

التخصص: تسيير استراتيجي دولي

الشعبة: علوم التسيير

دور التحفيز في تحسين أداء العاملين

- دراسة حالة بلدية بوقيرات -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر أكاديمي

إشراف الأستاذ:

كح بشني يوسف

إعداد الطالب:

كح تكوك مولود

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	اللقب والاسم	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	براهيمي عمر	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مقررا	بشني يوسف	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مناقشا	مقراد عبد الله	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم

التشكيرات

أولا نشكر الله العلي العظيم، القدير أن منحنا القوة على إنجاز هذا العمل المتواضع وكذا الوالدين الكريمن على مساندتهما و رعايتهما الدائمتين كما لا ننسى أن نخص بالشكر الخالص إلى الأستاذ الكريم بن شني يوسف الذي أشرف علينا وقدم لنا كل العون خلال انجازنا للمذكرة ولم يخل علينا بأي جهد أو نصائح أتوجيهات.

كما نتوجه بالشكر والامتنان إلى كل موظفي بلدية بوقيرات على دعمهم و تسهيلهم مهمتنا.

ولا يفوتنا أن نشكر كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير وكذلك عمال المكتبة وإلى كل من قدم لنا يد المساعدة ولو بكلمة طيبة أو تشجيع لاتمام هذه المذكرة .
شكرا لكم جميعا....

مولود زكوك



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

وعلى اله وصحبه ومن يليه إلى يوم الدين وبعد ...

أهدي هذه الدراسة المتواضعة إلي والدي العزيزين أطال الله في عمرهما

والى إخوتي الكرام

وكل من ساهم من بعيد أو قريب في مساعدتي على انجازه.

كما اهدي هذا البحث إلى كل من يعرفني

ولا أنسى كل دكاترة وأساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير وخاصة الأستاذ بن شني

يوسف، كما اهدي هذا البحث إلى كل الزملاء و الزميلات في الدراسة وكذا في العمل.

مولود تكوك

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	تشكرات
	إهداء
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
أ-ت	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التحفيز
06	المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأهميته
08	المطلب الثاني: نبذة عن التطور التاريخي للتحفيز والنظريات المفسرة له
13	المطلب الثالث: أهداف التحفيز
15	المبحث الثاني: عموميات حول التحفيز
15	المطلب الأول: طرق التحفيز
16	المطلب الثاني: أنواع الحوافز
17	المطلب الثالث: أسس منح الحوافز
19	المبحث الثالث: ماهية نظام الحوافز
19	المطلب الأول: البرنامج السليم لنظام الحوافز وشروط نجاحه
21	المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييمه ومخاطر عدم استخدامه
25	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: ماهية أداء العاملين
30	المطلب الأول: تعريف الأداء
31	المطلب الثاني: محددات الأداء

32	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء
35	المبحث الثاني: ماهية تقييم وتحسين الأداء
35	المطلب الأول: تعريف وتقييم تحسين الأداء
37	المطلب الثاني: أهداف وأهمية تقييم الأداء
40	المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء
43	المبحث الثالث: طرق ومؤشرات تقييم الأداء
43	المطلب الأول: الطرق التقليدية
47	المطلب الثاني: الطرق الحديثة
50	المطلب الثالث: أخطاء عملية التقييم وكيفية علاجها
55	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لبلدية بوقيرات	
57	تمهيد
58	المبحث الأول: تقديم عام لبلدية بوقيرات
58	المطلب الأول: خصائص عامة حول بلدية بوقيرات
59	المطلب الثاني: أهمية وأهداف بلدية بوقيرات
59	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية بوقيرات وتحليله
68	المبحث الثاني: دور التحفيز في تحسين الأداء
68	المطلب الأول: تحفيز الموارد البشرية
72	المطلب الثاني: الحوافز المطبقة في بلدية بوقيرات وتقييمها
73	المطلب الثالث: فاعلية الحوافز لدى موظفي البلدية واستراتيجياتها
74	المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للبحث الميداني وتحليل النتائج
74	المطلب الأول: حدود الدراسة والأدوات المستعملة للحصول على المعلومات
76	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
76	المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج
93	خلاصة الفصل
95	خاتمة عامة
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
77	توزيع الموارد البشرية حسب الرتب	01
78	توزيع الموارد البشرية حسب الفئات	02
78	توزيع الموارد البشرية حسب طبيعة العقد	03
79	توزيع أفراد العينة حسب العمر	04
80	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
81	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	06
82	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	07
83	الإجابة على السؤال الأول	08
83	الإجابة على السؤال الثاني	09
84	الإجابة على السؤال الثالث	10
84	الإجابة على السؤال الرابع	11
85	الإجابة على السؤال الخامس	12
85	الإجابة على السؤال السادس	13
85	الإجابة على السؤال السابع	14
86	الإجابة على السؤال الثامن	15
86	الإجابة على السؤال التاسع	16
87	الإجابة على السؤال العاشر	17
87	الإجابة على السؤال الحادي عشر	18
88	الإجابة على السؤال الثاني عشر	19
88	الإجابة على السؤال الثالث عشر	20
89	الإجابة على السؤال الرابع عشر	21
89	الإجابة على السؤال الخامس عشر	22
89	الإجابة على السؤال السادس عشر	23
90	الإجابة على السؤال السابع عشر	24
90	الإجابة على السؤال الثامن عشر	25
91	الإجابة على السؤال التاسع عشر	26

91	الإجابة على السؤال العشرون	27
91	الإجابة على السؤال الواحد والعشرون	28
92	الإجابة على السؤال الثاني والعشرون	29

فهرس الأشكال

الصفحة	عنـــــــــــــــــوان الشكل	الرقم
34	العوامل المؤثرة في الأداء	01
42	خطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء الوظيفي	02
46	قائمة مراجعة التقييم للأداء	03
61	الميكمل التنظيمي لبلدية بوقيرات	04
79	توزيع أفراد العينة حسب العمر	05
80	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
81	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	07
82	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	08

مقدمة عامة

يعتبر المورد البشري محور عملية التسيير في المؤسسات الحديثة، حيث أنه بات يلقي أهمية بالغة واهتمام متزايد في الخطط التسييرية والأدوات الأساسية في تنفيذ البرامج والخطط وإنجاح الاستراتيجيات وهذا من خلال اقتناء العمالة الجيدة والمؤهلة وإكسابهم المهارات المختلفة من أجل رفع قدراتهم على الأداء، إلا أنهاته الأخيرة ليست كافية إذا لم يكن هناك دافع قوي للعمل، فكفاءة العنصر البشري تتوقف على أمرين رئيسيين هما القدرة على العمل والرغبة فيه، فالقدرة تتمثل فيما يمتلكه العنصر البشري من مهارات ومعارف وقدرات التي تكتسب بالتعليم والتدريب... إلخ بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي، أما الرغبة فتتمثل في الحوافز التي تدفع بسلوك هذا العنصر البشري في الاتجاه الذي يحقق أهدافه وأهداف المؤسسة معاً، لذا يعتبر استعمال نظام حوافز فعال السبيل الوحيد للوصول إلى أداء عال وراقي.

فالحوافز هي عديد القيم المادية و المعنوية ومحور مركزي لفعاليات ونشاطات المنظمات المعاصرة في بيئة العمل، فالحوافز المادية تتمثل في الرواتب والأجور والعلاوات... والمعنوية فهي تتعلق بالاستقرار في العمل، المشاركة في صنع القرار، الالتزام والانتماء والترقية وتقدير جهود العاملين بالشكر والثناء... إلخ.

إشكالية البحث:

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

ما مدى مساهمة الحوافز في تحسين أداء موظفي البلديات؟

الأسئلة الفرعية:

للإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح بعض الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما مستوى الأداء للأفراد العاملين في البلديات؟
- ✓ ما مدى وجود الإنصاف و العدالة في منح الحوافز من قبل وزارة الداخلية لموظفيها؟
- ✓ ما مدى مساهمة الحوافز المطبقة في البلديات في رفع أداء الأفراد العاملين بها؟
- ✓ هل يمكن للحوافز أن تؤدي دورها في تحسين الأداء للأفراد العاملين في البلديات؟

فرضيات البحث:

قصد الإجابة على هذه الأسئلة وكمنطلق للبحث يمكننا تحديد بعض الفرضيات التالية:

- ✓ لا تؤدي الحوافز إلى تحسين أداء الأفراد العاملين في البلديات؛

- ✓ لا يتأثر مستوى أداء الأفراد العاملين في البلديات بالحوافز المطبقة؛
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على تحسين الأداء للعاملين في قطاع التربية الوطنية.

أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته انطلاقاً من النقاط التالية:

- ✓ إثراء المعلومات وزيادة معارفنا في موضوع الحوافز الذي يعتبر من المواضيع المهمة المطروحة على الساحة؛
- ✓ مكانة العنصر البشري داخل المؤسسة والاقتناع بأنه مورد أساسي يجب الاهتمام به؛
- ✓ لفت انتباه الباحثين مستقبلاً في تخصص إدارة وتسيير المؤسسة لدراسة هذا الموضوع وإثراء أهميته وتحليل أبعاده؛
- ✓ دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء للعاملين على مستوى البلديات.

أهداف البحث:

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

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

- ✓ التعرف على الحوافز بمختلف أنواعها وعناصرها والجوانب المتعلقة بها؛
- ✓ التعرف على الأداء و تقييمه و العوامل المؤثرة عليه؛
- ✓ التعرف على العلاقة بين الحوافز و الأداء الوظيفي؛
- ✓ دراسة أهمية تفعيل نظام الحوافز من أجل الرفع من مستوى أداء العاملين وتحسينه؛
- ✓ الخروج بأهم النتائج والتوصيات المتعلقة بهذه الدراسة.

أسباب ومبررات اختيار هذا الموضوع:

لقد وقع هذا الاختيار لهذا الموضوع نظراً لعدة أسباب ذاتية وموضوعية تتمثل في:

الأسباب الذاتية:

- ✓ الموضوع جدير بالدراسة ويتوافق مع تخصصنا.

✓ التحسيس بأهمية العنصر البشري والاعتناء به والرفع من مستوى أدائه في المؤسسة.

ب - الأسباب الموضوعية:

✓ أهمية الحوافز إلى جانب تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة.

✓ تقييم كفاءة وفعالية نظام الحوافز في المؤسسة.

المنهج المتبع في البحث:

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي ملائمته لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، حيث تم دراسة هذا الموضوع وتحليل المفاهيم الخاصة به وبالأداء ، ومحاولة فهم العلاقة بين مختلف أنواع الحوافز ومستويات الأداء الوظيفي للعاملين التي تحققها ، وكذلك من خلال استخدام الاستبيان في الجانب التطبيقي للدراسة من أجل تقريب وإسقاط الدراسة النظرية على واقع البلديات .

أدوات البحث:

لقد اعتمدنا في جمع البيانات والمعلومات ككل على مجموعة من الوسائل والأدوات في كل من الجانب النظري و التطبيقي .

✓ في الجانب النظري: للحصول على المعلومات تم الاعتماد على المسح المكتبي لكل من الكتب والمذكرات والرسائل وكل المرجع التي لها صلة بالموضوع، بالإضافة إلى شبكة الانترنت باعتبارها وسيلة مهمة وحديثة وسريعة للحصول على المعلومات.

✓ في الجانب التطبيقي: حيث تم الاعتماد في الحصول على البيانات والمعلومات على:

- استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة المختارة في هذا البحث؛

- الجداول لعرض بعض المتغيرات وتفرغ البيانات والمعلومات المتحصل عليها من خلال استمارة

الاستبيان؛

- إحصاءات وأرقام خاصة بالبلدية محل الدراسة (موظفي بلدية بوقيرات ولاية مستغانم).

الفصل الأول

الإطار النظري للتحفيز

تمهيد

يعتبر موضوع التحفيز من أهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام المؤسسات، فهو يعد من أهم المتغيرات المستقلة لتحسين الأداء بكفاءة وفعالية وتحقيق الجودة الشاملة، وهذا يعني تحقيق أهداف المنظمة، ونظراً لأهمية التحفيز في تحقيق هذه الأهداف ازداد الاهتمام بها من قبل علماء الإدارة والباحثين الذين تباينت وجهات نظرهم نحو مفهوم التحفيز وأهميته ودرجة تأثيره في دفع الآخرين وتحفيزهم للعمل من أجل تحقيق أهداف منظماتهم.

لذلك أصبح من الضروري وجود سياسة تحفيزية محكمة تضمن وجود أو خلق توازن بين رغبات العمال والأهداف المسطرة من قبل إدارة المنظمة.

وعليه سنعرض في هذا الفصل ثلاث مباحث أساسية هي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التحفيز.

المبحث الثاني: عموميات حول التحفيز.

المبحث الثالث: ماهية نظام الحوافز.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التحفيز

لقد اختلفت وجهات نظر الباحثين والمختصين الإداريين حول تحديد مفهوم التحفيز ودرجة أهميته داخل المنظمة، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التحفيز من خلال سرد مجموعة من التعاريف، بالإضافة إلى التطور التاريخي للتحفيز، كما سيتم التطرق إلى طرق التحفيز وأهدافه.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأهميته

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف التحفيز مع ذكر أهميته.

الفرع الأول: مفهوم التحفيز

تعددت المفاهيم التي تناولت التحفيز وفقا لأراء واتجاهات المفكرين كما يلي¹:

يعرفه ديموك بأنه "مجموعة العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم نحو الأفضل، ويبدلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم."

أما باش فعرفه بـ أنه: "الاستعداد لبذل مجهود لتحقيق هدف أو منفعة". وكذلك بـ: "شحن وتقوية مشاعر الفرد وأحاسيسه الداخلية التي تقوده إلى تحقيق أهدافه، وتسهيل عليه القيام به."

بينما يعرفه شال بأنه: "مجموعة من الإجراءات والنظم التي تطبق على جماعة من العاملين بغرض إثارة الرغبة لديهم والاستمرار في العمل بكفاءة."

ويرى بارجورن أن التحفيز هو: "مجموعة الدوافع والرغبات والتفضيلات والحاجات الداخلية والخارجية."

كذلك يعرف التحفيز على أنه: "تشجيع الأفراد واستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق

أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية."²

التحفيز هو: "مجموعة الظروف التي تتوافر في بيئة العمل والتي تعمل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال قيامهم بالعمل."³

التحفيز هو بالتحديد: "العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك، أو الرضا المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية."⁴

¹ فطيمة زعرع، سامية لحول، "أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات - دراسة حالم مؤسسة موبيليس للاتصالات، وكالة باتنة، الجزائر-". مدجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية، العدد 18، الجزائر، 2013، ص: 26.

² الداوي الشيخ، "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في الدول الإسلامية". مجلة الباحث، العدد 06، الجزائر، 2008، ص: 13.

³ ضرار العتيبي وآخرون، "العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن". دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 186.

⁴ كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي". المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، الطبعة 2، بيروت، 2000، ص: 102.

وعليه، يعتبر التحفيز مجموعة من العوامل البيولوجية والفسولوجية والتي تعمل على إحداث أو توجيه السلوك للقيام بالعمل بشكل مستمر وبطريقة أفضل.¹

ومن التعاريف السابقة يمكن صياغة التعريف الآتي:

التحفيز هو إثارة سلوك الأفراد وتنمية الرغبة لديهم في بذل مستوى أعلي من الجهود على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع حاجات معينة، كذلك لتحقيق أهداف المؤسسة .

الفرع الثاني: أهمية التحفيز

لقد ازداد الاهتمام بالتحفيز في الوقت الحاضر نظرا لأهميته والتي تكمن في مختلف المستويات على النحو الآتي²:

أولاً: أهمية التحفيز على مستوى الجماعات

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يجب على الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.

- تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجيع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

ثانياً: أهمية التحفيز على مستوى المنظمة

- التكليف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية ، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتهما، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

¹ فطيمة زرع، سامية لحول، مرجع سبق ذكره، 2013، ص: 26.

² ياسمينه منايفي، صبرينة رماش، "نظام التحفيز والأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسم ميدانية في مؤسسة الحجار عنابة-". مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 10، الجزائر، ديسمبر 2018، ص: 262-263.

التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة، ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور، والمنافع والخدمات والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تسمح الحوافز بتحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: نبذة عن التطور التاريخي للتحفيز والنظريات المفسرة له

سنطرق في هذا المطلب إلى التحدث عن التطور التاريخي للتحفيز مع ذكر مختلف النظريات المفسرة له.

الفرع الأول: نبذة عن التطور التاريخي للتحفيز

إن الاهتمام بالحوافز ليس حديث العهد، فقد اهتمت في الماضي حركة الإدارة العلمية بموضوع الحوافز اهتماما كبيرا، ففي أواخر القرن التاسع عشر وضع نظام جديد لرفع الأجور على أساس القطعة المنتجة من طرف المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور TaylorFrederick"، وبالتالي نظام الأجر بالقطعة من أقدم نظم الحوافز، هذا النظام يقترح وجود معدلين من الأجور الإنتاج بالقطعة، الأول مرتفع إذا تمكن العامل من الانتهاء من القطعة في الوقت المحدد، والثاني منخفض إذا كان إنتاج القطعة في وقت أطول من الوقت المحدد لها.

بعد ذلك جاء "جانغ Guent" أحد تلامذة "تايلور"، واستبدل المعدل المنخفض لأجر القطعة بأجر مضمون للعامل حتى ولم يستطع العامل تحقيق الإنتاج المطلوب، فانه يحصل على أجر مضمون.

أما "اميرسون Emerson" فقد وضع نظاما على أساسين يحدد أجر العامل على حسب درجة كفايته الإنتاجية التي يتم حسبها أسبوعيا، ومما لا شك فيه هو اعتماد "تايلور" وتلاميذه في وضع نظام الأجور والمكافآت على أساس الإنتاج شرط ألا يكون على حساب الجودة والكفاية، أو عبئها على العمل لكن هذا لا يعني أنه لم تكن هناك أنظمة أخرى للحوافز، فنجد نظاما أخرى أساسها الوقت الذي يوفره العامل خلال قيامه بالعملية الإنتاجية، فنجد "فريدريك هالس HalsFrederick" ومن خلال نظامه حاول إغراء العامل ماديا على إنتاج الوحدة في وقت أقل من الوقت المقرر لإنتاجها، والملاحظ حاليا أن فكرة الحوافز لم تعد مقتصرة على تطبيق النظامين السابقين فحسب، فقد تعددت واختلقت أنواع الحوافز وذلك لاختلاف أهداف المؤسسة وتنوع وتعدد الحاجات للموارد البشرية.¹

الفرع الثاني: النظريات المفسرة للتحفيز

¹ بلقايد براهيم، بوري شوقي، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدرة وهران -". مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، الجزائر، 2017، ص: 257.

هناك العديد من النظريات التي قدمت على طول الفكر الإداري منها ما تمت الاستفادة منه بشكل محدود ومنها ما يستعمل إلى اليوم في تسيير الموارد البشرية.

أولاً: النظرية الكلاسيكية

نبعت هذه النظرية أساساً في التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها "فريدريك تايلور" الذي يعتبر مؤسسة هذه النظرية وترتكز هذه النظرية أساساً على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات وأن العامل بطبيعته يسعى دائماً لزيادة أجره لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره.¹

وقد بنى "فريدريك تايلور" نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسيين هما²:

أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكثافة في الإنتاج؛

إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج.

ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله، وأثناء دراسته قام بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحلها، ذلك بتحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية، ثم استبعاد الحركات الزائدة والغير ضرورية ثم تقدير الزمن الذي يلزم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديراً دقيقاً بواسطة الكرونومتر، ثم التأليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة وأسرعها في أداء العمل وتكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله وقد عرفت دراسته هذه باسم "دراسة الحركة والزمن"³.

تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية لكونها اعتبرت الإنسان يعمل فقط لأسباب اقتصادية وككائن اقتصادي يسعى لتعظيم المنفعة ومن أهم جوانب الخلل في النظرية هي أن الإنسان المعاصر لا يعمل من أجل الدخل على

¹https://grhumaines.blogspot.com/2018/08/blog-post_24.html.

²<https://hrdiscussion.com/hr66381.html>.

³https://grhumaines.blogspot.com/2018/08/blog-post_24.html

الرغم من أهميته وأنه لا يستجيب دائما لمبلغه وحتى بالنسبة للحافز الاقتصادي فهو لا يستجيب له كما هو بل غالبا ما يستخدم عقله في الحكم عليه وقد يقوم بفعل غير ما تريد الإدارة. ولكن رغم كل هذه الدراسة لم يمنع من أن توجه للنظرية عدة انتقادات منها¹:

- لقد حدد تايلور الأداء النمطي على أساس أكفأ عامل وفرض على باقي العمال بأن يصلوا إليه على ما بينهم من فروق في القدرة والقوة ودرجة الاحتمال وإلا كان مصيرهم الطرد في حين أنه كان من المفروض أن يقاس هذا الأداء النمطي على أساس العامل المتوسط وبذلك يكون تايلور قد استخدم في سبيل وصوله إلى الأداء النمطي الضغط والرقابة الصارمة مما خلق جوا من التناقض بين العمال وهذا ما أدى إلى توتر علاقات العمل؛
- لم تهتم النظرية الكلاسيكية بالمتغيرات النفسية الاجتماعية وتأثيرها على سلوك العمال ومعاملتهم كالألات بحيث على الفرد تنفيذ وتمثيل ما يطلب منه من عمل مهما كان غير عادل أو كانت شروطه غير مناسبة؛
- تجاهل تايلور وجود الحوافز المعنوية وأثرها في زيادة جهد العاملين وبالتالي الارتفاع بمعدلات الأداء وتحقيق رضاهم عن العمل واعتبر أن الحافز الوحيد هو الأجر ما دام العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجاته في الأشياء المادية كما اتخذ قادة الإدارة العلمية متجها نحو زيادة الإنتاج مما أوجد مشاكل سيكولوجية فتحت المجال إلى دراسات أخرى.

ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية

1. حركة العلاقات الإنسانية: في العشرينات من القرن الماضي، ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية تركز على أهمية تحسن العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم، وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الآراء ، هذه النظرية مبنية على دراسة أظهر زيادة بمقدار 30% في الإنتاجية بعد تطبيق التغييرات المذكورة ، إلا أن هذه النظرية انتقدت لأنها ركزت على طريقة واحدة فقط كطريقة مثلى للتحفيز.²

وكانت دراسة هاوثورن إحدى الدراسات الرئيسية في هذا المذهب ، ففي عام 1924 وفي مصنعالتابع لشركة تم عزل مجموعة من النساء ووضعهم في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية لكن في ظروف عمل جديدة. حيث عام الباحثون بتقديم وجبات غداء مجانية، وساعات عمل أقل، وفترات راحة أكثر. كما تم السماح للموظفين

¹https://grhumaines.blogspot.com/2018/08/blog-post_24.html

²عبد العزيز شنيق، "الحوافز والفعالية التنظيمية - المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً-". مذاكرة ماجستير تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، الجزائر، 2008، ص: 47.

بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة. بالإضافة لتغيير في نظام الحوافز المالية. بجانب هذه التغييرات "المادية" تمت تغييرات في نظام الإدارة. حيث أصبح المشرفون اجتماعيين وأكثر تفهماً¹.

ولاحظ الدارسون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات ، وكان الاستنتاج الأولي أن "التغييرات المادية" هي السبب. لكن بعد عمل تغييرات سلبية، كتقليل الإضاءة أو زيادة درجة حرارة الغرفة لحد يصعب العمل فيه، كانت الإنتاجية لا تزال في ارتفاع. من ذلك استنتج الباحثون أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة إدارة العاملين. فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين، زادت إنتاجيته².

2. نظرية (X) ونظرية (Y) لـ Douglas McGregor "دوغلاس ماك غريغور": حيث قام عالم النفس

المهني دوغلاس في الخمسينات بتطوير النظرية التي تقول إن معظم المدارس يميلون إلى الاشتراك في إحدى النظريتين عن الطبيعة البشرية، وقد سمى هاتين النظريتين (X) و (Y)، حيث ترى نظرية (X) أن المدراء يرون أن الموظف³:

- حامل لا يحب العمل؛
- ليس له طموح فكل ما يهمله الأمان؛
- يحتاج إلى رقابة وإشراف مستمرين.

أما نظرية (Y) فتعتبر مثالية تقدمية وتحمل العديد من الجوانب الإيجابية إذا عرفنا كيف نستغلها وتمثل فيما يلي⁴:

- أن العمل عملية طبيعية لدى الناس وتحتاج إلى بذل جهد عقلي وجسمي؛
- الالتزام اتجاه الأهداف المرتبطة بالرضا والإنجاز والحوافز؛
- الموظف العادي يبحث عن المسؤولية ويقبلها في الأحوال الصحيحة.

¹ عبد العزيز شنيق، مرجع سبق ذكره، ص: 47.

² مرجع سبق ذكره، ص: 48.

³ عاشور حورية، " سياسة الحوافز وتحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة مديرية التجارة بولاية مسيلة-". ملكرة ماستر تخصص: إدارة وحكاما محلية، الجزائر، 2016، ص: 15.

⁴ عاشور حورية، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

ثالثاً: النظريات الحديثة¹

1. **نظرية التوقع:** في عام 1964 قدم "Victor Vroom" فكتور فروم " نظرية التوقع لدافعية العمل، حيث لعبت دوراً هاماً في فكر وسلوك التنظيم، وتبحث هذه النظرية في كيفية تنبؤ بشرح العلاقة بين الوظيفة أو المهنة والجهد الذي يبذله الفرد فيها، وعلى هذا فإن النظرية تتضمن ثلاث متغيرات:

- **الاجاذبية:** وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج المحتملة أو المكافآت التي يحققها عمله.

- **الارتباط بين الأداء والمكافأة:** وهي درجة اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيق النواتج المرغوبة.

- **ارتباط الجهد والأداء:** وهي احتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء.

2. **نظرية العدالة والمساواة:** تستند هذه النظرية التي وصفها Stacy Adams "ستاسي آدمز" عام 1963 إلى أن الفرد يعيش درجة العدالة من خلال المقارنة بنسبة لجهود التي بذلها في عمله إلى العوائد التي تحصل عليها، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت الفئتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، أما إذا كانت العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله.

تشير الدلائل العلمية أن المرجع المختار يعتبر متغيراً هاماً في نظرية العدالة وتم تصنيف الأطر المرجعية في ثلاث مجموعات هي: الأخر أو الغير، النظام، الذات.

3. **نظرية التعزيز:** واضح هذه النظرية هو "Frederik Skinner" فريدريك سكينر " الذي يرى أن العوامل البيئية الخارجية هي التي تحدد السلوك، ومن هنا فإن التفاعلات العقلية الداخلية ليست موضع اهتمامه، لذلك فإن المحفزات هي التي تتحكم في السلوك، ويشترط سكينر لاستخدام هذه النظرية في مجال الحوافز ما يلي:

- تحديد السلوك المرغوب فيه؛

- جعل الثواب نتيجة مباشرة للسلوك المرغوب فيه؛

- اختيار الأسلوب الأفضل للتعزيز.

4. **نظرية Z:** قدم "William Ouchi" ويليام أوشي " نظرية Z، بحيث أن محور هذه النظرية يدور حول سر نجاح الإدارة اليابانية، يرجع إلى اهتمامها بعملائها واهتمامهم بأهدافهم والسهر على تحقيقها، حيث أدخلت

¹ عاشور حورية، مرجع سبق ذكره، ص: 17-18.

متغيرات ثقافية وقيمية للمجتمع الياباني على طرق تسيير ونمط التنظيم في هذا البلد، وقد أصبح من التقاليد التنظيمية أن يكون العمل على مدى الحياة.

المطلب الثالث: أهداف التحفيز

إن هناك مجموعة من الأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال تحفيز عمالها، ويمكن تقسيمها إلى¹:

1. أهداف العاملين: العمال حينما يقبلون ويتحمسون لتطبيق نظام ما للحوافز يدفعهم إلى:

- حاجتهم الماسة نحو الزيادة المادية في دخلهم، والرغبة في رفع مستوى معيشتهم؛
- الحصول على المزيد من المزايا والخدمات من المنشأة التي يعملون بها؛
- رغبتهم في إشباع الحاجات المعنوية التي تتمثل في التقدير والاحترام والتشجيع المستمر والإحساس بالانتماء إلى المنشأة.

2. أهداف المنشأة: تتمثل هذه الأهداف في تحقيق مكاسب مادية متوقعة أو غير متوقعة وتتلخص هذه الأهداف فيما يلي:

- زيادة حجم الإنتاج: عن طريق استخدام نفس العناصر المنتجة كالمواد الخام والطاقات والعمال.
- تخفيض العادم والضياع والفاقد: وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وإقلال النسبة الجارية للعوادم والضياع في الطاقة والوقت، والفوائد المختلفة بين الخامات والمواد المساعدة نتيجة للنقل والاستخدام السيئ، وبالتالي تحقيق وفورات مالية ومكاسب تتمثل في خفض التكلفة الكلية للصنع.
- تجويد السلعة أو الخدمة: وذلك برفع مستوى الجودة للسلعة المنتجة بتحسين مستوى الخدمة المنتفع بها، وليس بخفض المستوى نتيجة الإسراع في الإنتاج أو بزيادة الحجم، أي بمعنى آخر الالتزام بالموصفات المحددة للجودة وليس بأقل منها.
- زيادة ربحية المنشأة: وباعتبار أن هذا الهدف هو الهدف النهائي الذي تسعى إليه المنشأة، ومن خلال إدخالها لنظام الحوافز. ومعنى زيادة الربحية تحقيق الفائض الكبير والأكثر عن السابق والذي يؤهلها ويجعلها قادرة على التوسع والنمو والتقدم والاستمرار، ومكافأة الأفراد وتقديم المزايا العينية لهم، وهذا مما يساعد المنشأة من احتلال موقع تنافسي مرموق بين مستوى المنشآت الشبيهة.

¹ ضرار العتيبي وآخرون، "العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن". دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2007، ص: 188-189.

- تكامل الأهداف: وكلا النوعين من الأهداف يكمل النوع الآخر حتى ولو كانت بعض أهداف العاملين

تعتبر أهدافا فردية، فلا شك في أن هذه الأهداف الفردية جزء من الأهداف الجماعية، التي تتكامل

بالتالي مع ما يحصل عليه جميع العاملين من حوافز مادية.

قد تختلف بعض هذه الأهداف من مجموعة لأخرى من العاملين مثل العاملين في الإنتاج أو في الخدمات، وقد

تتناقض بعض هذه الأهداف مع أهداف المنشأة من وقت لآخر أو في وقت من الأوقات، إلا أن المهم هو

التكامل النهائي والمصلحة المشتركة التي يمكن تحقيقها عن طريق تطبيق نظام الحوافز.

المبحث الثاني: عموميات حول التحفيز

يعد التحفيز من الأمور الهامة لكل من الأفراد والمدرسين والمؤسسات، حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل.

المطلب الأول: طرق التحفيز

تلخص طرق التحفيز فيما يلي¹:

أولاً: الاعتراف والتقدير: ويتمثل في:

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

ثانياً: إرجاع الأثر: ويتمثل في:

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

ثالثاً: المساعدة على الأداء: وتتمثل في:

- تقديم الدعم عند الحاجة إليه؛
- التأكد من إدراك العاملين لمدى ارتباط مهامهم بالأهداف الشخصية والتنظيمية؛
- تصميم المهام والبيئات التي تتسق مع العمل؛

¹ ياسمينه منافي، صبرينة رماش، مرجع سبق ذكره، ص: 263-264.

- مراعاة أن يكون الإشراف ذو طابع فردي؛
- العمل على التخلص من عوائق الإنجاز الفردي؛
- خلق مناخ من الثقة والاتصالات المفتوحة؛
- اهتم بالتحفيز قصير وطويل الأجل؛
- تزويد العاملين بالمرونة وحرية الاختيار؛
- تشجيع العاملين على وضع أهدافهم الخاصة؛
- تشجيع الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم؛
- تشجيع العاملين على الانغماس في أنشطة جديدة وإدكاء روح التحدي.

رابعاً: التوازن والعقاب: ويتمثل في:

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

خامساً: المسؤولية والمسائلة: وتتمثل في:

- تحميل العاملين المسؤولية ومحاسبتهم عليها؛
- التأكد من أن الجهد يسهم في تحقيق النتائج.

المطلب الثاني: أنواع الحوافز

تصنف الحوافز وفقاً لثلاثة تقسيمات أساسية، وهي¹:

1. الحوافز وفقاً لمعيار المادة: حيث تصنف الحوافز وفقاً لمعيار المادة إلى حوافز مادية وحوافز معنوية.

- **الحوافز المادية:** وهي "تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية والفسولوجية أو الإنسانية، ويمكن أن تستخدم الحوافز المادية في صورة الزيادة في الأجر وهي حوافز مادية مباشرة، أو تحسين ظروف العمل المادية والمشاركة في الأرباح "كالأجر، العلاوات وحوافز الإنتاج...إلخ. أما الحوافز المادية غير المباشرة فتتمثل في الهدايا والخدمات الاجتماعية.

¹قطيمة زعزع، سامية لحول، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

- الحوافز المعنوية: هي "تلك الحوافز التي تعتمد المال كأسلوب في إثارة العاملين وتحفيزهم، بل يعتمد وسائل معنوية غير مالية... والتي تقسم من حيث أثرها إلى حوافز معنوية مباشرة وحوافز معنوية غير مباشرة.
- 2. الحوافز حسب اتجاه تأثيرها: وفقا لمعيار الأثر تقسم الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية.
 - الحوافز الإيجابية: يقصد بها تلك التي تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي، وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي الذي تريده المؤسسة، ثم الحافز المادي أو المعنوي الذي يكافئه، وتمثل بذلك الحوافز التي تعمل على رفع الروح المعنوية والتجديد وهي فردية أو جماعية.
 - الحوافز السلبية: وهي "الوسائل التي تستخدمها الإدارة بغرض منع السلوك السلبي، وتقويمه والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد، كالتكاسل والحرمان من العلاوات وعدم الانصياع للأوامر والتوجيهات وهي فردية أو جماعية.
- 3. الحوافز من حيث من يتحصل عليها: وتصنف وفقا لهذا المعيار إلى حوافز فردية وحوافز جماعية.
 - الحوافز الفردية: تمنح للعاملين بصورة فردية مستقلة، وتنطلق من افتراض أن العامل يريد المال من جهة، وانه على استعداد لبذل مزيد من الجهد للحصول على مزيد من المال من جهة أخرى .
 - الحوافز الجماعية: تمنح على أساس الجماعة و"تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتقرير التعاون بين العاملين، بحيث تحرض على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه، لأن فيه إضرار بالأهداف الرئيسية للمؤسسة."

المطلب الثالث: أسس منح الحوافز

إن أهم معيار لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء ولا ضير من استخدام معايير أخرى مثل المجهود والاقدمية ، حيث تتمثل في¹:

- الأداء **Performance**: يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحيد لدى البعض، وهو أن يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان في الكمية أو في الجودة، أو توفير في وقت العمل، أو في التكاليف، ويعتبر التمييز في الأداء، أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.
- المجهود **Effort**: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في وظائف الخدمات، والأعمال الحكومية، لذا فإن العبرة ليس في النتيجة وإنما في الوسيلة التي استخدمها الفرد للوصول إلى الهدف.

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

- الأقدمية **Seniority**: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء أو الانتماء الذي يجب مكافئته بشكل ما، وهي تكون بشكل علاوة في الغالب لمكافئة الأقدمية.
- المهارة **Skills**: بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية.

المبحث الثالث: ماهية نظام الحوافز

إن المنظمة تسعى إلى تصميم نظام حوافز قادر على زيادة أداء العمال وتحقيق رضاهم آخذة بعين الاعتبار العوامل المؤثرة فيه والخصائص الواجب توفرها فيه لضمان فعاليته.

المطلب الأول: البرنامج السليم لنظام الحوافز وشروط نجاحه

قبل إعداد البرنامج السليم لنظام الحوافز يجب على الإدارة معرفة الحوافز الملائمة للعاملين، وذلك عن طريق معرفة الحاجات المختلفة التي تشعر بها مختلف الفئات العمالية في كل وقت، وتستخدم الإدارة عدة أساليب لمعرفة هذه الحاجات نذكر منه¹:

- توزيع قوائم استقصاء للتعرف على وجهات نظر العاملين فيما يخص سياسة الأجور، ساعات العمل، فترات الراحة؛

- الاتصال بالعاملين في مقابلات شخصية أو ندوات للمناقشة وتبادل الآراء.

الفرع الأول: البرنامج السليم لنظام الحوافز

على الإدارة الناجحة أن تعمل على تقديم حافز يستجيب لرغبة موجودة فعلا، ويشعر الأفراد بنقص في إشباعها أو تقديم حافز جديد الإثارة، حاجات ورغبات جديدة، وحتى تتمكن من إعداد هذا البرنامج لابد عليها من معرفة موقفها بالنسبة لعدة نواحي مختلفة أهمها²:

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

- العمالة: يجب التعرف على تكلفة أجور العمال ومستوى المهارة والتدريب الذي حصلوا عليه، إضافة إلى التعرف على معدلات دوران العمال خلال السنوات السابقة.

- التسويق: يجب معرفة أسعار البيع وكمية المبيعات، وكذلك مناطق البيع وكمية العمولات ومصاريف الإعلان والتخزين.

- الظروف والإمكانات المتاحة: وفيها يتم التعرف على الطاقة الإنتاجية العاطلة والمباني غير المستعملة، إضافة إلى التعرف على البطالة المقنعة.

¹ بلقايد براهيم، بوري شوقي، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران-". مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، الجزائر، 2017، ص: 258.

² مرجع سبق ذكره، ص: 258.

ومما سبق يتضح مدى أهمية الحوافز كمقوم رئيسي في المؤسسات بصفة عامة، بل وركيزة أساسية، ولا يقتصر الاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لا بد من ربطها بالأداء بحيث توضع معايير محددة، عادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز الأهداف المرغوبة¹.

الفرع الثاني: شروط نجاح نظام الحوافز

حتى يكون نظام الحوافز فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط هي²:

- البساطة: وتعني أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في صياغته وحساباته.
- التحديد: ويقصد به أن تكون أنواع السلوك التي ينبغي تحفيزها محددة ومفسرة، كأن نقول: السعي للإنتاج أكثر أو تقليل التكاليف.
- يمكن تحقيقه: يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق التصرفات والسلوكيات التي سيتم تحفيزها أمر.
- يمكن قياسه: يجب أن يكون الأداء أي السلوكيات والتصرفات مادية قابلة للتقييم والقياس.
- معايير الأداء: يجب أن يتم وضع معايير محددة لتقييم الأداء والسلوك، وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير يمكن تحقيقها وقابلة للقياس.
- التفاوت: لا يجب أن يحصل جميع العاملين على القدر نفسه للحوافز.
- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مه حوافز الآخرين إلى أدائهم، وعدم تحقيق العدالة قد يؤدي إلى الشعور بالاستياء.
- الكفاية: يجب أن يكون هناك أجر كافي يكفي احتياجات العاملين.
- السيطرة: ويعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها والظروف المحيطة بها حتى يمكن تقييم ما يقومون به من أعمال.
- التغطية الكاملة للأداء: وهو أن يشتمل نظام الحوافز على كل أنواع الإيجاد في الأداء من حيث زيادة الكمية، جودة النتائج، تخفيض التكاليف، تقليل الحوادث.
- المشاركة: أن مشاركة العمال في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد إقناعهم به وتحسينهم له والمحافظة عليه.
- التوزيع: يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات.

¹ بلقايد براهيم، بوري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص: 258.

² أحمد صالح، كنزة كربوسة، "أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية ورقلة". ملكرة ليسانس في العلوم السياسية تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013، ص: 13-14.

- الجدوى: يجب أن يكون النظام يشكل منفعة للمنظمة في زيادة إيراداتها أو نواتجها.
- شمول كل العاملين: وهو أن يشمل النظام كل الوظائف بالمنظمة.
- البذخ: يجب أن تكون الحوافز واضحة وكبيرة ليكون لها تأثير، لأن العكس قد يؤدي إلى العكس.
- المرونة: يتماشى نظام الحوافز مع التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة أو محيطها الخارجي.
- العلانية: يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا لكي يزيد من ثقة العاملين.
- الإسناد: مساندة الإدارة العليا عند بداية النظام لإعطاء الدفعة القوية.
- التدريب: يجب تدريب المشرفين وهم المدراء ورؤساء الأقسام والملاحظين والمشرفين على إجراءات النظام.
- القوة: يجب أن يكون نظام الحوافز ذو بداية قوية بمساندة الإدارة العليا واستخدام إعلانات وشعارات قوية.

المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييمه ومخاطر عدم استخدامه

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييم هذا النظام.

الفرع الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز

إن تصميم نظام الحوافز يمر بعدة مراحل يمكن توضيحها كما يلي:

1. **تحديد هدف النظام:** لا بد في البداية تحديد هدف لنظام الحوافز، سواء كان هذا الهدف في شكل تعظيم للأرباح أو زيادة المبيعات أو الإيرادات، أو قد يكون تخفيض للتكاليف أو التشجيع على أفكار جديدة أو تحسين للجودة أو غيرها من الأهداف، ولتحقيق هذا الهدف العام فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة، الإدارات، الفروع، الأقسام)، ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، فهذا نظام جزئي لرجل البيع وذلك نظام جزئي لرجال الإدارة العليا، ونظام جزئي آخر للعمال التنفيذيين... الخ.¹
2. **دراسة الأداء:** وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي²:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم؛

¹ خليفتي أمال، "تقييم نظام الحوافز لمؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع اقتصادي-دراسة حالة شركة الإسمنت لسور الغزلان"- مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة، الجزائر، 2014، ص: 48.

² <https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=238&SecID=53>

- وجود عدد سليم للعاملين؛
 - وجود ظروف عمل ملائمة؛
 - وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.
3. تحديد ميزانية الحوافز: يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح للمسؤول على نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، حيث يجب أن تغطي الأموال المخصصة في ميزانية الحوافز البنود التالية¹:
- قيمة الحوافز والجوائز: وهي تمثل الجزء الأكبر في ميزانية الحوافز.
 - التكاليف الإدارية: مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله وتدريب المدراء على النظام.
 - تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتابات التعريفية، الملصقات الدعائية، المراسلات والحفلات.
- كما يجب التفريق بين نوعين من ميزانيات الحوافز عند تحديد حجم ميزانية الحوافز:
- ميزانية ثابتة: يتم تحديد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا خلال العام القادم وفقا للخبرة السابقة للمنظمة وحجم ميزانية الأجور.
 - ميزانية مرنة: حيث تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سلفا، وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج، وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء متغير كأن تكون مثلا 4% من الأرباح أو 10% من المبيعات، تتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة، حيث أنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين، وذلك لأن مبلغ الحوافز لا يتحدد إلا في ظل ما يتحقق من أداء ونواتج وأن هذه الأخيرة هي التي تمول ميزانية الحوافز وبالتالي فالنظام يمول نفسه بنفسه.
4. وضع إجراءات النظام: في هذه المرحلة يتم ترجمة نظام الحوافز في شكل خطوات متسلسلة.
- كما يعتمد النظام الفعال للحوافز على عدة أسس أهمها²:
- الأداء: إن التمييز في الأداء من أهم أسس منح الحوافز للأفراد، والأداء المتميز يعني ما يزيد عن المعدل المعياري.
 - المجهود: يصعب في بعض الأحيان قياس الناتج النهائي للعمل لكونه غير ملموس، كما هو الحال في أداء الوظائف الخدمية، والأعمال الحكومية... إلخ.

¹ خليفى أمال، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

² قطيمة زرع، سامية لحو، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

- الأقدمية: يقصد بها الفترة التي قضاها الفرد في المؤسسة، وهي تعبر عن مدى ولائه وانتمائه لها.
- المهارة: تكافئ بعض المؤسسات الفرد على ما يتحصل عليه من شهادات أعلى أو عند حصوله على بعض الرخص، أو البراءات أو الدورات التدريبية... إلخ.

الفرع الثاني: تقييم نظام الحوافز

لأجل تقييم نظم الحوافز فإن هناك ثلاثة معايير أو مؤشرات رئيسية يجب أن تجرى مقارنة لهذه المؤشرات المعايير قبل تطبيق نظام الحوافز وبعد تطبيقه، كما أنه يمكن إجراء مفاضلة بين الأنظمة المختلفة للحوافز من خلال قياس ما حققه كل واحد منها في هذه المؤشرات ومقارنته بما حققته النظم الأخرى. والمعايير والمؤشرات التي يمكن اعتمادها في التقييم هي¹:

1. الأداء: يستخدم معيار تقييم أثر أنظمة الحوافز على الأداء لدى الأفراد العاملين، وبافتراض ثبات العوامل

الأخرى فإنه بقدر ما يكون نظام الحوافز المعتمدة مؤثرا على دافعية الأفراد ويشجعهم على الاندفاع للعمل، فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.

2. تكلفة العمل بالنسبة للوحدة: عندما يكون في المنظمة نظام محاسبة التكاليف دقيقا ومطبعا بشكل

فعال فإنه يضمن تحديد نصيب الوحدة الواحدة المنتجة أو المبيعة من تكاليف العمل، ويستخدم جانب التكلفة هذا في تحديد مدى فاعلية نظام الحوافز المعتمد والمطبق، فبقدر ما يتمكن نظام الحوافز من تخفيض نصيب الوحدة الواحدة من الكلفة أو كحد أدنى يؤدي إلى تحقيق استقرار في نصيبها من هذه الكلفة فإن النظام فعال وكفاء.

3. رضى العاملين: تمثل درجة رضى الأفراد العاملين على نظام الحوافز المطبق عليهم أحد المعايير المهمة

لقياس درجة نجاحه، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق ومنظم بأسلوب علمي إلا أنه غير مرغوب من جانب الأفراد العاملين لذلك لا بد أن تضمن الإدارة توفر جانب القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المنظمة.²

ويمكن تقديم بعض المؤشرات لمطابقتها مع الوضع الحالي³:

- الارتفاعات المفاجئة في كافة بنود التكلفة ما بين المرحلتين؛

¹ أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة". دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985، ص: 485.

² مرجع سبق ذكره، ص: 485.

³ أحمد زرق، إسماعيل علجي، "الرضا عن العمل وعلاقته بالحوافز: حالة مؤسسة الانجاز بالمدينة ERM". مذكر ليسانس، جامعة المدية، الجزائر، 2003، ص: 121-122-136.

- تعدد المنتجات وتنوعها، وكذا اختلاف مصادرها وأنواع المواد الأولية الداخلة في الإنتاج؛
- زيادة الاستهلاكات الناتجة عن التوسع، أو انخفاضها نتيجة مدة استخدامها؛
- زيادة تدريب العاملين وتأقلمهم مع الآلات والإنتاج؛
- إحداث التطورات مع خطوط الإنتاج.

وأخيراً يمكن القول إن التقييم قد أظهر أنه لا يمكن للنظام أن ينتج إذا لم تتعاون إدارات المؤسسة لإيجاد الحلول الأكثر اقتصادية والتي تنعكس آثارها على العاملين والمؤسسة معاً.

الفرع الثالث: مخاطر عدم استخدام نظام الحوافز

إذا لم تستخدم المؤسسة نظام تحفيز فعال يغطي كافة فئات العاملين، فهي قد تتعرض للمخاطر التالية¹:

- تدني مستوى الأداء لدى العاملين؛
- انخفاض معدلات الإنتاج والإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة؛
- تراجع جودة المنتجات والخدمات؛
- زيادة الزمن المنفق على إنجاز المهام والأعمال عن الوقت الفعلي المحدد سابقاً؛
- شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم؛
- ابتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون، وتكريس النزعة المصلحية الذاتية؛
- سيادة اللامبالاة، وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها العاملون؛
- توجيه العاملين اللوم إلى بعضهم بعضاً حين ظهور التقصير في العمل، والتنصل من تحمل الأخطاء وتحميلها للآخرين؛
- ارتفاع نسبة التغيبية المقصودة أي نسبة الغياب عن العمل تحت ذرائع مختلفة مثل (المرض، الظروف الاجتماعية...)
- ارتفاع نسبة دوران العمال ترك المؤسسة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى؛
- استغلال كل الفرص للتأخر عن الحضور إلى العمل، والسعي إلى مغادرته قبل الأوان؛
- الابتعاد عن مكان العمل في أوقات الراحة هروباً من بيئته ووسطه تحت ذرائع مختلفة (الزيارات، اللقاءات)؛

¹ محمد مرعي مرعي، "التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله". المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ص: 08-
file:///E:/Nouveau%20dossier/MASTER%201/unpan009675.pdf.09

- التعبير عن الشك والارتياب في جدوى كل قضية تطرح في المؤسسة، وسد آفاق النجاح؛
- ازدياد المطالب والشكاوى باستمرار في كل وقت ومناسبة تسمح بذلك؛
- ظهور علامات عدم السعادة على ملامح العاملين، والتذمر في كل موقف وحالة؛
- ازدياد حوادث العمل وأمراضه المهنية نتيجة الأخطاء الحاصلة وحالات الإهمال حين الممارسة؛
- عدم تمتع الإدارة بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة، واتهامها بالتقصير في حقوقهم وتلبية احتياجاتهم.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

الدافع أو الحافز هو العامل الذي يحفز على نجاح المنظمة ، حيث تقوم المنظمات بتحفيز الموظفين الذين يبذلون قصارى جهدهم في مكان العمل لتحقيق أهداف المنظمة، فقد يعتقد الناس أن الراتب المادي هو الأداة التحفيزية الوحيدة التي تؤثر على أداء الموظف، ولكن بيئة مكان العمل تعتبر أيضا من العوامل التي تؤثر على أداء الموظف ، ولا يؤدي التحفيز في العمل إلى ضمان أنه يتم العمل في الوقت المناسب فحسب، بل يضمن أيضا عدم المساس بنوعية وجودة العمل، وبالنسبة للدافع في مكان العمل، فإن البيئة تعتبر عامل هام للغاية ، وإليك العوامل التي تؤثر على بيئة العمل أو زيادة مستويات تحفيز الموظفين¹:

1. **العلاقة بين زملاء العمل** : إن مكان العمل هو كل شيء عن الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق هدف موحد، لذلك فمن الضروري أن يحترم جميع زملاء العمل بعضهم بعضا، ولا يظهرون أبداً عدم احترام تجاه بعضهم البعض، فإذا كان لدى الموظفين وعي وإدراك جيد عن العمل الذي يقوم به الآخرون وكيف تضيف واجباتهم ومهامهم قيمة إلى المنظمة، بالتالي سيكون من الأسهل خلق مكان عمل يسوده الاحترام و المسؤولية، كما أن العلاقة الجيدة بين الموظفين تقلل أيضا من مستوى التوتر والإجهاد وتجعل الموظفين يشعرون بالمزيد من الأريحية والاسترخاء في مكان العمل.
2. **دور القيادة في مكان العمل** : يلعب القائد دورًا رئيسيًا في الحفاظ على بيئة عمل ملائمة ، لذا يجب على القائد أن يدرك كيفية التعامل مع مختلف الموظفين ، ومن الضروري على القادة أن يحترموا الموظفين وذلك من شأنه أن يجعل الآخرين يتبعون نهجه ويحذو حذوه مما سيساعد في نشر ثقافة الاحترام المتبادل.
3. **إدارة النزاع و الصراع في بيئة العمل** : كلما كان هناك أفراد من خلفيات متنوعة ومجموعات مختلفة يعملون معا، كلما كان هناك احتمالات أن ينشأ نزاع أو صراع، لذلك فمن المهم إدارة الصراع بطريقة لا

¹<https://hrdiscussion.com/hr122566.html>.

تؤثر على بيئة مكان العمل، لذا يجب على الإدارة أن تتبع هذه السياسات والمبادئ التوجيهية التي تساعد في حل النزاعات والصراعات في أقرب وقت وبطريقة أسهل.

4. **حوافز و مكافآت مكان العمل:** إن الحوافز التي تحصل عليها عندما تحقق نتائج مالية للشركة تعتبر أمر بالغ الأهمية، ومن ناحية أخرى، يمكن أن تكون ذا فائدة جيدة حيث تجعل الموظف يحافظ على وجوده داخل مكان العمل ويضيف الهدوء و السكون للمنظمة ، إن الشخص الذي يعزز فكرة منظمة واحدة يقوم بإضافة الهدوء و إظهار الاحترام و خصائص الأداء التي لا تعتبر جوهرية.

5. **ثقافة مكان العمل :** تُملي الثقافة التنظيمية القواعد والسلوكيات التي يصرها الأفراد أثناء وجودهم في العمل ، وتحيط ثقافة مكان العمل بكل شيء في العمل بداية من طريقة دخول الأفراد إلى المكتب والطريقة التي يغادرون بها، والطريقة التي يرتدون بها الزي الخاص بهم إلى طريقة تناولهم للطعام، فهي تتعلق بكيفية قيام الفرد بالأشياء في العمل، وقد تكون رسمية أو غير رسمية ولكنها تؤثر بشدة على المنظمة وتظهر تحفيز الموظفين ، فثقافة تبادل المعرفة، ومساعدة بعضهم البعض ، والاتصال ، والاحترام ، والمرونة اللازمة لاستيعاب الأخطاء، ستجعل الموظفون أكثر تحفيزاً من نظيرتها التي لا يمكنها أن تسامح الأخطاء، حيث توجد طبقات من الهيكل التنظيمي التي تعرقل التواصل وتبادل المعرفة.

6. **التعليم أو التعلم في مكان العمل:** إن التعلم في مكان العمل يعتبر أمر مفيد لكل من الشخص والمنظمة، من ناحية أنه يضيف إلى قوة الفرد و بالمثل فإن الأعمال تستفيد من المهارات والتوجه والسلوك اللازمين للعمل، و فقط من أجل تحفيز الموظفين ينبغي على شركات الأعمال أن توفر فرص كافية حيث يمكن للموظفين معرفة المزيد و المزيد عن المهارات التي تضيف قيمة وأهمية للشركة وتسهيل نقل التعلم من خلال توفير الموارد الكافية ومن خلال توجيه تنفيذ المهارات المكتسبة.

ويمكن للمنظمة أن تنشئ ثقافة جيدة حيث يتقاسم الموظفون مهاراتهم و أفكارهم و آراءهم ووجهات نظرهم، لأنه إذا كانت المنظمة تخلق مناخاً يتقاسم و يتشارك فيه الناس بأفكارهم و يرغبون في نقل مهاراتهم إلى موظفين آخرين، فإن ذلك سيخلق موظفين محفزين كما يمكنهم أن يروا فرصة للنمو وطريقة رائعة للتعلم من الخبرة.

خاتمة الفصل

يعتبر التحفيز من إحدى مقومات العمل الذي يجب أن تقوم به المؤسسة والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل الأهداف المسطرة، فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للعنصر البشري داخلها عن مدى تقديرها لأدائه المتميز والمتقن، وهو إحدى الطرق الأساسية التي أصبحت جل المؤسسات تعمل على إعطائه الأهمية القصوى، خاصة ما يشهده عالم المؤسسات اليوم من التنافس على جلب العنصر البشري الذي له أداء جيد ومهارة عالية وذلك عن طريق التنافس بين المؤسسات في التفنن في وضع طريقة وضع التحفيز داخل المؤسسة حتى تساعد هذه الأخيرة على تحقيق أهدافها وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين بها كلاً في مجاله.

الفصل الثاني

أداء الموارد البشرية

تمهيد

لقد ثبت وجود فروق واختلافات بين الأفراد وهي ظاهرة عامة تلاحظ دائما في جميع نواحي الحياة، لهذه الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل وحجم العمل ، وجودة أدائها وأخيرا استمرارية الشخص في العمل أو تركه ونظرا لوجود هذه الفروق كان لا بد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل. فتقدم أداء العاملين بالمنظمة يعد من أهم الأنشطة التي تقوم لها إدارة الموارد البشرية لتحديد مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف، ويعتبر كذلك من العوامل المساعدة على تنمية قدرات العمال واستثمار طاقتهم بما ينعكس على زيادة فعالية المنظمة.

ومحاولة منا للإلمام بهذا الموضوع الذي سنتناوله في ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

المبحث الثاني: ماهية تقييم و تحسين الأداء.

المبحث الثالث: طرق و مؤشرات تقييم الأداء و كيفية علاجها.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

المطلب الأول: تعريف الأداء

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة .

غالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج المحققة من طرف الفرد.

فمثلاً: الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالياً بينما الأداء منخفضاً.¹

الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج معاً، هو اتحاد السلوك ونتائجه، هو ليس السلوك لوحده أو الإنجاز لوحده، إنه تكاملهما معاً، إنه ما تسعى المنظمة للوصول إليه، الأداء هو نتيجة السلوك أي ما ينتج عن السلوك، السلوك هو فعالية ونشاط بينما نتائج السلوك هي التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك.²

— يقصد بمفهوم الأداء المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، اي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام و واجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات.³

— كما يعرف على انه قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة.⁴

المطلب الثاني : محددات الأداء

¹ رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، مصر ، 2000 ، ص 215 .

² فيصل الدحلة ، الأداء هو ما بعد التدريب ، <http://www.faisal-dahleh.maktoobblog.com> , 01/03/2019

³ أحمد السيد كردي، مفهوم الأداء الوظيفي :

<http://www.ayadina.kenanaonline.com/conpics/57137/posts/123651,08/03/2016>.

⁴ المرجع نفسه.

الأداء الوظيفي هو العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له.¹

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة من كل من : الرغبة ، القدرات والإدراك .

- الرغبة (الدافعية) : هي قوة داخلية كامنة تحرك الفرد للقيام بعمله وقد تكون قوية أو ضعيفة .

- القدرات (الجهد) : هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

- الإدراك : ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله .

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن ادائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين ، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة، فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض. وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا. وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الاداء وضعيفا في مجال من المجالات الأخرى.²

وباختصار يمكن التعبير عن الأداء الوظيفي بالعلاقة الآتية :

$$\text{الإدراك} \times \text{القدرة} \times \text{الأداء الوظيفي} = \text{الرغبة}$$

أما الأداء التنظيمي فهو الأثر الصافي لجهود المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال الموارد المتاحة ، فالأداء هنا ناتج عن العلاقة المتداخلة بين : الكفاءة والفعالية .

- الكفاءة : هي الاستخدام الأمثل والعقلاني للموارد المتاحة .

¹ سالم عواد الشمري، الرض الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي.

<http://www.ac.ly/ub/attachement.php?attachementid=1382&d=1262562868,08/03/2019>.

² رواية محمد حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 216 .

- الفعالية : مدى تحقيق الأهداف المسطرة .

$$\text{الفعالية} \times \text{الأداء التنظيمي} = \text{الكفاءة}$$

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول " BAJT " تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء .

وإلى جانب تعدد و اختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا والعوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح انه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما :¹

الفرع الأول : عوامل داخلية

تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها :

- **العنصر البشري** : يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل .
- **الإدارة** : إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة .
- **التنظيم** : يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقاً للتخصصات على العمال داخل المؤسسة ، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة ، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء ، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة .

¹ العموري ميلود، فيساج ويسام، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة الأداء الوظيفي والتنظيمي ، مذكر لنيل شهادة ليسانس، المدينة، 2007، ص 72.74 .

- **بيئة العمل** : تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل .
- **طبيعة العمل** : يشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه ، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفة أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته .
- **العوامل الفنية** : إن العوامل التكنولوجية في آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل .

الفرع الثاني: عوامل خارجية

وتتكون من مجموعة من العوامل هي :

أ. البيئة الاجتماعية والثقافية :

- العادات والتقاليد الموروثة؛
- العرف وأمر الدين؛
- المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد التعليم ورغبتهم في الحصول عليه؛

ب. البيئة السياسية والقانونية :

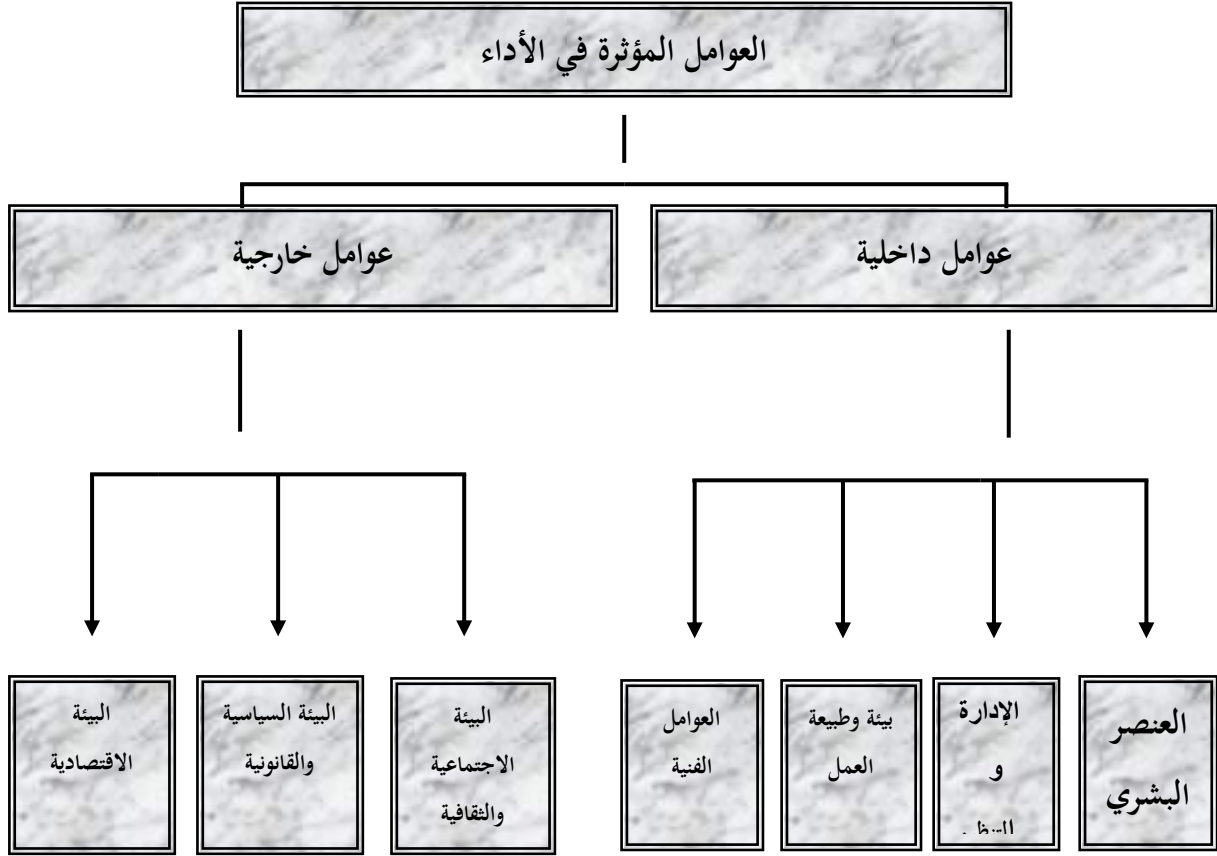
- طبيعة النظام السياسي؛
- مدى الاستقرار السياسي؛
- مرونة القوانين والتشريعات؛
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة؛
- العلاقات الدولية ونوعيتها.

ج- البيئة الاقتصادية :

- ✓ الإطار العام لاقتصاد الدولة (حر ، موجه)؛
- ✓ الاستقرار الاقتصادي؛
- ✓ النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك؛
- ✓ الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات؛

✓ السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

الشكل رقم (01) العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الثاني : ماهية تقييم و تحسين الأداء

المطلب الأول : تعريف تقييم و تحسين الأداء

الفرع الأول : تعريف تقييما لأداء

حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول إلى تعريف شامل ومتكامل لعملية تقييم أداء الأفراد ، ولهذا تعددت التعاريف واختلفت في محتواها وهدفها ومن بينها نذكر ما يلي :

" تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في انجاز الأعمال المناطة بهم وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل " .¹

" تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين منصف وعادل لتجري مكافآتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه " .²

تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم " .³

يعرف بأنه : " نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل " .⁴

تقييم الأداء هو قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما ، وحكم على قدرته واستعداداته للتقدم .⁵

يعرفه raymond noe وزملاؤه بأنه : " العملية التي من خلالها يتأكد المديرون أن الأنشطة التي يمارسها العاملون والمخرجات التي يحققونها تتطابق مع الأهداف التنظيمية السابق تحديدها " .⁶

كما يعرفه Goodale و Hall على أنه : " يمثل العملية التي من خلالها تقيس المنظمة مدى جودة العمل الذي يمارسه والعاملون بها ومحاولة تنمية وتطوير هذا الأداء " .⁷

من خلال التعاريف السابقة يمكننا صياغة التعريف الآتي :

¹ شحاده نظمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2000 ، ص 75 .

² المرجع نفسه ، ص 75 .

³ أحمد ماهر ، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 371 .

⁴ خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2000 ، ص 177 .

⁵ عبد الرحمن توفيق ، منهج الإدارة العليا ، مجالات تقييم الأداء الفعال ، ج1 ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، الجزيرة ، الطبعة الثالثة ، 2004 ، ص 56 .

⁶ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 256 .

⁷ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 260 .

" تقييم الأداء هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية من اجل ضمان تحقيق فعالية المنظمة آتيا وفي المستقبل " .

وجدير بالذكر أنه هناك خلط في مفاهيم المصطلحات الآتية :

- ✓ قياس الأداء : والذي يعني مقارنة الأداء المتحقق مع الأداء المعياري .
- ✓ تقييم الأداء : ويعني إعطاء قيمة للأداء المحقق من خلال معرفة الإيجابيات والسلبيات .
- ✓ تقويم الأداء : يعني معالجة نقاط الضعف في الأداء المحقق وإزالة الانحرافات .

الفرع الثاني : تعريف تحسنا لأداء

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و انتاجية العمليات ، و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ، و يتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة ، الانتاجية ، التكنولوجيا و التكلفة ، و يؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات احتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار و يطلق على هذا المنهج المتكامل " إدارة التحسين الشامل"¹

1. عناصر إدارة تحسنا لأداء: ويقسم الخزامي حسب رأي علماء الإدارة عناصر إدارة تحسنا لأداء إلى ما يلي: (2)

- ✓ التوجيه : وهو يمثل استراتيجية التحدد اتجاهاتها التحسنا المستقبلية، والتتبع لعل تركيز الطاقات و حشد الجهود لتحسين علاقات العمال لرئيسة في المؤسسة.
- ✓ المفاهيم الأساسية : وهي تتميز بأنها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسنا لأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.
- ✓ عمليات التسليم: وهي تركز على عمليات تحفيز صناعة المنتج و الخدمة التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية، و تزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفف من وقتها و الجهد و التكلفة.
- ✓ التأثير التنظيمي: وهو يتصبو وضع المقاييس و الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

¹ عبد الحكيم أحمد الخزامي ، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين ، مكتبة ابن سينا ، 1999 ص 11 .

² الرجوع نفسه، ص 44 .

✓ المكافآت والاعتراف بالفضل: ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن الحوافز المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام لأخريداً لبناء الهرمي .

2. العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء في أكتنا بالإدارة:

اهتمام العديد من الباحثين وكتنا بالإدارة بتوضيح العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء، فعلى سبيل المثال نجد أن الدراسات التي تنظرية (مكربجر) حول سلوكيات البشر، قد أضفت نوعاً ثالثاً بخلاف (X و Y) ويتمثل هذا النوع في (Z) ، يتصرف دائماً وفقاً للظروف والأحوال المحيطة بهو تحثه على التعامل إيجابية، فإذا حصل على بعض الحوافز مثل التعليم والتدريب فإن أداءه سوف يفتح سن، وإذا توفر له حوافز معنوية أخرى مثل فرص المنافسة وحصل على قدر من سبل التعبير عن حاجاته وأفكاره فإنها سوف يقدم معلى احتمال لمزيد من المسؤولية، وإذا وجد المناخ والتنظيم المناسب فيسعى عمل على زيادة جهده وتعاوناً وتزامنه.¹

ويشير علاقي إلى أن الحوافز للمادة تساعد على تحسين الأداء، فعلى سبيل المثال حققاً سلوكاً يتوزعاً ساهمتم على المؤسسة سساتنجا حاكبير افيالمؤسس سساتلتيبدأت تطبيقها على موظفيها، حيثاً نشعورالموظف أنأصبحم الكاف بالمؤسسة يدفعه لمضاعفة جهده هو تحسيناً دائه في العمل، وهذا ما يعكس تلقائياً على الإنتاجية والأرباحو يحقق الاستفادة لجميع الأطراف ويتحقق في الوزارة الحكومية ومنها وزارة التربية والتعليم.² وهذا ما لا و

يشير شاويش إلى أن أهم مزايا نظام الأجر حسب الإنتاجية هو مساعدة على خلق روحاً ابتكاراً لرجال الأعمال، وتحسيناً سلوكياً لهم، وذلك من أجل زيادة إنتاجهم، وبالتالي زيادة الأجر الذي يتقاضونه.³

المطلب الثاني : أهداف وأهمية تقييم الأداء

الفرع الأول : أهداف تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء للأفراد ما هي إلا عملية مراجعة النشاط الإنتاجي للأفراد من أجل تقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، حيث تتركز أهداف عملية تقييم الأداء في:¹

¹ عبد العزيز محمد ملائكة ، مبادئ و مهارات القيادة و الادارة ، دار العلم ، 2007 ، ص 448 .
² مدني عبد القادر علاقي ، إدارة الموارد البشرية ، دار خوارزم للنشر ، جدة ، 2007 ، ص 501 .
³ مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد ، دار الشروق ، عمان ، 2005 ، ص 184 .

- ✓ اختيار الأفراد الصالحين للترقية؛
- ✓ تفادي المحسوبية عن طريق توجيه الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو التوقيع الجزاءات؛
- ✓ تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم؛
- ✓ تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها؛
- ✓ إمكان قياس إنتاجية وكفاية الأقسام المختلفة؛
- ✓ تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل؛
- ✓ معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفايتهم؛
- ✓ المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاية الإنتاجية؛
- ✓ مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم ، وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم؛
- ✓ تزويد الأفراد بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

وباختصار تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين هما :²

- ✓ هدف إداري : وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء .. الخ .
- ✓ هدف تطوري : وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم .

الفرع الثاني : أهمية تقييم الأداء

¹ عبد الرحمان توفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 58 .

² بربركامل ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الثانية، 2000، ص125.

تعود أهمية تقييم الأداء كونه يساعد المنظمة في التعرف على مستوى أداء عاملها بما يمكنها من تخطيط نظم الموارد البشرية على أسس سليمة ، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط الآتية :¹

1. رفع معنويات العاملين : إن جوا من التفاهم والعلاقات الطيبة يسود بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة ، وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم .
2. دعم إجراءات الترقية والنقل : إثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم .
3. يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمدبرين : في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم .
4. استمرار الرقابة والإشراف : إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم ، والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ، ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقيد بمواعيده، وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف .
5. يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء : إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين .
6. يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم : ضعف العاملين واقتراح إجراءاتهم لتحسين أدائهم .
7. يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية : وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة .
8. يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء و أوضاع العاملين فيها : مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة ، كما يعتبر مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين التي تمت في المؤسسة .

المطلب الثالث : خطوات تقييم الأداء

¹شحاده نظمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 76-77 .

لقد أشارت الدراسات على أن 98% من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين ، وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمها بحكم اتصاله المباشر والمستمر بهم .

وجهت الانتقادات إلى دور الرئيس في عملية التقييم لان ذلك يعطيه سلطة مطلقة في الحكم على مرؤوسيه، وردا على ذلك دعا بعض الكتاب إلى ترك الحرية الكاملة للفرد بتقييم نفسه ، لكن ذلك غير عملي لأن الأفراد دائما يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون .

ومن الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء هو إعطاء الزملاء صلاحية تقييم بعضهم البعض ، وكذلك قيام المرؤوسين بتقييم رؤسائهم.

هناك اتجاه ثلاثي لعملية التقييم وذلك عن طريق قيام الرئيس والزميل والمرؤوس نفسه بعملية التقييم وذلك للقضاء على التحيز الشخصي لعملية التقييم ويتم على هذا الأساس تخصيص أوزان معينة لرأي كل طرف في عملية التقييم.¹

ومهما كان المسؤول عن عملية تقييم الأداء فإنها تمر بالمراحل الآتية :

1. **تحديد معايير الأداء** : ويقصد بها الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به الحكم عليه أو هي

المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا .

وبصورة عامة فإن هذه المعايير يؤكد على جانبين أساسيين هما :

✓ **موضوعي** : يعبر على المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل : كمية الإنتاج ، النوعية ،

السرعة ، وتحقيق الأهداف .

✓ **ذاتي وسلوكي** : يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من

التدريب وإمكانية الاعتماد عليها وعلاقته مع الرؤساء والمديرين، ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته

أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية:

✓ **صدق المقياس** : أي ان العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء

العمل بدون زيادة أو نقص .

¹شحاده نظمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 127-128 .

- ✓ **ثبات المقياس** : يعني أن يكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عند ما يكون أدؤه ثابتا ، كما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه .
- ✓ **التمييز** : ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة ، فتمييز بين الأداء الفرد ومجموعة من الأفراد .
- ✓ **سهولة استخدام المقياس** : ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل .
- ✓ **القبول** : يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين والمعيير المقبول هو المعيار العادل الذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد .
2. **نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين** : يجب توفير المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم ، وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمؤوسيه ، ومناقشتها معهم ، والتأكد من فهمها ثم معرفة ردود فعل المؤوسيين حول الاستفهام عن أية جوانب غير واضحة لهم .
3. **قياس الأداء** : وهذه الخطوة تتعلق بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربع مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي :
- ملاحظة الأفراد العاملين؛
 - التقارير الإحصائية؛
 - التقارير الشفوية؛
 - التقارير المكتوبة.
4. **مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري** : تعتبر هذه الخطوة ضرورة لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ، ومن الأمور المهمة هنا هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد وقناعة الفرد بهذه النتيجة .
5. **مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين** : يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف لتوضيح الأمور المهمة قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.
6. **الإجراءات التصحيحية** : قد تكون مباشرة وسريعة دون أن يتحقق من الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات ، وإنما محاولة تعديل الأداء فهذا التصحيح هو من النوع الفني ، وقد تكون أكثر دقة بحيث

يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك وهذا الأسلوب يعتبر أكثر عقلانية وله فوائد أكثر في المستقبل.¹

إن عملية تقييم الأداء قد تكون إما سنوية ، أو نصف سنوية ، أو في مناسبات معينة كاقتراب موعد ترقية فرد معين ، كما تجري عملية التقييم عند ظهور اختلاف واضح بين الإنجاز الفعلي للفرد والإنجاز المتوقع. ولضمان فعالية تقييم الأداء يجب أن تكون الفترة بين الأداء الفعلي وبين قياسه وتقييمه قصيرة جدا لاستدراك الانحرافات في حالة وجودها .

ويبين الشكل التالي أهم خطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء الوظيفي

الشكل رقم (02) خطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالب.

المبحث الثالث : طرق و مؤشرات تقييم الأداء

¹ علي محمد رابعة ، إدارة الموارد البشرية ، تخصص نظم المعلومات الإدارية ، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2003 ، ص 88-89 .

تتعدد طرق تقييم الأداء ويمكن تحديدها في مجموعتين: الطرق التقليدية لتقييم الأداء والطرق الحديثة التي سنستعرضها على النحو التالي :

المطلب الأول : الطرق التقليدية

وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيههم ، حيث أنها لا تعتمد على العوامل الموضوعية وتختلف عن بعضها البعض في تحديد الأحكام المختلفة وهذه الطرق هي :

الفرع الأول : طريقة الترتيب البسيط

ويقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد من الأحسن إلى الأسوأ ، فإذا كان المطلوب تقييم 10 أشخاص فيعطى الرقم 1 لأحسن فرد ورقم 10 إلى الشخص الأخير في المجموعة.¹

وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام ، أما عيوبها فهي معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر وما هي درجة الأفضلية ، كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل ، ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز.²

الفرع الثاني : طريقة المقارنة الثنائية

يقوم المقيم على أساس هذه الطريقة بمقارنة كل فرد في المجموعة المطلوب تقييمها مع باقي أفراد المجموعة ، فإذا كان المطلوب تقييم مجموعة من ثلاثة أشخاص هم : عادل ، وليد ، فادي ، ويجمع تقسيمهم إلى مجموعات ثنائية بحيث يختار الأفضل في كل مجموعة كما يلي :

(x) وليد	(x) وليد	(x) عادل
عادل	فادي	فادي

ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي يحدد على أساسه المرتبة التي يحتلها بين الأفراد المراد تقييمهم ، ففي المثال السابق يكون : وليد هو الأول يليه عادل ، بينما يحتل فادي المركز الأخير .

تتميز هذه الطريقة بصعوبة التطبيق عندما يكون حجم المجموعة المراد تقييمها كبيرا جدا ، وذلك لازدياد المجموعات الثنائية الممكنة بمعدل عالي جدا .¹

¹ بربر كامل ، مرجع سبق ذكره ، ص 131 .

² علي محمد رابعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 90 .

ويحسب عدد المجموعات الثنائية باستخدام المعادلة التالية :

عدد المجموعات الممكنة = $\frac{n(n-1)}{2}$ ، حيث ن : عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم.

الفرع الثالث : طريقة التدرج

وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين ، يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء ، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالاتي : الأداء المرضي ، الأداء غير المرضي والأداء المتميز ، توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة او المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا ، حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه ، لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة او مرضي أو غير مرضي .

الفرع الرابع : طريقة التدرج البياني

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مختلفة مرقمة او مصنفة بشكل متسلسل وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات او الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تتناسب مع ما يراه من مستوى أداء الموظف .
إن أهمية وفائدة هذه الطريقة في تقييم الأداء تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال ، ومن عيوب هذه الطريقة ما يلي :

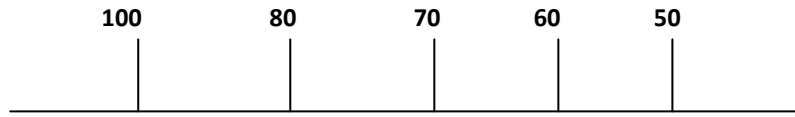
- أنه لا ترتبط بصورة مباشرة بأسلوب الأفراد موضع التقييم ، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقا لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوعية العمل مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم؛
 - وفقا لهذا النوع من الطرق من الصعب على الفرد العامل تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال؛
 - من الصعب تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض ، فالصفات هي عامة في الغالب حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك.²
- يتطلب استخدام هذا السلوك درجة عالية من الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل المشرف المباشر ، كما يتطلب جهودا كبيرة في الملاحظة والإشراف على سلوك العاملين ومتابعتهم .

¹ بربر كامل ، مرجع سبق ذكره ، ص 131 .

² شحادة نظمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 80-82 .

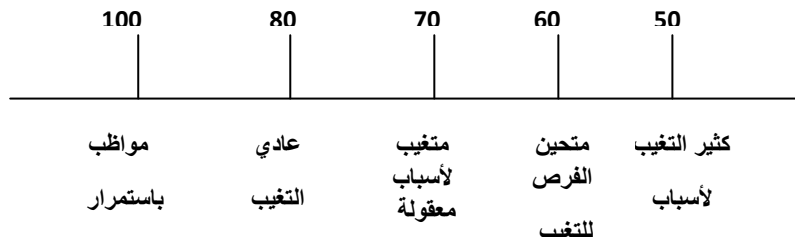
ولهذا التقييم نوعان هما :

أ - التقييم من خلال الأوصاف التقديرية كما يلي :



ب - التقييم من خلال الأسلوب الوصفي : وهو الأكثر استعمالاً لأنه يعطي فكرة واضحة ودقيقة لمدى توافر

الصفات في الموظف ومدى قيامه بواجبات وظيفته والشكل التالي يوضح ذلك :



وتقتصر مهمة المقيم بموجب هذا الأسلوب على دراسة كل صفة على حدى بشكل دقيق ووضع إشارة معينة على

ما هو أكثر انطباعاً على الموظف ويتم تكرار العملية لباقي الصفات ، وبعد أن يتم تقويم جميع الصفات يستخرج

التقدير النهائي الذي تعبر عن أداء الموظف على النحو التالي :

التعاون 90 ، المواظبة على العمل 80 ، حسن التصرف 60 ، القدرة على التفكير 90 ، معاملة الجمهور 80

، فالجموع يكون 400 ، وهنا يستخرج المتوسط الحسابي الذي يساوي $80 = 5 / 400$ درجة للتقديرات

السابقة ، ثم يجري تحويله إلى قيمة وصفية تعبر عن أدائه ضمن فئات محددة.¹

الفرع الخامس : طريقة قوائم المراجعة

تقوم هذه القوائم بشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات التي تتوافر فيهم، ووضعها في قائمة

مع تحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميتها

بحيث لا يعرف هذه القيم إلا مدير الموارد البشرية ، وما على الرئيس المباشر إلا أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر

في أداء المرؤوسين بوضع علامة () من ، ويقوم مدير الموارد البشرية بعد ذلك بوضع القيمة المناظرة لكل

عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين.

ويوضح الشكل التالي نموذج لقائمة المراجعة :

¹ علي محمد رابعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 92 .

شكل رقم (03): قائمة مراجعة التقييم للأداء

<p>الاسم :</p> <p>القسم :</p> <p>التاريخ :</p> <p>ضع علامة () أمام العبارة التي تنطبق على المرؤوس .</p>
<p>يتبع تعليمات المشرف</p> <p>يقترح أفكار جديدة</p> <p>يتطوع لمساعدة زملائه</p> <p>يجب عمله</p> <p>يرتكب أخطاء في عمله</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

المصدر : علي محمد ربايعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 92 .

الفرع السادس :طريقة الاختيار الإجباري

تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يختار الصفة التي تكون أكثر وصفا وانطباقا على الفرد العامل مثل : يعمل بجدية وحرص ، أو يتأخر عادة عن العمل ، وهذه التقييمات والصفات تجمع من قبل إدارة الأفراد وتعطى لها درجات حيث تكون سرية وغير معروفة.¹

كما أن هذه الطريقة لا تتطلب أي نوع من التدريب والتهيئة المسبقة للمقيم ويكون تأثير هذه الطريقة فعالا عند استخدام لجنة التقييم بدل شخص واحد .

أما عيوب هذه الطريقة : الجهود العالي المبذول في الإعداد والتهيئة والعبارات بحيث تكون منطقية على الوظيفة أو العمل الذي يؤديه الفرد العامل ولذلك يتم الاستعانة بالخبراء والاستشاريين في المجالات السلوكية والإدارية وكذلك عدم استخدامها إذا ما كان الهدف من التقييم تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في أداء الأفراد.²

الفرع السابع :طريقة المواقف الحرجة

¹ شحاده نظمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 83 .

² بربز كامل ، مرجع سبق ذكره ، ص 133 .

تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر للفرد بتدوين الأعمال الإيجابية والسلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعمال خلال فترة التقييم ، ويتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد بحيث يتم استيعاب الحوادث التي لا يميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال .

ومن عيوب هذه الطريقة أنها تستهلك وقتا كبيرا وجهدا كبيرا من قبل المقيم في ملاحظة أداء العاملين ، إضافة إلى انخفاض الموضوعية إذا كانت المواقف السلبية مؤقتة يتم استدراكها من قبل الفرد العامل ، ومع ذلك قيم على أساسها .

الفرع الثامن :طريقة المقالة

تعتمد هذه الطريقة على كتابة التقارير التفصيلية من قبل المشرف المباشر يصف فيها جوانب الضعف والقوة والأداء الماضي ، ومهارات الأفراد العاملين إضافة إلى وضع والاقتراحات التطويرية لكل منهم .

ومن مميزات هذه الطريقة أنها بسيطة لا تتطلب تدريباً عالياً لإنجازها وما يؤخذ على هذه الطريقة هي أنها غير منظمة بشكل ثابت ، بحيث تخضع للتغير من قبل المشرف أو المقيم فإما أن تزداد المعلومات فيها أو تقل ، كما أن هذه الطريقة تتطلب إمكانية جيدة في الكتابة والتعبير عن الآراء¹ .

المطلب الثاني : الطرق الحديثة

وقد أتت هذه الطرق لتقييم الأداء بهدف التقليل من درجة الأخطاء والصعوبات التي واجهت المقيمين في الطرق التقليدية ومن هذه الطرق ما يلي :

الفرع الأول :طريقة التدرج على أساس السلوك

يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة ، حيث أنه يتم تحديد وتصميم اعمدة لكل صفة أو أسلوب مستمد من واقع العمل الفعلي وليس صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني ، ويتم تقييم الفرد بناء على امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل بحيث تكون الصفات والسلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية ، كذلك الأمر يتم توضيح وتفسير المستويات

¹علي محمد رابعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 94 .

المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقيّماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم .

1. مزايا هذه الطريقة :

- تساهم في قلة الأخطاء بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم ، وكذلك ملائمتها للفرد العامل؛
- يتم وضع المقياس بالمشاركة بين الأفراد العاملين الذين يمتلكون مهارة في الأداء مما يؤدي إلى موضوعية هذا المقياس؛
- إنها مقنعة لكل الأفراد العاملين المقيمين مما يؤدي إلى تقليل الصراع عند العاملين حول نتائج التقييم؛
- تساعد في تحديد نقاط الضعف مما يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للأفراد العاملين.¹

2. عيوب هذه الطريقة :²

- ارتفاع التكاليف والوقت والجهد المطلوبين في تطوير المقاييس وتنفيذها؛
- تتطلب مقاييس متعددة لكل عمل ، ولذلك نستخدم فقط للأعمال التي تحتوي على سلوكيات يمكن ملاحظتها كالتي تحتوي على الحركات الجسدية وليس المحتويات الذهنية والإبداعية؛
- لا يمكن استخدامها في المنظمات الصغيرة لارتفاع تكلفتها.

الفرع الثاني :طريقة الملاحظات السلوكية

تم تطوير هذا المقياس لتلافي عيوب الطريقة الأولى ، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين وترتيبهم على خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد ، ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من ابعاد العمل أي ان كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة .

وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين ، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين.³

¹شحاده نظمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 84-85 .

²محمد علي رابعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 96 .

³المرجع السابق ، ص 96 .

الفرع الثالث : طريقة الإدارة بالأهداف

تعتمد هذه الطريقة على أن العبرة بالنتائج أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك المرؤوسين ولا إلى صفاتهم بل سيهتم بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالآتي :

- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها ، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين؛
- أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف ومتابعة تحقيق النتائج؛
- في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه بما اتفق عليه في بداية الفترة وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجاباً أو سلباً.

1. ومن مزايا هذه الطريقة :

- تشجيع الأفراد في تحديد الأهداف مما يزيد من دافعيتهم نحو العمل؛
- من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي؛
- تؤدي إلى تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم مسبقاً وما هي إمكانياتهم؛
- تسهيل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف لعموم المنظمة.

2. وما يؤخذ على هذه الطريقة :

- التأكيد على النتائج مما يؤدي إلى إهمال كيفية تحقيق هذه النتائج؛
- من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظراً إلى أن كل فرد مقيم وفقاً لمدى تحقيق الأهداف المحددة.¹

الفرع الرابع : طريقة مراكز التقييم

تستخدم هذه الطريقة في تطوير المديرين وتقييم أدائهم لان إجراءاتها تساعد الأفراد على فهم نقاط الضعف والقوة مما يقود إلى تطوير الأداء ، ولقد طبق هذا الأسلوب لأول مرة في المرافق العسكرية الألمانية عام 1940 بقصد اختيار المرشحين للعمل .

¹شحاده نظمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 86.85 .

إن الصفات الأساسية التي تسعى إلى قياسها مراكز التقييم تضمن مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير مقاومة الضغوط والدوافع نحو العمل ودرجة الاعتماد على الآخرين إضافة إلى مهارات التعامل والاتصال .

1. من مزايا هذه الطريقة :

- استخدامها من قبل الإدارة العليا في التنظيم؛
- يؤدي الأخذ بالعوامل الأساسية السابقة إلى أن يكون لدى الفرد القابلية للتأثير في الآخرين إضافة إلى التحسس وتقدير المشاعر ورغبات الآخرين.

2. عيوب هذه الطريقة :

- تكلفتها عالية؛
- عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة.¹

المطلب الثالث : أخطاء عملية التقييم وكيفية علاجها

الفرع الأول : أخطاء عملية تقييم الأداء

إن تقييم الأداء هو قياس لكفاية الأداء الوظيفي وحكم على قدرة الأفراد على القيام بواجباتهم ، ولما كان لتقدير المشرف لكفاءة مرؤوسيه وحكمه على مستويات أدائهم وزن كبير وخصوصا إذا لم تكن كل أعمالهم أو جوانب منها خاضعة للقياس الموضوعي الدقيق فإن هناك أخطاء تصحب عملية التقييم² ، ويمكن إبراز هذه الأخطاء أو المشاكل كما يلي :

- المشاكل الذاتية .
- المشاكل الموضوعية .

أولا : المشاكل الذاتية :

تتضمن هذه المشاكل مجموعة من الأخطاء التي يمكن أن ترتكب خلال عملية تصميم نظام تقييم الأداء وتمثل أهم هذه المشاكل كالاتي :

¹ علي محمد رابعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 97-98 .

² عبد الرحمان توفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 64 .

1. **خصائص المقيم :** تتعلق هذه المشكلة بخصائص الفرد القائم بأعمال التقييم وبشكل مباشر او غير مباشر فالمديرين حديثي الخبرة في مجال العمل الإداري قد يميلون إلى القسوة والصرامة على عكس المديرين ذوي الخبرة الإدارية والإدراك العالي لهذا يفضل عند اختيار من يقوم بعملية التقييم ان يتميز بالخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والاعتزاز بالنفس والقدرة على التفاعل الاجتماعي .
2. **التساهل والرفق :** يميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى الرفق بالآخرين والتساهل معهم مما ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي ويفقد العملية الهدف الأساسي منها كأن تكون النتائج متساوية لجميع المقيمين .
3. **تأثير الهالة :** تظهر تلك المشكلة بسبب تأثر القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص التي يتميز بها من يقوم بتقييمه لما تظهر النتائج بغير ما قصد بعملية التقييم وتظهر النتائج الإيجابية في حالة التأثير الإيجابي وسلبية في حالة التأثير السلبي وفي الحالتين يعتبر الامر مشكلة ، وذلك لان العملية ستخالف واحد من أهم مقوماتها الأساسية والمتمثل في عدالة ودقة التقييم والحيادية في النظر إلى الشخص المقيم .
4. **النزعة المركزية :** تسمى أيضا بالميل نحو الوسط وتظهر بسبب ميل القائم بالتقييم إلى إصدار أحكام متوسطة وعامة تجاه المقيمين دون تمايز ملحوظ وغالبا ما تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس الاداء ، إذ يعطى الأداء القيمة الوسطية في سلم التقييم ومثل هذه المشكلة تنعكس بنتائج سلبية على الأحكام النهائية المتعلقة بتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء حيث يصعب على الإدارة تحديد الوضع الحقيقي لأداء العاملين مما يترتب بنتائج سلبية على نشاطات إدارة والموارد البشرية التي تخطط وتنفذ اعتمادا على نتائج تقييم الأداء كالتدريب مثلا.¹
5. **الأولية والحدثة :** تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس والتقييم التي تمتد لمدة طويلة إذ يعتمد القائم بالعملية إلى الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بنظر الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم أو أن يهمل أداء الفرد السابق، ويعتمد المقيم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء وفي الحالتين لا تعتبر عملية التقييم دقيقة إذ أن عملية القياس والتقييم تتميز بالاستمرارية التي تستهدف إحصاء جميع التغيرات السابقة والحالية والمتوقعة مستقبلا للأداء.²

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 190-191 .

² خالد عبد الرحيم الهيتي ، المرجع السابق ، ص 191 .

6. **التحيز الشخصي** : قد يفضل المشرف عاملا او موظفا او عددا منهم عن بقية العمال او الموظفين وقد لا يميل لعدد آخر فيعطيهم تقييما في غير صالحهم ، وقد يجد المشرف أن واحدا من موظفيه له ميول او وجهات نظر مشابهة لميوله ووجهات نظره ، فيميزه في التقييم عن ذلك الذي يحمل وجهات نظره مخالفة ، كما قد يتأثر المشرف في تقييمه لعائلة الموظف او نسبه او بلده او مقدار تعليمه أو خصائص أخرى غير موضوعية .

7. **التأثر بالوظيفة أو المركز** : وذلك حين يقيم الأشخاص طبقا للوظائف التي يشغلونها فإذا كان مركز الوظيفة عاليا أو مهما أو إذا كان اسمها خطيرا فإن المقيم يعطي شاغلها تقديرا حسنا والعكس صحيح ، أي ان المشرف هنا لا يركز على الأداء الفعلي شاغل الوظيفة وإنما يبنّي تقييمه على اسم الوظيفة أو سمعتها أو مركزها.¹

ثانيا : المشاكل الموضوعية :

ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقييم ويمكن تلخيصها فيما يلي:²

- الوضوح في تحديد أهداف التقييم فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم وبالتالي تصبح العملية هدر في الوقت والمال؛
- سوء اختيار معايير التقييم وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة على فهم غايات المعيار الذاتي او الموضوعي ومثل هذا الامل يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية القياس والتقييم؛
- سوء اختيار إجراءات التقييم أي عدم قدرة المنظمة في التمييز ما بين محتويات العملية المتمثلة بالقياس والتقييم والتقييم والتقويم؛
- الخطأ في اختيار وقت التقييم كما هو معروف فإن المنظمات تتباين في عدد مرات تقييم الأداء فمنها من تقوم بالعملية سنويا ومنها من تقوم لها فصليا أو مرة لكل ستة أشهر ، ويعتمد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات المنظمة ومستوى أداء العاملين فيها؛
- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين او اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء ، أو الخطأ في تحديد اتجاهاته.

الفرع الثاني : كيفية علاج أخطاء التقييم

¹ عبد الرحمان توفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 64-66 .

² خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سابق ، ص 192 .

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ من خلال هيكل النقاط التالية والتي يمكن اعتبارها أيضا مقومات لفعالية نظام تقييم الأداء:¹

- وضع فلسفة للتقييم مفادها أنه ليس تصيدا للأخطاء بل جزءا من عملية شاملة للتنمية وعلى ضوء تلك تتحدد أهداف التقييم؛
- تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية؛
- تهيئة نظام فاعل للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس ، المرؤوس ، إدارة الموارد البشرية)؛
- تهيئة نظام فاعل للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه؛
- وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف في عمله و ما يعد تفوقا أو تجاوزا لواجبات الوظيفة؛
- معايير موضوعية دقيقة التقييم تبعد عن الاعتبارات الشخصية كلما أمكن؛
- طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء؛
- تدريب كافي للرؤساء على كيفية إجراء التقييم ومقابلة التقييم وفهم سلوكيات الأفراد وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية ، ويمكن استخدام أسلوب المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد حيث يمكن تعريض الرؤساء لأنماط سلوك معينة للمرؤوسين وجعلهم يتفاعلون معها من خلال تمثيل الأدوار كرؤساء مقيمين؛
- كما يمكن أن يتضمن التدريب دراسة حالات تتناول طريقة أو طرق للتقييم ثم تناقش مدى صلاحيتها وتقدم أمثلة افتراضية لمرؤوسين ، ويقوم كل رئيس بتقييمهم ثم يناقش الرؤساء تقييماتهم وأسباب اختلافها ، وينتهون بتحديد أنسب طرق التقييم؛
- اتصال فعال بين الرئيس والمرؤوسين يساعد على خلق علاقة متبادلة تتسم بالوضوح والصرحة وتقبل النقد الموضوعي؛
- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ قرار التقييم وبالتبعية في تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- دورية التقييم على مدار العام حيث تكون كل ثلاثة أو أربعة شهور فيتسنى للمرؤوس معرفة ما قد يكون من قصور في أدائه أولا بأول ليبادر إلى تداركه ، وذلك بدلا من ان يفاجأ بتقدير ضعيف أو جيد في

¹ أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين ، دار الكتب ، القاهرة ، 2000 ، ص 356-358 .

نهاية العام وحتى لو لم يكن التقييم الرسمي دوريا فيجب أن يبادر الرئيس لإعلام مرؤوسيه بما يراه قصورا فيناقشه فيه أولا باول ويوجهه إلى تداركه؛

- بناء على ثقة متبادلة بين الإدارة العليا والمستويات القيادية الدنيا ، بحيث يؤدي ذلك _ مع التدريب الكافي على التقييم _ إلى إقلاع الإدارة العليا عن تحديد نسبة من يقيمون بتقدير امتياز ، لقد اضطرت الإدارة في كثير من المنظمات إلى إلزام مديريها إلى التقيد بذلك لا لشيء إلا أنها لاحظت تساهل وإسراف جمهور المديرين في منح تقدير امتياز لمن لا يستحقون لكن حسن اختيار المديرين وبناء ثقة متبادلة وتدريبهم على تقييم فاعل للأداء يمكن أن يحررهم من هذا القيد؛
- جعل تقرير تقييم الأداء علانيا وليس سرا بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه بحيث يبادر إلى تلافي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة أولا بأول.

مما سبق فإن على المنظمة التي تريد الوصول إلى عملية قياس وتقييم فعالة وقليلة المشاكل ، أن تأخذ عند تصميم نظام التقييم الأداء بعين الاعتبار النقاط الآتية :

- وضوح أهداف عملية تقييم الأداء؛
- التوقيت الصحيح للعملية؛
- صدق وثبات معايير التقييم؛
- دقة المعلومات المعتمدة مع الأهداف؛
- تناسب طريقة التقييم مع الأهداف؛
- مؤهلات القائم بعملية التقييم؛
- قناعة الإدارة بأهمية تقييم الأداء.

إن عملية تقييم الأداء، أداة رقابية ملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية لمراقبة أنشطتها المختلفة محددة بذلك نقاط القوة والضعف فيها والعمل على تعزيز الأولى ومجابهة الثانية. ولا يتحقق هذا إلا من خلال التكامل والتنسيق بينها وبين الإدارات الأخرى.

هناك عدة طرق لتقييم الأداء إذ لا توجد طريقة مثلى لذلك، فعلى المنظمة اختيار الطريقة التي تتلاءم وسياساتها وأهدافها وإمكانياتها ومحاولة التخفيف من عيوب ونقائص الطريقة المستعملة التي لا تخلو منها طرق التقييم. إن الصعوبة التي تواجهها عملية تقييم الأداء تكمن في قياس وتقييم أداء بعض الوظائف كالأعمال الإدارية التي ليس لها طابع كمي إنما تعتمد على الطاقات الذهنية والمعرفية.

وفي الأخير يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء و تحسينه لا تكاد تخلو من الأخطاء والعيوب لأنها من صنع الإنسان ، والإنسان معروف بطبيعته أنه ليس معصوماً من الخطأ ، ولكن هذه العملية هي محاولة للتخفيف والتقليل من الأخطاء التي يقع فيها تقييم الأداء ، على الأقل بشكل موضوعي وقريب للدقة في أي مؤسسة .

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية

لبلدية بوقيرات

تمهيد

قمنا في الفصلين السابقين بعرض المفاهيم النظرية للتحفيز وأهميته في تحسين أداء العاملين ومدى مساهمته في المؤسسة ككل، وسنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم واختبارها على أرض الواقع بهدف التعرف علو ميدان الدراسة في بلدية بوقيرات بمختلف عمالها، كذلك التعرف على تقديم عام للمؤسسة، وأخيرا يتم التطرق إلى عرض وتفسير نتائج الدراسة.

سنعالج هذا الفصل وفق المبحثين التاليين:

المبحث الأول: تقديم عام لبلدية بوقيرات.

المبحث الثاني: دور تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء مستخدمي بلدية بوقيرات.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج.

المبحث الأول: تقديم عام لبلدية بوقيرات

المطلب الأول: خصائص عامة حول البلدية

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

1. الموقع الجغرافي: تقع بلدية بوقيرات في الجنوب الشرقي من ولاية مستغانم، وتعتبر مركزا للدائرة التي

تضم أربعة بلديات هي بوقيرات، سيرات، السوافلية والصفصاف ، ويبعد مركزها عن مقر ولاية مستغانم

بـ 27 كلم على الطريق الوطني رقم 23 الرابط بين ولايتي مستغانم وغيليزان، يحدها:

• من الغرب بلدية سيرات (ولاية مستغانم)؛

• من الشمال بلدية السوافلية (ولاية مستغانم)؛

• من الشرق بلدية يسلل (ولاية غليزان)؛

• وجنوبا بلدية الغمري (ولاية معسكر).

2. عدد السكان: بلغ عدد سكان بلدية بوقيرات حسب آخر إحصاء عام للسكن والسكان سنة

2008 حوالي 31.469 نسمة.

3. مساحتها: تبلغ مساحة البلدية 97.06 كلم².

عرفت بلدية بوقيرات تحولات عمرانية منذ نشأتها خلال العهد الاستعماري باعتبارها مركز إداري بالمنطقة، وبحكم

موقعها الجغرافي وكذا استحواذها على أراضي خصبة ومنبسطة، الأمر الذي سمح بتنوع مناخها، تتميز المنطقة

بخصائصها الفلاحية والنشاط الزراعي الذي يعاني نقص في العتاد وتراجع المساحة الزراعية بسبب الزحف العمراني،

نتيجة لاستقبالها سكان القرى المبعثرة حولها إضافة إلى سكان الولايات المجاورة لا سيما الشلف، تيارت،

غيليزان... بسبب الأوضاع الأمنية التي عرفتتها العشرية الأخيرة من القرن الماضي، إضافة إلى عودة السكان

الأصليين.

هذه التغيرات أحدثت تركيبة اقتصادية غير متوازنة حيث نجد تفشي البطالة بين السكان.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف بلدية بوقيرات

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

أ - المجال السياسي:

- السهر على تنفيذ مختلف البرامج المسطرة من طرف السلطة العليا؛
- أداة وصل بين الشعب والسلطة.

ب - المجال الاجتماعي:

- التكفل باحتياجات المواطن وخدمة طلبات المجتمع كالسكن، إيصال الكهرباء، الغاز والماء الشروب، وشق الطرقات.

ج- المجال الاقتصادي:

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

الفرع الثاني: أهداف البلدية

تتمثل أهدافها في:

- تطبيق كل القوانين المنصوص عليها المتعلقة بالخدمات؛
- تدعيم المؤسسة بالموارد البشرية ذات الكفاءة الخاصة؛
- تعميم استعمال الرقمنة لتسهيل تقديم الخدمات بمختلف المصالح؛
- ضمان الخدمة الجيدة والتغطية عبر مختلف المناطق الريفية التابعة للبلدية؛
- المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- والدور المهم للبلدية هو الدور الإنساني والاجتماعي المتمثل في تقديم الخدمات وتهيئة الظروف الملائمة لسلامة المواطن وأمنه وتوفير كل سبل راحته.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للبلدية وتحليله.

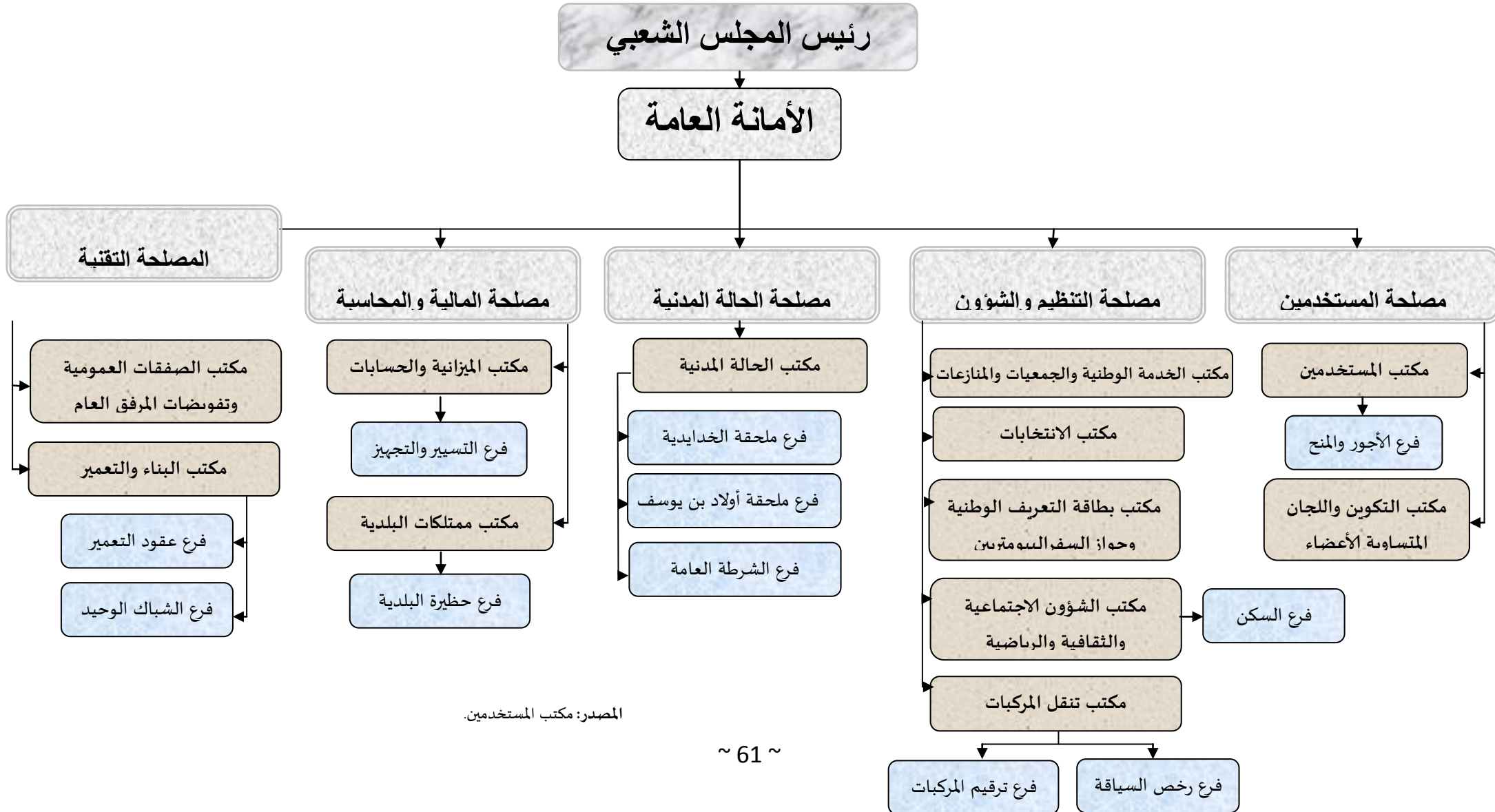
الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يبنى أساسا على نوع النشاط الذي تمارسه وكذا على العلاقات القائمة بين عناصره، ويعرف بأنه الإطار الرسمي الذي تعمل من خلاله المؤسسة، فإذا ظهرت خلافات أو احتكاكات فإن الهيكل التنظيمي السليم غالبا ما يساعد على حلها فهو بذلك يلعب دور مهم في وظيفة التنظيم والرقابة وكذا تسهيل العمل لتحقيق الهدف المنشود للبلدية.

الفصل الثالثدراسة تطبيقية لحالة بلدية بوقيرات

يضم الهيكل التنظيمي مجموعة من المصالح تهدف إلى تأدية وظيفة إدارة البلدية، ويتكون هيكل بلدية بوقيرات من الإدارة العامة التي يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي ويشرف عليها الأمين العام للبلدية ، و 5 مصالح تضم 12 مكتب يتفرع عنها 11 فرع، تسير حسب المهام المنوطة بها والموزعة عليها، كما هو موضح في الشكل (04).

الهيكل التنظيمي لمصالح بلدية بوقيرات – ولاية

(04):الشكل



وفيما يلي تحليل للهيكل التنظيمي:

1. رئيس المجلس الشعبي البلدي:

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

2. الإدارة العامة:

يشرف عليها الأمين العام للبلدية، يعين من طرف الوالي بعد اقتراحه من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي، ويعتبر الركيزة الأساسية للبلدية وهو مساعد مباشر لرئيس المجلس الشعبي البلدي في تسيير شؤون إدارة مصالح البلدية، صلاحياته منصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 320/16 المؤرخ في 13-12-2016، الذي يخول له تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي القيام بما يلي:

- ضمان تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي؛
- ضمان متابعة تنفيذ مداولات المجلس الشعبي البلدي؛
- تشييط وتنسيق سير المصالح الإدارية والتقنية للبلدية.

وتتكون الإدارة العامة من مصالح ومكاتب كما سنوضحه:

1-2 مصلحة المستخدمين والتكوين:

تعتبر هذه المصلحة من بين أهم المصالح الموجودة في البلدية وتعمل على تنظيم وتسيير الموارد البشرية للبلدية، والمتابعة الدائمة للمسار المهني للمستخدم ومراقبة أدائه، تنفرع إلى مكاتبين هما:

1-1-2 مكتب المستخدمين: مهامه:

- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، يعد بداية كل سنة اعتمادا على مداولة للمجلس الشعبي البلدي، ويصادق عليه من طرف مفتشية الوظيفة العمومية؛
- متابعة الحياة المهنية للمستخدم من بداية توظيفه إلى نهاية مدة توظيفه بوفاته، إحالته على التقاعد، الاستقالة... إلخ؛
- إنجاز مختلف القرارات الخاصة بالتعيين، الترسيم، الترقية؛ العطل المرضية طويلة المدى، التكفل، الشطب، الانتداب، الإحالة على الاستيداع، التقاعد...؛
- التحويلات عن طريق الحركة العادية أو الإدارية؛
- الإجازات و العقوبات؛

- إعداد شهادات العمل؛
- تحضير الملفات الخاصة بالترقية في الدرجة أو الرتبة أو التأهيل إلى مناصب عليا؛
- التحضير والإشراف على المسابقات والامتحانات المهنية (داخلية أو خارجية)؛
- إعداد ومتابعة القوائم الاسمية للعمال وتأشيرها من طرف المراقب المالي؛
- دراسة وتحضير ملفات التقاعد ومتابعتها على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد؛
- إنجاز المخطط السنوي لحصيلة الشغل؛
- إعداد الأجرة الشهرية للعمال وكذا العلاوات (فرع الأجور والمنح)؛
- إعداد جدول الحصيلة السنوية Etat Matrice؛
- تسليم كشوف رواتب العمال؛
- إعداد بطاقة الالتزام وبعثها للمراقب المالي لأجل التأشير؛
- إعداد قوائم الضمان الاجتماعي؛
- حل النزاعات القائمة بين المستخدمين بالطرق الإدارية الممكنة.

2-1-2 مكتب التكوين واللجان المتساوية الأعضاء:

- إعداد المخطط السنوي للتكوين وتحسين المستوى، يعد بداية كل سنة ويؤشر عليه من طرف مفتشية الوظيفة العمومية؛
- إعداد جداول ترقية المستخدمين في الرتب والدرجات؛
- إبداء الرأي في بعض الإجراءات العقابية؛
- إحالة النزاعات بين المستخدمين التي فشلت بشأنها الحلول الودية، على اللجنة المتساوية الأعضاء.

2-2 مصلحة التنظيم والشؤون العامة:

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

- إعداد الجدول السنوي لإحصاء الشباب للخدمة الوطنية؛
- توزيع الاستدعاء المتعلق بالفحص الطبي لأداء الخدمة الوطنية؛
- استلام ملفات تكوين وتحديد الجمعيات المحلية؛
- تحرير و الرد على العرائض أمام الهيكل المختصة؛
- متابعة تنفيذ الأحكام النهائية سواء لصالح أو ضد البلدية.

2-2-2 مكتب الانتخابات: مهامه:

- ضبط القوائم الانتخابية؛
- الشطب في حالة تحويل الإقامة أو الوفاة أو تعديل الأخطاء و التسجيل المكرر؛

- تسجيل المواطنين الذين بلغوا السن القانوني للانتخاب أثناء المراجعة السنوية للقوائم، والمواطنين الذين غيروا مقر بلديتهم الأصلية إلى البلدية الجديدة؛
 - إعداد بطاقة الناخب و توزيعها؛
 - التحضير للانتخابات والسهر على السير الحسن للعملية.
- 2-2-3 مكتب بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتريين :** تم استحداث هذا المكتب مؤخرا بعدما تم تحويل صلاحيات إعداد بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر للبلدية بدل الدائرة سابقا، وتمثل مهامه في:
- استلام ملفات الحصول على بطاقة التعريف الوطنية أو جواز السفر البيومتريين؛
 - دراسة الملفات وتحويل المعلومات للمركز الوطني لأجل إعداد الوثيقة المطلوبة؛
 - في حالة الملفات المرفوضة مؤقتا بعد معاينة صحيفة السوابق العدلية، على المكتب أن يقوم بتحويل الملفات إلى السلطة المخولة (رئيس الدائرة) لإبداء الرأي النهائي؛
 - تبليغ أصحاب بطاقات التعريف الوطنية وجوازات السفر البيومتريين فور استلامها من الدائرة، وتسليمها لأصحابها.
- 2-2-4 مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية:** مهامه تتمثل في:
- ضبط قوائم العمال بمختلف صيغ التشغيل؛
 - إعداد أوراق الحضور؛
 - دراسة الملفات المتعلقة بالأشخاص المصابين بالأمراض المزمنة، ذوي الاحتياجات الخاصة، كبار السن وربات البيت؛
 - التنسيق و العمل مع مختلف الجمعيات؛
 - إعداد برامج تنظيم مختلف التظاهرات الثقافية والرياضية؛
 - استلام ملفات طالبي الإعانة لبناء سكن ريفي (فرع السكن).
- 2-2-5 مكتب تنقل المركبات:** هذا المكتب بدوره تم استحداثه مؤخرا بعدما تم تحويل صلاحياته للبلدية بدل الدائرة سابقا، وتمثل مهامه في:
- استلام ملفات رخص السياقة وترقيم المركبات؛
 - إعداد الوثيقة المطلوبة وتسليمها لصاحبها.
 - هذه الوثائق تضى من طرف موظفين مؤهلين مفوضين من طرف الوالي.
- 2-3 مصلحة الحالة المدنية:** تعتبر هذه المصلحة واجهة البلدية والقلب النابض لها، لما تستقبله يوميا من عدد كبير من المواطنين، ويوجد لها فرعين بكل من منطقتي الخدايدية وأولاد بن يوسف، تتمثل مهامها في:
- استخراج وثائق الحالة المدنية بمختلف أنواعها (شهادات الميلاد، الزواج، الوفاة..)؛
 - تسجيل المواليد والوفيات وإبرام عقود الزواج وتقييدها في سجلات خاصة؛

- إحصاء المواليد، الوفيات والزواج دوريا وإعلام المركز الوطني بها؛
- التصديق على مختلف الوثائق.

4-2 مصلحة المالية والمحاسبة:

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

- الإشراف على جميع عمليات التجهيز والاستثمار الخاصة بالمشاريع بالتنسيق مع مكتب الصفقات؛
- تزويد الأمين العام بجميع البيانات والمعطيات لأجل إعداد ميزانيات البلدية؛
- دفع مستحقات المؤسسات المقاوله والممولين؛
- دفع فواتير استهلاك الكهرباء، الغاز والماء الشروب لكل المقرات التابعة للبلدية (مقر البلدية وملحقاتها، المدارس الابتدائية، المساجد)؛
- تسديد الديون المترتبة على عاتق البلدية؛
- تحصيل مستحقات البلدية عند الغير؛
- منح رخص الحفلات و الأعراس؛
- تسديد وتسوية مختلف الفواتير؛
- منح رخص الترميم أو أشغال الربط (المياه الصالحة للشرب، الغاز الطبيعي، قنوات الصرف الصحي)؛
- إعداد بطاقات الالتزامات لجميع العمليات المالية.

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

- إحصاء جميع ممتلكات البلدية من عقارات ومنقولات؛
- متابعة تحصيل حقوق إيجار ممتلكات البلدية؛
- إعداد قوائم السكان لمتابعة دفع رسم رمي القمامات.
- ويحوي هذا المكتب على أهم فرع بالبلدية والمتمثل في حظيرة البلدية، مهامه تتمثل في:
- السهر على تنظيم محيط إقليم البلدية؛
- جمع القمامات المنزلية وتفرغها بالمفرغ العمومي؛
- تنظيف الأماكن العمومية؛
- توفير النقل المدرسي؛
- تزويد المناطق النائية بالمياه الصالحة للشرب؛
- متابعة استهلاك العتاد للوقود؛
- صيانة ومراقبة كل معدات و عتاد البلدية " الشاحنات، الحافلات، السيارات، الجرارات)؛
- إعداد وفتح سجلات دخول وخروج كل السلع من المخزن؛
- صيانة الطرقات،

- تصبيغ الأرصفة؛

- صيانة المساحات الخضراء والحدائق المتواجدة على مستوى البلدية.

2-5-1 المهلحة التقنية:

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

- إعداد و تحرير الصفقات المبرجة من طرف البلدية؛

- الإعلان عن المشاريع عبر المناقصات والمزايدات؛

- إبرام اتفاقيات مع المقاولين الحائزين على المشاريع المعلن عنها؛

- إعداد الأوامر بانطلاق الأشغال للمشاريع؛

- توفير كل الوسائل الضرورية للجنة فتح وتقييم العروض ولجنة الصفقات العمومية؛

- متابعة المشاريع القطاعية؛

- المتابعة الميدانية لنسبة الأشغال في الآجال المحددة.

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

- دراسة ملفات التسوية في إطار القانون رقم

المحدد لقواعد مطابقة البناءات وإتمام إنجازها؛

- إعداد قرارات المستفيدين من البناءات الريفية؛

- تنظيم خرجات ميدانية لمراقبة نسبة الأشغال (البناء أو الهدم)؛

- دراسة وإصدار عقود التعمير؛

- تسليم شهادة التقسيم، شهادة التعمير، ورخص الهدم والبناء؛

- الإشراف على المخططات السكنية والبناءات.

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

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

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

2-5-3 مكتب الأرشفة: مهامه:

- السهر على حفظ الوثائق الإدارية للسنوات الماضية؛

- تنظيم الأرشفة حسب المصالح؛

- تقديم المعلومات الأرشفية للمصالح المعنية حسب الاحتياجات.

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

- الإعلان عن فتح أو غلق محاسن ومساوي إنشاء مؤسسة أو مقهى.... الخ؛

- منح رخصة لإنشاء تلك المؤسسة أو المقهى تبعا للنتائج النهائية.

2-5-6- مكتب منسق أشغال دورات المجالس المنتخبة ولجانها : أستحدث هذا المنصب مؤخرا بعد صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21-12-2017 المحدد لعدد المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي بعنوان إدارة الجماعات الإقليمية، تتمثل مهامه في:

- تحضير اجتماعات المجلس المنتخب ولجانه بالتنسيق مع المصالح المعنية؛
- إعداد وتبليغ الاستدعاءات لأعضاء المجلس واللجان؛
- ضمان أمانة المجلس واللجان؛
- ترتيب وحفظ سجلات مداورات المجلس واللجان طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

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

- مراقبة الآبار والخزانات المائية الموجودة عبر تراب البلدية؛
- مراقبة المدارس التربوية؛
- مراقبة المحلات التجارية؛
- المحافظة على نظافة المحيط؛
- أخذ ودراسة عينة تحاليل مخبرية (مأكولات، مشروبات، الماء)؛
- القضاء على الحيوانات المتشردة.

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

- استقبال المواطنين وتوجيههم؛
- الرد على شكاوي المواطنين؛
- مراقبة أعوان أمن مقر البلدية.

2-5-9- مكتب البريد: مهامه تتمثل في:

- استقبال البريد الوارد وتسجيله؛
- تسجيل البريد الصادر.

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

- معالجة طلبات المستخدمين الراغبين في الاستفادة من مساهمة لجنة الخدمات الاجتماعية (قروض، اقتناء لوازم، منح...).
- تكريم العمال في مختلف المناسبات.

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

- الإشراف على الصفحة الرسمية للبلدية عبر مواقع التواصل الاجتماعي؛
- تغطية نشاطات البلدية؛
- متابعة انشغالات المواطنين عبر مواقع التواصل الاجتماعي وتبليغها لرئيس المجلس الشعبي البلدي.

المبحث الثاني: دور التحفيز في تحسين الأداء

المطلب الأول: تحفيز الموارد البشرية

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

1- التكوين:

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

2- التوظيف:

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

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

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

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

- عن طريق المسابقات أو الامتحانات المهنية التي تنظم إذا اقتضى الحال؛
- بالاختيار بين المستخدمين الذين تتوفر فيهم شروط الأقدمية عن طريق التسجيل في جدول سنوي للترقية؛

- على أساس الشهادات من بين المستخدمين الذين أحرزوا المؤهلات والشهادات المطلوبة في حدود الوظائف الشاغرة.

4- الرقابة وتقييم أداء المستخدمين وأهدافه:

أ- الرقابة:

إنّ متابعة نشاطات المستخدمين المختلفة ضروري جدا للتعرف على مختلف تحركاتهم داخل البلدية، وبالتالي ضبطها وفق القوانين وعدم فتح المجال للفوضى والتسيب، والقضاء على الروح الإتكالية بين المستخدمين وعدم الالتزام بالأوقات المحددة لكل مستخدم أثناء تأديته للوظيفة المكلف بها.

هذه المتابعة تتم نسبيا فقط، وذلك عبر ما يلي:

- الغيابات: تحدد غيابات المستخدم عن طريق:

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

- تقرير إشعار بالغياب: عند الغياب غير المبرر يوجه للمستخدم استفسار، وبناء على تبرير المستخدم، تتخذ الإدارة الإجراء اللازم وفقا للقوانين المعمول بها.

- العطل المرضية: يقدم المستخدم شهادة طبية تسمى وقف عن العمل تقدم له من طرف الطبيب، يتم التأشير عليها من طرف مصالح الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، وفي أثناء هذه العطلة يخصم للمستخدم من راتبه مدة هذه العطلة المرضية، ويتقاضى بالمقابل منحة من قبل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

- العطل السنوية ومتابعتها: للمستخدم الحق في شهر راحة كل سنة، تحسب بيومين ونصف يوم عن كل شهر، يقدم طلبه لمكتب المستخدمين، ويتم الموافقة عليه عن طريق سند عطلة، ولإدارة سلطة التحكم في إعداد برنامج سنوي للعطل حفاظا على سيرورة المصلحة العامة للبلدية.

- العطل الاستثنائية: تكون هذه العطل في الحالات الخاصة والمناسبات التي تخص المستخدم كالوفاة، الزواج، مرافقة المريض للعلاج (موعد طبي)، ختان ابن، وهذه العطل لا تتجاوز 10 أيام كامل السنة.

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

ب- تقييم أداء المستخدمين:

تقييم أداء المستخدمين هي عملية مستمرة يقوم بها المستخدمون المدربون على أدائها، ممثلين في رئيس المجلس الشعبي البلدي، الأمين العام للبلدية، رؤساء المصالح وكذا اللجان الخاصة، وتشمل زاويتين أساسيتين هما:

- مدى أداء المستخدم للوظائف المسندة إليه؛

- مدى قدرته على التقدم والاستفادة من فرص الرقي والزيادة في الأجور.

فتقييم الأداء هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي للمستخدم والحكم على قدرته واستعداده، ويفترض أن تكون أشكال تقييم الأداء في البلدية على أساس ما يلي:

- منحة المردودية حيث تقدم من طرف رئيس المصلحة على شكل نقطة وعلى أساس هذه النقطة تعطى له المنحة؛
- نقطة تعطى من طرف رئيس المصلحة بصفته المسؤول المباشر، من أجل الترقية في الرتب والدرجات. إلا أنه نادرا ما يتم العمل بهذا الشكل، فقد لاحظنا أنه في غالب الأحيان يتم التنقيط من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي، وهذا ما يلغي دور الأمين العام ورؤساء المصالح، ويجعل تقييمهم شكلي.
- ج- أهداف تقييم أداء المستخدم:** إن لتقييم أداء المستخدمين أهمية بالغة تتمثل في:
 - اختيار المستخدمين المؤهلين للترقية؛
 - اجتناب المحسوبية عن طريق إتباع الأسس التي تتم بناء عليها الترقية؛
 - التنمية من خلال المنافسة بين المستخدمين وتشجيعهم على تقديم الخدمات الجيدة حتى يستفيدوا من فرص التقدم لهم؛
 - معرفة المستخدمين الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءاتهم؛
 - المحافظة على مستوى عال ومستمر لكفاءات المستخدمين في تقديم خدماتهم؛
 - مساعدة المشرفين والمسيرين المباشرين في تفهم المستخدمين الذين هم تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وتزويد الإدارة بالمعلومات التي تساعد على وضع السياسات المستقبلية للاختيار والتوظيف والتكوين والترقية وغيرها.
- ويبقى جزء من هذه الأهداف مجرد حبر على ورق، كما يواجه المسير مجموعة من المشاكل من طرف المستخدمين تتمثل في:
 - الغيابات وخاصة المتكررة، وبدون مبرر؛
 - التأخرات أي الوصول إلى العمل في وقت متأخر مما يؤثر على مستوى تقديم الخدمات؛
 - عدم الاهتمام والإهمال من طرف بعض المستخدمين لأعمالهم، وهذا يستلزم وضع عقوبات لوضعية المستخدم المقصر والمتاملة في:
 - الإنذار الشفهي وهو تحذير المسير للمستخدم وجها لوجه؛
 - الإنذار الكتابي؛
 - الإحالة على اللجنة التأديبية عند تكرار المستخدم لهذه الأعمال وعدم الامتثال للإنذارات التي قدمت له، وقد تصل العقوبة إلى فصله عن العمل (لم نقف على تطبيق النقطة الأخيرة رغم تجاوزات بعض المستخدمين وتعرضهم للعديد من الإنذارات الكتابية).

د. أثر أداء المستخدمين

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

1- أثر أداء المستخدمين على سير المصلحة

كل مستخدم بالبلدية توكل له مهام محددة للقيام بها، ويكون لأدائه تأثير على السير الحسن للمصلحة التابع لها هذا المستخدم، ويتمثل ذلك في ما يلي:

✓ الآثار الإيجابية: نذكر منها:

- إعطاء صورة حسنة للمصلحة؛
- تقوية وتمتين العلاقة بين مستخدمي المصلحة؛
- الحصول على ثناء الإدارة العليا للبلدية؛
- العمل في جو هادئ ومشجع.

✓ الآثار السلبية: نذكر منها:

- تأنيب الإدارة العليا للبلدية؛
- الدخول في دوامة مشاكل مع الإدارة؛
- شكاوي المواطنين؛
- تشويه صورة المصلحة.

2- أثر أداء المستخدمين على سير البلدية:

تأثير أداء المستخدم على المصلحة التابع لها يكون له بالضرورة انعكاس على الأداء العام للبلدية، ويتمثل ذلك في ما يلي:

✓ الآثار الإيجابية: نذكر منها:

- إعطاء صورة حسنة على البلدية؛
- تشجيع التنافس بين مستخدمي المصلحة؛
- الحصول على ثناء الوصاية ومختلف الإدارات التي تتعامل معها البلدية؛
- العمل في جو هادئ ومشجع؛
- كسب رضا المواطن؛
- الانتقال إلى الإبداع بعد ضمان السير الحسن للبلدية.

✓ الآثار السلبية: نذكر منها:

- الملاحظات السلبية للوصاية؛
- تشويه صورة البلدية؛

- احتجاجات المواطنين وسخطهم؛

- هدر الوقت في معالجة المشاكل.

المطلب الثاني: الحوافز المطبقة في بلدية بوقيرات وتقييمها

الفرع الأول: الحوافز المطبقة في بلدية بوقيرات

خلال فترة إجراء الدراسة التطبيقية في بلدية بوقيرات محال للدراسة، وباستخدام مختلف الأدوات والأساليب الإحصائية في جمع المعلومات من ملاحظة الواقع في البلدية، وإجراء مقابلة مع عينة من المسؤولين ولينورؤساء المصالح حول واقع الحوافز في بلدية بوقيرات، وتأثيرها على أداء الموظفين وبالتالي تحسين مردوديتهم، وأثر ذلك كله على الأداء الكلي للجماعات المحلية في الجزائر، أضف لذلك مخرجات الاستمارة الموزعة على عينة من موظفي البلدية وسيتم التطرق لهذا الحوافز بشيء من التفصيل .

الفرع الثاني: تقييم الحوافز في بلدية بوقيرات محال للدراسة

لدراسة موضوع أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في بلدية بوقيرات، وحين إجراء المقابلة مع بعض المسؤولين ولينور معرفة ظروف سير العمل في الحوافز المطبقة من قبلها، اتضح أن البلدية تطبق نظام الحوافز وتوليها اهتماما بالغا، إلا أننا كما اختلنا في الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، إلا أن موظفي البلدية وبنسبة كبيرة يميلون إلى الاستفادة من الحوافز المادية أكثر منها معنوية، ومرد ذلك كالأوضاع الاجتماعية (غلاء المعيشة، كثرة الأعباء الاجتماعية)، والتي تحتتم على موظفي البلدية الاهتمام بها أكثر من أي حافز آخر، مع أن الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية . وبالنظر لنشاط المؤسسة، يلاحظ أن بلدية بوقيرات تطبق الحوافز لفائدة كل شرائح الموظفين .

من أبرز الحوافز التي لها تأثير كبير على عملها ما كافي المردودية الفردية التي تحصل عليها الموظفين كل ثلاثة أشهر، كما تقدم البلدية زيادة في أجر موظفيها كل سنتين أو ثلاث سنوات و المتمثلة في الترقية بالدرجات ابتداء من الدرجة الأولى إلى غاية الدرجة الثانية عشر بالنسبة للإداريين و هي آخر درجة يتحصل عليها الموظف خلال مساره المهني، والتي تحدد بنسبة مئوية تضاف إلى الأجر السابق، وهي تعتبر بمثابة حافز مهم يساهم في تحسين وتطوير وضعيات العاملين الاجتماعية ورفع قدرتها الشرائية.، كما تمنح زيادة سنوية مقدرة بـ 1,40 بالمائة بالنسبة للعمال المهنيين، إضافة إلى الترقية في الصنف، حيث تتم كل خمس سنوات عن طريق امتحان مهني وكل عشر سنوات اختياريًا عن طريق دراسة ملفات الموظفين.

المطلب الثالث: فاعلية الحوافز لدى موظفي البلدية واستراتيجيتها

الفرع الأول: فاعلية الحوافز لدى موظفي البلدية

إثر القيام بالتربص التطبيقية في بلدية بوقيرات محلا للدراسة والعمل على مستوى مختلف المصالح الأقسام ، وجدت ان جل موظفي البلدية سواء رؤساء مصالح ، اداريين ، عمال مهنيين يهتمون بالحوافز المادية التي تعود عليهم بالدخل من أجل تحسين القدرة الشرائية كون ان الراتب الشهري لا يكفي لتغطية عشرون يوم فقط من كل شهر كون ان هذا القطاع ذو طابع خدماتي .

الفرع الثاني: استراتيجية بلدية بوقيرات

لكل مؤسسة إجراء خاصة تديرها شؤونها لتحقيق أهدافها ، كذلك الحالف في الجماعات المحلية تأخذ على عاتقها تحقيق مجموعة من الأهداف على المدى القصير والبعيد ، ويمكن إنجاز أهداف البلديات وآفاقها المستقبلية فيما يلي :

- تلبية طلبات موظفيها قصد الرفع من مستوى الأداء؛
- العمل على توفير أحسن الخدمات للمواطن.

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للبحث الميداني وتحليل النتائج

إن الإجراءات المنهجية للبحث الميداني تتطلب توفر مجموعة من الوسائل اللازمة لذلك، كاستمارة البحث والأدوات المستعملة فيه، والبرنامج الذي تم استخدامه لمعالجة وتحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً، إضافة إلى الأدوات التحليلية لإحصائية المستخدمة، وأخيراً قياس مدى ثبات وصدق المعلومات المتحصل عليها من خلال استمارة البحث، ومنه عرض وتحليل النتائج.

المطلب الأول: حدود الدراسة والأدوات المستعملة للحصول على المعلومات

الفرع الأول: مجتمع عينة الدراسة

يمكن تعريف مجتمع الدراسة على أنه جميع الأفراد الذين يشكلون موضوع مشكلة الدراسة، وهو يعتبر المكان الأساسي لوجود الظاهرة أو المشكلة البحثية والتي تدرس فيه وتجمع من خلاله البيانات والمعلومات التي تدور حولها مشكلة البحث.¹

فمجتمع الدراسة أو البحث في دراستنا هذه هو جميع العاملين في المديرية باختلاف مستوياتهم . أما عينة الدراسة فيمكن تعريفها على أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة ، والمثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل بحيث يمكن من خلالها تعميم نتائج تلك العينة على مجتمع الدراسة.² لقد تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة التي تم اختيارها ، والتي يتكون عدد مفرداتها من ثمانون (80) مفردة ، بحيث قدم لنا بعض المسؤولين بالمديرية المساعدة الممكنة في توزيع الاستمارة وحث العاملين على ملئها وتعبئتها بكل موضوعية وصدق ، وحاولنا شرح بعض المعاني والكلمات والجمل التي تحتويها الاستمارة لبعض الإخوة العاملين بالمديرية .

كما أن أسلوب المعاينة الذي تم اعتماده هو أخذ عينة عشوائية بسيطة ، وإطار المعاينة هو الأفراد العاملين بالمديرية ، أما وحدة المعاينة فهي تتمثل في مديرية التربية لولاية مستغانم .

الفرع الثاني: الأدوات المستعملة للحصول على المعلومات

للتغلب على إشكالية النقص في المعلومات وعدم مقدرة الحصول عليها في بعض الأحيان نتمتع بمجموعة من الأدوات المختلفة بغرض الوصول إلى أكبر قدر ممكن من المعطيات المرغوبة واللازمة والتي تستخدم موضوع البحث وهي:

1 جيلالي جلاطو ، "الإحصاء مع نماذج ومسائل محلولة". ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، الجزائر، 2005، ص: 5 .

² نفس المرجع السابق، ص: 6 .

1. الوثائق والسجلات : تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق التي تتعلق بالهيكل التنظيمي للمديرية وتوزيع

العاملين على مصالحها وهذا بغرض تحديد العينات التي سيتم سحبها من كل مصلحة لتوزع عليها الاستمارة .

2. المقابلة : استخدمت المقابلة تدعيماً للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة ،

وذلك لتفسير بعض العبارات التي تسهل فهمها من طرف العاملين ، كما تم اعتماد هذا الأداة من أجل الوصول

إلى المعلومات والبيانات التي تغير المتاح إلا أنه لم يستعمل في تحديد المتطلبات للحصول عليها بعض الإصرار ، وقد

تم إجراء المقابلة مع مجموعة من إطارات ومسؤولي المديرية المتمثلين أساساً في رؤساء المصالح .

3. الملاحظة : بالإضافة إلى المقابلة استخدمت الملاحظة كأسلوب ثانوي للبحث ، إذ تعد من الأدوات المهمة

التي تساعد في جمع البيانات وتسجيلها ، ووصف الحقائق والأحداث ، كما تساعد على تكوين تصور حول

الوقائع والظروف المحيطة بالعاملين .

4. الاستمارة : باعتبار الاستمارة من أكثر الأدوات استعمالاً في جمع البيانات ، تم الاستعانة بها في جمع

أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تخص العمال وتعتبر عن رأيهم وشعورهم حول موضوع الدراسة ، حيث

تعتبر الاستمارة وسيلة فعالة للوصول إلى بعض المعلومات التي لا توفرها المقابلة أو الملاحظة ، وقد تم إعداد هذه

الاستمارة بعد ما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته ، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع . وقد

تم مراعاة العديد من الجوانب لإعداد الاستمارة منها : التدرج في الأسئلة وتسلسلها بهدف إثارة اهتمام المستجوبين

وتنظيم أفكارهم وترتيبها ، وتأمين الاعتماد على لغة بسيطة مستوحاة من خلال البيئة العمل

ومحاكاة العمال ، كما تم الابتعاد عن الأسئلة المخرجة والتي تمنع الأفراد من الإجابة بالبيانات الواقعية ، إضافة إلى

ذلك تم تكرار بعض الأسئلة بهدف التأكد من صدق المستجوبين .

وقد اشتملت الاستمارة على قسمين رئيسيين : القسم الأول والخاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية

كالعمر ، والجنس ، والمؤهلات العلمية ، بينما تناول القسم الثاني ثلاثاً من محاور مقسمة كما يلي :

المحور الأول : العبارات الخاصة بقياس مستوى الأداء في المؤسسة ، وعدددها 09 عبارات .

المحور الثاني : العبارات الخاصة بواقع العدالة والإنصاف في منح الحوافز ، وعدددها 09 عبارات .

المحور الثالث : العبارات الخاصة بمدى مساهمة الحوافز في تحسين أداء الأفراد العاملين في المؤسسة محل

الدراسة ، وعدددها 04 عبارات .

المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة وأساليب التحليل لإحصائيا المستخدمة

قبلا للشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب اختبار أداة الدراسة وذلك من حيث مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة، حيث تتكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية .

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

بعد إتمام الخطوة الأولى ولتمديد الاستبيان وتطويره

، تم عرض هياكلها وأولية علم مجموعة من المحكمين منذو بالخبرة والمعرفة في مجال البحث العلمي للحكم عليه ، وتحديد مدبوضوح عباراتها ومدانها من انتمائها للمحورها وملاءمتها القياسا وضعت لأجله ، وكفاية العبارات لتغطية كالمحور من محاور متغيرات الدراسة ، وبناءا على ذلك تم تعديل بعض العبارات لتخرج في صورتها النهائية

الفرع الثاني: أساليب التحليل لإحصائيا المستخدمة

بعد التأكد من الصدق الظاهري ، البنائي ، ومعامل ثبات أداة الدراسة ، وبعد التوقيع على اتفاقية التربص بين جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم ومديرية التربية محل الدراسة ، والحصول على موافقة الجهات الإدارية المختصة لتطبيق الدراسة ميدانيا ، تم توزيع 80 استبيان على أفراد عينة الدراسة ، ولتسهيل اختبار فرضيات الدراسة والقيام بالحسابات اللازمة ، ومعالجة البيانات بسرعة وبدقة أكبر ، تم استخدام برنامج التحليل لإحصائيا للعلوم الاجتماعية (SPSS) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية مثل : التكرارات و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري وأكثرها تعقيدا مثل تحليل التباين والانحدار .

كما تم استخدام برنامج مايكروسوفت اكسل لإعداد الرسوم البيانية المتعلقة بالبيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة والتي تندرج ضمن المحور الأول للدراسة ، وهذا من شأنه إعطاء صورة أكثر وضوحا عن التركيبة لأفراد العينة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج

سيتم في هذا المبحث تحليل وتقرير البيانات المتحصلة عليها من المؤسسة بالاعتماد على الاستمارة ، بالاعتماد على بعض أساليب إحصائية .

الفرع الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

بغرض التعرف والاستفادة من سمات وخصائص عينة الدراسة ، سيتم عرض البيانات الديمغرافية المتعلقة بالأفراد الذين تم استجوابهم ، وتوضيح خصائصهم من حيث: الرتب، الفئات، طبيعة العقد، الجنس، السن، المؤهل العلمي و وكانت النتائج جعلنا نحو الآتي: يبلغ تعداد مستخدمي بلدية بوقيرات 80 مستخدما، موزعون كما يلي:

1- توزيع الموارد البشرية حسب الرتب:

التعداد الكلي موزع على 22 رتبة، كما هو مبين أدناه:

الجدول رقم 01: توزيع الموارد البشرية حسب الرتب

الرتب	المناصب المشغولة
متصرف إقليمي رئيسي	04
متصرف إقليمي	06
ملحق الإدارة الإقليمية	13
عون رئيسي للإدارة الإقليمية	01
عون الإدارة الإقليمية	08
عون مكتب للإدارة الإقليمية	05
مهندس معماري للإدارة الإقليمية	01
تقني سامي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري	01
تقني سامي في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية	02
عون تقني في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية	02
عون تقني للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري	01
وثائقي أمين المحفوظات رئيسي للإدارة الإقليمية	01
مفتش رئيسي في النظافة والنقاوة العمومية والبيئة	01
رئيس الأعوان في النظافة والنقاوة العمومية	13
عامل مهني خارج الصنف	01
عامل مهني من الصنف 1	06
عامل مهني من الصنف 2	12
سائقي السيارة من الصنف 1	02
حارس	16
سائق سيارة من المستوى الثاني	10
عامل مهني مستوى أول	06
المجموع	80

المصدر: مكتب المستخدمين

2- توزيع الموارد البشرية حسب الفئات: يتوزع تعداد المستخدمين عبر أربع فئات، كما هو مبين في الجدول

التالي:

الجدول رقم 02: توزيع الموارد البشرية حسب الفئات

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لبلدية بوقيرات

النسبة	العدد	الصف	الفئات
16.25%	13	من 11 إلى 17	التصميم
20%	16	10 - 9	التطبيق
11.25%	9	8 - 7	التحكم
52.5%	42	من 1 إلى 6	التنفيذ
%100	80	المجموع	

المصدر: مكتب المستخدمين

من خلال الجدول يتبين لنا أن فئة التنفيذ تضم أكبر عدد من المستخدمين بما يعادل النصف (52.5%)، وهم من ذوي الرتب الدنيا (عمال مهنيون، سائقي سيارات، حراس)، وهذا أمر طبيعي باعتبار غالبية المهام الموكلة للبلدية تحتاج لمستخدمين ينتمون لهذه الفئة، في حين تحوي فئة التصميم التي تضم حاملي الشهادات الجامعية أو المتحصلين على المستوى الثانوي ولهم خبرة مهنية طويلة، تحوي عدد لا بأس به من المستخدمين (12%)، وهو عدد كاف مقارنة بالعدد الإجمالي.

3- توزيع الموارد البشرية حسب طبيعة العقد: ينقسم تعداد المستخدمين إلى مستخدمين دائمين وآخرون متعاقدين، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: توزيع الموارد البشرية حسب طبيعة العقد

النسبة	العدد	طبيعة عقد التوظيف
72.5%	58	دائمين
27.5%	22	متعاقدين
%100	80	المجموع

المصدر: مكتب المستخدمين

نلاحظ أن نسبة المستخدمين المتعاقدين تقارب ثلث العدد الكلي للمستخدمين (27,5%)، وهي نسبة لا يستهان بها، وقد تؤثر سلبا على المردود العام للبلدية، باعتبار أن المتعاقد لا يعمل بأريحية، بسبب الأجرة الزهيدة وفقدانه لبعض الحقوق.

4- توزيع الموارد البشرية حسب السن: يتوزع تعداد المستخدمين حسب الفئات العمرية كما هو مبين في الجدول التالي:

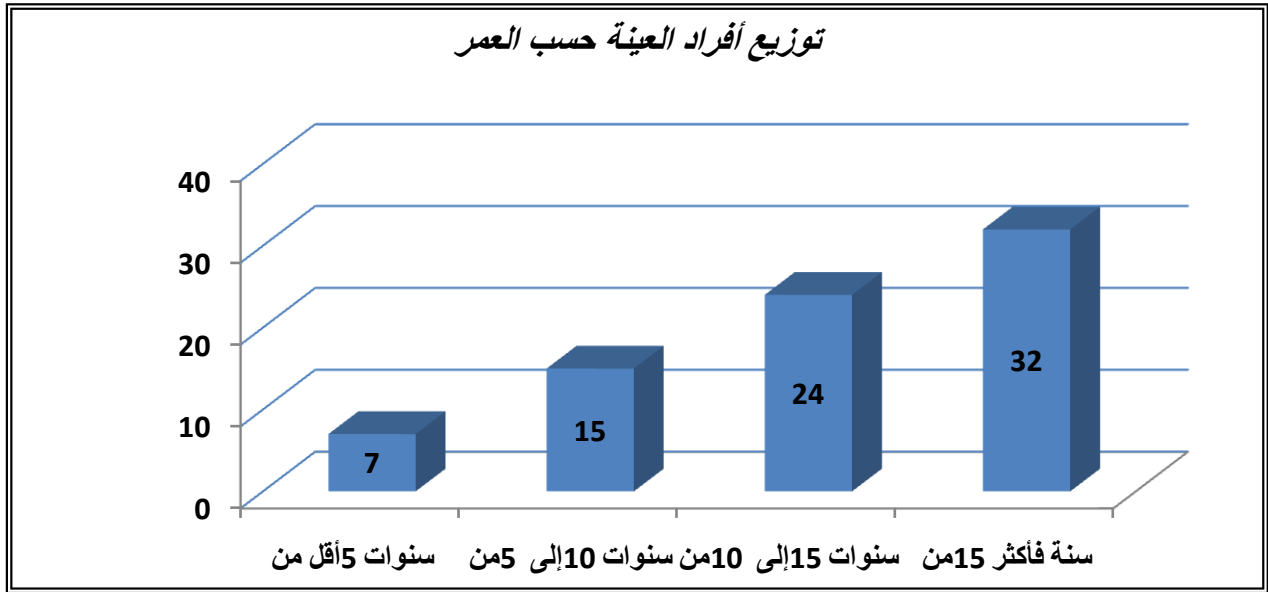
الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية (%)
-------	-----------	----------------------

15 %	12	أقل من 30 سنة
22.50 %	18	من 35- إلى 40 سنة
23.75 %	19	من 41- إلى 50 سنة
38.75 %	31	من 51 سنة فأكثر
100 %	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان و مخرجات برنامج Excel

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب العمر



يظهر من الجدول رقم (03 - 02) و الشكل رقم (03 - 03) أن نسبة 15 % تقل أعمارهم عن 30 سنة ، وما نسبته 22.5 % أعمارهم بين 31 سنة و 40 سنة ، و نسبة 23.75 % من العينة أعمارهم 41 و 51 سنة ، و نسبة 38.75 % أعمارهم من 51 سنة فأكثر . و يكشف الجدول أن فئة الكهول التي تستحوذ على نسبة كبيرة مقارنة مع النسب الأخرى .

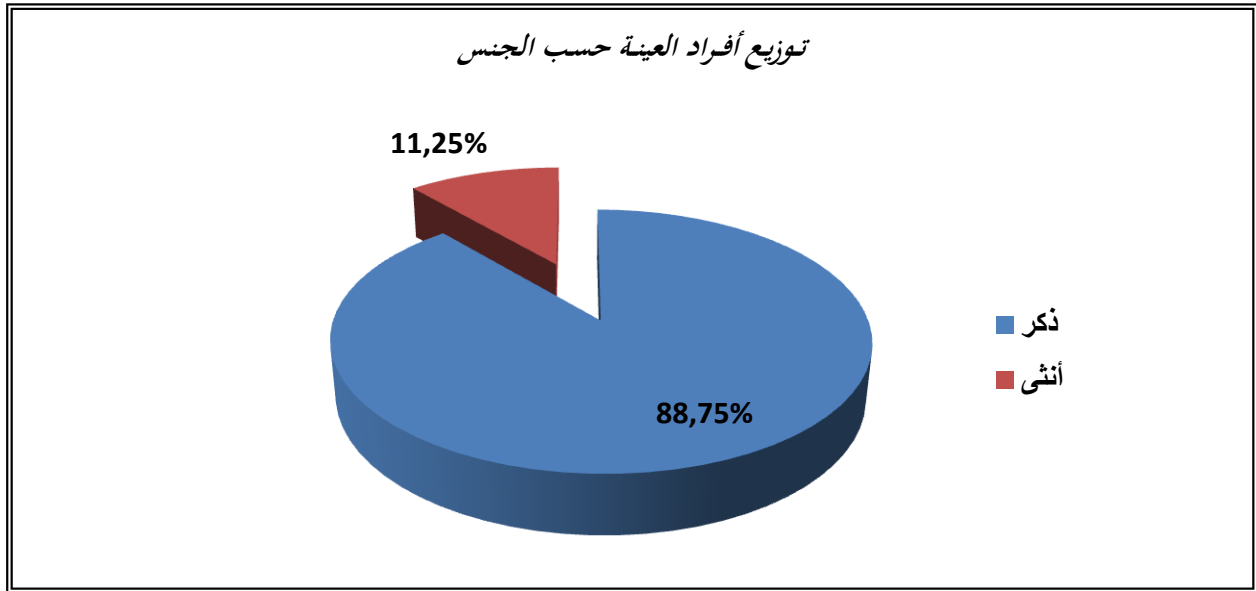
5- توزيع الموارد البشرية حسب طبيعة الجنس : يتوزع تعداد المستخدمين حسب الجنس، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الجنس
% 88.75	71	ذكر
% 11.25	9	أنثى
% 100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان و مخرجات برنامج Excel.

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



ما نلاحظه من خلال الجدول رقم (05) و الشكل رقم (05) هو أن نسبة الذكور والمقدرة بـ (88.75 %) أكبر من نسبة الإناث والمقدرة بـ (11.25 %) ، وهذا يعني أن العنصر السائد في المديرية هو عنصر الذكور الذي يتربع على نسبة كبيرة بالمديرية ، وهذا ما يبين أن الأفراد العاملين بالمديرية هم من الذكور مقارنة بالإناث .

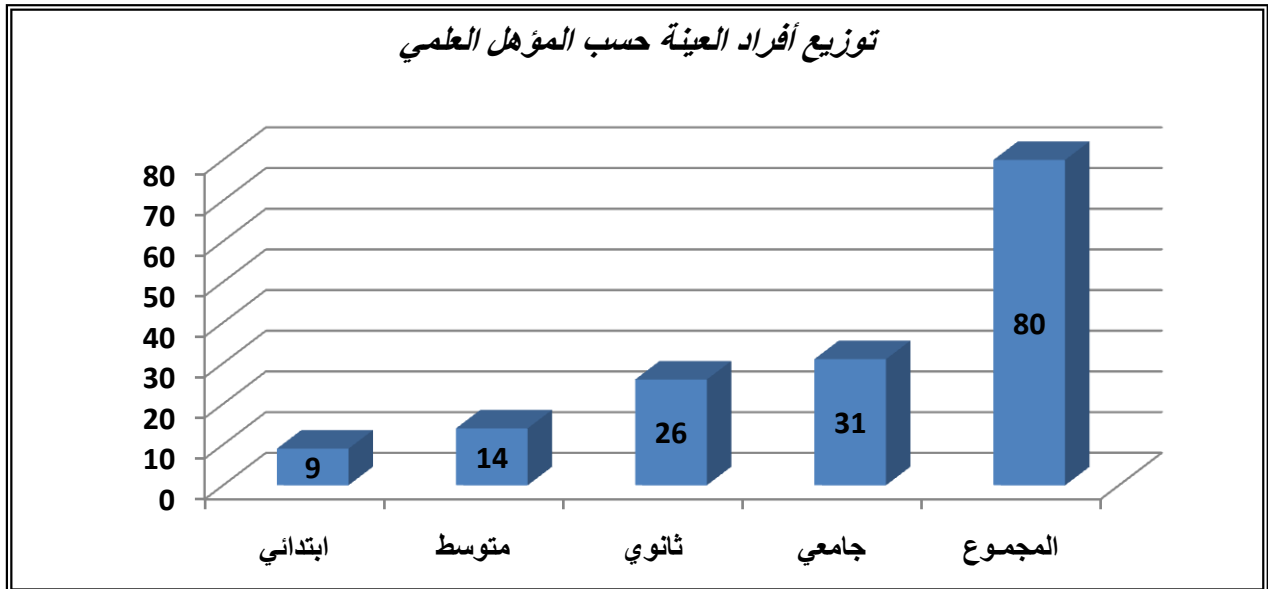
6- توزيع الموارد البشرية حسب المؤهل العلمي: يتضمن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرارات	المؤهل العلمي
11.25 %	09	ابتدائي
17.50 %	14	متوسط
32.5 %	26	ثانوي
38.75 %	31	جامعي
100 %	80	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة المختارة ومخرجات برنامج Excel

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



ما نلاحظه من الجدول رقم (03 - 03) و الشكل رقم (04 - 03) هو أن المستوى أو المؤهل الجامعي للأفراد العاملين بالمديرية يمثل نسبة تقدر بـ (38.75 %) ، ثم تليها بعد ذلك نسبة من أفراد العينة ذوي المستوى الثانوي والتي تقدر بـ 32.5 % ، ثم تليها نسبة من أفراد العينة ذوي المستوى المتوسط والتي تقدر بـ 17.50 % ، ثم تليها أخيرا نسبة من أفراد العينة ذوي المستوى الابتدائي والتي تقدر بـ (11.25 %) ، مما يدل هذا كله على أن هناك ترتيب للأولويات من طرف المديرية فيما يخص توزيع أفرادها العاملين كل على حسب المناصب والمستويات الإدارية التي تتطلبها المديرية (أي كل على حسب المؤهل العلمي الذي يمتلكه) ، مما يبين أن مديرية التربية توظف وتحتاج إلى إطارات ومهندسين ومسيرين ذوي كفاءة قادرة على تسيير المديرية في قطاعها بشكل جيد .

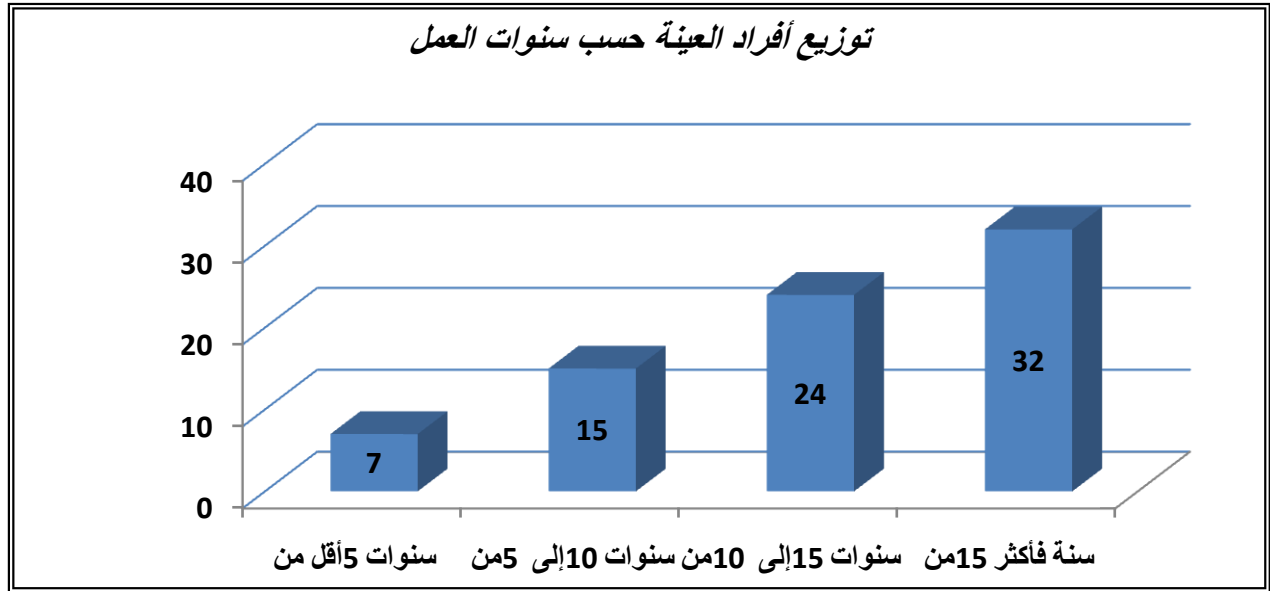
7- توزيع الموارد البشرية حسب سنوات العمل : يتضمن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات العمل.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل

النسبة المئوية (%)	التكرارات	سنوات العمل
% 8.75	07	أقل من 5 سنوات
% 18.75	15	من 5 إلى 10 سنوات
% 30	24	من 10 إلى 15 سنوات
% 40	32	من 15 سنة فأكثر
% 100	80	المجموع

المصدر: استمارة الاستبيان الموجهة لأفراد العينة المختارة و مخرجات برنامج Exce

الشكل رقم : (07): توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل



ما نلاحظه من الجدول من الجدول (03 - 04) و الشكل رقم (03 - 05) أن نسبة 8.75 % من أفراد العينة خبرتهم أقل من 05 سنوات ، 18.75 % خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات ، ونسبة 30 % من أفراد العينة خبرتهم من 10 إلى 15 سنوات ، و نسبة 40 % من أفراد العينة خبرتهم من 15 سنة فأكثر ، وهذا كله يدل على أن أغلب أفراد العينة مدة خدمتهم في المديرية أكثر من 21 سنة ، مما يدل هذا أيضا على أنه كلما زادت مدة الخدمة في الوظيفة التي يشغلها الأفراد العاملين بالمديرية تزداد خبرتهم في وظيفتهم وبالتالي إجاباتهم تكون قريبة للدقة وتؤخذ بعين الاعتبار .

الفرع الثاني : عرض و تحليل إجابات أفراد العينة

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لبلدية بوقيرات

لقد تم تجميع كل البيانات والمعلومات المتحصل عليها من خلال استمارة الاستبيان وإدخالها في البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجتها وتحليلها تحليلًا إحصائيًا من أجل إعطاء كافة النتائج حول معرفة تأثير كل من الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء .

أولاً: عرض و تحليل إجابات أفراد العينة في المحور الأول

تم حساب التكرارات ، النسب المئوية ، لإجابات مفردات الدراسة على محور مستوى الأداء للعاملين في المديرية محل الدراسة .

الجدول رقم (08): الإجابة على السؤال الأول

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
38.75 %	31	نعم
00 %	00	لا
61.25 %	49	أحيانا
100 %	80	المجموع

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتبين أن 49 فرداً أنهم ينجزون أحيانا الأعمال المطلوبة منهم في الوقت المحدد و ذلك بنسبة 61.25 %، فيما أكد البقية أنهم دائمي الانجاز للأعمال المطلوبة منهم و ذلك بنسبة 42.5 % ، و مرد ذلك لوجود رقابة صارمة على العمال لإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد .

الجدول رقم (09): الإجابة على السؤال الثاني

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
57.5 %	46	نعم
00 %	00	لا
42.5 %	34	أحيانا
100 %	80	المجموع

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لبلدية بوقيرات

من خلال تحليل الجدول يتبين أنه قد وافق 49 فردا على أنهم يلتزمون في عملهم بأوقات العمل الرسمية دون تأخير و ذلك بنسبة 57.5 % ، فيما أبدى البقية رأيهم بأنهم أحيانا يلتزمون في عملهم بأوقات العمل الرسمية ، و ذلك بنسبة 42.5 % ، و ذلك لعدم توفير وسائل النقل من طرف المديرية .

الجدول رقم (10): الإجابة على السؤال الثالث

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
63.75 %	51	نعم
36.25 %	29	لا
100 %	80	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن 51 فردا بنسبة 63.75 % استعدادهم التام لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتهم الخاطئة ، في مقابل 29 فردا بنسبة 36.25 % فقد أبدوا العكس من ذلك ولم يوافقوا على العبارة .

الجدول رقم (11): الإجابة على السؤال الرابع

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
50 %	40	نعم
11.25 %	09	لا
38.75 %	31	أحيانا
100 %	80	المجموع

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتبين أن 40 فردا أبدوا موافقتهم على هذه العبارة بنسبة 50 % ، و 31 فردا بنسبة 38.75 % من العينة أنهم أحيانا يلتزمون بمكان العمل و عدم التحرك و تضيع الوقت ، بينما نفى بقية المستجيبين ذلك ، و مرد ذلك لوجود رقابة على العمال و أثناء أوقات العمل من قبل رؤسائهم في كل قسم و في كل مصلحة في المؤسسة .

الجدول رقم (12): الإجابة على السؤال الخامس

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
% 78.75	63	نعم
% 21.25	17	لا
% 100	80	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن 63 فردا بنسبة % 78.75 يهتمون باللباس و اعتباره عاملا ضروريا في حسن أدائهم في مقابل 29 فردا بنسبة % 21.25 فقد أبدوا العكس . و يعود ذلك إلى طبيعة العمل في المؤسسة إذ تلزم الإدارة عمالها باللباس الحسن كونها ذات طابع خدماتي.

الجدول رقم (13): الإجابة على السؤال السادس

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
% 72.50	58	نعم
% 00	00	لا
% 27.5	22	أحيانا
% 100	80	المجموع

من تحليل الجدول نجد 58 فردا بنسبة % 72.50 في الاعتماد على النفس في انجاز الأعمال المطلوبة منهم ، أما 22 فردا فكانت اجاباتهم أنهم أحيانا يعتمدون على الغير في انجاز أعمالهم بنسبة % 27.50 ، و هذا ما يدل على أن البلدية تهم بالتخصص في العمل ، حيث لا يمكن لأحد أن يشغل مكان آخر في غير تخصصه .

الجدول رقم (14): الإجابة على السؤال السابع

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
% 57.5	46	نعم
% 13.75	11	لا
% 28.75	23	أحيانا
% 100	80	المجموع

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لبلدية بوقيرات

من تحليل الجدول أعلاه نجد أن عدد الموافقين على العبارة هم 46 فردا بنسبة 57.5 % ، في حين لم يوافق 11 آخرين بنسبة 13.75 % ، أما البقية بنسبة 28.75 % فهم أحيانا يتقيدون بالقواعد و الإجراءات داخل البلدية .

الجدول رقم (15): الإجابة على السؤال الثامن

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
66.25 %	53	نعم
33.75 %	27	لا
100 %	80	المجموع

من تحليل الجدول أعلاه يتبين أنه قد أبدى 53 فردا بنسبة 66.25 % موافقتهم على هذه العبارة، في حين لم يوافق البقية و التي تمثل نسبة 33.75 % من العينة على هذه العبارة ، مما يدل على وجود الصرامة في العمل داخل البلدية.

الجدول رقم (16): الإجابة على السؤال التاسع

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
57.5 %	33	نعم
22.5 %	18	لا
36.25 %	29	أحيانا
100 %	80	المجموع

من تحليل الجدول أعلاه نجد أنه قد أبدى 33 فردا بنسبة 57.5 % موافقتهم على هذه العبارة ، فيما أبدى 29 فردا بنسبة 36.25 % من العينة رأيهم بأنهم أحيانا يجدون مشكلة حين الانتقال من قسم إلى آخر ، في حين لم يوافق بقية الباحثين بنسبة 22.5 % على العبارة ، و مرد ذلك يعود إلى شرط التخصص في بعض المجالات و التي لا يمكن أن يشغلها إلا أهل لاختصاص .

ثانيا: عرض و تحليل إجابات أفراد العينة في المحور الثاني

تم حساب التكرارات ، النسب المئوية ، لإجابات مفردات الدراسة على محور مستوى الأداء للعاملين في البلدية محل الدراسة .

الجدول رقم (17): الإجابة على السؤال العاشر

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
67.5 %	54	نعم
32.5 %	26	لا
100 %	80	المجموع

من تحليل الجدول أعلاه يتبين أن الأغلبية أبدوا موافقتهم على العبارة و ذلك بنسبة 67.5 % ، في أعرضت بقية العينة على هذا البند و ذلك بنسبة 32.5 % مما يعني أنه بصفة عامة شعور عمال المؤسسة محل الدراسة بعدالة نظام الحوافز و المكافآت المقدمة من قبل الإدارة و بالتالي يدعم نظام الحوافز باتجاه تحسين الأداء الوظيفي .

الجدول رقم: (18): الإجابة على السؤال الحادي عشر

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
57.5 %	46	نعم
23.75 %	19	لا
18.75 %	15	أحيانا
100 %	80	المجموع

من الجدول أعلاه يتبين أن 46 فردا وافقوا ، على العبارة و ذلك بنسبة 57.5 % ، فيما أبدى 15 فردا بما نسبته 18.75 % من العينة رأيهم بأنهم أحيانا تمنح الحوافز لأصحاب الأداء المتميز ، في أعرض بقية المبحوثين بنسبة 22.5 % على العبارة ، و بالتالي فهذه النتيجة تؤكد أن معظم الحوافز تمنح و توزع لمستحقيها ، و بالتالي نظام الحوافز يحقق هدفه في تحفيز الموظفين و تحسين الأداء.

الجدول رقم (19): الإجابة على السؤال الثاني عشر

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
% 48.75	39	نعم
% 51.25	41	لا
% 100	80	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نلاحظ و جود اتجاهين ، أين اعتبر 39 فردا من المبحوثين بنسبة % 48.75 أنه لا يوجد تأثير لطرق و آليات منح الحوافز على أداء الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة ، بينما اعتبر 51.25 % من المستجيبين أن هناك تأثير ، مما يعني أن معظم أفراد العينة يتأثرون بطرق و آليات منح الحوافز و المكافآت .

الجدول رقم (20): الإجابة على السؤال الثالث عشر

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
% 22.5	18	نعم
% 48.75	39	لا
% 28.75	23	أحيانا
% 100	80	المجموع

درجة التجانس العالية في إجابات المستجيبين حول هذه العبارة ، حيث رفض 39 من أفراد العينة أن يكون هناك ظلم نسبي في منح الحوافز و ذلك بنسبة % 48.75 في حين أبدى 22.50 % من المستجيبين موافقتهم على و جود هذا الظلم في البلدية ، أما بقية المبحوثين فهم يرون أنه أحيانا يوجد نوع من الظلم من قبل الإدارة في المكافآت و مختلف الحوافز ، مما يعني أنه بصفة عامة شعور موظفي البلدية محل الدراسة بعدالة نظام الحوافز و المكافآت المقدمة ، إلا أن هذا لا ينفي و جود ظلم ملموس في منح الحوافز و الترقيات يشعر به أفراد عينة الدراسة .

الجدول رقم (21): الإجابة على السؤال الرابع عشر

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
63.75 %	51	نعم
36.25 %	29	لا
100 %	80	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه نجد 51 فردا وافقوا على العبارة و ذلك بنسبة 63.75 % ، أما بقية العينة المبحوثين بنسبة 36.25 % فلم يوافقوا على كيفية منح الدرجات و الترقيات ، و بالتالي فهذه النتيجة تعني أن غالبية الدرجات و الترقيات تمنح و توزع لمن يستحقها .

الجدول رقم (22): الإجابة على السؤال الخامس عشر

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
60 %	48	نعم
40 %	32	لا
100 %	80	المجموع

ما يستدل من الجدول أعلاه أن أغلبية المستوجبين أبدوا موافقتهم على العبارة و ذلك بنسبة 66.25 % في حين أعرضت بقية العينة على هذا البند بنسبة 33.75 % .

الجدول رقم (23): الإجابة على السؤال السادس عشر

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
76.25 %	61	نعم
23.75 %	19	لا
100 %	80	المجموع

يشير من الجدول أعلاه أن نسبة الموافقة على هذا البند كانت عالية إذ قدرت بنسبة 76.25 % في حين أعرضت بقية العينة على هذا البند بنسبة 23.75 % ، و مرد ذلك أن معظم أفراد العينة يرون أن التدرج الوظيفي مناسب أضعف إلى ذلك يشعرون و يساعدون في الدفع برضا عالي عن درجاتهم الوظيفية ، و ذلك الشعور يسهم في تحسين الأداء .

الجدول رقم (24): الإجابة على السؤال السابع عشر

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
73.75 %	59	نعم
26.25 %	21	لا
100 %	80	المجموع

من الجدول أعلاه يتبين أن نسبة الموافقة على هذا البند كانت عالية إذ قدرت بـ 73.75 % في حين أعرضت بقية العينة على هذا البند بنسبة 26.25 % ، و هذه النتيجة تؤكد أنه من يقصر في مهامه وظيفته فالإدارة تلجأ إلى استخدام معيار العقاب كحافز معنوي أو مادي لدفع المقصرين نحو تحسين أدائهم .

ثالثا: عرض و تحليل إجابات أفراد العينة في المحور الثالث

تم حساب التكرارات ، النسب المئوية ، لإجابات مفردات الدراسة على محور مستوى الأداء

للعاملين في البلدية محل الدراسة .

الجدول رقم (25): الإجابة على السؤال الثامن عشر

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
33.75 %	27	نعم
66.25 %	53	لا
100 %	80	المجموع

ما يستنبط من الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من المستوجبين لم يوافقوا على العبارة و ذلك بنسبة 66.25 % في حين أبدى البقية موافقتهم على ذلك ، مما يعني بصفة عامة أن عدم العدالة في منح المكافآت بالغالب يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي لبعض الموظفين الذين لم يتلقوا مكافآت ، و ذلك يعني أن قيمة و كلفة المكافآت المنحرفة في اتجاهاتها تصبح عبئاً ، و تعطي نتائج عكسية و سلبية على الأداء بشكل عام .

الجدول رقم (26): الإجابة على السؤال التاسع عشر

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
77.5 %	62	نعم
22.5 %	18	لا
100 %	80	المجموع

يشير الجدول أعلاه إلى أن غالبية الباحثين وافقوا على العبارة و بنسبة 77.5 % في حين في
أعرض بقية المستجيبين و ذلك بنسبة 22.5 % ، و مرد ذلك يعود إلى اعتقادهم بأنه لا يتم الربط
بين نظام الحوافز و نتائج تقييم الأداء .

الجدول رقم (27): الإجابة على السؤال العشرون

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
78.75 %	63	نعم
21.25 %	17	لا
100 %	80	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية المستجيبين وافقوا على العبارة و ذلك بنسبة 66.25 % في
حين أعرض بقية العينة على ذلك ، مما يعني و بصفة عامة أن نتائج تقييم الأداء تعتبر فرصة للحصول
على الحوافز ، و هذا ما يزيد من فعالية نظام تقييم الأداء كأداة رئيسية في ترسيخ سياسية الثواب و
العقاب .

الجدول رقم (28): الإجابة على السؤال الواحد و العشرون

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
78.75 %	63	نعم
21.25 %	17	لا
100 %	80	المجموع

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتبين أنه قد وافق 69 فردا على العبارة و ذلك بنسبة 86.25 %
، أما البقية فأعرضوا بنسبة 13.75 % ، و هذا يعني أن هناك نوع من المنافسة بين العمال في

الفصل الثالث الدراسة التطبيقية لبلدية بوقيرات

أداء نشاطهم بغية جلب النظر من قبل المسؤولين عليهم في البلدية و الحصول على المكافآت والحوافز، وهذا يعتبر من الآثار الايجابية للحوافز على أداء العمال .

الجدول رقم (29): الإجابة على السؤال الثاني و العشرون

النسب المئوية	التكرارات	الإجابة
% 78.75	63	نعم
% 21.25	17	لا
% 100	80	المجموع

من الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية المبحوثين أبدوا موافقتهم على العبارة و ذلك بنسبة % 78.75 في حين أعرض بقية العينة على ذلك ، مما يعني أن الحوافز المطبقة في البلدية محل الدراسة لا تقدم عشوائيا و دون مقابل كما في بعض القطاعات الحكومية ، بل يجب أن يكون هناك مقابل .

خلاصة الفصل

استهلينا في دراسة الحالة التي قمنا بها ببلدية بوقيرات حول الموضوع المتعلق بـ"دور تحفيز الموارد البشرية في تسيير الجماعات المحلية"، بالتعريف بالبلدية ومكان تواجدها، وتطرقنا إلى مهامها، مصالحها وأهدافها، بالإضافة إلى الخدمات التي تقدمها ومحاوله تكيفها مع المستجدات المعاصرة، كالعولمة، الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، وطرق التسيير وقنوات الاتصال، والاهتمام بمعايير المردودية، الكفاءات، الفعالية... إلخ، هذا ما يؤدي إلى تقديم خدمات جيدة للمواطن.

وخلصنا إلى وجوب التزام الإدارة العليا في البلدية إلى ضرورة توفير آليات للتحفيز من أجل ضمان الأداء الجيد والمتميز والعمل على جعله مسؤولية جميع المستخدمين، واهتمام تلك الإدارة بدراسة حاجات المواطنين ورغباتهم وتحسين الخدمات المقدمة لهم، وما يجد ذلك من صعوبات وعراقيل تحول دون الوصول إلى تقديم خدمة عمومية راقية.

كما أوضحنا الأثر البالغ للتحفيز وانعكاسه على سير البلدية، وكذا دور مصلحة المستخدمين في ضمان السير الحسن للبلدية، لما لهذه المصلحة من دور جدهام في الرفع من مردود المستخدمين، وما ينتج عنه من زيادة فعالية البلدية وما تقدمه من خدمة عمومية راقية.

النخاتمة العامة

بعد دراستنا لموضوع دور التحفيز في تسيير الجماعات المحلية نرى أنّ الاهتمام ب تحفيز الموارد البشرية ورعايتها أمراً مهماً في وقتنا الحالي، ويرجع هذا الاهتمام إلى كونها تمثل عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج، ولا يمكن أن تؤدي البلدية مهامها دون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة، مما يظهر بأن التحفيز يعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة، كونها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط والنجاح. وعليه يمكننا صياغة النتائج التالية:

- ☞ للتحفيز دور وأثر كبيرين في تحسين أداء المستخدمين من خلال المساهمة في زيادة رغبتهم ودافعيتهم؛
- ☞ مستوى الأداء بالبلديات غير مرضي نظراً لضعف التحفيز المقدمة؛
- ☞ سوء توظيف الموارد والقدرات البشرية ونقص التحفيز المعنوي؛
- ☞ ضعف التنظيم وسوء التسيير بالبلديات.

الاقتراحات:

- بعد دراسة الحالة التي قمنا بها في بلدية بوقيرات نقترح بعض التوصيات التي تدعم دور الإدارة في تحسين أداء المستخدمين وانعكاس ذلك إيجاباً على تسيير الجماعات المحلية، وعليه يجب:
- ☞ توفير الحوافر خاصة المعنوية منها؛
 - ☞ التزام المستخدمين بالأداء المتميز؛
 - ☞ وضع آليات للتحفيز لتطوير الأداء؛
 - ☞ توفير الوسائل والمعدات من أجل تسهيل العمل؛
 - ☞ تحسين أداء المستخدمين كبرنامج لتطوير الموارد البشرية؛
 - ☞ وأهم اقتراح هو فصل الإدارة عن المنتخبين، وهذا بمنح الأمين العام للبلدية صلاحيات واسعة في تسيير الإدارة العامة؛
 - ☞ الاهتمام بالتحفيز بمعناً شمولياً وعمقاً كما كانت تعامله تقليدياً، أي عدم انحصارها على المستخدم المينا الذي يبيد ونقص ورفيم ستويات أدائهم، بليجبا نيشمل جميع أفراد المؤسسة مهما كان سنهم ومستواهم المعرفي والوظيفي.

الاقتراحات والتوصيات :

في ضوء الإطار النظري والتطبيقي لهذا الدراسة وبناء على ما عرضناه سابقاً بالأهمال التناهي المتواصل إليها في هذا الإطار نرى أننا يمكننا تلخيصاً مهمات وصيات التي خلصت إليها دراستنا هذه وهي كما يلي :

- على بلدية بوقيرات
- أن تعيد النظر بشكل جيد في تقديمها للحوافر المعنوية للأفراد للعمالين بها وذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات لتكفي حد ودم
- سؤ وليت هو صلاحياته، والتقديم من قبل إقامة حفلات التكريم للمتميزين وتقديم مشهاداتها التقديرية وخطاباتها الشكر والثناء عليهم معرف
- اننا بجهودنا نتمنى التيبس لونها؛

- علماً نتساهم في تعدد يلو تصحيح نظام الحوافز الموجود فيها بشكل فعال؛
- إعادة النظر في عدم ربط تفكير الأفراد العاملين بالبلدية في الحوافز المادية فقط دون الحوافز الأخرى؛
- عليها
- أنتحرص حرصاً دائماً ومستمر اعلمت تحسيناً أدائها وأداء عامليها وربطاً بالأهداف العامة للبلدية بالأهداف الشخصية للعاملين؛
- ترسيخ مبدأ حصول الجميع لأفراد العاملين بالبلدية
- علماً الحوافز المادية والمعنوية وذلك وفقاً للمعايير المحددة ومدروسة بطريقة علمية دقيقة وواضحة ويقبلها الجميع دون تحيز لطرفاً
- آخر، مثلاً إعادة النظر في معايير الترقية وأنت منحة الترقية علماً أساس الكفاءة المتوفرة في الفرد العامل إذا تساوت الكفاءة تكون الترقية
- علماً أساس الخبرة والأقدمية في العمل، وكذلك ربط المكافآت بنتائج تقييم مستو الفرد لأداء عملهم وعدم منحها تلقائياً للجميع
- لعاملين بطريقة عشوائية.

الملاحق

أولاً : البيانات الشخصية

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

- الجنس
ذكر أنثى
- العمر
أ - أقل من 30 سنة ب- من 31 إلى أقل من 40 سنة
ج- من 14 إلى أقل من 50 سنة د - من 51 سنة فأكثر
- المؤهل العلمي
أ - ابتدائي ب- متوسط
ج - ثانوي د - جامعي
- سنوات العمل
أ - أقل من 05 سنوات ب- من 05 إلى أقل من 10 سنوات
ج - من 10 إلى أقل من 20 سنة د - من 20 سنة فأكثر
- المصلحة التي تعمل فيها

.....
....

ثانياً : البيانات الأساسية

فضلاً بوضع علامة (×) في المكان المقابل للإجابة المناسبة

- مستوى أداء العاملين في البلدية

1 - أجز الأعمال المطلوبة مني في الوقت المحدد .

نعم لا أحيانا

2 - ألتزم في عملي بأوقات العمل الرسمية دون تأخير .

نعم لا أحيانا

- 3 - هل صدرت منك تصرفات خاطئة أثناء فترة عملك .
- نعم لا أحيانا
- 4 - أثناء أوقات العمل ألتزم بمكان عملي و لا أتحرك منه و لا أضيع الوقت في ما لا يفيد المديرية .
- نعم لا أحيانا
- 5 - الاهتمام باللباس و الأناقة في المظهر عامل ضروري في حسن أداء العمل .
- نعم لا أحيانا
- 6 - أعتمد على نفسي في إنجاز الأعمال التي كلفت بها .
- نعم لا أحيانا
- 7 - يتقيد العامل بالقواعد و الإجراءات و تنظيمات العمل .
- نعم لا أحيانا
- 8 - غالبا ما يحاسبني مسؤول المصلحة على طريقة إنجاز عمل معين و ليس على إنجاز العمل نفسه .
- نعم لا أحيانا
- 9 - لا أجد أي مشكلة في أداء العمل حين إنتقالي من مصلحة إلى أخرى داخل المديرية .
- نعم لا أحيانا

- الإنصاف و العدالة في منح الحوافز بالبلدية

- 10 - تسود العدالة نظام الحوافز و المكافآت .
- نعم لا
- 11 - معظم الحوافز و المكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز.
- نعم لا
- 12 - آليات و طرق منح الحوافز و المكافآت غالبا لا تؤثر على أدائي الوظيفي.
- نعم لا
- 13 - هناك ظلم نسبي لا يذكر في منح الحوافز و الترقيات .
- نعم لا أحيانا

إذا كانت الإجابة بنعم فهل ذلك راجع إلى :

- المحاباة الرشوة الوساطة

14 - تمنح الدرجات و الترقية غالباً لمن يستحق .

نعم لا أحيانا

15 - حتى و إن كان هناك ظلم في منح المكافآت ، فان ذلك لا يؤثر على أدائي .

نعم لا

16 - أنا راض عن درجتي الوظيفية .

نعم لا

17 - يتم تطبيق العقوبات على الموظفين المقصرين في عملهم بشكل مناسب .

نعم لا

18 - الترقية الوظيفية تمنح استناداً لمعايير إدارية واضحة .

نعم لا

- مدى مساهمة الحوافز كما هي موجودة بالبلدية في تحسين أداء العاملين

19 - نتائج تقييم الأداء السنوي هو المعيار الأساسي لمنح الحوافز و المكافآت .

نعم لا أحيانا

20 - أهتم بنتائج تقييم أدائي السنوي لأنه يعتبر فرصة للحصول على المكافآت .

نعم لا أحيانا

21 - مختلف الحوافز المتوفرة في البلدية تشجعي على بذل المزيد من الجهد و المثابرة للحصول عليها .

نعم لا أحيانا

22 - إذا بذلت أقصى جهد في العمل فإنه من المؤكد أن أحصل على بعض المزايا .

نعم لا أحيانا