

## نظام التحفيز وعلاقته بأداء الكفاءات

صالح خرواطي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة، salahkharouati@yahoo.fr

تاريخ الإيداع: 2016/11/31

تاريخ المراجعة: 2017/10/25

تاريخ القبول: 2017/12/03

## ملخص

لا ينفك الباحث في العلوم الاجتماعية بصفة عامة والمختص في تسيير الموارد البشرية بخاصة عن الاهتمام بتطوير السبل الناجعة من أجل تحسين الأداء العام لكافة الفاعلين في المنظمة، سواء بهدف تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد أو للوصول للأهداف المسطرة من قبل المسيرين أهمها تحقيق الربح والمنافسة. من هذا المنطلق اختص عديد الباحثين بدراسة نظام التحفيز وعلاقته بأداء الكفاءات، لما لهذا الموضوع من بالغ الأهمية في الحراك الاجتماعي المهني، إذ أضحي وقد أصبح يشكل عاملا من عوامل النزاعات العمالية المهنية.

الكلمات المفتاحية: نظام، التحفيز، الأداء، الكفاءات.

*Motivation system and its relation with the competences performance***Abstract**

The researcher in social science in general and the specialist in human resources management specifically are working on developing the most efficient tools for improving the overall efficiency of all the stakeholders of the organization. This is for reaching the satisfaction of individuals or attaining the goals planned by managers especially those related to profit and competitiveness. From this starting point a lot of researchers have specialized in studying the motivation system and its relation with the performance of competencies. This topic has a big importance on the socioprofessional movement and has become one of the factors of professional conflicts.

**Key words:** System, motivation, performance, competencies.

*Système de motivation et sa relation avec la performance des compétences***Résumé**

Le chercheur en sociologie d'une manière générale et celui spécialisé en gestion des ressources humaines plus particulièrement ne cesse de porter un intérêt au développement de moyens efficaces pour l'amélioration de la prestation générale de tous les intervenants de l'organisation, soit dans le but de réaliser la satisfaction professionnelle des individus ou bien d'atteindre les objectifs établis par les gestionnaires, spécialement l'acquisition du gain et de la compétitivité. Partant de là, de nombreux chercheurs se sont spécialisés dans l'étude du système de motivation et de sa relation avec la performance des compétences en raison de l'importance qu'a ce dernier dans le mouvement socioprofessionnel sachant qu'il est devenu un des facteurs des conflits professionnels.

**Mots-clés :** Système, motivation, performance, compétences.

المؤلف المرسل: صالح خرواطي، salahkharouati@yahoo.fr

## مقدمة

بعد التطور المتسارع الذي شهدته مختلف المنظمات من حيث طرق التسيير وأنماط التنظيم ومن أجل تحقيق الغاية من وجودها وهي الريح وخلق الثروة في ظل المنافسة المتزايدة، أصبح اهتمام المنظمة بالموارد البشري عموماً وبالكفاءات على وجه الخصوص أكثر إلحاحاً باعتباره مصدر القيمة الأعلى في العملية الإنتاجية وحتى في المجتمع.

ولهذا، غدت وظيفة إدارة الموارد البشرية من الوظائف الرئيسية للمؤسسة إذ توضع في الهيكل التنظيمي في نفس قيمة الوظائف الأخرى، كوظيفة إدارة الإنتاج، والتسويق، والمالية والمحاسبة، والتمويل... كما استقطبت اهتمام عديد الباحثين والمنظرين في مجال الإدارة والتسيير، فوضعوا لها أسساً ومهام واستراتيجيات من أجل تطويرها وتفعيل دورها أكثر في المؤسسات. من هذه المهام، ما تعلق بالتوظيف، وتشريعات العمل والعلاقات مع هيئات الضمان الاجتماعي، وإعداد مخططات التسيير التقديري للموارد البشرية، ووضع سياسة تحفيز ناجعة تعنى بالأجور والتعويضات ونظام الترقية، تهدف إلى تنمية واستقطاب الكفاءات.

## المقاربات النظرية لنظام التحفيز:

لقد أخذ موضوع نظام التحفيز في المنظمة حيزاً هاماً، وشكل جدالاً مستمراً حول كفاءته وتأثيره في أداء الموارد البشرية في الدراسات الكلاسيكية والحديثة لعلم الإدارة، فالمدخل الكلاسيكي ومن خلال كل من:

- مدرسة الإدارة العلمية التي تعتبر حسب رائدها فريدريك تايلور الفرد جزءاً من المدخلات البسيطة لرفع معدل الإنتاجية، إذ يقترح نظاماً صارماً للحوافز المادية يتماشى مع معدلات الإنتاج المتوقعة سلفاً من طرف أرباب العمل.
- أما المهندس الفرنسي هنري فايول فذهب للتركيز على العملية الإدارية للسيطرة على السلوك الإنساني من خلال القواعد والأوامر، بمعنى التصميم الأمثل للعمليات الإدارية كالخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة والمساواة في الحوافز.
- في حين يرى ماكس فيبر، منظر التنظيم البيروقراطي أن مبدأ الترقية يجب أن يتم حسب الجدارة في التعلم والتدريب.

كما أدلت المدرسة السلوكية بدلوها في هذا السجال، حيث كان لها الأثر الكبير والإيجابي في الرفع من مستوى الاهتمام بدراسة نظام التحفيز وعلاقته بسلوك العامل ومن ثم قياس مؤشرات الرضا الوظيفي والروح المعنوية المؤديين إلى تحسين الأداء والرفع من الإنتاجية.

- إذ تبين نظرية هرم الحاجات لماسلو، تدرج الحاجات الإنسانية عبر خمس مجموعات أدناها الحاجات الفزيولوجية ثم حاجات الأمن فالحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير كالاكتفاء والترقية، وصولاً إلى حاجات تأكيد الذات (التطور والنمو).

- أما ماك غريغور فيري أن الإدارة التقليدية بتصوراتها الخاطئة حيال العامل تزيد من نفور الأفراد وعزوفهم عن أداء مهامهم على أكمل وجه، حيث يشير إلى ضرورة إشراك العمال في اتخاذ القرارات التي تخصهم فيما يتعلق بنظام الحوافز بصفة عامة وإجراءات الترقية بصفة خاصة وخلق جو من الثقة والاحترام المتبادلين.

- في حين أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية، من خلال التون مايو، أن هناك علاقة أساسية ومباشرة بين الروح المعنوية والإنتاجية. فكلما كانت المعنويات مرتفعة كانت الإنتاجية مرتفعة والعكس صحيح. ونادت بضرورة تفهم معالجة أو الإحاطة بطبائع وتصرفات العاملين وميولهم ورغباتهم لخلق تعاون مشترك بينهم و بين الإدارة لتحقيق أهداف مشتركة.

- كما استرعى هذا المفهوم اهتمام الباحثين من أمثال هيرزبيرج الذي في دراسة أجراها حول دور العمل وظروفه في حياة العامل، بعد أن قام باستطلاع لحوالي مائتي محاسب ومهندس حول شعورهم بعد الأعمال التي يؤديونها، خلص إلى وجود خمسة عوامل تدفع العامل للعمل والتي من بينها الترقية.

- أما فروم فيرى في دراسة له حول الترقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي أن هناك علاقة طردية بين هذين المتغيرين من جهة. ومن جهة أخرى، فإنه يربط مفهوم فرص الترقية بمفهوم الطموح وتوقعات الفرد. فكلما كان طموحه أو توقعاته للترقية أكبر مما هو متاح فعلا للترقية في العمل، كلما قل رضاه عنه والعكس صحيح.

إلى ذلك، جاءت المقاربة النسقية التي من أبرز مؤسسيها البيولوجي النمساوي فون برتلانفي الذي اعتبر المؤسسة نسقا كليا يتفاعل مع النسق الأكبر وهو المجتمع وأنها تتكون من أنساق فرعية عديدة من بينها نسق التحفيز، ونسق التكوين، ونسق التوظيف.

ومن الاتجاهات المعاصرة لإدارة الكفاءات تلك التي اعتبرت العامل موردا استراتيجيا يجب الاستثمار فيه وتعظيم المنفعة من قدراته وكفاءاته بتدريبه وتحفيزه قدر المستطاع. وقد تجلّى تطبيق مبادئ نظرية الاستثمار في الرأسمال البشري إثر دراسات كل من شولتر 1961، وبيكر 1962. ويؤيدهما في ذلك بيتر دراكر الذي يقول في كتابه (post-capitalist society) المنشور سنة 1993 ما يلي «إنتاجية المعرفة ستصبح أكثر فأكثر العامل المحدد للتنافسية، سواء بالنسبة للدولة، وللصناعة، أو للمنظمة»<sup>(1)</sup>.

وعليه فتتوعد الحوافز وتعددها ارتبط بتعدد وجهات النظر فيما يتعلق بمكانة العنصر البشري بالمؤسسة عبر مختلف مراحل الاهتمام به، وفي ذلك نجد تعدد التعاريف التي أبرزت فحوى الحوافز، وإن تعددت يبقى الهدف المنشود واحدا ألا وهو تحفيز العامل، بما يضمن تحقق المصلحة المتبادلة للطرفين المؤسسة والفرد.

### مفهوم التحفيز:

يرتبط مفهوم التحفيز ارتباطا يكاد يكون حتميا مع مفهوم الأداء، وذلك راجع لتعلقهما السببي في كثير من العلوم والأديان والميادين، من هنا كانت أهمية إعطاء نظرة مفصلة حول مفهوم التحفيز من خلال آراء بعض الباحثين.

حيث عرف عمر وصفي عقيلي التحفيز بأنه « فرص أو وسائل (مكافأة، علاوات ...)، توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثيير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع»<sup>(2)</sup>.

أما أحمد ماهر فيرى أن التحفيز هو « بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الأجر أو المرتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، وبالترتبة قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب. كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين على تميزهم في الأداء، وأن

الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض أيضا يزيد عن الأجر» (3).

في حين ذهب علي السلمي إلى اعتبار التحفيز « مجموعة العوامل التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجدية وكفاءة و لرفع مستواهم كما ونوعا» (4).

إلى ذلك خالص نبيل أرسلان إلى أن الحوافز هي « مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية، بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم و أهدافهم ورغباتهم» (5).

من هذه الآراء والتعاريف يمكن استخلاص تعريف شامل لمفهوم التحفيز، على أنه جملة التدابير والإجراءات سواء كانت مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية والتي تشكل بدورها نظاما فعالا لإثارة الرغبة لدى العامل من أجل تحسين سلوكه و توجيهه نحو إشباع حاجاته و تحسين كفاءة أدائه وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

### تقييم الأداء:

تلجأ المنظمات على اختلاف أهدافها ونشاطها، لاعتماد نمطين مختلفين في زمن التقييم، فهناك من تركز لأسلوب التقييم الدوري حسب الحاجة وذلك للوقوف على أداء العامل تحت التجربة أو لغرض اتخاذ القرار المناسب ببقاء الموظف في وظيفته أو نقله إلى وظيفة أخرى وغير ذلك وهو المعمول به عادة.

أما النمط الزمني الآخر في التقييم فيمتاز بطول أمده لكونه سنويا أو يزيد، إذ تعتمد بعض المنظمات في مجتمعات كاليابان باعتباره محطة مناسبة في فترتها ومؤشراتها للوقوف على أداء الموظف.

كما تعد عملية تقييم أداء العاملين من أهم السياسات المنتهجة في إدارة الموارد البشرية، لما لها من أهمية قصوى في مرحلة اتخاذ القرارات التي تخص المورد البشري في المؤسسة وعلاقتها الوطيدة بمختلف سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم 01: التقييم أحد أهم ممارسات تسيير الموارد البشرية

التوظيف	تسيير الكفاءات	حركية الموظفين	الأجور والحوافز	التدريب	سياسة تسيير الموارد البشرية
					التقييم
					الاتصال
					حوار الشريك الاجتماعي

Source: Maurice Thévenet et autres, *Fonction RH Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Pearson Education France, Paris, 2008, p 114.

تلجأ المنظمة إلى برمجة عملية تقييم الأداء بصفة منتظمة من أجل مواكبة التغيرات الطارئة على المستوى المجتمعي، ورغم العوائق التي تعترضها إلا أنها تسعى لتحقيق بعض الغايات مثل:

- تسهيل تنمية وتطوير الفرد.
- تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلاله.
- المساعدة في تخطيط القوى العاملة.

- المساعدة في تحديد مكافآت الفرد<sup>(6)</sup>.

وكغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية، مرت وظيفة تقييم أداء العاملين بعدة مراحل شهدت خلالها تغيرا وتطورا ملحوظين في الأساليب والطرق، نوجز أهمها فيما يأتي:

### أولا: الطرق التقليدية لتقييم الأداء

**1- طريقة الترتيب:** تعد من أبسط الطرق وأسهلها، إذ تعتمد على قيام مدير الإدارة بترتيب أسماء الموظفين حسب تسلسلهم وحسب فعالية الأداء والإنجاز، ابتداء من الأعلى إلى الأدنى في القائمة. ثم يعمد إلى مقارنة أداء الموظفين ووضع الدرجات التقييمية وفق ما يراه، وليس وفق معايير التقييم الموضوعية المعتمدة. ولذلك، من المناسب تكليف لجنة لغرض وضع إشارات التقييم المناسبة لمواجهة الضعف في هذا الأسلوب.

### جدول رقم 02: نموذج طريقة الترتيب

الرقم التسلسلي	أسماء الموظفين حسب الترتيب	الدرجة التقييمية			
		ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا
1					
...					
ن					

- الإدارة ..... - المسؤول عن التقييم ..... - التاريخ / /

المصدر: شوايش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2004، ص 282.

### 2- طريقة المقارنة المزدوجة:

في هذه الطريقة تتم مقارنة فرد بفرد آخر من نفس المصلحة داخل المنظمة، أي يكون ذلك وفق ثنائيات من المقارنات يتحدد في كل مرة الأحسن منهما. وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام.

مثال:

إذا كان هناك 04 أفراد في مصلحة ما هم: كريم، طارق، علي، نسيم، فإن المقارنة تكون كالتالي:

كريم/ طارق كريم/علي كريم/نسيم طارق/علي طارق/نسيم علي/نسيم

عند إجراء المقارنات يقوم المكلف بالتقييم بتحديد أفضل فرد في كل مقارنة ثنائية، وبناءا عليه يمكن التوصل إلى الجدول الذي يبين نتيجة المقارنات الثنائية:

### جدول رقم 03: جدول نتيجة المقارنات الثنائية

الفرد	عدد المرات التي كان فيها أحسن	الترتيب
كريم	02	02
طارق	03	01
علي	01	03
نسيم	00	04

المصدر: الكرخي مجيد، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2013، ص 131.

يظهر من الجدول أن طارق قد حصل على أكبر عدد من المرات التي كان فيها الأحسن وبالتالي هو يعتبر ذا الرتبة الأولى وكريم الثاني وعلي الثالث ونسيم الرابع.

ويعاب على هذه الطريقة صعوبة استخدامها في الأقسام التي تحتوي على عدد كبير من العاملين حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا جدا.

### 3- طريقة التوزيع الإجباري:

تعتمد طريقة التوزيع الإجباري على فكرة التوزيع الطبيعي، حيث تتمركز القيم عند المتوسط ومن ثم تتوزع على الأطراف تنازليا. ولوضع هذا التوزيع تتبع الخطوات الآتية:

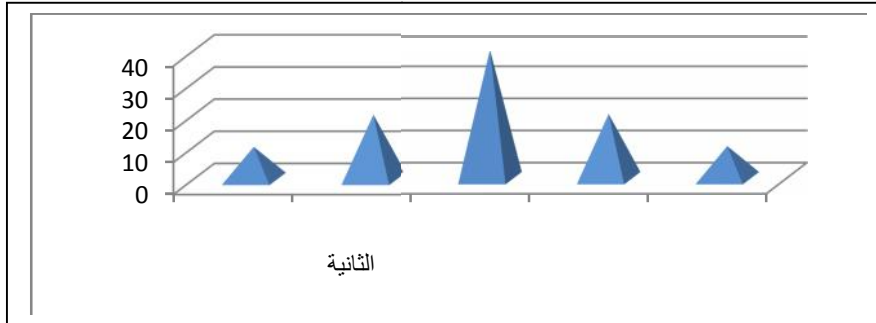
- تدوين أسماء الموظفين المشمولين بالتقييم في بطاقة منفردة.

- توزع البطاقات على خمس مجموعات كالاتي:

- المجموعة الأولى: وتعطى درجة (ضعيف).
- المجموعة الثانية: وتعطى درجة (أقل من المتوسط).
- المجموعة الثالثة: وتعطى درجة (متوسط).
- المجموعة الرابعة: وتعطى درجة (أعلى من المتوسط).
- المجموعة الخامسة: وتعطى درجة (جيد جدا).

فإذا كان عدد المشمولين بالتقييم (40) موظفا فإن التوزيع الطبيعي يأخذ النسب الآتية:

#### شكل رقم 01: التوزيع الإجباري



- المجموعة الأولى 10%
- المجموعة الثانية 20%
- المجموعة الثالثة 40%
- المجموعة الرابعة 20%
- المجموعة الخامسة 10%

المصدر: ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 298 - 299.

### 4- طريقة قوائم الاختبار:

تعتمد هذه الطريقة على القوائم التي ينجزها المشرف والتي تحتوي على أنماط السلوك المختلفة التي يتخذها العامل، يقوم المشرف بوضع الإشارات المناسبة أمام المسائل السلوكية (بنعم) أو (لا) ويترك قائمة الاختبار لتقييم الأداء، بعدها تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد تقييم كل سلوك خاص بالعامل، ثم تعمد الإدارة لتحليل ووضع الدرجات المناسبة وتحديد الأوزان الخاصة بكل نمط من السلوك، بعد ذلك يتم مناقشتها مع المدير للوصول إلى اتفاق على درجة العامل المستحقة. وبالرغم من الموضوعية التي تميزها إلا أن طريقة قوائم الاختبار تعد أكثر كلفة من غيرها ولتوضيح هذه الطريقة نأخذ المثال الآتي:

جدول رقم 04: جدول قوائم الاختبار لتقييم الأداء  
ضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة:

اسم العامل:.....الإدارة:.....مسؤول التقييم:.....التاريخ: / /

الرقم	الفقرة	الوزن	نعم	لا
1	يحافظ على أوقات الدوام			
2	يعمل بروح الفريق			
3	يضع خطة لعمله الأسبوعي			
4	يطبق التعليمات التي تصدر له			
5	يحافظ على ترتيب مكتبه			
6	يحافظ على دقة المواعيد			
7	يتواصل مع الآخرين			
8	قدرته على الإبداع و المبادرة			
مجموع الأوزان				

المصدر: الكرخي مجيد، مرجع سبق ذكره، ص 132 - 133.

### ثانيا: الطرق الحديثة لتقييم الأداء

ظهرت هذه الأساليب في تقييم أداء العاملين نتيجة تطور الفكر الفلسفي اتجاه العملية الإدارية، وكذا التغيير الذي طرأ على نظرة الإدارة نحو العاملين، حيث اتجه التركيز نحو إشراك العامل في تحقيق أهداف المنظمة، مع الاهتمام أكثر بالتوجه السلوكي للعامل وفيما يلي أبرز هذه الأساليب:

#### 1- طريقة الإدارة بالأهداف:

يقوم هذا الأسلوب على إشراك العامل في تحديد أهدافه مع الآخرين، مع وضع آليات تنفيذ كل هدف، أما المشرف فدوره يكمن في المتابعة وتوجيه الانحرافات إن وجدت، مع دعم المبادرات التي تهدف إلى استحداث أهداف جديدة تعود بالنفع على الجميع داخل المنظمة.

من شروط نجاح هذا الأسلوب ما يأتي:

1- قابلية الأهداف للقياس، 2- واقعية ووضوح الأهداف وابتعادها عن الغموض والتأويل،

3- أن يتسم الهدف بصفة التحدي، 4- وجود جدول زمني للتنفيذ.

يمتلك هذا الأسلوب في تقييم الأداء قابلية كبيرة للنجاح بسبب النتائج الإيجابية التي قد يحققها سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي. فتحديد الأهداف بطريقة مسبقة عن طريق الاتفاق بين المدير والمرووسين من شأنه تقوية إحساس هؤلاء بالأهداف وبالتالي زيادة التزامهم بتحقيقها.

#### 2- نظام قائمة التقييم المتوازنة:

تقييم الأداء المتوازن هو مفهوم يعمل على ترجمة الإستراتيجية إلى خطوات عملية تنفيذية، «هو وسيلة فعالة لتنظيم وقيادة المؤسسة وتقسيمها إلى مستويات مختلفة»<sup>(7)</sup>.

ابتكر نظام قائمة التقييم المتوازنة أو بطاقة النتائج المتوازنة من طرف (Kaplan and Notron) في مقال نشر سنة 1992 بمجلة (Harvard business review). وقد أثار المقال اهتماما واسعا، تطورت بفضلها نماذج لتقييم الأداء شاملة ومتوازنة تعكس حقيقة الأداء الفعلي للمؤسسة. يركز نظام التقييم المتوازن على تطلعات المؤسسة، ويعتمد في آلياته التنفيذية على التحقق من تنفيذ الجوانب الرئيسية لأداء المؤسسة، ويتم إعداد نظام لتقييم الأداء المتوازن وفق الجدول الآتي:

**جدول رقم (06):** مراحل إعداد نظام تقييم الأداء المتوازن

المرحلة	الهدف
1-تحديد الرؤية	ما الذي نتطلع إليه ونتمنى تحقيقه؟
2-تحديد الإستراتيجية	أي الإستراتيجيات تحقق آمالنا وتطلعاتنا؟
3-تحديد عوامل النجاح	ما الذي ينبغي التركيز عليه في التقييم؟
4-تحديد طرق القياس	ما هي طرق القياس المناسبة؟
5-التقييم	هل يتم تقييم طرق القياس؟
6-وضع خطط التنفيذ	أي الأعمال تتم لتحقيق الأهداف؟
7-المتابعة	كيف نتابع تنفيذ الأعمال؟

**Source:** Molho Denis, Dominique Fernandez-Poisson, La Performance globale de l'entreprise, les édition d'organisations, paris, 2003, p 121.

### 3- نظام التغذية العكسية في التقييم 360° درجة:

أثبتت معظم الأساليب السابقة في تقييم الأداء عدم تمكنها من مواكبة التطورات المجتمعية التي تشهدها مختلف المنظمات، سواء بتحيز المشرفين أو بصعوبة بيئة العمل المحيطة بعملية التقييم نفسها، لأجل ذلك لجأت المؤسسات الحديثة بغية تفادي هذه الأخطاء إلى نظام التغذية العكسية 360 درجة الذي يعتمد على تنوع مصادر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في تقييم أداء العامل. ومنها الرئيس المباشر، وزملاء العمل، والمرؤوسين، والعامل نفسه، والعملاء والزبائن<sup>(8)</sup>.

**الرئيس المباشر:** فالرئيس المباشر يعتبر الأكثر إماما بمتطلبات الوظيفة وسلوك العامل إزاء الصعوبات التي تواجهه. وبالتالي، يستطيع تقييم الموظف وفقا للتغذية العكسية التي تحدث أثناء العمل مما قد يحفز العامل على مزيد العطاء، غير أنه قد يصطدم بمشكلة التحيز كما سبق ذكره آنفا أو بعده عن مكان تواجد مرؤوسيه.

**زملاء العمل:** لتفادي تحيز الرؤساء تستخدم هذه الطريقة مصدرا آخر في التقييم هو زملاء العمل، فنظرا لقربهم وارتباطهم المباشر بالعامل، ومعرفتهم تفاصيل الوظيفة يمكن ملاحظة السلوك الوظيفي للعامل على طبيعته، وبالتالي تكون التغذية العكسية أكثر دقة خاصة في حالات التقييم التي يدخل فيها عامل التضامن وروح الجماعة، لكن مع ذلك يمكن حدوث خلل في عملية التقييم سواء بزيادة التقدير في حالة الصداقة بين العمال أو بانخفاض نتيجة التقييم في حالة الشقاق والخلاف بين زملاء العمل.

**المرؤوسين:** قد يصادف أن يكون العامل رئيسا لفوج من العمال، وبحكم منصبه هذا قد يؤخذ برأي المرؤوسين حول طريقة تسييره وسلوكه القيادي أثناء احتكاكه بهم، فالتقييم هنا مصدره المرؤوسين وكغيره من الأساليب لا



يخلو هذا النمط من التقييم من معايير الذاتية فإذا كانت معاملة المرؤوسين مرنة كان رأيهم إيجابيا والعكس في حالة المعاملة المتشددة.

**العامل نفسه:** تلجأ بعض المنظمات أحيانا إلى الاعتماد على العامل نفسه للحصول على معلومات تخص الأداء وهو ما يعرف بالتقييم الذاتي، وطبيعي أن تكون التغذية العكسية هنا غير مجدية لأن العامل بطبعه يصبو للترقية ورفع أجره ما يمثل حافزا لتقديمه أفضل المعلومات عن أدائه وسلوكه المهني ليحصل على درجة تقييم مرتفعة. **العلاء والزبائن:** هما طرفان مهمان في عملية تقييم أداء العامل، ذلك أن المعلومات التي يقدمها العملاء والزبائن حول أجال التسليم وجودة المنتج وأسلوب المعاملة من شأنها أن تعتمد كمعيار أساسي في التتقيط أثناء عملية تقييم الأداء. فالتغذية العكسية في هذه الحالة تكون فعالة وإيجابية، غير أن ما يعاب على هذه الطريقة كلفتها المرتفعة خاصة في حالات سبر آراء الزبائن.

### ثالثا: أسس التقييم الفعال

في السابق كانت عملية تقييم الأداء محصورة في شخص المدراء العاميين للمؤسسات نظرا لصغر حجم هذه الأخيرة من جهة ولغياب الشريك الاجتماعي من جهة أخرى، ثم توسعت هذه الصلاحية تدريجيا مع تطور مفهوم المناجمنت لتصبح أكثر شمولية ووضوح خاصة بعد ظهور أساليب مختلفة في التسيير كالإدارة بالأهداف والإدارة بالمشاركة<sup>(9)</sup>.

ساهم هذا التحول في وضع أسس لعملية تقييم الأداء من أجل خدمة الهدف العام للمؤسسة، وزيادة الرضا المهني للعمال، وفيما يلي أهم أسس التقييم الفعال:

- **وحدة وموضوعية القياس والتقييم:** وذلك باستخدام مفاهيم ومعايير موحدة وموضوعية لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة.

- **تأصيل مفهوم اللاعقوبة المرتبط بعملية تقييم الأداء:** فالتقييم ليس تصيدا أو ترصدا للأخطاء أو انتهاما لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على مستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المتوقع لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.

- **توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين:** يسمح ذلك بنقل أهداف ومعايير التقييم للمرؤوسين بشكل واضح وسليم، وبالمقابل نقل ردود فعل وآراء وتبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.

- **تجنب الذاتية والتحيز:** باستقصاء المعلومات عن أداء الفرد من مصادرها الأصلية الرسمية والمعتمدة مثل الفرد نفسه، أو رئيسته المباشر، أو زملاء العمل، أو الزبائن، وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على انطباعات مرؤوسيه.

- **المشاركة في عملية التقييم:** بتوسيع نطاق إبداء الرأي لجميع الشركاء الاجتماعيين مثل النقابة، ولجان المشاركة، والمرؤوسين أنفسهم، من أجل تصويب أي خطأ أو انحراف قد يقع فيه المشرف وإضفاء مصداقية أكثر على عملية التقييم<sup>(10)</sup>.

### رابعا: المعايير العامة المعتمدة في عملية تقييم أداء العاملين

- **معايير نتائج الأداء:** كمية الأداء، جودة الأداء.

- معايير السلوك الأدائي: إدارة الاجتماعات، وكتابة التقارير، والمواظبة على العمل، والتعاون مع الموظفين، وقيادة المرؤوسين، والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، والمعرفة بالعمل، والقدرة على التنظيم، والقدرة على الاتصال، والقدرة على التخطيط.
- معايير صفات الشخصية: روح المبادرة والإبداع، والانتباه، ودافعية العمل، والقيادة، والاتزان الانفعالي، والقدرة على التحمل.
- يمكن الإشارة في الجدول أدناه إلى معايير الأداء ومؤشرات قياسه التي تتسم بصفة الكلية والشمولية الأكثر استعمالا في المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر منظري الاقتصاد الكلي:

جدول رقم (07): معايير ومؤشرات قياس الأداء

المعيار	مؤشر القياس
النمو	- نمو السوق - نسبة نمو النشاطات - حصة السوق
التجديد	- الأجل المتوسط لوضع منتج جديد في السوق - نسبة % المنتج الجديد في رقم الأعمال - نسبة % رقم الأعمال
قيمة- زيون	- مؤشر رضا الزبون - نسبة الوفاء - التنافسية - الثمن
النوعية	- مؤشر النوعية - الضمان
التسيير	- دوران العمل - نسبة % مصاريف التدريب على الأجرة
البيئة	- نسبة العوارض

المصدر: غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2008، ص 154.

إن الإلمام بجميع هذه المعايير يؤدي حتما إلى امتلاك صاحبها لقب الموظف الكفاء.

### مفهوم الكفاءات وطرق تنميتها:

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوما متعدد الأوجه اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة، مما يجعل وضع تعريف محدد له أمرا اختلف فيه الباحثون، كما يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية باعتبارها مؤشرا مهما للموارد غير الملموسة، وفيما يلي نتناول مفهوم الكفاءات وطرق تنميتها.

**تعريف لوك بايور:** الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، هي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع هي استعداد لتجديد، وتجميع ووضع الموارد في العمل، ولا تظهر الكفاءة إلا أثناء العمل<sup>(11)</sup>.

**تعريف لويس دينوا:** الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال<sup>(12)</sup>.

فمفهوم الكفاءة إذن يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي

يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها، وتقويمها، وقبولها وتطويرها، كما يمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة.

#### أبعاد الكفاءة:

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمثلن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد.

#### المعرفة: *Savoir ou connaissance*

تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، والمستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة جزئية وحتى متناقضة. كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

#### المهارة: *Savoir faire*

القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا، لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرطا ضروريا لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد، هذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.

#### الاستعداد: *Savoir être*

ترتبط قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بتفوق وبهوية وإرادة فهي تحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

#### أنواع الكفاءات:

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات وهي المستوى الفردي ووافق الكفاءات الفردية، والمستوى الجماعي ووافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ووافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية والتي تمثل الميزة التنافسية.

#### الكفاءات الفردية:

هي جملة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن: المعرفة الفردية، والمهارات، والسلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالٍ، وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العملية المقبولة ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية.

يمكن القول إن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنة والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات والمعارف العملية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة.

**الكفاءات الجماعية:**

هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من المعارف ومنها: معرفة تحضير عرضاً وتقديم مشترك ومعرفة الاتصال، ومعرفة التعاون، ومعرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع وذلك باختياره للمورد الأكثر كفاءة.

**الكفاءات التنظيمية أو الإستراتيجية:**

هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، وتشمل الكفاءات الإستراتيجية عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، وحسب تعدد الوظائف فيها كالخطيط والتنفيذ، والإدارة، والرقابة.

**مقاربات تسيير الكفاءات:****المقاربة التسييرية:**

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال يشمل المعرفة والمهارات (كالمعرفة العلمية وحسن التصرف)، والسلوكيات. تفترض المقاربة التسييرية أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة منطوية وملازمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة في الفعل، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة. إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

**المقاربة العملية:**

من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية، التكنولوجية، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، فالتفاعل الدائم والمستمر بين تلك المكونات تتحقق لدينا كفاءات ذات تميز فالقدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل: قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة.

**المقاربة الإستراتيجية:**

تحدد فيها تلك القدرات المعرفية والعلمية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو بابتكار أفكار تنظيمية حديثة أو بكفاءة أخرى مشابهة فلكي تحقق المؤسسة أهدافها المسطرة، عليها أن تكون قادرة على استقطاب الكفاءات وتوظيفها وتنميتها والحفاظ عليها، وكذا ضمان التبادل والتعاون بين المسيرين والعاملين بها للاستفادة من أثر أفضلية تجميعها ومن تم بناء المهارات الجماعية التي تعتبر أساس التفوق والتميز، ليظهر دور المسير هنا في القيام ببناء واستغلال المورد البشري بالمؤسسة، والدفاع عن الكفاءات وحمايتها للمحافظة عليها.

**تنمية الكفاءات:**

أجمع الكثير من المفكرين والباحثين في مجال التسيير على أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور والذي هو عبارة عن كفاءات الأفراد، حيث أصبحت هذه الأخيرة هي حلقة الوصل بين الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة وبين العامل البشري، لذلك فواجب على كل مؤسسة أدركت هذا أن تسيير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم والتطور.

فتنمية كفاءات الأفراد هي عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تتبعها المنظمة من أجل زيادة كفاءات أفرادها وضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط، وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه. يمكن القول إن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي وعمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، أما التكامل الأفقي فيسمح بتكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح أنشطة تسيير الموارد البشرية متمركزة حول الكفاءة.

**مجالات تنمية الكفاءات:**

بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة، فإن المورد الاستراتيجي بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية كما هو بحاجة إلى تعميق وتقوية معارفه وصقل مهاراته، من خلال عمليات التطوير اعتمادا على التكوين والتعلم إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات ومنها:

**• إعداد مواصفات الكفاءات:**

توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، والمقابلات الفردية والجماعية، واستمارات الكفاءات، وبطاقات الكفاءة... إلخ.

**• تقييم الكفاءات:**

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسييرها لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد: مقابلة النشاط السنوية، والمرافقة الميدانية ومرجعية الكفاءات... إلخ.

**• تطوير الكفاءات:**

تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية، ذلك أنه من دون أي شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريعة ومعقدة وهي بذلك تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، ومن الأساليب المستخدمة في هذا الميدان نجد: التكوين المرتكز على الكفاءات.

**• تحفيز الكفاءات:**

توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية اتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها، حيث تشكل

التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات والإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد، وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات والمحفز الأهم لتحسين أدائهم.

### تجليات العلاقة بين نظام التحفيز وأداء الكفاءات في المنظمات الجزائرية:

رصدت الجزائر كغيرها من الدول في هذا المجال القوانين واللوائح المنظمة لتسيير أنظمة التحفيز ومؤشرات واضحة يقاس عليها أداء الكفاءات، غير أنه لا بد من الإشارة إلى وجود بعض الهيئات خاصة الأمنية والحكومية منها التي تلتزم بصرامة بتطبيق هذه القوانين. إلا أن هناك من المؤسسات من تغفل ناسية أو متناسية حتى ملامسة الجانب التشريعي المنظم لقواعد العمل، ويتجلى ذلك في محتوى مقال صحفي مطول في يومية الخبر الجزائرية خصص لملف الترقيات في المؤسسات الجزائرية، تم فيه عرض شامل لتمثلات المختصين إزاء الموضوع، ارتأى الباحث تلخيصها بما يخدم الغرض البحثي ويساعد على تشخيص الحالة بتفاصيلها وجوانبها المتداخلة ومن قطاعات مختلفة ك:

#### - سلك الأمن الوطني:

يرى السيد "محمد بن عيراد" مدير الموارد البشرية بالمديرية العامة للأمن الوطني أن تحديد معايير الترقية يتم من خلال لجنة تضم مسؤولين من الإدارة المركزية وممثلين عن مختلف الرتب، يتم على أساسها ترتيب الموظفين كل حسب درجة استحقاقه حيث تعد الشهادة أول معيار للترقية تليها الأقدمية ثم التتقيط السنوي الذي يراعي درجة الانضباط، ومدة الخدمة في الجنوب، والحالة الصحية، وأبرز المتحدث أنه تم أخذ إجراءات العمل بتقنية الإعلام الآلي لضمان الشفافية وعدم تدخل العامل البشري.

#### - سلك القضاء:

أما السيد "محمد رأس العين" الذي شغل منصب رئيس محكمة وكان رئيس نقابة القضاة وحاليا محام فيقر بأن الترقيات قانونيا لها معاييرها، ولكنها لا تخلو من المحاباة والجهوية وكشف عن تلقيه شكاوى كثيرة أثناء ترؤسه للنقابة خاصة بالذكر مثال الفرع النقابي لمجلس قضاء قسنطينة الذي حرم أعضاؤه من الترقية بسبب مواقفه الجريئة المدافعة عن استقلالية القضاء.

#### - سلك التعليم:

أكد السيد "عبد المالك رحمانى" منسق مجلس أساتذة التعليم العالي أن الجامعة ليست بمعزل عن النظام الاجتماعي والسياسي في الجزائر، فمعايير الترقية لا تتم استنادا للكفاءات وإنما تتم عن طريق الجهوية والانتماء السياسي، هذا الأخير أثر بقوة على نظام الترقيات بسبب مبدأ "تقوية الزمر" حيث يوجد من مدرء الجامعات من تجاوز الـ 18 سنة.

في حين يعتقد السيد "مسعود بوديبة" أمين وطني بنقابة "كنايست" أن الترقية في المناصب الإدارية على مستوى مديريات التربية تفتقد للمعايير العلمية المضبوطة وتحكمها نزوات جهوية، وقبلية، وإيديولوجية وأحيانا المصالح الذاتية.

## - قطاع الصحة:

فيما اتهم الدكتور "الياس مرابط" مديري المؤسسات الصحية واعتبر أن الترقيات إلى مراكز مسؤولية تبقى رهينة خلفيات سياسية لا تخلو من المحسوبية والجهوية ويغيب فيها مبدأ الكفاءة.

وفي هذا الإطار تأسف الناطق الرسمي باسم الجمعية الوطنية لمكافحة الرشوة "جيلالي حجاج" من سياسة المداهنة التي أصبحت المعيار الأول للترقية في مؤسسات الدولة، على غرار الوزارات إضافة للجهوية ومجموعة المصالح وهو ما تكون له انعكاسات على مردود الموظفين، لافتا إلى أن الجمعية ترسل تقريرا سنويا مفصلا حول الأشخاص ضحايا الترقيات إلى الإدارات والمؤسسات العمومية وتستقبل منها ردودا لا بأس بها.

لتختم صاحبة المقال برأي الباحث في علم الاجتماع السيد "حسين عبدلاوي" الذي أوضح أن الترقيات التي لا تراعي المعايير الموضوعية تؤثر على فعالية المؤسسات ومردودها، ولفت إلى أن المحسوبية والجهوية يقل نقشيها داخل المؤسسات التي لها علاقة بالمحيط ومعايير التنظيم الدولي. حيث تتم الترقيات في حدود المؤهلات مؤكدا أن بعض المؤسسات أصبحت ضحية لثقافة المجتمع الذي يحمل الكثير من التناقضات، وهو ما يتسبب في ظهور صراعات وإحباط في أوساط الموظفين ويؤثر على مردودهم<sup>(13)</sup>.

قد يجد المطلع على هذه الآراء نوعا من الذاتية في الطرح بحكم الانتماء الإيديولوجي أو السياسي لبعض المستجوبين، فما كان منا إلا البحث عن دراسات أكثر موضوعية بالتزامها الجانب العلمي الأقرب للدقة. ففي دراساتهم حول واقع العلاقة بين نظام التحفيز وأداء الكفاءات، توصل بعض الباحثين الجزائريين للنتائج الآتية:

## - دراسة نذيرة بوزيد:

هي عبارة عن دراسة حالة بعض المسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة، هدفها البحث في موضوع دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية، وقد توصلت لنتائج نورد أهمها فيما يأتي:

- المسير لا يهتم بإشراك العمال في اتخاذ القرار الاستراتيجي للمؤسسة.
- عدم الاهتمام بالدورات التدريبية والتكوينية اللازمة، والتي من شأنها أن تنمي معارف وخبرات الأفراد.
- انعدام الثقة في الكفاءات الموجودة بالدول النامية ومنها الجزائر، وإهمال تسيير الكفاءات البشرية مما أدى إلى فشل المؤسسات وهجرة الأدمغة إلى الخارج، لذا فإنه تظهر الحاجة للاهتمام بالتسيير عن طريق تنمية وتطوير المورد البشري بالمؤسسة<sup>(14)</sup>.

## - دراسة الطاهر الوافي:

أجريت هذه الدراسة في الجزائر على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح بمدينة تبسة في إطار مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، بعنوان «التحفيز وأداء الممرضين» توصل الباحث في هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- تأكيد الممرضين بنسبة 84.61% على عدم كفاية الأجر.
- عدم فعالية نظام المكافآت المطبق بالمؤسسة، وعدم استجابتها لتطلعات الممرضين كما عبرت عنه نسبة 84% من المبحوثين.

- عدم اهتمام المؤسسة الاستشفائية بعملية التدريب وذلك ما أكدته نسبة 82.05% من المبحوثين.

ليستخلص الباحث أن هناك ارتباطا وثيقا بين الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة بمختلف أنواعها ومستوى الأداء لدى ممرض المؤسسة الاستشفائية، وأن انخفاض أداء الممرضين يعود بالأساس إلى عدم وجود نظام حوافز فعال يشبع الحاجات المختلفة للأفراد، والذي ينعكس سلبا على نوعية الخدمات الصحية بصفة عامة<sup>(15)</sup>.

#### - دراسة عبد القادر هاملي:

أضحت هذه الدراسة الموسومة «وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة» والتي أجريت على مستوى مؤسستي سونلغاز ونفطال بولاية تلمسان إلى نتائج هامة نوردتها فيما يلي:

- أن نظام التقييم السائد في مؤسسة نفطال تلمسان ومؤسسة سونلغاز تلمسان، لا يحظى بالاهتمام والمتابعة الكافيين، مثل ما أكده أغلب أفراد العينة، وهذا راجع إلى غياب إطار قانوني وتنظيمي واضح يضيء الشرعية الكافية على هذا النظام، ويضعه ضمن الأولويات والوظائف الإستراتيجية في المؤسسة، مما جعلها تعتبره مجرد إجراء شكلي لا أكثر، وهذا ما أدى إلى عدم اتسامه بالموضوعية والدقة الكافيتين، الواجب توافرها في أنظمة التقييم السليمة والفعالة، كما حال دون الوصول إلى الأهداف المرجوة منه.

- أثبتت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة واضحة وذات دلالة بين نتائج التقييم والقرارات المتعلقة بمراجعة سياسات شؤون العمال المختلفة في المؤسستين محل الدراسة، سواء تعلق الأمر بالحوافز، الترقيّة، وتحديد الاحتياجات التدريبية، أو حتى بما يتعلق بالعقوبات.

- كشفت نتائج الدراسة عن جملة من المشاكل والأخطاء، وهي أخطاء متعلقة أساسا ب: القائمين على عملية التقييم، مشاكل وأخطاء نظام التقييم نفسه، والتنظيم الإداري السائد في المؤسستين. كل هذه الأخطاء حالت دون الوصول إلى تقدير عادل وموضوعي لمستوى كفاءات العمال، حيث يسيطر تحيز الرئيس المباشر على عملية التقييم كما تم تأكيده من طرف أفراد العينتين وهذا ما حال دون فعاليته.

ليخلص الباحث إلى نتيجة أنه يمكن الحكم على نظام التقييم الجاري العمل به في مؤسسة نفطال تلمسان، ومؤسسة سونلغاز تلمسان على أنهما نظامان لا يرقيان إلى مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبين، لأنهما لا يستندان على أسس علمية تتسم بالموضوعية والعدالة وبالتالي لم يتمكنوا من الوصول إلى تقييم عادل وموضوعي لكفاءات العامل، كما أن نتائجهما لا تتسم بالدقة، ولا تخدمان القرارات التي تتخذ على مستوى إدارة الموارد البشرية والمتعلقة بتسيير شؤون العاملين<sup>(16)</sup>.

مما سبق طرحه يمكن القول إن نظام التحفيز المتبع في أي منظمة كانت، له علاقة مباشرة بأداء الموارد البشرية عامة، والكفاءات على وجه الخصوص، إذ ترتفع مؤشرات الأداء حين يتسم التحفيز بالموضوعية والمصادقية، وينخفض العطاء في حضور الذاتية والعشوائية في التقييم والتحفيز، وهو ما تعتمده كبريات الشركات في العالم التي تتنافس من خلال معايير الجودة الشاملة التي تتحقق بوجود كفاءات عالية يتم الحفاظ عليها بتتميتها عن طريق أنماط التحفيز المتعددة سواء المادية أو المعنوية.

#### الهوامش:

1-Michel GRUNDSTEIN, Un Cadre Directeur Pour Repérer Les Connaissances Cruciales Pour l'Entreprise, MG CONSEIL, Recherche Report N°9 , 2002, p 3.

2- عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن، 1991، ص 5.

3- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 29.



- 4- السلمي علي، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1983، ص 15.
- 5- أرسلان نبيل، الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام، دار النهضة، مصر، 1979، ص 20.
- 06- Jean Brillman, Les Meilleures pratiques de Management, au Coeur de performance, 3ème édition, les Editions des organisations, paris, 2001, p 44.
- 7- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2004، ص 90-91.
- 8- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 243.
- 9- زايد عادل محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 375.
- 10- François Pichault, Jean Nizet, Les pratiques de gestion des ressources humaines, Editions du Seuil, paris, 2000, p 99-100.
- 11- منصور كمال، صولح سماح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جوان 2010.
- 12- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعات التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول، جامعة الشلف، 03-04/12/2012.
- 13- أدرغال رزيقة، الترقيات في المؤسسات...، يومية الخبر، الجزائر، عدد 7424، 2014.
- 14- بوزيد نذيرة، دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة الماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011/2012.
- 15- الوافي الطاهر، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة (2)، 2012/2013.
- 16- هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أوبكر بلقايد تلمسان، 2010/2011.