



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



قسم العلوم السياسية

أثر نظام الحوافز على أداء العاملين  
في الجزائر بعد سنة 2011  
دراسة حالة بلدية العقلة

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: سياسة عامة

إعداد الطلبة :

ابراهيم عوينات

تواتي مسعي بلقاسم

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د / معمرى حفيظه	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي	رئيسا
أ / عبادي خير الدين	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي	مشرفا ومقررا
د / حامدي عبد الحميد	جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021



فانزلناك الكتاب  
الحكيم

## الأهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي ثمرة هذا الجهد الى كل من علمني حرفا ..

الى أولادي و كل عائلتي

إلى كل من نكرني و ينكرني بخير

- تواتي -

## الإهداء

تبارك الذي أهدانا نعمة العقل وأثار سبيلنا بنور الطم ومهد لنا طريق النجاح

نهدي ثمرة جهدنا هذا إلى معنى الحب و الحنان ... إلى بسمة الحياة وسر الوجود \* أمي \*

إلى كل أفراد العائلة من صغيرهم إلى كبيرهم إلى كل أساتذتنا الكرام وإلى كل الأصدقاء و

الأحباب

- إبراهيم -

## مقدمة

تقوم جميع القطاعات في الجزائر على المنظمات و التي تشترك في قواسم وظيفية مشتركة، كما أن كلا منها تسعى إلى تحقيق الهدف الذي أنشئت من أجله ، و يستحيل تحقيق هذه الأهداف إذا لم تتوافر الموارد البشرية المناسبة.

لم يحظ العنصر البشري بقدر من الأهمية فقد كان يعتبر كآلة إنتاج، و تأزمت أوضاعه بعد ظهور الآلات و المصانع بدلا لوسائل الإنتاج اليدوية البدائية و حلت محل الإنسان حيث ضاعت حقوقه و تم استغلاله أسوء استغلال، وبتطور حركة الإدارة العلمية بدأ رسم مكان واضح للعمال بالرغم من أنها ساوت بينهم و بين الآلات، لكن إلى جانب ذلك دعت إلى الاختيار السليم، و تدريب العمال، و تقديم الأجور و الحوافز، إلى جانب دراسات الحركة و الزمن كمعايير أدائية للعمال، ثم نادى بضرورة وجود وحدة تنظيمية مستقلة للعناية بشؤون العمال.

و بذلك أصبح نجاح أو فشل المنظمات في الجزائر يرتكز على مدى تحكمها واهتمامها و تأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري، و الذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، و لكن لا يكفي للبقاء و الاستمرار جلب و استخدام عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم و تحسين مستواهم و ذلك عن طريق تقييم أدائهم .

و تعتبر سياسة دراسة الأداء و تقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة و كاملة ، كما عملت على انتهاج سياسة أخرى تركز على مكافأة العاملين على الأداء المتميز الذي يفوق الأداء العادي، و هو ما يعرف بنظام الحوافز.

### إشكالية الدراسة :

إن المنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تستغل كإفائة وفعالية عاملها، فقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أدائهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على تحقيق أهدافها والبقاء.

ولتوضيح هذه الإشكالية قمنا بطرح جملة من الأسئلة يتصدرها سؤال رئيسي يتمثل في:

"ما مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين؟"

كما أن هناك أسئلة فرعية متمثلة في:

- ما المقصود بالسياسات التابعة لإدارة الموارد البشرية ؟
- ما مفهوم الحوافز وما أهميتها في إدارة الموارد البشرية؟
- ما هي العوامل أو المتغيرات التي تركز عليها المؤسسة لتحسين أداء عمالها؟
- كيف يساهم التحفيز في تحسين أداء العاملين ؟
- ما هو واقع الحوافز وما أثره على أداء العاملين في بلدية العقلة - ولاية الوادي

### فرضيات الدراسة:

على ضوء هذه الإشكالية وبغرض معالجتها نطرح الفرضيات التالية:

- لا يمكن لأي مؤسسة اقتصادية مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها أن تتخلى عن العنصر البشري في رفع كفاءتها الإنتاجية وتحقيق الأهداف المسطرة.
- نعني بالحوافز المثيرات التي تدفع العمال إلى بذل أقصى جهد ممكن سواء كانت هذه المثيرات مادية أو معنوية والتي شأنها أن تشعر العمال بدرجة عالية من الرضا ، ما يساهم في الرفع من أدائهم ويؤثر إيجابيا على أداء المؤسسة.
- يؤثر نظام الحوافز في الجزائر على درجة الأداء وفعاليتها من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العمال

### أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة المطروحة على ساحة النقاش الأكاديمي وقد اكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات ,ورغبة المنظمات في تحقيق اهدافها

لذا انصبت أغلب جهود السياسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية على المورد البشري وكيفية تحسين أدائه باعتباره الورقة الرابحة في المؤسسة وعنصر التمييز فيها وهذا عن طريق نظام الحوافز بصفة خاصة ونظم التأهيل والتطوير بصفة عامة.

ومن هنا اتضح أنه من الضروري على أي مؤسسة أن تقوم باختيار العمال الأكفاء وذوي

المهارات . ولا تكتفي بهذا فقط بل تقوم بتوظيفهم و تدريبهم و تكوينهم و ترقيةهم و تحفيزهم للرفع من أدائهم وكسب ولائهم لتحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة للعمال و الرضا عن الأداء بالنسبة للمنظمة ككل .

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

- التعرف بأهم السياسات التابعة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات
- التعرف بنظام الحوافز المتبع من طرف المؤسسات.
- تعريف الأداء والعوامل المؤثرة عليه.
- اكتشاف دور الحوافز الفعال في التأثير في أداء العاملين.
- تبيان لمؤسسة - بلدية العقلة ولاية الوادي - أهمية رأس المال البشري في المؤسسة ودوره في الرفع من أدائها لتمكينها من مواجهة تحديات الخدمة العمومية و تحقيق جودة في الاداء نابعة عن رضا عمالها بظروف العمل و الجو الذي توفره لهم المؤسسة.
- إبراز أهمية وضع نظام تحفيزي فعال يساهم في دفع العمال خاصة الإطارات منهم للإبداع والابتكار والتجديد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

### أسباب اختيار الموضوع

- تقييم كفاءة وفعالية نظام الحوافز في المؤسسات.
- معرفة مدى قدرة المؤسسات على تقييم أداء عمالها.
- معرفة أسباب غياب الولاء وضعف المردود في المؤسسات العمومية .
- ملاحظة مدى اهتمام المؤسسة بتحفيز عمالها.
- معرفة أهمية نظام الحوافز في تحسين الأداء في المؤسسة

### الإطار المنهجي :

تبعاً لأهداف الدراسة الحالية الرامية إلى التعرف على الحوافز المختلفة و طرق تقييم أداء العاملين فإن المنهج المناسب هو المنهج الوصفي ذلك أن البحث الوصفي يهدف إلى التعرف على ظاهرة معينة كما وكيفا، فيحدد أوصافها وخصائصها ومقوماتها بل ويتعدى مجرد الوصف إلى تحليل البيانات واستخراج الاستنتاجات ذات الدلالة والمغزى بالنسبة لمشكلة البحث ، و قد استخدمناه في الدراسة النظرية.

و اعتمدنا منهج دراسة الحالة وهو عبارة عن طريقة تحليلية استكشافية للعوامل المتشابكة التي لها أثر في الموضوع، وهو أسلوب يعتمد على الأدوات المنهجية التالية :

- الاستبيان .
  - المقابلة الشخصية.
  - الملاحظة المعمقة.
  - دراسة الوثائق والسجلات (الإدارية).
  - تسجيل معلومات دراسة الحالة.
- و قد استخدمناه في دراسة الحالة مؤسسة بلدية العقلة دائرة الرياح ولاية الوادي .

### الدراسات السابقة :

للدراست السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث جاري لأنها توفر له الكثير من المعلومات، سواء كانت نظرية أو اجرائية ، وذلك بغية الاستفادة منها في جميع مراحل البحث، فهي توفر المعلومات النظرية والبيانات على أساسها يبني البحث.

الدراسة الأولى: "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن." دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى الباحث :عازي حسن عودة الحلايبة، 2013، تحت اشراف الاستاذ الدكتور محمد النعيمي.

اشكالية الدراسة: تناولت هذه الدراسة الاشكالية التالية : ما أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في القطاع العام في الأردن؟

حيث توصلت هذه الاخيرة بشكل عام الى النتائج التالية:

- حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض.
- حيازة الحوافز الاجتماعية والأداء على المستوى المتوسط.
- وجود علاقة خطية و ترابطية قوية، بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الامانة.

\*وفي ضوء هذه النتائج أوصت هذه الدراسة بالآتي:

- ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين.
- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط

له

الدراسة الثانية : "تأثير الحوافز على أداء العاملين" دراسة ميدانية لديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI البويرة . مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية فرع: تسيير واقتصاد المؤسسة بجامعة البويرة سنة 2011 للطالبان بن سعيد غنية و غسيل وردة تحت اشراف الاستاذ بتيت أحمد

اشكالية البحث كانت : ما مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين؟  
من خلال الدراسة توصل الطلبة الى أن :  
إدارة الموارد البشرية تعمل على توفير جو عمل مناسب للعمال وظروف ملائمة تساعد العمال على تقديم أداء جيد ، يسمح بتحقيق أهداف المنظمة .  
يمكن أن يكون نظام الحوافز أكثر فعالية في حال قيام المنظمة بالاهتمام ببعض الحوافز خاصة المعنوية منها التي يتم إهمالها من طرف هذا الأخير .وذلك من أجل الدفع بالعمال إلى الإبداع والابتكار كل في مجاله ، وبالتالي يصبح المورد البشري نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة.

### خطة الموضوع :

تناولنا موضوع البحث من خلال خطة تتكون من ثلاث فصول، قمنا بدراسة ماهية السياسات التابعة لإدارة الموارد البشرية و التحفيز في الفصل الأول، و يتضمن ثلاث مباحث؛ المبحث الأول السياسات التابعة لإدارة الموارد البشرية ، و المبحث الثاني مفهوم التحفيز ، و في المبحث الثالث نظريات الحوافز و أنواعها .  
و تناولنا بالدراسة في الفصل الثاني تقييم لأداء العاملين من خلال مبحثين، المبحث الأول ماهية تقييم الأداء ، و المبحث الثاني تأثير الحوافز على أداء العاملين .  
ويتضمن الفصل الثالث دراسة حالة لمؤسسة بلدية العقلة ولاية الوادي ، و يتضمن ثلاثة مباحث الأول يتضمن تقديم لبلدية العقلة الوادي ، و المبحث الثاني مكانة التحفيز في البلدية و المبحث الثالث تقييم أداء العاملين و نظام الحوافز من خلال تحليل و تفسير للاستبيان .  
صعوبات الدراسة:  
من خلال تطرقنا لدراستنا هذه والتي كانت حول أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في الجزائر دراسة حالة بلدية العقلة الوادي واجهتنا مجموعة من الصعوبات من بينها:  
-قلة المراجع.

- قلة المعلومات حول الموضوع خاصة بالنسبة الى الدراسة الميدانية بالبلدية .
- عدم اهتمام المسؤولين و بعض الموظفين بتقديم المساعدة فيما يتعلق بموضوع دراسة الحالة و جمع معلوماتها .
- قلة المراجع الموجودة في مكتبة كلية الحقوق و العلوم السياسية بالوادي في هذا الاطار

## الفصل الأول : ماهية السياسات التابعة لإدارة الموارد البشرية و التحفيز

المبحث الأول : السياسات التابعة لإدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني : مفهوم التحفيز

المبحث الثالث : نظريات الحوافز و أنواعها

## المبحث الأول : السياسات التابعة لإدارة الموارد البشرية

تمثل إدارة الموارد البشرية موردا هاما من موارد المؤسسة، وأحد الأصول التي تملكها، فلا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون هذه الموارد البشرية، ولهذا فقد استأثرت إدارة الموارد البشرية باهتمام واسع لدى العديد من المفكرين والأخصائيين . كما تعد إدارة الموارد البشرية نشاطا إداريا مستقلا عن باقي الوظائف الأخرى ، و هي تختص بالعنصر البشري على وجه الخصوص و التطرق لمساره المهني و الوظيفي و مدى تحفيزه و قياس اداءه لعمله و كيف يثر على انتاج المؤسسة ، وهو ما يجعل من هذه الإدارة ذات أهمية كبيرة وموقع متميز في الهيكل التنظيمي لمختلف المؤسسات. حيث إن التطورات الكبيرة التي مرت بها إدارة الموارد البشرية حتى وصولها إلى الإطار التنفيذي والاعتراف بها كأداة متخصصة في أهم أصل من أصول الإنتاج المتمثل في الموارد البشرية صاحبها سياسات في مختلف الميادين وآراء فيها لمختلف المفكرين ومن بين هذه السياسات نذكر :

## المطلب الأول : سياسة التكوين و التدريب

## 1- سياسة التكوين.

1-1- تعريف التكوين : تتعدد وتتنوع تعاريف التكوين وكل منها يتناول العملية التكوينية من وجهات نظر مختلفة نذكر منها -التكوين هو مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، وهذا ما سينعكس على أدائهم لوظائفهم الحالية أو المستقبلية ، لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة ، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى<sup>1</sup>.

1-2 - أهمية التكوين : لا يكفي انتقاء الأفراد الصالحين الذين يقع عليهم الاختيار في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة ، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار توفير : تكوينات على أعمال الوظائف التي يشغلها العاملون بغية رفع مستوى كفاءتهم ، لكن هذا لا يحجب

<sup>1</sup>- بربار كامل، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر 2004 ، ص 54

ضرورة استخدام هذه الكفاءات خدمة لمصلحة المؤسسة . كما أن نجاح المؤسسات وحتى المجتمع ككل ، مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي ، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله ، فالتكوين يعتبر أمر هاماً أساسياً من أجل تحسين كمية وتوعية العمل ، تخفيض تكاليف الإنتاج ، ورفع المعنويات وتحفيز العاملين فهو يعتبر إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة.

ويكتسي التكوين أهمية بالنسبة للمؤسسة من حيث ما يلي:

- إن الأفراد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي سيقومون بها ، وبالتالي التعريف بها والتكوين عليها.
- إن الوظائف نفسها تتغير ، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط ، بل ينتقلون بين عدة وظائف وعدة مسؤوليات خلال فترة عملهم ، الشيء الذي يتطلب إعادة تكوينهم عند ترقيةهم وانتقالهم إلى وظائف أخرى .
- إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواقبه تحسينات على عمليات الإنتاج ، والذي أصبحت معه الإبداعية و الابتكارية هي الصفة الغالبة في العمل ، وأصبح عامل اليوم مطالباً بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة والدقيقة ، وهذا يتطلب تكوين الأفراد تبعاً لذلك ، فكلما إزدادات أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيداً تطلب ذلك مستوى أعلى من التكوين لدى العامل . أما بالنسبة للأفراد العاملين فنتمثل في النقاط التالية :جعل الأفراد أكثر فهماً للمنظمة ، وأكثر إستعاباً لدورهم فيها ، إضافة إلى تحسن قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل .

- إتاحة الفرصة أمام الأفراد لتحقيق التطوير ، التمييز والترقية في العمل ، كما يطور وينمي العوامل الدافعية للأداء.

-تطوير مهارات الأفراد فيما يخص الاتصالات والتفاعلات وذلك بما يحقق الأداء الفعال كما يهدف إلى تقليل القلق الناجم عن قلة الخبرة والمهارة لإنجاز العمل.

2- سياسة التدريب :إن بناء المؤسسات في العصر الحديث، لا يتوقف على استقطاب و جذب الموارد البشرية عالية الكفاءة فقط، بل تحتاج هذه المؤسسات إلى موارد بشرية بصفة مستمرة مؤهلة و مدربة على تنفيذ كافة خطط هذه الفاعلية و الكفاءة المتميزة. و إذا توفرت الموارد البشرية المدربة و المؤهلة في وقت ما من حياة المؤسسة لا يعني ذلك أنها تستطيع مواجهة المستقبل بنفس مهارات و قدرات الأمس للموارد البشرية. إن ضرورات كثيرة فرضت على المؤسسات التنمية المستمرة لمواردها البشرية انطلاقا من حقيقة راسخة كونها أنظمة اقتصادية اجتماعية مفتوحة على الكون، مما يعني بالضرورة أن تتكيف المؤسسات مع هذه الضرورات، و إلا فإن عملية بناء المؤسسات بالكفاءات لن تستمر إلى فترة طويلة .تزايد الاهتمام بتنمية و تدريب الموارد البشرية فرضته ضرورات كثيرة نتيجة التغييرات إن السريعة في عالم اليوم و التي كان من نتائجها تعقد و تطور المجتمعات الحديثة، فشكلت ضغوطا في كافة الاتجاهات على المؤسسات كي تتكيف مع هذه الضرورات أولا و أن تتناغم مع هذه المتغيرات لتعظيم قدرتها على مواجهة تحديات المنافسة ثانيا .إن تعقيدات الوظائف و نوعياتها و حركياتها، و إن الاتجاهات الداعية إلى ضرورة تحسين مستويات الجودة و الخدمة، إن تشكيل فرق العمل و صنع القرارات، إن استخدامات التكنولوجيا الحديثة و إن تحديات العولمة، كل هذه الضرورات جعلت من عملية التدريب و تنمية الموارد البشرية نشاطا استراتيجيا ضمن استراتيجيات إدارة<sup>1</sup> الموارد البشرية، تخصص لها كافة الموارد المالية اللازمة للارتقاء بمواردها إلى مستويات الفاعلية و الكفاءة و التميز في الأداء. و قد أشارت إحدى الدراسات التي جرت على بعض المؤسسات في أمريكا على أن هذه الضرورات زادت من أهمية قيام المؤسسات بتنمية مواردها البشرية إذ حوالي 48% من مواردها يحصلون على برامج تدريبية رسمية و غير رسمية، بمعدل 45 ساعة تدريبية في المتوسط. و في دراسة أخرى اتضح أن 41% من المؤسسات موضع

<sup>1</sup> - عبد الفتاح رأفت، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 35.

الدراسة رفعت ميزانيات التدريب فيها بشكل كبير و أن هذه الزيادة متوقع زيادتها في فترات قادمة.

### 2-1 عملية تدريب الموارد البشرية:

تعتبر عملية تدريب الموارد البشرية في الأساس عملية فنية متكاملة تهدف في نهاية الأمر إلى تحقيق نتائج عملية فيما يتعلق برفع الإنتاجية و خفض التكاليف و تعظيم الأرباح.

تزداد إمكانيات التدريب في تحقيق أهدافه إذا نظرنا إليها كعملية متكاملة متسلسلة تكون من عدة مراحل أو خطوات (مدخلات و مخرجات)، تبدأ بمسح الاحتياجات التدريبية الحقيقية للموارد البشرية و تنتهي بتقييم العائد من العملية التدريبية، من ناحية إحداث التغيير المطلوب في كيفية استخدام الأساليب المتاحة و المتوقعة مما يساعد على رفع مستويات و معدلات الإنتاجية. انطلاقاً من هذا المبدأ لا بد لنا من التطرق إلى الخطوات و المراحل الأساسية لعملية التدريب و التنمية.

- خطوات عملية التدريب: تتوقف أهداف العملية التدريبية في المؤسسات على مدى التزام إدارة الموارد البشرية في الإعداد و التخطيط المسبق للخطوات التالية: جمع و تحليل المعلومات، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية تنفيذ البرامج التدريبية و أخيراً تقييم فعالية التدريب. هذا و سنتناول الخطوات بشيء من التفصيل للوقوف على أهمية كل خطوة و مدى علاقتها بالخطوات التالية.

• جمع و تحليل البيانات: تخدم مرحلة جمع و تحليل البيانات توفير كافة المعطيات و البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي في المؤسسة و كذلك كافة المكونات المتعلقة بعملية التدريب من داخل و خارج المؤسسة، و بالتالي لا يجب النظر إلى هذه المرحلة على أنها مرحلية و مؤقتة بل ينبغي النظر إليها كونها جزءاً متكاملًا من نظم المعلومات الإدارية

تساعد على توفير كافة المعطيات و البيانات التي يمكن الاعتماد عليها في التخطيط للعملية التدريبية.

هذا و تتضمن هذه المرحلة تجميع و تحليل البيانات التالية :

-معلومات عن أهداف المؤسسة.

- معلومات عن تركيبة التنظيم في المؤسسة ما فيها الوظائف و المهام التي يجب إنجازها لتحقيق الأهداف.

- معلومات عن وصف توظيف الوظائف بقصد معرفة سمات الوظيفة و سمات شاغل الوظيفة التي يجب توافرها فيه لتنفيذ المهام الموكلة إليه.

- معلومات عن المسار الوظيفي لكافة الموارد البشرية منذ دخولها إلى المؤسسة .إن جمع البيانات و المعلومات المشار إليها بقصد تحليلها، تشكل في الأساس مؤشرات أو إجابات عن أسئلة متعددة تؤسس لإطار يساعد إدارة الموارد البشرية على تحليل لاحتياجات التدريبية لمواردها و هي في الأساس المرحلة الثانية من العملية التدريبية.

• تحديد الاحتياجات التدريبية :إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو تعبير عن تحديد الاحتياجات للمؤسسة، أنواع الأعمال و المهام التي يجب القيام بها و أنواع المهارات اللازمة لأداء هذه المهام على ضوء تحليل المرحلة السابقة.

1 - و قد لا تخرج هذه الاحتياجات عن الموضوعات التالية:

- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات أو المعارف و ذلك في بعض مجالات العمل أو أهدافه أو بظروف تتعلق بالمؤسسة.

- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل بعض المهارات لدى بعض المارد البشرية أو جميعهم، و ذلك فيما يتعلق بأساليب و طرق الأداء في ممارسة المهام .

- احتياجات تتعلق بتطوير أو تغيير سلوكيات بعض الموارد البشرية أو مجموعات العمل.

### المطلب الثاني : سياسة التوظيف

1 - تعريف سياسة التوظيف: إن رسم سياسة التوظيف يعتبر من الاهتمامات الرئيسية في مجال غدارة الأعمال ، وهذا انطلاقاً من أهمية العنصر البشري ومساهمته في الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية من خلال اختيار أنسب الأشخاص للقيام بالعمال والوظائف المحددة". العملية الإدارية المستمرة التي تقتضي من المنظمة تحديد 1 ويمكن تعريف سياسة التوظيف بأنها احتياجاتها من القوى البشرية القادرة والراغبة والمتاحة للعمل والبحث عن هذه العناصر وترغيبها في العمل ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة ليكونوا أعضاء بها ، وإعداد هؤلاء للعمل والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وحثهم على الاستمرار في العمل لضمان توافر عناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة".

وسياسة توظيف العناصر البشرية أمر يهم كل رجل إداري مهما كان المستوى الإداري الذي يعمل فيه، ومهما كانت درجة التمكن او الإشراف في دائرة اختصاصه ، حيث أن إدارة القوى العاملة في المؤسسة هي الإدارة التي تقع عليها المسؤولية الأولى في رسم وممارسة سياسة ناجحة للتوظيف ، والعمل على تطويرها وتنميتها وجعلها أكثر مرونة لتتماشى مع ظروف التغيير .أرب خاطئة إلى المتدرب فيما يتعلق بطرق ووسائل العمل. إلا أن التعاون المثمر والمشاركة الإيجابية ، والمساهمة الفعالة من جانب رجال الإدارة في الإدارات الأخرى مطلوبة بل تعتبر حتمية واجبة لنجاح سياسة التوظيف ، وعلى ذلك يمكن القول انه بغير توافر هذه العوامل لا يمكن أن تحقق وجود الفرد المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - د/ منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، وكلاية المطبوعات ، الكويت ص 94

## المطلب الثالث: سياسة الأجور

1- تعريف الأجر: لقد اختلفت وتعددت التعاريف الموضحة لمفهوم الأجر وفيما يلي نذكر بعض منها .يعرف الأجر عادة لدى الاقتصاديين كما لدى الكلاسيك بأنه "الدخل الذي يتقاضاه العامل ، أو الدخل الذي يتحصل عليه مقابل تقديم عمل في عملية بيع وشراء باعتبار العمل سلعة كأى سلعة أخرى في الاقتصاد الذي يتميز بحرية النشاط وبعمل قانون العرض والطلب في مختلف الأسواق ومنها سوق العمل . "وقد تعطى البعض نظرة عن الأجر ترتبط ليس فقط بالعمل الذي يقدمه الشخص الذي يتقاضاه ، بل أيضا بجوانب أخرى . نجد مثلا الاقتصادي سيموندي يكتب سنة 1820 أن الأجر " ليس فقط تعويضا ، محسوبا بالساعة حسب المدة ، إنه دخل الفقير ، ولا بد أن يكتفي لحفظه ليس أثناء العمل فقط ، بل كذلك خلال الانقطاع عن العمل " ولا يعتبر الأجر حاليا ، ومنذ وقت قريب ، مقابل العمل الذي يقدمه الفرد من قوة عمله الفكرية والعضلية ، بل أيضا ترتبط به بعض الملحقات المادية والمعنوية ، خاصة مع تدخل النقابات والدولة في تنظيم العمل ، وما يتب طبه من تأمينات وحقوق العامل من خلال قانون العمل . فحسب موسوعة DALLOZ 1961 في القانون : "لم يعد الأجر إلا جزءا من كسب العمل ، وأن هذا الكسب لا يتكون فقط من المبالغ المدفوعة مقابل العمل ، ولكن أيضا من المبالغ المدفوعة بمناسبة العمل ، وما ذلك إلا لأنه قد أصبح للأجر وظيفة غذائية مسيطرة تفصله عن المقابلة للعمل المقدم بواسطة العامل . لقد توحد الأجر بالمرتب الذي هو مجموع الامتيازات اللصيقة بالوظيفة العامة ، يهتم باحتياجات العامل أكثر بكثير من اهتمامه بقيمة العمل الذي يؤديه ."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، 2004، الجزائر، ص 42.

**المبحث الثاني : مفهوم التحفيز.**

تتبع أهمية الحوافز من ارتباطها بالعنصر البشري، و مدى تأثيره على أداء الفرد. من هنا جاءت أهمية دراسة هذا الموضوع و الذي سنتناوله من خلال المطالب التالية:

**المطلب الأول : تعريف وأهمية واهداف التحفيز.****المفهوم التحفيز:**

لغرض تقديم مفهوم شامل للحوافز نقوم بتقديم بعض التعريفات لعدد من الباحثين:

\* يعرف معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين الحافز على أنه عبارة عن : « مشجع خارجي يحث الفرد على القيام بعمل ما و يجتهد من أجل تحقيقه.»

\* و يعرف علي العباس الحوافز في كتابه أساسيات علم الإدارة بأنها « مؤثر خارجي يحرك و ينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات و الرغبات.»

\* أما على السلمي فيرى أن الحوافز شيء خارجي أو عبارة عن مجموعة من الظروف التي توجه سلوك الفرد حيث يقول «إذن الظروف أو العوامل التي تدعو الفرد إلى التصرف في اتجاه أو آخر ، تقلل أو تزيد من سرعة هذا النشاط أو التصرف أو التي تمنع و تحد بعض أوجه نشاط الفرد يطلق عليها اسم «الحوافز» Incentives أي أن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه و تصرفاته»<sup>1</sup> ، ويعرفها أيضا بأنها « شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها.»

\* أما خالد عبد الرحيم الهيتي يرى أنها « مجموعة من العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد و تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية، إذ أنها مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية و تحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه.»

\* و تعرف « بأنها فرص أو وسائل ( مكافأة ، علاوة ... ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد

العاملين، لتثير بها رغباتهم و تخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق

<sup>1</sup> - محمد علي صالح ، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1983 ،ص 15

<sup>2</sup> - طاهر محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الأردن، ص 221.

الجهد ، و العمل المنتج، و السلوك السليم ، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون بـها و يشعرون بها و التي تحتاج إلى إشباع.<sup>1</sup> كما يمكن تعريفها بأنها «المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل .»

\* إن الملاحظ من التعريفات السابقة أن مجملها يتفق على أن الحافز عامل أو مؤثر خارجي يعمل على دفع الفرد لتحسين أدائه و السعي نحو تحقيق حاجاته و رغباته و إشباعها . و يذهب مجموعة من الباحثين إلى تعريف الحافز من جانب آخر \*فيرى أحمد ماهر أن الحافز هو بمثابة مقابل تقدمه المؤسسة للفرد ذو الأداء المتميز عن باقي الأفراد و هذا من خلال تعريفه التالي « الحافز هو العائد الذي نحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء»، يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، و أن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي.

\* كما يرى عبد الغفار حنفي بأنه « الزيادة في الأجور لمقابلة الخدمات الطيبة. » و نجد بعض الباحثين الآخرين أنهم يتناولون تعبير الحوافز بالمعنى الواسع أي بمعنى أن الحوافز مؤثرات خارجية تعمل على تشجيع الإنسان و دفعه نحو تحقيق الأفضل، وهناك من يستعملها بالمعنى الضيق و التي ترتبط بكلمة نظام أي نظام الحوافز أو أنظمة الحوافز . و يقصد بنظام الحوافز « خطط دفع الأجور التي تربط دفع الأجور مباشرة أو غير مباشرة بإنتاجية العاملين أو بأرباح الشركة. »

و يطلق عليه أيضا مصطلح برنامج الحوافز و يعرف بأنه : « مجموعة الوسائل التي تتيحها المنظمة أمام المشرف المباشر لاستخدامها في استمالة و حث العاملين لإنجاز أهداف العمل كوسيلة لإشباع حاجات الموظفين الشخصية سواء المادية أو المعنوية منها .» من خلال ما سبق يمكننا تعريف الحوافز بأنها " مجموعة العوامل و الأساليب التي توفرها المنظمة لقاء التميز في الأداء، و التي تسعى من خلالها إلى تحريك سلوك الأفراد و زيادة نشاطهم، و تطوير أدائهم، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة و إشباع حاجات و رغبات الفرد" .

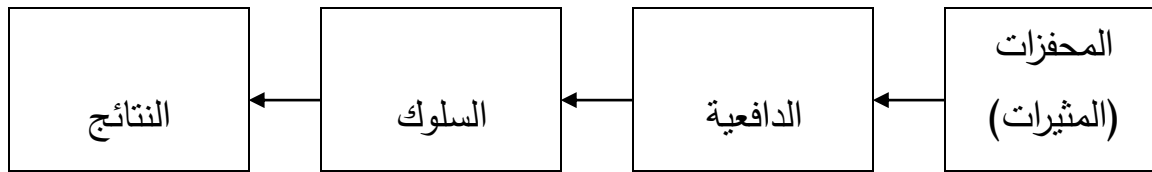
<sup>1</sup> خالد عبد الرحمان الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر 2005 ص 259.

و تكون هذه الحافز ضمن نظام و الذي يمكن تعريفه بأنه "مجموع الخطط و الوسائل التي توفرها المنظمة من أجل تحفيز العمال و استمالتهم و حثهم على إنجاز أهداف العمل كوسيلة لإشباع حاجاتهم" .

بالرغم من الاهتمام بموضوع الحوافز إلا أنه هناك من يخلط بين الحافز ومجموعة من المصطلحات نفصلها فيما يلي :

### 1/ الدوافع و الحوافز :

السلوك الإنساني هو مجموع النشاطات التي يقوم بها الإنسان من أجل إشباع حاجاته و رغباته و تحقيق أهدافه، و يتحدد السلوك تبعاً لذلك بعاملين أساسيين الأول ينبع من داخل الفرد و هو ما يعرف بالدافع Motive ، والثاني موجود خارج الفرد و يتمثل بالعوامل المحيطة به و المؤثرة في سلوكه و التي تعرف بالحوافز Incentives و تمثل مثيرات السلوك الذي تترتب على ممارسته نتائج<sup>1</sup>.



الشكل رقم-01- : العلاقة بين الحوافز و السلوك

المصدر : خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط2. عمان : دار وائل للنشر، 2005، ص:254.

و يرى على السلمى «الدافع Motive شيء ينبع من نفس الفرد و يثير فيه الرغبة في العمل، أي هو دفعة من الداخل أو قوة داخلية تعتمل في نفس الإنسان و تدفعه للبحث عن شيء محدد، و بالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف»<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق يظهر لنا الفرق بين الدافع إلى العمل و الحافز على العمل، فالدافع شيء داخلي في نفس الإنسان يتمثل في رغباته و حاجاته التي تدفعه إلى العمل و السعي إلى تلبيتها، أم الحافز شيء خارجي يعمل على تحريك سلوك الفرد للأداء الأفضل .

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثانية . عمان : دار وائل للنشر، 2005، ص:254.

<sup>2</sup> - على السلمى ، ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية. القاهرة. مكتبة غريب دةت ، ص 299 .

فالدوافع هي قوى داخلية تحرك الإنسان لمزيد من العمل، أما الحوافز فهي المؤثرات الخارجية التي تؤثر في القوى الداخلية للإنسان بمعنى تحفزه على إنجاز عمل ما بنجاح.

## 2/ العوائد و الحوافز :

تعتبر العوائد مجموع المزايا و المنافع و الخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين لديها بمجرد كونهم أعضاء في هذه المنظمة و مرتبطين بها تنظيمياً بحيث أن هذه العوائد الممنوحة للأفراد لا ترتبط بأداء الأفراد و إنما ترتبط بالانتماء و العضوية للمنظمة . و من بينها : مختلف التأمينات ، الخدمات الصحية ، تسهيلات معيشية كالمواصلات و القروض ... ، خدمات اجتماعية و ثقافية و ترفيهية، المزايا المادية عن وقت لا يتم فيه العمل كوقت الغداء و الراحة...

يرى بعض الباحثين أن العوائد هي بمثابة حوافز غير مباشرة Indirect Incentives تمنحها المنظمة للعاملين بها على أساس التبعية و الانتماء، أما الدكتور أحمد ماهر يرى أن العوائد التي تقدمها المنظمة تختلف عن الحوافز، فإذا كانت الحوافز هي بمثابة مقابل التميز في الأداء، فإن المزايا و الخدمات تكون مقابل العضوية و الانتماء إلى المنظمة<sup>1</sup>. من خلال ما سبق يتضح لنا الفرق بين الحوافز و العوائد؛ فالحافز مرتبط بأداء الفرد، و العائد يقدم لجميع المنتمين إلى المنظمة على أساس العضوية و الانتماء. أهمية الحوافز و أهدافها .

يتم تحفيز الفرد لتحقيق الأهداف المرجوة، لكن هذا يعتمد على إدراك الأفراد للأهداف و إن كانت هذه الأهداف تشبع الحاجات الفردية لديهم أم لا .

## 1/ أهمية الحوافز .

تتبع الأهمية الأساسية للحافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد و أهداف المجتمع. المتمثلة بالتنمية الاقتصادية و الاجتماعية، أو تعتبر الحوافز التي تمثل نتائج عملية الحفز و مصادره الأساسية أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة إلى جانب أنشطة إدارة الموارد البشرية

<sup>1</sup>- احمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص:375 .

الأخرى من اختيار وتدريب إلى تنظيم جهود المورد البشر و توجيهها<sup>1</sup>، عموما تحقق الحوافز ونظام الحوافز النتائج الآتية :

1. تحقيق نظام الحوافز الفعال للزيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، فالاختيار الصحيح والدقيق للحوافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى دفع العاملين إلى الزيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته .

2. تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقسيم حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة وهذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة، ويؤدي كذلك إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى المنظمات الأخرى التي قد تعاني من نقص حجم القوى العاملة .

3. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها و على الأخص ما يمس التقدير و الاحترام و الشعور بالمكانة، وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته .

4. تقليل كلفة الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص في الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج .

5. تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من الحوافز وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كانهخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل والنزاعات العمالية مما يقود إلى خلق استقرار أعلى في موارد المنظمة البشرية ووضوح و استقرار أهدافها على المدى القصير و المدى الطويل.

6. جذب الكفاءات الجديدة إلى المنظمة و الحفاظ على مواردها البشرية و دفعها باتجاه أداء أدوارها بدقة.

7. تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق و التضامن .

8. إشعار العاملين بروح العدالة في المنظمة .

9. علاوة على ما ورد فإن عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة و استقرار قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية.

<sup>1</sup>-خالد عبد الرحيم الهيتي، نفس المرجع السابق، ص 252 .

2/ أهداف الحوافز: للحوافز عدة أهداف تسعى لتحقيقها يمكن تقسيمها على النحو التالي :

1/2. أهداف الحوافز على المستوى الفردي : و تتمثل فيما يلي :

\* الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير ، طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحيانا من العمل، يجب أيضا الاعتراف بحق من بذل الجهد وإتقان الأداء والإخلاص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو .

\* أداة للتغذية المرتدة : يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع .

\* الدعم المالي : يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية .

\* تحمل المسؤولية : تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرة لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية .

2/2. أهداف الحوافز على مستوى الجماعات : تتمثل فيما يلي :<sup>1</sup>

\* إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة : يحب الأفراد إثبات ذاتهم، ويحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي .

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

\* تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة : تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل .

3/2. أهداف الحوافز على مستوى المنظمة : و تتمثل في:

<sup>1</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي و عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية ، الأسس العلمية و الاتجاهات المستقبلية، مصر: جامعة المنصورة، ص294

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

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

\* تهيئة المناخ التنظيمي المناسب : تهدف الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة

### المطلب الثاني : تصميم نظام الحوافز.

#### مبادئ الحوافز

ترتكز عملية التحفيز على عدة مبادئ و هي على نحو التالي<sup>1</sup> :

\* جعل حاجات الأفراد تتطابق مع مهام التنظيم و واجباته :

الفرد تكون لديه الرغبة في العمل إذا كان يحقق أو يشبع بعض من حاجاته لذلك فإن المؤسسات العريقة في عصرنا الحاضر تحاول عن نكاه و وعي بأن تجد قواسم مشتركة بين المصالح العامة و الحاجات للعاملين و هذا بحد ذاته يعتبر حافز لزيادة الإنتاجية و في هذا المجال هناك بعض المقترحات و السياسات التي يمكن إتباعها لتحقيق هذا المبدأ :

■ التوصية بترقية من يقوم بعمله على أكمل وجه و بكفاءة عالية و انضباط، فالأفراد الذين يبرهنون للقائد بأنهم أهل للمسؤولية يستحقون المكافأة .

■ الأفراد الذين يفشلون عند اختيارهم يجب أن يتم وضع برنامج تدريبي لهم خلال ساعات الراحة أو من ضمن وقتهم الخاص .

■ توضيح مفهوم المصلحة العامة و الذي هو في واقع الأمر يعكس مصالح الأفراد مجتمعين، و أن هناك قواسم مشتركة كثيرة للفرد مع الواجب المعطى له .

- ظاهر محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. الأردن: جامعة عمان، دت، ص330. <sup>1</sup>

\* مكافأة سلوك الفرد و الجماعة و الذي يدعم مهام التنظيم :

القائد عليه أن يخصص مكافآت متنوعة الأشكال لمجموعة ممن قاموا بواجباتهم على خير وجه، و الذين ساهموا حقيقة في نجاح التنظيم، و المكافآت يمكن أن تكون أشياء ملموسة مثل : ميداليات، شهادات رسائل شكر و ثناء، و يمكن أن تكون إطراء مسموع بالاسم و كل ذلك له تأثير نفسي كبير في عملية التحفيز سواء على مستوى الفرد أو المجموعة، هناك أمثلة كثيرة يمكن تطبيقها لتحقيق هذا المبدأ :

- توزيع الميداليات أو الشهادات و رسائل الشكر و المدح و الثناء على الأوائل في امتحانات الدورات .
- مكافأة الأوائل في الدورات الداخلية بإرسالهم في دورات خارج البلد .
- عمل مقابلات تقدير لمن ينجز أعماله و واجباته بشكل ممتاز وإعطائه نوع من الاهتمام الزائد تشجيعاً للآخرين وتقديراً له .

\* معاقبة الأفراد الذين يتصرفون بطريقة تتعارض مع مهمة التنظيم ومهامه ومقاييسه :

هذا المبدأ هو عكس المبدأ السابق فالمبدأ السابق يسمى " الجزرة " بينما المبدأ هنا هو " العصا STICK " والواقع أن هذا المبدأ ضروري في بعض الأحيان للأفراد الغير مهتمين والذين لا يستجيبون للتحفيز الإيجابي، وحيث أن الأفراد مختلفون في تكوينهم وفي ثقافتهم ونشأتهم وردود فعلهم، فإذا كان هناك بعض من الأفراد لا يتجاوب مع التعزيز الإيجابي بشكل لا يخدم مهام التنظيم وواجباته، فإنه لا بد من استخدام القطب الآخر من أساليب التحفيز وهو أسلوب العقاب، وقد استخدم علماء النفس هذا المبدأ ونقيضه لإثارة السلوك وإحداثه كأحد وسائل التعليم وقد عرفه علماء النفس بأسلوب " الثواب والعقاب "1.

\* كن مثلاً أعلى في كل الأشياء :

تقيد القائد بالتعليمات والمعايير وأخلاقيات السلوك العام والانضباط بشكل مثالي يجعله مثلاً أعلى للأفراد ومرجع لهم يقلدوه ويقتدوا أثره، وهذا ينطبق على التقيد بالدوام واللباس وأسلوب المخاطبة والإشراف والمتابعة...

1 - ظاهر محمود كلاله، نفس المرجع السابق، ص 230 .

القائد الذي يبدو غير مهتما يعكس عدم اهتمامه على الأفراد التابعين ويؤثر بالتالي كل ذلك إلى التسبب والفوضى وما يعكسه ذلك في المحصلة النهائية على مستوى الضبط والربط والطاعة والتقيّد بأوامر والتعليمات الصادرة .

\* تطوير المعنويات :

المعنويات هي الحالة الروحية ، العاطفية ، العقلية للفرد ، إنها الكيفية التي يشعر بها الفرد مثل السعادة، الأمل، الثقة، التقدير، الحزن، الإحباط أو الاكتئاب .  
المعنويات حالة نفسية تعتري الفرد و تؤثر على جهوده و نشاطه و قابليته للعمل سلبا أو إيجابا والمعنويات تتأثر بشكل كبير بنظام التعزيز في التنظيم، فالمعنويات العالية تقوي و ترفع من وتيرة نشاط الفرد و طاقته العقلية و الجسمية في العمل .

\* جعل التابعين في تحد مستمر مع المشاكل الصعبة :

هذا المبدأ ينمي الإسرار و الإيمان بالأهداف، التدريب هو احد أساليب تحفيز السلوك، لأن المعرفة و المهارة بحد ذاتها تقهر التردد و الخوف و تجعل الفرد ذو معنوية عالية و إحساس بقدرته على المواجهة مع الأحداث و التغيرات، فالقائد عليه أن يعمل على تحفيز أتباعه بطريقة تمكنهم من رفع معنوياتهم و إشباع رغباتهم .

\* المشاركة في التخطيط للحوادث المستقبلية :

الاشتراك في التخطيط عامل مهم من عوامل التحفيز لأن الأفراد يشعرون بأنهم يشاركون في حل مشاكلهم و أنهم جزء من عملية صنع القرار و هذا بالتالي يطور عامل الاتصال بين القادة و المرؤوسين و يجعل الأمور أكثر وضوحا بالإضافة إلى أن المشاركة تؤدي إلى تماسك المرؤوسين و تجانسهم أكثر فأكثر .

و مشاركة المرؤوسين تعني اعتراف القائد بقدراتهم و أيضا هي تقدير و تثمين لجهودهم و نشاطهم بحيث أصبح لهم أحقية في أن يكون صوتهم مسموعا .

\* خفف و قلل من أسباب الاهتمامات الشخصية لمرؤوسيك لكي يستطيع الرؤساء التركيز على

أعمالهم :<sup>1</sup>

الأشياء التي تبدو بسيطة و غير مهمة لك كقائد قد تكون حرجة و مهمة للتابعين، فبعضهم قد يكون لديه مشاكل عائلية، مالية أو قانونية فيجب الشعور معهم و مساعدتهم في

<sup>1</sup> - ظاهر محمود كلاله، نفس المرجع السابق، ص ص 231 - 232 .

كافة الشؤون العائلية و الشخصية، هناك بعض الاتجاهات التي يمكن للقائد السير بها لتحقيق هذا المبدأ مثل :

- أن يكون لديه برنامج لاستقبال العمال الجدد في التنظيم .
  - مساعدة الأفراد ماليا و شخصيا و قانونيا في حل مشاكلهم .
  - القيام بعملية الإرشاد و التوجيه لحل المشاكل التي تعترضهم .
- \* جعل المرؤوسين متأكدين بأنهم موضوع عناية و أنهم يملكون الأدوات التي تساعد على

### النجاح :

الاهتمام بالمرؤوسين تعني مساعدتهم و الوقوف معهم في كل ما يحقق و يشبع حاجاتهم الجسمية، الأمنية الاجتماعية و النفسية هناك بعض الاعتقادات الخاطئة في أن وسائل الرفاهية من مأكّل و مؤوى و ملابس و الراحة و التجهيزات هي أمور كافية لقيام المرؤوسين بواجباتهم ، و لتحقيق هذا المبدأ يجب :

- التأكد بأن مرؤوسيك في وضع نفسي جيد .
- العناية الصحية بالعاملين .
- توفير المرافق الصحية الجيدة وتوفير وسائل النظافة .

### \* تبليغ العاملين بالمهام و المعايير :

هذا المبدأ يؤكد أسلوب الاتصال المفتوح و الواضح بين الرئيس و المرؤوس لتوضيح و شرح المهام الموكلة له و كيفية تنفيذها من المجموعة كفريق واحد و تمكن تحديد بعض الإجراءات لتحقيق هذا المبدأ و هي :

- عمل برامج تدريب تتفق مع طبيعة المهام المرجو تنفيذها مستقبلا.
- محاولة توزيع الأدوار و الواجبات حسب اختصاص كل مجموعة.

### \* استخدام أساليب الضغط ايجابي<sup>1</sup> : الضغط الإيجابي هو قوة تحفيزية يمكن استخدامها،

لكن يجب أن يكون ذلك بحذر شديد حتى لا تنقلب النتائج إلى ضدها و أساليب الضغط لإيجابي يجب أن تبنى على المعايير و القيم المهنية و على أخلاقيات السلوك الإنساني بشكل لا يؤدي التابعين بل يؤدي إلى تحفيزهم .

### \* تجنب استخدام الإحصائيات كوسيلة رئيسية في التقييم و التنظيم و تحفيز التابعين :

<sup>1</sup> - أحمد ماهر ، نفس المرجع السابق، ص 368، 373.

القائد بتعامله مع المرؤوسين يجب أن يأخذ بعين الاعتبار أنه يتعامل مع البشر و كثيرا ما تخطئ لغة الأرقام في تفسير الكثير من الأمور التي تتعلق بالأهداف و وسائل تحقيقها و طبيعة العلاقات داخل الجماعة و الرغبة في العمل .

\* جعل وظائف التابعين على شكل تحدي و إثارة :

نحن نعلم بان الفرد يبدع عندما يقوم بعمل يشعر أنه مجدي و له معنى و يفجر طاقاته و إمكانياته الكامنة و يمكن تحقيق هذا المبدأ من خلال :

- تفويض السلطة و المسؤولية و الإدارة إلى التابعين .
- إعطاء المسؤولية لمن لديه المهارة و الإدارة من التابعين .

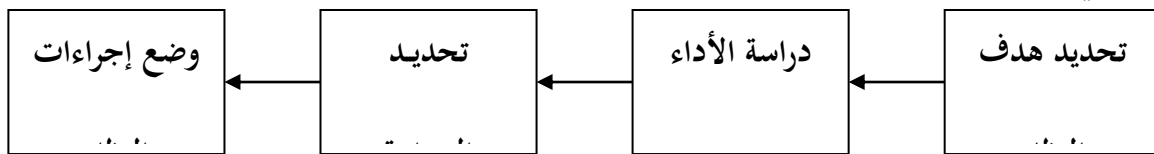
- التأكد من أن التابعين و الذين أعطوا المسؤولية يعرفون تماما ما هو المطلوب منهم و ماذا تتوقع منهم أيضا

\* الاحتكام إلى التجربة و ليس إلا الحكم المسبق :

الأحكام المسبقة و التي تتم بالفعل أو بالحديث لها تأثيرات سلبية و تتناقض مع المبادئ التي يبنى عليها نظام العمل لأنها تتناقض مع العدالة و الأخلاق و مزايا السلوك السوي، كذلك تأثيرها على التحفيز، فهي تدمر أنظمة الحوافز المستخدمة لتعزيز السلوك و تأثر على تماسك الجماعة و تفاعلها.

مراحل تصميم نظام الحوافز.

يضع أحمد ماهر مجموعة الخطوات الواجب تتبعها من أجل تصميم نظام جيد للحوافز، و على المسؤول عن التصميم أن يعدل هذه الخطوات بما يراه مناسباً . نوضح المراحل في الشكل الموالي:



الشكل رقم -02- خطوات تصميم نظام الحوافز.

المصدر : أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية:الدار الجامعية، 2007،ص:368.

1- تحديد هدف النظام :

لكل منظمة هدف تسعى إلى تحقيقه، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أي يدرس هذا جيدا، و يحاول أن يترجمه في شكل هدف لنظام الحوافز. قد يكون هدف نظام الحوافز : زيادة الأرباح أو تحسين الإنتاج، أو تشجيع الأفكار الجديدة و غيرها من الأهداف.

2- دراسة الأداء :

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب، كما تهدف إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.و يتطلب تحديد و توصيف الأداء المطلوب مايلي :

\* وجود وظائف ذات تصميم سليم: حيث تكون الوظيفة محددة، واضحة، و مفهومة المعالم  
\* وجود عدد سليم للعاملين يتناسب مع مهام الوظيفة، كما ينبغي تحديد كيفية أدائهم للعمل.  
\* توفير الظروف الملائمة للعمل.

\* قدرة الفرد على السيطرة على العمل، فلا يمكن محاسبته على عمل ليس له أي سيطرة عليه. أو أن هناك ظروفًا تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل. و يفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء، و قد أشرنا لها سابقا في دراسة معدلات الأداء.

3- تحديد ميزانية الحوافز :

و هي المبالغ المخصصة و المتاحة أمام المسؤول عن نظام الحوافز لكي ينفقها على هذا النظام، و هي مخصصة لما يلي :

\* قيمة الحوافز و الجوائز : وهي تمثل النسبة الأعلى في ميزانية الحوافز ، زهي تتضمن : المكافآت،العلاوات، الرحلات ، و الهدايا ...

\* التكاليف الإدارية : تتضمن تكاليف تصميم النظام و تعديله.

\* تكاليف الترويج : مثل النشرات و الكتيبات التعريفية، و الملصقات الدعائية و المراسلات، وخطابات الشكر و الحفلات .

يتم تحديد حجم الميزانية بطريقتين مما يميز نوعين من ميزانيات الحوافز :

أ- ميزانية ثابتة : أي تحديد مبلغ ثابت و معروف مسبقا من الميزانية الإجمالية، و حدد وفقا للخبرة السابقة للمنظمة، و حجم ميزانية الأجور، و مدى أهمية الحوافز في المنظمة .  
ب- ميزانية مرنة : أي متغيرة و غير محددة، تحدد حسب الأرباح المحققة، و عليه فإن الميزانية المرنة للحوافز هي عبارة عن نسبة مئوية من مجموع الأرباح المحققة.

تتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض قيود على الإدارة، حيث أنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين، لأن الحوافز تحدد وفقا لما يتحقق من الأداء و النواتج .

#### 4- وضع إجراءات النظام :

ويقصد بها طرق أو كفيات أو خطوات تطبيق نظام الحوافز ، وفيما يلي أهم هذه الإجراءات:

أ- تحديد الأدوار: أي تحديد دور كل رئيس في ملاحظة مرؤوسيه و تسجيل الأداء المتميز الذي يستحق الحافز .

ب- الاجتماعات : قد يحتاج الأمر إلى انعقاد اجتماعات لدراسة الحوافز، ويحتاج الأمر إلى تحديد من المجتمعين، ودورية الانعقاد...

ج- توقيت تقديم الحوافز : أي متى يتم منح الحوافز شهريا، أو ربع سنوية، أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة، أم هل تقدم في مناسبات معينة كالأعياد و الدخول المدرسي .

د- نوع الحوافز : توجد أنواع مختلفة من الحوافز، و في هذه الخطوة يتم تحديد الحافز المناسب لكل فرد قدم أداء متميز، لذلك يجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاه، و القاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز .

هـ- النماذج : تشمل سجلات قياس و تسجيل الأداء الفعلي، و نماذج اقتراح و صرف وتقديم حوافز معينة.

## المبحث الثالث : نظريات الحوافز و أنواعها.

## المطلب الاول: نظريات الحوافز.

المتتبع لتاريخ الفكر الإداري يجد بأن عملية التحفيز مرت بعدة مراحل ، و تميز الإطار البيئي لكل مرحلة عن الأخرى و الذي يتكون من فلسفة و افتراضات ساعدت على تكوين نظام للحوافز لكل مرحلة، و نميز ثلاث مراحل للتطور<sup>1</sup> :

- النظريات التقليدية أو الكلاسيكية :في هذه المرحلة كانت المنظمة وحدة اقتصادية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية تعمل على تعظيم الأرباح، كما اعتبرت الفرد مجرد آلة و أداة للإنتاج و هذا راجع لاهتمام هذه المرحلة و نظرياتها بزيادة الأرباح و الإنتاجية عن طريق الإدارة العلمية و ترشيد الأداء، لذلك كانت الحوافز في هذه المرحلة عبارة عن حوافز مادية تتمثل في الأجر و ملحقاته.

-نظرية العلاقات الإنسانية للحوافز : المنظمة وفق مدرسة العلاقات الإنسانية هي عبارة عن مجموعة متباينة من الأجزاء ، و أهمها المورد البشري ، و تميزت هذه المرحلة بالتطور الواضح في مجال النظرة للإنسان و كيفية التعامل معه، لذا ركزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.

- النظريات الإدارية الحديثة : استفادت هذه المرحلة من المرحلتين السابقتين، حيث ترى أن المنظمة وحدة اجتماعية تتكون من أجزاء متداخلة و متفاعلة ، و أنها نظام مفتوح تعيش في بيئة تؤثر فيها و تتأثر بها،

قدمت هذه المرحلة مجموعة من الحوافز و أكدت على ضرورة الربط بين الحوافز و النتائج المحققة التي تعتبر معيارا لتحديد ما يستحقه الفرد من الحوافز المادية و المعنوية.

و فيما يلي نتطرق لنظريات الحوافز:

\* نظرية تايلور : اعتمدت هذه النظرية على دراسة الحركة و الزمن لتقييم مستويات الأداء، لذلك وضعت معايير للإنتاج و نادت بزيادات الأجر بالكامل على وحدات الإنتاج إذا فاق المعيار المحدد، أما العمال الذين لم يتجاوز إنتاجهم المستوى المحدد فلا مجال لزيادة أجرهم أو الحصول على الحافز.

\* نظرية الفردية لإيتومايو : من خلال الأبحاث التي قام بها إيتومايو توصل إلى ما يلي :

<sup>1</sup>-خالد عبد الرحيم الهيبي ، نفس المرجع السابق ، ص : 256.

- إن التخصص ليس الأكثر فاعلية من ناحية الإنتاج.  
 - إن عامل التحفيز لا يرجع دائماً إلى العوامل الاقتصادية، و لكن يستوجب أيضاً جو اجتماعي ملائم خاصة بالنسبة للعمال الذين تمت تغطية حاجياتهم الأساسية.  
 و درس من جهة أخرى معظم مشاكل العمل الصناعي كالتعب و الملل و القلق و التحفيز، و استنتج من بحوثه أهم مبادئ الأساسية لنظريات العلاقات الإنسانية أولاً و هي الفردية و مفاد هذه النظرية هو أن كل الأفراد مختلفون فلكل طموحاته و حاجياته و حوافز الخاصة بحيث ما قد يزجج شخص يمكن أن يكون منشط لشخص آخر.<sup>1</sup>

### \* نظرية العاملين لفريدريك هيرزبيرغ Herzbergs two factors theory<sup>2</sup>

تعود هذه النظرية إلى عام 1959 . قام هيرزبيرغ بدراسة الخصائص الوظيفية التي تؤدي إلى رضا العاملين أو عدم رضاهم مستخدماً مجموعة من المهندسين و المحاسبين كعينة لبحثه ، ووجد بأن الرضا و الدافعية يتأثر بنوعين من العوامل :

1/ العوامل الصحية (الوقائية) : هي عوامل ترتبط ببيئة العمل داخل المنظمة، من بينها الأجر و الراتب، ظروف العمل ، ضمانات العمل ...، و اعتبرها هيرزبيرغ أنها عوامل وقائية إذا توفرت تحد من مشاكل العمل لكنها لا تؤدي إلى تحسين الأداء لكونها معطيات أساسية يجب توفرها.

2/ العوامل الدافعة : وهي عوامل إذا توفرت تتسبب الرضا و تدفع العامل إلى بذل مزيد الجهد في العمل ومن أهم هذه العوامل : الشعور بالإنجاز، إدراك الفرد لقيمة عمله نتيجة إتقانه، المسؤولية، التقدم في الوظيفة.

\* نظرية التعزيز لسكينر : يرى سكينر أن تعديل سلوك الفرد يتم عن طريق التعزيز الإيجابي، أي أن العامل يميل إلى تكرار السلوك الذي ينتقى من خلاله ثواب، على عكس السلوك الذي يتعرض من خلاله إلى عقاب الذي يصبح احتمال تكراره أقل.

و يشترط سكينر لاستخدام هذه النظرية في مجال التحفيز ما يلي :

1 - تحديد السلوك المرغوب بدقة.

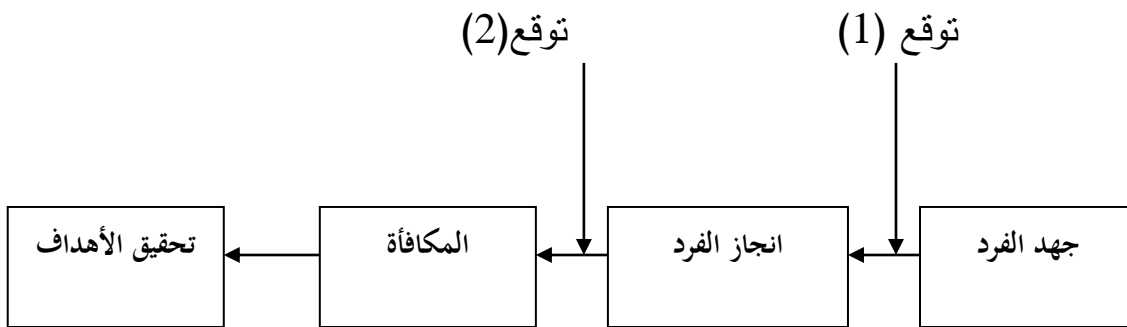
2- تحديد المكافآت أو الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب .

<sup>1</sup> صوالح مبروكة و سباق نصيرة، علاقة الحوافز بأداء عمال الإدارة، مذكرة لنيل شهادة تقني سامي، في تخصص تسيير الموارد البشرية، مركز التكوين المهني و التمهيبي سليمان محمد-عين البيضاء ورقلة، دفعة 2006/2008، ص 13.  
<sup>2</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتي، نفس المرجع السابق ، ص262، و ص 263.

- 3- جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب .
  - 4- اختيار الأسلوب الأفضل للتعزيز .
  - 5- عدم معاقبة الموظف أمام زملائه.
  - 6- اختبار الموظف العمل بالنواحي التي لم ينجح فيها.
- \* نظرية الحاجة للإنجاز لماكلياند:<sup>1</sup>

درس العالم ماكلياند ثلاث حاجات للأفراد و هي : الحاجة إلى القوة ، الحاجة للانتماء، الحاجة للإنجاز، و قد وجد الحاجة إلى الإنجاز هي المحرك الأساسي لسلوك الفرد، ونقصد بالحاجة للإنجاز رغبة الفرد في التميز و الإبداع مما يدفعه إلى المزيد من العمل و بدل جهد أكبر لتلبية هذه الحاجة و إثباتا لنفسه و إرضاء لذاتهم بغض النظر عن ارتباط عملهم المتميز بمكافآت و منافع مادية .

\* نظرية التوقع لفروم: The Expectancy Theory مفاد هذه النظرية أن الرغبة في العمل يعتمد على درجة التوقع بأن ذلك العمل ستتبعه نتائج معينة تحقق رغبات الفرد. يرى فروم أن الدافعية تعني قوة الدافع نحو عمل ما، و قوة الرغبة تعني شدة رغبة الإنسان في شيء ما، و التوقع يعني احتمال حصول ذلك الإنسان على الشيء الذي يرغب فيه عن طريق عمل ما يوضح الشكل التالي نظرية فروم :



الشكل رقم-5- نظرية التوقع لفروم.

المصدر : علي العباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الأولى. عمان : دار المسيرة، ص176.  
\* نظرية ألدفير :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علي العباس، نفس المرجع السابق، ص176. و ص 175  
<sup>2</sup> -خالد عبد الرحيم الهيتي ، نفس المرجع السابق، ص: 265.

صنف ألدرفير حاجات الإنسان إلى ثلاث مجموعات رئيسية : حاجات الوجود ، حاجات الارتباط ، حاجات النمو .و يرى أن هذه الحاجات تقع في مستوى واحد، أي لها نفس الأهمية، و في حالة الفشل في إشباع إحدى هذه الحاجات فإنه يحاول مجدداً أو ينتقل إلى إشباع حاجة أخرى يعتبرها مساوية للأولى من حيث الأهمية. من خلال هذه النظرية فإن عملية التحفيز عملية متكاملة و تتعامل مع جميع الحاجات بنفس الأهمية.

### نظرية العلاقات الإنسانية<sup>1</sup>:

ينصب الاهتمام هنا على الفرد باعتباره قيمة عليا في المجتمع ، و ينظر إليه نظرة إنسانية صحيحة. فيكون التركيز على ضرورة خلق أجواء التعاون و التفاهم و الانسجام بين الأفراد العاملين و الإدارة، وهذا يتطلب من الإدارة أن تبذل جهودها للتعرف على رغبات و أهداف الأفراد العاملين و دوافع سلوكهم و مشاكلهم و العمل على حلها أو تذليلها، و السعي إلى تحقيق أهدافهم الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية لأجل أن تضمن اندفاعهم العلي لأداء أعمالهم بكفاءة و فعالية مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

### \* نظرية الإدارة بالأهداف: Management by Objectives<sup>2</sup>

ظهرت حديثاً كأحد تقنيات نظام التحفيز و هي بالتالي إستراتيجية جديدة تتبناها كثير من المؤسسات العريقة الرسمية و شبه الرسمية، و تتلخص هذه النظرية في أن الأهداف العامة للتنظيمات يتم تقريرها من خلال المشاورة و المشاركة بين الرؤساء و الهدف قد يكون خاص أو عام لكنه يجب أن يكون معروف و واضح، و هناك فوائد جمة لهذا النوع من الأسلوب منها :

- أن الفرد يكون لديه تعريفات محددة و معبرة و دقيقة للأهداف و المقاييس توضح مستوى الإنجاز المطلوب تحقيقه .
- إشراك الفرد في تحديد و تقرير الأهداف العامة من خلال إشراكه في المناقشات و المشاورات المتبادلة بين أصحاب العمل و العمال .
- يخلق هذا الأسلوب موقفاً يجعل فيه العاملين أكثر نشاطاً و مساعدة و تصحيحاً نحو الإنجاز المرغوب.

2-محمد فالح صالح ، نفس المرجع السابق ، ص : 117.

<sup>1</sup>-على السلمي ، نفس المرجع السابق، 301.

### المطلب الثاني: أنواع الحوافز.

ذكرنا سابقا أن الحوافز عبارة عن مؤثرات خارجية تعمل على دفع الفرد لتحسين أدائه ، و أن نظم الحوافز عبارة عن مجموع الخطط التي تضعها المنظمة لتقديم تلك الحوافز، لذلك علينا أن نفرص بين أنواع الحوافز و أنواع نظم الحوافز.

#### \* الفرع الأول : أنواع الحوافز .

تقسم الحوافز عموما إلى : حوافز مادية، و حوافز معنوية .

أ/ الحوافز المادية : هي الحوافز التي تشع حاجات الفرد المادية، وتتمثل في الأموال و المزايا المادية كالسكن و النقل و الطعام، و تعتبر الحوافز النقدية الأكثر شيوعا. و من بينها الحوافز الآتية:

1- الأجر : يعتبر الأجر من أهم حوافز العمل، و رغم الرأي السائد عن أهمية الأجر و دورها كحافز إلا أن هناك اختلاف بين فريقين من الكتاب، حيث نجد رجال الاقتصاد و رواد الإدارة الكلاسيكية الذين يعتبرون العامل أداة من أدوات الإنتاج أنهم يرون أن كل ما يطمح إليه الفرد هو الأجر و أن كل زيادة في الأجر تدفعه إلى بذل المزيد من الجهد، و على النقيض نجد علماء النفس الصناعيين يرون أن الأجر ليس الحافز الوحيد و لا هو أكثر الحوافز أهمية، حيث أن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى تختلف عن الأجر. و نتيجة لهذا الاختلاف على الإدارة أن تحرص كل الحرص في اختيار الأجر كحافز و تقديمه للعمال.

2/ ظروف و إمكانيات العمل المادية : تشكل الظروف المادية المحيطة بالعمل كالألات و المعدات، و التهوية ... الخ عاملا مؤثرا على كفاءة العاملين و رغبتهم في أداء العمل إلى حد كبير، فكلما كانت الظروف مهياة لعمل أحسن، كان استعداد الأفراد للعمل أكبر، لطن لا ينبغي أن نضفي عليها أهمية أكبر من حقيقتها، فالمبالغة في إعداد أماكن العمل لا تكفي في حد ذاتها لحفز العمال إل إذا توافقت حاجاتهم و الحافز الذي يقدمه جو العمل.

3/ ساعات العمل : هناك مستوى معقول من ساعات العمل تحفز العمال، فإذا زادت ساعات العمل عن ذلك المستوى أدى إلى شعور العمال بالإجهاد و ذلك ينعكس على أدائهم.

4/ الترقية : إن حصول الفرد على الترقية سواء في الرتبة أو الدرجة فإن ذلك سيضمن له زيادة في الأجر.

من أهم مزايا الحوافز المادية و عيوبها ما يلي<sup>1</sup> :

▪ المزايا :

\* تؤدي إلى إذكاء روح المنافسة بين العاملين أو مجموعات العمل داخل المؤسسة لزيادة الإنتاجية.

\* تتطلب نظاما صارما للرقابة على أداء الأفراد، و ذلك لارتباط الحافز بالأداء المتميز للفرد

▪ العيوب :

\* قد تؤدي إلى إرهاق العامل بسبب زيادة قدراته و طاقاته من أجل الحصول على الحافز، فينعكس سلبا على وضعه الصحي مما يؤثر على أدائه.

\* تؤدي إلى إرهاق ميزانية المؤسسة.

\* الحوافز التي تقدم إلى جماعة العمل الواحد تؤدي إلى تقاعس بعض العاملين عن القيام بالمهام المطلوبة منهم، فتظهر مشاعر الحقد و البغضاء بين العاملين، ما يؤدي إلى تدني الروح المعنوية لديهم والذي ينعكس سلبا على أدائهم.

ب/ الحوافز المعنوية :

يقصد بالحوافز المعنوية "تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة و تحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي، له أحاسيس و تطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة"<sup>2</sup> من بين هذه الحوافز ما يلي :

1/ فرص الترقية و التقدم : تتوقف فاعلية الترقية كحافز على درجة ارتباطه بإنتاجية الفرد و كفاءته، فإذا كان لدى الفرد رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مركزه الحالي، تحقيقا لرغبة أو حاجة لديه و هي المكانة الوظيفية، و تحقيق مركز اجتماعي أعلى، ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا على العمل و الإنتاج من أجل الحصول عليها.

2/ ضمان و استقرار العمل : نقصد بضمنان و استقرار العمل بقاء العامل في عمله و الحفاظ عليه، و تتبع أهمية هذا العنصر كحافز باعتبار العمل المصدر الوحيد للأجر بالنسبة للكثير من الأفراد، فإذا انقطع الفرد عن عمله فإن الدخل ينعدم لذلك يصبح استقرار العمل و ضمان

<sup>1</sup> - محمد صالح فالج، نفس المرجع السابق، ص 119

استمراره من أهم محفزات الأفراد على بذل المزيد من الجهد و تقديم أفضل قدراته في العمل لشعوره بالطمأنينة و عدم الخوف من فقد العمل.

لكن ينبغي أن لا تتبالغ الإدارة في توفير استقرار العاملين حتى لا يفقد أهميته، فإذا أصبح غير مرتبط بكفاءة العامل فقد أثره كحافز .

3/ تقدير جهود العاملين : تمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة، أو تسجيل أسمائهم على لوحة شرف و تعلق في مكان بارز في المنظمة..الخ. مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وتدفع العاملين الآخرين للإقتداء بهم .

4/ إشراك العاملين في الإدارة : و ذلك بوضع ممثلين للعمال في مجلس إدارة المنظمة، يساهمون في وضع أهداف المنظمة واتخاذ قراراتها، و الهدف الأساسي لهذا العنصر هو إشعار العمال بأهميتهم، و أن سياسات المنظمة على أساس رغبات و احتياجات العمال، ما يدفعهم لبذل مزيد من الجهد لتطبيقها .

6/ تدريب و تطوير العاملين : لإتاحة الفرصة لهم للترقية و شغل أفضل من التي يعملون بها. الحوافز المعنوية تلعب دورا أساسيا و فاعلا مؤثرا في أداء العمل، فهي تستهدف الروح المعنوية مما يؤثر في العمل و ينعكس على زيادة الكفاءة الإنتاجية.

تجدر الإشارة إلى ضرورة ترابط الحوافز و تفاعلها لإحداث تأثير على الأفراد، مثلا إذا كانت ساعات العمل طويلة و الجو غير ملائم للعمل مع ذلك يندفع العمال للعمل بحماس و يحققون مستويات عليا من الأداء إذا كان حافز الأجر مرتفعا أو إذا كانت الحوافز المعنوية تعوض النقص في الحوافز المادية .

أي"لكي ندرك تأثير أي من تلك الحوافز على روح العمال المعنوية و إنتاجيتهم لابد أن ندرس تفاعله مع باقي الحوافز أي أننا لا نستطيع تحديد تأثير الحافز على انفراد بعيدا عن الحوافز الأخرى، بل يجب دراسة آثارها مجتمعة."

\* أنواع نظم الحوافز : تقسم أنظمة الحوافز إلى ثلاث مجموعات كالآتي:

- أنظمة الحوافز الفردية.
- أنظمة الحوافز الجماعية.
- أنظمة الحوافز التنظيمية.

كما يمكن تقسيمها إلى:

- حوافز على مستوى العمال.

- حوافز على مستوى التخصصيين و الإداريين.

### 1/ أنظمة الحوافز الفردية Individual Incentive systems :

تحدد أنظمة الحوافز الفردية نسبة مساهمة الفرد في عملية الأداء الإجمالي للمنظمة، و تعتمد على ثلاث أنواع من الخطط:

\* خطط الدفع بالقطعة

\* خطط الوقت المتوفر.<sup>1</sup>

أ- خطط الدفع بالقطعة: (الحوافز بالقطعة).

تعتبر من أهم طرق دفع كل الأجور و الحوافز، و يتم تحديد الحافز الذي يحصل عليه الفرد العامل بناء على كمية الإنتاج و القطع المنتجة. و لتطبيق هذه الطريقة يجب وضع حد أدنى من العمل يسمى (الإنتاج المعياري) يجب أن يؤديه العامل فإذا زاد الإنتاج عنه استحق الحصول على الحافز.<sup>2</sup>

ومن الأساليب الشائعة في هذه الخطط مايلي :

\* خطة تايلر : قسم تايلر الأجر إلى مستويين؛ المستوى المرتفع و المستوى المنخفض و

هذا حسب الوقت القياسي و جودة العمل، حيث أن العامل الذي ينجز العمل في وقت قياسي و العامل الذي ينتج بجودة عالية يدفع له أجر أعلى من العامل الذي ينجز العمل في وقت أعلى أو بنوعية متدنية.<sup>3</sup>

\* خطة جاننت : أخذ جاننت الجوانب السلبية لخطة تايلر بعين الاعتبار حيث راعى الظروف البيئية المحيطة بالعامل و أثرها على انخفاض الإنتاجية. قام جاننت بوضع حد أدنى للأجر يدفع للعامل حتى و إن لم يستطع انجاز العمل في الوقت القياسي للأداء، كما حدد معدل أجر أعلى للعامل الذي ينجز العمل في أقل من الوقت القياسي .

تميزت هذه الخطة بالبساطة و الوضوح و العدالة و سهولة فهمها و استيعابها من قبل العاملين، غير أنها تستدعي الدقة و الموضوعية في حساب الأوقات القياسية في إنجاز المهام و الأداء المطلوب حتى تستكمل صورة العدالة المرجوة منها.

1 - أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 352

3- خضير كاظم محمود و ياسين كاسب خرشة، نفس المرجع السابق، ص 187.

\* خطة إميرسون : يتحدد الأجر وفق هذه النظرية في ضوء كفاءة الفرد الإنتاجية، حيث يدفع للعامل أجره يوم عمل بالإضافة إلى مكافأة تتصاعد تدريجيا إذا فاقت كفاءته الإنتاجية 66% من المستوى الإنتاجي المطلوب.

ب- خطط الوقت المتوفر : ( حوافز الوقت ).

تعتمد هذه الطريقة على تحديد الوقت اللازم لإنجاز العمل، فإذا أنجز العمل في وقت أقل من الوقت المعياري أو استغل نفس الوقت في إنتاج أكثر، فإن العامل يكافئ على مقدار الوفر في هذا الوقت.<sup>1</sup>

و من الأساليب الشائعة في هذه الخطط ما يلي:

\* خطة هالسي : تقوم على أساس تحديد زمن أو وقت قياسي لأداء عمل معين، فإذا أتم العامل عمله في أقل وقت من الزمن المعياري المسموح به فإنه يحصل الأجر بالساعة عن كل ساعة عمل، بالإضافة إلى نسبة ثابتة من الوفر في الوقت.

\* خطة روان : تتشابه هذه الخطة مع خطة هالسي، لكن تختلف عنها في طريقة حساب مكافأة الوفر في الوقت، حيث تكون نسبة هذه المكافأة متغيرة حسب مقدار الوفر في الوقت.<sup>2</sup>

## 2/ أنظمة الحوافز الجماعية: Group Incentive systems

تقوم أنظمة الحوافز الجماعية على عملية تقديم الحوافز لمجموعة من الأفراد العاملين في أنشطة و أعمال مشتركة. و يقوم هذا النظام على مبدأ ترابط الأعمال، أي أن يكون عمل الأفراد اعتماديا على بعضهم البعض بحيث أن المهام التي يتم إنجازها لا يمكن فصلها عن بعضها البعض لترابطها الدقيق من جهة و متطلبات إنجازها تستدعي جهدا جماعيا مشتركا و ليس فرديا مستقلا.

تمنح الحوافز الجماعية لكل أعضاء الجماعة و بالتساوي اعتمادا على أداء الفريق و إنتاجيته والتي تحسب على أساس الكمية أو الوقت، أو على أساس آخر تتخذه المنظمة.

تستخدم المنظمة هذا النظام لعدة أسباب، أهمها هي صعوبة قياس أداء العامل منفردا لأن عمله جزء من عمل المجموعة كما أشرنا سابقا.<sup>3</sup> و يمكن تقييم هذا النظام كما يلي :

من أهم مميزات هذا النظام :

<sup>1</sup> - أحمد ماهر ، نفس المرجع السابق السابق ، ص : 354.

<sup>2</sup> خيضر كاظم محمود و ياسين كاسب خرشة، نفس المرجع السابق، ص 189.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر ، نفس المرجع السابق، ص ص 359-360

- يشجع التعاون بين أفراد الجماعة، و يني روح الفريق الواحد.
- فرض الضغوط من طرف أفراد الجماعة على الأفراد ذوي الإنتاجية المنخفضة .
- نقل المهارات بين أفراد الجماعة مما يزيد فرص التنمية و التدريب أثناء العمل.
- و من عيوبه :
- عدم ارتباط الحوافز مباشرة بأداء الفرد مما يؤدي إلى التقليل من كفاءة هذا النظام.
- شعور العامل بأن ما يقوم ببنائه يهدمه الآخريين و هذا راجع إلى أن أداء الفرد الكفاء ينصهر في أداء المجموعة التي قد تكون إنتاجيتها متدنية.
- عدم تحديد المسؤولية في تحسين أو تردي الإنتاجية، إذ أن الأفراد يدعون مسؤولية الإنجاز إذا كان جيدا، و يتصلون من المسؤولية إذا كان هناك تردي في الإنجاز.
- لنجاح هذا النظام يتطلب الأمر أن تتوقف جماعات العمل بروح الفريق الواحد و المسؤولية المشتركة إزاء مختلف الأداء و هذا بطبيعته يرتبط بالقيم الثقافية التي ينبغي أن تسود جماعات أو فرق العمل.<sup>1</sup>

### 3/ أنظمة الحوافز التنظيمية Organizational Incentives system

- « هي عبارة عن خطط حوافز مبنية لتحفيز العاملين بالمنظمة، و ذلك بناء على الأداء و الكفاءة الكلية لها.<sup>2</sup> »
- تعتبر هذه الأنظمة أداة ربط بين الإدارة بمختلف مستوياتها و الأفراد العاملين في المنظمة حيث أنها تعبر عن التعاون بين الطرفين، و الذي من شأنه أن يساهم في زيادة روح التفاعل البناء من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية بالصورة المستهدفة.
- وهذا النوع من الحوافز يتيح لجميع الأفراد الحصول عليه خاصة لو تحققت الزيادة في الإنتاج أو تخفيض التكاليف الناجمة عن الأداء المنظمي.<sup>3</sup>
- هناك ثلاث أنواع لهذا النظام وهي<sup>4</sup>:

#### \* المشاركة بالأرباح : Profit sharing

1- خيضر كاظم محمود و ياسين كاسب خرشة، نفس المرجع السابق، ص 190.

2- أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 361.

3- خيضر كاظم محمود و ياسين كاسب خرشة، نفس المرجع السابق، ص 190.

4- أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 361-363.

و يستفيد منها غالبية العاملين في المنظمة، و تتم باقتطاع نسبة من أرباح المنظمة و توزع على العاملين حسب المرتب أو الدرجة أو المستوى الإداري أو الكفاءة في الأداء، و يكون التوزيع إما نقدا مرة واحدة في السنة أو تقسيمها على عدة مرات .

من مزايا هذا النظام أنه ينمي روح الانتماء و العضوية للمنظمة، و يرفع الحماس لتحقيق أهدافها، كما ينمي روح التعاون و المشاركة.

و يعاب عليه عدم وجود علاقة واضحة بين أداء الفرد و الأداء الكلي و أرباح المنظمة، حيث انه إذا حققت المنظمة أرباحا كبيرة لا يعني بالضرورة أن كل فرد قام بدوره كما هو مسطر له، كما أنه يساوي بين أرباح العاملين بالرغم من وجود اختلاف الكفاءة في الأداء.

#### \* خطط الاقتراحات : Suggestion plans

و يطلق عليها أيضا خطط توفير التكاليف، تعرف بأنها « عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل و الإنتاج. و أن الوفرة في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسا لحساب مكافأة من قاموا بتقديمها. »<sup>1</sup>

ترتبط الحوافز في هذه الخطط بسعي الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة، و ذلك من خلال بحثهم عن المشاكل المختلفة في العمل ثم البحث عن حلول لهذه المشاكل.

يقوم هذا النظام على أساس التعاون بين العمال و المنظمة و ذلك في محاولة البحث عن المشاكل و البحث عن الحلول و تنفيذها. و يأخذ هذا التعاون عدة أشكال منها : اجتماعات الإنتاجية ، لجان الإنتاج ، و من أشهرها حلقات مراقبة الجودة.

و من شروط تطبيق هذا الخطط هو التعاون بين المشرفين و بين العمال في دراسة المشاكل و بحث الحلول، كما يجب أن يكون هناك نظام يحدد طريقة حساب الوفرة في التكاليف و النسبة التي تعود على من اقترحها .

#### \* ملكية العاملين لأسهم الشركة: Employee stock option plans

تعتبر هذه الطريقة هي أكثر الطرق مثالية و قريبا من المشاركة في النتائج و الأداء النهائي للمنظمة، حيث تتيح للعاملين شراء أسهم الشركة، و بالتالي سيعملون و يطورون أداءهم من أجل تحقيق أهداف هذه المنظمة و بالتالي تحقيق أهدافهم باعتبارهم من مالكي المنظمة.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 362 .

و تميل بعض الشركات إلى وضع أنظمة تتيح للعاملين الحق في الاختيار بين الحصول على نصيبهم في الأرباح، أو الوفرة في التكاليف، أو العلاوات، أو المكافآت و ذلك في شكل مادي، و بين شراء حصص (الأسهم) في رأسمال المنظمة .

أما بالنسبة للتقسيم الثاني لأنواع نظم الحوافز فنفصلها فيما يلي :

❖ حوافز العمال : يتميز أداء العمال بسهولة القياس، و بالتالي سهولة حساب الحوافز التي تمنح لهم أو قياس إنتاجيتهم كعمال المصانع و الورشات . الخ. و أنظمة الحوافز التي تعمدتها المنظمات غالباً هي : خطط الدفع بالقطعة و خطط الوقت المتوفر .

❖ حوافز التخصصيين و الإداريين : يختلف أداء التخصصيين و الإداريين عن أداء العمال، حيث يتميز أداءهم بصعوبة القياس، و الحوافز المتاحة هنا تتخذ عدة أشكال منها<sup>1</sup> :

• العمولة : Commission .

يتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية أو محصلي الديون، حيث يحصل البائع على نسبة مئوية من الصفقات و المبيعات التي يحققها، أو يحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها. و يمتد الأمر أحياناً إلى بعض المناصب الإدارية، حيث يمكن أن يسمح لهم بالحصول على عمولات في الصفقات التي يعقدونها مع الشركات الأخرى. و يفضل على جانب هذه العلاوات يفضل أن يحصل البائع أو التخصصي على مرتب ثابت يعطي أرضية آمنة لمواجهة أعباء المعيشة، بالرغم من أن هذا الجزء لا يرتبط بمجهودهم البيعي أو الوظيفي التخصصي .

• العلاوة Merit Increase :

هناك عدة أنواع من العلاوات من أهمها :

- علاوة الكفاءة : هي عبارة عن زيادة في الأجر أو الراتب بناء على إنتاجية الفرد في عمله، و تمنح سنوياً حين يثبت الفرد تميزه في الأداء .

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص ص 356-358.

- علاوة الأقدمية : هي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، و تعبيراً عن إخلاصه للعمل.

- العلاوة الاستثنائية : تقدم بسبب وجود أداء و مجهود متميز يستلزم التعويض الاستثنائي. إن استخدام نظام العلاوات يفترض أن قياس كفاءة الأداء يتم بصورة صادقة و سليمة، و تتميز العلاوات بأن تأثيرها تراكمي، أي أنه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقاً مكتسباً له .

• المكافأة Bonus :تقدم كثير المنظمات مكافأة لكبار التخصيصيين أو الفئات الإدارية و

ذلك بناء على الأداء العام للمنظمة ككل أو لأداء إدارتهم التي يشرفون عليها، و يقاس هذا الأداء العام بالأرباح عادة أو بكميات الإنتاج أو المبيعات.

تحدد حجم المكافأة على أساس المستوى الإداري؛ فالمدبر الذي يرتفع مستواه الإداري يحصل على نسبة أكبر ذي المستوى الإداري الأقل ، و على أساس مستوى أداء المدير و هذا بافتراض أنه يمكن قياس أداء الإداري.

## خلاصة الفصل

\* تعرفنا في هذا الفصل على طبيعة إدارة الموارد البشرية وأهميتها للمؤسسات عموماً، ووجدنا بأن هذه الوظيفة أساسية لبقاء أية مؤسسة ، فلا يمكن أن تبقى وتنمو بدون توفر عاملين بمؤهلات مناسبة وبدون الاهتمام بجوانب مختلفة لاستخدامهم وكذلك نجد أن المضمون وأهمية الوظيفة قد تغير على مدى الزمن، وقد رافقه تغير في الأسماء التي تعطى للوظيفة، وتعتبر تسمية إدارة الموارد البشرية الأكثر حداثة لمؤسسة يشكل العاملون لها موردا نادرا، أما بالنسبة لموقعها في البناء التنظيمي فهو يعتمد على الشكل التنظيمي للمؤسسة

\* إضافة الى ذلك تعتبر الحوافز إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها؛ فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة و خبرة العاملين بالمؤسسة كلا في مجاله. ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصدقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة، وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز في العمل، على أن يكون الحافز على قدر العمل. وهناك عنصر يجب أن تعيه المؤسسة وهو تقييم مستوى الحوافز ومدى فاعليتها بالنسبة للأفراد العاملين بها وذلك من خلال تقييم أداء الموظفين بالعمل من خلال التقييم الدوري لكل العاملين في المؤسسة.

## الفصل الثاني : تقييم اداء العاملين

المبحث الأول : ماهية تقييم اداء العاملين

المبحث الثاني : تأثير الحوافز على أداء العاملين .

المبحث الأول: ماهية تقييم أداء العاملين.

المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء العاملين :

1 - تعريف تقييم أداء العاملين : تعددت مفاهيم تقييم الأداء وتتنوع باختلاف نظرة الباحثين لعملية تقييم الأداء، مما صعب من وجود تعريف شامل وموحد وفيما يلي نعرض لبعض هذه التعريفات:

أ- تعاريف بعد كفاءة أداء العاملين:

يعرفه أحمد ماهر بأنه « نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم<sup>1</sup> ويعرفه صلاح الدين عبد الباقي : « هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى.<sup>2</sup>

ب- تعاريف بعد المعايير :

يرى علي السلمي : « أن عملية التقييم تتطلب وجود معيار أو أساس ينسب إليه الأفراد ويقارن به كأساس للحكم عليه . تلك هي معدلات الأداء أو معايير الأداء الجيد.<sup>3</sup> وهذا ما يراه كذلك بوفلجة غيات : «تقييم أداء الفرد هو التعرف على مستوى أدائه مقارنة بغيره من الأفراد أو مقارنة بمعايير موضوعية .<sup>4</sup>

ج - تعاريف بعد الفاعلية :

- حيث يعرفه محمد الصيرفي بأنه «محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأول لمواجهة الثانية ذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل .<sup>5</sup>

1 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية : الدار الجامعية، 2007، ص

2- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص367.

3- علي سلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة: دار غريب، 2001، ص369.

4- بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، ط2؛ وهران، دار الغرب، 2004، ص43.

5 - محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى؛ عمان: دار القنديل، 2003، ص419.

## الفصل الثاني : تقييم أداء العاملين

- ويرى فاروق عبده فليه أنه «مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مقدما، لأن الفاعلية الواقعية لمؤسسة معينة تتحدد عن طريق درجة تحقيقها لأهدافها. <sup>1</sup>»  
ومن خلال ما سبق نعرف تقييم الأداء بأنه «عملية دراسة وتحليل لأداء العامل أثناء قيامه بعمل ما ، وملاحظة سلوكه وتصرفاته وهكذا يتم الحكم على مستوى كفاءته و إمكانيته في التقدم والنمو في عمله ومدى تحمله للمسؤولية وإمكانية ترقيته إلى وظائف أخرى .»

### 2 - مبررات تقييم أداء العاملين.

- يتم تقييم أداء الموارد البشرية في أي منظمة و هذا راجع لعدة أسباب نذكر منها ما يلي :
- \* يحدد تقييم الأداء المظاهر السلبية و يعالجها، يزيد من المظاهر الإيجابية في المنظمة أي تطوير وتحسين الأداء التنظيمي.
  - \* يرفع الروح المعنوية لدى العمال، وخاصة عندما تقدر مجوداتهم وتلقى اهتمام من قبل المنظمة.
  - \* تساعد نتائج التقييم في تحديد مستقبل الوظيفة، و تولد الرغبة في التطور وتحسين الأداء في المستقبل.
  - \* التقييم الموضوعي يضمن تحقيق العدالة بين العاملين، وبهذا استقرار الموارد البشرية وانخفاض معدل دوران العمل.
  - \* يحسن وينمي عملية الإشراف و التوجيه واتخاذ القرار لدى الرؤساء، ورفع مستواهم القيادي.
  - \* تعتبر نتائج التقييم وثائق تبرير للمنظمة أثناء إصدار القرارات الخاصة بالعاملين و هذا أمام النقابة العمالية و غيرها.
  - \* توضح نتائج التقييم التوجيهات و النصائح الموجهة للعمال من طرف المدير من أجل تطوير أدائهم.
  - \* يزيد من التواصل بين الرئيس و المرؤوس، والذي يساعد على إنجاز أعمال الإدارة بصفة جيدة وعامة .
  - \* يبين الأفراد الذين يستحقون الترقية .
  - \* يبرر منح العلاوات.

<sup>1</sup> -فاروق عبده فليه،السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية،ط1؛ عمان:دار الميسر2005،ص265.

## الفصل الثاني : تقييم أداء العاملين

\* يساعد على مقارنة العمل المنجز مع العمل المتوقع، مع تحديد الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها.

\* يزيد من فاعلية الإشراف، وتقدم الفرد في عمله .<sup>1</sup>

### 3 - أهمية تقييم أداء العاملين و أهدافه

أصبحت عملية تقييم الأداء تحمل طابعا هاما وهذا لما لها من فوائد على مستوى كل من الأفراد العاملين، و كذا على مستوى المديرين وعلى مستوى المنظمة ، و هذا ما سنوضحه فيما يلي :

#### 1 - أهمية تقييم الأداء على مستوى العاملين:

أ - تحسين الأداء وتطويره :حيث يشجع و يحفز العاملين في استثمار جوانب القوة في مساهمهم الوظيفي (مهارات ،معارف )<sup>2</sup>.

ب - دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتحصل على التقدير و احترام رؤسائه مع شعوره بالعدالة .

#### 2 - أهمية تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

أ- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.

ب- يعمل على رفع مستوى أداء العاملين و يساعد في عملية الاختيار و التعيين حيث يمكننا من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ج- يقيم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية حيث من خلال التقييم يمكن تحديد دقة و مصداقية نظام الحوافز.<sup>3</sup>

د- يوفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين، و يساعد على الاحتكاك بينهم أثناء عملية التقييم.<sup>4</sup>

1 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي). الأردن: دار وائل، طبعة 2005 ، ص374.

2 - محمد الصيرفي ، نفس المرجع السابق ،ص 421.

3 -خالد عبد الرحيم الهيتي ،إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية. عمان: دار وائل، 2005، ص ص201،200.

4 - محمد فتحي، 766مصطلح إداري، القاهرة: دار النشر الإسلامية، ص308.

## الفصل الثاني : تقييم أداء العاملين

### 3 - أهمية تقييم الأداء على مستوى المشرفين:

أ- ينمي قدرة و فعالية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير مهارات الأفراد الذين يعملون تحت

ب- شرافهم، مع إجراء تعديلات في الرواتب و الأجور.<sup>1</sup>

### 4 - أهداف تقييم أداء العاملين .

تهدف عملية تقييم الأداء في العادة إلى أغراض متنوعة مرتبطة بطبيعة المنظمة و نوع الوظيفة ومستواها ومهارات الموظف، ومنها نجد أغراض إدارية، تطويرية، إستراتيجية :

#### 4-1- الأهداف الإدارية: Managerial Objectives

- \* يهدف لوضع نظام محكم للأجور والمرتبات و كذلك تحديد الحوافز المستحقة.<sup>2</sup>
- \* يساعد في وضع تقرير النقل والترقية للعمال .
- \* تفيد في كشف التغيرات التي تطرأ على أداء العامل (بالارتفاع أو انخفاض مستوى مهارته).

\* الكشف عن أوجه القصور التي تتواجد في مجالات الاختيار والتدريب و الإشراف.<sup>3</sup>

#### 4-2 - الأهداف التنموية للعامل (التطويرية):

- أ - تزويد العاملين بالمعلومات عن الأداء المتوقع من خلال المشرف.
- ب - اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أداء العمال الذين يكون معدل أدائهم أقل من المعدلات القياسية.

ج - الوصول بمهارات العامل إلى مستوى الأداء المتميز.<sup>4</sup>

#### 4-3 - الأهداف الإستراتيجية :

- \* تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية، و الاتفاق على الأهداف الجديدة .
- \* دعم روح التعاون والمنافسة الإيجابية بين العاملين .
- \* التعرف على الاحتياجات التدريبية الحقيقية

1 -مصطفى نجيب شاويش،إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الأولى. الأردن: دار الشرق، 2007،ص88.  
2 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية:مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى. الأردن: دار وائل للنشر،2006،ص139.  
3 -محمد الصيرفي، نفس المرجع السابق ، ص421.  
4 -حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، الطبعة الأولى. لبنان: مكتبة لبنان،ص21.

### 4 - خصائص تقييم أداء العاملين.

- تتميز عملية تقييم الأداء بجملة من الخصائص تجعلها ذات فائدة وفعالية للموظف و المنظمة، وهذا لمراعاتها للكثير من الأبعاد المتعلقة بالواقع الفعلي لقدرات الموظفين و الرؤساء المباشرين الذين يتولون عملية تطوير المنظمة ومنها نجد ماييلي<sup>1</sup> :
- \* تقييم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقا .
  - \* تعتبر عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط، ولكن تهتم بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء تحقيقه للأهداف .
  - \* لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل سلوكيات الفرد أثناء إنجازه للواجبات .
  - \* التقييم عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.

### المطلب الثاني : طرق تقييم أداء العاملين

توجد طرق عديدة لتقويم أداء العاملين، بعضها كمي و البعض الآخر وصفي، وقد تختار المنظمة طريقة أو أكثر حسب طبيعة عملها و تركيبة القوى العاملة لديها، حيث تهدف جميع الطرق إلى تقويم أداء الأفراد وتحفيزهم نحو أداء أفضل ونصنف هذه الطرق إلى طرق تقليدية و حديثة :

#### الفرع الأول: الطرق التقليدية :

تعتبر هذه الطريقة أكثر الطرق شيوعا في الحياة العملية وهي تستخدم تقارير تقييم الأداء أو قياس كفاية العاملين منها طريقة الترتيب البسيط، طريقة التقويم ببحث الصفات، طريقة المقارنة الزوجية، طريقة التوزيع الإجمالي، طريقة القوائم، طريقة التدرج البياني ، و نذكر بعضها:

1- طريقة الترتيب البسيط : يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد تنازليا حسب درجة وجود الصفة المقاسة لديهم. كما نجد مجموعة من الخطوات تعرف باسم الترتيب التبادلي تستعمل لضبط عملية الترتيب حيث ينتقي المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة ويعطيه رتبة 1 (الأول)، ثم الفرد الذي يملك أقل من الصفة المقاسة يعطيه أدنى رتبة (الأخير) وهكذا يحدد المقيم الأول والأخير من بين أسماء المتبقية، بهذه الطريقة يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة .

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي، نفس المرجع السابق، ص420.

## الفصل الثاني : تقييم أداء العاملين

و يطلب من المشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيب تنازليا من أحسن إلى الأسوأ، حتى يتسنى لنا معرفة الأداء العام للعمل.

من سلبيات هذه الطريقة نجد صعوبة في الانتقاء والتميز بين الأفراد في الوسط؛ أي بين الأفراد المتبقين في القائمة في مراحل الترتيب الأخير الذين يتميزون بأداء متوسط.1

### 2- طريقة التوزيع الإجباري: forced distribution

نجد في هذه الطريقة أن المقيم يكون مقيد في توزيع العاملين وتقدير أدائهم. حيث يجب على المقيم أن يقوم بتوزيع ترتيب العاملين الذين يقوم بقياس أدائهم بالشكل الذي يتركز على فكرة التوزيع الطبيعي .

حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط ، وتتدرج ارتفاعا و انخفاضا في الاتجاهين طبقا لتوزيع المساحات تحت المنحنى الطبيعي .نتسم هذه الطريقة بمنع المقيم من التساهل أو التشدد في قياس أداء العاملين. و فيما يلي تصوير هذا التوزيع الإجباري<sup>2</sup>:



من هذا الشكل ندرك أن المقيم يكون مجبر على إدخال النسب المؤوية عند توزيع العاملين حسب كفاءتهم . فإذا كان عدد العاملين مئة عامل فيكون التوزيع كالاتي :

10 عمال في كل من طرفي الخط.

20 عمالا بين المتوسط والممتاز .

20 عمالا بين التوسط والضعيف.

40 عمالا في نقطة الوسط.

3- طريقة المقارنة الزوجية: في هذه الطريقة يتم تقديم للمقيم أسماء الأفراد المطلوب تقييمهم ووضعهم في مجموعة جزئية كل مجموعة عبارة عن فردين، ويتم مقارنة كل فرد بآخر. وهكذا

1 - أحمد صقر عاشور، نفس المرجع السابق، ص373.

2 - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الأولى. الأردن: دار الشرق، 2007، ص93.

## الفصل الثاني : تقييم أداء العاملين

يحدد المقيم أي الفردين أفضل من الآخر داخل المجموعة أي تحصله على الأفضلية، والرقم الذي يحصل عليه يحدد رتبته داخل التقييم الكلي<sup>1</sup>.

يعاب على هذه الطريقة أنها معقدة و خاصة ما إذا كان عدد العمال كبير، و مع ذلك تؤكد الأبحاث أنها أكثر صدقا و وثوقا به من نظام الترتيب البسيط.<sup>2</sup>

### 4- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

يقوم المقيم بتحديد عدد معين من الصفات أو الخصائص ثم إعطاء العامل تقدير معين بحسب توفر كل من تلك الخصائص فيه ثم تجمع تلك التقديرات و يصبح المجموع ممثلا لمستوى الذي نقوم بتقييمه/ و هذا ما سنوضحه في الجدول التالي:

الصفات	الفرد أ	الفرد ب	الفرد ج
1- التعاون مع الزملاء.	2	3	5
2- العلاقة مع المرؤسيين.	3	2	3
3- الدقة في المواعيد.	4	5	2
4- العلاقة مع الرؤساء.	5	5	1
5- السرعة في إنجاز الأعمال.	1	2	4
6- القدرة على حل المشاكل.	2	3	4
7- القدرة على التفاهم.	1	1	
	18	21	19

أحيانا يحصل العامل على تقدير يتراوح من الصفر إلى الخمسة مثلا حيث يمثل الصفر درجة انعدام تلك الصفة في العامل و خمسة تمثل الدرجة القصوى من توفرها، و على هذا الأساس فقد يحصل العاملين أ، ب، ج على التقديرات السابقة و التي تمثل الكفاية النسبية لكل منهم. تتميز هذه الطريقة بالسهولة و البساطة و لهذا يلجأ إليها الرئيس المباشر، و يعاب عليها ما يلي:

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية : الدارالجامعية، 2007 ، ص 302.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي - نفس المرجع السابق، ص 303.

## الفصل الثاني : تقييم أداء العاملين

1- التحيز .

2- عدم الموضوعية في التقدير .

3- التحسس لنوعية المراكز ( العليا و البسيطة ) .

و لكي تتخلص الإدارة من هذه العيوب فإنها تتبع:

1- أن يقوم أكثر من شخص بعملية التقييم .

2- تقوم الإدارة بتعديل كل التقديرات التي يقوم بها كل مشرف.<sup>1</sup>

نستخلص مما سبق جملة من الأخطاء التي تنتج عن الطرق التقليدية نذكر منها:

أ- تأثير شخصية المقيم و طريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد: قد يميل المقيم إلى التشدد أو

التساهل في التقييم، بدافع منح الأفراد فرصة للحصول على العلاوة أو الترقية، أو إعطاء

انطباع جيد عن نفسه للأفراد، أو تخوف من مواجهة المرؤوسين عند إعطاء تقدير ضعيف.

ب- التعميم في صفة واحدة : بمعنى ميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميع

الخصائص والجوانب العمل، وهذا لامتيازه في صفة واحدة في العمل.

ج- تأثير الحداثة: يجب على الرئيس ملاحظة أداء المرؤوس على مدار السنة، وهذا ليكون

تقييمه سليم، نجد تأثر المقيم في ملاحظته للأداء المرؤوس. بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم لان

الفرد يتذكر الوقائع القريبة وينسى الأحداث البعيدة.

د- التحيز الشخصي للمقيم : نجد تحيز بعض الرؤساء ضد أو مع بعض المرؤوسين، يكون

التحيز السليم أو الإيجابي، بسبب العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين أو بسبب النوع أو العقيدة

أو السن وهذا الذي يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المنظمة.

هـ- التشابه بين الرئيس و المرؤوس : يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوس إلى

ميل الرئيس للمرؤوس و إعطاء تقدير أعلى مما يستحق .

\* و يمكن إيجاز سلبات الطرق التقليدية فيما يلي<sup>2</sup> :

- يخضع التقييم للتقدير الشخصي، ولا يستند إلى أسس موضوعية.

- يركز على سمات شخصية للأفراد، بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء.

- عدم فاعلية هذه الطرق في إفادة المرؤوس ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل .

<sup>1</sup>-على السلمي، نفس المرجع السابق، ص ص 332،333.

<sup>2</sup> - فاروق عبده فيله، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، عمان: دار الميسرة 2005، ص ص 274،273.

## الفصل الثاني : تقييم أداء العاملين

- تساعد العامل غير الناضج على الاستمرار في عدم نضجه والحد من قدرات العامل الناضج.

الفرع الثاني: الطرق الحديثة.

### 1-طريقة الإدارة بالأهداف:

هي الطريقة التي يطلب فيها من المقيم أن يضع أهداف أو نتائج محددة مسبقا قبل تقييم أداء الموظف، وهي تعتمد على مشاركة الموظف بوضع أهداف التقييم.

أي أن هذه الطريقة تركز على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي وهذا بتعاون الرئيس مع المرؤوس لتحقيق الأهداف الواجب الوصول إليها. ولهذا يجب إتباع الخطوات التالية :

أ- تحديد وجبات المرؤوس ومناقشتها مع الرئيس المباشر للوصول إلى صيغة نهائية لهذه الواجبات والمسؤوليات.

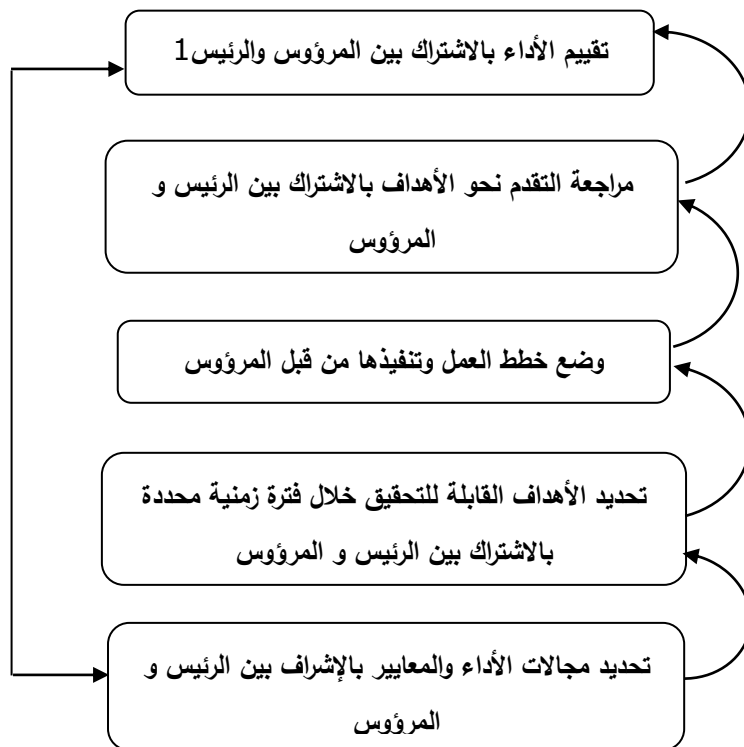
ب- تحول الواجبات إلى أهداف زمنية وكمية في آن واحد؛ أي أننا نستطيع تحقيق التقدم .

ج - التناقش بين الرئيس و المرؤوس و الاتفاق على تحقيق الأهداف.

د- مراقبة التقدم في الأهداف خلال تحديد فترات زمنية .

هـ- في نهاية المدة المحدد يتم تقييم الإنجازات و مدى تحقيق الأهداف المنشودة .

وهذا ما سنوضحه في الشكل التالي:<sup>1</sup>



<sup>1</sup> محمد الصيرفي، نفس المرجع السابق، ص ص 439،440.

شكل رقم -06- خطوات الإدارة بالأهداف.

2- طريقة الوقائع الحرجة : هي عملية يسجل المقيم من خلالها ما يراه من أحداث مهمة في أداء العامل أولاً بأول عند حدوثها سواء كانت سلبية أو إيجابية، تعتمد على تحرير نوع من المذكرات يسجل فيها المقيم بانتظام كل السلوكات، ولا تسجل إلا السلوكات التي لها أثر على فعالية و مردود العامل.

من عيوبها:

- تحتاج إلى وقت كبير.

- يصعب مقارنة النتائج.

- يصعب تحويل النتائج إلى صيغة كمية.

- يكرهها العمال بسبب إحساسهم بالمراقبة المستمرة المفروضة عليهم

3- طريقة التوزيع الإجمالي الإلزامي: تعني وجود معايير موضوعية مرتبطة مباشرة بالعمل و لا تتعلق بسلوك الفرد، وهذه المعايير تكون بعبارات وصفية لتقليل احتمالات التحيز من جانب المقيم.

تعتمد الطرق الحديثة على الأسلوب الإجمالي لتحقيق العدالة في التقييم الأداء حيث أنها أكثر شيوعاً و استخداماً في التقييم.

يقوم المقيم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العامل لمهام وواجبات عمله و المسؤوليات المتعلقة به. و يتضمن الاختيار الإجمالي مجموعة من العبارات و عادة تعطي الأوزان نوعية للعبارات التي يحتويها المقياس الإجمالي في الاختيار وعادة ما تكون الأوزان غير معلومة لدى المقيم خشية من التحيز في الترتيب وبعد انتهاء المقيم من ترتيب العبارات ، يقوم قسم الموارد البشرية بتطبيق الأوزان النوعية المعينة وحساب درجة التقييم النهائية للفرد<sup>1</sup>.  
نوضح هذا في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان: دار الميسر، 2007 ،ص ص 166،165.

## الفصل الثاني : تقييم أداء العاملين

الرتبة	الوصف
1	لديه القدرة بالسيطرة والتمكن الكامل في أداء عمله بشكل سليم
2	يظهر قدرة فائقة في التعبير عن نفسه
3	يتكاسل في انجاز عمله
4	متعاون ويظهر جدية في الأداء
5	يتطلب متابعة ورقابة عالية في عمله
6	مهمل ويرتكب أخطاء متكررة في العمل
7	سريع الفهم ولا يحتاج لتوجيه مباشر
8	بطئ الفهم ويتطلب التوجيه المستمر

جدول رقم-03-نموذج لعبارات الاختبار الإلزامي

المصدر: خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. عمان: دار الميسر، 2007 ص 166

4-طريقة قوائم المراجعة: تضمن القائمة مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفاء للعامل، ويتم الاتفاق على هذه العبارات بين الرؤساء المباشرين، ووحدة الموارد البشرية

حيث تضع وحدة الموارد البشرية لكل عبارة معايير في القائمة وتكون سرية. وبعد ذلك تجمع وحدة الموارد البشرية القوائم من الوحدات، ثم تفرغها في قوائمها و تستخرج تقدير كل فرد. في مايلي نموذج لقائمة المراجعة:



### 5 - إدارة عملية تقييم الأداء:

للمنظمة دور في قياس وإصدار الأحكام وتقييم نتائج تحقيق أهداف أداء الموظف وفقا لمعايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء الموظف سابقا وحاليا، و كيفية تحسين أدائه و كفاءته في المستقبل لهذا تعتبر هذه العملية جزءا من نظام الرقابة على الماضي و الحاضر، و بها يتم الكشف عن المواهب الكامنة التي تمكن الموظف من الارتقاء في سلم التدرج الوظيفي .

#### الفرع الأول: الجهات المسؤولة عن تقييم أداء العاملين :

1- الرئيس المباشر: تؤكد أغلب الآراء أن الرئيس المباشر هو أنسب شخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف أو العامل الذي يكون تحت إمرته، و معرفته لكل الوظائف التي يشرف عليها، وتحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم ومسؤولياتهم و تقييم مستوى كفاءتهم في العمل.

نجد بعض الكتاب يعارضون تقييم الرئيس المباشر حيث يرون أنه يكون هناك جانب من التحيز والمحسوبية ولهذا يؤكدون على ضرورة قيام مستوى إداري أعلى من الرئيس المباشر بمراجعة النتائج التي توصل إليها من خلال تقييمه، قبل عرضها على الإدارة العليا بشكل نهائي.<sup>1</sup>

2- التقييم عن طريق الزملاء: يسمى نظام التقييم عن طريق الزملاء بنظام المتبادل " mutual rating system " حيث يكون التقييم متبادل بين أعضاء الجماعة في العمل وهذا ما يطلق عليه بالتقييم السري .

نجد عدة تعديلات أدخلت على هذا الأسلوب حيث يكون اتصال من المشرف الإداري المباشر وأعضاء الجماعة أو الهيئة الإدارية التي ينتمي إليها الفرد، والذي يتم تقييمه من طرفهم عند اتخاذ قرارات خاصة بأحد أفراد الإدارة فيما يخص الترقية، النقل، التدريب... و يتصل الرئيس المباشر بالأفراد الذين يعمل معهم هذا المشرف لتعرف على وجهة نظرهم بشأن تقييم أدائهم.<sup>2</sup>

1 - مصطفى نجيب شاويش، نفس المرجع السابق، ص 104، 103.

2 - عبد الغفار حنفي، نفس المرجع السابق، ص 300.

## الفصل الثاني : تقييم أداء العاملين

3- التقييم الذاتي: النظرة الحديثة للتقييم هي إعطاء فرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد، وكذا معرفة التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه ولا يعتبر هذا التقييم رسمي الأداء الفرد.

4- تقييم اللجان المتخصصة : عادة ما يتأثر المقيم بذاتيته و عواطفه خلال التقييم . لتجنب هذا نلجأ إلى لجان التقييم، وخاصة بالنسبة الأفراد الذين يشغلون مناصب حساسة في هيكل التنظيم<sup>1</sup>.

5- دور إدارة الموارد البشرية: إن المسؤولية النهائية في المنظمة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية من حيث مراجعة تقارير الأداء و التأكد من إعدادها وفقا للسياسة العامة للمنظمة، ومن مسؤولية إدارة الموارد البشرية فرز التقارير حسب نوعيتها مما يسهل على الإدارة العليا اتخاذ القرارات و الإجراءات المتعلقة بالنتائج النهائية للتقييم وهنا تكون المكافأة وبعض الإجراءات التأديبية بشأن العاملين المهملين.

الفرع الثاني : توقيت تقييم الأداء.

من الصعب تحديد وقت التقييم أو وضع مدة زمنية لهذه العملية لأن كل التقييمات الدورية الفصلي أو الشهرية ذات أهمية كبيرة في المنظمات الإبداعية و الوظائف ذات الأهمية في تحقيق الإستراتيجية التنظيمية.

ترى سهلية محمد عباس أن التقييمات السنوية تكون في المنظمات الإنتاجية وهذا على ضوء خططها السنوية<sup>2</sup>.

ويرى صلاح الدين عبد الباقي أن فترة التقييم عملية للحكم على نجاح و التقدم في العمل و إذا كانت الفترة طويلة، قد تعتبر من طرف بعض الأفراد غير مناسبة، لأن الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك العاملين طوال السنة. وهكذا يكون التقييم غير موضوعي، حيث أنه لا يستند على حقائق ثابتة لهذا تفضل بعض المنظمات إعداد أكثر من تقييم خلال السنة و تأخذ متوسط هذه التقارير لإعداد التقرير النهائية السنوية ، و يجب معرفة أن طول أو قصر المدة يتوقف على طبيعة الوظائف التي يشغلها الأفراد<sup>3</sup>.

1 - بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، الطبعة الثانية. وهران: دار الغرب، 2004، ص55.

2 - سهلية محمد عباس، نفس المرجع السابق، ص156.

3 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع السابق، ص373 .

مما سبق نستنتج أنه يجب أن يخضع الفرد للتقييم المستمر و تسجيل كل الملاحظات التي تختص بأداء الذي يقدمها الموظف خلال إنجاز المهام الموكلة إليه وهكذا تكون الموضوعية والجدية في التقييم وتحقيق الأهداف للموظف و المنظمة .

### المطلب الثالث : معايير و أسس و إجراءات تقييم الأداء

**الفرع الأول : معايير تقييم أداء العاملين :** هي المقاييس التي تحدد بواسطة الرئيس المباشر أداء كل موظف تحت إشرافه، وعلى أساس المعايير يتم تقييم أداء العاملين وتذكر في خطة أدائهم، وتستخدم لتحديد مستوى النتائج المحققة، ومن هذه المعايير نذكر:

**أ- الصدق validity:** يجب على القائمين بتصميم المقياس أن يتحققوا من أن الجوانب التي يحتويها المقياس ذات أهمية وارتباط بالفاعلية والكفاءة المطلوبين في أداء الفرد لعمله. فالعوامل المتوفرة في المقياس تعبر عن متطلبات أداء العمل، لا أكثر ولا أقل، و عدم صدق المقياس يتحقق بفعل احتواء المقياس على مؤثرات خارجية لا تخضع لرقابة الفرد ولا تعبر عن سلوكه في العمل، وهذا منسماه "تلوث المعيار" مثال سرعة وانتظام تشغيل الآلات بالنسبة لأداء العمال الصناعيين. وعدد العملاء وقدرتهم الشرائية بالنسبة لأداء رجال البيع، ونجد بعض المؤثرات التي تؤثر في الفاعلية وهذا ما يعرف بـ: "قصور المعيار" أي عدم احتواء مقياس أداء رجال البيع على جوانب أساسية للأداء. مثل معاملتهم وتصرفاتهم مع العملاء .

**ب- الثبات reliability:** يتعلق بالمقياس نفسه وليس بالأداء، لأن أداء الفرد يتغير و يتعرض لتقلبات تظهر في مقياس الأداء وهذا ليس عيب في المقياس، بل يكون المقياس معيبا عندما يكون الأداء ثابتا نسبيا، ونجد قيم متفاوتة في المقياس، يعود لقلة الخبرة أو إهمال من طرف القائم بهذا القياس، أين يحل وصف وتقييم أداء الفرد محل القياس.

و تتحقق لدينا درجة الثبات بحساب درجة ارتباط بين درجات أداء نفس الفرد و أشخاص مختلفين قائمين بالمقياس. أو درجات أداء نفس المجموعة من الأفراد في زمنين مختلفين حتى وإن كانوا متقاربين.

**ج - التميز:** القدرة على التفرقة بين مستويات الأداء المختلفة، فالمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد، وقدرة التميز تتوقف على دقة وصدق المقياس كما نجد له أهمية تتضح في حالات التي تتقارب فيها قدرات الأفراد و كفاءتهم ويجب تحديد الفروق الطفيفة بينهم في الأداء.

## الفصل الثاني : تقييم أداء العاملين

د - يسر الاستخدام: نجد سهولة استخدام المقياس ووضوحه و القصور النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس. هذه الأمور يجب على مصمم المقياس أن يأخذها بعين الاعتبار و أي إهمال لهذه الأمور ينتج عنه إهمال الشكلي لإجراءات القياس وهنا يتطلب من المشرفين تحديد وقتا وجهدا كبيرين وهذا يتعارض مع مهامهم و أعمالهم الرئيسية.

الفرع الثاني : أسس تقييم اداء العاملين :

يرى الدكتور فاروق عبده فليه أنه يجب توفر أسس للتقييم وهي<sup>1</sup>:

1- أساس معدل الأداء: يتم تقييم العاملين استناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم، و يؤخذ على هذا الأساس أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، و يخضع جميع العمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة، مما يضي على العاملين جوا من الملل و اللامبالاة و الكسل والجمود، و يتجاهل بعض العوامل عند التقييم، مثل طريقة التعامل بين الرئيس المباشر والموظفين.

2- أساس الصفات الشخصية : الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه مثل التعاون ، الالتزام أو الصدق وتكون ذات صلة

بالعمل، كالقدرة على الإنتاج، أو الدقة في الأداء و الحرص على مصلحة المنظمة، أو قدرته على تحسين و سائل العمل وأساليبه، و يؤخذ على هذا الأساس ما يلي:

- صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يجب توافرها في الموظفين.

- اختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض من حيث علاقتها بالعمل.

- صعوبة قياس معظم الصفات خاصة الصفات القيمة و من هنا تصبح عملية التقييم ذاتية.

3- أساس الأهداف: يكون التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تسعى المنظمة إلى

تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف، وهذا طبقا للمشاركة مع رئيسه، و تتم المساءلة على

أساس مدى تحقيقه للأهداف حسب فترة زمنية محددة، و من سلبيات هذا الأساس:

- صعوبة قياس كل الأهداف .

- صعوبة قياس العمليات المنجزة .

- صعوبة تحويل الأهداف إلى معايير كمية محددة.

<sup>1</sup>- فاروق عبده فليه، نفس المرجع السابق، ص ص 269،270

## الفصل الثاني : تقييم أداء العاملين

4- أساس الفعالية العامة : يتعدى التفاصيل الدقيقة ويتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين لأن الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة، و يسعى هذا الأساس إلى<sup>1</sup>:

- جمع كل العناصر المتعلقة بعملية التقييم.
- يركز على مدى فعالية الموظف في تحقيق الربط بين أهدافه و أهداف المنظمة وكذا أهداف المجتمع.
- فعالية الموظف في تقديم اقتراحات وآراء متعلقة بتطوير المنظمة.

من سلبياته:

- التركيز على التقديرات العامة.

- عدم تقديمه لتقديرات تفصيلية و نهائية.

الفرع الثالث : إجراءات تقييم أداء العاملين

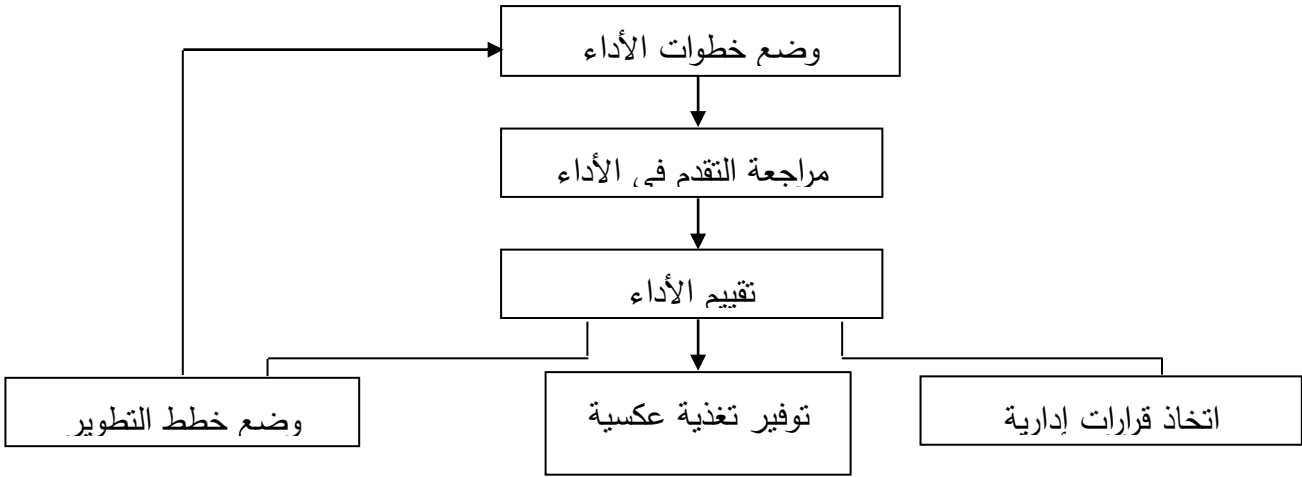
أ - خطوات تصميم برامج تقييم الأداء .

تمر عملية تصميم برنامج التقييم بالخطوات التالية:

- 1- تحديد المعايير التي تستند إليها عملية التقييم، يجب أن تكون هذه المعايير كمية ومن النوع الذي يسهل قياسه مع تجنب التحيز الشخصي .
  - 2- يجب مناقشة المعايير، تكون المناقشة بين العاملين و المنظمة
  - 3- مراقبة و ملاحظة أداء العامل الفعلي للعمل المنوط به.
  - 4- تحديد مقاييس للتقييم العمال.
  - 5- مقارنة الأداء الفعلي بنا هو مستهدف، مع تحديد أوجه القصور.
  - 6- اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة أوجه القصور إن وجدت.
- و هذا ما يعبر ماريون هاينز في هذا النموذج التالي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، صص270،269 .

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، نفس المرجع السابق، صص429.



الشكل رقم -07- يوضح خطوات تقييم أداء العاملين

المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى. عمان: دار القنديل، 2003، ص 429.

- 1- وضع خطوات الأداء: تحديد خطة العمل الخاصة بالمنصب الذي ينتمي إليه الموظف، و وصف الوظيفة لتحديد مسؤوليات الموظف ومعرفة مهارته وقدراته.
- 2- مراجعة التقدم في الأداء: تعني قدرات الفرد واستيعاب الأفكار و الأساليب الجديدة وقدرته على التكيف مع المتغيرات واكتساب مهارات جديدة.
- 3- تقييم الأداء: قياس الكفاءات وتحليل أنماط ومستويات أداء العمال وتحديد درجة كفاءتهم الحالية المتوقعة.
- 4- توفير التغذية العكسية عن الأداء: عند تحديد الأداء المتوقع وقياسه، يجب إرجاع المعلومات الخاصة بأداء العاملين إلى كل عامل حتى يتمكن من معرفة ما هو إيجابي أو سلبي في أدائه.
- 5- اتخاذ قرارات إدارية: ترتبط بالثواب و العقاب و منها نتائج إيجابية كالمكافآت و العلاوات والترقية، ونتائج سلبية كإنهاء الخدمة والنقل من وظيفة إلى أخرى.
- 6- وضع خطط التطوير: أهداف تنمي قدرات الموظف وتوضع ضمن خطة أدائه، أي تحديد مهارات الموظف وما تتطلبه خطة الأداء من مهارات فيجب على الموظف الوصول إلى المستوى المطلوب.

ب - مقابلات مناقشة نتائج التقييم: تختلف طرق مناقشة أداء الموظفين من موظف إلى آخر حسب الأهداف المرجوة من عملية تقييم الأداء ككل، ويراعي المقيم طبيعة الموظف

## الفصل الثاني : تقييم أداء العاملين

وسلوكياته ومستوى أدائه. ولهذا يجب الاهتمام بإجراء المقابلة بطريقة صحيحة لا تتسبب في خبرة سيئة لكل من الأفراد و المقيمين.

هناك عدة عوامل هامة تؤثر على نجاح أو فشل هذه المقابلة:

1- كلما زاد عدد الأفراد المشاركين في عملية التقييم، كلما زاد رضاهم عن مقابلة التقييم، وعن المدير.

2- عندما يستخدم المدير أساليب تحفيزية إيجابية مثل التقدير و مدح الأداء الجيد، يكون الفرد أكثر رضا عن المقابلة التقييمية مع المدير.

3- التوافق بين المدير والأفراد لتحديد الأهداف المحددة لتحسين الأداء.

4- مناقشة المشاكل التي قد تعترض أداء الأفراد، ومحاولة إيجاد حلول لها، وهذا يزيد من احتمال تحسين مستوى الأداء.

5- تحديد مجالات الأداء الوظيفية التي تحتاج إلى تحسين، مع عرض انتقادات المدير.

6- السماح للأفراد بإبداء آرائهم أثناء المقابلة وبالتالي يزيد رضاهم عن المقابلة.

7- عند إدراك الفرد بوجود علاقة بين نتائج تقييم الأداء وما يحصل عليه من مكافآت تنظيمية تزيد فائدة المقابلة.

ومن المقابلة ندرك أنه يجب على المقيم أن تتوفر لديه القدرة والمهارة على الوصول إلى نقاط الضعف و القوة للموظف في أدائه، بالإضافة إلى إقناعه بتغيير سلوكه لتلافي نقاط الضعف بما يتفق و متطلبات العمل و معايير<sup>1</sup>.

**ج - مجالات استعمال نتائج التقييم:** يمكن تحديد مجالات استعمال نتائج التقييم في احتياجات العامل وكذا المسؤول و برامج تسيير الموارد البشرية، و احتياجات التنظيم<sup>2</sup>:

أ- حاجات العامل : يحاول معرفة ما يفكر فيه مسؤوله من حيث المردود، و تحديد الأهداف التي سيحققها في المستقبل، معرفة مساره الوظيفي مع مناقشة إمكانيات وشروط ترقيته، وبعد التقييم يتم تحديد نوع التكوين الذي هو بحاجة إليه.

ب- حاجات المسؤول: تحديد مردود كل واحد من عماله، إي الحيازة على معطيات كافية لتدعيم توصياته فيما يخص الترقيات، وزيادة في الأجور، و اقتراحات التكوين. مع تقديمه لتوجيهات لموظفيه، وتحديد توجهات وانطباعات وأحاسيس موظفيه أثناء أدائهم لمهامهم .

1 - رابوية حسن، نفس المرجع السابق، ص ص 231،230.

2 - بوفلجة غيات، نفس المرجع السابق، ص ص 53،52.

ج- حاجات برامج تسيير الموارد البشرية: يسهل عليها تعين وتبديل المناصب، وكذلك إعداد الأجور و مراجعتها و برامج التحفيز وتحسين طرقها، وإعداد برامج الترقية والتكوين، وتجميع معلومات عن الموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة.

د- حاجات التنظيم: يساعد على تخطيط الأهداف و تنميتها، مع دراسة المناصب و تحديدها و مراجعتها و مراجعة الخطط التي تتجر عنها التغذية العكسية والتي تسمح بإعادة النظر و المراجعة.

### د - مشاكل تقييم الأداء .

تعاني بعض المنظمات من مشاكل ترجع إلى تقييم الأداء ذاته، وكذلك نجد أخطاء التي يرتكبها المقيمون عند قيامهم بعملية التقييم الأداء العاملين، ويترتب عليها مشاكل تؤثر على الروح المعنوية و الرضا الوظيفي وإنتاجية و أداء العاملين .و يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها.

#### 1- المشاكل الذاتية: تتعلق بما يلي:

\* خصائص وصفات المقوم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته للمهنة، الذي يشترط في المقوم أن يكون ذا خبرة عالية والقدرة على التفاعل الاجتماعي.

\* التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر.

\* تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضفي جانب الحيادية.

\* النزعة المركزية: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج

\* الأولية والحدثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم أو يهمل أداء الفرد السابق، و يعتمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.

## الفصل الثاني : تقييم أداء العاملين

\*التحيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقوم لصالح الفرد المراد تقييم أداءه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الوطن.

2- المشاكل الموضوعية: تتعلق بالعملية بحد ذاتها و تتمثل في:

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.
- عدم وضوح العلاقة بين المديرين التنفيذيين وإدارة الموارد البشرية وعدم وضوح وظيفة كل واحد منهما.

كما يضيف زيد منير عبوي أنه من مشاكل التقييم مايلي:

- 1- الإجحاف Prejudice: فقد يكون المقيم في الواقع مجحفا بحق من يقيمهم أو أن يكون مزعجا لهم و كلاهما يمكن أن يشوه حكم التقييم.
- 2- المعرفة غير الكافية للأفراد: مفاده إنه يتم تكليف المقيمين بهذه المهمة بناء على الموقع الوظيفي (التسلسل الإداري) لا على التفهم الجيد لمهام من يتم تقييمهم
- 3- مشكلة المحتوى the problem of context: الصعوبة في تمييز عمل من يتم تقييمه من خلال محتوى العمل (بيئة العمل) خاصة عندما يكون عنصر المقارنة مع غيرهم ممن يتم تقييمهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. الأردن: دار الكنوز المعرفة للنشر، 2002، صص 150، 151

### المبحث الثاني : أثر الحوافز على كفاءة و أداء العاملين

#### المطلب الأول : أثر الحوافز على سلوك وأداء العاملين

يقوم الاعتقاد بأن الحوافز تدفع للأداء، وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجنب العناصر المؤهلة على الافتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها.

وبصفة عامة يمكننا القول أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذن أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فإن للحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لكونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل.

تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة للسلوك، وتقوم بتوجيه الفرد في اختياره بين الأنماط السلوكية البديلة، فالرضا بالوظيفة وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشبع بها حوافز الوظيفة الحاجات المرتبطة بالعمل ويستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئيا على أساس الرضا الوظيفي فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض باستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها ففي ظل نظام للحوافز يربط بين الأجر والأداء المباشر، قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله ( يزيد إجمالي دخله) ، إذن معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقدير الأفراد لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لفهم السلوك الوظيفي والأداء و فيمالي مخطط يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء.

#### المطلب الثاني: الكفاءة الإنتاجية وعلاقتها بالحوافز

تعتبر الرغبة في العمل والقدرة عليه من العوامل الأساسية المؤثرة على الأداء أو على الكفاءة، فالكفاءة تعني العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين الناتج من تلك العملية.

## الفصل الثاني : تقييم أداء العاملين

وما يؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من حوافز تشجيعية وعلى هذا الأساس تبنى العلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والحوافز والدوافع وهو أمر تجاهلته الإدارة في وقت سابق باعتبارها اهتمت فقط بتوفير القدرة على العمل التي تتمثل في التعليم والتدريب، فالخبرة المكتسبة في أداء العمل بالإضافة إلى القدرات الطبيعية التي يمتلكها الفرد في العمل بثلاث عناصر أساسية

1- ظروف العمل المادية : يقصد بها تلك الأشياء التي تشكل جو العمل، وتؤثر عليه مثل الإضاءة، فترات الراحة، التدفئة... الخ وبصفة عامة ساد الإدارة في وقت ما اهتمام كبير بالظروف المادية للعمل باعتبارها باعقادهم أنها المحدد الوحيد للكفاءة الإنتاجية ولكن الدراسات والتجارب العلمية التي أجريت في المصانع الأمريكية والانجليزية أثبتت أن هذه الظروف ليست المحدد الوحيد للكفاءة الإنتاجية. وهذا لا يعني أن الإدارة تهمل الظروف المادية للعمل باعتبارها غير هامة، ولكن عليها أن تنظر إليها على أن هناك مستوى لتلك الظروف المادية لكي يؤدي الفرد عمله بكفاءة، وتحسين الظروف المادية للعمل لا يعني بالضرورة ارتفاع الكفاءة الإنتاجية، وإنما قد تؤدي إلى تقادي تدهور هذه الكفاءة الإنتاجية نتيجة سوء الظروف المادية للعمل.

2- ظروف العمل الاجتماعية :لقد أدركت الإدارة أهمية ظروف العمل الاجتماعية كمحدد لكفاءة الأفراد الإنتاجية، وكان ذلك نتيجة لسلسلة التجارب الهامة التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1930.

وقد تبين أن أهم هذه المؤثرات الاجتماعية على الكفاءة الإنتاجية هي التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمال، القادة والمشرفون، والتنظيم غير الرسمي يقصد به تشكيلات العمال وتجمعاتهم التي تساعد الأفراد على تحقيق بعض أنواع الحاجات التي يشعرون بها، وخاصة الحاجات الاجتماعية كالانتماء إلى جماع والشعور بالأمن والحاجة إلى تبادل الصداقات وتختلف الجماعات العمالية التي يشترك فيها الفرد حسب نوع العمل الذي يؤديه أو الأصدقاء الذين يفضلهم وتظهر أهمية جماعة العمل كمحدد للكفاءة الإنتاجية من خلال تقاليد<sup>1</sup> وأعراف يلتزم بها الأعضاء، وللجماعة القدرة على الضغط على أعضائها للالتزام بتلك التقاليد . وجماعة العمال غير الرسمية تعتبر وحدة متكاملة لها سيطرة تحكم على إنتاج أفرادها، وتحدد

<sup>1</sup> علي سلمى ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الانتاجية، الطبعة الأولى، دار المعارف، مصر ص 255.

## الفصل الثاني : تقييم أداء العاملين

عبد المستوى الذي تتفق عليه الجماعة، وتستمد الجماعة هذه السيطرة من رغبة الأفراد في الانتماء إليها. وتأثير الجماعة على الكفاءة الإنتاجية يتوقف على ثلاثة عناصر أساسية تشمل حجم الجماعة، درجة تماسكها، وأهدافها، فكلما كانت الجماعة صغيرة كانت سلطتها قوية والعكس كذلك كلما كان تماسك الجماعة قوي كلما كان تأثيرها على الكفاءة الإنتاجية قوي، كما أن التوافق والتعارض بين أهداف الجماعة وأهداف المشروع أو تتعارض معه. والقيادة أيضا لها أثر واضح في توجيه العاملين نحو أنجع طرق الأداء، ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

3 - حاجات الأفراد: تعتبر الحاجات عنصرا أساسيا في التأثير على الكفاءة الإنتاجية، ويمكننا أن نميز منها ما يلي:

3-1 حاجات أولية: وهي الحاجات البيولوجية الأساسية مثل الغذاء و المأوى...، ويعتبر الأجر هو المصدر الأساسي لإشباع هذه الحاجات، ومن خلال الأجر يحصل الفرد على ضروريات بقائه، بالإضافة إلى استقرار العمل الذي يضمن بدوره الأجر.

3-2 حاجات اجتماعية: وهي حاجات يتم إشباعها عن طريق الاتصال بالآخرين مثل الحاجة إلى الصداقة والانتماء إلى الجماعة، ويعتبر جو العمل المصدر الأساسي لإشباع هذه الحاجات باعتباره يشمل علاقات العمل مع الزملاء وجماعة العمال غير الرسمية.

3-3 حاجات ذاتية: وهي تلك الحاجات التي يريد الفرد تحقيقها مستقبلا، وذلك باعتبار أن كل شخص رسم لنفسه صورة في ذهنه يسعى إلى تجسيدها على أرض الواقع، ويدخل في ذلك الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الأهداف واكتساب احترام الآخرين وتقديرهم، ومصادر إشباع هذه الحاجات هي فرص الترقية، السلطة الممنوحة للفرد في أداء عمله.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -علي سلمى نفس المرجع السابق ص158

### خلاصة الفصل

مما سبق نستخلص أن لعملية تقييم أداء العاملين دور كبير في إدارة أعمال المنظمة، وهذه الأهمية تكمن في المورد البشري الذي تمتلكه المنظمة ومدى إدراك المنظمة لمستوى مواردها، وهذه العملية تتميز بمجموعة من الأبعاد والعوامل التي تطرقنا إليها. وحتى تتم هذه العملية لابد أن تتوفر لدينا مجموعة من العناصر وجملة من الخطوات واستخدام طرق متعددة.

و تتسم هذه العملية بجملة من الصعوبات نظرا لحساسيتها وتعرضها للعديد من المشاكل، إلا أنها تعتبر الحلقة الأساسية في تطوير الموارد البشرية ضمن مخطط محكم لها.

## الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة بلدية العقلة ولاية الوادي

المبحث الأول : تقديم لبلدية العقلة الوادي

المبحث الثاني : مكانة التحفيز في البلدية

المبحث الثالث : تقييم أداء العاملين و نظام الحوافز في البلدية من خلال تحليل

و تفسير الاستبيان

**تمهيد**

بعد أن تم التطرق في الجزء النظري من هذا البحث إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالحوافز أداء العاملين، سيتم في هذا الفصل محاولة القيام بإسقاط هذه المفاهيم على هذه المؤسسة (بلدية العقلة الوادي) وترجمة الجانب النظري الى معطيات و حقائق ملموسة التعرف على واقع الحوافز في المؤسسة في مجال التطبيق ومساهمتها في تحسين أداء العاملين، ولهذا الغرض تم إجراء البحث الميداني.

و قد تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث حيث عنون المبحث الاول التعريف بمكان الدراسة ، في حين يتضمن المبحث الثاني مكانة التحفيز في البلدية ، أما المبحث الثالث فهو تحليل وتفسير الاستبيان .

المبحث الأول : تقديم مكان الدراسة

المطلب الأول : تعريف بمكان الدراسة

بلدية العقلة هي إحدى بلديات ولاية الوادي الثلاثين الذي انبثقت عن التقسيم الإداري الأخير طبقا للمادة 43 من القانون رقم : 84/09 المؤرخ في : 1984/02/04 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد ، وتحمل الرمز 3925

وهي جماعة إقليمية ، إدارية ، اجتماعية ، ثقافية ، سياسية ، أساسية لبناء الدولة ، كما هي اللبنة الأولى لإرساء قواعد المجتمع المنظم والراقي ، ذلك لأنها تعد مرفق عام للمواطن لا يستطيع الاستغناء عنها .

كما أنها تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية كما عرفها القانون ، كما لها إسم وإقليم ومركز يديرها المجلس الشعبي البلدي المنتخب من طرف سكان البلدية والمكون من 13 مقعد طبقا للمرسوم التنفيذي رقم : 12-342 المؤرخ في : 2012/09/12 الذي يحدد عدد المقاعد المطلوب شغلها لانتخاب المجالس الشعبية البلدية والولائية .

وطبقا لنص المادة 15 من القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 المتعلق بالبلدية ، والتي تنص على أن للبلدية هيئة مداولة و المتمثلة في :

- هيئة مداولة : المجلس الشعبي البلدي،
  - هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي،
  - إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي .
- " تمارس الهيئات البلدية أعمالها في إطار التشريع و التنظيم المعمول بهما . "

الموقع والمساحة :

تقع بلدية العقلة جنوب الولاية وتبعد عنها حوالي 16 كلم وعن مقر الدائرة حوالي 5 كلم يحدها شمالا بلدية النخلة ومن الجنوب والشرق بلدية دوار الماء ومن الغرب بلدية الرياح تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب : 1352 كلم<sup>2</sup>.

السكان :

يسكن بلدية العقلة حوالي 6102 نسمة ،حسب نتائج الإحصاء العام الخامس للسكان و الإسكان 2008 و يبلغ معدل الكثافة السكانية بالعقلة حوالي 06 نسمة/كلم<sup>2</sup> يتركز أغلب السكان في التجمع الرئيسي العقلة ،أما التجمعات الثانوية فالكثافة السكانية ضعيفة جداً نظراً لنقص عدد السكان بها و شساعة المساحة وتتكون بلدية العقلة من تجمعين رئيسيين للسكان وهي: العقلة مقر البلدية ، العقيلة بالإضافة إلى قرية الرابطة المستحدثة .

المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لبلدية العقلة

شرح الهيكل التنظيمي لبلدية العقلة :

1- الأمين العام :

يعتبر هذا المكتب من المكاتب الهامة في هيكل المؤسسة ، ومن أهم المهام التي يقوم بها تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي والتي تخول له بالإشراف على المكاتب التالية

\* مكتب أمانة المجلس الشعبي البلدي والبريد والإستقبال والتوجيه

\* مكتب الإعلام الآلي والإحصاء والأرشفيف والتوثيق

ومن مهامه ما يلي :

- ضمان تحضير إجتماعات المجلس الشعبي البلدي .
- ضمان ومتابعة تنفيذ مداورات المجلس الشعبي البلدي .
- تحضير كل الوثائق اللازمة لأشغال المجلس الشعبي البلدي ولجانه .
- وضع كل الوسائل البشرية والمادية الضرورية تحت تصرف أعضاء المجلس من اجل السير الحسن لأشغال المجلس ولجانه .
- ضمان أمانة جلسات المجلس الشعبي البلدي .
- السهر على تعيين الموظف المكلف بتنسيق دورات المجلس الشعبي البلدي ولجانه .

- ضمان نشر مداولات المجلس الشعبي البلدي .
- إرسال مداولات المجلس الشعبي البلدي الى السلطة الوصية للرقابة والموافقة عليها .
- ضمان الحفظ الجيد لسجلات مداولات طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما
- تنشيط وتنسيق سير المصالح الإدارية والتقنية للبلدية .
- ضمان تنفيذ القرارات ذات الصلة بتطبيق المداولات المتضمنة الهيكل التنظيمي ومخطط تسيير المستخدمين
- متابعة تنفيذ البرامج التنموية للبلدية والمشاريع التي أقرها المجلس الشعبي البلدي .
- ممارسة السلطة السلمية على مستخدمي البلدية .

#### المطلب الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي للبلدية

- ممارسة سلطة التعيين على مستخدمي البلدية بعد التفويض من رئيس المجلس الشعبي البلدي .
- اقتراح التعيينات في المناصب العليا ومناصب الشغل المتخصصة للحالة المدنية في البلدية .
- ضمان احترام التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال تسيير الموارد البشرية والتسيير المالي والميزاني والصفقات العمومية .
- ضمان السير العادي لمصالح البلدية ومراقبة نشاطاتها .
- اقتراح كل تدبير من شأنه تحسين أداء مصالح البلدية .
- مسك بطاقة الناخبين وتسيير العمليات الانتخابية .
- ضمان إحصاء الموظفين الموجودين بالبلدية أو المقيمين بها حسب شرائح السن في إطار تسيير بطاقة الخدمة الوطنية .
- ضمان تنفيذ إجراءات النظافة والنقاوة العمومية .

- ضمان إعلان القرارات البلدية ونشرها .
- متابعة قضايا منازعات البلدية .
- ضمان تسيير الأرشيف البلدي وحفظه والمحافظة عليه .
- تحضير مشروع ميزانية البلدية .
- ضمان تنفيذ الميزانية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي .
- ضمان متابعة تسيير ممتلكات البلدية وحفظها وصيانتها .
- مسك وتحيين سجل الأملاك العقارية ودفاتر جرد أثاث وعتاد البلدية .
- إعداد محضر تسليم واستلام المهام بين رئيس المجلس الشعبي البلدي المنتهية عهده والرئيس الجديد .

## 2- مكتب المستخدمين :

هو أساس وجوهرة الموارد البشرية , وهو يسهر عن الحياة المهنية للموظف بداية من توظيفه الى غاية نهاية حياته المهنية ، حيث يبلغ عدد المستخدمين الى غاية 2021/12/31 : 140 عامل موزعين حسب الفئات التالية : \* - العمال الدائمين : 63 \* - العمال المتعاقدين : 77

- مهام مكتب المستخدمين : وتتمثل مهامه فيما يلي :
- يقوم بتسيير شؤون العمال بمختلف الفئات ونوعية التوظيف.
- إعداد المخطط السنوي للموارد البشرية وتنفيذه فيما يلي :
- السهر على تنظيم المسابقات (على أساس الشهادات , الاختبارات , الفحص المهني) مع الالتزام بتطبيق جميع مراحل عملية التوظيف ابتداء من فتح المسابقة وصولا الى إعلان النتائج النهائية .
- التوظيف المباشر (خارجي المدارس المختصة) .
- السهر على التكوين وتحسين المستوى (الرسكلة) .

- المسك الجيد للمفاتيح الخاصة بالمستخدمين .
- إعداد جدول الترقيّة في الدرجات الجماعي والفردى .
- السهر على تطبيق كل مصادر القوانين الخاصة بالمستخدمين مع التبليغ .
- متابعة حالات المستخدمين التالية : العطل السنوية والاستثنائية - العطل المرضية
- حالات الاستيداع - حالات الانتداب ..... الخ .
- السهر على ترقيّة الموظفين بمراحله التالية :
- \* الترقيّة على أساس الشهادة \* - على أساس الامتحان المهني \* - على سبيل الترقيّة الاختيارية
- المتابعة الدورية لحركة المستخدمين مثال : المشاركة في البحوث العلمية والفنية والرياضية والثقافية .
- متابعة وتنفيذ كل قرارات الصادرة عن اللجنة المتساوية الأعضاء.
- تصميم أنظمة الحوافز والمزايا وخدمات العاملين وتقييم الأداء .
- السهر على متابعة بعض العمليات بين المصالح الخارجية ( مفتشيه الوظيفة العمومية والرقابة المالية) والداخلية ( الوصاية والمالية المحلية ) .
- أهمية ودور مكتب المستخدمين :
- تنسيق الارتباط اليومي للموظف بين المسؤول والأمين العام للبلدية .
- القيام بإعداد ومتابعة مدونة ضبط المناصب المالية لكل سنة .
- التنسيق مع مختلف مراكز التكوين والجامعات لإعادة تأهيل المستخدمين وتجديد معلوماتهم .
- تنظيم دورات في الإعلام الآلي لتحسين الأداء الخدماتي لأعوان الإدارة .

3- مصلحة الشؤون المالية والحركة الإقتصادية : يشرف عليها الأمين العام للبلدية ، يتولى رئاستها رئيس مصلحة برتبة متصرف إقليمي للإدارة الإقليمية وتتكون من مكاتبين :

أ- مكتب الميزانية والأجور : يتولى هذا المكتب بالتنسيق مع الأمين العام للبلدية و تحت إشرافه بالمهام التالية :

- إعداد الميزانيات والحسابات.

- متابعة المخططات البلدية للتنمية.

- متابعة تنفيذ الميزانيات.

- حساب أجور ومرتببات المستخدمين.

- إعداد حوالات التحصيل والدفع.

- مسك دفاتر الالتزامات والنفقات والمداخيل.

- تحضير الوضعية المالية للبرامج.

- تسديد النفقات القانونية.

- مختلف حسابات المصالح العمومية للبلدية ( الأسواق .. ).

ب- مكتب الممتلكات : ويحتوي هذا المكتب على قسم الممتلكات وقسم الحظيرة وقسم تحصيل الإيرادات

ولمعرفة ممتلكات البلدية المنقولة والعقارية لابد من سجل يحتويها ، ويعرف هذا السجل ب: سجل الجرد الأموال المنقولة والعتاد من مهامه :

- إعداد طلبات اعتمادات الدفع للوضعيات التي تسدد في اطار التنمية للبلدية .

- إعداد طلبات الوضعيات المالية والمادية للمشاريع .

- تسوية الوضعيات وتسديد الفواتير للمقاولين .

- إعداد طلب الشراء للوازم المطلوبة .
- تسجيل العتاد المجرد في بطاقة الجرد .
- تتبع المحلات والسكنات التابعة للبلدية .

\* فرع تحصيل الإيرادات

\* أمين المخزن

\* رئيس الحظيرة

4- مصلحة التنظيم والشؤون العامة : يتولى رئاستها رئيس مصلحة برتبة متصرف إقليمي رئيسي للإدارة الإقليمية وتقوم بعدة وظائف بغرض تحقيق أهداف كثيرة أهمها :

- تحسين الخدمة العمومية من خلال توجيه المواطنين وحسن إستقبالهم .
- المسك الحسن والمحافظة على سجلات الحالة المدنية .
- إعداد وتسليم مختلف وثائق الحالة المدنية .
- السهر على تنفيذ العمليات المرتبطة بالخدمة الوطنية .
- تسجيل المواليد والوفيات وإبرام عقود الزواج وتسجيلها .
- تسجيل الأحكام القضائية (الميلاد - الزواج - الطلاق - التصحيحات ... الخ) .

وتتكون هذه المصلحة من خمس مكاتب وهي :

- مكتب حركة السيارات ورخص السياقة:ويقوم بإعداد رخص السياقة وبطاقة تسجيل السيارات
- مكتب الوثائق البيومترية : وهو مكتب جديد ظهر في البلدية بعد ما تم تغيير إنجاز بعض الوثائق البيومترية بدل الورقية نذكر منها: القيام بالأعمال الرقمية التي تقدم للمواطنين مثل ( جواز السفر البيومتري - بطاقة التعريف البيومترية ... ) .

- مكتب المنازعات والانتخابات والخدمة الوطنية والجمعيات : ويتكفل هذا المكتب بإدارة الشؤون المتعلقة بالانتخابات سواء كانت رئاسية أو دستورية أو محلية ، وكذلك القيام بالمراجعة السنوية والاستثنائية للقوائم وزيادة على ذلك متابعة ملف الجمعيات من حيث التأسيس أو التجديد . ويقوم بإحصاء الشباب الذين بلغت أعمارهم 18 سنة لغرض أداء الخدمة الوطنية . ويقوم بمتابعة المنازعات القضائية .

- مكتب الشؤون الثقافية والفلاحية والرياضية : ويقوم بإحياء الأعياد الوطنية والذكريات الثورية والأنشطة الثقافية والرياضية مع التنسيق مع دار الشباب بالعقلة ويهتم أيضا بإحصاء طلبات المواطنين المتعلقة باستصلاح الاراضي في اطار حق الامتياز وكذلك احصاء عدد فلاحين المنطقة وإعداد بطاقات لهم.

- مكتب الحالة المدنية والشؤون الإجتماعية : وينبثق عنه ملحقتين إداريتين وهما :

\* الملحقة الإدارية بالعقلة

\* الملحقة الإدارية بالعقيلة

5- المصلحة التقنية :

\* مكتب الاستشارات : ويقوم بالمهام التالية :

1- القيام بالاجراءات الخاصة بإحتياجات البلدية في مجال التسيير .

2- التنسيق مع رئيس الحضيرة وأمين المخزن في مجال (الصيانة -التزويد بالوقود والمخزونات - إنتقاء مواد التنظيف و الصيانة و إنتقاء قطع غيار المختلفة وغيرها وهذا حسب تقدير الاداري)

3- ضبط الكميات التقديرية للاستشارات حسب مختلف ميزانيات البلدية (الاولية والايضافية) ورصد اغلمابالغ الخاصة ها .

4- إعداد العقود وسندات الطلب وتأثيرات لمختلف الاقتتاءات ( ماء جافيل -مواد بناء كهرباء - صيانة - تموين المطاعم .....إلخ)

- 5- منح وصول الاستلام والتسليم للمواد المطلوبة من طرف الممولين داخل حضيرة البلدية .
- 6- القيام بالاجراءات الاستعجالية لصيانة الاعطاب (التزود بالماء الشروب غنشاء مضخات تصليح شبكة المياه والتكفل بها)
- 7-تأشيرة العقود وسندات الطلب لدى المراقب المالي والمخالصة لدى أمين الخزينة بعد إستلام المواد من طرف الممولين
- وفي الاخير نقول أن مكتب الاستشارات يلعب دورا هامافي سير مصلحة الحضيرة بالدرجة الاولى وتخفيف الضغط على المصلحة التقنية بالبلدية في مجال التسيير.

\* مكتب الوقاية والنظافة : ويقوم بالمهام التالية :

- يهتم بنظافة الأحياء والطرق العامة .
- القيام بفحص وتحليل مياه الشرب لأصحاب المياه والصهاريج .
- مراقبة المواشي والمحلات التجارية والأسواق ،والمطاعم المدرسية .
- مكافحة نواقل الأمراض المتقلبة .
- الحفاظ على صحة الأغذية والأماكن والمؤسسات المستقبلية للجمهور .
- جمع النفايات الصلبة ونقلها ومعالجتها .

\* مكتب الشبكات والطرق : ويقوم بالمهام التالية :

- توزيع المياه الصالحة للشرب وصرف المياه المستعملة ومعالجتها .
- مراقبة الشبكات التالية : الكهرباء - الماء الغاز - الهاتف - التطهير
- صيانة طرق البلدية.
- تركيب لافتات التعريف بالأحياء والشوارع
- صيانة وانجاز الكهرباء لمختلف إحياء البلدية .

- متابعة مخالفات البناء الفوضوي
- \* مكتب البناء والتعمير : ويقوم بالمهام التالية :
- يتكفل بمنح رخص البناء والهدم ورخص التجزئة .
- مسك ملفات السكن الريفي وتوزيعه .
- \* مكتب التجهيز والأشغال الجديدة : ويقوم بالمهام التالية :
- ملء جدول الوضعية المالية والمادية لمشاريع التجهيز والاستثمارات العمومية الممولة من طرف البلدية .
- ترتيب المشاريع المنجزة والتي مازالت قيد الإنجاز
- إبرام الصفقات والعقود وتنفيذها .
- تنظيم المناقصات والعقود وتنفيذها .
- ضمان أمانة لجان فتح وتقييم العروض وكذا الصفقات العمومية .
- تحضير دفاتر الشروط للصفقات والاتفاقيات .
- تحضير المحاضر المختلفة للصفقات .
- الإعلان عن المناقصات .
- مسك السجلات المختلفة: فتح الأطراف ، تحليلها ، والصفقات .
- سحب وإيداع دفاتر الشروط .

المبحث الثاني: مكانة التحفيز في البلدية:

المطلب الاول : سياسة التوظيف في البلدية

لقد رأينا مما سبق مفهوم الحوافز وأنواعها من الناحية النظرية ، أما في هذا المبحث سنتطرق إلى دراسة الحوافز المعمول بها ميدانيا في البلدية :

- سياسة التوظيف في البلدية : من خلال دراستنا الميدانية في البلدية خاصة عند تقربنا من مصلحة المستخدمين أدركنا أن في المؤسسة لها نوعان من التوظيف :

1 - التوظيف الداخلي 2 - التوظيف الخارجي

1-التوظيف الداخلي: يتمثل في النقل الرأسي ( من الأسفل إلى الأعلى ) بمعنى الترقية ( ترقية عامل من منصب إلى آخر) وهذا النوع من التوظيف قليل الحدوث في البلدية بحكم أنه يكون في حالات التقاعد بالنسبة للإطارات و يتوقف انتقاء العمال حسب الشروط التالية:

- الخبرة: حيث أنه تتوفر لديه الخبرة في المجال المختار له

- خصوصية المنصب: يتم ترقية الفرد حسب شهادته وحسب المنصب الذي كان يشغله

الإعلان عن المنصب شاغر

• ترشيح العمال

• الخضوع إلى مسابقة من طرف ذوي الخبرة والكفاءة في المؤسسة .

• اختيار الفرد المناسب.

2-الاختيار: بحيث أنه يتم اختيار الفرد حسب الشروط المتوفرة لديه ويجب أن يكون أهلا لذلك

### المطلب الثاني: الحوافز المعنوية والحوافز المادية

#### اولا-الحوافز المعنوية

1- ضمان الاستمرار في العمل: إن هذا الحافز في المرتبة الأولى من بين الحوافز المعنوية الأخرى وهذا راجع للاعتبارات التالية :

- الأزمة الاقتصادية: ونقصد بها كثرة البطالة، تسريح العمال، غلاء المعيشة وهذا السبب يؤثر تأثيرا كبيرا على العمال، لأن العامل يأمل دائما في الاستمرار في عمله ولو كان غير راض عليه .

- عقد العمل : يكون حسب ما تنص عليه قانون الوظيفة العمومي للدولة الجزائرية.

2-العلاقات المناسبة بالمؤسسة: يقصد بالجو المناسب تلك العلاقات التي تنشأ بين العمال، وكذلك الظروف التي توفرها المؤسسة للعمال .ويكون الجو ملائم إذا كان هناك محبة وصدقة متبادلة بين العمال وظروف عمل مناسبة (تهوية، إضاءة، أمن ونظافة...ألخ)، وبذلك يحصل على حالة رضا العامل على العمل مما يجعل أدائهم جيد ، وهذا هو الهدف الرئيسي للتحفيز .فمسيرى البلدية يبذلوا مجهودات كبيرة لتوفير ظروف عمل جيدة بحيث قامت بتوفير مستلزمات العمل من تهوية بواسطة مكيفات هوائية ، إضاءة جيدة ونظافة ملموسة في أماكن العمل .كما تحرص البلدية على توفير أحدث الأجهزة، وخاصة المتعلقة بالإعلام الآلي، وذلك لمسايرة التطورات، ومواكبة العصر كما أن الاتفاقات الجماعية الخاصة بالمؤسسة تنص على حفظ جميع العمال

3-الترقية: وهي الجزاء المعنوي والمادي على إبراز الكفاءة والقدرة على اتقان العمل والتفاني فيه، وهي الاعتراف الصريح على جدارة ومهارة العامل في قيامه بعمله، والتشجيع المستمر له على مواصلة بذل الجهد والرفع من المستوى التقني والمردودية المرتفعة .

ومن الناحية العملية والمهنية، هي رفع المستوى المهني والوظيفي للعامل، من درجة إلى درجة أعلى منها، ففي البلدية هناك نوعين من الترقية:

3-1 الترقية في الدرجة: فيتم ذلك بنقل العامل من درجة إلى درجة أعلى ضمن السلم المهني

المصنف فيه، حيث كل منصب عمل مصنف ومرتب ضمن سلم مهني أو وظيفي، حيث يقسم كل سلم وظيفي إلى مجموعة من الدرجات ابتداء من درجة الالتحاق بالمنصب إلى نهاية الحياة المهنية للعامل كأن يكون ذلك مثلا من درجة الاولى إلى الدرجة الثانية عشر .

3 - 4 التكوين: من خلال تواجدها في مصلحة التكوين رأينا أن التكوين في البلدية يكون حسب الحاجة وحسب المستوى وذلك بوضع خطط سنوية ، ويتم التكوين باختيار مسبق للعمال لمعرفة مستوى العمال ثم تحديد مكان التكوين ويمكن أن يكون التكوين خارج البلاد ، وذلك بوضع اتفاقية بين البلدية والمدرسة المعنية بالتكوين وتدفع تكاليف التكوين من طرف البلدية.

- تحسين المردودية .

- تحسين المستوى .

- زيادة قدرات ومهارات العمال

5- الاحترام المتبادل بين المشرف والعامل: بما أن المؤسسة تنظم اجتماعي ، تنشأ علاقات بين العمال فيم بينهم وكذا بين العمال ومشرفيهم، وما يهمننا في هذا الحافز هي العلاقة بين المشرف والعامل ، كما أنه يجب على المشرف أن يتحلى بما يلي:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه العامل من عمل وتقديره حق تقدير .

- تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة ويجب أن تصل إلى في الوقت المناسب وذلك للقضاء على الشائعات التي قد توقع بينهم.

- احترام مشاعر العمال لكي لا يشعر العامل بالإهانة أمام المشرف مما يولد سخط العامل وغضبه.

- إشراك العمال في اتخاذ القرارات لأنها من الوسائل الأنجع ي التسيير وعلى العامل :

• تطبيق تعليمات المشرف.

• احترام المشرف وتقديره.

6- مدة العمل: إن لزمن العمل أهمية كبيرة في نفسية العامل، حيث أن توافق زمن العمل وفترات الراحة، وهذا ما يدفع العمال بالتمسك بعملهم نظرا لأنه يوفر لهم زمنا يؤدون فيه نشاطاتهم التي يرغبون في أدائها خلال فترات راحتهم اجتماعية كانت أو ثقافية أو ... الخ .

والمدة القانونية للعمل في البلدية هي 40 ساعة في الأسبوع وأثناء ظروف العمل العادية

تتوزع هذه الساعات على خمس أيام كاملة على الأقل وهذه المدة القانونية للعمل هي بموجب الأمر رقم 97-03 المؤرخ في 11 يناير 1997 المحدد للمدة القانونية للعمل.

ثانيا- الحوافز المادية

1 -الأجر: يعد الأجر من أهم المحفزات التي تدفع العمال إلى بذل مجهود أكبر في تأدية أعمالهم على أحسن وجه ( أداء جيد). ورضا العمال على الأجر يعد بصفة كبيرة رضاهم عن العمل كله ، وهو حق من حقوقهم، وتعطى الأولوية لتسديد الأجور قبل كل شيء ، ولا يقتطع منه مهما كان السبب، ويتكون الأجر المدفوع للعامل من:

- الأجر الأساسي: المطابق لمنصب العمل الذي يشغله كما هو ناتج عن التصنيف السلمي للمؤسسة.

- الخبرة المهنية : وتتمثل في عدد السنوات التي يقضيها العامل في أداء عمله .

- التعويضات: الممنوحة بسبب الأقدمية في العمل، الساعات الإضافية المؤداة أو بسبب الظروف الخاصة بالعمل لاسيما العمل التناوبي، المتاعب والأضرار ، الإلزام إلى جانب العمل الليلي.

- كما يجب أن يكون أجر العامل مبينا ومدفوعا في شكل صك بريدي .

2 - الترقية في الرتبة: وتتمثل في نقل العامل من منصب عمل إلى منصب عمل آخر أعلى

من المنصب الأول، حيث يتم هذا النوع من الترقية إما عن طريق الاختيار بناء على مقاييس واعتبارات ، وكفاءات أو خبرات معينة، وإما عن طريق الامتحانات والمسابقات وفق شروط ومتطلبات محددة، وإما عن طريق تحصيل مؤهل علمي أو مهني بعد فترة التكوين العلمي أو المهني. وإن الترقية في البلدية تكون فقط على أساس الكفاءة و الأقدمية .

- ومن خلال تواجدها في مصلحة الأجور أدرنا أن أجر أي عامل في هذه مؤسسة يتحدد وفق للاتفاقية الجماعية في عقد بين المستخدم والعمال وفيها يتحدد الأجر ب:

مدة العمل سعر الحد الأدنى المضمون إلى ويتكون الأجر الذي يتقاضاه العامل في البلدية من:

- الأجر الأساسي المضمون (SNMG): وهو الحد الأدنى المطبق في كافة المؤسسات، عمومية كانت أم خاصة، وفي القطاع الاقتصادي أو الوظيف العمومي قد حدد ب: 18000 دج.

- الأجر الأساسي القاعدي (BASE.S): يطابق الأجر الأساسي القاعدي العمل الذي تتوفر فيه ضوابط منصب العمل المشغول ، وهو يصنف ويحدد المنصب الذي له علاقة مباشرة بتحديد الأجر المقابل لذلك المنصب بمعنى ترتيبه بجدول خاص بالأجور، وهذا الجدول نفسه جدول المناصب ، حيث يمنح لكل منصب مجموعة من النقاط الاستدلالية التي تحدد عناصر وعوامل المنصب والتي تختلف من منصب إلى آخر حسب درجة التأهيل والمسؤولية والجهد المتطلب إلى جانب ذلك ظروف العمل وكذا مختلف الضغوطات والمتطلبات المتعلقة بكل منصب كل في القطاع المتواجد فيه وفي ديوان الترقية والتسيير العقاري تمتاز بأجر قاعدي محدد ب 9000 دج كحد أدنى .

- الخبرة المهنية

- منحة على المردودية الفردي

## المبحث الثالث: تحليل وتفسير الاستبيان

من أجل تقييم فعالية التحفيز في البلدية، قمنا بتقديم استبيان أو استمارة معلومات لعينة من العمال تم اختيارهم بطريقة عشوائية من أجل معرفة رأيهم في مختلف الحوافز التي تقدمها البلدية لهم، ومدى تأثيرها على مستوى أدائهم .

## المطلب الأول : تقديم الاستبيان ودواعي اللجوء إليه

1 -تقديم الاستبيان: يعتبر الاستبيان أحد أهم الوسائل المهمة والضرورية لاستقصاء المعلومات من مصدرها الرئيسي، عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة على العمال المكونين للعينة والبالغ عددهم 26 عامل من مجموع 140 عامل متواجد داخل المؤسسة، وقد شملت هذه العينة مختلف رتب العاملين ، أما فيما يخص تقديم الاستبيان للعمال و كفيات الإجابة فقد تمت بحضورنا إلى جانب العمال من أجل توضيح بعض جوانب الاستمارة.

ويساعد هذا الاستبيان على استقصاء المعلومات من مصدرها الرئيسي وأما من الجانب الأكاديمي فهي تسمح لاحقا بمقارنة نتائج دراسات مستقبلية بالنتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة.

2 -دواعي اللجوء إلى الاستبيان: نظرا لصعوبة الحكم على مدى نجاعة مجمل التحفيزات التي تقدمها البلدية لعمالها، إضافة إلى صعوبة الحكم على الكفاءة الإدارية لهذه المؤسسة، لجأنا إلى هذه الأداة الإحصائية الفعالة بحكم أنها تساعد على استقصاء المعلومة من مصدرها الرئيسي، أما من الجانب الأكاديمي فهي تسمح لاحقا بمقارنة نتائج دراسات مستقبلية بالنتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة .

المطلب الثاني : تحليل وتفسير الاستبيان

جدول رقم 5 التعريف بالعمال المستجوبين (عمال البلدية).

النسبة المئوية	عدد العمال	العمال	الصف
46%	12	من 25 إلى 35 سنة	السن
34%	09	من 35 إلى 45 سنة	
20%	5	أكثر من 45 سنة	
92%	24	ذكر	الجنس
08%	02	أنثى	
90%	23	متزوج	الحالة العائلية
10%	03	أعزب	
28%	07	أقل من 5 سنوات	الاقدمية
32%	08	من 5 إلى 10 سنوات	
28%	07	من 10 إلى 15 سنة	
12%	04	أكثر من 15 سنة	

المصدر : الاستبيان

من خلال هذا الجدول يمكن أن نلاحظ بأنه فيما يتعلق بالسن فإن أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 25 و 35 سنة أي بنسبة 46% وقلتهم أكثر من 45 سنة بنسبة 20% أما بالنسبة للجنس فإن عدد الذكور أكثر بالنسبة للإناث بنسبة 92% ذكور و 8% إناث ، وأيضا فيما يخص الحالة العائلية للعمال فإن عددهم المتزوجين يمثل نسبة 92% ونسبة 8% منهم عزاب.

كما يوضح الجدول أن 28% من العمال لهم أقل من 5 سنوات خبرة .

2 - تحليل الأسئلة الخاصة بظروف العمل:

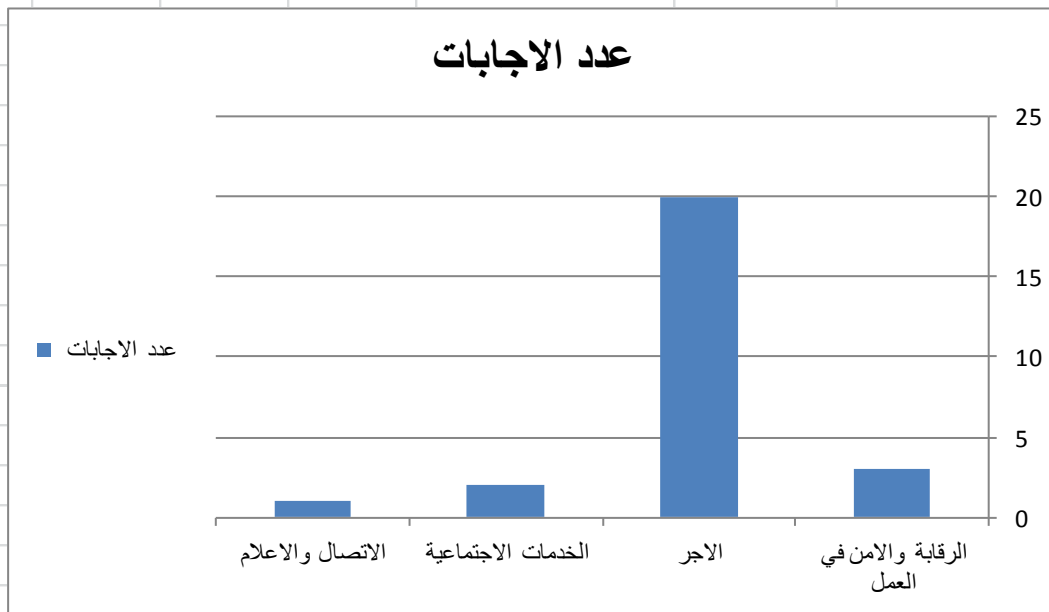
- السؤال الأول: من بين هذه العوامل ما هي التي تحفزك أكثر للعمل؟

جدول رقم 06 : العوامل المحفزة على العمل.

العامل	عدد الاجابات	النسبة المئوية
الرقابة والامن في العم	3	12%
الاجر	20	76%
الخدمات الاجتماعية	2	8%
الاتصال والاعلام	1	4%

ويمكن توضيح المعلومات المبينة في الجدول اعلاه حسب الشكل التالي :

الشكل رقم 9: العوامل المحفزة أكثر عن العمل



تشير إجابات العمال إلى أن جميعهم يرون في الأجر محفزا يمكنهم من بذل المزيد من الجهود في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما يبين أهمية الأجر باعتباره محفزا ماديا يمكن العاملين الحصول على مستلزماتهم العائلية وهذا ما تظهره النسبة العالية من إجابات العمل التي تصل إلى 76% من الإجابات التي تم جمعها.

بينما قاربت نسبة الإجابات الخاصة بالاتصال والإعلام في العمل تصل إلى 2%،

في حين تصل نسبة الإجابات الخاصة بالخدمات الاجتماعية والرقابة والأمن في العمل إلى 22% لاعتقاد العمال بمحدودية هذين العاملين.

السؤال رقم "02": "هل تساهم هذه العوامل في رفع قدرتك على العمل .

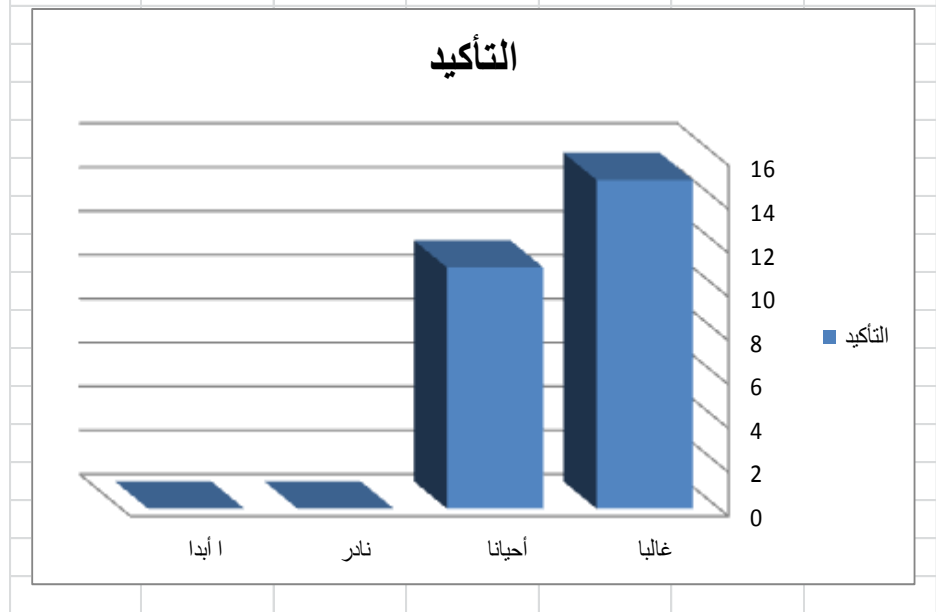
جدول رقم 07: التأكيد على العوامل المحفزة أكثر

الإجابة	التأكيد	النسبة
غالباً	15	58%
أحياناً	11	42%
نادر	0	0%
أبداً	0	0%

المصدر الاستبيان

يمكن توضيح هذه البيانات في الشكل البياني التالي الشكل 10:

لتأكيد على العوامل المحفزة أكثر



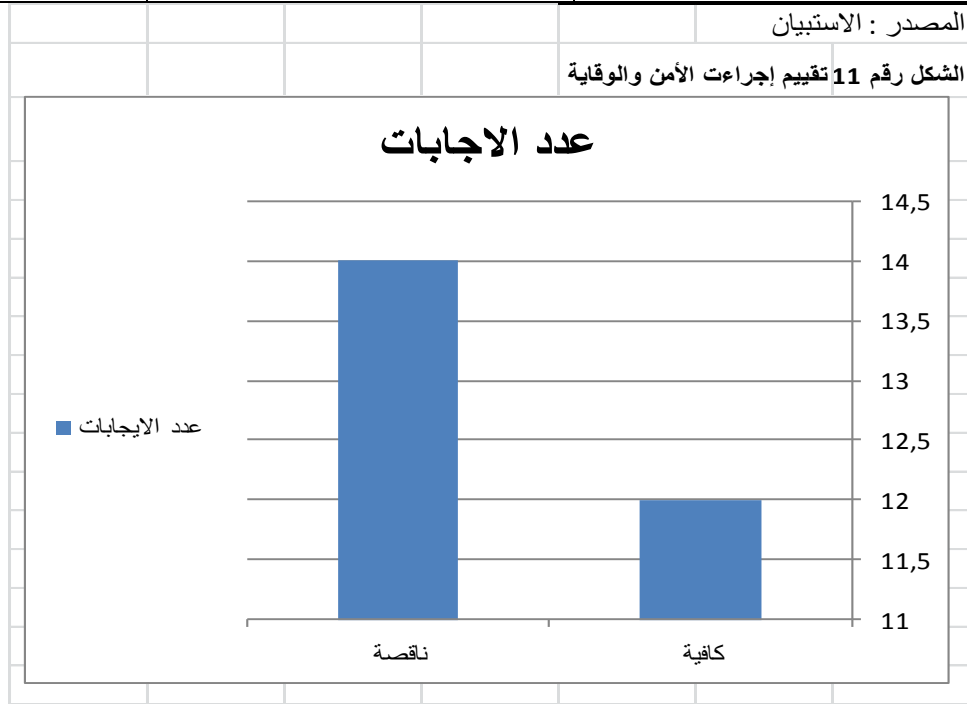
يؤكد 58% من العمال المستجوبين أن غالباً ما يحفزهم عامل الأجر ، أما الباقي فهم المستجوبون اللذين اختاروا عوامل أخرى غير الأجر ، كالخدمات الاجتماعية ، الإعلام والاتصال والأمن و الوقاية.

فمن هنا يبرز مدى تأثير الحافز المادي ( الأجر) في تحفيز العاملين على تحسين أدائهم.

السؤال رقم "03" كيف تقيم إجراءات الأمن والوقاية التي توفرها المؤسسة.

جدول رقم "08":تقييم إجراءات الأمن والوقاية

التقييم	عدد الإجابات	النسبة المئوية
كافية	12	%46
ناقصة	14	%54



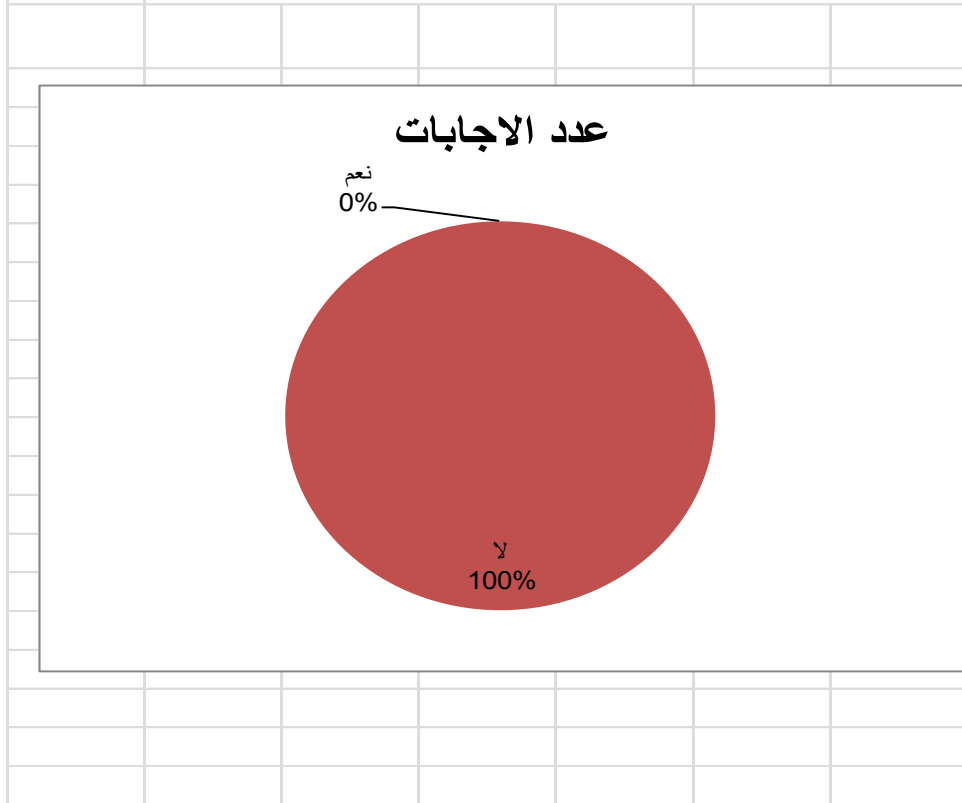
نسجل بان %54 من العمال يرون المؤسسة تحتوي على ظروف عمل ناقصة مما يؤدي الى عدم التحفيز وأن %46 ظروف عمل كافية .

السؤال رقم:04 : هل تعرضت لحادث عمل من قبل أم لا؟

الجدول رقم 09: تقييم التعرض لحادث عمل .

تقييم	عدد الإجابات	النسبة المئوية
نعم	0	%0
لا	26	%100

يمكن توضيح هذه البيانات في الشكل البياني التالي الشكل 12 :



من خلال الجدول نلاحظ أن كل العمال وهذا من فضل الله أنهم لم يتعرضوا الى

حوادث عمل وهذا راجع لطبيعة العمال اغلبهم إداريين ؟

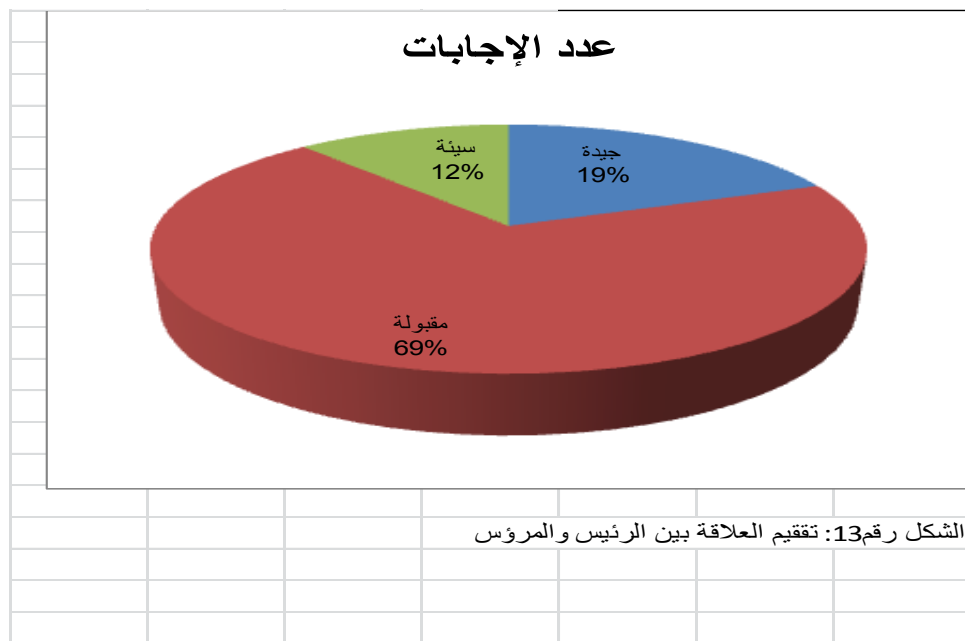
3 -تحليل الأسئلة الخاصة بالكفاءة الإدارية:

السؤال الأول: ما هو تقييمك لطبيعة العلاقة القائمة بينك وبين رئيسك ؟

جدول رقم "10": تقييم طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

النسبة المئوية	عدد الإجابات	طبيعة العلاقة
19%	5	جيدة
69%	18	مقبولة
12%	3	سيئة

المصدر: الاستبيان.



عموما فإن أغلبية العلاقة القائمة بين العامل وقائده مقبولة أي بنسبة 69% ونسبة 19% من العلاقة القائمة بينهم هي علاقة جيدة ويعود ذلك تعارف والثقة المتبادلة بين العمال و مرؤوسيهـم.

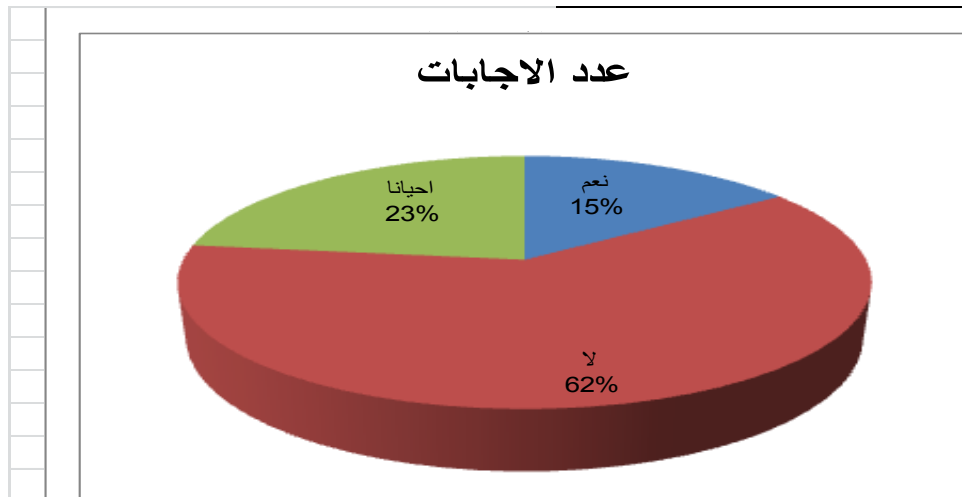
السؤال الثاني: هل يسمح لك رئيسك بالمشاركة في اتخاذ القرارات؟

جدول رقم "11": المشاركة في اتخاذ القرارات.

البيان	عدد الإجابات	النسبة المئوية
نعم	4	15%
لا	16	62%
أحيانا	6	23%

يمكن لنا أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل التالي :

الشكل رقم 14 : المشاركة في اتخاذ القرار



من خلال الشكل والجدول أعلاه نلاحظ أن فرص إشراك العمال في اتخاذ القرارات لم تعطيهما الإدارة حقها الكافي، لتحسيس العمال بأهمية وجودهم في المؤسسة وانتمائهم إليها ، وما يدل على ذلك هو نسبة 16% من مجموع العمال المستجوبين، الذين أتاحت لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وأن هذه القرارات تتعلق بعمل العامل فقط.

4 - تحليل القسم الخاص بالتحفيز

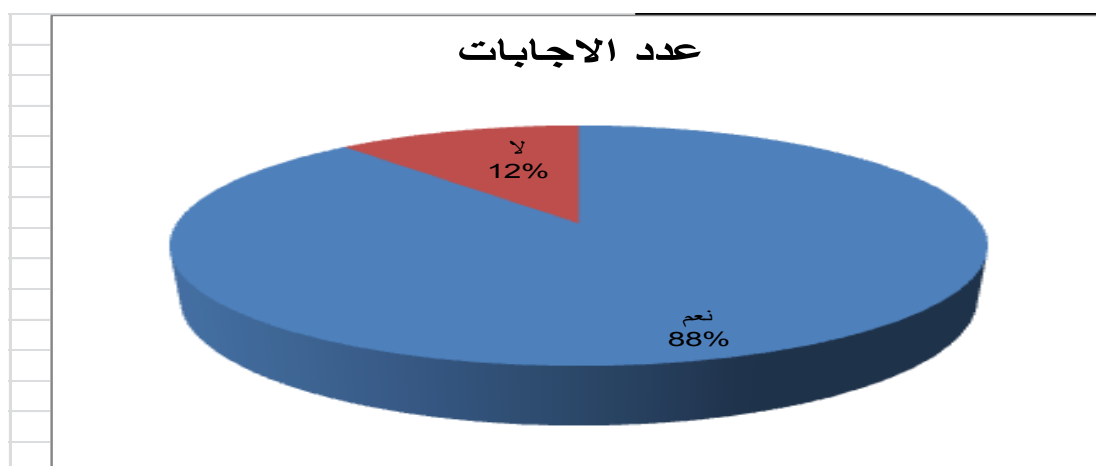
السؤال الأول: إذا كان الأجر وشروط العمل أحسن في مؤسسة أخرى، هل تغير

المؤسسة؟

جدول رقم 12: إمكانية تغيير العامل لمؤسسة أخرى مع أجر وشروط عمل أفضل.

البيان	عدد الإجابات	النسبة المئوية
نعم	23	88%
لا	3	12%

المصدر: الاستبيان



المصدر: الاستبيان

من خلال الشكل و الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم العمال مستعدون لمغادرة المؤسسة والالتحاق بمؤسسة أخرى توفر لهم ظروف عمل أحسن وأجر أكبر، حيث وصلت نسبة الإجابة بنعم إلى 88%، وهذا ما يدل على غياب انتماء العمال للمؤسسة وهو العامل الذي يترجم غياب الإيمان بأهداف المؤسسة واعتناق مبادئها، وعلى هذا الأساس يتعين على الإدارة و الأطراف الفاعلة أن تحاول إيجاد الحلول التي تسمح لها بدفع العمال نحو اعتبار المؤسسة

جزءاً من مشاريعهم الخاصة ، مما يدفع المؤسسة إلى البحث عن بدائل أخرى يمكنها من خلالها أن تنمي ارتباط العامل بها..

يمكن لنا أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل التالي :الشكل "15 :يوضح إمكانية تغيير العمال للمؤسسة في حال توفر نفس الأجر ونفس ظروف العمل

السؤال رقم "03 :هل يحفزك تنظيم المؤسسة على العمل؟

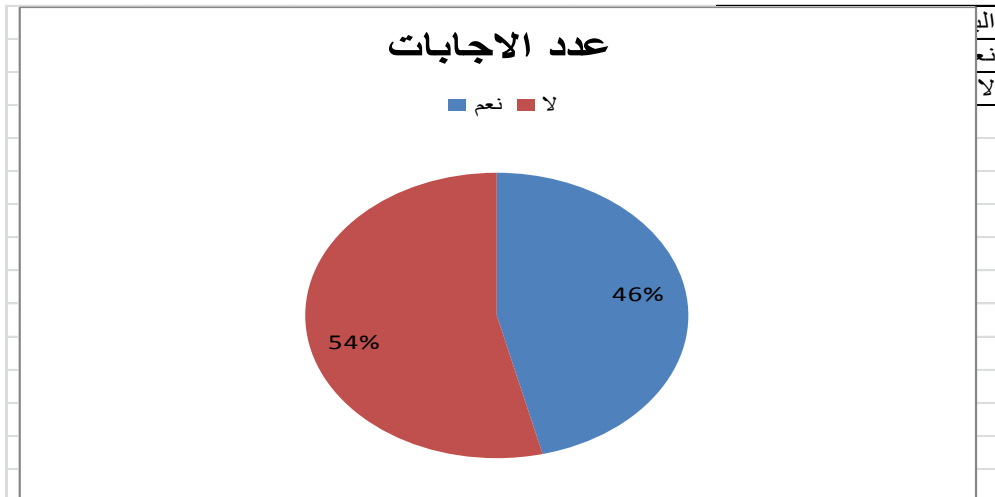
الجدول رقم "13 :يوضح مدى تحفيز المؤسسة على العمل

البيان	عدد الإجابات	النسبة المئوية
نعم	12	%46
لا	14	%54

المصدر : الاستبيان

يمكن لنا أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل التالي

الشكل رقم "16 :مدى تحفيز المؤسسة على العمل



يرى % 14 من العمال أن تنظيم المؤسسة بكل ما يشملها من تقسيم ، توزيع العمل ، المسؤوليات والعلاقات الإدارية لا يحفز على العمل، وهذا من خلال المشاكل التي اليومية والعديدة تعرفها البلدية .

## خلاصة الفصل

برغم الصعوبات التي واجهتنا في التعامل مع عينة الدراسة و عدم تجاوب اغلب العمال مع الاسئلة المعطاة لهم في الاستبيان و المقابلات الشخصية الا اننا تعرضنا في هذا الفصل الى تقديم بلدية العقلة محل الدراسة ، وكذلك دراسة أثر التحفيز سواء كان مادي أو معنوي على أداء عمال البلدية .

وأظهرت نتائج الدراسة التي قمنا بها بالبلدية أن :

- أفراد العينة أغلبيتهم ذكور .
- أفراد العينة معظمهم شباب وهذا ما يساعد على تقديم أداء أفضل لكونهم يمتازون بنشاط وحيوية أكثر .
- تحفيز المؤسسة لعاملها يشعروهم بالرضا الوظيفي .
- نتائج تقييم الاداء هي المعيار الأساسي لمنح الحوافز
- قلة الحوافز المادية المقدمة من طرف البلدية للزيادة في الأجر مثلا.
- قلة الحوافز المعنوية المقدمة من طرف البلدية كمنح لوحات شرفية وجوائز للعمال.
- الحوافز المطبقة فعليا في الجامعة حوافز معنوية والحوافز المادية بشكل قليل.
- ظروف العمل في البلدية ملائمة بالنسبة إلى العمال.
- فرص الترقية في البلدية غير مناسبة للعمال في البلدية
- عدم رضا بعض العمال على الراتب المقدم لهم.
- لا تهتم البلدية باستشارة دوافع عمالها وتحسين أدائهم.
- لا يهتم المسؤول لانشغالات الشخصية للعمال في البلدية إلا في بعض الأحيان.
- الحوافز المقدمة من طرف البلدية غالبا ما تساعد العامل على تحسين أدائه.
- عند قيام العامل بعمل جيد فإنه لا ينال الشكر والثناء من رئيسه إلا في بعض الأحيان.
- البلدية نادرا ما تضع برامج ومخططات لتحسين أداء عمالها.

- لم يحصل العمال في البلدية على فرص ترقية أكثر من مرة، بل كان ذلك بمرّة واحدة أولاً توجد.
- عملية التقييم ترتبط إلى حد ما في البلدية بحسب المسؤول المنتخب و شخصيته و تركيبته.
- نتائج التقييم الصحيحة تدفع العامل للعمل بكفاءة و إنتاجية في البلدية.
- تؤثر الحوافز في تحسين أفضل الأداءات .

## الخاتمة

يعتبر رأس المال البشري في الجزائر عامل حسم في الصراعات التنافسية بين المؤسسات المتنافسة، وهذا ما يفسر الأهمية الكبيرة التي يحظى بها اليوم، سواء على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسة .وعلى هذا الأساس كان هدف بحثنا هذا اكتشاف دور الحوافز في التأثير على أداء العاملين في الجزائر ، كما أردنا أيضا أن نبين أهمية رأس المال البشري في المؤسسة و السياسات المرتبطة به ودوره الفعال في الرفع من أدائها لتمكينها من المساهمة في الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة . كما أنه لا يختلف اثنان على أن الاستثمار الموجه لإدارة الموارد البشرية هو ركيزة للتطور ، فالإنسان هو ثروة الأمم ومحور تحقيق معدلات متسارعة للتنمية الشاملة. لذلك من المهم أن تسعى المؤسسات إلى جذب واستقطاب الكفاءات والعمل على إرضائها عن طريق تقديم حوافز مادية ومعنوية تساهم في كسب رضا هذه الأطارات بصفة خاصة والعمال بصفة عامة.

### \* نتائج البحث:

- إن وجود نظام حوافز فعال في المؤسسات الجزائرية يسمح بتقوية شعور العمال بالانتماء للمؤسسة ، وهذا ما يجعل مصالحه الشخصية تتلائم ومصالح المؤسسة.
- تسمح ظروف العمل المادية والمعنوية ، الوقاية والأمن داخل المؤسسة الجزائرية بحماية العامل والمحافظة عليه، باعتباره أهم مورد في المؤسسة ، كما توفر له الى حد ما الاطمئنان و السكينة اللتان تزيدان من رضاه عن المؤسسة . وهذا ما يجعلنا نؤكد صحة الفرضيات التي افترضناها سابقا وهي أنه لا يمكن لأي مؤسسة مهما كان حجمها وطبيعتها نشاطها أن تتخلى على العنصر البشري في رفع كفاءتها الإنتاجية وتحقيق الأهداف المسطرة ، إذ أن هذه الحوافز تؤثر على درجة الأداء وفعاليتته من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين

نقاط الضعف لدى العمال وبهدف المساهمة في زيادة الحوافز الممنوحة سواء المادية أو المعنوية من أجل تحسين أداء العمال .

## قائمة المراجع

- ◆ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 1999.
- ◆ بريار كامل ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ،دار المحمدية العامة ، الجزائر . 2004،
- ◆ حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية ، الجزائر ، 2004.
- ◆ خالد عبد الرحمان الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005.
- ◆ سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الجزائر ، 2006.
- ◆ طاهر محمود كلالة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار عالم الثقافة ، الأردن ، 2008.
- ◆ عبد الباقي صلاح الدين محمد ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الحديثة ، مصر ، 2005.
- ◆ عبد الفاتح رأفت ، سيكولوجية التدريب و التنمية للموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، مصر 2004.
- ◆ عبد المحسن جودة ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة المنصورة ، مصر ، 2002.
- ◆ علي سليمان ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، دار المعادن ، مصر ، 1970.
- ◆ علي عربي ، تنمية الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، 2004.
- ◆ عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ، بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2009
- ◆ فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006.
- ◆ آمال المغربي ، أساسيات الإدارة ، دار الفكر للطباعة و التوزيع ، مصر ، 1995.
- ◆ محمد فالح ، إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2004.
- ◆ محمد علي صالح ، الحوافز ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1983.
- ◆ منصور احمد منصور ، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ، الكويت ، 1999. الجزائر ، 2004

- ◆ ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة .
- ◆ بن سعيد غنية و غسيل وردة - تأثير الحوافز على أداء العاملين- مذكرة الليسانس ؛تخصص تسيير و اقتصاد جامعة البويرة سنة 2010-2011.
- ◆ على السلمى ، ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية. القاهرة. مكتبة غريب دون سنة اصدار

## الفهرس

رقم الصفحة	المحتوى
أ - هـ	مقدمة
43-9	الفصل الأول : ماهية السياسات التابعة لإدارة الموارد البشرية و التحفيز
10	المبحث الأول : السياسات التابعة لإدارة الموارد البشرية
10	المطلب الأول : سياسة التكوين و التدريب
15	المطلب الثاني : سياسة التوظيف
16	المطلب الثالث: سياسة الأجور
17	المبحث الثاني : مفهوم التحفيز.
17	المطلب الأول : تعريف واهمية واهداف التحفيز.
23	المطلب الثاني : تصميم نظام الحوافز.
30	المبحث الثالث : نظريات الحوافز و أنواعها.
30	المطلب الاول: نظريات الحوافز.
34	المطلب الثاني: أنواع الحوافز.
43	خلاصة الفصل
68-44	الفصل الثاني : تقييم اداء العاملين
44	المبحث الاول: ماهية تقييم أداء العاملين
44	المطلب الاول : مفهوم تقييم أداء العاملين
48	المطلب الثاني : طرق تقييم أداء العاملين
58	المطلب الثالث : معايير و أسس و إجراءات تقييم الأداء
65	المبحث الثاني : أثر الحوافز على كفاءة و اداء العاملين
65	المطلب الأول : أثر الحوافز على سلوك وأداء العاملين
65	المطلب الثاني: الكفاءة الإنتاجية وعلاقتها بالحوافز
68	خلاصة الفصل
97-70	الفصل الثالث : دراسة حالة لمؤسسة بلدية العقلة ولاية الوادي

69	تمهيد
70	المبحث الأول : تقديم مكان الدراسة
72	المطلب الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي للبلدية
80	المبحث الثاني: مكانة التحفيز في البلدية:
81	المطلب الثاني: الحوافز المعنوية والحوافز المادية
86	المبحث الثالث: تحليل وتفسير الاستبيان
86	المطلب الأول : تقديم الاستبيان ودواعي اللجوء إليه
87	المطلب الثاني : تحليل وتفسير الاستبيان
97	خلاصة الفصل
98	الخاتمة
99	قائمة المراجع
101	الفهرس

جامعة الوادي  
كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية  
تخصص سياسة عامة  
السنة الثانية ماستر

إستبيان

تحية طيبة وبعد:

نحن طالبة في إطار التحضير لمذكرة تخرج بعنوان " اثر الحوافز على اداء العاملين في الجزائر " لنيل شهادة الماستر تخصص علوم سياسية فرع سياسة عامة بجامعة الوادي نرجو منكم مساعدتنا على إعداد هذه الدراسة بالإجابة على الأسئلة التالية:

املاً للإجابة المناسبة يرجى وضع علامة (×)

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر  انثى
- 2- السن : من 25 الى 25 سنة  من 35 إلى 45 سنة  أكثر من 45 سنة
- 3- الحالة العائلية : أعزب  متزوج
- 4 - عدد سنوات العمل في المؤسسة
- أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات
- من 10 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

المحور الثاني : طرح بعض الأسئلة على العمال فيما يخض الحوافز والدوافع والأداء وتقييم الأداء من ناحية تأثيرها على الأداء نذكر منها:

- 1 - من بين هذه العوامل ما هي التي تحفزك أكثر للعمل في البلدية ؟
- الأجر  الرقابة و الأمن ف العمل
- الخدمات الإجتماعية  الاتصال و الاعلام

- 2 - هل تساهم هذه العوامل في رفع قدرتك على العمل ؟  
 غالباً  أحيانا  نادراً  أبداً
- 3 - كيف تقيم إجراءات الأمن والوقاية التي توفرها المؤسسة ؟  
 كافية  ناقصة
- 4 - هل تعرضت لحادث عمل من قبل أم لا؟  
 نعم  لا
- 5 - ما هو تقييمك لطبيعة العلاقة القائمة بينك وبين رئيسك ؟  
 جيدة  مقبولة  سيئة
- 6 - هل ترى أن الراتب الذي تتقاضاه مناسب للأداء الذي تقوم به؟  
 نعم  لا  إلى حد ما
- 7 - هل يسمح لك رئيسك بالمشاركة في اتخاذ القرارات ؟  
 نعم  لا  أحيانا
- 8 - هل يهتم رئيسك لانشغالاتك الشخصية؟  
 دائماً  أحيانا  نادراً
- 9 - كيف ترى ظروف العمل في البلدية ؟  
 تساعدك  لا تساعدك  تساعدك إلى حد ما
- 10 - إذا كان الأجر وشروط العمل أحسن في مؤسسة أخرى ، هل تغير المؤسسة ؟  
 نعم  لا
- 11 - هل تحصلت على الترقية؟  
 مرة واحدة  أكثر من مرة  لم تحصل
- 12 - كيف ترى مسؤولك في عملية التقييم؟  
 عادل  عادل إلى حد ما  غير عادل
- 13 - هل يحفزك تنظيم المؤسسة على العمل ؟  
 نعم  لا

شكراً على مساعدتكم