

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

تخصص: سنة ثانية ماستر مناجمت إستراتيجية التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

عنوان المذكرة

**أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين في الإدارة العمومية**

دراسة حالة الإدارة العمومية بلدية بوقيرات - ولاية مستغانم-

بإشراف الاستاذ:

أ. قوار الحبيب سعيد

من إعداد الطلبة:

- يمين زقان

- بلحاجي هواري

لجنة المناقشة

<u>الإسم واللقب</u>	<u>الرتبة</u>	<u>الجامعة</u>	<u>الصفة</u>
<u>د.رمضاني محمد</u>	<u>أستاذ التعليم العالي</u>	<u>مستغانم</u>	<u>رئيساً</u>
<u>أ.قوار الحبيب سعيد</u>	<u>أستاذ مساعد "أ"</u>	<u>مستغانم</u>	<u>مشرفاً ومقرراً</u>
<u>د.بن حمو عصمت</u>	<u>أستاذ محاضر "أ"</u>	<u>مستغانم</u>	<u>مناقشاً</u>

السنة الجامعية: 2022-2023

# كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين الرحمن الرحيم.

وأفضل الصلاة والتسليم على عبده ونبيه محمد سيد الأنبياء وعلى آله وصحبه ومن تبعه إلى

يوم الدين.

زهدي هذا العمل المتواضع إلى أعظم مخلوقين على وجه الأرض، إلى من صوتهما جدول  
الألحان وصدرهما واحة الإحسان، إلى نور الإلهام وعطر الأحلام إلى أية الرحمن أمي، ومن  
رعاني منذ الصغر إلى من كان لي سنداً طيلة حياتي، أبي وإلى من لم يبخل علي بشيء .

.وإلى كل الطلبة وأساتذة جامعة عبد الحميد ابن باديس المتواصل بمستغانم.

زقان يمين – بلحاجي هوارى

# الإهداء

الحمد لله رب العالمين حمدا يوافي نعمه ويدفع نقمه ويكافئ مزيده.

لا ندعي أنني حققت القصد وأشرفت عمى الغاية فذاك طموح أسعى إليه نسأل الله

تحقيقه وبلوغ مرتبته ولا شك أن المشروع لا يخلوا من ملاحظات وشفيعنا في ذلك سلامة

القصد وحسن النية وبذل الجهد.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل أستاذ التعليم العالي

السيد: قوار محمد الحبيب الذي لم ييخل علي بنصائح وإرشادات العلمية

والمهنية في سبيل إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما لا يفوتني في هذا المقام أن أتوجه بالشكر إلى أعضاء اللجنة المكلفة بمناقشة هذه المذكرة.

والى كل من ساهم من قريب أو من بعيد لإتمام هذه المذكرة

زقان يمين

# الاهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى عائلتي وبالأخص الوالدين الكريمين  
والشكر كذلك لأناس أعانوا فأخلصوا وأسهموا بعلمهم الوافر وعونهم الصادق ووقتهم  
الثمين، فلهم مني الشكر.

كما لا يفوتني هذا المقام ان أتذكر جميع الأساتذة الذين قامو على هذه المسيرة

الدراسية وعلى رأسهم الأستاذ الفاضل : قوار محمد الحبيب

داعيًا المولى - عزَّ وجلَّ - أن يُطيل في أعماركم، ويرزقكم بالخيرات.

بلحاج هواري

فهرس المحتويــــــــــــــــات

الصفحة	الموضوع
-	كلمة شكر
-	إهداء
-	إهداء
I	فهرس المحتويــــــــــــــــات
II	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
أ	المقدمة
01	الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لسياسة التحفيز وأداء العاملين
01	تمهيد
02	المبحث الأول: الإطار النظري للتحفيز
02	المطلب الأول : مفهوم مصطلح التحفيز
03	المطلب الثاني : نظريات التحفيز
13	المطلب الثالث : أنواع الحوافز
15	المطلب الرابع : طرق التحفيز وأسس منحه
17	المطلب الخامس : البرنامج السليم لنظام الحوافز وشروط نجاحه
19	المبحث الثاني : ماهية تقييم وتحسين الأداء الموارد البشرية
19	المطلب الأول : مفهوم الأداء
21	المطلب الثاني : مفهوم أداء العاملين
23	المطلب الثالث : مفهوم تحسين أداء العاملين
25	المطلب الرابع: مساهمة عملية التحفيز في تحسين الأداء
28	المطلب الخامس : أهداف وأهمية تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة
30	خلاصة الفصل الأول

## فهرس المحتويات

31	الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية لبلدية بوقيرات
32	تمهيد
33	المبحث الأول : تقديم عام لبلدية بوقيرات
33	المطلب الأول : خصائص عامة حول بلدية بوقيرات
34	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي وإختصاصات مصالحها
43	المطلب الثالث : أهمية وأهداف بلدية بوقيرات
44	المبحث الثاني: أثر التحفيز في تحسين الأداء
44	المطلب الأول : تحفيز العاملين
49	المطلب الثاني : الحوافز المطبقة في بلدية بوقيرات وتقييمها
50	المطلب الثالث : فاعلية الحوافز لدى عاملي المصلحة ومنهجية تطبيقها
51	المطلب الرابع : الإجراءات المنهجية للبحث الميداني وتحليل النتائج
51	الفرع الأول : أدوات الدراسة الميدانية
52	الفرع الثاني : المنهجية والإجراءات
52	الفرع الثالث : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة المبحوثين
73	خلاصة الفصل الثاني
75	الخاتمة
77	المصادر والمراجع
80	الملاحق
85	ملخص المذكرة

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01-01	اساسيات نظرية أي أرجي ونظرية ماسلو	06
02-01	يمثل عوامل التحفيز والعوامل الصحية للموظفين	08
01-02	الهيكل التنظيمي لمصالح البلدية	35
02-02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	53
03-02	توزيع أفراد العينة حسب العمر	54
04-02	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	55
05-02	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	56
06-02	عرض إجابات المبحوثين حول أنواع التحفيز داخل الفرع	57
07-02	عرض إجابات المبحوثين حول الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد	58
08-02	عرض إجابات المبحوثين حول رقابة المرؤوسين على العمال	59
09-02	عرض إجابات المبحوثين حول الإلتزام بالعمل الرسمي دون تأخير	60
10-02	عرض إجابات المبحوثين حول صدور تصرفات خاطئة أثناء فترة العمال	61
11-02	عرض إجابات المبحوثين حول محاسبة مسؤول المصلحة على إنجاز العمل	62
12-02	عرض إجابات المبحوثين حول مشكل الانتقال من قسم لأخر عن تخصص المعني	63
13-02	عرض إجابات المبحوثين حول سيادة العدالة في نظام الحوافز والمكافآت	64
14-02	عرض إجابات المبحوثين حول معظم الحوافز والمكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز.	65

قائمة الأشكال والجداول

66	عرض إجابات المبحوثين حول الظلم النسبي لا يذكر في قانون منح الحوافز والترقيات	15-02
67	عرض إجابات المبحوثين حول الظلم فهذا لا يؤثر على الأداء العملي	16-02
68	عرض إجابات المبحوثين تطبيق العقوبات على الموظفين المقصرين في عملهم	17-02
69	عرض إجابات المبحوثين تطبيق الترقيات الوظيفية تبعاً لمعايير إدارية واضحة	18-02
70	عرض إجابات المبحوثين حول الربط بين الحوافز المطبقة لا تقدم بدون مقابل.	19-02
71	عرض إجابات المبحوثين الحوافز المطبقة لا تقدم بدون مقابل	20-02
72	عرض إجابات المبحوثين يمثل الحوافز تمنح لمستحقيها حسب تقييم الأداء	21-02



قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	توزيع الموارد البشرية حسب الرتب	52
02-02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	53
03-02	توزيع أفراد العينة حسب العمر	54
04-02	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	55
05-02	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	56
06-02	عرض إجابات المبحوثين حول أنواع التحفيز داخل الفرع	57
07-02	عرض إجابات المبحوثين حول الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد	58
08-02	عرض إجابات المبحوثين حول رقابة المرؤوسين على العمال	59
09-02	عرض إجابات المبحوثين حول الإلتزام بالعمل الرسمي دون تأخير	60
10-02	عرض إجابات المبحوثين حول صدور تصرفات خاطئة أثناء فترة العمال	61
11-02	عرض إجابات المبحوثين حول محاسبة مسؤول المصلحة على إنجاز العمل	62
12-02	عرض إجابات المبحوثين حول مشكل الانتقال من قسم لأخر عن تخصص المعني	63
13-02	عرض إجابات المبحوثين حول سيادة العدالة في نظام الحوافز والمكافآت	64
14-02	عرض إجابات المبحوثين حول معظم الحوافز والمكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز	65
15-02	عرض إجابات المبحوثين حول الظلم النسبي لا يذكر في قانون منح الحوافز والترقيات	66
16-02	عرض إجابات المبحوثين حول الظلم فهذا لا يؤثر على الأداء العملي	67
17-02	عرض إجابات المبحوثين تطبيق العقوبات على الموظفين المقصرين في عملهم	68
18-02	عرض إجابات المبحوثين تطبيق الترقيات الوظيفية تبعاً لمعايير إدارية واضحة	69

قائمة الأشكال والجداول

70	عرض إجابات المبحوثين حول الربط بين الحوافز المطبقة لاتقدم بدون مقابل.	19-02
71	عرض إجابات المبحوثين الحوافز المطبقة لاتقدم بدون مقابل	20-02
72	عرض إجابات المبحوثين يمثل الحوافز تمنح لمستحقيها حسب تقييم الأداء	21-02

المقدمة

المقدمة :

يعتبر العنصر البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليه الإدارة لأنَّ له أداء فعال في الأداء والتقدّم بحيث تتولى جلّ الإدارات اهتماما كبيرا، للموارد البشرية من خلال البحث عن تولى إدارات العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين، حيث يسعى المسؤولون إلى أن يصل عن العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة ، ومن هنا ركزت العديد من الإدارات الحديثة اهتمامها ووقتها، للمحافظة على مستوى الروح المعنوية للأفراد العاملين بها وتنميتها لتحقيق الإندماج بين الأفراد والإدارة من خلال تحقيق أهداف كلا الطرفين، بالإضافة إلى ذلك فإن البيئة التنافسية تتطلب قوى عاملة محفزة وملتزمة، من أجل الوصول إلى أهداف العمل.

ولتحفيز المورد البشري، تسعى الإدارات إلى تقديم مختلف الإيجابية والسلبية المتمثلة في مختلف المؤثرات ، التي تشجع الفرد على زيادة أدائه. والاهتمام بهم وتحسين مستواهم، تقييم أدائهم وكما عملت انتهاج سياسة أخرى تركز على مكافأتهم ماديا ومعنويا . مثل : الرواتب الأجور العلاوات ، الإستقرار في العمل ، صنع القرار ، التثنية بجهود الموظفين بالشكر والثناء والترقية ..إلخ.

• إشكالية البحث :

ضمن هذا الإطار تندرج إشكالية بحثنا هذا والتي يمكن صياغتها على الشكل التالي :

ما مدى تأثير عامل التحفيز في أداء موظفي البلديات ؟

• الأسئلة الفرعية :

- كيف يساهم التحفيز في تحسين أداء العاملين في البلدية ؟

- هل التحفيز المادي أو المعنوي له تأثير على الأداء أو كلاهما معا؟

- ما مدى مساهمة الحوافز المطبقة في البلديات في رفع اداء الأفراد العاملين بها ؟

• فرضيات البحث :

1- يساهم التحفيز المادي والمعنوي إلى زيادة مستوى الأداء لدى العمال في البلدية.

2-نعم يعتبر التحفيز المادي المعنوي لهما تأثير على الأداء لأنهما يضمنان بقاء المستخدمين . وبالتالي قيامهم بعملهم على أكمل وجه. وبالتالي إذا حققوا هدفاً معيناً أو حققوا شيئاً ما لديهم فإنّ لهم شيئاً للعمل من أجله.

3- الحوافز أداة فعالة تدفع العمال في البلدية إلى بذل أقصى جهد ممكن مما يساهم في الرفع من أدائهم. وزيادة الإنتاجية للإدارة.

### • أهمية الدراسة :

- تكمّن أهمية من حيوية الموضوع ودوره في تطويرا لاقتصاد وتمثل فيما يلي :
- كون الموضوع يمس شريحة كبيرة من الإدارات الخاصة أو العمومية .
- مكانة العنصر البشري ودور التحفيز المادي والمعنوي في تحسين أدائهم على مستوى البلديات.
- معرفة الباحثين مستقبلا في تخصص الإدارة وتسيير المؤسسة لهذا الموضوع نظرا لأبعاده وأهميته في المؤسسات العمومية. كانت أو الاقتصادية .

### • أهداف الدراسة :

- التعرف على الحوافز بمختلف أنواعها وعناصرها .
- التعرف على أداء العاملين وعلاقة التحفيز بتحسين الأداء الوظيفي لديهم .
- الخروج بأهم النتائج والتوصيات لهذه الدراسة .

### • حدود الدراسة :

- الحدود المكانية: تم اختيار الإدارة العمومية بلدية مستغانم لإجراء الدراسة التطبيقية .
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة من شهر فيفري 2023 إلى شهر أواخر شهر مارس 2023 حيث قمنا بالتعرف على المؤسسة العمومية بلدية بوقيرات بولاية مستغانم وتحديد هيكلها التنظيمي وحاولنا التعرف على مدى مساهمة عامل التحفيز للمورد البشري وتقييم كفاءة الأداء في المؤسسة . ومدى نجاعة التحفيز ماديا ومعنويا داخلها .

• أسباب ومبررات إختيار الموضوع :

لقد وقع هذا الاختيار لهذا الموضوع نظرا لعدة أسباب موضوعية وذاتية تتمثل في :

• الأسباب الموضوعية :

- تقييم كفاءة وفعالية عامل التحفيز في البلدية .

• الأسباب الذاتية :

- الموضوع جدير بالدراسة ويتوافق مع تخصصنا .

نهج الدراسة :

في الجانب النظري اعتمدنا على المنهج الوصفي من خلال تقديم تعاريف وخصائص ومدى مساهمة عامل التحفيز في تحقيق الكفاءة للإدارة أما الجانب التطبيقي اعتمدنا على المنهج التحليلي الذي إعتد بدوره على ملاحظة والمقابلة والإستبانة كطريقة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بمحل الدراسة .

منهجية الدراسة :

قمنا بمذكرة تحت عنوان " أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية "

في إطار السعي للإجابة عن الإشكالية المطروحة تم التقسيم هذه الدراسة إلى فصلين :

الفصل الأول : يوضح مفاهيم عامة حول مفهوم التحفيز وأنواعه ومدى تطبيق برنامج السليم وشروط

نجاحته وكيفية تقييم وتحسين أداء العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة.

الفصل الثاني : عبارة عن دراسة حالة بلدية بوقيرات بولاية مستغانم " أثر الحوافز على تحسين أداء

العاملين في المؤسسة العمومية " .

الخاتمة تمثلت في عرض أهم النتائج والتوصيات المستخلصة من البحث لأثر الحوافز في تحسين أداء العمال

في البلدية ..

# الفصل الأول

تمهيد :

تهتم أي مؤسسة أو الإدارة بتنشيط أو تحفيز قوى العمل ذلك أنّ مستوى الأداء وإنتاجية الفرد يتحددان من خلال رغبة في العمل .

لذلك أصبح من الضروري وجود سياسة تحفيزية محكمة تضمن وجود أو خلق توازن بين رغبات العمال والأهداف المسطرة من قبل المؤسسة . لتحسين الأداء وتحقيق الجودة الشاملة لهذا نعرض في هذا الفصل الأول مبحثين أساسيين :

المبحث الأول : الإطار النظري للتحفيز.

المبحث الثاني: ماهية تقييم وتحسين الأداء الموارد البشرية.



## المبحث الأول: الإطار النظري للتحفيز

تعتبر عملية التحفيز فلسفة إدارية وتمثل مجموعة من المبادئ التي تحكم تصرفات الإدارة واتجاه العاملين، وتلعب فلسفة الإدارة تجاه هؤلاء العاملين دوراً هاماً في تحقيق التفاعل بين المؤسسة من ناحية وبين العاملين من ناحية أخرى.

### المطلب الأول : مفهوم مصطلح التحفيز

يقصد بعملية التحفيز مجموعة من الرغبات أو الاحتياجات غير المحققة والتي تحاول الفرد العامل على إشباعها وهذه عملية تبدأ من شعوره بالحاجة إلى شيء معين، ثم يتخذ سلوكاً معيناً لإشباع هذه الحاجة يصف علماء النفس هذه الظاهرة تحت تسمية الدافعية" أما لدى علماء الإدارة فتستخدم كعملية تحفيز وتأثير.

بالرغم من أن عملية التحفيز ليس من المفاهيم الحديثة، إذ يعود مجال استعماله إلى المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية، إلا أن الآراء قد تعددت حول مفهومه، فلكل وجهة نظر خاصة به تمكنه من معالجته من زاوية معينة، لذلك نجد أن هناك اختلاف بين التعاريف التي تناولته.

### أولاً: تعريف التحفيز

لقد وردت العديد من التعاريف حول التحفيز تذكر منها:

1- يعرف العلاق التحفيز بأنه "توجيه سلوك العاملين وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة"<sup>1</sup>

2 - كما يعرفه اميل وآخرون (Ameil & al) على أنه "مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا

بطرق

أو باتجاهات معينة وهذه القوة تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة.<sup>2</sup>

3- ويضيف الصريفي بأنه : المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم، وذلك من خلال

إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بشير العلاق ، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ،داراليازوري العلمية ، عمان ، الأردن 2008 ، ص314.

<sup>2</sup> . michel ameil et francis bonnet et joseph jacobs, management de l'administration, 2eme edition, bruxelles, de boeck, lacier sa 1998, p 61.

<sup>3</sup> . سليمان فارس أتر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسة العامة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 27، العدد 01، 2011، ص73.

4- ويرى الهيبي بأن التحفيز هو "القدرة على إدراك واستقبال للمؤثرات الخارجية وتوجيهها نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد، وإنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي السلمي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب فيه إلى الأفضل".<sup>1</sup>

من خلال التعارف السابقة، يمكن أن نعرف عملية التحفيز على أنها مجموعة من الجهود التي تقوم بها الإدارة، والتي تمنحها للعامل سواء كانت ايجابية أو سلبية لإشباع حاجاته وخلق الدافعية لديه بهدف تنشيطه وتحريكه وتوجيه سلوكه من أجل تأدية عمله بشكل أحسن، وبجودة عالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة..

### المطلب الثاني : نظريات التحفيز

شغل موضوع حفز الأفراد وأثره على أداء العمل الكثيرين من الباحثين منذ بدء العمل المنتظم في الحياة الإقتصادية، حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد ففي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار بترغيب الإنسان في العمل وحثه على الإرتفاع بمستوى أدائه، وفي بداية القرن العشرين بدأت تبلور شكل الأفكار بصورة أكثر تحديدا او وضوحا في صورة نظريات للحوافز، ومما لاشك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكارا تركز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية، ونتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة ونظرا لأهمية هذه النظريات وفائدتها فإننا في هذه الدراسة سنستعرض أهم هذه النظريات على النحو التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم إدارة الموارد البشرية داروائل للنشر، عمان الأردن 2005، ص 255.

<sup>2</sup> مرفوق توفيق إبراهيم عوض الله، اثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضى الوظيفي للعاملين، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية في الدنمارك شهادة ماجستير في إدارة الأعمال سنة 2011.2012، ص 50.

### ✓ نظرية الإحتياجات المتسلسلة (الهرمية) لماسلو Maslow's Need Hierarchy Theory

حدد ماسلو Maslow خمسة أنواع من الإحتياجات لكل الناس وحدد لها ترتيبا بمعنى أن الإنسان يبحث عنها بالترتيب المذكور. فعندما يتم تلبية الإحتياجات الأدنى نسبيا يبحث الإنسان عن المستوى الأعلى من الإحتياجات.

هذه الأنواع الخمسة من الإحتياجات هي:

### ✓ إحتياجات فسيولوجية Physiological needs

وهي الإحتياجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان ليحيا وهي المأكل والمشرب والهواء والمسكن والملبس والأسرة. لذلك فإن المؤسسات تحتاج أن تلبى هذه الحاجات الأساسية بتوفير الدخل المادي الكافي أو بعض الدعم لموظفيها مثل قروض الإسكان.

### ✓ إحتياجات الأمان Safety needs

يحتاج كل إنسان أن يشعر بالأمان من المخاطر ومن التهديد فهو يبحث عن العمل الآمن المستقر والسكن الآمن والصحة المستقرة. لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز موظفيها بتوفير وسائل الأمان في العمل وبتوفير الإستقرار والإحساس بعدم الخوف من الفصل وبتوفير بعض برامج العلاج المجاني أو المدعم وبرامج توفر ما يشبه المعاش بعد التقاعد إحتياجات اجتماعية Social needs وهي الحاجة لتكوين صداقات والإنتماء لمجتمع. لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز العاملين بتوفير جو اجتماعي جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية أو توفير الوسائل لها. هذه الإحتياجات تشمل الإحتياجات الإجتماعية خارج العمل بمعنى قضاء وقت مع الأسرة والأصدقاء والأقارب. فهذه إحتياجات لا بد من تلبيتها من خلال وجود أجازات وتحديد أوقات العمل بحيث لا يصبح العامل يذهب لبيته عند النوم فقط.

### ✓ إحتياجات الإحترام (التقدير) Esteem needs

بعد توفير الإحتياجات الأساسية ثم الأمان ثم الإحتياجات الإجتماعية فإن الإنسان يبحث عن التقدير ممن حوله. فهو يبحث عن النجاح وعن تقدير الناس لذلك والحصول على وضع متميز. لذلك فإن مكافأة العاملين

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لسياسة التحفيز في ضوء العلم-الإنسانيين

وتقدير مجهودهم ماديا ومعنويا هو من الأمور المحفزة. الإنسان يريد أن يقدره زملاؤه في العمل ومن يعرفونه خارج العمل. فهو يذهب لأسرته ليخبرهم بحصوله على جائزة التفوق في كذا أو أن مديره شكره لقيامه بمجهود أو تقديمه فكرة وهكذا. وهو يريد أن يشعر زملاءه بتقدمه في العمل فيريد مثلا أن يترقى لمراكز أعلى لكي يظهر نجاحه.<sup>1</sup>

### ✓ تحقيق الذات Self-Actualization needs

بعد توفير كل هذه الاحتياجات فإن الإنسان يبدأ في البحث عن تحقيق الذات وهو أن يقدم أحسن ما عنده ويستغل كل طاقاته فيبدع ويتطور إلى حدود عالية جدا. هذه النظرية شهيرة جدا وقد وفرت إطارا عاما للإحتياجات والتي يسعى الإنسان لتلبيتها ولذلك فإن المؤسسات تحاول مساعدة الموظفين في تلبية هذه الإحتياجات كوسيلة لتحفيز العاملين.

### ✓ نظرية إي آر جي ERG Theory

هذه النظرية تشابه نظرية ماسلو ولكنها حاولت إعادة تصنيف الإحتياجات إلى ثلاثة أنواع وهي:

✓ احتياجات البقاء **Existence needs** وهي مرادفة للإحتياجات الفسيولوجية واحتياجات الأمان في

النظرية السابقة

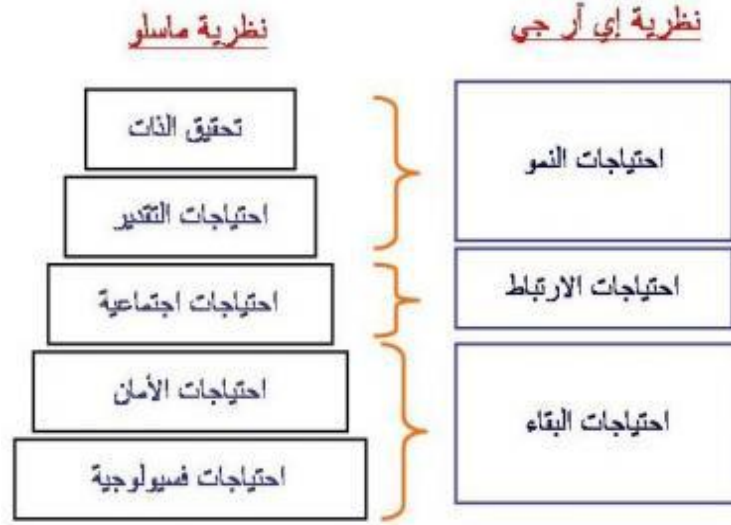
✓ احتياجات الارتباط **Relatedness needs** وهي مرادفة للإحتياجات الإجتماعية في النظرية السابقة

✓ احتياجات النمو **Growth needs** وهي مرادفة لإحتياجات التقدير وتحقيق الذات في النظرية

السابقة. أي أن الإنسان يحتاج أن يشعر بنموه الشخصي بتحقيق إنجازات والحصول على التقدير

<sup>1</sup>. مرفق توفيق إبراهيم عوض الله ، مرجع سبق ذكره ص51.

الشكل رقم ( 01 ) والذي يمثل اساسيات نظرية اي آر جي ونظرية ماسلو



المصدر: الموقع الإلكتروني تم الإطلاع عليه يوم 2023/06/01 <https://samehar.wordpress.com> على الساعة 12:10.

هذه النظرية تختلف عن نظرية ماسلو في أنها تقول بأن الإحتياجات لا تتبع هَرَمًا مثل ما قال ماسلو بل قد يحاول الإنسان تلبية أكثر من نوع من الإحتياجات في آن واحد ولا يوجد تسلسل محدد لها. وأظن أن هذه نقطة مهمة ودقيقة في نفس الوقت. فالشخص قد يحفز بجوانب تحقيق الذات بالرغم من ضعف تحقيق الحاجات الأساسية (الفسولوجية). فإنك تجد شخصا قليل الدخل يذهب لحضور مباريات الكرة في الملعب، لماذا؟ إن احتياجاته الأساسية لم تكتمل وهو يقلل من دخله بدفع ثمن التذكرة ولكنه يجد متعة في ذلك مثل المنافسة والانتماء لفريق. وفي الوقت نفسه في كثير من الأحيان يرضى الإنسان بعمل تكون فيه نواحي التقدير أقل بسبب أن العمل الذي يكون فيه التقدير وتحقيق الذات أعلى لا يلي الحاجات الأساسية. فتداخل الإحتياجات هو أمر معقد فهي قد تتعارض وقد تتفق وقد تسبق هذه تلك...<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. مرفق توفيق إبراهيم عوض الله ، مرجع سبق ذكره ص52

## ✓ نظرية العاملين لهيرزبرج Herzberg's 2-factor theory

تتلخص هذه النظرية بأن هناك مجموعتين من العوامل:

المجموعة الأولى وهي التي يسميها هيرزبرج العوامل الصحية (أي الأساسية) تشمل:

• الإستقرار الوظيفي بمعنى الشعور بإستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل .

• عدالة نظم المؤسسة.

• المنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي و السلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب.

• الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من أجر ومميزات مثل العلاج والإجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك.

• الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل • العلاقات الإجتماعية الجيدة في العمل.

• ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفير أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا. أي أنها أشياء لابد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

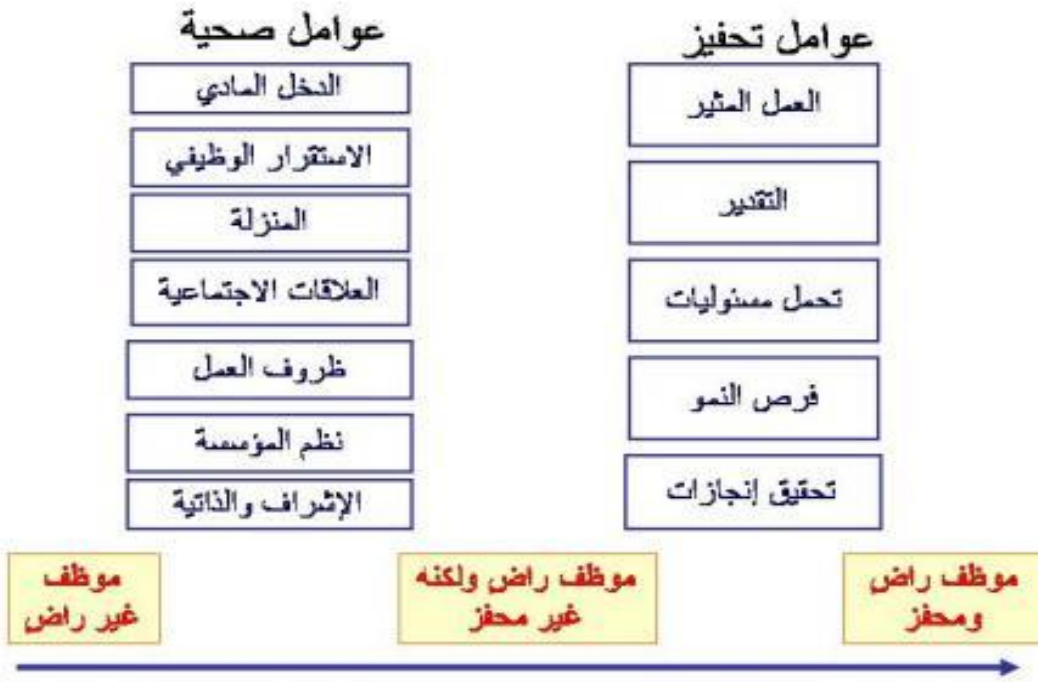
المجموعة الثانية هي التي يسميها هيرزبرج مجموعة الحوافز وتشمل :

- العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته
- التقدير أي التقدير من الرؤساء والزملاء
- فرص النمو أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل
- تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لسياسة التحفيز في ضوء الأداء العائلي

- الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيف أن هذه العوامل هي التي تحفز حسب هذه النظرية. بمعنى أن المجموعة الأولى (العوامل الصحية) لا تؤدي إلى تحفيز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية. وكان هذه النظرية تتفق بشكل ما مع نظرية إيري آر جي في أن الاحتياجات قد يتم تلبيتها في أن واحد وتتفق مع ماسلو في أن الاحتياجات الأساسية لا بد من تلبيتها أولاً. كما تلاحظ فهناك تشابه بين مفردات النظريات المختلفة وإن اختلف التقسيم.<sup>1</sup>

الشكل رقم (02) يمثل عوامل التحفيز والعوامل الصحية للموظفين



المصدر: الموقع الإلكتروني تم الإطلاع عليه يوم 2023/06/01 على <https://samehar.wordpress.com>

الساعة 12:10.

<sup>1</sup> . مرفق توفيق إبراهيم عوض الله ، مرجع سبق ذكره ص53

## الفصل الأول : المفاهيم الأساسية لسياسة التحفيز وأداء العاملين

هذه النظرية توضح أهمية تصميم العمل بحيث يكون مُمتعاً للعاملين, فيعطيهم مجالاً للإبداع واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وتحقيق الإنجازات. من الأشياء الجيدة التي تشرحها هذه النظرية هي ظاهرة عدم تحفز العاملين في بعض الأحيان بالرغم من ارتفاع الدخل المادي وتوفير فرص للتقدم وذلك يحدث حين لا يكون العاملون راضين عن العمل نفسه. فحسب هذه النظرية فارتفاع الدخل المادي والترقيات لا تعوض عن طبيعة العمل الممتعة التي يشعر فيها الإنسان أنه يحقق ذاته ويقوم بعمل رائع يقدره الآخرون.

من الحقائق التي تتفق عليها هذه النظريات أن المال ليس هو المحفز الوحيد ووحده لا يكفي فهو يلبي الاحتياجات الأساسية أو الفسيولوجية فقط ولكن الإنسان له احتياجات إجتماعية إضافة لإحتياجات الإحترام. فهو يريد أن يشعر أنه يقوم بعمل له قيمته وأن أمامه في عمله تحديات يحاول التغلب عليها وأن هناك من يقدره. فالمال ليس هو المحفز الخارق وإلا فلماذا يريد الشخص عظيم الثروة أن يستمر في العمل<sup>1</sup>؟ الإنسان يسعى لأن يعامل كإنسان فهو يريد البقاء ويريد أن يحيا كإنسان له احترامه, له فكره, له شخصيته, له اصدقائه, له نجاحاته وله تأثيره.

### ✓ أ- النظرية الكلاسيكية:

تبعث هذه النظرية أساساً من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها "فريدريك تايلور" الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية وترتكز هذه النظرية أساساً في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات وأن العامل بطبيعته يسعى دائماً لزيادة أجره وتطبيقاً لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته كلما زاد أجره.

وتعتبر نظرية "تايلور" بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة, وكانت مساهماتها ثورة على بعض المفاهيم

السائدة وانطلاقة نحو المزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المنظمات المختلفة.

وقد بنى "فريدريك تايلور" نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسيين هما:

- إن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.

<sup>1</sup>. المرجع نفسه.



- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

يعتقد البعض أن النظرية الكلاسيكية نظرية متشائمة تعتقد أن العاملين كسالى بطبعهم لا يرغبون في العمل ويتميزون بالأنانية والسلبية وطموحاتهم ضئيلة ويفضلون الإنقياد والحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية باعتبار أن العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجته في الأشياء المادية والأمان<sup>1</sup>. وعليه فإن الإنتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية تجاهها لأدمية الإنسان ومعاملته كالألة من خلال تركيزها على الحافز المادي حيث ترى أن بزيادته تزيد الإنتاجية متجاهلة العوامل المعنوية والنفسية والاجتماعية.

#### ✓ ب- نظرية العلاقات الإنسانية:

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المنظمة. وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب أن لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية. ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة "التون مايو" وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي:

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات الإدارة.
- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسي

<sup>1</sup> مرفق توفيق إبراهيم عوض الله ، مرجع سبق ذكره ص54

✓ ج - نظرية التوقع:

مؤسسها هو " فيكتور فروم " وتركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملاً قوياً في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك قد يؤدي به إلى إلغاء هذا السلوك والتوقف عنه. وتقوم نظرية التوقع على افتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مؤشراً على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيوصله إلى الأهداف والنتائج في المستقبل فهي عملية توقعية بأن السلوك الحالي سيؤدي به إلى نتيجة معينة في المستقبل فالدافع هناك ليس نابعاً من داخل الفرد أو من بيئة العمل المحيطة به بل أنه يمكن في النتائج المتوقعة

في المستقبل.<sup>1</sup>

✓ د - النظرية اليابانية:

قام "وليم أوشي" بتطوير منظور آخر للتحفيز، وتفترض النظرية (z) الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم، كما لو كانوا أسرة واحدة.

وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم "ماسلو" من خلال الإهتمام برفاهية العامل،

كما أنها لا تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الإعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ

القرار، هذا وبالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية

الفردية، ويعتقد المدراء الذين يتبنون النظرية (z) أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور

بالإنتماء يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم، كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المنظمة بحماس

<sup>1</sup> . مرفق توفيق إبراهيم عوض الله ، مرجع سبق ذكره ص55

أكبر.

✓ هـ - نظرية الإنجاز:

يرجع الفضل في تأسيس هذه النظرية إلى "ديفيد ماكيليلاند" حيث تشير المفاهيم الأساسية لهذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية بطبيعتها نسبية الإستقرار، فطاقة الإنسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي ما يحركها أو يثيرها وهو ما يدعى بالحافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين، إذ أن تحقيق هذا الهدف من قبل الفرد يؤدي إلى إشباع الحاجة التي أثارها لديه وشكلت بالتالي دافعيته.

وترى هذه النظرية أن الفرد لديه أربع حاجات رئيسية وهي:

- الحاجة إلى القوة: نجد الذين لديهم هذه الحاجة يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة وهم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.
  - الحاجة إلى الإنجاز: نجد الذين لديهم هذه الحاجة يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق.
  - الحاجة إلى الإنتماء: نجد الذين لديهم هذه الحاجة يجدون في المنظمة فرصة لتكوين علاقات صداقة جديدة وهؤلاء ليندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.<sup>1</sup>
- ✓ - نظرية  $y, x$ :

تنطلق هذه النظرية في جوهرها من نظرة المديرين للأفراد العاملين حيث ينظر بعض المدراء إلى العامل على أنه كسول متراخ يكره المسؤولية بطبعه وغير مبادر، بينما ينظر البعض الآخر من المدراء إلى العامل على أساس انه كفوء وقادر على العمل وراغب فيه ولا يكره المسؤولية بل يتحمس للقيادة.

ويرى "دوجلاس ماكريجور" مؤسس هذه النظرية أن الفئة الأولى من المدراء (x) تنظر إلى العامل نظرة متشائمة سوداوية وغير إنسانية، حيث يرون في الأجور والمرتببات والحوافز أنها لا تخرج من كونها (الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها في مقابل أدائه) وبالتالي فإن التواني في العمل يحول هذه الوسائل إلى (العصا التي يمكن للإدارة استخدامها للضغط على العاملين، وعليه لكي تتمكن الإدارة من القيام بأعمالها يجب عليها

<sup>1</sup> . مرفق توفيق إبراهيم عوض الله ، مرجع سبق ذكره ص56

أن تتخذ وسائل العنف والتهديد المستمر والإشراف والرقابة المحكمة، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية (x).

أما المدراء (y) الذين يمثلون الفئة الثانية فتنظر إلى العامل نظرة متفائلة وإنسانية حيث يرون ضرورة تحرير الفرد العامل من الرقابة المباشرة وإعطاءه الحرية لتوجيه أنشطته وتحمل المسؤولية فيما تتطلب الأخذ بمبدأ اللامركزية وتفويض السلطات للمرؤوسين ومشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات وهذا هو جوهر فلسفة (Y) ومن الإنتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها تجاهلت وجود منطقة وسطى ما بين (y,x).

حيث أنه ليس بالضرورة أن ينتمي جميع الأفراد إما ل (x) أو ل (y) كما تجاهلت هذه النظرية أسلوب القيادة الفعالة، إذ أن القائد الفعال يستطيع أن يغير أسلوبه القيادي بما يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : أنواع الحوافز

أولاً: الحوافز من حيث طبيعتها

#### 1. الحوافز المادية:

يعني الحفز المادي تقديم شيء مادي للفرد لحفزه نحو الارتقاء بأدائه، يكون إما على شكل دعم مادي أو زيادة في الأجر، أو تقديم نسبة من الأرباح أو من المبيعات أو على شكل أجور إضافية، وقد كانت المدرسة الكلاسيكية تؤمن بأن الحوافز المادية هي الطريقة الوحيدة لتحفيز العامل .

فالتحفيز المادية و عامل الوحيدة للتحفيز يكون مجدياً للذين لديهم عوز مادي، وللعاملين في المستويات العليا، بينما العاملين الذين يمتازون باليسر المادي ، لا تحفزهم المادة أو النقد ، والحوافز المادية تكون على شكلين هما :<sup>2</sup>

أ. حوافز نقدية: وهي عبارة عن مبلغ نقدي يقدم للعامل إما بصورته البسيطة كتقديم مبلغ نقدي، أو على شكل

<sup>1</sup> . مرفق توفيق إبراهيم عوض الله ، مرجع سبق ذكره ص57

<sup>2</sup> . هاني خلف الطراونة ، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها ط1، عمان : دارأسامة للنشر والتوزيع ص156

زيادة في الأجر، أو تقديم نسبة من الأرباح.

ب. الحوافز العينية: وهي تقديم جزء مما تنتجه للعاملين، أو تقديم أشياء عينية للعاملين تساعد في أمور معيشتهم.

## 2 الحوافز المعنوية :

الحوافز المعنوية وسيلة جيدة لتحفيز العاملين في المستويات الإدارية العليا، والعاملين ذوي الأحوال المادية الميسورة، وتكون الحوافز المعنوية إما على شكل كتب ثناء وشكر، أو على شكل شهادات التقدير وقد تكون على شكل ترقية، أو نقل العامل إلى مركز مهم وله سلطات أكبر. وعلى شكل أوسمة أو ميداليات أو على شكل منح العامل لقب معين.

## 3. الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد :

هناك بعض الحوافز مادية ومعنوية في آن واحد مثل الترقية والترقية عادة ما تستحق زيادة في الراتب أو الأجر، فإذا إقترنت الترقية زيادة في الأجر، أصبحت حافزا ماديا ومعنويا، ولذلك النقل إلى وظيفة أهم إذ إقترنت ذلك بزيادة في الأجر تكون حافزا ماديا ومعنويا في آن واحد أيضا.

## ثانيا : الحوافز من فعاليتها

وفي هذا النوع ينظر إلى الحوافز من حيث جاذبيتها وكذا إتجاهها إلى :<sup>1</sup>

## 1-الحوافز الإيجابية : positive motivation :

وهي تلك المستخدمة في اتجاه إيجابي يحفز العمال عن طريق تشجيعهم للقيام بأعمال معينة وذلك بزيادة المزايا والخدمات المقدمة قصد إشباع حاجاتهم.

كما يحقق استخدام هذه الحوافز تهيئة الجو المناسب والملائم للعمل أو البحث عن الوسائل التي تساعد العاملين وتشجيعهم على سرعة الإنجاز ورفع الكفاءة الانتاجية وتحسين الأداء وأخذها لاتجاه إيجابي يرضي

<sup>1</sup>. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، الجزائر، دار الأمة للطباعة و التوزيع 2011، ص ص 144 143

العاملين وذلك من خلال توفير فرص الترقية والتقدير والكسب المادي للأداء الجيد أو بتقديم شيء للفرد  
مثل:

الحوافز المادية النقدية والثناء والمدح المعرفية والإبلاغ بالنتائج المشاركة المضمونة.

وتستخدم الحوافز المادية والاستقرار الوظيفي في كثير من الحالات حيث تقترض الإدارة أنهما يشكلان ما يتوقعه الأفراد من العمل، ولكن الحوافز غير المالية والثناء والتقدير والحرفة والإخبار بالنتائج والمشاركة التي ترقى إلى مستوى الحوافز المالية ولحفز السلوك في الاتجاه المرغوب نحو الأهداف بالنسبة للإدارة والعاملين.

## 2 الحوافز السلبية negative motivation :

وهي تلك الحوافز التي تستخدمها المؤسسة أو إدارة العاملين وذلك من أجل ضمان الإنتاج وأداء العمل في مشكله الطبيعي وتشمل هذه الحوافز مجموعة من العقوبات والتهديدات لمدح التغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب.

## المطلب الرابع: طرق التحفيز وأسس منحه

### الفرع الأول : طرق التحفيز

تلخص طرق التحفيز فيما يلي:<sup>1</sup>

أولاً: الاعتراف والتقدير ويتمثل في:

- التأكد من أن تم إنجازه يتم تقديره بشكل ملائم.
- مساعدة الأفراد على رؤية مدى تكامل وأهمية عملهم من حيث النتائج التنظيمية.
- الإشادة بتحسينات الأداء مهمات كانت ضئيلة.
- إظهار الثقة بالعاملين.
- إظهار مدى ما اكتبه العاملون من خبرة في الأداء.
- إظهار الاهتمام والمعرفة بكل فرد يخضع لإشرافك.

<sup>1</sup> ياسمين منياقي ، صبرينة رماش نظام التحفيز والأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في مؤسسة الحجار مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية العدد 10، الجزائر ديسمبر 2018، ص 263.262

ثانياً: إرجاع الأثر: ويتمثل في:

- تقدم إرجاع أثر فوري وملاكم يساعد العاملين على تحسين أدائهم في المستقبل.
- توضيح توقعاتك والتأكد من فهم العاملين لها.
- الاستماع الجيد والمعالجة الفعالة لشكاوى العاملين.
- إظهار واقعيته الخاصة من خلال السلوك أو الاتحاد.
- انتقاد السلوك لا الأشخاص.
- القلق عنصر هام التحفيز فلا تتخلص منه تماماً.
- لا تعتقد أن "الحب" يرتبط دائماً بالأداء الإيجابي.

ثالثاً: المساعدة على الأداء وتمثل في:

- تقديم الدعم عند الحاجة إليه.
- التأكد من إدراك العاملين مدى ارتباط مهامهم بالأهداف الشخصية والتنظيمية.
- المهام والبيئات التي تتسق مع العمل.
- مراعاة أن يكون الإشراف ذو طابع فردي.
- العمل على التخلص من عوائق الإنجاز الفردي.
- تشجيع العاملين على وضع أهدافهم الخاصة.
- تشجيع الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.
- تشجيع العاملين على الانغماس في أنشطة جديدة وإذكاء روح التحدي.

رابعاً: التوازن والعقاب ويتمثل في:

- استخدام طرق مناسبة للتشجيع والتعزيز.
- التقليل من استخدام القوى المحولة قانوناً لأدنى حد ممكن.
- إلغاء التهديد والعقاب غير الضروري.
- تقديم مزيج ملائم من المكافأة والرضا.

خامسا: المسؤولية والمسائلة وتمثل في:

- تحميل العاملين المسؤولية ومحاسبتهم عليها.

- التأكد من أن الجهد يسهم في تحقيق النتائج.

الفرع الثاني : أسس منح الحوافز

إن أهم معيار لمنح الحوافز هو التميز في الأداء ولا ضير من استخدام معايير أخرى مثل المجهود والاقدمية ، حيث تتمثل في<sup>1</sup>:

1. الأداء Performance : يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحد لدى البعض، وهو أن يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان في الكمية أو في الجودة، أو توفير في وقت العمل، أو في التكاليف، ويعتبر التميز في الأداء، أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.
2. المجهود Effort : يصب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، لذا فإن العبرة ليس في النتيجة وإنما في الوسيلة التي استخدمها الفرد للوصول إلى الهدف.
3. الأقدمية Seniority: ويقصد بها طول الفترة التي قضها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء أو الانتماء الذي يجب مكافئته بشكل ما وهي تكون بشكل علاوة في الغالب لمكافئة الأقدمية.
1. المهارة Skills : بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص أو، براءات أو إجازات، أو دورات تدريبية.

المطلب الخامس : البرنامج السليم لنظام الحوافز وشروط نجاحه

الفرع الأول: البرنامج السليم لنظام الحوافز

على الإدارة الناجحة أن تعمل على تقديم حافز يستجيب لرغبة موجودة فعلا، ويشعر الأفراد بنقص في إشباعها أو تقديم حافز جديد الإثارة حاجات ورغبات جديدة، وحتى تتمكن من إعداد هذا البرنامج لابد عليها من معرفة موقفها بالنسبة لعدة نواحي مختلفة أهمها:<sup>2</sup>

- الإنتاج: على المؤسسة معرفة نوع الإنتاج وكميته وتطوره خلال السنوات السابقة، ومعرفة ما يتطلب من مواد و تجهيزات ومصادر الحصول عليها وتكلفتها.

<sup>1</sup> <https://hrdiscussion.com/hr104143.html>

<sup>2</sup> بلقايد براهيم بوري شوقي " علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا العدد 17 ، الجزائر 2017، ص258.



- التسويق: يجب معرفة أسعار البيع وكمية المبيعات وكذلك مناطق البيع وكمية العمولات ومصاريف الإعلان والتخزين.
  - العمالة: يجب التعرف على تكلفة أجور العمال ومستوى المهارة والتدريب الذي حصلوا عليه، إضافة إلى التعرف على معدلات دوران العمال خلال السنوات السابقة.
  - الظروف والإمكانات المتاحة: وفيها يتم التعرف على الطاقة الإنتاجية العاطلة والمباني غير المستعملة إضافة إلى التعرف على البطالة المقنعة.
- ومما سبق يتضح مدى أهمية الحوافز كمقوم رئيسي في المؤسسات بصفة عامة بل وركيزة أساسية، ولا يقتصر الاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لابد من ربطها بالأداء بحيث توضع معايير محددة، عادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز الأهداف المرغوبة.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: شروط نجاح نظام الحوافز

- حتى يكون نظام الحوافز فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط هي:<sup>2</sup>
- البساطة : وتعني أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في صياغته وحساباته.
  - التحديد : يقصد به أن تكون أنواع السلوك التي ينبغي تحفيزها محددة ومفسرة ، كأن نقول : السعي للإنتاج أكثر أو تقليل التكاليف.
  - يمكن تحقيقه : يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق التصرفات والسلوكيات التي سيتم تحفيزها أمر
  - يمكن قياسه : يجب أن يكون الأداء أي السلوكيات والتصرفات مادية قابلة للتقييم والقياس.
  - معايير الأداء: يجب أن يتم وضع معايير محددة لتقييم الأداء والسلوك، وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير يمكن تحقيقها وقابلة للقياس.
  - التفاوت : لا يجب أن يحصل جميع العاملين على القدر نفسه للحوافز.
  - العدالة : يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم ، وعدم تحقيق العدالة قد يؤدي يؤدي إلى الشعور بالاستياء.

<sup>1</sup> . بلقايد براهيم بوري شوقي مرجع سبق ذكره ص258.

<sup>2</sup> . أحمد صالح ، كثة كربوسة " أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة ، مذكرة ليسانس في العلوم السياسية تخصص تنظيمات سياسية إدارية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2013ص13-14.

- الكفاية : يجب أن يكون هناك أجر كافي يكفي إحتياجات العاملين .
- السيطرة : ويعني السيطرة الكاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها والظروف المحيطة بها حتى يمكن تقييم ما يقومون به من أعمال .
- التوزيع : يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الإحتياجات .
- البندخ: يجب أن تكون الحوافز واضحة وكبيرة ليكون لها تأثير، لأن العكس قد يؤدي إلى العكس
- المرونة: يتماشى نظام الحوافز مع التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة أو محيطها الخارجي.
- العلانية: يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا لكي يزيد من ثقة العاملين.
- الإسناد: مساندة الإدارة العليا عند بداية النظام لإعطاء الدفعة القوية.
- التدريب : يجب تدريب المشرفين وهم المدراء ورؤساء الأقسام والملاحظين والمشرفين على إجراءات النظام.
- القوة: يجب أن يكون نظام الحوافز ذو بداية قوية بمساندة الإدارة العليا واستخدام إعلانات وشعارات قوية.

## المبحث الثاني: ماهية تقييم وتحسين الأداء الموارد البشرية

### المطلب الأول : مفهوم الأداء وأداء العاملين

#### الفرع الأول : مفهوم الأداء

يقصد بمفهوم الأداء "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"، كما يمكن تعريفه أيضا بأنه "تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتائج المدخلات معطاة لكن، هذه المدخلات تنوي بها تفجير و تجنيد الطاقات الموجودة داخل المؤسسة، بتسليط الضوء من اجل إحراز هذا التصور الذي تسعى إليه المؤسسة"، و على هذا الأساس فإن هذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

إذ عرف "فيشر" عملية تقييم الأداء على أنها العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها

<sup>1</sup> عبد المحسن توفيق محمد، "تقييم الاداء"، دار النهضة العربية، القاهرة(مصر)، 1998، ص03

الفرد مؤسسته خلال فترة زمنية محددة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مفهوم أداء العاملين

يحظى مفهوم أداء العاملين بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال اهتمام كبير من طرف الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والتسيير، ومن هذا المنطلق يمثل الأداء الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة وبقائها، ويحتل أداء العاملين مكانة خاصة داخل أي مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بالمؤسسة.

### أولاً: تعريف أداء العاملين :

لقد وردت عدة تعريفات لأداء العاملين نذكر منها:

تري راوية حسن أن "الأداء هو درجة تحقيق واطماف المهام المكونة لوطففة العامل، وهو يعكس الكطففة اللف اللفقق أو فشفب بها العامل مطفلباته الوطفففة".<sup>2</sup>

فبفنا فرف سلطفان محمد أن "الأداء هو عبارة عن ففهود العامل اللف فببأ بالقدرات وإءراك الءور أو المهام اللف فشفرف على ءرارة فقفقق واطماف المهام المكونة لوطففة العامل".<sup>3</sup>

وعلفه فمكن القول من ءلال الفرففرفن السابقفن على أن الأداء هو مجموعة من الأعمال اللف فقوم بها العامل ءاأل المؤسسة، من أجل فقفقق أهدافها من ففب النوعفة والفوءة.

### ثانفا: مءءءاء أداء العاملين :

ففكون الأداء من ثلاثة عناصر أساسفة فبب بورفر ولولر:<sup>4</sup>

1- الففء : فعبرف عن ءرارة فماس الموظف لأءاء عمله، بقءر ما فزفء الموظف من ففء بقءر ما فعبرف وفعكس هذا ءافعبفه لأءاء العمل، فالففء المبءول فمبب فقفقة ءافعبفة الموظف لأءاء عمله.

2- القءراء والفصائف: فمبب قءراء الفرد الشفصفة اللف ففكفسها أثناء مراءل عمله، وكءا الفبراء

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، "إءارة الموارء البشرفة من منظور اسفراطفف"، ط1، ءار النهضة العربفة، لبنان، 2002، ص 360.

<sup>2</sup> روافة حسن إءارة الموارء البشرفة رؤفة مسفبلفة، ءار الفامعة، الإسكءارفة، مصر، 2003، ص 209

<sup>3</sup> ءازم أحمد فروانة أفر الفوافز الماءفة والمعنوفة فف ففسفن أداء العاملين فف شركة مجلة كلية فلسطفن الفقففة، العءء الثالث ءفر البلف ءرف 2016،

ص 117.

<sup>4</sup> سوار عمر الرضا عن العمل وأفره على الأداء، مءكرة فءل فمبب مطفلباء لفل شهاءة المافسفر فف العلوم الاقفصاءفة ءامعة الفزانر،

ص 58

السابقة والتي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أي أن العامل الذي يشعر بقدراته على العمل وخبراته تدفعه للقيام بأي نشاط كان نوعه من أجل بذل جهد أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر.

3- إدراك الدور أو المهام : ويقصد مدى إطلاع العامل بعمله بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

### المطلب الثاني: مفهوم تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وعلى جميع المستويات، وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفعالة، والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارة للعمل بحيوية ونشاط.

### أولاً: تعريف تقييم أداء العاملين

لقد أورد الباحثين العديد من التعاريف عن تقييم أداء العاملين تذكر منها :

- 1- يعرف صلاح الدين تقييم الأداء على أنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعمليهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله المسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى<sup>1</sup>
  - 2- بينما يرى شحادة وآخرون على أنها "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتحري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به"<sup>2</sup>.
- وعليه يمكن القول من التعريفين السابقين على أن تقييم الأداء هو عملية إدارية منظمة ومستمرة، لقياس وإصدار الأحكام وتقييم النتائج لتحقيق أهداف أداء العامل وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة وكيفية أداء العامل سابقاً وحالياً.

<sup>1</sup> - صالح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص82.

<sup>2</sup> . شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص77.

ثانياً : أهمية تقييم أداء العاملين

يمكن تحديد بعض المنافع المتعلقة بممارسة نشاط المتعلقة بتقييم الأداء العاليين نذكر منها:<sup>1</sup>

- تحديد مستويات الأداء لدى العاملين.

- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف يف أداء العاملين.

- تشكل نتائج التقييم أساس ممارسة نشاطات أخرى في إدارة الموارد البشرية.

- تشكل أساس لحسابات الأجور و الرواتب.

ثالثاً: أهداف تقييم العاملين

يمكن حصر أهداف عملية تقييم العاملين يف بعض النقاط منها:<sup>2</sup>

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد الثقة الكاملة لديهم، أبن الجهود التي يبذلونها، من

أجل تحقيق أهداف المؤسسة والحصول على المكافآت وتجنب العقوبات.

- مقارنة أداء العاملين بالأداء المتوقع منهم، وذلك من خلال التغذية المرتدة ومحاولة تصحيحها.

رابعاً: معايير تقييم أداء العاملين

يتم تحديد معايير أداء العاملين من خلال:<sup>3</sup>

1 -كمية الجهد المبذول: تشير إلى مقدار الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة.

2 -نوعية الجهد المبذول: تشير إلى مستوى الجودة يف انجاز العمل، ودرجة مطابقة الجهد المبذول

المواصفات النوعية المطلوبة.

3 -نمط الأداء: ويمثل الطريقة التي تتم من خلالها تأدية أنشطة العمل.

4 -معدل الأداء: وتعني قيام المقيم برفع إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من

حيث الجودة والكمية.

<sup>1</sup> . غين دحام تنادي الزبيدي، وآخرون، الموارد البشرية مفاهيم وتوجها معاصرة، دار مكتبة الحامد، الأردن، 2016، ص226.

<sup>2</sup> . Matoury B.Crozet G.Gestion, des ressources humaines, pilotage social et performance, Imprimerie chirat, paris, 2002, p160.

<sup>3</sup> . حازم أمحد فروانة وآخرون، مرجع سابق، ص111.

### المطلب الثالث: مفهوم تحسين أداء العاملين

تقوم فكرة تحسين أداء العاملين عموماً على أساس مراقبة أداء العاملين بصورة مستمرة، قصد التعرف فيما إذا كانت هناك أي تذبذبات أو تغيرات على مستوى أدائهم، وذلك للتدخل في الوقت المناسب قبل تدهور مستوى الأداء، ومعالجة القصور كي لا تصبح سلوك سلب لدى العاملين، لذا تسعى الإدارة إلى الإرتقاء بمستوى أداء مجتمع العاملين فيها عما كان سابقاً، وذلك من خلال تحقيق التوازن بين الأداء الفعلي للعاملين والأداء المستهدف.

#### أولاً: تعريف تحسين أداء العاملين

يقصد بتحسين الأداء من خلال عمليات مختلفة تتجه إلى أسباب فجوة الأداء ومحاولة سدها، وعلى هذا الأساس يمكن ذكر بعض التعاريف منها:

- 1- صلاح الدين عبد الباقي "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى جناحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أقرب، أو لترقيتهم لوظيفة أخرى"<sup>1</sup>.
- 2- بينما يرى زهير ثابت على أنها "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف للمساعدة إليهم وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم بالعمل، وقدراتهم على الإستفادة من فرص ترقية وزيادة في الأجور"<sup>2</sup> وعليه يمكن القول هي عملية منظمة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، حيث تبدأ بمقارنة الوضع الحالي مع الوضع المرغوب في محاولة سد فجوة الأداء.

#### ثانياً: أهداف عملية تحسين أداء العاملين

يهدف برنامج تحسين أداء العاملين إلى ما يلي:<sup>3</sup>

- يحفز وينمي مهارات العمال ويزيد اهتمامهم بالأعمال الموكلة إليهم.
- إعادة تصميم العمل بما يتماشى مع أهداف العاملين والمؤسسة.
- تحسين مكان العمل من خلال تطوير التقنيات الحالية واقتناء أجهزة جديدة.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ص257.

<sup>2</sup> .زهري اثبت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة، القاهرة، مصر، 8001، ص21.

<sup>3</sup> .علي السلي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى دار غريب، القاهرة، مصر، 8002، ص838.

- إعادة توزيع المسؤوليات والصلاحيات.

- تطوير عالقات العمل بني الرئيس والمرؤوس.

- إعادة صياغة سياسات النظم الإدارية.

ثالثاً: عناصر تحسين أداء العاملين

تتطلب عملية تحسين أداء العاملين توازن مجموعة من العناصر الهامة:<sup>1</sup>

1- التوجيه: يمثل الإستراتيجية التي تحدّد إتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على حشد الجهود

وتركيزها لتحسين عالقات العمل في الإدارة.

2- المفاهيم الأساسية: ويقصد هبا وضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع

مختلف الأنشطة العادية لأداء العاملين.

3- عمليات التسليم: وهي تركز على عمليات التحفيز لصناعة المنتج أو تقديم الخدمة، التي تجعل

المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته فإن هذه العمليات

تساهم في تخفيض الوقت والجهد والتكلفة.

4- التأثير التنظيمي: ويختص هذا العنصر بوضع المقاييس و الأسس التنظيمية المناسبة لضمان جناح

عملية تحسين الأداء، كمرعاة خصوصية الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

5- المكافآت والاعتراف بالفضل: يختص هذا الجانب بإعداد أنظمة للمكافآت والاعتراف الجميل

والذي يتضمن عموماً استخدام تشكيلة من الحوافز الإيجابية والسلبية يهدف دعم المهام الأخرى

داخل بناء هرم التنظيمي للمؤسسة.

رابعاً: خطوات تحسين أداء العاملين

تعتمد المؤسسة على مجموعة من الإجراءات الوقائية كمحاولة لتحسين أداء العاملين، والتي يمكن

إجمالها في الخطوات التالية:<sup>2</sup>

1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء الوظيفي : إن تحديد أسباب الانحراف أو القصور في أداء

<sup>1</sup> . سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، داروائل للنشر، عمان، الأردن، 2003 ،ص157..

<sup>2</sup> . سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص122.

العاملين عن الأداء المعياري ذو أهمية بالغة سواء المؤسسة أو العاملين بها، فالمؤسسة تستفيد من ذلك من خلال كشف عن الكيفية المثلى لتقييم الأداء وتحسينه وفيما إذا كانت تلك العملية قد تمت بكل موضوعية أم لا، وهل إنخفاض مستوى الأداء راجع إلى تقصير العمال في العمل أو بسبب ندرة الموارد المتاحة لديهم.

إن تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء قد يساهم نوعاً ما في تقليل الصراعات القائمة بين العمال والمؤسسة.

2 - تطوير خطة عمل ناجحة للوصول إلى الحلول: تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من الإجراءات للتقليل نوعاً ما من بعض مشكلات الأداء ووضع الحلول المناسبة هلاً، سواء تمت ذلك بني المؤسسة والعاملين أو من خلال الإستعانة ببعض المستشارين أو المختصين في مجال تطوير وتحسين الأداء فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وكشف الحقائق والمعلومات للعاملين حول مستوى أدائهم الحالي بدون سرية يساهم إلى حد كبير يف وضع حلول مقنعة ومناسبة له.

3- الإتصالات المباشرة: تعد الاتصالات المباشرة بين الرؤساء والمرؤوسين ذات أهمية بالغة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، لذا لا بد من تحديد محتوى هذه الإتصالات وأسلوبها وأنماطها المناسبة لتحقيق الفاعلية المرجوة في هذا المجال، مثل: سؤال العاملين عن سبب إنخفاض مستوى أدائهم في الفترة الأخيرة واستشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين أدائهم نحو الأفضل دون اللجوء إلى استخدام عبارات قد تجرح مشاعرهم وذلك لتقليل من ردود أفعالهم السلبية وتعزيز سلوكياتهم الإيجابية.

#### المطلب الرابع: مساهمة عملية التحفيز في تحسين الأداء

تستخدم الحوافز الإيجابية أو السلبية وفق نظم ومحددات لدفع العاملين نحو تحسين الأداء، وحسب الأداء المتوقع لكيفية تنفيذ المهام الموكلة إليهم، وملا يكون هناك قصور في الأداء، فهل من المستحب تحسين الأداء بتعزيز سلوك العامل حوافز إيجابية سواء كانت مادية أو معنوية، أو ترهيب العامل واجباره على تحسين الأداء من خلال استخدام الحوافز السلبية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> . حميدة زرقوط، دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير إختصاص إدارة الأعمال، جامعة 08 أوت 1955، سكيكدة، 2014، ص 12.



أولاً: مساهمة التحفيز الإيجابي في تحسين أداء العاملين:

وهي العملية التي تستخدم فيها المؤسسة الحوافز الإيجابية لإشباع حاجات العمال النفسية والاجتماعية والفكرية، كالقدرة في اتخاذ القرارات لتحريكهم لبذل المزيد من الجهد لتحسين مستوى أدائهم، وهي ذات تأثير إيجابي إذا أشبعت هذه الحاجات لدى العمال، وهي تتمثل في تلك الحوافز المادية والمعنوية. حيث تساهم الحوافز المادية الإيجابية في تحسين الأداء من خلال إشباع الحاجات الفسيولوجية للعمال التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين، من أجل دعم السلوك الجيد والمرغوب والذي يضمن تلبية حاجاتهم ودوافعهم مما يخلق الرضا الذي يؤدي إلى تعديل الأداء.<sup>1</sup>

كما تساهم الحوافز المعنوية الإيجابية في تحسين الأداء من خلال إشباع الحاجات في تحقيق الذات للعمال، والذي يخلق الشعور بالرضى، فالعاملون ينجذبون إلى هذا النوع من النشاط الذي يرضي لديهم عض الدوافع، لذا فهم يتجهون نحو هذه الحوافز من أجل الحصول على التقدير والاحترام، كما تتميز الحوافز الإيجابية بسرعة أثرها الفوري والمباشر على العاملين وبالتالي تؤدي إلى تحسين الأداء على المدى البعيد.<sup>2</sup>

ثانياً : مساهمة التحفيز السلبي في تحسين أداء العاملين

وهي العملية التي تستخدم فيها المؤسسة الحوافز مرتبطة بأداء العمال، حيث تحدث توازن عملية التحفيز فهي تذكر العاملين أنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحافظ الإدارة بذلك على رهبتها وتضمن جدية العاملين، حيث تستخدم في حالة إهمال أو تقصير في أداء العمل، وتتضمن هذه الحوافز العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك العامل في الإتجاه المرغوب تتمثل في الحوافز المادية والمعنوية.

#### 1- الحوافز السلبية المادية:

تستخدم المؤسسة هذا النوع من العقاب حيث تتمكن من تأثير على سلوك العاملين من خلال حرمانهم من بعض المزايا المادية، وبالتالي الشخص أكثر انضباطاً في العمل، وتتضمن الجدية في العمل وبقاء

<sup>1</sup> . حميدة زرقوط، المرجع سبق ذكره ص13.

<sup>2</sup> - الطاهر الوافي التحفيز وأداء المرضين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

المؤسسة واستمرارها.

## 2- الحوافز السلبية المعنوية:

تستخدم المؤسسة هذا النوع من العقاب في الحالات القصوى حيث تمنع العامل من تكرار نفس الخطأ ويتجنب العقوبة لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلي لا يحفز العامل إلى العمل وإنما هو يحذر، ولا يدفع للتعاون ولا يعلم لتحسين الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الإمتناع عن العمل، فالخوف من الفصل مثال وسيلة رقابة من الناحية السيكلوجية، ولا تؤدي إلى بذل أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي تحميه من الفصل<sup>1</sup>

يرى تشاندا وكابرا 2002 أن شعور العامل بالخوف لا يؤدي إلى تحسين أداء العامل بل يمنع تكرار الخطأ على المدى القصير، من خلال مدخل التخويف والتهديد، أي من خلال العمل التأديب الذي يؤخذ في حق العاملين المقصرين في أداء واجباتهم.<sup>2</sup>

إلا أن استعمال الحوافز السلبية في المدى البعيد ينجر عنها انخفاض في الروح المعنوية ما يسبب انحرافات سلوكية، وهذا ما يؤدي إلى توليد ردود انتقامية، وبالتالي ظهور الصراع داخل المؤسسة لذا يتوجب الحذر في استعمال هذه الحوافز السلبية وعدم المغالاة عند تطبيقها.

<sup>1</sup> . نفس المرجع، ص42.

<sup>2</sup> . علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، ، الجامعة الإسلامية غزة، 2007، ص45.

المطلب الخامس : أهداف وأهمية تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المنظمة

• أهداف تقييم الأداء :

1. توفير معلومات للموظفين أنفسهم عن جودة وكفاءة الأداء لأعمالهم؛ وهذا لمعرفة ولتطوير الأداء إلى الأفضل.
  2. تحديد مدى ملائمة الوظيفة الحالية للموظف وتحديد إمكانية أن يتم نقله إلى وظيفة أخرى أو الاستغناء عن خدماته إن لم يكن من أصحاب الكفاءة العالية في وظيفته الحالية.
  3. تحديد زيادات الأجر والمكافآت والعلاوات التي من الممكن أن يحصل عليها الموظف وهذا كنوع من المقابل للأداء.
  4. التعرف على الأعمال والمهام الخاصة، التي من الممكن أن يتم إسنادها من المنظمة إلى الموظف؛ وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام<sup>1</sup>.
  5. تحديد القدرة على ترقية الموظف، كمكافأة على أدائه المتميز.
  6. تحديد مواقع تدني أداء الموظف، واحتياجه إلى التطوير والتنمية وهذا عن طريق جهود التدريب.
- ويلاحظ أنه في المنظمات قد تهتم على واحد أو أكثر من الأهداف السابقة حيث إذا ركزت على أحد الأهداف، فإن هذا الهدف قد يؤثر في شكل نظام تقييم الأداء، فإذا كان الهدف هو تقديم معلومات للموظفين عن أدائهم، فإن هذا يؤكد على أهمية الخطوات الخاصة بإبلاغ الموظفين بنتائج التقييم، وقد يكون له أثر في تصميم شكل نموذج تقييم الأداء، كأن تكون معلومات التقييم ومعايير التقييم مكتوبة بطريقة يسهل توضيحها وتوصيلها إلى الموظفين محل التقييم، وهذا من خلال الرئيس المباشر الذي قام بعملية التقييم.
- أما إذا كان هدف التقييم هو معرفة نواحي الضعف في أداء الموظفين وذلك من خلال تحديد احتياجات التدريب، فإن معايير تقييم الأداء لا بد أن تركز على المهارات والقدرات والمعارف التي من المفروض أن تتوافر

<sup>1</sup> <https://e3arabi.com>

في أداء الموظفين، وإذا كان هدف التقييم هو تحديد مقدار الحوافز والمكافآت التي سوف تعطى للموظفين فإن معايير التقييم يجب أن تهتم على إنجازات معينة، مثل: كمية الإنتاج أو الجودة.

ويمكن بيان أهمية عملية تقييم الأداء بما يلي:

1. تقدم للمنظمة مؤشرات عن أداء الموظفين والمشاكل التي تواجههم في أعمالهم.
2. تمكن الموظفين من معرفة نقاط الضعف والقوة في أعمالهم والعمل على التخلص من نواحي القصور والضعف.
3. يعتبر طريقة لمعرفة جوانب الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وطرق العمل والمعايير المطبقة ومدى صلاحيتها.
4. يفيد في تقليل معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك الموظفين من غياب وإهمال، وعدم الحماس
5. للعمل: كمكون له دور في التعرف على الكفاءات الكامنة غير المستغلة للموظفين.
6. يعتبر أسلوب تطبيقه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع الموظفين بإتباع معايير واقعية محددة، كما يفيد في رفع الروح المعنوية للموظفين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الإدارة والموظفين.
7. يشكل فرصة للموظفين لتفادي أخطائهم والعمل على الابتعاد عنها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يسعون له من ترقية والحصول على مكافآت و تعويض مجزي.

خلاصة الفصل الاول :

إنَّ فهم العنصر البشري يتطلب إهتمام مميز من المؤسسة، حيث ينبغي أن تدرك أهمية التحفيز كونه عملية تحرك السلوك البشري، وبالتالي يصبح من مسؤوليتها وضع خطط للحوافز وتوجيهها نحو الأهداف المشتركة، فالتفكير بزيادة الخدمة وتلبية خدمة المواطن ورفع معدلات الأداء ينبغي أن يصاحبه تفكري مماثل في فهم حاجات العنصر البشري في المؤسسة، واستخدام الحوافز كقوة دفع وتأثير على الأداء.

وعليه تم التطرق إلى مفاهيم عملية التحفيز وأداء العاملين في المبحثين الاول والثاني .

# الفصل الثاني

## الدراسة التطبيقية

تمهيد :

بعد أن تطرقنا إلى الإطار النظري للتحفيز وأداء الموظفين وكيفية التحسين من أدائهم سنحاول أن نتناول في هذا الجانب دراسة حالة بلدية بوقريــــــــــــــــرات لولاية مستغانم.  
ويتم معالجة هذا الفصل وفق مبحثين تاليين :

تمهيد

المبحث الأول : تقديم عام لبلدية بوقريــــــــــــــــرات

المبحث الثاني: أثر التحفيز في تحسين الأداء داخل المؤسسة

المبحث الأول : تقديم عام لبلدية بوقيرات

المطلب الأول : خصائص عامة حول بلدية بوقيرات

تعد البلدية الخلية الأساسية في تكوين الدولة باعتبارها جماعة محلية ذات طابع إداري تمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية والي الولاية ممثلا في رئيس الدائرة، وتعتبر أصغر وحدة في التقسيم الجغرافي والإداري للبلاد ولها دور كبير في التسيير والانجاز وتشكل البلدية الوحدة اللامركزية، مستقلة نسبيا ومكلفة بالمهام التي تخصصها، ولها أن تتخذ بعض القرارات دون عرض الأمر مسبقا على سلطات الدولة، ولكنها تخضع لرقابة تلك السلطات تتكون القرارات مطابقة للقوانين والأنظمة المعمول بها، وهي الممثل الرسمي للشعب، فالمجلس الشعبي البلدي يملك من السلطة ما يؤهله لإنجاز ما يخطط من نشاطات وبرامج.

• **الموقع الجغرافي :** تقع بلدية بوقيرات في الجنوب الشرقي من ولاية مستغانم، وتعتبر مركزا للدائرة التي تضم أربعة بلديات هي بوقيرات، سيرات، السوافلية، والصفصاف ويبعد مركزها عن مقر ولاية 27 كلم على الطريق الوطني رقم 23 الرابط بين ولايتي مستغانم وغيليزان.

- يحدها من الغرب بلدية سيرات (ولاية مستغانم)

- من الشمال بلدية السوافلية (ولاية مستغانم)

من الشرق بلدية يلل (ولاية غليزان)

وجنوبا بلدية العمري (ولاية معسكر)

• **عدد السكان:** بلغ عدد سكان بلدية بوقيرات عام للسكن والسكان سنة 2008 حوالي 31.469 نسمة.

• **مساحتها تبلغ .** مساحة البلدية 97.06 كلم<sup>2</sup>

عرفت بلدية بوقيرات تحولات عمرانية منذ نشأها خلال العهد الاستعماري باعتبارها مركز إداري بالمنطقة، ويحكم موقعها الجغرافي وكذا استحواذها على أراضي خصبة ومنبسطة الأمر الذي سمح بتنوع مناخها، تتميز للمنطقة. خصائصها الفلاحية والنشاط الزراعي الذي يعاني نقص في العنادر وتراجع



المساحة الزراعية بسبب الزحف العمراني نتيجة لاستقبالها سكان القرى المبعثرة حولها إضافة إلى مكان الولايات المجاورة لا سيما الشلف تبارت سبب الأوضاع الأمنية التي عرفتتها العشرية الأخيرة من القرن الماضي، إضافة إلى عودة السكان التركية اقتصادية متوازنة نفشي البطالة

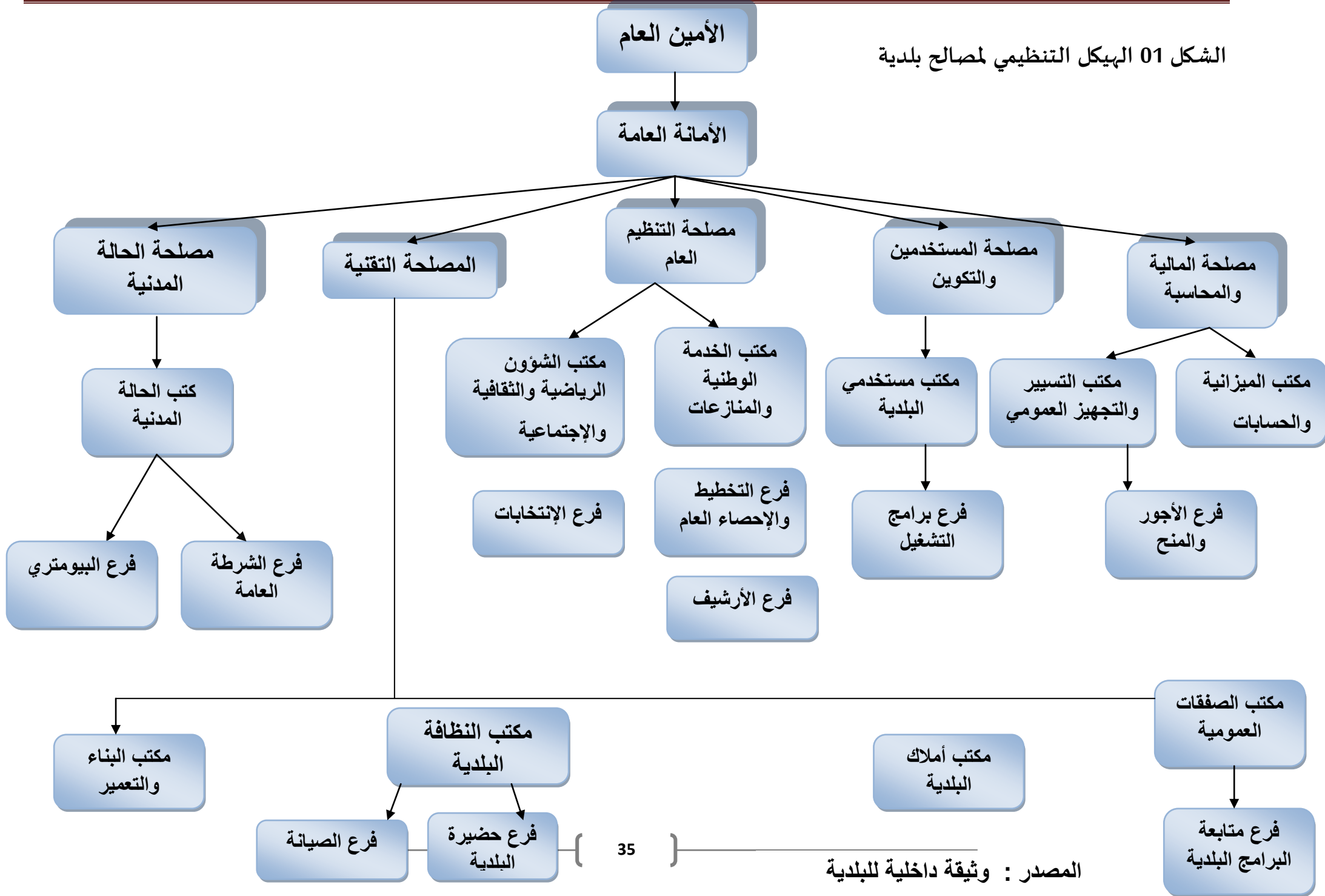
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية واختصاصات فروعها :

الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يبني أساسا على نوع النشاط الذي تمارسه وكذا على العلاقات القائمة بين عناصره، ويعرف الإطار الرسمي الذي تعمل من . خلاله الموت فإذا ظهرت فات أو احتكاكات فإن الهيكل التنظيمي السليم بذلك يلعب دور وظيفة التنظيم والرقابة وكذا تسهيل العمل لتحقيق الهدف المنشود للبلدية.

يضم الهيكل التنظيمي مجموعة من المصالح تهدف إلى تأدية وظيفة إدارة البلدية ، ويتكون هيكل بلدية بوقيرات من الإدارة العامة التي يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي ويشرف عليها الأمين للبلدية ، 5 مصالح تضم 12 مكتب يتفرع عنها 11 فرع ، تسيير حسب المهام المنوطة بها والموزعة عليها .

كما هو موضح في الشكل 01.

الشكل 01 الهيكل التنظيمي لمصالح بلدية



✓ إختصاصات مصالح البلدية :

1. رئيس المجلس الشعبي البلدي:

يعتبر المسؤول الأول على مستوى البلدية، وهو متصدر القائمة الفائزة في الانتخابات البلدية، له كامل للهمة الأساسية لرئيس المجلس الشعبي البلدي هي حفظ الأمن والاستقرار لسكان البلدية، كما يدير الرئيس أموال البلدية والمحافظة على حقوقها، وباعتباره ممثلاً للدولة في إقليم البلدية يتمتع بصلاحيات واسعة وارده بالعديد من النصوص القانونية، منها صفتي ضابط الشرطة القضائية وضابط الحالة المدنية. الصلاحيات، يساعده في أداء مهامه أعضاء المجلس، موزعين على أربع نواب أربع رؤساء بخان مندوبين بلديين وثمانية أعضاء تحول لهم مسؤولية اتخاذ القرارات والتصويت داخل المجلس.

2. الإدارة العامة

يشرف عليها الأمين العام للبلدية، يعين من طرف الوالي بعد اقتراحه من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي ويعتبر الركيزة الأساسية للبلدية وهو مساعد مباشر لرئيس المجلس الشعبي البلدي في تسيير شؤون إدارة مصالح البلدية.

صلاحياته منصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 16/10 المؤرخ في 10-12-2016، الذي يخول له تحت

سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي القيام بما يلي:

- ضمان تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.

- ضمان متابعة تنفيذ مداورات المجلس الشعبي البلدي .

- تنشيط وتنسيق سير المصالح الإدارية والتقنية للبلدية.

وتتكون الإدارة العامة من مصالح ومكاتب كما ستوضحه :

2-1 مصلحة المستخدمين والتكوين

تعتبر هذه المصلحة من بين أهم المصالح الموجودة في البلدية وتعمل على الموارد البشرية للبلدية، والمتابعة

الدائمة للمسار المهني للمستخدم ومراقبة أدائه، تتفرع إلى مكاتب هما:

1-1-2- مكتب المستخدمين مهامه :

- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، بعد بداية كل سنة اعتمادا على مقابلة للمجلس البلدي، ويصادق عليه من طرف مفتشية الوظيفة العمومية .
- متابعة الحياة المهنية للمستخدم من بداية توظيفه إلى نهاية مدة توظيفه بوفاته، إحالته على الاستقالة.. إلخ.
- إنجاز مختلف القرارات الخاصة بالتعيين الترسيم، الترقية العطل المرضية طويلة المدى، التكفل الشطب الانتداب الإحالة على الاستيداع التقاعد....
- التحويلات عن طريق الحركة العادية أو الإدارية.
- الإجازات و العقوبات.
- إعداد شهادات العمل.
- تحضير الملفات الخاصة بالترقية في الدرجة أو الرتبة أو التأهيل إلى مناصب علياء التحضير والإشراف على المسابقات والامتحانات المهنية (داخلية أو خارجية).
- إعداد ومتابعة القوائم الأمنية للعمال وتأشيرها من طرف المراقب المالي.
- دراسة وتحضير ملفات التقاعد ومتابعتها على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد.
- إنجاز المخطط السنوي الحصيلة الشغل
- إعداد الأجرة الشهرية للعمال وكذا العلاوات (فرع الأجور والمنح)
- إعداد جدول الحصيلة السوية Etat Matrice
- تسليم كشوف رواتب العمال.
- إعداد بطاقة الالتزامات وبعدها للمراقب المالي الأجل التأشيرة.
- إعداد قوائم الضمان الاجتماعي.
- حل النزاعات القائمة بين المستخدمين بالعرق الإدارية الممكنة.

2-1-2 مكتب التكوين واللجان المتساوية الأعضاء :

إعداد المخطط السنوي للتكوين. تحسين المستوى بعد بداية كل سنة ويؤشر عليه من طرف مفتشية الوظيفة العمومية).

- إعداد جداول ترقية المستخدمين في الرتب والدرجات.

- إبداء الرأي في بعض الإجراءات العقابية.

- إحالة النزاعات بين المستخدم فشلت بشأنها الحلول الودية، على اللجنة المتساوية الأعضاء.

2-2 مصلحة التنظيم والشؤون العامة:

1-2-2 مكتب الخدمة الوطنية والجمعيات والمنازعات تتمثل مهامه :

- إعداد الجدول السنوي لإحصاء الشباب للخدمة الوطنية.

- توزيع الاستدعاء المتعلق بالفحص الطبي لأداء الخدمة الوطنية .

استلام ملفات تكوين وتجديد الجمعيات المحلية.

تحرير و الرد على العرائض أمام الهيكل المختصة.

- متابعة تنفيذ الأحكام النهائية سواء لصالح أو ضد البلدية.

2-2-2 مكتب الانتخابات :

- ضبط القوائم الانتخابية

- الشطب في حالة تحويل الإقامة أو الوفاة أو تعديل الأخطاء والتسجيل المكرر.

تسجيل للمواطنين الذين بلغوا السن القانوني للانتخاب أثناء المراجعة السنوية للقوائم والمواطنين الذين

غيروا مقر بلديتهم الأصلية إلى البلدية الجديدة.

إعداد بطاقة الناخب وتوزيعها.

التحضير للانتخابات والسهر على السير الحسن للعملية.

3-2-2 مكتب بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومترين :

تم استحداث هذا المكتب مؤخرا بعدما تم تحويل صلاحيات إعداد بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر للبلدية بدل الدائرة سابقا، وتمثل مهامه في:

استلام ملفات الحصول على بطاقة التعريف الوطنية أو جواز السفر البيومترين.

في حالة الملفات المرفوضة مؤقتا بعد معاينة صحيفة السوابق العدلية على المكتب أن يقوم بتحويل إلى السلطة المحولة (رئيس الدائرة) لإبداء الرأي النهائي.

تبلغ أصحاب بطء التعريف الوطنية وجوازات السفر البيومترين فور استلامها من الدائرة، وتسليمها لأصحابها.

4-2-2 مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية مهامه تتمثل في:

ضبط قوائم العمال مختلف صبغ التشغيل.

إعداد أوراق الحضور.

دراسة الملفات المتعلقة بالأمراض المصابين المزمنة ذوي الاحتياجات الخاصة، كبار السن وربات البيت .

- إعداد برامج تنظيم مختلف التظاهرات الثقافية والرياضية .

استلام ملفات طالبي الإعانة لبناء سكن ريفي (فرع السكن).

5-2-2 مكتب تنقل المركبات : هذا المكتب بدوره تم إستحداثه مؤخرا بعدما تم تحويل الدائرة سابقا، وتمثل مهامه:

- استلام ملفات رخص السياقة وترقيم المركبات .

- إعداد الوثيقة المطلوبة وتسليمها لصاحبها .

- هذه الوثائق تمضى من طرف موظفين مؤهلين موظفين من طرف الوالي .

3-2. مصلحة الحالة المدنية : تعتبر هذه المصلحة واجهة البلدية والقلب النابض لها ، لما تستقبله يوميا من

عدد كبير من المواطنين ، ويوجد لها فرعين بكل من منطقتي الخدايدية وأولاد بن يوسف تتمثل مهامها في :

- إستخراج وثائق الحالة المدنية بمختلف أنواعها (شهادات الميلاد ، الزواج ، الوفاة ..)

- تسجيل المواليد والوفيات وإبرام عقود الزواج وتقييدها في سجلات خاصة .

إحصاء الموالييد ، الوفيات والزواج دوريا وإعلام المركز الوطني بها .

التصديق على مختلف الوثائق .

4-2 مصلحة المالية والمحاسبة :

1-4-2 مكتب الميزانية والحسابات : تتمثل في :

- الإشراف على جميع عمليات التجهيز والاستثمار الخاصة بالمشروع بالتنسيق مع مكتب الصفقات

- تزويد الأمين العام تجميع البيانات والمعطيات لأجل إعداد ميزانيات البلدية.

- دفع مستحقات المؤسسات المقاوله والممولين.

- دفع فواتير استهلاك الكهرباء الغاز والماء الشروب لكل المقرات التابعة للبلدية (مقر البلدية وملحقاتها،

المدارس الابتدائية المساجد).

- شديد الديون المترتبة على عاتق البلدية.

- تسديد وتسوية مختلف الفواتير.

- منح رخص الترميم أو أشغال الربط ( المياه الصالحة للشرب الغاز الطبيعي ، قنوات الصرف الصحي)

- إعداد بطاقات الالتزامات لجميع العمليات المالية.

2-4-2 مكتب ممتلكات البلدية : تكمن مهامه في :

- إحصاء جميع ممتلكات البلدية من عقارات و منقولات.

- متابعة تحصيل حقوق إيجار ممتلكات البلدية.

- إعداد قوائم السكان لمتابعة دفع رسم رمي القمامات.

- ويحوي هذا المكتب على أهم فرع بالبلدية والمتمثل في حظيرة البلدية مهامه تتمثل في:

- السهر على تنظيم محيط إقليم البلدية.

- جمع القمامات المنزلية وتفرغها بالمفرغ العمومي.

- تنظيف الأماكن العمومية - توفير النقل المدرسي.

- تزويد المناطق النائية بالمياه الصالحة للشرب.

- صيانة ومراقبة كل معدات و عناد البلدية " الشاحنات الحافلات السيارات الجرارات
- صيانة الطرقات . صباغة الأرصفة.

## 2-5 المصلحة التقنية :

### 2-5-1 مكتب الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام: تتمثل مهامه في:

- إعداد وتحضير الصفقات المبرمجة من طرف البلدية.
- الإعلان عن المشاريع غير المناقصات والمزايدات.
- إبرام اتفاقيات مع المقاولين الحائزين على المشاريع المعلن عنها.
- إعداد الأوامر بالطلاق الأشغال للمشاريع.
- توفير كل الوسائل الضرورية للجنة فتح وتقييم العروض وتختة الصفقات العمومية.
- متابعة المشاريع القطاعية.
- المتابعة الميدانية النسبة الأشغال في الآجال المحددة.

### 2-5-2 مكتب البناء والتعمير يقوم هذا المكتب :

- دراسة ملفات التسوية في إطار القانون رقم المحدد لقواعد مطابقة البناءات وإتمام إنجازها
- 08/15 المؤرخ في 30-07-200

- إعداد قرارات المستفيدين من البناءات الريفية

تنظيم خرجات ميدانية لمراقبة نسبة الأشغال البناء أو القدم)

دراسة وإصدار عقود التعميرة.

تسليم شهادة التقسيم شهادة التعمير، ورخص الهدم والبناء

الإشراف على المخططات السكنية والبناءات.

هي مجمل مصالح ومكاتب بلدية بوقيرات المبينة في الهيكل التنظيمي للبلدية، المعدل من طرف المجلس الشعبي

البلدي عبر مداولة رقم 102 المؤرخة في 28-02-2018، والمصادق عليها من طرف الوالي، إلا أنه هناك بعض

المكاتب موجودة فعليا وتقوم بمهام لكنها غير مدرجة في الهيكل التنظيمي، تذكر منها:



3-5-2- مكتب الأرشيف : مهامه :

- السهر على حفظ الوثائق الإدارية للسنوات الماضية.

- تنظيم الأرشيف حسب المصالح.

- تقديم المعلومات الأرشيفية للمصالح المعنية حسب الاحتياجات.

2-5-4- مكتب المنشآت المصنفة وغير المصنفة: مهامه :

الإعلان عن فتح أو غلق محاسن ومساوى إنشاء مؤسسة أو مقهى... الخ

منح رخصة لإنشاء تلك المؤسسة أو المقهى تبعا للنتائج النهائية.

2-5-6- مكتب منسق أشغال دورات المجالس المنتخبة ولجانها : أستحدث هذا المنصب مؤخرا بعد صدور

القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21-12-2017 المحدد لعدد المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي

بعنوان إدارة الجماعات الإقليمية، تتمثل مهامه في:

- تحضير اجتماعات المجلس المنتخب ولجانه بالتنسيق مع المصالح المعنية.

- إعداد وتبليغ الاستدعاءات الأعضاء المجلس واللجان.

ضمان أمانة المجلس واللجان.

ترتيب وحفظ سجلات مداولات المجلس واللجان طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

2-5-7- مكتب الوقاية الصحية والبيئة : مهامه تتمثل في:

- مراقبة الآبار والخزانات المائية الموجودة عبر تراب البلدية.

- مراقبة المدارس التربوية.

- مراقبة المحلات التجارية.

- المحافظة على نظافة المحيطة.

أخذ ودراسة عينة تحاليل مخبرية ( مأكولات مشروبات الماء).

القضاء على الحيوانات المتشردة.

2-5-8 مكتب الاستقبال والتوجيه : مهامه تتمثل في:

استقبال المواطنين وتوجيههم

الرد على شكاوي المواطنين.

مراقبة أعوان أمن مقر البلدية.

2-5-9 مكتب البريد : مهامه تتمثل في:

استقبال البريد الوارد وتسجيله.

- تسجيل البريد الصادر.

2-5-10 مكتب الخدمات الاجتماعية : مهامه تتمثل في:

- معالجة طلبات المستخدمين الراغبين في الاستفادة من مساهمة بلجنة الخدمات الاجتماعية (قروض، اقتناء لوازم منح..).

- تكريم العمال في مختلف المناسبات.

2-5-11 خلية الإعلام : مهامها تتمثل في:

الإشراف على الصفحة الرسمية للبلدية عبر مواقع التواصل الاجتماعي.

- تغطية نشاطات البلدية.

متابعة انشغالات المواطنين عبر مواقع التواصل الاجتماعي وتبليغها لرئيس المجلس الشعبي البلدي.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف بلدية .

الفرع الأول: أهمية البلدية تتمثل بأهمية بلدية بوفيرات في عدة مجالات، منها:

أ. المجال السياسي :

✓ السهر على تنفيذ مختلف البرامج المسطرة من طرف السلطة العليا

✓ أداة وصل بين الشعب والسلطة.

ب. المجال الاجتماعي :

- التكفل باحتياجات المواطن وخدمة طلبات المجتمع كإسكان إيصال الكهرباء، الغاز والماء الشروب،

وشق الطرقات.

ج المجال الاقتصادي :

- ✓ المساهمة في امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل في شتى المجالات
- ✓ تعطي الديناميكية للعديد من الفروع، وتساهم في دخل الوطن والمستخدمين من خلال الدفع الجزائي والضريبة على الدخل الإجمالي.

الفرع الثاني: أهداف البلدية

تتمثل أهدافها في:

- تطبيق كل القوانين المنصوص عليها المتعلقة بالخدمات
- تدعيم للمؤسسة بالموارد البشرية ذات الكفاءة الخاصة
- تعميم استعمال الرقمنة لتسهيل تقديم الخدمات مختلف للمصالح
- ضمان الخدمة الجيدة والتغطية عبر مختلف المناطق الريفية التابعة للبلدية
- المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المحلات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

والدور المهم للبلدية هو الدور الإنسان والاجتماعي والمتمثل في تقديم الخدمات وتهيئة الظروف الملائمة السلامة المواطن وأمنه وتوفير كل سبل راحته.

المبحث الثاني: أثر التحفيز في تحسين الأداء

المطلب الأول : تحفيز العاملين

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي المحور الأساسي لتسيير المؤسسة، نظرا لما تحويه خطوات هامة الاستخدام العنصر البشري والمتمثلة في:

1- التكوين :

يتم من خلال هذا الإجراء متابعة وتحسين المستوى الجميع العاملين على جميع المستويات، وتكون مدة التكوين محددة من طرف سلطة التعيين بالنسبة للتكوين الداخلي وعلى حسابه، كما تجري السلطات الوصية لتسوية إجراءات تحسين المستوى خارجيا، في إحدى المراكز المحددة من طرف الدولة وتكون هذه التخصصات متعددة والجميع المستويات، يتلقى خلالها المستخدمين دروسا في جميع التخصصات الإدارية والمعلوماتية.

## 2- التوظيف :

تتم عملية التوظيف في البلدية بناء على المناصب المفتوحة في مخطط تسيير الموارد البشرية، وعلى أساس الإمكانيات المالية الممكنة في ميزانية البلدية، ويكون هذا التوظيف على أساس الشهادة أو المؤهل العلمي المحصل عليه، ويكون ذلك بطريقتين:

- ✓ **التوظيف الداخلي:** ويشمل المستخدمين الذين يزاولون عملهم في البلدية حسب وظائفهم، وتتم ترقيتهم على أساس الامتحانات المهنية الداخلية أو على أساس الترقية الاختيارية بنسبة محددة لا تتعدى حدود 10%، وتحدد هذه القوائم على أساس معايير مثل الكفاءة المهنية والأقدمية في منصب الشغل.
- ✓ **التوظيف الخارجي:** تتم هذه العملية كذلك على أساس المناصب المفتوحة في مخططات البلدية لتسيير الموارد البشرية، وتشمل العملية المترشحين الذين تتوفر فيهم الشروط الضرورية لحالات التوظيف الخارجي، وتتم على أساس الإعلانات والملصقات وفتح قرارات إجراء عملية التوظيف المرتبطة بالمسابقات والامتحانات المهنية، وتشكل خلالها لجان مراقبة لتسيير هذه العملية لدراسة الملفات تجرى المسابقات بالمراكز المحددة من طرف الوزارة الوصية.

وهنا سجلنا ملاحظة تكمن في أن جميع عمليات التوظيف الخارجي تم تجميدها منذ سنة 2015 بسبب التقشف وسياسة ترشيد النفقات التي أقرتها الدولة، أما بالنسبة للتوظيف الداخلي فتم السماح بالعمليات التي تكون على أساس الترقية الاختيارية فقط.

3- الترقية: تتم ترقية المستخدمين حسب استعداداتهم والجهود التي يبذلونها وهذا حسب الكيفيات الآتية:

- عن طريق المسابقات أو الامتحانات المهنية التي تنظم إذا اقتضى الحال.
- بالاختيار بين العاملين الذين تتوفر فيهم شروط الأقدمية عن طريق التسجيل في جدول سنوي للترقية.
- على أساس الشهادات من بين العاملين الذين أحرزوا المؤهلات والشهادات المطلوبة في حدود

الوظائف الشاغرة

4 الرقابة وتقييم أداء العاملين وأهدافه :

أ. الرقابة :

إن متابعة نشاطات العاملين المختلفة ضروري جدا للتعرف على مختلف تحركاتهم داخل البلدية، وبالتالي ضبطها وفق القوانين وعدم فتح المجال للفوضى والتسيب والقضاء على الروح الاتكالية بين المستخدمين

وعدم الالتزام بالأوقات المحددة لكل مستخدم أثناء تأديته للوظيفة المكلف بها.

هذه المتابعة تتم نسبيا فقط، وذلك عبر ما يلي:

- الغيابات : تحدد غيابات العامل عن طريق:

- كشف الحضور : ويتم توقيع العامل كل يوم في الكشف وفي حالة عدم حضوره يسجل غائبا.

- تقرير إشعار بالغياب : عند الغياب غير المبرر يوجه للمستخدم، استفسار، وبناء على تبرير المستخدم، تتخذ

الإدارة الإجراءات اللازم وفقا للقوانين المعمول بها.

العطل المرضية : يقدم المستخدم شهادة طبية تسمى وقف عن العمل تقدم له من طرف الطبيب، يتم التأثير

عليها من طرف مصالح الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، وفي أثناء هذه العطلة يخصم للمستخدم من راتبه

مدة هذه العطلة المرضية، ويتقاضى بالمقابل منحة من قبل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

العطل السنوية ومتابعتها : للمستخدم الحق في شهر راحة كل سنة، تحسب بيومين ونصف يوم عن كل شهر،

يقدم طلبه لمكتب العاملين، ويتم الموافقة عليه عن طريق سند عطلة، وللإدارة سلطة التحكم في إعداد برنامج

سنوي للعطل حفاظا على سيرورة المصلحة العامة للبلدية.

العطل الاستثنائية : تكون هذه العطل في الحالات الخاصة والمناسبات التي تخص المستخدم كالوفاة الزواج،

مرافقة المريض للعلاج (موعد طبي)، حنان ابن وهذه العطل لا تتجاوز 10 أيام كامل السنة.

عطل استثنائية: وهي عطل يطلبها المستخدم تعويضا مثلا عن فترة عمل إضافية قام بها.

ب. تقييم أداء العاملين :

هي عملية مستمرة يقوم بها المستخدمون المدربون على أدائها، ممثلين في رئيس المجلس الشعبي البلدي،

الأمين العام للبلدية، رؤساء المصالح وكذا اللجان الخاصة، وتشمل زاويتين أساسيتين هما:

- مدى أداء المستخدم للوظائف المسندة إليه .

- مدى قدرته على التقدم والاستفادة من فرص الرقي والزيادة في الأجور. الأداء هو قياس كفاءة الأداء

الوظيفي للمستخدم والحكم على قدرته واستعداده، وبفرض أن تكون أشكال تقييم الأداء في البلدية على

أساس ما يلي :

- منحة المردودية حيث تقدم من طرف رئيس المصلحة على شكل نقطة وعلى أساس هذه النقطة تعطى له المنحة.

- نقطة تعطى من طرف رئيس المصلحة بصفته المسؤول المباشر، من أجل الترقية في الرتب والدرجات. إلا أنه نادرا ما يتم العمل بهذا الشكل، فقد لاحظنا أنه في غالب الأحيان يتم التنقيط من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي، وهذا ما يلغي دور الأمين العام ورؤساء المصالح، ويجعل تقييمهم شكلي.

ج أهداف تقييم أداء المستخدم : إن لتقييم أداء المستخدمين أهمية بالغة تتمثل في:

- اختيار العاملين المؤهلين للترقية.

- التنمية من خلال المنافسة بين المستخدمين وتشجيعهم على تقديم الخدمات الجيدة حتى يستفيدوا من فرص التقدم لهما.

- معرفة العاملين الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.

- مساعدة المشرفين والمسيرين المباشرين في تفهم العاملين الذين هم تحت إشرافهم، وتحسين

الاتصال هم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وتزويد الإدارة بالمعلومات التي تساعد على

وضع السياسات للمستقبلية للاختيار والتوظيف والتكوين والترقية وغيرها.

ويبقى جزء من هذه الأهداف مجرد حبر على ورق، كما يواجه المسير مجموعة من المشاكل من طرف

العاملين تتمثل في:

- الغيابات وخاصة المتكررة، وبدون مبرر.

- التأخرات أي الوصول إلى العمل في وقت متأخر مما يؤثر على مستوى تقديم الخدمات .

- عدم الاهتمام والإهمال من طرف بعض المستخدمين لأعمالهم، وهذا يستلزم موضع عقوبات الوضعية

العامل المقصر والمتمثلة في:

- الإنذار الشفهي وهو تحذير المسير للمستخدم وجها لوجه - الإنذار الكتابي.

- الإحالة على اللجنة التأديبية عند تكرار المستخدم لهذه الأعمال وعدم الامتثال للإنذارات التي قدمت له.

وقد تصل العقوبة إلى فصله عن العمل (لم نقف على تطبيق النقطة الأخيرة رغم تجاوزات بعض

العاملين وتعرضهم للعديد من الإندارات الكتابية).

د. اثر أداء العاملين :

إن أداء المهام المنوطة بكل مستخدم من مستخدمي البلدية له تأثير مباشر على أداء المصلحة التي ينتمي لها، إما بالإيجاب أو السلب، وينعكس ذلك على أداء البلدية بصفة عامة، ونوضح ذلك من خلال ما يلي:

1- أثر أداء المستخدمين على سير المصلحة :

كل عامل بالبلدية توكل له مهام محددة للقيام بها، ويكون لأدائه تأثير على السير الحسن للمصلحة التابع لها هذا

المستخدم، ويتمثل ذلك في ما يلي:

✓ الآثار الإيجابية: تذكر منها:

- إعطاء صورة حسنة للمصلحة.

- تقوية وتمتين العلاقة بين عاملي المصلحة.

- الحصول على ثناء الإدارة العليا للبلدية.

- العمل في جو هادئ ومشجع.

✓ الآثار السلبية: تذكر منها:

- تأنيب الإدارة العليا للبلدية.

- الدخول في دوامة مشاكل مع الإدارة.

- شكاوي المواطنين.

- تشويه صورة المصلحة.

2. أثر أداء العاملين على سير البلدية:

تأثير أداء العامل على المصلحة التابع لها يكون له بالضرورة انعكاس على الأداء العام للبلدية، ويتمثل

ذلك في ما يلي:

✓ الآثار الإيجابية: الذكر منها:

- إعطاء صورة حسنة على البلدية.

- التشجيع التنافس بين مستخدمي المصلحة.

- الحصول على ثناء الوصاية ومختلف الإدارات التي تتعامل معها البلدية.

العمل في جو هادئ ومشجع.

- كسب رضا المواطن.

- الانتقال إلى الإبداع بعد ضمان السير الحسن للبلدية.

✓ الآثار السلبية: تذكر منها:

- الملاحظات السلبية للوصاية.

- تشويه صورة البلدية.

- إحتجاجات المواطنين وسخطهم .

- هدر الوقت في معالجة المشاكل .

المطلب الثاني : الحوافز المطبقة في بلدية بوقريبات وتقييمها

الفرع الأول : الحوافز المطبقة في بلدية بوقريبات

خلال فترة إجراء الدراسة التطبيقية في بلدية بوقريبات محل الدراسة ، وباستخدام مختلف الأدوات والأساليب الإحصائية في جمع المعلومات الواقعة في البلدية ، وإجراء مقابلة معينة من مسؤولين ورؤساء المصالح لواقع الحوافز في بلدية بوقريبات وتأثيرها على أداء العاملين الموظفين وبالتالي تحسين مردوديتهم ، وأثر ذلك على الأداء الكلي للجماعات المحلية في الجزائر ، أضف إلى ذلك مخرجات الإستمارة الموزعة على عينة من عمالي البلدية وسيتم التطرق لهذه الحوافز في الدراسة الآتية .

الفرع الثاني : تقييم الحوافز في البلدية محل الدراسة

لدراسة موضوع اثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في البلدية ، بوقريبات حيث قمنا بمجموعة من المقابلات مع بعض المسؤولين لمعرفة سيرورة العمل.

نظرا لما تطبقه البلدية من حوافز مادية ومعنوية إلا أن العاملين يميلون للحوافز المادية أكثر من المعنوية نظرا ل: غلاء المعيشة ، الأعباء الإجتماعية ...)



ومن أبرز الحوافز التي لها تأثير كبير على العمال مكافآت المردودية الفردية التي حصل عليها الموظفون لثلاثة

أشهر كما تقدم البلدية زيادة في أجر موظفين كل سنتين أو ثلاث سنوات المتمثلة في الترقية .

✓ الدرجة الأولى إلى الدرجة الثانية عشر بالنسبة للإداريين. وهي آخر درجة يتحصل عليها الموظف خلال

مساره المهني والذي يتحدد بنسبة مئوية تضاف للأجر السابق .

كما تمنح زيادة سنوية مقدرة بـ 1,40 % بالنسبة للعمال المهنيين ، إضافة إلى الترقية في الصنف حيث تتم

كل خمس سنوات عن طريق إمتحان مهني وكل عشر سنوات إختياريا عن طريق دراسة ملفات الموظفين.

### المطلب الثالث : فاعلية الحوافز لدى عاملي المصلحة ومنهجية تطبيقها

بعد إجراء الدراسة الميدانية لبلدية بوقيرات وجدنا جلّ موظفي البلدية سواء رؤساء المصالح ، إداريين

، عمال مهنيين يهتمون بالجانب المادي الذي يعود عليهم بالدخل من أجل تحسين القدرة الشرائية

كون أن الراتب الشهري لا يكفي لتغطية عشرون يوما فقط من كل شهر كون هذا القطاع ذو طابع

خدماتي.

بحيث أن لكل مؤسسة إجراءات خاصة تديرها شؤونها لتحقيق أهداف ، على المدى القصير والبعيد ،

ويمكن إيجاز أهداف البلديات وأفاقها المستقبلية فيما يلي :

✓ تلبية طلبات موظفيها قصد الرفع من مستوى الأداء.

✓ العمل على توفير أحسن الخدمات للمواطن.

✓ استخدام التحفيز لتحسين الأداء وحل المشاكل الفنية والإدارية والقانونية.

## المطلب الرابع: الإجراءات المنهجية للبحث الميداني وتحليل النتائج

### الفرع الأول: أدوات الدراسة الميدانية

خلال الدراسة التي أجريت ميدانياً إعتدنا على مجموعة من الأدوات المختلفة بغرض الوصول للمعطيات المرغوبة والتي تخدم موضوع البحث .

1. الوثائق والسجلات : تمت الإستعانة بمجموعة من التي تتعلق بالهيكل التنظيمي للمديرية وتوزيع

العاملين في مصالحها وهذا بغرض تحديد العينات التي تم سحبها من كل مصلحة لتوزيع عليها الإستمارة.

2. المقابلة : إستخدمت المقابلة تدعيماً للإستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف العاملين كما تمّ إعتداد على هذه الأداة من أجل الوصول إلى المعلومات والبيانات غير المتاحة إلا لدى المسؤولين والتي تطلب الحصول عليها بعض الإصرار.

3. الملاحظة : إستخدمنا الملاحظة كأسلوب للبحث إذ تعد الأدوات المهمة التي تساعد في جمع البيانات وتسجيلها ووصف الحقائق والأحداث ، كما تساعد على تكوين تصور الوقائع والظروف المحيطة بالعاملين.

4. الإستمارة : بإعتبارها أكثر الوسائل في جمع البيانات ووسيلة فعالة للوصول لبعض المعلومات التي توفرها المقابلة أو الملاحظة.

وبالتالي تم مراعات مختلف الجوانب لإعداد الإستمارة :

- التدرج في الأسئلة وتسلسلها بهدف إثارة إهتمام المستجوبين وتنظيم أفكارهم وترتيبها ، وتمّ أيضاً الإعتداد على اللغة البسيطة المستوحاة من خلال بيئة العمل ومحاكاة العمال ، كما تم الإبتعاد عن الأسئلة المخرجة والتي تمنع الأفراد من الإدلاء بالبيانات الواقعية.

وقد إشتملت إستمارة على قسمين رئيسيين :

القسم الأول : خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية كالعمر ، الجنس ، المؤهل العلمي

القسم الثاني : العبارات الخاصة بقياس الأداء والإنصاف ومدى مساهمة الحوافز في تحسين أداء العاملين .

، وكذلك مختلف الحوافز المادية والمعنوية التي تساهم في ترقية العمال.

الفرع الثاني: المنهجية والإجراءات

اعتمد الطالبين في الجانب النظري لهذه الدراسة على المنهج التحليلي، وفي جانبها العملي على المنهج التجريبي. مستفيدا من الإستبيان كأداة للتأكد من مدى من صحة فرضية الدراسة ولتقصي أثر الحوافز المادية والمعنوية على تحسين الأداء لدى العاملين ببلدية بوقريبات .

اعتمد الطالبين على أداة الاستبيان بتوزيعها على 40 عاملا ببلدية بوقريبات بولاية مستغانم، وتم استردادها بالكامل.

الفرع الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة (المبحوثين)

1- توزيع الموارد البشرية حسب الرتب :

التعداد الكلي موزع على 22 رتبة ، بحيث تمّ توزيع الإستبيان للإداريين فقط وكان عددهم 40 .

الجدول رقم (01): توزيع الموارد البشرية حسب الرتب

الرتب	المناصب المشغولة
متصرف إقليمي رئيسي	04
متصرف إقليمي	06
ملحق الإدارة الإقليمية	13
عون الإدارة الإقليمية	08
عون رئيسي للإدارة الإقليمية	01
عون مكتب الإدارة الإقليمية	05
مهندس معماري للإدارة الإقليمية	01
تقني سامي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري	01
تقني سامي في الإعلام ألي للإدارة الإقليمية	01
المجموع	40

المصدر: مكتب المستخدمين

2- توزيع الموارد البشرية حسب: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات العمل كما هو مبين في الجداول التالية:

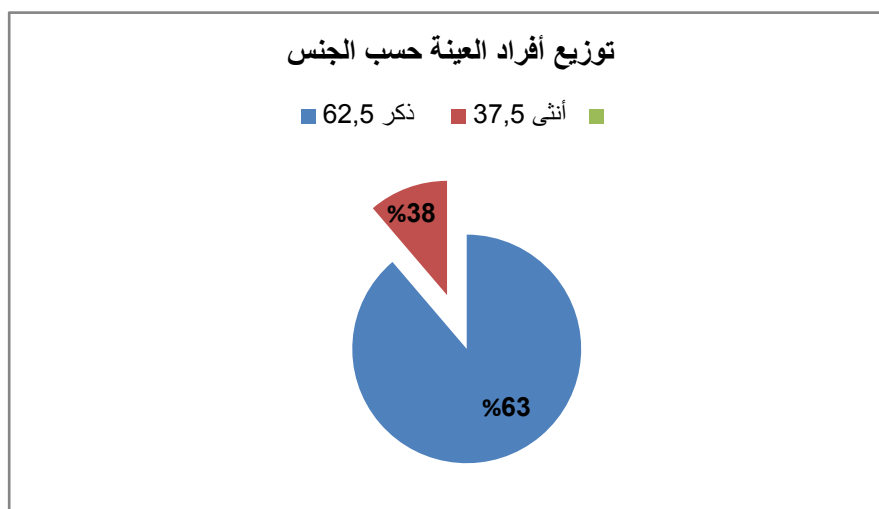
➤ حسب الجنس:

• الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية%
أنثى	15	37.5%
الذكر	25	62.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الإستبيان .

• الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الإستبيان .

- ما نلاحظه من خلال الجدول رقم 02 والشكل رقم 02 هو أنّ نسبة الذكور المقدرة بـ 62.5% أكبر من نسبة الإناث والمقدرة بـ 37.5%، وهذا يعني أنّ العنصر السائد في المديرية هو عنصر الذكور الذي يحتل نسبة كبيرة بالبلدية، وهذا ما يبين أنّ الأفراد العاملين بالمديرية هم الذكور مقارنة بالإناث.

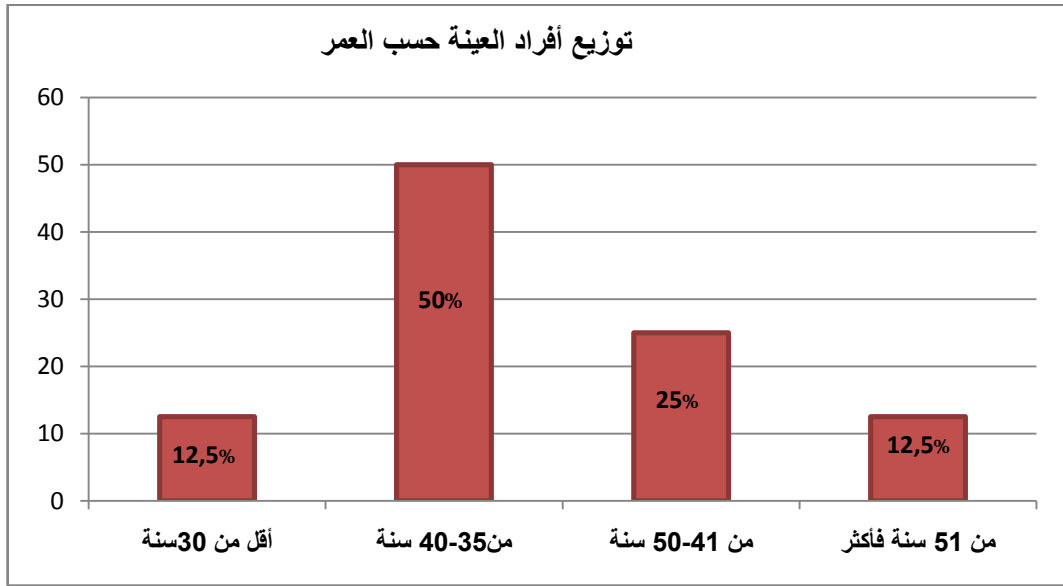
➤ حسب العمر .

• الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب العمر

أقل من 30 سنة	5	12.5%
من 35-40 سنة	20	50%
من 41-50 سنة	10	25%
من 51 سنة فأكثر	5	12.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الإستبيان .

• الشكل رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الإستبيان .

- يظهر الجدول والشكل رقم 03: أنّ نسبة 12.5% تقلّ أعمارهم عن 30 سنة ، أما الذين تكون أعمارهم

ما بين 35 و40 سنة كانت بنسبة 50% ونسبة 25% هم ذو أعمار من 41 سنة إلى 50 سنة . أما فيما

يخص الأكثر من 51 سنة فأكثر كانت بنسبة 12.5%. وتبين من الجدول أنّ فئة الكهول إستحوذت على

نسبة كبيرة مقارنة مع النسب الأخرى.

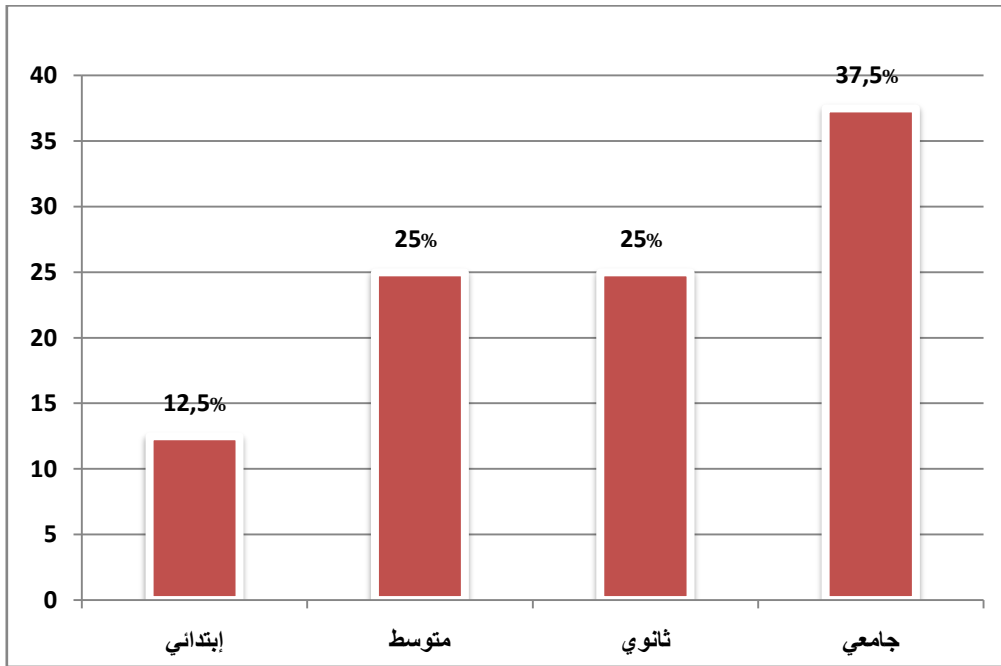
➤ حسب المؤهل العلمي

➤ الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
إبتدائي	5	12.5%
متوسط	10	25%
ثانوي	10	25%
جامعي	15	37.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الإستبيان .

• الشكل رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الإستبيان .

ما نلاحظ من الجدول والشكل رقم (04) هو أنّ المؤهل العلمي للأفراد الموظفين يمثل بنسبة 37.5% ، ثمّ تليها بعد ذلك نسبة من أفراد العينة ذوي المستوى الثانوي والتي تقدر بـ 25% ثمّ تليها ذو المتوسط والتي تقدر بـ 25% ثمّ تليها أخيراً من المستوى الإبتدائي والتي تقدر بـ 12.5% ، ممّا يدلّ هذا كلّه على أنّ هناك ترتيباً للأولويات من طرف المديرية ( أي كل على حسب المؤهل العلمي الذي يمتلكه ) ممّا يبيّن أن مديرية التربية توظف وتحتاج إلى إطارات ومهندسين ومسيرين ذوي كفاءة قادرة على تسيير المديرية في قطاعها بشكل جيّد.



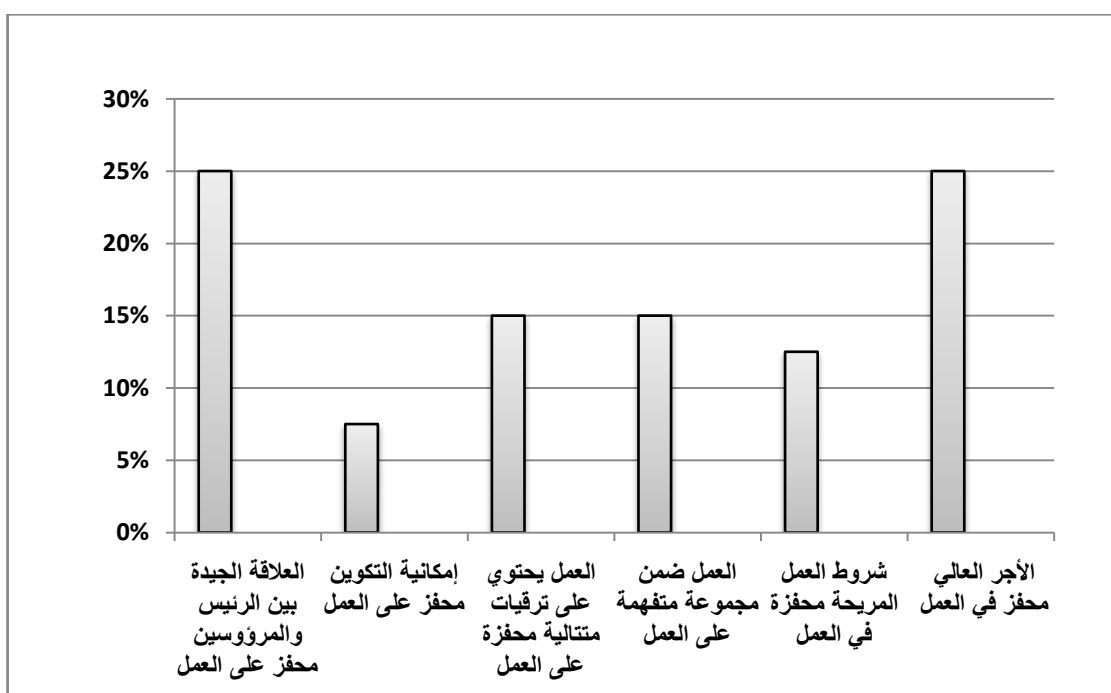
الفرع الثالث: عرض وتحليل إجابات فرع المستخدمين حول نظام الجوائز

✓ الجدول رقم (06) يمثل حول أنواع التحفيز

إجابات أفراد العينة		أنواع التحفيز في المؤسسة
النسبة المئوية	التكرار	
25%	10	العلاقة الجيدة بين الرئيس والمرووسين محفز على العمل
7.5%	03	إمكانية التكوين محفز على العمل
15%	06	العمل يحتوي على ترقيات متتالية محفزة على العمل
15%	06	العمل ضمن مجموعة متفهمة على العمل
12.5%	05	شروط العمل المريحة محفزة في العمل
25%	10	الأجر العالي محفز في العمل
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الاستبيان .

• الشكل رقم (06) : يمثل أنواع التحفيز



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه تباين أفراد العينة لأنواع التحفيز ، أن العلاقة الجيدة بين المرؤوسين والرئيس ، والعمل الذي يحتوي على ترقيات محفزة على العمل والأجر العالي فكانوا بنسبة 25% و 15% أما فيما يخص الشروط العمل تكون عبتاً بنسبة للمستخدمين كونهم يجدونها عائقاً لهم في إتمام عملهم وقد تمثلت لنسبة قليلة 12.5%.

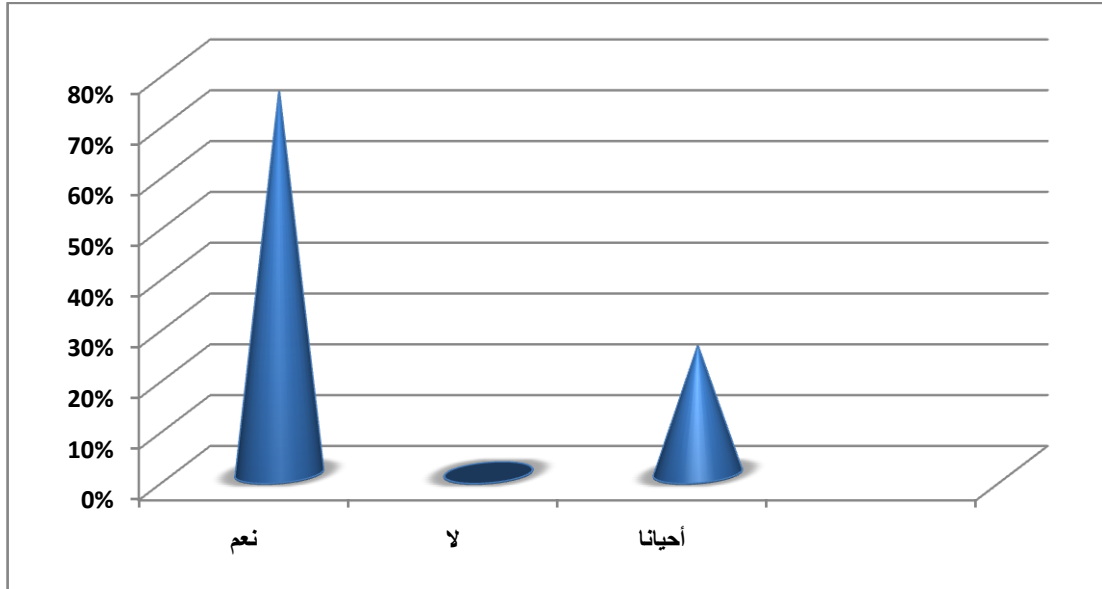


✓ الجدول رقم (07) أنجز الأعمال المطلوبة مفي في الوقت المحدد

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	%75
لا	00	%00
أحيانا	10	%25
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان .

• الشكل رقم (07) يمثل إنجاز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الإستبيان .

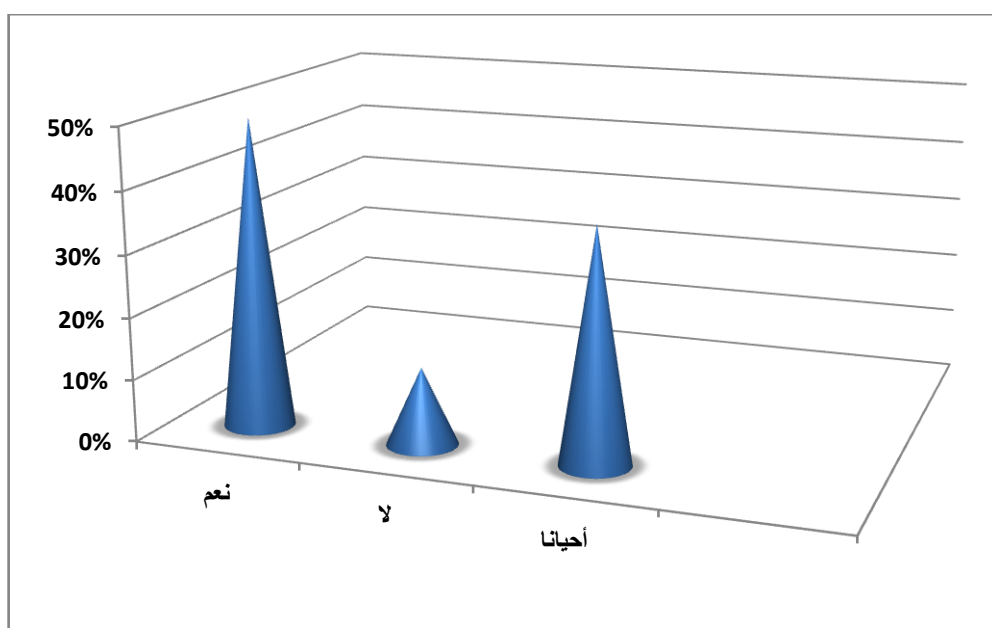
من خلال الجدول والشكل أعلاه تبين أن 30 فردا ينجزون عملهم في الوقت المحدد وذلك بنسبة 75 % فيما أكد البقية أنهم أحيانا يقومون بإداء مهمتهم بنسبة 25% ذلك بسبب تأخر مواصلات أم انقطاع التيار الكهربائي ..).

✓ الجدول رقم (08) يمثل رقابة المرؤوسين على العمال

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	%50
لا	5	%12.5
أحيانا	15	%37.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان .

• الشكل رقم (08) يمثل رقابة المرؤوسين على العمال



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الإستبيان .

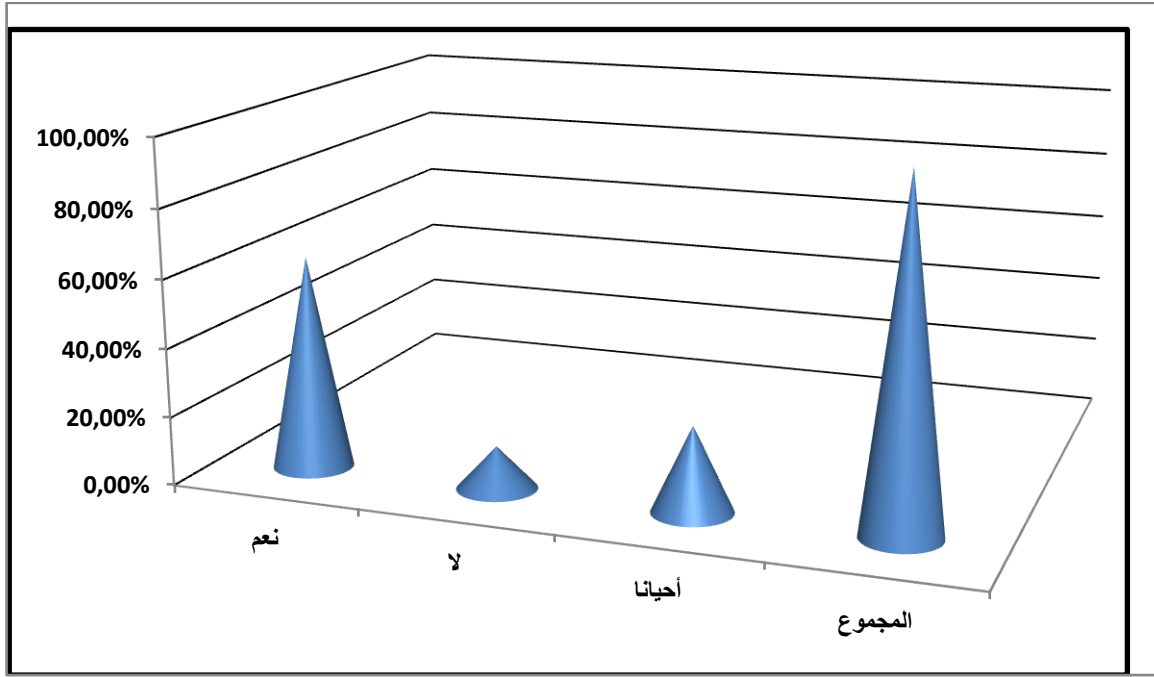
من خلال تحليل الجدول والشكل أعلاه تبين أن 20 فرداً أبدو الموافقة على هذه العبارة بنسبة 50% و 37.5% من العينة أبدو أحيانا أنهم يلتزمون بمكان العمل وعدم التحرك وتضييع الوقت ، بينما نفي البقية ذلك .

✓ الجدول رقم (09) ألتزم في عملي بأوقات العمل الرسمية دون تأخير

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	62.5%
لا	5	12.5%
أحيانا	10	25%
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين إعتمادا على نتائج الاستبيان .

• الشكل رقم (09) يمثل الإلتزام في العمل بأوقات العمل الرسمية دون تأخير



المصدر: من إعداد الطالبين إعتمادا على نتائج الإستبيان .

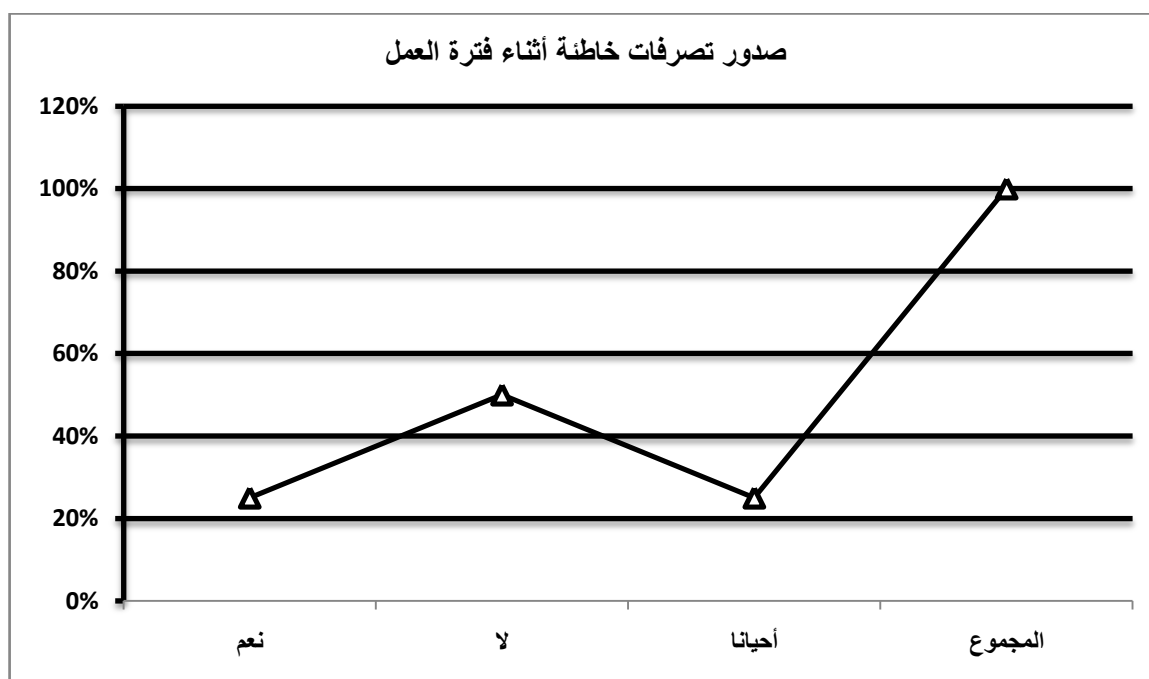
من خلال الجدول والشكل التالي تبيّن أنّ الذين يلتزمون بعملهم قد كان بنسبة 62.5% فيما أبدى 10 منهم البعض أحيانا بنسبة 25% وذلك لعدم توفر وسائل النقل من طرف الهيئة. مشكل في مواصلات.

✓ الجدول رقم (10) يمثل صدور تصرفات خاطئة أثناء فترة العمل

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	10	25%
لا	20	50%
أحيانا	10	25%
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين إعتامادا على نتائج الاستبيان

• الشكل رقم (10) يمل صدور تصرفات خاطئة أثناء فترة العمل



المصدر: من إعداد الطالبين إعتامادا على نتائج الإستبيان .

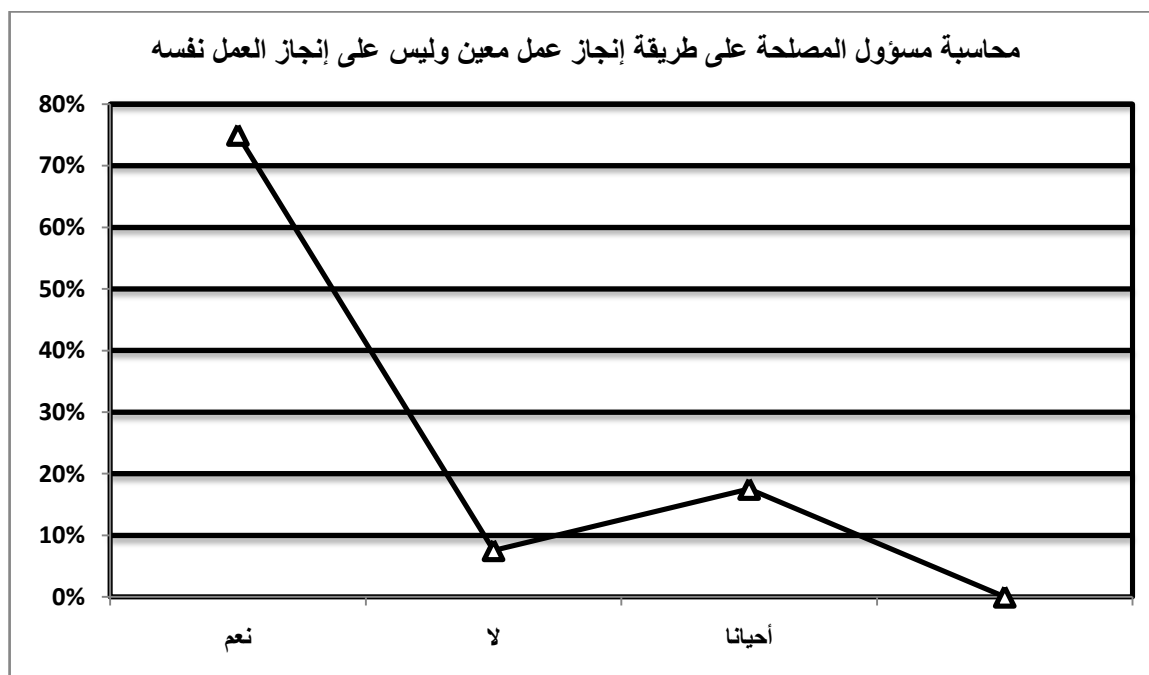
من خلال الجدول والشكل أعلاه تبين لنا أن 20 فرداً بنسبة 25% لا يخطئون فهم مسؤولون عن أداء عملهم على أكمل وجه ، أما الباقون كانوا رافضين بنسبة 50% لأنهم إمكانية الخطأ الغير المتعمد .

✓ الجدول رقم (11) يمثل محاسبة مسؤول المصلحة على طريقة إنجاز العمل معين وليس على إنجاز العمل نفسه

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	75%
لا	3	7.55%
أحيانا	7	17.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

• الشكل رقم (11) يمثل محاسبة مسؤول المصلحة على طريقة إنجاز العمل معين وليس على إنجاز العمل نفسه



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الإستبيان .

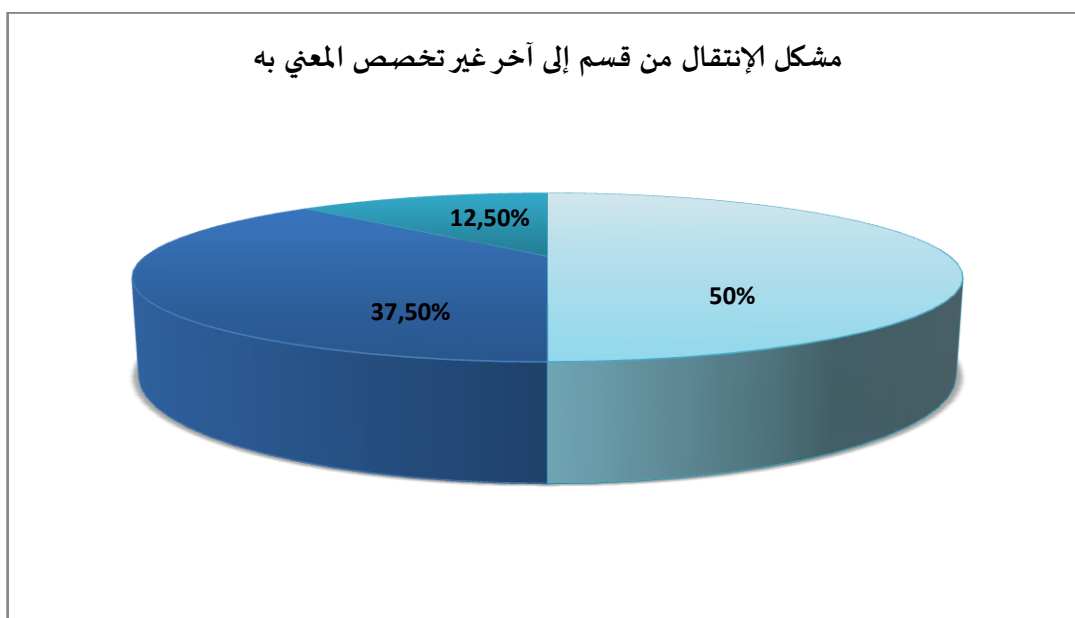
تبين لنا من خلال الجدول والشكل أن بنسبة 75% يتم محاسبة العمال على طريقة عملهم ذلك لوجود رقابة وصرامة كافية للموظفين أما بالنسبة للذين قالوا أحيانا كانت بنسبة 17.5% فلا تتم محاسبتهم ذلك لمعرفة أنهم موظفون قدامى ومعرفتهم لإنجاز أعمالهم بطريقة سليمة .

✓ الجدول رقم (12) يمثل مشكل الانتقال من قسم إلى آخر غير تخصص المعني به

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	50%
لا	15	37.5%
أحيانا	5	12.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان .

• الشكل رقم (12) يمثل مشكل الانتقال من قسم إلى آخر غير تخصص المعني به



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان .

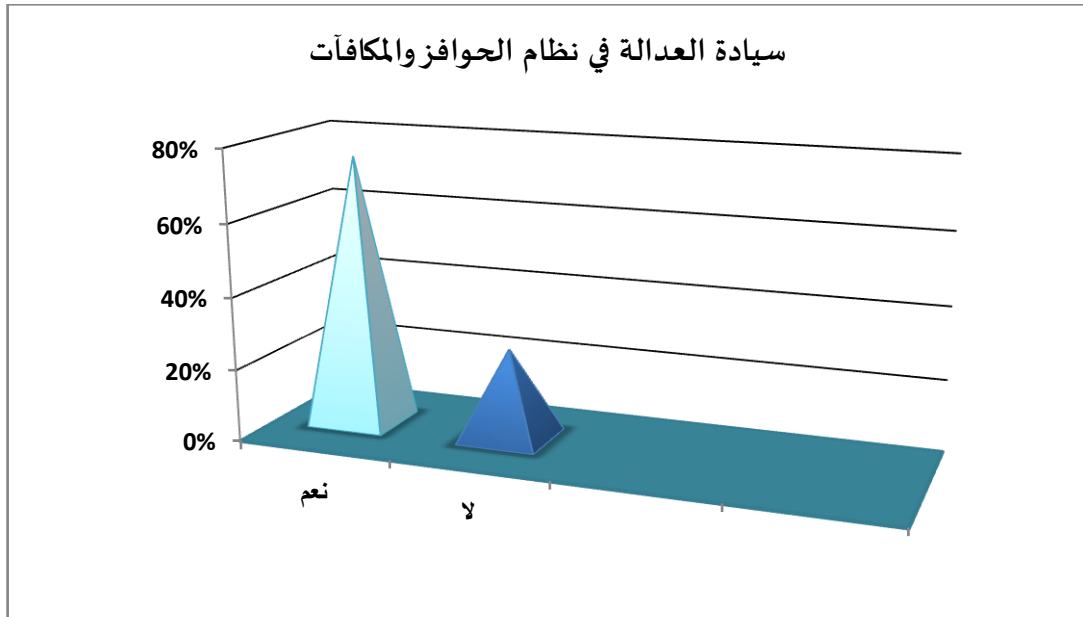
من خلال الجدول والشكل . نرى أنّ 20 فرداً بنسبة 50% موافقهم على هذه العبارة فيما أبدى 15 فرداً بنسبة 37.5% من العينة رأيهم بأنهم أحيانا يجدون مشكلة حين الانتقال من قسم إلى آخر في حين لم يوافق بقية المستجوبين بنسبة 12.5% على العبارة . وذلك يعود إلى شرط الإختصاص في بعض المجالات والتي لا يمكن أن يشغلها إلا أهل الإختصاص.

- الإنصاف والعدالة في منح حوافز البلدية :
- الجدول رقم (13) يمثل حول سيادة العدالة في نظام الحوافز والمكافآت

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	75%
لا	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الاستبيان

- الشكل رقم (13) يمثل سيادة العدالة في نظام الحوافز والمكافآت



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الإستبيان .

التعليق :

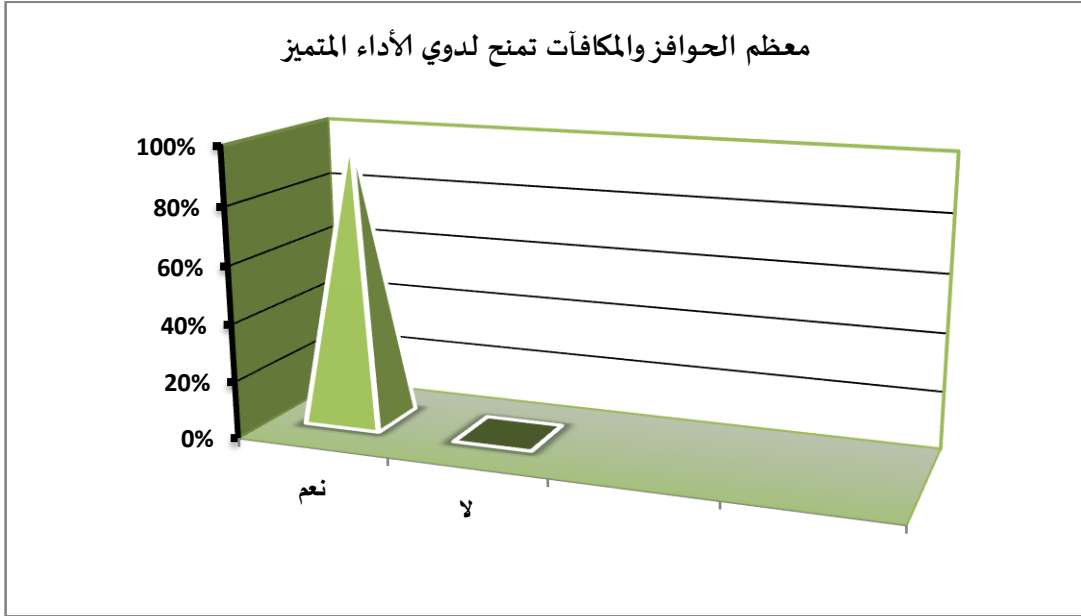
نجد من خلال الجدول والشكل أعلاه أنّ المنشأة تقوم على تطبيق نظام الحوافز والمكافآت وذلك لـ :  
تطبيق العدل بين الموظفين وكان آراء المبحوثين بنسبة % 75 أما فيما يخص المبحوثين الآخرين كانوا بنسبة %25 وذلك لقولهم أنّ المكافآت تمنح من اجل الرشوة والوساطة .

• الجدول رقم (14) يمثل حول معظم الحوافز والمكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	40	%100
لا	00	%00
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الاستبيان

• الشكل رقم (14) يمثل معظم الحوافز والمكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الاستبيان .

نلاحظ من خلال الجدول أن 40 فرداً وافقوا على العبارة نعم وبالتالي أن معظم الحوافز تمنح وتوزع

لمستحيي الأداء المتميز وبالتالي نظام الحوافز يحقق هدفه في تحفيز الموظفين لأداء عملهم على اكمل

وجه وتحسين أدائهم .

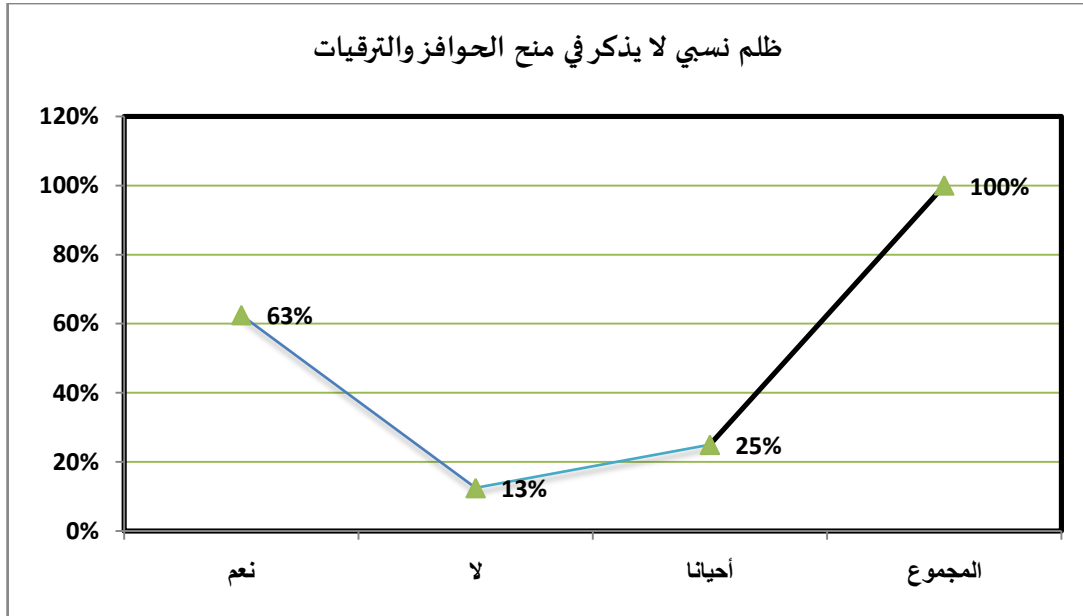


• الجدول رقم (15) يمثل ظلم نسبي لا يذكر في منح الحوافز والترقيات

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	62.5%
لا	5	12.5%
أحيانا	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

• الشكل رقم (15) يمثل ظلم نسبي لا يذكر في منح الحوافز والترقيات



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الإستبيان .

تبين لنا من خلال الجدول والشكل إجابات المبحوثين التي يكون فيه ظلم نسبي في منح الحوافز وكان

بنسبة 62.5% نظراً لوجود أقارب المدير أم نائب المدير فتعرض المنشأة للمحاباة في ذلك وشعور

الموظفين بالظلم ، أما فيما يبدي الآخرين ب نسبي 12.5 و 25% أنّ هناك ليس هناك ظلم أن

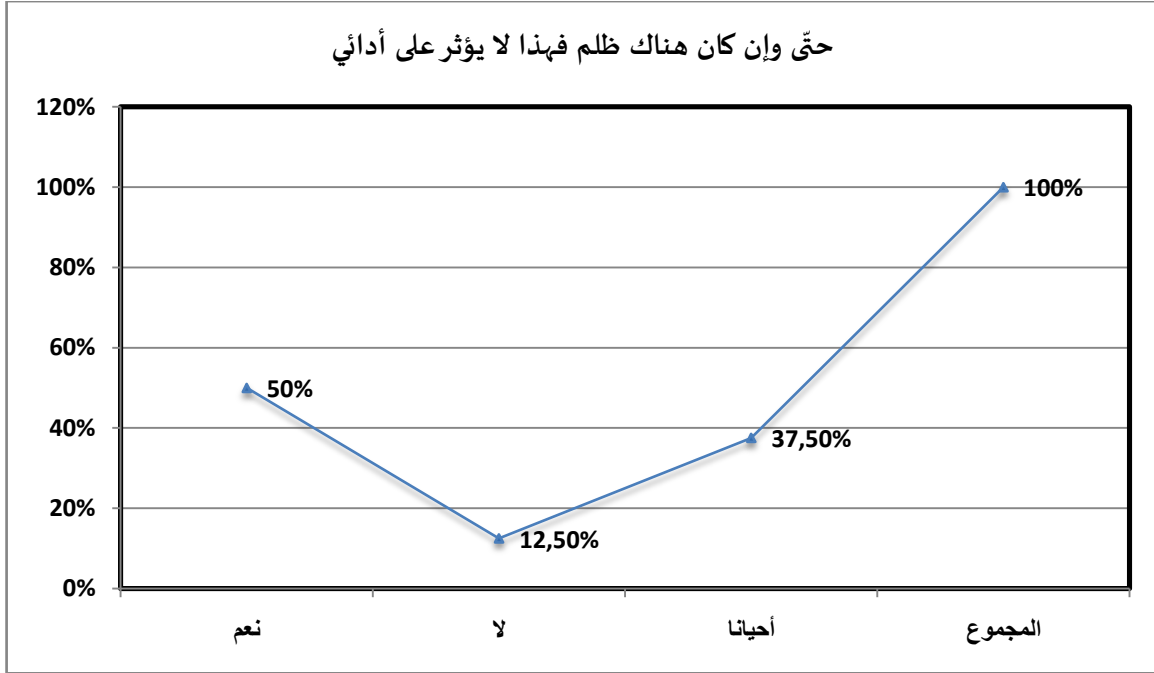
المؤسسة تعمل وفق القواعد المرجوة.

• الجدول رقم (16) حتى وإن كان هناك ظلم فهذا لا يؤثر على أدائي

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	50%
لا	5	12.5%
أحيانا	15	37.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

• الشكل رقم (16) يمثل نسبة الظلم فلا يؤثر على الأداء



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الإستبيان .

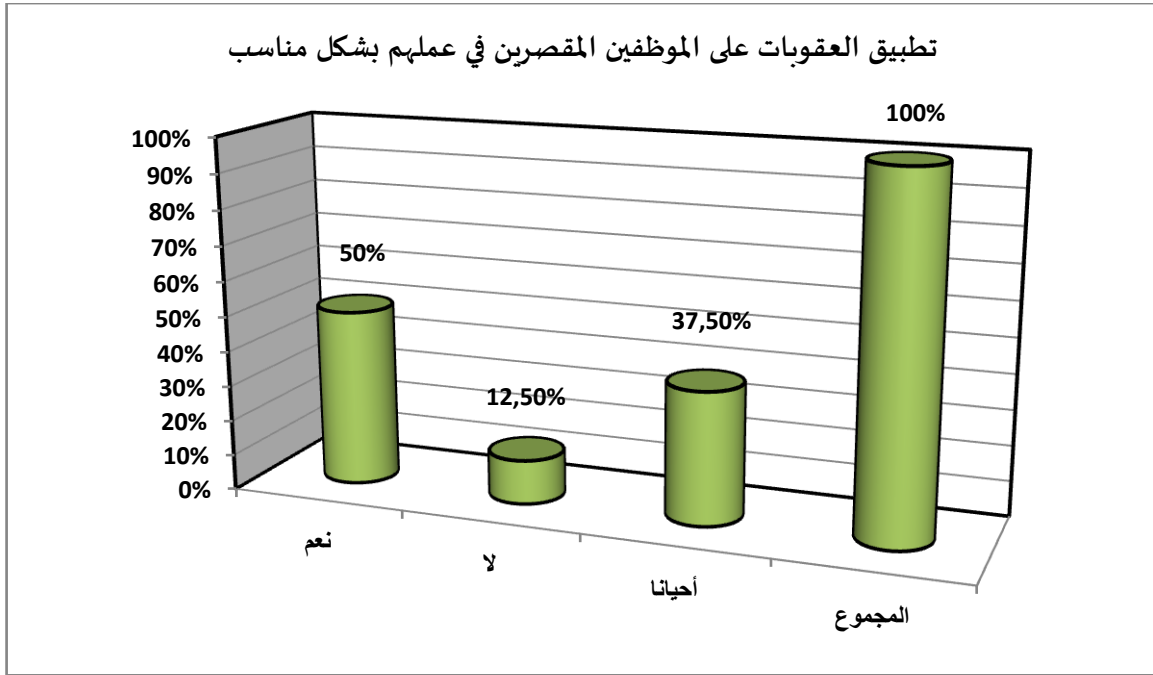
تبيّن لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة المستجوبين بنعم قدرت بـ 50% وذلك بالنظر إلى كمية المنافسة بين الموظفين ولفت الإنتباه المسؤولين أننا نؤدي بعملنا على أكمل وعدم الحاجة إلى مكافئة بغية رشوة والوساطة والمحاباة أما الذين أعرضوا كانت بنسبتي 37.5% و 12.5% فبذلك ينظر الموظفون أنه لا عدالة في نظام الحوافز وعدم تقدير مجهودات العمال .

- الجدول رقم (17) يتم تطبيق العقوبات على الموظفين المقصرين في عملهم بشكل مناسب

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	50%
لا	5	12.5%
أحيانا	15	37.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

- الشكل رقم (17) يتم تطبيق العقوبات على الموظفين المقصرين في عملهم بشكل مناسب



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الإستبيان .

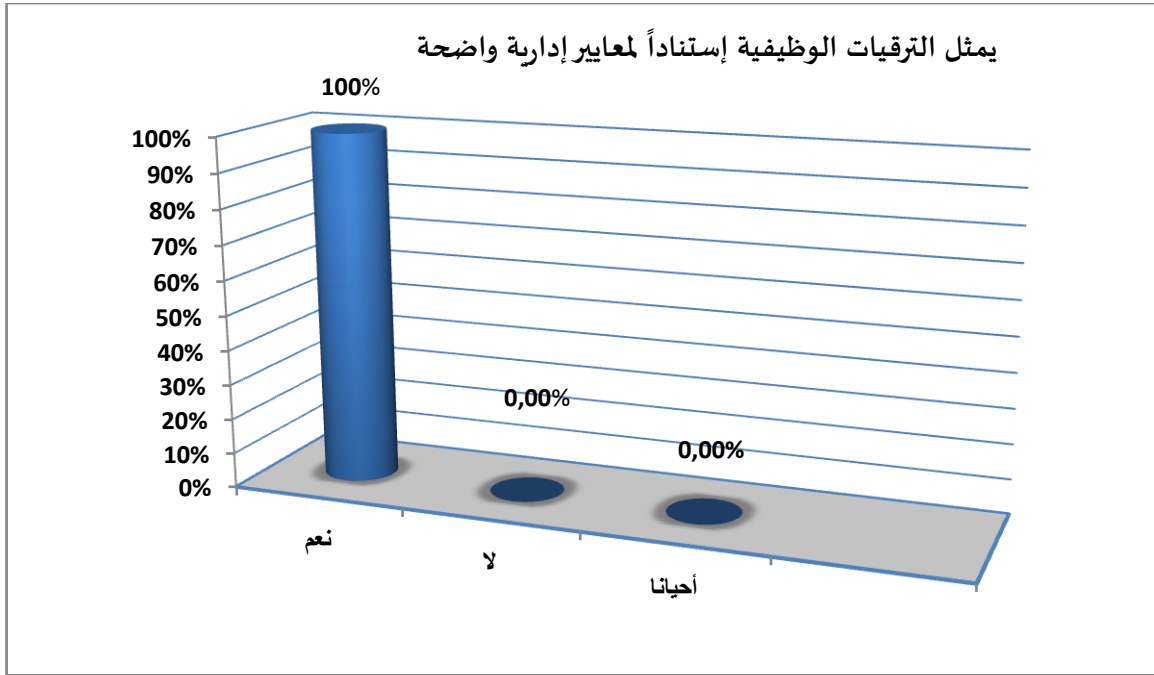
تبين الدراسة في الجدول والشكل اعلاه ان 20 فردا من المبحوثين كانت نسبة إجاباتهم 50% بحيث تؤكد هذه الإجابة أنه من يقصر في مهامه وظيفته فالإدارة تلجأ إلى استخدام معيار العقاب كحافز معنوي أو مادي لدفع المقصرين للعمل وتحسين أدائهم.

• الجدول رقم (18) يمثل الترقيات الوظيفية إستناداً لمعايير إدارية واضحة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	40	%100
لا	00	%00
أحيانا	00	%00
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين إعتقاداً على نتائج الاستبيان

• الشكل (18) يمثل الترقيات الوظيفية إستناداً لمعايير إدارية واضحة



المصدر: من إعداد الطالبين إعتقاداً على نتائج الإستبيان .

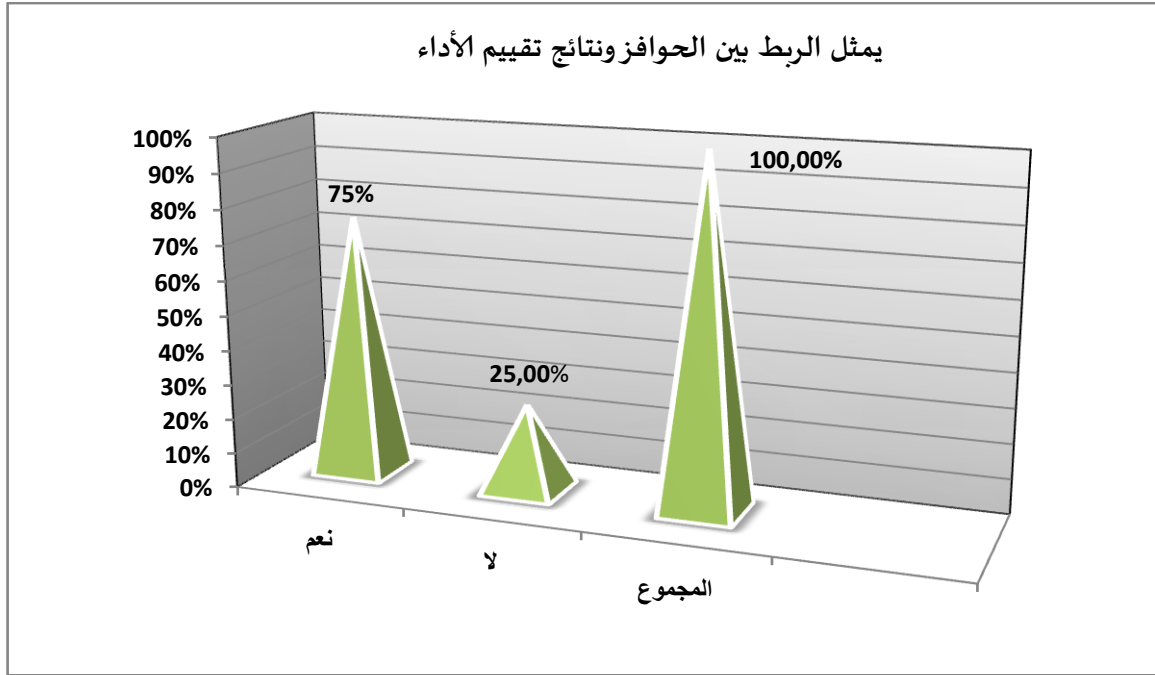
من خلال جدول والشكل اعلاه نجد أن البلدية تقوم على تطبيق نظام الحوافز وترقيات الوظيفية على اساس ادارية واضحة وذلك من خلال وجود الصرامة في العمل ومدى تطبيق الإدارة للقواعد المتبعة. فإن لم يكن كذلك فإنه بوجود تدقيق في سجلات الموظفين ومتى تمت ترقيتهم ومكافئتهم ومحاسبة المعنيين بالأمر.

- مدى مساهمة الحوافز كما هي موجودة بالبلدية في تحسين أداء العاملين
- ✓ الجدول رقم (19) يمثل الربط بين الحوافز ونتائج تقييم الأداء

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	75%
لا	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الاستبيان .

- الشكل رقم (19) يمثل الربط بين الحوافز ونتائج تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الإستبيان .

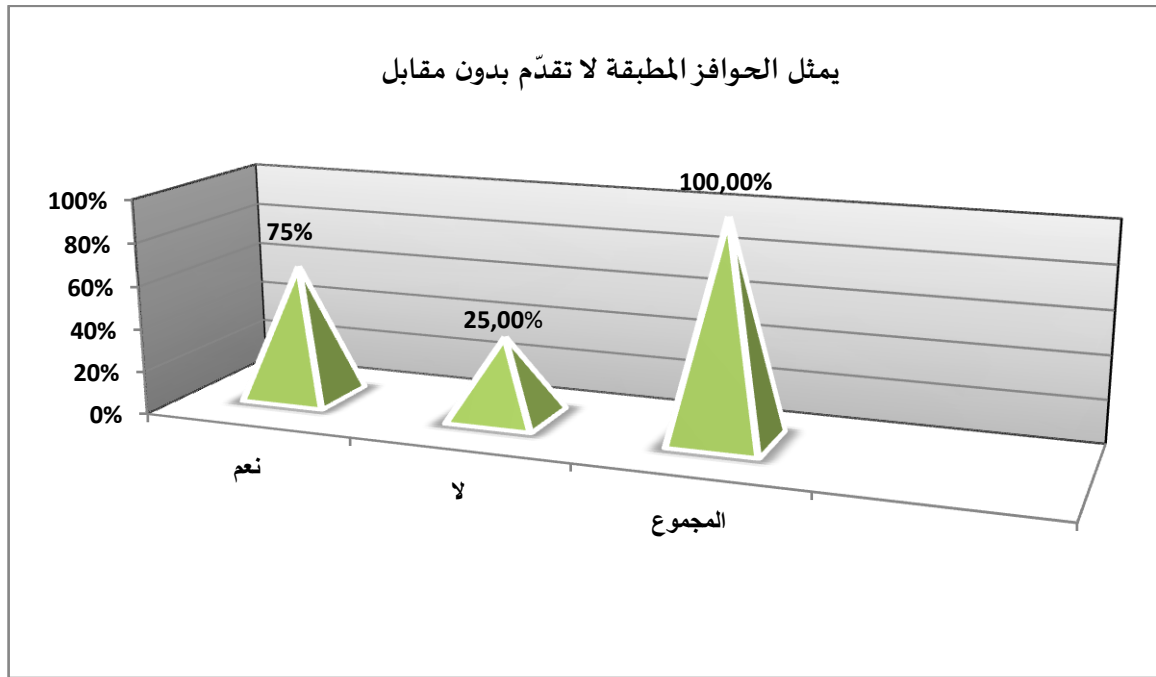
يشير الجدول والشكل أعلاه إلى غالبية المستجوبين وافقوا على العبارة نعم بنسبة 75% في حين أعرض بقية المستجوبين وذلك بنسبة 25% وذلك نتيجة إعتقادهم بأنه لا يتم الربط بين نظام الحوافز ونتائج تقييم الأداء .

✓ الجدول رقم (20) يمثل الحوافز المطبقة لا تقدم بدون مقابل

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	%62.5
لا	15	%37.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الاستبيان .

• الشكل رقم (20) يمثل الحوافز المطبقة لا تقدم بدون مقابل



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الاستبيان .

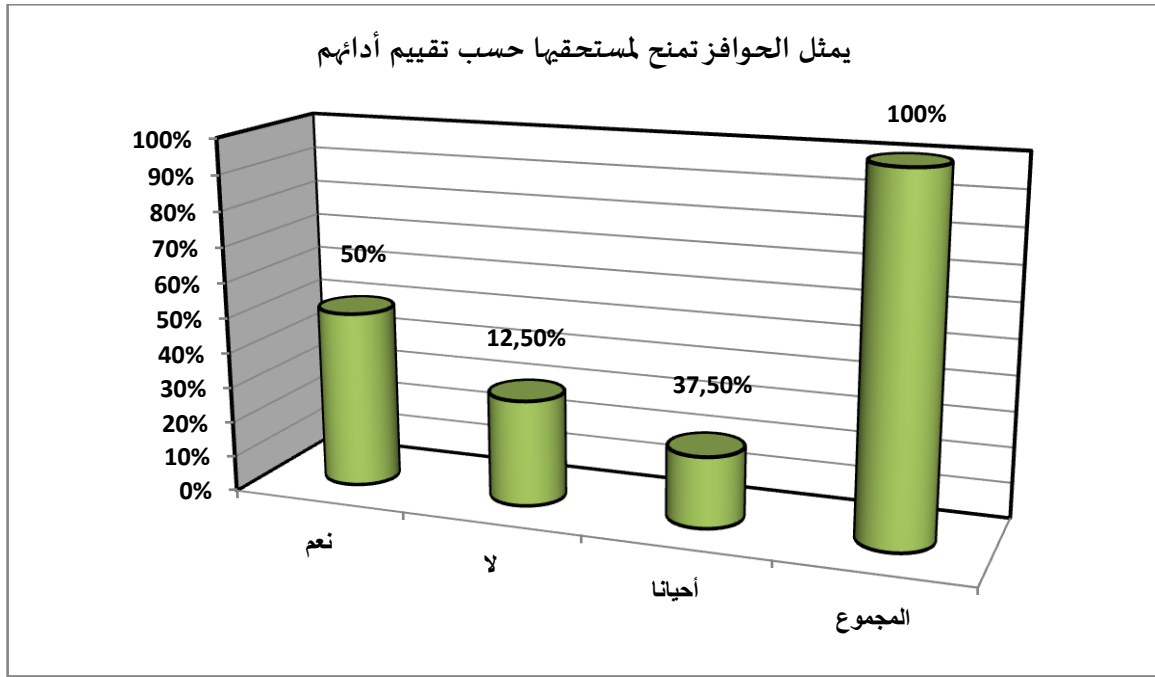
من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين أنّ أغلبية المبحوثين أبدوا موافقتهم على العبارة نعم بنسبة %62.5 فيما قام النصف الآخر بالاعتراض مما يعني أنّ الحوافز المطبقة في البلدية محل الدراسة لا تقدم عشوائياً ودون مقابل كما في بعض القطاعات الحكومية ، بل يجب أن يكون هناك مقابل .

✓ الجدول رقم (21) يمثل الحوافز تمنح لمستحقيها حسب تقييم أدائهم

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	20	50%
لا	12	30%
أحيانا	8	20%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الاستبيان .

• الشكل رقم (21) يمثل الحوافز تمنح لمستحقيها حسب تقييم أدائهم.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الإستبيان .

- من الجدول والشكل التالي ان يتبين أن 20 فرداً وافقوا على العبارة نعم بنسبة كبيرة 50% فيما أبدى 12 فرداً بإجابة لا وبالتالي نلاحظ أن معظم الحوافز تمنح لمستحقيها وأن نظام الحوافز هدفه تحفيز الموظفين وتحسين الأداء.

### خلاصة الفصل الثاني :

تناولنا في هذا الفصل عرض ميدان الدراسة، ومنهجية العمل وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة التي تهدف أساسا إلى إبراز مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين في البلدية، فحاولنا من خلال ذلك التعرف على تأثير الحوافز في تحسين أداء العاملين في بلدية بوقيرات ، بحيث تعمل على تحسين ظروف ملائمة تساعد العمال على تقديم أداء جيد، يسمح و عمل مناسب للعمال بتحقيق أهداف البلدية كما تقدم هذه الأخيرة حوافز مختلفة وعلاوات أخرى.

يمكن أن يكون نظام الحوافز أكثر فعالية في حال قيام البلدية بالاهتمام ببعض الحوافز المادية أو المعنوية التي تمّ إهمالها من طرف هذا الأخير.



الختامة

### الخاتمة :

إن نجاح أي إدارة يرتكز أساسا على أهمية العنصر البشري الذي يتم من خلاله تفعيل النشاط داخل هذه الإدارة ، بحيث تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق وإنجاز إستراتيجيتها المنشودة والمحددة ، ولا يكون هذا إلا بوجود وسياسة فعالة تنتهجها وتوفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة حتى تحقق هذه الأهداف وذلك عن طريق استثارة دوافع الأفراد من خلال تطبيق نظام حوافز فعال قائم على أسس علمية صحيحة و سليمة ، ومن هنا ركزت العديد من الإدارات اهتمامها ووقتها للمحافظة على رفع مستوى الروح المعنوية لأفرادها العاملين، وتنميتها من أجل تحقيق الاندماج بين الفرد والإدارة وبذلك تسعى إلى تقديم مختلف الحوافز المادية والمعنوية .

ومنه فإنّ الحوافز هي إحدى مقومات العمل الإداري والتي بدونها لا يمكن لأي إدارة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها ، فالحافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر الإدارة للموظف مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن . ومن خلال ذلك تم إستخلاص بعض النتائج واقتراحات تمثلت في :

### - نتائج الدراسة :

- للتحفيز دور وأثر كبير في تحسين أداء المستخدمين من خلال المساهمة في زيادة رغبتهم ودافعيتهم.
- تسعى البلدية إلى توظيف الكفاءات القادرة على قيادة البلدية للتطور والتغيير .
- الحرص على أن يكون التقييم عادلا بين جميع موظفي البلدية .

### الاقتراحات :

- بعد دراسة التي قمنا بها في بلدية بوقيرات نقترح بعض التوصيات التي تدعم دور الإدارة في تحسين أداء المستخدمين وإنعكاس ذلك إيجابا على تسيير الجماعات المحلية وعليه يجب :
- توفير الوسائل والمعدات من أجل تسهيل العمل.
- توفير الحوافز المادية المعنوية منها . ولو بشكل قليل وهذا من أجل الحفاظ على موظفيها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- تحسين أداء المستخدمين كبرنامج لتطوير الموارد البشرية .
- تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس فسوء العلاقة بينهم تؤثر بالسلب على سيرورة الإدارة

# المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

➤ الكتب :

1. أحمد صالح ، كنزة كربوسة " أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة ، مذكرة ليسانس في العلوم السياسية تخصص تنظيمات سياسية إدارية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2013.
2. اسمين منايفي ، صبرينة رماش نظام التحفيز والأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في مؤسسة الحجار مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية العدد 10، الجزائر ديسمبر 2018.
3. بشير العلاق ، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، الأردن 2008.
- حازم أحمد فروانة أثر الجوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة مجلة كلية فلسطين التقنية، العدد الثالث دير البلج غرف 2016.
4. حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ط 1 ، دار النهضة العربية ، لبنان، 2002.
5. خالد عبد الرحيم إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر ، عمان الأردن 2005.
6. رواية حسن إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
7. زهري اثبت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة، القاهرة، مصر، 2001. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى دار غريب، القاهرة، مصر، 2002
8. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003 .
9. شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2000 .
10. صالح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية يف إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
11. عبد المحسن توفيق محمد، "تقييم الاداء"، دار النهضة العربية، القاهرة(مصر)، 1998 .
12. غين دحام تنادي الزبيدي، وآخرون، الموارد البشرية مفاهيم وتوجها معاصرة، دار مكتبة الحامد، الأردن، 2016.
13. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط 1، الجزائر، دار الأمة للطباعة و التوزيع 2011.
14. هاني خلف الطراونة ، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها ط 1، عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع .

➤ مذكرات التخرج :

1. الطاهر الوافي التحفيز وأداء المرضين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
2. الطاهر الوافي التحفيز وأداء المرضين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
3. . سوار عمر الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات ليل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر.
4. . علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافر والمكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة، 2007 .
5. حميدة زرقوط، دور الحوافر المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير إختصاص إدارة الأعمال ، جامعة 08 أوت 1955، سكيكدة، 2014 .
6. مرفق توفيق إبراهيم عوض الله ، اثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضى الوظيفي للعاملين ، كلية الدراسات العليا ، الأكاديمية العربية في الدنمارك شهادة ماجستير في إدارة الأعمال سنة 2011.2012.

➤ المجلات :

1. بلقايد براهيم بوري شوقي " علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا العدد 17 ، الجزائر 2017.
2. سليمان فارس أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسة العامة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 27، العدد 01، 2011.

➤ الكتب باللغة الأجنبية

1. Matoury B.Crozet G.Gestion, des ressources humaines, pilotage social et performance, Imprimerie chirat, paris, 2002, p160.
2. michel ameil et francis bonnet et joseph jacobs, management de l administration, 2eme edition, bruxelles, de boeck, lacier sa 1998, p 61.

- المواقع الإلكترونية :

1. <https://hrdiscussion.com/hr104143.html> .
2. <https://e3arabi.com>
3. <https://samehar.wordpress.com> .

الملاحق



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التجارية



تخصص: سنة ثانية ماستر مناجمت إستراتيجية التسيير

### الإستبانة

الأخ ، الأخت الفاضل (ة):..... المحترم (ة)

السلام وعليكم ورحمة الله وبركاته

يطيب لي أن اضع بين يديك هذه الإستبانة المصممة لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة لمذكرة التخرج التي تقوم بإعدادها للحصول على درجة الماستر في مناجمت إستراتيجية التسيير بعنوان (أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية دراسة حالة المؤسسة العمومية بلدية بوقيرات ولاية مستغانم).

ارجو التكرم بتعبئة الإستبانة بعد قراءة كل عبارة بعناية ووضع علامة (x) بالمكان المناسب ، وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي.

ولكم جزيل الشكر والإمتنان

لما بذلتموه من وقت وجهد

وتقبلوا فائق الشكر والإحترام

الطالين زقان يمين .بلحاجي هواري

الجزء الأول : البيانات الأولية :

- 1 - الإسم واللقب:.....
- 2 - تـريـخ ومكان الميـلاد:.....
- 3 - الحـالـة الإـجـتـمـاعـية:.....
- 4 - المـؤهـل العـلـمـي:.....
- 5 - نـوع الوـظـيـفـة:.....
- 6 - الـدـرـجـة الوـظـيـفـية:.....
- 7 - مـدـة الخـدـمـة فـي العـمـل الحـالـي:.....



➤ أولاً : البيانات الشخصية

الرجاء الإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (X) في المكان المقابل للإجابة المناسبة أو ملاً الفراغ بكتابة الإجابة المناسبة .

1. الجنس

ذكر  أنثى

2. العمر

- أقل من 30 سنة  من 31 إلى أقل من 40 سنة   
- من 14 إلى أقل من 50 سنة  من 51 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي

- ابتدائي  متوسط   
- ثانوي  جامعي

4. سنوات العمل

- أقل من 05 سنوات  من 05 إلى أقل من 10 سنوات   
- من 10 إلى أقل من 20 سنة  من 20 سنة فأكثر

5. المصلحة التي تعمل فيها

.....

➤ ثانياً : البيانات الأساسية

فضلاً بوضع علامة (X) في المكان المقابل للإجابة المناسبة

- مستوى أداء العاملين في البلدية

1- أنجز الأعمال المطلوبة مني في الوقت المحدد

نعم  لا  أحياناً

2. وجود رقابة الرؤساء على المرؤوسين

نعم  لا  أحيانا

3. ألتزم في عملي بأوقات العمل الرسمية دون تأخير.

نعم  لا  أحيانا

4. هل صدرت منك تصرفات خاطئة أثناء فترة عملك

نعم  لا  أحيانا

5. غالبا ما يحاسبني مسؤول المصلحة على طريقة إنجاز عمل معين وليس على إنجاز العمل نفسه

نعم  لا  أحيانا

6. لا أجد أي مشكلة في أداء العمل حين إنتقالي من مصلحة إلى أخرى داخل المديرية.

نعم  لا  أحيانا

➤ الإنصاف والعدالة في منح الحوافز بالبلدية

7. تسود العدالة نظام الحوافز والمكافآت

نعم  لا

8. معظم الحوافز والمكافآت تمنح لدوي الأداء المتميز

نعم  لا

9. هناك ظلم نسبي لا يذكر في منح الحوافز والترقيات

نعم  لا  أحيانا

إذا كانت الإجابة بنعم فهل ذلك راجع إلى بنعم فهل ذلك راجع إلى :

المحاباة  الرشوة  الوساطة

10. حتى وأن كان هناك ظلم في منح المكافآت ، فإن ذلك لا يؤثر على أدائي .

نعم  لا

11. يتم تطبيق العقوبات على الموظفين المقصرين في عملهم بشكل مناسب .

نعم  لا  أحيانا

12. الترقيات الوظيفية تمنح إستنادا لمعايير إدارية واضحة .

نعم  لا

➤ مدى مساهمة الحوافز كما هي موجودة بالبلدية في تحسين أداء العاملين.

13. نتائج تقييم الربط بين الحوافز ونتائج تقييم الأداء لمنح الحوافز والمكافآت

نعم  لا  أحيانا

14. تميل الحوافز المطبقة لا تقدّم بدون مقابل .

نعم  لا  أحيانا

15. الحوافز تمنح لمستحقها حسب تغيير أداؤهم.

نعم  لا  أحيانا

ملخص المذكرة :

من خلال الدراسة التطبيقية تحت عنوان "أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية" ببلدية بوقيرات، أكدت على دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في بلدية بوقيرات وذلك من خلال : التركيز على الموارد البشري ولهذا يجب تطبيق أساليب عملية لتحفيزه على العمل ويجب توفر شرطين أساسيين هما: ارتباط الحافز بالأداء ورغبة الفرد العامل بالحصول على الحافز من أجل رفع مستوى إنتاجه.

الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية والمعنوية ، الأداء. العاملين ، المورد البشري، الإنتاجية والكفاءة.

**summary:**

Through the applied study entitled "The Impact of Incentives on Improving the Performance of Employees in the Public Institution"

In the municipality of Bouguirat, I emphasized the role of incentives in improving the performance of workers in the municipality of Bouguirat, through:

Focusing on human resources, and for this, practical methods must be applied to motivate them to work, and two conditions must be met.

There are two main ones: the link between motivation and performance and the desire of the working individual to obtain motivation in order to raise the level

produce it.

**Keywords:** material and moral incentives, performance. Personnel, human resource, productivity and efficiency.