

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - Msila

ميدان : العلوم الاقتصادية و العلوم

كلية : العلوم الاقتصادية و العلوم

التجارية وعلوم التسيير

التجارية وعلوم التسيير

فرع : علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص : ماستر مهني ادارة أعمال المؤسسات

مذكرة لنيل شهادة الماستر مهني

تحت عنوان

دور و أهمية التحفيز في تحسين أداء موظفي

إدارات لجماعات المحلية

- دراسة حالة بلدية مقرة -

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

شريف مــــراد

من إعداد الطلبة:

❖ بوعزيز شعيب

❖ شيخ الياس

2021 - 2020

السنة الجامعية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان : العلوم الاقتصادية و العلوم

كلية : العلوم الاقتصادية و العلوم

التجارية وعلوم التسيير

التجارية وعلوم التسيير

فرع : علوم التسيير

قسم : علوم التسيير



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

تخصص : ماستر مهني ادارة أعمال المؤسسات

مذكرة لنيل شهادة الماستر مهني

تحت عنوان

دور و أهمية التحفيز في تحسين أداء موظفي

إدارات لجماعات المحلية

- دراسة حالة بلدية مقرة -

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

شريف مــــراد

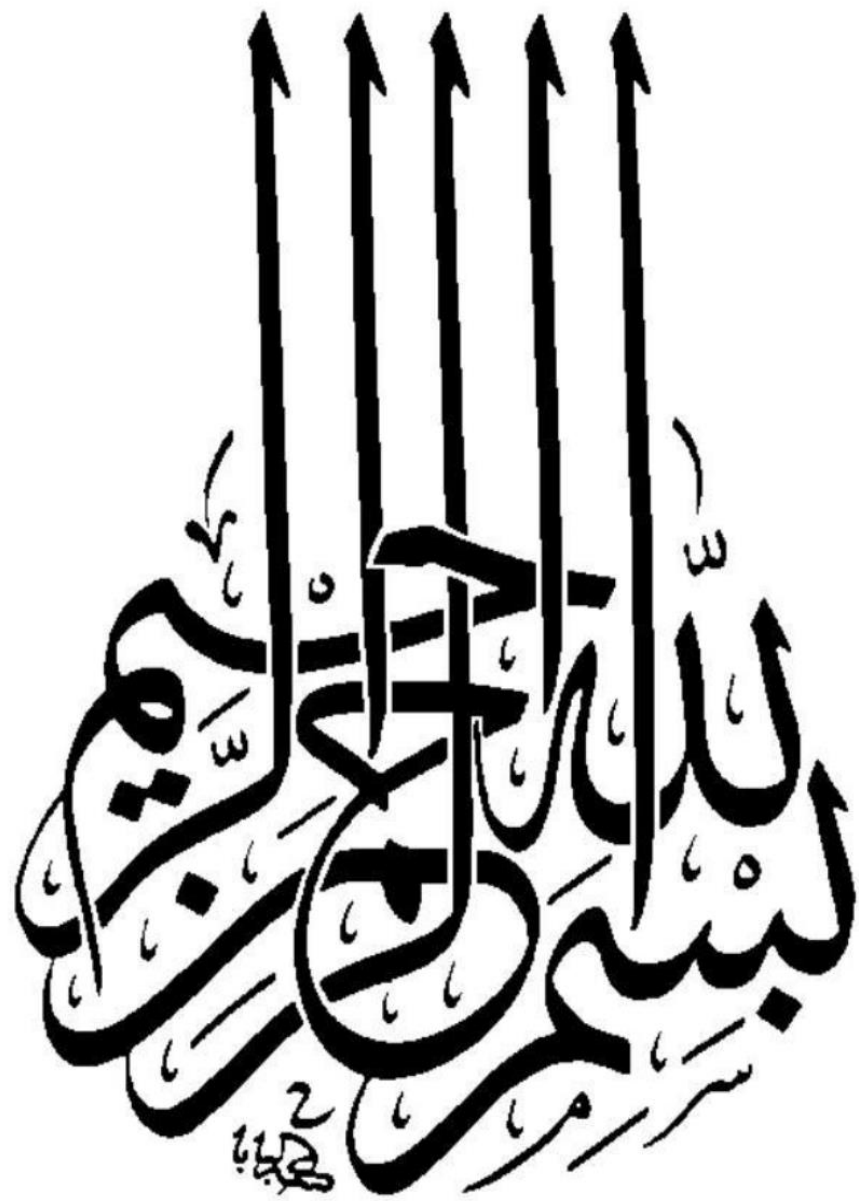
من إعداد الطلبة:

❖ بوعزيز شعيب

❖ شيخ الياس

2021 - 2020

السنة الجامعية



## شكر والعرفان

بعد أن من الله علينا بإنجاز هذا العمل ، فإننا نتوجه إليه سبحانه وتعالى أولاً وأخراً بجميع معاني الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به، فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه ، وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم : "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الدكتور على إشرافه على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذلته معنا ، وعلى نصائحه القيمة التي مهدت لي الطريق لإتمام هذه الدراسة، فله منا فائق التقدير والاحترام ، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في تقديم يد العون لنا .

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة

و الشكر ايضا موصول لموظفي بلدية مقرة ولاية المسيلة لاستجابتهم في الرد على الاستبيان و مد يد العون لنا كل حسب مقامه و صفته .

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني

صغيرا" سورة الإسراء الآية 24.

إلى كل عائلتي الكريمة حفظهم الله وأطال في اعمارهم ابي و امي و زوجتي و بنتاي و إلى الإخوة والأخوات ، إلى كل الأهل والأقارب ،

إلى جميع الأصدقاء،

إلى كل من عرفته من قريب أو بعيد،

إلى من رفعوا رايات العلم والتعليم

أساتذتي الأفاضل،

بوعزيز شعيب

# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

الشكر و العرفان

الإهداء

الفهرس

المقدمة

أ

## الفصل الأول الاطار النظري لعملية التحفيز.

تمهيد ..... 2

المبحث الأول: ماهية التحفيز ..... 2

المبحث الثاني: تصنيفات الحوافز ..... 13

المبحث الثالث: نظام الحوافز ..... 24

## الفصل الثاني: الاطار النظري لعملية التحفيز لأداء العاملين والجماعات المحلية

المبحث الاول: أداء العاملين ..... 30

المبحث الخامس: الجماعات المحلية ..... 34

## الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة ..... 48

المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان ..... 53

خلاصة الفصل ..... 81

الخاتمة ..... 83

## قائمة الجداول:

الجدول 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة ..... 54

الجدول 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس ..... 55

جدول 06 يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن ..... 56

الجدول 07: يوضح توزيع أفراد العينة على حسب المستوى التعليمي ..... 56

الجدول 08: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية ..... 57

الجدول 09: يوضح الحوافز المطبقة من طرف المؤسسة ..... 59

- الجدول 10 يوضح الحوافز المادية المطبقة..... 60
- الجدول:11 يوضح رأي العمال في الحوافز لتحسين الأداء..... 60
- الجدول12 يوضح ما مدى عكس الأداء من الحوافز..... 61
- الجدول 13: يوضح رضا العاملين على الراتب..... 62
- الجدول 14: يوضح مدى التواصل بين المسؤول والعمال لمعرفة دوافعه..... 63
- الجدول 15 يوضح ما مدى تقبل المسؤول لأراء العاملين..... 64
- الجدول 16 يوضح اهتمام المسؤول للانشغالات الشخصية لعماله..... 65
- الجدول 17 يوضح مدى تأثير التقييم الجيد على تحسين الأداء..... 66
- الجدول18 يوضح مدى ملائمة ظروف العمل للعامل..... 67
- الجدول19 يوضح فرص الترقية المتاحة من طرف المؤسسة..... 68
- الجدول20 يوضح تعامل بين المسؤول والعمال عند القيام بعمل ممتاز..... 69
- الجدول21 يوضح حصول العمال على الترقية..... 70
- الجدول 22 بوضح مدى الاستفادة من التكوين..... 71
- الجدول 23 يوضح أماكن التكوين..... 72
- الجدول24 يوضح تأثير التكوين على مستوى الأداء..... 73
- الجدول:25 يوضح ما مدى وضع المؤسسة للبرامج لتحسين أداء عمالها..... 74
- الجدول 26: يوضح مدى عدل المسؤول في التقييم..... 75
- الجدول27 يوضح مساهمة تقييم في ترقية..... 76
- الجدول:28 متى تطلع العمال على النتائج..... 77
- الجدول:29 يوضح مدى مناقشة نتائج التقييم مع المسؤول..... 78
- الجدول:30 يوضح رضى العمال على تقييم أدائهم..... 79

# المقدمة

## مقدمة

تحت وطأة المنافسة الشديدة واتجاهات التغيير المختلفة أصبحت المؤسسات تواجه عدة تحديات لا سيما تلك التي تتعلق بتطوير المهارات والاستراتيجيات من خلال مجموعات الأفراد في مكان العمل، وهو الاتجاه الذي جعلها تركز بالدرجة الأولى على إدارة مواردها البشرية بصفقتها المحدد الأساسي للميزة التنافسية المستدامة لكسب رهان المنافسة من منظور مقارنة الكفاءات وتجاوز عقبات التصادم مع المصالح، ومما لا شك فيه أن تحقيق التميز في الأداء الوظيفي يستند على استراتيجيات واقعية تتضمن مراحل تنفيذها عدة برامج يراعى فيها تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية كمنهج مطلوب في تبني استراتيجية واضحة للمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وتنمية كفاءاتهم .

إن التغييرات السريعة التي ومازالت تحدث في عالم اليوم في مختلف المجالات، وبالخصوص الاقتصادية منها تسببت في زيادة الضغط على مختلف المؤسسات من أجل مواكبة هذه التغييرات والتطورات وكنتيجة حتمية لهذه التغييرات اضطرت المؤسسات إلى العمل على تغيير استراتيجياتها وسياساتها مع إعادة النظر في رؤيتها والرسالة التي أنشأت من أجل تحقيقها إضافة إلى ما سبق فإن المؤسسات في وقتنا الحالي وخاصة الناجحة منها أعادت النظر في الأهمية النسبية للموارد التي تستخدمها في القيام بنشاطاتها وتنفيذ استراتيجياتها.

فبعد أن كان رأس المال يحظى بأهمية أكبر كمورد إنتاجي، فإن الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسات أصبحت في الوقت الحاضر تحتل مكانة رفيعة وأهمية نسبية أعلى مقارنة بباقي الموارد. وزيادة الاهتمام بالموارد البشري استدعى زيادة الاهتمام بإدارته والقيام بالوظائف المختلفة التي لها علاقة بالحصول عليه وتدريبه ومكافئته وتحفيزه .

إن المورد البشري في المؤسسة يختلف عن باقي الموارد، حيث إن مساهمته في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها يختلف باختلاف الحالة التي يكون عليها هذا المورد . فإذا كان الأفراد العاملين بالمؤسسة من إطارات وعمال تنفيذيين ارضين ومحفزين على أداء أعمالهم فإن مساهمتهم في تحقيق الأداء تكون عالية، أما إذا كانوا غير ذلك فإن هؤلاء الأفراد أنفسهم قد يكونون سببا في فشل هذه المؤسسة حتى ولو زدنا من استخدام الموارد.

لقد أثبتت العديد من الدراسات والتجارب الميدانية إن سبب نجاح الكثير من المؤسسات وتطورها يمكن إرجاعه للأفراد العاملين بها والى وجود إدارة فعالة تهتم بحالتهم ومصالحهم.

يعتبر التحفيز من بين أهم المناهج التي كانت ولا زالت على سطح ساحة البحوث والدراسات في المجال التسييري، ودوره في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الأهداف التي ترمي للوصول لها. إن دراسة العلاقة بين التحفيز وأداء العاملين الآن من المواضيع البحثية الهامة في مجال إدارة الأعمال، فالعامل المحفز ايجابيا والراضي عن عمله يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الأداء المنشود، وتعزيز القيم الايجابية في المؤسسات، وهذا ما يستلزم وضع نظام تحفيزي ملائم يجعل الموظفين يقدمون أقصى ما لديهم من إمكانيات في أعمالهم بالإضافة إلى تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم، وفي هذا البحث سوف نتطرق إلى دراسة دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في مقر بلدية مقرة. وذلك من خلال ثلاثة فصول الفصل الأول تضمن الاطار النظري لتقييم أداء العاملين وقسم إلى أربعة مباحث، المبحث الأول ويشمل ماهية أداء العاملين والمبحث الثاني يشمل قياس الأداء أما المبحث الثالث وال اربع فقد تضمننا على التوالي ماهية تقييم الأداء و مجالاته. أما في الفصل الثاني فخص لدراسة الإطار النظري للتحفيز والذي يتكون من أربعة مباحث، الأول يتضمن ماهية التحفيز، والمبحث الثاني يشمل تصنيفات الحوافز، في حين المبحث الثالث وال اربع تضمننا نظام الحوافز وفعالية نظام الحوافز.

أما الفصل الثالث فقد خصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وقد تم تقسيمه الى ثلاث مباحث الأول تضمن التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، والمبحث الثاني تضمن خصائص أف ارد عينة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي أما المبحث الثالث فقد اشتمل على تحليل محاور الاستبانة واختبار فرضيات البحث.

### منهجية البحث :

برغم أهمية متغيري البحث الحالي؛ " التحفيز " و "أداء العاملين" في البحوث النظرية والتطبيقية، إلا أن الدراسات التحليلية لات ازل محدودة جدا في هذا الاتجاه، وهذا ما أفصحت عنه الكثير من الدراسات.

وتأسيسا على ما سبق، تبرز إشكالية بحثنا الحالي والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

### الإشكالية:

ما هو دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في الجماعات المحلية ؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية، التساؤلات الفرعية التالية:

ما مستوى توفر التحفيز ببعديه (المادية والمعنوية) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟ ما مستوى تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ؟

- أهمية البحث:

تتجسد أهمية البحث بما يأتي:

-تقديم إطار نظري يشرح ماهية التحفيز من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى.

-تقديم إطار عملي يربط بين التحفيز بأبعاده المختلفة (الحوافز المعنوية والمادية) وأداء العاملين.

-إمداد المسؤولين بالكلية محل الدراسة ببيانات وتوصيات ومقترحات موثقة وصادقة مستمدة من

الدراسة الميدانية تساعد على تحقيق وتطوير عناصر التحفيز والارتقاء بمستوى أداء العاملين وتحقيق الأهداف المنشودة.

3- أهداف البحث

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

-تقديم مفاهيم نظرية لأف ارد العينة المبحوثة عن معنى وأبعاد التحفيز والأداء.

-التعرف على مستوى التحفيز لدى العينة المبحوثة.

-التعرف على مستوى تأثير التحفيز في مستوى أداء العاملين بالعينة المبحوثة.

-التعرف على البعد الأكثر تأثي ار من أبعاد التحفيز والمتمثلة في (الحوافز المعنوية والحوافز المادية) في مستوى أداء العاملين بالعينة المبحوثة.

-محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة وأثر التحفيز بمستوى أداء العاملين بالكلية محل الدراسة.

4- فرضيات البحث

يعتمد هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "التحفيز" و"أداء العاملين" بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ويندرج عن هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين ببلدية مقرة

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز بلدية مقرة

#### 5- حدود البحث ومنهجه:

##### أ. حدود البحث

تتمثل فيما يلي:

أ- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذا البحث في كافة العمال الإداريين ببلدية مقرة  
(ب - الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: التحفيز وأداء العاملين.

ت - الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيضر بسكرة.

ث - الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة الميدانية لهذا البحث خلال السنة الجامعية 2019/2018.

##### ب. منهج البحث:

المنهج هو الطريقة التي توصلنا إلى الحقيقة العلمية استنادا إلى قواعد يهتدي بها الفكر، ويعرف أيضا بكونه الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى النهاية قصد الوصول إلى نتائج معينة، ولكون البحث العلمي يستند في جانب مهم منه على الآراء والسلوكيات والاتجاهات التي تتأثر بالجانب المعرفي للعمال الإداريين، والذي ينعكس دورها في ترجمة الأفكار العلمية إلى أفكار عملية، لذا كان لابد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية ومنها اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات كالاستبانة، والملاحظة والمقابلات المختلفة والاطلاع على بعض وثائق المؤسسة محل الدراسة، لذا استقر الاري على تبني المنهج الوصفي، الذي ناره ملما بكل ما ذكرنا سابقا، والذي يمكن عن طريقه جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها، بعبارة أخرى يعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث.

#### 6- طرق جمع البيانات.

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

أ. البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج **SPSS V17**، وباستخدام

الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤش ارت تدعم موضوع البحث.

ب. **البيانات الثانوية:** قمنا بم ارجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والد ارسه، سواء بشكل مباشر والتي ساعدتنا في جميع م ارحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الد ارسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديثت في مجال بحثنا الحالي.

#### 7- أداة البحث.

بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث، تم إعداد استبانة حول "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين". حيث قمنا بتقسيمها إلى جزئين رئيسيين هما:

**الجزء الأول:** ويشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية.

**الجزء الثاني:** ويشمل محاور الاستبانة أو الد ارسه، ويتكون من 37 عبارة موزعة على محورين رئيسيين

-**المحور الأول:** خاص بالتحفيز ويحتوي على (13) عبارة موزعة على بعديين.

-**المحور الثاني:** خاص بأداء العاملين ويحتوي على (24) عبارة موزعة على ستة أبعاد.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس استجابات المبحوثين لعبا ارت الاستبانة.

#### 8- مجتمع وعينة البحث

**1-مجتمع البحث:** يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين الإداريين بكلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيضر بسكرة، والبالغ عددهم عامل حسب

**إحصائيات 2-عينة البحث:** اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ

حجمها (60) عامل، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيا ارت ميدانية، واسترد منها

(50) استبانة.

#### 9- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

لتحقيق أهداف الد ارسه والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم باستخدام برنامج الحزم

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V17)، من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

1- **مقاييس الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistic Measures)** ( وذلك لوصف مجتمع البحث واطهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتك ارارت، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغي ارت البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانح ارفات المعيارية.

2- **تحليل التباين للانحدار: (Analyses of variance)** للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

3- **تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression Analyses)** ( وذلك لاختبار أثر

4- المتغيرات المستقلة التالية) الحوافز المعنوية والحوافز المادية) على المتغير التابع وهو أداء العاملين.

5- **اختبار كولمجروف سمرنوف: (sample K- S)** لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

6- **معامل الثبات ألفا كرونباخ: (Cronbach's Coefficient Alpha)** ( وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

ثبات الأداة) Reliability): و يقصد بها مدى على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، و في هذا البحث تم قياس أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ ( Cronbach's Coefficient Alpha)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 60.0 فأكثر حيث النتائج كما يلي

**المصدر:** من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات ب ارمج SPSS. P17 من خلال الجدول 1) ( نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث) 0.0853. ( وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغ ارض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغ ارض البحث. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

**الدارسات السابقة :**

دراسة) حازم أحمد ف سليمان سلامة الديب، سليمان محمد سليمان م اربط( بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية.دير البلح بحيث هدفت هذه الدراسة الى:

-التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء خلصت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها :

-تشجيع العاملين في حال تحقيق الأهداف المطلوبة وذلك بمنحهم العمولات على ذلك.

-الاهتمام بتنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.

دراسة)اياد علي الدجني2011( بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية ، الجمهورية العربية السورية بحيث هدفت الى:

-تقديم مؤشرات أداء واضحة ومحددة للأداء المؤسسي الفاعل بكافة مكوناته .

-وضع مقترحات تطويرية للارتقاء بجودة الأداء المؤسسي وفقا لمؤشرات الأداء لمجالات العمل المؤسسي.

خلصت هذه الدراسة الى نتائج أهمها :

-وضع مؤشرات أداء محددة للأهداف والأنشطة تصف الشكل النهائي الم ارد الوصول اليه من الهدف أو النشاط.

-وضع دليل سياسات واضح، وموثق ومعلن يتضمن مجالات العمل المختلفة وذلك لضمان توحيد تنفيذ الأعمال.

دراسة ) بلقايد، بوري( بعنوان علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية الدهن لوحدة وهران بحيث هدفت هذه الدراسة الى:

-كيفية تحسين أداء المورد البشري باعتباره الورقة الراجعة في المؤسسة.

-تدريب وتحفيز المورد البشري لرفع من أدائه وكسب ولائه لتحقيق الرضا للمورد ورضا الأداء

للمؤسسة خلصت هذه الدراسة لعدة نتائج أهمها:

-الحوافز هي مجموعة الوسائل التي توظفها المؤسسة من أجل توجيه سلوك العمال

-يلعب التحفيز دور مهما في رفع الأداء.

دراسة)جوادي حمزة2006( بعنوان الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم بحيث هدفت هذه الدراسة الى:

- التوصل الى نتائج ميدانية عن الحوافز بأنواعها وتأثيرها على معنوية العمال.
  - الوصول الى حقائق علمية وذلك من خلال التطرق لبعض وجهات النظر لبعض علماء النفس.
- خلصت هذه الدراسة الى نتائج أهمها:
- اعتماد الطرق العلمية في توزيع الحوافز على العمال.
  - اعتماد التحفيز المعنوي الى جانب التحفيز المادي.

#### ❖ هيكل الدراسة:

بهدف دراسة ومعالجة الموضوع تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، وكل فصل يتضمن ثلاثة مباحث، بحيث ستناول في الفصل الأول الخلفية النظرية لعملية التحفيز حول ذلك من خلال ثلاث مباحث فكان الاول ماهية التحفيز، اما الثاني تصنيفات الحوافز، اما الثالث الية تقييم العملية التحفيزية

اما الفصل الثاني يتناول اداء العاملين في الجماعات المحلية وذلك من خلال ثلاث مباحث فكان الاول ماهية اداء العاملين ، اما الثاني تصنيفات الحوافز، اما الثالث الية تقييم العملية التحفيزية أما المبحث ال اربع فيتناول فعالية نظام الحوافز على الاداء.

## الفصل الاول

الاطار النظري لعملية التحفيز

## تمهيد

يشكل التحفيز دورا رئيسيا في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة من

خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة في المقابل إن

تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين ويعرض المؤسسات للعديد من المخاطر

التي تؤثر سلبا على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي وللتعرف على التحفيز بصورة أكبر سيتم تقسيم هذا الفصل

إلى خمسة مباحث مباحث كالتالي:

### المبحث الأول: ماهية التحفيز

من الضروري معرفة وفهم سلوك الفرد داخل المؤسسة الذي يكرس جهده وطاقته لإنجاز عمله مقابل إشباع حاجاته الإنسانية» لذلك وجب على المؤسسة إقامة ضوابط ومحددات هذا الاشباع وتوجيهه الخدمة لمصلحة المنظومة ككل.

### المطلب الأول : تعريف التحفيز وأهميته

يعد التحفيز أمرا هاما بالنسبة للفرد بالدرجة الأولى والمنظمة بالدرجة الثانية فهو يعتبر أداة تأثير وتأثر.

### أولا: تعريف التحفيز

اختلفت آراء الباحثين والمهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد له إلا أن جميعها لا يخرج من

إطار المفاهيم العامة له حيث تدور كلها حول تعاريف نذكر منها:

عرف التحفيز على أنه: 'مجموعة العوامل التي تعمل على اثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على

سلوكه وتصرفاته".<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> عبد الرزاق حواس، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

هناك من عرفه بما يلي: "هو شعور داخلي لدى الفرد يولد لديه الرغبة في إخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه

إلى تحقيق أهداف معينة وقد كان لرسول الله - صلى الله عليه وسلم - أكبر الأثر في توجيه صحابته وتحفيزهم

على العمل بكفاءة» وبذلك نجده صلى الله عليه وسلم قد وضع هذه الأسس قبل أن نكتب فيها بأربعة عشر قرناً. <sup>1</sup>

وقد عرف أيضاً : التحفيز = قوة الرغبة في العمل × مدى التوقع بنجاح العمل. <sup>2</sup>

عرف التحفيز كذلك: "هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات

والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من

الأداء والإنجاز في المنظمة ويؤكد هذا التعريف أن التحفيز من اختصاص المدير الغرض منه تعبئة العاملين

وجعلهم أكثر جاهزية بدنياً ونفسياً لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل إنجازات للمنظمة. <sup>3</sup> ويعرف التحفيز كالتالي: 'مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة والتي تهدف من خلالها لتحريك قدرات الفرد

الإنسانية وإثارة قواها الكامنة مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله على نحو أكبر وأفضل وهذا بالشكل الذي يحقق

أهدافه وإشباع كافة احتياجاته الإنسانية ورغباته. <sup>4</sup>

عرف أيضاً أنه: "عبارة عن نوع من القوى الداخلية التي تستثير وتنظم وتديم كافة الأنشطة التي تقوم

---

2006 ، ص - 3 التسيير، جامعة بسكرة، 2

<sup>1</sup> براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار ال ارية، 2015 ، ص

<sup>2</sup> قبليب وإيتلي، التحفيز، ترجمة يوسف أحمد الظافر، دار الكتاب العربي، بيروت لبنان، 2009 ، ص18.

<sup>3</sup> بسمة بوكروش، سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة

2012 ، ص - 148 عنابة، 2011

<sup>4</sup> محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز واثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، غير

منشورة، إدارة الاعمال، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص1

بها وبما

أن هذه القوى حالات داخلية لا تخضع للتجربة المباشرة فإن الدارس لها يستنتج وجودها ويدرك ما يدرك من

طبيعتها وخصائصها بواسطة اللجوء إلى ملاحظة السلوك الخارجي للأشخاص وتحليله» فهي عملية لا نلمسها

لكن نستدل عليها ونلاحظها من خلال التغيير الحاصل في السلوك فالتحفيز مهارة سلوكية وقيادية يجب أن

يتمتع بها المشرف لممارسة وظيفة التوجيه والرقابة والمتابعة وتفعيل آليات التكوين باعتماد مقاييس موضوعية

لممارسة عملية التقويم<sup>1</sup>

وقد عرف كذلك: 'مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف أو السلوك المناسب الذي يوصل إلى

في الهدف.<sup>2</sup>

**ثانيا: أهمية التحفيز**

تكمن الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع وتأتي أهمية الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفيما يلي نذكر منها:<sup>3</sup>

**أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة:**

وتكمن أهميتها فيما يلي:

- رفع مستوى الأداء لدى العاملين.
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات.

---

<sup>1</sup> عبد العزيز شنيق ، الحوافز و الفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيكة نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية 2008 ، ص - 11 وعلوم التسيير ،جامعة سكيكة ،2007

<sup>2</sup> براهيم بلقائد، شوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن للوحدة وه ارن، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17 السداسي الثاني 2017 ، صص 27 255

<sup>3</sup> خلافة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية علوم التجارية وعلوم 12.التسيير، الجازنر، 2016 ، ص ص



تكن أهمية الحوافز بالنسبة للفرد فيما يلي:<sup>9</sup>

- إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية.
- إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.
- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.

### 3. أهمية الحوافز بالنسبة للجماعات:

وتتمثل في ما يلي:<sup>10</sup>

- اثاره حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعات.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.

### المطلب الثاني: طرق التحفيز

إن التشجيع والتحفيز من الأمور الضرورية والهامة لإنجاز الأعمال؛ والسير قدما والدفع إلى تشجيع

وتحفيز الأفراد للاستمرار والعطاء وهذه مجموعة من السلوكيات التي ينبغي على القائد الاتصاف بهاء

ليضمن لنفسه النجاح وحسن القيادة ما يلي:<sup>11</sup>

- الاستماع الجيد للأفراد: لا بد أن يركز على التواصل مع الأفراد والإحساس بمشاعرهم وتوجيهاتهم

---

<sup>9</sup>لؤيزة فرحاتي» الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية» رسالة ماجستير غير منشورة؛ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد

خيضر باتنة»2008» ص. 99.

<sup>10</sup>أنور سكيو، أثرانظمة الحوافز على (استقطاب تعيين» صيانة ) المورد البشريء دراسة حالة\_جريدة الشروق اليوميء شهادة ماستر غير منشورة» معهد

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير» عين تيموشنت» 2015-2016: ص. 6.

<sup>11</sup>بسعيدة بالحية» الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين» شهادة ماستر غير منشورة « كلية العلوم الاقتصادية والتجاري وعلوم التسيير جامعة قاصدي

مرباح» ورقة» 2012-2013 « ص.22

ومعاونتهم على الشعور بأنهم مقبولون من الآخرين.

- **التركيز على الأعمال التي يؤديها الأفراد بشكل جيد:** فالكثير من القادة يعتقد أن

التركيز على الأخطاء

يؤدي إلى تحسين الأداء إلا أن ذلك من الأعراف الخاطئة» فقد أثبتت الأبحاث أن التركيز على

الإيجابيات والأعمال الجيدة يزيد من الإنتاجية والفعالية لدى الأفراد أكثر من التركيز على السلبيات.

- **تشجيع الجميع على الثقة في القائد:** إن الثقة تبنى على أساس الثقة» فعندما

يشعر الفرد بثقة القائد به.

يصبح على ثقة بقائده» ويزيد تلك الثقة ويعمقها مشاركة الأفراد في اتخاذ بعض القرارات التي يمكن لهم المشاركة

- **مواجهة الأخطاء بأسلوب لا يركز على اللوم:** يجب على القادة مواجهة أخطاء الأفراد بطريقة لا تركز

على اللوم» فربما يكون الفرد بحاجة تدريب أو توجيه أو تغيير أسلوب التوجيه بما يساعد على تخطي

تلك الأخطاء بسلام.

- **التعاون المتبادل:** إن التركيز على التعاون المتبادل بين الأفراد في الفرقة الواحدة يساعد

على بناء فريق

عمل ناجح أكثر من اعتماد المنافسة بينهم فالمشاركة والتعاون وتكامل الأدوار والثقة يشعر الجماعة بالمحبة والانتماء والاستقرار الذي يضمن نجاح الجماعة.

- **تنمية الجوانب غير الظاهرة من إمكانيات ومواهب الأفراد:** يجب على القادة أن يبحثوا

على مصادر

القوة والمواهب والكفاءات الموجودة والمتوقعة والإمكانيات التي يمكن أن تبرز من الأفراد» ويعملوا على

تشجيع ودفع الأفراد باتجاه تنمية هذه القدرات والجوانب الكامنة لديهم والتي قد لا تكون

ظاهرة حتى للفرد

نفسه وأخير إن التشجيع وإثارة حماس وطاقت الأفراد يساعد على التواصل بين القادة والأفراد وحثهم بشكل دائم

أو يمكن صياغتها في شكل آخر على النحو التالي:<sup>12</sup>

أ- **الانتماء:** إذا كان دافعنا الأساسي هو الانتماء فهذا يعني أننا شديدو التأثير بالناس ونقدر الآخرين بشكل هائل» ونجعل البشر في بؤرة عالمنا.

ب- **الإنجاز:** عندما يكون المرء مدفوعا بحبه للإنجاز يكون أهم ما يسعى إليه هو تحقيق النتائج

ت- **توفر مجموعة من الدوافع:** من الضروري أن نتأمل ونفحص الدوافع الأساسية الفردية التي تحرك

الناس» لكن معظم الناس لديهم أكثر من دافع» وقد يكون الدافع قويا بقدر كاف ويكون الخليط الناتج

عن الدافعين أكثر تأثيرا.

ث- **التعامل مع دوافع الآخرين:** من الحقائق البديهية أنه عندما نعرف دافع الإنسان فإن معرفتنا هذه

**المطلب الثالث: نظريات وأسس منح الحوافز**

عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نميز بين النظريات أو مراحل تطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز هذه المراحل

إضافة إلى أسس منحها.

**نظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور:**

هي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على

زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول وأساسها<sup>13</sup>:

---

<sup>12</sup> إبراهيم الفقهي، قوة التحفيز، دار ثم ارت، القاهرة، 2011، ص ص 17 - 20

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهود محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.
- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وأن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج.
- ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية» وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله وينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين اعتمدوا على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية النفسية المهمة والذين افترضوا بأن الإنسان « يعمل فقط من أجل المال وتتحدد قوة اندفاعه بمبلغ هذا المال وفي ما يلي الافتراضات
- الضمنية التالية :<sup>14</sup>
- الإنسان هو كائن اقتصادي فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد وهو الحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجاته المختلفة.
- الإنسان هو كائن عقلائي أي انه يسعى لتعظيم مدخلاته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن
- كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.
- يكون الإنسان راضيا عن عمله إذا حقق دخلا عاليا هذه النظرية تجعل مهمة

<sup>13</sup>براء رجب تركي» مرجع سابق» ص32.

<sup>14</sup> نفس المرجع، ص33.

## الإدارة في تحفيز العاملين

هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل. لذلك تسمى

هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية

1. نظرية X y لدوجلاس ماك جريجور:

يتقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقة وثابتة بالكامل بالرغم من أنها لا تأتي إلا بجزء

من الحل ولقد فند دوجلاس ماك جريجور هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية A التي وصفها

بالنظرية التقليدية للتوجيه والضبط وهي:<sup>15</sup>

- هالإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك.
- هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المؤسسة التيهي في تناقض مع أهدافهم.
- الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبيا ويحاول الحصول على قليل من المسؤولية فهو يفضل أن يوجه ولايوجه والبحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء.
- وقد لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم:

الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X والتي تنتظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولايعمل إلا قليل لا طموح له ويكره المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدلا من أن يقود أضف أنه لا يهتم أهدافالمنظمة و كل ما يهتم ذاته فقط كذلك هو شخص قابل للتغير بطبيعته.ويمكن تلخيص نقاط النظرية X في النقاط التالية<sup>16</sup>:

<sup>15</sup>براء رجب تركي مرجع سابق» ص34.

<sup>16</sup>عبد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص ص48-49

- تتطلب إدارة البشر توجيه طاقتهم وحفزهم والرقابة على أعمالهم وتفسير سلوكهم بما يتوقف وحاجات المؤسسة.
- بدون هذا التدخل النشط (الحفز والتوجيه والرقابة) من قبل الإدارة فإن الأفراد لن يعملوا نظرا لما يسودهم من تراخي وربما المعارضة لأهداف المؤسسة.
- وعليه فإن النظرية تقوم على منطق الرجل الاقتصادي حيث لا يمكن التأثير على العاملين وحفزهم على العمل « إلا من خلال إدارة أنظمة الإثابة والعقاب.
- أما الفئة الثانية فهي تطبق نظرية لا والتي تقوم على فلسفة أساسية مؤداها أن وظيفة الإدارة إنما تتمثل أساسا
- في ضرورة توفير ظروف العمل المناسبة التي تساعد الفرد العامل على إشباع حاجاته بنفسه ولنفسه» بمعنى
- آخر فإن الإدارة لا تستطيع أن تجعل من فرد ما إنسانا مبتكرا ولكنها تستطيع أن تقدم تلك الظروف الملائمة
- التي تساعد على أن يصبح كذلك، وتتلخص مبادئ هذه النظرية في النقاط التالية:
- تتحصر مسؤولية الإدارة في تنظيم جميع عناصر الإنتاج وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاقتصادية
- لا يعتبر التراخي في تحقيق أهداف المنظمة أو معارضتها من طبيعة البشر ولكنها نتيجة منطقية لخبراتهم السابقة داخل المؤسسة ذاتها.
- تعتبر الدافعية والقدرة على تحمل المسؤولية والاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة جزءا لا يتجزأ من طبيعة الخصائص البشرية» وبالتالي فإنه يجب على الإدارة أن تنبه الأفراد إلى وجودها وأن تدفعهم على مما تقدم يتضح لنا بأن نظرية (X) تقوم على فكرة الرقابة المفروضة في حين ان النظرية (Y) تقوم على فكرة الرقابة الذاتية وهذا هو الفرق بين معاملة البشر كأطفال ومعاملتهم كبالغين و قد ركز 'دوجلاس ماكجروجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية وقد بني نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم» واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها وبناء على هذه الافتراضات فقد صنف ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين اللتين أطلق عليهما الرمز X,y حتى لا

يحكم على المضمون إذا كان جيدا أو رديئا أو متشددا أو متساهلا وإنما لأنهما يمثلان موقفين مختلفين.

## 2. نظرية العلاقات الإنسانية لتون مايو: تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الافراد أيا

كان مستواهم

لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم

المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية» وصاحب هذه النظرية هو التون مايو وزملائه في

مصانع هاوتورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية» حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية

فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية حيث تفترض

هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط» ويجب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية

والأمان بل تتعادها إلى حاجات نفسية واجتماعية» ومع تطور الفكر ظهرت عدة محاولات لتطوير

مفاهيم هذه النظرية لجعلها أكثر شمولا وعمقا في فهم وتفسير سلوك الأفراد ومن امثلة هؤلاء ماسلو

وليكارث<sup>17</sup>. كما اعتبر أن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزي إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي

يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء والالتزام حسب مايو يتوجب على القيادة العمل على تحفيز

العمال أكثر في الجانب المعنوي وادماجهم من خلال إشراكهم في عملية الإدارة وتحميلهم

<sup>17</sup>براء رجب تركي، مرجع سابق، ص35

### 3. نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو:

الحاجات هي أسباب وراء كل سلوك وكل إنسان له عدد من الحاجات تتنافس بعضها على أن الحاجة القوى أو الدافع الأقوى هو الذي سيحدد السلوك» فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها وغالبا ما لا تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه» كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن وتعتبر نظرية عالم النفس ابراهم ماسلو من

أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك النسان في مجال العمل وتتخلص افتراضاتها فيما يلي :

19

- يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات وهي التي تقود كل فردٍ

لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه وبطريق يبدو هادفا وموجها وليس عشوائيا مشتتا.

- للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات هذه الحاجات تنتظم في خمسة

مجاميع أساسية» هي: ( الحاجات الفيزيولوجية» الحاجات للأمان» الحاجات إلى الحب والانتماء الحاجات للتقدير الاجتماعي والحاجات الذاتية ) وهي تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم ، تتدرج فيه بترتيب واحد من الأكثر الحاجا فالحاجات الفيزيولوجية هي اكثر أولوية الحاجات للبقاء تليها حاجات الامن ثم الحب والانتماء ثم التقدير ثم الذاتية

<sup>18</sup>بولشراش نور الدين، العيادي مريم، التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد/ 29 جوان، جامعة باجي مختار،

عناية، 2017 ، ص26

<sup>19</sup>براء رجب تركي ، مرجع سابق، ص38

وبهذا يمكننا ان نرسمها على شكل هرم أولويات كما في الشكل:  
الشكل 1-2 المجاميع الخمس



المصدر: براء رجب تركي ، نظام الحوافز الادارية ودورها، دار النشر الراهية، المملكة  
الأردنية الهاشمية ص 38

لا تكون كل المجاميع الخمس من الحاجات نشطة سوية وفي أن واحد بل تنشط بالتتابع من  
الحاجات

الفيزيولوجية إلى تحقيق الذات ويمكن تعريف هذه الحاجات على الترتيب كما يلي<sup>20</sup>:

أ- **الحاجات المادية أو الفيزيولوجية:** وهي قاعدة الهرم وتمثل أهم الأشياء  
الأساسية بالنسبة للإنسان منها (الطعام الهواء الماء المسكن) وهذه الفئة  
يمكن أن يتحصل عليها العامل عن طريق الراتب الذي يتقاضاه بحيث  
يكون ذلك الراتب كافيا لتلك الحاجات.

<sup>20</sup> عبد الكريم عبد الرحيم « محاضرة وظائف الإدارة» المرحلة الأولى « مبادئ الإدارة» جامعة بابل كلية الإدارة و الاقتصاد قسم إدارة البيئة  
ص ص 3-4

ب- **الحاجة إلى الامن:** بعد أن يتم إشباع الحاجة الفسيولوجية يبدأ الإنسان بتطلع إلى الأمن» والشخص في هذه الفئة يبحث عن بيئة عمل آمنة وخالية من الأضرار المادية والنفسية والمنظمات تقوم بإشباع تلك الحاجة عن طريق (تزويد العاملين بمولد ومعدات الوقاية من الاخطار، التامين الصحي التأمينات الاجتماعية» عقود العمل الرسمية والدائمة)

ت- **الحاجات الاجتماعية:** تعني حاجة الفرد إلى الانتماء» ومن الأمور التي تغطي أو تشبع تلك الحاجة تكوين صداقات، قبول الآخرين للشخص وتقوم المنظمات بإشباع تلك الحاجة عن طريق إنشاء النوادي الاجتماعية، تشجيع المشاركة في فرق العمل وعمل المسابقات.

ث- **الحاجات إلى التقدير:** وهي حاجة الفرد لتنمية احترام الذات والحصول على قبول الآخرين له، والرغبة في تحقيق النجاح.

ج- **الحاجة إلى الإنجاز:** وهذه الحاجة تأتي في قمة الهرم وتبدأ بتحريك عندما يتم إشباع جميع الحاجات التي أسفل منها وهذه الحاجة تشير إلى حاجة الفرد إلى توفر الظروف التي تساعد على إبراز قدراته على الابتكار وعندما تقوم المنظمات بالاستفادة من هؤلاء الأفراد الذين ترتفع لديهم هذه الحاجة فإنها تستطيع استثمار طاقاتهم أفضل استثمار وتوظيف.

4. **نظرية العاملين لهرزبورغ:** قدم هذه النظرية العالم فريدريك هرزبورغ كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه ونتاجيته أوجده لأداء الأعمال التي يكلف بهاء ترتكز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين» كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية» وتوصل أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الحاجات غالبا ما تكون مستقلة عن بعضها البعض الا أنهما يؤثران في سلوك الفرد بطريقة متباينة فالمجموعة الأولى محفز للعمل والأداء العالي ثم الإنتاجية العالية هذه يسميها "حوافز" أما المجموعة الأخرى فيسميها "عوامل صحية أو مطهرة" لأنها تطهر بيئة العمل من الشكوى والتدمر ولهذا سمية هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بأن العوامل نوعين من حيث أثرها على الدافعية العوامل المحفزة» أي التي تدفع الفرد للعمل والأداء المتميز فهي

تشمل فرص الإنجاز أي الفرص بأن يشعر الفرد بأنه نجح في إنجاز شيء مهم والاعتراف بالجهود المحققة والعوامل الصحية» أي العوامل التي تظهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر وتشمل الراتب» سياسات المنظمة واساليبها الإدارية» وأستخلص أن توفر هذه العوامل يمنع مشاعر الاستياء من أن تستولي على الفرد وأن عدم توفرها ينتج عنه درجة عالية من عدم الرضا<sup>21</sup>

5. **نظرية الحاجة للإنجاز** : تعد هذه النظرية الحديثة نسبيًا وتركز على الحاجة للإنجاز لذلك نسميها بنظرية الحاجة للإنجاز وتحلل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتيا وكأنما يندفعون طبيعيا للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم فهناك أدلة كبيرة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها والتي غالبا ما تكون أهداف عالية المستوى وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء (الأشخاص الذين يملكون دافع قوي للإنجاز) يندفعون ذاتيا لأداء الأعمال المطلوبة منهم وكذلك التقدم في مجال عملهم علما بأن مثل هؤلاء هم ضروريين لإشغال المواقع المهمة» خاصة الإدارية إذ تضمن المنظمة بأنهم يحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي وهذه سمة مهمة في القائد الإداري وعليه فإذا كانت اختلافات بين الناس من حيث قوة حاجاتهم للإنجاز فالمنظمة بحاجة أن تستفيد من هذه السمة فتستقطب أو تعين من يملكون الاستعداد بالمستوى الذي يناسبها وهذا يتطلب قبل ذلك خصائص هؤلاء الأشخاص والتي تتمثل في ما يلي:<sup>22</sup>

#### • خصائص ذوي الحاجة للإنجاز:

يرى "ميكيلاند" بأن الأفراد الذين يمتلكون حاجة إنجاز عالية يتمتعون بالخصائص التالية:

<sup>21</sup> محمد الحسين التيجاني يوسف، مرجع سابق» ص42

<sup>22</sup> براء رجب تركي، مرجع سابق، ص41.

أ- يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في حل المشكلات فلا يشعرون بالإنجاز إن لم

يكون هم المسؤولون عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل؛ كذلك يفضلون العمل الذي يمكنهم التحكم به فلا يشعرون بالرضا إذا كان الحل يعتمد على عوامل خارج سيطرتهم وإذا كان النجاح فيه لا يعتمد على جهدهم وقدراتهم» ولذلك حتى تستفيد المنظمة من خصائصهم هذه عليها أن تستند اليهم أعمال تنطوي على التحدي وعلى درجة من الاستقلالية أي العوامل الدافعة في نظرية هورزبورغ وتحقيق الذات والنمو في نظريات ماسلو.

ب- يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة ولذلك يضعون لأنفسهم أهداف تنطوي على يشعرون باللذة والإنجاز إذا كانت المهام والأهداف الصعبة التحدي الذي يشعرون بالإنجاز عندما ينجحون في الاستجابة له.

ج - يحتاجون تغذية مرتدة مستمرة دقيقة أي يحتاجون إلى استلام معلومات عن أدائهم تعرفهم على مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الأهداف التي يسعون لها فإذا لم تتوفر هذه المعلومات لا يستطيعون تكوين صورة عن تقدمهم هذه هي بعض المعالم الأهم لهذه النظرية وكنظرية تتميز بأنها تركز على الفروقات بين الأفراد وهو ما لا تفعله النظريات السابقة كما أنه تفترض أنه بإمكان المنظمة أن تختار أشخاص يتمتعون بمصادر ذاتية للأداء العالي» بحيث لا تحتاج أن تبذل جهود لحثهم ودفعم على ذلك يكفي أن تصمم لهم ظروف عمل تستثيرهم للإنجاز والأداء المتميز.

## 6. نظرية العدالة أو المساواة لادمز:

تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة الخاصة بالنظريات الاقتصادية فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضاً<sup>24</sup> وتعتبر النظرية مهمة جداً لأنها تدخل العملية العقلية في العملية الدافعية وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب إلى مدخلاته

<sup>23</sup> نفس المرجع ، ص ص 42 - 43  
<sup>24</sup> براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 44.

مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مدخلاته وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية يجعلها أكثر توازنات ومن البديهي أن الأفراد يرغبون في وجود توازن ما بين مدخلاتهم ومخرجاتهم ومدخلات ومخرجات غيرهم من الأفراد ليصلوا إلى الإنصاف المرغوب به<sup>25</sup> \* .

#### 7. نظرية التوقع أو التفضيل لفيكتر فروم:

هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له» صاحب النظرية هو الأستاذ "فيكتور فروم" و هي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد أي أنها تحاول أو تفسر لماذا مثلا يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها وبناء على ذلك يضع "فروم" عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:<sup>26</sup>

- يرتكز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.
- اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحد من بدائل الأنشطة منهم.
- تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته كما أوضحت نظرية "فروم" الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا وبالتالي يمكن القول أن نظريته تركز على عامل التوقع كأساس محرك لحاجات ودوافع الإنسان بالإضافة الى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنسان لذا فإن عنصر الترقب أو التوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعد عاملا قويا لدفعه<sup>27</sup>

#### 8. نظرية تدعيم السلوك لفريدريك سكينر:

---

<sup>25</sup> بوكروش بسمة، مرجع سابق، ص171  
<sup>26</sup> بوكروش بسمة، مرجع سابق، ص45  
<sup>27</sup> عارف بن مائل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، قسم علوم ادارية، 1427-2007 ص28 .

تعتبر نظرية تدعيم السلوك احدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس "سكيتير" عام 1969 حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء فإذا قام الفرد بفعل معين وأتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيماً وتثبيتاً لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراريته» أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو أتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على اشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك ونتيجة لما سبق نستطيع القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافئات التشجيعية «الترقية» الأجر تلعب دور المدعمات الإيجابية للسلوك أي استمرار للفرد بالقيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هاته الحوافز أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبى للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له ومن ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدى اليها.<sup>28</sup>

## 9. نظرية z وويليام أوشي:

قام 'ويليام أوشي' بتطوير منظور آخر للتحفيز وتفترض النظرية (Z) الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم كما لو كانوا أسرة واحدة وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم ماسلو من خلال الاهتمام برفاهية العامل» كما أنها لا تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار هذا وبالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية ويعتقد المديرون الذين يتبنون النظرية (Z) أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المؤسسة بحماس أكبر<sup>29</sup>.

<sup>28</sup> براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 45

<sup>29</sup> عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية

## ثانيا: أسس منح الحوافز

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لابد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منحها ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي: <sup>30</sup>

أ- **الأداء:** يعتبر التمييز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات ويمكن أن يلاحظ في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها.  
ب- **المجهود:** يصعب أحيانا قياس ناتج العمل ذلك أنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والوظائف الحكومية أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس النتيجة أو قد يمكن الأخذ بالحسبان مكافئات المجهود أو الأسلوب ويجب الاعتراف أن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضعيته في كثير من الأحيان.  
ت- **الأقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل» وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة في الغالب.

ث- **المهارات:** في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوّض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا وإجازات أو دورات تدريبية فإن نصيب هذا المعيار محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر قليل في حساب حوافز العاملين.

## المبحث الثاني: تصنيفات الحوافز

يرتبط نجاح المنظمات وتقدمها وابداعها على ما تقدمه تلك المنظمات من تصنيفات للحوافز للعاملين المستحقين لديها دون استثناء لذلك فإن الإدارة المهتمة بتحقيق أهدافها المرجوة تجدها تسعى دائما لفهم حاجات موظفيها ودراسة أهم الحوافز التي تقوي الرغبة لديهم.

## المطلب الأول: الحوافز من حيث موضوعها

وتنقسم إلى نوعين: حوافز مادية وأخرى معنوية.

---

<sup>30</sup>جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية و أثرها على الروح المعنوية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة

## أولاً: الحوافز المادية

وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله» فأهميته تزداد خاصة في الدول النامية<sup>31</sup>

### 1. حافز الأجر:

تمثل الأجور أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة وتختلف أنظمة دفع الأجور في المؤسسات كما تختلف في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد» أو أنواع مختلفة من العمل ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل:<sup>32</sup>

- طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته وأهميته

- العرض والطلب من القوى العاملة.

- أقدمية العامل.

- مستوى الأداء الفردي للعامل.

- القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور.

و يمكننا أن نبين أثر الزيادات في الأجر من حيث فاعليتها في زيادة الإنتاج كما يلي:

#### أ- العلاوات الدورية:

تمنح هذه الزيادات في مواعيد محددة سابقاً وبالتالي فهي غير مرتبطة بالإنتاج | و الجهد المبذول بطريقة مباشرة» والعلاقة التي قد يراها العامل بين تلك الزيادة في الأجر وبين مجهوده في العمل، أي أن رئيسه قد يكون قد أخبره بأنه حصل على تقدير جيد في التقرير السنوي وفي بعض الأحيان يحصل الفرد على مثل هذه الزيادات على أسس أخرى ليست لها علاقة بالكفاءة الإنتاجية كعلاقته مع الرؤساء والمركز الاجتماعي وعلاقته الشخصية» ومن ناحية أخرى فإن تقدير الرئيس للمرؤوس وهو أساس العلاوات الدورية في أغلب الأحيان قد تتقصه الموضوعية والحياد وحيث أن هذه العلاوات لا تتصل بالإنتاج مباشرة فإنه من

<sup>31</sup> عبد العزيز شنيق ، مرجع سابق ، ص 14

<sup>32</sup> نفس المرجع ،ص15

الصعب توقع أن تؤدي تلك العلاوات إلى زيادة الإنتاج أو تحسين مستوى الكفاءة وهذا ما يؤدي إلى فقدان فاعليتها فينقلب تأثيرها من الإيجابي إلى السلبي في حالة ارتباطها بعوامل غير موضوعية.

#### ب- الزيادات العامة في الأجور:

هي تلك الزيادات التي يحصل عليها الجميع في نفس الوقت وهي لا تؤدي إلى أي زيادة في الإنتاج حيث أنها لا ترتبط إطلاقاً بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم به الفرد» و كمثل على ذلك إعادة النظر في شبكة الأجور مثل رفع الحد الأدنى للأجور في المؤسسات.

#### ت- الزيادات في الأجور مقابل الزيادة في نفقات المعيشة:

وهذه الزيادات ذات تأثير سلبي أيضا لا يختلف عن نوع الزيادات السابقة وهو عدم وجود ارتباط واضح بين هذه الزيادة والزيادة في الإنتاج وكمية وجودة العمل الذي يقوم به الفرد» فعلاوة الزيادة في القدرة الشرائية ونفقات المعيشة يحصل عليها الجميع بغض النظر عن الكفاءة الإنتاجية.

#### ث- المشاركة في الأرباح:

يمثل موضوع اشتراك العاملين في الأرباح المحققة صورة من صور الحوافز المالية ويختلف نظام المشاركة في الأرباح عن الأنواع السابقة من الزيادات في الأجور لأنها تعكس مساهمة الفرد في زيادة إنتاجهم» حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه» وعلى الرغم من ذلك فإن المشاركة في الأرباح لا تؤثر كثيرا في الإنتاجية لأنها تدفع مرة واحدة في السنة» وبالتالي يفقد العامل الصلة بينها وبين إنتاجه ويمكن القضاء على هذه العيوب بتوضيح العلاقة بين المشاركة في الأرباح والإنتاجية بتوزيع أرباح على فترات متقاربة كل ثلاثة أشهر مثلا والتي تمنح للعاملين إذا زاد إنتاجهم على قدر معين كوسيلة تشجيع للعامل بالحصول على مزيد من المداخل مقابل مجهود وإنتاج أكبر» حيث يتم وضع معدلات أداء محددة للأعمال المختلفة بحيث يتم تخصيص نسبة من المال لكل عامل مما يمكن من التفرقة بين العاملين المجتهدين والخاملين.

2. المكافآت: التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء اعمال غير عادية يقومون بها<sup>33</sup>.
3. مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.
4. المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارة بإعطاء عاملها أسهما في شركتها لتحفيز عاملها.
5. الترقية: حيث لها دور كبير في حفز العاملين و دفعهم لإعطاء أكثر.
6. التأمين الصحي: يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعاملها وأسره و يعتبر تخفيف للأعباء المالية.
7. الضمان الاجتماعي: وهو ضمان المستقبل بعد سن التقاعد أو للظروف الصحية التي توقعه عن العمل وبالتالي فهو يوفر حياة كريمة في الحالتين.

#### ثانيا :الحوافز المعنوية

وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل؛ وقد أبرزت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية حيث أن هذه الأخيرة لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف الإدارة.ولذلك فإن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعورا بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله ومن دلائل هذه الحوافز<sup>34</sup>:

#### أ.الأمن والاستقرار في العمل:

إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان والاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل» فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى لاشك أنه يشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل» إذن فلهذا العامل تأثير كبير على نفسية العاملين«ومن ثم كان لابد من طمأننته و جعله يشعر على أنه باق في منصب عمله بل وإتاحة الفرصة لينتقل إلى أعلى

<sup>33</sup>. محمد الحسن التيجاني يوسف المرجع السابق، ص ص23-24

<sup>34</sup>عبد العزيز شنيق، المرجع السابق، ص ص 15-16

المراتب كلما أثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه لأن العامل الذي يفتقد إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجزاً على الإبداع.

### **ب. فرص الترقية والتقدم:**

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى خلو بعض مراكز العمل مثل التقاعد الاستقالة أو التوسع في الأعمال فتلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض أو تلك المراكز بأفراد المؤسسة إلا أنها في بعض الأحيان تعتمد إلى ملاء تلك المراكز من داخل المؤسسة عن طريق الترقية وتكمن فاعلية هذه الأخيرة كحافز على العمل لإنتاجية الفرد وكفاءته» إن المبدأ الرئيسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز هو أن يرتبط حصول الشخص على الترقية لتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة عالية.

### **ت. الاعتراف بأهمية العامل:**

وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد فيعمله لإثبات كفاءته ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها: الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء» تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسات أو في سجلات خاصة.

### **ث. المشاركة في اتخاذ القرارات:**

تعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال والمؤسسة» حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد فكرياً وعملاً في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات.

### **ج. المنافسة:**

المقصود بالمنافسة هنا وضع الأفراد موضع التحدي مع بعضهم البعض في سبيل إنجاز وتحقيق أهداف جماعية» ومن يحققها أولاً يحصل على مكافأة خاصة مادية أو غير مادية وهذا من شأنه زيادة الفعالية و الأداء للأفراد.

### **ح. تلبية الحاجات الاجتماعية:**

يزداد الأفراد عطاء عن طريق حفزهم في جوانب من حياتهم الشخصية والعمل على تلبية الحاجات الاجتماعية» مثل توفير نشاطات ترفيهية أو رياضية للعامل.

### **خ. إثراء العمل:**

إن الزيادة في العمل تعمل على التحدي والمنافسة بين العاملين» حيث يعطي للفرد الواحد الحرية في مجموعة من الأعمال في إطار تخصصه يشرف عليها ويخطط لها ويراقبها أي أن يكون مسئولاً عنها وهذا ما أكمل وجه.

### المطلب الثاني: الحوافز من حيث آثارها

و تنقسم الحوافز من حيث آثارها إلى ما يلي:

#### 1. حوافز إيجابية:

و هي تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين التي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة وهي تهدف إلى تحسين الأداء في العمل من خلال تشجيع السلوك الذي يؤدي إلى ذلك وهي تعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تخلق مناخاً صحياً مناسباً لظروف العمل المحيطة و تتمثل الحوافز الإيجابية فيما يلي<sup>35</sup> :

- اشعار الفرد بإنجازه.
- شكر الموظفين على ما حققوه في عملهم.
- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام الموظفين.
- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.
- اشعار العاملين بأهمية آراءهم ومقترحاتهم.
- توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة وتوفير المعاملة المناسبة.

#### 2. الحوافز السلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التساهل والتكاسل وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الاستماع للتوجيهات والأوامر وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود وبالتالي فإن هاته الحوافز تحدث توازناً في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء المتميز فأنهم يعاقبون على الأداء

---

1<sup>35</sup> ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2011-2012 ص40.

الضعيف وبذلك تحفظ الإدارة رهبتها وتضمن جدية العاملين ومن أمثلة الحوافز السلبية<sup>36</sup> :

- الإنذار والردع.
- الحرمان من العلاوة.
- الحرمان من الترقية وغيرها.
- وقد تبين حديثاً أن الحافز السلبي قادر على توفير إنتاجية جيدة في المدى القصير

### المطلب الثالث: الحوافز من حيث أطرافها

وتنقسم إلى نوعين حوافز فردية وحوافز جماعية:

#### 1. الحوافز الفردية:

ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجازه عمل معين ومن أمثلتها الترقيات « العلاوات التشجيعية»<sup>37</sup> كما عرفت أنها الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي» وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء أو كمكافأة على إنتاجه المتميز ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد ومن أهم مزايا الحوافز الفردية أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافآت وهذا النوع من الحوافز يكون ناجحاً في الحالات التي يتمتع بها الفرد باستقلال في الأداء على الآخرين وانسب أنظمة حوافز التي تقدم له هي<sup>38</sup>:

- **الحوافز بالوقت:** وهذه الحوافز تتم على أساس أن يدفع للعامل مكافأة أو نسبة معينة بالإضافة إلى أجره العادي وهذا إذا زاد إنتاجه على الإنتاج العادي أي إذا أنتج الحد المقرر من الوحدات في أقل من الوقت

المحدد لإنتاجها وهذه الطريقة تعتبر حافزاً قوياً للعامل على السرعة في إنجاز العمل المطلوب منه حتى يحصل على المكافأة وهذا يتطلب تحديد الوقت المقرر بدقة وعناية

- **الحوافز بالقطعة:** تعني هذه الطريقة أن الحافز الذي يحصل عليه العامل يتحدد بحساب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة بحيث يكافأ على الزيادة عن هذه الكمية» والحافز الذي يحصل عليه العامل من خلال طريقة الحوافز بالقطعة يكون كما يلي:

أ. في حالة أجر القطعة الواحدة: في هذا النظام يتم دفع الأجر موحد للفرد عن كل

<sup>36</sup> نفس المرجع صص 41-42

<sup>37</sup> جاد الله محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الإدارية، العدد 56، مصر، 1997، ص55

<sup>38</sup> سمية ترشة، مرجع سابق، ص19

قطعة أو وحدة ينتجها العامل مقدما وهذا بعد حصر انتاج العامل» وذلك في نهاية اليوم أو الأسبوع أو الشهر .

ب. **في حالة الأجر المتغير:** يعتمد هذا على تحديد سعرين للقطعة المنتجة وذلك بإعطاء سعر معين للوحدة المنتجة والتي تدفع للعامل إذا بلغ انتاج معياري محدد من طرف الإدارة فإذا تعداه فإن الإدارة تحدد سعر للوحدة يقل عن السابق ومن ثم تستفيد المؤسسة وتخفض تكلفة الإنتاج للوحدة المنتجة بعد أن يصل الإنتاج حده القياسي.

## 2. الحوافز الجماعية:

هي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة وليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا والتي تهدف إلى حفز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة كما أن القانون العامل لعامل اعترف بالمرود الفردي» فهو يؤكد أيضا عن المرود الجماعي ومكافأته كون أن العمال لا يعملون منعزلين أيضا عن بعضهم وعليه نصت المادة 166 على أنه تعد مكافأة المرود الجماعي أو عقوبته جزاء عن إنتاجية عمل قام به جماعة من العمال وتكون شهرية تدفع في الوقت الذي يدفع فيه أجر المنصب وتقاس بإنتاجية العمل نتائج جماعة من العمال يؤدون مهام متكاملة ومن أمثلة هذه الحوافز مشاركة العمال في الإدارة وتحسين ظروف العمل» نظم المشاركة في الأرباح وكذلك الأجور التشجيعية الجماعية كمكافئة للمرود الجماعي.<sup>39</sup>

ومن أهداف الحوافز الجماعية ما يلي<sup>40</sup> :

إشباع حاجة الانتماء والولاء» زيادة التعاون بين الأفراد تقوية اثاره المنافسة في تحقيق المصلحة العامة الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة.

### المطلب الرابع: خصائص وقواعد نظام التحفيز

لكي يتحقق الهدف من وضع نظام للحوافز فإنه لابد من مراعاة مجموعة من القواعد والخصائص التي يجب توافرها لتحقيق ذلك.

### أولا: خصائص نظام التحفيز

<sup>39</sup> عبد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص22

<sup>40</sup> سمية ت رشة ، مرجع سابق، ص20

يمتاز نظام التحفيز بعدة خصائص منها:<sup>41</sup>

1. **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات الذي سيتم تحفيزه» في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده.

2. **إمكانية التطبيق:** وتشير هذه الخاصية إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات والأوقات والأرقام.

3. **الوضوح والبساطة:** لا بد من أن يتصف نظام الحوافز بالمواصفات التالية الوضوح وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراء تطبيقه.

4. **التحفيز:** يجب أن يتسم بإثارة الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتدقيق الأداء المنشود.

5. **المشاركة:** على الإدارة أن تشارك العاملين في وضع نظام التحفيز لتثبيتهم وزيادة إقناعهم به.

6. **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة و موضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

7. **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنوية والحاجات

الإنسانية والكميات والأرقام وغيرها من معايير لتحديد مقدار الحوافز.

8. **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفى إمكانية تطويره أو تعديل.

**التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت أي الثواب الذي يتبع السلوك ويتم بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

<sup>41</sup>سكيو أنور، مرجع سابق، ص ص35-36

## ثانياً: قواعد نظام الحوافز

يبني نظام الحوافز على عدة قواعد يجب احترامها والاهتمام حتى يحقق النظام فعاليته وتتمثل فيما يلي<sup>42</sup>:

### 1. وضوح الهدف والغاية:

يجب أن يحدد وضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير وال المدى البعيد بحيث تسعى جميع

الأطراف، الفرد الجماعة» المؤسسة إلى تحقيقه.

### 2. المساواة والعدالة:

يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومن ثم فلكل فردٍ الحق في أن يتقاضى نصيباً متساوياً من الحوافز مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة.

### 3. تمييز الأداء:

يعد من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز «إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودتها وتتنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته حتى يتم حساب الحوافز».

### 4. القوة والمجهود:

يتم توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص أو الجماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا بفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.

### 5. الحاجة والرغبة:

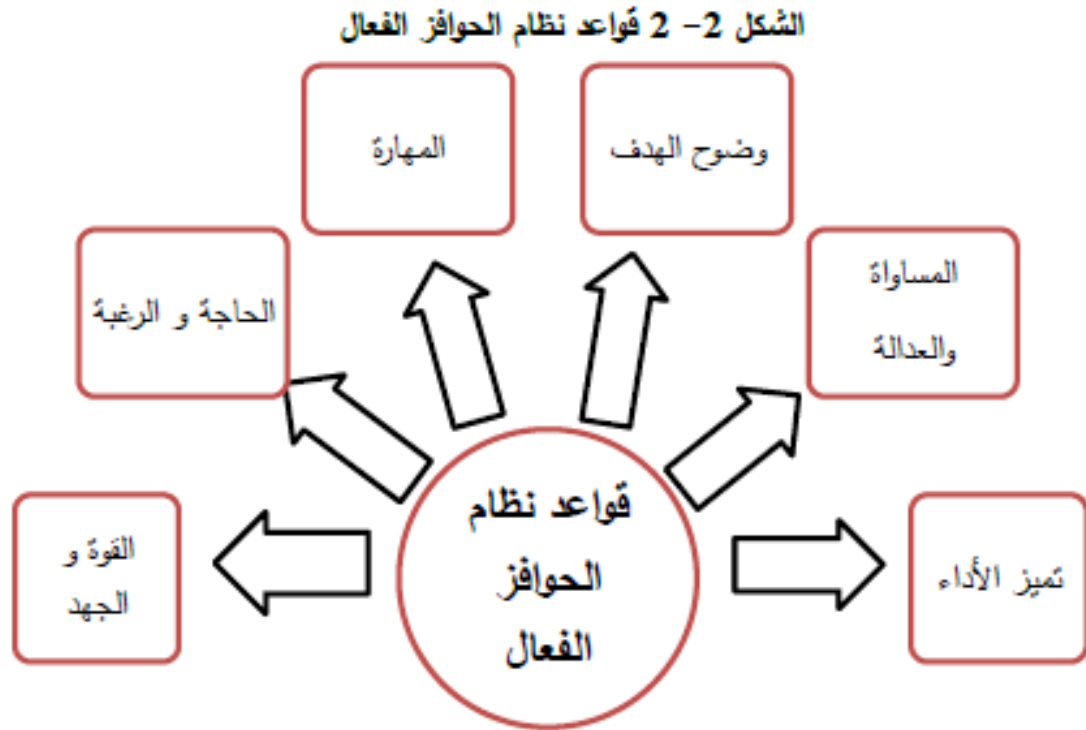
يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته. فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية.

### 6. المهارة والابتكار:

---

<sup>42</sup>باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط البويرة، شهادة ماستر غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أوحاج، البويرة، 2013-2014 ص35

تهتم بعض المؤسسات بتخصيص الحوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكارا وحلولا ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة والشكل التالي يوضح قواعد



المصدر: باجة حميد ء دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط البويرة « شهادة ماستر غير منشورة في علوم التسيير جامعة اكلي محند أوحاج،

2013-2014، ص36 يتبين من الشكل أن نظام الحوافز تربطه مجموعة من القواعد التي تجعل منه نظام

### المبحث الثالث : نظام الحوافز

لكي يكون نظام الحوافز فعالا وناجحا يجب توفر عدة عوامل تتمثل في مراحل تقييم وتصميم الحوافز و العوامل المؤثرة فيها إضافة إلى شروط ونتائج نظام الحوافز .

#### **المطلب الأول: مراحل تصميم وتقييم نظام الحوافز**

تتمثل أهم مراحل تصميم وتقييم نظام الحوافز فيما يلي:

أولاً : مراحل التصميم

تتمثل عملية تصميم نظام الحوافز في المراحل التالية<sup>43</sup> :

1. **تحديد هدف النظام**: تسعى المؤسسات إلى أهداف معينة واستراتيجيات محددة» وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح» أو رفع المبيعات والإيرادات» تخفيض التكاليف وغيرها من الأهداف.

2. **دراسة الأداء**: وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب» كما تسعى إلى تحديد طريقة

قياس الأداء الفعلي ولذلك فإن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يتطلب وجود وظائف ذات تصميم سليم للعاملين وظروف عمل ملائمة ووجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

3. **تحديد ميزانية الحوافز**: ويقصد بها ذلك المبلغ الاجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

**قيمة الحوافز والجوائز**: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز» وهي تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت والعلاوات الرحلات والهدايا وغيرها.

**التكاليف الادارية**: وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.

**تكاليف الترويج**: وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية» والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر.

**وضع إجراءات النظام**: وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات واجراءات متسلسلة» وهي تعني بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه

**ثانيا: تقييم النظام**

هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز والتي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة وأن

---

<sup>43</sup>منير بن دريدي استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب, الحوافز دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء عنابة» رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية» جامعة منتوري قسنطينة» 2010-2009: ص 126.

تؤخذ بعين الاعتبار قبل وبعد تطبيق هذا النظام ونذكر منها<sup>44</sup>:

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**: تمل 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.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

نظام الحوافز نظام قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به ويدخل إيطار المؤسسة فيها ومنها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة كما يلي<sup>45</sup>:

- 1) **على مستوى الدولة**: تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين اثنين هما  
أ- **سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية**: والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر.
- ب- **القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد**: والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.
- 2) **على مستوى المنظمة**: حيث يتأثر نظام الحوافز بثلاث عوامل تتمثل في نوع الجهاز الإداري وامكانياته و تنظيمه « نوع العاملين » الأسلوب الاشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجيههم يؤثر
- 3) **الاتصال المباشر**: لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين رؤوسيه دون أن

<sup>44</sup>حميد باجة « مرجع سابق » ص 39

<sup>45</sup>ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله « مرجع سابق » ص ص 59-58\*.

يوفر لهم نظاما

مناسبا من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف ما هو مطلوب منهم والاتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجه لوجه بين القائد والمرؤوس من بين مزاياه أنه يعتبر حميد باجة» مرجع سابق» ص . 139  
مصدر من مصادر التحفيز والحماس» يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة» زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل.

**4) ظروف العمل:** للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل الإضاءة والتهوية.

**5) الجوانب التنظيمية:** أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسة الأجور

المراكز الوظيفية وسياسات العمل والهيكل التنظيمي للمنطقة...

**المطلب الثالث: شروط ونتائج نظام الحوافز**

هناك مجموعة من الشروط التي يحتاجها نظام الحوافز والنتائج الناجمة عنه والتابعة له.  
أولا: شروط نظام الحوافز من المهم والمفيد جدا أن الإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم شروط أساسية أهمها! :  
البساطة: وهذا يعني أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوماً وذلك في بنوده وصياغته.

ربط الحوافز بالأداء: شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين.

التفاوت: ومعناه اختلاف الأداء س يؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.

المشاركة: أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز.

التنوع: هو أن تطبق المنظمة أنواعا مختلفة من الحوافز.

الهدف: أن يكون للحافز هدفا معينا كرفع الإنتاج.

العلائية: وهو إعلان الجزاء ايجابيا أم سلبي على كافة العاملين.

تدريب المشرفين: وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.

الشمولية: بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المنظمة وذلك حسب وظيفتهم.

أن يكون مناسباً: بمعنى أن يكون الحافز مناسباً مع حاجات كل فئة من الأفراد.

ثانياً: معيقات أو مخاطر نظام الحوافز  
إن لم تستخدم المؤسسة نظام تحفيز فعال يغطي كافة فئات العاملين فهي قد تتعرض  
للمخاطر التالية:

- تدني مستوى الأداء لدى العاملين.
- انخفاض معدلات الإنتاج والإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
- زيادة الزمن المنفق على الإنتاج وإنجاز المهام والأعمال.

## الفصل الثاني:

الاطار: النظري لأداء العاملين والجماعات المحلية

## المبحث الاول: ماهية اداء العاملين

يشغل مفهوم الأداء مكانة رئيسية في ميكانيزمات الرقابة التنظيمية، خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية، من حيث إنجاز الأعمال وتحسين النتائج الفردية والجماعية ونظرا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة على حد سواء، سنتطرق إلى تعريف اداء المورد البشري ، عناصر الاداء ومحدداته، مفهوم تقييم الاداء وطرقه ثم أهمية وأهداف تقييم الأداء.

أولاً: تعريف أداء المورد البشري

الأداء لغة: هو إيصال الشيء المرسل إليه، يقال فلان أدى الشيء أي أوصله إلى جهة معينة بمعنى عمل ما عليه وقام بما هو ملزم به .

أما اصطلاحاً فيعرف الأداء على أنه "الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات".<sup>2</sup>

يعرف "دراكر" P. Druker الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء من أجل تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال .

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة التعريف الإجرائي للأداء على أنه انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق الكفاءة في استخدامها لمواردها المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهدافها، أي أن الإداء هو مرآة المنظمة في تحقيق الإنتاجية العالية من خلال تحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المتاحة للمنظمة وتوليد وتبادلها وتطبيقها من خلال تعلم الموارد البشرية فيها، بالإضافة لإنجاز أهداف المنظمة الأخرى.

ثانياً: عناصر ومحددات الأداء

1. عناصر الأداء :

يتكون الاداء من مجموعة من العناصر اهمها :

• المعرفة بمتطلبات العمل: تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلفية الوظيفية، أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.

• كمية العمل المنجز: يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه ومقدار سرعة هذا الإنجاز، وفي الوقت المحدد.

• نوعية العمل: تشمل الدقة، النظام، الاتقان، وتمكن الفني، القدرة على التنظيم،

وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.

- المثابرة والثوق: يدخل فيها التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله .

2. محددات الأداء :

يعتبر الأداء على أنه نتائج العمل وهذا الأداء تتحكم فيه مجموعة من محدثات هي التي تحدد طبيعة أداء العاملين وهذه المحددات كالاتي :

- الجهد المبذول: والمقصود به درجة الحماس التي تتناب الفرد العامل عند أدائه لعمله، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء، فهو بذلك مرشح لأن يكون أحد أهم المحددات الأداء، وجهد كما يرى "بورتير و لولر" Parter and Lawler يختلف عن الأداء نفسه لأن الجهد يرتبط بقوة المحفز أكثر من ارتباطه بالأداء.

- نوعية الجهد: والمقصود بنوعية الجهد هو ذلك المستوى من الدقة والهدوء وبدرجة مطابقة للجهد بمواصفات نوعية معينة.

من أبرز المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس نوعية الجهد نجد :

- الخبرة السابقة: وهذا يكون انطلاقاً من المشرف الذي له الخبرة الكافية التي اكتسبها.

- الاتصال بالعملاء والرئيس: تعتبر هذه الوسيلة من أفضل الطرق والمقاييس المعتمدة في قياس الجودة ونوعية.

- نمط الأداء: ونعني به الأسلوب أو طريقة التي يبذل الجهد في العمل، فنمط الأداء يشير إلى اتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ويقوم الأنشطة والسلوك الذي بأهميتها في أداء مهامه. ثالثاً: مفهوم تقييم الأداء.

1. تعريف تقييم الأداء وطرقه :

قبل ان نتحدث الى تعريف تقييم الاداء سوف نتطرق الى تعريف عملية التقييم.

يعرف التقييم لغة: بالرجوع إلى تصرف اللغوي للكلمة وأصلها التقويم نجدها تعني "قوم

الشيء وأقامه فقام واستقام وتقوم، أما في معجم لسان العرب يتبين بأن "الياء" في الكلمة

تقييم أصلها "واو" أي أن الياء في كلمة "قيمة" أصلها واو ساكنة مكسورة ما قبلها .  
أما اصطلاحا فقد تعددت التعاريف في تحديد معنى التقييم ونعرض أهمها :  
التقييم هو "طريقة تحديد مقدار النجاح (أو الفشل) في تحقيق هدف تم تحديده مسبقا،  
وهو يشمل على صياغة الأهداف، معرفة المعيار المناسب الذي يتم استخدامه في قياس درجة  
النجاح مع تفسير ثم توصيات بالأنشطة والبرامج اللاحقة ."

**تعريف تقييم الأداء:** يعرف على أنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة  
سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام  
بأعمالهم . " ويعرفها راندل Randall على أن "الإجراءات التي تساعد في تجميع المعلومات  
وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة حول الأفراد بغرض تحسين أدائهم في العمل ."  
وعرفها "فيشر" Ficher ورفاقه بتقييم الأداء على أنه العملية التي تتم بواسطتها تحديد  
المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة .

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة تعريف إجرائي لتقييم الأداء وهو عبارة عن تحليل  
وتقييم أداء العمال لعملهم وتقدير مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء ما كلفوا به  
من أعمال ومدى تحملهم لمسؤوليات تجاه هذه الأعمال.  
2. طرق تقييم الأداء :

يتبين لمن يتصفح كتب إدارة الموارد البشرية أن هناك طرقا عديدة شائعة الاستعمال في  
تقييم الأداء ومختلفة يمكن حصرها في مجموعتين أساسيتين (التقليدي والحديث . )  
أولا: طريقة التقليدية: تضم عدة طرق أهمها :

- طريقة الترتيب البسيط: وهذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم الأداء حيث يقوم مدير  
القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا اعتمادا على  
أحسنهم وكفاءة وأقلهم وتتم المقارنة هنا بين أشخاص وليس استنادا إلى معايير الوظيفة .
- طريقة المقارنة المزدوجة: تتم عملية التقييم بمقارنة كل فرد من الأفراد العاملين لتحديد  
الأكفاء من كل مقارنة وهذا التحديد يركز على معايير موضوعية تعتمد على الأداء الكلي  
للعمل أو على مستوى الأداء .

- طريقة التوزيع الإجباري: وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا على توزيع  
مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، ويأخذ هذا شكل ما يطلق عليه

بالتوزيع الطبيعي وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس، وتأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة، سواء بالارتفاع أم بالانخفاض .

**ثانيا: الطرق الحديثة:** يوجد العديد من الطرق الحديثة الخاصة بتقييم الأداء نذكر أهمها :  
طريقة الأحداث الحرجة: يقوم القائم بالتقييم بتسجيل ما يرى أنه يمثل أحداث حرجة في أداء كل فرد خلال الفترة التي يكون فيها تقييم الأداء، بعض هذه الأحداث يكون أداء فعال متميز والبعض الآخر أداء منخفض، وهكذا تتضح صورة الأداء الكلي للفرد أمام المقيم خلال الفترة المطلوب تقييم أداء الفرد خلالها .

2. طريقة الإدارة بالأهداف: هنا يقوم مدي رو الإدارة العليا في المنظمة، بتحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال العام القادم تحديدا دقيقا، ويتم تمرير هذه الأهداف للمستويات الإدارية الأقل كي تقوم بدورها بتحديد الأهداف التي يجب أن يحققها كل مدير حتى تتحقق الأهداف التنظيمية .

3. طريقة القوائم المراجعة: لتقليل الضغط والعبء الكبير على المقيمين فهذه الطريقة يمكن أن تكون أكثر فائدة حيث يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل الإدارة الأفراد وأقسام الأفراد وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأثير التقييم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أم لا وعند اتمام تذهب هذه القائمة إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد درجات حسب درجة أهميتها ومن ثم يعود تقييم النهائي إلى المشرف مباشر لمناقشة مع أفراد العاملين .

رابعا: أهمية وأهداف تقييم الأداء

#### 1. أهمية تقييم الأداء :

تبدو أهمية هذه العملية في إجبار الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيه حتى يتسنى لهم تقييم أدائهم، وفي نفس الوقت دفعهم للعمل أكثر. يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية: • امكانية الإدارة من تحديد المتميز من الموظفين وتضعهم في صورة أمام المسؤولين وال زملاء تمهيد لاتخاذ القرارات حول ترفيعهم وترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى .

• إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره .

- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوسين.
- يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد وطاقة في تأديته لعمله، بخلق مناخ تنظيمي وعلاقات حسنة وروح معنوية دافعة للعمل.
- ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين .
- يحتاج الفرد باستمرار إلى المعلومات مرتدة عن جودة أدائه السابق حتى يعرف مجالات القوة ومجالات الضعف فيما قام بإنجازه.
- إن تقييم أداء الفرد والاعتراف بجودته، واطهاره في حالة تميزه يزيد من دافعية الفرد وكذلك الآخرين للوصول لمستويات أعلى للأداء .

#### -أهداف تقييم الأداء :

- تعددت أهداف عملية تقييم أداء العاملين لتعدد الأسباب الداعية لذلك، لذا فإن أهداف تقييم الأداء تسعى لتحقيق مايلي:
- يوفر لها معلومات غنية وواضحة وموضوعية وصحيحة من أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر .
- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- نقادي المحسوبية عن طريق توحيد المعايير التي تتم على أساسها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي تتم بناءا عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقييم المفتوحة أمامهم .
- المحافظة على مستوى عال مستمر للكفاءة الإنتاجية مع إمكان قياس الإنتاجية والكفاءة والأقسام المختلفة.
- تسهيل تخطيط الموارد البشرية عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في مستقبل.
- التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء العاملين لإعداد برامج التدريب لرفع

مستوى الأداء وتلاقي نقاط الضغط وتنمية نقاط القوة بالتحفيز المناسب من مكافآت تشجيعية وخالقة. الخلاصة والاستنتاجات :

من خلال الفصل اتضح لنا أن للحوافز أهمية تتمثل في أنها تعتبر محركا لرغبات العامل في العمل، كما تساهم في استقراره داخل المنظمة كما أنها تتيح له مزيدا من المزايا التي تحسن من مستوى الأداء وتحسن من مستوى معيشته، فعدم فاعلية الحوافز وعدم استجابتها لتطلعات العمال من شأنه أن ينعكس سلبا على مستوى أداء العامل، وتتوقف فاعلية الحوافز على توافر شرطين أساسيين هما: ارتباط الحافز بالأداء ورغبة الفرد في الحصول على الحافز. في الأخير توصلنا إلى الاستنتاجات التالية :

- ليس هناك مفهوم محدد للحوافز بل اختلفت وجهات النظر بين الآراء المتعددة.
- تختلف الحوافز في التنظيم الإداري بين مستويات ويات.
- إن كل النظريات تتفق على أهمية الحوافز في رفع الإنتاجية، وبالتالي لا بد لها من معرفة العامل البشري،

من أجل دفعه لاتخاذ السلوك المرغوب.

## المبحث الثاني: الجماعات المحلية في الجزائر

سعت الجزائر منذ الاستقلال إلى إرساء قواعد اللامركزية، حيث أنشأت الجماعات المحلية وهيا الولاية والبلدية، من أجل القيام بتسيير مرافق الأملاك العمومية، وكذلك السهر على توفير الأمن للمواطنين، وتوفير الحاجات الضرورية لهم، ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على الجماعات المحلية بالجزائر وتطور نشأتها، وكذا تعريف كل من الولاية والبلدية

## المطلب الأول: مفهوم الجماعات المحلية في الجزائر وخصائصها

### أولاً: مفهوم الجماعات المحلية

تعرف الجماعات المحلية على انها وحدات جغرافية مقسمة من اقليم الدولة<sup>46</sup>، وهيا عبارة عن هيئات مستقلة في الولايات والمدن والقرى، وتتولى شؤون هذه الوحدات بالطرق المناسبة لها، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. ويفضل البعض استعمال مصطلح " الجماعات المحلية المنتخبة " لأن جهازها التنفيذي ينتخب من قبل السكان<sup>47</sup>، ويطلق عليها في الجزائر اسم البلديات والولايات، إن عبارة الجماعات المحلية ظهرت أول مرة في الجزائر بمقتضى المادة 54 من قانون 21 سبتمبر 1947 والتي تنص على إن الجماعات المحلية في الجزائر هي البلديات والولايات، وذلك نتيجة التغييرات التي حدثت على الخريطة الادارية الجزائرية.

أما بعد الاستقلال تم إنشاء جماعات محلية جديدة، فنشأت البلدية جماعات بموجب الأمر 24-67 الصادر في 18 جانفي 1967<sup>48</sup> ونشأت الولاية جماعات بموجب الأمر جماعات 38-69 الصادرة 23 ماي 1969<sup>49</sup>.

وأصبحت الجماعات المحلية هي المسئولة على تسيير المرافق والممتلكات التابعة لها وسنقوم بتعريف كل منها فيما سيأتي، وتتميز الجماعات المحلية في الجزائر بمجموعة من الخصائص سنقوم بذكرها.

### ثانياً: خصائص الجماعات المحلية

تتميز الجماعات المحلية بمجموعة من الخصائص ومن أهمها الاستقلال الإداري والمالي<sup>50</sup>.

---

<sup>46</sup> لخضر مرغاد، الايرادات العامة للجماعات المحلية في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية تصدر عن جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع فيفري 2005

<sup>47</sup> شيهوب مسعود، اسس الادارة وتطبيقاتها على نظام البلدية والولاية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص4

<sup>48</sup> الامر رقم 24-67 الصادر في 18 جانفي 1967 المتضمن قانون البلدية، الجريدة الرسمية ج.ج.د.ش العدد 06 ص 90.

<sup>49</sup> الأمر رقم 38-69 الصادر في 23 ماي 1996، المتضمن قانون الولاية، الجريدة الرسمية، ج.ج.د.ش، العدد 44، ص 512

<sup>50</sup> لخضر مرغاد، الايرادات العامة للجماعات المحلية، مرجع سابق

1- **الاستقلالية الادارية:** ينتج الاستقلال الاداري للجماعات المحلية من خلال الاعتراف بالشخصية المعنوية، وهو ما اكدته لنا المادة الأولى من القانون 90-08 المؤرخ في 04/04/1990م<sup>51</sup> المتعلق بقانون البلدية، فالاستقلال الاداري هو الذي يجعل من الاجهزة الادارية المحلية تتمتع بكل السلطات اللازمة لممارسة نشاطها، بحث يتم توزيع الوظائف الادارية بين الحكومة المركزية والهيئات المحلية المستقلة، وذلك وفقا لنظام رقابي يعتمد من طرف السلطات المركزية للدولة. وتتمتع هذه الاستقلالية بعدة مزايا نذكر منها<sup>52</sup>:

- تخفيف العبئ عن الإدارة المركزية نظرا لكثرة وتعدد وظائفها.
- تجنب التباطئ وتحقيق الاسراع في اصدار القرارات المتعلقة بالمصالح المحلية.
- تفهم أكثر وتكفل أحسن برغبات وحاجات المواطنين من الإدارة المركزية.
- تحقيق مبدا الديمقراطية عن طريق المشاركة المباشرة للمواطن في تسيير شؤونه العمومية والمحلية.

2- **الاستقلالية المالية للجماعات المحلية:** بمان الجماعات المحلية قد تمتعت بالشخصية المعنوية والاستقلال الاداري حسب ما ذكرنا سابقا ، فانه سيكون سبب يوجب لها الاستقلال المالي او الذمة المالية المستقلة ، وهذا يعني توفر للجماعات المحلية موارد مالية تكون ملكيتها للجماعات المحلية تمكثها من اداء الاختصاصات الموكلة لها ، واشباع حاجات المواطنين في نطاق عملها . وتتمتع بحق التملك للأموال الخاصة<sup>53</sup> ، وتنص المادة 60 من القانون 90-8 المؤرخ في 17/04/1990م المتعلق بقانون البلدية بان يقوم المجلس الشعبي باسم البلدية وتحت رقابة المجلس بجميع العمال الخاصة بالمحافظة على الاموال والحقوق التي تتكون منها ثروة البلدية ، ومن نتائج هذه الاستقلالية المالية انه تستطيع الجماعات المحلية ادارة ميزانيتها بحيريه في حدود ما تمليه عليها السياسة الاقتصادية للدولة ، وهذا حتى لا يكون

<sup>51</sup> القانون رقم 09/09 المؤرخ في 12 رمضان 1410 الموافق ل 04 افريل 1990 المتعلق بالبلدية

<sup>52</sup> عوابدي عمار، مبدأ الديمقراطية الادارية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981، ص 246

<sup>53</sup> خالد سمارة زغبى، التمويل المحلي للوحدات الادارية المحلية، شركة الشرق الاوسط للطباعة والنشر، عمان، 1985، ص 09

لهذا الاستقلال تأثير على مجرى نمو النشاط الاقتصادي للدولة<sup>54</sup>.

## المطلب الثاني: نشأة وتطور الإدارة المحلية في الجزائر قبل الاستقلال

أولاً: في عهد العثمانيين<sup>55</sup>

ان نفوذ الدولة العثمانية لم يسمح للجزائر بغزو عسكري او تدخل مباشر من حكومة الثمانين، بل جاء بعد الصراح الذي حصل بين الاسلام والمسيحية في الحوض الغربي للبحر الابيض المتوسط في اوائل القرن السادس عشر، وكانت إدارة العثمانيين سطحية وتهتم بشؤون المجتمع وكل هم هذه الإدارة السعي إلى ضمان السيطرة المستمرة للدولة على جميع مرافق البلاد وخاصة مرفق الأيمن، وقد تميزت هذه المرحلة في بلادنا والذي دام ثالث قرون (1518- 1830) بأربع مراحل أساسية حيث عرفت كل مرحلة تنظيماً إدارياً خاصاً.

### أ -مرحلة البايات: 1535-1588.

لقد عرفت هذه المرحلة نظاماً مركزياً شديداً حيث سيطرت القادة سيطرة تامة على مقاليد الحكم والإدارة في البلاد، ويعود ذلك إلى عدة عوامل لعل أهمها الصراع الخارجي مع القوى الصليبية من جهة، والصراع الداخلي بين مختلف الطوائف على الحكم من.

### ب (مرحلة الباشاوات: 1588-1659 .

ظل النظام مركزياً في هذه المرحلة ولكن الباشاوات كانوا منفصلين عن القاعدة الشعبية والسبب الرئيسي في ذلك أن الباشا يعين لمدة ثلاثة سنوات غير قابلة للتجديد وتعيينه لا يحتاج لولاء الشعب.

### ج (مرحلة الآغات: 1659 - 1971:

---

<sup>54</sup> لخضر مرغاد، الأيرادات العامة للجماعات المحلية، مرجع سابق  
<sup>55</sup> جعفر انس قاسم، اسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة النشر، ص 39

تميزت هذه المرحلة بالطابع العسكري الذي عرف به الحكام في هذه المرحلة، ولعل ما يميز هذا النظام أنه بمثابة محاولة إيجاد نوع من الديمقراطية داخل الطبقة العسكرية الحاكمة، لكن هذا النظام كان نظام غير واقعي يحمل أسباب زواله في ذاته.

#### د (مرحلة الدايات : 1830- 1971)

في هذه المرحلة تأكد فيها الوجود الحقيقي للحكم العثماني في الجزائر، وتولد فيها تنظيم إداري محلي في إطار محدود إلى جانب السلطة المركزية، فكانت أجهزة الدولة المركزية تتكون من الدايات،، الديوانيين، ديوان خاص، ديوان عام.

**ثانيا:** في عهد الاستعمار لقد اعتبرت الجزائر بعد احتلالها من قبل المستعمر الفرنسي عام 1830م

ارض اعداء محتلة، حيث كانت قبل ذلك واقعة تحت حكم الانتداب العثماني، وقد ايدت هذا الاحتلال كل من روسيا واسبانيا.

وإنجلترا وغلب الدول الأوروبية هذا القرار، وكانت المعارضة الوحيدة من طرف الدولة العثمانية<sup>56</sup>، ولكن معارضتها لم تأتي بنتيجة وذلك لأنها كانت ضعيفة وليست لها قوة تسمح لها بالمعارضة، ولقد كانت البلدية كغيرها من الهيئات الادارية الاخرى أداة لتحقيق طموحات الادارة الاستعمارية، وفرض هيمنتها ونفوذها وخدمة العنصر الأوروبي عامة والفرنسي خاصة<sup>57</sup>

اعتمدت السلطات الفرنسية في ادارتها المحلية للجزائر سياسات متعددة، فلقد كانت تلجئ إلى الاستعانة بالشخصيات ذات النفوذ من المواطنين، وأحيانا تلجئ الى الاستفادة من النظم التي كانت سائدة.

**ففي المرحلة الأولى<sup>58</sup> 1830-1887** قسمت الجزائر إلى ثلاثة اقاليم: أقاليم مدنية يقيم فيها الأوروبيين وتخضع لنفس النظام المعمول به فرنسا، مناطق عسكرية يسكنها الجزائريون وتخضع للإدارة العسكرية، المناطق المختلطة وتحتوي على العنصر الاوروبي وعند قليل من

---

<sup>56</sup> جعفر انس قاسم، اسس التنظيم الاداري والادارة المحلية بالجزائر، مرجع سابق، ص 41  
<sup>57</sup> د. عمار بوضياف، الوجيز في القانون الاداري، دار جسر للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2007، ص 217  
<sup>58</sup> جعفر انس قاسم، اسس التنظيم الاداري والادارة المحلية بالجزائر، مرجع سابق، ص 42

السكان الجزائريين، يخضع الاوروبي للإدارة المدنية والجزائري للإدارة العسكرية، وقد انشأت في هذه المرحلة المكاتب العربية بهدف تسهيل الاتصال بين الحاكم والمحكومين.

**في المرحلة الثانية:** اعتبرت الجزائر ملحقة بفرنسا، حيث قسمت البلاد إلى ثلاثة ولايات وهي الجزائر، وهران، قسنطينة وعلى رأس كل ولاية والي يساعد مجلس ولاية، ثم قسمت الولايات إلى بلديات حسب تواجد العنصر الاوروبي: القسم الأوروبي في الشمال حيث يتركز العنصر الأوروبي، اقيمت مجالس بلدية ذات صلاحيات كاملة هو في فرنسا بالمدن الكبرى والمناطق الساحلية.

**القسم الثاني:** وضم البلديات المختلطة: ولقد وجدت في المناطق التي يقل فيها تواجد الاوروبيين، وترتكز ادارة البلدية على هيئتين وهما: المتصرف والذي يخضع للسلطة الرئاسية للحاكم واللجنة.

**البلدية:** يرأسها المتصرف مع عضوية عدد المنتخبين من الفرنسيين وبعض الجزائريين.

**القسم الثالث:** وضم البلديات الأهلية: ولقد تواجدت في مناطق الجنوب (الصحراء) وبعض الأماكن الصعبة والناحية في الشمال، وتميزت إدارة هذه البلديات بالطابع العسكري.

يلاحظ أن نشوء وتطور الإدارة المحلية والمؤسسات البلدية بالجزائر تتحكم فيه عدة عوامل منها التغيرات التي حدثت في النظام الفرنسي وتطور حركة الاستيطان والضغط الممارسة من طرف المعمرين ورد فعل المقاومة الجزائرية.

أما من حيث دور البلديات، فإنها لم تقم بأي دور لخدمة مصالح الشعب الجزائري، بل كانت أداة إدارية فقط، تسعى لتلبية مصالح الأقلية الأوروبية.

### **ثالثا: المجالس المحلية أثناء الثورة التحريرية**

فكر قادة الثورة بعد عامين من اندلاع ثورة أول نوفمبر 1994، في عقد مؤتمر الصومام سنة 1956 لتنظيم وهيكله الثورة، ومن القرارات الهامة التي جاء بها هذا المؤتمر هو إنشاء تنظيم إقليمي للبلاد، وخلق إدارة محاية خاصة بكل وحدة إقليمية، حيث قسمت الجزائر إلى ستة

ولايات، وبدورها الولاية قسمت إلى مناطق والمناطق إلى نواح والنواحي إلى قسّمات، وبذلك تجسيد السلطة المحلية.

تأسس التنظيم الإداري للولاية على مبدأ القيادة الجماعية من خلال إنشاء مجلس للولاية مهامه موزعة على الشؤون السياسية والعسكرية والاتصال والإخبار وهو مؤطر بهياكل ومكاتب وأجهزة إدارية.

أما المجالس الشعبية البلدية فقد أنشأتها قيادة الثورة لتأطير المدنيين وتنظيمهم وربطهم مباشرة بجيش وجبهة التحرير الوطني، لقد غطت المجالس الشعبية أثناء الثورة كل الأرياف والقرى، أصبحت تسيروها هيئة جماعية منتخبة يقودها رئيس يسمى شيخ البلدية يساعده مجلس بلدي،

تتوّعت اختصاصات المجلس الشعبي البلدي من الإشراف على التعليم ومحو الأمية والشؤون الدينية، إلى الشؤون المالية والتمويل وتنظيم شبكة الاستعلامات داخل القرى والأحياء، وأصبحت إدارة البلدية موازية للإدارة الاستعمارية<sup>59</sup>.

### المطلب الثالث: الإدارة المحلية بعد الاستقلال

بعد الاستقلال ورحيل المستعمر الفرنسي، تمت الهجرة الجماعية للإطارات الأوروبية عقب الاستقلال، تم تقليص عدد البلديات لإمكانية إدارتها وتسييرها، ولقد مر التنظيم الإداري للجماعات المحلية بعد الاستقلال بعدة مراحل، كان أهمها صدور القانون رقم 09/09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق ل 04 أفريل 1990 المتعلق بالبلدية.

### أولا: الولاية

الولاية هي جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية وتنشأ بقانون<sup>60</sup> ويعرفها القانون 09/90 والمتعلق بالجماعات المحلية بأنها جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية

<sup>59</sup> ناجي عبد النور، دور الإدارة في تقديم الخدمات العامة) تجربة بلديات الجزائرية (، موقع الدكتور بوحنية قوي، تاريخ الولوج 2012-11-05

<sup>60</sup> الشريف بن حبيش، التمويل المحلي واشكاله العجز في ميزانية البلدية، تاريخ الولوج 2011/11/27

للدولة<sup>61</sup>. ولعل ما يعبر عن الإدارة الشعبية للمواطن في تسيير شؤون الولاية هو تسييرها من طرف الممثلين المنتخبين لسكان الولاية إضافة إلى الوالي والجهاز التنفيذي المعين من طرف الإدارة المركزية.

تنشأ الولاية بقانون تصدره الهيئات الإدارية المركزية ، يحدد فيه اسم الولاية ومركزها الإداري وحدودها الإقليمية ، ولا يتم تعديل هذه الأخيرة إلا بموجب مرسوم يصدر بناء على تقرير وزير الداخلية وباقتراح من المجلس الشعبي الولائي.<sup>62</sup>

فالولاية كوحدة إدارية تتوفر في جميع الشروط السابقة الذكر للامركزية الإدارية، حيث أنها تمتاز بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن باقي الهيئات الإدارية وهي كالتالي:

الولاية عبارة عن مجموعة إدارية لامركزية إقليمية وليست مصلحة فنية أو مرفقية فقد منحت الاستقلال والشخصية المعنوية، ومنحت قسطا من سلطة الدولة على أساس إقليمي جغرافي وليس على أساس فني موضوعي.

- تعد الولاية همزة وصل بين ما تحتاج إليه الهيئات الإدارية المحلية من جهة، وبين الهيئات الإدارية المركزية من جهة أخرى. فهي بذلك تعبر عن صورة النظام اللامركزي الإداري النسبي لا صورة اللامركزية المطلقة مثل البلدية.

- تعبر الولاية عن اللامركزية النسبية بصورة أوضح وتتجسد هذه الصورة التي تمتاز بها الولاية في كونها تتكون من جهازين جهاز منتخب من طرف المواطنين، ويتجسد ذلك في المجلس الشعبي الولائي وجهاز يعين من طرف الإدارة المركزية ويتمثل في الوالي والجهاز التنفيذي للولاية

## ثانيا: اختصاصات الولاية

للمجلس الشعبي الولائي عدة اختصاصات تتوزع بين اختصاصات عامة واختصاصات متعلقة بالجوانب الاقتصادية على المستوى الولائي وهي على النحو التالي:

---

<sup>61</sup> قانون رقم 09/90 المؤرخ في 1990/04/07 والمتعلق بالولاية ص 52، 53  
<sup>62</sup> موسى الرحماني وليلى السبتي، واقع الجماعات المحلية في ظل الإصلاحات المالية وفاق التنمية المحلية، الملتقى الدولي حول تسيير وتمويل الجماعات المحلية في ضوء التحولات الاقتصادية جامعة الحاج لخضر باتنة

1- **الاختصاصات العامة** : تتميز هذه الاختصاصات بكونها تشتمل على جميع المهام التي يفضلها تمارس الولاية لمهامها مثل التداول في الأمور المتصلة بالحياة العامة للولاية. لذا فمن واجبات المجلس الشعبي الولائي متابعة هذه الأمور عن قرب وإسداد النصح والإرشاد للسلطات الإدارية المركزية خاصة في المسائل السابقة الذكر، ومراعاة تنفيذها. إضافة إلى مشاركته مع الأجهزة الإدارية الأخرى للولاية المتمثلة في الهيئة الإقليمية الولائية بما فيها الوالي في إدارة وتسيير شؤون الولاية بما فيها الشؤون القانونية والإدارية وتنظيم وحماية أملاك الدولة على مستوى الولاية.

ولكي يتسنى للمجلس الشعبي الولائي القيام بهذه المهام على أحسن وجه يقوم بإنشاء لجان متخصصة تابعة له ومكاتب دراسة متمكنة تسدي له المشورة في المسائل المختلفة بتقديمها للتقارير والتوصيات حول هذه المسائل.

**اختصاصات التجهيز والإنعاش الاقتصادي**: يدخل تحت غطاء هذا التخصص جميع العمليات التي يقوم بها المجلس الشعبي الولائي من أجل تحقيق عملية التنمية الاقتصادية على المستوى المحلي مثل وضع الخطط والبرامج التنموية على المستوى الولائي والمشاركة في أداء وتحضير وتنفيذ البرامج والسياسات العامة الوطنية في المجال الاقتصادي.

وبهذا يقوم بإنجاز العمليات الاقتصادية اللازمة وتشجيع الاستثمارات على المستوى الولائي دون الخروج عن نطاق الخطط التنموية على المستوى الوطني. ويناظر بالمجلس الشعبي الولائي مهمة الاستشارة في بعض المسائل المتعلقة بالنشاطات الاقتصادية كالاستشارة في إعداد وتحضير الخطط العامة الوطنية وذلك عن طريق تقديم الآراء والاقتراحات التي يراها أجدراً بالمساهمة وبطريقة فعالة في تحقيق النهضة التنموية على المستوى الولائي لكونه الأقرب إلى الواقع والاعرف بخباياه من الهيئات والسلطات الإدارية والمركزية.

وبهذا تكون الخطط التنموية المبرمجة على المستوى الوطني أكثر شمولية وقرباً من الواقع المعيشي.

اضافة إلى استشاره في اعداد وتنفيذ الميزانيات واعتمادات التجهيز والاستثمارات المخصصة للولاية ، يقوم المجلس بدور المشاركة في تنسيق النشاط الاقتصادي الذي تقوم به المؤسسات والهيئات العامة الوطنية لممارسة نشاطها في نطاق الحدود الادارية والجغرافية للولاية.<sup>63</sup>

2- **الاختصاصات المتعلقة بالتنمية الزراعية:** يقوم المجلس في إطار اختصاصه بكافة أوجه النشاطات الاقتصادية المتعلقة بالجانب الزراعي التي تهدف الى تحقيق التنمية الفلاحية على المستوى الولائي. لذا يقوم بتشجيع كافة الاستثمارات الرامية الى احداث تطور في المجال الفلاحي واعداد وتهيئة المساحات والأراضي الزراعية واتخاذ كل الإجراءات التي تساعد في تحقيق ذلك، واتخاذ جميع التدابير الوقائية التي من شأنها المحافظة على الغطاء النباتي من كافة الإخطار المحدقة به من تصحر وانجراف، اضافة إلى البحث عن الحلول المناسبة لإيجاد مصادر بديلة لسقي المحاصيل الزراعية في حالة تعرضها إلى الجفاف.

**الفصل الثالث**

**الدراسة الميدانية**

## المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة:

المطلب الأول: التعريف بالبلدية:

أنشئت بلدية مقره في 1957/01/01 بعد فصلها عن البلدية المختلطة ولاية الأوراس سابقا وفي سنة 1974 أصبحت تابعه إداريا و إقليميا لولاية المسيلة.

### 1. التضاريس والموقع:

تقع بلدية في الجهة الشمالية الشرقية من حوض شط الحضنة تحيط بها مرتفعات التي تنتمي الى السلسلة الجبلية المعروفة باسم الحضنة و يبلغ ارتفاعها من 800 الى الف متر.

### 2. الموقع الإداري:

تقع بلدية المقرى في الحدود الشرقية لولاية المسيلة على مسافة 55 كيلو متر وتبعد عن ولاية سطيف مركز 75 كيلومتر وعن ولاية باتنة مركز 120 كيلو متر يحدها:

- من الشمال بلدية: بوطالب اولاد تبان الرصفة ولاية سطيف.
- من الجنوب بلدية عزيل عبد القادر ولاية باتنة.
- من الشرق بلدية عاتبه.
- من الغرب بلدية برهوم الدهاهنة عين الخضراء.

### 3. عدد السكان والمساحة:

يبلغ عدد سكان بلدية مقرة 39250 نسمة مع مساحة إجمالية تقدر ب 66 كيلومتر

### 4-المناخ

تتأثر بلدية مقرب مناخ البحر الابيض المتوسط مناخها شبه قاري حار جاف صيفا بارد ممطر شتاء يبلغ ارتفاعها عن سطح البحر بنحو 600 متر منسوب الأمطار الشهر يصل الى اقصى نسبة ما بين شهري نوفمبر ومارس اين تصل إلى 50% من المجموعة العامة للتساقط 415 مم.

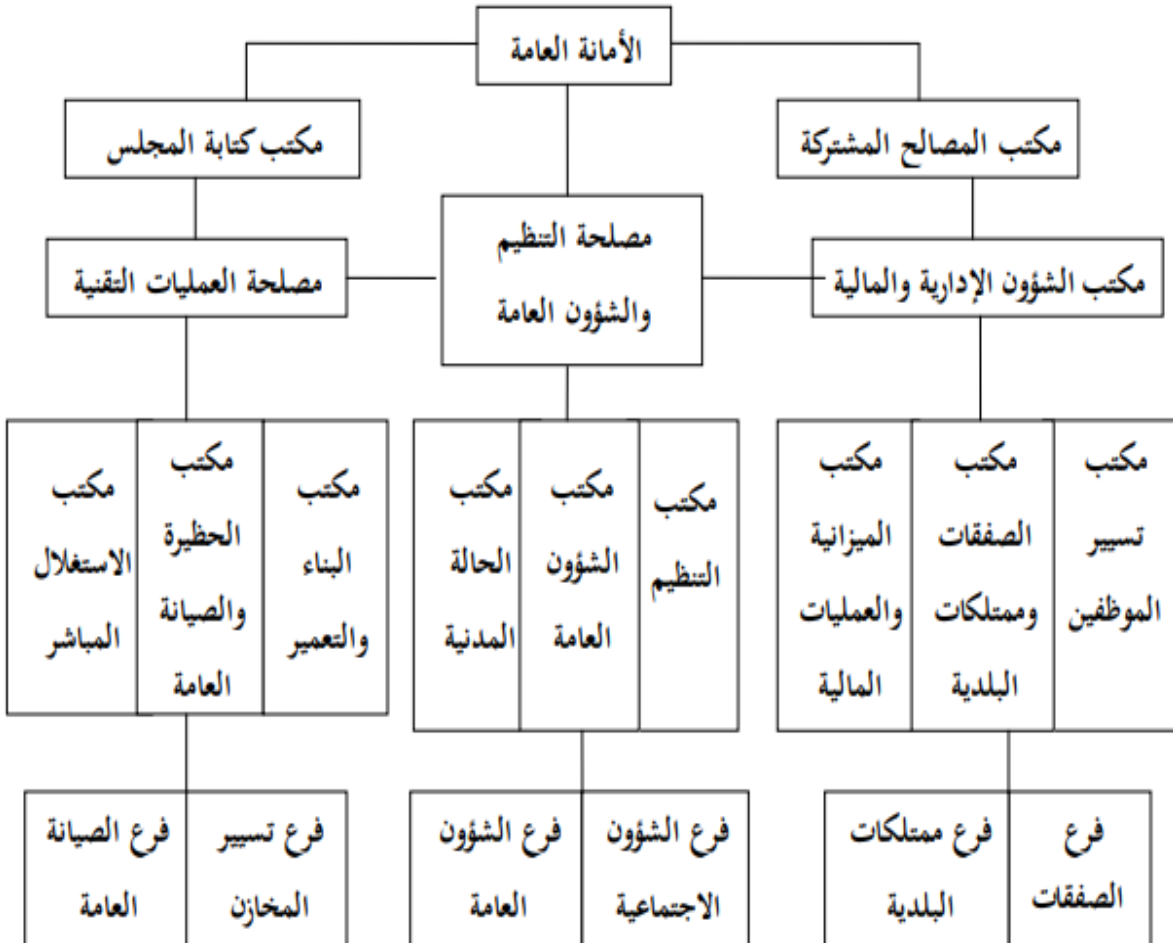
## 5. الناحية الصناعية:

تحتوي عدة مصانع منها مصنع صناعة البلاط البالغ عددها حوالي 18 مصنع يلبي حاجيات السوق المحلي والوطني أيضا بها مصنع انتاج مشروبات الغازية مصنع صناعة الأجر مصنع صناعة البلاستيك مصنع الحبوب مصنع تحويل المعادن شركة استيراد الحديد والحبوب والعجلات المطاطية وقطع الغيار وكذا صناعات عوارض الاسمنت الطوب....

### المطلب الثاني هيكل التنظيمي والبشري:

#### 1. الهيكل التنظيمي لبلدية مفره:

يتكون الهيكل التنظيمي لبلدية مفره من عدة مصالح كل مصلحة تنفرع الى مكاتب نلخصها في الشكل التالي:



تعد الأمانة حلقة وصل بين رئيس المجلس الشعبي البلدي وباقي المصالح من خلال الاستقبال وتوزيع البريد وإرسال البريد الصادر منه تحرير الاجتماعات والمداولات متابعة المشاريع حيث تقوم كل مصلحة العمل المخول لها تحت إشراف الأمين العام ومع ظهور الإدارة الإلكترونية قامت الوزارة خلال سنة 2014 كل من الأمين العام للبلدية وكذا رؤساء مكاتب مصلحة التنظيم والشؤون العامة إضافة الى المهندسين على آلية تطبيق الإدارة الالكترونية ومن هنا أصبحت مصالح بلديه مقره تعتمد على أجهزة الإعلام الألي ولواحقه في استخراج كافة الوثائق الإدارية وهذا ما يؤثر بالإيجاب على الموظفين

## 2. الهيكل البشري للبلدية:

تملك بلدية مقر 262 موظف اصلي للبلدية بالإضافة إلى مهندسين للدولة الإعلام الألي وثلاثة مساعد مهندس، موظفين تابعين للإدارة المحلية من جميع الرتب والأصناف الملخصة في الجدول التالي:

التعداد	الاسلاك والرتب
14	متصرف اقليمي
09	ملحق للإدارة الاقليمية
15	عون رئيسي للإدارة الاقليمية
16	عون ادارة للإدارة الاقليمية
03	كاتب ادارة للإدارة الاقليمية
01	وثائقي امين محفوظات للإدارة الاقليمية
01	مهندس رئيسي للإدارة الاقليمية في التسيير التقني والحضري
01	مساعد مهندس للإدارة الاقليمية
04	تقني سامي في الاعلام للإدارة الاقليمية
04	تقني سامي في للإعلام الالي
04	مهندس معماري
01	عون تقني للإدارة الاقليمية في التسيير التقني
02	مهندس دولة للإدارة الاقليمية في التسيير التقني والحضري
02	مساعد مهندس الادارة الاقليمية في التسيير التقني والحضري

01	مفتش رئيسي للنظافة والنقاوة العمومية والبيئة
12	عون رئيسي للنظافة والنقاوة العمومية
23	عون للنظافة والنقاوة العمومية
02	عامل مهني صنف اول
01	عامل مهني صنف ثان
116	المجموع

ملحق الجدول:

التعداد حسب نوع العقد				مناصب شغل
عقد غير محدد المدة		عقد محدد المدة		
توقيت جزئي	توقيت كامل	توقيت جزئي	توقيت كامل	
00	02	00	20	عامل مهني مستوى أول
00	00	00	04	عامل مهني مستوى ثان
00	09	00	98	حارس
00	02	00	08	سائق سيارة مستوى اول
00	00	00	01	سائق سيارة مستوى ثان
00	00	00	02	عون وقاية مستوى اول
00	13	00	133	المجموع
262				إجمالي الموظفين

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مصلحة المستخدمين في البلدية

من الجدول رقم 01 لاحظ ان بلدية مقرة تملك عدد كبير من الموظفين الإداريين القادرين على تسيير شؤونها السهر على السير الحسن لهذا المرفق العام ويمكن تقسيم تركيبه المستخدم إلى ثلاثة أصناف:

- اعوان تنفيذ وهم الأعوان الذين يمارسون نشاطات الجزئية لا تطلبوا اي كفاءة في بعض الأحيان (مهن على المدى القصير).
- اعوان التحكيم وهم الموظفين المؤهلين الحاملين لدرجات معاونين الإداريين (كتاب إداريين وثمانين ساميين).
- الاطارات: وهم جملة الموظفين الحاملين لشهادات جامعية عالية أو ما يعادلها من شهادات الكفاءة والذين لهم القدرة على التطوير و فهم النصوص وتفسيرها.
- التقنيين: وهم مجموعة من المهندسين ومساعدى المهندسين المشرفين على تطبيق الإدارة الإلكترونية .

### المبحث الثاني : تحليل نتائج الاستبيان:

تتكون العينة من 30 حالة (عامل) موزعة عبر بلدية مقرة، إعتمادا على الاستبيان المقدم فإنه ضم المعلومات التالية الجنس، المستوى التعليمي، الوظيفة، السن، عدد سنوات العمل في المؤسسة.

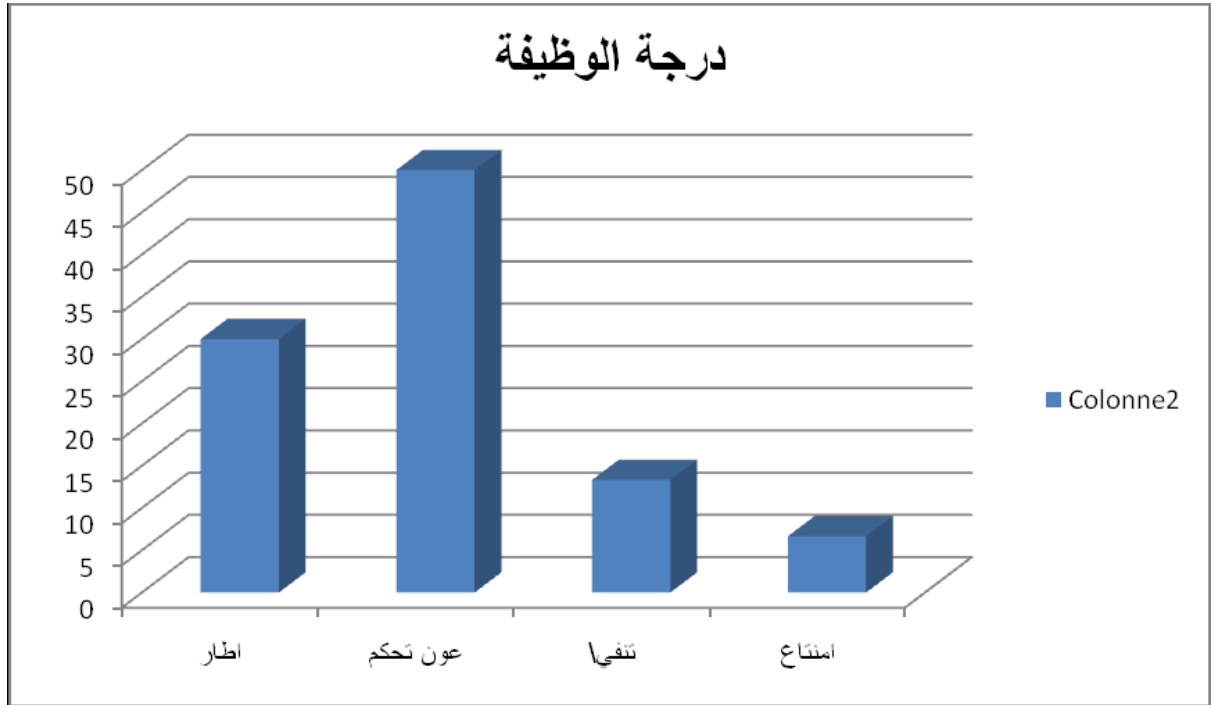
وقد احتوى الاستبيان معلومات حول المحاور التالية:

- الحوافز المادية المعنوية.
- الدوافع.
- الرضا على الأجر.
- التكوين.
- الأداء
- تقييم الأداء

يجدر بنا الإشارة إلى أن بعض الأفراد العينة لم يدل بمعلوماتهم الشخصية بشكل تام، وهناك بعض الأسئلة لم يجب عنها توزيع أفراد العينة وفق درجة الوظيفة الجدول 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

الدرجة	إطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	الامتناع	المجموع
التكرارات	9	15	4	2	30
النسبة	30	50	13.33	6.67	100

المصدر: استمارة الاستبيان



المصدر: من أعداد المترشحين

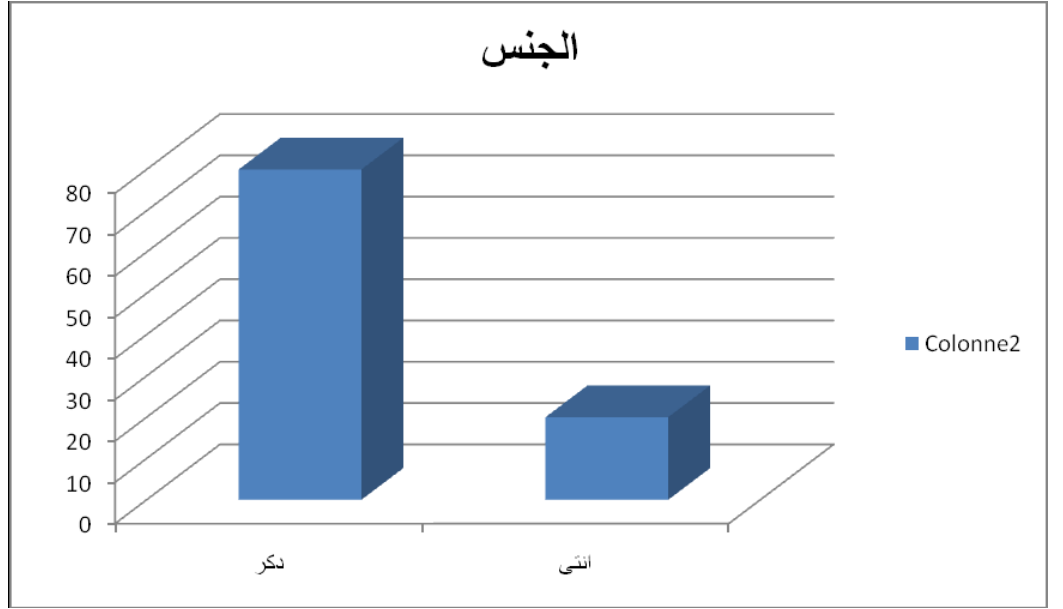
نلاحظ من خلال المنحنى البياني والدائرة وجود نسبة كبيرة من أعوان التحكم ويرجع ذلك لطبيعة عمل المؤسسة كما نلاحظ أيضا تقارب نسبي مع صنف الإطارات مما يدل على أن المؤسسة تسعى لتوظيف الكفاءات وفيما يخص أعوان التنفيذ نلاحظ نسبة ضئيلة وذلك راجع إلى قلة العمال التنفيذيين في المؤسسة.

توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول: 05 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى
التكرار	24	6
النسبة المئوية	%80	%20

المصدر: استمارة الاستبيان



المصدر: من أعداد المترشحين

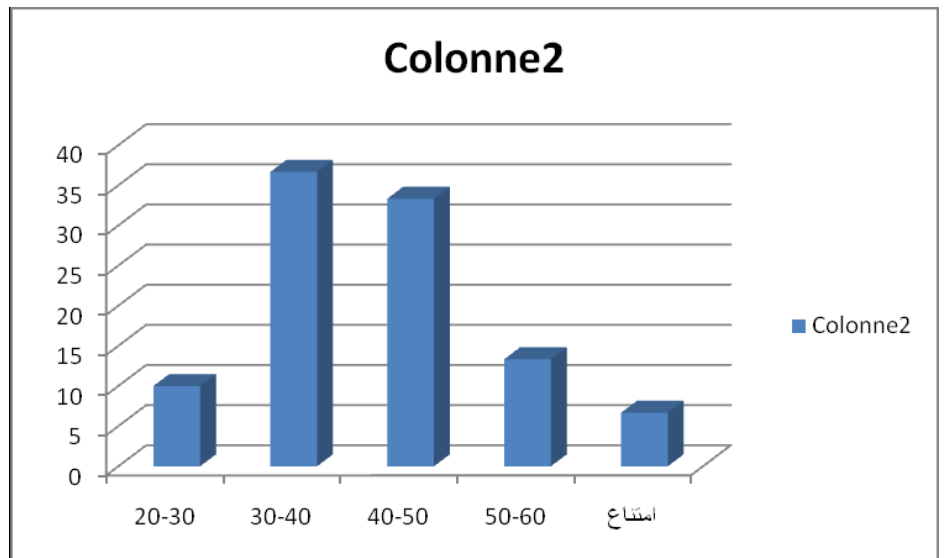
نلاحظ وجود نسبة كبيرة من الذكور وذلك لطبيعة عمل المؤسسة وبالمقابل نسبة قليلة من الإناث

توزيع أفراد حسب السن

جدول 06 يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	30-20	40-30	50-40	60-50	امتناع
التكرارات	03	11	12	4	2
النسبة	10	36.67	33.33	13.33	6.67

المصدر: استمارة الاستبيان



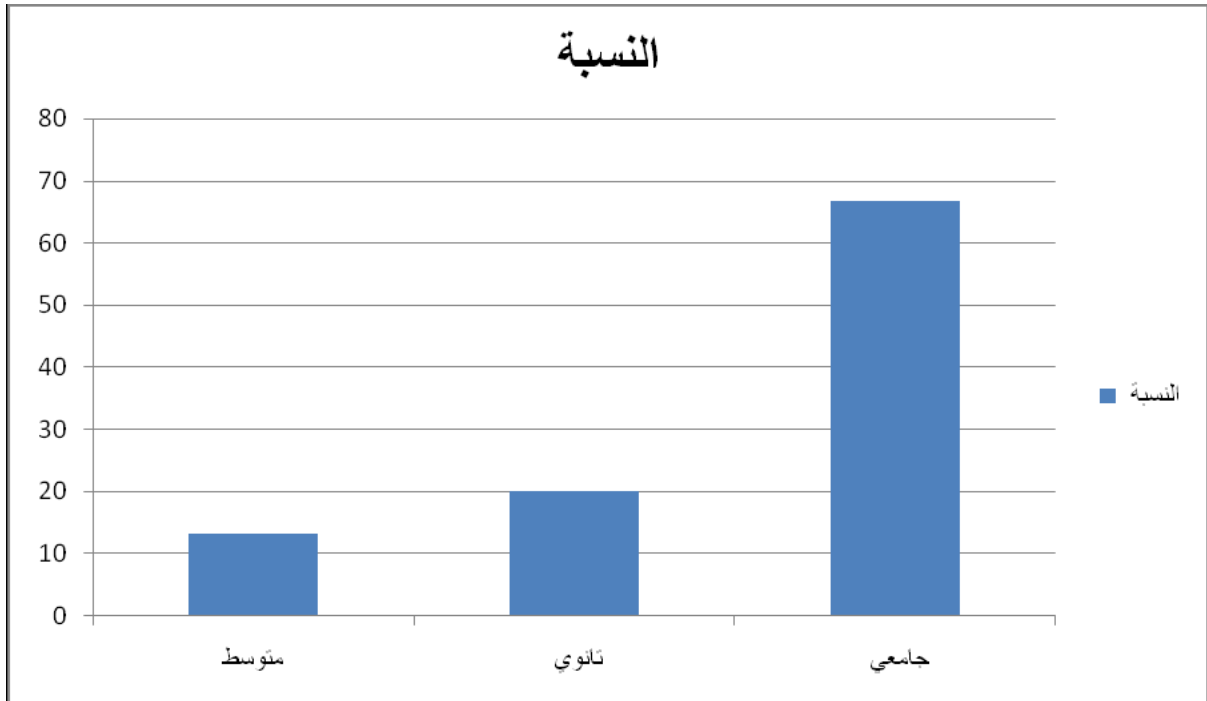
المصدر: من أعداد المترشحين

توزيع أفراد العينة على المستوى التعليمي

الجدول 07: يوضح توزيع أفراد العينة على حسب المستوى التعليمي

المستوى	متوسط	ثانوي	جامعي
التكرار	4	6	20
النسبة	13.33	20	66.67

المصدر: من أسئلة الاستبيان



المصدر: من أعداد المترشحين

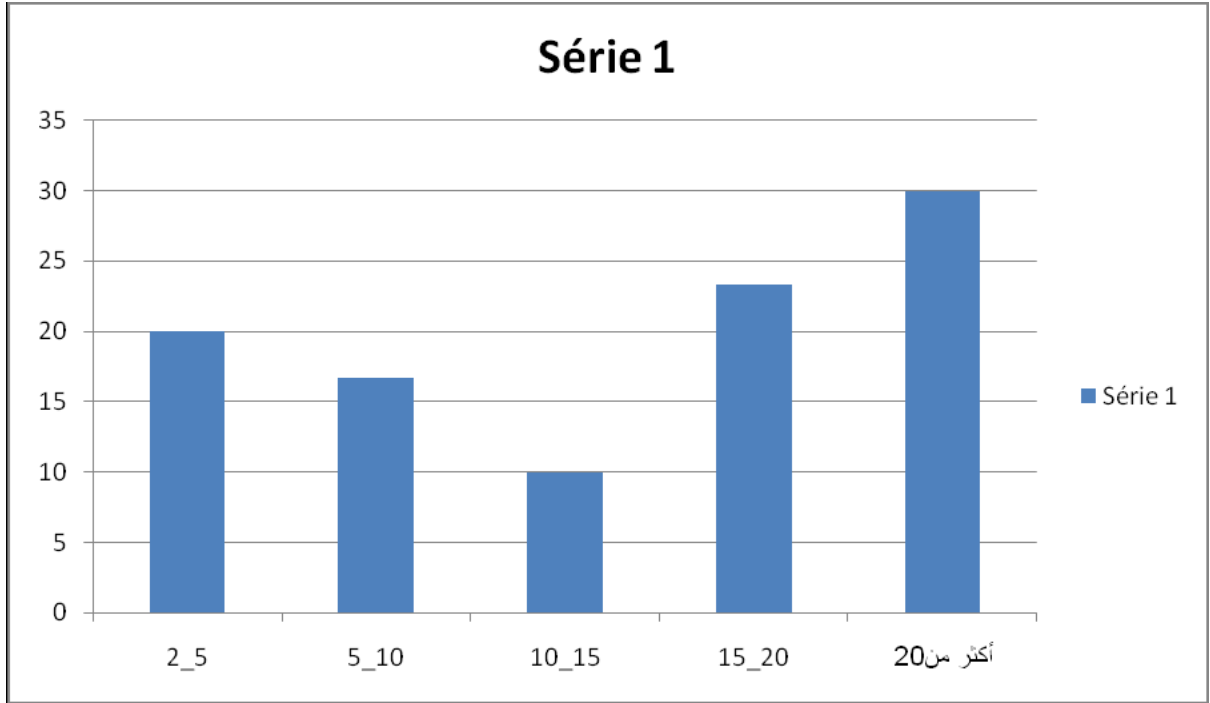
نلاحظ من خلال الجدول والمنحى أن نسبة الجامعيين تغطي الحجم الأكبر في المؤسسة ثم الثانوي بنسبة أقل ثم تليها المتوسط بالنسبة ضعيفة وهذا دلالة على أن المؤسسة تعطي الأولوية في التوظيف لخريجي الجامعة.

توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

الجدول 08: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

سنوات	5-2	10-5	15-10	20-15	أكثر من 20
تكرار	6	5	3	7	9
نسبة	20	16.67	10	23.33	30

المصدر: من أسئلة الاستبيان



المصدر: من أعداد المتربصين

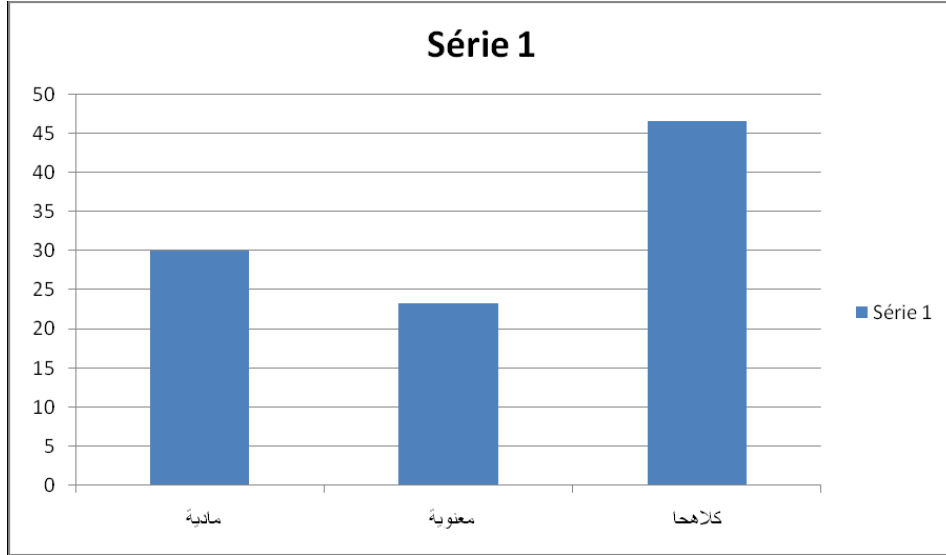
من خلال الجدول والمنحى نجد أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أقدميتهم أمثر من 20 وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى للحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم. ولقد تم طرح بعض الأسئلة على العمال فيها يخص الحوافز والدوافع والأداء وتقييم الأداء من ناحية تأثيرها على الأداء نذكر منها:

س1: ماهي الحوافز المطبقة فعليا في المؤسسة؟ وكانت الإجابات كالتالي

الجدول 09: يوضح الحوافز المطبقة من طرف المؤسسة

الإجابات	الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	كلاهما
تكرار	9	7	14
نسبة	30	23.33	47.67

المصدر: من أسئلة الاستبيان



المصدر: من أعداد المتربصين

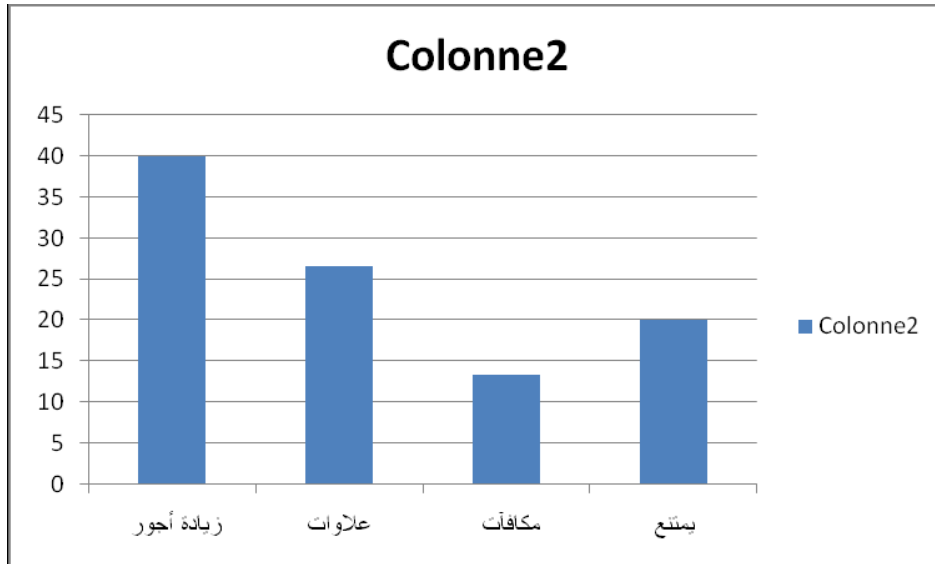
من خلال المنحنى والجدول نلاحظ أن المؤسسة تحرص على توفير الحافز المادي والمعنوي معا لضمان الأداء الجيد والولاء من عمالها وكذلك نلاحظ نسبة من العمال يقولون ان الحوافز المقدمة هي حوافز مادية والمعنوية بنسبة ضئيلة

س2: إذا كانت هذه الحوافز المادية فهي على شكل؟ وكانت الإجابات كالتالي

الجدول 10 يوضح الحوافز المادية المطبقة

الإجابات	زيادة في الأجر	علاوة	مكافئة	لا توجد
التكرارات	12	8	4	6
النسبة	40	26.67	13.33	20

المصدر: من أسئلة الإستبيان



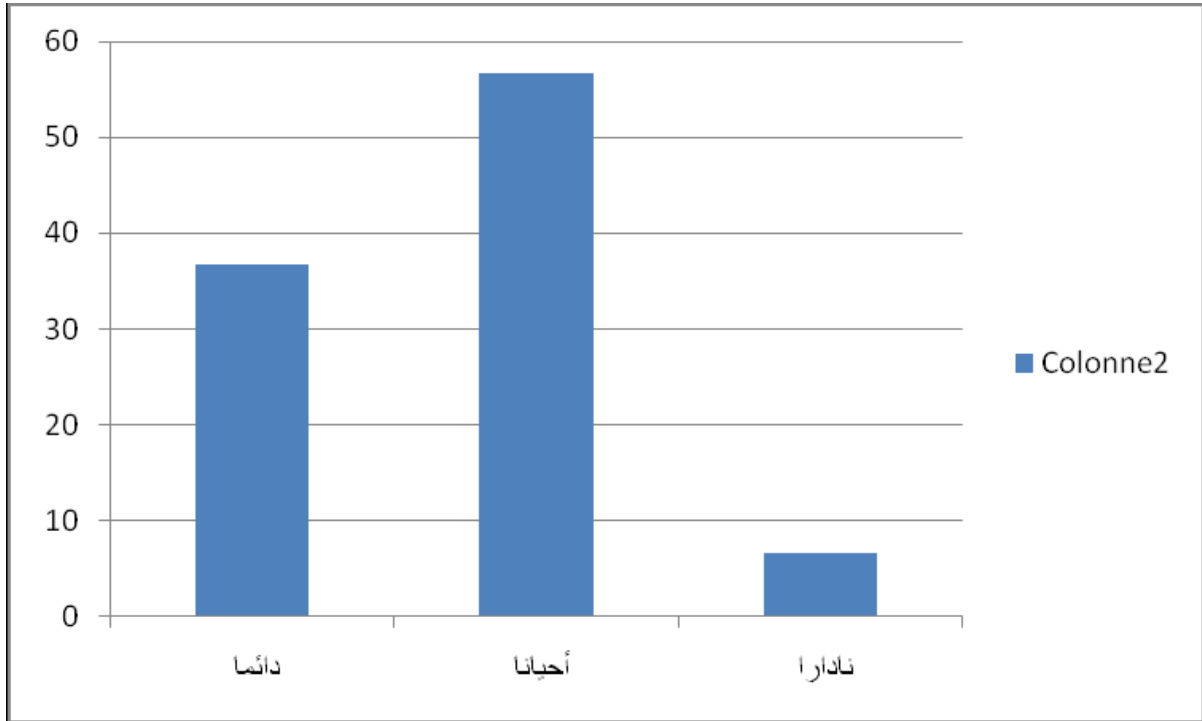
المصدر: من أعداد المترشحين

نلاحظ أن الحوافز المادية المطبقة فعليا في المؤسسة على شكل زيادة في الأجر وهذا أن أغلب العمال يفضل أن تكون مادية أو علاوات ونسبة ضئيلة قالت المكافآت و6 أشخاص أدلو أنه لا توجد حوافز مادية  
س3: هل هذه الحوافز تساعدك على رفع مستوى أدائك داخل المؤسسة؟ وكانت الإجابات كالآتي:

الجدول: 11 يوضح رأي العمال في الحوافز لتحسين الأداء

إجابات	نما	بيان	نرا
تكرارات	1	1	
نسبة المئوية	36.6	56.6	6.6

المصدر: من أسئلة الاستبيان

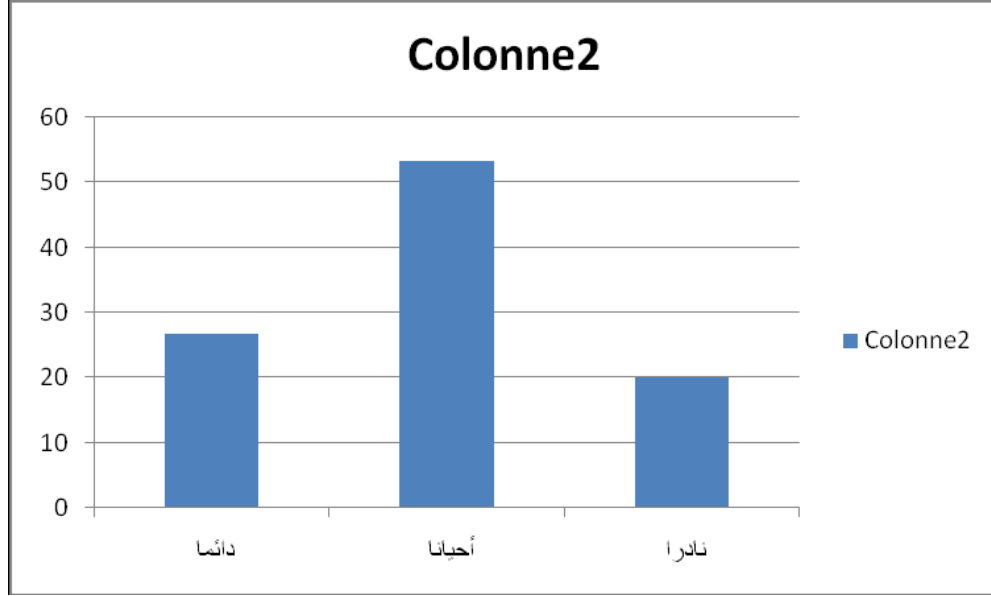


المصدر: من أعداد المترشحين

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الأجوبة كانت بين أحيانا ودائما وهذا يعني أن الحوافز لها تأثير جيد على الأداء ونادر كانت بنسبة ضئيلة جدا  
س4: هل ترى أن الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة تعكس أدائك؟ وكانت الإجابات كالتالي:  
الجدول: 12 يوضح ما مدى عكس الأداء من الحوافز

الإجابات	دائماً	أحيانا	نادرا
التكرارات	8	16	6
النسبة المئوية	26.67	53.33	20

المصدر: من أسئلة الاستبيان



المصدر: من أعداد المترشحين

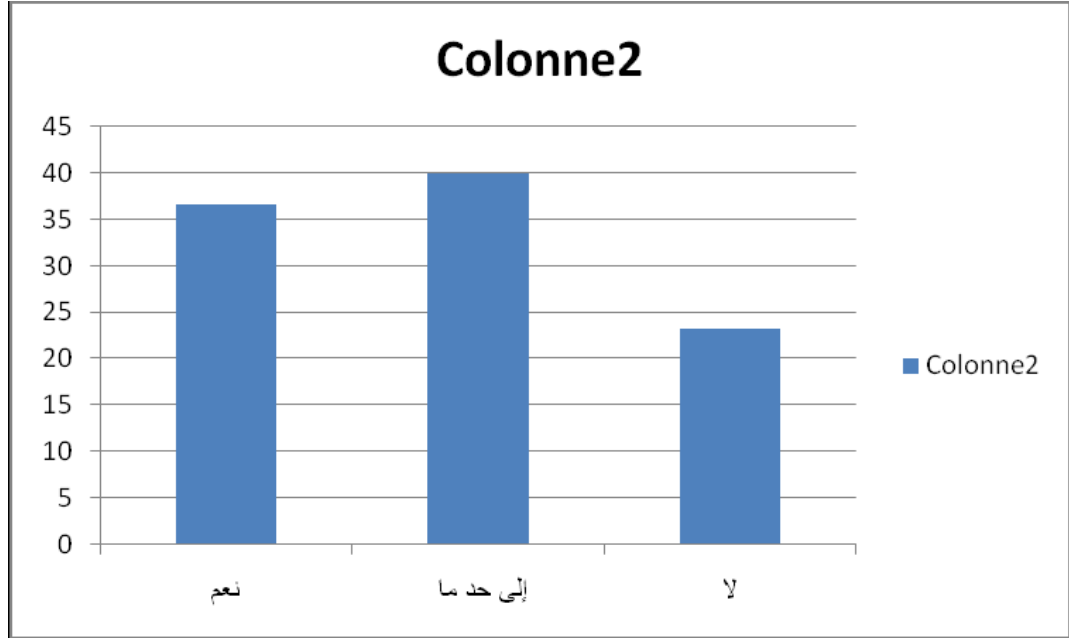
س5: هل ترى أن الراتب الذي تتقاضاه مناسب للأداء الذي تقوم به ؟ وكانت الإجابات كالتالي

الجدول 13: يوضح رضا العاملين على الراتب

الإجابات	نعم	إلى حد ما	لا
التكرارات	11	12	7
النسبة المئوية	36.67	40	23.33

المصدر: من أسئلة الاستبيان

نلاحظ من خلال الأعمدة والجدول نلاحظ أن أغلبية العاملين لديهم الرضا على الراتب الذي يتقاضونه نسبة قليلة ترى أن الأداء الذي تقوم به أكثر من الراتب المقدم.



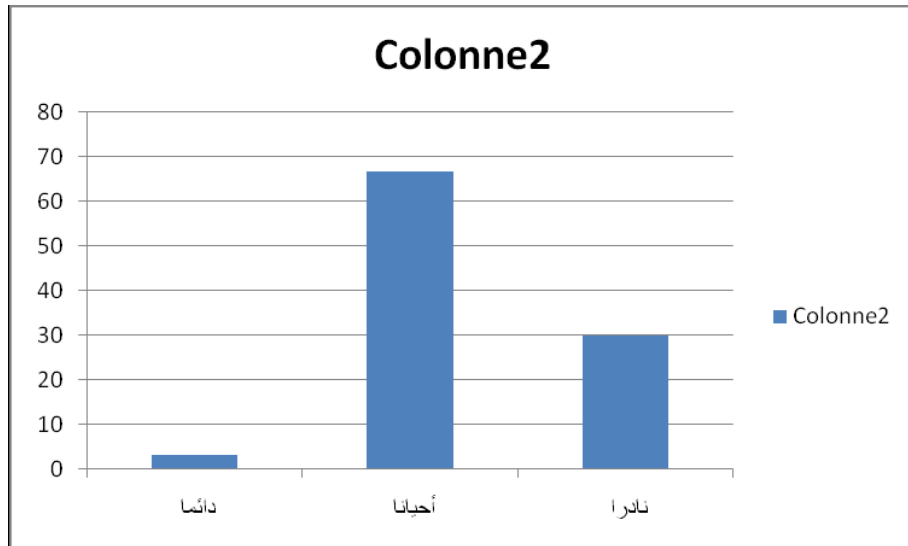
المصدر: من أعداد المترشحين

س6 هل تعمل المؤسسة على إستثارة دوافعك ولترقية أدائك؟

الجدول 14: يوضح مدى التواصل بين المسؤول والعامل لمعرفة دوافعه.

الإجابات	دائماً	أحيانا	نادرا
التكرارات	1	20	9
النسبة المئوية	30	66.67	3.33

المصدر: من أسئلة الإستبيان



المصدر: من أعداد المترشحين

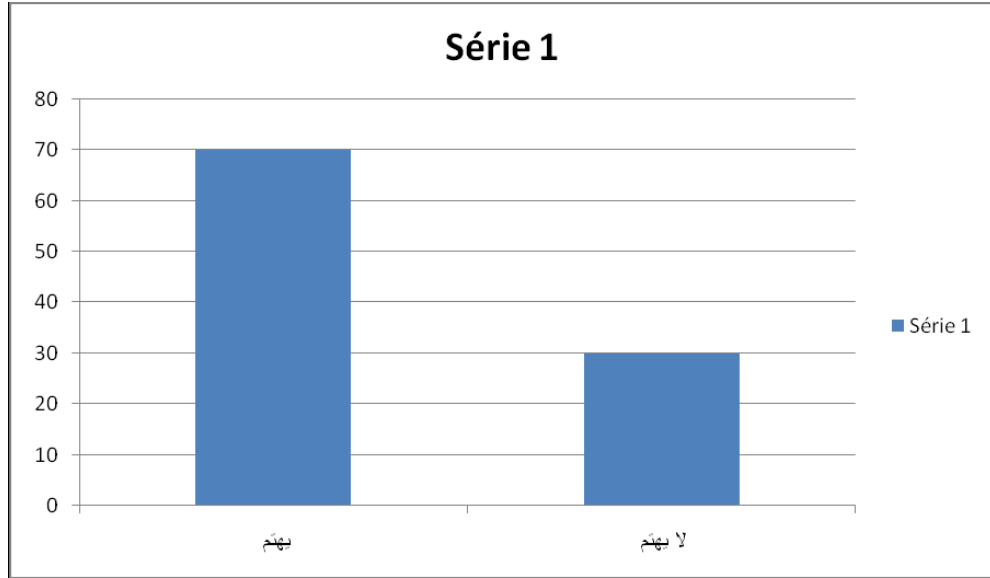
نلاحظ أن المؤسسة أحيانا تهتم باستثارة دوافع العمال لتحسين أدائهم

س7: في حالة اقتراحك على رئيسك طريقة أو منهج أو طريقة عمل تحسن من أدائك وزملائك في المصلحة هل يهتم؟

الجدول 15 يوضح ما مدى تقبل المسؤول لأراء العاملين

الإجابات	يهتم	لا يهتم
التكرارات	21	9
النسبة	70	30

المصدر: من أسئلة الإستبيان



المصدر: من أعداد المترشحين

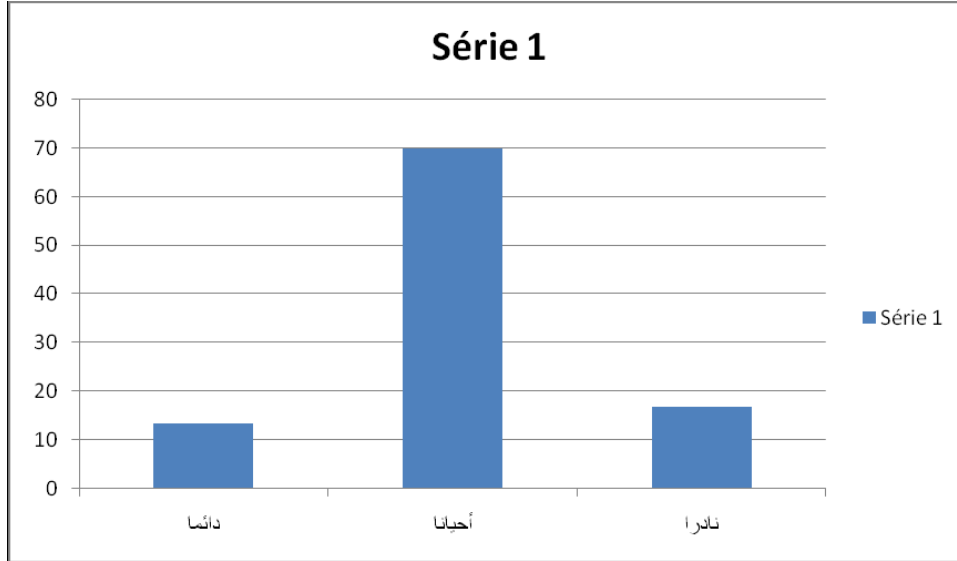
من خلال الجدول والمنحى البياني أن العمال يرون أن رئيسهم في حالة إذا ما إقترحوا عليه طريقة عمل جيدة فهو يهتم وهذا أمر جيد للمؤسسة لأن المسؤول في هذه الحالة ليس متسلط أما نسبة ضئيلة ترى أنه لا يهتم

س8: هل يهتم رئيسك لإنشغلاتك الشخصية؟

الجدول 16 يوضح اهتمام المسؤول للإنشغلات الشخصية لعماله

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا
التكرارات	4	21	5
النسبة المئوية	13.33	70	16.67

المصدر: من أسئلة الإستبيان



المصدر: من أعداد المترشحين

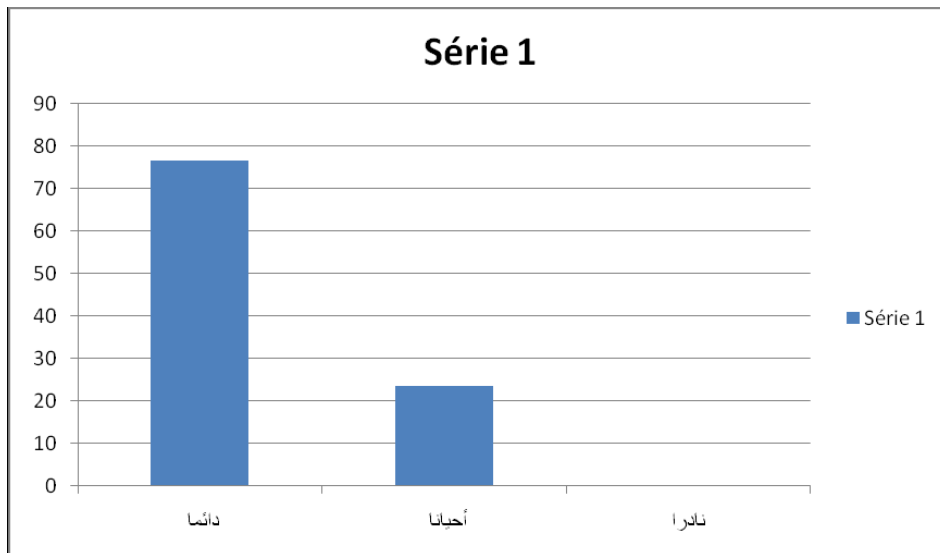
نلاحظ من خلال الجدول والمنحنى أن المسؤول أحيانا يهتم لانشغالات الشخصية للعمال فكانت الإجابات بأحيانا نسبة 70% على عكس نادرا فكانت بنسبة 16.67% أما دائما فكانت نسبة ضئيلة 13.33%

س9: هل ترى أن التقييم الجيد حافز لتحسين أدائك؟

الجدول 17 يوضح مدى تأثير التقييم الجيد على تحسين الأداء

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا
التكرارات	23	7	0
النسبة المئوية	76.67	13.33	0

المصدر: من أسئلة الاستبيان



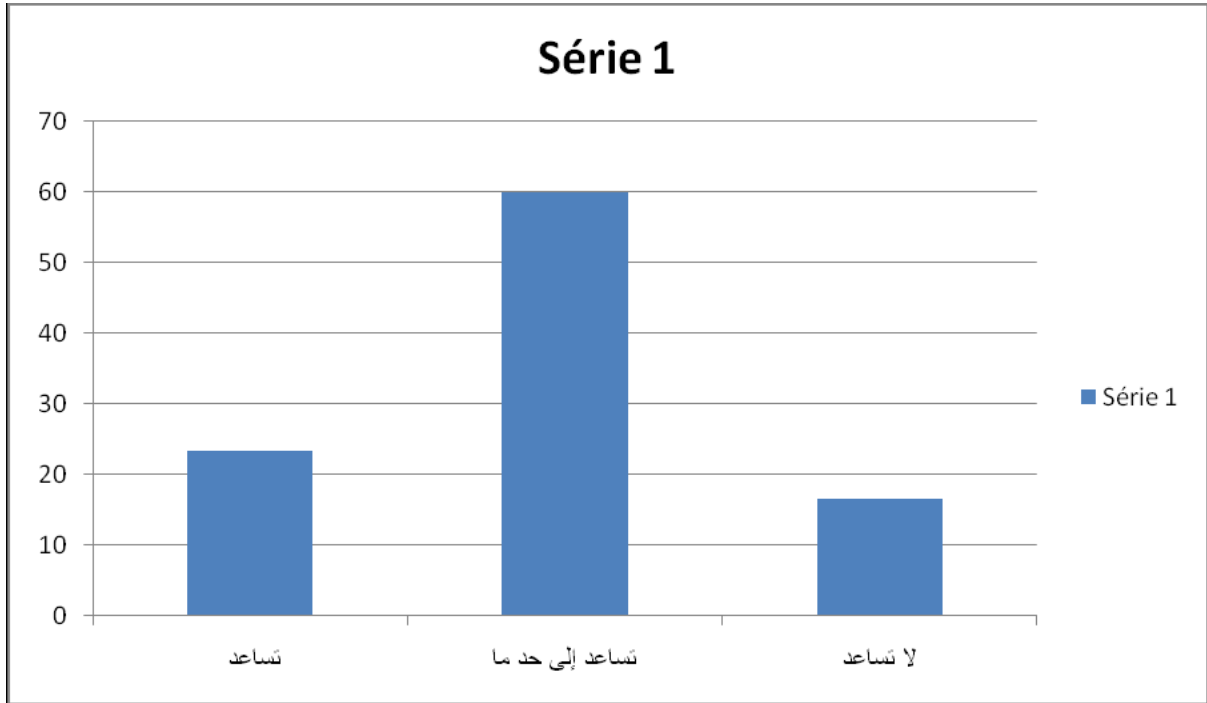
المصدر: من أعداد المترشحين

نلاحظ من خلال الجدول نسبة 76.67% دائما دلالة على أن التقييم الجيد يعتبر حافز لتحسين الأداء بينما نسبة ضئيلة 23.33% أحيانا وانعدام نادرا س10 كيف ترى ظروف العمل في المؤسسة؟

الجدول 18 يوضح مدى ملائمة ظروف العمل للعامل

إجابات	باعد	باعد إلى حد ما	تساعد
تكرارات		1	
نسبة المئوية	23.3	6	16.6

المصدر: من أسئلة الاستبيان



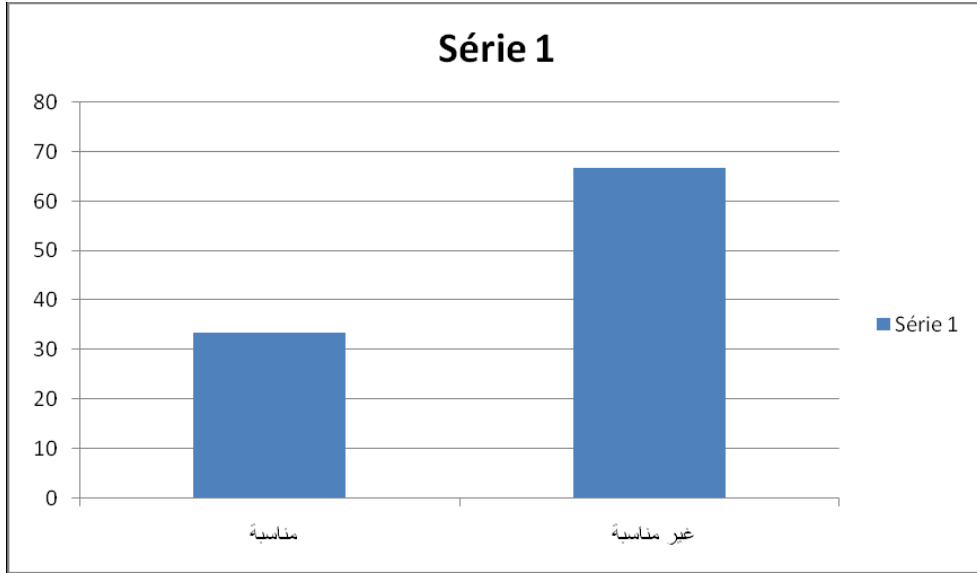
المصدر: من أعداد المترشحين

نلاحظ أن أغلب العمال ترى أن ظروف العمل تساعد إلى حد ما ونسبة ضئيلة ترى أنها لا تناسب وهذا ما يبرز تراجع الأداء في الأونة الأخيرة في المؤسسة؟

الجدول 19 يوضح فرص الترقية المتاحة من طرف المؤسسة

الإجابات	مناسبة	غير مناسبة
التكرارات	10	20
النسبة المئوية	33.33	66.67

المصدر: من أسئلة الإستهبان

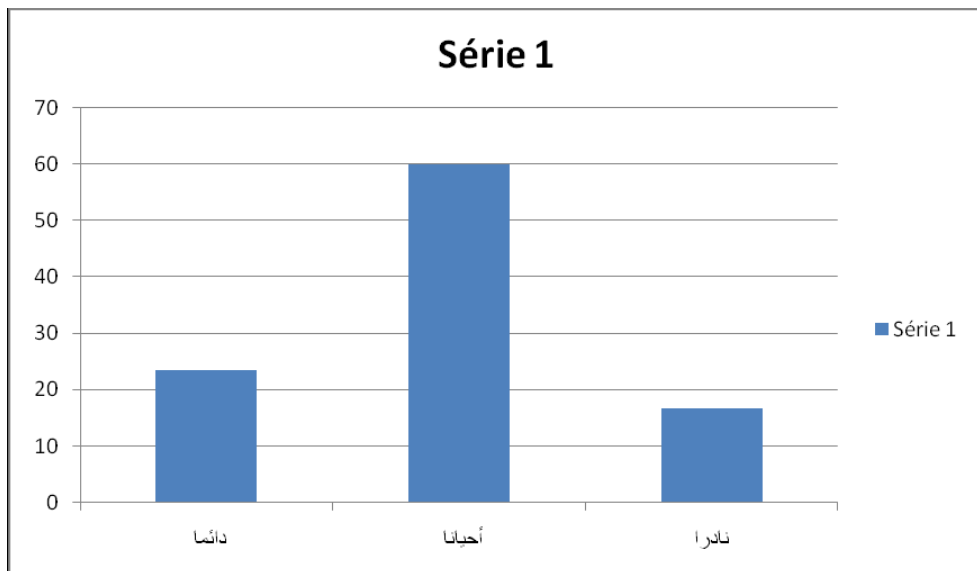


المصدر: من أعداد المترشحين

نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال ترى أن الفرص المقدمة من طرف المؤسسة غير مناسبة وكانت الإجابات بغير مناسبة 66.66% أم نسبة متوسطة ترى أنها مناسبة س12: في حالة قيامك بعمل ممتاز هل تنال الشكر والثناء من رئيسك؟ الجدول 20 يوضح تعامل بين المسؤول والعمال عند القيام بعمل ممتاز

الإجابات	دائماً	أحيانا	نادرا
التكرارات	7	18	5
النسبة المئوية	23.33	60	16.67

المصدر: من أسئلة الاستبيان



المصدر: من أعداد المتربصين

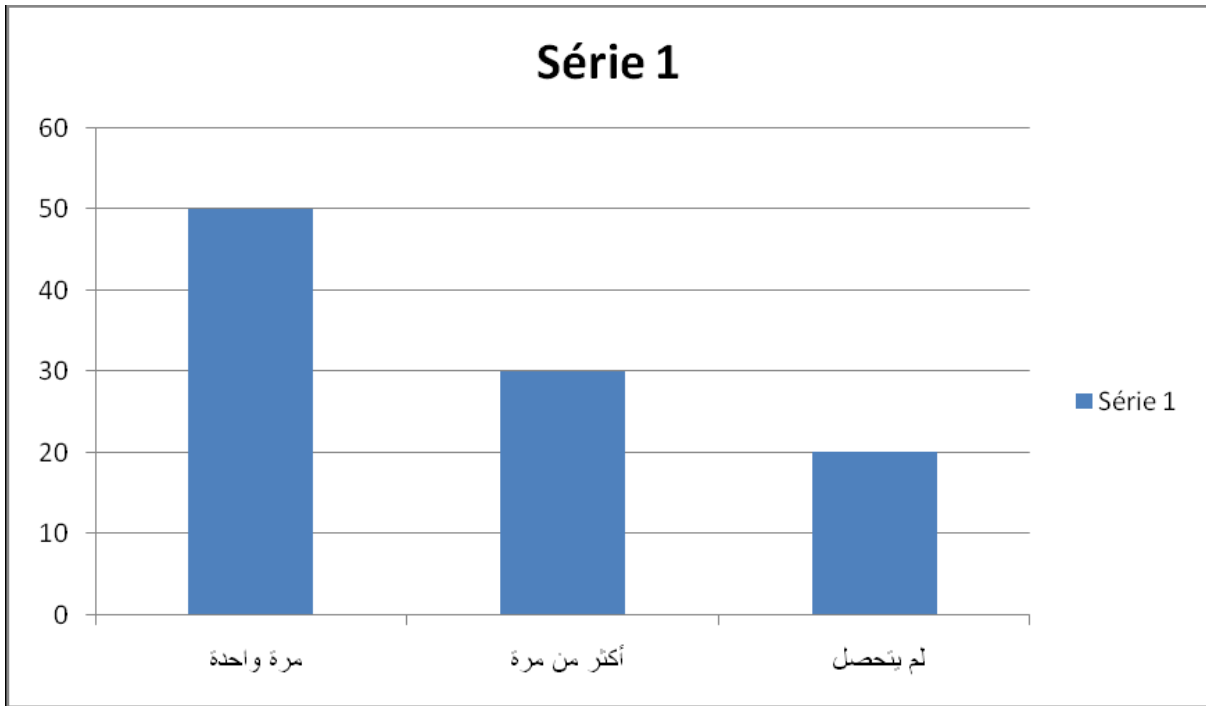
نلاحظ أن معظم العمال يؤكدون بنسبة كبيرة 60% انه ليس دائما يتلقون الشكر وإنما في بعض الأحيان أما نسبة متوسطة 23.33% ترى أنه دائما تتال الشكر أم نسبة 16.67% ترى انه نادرا ما تتال الشكر من المسؤول على العمل الجيد الذي قامت به.

س13: هل تحصلت على الترقية؟

الجدول 21 يوضح حصول العمال على الترقية

الإجابات	مرة واحدة	أكثر من مرة	لا
التكرارات	15	9	6
النسبة المئوية	50	30	20

المصدر: من أسئلة الاستبيان



المصدر: من أعداد المتربصين

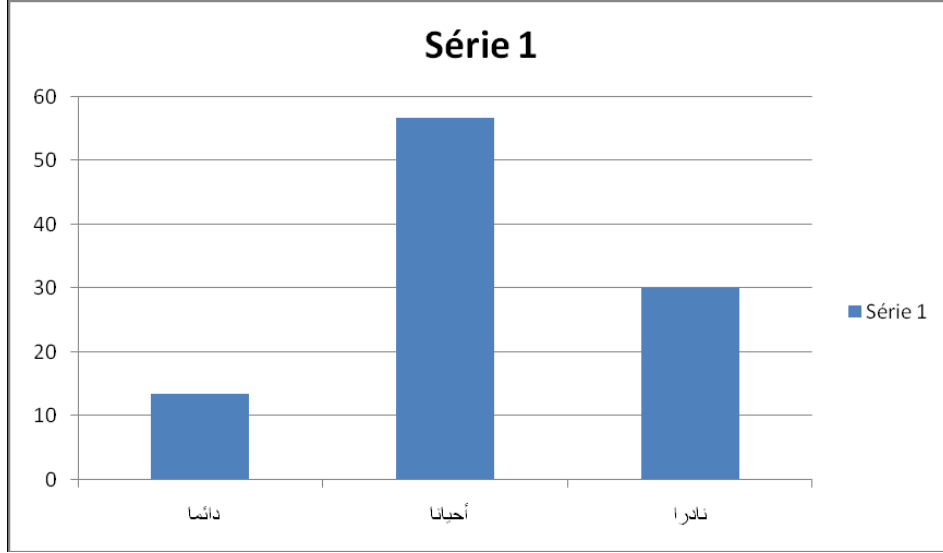
نلاحظ أن نصف العمال تحصلوا على الترقية مرة واحدة أم نسبة 30% تحصلوا على الترقية أكثر من مرة ونسبة ضئيلة لم تتحصل على الترقية ومن خلال النسب نرى ان المؤسسة تحرص على ترقية عمالها للمحافظة عليهم وتشجيعهم

س14: هل تستفيد من التكوين لتحسين أدائه في مجال عملك ؟

الجدول 22 يوضح مدى الاستفادة من التكوين

الإجابات	دائماً	أحيانا	نادرا
التكرارات	4	17	9
النسبة المئوية	13.33	56.67	30

المصدر: من أسئلة الاستبيان



المصدر: من أعداد المترشحين

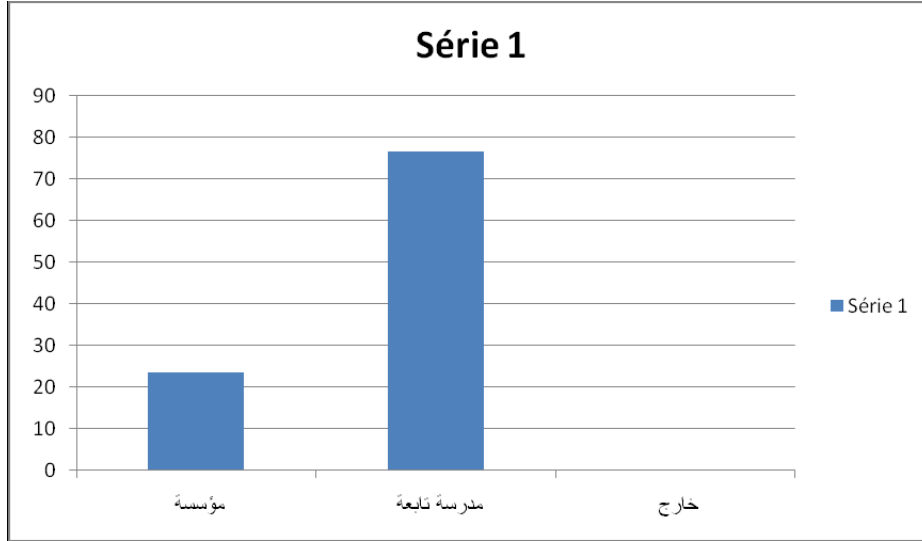
نلاحظ من خلال المنحنى البياني والجدول أن نسبة 56.67% استفادت أحيانا من التكوين ونسبة ضئيلة ترى أنها دائماً تستفيد من التكوين ونسبة 30 % ترى أنه لم تستفيد من التكوين وبهذا على المؤسسة أن تغير في منهج التكوين المتبع لتطوير كفاءات عمالها.

س15: أين كان مكان التكوين؟

الجدول 23 يوضح أماكن التكوين

الإجابات	المؤسسة	مدرسة تابعة	الخارج
التكرارات	7	23	0
النسبة المئوية	23.33	67.67	0

المصدر: من أسئلة الاستبيان



المصدر: من أعداد المترشحين

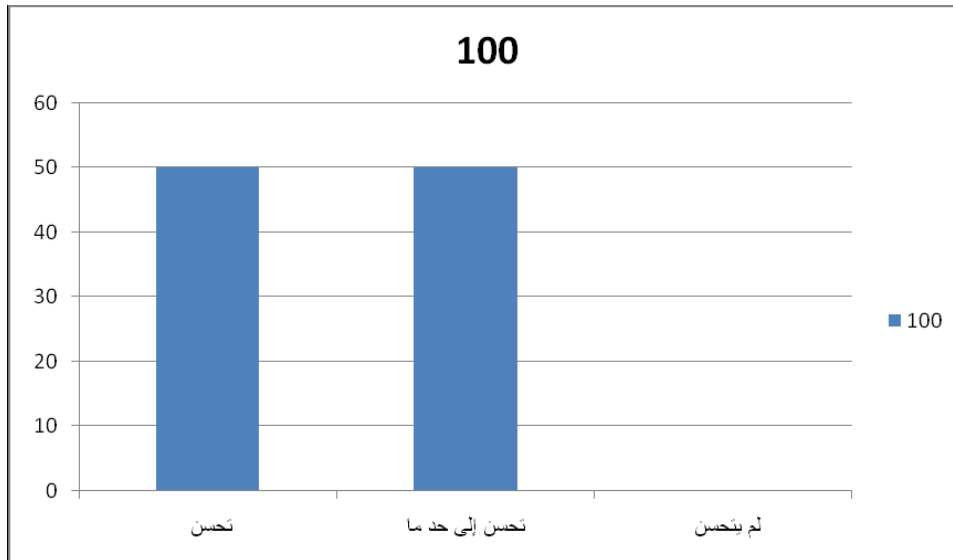
نلاحظ من الجدول والمنحنى انعدام التكوين في الخارج وهذا الامر ليس جيدا للمؤسسة وان نسبة كبيرة من العمال تم تكوينهم في مدارس تابعة ونسبة ضئيلة تم تكوينهم في المؤسسة لذا على المؤسسة أن تسعى التكوين عمالها في الخارج لزيادة كفاءتهم

س16: بعد التكوين تحسن أدائك؟

الجدول 24 يوضح تأثير التكوين على مستوى الأداء

الإجابات	تحسن	إلى حد ما	لم يتحسن
التكرارات	15	15	0
النسبة المئوية	50	50	0

المصدر: من أسئلة الاستبيان



المصدر: من أعداد المترشحين

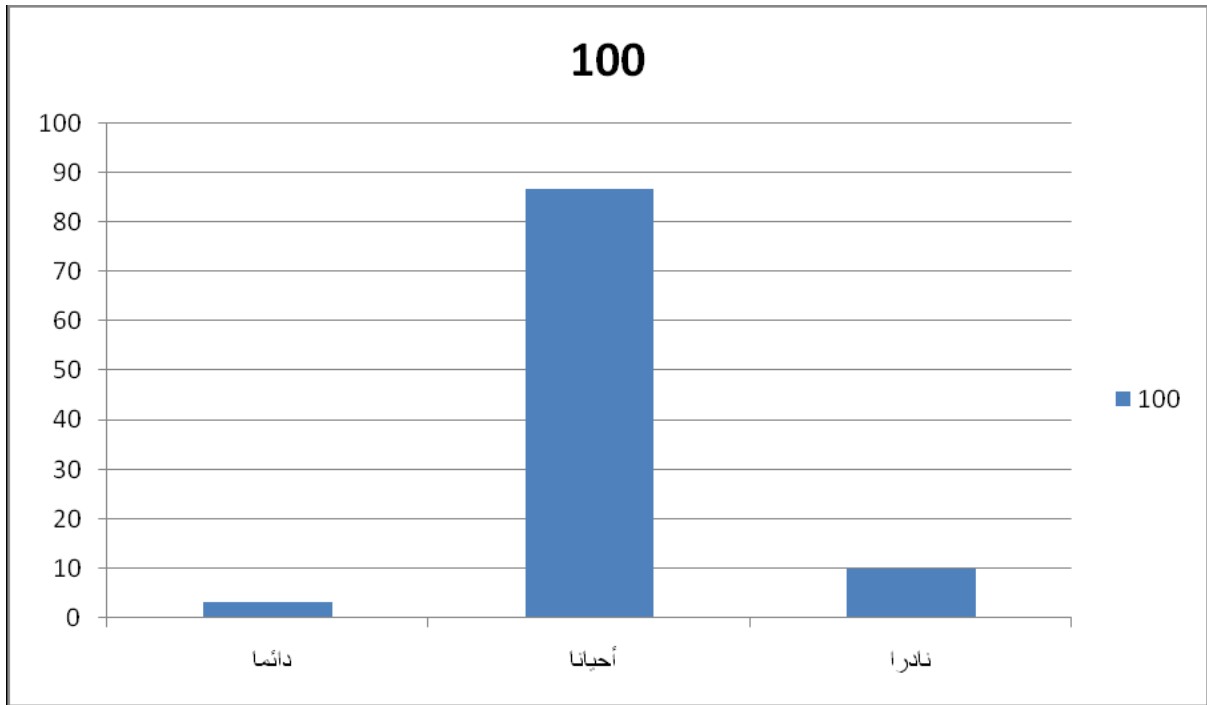
نلاحظ من خلال الجدول و المنحنى أن العمال بعد التكوين تحسن أداءهم بنسبة 50% وتحسن إلى حد ما بنسبة 50%

س17 هل ترى المؤسسة تضع برنامج ومخطط لتحسين أداء عاملها؟

الجدول 25: يوضح ما مدى وضع المؤسسة للبرامج لتحسين أداء عمالها.

إجابات	أما	بيانا	درا
تكرارات		2	
نسبة المئوية	3.3	86.6	1

المصدر: من أسئلة الإستهبان



المصدر: من أعداد المترشحين

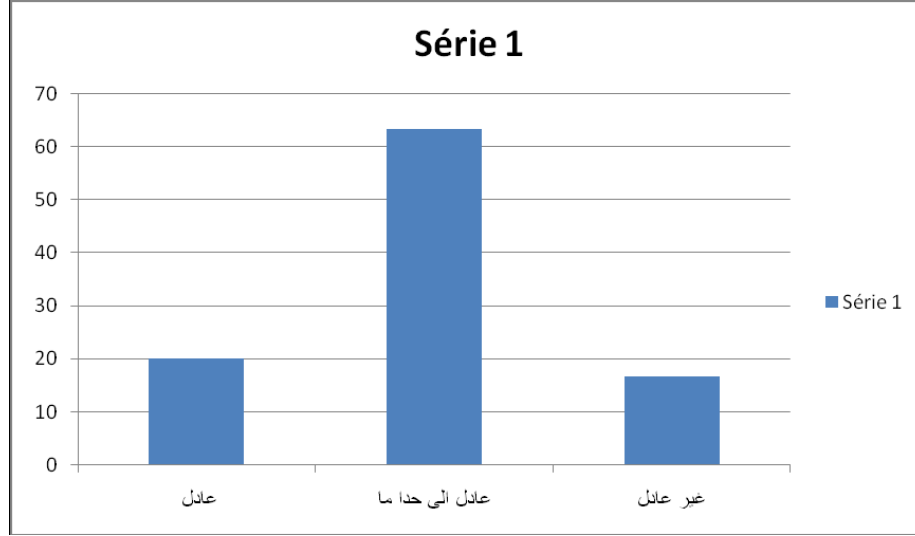
نلاحظ من خلال الجدول والرسم البياني أن المؤسسة أحيانا تضع برامج ومخططات لتحسين أداء عاملها وكان ذلك بنسبة 86.67% بينما نسبة ضئيلة ترى أن المؤسسة نادر ما تضع برامج ومخططات لتحسين الأداء وكذلك نسبة ضئيلة جدا ترى ان المؤسسة دائما تضع برامج لتحسين الأداء.

س18: كيف ترى مسؤولك في عملية تقييم

الجدول 26: يوضح مدى عدل المسؤول في التقييم

غير عادل	عادل إلى حد ما	عادل	الإجابات
5	19	6	التكرارات
16.67	63.33	20	النسبة المئوية

المصدر: من أسئلة الاستبيان



المصدر: من أعداد المتربصين

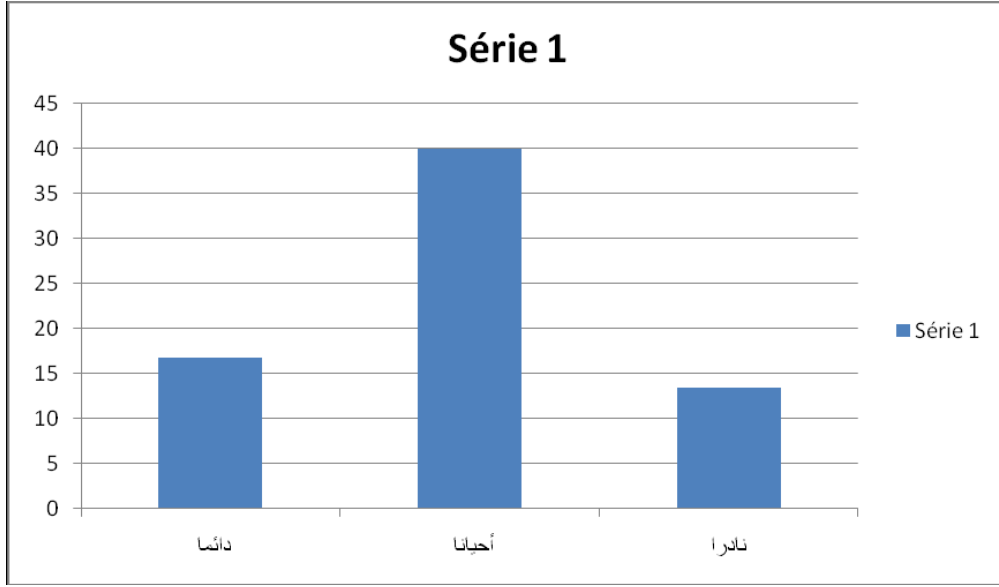
يرى العمال ان المسؤول عادل على حد ما وكان ذلك بنسبة 63.33% ونسبة 20% ترى انه عادل ونسبة 16.67 % ترى انه غير عادل.

س19: هل يساهم تقييم أداءك في ترقيةك؟

الجدول 27 يوضح مساهمة تقييم في ترقية

نادرا	أحيانا	دائما	الإجابات
4	12	5	التكرارات
13.33	40	16.67	النسبة المئوية

المصدر: من أسئلة الاستبيان



المصدر: من أعداد المترشحين

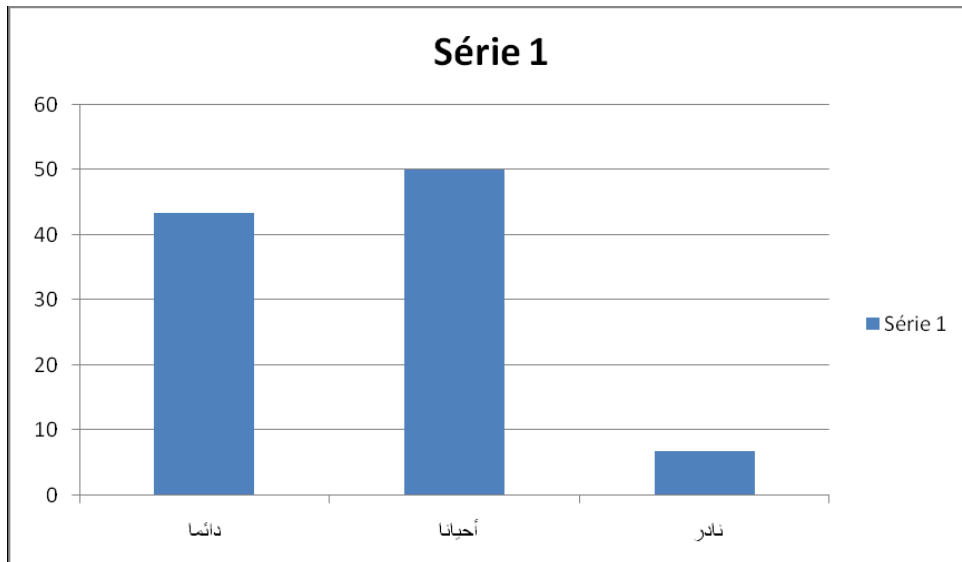
يرى العمال أن تقييم العمال من طرف المسؤول يساهم أحيانا في ترقية ويرى من نسبة 16.67 % انه دائما يساهم في الترقية ونسبة 13.31 % انه لا يساهم تقييم الاداء في الترقية

س20: هل تتطلع على نتائج تقييمك؟

الجدول 28: متى تطلع العمال على النتائج

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا
التكرارات	13	15	2
النسبة المئوية	43.33	50	6.67

المصدر: من أسئلة الاستبيان



المصدر من أعداد المترشحين

نلاحظ من خلال الرسم البياني والجدول أن العمال أحيانا ما يتطلعون إلى نتائج التقييم بنسبة 50% ذلك راجع لكون النقاش مع المسؤول في حالة الاطلاع على نتائج التقييم فقط دائما بنسبة 43.33% ونادرا بنسبة وهذا يدل على رفض بعض العمال الخوض في صراعات وخلافات مع المسؤول في حالة الاطلاع على النتائج.

س21: هل تتناقش مع مسؤولك على نتائج التقييم بعد الاطلاع عليها؟

الجدول 29: يوضح مدى مناقشة نتائج التقييم مع المسؤول

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا
التكرارات	13	15	8
النسبة المئوية	43.33	50	26.67

المصدر: من أسئلة الإستهبيان

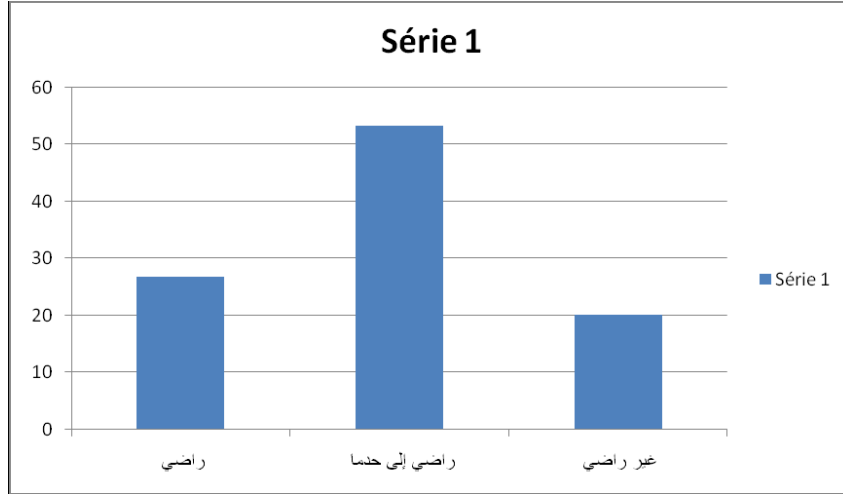
من خلال الرسم البياني والجدول أن نصف العمال يتناقشون مع المسؤول على نتائج التقييم والنصف الآخر

س22: هل أنت راضي على تقييم مسؤولك لأدائك؟

الجدول 30: يوضح رضى العمال على تقييم أدائهم

الإجابات	راضي	راضي إلى حد ما	غير راضي
التكرارات	8	16	6
النسبة المئوية	26.67	53.33	20

المصدر: من أسئلة الإستهبيان



المصدر: من أعداد المترشحين

يمكن القول أن أغلبية العمال راضون إلى حد ما بنسبة 53.33% راضون والغير راضون بنسبة ضئيلة وبرر ذلك بان التقييم دائما جيد أنما الإدارة هي التي لا تراعي واحدهم لأسباب خاصة لأن المسؤول متسلط ولا يسمح بنقاش

### المطلب الثالث: النتائج المتوصل إليها

بعد قيامنا بالدراسة الميدانية توصلنا إلى استخلاص بعض النتائج لواقع التحفيز ونظام التقييم بالمؤسسة ونلخصها فيما يلي:

- قلة الحوافز المعنوية المقدمة من طرف المؤسسة كتشجيع الثناء على العمل المتميز.
- تولي المؤسسة أهمية كبيرة لأعوان التحكم لأنها تسعى إلى توظيف الكفاءات.
- المؤسسة تسعى للحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- عدم تساوي فرص الترقية في المؤسسة.
- عدم رضا العاملين على الأجور و المكافآت المالية.
- غياب عامل المبادرة كون الرئيس يفرض أسلوب عمله.
- ضعف المكافآت.
- عدم رضا بعض العمال على الراتب.
- نقص روح الجماعة في العمل.
- عدم استشارة المؤسسة لدوافع العمال في تحسين الأداء؟
- انعدام التكوين في الخارج.
- عدم اهتمام المسؤول بالأمر الشخصية للعمال.

- عدم رضا العمال على فرص الترقية الموضوعة من طرف المؤسسة.
- تركيز بعض المشرفين على قياس صفات الأفراد (السلوك، الوفاء، الإخلاص) وليس الأداء.
- الميل إلى الوسطية في التقييم من قبل بعض الرؤساء بسبب عدم قدرتهم على اكتشاف الفروق الفردية بين العمال.
- تحيز بعد الرؤساء في عملية التقييم.
- عدم إطلاع العمال على نتائج التقييم.
- عدم ظهور شخصية بعض الرؤساء في التقييم بسبب مجاملات لبعض المرؤوسين.
- صعوبة الوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة تحقق الأهداف المطلوبة.
- امتناع العمال عن الطعن في نتائج التقييم خوفا من حدوث مشاكل مع رؤسائهم في العمل.
- عدم رضا غالبية العمال على نتائج التقييم.
- التقصير في تدريب المشرفين على عملية التقييم.

### خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية يمكن القول أن بلدية مقرة، تمكنت من وضع نظام تقييم يتقارب جدا مع مواصفات ومبادئ نظام التقييم المتزن، رغم وجود بعض التحفظات فيه وعند الاستفسار عنها كان جواب المسيرين في المؤسسة بأنه فعلا نظام فتي في مراحله الأولى من التنفيذ وهو يحتاج إلى أرضية ثقافية ملائمة في المؤسسة وتجنيدها فعلي لطاقتهم لكي يصبح أكثر فعالية و هذا ما تقوم به بلدية مقرة من خلال حملات التوعية والشرح لمضمون النظام إلى جانب دورات التدريب لفئات المشرفة على تنفيذه من خلال تنظيم ملتقيات وأيام دراسية ووطنية ودولية لتثمين وإثراء النظام وتحسين أداءه، كما تعتمد المؤسسة على نظام حوافز فعال يرتكز على الحوافز المادية وأساس بناءه على نتائج تقييم أداء العمال.

تعرضنا في هذا الفصل إلى إجراءات التحفيز في بلدية مقرة وتقييم أداء في المؤسسة فالعمال في المؤسسة يعملون في جو يسوده الاحترام وذو علاقة طيبة ويعملون بروح الفريق، ولكن علاقة الرئيس بالمرؤوسين ليست جيدة بما فيه الكفاية.

الخاتمة

## الخاتمة :

وكختام لهذه الدراسة نذكر الإشكالية التي انطلقنا منها والتي تطرح تساؤلات إلى أي مدى يمكن للتحفيز أن يؤثر في أداء الأشخاص داخل المنظمة الذي يتجلى من خلال أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين وهذا التأثير يظهر من خلال وجود إدارة جيدة للموارد البشرية انطلاقاً من التخطيط له واختياره وتعيينه حتى ترقيته في ظل وجود قيادة جيدة للعنصر البشري والذي ترافقه وسائل الدفع والترغيب في العمل كالتدريب والتحفيز فجملة هذه العوامل تؤدي للضرورة إلى تفعيل كل وظائف المؤسسة التي يكون فيه العنصر البشري والفاعل الذي لا يمكن الاستغناء عنه أو استبداله بوسائل وآلات أخرى أوجدتها التكنولوجيا ومن خلال الإنجاز استخلصنا بعض النتائج والتوصيات نذكر منها:

- وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين الرئيس و المرؤوسين
- 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.

## قائمة المراجع

## الكتب:

- إبراهيم الفقي، قوة التحفيز، دار ثم ا رت، القاهرة، 2011 ،
- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار ال ا رية، 2015.
- جعفر انس قاسم، أسس التنظيم الإداري والادارة المحلية بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة النشر.
- خالد سمارة زغبى، التمويل المحلي للوحدات الادارية المحلية، شركة الشرق الاوسط للطباعة والنشر، عمان، 1985،
- شيهوب مسعود، اسس الادارة وتطبيقاتها على نظام البلدية والولاية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986،.
- عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في و ا زرة التربية و التعليم بسلطنة عمان، الاكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي، 2010-2011 .
- عمار بوضياف، الوجيز في القانون الاداري، دار جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، 2007.
- عوابدي عمار، مبدأ الديمقراطية الادارية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1981،
- فيليب وايتلي، التحفيز، ترجمة يوسف أحمد الظافر، دار الكتاب العربي، بيروت لبنان،.

## المذكرات:

- أنور سكيو، أثرانظمة الحوافز على (استقطاب تعيين» صيانة ) المورد البشريء دراسة حالة\_جريدة الشروق اليوميء شهادة ماستر غير منشورة» معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير « عين تيموشنت» 2015-2016.
- باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة د ا رسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط البويرة، شهادة ماستر غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند أوحاج، البويرة، 2013-2014
- بسعيدة بالحية «الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين» شهادة ماستر غير منشورة « كلية العلوم الاقتصادية والتجاري وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح» ورقلة» 2012-2013 .

- بسمة بوكروش، سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة 2012-2011.
- جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية و أثرها على الروح المعنوية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ،جامعة منتوري، قسنطينة،2005-2006 .
- خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية علوم التجارية وعلوم لتسيير الحج ا زئر، 2016 .
- عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، قسم علوم ادارية، 1427
- عبد الرزاق حواس، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم2006 ، التسيير جامعة بسكرة، 2009
- عبد العزيز شنيق ، الحوافز و الفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة سكيدة ، 2007-2008.
- لويزة فرحاتي« الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية» رسالة ماجستير غير منشورة؛ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر باتنة«2008».
- محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز واثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، غير منشورة، إدارة الاعمال، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي،
- منير بن دريدي استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية\_لنقل الكهرباء» عنابة» رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية» جامعة منتوري قسنطينة« 2010-2009:.
- ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة

والاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2011-2012.

#### المجلات:

- براهيم بلقايد، شوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن للوحدة وهارن، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17 السداسي الثاني، 2017،
- بولشراش نور الدين، العيادي مريم، التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 29 / جوان، جامعة باجي مختار، عنابة، 2017 .
- جاد الله محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الإدارية، العدد 56، مصر، 1997،
- لخضر مرغاد، الإيرادات العامة للجماعات المحلية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية تصدر عن جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السابع فيفري 2005 .

#### المواقع الإلكترونية:

- الشريف بن حبيش، التمويل المحلي واشكالية العجز في ميزانية البلدية، تاريخ الولوج 2011/11/27.
- ناجي عبد النور، دور الإدارة في تقديم الخدمات العامة) تجربة بلديات الجزائرية (، موقع الدكتور بوحنية قوي، تاريخ الولوج 2012-11-05

#### المحاضرات:

- عبد الكريم عبد الرحيم» محاضرة وظائف الإدارة» المرحلة الأولى» مبادئ الإدارة» جامعة بابل كلية الإدارة و الاقتصاد قسم إدارة البيئة 2007 .

#### الملتقيات:

- موسى الرحماني وليلى السبتى، واقع الجماعات المحلية في ظل الإصلاحات المالية وفاق التنمية المحلية، الملتقى الدولي حول تسيير وتمويل الجماعات المحلية في ضوء التحولات الاقتصادية جامعة الحاج لخضر باتنة.

#### القوانين:

- الامر رقم 67-24 الصادر في 18 جانفي 1967 المتضمن قانون البلدية، الجريدة الرسمية ج.ج.د.ش العدد 06 .

- الأمر رقم 38-69 الصادر في 23 ماي 1996، المتضمن قانون الولاية، الجريدة الرسمية، ج.ج.د.ش، العدد 44 .
- قانون رقم 09/90 المؤرخ في 1990/04/07 والمتعلق بالولاية .