وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس – المدية –

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص تسيير عمومي

عنوان المذكرة:

أثر انخفاض دافعية الموظفين على الإنتاجية

دراسة حالة بمقر بلدية – البرواقية -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر2

من إعداد الطالبين:

- قاسمي محمد
- دميش هشام

تحت إشراف الأستاذ:

*د/ يرقي جمال

❖ أعضاء اللجنة المناقشة

د. علوطي لمين	رئيسا
د. يرقي جمال	مشرفا
د. سرار عمر	ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018

شكر وعرفان

الحمد لله الذي أبدع كل شيء خلقه, والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم الذي أرسله الله تعالى هاديا وبشيرا لجميع الأمم.

في البداية يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ:

* يرقي جمال * المشرف على هذه المذكرة.

نشكره على توجيهاته وإرشاداته القيمة فجزاه الله كل خير.

إنه لمن دواعي سروري بعد أن من الله علينا بإنجاز هذا العمل المتواضع أن نتوجه بتقديم الشكر والعرفان إلى كل من كان له الفضل علينا وساعدنا ولو بنصيحة من قريب أو بعيد.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال بلدية البرواقية ونخص بالذكر رئيس المصلحة الشؤون الإقتصادية * حسناوي فتحي * واسأل الله الغفور الرحيم أن يجازيهم خير الجزاء...

وصلى الله وسلم على خير خلقك ونبيك محمد(صلى الله عليه وسلم)

وعلى آله وصحبه أجمعين.

إهداء

اهدي الى من كلله الله بالهيبة والوقار ..الى من علمني العطاء بدون انتظار ..الى من احمل اسمه بكل افتخار ..ارجو من الله ان يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطفها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد والى لابد.. (والدي العزيز)

اهدي لأجمل إنسانة ربتني في طفولتي ويا أرقى أم ساعدتني لأحقق أمنيتي اسمحي لي أن اخذ فرصتي

واشكركي كثيرا يا والدتي وأمي الغالية

كما اهدي ثمرة جهدي لإخوتي (محمد، مراد)

وأخواتي: (كريمة، إسمهان)

إلى صديقي ورفيق دربي * قاسمي محمد *

وأخص بالذكر أصدقائي * مراد، وحيد، زكرياء، أمين، نواري *

إلى كل الأصدقاء والأحباب من دون استثناء إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي إلى أساتذتي الكرام وكل رفقاء الدراسة في جامعة تخصص تسيير عمومي

* هشام*

إهـــداء

الحمد لله الذي وفقني للوصول إلى هذا الذي أهديه

إلى الوالدين الكريمين * أبي وأمي*

حفظهما الله ورعاهما وأطال في عمرهما

أهدي نجاحي هذا إلى كل من ساهم في تحفيزي من قريب أو بعيد

وأهدي إلى إخوتي * أمين، شمس الدين*

وإلى أختي الغالية * بشرى *

وإلى أخي وصديقي * دميش هشام *

كما أهدي عملي هذا إلى كل عائلتي من يحمل لقب *قاسمي محمد*

وأخص بالذكر أصدقائي * أمين، إسلام، عبد النور *

إلى كل الأصدقاء والأحباب من دون استثناء إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي إلى أساتذتي الكرام وكل رفقاء الدراسة في جامعة تخصص تسيير عمومي.

* محمد*

الملخص:

تعد الدافعية من بين المواضيع المعقدة التركيب وذلك لأنه لا يمكن إخضاعه للملاحظة المباشرة، وإنما يستدل عليه من السلوكيات الناتجة عنه والمتمثلة في الأداء الوظيفي.

وتغير ذات أهمية كبيرة في المؤسسات لأنها تغير نوع من الاستثمار في المورد البشري فمن خلالها يتم توجيه سلوك الفرد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تم توجيه العاملين بما يخدم مصالحها فيخلق في ذهنهم أن حصولهم على ما يريدون تربط بأدائهم للعمل المكلف به فيدفعهم إلى تقديم أفضل مالديهم للوصول إلى أهدافهم ما يخدم مصالح المؤسسة أيضا، ومن هذا تغير الدافعية لها أهمية كبيرة في التأثير على الإنتاجية التي تغير بطبعها مؤشر هام وفعال في تقييم المؤسسات فكلما زاد كل ما يعدمه الأفراد في العملية الإنتاجية، كل ما انعكس إيجابا على المؤسسة وما تقدمه من خدمات.

Résumé:

La motivation est l'un des sujets les plus complexes, car elle ne peut pas être directement observée, mais découle plutôt des comportements qui en résultent.

Et le changement revêt une grande importance dans les institutions, car il modifie le type d'investissement dans les ressources humaines grâce auquel le comportement de l'individu est orienté vers la réalisation des objectifs de l'institution. Pour atteindre leurs objectifs, qui servent également les intérêts de l'institution, et ce changement de motivation revêt une grande importance pour influer sur la productivité, qui est à son tour un indicateur important et efficace pour l'évaluation des institutions, plus tout ce qui est exécuté par des individus au cours du processus de production se reflète positivement sur l'institution et ses services.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

العنوان	الصفحة
كلمة شكر	-
إهداء	-
فهرس المحتويات	-
قائمة الأشكال	-
مقدمة عامة	أ-ج
الفصل الأول: ماهية دافعية الموظفين	
تمهيد	5
المبحث الأول: ماهية الموظف العام	6
المطلب الأول: تعريف الموظف العام	6
المطلب الثاني: شروط وإكتساب صفة الموظف العام	7
المبحث الثاني: مفهوم الدافعية	10
المطلب الأول: تعريف الدافعية وأهميتها	10
المطلب الثاني: خصائص الدافعية ووظائفها	13
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الدافعية	15
المبحث الثالث: مفهوم نظريات الدافعية	16
المطلب الأول: نظريات تدرج الحاجات	16
المطلب الثاني: نظرية العاملين	19
المطلب الثالث: نظرية التوقع	20
المطلب الرابع: نظرية (X) و (Y)	23
المطلب الخامس: نظريات العدالة	23
المطلب السادس: نظرية دافع الإنجاز والنفوذ والإنتماء	24
المبحث الثالث: قياس الدافعية	25
المطلب الأول: كيفية قياس الدافعية	25
المطلب الثاني: أساليب قياس الدافعية	26
المطلب الثالث: مؤشرات الدافعية	27
خلاصة	30

الفصل الثاني: الإنتاجية وكفائتها وإنعكاساتها على الدوافع	
تمهيد	32
المبحث الأول: ماهية الإنتاجية	33
المطلب الأول: تعريف الإنتاجية	33
المطلب الثاني: تطور مفهوم الإنتاجية	35
المطلب الثالث: علاقة الإنتاجية بمفاهيم مشابهة لها	38
المبحث الثاني: العمل والكفاءة الإنتاجية	42
المطلب الأول: العمل	42
المطلب الثاني: الكفاءة الإنتاجية	44
المطلب الثالث: إنعكاسات نظام الدوافع على أداء ومردودية الأفراد العاملين	53
خلاصة	57
الفصل الثالث: دراسة حالة مقر بلدية البرواقية	
تمهيد	59
المبحث الأول: نبذة حول بلدية البرواقية	60
المطلب الأول: تقديم البلدية	60
المطلب الثاني: الوضعية لمختلف القطاعات على مستوى البلدية	61
المطلب الثالث: البرامج التنموية البلدية وتوزيعها	62
المبحث الثاني: دراسة واقع الدوافع بالبلدية	65
المطلب الأول: واقع الدوافع المقدمة في الإدارة الجزائرية	65
المطلب الثاني: الدوافع المادية المقدمة لبلدية البرواقية	68
المطلب الثالث: الدوافع المعنوية المقدمة ببلدية البرواقية	76
المبحث الثالث: أثر الدافعية على أداء الموظفين والعوامل المؤثرة عليها والأساليب	82
المطلب الأول: تأثير الدافعية على أداء العاملين	82
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الدوافع	87
خلاصة	89
خاتمة	91
قائمة المراجع	-
الملاحق	-

❖ **قائمة الأشكال:**

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	عملية الدفع الأساسية	11
2-1	هرم تدرج الحاجات	19
3-1	نموذج إفتراضي للتوقع في الدافعية	22
4-1	تشكيل إدراكات العدالة	24
1-2	العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية في المؤسسة	47
2-2	معوقات إدارة الأفراد في رفع الكفاءة الإنتاجية	49
1-3	الهيكل التنظيمي لبلدية البرواقية	64

مقدمة

مقدمة عامة:

تعتبر الدافعية هي المحرك الأساسي لحياة الفرد وتوجيهاته فعليها أساسا بني ميولاته ونشاط العمل الذي لا يمكن أن يكون متقن أو مكتمل إلا إذا كان مقترن بالدافع الكامن لدى كل فرد، والذي يتأثر بالمستجدات المحيطة بالفرد سواءا الايجابية أو السلبية، فهي التي تحدد مدى فاعلية الفرد في جميع مراحل صيانة خاصة في إطار العمل، كونه نشاط إنساني يمثل سببا لحصول العامل على درجات أو ترقية أكبر، وهو ما جعل موضوع الدوافع من بين أبرز أولويات إدارة الموارد البشرية في المنظمات وزاد في أهمية البحوث لتحديد هذا المفهوم وطرق إثارته لدى الفرد.

ونظرا للأهمية التي اكتسبها هذا الموضوع في مجال تطور علم الإدارة ظهرت العديد من النظريات التي تقوم على دراسة نظم الدوافع وأثرها على تحريك نشاط الإنسان أو إنتاجية الفرد في المؤسسات نحو سلوك يحقق نتائج وأهداف الإدارة ومن هذا المنطلق جاء موضوع دراستنا بعنوان "أثر إنخفاض دافعية الموظفين على الإنتاجية" والتي حاولنا من خلالها دراسة طبيعة الموظف داخل مؤسسة عامة وتأثيرها على دافعية وأداءه داخل المؤسسة .

ومن أجل تحديد هذه الدراسة سلطنا الضوء على عدة مواضيع قسمنها إلى فصول كالتالي:

2- مشكلة الدراسة

يرتبط نجاح مؤسسة على كفاءة موردها المالي والمادي والبشري وتخص بالذكر المورد البشري باعتباره محل الدراسة فهو العنصر الفعال في أي مؤسسة وعلى هذا الأساس وجب علينا التعرف على طبيعة الموظف الذي يميل بطبعه إلى الكسل، مما يجعله يتنافى مع تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا دفعنا لطرح إشكالية الدراسة مفادها:

- ماأثر انخفاض دافعية الموظفين على الإنتاجية؟

3- تساؤلات الدراسة

- هل العامل يميل إلى الكسل بسبب الدافعية؟

- هل يتسم العاملون بدوافع متنوعة تؤثر عليها عوامل داخلية وخارجية؟

- هل يؤدي الدفع إلى رفع مستوى الأداء من خلال تعزيز نقاط القوة ونقاط الضعف؟

4- الفرضيات:

* يعود إنخفاض معدل الإنتاجية لدى الموظفين إلى إنخفاض دافعيتهم.

* تتأثر الدافعية لدى الموظفين حسب أقدميتهم في العمل وحالتهم الإجتماعية.

* الدوافع تكون نقطة بدايتها من ذات الفرد.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث العلمي إلى الإجابة على تساؤلات معينة والسعي إلى تحقيق أهدافها.

* التعرف على مستوى الدافعية لدى الموظفين وأثرها على الأداء الوظيفي.

* التعرف على العلاقة وطبيعة الضغوطات المحيطة بالموظفين وأثرها على دافعية الموظفين لزيادة الإنتاجية.

* الكشف عن طبيعة التغيرات التي يمكن أن تحدد سلوك الأفراد لوجود الدافعية أو بالإمتناع عليها.

5– أهمية الدراسة:

1- تكمن أهمية الدراسة في معرفة أهمية الدافعية لدى الموظفين، حيث تعتبر هي العماد الأساسي لأي مؤسسة.

2- تركز هذه الدراسة على مساعدة صانعي القرار للمؤسسات في المساعدة بوضع خطط وبرامج وإصلاحات للحد من الضغوطات التي يتعرض لها الموظفون.

3- المساهمة في مساعدة المسؤولين على وضع استراتيجيات تسمح بإدارة هذه الضغوطات والحفاظ على مستوى محدد لها لضمان ارتفاع مستوى الدافعية.

4- إبراز أهمية الدوافع في الإنتاجية وتحسين مستوى نمو المؤسسات.

5- معرفة أسباب ميول العمال إلى الكسل وكيفية التقليل منه حتى لا يتنافى مع هدف المؤسسة.

6– مبررات إختيار الموضوع:

إن تحديد الباحث لأسباب ودوافع اختيار موضوع الدراسة يساهم إلى حد كبير ضمنيا في ضبط الإشكالية وتحديد المسار السليم للبحث والوصول إلى النتائج المرجوة ومن أهم الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع هي أسباب ذاتية وموضوعية:

1/– أسباب ذاتية:

* رغبة الباحثان الشخصية في تحديد مستويات الضغوطات المهنية التي يتعرض لها العمال وتأثيرهم بها لدافعيتهم.

* الطموح الشخصي في دراسة الدافعية وأثرها على الإنتاجية لمعرفة أسباب فشل المؤسسات في تقديم الضمانات اللازمة لرفع الدافعية للتكوين.

2/– أسباب موضوعية:

* الوزن العلمي للموضوع كونه يدرس إشكالية العصر وهو عدم تحلي أغلب العمال بالرضى الوظيفي مما يؤثر سلبا على الإنسان المناسب في المكان المناسب.

* تفاقم مستوى الأخطاء وحوادث العمل التي شهدتها المؤسسات نتيجة للإهمال والتكاسل الذي يشهده الموظفين.

* تزايد شكوى المواطنين وتذمرهم من الوضع مما يجعل القيام بالتحقيقات تكشف مسببات هذه السلوكات ومحاولة القضاء عليها.

7– منهج الدراسة:

لقد اعتمدنا على أسلوب دراسة حالة وقمنا بالمسح الشامل قصد الإلمام بالظاهرة التي هي مجال الدراسة المحددة ووضعها وتحليلها والعمل على تفسيرها للوصول إلى حلول من شأنها تحسين الوضع الراهن للموظفين بالبلدية وأثر انخفاض الدافعية في انخفاض مستوى إنتاجيتهم.

الفصل الأول

ماهية دافعية الموظفين

تمهيد:

يعد موضوع الدوافع من الموضوعات التي حظيت ومازالت تحظى بإهتمام علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن الدوافع تعتبر أحد أهم المتغيرات المستعملة الدافعية بانعكاساتها وبعلاقتها الإيجابية على الكفاءة الإنتاجية والنشاط الإداري.

ولعل الإهتمام بدراسة دفع الموظفين تفر منه الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي ورفع كفائتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيما بكفاءة وفعالية ولعل رفع كفاءة الأداء الوظيفي، أصبحت من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسات والمصالح الخاصة والعامة، وهذا لا يتحقق إلا في إطار نظم من الدوافع المتميز بكفاءة وكفاية.

وهذا ما يجعلنا أمام جملة في التساؤلات حول ماهية الموظف وماهية الدافعية وماهية أنواعها وأهميتها وخصائصها والعوامل فيها.

المبحث الأول: ماهية الموظف العام

مع اتساع نشاط الدول الحديثة ومواكبة مع زيادة مرافق العامة والحاجة الماسة لتشغيل هذه المرافق بالموظفين العموميين للنهوض بأعمالهم بغية تحقيق الصالح العام، أصبح الموظف العام هو المحرك الذي من خلاله يستطيع المرفق العام تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.

المطلب الأول: مفهوم الموظف وشروط إكتساب صفة الموظف العام

الفرع الأول: مفهوم الموظف العام

إن دراسة الوظيفة للعامة تستدعي التعرف على القائم بها أي الموظف العام، هذا المصطلح الذي كان الأسبق في الظهور من مصطلح الوظيفة العامة على عكس ما قد يظن لأول وهلة نظرا لأن هذه الأخيرة تصور في الذهن معنى الدولة ككل من جانب نشاطها الإداري الذي يتكفل به الموظف العام، كما أن الموظف العام يعتبر قديما قدم الدولة التي إرتبط تاريخ ميلاده مع تاريخ ميلادها بإعتباره أداة الدولة صاحب السلطة وهو خالد بخلودها.[1]

وتختلف دول العالم في الإصطلاح أو التعبير الذي يطلق على الشخص شاغل الوظيفة العامة، حيث يستعمل في الولايات المتحدة الأمريكية عدة إصطلاحات على من يعمل لدى الحكومة كمصطلح "المستخدم العمومي" و "العامل العمومي" أما في فرنسا فكانت تستخدم عدة ألفاظ "الموظف" "المستخدم" "العامل العمومي" قبل أن يستعمل مصطلح موحد هو إصطلاح "الموظف" في قانون الوظيفة العامة الفرنسي الصادر بتاريخ 19 أكتوبر 1946 للدلالة على أعوان الدولة الذين يسري عليهم كما يطلق عليه في بلجيكا نفس التعبير أي "الموظف" للتفرقة بينه وبين مصطلح "عمال الإدارة" في حين يستخدم لفظ خادم الملك في إنجلترا.

ونظرا لأن الموظف العام وسيلة الدولة البشرية في اتساع حاجيات الموظفين من خلال تقديم الخدمة العمومية، مما يترتب على ذلك قيام علاقة بينه وبين الإدارة العامة وما ينتج عن ذلك من نتائج فإن دراسة مفهوم الموظف العام يستدعي الوقوف على مسألتين أساسيتين تتعلق الأولى بتعريف الموظف العام من خلال إبراز شروط وإكتساب هذه الصيغة أما الثانية فتتعلق بمعرفة طبيعة العلاقة التي تجمعه بالإدارة المستخدمة.

[1] الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 1975/09/26 المتضمن القانون المدني المعدل المتمم، ج.ر.ع 78.

المطلب الثاني: شروط إكتساب صفة الموظف العام

تختلف التعريفات التشريعية للموظف العام باختلاف مجالات تطبيقها فتعريفه وفقا للقانون الجنائي مثلا يختلف عن تعريفه وفقا للقانون الإداري ولكن الذي يهمنا من التعريف في مجال القانون الإداري ورغم ذلك من الصعوبات وضع تعريف جامع ومفصل نظرا لإختلاف الوضع القانوني للموظف العام من دولة إلى أخرى ومن فترة لأخرى في الدولة الواحدة بسبب إختلاف الدول في نظمها السياسية، وبالتالي نظمها الإدارية حيث يمكن التمييز بين تعريفين أساسيين في ظل أنظمة الوظيفة العمومية تعريف واسع لا يعتمد على المركز القانوني للأعوان والذي يشمل كل الأعوان العموميين بغض النظر عن مراكزهم القانونية أو طرق توظيفهم وتعريف ضيق يهتم بالوضع القانوني للموظف ويميزه عن غيره من العمال.

ولقد إكتفت أغلبية التشريعات الوظيفية بتحديد طائفة الموظفين الذين تسري عليهم لذلك كان من الضروري تدخل القضاء والفقه لوضع تعريف للموظف العام، حيث عرفه مجلس الدولة الفرنسي بأنه "الفرد الذي يعهد إليه بعمل دائم يدخل في كوادر مرفق عام"

كما عرفه الدكتور محمد جودت الملط بأنه "كل شخص يلحق بأداة قانونية ويعهد إليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام عن طريق الإستغلال المباشر وهناك ثلاث شروط أساسية يجب توفرها في الشخص شاغل الوظيفة حتى يكتسب صفة الموظف العام بشروط موضوعة وشرط إجرائي، وهذا ما سوف نتناوله بالتفصيل في الفرعين التاليين:[1]

- الشرط الإجرائي (الشكلي)
- الشروط الموضوعية.

❖ الشرط الإجرائي (الشكلي):

يتمثل الشرط الإجرائي لإكتساب صفة الموظف العام في شرط التعيين بطريقة قانونية أي يشغل الوظيفة العامة عن طريق التعيين وذلك بأن يعين فيها وفقا للشروط المقررة قانونا لشغلها أي بطريقة صحيحة ومشتركة، حيث أن الشخص لا يمكن أن يكتسب صفة الموظف مالم يعين بصفة قانونية بموجب قرار تعيين صادر عن السلطة المختصة بعد أن يتوافر فيه شروط الإلتحاق بالوظيفة العامة وذلك بغض النظر عن الأسلوب المتبع في ذلك.

[1] رشيد حياتي، **دليل التوقف والوظيفة العمومية**، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2012، ص87.

وبذلك لا يتم توظيف الموظف العام بواسطة عقود القانون الخاص أو وفقا لقواعد الإتفاقيات الجماعية وإنما يتم تعيينه وفقا بقواعد تسيطر عليها فكرة السلطة العامة هذا من جهة ومن جهة أخرى لا يعتبر موظفا عاما من يمارس مهام إحدى الوظائف العامة طالما لم يعين فيها بالطريق القانوني الصحيح لتولي وظيفة عامة، وعهد إليه بممارسة فعلا قبل صدور قرار التعيين ثم رفض تعيينه.

ولا يتعبر موظفا عاما يقحم نفس الوظيفة العامة الذي تكون تصرفاته معدومة إلا في الحدود التي تقررها نظرية الموظف الفعلي أو الواقعي ويقصد بالموظف الفعلي الشخص الذي يصدر قرار بتعيينه أو صدر هذا القرار معينا وقام بممارسة بعض الإختصاصات الوظيفية كحالة ممارسة شخص عادي الإختصاصات المعهودة للموظف العام دون أن يصدر قرار بتعيينه أو حالة صدور قرار تعيين شخص تم إلغائه قضائيا أو سحبه إداريا وكأصل عام تعتبر هذه التصرفات باطلة لصدورها من شخص غير مختص، غير أنه ضمانا للسير الحسن والمنتظم للمرافق العامة وحماية لمصالح المواطنين قرر القضاء الإداري الفرنسي صحة هذه التصرفات وفقا لضوابط معينة حيث أعتبر تصرفات الموظف الفعلي صحيحة في الظروف العادية حماية للجمهور الذي اعتقد بحسن نية أن الشخص موظفا عاما بحسب الظاهر فقد قضى مجلس الدولة الفرنسي بصحة الوفاء الشخص موجود في مكان العمل وقدم إيصالات عليها أختام الإدارة، كما اعتمد بتصرفات الشخص الذي لم يصدر قرار بتعيينه في الظروف الإستثنائية قصد ضمان سير المرفق العام.

إذا يعتبر الموظف الفعلي بالنسبة للغير في حكم الموظف القانونية، حيث تعتبر تصرفاته مشروكة قصد حماية مصلحة الإدارة ومصلحة المتعاملين معه، وباستثناء ذلك لا يعد كالموظف القانوني، حيث لا يخضع للنظام القانوني للوظيفة العامة ولا يتمتع بامتيازاتها كالمرتب مثلا وإن كان ذلك لا يحول دون إلزام الإدارة، ما أنفق خلاق قيامه بالعمل وتعويضه عن الضرر الذي أصابه بسبب ذلك.

❖ الشروط الموضوعية:

لا يكفي لاكتساب صفة العام صدور أداة قانونية للتعيين في الوظيفة وإنما يجب توافر شروط أخرى موضوعية تتمثل في شرطين هما:

الشرط الأول: التعيين في إحدى الوظائف الدائمة

لقد أكد القضاء الإداري في تعريفه للموظف العام على أنه إلزامية تعيينه بصفة مستمرة للقيام بعمل دائم في خدمة مرفق عام أي بصفة دائمة وفي وظيفة دائمة، وبذلك يتبين أن شرط دائمية الوظيفة يقوم على عنصرين

متكاملين هما عنصر موضوعي ويتعلق بالوظيفة نفسها (المنصب في حد ذاته) التي تعد منفصلة عن شاغلها إذا يجب أن تكون دائمة أي من الوظائف التي تدخل في هيكل التنظيم الإداري للمرفق العام وتكون لازمة الإستمرارية فلا تكون عارضة أو مؤقتة، فلا يعتبر موظفا عاما مثل مقال الأشغال العامة التي يقوم بإجراء بعض الإصلاحات في المرفق بإعتبارها أعمالا عارضة.

عنصر شخصي يتعلق بالموظف الذي يجب أن يتحقق في شغله للوظيفة الدائمة صفة الإستقرار فلا تكون علاقته بها عارضة أو مؤقتة، ولا تؤثر مسألة في الموظف العمل الموكل إليه على شرط دائمية الوظيفة ما دام يتفرغ لخدمة المرفق العام بدون إنقطاع لأن هذه المسألة تنظمها النصوص القانونية حسب طبيعة العمل المؤدى الذي قد يكون يوميا ولبضعة أيام في الأسبوع

الشرط الثاني: العمل في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام بالطريق المباشر

يشترط لإعتبار شخص موظفا أن يعمل في خدمة مرفق عام يشرف على إدارته شخص من أشخاص القانون العام، وذلك في الإدارة المركزية أو المصالح المتفرعة عنها أو إحدى الجماعات المحلية أو مختلف الوحدات المحلية التي تخضع لقواعد القانون العام ويتبين بذلك أن هذا الشرط بدوره يقوم على عنصرين متكاملين هما:[1]

1/- العمل في خدمة مرفق عام:

يتطلب لإعتبار الشخص موظفا عاما أن يعمل في خدمة مرفق عام ويقصد بهذا الأخير طبقا للمعيار العضوي تلك الهيئة أو التنظيم الذي يتكون من مجموعة من الأشخاص والأموال والذي يؤسس قصد إنجاز مهمة عامة كالجامعة والمستشفى بينها يقصد وفقا للمعيار الموضوعي النشاط أو الخدمة التي تلبي إحتياجات المواطنين كالتعليم مرفق وتتمثل في:

أ)- تحقيق المصلحة العامة أن أن يقوم هذا المشروع بسد حاجيات عامة أو تقديم خدمات عامة كنشر العدالة والمحافظة على الأمن العام.

ب)- تحقيق النفق العام إذا يجب أن لا يكون الغرض من مباشرة النشاط وتحقيق الربح خاصة بالنسبة للمرافق العمومية الإدارية.

ج)- خضوع المرفق العام في إدارته للسلطة العامة (الدولة أو غيرها من الأشخاص المعنوية العامة).

[1] رشيد حياتي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 88-89.

د)- خضوع المرفق العام لنظام قانوني خاص يختلف عن نظيره الذي يحكم المشاريع خاصة.

2/- إدارة المرفق العام من طرف الدولة أو أحد أشخاص القانون العام إدارة مباشرة:

يجب أن يتم إدارة المرافق العامة من طرف سلطة إدارية سواء أكانت سلطة مركزية بأسلوب الإدارة المباشرة، وبالتالي لا يعد موظفا عاما بمعنى الكلمة في القانون الإداري العامل بالمرفق العام لا يدار بواسطة الدولة أو أحد أشخاص القانون أو لا يدار بأسلوب الإدارة المباشرة كأسلوب إلتزام المرافق العامة، ويشترط لإخفاء صفة الموظف العام أن يكون المرفق العام إدراجا، أما بالنسبة للمرافق العامة الصناعية والتجارية فيعتبر عمالها أجراء يخضعون للقانون الخاص ما عدا من يشغل الوظائف الرئيسية (رئيس المرفق ورئيس المحاسبة) فيضفي عليهم صفة الموظف العام.[1]

[1] رشيد حياتي، **مرجع سبق ذكره**، ص 90.

المبحث الثاني: مفهوم الدافعية

الدافعية هي مفهوم العصر في إنجاح وتطوير المؤسسة فقد حظيت باهتمام بالغ من قبل الكتاب والباحثين فحاولوا التعرف على بواعث وقيم التي تدفع الإنسان للوصول إلى سلوك معين ومن أجل الوصول إلى هذه الدراسة يجب فهم عام لهذا المبحث وذلك من أجل تنشيطه وإثارته من قبل قوة خارجية.

المطلب الأول: تعريف الدافعية وأهميتها

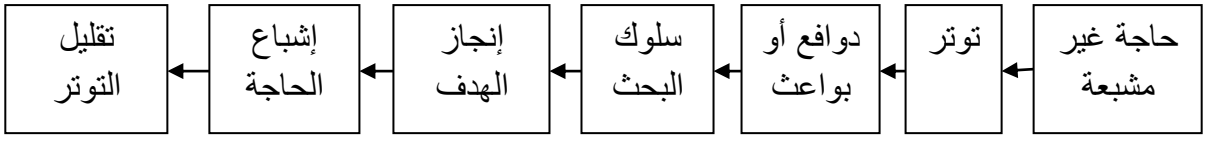
الفرع الأول: تعريف الدافعية

تعرف الدافعية على أنها عملية مؤلفة من جوانب ثلاثة ففي البدء تثير الدافعية السلوك أي تجعل الأفراد يقبلون على التصرف أو العمل بطريقة مخصوصة ومن جانب ثان توجه الدافعية السلوك نحو الوصول إلى غاية أو هدف معين، وأما الجانب الثالث للدافعية فهو ضمان الإستمرار في بذل الجهد إلى حين بلوغ الهدف.[1]

إن الدافعية هي أحد مجالات البحث الرئيسية في علم النفس التي تسعى إلى التعرف على محددات السلوك الإنساني فالدافعية هي عملية إثارة السلوك والإحتفاظ به في حالة استمرار وهي عملية تنظيم هذا السلوك.[2]

كما يعرف البعض الدافعية على أنها تلك القوة التي توجه السلوك وتدعم إستجابة الفرد طالما إختار تصرفا معين...، وتمثل الإصرار على السلوك وهناك تعريف آخر للدافعية يرى أنها تلك القوة التي تحرك وتدفع وتوجه الأنشطة المختلفة التي يمارسها الفرد في حياته اليومية.[3]

الشكل رقم (1-1): عملية الدفع الأساسية [4]



[1] رونالدي ريجيو، **المدخل إلى علم النفس الصناعي التنظيمي**، (ترجمة فارس حلمي)، الأردن، عمان، دار المنارة، 1990، ص228.

[2] قباري محمد إسماعيل، **المدخل إلى علم الإجتماع المعاصر مشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية**، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص230.

[3] جمال الدين محمد مرسي، **السلوك التنظيمي "نظريات نماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"**، مصر الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص240.

[4] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية**، مصر، القاهرة، دار الجامعة العربية، 1996، ص62.

الفرع الثاني: أهمية الدافعية

يعتبر موضوع الدافعية من أهم المواضيع التي نالت قسطا كبيرا من الإهتمام من قبل المختصين والباحثين في مجال علم النفس وعلم الإدارة ويعود السبب في ذلك إلى مدى أداء الأفراد وإلى دافعيتهم نحو العمل، بحيث نجد أن هناك علاقة مباشرة بينهما، ويتوقف فهم الفرد للدافعية العمل على مدى إستيعابه لمفهومها ولأهميتها في العمل، كما تساعده على إنشاء نظام ومخطط سلم متين للحوافز داخل المنظمة مهما كانت نوعيتها وطبيعة عملها.

كما نجد أن الدافعية تقرب أهداف الأفراد وأهداف العمل وتنشر جو من التعاون والتفاهم بين الأفراد والإدارة ولكن يجب على الإدارة أن تراعي النقاط:

- ✓ أن هذه الحاجات تختلف من فرد لآخر حسب تركيب شخصيات الأفراد وثقافتهم وخبراتهم، ودرجات إصرارهم على بلوغ حاجاتهم وتحملهم للإحباط الذي يصادفهم عندما لا تحقق حاجة من هذه الحاجات بالدرجة التي يطمحون فيها، إذ يجب على الإدارة أن تتعرف على الأشخاص الذين يعملون تحت إشرافهم وعلى شخصياتهم وخصائصهم التي يتميزون بها، والدوافع التي توجد عند كل منهم، ودرجة أهمية هذه الدوافع وترتيبها على سلم التفصيل حتى تستطيع توجيه الأفراد إلى السلوك المرغوب بإشباع هذه الدوافع بعد أن تقدم لهم الحوافز.
- ✓ تختلف حاجات الأفراد باختلاف أفرادها الذين يعيشون فيها، لذا يجب على المنظمة أن تتعرف على القدرات الموجودة عند أفرادها وتنميتها وتفتح أمامها الملائمة لصقلها وتوجيهها الوجهة المناسبة.[1]
- ✓ تختلف حاجات الأفراد حسب الجماعات التي يعيش فيها هؤلاء الأفراد فلكل جماعة طريقة في التفكير تنتقل إلى أعضائها.[2]
- ✓ كما أن الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد لذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة سواء الحوافز المادية أو المعنوية، حيث تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة، كما تساعد في تقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة.

---

[1] سعد يس عامر، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، مصر، القاهرة، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الثانية، 1998، ص340.

[2] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"**، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، ط1، 2002، ص143.

الأداء الوظيفي = الدافعية × الكفاءة المهنية × ظروف العمل

تبين هذه المعادلة أن الدافعية ضرورية وليست بكافية للسلوك، وبمعنى أنه لو توفرت قدرات عالية للأفراد وظروف العمل المواتية لهم، فإن ذلك يؤدي إلى التأثير على السلوك مالم يتوفر قدر من الدافعية وبمعنى آخر لو أن الدافعية ضعيفة بالقدر الذي يمكن أن تقيم بصفر فإن محصلة المعادلة السابقة ستكون صفرا، ولذلك لابد من وجود الدافعية ولكنها ليست بكافية لتفسير السلوك وحدها، حيث أنها تتفاعل مع عناصر أخرى مثل القدرة وظروف العمل.[1]

الفرع الثالث: أنواع الدوافع

أولا: الدوافع الأولية أو الدوافع الفطرية

يولد الفرد مرودا بها، وهي التي يلزم تحقيقها، أو إشباعها لحفظ بقاء الكائن مثل الحاجة إلى الغذاء والحاجة إلى النوم والراحة.

ويعتبر الدافع الجنسي من الدوافع الأولية، التي تعمل على بقاء النوع والإنسان هنا يشترك مع الحيوان فيما تختص بالدوافع الأولية.[2]

ثانيا: الدوافع الثانوية أو الدوافع المكتسبة

إنها الدوافع التي تضبط سلوكنا الإجتماعي وهي مكتسبة ومتعلمة وتأتي الدوافع الإجتماعية على رأس القائمة مثل الحاجة للإنتماء إلى جماعة، والحاجة إلى المشاركة الإجتماعية والتفاعل الإجتماعي والحاجة إلى إثارة انتباه الآخرين والحاجة إلى الأمن والتقدير والميل إلى السيطرة.

ثالثا: الدوافع الذاتية أو الدوافع الشخصية

إن من أمثلتها الحاجة إلى النجاح والحاجة إلى الإستقلال والميل إلى التملك.[3]

المطلب الثاني: خصائص الدافعية ووظائفها

الفرع الأول: خصائص الدافعية

---

[1] أحمد ماهر، **مرجع سبق ذكره**، ص143.

[2] صلاح الدين عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص ص134-135.

[3] صلاح عبد الباقي، **مرجع سبق ذكره**، ص135.

أولا: تعقد الدافعية

- إنه لا يمكن رؤية الدافع للعمل، بل يمكن استنباطه استنباطا.
- إن للإنسان حاجات أو توقعات متعددة تتغير باستمرار وقد تتضارب معا.
- يشبع الأفراد حاجاتهم بطرق مختلفة مما يزيد العملية تعقيدا.
- إن إشباع حاجة الإنسان قد يؤدي إلى إزدياد في قوة تلك الحاجة وليست إلى إطفائها.
- إنه من النادر أن نجد دوافع وحاجات مفصلة بل كثيرا ما تكون مجموعة دوافع وحاجات.

ثانيا: تمييز الدافعية: تمثل الدافعية قوة داخلية تحرك سلوك الفرد وتوجهه، ويملك كل إنسان خصائص تميزه عن غيره فإن الدافعية تغدو ظاهرة متميزة.[1]

ثالثا: توجه الدافعية: إن كل فرد في المنظمة عندما يقوم بعمل ما فإنه يقوم به باختياره، ومن ثم تكون الدوافع التي دفعته ذات طابع قصدي.

رابعا: تعدد مظاهر الدافعية

حلل الباحثون أوجه الدوافع ومظاهره المختلفة فمنهم من يحث كيفية تحركها وتوازنها، وآخرون تناولوا كيفية توجيهها وجهة معينة، وفريق ثالث تناول العوامل التي تؤثر في ديمومتها أو كيفية إيقافها ومن هنا نرى أن للدوافع وجوها ومظاهر متعددة.

خامسا: تعدد نظريات الدافعية

تهدف النظريات إلى التنبؤ بالسلوك الإنساني وهذه الخاصية مرتبطة بالخاصية السابقة فنتيجة لتعقد الظاهرة الدافعية ووجود عدة أوجه ومظاهر للدوافع فإننا نجد عدة نظريات تتناولها بالعرض والتحليل والهدف النهائي الذي ترمي إليه تلك النظريات وهو التنبؤ بالسلوك الإنساني.[2]

الفرع الثاني: وظائف الدافعية

- إثارة السلوك فهي إشارة لبداية السلوك بقصد إشباع حاجة ما.
- توجيه السلوك فهي تحدد مسار السلوك من بين البدائل الأخرى وتوجه سيره.

---

[1] مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"**، الأردن، عمان، دار الشروق، 2004، ص ص47-48

[2] خوجة عبد العزيز، **مدخل إلى علم النفس الإجتماعي**، الجزائر، وهران، دار الغرب، 2005، ص200.

- تحديد قوة السلوك تدل على شدته أو ضعفه أو ليونته.
- تدعيم السلوك تدعم السلوك لضمان استمراره والمثابرة في الحصول على الحاجة المرغوب به.
- إنهاء السلوك فحين يصل الإنسان على السلوك المطلوب يتوقف عن السعي نحوه.[1]

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الدافعية

الفرع الأول: تقييم الأداء

إن تقييم أداء الموارد البشرية هو دراسة وتحليل الأفراد لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفائتهم في القيام بأعمالهم الحالية وللحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى.[2]

الفرع الثاني: الظروف الفيزيقية للعمل

إنه كلما كانت ظروف العمل مناسبة تساعد في رضا الأفراد عن عملهم ومن أهم هذه الظروف الإضاءة والحراة والتهوية وحجم المكتب وترتيب المكاتب وحجم الإتصالات الشخصية وحجم الحجرة وغيرها.[3]

الفرع الثالث: الحوافز

تعد الحوافز من أهم الأنشطة أو الوسائل التي يمكن بواسطتها التأثير في دافعية الأفراد وتعتبر هذه العوامل التي تثير الرغبة لدى الأفراد وتحثهم على العمل وتستخدم الحوافز المادية، بحيث تفرض المنظمة أنها تشكل ما يتوقعه الأفراد عن العمل والحوافز المعنوية تعتبر مكملة للحوافز المادية وكحافز السلوك في الإتجاه المرغوب نحو الأهداف، لذا فالحوافز تعتبر من أهم الأنشطة أو الوسائل التي يمكن بواسطتها التأثير في دافعية الأفراد، بحيث ترفع من مستوى الأداء.[4]

---

[1] خوجة عبد العزيز، **مرجع سبق ذكره**، ص200.

[2] إبراهيم حسن محمد، **الجودة والمناقشة وتطبيقها في الصناعة**، مصر، القاهرة، الدار الجامعية، 1993، ص90.

[3] صلاح عبد الباقي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص134-135.

[4] محمد فريد الصحن، سعيد المصري، **إدارة الأعمال**، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1992، ص238.

الفرع الرابع: الإتصال

إن الإتصال هو عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر فالمكونات الأساسية لهذا التعريف هو حدوث التبادل، ولذا تتوقف دافعية الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وأدائهم على مدى فاعلية الأفراد وكفاءة الإتصال في المنظمة، بحيث يحقق هذا بصفة أساسية تباين الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد والطريقة الملائمة كإنجازها لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه وعكس هذا يؤدي إلى انخفاض وتدهور معنوياته ودافعيته نحو العمل.[1]

المبحث الثاني: نظريات الدافعية

إن نظرية الدافعية لم تقدر على إعطاء صورة كاملة على مفهومها ولا يعني هذا عدم فائدة النظريات الحالية خاصة في مجال إدارة وتسيير المؤسسات فهي تساعد على فهم سلوك الموظف أو العامل وتمكن من وضع صورة واضحة عليه.

المطلب الأول: تدرج نظريات تدرج الحاجات

قدم "أبرهام هارولد ماسلو" (**ABRAHAM HAROLD MASLOW**) نظريته في تدرج الحاجات واستند في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك ونستخلص النظرية في الخطرات التالية:

– الإنسان هو كائن يشعر بالحاجة لأشياء معينة ما يؤثر على سلوكه في الحاجات غير المشبعة وبالتالي هي حاجة مؤثرة على السلوك.

– تنظيم الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم وتندرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية أو مدى إلحاح هذه الحاجات.

– يتقدم الفرد في إشباعه لحاجات بالتدرج بدء بالحاجات الأساسية والأولية الحاجات الفيزيولوجية، ثم يصعد سلالم الإشباع بالإنتقال إلى حاجة غلى الأمان ثم حاجات التقدير وأخيرا حاجات تحقيق الذات.

[1] علي محمد منصور، **مبادئ الإدارة "أسس ومفاهيم"**، مصر، الإسكندرية، مجموعة النيل العربية، 1999، ص102.

– إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة أو التي يعاني الفرد من صعوبة في إشباعها قد يؤدي إلى الإحباط وتوتر حاد قد يسبب آلام نفسية ويؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط.

الفرع الأول: الحاجات الفيزيولوجية

تعمل هذه الحاجات على أساس الحفاظ على الفرد والمحافظة على نوعه فهي تمثل حد الكفاف بالنسبة للإنسان، ومن أمثلتها الحاجة إلى الطعام والشراب والمسكن وإذا إفترضنا صورة نظرية أن هناك شخص محروم من كل شيء في الحياة فإن ما يظهر من هذه الحاجات.[1]

ويمكن القول أن الفرد الذي يعاني لفترات من إشباع الحاجات الفيزيولوجية يميل في المستقبل إلى إشباع الحاجات الفيزيولوجية وبصورة منظمة حتى ولو أنه وصل إلى درجات مرضية من الإشباع فإنه يصر مرة أخرى على إشباع الحاجات الفيزيولوجية وبصورة عميقة.

الفرع الثاني: الحاجات إلى الأمان

إنه بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفيزيولوجية بدرجة مرضية، ينتقل إلى الحاجة إلى الأمان والتي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد والحماية من أي وسائل قد تحدث لحياة الفرد في مجال العمل ويمكن إشباع الحاجة للأمان من خلال أنظمة الأمن والسلامة المهنية ونظام التقاعد والضمان الإجتماعي وطب العمل.

الفرع الثالث: الحاجات الإجتماعية

إنه عندما يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية والحاجة للأمان يبرز حينئذ الحاجات الإجتماعية كحاجات مؤثرة على السلوك الإنساني، وتزداد أهميتها كدافع على هذا السلوك وتتمثل الحاجات الإجتماعية في رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين من الأصدقاء ورغبته في علاقات تحيطها الأعذار والتعزيز والود.

كما تعتمد الحاجات الإجتماعية إلى محاولة كسب الفرد لمزيد من المكانة الإجتماعية من خلال المركز الوظيفي الذي يحصل عليه من خلال الهيمنة والنفوذ داخل الجماعة التي ينتمي إليها، وتمثل جماعات العمل والأقسام والإدارات، الأماكن التي يمكن من خلالها أن يشبع الفرد حاجاته الإجتماعية.

[1] أحمد ماهر، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 140-141.

كما أن سيادة الروح المعنوية وأنماط القيادة والإشراف الحسن يمكنهم أن يؤثرو على إشباع الحاجات الإجتماعية.[1]

الفرع الرابع: حاجات التقدير

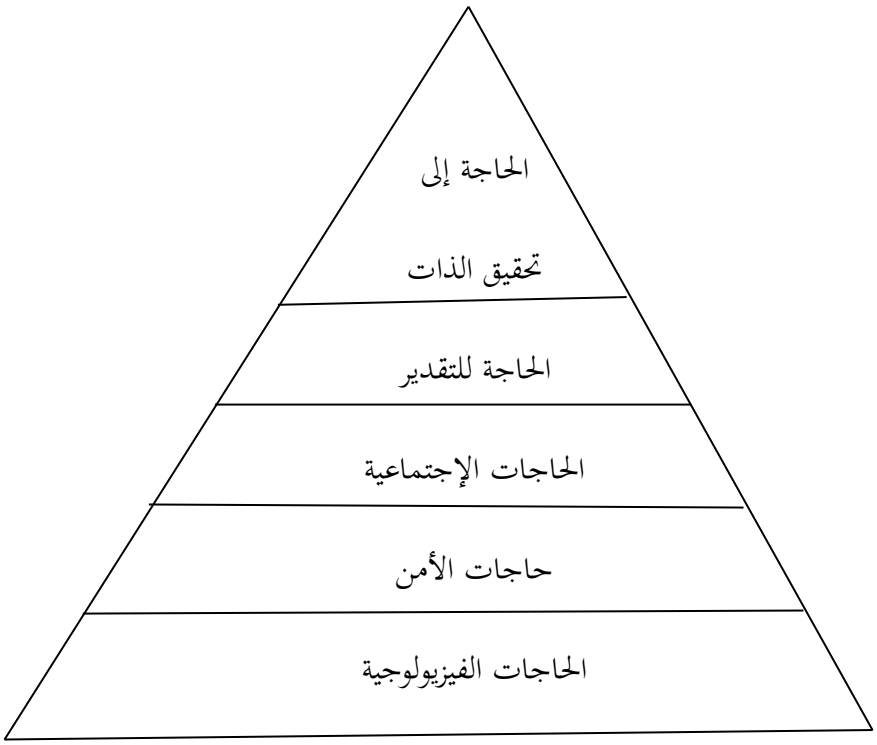
هنا يتم التركيز على حاجات الفرد إلى المكانة الإجتماعية المرموقة، ايضا الشعور باحترام الآخرين له حاجته إلى الإحساس بالثقة بالنفس والقوة المقدرة والكفاءة، ويمكن أن تلعب الحوافز والترقيات والألعاب البرقة دورها في إشباع حاجات التقدير، وكذا الحال فإن الشكر في حالة إنجاز مهام خاصة والتقدير وخطابات الثناء يمكنها أن تكون أيضا من الحوافز المؤدية إلى إشباع الحاجة للتقدير.

الفرع الخامس: حاجات تحقيق الذات

يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته الحالة والمحتملة في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات التي تسره وتسعده شخصيا، إن الناس الذين يسيطر عليهم هذا النوع من الحاجات يمكن أن يتصفوا بأنهم أفراد يبحثون عن مهام ذات طبيعة متحدية لمهاراتهم وقدراتهم ويستطيعون أن يستخدموا من خلالها هذه القدرات وأن يطوروا من قدرتهم الإبداعية والإبتكارية بالشكل الذي يؤدي إلى إنجاز عالي يستطيعون من خلاله أن يحققوا ذواتهم المنظمة الناجحة تعطي الفرد الوظيفة المناسبة التي تتناسب مع صفاته وشخصيته حتى يستطيع أن يحقق ذاته.

[1] أحمد ماهر، **مرجع سبق ذكره**، ص 142.

الشكل رقم (1–2): هرم تدرج الحاجات[1]



المصدر: أحمد ماهر، **مرجع سبق ذكره**، ص 143.

المطلب الثاني: نظرية العاملين

توصل "فريديريك هرزبرغ" (FREDIRIK HERZBERG) من خلال دراسته على الفصل بين مشاعر الدافعية (رضا وإستياء) إن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية إلى الإستياء.

الفرع الأول: العوامل الدافعة

فتشمل العوامل التالية:

- الرضا في حال الشعور بالإنجاز.
- الإعتراف نتيجة الإنجازات في العمل.
- الإعتراف نتيجة الإنجازات في العمل.
- العمل نفسه مهم لأنه إبداعي وفيه شيء من التحدي.
- التطور والنمو الشخصي.

[1] أحمد ماهر، **مرجع سبق ذكره**، ص 143.

- إمكانية التقدم في الوظيفة.
- المسؤولية ومدى سيطرة الشخص على وظيفته وتحكمه بها ومدى مسؤوليته عن الآخرين.

الفرع الثاني: العوامل الوقائية

وهذه العوامل تتمثل في بيئة العمل كالآتي:

- سياسة وإدارة الشركة.
- الإشراف الفني.
- العلاقات المتبادلة مع المشرفين والزملاء.
- الراتب.
- الأمن الوظيفي.
- ظروف العمل.
- المركز.[1]

المطلب الثالث: نظرية التوقع

تفترض هذه النظرية أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات العقلية والتفكير، فلما يؤدي الأمر إلى سلوك محدد، وترى هذه النظرية التي وضع أسسها "**فيكتور فروم**" (**VICTOR VROOM**) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها الفرد، وشعوره وإعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد وتتركز على إفتراض بأن الدافعية تبدأ برغبة الفرد للحصول على شيء ما سواء كان ماديا أو معنويا.

الدافعية = التوقع × الوسيلة × منفعة العوائد

[1] مصطفى نجيب شاويش، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 54-55.

الفرع الأول: خصائص نظرية التوقع

يميل الفرد إلى الإختيار بين بدائل عديدة للسلوك وأن السلوك الذي يختاره الفرد هو الذي يعظم به عوائده، فإذا طلب مدير من أحد المرؤوسين أن يستمر في العمل لوقت إضافي على سبيل المثال فهل يكون سلوك المرؤوس بالموافقة أم الإمتناع إن إجابة المرؤوس على هذا السؤال سيحددها العائد الذي سيعود عليه من جراء هذا السلوك.

إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاث عناصر:

- توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.
- توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.
- توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له.

إن العناصر الثلاثة السابقة (التوقع والوسيلة والمنفعة) تمثل عملية تقدير شخصي للفرد وأنه باختلاف الأفراد يختلف التقدير فبما يشعر به الفرد يختلف عما يشعر به فرد آخر، وعليه فإن هذه العناصر الثلاثة السابقة وإعطائها تقديرات وقيم وعليه وجب الإهتمام بهذه العناصر الثلاثة بصورة أكثر إسهابا.[1]

الفرع الثاني: السلوك الممارس لتحقيق العوائد

لاتؤثر العوائد على الفرد إلا إذا عرف بوضوح الذي يجب أن يفعله لكي يحصل عليها بالتعبير المشرف للفرد بأن عمله مرضي من منظور تقييم الأداء ومعرفة المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء الوظيفي.

الفرع الثالث: منفعة العوائد

تشير منفعة وجاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه فقيم العوائد تختلف من فرد لآخر فالشكر والتقدير قد يكون ذو قيمة ومنفعة لدى البعض، وقد لا يمثل أي قيمة للبعض الآخر، وعلى هذا تزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تناسب مع إحتياجاته فيقوم بتقدير هذه العوائد خير تقدير.

وتشكل العناصر السابقة جوهر دافعية الفرد بل أنه يمكن إستخدامها في تحديد الدافعية.

الفرع الرابع: الوسيلة

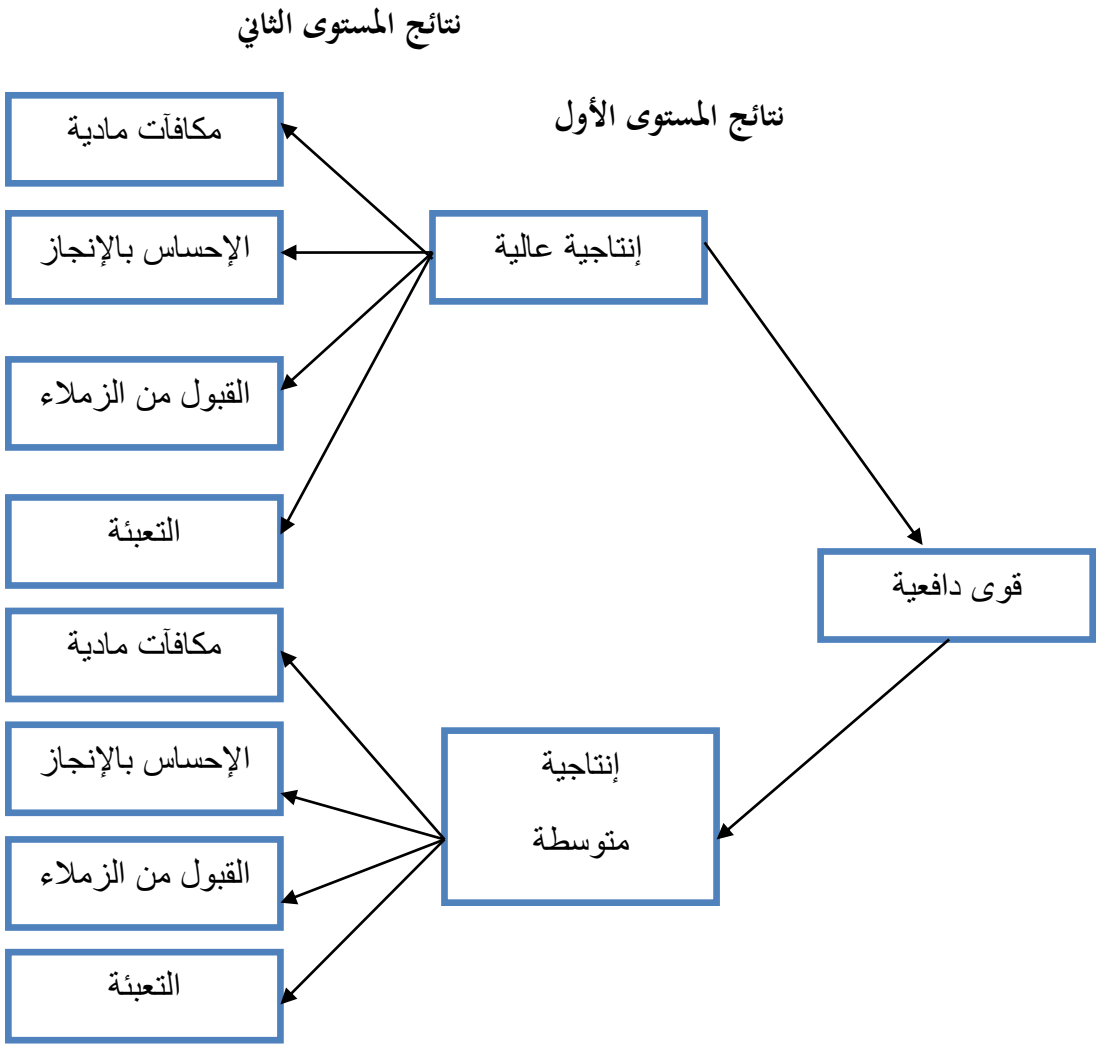
يثار تساؤل داخل الفرد مؤداة إلى أن مدى يمكن إعتبار الأعداء كوسيلة للحصول على عوائد معينة.

---

[1] أحمد ماهر، **مرجع سبق ذكره**، ص150.

فقد يعتقد الفرد أن أدائه العالي هو الوسيلة للحصول على مكافأة عالية، في حين شعر البعض أنه ليس هناك تأكد من أن هناك علاقة بين الأداء والعوائد كلما زادت دافعية الفرد لهذا الأداء وعلى أي مدير أن يوضح هذه العلاقة لمرؤوسيه حتى يرفع من دافعيتهم للأداء.[1]

الشكل رقم (1-3): نموذج إفتراضي للتوقع في الدافعية [2]



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص150.

[1] أحمد ماهر، **مرجع سبق ذكره**، ص150.

[2] جمال الدين محمد مرسي، **السلوك التنظيمي "نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"**، مصر، الإسكندرية، دار الجامعة، 2002، ص281.

المطلب الرابع: نظرية (X) و (Y)

صنف "دوقلاس ماك قريقور" (**DOUGLAS MAC GREGOR**) النظريات المتعلقة بدافعية الفرد نظريتين أساسيتين هما:

الفرع الأول: نظرية (X)

تتعلق هذه النظرية بالإقتراحات الخاصة بالمسيرين والمتعلقة بالسلوك الإنساني ونفترض مايلي:

إن العمل شاق والفرد كسول لا يحب العمل وأنه غير طموح ويتملص من المسؤولية ويجب الإشراف المباشر الذي يعفيه من المساءلة ولا يتحرك إلا بالمال وهو مستعد لتقبل الرشوة بالمال وحتى لو كان ضد مصلحة المنظمة وبالتالي يكون المدبر وفقا لهذه النظرية.

ينفرد بالقدرات دون الرجوع إى أحد يهيمن على سير العمل كل خطوة تتم في العمل تحت إشرافه لا يثق إلا بنفسه يسعى لتحقيق أهدافه بكل الوسائل لا يقبل كلمة توجه إليه.

الفرع الثاني: نظرية (Y)

تعتبر نظرية (Y) عن وجهة نظر حديثة وتتضمن أن الفرد يتمتع بالعمل المجيب كالتعب لا الإرهاق فيه ولا الملل، تحقيق الإنجاز عامل مهم كالأجر تماما للفرد، الأفراد مبدعون إذا وجدوا الفرصة المناسبة.[1]

المطلب الخامس: نظرية العدالة

الفرع الأول: مبدأ نظرية العدالة

يؤسس "ستاسي دامس" (STACY ADAMS) نظريته على مسلمة أساسية وبسيطة وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة وتعرف نظرية العدالة، على إعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، وتعد هذه النظرية واحدة من النظريات التي اشتقت من عملية المقارنات الإجتماعية.

الفرع الثاني: مدركات العدالة

[1] هاني سليمان، **كيف تحقق طموحك في الحياة والعمل**، الأردن، عمان، دار الإسراء، 2000، ص40.

تقييم الفرد معاملة المنظمة له ثم يقسم كيفية معاملة المنظمة بمجموعة المقارنة أو يمكن أن تكون هذه المجموعة الأخرى المقارنة فردا في جماعة العمل أو فرد آخر في جزء من المنظمة وبعد تقييم معاملة الفرد نفسه ومعاملة الآخرين يقوم الفرد بمقارنة موقف الآخرين أو كنتيجة للمقارنة السابقة يميل الفرد إلى إدراك العدالة أو عدم العدالة أو بالإعتماد على قوة الإدراك يختار الفرد وأحد من البدائل السلوكية الممكنة.[1]

المطلب السادس: نظرية دافع الإنجاز والنفوذ والإنتماء

وضع "دافيد ماكليلاند" ثلاثة دوافع رئيسية في المواقف المختلفة داخل مكان العمل وتكون شدة هذه الحاجات مرتبطة بالظروف المحيطة بالفرد وحسب المكانة في المنظمة وتتمثل في ثلاث دوافع وهي:

الفرع الأول: الحاجة إلى الإنجاز

إنها الحاجة إلى أن يبذل الإنسان جهده وأن يحقق إنجازات معينة وأن يتفوق فيها وفقا لمعايير معينة.

الفرع الثاني: الحاجة إلى النفوذ

إنها الحاجة إلى أن يكون للفرد سلطة ويؤثر من خلالها في الآخرين ويجعلهم يسلكون بطريقة معينة تتفق وما يريد.

الفرع الثالث: الحاجة إلى الإنتماء

إن الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للإنتماء يتولد لديهم شعور بالبهجة والسرور وعندما يكونون محبوبين من أشخاص آخرين ويشعرون بالآلام إذا تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها ويميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء علاقات إجتماعية مع الآخرين.[2]

---

[1] مصطفى نجيب شاويش، **مرجع سبق ذكره**، ص51.

[2] مصطفى نجيب شاويش، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 56-57.

المبحث الثالث: قياس الدافعية

تمثل الدافعية نقطة الإهتمام لجميع الباحثين فلا يمكن قياسها بشكل مباشر وإنما بشكل غير مباشر ويستدل عليها بالإنتاج أو الأعمال التي تنتج على الأفراد فهي المحرك الأساسي لسلوك الأفراد.

المطلب الأول: كيفية قياس الدافعية

الفرع الأول: الملاحظات المقصودة

يتم قياس الدافعية بالملاحظات المقصودة على الأفراد في مجموعة معزولة كما هو الحال في السجون الإنفرادية فقد ظهر أن حالة الجوع المعتدلة التي يكونها الحرمان المؤقت في الطعام تزيد من الفعالية الكلية الجسمية للفرد والتي تقضي فعاليات ذات مستوى عال.

الفرع الثاني: أثر الدوافع النفسية الإجتماعية

تستخدم في مواقف طبيعية كالمعدل، مما ظهر أن دوافع السلوك تظل لفترة طويلة لدى الفرد وحتى إذا لم يحصل على مكافآت مادية لأنه يسعى لإشباع دوافع عضوية عاجلة.

الفرع الثالث: الدراسات النفسية العلاجية

تبين هذه الدراسات الدوافع اللاشعورية عن طريقة الإنفعالات المستشارة خاصة العضوية محاولة إشباعها بطريقة سلبية صعبة وسلوك مقبول، بحيث أن هناك مبدأ نفسي يؤكد أن السلوك النفسي المتحرك أو النشاط الفعلي الشاذ إنما هو نتيجة تحت قوى للدوافع وسلامة السلوك المتصل بها هو من دعائم الصحة النفسية العامة للفرد.[1]

المطلب الثاني: أساليب قياس الدافعية

الفرع الأول: قياس الإستجابات

يركز هذا الأسلوب على قياس بعض الأنشطة التي تتمثل في الإستجابات التي تعكس درجة النشاط الكهربائي المهني والعضلات والمستوى الكلي للجسم وهناك مشكلتين تغيب هذا الأسلوب، بحيث أم معامل

[1] عبد الحميد محمد الهاشمي، **أصول علم النفس العام**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص ص 126-127.

الإرتباط الذي كشفت عنه البحوث ضعيف، كما أن الأنشطة المذكورة أعلاه لا تتأثر بعملية التعلم وحدث أن بإمكان الأفراد التحكم في الكثير من الوظائف البيولوجية عن طرق التعلم.[1]

الفرع الثاني: قياس الحاجة

يتركز هذا الأسلوب في قياس الإستجابات المأخوذة بها في حالة معينة حتى يتخلص الفرد من توتره ومثال هذا أن تقدر الطعام بأن عدد قطرات لعاب الكائن العضوي ليستدل على درجة جوعه ولكن هذا هذا الأسلوب لديه عيوبه في كونه لا يستطيع قياس الإستجابات الخاصة ببعض الدوافع فنحن لا نذكر دائما لأننا لا نشعر بالجوع بل قد يكون تحت تأثير منبهات خارجية.

الفرع الثالث: قياس السلوك

يتركز هذا الأسلوب على مسلمة قوامها العلاقة الإيجابية بين إستجابة متعلقة بدرجة دافعية الفرد ومن ثم يتركز على قياس قوة الإستجابة، حيث أن إستخدام هذا الأسلوب في تجارب التعلم أمكن من خلاله الوصول إلى قياس السلوك.[2]

المطلب الثالث: مؤشرات الدافعية

الفرع الأول: مؤشرات الدافعية المرتفعة

أولا: الحماس في العمل

يمتاز الأفراد ذوي الدافعية المرتفعة بجو حماسي، مما يدعوا إلى بذل المزيد من الجهد، ويظهر الحماس عند الأفراد في رغبتهم في تحقيق الأهداف ينتج عن ذلك روح المنافسة فيصبح الأفراد يتنافسون فيما بينهم في تحقيق الأهداف.[3]

ثانيا: العزم والثبات

يقصد بذلك عدم استسلام الفرد للفشل وثقته في قدراته وإصراره على تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرجوة، ويظهر ذلك في تكتل وتماسك الأفراد من أجل القدرة على مواجهة المشاكل وحلها.

---

[1] محمد الدين أحمد حسن، **دراسات في الدافعية والدوافع**، مصر، القاهرة، دار المعارف، 1988، ص34.

[2] صلاح الدين عبد الباقي، **مرجع سبق ذكره**، ص 78.

[3] كامل محمد محمد عويضة، **علم النفس الصناعي**، لبنان، بيروت، دار الكتب العلمية، 1998، ص157.

ثالثا: المبادرة

يقصد بها القيام بإدخال تحسينات وإقتراح الأفكار الجديدة لصالح المنظمة، فروح المبادرة لدى الفرد تعتبر من مظاهر الدافعية المرتفعة.

رابعا: العلاقة الحسنة

تعتبر العلاقات الحسنة بين الأفراد والمشرفين والتي تتميز بالإحترام والتقدير المتبادل والتعاون ومؤشرات على ارتفاع الدافعية نحو العمل.

خامسا: جودة الأداء

يقصد بها مدى إتقان الفرد لعمله ومدى سلامة الأداء ومدى تطابقه مع المعايير فكلما كان الأداء ذا جودة عالية فهو دليل على إرتفاع الدافعية لدى الأفراد وكلما كان الأداء رديئا فهو دليل على إنخفاض الدافعية لديهم.[1]

سادسا: درجة المعرفة بالعمل

يقصد بها إلمام الأفراد بتفاصيل وإجراء العمل بكيفية أدائه ويعبر عن إرتفاع دافعية الموظف نحو العمل لأن الرغبة في العمل تجعل الفرد يريد الإلمام بطرق العمل وتفاصيله.[2]

الفرع الثاني: مؤشرات الدافعية المنخفضة

أولا: التغيب :إن التغيب هو شكل تلقائي وفردي هو رد فعل واع ضد ظروف وتيرة العمل ويظهر على شكل عدم حضور الأفراد إلى العمل في أوقات زمنية مختلفة فقد أصبح التغيب بالحجم الذي لا يستطيع إخفاء أسبابه الرئيسية ويقال أن التغيب هو الظاهرة أو النتيجة لعدم وجود حوافز في العمل فهم يؤكدون على أن التغيب ظاهرة للشذوذ المزرية.

فكلما كان الأفراد في مستوى سلمي أو هرمي منخفض كلما كان العمل أقل إهتماما ومنه ارتفاع التغيبات.

وكلما كانت طبيعة العمل مسؤوليات ومزايا إجتماعية كلما كان الفرد في حالة رضا وإرتفاع في دافعيته.

---

[1] كامل محمد محمد عويضة، **مرجع سبق ذكره**، ص157.

[2] صلاح الدين عبد الباقي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص192-194.

ثانيا: الإضراب

يعني الإضراب توقف الأفراد عن عملهم بغية تحقيق مطالبهم وإشباع حاجاتهم ففكرة الإضراب تعتبر كمؤشر على عدم إشباع حاجات الأفراد وعدم رضاهم عن العمل وإنخفاض دافعيتهم.

ثالثا: الشعور بعدم الإستقرار في العمل

إنه باعتبار العمل المصدر الوحيد للدخل للأفراد فإن استقرارهم وضمان إستقراره يصبح عنصرا في دفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد، وإن عدم الشعور بالإستقرار وضمان العمل من أهم عوامل إنخفاض كفاءة العمل الذي يؤدي إلى إنشغال الأفراد بعدم الإستقرار في العمل أكثر كانت الدافعية منخفضة، ولذا يعتبر مؤشر من مؤشرات الدافعية المنخفضة.[1]

رابعا: ترك الخدمة

يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد (الإستقالة) كمؤشر لدرجة الرضا العام، ودرجة الدافعية نحو العمل التي تسود بين الأفراد، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته لمدة طويلة يعتبر مؤشرا لإرتباطه بهذه الوظيفة.

خامسا: عدم الإهتمام

ويتمثل في فقدان رغبة الأفراد في تحقيق الأهداف وزوال حماسهم مما يعبر عن نفور الأفراد من عملهم، حيث ينظرون إلى العمل الذي يقومون به على أنه عديم الأهمية وغالبا ما ينشأ عدم الإهتمام عن عدم إشباع حاجات الأفراد وصعوبة تحقيقها.

سادسا: كثرة الشكوى والتظلمات

تعرف الشكاوى بأنها شعور شخصي حقيقي أو منظور من جانب الفرد وعدم العدالة في علاقته الوظيفية فكثرة الشكاوى من الظواهر التي تثير الشعور بعدم الرضا لدى الأفراد وإما التظلمات فهي موقف من المواقف التي يتبعها كل من الشكاوى والتظلمات من مؤشرات الدافعية المنخفضة.[2]

---

[1] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، مصر، القاهرة، دار غريب، 1998، ص ص 129-130.

[2] شفيق رضوان، **السلوك والإدارة**، لبنان، بيروت، المؤسسة الجامعية، 1994، ص76.

خلاصة الفصل:

ما يمكن قوله في خلاصة الفصل أن الدوافع من الظواهر الهامة التي يتسم بها العاملون كما تعتبر المؤثر الداخلي والمحركة للفرد والموجهة للسلوك قصد تلبية الحاجات والرغبات بغية الوصول إلى مستويات الأداء العالية، كما أن المصلحة العامة أي مكتبة تكمن في القدرة على الإحتفاظ بالعاملين لديها واستثمار في جهودهم من خلال إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم.

الفصل الثاني: الإنتاجية وكفائتها وإنعكاساتها على الدوافع

تمهيد

تظل إنتاجية العمل أهمية خاصة بإجرائها من أهم عناصر الإنتاج، فهي التي توفر إمكانية التقدم الفني المستمر من خلال الإكتشافات والإبتكارات التي تسفر عتها جهود الأفراد.

ومن هنا كان لدراسة إنتاجية العمل أهمية بالغة كمؤشر لمستوى التقدم داخل المؤسسة، كما يعتبر عبثا عليها وقيدا يحد من تطورها فكلما إرتفعت إنتاجية العمل ملما إزداد ما يقدمه كل فرد في العملية الإنتاجية، وهذا سيعكس إيجابا على مستوى أداء المؤسسة ومستوى الإشباع التي تقدمه هذه المؤسسة للأفراد.

المبحث الأول: ماهية الإنتاجية

للإنتاجية مفهوم إقتصادي ذو قيمة علمية وعملية بالغة الأهمية إذ أنها تعتبر مؤشر عام من مؤشرات قياس التقدم الاقتصادي والاجتماعي عموما.

المطلب الأول: تعريف الإنتاجية

لقد ظلت الإنتاجية واحدة من المفاهيم الإقتصادية التي وضع تعريف واضح لها بالرغم من الإهتمام الواسع بها في متناول قضاياها بالبحث والدراسة وخاصة فيما يتعلق بأبعادها وأهميتها وطرق قياسها والعوامل المؤثرة فيها.

هذه الصعوبة جعلت مفهوم الإنتاجية تمر بكثير من اللبس والغموض وخاصة في السنوات التي أعقبت الحرب العالمية الثانية فالمجهود المبذول والدراسات المتخصصة حول مفهوم الإنتاجية أدت إلى ظهور مفاهيم عديدة وأضحت الإنتاجية معان مختلفة فهي عند بعضهم مقياس لكفاءة العمل وتعني عند بعضهم الآخر المخرجات التي حققتها مجموعة معينة من الموارد ونجدها عند فريق ثالث بمعنى الرفاهية.[1]

وهكذا في ظل مفهوم الإنتاجية من أكثر المفاهيم خضوعا للتفسيرات المتعددة ومن بين تعريفات الإنتاجية نذكر:

- هي استغلال الموارد التي في متناولها بطريقة معينة أو أنها التوازن الذي يمكن تحقيقه بين عوامل الإنتاج المختلفة، فإذا كان هدفنا هو زيادة الإنتاجية فإن هذا لا يأتي إلا باستخدام مواردنا بأحسن الوسائل الممكنة حتى يتحقق لنا أكبر كمية من السلع والخدمات بأقل تكاليف ممكنة وبأقل مجهود ممكن.[2]
- تعرف الإنتاجية بأنها العلاقة بين الكمية المنتجة من سلعة معينة وكمية عوامل الإنتاج المستخدمة في تحقيق هذا الإنتاج والزيادة المستمرة في الإنتاج تعكس مدى التحسن الذي يحدث في مستوى المعيشة وكذلك الكفاءة في حسن إستخدام عناصر الإنتاج المختلفة.[3]

إن الإنتاجية هي مؤشر من المؤشرات التي تستخدم في الإدارة لقياس مدى الفعالية في الوصول إلى الأهداف باستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة أو هي النتائج أو محصول معين (مخرجات) تصل إليه باستخدام موارد معينة

---

[1] نادر أبو شيخة، **الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة**، المنطقة العربية للعلوم الإدارية، عمان الأردن، 1982، ص33

[2] صلاح التيواني، **إدارة الإنتاج مدخل تاريخي**، التطور التكنولوجي، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000، ص352.

[3] محمد محروس اسماعيل، **إقتصاديات الصناعة والتصنيع مع إهتمام خاص بدراسات الجدوى الإقتصادية**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1997، ص181.

(مدخلات) وقياس المحصول بكمية الإنتاج وجودته أو بكمية المبيعات المنتجة أما الوسائل المستخدمة هي وحدات العمل أو وحدات رأس المال ويتخذ هذا القياس الشكل التالي: [1]

الإنتاجية = المحصول

الوسائل المستخدمة

* الإنتاجية هي مقياس للعلاقة بين كل من المخرجات ومدخلات المنظمة خلال فترة زمنية معينة وتحسب الإنتاجية كما يلي:[2]

الإنتاجية = المخرجات

المدخلات

وتعتبر الإنتاجية عن كفاءة استخدام الموارد في تحقيق الإنتاج الكلي للمنظمة.

يشير مصطلح الإنتاجية إلى قدرة المنظمة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة فالمنظمة التي تحقق أهدافها هي فعالة والمنظمة التي تستخدم أقل موارد ممكنة هي منظمة كفئة وإذا تحقق الاثنان معا (أي فعلية وكفاءة) فإنها تعتبر منتجة تأخذ الإنتاجية بشكل المعادلة البسيطة التالية:

الإنتاجية = النواتج

المواد المستعملة

كما ورد تعريف الإنتاجية "**هي موجز تنظيم المؤسسات**" كالآتي:

الإنتاجية هي حاصل ما أنتج باستخدام عوامل الإنتاج المخصصة لذلك.

يقصد بالإنتاجية ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الإنجاز من المخرجات (منتجات أو خدمات) الذي تولد من استخدام موارد محددة في النظام الكلي للمنشأة وكثيرا ما يعبر عن الإنتاجية كناتج لنسبة المخرجات (المبيعات أو الإيرادات) إلى المدخلات (الموارد الإنسانية) وغير الإنسانية التي تستخدم في المنظمات.

الإنتاجية = المبيعات (الإيرادات)

الموارد

تشير الإنتاجية على قدرة المؤسسة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة فهي تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام العناصر المتاحة بغية تحقيقها.[3]

---

[1] علي الشرقاوي، **إدارة النشاط الإنساني (مدخل التحليل الكمي)** الدار الجامعية، 2000، ص17.

[2] جلال إبراهيم العبد، **إدارة الإنتاج والعمليات المدخل كمي**، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص23

[3] أحمد ماهر، **إقتصاديات**، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص46.

المطلب الثاني: تطور مفهوم الإنتاجية

الفرع الأول: التطور التاريخي للإنتاج

قلما نجد في الأدب الإقتصادي المعاصر مقولة لقيت من الإهتمام والتداول على نحو وبقدر ما حدث بالنسبة لمقولة الإنتاجية إلا أن هذه المقولة بقدر ما نالت من اهتمام وانتشار بقدر ما اكتفى تعريفها من غموض واختلاف وعدم إتفاق وقد بقي مفهوم هذه المقولة غامضا ومثيرا للجدل والنقاش حتى عهد قريب ولم يكتب معناها بعين أوجه الدقة والوضوح، إلا في بداية الأربعينيات من القرن العشرين في الصناعات الأمريكية والبريطانية تلك الدراسات التي أثارت اهتمام الكثير من المعنيين، كما أنها شكلت نقطة البداية للعديد من الأبحاث والدراسات النظرية التطبيقية عن الإنتاجية وطرق قياسها والعوامل المؤثرة فيها.

وقد درج غالبية الكتاب العرب على استخدام مصطلح الكفاية الإنتاجية للتعبير عن مفهوم الإنتاجية إلا أن الكثيرين يحبذون استخدام كلمة إنتاجية التعبير عن هذا المفهوم نظرا لأن هذا هو الاتجاه السائد في الملفات الأجنبية ومن الضروري الإشارة إلى أهمية التفرقة.

1- مفاهيم الإنتاجية:

2- مؤشرات الإنتاجية:

فالمفاهيم تعبر عن المحتوى الاقتصادي ولذا فهي تبين العناصر الاقتصادية التي يتضمنها التعبير أو المفهوم، أما المؤشرات فهي تمثل التعبير الكمي عن هذه العناصر ومن الممكن أن يكون هناك أكثر من مؤشر للمفهوم الواحد، فمثلا إنتاجية العمل تشمل كلا من الإنتاج والجهد الإنساني الذي يبذل في إنتاجه كعناصر اقتصادية في حين المؤشرات الخاصة بإنتاجية العمل يمكن أن تأخذ أكثر من صورة وذلك تبعا لطريقة القياس الكمي لكل من الإنتاج والعمل مثلا على ذلك الإنتاج يمكن أن يكون في صورة وحدات نقدية أو طبيعية، أما العمل فيمكن أن يكون مصدر عدد عمال أو عدد ساعات عمل أو أجور عمال.

يعتقد البعض أن عبارة الإنتاجية هي الترجمة اللغوية لكلمة productivity قد استخدمت لأول مرة في البحث الاقتصادي الفرنسي Quesuay الذي نشر عام 1765م ومنذ ذلك الحين وحتى سنوات ليست بعيدة ظل مفهوم هذه الكلمة يعتبر به الكثير من اللبس والغموض وعدم الفهم، كما أن الدراسات والأبحاث التي قدمت ف هذا المجال وخاصة في السنوات التي أعقبت الحرب العالمية الثانية وإن ساهمت في تطويره إلا أنها بذات

الوقت زادت في تعقيده، فظهرت مفاهيم متعددة وأضحت للإنتاجية معاني وتعاريف مختلفة وردت في المراجع والأبحاث المتخصصة، كما أن stabricaut هو واحد من أبرز الخبراء الأمريكيين في مجال الإنتاجية قد وصف حالة الاختلاف وعدم الاتفاق الحاصل بشأن ماهية الإنتاجية بالدول "الإنتاجية موضوع تحيطه فروع كبيرة من الناس يستعملون نفس المصطلح لكنهم يظنون به أشياء مختلفة.

الفرع الثاني: أسباب الخلاف حول ماهية الإنتاجية

مهما يكن من أمر اختلاف أو عدم الاتفاق القاءم بشأن مفهوم الإنتاجية فإنه بالإمكان حصره في إطار النقطتين التاليتين: [1]

– عدم الإتفاق بشأن العناصر الاقتصادية التي تكون مفهوم الإنتاجية بتعبير آخر عدم الاتفاق حول المحتوى الاقتصادي للإنتاجية.

– عدم الاتفاق بشأن طريقة التعبير الكمي لتلك العناصر، وفي الواقع إن عدم الإتفاق في تحديد المحتوى الإقتصادي يقود إلى عدم الإتفاق في التعبير الكمي وحتى في الحالات التي يكون عندها إتفاق حول المحتوى الإقتصادي يمكن أن يحدث عدم إتفاق في طريقة القياس ذلك أن العناصر الإقتصادية التي تشكل الإنتاجية يمكن التعبير عنها بأكثر من طريقة على سبيل المثال لو حصل إتفاق بأن العناصر التي تشكل الإنتاجية هي الإنتاج والعمل الحسي المبذول عند ذلك يمكن التعبير عن المتغير الأول (الإنتاج) بوحدات طبيعية أو نقدية ونفس الشيء بالنسبة المتغير الثاني (العمل المبذول) إذ يمكن أن نعبر عنه بعدد الساعات أو بعدد العاملين، وكما يلاحظ أن عدم الإتفاق حول النقطة الأولى هو نظري في حين عدم الإتفاق حول النقطة الثانية هو منهجي.

وباعتقادنا أن السبب الرئيسي في عدم الإتفاق حول العناصر الإقتصادية التي تكون مفهوم الإنتاجية إنما ينبع من عدم القدرة على رؤية الأهمية الإقتصادية لهذا المفهوم فأغلب الإقتصاديين وغيرهم من المهتمين بالإنتاجية ينظرون إلى الإنتاجية باعتبارها مؤشرا هاما من مؤشرات قياس الأداء في الوحدات الإقتصادية، ولهذا حاولوا استخدام عناصر الإنتاج عند تحديد هذا المؤشر.

الفرع الثالث: الإنتاجية من أوجه نظر مختلفة

أولا: الإنتاجية من وجهة نظر الإقتصاديين

[1] وجيه عبد الرسول العلبي، **الإنتاجية ومفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها**، ط1، دار الطباعة والنشر بيروت، 1983، ص17-18.

المفهوم الإقتصادي للإنتاجية يعبر عنها من خلال مفهوم القيمة المضافة أو إنتاجية عنصر العمل البشري وذلك من خلال المعادلات التالية: [1]

صافي المخرجات للعامل (إنتاجية العامل) = القيمة المتاحة السنوية

إجمالي عدد العاملين

ورغم شيوع تطبيق مفهوم الإنتاجية الإقتصادية بالمقارنة بالمفاهيم الأخرى إلا أنه لا يقدم لنا منهجا يمكن من خلاله تقييم مستوى الإنتاجية الكلية على مستوى المنشأة أو تقييم مستويات الإنتاجية المحققة في المجالات الوظيفية المختلفة (إنتاج، تسويق، أفراد، تمويل) ولا يوضح أيضا مساهمة الإنتاجية المحققة في تلك المجالات في تشكيل الإنتاجية العامة على مستوى المنطقة.

ثانيا: الإنتاجية من وجهة نظر المحاسبين

ينصب المفهوم المحاسبي على صياغة الإنتاجية المحققة في المؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات المالية لتحديد فاعلية الأداء المالي والإداري مثل المؤشرات الخاصة بقياس ربحية الإستثمار وربحية المبيعات ومعدلات دوران رأس المال المستمر الكلي ومعدل دوران كل من رأس المال الثابت ورأس المال العامل ورأس المال الدائم ومعدلات دوران كل من البضاعة وحسابات القبض ومتوسط إنتاجية العامل من المبيعات المالية في المنظمات إلا أنها لاتزيد عن كونها وسيلة لإلقاء الضوء على مستوى الأداء المالي والإداري في المنظمة خلال فترة زمنية محددة.

ولذلك يتطلب الأمر عدم الإكتساب كلية على تلك المؤشرات في الحكم على مستوى الإنتاجية المحققة لأن تحديد ذلك المستوى سوف يعتمد في النهاية على الطريقة التي يتفهم بها المدير تلك المؤشرات وبالتالي على جودة حكمه الشخصي.

ثالثا: الإنتاجية من وجهة نظر المهندسين

أما مفهوم الإنتاجية من وجهة نظر المهندسين فينظر إليه غالبا على أنه مساو في المعنى لمفهوم الكفاءة وذلك طبقا للمعادلة التالية:[2]

الإنتاجية = كمية المخرجات = 1

[1] علي السلمي، **مرجع سبق ذكره**، ص 17

[2] علي السلسي، **إدارة الإنتاجية**، مكتبة غريب، مصر، 1991، ص92.

كمية المدخلات

أي أن الإنتاجية طبقا لهذا المفهوم تشير إلى القياس الخاص بتحديد كمية أحد عناصر المدخلات (الطاقة مثلا) التي تم إستخدامها وتحويلها إلى مخرجات ذات فائدة وقد تكون المدخلات ممثلة في رأس المال المستثمر أو المواد الخام ولأن عناصر المدخلات يتم تحويلها إلى مخرجات طبقا للمفهوم الهندسي فإن كمية المخرجات المتولدة لا يمكن أن تزداد عن كمية المدخلات رغم إمكانية حدوث تلك الزيادة إذا ما تم التعبير عن كل البسط والمقام بقيم مالية.

مهما إختلفت الآراء في شكلها حول تحديد مفهوم الإنتاجية من ناحية المهندسون متقاربة ومتشابهة في أغلب الأطروحات فالنقاش يركب حول عناصر الإنتاج (المدخلات) والإنتاج (المخرجات) والزمن الذي تستغرقه العملية الإنتاجية ولهذا نستنتج من خلال العرض السابق بأن الإنتاجية هي علاقة بين كمية الإنتاج من جهة وعناصر الإنتاج التي ساهمت في العملية الإنتاجية من جهة ثانية.

المطلب الثالث: علاقة الإنتاجية بمفاهيم مشابهة لها

الفرع الأول: بمعنى المفاهيم المشابهة للإنتاجية

كثيرا ما يحدث خلط بين مفهوم الإنتاجية ويعني المفاهيم الأخرى ولرفع هذا اللبس يبين مفهوم الإنتاجية وتلك المفاهيم تستعرض فيما يلي أهمها مع إبراز أوجه الإختلاف الموجودة.

1/– الإنتاجية والرفاهية الإقتصادية:

قد يختلط مفهوم الإنتاجية بمفهوم الرفاهية ولتوضيح ذلك الإختلاف بين هذين المفهومين يمكننا القول بأن مفهوم الرفاهية الإقتصادية يعبر عن العدالة في توزيع الدخل بين أفراد المجتمع إذ أن الدخل الحقيقي لكل فرد من المجتمع هو المقياس الفعلي الذي يمكن بواسطته تحديد مستوى معيشة أفراد ذلك المجتمع، ولهذا نجد في معظم الأنظمة الإقتصادية تبين علاقات التوزيع فيها على أساس تحقيق العدالة والرفاهية لأفراد مجتمعنا، إذا من أجل تحقيق الرفاهية الإقتصادية لابد من زيادة الإنتاجية في الوحدات الإقتصادية وعليه تعتبر زيادة الإنتاجية أحد العوامل الرئيسية التي تحققالرفاهية الإقتصادية لأفراد الأمة وبناءا على ما سبق فإن الإختلاف بين المفهومين قائم على أساسين نوردهما فيما يلي:[1]

[1] علي السلسي، **مرجع سابق**، ص23.

أولا: درجة التسول

إن زيادة الإنتاجية لنشأة معينة أو صناعة معينة مع زيادة الإنتاج لا يعني بالضرورة تحقق زيادة الإنتاجية والإنتاج على المستوى الوطني ولا يعني بالتالي زيادة الرفاهية الإقتصادية لأن هذه الأخيرة من شروطها العامة هو الشمولية أي زيادة الإنتاجية على المستوى الوطني.

ثانيا: طبيعة الفلسفة الإجتماعية للسلطة القائمة

إن زيادة الإنتاجية والإنتاج والإنتاج على المستوى الوطني لا يعني بالضرورة زيادة رفاهية المجتمع لأن ذلك يعتمد على النظام القائم وطبيعة فلسفته الإجتماعية ومدى اتجاهه نحو توزيع الدخول بين العناصر المساهمة في العملية الإنتاجية على نحو أكثر عدالة.

2/– الفعالية:

يشير ذلك إلى قدرة المشرع على تحقيق أهدافه فالمشرع الذي يحقق أهدافه، فالمشرع الذي يحقق أهدافه هو فعال أي يمكن القول أن النواتج العالية تشير إلى الفعالية، أما المشرع الذي يحقق أهدافه وتكون نواتجه منخفضة فهو غير فعال، ويرى آخرون أن الفعالية تعني القدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بين خلال زيادة حجم المبيعات وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة أو تنمية الموارد البشرية ونمو الربحية.

ورغم تحديد مفاهيم الفعالية إلا أنه يجب الإشارة إلى أنها تختلف عن مفهوم الإنتاجية فهي تعتبر محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يحتويه من أنشطة فنية وإدارية ووظيفية ومدى تأثره بالمحيط.[1]

3/– الكفاءة:

يشير ذلك إلى حسن إستخدام الموارد المتاحة (من أموال، آلات، أفراد وغيرها)، فالمشروع الذي يستخدم أقل موارد ممكنة في أدائه للعمل هو كفء أما المشروع الذي يستخدم موارد أكثر ينبغي في أداء العمل فهو غير كفء.[2]

---

[1] عبد الحميد برحومة، **قياس فعالية والكفاءة في مجالات الإنتاج والتصنيع**، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الإقتصادية، جامعة المسيلة، ماي 2005، ص2.

[2] أحمد ماهر، **مرجع سابق**، ص46

فمفهوم الكفاءة مرتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين مدخلات ومخرجات العملية التصنيعية أو الإنتاجية ويتم التعرف على مدى كفاءة وتحسن المنظمة من خلال مقارنة النتيجة المحصل عليها بالنتائج المحققة في فترات سابقة.[1]

ويشير المصطلح الأول والخاص بالفعالية إلى قدرة المشروع على أداء عمله وتحقيق أهدافه أو الحصول على نواتج أو إنتاج مخرجات مطلوبة، أما المصطلح الثاني والخاص بالكفاءة فهو يشير إلى حسن إستخدام الموارد أو القدرة في إستخدام المدخلات.

ولا يخفى علينا أن هناك علاقة قوية تجمع بين المفهومان السابق ذكرهما مع الإنتاجية.

الفرع الثاني: الفرق بين الإنتاج والإنتاجية

يعتبر الإنتاج من بين المفاهيم التي تعبر عن المحتوى العام والشامل للإنتاجية والذي تتجزأ منه هذه الأخيرة كما تتقولب معه في إطار واحد من أجل نتيجة واحدة وهدف مشترك.

وذلك يعني أن النظرة إلى الإنتاجية هي نظرة متباينة تبعا لتباين القصد والهدف من الإنتاج، ذلك أن الإنتاج يمثل نشاطا معينا يستهدف الوصول إلى أغراض محددة تكون إقتصادية أو اجتماعية أو غيرها، وبالتالي فإن تفسير الإنتاجية الذي ينعكس بدوره على الإنتاج لابد أن يكون مرتبطا بالهدف من الإنتاج، وهنا يجب الغشارة إلى التفرقة بين الإنتاج والإنتاجية، فإذا كان الإنتاج هو أحد أهداف الإنتاجية وإذا كان الإنتاج هو حصيلة نشاط معين فإن الإنتاجية تفسر العلاقة بين الإنتاج والنشاط الإنتاجي نفسه، فالإنتاجية هي العلاقة بين الإنتاج ومصادر النشاط الإنتاجي وبالتالي هناك إرتباط وثيق بين كل من الإنتاج والإنتاجية.

فالإنتاج هو الوجه العام لكل نشاط يقام به أو يمارس وهو مقولة اقتصادية ترتبط إرتباطا كبيرا بالظواهر الإقتصادية دون أن تتجاهل الظواهر الإجتماعية وما إلى ذلك فالإنتاج بمفهومه الواسع يعني ذلك النشاط الذي يمارس من قبل الفرد أو المنظمة بالتضافر مع عناصر أخرى كالصور المتعددة لرأس المال قصد إيجاد سلعة أو تقديم خدمات ذات منفعة.[2]

[1] عبد الحميد برحومة، **مرجع سابق**، ص3

[2] عادل جودت، ونسات قلعاوي، **الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الإقتصادية**، دار الفكر، بيروت، 1972، ص20.

والإنتاج بهذا المفهوم اللغوي يتخذ معنيين إثنين فهو من جهة يستعمل للتعبير عن حاصل النشاط الإنتاجي، ومن جهة أخرى يستعمل الدلالة على النشاط نفسه ومن هنا يجب التفرقة بين المفهومين على النحو التالي:[1]

- **وظيفة الإنتاج**: وهي ممارسة نشاط معين قصد إيجاد سلعة أو تقديم خدمة ذات منفعة.
- **الإنتاج بمعنى منتج**: وهي الحصيلة الكمية أو القيمة للسلع والخدمات التي أوجدها العمل الإنتاجي أي التي أدت إلى ممارسة وظيفة الإنتاج، وقد عرفت كلمة إنتاج إستخدامات شتى فأصبحت تغلق على الإنتاج الثقافي، الأدبي والفني...إلخ، ونحن في هذا المضمار نقتصر على إستعمال مصطلح الإنتاج للتعبير عنه من الناحية الإقتصادية فقط.

على الرغم من إستخدام لفظ إنتاج في بيئة الأعمال والخدمات بشكل دائم إلا أن هذا اللفظ لسوء الحظ لا يعكس كثيرا درجة نجاح المنشأة فيقصد بالإنتاج Production إجماعي عدد الوحدات (سلعة أو خدمة) التي تقدمها المنشأة خلال فترة زمنية سواء كان ذلك مقاسا في شكل عددي أو في شكل قيمة فمن الشائع أن يقال أن إجمالي إنتاج المؤسسة قد بلغ 50.000 من خلال العام أو 70.000 جالون خلال الشهر أو 1500 سيارة سنويا، كذلك فقد يتم التعبير عن إجمالي الإنتاج في شكل مالي فيقال أن قيمة إجمالي الإنتاج هي 250.000 جندي خلال العام.

وعلى الرغم من أهمية قياس الإنتاج إلا أنه لا يعبر كثيرا عن درجة كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها، فإذا كانت المؤسسة في مثالنا السابق قد أنتجت 2500 سيارة خلال اليوم فهل يعني ذلك وبشكل تلقائي نجاح المؤسسة في وظيفتها الإنتاجية؟ إلا أن الإجابة على ذلك هي النفي فحتى يمكن الحكم عن الكفاءة المؤسسة يجب أيضا معرفة إجمالي الموارد التي تم استخدامها في الإنتاج هذا العدد من السيارات.

المبحث الثاني: العمل والكفاءة الإنتاجية

تتعدد العوامل المؤثرة على الإنتاجية بصفة عامة وعلى إنتاجية العمل بصفة خاصة كما تتداخل هذه العوامل بشكل يصعب فيه الفصل بينهما، والمتتبع للدراسات العديدة التي تناولت هذا الموضوع نجد أن هناك مداخل متعددة جرى إتباعها.

[1] جلال إبراهيم العيد، **إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمي)**، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص22.

المطلب الأول: العمل

يعتبر العمل أهم العناصر الإنتاجية بحكم أنه يشكل القوة البشرية التي تؤثر على النتائج النهائية للنشاط الإنتاجي ويتميز عنصر العمل بخصائص معينة منها:

1- لا يمكن الإستغناء عنه في تنفيذ أهداف النشاط الإنتاجي

2- تنعكس آثاره على النتائج النهائية للنشاط بدرجة تزيد عما تعكسه عناصر الإنتاج الأخرى كما أن أداء الأفراد يتخذ في كثير من الأحيان مقياسا للفاعلية الإنتاجية.

3- يعتبر أكثر العناصر الإنتاجية مرونة لهذا يتوقف تحقيق الكثير من الآمال والتقدم في المجتمعات ذات الكفاءة في إستخدام الموارد البشرية في المجتمع لتحسين مستوى المعيشة.[1]

الفرع الأول: العوامل المؤثرة على كفاءة العمل

يمكن النظر إلى العوامل التي تؤثر على كفاءة العمل من جانبين:

الجانب الأول: العوامل البيئية المؤثرة على كفاءة العمل

لما كانت المهارات الإنسانية لها المكان الأول في أي مشروع فإن وضع العمال في الظروف البيئية الملائمة يعد، من أهم العوامل التي تساعد على رفع كفاءتهم الإنتاجية، وتتمثل الظروف البيئية في:

- تركيب السكان من حيث (الجنس / السن).

- الثقافة والعادات والتقاليد.

- والنظم الإقتصادية والسياسية والإجتماعية.

- التطلع لإستهلاك الأنواع الجديدة من السلع

نمو الصناعة وارتفاع مستويات المعيشة.[2]

الجانب الثاني: العوامل الداخلية المؤثرة على كفاءة العمل

---

[1] عبد الحق عاصم، **دور إتجاه العمال في التدريب**، مجلة الكفاية الإنتاجية،2018، ص11.

[2] الشرقاوي علي، **تخطيط ورقابة الإنتاج**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1993، ص 371-376.

هناك العديد من العوامل أو الظروف الداخلية المؤثرة في كفاءة العمل ومقدرته على الإنجاز منها:

-كفاية التنظيم

ويقصد به التحديد الدقيق والتنسيق الواضح بين أنشطة المنشأة وإدارتها وأقسامها لتزاول هذه الأنشطة بطريقة تحقق بها الهدف العام للمشروع.

- كفاية المعدات ومدى إستغلالها.

- دراسة طرق العمل وطرق الأداء، لأن دراسة العمل (الوقت والحركة) هو الأسلوب العملي المتبع لتخطيط سير الإنتاج وتحسين طرق أداءه بهدف القضاء على الضياع سواء في الجهد أو الوقت أو المواد مما يحقق تحسين مستوى الإنتاج وطرق تشغيله والإستفادة من عناصر الإنتاج.

- **ظروف العمل:**

حتى يتسنى للعامل العمل في ظروف تمكنه من أداء العمل المنوط به بالكفاءة اللازمة:

– الرغبة:

ويقصد بها المقدرة على تأكيد إمكانيات العامل على الأداء، بمعنى أنها المحركة للبواعث والدوافع لذى القوة العاملة لبدل الطاقات والإمكانيات وتحرك هذه البواعث عبر الحوافز الإقتصادية المباشرة (الأجور والمنح) أو غير المباشرة (الترقيات) كما تحرك أيضا عبر الحوافز الغير إقتصادية المتمثلة في السياسات واللوائح مثل سياسات النقل والإمتيازات الأدبية التي لها أثار على حياة الأفراد الإجتماعية والوظيفية.

– التدريب:

فالتدريب هو السبيل لرفع الكفاءة الفنية للأفراد فضلا عن أهميته في خلق الخبرات والمهارات التي تمكن الأفراد من مواجهة متطلبات الإنتاج.

– الموظفون والتوجه بالأداء:

يشكل الإستثمار الأمثل للموارد والطاقات بالتوجه للأداء مرتكزا بشكل أساسي للإصلاح الإداري بحكم أنه يمثل نظاما قادرا على تحويل أوقات العمل إلى حركة دائرية ودائمة ومنتجة، والوقت الضائع يتحول عبره إلى

رؤوس أموال تقدر بمبالغ ضخمة وتزداد سنويا من خلال الإستعانة بالثروة البشرية والعنصر البشري كأساس للإنطلاق لأنه العامل الوحيد من عوامل الإنتاج يعتبر عاملا غير محدود، فالإنسان أو العقل والخيال والإبداع البشري لا يعرف الحدود.[1]

المطلب الثاني: الكفاءة الإنتاجية

الفرع الأول: طرق قياس الكفاءة الإنتاجية والعوامل المحددة لها

أولا: المواد الأولية

1- معدل سرعة التسليم: ويقصد به معدل سرعة التسليم والتعرف على سرعة تحول المواد الأولية من المورد إلى المصنع أو من المخازن إلى مكان التشغيل.

معدل سرعة التسليم = إجمالي كمية المواد من المواد الأزلية / عدد الساعات التي تم فيها تسليم المواد

2 – نسبة الشوائب: هي نسبة المواد الأولية الغير مطابقة للمواصفات والغير صالحة للإنتاج

كمية المواد الغريبة أو الشوائب / عدد الساعات التي تم فيها تسليم المواد

3 – نسبة التصافي: تختلف نسبة التصافي عن نسبة الشوائب في أن الأولى هي نسبة المادة الأولية الاصلية الصالحة للتصنيع للمنشأة الصناعية

نسبة التصافي = كمية المواد الصالحة للتصنيع / إجمالي كمية المادة الأولية

4- معدل إستعمال المواد: يقصد بمعدل إستعمال المواد تحديد الكمية المستعملة فعلا في إخراج المنتج المعين ونسبتها إلى الكمية المفروض أن تستخدم عند البدء في العمليات الصناعية اللازمة لإخراج هذا المنتج

نسبة التصافي = كمية المواد المستعملة فعلا في منتج معين / الكمية المخططة للمواد اللازمة لإخراج هذا المنتج.

5- معدل إستعمال المواد المرجح بالتكلفة: يمكن تطبيق معدل إستعمال المواد بطريقة أخرى تتضمن ترجيح مكونات المنتج المعين بتكلفة كل جزء منه منسوبا إلى التكلفة المعيارية لهذا المنتج.[2]

---

[1] الشرقاوي علي، **مرجع سابق**، ص 377.

[2] سرور أحمد، **بحوث العمليات في ميدان الإنتاج**، د.ط، د.ب، د.س،مكتبة عين شمس، ص10-22.

6– معايير التلف والفاقد والنقص الطبيعي: وهي العوامل الداخلية والذاتية بسبب أنها ناشئة عن نقص المادة وصفاتها والتعرف عليها يكشف آثارها على الكفاية الإنتاجية وتكون هذه المعايير على شكل نسبة مئوية = كمية المواد التالفة الناقصة أو الفاقدة . 100 /كمية الموارد أو المواد أو المخزون.

7– المعايير التكالفية للتآلف والفاقد والنقص الطبيعي: كثيرا ما تهم الإدارة بمعايير التالف والفاقد الطبيعي والضياع على إعتبار أن الإرتفاع في هذه التكلفة معناه خسائر المنشأة الصناعية وذالك بمقارنة الأرقام الفعلية بالمعايير الموضوعة كمستويات قياسية حتى تقييم درجة الإختلاف بينهما الذي يسهل التعرف على أسبابها ومعالجتها بطريقة سليمة.

=تكلفة المواد التالفة قبل بدء التشغيل . 100 / التكلفة الإجمالية لكمية المواد الموردة

=تكلفة المواد المتاحة أثناء التشغيل . 100 / التكلفة الصناعية للإنتاج

تكلفة النقص الطبيعي في المواد/ التكلفة الصناعية للإنتاج100. [1]

ثانيا: العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية في المؤسسة

– إن تحسين الإنتاجية ليس مجرد تجويد العمل والأداء ولكنه في الأساس أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، ومن أجل تأدية الأعمال الصحيحة لابد من معرفة أهم العوامل التي تحدد كفاءة المؤسسة الإنتاجية والتي يمكن تصنيفها إلى:[2]

– عوامل فنية وعوامل إنسانية

– عوامل داخلية وعوامل خارجية

أولا– عوامل فنية وعوامل إنسانية:

أ– عوامل فنية: وهي المستوى التكنولوجي المستخدم في الإنتاج والمواد الخام المستخدمة وطرق العمل وأساليبه، مستوى التجهيز الآلي المستخدم في الإنتاج وتصميم العمل وتصميم مكان العمل.

[1] المصري أحمد محمد،**إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، د.س، ص184–238.

[2] الزويلف مهدي حسن، **إدارة الأفراد مدخل كمي**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1998، ص232.

ب– عوامل إنسانية:

وهي عوامل تؤثر في الأداء الفعلي وركيزتها المعرفة والتعليم والخبرة والتكوين الجسماني للعامل، القدرات والمهارات الشخصية، وعوامل أخرى تؤثر في دافعية الأفراد إلى العمل وتحددها في: الرغبات الإنسانية، العلاقات الاجتماعية، الأوضاع التنظيمية وطبيعة العمل.[1]

– كما يتحدد أداء الأفراد بالمقدرة والحافز، إذا لم يتوفر الحافز فقد يكون الفرد متمتعا بمقدرة عالية ولكن لن يكون هناك علاقة بين هذه المقدرة وبين آدائه لعمل معين.[2]

ثانيا– عوامل داخلية وعوامل خارجية:

أ – عوامل داخلية:

وهي العوامل التي تخضع لسيطرة الإدارة بدرجات مختلفة، أي التي يمكن للإدارة في المؤسسة أن تؤثر فيها بقراراتها وسياساتها بدرجات متباينة.

ب– عوامل خارجية:

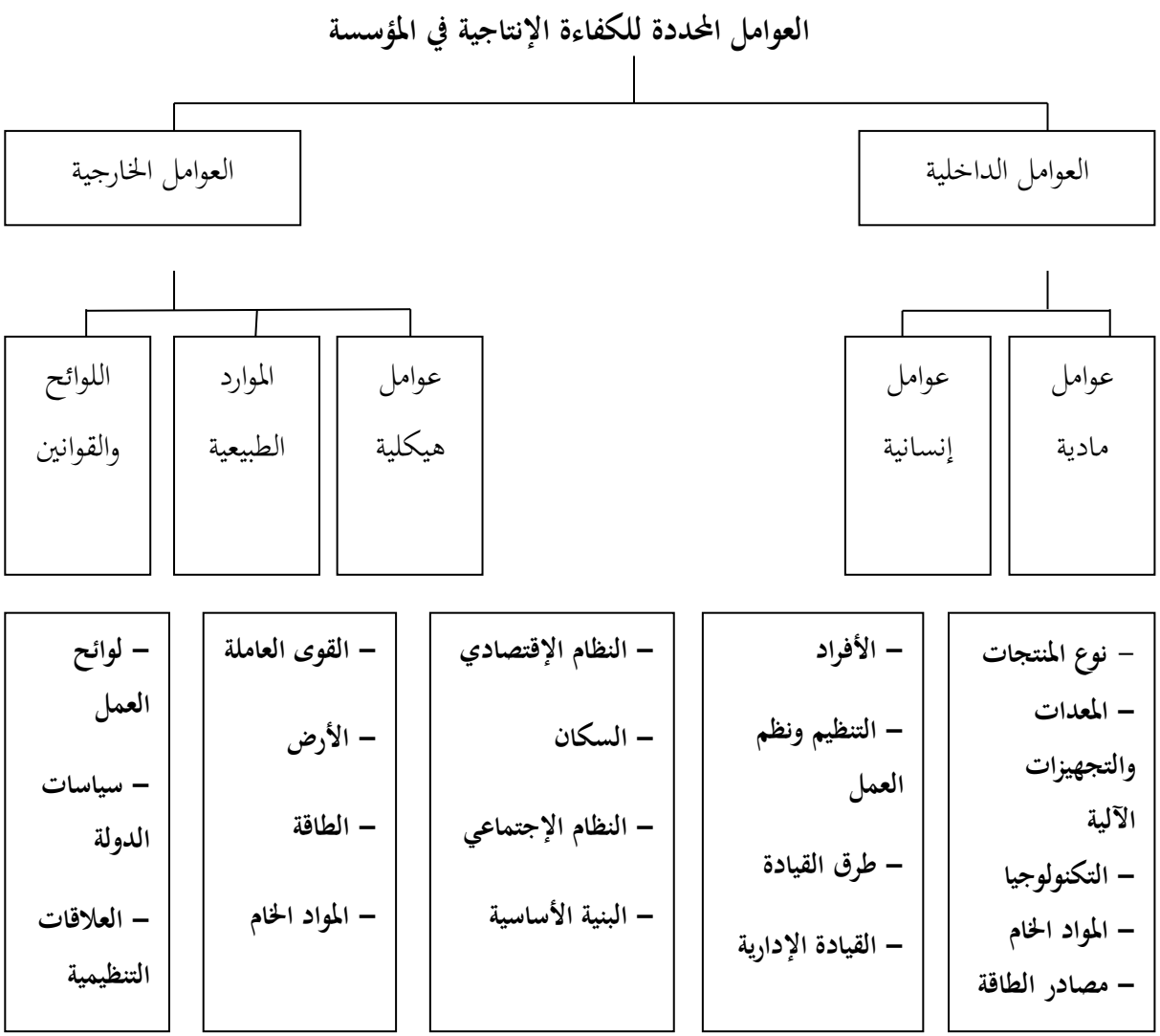
وهي العوامل ذات التأثير في الإنتاجية والنابعة أساسا من ظروف البيئة المحيطة وأوضاعها، والتي لا يتوفر للإدارة عليها رقابة أو تأثير، وهي خارج نطاق سيطرتها في المؤسسة .

يبين الشكل التالي أهم العوامل الداخلية والخارجية المحددة والمؤثرة على الكفاءة الإنتاجية.

[1] الزويلف مهدي حسن ، **مرجع سابق**، ص233.

[2] الشنواني صلاح، **التطور التكنولوجي للمنشأة الصناعية**، شركة جلال للطباعة العامرية، الإسكندرية، 2000 ،ص 358

الشكل رقم (2-1): العوامل المؤثرة في قدرة إدارة الأفراد على رفع الكفاءة الإنتاجية



المصدر: علي السلمي، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، دار غريب للنشر، مصر، 1985، ص ص 48-49

– إن تحديد العمليات التي تقوم بها إدارة الأفراد ليس كافيا لتمكين تلك الإدارة من إلتزاماتها، يجب أيضا تحديد الظروف التي يتم فيها تنفيد تلك العمليات أي تحديد الشروط الواجب توفرها حتى تستطيع إدارة الأفراد تحقيق أهدافها.

– وبما أن رفع الكفاءة الإنتاجية هو الهدف الأساسي للمؤسسات، ويمكن أن نميز بين نوعين أساسيين من المعوقات التي تحد من قدرة إدارة الأفراد على رفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية عوامل داخلية وعوامل خارجية.

أ/ العوامل الداخلية:

– إن تخطيط القوى العاملة، الإختيار والتعيين، أو تحديد هيكل الأجور وغيرها من وظائف إدارة الأفراد الحديثة يتطلب توفر أنواع الخبرة العلمية في ميدان التخصص.

– كما أن نواحي العمل في مجال الأفراد يصطدم بلوائح وتعقيدات روتينية أو بعادات وتقاليد إجتماعية موروثة، الأمر الذي يتطلب إتخاد قرارات حاسمة بشأنها.

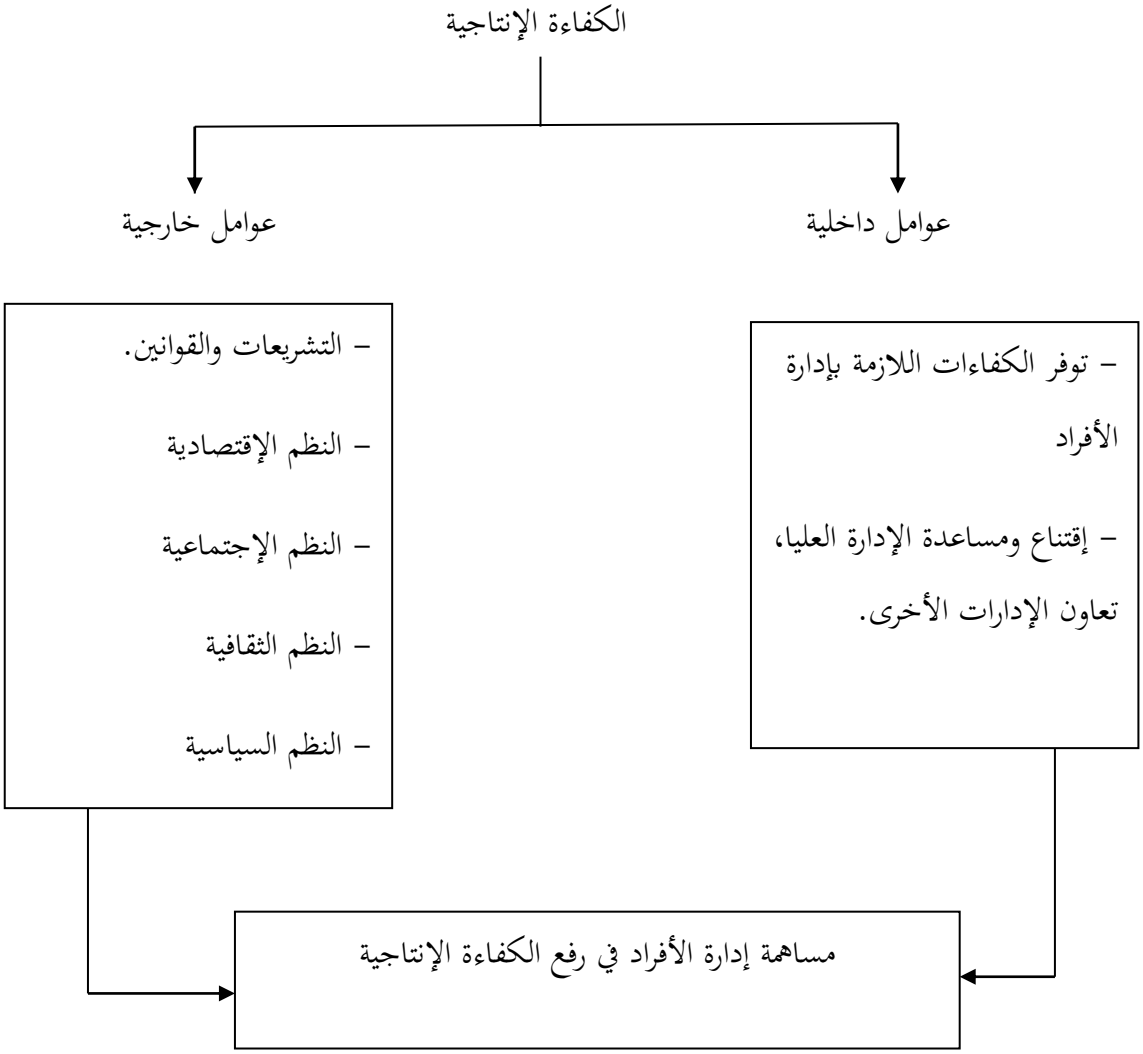
– كما أن نشاط إدارة الأفراد يمس كل نواحي العمل في المؤسسة، وبالتالي فإن نجاحها يتوقف على مدى التعاون الذي تحصل عليه من الأقسام والإدارات الأخرى

ب/ العوامل الخارجية:

بالإضافة إلى تلك العوامل الداخلية هناك مجموعة من العوامل التي تعمل على تحديد قدرة إدارة الأفراد في رفع الكفاءة الإنتاجية وهي:[1]

[1] السلمي علي، **مرجع سابق**، ص50.

الشكل رقم (2-2): معوقات إدارة الأفراد في رفع الكفاءة الإنتاجية



المصدر: السلمي علي، مرجع سابق، ص 50.

الفرع الثاني: مقاييس الكفاءة الإنتاجية

من المعلوم أن زيادة الإنتاج لا تتحقق فقط عن طريق إضافة طاقات إنتاجية جديدة، بل يمكن تحقيقها أيضا عن طريق تحسين الإنتفاع بالموارد والطاقات الموجودة حاليا عبر رفع كفاءتها الإنتاجية.[1]

وكما أشرنا سابقا فإن الكفاءة هي نسبة المخرجات (الإنتاج) على المخرجات (الموارد الإنتاجية) فمن ثم تعتبر العلاقة بين حجم الإنتاج وبين الموارد المتاحة مقياسا من مقاييس الكفاءة الإنتاجية، وتبعا لذالك ترتفع الكفاءة الإنتاجية في حالات أربع وهي:

[1] السلمي علي، **مرجع سابق**، ص 51.

1- إذا زادت المخرجات مع ثبات المدخلات.

2- إذا ظلت المخرجات ثابتة مع إنخفاض المدخلات.

3- إذا زادت المخرجات مع إنخفاض المدخلات.

4- إذا زادت المخرجات بنسبة أكبر من الزيادة في المدخلات وتنخفض الكفاءة الإنتاجية في الحالات العكسية ويتحدد هذا المقياس عن طريق تحديد البسط والمقام، وتتمثل مشكلة هذا المقياس في تحديد عناصر المخرجات والمدخلات التي ستدخل في حسابه،[1] ووفقا لهذا المقياس نجد أن هنالك عدة معايير للكفاءة الإنتاجية منها:

أ/ الكفاءة الإنتاجية الإجمالية: ويأخذ هذا المعيار في الحسبان جميع المدخلات وجميع المخرجات، ولذالك يستخدم لقياس كفاءة الأداء للمشروع ككل أو لخط إنتاجي فيه، ويقاس كالآتي :

معيار الكفاءة الإجمالية = الإنتاج/ عوامل الإنتاج

ب/ الكفاءة الإنتاجية الإقتصادية (الإدارية): ويختلف عن سابقه بأخذه للقيمة المالية لكل مدخل أو مخرج من الإنتاج ويقاس كالأتي معيار الكفاءة الإنتاجية

الإقتصادية = قيمة الإنتاج (بالنقود)/ قيمة الموارد الإنتاجية (بالنقود)

ج/ الكفاءة الإنتاجية النوعية: عبرة يمكن قياس الكفاءة الإنتاجية لعنصر واحد من عناصر الإنتاج عن طريق قسمة الإنتاج على العنصر الإنتاجي المعين (بالكميات أو بالقيمة) ويعاب عليه أنه لا يعكس التغيرات التي تحدث في العناصر الأخرى، والتي يحتمل أن تصاحب التغيرات في العنصر المقاس، ويقاس هذا المعيار كالآتي: معيار الكفاءة الإنتاجية النوعية.[2]

= الإنتاج (كمية أو قيمة)/ عامل من عوامل الإنتاج (كمية أو قيمة).

هناك بعض المقاييس الأخرى للكفاءة الإنتاجية

- الكفاءة الإنتاجية للآلات = قيمة الإنتاج/ إجمالي عدد ساعات العمل.
- الكفاءة الإنتاجية للمواد الخام = قيمة الإنتاج/ قيمة الخامات المستخدمة.

---

[1] السلمي، **مرجع سابق**، ص 51.

[2] الشرقاوي، **مرجع سابق**، ص376.

- الكفاءة الإنتاجية للعامل = قيمة الإنتاج/ إجمالي عدد ساعات العمل

على ضوء ما تقدم يمكننا أن نستخدم الكفاءة الإنتاجية كمعيار أساسي ورئيسي في معرفة مدى النجاح في استخدام العناصر الداخلة في الإنتاج مجتمعة أو لكل عنصر من هذه العناصر على حدى وبناء على ذلك يمكن القول إن قياس الكفاءة الإنتاجية يهدف أساسا إلى تحديد مدى نجاح المنشأة في إستخدام مواردها المتاحة.[1]

الفرع الثالث: إستراتيجية وأساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية وطرق زيادتها

1 –إستراتيجية تحسين الكفاءة الإنتاجية

– تحديد أهداف المنظمة للمنشأة وأقسامها الإنتاجية على أساس من المراجعة الإدارية وتحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية للمنشأة وأقسامها.

– ترجمة تلك الأهداف إلى أهداف معيارية وفي صور كمية على قدر الأماكن وخاصة على مستوى الإدارات والأقسام التنفيدية.

– إعداد خطة إستراتيجية مسبقة تتبنى متغيرات إيجابية فعالة.

– تبني خصائص وأساليب فنية وادارية تمكن من إزالة العقبات التي تبدأ أثناء عمليات الإنتاج.

– ترجمة الأهداف المعيارية إلى معايير رقابية تتماشى مع الأهداف السابقة.

– تنفيد الإستراتيجيات والخطط المعدة وقياس التنفيد الفعلي ومقارنته على ضوء المعايير المحددة ثم إعداد التقارير عن مدى الكفاءة والتنفيد الفعلي.

– الإبقاء على إستمرارية جهود التخطيط والتنفيد فور الإنتهاء من مهام معينة وفقا لخطط الإستراتيجية التكتيكية الحافز المادي والمعنوي للافراد والمشرفين الإداريين من أجل تحقيق إنتاجية عالية.

2– أساليب تحسين الكفاءة الإنتاجية

أ– تطوير المدخلات التقنية بتطوير الآلات والمعدات والأنظمة التقنية.

[1] الشرقاوي، **مرجع سابق**، ص377.

ب- تكنولوجيا التجميع من خلال تقسيم وتجميع المشكلات المتكررة أو المتشابهة مما يساعد على تجنب الجهود لحل مشاكل وتوفير الوقت.

ج- الانتاج في الوقت المحدد.

د- رقابة التكاليف والإستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

هـ- الحوافز المادية.

و- المشاركة في القرارات والعوائد وتطوير حياة العمل.

ز- المسؤولية والمسألة الفردية والجماعية.

ك- الإتصال المباشر والمفتوح.[1]

3 – طرق زيادة الكفاءة الإنتاجية:

- زيادة قيمة المنتج النهائي مع بقاء قيمة الموارد المستخدمة ثابتة.

- إبقاء قيمة الإنتاج النهائي ثابتتة، وانخفاض قيمة الموارد المستخدمة.

- إنخفاض قيمة الإنتاج النهائي مع إنخفاض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أعلى.[2]

المطلب الثالث: انعكاسات نظام الدوافع على أداء ومردودية الأفراد العاملين

إن الدوافع سواء كانت مادية أو معنوية تؤدي دورا أساسيا مؤثرا في أداء العمال فهي تستهدف الروح المعنوية للعاملين بالدرجة الأولى مما يؤثر في العمل و ينعكس على زيادة للإنتاجية أو تخفيضها حسب طبيعة الدافع ونوعه كما أن للدافع تأثيرات إيجابية و أخرى سلبية على أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة و يمكن التطرق إلى بعض منها من خلال مايلي: [3]

---

[1] الشرقاوي، **مرجع سابق**، ص378.

[2] السلمي، **مرجع سابق**، ص 79.

[3] الزغبي فايز عبدات إبراهيم محمد، **أساسيات الإدارة الحديثة**، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص161.

أولا: التأثيرات الإيجابية

إن نظام الدوافع له أهمية و تأثير فعال في مسار المؤسسة إذا ما استخدم بطريقة عقلانية و شفافية و تتمثل هذه التأثيرات في شعور العمال بالقيمة و المسؤولية اتجاه إنجاز العمل وذلك للتحكم في مخرجات وظائفهم وتحقيق رضاهم و إشباع حاجاتهم الضرورية المادية والمعنوية و الاجتماعية، وهذا ما يولد لديهم القدرة على العطاء والابتكار ليحسنوا أدائهم و يرفعوا إنتاجيتهم وينعكس كل ذلك على مردودية المؤسسة بالإضافة إلى ذلك فإن تقييم أداء العمال وقياس كفاءتهم الإنتاجية ومراقبتهم وربطهم بنظام دافع فعال بينهم على الإخلاص في العمل والوفاء للمؤسسة و الحرص على مصلحتها.

كما يؤدي الأداء الجيد للعمل إلى تحسين الإنتاج كما ونوعا مما يضمن توسيع الحصة السوقية للمؤسسة ويكسب العمال و الموظفين سلوكات إيجابية مما يخلق جوا من الألفة بينهم و يحد من كثرة النزاعات و الخلافات ويقوي أواصر المحبة بينهم وكل هذا ينعكس إيجابيا على إنتاجيتهم وعلى سيرورة العمل داخل المؤسسة كما يخلق جو من الثقة بين العمال كما يؤدي إلى تكاليف جهود العمال لتحقيق الأهداف التي تم تسطيرها والتخطيط لها رفقة المشرفين أضف إلى ذلك فإن التقييم الفعال للأداء والمرفق بنظام عادل للحوافز يشعر الأفراد بالمؤسسة بأهميتهم مما يدفعهم للمساهمة في تطوير أداء مؤسستهم و ترقيتها.

ثانيا: التأثيرات السلبية

يمكن أن يكون نظام الدوافع انعكاسات سلبية على الأداء العمال بالمؤسسة خصوصا في ضل انعدام العدالة والشفافية في عملية التحفيز و يمكن توضيح البعض منها من خلال النقاط الآتية:[1]

– تفاقم المشاكل بين العمال لعدم رضاهم عن عملية التقييم و ما يترتب عنها من تحفيز مما يؤدي إلى اشتداد الصراع بينهم وهذا يؤثر على سير العمل وإنتاجيتهم.

– تؤدي المنافسة بين المؤسسات في استقطاب العمال المؤهلين وذوي الكفاءات و الخيرات بدفع أجور خيالية وتقدم تحفيزات مادية كبيرة يسير العمالة إلى هذه المؤسسات وبالتالي تفقد المؤسسة إطاراتها بعد أن تحملت تكاليف خيالية لتدربهم و تكوينهم و تأطيرهم و ينعكس ذلك على مردوديتها وحجم نشاطها لا سيما إذا استمر الوضع ولم تتخذ الإجراءات الضرورية لمنح ذلك.

[1] نفسه، ص162.

– يؤثر عدم التفاعل بين العمال انعدام التواصل بينهم وبين المرؤوسين على سيرورة العمل وعلى تنفيذ المهام المطلوبة منهم وهذا ما ينعكس سلبا على مردوديتهم وإنتاجيتهم وعدم تناسب الدافع مع الجهد المبذول من قبل العمال مما يقلل من فعاليتهم.

– ثبات نظام الحوافز بالمؤسسة وعدم إدخال تعديلات عليه مما يتناسب مع التغيرات الحاصلة داخل المؤسسة وفي البيئة الخارجية يحس العمال بالإهمال فيؤثر ذلك على معنوياتهم وسلوكياتهم ويزيد من عدم انضباطهم مما يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل والغياب فيؤثر على نشاط المؤسسة بالإضافة إلى ذلك فإن عدم ربط العلاوات والترقية بالانجاز والأداء الجيد للعمل بل تدخل فيها اعتبارات شخصية للشرف كالتحفيز و غيرها.

واستنادا لما تم التطرق إليه يمكن القول بأن نظام الحوافز يعكس تطلعات الأفراد العاملين بالمؤسسات ويعتبر العلاقة بين المؤسسة وكافة الأفراد العاملين فيها.[1]

❖ الكفاءة الإنتاجية و علاقتها بالدوافع

تعتبر الرغبة في العمل والقدرة عليه من العوامل الأساسية المؤثرة على الأداء والكفاءة فالكفاءة تعني العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين الناتج من تلك العملية.

وما يؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من دوافع تشجيعية و على هذا الأساس العلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية و الدوافع والإدارة في وقت سابق حيث اهتمت فقط بتوفير القدرة على العمل التي تتمثل في التعليم والتدريب فالخبرة المكتسبة في أداء العمل بالإضافة إلى القدرات الطبيعية التي يمتلكها الفرد في العمل بثلاث عناصر أساسية.[2]

1/ ظروف العمل المادية:

يقصد بها تلك الأشياء التي تشكل جو العمل و تؤثر عليه مثل الإضاءة فترات الراحة، التدفئة ....إلخ، وبصفة عامة أولت الإدارة في وقت ما اهتمام كبير بالظروف المادية للعمل اعتقادا أنها المحدد الوحيد للكفاءة الإنتاجية ولكن الدراسات والتجارب العلمية التي أجريت في المصانع الأمريكية و الإنجليزية أثبتت أن هذه الظروف ليست المحدد الوحيد للكفاءة الإنتاجية وهذا لا يعني أن الإدارة

[1] الزغبي فايز، **مرجع سابق**، ص163.

[2] مصطفى عشوى، **أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي**، الجزائر، 2002، ص249-250.

تهمل الظروف المادية للعمل باعتبارها غير هامة ولكن عليها أن تنظر إليها على أن هناك مستوى لتلك الظروف المادية لكي يؤدي الفرد عمله بكفاءة وتحسين الظروف المادية للعمل لا يعني بالضرورة ارتفاع الكفاءة الإنتاجية وإنما قد تؤدي إلى تفادي تدهور هذه الكفاءة الإنتاجية نتيجة سوء الظروف المادية للعمل.

2/ ظروف العمل الاجتماعية:

لقد أدركت الإدارة أهمية ظروف العمل الاجتماعية كمحدد لكفاءة الأفراد الإنتاجية وكان ذلك نتيجة سلسلة التجارب العامة التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية 1930 وقد تبين أن أهم هذه المؤثرات الاجتماعية على الكفاءة الإنتاجية هي التنظيم غير الرسمي كجماعات العمل، القادة و المشرفون،والتنظيم غير الرسمي يقصد به تشكيلات العمال و تجمعاتهم التي تساعد الأفراد على تحقيق بعض أنواع الحاجات التي يشعرون بها وخاصة الحاجات الاجتماعية كالانتماء إلى الجماعة و الشعور بالأمن و الحاجات التي تبادل الصداقات وتختلف الجماعات العمالية التي يشترك فيها الفرد حسب نوع العمل الذي يؤديه أو الأصدقاء الذين يفضلهم وتظهر أهمية جماعة العمل كمحدد للكفاءة الإنتاجية من خلال تقاليد و أعراف يلتزم بها و للجماعة القدرة على الضغط على أعضائها للالتزامات بتلك التقاليد و جماعة العمال غير الرسمية تعتبر وحدة متكاملة لها سيطرة للحكم على إنتاج أفرادها و تحدد عبر المستوى التي تتفق عليه الجماعة، تستمد الجماعة هذه السيطرة من رغبة الأفراد في الانتماء و تأثير الجماعة على الكفاءة الإنتاجية بتوقف على ثلاث عناصر أساسية تشمل حجم الجماعة، درجة تمسكها و أهدافها، فكلما كانت الجماعة صغيرة كانت سلطتها قوية بالعكس كذلك كلما كان تماسك الجماعة قوي كلما كان تأثيرها على الكفاءة الإنتاجية قوي، كما أن التوافق و التعارض بين أهداف الجماعة و أهداف المشروع أو تعارض معها و القيادة أيضا لها تأثير واضح في توجيه العاملين نحو أنجح طرق الأداء و مساعدتهم على تجنب الأخطاء و السلبيات.

3/ حاجات الأفراد:

تعتبر الحاجات عنصرا أساسيا في التأثير على الكفاءة الإنتاجية و يمكننا أن نميز فيها مايلي:[1]

[1] علي السلسي، **مرجع سابق**، ص258.

- **حاجات أولية:** و هي للحاجات البيولوجية الأساسية مثل: الغذاء و المأوى و يعتبر الأجر هو المصدر الأساسي لإشباع هذه الحاجات و من خلال الأجر يحصل الفرد على ضروريات بقائه بالإضافة إلى استقرار العمل الذي يضمن بدوره الأجر.
- **حاجات اجتماعية:** و هي حاجات يتم إشباعها عن طريق الاتصال بالآخرين مثل الحاجة إلى الصداقة و الانتماء إلى الجماعة و يعتبر جو العمل المصدر الأساسي لإشباع هذه الحاجات باعتباره يشمل علاقات العمل مع الزملاء و جماعة العمال غير الرسمية.
- **حاجات ضرورية:** وهي تلك الحاجات التي يريد الفرد تحقيقها مستقبلا وذلك باعتبار أن كل شخص رسم لنفسه صورة في ذهنه يسعى إلى تجسيدها على أرض الواقع و يدخل في ذلك الحاجة إلى الإنجاز و تحقيق الأهداف السلطة الممنوحة للفردين أداء عمله.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول أن تعيين الإنتاجية وزيادتها لا تتحقق دون أن توفر نوايا حسنة وصادقة من طرف العمال أنفسهم، فالموقف الذي يتخذه هؤلاء العمال إتجاه قضية الإنتاجية ومستوى وعيهم وإدراكهم بأهمية وضرورة زيادة الإنتاجية ودرجة إستعدادهم وقدرتهم على رفع مستويات الإنتاج والإنتاجية كلها عوامل تترك آثار واضحة على الإنتاجية.

فكسب تأييد العمال لبرامج تحسين الإنتاجية تعتبر من أهم المقومات التي تؤدي إلى نجاح أو فشل مشروع ما من مشاريع تطور الإنتاجية، وتعيينها في مختلف الوحدات والمؤسسات العمومية وغيرها.

كما أن عملية رفع وتحسين الإنتاجية هي من مسؤولية الإدارة حين تعبير الإدارة وحدها القادرة على تقييد برامج تحسين الإنتاجية في الوحدة أو المؤسسة التي تدبرها.

وعلى الرغم من الصعوبات والمشاكل التي تواجه قياس إنتاجية العمل، فإن ذلك لا يقلل من قيمة القياس لأنه بين الزيادة أو النقص أو التدريب في الإنتاجية، مما يساعد على إتخاذ الإجراءات النصحية اللازمة لصالح العاملين والمؤسسة ككل.

الفصل الثالث:

واقع الدوافع ببلدية البرواقية

تمهيد

نظرا لوجود ظاهرة العولمة التي تسببت في اشتداد التنافس بين المؤسسات المحلية والدولية أصبح البحث المستمر عن الأساليب المثلى لتحفيز الأفراد ضرورة من ضروريات وأساسيات نجاح هذه المؤسسة.

بعدما تطرقنا في الإطار النظري لمفهوم الدوافع وتأثيرها على الإنتاجية وبغية التعرف على مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية في تحفيز الأفراد من خلال منحهم الدوافع امتثلنا ببلدية البرواقية كمحل للدراسة، وذلك بعرض وتحليل معطياتها وكذلك الإستناد إلى المعطيات النظرية حول الدوافع وتأثيرها على الإنتاجية والتي شكلت قاعدة البحث الميداني، ومن أجل تجسيدها على أرض الواقع والوقوف على الدوافع الموجودة في البلدية، وكيف أثرت على الإنتاجية.

المبحث الأول: دراسة حالة حول بلدية البرواقية

يعتبر هذا المبحث كمدخل لدراستنا الميدانية، حيث تناولنا فيه لمحة شاملة حول مقر بلدية البرواقية والوضعيات لمختلف قطاعاتها والبرامج التنموية المقدمة على مستوى مقر البلدية ومعرفة واقع الدوافع المقدمة في البلدية.

المطلب الأول: ماهية بلدية البرواقية

أولا: تعريف البلدية

بلدية البرواقية مدينة تابعة لدائرة البرواقية بولاية المدية الجزائرية، وهي مدينة يسكنها حوالي 80000 ألف نسمة وتعتبر قطب صناعي مهم وأهم مصانعها وحدة إنتاج المضخات والعتاد الفلاحي (**Poval**) وكذلك **SKB** شركة كهرباء برواقية، وفيها أشهر السجون الجزائرية المعروف باسم الزمالة والذي شيده المستعمر الفرنسي على أرض فلاحية سنة 1879 وتعتبر ذات طابع فلاحي رعوي تشتهر بزاعة الكروم والكرز على محور بن شكاو وإنتاج الفلين يعرف محليا باسم الفرنان.

مدينة البرواقية يشتق اسمها من نبتة البرواق المتواجدة في المدينة ومحيطها بكثرة، وهي أكبر دوائر ولاية المدية وتبعد عن العاصمة الجزائر بحوالي 108كم تقع على الطريق الوطني رقم واحد، وكانت تعرف قديما في عهد الرومان تاناموزا كاسترا وعرفت كذلك باسم ترينيدادي.[1]

وهي كذلك مسقط رأس أول رئيس حكومة انتقالية ورئيس حزب الأمة السيد يوسف بن خدة وعدة شخصيات أهمها الموسيقار شريف قرطبي صاحب رائعة من أجلك يا وطني والكاتب على بومهدي وفيها انفجرت الموهبة المسرحية والفكاهية الحسن الحسني والمسرحي دحمان قرنينة، وتعتبر مدينة البرواقية منطقة ثورية، حيث قامت هناك عدة معارك ضد المستعمر الفرنسي بجبل صباح وجبل موقورنو وبأولاد بوعشرة أين استشهد الرائد سي أحمد بوقرة بعد تكبيد العدو خسائر فادحة في الأرواح والعتاد، حيث تم اسقاط طائرة للعدو، وتشتهر مدينة البرواقية بحمام الصالحين المعدني الذي شيده الأتراك إبان الحكم العثماني للجزائر ومنطقة التيطري ويستمد مياهه من جبل

[1] مقابلة مع الأمين العام جمال لعبيدي لبلدية البرواقية، يوم الأربعاء: 2019/05/12، 10:00 صباحا.

صباح الشهير ببركانه الخامد وتعالج مياهه عدة أمراض منها البثور والطفح الجلدي وأمراض الروماتيزم والمفاصل والعقم.[1]

المطلب الثاني: الوضعية لمختلف القطاعات على مستوى البلدية

لقد استفادت البلدية من بعض المشاريع يمكن أن نلخصها على مستوى كل قطاع كمايلي:

❖ قطاع التعليم:

استفادت بلدية البرواقية من عدة مشاريع من بينها مشروع انجاز ثانوية ومتقنة، كما توجد بها 3 إكماليات واحدة نصف داخلية، أما بالنسبة للمدارس الابتدائية فعددها 12 مارس، كما أن مشكل الإطعام لا يزال مطروح بالنسبة للمدارس الابتدائية.

❖ قطاع السكن:

نظرا لصعوبة تضاريس المنطقة وضيق الوعاء العقاري لم تستفد البلدية في مجال السكن الاجتماعي إلا على 1000 سكن اجتماعي كما استفادت البلدية من برنامج 600 سكن تساهمي جماعي لسنة 2016 منها 450 في طور الإنجاز.

هذا بالنسبة لسكان البلدية أما بالنسبة للقرى الريفية التابعة لها فكان لها برنامج سكن ريفي مبرمج على النحو التالي:

- برنامج 2013 – 60 حصة.
- برنامج 2014– 06 حصص.
- برنامج 2015 – 22 حصة.
- برنامج 2016-2018 – 260 حصة.

❖ قطاع الفلاحة:

تتربع بلدية البرواقية على مساحة 5896 هكتار من الأراضي البورية و 486 هكتار من الأراضي المسقية وكذا 438 هكتار رعوية، اجمال المساحة 161.32 كلم^2.

[1] مقابلة مع الأمين العام جمال لعبيدي لبلدية البرواقية، يوم الأربعاء: 2019/05/12، 10:00 صباحا.

واستفادت البلدية من برنامج الامتيازات الفلاحية بـ 210 هآ تغطي أربع محيطات، كما استفادت من برنامج لاحق في هذا الإطار بـ 250 هآ.[1]

كما استفادت في إطار برنامج التوظيف الريفي ومخطط الدعم الفلاحي بتشجير المئات من الهكتارات بالأشجار المثمرة، كما منح في هذا الإطار لسنة 2004 حفر آبار في إطار الامتيازات الفلاحية وقد بلغ عددها 06 آبار إلا أن الطلبات في هذا الامتياز لا زالت متواصلة بغية جميع الأراضي المغروسة بالأشجار المثمرة بعملية السقي وبالخصوص عن طريق التقطير.

المطلب الثالث: البرامج التنموية للبلدية وتوزيعها

استفادت البلدية من سنة 2014 إلى غاية 2016 من 53 عملية وبغلاف مالي قدر بـ 111.644.000.000دج مست قطاع الري والبناء والتهيئة الحضرية موزعة كالتالي:

- البرنامج العادي: 41 عملية بغلاف مالي قدره 94.144.000.00دج
- برنامج الإنعاش الإقتصادي: 12 عملية بغلاف مالي قدره 17.500.000.00دج.

❖ توزيع برامج التنمية البلدية

استفادت بلدية البرواقية من غلاف مالي قدره 30.711.000.00دج سنة 2013، وفي سنة 2014 من غلاف مالي قدره 24.133.000.00دج، وسنة 2015 بغلاف مالي قدره 27.800.000.00دج، وسنة 2016 بغلاف مالي قدره 22.000.000.00دج.

❖ توزيع البرنامج السنوي حسب القطاعات وسنوات الاستفادة:

وزع البرنامج السنوي على مستوى قطاع الري وقطاع الأشغال العمومية، قطاع الصحة، قطاع الشباب والرياضة، وقطاع التربية.

- **قطاع الري:**

استفاد هذا القطاع على مستوى البلدية في سنة 2013 غلاف مالي قدره 6.724.00.00دج، سنة 2014 من غلاف مالي قدره 8.500.000.00دج، وفي سنة 2015 من غلاف مالي قدره 8.000.000.00دج، أما في سنة 2016 استفادت من غلاف مالي قدره: 9.000.000.00دج.

[1] مقابلة مع الأمين العام جمال لعبيدي لبلدية البرواقية، يوم الأربعاء: 2019/05/08، 10:00 صباحا.

- **قطاع الأشغال العمومية:**

استفادت البلدية بخصوص هذا القطاع في 2013 من غلاف مالي قدره 11.220.000.00دج، أما في سنة 2014-2015 فكانت الاستفادة على التوالي 11.000.000.00دج، 7.000.000.00دج، 1.000.000.00دج.

- **قطاع الصحة:**

في سنة 2014 استفادت بلدية البرواقية على مستوى قطاع الصحة من غلاف مالي قدره: 1350.000.00دج، وفي سنة 2015 استفادت من غلاف مالي قدره 2.528.000.00دج، أما في سنة 2016 استفادت من غلاف مالي قدره 2.500.000.00دج.

- **قطاع الشباب والرياضة:**

سنة 2016 استفادت البلدية من غلاف مالي قدره 2.000.000.00دج

- **قطاع البريد والمواصلات:**

هذا القطاع استفاد في سنة 20162 من غلاف مالي قدره 2.300.000.00دج

- **قطاع المنشآت الإدارية:**

على سبيل المثال استفادت البلدية خلال برنامجها التنموي لسنة 2016 من مبالغ مالية مكنتها من إنجاز خزان مائي سعته 300م3، ورطبته بقرى مجاورة، تدعيم الإنارة العمومية، وكذا توسيع شبكة المياه الصالحة للشرب.

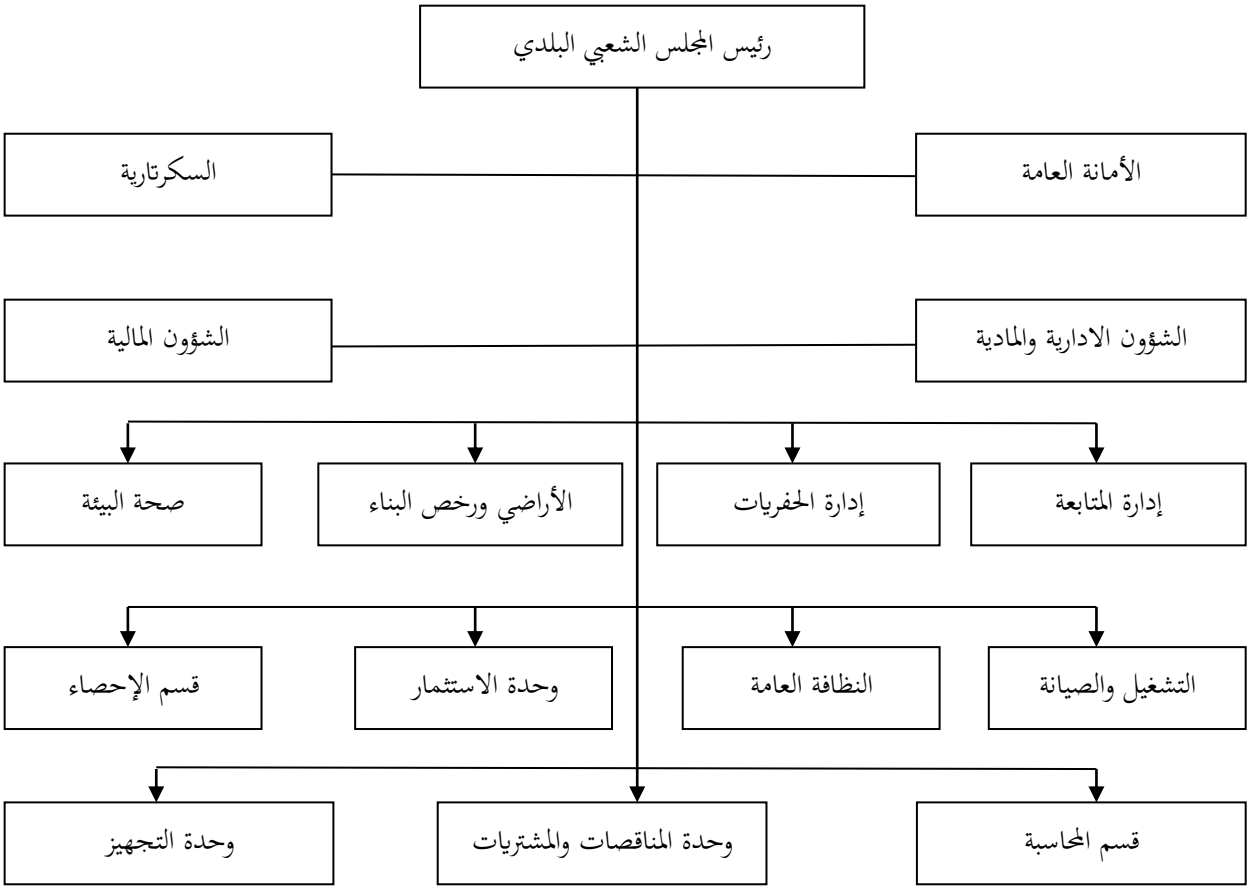
- **البرامج القطاعية:**

في هذا الإطار قامت البلدية بإنجاز جسر، إنجاز مركب رياضي جواري مع مكتب الإعلام الآلي، مشروع تهيئة الطريق الوطني.[1]

[1] مقابلة مع الأمين العام، جمال لعبيدي لبلدية البرواقية، يوم الإثنين: 2019/05/20، 10:00 صباحا.

ثانيا: دراسة الهيكل التنظيمي للبلدية:

1- شكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لبلدية البرواقية



المصدر: من إعداد الطالبين، إعتمادا على أمانة المجلس الشعبي البلدي.

2- الهيكل التنظيمي:

إن البلدية بهياكلها المحلية والإطارات التسي تشغل فيها أصبحت قوة لا يستهان بها في تنفيذ برامج البلدية السهر على تنظيم وضبط هذه المصالح مما يؤكد فعالية وتنشيط النمو الإقتصادي في البلدية، إلا أنه من الملاحظ ميدانيا أب بعض البلديات بالرغم من مساحتها الشاسعة وكثرة سكانها فإن ميزانيتها ومداخيلها ضعيفة مما يعدم عليها توظيف الإطارات، ولذا تقترح تكفل الدولة بتوظيف هذه الإطارات الضرورية النهوض بالإقتصاد البلدي عن طريق عقود مؤقتة من شأنها حل حدة البطالة الموجودة وتنمية البلدية في نفس الوقت.

المبحث الثاني : دراسة واقع الدوافع ببلدية البرواقية

تم اختيارنا لدراسة الدوافع في المؤسسات الجزائرية وبالتحديد في بلدية البرواقية، وهذا بهدف معرفة بوادر الاهتمام بمثل هذه المواضيع التي ترتبط بالنواحي الاجتماعية والنفسية للأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي سنتطرق في هذا المبحث إلى مايلي :

- واقع تحفيز الموارد البشرية في المؤسسات العمومية بلدية البرواقية.
- الدوافع المادية المقدمة بالبلدية.
- الدوافع المعنوية المقدمة بالمؤسسة العمومية.

المطلب الأول: واقع الدوافع المقدمة في الإدارة الجزائرية

إن الموارد البشرية إلى جانب العوامل الأخرى تكون أي تنظيم وتساعده على الحركية والتطور، وهي ذات الأهمية القصوى والمكانة الأساسية، كما أن الموارد البشرية أصبحت في عصرنا الحالي أهم العناصر والموارد في أي مؤسسة نظرا لما لها من دور مهم في إنجاز الأعمال في أي مؤسسة لذا فإنها تعتبر أكبر خزان للإنتاجية.

لقد أوضح التقرير الذي أعده المركز الأمريكي حول الرواتب المعلمين في 13 دولة أجنبية وعربية وبإجراء مقارنة بسيطة بين الجزائر والدول العربية باحتساب 1 دولار لكل 100 دينار، فإن الجزائر قد احتلت المرتبة الأخيرة من حيث أجور الأساتذة براتب شهري يقدر ب 4 ملايين سنتيم ما يعادل بالدولار 345، ولقد أوضح مالك سراي الخبير الاقتصادي الدولي في تصريح لجريدة الشروق اليومية أن التقرير أعده مركز أبحاث التعليم العالي حقيقي والأرقام كلها حقيقية، وبالتالي فرواتب الأساتذة في جامعاتنا ضعيفة، خاصة إذا قارنا بدول شقيقة كالمغرب، مؤكدا بأن المعلم ببلادنا يعيش في محيط لا يحفزه على الإبداع والبحث، لأنه يجد نفسه مجبرا على الإنشغال بأمور أخرى كالبحث عن الإيجار، وتضييع وقته في المواصلات، في الوقت الذي أكد بأن الأستاذ من حقه الحصول على راتب محترم ومنحه تحفيزات مادية للمشاركة في الملتقيات ودورات تكوينية في الخارج لتطوير قدراته المعرفية، بدءا بتوفير محيط ملائم له يحفزه ويدفعه إلى الإبداع[1].

إن ما يتطلب الاعتناء بالأفراد العاملين وتطوير مهاراتهم وخبراتهم هو تحفيزهم على أداء عملهم على أحسن وجه، لذا وجبت مراعاة جميع الجوانب التي تحقق هذا ومنها :

[1] جريدة الشروق اليومية، الثلاثاء 29 أفريل 2014، العدد 4361، ص4، بتصرف. اطلع عليه يوم 15 ماي 2019، على الساعة 14:00، http/ : www.echorouk.com

- التوظيف والتشغيل.
- تسيير المسارات المهنية وتوجيهها.
- التكوين وتقييم الكفاءات.
- التحفيز والأجور.
- الإتصال.

وهي أهم ما يمكن أن نعالجه بالنسبة للإدارة الجزائرية، حتى نطلع على حقيقة وواقع الممارسة فيها ومدى اعتناءها بعوامل ووسائل نجاحها في أداء مهامها مايلي :

- أول ملاحظة ننطلق منها هي ما أورده السعيد مقدم في دراسته المذكورة بقوله أن الإدارة لم تهتم بأي جانب من هذه الجوانب، حيث يقول:"لا مخططات ناجعة وفعالة في مجال تسيير الموارد البشرية ولا وجود لسياسة ترشيد مناصب العمل ولا انسجام في الأجور.

- والعناية بهذه العوامل هي أدنى شروط التسيير للموارد البشرية لأي مؤسسة، ثم إن خصائص الموظف في الإدارات أن مساره المهني محدد عن طريق القانون والنصوص التنظيمية التي تحدد شروط التوظيف والترقية، وكذا شروط الدخول إلى مختلف الأسلاك والدرجات ومناصب العمل.

- إن الترقية تتم على عملية موضوعية عادلة خاضعة بالموظف، ومن خلال البحث الميداني الذي قام به فؤاد منصوري في بلدية عنابة يؤكد أن ما لا يقل عن 60% من العينة تقر بذاتية العوامل التي تحكم عمليات الترقية، وتتأكد الذاتية أكثر لما يتعلق الأمر بمناصب القيادة .

- استعمال ما يعرف بـ "المحسوبية" وهي ظاهرة كانت منتشرة في المجتمع الجزائري، وتظهر خلال مثلا: الإتصال بأفراد من خارج المؤسسة لهم سلطة ونفوذ، من أجل التدخل لدى المسؤولين على الترقية وأعضاء اللجان.

وباعتبار التكوين من أهم المحفزات المعنوية بالنسبة للفرد كذلك له آثار إيجابية على الأوضاع النفسية والمهنية للمعني، حيث أصبحت المؤسسات الجزائرية مجبرة قانونا على أن تخصص 1% من رقم أعمالها للتكوين وتحسين المستوى، ورغم هذه الترتيبات لا زال التكوين لم يأخذ الحجم ولا المكانة ولا الأهمية التي هو أهل لها في عملية تطوير وتثمين الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية .

أما الواقع في الإدارة الجزائرية هو أن التكوين ليس له أثر للوجود، فالتكوين وتحسين المستوى والتعليم الإداري المتخصص من النقائص التي تعاني منها الإدارة والمؤسسات العمومية على اختلاف المستويات الهرمية لموظفيها، إلى جانب العوائق النفسية ومسبباتها وتأثيراتها السيئة على مردودية الخدمة العمومية، وهي عوامل لها تأثيرها على العلاقات الإنسانية داخل وخارج محيط العمل.

إن الإدارة الجزائرية تفتقر إلى مؤسسات مختصة في تكوين أعوان لها، حيث أصبح الموظفون يتوارثون عمن سبقهم، مع كل ما تحمله هذه الطريقة من مخاطر من حيث العشوائية والانحراف.

أما تكوين الإطارات فهو يتم من خلال ما تنتجه المدرسة الوطنية للإدارة وهي المؤسسة الوحيدة التي تتكفل بتوفير مجمل إحتياجات المؤسسة الإدارية العمومية في التأطير وهذا أمر لا يعقل، إذ أن نسب التأطير لاسيما في قطاع الجماعات المحلية لا تتجاوز الأربعة 4% من التعداد الإجمالي للموظفين مع العلم أن المقاييس تحدد معدل 10% النسبة المئوية المقبولة في كل مؤسسة.

ومن انعكاساته أن المؤسسات الإدارية تباشر توظيف الإطارات ذوي الاختصاصات الجامعية المختلفة والمتعددة، ومنها البعيدة كل البعد عن الوظيف العمومي وعن الأعمال الإدارية، فالاطارات غير مجهزة تقنيا ولا ماديا لأداء مهام الخدمة العمومية، فينعكس ذلك سلبا على طبيعة وجود الخدمة العمومي[1].

أما في ميدان التكوين المتواصل والمستمر المقنن والواجب في كل مؤسسة، فإنه منعدم تماما في الإدارة الجزائرية سواء منها المركزية أو المحلية، وقد أفرزت الدراسة الميدانية في بلدية عنابة أن هذا النوع من التكوين لم يمس إلا 4.5% فقط من أفراد العينة، وقد كانت الاقدمية في العمل لهاته العينة تتراوح ما بين ستة إلى ثلاثة وعشرين سنة، فالادارة الموظفة لا توليه أدنى إعتبار إلى درجة أن ذلك يتجلى في غياب "مكتب التكوين" في نظام المؤسسة موضوع البحث، ويمكن الجزم بأن "اللامبالاة" تأتي من المؤسسة الإدارية وحدها دون الموظفين إذا علمنا أن معظم الموظفين لهم اتجاه إيجابي نحو إجراء التكوين، ولهذا يعتبر من الحوافز الإيجابية المعنوية الأساسية، من أجل الحصول على معارف وخبرات جديدة، ولكن تبقى هذه التطلعات دون جدوى بحيث أن اللذين طلبوا رسميا إجراء التكوين في المؤسسة لم يستفيدوا من التكوين ولم تعلمهم المؤسسة أسباب الرفض.

[1] جريدة الشروق اليومية، **مرجع سبق ذكره**، ص5.

المطلب الثاني: الحوافز المادية المقدمة بالبلدية

تقدم بلدية البرواقية دوافع مادية مختلفة للعاملين بها، ولكن قبل القيام بتقديم الدوافع إلى العاملين يجب تقييم الموظف أولا لكي يكون هناك إنصاف في تقديم هذه الدوافع.

الفرع الأول: تقييم الموظف من أجل منحة الحوافز

يخضع كل موظف أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة، ويهدف تقييم الموظف إلى مايلي [1]:

- الترقية في الدرجات.
- الترقية في الرتبة.
- منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء.
- منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.

ويرتكز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير :

- احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.
- الكفاءة المهنية .
- الفعالية والمردودية.
- كيفية الخدمة.

يتم التقييم بصفة دورية وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة، وبعدها تبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلما إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنه اقتراح إعادة مراجعتها، ويحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف.

الفرع الثاني: الحوافز المادية

تقوم بلدية البرواقية بتقديم الدوافع وفق النظام الخاص بها كمايلي :

---

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية، **الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 16 يوليو سنة 2006م**، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، **المواد 97-103**، ص 10.

أولا: الحوافز المادية الإيجابية

إن الحوافز المادية هي من أهم الدوافع التي يحصل عليها الموظف، وبالتالي هناك العديد منها وتتمثل فيمايلي :

أ– الراتب :

تشمل الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين مجموعات وأصنافا وأقساما فرعية خارج الصنف مصحوبة بأرقام استدلالية دنيا وأرقام استدلالية للدرجات توافق ترقية الموظف في رتبته، وتحدد المجموعات والأصناف والأقسام الفرعية خارج الصنف والأرقام الاستدلالية الدنيا والدرجات والأرقام الاستدلالية الموافقة[1]، وبالتالي يتم تصنيف الرتب في مختلف المجموعات والأصناف والأقسام الفرعية خارج الصنف حسب مستويات التأهيل المطلوبة وطريقة التوظيف المقررة للالتحاق بالوظيفة وفقا لجدول الشبكة الإستدلالية للأجور. **أنظر الملحق رقم(01)**

وبالتالي يتم التصنيف كما يلي [2]:

– تقسيم المجموعات إلى أصناف توافق مختلف مستويات تأهيل الموظفين، يضم كل صنف درجات توافق تقدم الموظف في رتبته، وبالتالي تشكل الأصناف والدرجات والأرقام الاستدلالية المقابلة لها الشبكة الاستدلالية للرواتب ويحدد عدد الأصناف والحد الأدنى والأقصى لكل صنف وعدد الدرجات وكذا قواعد الترقية في الدرجات عن طريق التنظيم.

– يمكن أن تصنف بعض رتب المجموعة "أ" من هذا الأمر الذي يتطلب الإلتحاق بها بمستوى تأهيل عالي في أقسام خارج الصنف تتضمن درجات وأرقام استدلالية .

– إذا لم ينص قانون أساسي خاص على إمكانية ترقية موظف ينتمي إلى سلك ذي رتبة وحيدة تمنح نقاط استدلالية إضافية وفق كيفيات تحدد عن طريق التنظيم.

– تحدد القوانين الأساسية الخاصة بتصنيف كل رتبة.

– يتقاضى الموظف مهما تكن رتبته راتبه في المؤسسة التي يمارس مهامه فيها فعليا.

---

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية، **الأمر رقم 07–304 المؤرخ في 29 سبتمبر سنة 2007م**، يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، **المواد 2–3–8**، ص08-10-11.

[2] الجريدة الرسمية الجزائرية، **الأمر رقم 06–03 المؤرخ في 16 يوليو سنة 2006م**، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سابق، المواد 114-126، ص 11-12.

– يوافق الراتب الأساسي الرقم الاستدلالي الأدنى للصنف، ويمثل الراتب المقابل للوجبات القانونية الأساسية للموظف.

– يتحدد الراتب الرئيسي من خلال الرقم الاستدلالي الأدنى للرتبة مضافا إليه الرقم الاستدلالي المرتبط بالدرجة المتحصل عليها.

– تحدد على التوالي قيمة النقطة الاستدلالية وكذا المعايير التي تضبط تطورها بمرسوم.

– تخصص التعويضات لتعويض التبعات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات وكذا بمكان ممارستها وبالظروف الخاصة للعمل.

– تخصص المنح للحث على المردودية وتحسين الأداء .

– زيادة على الراتب المنصوص عليه سابقا يمكن للموظف أن يستفيد من تعويضات مقابل المصاريف الناتجة عن ممارسة مهامه وتؤسس كل منحة أو تعويض بمرسوم[1].

إن للموظف بعد أداء الخدمة الحق في راتب يشتمل على مايلي :

* الراتب الرئيسي.

* العلاوات والتعويضات.

* ويستفيد الموظف زيادة على ذلك من المنح ذات الطابع العائلي.

بحيث ينتج الراتب الرءيسي عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى لصنف ترتيب الرتبة الذي يضاف إليه الرقم الاستدلالي المطابق للدرجة المشغولة في قيمة النقطة الاستدلالية.

ب– الترقية :

وهناك نوعين من الترقية، الترقية في الدرجات والترقية في الرتب كما يلي[2] :

---

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية، **الأمر رقم 06–03 المؤرخ في 16 يوليو سنة 2006م**، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سابق، المواد 114–126، ص 11–12.

[2] الجريدة الرسمية الجزائرية، **الأمر رقم 06–03 المؤرخ في 16 يوليو سنة 2006م**، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سابق، المواد 114–126، ص 106–111، ص10–11.

- **الترقية في الدرجات:** تتمثل الترقية في الدرجات في الإنتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة، وتتم بصفة مستمرة حسب الوتاءر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم.
- **الترقية في الرتب:** وتتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات التالية :
- على أساس الشهادة من بين الموظفين اللذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة.
- بعد تكوين المتخصص.
- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني.
- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء من بين الموظفين الذين يثبتون الاقدمية المطلوبة.
- لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين.
- يعفى الموظف الذي تمت ترقيته في إطار الكيفيات السابقة من التربص.
- تتوقف كل ترقية من فوج إلى فوج أعلى مباشرة على متابعة تكوين مسبق منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة أو الحصول على الشهادة المطلوبة.
- تحدد النسب المخصصة لمختلف أنماط الترقية المنصوص عليها سابقا، عن طريق القوانين الأساسية الخاصة.
- يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية تكرس من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات وتحسين المستوى.

ج- نقل الموظفين :

- يمكن أن تكون حركات نقل الموظفين ذات طابع عام ودوري أو ذات طابع محدود وظرفي وتتم في حدود ضرورة المصلحة ذلك، كما يؤخذ في الإعتبار رغبات المعنيين ووضعيتهم العائلية وأقدميتهم وكذا كفاءتهم المهنية.

- يمكن نقل الموظف بطلب منه مع مراعاة ضرورة المصلحة.

- يمكن نقل الموظف إجباريا عندما تستدعي ضرورة المصلحة ذلك، ويأخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ولو بعد اتخاذ قرار النقل ويعتبر رأي اللجنة ملزما للسلطة التي أقرت هذا النقل.

– يستفيد الموظف الذي تم نقله إجباريا لضرورة المصلحة من استرداد نفقات التنقل أو تغيير الإقامة أو التنصيب طبقا للتنظيم المعمول به[1].

د– التعويضات :

في انتظار المصادقة على النصوص التنظيمية التي تحكم النظم التعويضية يحتفظ الموظفين والأعوان المنصوص عليهم في الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 بالاستفادة من العلاوات والتعويضات التي كانت تدفع لهم عند تاريخ بداية سريان هذا المرسوم باستثناء تعويض التبعية من تعويض التبعة الخاصة والتعويض الخاص الإجمالي وتعويض الخدمة العمومية المحلية، وتعويض البحوث الجمركية والتعويض التكميلي والتعويض التكميلي عن الدخل وكذا تعويض أداء الخدمة المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 92-35 المؤرخ في 2 فبراير سنة 1992 والمتضمن تأسيس تعويضات لفائدة مستخدمي المفتشية العامة للمالية[2].

يتم حساب العلاوات والتعويضات التي يستمر الموظفون في الاستفادة منها طبقا للتنظيم المعمول به عند تاريخ بداية سريان هذا المرسوم.

ثانيا: الحوافز المادية السلبية

ويتمثل نظام العقوبات المتبع في البلدية من خلال القوانين التالية :

– يشكل كل تخل عن الواجبات المهنية أو المساس بالانضباط، وكل خطأ أو مخالفة من طرف الموظف أثناء أو بمناسبة تأدية مهامه خطأ مهني ويعرض مرتكبه لعقوبة تأديبية دون المساس عند الاقتضاء بالمتابعات الجزائية.

– يتوقف تحديد العقوبة التأديبية المطبقة على الموظف على درجة جسامة الخطأ والظروف التي ارتكب فيها ومسؤولية الموظف المعني والنتائج المترتبة على سير المصلحة، وكذا الضرر الذي لحق بالمصلحة أو المستفيدين من المرفق العام.

– تتخذ الإجراءات التأديبية السلطة التي لها صلاحيات التعيين .

---

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية، **الأمر رقم 06–03 المؤرخ في 16 يوليو سنة 2006م**، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سابق، المواد156-159، ص14.

[2] الجريدة الرسمية الجزائرية، **الأمر رقم 07–304 المؤرخ في 29 سبتمبر سنة 2007م**، يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، مرجع سابق، **المواد 19–20**، ص12-13.

وتصنف العقوبات التأديبية حسب الأخطاء المرتكبة إلى أربع درجات كمايلي[1]:

*** الدرجة الأولى:**

- التنبيه.
- الإنذار الكتابي.
- التوبيخ.

*** الدرجة الثانية :**

- التوقيف عن العمل من يوم واحد إلى ثلاثة أيام.
- الشطب من قائمة التأهيل.

*** الدرجة الثالثة :**

- التوقيف عن العمل من أربعة أيام إلى ثمانية أيام.
- التنزيل من درجة إلى درجتين.
- النقل الإجباري .

*** الدرجة الرابعة :**

- التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة.
- التسريح.

- يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك على عقوبات أخرى في إطار الدرجات الأربع سابقا.

- تتخذ السلطة التي فيها صلاحيات التعيين بقرار مبرر، العقوبات التأديبية من الدرجة الأولى والثانية بعد حصولها على توضيحات كتابية من المعني.

---

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية، **الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 16 يوليو سنة 2006م**، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سابق، المواد 177-185، ص 16-17.

– تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين العقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة والرابعة بقرار مبرر، بعد أخذ الرأي الملزم من اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة كمجلس تأديبي، والتي يجب أن تبث في القضية المطروحة عليها من أجل لا يتعدى خمسة وأربعين (45) يوما ابتداء من تاريخ إخطارها.

– يجب أن يخطر المجلس التأديبي بتقرير مبرر من السلطة التي لها صلاحيات التعيين في أجل لا يتعدى خمسة وأربعين يوما إبتداءا من تاريخ معاينة الخطأ.

– يسقط الخطأ المنسوب إلى الموظف بإنقضاء هذا الأجل.

– يحق للموظف الذي تعرض لإجراء تأديبي أن يبلغ بالأخطاء المنسوبة إليه وأن يطلع على كامل ملفه التأديبي في أجل خمسة عشر (15) يوما ابتداء من تحريك الدعوى التأديبية[1].

– يجب على الموظف الذي يحال على اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المجتمعة كمجلس تأديبي، المثول شخصيا إلا إذا حالت قوة قاهرة دون ذلك، ويبلغ بتاريخ مثوله قبل خمسة عشر (15) يوما على الأقل بالبريد الموصى عليه مع وصل استلام، ويمكن للموظف في حالة تقديمه لمبرر مقبول لغيابه أن يلتمس من اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة المجتمعة كمجلس تأديبي تمثله من قبل مدافعه، أما في حالة عدم حضور الموظف الذي استدعى بطريقة قانونية أو حالة رفض التبرير المقدم من قبله تستثمر المتابعة التأديبية.

– يمكن للموظف تقديم ملاحظات كتابية أو شفوية أو أن يستحضر شهودا، ويحق له أن يستعين بمدافع مخول أو موظف يختاره بنفسه.

– تتداول اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المجتمعة كمجلس تأديبي في جلسات مغلقة، ويجب أن تكون قرارات المجلس التأديبي مبررة.

– يمكن للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة كمجلس تأديبي طلب فتح تحقيق إداري من السلطة التي لها صلاحيات التعيين قبل البدء في القضية المطروحة.

– يبلغ الموظف المعني بالقرار المتضمن العقوبة التأديبية في أجل لا يتعدى ثمانية (8) أيام إبتداء من تاريخ اتخاذ هذا القرار ويحفظ في ملفه الإداري.

---

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية، **الأمر رقم 06–03 المؤرخ في 16 يوليو سنة 2006م**، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سابق، المواد 177–185، ص 16–17.

– في حالة ارتكاب الموظف الخطأ جسيما يمكن أن يؤدي إلى عقوبة من الدرجة الرابعة، تقوم السلطة التي لها صلاحيات التعيين بتوقيفه عن مهامه فورا، ويتقاضى المعني خلال فترة التوقيف نصف راتبه الرئيسي وكذا مجمل المنح ذات الطابع العائلي، وإذا اتخذت في حق الموظف الموقوف عقوبة أقل من عقوبات الدرجة الرابعة، أو إذا تمت تبرئته من الأعمال المنسوبة إليه أو إذا لم تبث اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء في الآجال المحددة، يسترجع الموظف كامل حقوقه والجزء الذي خصم من راتبه.

– يوقف فورا الموظف الذي كان محل متابعات جزائية لايسمح ببقائه في منصبه، ويمكن أن يستفيد خلال مدة لا تتجاوز ستة (6) أشهر إبتداءا من تاريخ التوقيف من الإبقاء على جزء من الراتب لا يتعدى النصف، ويستمر الموظف في تقاضي مجمل المنح العائلية، وفي كل الأحوال لا تسوى وضعيته الإدارية إلا بعد أن يصبح الحكم المترتب على المتابعات الجزائية نهائيا.

– يمكن للموظف الذي كان محل عقوبة تأديبية من الدرجة الثالثة أو الرابعة، أن يقدم تظلما أمام لجنة الطعن المختصة في أجل أقصاه شهر واحد إبتداءا من تاريخ تبليغ القرار[1].

– يمكن للموظف الذي كان محل عقوبة تأديبية من الدرجة الأولى أو الثانية، أن يطلب إعادة الاعتبار من السلطة التي لها صلاحيات التعيين بعد سنة من تاريخ اتخاذ قرار العقوبة، وإذا لم يتعرض الموظف لعقوبة جديدة تكون إعادة الإعتبار بقوة القانون بعد مرور سنتين من تاريخ اتخاذ قرار العقوبة وفي حالة إعادة الاعتبار يمحي كل أثر للعقوبة من ملف المعني.

المطلب الثالث: الدوافع المعنوية المقدمة بالبلدية

فالإضافة إلى الدوافع المادية التي تقدمها البلدية لعمالها تقدم أيضا دوافع معنوية متنوعة وهي كمايلي :

الفرع الأول: الدوافع المعنوية الإيجابية

من أهم الدوافع المعنوية الإيجابية المقدمة للموظفين تتمثل فيمايلي :

أولا: التكوين

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية، **الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 16 يوليو سنة 2006م**، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سابق، المواد 177-185، ص 16-17.

يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة، وتحدد شروط الإلتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك عن طريق التنظيم.[1]

ثانيا: أيام الراحة القانونية

– للموظف الحق في يوم كامل للراحة أسبوعيا طبقا للتشريع المعمول به، غير أنه يمكن أن يؤجل اليوم الأسبوعي للراحة في إطار تنظيم العمل إذا اقتضت ضرورة المصلحة ذلك.

– للموظف الحق في أيام الراحة والعطل المدفوعة الأجر المحددة في التشريع المعمول به.

– يوم الراحة الأسبوعي وأيام العطل المدفوعة الأجر أيام راحة قانونية، للموظف الذي عمل في يوم راحة قانونية الحق في راحة تعويضية في نفس المدة، تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم[2].

ثالثا: العطل

– للموظف الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر .

– يمكن للموظفين الذين يعملون في بعض المناطق من التراب الوطني لاسيما في ولايات الجنوب، وكذا اللذين يعملون في الخارج في بعض المناطق الجغرافية الإستفادة عطل إضافية، وتحدد كيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

– تمنح العطلة السنوية على أساس العمل المؤدى خلال الفترة الرجعية التي تمتد من أول يوليو من السنة السابقة للعطلة إلى 30 يوليو من سنة العطلة.

أما بالنسبة للموظفين حديثي العهد بالتوظيف تحسب مدة العطلة السنوية بحصة نسبية توافق فترة العمل المؤادة.

– تحسب العطلة السنوية المدفوعة الأجر على أساس يومين ونصف اليوم في الشهر الواحد من العمل دون أن تتجاوز المدة الكاملة ثلاثين (30) يوما في السنة الواحدة للعمل.

---

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية، **الأمر رقم 06–03 المؤرخ في 16 يوليو سنة 2006م**، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سابق، المواد 104–105، ص10.

[2] الجريدة الرسمية الجزائرية، **الأمر رقم 06–03 المؤرخ في 16 يوليو سنة 2006م**، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سابق، المواد 194–206، ص17–18.

- كل فترة تساوي أربعة وعشرين (24) يوما أو أربعة (4) أسابيع عمل تعادل شهر عمل عند تحديد مدة العطلة السنوية المدفوعة الأجر، وتعتبر كل فترة عمل تتعدى خمسة عشر (15) يوما معادلة لشهر من العمل بالنسبة للموظفين حديثي العهد بالتوظيف.

- يمكن استدعاء الموظف المتواجد في عطلة لمباشرة نشاطاته للضرورة الملحة للمصلحة.

- لا يجوز إنهاء علاقة العمل أو إيقافها أثناء العطلة السنوية.

- توقف العطلة السنوية إثر وقوع مرض أو حادث مبرر، ويستفيد الموظف في هذه الحالة من العطلة المرضية ومن الحقوق المرتبطة بها والمنصوص عليها في التشريع المعمول به.

- لا يمكن بأي حال أن تخول العطلة المرضية الطويلة الأمد كما يحددها التشريع المعمول به مهما كانت مدتها، الحق في أكثر من شهر واحد كعطلة سنوية.

- يمكن للإدارة بالنسبة للعطل المرضية أن تقوم بإجراء مقابلة طبية إذا اعتبرت ذلك ضروريا.

- تعتبر فترات العمل لتحديد مدة العطلة السنوية :

- فترة العمل الفعلي.

- فترة العطلة السنوية.

- فترات الغيابات المرخص بها من قبل الإدارة.

- فترات الراحة القانونية المنصوص عليها سابقا.

- فترات عطلات الأمومة أو المرض أو حوادث العمل.

- فترات الإبقاء في الخدمة الوطنية أو التجنيد ثانية.

- لا يمكن بأي حال تعويض العطلة السنوية براتب.

- يمنع تأجيل العطلة السنوية كلها أو جزء منها من سنة إلى أخرى غير أنه يمكن يمكن للإدارة إذا استدعت ضرورة المصلحة ذلك أو سمحت به، إما جدولة العطلة السنوية أو تأجيلها أو تجزئتها في حدود سنتين[1].

رابعا– الأوسمة الشرفية والمكافآت :

يمكن أن يسلم الموظفون أوسمة شرفية ومكافآت في شكل ميداليات استحقاق أو شجاعة وشهادات وزارية، وتحدد طبيعة الأوسمة الشرفية والمكافآت وخصائصها وكيفيات منحها عن طريق التنظيم، حيث أنه يمكن للموظف الذي قام بتأدية مهامه بعمل شجاع مثبت قانونا، أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة أن يستفيد من أوسمة شرفية أو مكافآت بعد استشارة لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة الوزارية المختصة[2].

الفرع الثاني: الدوافع المعنوية السلبية

تعرف الأخطاء المهنية وتصنف دون المساس بتكييفها الجزائي بأحكام هذا النص كما يلي [3]:

- أخطاء من الدرجة الأولى.
- أخطاء من الدرجة الثانية .
- أخطاء من الدرجة الثالثة.
- أخطاء من الدرجة الرابعة.

- تعتبر على وجه الخصوص أخطاء من الدرجة الأولى كل إخلال بالانضباط العام الذي يمكن أن يمس بالسير الحسن للمصالح.

تعتبر على وجه الخصوص أخطاء من الدرجة الثانية الأعمال التي يقوم من خلالها الموظف بما يلي :

- المساس سهوا أو إهمالا بأمن المستخدمين أو أملاك الإدارة.

---

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية، **الأمر رقم 06–03 المؤرخ في 16 يوليو سنة 2006م**، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سابق، المواد 194–206، ص17–18.

[2] الجريدة الرسمية الجزائرية، **الأمر رقم 06–03 المؤرخ في 16 يوليو سنة 2006م**، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سابق، المواد 112–113، ص11.

[3] الجريدة الرسمية الجزائرية، **الأمر رقم 06–03 المؤرخ في 16 يوليو سنة 2006م**، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سابق، المواد 177–185، ص16–17.

- الإخلال بالواجبات القانونية الأساسية التي سيتم النص عليها.

تعتبر على وجه الخصوص أخطاء من الدرجة الثالثة الأعمال التي يقوم من خلالها الموظف بما يأتي :

- تحويل غير قانوني للوثائق الإدارية.

- إخفاء المعلومات ذات الطابع المهني التي واجبه تقديمها خلال تأدية مهامه.

- رفض تنفيذ تعليمات السلطة السلمية في إطار تأدية المهام المرتبطة بوظيفته دون مبرر مقبول.

- إفشاء أو محاولة إفشاء الأسرار المهنية.

- استعمال تجهيزات أو أملاك الإدارة لأغراض شخصية أو لأغراض خارج عن المصلحة.

- تعتبر على وجه الخصوص أخطاء من الدرجة الرابعة إذا قام الموظف بما يلي :

- الاستفادة من امتيازات من أية طبيعة كانت يقدمها له شخص طبيعي أو معنوي مقابل تأدية خدمة في إطار ممارسة وظيفته.

- ارتكاب أعمال عنف على أي شخص في مكان العمل.

- التسبب عمدا في أضرار مادية جسيمة بتجهيزات وأملاك المؤسسة التي من شأنها الإخلال بالسير الحسن للمصلحة.

- تزوير الشهادات أو المؤهلات أو كل وثيقة سمحت له بالتوظيف أو بالترقية.

- الجمع بين الوظيفة التي يشغلها وبين نشاط مربح آخر.

- توضح القوانين الأساسية الخاصة كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتبعا لخصوصيات بعض الأسلاك مختلفة الأخطاء المهنية المنصوص عليها سابقا.

- تؤدي حالات الأخطاء المهنية المنصوص عليها سابقا، من هذا الأمر إلى تطبيق إحدى العقوبات التأديبية من نفس الدرجة، كما هو منصوص عليه سابقا.

- إذا تغيب الموظف لمدة خمسة عشر (15) يوما متتالية على الأقل دون مبرر مقبول، تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين إجراء العزل بسبب إهمال المنصب بعد الإعذار وفق كيفيات تحدد عن طريق التنظيم.

- لا يمكن للموظف الذي كان محل عقوبة التسريح أو العزل أن يوظف من جديد في الوظيفة العمومية.

الفرع الثالث: دوافع سلبية أخرى

لا يمكن للموظف مهما كانت رتبته أن يتقاضى راتبا عن فترة لا يعمل خلالها، ويعاقب على كل غياب غير مبرر عن العمل بخصم من الراتب يتناسب مع مدة الغياب وذلك دون المساس بالعقوبات التأديبية المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي.

يمكن للموظف شريطة تقديم مبرر مسبق الاستفادة من رخص التغيب دون فقدان الراتب في الحالات التالية [1]:

- لمتابعة دراسات ترتبط بنشاطاته الممارسة في حدود أربع (4) ساعات في الأسبوع تتماشى مع ضرورات المصلحة أو للمشاركة في الإمتحانات أو المسابقات لفترة تساوي الفترة التي تستغرقها للقيام بالأعمال حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به، للمشاركة في دورات المجالس التي يمارس فيها عهدة انتخابية إذا لم يكن في وضعية انتداب لأداء المهام المرتبطة بالتمثيل النقابي أو المشاركة في دورات للتكوين النقابي طبقا للتشريع المعمول به، والمشاركة في التظاهرات.

- يمكن للموظف أيضا الاستفادة من تراخيص الغياب دون فقدان الراتب للمشاركة في المؤتمرات والملتقيات ذات الطابع الوطني أو الدولي التي لها علاقة بنشاطاته المهنية.

- للموظف الحق مرة مرة واحدة خلال مساره المهني في عطلة خاصة مدفوعة الأجر لمدة ثلاثين (30) يوما متتالية لأداء مناسك الحج في البقاع المقدسة.

- يمكن إضافة الفترات الضرورية إلى فترات تراخيص الغيابات المنصوص عليها سابقا.

- للموظف الحق في غياب خاص مدفوع الأجر مدته (3) أيام كاملة في إحدى المناسبات العائلية التالية :

[1] الجريدة الرسمية الجزائرية، **الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 16 يوليو سنة 2006م**، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سابق، المواد 191-193، ص19.

- زواج الموظف.
- ازدياد طفل للموظف.
- ختان ابن الموظف.
- زواج أحد فروع الموظف.
- وفاة زوج الموظف.
- وفاة أحد الفروع أو الأصول أو الحواشي المباشرة للموظف أو زوجه.

- تستفيد المرأة التي تم توظيفها بموجب عقد محدد أو غير محدد المدة خلال فترة الحمل والولادة من عطلة الأمومة وفقا للتشريع المعمول به وللأم المرضعة الحق إبتداء من تاريخ انتهاء عطلة الأمومة ولمدة سنة في التغيب ساعتين مدفوعتي الأجر كل يوم خلال الستة (06) أشهر الأولى وساعة واحدة مدفوعة الأجر كل يوم خلال الستة (06) أشهر الموالية ويمكن توزيع الغيابات على مدار اليوم حسبما يناسب المعنية.

- يمكن أن يستفيد الموظف من رخص استثنائية للغياب غير مدفوعة الأجر لأسباب الضرورة القصوى المبررة، ولا يمكن أن تتجاوز مدتها عشرة (10) أيام في السنة.

المبحث الثالث: أثر الدافعية على أداء الموظفين والعوامل المؤثرة فيها

يتجلى الإهتمام الحقيقي للموظفين على الوفاء بمتطلباتهم وإيجاد سبل لتوليد رغبة تساعد في تحسين أدائهم الوظيفي، وبالتالي تحقق المؤسسة أهدافها وذلك للرفع من كفائتها.

المطلب الأول: تأثير الدافعية على أداء العاملين.

الفرع الأول: العلاقة بين الدافع والسلوك

توجد علاقة عضوية وطيدة بين الدافع والسلوك، فالدافع هو استعداد يوجد لدى الفرد بمعنى أنه يكون كامن حتى يثيره ويحركه مثير،وعندها يقوم الفرد بسلوك معين حتى يصل إلى غاية أو هدف معين يزيل هذا التوتر وينهي السلوك.

- فالدافع إذن هو الحالة الدفاعية لإنسان ليسلك سلوك معينا.
- وجود دافع، وجود مثير، استجابة سلوكية، غرض أو هدف.[1]

إن هذه العناصر الأربعة تميز كل سلوك، ونجد الدافع واحد منها ومتداخلا مع بذكر حقيقة العلاقة القائمة بين الدوافع والسلوك.

- إن الدافع يعمل على إثارة السلوك الإنساني وخاصة إذا كان الدافع قويا وشديدا بمعنى أن احتمال قيام الفرد بسلوك صغير هو احتمال قوي، وإذا ما صاحب هذا السلوك حافز مرغوب وإيجابي فإن هذا يساعد في تقوية درجة الاحتمال بشكل محسوس وبناء عليه نتيجة السلوك نحو تحقيق هدف ما، هو في الحقيقة إشباع الحاجة القائمة والإشباع هنا يؤدي إلى تحقيق التوازن والتكيف المثالي المطلوب للفرد الإنساني.

ولبيان طبيعة العلاقة بين الدافع والسلوك لابد من ذكر الوظائف الأساسية للدوافع وهي:

– تحريك وتنشيط السلوك، فالدوافع هي محرك السلوك أو تكون هي نفسها، دلالات تنشيط العضوية للإرضاء بعض الحاجات الإنسانية.[2]

---

[1] عليان،ربحي.**مصادر التعلم.عمان**:دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،2010، ص367.

[2] عليان،ربحي.**مرجع سبق ذكره**، ص367.

– توجيه السلوك نحو واجهة معينة دون أخرى فالدوافع بهذا المعنى اختيارية، أن أنها تساعد الفرد على اختيار الوسائل لتحقيق الحاجات عن طريق وضعه على اتصال مع بعض المثيرات المهمة لأجل بقائه.

الفرع الثاني: العلاقة بين الدافعية والإنتاجية

إذا كانت قدرة الفرد على الإنتاج تتوقف على استعداده وتدريبه، فإن كفاءته الإنتاجية الفعلية تتوقف على قدرته مع رغبته في العمل: القدرة = الاستعداد × التدريب،الإنتاجية = القدرة × الدافع.

وإذا كانت الصناعة تستهدف تزويد العمال و الموظفين بالدوافع والمواقف التي تنشط دوافعهم وميولهم بقصد زيادة كفاءتهم الإنتاجية فيجب أن نذكر أن الغرض الأساسي من حفزهم هو جعل كل واحد منهم على أن ينشغل قدرته إلى أقصى ما وعلى حيلولة دون أن يحيد التبذير، و الإسراف وبذل الجهد يؤدي إلى التعب، وأن التعب من شأنه ان ينقص الكفاية و الإنتاجية وضيق العامل بعمله وعليها أن نذكر فوق ذلك ان الأفراد يختلف بعضهم عن بعض من حيث قدرتهم على بذل الجهد من أجل أن يتعين عليها أن تصطنع الدوافع لزيادة رغبة العامل في العمل المثمر لا عن العمل المتعب المرهق، وأن تستخدمها كوسيلة لتشجيعهم على تحسين مهاراتهم وتعلم طرق أخرى في العمل، على ألا تكلف فردا إلا و ضعه، وعلى هذا يجب أن تكون معادلة الإنتاجية على النحو التالي:[1]

- **الإنتاجية = الاستعداد × التدريب × الدافع .**

إن الدافع التي تحفز الفرد على العمل على أنواع ثلاثة:

دوافع لصيقة بالعمل: تحمل الفرد عليه لذاته ولما يجده من لذة في انتقائه ومن يكون العمل كاللعب والفن،

فالعب والفن نشاط يزيد الاهتمام به لذاته على الاهتمام به لغاية خارجية وهذه هي الدوافع الذاتية.

1. دوافع غير ذاتية: لكنها ترتبط بالعمل وظروفه ارتباطا وثيقا مباشرا، كما لو كان العمل يرضى حاجة الفرد إلى التقدير الاجتماعي أو إلى ظهور أو إلى الانتماء والتعبير عن نفسه.

2. دوافع خارجية عن نطاق القول: كالحاجة إلى المال الإعالة الأسرة أو إتباع هواية أو جمع مبلغ يتيح للفرد الانفصال عن عمله ولاستغلال مشروع أو عمل خاص به هذه هي الدوافع الو ساطية، فالنشاط الصادر عنه وسيلة إلى غاية وليس غاية في ذاته كما هو الحال في الدافع الذاتي.

[1] أبو حويج ،مروان. **المدخل إلى علم النفس**. عمان: دار اليازوري، الطبعة الأولى للنشر والتوزيع، 2006 ،ص 124-125

❖ **العوامل المؤثرة في الإنتاجية**

تتأثر الإنتاجية بعوامل كثيرة ومتشبعة وذات طبيعة متباينة، كما وأنها تتصف بالتداخل والترابط ولكل عامل خصائصه الخاصة وتأثيراته المختلفة عن العامل الأخر، ومن طبيعة هذه العوامل أنها لا تتصف بالثبات، فهي متغيرة تبعا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وهي ذات علاقة تبادلية.

وهي لا شك أن تحسين الإنتاجية لا يتأتى إلا بتأدية الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، ومن أجل ذلك لابد لنا من معرفة العوامل التي تحدد الإنتاجية وتؤثر فيها ولقد تنوعت تقسيمات تلك العوامل، ومن هذه التقسيمات:

أولا: عوامل فنية: مثل:

أ- المستوى التكنولوجي المستخدم في الإنتاج.

ب - المواد الخام المستخدم (كمي، نوعي، كيفي).

ت - أساليب الإنتاج المتبقية.

ث - تصميم مكان العمل.

ج - القدرة على تصيف المنتجات وتسويقها.

ثانيا: عوامل إنسانية: مثل:

أ- مستوى التعليم والخبرة المكتسبة.

ب- المهارات المكتسبة بالتدريب.

ج- التكوين الجسماني للعامل.

الفرع الثالث: دافعية العامل في بيئة المناخ التنظيمي.

– **مفهوم المناخ التنظيمي**: هو مجموعة من الخصائص التي تغير المنظمة من غيرها من المنظمات، ولهذه الخصائص نتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها، فضلا عن النظم والسياسات الإدارية المتبعة في المنطقة.

يؤكد هذا المفهوم على دوره الإدارة العليا في إيجاد مناخ تنظيمي يساعد في تمكين المناخ من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، كما يركز على مرجعية خصائص المناخ التنظيمي المميز للمنطقة على عملية اتخاذ القرارات وفي توجيه الإفراد ودفعهم نحو مستوى عال من الأداء.

الدور أو المسؤولية الأساسية للإدارة هي ترتيب وتوفير البيئة التنظيمية وأساليب العمل الملائمة بطريقة تساعد الإفراد على انجاز أهدافهم وواجباتهم من خلال توجيه جهودهم نحو إنجاز الأهداف التنظيمية، وتهدف هذه العملية أساسا لخلق الفرص، وإطلاق القوى الكامنة، وإزاحة أو استبعاد الحوافز، وتشجع العفو، وتوفير التوجيهات والإرشادات، فتطوير البنية التنظيمية تؤدي إلى تقوية الدافعية وتوجيهها نجد الأهداف التنظيمية وهذه مسؤولية الإدارة، لذلك يجب الجمع بين الحوافز بطريقة تؤدي إلى تناقض الحاجات الإنسانية فيما يتعلق بإنجاز الأهداف التنظيمية.

الفرع الرابع: الدوافع وتأثيرها على الرضا الوظيفي

مفهوم الرضا الوظيفي: هو عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم وأنه ينتج في أدائهم لما تقدمه الوظيفة أو العمل (المهام) وعليه فإنه كلما قلت الفجوة بين الإداريين كلما زاد رضا العاملين، كلما انه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالمنشأة.

أولا: العلاقة بين الأداء والرضا

كان الاعتقاد شائعا من أعقاب نشر نتائج دراسات الهاوثورن أن الاتجاه النفسي للعاملين أو رضاهم عن العمل يؤثر عن إنتاجيتهم وأدائهم للعمل وكذلك على جوانب أخرى من سلوكهم في العمل، لقد حمل كتاب وباحثوا مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة لواء هذه الفكرة.

ولقد قام هؤلاء الكتاب بتقديم هذه العلاقة، ليس باعتبارها مجرد علاقة بين متغيرين هما الأداء والرضا، وا نما باعتبارها علاقة سببية بين الرضا كمتغير سببي، والأداء كمتغير الأثر والنتيجة، وتبرير هذه العلاقة السببية يقدمه هؤلاء الكتاب في صورة تفسير مبسط يقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن العمل.

يزداد حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه، ويزداد أيضا امتنانه للمنظمة ،فترفع بذلك إنتاجيته وأدائه وبالعكس فان الفرد الذي ينخفض رضاه عن عمله يقل نتيجة لهذا حماسه،ويقل إقباله عليه وتقل أيضا مشاعر الامتنان،والولاء للوظيفة و للمنظمة فتقل نتيجة لهذه الإنتاجية وأدائه، إن هذا التفسير يدمج في الواقع بين مشاعر

الرضا و الدافعية للأداء و بذل الجهد في العمل،فهذا التفسير يعني إن الرضا و الدافعية هما نفس الشيء لزيادة الرضا معناه زادت الدافعية و العكس بالعكس.

ثانيا: العلاقة بين الدوافع و الحوافز

تعتبر كل من الحوافز والدوافع على أساس أن كل منهما يعبر عن حالة التوتر العامة نتيجة لشعور الفرد بحاجة معينة. و انطلاقا من التعاريف التي تشير إلى أن الدافعية تعني القوى الداخلية التي تدفع الإنسان لأن يقوم بالتصرف والسلوك.

أما الحافز فيعني مجموعة الوسائل أو الأدوات التي تعمل على التأثير على الدوافع و استشارتها أو توجيهها لكي تتطابق والسلوك المرغوب من قبل المنظمة،إن الأصل في ظهور الدوافع هي الحاجات غير المشبعة والتي تحدث نوعا من عدم التوازن والتوتر،وتدفع الفرد إلى تبني سلوك معين،يتحدد هذا السلوك اعتمادا على قوة الدافع،وبمجرد إشباع الحاجة،فان الدافع سيخفت و ينتهي السلوك المترتب عليه.

بمعنى أن الحوافز هي مجموعة العوامل الخارجية القادرة على إثارة مجموعة القوى الفعلية الحركية لدى الفرد العامل والتي تؤثر بشكل مباشر على سلوكه وتصرفاته وبالتالي على مستوى أدائه،في حين أن الدوافع هي مجموعة القوى المتحركة في نفس الفرد العامل مثيرة فيه الرغبة للعمل،أي هي دفع من الداخل أو القوى داخلية تكمن في نفس العامل و تدفعه للبحث عن شيء محدد بالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف.لكن الحقيقة التي لا يمكن الخروج عنها،أن هنالك تلازم فطري بين الحوافز والدوافع أساسها إشباع الحاجات أو الرغبات وبشكل مستمر ومتلازم لحياة الفرد.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الدافعية

إذا كانت الدوافع هي السبب الرئيسي للسلوك وتؤثر فيه بطريقة مباشرة من حيث شدته ووجهته، فبدورها هي الأخرى لها العديد من العوامل التي تؤثر فيها من حيث المنشأ والنوع وشدة إلحاحها على الإشباع وهدفها ومن هذه العوامل ما يلي:

أ- التكوين النفسي للفرد والخصائص الشخصية:

تختلف دوافع الفرد تبعا لاختلاف تكوينه الجسمي والنفسي كاختلاف دوافع الفرد المنبسط عن دوافع الشخص المنطوي أو اختلاف دوافع الرجل المدني عن دوافع الرجل القروي.

ب– ثقافة المجتمع:

إن الفرق بين المجتمع الغربي والمجتمع الإسلامي واضح ولاشك كذلك في اختلاف دوافع الأفراد بين المجتمعين، سواء من الناحية الدينية أو حتى الخلقية.

ج– الظروف الاقتصادية:

وهذا ما يبرز في هرم ماسلو للحاجات حيث يدرجها من الأبسط إلى الأكثر تعقيدا، فدوافع الفرد الفقير تكون دوما نحو إشباع الحاجات البيولوجية أو الاجتماعية بينما يتطلع الأغنياء إلى أرقى المراتب بعد تحسن مستواهم المعيشي فيفكرون في الشهرة والتقدير الاجتماعي.

د– التعليم ودوره في ثقافة الفرد:

أن دوافع الدكتور لن تكون أبدا كدوافع الرجل البسيط نحو المسؤوليات والدور الاجتماعي.

هـ– خبرة الفرد في الحياة العملية.

و– تفاعل هذه العوامل مع بعضها.

م– التغير الذي يطرأ على أحد هذه العوامل.

خلاصة الفصل

لقد تأكدنا من الدراسة الميدانية، من خلال كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ببلدية البرواقية، أنه لا توجد مؤسسة يمكنها أن تستغني عن تقديم الحوافز لأفرادها وهذا مهما كان نشاطها ومستواها وثقافتها ولكن فعالية المؤسسة تستمد من أساليبها المنتهجة.

فعند دراستنا لواقع نظام الحوافز المتبع بالجامعة، توصلنا إلى أنها تستعمل عدة أنواع من الحوافز منها المادية مثل الرواتب والمكافئات والخدمات الاجتماعية وغيرها، أما الحوافز المعنوية فتتمثل في تقديم فرص للتكوين ونظام الاتصال، العطل والإجازات، المدح والثناء في بعض المواقف وغيرها.

خاتمة

خاتمة:

لقد تزايد اعتراف المؤسسات في الوقت الحالي بأهمية امتلاك قاعدة عمالية تتسم بالدافعية المرتفعة والحماس والرغبة في تحقيق أعلى مستويات الأداء، ولذلك يصبح من اللازم فهم الدوافع والتصرفات وأنماط السلوك والتأثير عليها، وبالتالي كيفية تحفيز الأفراد بطريقة فعالة، لغرض تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الذاتية، ولهذا فإن الدوافع ضرورية جدا وذات أهمية مستمرة ومتجددة من خلال نظام دوافع متكامل كل مرة بما يتناسب واحتياجات المؤسسة وأهدافها، إذ يتمثل في توفير الإمكانيات والظروف والإجراءات اللازمة للأفراد من قبل المؤسسة بهدف الرفع من دافعيتهم للعمل كما ونوعا، ونظرا لأهمية العنصر البشري الذي من خلاله يتم تفعيل النشاط داخل المؤسسة، تسعى هذه الأخيرة لتحقيق وإنجاز أهدافها المنشودة، عن طريق استثارة دوافع الأفراد من خلال تطبيق نظام حوافز فعال، فنظام الدوافع يشغل موضعا هاما في سياسة تسيير الموارد البشرية من منطلق أن الإنسان بحاجة إلى محرك لدفعه من أجل إثبات ذاته بين الأفراد في التنظيم، وبناءا عليه فإنه في حاجة إلى محفز خارجي يحثه على القيام بعمله بأكمل وجه والذي يهمنا من هذا كله هو كيفية التأثير على سلوك الإنسان من خلال الأهداف والخطط.

ونظرا لأهمية منح الدوافع للأفراد، وما يمكن أن يحمله من منافع للمؤسسة، نجده محل بحث ودراسة للعديد من علماء الإدارة، ولهذا ظهرت عدة نظريات تتناول موضوع الدوافع، وهذا للتعرف على الأسباب التي تحكم سلوك البشر وتصرفاتهم في العمل واستنباط الأساليب التي تضبط من خلالها هذه السلوكات في إطار من الرضا والولاء التنظيمي وصولا إلى تحقيق المزيد من الأداء الناجع، وقد أدت محاولاتهم إلى بروز العديد من النظريات الفكرية التي تتيح للمؤسسات إستخدامها في تحقيق الأهداف المرجوة وفقا للظروف التي تتناسب مع أوضاع ومواقف القوى الوظيفية والمؤسسة التي يعملون بها.

ونجد أن كل النظريات تكمل بعضها البعض لتحيط بذلك كل أنواع الدوافع التي يمكن للمؤسسة أن تستعملها لتحرك دوافع الأفراد والأساليب المتبعة في منحها، ففعالية الدوافع في المؤسسة يمكن تبنيها من خلال التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إشباعها، وذلك بتوفير التوليفة المناسبة من الدوافع التي تؤخذ على شكل حوافز مادية كالأجور والعلاوات، أو معنوية كالشكر والتقدير والترقية، وتتأثر درجة فعالية الدوافع بقوى متعددة منها ما يرتبط بالأفراد كشخصياتهم المختلفة، ومنها ما يرتبط بالبيئة المحيطة بالمؤسسة.

❖ نتائج الدراسة:

بعد إلقائنا الضوء على مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع، توصلنا في نهاية هذه الدراسة إلى إجابات عن كل الأسئلة المطروحة سابقا، والتي مكنتنا من استخلاص النتائج التالية:

- الدوافع هي عبارة عن مؤثرات خارجية تؤثر على الفرد العامل من خلال تحريك دوافعه الداخلية بكل معانيها المادية والمعنوية، لاستخدام تلك الإمكانات بالشكل الأمثل في المكان والزمان من أجل تحقيق أفضل ما يمكن بما توفر من الموارد والخطط.
- إن الدافع هو شيء خارجي موجود في البيئة توفره المؤسسة للعاملين فيها لإثارة حاجاتهم ودوافعهم، وبالتالي فإن الدافع هو الشيء داخلي نابع من داخل الفرد، وبالتالي هو تعبير عن حاجة ما تحثه على العمل والسلوك المرغوب فيه من قبل إدارة المؤسسة للحصول على الدافع المتاح وبالتالي إشباع الحاجة.
- يتطلب العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة فهم سلوكهم ومعرفة أسباب تصرفاتهم في العمل، وحتى يتمكن المدير من توجيه سلوك العاملين هناك عدة عوامل تؤثر بشكل مباشر على الدوافع لدى الموظف أو الفرد والتي تتلخص في الاختلاف في الحاجات والمواقف الفردية والممارسات داخل المؤسسة بالإضافة إلى خصائص الوظيفة، وكذلك مختلف الممارسات والتطبيقات للقوانين داخل المؤسسة.
- لقد ركزت وظيفة تقديم الدوافع على كيفية الإستفادة من إدراكية وفهم السلوك البشري ماديا واجتماعيا ونفسيا، مقرونا ذلك بتوجيه ذكاء الأفراد والجماعات مع ما يحيط بذلك كله من مؤثرات بيئية خاصة وعامة داخل المؤسسة وخارجها.
- إن الدوافع هي مجموعة من المؤثرات التي تستخدم في إثارة حوافز الفرد، وبالتالي في تحديد محتوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرص أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه، فالفارق الأساسي إذا بين الدوافع والحوافز، هو أن الدوافع قوة تتحرك داخل النفس وتوجه سلوك الفرد بهدف إشباع حاجاتهم فإذا لم يتحقق هذا الإشباع، فإن الموظف يصبح غير قادر على إعطاء كل ما لديه من أجل الدفع للزيادة من الإنتاجية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- إن نظام الدوافع يتحدد على أساس قيم واتجاهات وثقافة الفرد والمجتمع، كما يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للعمل، وبالتالي لا يوجد نظام دوافع واحد صالح في كل زمان ومكان، وكذلك يتغير حسب أهداف المؤسسة.
- نظام الدوافع له أهمية كبيرة في المؤسسة لتحسين الإنتاجية من خلال تحريك دوافعهم الداخلية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، ونجاحه يعتمد على مدى معرفة المؤسسة باحتياجات والوصول إلى الطريقة المثلى لتحقيقها.

- على كل مؤسسة إيجاد التوليفة من الدوافع وتشكيل ما يسمى بنظام الدوافع، وبالتالي على كل مؤسسة طرح السؤال التالي: ماهي أنواع الدوافع سواء المادية أو المعنوية التي تصلح لتقديمها للعاملين والتي تكون قادرة على تحريك دوافعهم الداخلية وتوجيه سلوكهم على أكمل وجه، والتي في نفس الوقت تحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة على أحسن حال؟ وبالتالي من خلال الإجابة عن هذا السؤال يتكون لدى المؤسسة نظام الدوافع الملائم وتكون لديها التوليفة المثالية من خلال الدوافع التي تتأثر حسب الموظفين وتتوافق مع ثقافتهم ومجتمعهم والتي تحقق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين على حد سواء، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- إن عملية منح الدوافع للعمال هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم واضطلاعهم بأعباء وظيفتهم أو عملهم بجد وهمة ونشاط، وبالتالي تحقيق ما يصبون إلى تحقيقه من أهداف شخصية حتى ولو كانت هذه الأهداف سهلة المنال، كالرغبة في الحصول على مزيد من المال أو الحصول على ترقية أو غير ذلك من أهداف العاملين.
- تعتبر عملية تحفيز العاملين من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد، واستحالة قيام أي مؤسسة بإشباع جميع حاجات العاملين فيها، ومن وجهة أخرى نجد أن للمؤسسة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين، وهذا ما يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمؤسسة.
- ويعتبر أداء الموظفين من أهم مصادر الأداء في المؤسسة، فتحقيق الفعالية في أداء المؤسسة لم يعد يقتصر على ما تمتلكه من مواد وإمكانيات وإنما يتحدد بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد بصفة عامة والمراد البشرية بصفة خاصة، فلا يمكننا أن نتصور أي أداء دون أفراد والذين يقومون بتنفيذ المهام المنوطة بهم وفق المسؤوليات المحددة لهم لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها والتي ستنعكس على مختلف مستويات وأنواع الأداء في المؤسسة، ولا يتحقق هذا إلا من خلال منحهم توليفة الدوافع المناسبة لهم والتي تحقق أهداف المؤسسة أيضا.
- إن الهدف من عملية منح الدوافع هو زيادة الإنجاز عند الأفراد، وهذا الإنجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين الحفز وقدرات الفرد، ومن أجل تحقيق فعاليتها يجب أن يكون هناك ارتباط واضح مع الأداء وحاجات الأفراد وكذلك سرعة الحصول على هذه الدوافع بعد الأداء مباشرة.

ومن هنا فإن أهم سبل نجاح أي مؤسسة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة، وكي تضمن هذه الأخيرة رضا وولاء أفرادها، وجب وجود اتفاق بين أهدافها وقيم وثقافة

هؤلاء الأفراد وإيجاد توليفة الدوافع قادرة على خلق ذلك الرضا والولاء، باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية وتحقيق قيمة مرتفعة من خلالهم، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

❖ التوصيات:

من خلال النتائج النظرية والتطبيقية التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة وبناءا على النقائص التي لمسناها، ارتأينا أن نقدم بعض التوصيات التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، وبلدية البرواقية بصفة خاصة:

- في ظل التحديات البيئية الراهنة يجب على المؤسسات الجزائرية أن تعمل على التغيير في العقليات والذهنيات الإدارية والأنماط السلوكية والقيادية وذلك عن طريق:
- العمل على تحفيز عوامل الدافعية والابتكار لدى العاملين، وذلك عن طريق التحفيز الإيجابي مع المجدين والمجتهدين واستخدام أسلوب التحفيز السلبي لتقويم سلوك المتكاسلين والمتخاذلين ويتم ذلك عن طريق عدم المساواة في الحوافز والمكافآت بين جميع العاملين، حيث أن منح جميع العاملين نسبة متساوية كحوافز أدى إلى قتل روح الدافعية والإبداع، لذلك يجب الإنصاف بينهم.
- توفير ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة وهي عبارة عن مجموعة من القيم والمبادئ والمعتقدات التي تغرسها الإدارة العليا في مختلف مستويات العاملين، فيتشاركون فيها، وكذلك سلوكيات القدوة الحسنة من جانب القيادة، وهكذا تهيأ المؤسسات ثقافة ثرية تؤثر إيجابا على سلوك العاملين بها، وتغير من طرق تفكيرهم وسلوكياتهم، على بلدية البرواقية والبلديات الجزائرية أن تعمل على إيجاد نظام الدوافع المتكامل الذي يتوافق ويخدم سوق العمل، ويساعد على تحريك دوافع العاملين الداخلية وتوجيه سلوكهم من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة، لذا يجب على القيادات الإدارية إتخاذ عدد من الخطوات لبناء نظام دوافع فعال من خلال مايلي:

- على الإدارة ربط أهداف العاملين.
- مواصلة منح الحوافز في وقتها وعدم تأخيرها على النحو الذي يقلل من تأثيرها في تحقيق الهدف المنشود منها.
- الاستمرار في توفير فرص التدريب والتأهيل للعاملين في بلدية البرواقية بما يلبي احتياجاتهم في التطوير الذاتي.

- إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات.
- يجب الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي في منح الدوافع والمكافآت بناءا على تلك النتائج، بما يضمن أن يكون تقييم الأداء الأداة الرئيسية في منح الدوافع.
- تشجيع العمال على العطاء من خلال توفير الجو الملائم وتوفير فرص التكوين.
- تعزيز سياسة الثواب والعقاب كمعيار يكافئ بناء عليه الموظف الملتزم والمجتهد، ويسأل ويحاسب من يقصر في واجباته الوظيفية.

❖ آفاق الدراسة:

لقد سمحت لنا هذه الدراسة بتصور مجموعة من الأفكار التي نراها تمثل مواضيع بحثية مستقبلية في مجال الدوافع سنتطرق لبعض منها فيما يلي:

- ✓ دور الدوافع في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلدية.
- ✓ دور الدوافع في إدارة الصراع التنظيمي.
- ✓ العلاقة بين الدوافع وتنمية مهارات الإبداع والابتكار لدى العاملين.
- ✓ دور الدوافع في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين.

وفي الأخير بحثنا لا يعد إلا محاولة لإثراء واحد من أهم الموضوعات الإدارية، ونتمنى من الله العزيز القدير أن نكون قد وفقنا بالإلمام ببعض جوانبه، فهو اجتهاد بشري وإنساني يلازمه النقص، يحتاج إلى التصويب والتصحيح، فإن أصبت فمن الله وحده، وإن أخطأت فمن نفسي.

❖ **قائمة المراجع:**

❖ **الكتب:**

1- إبراهيم حسن محمد، **الجودة والمناقشة وتطبيقها في الصناعة**، مصر، القاهرة، الدار الجامعية، 1993.

2- أحمد ماهر، **إقتصاديات**، الدار الجامعية، مصر،2000.

3- أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"**، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، ط1، 2002.

4- جلال إبراهيم العبد، **إدارة الإنتاج والعمليات المدخل كمي**، الدار الجامعية، مصر، 2002.

5- جلال إبراهيم العيد، **إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمي)**، الدار الجامعية، مصر، 2002.

6- جمال الدين محمد مرسي، **السلوك التنظيمي "نظريات نماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"**، مصر الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002.

7- جمال الدين محمد مرسي، **السلوك التنظيمي "نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"**، مصر، الإسكندرية، دار الجامعة، 2002.

8- حنفي ،عبد الغفار.**محاضرات في السلوك التنظيمي**، (د.م)،(د.ن)، (د.س).

9- خوجة عبد العزيز، **مدخل إلى علم النفس الإجتماعي**، الجزائر، وهران، دار الغرب، 2005.

10- راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية**، مصر، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999.

11- رونالدي ريجيو، **المدخل إلى علم النفس الصناعي التنظيمي**، (ترجمة فارس حلمي)، الأردن، عمان، دار المنارة، 1990.

12- الزغبي فايز عبدات إبراهيم محمد، **أساسيات الإدارة الحديثة**، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.

13- الزويلف مهدي حسن، **إدارة الأفراد مدخل كمي**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1998.

14- سرور أحمد، **بحوث العمليات في ميدان الإنتاج**، د.ط، د.ب، د.س،مكتبة عين شمس.

15- سعد يس عامر، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، مصر، القاهرة، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الثانية، 1998.

16- الشرقاوي علي، **تخطيط ورقابة الإنتاج**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1993.

17- شفيق رضوان، **السلوك والإدارة**، لبنان، بيروت، المؤسسة الجامعية، 1994.

18- الشنواني صلاح، **التطور التكنولوجي للمنشأة الصناعية**، شركة جلال للطباعة العامرية، الإسكندرية، 2000.

19- صلاح التيواني، **إدارة الإنتاج مدخل تاريخي**، التطور التكنولوجي، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000.

20- صلاح الدين عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.

21- عادل جودت، ونسات قلعاوي، **الكفاية الإنتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الإقتصادية**، دار الفكر، بيروت، 1972.

22- عبد الحميد محمد الهاشمي، **أصول علم النفس العام**، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982.

23- علي السلسي، **إدارة الإنتاجية**، مكتبة غريب، مصر، 1991.

24- علي السلمي، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية**، دار غريب للنشر، مصر، 1985.

25- علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، مصر، القاهرة، دار غريب، 1998.

26- علي الشرقاوي، **إدارة النشاط الإنساني (مدخل التحليل الكمي)** الدار الجامعية، 2000.

27- علي محمد منصور، **مبادئ الإدارة "أسس ومفاهيم"**، مصر، الإسكندرية، مجموعة النيل العربية، 1999.

28- عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية**، مصر، القاهرة، دار الجامعة العربية، 1996.

29- قباري محمد إسماعيل، **المدخل إلى علم الإجتماع المعاصر مشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية**، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.

30- كامل محمد محمد عويضة، **علم النفس الصناعي**، لبنان، بيروت، دار الكتب العلمية، 1998.

31- محمد الدين أحمد حسن، **دراسات في الدافعية والدوافع**، مصر، القاهرة، دار المعارف، 1988.

32- محمد فريد الصحن، سعيد المصري، **إدارة الأعمال**، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1992.

33- محمد محروس اسماعيل، **إقتصاديات الصناعة والتصنيع مع إهتمام خاص بدراسات الجدوى الإقتصادية**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1997.

34- المصري أحمد محمد،**إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، د.س.

35- مصطفى عشوى، **أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي**، الجزائر، 2002.

36- مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"**، الأردن، عمان، دار الشروق، 2004.

37- رشيد حياتي، **دليل التوقف والوظيفة العمومية**، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2012.

38- نادر أبو شيخة، **الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة**، المنطقة العربية للعلوم الإدارية، عمان الأردن، 1982.

38- هاني سليمان، **كيف تحقق طموحك في الحياة والعمل**، الأردن، عمان، دار الإسراء، 2000.

39- وجيه عبد الرسول العلبي، **الإنتاجية ومفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها**، ط1، دار الطباعة والنشر بيروت، 1983.

❖ **مذكرات وملتقيات:**

40- عبد الحميد برحومة، **قياس فعالية والكفاءة في مجالات الإنتاج والتصنيع**، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الإقتصادية، جامعة المسيلة، ماي 2005.

❖ **قوانين:**

41- الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 1975/09/26 المتضمن القانون المدني المعدل المتمم، ج.ر.ع 78.

42- الجريدة الرسمية الجزائرية، الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 16 يوليو سنة 2006م، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المواد 97-103.

43- الجريدة الرسمية الجزائرية، الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 16 يوليو سنة 2006م، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سابق، المواد 114-126.

44- الجريدة الرسمية الجزائرية، الأمر رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر سنة 2007م، يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، المواد 2-3-8.

45- جريدة الشروق اليومية، الثلاثاء 29 أفريل 2014، العدد 4361، ص4، بتصرف.