

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني

من إعداد الطالبتين

- عيسية كريمة

- دحماني حليلة

تحت عنوان:

دور الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة بلدية المسيلة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
أ.د. فراحتية العيد	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2024

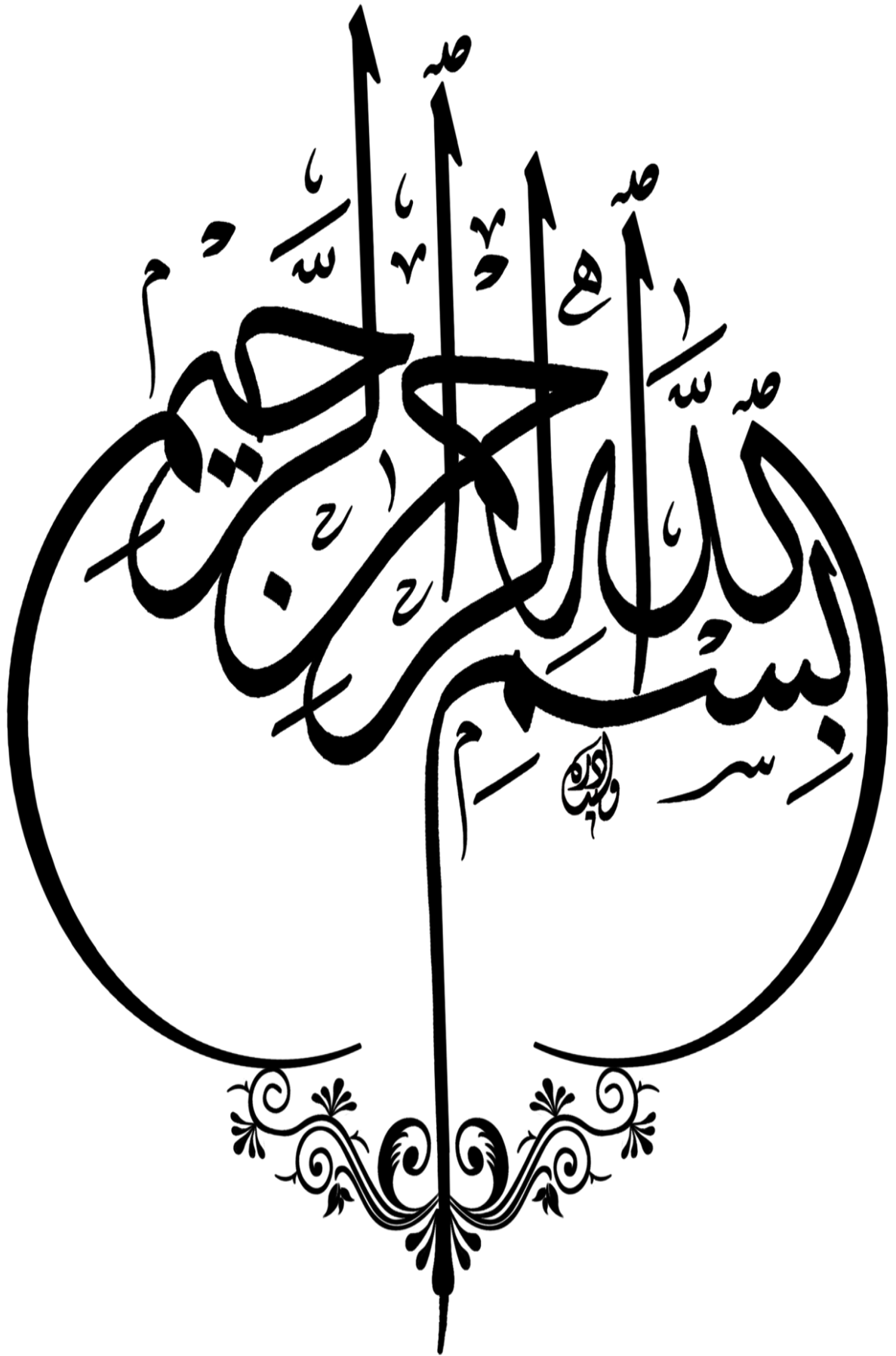
قال الله تعالى: " وَعَلَامَاتٍ وَبِالنَّجْمِ هُمْ يَهْتَدُونَ "

سورة النحل الآية 16

قال الله تعالى: " سَنُرِيهِمْ آيَاتِنَا فِي الْآفَاقِ وَفِي أَنْفُسِهِمْ حَتَّىٰ يَتَبَيَّنَ لَهُمْ أَنَّهُ

الْحَقُّ "

سورة فصلت الآية 53



شكر و عرفان



مصادقا لقوله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

بداية نشكر الله ونحمده حق الحمد على توفيقه لإتمام هذا العمل

ونسأله أن يكون خالصا لوجهه الكريم وأن ينفعنا وينفع الناس جميعا

نتوجه بالشكر والعرفان إلى من كان دليلنا ومرشدنا في هذا العمل الأستاذ

"فراحتية العيد" الذي أشرف على هذا العمل

وإلى الأساتذة الكرام أعضاء اللجنة المناقشة وعلى موافقتهم مناقشة هذا العمل

كل الشكر والعرفان لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير

بجامعة محمد بوضياف المسيلة

وطاقتها الإدارية وكل أساتذتها الكرام

كل الشكر والعرفان لمن ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل ولو كانت

بمساهمة صغيرة.



الإهداء

إلى رفق العطاء والكرم ... ونبراسي الذي ينير دربي دوماً ...

والذي الحبيب

إلى التي رأني قلبها قبل عينيها ... وحضنتني أحشائها قبل يديها ...

والدتي الحبيبة

لإخوتي وأخواتي

لكل أفراد عائلتي الكريمة

(حفظكم الله تعالى)



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات:

شكر وعرفان

إهداء

أ..... مقدمة:

الفصل الأول الإطار النظري للحوافز وأداء الموارد البشرية

6.....	تمهيد
7.....	المبحث الأول: ماهية الحوافز.
7.....	المطلب الأول: مفهوم الحوافز
10.....	المطلب الثاني: انواع الحوافز
14.....	المطلب الثالث: متطلبات نجاح عملية تحفيز العاملين
15.....	المطلب الرابع: مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييمه
18.....	المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية
18.....	المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية
20.....	المطلب الثاني: عناصر ووسائل تحسين اداء العاملين
21.....	المطلب الثالث: عملية معدلات أداء الموارد البشرية.
22.....	المطلب الرابع: معايير وطرق أداء الموارد البشرية.
26.....	المطلب الخامس: عملية تقييم أداء الموارد البشرية:
30.....	المبحث الثالث: علاقة الحوافز بأداء الموارد البشرية
30.....	المطلب الأول: أثر المحيط التنظيمي على الأداء
31.....	المطلب الثاني: خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء
33.....	المطلب الثالث: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء
34.....	المطلب الرابع: السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة
37.....	خلاصة:

الفصل الثاني دراسة حالة بلدية المسيلة

39	تمهيد:
40	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
40	المطلب الأول: البطاقة التقنية للبلدية
41	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية والمهام
53	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة
53	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
54	المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة
55	المطلب الثالث: هيكل استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية
58	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
58	المطلب الأول: تحليل محور البيانات الشخصية
62	المطلب الثاني: تحليل بيانات محاور الدراسة
68	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
72	خلاصة
74	الخاتمة:
77	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	الرقم
56	مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة	01
56	مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة	02
58	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الجنس.	03
58	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية العمر.	04
59	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المستوى التعليمي.	05
60	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة المهنية.	06
61	توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الوظيفة.	07
62	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاوَر الاستبانة	08
63	يمثل نتائج البعد الأول	09
64	يمثل نتائج البعد الثاني	10
65	يمثل نتائج البعد الثالث	11
66	يمثل نتائج البعد الرابع	12
67	علاقة التأثير بين المتغير التابع والمتغير المستقل	13
68	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الأول	14
69	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثاني	15
70	يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثالث	16

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
15	عناصر نجاح برنامج الحوافز	01
17	مراحل تصميم نظام الحوافز	02
23	يوضح معايير الأداء	03
29	خطوات تقييم أداء العاملين	04
42	الهيكل التنظيمي للبلدية	05
43	الهيكل التنظيمي لمديرية الصفقات والمتابعة والتعمير	06



مقدمة



مقدمة:

يقول " بيتر دراكر " أن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي وهو الإنسان، حيث يعد المورد البشري مصدرا اساسي للتنمية والتطوير، فقد أصبحت مختلف المؤسسات تسعى لأجل الحصول على أفضل المهارات والعمل على تكوينها نظرا لغلبتها على مختلف الوظائف، فالمورد البشري هو محرك المؤسسة فأأي عمل ونشاط لا يمكن اعتباره تاما حتى وانا كان عبر أجهزة وآلات فالأفراد هم من يقوموا بتشغيلها.

وهنا تقوم المؤسسات بالارتقاء والعمل من خلال تحسين نفسها للوصول للأهداف وتحقيق البرامج المسطرة بواسطة الاستغلال الأمثل والعقلاني والتدبير الجيد لمواردها البشرية، ونجاح أي مؤسسة مهما كان المجال الذي تخوض غماره موقوف على ما تملكه من طاقات بشرية، فبرغم ذلك تجد المؤسسة صعوبات وعقبات تواجهها اثناء سيرها لتحقيق اهدافها مما يجبرها على اعادة النظر في الكثير من الامور اللازمة والقيام بتحليل سلوك العاملين وتصرفاتهم اثناء العمل بهدف توجيههم وضبط سلوكهم نحو المسار المرغوب فيه والذي يتناسب مع خطط المؤسسة، والأداء هو المؤشر الذي تبنى عليه مدى وفعالية تحقيق الاهداف وهذا في حدود الحوافز الذي يعتبر البحث فيه معقد وذلك لارتباطه بمشاعر الفرد.

والحوافز هي من المؤثرات الاساسية التي لها ركيزة حيوية في تقوية سلوك الفرد وتعديله لأنها تولد في داخله الرغبة لرفع أدائه، وهذا ما يجعل المؤسسة تقوم بتدعيم العامل من خلال الحوافز لأجل زيادة الثقة لديه وتحقيق الرضا في منصبه فترتفع لديه الروح المعنوية مع ارتفاع معدل الأداء.

كيف يمكن أن تساهم الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية؟

من التساؤل الرئيسي السابق يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- أ- ما هو تأثير الحوافز المادية على أداء البشرية؟
- ب- ما هو تأثير الحوافز المعنوية على أداء البشرية؟
- ج- هل توجد علاقة قوية بين الحوافز وأداء الموارد البشرية؟

1. الفرضيات

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار مجموعة من الفرضيات نبرزها فيما يلي:

- أ- ما هو تأثير الحوافز المادية على أداء البشرية
- ب- ما هو تأثير الحوافز المعنوية على أداء البشرية

ج- هل توجد علاقة قوية بين الحوافز وأداء الموارد البشرية

2. الدراسات السابقة

ومن بين هذه الدراسات نذكر من بينها:

1) باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة، سنة 2014/2013، وتبرز اشكالية البحث في: ما مدى مساهمة التحفيز في تخفيض الرضا الوظيفي، ولقد تطرق في هذا البحث الى كل ما تعلق بالجانب الحوافز من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى وكذا العلاقة بينهما ولقد توصل الى أن الحوافز هي بمثابة المقابل للحصول على اداء متميز، وتتوقف فعالية الحوافز على توفيقها مع هدف الفرد وحاجاته ورغباته.

2) الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية " عالية صالح بتبسة" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص "تنظيم وعمل" جامعة قسنطينة، 2013/2012، وتبرز إشكالية هذا البحث فيما العلاقة بين الحوافز المقدمة للمرضين ومستوى أدائهم في المؤسسة العمومية الاستشفائية؟ ولقد تطرق في هذا البحث كل ما يتعلق بالحوافز من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى ولقد توصل الى العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي ومن النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة هو عدم فعالية نظام الحوافز في المؤسسة العمومية الاستشفائية وذلك بسبب عدم وجود نظام مرن لأجور والمكافأة إضافة إلى عدم وجود مناخ تنظيمي محفز يسمح بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار.

3. أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كون الحوافز الخيار الأمثل للمؤسسات العمومية والاقتصادية والحل الوحيد لتحسين أداء الموارد البشرية والتوجه نحو التطوير وتحقيق الأهداف المرجوة من خلال إرساء قواعد التحفيز المادي والمعنوي ، والتركيز على توجيه الأفراد نحو تقديم أداء أفضل من خلال محاكاة الروح المعنوية للموارد البشرية من كل الجوانب لتدارك الفجوات وتفعيل الحوافز دورها في تحسين أداء الموارد البشرية وتقديم أداء متميز وأفضل مما يعطيها القدرة على منافسة المؤسسات خصوصا ما يعرف بالحوافز بكل أنواعها للنهوض بالتنمية البشرية.

4. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- التركيز على أهمية برامج الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية؛
- ترسيخ ثقافة تطوير الذات للموارد البشرية من خلال التحفيز؛
- إبراز دور الحوافز في استيعاب متطلبات واحتياجات الموارد البشرية؛
- تبيان أهمية الحوافز في غرس فكرة تطوير أداء الموارد البشرية؛
- الوقوف على الصعوبات والعوائق في ميدان الموارد البشرية؛
- إبراز مشاركة الحوافز في تنمية أداء المؤسسة ككل؛
- أخذ فكرة عن واقع الحوافز في المؤسسات الجزائرية؛
- اقتراح التوصيات والعلاجات والآفاق في مواقع المعوقات والتحديات.

5. مبررات اختيار الموضوع

- هنا يمكننا تحديد أهمية اختيار موضوع الدراسة في العناصر التالية
- اكتسب الموضوع الأهمية البالغة كونها أصبحت تمثل مؤشرا في التقدم في أداء الموارد البشرية وأداء المؤسسة ككل؛
 - حداثة موضوع +الحوافز والطرح الجديد له؛
 - الوقوف عند مستوى الانسداد لدى الموارد البشرية؛
 - وجود شغف شخصي للموضوع لاكتشاف الفجوات التي تخص الباحثة ومحاولة تداركها، والاطلاع على مراحل وآخر مستجدات المجال على كل الأصعدة والمستويات.

6. حدود الدراسة المكانية والزمانية

تعددت حدود الدراسة فمنها الموضوعية والأخرى المكانية وكذا الزمانية وهي:

-الحدود الموضوعية: المفاهيم التي تم التركيز عليها في الدراسة تتمثل في التالي: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، أداء الموارد البشرية.

-الحدود الزمانية: كانت ضمن الموسم الجامعي 2023-2024.

-الحدود المكانية: المجلس الشعبي البلدي -بلدية المسيلة-

7. المنهج المعتمد:

المنهج الوصفي والتحليلي: للإلمام بمختلف جوانب ومفاهيم الحوافز وأداء الموارد البشرية ومفهوم وتطورها وأهما مضامينها، أما المنهج التحليلي فهو:

- لتحديد العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة.

- تحديد أثر سمات الحوافز على أداء الموارد البشرية؛

- تحديد أثر الحوافز على القدرة من الرفع في أداء المؤسسة من خلال الرفع من أداء الموارد البشرية.

- تحليل الاستبانة المتعلقة بالدراسة

- كما تم الاعتماد الى أدوات الدراسة بنوعيتها أدوات الدراسة الثانوية من خلال الكتب، المجالات الاقتصادية، المقالات، المداخلات، القواميس. بالإضافة الى أدوات الدراسة الاولى من خلال تحليل استبانة الدراسة.

8. هيكل الدراسة:

محاولة منا لمعالجة إشكالية موضوع الدراسة تم تناولها من خلال فصلين:

الفصل الأول يتمثل في الشق النظري، حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث خصصنا أولها لعرض ماهية الحوافز بمختلف أبعادها وتطور اتجاهاتها، أما المبحث الثاني تم تخصيصه لدراسة ماهية أداء الموارد البشرية، واعتمدنا في المبحث الأخير التركيز العلاقة بين الحوافز وأداء الموارد البشرية، أما الفصل الثاني فكان تطبيق لإسقاط الجانب النظري ميدانيا.



الفصل الأول

الإطار النظري للحوافز وأداء الموارد
البشرية

تمهيد

يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المنظمات والمحرك الأساسي المعتمد للنهوض بواقعها والأكثر تأثيراً في الإنتاجية ، مما دفع المنظمات الى زيادة الاهتمام بالموارد البشري والنظر اليه كشريك استراتيجي وكأداة مهمة لها الدور الفعال في المنظمات خاصة بعد ادركت ان نجاحها واستمرارها يعتمد على اداء العاملين ، مما دفع المنظمات للسعي الدؤوب وراء دراسة رغبات وحاجات العاملين والعمل على إيجاد ممارسات ونظم يمكن من خلالها تحقيق رضا العاملين من اجل توجيه السلوك نحو تحقيق الاهداف المرجو بكفاءة عالية خاصة بعد التقدم التكنولوجي وتغير بيئة الاعمال الديناميكية كل ذلك فرض على المنظمات الى تحسين اداء العاملين للاستمرار والصمود امام المنافسين من خلال الاعتماد على مجموعة نظم احدها نظام الحوافز والذي يمثل مفتاح نجاح المنظمات في تشجيع العاملين لبذل الجهود لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية . وفقاً لما تقدم يعد موضوع الحوافز من المواضيع التي تستحق البحث لأهمية ولارتباطه في اداء العاملين تحقيق النمو ولازدهار للمنظمات. وهذا ما نحاول معالجته في هذا الفصل من خلال استعراض المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الحوافز

المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: علاقة الحوافز بأداء الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية الحوافز

تلعب الحوافز دوراً بارزاً في حياة الأفراد والمنظمات فهي ذات دور مهم في تحسين مستوى الاداء ورفع الكفاءة الانتاجية للعاملين وشرط من شروط تحسين الأداء ان يحصل العاملون على حوافز تتناسب مع ما يقدمون للمنظمة من امكانيات وقدرات مخلفة تستجوبها متطلبات العمل.

المطلب الأول: مفهوم الحوافز

أولاً: تعريف الحوافز

يختلف الباحثون في تعريف مفهوم الحوافز كلاً حسب وجهة نظرة فمنهم من عرف الحوافز على انها مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المعنوية¹، ومن الباحثين من ركز على جوانب الشعور لدى الفرد فعرّفها بأنها شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة²، في حين عرفها البعض من منطلق اثاره القوه لدى الفرد على انها إثارة القوه الكافية في الفرد والتي تحدد نمط السلوك او التصرف المطلوب عن طريق اسباب كافية³، اما من ركز على جانب المنافع المتحققة من وراء الحوافز عرفها توفير المنافع من خلال التحفيز الكافي للقدره على التأثير في العاملين وجذبهم ودفعهم الى بذل الجهد للحصول على تلك المنافع⁴ ويرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها كون التحفيز شعور داخلي لدى الفرد الذي تكون لديه الرغبة لاتخاذ نشاط او سلوك معين بهدف الوصول الى تحقيق الاهداف المحددة⁵، من هنا يمكن تعريف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كماً ونوعاً، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وبالتالي الى تخفض تكاليف العمل ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم . وينبغي القول هنا بان الحوافز تعتبر من والأساليب المهمة التي يمكن الاعتماد عليها في تحفز الأفراد العاملين في المنظمة إلى بذل أقصى جهد ممكن والعمل بصورة أفضل فهي تحرك

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2005، ص 204.

² الكعبي، نعمة، السامرائي، مؤيد، ادارة الافرد مدخل تطبيقي، (بغداد: مطبعة الاعمال المركزية، 1990)، ص 14.

³ منير نوري وفريدكورتل، ادارة الموارد البشرية، (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر، 2010)، ص 136.

⁴ Thomason , G, A Textbook of Human Resource Management , (Great Britain , short run press , 1988).

⁵ مدني عبد القادر علاقي، الادارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية،(جدة: دار خوارزم للنشر، 2007) ، ص 276.

قدراتهم وتوحد جهودهم نحو تقديم كل من يمكن من خلاله تحقيق كفاءة الاداء تجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف المنظمات التابعين لها.¹

ثانياً: خصائص الحوافز

يتسم نظام الحوافز الفعال ببعض الخصائص من أهمها:

أ-القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده؛

ب-إمكانية التطبيق: تشير هذه الخاصية إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام؛

ج-الوضوح والبساطة: يجب أن يتصف نظام الحوافز بالصفات التالية:
الوضوح؛

- إمكانية فهمه واستيعابه والاستفادة منه حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.

د-المشاركة: على الإدارة أن تشارك العاملين في وضع نظام الحوافز وهذا لتثبيتهم وتحمسهم له زيادة اقتناعهم به والدفاع عنه؛

ه-تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الفرد أن مجهوداته تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقه لتلك المعدلات.

ثالثاً: أهمية التحفيز

وتبرز أهمية التحفيز لكل من المؤسسة والعاملين فيما يلي²:

أ-تحسين أداء العاملين: ويتم ذلك من خلال مكافأة أولئك الذين حققوا مستويات عالية من الأداء، حيث يؤدي ربط المكافأة بمستويات الأداء العالية الى تشجيع الافراد لمحاولة بلوغ هذه المستويات، ومثل هذا النظام يساهم في تحليل التفاوت في الأجور بين العاملين.

ب-زيادة الانتماء: حيث تشكل الاجور والحوافز بأنواعها (المادية والمعنوية) اساس العلاقة بين المؤسسة الافراد العاملين فيها، فعملية ربط الحوافز بالأداء تشجع كل من الأداء والانتماء وتزيد من ادراك العامل للعدالة والانصاف كما ان نجاح نظام الحوافز يساهم في ارضاء العاملين عن

¹ يوسف حاجم الطائي، مؤيد عبد الحسين وهاشم فوزي العبادي، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل،(عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2006)، ص405.

² الأخضر صياحي ومحمد سلامة، مؤشرات القيادة الادارية الناجحة، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، يومي 11،10،11/2009، ص10.

اعمالهم ويزيد من انتاجهم وولائهم للمؤسسة حيث يتطلب ذلك مجموعة من المقومات الاساسية لنظام الحوافز والتي تتمثل في:

✓ دراسة ادارة العاملين

✓ اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفعالة

✓ تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين واقناعهم بمزاياه

✓ التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الادارة والعاملين.

ج- توجيه السلوك: اثبتت الابحاث والنظريات بأن نظم التعويضات والحوافز الى جانب كونها

من أهم مكونات نظام ادارة الموارد البشرية فإنها تعد اداة قوية في تحفيز وصياغة شكل

السلوك المرغوب لدى الافراد بما يكفل التحقيق الامثل لأهداف المؤسسة، اذ يحقق نظام

الحوافز ما يلي:

✓ تحسين الأداء والاحتفاظ بالعمالة.

✓ جذب العدد الكافي والنوعية المناسبة من العاملين وفي مرحلة لاحقة المحافظة عليهم.

✓ ايجاد أحد أكثر الروابط المميزة بين العاملين والمؤسسة على الرغم من كون المكافآت

تشكل جزءاً هاماً من التكلفة الكلية.

رابعاً: أهداف الحوافز

يمكن تمثيل اهم اهداف نظام الحوافز الجيد بما يأتي:¹

1- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، جودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح.

2- تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخدمات وتخفيض الفاقد

من الموارد البشرية

3- اشباع احتياجات العاملين يشتمل أنواعها وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور

بالمكانة.

4- اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

5- جذب العاملين الى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.

6- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن وتحسين صورة المشروع امام

المجتمع¹

¹ سليمان الدروبي ، التحفيز عن طريق ادراك الذات ، (عمان : دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، 2006) ، ص167.

المطلب الثاني: انواع الحوافز

هناك عدة انواع للحوافز وكل نوع يستند الى يبرز جانب معين من حيث الموضوع والاثر والأطراف وسنذكرها كالتالي:

1. الحوافز من حيث موضوعها:

بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز تنقسم الى نوعين هما: الحوافز المادية والمعنوية

أ. الحوافز المادية:

تعطى هذه الحوافز للعاملين بشكل فردي او جماعي، فقد يتم اعطاء حافز مادي لعامل ينتج كمية اكبر من الكمية التي حددتها له الادارة وهذا ما نادى به تايلور في نظام القطعة وما نادى به جاننت في فكرة المهمة والعلاوة، وقد يتم مثلا منح الحوافز المادية لكافة العاملين في المؤسسة على شكل زيادة دورية نتيجة الارتفاع تكاليف المعيشة او اعطائهم نسبة من الارباح التي حققتها المؤسسة تقديرا منها لا مجهودات التي بذلوها في تحقيق الارباح ومن مزاياها تؤدي الى ازكاء روح المنافسة بين العاملين لزيادة الانتاجية ومن اهم عيوبها قد تؤدي الى ارهاق العاملين²، وتتمثل الحوافز المادية فيما يلي :

- الأجر الاساسي: هو محفز فريد لأنه قادر على اشباع كل من الحاجات الدنيا الفيزيولوجية والحاجة الى الامن كما انه يشبع ايضا الحاجات العليا مثل تحقيق الذات والاعتراف بالجهود المميزة والاحترام³.

- العمولات: ويتمثل مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلية (بالأخص محصلية الديون) حيث يحصل البائع او المحصل عن نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها، أو يحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها وأحيانا يصل الامر على بعض المناصب الادارية، حيث يمكن ان يسمح لهم بالحصول على عمولات في الصفقات التي يعقدونها مع شركات اخرى⁴.

- المشاركة: وهي تنقسم الى:

* المشاركة في الارباح: ويستفيد منها غالبية العاملين في المنظمة، وهي عبارة عن استقطاع نسبة (لتكن 10%) من ارباح الشركة ثم توزيعها على العاملين ويتم التوزيع حسب المرتب، او الدرجة او

¹ بز نعيم، ادارة الموارد البشرية (أساليب الادارة الحديثة)، 2011.

² الاخضر صياحي ومحمد سلامنة، مرجع سبق ذكره، ص11.

³ ياسر أحمد عريبات، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص316.

⁴ أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص244.

المستوى الإداري أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد، ويتم التوزيع نقداً، مرة واحدة، أو تقسيمها على عدة مرات في السنة¹.

* **المشاركة في الإدارة:** بمعنى إتاحة الفرصة اما المرؤوسين للاشتراك في تحليل المشكلات واتخاذ القرار، وهذا اسلوب من الأساليب الحديثة يراد الوصول من خلالها الى هدفين رئيسين هما:
✓ رفع الكفاءة الانتاجية وكسب طرق العمل ورفع درجة رضا العاملين وتنمية مهاراتهم.
✓ توفير جو الحرية والانفتاح، الصراحة في مناقشة المشكلات وتقريب وجهات النظر وتبادل المعلومات².

- **المكافآت:** تعتبر المكافآت حافزا مهما لكثير من المؤسسات لكبار المتخصصين أو الفئات الادارية فيها وذلك بناء على الاداء العام للمؤسسة، ويقاس هذا الاداء العام بالأرباح عادة وبكميات الإنتاج والمبيعات، والنسبة المثالية للمكافآت وهي التي تتراوح ما بين 25% الى 55% من نتائج المؤسسة ويتدخل المستوى الاداري في تحديد المكافأة³.

- **العلاوة:** هي قيمة مالية متغيرة تحدد بنسب الأجر القاعدي قد تتدرج في الراتب أو تدفع للموظف بشكل مستقل وهي تستخدم في حالة تحقيق انجاز أفضل من الطبيعي⁴.

ب. الحوافز المعنوية:

هي اشياء غير مادية تقدمها المؤسسة وأكثرها شيوعا هي فرص التقدم وفرص التعلم والابداع وفرص التكريم والتقييم وفرص الانتماء الى جماعات جذابة والى غير ذلك من المحفزات الغير ملموسة ولكنها مهمة للكثير من العمال، الذين هم في حاجة لدفع قدرتهم الى الابداع والتحسين المستمر في اعمالهم التي يكفون بها⁵، وهي الحوافز التي تتكفل بإشباع الحاجات المعنوية للأفراد بحيث ان الحوافز المادية لا تكفي وحدها على تحفيز الافراد وكسب رضاهم، بحيث يجب اشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية بشكل متكامل⁶.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص249.

² عبد الوهاب علي محمد، السلوك الانساني في الادارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975، ص172.

³ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص251.

⁴ جابر بوكثير، فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الادارة العمومية الجوائية وفق نظريو ماسلو، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد7، جامعة الوادي، 2014، ص115.

⁵ سعاد نايف بنوطي، ادارة الموارد البشرية " ادارة الافراد " ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص356.

⁶ أمين عزري، أثر الحوافز المادية على رضا العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، 2003/2002، ص26.

للحوافز المعنوية آثار واضحة وأهمية بالغة في دفع العاملين لا تقل عن الآثار والاهمية التي تحققها الحوافز المادية، وهناك بعض المؤسسات التي تلجأ لاستخدام الحوافز المعنوية الى الحوافز المادية، مما يتيح لها فرصة لتحقيق أهدافها بكل كفاءة اعلى مما لو استخدمت الحوافز المادية وحدها وتمثل الحوافز في الترقية وتقدير جهود العاملين واشراك العاملين في الادارة وضمان استقرار العمل وتفويض الصلاحيات¹.

- **التوافق المهني:** هو قدرة الفرد على أن يتكيف تكييفاً سليماً وأن يتلاءم مع بيئته الاجتماعية او المادية او المهنية او مع نفسه، ومن هذا التعريف نجد ان عملية التوافق هي محاولة الفرد في ان تكون له القدرة على استجابات متنوعة تلائم المواقف المختلفة وتنجح في تحقيق دوافعه².
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** ان ضرورة مشاركة الافراد والجماعات في عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسات لها العديد من النتائج والاثار الايجابية التي تترتب على مشاركة الافراد مثل زيادة الانتاج، وتحسين نوعيته وتحسين الأداء، والرضا الوظيفي وتقدير الذات، والتعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المؤسسة وتقليص دوران العمل والتغيب، وتحسين الاتصالات الفعالة، والمشاركة في اتخاذ القرارات تعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة وحياء العمل الايجابية من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية المادية للفرد، والمشاركة تؤدي الى انتاجية أعلى³.
- **ضمان العمل واستقراره:** الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الادارة للعاملين في محيط العمل يعتبر حافزاً له أثر كبير في معنوياته، وبالتالي على مستوى أدائهم، لان العمل المستقر يكفل دخلاً ثابتاً للفرد يؤمن له ظروف عيش كريمة⁴.
- **الترقية:** تعرف الترقية بأنها عملية اعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى اعلى، وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على واجبات، مسؤوليات، سلطات أكبر وأكثر صعوبة من واجباته ومسؤولياته في الوظيفة السابقة، كما انها عادة قد ترتبط بالزيادة في الرواتب أو الاجر⁵.

¹ عازي حسب عودة الحلابية، أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2013، ص14.

² بوعيط سفيان، طبيعة الاشراف وعلاقتها بالتوافق المهني، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2007/2006، ص72.

³ <http://www.hrdiscussion.com/hr49380.html>, 02mars2015, h13:58

⁴ علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافأة واثره في تحسين الاداء الوظيفي في وزارات سلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، الجامعة الاسلامية غزة، 2007، ص12.

⁵ نادر أحمد ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء، الاردن، 2000، ص144.

- التدريب: ان استمرارية البقاء والنمو والتطور وتحقيق انتاجية عالية وتحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية للمؤسسات بما يتلاءم والتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، مرتبنا باستمرارية التعليم، والتدريب والتوجيه.

ويمكن تعريف التدريب على انه " النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات، التي تجعله قادرا على مزاولة عمله".¹

- توفير الصحة والسلامة المهنية: تعرف الصحة المهنية على انها خلو العاملين من الامراض البدنية والنفسية ذات الصلة بعملهم.²

2 الحوافز من حيث أثرها:

وهنا نجد حوافز ايجابية وحوافز سلبية وهي كالاتي:

أ. الحوافز الإيجابية: هي تلك الحوافز التي تنمي روح الابداع والتجديد في العمل³، ومن امثلة الحوافز الايجابية التي استخدمت على نطاق واسع في المؤسسات هي:

- الحوافز النقدية.
- الامن والاستقرار في العمل.
- المدح والثناء والتقدير.
- المنافسة.
- المعرفة والابلاغ بالنتائج.
- المشاركة.

وتستخدم الحوافز المادية والاستقرار الوظيفي في كثير من الاحوال، حيث تفترض الادارة انهما يشكلان ما يتوقعه الافراد من العمل، ولكن الحوافز غير المالية كالثناء والمدح والتقدير والمعرفة او الاخبار بالنتائج والمشاركة لا ترقى الى مستوى الحوافز المالية كأجر والاستقرار الوظيفي، ولكنها تستخدم بفعالية كحوافز مكملة للحوافز المالية ولحفز السلوك في الاتجاه المرغوب نحو الاهداف سواء بالنسبة لفئة الادارة او العاملين.⁴

¹ الطاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص35.

² جابر بوكثير، مرجع سبق ذكره، ص116.

³ مهدي حسن زويلف، ادارة الافراد، بدون طبعة، دار مجدي لطباعة والنشر، 1993، ص276.

⁴ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي ادارة الافراد، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1993، ص367.

ب. الحوافز السلبية: هي الحوافز التي لا يرغب الفرد في الحصول عليها وينظر إليها كعقوبة وبالتالي يحاول تجنبها مثل الحسم والفصل من الخدمة والاذنار والقسوة من قبل المسؤولين والتعب والإرهاق وعدم الاحترام والتقليل من الشأن والاحساس بعدم الأهمية، وحتى يؤدي الحافز السلبي دوره لابد من توفر الشروط التالية:

✓ أن يكون الحافز مسلوباً للخطأ المرتكب، بحيث لا يكون أكثر من الخطأ المرتكب فيصبح وكأنه انتقام للعاملين.

✓ أن يكون متزامناً من حيث وقوع السلوك غير المرغوب به لكي لا يؤدي إلى ارتكاب الخطأ من قبل الآخرين أو تكراره مرة أخرى من قبل مرتكبي الخطأ.

✓ أن يكون بمثابة ضمان لجودة العمل وحماية للعاملين من عبث المفسدين.

المطلب الثالث: متطلبات نجاح عملية تحفيز العاملين

حتى يكون نظام الحوافز ناجحاً في تحفيز العاملين تحتاج الإدارة إلى ما يلي:¹

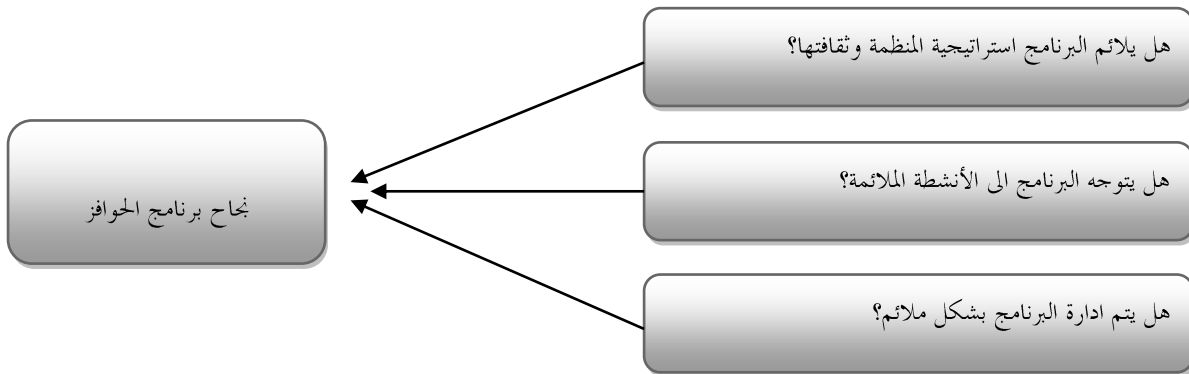
- 1- ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة بأداء الفرد وهي من مسئوليتها، وبحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.
- 2- تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها أي تحديد لماذا يعملون وماذا يركلهم وفيها يعملون من أجل المال فقط أم للتقدم، وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع لعاملين، وكذلك بمدى وعي ونضج عملية الإدارة. تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها وتستطيع توفيرها
- 3- تحديد نظريتها لدوافع العمل، أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها ولأداء الأعمال المسندة إليهم. وكلما كانت أكثر نضجا ووعيا وعلمية، كلما استفادت من النظريات العلمية المتوفرة حالياً والاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.
- 4- وضع اعتماد ذلك في تصميم أنظمة الاجور والمزايا في تصميم نظاما (أنظمة) للحوافز وإدارته فهي تحتاج الى ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين.
- 5- القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين فتحيز المدراء يختلف عنه للخبراء وللموظفين الاعتياديين، ولهذا تحتاج الكثير من الاعمال الكبيرة عدد من الأنظمة.²

¹ انس عبد الباسط عباس، ادارة الموارد البشرية، (عمان : دار الميسرة للنشر والتوزيع ، 2011)، ص 201 .

² سعاد نايف برنوطي ، ادارة الموارد البشرية ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2001)، ص 350-351.

يتوقف نجاح برنامج الحوافز على قدرتها على تحقيق اهدافها والشكل التالي يبين العناصر الثلاثة التي تحكم نجاح برنامج الحوافز¹.

شكل رقم (01): عناصر نجاح برنامج الحوافز



المصدر: مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، ادارة الموارد البشرية، سورية، حلب، شاع للنشر ولعلوم، 2009، ص 538.

المطلب الرابع: مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييمه

لكل مؤسسة أساسيات ومراحل لتصميم نظامها وكيفية تنظيمها

أولاً: مراحل تصميم نظام الحوافز

لكي يصمم نظام الحوافز يجب مراعاة واتباع المراحل الآتية:

1. مرحلة تحديد هدف النظام: تسعى المؤسسات الى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من

يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز،

وقد يكون هدف هذا النظام تعظيم الأرباح أو تخفيض التكاليف أو تشجيع الافكار الجديدة او غيرها من

الاهداف، ولتحقيق هذا الهدف فإنه يجب تقسيمه الى أهداف جزئية بمعنى ضرورة التسلسل من الاعلى

الى الاسفل، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية انتقالاتاً من الادارات العامة الى الاقسام وصولاً حتى

المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف².

2. دراسة الأداء: وتسعى هذه الخطوة الى تحديد وتوصيف الاداء المطلوب كما تسعى الى تحديد

طريقة قياس الاداء الفعلي وان تحديد وتوصيف الاداء يستدعي ما يلي:

¹ مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، ادارة الموارد البشرية، (سورية - حلب : شاع للنشر ولعلوم ، 2009) ، ص 538 .

² بوزورين فيروز، مرجع سبق ذكره، ص103.

- وجود وظائف ذات تصميم سليم وان تكون الوظيفة واضحة ومفهومة المعالم وذات عمليات ونواتج واضحة.

- وجود عدد سليم من العاملين: فلا تكون الأعداد أكثر ولا أقل مما يجب في المؤسسة.

- وجود طرق عمل سليمة: ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء والاتصال.

- وجود ظروف عمل ملائمة والذي يعني إن مكان العمل يسهل الاداء وذلك من حيث التجهيزات و الادوات والإضاءة وغيرها.

3. تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك المبلغ الاجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويمكن التفريق هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز وذلك بالنظر الى حجم الحوافز ذاتها:

أ. **ميزانية ثابتة:** وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً، وهي تتحدد وفقاً للخبرة السابقة للمؤسسة وحجم ميزانية الأجور، ومدى كفاية الأجور، وأهمية الحوافز لزيادة الانتاج.

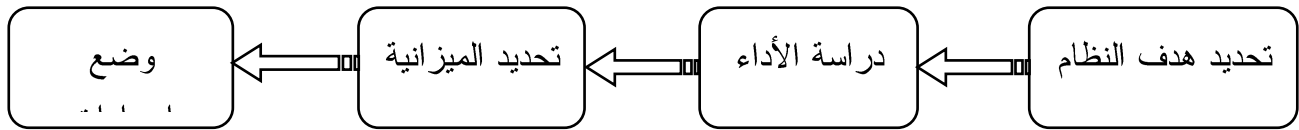
ب. **ميزانية مرنة:** وفيها تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سلفاً وذلك حسب أرقام الارباح أو المبيعات أو الانتاج وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير.

4. وضع اجراءات النظام: وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني

بتسجيل الأداء وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز¹، والشكل الموالي يوضح مراحل وخطوات تصميم نظام الحوافز:

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2001، ص256.

الشكل رقم 02: مراحل تصميم نظام الحوافز



ثانياً: تقييم نظام الحوافز:

هناك ثلاث مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز، والتي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة وأت تؤخذ بعين الاعتبار قبل وبعد تطبيق هذا النظام ونذكر منها ما يلي¹:

1. مؤشر الأداء: يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى، فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثراً على الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.

2. مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة: فبقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة أو تحقيق استقرار في تكلفتها، فإن هذا النظام فعال وكفاء.

3. رضا العاملين: تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم ومصاغ بأسلوب علمي مادام غير مرغوب فيه من طرف العاملين، لذا لابد من الإدارة أن تضمن توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة.

¹ باجة حميد، مرجع سابق ذكره، ص39.

المبحث الثاني: ماهية أداء الموارد البشرية

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق لماهية أداء الموارد البشرية عن طريق تعريفها وأهميتها، عملية معدلاتها، ومعايير ومؤشرات أداء الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

أولاً: تعريف أداء الموارد البشرية

ظهر مصطلح الأداء في القرن التاسع عشر إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية Performance وكان يعرف آنذاك على أنه: "النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق، ثم أصبح يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على سباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشراً رقمياً لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج¹، وهناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء، حيث يشير التعريف الأول إلى أن الأداء هو: «نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي الأشكال». فالأداء سلوك يحدث نتيجة، أو بعبارة أخرى: "ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته."²

وعليه فإن الأداء يعتبر حسب هذا التعريف كل سلوك يقوم به الفرد استجابة لإنجاز المهمة المكلف بها من طرف إدارته ورؤسائه، أو القيام بسلوك بإرادته الشخصية وفي كلا الحالتين يؤدي إلى نتيجة.

كما يعرف في قاموس الموسوعة العالمية على أنه: "إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة مرتبطة بدرجة تحقيق وإمام مهام وظيفته".

إذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المؤسسة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.³

¹ شاذلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007-2008، ص 79.

² الخزامي عبد الحكم أحمد، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (الجزء الأول: تقييم الأداء سلسلة الإدارة المعاصرة)، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، مصر، بدون سنة النشر، ص 19.

³ حمداوي عمر، أحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 08، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جوان 2012، ص 150.

التعريف الإجرائي: من التعاريف السابقة يمكن تعريف أداء الموارد البشرية إجرائياً: "المخرجات أو النتائج التي يحققها الموظف خلال تأدية مهامه، والقيام بواجباته بفعالية وبمواصفات محددة مسبقاً من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة".

ثانياً: أهمية أداء الموارد البشرية:

لأداء الموارد البشرية أهمية كبيرة وتكمن في عناصره عناصر ومكونات بدونها لا يمكن التحدث عن أداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد وتنمية مستوى الأداء للموظفين في المؤسسات، وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:¹

1- الموظف وكفاءاته:

وهو ما يمتلكه الموظف من مهارات ومعارف واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، أما كفاءاته فهي ما أدى الموظف من معلومات ومهارات، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة إليها.

2- العمل ومتطلباته (الوظيفة):

وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها أي عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف، وما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل مميزة فيها تحد، وتشمل أيضاً الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وسرعة الإنجاز والتحرر من الأخطاء.

3- البيئة التنظيمية ومركباتها (الموقف):

وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتمثل العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال في الهيكل التنظيمي وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية فتتمثل في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

¹ العثمان محمد بن عبد الله، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص ص 74-75.

المطلب الثاني: عناصر ووسائل تحسين أداء العاملين

1- عناصر تحسين أداء العاملين

تقوم فكرة تحسين الأداء على اساس علاج القصور والانحراف في الأداء الفعلي عن الاداء المستهدف والتي قد تعود الى أي من عناصر أداء العاملين التالية.¹

أ-المعرفة بمتطلبات العمل: وتتمثل بكل ما يتعلق بالعمل من حيث المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن العمل وكل المجالات المرتبطة بها.

ب-نوعية العمل: ما يدركه العاملين عن عمالهم الذي يقومون بها وما يملكونه من رغبة ومهارات فنية وقدرة لتنفيذ الاعمال المناطة بهم دون الوقوع في الاخطاء.

ج-كمية العمل المنجز مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية وسرعة الانجاز.

د-المثابرة والثوق: الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل والانجاز في الوقت المحدد ومدى حاجة الموظف الى الاشراف والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.²

ويتطلب تحسين الأداء تجمع العمال في فئات بناءً على التماثل في واجباتها ومسؤولياتها لمساعدة المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم فضلاً عن مساعدة العاملين على معرفة واجبات ومسؤوليات وظائفهم ثم معرفة المطلوب منهم أدائه.

2-وسائل تحسين أداء العاملين

لتحسين أداء العاملين يتوجب توفير مجموعة من الوسائل والتي من أهمها.³

أ-الوسيلة الأولى: في هذه الوسيلة يتم التركيز على نواحي القوة لدى العامل بحيث يتم اتخاذ اتجاه إيجابي نحو العامل، من خلال إدراك انه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى العامل أي في هذه الوسيلة يتم الاعتماد على مواهب العاملين وتميئتها.

ب-الوسيلة الثانية: يتم هنا تحسين الأداء العاملين من خلال العمل وراء ربط الرغبة بالأداء للوصول إلى الأداء المتميز عن طريق منح العاملين حرية في أداء العمال التي يرغبون بها والتي تتسجم مع مؤهلاتهم ومهاراتهم.

¹ علي السالمي ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001)، ص177 .

² فيصل بن فهد بن محمد البراهيم ، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقة بمستوى أداءهم ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية ، 2009 ، ص 40 .

³ عنان الجعبري ، دور الابداع الاداري في تحسن الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعه الخليل ، فلسطين ، كلية الدراسات العليا ، 2009 ، ص 4-43-.

ج-الوسيلة الثالثة: يتم في هذه الوسيلة تحسين أداء العامل من خلال تحقيق الترابط بين الأهداف الشخصية للعامل وأداء عمله عن طريق إظهار وتأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسن في أداء العامل.

المطلب الثالث: عملية معدلات أداء الموارد البشرية

تتطلب عملية الحكم على أداء الموارد البشرية أو تقييمه وصف معدلات أداء الموارد البشرية من خلال تحديد قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفاءته.¹

إن وصف معدلات الأداء عملية تتم من خلال عدد من العمليات التالية:²

1- الاختيار:

تشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه، أو تغير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد لم يسبق قياسه، أو شكوى الموظفين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين، أو غيرها من الأسباب، لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء

2- التسجيل:

تشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق، المعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.

3- التحليل الانتقادي:

تركز هذه الخطوة على صحة البيانات المسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة والحركة الأكثر فعالية، وعزل العناصر الغريبة التي لا تساعد على الإنتاجية.

4- القياس:

وتخص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

¹ شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

² زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993، ص 288.

5- التحديد:

- يتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب المستخدمة. ومع ذلك فإن معدلات الأداء لها أهمية خاصة وأهداف معينة تتمثل فيما يلي:¹
- وضع مواصفات محددة للعمليات وأوجه النشاط قبل البدء في العملية الإنتاجية من أجل قياس المنتج النهائي والحكم على مدى جودته.
 - توضيح مستوى الأداء المطلوب أو المرغوب به من خلال توفير مؤشرات قابلة للقياس مثل السرعة، الدقة، الاقتصاد، والكفاءة.

المطلب الرابع: معايير وطرق أداء الموارد البشرية.

للأداء الوظيفي معايير ومعدلات وعدة مؤشرات تتمثل فيما يلي:

أولا: معايير تقييم أداء الموارد البشرية:

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.²

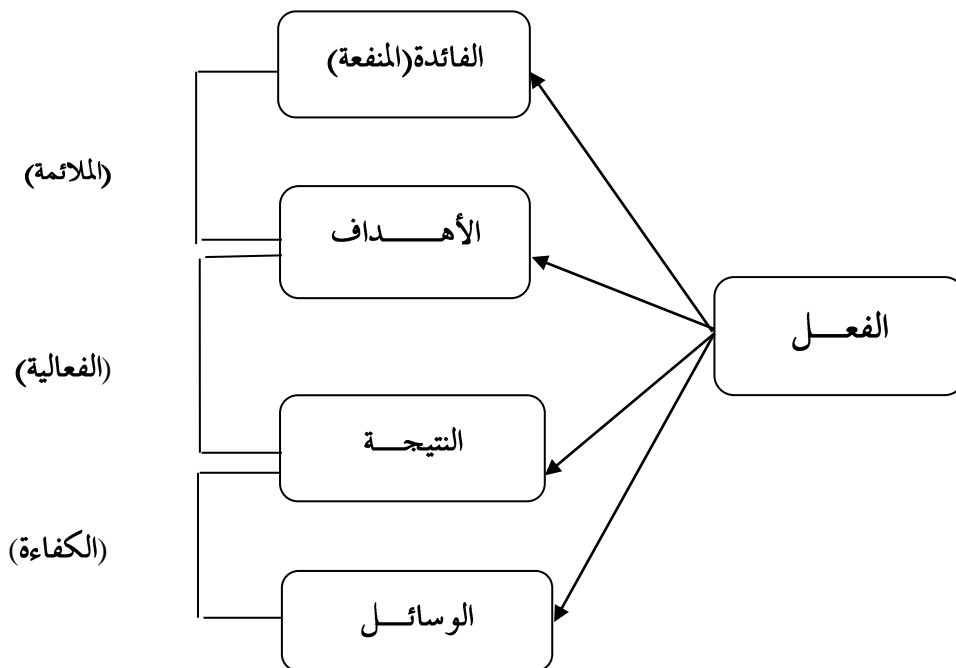
يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، بالإضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف، لذلك فإن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال.

وفي هذا المجال يرى " علي غربي " وآخرون أن أداء الفرد يقرن بالجهد الذي يبذله، سواء تعلق الأمر بالإنتاجية أو الحركية أو القدرة التنافسية، أو انجاز المهام المطلوبة ويمكن الحكم على أداء الفرد من خلال ثلاث معايير الملائمة، الفعالية، الكفاءة، ويعبر عن ذلك بالشكل التالي:

¹ عيسى قبوب، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابلبسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008، ص 90.

² الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 203.

الشكل رقم: (03) يوضح معايير الأداء



المصدر: علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 132.

بينما يحصر البعض الآخر أهم معايير أداء الموارد البشرية فيما يلي:¹

1- الجودة:

وهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإلتقان، وجودة المنتج لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الإلتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.

2- الكمية:

وهي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لان ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل

¹ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010، ص 64.

الاتفاق على حجم العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

3- الوقت:

ترجع أهمية الوقت كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة، فهو لا يقدر بثمن ويعد أحد أهم خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل،

ولإنجاز العمل يجب أن يراعى:

- ✓ كمية العمل المطلوب القيام به.
- ✓ عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل.

4- الإجراءات:

وهي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة و مدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين وتعليمات ونظم ، إلا أنه بفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز المعاملات وتسليمها أو تسلمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع الرئيس قبل اعتماده كأسلوب مفضل في انجاز العمل ولضمان اتفائه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.¹

ويعود عدم الاتفاق بين الباحثين حول معايير الأداء إلى اختلاف درجة الأهمية التي ينظر إليها الباحثون إلى هذه المعايير.

¹ بوقطف محمود، مرجع سبق ذكره، ص66.

ثانياً: طرق تقييم أداء الموارد البشرية:

تورد العديد من الدراسات تصنيفات عديدة لأساليب تقييم أداء الموارد البشرية، ويمكن إجمالها بأسلوبين رئيسيين هما:

أ- الأساليب التقليدية: وتتمثل في:

- أسلوب الترتيب البسيط: وهو إدخال نظام الترتيب أو الدرجة¹.
- أسلوب المقارنة الزوجية: وهو تحسين لأسلوب الترتيب، وتكون فيه المقارنة بين العاملين².
- أسلوب التدرج: يتم وضع تصنيفات معينة لتقييم أداء العاملين، مثل الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز.
- أسلوب الاختيار الإجباري: وهو أسلوب يتم فيه وضع عبارات لتعبر عن أداء العاملين، أربعة عبارات منها إثنان تمثلان الصفة المرغوبة، وإثنان تمثلان الصفة غير المرغوبة في أداء العاملين، ويطلب من القائد أن يختار جملتين من الأربعة، وهذا من أجل تحقيق العدالة في تقييم الأداء³.

ب- الأساليب الحديثة: وتتمثل في:

- أسلوب الإدارة بالأهداف: هو معرفة العاملين بالأهداف للفرقة في المشاركة في الأهداف.
- أسلوب قوائم السلوك المتدرجة: وهو تقسيم أداء العاملين إلى أقسام وهي أداء ضعيف، أداء متوسط، أداء جيد، أداء ممتاز.
- أسلوب الملاحظة السلوكية: وهي معرفة سلوكيات العاملين أثناء العمل، وهل تتكرر، وهل في نفس الوقت، لتجنب بعضها.
- أسلوب طريقة مراكز التقييم: وهو يخص بالتحديد القادة والعاملين المرشحين للترقية للإدارة العليا، من أجل تقييمهم من خلال تجربتهم في مواجهة ضغوط العمل، وصراعات العمل، والمناقشات الجماعية، وهذا بغيت تمكينهم من كيفية تقييم العاملين الذين تحت سلطتهم.

¹ عبد الغفار الحنفي، مرجع سابق، ص. 202.

² سنان الموسى، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص. 173.

³ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والمبادئ)، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص. 209.

المطلب الخامس: عملية تقييم أداء الموارد البشرية:

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تحليل عملية تقييم أداء الموارد البشرية، بالإضافة إلى المراحل التي تمر بها هذه العملية.

أولاً: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية:

إن عملية تقييم الأداء أداة مهمة من أدوات إدارة الموارد البشرية، فعلاوة على أنها توفر أساساً موضوعياً عادلاً للقرارات المتعلقة بالعاملين في استخدامها لحثهم لبذل أقصى جهد وتفاني في العمل، ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية.

حيث تعددت التعاريف المتعلقة بتقييم أداء الموارد البشرية ومن أهمها مايلي:

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية على أنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية أخرى ذات شأن ومسؤوليات أكبر".¹

ثانياً: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية.

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية ذو أهمية على العاملين والرؤساء والمؤسسة تتمثل فيما يلي:

أ- بالنسبة للعاملين: من خلال:

- تقييم الأداء يزيد من أداء العاملين، من خلال إكتشاف نقاط الضعف وتداركها.
- إحساس العاملين بالمسؤولية، وأن أداءهم موضع تقييم من قبل المرؤوسين.
- إختبار العاملين عن طريق تجربتهم في العمل المطلوب ومقارنتها بالنتائج.
- زيادة مستوى رضا وولاء العاملين.

ب- بالنسبة للمدراء: من خلال:

- تنمية الإتصال بين المشرف والعاملين من خلال المناقشة والمشاركة.

¹- عبد الباقي صلاح الدين محمد، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 257.

- تنمية قدرات المرؤوسين كي لا يتعرض تقييمهم إلى النقد.
- ضمان إستمرارية الرقابة والإشراف.

ج- بالنسبة للمؤسسة: من خلال:

- قياس كفاءة العنصر البشري، من خلال الجهد المبذول والعمل المنجز.
- الكشف عن فجوة الأداء بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.
- من أجل تحسين أداء العاملين، نحوى تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثا: خصائص تقييم أداء الموارد البشرية.

إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية تتميز بأربعة خصائص وهي¹:

أ- أنها عملية إيجابية لإهتمامها بنقاط القوة، التي جسدها العامل أثناء سعيه نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

ب- أن تقييم الأداء هو عملية إدارية مخطط لها سابقا.

ج- أنها لا تتضمن فقط إنجاز العمل، بل هناك إنجاز للعمل يتبعه تقييم لأداء العاملين.

د- أن عملية تقييم عملية مستمرة.

رابعا: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية

إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية تهدف إلى ثلاثة غايات و هي:

أ- على مستوى العاملين: وتتمثل في:

- دفع العاملين إلى العمل بإجتهاد وجدية وإخلاص، حتى يتمكنوا من الحصول على الإحترام والتقدير من مرؤوسيه.

- شعور العاملين بالعدالة في تقييم جهودهم المبذولة.

ب- على مستوى المديرين: وتتمثل في:

- تطوير العلاقة بين المديرين والعاملين، من خلال الإتصال المستمر.

مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 182.

- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية، من أجل دائما التقييم الفعال للمرؤوسين.

ج- على مستوى المؤسسة: وتتمثل في:

- رفع مستوى أداء العاملين والإستثمار في قدراتهم وإمكاناتهم، بما يساعدهم على التطور.
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي، الذي يجنب شكاوي العاملين إتجاه المؤسسة.
- مساعدة المؤسسة في وضع معدلات الأداء المعيارية الدقيقة.

خامسا: مراحل تقييم أداء الموارد البشرية:

يتطلب نجاح تقييم أداء الموارد البشرية الالتزام بجلمة من الخطوات المتسلسلة، التي من شأنها أن تسهل هذه العملية وتساهم في توفير المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:¹

1- مرحلة وضع توقعات الأداء: وتعد هذه العملية أولى تقييم أداء الموارد البشرية، حيث تقوم كل من المؤسسة والعاملين بوضع توقعات الأداء والاتفاق على وصف المهام المطلوبة والنتائج المرغوب تحقيقها.

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على كيفية عمل الفرد مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا، ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال ما توفره هذه المرحلة من معلومات لازمة عن كيفية انجاز الأعمال بشكل أمثل، ويكون ذلك بشكل مستمر لما للرقابة من أثر فعال في تصحيح الانحرافات أثناء حدوثها والعمل على تفادي وقوعها لاحقا.

3- مرحلة تقييم الأداء: وتهدف هذه المرحلة إلى التعرف على مستوى أداء الفرد للمساعدة على اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالأفراد.

4- التغذية العكسية: وتتمثل في تعريف الفرد العامل بمستوى أدائه والنتائج التي حققها ودرجة تقدمه في أدائه لعمله، وتعتبر التغذية العكسية أكثر من ضرورية لأنها تفيد في تحديد الأداء المستقبلي للفرد العامل.

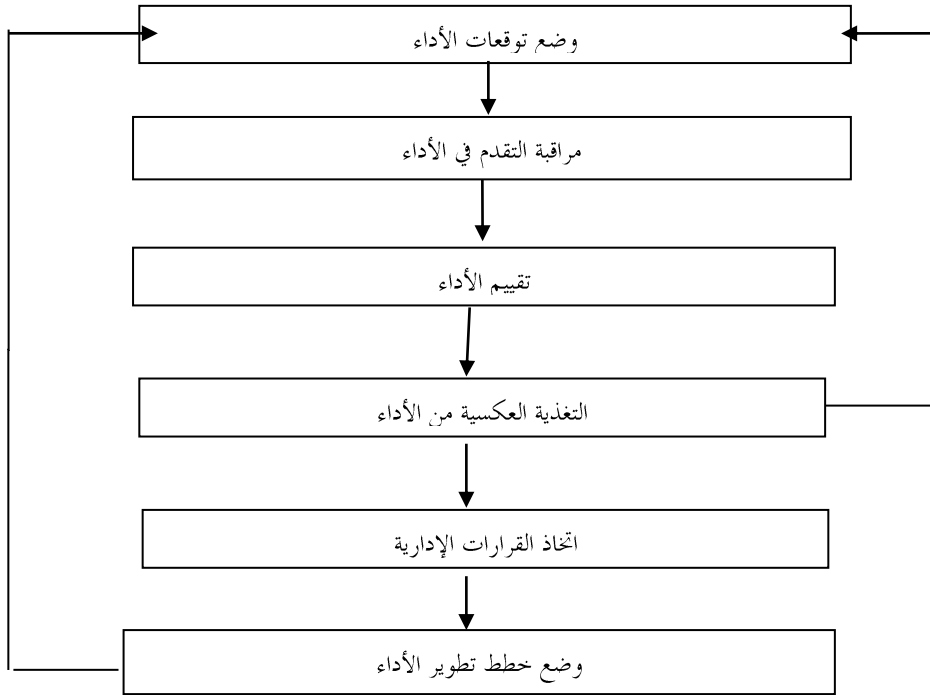
5- اتخاذ القرارات الإدارية: تتمثل في القرارات المتعلقة بالفرد كالتعيين، النقل، الترقية والاستغناء.

¹ الهيتي خالد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 204-206.

6- وضع خطط تطوير الأداء: وتمثل آخر خطوات تقييم أداء الموارد البشرية، بحيث يتم وضع الخطط التطويرية على أساس قدرات ومهارات الأفراد، مع محاولة الاستفادة منها وتعزيزها وتطويرها لتحقيق الأداء المرغوب.

الشكل التالي يوضح مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية:

الشكل رقم: (04) خطوات تقييم أداء العاملين



المصدر: الهيتمي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 206.

المبحث الثالث: علاقة الحوافز بأداء الموارد البشرية

ظهر مدخل معاصر في دراسة القضايا الإدارية وظواهرها يعرف بالمدخل البيئي. ويهتم بدراسة العوامل النفسية والإنسانية والاجتماعية وإبراز العلاقة بين الإدارة وبيئتها، من خلال دراسة العوامل المختلفة التي تكسب مجتمعا معينا صفاته وخصائصه. حيث يؤكد هذا المدخل على أن الأنماط الإدارية القائمة والأساليب المتبعة في الإدارة، تتأثر بمؤثرات داخلية وخارجية. تتمثل المؤثرات الخارجية في العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والحضارية السائدة في المجتمع الذي تنتمي له المؤسسة، أما المؤثرات الداخلية فتتمثل في طبيعة النمط القيادي والمناخ التنظيمي، الممارسات الإدارية والجوانب الفنية والعلمية لأداء الأعمال. وسيتم التركيز على المؤثرات الداخلية المتعلقة بالمؤسسة والعامل.

المطلب الأول: أثر المحيط التنظيمي على الأداء

أولاً: المناخ التنظيمي

يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المؤسسة كما يراها العاملين فيها، ويشير إلى كافة الظروف والعناصر السائدة داخلها والتي تحيط بالموظف أثناء عمله وتؤثر على سلوكه وتشكل اتجاهاته وتحدد مستوى رضاه وأدائه. والمناخ التنظيمي بهذا المعنى يشير إلى القيم والاتجاهات السائدة في التنظيم، وتأثيرها على السلوك الإداري للعاملين ومجمل العملية الإدارية، فالمناخ الإيجابي يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة على التجديد والإبداع، لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء وضمان إتقانه وجودته. ويعد الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة في الأداء الوظيفي، من خلال استيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على تبسيط إجراءات العمل وتحقيق انسياب القرارات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى وإلى الإشرافية وتحديد نظم العمل ومعدلات الأداء، ومدى تركيز السلطة، ودرجة الحرية التي تشعر بها الموارد البشرية عند اتخاذ القرارات. وكلما ساهم المناخ التنظيمي إيجابيا في توفير تلك الخصائص للهيكل التنظيمي بالمؤسسة، أدى ذلك إلى التأثير الإيجابي المباشر على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين.¹

ثانياً: العوامل الشخصية المؤثرة في الأداء الوظيفي

تعبر العوامل الشخصية عن الصفات أو الخصائص التي تميز فرد عن غيره من الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، وهذه الخصائص قد ترتبط بالموارد البشري نفسه مثل: العمر المستوى

¹ القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار الشروق، 1997، ص79.

التعليمي، الحالة الاجتماعية، وقد تكون مرتبطة بعمل المورد البشري في المؤسسة كالدرجة أو الرتبة ومدة الخبرة في العمل. وهنا يكمن دور الإبداع، إذ إن المبدع متميز عن بقية الموارد البشرية بقدرته على إيجاد أفكار جديدة لتسيير شؤون عمله مما يجعل أدائه أفضل من الباقيين.¹

ثالثاً: نطاق الإشراف

إن الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل المهمة في رفع معنوياتهم، وذلك بإيجاد علاقات طيبة وخلق جو من الثقة والاحترام بين الرئيس ومرؤوسيه، والعدالة في معاملتهم وبث روح الفريق والتعاون بينهم، وتعهدهم بالرعاية والتوجيه السليم ومراعاة اختلاف تكوينهم السيكولوجي، إضافة إلى اطلاعهم على مدى تقدمهم ووسائل دعم هذا التقدم واستمراره. ففعالية الإشراف في تحقيق مستوى عال من الأداء تعتمد بشكل أساسي على مدى قدرة الرئيس على جعل الآخرين يقومون بأعمالهم بكفاءة وفعالية، وهذا يتطلب امتلاك المشرف قدرات تمكنه من خلق جو إبداعي يحفز العاملين ويرفع من معنوياتهم لتحقيق التميز في الأداء، ومن أهم الواجبات التي يستخدمها المشرف كدليل في العمل الآتي:²

- يجب أن تفهم الموارد البشرية بوضوح ما هو المتوقع منهم، وأن يتوفر الإرشاد لهم في أعمالهم.
- يجب تقدير العمل الجيد دائماً وفي نفس الوقت أدائه، ومنح الفرص للأفراد لإظهار استعدادهم لقبول مسؤوليات أكبر.
- يجب أن يشجع الموارد البشرية على تنمية أنفسهم.

المطلب الثاني: خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء

هناك مجموعة من الخطوات تساعد إدارة المؤسسة في عملية التفاعل مع العاملين نحو تحفيزهم لأداء أفضل، ويمكن انتهاج الخطوات التالية:³

❖ **مساعدة العاملين على التوسع:** فالعاملين عموماً لديهم الرغبة في التطور والتحسين ولكنهم يحجمون عن ذلك إذا كان مفروضاً عليهم من أعلى المدير ما أضافوه للمؤسسة عندما يحفزهم لإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.

❖ **تحديد مستويات العمل:** أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياساً على المخرجات تميز الأداء وما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة الأمر مع العاملين والاستماع إلى

¹ عبد الرحمان أحمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998، ص21.

² مريم حسين، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص16.

³ براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصل قدرات الافراد، دار الراهبة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص101.

أرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يروها واقعية لقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك أثرا طيبا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

❖ **تعيين حجم مسؤولية العاملين:** من أهم العوامل التي تضعف تحفز العاملين هو عدم وضوح لما هو متوقع منهم، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه مع الوظيفة المنوط به يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي ستزيد من تحفيزه للأداء الجيد.

❖ **مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء:** يرغب أغلب العاملين بأن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء، لأنه ربما يجد المدير أو المشرف عن العمل عند العاملين معلومات عن رفع مستويات الأداء قد أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد لا تكون له دراية بها.

❖ **توثيق ما اتفق عليه مع العاملين:** على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات عن قياسات ومستويات ما يتوقعه هو العاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرقه إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل، ثم توثيق ذلك وإعطاء نسخ للعاملين عند المراجعة للأداء لكل عامل حتى تكون أساسا للمناقشة ولقياس ما تم إنجازه.

❖ **استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافآت:** وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتتنوع الحوافز والمكافآت.

المطلب الثالث: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء

من أجل تحفيز العاملين وضمان تحسين أدائهم ينبغي على المديرين أن يذهبوا إلى ما هو أبعد المحفزات التقليدية، ومن أهم الطرق والأساليب المستخدمة لتحفيز العاملين وتطوير الأداء نذكر ما يلي:¹

(1) **تخطيط ووضع الأهداف:** إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، وترضي طموحه، وذات قيمة عالية بالنسبة له.

(2) **المشاركة في القرارات:** إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات علاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم، ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك، ترشيد عملية اتخاذ القرارات وأن المشاركة للأفراد تتفق مع الميل النفسي لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم، وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم، لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه.

(3) **تعديل السلوك:** بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيط الأفعال غير المرغوب فيها، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.

(4) **أثر العمل:** من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهاد ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان بسيطاً، كما يجب على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق المؤسسة بخاصية المؤسسة الأكثر تحفيزاً.

(5) **التدريب وإعادة التدريب:** أشارت دراسات أنه كلما تقبلت العاملون برامج تدريبية على أنها تطوير لقدراتهم ومهاراتهم الذاتية كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة وأهمها زيادة ولاء العاملين للمؤسسة، وهنا يجب مراعاة ربط التدريب بالحاجات الخاصة للعاملين، والبحث عن أساليب جديدة في التدريب وأن يكون التدريب اختياري ليس مفروض على العاملين، والقيام بالتدريب في الوقت المناسب.

¹ براء رجب تركي، مرجع سابق، ص104.

6) التحفيز بالتغذية الراجعة: توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإن كانت المعلومات السلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء، فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري وتحسيني على الأداء، وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كغذاء راجعة لعمله ايجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركا ومحفزا.

7) العمل الجماعي: إن انجاز العمل من خلال الجماعات التي تعمل بروح الفريق الواحد المتماسك يمكن أن يكون مصدرا لتحريك حماس العاملين الذي يستثيرهم ويحرك دافعيتهم لشعور بروح الفريق والقيام بمهمة جماعية والعمل بشكل فرق يوفر التعاون والمشاركة والمساندة والشعور بتلاحم الأعضاء، كل ذلك يمكن أن قوة تحفيز كبيرة إذا أمكن تفجير طاقات الرغبة للعمل الجماعي لدى العاملين.

المطلب الرابع: السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة

تعتمد المؤسسة في تحفيز عمالها على إتباع سياسات واضحة تؤثر على أداء الأفراد وتكون محفزا على العمل أكثر وتحسين أدائهم وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.¹

1- الأجر: يعرف الدخل على انه مجموع المنافع الاقتصادية والاجتماعية والسيكولوجية التي يستفيد منها الفرد العامل سواء مباشرة كتعويض عن مساهمته ومجهوداته وطاقاته وأفكاره في المؤسسة ويمثل الأجر الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد ويشمل كل ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا مقابل قيامه بعمله.

كما تهدف المؤسسة مكن خلال الأجر إلى المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية العمل والرضا الوظيفي لإبعاد الشكاوى والغياب والحوادث، وتقليل معدلات حالات ترك العمل، والربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجر وصولا إلى الرقي الأدائي بين العاملين، إحكام الرقابة على تكاليف الأداء، ومن خلال تحديد مستويات الأجر وفقا للمستويات التنظيمية وبدائيات ونهايات مستوى الأجر في المستوى الوظيفي.

2- الترقية: هي نقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي أعلى، يتيح له الحصول على مزايا مادية أكبر ووضع أدبي ومعنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية، وهي قد تكون من

¹ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2009، ص185.

وظيفة إلى أخرى أعلى وأكثر صعوبة ومسؤولية، كما قد تكون من درجة إلى أخرى في نفس الوظيفة، وتهدف الترقية إلى ضمان بقاء العدد الكافي من العاملين في خدمة المؤسسة لتختار من بينهم من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة وإيجاد حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهد والشعور بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل، فتوفير فرص الترقية في المؤسسة يضمن بقاء العناصر الصالحة فيها وعدم هروبها بحثاً عن فرص الترقية في مؤسسات أخرى تعمل على تحفيز العاملين لتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم، إضافة إلى توفير فرص جذب أفراد جدد للعمل في المؤسسة تعمل على استغلال مهارات وقدرات الأفراد ذوي الأداء المرتفع.

3- الاتصال: هو تلك العملية المستمرة التي تتضمن قيام الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنتقل من خلال من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر، وللاتصالات دور فعال في حفز الأفراد فإذا توافر للمؤسسة نظام اتصالات فعال يربط بين مختلف المستويات الإدارية وجميع الأفراد، فإن ذلك يحقق الترابط والتعاون ويهيئ انسجاماً بين العاملين بالمؤسسة ويكون حافزاً لزيادة أدائهم، وتعتبر عمليات الاتصال في المؤسسة ضرورية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة للقيام بأعمالهم، وكذلك تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد بشكل يكلفه التنسيق والإنجاز والرضا عن العمل، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

4- التدريب: هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة أداء الفرد ويتم اللجوء إلى تدريب العاملين بعد تحديد وحصر الاحتياجات وإعادة تأهيلهم ومنع تقادم معارفهم ومؤهلاتهم، يؤدي التدريب إلى تحقيق عدة فوائد هي:¹

أ- زيادة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التدريب على حجم الإنتاج وجودته، هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.

ب- رفع معنويات الفرد: لا شك بأن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات من هنا تأتي الأهمية البالغة للمورد البشري في العلاقة الحسنة بين الإدارة والجماعات العاملة مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد.

ج- تخفيض حوادث العمل: يعني هذا أن التدريب على الأسلوب الآمن لأداء الأعمال مما يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002، ص346.

5- تفويض السلطة: يقصد بها أن يقوم الرئيس الإداري بتحديد المهام الواجب عليه أن يقوم بها أحد مرؤوسيه وإعطائه السلطة اللازمة للقيام بهذا العمل، كما يعني إعطاء أحد المديرين لأحد مرؤوسيه جزء من عمل مفروض أو تعود القيام به ويتبع هذا منح المرؤوس الحق في اتخاذ قرارات وإصدار أوامر لأفراد آخرين حتى يمكن القيام بهذا العمل، وتهدف عملية تفويضها لمساعدته للقيام بها من خلال:¹

- إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بالمهام الأساسية.
- تنمية قدرات المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يساعد على زيادة شعورهم بالرضا والولاء والانتماء للتنظيم.
- توليد الثقة لدى المرؤوسين بأنفسهم وإلى تدريبهم على اتخاذ القرارات.
- إعطاء الفرصة للإبداع والابتكار وتقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري.
- التقليل من التكاليف المادية والمعنوية وتساعد على السرعة في الإنجاز.

¹ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص348.

خلاصة:

نستنتج مما سبق بأن الحوافز هي مؤثرات تستعمل لتفعيل دوافع العاملين والتحكم في سلوكياتهم لدفعهم الى بذل قصار جهدهم لزيادة الأداء والذي بدوره يحقق الاهداف المراد الوصول اليها من طرف المؤسسة، ومن خلال الدراسات والنظريات المعتمدة في مجال الحوافز فإن لها دور بالغ الاهمية والحساسية الكبيرة في تقييم العامل داخل مؤسسته فهي الطريقة المناسبة والملائمة لكي تعبر بها هاته الاخيرة عن تقديرها والالمام بالعامل لأدائه المبذول خلال مشواره العملي، والتحفيز ايضا هو الوسيلة الفعالة لزيادة الانتاجية وتحسين الأداء اذا جانبها توفر الامكانيات المادية مع توفر الخبرة في المجال الذي تتبعه المؤسسة، فارتباط النتائج والاهداف المحصلة يكون وطيدا بمدى فعالية التحفيز، و ان أداء العاملين له دور فعال في التحكم على أداء المؤسسة، فالأنشطة التي يقوم بها الفرد في المؤسسة من تواصل مع الآخرين و تفاعل ومختلف التصرفات والقيام بأداء المهام المنوطة اليه تعتبر هي الأساس واللب الذي من خلاله نستطيع التعرف على مدى قدرة العاملين ومهاراتهم والتي من خلالها يقيم العامل وفق الطرق المعتمدة من طرف المؤسسة، والحوافز سواء كانت مادية أو معنوية فلها الأثر البالغ في رفع مستوى الاداء الوظيفي الذي يساهم من رفع كفاءة المؤسسة لكي تواكب مختلف التغيرات التي تحدث على مستوى احتياجات العاملين وعلى مستوى البيئة التنافسية، وفي الاخير الموظف الجيد هو واجهة المؤسسة الجيدة والعكس.



الفصل الثاني

دراسة حالة بلدية المسيلة

تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة من خلال الفصل الأول، سنحاول في هذا الفصل تحليل دور الحوافز على أداء الموارد البشرية في إحدى المؤسسات الجزائرية وهي بلدية المسيلة، حيث سنخصص في مبحثه الأول التعريف بميدان الدراسة أما في المبحث الثاني فسنحاول دراسة بلدية المسيلة.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث إعطاء تقديم عن بلدية المسيلة من حيث الموقع الجغرافي والموقع الإداري والهيكل التنظيمي والمهام.

المطلب الأول: البطاقة التقنية للبلدية

بلدية المسيلة عبارة عن تجمع سكاني شبه ريفي، تمثله الأحياء القديمة الكراغلة العرقوب ثم الجعافرة وحي الكوش وكلها متواجدة على ضفتي الوادي (واد القصب)، وبعد زلزال 1965 وظهر ما يعرف بإسم حي 300 مسكن وحي 500 مسكن بدأت المدينة تتوسع في الاتجاه الغربي أي إلى المنطقة الغربية للودي ومع بداية السبعينات شهدت المدينة تطور ملحوظا، ومع مطلع الثمانينات بدأ التوسع الحضري يأخذ أشكال السكن الاجتماعي وكذا التجزيئات السكنية وظهر بعض المرافق الأساسية مثل الجامعة والمركب الرياضي...إلخ، وللتوضيح أكثر سنتطرق لها من جانب الموقع الجغرافي، الموقع الإداري، المساحة و عدد السكان.

الفرع الأول: الموقع الجغرافي

مجال بلدية المسيلة ينتمي إلي حوض شط الحضنة في الجزء الغربي منه علي إرتفاع محصور بين 400 و700م فوق سطح البحر.

الشكل رقم 1-2: الموقع الجغرافي لبلدية المسيلة



المصدر: الأمانة العامة لبلدية المسيلة

الفرع الثاني: الموقع الإداري

تقع بلدية المسيلة في الحدود الشمالية الشرقية للولاية يحدها:

- من الشمال: بلدية العرش (ولاية برج بوعريريج).
- من الجنوب: بلدية أولاد ماضي.
- من الشرق: بلدية المطارفة و السوامع.
- من الغرب بلدية أولاد منصور¹.

الفرع الثالث: المساحة وعدد السكان

تتربع بلدية المسيلة على مساحة قدرها 233,25 كم² يسكنها حوالي 156.647 نسمة حسب إحصاء 2008 وتعتبر ذات كثافة سكانية عالية مقارنة بباقي بلديات الولاية حيث تصل إلي حوالي 627 ساكن / كم² وحسب تقديرات 2016 بلغ عدد السكان 224.991 نسمة².

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية والمهام

سنحاول في هذا المطلب التعرف علي الهيكل التنظيمي للبلدية وكذا مصالح

البلدية والمهام الموكلة لها.

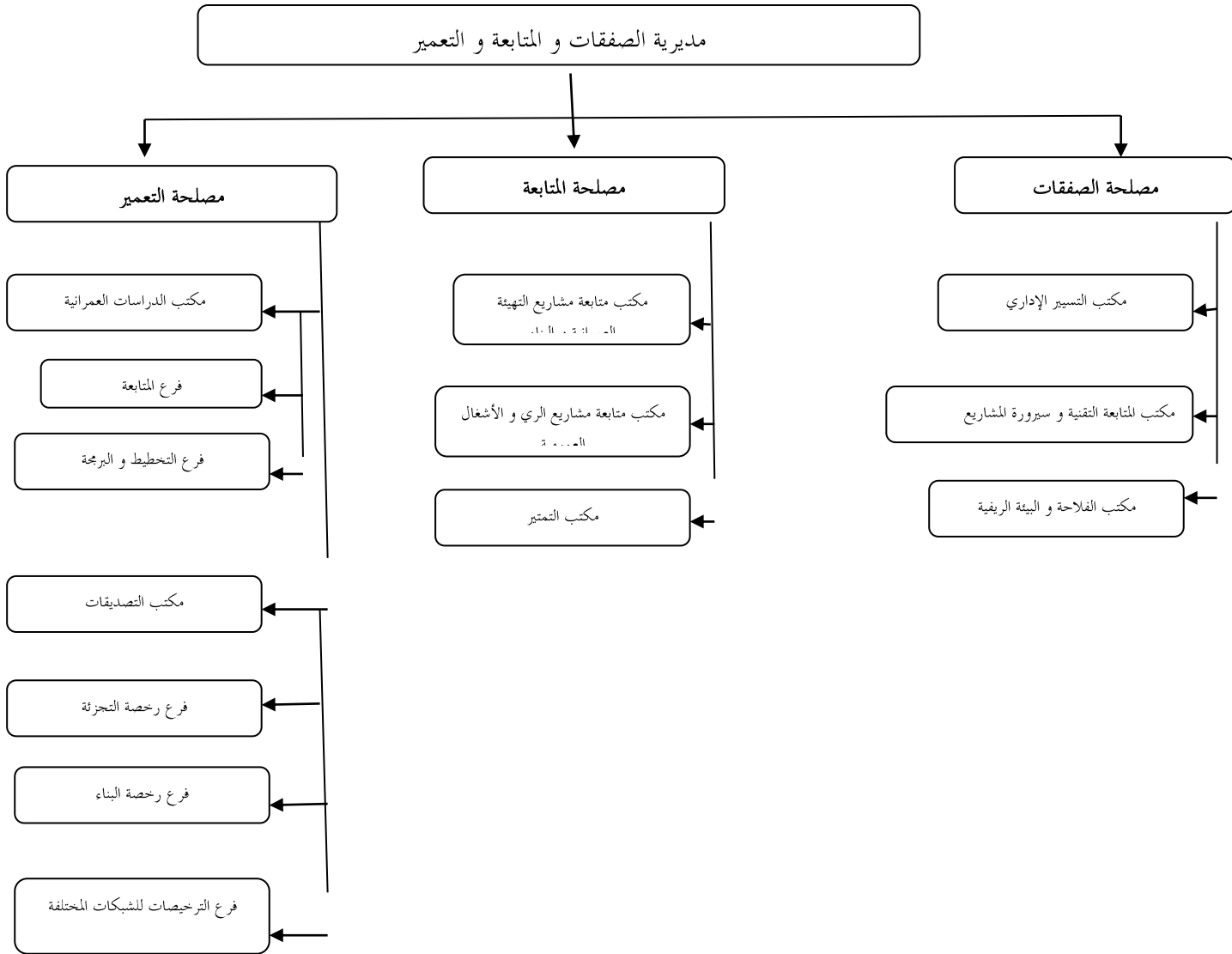
الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لبلدية المسيلة³

¹ الأمانة العامة لبلدية المسيلة، 2018.

² مكتب الإحصاء لبلدية المسيلة، 2018.

³ مصلحة نسيير الموظفين لبلدية المسيلة، 2018.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمديرية الصفقات والمتابعة والتعمير



المصدر: وثيقة مقدمة عن مصلحة المستخدمين

الفرع الثاني: مهام مصالح البلدية¹

أولا — الأمانة العامة

يتمحور الدور الرئيسي للأمانة العامة على التنشيط والتنسيق بين مجمل المصالح والمديريات الداخلية وكذا الخارجية وتتكون من مصلحتين وهما: مصلحة المصالح المشتركة وتسيير شؤون رئاسة المجلس، مصلحة المنازعات والشؤون القانونية.

¹ المداولة رقم 46/2009، جلسة 2009/06/27 بالإضافة إلى مقابلة مع رؤساء المصالح لبلدية المسيلة.

1- مصلحة المصالح المشتركة وتسيير شؤون رئاسة المجلس

تتكون من ثلاثة مكاتب وهي مكتب المصالح المشتركة، مكتب تسيير شؤون المجلس، مكتب تسيير الأرشفة والإعلام واللوازم المكتبية.

أ) مكتب المصالح المشتركة

يقوم بالمهام التالية:

- 1) متابعة وإحصاء عرائض المواطنين.
- 2) متابعة وإنجاز برنامج الإعلام الآلي للبلدية.
- 3) تنظيم العلاقة بين البلدية والجمعيات ذات الطابع الاجتماعي.

ب) مكتب تسيير شؤون المجلس

يقوم بالمهام التالية:

مسك سجل المداولات والقرارات والسهر على تسجيل كل المداولات والقرارات والتأشيرات التابعة لها. إعداد وإرسال الاستدعاءات الموجهة للمجلس. متابعة محاضر لجان المجلس.

متابعة المصادقة على القرارات والمداولات مع السلطة الوصية.

ج) مكتب تسيير الأرشفة والإعلام واللوازم المكتبية

يقوم بالمهام التالية:

متابعة وتنظيم وحفظ أرشفة البلدية. تسجيل الرخص والشهادات. تسجيل المذكرات والبرقيات والتعليمات الإدارية. تمويل المصالح والمكاتب بالتجهيزات واللوازم المكتبية.

2- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:

تتكون من مكتبين وهما: مكتب المنازعات والشؤون القانونية، مكتب العقود الإدارية والاحتياطات العقارية.

أ) مكتب المنازعات والشؤون القانونية

يقوم بالمهام التالية:

يطلع على كل النزاعات المتعلقة بالبلدية.

متابعة الأحكام القضائية.

الاتصال بالمحاكم ومحامي البلدية.

ب) مكتب العقود الإدارية والاحتياطات العقارية

يقوم بمتابعة الاحتياطات العقارية للبلدية.

ثانياً: مديرية الإدارة والمالية

تتكون هذه المديرية من ثلاث مصالح وهي: مصلحة الميزانية والعمليات المالية،

مصلحة تسيير الموظفين، مصلحة ممتلكات البلدية.

1- مصلحة الميزانية والعمليات المالية

على مستوى هذه المصلحة قمنا بدراستنا الميدانية، حيث تتكون من مكتبين وهما:

مكتب الميزانية والحساب الإداري ومكتب العمليات المالية.

أ) مكتب الميزانية والحساب الإداري

يقوم بالمهام التالية:

إعداد الميزانية الأولية والإضافية والحساب الإداري.

متابعة التأشير على الميزانية من طرف السلطة الوصية.

متابعة إيرادات ونفقات البلدية.

ب) مكتب العمليات المالية

يقوم بالمهام التالية:

يسهر هذا المكتب علي تنفيذ الميزانية بقسميها التسيير والتجهيز من خلال:
انجاز التكاليف ومتابعة التأشير عليها لدى مصالح الرقابة المالية.
إنجاز الحوالات ومتابعة تنفيذها من طرف أمين الخزينة البلدي.
انجاز الملاحق الخاصة بالميزانية.

2- مصلحة تسيير الموظفين

تتكون من مكتبين: مكتب تسيير الموظفين، مكتب الحركة والتعداد.

أ) مكتب تسيير الموظفين

يقوم بالمهام التالية:

المشاركة في تحضير وإنجاز عمليات التوظيف.
إحصاء الموظفين والعمال الذين بلغو السن القانونية للتقاعد.
التكفل وإنجاز ملفات التقاعد وإحالاته لدى صندوق التقاعد .
متابعة ملف الضمان الاجتماعي وحوادث العمل وذوي حقوق المتوفى.
إنجاز مختلف الشهادات المتعلقة بالضمان الاجتماعي.
إنجاز البطاقة المهنية للعمال وإنجاز مقررات الخبرة المهنية للأعوان المتعاقدين.

ب) مكتب الحركة والتعداد

يقوم بالمهام التالية:

مسك سجل القوائم الاسمية لجميع الموظفين والعمال ومتابعته.
مسك سجل العطل المرضية, الغيابات, الإجازات.
إنجاز العطل السنوية, شهادة العمل, الترخيصات.
إنجاز مختلف العقوبات الإدارية.

3- مصلحة ممتلكات البلدية

تتكون من مكتبين: مكتب متابعة الجرد العام، مكتب تسيير الأملاك.

أ) مكتب متابعة الجرد العام:

يقوم بجرد كل ممتلكات البلدية المنقولة والثابتة.

ب) مكتب تسيير الأملاك

يقوم بالمهام التالية:

مسك بطاقة لممتلكات البلدية.

متابعة إيرادات الممتلكات .

التحضير للمزايدات الخاصة بالأملاك.

ثالثاً: مديرية التنظيم والشؤون الاجتماعية

تتكون من مصلحتين: مصلحة التنظيم والشؤون العامة, مصلحة الشؤون الاجتماعية.

1- مصلحة التنظيم والشؤون العامة

تتكون من أربعة (4) مكاتب وهي: مكتب التنظيم والشرطة العامة، مكتب الحالة المدنية،

مكتب متابعة الفروع، مكتب الانتخابات والإحصاء.

أ) مكتب التنظيم والشرطة العامة

يقوم بالمهام التالية :

المهام المتعلقة بالشرطة العامة (التصديق على مختلف الوثائق, حركة السيارات, بطاقة

التعريف الوطنية, جواز السفر , رخص السياقة).

متابعة ملفات إنشاء وإستغلال المؤسسات المصنفة.

إعداد وتسليم الوثائق الخاصة بالنشاطات الحرفية.

ب) مكتب الحالة المدنية

يقوم بالمهام التالية:

المسك الحسن والمحافضة على سجلات الحالة المدنية وإعداد وتسليم مختلف وثائق الحالة

المدنية.

تسجيل عقود الزواج، تسجيل المواليد، تسجيل الوفيات.

ج) مكتب متابعة الفروع

يقوم هذا المكتب على متابعة إحدى عشر فرع بلدي خاص بالحالة المدنية موزعة على مختلف تراب البلدية.

د) مكتب الانتخابات والإحصاء

يقوم بالمهام التالية:

مسك بطاقة الناخب.

متابعة تطهير القوائم الانتخابية.

التحضير المادي للعمليات الانتخابية.

حفظ السجلات وضبطها.

متابعة كل الإحصائيات.

2- مصلحة الشؤون الاجتماعية

تتكون من مكتبين: مكتب الشؤون الاجتماعية، مكتب النشاط الاجتماعي.

أ) مكتب الشؤون الاجتماعية

يقوم بالمهام التالية:

متابعة القضايا التالية (الشغل، السكن، الفئات المحرومة، المسنين... إلخ)

السهر على ترقية الأنشطة الثقافية والرياضية.

ب) مكتب النشاط الاجتماعي

يتولى هذا المكتب تسيير المنحة الجرافية للأرامل والمطلقات، المعاقين وعمال الشبكة الاجتماعية.

رابعا: مديرية الصيانة العامة والوسائل

تتكون من أربعة (4) مصالح وهي: مصلحة الصيانة العامة، مصلحة النظافة والمساحات

الخضراء، مصلحة الوسائل العامة، مصلحة البيئة والصحة.

1- مصلحة الصيانة العامة

تتكون من مكتبين: مكتب الصيانة العامة ومكتب صيانة ممتلكات البلدية.

أ) مكتب الصيانة العامة

يقوم بالمهام التالية:

يتكفل هذا المكتب بإصلاح الأعطال التي قد تحدث في الإنارة العمومية عبر محيط البلدية. صيانة الطرقات.

تسيير ومتابعة الحراس.

ب) مكتب صيانة ممتلكات البلدية

يقوم بالمهام التالية:

تنظيف مقر البلدية والفروع التابعة لها والمدارس.

صيانة مقرات البلدية والفروع والمدارس والمساجد والمقابر.

صيانة الكهرباء علي مستوى مقرات البلدية والمدارس والمساجد.

2- مصلحة النظافة والمساحات الخضراء

تتكون من مكتبين: مكتب النظافة ومكتب صيانة وسقي المساحات الخضراء.

أ) مكتب النظافة

يقوم هذا المكتب على تنظيم وتقسيم عمال وعتاد البلدية, من أجل جمع القمامة المنزلية و

وضعها على مستوى مؤسسة معالجة النفايات المنزلية.

ب) مكتب صيانة وسقي المساحات الخضراء

يقوم بالمهام التالية:

سقي المساحات الخضراء .

القيام بعملية التشجير .

3- مصلحة الوسائل العامة

تتكون من مكتبين: مكتب الحظيرة, مكتب المخازن والتموين.

أ) مكتب الحظيرة

يقوم بالمهام التالية:

تسير ومتابعة عتاد البلدية.

تصليح ميكانيك عتاد البلدية.

صيانة كل ما يتعلق بالنجارة العامة لمرافق البلدية.

صيانة كل ما يتعلق بالحدادة لمرافق البلدية.

ب) مكتب المخازن والتموين

يقوم بالمهام التالية:

تسجيل و تخزين قطاع الغيار والوقود ولوازم البناء والكهرباء العامة.

تموين فرق الصيانة بالمواد الأولية اللازمة.

4- مصلحة البيئة والصحة

تتكون من مكاتبين

أ) مكتب البيئة: يقوم بالمهام التالية

السهر على مراقبة المياه الصالحة للشرب.

تعيين مختلف مصادر المياه.

التدخل الفوري في حالات تلوث المياه.

مكافحة يرقات الحشرات عبر مصادر تكاثرها بالوديان والقمامة.

ب) مكتب الوقاية والصحة

برمجة حملة رش لمكافحة داء اللشمانيا عبر أحياء المدينة.

القيام بحملة مكافحة الكلاب المتشردة.

مكافحة الجرذان والفئران بالفراغات الصحية بواسطة مادة سامة.

خامسا: مديرية الصفقات المتابعة والتعمير

تتكون من ثلاثة (3) مصالح: مصلحة الصفقات, مصلحة المتابعة, مصلحة التعمير.

1-مصلحة الصفقات

تتكون من ثلاثة مكاتب: مكتب التسيير الإداري, مكتب المتابعة التقنية وسيرورة

المشاريع, مكتب الفلاحة والتنمية الريفية.

أ) مكتب التسيير الإداري

يقوم مكتب التسيير الإداري بتحضير دفاتر الشروط بناء على الكشف الكمي والتقييمي المقدم من طرف المهندس الذي يقوم بمعاينة المشروع.

ب) مكتب المتابعة التقنية وسيرورة المشاريع

يقوم هذا المكتب بالإعلان عن الإستشارات والمناقصات, كما يقوم بفتح الأظرفة وتقييم العروض .

ج) مكتب الفلاحة والتنمية الريفية

يقوم هذا المكتب بإعداد برنامج التلقيح وبطاقة الفلاح, و إحصائهم من حيث العتاد والعدد.

2-مصلحة المتابعة

تتكون من ثلاثة مكاتب: مكتب متابعة مشاريع التهيئة العمرانية والبناء, مكتب متابعة مشاريع الري والأشغال العمومية, مكتب التمتير.

أ) مكتب متابعة مشاريع التهيئة العمرانية والبناء

مهمة هذا المكتب الإطلاع على مشاريع التهيئة العمرانية على مستوى تراب البلدية والمقرات التابعة للبلدية من حيث الصيانة والترميم وإعداد الكشوف الكمية والتقييمية لكل ما هو متعلق بالبلدية ومقراتها.

ب) مكتب متابعة مشاريع الري والأشغال العمومية

يتكفل هذا المكتب بمتابعة المشاريع الخاصة بالري والأشغال العمومية وإنجاز دراسات وحساب التكاليف للمشاريع المراد تنفيذها ومراقبة جودة المشاريع.

ج) مكتب التمتير

يقوم هذا المكتب بعد إنجاز المشاريع بحساب الأشغال المنفذة من طرف المقاولات والقيام بحساب الفواتير.

3- مصلحة التعمير

تتكون من ثلاثة مكاتب: مكتب الدراسات العمرانية، مكتب الترخيصات للشبكات المختلفة، مكتب التصديقات.

أ) مكتب الدراسات العمرانية

يقوم بإنجاز مخطط شغل الأرض.

ب) مكتب الترخيصات للشبكات المختلفة

يقوم بالمهام التالية:

إعطاء الترخيص للشاحنات بالدخول للمدينة.

تسليم الشهادات الإدارية لتركيب العدادات الكهربائية.

منح رخص شق الطريق والقيام بالأشغال على الطريق العمومي.

ج) مكتب التصديقات

يقوم بالمهام التالية:

تسليم رخص (البناء، الهدم، التجزئة، القسمة).

استلام ملفات التسوية في إطار القانون 08 – 15.

تسليم شهادة قابلية الاستغلال.

تسليم شهادة التعمير.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة

نهدف من خلال هذا المبحث إلى ذكر مختلف الجوانب المنهجية التي اعتمدها في الدراسة وأهدافها، الذي ساعدنا في معالجة إشكالية الدراسة من خلال منهجية علمية واضحة ومناسبة، ويتضمن هذا المبحث ثلاثة مطالب تتمثل فيما يلي:

المطلب الأول: الإطار المنهجي؛

المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة؛

المطلب الثالث: هيكل استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

من المهم أن تكون المنهجية العلمية تتماشى والإطار العام للدراسة بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها ومعالجة الإشكالية المطروحة وهذا من خلال استخدام منهج علمي مناسب.

أولاً: المنهج العلمي المعتمد للدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعد منهاجاً يحاول الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة أو الظاهرة القائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع أساسيات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، وهنا لمعرفة تفاصيل أكثر حول الموضوع أو الظاهرة ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن إشكالية موضوع البحث والوقوف على دلالاتها.

وتبرز أهمية استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب الميداني لهذه الدراسة من خلال التطرق إلى دراسة والتحليل الواقعي والميداني لدور الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية لبلدية المسيلة.

ثانياً: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من 34 فرد، والمكونة أساساً من موظفي المؤسسة محل الدراسة، والتي بإمكانها إدراك موضوع الدراسة باعتباره يخص أكثر هذه الفئة.

المطلب الثاني: مصادر بيانات الدراسة

الهدف من هذا المطلب هو تحديد وذكر المصادر التي تم الاعتماد عليها في الدراسة سواء في الفصل النظري أو في الفصل الميداني الذي يمثل الإسقاط الميداني للجزء النظري، وتقسم مصادر بيانات الدراسة إلى جزأين: الأول يتمثل في المصادر الثانوية، أما الثاني فهو يمثل المصادر الأولية.

أولاً: المصادر الثانوية

من أجل تناول التأصيل النظري للدراسة تمت الاستعانة بمجموعة من المصادر متنوعة والتي تعد أساس الدراسة، وتمثلت هذه المصادر فيما يلي:

- مراجع كتب لأغلبها باللغة العربية والبعض باللغة الأجنبية؛
- استخدام مراجع بعض المقالات والمدخلات؛
- الاستعانة بالملفات التي تناولت تقريباً نفس الدراسة؛
- الاستعانة بالمواقع الإلكترونية.

ثانياً: المصادر الأولية

للإسقاط الميداني للدراسة وجعلها أكثر عمقا تم الاعتماد على مصادر ذات البيانات الأولية التي توصلنا إلى بيانات مباشرة تخص الدراسة، وتتمثل المصادر الأولية التي اعتمدت في الدراسة هي مصادر ميدانية وذلك عن طريق التواصل مع أفراد عينة الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادرها والتي تتمثل في:

الاستبانة.

لقد تم الاعتماد على الشروط التالية عند صياغة أسئلة لبناء استبانة واضحة

ودقيقة¹:

- مراعاة التسلسل المنطقي للأسئلة؛

¹ - محمد حسين محمد رشيد ومنى عطا الله الشويلات، مبادئ الإحصاءات والاحتمالات ومعالجتها، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 20-21.

- يجب أن تكون صياغة الفقرات واضحة وتحاشي الأسئلة المبهمة؛
- تجنب ازدواجية المعنى للفقرة.

وقد تم صياغة استبانتنا بدقة ووضوح وتم تحكيمها إحصائياً ومنهجياً وضمناً، وقمنا بتوزيعها واسترجاعها من أفراد عينة الدراسة التي تمثلت في 34 موظف لبلدية المسيلة، من أجل ملائمة موضوع الدراسة الذي يتعلق بدور الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية.

المطلب الثالث: هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.

سنتناول في هذا المطلب هيكلية استبانة الدراسة ومعالجتها الإحصائية.

أولاً: هيكلية استبانة الدراسة

تم هيكلية استبانة الدراسة كالتالي:

01-مقدمة تمهيدية: وفيها تم توضيح مختلف حيثيات أسئلة الدراسة الموجه لأفراد عينة الدراسة، مع إعلامهم بأن البيانات التي سيقدمونها تهدف إلى الإسقاط الميداني للدراسة العلمية.

02-أقسام الاستبانة: تتكون استبانة الدراسة من ثلاثة أجزاء وهي كالتالي:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني والثالث: ويتمحور الجزء الثاني حول دور الحوافز والجزء الثالث حول تحسين أداء الموارد البشرية.

تم إعداد قائمة أسئلة الاستبيان على أساس مقياس ليكرت الخماسي (Likert)

(squale) الذي يحتمل خمس إجابات كما هو في مبيان الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدنا عليها في هذا البحث عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة، ولتحديد درجة القياس فقد حددنا خمسة مستويات هي: (المنخفض جدا، المنخفض، المتوسط، المترفع، المرتفع جدا) بناءات على المعادلة التالية:

الجدول رقم (02): مقياس تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة

مستوى الملائمة	1 - 1.8	1.81 - 2.6	2.61 - 3.4	3.41 - 4.2	4.21 - 5
الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المدى الإحصائي

ثانيا: أدوات معالجة بيانات الدراسة

بعد عملية توزيع الاستبانة على العينة المختارة، قمنا بعملية جمع الاستبان والتي تعد من أهم المراحل كونها ترتبط بالحصول على نتائج عملية تفيدنا في إضفاء موضوع الدراسة، فعدنا إلى جمع هذا الاستبانة عن طريق الاستلام المباشر من العينة المختارة، ثم بعد الحصول على الاستبانة بدأنا عملية التحليل وفق جداول يتم تحليلها إحصائيا، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار رقم 28 من خلال:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليهما بهدف التفريق بين العينة، بناءات على المعلومات الخاصة بالمؤسسة، وتم اعتماد المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان.

ثانياً: المتوسط الحسابي: تم استخدامه في هذه الدراسة كونه مؤشر يقوم بترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المستجيبين على الاستبيان، تم اعتماد الوسط الحسابي لإجابات المشاركين كمؤشر لدور الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية في بلدية المسيلة.

ثالثاً- الانحراف المعياري: تم استخدامه لمعرفة مدى تشتت القيم عن متوسطها الحسابي.

رابعاً: اختبار ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha" تم استخدامه لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان، بحيث تكون مساوية للصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، أما إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، أي أن زيادة قيمة هذا المعامل تعني مصداقية البيانات.

خامساً: معامل الصدق (Validité): يقصد به انه مقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضياً الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ.

سادساً: اختبار التوزيع الطبيعي كالمجروف سمر نوف (Kolmogorov- Smirnov Test): يستخدم لمعرفة طبيعة توزيع بيانات ظاهرة معينة في كونها تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

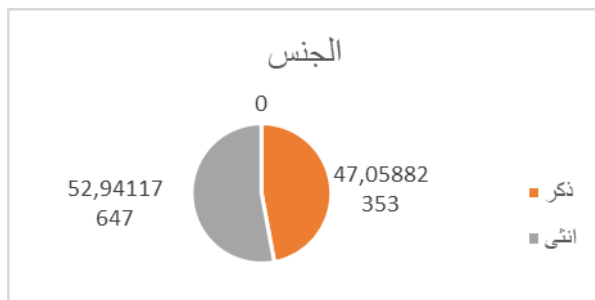
سابعاً: اختبار (T- Test) الإحصائي: يستخدم في اختبار فرضيات الاستبيان للتأكد من الدلالة الإحصائية للنتائج التي تم التوصل إليها.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل محور البيانات الشخصية.

1- الجنس:

الجدول والشكل رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الجنس.

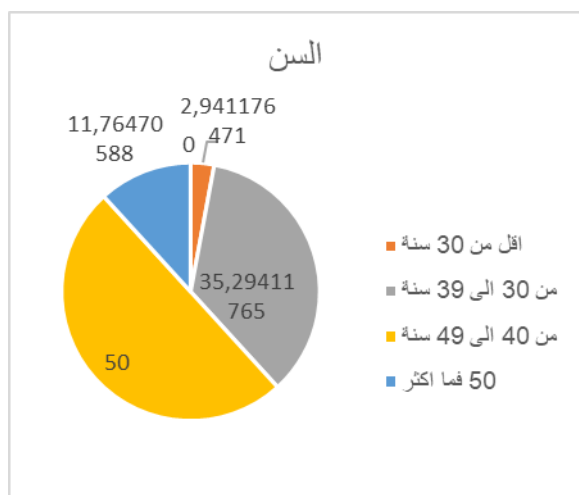


الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	16	47,1
أنثى	18	52,9

ما يوضحه الجدول أعلاه أن نسبة الإناث تتمثل في 52.9%، في حين أن نسبة الذكور مقدرة بـ : 47.1% وهذا ما يعكس الانخفاض النسبي للتواجد الرجالي في الإدارة العمومية وهذا راجع إلى العديد من الأسباب ولعل أهمها توجه الرجال إلى المقاولاتية والأعمال الحرة.

2- السن:

الجدول والشكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب خاصية العمر.



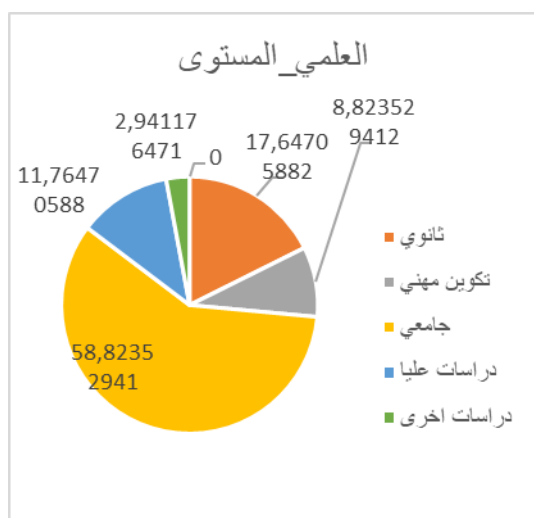
السن	التكرار	النسبة%
أقل من 30	1	2,9
من 30 إلى 39 سنة	12	35,3
من 40 إلى 49 سنة	17	50,0
أكثر من 50 سنة	4	11,8

يوضح لنا الجدول أعلاه أن الفئة العمرية السائدة تتمثل من 40 إلى 49 سنة والمقدرة بـ 50% وهذا راجع إلى طبيعة الوظيفة والقانون الداخلي للترقية في هذه الإدارة

العمومية ثم تليها الفئة من 30 إلى 39 سنة المقدره بـ 35.3 % وهي نسبة تؤكد وجود الشباب في الإدارة العمومية محل الدراسة كما أن نسبة 11.8% ونسبة 2.9 تمثل الفئتين أكثر من 50 سنة وفئة أقل من 30 سنة وهذا يدل على تواجد الكهول وأصحاب الخبرة في هذه الإدارة العمومية.

3- المستوى التعليمي:

الجدول والشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب خاصية المستوى التعليمي.

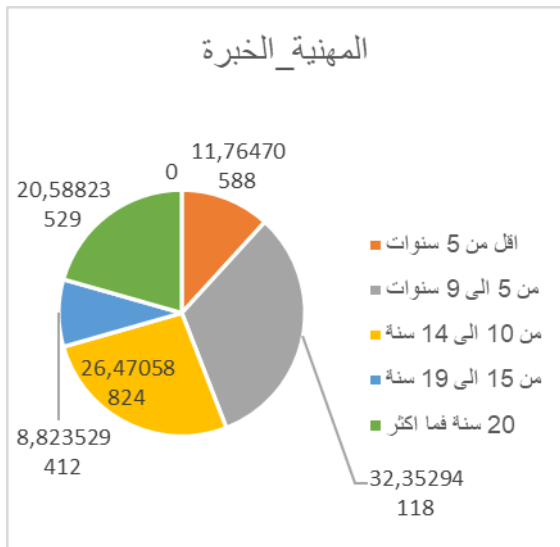


المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	6	17,6
تكوين مهني	3	8,8
جامعي	20	58,8
دراسات عليا	4	11,8
دراسات أخرى	1	2,9

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الكفاءات وحاملي الشهادات الجامعية والذين يقدرون بنسبة 58.8 %، ثم يليهم ذوي المستوى الثانوي الذي يمثلون نسبة ضئيلة تقدر بـ 17.60 % وهم بمثابة مساعدين وأعوان إدارة بالإدارة العمومية الممثلة ببلدية المسيلة. في حين نسبة الدراسات العليا تمثلت في 11.8% وهذا مستوى مرتفع بالنسبة للبلدية، أما ما نسبته 8.8% تمثلت في التكوين المهني.

4- الخبرة المهنية:

الجدول والشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة المهنية.

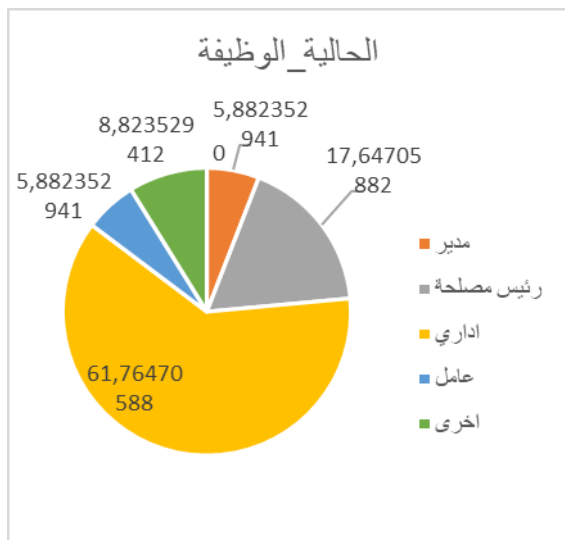


الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	4	11,8
من 05 إلى 09 سنوات	11	32,4
من 10 إلى 14 سنوات	9	26,5
من 15 إلى 19 سنة	3	8,8
20 سنة فما أكثر	7	20,6

يوضح لنا الجدول (06) أن الفئة السائدة بالنسبة لخاصية الأقدمية هي فئة من 05 سنة إلى 09 سنوات وهي فئة تعكس الخبرة لشغل مناصب إدارية معينة بنسبة مئوية قدرة بـ 32.40%، في حين الفئة من 10 إلى 14 سنة تمثل نسبة 26.5%، ثم تليها الفئة أكثر من 20 سنة بنسبة تقدر بـ 20.60%، والفئة أقل من 05 سنوات فهي تمثل نسبة 11.80%، وهذا ناتج عن شح المناصب المالية في ظل سياسة التقشف المنتهجة من السلطات العامة. في حين فئة من 15 إلى 19 سنة تمثل نسبة 8.8%.

5- الوظيفة الحالية:

الجدول والشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب خاصية الوظيفة.



الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة %
مدير	2	5,9
رئيس مصلحة	6	17,6
اداري	21	61,8
عامل	2	5,9
اخرى	3	8,8

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن فئة العمال الإداريين هي أكبر نسبة في عينة الدراسة حيث بلغت 61.8% وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة، في حين قدرت نسبة 17.6% لوظيفة رئيس مصلحة، أما العمال والمدير والوظائف الأخرى فكانت نسبهم 5.9%، 5.9%، 8.8% على التوالي.

ثانيا: قياس مدى ثبات عبارات الاستبانة

بعد حسابنا لمعامل ألفا كرونباخ من أجل قياس مدى صدق وثبات المحاور

الخاصة بالاستبانة تحصلنا على النتائج التالية:

- أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.6) وهو دلالة على ثبات وصدق أن الاستبانة متنسقة لدرجة مقبولة فيما يخص الفقرات كما أن معامل ألفا كرونباخ الكلي هو (0.768) ما يؤكد مصداقية إجابة عينة الدراسة.

ثالثا: اختباري نوع التوزيع لمحاور الدراسة

سيتم تحديد نوع التوزيع ما إذا كان طبيعي أم لا عن طريق اختبار كالمجروف - سمر نوف ((Kolmogorov - Smirnov):

الجدول رقم (08): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبانة

البعد	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة Z المعنوية Sigg
البعد الأول	05	0.210	0.00
البعد الثاني	06	0.130	0.031
البعد الثالث	04	0.125	0.046
البعد الرابع	06	0.305	0.00

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS,V28

من خلال الجدول رقم (08): أن كل محاور الاستبانة الخاصة بالدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لأن مستوى الدلالة Sigg أكبر من (0.05)، لأن (z) المحسوبة أكبر من (Z) الجدولية.

المطلب الثاني: تحليل بيانات محاور الدراسة

في هذا المطلب سنتعمق في تحليل عبارات كل محور من أجل الإضفاء على موضوع دور الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية، ومعرفة ومعالجة إشكالية الدراسة ميدانياً.

الجدول رقم (09): يمثل نتائج البعد الأول

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	هل سبق لك وان تحصلت على حوافز مادية من طرف مؤسستك؟	4.0588	1.0082	5	مرتفع
02	هل الأجر الذي تتقاضاه في الشهر كافي لسد الحاجات الأساسية؟	4.11766	0.9087	2	مرتفع
03	هل تعتقدون أن الحوافز المعنوية محفزة لك؟	4.078	0.7926	4	مرتفع
04	هل ظروف العمل المادية تساهم في تحسين أدائك؟	4.980	0.9968	1	مرتفع جدا
05	هل الحوافز المادية أهم من الحوافز المعنوية بالنسبة إليك؟	4.1059	0.90011	3	مرتفع
	نتيجة البعد الأول	4.1059	0.7697	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS,V28

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الأول التي تم التوصل إليها وبالغة (05) فقرات كانت في مجملها مرتفعة أي أعلى من المتوسط الفرضي المستخدم (03)، وهذا يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة كانت إيجابية، ودليل ذلك أن المتوسط الحسابي العام لفقرات البعد الأول بلغ (4.1059)، وبلغ الانحراف

المعياري (0.7697)، وهذا ما يدل على الدور الفعلي للحوافز على تحسين أداء الموارد البشرية من حيث بعد الملموسية، وهذا ما توضحه الفقرات (1،2،3،4،5) حسب إجابات العينة على وجود بعد الملموسية بمستوى عالي و مرتفع ببلدية المسيلة حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل فقرة أكبر من (3.4) حسب مقياس تحديد الأهمية.

الجدول رقم (10): يمثل نتائج البعد الثاني

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	هل تلعب الترقية دور في إبراز قدرات العاملين؟	4.0588	0.9035	2	مرتفع
02	هل ما تحصل عليه من حوافز مادية يعكس الفروقات فيما يبذله الأفراد من جهد؟	4.1176	0.84017	1	مرتفع
03	هل الزيادة في الأجر تساهم في تحسين الأداء؟	3.3922	1.0213	5	متوسط
04	هل تساعد العلاوات في رفع معنويات العاملين داخل المؤسسة؟	3.2549	1.3090	6	متوسط
05	هل الزيادة في الأجر تساهم في تحسين الأداء؟	3.7451	0.8909	3	مرتفع
06	في حالة عرض عليكم أجر أعلى من طرف مؤسسة أخرى هل تستمر في المؤسسة؟	3.4118	1.0035	4	مرتفع

مرجع	//	0.4684	3.6634	نتيجة البعد الثاني
------	----	--------	--------	--------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS,V28

يؤكد الجدول رقم (10) على أن بلدية المسيلة تعتمد بدرجة مرتفعة على بعد الاعتمادية وهذا من أجل بلوغ أهدافه المنشودة وهذا ما توضحه الفقرات رقم (1،2،5،6) التي قدرت متوسطاتها الحسابية على التوالي (3.4118-3.7451-4.1176-4.0588) والتي كانت تفوق (3.4) وهذا ما يدل أهمية الاعتمادية كألية لتحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة في ظل الحوافز المقدمة، في حين كان المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا البعد يقدر بـ (3.6634) في حين بلغ انحرافها المعياري (0.4684) وهذا ما يعود بالإيجاب على مؤسسة بلدية المسيلة.

الجدول رقم (11): يمثل نتائج البعد الثالث

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	هل أنت مواظب على الحضور في الوقت؟	2.9608	1.0763	4	متوسط
02	هل تشعر أن أدائك يتحسن بفضل التدريب الذي تلقيته؟	3.1176	1.2433	3	متوسط
03	هل تساهم امتيازات الترقية في تحسين أدائك؟	3.2941	1.1008	2	متوسط

مرجع	1	1.1043	3.6863	هل إحساسك بالتقدير والاحترام داخل المؤسسة يحفزك على عدم التغيب عن العمل؟	04
متوسط	//	0.6844	3.2647	نتيجة البعد الثالث	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS,V28

يبين لنا الجدول رقم (11) أن المتوسطات الحسابية للفقرات الخاصة بالبعد الثالث الذي يمثل بعد الاستجابة متوسطة حيث كانت متوسطات الفقرات (1,2,3) قدرت على التوالي بـ (3.6863,3.1176,2.960) في حين اختلفت اختلاف طفيف في الفقرة الرابعة والذي كان بقيمة (3.6863)، في حين قدر المتوسط الحسابي الإجمالي (3.2647) وهي طبعا أقل من (3.4) وهذا دليل على أن دور الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية من ناحية الاستجابة بشكل نسبي على مستوى بلدية المسيلة.

الجدول رقم (12): يمثل نتائج البعد الرابع

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة القبول
01	هل تقوم باستغلال الوقت في مؤسستك؟	3.3725	1.2955	2	متوسط
02	هل أدائك داخل المؤسسة مرتفع؟	3.2941	1.4183	4	متوسط
03	هل مكان العمل يساعدك في تحسين أدائك؟	3.33	0.95	3	متوسط

مرقع	1	0.8121	3.9804	هل يقدر مدير ك الجهود والمثابرة التي تقوم بها؟	04
متوسط	//	2.499	3.3333	نتيجة البعد الرابع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS,V28

الجدول رقم (12) من الجدول يتبين لنا أن جل فقرات البعد الرابع الخاص بالدراسة متوسطاتها الحسابية متوسطة فهي تنتمي إلى المجال (3.4-2.61) وهذا ما يؤكد أن درجة اهتمام مؤسسة بلدية المسيلة ومستخدميها في كسب وخلق الثقة متوسطة، في حين قدر المتوسط الحسابي الإجمالي للفقرات بـ (3.3333)، وهذا يقودنا تلقائياً إلى القول أنه تساهم الحوافز في تحسين الأداء من حيث الثقة و التوكيد بدرجة مقبولة.

الجدول رقم (13) علاقة التأثير بين المتغير التابع والمتغير المستقل

القرار	معامل التحديد "R2"	معامل الارتباط "R"	إختبار (t)		إختبار (F)		معادلة الإنحدار		
			مستوى الدلالة	قيمة "t"	مستوى الدلالة	قيمة "F"	الخطأ المعياري	المعاملات "B"	
دال (يؤثر إيجاباً وبدرجة عالية)	0.565	0.319	0.079	1.792	0.00	22.927	0.629	1.127	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
دال (يؤثر إيجاباً وبدرجة عالية)			0.00	4.788			0.158	0.755	علاقة التأثير

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS,V28

من الجدول رقم (13): نستنتج أن هناك ارتباط وثيق بين الحوافز والأداء، وما يؤكد على هذا نتائج الانحدار البسيط حيث قدرت قيمة F بـ (22.927) والتي تعبر عن التأثير بين المتغير التابع والمستقل، في حين كان معامل الارتباط يساوي (0.319) الذي يجعلنا نؤكد على التأثير الفعلي للحوافز على تحيين أداء الموارد البشرية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة من أجل التأكد من صحتها أو رفضها، وهذا من خلال حسابنا لمعامل t -teste لأن التوزيع طبيعي لكل أبعاد الدراسة.

أولاً: اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الأول

عند اختبارنا لفرضيات الدراسة نضع مستوى الدلالة بقيمة 0.05 ومستوى المعنوية 0.95.

كما يجب أن نحدد ما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد تأثير للحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية من ناحية بعد الملموسية في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير للحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية من ناحية بعد الملموسية في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (14): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الأول

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H1	H0				
قبول	رفض	0.000	3.8894	4.3224	نتائج البعد الأول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS, V28

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن اختبار T للمحور الأول بلغ (4.3224) و هو أكبر من T الجدولية و التي تقدر بـ (3.8894) و هذا ما يدل على أن البعد الأول دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات البعد بلغت (0,000) و هي أقل تماماً من (0,05) و ذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الأول، و هذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H0 و قبول الفرضية البديلة H1 و التي تقول أنه يوجد تأثير للحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية من ناحية بعد الملموسية في المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثاني:

يجب علينا تحديد ما يلي:

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد تأثير للحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية من ناحية بعد الاعتمادية(الضمانات) في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1: يوجد تأثير للحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية من ناحية بعد الاعتمادية(الضمانات) في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (15): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثاني

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H1	H0				
قبول	رفض	0.000	3.5316	3.7951	نتائج البعد الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS,V22

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (15) أن اختبار T للبعد الثاني تقدر بـ (3.7951) و هو أكبر من T الجدولية و التي تقدر بـ (3.5316)، كما أن مستوى الدلالة للمحور الثاني

قدر بـ (0.05) ما يدل على أن مستوى المعنوية (0.95)، حيث أن القيمة الاحتمالية (SIG) لمجموع فقرات البعد بلغت (0,000) وهي أقل تماما من (0,05) و ذلك ما يثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الثاني، وهذا ما يدل على أنه يوجد تأثير للحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية من ناحية بعد الاعتمادية(الضمانات) في المؤسسة محل الدراسة. H1 ورفض H0.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أنه يوجد تأثير للحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية من ناحية بعد الاستجابة في المؤسسة محل الدراسة، وعليه حددنا الفرضية البديلة كما يلي:
 الفرضية الصفرية H0: على أنه لا يوجد تأثير للحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية من ناحية بعد الاستجابة في المؤسسة محل الدراسة.
 الفرضية البديلة H1: على أنه يوجد تأثير للحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية من ناحية بعد الاستجابة في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (16): يوضح نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالبعد الثالث

نتيجة اختبار الفرضية		(si-t)	T الجدولية	T المحسوبة	البيان
H1	H0				
قبول	رفض	0.000	3.0722	3.4572	نتائج البعد الثالث

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS,V22

يبين لنا الجدول رقم (16) أن اختبار T المحسوبة لهذه الفرضية أكبر من T الجدولية اللذين قدرا بـ (3.4572) و (3.0722) على التوالي في حين أن مستوى الدلالة بلغ (0.05) لأن مستوى المعنوية لهذه الفرضية (0.95)، كما أن القيمة الاحتمالية لها (SIG) قدرت بـ(0.000) وهي أقل تماما من (0.05) ما يدل على أنه لا وجود لفروق ذات

دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة مما يقودنا إلى اختيار الفرضية H1 التي تثبت التأثير النسبي للحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية من ناحية بعد الاستجابة في الإدارات العمومية في المؤسسة محل الدراسة" ورفض الفرضية H0.

خلاصة

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على واقع ومدى إدراك مؤسسة بلدية المسيلة للحوافز ومدى الدور الذي تلعبه في تحسين أداء الموارد البشرية، ولقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الحوافز في المؤسسات الخدمائية تعرف نوعا من الغموض وهذا ما تم استنتاجه من خلال أجوبة عينة الدراسة.

ولم تحظى الحوافز بعد بالمكانة التي يجب أن تعطى لها كمنشأ يمثّل جوهر العمل الإداري، بما لها من أدوار تدعم تحقيق الأهداف الوظيفية التحفيزية، وتحسين أداء الموارد البشرية، وتم التوصل إلى أن الحوافز لها دور كبير في تحسين الأداء مما يرضي عملائها.



الخاتمة



الخاتمة:

وختاماً لهذه الدراسة تذكر الإشكالية التي انطلقنا منها و التي تطرح تساؤلات إلى أي مدى يمكن للتحقير أن يؤثر في أداء الأشخاص داخل المنظمة الذي يتجلى من خلال أثر الحوافز في تحسين أداء الموارد البشرية و هذا التأثير يظهر من خلال وجود إدارة جيدة للموارد البشرية انطلاقاً من التخطيط له و اختياره و تعيينه و حتى ترقيته في ظل وجود قيادة جيدة للعنصر البشري و الذي ترافقه وسائل الدفع و الترغيب في العمل كالتدريب و التحفيز فجملة هذه العوامل تؤدي للضرورة إلى تفعيل كل وظائف المؤسسة الذي يكون فيه العنصر البشري و الفاعل الذي لا يمكن الاستغناء عنه أو استبداله بوسائل و آلات أخرى أوحدتها التكنولوجيا و من خلال الإنجاز استخلصنا بعض النتائج و التوصيات تذكر منها:

نتائج الدراسة:

- وجود نظام داخلي جيد مبنى على النقاش بين الرئيس والمرؤوسين خلق جو مناسب يسوده الرضى لإعطاء فرصة للعامل لإثبات وجوده وإشراكه في اتخاذ القرار.
- حرص المؤسسة على توفير الحوافز المعنوية والحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتفعيل روح الجماعة.
- سعي المؤسسة إلى توظيف الكفاءات والخبرات الإنسانية القادرة على قيادة المنظمة للتغيير والتطور.
- العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمنظمة.
- وضع رؤية مستقبلية وأهداف واضحة للمؤسسة وإشراك جميع العمال فيها.

- تعزيز عملية تضامن ومشاركة العاملين في تحمل المسؤوليات.
- الحرص على أن يكون التقييم عادل بين جميع العمال وبموضوعية.
- إظهار شخصية المسؤول في عملية التقييم.
- توفير ظروف وبيئة عمل جيدة حيث الوسائل والإمكانيات.
- زيادة فرص التكوين في الخارج لمواكبة التطور الاقتصادي وتنمية المهارات.

آفاق الدراسة:

موضوع دراستنا متشعب ويمس العمال أي العنصر البشري ركزنا من خلال هذه الدراسة عن دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة وكما تناولنا الحوافز وتقييم الأداء وكيفية تأثير الأداء الجيد في العامل، ونترك المجال لدراسات أخرى لتناول العوامل الأخرى الداخلة في تحسين الأداء.



قائمة المراجع



قائمة المراجع:

- 1) احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2005.
- 2) الكعبي، نعمة، السامرائي، مؤيد، ادارة الافراد مدخل تطبيقي، (بغداد: مطبعة الاعمال المركزية، 1990).
- 3) منير نوري وفريدكورتل، ادارة الموارد البشرية، (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر، 2010).
- 4) Thomason , G, A Textbook of Human Resource Management , (Great Britain , short run press , 1988).
- 5) مدني عبد القادر علاقي، الادارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية،(جدة: دار خوارزم للنشر، 2007).
- 6) يوسف حاجم الطائي، مؤيد عبد الحسين وهاشم فوزي العبادي، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
- 7) الأخضر صياحي ومحمد سلامنة، مؤشرات القيادة الادارية الناجحة، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، يومي 11، 10/11/2009.
- 8) سليمان الدروبي، التحفيز عن طريق ادراك الذات، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، 2006) ، ص 167.
- 9) يزن تميم، ادارة الموارد البشرية (أساليب الادارة الحديثة) ، 2011.
- 10) ياسر أحمد عريبات، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 11) أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004.
- 12) عبد الوهاب علي محمد، السلوك الانساني في الادارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.
- 13) جابر بوكثير، فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الادارة العمومية الجوائية وفق نظريو ماسلو، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد7، جامعة الوادي، 2014.
- 14) سعاد نايف بينوطي، ادارة الموارد البشرية " ادارة الافراد " ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 15) أمين عزري، أثر الحوافز المادية على رضا العاملين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، 2002 / 2003.

قائمة المراجع

- (16) عازي حسب عودة الحلايية، أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2013.
- (17) بوعطيط سفيان، طبيعة الاشراف وعلاقتها بالتوافق المهني، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2007/2006.
- i. <http://www.hrdiscussion.com/hr49380.html>, 02mars2015, h13:58
- (18) علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافأة واثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات لسلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، الجامعة الاسلامية غزة، 2007.
- (19) نادر أحمد ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء، الاردن، 2000.
- (20) مهدي حسن زويلف، ادارة الافراد، بدون طبعة، دار مجدي لطباعة والنشر، 1993.
- (21) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي ادارة الافراد، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 1993.
- (22) انس عبد الباسط عباس، ادارة الموارد البشرية، (عمان : دار الميسرة للنشر والتوزيع , 2011).
- (23) سعاد نايف برنوطي ، ادارة الموارد البشرية ، (عمان : دار وائل للنشر ، 2001).
- (24) مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، ادارة الموارد البشرية، (سورية - حلب : شاع للنشر ولعلوم ، 2009).
- (25) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2001.
- (26) شاذلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007-2008.
- (27) الخزامي عبد الحكم أحمد، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين (الجزء الأول: تقييم الأداء سلسلة الإدارة المعاصرة)، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير، مصر، بدون سنة النشر.
- (28) حمداوي عمر، أحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 08، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جوان 2012.
- (29) العثمان محمد بن عبد الله، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- (30) علي السالمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001).

قائمة المراجع

- 31) فيصل بن فهد بن محمد البراهيم ، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقة بمستوى أداءهم ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية ، 2009.
- 32) عنان الجعبري ، دور الابداع الاداري في تحسن الاداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعه الخليل ، فلسطين ، كلية الدراسات العليا ، 2009.
- 33) زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993.
- 34) عيسى قبفوب، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوالب بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008.
- 35) الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 36) شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010.
- 37) سنان الموسي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 38) محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والمبادئ)، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- 39) - عبد الباقي صلاح الدين محمد، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 40) القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار الشروق، 1997.
- 41) عبد الرحمان أحمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998.
- 42) مريم حسين، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1995.
- 43) براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الافراد، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

قائمة المراجع

- 44) محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2009.
- 45) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002.
- 46) الأمانة العامة لبلدية المسيلة، 2018.
- 47) مكتب الإحصاء لبلدية المسيلة، 2018.
- 48) محمد حسين محمد رشيد ومنى عطا الله الشويلات، مبادئ الإحصاءات والاحتمالات ومعالجتها، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012.



الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

المسيلة في: 24/06/2024

رقم:

لإلى السيد:

موضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدتي المحترم، تحية طيبة و بعد...

إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر في شعبة: ... تخصص: ... فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

رقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ا.ر.ب.س	الإمضاء
01	عيسى كريمة		10021373	
02	دهيان حليمة		04163248	

المذكورة: ...

(الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الإمضاء و الختم)	رئيس القسم (الإمضاء و الختم)
أ. فرحات العيد	الإمضاء العام محمد العيد	أ. راوي أحمد الصغير

تعذر تحميل صورة بدقة عالية

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي أسفله:

الطالب(ة): **عيسى كريمة** المولود بتاريخ: 1986/10/17 بـ **مسيلة**
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: **210081373**
الصادرة بتاريخ: 03/03/2024 عن **المسيلة**
المسجل(ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: **تسيير الموارد البشرية**
خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعد(ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **دور الحوافز في تحسين**
أداء الموارد البشرية - دراسة حالة
بلدية المسيلة

أصرح بشرقي أنني التزمت معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة

الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 2024/06/06

المصادقة

التوقيع والبصمة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي أسفله:

الطالب(ة): د. هادي طيحي المولود بتاريخ: 1984/08/09 - مسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية أو (ر.س) رقم: 248.163.248
الصادرة بتاريخ: 19/02/07 عن مسيلة
المسجل(ة) بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية
خلال السنة الجامعية: 2024/2023

والمعدة(ة) لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور الجوائز في تحسين
إعداد الموارد البشرية - دراسة حالة
بلدية المسيلة

أصرح بشرفي أنني التزمت بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة
الماستر بالعنوان المذكور أعلاه

حرر بتاريخ: 2024/06/06

المصادقة

التوقيع والبصمة