

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 2
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

العنوان: فعالية نظام الحوافز على أداء المورد البشري في القطاع العمومي
مع دراسة حالة الإدارة العمومية.

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

تحت اشراف:

أ.د طاطاي كمال

من اعداد الطالب:

مزغيش جمال

السنة الجامعية: 2024/2023

.. الإهداء ..

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى أحب الناس إلى قلبي على وجه المعمورة

والدتي الحبيبة أطل الله في عمرها....

.....إلى إخوتي وأخواتي

إلى رفيقة الدرب وسندي في الحياة زوجتي.....

إلى أولادي: ياسين.... عبد الوهاب، ومريم....

.....إلى رفقاء الدكتوراه شعبة التسيير

جمال مزغيش

.. شكر وتقدير ..

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة جامعة البليدة 2
بالعفرون

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

أتقدم بالشكر الموصول للأستاذ كمال طاطاي الذي تكرم بالإشراف على هذا البحث
ولم يبخل بمجهوداته وتوجيهاته القيمة.

أتوجه بالشكر إلى ابن عمي الدكتور الاستاذ عبد الحليم مزغيش على مساعدته لي
في انجاز هذا البحث.

أتوجه بالشكر إلى الأستاذ حموش رمزي على مساعدته لي في انجاز هذا البحث.

الشكر الجزيل للأمين العام للفرع النقابي للاتحاد العام للعمال الجزائريين بمديرية
الضرائب الجزائر غرب السيد: رابح اربوح.

إلى الأخ والصديق بلول عباس مجيد بيتر

إلى كل موظفي مفتشية الضرائب بئرثوتة وعلى رأسهم

محمد حميدي.

إلى كل من ساهم وأعانني في إنجاز هذه الأطروحة من قريب أو بعيد

لكم جميعا الشكر الجزيل

الملخص:

يهدف بحثنا إلى إبراز فعالية نظام الحوافز على أداء المورد البشري بقطاع الضرائب، فباعتبار أن المورد البشري يعد المحور الرئيسي والمحرك الأساسي لتحقيق الأداء، أصبح من الضروري إعطائه مكانته اللائقة بهذا القطاع والتوجه به نحو الاستثمار الفعال لبلوغ الأهداف المرغوبة. انطلاقاً من ذلك ومن أجل الوقوف على واقع المورد البشري بقطاع الضرائب، قمنا بدراسة ميدانية بمديرية الضرائب الجزائرية، أين قمنا بتوزيع استمارات الإستبيان على عينة مكونة من 180 فرد من عمال وموظفي المديرية، استرجعنا منها 83 استمارة فقط صالحة للتحليل، والتي خلصت نتائجها إلى إهمال مكانة المورد البشري بهذا القطاع، والتي تعود إلى عدم إعطاء إدارة الموارد البشرية مكانتها اللائقة بإدارة الضرائب، كما توصلنا كذلك من خلال تحليلنا لنتائج الدراسة إلى غياب الرضا الوظيفي لدى الأفراد نتيجة ضعف نظام الحوافز المتبع وفشله في توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأداء المطلوب، بالإضافة إلى ضعف نظام تقييم الأداء المتبع وعدم قدرته على المساهمة في تصحيح الانحرافات، ورفع مستوى أداء المورد البشري وتحسين كفاءته، وعلى ضوء هذه النتائج تم اقتراح بعض التوصيات التي نعتقد أنها قد تساهم في رفع مستوى أداء المورد البشري وتعظم فعاليته بقطاع الضرائب.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، الأداء، المورد البشري، الرضا الوظيفي، إدارة الموارد البشرية.

Abstract:

Our research aims to highlight the effectiveness of the system of incentives for the performance of the human resource in the tax sector. Considering that the human resource is the main pivot and key driver of performance, it is necessary to give it its rightful place in this sector and to effectively invest in it to achieve the desired goals.

Based on this and in order to ascertain the reality of the human resource in the tax sector We conducted a field study of the Algiers Tax Directorate, where we distributed questionnaire forms to a sample of 180 workers and employees of the Directorate We have retrieved only 83 valid forms for analysis, the results of which have concluded that human supplier status in this sector has been neglected. Human resources management ", which stems from the failure to give the Department of Human Resources its rightful place to administer taxes, Also, through our analysis of the results of the study, we have found the absence of job satisfaction in individuals as a result of the weakness of the incentive system and its failure to direct individuals' behaviour towards achieving the required performance. in addition to the weakness of the performance appraisal system followed and its inability to contribute to correcting deviations, upgrading the performance of the human

resource and improving its efficiency, In the light of these findings, some recommendations have been proposed, which we believe may contribute to raising human resource performance and maximizing its effectiveness in the tax sector.

Keywords : incentives, performance, human resource, job satisfaction, human resources management.

قائمة المحتويات

الصفحة	العناوين
	الإهداء
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
01	المقدمة العامة
	الفصل الأول: مكانة إدارة الموارد البشرية في النظام التسييري للمؤسسة
28	تمهيد
29	المبحث الأول: النظام التسييري للمؤسسة
29	المطلب الأول: النظام التسييري
40	المطلب الثاني: التخطيط والتنظيم
52	المطلب الثالث: التوجيه والرقابة
60	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية
60	المطلب الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية
66	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
69	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها
73	المبحث الثالث: وظائف تسيير الموارد البشرية
73	المطلب الأول: تحليل وتوصيف الوظائف والتخطيط:
80	المطلب الثاني: التوظيف والأجور
91	المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين وتدريبهم وتحفيزهم
99	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار النظري لنظام الحوافز
102	تمهيد
104	المبحث الأول: الإطار النظري للحوافز

104	المطلب الأول: مدخل لنظام الحوافز
112	المطلب الثاني: أهمية وأساسيات نظام الحوافز
114	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للحوافز
130	المبحث الثاني: الحوافز من منظور النظم
130	المطلب الأول: مكونات ومتطلبات نظام الحوافز
135	المطلب الثاني: مبادئ وخصائص نظام الحوافز
139	المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز
142	المبحث الثالث: أنواع الحوافز وأسس منحها
142	المطلب الأول: أنواع الحوافز
150	المطلب الثاني: أسس منح الحوافز وأهدافه
153	المطلب الثالث: القوى المؤثرة على نظام الحوافز ومعوقاتها
156	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الإطار النظري للأداء
160	تمهيد
161	المبحث الأول: السلوك الإنساني في المنظمات
161	المطلب الأول: السلوك الإنساني
169	المطلب الثاني: السلوك الإنساني داخل التنظيم
177	المطلب الثالث: القيادة والسلوك
182	المبحث الثاني: الأداء
182	المطلب الأول: الأداء البشري
191	المطلب الثاني: الأداء الوظيفي
194	المطلب الثالث: الرضا الوظيفي
202	المطلب الرابع: إدارة الأداء
206	المبحث الثالث: فعالية نظام الحوافز على أداء العاملين
206	المطلب الأول: العلاقة بين نظام الحوافز وتقييم الأداء
212	المطلب الثاني: مصادر تقييم الأداء وطرقه.
223	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: فعالية نظام الحوافز على أداء المورد البشري بقطاع الضرائب

227	تمهيد:
229	المبحث الأول: تقديم ميدان البحث
229	المطلب الأول: مديرية الضرائب الجزائر غرب
232	المطلب الثاني: المديريات الفرعية
235	المطلب الثالث: مفتشيات وقباضات الضرائب لمديرية الضرائب الجزائرغرب
237	المطلب الرابع: حوافزالوظيفة العمومية بمديرية الضرائب الجزائر غرب
242	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية بمديرية الضرائب الجزائر غرب
242	المطلب الأول: التوظيف بمديرية الضرائب الجزائر غرب
246	المطلب الثاني: واقع الحوافز المادية بمديرية الضرائب الجزائر غرب
263	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية وتحليل النتائج
263	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
268	المطلب الثاني: تحليل بيانات الدراسة الخاصة بمديرية الضرائب
291	المطلب الثالث: تحليل التباين والإرتباط وإختبار متغيرات البحث
299	خلاصة الفصل
301	الخاتمة العامة
307	قائمة المراجع.
335	الملاحق.

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
34	مستويات التسيير	01
46	خطوات عملية التخطيط	02
49	خطوات عملية التنظيم	03
52	طرق التنظيم الرسمي	04
55	الإتصالات في المنظمة.	05
56	عناصر الإتصال	06
84	مصادر استقطاب الموارد البشرية	07
88	خطوات الإختبار	08
98	نظام إدارة الموارد البشرية المتكامل	09
107	نموذج ظهور عملية الدافع	10
110	العلاقة بين الحوافز والسلوك	11
119	شكل الحاجات لماسلو.	12
121	نظرية هرزبرغ للعاملين	13
122	نموذج مبسط لنظرية التوقع	14
126	سلم الحاجات عند ألدفر	15
132	مكونات منظومة التحفيز المعدلة	16
137	مبادئ نظام الحوافز	17
141	خطوات تصميم نظام الحوافز	18
150	أنواع الحوافز	19
171	التفاعل بين الفرد والمنظمة	20
177	العلاقة بين السلوك الإنساني والمؤثرات الخارجية	21
180	علاقة القيادة بالسلوك التنظيمي	22
189	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	23
194	علاقة الأداء الوظيفي بالقيادة	24
196	آلية حدوث الرضا	25
198	أهمية الرضا الوظيفي	26

201	العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي	27
205	من الكفاءة إلى الأداء	28
214	مصادر معلومات عملية تقييم الأداء	29
217	طريقة التوزيع الاجباري	30
232	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب الجزائر غرب	31
270	تحليل حسب متغير الجنس	32
271	تحليل حسب متغير السن	33
273	توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني	34
275	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	35
276	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	36

قائمة الجداول

الجدول	العنوان	صفحة
01	الفرق بين المدير بالقائد	38
02	العلاقة بين الدوافع والحوافز	110
03	مستويات تحليل وأغراض تقييم الأداء	210
04	تقييم الأداء بطريقة المقارنة الزوجية	223
05	جدول المنحة الجزافية التعويضية	247
06	الترقية على أساس عدد سنوات الخدمة الفعلية	253
07	الترقية في الرتبة بمديرية الضرائب الجزائر غرب الساية 2021/12/31	255
08	التكوين بمديرية الضرائب الجزائر غرب لسنة 2022.	261
09	توزيع التعداد لأفراد مديرية الضرائب الجزائر غرب.	264
10	توزيع الإستبيان.	264
11	درجات سلم ليكرت الخماسي.	265
12	تحليل بيانات الإستبيان حسب مقياس ليكرت	266
13	قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ والصدق الذاتي للإستبيان	268
14	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	269
15	توزيع أفراد العينة حسب السن	270
16	توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني	272
17	توزيع أفراد العينة حسب حسب الخبرة المهنية	273
18	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	275
19	إجابات أفراد العينة حول محور إدارة الموارد البشرية	278
20	إجابات أفراد العينة حول محور الحوافز المادية	281
21	إجابات أفراد العينة حول محور الحوافز المعنوية	285
22	إجابات أفراد العينة حول محور تقييم الأداء	288
23	ملخص النموذج	292
24	تحليل التباين	292
25	المعاملات	293
26	ملخص النموذج	294

294	تحليل التباين	27
295	المعاملات	28
296	ملخص النموذج	29
296	تحليل التباين	30
297	المعاملات	31

المقدمة العامة:

تعد الموارد البشرية اللبنة الأساسية والمحرك الرئيسي لنجاح المؤسسات وتطورها ، لما لها من أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة واعتلائها المكانة اللائقة في السوق ، هذه الأهمية جعلت من وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة من بين أهم الوظائف وأعقدها ، لكونها المسؤول الأول على استقطاب المورد البشري والاستثمار فيه من جهة ،ومن جهة أخرى طبيعة التعامل مع الإنسان بصفته متعدد الانطباعات من شخص لآخر ومختلف الحاجات والرغبات ، تعبير إدارة الموارد البشرية على مجموعة الأنشطة والبرامج والتطبيقات والقرارات المتعلقة بحصول المؤسسة على إحتياجاتها من الموارد البشرية واستثمارها والمحافظة عليها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

تعود نشأة و تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى مراحل تاريخية عدة ،كانت بداياتها مع بدايات الفكر الإداري (التسييري) والذي مر عبر فترات زمنية مختلفة، حيث بدأت مرحلة التكون بظهور الثورة الصناعية خلال القرن التاسع عشر 1850 وانتهت مع بداية القرن العشرين، حيث برزت أولى ممارسات تسيير الأفراد مع ظهور الثورة الصناعية ،أين تطلب نظام المصنع وجود أعداد كبيرة من العاملين من ذوي المهارات المتميزة لتشغيل الآلات ذات العمليات المتخصصة، ما أدى إلى ضرورة الحاجة لمختصين في مجال الموارد البشرية لتدريب العاملين، وتنظيم العلاقات، وجدولة العمل،كما ظهرت في نهاية هذه الفترة بعض المحاولات الداعية لرعاية و تحسين أوضاع العاملين في المصانع والتي أطلق عليها « برامج تحقيق الرفاهية الصناعية » بالإضافة إلى ظهور ما يسمى بالأخصائ الاجتماعيين أو السكرتير الاجتماعي Le secrétaire social الذي كانت مهمته التكفل برفاهية العمال وانشغالهم.

مر بالتطور التاريخي لإدارة الوارد البشرية بأربعة فترات زمنية أولها مرحلة النمو 1900-1945 وهي الفترة التي شهدت الميلاد الحقيقي لإدارة الموارد البشرية و نموها، شهدت هذه المرحلة ظهور

الفكرالتسييري من خلال حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور Frédéric taylor، حيث تعد الحركة العلمية أول تغير يحدث في طرق إدارة الأفراد أطلق عليه اسم التنظيم العلمي للعمل، ومن بين أهم المبادئ التي جاءت بها التركيز على زيادة الإنتاجية باستخدام بعض من الأساليب الحديثة كالتركيز على التخصص في العمل والاهتمام بتصميم الوظائف و الأعمال بالاضافة إلى الإختيار و التدريب، الحوافز النقدية ، قياس الأداء، مبدأ الحركة والزمن، لأنها أهملت الجوانب النفسية و الإجتماعية و الثقافية للفرد باعتقادها أن الحاجات المادية هي الوحيدة المحددة لسلوك أداء الفرد، نظرت الإدارة العلمية للفرد على انه مثله مثل اي وسيلة أخرى من وسائل الإنتاج ، يمكن الحصول منه على أكبر إنتاجية مقابل ما يحصل عليه من عوائد مادية ، ثم تلتها حركة العلاقات الإنسانية خلال الفترة الممتدة من 1926-1936 تحت قيادة إلتون مايو Elton Mayo ، بعد قيامه بتجارب مصانع "هاوثورن" التابعة للشركة "وسترن إلكتروك" بمدينة شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية ، والتي كان الهدف منها دراسة تأثير الظروف المادية للعمل على مستوى الأداء، أظهرت هذه الدراسة أن المؤسسة هي تنظيم إجتماعي، قبل أن تكون كيانا ماديا و أن مايؤثر على إنتاجية الفرد وأدائه ليس العائد المادي فقط، بل أيضا العوامل المعنوية الأخرى كالمشاعر و الأحاسيس وعواطف الفرد، و ذلك بفضل العلاقات الإجتماعية التي تسود بينهم و أنماط القيادة والإشراف و نماذج الإتصالات المتبعة من قبل الإدارة، أسهمت تجارب الهاوثورن في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل، مما أدى إلى كثير من أنواع التغيير في الممارسة الإدارية عموما وبتسيير الموارد البشرية خصوصا حيث ظهرت لأول مرة إدارة مهمة في المنظمات تسمى " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية " تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفايتها وحل مشكلات العاملين، ثم بعد ذلك تلتها مرحلة النضج التي تميزت هي الأخرى بثلاثة فترات أولها الفترة الممتدة من 1945 إلى 1975 تميزت هذه الفترة بتطوير العلاقات الإنسانية والإجتماعية وأطلق

على المكلف بإدارة الموارد البشرية بمدير العلاقات البشرية و مدير العمل، كما شهدت وظيفة تسيير الموارد البشرية في هذه الفترة تطورا في الإطار القانوني و بروز تيارات إجتماعية و ثقافية جديدة، تميزت هذه الفترة بازدياد مطالب العمال ماساهم في دفع إدارة المؤسسات إلى الاهتمام بالجوانب الإنسانية و الإجتماعية للعمال ،أما خلال الفترة الثانية الممتدة من 1975 إلى 1990 تعد فترة بداية التحول في وظيفة تسيير الموارد البشرية، الا انه وبالرغم من التطور النظري في المبادئ التسييرية ظل المصطلح الذي يشير إلى الموارد البشرية غائبا حتى أواخر السبعينيات من القرن العشرين، أين تحولت وظيفة تسيير المستخدمين إلي وظيفة تسيير الموارد البشرية خلال سنوات الثمانينيات ، وأخيرا فترة مابعد سنة 1990 إلى يومنا وهي فترة ترسيخ التحول الجديد من مفهوم تسييرالأفراد إلى تسيير الموارد البشرية ، بعدما تبنت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد تغييرمصطلح تسييرالأفراد إلى مصطلح تسيير الموارد البشرية والتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مع نهاية التسعينيات.

في ظل هذا المفهوم الجديد وما يشهده العالم اليوم من تطورات وتغيرات تكنولوجية وعلمية متسارعة حول تحقيق المكانة اللائقة في السوق، أصبح التحدي القائم الذي تواجهه المؤسسات اليوم لا يكمن في مامتلكه من موارد بشرية فحسب، بل يكمن في كيفية الاستثمار فيها والبحث على طرق وأساليب تنميتها وتطويرها لتحقيق المكانة اللائقة في السوق، ما يتطلب من إدارة الموارد البشرية ومن خلال الوظائف المنوطة بها القيام بدورها الحقيقي وعلى رأسه تحفيز المورد البشري ،حيث تعتبر وظيفة التحفيز من أهم الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية والمحرك الرئيسي لتحقيق الأداء المتميز، يهدف نظام الحوافز إلى جذب الموارد البشرية الكفؤة ، والعمل على تنميتها وتطويرها لتحقيق أهداف المؤسسة،بالإضافة إلى الاستثمار في المورد البشري وتشجيعه على بذل الجهد وتحسين الأداء في وظائفه ،كما يعد نظام الحوافز وسيلة من وسائل تحريك الدوافع الداخلية للموارد البشرية لإشباعها

وتحقيق رغباتها وحاجاتها المختلفة ، تصنف الحوافز إلى عدة أصناف، حوافز حسب طبيعتها تتمثل في الحوافز المادية كالأجور والمكافآت والأرباح ، والحوافز المعنوية كالترقية وتقدير جهود العاملين ومنح شهادات التقدير والثناء، وتمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرار، وحوافز حسب أثرها تتمثل في الحوافز الإيجابية والسلبية كالثواب والعقاب، حوافز حسب المستفيد منها وتتمثل في الحوافز الفردية والجماعية، حوافز حسب موقع الحافز وتتمثل في الحوافز المباشرة كالحوافز المادية والمعنوية والحوافز غير المباشرة كالخدمات التي تقوم بها المؤسسة لصالح مواردها البشرية لتحفيزهم على الإلتقان في العمل وتوفير لهم الاطمئنان والاستقرار والراحة النفسية وهذه الخدمات تمس الموارد البشرية بصفة غير مباشرة كتوفير ظروف العمل الملائمة التي تساهم في الشعور بالأمان وتنمية علاقات التماسك بين الموارد البشرية ومؤسستهم التي ينتمون إليها.

تقاس مدى فعالية نظام الحوافز بالمستوى المحقق من الأداء، حيث يعد مستوى الأداء المحقق المقياس الحقيقي للحكم على مدى فعالية نظام الحوافز من عدمها، ومن أجل إختبار هذه الفعالية تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء مواردها البشرية من خلال وظيفة تقييم الأداء إذ تعد عملية تقييم أداء العاملين من العمليات المهمة و الأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشروع من المشاريع الاقتصادية ، لذلك فإن عملية تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة تمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يقوم بها مسؤولي إدارة الموارد البشرية بالتنسيق و التعاون مع مسؤولي الإدارات الأخرى، فهي تلك العملية التي يتم من خلالها قياس مدى فعالية أداء المورد البشري بالمؤسسة بهدف تعزيز نقاط القوة وتصحيح نقاط الضعف، تتبع أهمية عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة من ضرورة التأكد من مدى صلاحية آدائهم وسلوكياتهم في الميدان، بالإضافة إلى ان نتائج عملية التقييم تصبح أساسا لاتخاذ القرارات المتعلقة بمختلف السياسات كاعداد برامج بناء نظام الحوافز، وبرامج الإحتياجات من اليد العاملة وكذا الإحتياجات التدريبية، كما

تهدف عملية تقييم أداء العاملين إلى تمكين الموارد البشرية من التعرف على نقاط قوتهم و نقاط ضعفهم في أدائهم وخاصة عند إعلان نتائج تقييم أداءهم من قبل المؤسسة وإطلاعهم عليها، تمكن عملية تقييم الأداء من التحكم في نفقات التسيير وتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بمعرفة مستوى الكفاءات الحالية وتحديد مستوى الكفاءات المطلوبة واتخاذ القرارات المناسبة لذلك، كما تمكن عملية تقييم الأداء وفي ظل المنافسة من التعرف على مختلف جوانب الأداء المتعلقة بمستوى جودة المنتجات والخدمات ورضا العملاء وإمكانية زيادة الحصة السوقية.

لقد سعت الجزائر جاهدة كغيرها من الدول الأخرى إلى تحسين الأداء بقطاع الضرائب باعتباره احد القطاعات السيادية والركيزة الأساسية لدفع عجلة الاستثمار، إدراكا من المشرع لهذه الأهمية شهد هذا القطاع مؤخرا إصلاحات عديدة فرضتها عليه التحولات والمعطيات الجديدة التي يشهدها العالم، فبالإضافة إلى الإصلاحات التشريعية شهد القطاع كذلك مجموعة من البرامج ذات الصلة بالإصلاحات الهيكلية والتنظيمية ، حيث شرعت الدولة مؤخرا فيما يسمى بعصرنة قطاع الضرائب والذي ترى فيه انه الوسيلة المناسبة لتحسين الوعاء الضريبي، والتحصيل الجبائي، تم انجاز مديرية كبريات المؤسسات DGE لسنة 2002 التي تشمل كبار المؤسسات وكبار المكلفين بالضريبة التابعين لمختلف المديرات الولائية للضرائب بالإضافة إلى إنشاء مراكز الضرائب CDI والمراكز الجوارية CPI، تهدف عملية العصرنة هذه تقليل عدد الهياكل الإدارية وتجميعها في إدارات عصرية تجمع مختلف المصالح الإدارية الجبائية في مكان واحد تجرى فيه كل العمليات الإدارية، كإدارة الاوعية الجبائية وإدارة الرقابة الجبائية والتحصيل الجبائي وإدارة المنازعات، لتسهيل العمل الجبائي ولتقليل التداخل بين مختلف المصالح والاقسام ، كما سعت الحكومة وفي نفس الإطار ومن اجل تحسين وعصرنة القطاع إلى التصريح الالكتروني الرقمي عن طريق الانترنت سنة 2018، حيث تم فتح بوابة الكترونية تحت اسم جبائتك "jibaya'tic"، يتم من خلالها تسهيل التصريح الجبائي عن بعد للمكلفين بالضريبة،

وتتمكنهم كذلك من الاطلاع على مختلف الاجراءات والقوانين الجديدة المتعلقة بالضرائب، تهدف هذه المساعي الحديثة إلى محاولة مواكبة التطور التكنولوجي وعصرنة القطاع لتطويره ورفع وتحسين مستوى أداء الإدارة الجبائية.

-إشكالية الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى إبراز دور نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري بقطاع الضرائب، فبعد تغيير النظرة للمورد البشري، أصبح هذا الأخير الركيزة الأساسية للمؤسسة، نجاحها مرهوناً بمدى كفاءته وفاعليته، مما أعطاه المكانة اللائقة فيها واعتباره أصلاً من أصولها ورأسمال بشري يستوجب الاستثمار فيه والاهتمام به والمحافظة عليه للوصول لتحقيق مستوى الأداء المطلوب، لذلك سنحاول إسقاط الضوء على واقع نظام الحوافز والمكانة التي تحتلها الموارد البشرية بقطاع الضرائب، من أجل ذلك ومن خلال ما تقدم ستنبور معالم إشكاليتنا حول الموضوع كما يلي:

* ما مدى فعالية نظام الحوافز على أداء المورد البشري بقطاع الضرائب في الجزائر؟

- وتفرعت الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مكانة إدارة الموارد البشرية بمديرية الضرائب غرب؟
- 2- ما هو أثر الحوافز المادية على أداء المورد البشري بمديرية الضرائب غرب؟
- 3- ما هو أثر الحوافز المعنوية على أداء المورد البشري بمديرية الضرائب غرب؟
- 4- ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المورد البشري بمديرية الضرائب الجزائر غرب؟

3 - فرضيات الدراسة:

من خلال ما تم عرضه في الإشكالية السابقة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- 1- تحضي إدارة الموارد البشرية بمكانة هامة بمديرية الضرائب الجزائر غرب.
- 2- للحوافز المادية أثر بالغ على أداء المورد البشري بمديرية الضرائب غرب.

3- للحوافز المعنوية أثر بالغ على أداء المورد البشري بمديرية الضرائب غرب.

4- لإدارة الموارد البشرية أثر بالغ على أداء المورد البشري بمديرية الضرائب الجزائر غرب.

4-أسباب اختيار الموضوع

تعود أسباب اختيارنا لموضوع البحث إلى النقاط التالية:

أ- أسباب ذاتية:

1- تناسب موضوع البحث مع مجال العمل بقطاع الضرائب.

2- الرغبة في معرفة مدى فعالية نظام الحوافز ميدانيا بقطاع الضرائب.

ب- أسباب علمية:

3- تناسب موضوع البحث مع مجال دراسة الباحث تخصص تسيير الموارد البشرية.

4- السعي لرفع الرصيد العلمي والمعرفي في هذا التخصص.

5- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع في حد ذاته، حيث تركز الدراسة وبشكل رئيسي على دور وأهمية المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها في السوق، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق بناء نظام حوافز فعال يضمن لها اعتلاء المكانة اللائقة ويحقق لها التميز ، اذ يعد نظام الحوافز وسيلة لتحقيق الأهداف المشتركة بين الفرد والمؤسسة التي ينتمي اليها على حد سواء ، فبالنسبة للفرد تعد الحوافز وسيلة لإشباع حاجاته وتحسين وضعيته المادية والمعنوية ، أما بالنسبة للمؤسسة تحقيق التميز والارتقاء من خلال تحفيز الأفراد ورفع مستوى أدائهم، لذلك فالحوافز تعد الآلية التي يمكن من خلالها تحديد مستوى أداء أي مؤسسة أو أي تنظيم كان ، حيث ان معظم التنظيمات أو المؤسسات التي تتميز بنظام حوافز فعال يكون لها مستوى أداء جيد وعكس ذلك بالنسبة للتنظيمات أو المؤسسات التي تتميز بنظام حوافز ضعيف وهش لا يستجيب لمتطلبات واحتياجات مواردها البشرية

يكون لها مستوى أداء متدني وضعيف، يخلق دوران العمل وعزوف الموارد البشرية عنها، ما يؤدي إلى خسارة المكانة الائتحة في السوق وسلبية الميزة التنافسية.

تندرج أهمية موضوع دراستنا في الأبعاد التالية:

أ- الأهمية بالنسبة للباحث:

باعتباران الباحث أحد منتسبي قطاع الضرائب ورغبة منه في المساهمة الإيجابية في قطاعه الذي ينتمي إليه، يحاول ابرازمدى فعالية نظام الحوافز على أداء المورد البشري بقطاعه من اجل الوقوف على مختلف الأسباب والمعوقات التي تقف دون ذلك محاولا المساهمة من خلال فرصة هذا البحث عن ايجاد الطرق والأساليب التي قد تمكن من ايجاد الحلول المناسبة لمعالجة النقائص وتعزيز الإيجابيات بهذا القطاع.

ب- الأهمية بالنسبة للمؤسسة:

تكمن أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسة من خلال تزويد رصيدها المعرفي والعلمي بالمادة العلمية من جهة، ومن جهة أخرى وفي نفس الوقت امكانية التوصل لإيجاد الحلول والأساليب، التي من شأنها المساهمة في تحسين أداءمواردها البشرية كاستغلال نتائج البحث والتوصيات المتوصل إليها الباحث كاقتراحات ضمن لقاءات ومشاورات النقابات العمالية مع الإدارة العليا، وفي نفس الوقت بالنسبة للموارد البشرية الاطلاع على البحث يمكن من المساهمة في تكوين المورد البشري ورفع مستواه العلمي والمعرفي.

من خلال ما سبق وبشكل عام تعدأهمية البحث بالنسبة للمؤسسة وسيلة من الوسائل التي قد تمكنها من بناء نظام حوافز فعال يحقق لها مستويات الأداء المرغوبة.

ج- الأهمية بالنسبة للمجتمع:

بالنسبة للمجتمع تكمن أهمية البحث في انعكاس استغلال نتائجه إيجابيا على بناء نظام حوافز فعال

يساهم في تحسين ورفع مستوى أداء المورد البشري بقطاع الضرائب وبالتالي زيادة مداخل الخزينة العمومية وانتعاش الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المستدامة في المجتمع والتي قد تظهر على النحو التالي:

- بناء الهياكل القاعدية ودفع عجلة التنمية الاقتصادية.

- الحد من البطالة وتوفير مناصب الشغل.

- التقليل من عبئ النفقات الموجهة للفئات الهشة والمحرومة.

- زيادة الدخل وارتفاع مستوى القدرة الشرائية.

- مكافحة الآفات الإجتماعية كالسرقة والمتاجرة بالممنوعات.

- تشييد المؤسسات التعليمية وارتفاع المستوى العلمي.

- انشاء مراكز البحث والتشجيع على التطور التكنولوجي.

6- أهداف الدراسة:

نهدف من خلال دراستنا هته إلى التعرف على فعالية نظام الحوافز على أداء المورد البشري بقطاع الضرائب والتعرف على مختلف الطرق والأساليب المتبعة في ذلك، كما سنحاول من خلال دراستنا هته ان نسعى للوصول للأهداف التالية:

- 1- التعرف على مكانة إدارة الموارد البشرية بقطاع الضرائب.
- 2- الاطلاع على أهمية ومكانة وظيفة الحوافز بإدارة الموارد البشرية بقطاع الضرائب.
- 3- الاطلاع على أهمية ومكانة وظيفة تقييم الأداء بإدارة الموارد البشرية بقطاع الضرائب.
- 4- التعرف على أهم الطرق المستعملة في تطبيق نظام الحوافز بقطاع الضرائب.
- 5- معرفة ما مدى الاهتمام بأداء المورد البشري وطرق تقييمه بقطاع الضرائب.
- 6- معرفة العلاقة بين نظام الحوافز وأداء المورد البشري بقطاع الضرائب.

7- معرفة مدى فعالية نظام الحوافز ميدانيا على أداء المورد البشري بقطاع الضرائب.

7- منهج الدراسة

لمعالجة موضوعنا تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، يقوم هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويصفها وصفا دقيقا مع امكانية الاستعانة بمختلف الأدوات الأخرى كالمقابلة، والملاحظة، بالإضافة إلى الإستبيان باعتباره يصنف واقع الظواهر محل الدراسة على أساس معايير معينة حتى يمكن التعميم وبالتالي المنهج الوصفي يساعدنا في الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية. ولجعل دراستنا مرتبطة أكثر بالواقع تم ربط هذه الدراسة النظرية بالدراسة الميدانية التي تمثلت في الإدارة الجبائية، حيث تم جمع البيانات العلمية المتعلقة بالموارد البشرية، على أساس التحليل لظاهرة معينة للوصول إلى التعميم من خلال دراسة العينات المختارة في هذا الإطار تم استعمال ما يلي:

استمارة الاستبانة: تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات حيث قمنا باستعمال الاستمارة كوسيلة بحث للكشف عن رأي أفراد الموارد البشرية بقطاع الضرائب حول مدى فعالية نظام الحوافز المتبع على مستوى أدائهم، حيث تضمنت هذه الاستمارة مجموعة من المحاور ينطوي كل محور على مجموعة من الأسئلة حول موضوع محور الدراسة.

8- أدوات الدراسة

من بين أدوات الدراسة التي تم الاعتماد عليها في الجانب النظري لانجاز هذا البحث تم الاعتماد على مختلف المراجع التي تناولت موضوع الحوافز وعلاقته بأداء المورد البشري، والتي نذكر منها الكتب والأبحاث المتعلقة بالموضوع من أطروحات ومنشورات وملتقيات دولية ووطنية بالإضافة إلى المقالات التي لها علاقة بالموضوع، كما تم الاستعانة كذلك بالإنترنت من خلال مختلف المواقع

الالكترونية ذات الصلة بالموضوع، أما في الجانب التطبيقي فقد حاولنا اسقاط ما تم عرضه في الجانب النظري على الجانب الميداني مستعينين في ذلك بمختلف البيانات ذات الصلة والإحصائيات المقارنة والتي لها علاقة بمدى فعالية نظام الحوافز على مستويات أداء الموارد البشرية، كما تم الاعتماد على أداة الإستبيان المتعلقة بالعينة محل الدراسة، والعمل على دراستها وتحليل نتائجها من اجل المساهمة في محاولة اقتراح واعطاء الحلول الممكنة.

9- الدراسات السابقة:

تضمنت الدراسات السابقة على أطروحات ومقالات علمية تدرج في إطار موضوع بحثنا ومن بينها مايلي:

1 - الدراسات المحلية

أولا- الأطروحات

1- الدراسة الأولى:

*ليازيد وهيبة، " فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بوبكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2013/2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الحوافز ودورها في الاستقرار الوظيفي للمورد البشري بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، وتأثيرها على رغبة الاستمرار في العمل بالمجمع تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول:

عدم إدراك مدراء الاعمال للمؤسسات الجزائرية لأهمية نظام الحوافز في الاستقرار الوظيفي بمؤسساتهم. وبعد الدراسة التي قامت بها الباحثة والتي شملت مجتمع بحث بالمجمع الصناعي للألبان بتلمسان خلصت إلى النتائج التالية:

- بينت الدراسة على أن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية قد تدفع العاملين للعمل.
- بينت الدراسة كذلك أن أفراد مجتمع البحث العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، يولون أهمية كبرى لحافز الأجر والعلاوات والمكافآت وهي من الحوافز المادية، حيث جاء الأجر في الترتيب الأول من حيث الأهمية بنسبة 8.63 % يليه حافز العلاوات والمكافآت في الترتيب الثاني بنسبة 1.19 %

- كما أظهرت الدراسة، أن الحوافز المعنوية حظيت بأهمية أقل لدى العاملين بالمجمع.

2- الدراسة الثانية:

- * سي احمد نذير، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسستي سوناطراك وسفيتال، اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2012/2013.
- هدفت هذه الدراسة إلى أهمية تحسين انظمة تقييم أداء الموارد البشرية على الاستثمار في الطاقات الفكرية والقدرات الابداعية للموارد البشري بالإضافة إلى معرفة طرق وأساليب التقييم المتبعة في إدارات المؤسسات الاقتصادية عموما وبمؤسستي سوناطراك وسفيتال خصوصا، تمحورت مشكلة البحث حول مدى مساهمة نظام تقييم أداء المورد البشري في تحقيق تنافسية المؤسسة الجزائرية.
- تناولت هذه الدراسة مكانة تقييم الأداء الموارد البشرية على تحسين الأداء ودوره في تحقيق تنافسية المؤسسة الجزائرية، من خلال البعد المكاني المتمثل في مؤسستي سوناطراك وسفيتال الاقتصاديتين، حيث خلصت الدراسة إلى ابراز دور تقييم الأداء في تحسين ورفع أداء المورد البشري في تحقيق تنافسية المؤسسة الجزائرية،بالإضافة إلى التعرض إلى مدى تطبيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لنظام تقييم أداء الموارد البشرية وطرق و أساليب نجاحه لدى هذه الاخيرة، كما توصل الباحث إلى ان نجاح المؤسسات مرهونا بقدرات الفرد في حد ذاته كمايلي:

- القدرات: هي الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته والتي تعني عن الخصائص الشخصية المستخدمة في أداء وظيفة أو مهمة معينة.

- الكفاءة: ويقصد بها نسبة المدخلات المستهلكة إلى مخرجات المتحصلة، فكلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى.

- الفعالية: هي أداء خارجي متمثل في المخرجات التي تشير إلى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف.

3- الدراسة الثالثة:

* عبد العالي مجمج، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تفعيل الابداع الإداري بالمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، سنة: 2019/2020.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان وتحليل استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة نفضال من حيث توفر خصائص الفعالية، والعلاقة بينه وبين الابداع الإداري فيها، تمحورت مشكلة البحث في كيفية مساهمة خصائص نظام معلومات الموارد البشرية الفعال في الرفع من مستوى الابداع الإداري لدي إطارات وموظفي مؤسسة نفضال، ومن بين النتائج المتوصل إليها:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين نظام معلومات الموارد البشرية ومستوى الابداع الإداري.

- يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في تخفيض تكلفة انجاز المهام من خلال تقليص التعامل بالسجلات اليدوية.

4- الدراسة الرابعة:

*المهدي هجالة يوسف، دور أخلاقيات العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارات العمومية، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، سنة: 2021/2022.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارات العمومية الجزائرية، كما هدفت إلى قياس مدى التزام العاملين في الإدارات العمومية بأخلاقيات العمل، تمحورت مشكلة البحث في كيفية مساهمة أخلاقيات العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارات العمومية ومن بين النتائج المتوصل إليها:

- افتقاد الإدارات العمومية الجزائرية لسياسات إرساء أخلاقيات العمل.
- عدم الاهتمام بمستوى الأداء الوظيفي لدى بعض الإدارات العمومية.
- عدم الالتزام بتوقيت العمل مائوثر سلبا على مستوى الأداء.

5 - الدراسة الخامسة:

*قدور على، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدينة للسنة الجامعية 2018/2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية تنمية الموارد البشرية والاستثمار فيها، التعرف كذلك على البعد الاستثماري للموارد البشرية وعلاقته بالرأسمال الفكري، التعرف على العلاقة التي تربط بين وظائف تنمية الموارد البشرية ومختلف جوانب الأداء، تمحورت مشكلة البحث في مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، ومن بين النتائج المتوصل إليها:

-التغيرات المتسارعة ألزمت المؤسسات بضرورة تطوير ادائها ونحسينه بشكل مستمر.

-تقييم العمليات التنموية للموارد البشرية هي من بين نتائج الدور الإستراتيجي لها.

-تنمية الموارد البشرية تحسن الأداء المالي للمؤسسة ما يحقق تخفيض التكاليف وزيادة المبيعات.

-تنمية مهارات ومعارف الأفراد تخلق زيادة الولاء الوظيفي لديهم.

6 - الدراسة السادسة:

*جدي اسماء، الأداء في المنظمة من خلال الاستثمار في راس المال البشري، أطروحة مقدمة لنيل

درجة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، السنة الجامعية 2018/2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاستثمار في الرأسمال البشري على أداء المنظمة، استطلاع

واقع الأداء في المؤسسة محل الدراسة، تأصيل مفهوم الاستثمار في الرأسمال البشري والعمل على

توضيح المعايير والمؤشرات التي تبين أهمية تنمية هذا النوع من الاستثمار، تحديد مؤشرات القيمة

المضافة لرأس المال البشري.

- تمحورت مشكلة البحث في مدى مساهمة الاستثمار في الرأسمال البشري في تفعيل أداء مؤسسة

اليانس للتأمينات، ومن بين النتائج المتوصل إليها:

-الاستثمار في الرأسمال البشري يحقق أداء المؤسسة.

7 - الدراسة السابعة:

*محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة، أطروحة مقدمة

لنيل درجة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير لموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، السنة الجامعية 2016/2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على تسيير

الموارد البشرية ووظائفها، تمحورت مشكلة البحث حول أثر تكنولوجيا المعلومات على تسيير الموارد

البشرية في ظل اقتصاد معرفي وكيفية أداء وظائفها بالمؤسسة الجزائرية، ومن بين النتائج المتوصل إليها:

-تكنولوجيا المعلومات والاتصال أداة لجمع المعلومات وبالتالي تدعيم عمليات اتخاذ القرارات.

- يرتبط التطبيق الفعلي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بمدى كفاءة أداء مواردها البشرية

-درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لاتزال ضعيفة في المؤسسات.

8 - الدراسة الثامنة:

* عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في الإدارة الصحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، (سوريا)، سنة: 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طرق وأساليب التقييم المتبعة في الإدارات العمومية عموماً وفي قطاع الصحة بمحافظة الطائف بسوريا خصوصاً، بالإضافة إلى إبراز أهمية التقييم في تحسين أداء المورد البشري، تمحورت مشكلة البحث في عدم الفهم العميق ومعرفة الأبعاد الأساسية لعملية التقييم لدى بعض الإدارات وأنها غير واضحة المعالم، وأن التقييم بها سرياً، هدفت هذه الدراسة إلى:

-معرفة مفهوم التقييم لدى مدراء الإدارات والأقسام وأهميته.

-معرفة طرق وأساليب التقييم المستخدمة في الإدارات.

-أهمية اعتماد معايير ومؤشرات واضحة للجميع في عملية التقييم.

-معرفة دور وأهمية نظام المعلومات والتغذية الراجعة في عملية التقييم.

تعالج هذه الدراسة مكانة تقييم الأداء بالإدارات العمومية للقطاع الصحي ودوره في تحسين الأداء، شمل البعد المكاني للدراسة مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف بسوريا، ومن بين أهم النتائج

التي توصل إليها الباحث:

-نسبة كبيرة من المدراء والرؤساء يلجؤون لتقييم الأداء من اجل الوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف لمقارنة النتائج مع الجهد المبذول والتكلفة، بينما نسبة قليلة تلجأ للتقييم من اجل تحسين وتطوير القدرات عن طريق اللجوء للتحفيز.

-عدم وضوح أهمية ودور التقييم لدى فئة كبيرة من المدراء ومسؤولي الأقسام من حيث مفهومه ومنهجه وادواته وكيفية التعامل مع نتائجه.

-معظم المدراء ورؤساء الأقسام ينظرون للتقييم بالنظرة التقليدية ويعتبرونه مجرد عبء إضافي على مهامهم الإدارية يلجئون إليه عند الحاجة فقط أو للتحقق من حادثة ما.

9- الدراسة التاسعة:

-*ABDALLAH THIERNO DIALLO "GRH & TIC: UN PROCESSUS DE «MODERNISATION» DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES A LA MAIRIE DE PARIS IMPACTS DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION " THÈSE DOCTORAT, SCIENCES DE GESTION, UNIVERSITÉ FRANÇOIS, RABELAIS DE TOURS, FRANCE 2012.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على آثار استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات TIC على النظام التسييري لمدينة باريس بفرنسا، تمحورت إشكالياتها حول فعالية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات TIC على النظام التسييري للإدارة العمومية. من خلال وظيفة تسيير الموارد البشرية، ومن بين ما خلصت اليه نتائج الدراسة ما يلي:

- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات TIC يؤدي إلى التغيير الإيجابي على مستوى وظيفة تسيير الموارد البشرية، مما يؤدي إلى التغيير الإيجابي على المستوى الكلي للمؤسسة.

- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات TIC على مستوى وظيفة تسيير الموارد البشرية تعد حافزا يساهم في تطوير المورد البشري وتحسين أدائه.

ثانيا: المقالات:

1- بلقاسم براهيم وبوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -، العدد: 17، سنة: 2017.

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين التحفيز ومستوى أداء العاملين، وهذا من خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، حيث تمحورت إشكاليته حول تأثي التحفيز على مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة كما توصلت الدراسة للنتائج التالية:

أ- إن فعالية الحوافز لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود ارتباط كامل وواضح، بين أداء العامل والحصول على الحافز، كما تتوقف فعاليتها على مدى رغبة الفرد في الحصول عليها من جهة، ومدى إدراكه لعدالتها من جهة ثانية.

ب- تعتبر مختلف أنواع التحفيز الدافع الإيجابي لأداء الموارد البشرية بحيث يعمل على الرفع من نسبته وتحسينه في المؤسسة.

ج- يلعب التحفيز دورا هاما في رفع الأداء، إلا أنه هناك عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين والتي تمس الجانب الشخصي والاجتماعي وحتى العملي كالخبرة، الوفاء للمؤسسة، حب العامل لمؤسسته... الخ.

2- رجم خالد وآخرون، تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل المجلد 7 ، العدد 2 ، جامعة معسكر، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بورقلة، ومعرفة مدى تأثيره على مستوى أداء العاملين، تمحورت إشكاليته حول: مدى فعالية نظاما التقييم على مستوى أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

تناولت دراسته تحديد العلاقة بين وظيفة تقييم الأداء وتأثيرها على مختلف الوظائف الأخرى كوظيفة تنمية وتطوير المورد البشري من خلال نظام الحوافز ومكوناته، كما تناولت كذلك دور عملية التقييم في تعزيز الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، ومن بين النتائج المتوصل إليها: أ-عدم وجود عدالة في توزيع المكافآت والعلاوات.

ب-درجة استفادة أفراد عينة الدراسة من نتائج التقييم والمتمثلة في المكافآت والعلاوات، الترقيات والبرامج التدريبية كانت منخفضة.

ج- لم يصل تقييم أداء العمال في المؤسسة محل الدراسة إلى مستوى النظام الفعال، وهذا ما يعكسه الخلاف الدائم بين الإدارة ممثلة في الجهاز المشرف على عملية التقييم والعمال الخاضعين لعملية التقييم كون الأحكام والتقدير التي تحدد مستوى ودرجة أداء العامل غير مرضية ولا معبرة عن حقيقة أداء العامل وبالتالي فهي لازالت غير قادرة على الاستجابة لتلبية طموحات العمال.

3- زاهية توام ولطيفة كلاخي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، المجلد: 24، العدد: 01، سنة 2021.

تناولت الدراسة تأثي نظام الحوافز على أداء الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز بتيارت، حيث تمحورت إشكاليته حول:

أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركة "سونلغاز" بتيارت.

وبعد الدارسة خلصت الباحثة إلى النتائج التالية:

أ- توجد علاقة طردية بين الحوافز المادية ومستوى الأداء بمؤسسة سونلغاز أي كلما ارتفع الحوافز المادية ارتفع مستوى الأداء والعكس كلما انخفضت الحوافز المادية انخفض مستوى الأداء.

ب- توجد علاقة طردية بين الحوافز المعنوية ومستوى الأداء بمؤسسة سونلغاز أي كلما ارتفعت الحوافز المعنوية ارتفع مستوى الأداء والعكس كلما انخفضت الحوافز المعنوية انخفض مستوى الأداء.

ج- توجد علاقة طردية بين كل من الحوافز المادية والمعنوية ومستوى الأداء بمؤسسة سونلغاز أي كلما ارتفعت كلا الحوافز المعنوية والمادية ارتفع مستوى الأداء والعكس كلما انخفضت الحوافز المادية والمعنوية انخفض مستوى الأداء وهذا ما يشير إلى الأهمية البالغة لنظام الحوافز على أداء المورد البشري بمؤسسة سونلغاز بتيارت.

4- مجمع عبد العالي دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة حالة بلدية العفرون (البلدية) ، المجلة الجزائرية للسياسات العامة - المجلد 07 : العدد 01، جامعة الجزائر 3 - جوان 2018.

تهدف هذه الدراسة إلى بيان وتحليل واقع نظام الحوافز المادية والمعنوية في بلدية العفرون وعلاقته بالولاء التنظيمي للعاملين التابعين للبلدية حيث تمحورت مشكلة الدراسة حول أثر نظام الحوافز على تحسين الولاء التنظيمي للموارد البشرية ببلدية العفرون.

عالجت هذه الدراسة العلاقة بين نظام الحوافز والولاء التنظيمي ببلدية العفرون وقد خلصت نتائج هذه الدراسة إلى مايلي:

أ- الولاء التنظيمي يتأثر بمتغيري السن وكذلك الخبرة المهنية حيث توجد علاقة عكسية بين كل من السن والخبرة وبين الولاء التنظيمي وهذا يعني أنه كلما زاد هذين المتغيرين أي الخبرة المهنية والسن كلما تناقص مستوى الولاء التنظيمي.

ب- يتأثر نظام الحوافز بعاملَي الوظيفة والمستوى العلمي حيث توجد علاقة طردية بين نظام الحوافز وبين كل من الوظيفة والمستوى العلمي وهذا يعني أنه كلما زاد المستوى العلمي للعاملين تزيد درجة موافقة العاملين على الحوافز الممنوحة لهم.

ج-العوامل الشخصية :الجنس الخبرة السن ليست لها تأثير على رأي العاملين حول نظام الحوافز في بلدية العفرون.

5-عبد اللطيف اولادحيمودة وآخرون، تأثير الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة رؤى اقتصادية جامعة حمة لخضر بالوادي، العدد12، سنة:2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير نظام الحوافز على أداءالمورد البشري في تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة، حيث تمحورت إشكاليته حول تأثير نظام الحوافز على أداءالمورد البشري في تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة، كما خلصت الدراسة إلى ان لدى العاملين بتعاونية الحبوب والخضرالجافة بالبويرة اتجاه إيجابي نحو الحوافز المادية مقارنة بالحوافز المعنوية، كما ان هناك شبه اتفاق لدى العاملين بان نظام الحوافز بالمؤسسة مقبول نوعا ما يعني اتجاه إيجابي نحو رضا العاملين كذلك.

6- مسعي وهيبة ونوال بوعلاق، التحفيز كاحد ممارسات إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداءالمتميز، مجلة اقتصاد المال والاعمال جامعة حمة لخضر بالوادي، المجلد:05، العدد02، سنة:2020.

هدفت هذه الدراسة إلى ابرازأهمية التحفيزومدى مساهمته في تطوير وتنمية الفرد وتحقيق الرضا، معرفة مدي قدرة التحفيز على التأثير في أداءالعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، معرفة قدرة التحفيز على تحقيق الأداءالمتميز للمؤسسة، تمحورت إشكاليته حول دور التحفيز في تحقيق الأداءالمتميز في شركة جوجل العالمية، كما خلصت الدراسة إلى:

- التحفيز عملية ايجابية تدفع الفرد إلى العمل الجاد والانجاز العالي.
- تؤدي العدالة الموضوعية في توزيع الفوائد والحوافز وتكافؤ الفرص بين الموظفين إلى رفع روحهم المعنوية مما يزيد من قدراتهم الابداعية ورضائهم الوظيفي عن وظائفهم.
- يعد التركيز على النواحي السلوكية والنفسية للموظفين من العناصر الرئيسية المؤثرة على فعالية أداء المؤسسة.

- نموذج الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة نجد ان هذه الدراسات تتفق مع الباحث في كونها تحاول إيجاد علاقة بين متغيرات الدراسة (الحوافز والأداء)، من خلال الاهتمام بالعنصر البشري والاستثمار فيه، بالإضافة إلى البحث عن أهم الطرق والوسائل التي تمكن من الوصول لاستثمار فعال يحقق المحافظة على المورد البشري واستقراره بالمؤسسة ، كما تتفق دراسة الباحث مع هذه الدراسات حول أهمية نتائج تقييم الأداء في تحديد نقاط الضعف للمورد البشري لتصحيحها وتعديلها ، ونقاط القوة لتعزيزها ودعمها ، ولعل من أهم نقاط الضعف التي يمكن معالجتها من خلال تدني مستوى أداء المورد البشري بالمؤسسة اللجوء للتكوين والتدريب ، كما ان نتائج التقييم تسمح بالتعرف على متطلبات وحاجيات المورد البشري ما يساهم في بناء نظام حوافز فعال يحقق ويلبي تلك المتطلبات و الحاجيات، اما اوجه الاختلاف مع الباحث تكمن في كون الباحث يحاول ومن خلال دراسته لقطاع الضرائب ميدانيا وبصفته ينتمي لهذا القطاع، إيجاد طرق وأساليب جديدة لرفع أداء المورد البشري كاستقلالية عن قطاع الوظيفة العمومية باستحداث جهاز خاص بقطاع الضرائب مستقل يفهم الحاجيات الحقيقية للمورد البشري بالقطاع ما يمكنه من التحفيز الفعال والجدي للمورد البشري ورفع مستوى أدائه، كاستحداث منح وعلاوات للحصول الجبائي تناسب مايقوم به المورد البشري من مجهودات للحصول ، بالإضافة إلى الحوافز المعنوية كالتمكن من الإشراك في اتخاذ القرار بالإضافة

إلى الخدمات الإجتماعية كالقروض والاعانات و إبرام الاتفاقيات مع الغير كالاتفاقيات مع مخابر التحاليل والاشعة الطبية لفائدة عمال القطاع و منح القروض المتعلقة بالشراء عن طريق التقسيط ورحلات العمرة للبقاع المقدسة...الخ، مما يساهم في الاهتمام بالموارد البشري ويرفع من مستوى أدائه.

لقد أتاحت لنا هذه الدراسات الوقوف على الجوانب المعرفية والمنهجية المتعلقة بالبحث من خلال الاسترشاد بالأطرالنظرية والمنهجية لأعداد وتصميم أدوات جمع البيانات اللازمة لإنجاز البحث ومعالجة بحثنا للوقوف على واقع فعالية نظام الحوافز على اداء المورد البشري بقطاع الضرائب.

10- حدود الدراسة:

أ - حدود زمنية: امتدت فترة الدراسة الميدانية بمديرية الضرائب الجزائر غرب ابتداءا من شهر جوان 2022 إلى غاية نهاية البحث.

ب - حدود مكانية: اجريت هذه الدراسة على مستوى مديرية الضرائب الجزائر غرب الكائن مقرها بساحة موريطانيا الجزائر العاصمة، والمصالح الخارجية التابعة لها.

ج- حدود بشرية: تمثلت الحدود البشرية في عينة من موظفي وعمال مديرية الضرائب الجزائر غرب بمختلف مستوياتهم العلمية والمهنية والبالغ عددهم ثلاثة وثمانون فردا (83) .

11- هيكل الدراسة:

تم تقسيم موضوع دراستنا في هذا البحث إلى جانبين وهما كالتالي:

أ-الجانب النظري:

يحتوي هذا الجانب على ثلاثة فصول موزعة على النحوالتالي:

- **الفصل الأول:** تناولنا في هذا الفصل مكانة إدارة الموارد البشرية في النظام التسييري للمؤسسة، تناولنا فيه مختلف المفاهيم المتعلقة بالنظام التسييري وإدارة المورد البشرية ومختلف الوظائف المتعلقة بها.

- **الفصل الثاني:** تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري لنظام الحوافز، حيث تطرقنا فيه إلى كل مايتعلق بنظام الحوافز من مفاهيم وأهمية وأهداف وأنواع وخصائص بالإضافة إلى مختلف النظريات المفسرة له، كما تناولنا فيه أنواع الحوافز وأسس منحها.

-**الفصل الثالث:** تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للأداء من خلال ماهية السلوك الإنساني وأنواعه، والسلوك التنظيمي ومحدداته ومختلف الجوانب المتعلقة به، بالإضافة إلى الأداء البشري، من خلال التطرق إلى ماهيته، والعوامل المؤثرة عليه، ومختلف العناصر المرتبط به كالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما، كما تناولنا إدارة الأداء وتقييم الأداء ومختلف الجوانب المتعلقة بهما.

ب- الجانب التطبيقي:

يحتوي هذا الجانب على فصل واحد يتعلق بالدراسة الميدانية للبحث بديرية الضرائب الجزائر غرب، حيث تناولنا فيه تقديم المديرية وهيكلها التنظيمي ومختلف المصالح التابعة لها، مع التركيز على المديرية الفرعية للموارد البشرية محل الدراسة ومختلف وظائفها، بالإضافة إلى تحليل النتائج الاحصائية لاستمارات الإستبيان الموزعة على عينة الدراسة وتقييم نتائجها.

الفصل الأول

مكانة إدارة الموارد البشرية في النظام التسيري للمؤسسة

- تمهيد

كانت ولا تزال جميع المؤسسات في العالم تسعى جاهدة إلى تحقيق النجاح والمكانة اللائقة في السوق، ماجعلها تستمر في البحث عن مختلف الطرق والآليات التي تمكنها من بلوغ ذلك، ففي ظل التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم أصبح الرهان القائم الذي تواجهه المؤسسات اليوم لا يكمن فيما تمتلكه من اصول مادية ومالية فقط، بل تعدى ذلك ليشمل الاصول البشرية، مايعد تحديا حقيقيا تواجهه إدارة الموارد البشرية، يتطلب من القائمين على النظام التسيري للمؤسسة إعطائها مكانتها اللائقة ضمن هذا النظام لتتمكن من تحقيق أهدافها بالمؤسسة.

سنتناول في هذا الفصل النظام التسيري للمؤسسة باعتباره العمود الفقري والمحور الرئيسي لتنظيم وتنسيق مختلف نشاطات المؤسسة.

- **المبحث الأول:** سنتناول فيه ماهية النظام التسيري وآلياته، بالإضافة إلى القيادة القائمة عليه، مع التطرق كذلك لمختلف الوظائف الإدارية التي يشرف عليها كوظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

- **المبحث الثاني:** سنتناول فيه مكانة إدارة الموارد البشرية في النظام التسيري للمؤسسة، من خلال التطرق لماهيتها ومراحل تطورها والتحديات التي تواجهها، بالإضافة العوامل التي تؤثر فيها.

المبحث الثالث والأخير: فسيتم فيه التطرق إلى وظائف إدارة الموارد البشرية انطلاقا من تحليل وتوصيف الوظائف إلى تخطيط الموارد البشرية، ووظيفي التوظيف والأجور، الإختيار والتعيين، تقييم أداء العاملين ووظيفتي التدريب والتحفيز.

تهدف دراستنا من خلال هذا الفصل إلى إبراز مكانة وأهمية إدارة الموارد البشرية بالنظام التسيري للمؤسسات، من خلال مسؤوليتها على توفير المورد البشري المؤهل والكفؤ للمؤسسة وتنميته وتطويره للإشراف على النظام التسيري ككل، والذي يرتبط نجاحه بمستوى كفاءة موارده البشرية التي تشرف

عليه، ومن هنا تظهر مكانة إدارة الموارد البشرية وأهميتها في توفير العنصر البشري للإشراف على النظام التسيري للمؤسسة.

المبحث الأول: النظام التسيري للمؤسسة

يشكل النظام التسيري للمؤسسات الركيزة الأساسية والمحور الرئيسي الذي تعتمد عليه في تنظيم نشاطاتها والتنسيق بين مختلف مصالحها ،ماجعل نجاحها مرهونا بمدى نجاحها في بناء نظامها التسيري ، فهو النظام الفعال الذي يمكن من خلاله التنظيم و التنسيق بين نشاطات المؤسسة وخلق التكامل بينها لبلوغ أعلى مستويات الأداء المرغوب، كما يعد النظام التسيري للمؤسسة الآلية التي يمكن من خلالها التحكم في مستويات الأداء من جهة،ومن جهة أخرى تقييم النتائج الذي يسمح بالوقوف على معالجة الانحرافات و تصحيحها ودعم الإيجابيات وتعزيزها .

المطلب الأول: النظام التسيري

يعد التسير المحور الرئيسي والمحرك الفعال لتنظيم مختلف نشاطات المؤسسة، ما يضمن لها النجاح واستمرار بقائها في السوق، الامر الذي جعله يلقي اهتماما بالغا من طرف المختصين.

-أولا: التسير:

باعتباره الآلية التي يتم من خلالها تنظيم نشاطات المؤسسة والتحكم فيها، سنتطرق للتسير من خلال مايلي:

01: تعريف التسير

يعرف التسير على أنه "تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التنظيم والتوجيه والرقابة، وفيه يتم تحديد الهدف وتنسيق دور الأشخاص لبلوغها، فهو عملية دائرية تبدأ بتحديد

الأهداف أي التخطيط وتصل إلى الرقابة، وهذه العملية الأخيرة تكشف بدورها عن وجود انحرافات يتطلب تصحيحها لإجراء تعديلات جذرية أو جزئية على السياسة المتبعة.¹

كما يعرف كذلك بأنه "مجموعة من المراحل والعمليات نتيجته حتما تكون النجاح لأنه يهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها".²

ويعرف أيضا بأنه: "علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية"³.

- "التسيير هو أن تعرف بالضبط ما تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤيدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة"⁴. من التعاريف السابقة الذكر، نستطيع القول أن النظام التسييري هو ذلك النظام الفعال الذي يتم من خلاله تنظيم نشاطات المؤسسة والتنسيق بين مختلف وظائفها من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والمالية والمادية والتحكم فيها لضمان تحقيق نجاحها وبلوغ أهدافها.

02-أهداف التسيير

يهدف التسيير إلى تحقيق مايلي من الأهداف:

- يهدف التسيير إلى تحقيق النتائج بكفاءة عالية من خلال استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة بالكامل دون ضياع أو إسراف.

¹ لعريبي أحمد، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الانسجام بين مؤهلات الموظف والوظيفة، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة احمد دراية -ادرار-، المجلد 21، العدد 4، 2022، ص: 423

² بوشعور رضية وبلمقدم مصطفى، ماهية التسيير الفعال في المؤسسة، مجلة دفاتر الميكا، جامعة ابوبكر بلقايد -تلمسان- المجلد 02، العدد 2006، ص: 326

³ منير نوري، التسيير العملي والاتصالات الإدارية -المفاهيم والتطبيقات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص10.

⁴ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص09.

-يسعى التسيير إلى تحقيق الأهداف بفعالية اي عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الملائمة وفي الوقت المناسب.

-الكفاءة والفعالية هدفين مهمين للتسيير فالكفاءة هي الوصول إلى الهدف بأقل تكلفة وقل مجهود وأسرع وقت ممكن والفعالية الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة مما تم انتاحه.

-يتمثل هدف التسيير الأساسي في خلق المنافع التي تظهر عندما تكون القيمة الاقتصادية للسلعة أكبر من تكاليف انتاجها.

-ضمان تسيير الأنشطة الانتاجية وفق ما جاء في البرنامج الإنتاجي.

-ايجاد صيغ مثلى لاستعمال عوامل الإنتاج كاليد العاملة، الموارد الأولية، رؤوس الاموال، التكنولوجيا الخ.

-تلبية رغبات المستهلك من حيث الكم والكيف والزمن.¹

- باعتبار ان المؤسسة تشكل نظاما متكاملا يتكون من مجموعة من الوظائف والنشاطات تشرف عليها موارد بشرية مؤهلة فهو إذا هيكلا تسييريا يتطلب الترتيب والتنظيم لضبط وظائفه وتنظيم التنسيق بينها، مع مراقبة ومراقبة نشاطاتها قبل واثناء وبعد ممارسة تلك النشاطات، لذلك ومن خلال الأهداف المذكورة اعلاه، وبصفة عامة نستطيع القول ان الهدف الرئيسي للتسيير يكمن في تحقيق التنظيم والتكامل والترابط بين مختلف النشاطات للتحكم في الوظائف الإدارية والوصول للتميز والنجاح وارتقاء المكانة اللائقة في السوق.

3- شروط ومتطلبات التسيير:

لنجاح عملية التسيير لابد من توفر عدة متطلبات وشروط وغياها لايحقق التسيير أهدافه والتي نذكر

¹ منير نوري، مرجع سابق، ص:23

منها مايلي¹ :

- توفير ما يقتضيه الأمر من موارد بشرية ومادية تساعد على توفير كل مستلزمات العمل بحيث يتم تفادي كل مشكل محتمل ناجم عن التخطيط السيء.
- التصميم العلمي للعمل من خلال هندسة العمليات ووضع الأسس الصحيحة للعمل وارتباطاتها الخلفية والأمامية (سلسلة الإنتاج).
- تهيئة الظروف المحيطة بالعمل.
- توفير الكوادر البشرية والعمل على تدريبهم وتعليمهم مما يسمح صقل مهاراتهم للقيام بالاعمال الموكلة إليهم بأحسن طريقة.
- متابعة أداء العمال وتزويدهم بالمعلومات اللازمة من اجل تفادي مختلف الصعاب والمشاكل التي تعترضهم.
- تقييم النتائج المحققة مع الأهداف الموضوعة مسبقا ومكافئة العمال وفق مستوى تحقيقهم لهذه الأهداف.
- من خلال تحليلنا إلى الشروط السابقة الذكر فاننا نلاحظ التركيز على المورد البشري في تحديد شروط نجاح النظام التسيري وبناء قواعده، بالإضافة إلى توفير الامكانيات المتعلقة بموارد الإنتاج، وبالتالي فالباحث يرى ان أهم المتطلبات التي يقتضيها نجاح التسيير لا تكمن في تعداد اصوله البشرية فقط، بل تكمن في كيفية استغلال هذه الأصول الثمينة من خلال تنميتها وتطويرها والمحافظة عليها لتحقيق أهدافها، ما يعني ارتباط شروط نجاح التسيير الفعال بمدى النجاح في

¹ قدور علي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة يحي فارس بالمدينة، 2018/2020،

الاستثمار الفعال في المورد البشري وهو موضوع دراستنا بهذا البحث.

04-مستويات التسيير

تنقسم مستويات التسيير إلى ثلاثة مستويات وهي على النحو التالي¹ :

أ- التسيير على مستوى الإدارة العليا:

في هذا المستوى الأعلى يتم رسم ووضع السياسات الإستراتيجية للتنظيم التي من شأنها المساهمة في اتخاذ القرارات التي تسمح بالتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة التي يمكن ان تحدث.

ب- التسيير على مستوى الإدارة الوسطى:

يمثل التسيير في هذا المستوى الرابط بين الإدارة العليا والقاعدة، من خلال الإشراف على حسن التنسيق بين الإدارة العليا والقاعدة وتبليغ القرارات والأوامر وشرحها وإيضاحها وبالتالي فهي حلقة الوصل بين الجهاز التنفيذي والمسирون الذين يقومون بتوجيه النشاطات الوظيفية كالتسويق، والأفراد² والإنتاج والتمويل.

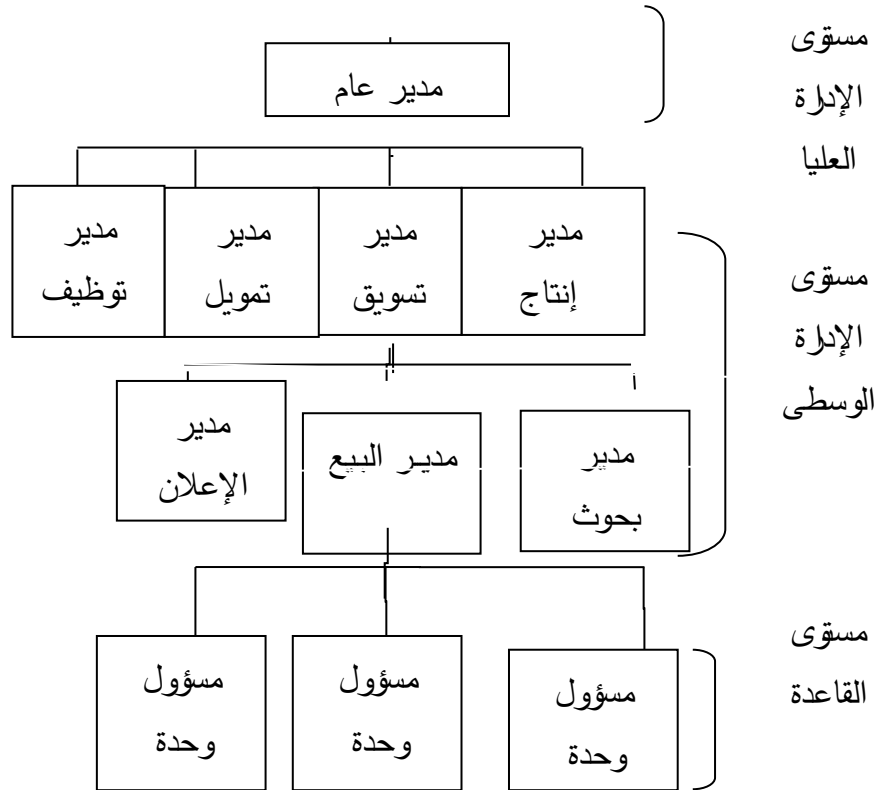
ج- التسيير على مستوى الإدارة الإشرافية (القاعدة):

يمكن التسيير في هذا المستوى من الوقوف ميدانيا على مدى تنفيذ المهام الموكلة للقاعدة، والصعوبات التي تواجههم أثناء تنفيذهم لتلك المهام من اجل رفعها على شكل تقارير واقتراحات للإدارة العليا. والشكل التالي يوضح مستويات التسيير السابقة الذكر على النحو التالي :

¹ صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الاردن، 2007، ص:28.

² محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2007، ص:25.

شكل 01 مستويات التسير



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف، تقنيات،

ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزء الأول، الخائر، 2006، ص32.

ثانياً: المسير

بعدما تطرقنا إلى النظام التسيري للمؤسسة، سوف نتطرق الآن إلى الشخص المشرف والمسؤول على عملية التسيير والذي يسمى بالمسير والذي سنتطرق عليه من خلال مايلي:

01: تعريف المسير

- من بين ماجاء حول تعريف المسير نذكر مايلي:

المسير هو ذلك الشخص الذي يتمتع بالقدرة على التحكم في الإتصالات الفردية والتنظيمية¹.

¹ Jean –Bril man et Jacques HÉrard, les meilleurs pratiques de Managemant » », edition d'organisation, paris,2006, p454.

المسير هو من يباشر بكل سلطة واستقلالية نشاطا إيجابيا للتسيير والإدارة¹

المسير هو ذلك الشخص الذي يقوم بعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة على جهود كل الأفراد الذين يعملون تحت سلطته، ويعمل على استخدام الموارد الأخرى لتحقيق أهداف المؤسسة²

- من خلال ما سبق نستطيع ان نستخلص تعريفا شاملا للمسير يمكن صياغته على النحو التالي :

المسير هو ذلك الشخص المسؤول على الاشراف والتوجيه للآخرين، واصدار الاوامر ومتابعة تنفيذها من خلال السلطة المخولة له وفي حدود الممارسات التي يسمح بها القانون الذي يظبط عمل التنظيم.

-02: أنواع المسيرين:

يختلف التسيير من شخص لآخر يعود ذلك لطبيعة الشخص وتصوره لكيفية إدارة منصب عمله، بالإضافة إلى طبيعة النشاط ونوعية التنظيم الذي يشرف عليه ومن اجل ذلك ظهر مايلي من المسيرين:

أ- المسير مانح الحرية:

في هذ النوع من المسيرين تكون فيه القيادة متحررة من سلطة القائد ويسمي بالاسلوب الفوضوي لانه يقوم على ترك الفرد يعمل مايشاء مما يؤدي إلى وجود خلل وانتشار الفوضى داخل المنظمة، حيث يقوم هذا الاسلوب من المسيرين باعطاء قدر كاف من الحرية للمرؤوسين، باعتماده على تفويض السلطة للمرؤوسين على نطاق واسع³ ، وبالتالي الغموض وغياب التنظيم في العمل،

¹ عبد العزيز بوخرص وجريدة عماري، مفهوم المسير الفعلي في شركة المساهمة، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية - المجلد 07- العدد 01، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2022- ص: 841.

² خالدية مكي، علاقة المسير بالشركة "من عقد الوكالة إلى عقد العمل، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي - افلو- المجلد 06، العدد 02، 2023، ص: 432.

³ يباله سميرة، مساهمة القيادة الادارية في انجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية، اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، في علوم التسيير، تخصص: إدارة اعمال، جامعة الجزائر 2018، 2019/3، ص: 68.

ما يؤدي إلى التملص والتهرب من نتائج العمل من طرف المشرفين في حالة الانحرافات، والادعاء بانتسابها لهم في حالة الايجاب.

ب- المسير الأوتوقراطي:

يعتمد المسير بموجب هذا الأسلوب على السلطة الرسمية المخولة له قانونا حيث يعمل على الهيمنة الكاملة في مجال اصدار القرارات والاشراف على العمل وتطوير السياسات واستعمال سلطته كأداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز المهام ،وبذلك فهو قريب من النزعة الفردية وبعيد كل البعد عن المشاركة الجماعية من خلال هذا النمط لا تعطى أهمية للمنفذين ولا تستفيد المؤسسة من خبراتهم،¹ ما يؤدي إلى ضعف التفاعلات بين الأفراد وانخفاض الروح المعنوية وضعف الارتباط وبالتالي غياب الثقة وانعدام المبادرة و ظهور اللامبالاة والحالات العدائية في العمل كما يؤدي في غالب الاحوال إلى ظهور حالات التذمر والغيابات المتكررة ،التي تؤدي الى دوران العمل وهروب الموارد البشرية الكفوة إلى المؤسسات المنافسة .

ج- المسير الأبوي:

على عكس الأساليب السابقة من التسيير، يتميز هذا الأسلوب من التسيير بمرافقة الأفراد خلال مسارهم المهني والاهتمام الزائد بهم من خلال مساعدتهم في جميع مجالاتهم المهنية والاقتصادية وحتى الشخصية منها في بعض الاحيان لتقديم يد المساعدة لهم، ما يشعر العمال بالاغراء من طرف الإدارة ، بموجب هذا الأسلوب يحصل العمال على امتيازات أكثر مما يبذلونه من جهود، ما ينعكس سلبا على نتائج وأهداف المؤسسة ، يؤدي هذا الأسلوب إلى سلبية التسيير والتسيب في التنظيم والذي

¹ بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016، ص 86.

يظهر من خلال تمادي العمال للمطالبة بحقوق لانتاسب مع مستوى آدائهم الذي يحققونه في عملهم

د - المسير الديمقراطي:

- هذا النوع من التسير يعتمد على تمكين الأفراد ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمنظمتهم كما يعتمد على اتاحة الفرصة الكاملة لتنمية المهارات وتمكين العاملين،¹ انطلاقاً من اختيارهم لقائدهم وانتخابه من طرفهم، إلى التعاون والتشاور الدائم معه، والذي يعبر على تفويضه لجزء من السلطة لمؤوسيه، والتي تقوم على تقبل الاقتراحات والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والذي يخلق لدى العاملين الشعور بالمسؤولية والولاء لمنظمتهم.

- بالنظر للأساليب السابقة الذكر حول أساليب التسير، يرى الباحث ان أسلوب التسير الديمقراطي هو انسب أسلوب تسييري مقارنة مع الأساليب السابقة الذكر، اذ من خلاله يتم تشجيع العمل الجماعي والإحساس بالانتماء الوظيفي للأفراد من خلال تفويض السلطة لهم وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرار ما يحقق روح الرضا الوظيفي والاحساس بالانتماء ومضاعفة المجهود في العمل.

3- المسير كقائد ومدير

القائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع التأثير في سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم فهو يقوم بدوره القيادي في توجيه الأفراد وإرشادهم وتحفيزهم وتعاونهم في العمل لتحقيق أهداف المنظمة ، بالإضافة إلى دوره كمدير بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وبذلك فالقيادة هي احدى الوظائف الإدارية للمدير، أما المدير فهو الشخص الذي يعين ويكلف بمهمة الإشراف على وحدة جماعة العمل، فهو يقوم بوظائفه الإدارية فقط كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة دون قيامه بالوظائف القيادية

¹ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص: 431.

والتي لا يمكن له القيام بها ما لم يمتلك مقومات القيادة الناجحة وليس كل مدير قائد ولكن كل قائد مدير، فكثير من المديرين في المستويات الإدارية المختلفة يفتقدون مقومات القيادة، لذا فإن مركزهم الرسمي لا يجعل منهم قادة¹، بل مديرين يقتصر دورهم الإداري فقط في الإشراف على الوظائف الرسمية بالتنظيم الموكل لهم .

- جدول رقم 01 الفرق بين المدير بالقائد

تنظيم العمل والاهتمام بالأهداف - المدير -	الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم - القائد -
- يدير العمل بيد من حديد	- يظهر امتنانه لمن يؤدي عمله بصورة جيدة.
- يصر على ضرورة اتباع الأفراد القواعد وطرق محددة ونمطية في العمل.	- يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين الأفراد
- يصر على ضرورة إبلاغه عن أي قرارات تتم بواسطة أفراد.	- يتعامل مع مرؤوسيه كإنداد.
- يربط العاملين والعمل بشكل يؤدي إلى الإذعان.	- سهل التعامل معه، محب للناس وحبوب منهم.
- يتدخل في تحديد متطلبات العمل، ومن يؤديه وكيف يؤدي.	

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي، نفس الرجع السابق، ص: 204.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، دارالحامد للنشر، عمان الاردن، 2004، ص: 195.

- 04: مهارات المسير:

بالإضافة إلى مستواه العلمي والمهني وحتى يتمكن المسير من ممارسة وظائفه القيادية والتحكم فيها لابد له ان يتمتع بمهارات معينة تمكنه من ممارسة مسؤوليته على ذلك ومواجهة الصعوبات التي قد يواجهها على أكمل وجه ومن بين هاته المهارات نذكر مايلي¹:

أ - المهارات الذاتية:

وتشتمل على القدرات العقلية والذكاء، والسمات الجسدية، وتتمثل في القوة البدنية، وكذلك المبادرة والابتكار، وهي التي تمكن ضبط الحساسية، والانفعال، والالتزان، ومقابلة الأزمات بالهدوء، والأهم من ذلك كله المرونة في تصرفاته، بحيث يجمع بين اللين والحزم .

ب - المهارات الإدراكية :

وتعني قدرة القائد على تكوين فريق عمل مترابط، قا در على تحقيق الأهداف، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وقدرته على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزاء المنظمة .

ج - المهارات الإنسانية:

يقصد بها مدى فهم القائد لكيفية التعامل مع السلوك الإنساني، وقدرته على بناء علاقات إجتماعية منسجمة، ومتكاملة مع العاملين قائمة على الألفة والتعاون، وإدراكه لاحتياجاتهم ودوافعهم، وتنسيق جهودهم، وبث روح العمل الجماعي بينهم، وكذلك مشاركتهم في التخطيط للأعمال.

د - المهارات الفنية:

وهي إلمام القائد بأصول العمل وأدائه بإتقان، والمعرفة الواسعة في مجال تخصصه،

¹ النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: 123 الجزء الأول، 2019، ص:326. (بدون ذكر المؤلف)

والخبرة المكتسبة من خلال الدراسة، والتدريب المهني، واستخدام الإجراءات المتبعة، والتقنيات التعليمية، وتتطلب القدرة على التحليل، ومعرفة العمل التي تقوم به المنظمة؛ لجعله أكثر تميز.

- من خلال ماسبق تختلف المهارات السابقة الذكر من شخص لآخر يعود ذلك لاختلاف وتفاوت القدرات الشخصية والمعرفية لكل منهم، كما يمكن ان تكون هته المهارات مكتسبة من خلال الممارسات المهنية، او قد تكون فطرية تتعلق بمهارت الشخص نفسه، تشكل هاته المهارات المذكورة اعلاه الركائز الأساسية للقيادة اذ يعتبر غياب احدى هذه المهارات السابقة او كلها غيابا عن التسيير الناجح والفعال للمسير، وفشله في تحقيق نجاح المؤسسة وعدم بلوغ أهدافها.

المطلب الثاني: التخطيط والتنظيم

التخطيط والتنظيم نشاطان أساسيان يسبقان النشاطات التسييرية الأخرى للمؤسسة، ولا يمكن الاستغناء عنهما في أي مؤسسة، الأمر الذي جعل لكل منهما مكانة هامة بالنظام التسيري للمؤسسة ما لقي اهتماما بالغا من طرف المفكرين والتي سنتطرق لها على النحو التالي:

أولا: التخطيط:

تقع مسؤولية التخطيط على مختلف المستويات الإدارية، فهي عملية التنبؤ المستقبلي لاتخاذ قرارات في الوقت الحاضر ووفقا لمؤشرات ومعطيات معينة يتم تحليلها من طرف القائمين على مختلف المستويات الإدارية فهو عمل حاضر يتعلق بالمستقبل.

01: تعريف التخطيط

- من بين ما جاء حول التخطيط مايلي:

يعرف التخطيط على انه "التخطيط هو رسم دقيق لهبط المؤسسة طويلة الاجل بغية تحقيق الأهداف

وهو عملية تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الاستراتيجية " ¹

تعرف عملية التخطيط أنها محاولة لوصف الأنشطة والاعمال المطلوب تنفيذها في المستقبل والموارد المطلوبة واسلوب التشغيل والمواصفات الواجب توافرها لضمان الجودة وفي حدود التكلفة لتحقيق مجموعة من الأهداف. ²

يمكن تعريف التخطيط عموماً بأنه أسلوب تنظيمي يهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية خلال فترات زمنية معينة وذلك عن طريق حصر إمكانيات المجتمع المادية والبشرية وتعبئة هذه الإمكانيات وتحريكها نحو أهداف المجتمع ³

التخطيط هو اسلوب او منهج يهدف إلى حصر ودراسة كافة الامكانيات والموارد المتوفرة في الاقليم او الدولة أو أي موقع اخر على كافة المستويات ابتداءً من الشركة وحتى المدينة او المؤسسة او القرية او الاقليم أو الدولة وتحديد كيفية استغلال هذه الموارد والامكانيات لتحقيق الأهداف المرجوة خلال فترة زمنية معينة. ⁴

- من خلال التعاريف السابقة للتخطيط نستطيع القول ان التخطيط هو عملية اتخاذ قرار حاضري يتعلق بالمستقبل، فهي عملية التنبؤ بالمشكلات المستقبلية التي قد تحدث من اجل اتخاذ القرار الانبي والصائب والمناسب لها الذي يضمن إيجاد الحلول المستقبلية الملائمة والمناسبة لها في الوقت الذي

¹ وسيلة زروالي، مدي توافر مؤشرات التخطيط الإستراتيجي بجامعة أم البواقي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة فيها، مجلة دراسات نفسية وتربوية، جامعة قاصدي مراح -ورقلة-، المجلد 15، العدد 01، 2022، ص: 398.

² ياسمين بويض واحمد حمدي، التخطيط الإستراتيجي للاتصال وتسيير المشاريع في الوزارات الجزائرية، مجلة الرسالة للدراسات الاعلامية، جامعة العربي التبسي -تبسة -، المجلد 07، العدد 02، 2023، ص: 226

³ يخلف عبد الرزاق وكسيرة الهام، دور آليات الديمقراطية التشاركية في انجاح التخطيط المحلي للتنمية في البلدية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة بليدة 2، المجلد 12، العدد 01، 2023، ص: 258

⁴ فؤاد بن غضبان وفاطمة الزهراء بركاني، التخطيط الاقليمي والحضري، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ط/1، عمان الاردن، 2016، ص: 23.

يمكن لها ان تحدث فيه.

02- أهمية التخطيط

تحتل وظيفة التخطيط أهمية بالغة في التسيير تكمن أهميتها في الاستعداد للمستقبل وأعداد البرامج

المناسبة له والتي تتلخص كمايلي¹ :

- يحدد التخطيط اتجاه المنظمة والوجهة التي تسعى اليها.

-التخطيط يحدد إطارا موحدا للعمل.

-يساعد التخطيط على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية.

-يسهل التخطيط عملية الرقابة.

- التخطيط يسمح للمديرين بالتحديد المبكر للمشكلات والتهديدات.

-يساعد التخطيط في الرشد والتحليل والنظام والمنطق في نشاطات وعمليات المنظمة.

-الاستغلال الامثل للامكانيات المتاحة مما يؤدي خفض التكاليف.

-التخطيط يبين أهداف المنظمة بوضوح ليتمكن الأفراد من تحقيقها.

* من خلال ماسبق يمكن القول ان الأهمية البالغة للتخطيط تتدرج في إطار مهام الإدارة العليا

للمنظمات، فهي العملية التي تمكن المسييرين ومسؤولي الإدارة العليا في المنظمات من القدرة على

تخيل الصورة التشغيلية المستقبلية بوضوح، من اجل العمل على الاستعداد لها ومواجهتها برسم الخطة

المستقبلية الملائمة لها.

¹ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط/1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2007،

03- مبادئ التخطيط:

يبني التخطيط على المبادئ التالية¹:

أ- الواقعية: يجب ان تتوافق الأهداف المراد تحقيقها مع الوسائل المستخدمة لبلوغها مع امكانات

المجتمع وظروفه القائمة، اي يجب صياغة الأهداف تبعا لحجم الإمكانيات بشكل علمي وموضوعي.

ب- الدقة: يجب التأكد من مصداقية المعلومات المحصل عليها والمتعلقة بكافة الموارد البشرية

والمادية التي تسمح بتحديد الإحتياجات وتقديرها المستقبلي حسب الفترة الزمنية.

ج - الأولوية: تتميز الخطة بمبدأ الأولوية في تحقيق الأهداف في الزمن المحدد المرتبط بالإحتياجات

والتطلعات التي بدورها تأخذ بمبدأ الأولوية خاصة في التنفيذ.

د - التكاملية: تحرص الخطة الناجحة على الأخذ بمبدأ التكاملية في تنفيذ مراحلها المختلفة سواءا

كان ذلك في مجال الأعداد النظري اوفي مجال التنفيذ للبرامج والمشاريع.

هـ - المرونة: يجب ان تتمتع الخطة بمبدأ المرونة حتى تكن قابلة للاستجابة للظروف الواقعية من

مستجدات واحداث طارئة حتى تكون قابلة للتعديل كلما اقتضت الضرورة.

و - التنسيق: ويقصد بهذا المبدأ ان تكون أجزاء الخطة متناسقة تناسقا تاما بدون تناقض أي تناسق

الأهداف مع بعضها وتناسق السياسات والوسائل مع بعضها.

ل - الامثلية: يجب ان تضمن الخطة الاستخدام الامثل للموارد دون تبذير اوهدر من اجل لوغ

أفضل النتائج بأقل تكلفة.

ي - الشمولية: لابد ان تخضع الخطة للشمولية اي ان تشمل كل القطاعات ونواحي الحياة في

المجتمع اي ان تشمل كل المتغيرات والإحتياجات الاقتصادية والإجتماعية الأساسية الازمة دون

¹ فؤاد بن غضبان وفاطمة الزهراء بركاني، مرجع سابق، ص ص: 48-50

اغفال أو أهمال.

- بالنظر إلى هاته المبادئ وتحليلها نرى ان المبدأ الرئيسي والأساسي للتخطيط لا يكمن في التوقع المستقبلي للأحداث فقط، بل يكمن في قدرة القائمين على العملية التنبؤية للتخطيط، أي تعتمد على امكانيات وكفاءة الموارد البشرية بالإدارة العليا وقدرتها على التخطيط، هذا من جهة ومن جهة أخرى اخذ ماسبق ذكره بعين الاعتبار وخاصة فيما يتعلق بمبدأ الشمولية والمرونة والدقة.

04: خطوات عملية التخطيط:

تمر عملية التخطيط بعدة خطوات والتي يمكن تحديدها كما يلي¹ :

أ - **التخطيط للتخطيط:** وهي مرحلة تمهيدية هامة، يتم خلالها تشكيل فرق التخطيط وتحديد مهامها وأدوارها، وتحديد نطاق العمل، وتحديد الموارد المتاحة لتمويل عملية التخطيط من ناحية، ولتمويل الخطة الإستراتيجية من ناحية أخرى، وتحديد المدة التي سيستغرقها أعداد الخطة، وتحديد المدة الزمنية أو النطاق الزمني الذي سيتم خلاله تنفيذ الخطة، ويتم خلال هذه المرحلة أيضا تحديد الشركاء أو المؤثرين والمتأثرين بالخطة كالجهاز الحكومية، جهات الدعم الخارجي ان وجدت.

ب - **تشخيص الواقع :** ويسمى كذلك التحليل الإستراتيجي، ويتم خلال هذه المرحلة تشخيص البيئة الداخلية للمنظمة وتحديد نقاط ضعفها وقوتها، وتشخيص البيئة الخارجية للمنظمة وتحديد الفرص المعينة لها والمهددات التي تعيقها، وذلك من خلال جمع عدد كبير من المعلومات في البيئة الداخلية للمنظمة، تتضمن معلومات عن الموارد البشرية المتنوعة فيها مدى تطابق مراحل التخطيط الإستراتيجي وعمليات التخطيط التشغيلي، والموارد المادية من بني تحتية وتجهيزات ومبان ومقرات

¹ منصور بن عبد الرحمن الجنوبي، مدى انطباق مراحل التخطيط الإستراتيجي وعمليات التخطيط التشغيلي على مستوى الكلية الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة محمد خيذر - بسكرة - المجلد 09، العدد: 01، 2020، ص ص: 315-317

وآلات وأدوات ومعدات وغيرها، وموارد مالية من ميزانيات ومدخلات وإمكانات متنوعة، ومن ثم مقارنة ذلك بأداء المؤسسة السابق أو بأداء أقرانها ونظرائها، وكذلك في البيئة الخارجية على المستوى الوطني والإقليمي والدولي.

ج - تحديد الاتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة: وتبني خلالها المؤسسة رؤيتها المستقبلية وفق تشخيصها لواقعها في بيئتها الداخلية والخارجية، وتحدد رسالتها وفق الغاية والدور ونوعية المهام التي أنشئت من أجلها كما تبني المؤسسة قيمها التي تضبط أداؤها وممارساتها وأن تتسم بالمرونة حتى يتم تعديلها مع الظروف المختلفة¹.

د - المتابعة والتقييم: تقوم المؤسسة بمتابعة تنفيذ الخطة ومعالجة ما قد يبدو من عقبات، كما تقوم بالتحقق من سيرها في المسار الصحيح من خلال عمليات التقييم المستمرة، أي أنها تتحقق من دقة التخطيط ثم تتحقق بعده من كفاءة التنفيذ.

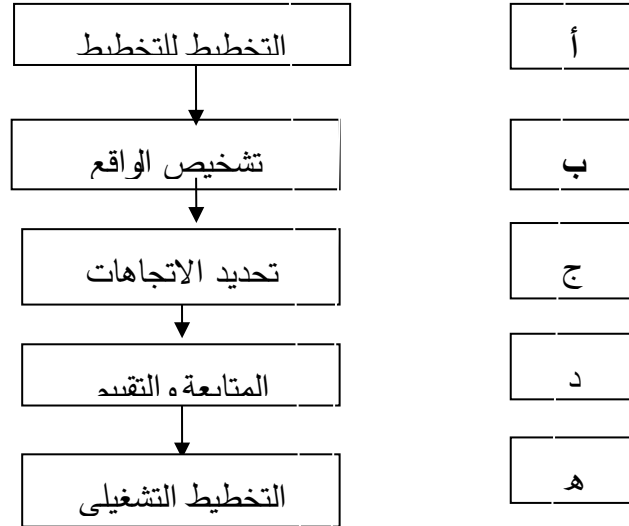
هـ - التخطيط التشغيلي أو التنفيذي: ويتضمن أعداد خطة تشغيلية توضح التفاصيل والإستراتيجيات والمشروعات المستخدمة لتحقيق الأهداف التفصيلية، محددة جهة أو جهات التنفيذ، وتوقيتات تلك الأعمال، ومن سيقوم بها، ومتى يبدأ التنفيذ، ومتى ينتهي، والموارد البشرية والمادية والمالية المطلوبة لذلك، ومؤشرات التحقق والصعوبات المتوقعة وطرائق مواجهتها.

-تشكل هته الخطوات أهم المراحل التي يمكن من خلالها تنفيذ العملية التخطيطية، فلا يمكن بأي حال من الاحوال ان تسبق احدى هذه المراحل المرحلة التي تليها، لذلك فالعملية التخطيطية تبنى على ترتيب الخطوات التخطيطية وتكاملها كما يعتمد نجاحها على مدى كفاءة مواردها البشرية في رسم ومتابعة خطوات العملية التخطيطية، وخاصة في مرحلتي تشخيص الواقع ومرحلة تحديد

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص45.

الاتجاهات الإستراتيجية للمنظمة.

شكل 02 خطوات عملية التخطيط



المصدر: من اعداد الطالب.

ثانيا: التنظيم:

يعد التنظيم العملية التي يتم من خلالها ترتيب النشاطات وتحديد المسؤوليات والتنسيق بين الوحدات والأقسام بالنظام التسيري للمؤسسة ومن بين ما جاء حوله نذكر مايلي:

01 - تعريف التنظيم:

يشير مصطلح التنظيم إلى الهيئة والجهاز الحكومي كالوزارة، الولاية، البلدية، أو الهيكل الإداري، اما على المستوى الوظيفي فهو يعبر على ترتيب النشاطات وتوزيع المسؤوليات بالمؤسسة ومن من بين ما جاء حوله مايلي:

يعرف التنظيم على انه يشتمل على تقسيم الاعمال إلى مجموعات وتشتمل كل مجموعة على إدارة او قسم ويشتمل التنظيم ايضا على توزيع الاعمال على الأفراد وتحديد واجباتهم وتنسيق مجهوداتهم

إضافة إلى تحديد السلطة والمسؤولية ونطاق الاشراف¹

يعتبر التنظيم الوظيفة المكملة لعملية التخطيطية، حيث يتم تحويل كل ما خطط له إلى واقع عملي قابل للتنفيذ، فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف الموضوعة للتنفيذ²

"التنظيم هو عملية تحديد الأعمال التي يراد أداؤها وتجمعها والتقييمات الإدارية اللازمة والعلاقات وأنماط الإتصال وتوزيع المسؤوليات والواجبات وتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال، لغرض تحقيق الأهداف"³.

- من خلال التعاريف السابقة، نستطيع القول أن التنظيم هو تلك العملية الإدارية التي يتم من خلال ضبط وترتيب نشاطات المؤسسة والتنسيق بينها للتحديد الآني الانخراطات التسييرية وتصويبها وتعزيز الإيجابيات ودعمها.

02- أهمية التنظيم:

للتنظيم أهمية بالغة بالنظام التسييري للمنظمة والذي يظهر من خلال مايلي⁴ :

- الاهتمام بتقسيم العمل والمهام بين الأفراد ما يؤدي إلى حصر التركيز والاهتمام بذلك العمل دون غيره.

-سهولة العمل جراء توضيح التنظيم الاجراءات الواجب اتباعها داخل كل قسم أووحدة او مصلحة.

-تهيئة سبل الإتصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف اقسام الوحدة الإدارية الامر الذي يسهل

¹ بشير العلق، تنمية المهارات الاشرافية والقيادية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان -الاردن-2009، ص:192.

² لعريبي أحمد، مرجع سابق، ص: 426

³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص:94.

⁴ علي محمد منصور، مبادئ الإدارة وأسس ومفاهيم، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة (مصر)، 1999، ص:148

تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية.

-المساهمة في تهيئة الجوالملئم للتدريب وتنمية المواهب عن طريق التزويد بالمعارف الضرورية لرفع الأداء.

* تتبع الأهمية البالغة للتنظيم من خلال تمكين الأفراد من معرفة موقعهم داخل المنظمة ومعرفة الأنشطة الموكلة لهم بالإضافة إلى معرفة العلاقات بينهم وبين زملائهم في الاقسام والوحدات الأخرى، كما يساهم التنظيم في بناء أفضل الطرق التي تسمح بالاستغلال الجيد للموارد البشرية حتى لا توضع الكفاءات العليا في مناصب اقل مما تطلبه تلك المناصب من كفاءات، بالإضافة إلى المساهمة في تهيئة المناخ التدريبي وتبادل الخبرات والمعارف في العمل بين الأفراد بالمنظمة.

03- خطوات التنظيم

كما أشرنا إليه سابقا لا يختلف التنظيم عن سابقه التخطيط، اذ تمر العملية التنظيمية بخطوات متسلسلة ومتراطة حسب مراحل تدريجية لا يمكن ان تسبق مرحلة معينة المرحلة التي تليها، انطلاقا من فهم خطة المنظمة وتخصيص الموارد البشرية الكفؤة اللازمة لها، إلى مرحلة تقييم النتائج ومقرانتها الأهداف المتوقعة، وبالتالي الوقوف على مدى نجاح العملية التنظيمية او فشلها.

واتلتي يلخصها عبد السلام ابو قحف في الخطوات التالية¹ :

أ - فهم أهداف وخطط المنظمة، والتي تتخذ انظمة المنظمة في ضوءها.

ب-تحديد الأنشطة الضرورية لبلوغ الأهداف.

ج-تقسيم الأنشطة الضرورية إلى أنشطة ومهام فرعية.

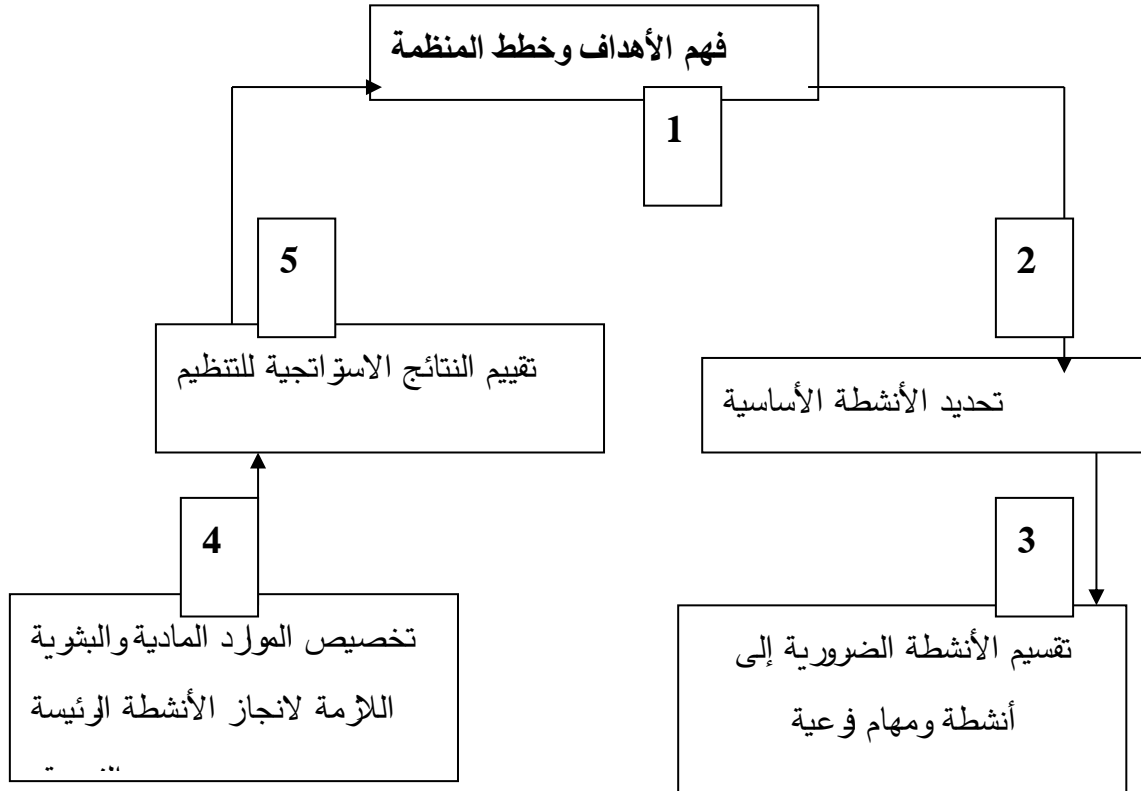
¹ عبد السلام ابو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2003، ص:346.

د- تخصيص الموارد المادية والبشرية اللازمة لانجاز الأنشطة الأساسية والفرعية.

هـ- تقييم النتائج ومقارنتها بالأهداف.

والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة الذكر على النحو التالي:

شكل 03 خطوات عملية التخطيط.



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على عبد السلام ابو قحف، ، مرجع سابق، ص:346.

- 04: أنواع التنظيم

هناك نوعان للتنظيم، التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

أ- **التنظيم الرسمي:** التنظيم الرسمي هو عبارة عن سلطة يمارسها القادة الموجودون على رأس

التنظيمات الكبرى¹، حيث يتشكل التنظيم الرسمي من هرم قاعدته الدنيا الأنشطة التنفيذية، وقمته تتمثل في الإدارة العليا، يتكون التنظيم الرسمي من أوامرنازلة من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى ومن اقتراحات وتقارير صاعدة من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى.

ب- التنظيم غيرالرسمي: من خلال العلاقات والمعاملات بين الأفراد داخل التنظيم بطرائقهم الخاصة خارج الرقابة الرسمية²، يظهر التنظيم غير الرسمي، حيث يتميز بالعلاقات غير المكتوبة مثل اللقاءات بين الأفراد أثناء فترات الاستراحة أو أثناء الوجبات الغذائية أو خلال النشاطات الرياضية أو العلاقات الإجتماعية داخل التنظيم، والذي قد يتعدى إلى خارج التنظيم كإقامة الحفلات والمنسبات ذات الطابع الإجتماعي الذي يجتمع من خلالها الأفراد والتي تساهم هي كذلك في نشأة وبناء العلاقات غيرالرسمية داخل التنظيم.

-لايختلف اثنان في أهمية التنظيم في نجاح او فشل المنظمات، يعود ذلك للتنظيم المتبع من طرف المؤسسة فالمؤسسات التي تتبع التنظيم الرسمي فقط غالبا مايرتبط نجاحها بمدى صرامة القائمين عليها في تطبيق التنظيم الرسمي، والذي قد ينجم عليه في أغلب الأحيان وعلى المدى الطويل تضرر الأفراد وهروبهم إلى المنظمات المنافسة نتيجة لعدم توفرالمناخ الملائم للعمل ،اما نظيراتها التي تتبع اسلوب التنظيم غيرالرسمي فهي تعتمد أسلوب العلاقات غيرالمكتوبة داخل التنظيم بين الأفراد ،والتي اثبتت نجاحها في بناء العلاقات بين الأفرادوالتي ساهمت في تبادل الخبرات والتعاون في العمل بين الأفراد مايؤدي إلى تحسين الأداءونجاح المنظمات .

Jean Claud Scheid: Les Grands auteurs en Organisation-dunod-2eme edition.

Paris-2005-p: 14.¹

²بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، مرجع سابق ص 75.

- 05: طرق التقسيم التنظيمي:

هناك عدة طرق للتقسيم التنظيمي والتي تظهر على النحو التالي:

أ- **التقسيم على أساس الوظيفة:** هذا النوع من التقسيم يعتمد مبدؤه على تخصص ونوع الوظيفة المسندة لكل قسم أو وحدة مثل الإنتاج، التسويق، التمويل، الموارد البشرية، المالية، كما يعد هذا التقسيم الأكثر شيوعاً واستخداماً.

ب- **التقسيم على أساس المناطق الجغرافية:** يقوم هذا النوع من التقسيم على حسب نوعية المنطقة الجغرافية التي تنشط بها المؤسسة، لذلك يتم استحداث أقسام خاصة بكل نوع من المناطق الجغرافية كإقسام للأسواق الدولية وأخرى للمحلية.

ج- **التقسيم على أساس السلعة:** يقوم هذا التقسيم على أساس نوعية السلعة التي تنتجها المنظمة، فهو يعتمد على نوعية التخصص السلعي، كأقسام خاصة بمنتجات الدقيق الصلب، وإقسام خاصة بمنتجات القمح اللين وأخرى خاصة بالعجائن... الخ.

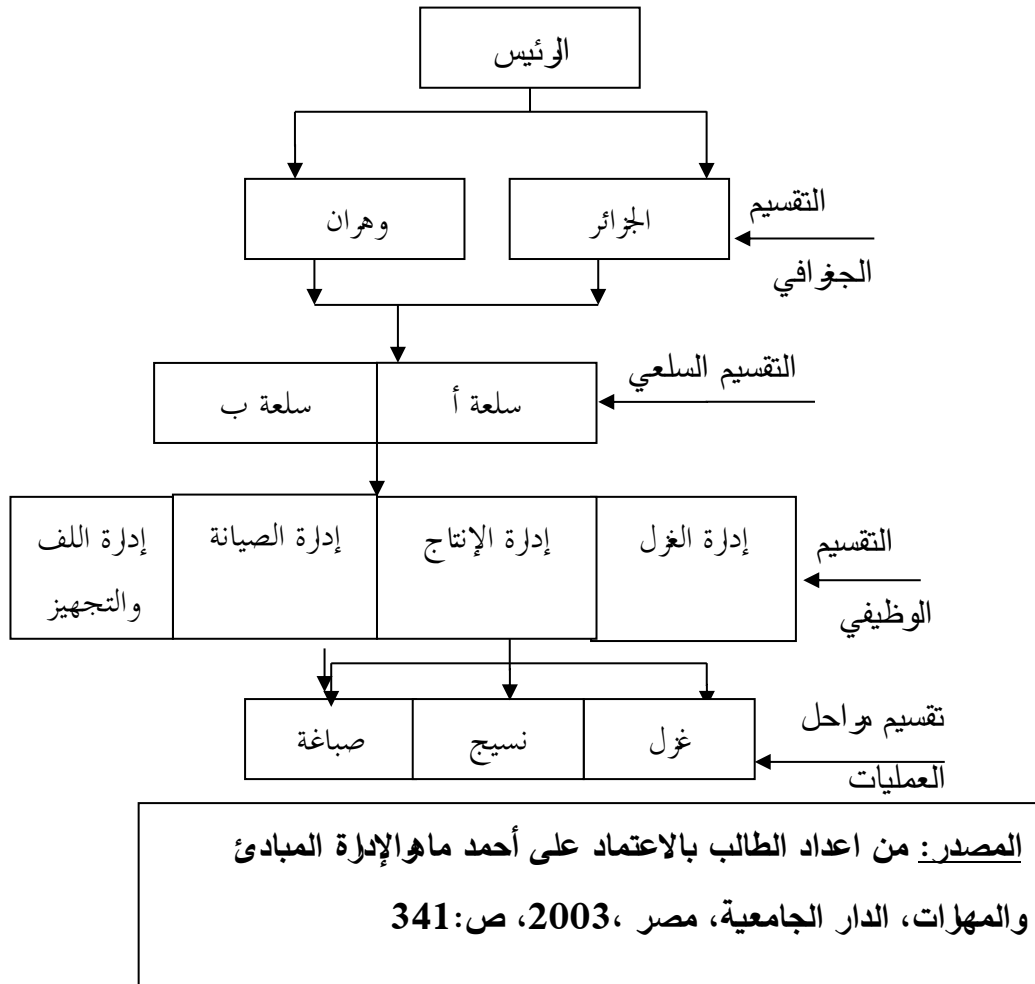
د- **التقسيم حسب الزبائن:** يقوم هذا النوع من التقسيم على حسب اختلاف رغبات واذواق الزبائن، الذي ينعكس على نوعية المنتجات الذي يستدعي تنظيم خاص بنوعية المنتجات المختلفة حسب اختلاف رغبات الزبائن، وبالتالي تخصيص أقسام حسب نوعية الزبائن كقسم خاص بالجمهور، قسم خاص بتجارة التجزئة، قسم خاص بتجارة الجملة.

هـ- **التقسيم على أساس مراحل العمليات:** يقوم هذا النوع من التقسيم على مراحل الانتاج من خلال تخصيص قسم خاص لكل مرحلة من مراحل الانتاج، كقسم لمرحلة الغزل، قسم لمرحلة النسيج، قسم لمرحلة الصباغة، قسم لمرحلة المنتج النهائي الخ.

و- **التقسيم المركب:** التقسيم المركب وهو التقسيم الشامل لكل التقسيمات السابقة حيث يقوم على تركيب وضم عدة تقسيمات في آن واحد، كالتقسيم على أساس المناطق الجغرافية، والتقسيم على

الأساس السلعي، والتقسيم على أساس الوظيفة والتقسيم على أساس مراحل العمليات، كما يبينه الشكل التالي:

شكل: 04 طرق التنظيم الرسمي



المطلب الثالث: التوجيه والرقابة

لا تنقص أهميتهما على الوظيفتين السابقتين (التخطيط والتنظيم)، حيث تحتل وظيفتي التوجيه والرقابة المرتبة الثالثة والرابعة على الترتيب في سلسلة الوظائف الإدارية، ومن بين ما جاء حول ذلك مايلي:

اولا: التوجيه: تحتل وظيفة التوجيه المرتبة الثالثة في ترتيب الوظائف الإدارية والتي سننطلق لها على النحو التالي:

01: تعريف التوجيه

التوجيه هو عملية ارشاد الموارد البشرية وتوجيهها على كفاءات وقواعد إنجاز المهام المطلوبة منهم داخل المنظمة، ومن بين ما جاء حول التوجيه نذكر مايلي:

يعرف التوجيه على انه " دفع المرؤوسين للعمل وفق الخطط المحددة وذلك في إطار مناخ تحقق من خلاله إشباع رغباتهم او تحقيق أهدافهم " ¹

التوجيه هو توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة. ²

كما يعرف " التوجيه هو الكيفية التي تتمكن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنشأة وحفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم، وتوفير بيئة العمل الملائمة والتي تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم " ³

- من خلال ما سبق يمكن ان نعرف التوجيه على انه: ذلك النشاط الذي يهتم بالموارد البشرية ومتابعتها ومراقبتها قبل واثناء وبعد انجاز مهامهم للوقوف على مدى تنفيذها من طرف المرؤوسين من اجل توجيههم وارشادهم لتصحيح الانحرافات وتصويبها نحو الاتجاه الصحيح لتحقيق الأداء المطلوب ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

-02: أدوات التوجيه:

يتكون التوجيه من الأدوات التالية :

¹ يشير العلاق، مرجع سابق، 2009، ص: 192

² مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي، تكنولوجي، عولمي، دار الرواد للنشر والتوزيع، مكتبة المجتمع العربي، عمان (الأردن)، 2014، ص 13

³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 176.

أ- الدافعية:

"الدافعية هي عملية تبدأ بوجود نقص أو حاجة فزيولوجية او نفسية تنشط وتستحث وتستعد " ¹ .

- "هي عملية نفسية تتناول تلك القوة التي تحرك الكائن الحي وتوجه سلوكه اي أنها العملية النفسية التي تدرس الدوافع، فالدافع هو قوة داخلية تحرك النفس وتوجه سلوك الفرد بهدف اشباع حاجة داخلية تمثل الاسبقية من حيث الالاح او انه ذو طبيعة شخصية تتفاوت من فرد لآخر. " ²

الدافعية: هي موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين وبالتسلح ببعض الادوات التي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم ³

*من خلال ماسبق نجد ان هناك اتفاق من طرف المفكرين في ربط تعريف الدافعية بالقوى الداخلية للفرد، والتالي نرى ان تعريف الدافعية يمكن ان نصيغه على النحو التالي: الدافعية هي تلك العوامل الداخلية التي تدفع الأفراد وتوجه سلوكهم بغرض اشباع حاجات داخلية معينة.

ب- الإتصال:

يعبر الإتصال على وسيلة تبادل المعلومات بين طرفين او أكثر ومن بين ما جاء حوله مايلي:

الإتصال هو العملية التي من خلالها تصل إلى أفضل المعلومات ⁴

الإتصال هو الوسيلة لبث او تبادل المعلومات من خلال واسطة معينة بين الشخص المرسل والتلقي

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص: 108

² يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الاداري، ط/1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص: 86.

³ محمد موسى احمد، إدارة الأفراد بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية-مصر-، 2014، ص: 66

⁴ ناصر زيدان، مهارات القيادة الادارية واخلاقيات العمل، الدار العربية للعلوم ناشرون، الطبعة الأولى، بيروت - لبنان- 2014، ص: 16

بقصد استلام الجواب خلال آلة مزودة بالغرض نفسه.¹

الإتصال هونقل معلومات متبأينة بطرق مختلفة بين الأفراد في المشروع او المنظمة او بين هؤلاء

بغرض تحقيق أهداف محددة²

-من خلال ما سبق، يمكن القول أن الإتصال هو تلك العملية التي يتم من خلالها نقل وتبادل

الأفكار والمعلومات بين الأفراد بأساليب وطرق مختلف داخل التنظيم، وقد تأخذ الأشكال التالية:

- اتصالات صاعدة: وهي الإتصالات التي تاخذ الشكل التصاعدي في شكل معلومات واقتراحات

من الأسفل إلى الاعلى.

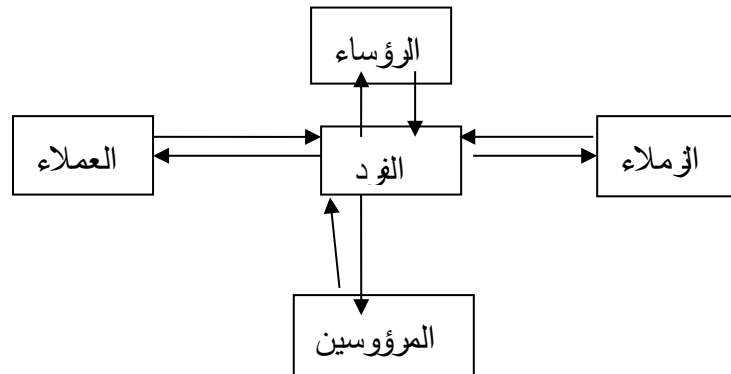
- اتصالات نازلة: وهي الإتصالات التي تاخذ الشكل التنازلي في شكل اوامر وتعليمات من الاعلى

إلى الاسفل.

- اتصالات افقية: وهي الإتصالات التي تاخذ الشكل الافقي او الجانبي بغرض التنسيق بين المصالح

وتكون على نفس المستوى.

شكل:05 الاتصالات في المنظمة.



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار

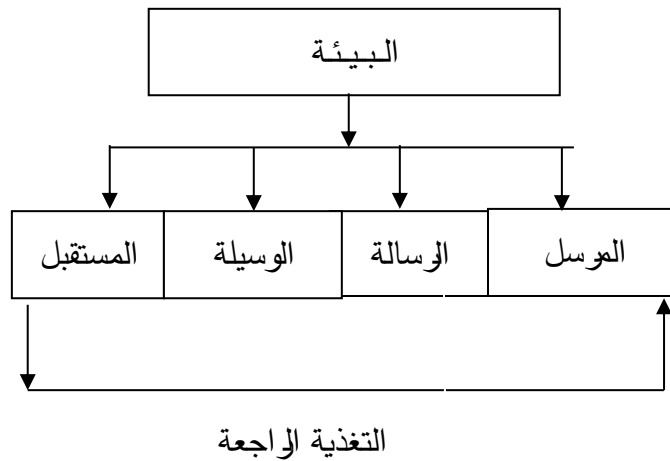
الجامعية، غنيم مصر، 2001، ص:269.

¹ يوسف حليم الطائي وهاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص: 181

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، مرجع سابق ، ص:159.

يتكون الإتصال من العناصر التالية:

- المرسل: ويسمى المصدر أو المتصل وهو العنصر الأول في عملية الإتصال، وهو شخص لديه افكار يسعى لنقلها لغيره بغرض معين.
 - الرسالة: وهي العنصر الثاني في عملية الإتصال فهي تحويل الافكار والمعلومات إلى رموز او كلمات او حروف او حركات او صور او تغييرات في ملامح الوجه، كل هذه تعتبر رسالة للغير.
 - الوسيلة: وهي الاداة التي يتم بها الإتصال والتي قد تأخذ الشكل المكتوب كالتقارير واللوائح والمذكرات والتعليمات وقد تأخذ الشكل الشفهي كالمحادثات والمحاضرات والخطابات او الهواتف.
 - المستقبل: وهو الطرف المقابل الذي يستلم محتوى الرسالة والذي يفسرها وفقا لما يمتلكه من وعي وإدراك ومهارات.
 - التغذية الراجعة: وهي تمثل مدى نجاح عملية الإتصال والتي من خلالها يمكن للمرسل معرفة مدى تأثي رسالته في المستقبل من خلال ردود فعله وتفاعله مع ما فهمه من الرسالة.
- شكل: 06 عناصر الاتصال.



المصدر: احمد ماهر، مرجع سابق، ص: 490

ج- القيادة:

بعد الدافعية والإتصال تعد القيادة احدى الادوات الهامة من بين أدوات التوجيه الأخرى، كما تعد كذلك الوسيلة التي يتم من خلالها تنفيذ المهام عن طريق استقبال الاوامر بين الرئيس والمرؤوس، ومن بين ماجاء حول القيادة مايلي:

القيادة هي القدرة على اقناع الاخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة ومهارة ايصالهم اليها ¹ القيادة هي قدرة الفرد في التأثي على شخص أو مجموعة وتوجيههم وارشادهم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل باعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة² القيادة هي عملية التأثي التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لاقتناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني³

-من خلال ماسبق نستطيع القول ان القيادة هي فن استخدام السلطة والنفوذ للتحكم في المرؤوسين والقدرة على جعلهم ينفذون مايطلب منهم من أوامر قادتهم بدافع الولاء وبمهارة القائد في القيادة.

ثانيا: الرقابة

وهي المرحلة الأخيرة من مراحل العملية الإدارية، والتي يتم فيها الوقوف على مدى تنفيذ المهام الموكلة لافراد من خلال مقارنة الخطط مع النتائج المحققة، ومن بين ماجاء حول الرقابة مايلي:

01: تعريف الرقابة

يشير مصطلح الرقابة إلى المتابعة ومن بين ماجاء حول الرقابة مايلي:

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص:193.

² كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط/2، عمان الاردن، 2004، ص:199

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001، ص:195

الرقابة قياس النتائج المحصلة للتأكد من مطابقتها للمعايير المحددة في الخطة¹

الرقابة تهني متابعة وقياس الأداء المتحقق أو نتائج الاعمال ومقارنة ذلك بالأهداف المخططة مسبقا

ومن ثم تحديد الانحرافات واتخاذ اجراءات تصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك.²

-من خلال ماسبق حول الرقابة من طرف المختصين نستطيع القول ان الرقابة هي تلك العملية التي يتم من خلالها مقارنة النتائج المحصلة مع أهداف المنظمة من اجل تصحيح لانحرافات ودعم الايجابيات.

02-أنواع الرقابة:

تنقسم الرقابة إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي³ :

1- الرقابة على مستوى المنشأة:

يسعى هذا النوع من الرقابة إلى محاولة تقييم الأداء الكلي للمنظمة أو اجزاء خاصة منها خلال فترة زمنية معينة، والتي يتم من خلالها تعزيز نقاط القوة ودعمها، وتصحيح الانحرافات ومعالجتها.

2- الرقابة على مستوى العمليات:

هذا النوع من الرقابة يقوم على قياس الأداء اليومي للعمليات المختلفة في كافة الأنشطة داخل المنظمة كالإنتاج، التسويق، التمويل، التخزين...الخ، فعلى سبيل المثال إذا وجد إن المواد الأولية للأولية الضرورية لتسيير العمليات الانتاجية غيرمتوفرة بالقدر الكافي فهنا يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة للحصول عليها وبنفس العملية إذا حدث تغيير في شحن المنتجات إلى الأسواق يتم إعادة جدولة عمليات الشحن وتكثيفها.

¹ بشير العلق، مرجع سابق، ص:192

² صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر، الاردن، 2009، ص:27

³ محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية مصر، 2001-2002، ص 342-343.

3- الرقابة على مستوى الأفراد:

ويختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الأفراد والرقابة على نواتج اعمالهم وسلوك آدائهم، وهناك العديد من المعايير الرقابية التي يمكن استخدامها في هذا الصدد منها تقارير الكفاءة التي يقوم بعدادها الرؤساء في مختلف الاقسام والادارات على أداء مرؤوسيههم بصفة دورية غالبا ماتكون سنوية، بالاضافة إلى:

-المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل بيع.

-ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز.

يتيح استخدام هذه المعايير محاولة زيادة مهارات الأفراد عن طريق تحفيزهم اوتدريبهم او القيام ببعض الاجراءات التصحيحية لضمان مستوى مستقر من الأداء.

4-الرقابة من حيث التوقيت¹

أ-الرقابة الوقائية:

وتسمى بالرقابة الوقائية التنبؤية هدفها التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.

ب- الرقابة اثناء الانجاز:

تقوم هذه الرقابة على اكتشاف الانحرافات اثناء تنفيذ العمل وبالتالي العلاج والتصحيح اثناء الاكتشاف

ج-الرقابة اللاحقة:

وتتم هذه الرقابة بعد انجاز العمل الفعلي ومقارنته مع المعايير ومن ثمة تحديد الانحرافات والعلاج واقتراح الحلول.

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت (لبنان)، 2002،

-بالنظر إلى أنواع الرقابة السابقة الذكر وبتحليلنا للرقابة على مستوى المنظمة ككل والرقابة على مستوى مراحل العمليات والرقابة على مستوى الأفراد او من حيث التوقيت فاننا نجد ان كلها تصب في قالب واحد، وهو الوقوف على مستوى أداء الموارد البشرية ليتم تقييمها ومقارنتها بالنتائج المحققة، بهدف تصحيح الانحرافات ومعالجتها وتعزيز الإيجابيات وتدعيمها.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

نظرا للاهية البالغة التي أصبحت تحتلها الموارد البشرية في نجاح المؤسسات وبقائها، أصبحت لهذه الاخيرة إدارة قائمة بذاتها في التنظيمات تسمى إدارة الموارد البشرية، هدفها الاستثمار في المورد البشري وإعطائه المكانة اللائقة به في المؤسسة شأنه شأن الأصول الأخرى التي تمتلكها المؤسسة كالأراضي والمباني والمعدات والأصول المالية. لذلك فالاهتمام بالمورد البشري أصبح ضرورة حتمية لنجاح المؤسسات وارتقائها، ان إدارة الموارد البشرية لا تقل أهمية داخل التنظيم، شأنها كشأن باقي الإدارات الأخرى كإدارة الانتاج، إدارة التسويق، إدارة التخزين، إدارة البيع، يعود هذا الاهتمام لمسؤوليتها على دعم المؤسسة بالمورد البشري الكفاء الذي يعد الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات وارتقائها في السوق، وهذا ما ساهم في تغيير النظرة للمورد البشري وإعطائه المكانة اللائقة به.

المطلب الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية المسؤول الأول على المورد البشري بالمؤسسة اذ نجاح هذه الاخيرة مرهونا بمدى كفاءة موارده البشرية، والتي سنتطرق اليها على من خلال مايلي:

أولا: تعريف إدارة الموارد البشرية:

لقد تعددت وجهات النظر في تحديد تعريف إدارة الموارد البشرية يعود ذلك لاختلاف النظرة التي ينظر بها كل مفكر لإدارة الموارد البشرية ومن بين ما جاء حولها مايلي:

إدارة الموارد البشرية هي مجموع النشاطات التي تمكن التنظيمات من اقتناء الموارد البشرية التي تتناسب مع إحتياجاتها الكمية والنوعية، لذلك فهي تعتبر وظيفة محورية تهتم بالتوظيف والإشراف والتكوين للأفراد¹.

إدارة الموارد البشرية تعني التقاسم والتشاركية للوظيفة الفردية بين الأفراد مايعني تنمية التكفل بالمشاكل الانسانية والإجتماعية من طرف مديري الوحدات او المؤسسة او الإدارة العامة² تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموع الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير المهارات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير ظروف العمل المناسبة لها وكل المحفزات للابقاء عليها ودفعها لبذل اقصى جهد ممكن ما يدعم تنافسية المؤسسة³

وظيفة إدارة الموارد البشرية توسع مجال نشاطها ليشتمل على محاولة تقييم وتحليل البعد الكمي لتكاليف الموارد البشرية وكذا البعد النوعي لها بالاضافة إلى للسلوكات بالبيئة الإجتماعية للمنظمة⁴ وتعرف كذلك على أنها احدى الوظائف او الادارات الأساسية والرئيسية في كافة أنواع المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل مايتعلق بها من امور وظيفية منذ ساعة

¹ Suzanne Maury La GRH Dans La Fonction Publique Direction de l'information légale et administrative, paris, france.2016, p07.

² Loïc Cadin Et Francis Guérin, La Gestion Des Ressources Humaines ,4emdition ; Dunod, France,2015, P63

³ شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2014/2015، ص:61.

⁴ Claude Alazard ET Sabine Sépari, Contrôle de gestion ,2 e édition.Dunod 2018,,France ,P :49

تعيينها في المنظمة حتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها¹.

كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها " هي قدرة ملحة في إستراتيجية المؤسسات والتنظيمات والأفراد حتى يعطوا ميزة تنافسية "².

- كما تعرف " إدارة الموارد البشرية جميع الممارسات والسياسات المطلوبة لإنجاز الأعمال المتعلقة بالأفراد أوالبشر في العمل الإداري "³.

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تقوم بتوفيرها تحتاجه المنشأة من الايادي العاملة والمحافظة عليها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما تقوم ايضا بمتابعة اللوائح والقوانين التي اعتمدتها الإدارة العليا وكذا تعديلها بما يتماشى ومصلحة المنشأة والعاملين فيها.⁴

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف مستويات او نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها ان تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام باعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم.⁵

- من خلال ماجاء من التعاريف السابقة حول إدارة الموارد البشرية نستطيع القول ان إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة المسؤولة على المورد البشري بالمؤسسة والاستثمارفيه، انطلاقا من استقطابه إلى اختياره وتعيينه ثم تحفيزه وتقييمه لأعداد برامج التكوين والتدريب لتنميته

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الاردن، 2015، ص:13

² Jean Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, édition^{21eme} Vuibert, Paris, France 2016, P 1.

³ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص14.

⁴ شعيب معروز وعمران احمد حكيم، مساهمة استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية، المجلد20، العدد2021، 01، ص:27

⁵ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص18

وتطويره ما يضمن تحسين ادائه والمحافظة عليه لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً-أسباب وعوامل توجه الإدارة نحو الاهتمام بالموارد البشرية:

من بين الاسباب التي ساهمت في التوجه نحو الاهتمام بالموارد البشري مايلي¹ :

-الحاجة إلى الموارد البشرية القادرة على ربط المؤسسات بمحيطاتها بهدف الاستفادة من طاقاتها المختلفة والتقليل من المخاطر والمشاكل التي يمكن أن تفرضها المحيطات، وخاصة الخارجية منها على المؤسسات.

-مواكبة ومواجهة التطورات التنظيمية القانونية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمعلوماتية.

- الحاجة إلى ربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسات وذلك من خلال فهم واستيعاب المؤسسات لحاجات الأفراد الذاتية والوظيفية ودراسة سلوكهم وتصرفاتهم وتوجيه السلوك وتصويب التصرفات لما يخدم مصالح المؤسسات وأهداف الأفراد.

-ضمان استمرارية المؤسسات وتطورها في شتى المجالات والميادين من خلال وجود الموارد البشرية الحريصة على الالتزام بأهداف المؤسسات والعاملة على تحقيقها.

* كل هذه الاسباب ساهمت في التوجه نحو الاهتمام بالموارد البشري وتغيير النظرة اليه من مصدر تكلفة وعبئ على المؤسسة، إلى مورد فعال الاستثمار فيه والاهتمام به يحقق اعلى مستويات الأداء ويضمن النجاح والمكانة اللائقة للمؤسسة في السوق.

ثالثاً: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

شهدت إدارة الموارد البشرية عدة تطورات وخلال فترات زمنية مختلفة يرجع ذلك للتطورات

التي شهدتها العالم خلال تلك الفترات والتي سنتطرق لها كمايلي:

¹ حسن إبراهيم بلوط، نفس المرجع السابق، ص:18

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

لقد كانت الامم والمجتمعات القديمة بدائية وزراعية وكان الاعتماد فقط على الوسائل البدائية والقديمة في العمل ،فنظرا للوضع الذي كان سائدا في تلك الحقبة من الزمن والذي كان يعتمد على نظام العبودية أين كان العامل مجرد وسيلة من وسائل الانتاج تباع وتشترى وتستبدل في حالة العجز أو الوفاة ، اذ لم يكن في هذه الفترة ادنى اهتمام بالموارد البشري وبالتالي غياب اي اهتمام به او التفكير في تطويره او الاستثمار فيه انذاك، ما زاد من صعوبة عمل المديرين في تلك الحضارات¹، إلى ان ظهرت فترة نظام الطوائف من خلال افراد يعملون مقابل اجور يتلقونها من ارباب العمل وفق اتفاق مسبق بين الطرفين ويحدد شروط العمل كقيمة الأجر وعدد ساعات العمل المقابلة لذلك، ماساهم في بداية ظهور إدارة تتكفل بتنظيم ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات

2- مرحلة الثورة الصناعية:

أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية كان في شركة فورد لصناعة السيارات بالولايات المتحدة الامريكية سنة 1914، كانت تسمى بإدارة الاستخدام²، تميزت هذه المرحلة ببداية ظهور المصانع والآلات الصناعية المصاحبة لذلك، ففي ظل ارتفاع الانتاج في تلك الحقبة وظهور المنافسة بين أرباب العمل برز الاهتمام بالموارد البشري كأهم وسيلة من وسائل الانتاج والذي انعكس عليه سلبا من خلال مضاعفة مجهوده في العمل وعدم احترام ساعات العمل ما خلق تذمر العمال ومطالبتهم بحقوقهم الأمر الذي أدى إلى ظهور النقابات العمالية التي حققت بعض المزايا للعمال كتقليص ساعات العمل وتحسين الاجر، وأصبحت هته الفترة تأكيد الاهتمام بالموارد البشري واعطائه مكانته الجديدة في المنظمات.

¹ حسين حريم ، مرجع سابق، ص:23.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص:43.

3-مرحلة الإدارة العلمية:

جاءت هذه المدرسة بمبدأ جديد مبني على الحركة والزمن مع الاعتماد على إبدال أسلوب التجربة والخطأ بالأسلوب العلمي من خلال مبدأ التخصص في العمل وتدريب العمال على انجاز مهامهم في العمل ،كما اعتبر تايلور ان العامل مجرد آلة للانتاج فقط ،و وحدد وظيفته الأساسية في تنفيذ ما يطلب منه من عمل دون التدخل في طريق وكيفية انجاز المهام التي هي من اختصاص الإدارة ،و التي ربط مهامها بالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه ،لذلك فمن خلال هذا التوجه أهمل تايلور الجانب النفسي والإجتماعي للعمال وأصبح ينظر اليه من طرف هؤلاء نظرة الكره والعداية .

4-مدرسة العلاقات الإنسانية:

بعد ان كان ينظر للعامل من الجانب المادي فقط،جاءت مدرسة العلاقات الانسانية تحت قيادة التون مايو لتغير هذه النظرة للمورد البشري على انه انسان له مشاعر وأحاسيس معنوية تساهم في تغيير ادائه بالمؤسسة ،اذتشير نتائج دراسته التي قام بها بمصنع وسترن إلكتريك بمدينة شيكاغو، إلى اثر عوامل بيئة العمل على انتاجية الأفراد وقد اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين تلك العوامل ومستوى الانتاجية ،وفي نفس الوقت كشفت الدراسة عن نتائج أخرى تتعلق بدور الجماعات في المنظمة على التأثي في سلوكات الأفراد وان المنظمة كيان إجتماعي يساهم في خلق العلاقات غير الرسمية ودورها في تحسين أداء العاملين داخل المنظمة ، لذلك فقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالجانب المعنوي للعاملين والعلاقات غيرالرسمية داخل التنظيم ،هذا التوجه ساهم إلى حد كبير تحسين ظروف العمل للعمال ،كما ساهم كذلك في تغيير نظرة اصحاب الأعمال إلى العنصرالبشري في منظماتهم وجعلتهم اكثر عقلانية وانسانية عما سبق¹، الا ان من عيوبها اهتمامها الزائد بجانب التنظيم

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص:45

غيرالرسمي وأعمالها للتنظيم الرسمي للأفراد داخل المنظمات ،والذي يعد أساس ضبط العمل وتنظيمه،لذلك فالاهتمام بالجانب غيرالرسمي دون الجانب الرسمي لا يكفي وحده لتحقيق نجاح المؤسسة واعتلائها للمكانة اللائقة بها في السوق.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها في النظام التسييري للمؤسسات من خلال الدور الذي تلعبه بالمؤسسات ووفقا لنشاطاتها المكلفة بها بهته الاخيرة، والتي تحقق لها في السوق التميز ومكانتها اللائقة بها.

أولا: أهمية إدارة الموارد البشرية

باعتبارها المسؤول الأول عللاستثمارفي المورد البشري وتنميته وتطويره لتحسين ادائه لتحقيق النجاح والبقاء للمؤسسة، احتلت إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة بالنظام التسييري للمؤسسات تتجلى فيما يلي¹ :

- المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية للأفراد و المؤثرة على فعالية التنظيم.
- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الأداءالأفضل كالخدمات.
- اعداد وتهيئة الأفراد العاملين.
- اعداد البرامج التدريبية، إدارة الأجور والحوافز...الخ.
- تعزيز و دعم الأنشطة الأخرى بالمنظمة في كافة الأمور المتعلقة بالمورد البشري بما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ككل.

¹ محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الاشارة للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة تلمسان، سنة جامعية 2015-2016، ص 12:

-تعتبر نظاما كاملا متكاملا لإدارة العنصر البشري بما يكفل تكييف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة الأعمال.

-تشارك في صنع القرارات الإستراتيجية من واقع مسؤوليتها عن استقطاب و اختيار الكفاءات المتميزة و تطويرها و تحسين أدائها.

- ارتباط استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية المنظمة من خلال تحسين مستويات الأداء والتنمية الثقافية مما يجعل من ابداع المنظمة.¹

-متابعة ومراقبة التغيرات عن طريق التكوين والمراقبة الدقيقة للمقابلات السنوية²

* من خلال ماسبق ذكره نلاحظ أن لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة وشاملة اذ أنها تعنى بالموارد البشري والاستثمار فيه ماجعلها تحتل مكانة هامة في النظام الإداري وهذا راجع للأهمية البالغة التي أصبحت تحتلها في تحقيق نجاح المؤسسات، وهذا ما يؤكد ان قياس نجاح المؤسسات اليوم أصبح مرهونا بمدى نجاحها في امتلاك الاصول البشرية الكفؤة وقدرتها على الاستثمارها فيها وتنميتها والمحافظة عليها.

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التالية³:

- توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

- تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الاجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد

البشرية حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

¹ يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، مرجع سابق ص:39

² Jacqueline Brraud et autres, La Fonction ressources humaines, 3em édition, Dunod, Paris France,2008, p33:

³ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص ص:12-13.

- المساعدة في تطوير الاستراتيجية العامة للمؤسسة وبصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية.

- توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين على في تحقيق أهدافهم.

- التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها.

- توفير قناة اتصال بين القوة العاملة وإدارة المؤسسة.

- القيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية.

- قيام مدير الموارد البشرية باستغلال الموارد البشرية والمساهمة في إنجاز نفس الأهداف التي يسعى المديرون لتحقيقها¹.

*من خلال تحليلنا للأهداف المذكورة اعلاه لها نرى أنها تشكل الركيزة الأساسية والمحور الرئيسي لنجاح المؤسسات باعتبارها الإدارة المسؤولة على المورد البشري وهذا الأخير سر النجاح او الخسارة لكل مؤسسة، ما يعني ان إدارة الموارد البشرية لابد من اعطائها اعلى درجات الاهتمام في النظام الإداري من الأهمية وذلك عن طريق دعمها بالكوادر الكفؤة والميزانية اللائقة من خلال عملية توظيف ناجحة توفر للمتشحين للوظائف خبرة تمكنهم من النجاح في مستقبلهم الوظيفي².

¹ Bernard MAR tory, Daniel Gazer, Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances, 4^{ème} édition dunod, Paris, France, 2001, P108

² Ministère De L'action Et Des Comptes Publics, Transformation De La Fonction RH Direction General De L'administration, France, Edition 2019, P19

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها

من خلال المهام المنوطة بها والمتعلقة بالاستثمار في المورد البشري في المنظمات ومن خلال المتغيرات التي تحدث في سوق العمل تواجه إدارة الموارد البشرية عدت تحديات يستوجب مواجهتها، بالإضافة إلى التكيف مع مختلف العوامل المؤثرة فيها، لتحقيق أهدافها.

أولاً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

من بين التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية مايلي¹ :

01: التطور التكنولوجي:

ويقصد به «استعمال التكنولوجيا الحديثة للقيام بجمع ومعالجة وتخزين واسترجاع وإيصال المعلومات في شكل معطيات رقمية، نص أو صوت أو صورة²، إذ أصبح مواكبة التطور التكنولوجي إحدى التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية، فافتناء الوسائل التكنولوجية ومصاريف التكوين والتدريب لليد العاملة التي ستستعملها يعد زيادة في الأعباء والتكاليف وتحدياً تواجهه المؤسسة.

02: التنوع الثقافي:

ويقصد به الفروقات الموجودة بين العاملين والمتعلقة بالعمر، الدين، العادات والتقاليد، التخصص في العمل، الجنس، المهنة.

كل هتة الفروقات تشكل تحدياً تواجهه إدارة الموارد البشرية والتي يجب عليها ان تعمل على توفير الظروف الملائمة للتألف والتآلف بين العاملين مايعد تحدياً يجب مواجهته واحتوائه.

¹ محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل لنشر، عمان الاردن، 2010، ص ص: 43-44 "بتصرف".

² Michel- Paquin, Gestion des technologies de l information, des editions agence d ; arc ; Canada,1990 ; p ;17.

03: الظروف الاقتصادية:

تعد التغيرات الاقتصادية التي قد تحدث كالأزمات الاقتصادية، تحديات تواجهها إدارة الموارد البشرية، والتي تؤثر على سياسة التوظيف كالححد من العمالة باللجوء لتسريح العمال وتعويضهم في حالة ذلك.

04: منح العاملين امتيازات لم تكن موجودة سابقا:

تمثل الامتيازات الجديدة الممنوحة للعمال كالتأمين الصحي، رعاية الاطفال، المساعدات التعليمية والاجتماعية تحديا تواجهه إدارة الموارد البشرية من خلال تأثيره على زيادة تكلفة العاملين.

05: نشر المعرفة والابتكار:

وهو ما يتطلب ضرورة نشر وتوزيع المعارف والأفكار المبتكرة بين الفروع المختلفة للمنظمة، بغض النظر عن منشأها أو مصدرها.

06: انتشار تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يعد انتشار تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وما يصاحبها من مفاهيم واجراءات جديدة متعلقة بها كطرق اندماج العاملين، وأليات التمكين، وأداء العمل الصحيح من المرة الأولى تحديات تواجهها إدارة الموارد البشرية.

07: ضرورة وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تعد وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية والتي تعد كجزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة تحديا تواجهه إدارة الموارد البشرية.

08: الازدياد المظطرب في أعداد العاملين:

تظطر المنظمات ونتيجة لكبر حجمها وظهور الشركات متعددة الجنسيات إلى الزيادة في عدد العمال ما يحد من زيادة في التكاليف.

09: تطور وسائل الاستقطاب والإختيار والتعيين:

بعد انتشار استخدام الإنترنت في عقد الامتحانات واجراء مقابلات المتعلقة بها، يعد ذلك عبئا إضافيا وزيادة في التكاليف.

بالإضافة إلى المنافسة في العرض والطلب على الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية وخاصة بعد زيادة الخريجين في مختلف التخصصات وارتفاع معدلات البطالة.

-بالنظر إلى التحديات المذكورة اعلاه التي يمكن ان تواجهها إدارة الموارد البشرية كالتطور التكنولوجي والظروف الاقتصادية التي يمكن ان تحدث ،ونشر الابتكار والمعرفة وتطور وسائل الاستقطاب والإختيار والتعيين،نلاحظ ان هذه التحديات اغلبها يتعلق بالجانب العلمي والتكنولوجي ،بمعنى آخر ان التحدي الذي تواجهه إدارة الموارد البشرية يتطلب ضرورة مواكبة التكنولوجيا الحديثة ،مايتطلب ضرورة ادراج هته التحديات ضمن المخطط الإستراتيجي للمنظمة واعطائها ميزانيتها اللائقة بها بالإضافة إلى ميزانية تكوين وتدريب الموارد البشرية .

ثانيا: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

تتأثر نشاطات إدارة الموارد البشرية بعدة عوامل من بينها مايلي¹ :

01: حجم المنظمة:

كلما زاد حجم المنظمة تطلب ذلك اعطاء أهمية أكبر لدور إدارة الموارد البشرية مما يؤدي إلى اتساع الإدارة وتعدد نشاطاتها.

02: طبيعة العمل:

يختلف تنظيم إدارة الموارد البشرية في منظمات الخدمات كالمصارف والفنادق والمطاعم وشركات

¹ محفوظ احمد جودة، مرجع سابق، ص ص:30-31.

الطيران عنه في المنظمات الانتاجية.

03: تنوع النشاطات:

ان تنوع نشاطات المنظمة اوعدم تنوعها يفرض عليها التزامات باستحداث نشاطات جديدة داخل إدارة الموارد البشرية او نشاطات داخل وظائف المنظمة الأخرى.

04: كثافة المورد البشري:

تتباين المنظمات في استخدامها لعنصر المورد البشري، وكلما ارتفع مستوى الاعتماد على عنصر العمل البشري بالنسبة للموارد الأخرى تطلب الامر وجود قسم متخصص او دائرة متخصصة في تخطيط المورد البشري وتحفيزه ومتابعة ادائه.

05: نظرة الإدارة العليا إلى أهمية إدارة الموارد البشرية:

إذا كان هناك اهتمام أكبر من الإدارة العليا ونظرة بتركيز أكبر على إدارة الموارد البشرية، يؤدي ذلك إلى اعطاء دور أكبر لإدارة الموارد البشرية.

06: مدى الانتشار الجغرافي للمنظمة:

المنظمة التي تمتلك فروع عديدة داخل الدولة او خارجها تحتاج إلى مواقع تنظيمية لإدارة الموارد البشرية قد تختلف عن المنظمة التي ليس لها فروع.

-ان تنوع نشاطات المؤسسة يؤدي إلى ازدياد حجم الموارد البشرية لتناسب ومتطلبات هذا التنوع والذي يؤدي إلى ازدياد حجم المؤسسة واتساع رقعتها الجغرافية ،تشكل هته العناصر عوامل تؤثر على نشاطات إدارة الموارد البشرية وللتكيف مع هته العوامل ومواجهتها يتطلب من القائمين على إدارة الموارد البشرية توفير الظروف والوسائل المادية والمالية لمواجهة هته العوامل ، كالجوء للتدريب والتكوين للموارد البشرية عن طريق استقطاب المكونين واجراء اتفاقيات التكوين مع المدارس والمعاهد المختصة في ذلك ، بالاضافة إلى التفتح على المحيط الخارجي من خلال المشاركة في التظاهرات

والملتقيات العلمية الوطنية والدولية لرفع مستوى القائمين على إدارة الموارد البشرية وتمكينها من مواكبة التطورات التكنولوجية التي قد تحدث ،هذا من جهة ومن جهة أخرى اللجوء إلى اعداد مخططات استقطاب موارد بشرية مؤهلة جديدة من شأنها ان تساهم في مواجهة هته العوامل وتمكن إدارة الموارد الشرية من التكيف معها مستقبلا .

المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

نظرا للدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة باعتبارها المسؤول الأول على استقطاب المورد البشري والاستثمار فيه، حيث تحتل هته الاخيرة أهمية بالغة بالنظام التسيري للمؤسسة، تنبع هذه المسؤولية من خلال الوظائف المنوطة بها، والتي تكمن في الاستثمار في المورد البشري وتطويره، ما يتطلب اعتلائها المكانة الاتقة بها بالنظام التسيري للمؤسسة من ظرف الإدارة العليا وتمكينها من التنسيق مع مختلف الادارات الأخرى، للقيام بمختلف نشاطاتها على أكمل وجه ممكن.

المطلب الأول: تحليل وتوصيف الوظائف والتخطيط:

هذه الوظيفة بمثابة الوسيلة التي يتم من خلالها جمع المعلومات المتعلقة بالوظيفة، كمتطلباتها المادية والبشرية والشروط الواجب توفرها في شاغليها من اجل نجاح عملية اختيارمواردها التي ستشغلها.

أولا: تحليل وتوصيف الوظائف

لقيت تحليل وتوصيف الوظائف عدة تعاريف، والتي كانت جمعها يصب في وعاء واحد كما سنتطرق اليه.

1- تعريف تحليل وتوصيف الوظائف

تعرف تحليل وتوصيف الوظائف على أنها:

"جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالوظائف لتحديد المواصفات المطلوبة في شاغل الوظيفة".¹

وظيفة تحليل وتوصيف الوظائف هي عملية يتم من خلالها جمع المعلومات وحقائق واقعية وفعالية عن طبيعة وظائف المنظمة وتحليلها وتلخيصها وتقديمها على شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها ومسؤولياتها وصلاحياتها والمناخ النفسي والمادي والإجتماعي الذي تؤدي فيه²

تحليل الوظائف هو تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهية واجباتها ومسؤولياتها تقدير الحاجة درجة المهارة ومقدار المعلومات ونوع المقدرة المطلوبة ليشغلها، تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها³.

- من خلال ماسبق ذكره حول تعاريف المتعلقة بتحليل وتوصيف الوظائف نلاحظ أنها تركز في معناها على تحديد الشروط المتعلقة الوظيفة ومتطلباتها مايقودنا للقول ان تحليل وتوصيف الوظائف هي العملية التي يتم من خلالها تحديد متطلبات الوظيفة والشروط الواجب توفرها في شاغلها وبالتالي فهي العملية التي يمكن من خلالها اختيار الشخص المناسب للوظيفة المناسبة.

02- أساليب تحليل توصيف الوظائف:

وهناك عدة أساليب لتحليل وتوصيف الوظائف، والتي نذكر منها⁴ :

أ - طريقة الاستقصاء:

يستخدم أسلوب الاستقصاء أو الإستبيان كوسيلة في جمع البيانات عن الوظائف المراد تحليلها

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002، ص:16

² بوزيد سليمة، تحليل وتوصيف الوظائف مقوم أساسي يهدف إلى وضع الموظف المناسب في الاختصاص المناسب، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، لخضر، الوادي، المجلد 06 العدد: 04، 2018، ص:185.

³ موسي سهام وزاوي صورية، أهمية التحليل الوظيفي في إدارة الموارد البشرية، مجلة البشائرالاقتصادية، بشار المجلد 07، العدد: 02، 2021، ص:428

⁴ بوزيد سليمة، مرجع سابق، ص:188.

وتوصيفها¹ تعتمد هذه الطريقة على قدرة شاغل الوظيفة على حصر البيانات المتعلقة بوظيفته وتقوم هذه الطريقة على أساس أعداد قائمة استقصاء لاستجواب شاغل الوظيفة عن واجباتها ومسؤولياتها وكيفية القيام بها وظروف العمل المحيطة بها...الخ من البيانات اللازمة للتوصيف، وقد تبين في تجارب كثيرة من المنظمات التي تتبع هذا الأسلوب في جمع بيانات التوصيف عدم قدرة الأفراد على ذكر البيانات المتعلقة بأعمالها بطريقة مناسبة.

وعلى هذا الأساس فطريقة الاستقصاء لم تلق تأييدا كبيرا من المشتغلين بهذه العملية ولكن بعض المنظمات تستخدم الاستقصاء كمرحلة أولية تسبق المقابلة الشخصية التي تمكن من إجراء توصيف دقيق للعمل.

ب - طريقة الملاحظة:

وتتضمن قيام الشخص المكلف بتحليل العمل وكذا ملاحظة الفرد أثناء أدائه للعمل، وتدوين ذلك على شكل ملاحظات تصف طبيعة الواجبات والمهام التي تم إنجازها من قبل الفرد.

ج - طريقة المقابلة:

وتتطلب هذه الطريقة جمع المعلومات من خلال التحدث مع العامل أثناء قيامه بالعمل، وعادة يستخدم نموذج محدد سلفا يتضمن أسئلة محددة وتكون الإجابات عليها مباشرة.

د - قائمة تحليل المركز:

وهو أسلوب لجمع المعلومات، ولكنه يتمتع بدرجة كبيرة من الدقة والتخصص، ويركز هذا الأسلوب على الأنشطة التي يقوم بها الأفراد، حيث يتم استخدام جوانب متعددة من أنشطة الأفراد، وتتضمن هذه الجوانب ما يلي:

¹ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي متكامل)، دار الكغيان للنشر، الطبعة الرابعة، الرياض، -السعودية-، 2015، ص: 55.

- أساليب وطرق حصول الفرد على المعلومات المستخدمة لأداء المهام الوظيفية.
- النشاطات الذهنية، واعتماد الموضوعية في اتخاذ القرارات والتخطيط ، وكل ما تتضمنه النشاطات الوظيفية.
- تحديد الجهود والنشاطات الجسدية.
- مراعاة العلاقات الوظيفية بين الآخرين والضرورية لأداء المهام.
- تحديد بيئة العمل بكل جوانبها.
- مراعات وتحديد الأنشطة والخصائص والشروط الخاصة التي تتطلبها الوظيفة.

* تشكل هته الأساليب مختلف الطرق التي تمكن من التعرف الميداني على ظروف العمل المتعلقة بكل وظيفة ،اذ أنها تتعامل مباشرة مع شاغلي الوظائف مايمكنها ملاحظتها من الاطلاع ميدانيا على واقع الوظائف ،انطلاقا من هته الأساليب تعد طريقة الاستقصاء مع العمال والموظفين من احدى الأساليب التي تمكن من الاطلاع واقع ظروف الوظيفة والصعوبات التي يواجهها شاغلها ،بالاضافة إلى طريقتي الملاحظة والمقابلة الميدانية مع القائمين على الوظائف التي تمكن من تدوين مختلف الملاحظات المتعلقة بالوظيفة ومتطلباتها ميدانيا على ارض الواقع ،بالاضافة إلى طريقة قائمة تحليل المركز التي تساهم في تحديد معالم وشروط الوظيفة ،من خلال ماسبق من أساليب تحليل الوظائف يتم تدوين المعلومات وجمعها على شكل جداول تتضمن معلومات وتقارير تحدد شروط ومتطلبات الوظائف والشروط والمتطلبات الواجب توفرها في شاغلها .

ثانيا: تخطيط الموارد البشرية

التخطيط هو الوظيفة التي يمكن من خلالها تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، فهي عملية التنبؤ بالمستقبل مما تحتاجه المؤسسة من الايادي العاملة.

01- تعريف تخطيط الموارد البشرية:

من بين ماجاء حول تعريف التخطيط نجد ماييلي:

تخطيط الموارد البشرية هو: تحديد الإحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم والنوع وعلى المستوى التفصيلي لتخطيط القوى البشرية يتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بالقوى البشرية من ناحية الاستقطاب والإختيار والتعين والتدريب وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي.¹

التخطيط هو التفكير المنظم الذي يسبق تنفيذ اي عمل ويعتمد على اتخاذ قرارات تتعلق بالمستقبل² تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل هذه الإحتياجات.³

تخطيط الموارد البشرية بصفة عامة هو عملية تحليل منظم ومستمر لجانبي العرض والطلب على الموارد البشرية في المستقبل بما يساعد على مواجهة عنصر المفاجئة وعدم التأكد.⁴

*من خلال ماسبق ذكره من التعاريف المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية نلاحظ اتفاق اغلبها حول تعريف هذه الوظيفة بالعملية التنبؤية للإحتياجات من الموارد البشرية مستقبلا أين يمكننا صياغة تعريف لها على النحو التالي: تخطيط الموارد البشرية هي تلك العملية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة مواردها البشرية الحالية للتنبؤ بإحتياجاتها من الموارد البشرية المستقبلية وأعداد الاستراتيجية المناسبة لها.

¹ سامية عزيز، وبن زاف جميلة، إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، جامعة الوادي، المجلد 09، العدد 01، 2021، ص: 23.

² صفوان محمد الميذين وعائض بن شافي الاكلي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، بدون سنة نشر، ص: 22.

³ سامية عزيز، وبن زاف جميلة، مرجع سابق، ص: 23.

⁴ احمد طيلى وكاس عبد القادر، المنظور الإستراتيجي في تخطيط الموارد البشرية مقترح نظري، مجلة المفكر، جامعة محمد خيذر -بسكرة-. المجلد 16، العدد 01، 2021، ص: 195.

02- أهداف تخطيط الموارد البشرية

- تشتمل تخطيط الموارد البشرية على مجموعة من الأهداف والتي نذكر منها مايلي¹ :
- مساعدة تنظيمات العمل على اكتشاف القوى العاملة من خلال الحصول على الأعداد اللازمة من الأفراد وبالمهارات والنوعيات المطلوبة.
 - تحسين الكفاءة الانتاجية للمنظمة نتيجة للتخطيط السليم للعنصر البشري.
 - تحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للعنصر البشري بما يضمن زيادة درجة الرضا عند الرضا الأفراد.
 - زيادة قدرة المنظمة على المنافسة بنجاح حيث يعتمد ذلك على كيفية التنبؤ والرقابة على تكلفة العمل وذل نتيجة لكبر حجم تكلفة الأجور والمرتبات.
 - تعظيم استغلال الموارد البشرية وضمان استمرار تنميتها الدائمة.²
 - ان الهدف الأساسي من وظيفة التخطيط هو تمكين المؤسسة من وضع الخطة الاستراتيجية للتنبؤ بتحديد إحتياجاتها المستقلة من الموارد البشرية وبالتالي التمكن من المحافظة على مستوى ادائها وتحسينه ما يضمن لها المكانة اللائقة في السوق وتحقيق التميز.

03 - مراحل تخطيط الموارد البشرية:

- تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بالخطوات التالية³ :
- أ- حصروتحليل الموارد البشرية الحالية: ويشمل ذلك وضع جدول يبين عدد العاملين الحاليين

¹ مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1993 ص:212

² Marie-Josée Tessie GUIDE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES Comité sectoriel de main-d'oeuvre en technologies de l'information et des communications، ALIA، Montréal (Québec، ، 2013p.112:

³ محمد الهزام، مرجع سابق، ص ص 31-32.

والوظيفة التي يؤديها كل فرد منهم مع بيانات مفصلة عن نوع الوظيفة واختصاصاتها والمواصفات المطلوبة في شغلها، وينبغي ان يشمل التحليل في هذه المرحلة مدى توافق مهارة وقدرات كل فرد من العاملين مع مواصفات الوظيفة التي يشغلها بهدف التعرف على درجة الافادة من قدرات العاملين.

ب - تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية المستقبلية في ضوء عنصرين أساسيين وهما أهداف المنظمة والمدى الزمني لخطة الموارد البشرية المستقبلية حيث يتم تحديد الأعمال المطلوب أدائها، وعدد الأفراد اللازمين لأداء هذه الأعمال وفقا لنظام وصف الوظائف وتحليلها.

ج - مرحلة النظر في إمكانية الإفادة من إمكانيات بعض العاملين: في وظائف أرفع من وظائفهم الحالية، ووضع نظام للتدريب التحويلي لتقويض مسببات التضخم الوظيفي في بعض الجوانب وتغطية الإحتياجات الوظيفية في أعمال أخرى، ثم وضع السبل التي تعين في استقطاب الأفراد الذين يمثلون إحتياجات المنظمة المتبقية من سوق العمل.

د - تنفيذ الخطة ومتابعتها: الدور الريادي في هذه المرحلة يقوم على إدارة شئون العاملين والإدارات المختصة لكي يتم توافر الأفراد كما ونوعا وفقا للأعمال والمهام المطلوب إنجازها وفي إطار الجداول الزمنية التي تم إقرارها.

- تعد هذه الخطوات بمثابة الأساليب الترتيبية والتنظيمية التي يمكن من خلالها وضع الخطة الاستراتيجية لتحديد الإحتياجات من الموارد البشرية، ففي ظل ماتملك من موارد بشرية حالية وبالنظر إلى أهدافها المستقبلية يتم وضع الخطة الاستراتيجية التي تمكن المؤسسة من تحديد إحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، الا ان ذلك لايمكن تحقيقه الا بامتلاك موارد بشرية مؤهلة تتابع الخطة الاستراتيجية وتسهر على تنفيذها.

المطلب الثاني: التوظيف والأجور

يمثل التوظيف العملية التي يتم من خلالها اختيار الموارد البشرية المؤهلة التي تتوفر على الشروط المناسبة لمتطلبات الوظيفة التي سيشغلونها، كما تشكل الأجور والعوائد المالية التي يتقاضاها هؤلاء الموظفون نتيجة ما يقدمونه من عمل.

-أولاً: التوظيف:

التوظيف هو عملية دعم وتزويد المؤسسة بالموارد البشرية الجديدة ومن بين ما جاء حوله ما يلي: يعرف التوظيف على أنه هو مجموعة من العمليات التي بموجبها يكشف أجدروأكفا العناصر ثم ترغيبهم للاندماج داخل المؤسسة بفعالية في نشاطها، وهذا بالعمل المستمر على تعظيم إشباع الأعضاء وتنمية الشعور بالولاء والانتماء لتحقيق الميزة التنافسية.¹

كما يعرف التوظيف بأنه عملية عادلة وشفافة خلال فترات لا تضر بالسير الحسن للمؤسسة من موظف يضمن من خلال منصبه كفاءة العمل للمصلحة العامة.²

التوظيف خيار إستراتيجي ثاني كأشطة مصممة لتوظيف عاملين ووضعهم في المكان المناسب وخلق درجة من التوفيق بين المتقدمين للعمل وطبيعته.³

يعرف التوظيف على أنه "تزويد المصالح والورشات والمخازن بالأفراد اللازمين كما وكيفا لأداء نشاطاتها، حيث تعتبر هذه الوظيفة ضرورية لتنفيذ برامج المنظمة وتحقيق أهدافها وتضطلع مصلحة المستخدمين بالقيام بهذه الوظيفة.⁴

¹ رحمانى يوسف زكرياء ولبرق محمد رياض، واقع التوظيف في المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة العلوم

القانونية والإجتماعية، جامعة عاشور زيان -الجلفة-المجلد 06، العدد 01، ص: 587

² Annie Chemla ET Autres, La performance des fonctions « ressources humaines », IGPDE ,Veille France, 2008 P :37.

³ احمد طيلىب وكاس عبد القادر، مرجع سابق، ص: 192

⁴ Jean Guyot, Le recrutement Méthodique du personnel, entreprise moderne édition, Paris, 1979, P17.

- من خلال ماسبق وبناءا على التعاريف المذكورة اعلاه نجد ان معظم المفكرين اتفقوا في تحديد تعريف التوظيف بانه يعني دعم المؤسسة وتزويدها بالموارد البشرية المؤهلة لممارسة نشاطها وتحقيق أهدافها، من خلال تحليلنا لذلك يمكننا صياغة تعريف شامل للتوظيف على النحو التالي: التوظيف هو تلك العملية التي يتم من خلالها دعم المؤسسة وتزويدها بالموارد البشري الكفؤ والمؤهل الذي تتوفر فيه شروط ومتطلبات شغل الوظائف التي سيشغلها ويساهم في رفع مستوى أداء المؤسسة وتحقيق مكانتها في السوق.

01- الاستقطاب:

الاستقطاب هو عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل والتي أوضحها تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات إستراتيجية المنظمة المستقبلية.¹

الاستقطاب عبارة عن نشاط يتم بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد من الموارد البشرية المؤهلة في سوق العمل بحيث تكون المنظمة بحاجة اليه عندما تظهر نتائج تخطيط الموارد البشرية وجود نقص في الموارد البشرية لديها خلال الفترة التي يجرى التخطيط لها.²

من خلال ماسبق يمكن تعريف الاستقطاب على انه تلك العملية التي يتم من خلالها استعمال مختلف الطرق والوسائل للبحث عن اليد العاملة وجذبا لشغل المناصب الشاغرة بالمؤسسة.

للاستقطاب مصادر داخلية أخرى خارجية يمكن التطرق لها كمايلي³:

أ- المصادر الداخلية:

¹ هوارى فاطمة، المفاضلة بين مصادر استقطاب الموارد البشرية وعلاقتها بابعاد دراس المال البشري، مجلة افاق

للعلوم، المجلد 05، العدد03، جامعة عاشور زيان-الجلقة-2020: ص:351

² ذهبية سيد على والامين بلقاضي، أهمية تكنولوجيا المعلومات في استقطاب الموارد البشرية، مجلة التحولات

الاقتصادية، المركز الجامعي تيبازة، المجلد 03، العدد2023، 01، ص:45

³ هوارى فاطمة، مرجع سابق، ص ص:353-355

تاخذ المصادر الداخلية للاستقطاب بالمؤسسة الأشكال التالية:

- **الترقيات:** وهي تحريك العاملين من المواقع الإدارية الدنيا إلى المواقع الإدارية الأعلى وتتطوي على الزيادة في المستوى الإداري والتنظيمي والدرجة المالية والامتيازات الوظيفية الأخرى.

- **النقل:** وذلك من خلال تحريك الموظفين من وظيفة إلى أخرى أو من قسم إلى آخر ومن فرع لآخر بالمنظمة بنفس المستوى تقريبا لسد الفراغات من داخل المنظمة وإيجاد التوازن فيها.

- **إعادة تعيين الموظفين:** استقطاب الموظفين السابقين قد يكون مصدرا داخليا هاما لسد الوظائف الشاغرة، فالمنظمة التي سبق لها وأن جربت أداء ونتاجية الراغبين من الأفراد في العودة إلى العمل قد تجد وفرا واضحا في استخدام هذا المصدر.

- **الترشيحات من قبل العاملين الحاليين بالمنظمة:** قد تلجا بعض المنظمات في الاستعانة بموظفيها لاقتراح وترشيح موظفين جدد فالموظف بالمنظمة لديه معلومات تامة عنها وعن الوظائف الشاغرة فيها وايضا معلومات عن الفرد الذي يرشحه للعمل بها.

ب- المصادر الخارجية:

تشكل المصادر الخارجية ثاني مصدرا للاستقطاب بعد المصدر الداخلي، وتتمثل هذه المصادر فيما يلي:

- **الاعلان الخارجي:** تقوم المنظمة عن الاعلان عن حاجتها من الموارد البشرية عن طريق مكاتب العمل الحكومية ومكاتب العمل الخاصة والاعلان عن طريق الصحف والمجلات والانترنت.

- **التقدم المباشر للمنظمة:** تستطيع المنظمة ان تحصل على مواردها البشرية من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة او عن طريق البريد بغرض طلب التوظيف.

- مكاتب التوظيف: تشرف على ادارتها الدولة من خلال الجهة المعنية بالعمل والعمال وعادة ما تقدم هذه المكاتب خدماتها مجاناً للجمهور، الاضافة إلى المكاتب الخاصة التي تقدم خدماتها مقابل رسوم تتقاضاها من طرف طالب الوظيفة او من طرف صاحب العمل او من كليهما معا.

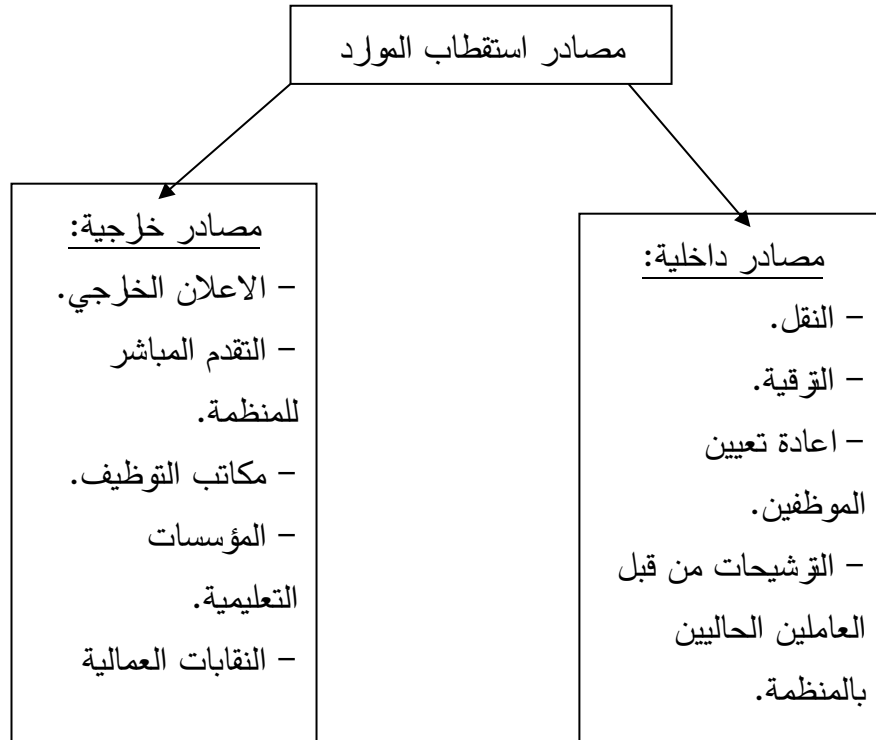
- المؤسسات التعليمية: بمقتضى هذا المصدر يتم اسال مندوبين عن المنظمة إلى الجامعات والمعاهد للبحث عن الكفاءات من خلال قوائم الخريجين بالكليات.

- النقابات العمالية: وتبرز دورالنقابات العمالية كمصدرلمواردالبشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف وقد تشترط بعض النقابات، عدم تعيين عامل الا بالرجوع اليها وهذا لتوظيف العمال المنتسبين للنقابة لإعطائها قوة أكبر.

- بالنظر للمصادر السابقة الذكرللاستقطاب، فالمصادرالداخلية تخضع للقوانين الأساسية الخاصة للمؤسسات، اذ يمكن من خلال النقابات العمالية الإشراف عليها بالتوازي مع الإدارة في تنظيمها لضمان الشفافية والعدالة في الترقية وشغل المناصب العليا، اما بالنسبة للمصادرالخارجية فالاستقطاب بالنسبة لهذه الطريقة وحتى يؤدي دوره الفعال بالمؤسسة لابد له من الخلو من المحسوبية والمحابات في شغل المناصب، وخاصة فيما يتعلق بالمرشحين الذين لهم علاقة باصحاب المناصب العليا بالمؤسسة.

والشكل التالي يوضح مصادر الاستقطاب المذكورة أعلاه:

شكل 07 مصادر استقطاب الموارد البشرية.



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مصطفى مصطفى كامل، إدارة المورد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1994، ص 253.

02- الإختيار:

أ-تعريف الإختيار:

من بين ماجاء حول تعريف الإختيار مايلي:

الإختيار هو تلك العملية التي بموجبها تتمكن الإدارة من التفريق بين الاشخاص المتقدمين لوظيفة

عمل معين من حيث درجة قدرتهم لأداء ذلك العمل بجدارة ¹

الإختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها انتقاء الموظف الأكثر كفاءة لشغل الوظيفة المعلن عنها ²

¹ هنيئة ابو بكر المدني، واقع سياسة الاختيار والتعيين في المؤسسات، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية،

المجلد 05، العدد 10، مركز البحوث الدراسية بالجزائر، 2017، ص: 04

² لعربي أحمد، مرجع سابق، ص: 423.

الإختيار عملية تختص بتطوير الاجراءات والطرق التي تمكن من اجراء تقييم المتقدمين¹

"الإختيار هو تلك العملية التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه متطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره".²

من خلال التعاريف السابقة للإختيار نستطيع القول ان الإختيار هو تلك العملية التي يتم من خلالها تصفية وانتقاء أفضل المترشحين لشغل الوظائف الذين تتوافق مؤهلاتهم ومتطلبات الوظيفة التي سيشغلونها.

ب- أهمية سياسة الإختيار:

لسياسة الإختيار أهمية بالغة تظهر من خلال مايلي³:

- تقليل تكاليف التدريب نتيجة استيعاب العاملين متطلبات الوظيفة في أقصر فترة ممكنة وامكانية القيام بها بكفاءة، كذلك نتيجة قصر برامج التدريب على عدد اقل من العمال الجدد الذين لديهم الرغبة الاكيدة للاستفادة من التدريب.

-تقليل الخسائر التي قد تتعرض لها المؤسسة نتيجة الازخام الفنية التي يمكن ان يقع فيها العاملون الذين تحصلوا على تعيين دون دقة في الإختيار.

-تتبع أهمية سياسة الإختيار في وضع العامل المناسب في المكان المناسب لقدراته وميوله وشخصيته، مما يؤدي إلى الرضا التام عن مستوى ادائه، كما تتبع أهمية الإختيار من أنها توفر العنصر البشري ذوالكفاءة والقدرة الجيدة التي يمكن من خلالها الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ مصطفى مصطفى كامل، مرجع سابق، ص:255

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص155.

³ هنيئة ابو بكر المديني، مرجع سابق، ص:04

ج - خطوات الإختيار

تمر عملية اختيار الموارد البشرية بالخطوات التالية¹ :

- غربلة مبدئية للطلبات:

بعد ان يتم الاعلان عن التوظيف يتم استقبال طالبي الوظيفة عن طريق مقابلة مبدئية يتم فيها اعلامهم باستيفاء شروط الترشح للوظيفة والتي تكون عادة على شكل طلبات قصيرة تتمثل في السيرة الذاتية للمتقدم حيث يتم دعوة المتقدمين لتعبئة طلبات خاصة او نماذج معدة من المؤسسة الباحثة عن موظفين وهي نماذج تقتصر على معلومات عن المتقدم وخبرته السابقة وعن مؤهلاته العلمية

- الإختبارات:

وهي الطريقة التي يتم من خلالها تحديد مستوى المتقدمين في الذكاء والاتجاهات والقدرات ومستوى المعلومات والمهارات في مجال معين والامتحانات النفسية وإلى تلك التي تتعلق بتحليل الخطوط وكشف الكذب، حيث تحدد هذه الإختبارات مدى التوافق المتوقع بين أداء المتقدم للوظيفة ومتطلبات الوظيفة.

- المقابلات الشخصية:

تتمثل المقابلة الشخصية التي يتم من خلالها اختيار الموظفين في نوع من المحادثة تكون بين المتقدم للعمل وصاحب العمل او من يمثله² التي يتم التحكم فيها وهي مقابلة يتم فيها اخضاع المترشحين إلى اسئلة شاملة تهدف إلى التعرف على الصورة الاجمالية لخبرات الشخص المقابل وتعطيه الحرية ليتوسع في ردوده وهي على نمط الاستثمارات المفتوحة، تهدف هذه المقابلة للتأكد

من معلومات ادلى بها الفرد وللحصول على معلومات معينة.

¹ رحمانى يوسف زكرياء ولبرق محمد رياض، مرجع سابق ص: 591-593.

² بارى كشواي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 74

-التأكد من المعلومات:

هنا يتم التأكد من المعلومات التي اعطاها الفرد من خلال الإتصال بالجهات المختصة او معارفه على المستوى الشخصي ومدى مستواه الثقافي وسيرة العلمية والذاتية.

- الفحص الطبي:

يتم الفحص الطبي للتأكد من صلاحيته الصحية للعمل اي التأكد من ان المتقدم للعمل يتمتع بصحة جيدةتمكنه من أداء عمله بنجاح.

- اتخاذ قرارالتعيين:

يتم في هذه المرحلة تعيين المترشحين المقبولين للوظيفة في مناصبهم الجديدة، ليتم اخضاعهم كذلك إلى فترة تجريبية تحدد مدى صلاحية الفرد ميدانيا لشغل الوظيفة او فشله في ذلك، فهي تعكس فكرة اساسية هي ان عملية الاختيارلايمكن ان تحقق نتائج صحيحة تماما.

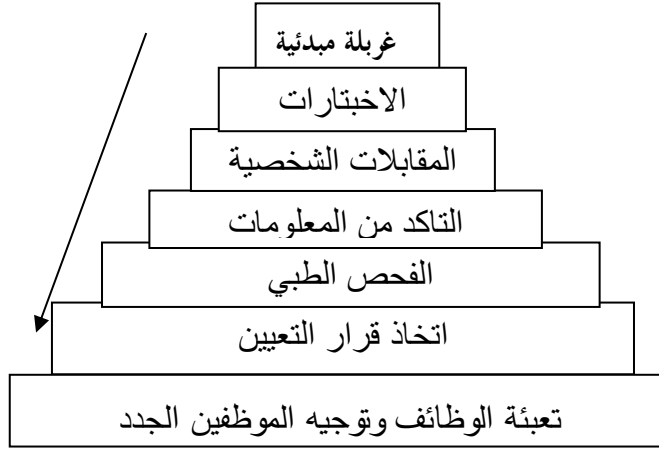
- تعبئة الوظائف وتوجيه الموظفين الجدد

بعد اختيارالموظف الجديد واتخاذ قرارتعينه، يقدم الموظف الجديد لزملائه في القسم او في الإدارة التي يعمل بها، ويجب الاهتمام بهذه الخطوة نظرا لأهمية اثر بام العمل الأول ى على نفسية الفرد ذلك انه يكون في هذه الفترة متخوفا من العمل، ولايعرف بالضبط واجباته ومسؤولياته، لذا يجب تعريف العامل بالمحيط الذي يعمل فيه.

- تشكل هته الخطوات الآليات والأساليب التي يتم من خلالها اختيار الشخص الملائم لشغل الوظائف، فبالإضافة إلى المستوى العلمي المحصل عليه طالب الوظيفة، هناك مقاييس أخرى تدخل في مدى أهليته وصلاحيته لشغل الوظيفة المعلن عنها، انطلاقا من إختبارات التخصص إلى المقابلات الشخصية وإختبارات الفحص الطبي، في اعتقادنا ان كل ماسبق ذكره لايفي بالغرض المطلوب من الإختيار مالم يشرف عليها كوادر وموارد بشرية مؤهلة تضمن اختيارافضل الموارد البشرية للمؤسسة.

والشكل التالي يوضح خطوات عملية الاختيار

شكل 08 خطوات عملية الاختيار



المصدر: من اعداد الطالب

03: التعيين في الوظيفة:

عد انتهاء كل الخطوات المتعلقة باختيار الموارد البشرية والمصادقة على القائمة النهائية للناجحين يتم اعلان الناجحين، وغالباً ما يتم ترتيبهم بشكل تنازلي وفق معايير محددة لاختيار انسبهم لشغل الوظيفة¹، ليتم تعيينهم وتوجيههم لوظائفهم الجديدة، وفقاً للترتيب المذكور سابقاً، حيث يخير اصحاب المراتب الأولى على المناصب الانسب لهم والاقترب لمقراتهم، والباقي يتم تعيينهم حسب الاستحقاق.

ثانياً: الأجور

تمثل الأجور العوائد المالية التي يتقاضاها الأفراد مقابل ما يقدمونه من مجهودات في العمل، وقد تكون على شكل مرتبات شهرية أو أجور اسبوعية أو يومية أو بعدد ساعات العمل كما سنتطرق اليه لاحقاً.

¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كتب عربية، 2003، ص 277. انظر موقع

02: تعريف الأجور

الاجر بالنسبة للفرد هو قوة شرائية يستطيع من خلاله اشباع احتياجاته الانسانية من جهة وايضا لما يشكله له من اعتراف او مكانة من قبل المنظمة¹

نظام الأجور والرواتب أحد العوامل التي تمكن المنظمة من استقطاب وحفظ الموارد البشرية الكفؤة القدرة على تحقيق أهدافها²

الأجر: هو ذلك المبلغ المالي الذي يتقاضاه الفرد عند بداية تعيينه في المنظمة، وينص عليه قرار تعيينه في الوظيفة المحددة له³

من خلال ماسبق فالاجر هو ذلك المبلغ المالي او العيني الذي يتقاضاه الفرد نتيجة انجازه لعمل معين وخلال فترة زمنية محددة متفق عليها بين الطرفين مسبقا.

03-أهداف الأجور:

تهدف الأجور إلى تحقيق جملة من الأهداف، يمكن ايجازها على النحو التالي⁴ :

أ - الليونة او القدرة على التأقلم مع المراحل المختلفة لتطور المؤسسة.

ب - التنافسية وذلك بأعداد نظام أجور يسمح بجذب المتعاونين ذو القيمة.

ج - اعادة تحفيز الأفراد بعد فترة .

د - الانصاف.

هـ - تحقيق الرضا الداخلي للعمال.

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية بيروت، لبنان، 2000، ص:147.

² يوسف حليم الطائي وهاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص:83.

³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص506

⁴ اسماعيل حجازي ومعالي سعاد، تسيير الموارد الشرية من خلال المهارات دار اسامة للنشر والتوزيع،

ط/1، 2013، ص:68

- بالإضافة إلى ماسبق ذكره من الأهداف يرى الباحث ان من بين الأهداف الأخرى التي يمكن ان يحققها الأجر مالي:

-أهداف بالنسبة للفرد: بالنسبة للفرد يمكن ان يكون الاجر وسيلة اشباع حاجات وتلبية متطلباته، بالإضافة إلى الاحساس بالاستقرار والمكانة اللائقة في المجتمع.

-أهداف بالنسبة للمؤسسة: بالرغم من أنها تشكل عبئاً على المؤسسة، الا ان الأجر تساهم في تحسين أداء الأفراد، مايؤدي إلى تعظيم الأرباح واعتلاء المكانة اللائقة في السوق، وبالتالي ازدياد وكبر حجم المؤسسة وتوسعها الجغرافي.

-أهداف بالنسبة للمجتمع: تساهم الأجر في ارتفاع القدرة الشرائية وامتصاص البطالة، مايساهم في الحد من الافات الإجتماعية كالسرقة والمتاجرة بالممنوعات والجرائم.

بالنسبة للحكومات والدول: يساهم ازدياد حجم المؤسسات وتوسع رقعتها الجغرافية في دفع عجلة التنمية وارتفاع رقم اعمال الذي ينعكس إيجابياً على التحصيل الضريبي لصالح الخزينة العمومية.

04-أنواع الأجر:

تصنف الأجر على النحو التالي:

أ - أجر نقدي: وهي مقابل مالي نقدي يحصل عليه الفرد من خلال قيامه بعمل معين.

ب - أجر عيني: وهي ما يحصل عليه الفرد على شكل خدمات مثل النقل والسكن والخدمات الصحية والإجتماعية.

ج - أجر على اساس الزمن: اجر تتعلق بالمدة الزمنية كعدد الساعات او اليوم او الاسبوع او الشهر.

د - أجور على أساس القطعة: أجور تتعلق بما يحصل عليه الفرد مقابل انجازه لكل قطعة حيث تدفع المنظمة للعامل مبلغاً يطلق عليه معدل أجر القطعة مقابل كل وحدة يقوم بانتاجها¹

المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين وتدريبهم وتحفيزهم

على اعتبار أننا خصصنا فصلاً كاملاً في هذا البحث لكل من الحوافز والأداء باعتبارهما متغيري دراستنا في هذا البحث إلا أننا سنتعرض لهما كوظيفتين من وظائف إدارة الموارد البشرية.

أولاً: تقييم أداء العاملين

تقيم الأداء هو العملية التي يتم من خلالها الحكم على مدى نجاح الأفراد في انجاز المهام الموكلة لهم، وبناءاً على النتائج المحصل عليها يتم اتخاذ قرارات التدعيم للجوانب الإيجابية والمعالجة لجوانب الضعف والقصور من خلال اللجوء للتدريب والتكوين أو التحفيز.

01: تعريف تقييم أداء العاملين

لقد تعددت التسميات لعملية تقييم الأداء فمنهم من يسميها تقييم الأداء ومنهم من يطلق عليها تقييم الأداء ومن بين ما جاء حول ذلك مالي:

يعرف تقييم أداء العامل من خلال سلوكياته الوظيفية والنتائج المحققة من وظيفته²

- كما يعرف على أنه العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة الوظائف ببعضها من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة على ضوء عدة اعتبارات أبرزها المهارة والمسؤولية والجهد الفكري والفعلية وظروف العمل³

¹ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض (السعودية)، 2015، ص 601.

² Danielle le Chasseur, Gestion des ressources humaines, CSMO, Québec, 2014 ; p

:115

³ يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص: 81.

ويعرف: " تقييم الأداء هو مدى انجاز المهام بفاعلية وفعالية. "¹

- تقييم الأداء هو النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم²

من خلال ماسبق نستطع القول ان تقييم الأداء هي العملية التي يتم من خلالها مقارنة نتائج أداء العاملين بأهداف المؤسسة، من اجل تصحيح الانحرافات وتعزيز الإيجابيات.

2- أهداف تقييم الأداء :

لتقييم الأداء عدة أهداف مختلفة تختلف حسب المستويات التالية³ :

أ- الأهداف على مستوى المنظمة:

تهدف عملية التقييم إلى الربط بين الأهداف التنظيمية الاستراتيجية وأهداف المورد البشري لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية لذلك لابد ان يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المنظمة كما تساعد على تحسين البيئة الاجتماعية للعمل وعلى اعداد سياسة جديدة للرقابة، ويمكن القول ان تقييم الأداء وسيلة لتنمية وزيادة حجم الانسجام والترابط بين الأفراد والمؤسسة ومن بين الأهداف تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي الوظائف، بالإضافة إلى احترام نظام العمل وقواعده لان شعور الشخص بان هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته يجعله اكثر التزاما بنظام وقواعد العمل⁴

¹ Claoud-Alazar et Sabine Sefari, contrôle de gestion, Edition^{5em}, édition Dunod, paris, 2018, p12.

² كامل بربر، مرجع سابق، ص: 284.

³ صالح محرز، فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 06، العدد 10، جامعة باتنة، 2016، ص: 183.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002، ص: 16.

ب - الأهداف على مستوى المديرين:

من بين أهداف عملية تقييم الأداء على مستوى المديرين تنمية قدراتهم في مجالات الاشراف التوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين كما تساعد المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت اشرافهم وتحسين الإتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقة بين الطرفين وزيادة التعاون لرفع الكفاءة الانتاجية من جانب وتنمية قدرات الأفراد من جانب اخر، كما تعمل على تنمية كفاءة الرؤساء بالاضافة إلى ذلك فان معلومات التقييم تستعمل في العقاب اذ ان المورد البشري الذي يتعرض لعقوبة ما يثبت ذلك في ملفه ويؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار بشأن مستقبله الوظيفي.

ج - الأهداف على مستوى العمال:

من بين أهدافها أنها تساعد في تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية ووضع خطط لرفع مستوى آدائهم وتحسين انتاجيتهم، ومن خلال عملية القيم للأداء يتم تحديد مواطن الضعف للعامل من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، وتكشف عن مدى قدرته على التأقلم في بيئة عمله، كما تعمل على تنمية الاحساس بروح المسؤولية أضف إلى ذلك فان هذه العملية تمدد العاملين بتغذية عكسية على آدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

-من خلال ماسبق ذكره وبالنظر الى الأهداف المذكورة أعلاه نجد ان تقييم الأداء له دورا هاما في اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين مايمكن من معالجة انحرافاتهما ودعم ايجابياتهما، كما انه يساهم في تعزيز القدرات الاشرافية للقائمين على تسييرالمؤسسات ويمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة لذلك، بالإضافة الى تمكين المؤسسات من القدرة على ربط التكامل بين أهدافها وأهداف مواردها البشرية.

ثانيا: التدريب

يعد التدريب احدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي يتم من خلالها تحسين مستوى أداء الأفراد والرفع من قدراتهم المهنية ومن ين ماجاء حوله نذكر مايلي:

01- تعريف التدريب:

كغيره من الوظائف السابقة لإدارة لقي التدريب عدة تعاريف ومن بينها نذكر مايلي:
يعرف التدريب على انه الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة لانجاز مهام وظيفة معينة¹.

هوذلك النشاط الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية من اجل زيادة ودعم قدرات الأفراد على أداء اعمالهم وتطبيق تلك المعارف المكتسبة²

التدريب عملية ديناميكية وممنهجة تعمل وفق آليات وتسعى إلى تطوير قدرات العاملين، وتوجيه مهاراتهم وسلوكياتهم بما يحقق الأهداف التنظيمية ويكسب المؤسسة ميزة تنافسية³.

- من خلال ماسبق، نستطيع القول ان التدريب هو تلك العملية التي يتم من خلالها تاهيل الأفراد ورفع قدراتهم المهنية في انجازالمهام الموكلة لهم بالمؤسسة مايحسن مستوى آدائهم ويعزز مكانتهم بالمؤسسة.

¹ يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص:79.

² M. Degay, La politique des ressources humaines dans l'entreprise, Paris, organisation, 1989, P134.

³ معيوف هدي وتيموساغ ليندة، أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية، مجلة آفاق للعلوم والدراسات، المركز الجامعي اليزي، المجلد06، العدد02،2023، ص:121.

02- أهداف التدريب

تتباين أهداف التدريب وفقا لمستوى المتدربين والمدرّبين على حد سواء ووفقا لمحتوى البرامج التدريبية ومن أهم هذه الأهداف مايلي¹ :

أ - اكتساب معرفة شاملة للعمل الذي يمارسه الفرد لتعريفه بأهداف عمله والأنشطة ضمن واجباته وعلاقاته بالآخرين.

ب - تنمية وتطوير المهارات والسلوكات والأساليب الوظيفية بما يساهم في رفع كفاءة وتحسين الأداء وتوظيف الاستعدادات والقدرات الشخصية مما يعود على الفرد والمنظمة والمجتمع بالفائدة.

ج - تشخيص المشكلات ومعالجتها.

د - تهيئة فرص الابتكار والابداع والتنافس سعيا للتميز ومواكبة مستجدات العصر.

هـ - تمكين العاملين ومنظماتهم من إعادة تأهيل الموارد البشرية المتاحة والفائضة عن الحاجة لمهن وظائف التدريب التحويلي، فعلى اعتبار أن الهدف الرئيسي من التدريب هو الحصول على المهارات التي تسمح بالاستثمار الجيد في المورد البشري فهي كذلك تساهم فيه²

- من خلال ماسبق ذكره من هذه الأهداف نرى أن كلها تصب في وعاء واحد وهو تجديد الأفراد لمعارفهم واكتسابهم للمهارات التي تمكنهم من انجاز مهامهم على أكمل وجه، إلا أنه لا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال توفير الكوادر المؤهلة التي يمكنها تدريب الأفراد بفعالية حتى يحقق التدريب أهدافه بكفاءة وفعالية.

¹ عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2005، ص: 234.

² باري كشواي، مرجع سابق، ص: 120

ثالثاً: الحوافز

تعد الحوافز العامل الرئيسي والمحدد الأول الذي يدفع بالموارد البشري للعمل، لذلك فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي تمتلك نظاماً تحفيزياً فعال يستجيب لمتطلبات وتطلعات مواردها البشرية ويشبع حاجاتها، ومن بين ما جاء حول الحوافز مايلي:

1- تعريف الحوافز

هناك العديد من التعاريف في الفكر التسيري حول موضوع الحوافز، يعود ذلك لوجود أكثر من وجهة نظر واحدة للمفكرين، واختلاف الزاوايا التي ينظر بها كل منهم لأهمية ومكانة الحوافز في المؤسسة، ومن بين ما جاء حول ذلك نذكر مايلي:

يعرف الحافز على انه تشجيع للأفراد واستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من اجل تحقيق أهداف المنظمة وتبدأ العملية بالتأني الخارجي على الأفراد كان يعرض عليهم اعلى اجر من اجل القيام بعمل أكثر لكن نجاحها يتوقف عل عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية¹

-هي مجموعة من المؤثرات التي تدفع الفرد وتقنعه ببذل جهد أكثر ومجهود أكثر في عمله والامتناع عن الاخطاء والاغلاط التي تقلل من الانتاجية مما يؤثر على المنظمة او المؤسسة²

-مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيهه نحو الأداء المطلوب³

¹ جدي اسماء، الأداء في المنظمة من خلال الاستثمار في الراس المال الفكري، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال، جامعة البليدة 2، 2018/2017، ص: 59.

² حازم احمد فراونة واسماعيل ماضي، انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد: 04، العدد: 01، جامعة حمة لخضر الوادي، 2019، ص: 64

³ مراد جمال، اتجاهات العاملين نحو نظام الحوافز المعنوية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإجتماعية، المجلد 07، العدد، 30، جامعة الاغواط، 2018، ص: 267.

الحوافز ترتكز على مكافئة العاملين على تميزهم في الأداء وان الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي¹.

*من خلال ما سبق من وجهات النظر المختلفة بين المفكرين حول تعريف الحوافز، نستطيع القول أن الحوافز هي مجموعة الوسائل التي يتم من خلالها دفع الفرد للقيام بسلوك معين يهدف من خلاله تلبية حاجاته واشباع رغباته.

2- أهمية الحوافز

تحظى الحوافز بأهمية بالغة لدى منظمات الاعمال تعود هذه الأهمية لكونها الآلية التي يتم من خلالها تحقيق أعلى مستويات الأداء من جهة ومن جهة أخرى تحقيق رغباتهم وتلبية حاجاتهم، اذ يمكن حصر هذه الأهمية في النقاط التالية² :

- تحقيق اعلى انتاجية وجودة.
- القدرة على إدارة الازمات.
- اندماج أكثر للراس المال البشري في العمل.
- تخفيض الفرق في العمل في المجالات المادية والمعنوية.
- جذب راس المال البشري والكفو وتنمية روح الولاء والنتماء لديهم.
- تلاشي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي.

3- أهداف الحوافز

تهدف الحوافز إلى تحقيق الأهداف التالية³ :

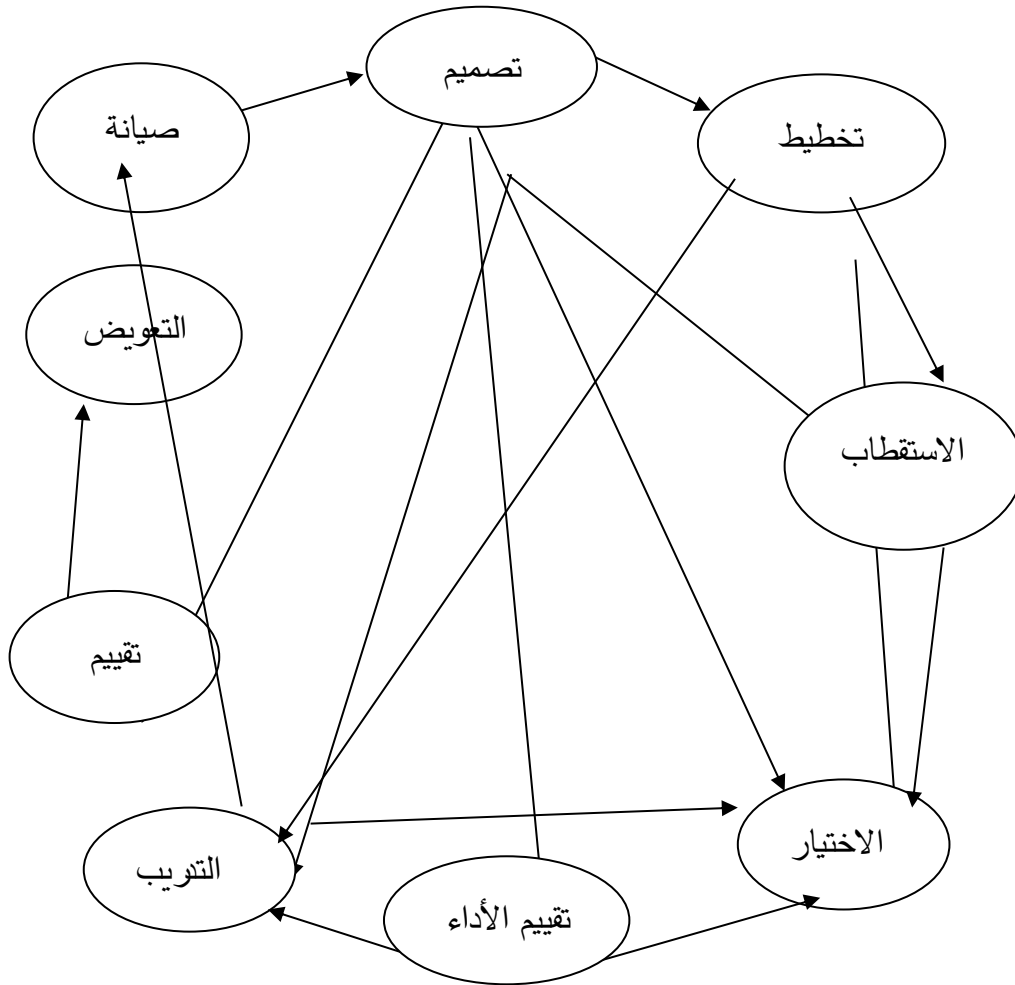
¹ احمد ماهر، مرجع سابق، ص:236 .

² جدي اسماء، مرجع سابق، ص:60

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، مصر، 2013، ص:169.

- أ جذب العاملين للالتحاق والعمل بالمنظمة.
- ب- اعطاء نوع من الامان الوظيفي والاستقرار للعامل.
- ج - الحفاظ على المستوى المعيشي للعاملين.
- د - الاعتراف عضوية الفرد في المنظمة.
- هـ - الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية على المنظمة في رعاية افرادها.
- و- تقوية العلاقة بين المنظمة والعاملين.
- ي - تساعد الأعداد الكبيرة في على تصميم انظمة تامينية متقدمة لايقدر فرد بمفرده الحصول عليها.
- تشير الأهداف السابقة للحوافز إلى ربط العلاقة وتوطيدها بين المنظمة والأفراد العاملين بها والتي تظهر من خلال تحقيق الأهداف المشتركة بين الطرفين تلبية حاجيات الأفراد واشباع رغباتهم من جهة ومن جهة أخرى تحسين أداء المنظمة وتحقيق مكانتها اللائقة في السوق، يرى الباحث ان هته الأهداف لاتحقق مبتغاها الا من خلال دراسة وفهم الحاجيات والمتطلبات الحقيقية للأفراد والعمل على تلبيتها.

شكل 09 نظام إدارة الموارد البشرية المتكامل.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، مرجع سابق، ص:23.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى المكانة التي تحتلها إدارة الموارد البشرية في النظام التسيري للمؤسسة، حيث تعرضنا في بداية الفصل إلى النظام التسيري للمؤسسة باعتباره القلب النابض لها، من خلال التعرف على ماهيته ومختلف النظريات المفسرة له بالإضافة إلى التطرق إلى مستوياته، كما تعرضنا كذلك في هذا الجانب إلى المسير باعتباره المسؤول الأول على نجاح التسير، فإما ان يكون المسير قائدا يساهم في نجاح التسير واستمراره، أو يكون متسلطا دكتاتوريا يعيق التسير ويعرقل تطويره، كما تم التطرق كذلك إلى مختلف الوظائف المرتبطة بالتسير انطلاقا من التخطيط باعتباره أولى الوظائف التسيرية التي يتم من خلالها التنبؤ والاستعداد للمستقبل، إلى التنظيم الذي يساهم في ترتيب الأنشطة والتنسيق بين المصالح والأقسام، ثم وظيفة التوجيه التي تهتم بالإرشاد والتصويب وأخيرا الرقابة وأهميتها في الإشراف على تنفيذ العمليات والوقوف على مدى تحقيق النتائج المتوقعة.

تم التطرق في القسم الموالي إلى إدارة الموارد البشرية و مسؤوليتها على تحقيق الاستثمار في المورد البشري، من خلال تزويد المؤسسة بالمورد البشري الكفؤ الذي يحقق لها النجاح والمكانة اللائقة في السوق، فبعد ان كان نشاطها مجرد نشاط يهتم بالجوانب الروتينية فقط، أصبح لها دورا هاما وإستراتيجيا بالمؤسسة، وهذا من خلال مختلف وظائفها انطلاقا من تحليل وتوصيف الوظائف لتحديد مواصفات الوظيفة وشروط شغلها، إلى التخطيط والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، ثم استقطابها وتحديد معايير اختيارها، وبعد ذلك تعيينها واستحقاق اجرتها، ليتيم بعد ذلك تقييمها لتحديد الانحرافات وتصحيحها وتعزيز الإيجابيات ودعمها، والذي لا يكون الا من خلال نظام حوافز فعال وهو ما سنتطرق اليه بالتفصيل في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

الإطار النظري لنظام الحوافز

تمهيد:

يعد تحسين الأداء وتعظيم الأرباح الهدف الأسمى الذي تسعى إليه جميع المؤسسات اليوم لتحقيق به التميز وتعتلي المكانة اللائقة في السوق، ما يتطلب منها الاستثمار الفعال والجاد في أصولها التي تمتلكها.

ان الاستثمار الحقيقي في الوقت الراهن لا يقتصر فقط على الأصول المادية ووسائل الإنتاج كما كان يعتقد في السابق، بل تعدى ذلك ليشمل الأصول البشرية باعتبارها رأسمال بشري واصلا من الأصول المعنوية الاستثمار فيها يحقق أعلى مستويات الأداء المتميز.

ان التحدي الذي تواجهه المؤسسات اليوم لا يكمن فيما ماتملكه من موارد بشرية فقط، بل يكمن في كيفية البحث عن مختلف الطرق والأساليب التي من شأنها تحريك القوى البشرية ودفعها لبذل المزيد من الجهد في العمل لرفع مستوى أدائها وتحقيق التميز والبقاء للمؤسسة وشباع حاجات ورغبات مواردها البشرية، ما يتطلب بناء نظام حوافز فعال وجدي يضمن من خلاله استثمارا حقيقيا في المورد البشري يلبي من خلاله رغباته ويستجيب لتطلعات.

سيكون اهتمامنا من خلال هذا الفصل حول الإطار النظري لنظام الحوافز، والذي سوف نتطرق اليه من خلال مايلي:

- **المبحث الأول:** سنتناول في هذا المبحث الجانب النظري لنظام الحوافز، وكل ما يتعلق بالمفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالحوافز، بالإضافة إلى اسباب الاهتمام بها وأهميتها أساسياتها، ومختلف النظريات المفسرة لها.

- **المبحث الثاني:** من خلال هذا المبحث سنتعرض لمكونات ومتطلبات نظام الحوافز، والمبادئ التي يقوم عليها، كما سنتعرض كذلك من خلال هذا المبحث إلى مختلف المراحل المتعلقة بتصميم نظام الحوافز

- **المبحث الثالث:** بالنسبة لهذا المبحث فسوف نتطرق فيه لمختلف أنواع الحوافز وأسس منحها وأهدافها، والقوى المؤثرة عليها بالإضافة إلى المعوقات التي تعترض تطبيقها.

المبحث الأول: الإطار النظري للحوافز

يعد مفهوم الحوافز الإنسانية من بين المفاهيم المعقدة والمتداخلة، يعود ذلك لارتباطها مع المفاهيم المتعلقة بدراسة السلوك الإنساني، ذوالإنطباع المختلفة والرغبات المتغيرة من شخص لآخر أو حتى في الشخص ذاته، لذلك أصبح من الضروري دراسة وفهم عناصر ومكونات السلوك الإنساني أولاً، ليتم بعد ذلك البحث عن الطرق والآليات التي تمكن من أعداد وبناء نظام حوافز فعال يتناسب ويستجيب لتطلعات الموارد البشرية ويشبع حاجاتها.

المطلب الأول: مدخل لنظام الحوافز

تعد وظيفة تحفيز الموارد البشرية والاستثمار فيها من بين الوظائف الهامة بالمؤسسات، لما لها من دور هام في دفع وتحريك القوى البشرية نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة من جهة وللمورد البشري من جهة أخرى.

أولاً: تحديد المصطلحات.

01- الغريزة:

-تعرف الغريزة على أنها الدافع الفطري للسلوك التلقائي غير الواعي لدى الكائن الحي من أجل التكيف مع البيئة المحيطة به ما نستنتجه من هذا التعريف أن الغريزة تعد الأداة المحركة للسلوك التلقائي الهادف للتكيف مع البيئة المحيطة.¹

- كما تعرف كذلك بأنها " استعداد فطري نفسي جسمي يدفع الفرد إلى أن يدرك وينتبه إلى أشياء من نوع معين، ويشعر إزاءها بانفعال خاص، ثم يسلك نحوها سلوكاً معيناً أو يحاول ذلك

¹ محمد لمين مراكشي، دور نظام الحوافز في تحسين الأداء للموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة البليدة، مارس 2012، ص:52.

على الأقل" ¹.

- من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان الغريزة ليست محدد فطري في الانسان فقط، بل هي سلوك انساني تساهم في تحديده الدوافع الداخلية الكامنة للانسان، بالإضافة إلى المؤثرات والعوامل البيئية الخارجية المحيطة به كالتحفيز.

02- الحاجة:

عرفت الحاجة على أنها " حالة داخلية تجعل من نتائج معينة تبدو جذابة للفرد، بمعنى ان الحاجة هي رغبة باشباع نقص أو عوز معين لدى الفرد. ²

كما عرفت كذلك هي النقص والحرمان الذي يسبب التوتر ثم السلوك لازالته وهي اذا واحدة من عناصر وأجزاء عملية الدافعية ولكنها العنصر المحرك الذي يبدأ العملية لذلك كثيرا ما نتكلم عن الحاجات وكأنها مرادفة للدافعية. ³

من خلال ماسبق يمكن القول أن الحاجة تعبر عن الحرمان والنقص الذي يشعر به الفرد، وبالتالي دفع و توجيه السلوك للاستجابة لتلبية ذلك الحرمان ونحو اشباع ذلك النقص قصد الوصول لسد تلك الحاجة.

03- المكافأة:

تعرف المكافئة على أنها: عبارة على مبلغ مالي يعطى للعامل أو الموظف نظير قيامه بجهد مميز، ويمكن منح المكافئات على أساس مهارات معينة استطاع العامل أن يكتسبها من خلال عمله تمكن من خلال هذه المهارة أن يختصر النفقات أو الوقت أو الجهد وبذلك استحق المكافئة. ⁴

¹ محمد لمين مراكشي، نفس المرجع السابق، ص: 51.

² صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق الأردن، 2007، ص: 458.

³ سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، داروائل للنشر، ط/2، الاردن 2004، ص: 345.

⁴ حازم أحمد فراونة واسماعيل ماضي، مرجع سابق، ص: 66.

كما تعرف: المكافئة هي مقابل مالي للجهود غير العادية مستهدفة العام والخاص، تقدم تشجيعاً للعامل الذي يقدم جهوداً ممتازة غير عادية في مجاله¹.

- من خلال التعريفين السابقين يرى الباحث ان المكافئة لا تشمل الجانب المالي فقط كما تمت الإشارة إليه أعلاه، بل قد تأخذ أشكال أخرى معنوية كالترقية او المدح والثناء والتي يكون لها الأثر الفعال على أداء الفرد، وهو ما يثودنا لتعريف المكافئة على أنها ذلك المقابل المادي او المعنوي الذي يتحصل عليه الفرد، نتيجة ما حققه من تميز في الأداء عن غيره وبالتالي فالمكافئة هي تعبير عن تحسين العمل والتميز في الأداء.

04- الدافع:

يعرف الدافع على أنه شيء ذاتي لا يمكن ان يكون مفروض من الخارج، فهو قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل معين²

كما يعرف الدافع على انه هو حاجات وقوى داخلية تشكل أساسا السلوك³
ويعرف ايضا بأنه "مجموعة من العوامل الداخلية المنشطة والقوى الموجهة لتصرفات الفرد"⁴
كما يعرف بأنه " الحاجات والتصورات والرغبات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف فعندما تشبع الحاجات او الرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن"⁵.

-الدافع عبارة على شعور واحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجات معينة يشعر هذا الفرد

¹ محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص: 253

² محمد قاسم القزويني، السلوك التنظيمي، دار وائل، الأردن: 2009، ص: 57.

³ حريم حسن، السلوك التنظيمي، دارالحامد للنشر والتوزيع، لأردن، 2003، ص: 108

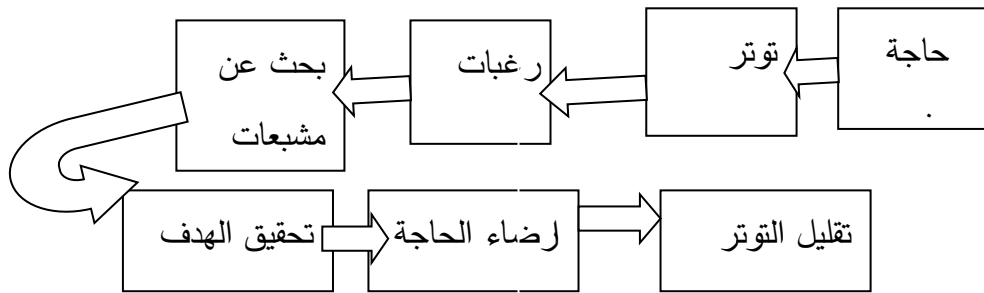
⁴ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار النشر مجدلاوي للتوزيع، الأردن، 2004، ص: 227.

⁵ منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011، ص: 268.

بعدم اشباعها.¹

- من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن الدافع هو تلك القوى الداخلية التي تدفع الفرد وتوجه سلوكه الإنساني نحو تصرف معين لتحقيق هدف معين.

شكل: 10 نموذج ظهور عملية الدافع



المصدر: منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، ط/1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011، ص: 269.

ثانياً: تعريف الحوافز

بعد تطرقنا لبعض المصطلحات المرتبطة بالحوافز، سوف نتطرق فيمايلي لأهم ما جاء حول مفاهيم الحوافز والتي تعددت واختلفت بين المفكرين، لاختلاف الزاوية التي ينظر كل منهم بها إلى الحوافز ومن بين ما جاء حول ذلك ماييلي:

التحفيز لغة بمعنى دفعه من خلفه وجد واسرع، وتهيأ للمضي فيه واستعد.²

التحفيز الخارجي هو سلوك ينتج عن قوى خارجية، ويتخذ شكل مكافآت أو عقوبات³

¹ عبد الله بن عبد الله الطجم وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر، جدة - السعودية- 2003، ص: 108.

² محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 212.

³ Indermun, Vartikka ; bayat, M. An analysis of organisational behaviour and its impact on organisational success. International Journal of Innovative Research in Management, 2013, 2.12p: 04.

التحفيز هو مجموع من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تدفع بالأفراد لاشباع حاجاتهم المتعددة من خلال اقدامهم على تصرفات وسلوكيات ومعينة¹.

- التحفيز هو ذلك المثير الذي يحرك الفرد نحو تحقيق هدف معين يتحقق من خلاله أهداف المنظمة والفرد على حد السواء.²

- تعرف الحوافز بأنها " مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحافز مهما بالنسبة للفرد." ³.

- كما عرف الحافز على انه عبارة على مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه على القيام بأداء أفضل.⁴
- الحافز على العمل شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص يجذبه اليه باعتباره وسيلة لاشباع حاجاته التي يشعر بها⁵.

- وتعرف أيضا " مجموعة العوامل التي تعمل التي تعمل على اثارة تلك القوى الحركية للانسان والتي تؤثر على سلوكه تصرفاته."⁶

- كما تعرف الحوافز على أنها " شئ خارجي يوجد في محيط العمل او المجتمع يجذب اليه الفرد باعتباره وسيلة لاشباع رغبة يشعر بها "⁷.

الحوافز هي مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين

¹ حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص:28.

² زاهية توام ولطيفة كلاخي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، المجلد 24، العدد، 2021، ص: 648.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 199، ص: 327.

⁴ عبد الله بن عبد الله الطجم وطلق بن عوض الله السواط، مرجع سابق، ص: 109.

⁵ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص: 183.

⁶ حازم أحمد فراونه واسماعيل ماضي، مرجع سابق، ص: 64.

⁷ علي السلمي، مرجع سابق، ص: 327.

لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم كما ونوعاً.¹

- من خلال ماسبق من التعاريف حول موضوع الحوافز، نجد ان المفكرين لم يتفقوا في تحديد تعريف معين للحوافز يعود ذلك لاختلاف الزاوية التي ينظر كل منهم بها للحوافز، فمنهم من يعتبرها الوسائل التي تمكن من بمدى بلوغ النتائج والأهداف المحققة مايعني ارتباطها بمفهوم الفعالية، ومنهم من ينظر اليها من زاوية الوسائل المتاحة في انجاز الاعمال مايعني ربطها بالفاعلية، وهناك من يربطها بهما معا، الا اننا نستطيع القول أن الحوافز هي تلك الطرق والأساليب التي يتم من خلالها توجيه سلوك الأفراد للقيام بعمل معين، بغية تلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق التميز و المكانة اللائقة في السوق للمؤسسة التي ينتمون إليها.

تختلف الدوافع كما تختلف الحوافز من شخص إلى آخر يعود ذلك لاختلاف الحاجات والرغبات بين الأفراد وتوقعاتهم من الأعمال التي يقومون بها لإشباعها، فالدافع يمثل القوى الداخلية التي تدفع الفرد للقيام بعمل ما، أما الحافز فهو المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه للقيام بأعمال معينة تلبي له حاجاته وتشبع له رغباته، والشكل التالي يبين الفرق بين الحوافز والدوافع على النحو التالي :

¹ يوسف حجيم الطائي وهشام فوزي العبادي، مرجع سابق، ص: 89

-جدول رقم 02 العلاقة بين الدوافع والحوافز

الدوافع	الحوافز
هي محركات داخلية غير مرئية تدفع الانسان للتصرف والعمل من اجل اشباع حاجاته.	هي مؤثرات خارجية تثير الدوافع الانسانية من اجل اشباع الحاجة.
الدوافع قوى داخلية.	مؤثرات خارجية.
الحاجات تشكل الدافعية.	الحوافز تخلق الدافعية.
لا يمكن قياسها.	قابلة للقياس.

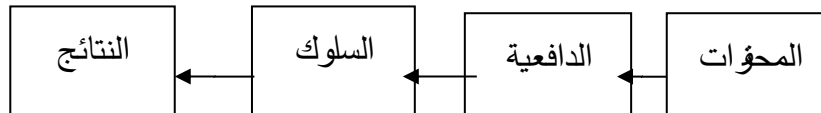
المصدر: سمغوني توفيق فيصل وكريم فيصل، نظام الحوافز ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين،

مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة أدرار، المجلد 18، العدد 03، 2019، ص: 21.

- من خلال الجدول السابق الذي يوضح الفرق في العلاقة بين الدوافع الداخلية للأفراد والحوافز الخارجية التي تشجعهم على تحسين أدائهم لاستحقاق الحوافز المقابلة لها، يرى الباحث ان بناء نظام حوافز فعال وسليم للموارد البشرية يتطلب فهم العلاقة الثلاثية المترابطة بين العناصر التالية: السلوك الانساني، الدوافع الداخلية، الحوافز الخارجية.

كما يبينها الشكل التالي:

شكل: 11 العلاقة بين الحوافز والسلوك



المصدر: خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدرة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط/1، دار وائل للنشر، الاردن، 2003، ص: 254.

ثالثاً: أسباب الاهتمام بنظام بالحوافز .

نظراً للتطورات التي يشهدها العالم اليوم والتي أدت إلى الصراعات في عالم ريادة الأعمال حول تحقيق المكانة اللائقة في السوق، أصبح من الضروري تخفيض المورد البشري والاهتمام به، ومن بين الأسباب التي ساهمت في الاهتمام بنظام الحوافز مايلي¹ :

1- ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية التي يتلائم استخدامها مع التطورات الجارية خاصة تلك التي تحتم زيادة قدرة المنظمات على اجتذاب المهارات اللازمة، وحفز العاملين على تطوير قدراتهم ومعارفهم.

2- غموض مفهوم ومضمون عملية التحفيز لارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية المعقدة والمتشابكة الأمر الذي أدى إلى اهتمام الكيرمن الباحثين واعتماد التحفيز موضوعاً لدراساتهم بقصد التوصل إلى فهم واضح وعام للعملية والعوامل المؤثرة في نجاحها.

3- تزايد القيود والتحديات التي تواجه المنظمات والتي لها تأثير مباشر على كفاءة المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار .

4- زيادة حجم المنظمات وتوسع انشطتها وميلها إلى الاتجاه الدولي في ممارسة أعمالها جعلها مضطرة في بعض الأحيان إلى دفع عاملها للانتقال إلى مجتمعات ودول أخرى لذلك تستخدم المنظمات الحوافز كأحد الوسائل التي تشجع وتخلق الرغبة لدى العاملين للعمل خارج مناطق سكنهم.

- كل الأسباب السابقة ساهمت في الاهتمام بالحوافز لما لها من دور هام في تحقيق أهداف المؤسسات، إذ ساهم ازدياد حجم المؤسسات وتوسع نشاطها في اشتداد المنافسة بينها لامتلاك أفضل القوى البشرية الماهرة في الاهتمام بالحوافز، فامتلاك أفضل القوى البشرية المتميزة يرتبط بفعالية نظام

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، ط/2003، ص:253.

الحوافز المتبع، فكلما كان نظام الحوافز إيجابياً كلما امتلكت المؤسسة أفضل الموارد البشرية وامهرها، وبالتالي تحقيق استثمار أفضل في المورد البشري ما يعني تحقيق الأداء المتميز وضمان المكانة اللائقة في السوق.

المطلب الثاني: أهمية وأساسيات نظام الحوافز.

تحتل الحوافز أهمية بالغة لدى المهتمين تعود هذه الأهمية للدور الذي تلعبه في دفع الموارد البشرية لبذل أكبر جهد من العمل لتحقيق أفضل الأداء، ما يعني تحقيق الاستثمار الأمثل في الموارد البشرية.

أولاً: أهمية نظام الحوافز:

لنظام الحوافز أهمية بالغة على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعات وعلى مستوى المؤسسة على النحو التالي:

01- أهمية الحوافز على المستوى الفردي:

تكمن أهمية الحوافز على مستوى الفرد فيما يلي¹ :

- توفير للأفراد الدعم والمساندة لتتعلم كيفية اشباع حاجات جديدة وكيفية النجاح في مهمات قد تكون صعبة.

- توفير عدد كبير من المحفزات لاشباع مختلف الحاجات الفزيولوجية والاجتماعية والذاتية.

- رفع دخل العامل وتحقيق مستوى أفضل للمعيشة.

- اخراج القوة الدافعة لدى الأفراد للنمو وتحقيق الذات.²

¹ صالح محرز، مرجع سابق، 2016، ص: 177.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، القاهرة-مصر-، 2013، ص: 40.

02- أهمية الحوافز على مستوى الجماعات:

تتمثل أهمية الحوافز على المستوى الجماعي فيما يلي :

-توطيد العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين العاملين

- خلق روح المنافسة الإيجابية مما ينعكس إيجابيا على نتائج الأداء .

- زيادة قدرة الجماعة على تحليل المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.¹

03- أهمية الحوافز على مستوى المؤسسة:

تظهر أهمية الحوافز على مستوى المؤسسة من خلال:

- تشجيع الحوافز العاملين على المنافسة بينهم لتحقيق أفضل مكافئة وبالتالي تحقيق أعلى أداء .

- المساهمة في تحسين ورفع مستوى الأداء كنتيجة لتحقيق الرضا الوظيفي .

- لتحقيق المكانة اللائقة في السوق .

-مواكبة ومواجهة التطورات التشريعية والتكنولوجية والقانونية، الإجتماعية، والاقتصادية والسياسية

والمعلوماتية² والتكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، فمهما واجهت من ضغوطات

داخلية او خارجية، اقتصادية كانت أو تكنولوجية أوحتى سياسية، فلا بد على المؤسسة من البحث

على الطرق والوسائل التي تمكنها من التكيف مع هذه المتغيرات لبقائها والحفاظ على مكانتها .

- تتبع أهمية الحوافز من خلال مختلف المستويات المرتبطة بها، فعلى مستوى الفرد تعد الحوافز

وسيلة لاشباع حاجاته وتلبية متطلباته، وعلى مستوى الجماعات تعد الحوافز اسلوبا للتعاون وتوطيد

العلاقات غير الرسمية بين الأفراد وبالتالي تبادل المعلومات والخبرات بينهم ورفع الروح المعنوية التي

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، نفس المرجع السابق، ص:41.

² حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص:18

تشجع على التعاون والعمل الجماعي، وعلى مستوى المؤسسة تتبع أهميتها من خلال رفع مستوى ادائها وتحقيق مكانتها في السوق التي تسعى اليها والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال توفير نظام الحوافز الفعال والمناسب الذي يضمن تحقيق ذلك.

ثانياً: أساسيات نظام الحوافز

حتى تقوم الإدارة بتحفيز العاملين تعتمد على الأساسيات التالية¹:

- 1- ممارسات إدارية ناضجة: تتعلق بتوفر كل العوامل المؤثرة على أداء الفرد وهي من مسؤوليتها وبحيث يمكن للفرد ان يتحكم بعمله ويحقق الأداء الافضل إذا اراد.
- 2- تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين: ويقصد بها تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهل يعملون من اجل المال فقط ام للتقدم وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين.
- 3 - تحديد الحوافز التي تقرر استخدامها وتستطيع توفيرها.
- 4- القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين: فتحفيز المدراء يختلف عنه للخبراء والموظفين الاعتياديين ولهذا تحتاج الكثير من الاعمال الكبيرة إلى عدد من الانظمة.
- تساهم مختلف الأساسيات التي سبق ذكرها في بناء نظام الحوافز الفعال، انطلاقاً من توفير وتهيئة العوامل المؤثرة على أداء الفرد حتى يتمكن من القيام بعمله على أحسن وجه، إلى المعرفة الدقيقة لحاجيات العاملين ودوافعهم ورغباتهم حتى يتمكن القائمون على نظام الحوافز من بناء نظام حوافز فعال يستجيب لتلبية تلك الرغبات ويلبي حاجاتها.

¹ سعاد نايف برونوطي، مرجع سابق، ص: 350.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للحوافز.

لقد شكل نظام الحوافز جدلاً كبيراً بين المفكرين، حيث ارتبطت دراسته بتحليل السلوك الإنساني، فمنهم من ربط الحوافز بأشباع الحاجات المادية للعامل، ومنهم من ربطها بالجوانب الانسانية ومنهم من ربطها بكليهما، لذلك ظهرت عدة نظريات ساهمت في تفسير علاقة التحفيز بالدوافع الإنسانية والتي من بينها:

أولاً: النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الانسانية

تشكل النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور ونظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو، إحدى النظريات التي عالجت علاقات العمل، والتي سنتطرق لها على النحو التالي:

01- النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور:

رائدها فريدريك تايلور تم ظهورها منذ بداية سنة 1911 حيث تركزت هذه النظرية على أهمية الجانب المادي في إثارة العامل نحو مضاعفة جهده في العمل ما يؤدي إلى زيادة كمية الانتاج ورفع مستوى الأداء من أجل الحصول على الحوافز المادية المقابلة لذلك ، وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى، وهكذا لا تمنح الحوافز النقدية إلا للعامل الممتاز، إن أهم ما يميز هذه النظرية تركيزها على الجانب المادي أكثر منه على الجانب الإنساني للعامل في إطار التنظيمات الرسمية في العمل وأهمال العلاقات غير الرسمية ، فهي تنظر للعامل كآلة للانتاج فقط ما اثار سخط العاملين على هذا التوجه في تلك الفترة ، فبالرغم من اعتراف تايلور بالجانب الإنساني للعامل وأهميته سنة 1914 من خلال كتابه (نفسية الإدارة) ، إلا أنه لم يقوم بدراسة هذه الظاهرة علمياً مقارنة بما فعل بالنسبة للجوانب المادية للعمل.¹

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر، الاردن، 2004، ص:26.

02- نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو":

على عكس سابقتها، هذه النظرية تقوم على مبدأ أن المؤسسة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، وتعتبر ان الأداء يتكون من الجانب الإنساني والفني، وأن الإنسان له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات، حيث نجد في هذه المرحلة التركيز على الجانب المعنوي أكثر منه على الجانب المادي للحوافز.

من خلال الدراسة التي قام بها رائد هذه النظرية "إلتون مايو" Elton Mayo والتي امتدت من 1924 إلى غاية 1932 في مصانع "ها ورثون" بالولايات المتحدة الأمريكية والتي ركزت على الجانب الإنساني في العمل¹، من خلال تأثي الاضاعة على أداء العاملين بالمصنع، والتي خلصت نتائجها إلى مايلي:

- ارتفاع مستوى الأداء عند العاملين، لا يرجع للاهتمام المادي فقط بل يرجع كذلك للاهتمام المعنوي وتأثيه على مستوى الأداء.

- لن يتحقق الأداء المطلوب الا إذا كان هناك رعاية معنوية وتعاون حيوي بين اعضاء الجماعة والإدارة وفي جو انساني².

- نرى ان هذه النظرية ركزت فقط على الجانب المعنوي للعامل وأهملت الجانب المادي، كما ركزت على العلاقات غير الرسمية في العمل وأهملت العلاقات غير الرسمية، الا اننا نرى انه بالرغم من ان للعامل دوافع واحاسيس تحرك سلوكه وتوجه تصرفاته، الا انه كذلك له حاجات ورغبات يسعى

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص:24.

² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997، ص:15.

لاشباعها من خلال عمله داخل مؤسسته التي يعمل بها، لذلك فلا بد من الجمع بين الجانبين المادي والمعنوي للأفراد العاملين حتى يحقق نظام الحوافز أهدافه.

ثانياً - نظرية الحاجات الإنسانية ونظرية العاملين

01-نظرية الحاجات الإنسانية لأبراهام ماسلو:

ظهرت سنة 1954، رائدها ماسلواهتمت نظريته بدراسة مفهوم الحاجات الإنسانية¹، مشيراً إلى أن الإنسان في كل ما يصدر عنه من سلوك إنما يسعى إلى إشباع حاجات خمس مصنفة بالأولوية وعلى الترتيب كلما اشبع حاجة تم الانتقال إلى الحاجة الموالية الأقل منها أهمية وهي مصنفة كالآتي:

أ-الحاجات الفسيولوجية الأساسية:

وهي تمثل قاعدة الهرم لنظرية ماسلو، والتي تعتمد على إشباع الرغبات الفسيولوجية للإنسان المرتبط بالبقاء على قيد الحياة كالحاجة للاكل، والشرب، والصحة والراحة والهواء، والحاجة للمسكن والملبس والجنس للمحافظة على بقاء النوع، والوسيلة التي يمكن للمؤسسة أن تشبع بها الحاجات الفسيولوجية للعاملين لديها هي النقود، سواء كانت في شكل رواتب أو مكافآت²، لتلبيها الحاجات اللائقة منها وهي حاجات الأمان.

ب-حاجات الأمان:

حالما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية السابقة الذكر تليها حاجات الأمان والسلامة من أجل الحفاظ على الذات من الأذى.

¹ Bruno Jarroso, N100 ans de management, association progrès du management, 2^{em} édition, dunod, Paris, 2000, Page 39.

² احمد ابو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط/2، الأردن، 2013، ص:209

ج- الحاجات الانتماء والحب:

وتشتمل على احتياجات الشعور والانتماء والحب¹ والعاطفة والصداقة والتفاعل الاجتماعي والاحترام من قبل أفراد المجتمع.

د - الحاجات إلى الاحترام والمركز:

وتشمل هذه الاحتياجات احترام الذات واحترام الآخرين للفرد ويعني احترام الذات تقدير داخلي بينما احترام الآخرين تقدير خارجي، وينتج عن اشباع هذه الحاجات الشعور بقيمة الذات والثقة بالنفس.

هـ - الحاجات إلى تحقيق الذات:

وتتضمن هذه الاحتياجات إدراك الفرد لقدراته والسعي نحو تطويرها إلى أقصى حد ممكن وبعد اشباع هذه الاحتياجات المستوى الأعلى من التسلسل الهرمي لما سلو وتتشأ كدافع بعد اشباع جميع الاحتياجات الأخرى وفي هذا المستوى يسعى الفرد إلى اشباع حاجات تحقيق وتقدير الذات² في العمل وقبول التحدي وأداء المهام الصعبة التي تتيح له فرص الحصول على الترقية والتقدم في العمل وأكثر تميزاً عن غيره.

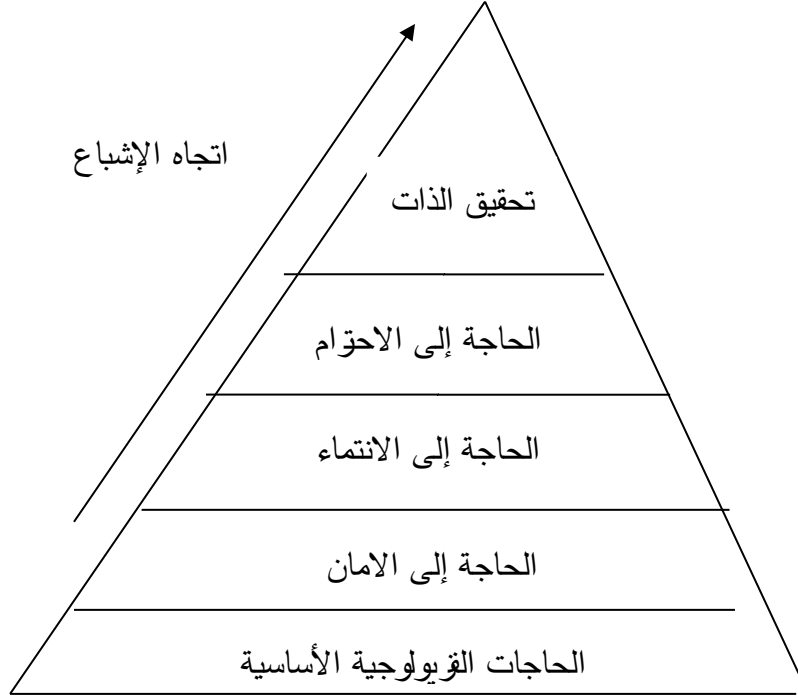
والشكل التالي يوضح مختلف هذه الحاجات على النحو التالي:

¹ Maslow, A.H. "A Theory of Human Motivation". In Psychological Review, (1943).

50 (4), 430-437.

² محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، 2003: ص 256.

شكل: 12 شكل الحاجات لماسلو.



المصدر: نجم عبد الله الغلوي وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري لنشر، الأردن 2010، ص337.

حسب ماسلو الحاجات الفسيولوجية هي نقطة الانطلاق، لكون الفرد يسعى دائماً إلى إشباع حاجاته الأساسية التي تبقيه على قيد الحياة في المركز الأول كالأكل والملبس والسكن، وهي أقوى الحاجات ثم يصعد سلالماً الإشباع بالانتقال إلى الحاجة للأمان، ثم الحاجات الاجتماعية كالانتماء والحب، ثم حاجات التقدير كالاحترام والمركز وأخيراً حاجات تحقيق وتقدير الذات، فإشباع الفرد لحاجاته يتم بشكل مرتب من الأسفل إلى الأعلى كلما تم إشباع حاجة تم الانتقال إلى الحاجة الموالية وتصبح الحاجة المشبعة لا تشكل دافعاً للفرد.

الآن هذه النظرية تم انتقادها من بعض المفكرين، وفي نظرهم لا تعد نظرية مطلقة في جميع الحالات و من بين أهم الملاحظات المقدمة لهذه النظرية أنها لا توجد دائماً خمس مستويات للحاجة بهذا الترتيب، بالإضافة إلى أن الحاجات الحقيقية للأفراد لا يتفق دائماً مع نظرية ماسلو، وبعض الأفراد

قد تختلف مع ماسلو في ترتيبهم للحاجات فالشخص المبدع قد يبدأ السلم من الحاجة إلى تحقيق الذات بينما آخرون قد يهتمون بالحاجات الاجتماعية، كما أن هناك بعض الأفراد من يصر على إشباع حاجات معينة بالرغم من إشباعها وهو عكس نظرية ماسلو القائلة على التدرج في إشباع الحاجات، ومع ذلك تعتبر الدراسة العلمية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد لا تقتصر على الدوافع الاقتصادية والاجتماعية فقط، بل هناك دوافع أخرى لها تأثير على سلوك الفرد نحو أدائه.

02- نظرية العاملين "فريدريك هرزبرغ" Frederick Herzberg:

بعد الدراسة التي قام بها فريدريك هرزبرغ سنة 1959 والتي شملت 200 مهندس ومحاسب، والتي تضمنت تقسيمهم إلى مجموعتين منفصلتين، وجه لكل مجموعة سؤالين مختلفين السؤال الأول يتعلق بذكر العوامل التي تجعل العامل يشعر بالرضا، والسؤال الثاني يطلب فيه ذكر العوامل التي تجعل العامل يشعر بعدم الرضا، من خلال الإجابات توصل هرزبرغ أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان إنما هو نتيجة عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله، يعود إلى العمل في حد ذاته وبالتالي فهناك مجموعتين منفصلتين من العوامل حول الشعور بالرضا وعدمه، تؤثر في سلوك الأفراد وتعد محفزات داخلية وخارجية¹، أولها العوامل الداخلية (الدافعة) المحفزة الموجودة في بيئة العمل كمحتوى العمل، الانجاز، النمو، التقدم، التقدير والاحترام، وثانيها العوامل الخارجية ما أطلق عليها المحفزات الصحية والوقائية والتي لخصها في المركز الوظيفي، العلاقة بالمشرفين والزملاء، سياسات المنظمة، أسلوب الإشراف، ظروف العمل، الأجور والرواتب، كل هذه المحفزات تساهم في منع حالات عدم رضا الفرد عن عمله²، فهي تمثل أسباب الشعور بالرضا

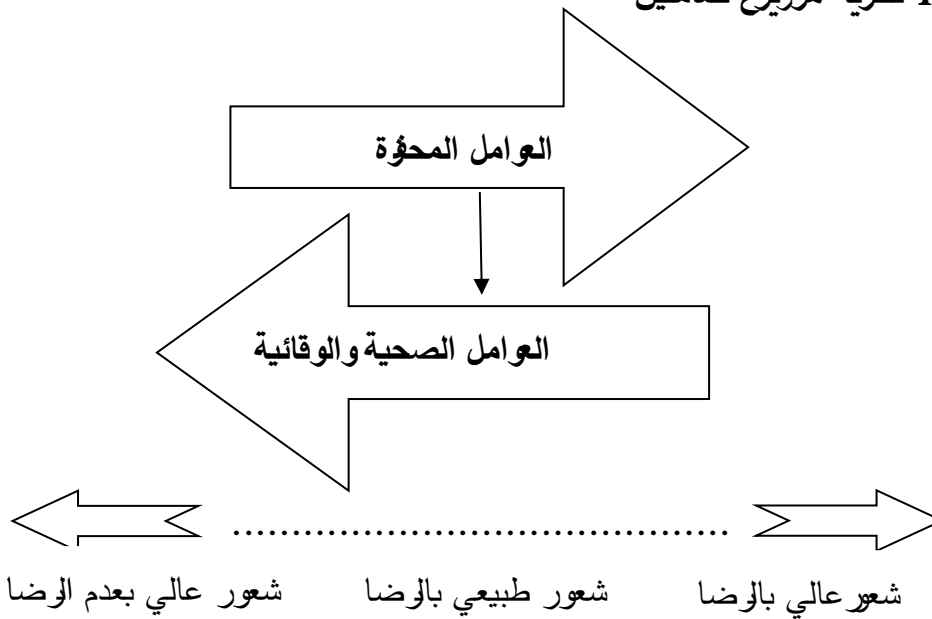
¹ Thietart Raymond, Alain, La dynamique d'au travail, les éditions (de l'organisation), Paris, 1977, P 36.

² نجم عبد الله وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص:340

الوظيفي الذي يساهم في زيادة الجهد في العمل وتحسين مستوى أداء الموارد البشرية، وهذا يتعارض مع الفهم التقليدي الذي يروج له أن الأجر هو المصدر الرئيسي للتحفيز، والذي تم تعزيزه من خلال أعمال فريدريك تايلور ومدرسة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين.¹

والشكل التالي يلخص محتوى ماجاء في نظرية هرزبرغ نظرية هرزبرغ للعاملين على النحو التالي:

شكل: 13 نظرية هرزبرغ للعاملين



المصدر: نجم عبد الله وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 341.

ثالثاً: نظرية التوقع ونظرية بوتر ولولر

01 - نظرية التوقع لـ فيكتور فروم Victor Vroom: ظهرت هذه النظرية في سنة 1964، ورائدها المفكر فيكتور فروم والذي أطلق اسم التوقع على هذه النظرية، تقوم هذه النظرية على ان قوة الحافز عند الفرد لبذل الجهد اللازم للقيام بعمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح في انجاز ذلك العمل، وماهي مكافئته عن ذلك الانجاز، فهو مرتبط بتوقعين:

¹ BROOKS, Ian. *Organisational Behaviour : Individuals, Groups and Organisation*.

أ- التوقع الأول: الاعتقاد بأن سلوك معين ما سيؤدي إلى نتيجة محددة¹

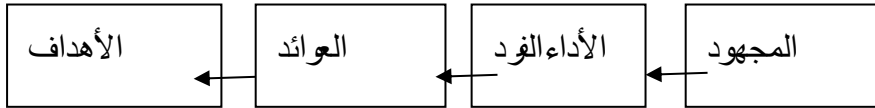
ب- التوقع الثاني: ما هو مقدار مكافئته عن نجاحه في انجاز عمل معين.

رغبة الفرد في الأداء يعتمد على مدى توقعه لوصوله لتحقيق أهدافه التي يسعى إليها من خلال نجاحه في انجاز العمل من جهة ومن جهة أخرى دافعية الفرد للأداء تعد وسيلة تحقق له أهدافه الخاصة والمتوقعة.²

-تظهر معادلة الدافع كما يلي: الدافع = الرغبة × التوقع

وما يوضحه الشكل التالي:

شكل: 14 نموذج مبسط لنظرية التوقع



المصدر: محمد سعيد عبد الوهاب سلطان، إدرة الموارد البشرية،

دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص: 275

- انطلاقاً مما سبق، فهذه النظرية تمثل أهم النظريات في تفسيرها للحوافز لدى الموارد البشرية، حيث ترى أن الرغبة القوية تدفع إلى العمل بطريقة معينة تعتمد على قوة التوقع.

02-: نظرية بوتر ولولر:

هذه النظرية جاءت كإضافة لنظرية فروم، حيث أضاف بوتر عاملاً جديداً على سابقتها وهو عامل رضا العامل عن عمله، من خلال هذه النظرية يتحدد الرضا الوظيفي للعامل، من خلال تقارب النتائج المحققة فعلياً للعامل مع النتائج التي كان يتوقع استحقاقها، فإذا كانت النتائج المحققة فعلياً تساوي أو

¹ LEE, Seongsin. Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model. *Library Review*, 2007, 56.9: P.789:

² محمد سعيد عبد الوهاب سلطان، مرجع سابق، ص: 275.

تزيد على ما كان يتوقعه العامل فان ذلك يشعره بالعدالة ورضاه عن العمل مما يدفعه ويحفزه لبذل المزيد من الجهد، أما اذا كان العكس اي النتائج المستحقة فعليا اقل مما كان يتوقعه العامل فان ذلك يشعره بعدم الرضا وبالتالي الاحباط والتوقف عن الاستمرار في بذل الجهد¹، ما يؤثر سلبا على مستوى أدائه .

رابعاً: نظرية الانجاز ونظرية z

01- نظرية الإنجاز (مكجيلاند دافيد) (David.DMccliland):

تقوم هذه النظرية على أساس الانجاز الذي يدفع العامل للقيام بعمله، بالإضافة إلى القدرات التي يتمتع بها يقوم مبدأ هذه النظرية على أن الفرد العامل يسعى لتحقيق ثلاث حاجات أساسية وهي² :

أ- الحاجة إلى السلطة:

يتميز هذا النوع هذا النوع من الحاجات على أن الأفراد يندفعون إلى الأعمال التي توفر لهم نوع من السلطة والقيادة وتشعرهم بالقوة من خلال المسؤولية والنفوذ التي تعد بالنسبة لهم وسيلة للشعور بتحقيق للذات.

ب- الحاجة إلى الانتماء :

يعتمد هذا التوجه على بناء العلاقات الاجتماعية، من خلالها يندفعون الافراد نحو الاعمال التي التي تحقق لهم بناء العلاقات والتفاعل بينهم وبين مختلف الافراد الاخرين في مؤسستهم التي ينتمون اليها، كما يرون فيها انها فرصة لتكوين علاقات الصداقة وتبادل للخبرات مع زملائهم في العمل.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص:123.

² محمد قاسم القزوي، مرجع سابق، ص:67.

ج- الحاجة إلى الإنجاز:

تقوم هذه النظرية على أن على أن المحرك الأساسي لدى الفرد هو حاجته لتحقيق الانجاز الذي يطمح اليه، وبالتالي إشباع هذه الحاجة يقود إلى اتباع سلوك معين، كما اشترط صاحب هذه النظرية أن نجاح عملية التحفيز مرهونا بتمكين الفرد من وضع أهدافه بشكل معقول، ومنحه العمل الذي يتضمن مسؤولية تضمن له الدعم بالمعلومات المباشرة عن نتائج أدائه الجيد أو السيئ.¹

- لقد لقيت هذه النظرية عدة انتقادات من طرف المفكرين في النظام التحفيزي للموارد البشرية، لكونها اعتبرت ان الانجاز هو الدافع الحقيقي للتشجيع عن العمل بينما أهملت الجوانب الأخرى للتحفيز التي من شأنها أن تلبى وتشبع حاجات ومتطلبات العاملين.

02- نظرية Z (وليام أوشي William Ouchi):

ورائدها المفكر الياباني وليام أوشي سنة 1981م، تعتمد نظريته على التركيز على الجانب الإنساني للعامل، حيث لاحظ بأن إنتاجية الفرد العامل ليس لها علاقة فقط بالاستثمارات المالية والأصول المادية الأخرى، وانما الاستثمار الحقيقي يكمن الأصول البشرية من خلال الاهتمام بها، لرفع مستوى أدائها والمحافظة عليها، حيث تقوم نظريته Z على ثلاثة أسس الثقة، المهارة، الألفة

والمودة، كما خلص «أوشي» أن الإدارة اليابانية تقوم على المبادئ التالية:²

أ- التوظيف الدائم على مدى الحياة.

ب- صنع القرار واتخاذ بطريقه جماعية.

ج- ترخيص مبدأ المسؤولية الفردية.

د- الابطاء في التقييم والترقية الأفراد أي مراعات ربط الترقية بالإنجازات وليس بالمدة.

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق، ص: 262.

² عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة، مركزايبلا للعلوم السياحية والفندقية، سوريا، 2009، ص: 129.

هـ- اتباع مقييس رقابة ضمنية وغير رسمية تتضمن مقاييس واضحة ومقننة.

و- الاعتماد على الاهتمام الكلي بالموظف

لقد أكد أوشي من خلال هذه المبادئ أن تطبيق نظريته يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي وبالتالي الاحساس بالانتماء الذي يساهم في تحسين ورفع مستوى الأداء الذي يحقق الأهداف المشتركة لكل من الأفراد العاملين والمؤسسة التي ينتمون إليها على حد سواء.

خامساً: نظرية ألدفر للعاملين ونظرية دوجلاس ماجرجور Yox

01-نظرية ألدفر للعاملين

تعد هذه النظرية امتداداً لنظرية ماسلو تلخص الحاجات الخمس التي جاء بهام ماسلو في ثلاث حاجات بدل الخمس والتي تتمثل فيما يلي¹ :

1-حاجات الوجود:

تمثل هذه الحاجات في الحاجات الضرورية للعيش كالغذاء والماء والتنفس، الأجور وظروف العمل وهي تقابل الحاجات الفزيولوجية وحاجات الأمان في سلم ماسلو.

2- حاجات الانتماء.

وهي تعبر على الحاجيات التي يتم اشباعها عن طريق العلاقات الإجتماعية، والتي تقابل في سلم ماسلو الحاجيات الإجتماعية والتقدير.

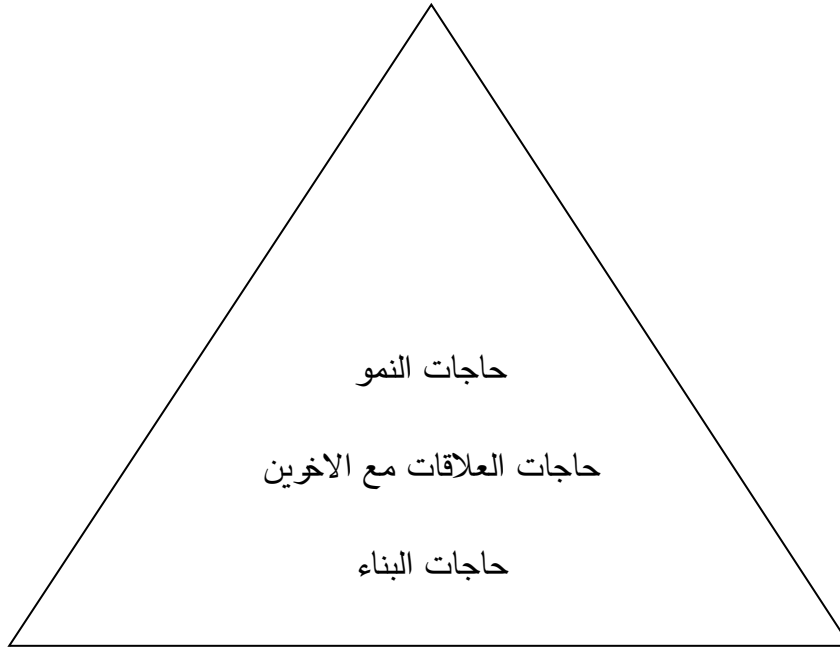
3-حاجات النمو:

تمثل حاجات النمو والتطوير والارتقاء، مايقابل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات عند ماسلو.

¹ سنان الموسوي، مرجع سابق، ص: 241، (بتصرف)،

والشكل التالي يوضح سلم الحاجات عند ألدفر

شكل: 15 سلم الحاجات عند ألدفر



المصدر: سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط/1،
دار مجدلوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص: 241

- من خلال نظرة ألدفر تعبر حاجات الوجود عنده على الحاجات الفسيولوجية عند ماسلو، وحاجات الانتماء تعبر عنده على الحاجات الاجتماعية والتقدير عند ماسلو، أما حاجات النمو فهي عند ماسلو تعبر على حاجات تحقيق الذات¹.

من خلال هذه النظرية نجد ان هناك اتفاق بين كل من ماسلو وألدفر، حول ان الفرد يتحرك على سلما هرميا من الاسفل إلى الاعلى لتحقيق رغباته واشباع حاجاته، حيث أن الحاجات غير المشبعة

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط/1، دار وائل للنشر، 2003، ص: 170

هي التي تحفز الفرد والحاجات المشبعة أقل أهمية، إلا أن ادلفر أضاف أن الفرد قد يتحرك بالاتجاه العكسي من الأعلى إلى الأسفل مثلاً عندما يفشل الفرد في اشباع حاجات النمو والتي هي في المرتبة العليا فإنه يكون متحفزاً للعودة إلى الحاجات الدنيا لاشباعها بشكل أفضل، فالفرد الذي يفشل في تحقيق مركزاً وظيفياً مرموقاً قد يلجأ إلى جمع الأموال وبناء علاقات إجتماعية أفضل من السابق مع الآخرين.

02- نظرية دوجلاس ماجرجور y و x

صاحب هذه النظرية دوجلاس ماجرجور الذي جاء بها انطلاقاً من أبحاثه التي قام بها مع بعض المديرين والتي خلصت إلى تقسيم الأفراد العاملين إلى فئتين أطلق عليهما اسم y و x . يرى صاحب هذه النظرية أن العمال بالمؤسسة ينقسمون إلى فئتين¹:

1- الفئة الأولى x :

يرى صاحب هذه النظرية أن الأفراد المنتمين لهذه الفئة هم أفراد يميلون إلى الاتجاه السلبي، فهم إنانيون، كسالى، لا يهتمهم إلا تحقيق أهدافهم الشخصية دون أدنى اهتمام لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون لديها، لا ينجبون العمل، من هذا المنطلق فمسؤولية أداء هؤلاء تقع على عاتق الإدارة من خلال توجيههم ومراقبتهم وتحفيزهم وتاديبهم، من أجل دفعهم للعمل وتحقيق أفضل الأداء.

2- الفئة الثانية وأطلق عليها y :

هذه الفئة حسب صاحب النظرية هي عكس تماماً ما جاء في الفئة السابقة إذ تنظر للأفراد العاملين أنهم طموحين، لهم أهداف يسعون لتحقيقها ويطمحون للوصول إليها، يشعرون بالولاء وبالانتماء الوظيفي، كما يمثلون أحد أصول المؤسسة البشرية التي يتحقق من خلالها

¹ محمد لمين مراكشي، مرجع سابق، ص: 69.

الأداء المرغوب، لذلك فتتبع مسؤولية هذا الاستثمار على عاتق الإدارة من خلال توفير الظروف الملائمة للعمل كتفويض جزئى من السلطة والتمكين من المشاركة في اتخاذ القرار والبحث عن أفضل أساليب التحفيز الملائمة والموجهة لتحقيق أعلى مستويات الأداء المطلوب.

- نلاحظ ان هذه النظرية حصرت العمال في فئتين فقط فئة سلبية X أو فئة إيجابية y، إلا انه ليس بالضرورة ان ينتمي الأفراد لإحدى هاتين الفئتين¹، فقد يكون مزاجا بينهما، وبالتالي لاتصلح هذه النظرية دوما في هكذا حالات، وانما يتحدد أداء الأفراد من خلال جدية نظام التحفيز المتبع وفعاليتها، بالإضافة إلى فعالية الاسلوب القيادي المتبع ودوره في توجيه الأفراد ودفعهم نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

سادسا: نظرية العدالة ونظرية التعزيز

01 - : نظرية العدالة:

تختلف نظرية العدالة عن سابقتها من النظريات في كونها لاتتظر للفرد كعنصر مستقلا عن الآخرين وإنما تنظر اليه كجزء من النظام الإجتماعي السائد بالمؤسسة، ظهرت هذه النظرية في سنة 1960 لصاحبها الكاتب ستايسي ادامز، تقوم هذه النظرية على ان الفرد بالمنظمة يقارن نسبة جهده إلى العوائد التي يحققها مع نسبة افراد آخرين يمارسون نشاطاتهم في نفس المنظمة² (وحتى في منظمات أخرى)، تظهر عدم العدالة في العمل عندما يشعر الموظفون بأن مكافآتهم مقابل جهودهم أقل من المكافآت أو الحوافز التي يتلقونها آخرون مقابل جهودهم أو مساهماتهم³ لذلك فدوافع الفرد تتأثر

¹ محمد لمين مراكشي، نفس المرجع السابق، ص: 70.

² فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 05، العدد 14، جامعة البليدة 2019، ص: 45.

³ DAILEY, Robert ; KEENAN, Tony ; TAYEB, Monir H. Organisational behaviour.

Pitman, 1990 ; P: 95

بمدى شعوره بالعدالة في موقع عمله ،فكلما أحس الفرد انه يعامل بعدالة مقارنة مع زملائه كلما كانت عوائده إيجابية،وعلى العكس كلما احس الفرد انه لايعامل بعدالة مقارنة مع زملائه كانت عوائده دون المستوى المطلوب.

02: نظرية التعزيز:

ورائدها سكرن تقوم هذه النظرية على الارتكازعلى البيئة الخارجية والعواقب الناجمة عن ذلك، تقوم هذه النظرية على مبدأ ما يسمى بقانون الأثر، فالسلوك الذي يؤدي إلى نتائج مرغوبة سوف يتكرر، اما السلوك الذي تعقبه نتائج سلبية فسوف لايتكرر¹، والتعزيز يقصد به الحالة التي تتسبب في تكرار سلوك معين عدة مرات، او عدم تكراره كما تقوم هذه النظرية على بعدين:

1-تعزيز إيجابي: زيادة تكرارالسلوك عن طريق تطبيق الحوافزالإيجابية.

2-تعزيزسلبي: عدم تكرار السلوك واجتنابه عن طريق تطبيق الحوافزالسلبية.

تم انتقاد هذه النظريةفي كونها نظرية استغلالية في الإدارة للأفراد، كما أنها اهتمت فقط بالجوانب المتعلقة بالبيئة الخارجية كمحفزات للفرد، وأهملت البيئة الداخلية للفرد بالرغم من الدورالذي تلعبه الدوافع في توجيه السلوك الإنساني لتلبية حاجياته واشباع رغباته ومتطلباته.

- من خلال ماسبق من النظريات التي تم عرضها نجد ان هناك تباين في وجهات النظر حول علاقة التحفيز بتحسين أداءالمورد البشري ،فمنهم من ربط تحسين الأداءبالحوافز المادية، ومنهم من ربط ذلك بالحوافز المعنوية ومنهم من ربط تحسين الأداءبالحوافزالماديةوالمعنوية معا،بالاضافة إلى من ربطه باثرالعدالة والمساواة في تحقيق الأداء، وهناك وجهة نظرأخرى ربطت تحسين الأداءورفع الانتاجية يتعلق بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، ومهما اختلفت النظريات التي

¹ صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص"469.

تناولت تفسير سلوك الفرد الظاهر والباطن إلا أن أغلبها حاولت التركيز على أهمية الاستجابة لإشباع حاجات ورغبات الفرد لاستغلال أقصى ما يمكن من طاقته لتحقيق الأهداف المشتركة له وللمؤسسة التي ينتمي إليها.

المبحث الثاني: الحوافز من منظور النظم

على اعتبار أن الحوافز تشكل العنصر الرئيسي والهام في تحسين أداء المؤسسات، لقي نظام الحوافز أهمية بالغة في الفكر التسييري الحديث، وهذا من خلال اعطائه المكانة اللائقة به في النظام التسييري للمؤسسة، والتي يضمن من خلالها الاستجابة لمتطلبات المورد البشري وبالتالي رفع أدائه، لذلك تسعى جميع التنظيمات اليوم إلى التفكير الجدي من أجل إيجاد الأساليب والطرق التي من شأنها المساهمة في بناء نظام حوافز فعال يستجيب لتطلعاتها ويحقق أهدافها.

المطلب الأول: مكونات ومتطلبات نظام الحوافز

يتكون نظام الحوافز من عدة عناصر تتفاعل بينها لتحقيق هدفها، تشتمل هذه العناصر على الفرد باعتباره حجر الأساس، والوظيفة باعتبارها الوسيلة، وموقف العمل الذي يعد كآلية لتحقيق الرضا الوظيفي.

أولاً: مكونات نظام الحوافز

يتكون نظام الحوافز من عدة عناصر تتفاعل بينها لتحقيق الأهداف المطلوبة وتتمثل هذه العناصر

فيما يلي¹ :

01- الفرد: يعد الفرد الحجر الأساس لبناء نظام الحوافز باعتباره إنسان تختلف حاجياته من فرد لآخر

أو حتى عند الفرد نفسه أصبح من الضروري السعي للعمل على فهم سلوكياته وتصرفاته من أجل الوصول لإشباعها والاستجابة لها.

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص: 257، (بتصرف).

02- الوظيفة:

تعد الوظيفة عاملاً أساسياً من العوامل المؤثرة على أداء المورد البشري إذ يرى بعض الأفراد في محتوى الوظيفة تلبية لرغباتهم ما يدفعهم لتحسين أدائهم وإبراز ابتداعاته لاستحقاق الترقية والوظائف العليا.

03 - موقف العمل:

يقصد بموقف العمل تلك العلاقات المبنية داخل المؤسسة بين جماعات العمل، إذ تؤثر علاقات العمل في تحقيق مستوى الأداء فكلما كانت هناك علاقات تعاون بين جماعات العمل كان مستوى الأداء مرتفع وعلى عكس ذلك.

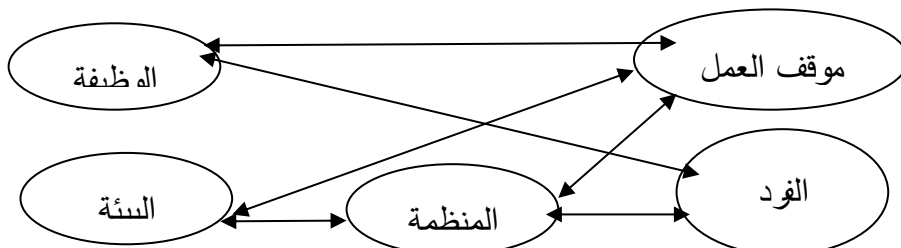
04- المنظمة:

تلعب المنظمة دوراً هاماً في التأثير على مستوى الأداء وذلك لكونها المسؤول الأول على بناء وأعداد نظام الحوافز، فنجاحها في بناء نظام حوافز فعال يؤدي إلى نجاحها في الاستثمار في المورد البشري وبالتالي رفع مستوى أدائها وبلوغ أهدافها.

05- البيئة:

وهي مكونات المحيط التي يكون لها تأثير على المنظمة، فالفرد الذي يحمل قيم حب العائلة والعمل من أجلها سينقل هذه القيم إلى المنظمة وتصبح المنظمة العائلة الثانية والوظيفة المجال الآخر الذي يحتل أهمية لدى الفرد.

شكل: 16 مكونات منظومة التحفيز المعدلة



المصدر: خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي،

الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص: 260.

ثانيا: تفاعل مكونات نظام الحوافز

حتى يتحقق نجاح نظام الحوافز لابد من التفاعل والتكامل بين مختلف مكوناته على النحو التالي¹:

01- الفرد والوظيفة:

ويقصد بها تناسب قدرات ومعارف وقابليات الفرد مع المتطلبات الوظيفة.

02- الوظيفة والمنظمة:

ان تكون الوظيفة والهيكل الوظيفي جزء حيوي وجوهري في هيكل المنظمة وليست وظيفة هامشية، فمهما حاولت المنظمة من استخدام وسائل التحفيز فانها لا تنجح إذا كانت الوظيفة غير مهمة لدى الفرد.

03 - الفرد والمنظمة:

وهي العلاقة التي تربط بين الفرد والمنظمة بما يضمن تحقيق التفاعل والتكامل بين الأهداف المشتركة للفرد والمنظمة.

04- المنظمة والبيئة:

ويقصد بها تكيف المنظمة مع متطلبات مواردها البشرية في بيئة عملها.

05: الفرد والموقف:

وهي امتلاك الفرد القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل ويستوعب متطلباته لكي يسلك بما يتناسب مع موقف العمل ومتطلباته السلوك الذي يتناسب معه.

- من خلال ماسبق وبالنظر إلى التفاعلات السابقة لمكونات النظام التحفيزي نلاحظ الارتباط الوطيد بين كل عنصر والعنصر الآخر، فلا يمكن للفرد ان يحقق مستوى أداء معين للمؤسسة دون ان يعود

¹ خالد عبد الرحمان مطر الهيتي، مرجع سابق، ص: 259.

عليه بالإيجاب ،وفي نفس الوقت لايمكن لنظام الحوافز المتبع ان يحقق أهدافه دون تحليل ودراسة مختلف العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر فيه انطلاقا من الفرد مع البيئة الداخلية للمنظمة كظروف العمل والنظام التحفيزي المتبع ،إلى الفرد مع البيئة الخارجية للمنظمة التي تنشط فيها كالمنافسة ومتطلبات السوق من الموارد البشرية المؤهلة .

ثالثا: متطلبات نظام الحوافز

يتطلب نجاح نظام الحوافز تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف مواردها البشرية ويرتبط نجاح هذا النظام بعدد من الخطوات والتي نذكر منها مايلي¹:

- 1-أن تكون أهداف المنظمة واضحة وواقعية وترتبط بسياسات توفر لها امكانية التنفيذ وبنظام حوافز يوفر الاشباع للعاملين بحصولهم على حوافز تتناسب مع الجهد المبذول.
- 2-ان يخلق نظام الحوافز الشعور بالفردية وتأكيد الذات للعاملين.
- 3-ان يشعر العاملون بأهمية البرامج لهم لخلق الاقتناع التام لديهم بتصميم تلك البرامج.
- 4-ارتفاع دخل العامل بعد تطبيق تلك البرامج، للشعور باهميتها لديهم.
- 5-يجب وضع معايير الأداء أو معدلات القياس من خلال دراسات للحركة والزمن وعلى
- 6-ضوءهما يتم وضع تلك المعايير مع مراعاة ظروف التطبيق الفعلية.
- 7-نوافق الحوافز الممنوحة للعامل مع مهاراته وقدراته في العمل.
- 8- العدالة: يجب ان تتناسب حوافز الفرد لأدائه مع حوافز الآخرين لأدائهم.
- 9-البساطة: يجب ان يكون نظام الحوافز مختصرا وواضحا ومفهوما في بنوده وصياغته وحساباته.

¹ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص ص: 185-186، (بتصرف).

10-الكفاية: يجب ان يكون هناك أجريكفي احتياجات العاملين ويمثل نظام الحوافز زيادة على الاجر كما يجب ان يضمن النظام الجديد للحوافز دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.

11-الجدوى: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها او نواتجها ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام والا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست إنفاقا استثماريا.

يجب العمل على تغيير وتعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة في حالة عرقلة لقدرات الموظفين وتحفيزهم.¹

- اشارة إلى ماسبق ذكره كل هته الشروط تساهم في نجاح نظام الحوافز وتعطيه مكانته من حيث الاستثمار الفعال في المورد البشري، كما أن غياب هته الشروط يجعل من نظام الحوافز نظاما عقيما لا يساهم في تحقيق الأهداف التي أنشئ من اجلها، فلا يمكن باي حال من الاحوال نجاح نظام الحوافز دون تناسب وتحقيق الأهداف المشتركة بين كل من المؤسسة ومواردها البشرية، بالإضافة إلى عدالته في التطبيق ودورها في الاحساس بالذات وروح الانتماء الذي يحقق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء.

كما يرى الباحث ان هته الشروط السابقة لا يمكن ان تحقق نظام حوافز فعال دون توفر كوادر مؤهلة ومختصة في الاشراف على الموارد البشرية،اذ ان الاشراف العشوائي على الموارد البشرية من قبل مشرفين لاعلاقة لهم بتسيير الموارد البشرية سيؤدي حتما إلى سلبية النتائج بالرغم من توفر نظام الحوافز على أغلب متطلبات وشروط نجاحه.

¹ لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، المثقف للنشر والتوزيع، ط/1، 2018، باتنة، الجزائر،

المطلب الثاني: مبادئ وخصائص نظام الحوافز

يقوم نظام الحوافز على عدة مبادئ تعد ركائز لبلوغ أهدافه، كما يتميز كذلك بخصائص تساهم في تحفيز المورد البشري والمحافظة عليه والتيسر لتعرضها على النحو التالي:

أولاً: مبادئ نظام الحوافز

تقوم معظم أنظمة الحوافز على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تؤدي إلى نجاح عملية تحفيز الأفراد وتتمثل فيما يلي¹:

1-الاعتمادية:

يعتمد هذا المبدأ على أن الحافز لا بد أن يكون تابعا أي معتمدا على السلوك المرغوب فيه، إذ أن الأفراد ينشدون الخبرات المجزية لهم ويجتنبون الخبرات غيرالمجزية لهم.

2- الوعي: ينبغي أن يعرف الموظف السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافئته عليها وإدراكه لسبب حفزه، والجهة التي ستقوم بذلك سواء كان المشرف المباشر أو المنظمة بصفة عامة.

3- التوقيت:

ويقصد به قصرالفترة بين الحصول على الحوافز وتحقيق الأداء من طرف الفرد، لذلك إذ يجب أن يحصل الفرد مباشرة على الحافز وبعد تحقيقه للأداء المطلوب منه وبدون تأجيل أو تأخير، وهذا حتى نحافظ على علاقة الربط بين تحقيق الأداء واستحقاق الحافز على ذلك، إذ طول مدة استحقاق الحوافز بعد تحقيق الأداء تؤدي الى انفصال علاقة الربط بينهما وبالتالي ضعف نظام الحوافز وعدم تحقيقه لأهدافه التي بني من أجلها.

¹ محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص، ص:213-214، (بثصرف)

4- الحجم:

ويقصد توافق حجم الحافز مع الجهد المبذول من طرف الفرد مع الأداء الذي حققه، مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف الظروف المتعلقة بالهيكل الوظيفي للمنظمة، وحجم الجهد ونوعيته، وطبيعة الأفراد وآدائهم، ونشاط المؤسسات ومكانها التنافسية في السوق.

5- الثبات:

ويقصد به ثبات نظام الحوافز وعدم تغييره من وقت لآخر، إذ لابد من مكافئة الأفراد على نفس السلوك نتيجة تحقيق أداء معين، يؤدي عدم الثبات والتغيير المستمر في نظام الحوافز إلى الشعور بعدم الطمأنينة وغياب العدالة.

6- السيطرة:

تعتبر السيطرة على مدى سيطرة العامل وتحكمه في انجاز عمله، حتى يتم ربط مكافئته بمستوى أدائه الذي حققه.

7- الوضوح والبساطة:

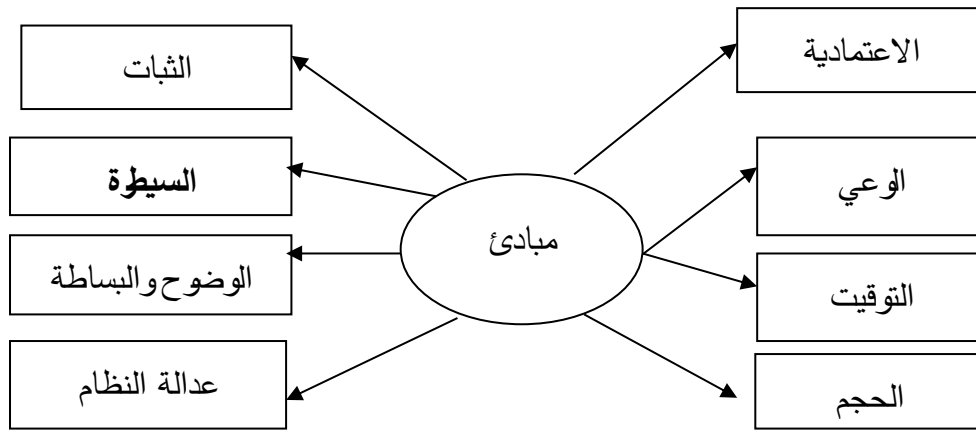
ويعني أن يكون نظام الحوافز مختصراً وواضحاً ومفهوماً في بنوده وصياغته وحساباته¹، حتى تحقق الحوافز أهدافها، بالإضافة إلى ضرورة توضيح الشروط والمواصفات والسلوكيات التي تمنح على أساسها الحوافز لجعله مفهوماً من طرف الأفراد العاملين ومن طرف المسؤولين على حد سواء، بالإضافة إلى بساطة بنوده وخلوها من العبارات الغامضة وغير المفهومة.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 252.

8: عدالة النظام:

ويقصد بها التعادل بين الحوافز المستحقة لجماعة أو فرد ما وبين المساهمة النسبية لتلك الجماعة أو ذلك الفرد في تحقيق الانجازات التي استحققت عنها الحوافز¹ ، لذلك يجب ان تتوافق حوافز الفرد مع حوافز زملائه مقارنة مع آدائهم المحقق، اذ يؤدي غياب العدالة إلى الشعور بالاستياء، الذي يؤدي الى ضعف الأداء، وعلى عكس ذلك العدالة في توزيع الحوافز تؤدي الى الشعور بالرضا الوظيفي الذي يؤدي الى رفع مستوى الأداء، كما ينبغي على المشرف أو المدير أن يوضح للأفراد السلوك المناسب الذي يمكنهم من الحصول على الحوافز.

شكل: 17 مبادئ نظام الحوافز



المصدر: من اعداد الباحث.

-تشير هذه المبادئ إلى الركائز الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوافز، اذ نرى ان غياب بعض هذه المبادئ او كلها قد يؤثر على فعالية نظام الحوافز المتبع ، فبحكم خبرة الباحث في مجال عمله يرى ان أهم مبادئ المبادئ السابقة يتعلق بمبدئي العدالة والتوقيت المناسب في استحقاق الحوافز، فتأخر منحة المردودية الفردية مثلا او الجماعية عن الموعد المعتاد استلامها فيه ، تؤدي في أغلب الاحيان إلى التذمر والفشل في العمل، كما يؤدي غياب العدالة والتحفيز في منح الحوافز إلى العزوف عن العمل وكثرة الغيابات والصراعات وفي بعض الاحيان مغادرة مناصب العمل إلى مؤسسات أخرى، ما يعد خسارة في اليد العاملة المؤهلة ونقل الخبرة إلى مؤسسات منافسة.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر، ص333،

ثانياً: خصائص نظام الحوافز

يتميز نظام الحوافز الفعال من الخصائص التالية¹:

- 1- القابلية للقياس: إمكانية تقدير وقياس التصرفات والسلوكيات التي سيتم تحفيزها.
- 2 - إمكانية التطبيق: ويقصد بها الموضوعية في وضع معايير التحفيز مع إمكانية تحقيقها ميدانياً دون مبالغة أو تعجيز للأفراد في تحقيقها.
- 3- الوضوح والبساطة: يجب أن يتميز نظام الحوافز بالبساطة والوضوح في شروطه ومعاييرها.
- 4- المشاركة: تقوم هذه الخاصية على مبدأ تمكين الأفراد العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة ببناء نظام حوافزهم حتى يشجعهم على قبوله والالتزام به.
- 5 - تحديد معدلات الأداء: يركز نظام الحوافز على معدلات محددة وواضحة للأداء من خلالها يشعر الأفراد بأن تحقيق تلك المعدلات تمكنهم من الحصول على الحوافز المقابلة لها.
- 6 - القبول: لا بد أن يحظى نظام الحوافز بالقبول من طرف الأفراد العاملين حتى يحقق أهدافه التي وضع من أجلها.
- 7 - الملائمة يجب أن يقوم نظام الحوافز على مراعاة الاختلافات بين المستويات الإدارية، الاختلاف في كمية أداء المحققة حتى لا تنفقد الحوافز قيمتها في حالة تساوي جميع الأفراد في استحقاق الحوافز.
- 8- المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالمرونة والتي تعني إمكانية التعديل أو التغييران تطلب الأمر ذلك ليتناسب والمتغيرات التي قد تحدث.

¹ ليازيد وهيبية، فعالية أساليب التسيير في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: تسيير: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان-2013-2014، ص ص 114-115.

9 - الجدوى التنظيمية: يجب أن يحقق نظام الحوافز للمؤسسة الأهداف التي وضع من أجلها كتعزيز الأرباح وتحقيق المكانة اللائقة في السوق.

- بالنظر إلى الخصائص السابقة التي يتميز بها نظام الحوافز نرى ان هذه الخصائص تعد أهم المميزات التي يجب ان يتميز بها نظام الحوافز الفعال، وخاصة فيما يتعلق بالقابلية للقياس والتي من شأنها ان تساهم تحديد معالم السلوكيات والتصرفات والانجازات التي يمكن القيام بها لنيل التحفيز المقابل لها، بالإضافة إلى خاصية المشاركة في تصميم نظام الحوافز وأهميتها في تحفيز العاملين على الاقتناع بنظام الحوافز والدفاع عنه والسعي لتحقيق مستوى الأداء الذي يحقق لهم الحوافز التي شاركوا في إعدادها.

المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز

تمر عملية تصميم نظام الحوافز بعدة مراحل ترتبط كل مرحلة بسابقتها، ومن بين هذه الخطوات نذكر مايلي¹ :

أولاً: تحديد الهدف:

تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز ان يدرس هذا جيداً ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز.

ثانياً: دراسة الأداء:

في هذه المرحلة نقوم بتحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي وتحديد وتوصيف الأداء المطلوب والذي يتطلب ما يلي:

1- وجود وظائف ذات تصميم سليم.

¹ نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة للنشر والتوزيع، ط/1، عمان (لاردن)، 2015، ص 301-305

2- وجود عدد سليم من العاملين.

3- توفر ظروف العمل الملائمة.

4- توفر طرق العمل الصحيحة.

5- سيطرة الفرد على عمله.

ثالثاً: تحديد ميزانية الحوافز

ويقصد بها تحديد المبالغ التي سينفق منها على الحوافز المقدرة لهذا العام¹، ويجب أن يلبي هذا المبلغ

المخصص لميزانية الحوافز مايلي:

- 01: مبلغ الجوائز والحوافز.

- 02: تكاليف الترويج والأشهار.

رابعاً: وضع إجراءات النظام

وهنا يتم ترجمته في شكل خطوات ومراحل متسلسلة، يتم فيها تسجيل الأداء وطرقه وأساليبه

واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه والحوافز التي سيحصلون عليها.

- من خلال تحليلنا لخطوات تصميم نظام الحوافز نلاحظ المكانة التي احتلها نظام الحوافز

بالمؤسسة والتي تعبر على ربط الهدف الإستراتيجي للمؤسسة بهدف نظام الحوافز، بالإضافة إلى ربط

الأداء بشروط الوظيفة وشروط شاغليها من الموارد البشرية، مع تخصيص ميزانية خاصة بنظام

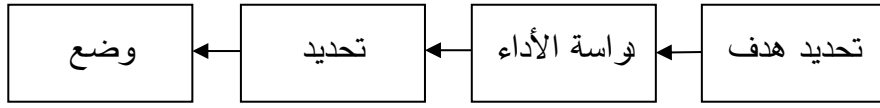
الحوافز، ووضع إجراءات النظام المتعلقة بعملية التنفيذ وظروفها، مايشير إلى المكانة التي يحتلها

نظام الحوافز بالنظام التسييري للمؤسسة ودوره في تحقيق أعلى مستويات الأداء المطلوبة.

والشكل التالي يبين الخطوات السابقة الذكر:

¹ محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص:220.

شكل: 18 خطوات تصميم نظام الحوافز.



المصدر: على أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، غنيم الإسكندرية، 2004، ص 256.

المبحث الثالث: أنواع الحوافز وأسس منحها

تتنوع الحوافز وتختلف على اختلاف طبيعة نشاطات المؤسسات سواءا كانت مؤسسات خاصة او عمومية، خدماتية كانت او تجارية، الا انه تم اتفاق أغلب المختصين في إدارة الاعمال على تقسيم الحوافز من حيث المحتوى، ومن حيث اتجاه تأثيرها، ومن حيث المستفيدين منها، ومن حيث المشاركة في المكسب (الحوافز التنظيمية).

المطلب الأول: أنواع الحوافز

هناك عدة أنواع للحوافز تقسم من حيث المحتوى حوافز مادية ومعنوية، ومن حيث اتجاه تأثيرها حوافز إيجابية وسلبية، ومن حيث المستفيد منها حوافز فردية وأخرى جماعية، وحوافز حسب المشاركة في المكسب تسمى بالحوافز التنظيمية وهو ما سنتعرض اليه كما يلي:

أولاً: الحوافز من حيث المحتوى

وتنقسم إلى نوعين مادية وأخرى معنوية.

01- الحوافز المادية:

وهي حوافز مادية تمثل متطلبات الدافع الواجب اشباعها في شكل نقدي¹ تدفع للعاملين من أجل اشباع رغباتهم وتلبية حاجاتهم المادية ما يشجعهم على مضاعفة جهودهم في العمل ورفع مستوى أدائهم وتحسين انتاجية المنظمة، وتتكون الحوافز المادية من العناصر التالية:

أ- حافز الأجر:

الأجر هو العائد الذي يحصل عليه الفرد والذي يعتبر من أهم أنواع الحوافز على الإطلاق، فلاجور فعالية هامة تتلخص في حصول الفرد على أجر محدد مقابل العمل والجهد الذي يقوم به²، وتختلف أنظمة

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص: 167.

² كامل بربر، مرجع سابق، ص: 114.

دفع الأجور في المؤسسات كما تختلف في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد، وأنواع مختلفة من العمل، يعود ذلك لطبيعة العمل ومستوى الأداء المحقق.

ب- العلاوات الدورية:

وهي علاوات مرتبطة بالإنتاج أو مستوى الأداء الذي حققه الأفراد خلال فترة زمنية معينة، لذلك يسعى الأفراد للحصول على هذه العلاوات من خلال رفع وتحسين مستوى أدائهم للوصول إلى تحقيق النتائج المطلوبة¹، وبالتالي الحصول على هته العلاوات.

ج- اجرة الجدارة:

يقصد باجرة الجدارة زيادة في الراتب يحصل عليها الفرد العامل بسبب ارتفاع مستوى أدائه الفردي، وهي في ذلك تختلف عن المكافآت اذ ان أجر الجدارة عادة ما يصبح جزءا من الراتب الأساسي بينما المكافئة تدفع مرة واحدة ولا تضاف للراتب الأساسي، وعادة ماتستخدم مع الأفراد العاملين ذوي الياقات البيضاء وخاصة المهنيين والعاملين بالمكاتب والإداريين².

د- حوافز خطط الاسهم ومكافئات رجال البيع:

هذا النوع من التحفيز تقوم به المنظمة لتشجيع عاملها على تحسين الأداء من خلال شعورهم بالمسؤولية وتحسيسهم بأنهم ليسوا عمالا فقط بالمنظمة وانما اطرافا في الملكية ومن بينها مايلي³:

- خطط ملكية العاملين للأسهم:

تعتمد هذه الخطط على توزيع حصة من أسهم الشركة على العاملين اما بالسعر السوقي للسهم او

¹ محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص: 227

² جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية تعريب محمد سيد أحمد عبد المتعال، دارالمريخ، المملكة العربية السعودية 2019، ص: 603.

³ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرة- مصر -،

2009، ص: 295

بسعراقل حتى تحقق للعاملين ميزة نسبية فالعامل لايعتبر نفسه عضو فقط في المنظمة، وانما مالك لجزء منها، مما يدفعه إلى المزيد من تحسين الأداءحتى ترتفع ربحية المنظمة وتزداد القيمة السوقية للأسهم التي يمتلكها، وغالبا ماتؤدي هذه الخطط إلى زيادة ولاء وانتماء الأفراد إلى المنظمة التي يعملون بها.

-مكافئة الإدارة العليا:

تحصل الإدارة العليا على دخل من العمل يفوق كثيرا مايحصل عليه غيرهم من العاملين، كما تلجا الكثير من الشركات العالمية إلى مكافئة رجال الإدارة العليا بالاضافة إلى المكافئات النقدية تملكهم حصة من أسهم الشركة على حسب مستوى الأداءالذي يحققونه.

-مكافئات رجال البيع:

يعتبر رجال البيع والتسويق ومراكزخدمة العملاء هم المسؤولين المباشرين على تحقيق إيرادات المنظمة ولذلك فغالبا ماتعطي المنظمات اهتماما خاصا بكيفية مكافئتهم وطريقة ربط مايحصلون عليه من حوافز بما يحققونه من أداء، فقد يحصلون رجال البيع على دخلهم من العمل في شكل راتب اساسي دون حوافز، أو في شكل عمولة مبيعات دون راتب اساسي، او في شكل خليط بين الراتب الأساسي وعمولة المبيعات.

02- الحوافز المعنوية:

وهي حوافز تتعلق بالجانب المعنوي للأفراد تقوم على تحسيسهم بالأهمية بمؤسستهم التي ينتمون اليها من خلال تمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات وتقدير جهودهمالتي يقومون بها على شكل شكرأو شهادات تقديرية أو على شكل ترقية¹، في بعض الأحيان ونظرا للدورالذي تلعبه الحوافز المعنوية في

¹ بن لحسن الهواري وبراهيم بلقايد، أثر الحوافز على أداء العاملين، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد:10،

تحسيس العاملين بالشعور بالرضا والتقدير لما يبذلونه من جهود في العمل، تفضل الحوافز المعنوية عن نظيرتها المادية والتي لا تحقق بمفردها أحيانا أهداف المؤسسة، وذلك أن الحوافز المعنوية تمنح للعامل شعورا دائما ومستمرًا بالمكانة التي يعتليها بمنظّمته التي ينتمي إليها ومن الصور التي تأخذها الحوافز المعنوية ما يلي:

أ- الأمن والاستقرار في العمل:

ويقصد بها بقاء العامل في منصب عمله وثباته في العمل الذي يقوم به¹، إذ إن شعور الأفراد باستقرارهم في مناصب عملهم يحسّسهم بالأمان والدوام في وظائفهم بالمنظمة ما يزرع فيهم روح الرضا الوظيفي ويحقق الولاء الذي يساهم في تحسين ورفع مستوى آدائهم بمؤسستهم.

ب- فرصة الترقية والتقدم في العمل:

تعد فرصة الترقية والتقدم في العمل من بين الحوافز المعنوية التي تساهم في دفع الأفراد وتحفزهم على تحسين ورفع مستوى آدائهم من أجل الحصول عليها، ما جعل منها حافزا معنويا فعالا إذا ماتم ربطها بالكفاءة في الأداء والانتاجية²، لذلك فالحصول على هته الحوافز يساهم بطريقة غير مباشرة في دفع الأفراد لتحسين آدائهم ورفع مستوى آدائهم في العمل.

ج- الاعتراف بأهمية العامل:

يعطي كثيرا من العاملين أهمية للاعتراف بجهودهم ويعتبرونه حافزا لبذل جهود اضافية في العمل والاعتراف بعمل معين او خدمة تستحق التقدير هو أسلوب يشجع الموظفين على تقديم الاقتراحات لتطوير العمل ومكافئة اصحاب الاقتراحات³ وتأخذ عملية الاعتراف بأهمية العامل عدة أشكال

¹ محمد بوطي والازهر ضيف، حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، محلة الباحث في العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 12، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020، ص: 194

² محمد بوطي والازهر ضيف، نفس المرجع السابق، ص: 194

³ مراد جمال، مرجع سابق، ص: 272

كالثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء وشهادات التقدير وتسجيل الأفراد العاملين المميزين في لوحات التشريف والترقية.

د - المشاركة في اتخاذ القرار:

باعتبارها إحدى الوسائل المهمة لنقل قيم الشركة وأهدافها إلى الأفراد الموظفين¹، تعد عملية التمكين من بين الحوافز ذات الانعكاس الإيجابي على تحسين الأداء، ويقصد بإشراك الأفراد في اتخاذ القرار أن يكون لهم رأيا في الإدارة يميزهم ويساهمون به في مؤسساتهم عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة واتخاذ قراراتها²، والأخذ بعين الاعتبار وجدية لكل ابتكار أو مبادرة أو اقتراح من شأنه أن يعود بالقيمة المضافة لمؤسستهم التي ينتمون إليها.

هـ - الخدمات الاجتماعية:

يستفيد من الخدمات الاجتماعية التي توفرها الهيئة المستخدمة العمال والموظفين والمتقاعدين التابعين لها وكذا الأسر التي يتكفل بها هؤلاء كما تستمر أسر العمال والموظفين والمتوفين في الانتفاع بالامتيازات نفسها³ يكمن دور الخدمات الاجتماعية المساهمة في إشباع الحاجات الأساسية للأفراد بطريقة مباشرة، مما يؤثر على حالتهم المعنوية ويحفزهم لبذل المزيد من الجهد لتحسين مستوى آدائهم ورفع إنتاجيتهم في العمل.

ثانيا: الحوافز من حيث اتجاه تأثيرها

وتنقسم إلى حوافز إيجابية جاذبة وحوافز سلبية منفرة وهي على النحو التالي:

¹ WONG, Simon ; PANG, Loretta. Motivators to creativity in the hotel industry— perspectives of managers and supervisors. *Tourism management*, 2003, 24.5 p: 555.

² محمد جبوري وآخرون، قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على الالتزام التنظيمي للموظفين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد: 09، العدد: 02، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2020، ص: 80

³ المادة 04 من المرسوم 82/179 المؤرخ بتاريخ 15 ماي 1982 الذي يحدد محتوى الخدمات الاجتماعية وكيفية تمويلها، الصادر بالجريدة الرسمية بتاريخ 18 ماي 1982، بدون عدد، ص: 709.

01- الحوافز الإيجابية:

تنقسم الحوافز الإيجابية إلى حوافز مادية كالمناح التشجيعية والمكافآت المادية، وحوافز معنوية كالترقية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات ومنح شهادات التقدير، لذلك فالحوافز الإيجابية يرى فيها الأفراد أنها الحوافز التي يمكن من خلالها تلبية حاجاتهم ومتطلباتهم التي يصبون إليها، وبالتالي تساهم في جذبهم نحو السلوك الإيجابي الذي تريده المنظمة¹.

02- الحوافز السلبية:

وهي حوافز عقابية من شأنها أن تساهم في ردع الأفراد العاملين ما يدفعهم لتجنبها قدر المستطاع، وهي تأخذ ثلاثة صور:

- حوافز سلبية مادية كاللغز في الدرجة، توقيف العلاوات، العزل المؤقت.
- حوافز سلبية معنوية كالتأنيب، التوبيخ الإنذار، النقل الإجباري وحرمان الفرد من نشر اسمه على لوحة الشرف.

- حوافز سلبية مادية معنوية في نفس الوقت كالفصل عن العمل.
كما يرى كثير من المشرفين بأن العقاب أو التهديد به يعد وسيلة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء إلا أنه في بعض الأحيان يعد أحد أسباب الخوف للفرد بدرجة لا يمكنه الاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات، وبالتالي تنمو لديه اتجاهات غير ملائمة نحو العمل²، ما يشكل اتجاه عكسي نحو هذا النوع من التحفيز.

ثالثاً: الحوافز حسب المستفيدين منها

وتنقسم إلى نوعين من الحوافز فردية وجماعية:

¹ سعاد نايف برنوطي، مرجع سابق، ص: 356

² كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط/2004، 3، الأردن، ص: 135.

01- الحوافز الفردية:

الحوافز الفردية هي بمثابة مكافأة الفرد على أدائه من خلال نتائج الأعمال الموكلة له في إطار حدود مهامه ، وهي الحوافز التي تقدمها المؤسسة للأفراد والعاملين بها وتتمثل في توجيه العامل نحو أداء جيد بغية مكافئته على مجهوداته الفردية مثل ربط الأجر بالانتاج¹، تمنح هذه الحوافز للأفراد الذين يتميزون من خلال نتائج آدائهم الفردية، كما تختلف من فرد لآخر حسب نتائج الأداء المحصلة لكل منهم ، اذ ان تخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج أو تخصيص جائزة لكل من قام بانجاز عمل معين في حدود تخصصه ، يعد حافزا فرديا موجها للفرد لتشجيعه على تحسين مستوى ادائه الفردي بمؤسسته.

02- الحوافز الجماعية:

على عكس سابقتها الحوافز الجماعية تهدف إلى التشجيع على تنمية روح التعاون الجماعي بين الأفراد، كما تشجع كذلك على نقل المعرفة وتبادل الخبرات فهي بمثابة تكوين وتدريب غير مباشر للأفراد العاملين، تمنح هذه الحوافز لمجموعة معينة من العاملين في شكل فرق عمل نتيجة لآدائهم المميز، إلا أنه يعاب عليها توليد روح الاتكالية من طرف بعض الأفراد وتهربهم من المسؤولية طالما ان هناك افراد آخرين في جماعة العمل لديهم الحرص الكافي على انجاز العمل في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة وهي غالبا مايكون لها تأثير سلبي على معنويات وأداء الملتزمين من أعضاء فريق العمل، وللقضاء على هذه الظاهرة يترك لأعضاء الجماعة حرية توزيع المكافئة فيما بينهم على حسب حجم ونوعية مشاركة كل عضو في الأداء الكلي للجماعة².

¹ جيدول احمد، الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين، مجلة القانون والعلوم البيئية، المجلد: 02، العدد: 02، جامعة

عاشور زيان الجلفة، 2023، ص: 1600.

² صلاح الدين عبد الباقي وآخرون مرجع سابق، ص: 292.

رابعاً: الحوافز حسب المشاركة في المكسب (الحوافز التنظيمية):

اعتماداً على أداء المؤسسة تمنح هذه الحوافز لجميع العاملين بها، فالبرامج التي تعتمد على الأداء التنظيمي في منح الحوافز تسمى المشاركة بالمكسب ومن أهم هذه الأنظمة¹ :

1- خطة سكانلون:

وفقاً لهذه الخطة يتم مناقشة الأساليب المناسبة لتوفير العمل من قبل لجان تتكون من مشاركة كل من العاملين وقادة النقابات والإدارة العليا يحدد الحافز من خلال، حيث في نهاية السنة يتم احتساب التكاليف الحقيقية ومقارنتها بالتكاليف المتوقعة، فإذا أسفرت النتائج إلى الناحية الإيجابية أي وجود وفرة في التكاليف، فإن ذلك الناتج يوزع على العاملين بنسبة 75%، وعلى الإدارة بنسبة 25%.

2- خطة روكر:

تختلف هذه الخطة عن سابقتها في كونها تقوم فقط على احتسابها لاجمالي التكاليف بما فيها تكاليف العمليات الانتاجية، بدون التركيز على تكاليف العمل فقط، ويوزع التوفير في اجمالي التكاليف على الإدارة والعاملين بنفس نسب خطة سكانلون سابقة الذكر.

3- خطة امبروشير:

بعد تحديد ساعات العمل المتوقعة لانتاج مستوى معين من المخرجات المتوقعة، يتم توزيع الفارق في الإنتاجية مناصفة بين مناصفة بين العاملين والمؤسسة في حالة تحقيق أرباح جراء زيادة الإنتاجية عن ماتم توقعه من طرف مهندسي الإنتاج.

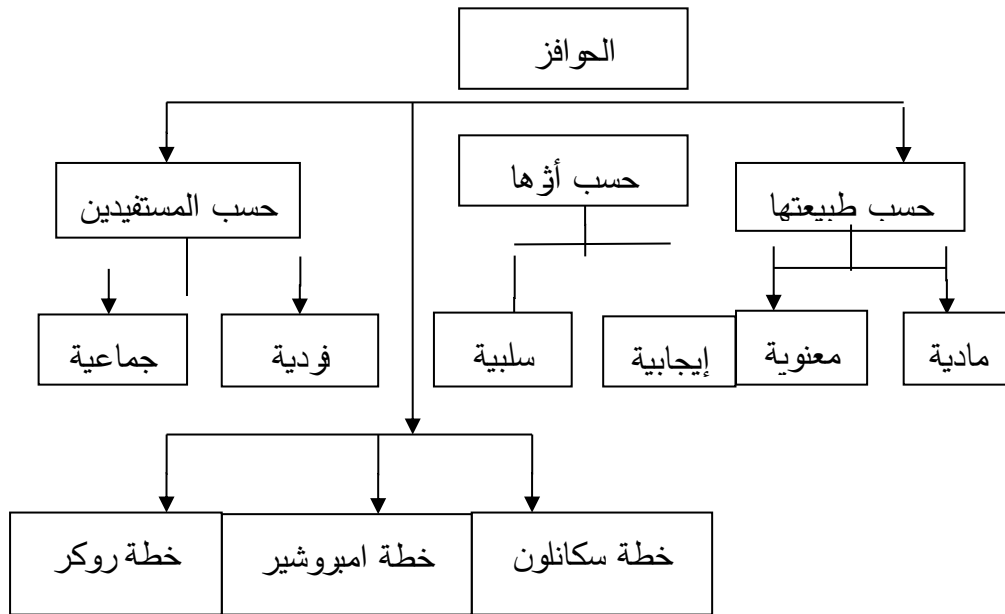
- من خلال هذه الخطط السالفة الذكر نلاحظ أنها تستخدم في المؤسسات ذات الطابع الصناعي أكثر منه من المؤسسات ذات الطابع الخدماتي، ونظراً لأهميتها سعت المؤسسات الخدمتية في

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص: 246.

دول أوروبا وأمريكا للعمل على إيجاد الأساليب التي من شأنها تمكينها من تطبيق هذه الخطط وخاصة على مستوى المستشفيات والفنادق وشركات التأمين. وغالبا ما تؤدي هذه الخطط إلى تحسين الأداء ليس فقط بسبب العائد المادي الذي حصل عليه العاملون كنسبة من الوفورات التي يحققونها ولكن بسبب مشاركتهم مع الإدارة في صنع القرارات المتعلقة بحجم ونوعية الانتاج المطلوب منهم.

والشكل التالي يلخص أنواع الحوافز بالتفصيل:

شكل: 19 أنواع الحوافز.



المصدر: من أعداد الباحث

المطلب الثاني: أسس منح الحوافز وأهدافه

نتناول في هذا المطلب مختلف المعايير التي تساهم في بناء نظام الحوافز بالإضافة إلى أهدافه التي يحققها من خلال ذلك، والتي سنتعرض لها على النحو التالي :

أولاً: أسس منح الحوافز:

يقوم نظام الحوافز الفعال على الأسس التالية:

01- الأداء :

يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس التي يتم من خلالها منح الحوافز، إذ يشير التميز في الأداء إلى الجانب الإيجابي الذي يتميز الفرد العامل عن غيره سواء تعلق الأمر بالتميز في الكمية أو بالنوعية أو بالأسلوب أو بوقت إنجاز أو بتقليل التكاليف.

02- المجهود:

باعتباره غير ملموس فأحيانا لا يمكن قياس نتائج الأداء وخاصة في الوظائف ذات الطابع الإداري، لذلك فالعبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة، حيث تأخذ في حساب المكافأة الأسلوب أو الوسيلة التي يستخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج أو الأداء.¹

03- الأقدمية:

تعتبر على طول الفترة التي يقضيها الفرد في مؤسسته التي يعمل بها فهي تعبر على نوع من اخلاص وولاء الفرد لمؤسسته التي ينتمي إليها، الأمر الذي يستوجب مكافئته، وتظهر هذه المكافئة على شكل علاوة.²

04- المهارة:

تمثل المهارات تلك الشهادات العليا التي يحصل عليها الفرد والتي قد تكون على شكل إبداعات أو براءات اختراع لذلك وكتشجيعا للأفراد على هذه الاستحقاقات التي تحصلوا عليها يكافؤن عليها على شكل اجازات او دورات تدريبية، والتي تعتبر كأساس من أسس منح الحوافز لأنها تكاد

¹ رحمة مجدة حصباية، مساهمة سياسة الحوافز في تحسين جودة اداء الموارد البشرية في مجال الخدمة الصحية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، جامعة عاشور زيان، الجلفة، المجلد 07، العدد 2022، ص: 38

² وهيبة مسعي ونوال بوعلاق، التحفيز كاحد ممارسات إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 05، العدد 02، جامعة حمة لخضر، الوادي، 2022، ص: 407

تكون معدومة مقارنة مع الأسس السابقة.¹

ثانياً: أهداف نظام الحوافز

نظراً للمكانة الهامة التي يحتلها نظام الحوافز بالمؤسسة، ونظراً للدور الذي يلعبه في تحقيق أعلى مستويات الأداء، يهدف نظام الحوافز إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ- أهداف متعلقة بالمنظمة²:

- المساهمة في دفع العاملين لتحسين آداؤهم ورفع مستوى الإنتاجية ما يحقق الأهداف المخططة.
- المساعدة في دفع العاملين لتنمية المبيعات وتحسين المكانة التنافسية اللائقة للمؤسسة في السوق.
- المساعدة في دفع العاملين على تحسين الجودة ورفع مستوى الأداء في أقل وقت وبأقل التكاليف.
- المساعدة في دفع العاملين لتنمية روح التعاون بينهم، بالإضافة إلى الاستخدام العقلاني للمواد الخام والسهرة على صيانة لآلات والمعدات ومستلزمات الانتاج.

ب- أهداف متعلقة بالموارد البشرية³

- استقطاب قوة عمل (موارد بشرية)، بمهارات وقدرات ومعارف تكسب المنظمة قدرة تنافسية.
- دفع العاملين الموجودين بالمنظمة نحو تحسين آداؤهم ورفع مستوى انتاجيتهم.
- الاحتفاظ بالموارد البشرية الجيدة بالمنظمة.
- تعزيز صورة المنظمة بين العاملين فيها وفي مجتمع الأعمال.
- تفادي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وقلة الصراعات مما يقود إلى خلق استقرار أعلى في موارد المؤسسة البشرية ووضوح واستقرار أهدافها

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 238.

² علي السلمي، مرجع سابق، ص 331

³ حسن صالح القضاة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين، جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 17، 2017، ص: 421.

على المدى القصير والطويل.¹

- بالنظر للأهداف المذكورة أعلاه والتي تعني تحقيق الأهداف المشتركة لكل من المؤسسة والموارد البشرية ، يحقق تحسين الأداء ورفع مستوى الانتاجية للمؤسسة المكانة اللائقة بها في السوق التي تسعى اليها، وفي نفس الوقت تحقق الحوافز للموارد البشرية اشباع حاجياتها وتلبية رغباتها ، يرى الباحث انه بالاضافة لهته الأهداف هناك أهداف أخرى تحققها الحوافز على المستوى الاجتماعي وعلى المستوى الاقتصادي، فعلى المستوى الاجتماعي يساهم تقليص البطالة في الحد من انتشار الجريمة كالسرقة والمتاجرة بالممنوعات، وعلى المستوى الاقتصادي رفع وتحسين القدرة الشرائية للمواطن الذي يساهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية ، ورفع العوائد الجبائية لصالح الخزينة العمومية نتيجة كبر حجم المؤسسات وارتفاع انتاجتها.

المطلب الثالث: القوى المؤثرة على نظام الحوافز ومعوقاتها

نظرا للدور الذي يلعبه نظام الحوافز من خلال الاستثمار في المورد البشري لتحقيق اعلى مستويات الأداء الذي ترغب فيه المنظمات، يتأثر نظام الحوافز بمجموعة من القوى المختلفة بالاضافة إلى معوقات أخرى قد تحد من فاعليته والتي نذكر منها مايلي:

أولا: القوى المؤثرة على نظام الحوافز

من بين أهم القوى المؤثرة في نظام الحوافز مايلي² :

- التشريعات والقوانين التي قد تسنها الدولة في الجوانب السياسية والاجتماعية والاقتصادية..
- مدى توافق وتناسب نظام الحوافز مع قيم وديانات وعادات المجتمع الذي تنشط فيه.
- الأسلوب الإداري المتبع في تنفيذ برامج الحوافز .

¹ ليازيد وهيبية، مرجع سابق، ص:109

² لكل منيف، مرجع سابق، ص، ص:49-50

تشكل هذه العوامل مختلف المؤثرات التي تؤثر على نظام الحوافز، والتي يمكن تحديد مستوياتها كمايلي:

01: على مستوى المؤسسة:

يتأثر نظام الحوافز على مستوى المؤسسة بالعوامل الآتية:

أ - الجهاز الإداري للمؤسسة.

ب- كفاءة الافراد العاملين ومهاراتهم وثقافتهم.

ج- حجم المنظمة ونوع نشاطها.

د- الأسلوب القيادي للمؤسسة.

02: على مستوى الحكومات والدول:

هناك عاملين اثنين يتأثر بهما نظام الحوافز هما:

أ- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والمتمثلة في القوانين والتشريعات التي تطبقها إدارات المنظمات المختلفة.

ب- القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة التي تؤثر في تحديد رغبات ومتطلبات الأفراد.

ثانيا: معوقات تطبيق نظام الحوافز

تعرض نظم الحوافز بعض المعوقات والمشكلات التي تحد من فعاليتها تشكل عوائق امام الهدف المنشود منها ومن بين تلك المشكلات ماييلي¹ :

1- غياب وضوح هدف الحوافز.

2-ارتفاع تكاليف تطبيق الحوافز.

¹ فهد مانع فهد الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة، دار الايام للنشر والتوزيع، ط/1، الاردن، 2016، ص:100.

3-تطبيق نوع واحد من الحوافز في عدة منظمات.

4- غياب معدلات الأداء التي تستحق بها الحوافز ما يؤدي الي حصول عدد كبير من الافراد على نفس الحوافز بالرغم من الاختلافات مستوياتهم في الأداء، الامر الذي يترتب عليه استياء المتميزين وتمادي الكسالى في كسلهم.

5- ضعف نظام تقييم الأداء وغياب المعايير الفعالة للتقييم.

6- نقص الكفاءة للقائمين على تطبيق نظام الحوافز .

- هذه المعوقات تعد من أهم المشكلات التي تواجه نجاح تطبيق نظام الحوافز لذلك، ينبغي على القائمين على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات من العمل على تجنب هذه المعوقات والعمل على البحث لإيجاد الطرق والوسائل التي من شأنها تمكن من تفادي هته المعوقات وتجنبها، وحتى يتم تجنبها ونجاح نظام الحوافز لابد من العودة إلى توفير الشروط المتعلقة بنجاح نظام الحوافز وعلى رأسها تمكين الموارد البشرية من المساهمة في اتخاذ القرار والبحث الجدي والفعال في بناء نظام حوافز يستجيب فعلا لرغبات وحاجات العاملين ويلبي متطلباتهم.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري لنظام الحوافز ، حيث بعد تعرضنا في بداية الفصل لمختلف المفاهيم المتعلقة بنظام الحوافز ، توصلنا إلى تعريف الحوافز على أنها الطرق والأساليب التي يتم من خلالها توجيه سلوك الأفراد نحو القيام بعمل معين، بغية تلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم من جهة ،ومن جهة أخرى تحقيق التميز والمكانة اللائقة في السوق للمؤسسة التي ينتمون إليها ، لنتطرق بعد ذلك إلى أهمية الحوافز وأهدافها على مستوى المؤسسة تعظيم إرباحها وتحقيق مكانتها في السوق، وعلى مستوى الأفراد إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم ، تم تطرقنا لمختلف النظريات المفسرة للحوافز انطلاق من النظرية الكلاسيكية إلى نظرية العلاقات الانسانية ونظرية الحاجات الإنسانية بالإضافة إلى نظريتي العاملين والتوقع، نظرية بوتر ولولر، ثم نظرية الانجاز ونظرية Z ، نظرية ألدفر للعاملين ونظرية دوجلاس ماجرجور X و Z ، وأخيرا نظريتي العدالة والتعزيز، تم تحليلنا لوجهات النظر المختلفة لكل نظرية للوقوف على المكانة التي يعتليها نظام الحوافز في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما تعرضنا إلى مكونات نظام التحفيز والتفاعلات بين هذه المكونات انطلاقا من الفرد والوظيفة و الوظيفة والمنظمة ،و الفرد والمنظمة ،و المنظمة والبيئة ،وأخيرا الفرد والموقف ،هته التفاعلات اجابت على مختلف العلاقات التي تربط بين الأهداف المشتركة لكل من المنظمة والأفراد، بالإضافة إلى الشروط والمتطلبات الواجب مراعاتها لبناء نظام الحوافز على رأسها معرفة رغبات الأفراد حاجاتهم الحقيقية لإشباعها، كما تم التطر إلى المبادئ التي يقوم عليها نظام الحوافز وخصائصه، ومراحل تصميمه انطلاقا من تحديد الهدف إلى دراسة الأداء وتحديد الميزانية ،إلى تحديد اجراءات النظام .

تناولنا كذلك من خلال هذا الفصل لمختلف أنواع الحوافز، انطلاقا من الحوافز من حيث المحتوى والتي تتكون من الحوافز المادية كالأجور والمنح والعلاوات والمكافئات ،والحوافز المعنوية كالترقية والامن والاستقرار والاعتراف أهمية العامل ،و التمكين من المشاركة في اتخاذ القرارات ، والخدمات

الإجتماعية ،والحوافزمن حيث تأثيرها حوافز إيجابية ذات طابع مادي أو معنوي أو كلاهما،والحوافز السلبية متمثلة في العقوبات التأديبية كالحرمان من المكافآت والعلاوات والتنزيل في الرتبة أو الفصل عن العمل ، والحوافز من حيث المستفيدين منها حوافز فردية تتعلق بمكافئة الفرد على ما قام به من أداء متميز وحوافز جماعية تتمثل في مكافئة فريق العمل على ما حققه من انجاز جماعي أدى إلى تحسين الأداء، والحوافز من حيث المشاركة في المكسب متمثلة في خطة سكانلون و روكر و امبروشير التي يتم من خلالها الاستفادة من الأرباح المحصل عليها في نهاية السنة للأفراد المشاركين في رسم ونجاح خطة العمل لتلك السنة ،كما تم التطرق كذلك إلى أسس منح الحوافز والتي تمنح على أساس الأداء المحقق و على أساس المجهود المبذول في العمل وعلى أساس الأقدمية والمهارة والابداع في العمل ،كما تناولنا القوى التي تؤثر على نظام الحوافز كالقوانين والتشريعات الحكومية،والقيم الإجتماعية السائدة في المجتمع التي تؤثر في احتياجات ومتطلبات الأفراد،بالإضافة إلى نوعية الاسلوب القيادي المتبع في المؤسسة ،بعد ذلك تناولنا المعوقات التي تحول دون تحقيق الحوافز أهدافها كنقص المهارة لدى القائمين على تطبيق نظام الحوافز وعدم تكافئ الحوافز مع المجهود المبذول في الأداءبالإضافة إلى غياب التقييم الجيد للأفراد والذي يؤدي إلى تساوي الأفراد الكسالى مع الجديين، الذي يشعرهم بالإحباط ويؤثر سلبا على مستوى آدائهم فيما بعد.

من خلال هذا الفصل أردنا إبراز الدور الذي تلعبه الحوافز في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، فبالإضافة إلى الشروط الواجب توفرها في أعداد وبناء نظام الحوافز ، من مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم إلى التحديد الدقيق لمختلف احتياجاتهم ورغباتهم لتبليتها واشباعها، فهذا لا يكفي وحده دون توفر نظام تقييم أداءفعال يحقق التحفيز الجيد للمورد البشري ويضمن تحسين ادائه، وهو ما سنتعرض إليه بالتفصيل في الفصل الموالي المتعلق بالإطار النظري للأداء.

الفصل الثالث

الإطار النظري للأداء

تمهيد:

تسعى جميع المنظمات في العالم اليوم إلى تحقيق مكانتها في السوق، ففي ظل المتغيرات الحالية التي يشهدها العالم اليوم، أصبح لزاما على هذه المنظمات السعي لمواكبة هته المتغيرات لتحسين ادائها وضمان بقائها في السوق، مايعد تحديا لإدارة الموارد البشرية يتطلب منها تجنيد كل الإمكانيات والظروف لتحقيق ذلك.

فعلى اعتباران الأداءيشكل محصلة السلوكيات الإنسانية وتصرفاتهم، فدراسته تبقى من أصعب الدراسات وأعقدها لكونها ترتبط بالإنسان ذو التركيب المعقد والمزاج المتغير، وهو مايفسر ارتباط مصطلح الأداء دائما بالسلوك الإنساني، لذلك فالباحث في موضوع الأداء أصبح لزاما عليه التطرق للسلوك الإنساني وفهمه باعتباره الاصل، ثم الانتقال إلى الفرع وهو الأداء موضوع دراستنا هته. ومن اجل ذلك وفي دراستنا هذه المتعلقة بأداء المورد البشري بالمنظمات ارتأينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: نتناولنا في هذا المبحث ماهية السلوك الإنساني وأنواعه، حيث ركزنا على الجانب الادائي منه في المنظمات مايسمى بالسلوك التنظيمي وخصائصه وأهدافه ومحدداته بالإضافة إلى القيادة وعلاقتها بالسلوك التنظيمي.

المبحث الثاني: نتناول في هذا المبحث الأداء البشري، من خلال التطرق إلى ماهيته، والعوامل المؤثرة عليه، ومختلف العناصر المرتبط به كالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما، بالإضافة إلى إدارة الأداء والجوانب المتعلقة بها.

المبحث الثالث: تطرقنا في هذا المبحث الاخير إلى موضوع تقييم الأداء، حيث تعرضنا فيه إلى ماهية تقييم الأداء وأهميته وأهدافه، بالإضافة إلى مصادره وطرق نقيمه المختلفة.

المبحث الأول: السلوك الإنساني في المنظمات

بالإضافة إلى ماتملكه المؤسسات من اصول مادية ومالية تعد الموارد البشرية من أهم أصولها وأعقدها ،تعود هذه الأهمية للدور الذي يلعبه هذا الأخير في نجاح المؤسسات او فشلها، مايستوجب المحافظة عليه والاستثمار فيه لتحقيق الأهداف المرجوة ، لذلك أصبح من الضروري الاهتمام بالموارد البشري من خلال البحث عن طرق واليات تحفيزه لتوجيهه نحو تحقيق مستويات الأداء المطلوبة، الا ان الاستثمار الحقيقي في المورد البشري لايتحقق الا من خلال معرفة سلوكاته ورغباته وحاجاته للوصول لفهم مختلف الانطباع المعقدة للإنسان، والتي يصعب ملاحظتها وقياسها ما يعد تحديا حقيقيا تواجهه إدارة الموارد البشرية، لفهم السلوك الإنساني.

المطلب الأول: السلوك الانساني

يعد علم السلوك الإنساني من أصعب العلوم وأعقدها لارتباطه بالإنسان ذو الصفات المعقدة والانطباع والرغبات المتغيرة من شخص لآخر أوحى الشخص نفسه، ما يصعب تحديدها او التحكم فيها، هذا التبأين والاختلاف في الطبيعة البشرية أدى إلى اختلاف بين الباحثين في تحديد تعريف معين له، ومن بين ماجاء حول ذلك نذكر مايلي:

أولا: تعريف السلوك الانساني:

تعدد المفاهيم حول السلوك الانساني، يعود ذلك لتعدد وجهات نظر المختصين مول ذلك ومن بين ماجاء حوله مايلي:

يعرف السلوك الإنساني على انه كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد سواء كانت ظاهرة ام غير ظاهرة، كما انه اي نشاط يصدر عن الإنسان سواء كانت أفعالا يمكن ملاحظتها وقياسها كالنشاطات الفسيولوجية والحركية او نشاطات تتم على نحو غير ملحوظ كالتفكير والتذكر

والوسواس وغيرها¹.

- يقصد بتعبير السلوك كل أنواع النشاطات والتصرفات التي يمارسها الإنسان سواء الظاهرة التي يمكن ملاحظتها من الخارج بواسطة الأفراد الآخرين، أو الباطنة التي لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر وإنما يستدل عليها من خلال ملاحظة أوجه السلوك الظاهرة ومن استخدام بعض الخبرة أو المقاييس وأدوات التحليل التي تهدف إلى التوصل لمعرفة التصرف أو ذلك النشاط الذي لا يذكره إلا صاحبه².

- السلوك الإنساني هو مجموع النشاط النفسي والجسمي والحركي والفسولوجي واللفظي الذي يصدر عن الإنسان وهو يتعامل مع بيئته ويتفاعل معها³.

- السلوك الإنساني مجموع التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يسعى الفرد عن طريقها إلى تحقيق عملية التأقلم والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله⁴.

- السلوك هو تفكير أو عمل يقوم به المخلوق، ويتجه به نحو وجهة معينة قد توصله إلى هدف أو تقربه منه⁵.

- السلوك هو حركات الكائن الحي التي يمكن ملاحظتها وقياسها وهذا يشمل على الحركات الداخلية والحركات الخارجية وآثارها والإفرازات الغدية وتأثيرها⁶.

* من خلال ماسبق من التعاريف نلاحظ انه لا يوجد اتفاق حول تحديد تعريف معين للسلوك الإنساني يعود هذا الاختلاف لاختلاف الزاوية التي ينظر بها كل باحث للسلوك الإنساني من جهة،

¹ محمد موسى احمد، مرجع سابق، ص 55.

² علي السلمي، مرجع سابق، ص: 43.

³ محمد شفيق، السلوك الإنساني وفن القيادة والتعامل ومهارات الإدارة، مطابع روز اليوسف الجديدة، مصر، بدون سنة نشر، ص: 02.

⁴ ليلى مازن وعنايات ابراهيم، العلوم السلوكية، كلية التجارة لتعليم المفتوح، مصر، بدون سنة نشر، ص: 20.

⁵ فخري الدباغ، السلوك الإنساني الحقيقة والخيال، كتاب العربي، 1986، ص: 31.

⁶ جابر عبد الحميد جابر، مدخل لدراسة السلوك الانساني، دار النهضة العربية، مصر، 1986، ص: 31.

ومن جهة أخرى صعوبة تحديد السلوك لصعوبة تعقد الطبيعة الإنسانية والتي لم يختلف هؤلاء الباحثين حول هذه الخاصية، الا اننا نستطيع القول ان السلوك الإنساني هو كل مايشتمل عليه من نشاطات وتصرفات من طرف الإنسان الظاهرة منها كالنشاطات الفسيولوجية والحركية واللفظية، والنشاطات غيرالظاهرة منها كالتفكيروالشعوروالعواطف.

ثانيا: أنواع السلوك الإنساني:

اتفق جل الباحثين في العلوم الانسانية ان السلوك الإنساني يتميز بعدة أنواع يختلف كل نوع عن النوع الآخر ومن بينها:¹

1 - السلوك العام:

من خلال اسمه يشير هذا النوع من السلوك إلى دراسة السلوك الإنساني ككل ما يعني الارتباط بعلم النفس من خلال دراسة الانفعالات والتصرفات والشعوروالاستجابات والإدراك والدوافع والذكاء والقيم والاتجاهات، والشخصية وأنواعها.

2- السلوك القيادي:

يركز السلوك القيادي على دراسة المجال العسكري، حيث يهتم بدراسة الظواهر النفسية للعسكريين للتمكن من اختيارأفضل الجنود والضباط لتوزيعهم على الوحدات القتالية مايتناسب مع قدراتهم ومتطلبات الوحدات القتالية، بالإضافة إلى اهتمامه بدراسة رفع الروح المعنوية للعسكريين والعناية بهم، كما يهتم كذلك بالإشراف على التكفل بالعسكريين الذين يعانون أمراض نفسية جراء تداعيات الحروب.

3- السلوك الفردي:

¹ محمد شفيق، مرجع سابق، ص: 06.

السلوك الفردي يعنى بدراسة الفروقات الفردية بين الأفراد وأسبابها والعوامل المؤثرة فيها كالقدرات العقلية والنفسية والعوامل الاجتماعية بالإضافة إلى المكاسب الوراثية ودورها في تحديد الاختلافات بين الأفراد في المجتمع.

4 - السلوك الاجتماعي:

يهتم هذا النوع من السلوك بدراسة سلوك الفرد وعلاقته بالمجتمع، فهو يهتم بدراسة تأثي الفرد على الجماعة وتأثير الجماعة على الفرد، من حيث العادات والثقافات والقيم والاتجاهات، كما يدرس كذلك حضارات المجتمعات والعوامل المؤثرة فيها كالصراعات الطائفية، الحروب، الجرائم والاعتداءات والنزاعات، ومخلفات الطبقة الاجتماعية.

1- السلوك الصناعي:

يهتم السلوك الصناعي بدراسة العوامل النفسية في اختيار أفضل الأفراد لممارسة الوظائف المنوطة بهم وما يتناسب مع قدراتهم النفسية والعقلية، كما يهتم بدراسة اسباب ضعف الأداء كالميل والغيابات والتذمر والتأخير واللامبالاة، ودوران العمل.

5- السلوك التجاري:

يهتم السلوك التجاري بدراسة السوق بصفة عامة، فهو يدرس دوافع المستهلكين وميولاتهم واذواقهم اتجاه سلع او خدمات معينة، من اجل البحث على مختلف الطرق والوسائل التي تمكن من أعداد نظام إعلاني تسويقي يؤثر ويستقطب أكبر عدد من المستهلكين ويقنعهم.

تشير هته الأنواع من السلوك إلى تحليل الجوانب النفسية للإنسان لدراسة ظواهر معينة، أي ارتبطت أنواع السلوك بأنواع الظواهر فتحليل السلوك القيادي يختلف عن تحليل السلوك الفردي أو الاجتماعي مثلاً، لكون الأول يتعلق بدراسة سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم كقادة ومسؤولين، بينما النوعان الآخران يهتمان بدراسة سلوك الأفراد وتصرفاتهم كفراد مستقلين او كجماعات تؤثر العلاقات بينهم في

تصرفاتهم وسلوكياتهم ،كما نرى ان السلوك الصناعي والتجاري يهتمان بدراسة تأثيرالعوامل النفسية للأفرادعلى آدائهم في المجال الصناعي وعلى تأثيرها على اذواقهم فيما يتعلق بدراسة السوق في الجانب التجاري،مايدل على ربط كل نوع من أنواع السلوك بنوع الظاهرة المراد دراستها .

ثالثا: ابعاد السلوك الانساني:

يتميز السلوك الإنساني بعدة ابعاد تساهم هذه الابعاد في تحديد دراسة السلوك الإنساني كما تعد آليات لفهم السلوك الانساني، مايسمح بالتمكن من الوصول للنتبؤ به وبالتالي معرفة كيفيات توجيهه والتعامل معه ومن بين هذه الابعاد مايلي ¹:

1-البعد البشري:

السلوك الإنساني سلوك بشري بحت فهو يميز الانسان دون غيره مايعني انه صادر عن قوة عاقلة ناشطة وفاعلة ومفكرة ونابعة عن جهازعصبي.

2- البعد الزمني:

السلوك البشري يحدث في وقت معين قد يكون صباحا في بداية نشاط الانسان وقد يكون في منتصف اليوم أو قد يكون مساء، كما ان السلوك الإنساني قد يستغرق وقتا طويلا او ثواني معدودة في وقت محدد لذلك فالسلوك يختلف ويتغير حسب الحالة النفسية للانسان ووقت حدوثها.

3-البعد المكاني:

يرتبط السلوك البشري بمكان حدوثه فقد يحدث في مصنع او في مكان دراسة او في مكان عبادة، او خلال رحلة سفر، لذلك فالسلوك يختلف ويتغير حسب مكان وقوعه.

4- البعد الاخلاقي:

¹محمد موسى احمد، مرجع سابق، ص:58، (بتصرف).

من خلال البعد الأخلاقي يمكن ان يلجأ المعلم والمدير إلى استخدام القيم الأخلاقية في تعديل السلوك، دون الحاجة إلى اللجوء لاستخدام العقاب النفسي أو الجسدي أو الإيذاء للفرد الذي يتعامل معه.

5- البعد الإجتماعي:

ان السلوك يتأثر بالقيم الإجتماعية والعادات والتقاليد المعمول بها في المجتمع وهو الذي يحكم على السلوك على انه مناسب أو غير مناسب، شاذ أو غير شاذ، فالسلوكيات قد تكون مقبولة في مجتمع ومرفوضة في مجتمع آخر.

* من خلال تحليلنا لهته الأبعاد السابقة نرى ان تحليل السلوك الإنساني، يتميز بالجانب العقلي البحت، فهو التعامل مع ذلك الكائن الحي المفكر الذي يميز بين الخطأ والصواب ويتحكم عقله في توجيه سلوكه وتصرفاته نحو اتجاه معين وهو ما يميزه عن غيره من المخلوقات الأخرى، كما ان السلوك الإنساني يرتبط بالزمن والمكان الذي يحدث فيه ذلك السلوك، فسلوك الفرد في بداية نشاطه صباحا يختلف عن سلوكه عند نهاية نشاطه وبعد إرهاقه من العمل، كما يختلف السلوك الإنساني وفقا لاختلاف المحيط والمكان الذي يحدث فيه، فسلوك الفرد داخل مكان عمله يختلف عن سلوكه خارج مكان عمله اوفي بيته ، لذلك فهته الأبعاد تشكل مختلف الجوانب التي يتم من خلالها دراسة وتحليل السلوك الإنساني وتصرفاته من اجل توفير الظروف والامكانيات التي تسمح لنا بتوجيه سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم في العمل لرفع مستوى آدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة .

رابعا: خصائص السلوك الانساني:

يتميز السلوك الإنساني بعدة خصائص ومن بينها مايلي: ¹

¹ ليلي مازن وعنايات ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

1-المرونة :

بمعنى ان السلوك الإنساني يتعدل ويتبدل طبقا للظروف والمواقف المختلفة التي تواجه الفرد ولكن مع الاخذ في الاعتبار ان مرونة السلوك عملية نسبية تختلف من شخص لآخر طبقا لاختلاف مقومات شخصية كل منهما والعوامل البيئية المحيطة بهما.

2- السببية:

ويقصد بالسببية انه سلوك مسبب بمعنى ان السلوك الإنساني لا يظهر تلقائيا من العدم، بل لابد ان يكون هناك دائما سبب ما يؤدي إلى حدوث سلوك معين ويختلف السلوك حسب السبب وحسب طبيعة الشخص.

3-سلوك هادف:

دائما ينتج عن سلوك معين الوصول إلى تحقيق غاية ما، بمعنى ان السلوك الإنساني يسعى عادة إلى تحقيق غاية معينة او اشباع حاجة معينة.

4- التنوع:

يختلف السلوك من شخص لآخر وحتى في الشخص نفسه، فهو يختلف حسب الوقائع والاحداث والاسباب التي تساهم فيه وتحيط به، لذلك فالسلوك الإنساني متنوع ومختلف، يظهر في صور متعددة، ومتنوعة حتى يمكنه ان يتلائم ويتوافق مع المحيط والمواقف التي تواجهه.

5-القابلية للتنبؤ:

ان السلوك الإنساني ليس ظاهرة عفوية ولايحدث نتيجة للصدفة وإنما يخضع لنظام معين، وإذا استطاع العلم تحديد عناصر ومكونات هذا النظام فانه يصبح بالامكان التنبؤ به ويعتقد معدلي السلوك ان البيئة المتمثلة في الظروف المادية والإجتماعية الماضية والحالية للشخص هي التي تقررسلوكه ولذلك نستطيع التنبؤ بسلوك الشخص بناءاعلمعرفتنا بظروفه البيئيةالحالية والسابقة، وكلما

ازدادت معرفتنا بتلك الظروف وكانت تلك المعرفة بشكل موضوعي أصبحت قدرتنا على التنبؤ بالسلوك أكبر ولكن هذا لا يعني اننا قادرون على التنبؤ بالسلوك بشكل كامل، فنحن لانستطيع معرفة كل مايحيط بالشخص من ظروف بيئية سواء في الماضي او الحاضر، بل نسبيا فقط.

6-القابلية للضبط:

ان الضبط في ميدان تعديل السلوك عادة ما يشمل تنظيم او اعادة تنظيم الاحداث البيئية التي تسبق السلوك او تحدث بعده كما ان الضبط الذاتي في مجال تعديل السلوك يعني ضبط الشخص لذاته باستخدام المبادئ والقوانين التي يستخدمها لضبط الاشخاص الاخرين، والضبط الذي نريده من تعديل السلوك هو الضبط الإيجابي وليس السلبي، لذا أهم اسلوب يلتزم به العاملون في ميدان تعديل السلوك هو الاكثار من أسلوب التعزيز والإقلال من اسلوب العقاب.

7-القابلية للقياس:

بما ان السلوك الإنساني معقد لان جزء منه ظاهر وقابل للملاحظة والقياس والجزء الاخر غير ظاهر ولا يمكن قياسه بشكل مباشر، لذلك فان العلماء لم يتفقوا على نظرية واحدة لتفسير السلوك الإنساني وعلى الرغم من ذلك فان العلم لا يكون علميا دون تحليل وقياس الظواهر المراد دراستها وعليه فقد طور علماء النفس أساليب مباشرة لقياس السلوك كالملاحظة وقوائم التقدير والشطب وأساليب غير مباشرة كإختبارات الذكاء وإختبارات الشخصية وإذا تعذر قياس السلوك بشكل مباشر فمن الممكن قياسه بالاستدلال عليه من مظاهره المختلفة¹.

*تشير الخصائص السابقة الذكر التي أهم مميزات السلوك الإنساني، الا انه وبالرغم من اتفاق الباحث مع خاصية المرونة والتنوع وامكانية التنبؤ النسبي ببعض سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم من خلال

¹ محمد موسى احمد، مرجع سابق، ص-ص: 57-58.

الظواهر البيئية المحيطة بهم، الا اننا نرى ان السلوك الإنساني لا يخضع دائما لمبدأ السببية فاحيانا قد يسلك الأفراد سلوكيات بدون سبب كسلوك الملل أو سلوك العزلة عن الجماعة والتوجه نحو الانطواء ، كما انه ليس دائما يكون السلوك الإنساني هادفاً، ففي بعض الاحيان قد تكون هناك سلوكيات وتصرفات عشوائية دون هدف، كسلوكيات الكذب، تدخل الأشخاص فيما لا يعنيه من شؤون الغير، الاجرام وتعاطي الممنوعات،... الخ من السلوكيات والتصرفات التي تكون بدون هدف .

المطلب الثاني: السلوك الإنساني داخل التنظيم

يعبر السلوك الإنساني داخل التنظيم على السلوك التنظيمي الذي يعد أهم المكونات الأساسية للسلوك الإنساني، والتي تشير إلى سلوك الأفراد داخل المنظمة، ما يجعله ينال أهمية بالغة لدى المفكرين لدراسة وتحليل أداء المورد البشري داخل المنظمات ومن بين ما جاء حول هذا الأخير ما يلي:

-**اولاً: تعريف السلوك التنظيمي:**

لقد لقي السلوك التنظيمي عدة تعاريف من طرف المفكرين والتي نذكر منها ما يلي:

يعرف السلوك التنظيمي على انه السلوك الذي يشير إلى تصرفات الأفراد والجماعات داخل المنظمات أي داخل مؤسسة العمل، ويضم سلوك كل من الفرد والجماعة والتفاعل مع العمليات التنظيمية¹

¹ كتفي يسمينه وسليمة بوخيوط، محددات السلوك التنظيمي، مجلة منارات لدراسات العلوم الإجتماعية، جامعة تيارت، المجلد 03، العدد 2021، ص: 65.

السلوك التنظيمي هو دراسة أسلوب تفكير وإدراك العاملين وشخصياتهم ودوافعهم للعمل ورضائهم الوظيفي واتجاهاتهم وقيمهم وممارساتهم كأفراد أو جماعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها¹.

يعرف السلوك التنظيمي على أنه مجال للدراسة يبحث في تأثي الأفراد والجماعات والهيكل التنظيمي على السلوك داخل المنظمة بغرض تطبيق نتائج الدراسة باتجاه تطوير أداء المنظمة². يشير السلوك التنظيمي إلى مجال الدراسة الذي يبحث عن المعارف والمعلومات المتعلقة بالسلوك داخل التنظيمات مت خلال الدراسة العلمية والأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية لتحسين فعالية المنظمة³.

السلوك التنظيمي هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة او المنشأة سواء كانوا أفرادا او جماعات صغيرة أو أفراد كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة، وكذلك تفاعل المنظمة مع بيئتها⁴. السلوك التنظيمي هو دراسة وفهم سلوك العاملين في المنظمة ويشمل ذلك أسلوب تفكير وإدراك العاملين وشخصياتهم ودوافعهم للعمل ورضائهم الوظيفي واتجاهاتهم وقيمهم وممارساتهم كأفراد أو مجموعات وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت⁵.

¹ آمال حفاوي وآخرون اثر ممارسة الشفافية الادارية على السلوك التنظيمي لدى عمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال، جامعة تبسة، المجلد 04، العدد 02، 2021، ص: 49.

² منصور محمد اسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2013، ص: 17.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016، ص: 11.

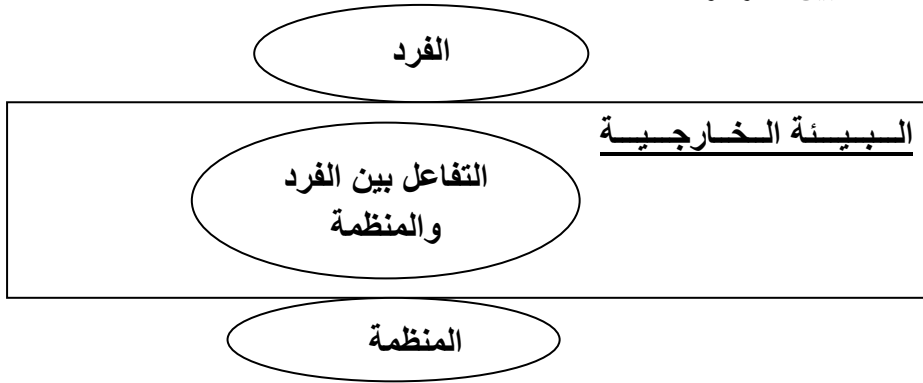
⁴ يوسف عنصر وناجي لتيتم، أهم المحددات السيكوسوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد السابع، 2014، ص: 126.

⁵ نفيسة محمد باشري وآخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة، 2017، ص: 04.

* من خلال ماسبق نلاحظ اتفاق وجهات النظر لمختلف الباحثين حول تحديد تعريف السلوك التنظيمي وربطه بالجانب الوظيفي للموارد البشرية داخل التنظيم، والذي يقودنا إلى تعريف السلوك التنظيمي بأنه ذلك العلم الذي يهتم بدراسة سلوك الموارد البشرية وتصرفاتهم داخل منظماتهم التي ينتمون إليها كأفراد أو كجماعات، كرؤساء أو مرؤوسين، من أجل تحديد دوافعهم وحاجاتهم والعمل على تلبيةها واشباعها، ما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف التنظيم الذي ينتمون إليه.

والشكل التالي يوضح علاقة التفاعل بين الفرد والمنظمة:

شكل: 20 التفاعل بين الفرد والمنظمة



المصدر: نفيسة محمد باشري وآخرون مرجع سبق ذكره، ص: 04

ثانيا: خصائص السلوك التنظيمي

يعتبر السلوك التنظيمي أحد أنواع السلوك الانساني، اذ يهتم بدراسة سلوكات وتصرفات الأفراد العاملين داخل محيط عملهم، يتميز السلوك التنظيمي بالخصائص التالية¹:

- 1- السلوك التنظيمي هو سلوك داخل المنظمات يعود ذلك لارتباطه بالأداء وكل ما يتعلق بالكفاءة والرضا والإنتاجية وكل ما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.
- 2- يؤثر العاملون بسلوكياتهم التنظيمية على كفاءة التنظيم ككل وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية، ولهذا من الضروري معرفة ودراسة سلوك واتجاهات وأداء الفرد والجماعة .

¹ يوسف عنصر وناجي ليتيم، نفس المرجع السابق، ص: 127.

3- يوجد اتفاق حول الموضوعات الرئيسية التي تشكل محور السلوك التنظيمي مثل الدوافع والحوافز والقيادة والاتجاهات والإدراك والتعلم وديناميكية المجموعات وإدارة التغيير والتطوير التنظيمي.

4- يعد السلوك التنظيمي مجالاً لدراسة التنظيم الرسمي وغير الرسمي للأفراد والمجموعات داخل المنظمات وبيئة المنظمة كما يلعب دوراً كبيراً في كيفية توجيه سلوك وأداء العاملين، لذلك فالعلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي من ناحية والبيئة من ناحية أخرى يجب أن تكون مجالاً للبحث والدراسة.

5- حتى يتم الإلمام بالجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي تصبح الحاجة ماسة للبحث في العلوم السلوكية واستخدام أساليب البحث العلمي لدراسة المتغيرات المتنوعة في هذا الحقل المتجدد.

* تساهم هذه الخصائص السابقة الذكر في التعرف أكثر على السلوك التنظيمي، والذي يشير إلى دراسة وتحليل سلوكيات الأفراد داخل محيط عملهم، لذلك فمن خلال هذه الخصائص يمكن للقائمين على إدارة الموارد البشرية التنبؤ بسلوكيات الأفراد التي قد تحدث وبالتالي أعداد الخطط والبرامج التي تساهم في تعديل هذه السلوكيات وتحسينها وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب.

ثالثاً: أهداف السلوك التنظيمي :

لدراسة السلوك التنظيمي أهمية بالغة على تحسين أداء المؤسسة، فباعتبار أن السلوك التنظيمي يهتم بدراسة سلوك الأفراد بعملهم فهو إذن مرتبط بمختلف عوامل الانتاج انطلاقاً من الفرد باعتباره المحرك الرئيسي للأداء إلى بيئة العمل التي يعمل بها ، إلى وسائل وظروف العمل التي توفرها المؤسسة لذلك ، انطلاقاً من ذلك فدراسة السلوك التنظيمي تهدف إلى دراسة مختلف الجوانب التي تؤثر على

مستوى أداء الموارد البشرية من أجل تحسينها لتحقيق أهداف المؤسسة ، ومن بين أهم الأهداف التي يسعى لها الباحثون من خلال الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي مايلي ¹ :

1--تفسيرالسلوك التنظيمي:

عندما تسعى للإجابة عن سؤال لماذا تصرف فرد ما أو مجموعة من الأفراد بطريقة معينة فهي تدخل في مجال هدف التفسيرللسلوك الإنساني اذ ان فهم أي ظاهرة يستوجب دراستها أولاً.

2- التنبؤ بالسلوك:

يهدف التنبؤ بالسلوك إلى التركيز على الأحداث في المستقبل فهو يسعى إلى تحديد النواتج المترتبة على تصرف معين واعتمادا على المعلومات المتوفرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية تجاه التغير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد أن يتعرف على المداخل للتغير ومن ثم يستطيع أن يتخذ قراراته بطريقة صحيحة.

3-السيطرة والتحكم في السلوك:

يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهد أكبر في العمل، فهذا يعد السيطرة والتحكم في السلوك والذي من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق مستوى الأداء المطلوب.

4-زيادة فعالية التنظيم:

دارسة السلوك التنظيمي للمنظمة يساعد على فهمه والوصول إلى مبادئ عامة أو نظريات تمكن من تطوير هذا السلوك وجعله إيجابياً مع أهداف المنظمة.

5--دراسة السلوك التنظيمي تؤدي أيضا إلى معرفة دوافع ورضا الأفراد والعمل على تلبيتها.

¹ نصره علي موسى محمد، أثر جماعات العمل في السلوك التنظيمي رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة شندي بالسودان، ص:45، (بتصرف).

2 - تهدف دراسة السلوك التنظيمي إلى معرفة تأثي البيئة على سلوك العاملين وتأثي ذلك على فعالية آدائهم .

* من خلال الأهداف المذكور أعلاه نلاحظ اختلاف أهداف دراسة السلوك الإنساني على أهداف دراسة السلوك التنظيمي، فالأول يهدف إلى دراسة وتحليل السلوك العام للإنسان وتصرفاته في جميع الجوانب والظروف المحيطة به، بينما الثاني وهو الذي يهتمنا في بحثنا يهتم بدراسة وتحليل سلوك وتصرفات الموارد البشرية داخل التنظيم الذي ينتمون اليه، بهدف توفير الظروف والوسائل التي تمكن من التحكم في توجيه سلوكهم نحو تحسين آدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

رابعاً: محددات السلوك التنظيمي:

للسلوك التنظيمي مجموعة من المحددات تساهم فيه وتؤثر عليه والتي من بينها:

- الفرد:

يعد الفرد أهم المحددات التي تؤثر في السلوك التنظيمي وتوجهه، يعود ذلك للصفات والقدرات الفردية التي يتمتع بها كل فرد وتميزه عن غيره، وهي نوعان قدرات ظاهرة كالقدرات الجسمية وقدرات غير ظاهرة تؤثر في سلوكه وتتحكم فيه وهي، بيولوجية بيئية وثقافية وعائلية.¹

- الجهد المبذول:

يعبر الجهد المبذول على الاستجابة للدافعية الداخلية التي تحفز الفرد وتدفعه للقيام بعمل معين، كما يقاس الجهد المبذول بقوة الدافعي التي تحركه، لذلك فنتائج الأداء تعبر على العلاقة الطردية بين قوة الدافعية والجهد المبذول في العمل فبقدر ما تزيد الدافعية يزيد العامل من تلك القدرات.²

¹ كتفي يسمينه وسليمة بوخيط، مرجع سابق، 2021، ص: 68.

² بلقايد براهيم وبوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، العدد 17، السداسي الثاني، 2017، ص: 259.

بعد تعرضنا للمحددات السابقة للفرد والجهد المبذول، نرى ان أهم محددات السلوك التنظيمي تكمن في الدافعية وإدراك الفرد لدوره الوظيفي بالتنظيم الذي ينتمي اليه، تتبع هذه الأهمية من خلال تأثي كل منهما على توجيه سلوك الفرد والتحكم فيه، ما جعلنا نتطرق لهما كما يلي:

-**الدافعية:** تعد الدافعية القوة التي تؤثر في المورد البشري وتدفعه نحو القيام بعمل ما، ومن بين ما جاء حولها مايلي:

الدافعية هي العوامل التي تدفع الفرد وتوجه سلوكه نحو هدف معين، وتعرف أيضاً بأنها القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها أو بأهميتها المادية أو المعنوية بالنسبة له.¹

الدافع عبارة عن عامل داخلي يثير سلوك الانسان ويوجهه ويحقق فيه التكامل² الدافعية طاقة كامنة في الكائن الحي تعمل على استثارته ليسلك سلوكاً معيناً في العالم الخارجي، ويتم ذلك عن طريق اختيار الاستجابة المفيدة وظيفياً في عملية تكيفية مع بيئته الخارجية ووضع هذه الاستجابة في مكان الاسبقية على غيرها من الاستجابات المحتملة مما ينتج عنه اشباع حاجة معينة او الحصول على هدف معين.³

¹ جديدي عفيفة، الدافعية أهميتها ودورها في عملية التعلم، مجلة معارف، جامعة البويرة، العدد: 17، 2014، ص: 215.

² ادوارد ج موراي، ترجمة احمد عبد العزيز سلامة، الدافعية والانفعال، دار الشروق، ط1، مصر، 1988، ص: 68.

³ مصطفى حسين باهي وامينة براهيم شلبي، الدافعية نظريات وتطبيقات، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر، 1999، ص: 07.

الدافعية هي تلك القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها أو بأهميتها المادية أو المعنوية بالنسبة له.¹

الدافعية عبارة عن حالة استثارة وتوتر داخلي تثير السلوك وتدفعه إلى تحقيق هدف معين² هي مجموعة من العوامل الداخلية المنشطة للفرد والقوى الموجهة للفرد ولتصرفاته حيث انه يمثل محركا ذاتيا يدفعه لعمل ما³.

* من خلال ماسبق نستطيع القول ان الدافع هو تلك القوى الداخلية التي تثير سلوك الانسان وتدفعه إلى التوجه نحو تصرفات معينة يحقق من خلالها اشباع رغباته وحاجاته.

- إدراك العامل لدوره الوظيفي:

يعتبر إدراك العامل لدوره الوظيفي داخل تنظيمه من بين أحد العوامل التي تؤثر على توجيه سلوكه التنظيمي نحو اتجاه معين، فالعامل الذي يتمتع إدراك جيد لدوره الوظيفي هو العامل الذي يتمكن من التحليل الجيد لما هو مطلوب منه انجازه والقيام به، وعلى العكس العامل الذي لا يدرك دوره الوظيفي لا يتمكن من تادية واجباته على أكمل وجه ون بين ماجاء حول الادراك:

الادراك هو العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير انطباعه الحسية لكي يضيف معنى للبيئة التي يوجد فيها⁴

الادراك هو العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الأشخاص انطباعهم الحسية من اجل ان يعطو

¹ قيس محمد علي ووليد سالم حموك، الدافعية العقلية لرؤية جديدة، مركز دبيونو لتعليم التفكير، ط1، عمان الاردن، 2014، ص: 54.

² عبد اللطيف محمد خليفة، مقياس الدافعية للانجاز، دارغريب للنشر، القاهرة-مصر-، 2006، ص: 07.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، ص: 189.

⁴ ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في المنظمات، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية، الاردن، 2016، ص: 22.

معنى لما يدور حولهم¹.

الادراك: عملية عقلية يقوم بها الإنسان لإعطاء تفسير وتأويل لما يحيط به اذ يعطيه تصور للعالم

الخارجي²

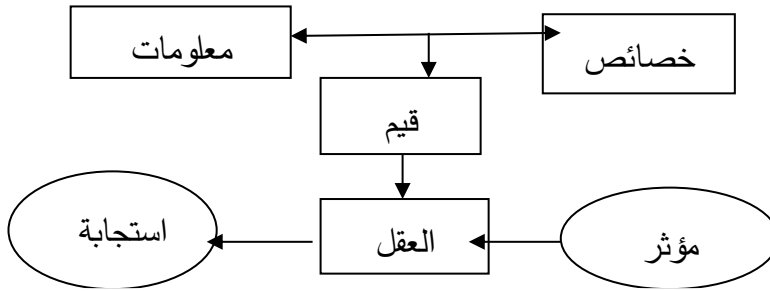
من خلال ماسبق يمكن القول إن الادراك هو الشعور الذي يتمكن من خلاله الفرد من تفسير ما يحيط به

من ظواهر وأحداث، تمكنه من تحديد توجهه لاتخاذ سلوك معين يحقق من خلاله أهدافه التي يسعى

اليها.

والشكل التالي يوضح لنا العلاقة بين السلوك الإنساني والمؤثرات الخارجية التي تؤثر فيه:

شكل: 21 يوضح العلاقة بين السلوك الإنساني والمؤثرات الخارجية



المصدر: منا احمد البارودي، الوضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين،

المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2015، ص:16.

المطلب الثالث: القيادة والسلوك

لكونها تمثل حلقة الوصل بين الموارد البشرية والتنظيم الذي ينتمون اليه، تلعب القيادة دورا هاما في

التأثي على سلوك الأفراد وتوجيه تصرفاتهم، اذ يعد القائد المسؤول الأول على تنسيق وترتيب الوظائف

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط، مرجع سابق، ص:139.

² كودري زخروفة، الادراك الاجتماعي لكل من المعالج النفسي والمعالج بالرقية لدى عينة من فئات المجتمع، رسالة ماجستير في علم النفس، تخصص: علم النفس الاجتماعي كلية الاداب والعلوم الانسانية، جامعة ورقلة، 2006،

ص:19.

داخل المؤسسة، ومراقبة عمل الأفراد وظيفتهم ونظامهم ومستوى أدائهم، لذلك فكلما كان أسلوب الإشراف جيد ومرن كان مستوى أداء الأفراد جيد ومرتفع، ما ينعكس إيجابيا على مكانة المؤسسة في السوق وتميز مستوى أدائها، ما يدل على العلاقة الوطيدة التي تربط أسلوب القيادة وسلوك الموارد البشرية داخل المؤسسة.

أولاً: القيادة:

تمثل القيادة أسلوب الإشراف المتبع من طرف الرئيس على مرؤوسيه في تنفيذ أعمالهم الموكلة لهم، ومن بين ماجاء حول ذلك مايلي:

01 - القيادة

تعرف القيادة بأنها: فن التأثير الذي يقوم به الشخص من اجل اتحادهم وتجميعهم وتوحيد جهودهم وتنسيقها ويقوم بضرب المثل لأعضاء الجماعة في الأعمال والتصرفات بما يضمن للأعضاء ولأنهم وطاعتهم وتعاونهم بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة¹.

كما تعرف القيادة بالقدرة على الحصول على تعاون وتجاوب الأفراد العاملين تحت إشراف رئيس معين والحصول على احترامهم لرؤاسته وقبولهم لها من اجل دفعهم للعمل المشترك المثمر لتحقيق هدف معين².

وتعرف كذلك على أنها القدرة على التأني في الناس وجعلهم، يتعاونون معا للعمل على تحقيق هدف يجدونه كلهم مصلحة لهم³.

¹ مصطفى كامل ابو العزم عطية مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون سنة نشر، ص، 74.

² ابريم سامية وبوقندورة يمين، ماهية القيادة الادارية، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، جامعة عاشور زيان الجلفة، المجلد الرابع، العدد الثاني، 2019، ص، 559.

³ العيد عماد، الثقافة التنظيمية كمدخل قيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، العدد الخامس، 2021، ص: 440.

القيادة هي تفاعل جماعي حيث يمارس فرد معين التأثير على الأفراد الآخرين بقصد هيكلة النشاطات والعلاقات في مجموعة ما او منظمة ما ¹ .

القيادة هي عملية تأثي متبادلة بين القائد ومرؤوسيه للوصول إلى أهداف مشتركة ² .

* من خلال ماسبق يمكن القول ان القيادة هي فن التعامل بين الرؤساء ومرؤوسيه، فهي عملية التأثي التوجيهي في سلوك الآخرين وتنسيق جهودهم وتنظيم علاقاتهم في العمل بما يجعلهم يقبلون توجيهات القائد وينفذونها بدون تذمر أو إكراه، ما يحقق التفاعل بين الطرفين، والوصول لأعلى مستويات الأداء المطلوب.

02-: شروط نجاح القائد:

يعتمد نجاح القايذ في تحقيق ولاء الأفراد له واتباعهم لتعليماته وتوجيهاته على الجانب الإنساني أكثر منه الجانب المادي، بعبارة أخرى على القائد اتباع أسلوب التنظيم غير الرسمي أكثر منه اتباع التنظيم والعلاقات الرسمية في العمل، لكون وظيفته لا تقتصر فقط على تطبيق القوانين الرسمية في التنظيم بل تتعدى ذلك لتشمل العلاقات الاجتماعية بينه وبين مرؤوسيه، كتطلعه لظروفهم الإجتماعية، ومشاكلهم الشخصية ومحاولته ان يكون احد اعضاء فريق العمل بدل ان يكون مديرا منفردا دوره يقتصر على الرقابة والانتقاد ما يؤثر سلبا على أداء الأفراد وولائهم له، من أجل ذلك

وحتى يحقق القائد مكانته في المؤسسة لابد ان يراعي توفير الشروط التالية وأهمها ³:

1- تحديد أهداف الجماعة والتخطيط لتحقيقها.

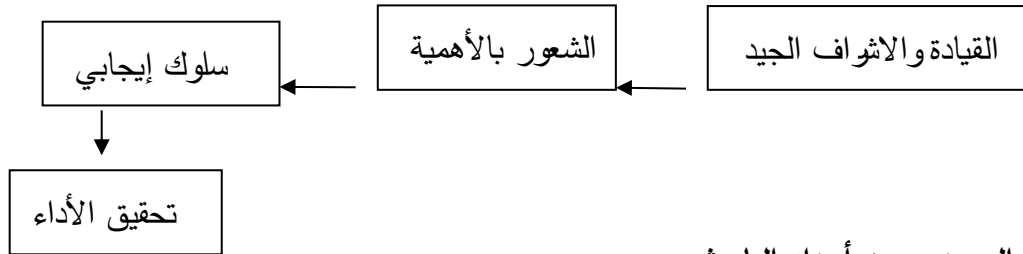
¹ ضيف سعيدة وعلة مراد، تبني اسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 11، العدد 2018، 02، ص، 04.

² بن عزوز كوار ومحمد فرحي، أثر ممارسة القيادة التبادلية في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 06، العدد 01 مكر، 2020، ص، 349.

³ محمد شفيق، مرجع سابق، ص: 12.

- 2- رسم سياسة الجماعة وتوزيع الأدوار .
 - 3- الحفاظ على القيم السائدة والاتجاهات والمعايير والمعتقدات.
 - 4- توجيه افكار الجماعة واثراء ثقافتها ونقل الخبرة اليها وزيادة معرفتها.
 - 5- الحفاظ على النظام من خلال سياسة الثواب والعقاب.
 - 6- تحديد المثل الاعلى لنماذج السلوك الواجب اتباعها والاختذاء بها.
 - 7- حل الصراعات داخل الجماعة بعدالة وموضوعية مطلقة.
 - 8- الحفظ على استمرار الجماعة وبنائها.
 - 9- الحفاظ على روح الجماعة ومعنوياتها واعتبار القائد رمز لجماعة ورصورة للأب.
- والشكل التالي يوضح علاقة القيادة بالسلوك التنظيمي على النحو التالي:

شكل: 22 علاقة القيادة بالسلوك التنظيمي



المصدر: من أعداد الباحث

ثانيا: علاقة القيادة والسلوك

بعد دراستنا للقيادة ودورها في توجيه سلوك الموارد البشرية داخل التنظيم، وبعد التعرض إلى شروط الواجب توفرها لنجاح القائد في مهامه القيادية، نرى ان فن التعامل مع الأفراد له دور هاماً في التأثي على توجيه سلوكهم وتصرفاتهم داخل التنظيم، فإما ان تكون المؤسسة العائلة الثانية للأفراد من خلال العلاقات الاخوية بينهم وبين القائد الذي يعاملهم بأسلوب قيادي سليم يوفر لهم الاحترام

ويخلق لديهم روح التعاون الجماعي ،او تكون عكس ذلك المؤسسة عبارة على مكان للاحباط والتشاؤم والسيطرة مبني على الصراعات والعقوبات والرقابة الصارمة التي تشعر العامل بالملل وتؤدي إلى كثرة الغيابات ودوران العمل،لذلك فباعتبار ان الأفراد هم اشخاص لهم احاسيس ومشاعر يؤثرون ويتاثرون بمحيط عملهم فلا بد على الإدارة العليا ان تولي اهتماما بالغا للقيادة المشرفة وان توليها للموارد البشرية المؤهلة التي تتميز بمستوى عالي من الاشراف على الموارد البشرية ،ولها المستوى العلمي في علم النفس وعلم اجتماع المنظمات الذي يمكنها من ممارسة وظائفها القيادية على اكمل وجه .

المبحث الثاني: الأداء

لقد حظي مفهوم الأداء البشري باهتمام بالغ من طرف المفكرين، يعود هذا الاهتمام إلى الأهمية البالغة التي يحتلها في تحقيق نجاح المؤسسات وبقائها في السوق، إلا أنه شكل نقطة اختلاف وجدل ظل قائماً إلى يومنا الحاضر لكونه مرتبطاً بمفهوم السلوك الإنساني ذو المزاج المعقد لطبيعة تعقد الطبيعة الإنسانية وماله من مفارقات واختلافات من شخص لآخر لاختلاف الانطباعات والثقافات والعادات والديانات، بالإضافة إلى التباین في الطبيعة الانسانية المتغيرة وغير المستقرة حتى في الشخص نفسه.

المطلب الأول: الأداء البشري.

ينظر للأداء على أنه مخرجات المورد البشري داخل التنظيم والذي يختلف من شخص لآخر نتيجة لاختلاف طبيعة وقدرات الأفراد بينهم، وسلوكياتهم والظروف المتجددة وغير المستقرة التي تحيط بهم وتساهم في تحديد مستوى أدائهم.

أولاً: الأداء:

يعود أصل مصطلح الأداء إلى الكلمة الانجليزية To Perform والتي تعني تأدية عمل أو تنفيذ مهمة¹، وهذا ما يشير إلى الارتباط الوثيق بين مصطلح الأداء وإنجاز المهام، ما يعني سلوك الأفراد داخل المنظمات، وهذا ما جعل أغلب الباحثين يربطون مصطلح الأداء بالسلوك الإنساني، لقد اختلف المفكرين في تحديد مفهوم معين للأداء، يعود هذا الاختلاف للزاوية التي ينظر كل واحد منهم بها للأداء فمنهم من يربطه بالكفاءة، ومنهم من يربطه بالفعالية، ومنهم من يربطه بالميزة التنافسية،

¹ مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيدر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014-2015، ص: 208.

ومن بين ماجاء حول الأداء نجد مايلي:

يعرف الأداء على انه درجة تحقيق وتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق

او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة¹

الأداء هو السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة عل ان

يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب².

الأداء هو نتاج السلوك، فالسلوك هو لنشاط الذي يقوم به الأفراد اما نتيجة السلوك فهي النتائج التي

تمخضت عن ذلك السلوك³

الأداء هو محصلة سلوك الفرد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي تواجه العمل نحو تحقيق الأهداف

المرجوة، ويعتبر انعكاس ومقياس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق هذه الأهداف المتعلقة بالعمل⁴.

السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد اجتماعات أو تصميم

نموذج، أو التفتيش، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي

أنه مخرج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك

والانجاز أي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا⁵

¹مراح سميرة، تأثي استثمار المورد البشري على الأداء الوظيفي، مجلة العلوم السلامية والحضارة، جامعة الاغواط، المجلد 06، العدد 02، 2021، ص: 375.

² بعجي سعاد، فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة اعمال، جامعة المسيلة، 2006/2007، ص: 10.

³ سي احمد نذير، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: إدارة اعمال، جامعة الجزائر 2012/03، ص: 04.

⁴ جابر علي سلمي صرصور، الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الاكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الاقصى، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة غزة فلسطين، 2019، ص: 50.

⁵ بلهامل محمد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، في قانون الوظيف العمومي بين تقييم الأداء الوظيفي ونظام إدارة الأداء، مجلة دراسات وابحاث، جامعة ام البواقي، المجلد 13، العدد: 04، 2021، ص: 716.

* من خلال ماسبق وكما أشرنا اليه سابقا لم يتفق الباحثين حول تحديد تعريف معين للأداء، هذا الاختلاف راجع لاختلاف للزاوية التي ينظر بها كل واحد منهم للأداء، الا أنهم لم يختلفوا حول ربطه بين كل من السلوك الإنساني وبانجاز المهام، وهذا مايقودنا للقول ان الأداء هو ذلك السلوك الإنساني الذي تقوم به الموارد البشرية داخل المنظمات لانجاز المهام المكلفة بها التي تؤدي إلى تحقيق نتائج معينة.

1- الأداء من منظور الكفاءة

تعد الكفاءة من المصطلحات المرتبطة بالأداء، ومن بين أهم ما جاء حول الأداء من منظور الكفاءة مايلي:

الكفاءة هي مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين¹.

الأداء هو الأنشطة المرتبطة بالوظيفة المتوقعة من الموظف وكيف تم تنفيذ تلك الأنشطة²

يشير مفهوم الكفاءة إلى القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في

إطار الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع³.

كما تعرف على أنها القدرة على تعبئة ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ

¹ كمال منصوري وسماح صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيذر بسكرة، العدد السابع، 2010، ص: 50.

² DUGGUH, Stephen I. ; DENNIS, Ayaga. Job satisfaction theories : Traceability to employee performance in organizations. IOSR journal of business and management, 2014, 16.5: P: 16

³ سلامة امينة، إشكالية تسيير وانتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجيلالي بونعامة سيدي بلعباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014/2015، ص: 40.

نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية.¹

- الكفاءة يمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات، و تستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة والعائد على رأس المال ومعدل الضياع من المواد والخامات وكذلك الوقت الضائع وما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.²

استعداد و طاقة المؤسسة في الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة لها ويمكن التعبير عنها بالإنتاجية وكذلك ترتبط بتقييم تحكم المؤسسة في العمليات من ناحية تقنية اقتصادية³

الكفاءة عبارة عن مجموعة الكفاءات بين الموارد البشرية والتي تتكامل فيها عن طريق التواصل والعمل الجماعي والموارد المادية ضف إلى الاجراءات التنظيمية التي تتبعها المؤسسات وطريقة والعمل الجماعي والموارد المادية ضف إلى الاجراءات التنظيمية التي تتبعها المؤسسات وطريقة تكييفها مع البيئة المحيطة بها⁴.

*من خلال التعاريف السابقة الذكر نرى أن المفكرين والباحثين حاولوا إعطاء تعاريف عديدة ومختلفة لمفهوم الكفاءة باعتبار هذه الأخيرة من المواضيع الهامة التي تأخذ حيزا كبيرا من اهتمام الفكر التنظيمي، وعليه نرى أن هذا الاختلاف في التعاريف راجع إلى تنوع المداخل السلوكية والنظريات

¹ كشاط أنيس وبرياش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية للكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة للموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف، المجلد 08، العدد 02، 2017، ص: 300.

² خالد بوشارب بولوداني وعبد الوهاب عقون، الفعالية التنظيمية: المؤشرات والنماذج المفسرة، مجلة الرائد لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 01، العدد 01، جامعة المسيلة، 2021، ص: 104.

³ سومية سعال، الفعالية التنظيمية في ظل التوجهات الادارية الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 2018، 35، ص: 81.

⁴ عبيود الزيتوني، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف 2، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية، 2020/2019، ص: 175.

التي تناولت هذه الأخيرة والتي تعني مزج بين الأداء وأساليب انجاز المهام ، دون ربطها بتحقيق الأهداف، وهو مايقودنا للقول ان الأداء بكفاءة يعبر على مدى قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة ، مايشير إلى الاهتمام بالكيفية التي تنجز بها المهام ، دون الاهتمام بالنتائج والأهداف المحققة.

2: الأداء من منظور الفعالية:

على عكس سابقتها يرتبط مفهوم الفعالية بنتائج وأهداف الأداء المحققة للمؤسسة دون الاهتمام بطرق الانجاز ، ومن بين أهم ما جاء حولها مايلي:

الفعالية عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، كما يمكن تعريف الفعالية على أنها مجموع أو كمية المصادر المستخدمة لإنتاج المخرجات.¹

الفعالية هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة والتكيف مع التغيرات البيئية من خلال استغلال الموارد المتاحة للعمل على تطوير أداء الأفراد عبر تقديم أحسن المخرجات الخدمائية للمتعاملين معها ² .

تعرف الفعالية بأنها مستوى الأداء المطلوب من مؤسسة ما أو من أي بنية من البنيات (نظام من الأنظمة)، بحيث يكون مستوى الفعالية لتلك المؤسسة أو النظام هو المحدد لجودة منتوجاتها ³ .

الفعالية هي المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا وتعكس كذلك مستوى

¹ خالد بوشارب بولوداني وعبد الوهاب عقون، مرجع سابق، ص: 99.

² سامية ابرييم زينب قريوة، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ال فعالية التنظيمية للادارات العمومية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، جامعة ام البواقي، العدد السابع، 2017، ص: 293.

³ سامية تومي، مقترح تدخل التحسين لاجراءات تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية، مجلة الروائز، جامعة باتنة، المجلد 05، العدد 2021، 02، ص: 335.

التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية ¹

* من خلال ماسبق نلاحظ ان مختلف التعاريف السابقة تشير إلى ان الفعالية تهتم بالنتائج النهائية والأهداف المحققة دون الاهتمام بالكيفية والوسائل المستخدمة في تحقيق ذلك، فهي عكس الكفاءة، وهو مايقودنا للقول ان الأداء من منظور الفعالية يعبر على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق وبلوغ أهدافها المسطرة بغض النظر عن الكيفية المستعملة في بلوغ تلك الأهداف.

3: الأداء من منظور الميزة التنافسية:

يشير الأداء من منظور الميزة التنافسية إلى الجمع بين الكفاءة والفعالية والتي تعني قدرة المؤسسة على تحقيق مكانتها وبقائها في السوق ومن بين ماجاء حولها مايلي:

ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على تقديم سلع أو خدمات متميزة على المنافسين بصفة دائمة ومستمرة وهو ما يجعلها في موقع تنفرد به مقارنة بمنافسيها ² .

الميزة التنافسية هي قدرة الشركة على اتباع سياسات وإستراتيجيات من شأنها تقديم سلع وخدمات عالية الجودة، والتفوق على منافسيها، من خلال استغلال كافة الموارد والمصادر المتاحة ³ .

ينظر للميزة التنافسية على أنها القدرة على انتاج السلع والخدمات التي تواجه إختبار المنافسة الدولية بشكل يتمتع فيه مواطنو الدولة المعنية بمستوى معيشة متواصل ومستدام ⁴

¹ حمي عبد الستار وحرورية ترزولت عمروني، الفعالية التنظيمية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 02، 2020، ص: 548.

² نبيل كنوش ومصطفى طويطي، دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية، مجلة المعيار، جامعة تسمسيلت، المجلد التاسع، العدد الرابع، 2018، ص: 329.

³ احمد ابراهيم حسن، أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، 2017، ص: 21.

⁴ أحمد بلالي، الميز التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمدخيدر بسكرة، العدد الحادي عشر، 2007، ص: 247.

الميزة التنافسية تتمثل في ذلك الاختلاف والتميز الذي تمتلكه المؤسسة عن منافسيها، والذي سيؤهلها إلى تحقيق مزايا عدة منها الحصول على هوامش مرتفعة، وتطبيق أسعار جد منخفضة، والحصول على حصة سوقية أكبر، والنمو والبقاء أطول ما يمكن.¹

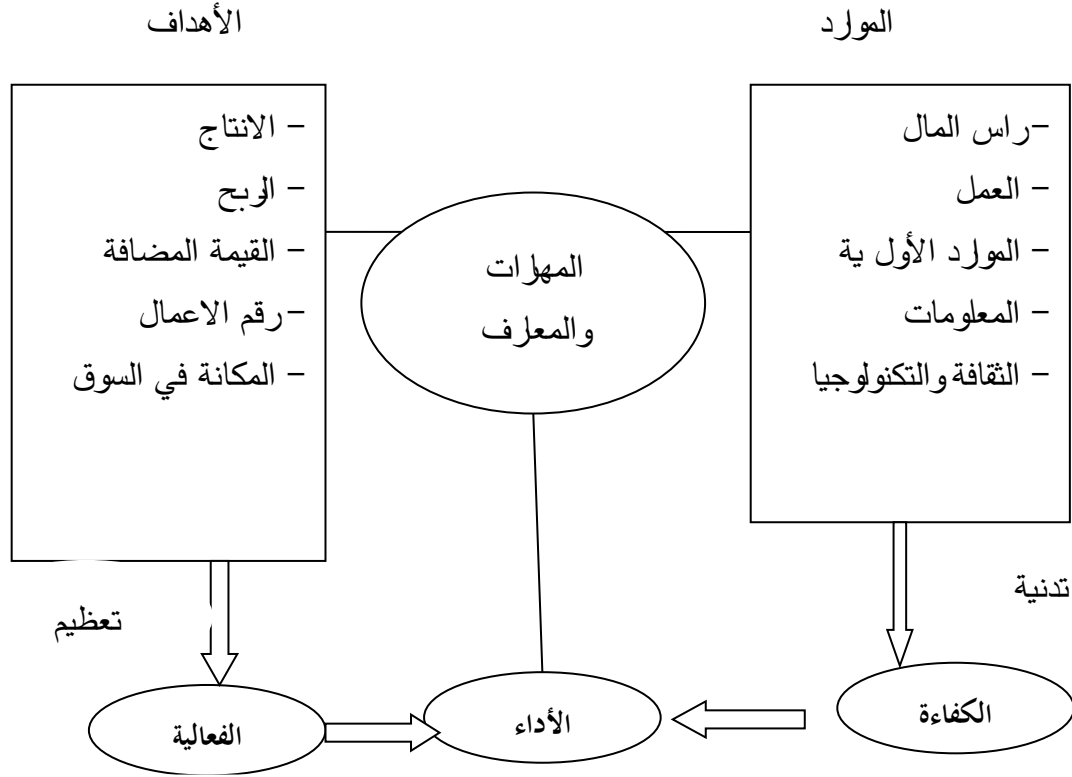
الأداء من منظور الميزة التنافسية يعني قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء في سوق تنافسية متطورة، ما يتطلب الكفاءة والفعالية في آن واحد.²

* بعد استعراض مختلف وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الأداء من منظور الميزة التنافسية نلاحظ أن معظمهم مزجوا في تعريفهم للأداء بين الأداء من منظور الكفاءة والأداء من منظور الفعالية وهو المنظور الأمثل في رأينا للأداء، وعليه نرى أن الأداء من منظور الميزة التنافسية يشير إلى ذلك النشاط الذي يحقق للمؤسسة أهدافها باستخدام موارد المتاحة بكفاءة وفعالية وفعالية، والشكل التالي يوضح أهم الفروقات بينهما:

¹ مريخي يوسف وآخرون، أثر برامج كسب الولاء في تحقيق الميز التنافسية للمؤسسة، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد السادس، العدد السابع، 2020: ص: 649.

² عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، 2001، ص: 88.

شكل: 23 الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: محمد لمين مراكشي، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2012، ص:10.

ثانيا: العوامل المؤثرة على الأداء:

على اعتبار أن الأداء يتعلق بالجانب السلوكي والإنساني للفرد، باعتباره يؤثر ويتأثر بالعوامل المحيطة به بالمؤسسة هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر عليه والتي نذكر منها مايلي¹:

1- المورد البشري :

بما انه يعد المحرك الرئيسي والحجر الاساس للانتاج فالمورد البشري يعد أحد العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء، يعود ذلك لاختلاف قدرات ومؤهلات الأفراد في أداء نشاطاتها.

¹ بلقايد براهيم وبوري شوقي، مرجع سابق، ص:261.

2 - الجهاز الإداري

من خلال المهام المنوطة والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه والقيادة يقع على عاتق الإدارة مسؤولية نجاح هته الوظائف حتى يتحقق الأداء المطلوب، وعلى العكس فشلها في نجاح هته الوظائف يعد فشل وعامل من العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء.

3 - نظام الحوافز

باعتباره الآلية التي يتم من خلالها دفع العاملين لتحقيق مستويات الأداء المرغوبة، يعد نظام الحوافز احدى العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء المحقق نجاح مستوى الأداء مقرونا بنجاح وجدية نظام الحوافز المتبع.

4 - التسبب الإداري والاسلوب القيادي:

يعد التسبب الإداري والاسلوب القيادي من بين العوامل التي تؤثر سلبا على أداء المورد البشري بالمؤسسة ، والذي يعني عدم احترام قوانين العمل من طرف المشرفين وغياب روح المسؤولية التي ينتج عنها الغياب والتاخر المتكرر عن الالتحاق بمنصب العمل،بالاضافة إلى تأثيه معنويا على الأفراد الذي يحبون العمل والذي يخلق فيهم الاحباط والتكاسل،يعبرالتسبب الإداري والاسلوب القيادي على مستوى اللامبالات من طرف القادة وعلى عدم التزامهم بضوابط العمل و إلى جانب القيادات الإدارية العليا فإن المشرفين الإداريين كل في مستواه إذا كانوا أيضا قدوة في الالتزام بالنظام و احترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة و الإشراف فإن ذلك سوف يسهم في دفع موظفيهم إلى التقيد بمواعيد العمل وبذل الجهد لإنجازه¹.

¹ مراكشي محمد لمين ورزنيق كمال، الاستثمار في الحوافز كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، مجلة، الاقتصاد والاحصاء التطبيقي، المدرسة الوطنية العليا في الاحصاء والاقتصاد التطبيقي، المجلد 13، العدد 2016، 02، ص: 230-231.

5- مشكلات الرضا الوظيفي نحو العمل تعدادى العوامل الأساسية المؤثرة على الأداء فعدم الرضا يؤدي إلى انخفاض الأداء وكلما زاد الرضا زاد في إيجابية تقييم الأداء.¹

المطلب الثاني: الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الوظيفي إلى مدى قدرة الموظف على انجاز مهامه المطلوبة منه في المؤسسة التي ينتمي إليها، لذلك فهو يعد المؤشر الحقيقي لقياس نجاح المؤسسة وبلوغ أهدافها، ما يتطلب الاهتمام بالموارد البشري واعطائه مكانته اللائقة به بالمؤسسة.

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي هو مجمل المجهودات التي يبذلها العاملين وفق ما تتطلبه وظائفهم ومهامهم بحيث يتوافق هذه الأداء مع المؤسسة التي يعملون بها لتحقيق أهدافها ومقابل اشباع رغباتهم من حوافز وأجور، مما يسمح بأداء مختلف الأعمال التي يقومون بها على أحسن وجه ممكن.²

يعبر الأداء الوظيفي على مدى قدرة العاملين على تنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفقاً للمسؤوليات المحددة من قبل الإدارة.³

الأداء بالنسبة للجانب السلوكي يشير إلى ما يقوم به الفرد في الوضع الوظيفي⁴

- الأداء الوظيفي استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي، بمعنى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة يصف عملية أداء المنظمة ككل⁵.

¹ أنور أبو موسى ويحي كلاب، الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة دبلوم إدارة منظمات المجتمع المدني الجامعة الإسلامية بغزة، 2011-2012، ص، 31.

² شعيب معزوز وعمران أحمد حكيم، مرجع سابق، ص: 27.

³ مصطفى مصطفى كامل وآخرون إدارة الموارد البشرية، بدون دار نشر، 2018، ص 245.

⁴ SONNENTAG, Sabine (ed.). Psychological management of individual performance.

John Wiley & Sons, 2003, P: 05

⁵ شعيب معزوز وعمران أحمد حكيم، مرجع سابق، ص: 27.

-الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء.¹

-الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه²

الأداء الوظيفي مؤشرا سلوكيا عاما يدل على مدى قيام العاملين بالواجبات والمهام الموكلة لهم وفقا لمقاييس كمية ونوعية محددة³

وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة⁴.

* من خلال ماسبق من وجهات النظر المختلفة حول الأداء من طرف المفكرين والباحثين نجد ان جلهم اتفقوا على ان الأداء الوظيفي يتعلق بمهام الفرد داخل التنظيم، وهو ما يقودنا للقول إن الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط الذي تقوم به الموارد البشرية داخل المؤسسة وفقا لما اسند لها من مهام وواجبات ومسؤوليات لتحقيق أهداف معينة.

¹ بن العائب محمد، تأثي محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية جامعة الجلفة، المجلد 06، العدد 01 مكرر (01)، 2020، ص: 333.

² زاهية توام ولطيفة كلاخي، مرجع سابق، ص: 650.

³ مؤمن عبد العزيز ومحمد السيد بشير، العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، تدمك، 2015، ص: 27.

⁴ احمد الكردي، إدارة الأداء الفعال، اطلع عليه يوم 2022/01/06، انظر الموقع:

<https://kenanaonline.com/files/0011/119308> ص: 08

ثانيا: شروط تحقيق الأداء الوظيفي:

حتى يتم تحقيق الأداء لابد من توفر الشروط التالية ¹ :

-المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

لابد على الموارد البشرية ان تكون على دراية بالشروط والمتطلبات المرتبطة بالوظيفة كالمهارات المطلوبة لانجازها ومختلف الشروط الواجب توفرها لانجازها.

-كمية العمل المنجز:

ويقصد به مقدار العمل الذي يستطيع المورد البشري انجازه خلال فترة زمنية معينة.

- الجدية والمثابرة:

تعد الجدية والمثابرة من أهم شروط تحقيق الأداء الوظيفي لمالها من دور في تحقيق اعلى مستويات الأداء المتميز لارتباطها بروح المسؤولية في انجاز المهام.

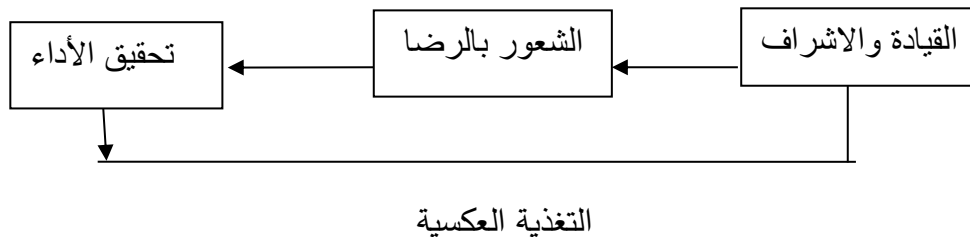
* تشير الشروط السابقة إلى أهم ركائز نجاح الأداء الوظيفي، بتحليلنا إلى تلك الشروط وعلى رأسها معرفة العامل لمتطلبات الوظيفة المسندة اليه، نجدان من أسباب تدني مستويات الأداء بمؤسساتنا يعود إلى عدم تطابق متطلبات الوظيفة مع شاغليها، نتيجة تعيين او تحويل العمال إلى وظائف بعيدة كل البعد عن تخصصاتهم ومؤهلاتهم ما يعود سلبا على نتائج آدائهم الوظيفي، هذا من جهة ومن جهة أخرى عدم تكافؤ عدد العمال مع متطلبات الوظيفة، أين يطلب منهم انجاز مهام اكبر من قدراتهم ومؤهلاتهم الفكرية والبدنية مايقودهم للتخايل في العمل والغيابات واللجوء لطلبات التحويل اودوران العمل في بعض الأحيان.

¹ عتيقة حرايرية، الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 03، العدد 01، جامعة الجزائر 2015، 02، ص: 65.

ثالثا: العلاقة بين الأداء الوظيفي والقيادة:

كما أشرنا اليه سابقا في مجال السلوك التنظيمي لدور القيادة في توجيه سلوك الأفراد وتصرفاتهم نحو تحقيق مستوى الأداء المرغوب، تحتل القيادة أهمية بالغة كذلك في تحقيق الأداء الوظيفي ويرجع ذلك لاعتباره نقطة الإتصال بين العامل والتنظيم ولما له من أثر كبير على ما يقوم به العاملين من أنشطة يومية فكلما كان أسلوب الإشراف جيد ومرن كان مستوى الأداء الوظيفي للأفراد جيد ما ينعكس على جودة مستوى الأداء الكلي للمؤسسة ككل والشكل التالي يوضح هذه العلاقة:

شكل: 24 علاقة الأداء الوظيفي بالقيادة



المصدر: من أعداد الباحث

المطلب الثالث: الرضا الوظيفي

يحظى الرضا الوظيفي بأهمية بالغة لدى المؤسسات، لما له من دور هام في تحقيق الأداء، اذ يعد نجاح المؤسسة في تحقيقها للرضا الوظيفي لمواردها البشرية هو نجاحها في تحقيق الأداء الذي تصبو اليه ومن بين أهم ما جاء حول هذا الأخير مايلي:

أولا: تعريف الرضا الوظيفي:

يعبر الرضا الوظيفي على مدى شعور الأفراد بأهميتهم ومكانتهم بالمؤسسة، فرضاًهم مقرونا بمدى استجابة إدارة الموارد البشرية لتحقيق رغباتهم واشباع حاجاتهم المادية والمعنوية ومن بين ما جاء حوله مايلي:

الرضا الوظيفي هو الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته واشباع حاجاته ورغباته التي

يتطلبها عن طريق الوظيفة التي يشغلها وبالتالي فهو حالة القناعة وبلوغ المرغوب¹.

الرضا الوظيفي يعبر على الحالة الانفعالية السارة التي يصل اليها الموظف عند درجة اشباع معينة

تحدث جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية المهنية والمادية².

الرضا الوظيفي يتحدد في مجموعة من المؤشرات كالرضا عن الاجر والرضا عن طبيعة العمل وعن

العلاقة بين العامل وزملائه وكلما كان العمل يحقق اشباعا للعامل كلما زادت درجة الرضا عنه

والاندماج فيه والرضا عن الأساليب المتبعة فيه³.

الرضا الوظيفي يمثل حصيلة مشاعر العاملين تجاه عدة ابعاد منفصلة في العمل وهي الاجر، طبيعة

العمل ونظام الاشراف والظروف الفيزيائية للعمل، وجماعة العمل وفرص الترقى وسياسات المنظمة

هي التي تجعل العامل يقبل على العمل بنشاط⁴.

الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهوانعكاس لمدى الاشباع الذي يستمد من هذا

العمل وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى

مجموعة المشاعر الوظيفية او الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله⁵

* نلاحظ من خلال التعاريف السابقة ان مفهوم الرضا الوظيفي يشير إلى ضرورة تلبية الحاجات

¹ محمد ايمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة-مصر-، 2017، ص:104.

² لكل منيف، مرجع سابق، ص:58.

³ فايز محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، مصر، 2011، ص:40.

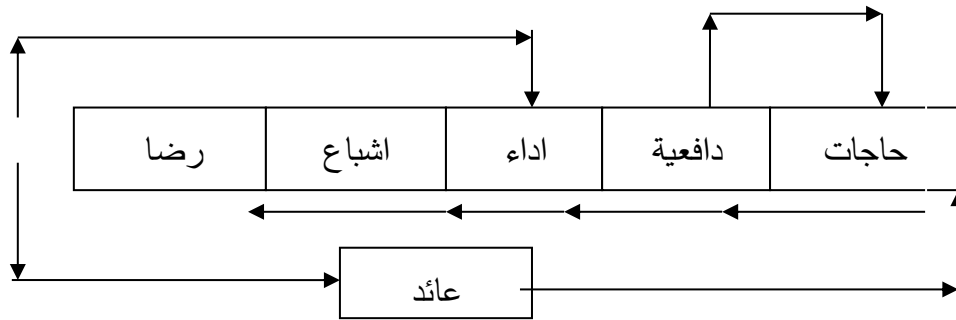
⁴ ايهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2014، ص:24.

⁵ منا احمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2015، ص:40.

واشباع الرغبات للموارد البشرية كشرط أساسي لتحقيق الأداء، مايعني الأهمية البالغة التي يحتلها نظام الحوافز في تحقيق الأداء المرغوب، مايقودنا للقول ان الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي الذي يبدیه العامل اتجاه ما يحصل عليه من حوافز معنوية ومادية من طرف مؤسسة التي ينتمي اليها، وهنا نشير إلى ضرورة التنسيق بين تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة ومواردها البشرية، مايتطلب من القائمين على إدارة الموارد البشرية من بناء نظام الحوافز الفعال الذي يحقق مستوى الأداء المطلوب ويضمن المكانة اللائقة في السوق للمؤسسة.

والشكل التالي بين آلية حدوث الرضا الوظيفي:

شكل: 25 آلية حدوث الرضا.



المصدر: كنان علم الدين مداح، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الاداريين في شركة الجابر لخدمات التاجير، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة سوريا، 2015، ص، 35.

ثانيا: أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي:

نظرا للدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي في تعظيم الأرباح وتحقيق أفضل الأداء اهتمت الانظمة بالرضا الوظيفي للأسباب التالية: ¹

¹ غزال فضيل وعسلي نور الدين، أثر إعادة هيكلة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين، مجلة مجلة الابداع، المجلد 13، العدد 01، جامعة البليدة 2، 2023، ص 237.

- 1- ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
 - 2 - ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
 - 3- الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا الحياة بصفة عامة.
 - 4-الأفراد الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحدوث العمل.
 - 5- هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كانت درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.
- * كما ذكرنا سابقا، وبتحليلنا لأسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي نلاحظ الارتباط القوي بين الرضا الوظيفي ومستوى ادائه والذي يعبر على العلاقة الطردية بينهما ، فنظرا للدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي في تحقيق مستويات الأداء المطلوب ، تتجه معظم المؤسسات الرائدة اليوم إلى التفكير في الاهتمام بمواردها البشرية واعطائها مكانتها اللائقة ضمن خططها الاستراتيجية مايسمى بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي تسمح بالتنبؤ بسوق الموارد البشرية لوضع مختلف البرامج والأساليب التي تضمن أفضل الاستثمار في المورد البشري، انطلاقا من اختيار أفضل الموارد البشرية الكفوة العاملة إلى أفضل الكوادر المشرفة عليها التي تضمن تكوينها وتدريبها وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثا: أهمية الرضا الوظيفي:

على اعتبار أن تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية يحقق أعلى مستويات الأداء التي تسعى إليها جميع التنظيمات اليوم، فالرضا الوظيفي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للفرد وبالنسبة للمجتمع وهي على النحو التالي:

1- بالنسبة للمؤسسة:

بلوغ أعلى مستويات الأداء المتميز وبالتالي تعظيم الأرباح وتحقيق المكانة اللائقة في السوق.

2- بالنسبة للفرد:

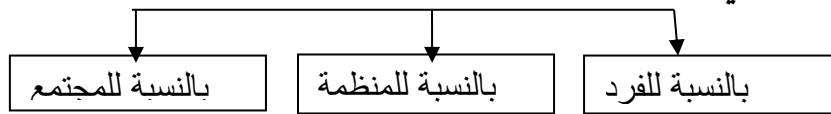
اشباع الرغبات والحاجات والشعور بالأهمية والمكانة اللائقة في المجتمع.

3 - بالنسبة للمجتمع:

نجاح المؤسسة يساهم في كبر حجمها وتوسع نطاقها الجغرافي الذي يساهم في رفع التحصيل الجبائي لصالح الخزينة العمومية ودفع عجلة التنمية الاقتصادية من خلال فتح مناصب الشغل وتقليص البطالة، زيادة القدرة الشرائية، إمكانية تعليم أبناء العمال بالمدارس الخاصة لرفع مستواهم العلمي والحد من الآفات الإجتماعية.

والشكل الموالي يبين أهمية الرضا الوظيفي:

شكل 26 أهمية الرضا الوظيفي



المصدر: محمد ايمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، أساسيات إدارة الموارد

البشرية، نفس المرجع السابق، ص: 104.

رابعاً: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

تنقسم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى عدة عوامل والتي من بينها¹:

1-عوامل خاصة بالفرد:

- حاجات الفرد ومتطلباته:

¹ عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيونيك للنشر والتدريب، ط1، مصر، 2015، ص: 16.

حيث لكل فرد عوامل تختلف عن الآخر من حيث نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب كلما توفر مقابله الرضا المناسب.

-اتفاق العمل مع قيم الفرد:

توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن بينها القيادة وإتقان العمل والإبداع.

-الشعور باحترام الذات:

فهو من بين الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيم وهذه المكانة في المجتمع وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة أي احترام الذات من خلال المركز الوظيفي والاجتماعي الذي يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

-خصائص شخصية الفرد وظروفه:

والتي تتمثل في إدراكه وقدراته وشخصيته واستعداداته وطموحه وذكائه ومدى ولائه وانتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في انجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا.

2- محتوى الوظيفة:

من العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها، من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الأداء فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

3- عوامل خاصة بالأداء:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

- ارتباط الأداء بمكافئات وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتلاءم مع الأهداف المحددة.

- إدراك الفرد إن مكافئات وحوافز العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافئات العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين.

4- مستوى الانجاز الذي يحققه الفرد:

وهو ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أدائه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها منه، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في انجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح متساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر.

5- العوامل التنظيمية:

ويشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي أن كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للترقي بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط الذي يمارسه الفرد.

6 - فرص الترقية:

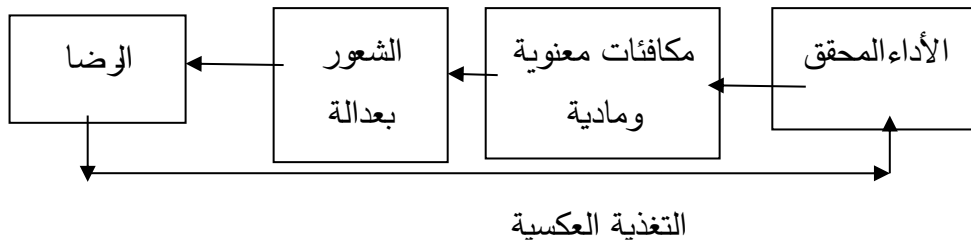
يجب ربط فرص الترقية بانجاز الفرد فكلما يحصل العامل على ترقية تقديراً لمجهوده واعترافاً

بإنجازاته سيكون أثرها كبيراً على رضاه عن العمل، بينما حصول العامل على ترقية بسبب الأقدمية سيكون بالنسبة له مجرد أمر مستحق وليس مكافئة تشجيعية تحقق له الرضا الوظيفي¹.

* انطلاقاً مما جاء في هذا المطلب حول الرضا الوظيفي من أسباب الاهتمام به وأهميته والعوامل المؤثرة فيه نرى أنها توجد علاقة طردية ومتراصة بين كل من الأداء والرضا الوظيفي، حيث يتحقق الرضا الوظيفي من خلال الشعور بعدالة الحوافز، والشعور بعدالة الحوافز يؤدي إلى رفع مستوى الأداء، والعكس صحيح، سلبية الحوافز تؤدي إلى سلبية الرضا الوظيفي الذي يؤدي هذا الأخير إلى سلبية الأداء، لذلك أصبح من الضروري على القائمين على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات السعي الجدي للعمل على بناء نظام حوافز يتم من خلاله فهم المتطلبات والرغبات الحقيقية للموارد البشرية لتلبيتها واشباعها مادياً ومعنوياً وبصفة عادلة يمكن من تحقيق الرضا الوظيفي المطلوب.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي.

شكل 27 العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي



المصدر: كنان علم الدين مداح، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى

الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التاجير مرجع سابق، ص: 44.

المطلب الرابع: إدارة الأداء

¹ كنان علم الدين مداح، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التاجير، بحث مقدم من أجل الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة سوريا، 2015، ص: 59.

تعد إدارة الأداء المسؤول الأول على نتائج الأداء بالمؤسسة وذلك من خلال الدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في الاهتمام بالموارد البشري والعمل على توفير الشروط والظروف الملائمة والتي تمكنه من تحقيق أعلى مستويات الأداء ومن بين ما جاء حولها مايلي:

أولاً: تعريف إدارة الأداء :

تعرف إدارة الأداء على أنها عملية إجرائية مستمرة دون انقطاع خلال السنة بهدف مراقبة أداء الموظفين وتطويره عن طريق التقييم المستمر الذي تنتج عنه تغذية رجعية مستمرة تضمن توافق أداء الموظفين مع الأهداف الإستراتيجية للهيئة وذلك بتوفير الظروف والمهارات التي تساعد الموظفين وتؤهلهم للوصول إلى أعلى مستويات أداء ممكنة¹

إدارة الأداء تتضمن مجموعة من الجهود المتواصلة بين المديرين والموظفين لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف أساسي يسعى الجميع لبلوغها فهي بذلك تقوم على عدة عمليات تتمثل في تخطيط الأداء، تنظيم الأداء الوظيفي، توجيه الأداء الوظيفي، وتقييم الأداء الوظيفي بشكل عام²

إدارة الأداء عملية مستمرة تتطوي على تحديد مستوى الأداء الوظيفي المطلوب الالتزام به من الموظف وقياسه وتطويره وذلك من خلال العمل على ربط أهداف الموظف بأهداف المنظمة ورسالتها³

¹ بلهامل محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 721.

² بومزايد ابراهيم، أهمية إدارة الأداء في تحسين انتاجية الموظفين، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بكرة، العدد 38/2015، ص: 473.

³ عبد المحسن نعساني، إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، دارجامة الملك سعود للنشر، 2018، ص: 10.

هي عملية او نشاط هادف يرمي إلى تحسين أداء الفرد بشكل مستمر ويساهم بصورة أفضل في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال مراقبة وقياس معارف الفرد وسلوكياته ومهاراته واتجاهاته أثناء تادية العمل ومقارنتهما بما هو متوقع ومرغوب به.¹

* من خلال ماسبق نستطيع القول ان إدارة الأداء هي تلك الإدارة التي تقوم بمتابعة وقياس أداء المورد البشري داخل المؤسسة للعمل على تحديد نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها.

ثانيا: عمليات إدارة الأداء :

من خلال المسؤولية المنوطة بها تعد إدارة الأداء المسؤول الأول على أداء المورد البشري بالمؤسسة من خلال مختلف عملياتها والتي نذكر منها مايلي:²

1: تخطيط الأداء :

يتم في هذه المرحلة تحديد وفهم متطلبات العمل المتوقعة وشروطه بالإضافة إلى المتطلبات المتعلقة بالكفاءات من موارد بشرية وما تتميز به من مهارات من معارف، كما يتم في هذه المرحلة كذلك تحديد طرق وأساليب التحفيز والقيادة والإشراف، مع اعتبار ظروف المنظمة وامكانياتها والمناخ المحيط بها.

2: توجيه الأداء

وهي العملية الثانية من عمليات إدارة الأداء تقوم على تحديد المسؤوليات والمهام للأفراد وامدادهم بالتغذية العكسية، في هذه المرحلة يتم متابعة أداء الموظف واكتشاف المشاكل والصعوبات التي

¹ احلام خان وصفاء بياضي، مساهمة إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي-، العدد السابع، السنة السابعة، 2016، ص:298.

² حسن محمد صبري شكري العويوي، إدارة الأداء وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الخليل، فلسطين، 2017، ص:43.

تواجهه من اجل ايجاد الحلول المناسبة لها، كما تقع مسؤولية توجيه الأداء على عاتق الإطارات الإدارية في كافة المستويات وذلك حسب توزيع الأدوار والصلاحيات بينهم¹.

3: تقييم الأداء:

ترتكز فكرة التقييم على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، فهي الطريقة التي يتم من خلالها التأكد من مامدى الوصول إلى تحقيق الأهداف المتوقعة من الوظيفة بالاستخدام مختلف مصادر التقييم انطلاقا من تقييم الرئيس المباشر لمؤوسيه، وتقييم الموظف لنفسه مايسمى بالتقييم الذاتي، وأيضا من المتعاملين مع الموظف، وزملاءه في العمل على نفس المستوى الوظيفي، بالإضافة إلى طريقة تقييم 360 درجة.

4: تطوير وتحسين الأداء:

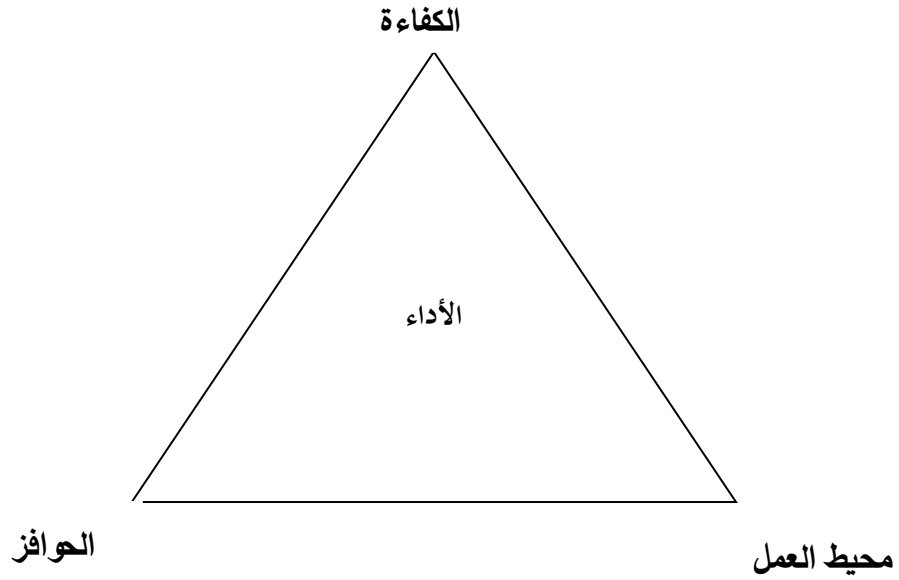
وهي العملية الاخيرة من عمليات إدارة الأداء والتي يتم فيها أين تستعمل المعلومات التي تم الحصول عليها من مرحلة تقييم الأداء للاستفادة من هذه المعلومات في تعديل الخلل في الأداء ليتوافق مع تخطيط الأداء، أين يتم اللجوء للتدريب والتكوين من أجل تصحيح الانحرافات وتعزيز الجوانب الإيجابية من التقييم.

* من خلال ماسبق من عمليات إدارة الأداء نجد ان إدارة الأداء هي الإدارة التي تقوم برسم الخطة الادائية للمؤسسة وماتتطلبه من يد عاملة ماهرة، كما تقوم كذلك من خلال هته العمليات بتوجيه الموارد البشرية وتقييم مستوى ادائها لتحديد برامج التكوين والتدريب والتحفيز، لذلك فإدارة الأداء هي الإدارة التي ينبغي إعطاؤها المكانة اللائقة في النظام الإداري للمؤسسة، وتوفير لها كل الامكانيات والوسائل التي تمكنها من أداء عملياتها على أحسن وجه ممكن والشكل التالي يبين أهمية

¹ احلام خان وصفاء بياضي، مرجع سابق، ص:299.

إدارة الأداء على كفاءة المورد البشري وآدائه.

شكل 28 من الكفاءة إلى الأداء



المصدر Jean Brilman et Jacques Herar Les meilleures pratiques de management – Sixième édition– Éditions d'Organisation– Groupe Eyrolles– Paris–2006–P510

المبحث الثالث: فعالية نظام الحوافز على أداء العاملين

كما أشرنا إليه سابقا يحتل نظام الحوافز دورا هاما في توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأداء المطلوب، هذه المكانة تعبر على الترابط القوي والعلاقة الطردية بين نظام الحوافز وأداء المورد البشري، و التي تترجم باستحقاق الموارد البشرية لحوافزها المادية او المعنوية بعد تقييم ادائها من طرف مسؤوليها ، ما جعل من مفهوم تقييم الأداء يحتل أهمية بالغة في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة، فبالإضافة إلى استحقاق الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لمستوى الأداء المحقق، تهدف نتائج عملية تقييم الأداء كذلك إلى اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لمستوى أداء الأفراد ما يمكن من تعزيز نقاط القوة عن طريق الدعم والتشجيع، ومعالجة نقاط الضعف عن طريق الاهتمام والتحفيز .

المطلب الأول: العلاقة بين نظام الحوافز وتقييم الأداء

تشكل العلاقة بين نظام حوافز الموارد البشرية وتقييم أدائهم الآلية التي يتم من خلالها استحقاق الحوافز للموارد البشرية من جهة ومن جهة أخرى التعرف على مستوى أدائه المحقق، كما تهدف هذه الأخيرة إلى التمكن من معالجة مشكلات ضعف الأداء وتحسينها ومن بين ما جاء حول ذلك نجد ما يلي:

أولا: تعريف تقييم الأداء

لم يتفق الباحثين والمفكرين في تحديد تعريف معين لتقييم الأداء، يعود هذا الاختلاف إلى اختلاف وجهة النظر التي ينظر كل واحد منهم بها إلى تقييم الأداء، فمنهم من ينظر إليه على أنه وظيفة رقابة على المورد البشري، ومنهم من ينظر إليه على أنه وسيلة لتصحيح وتقويم نقاط الضعف وتعزيز وتدعيم نقاط القوة، كما أن هناك من يعتبره مؤشرا لمكافئة المورد البشري وتحفيزه على ما يبذل من مجهودات، بالإضافة إلى فريق آخر يرى أنه أداة لقياس فعالية المؤسسة، والتي سنتطرق لها كما يلي:

تقييم الأداء هو عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لانجازاته في العمل وتوقعات تنميته وتطوره في المستقبل¹

تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجربى مكافئتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات آدائهم بها لتحديد مستويات مكافئتهم في الأعمال الموكلة إليهم²

تقييم الأداء هو مدى انجاز المهام بفاعلية وفعالية.³

هو عملية دراسة وتحليل الأداء الكلي للوحدات التنظيمية ذلك للحكم على مدى نجاحها وكفاءتها في القيام بالأعمال وتحقيق الأهداف التنظيمية، وأيضاً للحكم على امكانيات النمو والتقدم للموظفين في المستقبل وقدرتهم على تحمل مسؤوليات أكبر⁴

تقييم الأداء العملية التي يتم بها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد مؤسسته خلال فترة زمنية محددة⁵

عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها المورد البشري

والسلوكيات التي يمارسها في مواقف معينة وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً⁶.

¹ كامل بربر، مرجع سابق، ص:125.

² عمارين عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2006/2005، ص:04.

³ Claoud-Alazar et Sabine Sefari, contrôle de gestion, Edition^{5em}, édition Dunod, paris,2018, p12.

⁴ المبيضين محمد ذيب، فعالية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي، المجلة الدردنية في إدارة الأعمال، الاردن، المجلد 09، العدد 04؛ 2013، ص:691.

⁵ عبد الله سايج وسليمان بلعور، تقييم الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات التعليم الجامعية الجزائرية جامعة غرداية نموذجاً، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، المجلد 13، العدد 02، 2020، ص:972.

⁶ بنوناس صباح، تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية، مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد الثامن عشر، 2015، ص:22.

* من خلال ماتم عرضه من التعاريف السابقة والتي تحدد وجهات النظر المختلفة للباحثين حول تقييم الأداء، نستطيع القول ان عملية تقييم الأداء هي تلك العملية النهائية التي يتم من خلالها قياس مستوى أداء المورد البشري المحقق بالمؤسسة من اجل تحفيزه وللحكم على سلوكاته وتصرفاته أثناء العمل، وبالتالي معالجة نقاط الضعف عن طريق الحوافز، وتعزيز نقاط القوة عن طريق الدعم.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء:

تتبع أهمية عملية تقييم الأداء من خلال مايلي:¹

- 1- توفر عملية تقييم الأداء المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل والترقية.
- 2- عملية تقييم الأداء تتيح الفرصة لمراجعة وإعادة النظر في سلوك المرؤوسين.
- 3- تعتبر عملية تقييم الأداء جزءا من عملية تنظيمية مهمة، فمن خلالها يمكن مراجعة خطط ونظم العمل.

4- يوفر تقييم الأداء اساس قويا يمكن الاعتماد عليه في تحسين وتطوير مستويات الأداء بالمنظمة

ثالثا: أهداف تقييم الأداء:

اختلف الباحثين حول تحديد أهداف عملية تقييم أداء الموارد البشرية، وهذا راجع للزاوية التي ينظر كل واحد منهم بها لعملية تقييم الأداء، الا ان معظمهم لم يختلفوا حول الأهداف التالية²:

1-أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

تتحقق للمنظمة من خلال عملية تقييم الأداء الأهداف التالية:

¹ حسن محمد صبري شكري العويوي، مرجع سابق، ص:51

² قصير بن عودة ومختاريوب، نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في معايير ومواصفات الايزو 9000، مجلة التنمية البشرية، جامعة وهران 2 محمد بن احمد، المجلد 06، العدد 2019، 03، ص ص:106-107.

أ- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام.

ب- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم.

ج- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

د- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.

هـ- تحديد تكاليف العمل الانساني وامكانية ترشيد سياسات الانتاج والتوظيف عن طريق ربط التكلفة بالعائد.

تمكن عملية تقييم الأداء من تحليل السلوكات وتحديد الغرض منها كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 03 مستويات تحليل وأغراض تقييم الأداء

مستوى التحليل	الغرض
-نتائج عمل سلوك الفرد وسلوك الفرد.	-الترقية والنقل وانتهاء الخدمة.
-نتائج عمل سلوك الفرد وسلوك الفرد.	-التغذية المرتدة للعاملين.
-نتائج عمل الفرد.	-تقويم الجدارة للفرد والجماعة.
-نتائج الوحدة او القسم.	-المكافئة والعلاوة.
-نتائج المؤسسة.	- تقويم قرارات الفعالية والإختيار والتعيين.
-نتائج عمل الفرد وسلوكه.	-تشخيص الإحتياجات التدريبية والتطويرية.
-نتائج عمل الفرد والسمات الشخصية لديه.	-تقويم فعالية التدريب.
-نتائج عمل الفرد ونتائج نشاط الوحدة أو القسم	- المعلومات اللازمة للموازنات وتخطيط القوى العاملة وجدولة الانتاج.

المصدر: نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، اطروحة

مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، تخصص: العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، كلية

العلوم الانسانية والعلوم الإجتماعية، 2005/2006، ص:128.

2 - على مستوى المدراء التنفيذيين:

من خلال عملية تقييم الأداء تتحقق الأهداف التالية للرؤساء ومن بينها:

أ- التعرف على كيفية أداء الموظفين بشكل علمي وموضوعي.

ب- الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرص لمناقشة مشاكل العمل.

ج- تنمية قدرات المدراء في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يخص التعامل مع الموظفين.¹

3- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:

تعود عملية تقييم الأداء على المرؤوسين بالأهداف التالية:

أ- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن جهودهم التي بذلوها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم.

ب- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية وبصورة مستمرة.

ج- تنمية القدرات الفردية.

د- ترجمة الحاجات من حيث الأولوية إلى وقائع ملموسة.

هـ- اعطاء ديناميكية جديدة للكفاءات.

* من خلال دراستنا للأهداف السابقة الذكر لعملية تقييم الأداء، نلاحظ ان عملية تقييم الأداء هي محصلة لكل وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، اذ ان هذه العملية وانطلاقا من مستوى الأداء المحقق يمكن تحديد جوانب القصور في الأداء، كما يمكن كذلك تحديد الجوانب الإيجابية من خلال هذه العملية.

تهدف دراسة جوانب القصور وتحليلها من معالجتها عن طريق برامج التكوين والتدريب والتحفيز، كما تهدف دراسة الجوانب الايجابية في الأداء إلى تعزيزها وتشجيع اصحابها، اذن فعملية تقييم الأداء من خلال المهام المكلفة بها والنتائج المتحصل عليها تعد احدى القواعد الأساسية التي تساهم

¹ بعجي سعاد، مرجع سابق، ص: 18.

في بناء واعداد الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية كالانتبؤ بالإحتياجات من الموارد البشرية وشروط ومتطلبات الوظائف الذي تساهم في تحسين عملية الاستقطاب والإختيار والتعيين، لذلك فعملية تقييم الأداء هي العملية التي يتم من خلالها تحديد معالم جميع وظائف إدارة الموارد البشرية. **المطلب**

الثاني: مصادر تقييم الأداء وطرقه

يعتمد نظام تقييم الأداء على عدة مصادر مختلفة تساهم في تقييم أداء المورد البشري واعطاء صورة واضحة على مستوى ادائه بالمؤسسة التي ينتمي اليها، كما يتميز نظام تقييم الأداء كذلك بعدة طرق مختلفة يتم من خلالها تقييم أداء المورد البشري لتحفيزه والوقوف على نقاط قوته وضعفه في الأداء.

أولاً: مصادر تقييم الأداء

لتقييم أداء المورد البشري هناك عدة مصادر يعتمد عليها، ومن بن هذه المصادر مايلي:

1 - تقييم المشرف المباشر

يعتبر المشرف المباشر الأكثر دراية بمستوى أداء مرؤوسيه، فمن خلال الوقت الذي يقضيه معهم في العمل يقوم المشرف المباشر ووفقا لمعايير معينة بتقييم أداء مرؤوسيه الذين يشرف عليهم باعتباره الشخص الأكثر دراية بأفضل الأفراد في مدى اتباع وتنفيذ التعليمات وشروط الوظيفة الموكلة له، اضافة إلى ان المشرف المباشر يزود العامل بالتغذية العكسية عن أدائه ومن ثم تحسينه وتطويره¹.

2 - تقييم الزملاء

بصفتهم الاقرب من زميلهم في العمل والاكثر دراية بمتطلبات الوظيفة التي يمارسونها، وعلى اعتبارهم الادرى بمستوى أداء زملائهم من خلال الوقت الذي يقضونه معهم في العمل، يقوم الزملاء من خلال هذه الطريقة بتقييم مستوى أداء زملائهم في العمل مع اشتراط ان يكون الزميل او الزملاء

¹ بن عدة محمد، أثر ضغوط العمل النفسية والاجتماعية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017/2018، ص: 120.

القائمين بعملية التقييم من نفس المستوى والدرجة العلمية¹، إلا أنه يعاب عليها عدم اعطاء

المستوى الحقيقي للأداء في حالة اتفاق المرؤوسين مسبقاً على تقييم بعضهم.

3 - تقييم المرؤوسين لرؤسائهم.

تهدف هذه الطريقة إلى معرفة الرئيس لانحرافات وسلبياته ومكانته التي يعتليها في نظر مرؤوسيه،
اذ تقوم هذه الطريقة على تقييم المرؤوسين لرئيسهم باعتبارهم الاقرب منه في العمل والاكثر دراية
بتصرفاته واسلوب اشرافه عليهم.

4 - التقييم الذاتي:

يقوم مبدا هذا المصدر على تمكين الفرد من الشعور بروح المسؤولية واعطائه نوع من الثقة من طرف
الإدارة، اذ تعتمد على منح الحرية الكاملة للفرد في تقييم نفسه بنفسه، إلا أنه يعاب عليها التحيز في
التقييم وعدم اعطاء النتائج الحقيقة لمستوى المقيم.

5 - تقييم من خارج المؤسسة

ويقصد به أن يتم التقييم بناءً على معلومات مختلفة المصادر بهدف تقدير جوانب الأداء المتنوعة² يقوم
هذا النوع من التقييم على تقييم الأفراد من طرف المتعاملين، حيث يطلب من الزبائن إبداء آرائهم
حول الخدمات المقدمة لهم والتي يعتمد عليها كمصدر من مصادر التقييم³، بموجب هذه الطريقة يتم
تقييم الفرد من خلال مستوى الخدمات التي يقدمها للزبائن، كما يتم من خلالها معرفة متطلبات
المستهلكين ليتم العمل على تلبيتها وارضائهم.

¹ بن عدة محمد، نفس المرجع السابق، ص: 121.

² BOHLANDER, George ; SNELL, Scott. Managing Human Resources South-Western
Cengage Learning. 16th edition ,2013. p344.

³ مراكشي محمد لمين، مرجع سابق، ص: 39.

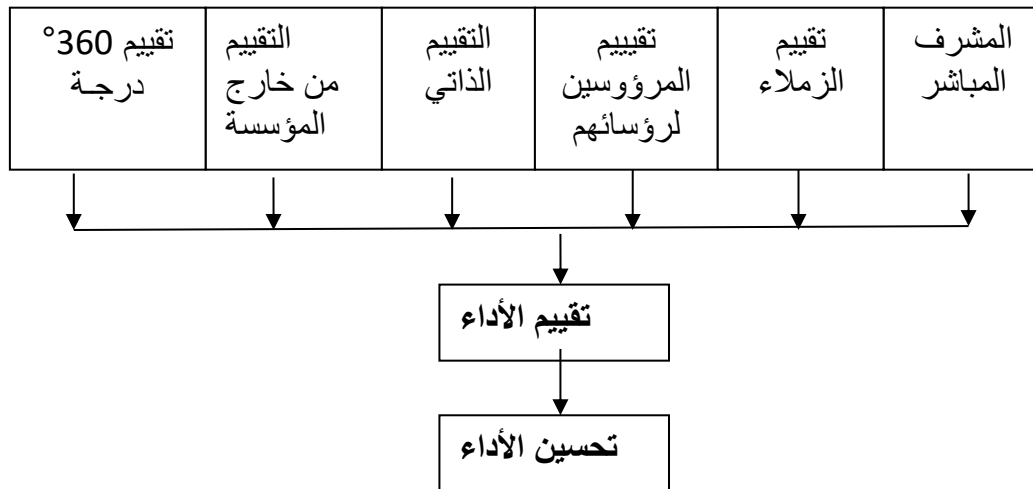
6 - طريقة تقييم 360° درجة

هذه الطريقة تعتمد على تقييم الأفراد من مصادر مختلفة، فهي تلجا لتحري المعلومات وجمعها من عدة مصادر من أجل الحيادة قدر المستطاع في تحديد التقييم، تعتمد هذه الطريقة على جمع جميع المصادر السابقة للتقييم كتقييم المسؤول المباشر وتقييم الزملاء في العمل وتقييم المرؤوسين، تقييم الزبائن ويذهب البعض إلى إضافة في هذه المجموعة التقييم الذاتي¹.

كما أن هذا النوع من التقييم سيحقق للموظف تقيماً صادقاً وعادلاً لتعدد مصادره، وسيعرفه كيف ينظر إليه الآخرون ما يسمح له بإعادة دراسة سلوكياته اتجاههم وتصحيحها.

والشكل التالي يلخص مصادر التقييم السابقة الذكر:

شكل 29 مصادر معلومات عملية تقييم الأداء



المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على سي أحمد نذير، فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص: 39.

¹ سي أحمد نذير، مرجع سابق، ص: 114.

ثانيا: طرق تقييم الأداء

هناك عدة طرق لتقييم أداء المورد البشري بالمؤسسات تختلف هذه الطرق من طريقة لأخرى يعود ذلك لتوجهات القائمين على عمليات التقييم ومن بينها مايلي:

1 - طريقة تقييم الأداء باستعمال أساليب المقارنة

أ- طريقة الترتيب البسيط:

تقوم هذه الطريقة على ترتيب الموظفين على شكل قائمة مرتبة من الموظف الاحسن أداء إلى الموظف الادنى أداء، تعتمد هذه العملية على مبدأ المقارنة بين الموظفين، الا انه يعاب عليها غياب المعايير الموضوعية للتقييم والمقارنة، بالإضافة إلى صعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين يستخدم هذا الأسلوب في الواقع في حالة كون عدد العمال او الوظائف المراد تقييمها قليل من جهة، وكون المقيم على معرفة وإلمام بمضمون الوظائف والأعمال من جهة ثانية¹

ب- طريقة المقارنة الزوجية:

تقوم هذه الطريقة على المقارنة الثنائية، حيث يتم مقارنة أداء كل فرد مع جميع الأفراد فردا فردا ،على شكل ثنائيات يتم من خلالها اعطائه الفرد علامة تشير إلى أفضليته عن الفرد الآخر، ثم ينتقل إلى الفرد الاخر ويتم مقارنة أداءه كذلك مع أداء أفراد المجموعة فردا فردا وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناء على عدد المرات التي حصل فيها على تفوق داخل المجموعة، ما يعاب غياب المعايير الموضوعية للتقييم والمقارنة بالإضافة إلى استحالة استعمالها في حالة الأعداد الكبيرة من الموظفين والعمال اذ أنها تتطلب وقت طويل وجهد كبير لإجرائها من طرف القائم على عملية التقييم، ما يعني أنها تصلح فقط عندما يكون عدد

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط/1، الاردن، 2005، ص: 222.

المرووسين صغير¹.

تحدد عدد الثنائيات الزوجية بالعلاقة التالية: $n \times (n-1) / 2$ حيث تمثل n عدد المرووسين، فإذا كان

عدد المرووسين هو خمسة أفراد 05، فتكون عدد الثنائيات 10 ثنائيات.

جدول رقم 04 تقييم الأداء بطريقة المقارنة الزوجية

الترتيب النهائي	عدد مرات التفوق	المرووسون
الثالث	2	احمد
الخامس	-	عمر
الأول	4	عبد الله
الثاني	3	علي
الرابع	1	توفيق
	10	مجموع الثنائيات

المصدر: من اعداد الطالب، بالاعتماد على محمد الفاتح محمود بشيرالمغربي، إدارة الموارد البشرية،

دارالنشر للجامعات، مصر، 2013، ص:139.

ج - طريقة التوزيع الإجباري:

تقوم هذه الطريقة على اجبارية المشرف على تقسيم مرووسيه على خمس فئات على شكل توزيع

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، مصر، 2013، ص:140.

طبيعي للأفراد حسب مستوى كفاءتهم في الأداء ونسب مؤية متفاوتة لكل فئة يقوم مبدا هذا الترتيب على ان غالبية الأفراد يتجهون نحو الوسط اي مستوى أداء متوسط وتأخذ نسبة الأفراد في الانخفاض كلما ابتعدنا عن هذه الدرجة المتوسطة، بالارتفاع او بالانخفاض ،فاذا افترضنا ان عدد الأفراد بلغ 20 عشرون فردا، فسيكون التوزيع على النحو التالي: 02 منهم تقدير ممتاز، و04 منهم تقدير جيد جدا، و08 منهم سيأخذون تقدير تقدير جيد، ثم 04 منهم تقدير متوسط، ومنهم 02 سيأخذون تقدير أقل من المتوسط¹ ، الا انه ما يعاب على هذه الطريقة مخالفة الواقع ، إذ ليس بالضرورة ان يكون أداء الأفراد مصنف دائما على شكل فئات فهي لاتصلح في حالة تساوي مستوى الأداء للموظفين .

والشكل التالي يوضح طريقة التوزيع الاجباري:

شكل 30 يوضح طريقة التوزيع الاجباري



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 301.

د- طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:

بموجب هذه الطريقة يتم مقارنة الأفراد وفقا لمستوى آدائهم وبصفة تكرارية، حيث يتم اختيار الاعلى أداء مع الادنى أداء، أين يرتب الأول في المرتبة الأولى بينما الآخر في المرتبة الاخيرة، ليتم بعد

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ص: 300.

ذلك اختيار اعلى أداء من الأفراد المتبقين ووضعه في الرتبة الثانية وأدنى أداء في المرتبة ماقبل الاخير، وهكذا إلى ان يتم الانتهاء من ترتيب جميع الأفراد المتبقين في مراتبهم الموافقة لهم، الا أنها ومثل سابقتها يعاب عليها عدم الصلاحية في حالة وجود أعداد كبيرة من الخاضعين للتقييم.

2 - الطرق المبنية على المنهج السلوكي.

في هذه الطريقة لا يتم تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض، بل يتم تقييمهم بطرق مطلقة تحدد معاييرها من خلال سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم والتي نذكر منها مايلي:

أ - طريقة التقارير الدورية:

في هذه الطريقة يطلب من القائم على عملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه، حيث يقوم المسؤول بمراقبة ومتابعة عمل وانجاز الموظف ثم يثمن هذا الأداء ويحرره بتقرير يتضمن كلمات توضح رأي المسؤول ازاء امكانيات ومهارات انجاز الموظف لعمله مقارنة مع ما هو مقدر ضمن الوصف الوظيفي للوظيفة، تتكرر هذه العملية بشكل شهري، كل ثلاثة أشهر، نصف سنوي وأخيرا سنوي ¹ .

هذه الطريقة مبدئيا سهلة لكنها تستغرق وقتا طويلا في أعداد التقارير خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير ما يؤدي إلى اضاءة الوقت والجهد في أعداد التقارير، كما ان تقييم الأفراد مرهونا بمدى كفاءة المشرف على التقييم في أعداد تقارير التقييم، ما يؤثر على مصداقية التقييم في حالة تدني مستوى القائم على التقييم في أعداد تلك التقارير.

3 - الطرق المبنية على المقاييس:

¹ فتحي قحطان خليفة، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، دائرة المكتبة الوطنية، الاردن، 2015، ص:190.

ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تبأين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل ما يلي:

أ - طريقة التدرج البياني:

حيث يتم تحديد عدد من العناصر التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية وجودة الأداء، والانتاجية كمية وكيفية العمل المنتج خلال فترة زمنية معينة، المهارات العلمية والفنية المستعملة في العمل، الحضور والغياب عن العمل، الاستقلالية وهي درجة العمل المؤدى بمراقبة ضئيلة أو بدونها¹، من خلال هته المعايير يتم اعطاء اوزان تقييم لكل معيار، وبعد جمع جميع الاوزان نحصل على النتيجة النهائية للتقييم.

تتميز هذه الطريقة بسهولة التطبيق ولا تحتاج إلى تكوين القائمين عليها، باعتبارها تخضع لوجهة نظر القائم على التقييم في تحديد مستوى الأداء فهي لاتعبر اذن عن التقييم المطلق المراد الوصول اليه كما أنها تتميز بالتحيز وعدم الدقة في النتائج في بعض الاحيان.

ب - طريقة القوائم السلوكية:

تقوم هذه الطريقة على أعداد عدد من المعايير التي يتم خلالها تقييم الأفراد في شكل سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء كالجدية في العمل، المثابرة، روح المبادرة، سرعة الانجاز، الدقة في

¹ محمد سيد احمد عبد المتعال، سياسة اختيار وتعيين وتدريب وتقييم أداء العاملين، الملتقى العربي الثالث للاتجاهات الحديثة لإدارة المشتريات والمخازن ورشة عمل إدارة المناقصات وعقود الشراء، شرم الشيخ - مصر - 2004، ص: 38.

الانجاز، وقت الانجاز، حجم الانتاج، حيث يقوم القائم على التقييم باختيار العبارات السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وترتيبها متميزا او وسطا أو ضعيفا.

تركز هذه الطريقة على سلوك الموظف في العمل دون صفاته، كما تمكن كل من الرئيس والمرؤوس من الاحاطة بكل جوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقييمها، اذ من خلالها يمكن للمشرف على التقييم اتخاذ قرار التقييم للموظف دون الرجوع إلى مستوى أداء غيره من الموظفين¹.

يعاب عليها تطلب وقت طويل وجهد كبير في انجازها، كما تتطلب تحيين وتعديل عناصر تقييمها باستمرار وفقا للتطورات التي قد تحدث.

ج - طريقة الاختيار الإجباري:

تقوم هذه الطريقة على تصميم مجموعة من الاسئلة التي تصف مستويات الأداء، في هذه الطريقة يتم اجبار المشرف على ابداء رايه من خلال اجابته على عبارات تقييم الأداء ب نعم او ب لا، فهو يعبر على رأيه على أداء الموظف من خلال اجابته دون علمه بقيمة وزن تلك الاجابة وذلك لإضفاء طابع الشفافية في التقييم، تجمع جميع أوزان الإجابات السابقة ليتم في الاخير تحديد التقييم النهائي للموظف.

على الرغم من تميز هذه الطريقة بالشفافية، إلا أنها لا تعد فعالة في حالة الأعداد الكيرة من الموظفين والعمال كما ان مستوى تحليل العبارات قد يؤثر على نتائج التقييم في حالة ضعف مستوى القائم على التقييم في مجال تحليل وفهم العبارات المرتبطة بالأداء، بالإضافة إلى ندرة الخبرات القادرة على التعبير عن سلوكيات الوظيفة المرغوب بها في شكل جمل دقيقة، ثم وضع

¹ أحمد ابو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة الناشر المعارف، الاسكندرية- مصر-، 2004، ص:64.

الأوزان النسبية لكل جملة من الجمل على أساس موضوعي¹.

د - طريقة الوقائع الحرجة:

تقوم هذه الطريقة على استنادا إلى سلوكيات الموظف اثناء العمل²، حيث يقوم القائم على عملية التقييم بتسجيل مختلف السلوكات الإيجابية منها او السلبية التي يقوم بها الموظف اثناء تاديته لوظيفته، كسلوكات التعاون مع الزملاء، مدى تنفيذ المهام المطلوبة، وقت الانجاز، الاحترام، الجدية في العمل، احترام الوقت، التأخرات عن موعد العمل، ليتم عند موعد التقييم تحليل الملاحظات المسجلة في سجل كل موظف ومن ثمة تقييمه.

تمتاز هذه الطريقة بالموضوعية في التقييم اذ أنها تقوم على مبدا الملاحظة المباشرة اثناء العمل، الا انه يعاب عليها إحساس الأفراد بالتذمر والقلق نتيجة المراقبة المباشرة والمستمرة عليهم، بالاضافة إلى صعوبتها في حالة الأعداد الكيرة من الموظفين، مايتطلب توفير وقت وجهد كبير لتنفيذها، لذلك فهي تتناسب بدرجة كبيرة مع التنظيمات ذات الأعداد القليلة من العمال والوظائف حيث يكون هناك طرق متعددة لتحقيق النتائج المرغوبة.³

4 - الطرق المبنية على نتائج الأعمال (طريقة الإدارة بالأهداف)

ترتكز هذه الطريقة على تقييم الأفراد وفقا للنتائج المحققة، يتم بموجب هذه الطريقة الاتفاق مع الموظف على ماسيحققه من أهداف وفقا لوظيفته المنوطة به بالمؤسسة التي ينتمي اليها، أين تطبظ المعايير والعناصر التي تدخل في قياس مدى تحقيق الأهداف، وبناءا على مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المطلوبة يتم تقييم مستوى أداء كل موظف، لذلك فهي تعتمد على ان العبرة بالنتائج

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص:141.

² قصير بن عودة ومختاريوب، مرجع سابق، ص:108.

³ مصطفى مصطفى كامل وآخرون، مرجع سابق، ص:258.

اي أنه لا يتم تقييم سلوك المرؤوسين بل تعتمد على ما استطاعوا ان يحققونه من نتائج¹. بالرغم من إيجابياتها من خلال تشجيع الفرد على تحديد أهدافه وبناء معالم استراتيجته، الا أنها يعاب عليها فهي تتطلب وقت طويل وجهد كبير لمناقشة الأهداف الفردية مع كل فرد على حدي فهي لاتصلح كذلك الا للمؤسسات ذات العدد القليل من الموظفين.

¹ احمد ماهر، مرجع سابق، ص:30.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل القاء الضوء على موضوع الأداء، حيث تطرقنا في البداية إلى السلوك الإنساني باعتباره الكل ثم انتقلنا إلى الجزئ وهو الأداء، لقد كان تركيز اهتمامنا منصبا على أداء المورد البشري داخل المنظمات وهو موضوع دراستنا، والذي يطلق عليه السلوك التنظيمي، بعد اختلاف وجهات نظر المختصين في تعريفه خلصنا إلى تعريفه على أنه العلم الذي يهتم بدراسة سلوك الموارد البشرية وتصرفاتهم داخل منظماتهم التي ينتمون إليها كأفراد أو كجماعات، كرؤساء أو مرؤوسين، ثم تطرقنا إلى خصائصه وأهدافه إذ يعد تفسير السلوك التنظيمي أهم أهدافه لكونه يمكننا من تحديد ومعرفة تصرفات وسلوكيات الأفراد داخل تنظيمهم، وبالتالي إمكانية التنبؤ بها مستقبلا لتوجيهها والتحكم فيها لرفع مستوى أداء المورد البشري وتحقيق أهداف المؤسسة، كما تم التطرق إلى محدداته انطلاق من الفرد الذي يعد المحرك الرئيسي للأداء إلى مقدار الجهد المبذول والدافعية التي تؤثر فيه وتحركه، ومدى إدراكه لدوره الوظيفي بمنظمته، كما تطرقنا كذلك لدور الأسلوب القيادي في توجيه السلوك التنظيمي، باعتبار أن إيجابية هذا الأخير مرهونة بمدى فعالية الأسلوب القيادي المتبع في التأثير على الأفراد ورفع مستوى أدائهم .

ثم انتقلنا إلى الأداء، وبعد أن تعرضنا لمختلف وجهات النظر حول خلصنا إلى أنه ذلك النشاط الذي يحقق للمؤسسة أهدافها باستخدام مواردها المتاحة بكفاءة وفعالية، كما استعرضنا مختلف العوامل المؤثرة فيه، انطلاقا من المورد البشري إلى الجهاز الإداري ثم نظام الحوافز المتبع ودوره في تحسين الأداء وأخيرا أثر التسبب الإداري على مستوى الأداء والذي يعود إلى فشل الأسلوب القيادي في التحكم الوظائف الإدارية للمؤسسة، ثم تطرقنا إلى الأداء الوظيفي وشروط نجاحه انطلاقا من مدى معرفة الفرد لمتطلبات الوظيفة، ومدى تناسب قدرته مع الجهد المطلوب بالإضافة إلى مدى جديته ومثابرتة في العمل، تطرقنا كذلك إلى الرضا الوظيفي وأسباب الاهتمام به، وأهميته في رفع مستوى الأداء والعوامل

المؤثرة فيه، ثم تطرقنا إلى إدارة الأداء باعتبارها الإدارة التي تقوم على متابعة أداء الأفراد والاهتمام بهم من خلال عملياتها انطلاقاً من تخطيط الأداء اللا توجيه الأداء ثم تقييم الأداء للقفم على تحسينه وتطويره.

ثم انتقلنا إلى عملية تقييم الأداء ودرها في تحديد معالم جميع الوظائف باعتباره الآلية التي تمكنا من اكتشاف الانحرافات لتصحيحها والإيجابيات لتعزيرها، كالمساهمة في تحديد متطلبات الوظائف وشروط شاعليها مايسمح من تحسين وظيفتي الاستقطاب والإختيار، بالاضافة إلى تحديد احتياجات ومتطلبات الأفراد ما يساهم في بناء نظام الحوافز، بالاضافة إلى المساهمة في اعدادالخطة الإستراتيجية للموارد البشرية. كم تعرضنا إلى مصادرالتقييم كتقييم المشرف المباشر وتقييم الزملاء وتقييم المرؤوسين لرؤسائهم والتقييم الذاتي والتقييم من خارج المؤسسة وتقييم 360° درجة، كما تطرقنا لمختلف طرق التقييم انطلاق من طرق تقييم الأداء باستعمال أساليب المقارنة كطريقة الترتيب البسيط إلى المقارنة الزوجية إلى التوزيع الاجباري، الترتيب التناوبي، والطرق المبنية على المنهج السلوكي كطريقة التقارير الدورية والطرق المبنية على المقاييس كطريقة التدرج البياني وطريقة القوائم السلوكية وطريقة الإختيار الاجباري وطريقة الوقائع الحرجة وفي الاخير الطرق المبنية على نتائج الاعمال والتي تسمى طريقة الإدارة بالأهداف.

* ان إشكالية دراسة الأداء في الواقع تعتمد على مدى فهم السلوك الإنساني للأفراد العاملين حتى يتم التنبؤ بالمتغيرات والمثيرات التي تحدد ذلك السلوك وتوجهه ، لذلك أصبح لزاما على المنظمات اليوم إعادة النظر في مستوى القائمين على المورد البشري من خلال ضرورة كفائتهم في مجال العلاقات الانسانية والعلوم السلوكية، حتى يتمكنوا من فهم حاجات الأفراد ودوافعهم نحو العمل والتنبؤ بالسلوك الذي سيسلكونه مقابل تلبية هته الحاجات والمتطلبات، والتي تعبر على فعالية نظام الحوافز على

أداء المورد البشري وهي موضوع دراستنا الذي سنناوله في الفصل الموالي ميدانيا بقطاع الضرائب
بمديرية الضرائب الجزائرغرب .

الفصل الرابع:

فعالية نظام الحوافز على أداء المورد البشري

بقطاع الضرائب

تمهيد:

تعد الإدارة الجبائية في الجزائر هيكلًا إداريًا ماليًا واقتصاديًا فهي أحد الركائز الأساسية في الاقتصاد الوطني التي تعتمد عليها الحكومة في تنفيذ برامجها باعتبارها مكلفة بإدارة النظام الضريبي والتحكم في كل جوانبه من التشريع إلى التنظيم وتنفيذ خطط السياسة الجبائية، يهدف قطاع الضرائب إلى التحصيل الجبائي الذي يعد المصدر الرئيسي لخزينة الدولة بعد المحروقات.

بالإضافة إلى مديرية كبريات المؤسسات والمراكز الجهوية حديثة النشأة، تعد المديريات الولائية للضرائب الركيزة الأساسية للتحصيل الجبائي، إذ تلعب دورًا هامًا في تسيير ومتابعة الوضعية الجبائية من خلال المراقبة والتحقيقات الجبائية على الأشخاص الطبيعيين والمعنويين، كما تمثل الغاية الرئيسية للمديرية العامة للضرائب في الاطلاع بمهامها كإدارة فعالة ومصغية لتطلعات المكلفين بالضريبة لاسيما ما تعلق منها بتبني القيم الأساسية للمجتمع وكذا الحقوق الفردية والجماعية.

سيتم في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب على الواقع العملي من خلال إجراء دراسة ميدانية تطبيقية على مستوى قطاع الضرائب بمديرية الضرائب الجزائر غرب، باعتبارها من أهم مديريات الضرائب من حيث التحصيل الضريبي، ولإضفاء الدراسة قنًا بأعداد استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة من أجل الوقوف على واقع نظام الحوافز وأثره على أداء المورد البشري بقطاع الضرائب.

- في المبحث الأول: سنطرق إلى مديرية الضرائب الجزائر غرب من حيث النشأة والمهام المكلفة بها بالإضافة إلى التعرف على مكونات هيكلها التنظيمي ومختلف مصالحها الخارجية والداخلية ووظائفها مع التعرض لنظام حوافزها.

- في المبحث الثاني: سنتطرق إلى إدارة الموارد البشرية بمديرية الضرائب الجزائر غرب ومختلف نشاطاتها المتعلقة بها.

- في المبحث الثالث: سنتطرق إلى الدراسة الميدانية وتحليل النتائج المتوصل لها للوقوف على

فعالية نظام الحوافز على أداء المورد البشري بمديرية الضرائب الجزائر غرب.

المبحث الأول: تقديم ميدان البحث

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى مديرية الضرائب الجزائرغرب، أين سنتعرض لنشأتها ومهامها، كما سنتناول من خلال هذا المبحث كذلك مكونات الهيكل التنظيمي للمديرية انطلاقا من مديرياتها الفرعية التي تمثل المصالح الداخلية، إلى مفتشيات وقباضات الضرائب والتي تمثل مصالحها الخارجية التابعة لها، كما سنتناول من خلال هذا المبحث مكونات نظام الحوافز بالوظيفة العمومية الذي يترجم من خلال مديرية الضرائب محل الدراسة.

المطلب الأول: مديرية الضرائب الجزائرغرب

تعد مديرية الضرائب الجزائرغرب من أهم مديريات الضرائب بالجزائر العاصمة، لكونها تسيطر على الجهة الغربية للعاصمة ذات النشاطات الصناعية والتجارية المتميزة من حيث التحصيل الضريبي لصالح الخزينة العمومية.

أولا: لمحة وجيزة عن مديرية الضرائب الجزائرغرب

قبل سنة 1991 كانت مفتشية التنسيق للمصالح الخارجية لوزارة الاقتصاد من تهتم بالسياسة المالية من الناحية الجبائية على الإقليم الولائي ولها خمس 05 مديريات فرعية وهي:

- المديرية الفرعية للوعاء .
- المديرية الفرعية لأملاك الدولة.
- المديرية الفرعية للتحصيل.
- المديرية الفرعية للمنافسة والاسعار .
- الخزينة الولائية والمراقب المالي للولاية.

بصدور المرسوم التنفيذي 91/60 بتاريخ 23 فيفري 1991، المتضمن تنظيم واختصاصات

المصالح الخارجية للإدارة الجبائية المعدل والمتمم بالقرار المؤرخ في 30 افريل 1991 المنظم للمصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها واختصاصاتها، وبموجب القرار 98/484 المؤرخ في 12/07/1998، المتضمن تحديد النطاق الإقليمي وتنظيم اختصاصات المديريات الجهوية والولائية للضرائب تم استحداث ست 06 مديريات ولائية للضرائب على مستوى الجزائر العاصمة وهي: بئر مراد رابيس، الشراقة، الحراش، رويبة، سيدي امحمد، الجزائر وسط.

وبصدور المادة 02 من القرار المؤرخ في 03 ديسمبر 2014، الصادر في العدد 25 من الجريدة الرسمية لسنة 2014، تأسست مديرية الضرائب الجزائر غرب عن طريق دمج مديريتين ولائيتين للضرائب وهما مديرية الضرائب الشراقة ومديرية الضرائب بئر مراد رابيس، وطبق القرار فعليا ابتداء من تاريخ الفاتح افريل 2016.

يمتد اختصاص مديرية الضرائب الجزائر غرب عبر إقليم البلديات التالية: باب الوادي، بولوغين، رابيس حميدو، وادي قريش، الالبيار، بوزريعة، الحمامات بن عكنون، دالي براهيم، بني مسوس، عين البنيان، الشراقة، اولاد فايت، العاشور، الداراية، السحولة، بئر توتة، أولاد الشبل، الخرايبسية بابا أحسن، الدويرة، تسالة المرجة، الرحمانية، معالمه، زرالدة، السويدانية وسط والي.

كما تشرف على 24 مفتشية و14 قبضة للضرائب، في مجال الاختصاص الاقليمي لها، حيث تتكفل قباضات الضرائب خصوصا بجدول الضرائب وسندات القبض ومتابعة التحصيل الضريبي، وتتولى مفتشيات الضرائب الاشراف على الملفات الجبائية للخاضعين للضريبة، فتقوم بالبحث عن المعلومات الجبائية وجمعها من اجل استغلالها، كما تقوم كذلك بمراقبة التصريحات واصدار الجداول الضريبية وكشوف العائدات وتنفيذ عمليات التسجيل.

ثانياً: مهام مديرية الضرائب الجزائرغرب:

من خلال المهام المنوطة تقوم مديرية الضرائب الجزائرغرب بالمهام التالية¹:

- السهر على احترام التنظيم والتشريع الجبائي ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح وتحقيق الأهداف المحددة لها.

- تسير البطاقات ومقارنة المعلومات المحصل عليها.

- البحث عن المعلومات الجبائية والسهر على اجراء التدخلات في الاجال المحددة وارسال المعلومات المحصل عليها إلى مكتب التحصيل.

- اصدار الجداول وسندات الايرادات وتحصيل الضرائب والاتاوى

- متابعة تطور الدعاوي المرفوعة امام القضاء في مجال منازعات التحصيل

- تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة واعلامهم وتوزيع التعليمات والمناشير الواردة من الإدارة المركزية.

- تسيير الموظفين ومتابعة نشاطاتهم وتنظيم وتطبيق أعمال التكوين وتحسين المستوى التي تبادر بها المديرية العامة للضرائب.

*من خلال هذه المهام السابقة الذكر لمديرية الضرائب الجزائر غرب، نجد انها تصب في قالب واحد

والذي يندرج في إطار المحافظة على مصالح الخزينة العمومية من خلال السهر على تنمية القطاع

الجبائي والمحافظة عليه من أجل التحصيل الجبائي الذي يساهم في رفع العوائد المالية للخزينة وتحقيق

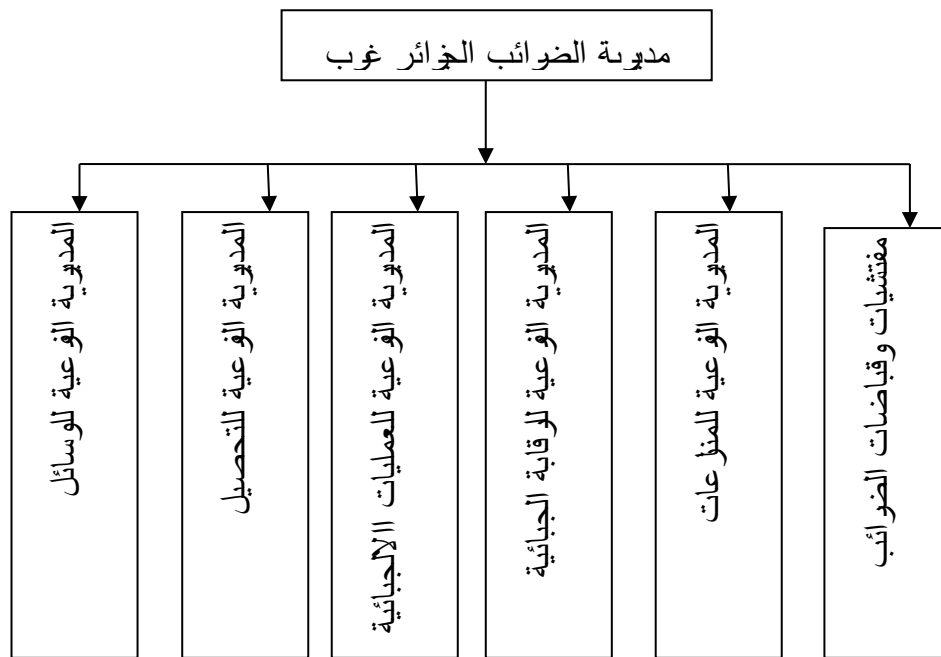
التنمية الاقتصادية للدولة.

¹ وثائق بالمديرية من مصلحة امانة ديوان المديرية.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب الجزائرغرب:

بمقتضى قرار الوزاري المشترك والمؤرخ في ¹ 2009/02/21، الذي يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها تتكون مديرية الضرائب الجزائر غرب من خمس مديريات فرعية للضرائب بالإضافة إلى مفتشيات وقباضة الضرائب وهي على النحو التالي: المديرية الفرعية للعمليات الجبائية، المديرية الفرعية للرقابة الجبائية، المديرية الفرعية للتحصيل، المديرية الفرعية للوسائل، المديرية الفرعية للمنازعات، مفتشيات وقباضات الضرائب، كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

شكل 31 الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب الجزائرغرب



المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المديرية

المطلب الثاني: المديريات الفرعية

تشرف مديرية الضرائب الجزائرغرب على خمس 05 مديريات فرعية مقرها بنفس مقرالمديرية

¹ قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2009/02/21، يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها.

والكائن بساحة موريطانيا الجزائر العاصمة والتي سنتطرق اليها كما يلي:

أولاً: المديرية الفرعية للعمليات الجبائية:

يشرف عليها مدير فرعي وتتكون من أربعة مكاتب مكتب الجداول، مكتب الاحصائيات، مكتب التنظيم والعلاقات العامة، مكتب التشغيل والمساعدة، من خلال هذه المكاتب تقوم المديرية الفرعية للعمليات الجبائية بمايلي:

-تنشيط المصالح واعداد الاحصائيات وتجميعها كما تكلف كذلك باشغال الاصدار.

-التكفل بطلبات اعتماد حصص شراء بالاعفاء من الرسم على القيمة المضافة ومتابعة هذه الطلبات ومراقبتها.

-متابعة نظم الاعفاء والامتيازات الجبائية الخاصة.

ثانياً: المديرية الفرعية للتحصيل:

يشرف عليها مدير فرعي وتتكون من ثلاثة مكاتب مكتب مراقبة التحصيل، مكتب متابعة عمليات القيد، مكتب مكتب التبليغ والامر بالصرف، من خلال هذه المكاتب تقوم المديرية الفرعية للتحصيل بالمهام التالية:

-التكفل بالجداول وسندات الايرادات ومراقبتها ومتابعتها وكذا بوضعية تحصيل الضرائب والرسوم وكل ناتج آخرأوتأوى.

-متابعة العمليات والقيود المحاسبية والمراقبة الدورية لمصالح التحصيل وتنشيط قباضات الضرائب في مجال تنفيذ اعمالها للتطهيروتصفية الحسابات وكذا التحصيل الجبري للضريبة.

-التقييم الدوري لوضعية التحصيل وتحليل النقائص لاسيما فيما يخص التصفية مع اقتراح تدابير من شأنها تحسين الناتج الجبائي.

-الاشراف على قباضات الضرائب ومساعدتها قصد تطهير حساباتها وتصفيتها.

ثالثا: المديرية الفرعية للمنازعات

يشرف عليها مدير فرعي وتتكون من اربعة مكاتب مكتب الاحتجاجات، مكتب لجان الطعن، مكتب المنازعات القضائية، من خلال هذه المكاتب تقوم المديرية الفرعية للمنازعات بالمهام التالية:

- معالجة الاحتجاجات المقدمة برسم المرحلتين الإداريتين للطعن النزاعي أو المرحلة الاعفائية وتبليغ القرارات المتخذة والامر بصرف الالغاءات الممنوحة.

- معالجة طلبات استرجاع الدفع المسبق للرسم على القيمة المضافة.

- تشكيل ملفات ايداع التظلمات او طعون الاستئناف والدفاع امام الهيئات القضائية المختصة عن مصالح الإدارة الجبائية.

دراسة الاحتجاجات أوالطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة وتقديمها للجان المصالحة والطعن النزاعي أوالاعفائي المختصة.

رابعا: المديرية الفرعية للرقابة الجبائية

يشرف عليها مدير فرعي وتتكون من أربعة مكاتب مكتب البحث عن المعلومة الجبائية، مكتب البطاقات والمقارنات، مكتب المراجعة الجبائية، مكتب مراقبة التقييمات من خلال هذه المكاتب تقوم المديرية الفرعية للرقابة الجبائية بالمهام التالية:

- تنفيذ برامج التدخلات والبحث وكذا تنفيذ حق الاطلاع وحق الزيارة بالتنسيق مع المصالح والمؤسسات المعنية.

- تكوين وتسيير مختلف البطاقات الممسوكة.

- التكفل بطلبات التعريف الجبائية للمكلفين بالضريبة.

- استلام واسغلال عقود نقل الملكية بالمقابل او مجانا.

- المشاركة في اشغال التحيين للمعايير المرجعية..

خامسا: المديرية الفرعية للوسائل

وهي إدارة الموارد البشرية يشرف عليها مدير فرعي وتتكون من أربعة مكاتب مكتب المستخدمين والتكوين، مكتب عمليات الميزانية، مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات، مكتب الاعلام الآلي، من خلال هذه المكاتب تقوم المديرية الفرعية للوسائل بالمهام التالية:

- تسييرالمستخدمين والميزانية والوسائل المنقولة وغير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب.
- السهرعلى تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها وكذا السهرعلى ابقاء المنشآت التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة تشغيل.
- السهر على احترام التشريع والتنظيم الساريين في مجال تسيير الموارد البشرية والتكوين.
- انجاز اعمال ضبط التعداد وترشيد مناصب العمل التي يشرع فيها بالإتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية.
- السهر على الالتزامات بالرواتب وتسويتها والأمر بدفعها بالإضافة إلى التعويضات والمنح.
- دراسة ميزانية التوظيف وبتقدير المناصب المالية.
- تنفيذ التدابيرالمشروع فيها من اجل ضمان امن المستخدمين والهياكل والعتاد والتجهيزات مع أعداد تقارير دورية عن ذلك.

المطلب الثالث: مفتشيات وقباضات الضرائب لمديرية الضرائب الجزائرغرب:

تمثل مفتشيات وقباضات الضرائب المصالح الخارجية لمديرية الضرائب الجزائر غرب والتي تعتمد عليها المديرية في التحصيل الضريبي والمحافظة على مصالح الخزينة العمومية.

اولا: مفتشيات الضرائب:

نشأت مفتشيات الضرائب بموجب المرسوم التنفيذي 91/60 الصادر بتاريخ 23 فيفري 1991،

المتضمن تنظيم واختصاصات المصالح الخارجية للإدارة الجبائية المعدل والمتمم بالقرار المؤرخ في 30 افريل 1991 المنظم للمصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها واختصاصاتها، تشرف مديرية الضرائب الجزائر غرب عبر اقليم اختصاصها على أربعة وعشرون 24 مفتشية، يشرف عليها رئيس مفتشية وتتكون من المصالح التالية: مصلحة جبائية المؤسسة والمهن الحرة، مصلحة جبائية مداخل الاشخاص الطبيعيين، مصلحة الجبائية العقارية، مصلحة

التدخلات، من خلال هذه المصالح تقوم مفتشيات الضرائب بالمهام التالية:

- الاشراف على فتح وتسجيل الملفات الجبائية الجديدة للاشخاص الطبيعيين والمعنويين، بالاضافة إلى متابعة عمليات البيع والشراء للعقارات والضريبة على الدخل الاجمالي لكراء العقارات، اعادة التقييم، والرسم على العقارات، والضريبة على الثروات والتطهير.

- متابعة الملفات الجبائية للمكلفين بالضريبة والوكالة الوطنية لدعم الاستثمار AND، والوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولات ANDE.

- متابعة المداخل السنوية للاشخاص الطبيعيين، ودراسة التصريحات السنوية G1، لتحديد الضريبة على الدخل الاجمالي IRG.

- تنظيم الخرجات الميدانية والبحث ميدانيا على المعلومات الثبوتية لاستغلالها في التسوية، من خلال أعداد محاضر معأينة ميدانيا تمضي من طرف المعني وعونين محلفين من إدارة الضرائب برتبة على الأقل مفتش.

ثانيا: قباضات الضرائب

وهي مصالح خارجية لمديرية الضرائب الجزائر غرب، تشرف مديرية الضرائب الجزائر غرب عبر اقليم اختصاصها على أربعة عشرة 14 قباضة، يسيرها قابض الضرائب وتتكون من المصالح التالية: القابض، الوكيل المفوض لقابض الضرائب، مصلحة المحاسبة، مصلحة الصندوق، مصلحة

المتابعات والتحصيل، من خلال هته المصالح تكلف قباضات الضرائب بالمهام التالية:

- متابعة المكلفين بالضريبة ومراقبة مدى التزامهم بتسديد ديونهم كما تقوم كذلك بمختلف العمليات التي يسمح بها القانون في إطار انجاز مهامهم كالتحصيل الاجباري للضرائب من خلال الحجز وتجميد الحسابات على مختلف البنوك والخزينة العمومية ومصالح البريد، بالاضافة إلى أعداد ملفات التقاضي امام الجهات القضائية بالتنسيق مع مصالح المديرية.

- اصدارالوصولات المتعلقة بتسديد الضرائب، وصولات شهادات الإقامة للاجانب وصولات شراء وبيع المركبات، بالاضافة ببيع الطوابع الضريبية وقسيمات السيارات ووصولات جوازات السفر وبطاقات التعريف الوطنية وشهادات السياقة.

- متابعة تحصيل ديون المكلفين بالضريبة انطلاقا من استلام الجداول والضريبة على الدخل الاجمالي irg والضريبة الجزائية الوحيدة IFU بالاضافة إلى اصدارشهادات عدم الإخضاع للضريبة، وشهادات رفع اليد عن المكلفين الذين سددوا ديونهم او باشروا اتفاقيات الدفع بالتقسيط، كما يعد قابض الضرائب مسؤولا ماليا وجزائيا امام مختلف الهيئات الرقابية ومن طرف مجلس المحاسبة الذي يعد له حسابا إداريا كل سنة مالية.

المطلب الرابع: حوافز الوظيفة العمومية بمديرية الضرائب الجزائرغرب:

على غيرها من مثيلاتها من الهيئات والإدارات العمومية التابعة لقطاع الوظيفة العمومية يخضع نظام الحوافز بمديرية الضرائب الجزائرغرب للقانون الأساسي للوظيفة العمومية 06/03 الصادر بتاريخ 2006/06/15، والذي يتكون من الحوافز التالية:

اولا: الحوافز المادية:

الحوافز المادية هي تلك الحوافز التي يجذبها موظفوا وعمال قطاع الوظيفة العمومية ويتنافسون من اجل استحقاقها والحصول عليها تقتصر الحوافز المادية فيقطاع الوظيفة العمومية علة ماييلي:

1- الأجور:

بالرغم من تدني مستواها مقارنة بالقطاعات الأخرى يعتبر الأجر بقطاع الوظيفة العمومية والمنح المشكل منها من أهم الحوافز الأساسية لمنتسبي هذا القطاع، فهو حقا معترفا به للعامل وفي نفس الوقت التزاما من صاحب العمل اتجاه موظفيه وعماله بهذا القطاع ¹.

يتكون أجر الموظف والعامل بقطاع الوظيفة العمومية وطبقا لما جاء في نص المادة 119 من القانون الأساسي مما يلي ²:

. الراتب الرئيسي.

. العلاوات والتعويضات.

- المنح.

بالإضافة إلى النقطة الاستدلالية المتعلقة بالصنف، يساهم في تحديد الأجر الخبرة المهنية المعبر عنها بعدد الدرجات المحصل عليها، ومختلف العلاوات والتعويضات.

2- منحة المردودية: PRI

تعد منحة المردودية إحدى الحوافز المادية بقطاع الوظيفة العمومية والتي يتقاضاها عمال وموظفوا قطاع الوظيفة العمومية كل ثلاثة أشهر، تخضع منحة المردودية إلى نقطة التقييم الممنوحة من طرف المسؤول المباشر وكذا الرقم الاستدلالي الأدنى للرتبة والدرجة بالإضافة إلى النسبة المئوية الخاصة بكل قطاع، كما تخضع لاقتطاع الضمان الإجتماعي CNAS والضريبة على الدخل الإجمالي. IRG.

¹ المادة 32 من الامر 06/03.

² المادة 119 من الامر 06/03 نفس المرجع السابق ص 11.

ثانيا: الحوافز المعنوية:

تعد الحوافز المعنوية احدى أشكال التحفيز بقطاع الوظيفة العمومية والتي نذكر منها مايلي:

1- الترقية:

تعد الترقية حافزا معنويا ماديا في نفس الوقت، لما لها من انعكاسات على الزيادة في الأجر من خلال ارتفاع النقطة الاستدلالية والدرجة المقابلة لها والوصول للرتب العليا خلال المسار المهني. حسب المرسوم التشريعي رقم 85-59 نصت المادة 54 تتمثل الترقية في الالتحاق بمنصب عمل أعلى التسلسل السلمي وتترجم اما بتغير في الرتبة في السلك ذاته أو بتغير السلك¹، كما جاءت بالتفصيل في نصي المادتين 106 و 107 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية 06/03، على ان الترقية هي الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة²، وكذلك الانتقال من رتبة إلى الرتبة الاعلى منها مباشرة، تترجم على النحو التالي:

أ - الترقية في الدرجات:

من خلال ماجاء في المادة 10 من المرسوم الرئاسي 304/07 التي تنص (تتمثل الترقية في الدرجة الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة بصفة مستمرة في حدود 12 درجة حسب مدة التراويح ما بين 30 و 42 سنة.³ وهو نفسه ماتمت الإشارة إليه سابقا في نص المادة 106 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية 06/03. وتتم على ثلاث أصناف:

- الترقية خلال مدة الدنيا تحدد بسنتين ونصف 2.5.

¹المادة 54 من المرسوم 85/59 مرجع سابق ص340.

²المادة 106 من الامر 03/06 مرجع سابق ص10.

³المادة 10 من لجريدة الرسمية العدد 6 الصادر تاريخ 2007/09/30 ص 12.

- الترقية خلال المدة المتوسطة تحدد بثلاث سنوات 03.

- الترقية خلال المدة القصوى وتحدد 3.5 بثلاث سنوات ونصف.

ب- الترقية في الرتبة:

من خلال ماجاء في نص المادة 107 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية تتمثل الترقية في الرتبة تقدم الموظف في مساره المهني بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك او في السلك الأعلى مباشرة، والتي تتم حسب الكيفيات الآتية:

- الترقية على أساس الشهادات:

يتميز هذا النوع من الترقيات بتشجيع الأفراد وتحفيزهم على مواصلة الدراسة أثناء العمل فحصلهم على الشهادات أثناء مسارهم المهني تمنحهم الترقية مباشرة على رتبة الاعلى بعد تقديم طلب الترقية مرفقا بالشهادة المحصل عليها:

- الترقية بعد تكوين متخصص:

لها نفس الاجراءات الا ان الترقية تكون تلقائية بدون تقديم الطلب.

- **الترقية عن طريق الامتحان المهني والفحص المهني:** تقوم الإدارة بإعلان عن فتح مسابقة الترقية الداخلية لعمالها وموظفيها الذين يستوفون شروط الاقدمية المطلوبة المحددة بخمس 05 سنوات عمل فعلية، يشترط فيها تقديم طلب المشاركة في مسابقة الترقية يتم اجراء المسابقة واعلان النتائج بعد ذلك يثبت الناجحين في رتبهم الجديدة.

- **الترقية على سبيل الإختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل:** يتعلق هذا النوع من الترقية بدراسة ملفات العمال والموظفين الذين يثبتون أقدمية في الرتب لمدة 10 سنوات فما أكثر ثم يتم ترتيبهم وفقا للأقدمية ووفقا لنقطة التقييم السنوي من طرف المسؤول المباشر في حدود 10% من المناصب الشاغرة بعد عملية الترتيب وبعد المصادقة عليها من طرف مصالح الوظيفة العمومية

- يتم اعلان النتائج وتثبت الناجحين في الرتب الجديدة.

4- الأوسمة الشرفية والمكافئات:

تعد الأوسمة الشرفية وفقا لما جاء في نص المادة 98 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية 06/03 حافزا من الحوافز المعنوية التي منحها المشرع، إذ يرى هذا الأخير أن منح الأوسمة الشرفية يعد حافزا لتشجيع الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحسين أدائهم، تكون في شكل ميداليات استحقاق أو شجاعة وشهادات وزارية ومكافئات، و قد حددت شروط منحها من خلال المادة 113 من نفس القانون السابق الذكر و التي تنص على إمكانية حصول الموظف الذي قام أثناء تأدية مهامه بعمل شجاع مثبت قانونيا أوقام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة أن يستفيد من أوسمة شرفية أو مكافئات .

5- لجنة الخدمات الإجتماعية:

تعد لجنة الخدمات الإجتماعية إحدى أشكال التحفيز في الهيئات العمومية، تتكون لجنة الخدمات الإجتماعية من هيكل تسيير منتخب من طرف موظفي وعمال تلك الهيئة في حدود 5 إلى 9 أعضاء دائمين ومن 2 إلى 3 أعضاء إضافيين لعهد انتخابية مدتها ثلاث سنوات، تهدف لجنة الخدمات الإجتماعية إلى تقديم المساعدة المادية والمعنوية للعمال والموظفين كما تجتمع مرة واحدة كل شهر. واكثر إن اقتضت الضرورة ذلك، يتم تمويلها من خلال اقتطاع مالي من موظفيها يصب في حسابها. تقوم على الخصوص بمايلي:¹

- تعد برامج العمل الخاصة بالخدمات الإجتماعية داخل الهيئة المستخدمة.

- تتابع وتراقب تنفيذ هذه البرامج بواسطة مختلف الاجهزة والهيكل الحدثة لهذا الغرض.

¹ المادة 07 من المرسوم رقم 303 - 82 الصادر بتاريخ 11 - 09 - 1982 يتعلق بتنظيم الخدمات الإجتماعية

- تحصى الاحتياجات فيما يخص الخدمات الإجتماعية وتقر نوع الأعمال الواجب القيام بها في هذا المجال وأهميتها في هذا المجال.

- تعد مشروع البرامج السنوي الخاص بالخدمات الإجتماعية.

* بعد انتهاء العهدة الانتخابية للجنة الخدمات الإجتماعية، يقوم الفرع النقابي الأكثر تمثيلا للعمال بالمديرية بالتنسيق مع رئيس اللجنة بإشعار السلطة الإدارية بذلك من اجل الشروع في إعلان الترشح لانتخابات للعهدة الموالية وتحدد لذلك فترة لإيداع الترشيحات ليتم بعد ذلك إجراء الانتخابات التي يشرف عليها ممثلي الفرع النقابي وممثلي الإدارة، بعد انتهاء العملية الانتخابية وفرز الأصوات يشكل مكتب التسيير للجنة على شكل محضر يسلم للسلطة الإدارية التي بدورها تقوم بإيداعه لدى الولاية من اجل طلب الاعتماد للجنة الجديدة، والتي لايمكن لها ممارسة نشاطاتها الا بعد اعتمادها بقرار من طرف الوالي او ممثله.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية بمديرية الضرائب الجزائر غرب

وتسمى بالمديرية الفرعية للوسائل التي تعد المسؤول الأول على المورد البشري بهذا القطاع، تقوم هذه الاخيرة وبناءا على أحكام قانون الوظيفة العمومية 03/06 وفي حدود اختصاصها بمختلف النشاطات المكلفة بها انطلاقا من تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية إلى استقطابها وتوظيفها وتعيينها بمناصبها الجديدة ثم ترسيمها بهته المناصب، ليتم بعد ذلك الاستثمار فيها من خلال ومتابعة ادائها الوظيفي خلال مسارها المهني، وهو ماسنتطرق اليه بالتفصيل من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: التوظيف بمديرية الضرائب الجزائر غرب

يشكل التوظيف أهم نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية بمديرية الضرائب الجزائر غرب لكونه النشاط الذي يتم من خلاله دعم القطاع بالمورد البشري.

أولاً: التوظيف:

التوظيف هو عملية تزويد ودعم الإدارة بإحتياجاتها من الموارد البشرية، وهو نوعان توظيف داخلي عن طريق الترقية والنقل او التحويل وتوظيف خارجي.

تخضع عملية التوظيف بمديرية الضرائب الجزائر غرب إلى القوانين التالية:

- المرسوم التنفيذي رقم 94/12 المؤرخ في 25/04/2012، الذي يحدد كفايات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والادارات العمومية واجرائها.

- المرسوم التنفيذي رقم 19-336 المؤرخ في 08 ديسمبر 2019 المتضمن ادماج المستفيدين من جهازي المساعدة على الادماج المهني والادماج الإجتماعي للشباب حاملي الشهادات.

- التوظيف من خلال التعليم رقم 01/2022،¹الصادرة من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية بتاريخ 09/01/2022 المتعلقة بتخصيص نسبة 01 %، من المناصب لصالح الاشخاص المعوقين في إطار احكام القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 اكتوبر 2019 المحدد لكفايات توظيف الاشخاص المعوقين في المؤسسات والادارات العمومية والهيئات المستخدمة العمومية والخاصة.

ثانياً: أساليب التوظيف ومراحله بمديرية الضرائب الجزائرغرب:

من خلال المهام المنوطة بها وبمجرد استلام مدونة الميزانية للسنة المالية ،تقوم المديرية الفرعية للوسائل بمديرية الضرائب الجزائرغرب بأعداد توزيع المناصب الشاغرة وبمختلف أنماط التوظيف المتعلقة بها،بالاضافة إلى الترقية،التكوين وتحسين المستوى،الاحالة على التقاعد ،مايسمى بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يودع لدى مصالح الوظيفة العمومية في اجل أقصاه عشرة 10 ايام

¹ تعليمة رقم 01/2022، الصادرة من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية بتاريخ 09/01/2022، المتعلقة بتخصيص نسبة 01 %، من المناصب لصالح الاشخاص المعوقين بحصوص المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بعنوان سنة 2022،، ص: 07

من تاريخ توقيعه و قبل 15 من شهر مارس ، من اجل المصادقة عليه وارسال في ظرف ثمانية ايام

¹، نسخة منه لمصالح المراقب المالي،لتشرع مديريةالضرائب الجزائر غرب في استقطاب الموارد

البشرية عن طريق تنظيم المسابقات والامتحانات و الفحوص المهنية والتي

يجب ان تتضمن مايلي ² :

- السلك او الأسلاك والرتب التي تم من اجلها فتح المسابقات والامتحانات او الفحوص المهنية.

- نمط التوظيف او الترقية مسابقة على أساس الشهادات او امتحان او الفحص المهني.

- عدد المناصب المالية المفتوحة المخصصة لكل نمط توظيف او ترقية.

- الشروط القانونية الأساسية للمشاركة في المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية.

- عدد الإختبارات وطبيعتها ومدتها ومعاملاتها وعند الاقتضاء النقاط الاقصائية في إختبارات القبول

والنجاح النهائي في المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية.

- تاريخ فتح التسجيلات وانتهائها.

- وبعد موافقة مصالح الوظيفة العمومية ³،على ماسبق ذكره أعلاه وفي أجل أقصاه اربعة 04

أشهر تشرع مديريةالضرائب الجزائرغرب في تنظيم المسابقة أين تبدأ باعلان إشهارها على

الوسائل التالية:⁴

¹ حجيبي حدة، رقابة المديرية العامة والمفتشية العامة للوظيفة العمومية على تسيير المسار المهني لمستخدمي البلدية، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية الساسية والاقتصادية، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، المجلد 57، العدد: 02، 2020، ص: 132.

² المادة 10 من المرسوم 12-194 المؤرخ 25 افريل 2012، والصادر بالجريدة الرسمية العدد26، بتاريخ 03 ماي 2012.

³ تعليمية رقم 01 / 2022، الصادرة من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية بتاريخ 2022/01/09، بخصوص المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بعنوان سنة 2022، ص: 02.

⁴ المادة 12 من المرسوم 12-194 المؤرخ 25 افريل 2012، والصادر بالجريدة الرسمية العدد26، بتاريخ 03 ماي 2012

- على موقع الإنترنت للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.
- عن طريق الإعلان في الصحافة المكتوبة أو الملتصقات أو بكل وسيلة أخرى ملائمة.
- وفيما يخص الامتحانات والفحوص المهنية المخصصة لترقية الموظفين فإنه يجري إصاق واسع لها في أماكن العمل.
- كما يجب ان يتضمن اعلان الصحافة المكتوبة او الالصاق المذكور أعلاه مايلي:
- تكوين ملف المترشح.
- مكان ايداع ملفات الترشيح وعنوانه وكيفيات ذلك.
- مكان اجراء المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية.
- معايير الانتقاء في المسابقة على اساس الشهادة.
- طرق الطعن التي يقوم بها المترشحون في حالة عدم قبولهم.
- تحديد مدة التسجيلات بخمسة عشرة 15 يوما عمل على الاقل وثلاثين 30 يوم عمل على الاكثر ابتداءا من تاريخ اول اعلان في الصحافة المكتوبة او الالصاق.
- بعد انتهاء مدة التسجيلات وضبط قوائم المترشحين المقبولين يجب على المديرية البث في الطعون المقدمة من طرف المترشحين المرفوضة ملفاتهم قبل خمسة ايام عمل على الاقل من اجراء المسابقة او الامتحان او الفحص المهني.
- بعد اجراء المسابقة أو الامتحان أو الفحص المهني يعد ناجحا كل من تحصل على معدل عام يساوي او يفوق 20/10، على الاقل دون الحصول على نقطة اقصائية لا تقل عن 20/05.
- تنشر قوائم القبول وقوائم النجاح النهائي والقوائم الاحتياطية وتبلغ إلى مصالح الوظيفة العمومية في اجل أقصاه سبعة 07 أيام عمل من تاريخ توقيعتها، ليتم بعد ذلك تعيينهم بصفة متربص او

ترقيتهم في الرتبة الأعلى أو القبول للالتحاق بتكوين متخصص، كما تبلغ نسخة من التعيين أو الترقية إلى مصالح الوظيفة العمومية في أجل اقصاه عشرة 10 أيام عمل ابتداء من تاريخ¹ توقيعها.

المطلب الثاني: واقع الحوافز المادية بمديرية الضرائب الجزائرية

بعد انتهاء فترة التربص وترسيم موظفي الإدارة الجبائية في مناصبهم، وبعد آدائهم لليمين بالمحكمة المختصة اقليميا وحصولهم على بطاقة التفويض من طرف وزير المالية²، يشعون في تادية واجباتهم أين يتم اثناء ذلك متابعة مساهم المهني من أجل تحفيزهم وتقييمهم بشكل دوري ومستمر³، تهدف عملية التقييم إلى مدى حصول الموظف أو حرمانه من الحوافز المادية والمعنوية.

أولا: الأجور والمرتبات بمديرية الضرائب الجزائرية

تعتبر الأجور والمرتبات إحدى الوسائل التي يتم من خلالها تحفيز المورد البشري ماديا بمديرية الضرائب الجزائرية غرب، وتتكون مما يلي:

1-الراتب الرئيسي: وفقا للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين الصادرة بمرسوم رئاسي رقم 22-4138، بتاريخ 31 مارس 2022 الذي يعدل المرسوم الرئاسي 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، المتعلق الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، يحسب الراتب الرئيسي كما يلي:

¹ المادة 30 من المرسوم 12-194 المؤرخ 25 افريل 2012، والصادر بالجريدة الرسمية العدد 26، بتاريخ 03 ماي 2012.

² المادة 05 من مرسوم تنفيذي رقم 10-299 المؤرخ في 29 نوفمبر 2010 والصادر بالجريدة الرسمية العدد 74 بتاريخ 05 ديسمبر 2010، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للاسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية، ص:23

³ المادة 14 و15، نفس المرجع اعلاه، ص:25

⁴ مرسوم رئاسي رقم 22-138 بتاريخ 31 مارس 2022 الذي يعدل المرسوم الرئاسي 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007

الراتب الرئيسي = 45 دج × (الرقم الاستدلالي الأدنى (الراتب الأساسي) + الرقم الاستدلالي للدرجة الموافقة للرتبة).

2- المنح: تتكون أجور منتسبي مديرية الضرائب من المنح التالية:

أ-المنحة الجزافية التعويضية:

تحدد بمبلغ ثابت لكل فئة حسب ماجاء في الجدول المنصوص عليه في المرسوم التنفيذي رقم 15-176 المؤرخ في 06 جويلية 2015، والصادر بالجريدة الرسمية العدد 37، بتاريخ 08 جويلية 2015، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 08-07 المؤرخ في 26 فيفري 2008، والمتضمن تأسيس منحة جزافية تعويضية لفائدة بعض الموظفين والأعوان العموميين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية حددها المرسوم أعلاه على النحو التالي:

جدول رقم 05 جدول المنحة الجزافية التعويضية:

الفئة	المبلغ	الفئة	المبلغ
01	7.700	07	3.800
02	7.400	08	3.800
03	6.900	09	3.100
04	6.400	10	3.100
05	5.700	11 فأكثر	1.500
06	5.000		

المصدر: المادة الأولى من المرسوم التنفيذي 15-176 الموافق 06 جويلية 2015، الصادر بالجريدة الرسمية العدد 37، بتاريخ 08 جويلية 2015، ص:17.

ب -منحة عمال المالية:

وهي زيادة بنسبة قدرها 20%، تحسب بجداء مجموع الراتب الرئيسي والمنحة الجزافية التعويضية.

ج - منحة المصالح المالية:

وهي زيادة بنسبة قدرها 40%، تحسب بجداء مجموع الراتب الرئيسي والمنحة الجزافية التعويضية.

د- منحة العمليات الجبائية:

وهي زيادة بنسبة قدرها 25%، تحسب بجداء مجموع الراتب الرئيسي والمنحة الجزافية التعويضية.

د - المنح العائلية:

- منحة 300 دج عن كل طفل.

- منحة طفل أكبر من 10 سنوات تحدد بمبلغ ثابت قدره 11.25 دج، عن كل طفل.

- منحة الأجر الوحيد للمرأة الماكثة بالبيت تحدد بمبلغ ثابت قدره 800 دج.

3-الاقتطاعات

تخضع أجور الموظفين بمديرية الضرائب الجزائر غرب

أ - اقتطاع الضمان الإجتماعي:

بعد احتساب مجموع المنح السابقة الذكر مع الراتب الرئيسي يعطينا المجموع الخام الذي يقتطع منه

نسبة 09%، لصالح الضمان الإجتماعي.

ب - اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي IRG.

يتم احتساب مبلغ الضريبة على الدخل الإجمالي IRG على النحو التالي:

المبلغ الخاضع للضريبة على الدخل الإجمالي IRG = المجموع الخام (الراتب الرئيسي + المنحة

الجزافية التعويضية + مجموع المنح) - مبلغ اقتطاع الضمان الإجتماعي.

يتم احتساب مبلغ IRG من خلال الاقتطاع الذي يقابل المبلغ الخاضع للضريبة في جدول اقتطاعات IRG السنة 2022.

ج - اقتطاع تعاضدية عمال المالية: MUTUEL

بعد احتساب مجموع المنح السابقة الذكر مع الراتب الرئيسي يعطينا المجموع الخام الذي يقتطع منه نسبة 1.5%، لصالح تعاضدية عمال المالية MUTUEL وهي اختيارية.

ثانيا: منحة المردودية الفردية PRI

وهي منحة يتقاضاها موظفوا وعمال مديرية الضرائب الجزائر غرب كل ثلاثة أشهر نتيجة آدائهم لوظائفهم نسبتها 35 %، يدخل في تقييمها العلامة الممنوحة من طرف المسؤول المباشر، وهي على النحو التالي:

$$PRI = \text{الراتب الرئيسي} \times 35\% \times 3 \times (20/\dots)$$
، وهي النقطة التقييم الممنوحة من طرف المسؤول المباشر.

تخضع هذه المنحة لاقتطاع الضمان الإجتماعي والضريبة على الدخل الإجمالي IRG، بنسبة مؤية على الترتيب 09 % و 10%.

ثالثا: منحة الدخل التكميلي FRC: fond de revenue complémentaire

تعد منحة الدخل التكميلي FRC أهم حافز بقطاع الضرائب فهي منحة سداسية يتقاضاها جميع موظفوا وعمال مديرية الضرائب الجزائر غرب كل ستة 06 أشهر، مصدرها العقوبات الضريبية المحصلة في شكل غرامات تأخير تسديد الضرائب للمكلفين بالضريبة تخضع في تحديدها بالإضافة إلى المبلغ المخصص لكل رتبة علامة تقييم المسؤول المباشر وتحسب على النحو التالي:

المبلغ المخصص للرتبة × نقطة التقييم الممنوحة من طرف المسؤول المباشر.

- تخضع هذه المنحة لاقتطاع الضمان الإجتماعي والضريبة على الدخل الإجمالي IRG، بنسبة مؤية على الترتيب 09 % و 10%.

نظرا للمبلغ الهام الذي يتحصل عليه موظفوا وعمال مديرية الضرائب الجزائر غرب من خلال هذه المنحة والذي قد يتراوح بين 40.000 دج للحراس وللاعاون المتعاقدين وأكثر من 200.000 دج للمدراء الفرعيين ورؤساء المصالح لكل سداسي من السنة، تعد منحة الدخل التكميلي FRC أهم أداة لتحفيز ولتشجيع الموارد البشرية على التحصيل الضريبي والذي بدوره يحقق المصالح المشتركة لكل من الخزينة العمومية للدولة وللموارد البشرية بقطاع الضرائب على حد سواء.

رابعا: لجنة الخدمات الإجتماعية بمديرية الضرائب الجزائر غرب:

تتكون لجنة الخدمات الإجتماعية لمديرية الجزائر غرب من خمسة 05 أعضاء دائمين وعضوين إضافيين مقرها بمديرية الضرائب الجزائر غرب، بالجزائر العاصمة، تعد هذه الأخيرة إحدى أشكال التحفيز المادي والمعنوي في نفس الوقت، حيث قامت هذه الأخيرة بتحفيز الموظفين والعمال ماديا على النحو التالي:

- منح قروض اقتناء الأجهزة الكهربائية ومنزلية يسدد بالتقسيط الشهري.
- تم ابرام اتفاقية مع قاعة الحفلات من أجل أعداد الحفلات السنوية لفائدة المتقاعدين أين تم بتاريخ 07 نوفمبر 2022 تكريم المتقاعدين باختيارهم بين اعانة مالية أو عمرة مجانية، بالإضافة إلى تكريم عائلات الزملاء المتوفين في جائحة كورونا ماديا.
- منح القروض والإعانات المالية وبالوثائق الثبوتية¹، وفقا للظروف والحالات الإجتماعية للموظفين والعمال عن طريق ملف مرفق بالطلب.

¹ قوائم المستفيدين من القروض والإعانات لجنة الخدمات الإجتماعية لمديرية الضرائب الجزائر غرب

- منح هدية عيد المرأة بتاريخ 08 مارس لكل سنة لفائدة الموظفين والعاملات بالمديرية.

- منح المنح الإجتماعية الأخرى المتعلقة بمنحة الزواج والازدياد والختان والوفاء.

المطلب الثالث: واقع الحوافز المعنوية بمديرية الضرائب الجزائر غرب:

تعد الحوافز المعنوية احدى أشكال التحفيز التي من شأنها ان تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية بقطاع الضرائب، فعلى غيرها من القطاعات الأخرى التابعة لقطاع الوظيفة العمومية، تتكون الحوافز المعنوية بمديرية الضرائب الجزائر غرب ممايلي:

أولا: الترقية

تنقسم الترقية بمديرية الضرائب الجزائر غرب ووفقا لقانون الوظيفة العمومية الى قسمين:

1-الترقية في الدرجة:

وهي ترقية الموظف من درجة إلى الدرجة الاعلى منها مباشرة، كما جاء في المادة 10 من المرسوم الرئاسي 304/07 التي تنص (تتمثل الترقية في الدرجة الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة بصفة مستمرة في حدود 12 درجة حسب مدة التراويح ما بين 30 و42 سنة¹. تتم الترقية على أساس نتائج نقاط تقييم الموظف للسنتين الأخيرتين وعلى أساس عدد الموظفين الذين سيدخلون في جدول الترقية، كما تعطى الأولوية في الترقية للفئة الأولى والثانية بنسبة 40% من عدد المناصب المفتوحة للترقية، والباقي بنسبة 20 % من عدد المناصب المفتوحة للفئة الثالثة الترقية طويلة المدى، تخضع هذه الترقية إلى تقييم الموظف من طرف رئيسه المباشر،وفقا لمعايير استمارة تنقيط لموظفي مديرية الضرائب للجزائر غرب على النحو التالي: الانضباط، مدى

¹المادة 10 من لجريدة الرسمية العدد 6 الصادر تاريخ 2007/09/30 ص 12.

تقديم المساعدة في عمله، الجدية اثناء العمل، سرعة انجاز المهام، المعرفة المهنية ،روح المبادرة ، التنظيم ، الرقابة.

وفقا لهذه المعايير يتم تقييم الموظف من طرف رئيسه المباشر خلال نهاية السنة بمنحه علامة تحسب من .../20، تمثل هذه العلامة مستوى أدائه وجديته في العمل، يتم ابلاغه بهذا التقييم من اجل الاطلاع عليه وإبداء ملاحظاته حوله، الا ان ما يعاب عليها أنها أحيانا لا تكون منصفة وخاصة في حالة وجود خلافات شخصية بين المرؤوسين ورؤسائهم المباشرين اثناء فترة التقييم، مايشكل خلل في المصادقية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى في حالة التنقيط اقل من علامة 10/20 يشترط تحرير تقرير تفصيلي حول العلامة الممنوحة ، اذ ان معظم الرؤساء يتقادون منح هذه العلامة لتجنب تحرير هته التقارير ما يعد سلبا على نتائج التقييم .

- تحدد الترقية في الدرجات على أساس عدد سنوات الخدمة الفعلية وهي ثلاث فئات على النحو التالي:

الفئة الأولى ى: ترقية قصيرة المدى 2.5 سنوات

الفئة الثانية: ترقية متوسطة المدى 3 سنوات

الفئة الثالثة: ترقية طويلة المدى 3.5 ثلاث سنوات ونصف.

- فيما يخص المناصب العليا تتم الترقية في الدرجة مباشرة عند بلوغ 2.5 سنتين وستة أشهر بقوة القانون.

جدول رقم 06 الترقية على أساس عدد سنوات الخدمة الفعلية

ترقية قصيرة المدى	ترقية متوسطة المدى	ترقية طويلة المدى
02 سنة و 06 أشهر	03 سنوات	03 سنوات و 06 أشهر

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق آليات الترقية وشروطها بالمديرية.

2- الترقية في الرتبة

من خلال ماجاء في نص المادة المادة 107 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية 06/03 تقسم الترقية في الرتبة إلى ثلاث فئات على النحو التالي:

أ - الترقية على أساس الشهادة:

من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة، قامت مديرية الضرائب الجزائرغرب من خلال هذه النوع من الترقية وعلى رتب مختلفة بترقية موظفيها الذين تحصلوا على شهادات عليا بعد تاريخ توظيفهم، إلى غاية 2021/12/31، وفقا لجدول الترقية المرفق.

ب-الترقية بعد تكوين متخصص:

قامت مديرية الضرائب الجزائرغرب من خلال هذه النوع من الترقية بتثبيت موظفيها في رتبهم الجديدة بعد أن انهوا تكوينهم، إلى غاية 2021/12/31، وفقا لجدول الترقية المرفق.

ج- الترقية عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني:

قامت مديرية الضرائب الجزائرغرب من خلال هذه النوع من الترقية وعلى رتب مختلفة بترقية موظفيها الذين نجحوا في مسابقة امتحان مهني أو فحص مهني والمتعلقة بالموظفين الذين يثبتون اقدمية خمسة 05 فأكثر، إلى غاية 2021/12/31، وفقا لجدول الترقية المرفق.

د- الترقية على سبيل الاختيار:

تقوم إدارة الموارد البشرية بمديرية الضرائب الجزائرغرب كل سنة بتنظيم هذا النوع من الترقية لصالح مواردها البشرية ،يستفيد من هذه الترقية كل موظف يثبت اقدمية قدرها عشرة 10 سنوات فما فوق في الرتبة الحالية،بالإضافة إلى معدل نقطة تقييم الخمس سنوات الاخيرة للموظف من طرف مسؤوله المباشر،هناك عدة معايير أخرى من شأنها ان تدخل في استحقاق الرتبة في حالة تساوي نقطة التقييم،والتي من بينها:السن،الاقدمية في الرتبة الحالية،الاقدمية في الإدارة،الحالة العائلية (عازب

،متزوج بدون اطفال،عدد الاطفال)،الشهادات المتحصل عليها،تقلد مناصب عليا، كل هته المعايير تساهم في الفصل في تحديدالنقطة النهائية للترتيب في قائمة الترقية في حدود المناصب المفتوحة لذلك .

جدول رقم 07 الترقية في الرتبة بمديرية الضرائب الجزائر غرب إلى غاية 2021/12/31.

ملاحظات	مسابقة على سبيل الإختيار	امتحان او فحص مهني.	مسابقة على أساس الشهادة	التكوين	المناصب الشاغرة	المناصب المشغولة 2021	المناصب المالية 2022	الأسلاك والرتب
03 ترقية على أساس الشهادة.	11		3		14	3	17	مفتش رئيس قسم
04 تكفل	44	10	4		58	104	162	مفتش قسم الضرائب
05 ترقية على أساس الشهادة، 12 تكفل.	20	10	16		46	285	331	مفتش مركزي للضرائب
07 إعادة ادماج، 06 تكفل	10	8	60	02	80	129	209	مفتش رئيسي للضرائب
02 تكفل.	5	9	5		19	50	69	مفتش للضرائب

مراقب الضرائب	عون معأينة	محلل جبائي مركزي	ميرمج جبائي	مهندس دولة في الإعلام الآلي رئيسي	تقني سامي في الإعلام الآلي	متصرف رئيسي
01 إعاةة ادماج، 01 تكفل	06 ادماج 01، تكفل				01 ترقية على أساس الشهادة	
8				02	4	10
8						
6	16		1		1	
9						
31	16	0	1	02	5	10
141	54	1	7	0	8	8
172	70	1	8	02	13	18

محاسب اداري رئيسي	وثائقي امين محفوظات	وثائقي امين محفوظات محل	وثائقي امين محفوظات رئيسي	02 تكفل، 01 إعادة ادماج	01 ترقية على أساس الشهادة، 01 تكفل	متصرف محل
2			1	2	10	
				6	2	
	3					
3						
5	3	0	1	8	12	
1	0	1	0	14	4	
6	3	1	1	22	16	

					01 تكفل	
	2				1	
		1				
2					1	
2	2	1			1	0
4	2	24			4	6
6	4	25			5	6
كاتب مديرية	كاتب مديرية رئيسي	تقني في الاعلام الالي	ملحق إدارة	ملحق رئيسي للإدارة	محاسب اداري	

عون إدارة رئيسي	معاون تقني في الاعلام الالي	عون تقني في الاعلام الالي	عون مكتب	سائق سيارة الصنف اول	سائق سيارة الصنف ثاني
0	0	0	0	0	0
1	5	1	3	3	5
1	5	1	3	3	5

الصف	عامل مهني خارج	1	1	0				
الأول	عامل مهني الصف	8	0	8				
الثاني	عامل مهني الصف	7	7	0				

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نسخة من مخطط التسيير لسنة 2022.

ثانيا: التكوين

بناءا على ماجاء في المرسوم التنفيذي رقم 10-299 المؤرخ في 29 نوفمبر 2010 والصادر بالجريدة الرسمية العدد 74 بتاريخ 05 ديسمبر 2010، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية¹.

وفي شقه المتعلق باجبارية التكوين في المواد 29 و 32 و 42 و 46 و 56، قامت مديرية الضرائب الجزائرغرب بتكوين موظفيها الذين تمت ترقيتهم في الرتبة لتثبيتهم فيها، بالإضافة إلى التكوين

¹ مرسوم تنفيذي رقم 10-299 المؤرخ في 29 نوفمبر 2010 والصادر بالجريدة الرسمية العدد 74 بتاريخ 05 ديسمبر 2010، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية، ص-ص: 26-56

التحضيرى المتعلق بشغل المناصب، وهذا بالمعهد العالى للتسيير والتخطيط عمار عزوي بالصنوبر البحري بالمحمدية كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 08 التكوين بمديرية الضرائب الجزائر غرب لسنة 2022.

نوع التكوين	الرتبة المعنية	العدد	فترة التكوين
تكوين بعد الترقية في الرتبة	مفتش رئيسي	03	2022/03/14 إلى 2022/06/26
	مراقب الضرائب	12	2022/03/01 إلى 2022/06/03
	مفتش رئيسي	02	2022/03/13 إلى 2022/07/21
	مراقب الضرائب	07	2022/03/13 إلى 2022/05/19
	محاسب إداري رئيسي	03	2021/11/30 إلى 2022/06/01
	محاسب إداري رئيسي	01	2022/11/05 إلى 2023/05/05
	سكرتير مديرية رئيسي	01	2022/11/05 إلى 2023/05/05
تحضيرى لشغل منصب	مفتش رئيسي	17	2022/03/01 إلى 2022/06/27
	عون معأينة	10	2022/05/22 إلى 2022/06/30
المجموع		56	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج التكوين بمكتب المستخدمين والتكوين.

ثالثا: الأوسمة الشرفية والمكافئات:

هذا النوع من الحوافز يكون معدوما بمديرية الضرائب الجزائر غرب، إلا انه وبتاريخ 07 نوفمبر 2022 قامت مديرية الضرائب الجزائر غرب بتكريم لجنة الخدمات الإجتماعية ومنحهم شهادة عرفان وتقدير نظير مجهوداتهم التي قاموا بها نتيجة تكريمهم للمتقاعدين وعائلات ضحايا جائحة كورونا.

رابعا: لجنة الخدمات الإجتماعية بمديرية الضرائب الجزائر غرب:

على اعتبار ان هذه الاخيرة تعد احدى أشكال التحفيز المادي والمعنوي كما ذكرنا آنفا، قامت لجنة الخدمات الإجتماعية بمديرية الضرائب الجزائر غرب بتحفيز الموظفين والعمال معنويا على النحو التالي:

- تم ابرام اتفاقيات مع مخابر التحاليل الطبية للدكتور ملال بسطاوالي بالإضافة إلى مخبر التحاليل الطبية للدكتور ايت جبارة بالجزائر الوسطى لفائدة عمال وموظفي المديرية وعائلاتهم مجانا.

- تم ابرام اتفاقية مع مركز الاشعة الطبية للدكتور مهدي بالشرافة لفائدة عمال وموظفي المديرية وعائلاتهم مجانا.

- تم ابرام اتفاقيات مع الحمامات المعدنية لفائدة عمال وموظفي المديرية وعائلاتهم مجانا.

* من خلال المقابلات التي أجريناها مع بعض موظفي المديرية وباعتبار الباحث أحد اعضاء لجنة الخدمات الإجتماعية بالمديرية، لاحظنا أن لجنة الخدمات الإجتماعية ساهمت إلى حد ما في تحقيق رضا بعض الموظفين وخاصة فيما يتعلق بدفع مستحقات التحاليل والأشعة الطبية التي تشكل عبئا على الموظفين أصحاب الأمراض المزمنة وعائلاتهم، بالإضافة إلى المساعدات الإجتماعية وقروض تسديد الصيغ السكنية.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية وتحليل النتائج

بعد ان تطرقنا في هذا الفصل إلى مديرية الضرائب الجزائر غرب ومختلف نشاطاتها وبالاخص نشاطات إدارة الموارد البشرية، أصبح من الضروري التعرف ميدانيا على مكانة المورد البشري بقطاع الضرائب، اذ ستسمح لنا هذه الدراسة ومن خلال تحليل نتائج الإستبيان الموزع على موظفي وعمال المديرية من الوقوف على الواقع الميداني لنظام الحوافز بمديرية الضرائب الجزائرغرب ومدى فعاليته على أداء المورد البشري بهذا القطاع.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

من خلال هذاالمطلب سنتناول عينة الدراسة المراد دراستها وادواتها، بالاضافة إلى مجتمع الدراسة والذي يمثل عمال وموظفوا مديرية الضرائب الجزائرغرب.

اولا: تحديد مجتمع وعينة واداة الدراسة

1- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عمال وموظفي مديرية الضرائب الجزائرغرب، البالغ عددهم 1027 موظفا وعاملا، موزعين على مختلف المصالح الداخلية والخارجية للمديريةوالمتمثلة في المديریات الفرعية ومفتشيات وقباضات الضرائب الموزعة على نطاق الاختصاص للناحية الغربية لاقليم ولاية الجزائر العاصمة، اشتملت عينة الدراسة على كل الرتب والفئات المختلفة للموظفين والعمال بالمديرية دون اقضاء اووضع شرط معين من اجل دعم دراستنا للوقوف أفضل النتائج.

جدول رقم 09 توزيع التعداد لأفراد مديرية الضرائب الجزائرغرب

	رجال	إناث	المجموع العام
جامعي	126	392	518
ثانوي	150	171	321
متوسط	51	12	63
ابتدائي	100	25	125
المجموع:	427	600	1027

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق تعداد الأفراد بمكتب المستخدمين.

2- عينة الدراسة:

وزعت الاستمارة على عينة تتكون من 180 موظف وعامل موزعين على مختلف المصالح

والمديريات الفرعية التابعة لمديرية الضرائب الجزائرغرب، تم استرجاع 130 استمارة اي مايعادل

72 % منها 83 استمارة صالحة للتحليل مايعادل 46 %، كما بلغ عدد الاستمارات غير الصالحة

للتحليل 47 اي مايعادل 26% في حين لم يسترجع 50 ما يعادل 27 % لتزامنها مع فترة العطلة

السنوية. جدول رقم 10 توزيع الإستبيان

البيان	العدد	النسبة
الاستبانة الموزعة	180	100
الاستبانة المسترجعة	130	72
الاستبانة غير المسترجعة	50	27
الاستبانة الغير صالحة للتحليل	47	26
الاستبانة الصالحة للتحليل	83	46

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الإستبيان

3- اداة الدراسة:

تم الاعتماد على الإستبيان الورقي" هو عبارة عن مجموعة الاسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات اواراء المبحوثين حول الظاهرة اوموقف معين"،يتكون من قسمين القسم الأول مخصص للمعلومات الشخصية المتمثلة في الجنس، السن، التصنيف المهني، الخبرة المهنية، والمستوى العلمي، اما القسم الثاني فيتكون من 32 عبارة موزعة على اربعة محاور بعدد 08

عبارات لكل محور، وهي على النحو التالي:

- محور إدارة الموارد البشرية: وهو متغير مستقل أول.

- محور الحوافز المادية: وهو متغير مستقل ثاني.

- محور الحوافز المعنوية: وهو متغير مستقل ثالث.

- محور أداء الموظفين: وهو المتغير التابع.

ومن اجل دراسة وتحليل الإستبيان تم الاعتماد على مقياس سلم ليكارت الخماسي، كما تم تحديد

درجات العبارات كما يلي:

جدول رقم 11 درجات سلم ليكارت الخماسي

البيان	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي.

-تم تحديد اتجاه المستجوبين نحو العبارات بالعلاقة التالية:

(أعلى درجة (أوافق تماما) - أدنى درجة (غير موافق تماما / عدد المستويات، والتي تساوي (5-

$$0.8 = 5 / (1$$

وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم: موافقون بدرجة عالية جدا، درجة عالية، درجة متوسطة، درجة منخفضة، درجة مخفضة جدا.

جدول رقم 12 تحليل بيانات الإستبيان حسب مقياس ليكرت

الاتجاه	مقياس لكرت	مجال المتوسط الحسابي	
درجة منخفضة جدا	غير موافق تماما	من 01 إلى 1.80 درجة	[1.79 - 1]
درجة منخفضة	غير موافق	من 1.80 إلى 2.60 درجة	[2.59 - 1.80]
درجة متوسطة	محايد	من 2.60 إلى 3.4 درجة	[3.39 - 2.60]
درجة عالية	موافق	من 3.40 إلى 4.20 درجة	[4.1 - 3.40]
درجة عالية جدا	موافق تماما	من 4.20 إلى 5 درجة	[5 - 4.20]

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS

ثانيا: الأدوات الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم اعتماد الباحث في دراسته على الأدوات الاحصائية التالية:

-مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية.

- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وتحديد إستجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور.

-المتوسط الحسابي : وذلك لمعرفة مدى إرتفاع أو إنخفاض إستجابات أفراد الدراسة اتجاه عبارات المحاور.

- الإنحراف المعياري: وذلك لمعرفة مدى إرتفاع أوإنخفاض إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة بالإضافة إلى دراسة التشتت في إستجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة، فكلما إقتربت قيمته من الصفر تركزت الإستجابات وإنخفض تشتتها.
- مقياس الاعتمادية: تم الاعتماد على مقياس ألفا كرومباخ والذي يستخدم لقياس ثبات العبارات التي تقيس بعد ما، وتتراوح قيمته ما بين (0-1) وكلما اقترب من 1 كان ذلك دليلا على صدق العبارات وموضعيته في قياس البعد الذي تمثله،
- يعتبر معامل ألفا كروناخ أداة لقياس الاتساق الداخلي لل فقرات ويمكن تفسيره كما يلي:
 - إذا كانت $\alpha \geq 0.9$ ، فالقياس ممتاز.
 - إذا كانت $0.8 \leq \alpha < 0.9$ ، فالقياس جيد.
 - إذا كانت $0.7 \leq \alpha < 0.8$ ، فالقياس مقبول.
 - إذا كانت $0.6 \leq \alpha < 0.7$ ، فالقياس هنالك فيه تساؤل.
 - إذا كانت $0.5 \leq \alpha < 0.6$ ، فالقياس ضعيف.
 - إذا كانت $\alpha < 0.5$ ، فالقياس غير مقبول.
- الانحدار الخطي: لإختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وأثر كل متغير مستقل على المتغير التابع.
- معامل الارتباط بيرسون: وهو معامل ارتباط في الاحصاء لقياس قياس قوة العلاقة بين متغيرين وارتباطهما ببعضهما البعض، كما يقيس معامل بيرسون مدى تأثي متغير في متغير آخر عندما يتغير أحدهما.

المطلب الثاني: تحليل بيانات الدراسة الخاصة بمديرية الضرائب

سنقوم من خلال هذا المطلب من تحليل صدق وثبات معامل ألفا كرونباخ، بالإضافة إلى تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية للمستجوبين حسب السن، الجنس، التصنيف المهني، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي، وتحليل محاور الاستبيان.

أولاً: تحليل الثبات والصدق ألفا كرونباخ:

في هذه الدراسة قمنا بتبيان مدى ثبات المقياس وصلاحيته والاستبيان الذي استخدمناه في التحليل الإحصائي، الأمر الذي مكّننا من الوقوف على صدق النتائج.

أولاً: معامل ألفا كرونباخ (cronbach's alpha)

يستخدم هذا المعامل لقياس ثبات العبارات التي تقيس بعد ما، وتتراوح قيمته ما بين (0-1) وكلما اقترب من 1 كان ذلك دليلاً على صدق العبارات وموضعيته في قياس البعد الذي تمثله، ومن أجل معرفة إجراءات الثبات والصدق للاستبيان موضوع الدراسة، قمنا بحساب قيمة ألفا كرونباخ للثبات والصدق الذاتي كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 13 قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ والصدق الذاتي للاستبيان

الأبعاد	عدد العبارات	قيمة الثبات
إدارة الموارد البشرية	8	0.739
الحوافز المادية	8	0.738
الحوافز المعنوية	8	0.766
تقييم الأداء	8	0.709
الدرجة الكلية	32	0.815

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.709-0.739)، في حين بلغ معامل الثبات للدرجة الكلية للاستبيان 0.815 وهذا ما يدل على أن المقياس يتسم بالصدق والثبات.

ثانياً: تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية للمستجوبين.

1- حسب متغير الجنس:

لقد تضمنت الدراسة كلا من الجنسين وذلك لتمثيل المجتمع بطريقة سليمة، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

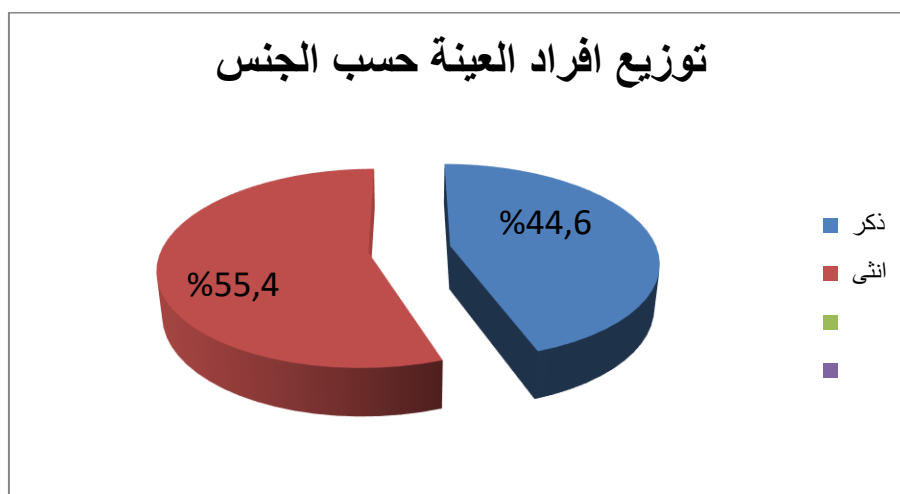
جدول رقم 14 توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	37	44.6 %
أنثى	46	55.4 %
المجموع	83	100 %

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه والشكل وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 83 موظفاً، نلاحظ أن 46 موظف يمثلون حجم الإناث بنسبة بلغت 55.4%، أما حجم الموظفون الذكور فقد بلغ 37 موظف بنسبة قدرت بـ 44.6%، يعود هذا التباين لفرصة التوظيف للإناث أكثر منها للذكور وخاصة خلال سنوات العشرية السوداء أين كان يشترط تسوية وضعية الخدمة الوطنية. بالإضافة لكون الوظيفة بمديرية الضرائب ذات طابع إداري، وهذا كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

شكل 32 تحليل حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS

2- التحليل حسب متغير السن: في هذه الدراسة تحليل افراد عينة الدراسة حسب متغير السن

كما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم 15 توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
من 18 إلى 28 سنة	10	12 %
من 29 إلى 39 سنة	15	18.1 %
من 40 إلى 50 سنة	27	32.5 %
أكبر من 50 سنة	31	37.5 %
المجموع	83	100 %

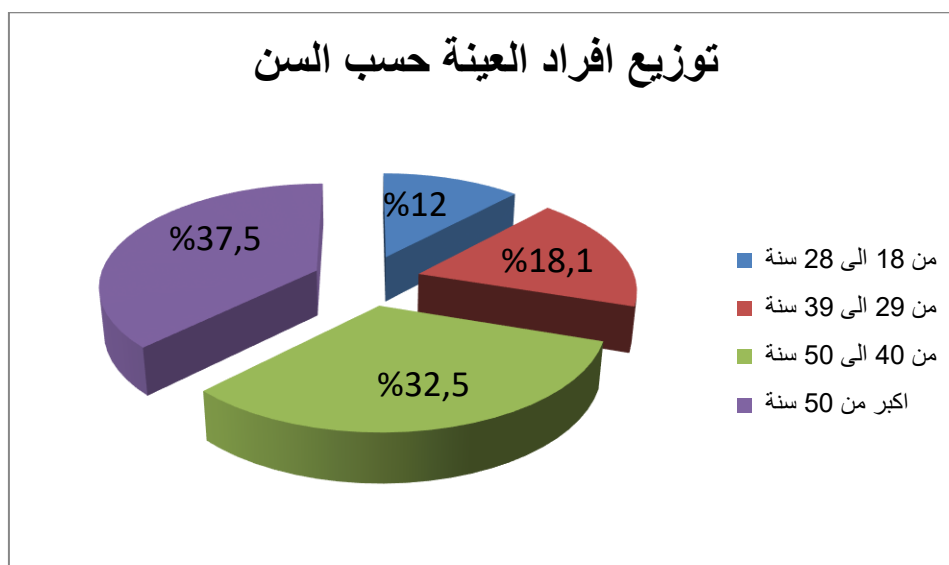
المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS

- من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى تكرارات افراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم 83 فردا،

نلاحظ فئة الأفراد البالغ سنهم من 18 إلى 28 سنة بلغ عددهم 10 افراد فقط وبنسبة مؤوية

قدرها 12%، وهي اقل فئة في الجدول لكونها تمثل فئة الشباب الذين استفادوا من الادماج المهني مؤخرا في إطار المرسوم التنفيذي رقم 19-336 المؤرخ في 08 ديسمبر 2019 المتضمن ادماج المستفيدين من جهازي المساعدة على الادماج المهني والادماج الاجتماعي للشباب حاملي الشهادات، تليها الفئة الثانية التي تتراوح اعمارهم بين 29 و 39 سنة والتي بلغ عدد افرادها 15 فرد وبنسبة مؤوية قدرها 18.1% هته الفئة تزامنت مع سياسة التقشف الاخيرة التي انتهجتها الدولة من خلال ترشيد النفقات و تجميد التوظيف ،اما الفئتين الباقيتين وهم الأفراد الذين تتراوح اعمارهم بين 40 و 50 سنة واكبر من 50 سنة وهي اكبر فئة من حيث عدد الأفراد والبالغ عددهم 27 و 31 فرد وبنسب مؤوية متقاربة تقريبا ب 32.5% و 37.5% والتي جاءت كنتيجة لسياسة التوظيف التي كانت متبعة خلال مايسمى بفترة بالبحبوحة المالية للدولة آنذاك ،وهوما يوضحه الشكل التالي: **شكل 33 تحليل حسب**

متغير السن



المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS

3- التحليل حسب متغير التصنيف المهني:

في هذه الدراسة تحليل افراد عينة الدراسة حسب متغير التصنيف المهني كما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم 16 توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني

النسبة %	التكرار	المستوى المهني
1.2 %	1	مدير فرعي
16.9 %	14	رئيس مصلحة
61.4 %	51	إطار
20.5 %	17	أخرى
100 %	83	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة البالغ حجمهم الإجمالي 83 فردا،

نلاحظ أن توزيع الأفراد حسب التصنيف المهني كان على النحو التالي:

بلغ عدد افراد فئة الإطارات 51 موظفا بنسبة مئوية قدرها 61.4 %، والتي احتلت المرتبة الأول من

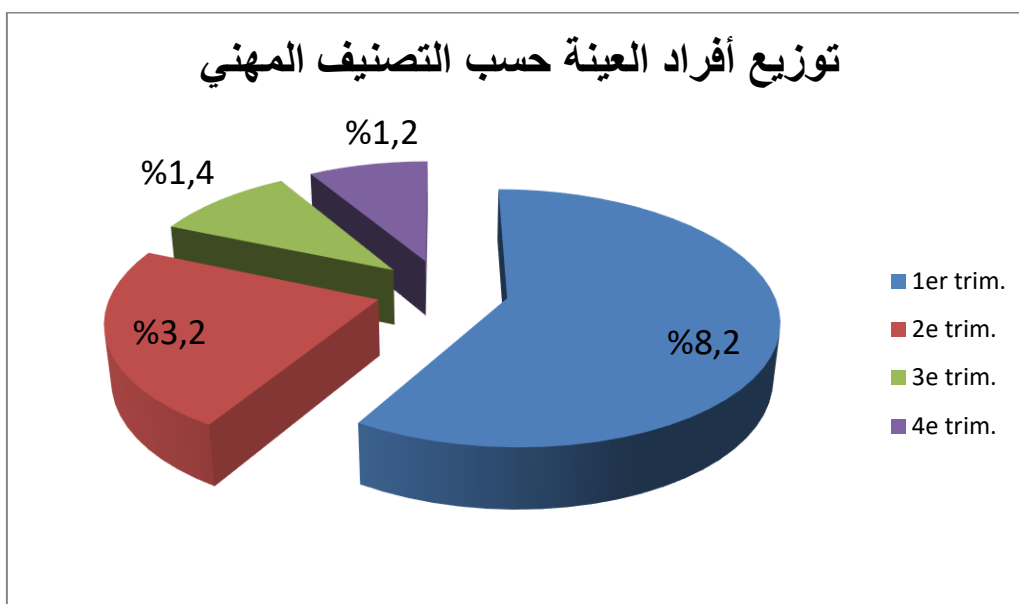
حيث عدد الأفراد، ثم تليها فئة اصحاب المستوى المحدود من عمال مهنيين وحراس ومنظفات بـ 17

فردا وبنسبة مئوية قدرها 20.5 %، ثم تليها فئة رؤساء المصالح بـ 14 فردا وبنسبة مئوية قدرها

16.9 %، اما الفئة الاخيرة وهي فئة المدراء الفرعيين فهي اقل فئة والتي تمثلت في مدير فرعي واحد

01 وبنسبة مئوية قدرها 1.2 %، وهوما يوضحه الشكل التالي:

شكل 34 توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني



المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS

4- التحليل حسب متغير الخبرة المهنية:

في هذه الدراسة تحليل افراد عينة الدراسة حسب متغير التصنيف المهني كما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم 17 توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	5	6.0 %
من 5 إلى 10 سنوات	14	16.9%
من 11 إلى 15 سنة	7	8.4%
أكثر من 15 سنة	57	68.7%
المجموع	83	100%

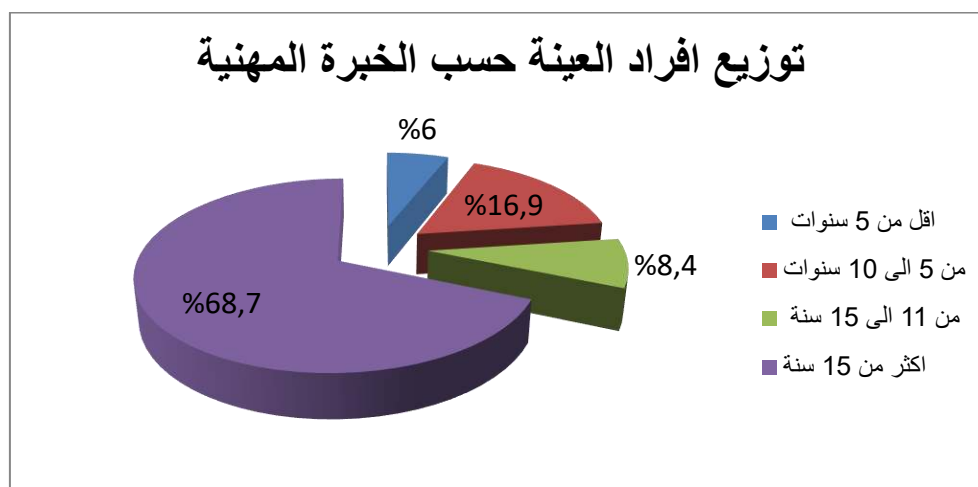
المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى تكرارات افراد عينة الدراسة البالغ عددهم 83 فردا،

نلاحظ ان فئة اقل من 5 سنوات خبرة شكلت اقل نسبة حيث بلغت 6 % متمثلة في خمسة أفراد فقط ، لكونها تمثل فئة الشباب الذين استفادوا من الادمج المهني مؤخرًا في إطار المرسوم التنفيذي رقم 19-336 المؤرخ في 08 ديسمبر 2019 المتضمن ادمج المستفيدين من جهازي المساعدة على الادمج المهني والادمج الإجتماعي للشباب حاملي الشهادات، هذه النسبة جاءت كنتيجة لسياسة التقشف الأخيرة التي انتهجتها الدولة في مجال التوظيف ، وعلى العكس اثناء فترة ما يطلق عليها بالحبوكة المالية شكلت فئة من 05 إلى 10 سنوات نسبة متوسطة بمعدل 16.9 % متمثلة في 14 فرد وهي ضعف فئة من 11 إلى 15 سنة التي بلغ عدد افرادها 7 افراد ونسبة مؤوية قدرها 8.4 % ، اما الفئة الاخيرة و المتمثلة في اكثر من 15 سنة فقد حازت على حصة الاسد باكثر نسبة مؤوية 68.7 % وعدد افراد 57 فردا لكونها تزامنت مع فترة الحبوكة المالية سابقة الذكر من جهة ،ومن جهة أخرى تضمنت كذلك الأفراد الذين لم يتمكنوا من الاستفادة من التقاعد النسبي الاخير لسنة 2016 نتيجة لعدم توفر شرطي السن و مدة العمل المطلوبة آنذاك،

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

شكل 35 توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS

التحليل حسب متغير المؤهل:

في هذه الدراسة تحليل أفراد عينة الدراسة حسب متغير التصنيف المهني كما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم 18 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
1.2	1	دراسات عليا
68.7	57	جامعي
21.7	18	ثانوي
8.4	7	أخرى
100	83	المجموع

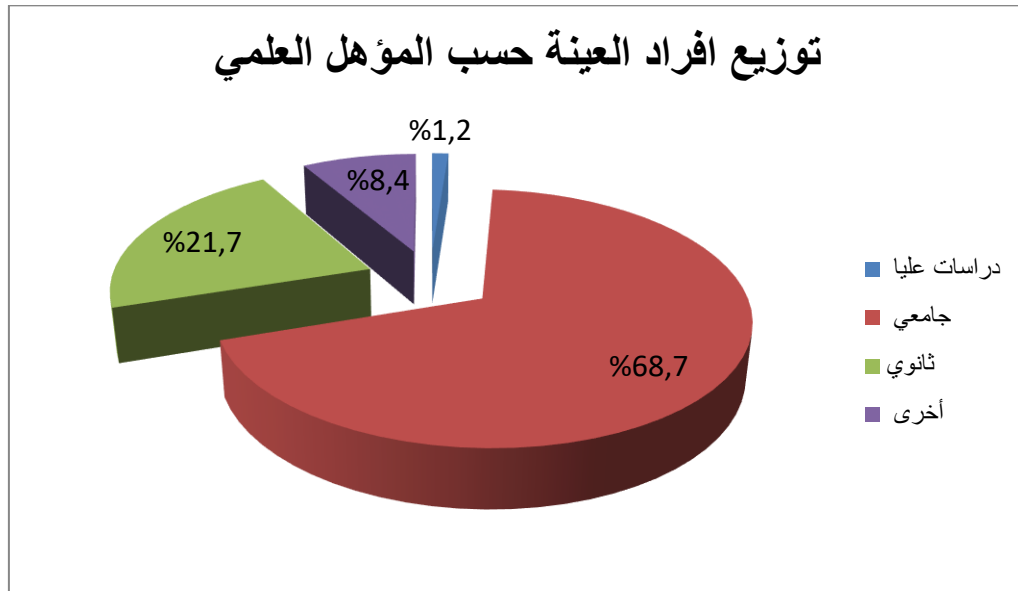
المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق وبالنظر إلى تكرارات افراد عينة الدراسة البالغ عددهم 83 فردا،

نلاحظ ان أكبر عدد تمثل في 57 فردا يمثلون نسبة 68.7 % وهي تعبر على لجوء الجامعيين إلى

التوظيف بقطاع الضرائب كحل مؤقت و أولي املته ظروف التشغيل وازمة البطالة في الجزائر ، الا ان هذه النسبة تنخفض إلى نسبة 21.7% بعدد افراد قدره 18 فردا يمثلون المستوى الثانوي وهذا راجع لطبيعة العمل بقطاع الضرائب التي تتطلب هذه الفئة من اعوان إداريين واعوان الضرائب ،ثم تليها فئة محدودي المستوى والتي شكلت 7 أفراد ونسبة مؤوية قدرها 8.4 % يشكلون العمال المهنيين والحراس وعاملات النظافة والسائقين، أماالفئة الاخيرة وهي فئة اصحاب الدراسات العليا من حملة الدكتوراه والماجستير تكاد تكون ضئيلة جدا او معدومة اذ تشكلت من فرد واحد فقط 01 ما يعادل نسبة مؤوية قدرها 1.2 %، يدل ذلك على عدم مساندة وتشجيع الموظفين على متابعة الدراسات العليا،من جهة ومن جهة أخرى عزوف الموظفين على الدراسات العليا لعدم تصنيف الشهادات العليا في التصنيف اللائق بقطاع الوظيف العمومي.

شكل 36 توزيع أفراد العينة حسبالمؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS

ثالثا: تحليل عبارات الإستبيان:

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

مواقف الأفراد من مكانة إدارة الموارد البشرية بمديرية الضرائب الجزائر غرب يتكون من 08

عبارات، ولقد جاءت نتائج الإستبيان في هذا المحور كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 19 إجابات أفراد العينة حول محور إدارة الموارد البشرية

المتوسط والانحراف المعياري العام:	رقم العبارة	البدائل							
		موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
ع 06	-	-	-	-	-	-	-	31.3	26
ع 07	-	-	8	9.6	33	39.8	42	50.6	42
ع 08	-	-	8	9.6	25	30.1	8	9.6	42
ع 09	-	-	8	9.6	-	-	33	39.8	42
ع 10	-	-	-	-	75	90.4	-	-	-
ع 11	8	9.6	-	-	8	9.6	42	50.6	25
ع 12	-	-	8	9.6	21	35.3	29	34.9	25
ع 13	-	-	-	-	-	-	76	91.6	07
المتوسط الحسابي									
الانحراف المعياري									
الاتجاه والمستوى									
منخفض	1.31	0.46	منخفض	1.98	0.66	منخفض	1.68	0.89	متوسط
منخفض	2.59	1.09	منخفض	1.98	0.66	منخفض	1.68	0.89	متوسط
منخفض	2.08	1.12	منخفض	2.08	0.96	منخفض	1.91	0.27	منخفض
منخفض	2.14	0.96	منخفض	2.14	0.96	منخفض	1.91	0.27	منخفض
منخفض	2.10	0.47	منخفض	2.10	0.47	منخفض	1.91	0.27	منخفض

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق وبالاغتماد على مقياس سلم ليكرت الخماسي نلاحظ إن الاتجاه العام لآراء

أفراد العينة حول محور إدارة الموارد البشرية كان بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي قدره 2.10

يشير إلى غير موافق نظراً لانتمائها إلى الفئة 1.80-2.60 ،عدا العبارتان 6 و9 اللتان تنتميان إلى الفئة 1-1.80 بدرجة منخفضة جداً ما يشير إلى عبارة غير موافق تماماً ، حازت العبارة توفر لنا ادارتنا كل وسائل الراحة والتجهيزات الضرورية للعمل على اكبر قدر من الرفض من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 1.31 وهذا راجع إلى انعدام وسائل الراحة والتجهيزات الضرورية للعمل والتي لا يمكن العمل بدونها كالتجهيزات المكتبية والوسائل التكنولوجية وأجهزة الإعلام الآلي والاكتفاء بالعمل الورقي التقليدي فقط ، ثم تليها عبارة المناخ التنظيمي السائد بإدارتنا مناسب للعمل بمتوسط حسابي قدره 1.68 يشير كذلك إلى اتجاه ومستوى منخفض جداً وهذا راجع لكون المناخ التنظيمي غير مناسب للعمل لغياب الظروف الملائمة لذلك ، ثم تليها عبارة توزيع الواجبات والمهام الوظيفية بيننا على أساس التخصص بعدالة وبدون تحيز بمتوسط حسابي قدره 1.91 باتجاه منخفض نحو عدم الموافقة على واقع توزيع الواجبات والمهام إذ يخضع توزيعها إلى العفوية دون مراعات التخصص في المهام ، ثم تليها عبارة الأساليب التسييرية المتبعة بإدارتنا ملائمة بمتوسط حسابي قدره 1.98 ما يشير إلى اتجاه منخفض يفسر عدم الموافقة على الأساليب التسييرية المتبعة من طرف مسؤولي المديرية لانعدام التكوين لديهم في مجال الممارسات القيادية للموارد البشرية ، ثم تليها عبارة يتم تطبيق الاجراءات الإدارية على الجميع وبدون استثناء بمتوسط حسابي قدره 2.08 يشير إلى عدم الموافقة باتجاه منخفض يعبر على التفرقة وعدم المساوات في تطبيق الاجراءات الإدارية بين الأفراد كما ان هناك تبأين في موقف الأفراد من خلال هته العبارة والتي تظهر تشتت بانحراف معياري قدره 1.12 يعود ذلك لاختلاف وتبأين الكفاءة بين المسؤولين ورؤساء المصالح في طريقة تطبيقهم للاجراءات الإدارية على مرؤوسيههم ، ثم تليها عبارة وسائل الإتصال بإدارتي سهلة ومرنة وبدون عراقيل بمتوسط حسابي قدره 2.14 نحو اتجاه منخفض يشير إلى عدم الموافقة على وسائل الإتصال لصعوبتها وكثرة العراقيل بها خاصة اذا كانت بين الموظف العادي الذي بدون منصب عالي والإدارة العليا كعدم موافقة مسؤوله

المباشر على ذلك او رفضه اوتأخيره من طرف المسؤول المراد الإتصال به ، ثم تليها عبارة تشجعنا ادارتنا على التعاون و العمل الجماعي بمتوسط حسابي قدره 2.59 نحو اتجاه منخفض يشير إلى عدم الموافقة ما يدل على انعدام تشجيع الأفراد على التعاون والعمل الجماعي مآينعكس سلبا على نقل المعرفة والخبرة المهنية بين الأفراد ، واخيرا العبارة تشجعنا إدارتنا على مواصلة الدراسة لتحسين مستوانا العلمي وتمنحنا رخصا لمزاولة ذلك بمتوسط حسابي قدره 3.09 نحو اتجاه متوسط يشير إلى الموقف الحيادي كون بعض الأفراد يسمح لهم بمزاولة الدراسة وتمنح لهم رخصا لمزاولة ذلك وفقا لما جاءت به المادة 208 من قانون 06/03 للوظيفة العمومية والبعض الآخر لايسمح لهم بذلك بحجة عدم توافق تخصص الدراسة مع مجال العمل .

وكاتجاه عام لعبارات هذا المحور بلغ المتوسط الكلي لمحور إدارة الموارد البشرية 2.10 أي باتجاه منخفض يشير إلى عدم الموافقة على واقع ومكانة إدارة الموارد البشرية بمديرية الضرائب الجزائر غرب.

المحور الثاني: الحوافز المادية

مواقف الأفراد من الحوافز المادية بمديرية الضرائب الجزائر غرب يتكون من 08 عبارات، ولقد جاءت نتائج الإستبيان في هذا المحور كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 20 إجابات أفراد العينة حول محور الحوافز المادية

البيانات	موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه والمستوى			
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار								
ع 14	-	-	-	-	-	-	16	19.3	67	80.7	0.39	منخفض جداً				
ع 15	-	-	-	-	8	9.6	50	60.2	25	30.1	1.79	0.59	منخفض جداً			
ع 16	-	-	-	-	-	-	58	69.9	25	30.1	1.69	0.46	منخفض جداً			
ع 17	-	-	-	-	-	-	68	81.9	15	18.1	1.81	0.38	منخفض			
ع 18	-	-	-	-	83	10	-	-	-	-	3.00	0.00	متوسطة			
ع 19	-	-	-	-	-	-	16	19.3	67	80.7	1.19	0.39	منخفض جداً			
ع 20	-	-	-	-	-	-	83	100	-	-	2.00	0.00	منخفض			
ع 21	-	-	-	-	-	-	62	74.7	21	25.3	1.74	0.43	منخفض جداً			
المتوسط والانحراف المعياري العام:														1.80	0.23	منخفض جداً

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق وبالاتماد على مقياس ليكرت الخماسي نلاحظ إن الاتجاه العام لآراء أفراد العينة حول محور الحوافز المادية يشير إلى درجة منخفضة جدا بمتوسط حسابي قدره 1.80 نحو اتجاه غير موافق تماما نظرا لانتمائها للفئة من 1 - 1.80 ، حيث حازت العبارة يتناسب الراتب الذي أنقاضه مع الجهد الذي أبذله بمتوسط حسابي قدره 1.19 مايشير إلى غير موافق تماما ونحو اتجاه منخفض جدا يعود ذلك لاتفاق افراد العينة حول عدم تناسب رواتبهم مع الجهد الذي يبذلونه في العمل مقارنة ذلك مع الرواتب التي يتلقونها الأفراد التابعين للقطاعات العمومية الاقتصادية ،ثم تليها العبارة يتحصل المتميزون منا على علاوة تشجيعية او تعويض مادي عند تأديتهم لعمل إضافي أو خارج أوقات الدوام بمتوسط حسابي قدره 1.19 مايشير إلى غير موافق تماما ونحو اتجاه منخفض جدا كذلك وهذا مايعني انعدام اي مكافئة تشجيعية او تعويض مادي للعمل الاضافي خارج اوقات العمل ما ينعكس سلبا من خلال تهرب الأفراد عن تأدية الأعمال الإضافية خارج اوقات الدوام لعدم وجود مقابل مآدى لها، ثم تليها العبارة الراتب الذي أنقاضه يغطي حاجاتي الأساسية اليومية بمتوسط حسابي قدره 1.69 يشير كذلك إلى غيرموافق تماما ونحو اتجاه منخفض جدا ، اذ يعد الاجر الذي يتقاضاه افراد مديرية الضرائب الجزائرغرب أجر متدني ولايغطي الحاجات الأساسية مقارنة بالارتفاع الذي تشهده السلع الاستهلاكية اليوم وبالأجور التي يتقاضاها غيرهم في القطاعات الأخرى العمومية والخاصة، ثم تليها العبارة المكافئات المادية التي نحصل عليها تشجعنا على بذل المزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها بمتوسط حسابي قدره 1.74 مايشير إلى غيرموافق تماما ونحواتجاه منخفض جدا مايعني ان انعدام المكافئات المادية يؤدي إلى انعدام اي مجهود اضافي او مثابرة من طرف الأفراد في العمل للحصول عليها، ثم تليها العبارة يتناسب الراتب الذي أنقاضه مع مؤهلاتي العلمية بمتوسط حسابي قدره 1.79 يشير كذلك إلى غير موافق تماما ونحو اتجاه منخفض جدا مايعني اتفاق افراد عينة الدراسة على عدم تناسب رواتبهم التي يتقاضوتها مع مؤهلاتهم العلمية خاصة فئة

الجامعيين واصحاب الشهادات العليا والذين غير موافقين على تصنيف رتبهم الوظيفية اذ يصنف حملة الماستر في صنف 13 وحملة الماجستير في صنف 14 وحملة الدكتوراه في صنف 16 كاقصى صنف في سلم الوظيفة العمومية بقطاع الضرائب، ما يعد إجحافا في حق أصحاب الشهادات وفي نفس الوقت ينعكس سلبا على غيرهم من الأفراد بعزوفهم عن مواصلة الدراسة لتحسين مستواهم والحصول على الشهادات العليا، ثم تليها العبارة منحة المردودية التي أتقضاها تتناسب مع الجهد الذي أبذله و تغطي حاجاتي الأساسية بمتوسط حسابي قدره 1.81 يشير إلى غير موافق ونحو اتجاه منخفض من خلال هته العبارة الأفراد غير راضون على تقييمهم و يرون في المردودية عدم الاعتراف بالمجهود الذي يبذلونه لذلك فمنحة المردودية لا تعد الية لتحفيز الأفراد لرفع آدائهم وهذا راجع لارتباطها بقيمة النقطة الاستدلالية المتدنية والمقدرة ب 45 دج ، ماجعل منها منحة زهيدة جدا ولايبالي بها الأفراد ولاتحفزهم على رفع آدائهم في العمل، ثم تليها العبارة تساهم لجنة الخدمات الإجتماعية في مساعدتنا ماديا بمتوسط حسابي قدره 2.00 مايشير إلى غير موافق ونحو اتجاه منخفض ، باعتبار ان الباحث احد أعضاء لجنة الخدمات الإجتماعية وبالرغم من المساعدات المادية المقدمة للأفراد كالقروض الممنوحة لهم من اجل تسديد اقساط سكنات عدل ومستحقات كراءها الشهرية وان كانت زهيدة نوعا ما، الا انه ومن خلال هته العبارة يتفق افراد عينة الدراسة على عدم رضاهم على المساعدات المادية المقدمة لهم من طرف لجنة الخدمات الإجتماعية ، يعود ذلك في اعتقاد الباحث إلى مقارنة مزايا لجنة الخدمات الإجتماعية لمديرية الضرائب الجزائرغرب مع نظيراتها في القطاعات الاقتصادية، ثم تليها العبارة منحة الدخل التكميلي FRC التي اتقاضاها تتناسب مع الجهد الذي ابذله و تغطي حاجاتي الأساسية بمتوسط حسابي قدره 3.00 يشير إلى محايد ونحو اتجاه متوسط على اعتبار ان منحة FRC التي يتقاضونها عمال وموظفوا قطاع الضرائب مرتفعة نسبيا مقارنة مع منحة

المردودية الانهم يرون في منحة التحصيل الضريبي هته FRC لانتاسب الجهد الذي يبذلونه وهذا مقارنة مع ما يحصلونه من مبالغ جدهامة ومرتفعة لصالح الخزينة العمومية .

وكتجاه عام لعبارات هذا المحور بلغ المتوسط الكلى لمحور موقف الأفراد من الحوافز المادية 1.80 أي باتجاه منخفض جدا يشير إلى عدم الموافقة تماما على الحوافز المادية، وعلى سياسة مديرية الضرائب الجزائرغرب اتجاه هذا المحور .

المحور الثالث: الحوافز المعنوية

مواقف الأفراد من الحوافز المعنوية بمديرية الضرائب الجزائر غرب يتكون من 08 عبارات، ولقد جاءت نتائج الإستبيان في هذا المحور كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 21 إجابات أفراد العينة حول محور الحوافز المعنوية

البيانات	المتوسط والانحراف المعياري العام:													
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماماً				غير موافق		محايد		موافق		موافق تماماً	
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
												النسبة	التكرار	النسبة
الاتجاه والمستوى	0.39	2.38	متوسط	0.29	3.09	-	-	-	8	9.6	-	-	ع 22	
منخفض	0.29	2.90	متوسط	0.59	1.79	8	-	-	7	8.4	-	-	ع 23	
منخفض	0.29	2.90	منخفض	0.50	2.49	8	-	-	67	80.7	-	-	ع 24	
منخفض	0.29	2.90	منخفض	0.50	2.49	42	50.6	-	-	-	-	-	ع 25	
منخفض	0.29	2.90	منخفض	0.59	1.79	50	60.2	-	-	8	9.6	-	ع 26	
منخفض	0.29	2.90	منخفض	0.50	2.49	42	50.6	-	-	8	9.6	-	ع 27	
متوسط	0.29	3.09	متوسط	0.29	3.09	-	-	-	-	75	90.4	-	ع 28	
متوسط	0.29	2.90	متوسط	0.29	3.09	-	-	-	-	75	90.4	-	ع 29	
منخفض	0.39	2.38	منخفض	0.39	2.38	8	-	-	-	75	90.4	-	ع 29	

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ إن إجابات أفراد العينة حول موقف الأفراد من الحوافز المعنوية

يشير إلى درجة منخفضة بمتوسط حسابي قدره 2.38 وهي عدم الموافقة لكونها تنتمي للفئة 1.8-2.60 من سلم ليكرت الخماسي، حيث نالت العبارة تمنح شهادات التقدير للمتميزين منا في الأداء، أكبر قدر من عدم الموافقة تماما بمتوسط حسابي قدره 1.28 ونحو اتجاه منخفض جدا يشير إلى عدم وجود أي اهتمام أو تقدير للمتميزين في الأداء من طرف المسؤولين ، ثم تأتي بعدها العبارة تمكنا إدارتنا من إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، بمتوسط حسابي 1.38 ونحو اتجاه منخفض جدا يشير كذلك إلى عدم تمكين الأفراد من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم في العمل ماينتج عنه عدم علم الأفراد بالقوانين والقرارات المتعلقة بعملهم من جهة ومن جهة أخرى عدم معرفة ميدان العمل من طرف الإدارة خاصة ظروف العمل بالنسبة للعمال المهنيين و متطلباته ما يخلق الفجوة بين الأفراد والإدارة وعدم الملائمة في العمل، والذي ينتج عنه غياب الرضا الوظيفي وانخفاض مستوى الأداء، ثم تليها العبارة تنظم لنا إدارتنا دورات تكوينية وتدريبية لرفع مستوى أدائنا حازت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره 1.79 ونحو اتجاه منخفض جدا يشير إلى نقص التكوين والتدريب بمديرية الضرائب الجزائر غرب وبالتالي تدني وانخفاض مستوى أداء مواردها البشرية ، ثم تأتي العبارة يوظف رئيسنا المباشر عبارات التقدير و الثناء على ما نقوم به من مجهودات في العمل، بمتوسط حسابي قدره 2.49 ونحو اتجاه منخفض يشير إلى عدم الموافقة على ذلك ما يعنى اللامبالاة من طرف الرؤساء لمرؤوسيههم والذي يخلق الاحباط و التذمر لدى المتميزين مايؤدي إلى غياب روح المسؤولية لديهم وانعدام جديتهم في العمل مايؤثر على مستوى آدائهم ، ثم تليها العبارة تساهم لجنة الخدمات الإجتماعية في مساعدتنا معنويا بمتوسط حسابي 2.90 يشير إلى محايد ونحو اتجاه متوسط ، فباعتبار ان الباحث احد أعضاء لجنة الخدمات الإجتماعية وبالرغم من المساعدات المعنوية المقدمة للأفراد كاتفاقيات مجانية التحاليل والاشعة الطبية وأداء مناسك العمرة وتكريمات ابناء العمال والموظفين المتفوقين مؤخرا في شهادتي التعليم المتوسط والباكالوريا ، الا ان هته العبارة نالت راي محايد واتجاه متوسط يعود ذلك في اعتقاد الباحث إلى مقارنة مزايا لجنة الخدمات الإجتماعية لمديرية الضرائب الجزائر غرب مع نظيراتها في القطاعات الاقتصادية ، ثم تليها العبارة تتم ترقيتنا في الدرجة أو الرتبة في الآجال المحددة بمتوسط حسابي قدره 3.02 يشير إلى محايد ونحو اتجاه متوسط مايدل على ان هناك تاخر في بعض الاحيان في ترقية الموظفين يعود ذلك لتأخر المسؤولين المباشرين ورؤساء المصالح في تسليم التقييم السنوي لموظفيهم لإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى تأخيرات انجاز المخطط السنوي للتسيروتداعياتها على الترقية وخاصة الترقية في الرتبة بالنسبة

للموظفين الحاصلين على الشهادات العلمية، ثم تليها عبارة يتميز نظام ترقيتنا بالعدالة والشفافية بمتوسط حسابي قدره 3.09 يشير إلى محايد و نحو اتجاه متوسط مايدل على عدم شعور الموظفين والعمال بالعدالة والشفافية في ترقيتهم يعود ذلك لنقص الكفاءة القيادية لرؤسائهم وأثرها على تقارير تقييم الترقية ، ثم تليها عبارة نشعر بالاستقرار والأمان في عملنا بمتوسط حسابي قدره 3.09 يشير إلى محايد و نحو اتجاه متوسط مايدل على عدم شعور الموظفين والعمال بالاستقرار والامان في العمل هذا الشعور جاء كنتيجة لحجم اللضغوط التي يتلقونها في عملهم يعود ذلك لغياب وسائل العمل ومتطلباته ماينتج عنه تاخر الانجاز وعدم بلوغ الهدف الذي يؤدي إلى ضعف مستوى الأداء الذي قد تتجر عنه في بعض الاحيان العقوبات التأديبية مايشعر العمال والموظفين بعدم الاستقرار والأمان في العمل والتفكير في المغادرة والتوجه نحو القطاعات الأخرى.

وبصفة عامة بلغ المتوسط الكلي لمحور موقف الأفراد من الحوافز المعنوية 2.38 أي باتجاه منخفض يشير إلى إن غالبية العمال والأفراد لعينة الدراسة غير موافقين على الحوافز المعنوية وعلى سياسة مديرية الضرائب الجزائر غرب اتجاه هذا المحور .

المحور الرابع: تقييم الأداء

مواقف الأفراد حول تقييم آدائهم بمديرية الضرائب الجزائر غرب يتكون من 08 عبارات، ولقد جاءت نتائج الإستبيان في هذا المحور كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 22 إجابات أفراد العينة حول محور تقييم الأداء

البيانات	رقم العبارة	المتوسط والانحراف المعياري العام									
		موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الاتجاه والمستوى	ع 30	ع 31	ع 32	ع 33	ع 34	ع 35	ع 36	ع 37			
متوسط	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.72	0.45
منخفض	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.57	0.49
منخفض	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.32	0.47
متوسط	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.67	0.47
منخفض	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.18	0.56
منخفض	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.09	0.50
منخفض	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.51	0.50
منخفض	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.26	0.44
منخفض	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.42	0.28

المصدر: من اعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ إن إجابات أفراد العينة حول محور موقف الأفراد من تقييم الأداء

يشير إلى درجة منخفضة بمتوسط حسابي قدره 2.42 وهي عدم الموافقة لكونها تنتمي للفئة 1.8-

2.60 من سلم ليكرت الخماسي، عدا العبارتان 30 و33 التي جاءت نحو اتجاه محايد وبدرجة

متوسطة لانتمائها للفئة 2.60 إلى 3.40 من سلم ليكرت الخماسي.

لقد تبأينت إجابات الأفراد من خلال هذا المحور بين عدم الموافقة والحياد حيث نالت العبارة علامة تقييمي من طرف رئيسي المباشر مرتفعة بالنسبة لمعيارروح المبادرة علما كبرقدر من عدم الموافقة في هذا المحور بمتوسط حسابي قدره 2.09 يشير إلى عدم الموافقة ودرجة منخفضة ، انخفاض علامة تقييم أداء الأفراد من طرف رؤسائهم بالنسبة لمعيارروح المبادرة يعكس غياب هذه الاخيرة لديهم نتيجة تذرهم وعدم رضأهم على غياب الحوافز المقابلة والمشجعة على رفع مستوى آدائهم بالنسبة لهذا المعيار ، ثم تليها العبارة علامة تقييمي من طرف رئيسي المباشر مرتفعة بالنسبة لمعيار المعرفة المهنية بمتوسط حسابي قدره 2.18 يشير إلى عدم الموافقة ودرجة منخفضة ، انخفاض علامة تقييم أداء الأفراد بالنسبة لمعيار المعرفة المهنية من طرف رؤسائهم يعكس غياب التكوين والتدريب لديهم بالاضافة إلى تذرهم وعدم رضأهم على غياب الحوافز المقابلة والمشجعة على رفع مستوى آدائهم بالنسبة لهذا المعيار ، ثم تليها العبارة علامة تقييمي من طرف رئيسي المباشر مرتفعة بالنسبة لمعيار الرقابة الذاتية بمتوسط حسابي قدره 2.26 يشير إلى عدم الموافقة ودرجة منخفضة ، انخفاض علامة تقييم أداء الأفراد بالنسبة لمعيار تنمية الرقابة الذاتية يعكس عدم تمكينهم من تفويض لهم جزء من السلطة في اتخاذ القرار وبالتالي غياب الشعور بالمسؤولية اتجاه مهامهم بالاضافة إلى تذرهم وعدم رضأهم على غياب الحوافز المقابلة والمشجعة على رفع مستوى آدائهم بالنسبة لهذا المعيار ، ثم تليها العبارة علامة تقييمي من طرف رئيسي المباشر مرتفعة بالنسبة لمعيارالجدية اثناء العمل ، بمتوسط حسابي قدره 2.32 يشير إلى عدم الموافقة ودرجة منخفضة ، انخفاض علامة تقييم أداء الأفراد بالنسبة لمعيار الجدية اثناء العمل يعكس غياب الجدية اثناء العمل نتيجة تذرهم وعدم رضأهم على غياب الحوافز المقابلة والمشجعة على رفع مستوى آدائهم بالنسبة لهذا المعيار ، ثم تليها العبارة علامة تقييمي من طرف رئيسي المباشر مرتفعة بالنسبة لمعيار التنظيم في انجاز العمل بمتوسط حسابي

قدره 2.51 يشير إلى عدم الموافقة ودرجة منخفضة ، انخفاض علامة تقييم أداء الأفراد بالنسبة لمعيار التنظيم في انجاز العمل يعكس غياب التنظيم نتيجة تضرهم وعدم رضاهم على غياب الحوافز المقابلة والمشجعة على رفع مستوى آدائهم بالنسبة لهذا المعيار، ثم تليها العبارة علامة تقييمي من طرف رئيسي المباشر مرتفعة بالنسبة لمعيار تقديم المساعدة في العمل بمتوسط حسابي قدره 2.57 يشير إلى عدم الموافقة ودرجة منخفضة ، انخفاض علامة تقييم الأداء بالنسبة لمعيار تقديم المساعدة في العمل يعكس غياب المساعدة والتعاون وتبادل الخبرات في العمل نتيجة أهمال الجانب غير الرسمي في العمل والتركيز فقط على العلاقات الرسمية ، ما يشعر الأفراد بالملل وتدني مستوى الرضا الوظيفي لديهم في العمل بالإضافة إلى غياب الحوافز المقابلة والمشجعة على رفع مستوى آدائهم بالنسبة لهذا المعيار، ثم تليها العبارة علامة تقييمي من طرف رئيسي المباشر مرتفعة بالنسبة لمعيار سرعة في انجاز المهام. بمتوسط حسابي قدره 2.67 يشير إلى محايد ودرجة متوسطة ، انخفاض علامة تقييم أداء الأفراد بالنسبة لمعيار السرعة في انجاز المهام يعكس التأخرفي مواعيد انجاز المهام نتيجة عدم توفر لوسائل اللازمة لذلك بالإضافة تضر الأفراد وعدم رضاهم على غياب الحوافز المقابلة والمشجعة على رفع مستوى آدائهم بالنسبة لهذا المعيار، تليها العبارة الأخيرة علامة تقييمي من طرف رئيسي المباشر مرتفعة بالنسبة لمعيار الانضباط بمتوسط حسابي قدره 2.72 يشير إلى محايد ودرجة متوسطة ، انخفاض علامة تقييم أداء الأفراد بالنسبة لمعيار الانضباط يعكس التسبب واللامبالاة في العمل نتيجة تضر الأفراد وعدم رضاهم على غياب الحوافز المقابلة والمشجعة على رفع مستوى آدائهم بالنسبة لهذا المعيار.

وبصفة عامة بلغ المتوسط الكلي لمحور موقف الأفراد حول تقييم آدائهم 2.42 أي باتجاه منخفض

يشير إلى إن غالبية العمال والأفراد لعينة الدراسة غير موافقين على سياسة مديرية الضرائب الجزائر

غرب اتجاه هذا المحور.

المطلب الثالث: تحليل التبأين والإرتباط وإختبار متغيرات البحث

اولا: تحليل التبأين والإرتباط بين متغيرات الدراسة:

سنعرض نموذج الدراسة الذي يتضمن المتغيرات الرئيسية وقبل ذلك نشير إلى أن النموذج تم تصميمه

على أساس تأثي السببية- Causal effect - ، حيث إن:

- المتغير المستقل الأول هو: الحوافز المادية، والأبعاد المرتبطة به..

- المتغير المستقل الثاني هو: الحوافز المعنوية، والأبعاد المرتبطة به.

- المتغير المستقل الثالث: إدارة الموارد البشرية، والأبعاد المرتبطة به.

- المتغير التابع هو: أداء الموظفين، والأبعاد المرتبطة به.

يعتبر الانحدار الخطي امتداد لدراسة الإرتباط، ويستخدم للتنبؤ بقيمة متغير يتمثل في المتغير التابع، من

خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة وذلك بتمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة،

ومن ثم عرض نموذج الانحدار فيشكل معادلة خطية من الدرجة الأولى تعكس المتغير التابع كدالة

في المتغير المستقل كما يلي:

$$Y=b_0+ b_1x$$

تم اعتماد الانحدار الخطي البسيط من أجل إختبار فرضيات البحث فنحن بصدد دراسة تأثي المتغيرات

المستقلة (الحوافز المادية والمعنوية) و (وظائف إدارة الموارد البشرية) (على المتغير التابع) أداء المورد

البشري، فمن خلال حساب قيمة b ومعرفة اشارتها وإختبار دلالتها الإحصائية يمكن معرفة مدى

تأثي كل متغير مستقل على المتغير التابع واتجاه هذا التأثي ان كان موجب أم سالب.

ثانيا: إختبار متغيرات الدراسة

1 - إختبار الفروق الإحصائية في العلاقة بين الحوافز المادية وأداء المورد البشري:

جدول رقم 23 ملخص النموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.243 ^a	0.059	0.048	0.27449

من اعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss v26

جدول رقم 24: تحليل التباين

ANOVA						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0.384	1	0.384	5.098	0.027
	Residual	6.103	81	0.075		
	Total	6.487	82			

من اعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss v26

جدول رقم: 25 المعاملات

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.889	0.237		7.972	0.000
	Total	0.294	0.130	0.243	2.258	0.027

من اعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss v26

يوضح الجدول رقم: 23 قيمة معامل الارتباط لبيرسون وهي 0.243، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وهذا يعني أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين الحوافز المادية وأداء الموظفين، أي أن المتغير التابع والمتغير المستقل يرتبطان بنسبة 24% وهي نسبة أقل من 50 % أي أن هناك ارتباط موجب ضعيف جدا بين المتغيرين، وأن 76% تعود لمتغيرات خارجية أخرى، كذلك يبين لنا الجدول رقم 24 تحليل التباين لإختبار معنوية الانحدار من خلال قيمة sig = 0.027 وهي أقل من 5% وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي أن الانحدار معنوي أي هناك تأثير للحوافز المادية على أداء الموظفين و إن كان هذا التحفيز يظهر بشكل ضعيف لاقتصار هذه الحوافز فقط على الأجور ومنحة الدخل التكميلي FRC كل ستة أشهر ومنحة المردودية PRI بنسبة 35% كل ثلاثة أشهر، مع الغياب التام للمكافآت المادية و العلاوات التشجيعية للمتميزين في الأداء ماينعكس سلبا على مستوى أدائهم .

ومن الجدول رقم 25 نلاحظ قيمة معامل الانحدار b وهي موجبة وبالتالي فإن كل زيادة بوحدة

واحدة في متغير الحوافز المادية X_1 تتبعها زيادة في متغير أداء الموظفين Y_1 ب 0.3 درجة تقريبا، وتكون معادلة الانحدار لنموذج الدراسة على الشكل التالي:

$$Y_i = b_0 + b_{1x1} + b_{2x2} + \dots + b_{n \times n}$$

$$Y_1 = 1.889 + 0.294X_1$$

2 - إختبار الفروق الإحصائية في العلاقة بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين:

جدول رقم 26: ملخص النموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
2	0.285 ^a	0.081	0.070	0.27125

من اعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss v26

جدول رقم 27: تحليل التباين

ANOVA						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
2	Regression	0.527	1	0.527	7.164	0.009
	Residual	5.960	81	0.074		
	Total	6.487	82			

من اعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss v26

الجدول رقم: 28 المعاملات

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constant)	2.909	0.185		15.713	0.000
	Total	0.2050	0.077	0.285	2.677	0.009

من اعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss v26

يوضح الجدول رقم 26 قيمة معامل الارتباط لبيرسون وهي 0.285 ، وهي دالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وهذا يعني أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين الحوافز المعنوية و أداء الموظفين ، أي أن المتغير التابع والمتغير المستقل يرتبطان بنسبة 28% وهي نسبة أقل من 50 % أي أن هناك ارتباط موجب ضعيف جدا بين المتغيرين والباقي 72 % تعود لمتغيرات خارجية أخرى كذلك يبين لنا الجدول رقم 27 تحليل التباين لإختبار معنوية الانحدار فمن خلال قيمة $\text{sig} = 0.009$ وهي أقل من 5% وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي أن الانحدار معنوي أي هناك تأثير للحوافز المعنوية على أداء الموظفين و إن كان هذا التحفيز يظهر بشكل ضعيف بقطاع الضرائب لارتباطه بالحوافز المعنوية بقطاع الوظيفة العمومية والتي تقتصر فقط على الترقية والأوسمة الشرفية وبعض العطل الاستثنائية والتي لا ترقى إلى مستوى الأداء المطلوب .

ومن الجدول رقم 28 نلاحظ قيمة معامل الانحدار b وهي موجبة وبالتالي فإن كل زيادة بوحدة

واحدة في متغير (الحوافز المعنوية: X_2) تتبعها زيادة في (متغير أداء الموظفين: Y_2)، بحوالي 0.2

درجة تقريباو تكون معادلة الانحدار لنموذج الدراسة على الشكل التالي:

$$Y_i = b_0 + b_{1x1} + b_{2x2} + \dots + b_{n \times n}$$

$$Y_2 = 2.909 + 0.205X_2$$

3 - إختبار الفروق الإحصائية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء المورد البشري:

الجدول رقم 29 ملخص النموذج

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
3	0.370 ^a	0.137	0.126	0.26296

من اعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss v26

الجدول رقم 30: تحليل التباين

ANOVA						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
3	Regression	0.886	1	0.886	12.810	.0010
	Residual	5.601	81	0.069		
	Total	6.487	82			

من اعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss v26

الجدول رقم 31: المعاملات

Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
3	(Constant)	2.883	0.132		7.972	.0000
	Total	0.320	0.061	0.370	3.579	0.001

من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v26

يوضح الجدول رقم 29 قيمة معامل الارتباط لبيرسون و هي 0.370 ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وهذا يعني أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين ، أي أن المتغير التابع والمتغير المستقل يرتبطان بنسبة 37% وهي نسبة أقل من 50 % أي أن هناك ارتباط موجب ضعيف بين المتغيرين ، كذلك يبين لنا الجدول رقم 30 تحليل التباين لإختبار معنوية الانحدار فمن خلال قيمة $\text{sig} = 0.001$ وهي أقل من 5% وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي أن الانحدار معنوي أي هناك تأثير لإدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين و يظهر هذا الأثر بشكل ضعيف نتيجة غياب الاستثمار الفعال في المورد البشري وأهمال تنميته وعدم الاهتمام به والمحافظة عليه، ما ينعكس سلباً على مستوى أدائه بمديرية الضرائب الجزائر غرب .

ومن الجدول رقم 31 نلاحظ قيمة معامل الانحدار b وهي موجبة وبالتالي فإن كل زيادة بوحدة

واحدة في متغير تسيير الموارد البشرية X_3 تتبعها زيادة في متغير أداء الموظفين Y_3 ب 0.32

درجة تقريبا، وتكون معادلة الانحدار لنموذج الدراسة على الشكل التالي:

$$Y_i = b_0 + b_{1x1} + b_{2x2} + \dots + b_{n \times n}$$

$$Y_3 = 2.883 + 0.320X_3$$

خلاصة الفصل:

بالرغم من الأهمية البالغة التي يحتلها قطاع الضرائب في دعم الخزينة العمومية للدولة من خلال التحصيل الضريبي، إلا أنه لا يحظى بأهمية بالغة مقارنة مع دوره الهام في دعم الاستثمار الوطني ودفع عجلة التنمية، لذلك أصبح من الضروري إعادة النظر في أهمية هذا القطاع وإعطائه مكانته اللائقة به ضمن البرامج التنموية للحكومة، والتي تعني الاهتمام بموارده البشرية من خلال تحفيزها ورفع مستوى أدائها.

تناولنا من خلال هذا الفصل الدراسة الميدانية لفعالية نظام الحوافز على أداء المورد البشري بمديرية الضرائب الجزائر غرب، فبعد أن تطرقنا إلى نشأتها ومختلف النشاطات المكلفة بها من خلال مصالحها الداخلية والخارجية، تطرقنا إلى نظام الحوافز المتبع والمستمد من حوافز قطاع الوظيفة العمومية المادية منها كالأجور ومكوناتها من منح وعلاوات، ومنحتي المردودية ومنحة الدخل التكميلي، والمعنوية منها كالترقيات، والخدمات الاجتماعية والتكوين، والأوسمة الشرفية والمكافئات.

كما تطرقنا من خلال هذا الفصل كذلك إلى إدارة الموارد البشرية ووظائفها بقطاع الضرائب أين تعرضنا إلى أعداد المخطط السنوي للتسيير ومختلف مكوناته ومراحل أعداده انطلاق من تحديد المناصب الشاغرة إلى الاستقطاب والتوظيف والتعيين والتكوين والترقية، وفي الأخير تناولنا الدراسة الميدانية من خلال تحليل نتائج الإستبيان للمستجوبين والتي عبرت على الواقع الميداني لنظام الحوافز بمديرية الضرائب الجزائر غرب، سمحت لنا نتائج الدراسة المتوصل إليها بغياب الرضا الوظيفي لدى موظفي وعمال مديرية الضرائب الجزائر غرب وانخفاض مستوى آدائهم الوظيفي، والتي تعبر على سلبية نظام الحوافز المتبع وعدم ارتقائه إلى مستوى الفعالية المطلوب.

الخاتمة العامة:

يعد تعظيم الأرباح وتحقيق المكانة اللائقة في السوق الغاية الأسمى التي تسعى إليها جميع المنظمات، جاهدة بكل وسائلها المالية والمادية والبشرية لبلوغ ذلك، الآن ذلك لا يتحقق الا من خلال قدرتها على النجاح في ضبط التنسيق بين مختلف وظائفها المرتبطة بها انطلاقا من التنظيم والتخطيط إلى التوجيه والرقابة، ما يعيد تحديا تواجهه إدارة تلك المنظمات لتحقيق ذلك.

بالإضافة إلى الامكانيات المالية والمادية المذكورة اعلاه تشكل الموارد البشرية أهم الموارد واثمنها لتحقيق نجاح المنظمات والذي يرتبط بمدى كفاءة مواردها البشرية في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة ، لذلك أصبح من الضروري إعادة النظر في هذه الأصول البشرية ومنحها مكانتها اللائقة بها بالمنظمة، وهذا من خلال الاهتمام بإدارة الموارد البشرية واعطائها مكانتها اللائقة بها بالهيكل التنظيمي للمنظمة ما يسمح لها من ممارسة أفضل نشاطاتها المرتبطة بالاستثمار في المورد البشري ورفع مستوى أدائه، ما جعل منها أهم إدارة على الإطلاق في الهيكل التنظيمي للمنظمة، إذ تتبع هذه الأهمية من خلال مسؤوليتها على مختلف الوظائف المنوطة بها انطلاقا من استقطاب المورد البشري إلى توظيفه وتكوينه ثم تدريبه وتطويره وتحفيزه والمحافظة عليه لتحقيق أعلى مستويات الأداء التي يضمن النجاح والمكانة اللائقة في السوق للمنظمة .

يشكل التعامل مع الإنسان ذو الطبيعة المعقدة والمزاج غير الثابت والمتغير التحدي الأكبر الذي تواجهه إدارة الموارد البشرية، وهذا ما يتطلب من القائمين على الإدارة العليا توفير الكوادر البشرية المؤهلة والكفؤة في مجال العلوم السلوكية للإشراف على إدارة الموارد البشرية، حتى تتمكن من بناء نظام حوافز فعال يشبع احتياجات ومتطلبات الأفراد وينجح في توجيه سلوكها نحو مستوى الأداء المطلوب.

من خلال ماسبق ذكره حول الجانب النظري للدراسة، والمتعلق بابرار فعالية نظام الحوافز على أداء المورد البشري، حاولنا اسقاط ذلك ميدانيا على قطاع الضرائب على مستوى مديرية الضرائب الجزائر غرب، حيث سمحت لنا هذه الدراسة من الوقوف ميدانيا على واقع فعالية نظام الحوافز بمديرية الضرائب على أداء موظفي وعمال هذا القطاع، والتي خلصت نتائجها إلى سلبية نظام الحوافز المتبع وعدم ارتقائه إلى المستوى المطلوب.

* إختبار فرضيات البحث

1- بالنسبة للفرضية الأولى:

- تحضى إدارة الموارد البشرية بمكانة هامة بمديرية الضرائب الجزائر غرب.

هذه الفرضية لم تحقق، يعود ذلك لنتائج موقف الأفراد حول محور إدارة الموارد البشرية، والذي اظهرت نتائجه غياب المناخ التنظيمي الملائم للعمل وعدم قدرة إدارة الموارد البشرية على توفير ظروف عمل لائقة، هذه النتائج تدل على عدم اهتمام قطاع الضرائب بموارده البشرية والذي يترجم بغياب المكانة اللائقة لإدارة الموارد البشرية بمديرية الضرائب الجزائر غرب.

2- بالنسبة للفرضية الثانية:

- للحوافز المادية أثربالغ على أداء المورد البشري بمديرية الضرائب الجزائر غرب.

هذه الفرضية لم تتحقق كذلك ، فمن خلال نتائج إختبار الفروق الإحصائية في العلاقة بين الحوافز المادية و أداء المورد البشري ، نلاحظ ان هناك ارتباط ضعيف جدا بين متغير الحوافز المادية ومتغير أداء المورد البشري ، وباتجاه منخفض جدا يشير إلى عدم الموافقة تماما على الحوافز المادية بمديرية الضرائب الجزائر غرب، يعود ذلك لارتباط الأجور ومنحة المرورية بهذا القطاع بقيمة النقطة

الاستدلالية المحددة بـ 45 دج ،¹ والتي تعد السبب الرئيسي لتدني الحوافز المادية بقطاع الوظيفة العمومية ،بالإضافة إلى انعدام المكافآت المادية و العلاوات التشجيعية للمتميزين في الأداء .

3- بالنسبة للفرضية الثالثة:

لحوافز المعنوية أثر بالغ على أداء المورد البشري بمديرية الضرائب غرب.

هذه الفرضية جاءت كذلك غير صحيحة، فمن خلال نتائج إختبار الفروق الإحصائية في العلاقة بين الحوافز المعنوية و أداء المورد البشري ، نلاحظ ان هناك ارتباط ضعيف جدا بين متغير الحوافز المعنوية ومتغير أداء المورد البشري و باتجاه منخفض يشير إلى عدم الموافقة على الحوافز المعنوية بمديرية الضرائب الجزائر غرب ،يعود ذلك لارتباط الحوافز المعنوية بقطاع الضرائب بالحوافز المعنوية لقطاع الوظيفة العمومية والذي يكاد يكون معدوما لاقتصاره فقط على ماجاء في نصوص المواد 106-107 -112-113 -194-208 إلى 215 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية على الترتيب المتعلقة بالترقية والاوسمة التشريفية والمكافآت والعطل الاستثنائية وبعض رخص الغياب، والتي لا ترقى إلى مستوى التحفيز المعنوي المطلوب للمورد البشري مقارنة بالحوافز المعنوية للقطاعات الأخرى ذات الطابع الاقتصادي .

4 - بالنسبة للفرضية الرابعة:

لإدارة الموارد البشرية أثر بالغ على أداء المورد البشري بمديرية الضرائب الجزائر غرب.

هذه الفرضية كذلك لم تتحقق، فمن خلال نتائج إختبار الفروق الإحصائية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء المورد البشري، نلاحظ إن هناك ارتباط ضعيف موجب بين متغير إدارة الموارد البشرية ومتغير أداء المورد البشري ، وبتجاه منخفض يشير إلى عدم الموافقة على ممارسات إدارة الموارد البشرية

¹ بمرسوم رئاسي رقم 22-138 بتاريخ 31 مارس 2022 المعدل للمرسوم الرئاسي 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، المتعلق الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

بمديرية الضرائب الجزائر غرب، يعود ذلك لارتباطها بقانون الوظيفة العمومية 03/06 الذي يضيق مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية في الإدارة ولا يمكنها من الحرية في اتخاذ القرارات التي من شأنها المساهمة في الاستثمار في المورد البشري وتحسين أدائه ، بالإضافة إلى نقص الكفاءة القيادية لمسؤولي ادره الموارد البشرية وعدم تخصصهم في ذلك .

* نتائج الدراسة:

من بين نتائج الدراسة التي توصلنا اليها مايلي:

- غياب التخصص في إدارة الموارد البشرية للقائمين عليها بقطاع الضرائب.
- تضيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وعدم تمكينها من الحرية في اتخاذ قرارات الاستثمار الفعال للمورد البشري.
- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال وموظفي قطاع الضرائب.
- انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.
- عدم رضا الأفراد على طرق التقييم ومعايره.
- عدم رضا الأفراد على طرق التحفيز ومعايره.
- منحة المردودية لاتعد محفزا لضعف قيمتها.
- عدم ملائمة طريقة تقييم الأداء المتبعة، لطول مدة التقييم وخاصة بالنسبة لمنحة FRC التي تقيم كل ستة 06 أشهر.
- عدم ارتقاء الخدمات الإجتماعية للمستوى المطلوب لضعف ميزانيتها.
- غياب الأهمية للتنظيم غيرالرسمي.
- غياب إدارة المواهب والابداع والابتكار وعدم التشجيع على المبادرات الفردية.

- غياب التكوين وعدم التشجيع على التعليم العالي وتحسين المستوى، لاقتصاره فقط على 04 ساعات في الأسبوع والتي لا تكفي وخاصة بالنسبة للباحثين وطلبة الدكتوراه.
- عدم مشاركة الأفراد في الأرباح المحققة من العوائد الجبائية التي حققوها وبالتالي الشعور بالاحباط واللامبالاة في التحصيل الضريبي.

* التوصيات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح التوصيات التالية والتي في اعتقادنا أنها تفي بالغرض المطلوب والتي من بينها:

- استقلالية قطاع الضرائب عن قطاع الوظيفة العمومية، واعتباره قطاعا اقتصاديا هاما.
- اعادة الاعتبار لمكانة إدارة الموارد البشرية بقطاع الضرائب.
- تمكين الموارد البشرية من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم بقطاع الضرائب.
- الزامية القائمين على إدارة الموارد البشرية بالتخصص في مجال ادره الموارد البشرية.
- استحداث منحة التحصيل الجبائي للأفراد الذين ساهموا في عمليات التحصيل الجبري أو الطوعي للمكلفين بالضريبة.
- رفع نسبة اقتطاع لجنة الخدمات الإجتماعية لأكثر من النسبة الحالية 2%، لتتمكن من تقديم أحسن الخدمات.
- رفع قيمة النقطة الاستدلالية.
- رفع النسبة المئوية لمنحة المردودية لأكثر من النسبة الحالية 35%، الخاصة بقطاع الضرائب.
- اعادة الاعتبار لمنحة الدخل التكميلي وربطها بنسبة مؤية تتناسب طرديا مع تحصيلهم الجبائي.
- استحداث إدارة المواهب والابداع والابتكار للتشجيع على المبادرات الفردية والجماعية واحتوائها وتنميتها.

*** آفاق الدراسة:**

- على ضوء بحثنا الذي قمنا به تحلى لنا بعض الاشكاليات التي يمكن معالجتها من خلال مايلي:
- إشكالية وظائف ادارة الموارد البشرية في ظل قانون الوظيفة العمومية.
 - دور الاسلوب القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي بقطاع الوظيفة العمومية.
 - آليات الاستثمار في المورد البشري بقطاع الضرائب في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة.
 - تقييم أداء المورد البشري وعلاقته بتمميته وتطويره بقطاع الوظيفة العمومية.
 - فعالية تقييم أداء المورد البشري وعلاقته بتحسين أدائه بقطاع الضرائب.
 - فعالية نظام الحوافز على رفع مستوى أداء المورد البشري بقطاع الضرائب في ظل التحديات الراهنة.

قائمة المراجع:

الكتب:

- 1- أحمد ابو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة الناشر المعارف، الاسكندرية-مصر-2004.
- 2- احمد ابو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط/2، الأردن، 2013.
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 4- ادوارد ج موراي، ترجمة احمد عبد العزيز سلامة، الدافعية والانفعال، دار الشروق، ط1، مصر، 1988.
- 5- اسماعيل حجازي ومعاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات دار اسامة للنشر والتوزيع، ط/1، 2013.
- 6- ايهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2014.
- 7- باري كشوي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006.
- 8- بشير العلاق، تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 9- بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016.
- 10- ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في المنظمات، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية، الاردن، 2016.

- 11- جابر عبد الحميد جابر، مدخل لدراسة السلوك الانساني، دار النهضة العربية، مصر، 1986.
- 12- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض (السعودية)، 2015.
- 13- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية تعريب محمد سيد أحمد عبد المتعال، دارالمريخ، المملكة العربية السعودية 2019.
- 14- حريم حسن، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، لأردن، 2003.
- 15- حريم حسين، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر، الاردن، 2004.
- 16- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت (لبنان)، 2002.
- 17- حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 18- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 19- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط/1، دار وائل للنشر، الاردن، 2003.
- 20- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1 دار صفاء للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2007.
- 21- سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط/2، الاردن 2004.

- 22- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار النشر مجدلاوي للتوزيع، الأردن، 2004.
- 23- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، الاردن، 2003.
- 24- صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر، الاردن، 2009.
- 25- صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 26- صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الاكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، بدون سنة نشر.
- 27- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة، مصر، 2002. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2001.
- 28- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرة- مصر -، 2009.
- 29- عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2005.
- 30- عبد السلام ابو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2003.

- 31- عبد اللطيف محمد خليفة، مقياس الدافعية للإنجاز، دارغريب للنشر، القاهرة-مصر -
2006.
- 32- عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ
للنشر والتوزيع، 2003.
- 33- عبد المحسن نعلاني، إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، دارجامة
الملك سعود للنشر، 2018.
- 34- عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيونيك للنشر
والتدريب، ط1، مصر، 2015.
- 35- علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة -مصر-، بدون سنة
نشر.
- 36- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،
مصر، 1998.
- 37- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة وأسس ومفاهيم، الطبعة الأولى، مجموعة النيل
العربية، القاهرة (مصر)، 1999.
- 38- عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة، مركزايبلا للعلوم السياحية والفندقية، سوريا، 2009.
- 39- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر
والتوزيع، ط1، الاردن، 2005.
- 40- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، الطبعة الثالثة، دار
وائل للنشر، الاردن، 2015.

- 41- فايز محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الإجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، مصر، 2011.
- 42- فتحي قحطان خليفة، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، دائرة المكتبة الوطنية، الاردن، 2015.
- 43- فخري الدباغ، السلوك الإنساني الحقيقة والخيال، كتاب العربي، 1986.
- 44- فهد مانع فهد الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة، دار الايام للنشر والتوزيع، ط1/1، الاردن، 2016،
- 45- فؤاد بن غضبان وفاطمة الزهراء بركاني، التخطيط الاقليمي والحضري، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، ط1/1، عمان الاردن، 2016.
- 46- قيس محمد علي ووليد سالم حموك، الدافعية العقلية لرؤية جديدة، مركز ديبونو لتعليم التفكير، ط1، عمان الاردن، 2014.
- 47- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية بيروت، لبنان، 2000.
- 48- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والنويز، ط1/1، بيروت، 1997.
- 49- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط2/2، عمان الاردن، 2004.
- 50- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط2004/3، الأردن.

- 51- لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، دار المثقف للنشر والتوزيع، ط/1،
باتنة- الجزائر - 2018.
- 52- ليلي مازن وعنايات ابراهيم، العلوم السلوكية، كلية التجارة لتعليم المفتوح، مصر، بدون سنة
نشر.
- 53- محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل لنشر، عمان الاردن، 2010،
- 54- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات،
مصر، 2013.
- 55- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن،
2014.
- 56- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، القاهرة-
مصر، - 2013.
- 57- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع،
ط1، 2016.
- 58- محمد ايمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة-
مصر، - 2017.
- 59- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي متكامل)، دار
الكعبان للنشر، الطبعة الرابعة، الرياض، -السعودية-، 2015.
- 60- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى
ي، 2007.

- 61- محمد سعيد عبد الوهاب سلطان، إدارة الموارد البشرية، دارالجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
- 62- محمد شفيق، السلوك الإنساني وفن القيادة والتعامل ومهارات الإدارة، مطابع روز اليوسف الجديدة، مصر، بدون سنة نشر.
- 63- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية مصر، 2001-2002.
- 64- محمد قاسم القزوي، السلوك التنظيمي، دار وائل، الأردن: 2009.
- 65- محمد موسى احمد، ادرة الأفراد بين النظري والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2014.
- 66- مصطفى حسين باهي وامينة براهيم شلبي، الدافعية نظريات وتطبيقات، مركز الكتاب للنشر، ط1، مصر، 1999.
- 67- مصطفى كامل ابوالعزم عطية مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، بدون سنة نشر.
- 68- مصطفى مصطفى كامل وآخرون إدارة الموارد البشرية، بدون دار نشر، 2018 مصر، 2018.
- 69- مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الركة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1993.
- 70- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري، تنموي، تكنولوجيا، عولمي، دار الرواد للنشر والتوزيع، مكتبة المجتمع العربي، عمان (الأردن)، 2014.

- 71- منا احمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، مصر، 2015.
- 72- منصور محمد اسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2013.
- 73- منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011.
- 74- منير نوري، التسيير العملي والإتصالات الإدارية -المفاهيم والتطبيقات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 75- مؤمن عبد العزيز ومحمد السيد بشير، العدالة التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، تدمك، 2015.
- 76- ناصر زيدان، مهارات القيادة الإدارية و اخلاقيات العمل، الدار العربية للعلوم ناشرون، الطبعة الأولى، بيروت -لبنان- 2014.
- 77- نجم عبد الله وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
- 78- نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة للنشر والتوزيع، ط1، عمان (لاردن)، 2015.
- 79- نفيسة محمد باشري وآخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة، مصر، 2017.
- 80- يوسف حجيم الطائي وهشام فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان الاردن، 2015.

الاطروحات والرسائل:

- 81- احمد ابراهيم حسن، أثر ممارسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، 2017.
- 82- أنور ابو موسى ويحي كلاب، الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين، بحث تكميلي لنيل درجة دبلوم إدارة منظمات المجتمع المدني الجامعة الإسلامية بغزة، 2011-2012.
- 83- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2006/2007.
- 84- جابر علي سلمي صرصور، الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة غزة فلسطين، 2019.
- 85- حسن محمد صبري شكري العويوي، إدارة الأداء وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في الجمعيات الخيرية في محافظة الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الخليل، فلسطين، 2017.
- 86- جدي اسماء، الأداء في المنظمة من خلال الاستثمار في الراس المال الفكري، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة البليدة 2، 2017/2018.
- 87- سلامة امينة، إشكالية تسيير وانتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، اطرحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجبالي بونعامة سيدي بلعباس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014/2015.

- 88- سي احمد نذير، نظام تقييم أداء الموارد البشرية وتفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: إدارة اعمال، جامعة الجزائر 3، 2012-2013.
- 89- شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015،
- 90- عيبود الزيتوني، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف 2، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2019/2020.
- 91- قدور علي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة يحي فارس بالمدينة، 2018/2020
- 92- ليازيد وهيبة، فعالية أساليب التسيير في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: تسيير: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان-2013-2014.
- 93- مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيدر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014/2015.

- 94- محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة تلمسان، سنة جامعية 2015-2016.
- 95- محمد لمين مراكشي، دور نظام الحوافز في تحسين الأداء للموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة البليدة، مارس 2012.
- 96- يبالة سميرة، مساهمة القيادة الإدارية في انجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، في غلو التسيير، تخصص: إدارة اعمال، جامعة الجزائر، 2018/2019.
- 97- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2005/2006.
- 98- كنان علم الدين مداح، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التاجير، بحث مقدم من اجل الحصول على درجة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة سوريا، 2015.
- 99- كودري زخروفة، الادراك الاجتماعي لكل من المعالج النفسي والمعالج بالرقية لدى عينة من فئات المجتمع، رسالة ماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس الاجتماعي، جامعة ورقلة، 2006.
- 100- نصرة علي موسى محمد، أثر جماعات العمل في السلوك التنظيمي رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة شندي بالسودان.

المقالات

- 101- ابرييم سامية وبوقندورة يمينة، ماعية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، جامعة عاشور زيان الجلفة، المجلد الرابع، العدد الثاني، 2019.
- 102- احلام خان وصفاء بياضي، مساهمة إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي-، العدد السابع، السنة السابعة، 2016.
- 103- أحمد بلالي، الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمدخيدر بسكرة، العدد الحادي عشر، 2007.
- 104- احمد طيلىب وكاس عبد القادر، المنظور الإستراتيجي في تخطيط الموارد البشرية مقترح نظري، مجلة المفكر، جامعة محمد خيذر -بسكرة-. المجلد 16، العدد 2021، 01.
- 105- آمال حفناوي وآخرون اثر ممارسة الشفافية الإدارية على السلوك التنظيمي لدى عمال كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال، جامعة تبسة، المجلد 04، العدد 2، 2021.
- 106- بلقايد براهيم وبوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، العدد 17، السداسي الثاني، 2017.
- 107- بلهامل محمد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، في قانون الوظيف العمومي بين تقييم الأداء الوظيفي ونظام إدارة الأداء، مجلة دراسات وابحاث، جامعة ام البواقي، المجلد 13، العدد: 04 2021.

- 108- بن العائب محمد، تأثي محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية جامعة الجلفة، المجلد 06، العدد 01 مكرر (01)، 2020.
- 109- بن عزوز كوار ومحمد فرحي، أثر ممارسة القيادة التبادلية في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 06، العدد 01 مكرر، 2020.
- 110- بن لحسن الهواري وبراهيم بلقايد، أثر الحوافز على أداء العاملين، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد: 10، العدد: 03، جامعة البليدة 2، 2019.
- 111- بنوناس صباح، تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد الثامن عشر، 2015.
- 112- بوزيد سليمة، تحليل وتوصيف الوظائف مقوم أساسي يهدف إلى وضع الموظف المناسب في الاختصاص المناسب، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، المجلد 06 العدد: 2018، 04.
- 113- بوشعور راضية وبلمقدم مصطفى، ماهية التسيير الفعال في المؤسسة مجلة دفاتر الميكا، جامعة ابوبكر بلقايد - تلمسان - المجلد 02، العدد 01، سنة 2006.
- 114- بومزايد ابراهيم، أهمية إدارة الأداء في تحسين انتاجية الموظفين، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد 2015، 38.
- 115- جديدي عفيفة، الدافعية أهميتها ودورها في عملية التعلم، مجلة معارف، جامعة البويرة، العدد: 2014، 17.

- 116- جيدول احمد، الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين، مجلة القانون والعلوم البيئية، المجلد:02، العدد:02، جامعة عاشور زيان الجلفة.
- 117- حازم احمد فراونة واسماعيل ماضي، انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد:04، العدد:01، جامعة حمة لخضر الوادي، 2019.
- 118- حجيبي حدة، رقابة المديرية العامة والمفتشية العامة للتوظيف العمومية على تسيير المسار المهني لمستخدمي البلدية، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية الساسية والاقتصادية، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، المجلد 57، العدد:2020، 02.
- 119- حسن صالح القضاة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين، جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 2017، 17.
- 120- حمي عبد الستار وحورية ترزولت عمروني، الفعالية التنظيمية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد:02، سنة 2020.
- 121- خالد بوشارب بولوداني وعبد الوهاب عقون، الفعالية التنظيمية: المؤشرات والنماذج المفسرة، مجلة الرائد لدراسات العلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، المجلد:01، العدد:01 سنة 2021.
- 122- خالدية مكي، علاقة المسير بالشركة "من عقد الوكالة إلى عقد العمل، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي - افلو - المجلد 06، العدد:02، 2023.
- 123- ذهبية سيد على والامين بلقاضي، أهمية تكنولوجيا المعلومات في استقطاب الموارد البشرية، مجلة التحولات الاقتصادية، المركز الجامعي تيبازة، المجلد 03، العدد:2023، 01.

- 124- رحمانى يوسف زكرياء ولبرق محمد رياض، واقع التوظيف فى المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، المجلد 01، العدد 01، جامعة عاشور زيان الجلفة سنة 2021.
- 125- رحمة مجدة حصباية، مساهمة سياسة الحوافز فى تحسين جودة اداء الموارد البشرية فى مجال الخدمة الصحية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، جامعة عاشور زيان، الجلفة، المجلد 07، العدد 2022، 02.
- 126- زاهية توام ولطيفة كلاخي، أثر الحوافز المادية والمعنوية فى الأداء الوظيفي، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، المجلد 24، العدد 01، سنة 2021.
- 127- سامية ابرييم زينب قريوة، دور المسؤولية الإجتماعية فى تعزيز ال فعالية التنظيمية للادارات العمومية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة ام البواقي، العدد السابع، 2017.
- 128- سامية تومي، مقترح تدخل التحسين لاجراءات تطبيق نظام ضمان الجودة فى الجامعة الجزائرية، مجلة الروائز، جامعة باتنة، المجلد 05، العدد 02، 2021.
- 129- سامية عزيز، وبن زاف جميلة، إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية فى المؤسسة الجزائرية، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، جامعة الوادي، المجلد 09، العدد 2021، 01.
- 130- سومية سعال، الفعالية التنظيمية فى ظل التوجهات الإدارية الحديثة، مجلة الباحث فى العلوم الانسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 35 سنة 2018.
- 131- شعيب معزوز وعمران احمد حكيم، مساهمة استراتيجية إدارة الموارد البشرية فى تفعيل الأداء الوظيفي بالمؤسسات الرياضية، المجلة العلمية للتربية البدنية، المجلد 20، العدد 01، جامعة

الجزائر، 2021.

132- صالح محرز، فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية

الجزائرية، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 06، العدد 10، جامعة باتنة، 2016.

133- ضيف سعيدة وعلة مراد، تبني اسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي، مجلة

العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 11، العدد 02، 2018.

134- عبد العزيز بوخرص وجويذة عماري، مفهوم المسير الفعلي في شركة المساهمة، مجلة

الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية - المجلد 07 - العدد 01، جامعة محمد بوضياف -

المسيلة - سنة: 2022.

135- عبد الله سايح وسليمان بلعور، تقييم الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات

التعليم الجامعية الجزائرية جامعة غرداية نموذجا، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة

غرداية، المجلد 13، العدد 02، 2020.

136- عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد

الأول، جامعة بسكرة، 2001.

137- عتيقة حرايرية، الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات،

المجلد 03، العدد 01، جامعة الجزائر 2، 2015

138- العيد عماد، الثقافة التنظيمية كمدخل قيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة

الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، العدد الخامس، 2021.

139- غزال فضيل وعسلي نور الدين، أثر إعادة هيكلة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي

للعاملين، مجلة مجلة الابداع، المجلد 13، العدد 01، جامعة البليدة 2، 2023

- 140- فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 05، العدد14، جامعة البليدة2، 2019.
- 141- قصير بن عودة ومختاريوب، نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في معايير ومواصفات الايزو9000، مجلة التنمية البشرية، جامعة وهران2 محمد بن احمد، المجلد 06، العدد 03، 2019.
- 142- كتفي يسمينه وسليمة بوخيط، محددات السلوك التنظيمي، مجلة منارات لدراسات العلوم الإجتماعية، جامعة تيارت، المجلد03، العدد 02، 2021.
- 143- كشاط أنيس وبرياش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية للكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة للموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف، المجلد08، العدد 02، 2017.
- 144- كمال منصوري وسماح صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية، جامعة. محمد خيذر بسكرة.، العدد السابع، 2010.
- 145- لعربي أحمد، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الانسجام بين مؤهلات الموظف والوظيفة، مجلة الحقيقة للعلوم الإجتماعية والانسانية، جامعة احمد دراية -ادرار-، المجلد 21، العدد.2022،
- 146- المبيضين محمد ذيب، فعالية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد09، العدد04؛ 2013.

محمد بوطي والازهر ضيف، حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 12، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020.

147- محمد جبوري وآخرون، قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على الالتزام التنظيمي للموظفين، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد: 09، العدد: 02، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - 2020.

148- مراح سميرة، تأثير استثمار المورد البشري على الأداء الوظيفي، مجلة العلوم السلامية والحضارة، جامعة الاغواط، المجلد 06، العدد 2021، 2.

149- مراد جمال، اتجاهات العاملين نحو نظام الحوافز المعنوية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 07، العدد، 30، جامعة الاغواط، 2018.

150- مراكشي محمد لمين ورزيق كمال، الاستثمار في الحوافز كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية، مجلة الاقتصاد والاحصاء التطبيقي، المدرسة الوطنية العليا في الإحصاء والاقتصاد التطبيقي المجلد 13، العدد 2016، 02.

151- مريخي يوسف وآخرون، أثر برامج كسب الولاء في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد السادس، العدد السابع، 2020.

152- معيوف هدي وتيموساغ ليندة، أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية، مجلة آفاق للعلوم والدراسات، المركز الجامعي اليزي، المجلد 06، العدد 2023، 02.

153- منصور بن عبد الرحمن الجنوبي، مدى انطباق مراحل التخطيط الإستراتيجي وعمليات التخطيط التشغيلي على مستوى الكلية الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة شقراء

بالمملكة العربية السعودية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة محمد خيدر -سكرة-المجلد 09، العدد: 01، 2020.

154- موسي سهام وزاوي صورية، أهمية التحليل الوظيفي في إدارة الموارد البشرية، مجلة البشائر الاقتصادية، بشار المجلد 07، العدد 02، 2021.

155- نبيل كنوش ومصطفى طويطي، دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية، مجلة المعيار، جامعة تسمسيت، المجلد التاسع، العدد الرابع، 2018.

156- النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: 123 الجزء الأول، 2019، (بدون مؤلف).

157- هنيئة ابو بكر المدني، واقع سياسة الاختيار والتعيين في المؤسسات، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 10، مركز البحوث الدراسية بالجزائر، 2017.

158- هوارى فاطمة، المفاضلة بين مصادر استقطاب الموارد البشرية وعلاقتها بابعاد راس المال البشري، مجلة افاق للعلوم، المجلد 05، العدد 03، جامعة عاشور زيان-الجلفة-، 2020.

159- وسيلة زروالي، مدي توافر مؤشرات التخطيط الإستراتيجي بجامعة أم البواقي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة فيها، مجلة دراسات نفسية وتربوية، جامعة قاصدي مراح - ورقلة-، المجلد 15، العدد 01، 2022.

160- وهيبة مسعي ونوال بوعلاق، التحفيز كاحد ممارسات إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز، مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 05، العدد 02، جامعة حمة لخضر، الوادي، 2022.

- 161- ياسمين بويض واحمد حمدي، التخطيط الإستراتيجي للاتصال وتسيير المشاريع في الوزارات الجزائرية، مجلة الرسالة للدراسات الاعلامية، جامعة العربي التبسي -تبسة -، المجلد 07، العدد 2023، 02.
- 162- يخلف عبد الرزاق وكسيرة الهام، دور آليات الديمقراطية التشاركية في انجاح التخطيط المحلي للتنمية في البلدية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة بليدة 2، المجلد 12، العدد 01، سنة 2023.
- 163- يوسف عنصر وناجي ليتيم، أهم المحددات السيكوسوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، جامعة الوادي، العدد السابع، 2014.

الملتقيات

- 164- محمد سيد احمد عبد المتعال، سياسة اختيار وتعيين وتدريب وتقييم أداء العاملين، الملتقى العربي الثالث للاتجاهات الحديثة لإدارة المشتريات والمخازن ورشة عمل إدارة المناقصات وعقود الشراء، شرم الشيخ -مصر- 2004.

المواقع الالكترونية:

- 165- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كتب عربية، 2003، ص، 277. انظر موقع www.kotobarabia.com

- 166- أحمد الكردي، إدارة الأداء الفعال، اطلع عليه يوم 2022/01/06، انظر الموقع

<https://kenanaonline.com/files/0011/11932> ص: 08

المطبوعات:

الوثائق

167- قوائم المستفيدين من القروض والاعانات لجنة الخدمات الاجتماعية لمديرية الضرائب الجزائرغرب.

168- وثائق بالمديرية من مصلحة امانة ديوان المديرية.

القوانين والمراسيم والتعليمات:

169- تعليمة رقم 01 / 2022، الصادرة من طرف المديرية العامة للتوظيف العمومية بتاريخ 2022/01/09، بخصوص المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بعنوان سنة 2022.

170- تعليمة رقم 01 / 2022، الصادرة من طرف المديرية العامة للتوظيف العمومية بتاريخ 2022/01/09 المتعلقة بتخصيص نسبة 01 %، من المناصب لصالح الاشخاص المعوقين في إطار احكام القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 اكتوبر 2019 المحدد لكيفيات توظيف الاشخاص المعوقين في المؤسسات والادارات العمومية والهيئات المستخدمة العمومية والخاصة.

171- القانون الأساسي للتوظيف العمومية 06/03 المؤرخ في 15/07/2006.

172- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 21/02/2009، يحدد تنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها.

173- المادة 02 من القرار المؤرخ في 03 ديسمبر 2014، الصادر في العدد 25 من الجريدة الرسمية لسنة 2014.

- 174- مرسوم 12-194 المؤرخ 25 افريل 2012، والصادر بالجريدة الرسمية العدد 26، بتاريخ 03 ماي 2012، الذي يحدد كفايات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والادارات العمومية واجرائها.
- 175- مرسوم 82/179 المؤرخ بتاريخ 15 ماي 1982 الذي يحدد محتوى الخدمات الاجتماعية وكيفية تمويلها، الصادر بالجريد الرسمية بتاريخ 18 ماي 1982.
- 176- مرسوم 85/59 المؤرخ في 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والادارات العمومية.
- 177- مرسوم التنفيذي 91/60 الصادر بتاريخ 23 فيفري 1991، المتضمن تنظيم واختصاصات المصالح الخارجية للإدارة الجبائية المعدل والمتمم بالقرار المؤرخ في 30 افريل 1991 المنظم للمصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها واختصاصاتها.
- 178- مرسوم التنفيذي رقم 15-176 المؤرخ في 06 جويلية 2015، والصادر بالجريدة الرسمية العدد 37، بتاريخ 08 جويلية 2015، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 08-07 المؤرخ في 26 فيفري 2008، والمتضمن تأسيس منحة جزافية تعويضية لفائدة بعض الموظفين والأعوان العموميين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية.
- 179- مرسوم التنفيذي رقم 19-336 المؤرخ في 08 ديسمبر 2019 المتضمن ادماج المستفيدين من جهازي المساعدة على الادماج المهني والادماج الاجتماعي للشباب حاملي الشهادات.

180- مرسوم تنفيذي رقم 10-299 المؤرخ في 29 نوفمبر 2010 والصادر بالجريدة الرسمية

العدد 74 بتاريخ 05 ديسمبر 2010، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين

للاسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية،

181- مرسوم رقم 303-82 الصادر بتاريخ 11-09-1982 المتعلق بتسيير الخدمات

الاجتماعية.

182- مرسوم رئاسي 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، المتعلق الشبكة الاستدلالية

لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، يحسب الراتب الرئيسي.

183- مرسوم رئاسي رقم 22-138 بتاريخ 31 مارس 2022 الذي يعدل المرسوم الرئاسي

304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، المتعلق الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام

دفع رواتبهم.

الكتب الاجنبية

184- Annie Chemla ET Autres، La performance des fonctions «

ressources humaines »، IGPDE ،Veille France، 2008.

185- Bernard MAR tory, Daniel Gazer, Gestion des ressources

humaines, pilotage social et performances, 4^{ème} édition dunod, Paris,

France, 2001.

186- BOHLANDER, George ; SNELL, Scott. Managing Human

Resources South-Western Cengage Learning.16th edition ,2013.

Ian. *Organisational Behaviour : Individuals, Groups and Organisation*.

Pearson UK, 2018.

187– Bruno Jarrosso, N100 ans de management, association progrès du management, 2^{em} édition, Dunod Paris, 2000.

188– Claude-Alazar et Sabine Sefari, contrôle de gestion, Edition^{5em}, édition Dunod, Paris, 2018.

189– Claude Alazard ET Sabine Sépari. Contrôle de gestion , 2 e édition, Dunod , France 2018.

190– DAILEY, Robert ; KEENAN, Tony ; TAYEB, Monir

H. *Organisational behaviour*. Pitman, 1990.

191– Danielle le Chasseur, Gestion des ressources humaines, CSMO, Québec, 2014.

192– Jacqueline Brraud et autres, La Fonction ressources humaines, 3^{em} édition, Dunod, Paris France, 2008.

193– Jean Brilman et Jacques Herar Les meilleures pratiques de management – Sixième édition– Éditions d'Organisation– Groupe Eyrolles– Paris–2006

194– Jean Claud Scheid: Les Grands auteurs en Organisation–dunod– 2eme edition. Paris–2005.

- 195**– Jean Guyot, Le recrutement Méthodique du personnel, entreprise moderne édition, Paris, 1979.
- 196**– Jean Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, édition^{21eme} Vuibert, Paris, France 2016.
- 197**– Loïc Cadin Et Francis Guérin, La Gestion Des Ressources Humaines ,4emdition ; Dunod, France,2015.
- 198**– M. Degay, La politique des ressources humaines dans l’entreprise, Paris, organisation, 1989.
- 199**– Marie–Josée Tessie GUIDE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES Comité sectoriel de main–d’oeuvre en technologies de l’information et des communications. ALIA. Montréal Québec. 2013.
- 200**– Michel– Paquin, Gestion des technologies de l information, des editions agence d ; arc ; Canada,1990.
- 201**– Ministère De L’action Et Des Comptes Publics, Transformation De La Fonction RH Direction General De L’administration, France, Edition 2019.
- 202**– SONNENTAG, Sabine (ed.). Psychological management of individual performance. John Wiley & Sons, 2003.

- 203**– Suzanne Maury La GRH Dans La Fonction Publique Direction de l'information légale et administrative, paris, france.2016.
- 204**– Thietart Raymond, Alain, La dynamique d'au travail, les éditions (de l'organisation), Paris, 1977.

المقالات الاجنبية

- 205**– DUGGUH, Stephen I. ; DENNIS, Ayaga. Job satisfaction theories : Traceability to employee performance in organizations. *IOSR journal of business and management*, 2014, 16.5.
- 206**– Indermun, Vartikka ; bayat, M. An analysis of organisationalbehaviour and its impact on organisational success. *International Journal of Innovative Research in Management*, 2013, 2.12.
- 207**– LEE, Seongsin. Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model. *Library Review*, 2007, 56.9.
- 208**– Mslow, A.H “A Theory of Human Motivation”. In *Psychological Review*, (1943). 50 (4).
- 209**– WONG, Simon ; PANG, Loretta. Motivators to creativity in the hotel industry—perspectives of managers and supervisors. *Tourism management*, 2003, 24.5: 551–559.

الملاحق

الملحق رقم : 01

الإستبيان الموجه لعينة الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة على لونيبي - البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

استمارة استبيان

أخي الفاضل... اختي الفاضلة..

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بأعدادها استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في تخصص تسيير الموارد البشرية والتي تحمل عنوان " فعالية نظام الحوافز على أداء المورد البشرية بالإدارة العمومية «، والتي نسعى من خلالها للوصول لبعض النتائج التي قد تساهم في تشخيص وتحليل واقع نظام الحوافز بإدارة الموارد البشرية.

من أجل ذلك يرجى التكرم بالإجابة على فقرات الإستبيان بوضع إشارة (X) أمام العبارة المناسبة لذلك.

مع العلم أن المعلومات المتحصل عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستحظى بالسرية التامة.

ولكم منا فائق التقدير والاحترام شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

تحت إشراف:

من أعداد الطالب:

المشرف الأول: أ.د. طاطاي كمال

مزغيش جمال

المشرف الثاني: أ.د. طويل آسيا

السنة الجامعية: 2024/2023

القسم الأول: المعلومات الشخصية والمهنية:

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2. السن: من 18 إلى 28 سنة ☐ من 29 إلى 39 سنة ☐

من 40 إلى 50 سنة ☐ أكبر من 50 سنة ☐

3. التصنيف المهني:

☐ مدير فرعي ☐ رئيس مصلحة

☐ إطار ☐ أخرى

4. الخبرة المهنية:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5. المؤهل العلمي:

☐ دراسات عليا ☐ جامعي

☐ ثانوي ☐ أخرى

القسم الثاني: محاور الإستبيان

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية.

رقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
06	توفر لنا ادارتنا كل وسائل الراحة والتجهيزات الضرورية للعمل.					
07	تشجعنا ادارتنا على التعاون والعمل الجماعي.					
08	الأساليب التسييرية المتبعة بإدارتنا ملائمة.					
09	المناخ التنظيمي السائد بإدارتنا مناسب للعمل.					
10	تشجعنا إدارتنا على مواصلة الدراسة لتحسين مستوانا العلمي وتمنحنا رخصاً لمزاولة ذلك.					
11	يتم تطبيق الاجراءات الإدارية على الجميع وبدون استثناء.					
12	وسائل الإتصال بإدارتي سهلة ومرنة وبدون عراقيل.					
13	توزع الواجبات والمهام الوظيفية بيننا على أساس التخصص بعدالة وبدون تحيز.					

المحور الثاني: الحوافز المادية

رقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
14	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله.					
15	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع مؤهلاتي العلمية.					
16	الراتب الذي أتقاضاه يغطي حاجاتي الأساسية اليومية.					
17	منحة المردودية التي أتقاضاها تتناسب مع الجهد الذي أبذله وتغطي حاجاتي الأساسية					
18	منحة الدخل التكميلي FRC التي أتقاضاها تتناسب مع الجهد الذي أبذله وتغطي حاجاتي الأساسية.					
19	يتحصل المتميزون منا على علاوة تشجيعية أو تعويض مادي عند تأديتهم لعمل إضافي أو خارج أوقات الدوام.					
20	تساهم لجنة الخدمات الإجتماعية في مساعدتنا ماديا.					
21	المكافآت المادية التي نحصل عليها تشجعنا على بذل المزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها.					

المحور الثالث: الحوافز المعنوية

رقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
22	يتميز نظام ترقيتنا بالعدالة والشفافية.					
23	تتم ترقيتنا في الدرجة أو الرتبة في الآجال المحددة.					
24	تمنح شهادات التقدير للمتميزين منا في الأداء.					
25	تمكننا إدارتنا من إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة في العمل.					
26	تنظم لنا إدارتنا دورات تكوينية وتدريبية لرفع مستوى أدائنا.					
27	يوظف رئيسنا المباشر عبارات التقدير والثناء على ما نقوم به من مجهودات في العمل.					
28	نشعر بالاستقرار والأمان في عملنا.					
29	تساهم لجنة الخدمات الإجتماعية في مساعدتنا معنوياً.					

المحور الرابع: تقييم الأداء

رقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
30	علامة تقييمي من طرف رئيسي المباشر مرتفعة بالنسبة لمعيار الانضباط.					
31	علامة تقييمي من طرف رئيسي المباشر مرتفعة بالنسبة لمعيار تقديم المساعدة في العمل.					
32	علامة تقييمي من طرف رئيسي المباشر مرتفعة بالنسبة لمعيار الجدية اثناء العمل.					
33	علامة تقييمي من طرف رئيسي المباشر مرتفعة بالنسبة لمعيار سرعة في انجاز المهام.					
34	علامة تقييمي من طرف رئيسي المباشر مرتفعة بالنسبة لمعيار المعرفة المهنية.					
35	علامة تقييمي من طرف رئيسي المباشر مرتفعة بالنسبة لمعيار روح المبادرة.					
36	علامة تقييمي من طرف رئيسي المباشر مرتفعة بالنسبة لمعيار التنظيم في انجاز العمل.					
37	علامة تقييمي من طرف رئيسي المباشر مرتفعة بالنسبة لمعيار الرقابة الذاتية .					

الملحق رقم : 02

الجداول الاحصائية وفقا لبرنامج spss

RELIABILITY

/VARIABLES=X1.6 X1.7 X1.8 X1.9 X1.10 X1.11 X1.12 X1.13 X2.14 X2.15 X2.16 X2.17 X2.18
X2.19 X2.20

X2.21 X3.22 X3.23 X3.24 X3.25 X3.26 X3.27 X3.28 X3.29 X4.30 X4.31 X4.32 X4.33 X4.34 X4.35
X4.36

X4.37

/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability**Notes**

Output Created		26-JUL-2023 12:09:58
Comments		
Input	Data	C:\Users\Abdelhalim\OneDrive\Bureau\اعينة جمال\ادكتوراه جمال\اعينة استطلاعية.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	83
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax		RELIABILITY
		/VARIABLES=X1.6 X1.7 X1.8 X1.9 X1.10 X1.11 X1.12 X1.13 X2.14 X2.15 X2.16 X2.17 X2.18 X2.19 X2.20 X2.21 X3.22 X3.23 X3.24 X3.25 X3.26 X3.27 X3.28 X3.29 X4.30 X4.31 X4.32 X4.33 X4.34 X4.35 X4.36 X4.37 /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00 :00:00.00
	Elapsed Time	00 :00:00.00

Scale : ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	83	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	83	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.815	32

RELIABILITY

/VARIABLES=X1.6 X1.7 X1.8 X1.9 X1.10 X1.11 X1.12 X1.13

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created		26-JUL-2023 12:06:25
Comments		
Input	Data	C:\Users\Abdelhalim\OneDrive\Bureau\أدكتوراه جمال\أعينة\استطلاعية.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	83
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax		RELIABILITY
		/VARIABLES=X1.6 X1.7 X1.8 X1.9 X1.10 X1.11 X1.12 X1.13
		/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
		/MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00 :00 :00.02
	Elapsed Time	00 :00 :00.02

Scale : ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	83	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	83	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.739	8

RELIABILITY

/VARIABLES=X2.14 X2.15 X2.16 X2.17 X2.18 X2.19 X2.20 X2.21

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability**Notes**

Output Created		26-JUL-2023 12:07:15
Comments		
Input	Data	C:\Users\Abdelhalim\OneDrive\Bureau\انكتوراه جمال\عينية استطلاعية.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<None>
	Weight	<None>
	Split File	<None>
	N of Rows in Working Data File	83
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=X2.14 X2.15 X2.16 X2.17 X2.18 X2.19 X2.20 X2.21 /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00 :00 :00.00
	Elapsed Time	00 :00 :00.00

Scale : ALL VARIABLES**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	83	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	83	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.738	8

RELIABILITY

/VARIABLES=X3.22 X3.23 X3.24 X3.25 X3.26 X3.27 X3.28 X3.29

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created		26-JUL-2023 12:07:59
Comments		
Input	Data	C:\Users\Abdelhalim\OneDrive\Bureau\امانة جمال\امانة جمال استطلاعية.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	83
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=X3.22 X3.23 X3.24 X3.25 X3.26 X3.27 X3.28 X3.29 /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

Scale : ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	83	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	83	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.766	8

Reliability

Scale : ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	83	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	83	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.709	8

FREQUENCIES VARIABLES=SEX AGE POS EXP DEGREE

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/HISTOGRAM NORMAL

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies**Notes**

Output Created		26-JUL-2023 11:23:53
Comments		
Input	Data	C:\Users\Abdelhalim\OneDrive\Bureau\ادكتوراه جمال\عينه\استطلاعية.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	83
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.

Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=SEX AGE POS EXP DEGREE /STATISTICS=STDDEV MEAN /HISTOGRAM NORMAL /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:01.02
	Elapsed Time	00:00:00.84

Statistics

		الجنس	السن	التصنيف المهني	الخبرة المهنية	المؤهل العلمي
N	Valid	83	83	83	83	83
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		1.5542	2.9518	3.0120	3.3976	2.3735
Std. Deviation		.50007	1.02295	.65321	.97455	.65725

Frequency Table

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	37	44.6	44.6	44.6
	أنثى	46	55.4	55.4	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 18 إلى 28	10	12.0	12.0	12.0
	من 29 إلى 39	15	18.1	18.1	30.1
	من 40 إلى 50	27	32.5	32.5	62.7
	أكبر من 50	31	37.3	37.3	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

التصنيف المهني

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير فرعي	1	1.2	1.2	1.2
	رئيس مصلحة	14	16.9	16.9	18.1
	إطار	51	61.4	61.4	79.5
	أخرى	17	20.5	20.5	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من خمس سنوات	5	6.0	6.0	6.0
	من 5 إلى 10 سنوات	14	16.9	16.9	22.9
	من 11 إلى 15 سنة	7	8.4	8.4	31.3

أكثر من 15 سنة	57	68.7	68.7	100.0
Total	83	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دراسات عليا	1	1.2	1.2	1.2
	جامعي	57	68.7	68.7	69.9
	ثانوي	18	21.7	21.7	91.6
	أخرى	7	8.4	8.4	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=X1.6 X1.7 X1.8 X1.9 X1.10 X1.11 X1.12 X1.13

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/HISTOGRAM NORMAL

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created		26-JUL-2023 11:28:36
Comments		
Input	Data	C:\Users\Abdelhalim\OneDrive\Bureau\إكتوراه جمال\عينية استطلاعية.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>

	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	83
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=X1.6 X1.7 X1.8 X1.9 X1.10 X1.11 X1.12 X1.13 /STATISTICS=STDDEV MEAN /HISTOGRAM NORMAL /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:01.34
	Elapsed Time	00:00:01.33

Statistics

		X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	
N	Valid	83	83	83	83	83	83	83	
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	
Mean		1.3133	2.5904	1.9880	1.6867	3.0964	2.0843	2.1446	
Std. Deviation		.46664	.66325	1.09871	.89617	.29691	1.12840	.96440	

Frequency Table

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	57	68.7	68.7	68.7
	غير موافق	26	31.3	31.3	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	42	50.6	50.6	50.6
	محايد	33	39.8	39.8	90.4
	موافق	8	9.6	9.6	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

X1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	42	50.6	50.6	50.6
	غير موافق	8	9.6	9.6	60.2
	محايد	25	30.1	30.1	90.4
	موافق	8	9.6	9.6	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

X1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	غير موافق تماما	42	50.6	50.6	50.6
	غير موافق	33	39.8	39.8	90.4
	موافق	8	9.6	9.6	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

X1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	75	90.4	90.4	90.4
	موافق	8	9.6	9.6	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

X1.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	25	30.1	30.1	30.1
	غير موافق	42	50.6	50.6	80.7
	محايد	8	9.6	9.6	90.4
	موافق تماما	8	9.6	9.6	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

X1.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	25	30.1	30.1	30.1
	غير موافق	29	34.9	34.9	65.1

محايد	21	25.3	25.3	90.4
موافق	8	9.6	9.6	100.0
Total	83	100.0	100.0	

X1.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	7	8.4	8.4	8.4
	غير موافق	76	91.6	91.6	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=X2.14 X2.15 X2.16 X2.17 X2.18 X2.19 X2.20 X2.21

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies**Notes**

Output Created	27-JUL-2023 23:46:51	
Comments		
Input	Data	C:\Users\Abdelhalim\OneDrive\Bureau\إدكتوراه جمال\عينية استطلاعية.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>

N of Rows in Working Data File		83
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=X2.14 X2.15 X2.16 X2.17 X2.18 X2.19 X2.20 X2.21 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.03

Statistics

		X2.14	X2.15	X2.16	X2.17	X2.18	X2.19	X2.20	
N	Valid	83	83	83	83	83	83	83	
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	
Mean		1.1928	1.7952	1.6988	1.8193	3.0000	1.1928	2.0000	
Std. Deviation		.39687	.59998	.46157	.38713	.00000	.39687	.00000	

Frequency Table

X2.14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	67	80.7	80.7	80.7

غير موافق	16	19.3	19.3	100.0
Total	83	100.0	100.0	

X2.15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	25	30.1	30.1	30.1
غير موافق	50	60.2	60.2	90.4
محايد	8	9.6	9.6	100.0
Total	83	100.0	100.0	

X2.16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	25	30.1	30.1	30.1
غير موافق	58	69.9	69.9	100.0
Total	83	100.0	100.0	

X2.17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق تماما	15	18.1	18.1	18.1
غير موافق	68	81.9	81.9	100.0
Total	83	100.0	100.0	

X2.18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	83	100.0	100.0	100.0

X2.19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	67	80.7	80.7	80.7
	غير موافق	16	19.3	19.3	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

X2.20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	83	100.0	100.0	100.0

X2.21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	21	25.3	25.3	25.3
	غير موافق	62	74.7	74.7	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=X3.22 X3.23 X3.24 X3.25 X3.26 X3.27 X3.28 X3.29

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/HISTOGRAM NORMAL

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created		26-JUL-2023 11:30:22
Comments		
Input	Data	C:\Users\Abdelhalim\OneDrive\Bureau\إكتوراه جمال\أعينة\استطلاعية.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	83
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=X3.22 X3.23 X3.24 X3.25 X3.26 X3.27 X3.28 X3.29 /STATISTICS=STDDEV MEAN /HISTOGRAM NORMAL /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:01.58

Elapsed Time	00:00:01.39
--------------	-------------

Statistics

		X3.22	X3.23	X3.24	X3.25	X3.26	X3.27	X3.28	
N	Valid	83	83	83	83	83	83	83	
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	
Mean		3.0964	3.0241	1.2892	1.3855	1.7952	2.4940	3.0964	
Std. Deviation		.29691	.73212	.63496	1.18765	.59998	.50300	.29691	

Frequency Table

X3.22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	75	90.4	90.4	90.4
	موافق	8	9.6	9.6	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

X3.23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	7	8.4	8.4	8.4
	محايد	60	72.3	72.3	80.7
	موافق	16	19.3	19.3	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

X3.24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	67	80.7	80.7	80.7
	غير موافق	8	9.6	9.6	90.4
	محايد	8	9.6	9.6	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

X3.25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	75	90.4	90.4	90.4
	موافق تماما	8	9.6	9.6	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

X3.26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	25	30.1	30.1	30.1
	غير موافق	50	60.2	60.2	90.4
	محايد	8	9.6	9.6	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

X3.27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	42	50.6	50.6	50.6
	محايد	41	49.4	49.4	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

X3.28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	75	90.4	90.4	90.4
	موافق	8	9.6	9.6	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

X3.29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	8	9.6	9.6	9.6
	محايد	75	90.4	90.4	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=X4.30 X4.31 X4.32 X4.33 X4.34 X4.35 X4.36 X4.37

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/HISTOGRAM NORMAL

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created		26-JUL-2023 11:30:52
Comments		
Input	Data	C:\Users\Abdelhalim\OneDrive\Bureau\امكتوراه جمال\اعينة\استطلاعية.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	83
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=X4.30 X4.31 X4.32 X4.33 X4.34 X4.35 X4.36 X4.37 /STATISTICS=STDDEV MEAN /HISTOGRAM NORMAL /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:01.25
	Elapsed Time	00:00:01.08

Statistics

		X4.30	X4.31	X4.32	X4.33	X4.34	X4.35	X4.36	
N	Valid	83	83	83	83	83	83	83	
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	
Mean		2.7229	2.5783	2.3253	2.6747	2.1807	2.0964	2.5181	
Std. Deviation		.45029	.49683	.47134	.47134	.56622	.50881	.50271	

Frequency Table

X4.30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	23	27.7	27.7	27.7
	محايد	60	72.3	72.3	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

X4.31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	35	42.2	42.2	42.2
	محايد	48	57.8	57.8	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

X4.32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	غير موافق	56	67.5	67.5	67.5
	محايد	27	32.5	32.5	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

X4.33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	27	32.5	32.5	32.5
	محايد	56	67.5	67.5	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

X4.34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	7	8.4	8.4	8.4
	غير موافق	54	65.1	65.1	73.5
	محايد	22	26.5	26.5	100.0
	Total	83	100.0	100.0	

X4.35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق تماما	7	8.4	8.4	8.4

غير موافق	61	73.5	73.5	81.9
محايد	15	18.1	18.1	100.0
Total	83	100.0	100.0	

X4.36

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	40	48.2	48.2	48.2
محايد	43	51.8	51.8	100.0
Total	83	100.0	100.0	

X4.37

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	61	73.5	73.5	73.5
محايد	22	26.5	26.5	100.0
Total	83	100.0	100.0	

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1.BAR ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: X4.AR

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.370 ^a	.137	.126	.26296

a. Predictors: (Constant), X1.BAR

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.886	1	.886	12.810	.001 ^b
	Residual	5.601	81	.069		
	Total	6.487	82			

a. Dependent Variable: X4.AR

b. Predictors: (Constant), X1.BAR

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.883	.132		21.763	.000
	X1.BAR	.220	.061	.370	3.579	.001

a. Dependent Variable: X4.AR

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT X4.AR

/METHOD=ENTER X2.BAR

/SCATTERPLOT=(*ZRESID , *ZPRED)

/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID).

Regression

Notes

Output Created		27-JUL-2023 19:32:16
Comments		
Input	Data	C:\Users\Abdelhalim\OneDrive\Bureau\ادكتوراه جمال\عينه استطلاعية.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	83
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT X4.AR /METHOD=ENTER X2.BAR /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED) /RESIDUALS NORMPROB(ZRESID).
Resources	Processor Time	00:00:00.47
	Elapsed Time	00:00:00.47
	Memory Required	4000 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	336 bytes

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X4.AR	2.4202	.28126	83
X2.BAR	1.8057	.23284	83

Correlations

		X4.AR	X2.BAR
Pearson Correlation	X4.AR	1.000	.243
	X2.BAR	.243	1.000
Sig. (1-tailed)	X4.AR	.	.013
	X2.BAR	.013	.
N	X4.AR	83	83
	X2.BAR	83	83

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2.BAR ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: X4.AR

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.243 ^a	.059	.048	.27449

a. Predictors: (Constant), X2.BAR

b. Dependent Variable: X4.AR

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.384	1	.384	5.098	.027 ^b
	Residual	6.103	81	.075		
	Total	6.487	82			

a. Dependent Variable: X4.AR

b. Predictors: (Constant), X2.BAR

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.889	.237		7.972	.000
	X2.BAR	.294	.130	.243	2.258	.027

a. Dependent Variable: X4.AR

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.2936	2.5140	2.4202	.06844	83
Residual	-.44054	.43446	.00000	.27281	83
Std. Predicted Value	-1.850	1.371	.000	1.000	83
Std. Residual	-1.605	1.583	.000	.994	83

a. Dependent Variable: X4.AR

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT X4.AR

/METHOD=ENTER X3.BAR

/SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)

/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID).

Regression

Notes

Output Created		27-JUL-2023 19:36:15
Comments		
Input	Data	C:\Users\Abdelhalim\OneDrive\Bureau\إكتوراه جمال\عينية استطلاعية.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	83
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

Cases Used		Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT X4.AR /METHOD=ENTER X3.BAR /SCATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED) /RESIDUALS NORMPROB(ZRESID).
Resources	Processor Time	00:00:00.44
	Elapsed Time	00:00:00.33
	Memory Required	4000 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	336 bytes

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X4.AR	2.4202	.28126	83
X3.BAR	2.3855	.39102	83

Correlations

		X4.AR	X3.BAR
Pearson Correlation	X4.AR	1.000	-.285
	X3.BAR	-.285	1.000
Sig. (1-tailed)	X4.AR	.	.004
	X3.BAR	.004	.
N	X4.AR	83	83
	X3.BAR	83	83

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3.BAR ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: X4.AR

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.285 ^a	.081	.070	.27125

a. Predictors: (Constant), X3.BAR

b. Dependent Variable: X4.AR

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.527	1	.527	7.164	.009 ^b
	Residual	5.960	81	.074		
	Total	6.487	82			

a. Dependent Variable: X4.AR

b. Predictors: (Constant), X3.BAR

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.909	.185		15.713	.000
	X3.BAR	-.205	.077	.285	2.677	.009

a. Dependent Variable: X4.AR

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.1917	2.4992	2.4202	.08018	83
Residual	-.44797	.42703	.00000	.26959	83
Std. Predicted Value	-2.850	.986	.000	1.000	83
Std. Residual	-1.652	1.574	.000	.994	83

a. Dependent Variable : X4.AR