

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص علوم تسيير

أثر تحفيز الموارد البشرية على تحسين أداء العمال في المؤسسة

دراسة حالة بلدية عين تادلس

تحت إشراف الأستاذة

دباحي يمينة

من إعداد الطالب

مقداد باي ميلود

أعضاء لجنة المناقشة

الصفحة	إسم الأستاذ	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	قصاص زكية	أ - محاضرة - ب -	جامعة مستغانم
مقررا	دباحي يمينة	أ - محاضرة - ب -	جامعة مستغانم
مناقشا	مقداد نادية	أ - محاضرة - ب -	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2018/2017

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي على من أوصى الله ورسوله بهما حسنا " والدي العزيزين " الذين لم يبخلا علينا
بالدعاء والإرشاد، داعيا لهما الحفظ والرعاية؛

إلى جميع الإخوة والأخوات ؛

إلى كافة الأهل والأقارب؛

إلى كل من تشرفنا بمعرفته؛

إلى كل أصدقاء الدراسة من الابتدائية إلى المتوسطة إلى الثانوية وصولا إلى الجامعة؛

إلى كافة زملائي طلبة الماجستير وخاصة طلبة علوم التسيير تخصص تسيير إستراتيجي.

الشكر والتقدير

نشكر المولى عز وجل ونحمده حمدا يليق بجلال وجهه ومعظم سلطانه، على نعمه الجليلة، لأنه تبارك وتعالى أمدنا بالصحة والقوة لإتمام هذا العمل، ونحمده تبارك وتعالى على توفيقه وإعانتة لنا ومنحنا الرشاد والثبات.

يطيب لنا بكثير من الإحترام أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة " دباحي "، التي بفضل الله ثم بفضل جهدهما المتواصل أفادتنا كثيرا بنصائحهما وإرشاداتهما وتوجيهاتهما على إنجاز هذا العمل، فلما من كل الشكر والتقدير والإحترام.... كما نتقدم بالشكر الجزيل لجمع أساتذتنا الكرام جزاهم الله عنا خير جزاء، كما لا ننسى أن نتقدم بشكرنا الخاص إلى كل موظفي بلدية عين تادلس ونخص فيهم بالذكر السيد الأمين العام " بلحول هواري "، وكذلك إلى كل عمال مكتبة وإدارة علوم التسيير.

وفي الأخير نتوجه بخالص شكرنا وأمانينا إلى كل من ساهم معنا في إتمام هذا العمل من بعيد أو من قريب راجين من المولى عز وجل أن يجعل هذا في ميزان حسناتهم، وشكرًا للجميع.

الفهرس

الصفحة

الخطة

الإهداء

الشكر والعرفان

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة

الفصل الأول: تحفيز الموارد البشرية

08	تمهيد
09	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
09	المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: دور وأهمية إدارة الموارد البشرية
16	المطلب الثالث: تخطيط الموارد البشرية
20	المبحث الثاني: نظام الحوافز
20	المطلب الأول: نظريات الحوافز
26	المطلب الثاني: مفهوم التحفيز وأنواعه
33	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الحوافز
35	المبحث الثالث: تصميم نظام الحوافز
36	المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز

37	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز
38	المطلب الثالث: شروط نجاح وفشل نظام الحوافز
40	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: مساهمة التحفيز في تحسين الأداء
41	تمهيد
42	المبحث الأول: معرفة أداء العاملين
42	المطلب الأول: مفهوم الأداء
43	المطلب الثاني: العوامل الداخلية المؤثرة في أداء العاملين
45	المطلب الثالث: العوامل الخارجية المؤثرة في أداء العاملين
47	المبحث الثاني: تقييم الأداء في المنظمة
47	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
50	المطلب الثاني: مؤشرات تقييم الأداء
53	المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء
60	المبحث الثالث: حوافز الأداء
60	المطلب الأول: مفهوم حوافز الأداء
61	المطلب الثاني: أشكال حوافز الأداء
62	المطلب الثالث: العلاقة بين الحوافز والأداء
64	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

65	تمهيد
66	المبحث الأول: عموميات حول بلدية عين تادلس
66	المطلب الأول: تقديم حول بلدية عين تادلس
66	المطلب الثاني: مجال نشاط والإمكانات المالية والمادية والبشرية للبلدية
70	المطلب الثالث: شرح الهيكل التنظيمي ومختلف المصالح
77	المبحث الثاني: تقييم مدى مساهمة التحفيز في تحسين الأداء في البلدية
77	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
78	المطلب الثاني: عينة البحث
78	المطلب الثالث: مكونات الإستبيان
79	المبحث الثالث: تحليل نتائج الإستبيان
79	المطلب الأول: المعلومات الشخصية
82	المطلب الثاني: بيانات متعلقة بنظام الحوافز
88	المطلب الثالث: بيانات متعلقة بتحسين الأداء
90	خلاصة الفصل
91	الخاتمة العامة
93	المراجع
99	الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-1	خطوات عملية الإختيار	07
2-1	هرم تعدد الحاجات لماسلو	14
3-1	سلم الحاجات عند "Alfrid"	16
4-1	مبادئ نظرية هرزبورغ "Herzbzrg"	18
5-1	أنواع الحوافز	20
6-1	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في إعداد نظام الحوافز	28
1-2	أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين	38
2-2	أهداف تقييم الأداء	43
3-2	مؤشرات الأداء التقليدي	44
4-2	مؤشرات الأداء الحديثة	45
5-2	خصائص معايير تقويم الأداء	47
6-2	مراحل تقييم الأداء	48

قائمة جداول

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
------------	---------	------------

1-1	التخطيط الإستراتيجي وخطة الموارد البشرية	11
2-1	العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأجر	21
1-3	التزويد بالمياه الصالحة للشرب	67
2-3	شبكة طرقات البلدية	67
3-3	الإمكانيات المادية و البشرية للبلدية	69
4-3	توزيع الأجراء في مقر و ملحقات البلدية حسب درجة التأهيل	69
5-3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	79
6-3	سن أفراد العينة	80
7-3	المستوى التعليمي لأفراد العينة	80
8-3	مدة الخبرة لأفراد العينة	81
9-3	المستوى الوظيفي لأفراد العينة	81
10-3	مستوى دخل أفراد العينة	81
11-3	نوع العقد	82

82	مدى إستخدام البلدية نظام الحوافز	12-3
83	نسبة إستفادة الموظفين من الحوافز	13-3
83	مدى تنوع الحوافز في البلدية	14-3
84	نسبة الحوافز المادية والمعنوية	15-3
84	نسبة الحوافز الفردية والجماعية	16-3
85	شكل الحوافز المقدمة	17-3
85	نسبة الحوافز المادية والمعنوية	18-3
85	نسبة الحوافز الفردية والجماعية	19-3
86	نسبة الحوافز المباشرة وغير مباشرة	20-3
86	مدى مساهمة الحوافز في رفع الروح المعنوية للموظفين	21-3
86	مدى تحقيق الحوافز لأهداف البلدية	22-3
87	مدى مصداقية أوقات منح الحوافز	23-3
87	مدى تناسب الحوافز والجهد المبذول	24-3
88	مدى الإستمرار في تقديم الحوافز	25-3
88	مدى توفر العدالة في تقديم الحوافز	26-3
88	مدى إعتماد البلدية سياسة في تحسين الأداء	27-3
89	مدي رضا الموظفين على سياسة تقييم الأداء	28-3
89	أساليب تحسين الأداء المناسبة للموظفين	29-3

المقدمة العامة

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي تملكها المنظمة، والتي يقع على عاتقها تنفيذ الإستراتيجية المنتهجة وبلوغ الأهداف المسطرة.

إن الرغبة في تطوير القوى العاملة في المنظمة هو الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة والذي يعتمد بشكل كبير على تنمية الفرد العامل ورفع مستواه المهني بالإضافة إلى تقديم المنح والعلاوات لتشجيعه من أجل تحسين أداءه، وهذا ما يصطلح عليه بالتحفيز، فالتحفيز يعتبر من الضروريات في أي مؤسسة ترغب في النمو والإستمرار خاصة في ظل المنافسة القوية والتطور التكنولوجي، لأن التحفيز يمس العامل بإعتباره العنصر الحيوي في المنظمة، فإرضائه مهنيًا وإجتماعيًا يؤدي بالضرورة إلى الزيادة في الإنتاج وتحسين النوعية وبالتالي ينعكس هذا بالإيجاب على المنظمة، وهذا ما تطمح إليه كل المؤسسات مهما كان نوعها، فمن بين مهام الموارد البشرية هي توجيه المدراء للمرؤوسين والعمال في المنظمة إلى أداء مهامهم بفعالية وتميز، فالأداء الأعلى للموظف هو من يصنع الفارق بين المنظمة الفعالة والمنظمة الفاشلة.

ولغرض أداء هذه المهمة فإن على المدير تفهم سلوك الأفراد وأعضاء الإدارة لغرض تحفيزهم وقيادتهم و تقوية الإتصال بينهم لمعرفة ما يحتاجونه من تنظيم وتحفيز من أجل رفع مستوى الأداء، وهذا يستوجب إتباع تقنيات وطرق وأساليب علمية متخصصة في تحفيز وتطوير مهارات الأفراد، هذا يؤدي بدوره إلى رفع الأداء في المؤسسة.

إذا كان الأداء هو محصلة تفاعل جانبي والمقدرة على العمل والرغبة فيه والتوجيه والتدريب فإن التحفيز يمثل أداة الرغبة والحماس لتوظيف المقدرة لتحقيق الأهداف المحددة، إذ أصبح لزاما على القيادات الإدارية أن تسعى إلى توليد الحماس لدى الأفراد من خلال تقديم الحوافز لهم في سبيل تحقيق التميز والتطور.

من هذا المنطلق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة تحفيز الموارد البشرية على تحسين أدائهم في المؤسسة؟

يمكننا تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى التساؤلات التالية :

- ما المقصود بنظام الحوافز؟

- هل يعتبر التحفيز عنصر أساسي لنجاح المنظمة؟

- كيف يمكن للمؤسسة من رفع أداء العاملين؟

- هل يساهم التحفيز من رفع أداء العاملين في المنظمة؟
- ما العلاقة بين التحفيز وتحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة؟

فرضيات الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:
يرتبط تحسين أداء العاملين في البلدية بمدى فعالية إستراتيجية التحفيز المنتهجة.
تساهم الحوافز في البلدية من الرفع من الرضا الوظيفي وأداء العاملين.

أسباب إختيار الموضوع:

- إن الأسباب والدوافع التي دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع عن سائر المواضيع الأخرى، هي أن للتحفيز أهمية كبيرة في تحسين أداء العاملين في المنظمة، ونحصر ذلك فيما يلي:
- بإعتبار العنصر البشري القلب النابض للمنظمة يجعلنا نبحث عن شتى أساليب التحفيز لرفع أداءه؛
- أهمية نظام الحوافز إلى جانب تقييم الأداء في المؤسسة؛
- التعرف على مدى رضا العاملين على نظام الحوافز المتبع في المؤسسة؛
- معرفة العلاقة بين التحفيز وتحسين الأداء؛
- محاولة التعرف على الأسباب التي أدت إلى إنخفاض الأداء في المنظمة؛
- الميل الشخصي لهذا الموضوع بهدف الإثراء العلمي والمعرفي والتعمق أكثر نظام الحوافز وعلاقتها بالأداء.

أهمية الدراسة:

لقد إكتسب موضوع الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين أهمية بالغة تجسدت في إدراك جميع المؤسسات بأن العنصر البشري هو الأكثر تميزا من بين جميع الموارد المتاحة، وخاصة في ضوء التطورات المستمرة في المجال التكنولوجي، ونظرا للتغيرات التي طرأت على البيئة الإجتماعية التي تجعل السلوك الإجتماعي غاية في التعقيد.

هذا ما حتم على المنظمة معرفة أن :

- ضرورة الإنتقاء النوعي للعمال والحرص على تطوير كفاءاتهم من أجل رفع أدائهم والحرص على ضمان ولائهم الذي أثبتت الدراسات أن تحقيقه يعود بنسبة كبيرة إلى درجة

رضا العمال عن عملهم، هذا الرضا تحدده مجموعة من المحددات تتضمن في مجملها الحوافز بشتى أنواعها؛

- الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي يدفع الأفراد إلى بذل قصارى جهدهم و العمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة؛

- هناك توافق بين تنوع الحوافز وجودة الأداء؛

- الإنتقاء النوعي للعمال وتطوير كفاءاتهم من أجل رفع أدائهم وضمان ولائهم.

أهداف الدراسة:

إن الهدف المراد الوصول إليه من خلال دراستنا لهذا الموضوع بالذات يتمثل في النقاط الأساسية التالية:

- التعرف على أهمية ومهام العنصر البشري في المنظمة؛

- التعرف على التحفيز من حيث المفهوم والأنواع وتحديد الأهمية؛

- تسليط الضوء على ما يفضل العنصر البشري من حوافز داخل المؤسسة؛

- معرفة محددات رفع الأداء في المؤسسة الواجب على المدير إستخدامها؛

- معرفة تأثير الحوافز المادية والمعنوية في رفع أداء العاملين؛

- دراسة التكامل بين التحفيز وتحسين الأداء.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على موضوع أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين في المؤسسة، دون التطرق للدافعية التي تعبر عن رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية، ويكمن ذلك الجهد من إشباع إحتياجات الفرد، وهناك دوافع كثير حسب رغبة الفرد منها: دوافع السلوك الإنساني ودوافع العمل النفسية ودوافع العمل الإجتماعية ودوافع الإنجاز والإستقرار... الخ

الحدود المكانية: لقد قمنا بدراسة ميدانية في بلدية عين تادلس التابعة إداريا لولاية مستغانم.

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية خلال الموسم الدراسي الجامعي 2018/2017 في الفترة الممتدة من الفاتح أفريل إلي 10 من ماي 2018.

المنهج المتبع:

من أجل الوصول إلى هدف البحث و الإجابة عن الأسئلة المطروحة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في دراسة موضوع التحفيز و أثره في تحسين أداء الأفراد في المنظمة، ولتدعيم مختلف جوانب موضوع البحث تم الإعتماد على المراجع المتوفرة والمتمثلة في الكتب ورسائل الجامعات والمجلات والقوانين والتشريعات، بهدف إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر مع إحترام الأمانة العلمية.

الدراسات السابقة:

من بين الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع أو أجزاء منه مايلي:

1- ميلودي أسماء وحمادي وفاء، الحوافز وتأثيرها على مستوى أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة المشاريع، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الطاهر مولاي سعيدة،(2016/2015).

تم التطرق في هذه المذكرة إلى إبراز أثر التحفيز وعلاقته بمستوى أداء العاملين وذلك من خلال إستعراض أهم طرق التحفيز ودوافع العمل وتقييم الأداء وإنعكاساته على المؤسسة، أما في الجانب التطبيقي فتمثل بقيام الباحثة بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر، حيث إعتمدت صاحبتنا المذكرة على مطابقة المضمون النظري على الجزء التطبيقي وتحصلت على النتائج التالية:

- معرفة تأثير الحوافز المادية والمعنوية في رفع أداء العاملين؛
- معرفة أهم الطرق ومعايير تقييم الأداء التي تطبقها المؤسسة؛
- الإهتمام بالعنصر البشري كونه أصل من أصول المؤسسة.

2- باباه ولد سيدن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تحت تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان (2010/2009).

يوضح هذا البحث أهمية تحسين الأداء في المؤسسة وإكتشاف سبب الفجوة بين توقعات المؤسسة للأداء وأدائها الفعلي، والتطرق لأساليب التحسين والتغلب عليها؛

- كما يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الإهتمام العلمي بتفعيل الموارد البشرية، بإعتبارها محدد أساسي للأداء في المؤسسة؛

- يجب على المؤسسة أن تكون أكثر قدرة على المنافسة بسبب العولمة و التطور التكنولوجي وأكثر تحكما في مواردها البشرية وإستغلالها وتحسين أدائها لتحقيق التميز.

3- غازي حسن عودة الحلايبية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام ، قدمت هذه الرسالة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن (2012 / 2013).

تناولت هذه المذكرة الحوافز بكل أنواعها ومدى تأثيرها على الأداء في المؤسسة، وتباينت نتائج الدراسة فيما يلي:

- ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين (الرسمية والغير رسمية)، وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف المنظمة؛

- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للحصول على مستويات الأداء المخطط لها.

صعوبات البحث:

- للقيام بأي بحث علمي حتما سوف تواجه عدة صعوبات للحصول على المعلومة اللازمة والصحيحة خاصة إذا تعلق الأمر بالبحث الميداني، فتعدد المراجع وإختلاف آراء الباحثين شكلت أبرز الصعوبات التي صادفتنا في بحثنا هذا.

إن إتمادنا على منهجية البحث العلمي القائم على وجود حالة تطبيقية تركز عليها الدراسة النظرية كان له الأثر الواضح في عملية البحث في هذا الموضوع والمواصلة فيه، لكن الصعوبة تكمن في تعاملنا مع البلدية وكذلك حصولنا على المعلومات الكافية، وخاصة فيما يتعلق الأمر بإستجواب العمال والوقوف على توزيع الإستبيان والحرص على المصادقية في التعامل مع هذا الإستبيان من طرف العمال، بالإضافة إلى قصر مدة البحث وطول المسافة وإرتفاع تكاليف البحث.

تقسيمات البحث:

قسمنا موضوع البحث إلى ثلاثة فصول فصلين منها للجانب النظري والفصل الثالث تناولنا فيه دراسة تطبيقية لإثبات الجانب النظري، كما قسمنا موضوع الدراسة إلى فصلين لإثراء وتوسيع رقعة البحث.

حيث تناولنا في الفصل الأول تحفيز الموارد البشرية، وقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

تطرقنا في المبحث الأول إلى التعريف بإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال معرفة دور وأهمية إدارة الموارد البشرية و المشكلات التي تعرقل السير الحسن لإدارة الموارد البشرية، أما في المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى نظام الحوافز وذلك من خلال إبراز أهم النظريات التي تناولت موضوع التحفيز إلى معرفة مفهوم التحفيز وأنواعه بإضافة إلى

الأهمية والأهداف، وفي المبحث الثالث الذي كان تحت عنوان تصميم نظام الحوافز فقد إحتوى على مراحل تصميم نظام الحوافز والعوامل المؤثرة على نظام الحوافز إلى شروط نجاح وفشل نظام الحوافز في المؤسسات.

أما الفصل الثاني كان تحت عنوان مساهمة التحفيز في تحسين الأداء، قسمناه كذلك إلى ثلاثة مباحث، ففي المبحث الأول تناولنا فيه أداء العاملين من خلال تعريف الأداء والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في أداء العاملين، وفي المبحث الثاني تطرقنا لتقييم الأداء في المنظمة حيث عرفنا فيه تقييم الأداء ومؤشرات تقييمه والمعايير المخصصة لقياس وتقييم الأداء ثم تناولنا في المبحث الثالث والأخير مفهوم وأشكال حوافز الأداء و العلاقة بين الحوافز والأداء.

أما الفصل الثالث الذي خصص للدراسة التجريبية التي قمنا بها على مستوى بلدية عين تادلس بمستغانم من أجل إسقاط الجزء النظري على أرض الواقع، حيث قسم هو كذلك إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول خصص لإعطاء نظرة عامة حول بلدية عين تادلس من حيث التاريخ والموقع ومجال نشاطها وإمكانياتها المالية والمادية والبشرية وهيكلها التنظيمي، أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى تحديد عينة الدراسة والتعريف بمجتمع الدراسة، ثم قمنا بتحليل نتائج الإستبيان في المبحث الثالث.

الجانب النظري

تمهيد:

تسعى كل منظمة إلى الإهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر أحد الركائز الرئيسية التي تعتمد عليه في بلوغ أهدافها، حيث أصبح إلزاما عليها الإستثمار فيه و تنمية قدراته و مهاراته حتى يكون قادرا على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية، و حتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها، كون الموارد البشرية تملك طاقات وقدرات لا تملكها الموارد الأخرى، الذي يميزها عن باقي المؤسسات وتؤدي إلى تحقيق النجاح عن طريق تحسين الأداء، ويتطلب ذلك توفير إدارة تهتم باحتياجاتهم و رغباتهم وتهيئة البيئة المناسبة للعمل و الإهتمام بالعنصر البشري وتحفيزه ليبذل أقصى مجهود لديه ويساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء المؤسسة، ويكون ذلك باستعمال سياسات و تقنيات و برامج تعليمية مختلفة تخدم المنظمة و الفرد.

لقد أصبحت المورد البشري أحد أهم العوامل التنافسية نجاعة في المؤسسة، الأمر الذي أعطاهما بعد إستراتيجي لأن بعدها التقليدي لم يعد كافيا لتحقيق التميز و الإبداع، في ظل المنافسة الشديدة و الشرسة من قبل المنافسون في الصناعة بالإضافة إلى التغيرات الإقتصادية والسياسية وكذا التكنولوجية، هذا ما دفع أغلب المؤسسات إلى إنتهاج إستراتيجية لتطوير العنصر البشري الذي يعتبر أثن و أعلى الموارد المتاحة للمنظمة.

وفي هذا المطلب سوف نتطرق إلى التعريف بإدارة الموارد البشرية و وظيفتها بالإضافة إلى أهميتها في المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

إن نجاح أو فشل أي منظمة مرهون بمدى كفاءة وخبرة الموارد البشرية ومدى تأقلمها مع المحيط المتواجدة فيه، فهي تصيغ رسالتها وتضع غايتها وأهدافها من أجل مكانتها المستقبلية وتنظم علاقتها الداخلية في بناء متناسق يوضح مختلف السلطات والمسؤوليات والتزامات وواجبات الأفراد، ويختلف نجاح الأنشطة في مختلف المجالات على مدى كفاءة الموارد البشرية التي تعمل على تنمية الفرد العامل في المنظمة.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

تختلف وجهات نظر المفكرين و علماء الإقتصاد في تعريفهم لإدارة الموارد البشرية و ذلك حسب توجهاتهم و التطورات الإقتصادية و التكنولوجية، وفي مايلي نستعرض بعض التعريفات :

- "تهتم إدارة الموارد البشرية بالإستخدام الأمثل و الفعالية لمواردها في جميع المستويات التنظيمية للمنظمة ، حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير إحتياجات المنظمة من القوى العاملة و المحافظة عليها وتنمية قدراتها و رغباتها في العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة"¹.

- "تسيير الموارد البشرية هي مجموعة من الإجراءات و القرارات و السياسات، التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات و التأهيل و المعارف و القدرات المطلوبة وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاط أو الوظائف وتحمل المسؤوليات، من أجل إستمرار المؤسسة وتطورها"².

- هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطها السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة، قصد تحقيق رسالتها وأهدافها وإستراتيجيتها المستقبلية مقابل ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم و بينها تتمثل في تعويضات متنوعة وهي: الرواتب والأجر والمزايا الوظيفية.³

¹ معين أمين السيد (2010) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، بلد النشر غير مدون، ص 26.
² سليمان ذهيب، (2013/2012)، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي: "الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين"، التخصص تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ص 23
³ بن عنتر عبد الرحمان (2010) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار البازوري العلمية ، عمان، ص ص 19- 20

المطلب الثاني: دور وأهمية إدارة الموارد البشرية

نظرا لأهمية الموارد البشرية وإعتماد المؤسسات الإقتصادية عليها في تحقيق أهدافها، فرض على هذه المنظمات الاعتراف بدور و أهمية العنصر البشري، مما أدى إلى إستحداث إدارة خاصة بها، سميت بإدارة الأفراد وذلك تزامنا مع التغيرات و التحولات الإقتصادية العالمية حيث سنتناول في هذا المطلب دور إدارة الموارد البشرية و أهميتها في تحقيق أهداف المنظمة .

1- أهمية الموارد البشرية في المؤسسة:

يعتبر العنصر البشري أساس أي نشاط إقتصادي بفل الوظيفة التي يقوم بها في المنظمة وهي التحكم في كل الموارد الأخرى سواء كانت مادية أو مالية وكذلك البشرية (حسب هرم السلم الوظيفي) وتكمن أهمية هذه الموارد في مايلي:

أ- مساهمة الموارد البشرية في صياغة الإستراتيجية: إن مساهمة الأفراد في صياغة الإستراتيجية من أهم المواقف التي تظهر قيمة هذه الموارد سواء كانت ذات كفاءة أو محدودة، والأخذ بعين الإعتبار العوامل البيئية الداخلية و الخارجية حسب ما جاء في نظرية (SWOT)

♦ **البيئة الداخلية:** ينبغي على المنظمة القيام بدراسة البيئة الداخلية من خلال نقطتين رئيسيتين هما:

- نقاط القوة: يعني أن تقوم المنظمة بدراسة قدراتها المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية للتأكد من مراكز القوة المتاحة لديها في الدخول لأي مجال إستثماري خاصة في ظل وجود منافسة قوية من طرف المؤسسات الأخرى؛
- نقاط الضعف: أي أن المنظمة ينبغي عليها أن تقوم بدراسة مراكز الضعف التي تعاني منها وتحويلها إلى نقاط قوة تستفيد منها.

♦ **البيئة الخارجية:** تختزل دراسة البيئة الخارجية من خلال عاملين رئيسيين هما:

- الفرص: ينبغي على المؤسسة دراسة الفرص الإستثمارية المتاحة التي تستطيع المنظمة القيام بها و الدخول في ميادينها الإستثمارية وفقا لقدراتها المتاحة؛⁴
- التهديدات: كما ينبغي عليها أن تقوم بدراسة التحديات التي تعترض طريقها خاصة عند قيامها بعملية التدويل، وفرض قدراتها المتاحة وتدعيم سبل مواصلة التطور و التحسين المستمر لخلق ميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى؛

⁴ خضيرة كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، (2015) إدارة الموارد البشرية، الطبعة السادسة، دار المسيرة، الأردن، ص ص 26- 27.

و من هنا يتضح لنا أن التوافق والتلائم بين الإستراتيجية التي تقوم بإعتمادها المنظمة مع البيئة الخارجية والداخلية يعد القاعدة الرئيسية للنجاح المستهدف على المدى البعيد.

ب- الموارد البشرية الفعالة أساس القدرة التنافسية: إذا توفرت الكفاءة و المهارات وتقنية الإبداع في العنصر البشري سيؤدي هذا حتما إلى خلق ميزة تنافسية لصالح المؤسسة، وتتمثل آثارها في مايلي:

- تحقيق خطط الإنتاج لكل فترة حسب التوقعات السوق أو الطلبات العملاء طبقا لنوع المنتجات والشروط المطلوبة؛

- تحسين معدلات إستغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة، وهو ما يدفع المؤسسة إلى عدم تضييع الفرص وإستغلال الأمثل لكافة موارد وطاقتها الإنتاجية، مما يحقق لها إقتصاد في التكلفة وإرتفاع الأرباح؛

- تخفيض الوقت في العمليات الإنتاجية وذلك عن طريق تفادي التغيب والتهرب من العمل ومظاهر عرقلة العمل، هذا ما يؤدي إلى تحسين العمل والأداء؛

- إن تحفيز الأفراد يولد لديهم روح الإبتكار والبحث عن الوسائل والطرق التي من شأنها أن تساهم في تحسين صورة لدى الزبائن؛

- الإلتزام بتحسين معدلات الجودة الشاملة في كافة مراحل العملية الإنتاجية، بغية الحصول على منتج يرقى إلى متطلبات السوق ويضع المؤسسة في مركز تنافسي قوي.

- إن الإستخدام الرشيد للألات والمعدات الإنتاجية يجنب المؤسسة الضياع وحالات العطب، مما يوفر يسمح لها بتجنب تكاليف التصليح والصيانة؛⁵

ج- مساهمة الموارد البشرية في تحسين إنتاجية المؤسسة: يعتبر العنصر البشري المحرك الرئيسي في المؤسسة لما يقدمه من قيمة إضافة لصلحها فكلما توفرت المؤهلات في هؤلاء العمال كلما إنعكس بالإيجاب على هذه المؤسسة ويتجلى ذلك بتقديم سلعة بجودة عالية و سعر مناسب لإرضاء الزبون و تقديم خدمات ما بعد البيع، خاصة في ظل التطور التكنولوجي و التغير السريع في الإقتصاد العالمي، يحتم على المؤسسة مواكبة هذا التطور والحفاظ على مركزها التنافسي في آن واحد.⁶

⁵ معين أمين السيد (2010) مرجع سبق ذكره، ص ص 374 -375.

⁶ مهدي سمير (2017/2016) دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستير أكاديمي، تخصص علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ص ص 8-9.

2- دور إدارة الموارد البشرية

تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف في المؤسسة وذلك من خلال المهام الموكلة إليها، كالتخطيط و الإختيار و التعيين و التدريب و تقييم الأداء.

1-2 تخطيط و إكتساب الموارد البشرية:

هو عملية التنبؤ وتحديد الإحتياجات من القوة العاملة وتحديد مصادرها و كيفية الحصول عليها، و تتم عملية تخطيط الموارد البشرية بإتباع مرحلتين أساسيتين هما:

✓ تخطيط الموارد البشرية:

هو عملية مقارنة القوى العاملة المتاحة خلال فترة زمنية معينة بالإحتياجات و التعرف على العجز أو الفائض من العاملين، مع إتخاذ التدابير اللازمة و الإجراءات المناسبة لإحداث التوازن المطلوب، هذا وفقا لإستراتيجية جيدة واضحة المعالم ذات أبعاد شمولية تساعد المؤسسة على:

- تنمية القوى العاملة المتاحة والعمل على تنميتها وتطويرها من خلال إتباع آليات تدريبية فعالة؛
 - الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة عالية بتكاليف منخفضة على المدى القريب والبعيد؛
 - إمداد المنظمة بالكفاءات المطلوبة وإعادة توزيع القوى العاملة المتاحة؛
 - الحد من مشاكل دوران العمالة الداخلي.⁷
- ✓ إكتساب الموارد البشرية:

الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة هو أمر ضروري بالنسبة للمدير الذي يقع عليه عبء إستقطاب هؤلاء المرشحين، وبالتالي يجب تحديد كل المصادر المحتملة لإستقطاب الكفاءات، و تنقسم هذه المصادر إلى داخلية وأخرى خارجية.

- المصادر الداخلية: وتضم الأفراد الذين يعملون حاليا في المؤسسة أو من لهم صلة مباشرة بها، والعمال الذين تم ترقيتهم في مناصبهم بفضل مؤهلاتهم الشخصية وتوفرهم على متطلبات هذه الوظيفة⁸.

⁷ عبد الله حسين جوهر (2011)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة غير مدونة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، ص 84.

⁸ معين أمين السيد (2010) مرجع سبق ذكره، صص 31 - 32

- **المصادر الخارجية:** وهي ما يعبر عنها بسوق العمل إذ تقدم هذه المصادر خبرات وآراء و أفكار جديدة تختلف عن الأفكار و وجهات النظر السائدة وبذلك تضمن التجديد و الإبتكار في المؤسسة، و تتكون المصادر الخارجية من:

- الإعلان و الصحف و المجالات؛
- وكالات الإستخدام العام والخاص؛
- عقود العمل؛
- الوكالات العامة (الحكومة)؛
- النقابات العمالية؛
- المعاهد و الجامعات و المدارس المهنية؛
- الطلبات الشخصية.⁹

2-2 الإختيار والتعين:

يعتبر الإختيار المرحلة الحاسمة لإنتقاء أحسن و أفضل المترشحين للمناصب الشاغرة، و هناك العديد من الوسائل و الإجراءات المتبعة في عملية الإختيار .

أ- **المقابلة المبدئية:** أي الإتصال المباشر بين المؤسسة و طالب العمل للتأكد من أن الشروط المطلوبة للوظيفة الشاغرة متوفرة فيه ،ومن هذه المقابلة يتم إختيار الأشخاص المناسبين.

ب- **طلب التوظيف أو الإستخدام:** يتم في هذه الخطوة بجمع المعلومات الشخصية الخاصة بالمرشح بالإضافة إلى المؤهلات العلمية و الخبرات المكتسبة وغيرها من المعلومات التي تساعد المؤسسة في إتخاذ القرار.

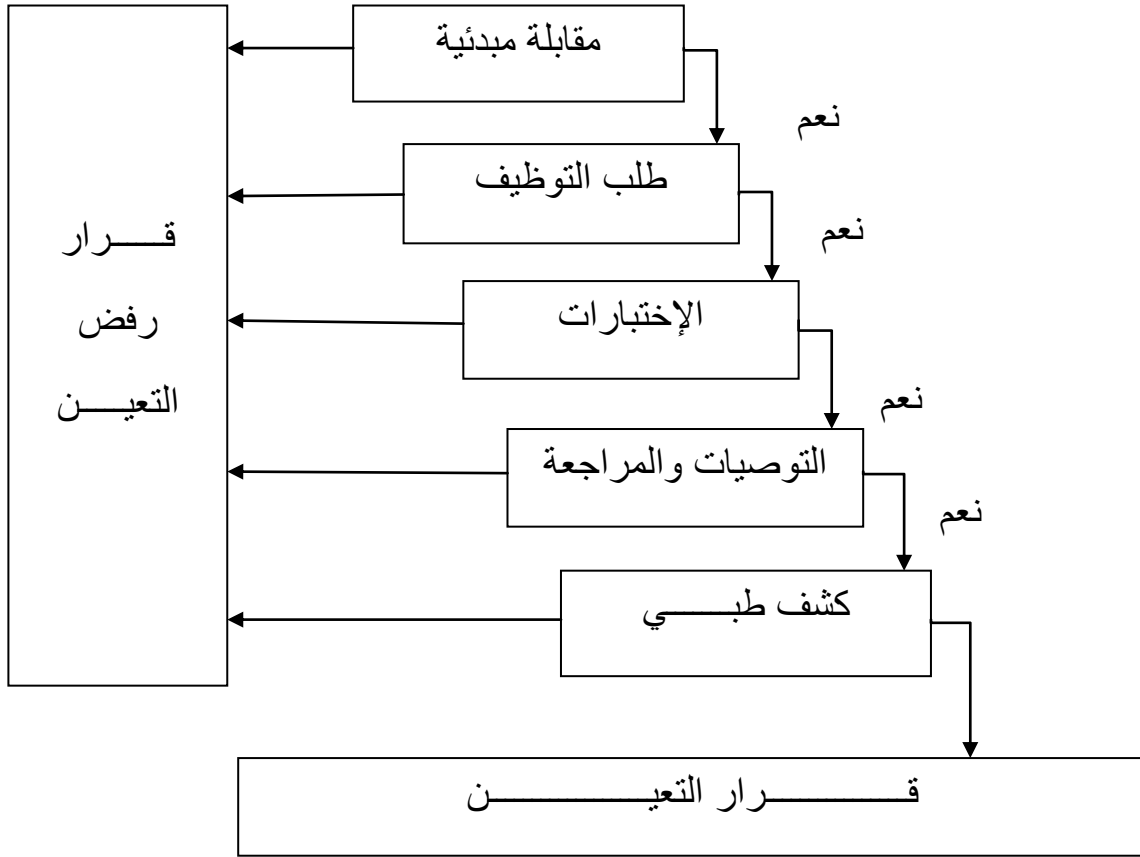
ج- **الإختبار:** الغرض من الإختبار هو إكتشاف المواهب و القدرات العقلية و الذهنية و الجسمية للعامل، و من الإختبارات الشائعة نجد:

- إختبارات الذكاء؛
- إختبار قدرة الترشح و أهليته؛
- إختبارات المهنة؛
- إختبار ميول الشخص للعمل؛
- إختبار الشخصية و السيكولوجية.¹⁰

⁹ خضير كاظم حمود / ياسين كاسب الخرشة ، (2015) مرجع سبق ذكره، ص 99.

¹⁰ عبد الله حسين جوهر (2010) مرجع سبق ذكره، ص 97.

الشكل رقم (1-1): خطوات عملية الإختيار



المصدر: بن عنتر عبد الرحمان (2010) إدارة الموارد البشرية، الطبعة غير مدونة، دار اليازوري العلمية، الأردن، ص 52

د- الفحص الطبي: هو تقرير عن سلامة و صحة المترشح لمنع أي إدعاءات على المؤسسة كونها مسؤولة على الإصابات والأمراض التي تصيب العاملين أثناء العمل¹¹.

أما التعيين يعتبر آخر مرحلة من عملية الإختيار، ويقصد به توجيه الفرد إلى وظيفته بالمنظمة.

3-2 تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب و تقييم الأداء

تعتبر وظيفة التدريب من بين الوظائف الجد هامة في إدارة الموارد البشرية، وتعد من أكثر الإستراتيجيات المعترف بها في مجال تنمية الموارد البشرية لتحسين الأداء، حيث أن معظم

¹¹موسى اللوزي (1990)، التطور التنظيمي، الطبعة غير مدونة، دار وائل، عمان، ص 287.

المنظمات تخصص له ميزانية معتبرة، ويعرف التدريب بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم¹²

3- أهمية التدريب:

تكمن أهمية التدريب في مايلي:

◆ أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة.

للتدريب أهمية كبيرة في المنظمة حيث تتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

- زيادة الإنتاج و الأداء التنظيمي؛
- تطوير الأساليب القيادية وإتخاذ القرارات الصائبة؛
- خلق مناخ مناسب يساعد على زيادة نسبة الإتصال بين العاملين؛
- يساعد التدريب في انفتاح المنظمة على العالم الخارجي.

◆ أهمية التدريب بالنسبة للعاملين

يحقق التدريب للعاملين مايلي:

- تطوير وتحسين قدراتهم الفكرية والفنية؛
- التحكم في التكنولوجيا الحديثة؛
- يعمق الإحساس بالرضي الوظيفي؛
- تخفيض حجم الحوادث المهنية وإصابات العمل؛
- تنمية الوعي بأهمية التجديد و الإبتكار للعاملين مع المتغيرات و التحولات المتعددة في جميع ميادين الحياة العصرية.¹³

◆ أهمية التدريب بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية

حيث تتمثل هذه الأهمية فيما يلي:¹⁴

- تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة؛
- توثيق العلاقة بين الإدارة و العمال سواء على مستوى الوظائف أو على مستوى الوحدات التنظيمية؛

¹² صلاح الدين عبد الباقي، (2006) الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة غير مدونة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الجزائر ص 88.

¹³ عبد الله حسين جوهر، (2011) مرجع سبق ذكره ،ص 99.

¹⁴ حسن أحمد الطعاني، (2007) التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى ، دار النشر غير مدونة، الأردن، ص ص 31 31.

- تطوير إمكانيات الأفراد للتعامل مع التغيرات الحاصلة و التكيف معها؛ -تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد العاملين.

◆ تقييم الأداء:

سننترق إلى مفهوم و الغرض من تقييم الأداء ،باختصار شديد حيث تم تحديد فصل كامل حول تقييم الأداء.¹⁵

"يشير تقييم الأداء إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية وفقا لخطوات محددة"¹⁶

- أما الهدف من تقييم أداء الفرد قد حددناه في النقاط التالية:
- معرفة الفوارق المعرفية و التنظيمية بين العمال؛
 - تسهل عملية المقارنة بين العمل المنجز بالعمال المتوقع؛
 - معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب؛
 - المساعد في تقييم العلاوات ومنح المسؤوليات؛
 - تنمية قدرات ومهارات الفرد.

المطلب الثالث: تخطيط الموارد البشرية

تميل المؤسسات المعاصرة إلى الإهتمام أكثر بشؤون الأفراد العاملين بها، إعتقادا منها أن الأفراد يملكون طاقات وقدرات لا تملكها الموارد الأخرى، وتميز المؤسسات فيما بينها، و ذلك بفضل إستعمال سياسات وتقنيات تسيير الموارد البشرية و البرامج العلمية المختلفة التي تخدم المؤسسة والفرد وتوفير الظروف الملائمة.

حيث يعتمد المديرون في تحديد إحتياجاتهم من الموارد البشرية المستقبلية كما ونوعا على إستراتيجية المنظمة، فلا بد من التوافق والإنسجام بين الإستراتيجية المحددة والموارد البشرية المطلوبة، لأن عملية التخطيط هي عبارة عن موازنة بين الحاجة للموارد البشرية و العرض المتوفر منها، ومحاولة معالجة الفائض وسد العجز وفق سياسات معينة.

1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

"التخطيط هو التنبؤ بما سينطوي عليه المستقبل في إطار معين، ويتضمن الإجابة عن التساؤلات ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ متى ومن يعمل؟ ولذا فإن التخطيط للموارد البشرية

¹⁵ محمد جمال الكافي (2007) الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الطبعة غير مدونة ، دار الثقافة للنشر، مصر ص ص 159

.160

¹⁶ معين أمين السيد (2010) مرجع سبق ذكره، ص 301.

يتضمن تحديد الإحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكم و النوع وعلى المستوى التفصيلي لتخطيط القوى البشرية¹⁷

"يقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية" إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجات للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية¹⁸

أي أن التخطيط هو تحديد الإحتياجات المراد إستثمارها في مجالات الأداء الوظيفي للمنظمة مستقبلاً، وبما يحقق الأهداف المراد إنجازها لكلا الطرفين و توفير بيانات دقيقة وواضحة بالموقف الراهن للمنظمة من حيث عدد العاملين لديها والمؤهلات العلمية والمهارات المتاحة، إضافة لمعلومات تتعلق بالجنس والسن والحالة الأسرية و التعليمية وغيرها من المعلومات التي تشكل قاعدة بيانات شاملة للأفراد العاملين في المنظمة، كما يساهم التخطيط في تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة، وهذا يؤدي إلى إستثمار الطاقات البشرية بشكل جيد وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في الوظائف الأخرى، لاسيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية؛

يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الإدارة المركزية كالإختيار والتدريب والتحفيز ومعرفة نقاط القوة و الضعف في الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة والحصول على أحسن الكفاءات البشرية.¹⁹

2- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية هو أحد أهم العناصر الرئيسية في المنظمة، حيث يشير هذا المفهوم إلى العمليات التي تضمن المنظمة من خلالها الحصول على العدد و النوعية المناسبة من الأفراد وفي الأماكن المناسبة والأوقات السليمة و الصحيحة، ومنه فإن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يرتبط مباشرة بالإستراتيجية العامة للمنظمة لتأمين وتوفير الأفراد اللازمين لتنفيذ هذه الإستراتيجية، والشكل الموالي يوضح لنا العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي للمنظمة والتخطيط للموارد البشرية²⁰ :

¹⁷ خضيرة كاضم حمودة/ ياسين كاسب الخرشة (2015) مرجع سبق ذكره، ص 39.

¹⁸ سهيلة محمد عباس (2006) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر عمان، ص 56.

¹⁹ محمد الصيرفي (2007) السلوك الإداري، الطبعة غير مدونة ، دار الوفاء لدنيا الطباعة، مصر ص 90.

²⁰ سهيلة محمد عباس (2006) مرجع سبق ذكره، ص 58.

الجدول رقم(1-1): التخطيط الإستراتيجي وخطة الموارد البشرية

خطة الموارد البشرية	الخطة الإستراتيجية
تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل نشاط	تحديد طبيعة النشاطات
تحديد المهارات و القابليات البشرية اللازمة لمواجهة عوامل السوق الخارجية	تحديد عوامل السوق الخارجية (اقتصادية، إجتماعية، تكنولوجية) المؤثرة على نشاطات المنظمة
تحديد خصائص ومواصفات الأفراد الحاليين وضمان مساهمتهم في تنفيذ الإستراتيجية	تحديد الموارد الداخلية الحالية المناسبة لنجاح الإستراتيجية
تحديد النقص في الموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المنظمة	تحديد النقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة
تحديد أي تغيرات في الزيادة أو الإستغناء عن الموارد البشرية	تحديد أية تغيرات في البيئة

المصدر: سهيلة محمد عباس (2006) مرجع سبق ذكره، ص 58.

نلاحظ في الجدول أن هناك تكامل في تنفيذ الخطتين، حيث يتم مناقشة الخطة الإستراتيجية بين كل من الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، أما الثانية فهي قيام إدارة الموارد البشرية بإعداد خطة وتشمل مايلي:²¹

- عدد ونوع الأفراد الذين سوف تحتاجهم المنظمة للفترة القادمة؛
- تحديد الأفراد المتوفرين فعلا من الذين تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة؛
- وضع خطة لسد الفجوة ما بين العدد والنوع المطلوب والفعلي.

3- أهداف وأهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

التخطيط لإستراتيجي هو أحد الركائز الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمة في المستقبل أي على المدى البعيد من أجل بقائها في السوق و الحفاظ على مركزها التنافسي

◆ أهداف التخطيط الإستراتيجي:

- التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية بالمنظمة بشكل تفصيلي، مما يساعد على معرفة الوضع الحالي لقوة الفرد العامل في المنظمة؛

²¹ راهد محمد دبيري (2005) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، ص 54.

- الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات تخطيط الموارد البشرية وتحد من الإستخدام الفعال لقوة العامل، والسعي لتحليلها لتفادي مثل هكذا مشكلات في المستقبل؛
- تقديم المقترحات والحلول العملية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية، والإستمرار في إبتكار طرق حديثة وأساليب تساهم في تنمية أداء الموارد البشرية؛
- العمل على تطوير الموارد البشرية والسعي لرفع كفاءتها الإنتاجية مع العمل على ضمان الإستقرار النفسي والإجتماعي والصحي لهذه الموارد؛
- وضع السياسات البرامج المتعلقة بالإختيار و التعيين، وتنمية الموارد البشرية المتاحة لمواكبة عمليات التخطيط من أجل الوصول لتحقيق أهداف المنظمة.²²

♦ أهمية تخطيط الموارد البشرية: تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في مايلي²³:

- تنمية وتطوير سياسة الموارد البشرية؛
- المساهمة في تحديد أهداف وخطط المنظمة؛
- ملائمة الهيكل التنظيمي مع الهيكل الوظيفي في المنظمة؛
- تحديد الإستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة؛
- الحصول على طلبات المنظمة من العمالة؛
- مواجهة العجز في العمالة؛
- التوزيع المناسب للعاملين في أماكن العمل.

4- المشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية

- تعددت المشكلات التي تواجه عملية التخطيط للموارد البشرية وتباينت من منظمة لأخرى، من أهم تلك المشكلات نجد:
- عدم توفر البيانات الكاملة اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية، وإتسامها بعدم الدقة والحدثة اللازمة لإجراء التحاليل لعملية التخطيط؛
- ضعف العمالة القائمة على عملية التخطيط، بالإضافة إلى وجود نقص في الكفاءة المختصة في عملية التخطيط للموارد البشرية؛

²² سهيلة إدريس (2006) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر الأردن، ص 127.
²³ مصطفى نجيب شاويش (2005) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر، الأردن، ص 79.

- تعدد العوامل المؤثرة على عملية تخطيط الموارد البشرية وتشابكها، سواء كانت هذه العوامل داخلية مرتبطة بالإنتاجية ومدى كفاءة العمال أو خارجية المرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة أو البيئة المحيطة؛
- صعوبة التنسيق والتكامل في الكثير من الأحيان بين تخطيط الموارد البشرية وبين الأنشطة الأخرى الضرورية؛
- إختلال الهيكل الوظيفي الحالي للمنظمة، وذلك بوجود فائض في بعض الوظائف، في حين يوجد عجز في بعض الوظائف الأخرى؛
- صعوبة التوفيق بين الأساليب الوصفية و الكمية عند التخطيط للموارد البشرية، حيث تتطلب عملية التخطيط الإستعانة بكل من الجانبين وإختيار الأسلوب المناسب من حيث الوقت والتكلفة والدقة.²⁴

المبحث الثاني: نظام الحوافز

يعتبر العنصر البشري هو المحرك الأساسي و العنصر الفاعل من بين عناصر الإنتاج لأنه مصدر الطاقات اللامحدودة، فقد إهتم علماء الإقتصاد والإدارة بدراسة حاجات ورغبات الفرد و مدى الرضي الوظيفي الذي يوجه سلوكه نحوى تحقيق أهداف المؤسسة ،والرفع من مستوى أداءه بما يضمن تحسين أداء المنظمة، ولتحقيق هذه الأهداف لابد من إيجاد محرك يساعد على تحرير طاقات العامل، ومما لاشك فيه أن الحوافز أهم محرك لهذه الطاقات و الدافع الأساسي للتغير في المؤسسة، ولا يتحقق ذلك إلا إذا كانت هذه الحوافز مبنية على نظام عادل مستمد من دراسة وتقييم لأداء العامل، ومن خلال هذا المبحث سنتحدث عن نظريات الحوافز.

المطلب الأول: نظريات الحوافز

لقد ظهرت مجموعة من النظريات و الإتجاهات التي تناولت موضوع الحوافز، ومن أهم هذه النظريات نجد:

1- النظرية الكلاسيكية:

يعد فريدريك تايلور Frederick Taylor من الأوائل الذين تطرقوا إلى موضوع الحوافز، حيث أثبت أنه يمكن زيادة حجم الإنتاج و التحكم فيه من خلال نظام الأجور، أي أن الحوافز المادية هي الأساس لتحفيز الأفراد و كل زيادة في الإنتاج يصاحبها زيادة في الأجر لذلك وضعت معايير للإنتاج وزيادة الأجر في كل وحدة منتجة، حيث وجهت لهذه النظرية

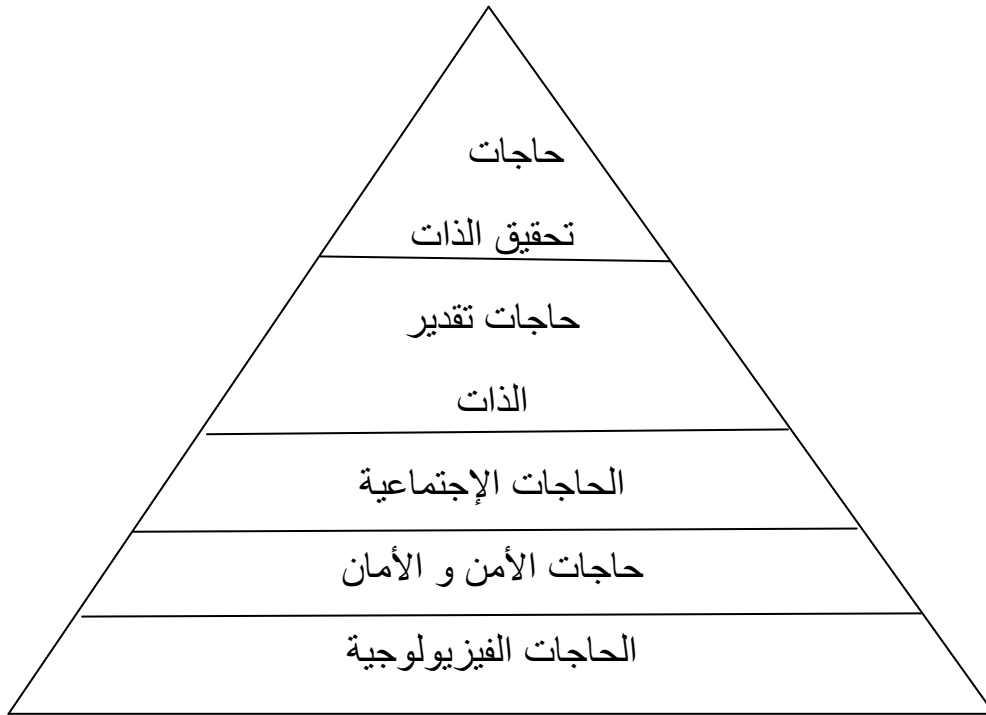
²⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2007) الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، ص 24.

عدة إنتقادات لأن تايلور سوى بين الأفراد و الآلة، كما إعتبر أن الأفراد لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال.²⁵

2- نظرية الحاجات الإنسانية

تحسب هذه النظرية لأبراهام ماسلو Abraham Maslow وتسمى كذلك نظرية سلم الحاجات الإنسانية، حيث يعتقد ماسلو أن حاجات الفرد تتشكل من خمسة حاجات مرتبة حسب الأولوية، كما هي مرتبة في الشكل الآتي.²⁶

الشكل رقم(1-2): هرم تعدد الحاجات لماسلو



المصدر: بن سايح محمد (2016/2015) "دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستير أكاديمي تخصص علوم التسيير، جامعة مستغانم، ص 24

يرى ماسلو أن عدم إشباع هذه الحاجات ينعكس على إنتاجية الفرد و رغبته في العمل، كما يرى أن إشباعها يؤدي إلى بروز حاجات جديدة للفرد ، لا بد من إشباعها لدفعه للعمل بجد

²⁵ مدحت محمد أبو الناصر(2007) إدارة وتنمية الموارد البشرية –الإتجاهات المعاصرة- الطبعة غير مدونة ، مجموعة النيل العربية، مصر ، ص 342.

²⁶ بن سايح محمد (2016 / 2015) دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستير أكاديمي، قسم علوم التسيير، جامعة مستغانم ص 24.

وإستمرارية، وإن تحديد هذه الحاجات من مسؤوليات المسير في المؤسسة، و الذي يجب عليه أن يتفهم دوافع ورغبات وحاجات مرؤوسيه لتحسين نسبة المردودية في المؤسسة؛
لقد تعرضت هذه النظرية كذلك على إنتقادات عديدة في أوساط علم النفس، حيث حث المنتقدين على أن:

المسير لا يمكنه إكتشاف الحاجات الكامنة في مرؤوسيه كي يتمكن من تحفيزهم، حسب ماسلو يجب تلبية حاجات مختلفة المستويات بالتدرج و إنتظام من أدنى حاجة إلى أعلى حاجة، ولكن الواقع أثبت أن الحاجات تعتمد على بعضها البعض و تتداخل فيما بينها، بالإضافة إلى إشباع حاجة معينة لا يجعلها تختفي بالكامل، والفرد يمكنه الإنتقال إلى مستوى أعلا دون المرور بالمستوى الذي يسبقه .

سوف نتطرق إلى شرح هذه الحاجات حسب وجهة نظر ماسلو:

أ- الحاجات الفيزيولوجية (المادية):

أي الحاجات الأساسية للفرد التي تقوم بدور فعال في دفع وتحفيز العامل، وهي الحاجات الذات علاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفيزيولوجي كالماء والهواء والأكل، وتعمل هذه الحاجات إلى حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء والمقاومة والإستمرارية في حياته، فحاجة الفرد للأكل والشرب أقوى من حاجاته الأخرى حتى يتم إشباعها بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الظهور.²⁷

ب- حاجات الأمن و الأمان:

تعبر هذه المرحلة إلى حاجة الفرد لبيئة عمل مستقرة و آمنة وحررة من التهديدات، خاصة في مكان العمل لا بد من وجود قوانين تنص على الحماية لكي يشعر الفرد العامل براحة و الإطمئنان وبذلك يقدم كل ما يملكه من أجل المؤسسة.

ج- الحاجات الإجتماعية:

أي الحاجات المؤثرة في السلوك الإنساني كرغبة الفرد في والجود مع الآخرين ورغبته في علاقات يحيطها الود والصدقة كما تمتد هذه الحاجات إلى محاولة كسب الفرد لمزيد من المكانة الإجتماعية من خلال المركز الوظيفي أو النفوذ داخل الجماعات المنتمي إليها.

²⁷ راهد محمد ديري (2005) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، الأردن، ص 302.

د- حاجات تقدير الذات:

تتمثل الحاجة إلى التقدير في رغبة الفرد بالشعور بالأهمية والمكانة البارزة في السلم التنظيمي أو بين الأفراد و بقدرته على تحمل المسؤولية والتنفيذ والإنجاز بالإضافة إلى تنمية الذات وإكتساب المهارات.

هـ- الحاجة إلى تحقيق الذات:

تظهر هذه الحاجة عندما يتم إشباع باقي الحاجات الأولية، وتعتبر هذه الحاجة على رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزاً عن غيره من الأفراد وهذا ما يسمى بالرفاهية.²⁸

حيث قام "Alfrid" بإقتراح تعديل على نظرية "Maslow" في محاولة لتبسيطها و الرد على المنتقدين حول نقصها للتحقيق والصحة وهذا في ثلاثة حاجات.²⁹

- حاجات البقاء: الحاجات للسعادة المادية؛

- حاجات الإنتماء: الحاجات لعلاقات مرضية مع الآخرين؛

- حاجات النمو و التطور: الحاجة لتطور القدرات الإنسانية والرغبة في التطور. الشخصي وزيادة الكفاءة، كما هو موضح في الشكل الآتي

الشكل رقم (3-1): سلم الحاجات عند "Alfrid"



المصدر: هيثم العاني (2007) الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى، كنوز المعرفة، عمان، ص 62.

²⁸ نور الدين حروش (2011) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، الجزائر، دار الأمة ، ص 123.
²⁹ هيثم العاني (2007) مرجع سبق ذكره ، ص ص: 19 ، 20.

3- نظرية العلاقات الإنسانية إلتون مايو Elton Mayo:

تحت هذه النظرية على أهمية الأفراد مهما كان مستواهم أو سلوكهم أو تصرفاتهم و رغبتهم من أجل إنشاء جو من التفاهم المتبادل و التعاون المشترك، وركزت هذه النظرية على جانب إحترام العلاقات الإنسانية و تشيد بالبيئة العادية و الإيجابية التي توفرها الإدارة و التي من شأنها أن تحرك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث ركزت هذه النظرية على العامل الإنساني للتنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وإنشاء جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد و التعاون المستمر في سبيل الحصول على أفضل النتائج كما لحت هذه النظرية على ضرورة التعرف على أساليب السلوك الإنساني في التنظيم وأنماط العلاقات بين الأفراد على إختلاف مستوياتهم و تأثير تلك العلاقات على الإنتاجية و السعي لتحقيق أهداف الأفراد الإقتصادية و الإجتماعية و النفسية، حيث أن تحقيق هذه الأهداف يعتمد بشكل كبير على طبيعة العلاقات القائمة بين الأفراد و المؤسسة.

4- نظرية العاملين لهرزبورغ " Herzberg ":

قدم هذه النظرية العالم "فريدريك هرزبورغ" كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته أو جهده لأداء الأعمال التي يكلف بها، تركزت هذه النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية؛³⁰

وتسمى هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بأن العوامل هي نوعين من حيث أثرها على الدافعية:

أ- **العوامل المحفزة:** أي التي تدفع الفرد للعمل والأداء المتميز فهي تشمل:

- فرص الإنجاز، أي أن يشعر الفرد بنجاحه في إنجاز شيء مهم؛

- الإعتراف بالجهود المحققة؛

- المسؤولية التي ترافق العمل؛

- فرص التقدم التي يوفرها العمل والإنجاز.

ب- **العوامل الصحية:** أي العوامل التي تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر وتشمل:

- الراتب؛

³⁰ مدحت محمد أبو النص (2012) الإدارة بالحوافز، الطبعة غير مدونة، المجموعة النيل العربية، مصر، ص 105

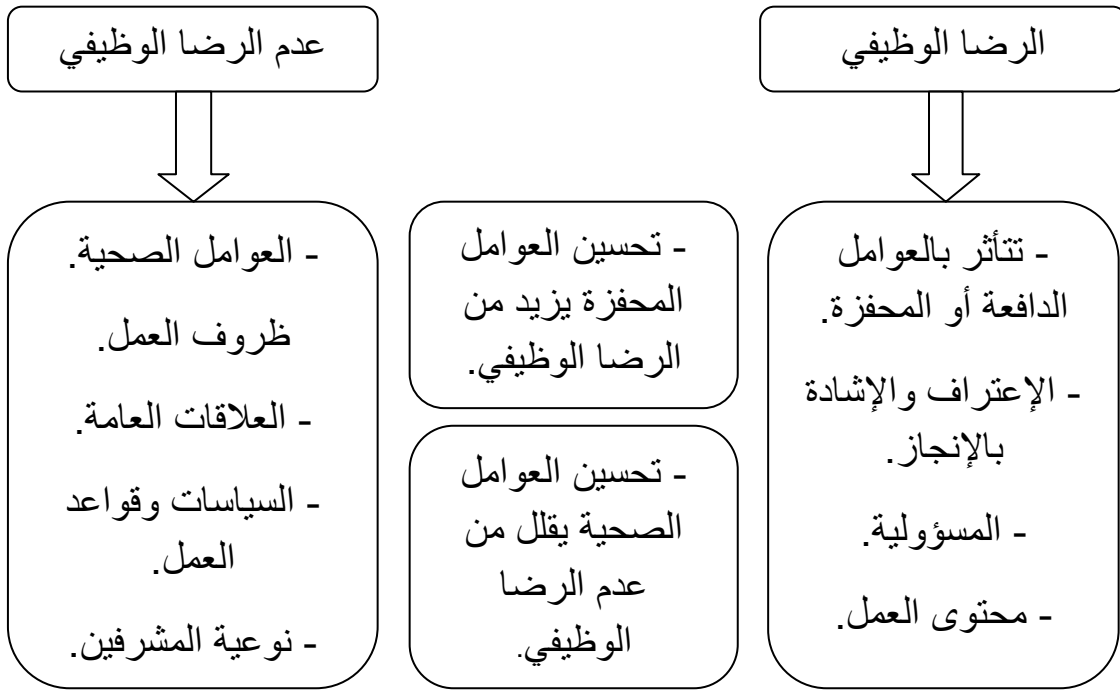
- سياسات المنظمة وأساليبها الإدارية؛

- أسلوب الإشراف الفني،

- الظروف المادية للعمل.

يمكن أن نوضح هذه النظرية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-4): مبادئ نظرية هرزبورغ "Herzberg"



المصدر: صالح مهدي محسن العامري وآخرون (2007) تنمية الموارد البشرية، الطبعة غير مدونة، دار الفجر، مصر، ص 464

5- نظرية الحاجة للإنجاز: تعد هذه النظرية حديثة نسبياً حيث تركز على الحاجة للإنجاز وتتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتياً وكأنما يندفعون طبيعياً للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم، فهناك أدلة كثيرة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى إمتلاكهم لدوافع ذاتية لإنجاز الأداء العالي والتميز والناجح في تحقيق الأهداف المطلوبة، المنظمة بحاجة أن تستفيد من هذه السمة فتستقطب أو تعين من يملكون المستوى الذي يناسبها، من خصائص هؤلاء الأشخاص نذكر:³¹

- يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في تحمل المشكلات؛

- يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة؛

³¹ براء رجب تركي (2015) نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، الطبعة الأولى، دار الراية، الأردن، ص ص 40 . 41

- يحتاجون تغذية مرتدة مستمرة ودقيقة.

المطلب الثاني: مفهوم التحفيز وأنواعه

تعد الحوافز من الضروريات بالنسبة للعملاء و المديرين و المؤسسة، حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة على مدى فعالية وحماس أفرادها ولا يكون هذا إلا عن طريق التحفيز.

1- تعريف التحفيز:

تختلف وجهات النظر حول تعريف التحفيز، لكن كل المفاهيم تصب في محور واحد، يعرف التحفيز على أنه مجموعة الإجراءات التي تتخذها المنظمة لتشجيع موظفيها على تقديم أفضل ما لديهم و رفع معنوياتهم و المحافظة عليهم وتعزيز الولاء الوظيفي لديهم، ويندرج في هذا الإطار والتقدير الشخصي والحوافز المعينة و المكفئات وإدماج الموظفين في الخطط الإستراتيجية و المسائل المهمة التي تخص المنظمة.³²

كما يعرف التحفيز أنه بمثابة المقابل للأداء المتميز، وأن الأجر قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة و قيمة المنصب، كما أن الحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات البشر، وتشعره بأنه إنسان له مكانة مقدرة في عمله.³³

وتعرف الحوافز كذلك بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافأة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة قادرة على قياس أداء العاملين بحيث يكون الحافز على قدرة الكفاءة في الأداء.³⁴

2- أنواع الحوافز

يعبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الوحيد لدى البعض وفي بعض الحالات، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفرة في العمل أو التكاليف، و يمكن أن تمنح الحوافز على الجهود أو الأقدمية أو المهارة، الشكل الموالي يوضح ما سنتطرق إليه في ذكر أنواع الحوافز.³⁵

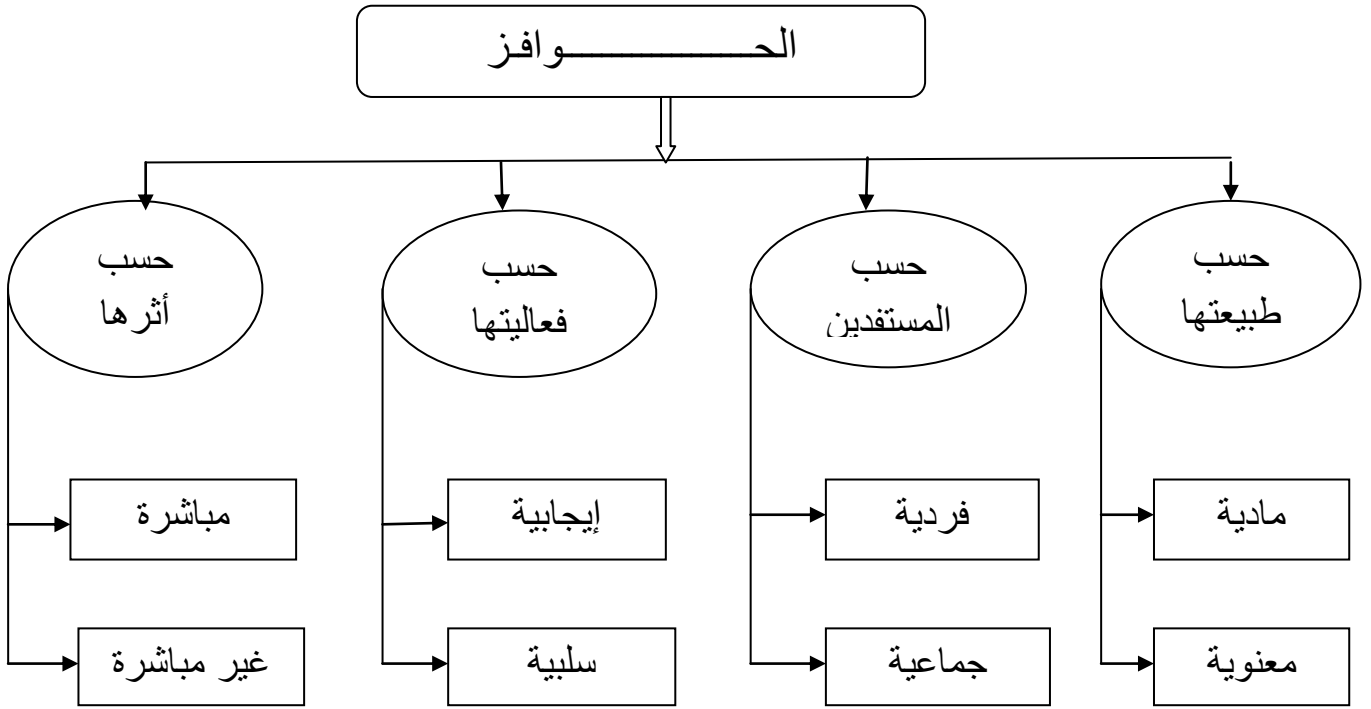
³² رولانايف المعاينة / صالح سليم الحموري (2013) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن، ص 130.

³³ هيثم العاني الطبعة الأولى (2007) مرجع سبق ذكره، ص 15.

³⁴ أحمد ماهر (2009) إدارى الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار العربية للنشر، مصر، ص 248.

³⁵ بن حديدة صارة، (2015 / 2016) "فعالية أساليب التحفيز في إستقرار الموارد البشرية" مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستير أكاديمي، كلية العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، ص 43، بتصرف .

الشكل رقم (1-5): أنواع الحوافز



المصدر: بن حديدة صارة (2016/2015) فعالية أساليب التحفيز في إستقرار الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستير أكاديمي، كلية العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، ص 43 بتصرف.

1-2 الحوافز من حيث طبيعتها: وتنقسم إلى نوعين:

1-1-2 الحوافز المادية: هي كل شيء يدفع للعاملين سواء كان عيني أو نقدي من أجل العمل على زيادة حجم الإنتاج، حيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح و التأمين الوظيفي و الإجتماعي كلها حوافز مادية، من بين الحوافز المادية نذكر.³⁶

أ- الأجر: يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية وفي مقدمة إحتياجات التي ينبغي تحقيقها من وراء عمله، ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل نتيجة لمجموعة من العوامل.

- طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته وأهميته؛
- تفاعل قوى العرض و الطلب من القوى العاملة؛
- أقدمية العامل؛
- مستوى الأداء الفردي للعامل؛
- القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور.

الجدول التالي يوضح العوامل المؤثرة على الأجر³⁷.

³⁶ فيصل حسونة (2008) إدارة الموارد البشرية، الطبعة غير مدونة، دار أسامة، الأردن، ص ص 85 86.

الجدول رقم(1-2): العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة على الأجر

التأثير	العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
1	القوانين و التشريعات	أهداف المنظمة
2	المنافسون	إستراتيجية المنظمة
3	العرض و الطلب	إستراتيجيات الموارد البشرية
4	النقابات	دورة حياة المنظمة
5	ثقافة المجتمع	تصميم الوظائف
6	محيط العمل	إحتياجات العاملين

المصدر: عبد الله حمد محمد الجساسي (2010) دراسة بعنوان أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين الأداء، الأكاديمية البريطانية العربية للتعليم العالي، عمان، ص 42

ويمكن أن نبين أثر الزيادات في الأجر من حيث فعاليتها في زيادة الإنتاج كمايلي:

أ- **العلاوات الدورية:** تمنح هذه العلاوات في مواعيد محددة سابقا، فهي غير مرتبطة بالإنتاج أو الجهد المبذول بطريقة مباشرة، و العلاوة التي قد يراها العامل بين تلك الزيادة في الأجر وبين مجهادات العمل، أي أن هذه الزيادات قد تكون نتيجة جهد إضافي أو على أساس آخر ليست لها علاقة بالكفاءة الإنتاجية، ومن ناحية أخرى فإن تقدير الرئيس للمروسين هو أساس العلاوات الدورية في أغلب الأحيان قد تنقصه الموضوعية و الحياد لأن هذه العلاوات لا تتصل بالإنتاج هذا ما يؤدي إلى فقدان فاعليتها فينقلب تأثيرها من الإيجابي إلى السلبي في حالة إرتباطها بعوامل غير موضوعية.

ب- **الزيادات العامة في الأجور:** هي تلك الزيادات التي تضاف لجميع العمال في نفس الوقت، ليس لها علاقة بحجم الإنتاج ولا بجودة العمل الذي يقوم به الفرد.

ج- **الزيادات في الأجور مقابل الزيادات في نفقات المعيشة:** تعتبر هذه الزيادات كذلك ذات تأثير سلبي لا تختلف عن النوع السابق بسبب عدم وجود إرتباط واضح بين هذه الزيادات و كمية الإنتاج أو جودة المنتجات.

يمثل موضوع إشتراك العمال في الأرباح المحققة صورة من صور الحوافز المالية ، ويختلف نظام المشاركة في الأرباح عن الأنواع السابقة من الزيادات في الأجور لأنها تعكس مساهمة الفرد في زيادة الإنتاج، حيث يتوقف حصولهم على الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض التكاليف، وعلى الرغم من ذلك فإن المشاركة في الأرباح لا تؤثر كثيرا على الإنتاجية لأنها تدفع مرة واحدة في السنة، و بالتالي يفقد العمل الصلة بينها و بين

³⁷ عبد الله حمد محمد الجساسي (2010) دراسة بعنوان أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين الأداء- الأكاديمية البريطانية العربية للتعليم العالي عمان ص 42 .

إنتاجه ويمكن القضاء على هذه العيوب بتوضيح العلاقة بين المشاركة في الأرباح و الإنتاجية بتوزيع الأرباح على العمال على قدر معين كوسيلة تشجيع للعامل.

د- ساعات العمل: ينعكس تأثير ساعات العمل على الإنتاجية من خلال درجة الإجهاد العضلي و النفسي الذي يعانيه العامل، فكلما زادت ساعات العمل زاد الأجر بالضعف.

هـ- الخدمات الإجتماعية: تختلف الخدمات الإجتماعية من حيث النوع و المستوى لكنها تشترك جميعا في كونها تتصف بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية للفرد، مما يؤدي إلى تحفيزهم أكثر من أجل رفع كفاءتهم الإنتاجية، وتختلف أنواع الخدمات باختلاف المشاريع و هي تشمل كل من:

- **خدمات غذائية:** و تتمثل في تقديم وجبات غذائية صحية ملائمة مع الجهد الذي يبذله العامل في المؤسسة؛

- **خدمات الإسكان:** أي تقديم السكن للعامل و أسرته خاصة إذا كان هذا العامل لا يقطن بعيدا عن المؤسسة أو أجنبي، ذلك لإعطاء لراحة نفسية للعامل؛

- **الخدمات الصحية:** تمكين العامل من الحصول على العلاج الطبي ملائم وظروف العمل، وهذا يعتبر شرط أساسي؛

- **خدمات النقل:** توفير الوسائل لنقل العمال من أماكن العمل إلى مقر سكنهم لتفادي التأخيرات الغير مبررة التي تضر بالعامل والمؤسسة في آن واحد؛³⁸

2-1-2 الحوافز المعنوية: يوجد إتجاه عام كبير يشير إلى أن البواعث المالية النقدية أو نظام الأجور لا يعتبر إلا عاملا و حدا ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تحفز العامل، إن العمال لا يهتمون بزيادة الأجور بالدرجة الأولى بل يفضلون عليه نواحي تتمثل بالإطمئنان على المستقبل في الإنتماء إلى الجماعة، وبناء على التجارب و الدراسات أخذ المسؤولين على عاتقهم البحث عن الحوافز الأخرى تثير قدرات العامل ، وهي الحوافز المعنوية التي تتمثل في المدح و التشجيع ووضع أسماء المجددين في لوحات الشرف ، و إعطائهم الأوسمة و المكافئات، من بين الحوافز المادية نذكر :

- **المدح والتأييب:** حيث يقدم المدح والثناء على الأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة بكفاءة، و العكس في حالة الإخلال بالعمل؛³⁹

- **المكافئات:** يقول (Paton) في كتابه (الناس و النقود و الدوافع) أن أنظمة المكافئات ضرورية لجذب و دفع الأفراد ذوي الخصائص الضرورية للنجاح، أما (Outis) في بحثه

³⁸ بن حديدة صارة (2016) مرجع سبق ذكره، ص 46.

³⁹ هيثم العاني (2008) مرجع سبق ذكره ص ص 29 30.

عن الأهمية النسبية للمرتبات داخل الشركة، فيرى أن المكافئات هي كوسيلة إرضاء بعض الحاجات الإنسانية الأساسية، من بين نجد: ⁴⁰

- إتاحة الفرصة للإنتقال من قسم لآخر؛
- إتاحة الفرصة للترقية؛
- تقديم جميع الخدمات ؛
- ضمان الإستمرارية.
- **المشاركة في إتخاذ القرار:** أخذ رأي العمل أو مشاركته في إتخاذ القرارات يعتبر من أهم الحوافز المعنوية وتعني مشاركة الأفراد فكرا وعملا في عملية وضع الأهداف و أخذ القرارات، حتى لا يشعر العامل بإهانة أو سوء التقدير.
- **التدريب:** إن ضمان البقاء و الإستمرار وزيادة حجم النمو و التطور و تحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية للمؤسسة بما يتلائم و التغيرات الحاصلة مرتبط بوضع إستراتيجية للتدريب و التوجيه تصب في صالح العمال.
- **الضمان الوظيفي:** هذه الرغبة تنصدر إحتياجات الأفراد في الكثير من المنظمات و تنبع من الإحساس العام للفرد بضرورة قدر مناسب من الإستقرار و الثبات في العمل الذي يقوم به ، ويتخذ هذا الضمان الوظيفي عدة صور تتمثل في مايلي:
- التأمين ضد الفصل التعسفي؛
- التأمين ضد البطالة؛
- التأمين ضد حوادث العمل؛
- التعويضات المناسبة عند إنهاء الخدمة.
- **المنافسة:** المقصود بالمنافسة هنا وضع الأفراد موضع التحدي مع بعضهم البعض من أجل إنجاز و تحقيق أهداف جماعية تصب في صالح المنظمة .
- **تلبية الحاجات الإجتماعية:** يزداد الأفراد عطاء عند تحفيزهم في جوانب من حياتهم الشخصية و العمل على تلبية الحاجات الإجتماعية.
- **فرص الترقية:** هناك العديد من المؤسسات لا تعتمد إستراتيجية واضحة المعالم فيما يخص نظام الترقية ضمن السلم الوظيفي، الذي يعتبر دافع و محفز للأفراد في المنظمة .

⁴⁰ هيثم العاني، (2008) مرجع سبق ذكره ، بتصرف ص 31.

2-2 الحوافز من حيث المستفيدين منها: وتنقسم إلى نوعين من الحوافز، حوافز فردية و أخرى جماعية.

1-2-2 الحوافز الفردية: تقوم أنظمة الحوافز الفردية على أساس دفع بالأداء الفردي، و يمكن الإعتماد على الحوافز الفردية حيثما تتسم الأهداف بالوضوح ويمكن تحديدها بدقة و قياسها بشكل سليم، حيث يمكن للفرد العامل بأداء وظيفته بشكل عادي و بمفرده، إن أكثر الحوافز الفردية شيوعا هي خطط الدفع بالقطعة و خطط الوقت المتوفرة و كذلك العمولات.

أ- خطط الدفع بالقطعة: و ذلك عن طريق إستلام الفرد العامل حد أدنى من الأجر و الراتب و فق الإنتاج القياسي الأداء و المحدد مسبقا و فق معدلات طبيعية، أما إذا فاق الإنتاج المستوى القياسي للإنجاز فإن العامل يستحق وفقا لذلك أجرا إضافيا، بموجب عدد أو كمية الوحدات المنتجة، أما أجر القطعة فيعطي له بموجب عدد أو كمية الوحدات الإضافية المنجزة من قبله، و من أكثر خطط الأجر بالقطعة إستخداما نجد:

- **خطة تايلر:** لقد قام فريدريك تايلر بتطوير خطة الدفع للفرد العامل بموجب دراسته للوقت و الحركة، وقد حدد فيها مستوى الأجر المرتفع للعامل الذي ينجز الأداء في الوقت القياسي، وأجر منخفض للعامل الذي ينجز العمل بأعلى من الوقت القياسي للإنجاز، وقد راعى تايلر جودة الإنتاج المحقق بحيث أن العامل الذي ينتج بالجودة و النوعية المطلوبة يدفع له أجر مرتفع من نظيره ذو الجودة المتدنية.⁴¹

- **خطة جانت:** لقد ساهم جانت بتطوير خطة الدفع للعاملين وفق القطعة متجاوزا بذلك الجوانب السلبية التي رافقت خطة فريدريك تايلر في تحصيل الأجر، حيث راعى ظروف العمل البيئية التي تأثر على الإنتاجية، لذا قام جانت بوضع أجر مضمون يدفع للعامل حتى وإن لم يستطيع إنجاز العمل في الوقت القياسي، وقد تميزت خطة جانت بالبساطة و الوضوح و العدالة و السهولة، غير أنها تستدعي الدقة و الموضوعية في حساب الأوقات القياسية في إنجاز الأداء و المهام المطلوب حتى تستكمل صورة العدالة المرجوة منها.

- **خطة الوقت المتوفر:** إن أسلوب خطة الوقت المتوفر تعتمد على تحديد حد أدنى للأجر يدفع للعامل في الوقت المحدد للإنجاز، أما إذا تم للإنجاز للمهام بأقل من الوقت القياسي المحدد فإن الفرد العامل يحصل على مكافئة تعادل نسبة الوقت المتوفر للإنجاز، و من الأساليب الشائعة في هذا المجال مايلي:

- **خطة هالسي:** ويتم بموجبها دفع أجر مضمون لساعات العمل المنجز، إضافة لنسبة مئوية من الوقت المعياري للإنجاز، فلو كان الوقت المعياري لإنجاز كمية معينة خلال ساعة واحدة و قد قام الفرد بإنجاز العملية خلال 40 دقيقة فإنه سيتقاضى أجر وفق معدل

⁴¹ راوية حسين (2002) السلوك التنظيمي المعاصر، الطبعة غير مدونة، الدار للطبع والنشر، مصر، ص 115.

الأجر للساعة ويستحق بالإضافة لذلك نسبة ثابت من قيمة 20 دقيقة تم توفيرها أثناء إنجاز العمل.

- **خطة روان:** حيث تختلف خطة روان عن خطة هالسي في أنها لا تستخدم نسبة ثابتة من الوقت المتوفر، لكنها تطبق بنسب متفاوتة وفقاً للوقت المتوفر في الإنجاز.

ج- خطط على أساس العمولات: إن الخطط التي سبق ذكرها غالباً ما يتم تطبيقها على العاملين في الحقول و الأنشطة الإنتاجية، لكن أسلوب العملات غالباً ما يتم استخدامه في النشاطات التسويقية والبيعية، كمندوبي البيع و مندوبي التأمين و غيرها من الأنشطة الأخرى، وعلى الرغم من تنوع هذه الخطط إلا أن جميعها يعتمد على حجم المبيعات .

- وتتميز خطط الحوافز على أساس العمولة، بأنها ترتبط مباشرة بين الأداء و المكافآت، بحيث أن رجل البيع يدرك تماماً إذا لم يحقق مستوى معين من المبيعات فإنه لا يحصل على عمولته، وبرغم من مزايا ربط الحوافز بالأداء وفق هذه الطريقة، لكن من عيوبها أن هناك متغيرات بيئية لا يستطيع رجل البيع التحكم بها كالتغيرات التكنولوجية، التضخم، الكساد، العوامل المناخية، الكوارث و الحروب وغيرها من المؤثرات التي تقع خارج قدرة العامل.⁴²

2-2-2 أنظمة الحوافز الجماعية: تقوم أنظمة الحوافز الجماعية على عملية الدفع لمجموعة من الأفراد العاملين في أنشطة و أعمال مشتركة، ويرتكز هذا الأسلوب على الأعمال المرتبطة مع بعضها بحيث أن المهام و الأنشطة التي يتم إنجازها لا يمكن فصلها عن بعضها البعض لترابطها الدقيق من جهة ومتطلبات إنجازها تتطلب جهداً جماعياً مشتركاً و ليس فردياً، إن أنظمة الحوافز الجماعية تعاني من مشكلة جماعية رئيسية وهي صعوبة معرفة المسؤول عن تحسين أو تردي الإنتاج، إلا أن السلوك الطاعي على العمل الجماعي بصورة عامة، لذا يتطلب الأمر أن تتنقف جماعات العمل بروح الفريق الواحد و المسؤولية المشتركة إزاء مختلف جوانب الأداء، وهذا بطبيعته يرتبط بالقيم الثقافية التي ينبغي أن تسود جماعات أو فرق العمل بشكل خاص.

2-3 الحوافز حسب فعاليتها:

قسمت الحوافز من حيث جاذبيتها إلى حوافز إيجابية وأخرى سلبية.

أ- الحوافز الإيجابية: تعتبر كل الحوافز المادية والمعنوية التي تستخدمها المؤسسة لتشجيع الأفراد وجذبهم إلى نشاط أو سلوك معين يشبع حاجاتهم، وتوفير السلوك المناسبة للعمل والوسائل التي تشجع على السرعة في الإنجاز والدقة في العمل، الأمر الذي جعل أغلبية الأفراد ومسيري المؤسسات يميلون إليها، وغالباً ما تكون هذه الحوافز عبارة عن مكافآت، نذكر منها على سبيل المثال⁴³:

⁴² خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة (2015) مرجع سبق ذكره، ص 187 188.

⁴³ علي غربي (2007) تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر، مصر، ص 207.

- الأجر والرواتب وغيرها من التعويضات المادية التي يحصلها الأفراد كمشاركة في الأرباح؛
 - المكافآت النقدية الناتجة عن زيادة ساعات العمل أو عمولة على حجم المبيعات؛
 - التقديرات الإجتماعية والصحية؛
 - منح التدريب والعطل السنوية.
 - ب- **الحوافز السلبية:** هي الطرق والوسائل التي تستخدمها المؤسسة لغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات الغير مقبولة بين الأفراد، أو بين الأفراد والمؤسسة، مثل عدم الشعور بالمسؤولية والكسل في العمل، ومن أساليبه هناك أسلوب التنبيه والتحذير، التوبيخ ومنع بعض الإمتيازات للفرد خلال فترة معينة، ويمكن تسميتها كذلك بالحوافز الردعية وهي تستخدم حسب درجة المخالفة التي إرتكبها الفرد، ونذكر منها:
 - الجزاءات المعنوية كالتأنيب أو الإنذار الشفهي؛
 - جزاءات كتابية التي تتمثل في الجزاءات المعنوية السالفة الذكر ولكن تكون مكتوبة؛
 - جزاءات مالية كالتوقيف عن العمل لمدة محددة، أو النقل إلى قسم آخر أو خفض الراتب أو الدرجة أو الحرمان من العلاوة أو الفصل النهائي عن العمل.⁴⁴
- 2-4 الحوافز حسب تأثيرها:**

تنقسم الحوافز من حيث الأثر إلى حوافز مباشرة وأخرى غير مباشرة؛

- أ- **الحوافز المباشرة:** هي الحوافز الملموسة التي يتحصل عليها العامل، سواء كانت مادية أو معنوية أو تلك الحوافز التي تمثل المزايا العينية التي يحصل عليها العامل بلا مقابل، مثل العلاج الطبي والخدمات الإجتماعية والثقافية والرياضية.
- ب- **الحوافز الغير مباشرة:** هي الحوافز التي لا تمس العامل بصفة مباشرة، وتتمثل في توفير الجو المناسب للعمل بعد إزالة العقبات والصعوبات التي تعترض سير العمل وتحسين العلاقات بين الإدارة والعمال وخلق نوع من التفاهم والتعاون المشترك.⁴⁵

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الحوافز

تكمن أهمية الحوافز في مجموعة العوامل الخارجية التي تهيئها الإدارة للعاملين لديها لإشباع رغباتهم وحاجاتهم وطموحاتهم للإرتقاء بأدائهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد في آن واحد .

1- أهمية الحوافز:

⁴⁴ عمار بوحوش (2006) نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، الطبعة غير مدونة ، دار المغرب الإسلامي للنشر، الجزائر ، ص 40.

⁴⁵ براء رجب تركي (2015) مرجع سبق ذكره، ص 18.

ليس ثمة حافز دون الإعتراف بالتميز، وليست ثمة تميز دون تقديم حافز، في الحالة الأولى تضيع المنظمة على نفسها فرصة عظيمة بعدم الدعاية للمكافئات أثناء منحها للعاملين، وفي الحالة الثانية ليس من المنطقي الإعتراف بالأداء الجيد دون مكافئات، وقد ينظر العاملین لهذا الأمر على أنه عملية ساخرة زهيدة الثمن، حيث تكمن أهمية الحوافز في مايلي.⁴⁶

- إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها؛

- شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة؛

- المهارات و الكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل بالمنظمة؛

- زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم؛

- زيادة ولاء وإنتماء العاملين للمنظمة؛

- تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة وتحسين صورتها في الخارج.

2- أهداف الحوافز:

لدى وضع نظام للحوافز في المنظمة لابد من الأخذ بعين الإعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين:

أ- **الهدف الإقتصادي:** حيث أن وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة عليها وكذلك على العاملين لديها، تسعى المنظمة عن طريق الإستخدم الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة عليها أولاً، وعلى العاملين لديها؛

ب- **الهدف المعنوي:** و المتعلق بالعامل مباشرة حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام الحوافز، ولابد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته وأحاسيسه ومشاعره وإحتياجاته التي لابد من فهمها للتعامل معه.⁴⁷

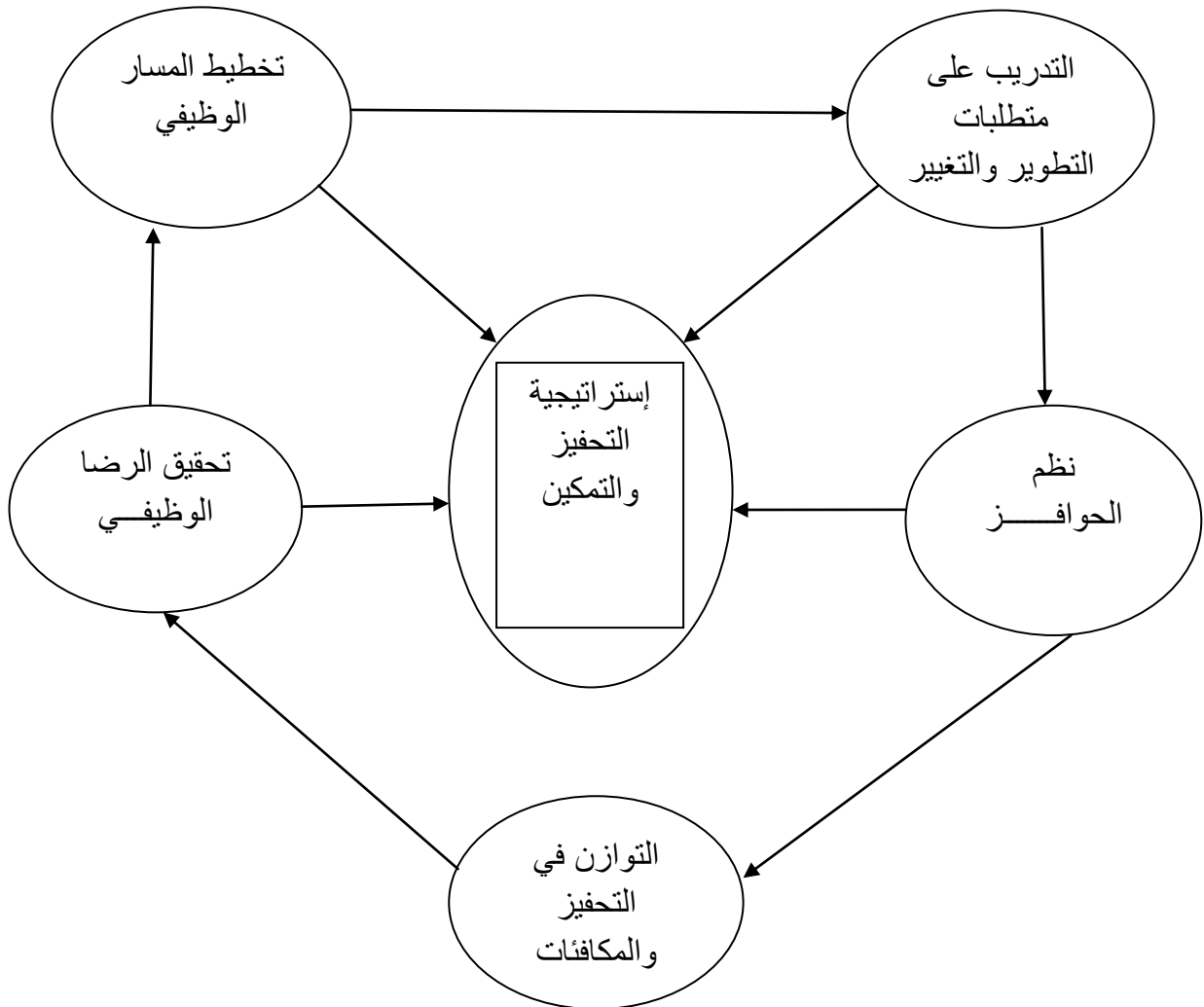
الشكل الموالي يوضح لنا أهداف إستراتيجية التحفيز في المنظمة.⁴⁸

⁴⁶ الطائي يوسف وآخرون (2006) إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة غير مدونة، مؤسسة الوراق، عمان ص 14.

⁴⁷ فيصل حسونة (2011) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دراسة أسامة، عمان، ص 93.

⁴⁸ راوية حسن وآخرون (2011) إدارة الموارد البشرية، الطبعة غير مدونة، دار التعليم الجامعي، مصر، ص 309.

الشكل رقم (6-1): إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في إعداد نظام الحوافز.



المصدر: راوية حسن (2011) إدارة الموارد البشرية، الطبعة غير مدونة، دارالتعليم الجامعي، مصر، ص 309.

المبحث الثالث: تصميم نظام الحوافز:

النظام السليم للحوافز يجب أن يكون على مقياس المنظمة، هذا يعني أنه يناسب أهداف المنظمة وإستراتيجيتها، وطبيعة العمل فيها وشكل العمل ويتناسب مع الأداء وطريقة قياسه، كما يجب أن يتناسب ميزانية الحوافز والأجور بالمنظمة، وعدم الأخذ بالحسبان هذه الإعتبارات يحيل نظام الحوافز إلى كرثة أو نظام فاشل، ويصل الأمر إلى أن عدم وجوده أفضل من وجوده، وعليه يجب تجنب أسباب فشل نظام الحوافز، من توافق شروط نجاح هذا النظام.

المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز:

إذا أرادت المؤسسة أن تصمم نظام حوافز فعال وجديد لتشجيع الأشخاص العاملين لتحسين المردودية وبذل كل جهد يصب في صالح المنظمة ، عليها أن تتبع الخطوات التالية:

1- تحديد هدف المنظمة: تسعى المنظمة إلى أهداف إستراتيجية محددة لتحقيق هذا الهدف العام سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز، فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم، لأن نظام الحوافز الشامل الكامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من الأعلى إلى الأسفل وذلك داخل كل وحدة تنظيمية، إنتقالاً من المديرية العامة إلى الإدارات و الأقسام وصولاً إلى المساهمة الفردية لكل شخص لتحقيق هذه الأهداف، ويحقق هذا أيضاً مبدأ المشاركة في وضع النظام.

2- دراسة الأداء: لكي ينجح نظام الحوافز يجب تحديد نوع وحجم الأداء الذي يحسب على أساسه الحوافز، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، لتحديد الأداء المطلوب يستدعي مايلي:

- وجود عدد سليم من العاملين؛

- وجود وظائف ذات تصميم سليم؛

- وجود سيطرة كاملة للفرد.

3- تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير الشؤون المالية الذي ينفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ النقاط التالية.

أ- قيمة الحوافز والجوائز: وهذا يمثل الأغلبية العظمى لميزانية الحوافز؛

ب- التكاليف الإدارية: وهي تغطي تكاليف بنود مثل تصميم النظام وتعديله وأرشفته وإجتماعته وتدريب القائمين على النظام؛

ج- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنود النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات والدعوات.⁴⁹

4- وضع إجراءات النظام: أي ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، وهي تعني بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه وأدوار المشاكل فيه وأنواع الحوافز والجوائز وأوقات تقديمها، ومن أهم هذه الإجراءات نذكر:⁵⁰

⁴⁹ بشار الوليد (2014) مفاهيم الإدارة الحديثة، الطبعة الثانية، الرابحة للنشر، الأردن، ص 56.

- تحديد الأدوار والإجماعات؛

- توقيت تقديم الحوافز؛

- نوع الحوافز.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز:

يتأثر نظام الحوافز في المنظمة بعوامل داخلية وخارجية يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لهذا النظام؛

1- العوامل الخارجية: هو ما يخرج عن نطاق سيطرة المنظمة ، أو هي ما يحدث خارج الحدود الجغرافية للمنظمة أو عوامل مجتمعية تشمل تأثير القوانين والتشريعات وتأثير المنافسين وقوى العرض والطلب، وإتحادات ونقابات العاملين، وأخيرا ثقافة المجتمع في تأثيرها على الحوافز.

2- العوامل الداخلية: تكون على مستوى إدارة المؤسسة ويقصد بها العوامل والقوى الموجودة داخل المنظمة التي لها دور أساسي في تشكيلها، ومن أهم العوامل الداخلية، أهداف المؤسسة وما تود المؤسسة أن تحققه من أنشطتها وكيف يؤثر ذلك في شكل أنظمة الحوافز، من بين العوامل الداخلية التي تؤثر على أنظمة الحوافز في المنظمة: الإتصال المباشر، ظروف العمل، الجوانب التنظيمية.

1-2 الإتصال المباشر: لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسه دون أن يوفر لهم نظاما مناسباً من الإتصالات، يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها، كما أن نظام الإتصال المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن أن يقيم من خلالها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها، وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوفرة لديه المكافآت والجزاءات التي يجب أن تمنح للمرؤوسين. لهذا أصبح للإتصال مزايا عديدة منها:

- يعتبر مصدر من مصادر الحماس والتحفيز؛

- يؤدي إلى السرعة في نقل المعلومة؛

- تحقيق المشاركة في إتخاذ القرار من خلال ما يتيح من فرص للنقاش؛

- تحقيق الوضوح والتفهم عن طريق الإستفسار.⁵¹

2-2 ظروف العمل: للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل، مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة

⁵⁰ مدحت محمد أبو الناصر (2007) إدارة وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 176 177.

⁵¹ عبد الغفار الحنفي (2007) السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة غير مدونة ، الدار الجامعية، مصر ، ص 352.

كالمصلى ودور المياه، وإتخاذ الإحتياطات اللازمة لحماية العاملين من الأخطار المهنية أثناء العمل، ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للعاملين.

2-3 الجوانب التنظيمية: يعني ذلك أبعاد الجانب التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور، والمراكز الوظيفية وسياسات العمل والهيكل التنظيمي للمنظمة، وإشباع الحاجات الإجتماعية والنفسية للفرد في إطار ما يسمح بذلك.⁵²

المطلب الثالث: شروط نجاح وفشل نظام الحوافز.

نظام الحوافز هو جزء من الأنظمة الصادرة عن الإدارة العليا للمنظمة، لأنها هي المسؤولة عن منح وصياغة هذه الحوافز، فنجاحها أو فشلها مرهون بقوة وخبرة هذه الإدارة.

1- شروط نجاح الحوافز: لكي تحقق الحوافز الأهداف المتوقعة منها، يجب على الإدارة أن تراعي الشروط العامة، كما أن القيادة الفعالة وإستخدام المدير للحوافز المتاحة يعد إحدى الركائز الهامة لنظام الحوافز، ولنجاح هذا النظام يجب توفر الشروط التالية:

- التوافق بين أهداف العمل وأهداف الأفراد؛
- توافق الوظيفة مع ميول الفرد وقدراته؛
- تناسب الحوافز مع الجهد المطلوب؛
- إرتباط الحافز بالسلوك المطلوب وفورية التطبيق؛
- وضع الحوافز وأسسها وشروط الحصول عليها؛
- إشراك الأفراد في وضع خطة الحوافز؛
- التعرف على رد فعل الأفراد، وإستطلاع آرائهم تجاه الحوافز؛
- إعتبار الحوافز جزء من إدارة الأفراد؛
- تقييم نظام الحوافز وتطويره.

2- أسباب فشل نظام الحوافز: تتباين أسباب فشل أنظمة الحوافز في المنظمة للأسباب التالية:

⁵² ميلودي أسماء وآخرون (2016/2015) الحوافز وتأثيرها على مستوى أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستير أكاديمي، تخصص علوم تجارة، جامعة طاهر مولاي سعيدة ص 45.

- ◆ **عدم وجود أهداف ومعايير للأداء:** ويرجع ذلك إلى تحليل العمل والتوصل إلى الأنشطة والمهام المكونة للعمل والتي يتم ترجمتها بعد ذلك إلى معيار للأداء؛
- ◆ **خوف العاملين من رفع المعايير في المستقبل:** ويرجع هذا الخوف إلى ظن العاملين من أن الإدارة يمكن أن ترفع معايير الأداء على خلفية أن العاملين قادرين على تحقيقها، فإذا كانت هذه المعايير مبنية على دراسة لوصف الوظيفة، وإتفاق العاملين، سوف تخلق التحدي بينهم ويجب على المنظمة ألا ترفعها؛
- ◆ **صعوبة قياس معايير الأداء:** وترجع الصعوبة إلى عدم إمكانية التعبير عن معايير الأداء في شكل كمي واضح، أو أن تسجيله صعب، أو لعدم توفر الأشخاص التي تقوم بقياسه وتسجيله؛
- ◆ **عدم سيطرة العاملين على تحقيق الأداء:** ويرجع ذلك إما إلى عدم واقعية المعايير المطلوبة، أو إنها غير مفهومة، أو لعدم تدريب العاملين على أداء الأنشطة والمهام الخاصة بالعملاء لعدم قيام المنظمة بتوفير الموارد المطلوبة لتحقيق العمل؛
- ◆ **الصراع والمنافسة:** إن التنافس بين الأفراد على إبراز أدائهم الأفضل قد يؤدي إلى الشعور بأن الآخرين يهددون مصالحهم في إمكانية التوصل إلى المعايير الخاصة بالأداء، وهو ما يؤدي إلى وجود صراع بين العاملين؛
- ◆ **فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين:** قد تحدث مواجهة بين العاملين المسؤولين عن تحقيق المعدلات والمعايير، والذي يظنون أن الإدارة قد تقوم برفع المعايير وتغييرها.⁵³

⁵³ براء رجب تركي (2015) مرجع سبق ذكره ص 73.

خاتمة الفصل:

إن الإهتمام بالموارد البشرية في المنظمات هو نتيجة للدور الرائد الذي يقوم به هذا المورد في صناعة التقدم وتحقيق الإنجازات العلمية و التقنية والإنتاجية التي غيرت ملامح الحيات جميعا، هذا ما جعل المسيرون في المنظمة يؤكدون على الإهتمام بالعنصر البشري بإعتباره المورد الأكثر قدرة والأعلى قيمة.

إن نجاح المنظمة مرتبط إرتباطا وثيقا بمواردها البشرية، فإذا كان العنصر البشري في المؤسسة يمتاز بالكفاءة سيؤدي هذا حتما إلى الإستغلال الفعال لباقي الموارد المساهمة في العملية الإنتاجية مما ينعكس على جودة المنتج بالإيجاب، أما إذا كان العكس فسينعكس على المنظمة بالسلب، ومن هذا المنطلق تظهر لنا أهمية التكوين وتحفيز وتحسين أداء الموارد البشرية، ولبلوغ الأهداف المسطرة لابد على الإدارة إتباع إستراتيجية واضحة المعالم لتحفيز العمال في المنظمة لأن نظام الحوافز يعتبر المحرك الرئيسي للطاقات والدافع الأساسي للتغيير في المنظمة.

تمهيد

من أهم عوامل نجاح المنظمة المعاصرة هو إهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وأماله، فبقاء المؤسسة وإستمرارها في ظل المنافسة العالمية مرهون بمدى فعالية العنصر البشري؛ ولكن لا يكفي جلب عمال أكفاء لضمان البقاء والإستمرارية بل يجب الإهتمام بالموارد البشرية المتاحة وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أداءهم وتحسينه بإستمرار ، وإتباع سياسة واضحة وشاملة للحصول على معلومات تفيد المؤسسة في إتخاذ الإجراءات وإصدار القرارات اللازمة وفي الوقت المناسب لتفادي التغيرات الطارئة.

لذا يعد مصطلح أداء العاملين من المفاهيم التي حظيت بإهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة، حيث يعتبر أداء العاملين المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد داخل المنظمة، كما أنه يمثل نشاط يؤدي إلى نتيجة لصالح المنظمة سواء كانت إيجابية أو سلبية، سنتطرق في هذا الفصل إلى معرفة معنى تقييم الأداء والعوامل المؤثرة عليه ومعنى حوافز الأداء.

المبحث الأول: معرفة أداء العاملين.

يعد مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي ترتبط بسلوك الفرد في المنظمة وما يقدمه لها من نشاط، حيث يحتل مكانة خاصة في المنظمة بإعتباره المسؤول على كل ما تنتجه المؤسسة وما تخلقه من قيمة مضافة، لقد تعددت تعاريف الباحثين للأداء الكلي حسب تخصصه أو حسب وجهة نظره.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

1- تعريف الأداء:

أصل مصطلح الأداء لاتيني "Performance" فاللغة الإنجليزية أعطت له معنى واضح محدد "To perform" بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى آخر القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.¹

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.²

يعبر مفهوم الأداء إلى المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل في المنظمة من منظمين ومديرين ومهندسين.³

2- محددات أداء العاملين.

يمكن تحديد أداء الأفراد إلى ثلاثة عوامل أساسية، بإعتبار أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات والإدراك، يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه العلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات والخصائص الفردية، إدراك الدور أو المهام.

أ- **الجهد المبذول:** و المعبر عنه بدرجة حماس الفرد لأداء عمله، وبقدر ما يزيد العامل من جهد بقدر ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء، فهو بذلك يعد أهم محددات الأداء، وقد تعتمد كمية الجهد على تقييم المكافآت، إذ

¹ خالد عبد الحميد الهيتي (2005) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن ص 26.
² زحاف مشري (2016/2015) أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة وإقتصاد مؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، ص 70.
³ سليمان ذهيبة (2013/2012) مرجع سبق ذكره، ص 37.

يقاس الجهد بالنتائج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) بالمقارنة مع الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد.⁴

ب- القدرات و الخصائص الفردية: أي قدرات العامل الفردية التي يكتسبها أثناء مسيرته المهنية التي تحدد درجة الفعالية والجهد المبذول، الذي يدفعه للقيام بأي نشاط مهما كان نوعه وهذا ما يدفعه إلى الإستمرارية.

ج- إدراك العامل لدوره الوظيفي: أي مدى إطلاع العامل بعمله بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والإنطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله إلى جانب الكيفية التي يمارس بها عمله أو دوره في المنظمة.

ولتحقيق مستوى مرضي في الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتفاق على كل محدد من هذه المحددات، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهدا معتبرا يكون لديهم قدرات متفوقة لكن لا يفهمون أدوارهم، فإن أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، ونفس الشيء بالنسبة للقدرات وإدراك الدور، وبالتالي هذه المحددات لا بد أن تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء، لأن أداء الفرد في العمل هو محطة تفاعل بين الدافعية للأداء وقدراته مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي.

المطلب الثاني: العوامل الداخلية المؤثرة على أداء العاملين.

العوامل الداخلية هي كل ما يخضع لإدارة المنظمة وتتحكم فيه ، ويعد المناخ التنظيمي بأبعاده الشاملة العامل الأساسي والمتغير المستقل الذي له تأثير على أداء الفرد والمنظمة معا، من العوامل التي تؤثر على أداء العاملين مايلي:⁵

1- العنصر البشري: يعتبر من أهم الموارد في المنظمة بإعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع العمليات الإدارية، وهو المتحكم في جميع العوامل الأخرى، فالقرارات التي يصدرها الفرد أو المسير في المنظمة هي الأساس في تحديد جودة الإنتاج والكمية المنتجة وتكلفتها، فنمو المنظمة مرتبط بمدى قدرتها على إستقطاب عناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وإتجاهاتها، وكذا مرتبط بتنمية هذا العنصر البشري الذي يعد أحد الأساليب التي تستطيع المنظمات بواسطتها أن تعد لنجاحها المستقبلي، وبالتالي زيادة مساهمتهم في العمل على إنجاح السياسات والبرامج الرسمية لتنمية الأفراد في مراكزهم الحالية وإعدادهم لمراكز ذات مسؤوليات أكبر.

⁴ راوية حسن وآخرون (2011) مرجع سبق ذكره، ص 320.

⁵ علي عبد الله (2000/1999) أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه ، تخصص علوم الاقتصاد، جامعة الجزائر ص 27.

2- الإدارة: إن الإدارة هي المسؤولة عن الإستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المنظمة، وأسلوب الإدارة هو عبارة عن مركب يتألف من عدة سلوكيات وإجراءات للقيام بإنجاز أهداف المنظمة، وهو يقاس بمدى تصور الأفراد العاملين للسلطات الممنوحة لهم، والضغوطات الممارسة عليهم من قبل الإدارة العليا.

3- التنظيم: وهو يشمل توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق، إن درجة الموازنة في النظام وإحداث التغييرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظام وأساليب العمل، والتوظيف ومنظومة الحوافز، هذا من شأنه يؤثر على أداء العاملين بتحقيق الأهداف بفعالية، ويساعده على القيام بالتغيير وإدخال المرونة والديناميكية في العمل وفقا للمستجدات.

4- طبيعة العمل: وتشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار فرص النمو والترقية، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه إتجاه المنظمة، وقد يؤدي عدم الإلمام الكامل بطبيعة العمل نتيجة عدم المعرفة الحقيقية بواجبات ومهام وصلاحيات الوظيفة، وواجبات ومهام الموظف إلى التأثير سلبا على الموظف.

5- بيئة العمل: أو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية التي تحيط بالفرد أثناء أداءه لوظيفته من علاقات إجتماعية وتنظيمية من إتصالات ونظام الأجور والحوافز وغيرها من العوامل التي لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للفرد إيجابا وسلبا، ويمكن إدراج ضمن هذه العوامل أيضا الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية:

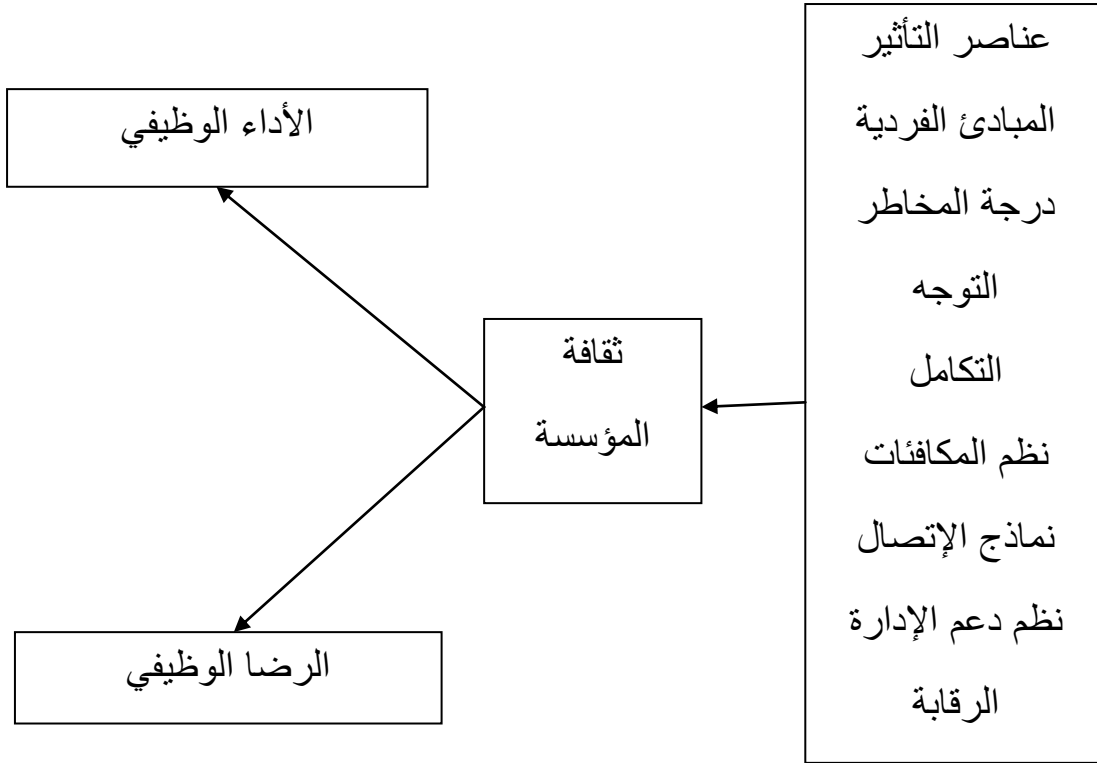
أ- الصراع التنظيمي: والذي قد يحدث بين الإدارة والفرد أو بين الجماعات فقد يكون له نتائج إيجابية كما قد يكون له نتائج سلبية حسب شدة الصراع، والذي يمكن أن يكون صراع إيجابي يساهم في تحقيق التأثير الإيجابي على أداء العاملين، أما إذا كان الصراع منخفضا للغاية فإن مستوى أداء العاملين قد يؤثر سلبا بشكل ملموس حيث من غير المحتمل أن تبرر محاولات التطوير و الابتكار و التغيير على التكيف مع البيئة المحيطة؛⁶

ب- الثقافة التنظيمية: هي مجموعة المعتقدات والإتجاهات والعادات التي توجد داخل المنظمة، وهي تتكون من معتقدات الإدارة العليا ومعتقدات الأفراد ويمكن أن تكون هذه الثقافة مدعمة أو غير مدعمة، سلبية أو إيجابية، كما أنها يمكن أن تؤثر على قدرة وإرادة العاملين في الإنضباط وتقديم الأداء الجيد داخل المنظمة.⁷

⁶ جمال الدين المرسي وآخرون (2000) السلوك التنظيمي، الطبعة غير مدونة، الدار الجامعية، مصر، ص 484.
⁷ أشوك شاندا وآخرون (2002) إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم خزامن، دار الفجر، مصر، ص 87.

و الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء الفرد لأنه مرتبط من ناحية بيئة داخلية تتميز بتوفر الإمكانيات والعلاقات الجيدة، ومن ناحية أخرى هو إنعكاس لثقافة الفرد التنظيمية، والشكل الموالي يوضح لنا أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.⁸

الشكل رقم (1-2): أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالب، بناء على بوحنية قوى(2003)، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، المرجع السابق الذكر، ص71.

المطلب الثالث: العوامل الخارجية المؤثرة على أداء العاملين

يقصد بالعوامل الخارجية كل ما يحدث خارج سيطرة المنظمة، وعلى الإدارة أن تتنبه لما حولها من متغيرات إيجابية كانت أو سلبية وتعمل على مواجهتها والتكيف معها، وهناك العديد من العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المنظمة بصفة عامة والعمال بصفة خاصة:

1- البيئة الإجتماعية و الثقافية: تتضمن البيئة الإجتماعية للمنظمة تركيبة المجتمع البشري بما فيه من طبقات وطبيعة التنظيم الإجتماعي، أما البيئة الثقافية فتشمل خلفية المجتمع

⁸ بوحنية قوى (2003) "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة"، مجلة الباحث، العدد الثاني، جامعة ورقلة، ص 71، لوحظ يوم 2018/03/08.

التاريخية والمعتقدات والقيم السلوكية، وتوضح المكونات الثقافية وجهات النظر المختلفة حول شكل السلطة ونمط القيادة، والعلاقة بين الأفراد وسياسة الإدارة، كما تشمل العوامل الاجتماعية والثقافية على عدة عناصر يختلف تأثيرها من مجتمع لآخر، لكن أجمع الباحثون على أن هناك ثلاثة متغيرات أساسية تؤثر على أداء الفرد العامل في المنظمة وهي:

◆ **السميات الشخصية للفرد:** والتي يقصد بها السلوك والتصرفات و التفكير الذي يتصف به معظم أفراد المجتمع، وهذه السميات تعبر عن أداء الفرد في المنظمة أي كلما زادت الدوافع لدى الفرد أثر ذلك إيجابا على الأداء في المنظمة والعكس.

◆ **البناء الإجتماعي:** تضم كل من طبيعة تنظيمات المجتمع وحدوده ونمط العلاقات بين أفرادها، ويؤثر البناء الإجتماعي على أداء الأفراد من خلال التنظيم الإجتماعي السائد في المجتمع وطبيعة السلطة فيه.

◆ **البناء التعليمي:** حيث يعتبر العامل الرئيسي المؤثر على أداء الفرد، وهو يحتوي على مستوى التعليم ونسبة الأمية والإهتمام بالبحث العلمي ومدى تقدير الأفراد له.

فالمتغيرات الثقافية تحظى بأهمية كبيرة لما لها من تأثير واضح على النظام الإداري، فكلما ارتفع مستوى التعليم و الثقافة لدى الفرد كلما زادت مؤهلاته وخبراته لتولي الوظائف الإدارية، وإنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة.

2- البيئة السياسية والقانونية: تعني البيئة السياسية المناخ العام في المجتمع ودرجة تركيز السلطة وطبيعة التنظيم، أما البيئة القانونية فتعني الجوانب الدستورية والقانونية التي تخص إنشاء المنظمات وفرض الضرائب والرقابة عليها.⁹

3- البيئة الإقتصادية: وتشمل نوع التنظيم الإقتصادي والملكية العامة أو الخاصة لوسائل الإنتاج، والمركزية أو اللامركزية القرارات والسياسات المالية لنظام البنوك ومستوى الإستثمارات وخصائص الإستهلاك، ففي ظل الإقتصاد الحر تكون المنافسة عادلة تسمح بإتباع تقنيات متطورة من أجل تحسين الجودة مما يسمح للفرد بالإبتكار والإبداء من أجل بقاء المنظمة في الطليعة بين منافسيها.¹⁰

⁹ موفق حديد محمد (2000) الإدارة العامة، الطبعة غير مدونة، دار الشروق، الأردن، ص 48.
¹⁰ عبد العزيز جميل أمخيمر وآخرون (2000) قياس الأداء المؤسسي الأجهزة الحكومية، الطبعة غير مدونة، دار المنظمة العربية، القاهرة، ص

البحث الثاني: تقييم الأداء في المنظمة

عملية القياس وتقييم الأداء وسيلة للتعرف على الجوانب السلبية والإيجابية لأداء الفرد العامل، وهو عنصر هام في التنظيم المهني باعتباره المحرك لهذا الأخير، كما يعد المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الأفراد في المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية أداة موضوعية تستفيد منها المنظمة في إتخاذ بعض القرارات الإدارية الهامة، كالترقية وتحديد المكافآت والحوافز بناء على حسن وكفاءة الأداء، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى إبراز محددات أداء العاملين، والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على أداءهم، وكذا العوامل المعيقة لأداء العاملين.

1- تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

"تقييم أداء الفرد هو التعرف على مستوى أدائه مقارنة بغيره من الأفراد أو مقارنة بمعايير موضوعية"¹¹.

"الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى"¹².

هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى"¹³.

2- أهمية تقييم الأداء:

تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاثة غايات على مستوى المنظمة وعلى مستوى المدير وعلى مستوى الموظف التنفيذي:

أ- أهمية تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

¹¹ بوفلجة غايات (2004)، مبادئ التسيير البشري، الطبعة الثانية، دار الغرب، الجزائر، ص 43.

¹² براء رجب تركي (2015)، مرجع سبق ذكره، ص 79.

¹³ سليمان ذهيبية (2013/2012)، مرجع سبق ذكره، ص 39.

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد إحتمال تعدد شكاوي العاملين إتجاه المنظمة؛

- رفع مستوى أداء العاملين وإستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التطور والتقدم؛

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات؛

- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ب- أهمية تقييم الأداء على مستوى المديرين:

- دفع المديرين والمشرفين على تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم؛

- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجههم في عملهم؛¹⁴

ج- أهمية تقييم الأداء على مستوى العاملين:

- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة؛

- دفع العامل للعمل بإجتهد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه بإحترام وتقدير رؤسائه.¹⁵

3- أهداف تقييم الأداء:

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار فعالية الإدارة بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى إلتزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، ومنه فإن أهمية تقييم الأداء هو لتحقيق الأهداف التالية:¹⁶

أ- تخطيط الموارد البشرية:

إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية لا سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق ، وهذا من شأنه أن يرتبط بتقدير

¹⁴ رضا الداوي (2010/2009) "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء" مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، ص 217.

¹⁵ صالح علي عوده هلال (2016) الإدارة الفعالة للموارد البشرية، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر، عمان، ص ص 264 265.

¹⁶ نصر الله حنا (2009) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر، عمان، ص 75.

وتحديد السياسات التنظيمية بدأ بإستقطاب الموارد البشرية ذات كفاءة وتدريبها وتطويرها والإستثمار في قدراتها بكل فاعلية، هذا يعني أن التخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم أداء الأفراد العاملين.

ب- تحسين الأداء وتطويره:

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة من معرفة وتحديد نقاط القوى والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدفعهم إلى الإستثمار في جوانب القوى للمسار الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني أو الإداري، فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب، لذا فإن التقييم من شأنه أن يأسر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف، مما ينعكس أثره إيجابا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة..

ج- تحديد إحتياجات التدريب:

مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا، وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي تؤدي إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة.

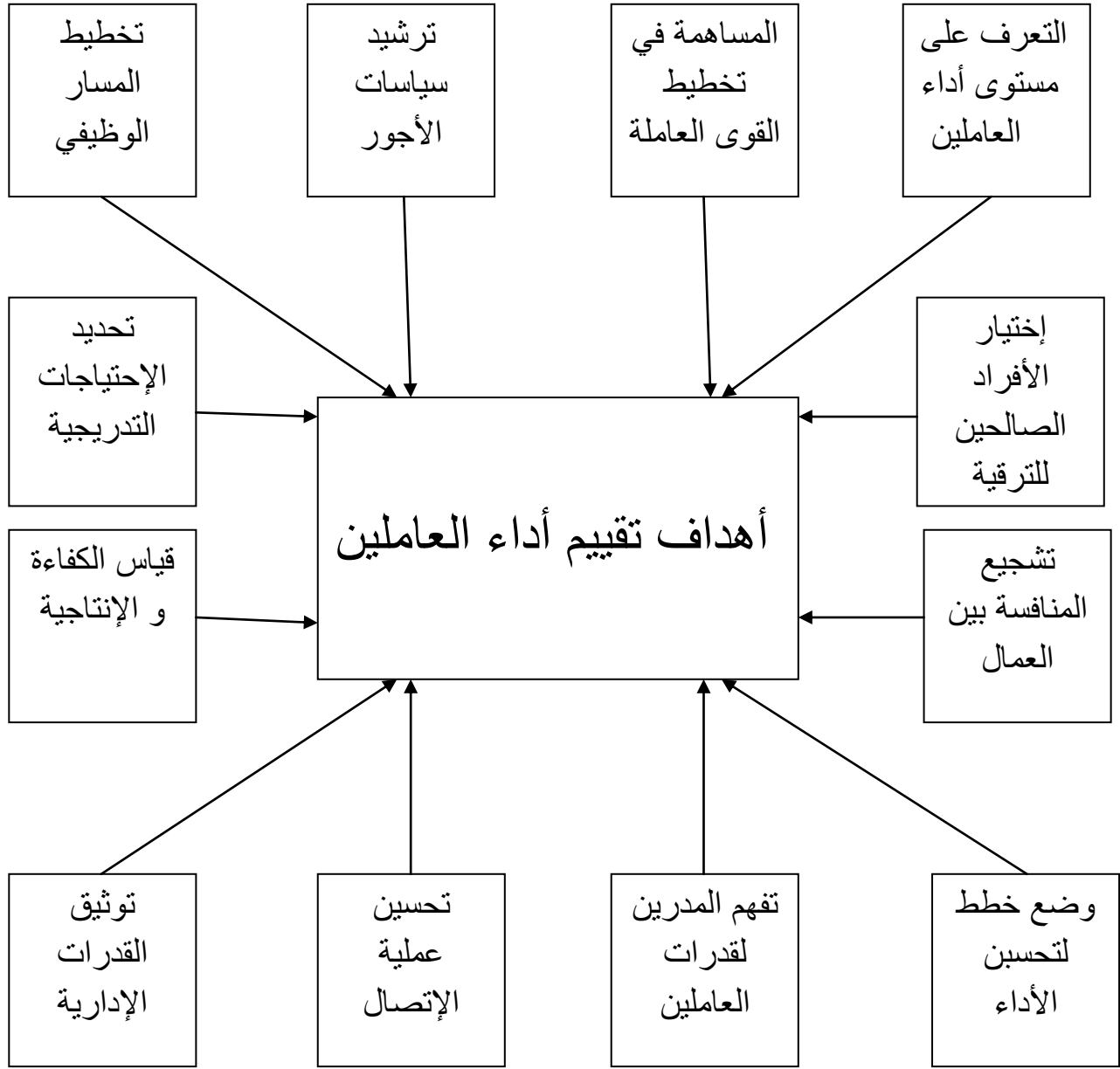
د- معرفة معوقات ومشاكل العمل:

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلال أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج المعمول بها من ناحية، ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين وتطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال قيامها بالإجراءات والتغييرات المطلوبة.¹⁷

بالإضافة إلى هذه الأهداف يمكننا إيجاز الأهداف الأخرى في الشكل التالي:¹⁸

¹⁷ فؤاد عبد المعطي شقوع (2016) إدارة الأداء والتميز المؤسسي، الطبعة الأولى، دار أزمنة للنشر، عمان، ص 35.
¹⁸ زهير ثابت (2001) كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، الطبعة غير مدونة، دار قباء للنشر، مصر، ص 90.

الشكل رقم (2-2): أهداف تقييم أداء العاملين



المصدر: زهير ثابت (2001) كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، الطبعة غير مدونة، دار قباء، مصر، ص 90.

المطلب الثاني: مؤشرات تقييم الأداء

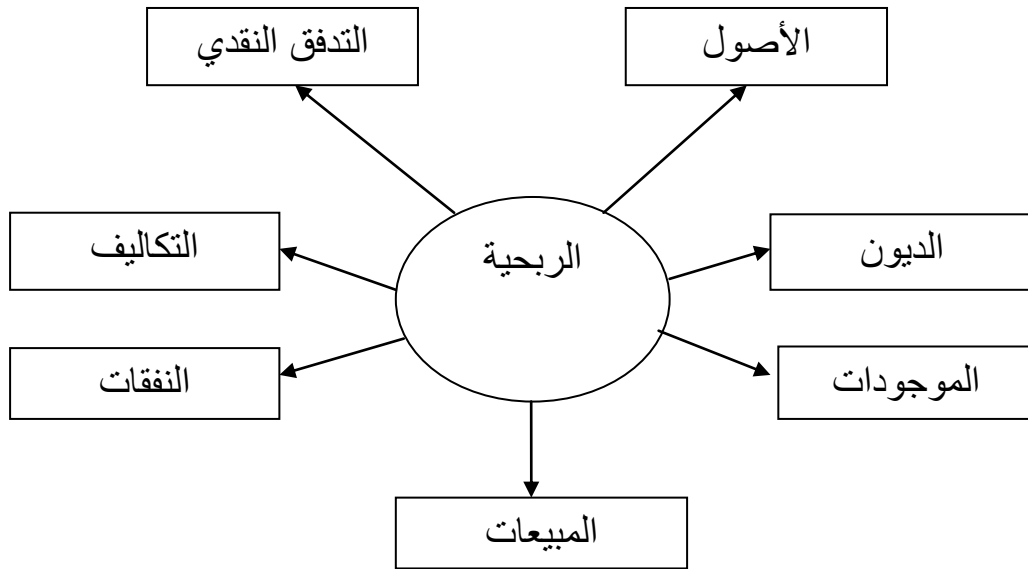
إن عملية تقييم الأداء السليمة والدقيقة والمبنية على معايير ومؤشرات علمية تساعد المؤسسة على إتخاذ القرارات الصحيحة، وفي الوقت المناسب وتطوير الأفراد من خلال المعلومات حول نقاط القوة ونقاط الضعف، وتصميم البرامج التطويرية والتدريبية لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوى.¹⁹

¹⁹ صالح علي عوده الهلالات (2014) إدارة التميز: الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، مصر، ص 264.

1- مؤشرات الأداء التقليدية:

إن نظام قياس أداء المنظمات التقليدي يركز وبشكل حصري على المؤشرات المالية، ولم يتطرق لعمليات أخرى مثل إتخاذ القرارات المناسبة للمدراء التنفيذيين والتي تعكس المستوى الذي تكون عنده المنظمة قادرة على الوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية، علما بأن الإتجاهات الحديثة في صياغة مؤشرات الأداء قد شملت المؤشرات المالية وغير المالية، لأن ما تؤديه الموارد البشرية من عمل ونشاط يحيط بكل أنشطة المنظمة التشغيلية والعملياتية، خصوصا مع توفر التقنيات المعاصرة ودورها في رسم وتحقيق سياسات الأداء في المنظمات، لذلك لم تعد مؤشرات الأداء مقتصرة على المالية فقط، بل تجاوزتها لتشمل كل مناحي عمل ونشاط ممارسات المنظمة، وحسب "Bogan" فإن الشكل التالي يظهر مجموعة تعرف بإسم "مؤشرات الأداء القديمة" والتي تركز على التمويل كأساس لقياس الأداء.²⁰

الشكل رقم (2-3): مؤشرات الأداء التقليدي



المصدر: صالح علي عوده الهلالات، (2016)، إدارة التمييز، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، مصر، مرجع سبق ذكره، ص 267.

2- مؤشرات الأداء الحديثة:

يستخدم النهج الحديث لمؤشرات قياس أداء المنظمات مؤشرات مالية وغير مالية، وهذا التحول في قياس مؤشرات الأداء إنطلق من داخل المنظمة للتغلب على الرؤية التي تفكر في التكلفة لتقترب أكثر من قضايا أخرى كالتغيرات في الإقتصاد والأسواق والأهداف الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة، وتحتاج المنظمات لقياس الأداء إلى العوامل التالية:

- السيطرة على الأنشطة التشغيلية للمنظمة؛

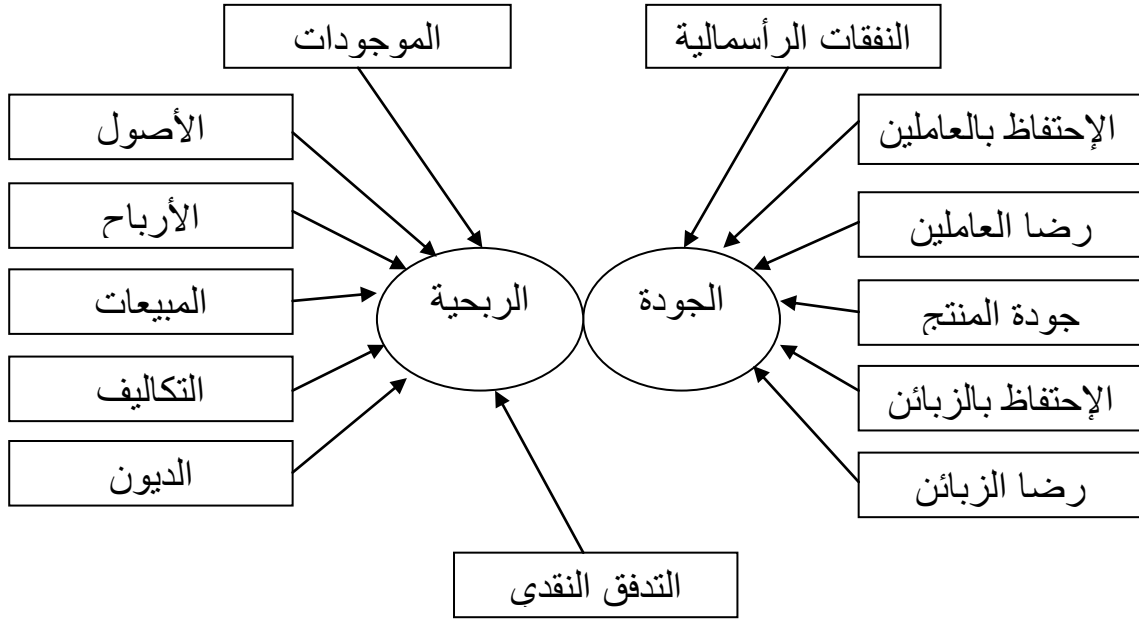
²⁰ صالح علي عوده الهلالات (2016) مرجع سبق ذكره، ص ص 266 - 267.

- تغذية أنظمة الحوافز للعاملين؛

- التحكم في التخطيط.

وفي الشكل التالي لدينا المنهج الحديث لمؤشرات الأداء، إذ تظهر الجودة جنباً إلى جنب مع المؤشرات المالية.²¹

الشكل رقم (2-4): مؤشرات الأداء الحديثة



المصدر: صالح علي عوده الهلالات (2016)، إدارة التميز، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، مصر، مرجع سبق ذكره، ص 269.

إن قياس الأداء لا بد وأن يكون جزءاً من عملية المراقبة التي تنطوي على الإستراتيجية والتكتيك ومستويات التشغيل والتخطيط والتقييم المستمر والإجراءات التي تنفذ في إطار وجهات النظر المختلفة، والتي يمكن أن تتداخل مع أداء المنظمة العالي ولا تفكر في وجهة النظر المالية فقط.

المطلب الثالث: معايير قياس وتقييم الأداء

1- معايير تقييم الأداء:

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة، يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين، ويقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيد ومرضياً، فهي تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، كذلك توجيه

²¹ صالح علي عوده الهلالات (2016) مرجع سبق ذكره، ص 268.

المدراء إلى الأمور التي ينبغي مراعاتها لتطوير الأداء، ويشترط أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة الموظفين، مما يرفع من إخلاصهم وولائهم للمنظمة، حيث تنقسم معايير الأداء إلى: المعايير الذاتية أي السلوكية و المعايير الموضوعية.

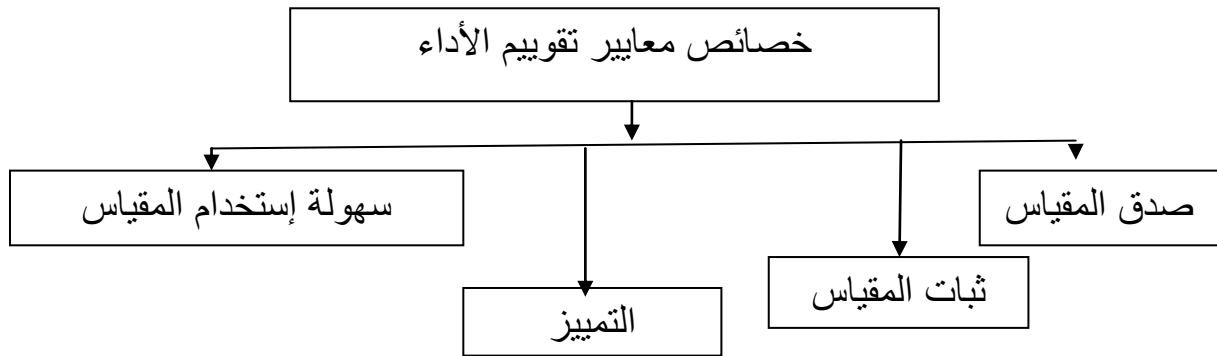
أ- **المعايير الذاتية (السلوكية):** وتسمى بعناصر الأداء، وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في العامل وتختلف طبقاً للفرقات بين الوظائف وهي: المهارة والإدراك وتوجيهات ونظم وأساليب العمل والإلتزام بها، ومدى الإلتزام والانضباط، توفر المعلومات الإهتمام بسلامة المعدات والأدوات، التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين و العملاء، القدرة على تحليل المشكلات وإتخاذ القرارات.

ب- **المعايير الموضوعية:** وتسمى بمعدلات الأداء، وتعبّر عن المقومات الأساسية التي تتطلبها طبيعة العمل، مثل كمية الإنتاج، النوعية والسرعة والجودة، كما أن المعايير الموضوعية عادة ما تعبر عن حجم المخرجات وجودتها والزمن المحدد لإنجازها، وتجدر الإشارة إلى ضرورة استخدام المعايير السلوكية والموضوعية معا في تقييم الأداء لتكون النتائج أكثر دقة، حيث أن هناك بعض الأعمال يصعب استخدام المعدلات في قياسها، بينما هناك أعمال يستحسن استخدام النوعية معا.²²

2- خصائص معايير تقييم الأداء:

يشترط في إختيار هذه المعايير الدقة في التعبير عن الأداء وأن تتميز هذه المعايير بالخصائص المبينة في الشكل التالي :

الشكل رقم (2-5): خصائص معايير تقييم الأداء



المصدر : صالح علي عوده الهلالات (2016)، إدارة التمييز، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، مصر، مرجع سبق ذكره، ص 270 بتصرف.

²² زياد مفيد (2013/2012) علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن ص ص 42 43.

من خلال الشكل أعلاه يمكن شرح خصائص معايير تقييم الأداء كمايلي:

- **صدق المقياس:** أي أن العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان، وهناك حالتين يكون فيها المقياس غير صادق:

- الأولى: في حالة إحتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء وهذا النوع يعرف بقصور المقياس؛

- الثانية: في حالة إحتواء مؤثرات خارجية عن إرادة الفرد، وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

- **ثبات المقياس:** يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتا، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه فإن ذلك ليس عيبا فيه وإنما حالة طبيعية.

- **التمييز:** ونعني به درجة حساسية المقياس بإظهار الإختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

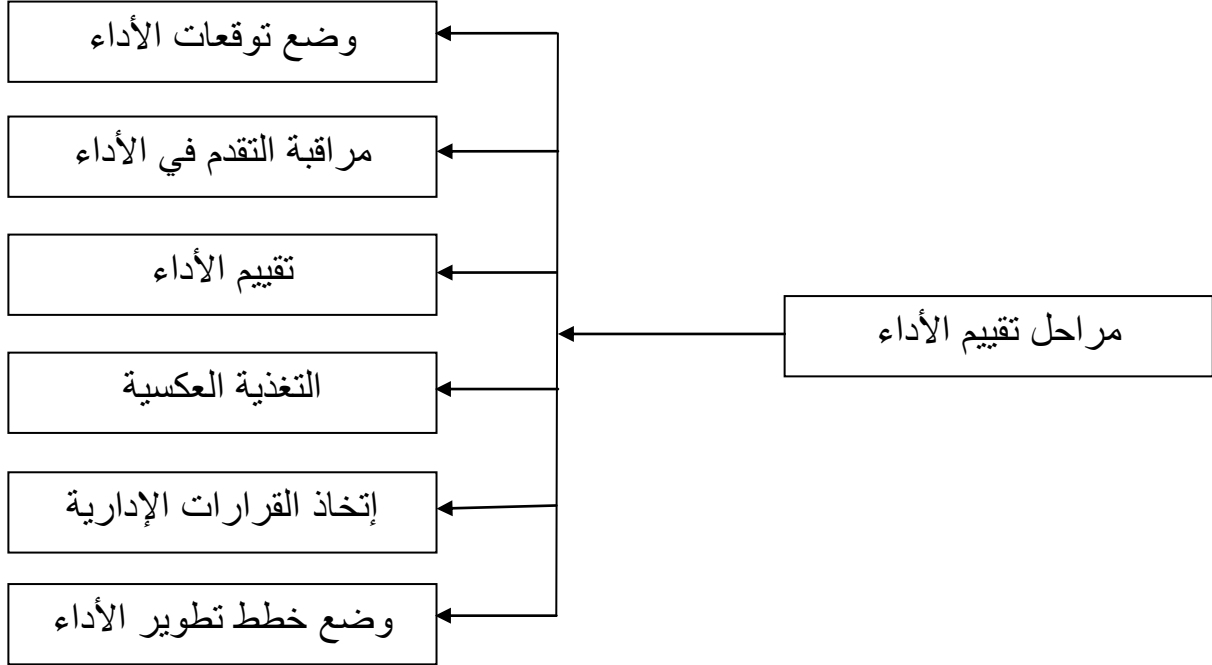
- **سهولة إستخدام المقياس:** ونعني بها وضوح المقياس وإمكانية إستخدامه من قبل الرؤساء في العمل.²³

3- مراحل تقييم الأداء: تتطلب عملية تقويم الأداء تخطيطا سليما مبنيا على أسس منطقي ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف، والشكل الموالي يلخص لنا مراحل تقويم الأداء.²⁴

²³ صالح علي عوده الهلالات (2016) مرجع سبق ذكره، ص 271.

²⁴ نصر الله حنه (2009) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر، عمان، ص 75.

الشكل رقم (2-6): مراحل تقييم الأداء



المصدر: صالح علي عودة الهلالات (2016)، إدارة التمييز، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، مرجع سبق ذكره، ص 272.

- **وضع توقعات الأداء:** تعتبر أول خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء في شكل معايير بالتعاون بين القيادات و العاملين ، وبالتالي فإنه يتم الإتفاق على المهام المطلوبة من العاملين إنجازها والنتائج اللازم تحقيقها، وهذا ينشأ الدافع والتوجيه اللازم للعاملين للقيام بعملهم.

- **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملين، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب، وبذلك يتم تحديد وإتخاذ الإجراءات التصحيحية، وهذا بتوفير المعلومات اللازمة لوضع الخطط بشكل جيد.

- **تقييم الأداء:** يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة في الخطوة الأولى، مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

- **التغذية العكسية:** يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه، أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الإطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه، وحتى تكون التغذية العكسية مفيدة

للعاملين لابد أن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها، ويتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن.

- **إتخاذ القرارات الإدارية:** إن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها، بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تقيد في إتخاذ القرارات في المنظمة.

- **وضع خطط تطوير الأداء:** تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث يتم بموجبها وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء، من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والقيم التي يحملها الفرد العامل.

4- طرق تقييم الأداء:

تعتمد المنظمات في تقييم أداء عمالها على مجموعة من الطرق و الأساليب ويمكن تقسيم هذه الطرق إلى طرق ذاتية وأخرى موضوعية، وفي مايلي سنتطرق إلى تفصيل هذه الطرق:²⁵

أ- الطرق الذاتية لتقييم الأداء:

هي عبارة عن طرق شائعة الإستعمال من قبل مختلف المنظمات ومن أهمها:

♦ **طريقة التدريب:** تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة بين الأفراد، إذ يقوم المقيم بترتيب المسؤولين تنازليا وفقا لمستوى أداء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ وذلك وفقا لبعض الخصائص المفترض توفرها في أفراد المجموعة، ويمتاز هذا الأسلوب بسهولة إستخدامه، إذ من خلاله تتم المفاضلة بين الأفراد الذين يعملون تحت إشراف رئيسهم المباشر لإختيار أفضل الأفراد ثم الذي يليه حتى تتم عملية الترتيب للوصول إلى أسوأ الأفراد في المجموعة؛

♦ **طريقة المقارنة المزدوجة:** يقوم المقيم على أساس هذه الطريقة بمقارنة كل فرد في المجموعة المطلوب تقييمها مع باقي أفراد المجموعة، ثم يختار الأفضل ويضع كل فرد في الترتيب الذي يحصل عليه، ثم يتم جمع عدد المرات التي حصل فيها هذا الفرد على الترتيب الأفضل نتيجة قيامه لوظيفته بتمايز عن زملائه في العمل، وعلى أساسها تحدد مرتبة الفرد في الترتيب، وتتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الإستعمال والفهم وكذا تحديد الأكفأ من بين الأفراد العاملين إضافة إلى ترتيبهم ترتيبا يسهل عملية التعويض، إلا أن هذه الطريقة

²⁵ كامل بربر (2006) إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، ص 131.

صعبة الإستعمال في حالة وجود عدد كبير من الأفراد يراد تقييمهم إضافة إلى أنها لاتقيم أداء الفرد ككل ولا تركز على خصائص محددة في أدائه.

♦ **طريقة المقاييس المتدرجة:** تعبر هذه الطريقة عن أكثر الطرق شيوعا وإستعمالا في تقييم الأداء وذلك نظرا لسهولة تطبيقها، وتقوم على أساس قياس المقوم لمدى تمتع الفرد بصفات معينة، حيث يتم إستخدام مقياس متدرج حسب كل صفة أو عنصر من عناصر التقييم ، ويحدد المقيم درجة معينة حصل عليها الفرد بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم وبتجميع درجات الفرد التي حصل عليها بالنسبة لعناصر التقييم ، نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم.

تتميز هذه الطريقة بسهولة إستخدامها كما تساعد على التحليل الوصفي الدقيق لكفاءة الفرد، كما تسهل مناقشة الأدلة نظرا لما تقدمه هذه الطريقة من معلومات عن هذا الأداء، كما تسمح بإبراز نقاط الضعف والقوة في الأداء بشكل واضح نتيجة لما يسمح به التحليل الوصفي للأداء، ويؤخذ على هذه الطريقة تحيز المشرف في التقييم ي بعض الأحيان مع إمكانية عدم إرتباط الصفات المعتمدة في التقييم مع الوظيفة المراد تقييمها.

♦ **طريقة التوزيع الإجباري:** تقوم على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محدد وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على إنجازهم حيث يتركز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط، وذلك إستنادا على الإفتراض القائل بأن نسبة قليلة من الأفراد تحصل علة الترتيب الأفضل، ونسبة قليلة أخرى تحصل على الترتيب الأدنى، بينما باقي الأفراد يحصلون على الترتيب المتوسط، ثم يتم كتابة أسماء العاملين المراد تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة ويكون كل إسم على بطاقة واحدة فقط، ثم يطلب من المقيم توزيع هذه البطاقات على مجموعات وذلك حسب نسب محددة لكل مجموعة.²⁶

ب- الطرق الموضوعية لتقييم الأداء

تحتوي هذه الطريقة على خمسة أساليب لتقييم أداء الأفراد وهي كالآتي:

♦ **طريقة الإختيار الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على أساس إختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربعة عبارات أو أكثر تصف صفة معينة للفرد، ثم يقوم المقيم بإختيار القائمة من العبارات التي تنطبق أو العبارات الأكثر قربا من وصف الفرد محل التقييم.²⁷

♦ **طريقة قوائم المراجعة:** بموجب هذه الطريقة يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء وذلك بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء

²⁶ باباه ولد سيدن (2010/2009) دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، ص 76.

²⁷ كامل بربير (2006) مرجع سبق ذكره، ص 132.

المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توافرها فبهم ويتم وضعها في قائمة، وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة، ويتم وضع كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته، ويطلب من المقيم الإجابة بنعم أو لا أو وضع علامة أمام كل عبارة أو سؤال حسب ما يراه يتفق مع رأيه الشخصي نحوى تصرفات الفرد وسلوكه وأدائه لوظيفته بغية تحديد تلك الصفات التي تتوافر في أداء الفرد، وبعد إستيفاء هذه القائمة تقوم إدارة الأفراد بتحديد وزن أو قيمة الإجابات بموجب دليل خاص من أجل الوصول إلى الترتيب النهائي لأداء الفرد وهذا يعني أن المدير المباشر لا يلعب دور القيم وإنما يقوم بدور المراسل الذي يتولى تبليغ الإدارة عن أداء الفرد بإجابته على العبارات أو الأسئلة في القائمة المعدة لعرض التقييم.²⁸

♦ **طريقة الأحداث الحرجة:** يتم تقييم الأداء في هذه الحالة عن طريق دراسة طبيعة كن نوع من الوظائف و تحليل النتائج المحصلة، ومن ثم تحديد مجموعة من السلوكيات التي تآثر على أداء العامل بالسلب أو الإيجاب، بشرط أن تكون هذه السلوكيات هامة وحساسة وذات تأثير مباشر على الأفراد الذين يمارسونها، ويهمل أي سلوك أو تصرف غير هام وليس له تأثير يذكر في الأداء، أي أنه يطلب من المشرف ملاحظة سلوك كل موظف تسجيل كل ما يمكن أن يشير إلى نقاط الضعف والقوى لديه وهذا الأسلوب قد لا يقدم صورة واضحة ووثيقة عن داء الموظفين طوال العلم وإنما يقيم ما يحكم به المشرف بأنه نقطة ضعف أو نقطة قوة تظهر في فترة من الفترات في أثناء العمل وليس دائماً.

♦ **طريقة التقرير المكتوب:** تشبه هذه الطريقة طريقة الأحداث الحرجة حيث يقوم المشرف بكتابة تقرير يبين فيه حكمه على أداء مرؤوسيه وذلك في نهاية فترة التقييم، موضحاً مواطن الضعف و القوى في أدائهم ذلك إعتامدا ذاكرته دون الإستناد إلى مذكرة أو أجنده يدون فيها الأحداث الحرجة في أثناء أداء الأفراد لوظائفهم.

♦ **طريقة الإدارة بالأهداف:** هي فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها وإتخاذ القرارات الملائمة لذلك، بإفتراض ميل المرؤوسين إلى معرفة المهام المطلوب منهم إنجازها والرغبة في مشاركة الإدارة في إتخاذ القرارات المتعلقة بهم، إضافة إلى رغبتهم في معرفة مستويات أدائهم ، وتستخدم كأسلوب تقييم الأداء من خلال إتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن مايلي.²⁹

- يقوم الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية بمناقشة الأهداف والنتائج المرغوب تحقيقها والتي غالباً ما تكون ضمن الإطار العام للمنظمة؛

²⁸ أكرم أحمد الطويل وآخرون (2000) التنظيم الصناعي، الطبعة الثانية، دار الحامد، الأردن، ص 418.

²⁹ باباه ولد سيدن (2010/2009) مرجع سبق ذكره، ص ص 81 82.

- يشرف الرؤساء والمرؤوسين على تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها والتي يجب أن تكون واقعية وممكنة وسهلة القياس؛
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين لدراسة مدى إنجاز الأهداف المسطرة وتقييمها؛
- تمكين المرؤوس من تقييم أدائه ذاتيا من خلال قياس النتائج التي حققها؛
- التركيز على أداء الفرد وكيفية تحسين مستواه؛
- توضيح المسؤوليات والواجبات لكل من الرئيس والمرؤوسين وتنظيم العمل و التنسيق بين الجهود.

5- شروط نجاح تقييم الأداء

يتوقف نجاح تقييم الأداء على توفير بعض الشروط الداعمة له ، ومن أبرز هذه الشروط ما يتعلق بالتوافق والحوار حول معظم مضامين عملية التقييم، ومن بين المعايير المهمة لنجاح مضامين التقييم نذكر:

أ- التناسب: يعتبر التناسب حاجة ضرورية في تقييم الأداء، إذ يقصد بالتناسب الرابط الذي يجمع بين معايير الأداء والأهداف المحددة سلفا له، فالأداء الذي تتناسب نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداء مناسباً وبالتالي ناجحاً، فالتناسب يؤدي إلى تقييم أفضل للأداء عندما يساهم الأفراد في تحقيق إنجازات عملياتية مرغوبة ويحصلون على مكافآت مقابل ذلك، ومثال ذلك الموظف الذي يجهد في خدمة زبائن المؤسسة ويسهر على سعادتهم وراحتهم والذي يتعاون باستمرار مع رؤسائه وزملاء عمله لأهداف تتعلق بتحقيق مكاسب هامة للمؤسسة، ولا بد للمؤسسة بالمقابل بالمكافأة هذا الموظف المناسب جدا لها وإعطائه أفضل تقييم ممكن، يستمد التناسب قوته من قوى الأطراف المتمسكة به والعاملة على إنجاحه، إن التناسب يزداد ويقوى إذا حددت المؤسسة للفرد أهدافا واضحة وأجواء مريحة، وإذا قامت بتوضيح وتحليل الوظيفة الملقاة على عاتقه ووضعت له معايير واضحة ومحددة للقيام بها أولا ومن ثم لتقييم أدائه ومحاسبته على هذا الأداء في مراحل لاحقة تانيا.³⁰

ب- القبول: الشرط الثاني في شروط نجاح تقييم الأداء يتعلق بقبول الأطراف المشاركة بالتقييم، فتقييم الأداء الذي لا يلقى قبولا لا من قبل العمال ولا من قبل رؤسائهم لا يعتبر تقييما ناجحا، وفي هذا المجال فإن أنظمة تقييم أداء الأفراد ليست على ما يرام كونها معدة سلفا من قبل إختصاصيين غير مهتمين بالمدخلات الضرورية الصادرة عن رؤساء الأفراد

³⁰ باباه ولد سيدن (2010/2009) مرجع سبق ذكره، ص 92.

أو عن الأفراد أنفسهم والتي تدخل في صلب عمليات التقييم الناجحة، بإضافة على أن حساسية الأداء تعتبر بدورها شرطاً ملازماً للقبول بالتقييم ولإنجاحه، فالتقييم غير القادر على التمييز بين الأداء الجيد والأداء الغير جيد يلقي حتماً رفضاً قاطعاً من قبل الأفراد، فلا يعقل أن يقبل الأفراد الناجحين بالتقييم الذي يساوي الأداء الجيد بالأداء العطل.

ج- المرونة و الحوار: الشرط الثالث لنجاح تقييم الأداء يتعلق بالمرونة التي ينبغي أن ترافق آليات وعمليات التقييم، فنظام التقييم المرن يأخذ بعين الاعتبار الإختلاف والتنوع الحاصل بين ثقافات الأفراد والمدراء وبين إختلاف وتنوع أساليب وفلسفة المدراء المتعددة، كما يجب أن يكون التقييم عملياً فذلك يعزز من قوة ومكانة المرونة وخاصة إذا إستخدمت المؤسسة آليات تقييمية سهلة الإستعمال من قبل المدراء وسهلة الإستيعاب من قبل الأفراد محل التقييم، كما أن حوار الأداء الذي يدور بين طرفي الأداء يعتبر من الشروط الهامة والكفيلة بإنجاح تقييم الأداء، وهذا الحوار يكون فعالاً إذا تجاوز إخبار الأفراد بما ينبغي عليهم فعله، والتقييم الناجح يعطي الأفراد حق الإطلاع عليه سواء كان التقييم شفهيًا أو كتابيًا، بحيث يتسنى الأفراد الإجابة على هذا التقييم وإبداء ملاحظاتهم عليه.³¹

المبحث الثالث: حوافز الأداء

تعتبر حوافز الأداء مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء وفي نفس الوقت التعرف على المشاكل التي تشوب حوافز الأداء.

المطلب الأول: مفهوم حوافز الأداء

تعتبر حوافز الأداء بمثابة المقابل للأداء المتميز وهي بذلك تمثل جزءاً مكملًا للأجور والمرتبات، فالأداء الذي يستحق الحافز هو ذلك العمل الغير عادي المنجز من طرف الفرد بفعالية وإتقان.

تعرف حوافز الأداء على أنها مكافئة العاملين نتيجة تميزهم في إنجاز وظائفهم، وتعرف كذلك على أنها أحد أشكال التعويضات المباشرة المرتبطة بمستوى الأداء الفردي أو الجماعي أو التنظيمي، حيث تتبنى المنظمات برامج مختلفة لحوافز الأداء لأسباب متعددة يأتي في مقدمتها تحقيق الأهداف التالية:³²

- إيجاد إرتباط فعال بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وأداء العاملين؛

- تحسين النتائج التنظيمية ومكافأة العاملين؛

³¹ عيد المليك مزهودة (2001) "الأداء بين الكفاءة والفعالية" مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خبضر، بسكرة، ص 25.
³² مصباح إيمان، ميدون أمال (2010/2011)، أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة لسونس، تخصص علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 54.

- إعطاء ثقل نوعي لإختلافات في المستوى الأداء الفردي بين العاملين؛

- تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية؛

- الإستفادة من الدورات التدريبية .

المطلب الثاني: أشكال حوافز الأداء

يمكن توزيع حوافز الأداء إلى ثلاثة فئات هي: الحوافز الفردية، الحوافز الجماعية، والحوافز التنظيمية.

أ- **الحوافز الفردية:** تمنح الحوافز الفردية كمكافأة للجهود أو مستويات الأداء التي يقدمها الأفراد في المنظمة، ومن الأشكال الشائعة للحوافز الفردية نظام ربط الأجر بالإنتاج وعمولات المبيعات والعلاوات إضافة إلى مكافآت التقدير الفردية والتي تشمل على الرحلات والسلع المجانية وهذا يتطلب توفير مجموعة من الشروط الضرورية تتمثل في مايلي:³³

- تحديد مستويات الأداء الفردية: إذ يجب قياس أداء كل فرد على حدى وتحديد مستواه و تقدير الجهد المبذول.

- أن تكون أعمال الأفراد مستقلة فيما بينها: مكافأة الفرد حسب الأداء المقدم من طرفه الذي يكون عمله مستقل عن باقي العمال.

- التأكد على الفردية في ثقافة المنظمة: إذ يجب أن تؤكد ثقافة المنظمة على الإنجازات الفردية و المكافآت الفردية، فعندما تركز ثقافة المنظمة على العمل الجماعي تصبح الحوافز الفردية غير فعالة.

ب- **الحوافز الجماعية:** تقوم الحوافز الجماعية على أن المنظمة عندما تكافئ كامل المجموعة على أداءها فإن هذا سيؤدي إلى زيادة التعاون بين أفرادها، وأكثر أشكال الحوافز الجماعية شيوعا هي تشارك المكاسب والأرباح، ووفقا لهذه البرامج يتشارك أعضاء المجموعات التي تحقق أهداف معينة في المكاسب التي يتم تحديدها على أساس أهداف الأداء المنجز، وتركز الأشكال الأخرى للحوافز الجماعية على تحسين الجودة أو تقليل التكلفة أو غيرها من المؤشرات القابلة للقياس.

ج- **الحوافز التنظيمية:** تعمل الحوافز التنظيمية على مكافأة العاملين على أساس نتائج المنظمة ككل ، ويفترض هذا النوع من الحوافز أن العاملين الذين يعملون سوية يمكنهم

³³ مصباح إيمان وميدون أمال (2010)، مرجع سبق ذكره، ص 56.

تحقيق نتائج تنظيمية أفضل تقود إلى أداء مالي أكثر كفاءة للمنظمة ، وتحقق الحوافز التنظيمية ذلك من خلال إشراك العاملين في بعض المكاسب المالية التي تحققها المنظمة من خلال مبالغ إضافية تدفع لهم وتحسب كنسبة مئوية محددة من الأجر الأساسي لكل منهم

المطلب الثالث: العلاقة بين التحفيز و الأداء

تكمن أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية وكفاءة، هنالك جانب هام وهو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبو إليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه، وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء أو الإنتاجية.

أ- أسباب انخفاض الأداء وعلاقته بالتحفيز: في الواقع العملي كثير ما نسمع بشكاوي المديرين بأن العاملين لديهم لم يعودوا يعملون بأقصى طاقتهم كما كان الحال في الماضي، ومن واقع البحوث والدراسات في هذا المجال فإنه يمكن الإشارة إلى ثلاثة أسباب رئيسية كل منها يشير بشكل مباشر إلى نوع الحوافز.³⁴

- عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين بها، بينما الحقيقة البعض قد يرغب في الحافز المادي بينما البعض الآخر المعنوي، وبطبيعة الحال إن لم يكن الحافز مرغوب فيه من جانب شاغر الوظيفة فإن تأثيره على الأداء يكون ضعيف؛

- ضعف العلاقة بين الحافز والأداء بالرغم من إقرار ذلك من طرف المديرين وربطها بجودة العمل وكمية الإنتاج إلا أن ذلك لا يجسد على أرض الواقع؛

- عدم الثقة في الإدارة والذي ينتج عادة من عدم وفاء الإدارة بوعودها الخاصة بالحصول على الحوافز أو مزايا معينة في حالة وجود أداء جيد؛

ب- مساهمة التحفيز في تحسين الأداء: هناك مجموعة من الخطوات تساعد المديرين للتفاعل مع العاملين من أجل أداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربط مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه، وتتمثل هذه الخطوات في مايلي:

- مساعدة العاملين على التوسع: فالعامل لديه الرغبة في التطور والتحسين والإبتكار في حالة ما وفرة له كل ظروف العمل المناسبة ؛

- وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل: حيث يعتمد قياس الأداء إذا كان جيد أو غير مقبول على المخرجات مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع العاملين والإستماع إلى آرائهم وتشجيعهم على إبداء آرائهم من أجل رفع مستوى الأداء؛

³⁴ أحمد صالح (2012/2013)، مرجع سبق ذكره، ص ص 46 47.

- تعيين حجم مسؤولية العاملين: هذا من ضمن أهم العوامل التي تأثر أداء الفرد بسبب جهله بالمهام الموكلة إليه؛
- الملاحظة و المتابعة: يجب على المدير مراقبة ما تم إنجازه، ومتابعة العاملين وتقديم المساعدة والتوجيه للعاملين ومكافئة كل عامل حسب أداءه؛
- إستخدام أسلوب واضح في منح المكافآت: وخاصة لمن يحقق نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات والحةافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لجهوده المتميزة أو ترقيته.³⁵

³⁵ زاهر محمد ديري (2011)، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، ص 65.

الخاتمة

يعتبر الأداء من أهم المواضيع التي تحدد درجة تطور الإقتصاد بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة، حيث ينعكس أداء الأفراد في الورشات والمصانع على إقتصاد البلد، فكلما كان أدائهم جيد كلما كانت المردودية على المستوى الجزئي جيدة، وهذا ينعكس بالإيجاب على المستوى الكلي للمنظمة.

إن تقييم أداء الأفراد وفعاليتهم لا تتحقق بالتخطيط والتصميم الحسن لهذا التقييم فقط، وإنما يجب العمل أيضا على دقة التنفيذ من طرف القائمين على عملية التقييم، كما تتأثر عملية التقييم أيضا بإقتناع الأفراد محل التقييم وإقبالهم على إستيعاب وتفهم محتوى التقييم وأهدافه لتحسين أدائهم في المؤسسة، لأن تقييم الأداء هو عملية مستمرة لقياس كفاءة العمال ومدى تحقيق الأهداف المخططة على مستوى المنظمة ككل.

الجانب التطبيقي

تمهيد

تعتبر اللامركزية النظام الذي يقوم على أساس توزيع سلطات الوظيفة الإدارية في الدولة بين الإدارة اللامركزية من جهة وبين هيئات ووحدات إدارية أخرى مستقلة ومتخصصة على أساس إقليمي جغرافي من ناحية أخرى، مع وجود رقابة وصائية إدارية على هذه الوحدات اللامركزية وأشدّها تطبيقاً والتي تعتبر من أبرز الدوائر الحكومية القريبة من المواطن أنا وهي البلدية أو الجماعات المحلية.

البلدية جهاز حكومي لها دور خدماتي كبير في حياة المواطن الإقتصادية والإجتماعية والثقافية فهي المسؤولة عن التخطيط الإستراتيجي الذي ينظر للمستقبل ويراعي تطورات المجتمع لأنها تعتبر همزة وصل بين المواطن والدولة.

المبحث الأول: عموميات حول بلدية عين تادلس

المطلب الأول: تقديم عام حول بلدية عين تادلس

1- نبذة تاريخية حول بلدية عين تادلس:

عين تادلس محطة مع التاريخ: هي قبل كل شيء صفحة من التاريخ، تعاقبت عليها الحضارات و محطة للجمال الطبيعي بموقعها الاستراتيجي، عرف عنها منذ القدم بمياهها العذبة التي غمرت الناحية كلها اخضرار لا مثيل له فأصبحت تسمى "عين تادلس مخضرة " ويعود تاريخ نشأتها إلى سنة 1848.

عين تادلس البلدية هي قبل كل شيء موقع جغرافي استراتيجي، جمع لديها كل المقومات المناخية والتضاريسية الملائمة للعيش أو الحياة المستقرة، تتربع مساحتها على 8623 كلم² تبعد عن مقر ولاية مستغانم بحوالي 21 كلم، مما يجعلها بوابة مهمة للمناطق الأخرى التابعة لإقليم الولاية أو التابعة لولايات أخرى، يحدها شمالا بلدية سيدي بلعطار وجنوبا بلدية منصوره وغربا عين بودينار وخير الدين وشرقا بلدية السور، بلغ عدد سكانها سنة 2008 حوالي 38820 نسمة موزعين على كل تراب البلدية حسب المناطق العشرة، تحتوي البلدية على 33 دوار لكل منه خصوصياته وعاداته وتقاليده مما يجعلها ذات تنوع ثقافي، يبلغ عدد سكان المقر 21350 نسمة.

2- تعريف مقر البلدية:

البلدية الجماعة الإقليمية الأساسية، و تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وتحدث بموجب قانون.

للبلدية إقليم واسم و مركز، ويديرها مجلس منتخب هو المجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية، افتتحت سنة 2016، مقرها يتمحور على موقع استراتيجي هام في وسط المدينة، يحدها من الشمال متوسطة تشوكة عبد القادر وجنوبا ملعب البلدي وغربا بنك الفلاحة والتنمية الريفية وشرقا الحديقة العامة.

المطلب الثاني: مجال نشاط و الإمكانيات المادية و المالية و البشرية للبلدية

1: مجال نشاط البلدية:

أ- التزويد بالمياه الصالحة للشرب:

الجدول (1-3): التزويد بالمياه الصالحة للشرب

سعة التخزين	خزانان سعة كل منهما 1000 م ³
عدد الآبار	04 آبار
نمط التوزيع	يوميًا
سعة الدفع	29.5 لتر/ ثانية
وقت التوزيع	08 ساعات
كمية التوزيع	54 لتر لكل ساكن

ب- شبكة الطرقات:

الجدول (2-3): شبكة طرقات البلدية

الطرق الوطنية	9.740 كلم
الطرق البلدية	45.200 كلم
الطرق الولائية	51.388 كلم
الشبكة الإجمالية	106.328 كلم

ج- الفلاحة:

- الزراعة: المساحة الزراعية الإجمالية: 7417 هكتار

المساحة الإجمالية المستعملة: 6496 هكتار

تشمل الحبوب: 1400 هكتار كلاء: 700 هكتار بقوليات: 120 هكتار كروم: 254 هكتار أشجار

غير مسقية: 3765 هكتار خضروات: 3150 هكتار أشجار مسقية: 363 هكتار، زراعة دائمة

ومتداولة: 6258 هكتار.

- تربية المواشي: أبقار 318 رأس، 70 مربى أبقار (المصرح بها)، أغنام 3250 رأس، 106

مربي.

د- التعليم:

✓ المدارس: 18 ابتدائية (08 منها في المنطقة الحضرية) و 10 بالمناطق الريفية.

✓ الإكماليات: 04 إكماليات (03 منها في المناطق الحضرية و واحدة بمنطقة ريفية).

✓ الثانويات: ثانوية واحدة.

✓ المتقنات: متقنة واحدة.

ه- الصحة:

- ✓ مستشفى يتسع ل 52 سرير.
- ✓ مركز تصفية للدم.
- ✓ مركز الصحة الجوارية بالمناطق الحضرية.
- ✓ قاعدة للعلاج واحدة بلحضري و أخرى بأولاد مجاهر.

و- الرياضة:

- ✓ الملاعب: ملعب واحد بالمنطقة الحضرية.
- ✓ قاعة متعددة الرياضات.
- ✓ مساحات اللعب 05، منها 03 بالمناطق الحضرية.

ي- الثقافة و الصناعة التقليدية:

- ✓ مركز ثقافي واحد.
- ✓ مكتبة البلدية.
- ✓ المسرح: عدة فرق مسرحية تنشط و تشارك في التظاهرات الولائية و الوطنية و الدولية منها القناع الأزرق.
- ✓ فرق غنائية منها، الغنية البدوية فرقة المنارة فرقة الغناء العصري، فرقة الهلال للغناء التقليدي.

- ✓ جمعية الشعر الملحون.
- ✓ نادي الانترنت.
- ✓ خياطة تقليدية.
- ✓ طرز.
- ✓ نادي السمعي البصري.
- ✓ خلية الاتصال.
- ✓ جريدة الرسالة.
- ✓ المهرجان الوطني للأغنية البدوية و الشعر الملحون الذي ينظم كل سنة.

ر- النشاطات الرياضية:

- ✓ كرة القدم (القسم الجهوي الأول).

- ✓ كرة الطائرة (وطني ب).
- ✓ كرة اليد (الوطني).
- ✓ الدراجات الهوائية (جهوي).
- ✓ الشطرنج.
- ✓ تنس الطاولة.
- ✓ الكرة الحديدية.
- ✓ جمباز.
- ✓ شوطو كاي.
- ✓ رياضة كمال الأجسام.

2: الإمكانيات المادية والمالية والبشرية للبلدية:

الجدول (3-3): الإمكانيات المادية و البشرية للبلدية

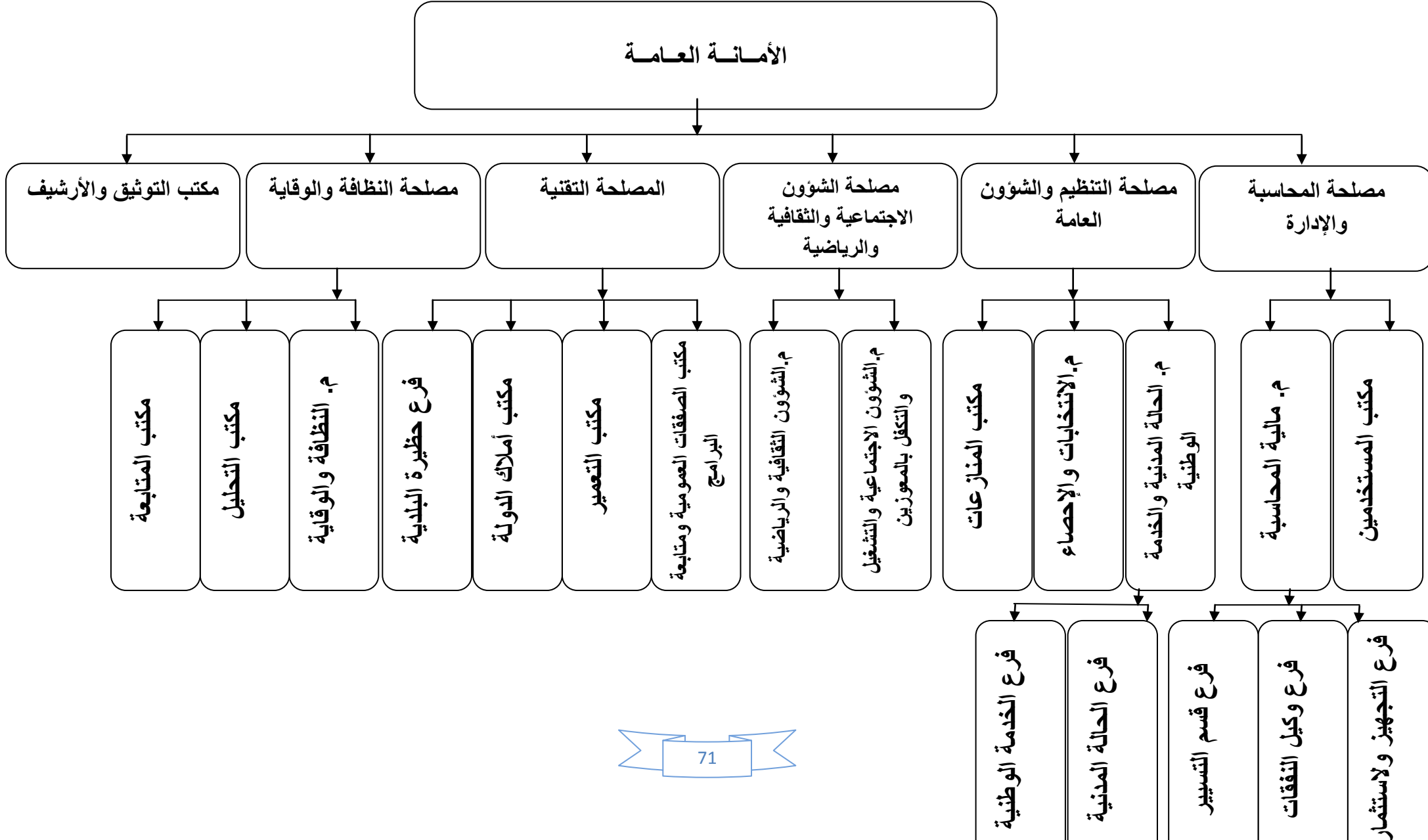
نوعها	الإمكانيات
<ul style="list-style-type: none"> ● السكنات ,المذبح البلدي, حقوق المكان والتوقف(سوق أسبوعي), تسيير محطة وقوف الحافلات, المياه الصالحة للشرب, حقوق كراء المحلات, سوق جوارى, حقوق كراء حظيرة السيارات 	الإمكانيات المادية
<ul style="list-style-type: none"> ● إعانات ممنوحة من الدولة (منح معادلة التوزيع) ● الضرائب : الرسم العقاري, الرسم على النشاط المهني ,رسم التطهير, الرسم الإجمالي الوحيد على تأدية الخدمات, رسم مداخيل الترقية العقارية, رسم الحفلات, الرسم الجرافي الموحد 	الإمكانيات المالية

الجدول (4-3) : توزيع الأجراء في مقر و ملحقات البلدية حسب درجة التأهيل لسنة 2016

مستوى التأهيل	الأجراء الدائمون		الأجراء المؤقتين أو المتعاقدين		المجموع
	رجال	نساء	رجال	نساء	
Group « A » conception التصميم	04	01	00	00	05
Group « B » application تطبيق	11	05	00	00	16
Group « C » maitrise تحكم	20	05	00	00	25
Group « D » exécution تنفيذ	83	15	44	154	296
المجموع	118	26	44	154	342

المطلب الثالث: شرح مختلف المصالح والهيكل التنظيمي

1- الهيكل التنظيمي لبلدية عين تادلس



2- شرح مختلف المصالح:

الأمانة العامة:

إن الأمانة العامة للبلدية يسيرها أمينا عاما و هذا الأخير حسب بعض المختصين يعتبر الركيزة الأساسية في البلدية و يعتبر المساعد المباشر الأساسي لرئيس البلدية.

و تجدر الإشارة أن وظيفة أمين عام للبلدية موجودة على مستوى كل بلديات التراب الوطني و التعيين فيها يكون حسب الشروط المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 91-26 المؤرخ في 1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات و كذا المرسوم التنفيذي رقم 91-27 المؤرخ في 1991/02/02 الذي يحدد قائمة الوظائف العليا للإدارة البلدية.

و فيما يخص صلاحيات الأمين العام للبلدية تنص المادة 119 من المرسوم التنفيذي المذكور أعلاه ما يلي: " يتولى الأمين العام للبلدية و تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي ما يأتي:

- جميع مسائل الإدارة العامة.

- القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.

- القيام بتنفيذ المداولات.

- القيام بتبليغ محاضر مداولات مجلس الشعبي البلدي و القرارات للسلطة الوصية إما على سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة و الرقابة.

- تحقيق إقامة المصالح الإدارية و التقنية و تنظيمها و التنسيق بينها و رقابتها.

- ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية."

و من خلال نص المادة 119 نستطيع أن نحصر الصلاحيات الأساسية للأمين العام للبلدية فيما يلي:

_ تسيير و تنشيط المصالح الإدارية و التقنية للبلدية.

_ تحضير مداولات مجلس الشعبي البلدي و خاصة منها المتعلقة بالميزانية البلدية.

_ يمارس السلطة الرئاسية على موظفي البلدية و لكنه يمارسها باسم رئيس البلدية و ذلك طبقا لما جاء في المادة 128 من القانون رقم 90-08 التي تنص: ((تخضع إدارة البلدية للسلطة السلمية لرئيس المجلس الشعبي البلدي)).

و تظهر أهمية هذه الوظيفة أي وظيفة الأمين العام للبلدية خاصة حين تجديد المجالس الشعبية البلدية بحيث أثناء هذه المرحلة يصبح تقريباً هو المسؤول الأول لإدارة البلدية.

فيعتبر حينئذ الأمين العام للبلدية القناة أو الوسيط بين الهيئة البلدية المنتخبة و المصالح البلدية و لكن تجدر الإشارة أن الواقع في بعض الأحيان إن لم نقل في كثيرها. فإن صعوبات كثيرة تواجه ممارسة هذه الوظيفة.

1- مصلحة المحاسبة و الإدارة:

تتكفل مصلحة المحاسبة و الإدارة بما يلي:

_ إعداد ميزانيات و الحسابات.

_ متابعة المخططات البلدية للتنمية.

_ متابعة تنفيذ الميزانيات.

_ حساب أجور و مرتبات المستخدمين.

_ إعداد حوالات التحصيل و الدفع.

_ مسك دفاتر الالتزامات و النفقات و المداخيل.

_ تحضير الوضعية المالية للبرامج.

_ تسديد النفقات القانونية.

_ تسيير الحياة المهنية للمستخدمين.

أ- مكتب المستخدمين:

و يتكفل بما يلي:

_ تسيير الحياة المهنية للمستخدمين بداية من التعيين إلى إنهاء علاقة العمل.

_ مسك جدول التعداد.

_ تحضير جداول الترقية في المدرجات و تنفيذه.

_ تحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و تنفيذه.

_ السهر على تنظيم المسابقات على أساس تنظيم الشهادات والاختبارات والفحص المهني والامتحان المهني و على عملية التوظيف ابتداء من الإشهار وصولاً إلى الإعلان عن النتائج النهائية.

_ تحضير جدول حصيلة الشغل.

ب- مكتب مالية المحاسبة:

و يتكفل بما يلي:

_ إعداد الميزانية والحسابات و تنفيذها.

_ المتابعة المالية لبرامج التنمية.

_ حساب أجور و مرتبات المستخدمين.

_ إعداد حولات التحصيل و الدفع.

_ إعداد قسائم الطلبات.

_ مسك دفاتر الالتزامات و النفقات و المداخيل.

و يتفرع مكتب مالية المحاسبة إلى:

فرع التسيير و فرع التجهيز.

فرع التسيير:

و يتكفل بما يلي:

_ متابعة تنفيذ الميزانيات فيما يخص قسم التسيير.

_ حساب أجور و مرتبات المستخدمين.

_ الكشوفات.

فرع التجهيز:

و يتكفل بما يلي:

_ متابعة تنفيذ الميزانيات فيما يخص قسم التجهيز.

_ المساهمة في إعداد و تحضير وضعيات البرامج.

2- مصلحة التنظيم و الشؤون العامة:

تتكلف مصلحة التنظيم و الشؤون العامة بالمهام التالية:

_ تنظيم العام و المنازعات.

_ الحالة المدنية.

_ الخدمة الوطنية.

_ العقود و الصفقات العمومية (الجانب التنظيمي).

_ الإحصاء العام للسكان.

_ الانتخابات.

_ المصادقة على التوقيعات و النسخ المطابقة للأصل.

_ تنظيم الأسواق و حركة المرور.

_ رسم خريطة النقل الحضري داخل المدينة.

_ تتبع ملف المخطط الرئيسي للتهيئة و التعمير و مخططات شغل الأراضي (الجانب التنظيمي).

_ نشر و متابعة النصوص القانونية و التنظيمية.

_ المؤسسات المصنفة (الجانب التنظيمي) إجراء التحقيقات حول محاسن و مساوئ إقامة هذه المؤسسات.

3- مصلحة الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضية:

تتكلف مصلحة الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضية بالمهام التالية:

_ المساعدات الاجتماعية للمسنين، المعوقين و العائلات المحرومة.

_ التكفل بالمرضى عقليا و إحالتهم على المصحات.

_ تتبع نشاطات الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي و الثقافي و الرياضي.

_ السكن الاجتماعي و التجزئات الاجتماعية.

_ تسليم شهادات الاحتياجات.

_ التكفل بملف التمهين و التشغيل و التعاونيات الشبانية و الشبكة الاجتماعية.

_ تنظيم التظاهرات الثقافية في مختلف المناسبات بالتنسيق مع الجمعيات و الهيئات المعنية.

_ تتبع نشاطات الهياكل الثقافية و تشجيع انتشارها وإنشائها.

_ متابعة نشاطات النادي الرياضي الهاوي و فروع و تشجيع الرياضات الجماهيرية.

4- المصلحة التقنية:

يتولى المدير تحت سلطة الأمين العام تنشيط المصالح التي يشرف عليها و التنسيق بينها و تضم هاته

(1)- مكتب الصيانة: و تضم مكاتبين:

(أ)- مكتب الاستغلال المباشر: و يقوم بإنجاز بطاقة تقنية لكل مشروع.

(ب)- مكتب الترميم: و يتولى هذا المكتب متابعة

_ الترميمات.

_ التنسيق مع مصلحة العتاد و المخازن.

_ مسك سجلات أشغال كل فرقة.

_ مراقبة الأشغال ميدانيا.

و به ثلاثة فروع و هي على التوالي (إنارة، طرقات، التنظيف)

5- مصلحة النظافة و الوقاية:

و تقوم بالمهام التالية:

_ مراقبة النظافة على مستوى التراب البلدي.

_ معالجة المياه و مراقبتها و يدخل ذلك في إطار التطهير و نظافة المحيط.

_ شبكة الطرق حيث يقوم بتسليم رخص من أجل الحفر و إصلاح القنوات الخاصة بصرف المياه القذرة.

_ الصحة المدرسية.

_ الهدوء و الحفاظ على السكنية العامة للقيام بالتحقيقات الميدانية و التدخلات التفريرية.

_ مسك الفهرس الخاص بالتجار.

6- مكتب التوثيق و الأرشيف:

مكتب الأرشيف و المحفوظات هو الذاكرة الإدارية لكل وثائق المصالح البلدية حيث يتم حفظ كل الوثائق

المبحث الثاني: تقييم مدى مساهمة التحفيز في تحسين الأداء في البلدية

بعد عملية تحفيز العاملين تأتي مرحلة مهمة جدا ألا وهي عملية التقييم، لمعرفة مدى رضا الأفراد عن هذا التحفيز وهذا ما سنتطرق إليه في العنصر الموالي وذلك من خلال الأدوات المستعملة لجمع المعلومات.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

لقد إتمدنا في جمع البيانات المتعلقة بالتحفيز و تحسين الأداء الوظيفي في بلدية عين تادلس بولاية مستغانم على الأدوات التالية.

أ- **وثائق الشركة:** فهي تعتبر أول مصدر للحصول على المعلومات المتمثلة في القوانين واللوائح و الإلتزامات الصادرة في الجريدة الرسمية، خاصة بالنسبة لتعريف و تقديم البلدية و المهام المرتبطة بها.

ب- **المقابلة:** نظرا لنقص المعلومات الموجودة في وثائق البلدية تحتم علينا الأمر بإجراء بعض المقابلات مع بعض الموظفين المسؤولين خاصة في قسم الموارد البشرية، كونها الإدارة الأولى المسؤولة عن برامج التحفيز و تحسين الأداء، حيث تمت المقابلات من خلال أسئلة طرحناها على العاملين فيما يخص المهام الملقاة على عاتقهم و أسئلة متعلقة بالحوافز المقدمة لهم.

ج- **الإستبيان:** يحتوي الإستبيان علي مجموعة من الأسئلة قسمت إلى ثلاثة محاور متسلسلة، المحور الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية للموظف أما المحور الثاني فهو يحتوي على أسئلة متعلق بالتحفيز، وفي المحور الثالث و الأخير فتطرقنا فيه إلى مدى مساهمة التحفيز في تحسين الأداء في البلدية.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينة البحث

نقصد بها إختيار جزء من مجموعة معينة من الموظفين بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، حيث من الصعب أن تخضع كل موظفي البلدية وفروعها لدراسة كلية، هذا راجع لعدة أسباب نذكر منها على سبيل المثال: ضيق الوقت والنقص في إمكانيات البحث وكذلك تعدد فروع البلدية، وز عليه فإن مجتمع الدراسة في هذا البحث يتمثل في الأفراد العاملين في بلدية عين تادلس التابعة إقليميا لولاية مستغانم.

لذا تحتم علينا الأمر إختيار عينة عشوائية متكونة من 30 موظف من فئة عمال يقدر عددهم 342 موظف موزعين على مختلف الإدارات حسب المعلومات المتحصل عليها.

1- تقديم الإستبيان: إعتمدنا في الدراسة الميدانية على إستمارة إستبيان بها مجموعة من الأسئلة ذات صلة بالتحفيز وتحسين الأداء وذلك بغرض جمع البيانات اللازمة لإختبار صحة فرضيات البحث و المساعدة في تقييم التحفيز والرضا الوظيفي للأفراد العاملين في البلدية.

ولقد تم تصميم هذا الإستبيان وفق الطريقة المبينة في الملحق

2- موضوع الإستبيان: هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة متسلسلة متكونة من ثلاثة محاور، حيث يحتوي المحور الأول على أسئلة خاصة بشخصية الموظف والمحور الثاني يلخص أسئلة خاصة بالتحفيز أما المحور الثالث يحتوي على أسئلة خاصة بتحسين الأداء؛

3- غرض الإستبيان: قمنا بتحضير هذا الإستبيان من أجل جمع البيانات المتعلقة بالتحفيز وتحسين الأداء في البلدية؛

4- شرح طريقة الإجابة: وذلك من خلال وضع العلامة (x) في الإجابة المناسبة؛

5- نوع الأسئلة: إعتمدنا في الإستبيان على أسئلة من النوع المغلق بإضافة إلى بعض المقابلات

المطلب الثالث: مكونات الإستبيان

يتكون الإستبيان من ثلاثة أجزاء وهي:

الجزء الأول: هو جزء خاص بالمعلومات الشخصية المدروسة كالجنس والسن والمستوي التعليمي وغيرها.

الجزء الثاني: يتضمن معلومات حول التحفيز ويتكون 13 سؤال.

الجزء الثالث: يتضمن معلومات حول الرضا وتحسين الأداء ويتكون من 10 أسئلة.

7- طريقة توزيع وجمع الاستبيان: إتمدنا على طريقة توزيع الاستبيان وإسترجاعه فور إجابة المبحوث عن الأسئلة حتى نضمن إسترجاع جميع الإستيبيانات بالإضافة إلى شرح المصطلحات الغامضة غير المفهومة لدى بعض العاملين، وهذا من خلال إجراء مقابلات مباشرة.

معدل الردود: لقد قمنا بتوزيع ثلاثون إستبيان على أفراد العينة المدروسة، حيث تم إسترجاع كل الإستمارات أي بمعدل ردود %100.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الإستبيان

بعد عملية إسترجاع الإستبيان الموزع على أفراد العينة المدروسة والمتمثلة في العاملين بالبلدية نقوم بتفريغ الإستبيان من خلال تبويب وترتيب البيانات المحصلة في جدول، قصد تحليلها ومعالجتها لإعطائها معنى وقيمة.

المطلب الأول: المعلومات الشخصية:

وتتلخص فيما يلي:

1- الجنس:

الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
التكرار	18	12	30
النسبة	%60	%40	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

يتضح من الجدول أن نسبة أفراد العينة من الذكور أكبر من نسبة أفراد العينة من الإناث، حيث تقدر الأولى بنسبة %60 بينما تمثل الفئة الثانية %40 من إجمالي أفراد العينة، وهذا راجع لأولويات البلدية في توظيف الذكور بسبب طبيعة النشاطات الموكلة للبلدية من أجل خدمة المواطن، كعمال النظافة و التهيئة العمرانية وغيرها من المهن التي تتطلب جهد بدني.

2- سن أفراد العينة: يتراوح سن أفراد العينة ما بين (50/20) سنة حسب النتائج المتحصل عليها والمبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-6): سن أفراد العينة

السن	من 25 إلى 35	من 36 إلى 45	46 سنة فأكثر	المجموع
التكرار	9	16	5	30
النسبة	30%	53.33%	16.66%	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أن أغلب الموظفين يتراوح أعمارهم ما بين (36 و 45) سنة وذلك بنسبة (53.33%)، ثم تليها الفئة العمرية من (25 إلى 35 سنة) أي بنسبة (30%) بينما تمثل الفئة الأكثر من (46 سنة) الأقل تمثيلا في البلدية بنسبة (16.66%)، هذا راجع إلى السياسة المنتهجة من طرف الدولة المتمثلة في تمديد سن التقاعد إلى (60 سنة) الذي دفع بالعديد من الموظفين الذين تجاوزت مدة توظيفهم (30 سنة) إلى تقديم طلب التقاعد.

3- المستوى التعليمي لأفراد العينة: تتفاوت مستويات التحصيل العلمي من موظف لآخر، و الجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-7): المستوى التعليمي لأفراد العينة

المستوى التعليمي	ثانوي	جامعي	دراسات عليا	المجموع
التكرار	12	15	3	30
النسبة	40%	50%	10%	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك تنوع في المستوى التعليمي لموظفي البلدية حيث نجد أعلى نسبة مثلت ذوي المستوى الجامعي بنسبة (50%)، تليها نسبة (40%) والتي تمثل المستوى الثانوي وبعض التخصصات في التكوين المهني، ثم يأتي المستوي العالي بنسبة (10%) و المتمثل في المهندسين المعماريين والتقنيين.

4- مدة الخبرة لأفراد العينة: الإجابات المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8): مدة الخبرة لأفراد العينة

السنوات	أقل من 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	أكثر من 11 سنة	المجموع
التكرار	9	13	8	30
النسبة	%30	%43.33	%26.66	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستهبيان

يتضح لنا من الجدول أن الفئة العمالية التي تتراوح سنوات الخبرة لديهم من (6 إلى 10 سنوات) هم الأكثر تمثيلاً للموظفين في البلدية وتتراوح نسبتهم (%43.33)، ثم تليها فئة الأقل من (5) سنوات بنسبة (%30)، ثم فئة الأكثر خبرة من الفئات السابقة والتي لديها أكثر من (11) سنة خبرة بنسبة (%26.66) و المتمثلة في إطارات البلدية.

5- المستوى الوظيفي لأفراد العينة: الإجابة المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-9): المستوى الوظيفي لأفراد العينة

الرتبة	عامل عادي	عامل مؤهل	إطار	المجموع
التكرار	11	12	7	30
النسبة	%36.66	%40	%23.33	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستهبيان .

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الموظفين ذوي رتبة تحكم بنسبة (%40)، ثم يليها الموظفين الذين يقومون بعملية التنفيذ بنسبة (%36.66)، وفي الأخير نجد نسبة (%23.33) تعبر عن نسبة الإطارات في البلدية.

6- مستوى الدخل: يتفاوت مستوى الدخل من موظف لآخر وهذا حسب المسؤوليات الملقاة على عاتق كل منهما، والجدول الموالي يوضح لنا مستوى الدخل في البلدية.

الجدول رقم (3-10): مستوى دخل أفراد العينة

مستوى الدخل	ضعيف	متوسط	عالي	المجموع
التكرار	15	11	3	30
النسبة	%50	%36.66	%10	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستهبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الدخل ضعيفة بالنسبة لأغلب موظفي البلدية حيث بلغت النسبة (50%)، ثم تليها نسبة معتبرة من الدخل المتوسط حيث بلغت (36.66%)، أما أسوأ نسبة فكانت لمستوى الدخل العالي حيث قدرة ب(10%)، هذا يدل على أن الدخل في البلدية ضعيف جدا مما يؤدي إلى هروب الإطارات والتقنيين المؤهلين.

7- نوع العقد: تختلف عقود التشغيل في البلدية حسب الأقدمية والجدول يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-11): نوع العقد

نوع العقد	مؤقت	دائم	المجموع
التكرار	19	11	30
النسبة	63.33%	36.66%	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ من الجدول أن أغلب الموظفين في البلدية لديهم عقود مؤقتة وذلك بنسبة (63.33%)، على عكس العقود الدائمة التي قدرت ب (36.33%) حيث تعتبر نسبة ضعيفة مقارنة بنسبة العقود المؤقتة.

المطلب الثاني: بيانات متعلقة بنظام الحوافز.

لجمع المعلومات حول مدى إتباع البلدية لنظام الحوافز قمنا بطرح التساؤلات التالية:

1- إعتامد البلدية على نظام الحوافز

النتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-12): مدى إستخدام البلدية نظام الحوافز

مدى إتباع نظام الحوافز	نعم	لا	المجموع
التكرار	10	20	30
النسبة	33.33%	66.66%	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

يتضح من الجدول أن البلدية لا تعتمد على نظام الحوافز بشكل كبير حيث بلغت نسبة الموظفين الذين لا يعترفون بوجود الحوافز (66.66%) هذا يدل على أن هذه النسبة من

دراسة تجريبية في بلدية عين تادلس

العمال لم يتحصل على تحفيز يساعدهم على الرفع من قدراتهم المادية والمهنية عكس النسبة الثانية من الموظفين التي تقر بوجود حوافز والتي بلغت (33.33%).

2- الإستفادات من الحوافز

الجدول الموالي يوضح لنا نسبة الموظفين الذين إستفادوا من الحوافز والذين لم يستفيدوا منها:

الجدول رقم (3-13): نسبة إستفادة الموظفين من الحوافز

الإستفادة من الحوافز	نعم	لا	المجموع
التكرار	8	22	30
النسبة	%26.66	%73.33	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ من الجدول أن هناك نسبة كبيرة من الموظفين لم تستفيد من الحوافز حيث قدرت ب (73.33%) وهي نسبة كبيرة جدا مقارنة بنسبة الموظفين الذين تحصلوا على التحفيز والتي قدرت ب (26.66%)، هذا راجع إلى نق الإمكانيات المادية والمالي للبلدية بالإضافة الأزمة الإقتصادية التي تمر بها البلاد .

3- التنوع في الحوافز

سوف نتعرف من خلال الجدول الموالي إذا كان هناك تنوع في الحوافز المقدمة للموظفين من طرف البلدية أم لا:

الجدول رقم (3-14): مدى تنوع الحوافز في البلدية

مدى تنوع الحوافز	نعم	لا	المجموع
التكرار	4	26	30
النسبة	%13.33	%86.66	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول وجود فرق كبير بين النسبتين هذا يدل على قلة الحوافز المقدمة وإن وجدة فهي لا تتنوع حسب رغبات ومطالب الموظفين، حيث تعبر نسبة (86.66%) على عدم تنوع الحوافز إن وجدة يعني أن أكبر شريحة من هذه النسبة لا يقرون بوجودها أصلا عكس الفئة الثانية التي بلغت نسبتها (13.33%) التي إعترفت بتنوع الحوافز المقدمة.

4- نوع الحوافز المقدمة: إذا كان هناك حوافز مقدمة للموظفين في البلدية، فما نوعها؟
الجدول الموالي يوضح لنا نسب الحوافز المادية المقدمة في البلدية.

الجدول رقم (3-15):نسبة الحوافز المادية والمعنوية

نوع الحوافز	مادية	معنوية	محايد	المجموع
التكرار	7	5	18	30
النسبة	%23.33	%16.66	%60	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستهبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الحوافز المادية تفوق نسبة الحوافز المعنوية، حيث قدرت نسبة الحوافز المادية المقدمة للموظفين في البلدية ب (23.33%) أما نسبة الحوافز المعنوية فقدرت ب (16.66%)، أما النسبة المتبقية والتي تجاوزت (60%) فهي الفئة التي لا تعترف بوجود الحوافز في البلدية، هذا راجع إلى نقص الحوافز في البلدية.

5- تقديم الحوافز في البلدية

سوف نتعرف من خلال الجدول الموالي على الصفة الحوافز المقدمة للموظفين إذا كانت جماعية أو فردية:

الجدول رقم (3-16): نسبة الحوافز الفردية والجماعية

صفة الحوافز	فردية	جماعية	محايد	المجموع
التكرار	11	4	15	30
النسبة	%36.66	%13.33	%50	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستهبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن البلدية تعتمد في تقديمها للحوافز على الصيغة الفردية وذلك بنسبة (36.66%)، على غرار الصيغة الجماعية والتي لم تتجاوز نسبتها (13.33%)، هذا ما يخلق نوع من التنافس بين الموظفين من أجل الحصول على الحوافز عكس الفئة الأخرى التي لم تعترف بوجود لا الحوافز الفردية ولا الجماعية والتي قدرتها بنسبة (50%).

6- صيغة تقديم الحوافز في البلدية

سوف ندرس في الجدول الموالي الشكل التي تقدم فيه الحوافز.

الجدول رقم (3-17): شكل الحوافز المقدمة

شكل الحوافز	مباشرة	غير مباشرة	محايد	المجموع
التكرار	9	4	17	30
النسبة	%30	%13.33	%56.66	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الحوافز المباشرة تفوق نسبة الحوافز الغير مباشرة المقدمة للموظفين في البلدية حيث بلغت نسبة الحوافز المباشرة (30%)، أما نسبة الحوافز الغير مباشرة فهي لم تتجاوز (13.33%)، ذلك من أجل إكتساب رضا العمال، أما النسبة المتبقية (56.66%) فهي تمثل العمال الذين لم يتحصلوا لا على التحفيز المباشر ولا الغير مباشر.

7- نوع الحوافز المجدية في البلدية

سنتطرق في الجدول الموالي إلى معرفة النوع المفضل من الحوافز بالنسبة للموظفين.

الجدول رقم (3-18): نسبة الحوافز المادية والمعنوية

نوع الحوافز	المادية	المعنوية	المجموع
التكرار	25	5	30
النسبة	%83.33	%16.66	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن الموظفين في البلدية هم بحاجة ماسة إلى الحوافز المادية على غير الحوافز المعنوية حيث تجاوزت نسبة الموظفين الذين يرغبون في الحصول على الحوافز المادية عتبة (83.33%) بسبب تدني المستوى المعيشي للموظفين، حيث قدرة نسبة العمال الذين يفضلون الحوافز المعنوية ب (16.66%).

الجدول رقم (3-19): نسبة الحوافز الفردية والجماعية.

نوع الحوافز	الفردية	الجماعية	المجموع
التكرار	27	3	30
النسبة	%90	%10	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين يفضلون الحوافز الفردية تفوق بكثير نسبة الموظفين الذي يفضلون الحوافز الجماعية حيث قدرة النسبة الأولى ب (90%)،

والنسبة الثانية فقدرت ب (10%) لأن الحوافز الفردية تكون مشجعة أكثر عكس الحوافز الجماعية مما يخلق تنافس بين الموظفين.

الجدول رقم (3-20): نسبة الحوافز المباشرة وغير مباشرة.

نوع الحوافز	مباشرة	غير مباشرة	المجموع
التكرار	30	0	30
النسبة	%100	% 0	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن كل الموظفين في البلدية يفضلون الحوافز المباشرة بنسبة المائة بالمائة على الحوافز الغير مباشرة، هذا ما يدل على أنهم بحاجة للحوافز الملموسة (المادية).

8- مساهمة الحوافز في رفع الروح المعنوية

الجدول رقم (3-21): مدى مساهمة الحوافز في رفع الروح المعنوية للموظفين

مساهمة الحوافز في رفع الروح المعنوية	نعم	لا	المجموع
التكرار	28	2	30
النسبة	%93.33	%6.66	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الاستبيان

حسب الجدول الموضح أعلاه فإن نسبة 93.33% من العينة محل الدراسة يوافقوننا الرأي ويؤكدون بأن لا روح معنوية بدون حوافز حسب النسبة المحققة، بينما 6.66% منهم يرون بأن الحوافز المقدمة من طرف الإدارة لا ترفع من الروح المعنوية لأنها لا تتناسب والجهد المبذول ولا تتناسب مع تطلعات الموظفين.

9- مساهمة الحوافز في تحقيق أهداف البلدية

الجدول رقم (3-22): مدى تحقيق الحوافز لأهداف البلدية.

مدى تحقيق الحوافز لأهداف البلدية	نعم	لا	المجموع
التكرار	23	7	30
النسبة	%76.66	%23.33	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الاستبيان.

يبين الجدول السابق أن نسبة 76.66% من العينة ترى بأن البلدية تحقق لأهدافها عن طريق الحوافز وإن كانت الأغلبية قد أجابت بنعم فإن نسبة 23.33 قد أجابت ب لا لأن هذه النسبة من الموظفين يهتمون الإدارة بالحياز وعدم الحياذ في تقديم الحافز.

10- الأوقات التي تمنح فيها الحوافز

الجدول رقم (3-23): مدى مصداقية أوقات منح الحوافز

مدى مصداقية أوقات منح الحوافز	نعم	لا	المجموع
التكرار	8	22	30
النسبة	26.66%	73.33%	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستهيين

يظهر الجدول أعلاه أن النسبة الكبيرة من العينة المدروسة غير راضية بالأوقات التي تمنح فيها الحوافز وذلك بنسبة (73.33%)، فهي نسبة مرتفعة مقارنة بنسبة الموظفين الذين يوافقون الإدارة في الأوقات التي تمنحهم فيها الحوافز والتي لم تتجاوز (26.66%) لأن البلدية تقدم الحوافز عند توفر الموارد المالية .

11- تناسب الحوافز والجهد المبذول

الجدول رقم (3-24): مدى تناسب الحوافز والجهد المبذول

مدى تناسب الحوافز والجهد المبذول	نعم	لا	المجموع
التكرار	7	23	30
النسبة	23.33%	76.66%	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستهيين

يتبين لنا من الجدول السابق وحسب رأي نسبة كبيرة من الموظفين أن الحوافز لا تناسبهم مقارنة بالجهد الذي يبذلونه في البلدية من أجل الصالح العام، حيث تجاوزت هذه النسبة (76.66%) عكس النسبة الثانية من الموظفين الذين يؤيدون الإدارة في توافق التحفيز والجهد المبذول وذلك بنسبة (23.33%).

12- الإستمرارية في تقديم الحوافز

الجدول رقم (3-25): مدى الإستمرار في تقديم الحوافز

المجموع	لا	نعم	مدى الإستمرار في تقديم الحوافز
30	24	6	التكرار
%100	%80	%20	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نرى أن نسبة كبيرة من الموظفين أجابوا بأن البلدية لا تنتهج إستراتيجية واضحة ومستمرة في تقديم الحوافز وذلك بنسبة (80%) من العينة، في حين أن الموظفين الذين أجابوا عكس ذلك لم تتجاوز نسبتهم (20%) أي الذين أجابوا أن هناك إستمرارية في تقديم الحوافز في البلدية.

13- العدالة في تقديم الحوافز

الجدول رقم (3-26): مدى توفر العدالة في تقديم الحوافز

المجموع	لا	نعم	العدالة في تقديم الحوافز
30	27	3	التكرار
%100	%90	%10	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة الموظفين الذين هم ضد توفر العدالة في تقديم في تقديم الحوافز في البلدية قد تجاوزت (90%) وهي نسبة جد مرتفعة مقارنة بنسبة الموظفين الذين يقرون بتوفر العدالة في تقديم الحوافز والتي لم تتعدى (10%)، لأن الحوافز في البلدية تكون مخصصة لإطارات ومسيريها عكس العمال البسطاء.

المطلب الثالث: البيانات المتعلقة بتحسين الأداء.

فيما يخص الجزء الثالث والمتعلق بتحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة قمنا بتخصيص حوالي عشرة أسئلة والتي سوف تكون موجهة للعينة المدروسة.

1- إعتد البلدية على سياسة تحسين الأداء

الجدول رقم (3-27): مدى إعتقاد البلدية سياسة في تحسين الأداء

المجموع	لا	نعم	مدى تحسين الأداء في البلدية
30	24	6	التكرار
%100	%80	%20	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نرى أن نسبة كبيرة من الموظفين أجابوا بأن البلدية لا تعتمد سياسة واضحة يعلمها جميع العمال لتحسين الأداء وذلك بنسبة (80%)، بينما أجابت الفئة الثانية بنسبة (20%) على أن البلدية تنتهج سياسة واضحة في تحسين الأداء للرفع من قدرات ومهارات العمال.

2- رضا العمال بسياسة البلدية في تقييم الأداء

الجدول رقم (3-28): مدى رضا الموظفين على سياسة تقييم الأداء

المجموع	لا	نعم	رضا الموظفين على سياسة تقييم الأداء
30	21	9	التكرار
%100	%70	%30	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال البيانات المحصلة في الجدول أعلاه أن نسبة (70%) من الموظفين في البلدية غير راضين تماما بسياسة البلدية المنتهجة من أجل تحسين الأداء، في المقابل هناك موظفين راضين بسياسة البلدية في تحسين الأداء وذلك بنسبة (30%) من العينة المدروسة، هذه نسبة معقولة لأن العامل المستفيد من التحفيز يكون راضي بسياسة البلدية.

3- أساليب تحسين الأداء التي تناسب العمال

الجدول رقم (3-29): أساليب تحسين الأداء المناسبة للموظفين

المجموع	المكافآت	التكوين	أساليب تحسين الأداء المناسبة للموظف
30	10	20	
%100	%33.33	%66.66	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال البيانات المدرجة في الجدول أعلاه نلاحظ أن (66.66%) من الموظفين يفضلون التكوين لتحسين أدائهم ورفع مستواهم مقارنة بالحصول على المكافآت التي إختارها (33.33%) من الموظفين المنتمين لنفس العينة.

الخاتمة

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في بلدية عين تادلس التابعة لولاية مستغانم تمكنا من الحصول على معلومات هامة حول مدى إعتقاد المؤسسات العامة في الجزائر على نظام الحوافز.

حسب الإحصائيات والأرقام المتحصل عليها من الإستبيان المنجز من طرفنا والمقدم للعين المدروسة فإن بلدية عين تادلس كغيرها من بلديات الوطن لا تعتمد على نظام الحوافز وليست لها أي إستراتيجيات لتحسين أداء موظفيها، إضافة إلى ذلك فإن أجور الموظفين في البلدية تعتبر من أسوأ الأجور في الجزائر، أمر الذي نتج عنه إستنزاف العديد من الإطارات والكفاءات إلى قطاعات أخرى ذات دخل أكبر.

حيث تعتبر نسبة تقديم الحوافز في البلدية ضعيفة مقارنة بعدد العمال وإن وجدت فإنها تمنح لإطارات ومسيري البلدية على حساب الموظفين الآخرين

الخاتمة العامة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أحد الإدارات الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة سواء الخاصة أو العامة، حيث تهدف هذه المؤسسات إلى تحقيق نجاحها وتطورها وإستمرارها، كما يعتبر العنصر البشري بدوره من أهم العوامل المحددة للكفاءة والإنتاجية كونه مورد إستراتيجي يؤدي إستثماره بفعالية إلى تحسين أداء المؤسسة التي لا يمكنها تحقيق أهدافها المسطرة بمجرد إستخدام الآلات والأجهزة ذات التكنولوجيا، إلا أن هذا العنصر البشري في حاجة إلى العناية والتحفيز الكافي لأجل إستمراره وتحسين أدائه.

حيث هدفت دراستنا إلى الإجابة عن التساؤلات المطروحة، أي عن مدى تأثير تحفيز الموارد البشرية لتحسين الأداء في المؤسسة، حيث تبين أن للحوافز تأثير كبير في أداء العاملين نظرا لدورها الفعال في الرفع من أداء الفرد في البلدية لتمكينها من مواجهة الظروف الإقتصادية الراهنة وللوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا، لذا من المهم أن تسعى المؤسسات بصفة عامة والبلديات بصفة خاصة إلى جلب وإستقطاب الكفاءات والعمل على إرضائها عن طريق تقديم الحوافز المادية والمعنوية لعلها تساهم في كسب رضا العمال الذي لا يتحقق إلا بإرضاء الشعب، كما لا بد عليها أن تكافح من أجل الحد من إستنزاف الإطارات والكفاءات التي تملكها.

صحة إختبار الفرضيات

- يرتبط تحسين أداء العاملين في البلدية بمدى فعالية إستراتيجية التحفيز المنتهجة، بالرغم من نقص في الحوافز المقدمة للعمال إلا أنها ساهمت في الرفع من الروح المعنوية وخلقت روح المنافسة من أجل الحصول عليها.

- يساهم التحفيز في البلدية في الرفع من الرضا الوظيفي للعمال خاصة الحوافز المعنوية التي تساهم في زيادة الروح المعنوية المعنويات للعمال وتحسين أدائهم.

الإقتراحات

- الإهتمام بالعنصر البشري في البلدية كونه المحرك الرئيسي للتنمية.

- تدعيم الفرد العامل عن طريق منح الحوافز وتحسين أدائه.

- ضرورة خلق روح المنافسة بين العمال في البلدية

- التنسيق والإتصال بين مختلف المصالح.

- إشراك العمال في إتخاذ القرارات.

- الإستمرار في تقديم الحوافز وضمان تنوعها
- إشعار العامل في البلدية بمدى أهميته ومساهمته في تحقيق أهدافها.
- تصميم نظام الحوافز حسب إمكانيات وإحتياجات البلدية
- تصميم نظام معلومات فعال يساهم في توزيع الحوافز.

آفاق الدراسة

- التحفيز الإستراتيجي للموارد البشرية.
- التحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي.
- مساهمة نظام المعلومات في تطوير نظام الحوافز.
- تأثير نظام المعلومات على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

المراجع

الكتب

- 1) أحمد ماهر (2009)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار العربية للنشر، مصر.
- 2) أكرم أحمد الطويل وآخرون (2000)، التنظيم الصناعي، الطبعة الثانية، دار حامد، الأردن.
- 3) أشوك شاندا وآخرون (2002)، السلوك التنظيمي، الطبعة غير مدونة، الدار الجامعية، مصر.
- 4) بن عنتر عبد الرحمان (2010)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، عمان، دار اليازوري العلمية.
- 5) بوفلجة غايات (2004)، مبادئ التسيير البشري، الطبعة الثانية، دار الغرب، الجزائر.
- 6) بشار الوليد (2014)، مفاهيم الإدارة الحديثة، الطبعة الثانية، الراية للنشر، الأردن
- 7) براء رجب تركي (2015)، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، الطبعة الأولى، دار الراية، الأردن.
- 8) جمال الدين المرسي وآخرون (2000)، السلوك التنظيمي، الطبعة غير مدونة، الدار الجامعية، مصر.
- 9) زاهر محمد ديري (2011)، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن.
- 10) (زهير ثابت (2001)، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، الطبعة غير مدونة، دار قباء للنشر، مصر.
- 11) حسن أحمد الطعاني (2007)، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار النشر غير مدونة، الأردن.
- 12) سهيلة إدريس (2006)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن.
- 13) سهيلة محمد عباس (2006)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.

- 14) راهد محمد ديري (2005)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن.
- 15) رولانايف المعايطه/ صالح سليم الحموري (2013)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن.
- 16) راوية حسن (2002)، السلوك التنظيمي المعاصر، الطبعة غير مدونة، الدار للطباعة والنشر، مصر.
- 17) راوية حسن وآخرون (2011)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة غير مدونة، دار التعليم الجامعي، مصر.
- 18) فيصل حسونة (2008)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة غير مدونة، دار أسامة، الأردن.
- 19) الطائي يوسف وآخرون (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة غير مدونة، مؤسسة الوراق للنشر، عمان.
- 20) فيصل حسونة (2011)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان.
- 21) نصر الله حنا (2009)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر، عمان.
- 22) نور الدين حروش (2011)، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار الأمة، الجزائر.
- 23) فؤاد عبد المعطي شقوعه (2016)، إدارة الأداء والتميز المؤسسي، الطبعة الأولى، دار أزمنة للنشر، عمان.
- 24) صالح علي عوده الهلالات (2014)، إدارة التمييز، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، مصر.
- 25) صالح علي عوده هلالاات (2016)، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان.
- 26) كامل بربر (2006)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان.

- (27) معين أمين السيد (2010)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، بلد النشر غير مدون.
- (28) موسى اللوزي (1990)، التطور التنظيمي، الطبعة غير مدونة، دار وائل، عمان.
- (29) مصطفى نجيب شاوش (2005)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر، الأردن.
- (30) موفق حديد محمد (2000)، الإدارة العامة، الطبعة غير مدونة، دار الشروق، الأردن.
- (31) محمد جمال الكافي (2007)، الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الطبعة غير مدونة، دار الثقافة للنشر، مصر.
- (32) مدحت محمد أبو النص (2012)، الإدارة بالحوافز، الطبعة غير مدونة، مجموعة النيل العربية، مصر.
- (33) محمد الصيرفي (2007)، السلوك الإداري، الطبعة غير مدونة، دار الوفاء لنديا للطباعة، مصر.
- (34) مدحت محمد أبو الناصر (2007)، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة غير مدونة، مجموعة النيل العربية، مصر.
- (35) صلاح الدين عبد الباقي (2006)، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة غير مدونة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الجزائر.
- (36) خضيرة كاضم حمود/ ياسين كاسب الخرشة (2015)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة السادسة، الأردن، دار المسيرة.
- (37) خالد عبد الحميد الهيتمي (2005)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن.
- (38) عبد الله حسن جوهر (2011)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة غير مدونة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
- (39) عبد الغفار الحنفي (2007)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الطبعة غير مدونة، الدار الجامعية للنشر، مصر.
- (40) عبد العزيز جميل وآخرون (2000)، قياس الأداء المؤسسي، الطبعة غير مدونة، دار المنظمة العربية، القاهرة.

- 41) علي غربي (2007)، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر، مصر.
- 42) عبد الحميد عبد الفاتح المغربي (2007)، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر.
- 43) عمار بوحوش (2006)، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، الطبعة غير مدونة، دار المغرب الإسلامي، الجزائر.

المذكرات

- 1) بن سايح محمد (2016 / 2015)، " دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر.
- 2) بن حديدة صارة (2016 / 2015)، "فعالية أساليب التحفيز في إستقرار الموارد البشرية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.
- 3) باباه ولد سيدن (2010 / 2009)، " دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايدن تلمسان، تلمسان، الجزائر.
- 4) زياد مفيد (2013 / 2012)، " علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين"، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 5) زحاف مشري (2016 / 2015)، " أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة وإقتصاد مؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.
- 6) مهدي سمير (2017 / 2016)، " دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص علوم التسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.
- 7) ميلودي أسماء وآخرون (2016 / 2015)، " الحوافز وتأثيرها على مستوى أداء العاملين في المؤسسة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص علوم تجارية، جامعة طاهر مولاي، سعيدة، الجزائر.
- 8) مصباح إيمان/ ميدون أمال (2011 / 2010)، " أثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، تخصص علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، الجزائر.
- 9) علي عبد الله (2000 / 1999)، "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الإقتصادية"، رسالة دكتورا، تخصص علوم إقتصادية، جامعة الجزائر.

10) سليمانى ذهيبية (2012 / 2013)، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمى، "الحوافز ودورها فى تحسين أداء العامىن"، التخصص: تنظىمات سىاسية وإدارية، جامعة قاصدى مرباح، ورقلة، الجزائر.

المجلات

- 1) بوحنية قوى (2003)، "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسى للتنمية الشاملة"، مجلة الباحث، العدد الثانى، جامعة ورقلة، الجزائر.
- 2) رضا الداوى (2009 / 2010)، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر.
- 3) عبد الملىك مزهود (2001)، "الأداء بىن الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خىضر، بسكرة، الجزائر.
- 4) عبد الله حمد محمد الجساسى (2010)، "أثر الحوافز المادية والمعنوية فى تحسين الأداء"، الأكاديمية البريطانية العربية للتعلیم العالى، عمان.

قائمة المحتويات

الخطة	الصفحة
الإهداء	
الشكر والعرفان	
الفهرس	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة	

الفصل الأول: تحفيز الموارد البشرية

تمهيد	01
-------	----

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: دور وأهمية إدارة الموارد البشرية

1- أهمية الموارد البشرية في المؤسسة

2- دور إدارة الموارد البشرية

1-2- تخطيط واكتساب الموارد البشرية

2-2- الإختيار والتعيين

2-3- تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب وتقييم الأداء

3- أهمية التدريب

الطلب الثالث: تخطيط الموارد البشرية

1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية

2- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

3- أهداف وأهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

4- المشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية

المبحث الثاني: نظام الحوافز

المطلب الأول: نظريات الحوافز

- 1- النظرية الكلاسيكية
- 2- نظرية الحاجات الإنسانية
- 3- نظرية العلاقات الإنسانية
- 4- نظرية العاملين لهوزبورغ
- 5- نظرية الحاجة للإنجاز

المطلب الثاني: مفهوم التحفيز وأنواعه

- 1- تعريف التحفيز
- 2- أنواع التحفيز
 - 1-2- الحوافز من حيث طبيعتها
 - 1-1-2- الحوافز المادية
 - 2-1-2- الحوافز المعنوية
 - 2-2- الحوافز من حيث المستفيدين
 - 1-2-2- الحوافز الفردية
 - 2-2-2- أنظمة الحوافز الجماعية
 - 3-2- الحوافز حسب فعاليتها
 - 4-2- الحوافز حسب تأثيرها

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الحوافز

- 1- أهمية الحوافز
- 2- أهداف الحوافز

المبحث الثالث: تصميم نظام الحوافز

المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز

- 1- تحديد هدف المنظمة

- 2- دراسة الأداء
- 3- تحديد ميزانية الحوافز
- 4- وضع إجراءات النظام

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

- 1- العوامل الخارجية
- 2- العوامل الداخلية
- 2-1- الإتصال المباشر
- 2-2- ظروف العمل
- 2-3- الجوانب التنظيمية

المطلب الثالث: شروط نجاح وفشل نظام الحوافز

- 1- شروط نجاح الحوافز
- 2- أسباب فشل نظام الحوافز

خاتمة الفصل

الفصل الثاني: مساهمة التحفيز في تحسين الأداء

تمهيد

المبحث الأول: معرفة أداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم الأداء

- 1- تعريف الأداء
- 2- محددات أداء العاملين

المطلب الثاني: العوامل الداخلية المؤثرة في أداء العاملين

- 1- العنصر البشري
- 2- الإدارة
- 3- التنظيم
- 4- طبيعة العمل
- 5- بيئة العمل

المطلب الثالث: العوامل الخارجية المؤثرة على أداء العاملين

1- البيئة الإجتماعية والثقافية

2- البيئة السياسية

3- البيئة الإقتصادية

المبحث الثاني: تقييم الأداء في المنظمة

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

1- تعريف تقييم الأداء الوظيفي

2- أهمية تقييم الأداء

3- أهداف تقييم الأداء

المطلب الثاني: مؤشرات تقييم الأداء

1- مؤشرات الأداء التقليدي

2- مؤشرات الأداء الحديث

المطلب الثالث: معايير قياس وتقييم الأداء

1- معايير تقييم الأداء

2- خصائص معايير تقييم الأداء

3- مراحل تقييم الأداء

4- طرق تقييم الأداء

5- شروط نجاح تقييم الأداء

المبحث الثالث: حوافز الأداء

المطلب الأول: مفهوم حوافز الأداء

المطلب الثاني: أشكال حوافز الأداء

المطلب الثالث: العلاقة بين الحوافز والأداء

خاتمة الفصل

الفصل الثالث: دراسة تجريبية في بلدية عين تادلس

تمهيد

المبحث الأول: عموميات حول بلدية عين تادلس

المطلب الأول: تقديم عام حول بلدية عين تادلس

1- نبذة تاريخية حول بلدية عين تادلس

2- تعريف مقر البلدية

المطلب الثاني: مجال نشاط والإمكانات المالية والمادية والبشرية للبلدية

1- مجال نشاط البلدية

2- الإمكانيات المادية والمالية والبشرية

المطلب الثالث: شرح مختلف المصالح للهيكلة التنظيمي

1- الهيكلة التنظيمي

2- شرح مختلف المصالح

المبحث الثاني: تقييم مدى مساهمة التحفيز في تحسين الأداء في البلدية

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

المطلب الثاني: عينة البحث

المطلب الثالث: مكونات الإستبيان

المبحث الثالث: تحليل نتائج الإستبيان

المطلب الأول: المعلومات الشخصية

المطلب الثاني: بيانات متعلقة بنظام الحوافز

المطلب الثالث: بيانات متعلقة بتحسين الأداء

خاتمة الفصل

الخاتمة العامة

قائمة المراجع

الملاحق

