

تقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية وفق معايير جودة الخدمة دراسة حالة في مديرية بلدية الرمادي(*)

أ.م.د. ندى إسماعيل جبوري
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد

nada.qammach@yahoo.com

الباحث: مصطفى محمد عوده
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد

engineermmo1986@gmail.com

المستخلص:

يهدف البحث الى تقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية على وفق معايير جودة الخدمة لشعبة ادارة الموارد البشرية في مديرية بلدية الرمادي وهي احدى تشكيلات وزارة الاسكان والبلديات والاشغال العامة، وقد تم تشخيص واقع نشاط التحفيز على وفق معايير الجودة من خلال الابعاد (الملموسية او المظهر المادي، الاعتمادية، الاستجابة، الموثوقية، التعاطف). تم اجراء العديد من المقابلات مع الافراد العاملين في شعبة الموارد البشرية ومسؤولي الشعب والاقسام في المديرية المبحوثة، فضلاً عن المعايضة الميدانية. تم اعتماد قائمة الفحص التي تم تصميمها من قبل الباحث بحيث تتلائم مع متطلبات وضوابط مقياس (SERVPERF) لقياس الجودة وتم تحكيمها من قبل مجموعة من السادة من ذوي الخبرة والاختصاص لغرض جمع البيانات التي تتعلق بالدراسة. تم استعمال بعض الاساليب الاحصائية لغرض تحليل البيانات مثل الوسط الحسابي المرجح، النسب المئوية للمطابقة، استخراج نسبة الفجوة لمتطلب الدراسة الرئيس والمتمثل بتقييم نشاط التحفيز وفق معايير جودة الخدمة. ان فكرة الدراسة الحالية قد جاءت نتيجة لاهمية نشاط التحفيز ودوره في دفع الافراد الى الانجاز بما يخدم المنظمة والخدمات التي اخذت على عاتقها تقديمها للمواطنين، فضلاً عن ذلك، ان البلدية قيد البحث تفتقر الى قيام إدارة مديرية بلدية الرمادي بتقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية فيها وفق معايير جودة الخدمة المعتمدة عالمياً، إذ لاحظ الباحث قلة اهتمام بلدية الرمادي بهذا النشاط. ان أبرز ما توصلت اليه الدراسة من استنتاجات هي ان هناك قلة تنبيه او عدم إدراك إدارة مديرية بلدية الرمادي لأهمية تقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية وفق معايير جودة الخدمة. واوصى الباحث بضرورة التأكيد على تقييم النشاط قيد البحث وفق معايير الجودة لما له من دور في دفع الافراد الى الانجاز بصورة أفضل.

الكلمات المفتاحية: نشاط تحفيز الموارد البشرية، جودة الخدمة، معايير جودة الخدمة.

Evaluating the activity of motivating human resources according to the standards of service quality

Case Study in Ramadi Municipality Directorate

Researcher: Mostafa M. Ouddah
College of Administration and Economics
University of Baghdad

Assist. Prof. Dr. Nada I. Jabbouri
College of Administration and Economics
University of Baghdad

Abstract:

The research aims is to evaluate the activity of motivating human resources according to the standards of service quality for the Division of Human Resources

(*) البحث مستل من رسالة لنيل الدبلوم العالي المعادل للماجستير في إدارة البلديات الموسومة: تقييم أنشطة إدارة الموارد البشرية وفق معايير جودة الخدمة البلدية/دراسة حالة في مديرية بلدية الرمادي.

Management in the Directorate of Ramadi Municipality, which is one of the formations of the Ministry of Housing, Municipalities and Public Works. The reality of the motivation activity has been diagnosed according to quality standards through dimensions (tangible or physical appearance, Reliability, responsiveness, assurance, empathy). The researcher conducted interviews with the staff of the Human Resources Division and the officials of the people and divisions in the researched directorate, in addition to the field coexistence, and approved the checklist that was designed by the researcher to suit the requirements and parameters of the scale (SERVPERF) To measure the quality and it was judged by a group of experienced and specialized masters for the purpose of collecting data related to the study. These data were analyzed using the mean and the matching percentages and extracting the gap percentage for the main study requirement represented by evaluating the motivation activity according to the standards of municipal service quality. The idea of the current study came as a result of the importance of the stimulus activity and its role in pushing individuals to accomplish in a way that serves the organization and the services that it has undertaken to provide to citizens. The researcher concluded that there is a lack of awareness or awareness by the Ramadi Municipality Directorate administration of the importance of evaluating the activity of motivating human resources according to the standards of service quality. The researcher recommended the necessity of emphasizing the evaluation of the activity under discussion according to the quality standards because of its role in pushing individuals to achieve better.

Keywords: Motivating Human resources Activity, Quality of Service, and Quality of Service Standards.

المقدمة

ان نشاط تحفيز الموارد البشرية يمثل العملية التي يتم من خلالها اجراء التغيير في سلوكيات الموارد البشرية ودفعهم الى الانجاز وزيادة الرغبة لديهم لاداء واجباتهم، أذ يلعب دوراً مهماً من خلال دفعهم على اداء المهام الموكلة اليهم بصورة صحيحة، وبالتالي مساعدة المنظمات على تأدية ادوارها والواجبات التي تقع على عاتقها بشكل سليم وملئم للتغيرات التي تطرأ على بيئات الاعمال لأن المورد البشري الذي يتم تحفيزه بصورة صحيحة والذي تتعامل معه المنظمات يعد العصب الاساس لعملها على اختلاف انواعها الخدمية او الانتاجية، وان السبب في نجاح هذه المنظمات واستمرارها يعتمد بالدرجة الاساس على ما تمتلكه من موارد بشرية لديها الرغبة بالانجاز الصحيح من اول مرة في ظل بيئات الاعمال المتغيرة والمنافسة الشديدة. ان المديرية قيد الدراسة هي من المنظمات المعنية بتقديم الخدمات الى سكان مدينة الرمادي وهي على تماس مباشر مع المواطنين وتشكل محورا اساسيا في حياة هؤلاء المواطنين، لذلك ان موضوع معايير جودة الخدمة في هذه المنظمة من الاولويات التي يجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار من قبل الادارات العليا في مديرية بلدية الرمادي وتقديمهم خدمات تتلاءم مع تطلعات المستفيدين منها، والتقليل من الهدر في الجهد والوقت، للوصول الى معدلات مرتفعة من جودة الخدمات والتي تعد الهدف الاساسي لعمل المنظمات الخدمية الحكومية. وتعتمد العديد من المنظمات الى تقييم انشطتها ومنها نشاط التحفيز وفق معايير الجودة المعتمدة عالمياً لغرض تحقيق المواءمة بين هذا النشاط مع معايير الجودة المعتمدة في المنظمات الخدمية، خصوصا ان المصلحة العامة تقتضي بأن يعهد بالوظائف الى

الموظفين والعاملين الذين يمتلكون الدافع والرغبة في الانجاز بالصورة التي تحقق رضا الزبون الذي هو الهدف الأسمى لأغلب المنظمات الخدمية.

المبحث الاول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: ان مشكلة البحث الحالي قد تم تحديدها من خلال الملاحظة والمعايشة الميدانية للباحث كونه أحد الافراد العاملين في المنظمة قيد البحث لمدة تتجاوز (١٠) سنوات، ويمكن ان تصاغ مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي المتمثل بـ "هل ان ادارة الموارد البشرية في مديرية بلدية الرمادي تدرك اهمية تقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية فيها وفق معايير جودة الخدمة البلدية؟" وجاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية الآتية:

١. ما هو واقع نشاط تحفيز الموارد البشرية في مديرية بلدية الرمادي؟
٢. ما هو مستوى جودة نشاط تحفيز الموارد البشرية وفق معايير الجودة التي تم تحديدها في مديرية بلدية الرمادي؟

٣. هل ان لمعايير جودة الخدمة البلدية اهمية في قياس جودة نشاط تحفيز الموارد البشرية؟

ثانياً. أهمية البحث: ان اهمية البحث الحالي تتأتى من:

١. الاهمية العلمية: ايجاد إطار مفاهيمي متناسق ومتكامل فيما يتعلق بنشاط التحفيز ومعايير جودة الخدمة، وتحقيق الفائدة للباحثين الآخرين في المجالات المذكورة.
٢. الاهمية الميدانية: توجيه الانظار في مديرية بلدية الرمادي والدوائر الخدمية الاخرى الى اهمية المفاهيم المتعلقة بنشاط تحفيز الموارد البشرية ومفاهيم الجودة وما يتعلق بها من معايير، من خلال نشر الوعي لدى القائمين على هذا النشاط بضرورة ان يكون مطابق لمعايير الجودة لكي يتم تحقيق الجودة في الاداء الناتج منه وبما يحقق مستويات عالية من الجودة في الخدمات المقدمة.
٣. الاهمية الاجتماعية: ان ممارسة نشاط التحفيز وتقييمه وفق معايير جودة معتمدة عالمياً يؤدي الى مساعدة الافراد العاملين ودفعهم الى انجاز الوظائف وتحفيزهم على اداء المهام التي تلقى على عاتقهم بجودة عالية، يتم من خلالها الوصول الى رضا المستفيدين من هذه الوظائف او الخدمات المقدمة وبالتالي يتم قبول المنظمة في المجتمع وبما يحقق المصلحة العامة.

ثالثاً. أهداف البحث: يمكن تلخيص اهداف البحث بالآتي:

١. تحديد مدى اهتمام المديرية قيد الدراسة بنشاط التحفيز، ومدى الاهتمام بتحسين جودة الخدمات المقدمة الى المواطنين من خلال اعتماد معايير جودة الخدمة في تقييم هذا النشاط.
٢. العمل على تحقيق المواءمة ما بين النشاط موضوع البحث ومعايير جودة الخدمة في مديرية بلدية الرمادي والأبتعاد عن العشوائية والأرتجالية في تطبيقه لغرض تحقيق أفضل مستوى من ممارسة هذا النشاط وبالتالي تقديم خدمة ذات جودة عالية.
٣. زيادة المعرفة الشخصية وتطويرها في المجالات التي سنتناولها هذه الدراسة، وبالتالي تطبيقها من خلال عمل الباحث في مديرية البلدية.

رابعاً. أساليب جمع البيانات والمعلومات:

١. الجانب النظري: تم انجاز الجانب النظري للبحث من خلال الاستعانة بالكتب والرسائل الجامعية والبحوث وبعض المؤتمرات والمقالات المنشورة في المجلات الأكاديمية العالمية وفي شبكة المعلومات (الانترنت).
٢. الجانب العملي: تم الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي من الوسائل الآتية:

- أ. الوثائق الرسمية: إذ تم الاطلاع من قبل الباحث على بعض الوثائق الرسمية التي تتعلق بموضوع الدراسة مثل القوانين والأوامر الإدارية الخاصة والمتعلقة بنشاط التحفيز.
- ب. المقابلات الشخصية: تم اجراء العديد من المقابلات الشخصية وكما مبين في الملحق (٣) وشملت موظفي الادارة العليا في المنظمة ومسؤولي الشعب والاقسام في المديرية وموظفي شعبة ادارة الموارد البشرية ومجموعة من الافراد العاملين في المديرية تحفظ غالبيتهم على ذكر اسمائهم وتم من خلال هذه المقابلات الشبه منتظمة الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة.
- ج. ملاحظة الباحث والتي نتجت عن المعاشية الميدانية والزيارات الموقعية الذي قام بها الباحث والخبرة العملية الناتجة عن الخدمة الوظيفية بواقع أكثر من ١٠ سنوات.
- د. قائمة الفحص: إذ تم تصميم قائمة فحص من قبل الباحث بالاعتماد على مجموعة من المصادر وكما مبين في الملحق (١) لغرض اعتمادها في تقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية وفقاً لمعايير جودة الخدمة البلدية، وتم عرض قائمة الفحص على مجموعة من المحكمين الملحق (٢) لغرض تحكيم امكانية اعتمادها كمصدر لتقييم متغيرات الدراسة الحالية. ويوضح الجدول (١) مصدر المؤشرات المعتمدة من قبل الباحث في اعداد قائمة الفحص الخاصة بتقييم نشاط التحفيز وفق معايير جودة الخدمة.

الجدول (١): متغيرات البحث ومصادر قياسها

ت	المحور	المعيار او البعد	عدد الفقرات	الفقرة	مصدر مؤشر القياس
١	تقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية	الملموسية	٤	٤ - ١	(فاضل، ٢٠١٨)، (Andrew, 2014)
		الاعتمادية	٥	٩ - ٥	(Yarimoglu, 2014) و (Andrew, 2014)
		الاستجابة	٤	١٣ - ١٠	(Bibili, 2017)، (Andrew, 2014)
		الموثوقية	٤	١٧ - ١٤	(Moletsan et al., 2014) و (الركابي، ٢٠١٤)
		التعاطف	٥	٢٢ - ١٨	(Ulaya, 2017)، (Andrew, 2014).

❖ ان جميع الفقرات الواردة في الجدول (١) هي فقرات تم اعدادها من قبل الباحث بالاعتماد على المصادر المشار اليها ازاء كل فقرة. وقد تم استخدام مقياس (Likert) السباعي لقائمة الفحص المعدة من قبل الباحث، والذي يعد من أكثر الوسائل المستخدمة لأنه يتسم بالدقة والسهولة بذات الوقت. ويوضح الجدول (٢) تدرجات القياس في المقياس المستخدم للدراسة الحالية.

الجدول (٢): تدرجات مقياس ليكرت السباعي

الوزن	٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطبق	غير مطبق

خامساً. منهج البحث: اختار الباحث منهج دراسة الحالة حيث يقوم هذا الاسلوب على جمع بيانات ومعلومات كثيرة وشاملة عن حالة معينة من الحالات لغرض التوصل لفهم أعمق وأشمل لها، فمن خلال أسلوب دراسة الحالة يمكن مواكبة ومعايشة جميع العمليات التي يمكن من خلالها تقييم نشاط

تحفيز الموارد البشرية وفق معايير جودة الخدمة البلدية، وتشخيص مواطن الخلل ومعالجتها من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها من المقابلات الشخصية، والتقارير، والوثائق واللوائح، والقوانين، والمعايشة الميدانية، وغيرها من الوسائل التي نحصل على المعلومات من خلالها. **سادساً. أدوات تحليل البيانات:** أن أهم الأدوات التي استخدمها الباحث لتحليل فقرات قائمة الفحص تضمنت الآتي:

١. **الوسط الحسابي المرجح:** وذلك لإيجاد المعدل الصحيح لمعرفة مدى مطابقة نشاط تحفيز الموارد البشرية مع معايير جودة الخدمة البلدية، عن طريق المعادلة الآتية:

$$\text{الوسط الحسابي المرجح} = \frac{\text{المجموع الكلي (الأوزان \times التكرارات)}}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}}$$

٢. **النسبة المئوية للمطابقة لكل مطلب:** يتم حساب النسبة المئوية للمطابقة لكل مطلب في قائمة الفحص لغرض تحديد مقدار المطابقة لتحفيز الموارد البشرية مع معايير جودة الخدمة البلدية، وذلك عن طريق تطبيق المعادلة الآتية:

$$\text{النسبة المئوية للمطابقة} = \frac{\text{الوسط الحسابي المرجح}}{\text{أعلى وزن في المقياس}}$$

٣. **حجم الفجوة وبيان قيمة الاختلاف بين النسبة المئوية للمطابقة وبين ما مطلوب في تقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية وفق معايير جودة الخدمة البلدية، عن طريق المعادلة الآتية:**
حجم الفجوة لكل مطلب = ١ - النسبة المئوية للمطابقة.

سابعاً. حدود البحث:

١. الحدود المكانية: مديرية بلدية الرمادي.
٢. الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الزمانية بالمدة التي تم بها جمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بتقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية لعامي (٢٠١٩-٢٠٢٠).
٣. الحدود البشرية: شملت موظفي شعبة الموارد البشرية في البلدية ككل، ومسؤولي الشعب والاقسام الأخرى في المديرية.

ثامناً. مجتمع البحث: يشمل مجتمع البحث شعبة إدارة الموارد البشرية في مديرية بلدية الرمادي وكذلك الموارد البشرية التي تمتلكها مديرية بلدية الرمادي بكافة شعبها واقسامها والتي تضم (٤٧٠) موظف من حيث ارتباطها بإدارة الموارد البشرية، ويركز البحث على تقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية وفق معايير جودة الخدمة، وتضم شعبة إدارة الموارد البشرية (٢٧) موظفاً تمت مقابلة أغلبهم، وتمت مقابلة مسؤولي شعب مديرية بلدية الرمادي وعددهم (١٥) مسؤول شعباً، ومسؤولي الاقسام البلدية والبالغ عددهم (٨) وذلك لغرض جمع البيانات.

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

المطلب الأول: نشاط تحفيز الموارد البشرية

أولاً. **مفهوم نشاط تحفيز الموارد البشرية ومفهوم الحوافز:** ان المنظمات الحديثة تسعى الى الاحتفاظ بالموارد البشرية العاملة فيها عن طريق تحفيزها لبذل أقصى الامكانيات والجهود لتقديم أفضل اداء لكي تتمكن هذه المنظمات من البقاء والاستمرار في اداء وظائفها، لذلك تلجأ في بعض الاحيان الى استخدام مجموعة من الوسائل والادوات في سبيل حث مواردها البشرية على الانجاز الامثل لتحقيق اهدافها (Fedirco & Sanz, 2018: 14). ان العملية التي تهدف الى تنشيط

الجهود المطلوبة لتحقيق الأهداف التنظيمية والحفاظ عليها تسمى نشاط التحفيز، وبما ان الأفراد يمكن أن يختلفوا في أسباب اختيارهم للعمل، لذلك فإنهم يمكن أن يتحفزوا بطرق مختلفة (Hartel & et al., 2007: 47). ويشير (السالم وصالح، ٢٠١٤: ٣٠٦) الى ان مجموعة العوامل او القوى التي تثير الافراد العاملين وتحركهم نحو ممارسة سلوك معين تعرف بالحوافز، أو انها الوسيلة التي تتمكن الادارة بواسطتها من حث العاملين على اداء واجباتهم بصورة أفضل. ويذكر (الفريجات وآخرون، ٢٠٠٩: ١٠٤) ان الحوافز تمثل المؤثر الخارجي الذي يستهدف اثارة الدوافع الكامنة لدى الافراد العاملين وتلعب البيئة الخارجية دوراً مهماً في هذا الشأن. ويعرف التحفيز ايضاً على انه مجموعة النشاطات او المؤثرات الخارجية التي تؤثر في سلوك الافراد وتثير لديهم الدافعية وتجعلهم على استعداد تام لبذل أفضل الجهود لإنجاز عمل محدد تم تكليفهم به لأدائه (Tabassi & Bakar, 2009: 474).

ثانياً. اهداف واهمية الحوافز: ان الحوافز تهدف الى رفع الانتاجية وتحقيق الفاعلية وتحسين الاداء من خلال تشجيع الافراد العاملين الى سلوك الطرق التي ترغب فيها ادارة المنظمة وتوفير فرص التقدم المادي والسلوكي، ويتم تقديم الحوافز للعاملين في المنظمة للأسباب الآتية: (المغربي، ٢٠١٦: ١٦٤-١٦٥)

١. لجذب العاملين للعمل في المنظمة وإغراء العاملين فيها بالبقاء.
٢. إعطاء الاستقرار والأمان الوظيفي، إذ ان أنظمة المعاشات والتأمين المختلفة تلعب هذا الدور.
٣. المحافظة على مستوى معين من المعيشة للعاملين.
٤. اعتراف المنظمة بعضوية الفرد بشكل ملموس من خلال المزايا والخدمات.
٥. اعتراف المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية من خلال رعاية أفرادها.
٦. تقوية العلاقة بين العاملين والمنظمة.

ويشار الى ان اهمية التحفيز تنبع من اهمية العنصر البشري كعنصر مهم من عناصر الانتاج في المنظمة، لما لها من تأثير فعال على المورد البشري من خلال اشباع حاجاته، وتتلخص اهميتها: (فيصل وعبدالوهاب، ٢٠١٨: ٩)

- أ. تحقيق رضا العاملين.
- ب. المحافظة على جودة الاداء وتحسينها.
- ج. المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها وقدرتها التنافسية، وتعزيز قدرات وطاقات العاملين وابداعاتهم وبما يضمن ازدهار المنظمة.

ثالثاً. انواع الحوافز: تقسم الحوافز حسب اسلوب دفعها الى الافراد العاملين من قبل المنظمات الى:

١. الحوافز الفردية: يمنح هذا النوع من الحوافز كمكافأة للجهود المبذولة او مستويات الاداء التي يقدمها الافراد كل على حده، ومن الاشكال الشائعة للحوافز الفردية، نظم ربط الاجر بالانتاج وعمولات المبيعات، والعلاوات بالإضافة الى المكافأة التقديرية للأفراد، والتي تشتمل على الرحلات والسلع المجانية، ويعاني هذا النوع من الحوافز من سمعة سيئة وواضحة في بعض الاحيان، وهي ان العاملين قد يركزون على ما ينفعهم شخصياً وفي بعض الاحيان يسعى بعضهم الى عرقلة عمل الآخرين من المنافسين (Mathis & Jackson, 2008: 542).
٢. الحوافز الجماعية: وتعني دفع الحوافز الفردية على اساس جماعي، استنادا الى الاداء المختلط الذي يتم تقديمه من قبل مجموعة من الافراد او من فريق العمل (الزبيدي وآخرون، ٢٠١٦: ٢٩٤).

وتشير الحوافز الجماعية الى عملية الدفع لمجموعة من الافراد العاملين في أنشطة واعمال مشتركة، ويركز هذا الاسلوب الى الاعمال المترابطة مع بعضها البعض لترابطها الدقيق من ناحية، ومتطلبات انجازها التي تستدعي جهداً جماعياً مشتركاً وليس فردياً من ناحية اخرى، وهذا بدوره يجعل من الصعوبة تحديد المسؤولية في تحسين او تردي الانتاجية (الكلاذه، ٢٠١١: ١٣٣).
ويمنح هذا النوع من الحوافز على اشكال متعددة منها (المشاركة في الارباح السنوية، حوافز المقترحات، حوافز ملكية الاسهم في المنظمة، حوافز فرق العمل) (الكرخي، ٢٠١٦: ٢٠٦-٢٩٧).
ويشير (Al-Nsour, 2012: 79-80) الى ان الحوافز في المنظمات تقسم الى:

أ. الحوافز المادية: وتشير الى المبالغ المالية المدفوعة للموظفين وتُعد من أقدم أشكال الحوافز التي تتميز بالشكل السريع والفوري الذي يجعل الأفراد يشعرون بتغذية فورية لجهودهم، والحوافز المادية جميع وسائل الدفع على أساس زيادة أو تحسين الإنتاجية، لذلك كلما زاد إنتاج العمال كلما زاد دخلهم، في حين أن انخفاض الإنتاج الكمي أو النوعي يحرم العامل من كسب حوافز جزئية أو كلية.
ب. الحوافز المعنوية: هي تلك المتعلقة بجوانب الحاجات النفسية، فقد زاد الاهتمام بهذا الجانب بعد ظهور نظريات العلاقات الإنسانية، تستند الحوافز المعنوية إلى احترام الإنسان الذي لديه مشاعر وآمال وتطلعات، ويشار الى انها مجموعة من الدوافع التي تهدف إلى تحقيق الاحتياجات العاطفية والنفسية والإنسانية للعاملين من خلال معاملتهم بشكل صحيح والقضاء على أسباب الشكاوى، ويمكن ان تكون بصور متعددة مثل المشاركة في صنع القرار، وشهادات التقدير.

رابعاً. **نظريات الحوافز:** ان موضوع الحوافز والنظريات المتعلقة به ليس حديث العهد او انه وليد الساعة، انما تعود بداياته الى بدايات ظهور الفكر الاداري وقد مرَ بمراحل متعددة، وهناك مجموعة من النظريات تناولت موضوع الحوافز ومن اهمها: (الفريجات واخرون، ٢٠٠٩: ١٠٤-١٠٥).

أ. نظرية الادارة العلمية (الكلاسيكية): يعتبر العالم فردريك تايلور اول من قام بأرساء القواعد الفكرية لهذه النظرية، حيث طبق فيها الأساليب العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول، مع تجاهل آدمية الفرد.

ب. نظرية الحاجات الانسانية : طورت هذه النظرية في اربعينات القرن العشرين من قبل عالم النفس ابراهام ماسلو، ومن خلال مفهوم الحاجات الانسانية وتركيبها من حيث الاسبقية في ضرورة الاشباع، ذ ان هذه النظرية هي من اكثر نظريات التحفيز شيوعاً، وقد طور العالم ابراهام ماسلو نظريته في سلم الحاجات، إذ يوضح بأن هناك خمس مجموعات من الحاجات لدى الأفراد تتدرج من الحاجات بالمستوى الأدنى (الأساسية) التي سماها بالحاجات الفسيولوجية إلى الحاجات المتعلقة بالأمان والطمأنينة ومن ثم الحاجات الاجتماعية ومن ثم الحاجة الى التقدير، وأخيراً حاجات تحقيق الذات (التطور والنمو)، ويقصد بالحاجة العوز النفسي او المادي الذي يشعر به الشخص ويميل الى اشباعه، وتولد ضغوطاً تؤثر في عمل وسلوكيات العاملين وتصرفاتهم (العامري والغالبى، ٢٠٠٨: ٦٣-٦٤).

ج. نظرية الانجاز لماكلاند: واحدة من أكثر نظريات التحفيز شهرة، وتشير الى أن الدوافع الذاتية لها أهمية بالغة في تلبية احتياجات الشخص، لأنها تصف نمطاً لكيفية تصرف الفرد، وتهيمن نظرية ماكلاند للدوافع على ثلاثة أنواع من الاحتياجات التحفيزية، الحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى القوة، ويمتلك الافراد العاملون إما واحد من هذه الاحتياجات أو مزيج منها وتعمل على تحفيزهم نحو نمط معين من السلوك.

د. نظرية فروم: تعتبر من النظريات الحديثة لدراسة الحوافز وأثرها على الاداء، إذ تشير الى ان الافراد يبذلون الجهود لانجاز الاعمال التي تؤدي الى الحصول على العوائد (النتائج) التي يرغبون بها، وبموجب هذه النظرية فإن الاداء محصلة اساسية بين القابلية بالانجاز والحوافز (Al-Nsour, 2012: 80-81).

خامساً. مشكلات الحوافز: ان امكانية منح حوافز متعددة واختلاف اهداف الافراد العاملين ودوافعهم وتغيرها من وقت الى اخر يجعل مسألة اختيار الحافز المناسب مشكلة موجودة فعلاً امام العاملين في ادارة الموارد البشرية، وتزداد هذه المشكلة عمقاً في الاقطار العربية، لان غالبية المنظمات العاملة فيها تعاني من مشكلات عدة بشأن الحوافز ومنها: (السالم وصالح، ٢٠١٤: ٣١٢-٣١٣)

١. عدم وضوح اهداف انظمة الحوافز لكل من الادارات والافراد المستفيدين.
 ٢. غياب او قلة الدراسات والبحوث الميدانية المتعلقة بدوافع واتجاهات الافراد العاملين.
 ٣. عدم وجود تحديد دقيق لمستويات الاداء، لكي تمنح الحوافز بناء عليها، وقد ادى ذلك الى حصول اعداد كبيرة من الافراد العاملين على حوافز واحدة او متشابهة بالرغم من وجود الفروقات في المهارات والقابليات ومستويات الاداء.
- ويضيف (الزبيدي وآخرون، ٢٠١٦: ٢٩٨-٢٩٩) مجموعة من المشاكل منها:

- أ. عدم الدقة في تقويم اداء العاملين، وخضوع عملية التقويم لعوامل شخصية في اغلب الحالات.
- ب. نقص المهارات في تطبيق انظمة الحوافز وتحيز بعضهم وتدخل العوامل الشخصية في تطبيقها.
- ج. قصور عمليات المتابعة والرقابة على نشاط التحفيز من حيث فاعليتها والاثر الذي تتركه على الافراد، والعوائد المتحققة منها والثغرات التي توجد فيها، والنواحي التي تحتاج للتعديل.

المطلب الثاني: جودة الخدمة

أولاً. مفهوم جودة الخدمة: ان مفهوم الجودة من المفاهيم المهمة والمنشودة التي تسعى المنظمات على مختلف توجهاتها الى تحقيقه وفقدان هذا المفهوم يعني فقدان المنظمة لهويتها لأنها ستصبح غير قادرة على التنافس او البقاء، لان استمرارها يتطلب تحقيق التميز في جميع اصعدة المنظمة وتعد الجودة عامل رئيسي في تحقيق النجاح المؤسسي وذلك للدور الذي تلعبه في استخدام الموارد المتوفرة، وتحقيق الادوار التنافسية في الاسواق (Moisescu et al., 2014: 1192). ويعرفها كروسبي بأنها مطابقة المنتج (سلعة او خدمة) للاحتياجات، كما اشار جوران بأنها ملائمة المنتج للاستعمال، وعرفها فايجنباوم على انها المجموع الكلي لخصائص المنتج التي تلبي حاجات الزبون (Abdullrahim, 2010: 39). وتعرف الجودة أيضاً بأنها درجة تحقيق المتطلبات التي يتوقعها المستفيد من الخدمة (الزبون)، أو تلك المتطلبات المتفق عليها معه، وهي تكامل للملامح والخصائص للمنتج او للخدمة بالصورة التي تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة مسبقاً ومعروفة ضمناً، أو هي مجموعه من الخصائص والمميزات لكيان ما تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل الزبون (Utuka, 2012: 20).

ان الخدمة هي أي إجراء أو أداء يمكن أن يقدمه طرف لآخر، ويكون في الاساس غير مادي ولا يؤدي إلى ملكية أي شيء، وتعتبر حزمة من فوائد واضحة ومفهومة، تؤدي مع موهبة داعمة ومع استخدام السلع التمكينية، او انها أي أنشطة رئيسة أو مجانية لا تنتج بشكل مباشر منتجات مادية (Ulaya, 2017: 4-5). ويعرفها (Kotler & Armstrong) بأنها أي نشاط او

منفعة يقدمها طرف الى طرف اخر وتكون في الاساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أي ملكية فتقديم الخدمة قد يكون مرتبط بمنتج مادي او لا يكون (Fan, 2018: 10-11).

وان جودة الخدمة هي واحدة من تلك المفاهيم المهمة في ادارات المنظمات الخدمية، والتي يعتمد تحديدها على قرارات استثمار المدخلات أو الموارد، وفي بعض الاحيان يعتمد على النتائج الأخيرة او المحصلة النهائية الناتجة عن الخدمة وتجربتها من قبل الزبون (Folz, 2004: 213). وتعني تقديم المنظمة لخدمات متفوقة الى زبائنها وفقاً لرغبتهم وتوقعاتهم، ويركز الهدف الاساسي والأهم من جودة الخدمة على قيمة الزبائن ويُنظر إليه على أنه المحرك الرئيسي لرضاهم الذي يعد في النهاية مفتاحاً لكسب ولائهم، وأصبحت جودة الخدمة مفتاح النجاح لمؤسسات الخدمة، وتلعب الموارد البشرية في هذه المؤسسات دوراً مهماً في تقديم خدمات عالية الجودة من خلال تحديد احتياجات ورغبات الزبائن، ولقد وجد أن جودة الخدمة عبارة عن بناء متعدد الأبعاد (Irfan & et al., 2009: 1223).

ثانياً. أهمية جودة الخدمة: يشير (Barnes, 2017: 17-18) الى ان أهمية الجودة تكمن في اشباع حاجات الزبون وارضائه، ويتم ذلك من خلال فهم حاجات وتوقعات الزبون، والتحسين المستمر للعمليات الانتاجية وجميع أنشطة المنظمة لتحقيق أعلى مستوى أداء، وكذلك تعود اهميتها الى أنها تمثل أحد أهم العوامل الأساسية لتحديد حجم الطلب على المنتجات التي تقدمها المنظمة.

ويمكن ان تتحدد أهمية الجودة بالآتي: (Heizer & Render, 2004: 80-91)

١. تعزيز سمعة المنظمة: تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة إنتاجها، الذي تعمل على رفع مستواه دائماً لكي تنافس المنظمات الإنتاجية الأخرى، ويظهر ذلك واضحاً عبر العلاقات الجيدة مع المجهزين، وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي حاجات وتطلعات الزبائن.
٢. موثوقية المنتج: إن المنظمات الإنتاجية تكون مسؤولة امام القانون عن اية أضرار قد تصيب البيئة او الفرد او المجتمع من جراء استخدام منتجاتها الغير مطابقة لمعايير الجودة.
٣. القدرة على المنافسة العالمية: تسعى كل من المنظمة والمجتمع الى تحقيق الجودة، بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية، وتحسين الاقتصاد بشكل عام، والحصول على حصة سوقية في الأسواق العالمية.
٤. تخفيض الكلف وزيادة الحصة السوقية: ان الجودة تعني عمل الأشياء بشكل صحيح من الوهلة الأولى في جميع مراحل الإنتاج، وهذا يعني أن المنظمة تنفق أموالاً قليلة نسبياً لتصحيح الأخطاء، ومنع الأخطاء أو تلافيها يزيد من الإنتاجية، ويقلل الكلف مما يؤدي الى زيادة الارباح.
٥. حماية المستهلك: يعني ذلك حمايته من الغش التجاري من خلال تحقيق الجودة بمطابقة المواصفات القياسية، ويؤدي ذلك الى زيادة الثقة وتعزيزها بتلك المنظمة.

ثالثاً. ابعاد جودة الخدمة: أوضحت مدرسة الفكر الأوروبية جودة الخدمة في بعدين يتمثل الاول بالجودة التقنية والثاني بالجودة الوظيفية، بينما يشار الى ان مدرسة الفكر الأمريكية قد اوضحت مفهوم جودة الخدمة من خلال خمسة أبعاد هي (الموثوقية، الاستجابة، والضمان، والتعاطف، والملموسية) (Irfan & et al., 2009: 1223). ان ابعاد جودة الخدمة قد تم تحديدها بعشرة أبعاد بناءً على سلسلة من الدراسات الجماعية المركزة، وهذه الأبعاد هي: (الميزات الملموسة، الموثوقية، الاستجابة، التواصل، المصداقية، الأمن، الكفاءة، المجاملة، الفهم، الوصول) (Mokhlis & et al., 2011: 124). ولجأ العديد من الباحثين في مجال جودة الخدمة الى دمج

المعايير السابقة الذكر في اعلاه ومن ضمنهم (Berry, Zeithaml, Parasuraman)، وحصرها في خمسة معايير يتمكن الزبون من خلالها من تقييم جودة الخدمات التي يحصل عليها وهذه المعايير الخمسة هي: (Abdullrahim, 2010: 44)

١. الملموسية: يمثل البعد الذي يصل احياناً إلى ما هو أبعد من المرافق المادية أو المعدات، ليتمثل أيضاً بارتداء العاملين للملابس الانيقة والنظيفة، والظهور بمظهر حسن ليرتبط ذلك بتقديم خدمة أفضل، اذ يلجأ الزبون في كثير من الأحيان للحكم على جودة الخدمة من خلال الخصائص الشكلية المرافقة لها كالتسهيلات المادية، والتكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة وغيرها.

٢. الاعتمادية (المعولية): تمثل القدرة على أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق وبأسلوب يمكن الاعتماد عليه وتشير أيضاً الى درجة الاعتماد على مورد الخدمة ودقة انجازه للخدمة المطلوبة، ويكون هذا البعد أكثر أهمية في تحديد ادراكات جودة الخدمة عند الزبائن (Mokhlis & et al., 2011: 125).

٣. الاستجابة: تشير الاستجابة الى مدى استعداد ورغبة المنظمة في تقديم الخدمة الانية للزبائن، والاجابة على استفساراتهم والسرعة في تقديم الخدمة التي يحتاج إليها المستفيد من الخدمة، ويشار الى انها تعني اخبار الزبائن بالوقت الصحيح لتقديم الخدمة وتأديتها، والحصول على الخدمات الانية والرغبة لدى القائمين على تقديمها بتلبية احتياجات الزبون (Zeithaml & et al, 2006: 116).

٤. الموثوقية: وتعني الموثوقية مدى قدرة موردي الخدمات في المنظمة على جعل الزبون يحس بالثقة والامان في تعامله مع المنظمة، وتشير أيضاً الى القدرة على اداء الخدمات الموعودة بثقة ودقة وفقاً لاحتياجات الزبائن، والتناسق في الاداء والمعرفة التي يمتلكها العاملون لتقديم الخدمة للمستفيد منها (Abdullrahim, 2010: 45).

٥. التعاطف: ويتضمن الاحترام والتقدير وروح التعاون والصدقة واي سلوك يبديه مقدم الخدمة للمستفيد منها، ويشير الى الرغبة والقدرة على اعطاء الاهتمام الشخصي للزبون من قبل موردي الخدمات، ويعرف بأنه الاهتمام والاهتمام الفردي الذي توفره المنظمة لزبائنها (Albassam, 2013: 33)

أي ان اراء الباحثين والمتخصصين بشأن ابعاد الجودة قد تباينت كما هو الحال في التباين الذي حصل بخصوص مفهومها، ويمكن التعبير عن الخدمة بانها اداء عمل ينتج عنه منتج غير ملموس يسعى لإشباع حاجات معينة يختلف في خصائصه عن السلع التي تنتجها المنظمات الصناعية وان الاختلاف بين السلعة والخدمة يتوضح في الجدول (٣) (Fan, 2018: 11).

الجدول (٣): اهم الاختلافات بين السلعة والخدمة

الخاصية	السلعة	الخدمة
الملكية	يمكن انتقال الملكية عن طريق اعادة بيعها	لا يمكن انتقال ملكيتها عن طريق اعادة بيعها
الخزن	يمكن خزنها	لا يمكن خزنها
قياس الجودة	الجودة تقاس اثناء عملية الانتاج	الحكم على الجودة بعد تسليم الخدمة
الاتاحية	متاحة قبل الشراء	تقدم بالوجود الفعلي للزبون
مشاركة الزبون	لا يشارك الزبون في عملية انتاجها	الزبون عنصر فعال في عملية انتاجها
النفاذ	معمرة	غير معمرة وسريعة التلف

الخاصية	السلعة	الخدمة
النقل	يمكن نقلها من مكان الى اخر	لا يمكن نقلها
الاستهلاك	الانتاج لا يتزامن مع الاستهلاك	الانتاج يتزامن مع الاستهلاك

Source: (Fan, Y. Q.), (2018), Evaluation and improvement on service quality of Chinese university libraries under new information environments, Doctoral dissertation, page: 12.

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً. نبذة مختصرة عن مديرية بلدية الرمادي: إحدى تشكيلات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة العراقية، فهي من البلديات التابعة لهذه الوزارة وكذلك من البلديات المصنفة بالصنف الممتاز، تعتبر مديرية بلدية الرمادي من الدوائر الخدمية المهمة في المدينة، وذلك لما تقدمه من خدمات جليلة للمواطنين، فهي تؤدي خدمات ومشاريع لها تأثيرها على سلامة ورفاه المجتمع المحلي للمدينة.

تأسست مديرية بلدية الرمادي في خمسينيات القرن العشرين، ومنذ ذلك الوقت وهي تمارس ادوارها في خدمة المجتمع وحسب ما متوفر من الموارد لتحقيق أهدافها الرئيسية والتي في مقدمتها نظافة المدينة، وسلامة بيئتها والحفاظ عليها.

ثانياً. تطبيق قائمة الفحص والتحليل البياني لنسب الفجوات: في هذه الفقرة قام الباحث بتطبيق قائمة فحص البيانات (Checklist)، بعد عرضها على المحكمين والأخذ بمعظم الملحوظات التي أبدوها والقيام بالتعديلات اللازمة. وسنتناول أيضاً ما تم التوصل اليه من نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج ميكروسوفت أكسل (Microsoft Excel) حيث تم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قائمة الفحص واجراء المقابلات مع مسؤولي الشعب والاقسام وموظفي شعبة الموارد البشرية في المديرية المبحوثة وكالاتي:

١. تطبيق قائمة فحص تقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية وفق معيار:

أ. الملموسية او المظهر المادي:

الجدول (٤): قائمة فحص تقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية وفق معيار الملموسية او المظهر المادي

ت	الفقرة	مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً موثق غير موثق	غير مطبق
١	تعمل مديرية البلدية على توفير كافة الوسائل الداعمة والتي يتم من خلالها تحفيز الموارد البشرية في المديرية المبحوثة.							√
٢	تسعى المديرية الى تحفيز الافراد العاملين بالصورة التي تؤدي الى تحقيق اهداف الافراد والمديرية على حد سواء.						√	
٣	تحرص البلدية على ان يكون نظام الحوافز واضح ومعلوم من قبل جميع الافراد العاملين في المديرية.						√	
٤	يتم منح الحوافز الايجابية لبعض الافراد العاملين نتيجة لما يظهرونه من اداء متميز وسعي مستمر للإنجاز بأفضل صورة.						√	
٦	الأوزان	٥	٤	٣	٢	١	٠	٠
	التكرارات	٠	٠	٠	٠	٢	٢	٠
	الوزن * التكرار	٠	٠	٠	٠	٢	٢	٠
	الوسط الحسابي المرجح	٠,٥						
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	٨,٣ %						
	نسبة الفجوة للمتطلب	٩١,٧ %						

يظهر في الجدول (٤) الخاص بنتيجة تطبيق وتوثيق متطلبات (تقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية وفق معيار الملموسية او المظهر المادي)، أن المتطلب حصل على مقدار الوسط الحسابي المرجح (٥,٠) من أصل (٦) درجات، ويشير إلى أن تقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية وفق معيار الملموسية او المظهر المادي يقع في مستوى غير مطبق وغير موثق وبنسبة مئوية للمطابقة هي (٣,٨%) وهي نسبة قليلة جداً، وفجوة عالية جداً في تطبيق هذا المتطلب بنسبة (٩١,٧%)، ولهذه النتيجة بعض الاسباب اهمها عدم وجود سعي حقيقي من قبل المديرية لتوفير الوسائل الداعمة لتحفيز الافراد العاملين، وعدم وضوح نظام الحوافز او الكيفية التي يتم من خلالها شمول الافراد بالحوافز، وعدم وجود توجه لدى المديرية لتحفيز الافراد ودفعهم الى الاستمرار بالإنجاز الجيد.

ب. الاعتمادية:

الجدول (٥): قائمة فحص تقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية وفق معيار الاعتمادية

ت	الفقرة	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً غير موثق	مطبق جزئياً غير موثق
٥	تعتمد المديرية على السجلات والوثائق الرسمية الموجهة من قبل المسؤول المباشر في تحفيز الافراد العاملين.						√
٦	لا يتم الاعتماد على العشوائية والارتجالية والتحيز الشخصي في منح الحوافز المختلفة للأفراد العاملين.						√
٧	تضع البلدية مصلحة الافراد العاملين والمديرية كهدف اساسي في منح الحوافز.						√
٨	تسهم الحوافز الممنوحة في المديرية بتحسين اداء الافراد العاملين.			√			
٩	تهتم الدائرة بتحفيز جميع الافراد العاملين في المستويات الادارية المختلفة.						√
الأوزان		٦	٥	٤	٣	٢	١
التكرارات		٠	٠	١	٠	٠	٤
الوزن * التكرار		٠	٠	٤	٠	٠	٤
الوسط الحسابي المرجح		١,٦					
النسبة المئوية لمدى المطابقة		٢٦,٧ %					
نسبة الفجوة للمتطلب		٧٣,٣ %					

يظهر في الجدول (٥)، الخاص بنتيجة تطبيق وتوثيق متطلبات (تقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية وفق معيار الاعتمادية)، أن المتطلب حصل على مقدار الوسط الحسابي المرجح (١,٦) من أصل (٦) درجات، ويشير إلى أن تقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية وفق معيار الاعتمادية يقع في مستوى مطبق جزئياً وغير موثق وبنسبة مئوية للمطابقة هي (٢٦,٧%) وهي نسبة قليلة جداً، وفجوة عالية جداً في تطبيق هذا المتطلب بنسبة (٧٣,٣%)، ولهذا المستوى العديد من الاسباب منها عدم الاعتماد على السجلات والوثائق والتقارير الصادرة من المسؤول المباشر في منح الحوافز للأفراد، والاعتماد على العشوائية والارتجالية في منح الحوافز وعدم شمول اغلب الموظفين في المستويات الادارية المختلفة في اغلب الحوافز التي يتم منحها.

ج. الاستجابة:

الجدول (٦): قائمة فحص تقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية وفق معيار الاستجابة

ت	الفقرة	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطابق غير موثق
١٠	تحرص وتستجيب البلدية الى تقديم الحوافز المختلفة للأفراد الذين يُنجزون وظائفهم بشكل جيد.						√
١١	تساهم الحوافز بتقليص الفجوات او القصور الذي يحدث في اداء العاملين وعدم تكرار السلبيات التي تحصل فيه.						√
١٢	توجد رغبة واضحة من قبل المديرية على تشجيع الافراد على الانجاز الجيد من خلال منحهم للحوافز والاخذ بنظر الاعتبار الطلبات التي تقدم لهذا الغرض.						√
١٣	تساهم الحوافز الممنوحة الى الافراد العاملين بزيادة الشعور بالانتماء الى المديرية وانهم جزء مهم فيها.			√			
٠	الأوزان	٦	٥	٤	٣	٢	١
٠	التكرارات	٠	٠	١	٠	٠	٢
٠	الوزن * التكرار	٠	٠	٤	٠	٠	١
	الوسط الحسابي المرجح	١,٢٥					
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	٢٠,٨					
	نسبة الفجوة للمتطلب	٧٩,٢					

يظهر في الجدول (٦)، الخاص بنتيجة تطبيق وتوثيق متطلب (تقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية وفق معيار الاستجابة)، أن المتطلب حصل على مقدار الوسط الحسابي المرجح (١,٢٥) من أصل (٦) درجات، ويشير إلى أن تقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية وفق معيار الاستجابة يقع في مستوى مطبق جزئياً وغير موثق وبنسبة مئوية للمطابقة هي (٢٠,٨%) وهي نسبة قليلة، وفجوة عالية في تطبيق هذا المتطلب بنسبة (٧٩,٢%)، ولهذا المستوى العديد من الاسباب منها عدم حرص المديرية على تقديم الحوافز الى الافراد العاملين الذين ينجزون وظائفهم بشكل جيد وعدم الاخذ بنظر الاعتبار لاغلب الطلبات التي تقدم من قبل مسؤولي الشعب او الاقسام لغرض منح الحوافز الى الافراد العاملين في هذه الشعب او الاقسام، وعدم العمل على زيادة شعور الافراد بالانتماء الى المديرية التي يعملون بها وزيادة الاحساس لديهم بأنهم جزء لا يتجزأ منها من خلال منحهم الحوافز المختلفة.

د. الموثوقية:

الجدول (٧): قائمة فحص تقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية وفق معيار الموثوقية

ت	الفقرة	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطابق غير موثق
١٤	يشعر الافراد العاملون بالرضا عن الحوافز والمكافآت التي يتلقونها.			√			
١٥	يتمتع القائمون على نشاط منح الحوافز بالمهارة والكفاءة والامانة في تحديد المستحقين لها.		√				
١٦	وجود جهة مسؤولة عن مراقبة وتقييم الحوافز التي يتم منحها وتحديد المستحقين الفعليين لها.		√				
١٧	يتم منح الحوافز بصورة عادلة بين الافراد العاملين في المديرية وبعبء كل البعد عن التحيز الشخصي او التمييز.		√				
٠	الأوزان	٦	٥	٤	٣	٢	١
٠	التكرارات	٠	٠	١	٠	٢	١
٠	الوزن * التكرار	٠	٠	٤	٠	٤	١
	الوسط الحسابي المرجح	٢,٢٥					
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	٣٧,٥%					
	نسبة الفجوة للمتطلب	٦٢,٥%					

يظهر في الجدول (٧)، الخاص بنتيجة تطبيق وتوثيق متطلب (تقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية وفق معيار الموثوقية)، أن المتطلب حصل على مقدار الوسط الحسابي المرجح (٢,٢٥) من أصل (٦) درجات، ويشير إلى أن تقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية وفق معيار الموثوقية يقع في مستوى مطبق جزئياً وموثق جزئياً وبنسبة مئوية للمطابقة هي (٣٧,٥%) وهي نسبة قليلة، وفجوة عالية في تطبيق هذا المتطلب بنسبة (٦٢,٥%)، ولهذا المستوى العديد من الاسباب منها عدم اتخاذ القرارات النهائية التي تتعلق بمنح الحوافز بصورة عادلة وبعيدة عن التمييز، وعدم امتلاك كل القائمين على منح الحوافز للخبرة والمهارة اللازمة لتحديد المستحقين الفعليين لها، وعدم ممارسة الجهات الرقابية ذات العلاقة بمنح الحوافز لدورها بصورة صحيحة وبشكل تام في متابعة موضوع منح الحوافز.

٥. التعاطف:

الجدول (٨): قائمة فحص تقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية وفق معيار التعاطف

ت	الفقرة	مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً موثق غير موثق	غير مطبق
١٨	يتمتع القائمون على منح الحوافز باللطافة واللباقة في التعامل مع الافراد الذين يتم منحهم الحوافز والاهتمام الشخصي بالافراد العاملين.	√						
١٩	تهتم المديرية بالتعامل مع الشكاوى التي تقدم من قبل الافراد العاملين بخصوص الكيفية التي يتم منح الحوافز بها الى الافراد العاملين.				√			
٢٠	تتمتع المديرية بالمعرفة والدراية بأنواع الحوافز التي يحتاج اليها الافراد العاملون لغرض تحفيزهم على الانجاز.			√				
٢١	تمنح الحوافز لغرض منح قيمة وتقدير واهتمام بالافراد العاملين.			√				
٢٢	تحرص المديرية على ادامة علاقات وطيدة بين الادارات العليا والافراد العاملين في المستويات الادارية المختلفة من خلال الحوافز التي يتم منحها.			√				
الأوزان		٦	٥	٤	٣	٢	١	٠
التكرارات		٠	١	٣	٠	١	٠	٠
الوزن * التكرار		٠	٥	١٢	٠	٢	٠	٠
الوسط الحسابي المرجح		٣,٨						
النسبة المئوية لمدى المطابقة		٦٣,٣						
نسبة الفجوة للمتطلب		٣٦,٧						

يظهر في الجدول (٨)، الخاص بنتيجة تطبيق وتوثيق متطلب (تقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية وفق معيار التعاطف)، أن المتطلب حصل على مقدار الوسط الحسابي المرجح (٣,٨) من أصل (٦) درجات، ويشير إلى أن تقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية وفق معيار التعاطف يقع في مستوى مطبق كلياً وغير موثق وبنسبة مئوية للمطابقة هي (٦٣,٣%) وهي نسبة متوسطة، وفجوة عالية في تطبيق هذا المتطلب بنسبة (٣٦,٧%)، ولهذا المستوى العديد من الاسباب منها عدم توثيق

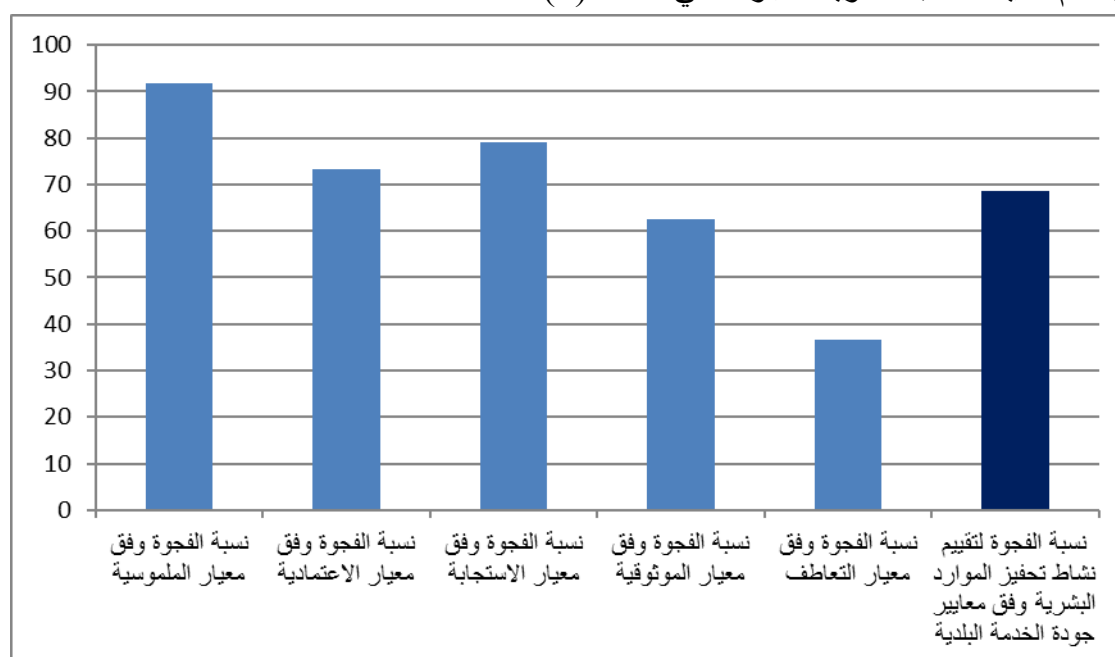
الحاجات الفعلية من الحوافز التي يحتاج اليها الافراد العاملين وعدم توثيق القيمة الفعلية التي تضيفها الحوافز للافراد العاملين وعدم اهتمام المديرية بالتعامل بصورة تامة مع الشكاوى التي يتقدم بها الافراد بخصوص الكيفية التي يتم بها منح الحوافز.

ثانياً. التحليل البياني لنسب الفجوات لمطلب تقييم نشاط التحفيز وفق معايير جودة الخدمة: يوضح الجدول (٩) الوسط الحسابي والنسبة المئوية لمدى المطابقة وكذلك نسب الفجوات لمعايير جودة الخدمة والتي تم تقييم متطلب نشاط التحفيز على اساسها:

الجدول (٩): الوسط الحسابي والنسبة المئوية لمدى المطابقة ونسب الفجوات لمعايير جودة الخدمة

ت	المتطلب	المعايير	الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية للمطابقة %	نسبة الفجوة للمعيار %	نسبة المطابقة للمتطلب %	نسبة الفجوة للمتطلب %
١	تقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية وفق معايير جودة الخدمة البلدية	الملموسية	0.5	8.3	91.7	31.32	68.68
		الاعتمادية	1.6	26.7	73.3		
		الاستجابة	1.25	20.8	79.2		
		الموثوقية	2.25	37.5	62.5		
		التعاطف	3.8	63.3	36.7		

وقد تم تمثيل النسب المئوية للفجوات في الشكل (١) ادناه:



الشكل (١): النسب المئوية لفجوات معايير جودة الخدمة لمطلب تقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية يظهر في الجدول (٩)، الخاص بنتيجة تطبيق وتوثيق متطلب (تقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية وفق معايير جودة الخدمة البلدية)، أن المتطلب حصل نسبة للمطابقة (٣١,٣٢%)، وفجوة هذا المتطلب بنسبة (٦٨,٦٨%)، ويشير الى ان المتطلب الرئيسي واقع ضمن مستوى التطبيق والتوثيق الجزئي، ولهذا المستوى بعض الاسباب، فبالاضافة الى الاسباب التي تم الاشارة اليها في تفسير نتائج الجداول التي تتعلق بفجوات المتطلبات الفرعية ضمن فقرة تطبيق قائمة الفحص في هذا المحور يمكن ان توزع هذه النتيجة الى انعدام دور وحدة ادارة الجودة ضمن شعبة التخطيط

في التعامل مع ذلك النشاط وفق معايير الجودة او التنسيق مع شعبة ادارة الموارد لغرض اخذها بنظر الاعتبار عند ممارستها لنشاط التحفيز، ويمكن ان يوعز القصور في تطبيق هذا المتطلب الى الازمات المالية التي يمر بها البلد والتوجه لدى المديرية المبحوثة واهتمامها بموضوع الاعمار والتطوير للبنى، خصوصاً ان المدينة قد خرجت من تحت الركاب والخراب حيث لوحظ ان التوجه والاهتمام ينصب الى موضوع الاعمار على حساب الاهتمام بالأفراد العاملين وتحفيزهم.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات: من خلال استعراض الجانب النظري، وكذلك استعراض نتائج قوائم الفحص والمقابلات والمعايشة الميدانية، توصل الباحث إلى عدد من الاستنتاجات والتي يمكن إجمالها بالآتي:

١. عدم إدراك ادارة المنظمة المبحوثة بأهمية تقييم ذلك النشاط وفق معايير عالمية ومعتمدة ومحدثة بصورة مستمرة.
٢. عدم تمتع نشاط التحفيز في مديرية بلدية الرمادي بمستويات مقبولة من متطلبات جودة الخدمة (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الموثوقية، التعاطف).
٣. عدم وجود قاعدة للبيانات تتعلق بالحوافز او انواعها لكي يتم تحديد ما يحتاجه الفرد العامل مستقبلاً للعمل على تحقيقها وتوفيرها وبما يتلاءم مع مؤشرات الجودة المعتمدة.
٤. غياب الدور الفعلي لإدارة الموارد البشرية في ممارسة نشاط تحفيز الموارد البشرية وما يرتبط به من تنقلات او عقوبات او ما يتم منحه من مزايا كتحفيز للأفراد، فليس لها اي دور يذكر عدى ما يتعلق بإصدار الاوامر الادارية المتضمنة القرارات المتخذة من قبل الادارة العليا بهذا الخصوص.
٥. عدم وضوح او غياب المعرفة بنظام الحوافز والحيثيات التي تتعلق بمنحها من قبل العاملين في شعبة الموارد البشرية.

ثانياً. التوصيات:

١. التأكيد على ضرورة قيام ادارة مديرية بلدية الرمادي بتقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية فيها وفق معايير جودة الخدمة البلدية (الملموسية او المظهر المادي، الاعتمادية، الاستجابة، الموثوقية، التعاطف) لما لهذه المعايير من تأثير ايجابي ينعكس على اداء المنظمة ككل.
٢. العمل على زيادة وعي ادارة الموارد البشرية والافراد العاملين في شعبة الموارد البشرية بالمفاهيم التي تتعلق بنشاط التحفيز، ومفاهيم الجودة ومعاييرها وحثهم على اعتمادها والعمل وفق مبادئها عند اداء وظائفهم او انجاز واجباتهم المكلفين بها.
٣. التأكيد على اهمية الافراد العاملين من خلال منحهم الحوافز بصورة مستمرة وعادلة، والتي من شأنها ان تزيد من ولائهم ورضاهم الوظيفي واشعارهم بأن المديرية ملتزمة ومهتمة بمصالحهم.
٤. ضرورة تبني المديرية لمقاييس معتمدة يتم من خلالها تقييم نشاط تحفيز الموارد البشرية فيها بصورة دورية مع التأكيد على اعتماد الشفافية والصدق عند اجراء عملية التقييم.
٥. اعتماد نقاط ومؤشرات علنية في احتساب الحوافز تسري على الجميع لضمان العدالة والشفافية في توزيعها.
٦. يوصي الباحث اخيراً بضرورة ايمان ادارة المديرية بتقييم النشاط المشار اليه في البحث وفق معايير جودة الخدمة البلدية لان ذلك سيمكنها من اكتشاف نقاط الضعف او المشاكل التي يعاني منها هذا النشاط.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. الركابي، حسن فليح مهلي، (٢٠١٤)، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الرقابة الادارية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٢. الزبيدي، غني دحام تناي والزيدي، ناظم جواد عبد سلمان وعباس، حسين وليد حسين، (٢٠١٦)، ادارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
٣. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش، (٢٠١٤)، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار اقرأ للتوزيع، بيروت.
٤. العامري، صالح مهدي والغالبي، طاهر محسن (٢٠٠٨)، الادارة والاعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
٥. فاضل، عبد الرزاق عباس، (٢٠١٨)، انعكاس العملية التدريبية على جودة الخدمة البلدية بحث ميداني في عينة من بلديات امانة بغداد قاطع الرصافة، رسالة دبلوم عالي معادل للماجستير في ادارة البلديات (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٦. الفريجات، خضير كاظم حمود واللوزي، موسى سلامة والشهابي، انعام (٢٠٠٩)، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الاولى، اثراء للنشر والتوزيع، عمان.
٧. فيصل، لصعد وعبد الوهاب، مصباح، (٢٠١٨)، أثر الحوافز المادية على اداء الافراد العاملين في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
٨. الكرخي، مجيد، (٢٠١٦)، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
٩. الكلالده، طاهر محمود، (٢٠١١)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
١٠. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، (٢٠١٦)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Abdullrahim, N., (2010), Service quality of English Islamic banks, Doctoral dissertation, Bournemouth University.
2. Albassam, T., (2013), A model for measuring service quality in internet-based services: The case study of internet banking services in the Kingdom of Saudi Arabia, Doctoral dissertation, Brunel University School of Engineering and Design PhD Theses.
3. Al-Nsour, M., (2012), Relationship between incentives and organizational performance for employees in the Jordanian Universities, International Journal of Business and Management, Vol. (7), No. (1), pp: 78-89.
4. Andrew, K. O., (2014), Influence of human resource management practices on the performance of employees in research institutes in Kenya, Unpublished Phd thesis. JKUAT.
5. Barnes, J., (2017), measuring service quality in the low-cost airline industry, Doctoral thesis, Stirling Management School, University of Stirling.

6. Bibili, K., (2017), An Assessment of Service Quality Dimensions on Customer Loyalty: A Case Study of Tanzania Port Authority, Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania.
7. Fan, Y. Q., (2018), Evaluation and improvement on service quality of Chinese university libraries under new information environments, Doctoral dissertation.
8. Fedirko, R., & Sanz Campo, S., (2018), Leadership in IT employees' motivation and retention, Master Thesis, Blekinge Institute of Technology.
9. Folz, D. H., (2004), Service quality and benchmarking the performance of municipal services, *Public Administration Review*, Vol. (64), no. (2), pp: 209-220.
10. Hartel, Charmine & Fujimoto, Yuka & Strybosch, Victoria & Fitzpatrick, Karen, (2007), *Human Resources Managing*, Pearson Education, Australia.
11. Heizer, J. & Render, B., (2004), *Production & Operation Management*, 7th ed., New Jersey.
12. Irfan, S. M., Mohsin, M. & Yousaf, I., (2009), achieving service quality through its valuable human resources an empirical study of banking sector of Pakistan, *World Applied Sciences Journal*, Vol. (7), No. (10), pp: 1222-1230.
13. Mathis, Robert L. & Jackson, John H., (2008), *Human Resource Management*, 12th Edition, Thomson Learning Academic, United States of America.
14. Moisescu, O. I., & Gica, O. A., (2014), The impact of service quality on customer behavioral loyalty in the case of travel agencies from Romania, *Amfiteatru Economic Journal*, Vol. (16), Special No ,(8), pp: 1191-1204.
15. Mokhlis, S., Aleesa, Y. & Mamat, I., (2011), Municipal service quality and citizen satisfaction in southern Thailand, *Journal of Public Administration and Governance*, Vol. (1), NO. (1), PP: 122-137.
16. Moletsane, A. M., de Klerk, N., & Bevan-Dye, A. L., (2014), Community expectations and perceptions of municipal service delivery: a case study in a South African Municipality, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. (5), No. (21), pp: 281-290.
17. Tabassi, A. A., & Bakar, A. A., (2009), Training, motivation, and performance: The case of human resource management in construction projects in Mashhad, Iran. *International journal of project management*, Vol. (27), No. (5), pp: 471-480.
18. Ulaya, A. Y., (2017), The Effect of Service Quality to Customer Satisfaction in Tanzania Banking Industry The Case of Akiba Commercial Bank, Doctoral dissertation, The Open University of Tanzania.
19. Utuka, G., (2012), Quality assurance in higher education Comparative analysis of provisions and practices in Ghana and New Zealand, Doctoral thesis, Victoria University of Wellington, New Zealand.
20. Yarimoglu, E.K.(2014), A review on dimensions of service quality models, *Journal of Marketing Management*, Vol.(2), No. (2), pp: 79-93.
21. Zeithaml, valarie A. & Bitner, Mary jo & Gremler, Dwayne D., (2006), *Service Marketing integrating customer focus across the firm*, 4th ed., United states, Mc Graw. Hill.