



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de L'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
كلية العلوم الإجتماعية  
Faculté des sciences sociales  
قسم علم الاجتماع

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر  
تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

## الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين

من إعداد: تحت إشراف:

حكوم زهيرة

طاهر فتيحة

أ. مالك شليح توفيق

### لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة وهران 2	أ. بومحراث بلخير
مناقشا	جامعة وهران 2	أ. سويح مهدي
مشرفا	جامعة وهران 2	أ. مالك شليح توفيق

السنة الجامعية:

2020 - 2019

## شكر و تقدير

نشكر الله عز و جل أن وفقنا لإتمام هذا  
العمل و نسأله التوفيق و النجاح فيما مضى  
و الحاضر و فيما هو آت ، كما نتقدم  
بالشكر الجزيل إلى الوالدين الكريمين و إلى  
كل من مد لنا يد العون في إنجاز هذا العمل  
و خاصة الأستاذ المشرف " مالك شليح  
توفيق " و إلى جميع أساتذة علم اجتماع  
تنظيم و عمل

و في الأخير نشكر كل من ساعدنا و لو  
بكلمة من قريب أو من بعيد

## إهداء

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم و المعرفة و أعانني على أداء هذا الواجب ووفقتني إلى ما كنت أطمح إليه .

يشرفني أن أهدي ثمرة جهدي إلى أعز شخصين في حياتي والدي حفظهما الله و أطال عمرهما و إلى أخي و أخواتي و إلى صديقتي و رفيقة دربي " طاهر فتيحة " و إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل .

زهيرة

## إهداء

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي  
الدراسية و إنجاز هذا البحث الذي أهديه إلى الوالدين الكريمين  
أطال الله في عمرهما ، و إلى كل الأصدقاء و أساتذة قسم علم  
اجتماع تنظيم و عمل ، و خاصة زميلتي " حكوم زهيرة " ، و  
إلى كل الإخوة و الأخوات و كل من ساعدني من قريب أو من  
بعيد

فتيحة

# مفہمیں المحتویات

## فهرس

الشكر

الإهداء

فهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

01.....المقدمة العامة

10..... **الفصل الأول : نظام الحوافز**

10..... تمهيد

11..... - مفهوم الحوافز

12..... - التطور التاريخي للحوافز

14..... - نظريات الحوافز

22..... - أنواع الحوافز

25..... - طرق التحفيز

27..... - أهمية الحوافز

28..... - أهداف الحوافز

29..... - خصائص نظام حوافز الفعال

30..... - قواعد نظام حوافز الفعال

31..... - مراحل تصميم نظام الحوافز

32..... - خلاصة

## 34.....الفصل الثاني : علاقة الأداء بالحوافز

- 34.....تمهيد -
- 35.....مفهوم الأداء -
- 37.....عناصر الأداء -
- 38.....نظام تقييم الأداء -
- 39.....أهمية و أهداف الأداء -
- 41.....معايير تقييم الأداء -
- 43.....مراحل تقييم الأداء -
- 45.....الطرق الأساسية لتقييم الأداء -
- 52.....الصعوبات التي يواجهها تقييم الأداء -
- 53.....أساليب تحسين تقييم الأداء -
- 55.....علاقة الأداء بالحوافز -
- 57.....خلاصة -

## 59.....الفصل الثالث : حوصلة حول كيفية معالجة الموضوع ميدانيا

- 59.....تمهيد -
- 60.....مفهوم مؤسسة موبيليس -
- 60.....أهداف مؤسسة موبيليس -
- 60.....مبادئ مؤسسة موبيليس -
- 61.....الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس -
- 64.....الهدف من الدراسة الميدانية -

- 64.....مجتمع و عينة البحث -
- 64..... منهج الدراسة -
- 65..... نموذج أسئلة المقابلة -
- 66..... خلاصة -
- 67..... خاتمة عامة -
- 68..... قائمة المراجع -

قائمة الأشكال و الجداول

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	هرم ماسلو للحاجات	1
18	هرم الحاجات " وفق ماكلياند "	2
19	نموذج التوافق	3
44	مراحل عملية تقييم الأداء	4
46	منحنى التوزيع الإجمالي	5
63	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	6

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
45	طريقة المقارنة المزدوجة	1
48	نموذج لتقييم أداء الموظف على طريقة التدرج البياني	2

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة :

يعد العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أنشطتها و برامجها و تحقيق أهدافها ، فهو الركيزة الأساسية لنجاحها أو فشلها ، و لا تزال المنظمات تعمل جاهدة في جعل هذا العنصر يقدم أفضل ما لديه لصالح المنظمة بشكل أكثر كفاءة و فعالية .

التحفيز هو أحد الوظائف المهمة في تسيير الموارد البشرية لذلك يستوجب متابعة و الاهتمام به من طرف المنظمة ، كما يعتبر من أهم الموضوعات ، فقد شغل حيزا هاما من أبحاث الكثير من المهتمين بإدارة الأفراد قديما و ازداد الاهتمام به بشكل ملفت حديثا ، فالحوافز تعتبر من الوسائل التي تساعد العمال على أداء مهامهم .

من المعروف أن طبيعة الحوافز و أنظمتها شيء أساسي و جوهري لفاعلية المنظمة ، فنظم التحفيز هي حجر الزاوية لأداء المنظمات لأن الخبرات أظهرت أن عملية التصميم و التنفيذ صعبة جدا بالطريقة التي يكون فيها كلا الطرفين ( العاملين و المنظمة ) منتفعين و راضيين بشكل متبادل كما أن الحوافز و الطرق التي يتم من خلالها توزيعها لها تأثير هام على دافعية العاملين و أدائهم .

أصبح نجاح أو فشل المنظمات يرتكز على مدى تحملها و اهتمامها و تأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه و هو العنصر البشري الذي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما و نوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها و لكن هذا لا يكفي للبقاء و الاستمرار و جلب 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 .

بحيث كل مؤسسة تسعى لتعظيم الإيرادات و البقاء في المنافسة إن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون مشاركة و مساهمة أفرادها لذلك تسعى لتوفير الموارد البشرية سواء عند توظيفهم أو الحرص على تدريبهم ، لكن تنمية قدراتهم لا تكفي لكي يعملوا بأقصى كفاءة ممكنة ، لكن كفاءتهم تتوقف إلى القدرات التي يتمتعون بها يوجد عنصر آخر و هو رضا العامل ، و هذا يكون عن طريق تحفيزات تدفعه إلى العمل بالمساهمة و الجهد و الجدية في العمل ، المر الذي يدفعه إلى الانتماء داخل المؤسسة يحس أنه عضو مهم فيها ، و ذلك سيكون دافعا كبيرا لتحسين أدائه ، لذلك تتنافس المنظمات على توفير أفضل الحوافز التشجيعية للعمال .

و من هنا نطرح الإشكالية التالية و هي على شكل سؤال رئيسي و محوري للدراسة ألا و هو :

كيف يؤثر التحفيز على مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة ؟

هذه الإشكالية تقودنا إلى طرح التساؤلات التالية :

- ما المقصود بكل من الأداء و سياسة الحوافز ؟

- هل يختلف أداء العمال باختلاف طبيعة الحوافز ؟

- كيف يقيم الأداء و ما هي أساليب تحسينه ؟

- هل هناك علاقة بين التحفيز و تحسين أداء العاملين ؟

- **الفرضيات :**

على ضوء هذه الإشكالية و بغرض معالجتها نطرح الفرضيات التالية :

- إن الرفع من مستوى أداء العامل متوقف على مدى فعالية نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة .

- يساعد وضع النظام الجيد للحوافز داخل أي منظمة على تحقيق أهداف المنظمة و أهداف العاملين و احتياجاتهم و يزيد من كفاءة و أداء الموظفين .

- تعتبر الحوافز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق الفعالية المطلوبة .

- توجد علاقة بين التحفيز و تحسين أداء العمال .

- **أهداف الدراسة :**

إن دراسة هذا الموضوع يتمثل في مجموعة الأهداف التالية :

- التعريف بنظام التحفيز المتبع من طرف المؤسسة .

- معرفة نظام التحفيز و كيفية تأثيره على الأداء الوظيفي .

- التعرف على أهم الحوافز المادية و المعنوية التي تقدم للعاملين.

## - أهمية الدراسة :

نجد أن المنظمات تسعى إلى تحسين ظروف و أداء عمالها و ذلك بالبحث عن الطرق و الأساليب التي ترفع من فعاليته و معنوياته و فائدة دراستنا تظهر في وصف أهم هذه الأساليب و المتمثلة في نظم الحوافز المتبعة في المؤسسة التي لها تأثير قوي في تنمية أداء العمال وبالتالي التقليل من أخطائهم و شكوايهم و تدميرهم .

إن أهمية هذه الدراسة تكمن في إبراز الحوافز و دورها في رفع مستوى أداء العاملين.

## أسباب اختيار الموضوع :

لعل كل شخص يتساءل منا عن سبب نجاح بعض المؤسسات و فشل البعض الآخر منها لذا يرجع سبب اختيارنا لهذا الموضوع إلى :

### 1- أسباب ذاتية :

- الرغبة أكثر بالإلمام بهذا الموضوع الجدير بالبحث و الدراسة .

- موضوع يلاءم التخصص .

- الرغبة في دراسة و اكتشاف نظام التحفيز .

### 2- أسباب موضوعية:

- توفر المراجع المتعلقة بالجانب النظري للموضوع .

- التحفيز يعتبر نقطة ارتكاز توجيه الفرد في المنظمة و الأساس الذي استند عليه لتحقيق أهدافها.

- تركيز الباحث على ضرورة وجود نظام تحفيزي .

## الإطار المنهجي :

اعتمدنا في هذه الدراسة على الجانب النظري فقط و في هذا الجانب استخدمنا المنهج الوصفي لأنه الأنسب في الدراسة و الذي يعرف على أنه " طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية .

## الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى : خديجة خروبي بعنوان " الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي " ، ( دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالمسيلة ) ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة 2016/2015.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن الحوافز تلعب دورا هاما في تحفيز العاملين على العمل و تحسين أدائها و زيادة في إنتاجهم .

- أن الحوافز تساهم في دخل العامل و في رفع معنوياته .

- الحوافز تعتبر محركا لطاقات و رغبات العامل عن العمل .

الدراسة الثانية : خلايفة العلمي : مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الصحية ( دراسة حالة المؤسسات العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلالي بالوادي ) ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية 2016/2015.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- عدم وجود نظام مرن يساير الأداء المقدمة من طرف الأطباء .

- ما يتم تقديمه من الحوافز لا يساهم في تحفيز الأداء .

- يفضل الأطباء الحوافز المادية و يعتبرونها الأهم.

الدراسة الثالثة : الطاهر الوافي " التحفيز و أداء الممرضين " ، ( دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية ) ، " عالية صالح بتبسة " ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل ، جامعة قسنطينة ، 2013/2012.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- عدم فاعلية نظام الحوافز في المؤسسة العمومية الاستشفائية و ذلك بسبب عدم وجود نظام مرن للأجور و المكافأة إضافة إلى عدم وجود مناخ تنظيمي محفزا يسمح بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات و أخذ اقتراحاتهم .

الدراسة الرابعة : عزوز محمد " دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين " ، ( دراسة حالة عمال المركب الأولمبي الرياضي محمد بوضياف الجزائر العاصمة ) ، مذكرة

مكملة لنيل شهادة الماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية ، جامعة الجزائر 2009/2008.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن العمال بالمركب يعملون في واقع غير مشجع يفتقد للحوافز و المكافآت التي تخلق الرضا بالوظيفة ، و افتقاد المؤسسة إلى نظام تقييم للأداء الفعال و الديناميكي ، يترتب عليه تحديد طفيف لاحتياجات و رغبات العاملين .

(دراسات أجنبية)

الدراسة الخامسة : دراسة توماس (1977)

أجريت هذه الدراسة على عينة من العمال يشتغلون في شركة جنرال موتورز للتعرف على الحوافز التي تساعد على زيادة الرغبة في العمل لدى العمال ، و أهم المعضلات التي تواجه العمال و تؤثر على إنتاجيتهم ، فكانت إجابات أفراد العينة عن الحوافز التي تسبب الرغبة في العمل و زيادة رضاهم كما يلي :

- العلاقة مع المشرفين

- جماعة العمل .

- الأجر .

- طبيعة العمل .

- العلاقات بالإدارة .

توصلت الدراسة لإلى النتائج التالية :

- أهمية الحوافز المعنوية و دورها في إيجاد الرغبة نحو العمل و زيادة رضا العاملين ثم تحسين الإنتاجية .

- أولوية الحوافز المعنوية على المادية لدى العمال مما ساهم في تحقيق أهدافهم و أهداف الشركة في آن واحد .

الدراسة السادسة : دراسة فريديريك تايلور : الحوافز المادية و الإنتاج قام بهذه الدراسة بمصنع برتلهم للصلب ، حيث دعت إدارة الشركة إلى إدخال طرق عمل جديدة لتحسين مستوى عمل شاحني القضبان الحديدية .

استخدم تايلور أسلوب الملاحظة الدقيقة للعملية الإنتاجية ، قرر تحسين الإنتاج إلى بين 47-48 طن يوميا ، حيث ساعده على ذلك العامل " سميت " فبدأ تايلور بإجراء تجربته أين طلب من العامل تنفيذ أوامره دون معارضة حيث استطاع العامل حمل 47 طن ، كان هذا لمدة 3 سنوات مقابل 60 علاوة على أجره السابق .

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- المال هو أحسن محفز للعمل و أن التحكم في الحركة و الزمن عاملا رئيسيا في تحسين الأداء و إنتاج العمال .

### صعوبات الدراسة :

- من طبيعة البحث العلمي أن تكتسبه صعوبات مختلفة باختلاف التخصصات ، و نلخص الصعوبات التي واجهتنا في هذا البحث :

"كورونا " الذي تطلب الحجر الصحي لعدة أشهر و هذا ما أدى ( Covid 19)-1- انعكاسات وباء كوفيد

إلى إلغاء الجانب التطبيقي .

2- صعوبة اللجوء إلى المكتبات الجامعية بسبب " وباء كوفيد 19 " .

3 – صعوبة الحصول على معلومات محلية بل تكاد تنعدم الكتب الجزائرية في هذا المجال .

## المفاهيم الإجرائية للبحث :

التحفيز : فعل تنظيمي تقوم به القيادة التنظيمية أو إدارة التنظيم هدف دفع العاملين نحو زيادة مستوى الفعالية من خلال رفع معنوياتهم وولائهم للتنظيم من خلال تخصيص جملة من الحوافز المادية و المعنوية ، السلبية و الإيجابية .

أداء : هو جملة السلوكيات و التصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة ، و يتحدد الأداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة و التكوين الجيد للعاملين و قدرة التنظيم و الأفراد ، و قواعد السلوك الجماعي ن بحيث يتم التحكم من الناحيتين الكمية و النوعية .<sup>1</sup>

الحوافز : مجموعة المؤثرات التي يجري إستخدامها في إثارة الدافعية للفرد ، حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها .<sup>2</sup>

المؤسسة : هي منظمة اقتصادية و اجتماعية مستقلة نوعا ما ، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية ، المالية و المادية و الإعلامية ، بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في النطاق الزمني .<sup>3</sup>

## تقسيمات البحث :

من أجل الإحاطة بالموضوع و من أجل أن تكون الدراسة شاملة وواضحة و من أجل ترسيخ الصورة و فائدة الموضوع ، قسم موضوع الدراسة إلى ثلاث فصول فصلان نظريان و فصل حوصلة حول كيفية معالجة الموضوع ميدانيا حيث تناول كل فصل جانب معين من الدراسة و فيما يلي تفصيل لما جاء في هذه الفصول :

## الفصل الأول :

تناولنا في الفصل الأول دراسة عنوان نظام الحوافز حيث تم التطرق فيه إلى مفهوم و التطور التاريخي للحوافز ، نظريات ، أنواع و طرق التحفيز ، أهمية و أهداف الحوافز ، خصائص و قواعد نظام الحوافز الفعال ، مراحل تصميم نظام الحوافز .

<sup>1</sup> ناصر قاسمي ، دليل مصطلحات علم إجتماع التنظيم و عمل ، ديوان المطبوعات الجامعية 2011 ص 10-31.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود ، السلوك التنظيمي ، دار الصفاء ، عمان ، ط 1 ، 2002 ، ص 66.

<sup>3</sup> عبد الرزاق بن جيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2002 ، ص 4.

## الفصل الثاني :

تناولنا في هذا الفصل علاقة الأداء بالحوافز حيث تطرقنا إلى مفهوم الأداء ،عناصره، محدداته،نظام تقييم الأداء ، أهمية و أهداف تقييم الأداء ، مراحل و معايير تقييم الأداء ، الطرق الأساسية و الصعوبات التي يواجهها تقييم الأداء ، أساليب تحسين تقييم الأداء ، علاقة الأداء بالحوافز .

## الفصل الثالث :

هذا الفصل عبارة عن حوصلة حول كيفية معالجة الموضوع ميدان

الفصل الأول نظام الحوافز

## تمهيد :

تسعى كل مؤسسة إلى الحفاظ على العنصر البشري الخاص بها لأنه يعد من العناصر المهمة و الفعالة, و ذلك بوضع برامج حوافز يتمثل في خطط و أساليب واضحة و مدروسة و من خلال تحريك دوافعه و رغباته لغرض إشباعها و الدفع به نحو زيادة الإنتاج و تعظيم مستوى الأداء , كما يجب التفكير في نوعية الحوافز المقدمة التي تتناسب مع أفراد العاملين بالمؤسسة .

- فقد تلجأ إلى تقديم حوافز مادية , كالأجور و المكافآت و غيرها , أو تلجأ إلى تقديم حوافز معنوية كالتقدير و الاحترام و غيرها كما قد يتم الجمع بين نوعين بنسب متفاوتة لتحقيق النظام التحفيزي الأنسب ' و هذا ما أثار اهتمام العديد من العلماء و الباحثين , و من هنا ظهرت الأهمية البالغة لنظام الحوافز على أفراد المؤسسة و التي تمثل الإدارة الفاعلة لتقويمهم و توجيه سلوكهم فيها و قصد التعرف على هذا الموضوع و الإلمام بمختلف جوانبه قمنا بطرح الفصل التالي

## مفهوم الحوافز:

### لغة:

مصدر مشتق من حفز, يحفز, حفزا, أي دفع وحث تحفز بمعنى تهيأ و تحضير للأمر الحافز الدافع المحرك.<sup>1</sup>

### اصطلاحا:

تعرف على أنها هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد و التي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.<sup>2</sup>

يعرفها "ديل بيتش" بأنها هي رغبة إنسانية في الاستجابة الى متطلبات المنظمة أي تحقيق رسالتها و أهدافها.<sup>3</sup>

عرفها " نيل أرسلان " في كتابه الحوافز ( بأنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين, لتحريك قدراتهم الإنسانية, بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر , و أفضل , و هذا بالشكل الذي يحقق لهم أهدافهم و حاجاتهم و رغباتهم).<sup>4</sup>

و عرفها " خيرى خليل الجميلي " في كتابه ( بأنها مجموعة العوامل و الأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل جهد أكبر , و العمل بصورة أفضل , فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة لأداء , اتجاه أعمالهم , تحقيقا لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها).<sup>5</sup>

عرفها " عاطف محمد عبيد " بأنها تشمل كل الأساليب المستخدمة لحدث العاملين على العمل المثمر.<sup>6</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة تعريف إجرائي للحوافز ( بأنها عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب , اختارها الإدارات بعناية فائقة , من أجل خلق أو توجيه لسلوك الإنسانى , لكي يساهم مساهمة فعالة في تحسين أداء العاملين).

<sup>1</sup> خديجة خروبي , الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي, شهادة الماستر , المسيلة, جامعة محمد بوضياف , كلية الحقوق و العلوم السياسية, قسم العلوم السياسية, 2016 ص 09

<sup>2</sup> توري منير , تسيير الموارد البشرية , ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية , بن عكنون الجزائر , ط 2010 ص 184

<sup>3</sup> سنان الموسوي , إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها , دار المجد لاوي للنشر و التوزيع, عمان , ط 2008, ص 229

<sup>4</sup> معمر داود , منظمات الأعمال (الحوافز و المكافآت) , دار الكتاب الحديث , القاهرة , ط 2006, ص 27

<sup>5</sup> نفس المرجع , ص 30

<sup>6</sup> سنان الموسوي , إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها , المجدلاوي للنشر و التوزيع , عمان , ط 2008, ص 230

## التطور التاريخي للحوافز:

تعتبر الحوافز من أكثر الوظائف الإدارية تأثيراً على السلوك الإنساني في تحقيق أهداف المنظمة و من الناحية التاريخية يوجد ثلاث مراحل سائدة بالنسبة لزيادة الحوافز في المؤسسات و الشركات و فيما يأتي شرح لهذه المراحل

### 1-المرحلة الأولى (المدرسة التقليدية):

تمثل هذه المرحلة المدرسة التقليدية في الإدارة التي ترى أن المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها مع البيئة الخارجية و هدفها تعظيم الأرباح فقط و تمثل في بداية الثورة الصناعية بأوروبا حيث رأى أصحاب هذه المصانع و المديرون المهنيون على وضع سياستها بأن العامل كسول و لا يحب العمل ، و العمل الشاق، و العامل غير طموح و أنه يتجنب المسؤولية و العامل يحب الإشراف المباشر الذي يعفيه من المساءلة و بناءً على ذلك فإن ما يبذله من طاقة و جهد يرتبط ارتباطاً سلبياً مع مستوى الأجرة ، و قد بنو رأيهم على أن هذا الأساس أن العلاقة بين الأجر و الجهد المبذول تكون موجبة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد حتى يصل العامل بالإنتاج إلى حد معين يرى العامل أنه بعد هذا الحد لا تكون هناك منفعة في الدخل تعادل ما يبذله من جهد في ساعات إضافية أخرى بعد هذا الحد، و المقصود بذلك أنه بعد هذا الحد تصبح العلاقة بين الأجر و الجهد الذي يبذله العامل علاقة سلبية و معنى ذلك أن ارتفاع الأجر بعد هذا الحد يصحبه زيادة في تفضيل العامل لوقت الفراغ على الجهد المبذول ووفقاً لهذه المرحلة تقوم الإدارة في الأفراد بالقرارات دون الرجوع إلى أحد و تهيمن على سير العمل و كل خطوة تتم في العمل تحت إشرافها و لا تنق إلا بنفسها و تسعى الإدارة لتحقيق أهدافها بكل الوسائل و لا تقبل كلمة نقد توجه إليها لذلك اقتصر الحوافز في هذه المرحلة على الأمور المادية فقط مثل الأجور و ملحقاته من المكافآت.

### 2-المرحلة الثانية(المدرسة الإنسانية):

نظرت هذه المرحلة للعمال على أنهم مبدعون في حين توفر الفرصة المناسبة و عليه فإن الإدارة يكون عملها كالاتي :حيث تكون القرارات بالتشاور مع العاملين بالإنتماء للعمل كما تساعدهم على التطور و تشجعهم على العمل الجماعي، كما حددت العلاقة بين الأجر و الجهد المبذول في شكل علاقة موجبة مستقيمة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد المبذول.

و من الواضح أن المدرسة التقليدية ركزت على الحوافز المادية فقط، و أهملت الحوافز المعنوية لذلك نجد أن الإدارة في المرحلة الثانية تقدم حوافز متنوعة فإلى جانب الحوافز المادية فهناك حوافز معنوية كالتقدير و الإحترام.<sup>1</sup>

### 3-المرحلة الثالثة(المدرسة المعاصرة):

و تتجسد هذه المرحلة الفكر الإداري السائد حالياً ، حيث تطورت النظرة إلى المنظمة و الفرد و الحوافز إلى حد بعيد و أصبحت تعكس الواقع بشكل أكثر من السابق، و الفرد أو الموظف هو جوهر المنظمة و ركيزتها الأساسية قي تحقيق مختلف أهدافها نظراً لتمتعه بطاقات إبداعية متنوعة و لأنه إنسان ناضج فإن الإدارة تتوقع منه أن يكون رقيباً على نفسه دون الحاجة إلى رقيب خارجي و الأفراد بعد ذلك متباينون في خصائصهم و دوافعهم و حاجاتهم و إبداعاتهم ، لذلك لابد من الوقوف عليها بالدراسة العملية الميدانية لغرض استخدامها و تطويرها و توجيهها نحو الإتجاه السليم ، فالحوافز في هذه المرحلة المعاصرة متنوعة و متباينة و مقترنة بأداء الفرد و مدى تحقيقه لأهدافه الخاصة به.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي ، مؤيد عبد الحسين الفصل، هاشم فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية ن مدخل استراتيجي متكامل مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 2006 ص 405

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص 406

## - نظريات الحوافز:

شغل موضوع التحفيز الأفراد و أثره على العاملين بالباحثين منذ بدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية ، و لكنه لم يلق الاهتمام ، الكافي إلا خلال العقود القليلة الماضية و خلال هذه الفترة تطورت مجالات البحث و تعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب تحفيز الأفراد و تنحصر أهم هذه النظريات في:

### 1-نظرية التنظيم العلمي للعمل ل (فريدريك تايلور ):

كان تايلور يحاول إيجاد مخرج لحالة الفوضى و الصراع ، و عدم الاستقرار ، و سوء استغلال الموارد البشرية و المادية السائدة آنذاك ، فرأى أنه من الضروري إخضاع عالم الشغل للدراسة العلمية للكشف عن مشكلات الصراع ، الأجور ... إلخ.

ركز تايلور على فكرة المحورية هي تحقيق الرفاهية ، و التي ربطها بأجر العامل ، كزيادة في الأجر و تقديم المنح و المكافآت ، كما قام بإقناع كل من العمال و أصحاب العمل برفاهية المؤسسة التي تعود على كلا من الطرفين ، كان تايلور يركز دائما على الجانب المادي الاقتصادي للعامل بحيث يرى أن العامل يبحث باستمرار على تحقيق أجر معقول ، و يتزقب دائما الأفضل في الوقت الذي أصبح هذا المفهوم للعامل مفهوم اقتصادي بالدرجة الأولى ، إذ تطور مع المراقبة السائدة فيما بعد ، قد حاول تايلور تحديد الأسس العلمية و القيم المادية التي تساعد الإدارة في زيادة الإنتاج بأقل جهد مفترضا ما يلي :

- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية الصناعية في الإنتاج .

- إن تطبيق الحوافز النقدية (المادية ) يزيد من الإنتاج بمجهود و زمن أقل، موضحا بأن الأهداف النقدية هي الأساس لحث العمال على زيادة الإنتاج .

و لهذا فإن نظرية تايلور للحوافز كانت تهدف إلى وضع نظام الأجور التشجيعية للعامل ليزيد في الإنتاج ، إذ أن كل زيادة في الأجرة تتبعها زيادة في الإنتاجية ، بمعنى أن الإنتاج الأعلى يقابله الأجر الأعلى<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> معمر داود ، منظمات الأعمال (الحوافز و المكافآت)، دار الكتاب الحديث ، ط2006، 1، ص 44-45-46

## 2- نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية ل (التون مايو) :

امتازت هذه النظرية باهتمامها بالإنسان و كيفية التعامل معه فالمنظمة وفق مدرسة العلاقات الإنسانية تمثل نظام معتمد يتكون من مجموعة متباينة من الأجزاء ، و أهمها الجزء الإنساني ، فالفرد عضو من جماعات رسمية و غير رسمية داخل المنظمة و هو نشيط و طموح ، و تتوقع منه الإدارة أن يحافظ على الانسجام بين مجموعات العمل ، و الالتزام بالتعليمات لذا ركزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية و التي أسهمت في تشجيع العمال على المشاركة في القرار الإداري ، و إعادة تصميم الوظائف بصورة توفر قدرا كبيرا من التحدي لقدرات العمال و المشاركة في نشاط المنظمة و تحسين الاتصال بين الرئيس و المرؤوس.

و ما استنتج من هذه الدراسات أن المؤسسة الاقتصادية تلعب دورين هامين في حياة الفرد ، و من خلالهما يحقق حاجاته:

أولاً: الجانب الاقتصادي :

التمثل في إنتاج السلع و منح الحوافز بتقديم المكافآت و العلاوات.

ثانياً: الجانب الاجتماعي:

الذي يتعلق بعلاقات اجتماعية أي علاقات الأفراد فيما بينهم و علاقات الإدارة في مختلف المستويات .

تتركز الوظيفة الاجتماعية في إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية للعمل كما قد تتأثر مكانة العامل و أهميته بطبيعة العلاقات الاجتماعية مع الآخرين ، كما يتأثر العمال داخل المنظمة باحتياجاتهم و بعلاقاتهم الاجتماعية السائدة و هذا ما أثبتته دراسات "ويسترن إلكترويك " حول الإضاءة و غيرها من العوامل لمعرفة أثرها على الإنتاج و للتعرف على أسباب انخفاض الإنتاج لدى العامل و كانت النتيجة كلما أدخل الفريق متغيرات على المبحوثين كلما كان الإنتاج يرتفع بالرغم من التعديل الذي كان يدخله على المتغيرات خلال مراحل التجارب .

يلاحظ أن هذه المدرسة قد أظهرت الأهمية الحيوية للجانب الإنساني ، إذ الأفراد لهم آمال و طموحات و أهداف يريدون إشباعها و تحقيقها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> معمر داود ، منظمات الأعمال (الحوافز و المكافآت)، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، ط1 2006، ص 47-48

### 3-نظرية الحاجات الإنسانية ل "إبراهيم ماسلو":

تعتبر هذه النظرية من أكثر نظريات الحفز شيوعا ، و تقوم هذه النظرية على أساس أن لدى كل شخص مجموعة من الحاجات ، تتطلب إشباعا ، و أن هذه الحاجات هي التي تدفع هذا الشخص للقيام بنوع من السلوك الموجه نحو الهدف ، و هو الهدف الذي يأمل أن يشبع له حاجاته .

إذ يرى ماسلو أن الحاجات الأولية للكائن الحي تتكون من خمسة عناصر مرتبة في سلم هرمي ، بحيث تحتل حاجات إشباع الذات قمة الهرم ، بينما تقع الحاجات الفيزيولوجية في قاعدته و هي كالتالي :

1-حاجات الفيزيولوجية: ما يعرف بالحاجات الضرورية أو النفسية ، كالحاجة للأكل ، الشرب، السكن، اللباس، ...الخ، تعتبر هذه الحاجات مهمة جدا للفرد الذي يسعى جاهدا لإشباعها لأنه و على سبيل المثال : (الإنسان الجائع لا يفكر في حاجة أخرى غير الأكل) ، و إذا أشبع هذه الحاجة انتقل إلى حاجة الأخرى .

2-حاجة الأمن: بعد إشباع الفرد حاجاته الضرورية فإنه يسعى إلى للبحث عن حاجة الأمن و الاستقرار ، و العيش بدون خوف في محيط واق منظم .

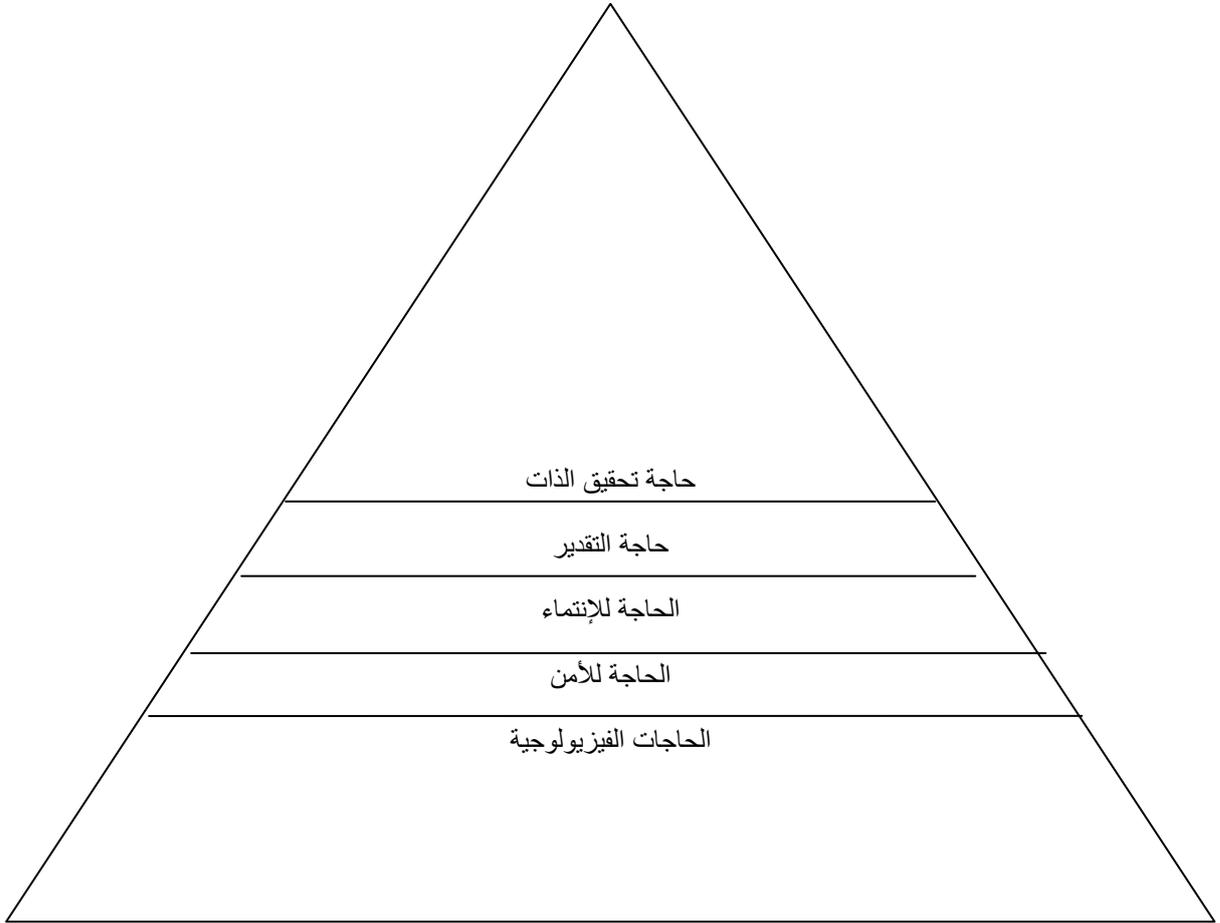
3-حاجة الانتماء : المتمثلة في الصداقة ، العلاقات لروح العمل ، تواجد العامل في جماعة عمل متماسكة تقدره ، و عدم البقاء وحيدا مهمشا ، و الإحساس بأنه عضو كامل الحقوق داخل الفريق من خلال الاندماج التام مع الغير.

4-الحاجة إلى الاحترام و التقدير: بعد أن يحقق الفرد حاجة الإنتماء للجماعة ، يبحث عن كيفية التأثير عليها من خلال التقدير و الحب من الغير ، و الشكر من قبل الآخرين مع التغيير في طبيعة سلوكه من خلال افتخاره بما يحس و بمل يعمل<sup>1</sup>.

5-الحاجة لتحقيق الذات : تشغل هذه الحاجة قمة الهرم و تتمثل في تحقيق الفرد ما يصبو إليه ، من خلال إشباع لرغباته ، و استعمال و تطوير كل قدراته و طاقاته ، و مهاراته . إلا أنه لا يمكن أن يحقق هذا المستوى من الإشباع ، إلا بعد إشباع كل الحاجات السابقة لكي يصل إلى مستوى عال، من الوعي و الذات .

<sup>1</sup> معمر داود ، منظمات الأعمال (الحوافز ، المكافآت )، دار الكتاب الحديث ، القاهرة، ط1 2006 ، ص 49-50

من خلال هذه النظرية نستنتج أن الفرد يكون مدفوع لتحقيق الحاجة الأولى فإذا تحققت ، يسعى لتحقيق ما بعدها تدريجيا و بالترتيب.<sup>1</sup>



يوضح هذا الشكل 1 "هرم ماسلو للحاجات"

#### 4- نظرية دافيد ما كلياند للإنجاز :

يرى صاحب هذه النظرية أن الحاجة للإنجاز هي ضرورة دائمة في شخصية الفرد ، الذي تدفعه للنجاح ، و قد أوضح ما كلياند من خلال البحث الذي أجراه من جامعة هارفارد ، و من خلال تجاربه ، أن مساهمته في عملية التحفيز التي تتلخص في وجود ثلاثة حاجات ، تؤثر في سلوك الفرد و تعتبر أساسية و هي كالتالي :

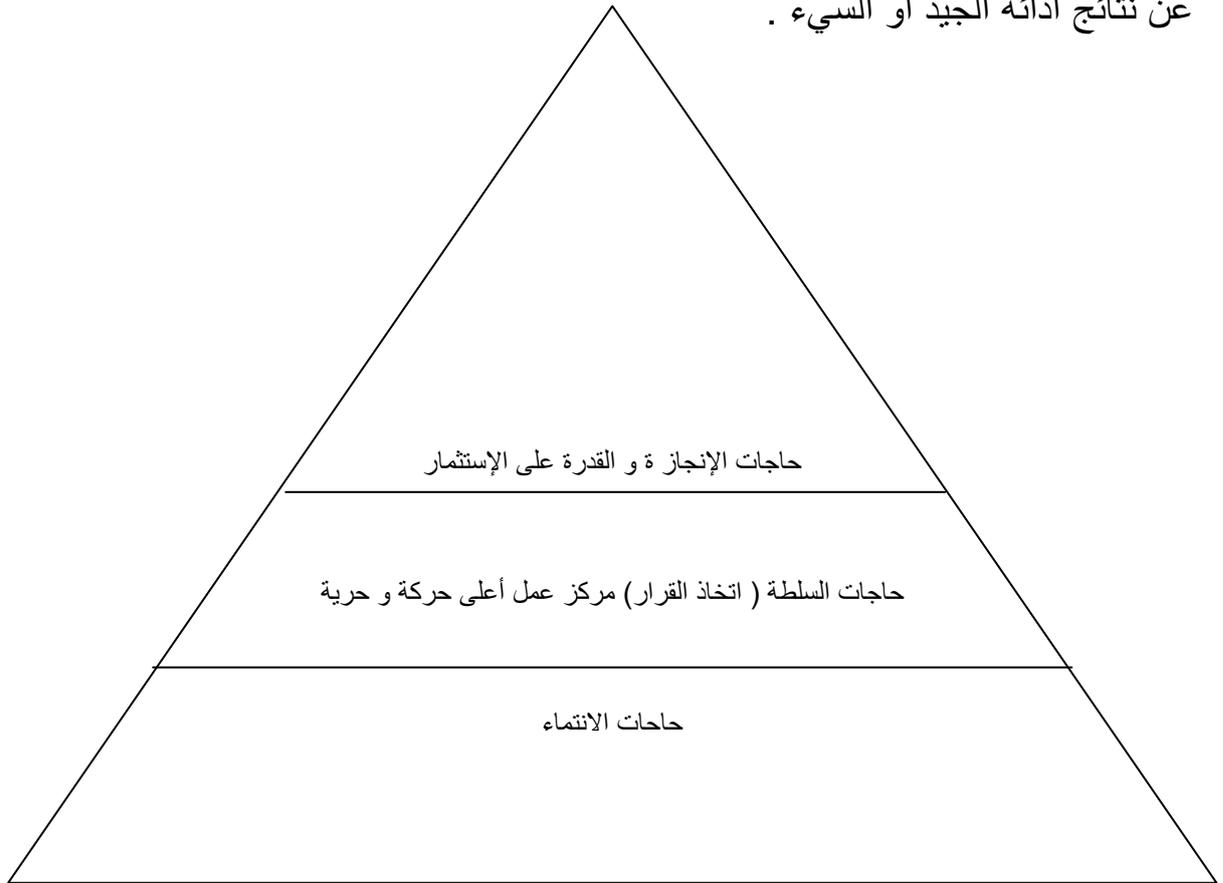
<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 2000 ، ص 143

1- الحاجة للإنجاز : يظهر الأفراد ذو الدافعية العالية للإنجاز اندفاعا قويا للعمل للوصول إلى نتائج ، و يميلون إلى تبني أسلوب المشاركة في حل المشكلات ، أما الأفراد الأقل إنجازا، فهم أقل اهتماما بالنتائج ، كما أن درجة تحملهم للأخطار ليست عالية .

2- الحاجة للإنتماء للآخرين : إذا ما كانت حاجة الفرد للإنتماء قوية فإنه يفضل العلاقات قصيرة المدى على الطويلة ، و إن هذا النمط من الأفراد تدفعهم حاجاتهم القوية إلى الإنتماء للآخرين ، إلى شراء صداقة هؤلاء إلا أنهم في النهاية يفقدون احترامهم لأنفسهم .

3- الحاجة إلى السلطة و النفوذ: إن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للسلطة يميلون دائما إلى ممارسة التأثير ، و يستخدمون علاقات النفوذ ، و يحاولون إقناع الآخرين بما يريدون .

يبين " ما كلياند " من خلال نظريته إن الحافز على الإنجاز له مستويين (مستوى الطموح و مستوى الأداء ) ، هذا يعني أن عملية التحفيز يمكن أن تنجح ، إذا مكنت الفرد من وضع أهدافه بشكل معقول ، منحه العمل الذي يتضمن مسؤولية مباشرة ، و دعمت بمعلومات عن نتائج أدائه الجيد أو السيء .



الشكل 2 يمثل " هرم الحاجات " وفق ماكلياند

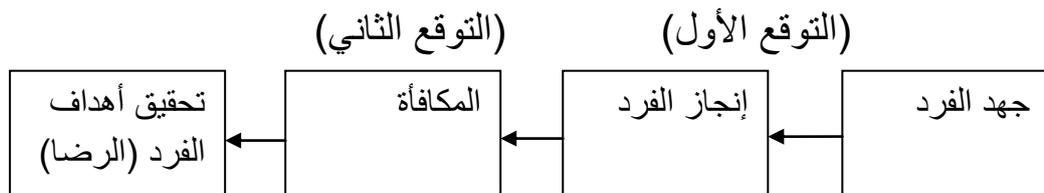
## 5- نظرية التوقع ل" فكتور فروم ":

اهتم فروم في دراسته على الدراسة الموسعة التي قام بها "ماسلو" ، بحيث يشير جوهر نظرية التوقع إلى أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة ، و قد وضع فروم فرضيتين التي يمكن من خلالها تفسير سلوك الفرد في قيامه بعمل معين تحت ظروف معينة و هي كالاتي :

الفرضية الأولى : قوة رغبة الفرد للوصول إلى تحقيق أهدافه .

الفرضية الثانية : ترى أنه كلما زاد الأداء ارتفع الإنتاج ، و كلما ارتفع الإنتاج زاد الأجر و المكافآت إذن بنى " فروم " نظريته على ثلاثة مفاهيم ( القيمة ، التوقع ، القوة ) ، إذ أنه يرى أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد ، و لكن بالعديد من الحوافز ، و الفرد يختار الأكثر إشباعا لحاجاته ، و رغباته ، بمعنى الميل و الرغبة و الإندفاع نحو العمل ، بطريقة تعتمد على قوة التوقع ، بأن العمل الذي يقوم به العامل يعطيه نتائج متوقعة ، أي توقعه في زيادة الأجر ، بزيادة الإنتاج وفق المعادلة التالية : الدافع = المنفعة × الإحتمال .

و ما لوحظ من هذه النظرية ، أنها ترشد المنظمات إلى الإعتماد على الحوافز المالية كوسيلة لتحسين الأداء .



( الشكل 3 يوضح : نموذج التوقع )

يشير هذا النموذج إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما تعتمد على مدى توقعه إلى ذلك الإنجاز ، و هذا التوقع الأول ، في نظرية " فروم " و قد أضاف أنه إذا حقق الفرد إنجازة فهل سيكفأ على هذا الإنجاز أم لا ؟ و هذا التوقع الثاني<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 2 ، 2005 ، ص 166

## 6- نظرية العاملين ل " فريدريك هرزبرغ " :

قام " فريدريك هرزبرغ " بدراسة خصائص الوظيفة ، بحيث وجد أن تعاسة الفرد و عدم رضاه في معظم الأحيان ، إنما ينتج عن عدم توافر بيئة العمل المناسبة ، و من ناحية أخرى عندما يشعر الفرد بالرضا عن عمله ، فإن هذا الرضا إنما يعود إلى العمل ذاته ، و من هنا رأى هرزبرغ أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الإحتياجات الإنسانية<sup>1</sup>.

إذ أجرى هرزبرغ دراسته على مجموعتين من المهندسين و المحاسبين ، فوجد أن الرضا و الدافعية تتأثر بنوعين من العوامل :

1-العوامل الصحية : ترتبط بيئة العمل داخل المنظمة ، و أيضا تسمى بالعوامل الوقائية و التي توفرت في المنظمة ، فإنها تمنع تشكي العامل ، و لكنها لا تحسن أدائه ، لكونها معطيات أساسية و التي تتمثل في سياسة الشركة و إدارتها ، نمط الإشراف ، العلاقات بين الأفراد ، ظروف العمل ، الراتب و المركز الإجتماعي و الأمن الوظيفي ، و تدعى هذه العوامل حسب هرزبرغ بالإشباعية ، لأنها تحقق الإشباع لدى العاملين .

2-العوامل الدافعية (الحافزة) : مرتبطة بمحتوى العمل ، و التي أطلق عليها هرزبرغ بالعوامل الإشباعية ، كالعامل ذاته ، طبيعة الوظيفة و محتواها ، فرص التقدم و التنمية ، نمو الشخصية و تطورها ، و المسؤولية و التي عند وجودها تؤثر على معنوية العاملين ، و تدفعهم نحو الأداء الأفضل يرى هرزبرغ أن العوامل الوقائية تسبب درجة عالية من عدم الرضا ، عندما لا تكون موجودة ، لكنها لا تؤدي إلى الحفز عند وجودها ، في حين أن العوامل الحافزة تؤدي إلى الحفز و الرضا عند توفرها ، و لكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند عدم توفرها .

يؤكد هرزبرغ أن المنظمة التي تريد أن تنجح في جهودها التحفيزية ، يمكن أن تركز على تصميم و إعادة تصميم الأعمال فيها<sup>2</sup>.

## 7-نظرية x و y ل " مالك غريغور و دوجلاس " :

عرض مالك غريغور نظريتين مختلفتين ، للطبيعة البشرية أسمائها نظرية x و نظرية y ، في كتابه ( الجانب الإنساني لمشروع الأعمال ) ، فلقد استعمل الرمز x و y ، لأنه لا

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ط1 ، 2005 ، ص 268  
<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2000 ، ص 148-150

يريد أن يوحى أو يحكم على مضمون بوصفه جيدا أو رديئا ، أو متشددا ، أو متساهلا ، بحيث تمثل هذين النظريتين موقفين متعارضين .

#### 1-إفتراضات "X": التي تقوم على ما يلي :

أ- لدى الإنسان العادي ، عدم رغبة موروثه في العمل ، و يقوم بتجنبه قدر الإمكان ، و لمواجهة ذلك ، على الإدارة وضع حوافز للإنتاج و رفع القيود عن الإنتاج ، فالأجر و المزايا المادية هي أهم حوافز العمل.

ب-بسبب عدم الرغبة في العمل ، لابد من إجبار معظم الناس على العمل ، و مراقبتهم عن قرب و توجيههم ، و تهديدهم بإيقاع العقوبة ، فالإنسان يعمل خوفا من العقاب و الحرمان و ليس حبا في العمل .

ج-يفضل الإنسان العامل تلقي الأوامر من غيره ، و لا يريد تحمل المسؤولية ، و يحب أن يقاد ، كما أنه قليل الطموح و يرغب في تحقيق الأمن أكثر من أي شيء آخر .

#### 2-افتراضات نظرية " y " : تقوم على :

أ-أن بذل الجهد الجسدي و الفكري في العمل ، أمر طبيعي ، كالراحة أو اللعب ، فالإنسان العادي لا يتجنب العمل ، و إنما يعتبر مصدر اطمئنان و رضا .

ب-أن الرقابة الخارجية و التهديد بالعقوبة ليست هي السبب الوحيد للحصول على الجهد ، فالإنسان يستطيع توجيه و مراقبة ذاته في سبيل تحقيق الأهداف التي يلتزم بها فهو يقوم بعمل طمعا في المكافأة ، لا خوفا من العقاب ، إن الفلسفة التي تقوم عليها نظرية X متشائمة مرنة ، فالرقابة مفروضة و مستمرة ، بينما نظرية y متفائلة و مرنة ، كما أنها تربط بين حاجات الفرد و حاجات المنظمة ، ما استطاعت إلى ذلك سبيلا <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة ، إداة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2000 ، ص 146-147-148

## أنواع الحوافز:

### 1- من حيث طبيعتها:

أولاً: الحوافز المادية : هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية و هي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة كالعلاوات السنوية و الزيادات في الأجر و غيرها.<sup>1</sup>

و من صورها :

أ- المكافآت: تعرف بأنها مبالغ مالية تمنح للعامل كإعتراف بخبرته أو مهاراته كحافز على زيادة بذل الجهد في سبيل تحقيق نتائج أحسن

ب- الترقية: وتعني شغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية و يتم الترقية على أساس الأقدمية و على أساس الكفاءة .

ج- المشاركة في الأرباح : هي نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددها إدارة المؤسسة ليتم توزيعها على العاملين ، و بذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزاً نقدياً على زيادة الإنتاج من منطلق أن العاملين يعمدون إلى زيادة جهودهم و نشاطهم في العمل من أجل زيادة الإنتاج و الأرباح.<sup>2</sup>

ثانياً : الحوافز المعنوية : هي الحوافز التي لا تعتمد على المال في تحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس و تطلعات اجتماعية يسعى لتحقيقها من خلال عمله في المؤسسة.<sup>3</sup>

أ- التدريب : هو مجمل النشاطات و الوسائل و الطرق و الدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم و قدراتهم الفكرية و تحقيق أهداف المنظمة و أهدافهم الشخصية.

ب- المشاركة في تحديد الأهداف: و هو نوع من الأساليب التحفيزية التطبيقية لنظرية وضع الأهداف ، و ميزة هذا الأسلوب التحفيزي أنه يشجع الفرد على المشاركة مع رؤسائه في وضع أهداف مشتركة.

ج- ضمان العمل و استقراره: يعتبر حافزاً له تأثير كبير في معنويات العمال و بالتالي في إنتاجيتهم.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي 2003، ص 173-174  
<sup>2</sup> جمال مراد ، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي ، شركة صوفية سوق أهراس (LASA)، رسالة الماجستير ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة باجي مختار - عنابة- 2010-2011، ص 38-39  
<sup>3</sup> مصطفى نجيب الشاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، الأردن ط3 2004 ، ص 210  
<sup>4</sup> جمال مراد ، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، شركة صوفية ، سوق أهراس (LASA)، رسالة الماجستير ، في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة باجي مختار ، عنابة، 2010-2011، ص 41،40

د- الاتصال ، المشاركة في عملية الاتصال تلعب دورا له تأثير إيجابي يحفز العمال ، و الاتصال الذي يحفز هو الذي يرتبط بالمهمة الإنتاجية للمؤسسة و الكل من أعضائها.

- فكلما كان نظام التواصل جيدا كلما ساعدتهم على القيام بعملهم نحو الأفضل و بالتالي يؤثر على المؤسسة.<sup>1</sup>

ه- الخدمات الإجتماعية : هي تلك التي تشجع حاجات ذاتية لدى العمال ، تشعرهم بأن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية .

و تعد من الحوافز المؤثرة على أداء العاملين فهي ترفع درجة رضاهم عن العمل و عملهم في ظل

معنويات عالية ، بالإضافة هي حافز قوي للإستمرار في المنظمة.<sup>2</sup>

## 2- من حيث أثرها :

أولا :الحوافز الإيجابية:

هي الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين ، نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة و تتمثل في الحوافز المادية و المعنوية المختلفة، فالحوافز الإيجابية تشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الإيجابي و الحافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه.

وأهم هذه الحوافز :

-الرواتب و الأجور التي يحصلها الأفراد كمشاركة في الأرباح

-المكافآت النقدية

-منح التدريب و عطل سنوية

ثانيا:الحوافز السلبية :

و هي حوافز ردعية تجنبنا للأخطاء ، و تكرارها و بالتالي خوفا من العقوبة و نتائجها، و تعتبر هذه الحوافز هادفة و توجيهية و هي كالتالي:

- الإنذار و التنبيه الخطي أو الشفهي.

<sup>1</sup> Octave , G linier , Strategie de l'entreprise et Motivation des Hommes, Edition Hommes et Techniques, 1984

, p 40-41

<sup>2</sup> جمال مراد ، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء الوؤسسي ، شركة صوفية، سوق أهراس (LASA)، رسالة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة باجي مختار عنابة ، 2010-2011 ، ص 42-43

- حسم من الراتب أو التعويضات .

- وقف الترقية أو الترفيع أو المناقلات أو تجميدها مؤقتا .

- إنزال الرتبة أو سحب الصلاحيات جزئيا أو كليا .

- وقف المكافآت النقدية مؤقتا .

- الإنصراف أو التسريح المؤقت أو النهائي.<sup>1</sup>

3- من حيث المستفيدين منها :

أولاً: الحوافز الفردية:

هي حوافز موجهة لكل فرد ، فهي مرتبطة بالأداء الفردي و قد تدفع الأفراد للتنافس من أجل الحصول عليها.

ثانياً: الحوافز الجماعية:

و هي حوافز تهدف إلى تشجيع روح الفريق و تعزيز التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل واحد منهم على أن يتعارض عمله مع زملائه ، لأن ذلك يحدث ضرر بالأهداف الرئيسية للعمل ، و يدخل هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة في وزارة أو فرع في منظمة أو بنك أو كلية في جامعة ما ، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق و روح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يحصل إلى حد التناقض أحيانا.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> آسيا قرنيط ، مريم حسونة، الحوافز بالأداء الوظيفي، رسالة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي 2016-2017 ص 31-32

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص 32-33

## طرق التحفيز:

هناك (30) طريقة لتحفيز العاملين على الأداء الأفضل و ذلك على النحو التالي :

### أولا : الاعتراف و التقدير :

1. التأكد من أن ما تم إنجازه يتم تقديره بشكل ملائم .
2. مساعدة الأفراد على رؤية مدى تكامل و أهمية عملهم من حيث النتائج التنظيمية .
3. الإشادة بتحسينات الأداء مهما كانت ضئيلة .
4. إظهار الثقة بالعاملين .
5. إظهار مدى ما اكتسبته العاملون من خبرة في الأداء .
6. إظهار الاهتمام و المعرفة بكل فرد يخضع لإشرافك .

### ثانيا: إرجاع الأثر :

1. تقديم إرجاع أثر فوري و ملائم يساعد العاملين على تحسين أدائهم في المستقبل .
2. توضيح توقعاتك و التأكد من فهم العاملين لها.
3. الاستماع الجيد و المعالجة الفعالة لشكاوي العاملين
4. إظهار واقعينتك الخاصة من خلال السلوك و الاتجاه .
5. انتقاد السلوك لا الأشخاص .
6. القلق عنصر هام في التحفيز فلا تتخلص منه تماما.
7. لا تعتقد أن (الحب) يرتبط دائما بالأداء الإيجابي .

### ثالثا : المساعدة على الأداء:

1. تقديم الدعم عند الحاجة إليه .
2. التأكد من إدراك العاملين لمدى ارتباط مهامهم بالأهداف الشخصية و التنظيمية .
3. تصميم المهام و البيئات التي تتسق مع العامل .
4. مراعاة أن يكون الإشراف ذي طابع فردي .
5. العمل على التخلص من عوائق الإنجاز الفردي .
6. خلق مناخ من الثقة و الاتصالات المفتوحة .
7. اهتمام بالتحفيز قصير و طويل الأجل .
8. تزويد العاملين بالمرونة و حرية الاختيار.
9. تشجيع العاملين على وضع أهدافهم الخاصة .
10. تشجيع الأفراد على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.
11. تشجيع العاملين على الانغماس في أنشطة جديدة و إذكاء روح التحدي .

#### رابعاً : الثواب و العقاب :

1. استخدام طرق مناسبة للتشجيع و التعزيز.
2. التقليل من استخدام القوى المخولة قانوناً لأدنى حد ممكن .
3. إلغاء التهديد و العقاب غير الضروري .
4. تقديم مزيج ملائم من المكافأة و الرضا .

#### خامساً: المسؤولية و المساءلة:

1. تحميل العاملين المسؤولية و محاسبتهم عليها.
2. التأكد من أن الجهد يساهم في تحقيق النتائج.<sup>1</sup>

و هناك طرق أخرى للتحفيز منها:

- طريقة هالسي : تقوم هذه الطريقة على تقسيم قيمة الإنتاج الزائد عن الإنتاج المعياري المقرر بين و الإدارة لنسبة 50% للإدارة و 50% للعاملين أو 25% للمؤسسة و 75% للعاملين.
- طريقة روان : يعطى العاملون علاوة تعادل بنسبة الوفر في الإنتاج و تكون بحد أعلى مقداره 100%.
- طريقة جانت : و هي علاوة ثابتة تمنح عند البدء بتحقيق وفر في زمن الإنتاج المعياري ، و هي ثابتة مهما زاد الوفر .
- طريقة تايلور : و تعني ربط الأجر بالقطعة ، مع منح علاوة إضافية عند البدء بزيادة الإنتاج عن الحد المعياري .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الأستاذ (نجم عبد الله العزاوي) (عباس حسين جواد) ، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2010، ص 348،349،350.

<sup>2</sup> الأستاذ هاني خلف الطراونة ، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها ، دار أسامة للنشر و التوزيع عمان – الأردن ، الطبعة الأولى 2012 ، ص 151.

## أهمية الحوافز :

لنظم الحوافز دورا فعالا و أهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها و ذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال .

و تأتي أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد و المزايا و فيما يلي نذكر منها :

1. تحقيق نظم الحوافز زيادة في عوائد (أرباح ) المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين ، إذ أن الإختيار السليم للحوافز ( المادي أو المعنوي ) يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته.

2. تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين و طاقاتهم و استخدامها أفضل استخدام ، يؤدي إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة و تسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة .

3. تحسين الوضع المادي و النفسي و الإجتماعي للفرد العامل و ربط مصالحه بمصالح المنظمة .

4. تعمل نظم الحوافز على تقليص تكلفة الإنتاج من خلال ابتكار و تطوير أساليب العمل و اعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الوقت و المواد الأولية و المصاريف الأخرى .

5. تساهم نظم الحوافز في خلق الرضا لدى العامل مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات منها مثل : انخفاض قدرات الإنتاج و ارتفاع معدلات الكلف و الغياب و المنازعات و الشكاوى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سنان موسوي ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 2008 ، ص 230 ، 231.

## أهداف الحوافز :

تسعى المؤسسة من خلال تصميمها لنظام الحوافز إلى تحقيق الأهداف التالية :

### 1- ربط الأهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها :

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل الإنتاج كما و نوعا و تقديم أفضل الخدمات لموظفيها فإن للحوافز المادية الإيجابية أثرا طيبا على رفع مستوى معيشة العامل و زيادة دخله إذ أنها تمكنه من الوفاء ببعض التزاماته المادية ، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الإيجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و دفعهم للعمل بإخلاص في خدمة المؤسسة .

### 2- ربط أهداف المؤسسة و العاملين فيها بأهداف المجتمع :

فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز ، دفع الأفراد للعمل و ترغيبهم فيه ، بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية و أفضل نوعية ، سواء من السلع أو الخدمات و توفيرها لأفراد المجتمع في الزمان و المكان المناسبين ، و هذا بدوره ينعكس على إيجابا على سمعة المؤسسة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه ، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المؤسسة و تفضيلها على غيرها <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي) ، دار و مكتبة الحامد ، عمان ، ط3 ، 2014 ، ص 136 ، 137

## خصائص نظام الحوافز الفعال :

يمتاز نظام الحوافز الفعال بخصائص و سمات و بين هذه الخصائص نذكر منها :

1. القابلية للقياس : يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده .
2. إمكانية التطبيق : و يشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام .
3. الوضوح و البساطة : لا بد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه ، و الاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات التطبيقية و حسابه .
4. التحفيز : يجب أن يتسم بإثارة الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تدقيق الأداء المنشود.
5. المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتببيتهم و تحمسهم و زيادة اقتناعهم به و الدفاع عنه.
6. تحديد معدلات الأداء : يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة و واضحة و موضوعية للأداء و يجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات .
7. القبول : يتسم النظام الفعال بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه ، و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.
8. الملائمة : تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها ، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية و الأعمار السنوية و الحاجات الإنسانية و الكميات و الأرقام و الجودة و غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
9. المرونة : يجب أن يتسم بالاستقرار و الانتظام ، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر كذلك .
10. التوفيق المناسب : تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوفيق ، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل و التصرف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف ، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية ، دار الرابية للنشر و التوزيع ، الأردن 2011، ص 148، 149.

## قواعد نظام الحوافز الفعال :

من أهم القواعد التي يجب أخذها في عين الاعتبار عند تحديد نظام الحوافز ما يلي :

- 1. وضوح الهدف و الغاية :** يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير و المدى البعيد بحيث تسعى جميع الأطراف ، الفرد ، الجماعة المنظمة إلى تحقيقه
- 2. المساواة و العدالة :** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ، و من ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز مادام قد التزم بالأسس و المعايير المحددة ، و يمثل اتفاق المساهمين على تقسيم أرباح المنظمة بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم طبقا لهذه القاعدة حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح .
- 3. تميز الأداء :** يعد تميز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز ، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء و جودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته ، حتى يتم حساب الحوافز .
- 4. القوة و المجهود :** يتم توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص أو الجماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز و مع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل و الأسباب و الجهد المبذول .
- 5. الحاجة و الرغبة :** يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم و رغباتهم ، و كلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته ، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية .
- 6. المهارة و الابتكار :** تهتم بعض المنظمات بالخصوص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو دورات تدريجية أو الذين يقدمون أفكارا و حلولاً إبتكارية لمشكلات العمل و الإدارة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> باجة حميد ، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة ( دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط بالبويرة ) رسالة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، إدارة الأعمال الإستراتيجية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أكلي محمد أولحاج ، البويرة 2013،2014 ، ص 36

## مراحل تصميم نظام الحوافز :

### 1- تحديد هدف النظام :

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة و استراتيجيات محددة ، و قد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات و الإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو تشجيع على الأفكار الجديدة ، أو تشجيع الكميات المنتجة ، أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف .

### 2- دراسة الأهداف :

و تسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب ، كما تسعى إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب ليستدعي ما يلي :

أ- وجود عدد سليم للعاملين.

ب-وجود وظائف ذات تصميم سليم .

ج-وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل .

د-وجود ظروف ملائمة للعمل.

### 3- تحديد ميزانية الحوافز :

و يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام ، و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية البنود التالية :

أ-قيمة الحوافز و الجوائز : و هو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز و تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت ، و العلاوات ، و الرحلات و الهدايا و غيرها .

ب-التكاليف الإدارية : و هي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام و تعديله و الاحتفاظ بسجلاته و اجتماعاته و تدريب المديرين على النظام .

ج-تكاليف الترويج : و هي تغطي بنودا مثل النشرات و الكتيبات التعريفية و الملصقات الدعائية و المراسلات ، و خطابات الشكر و الحفلات متضمنة بنودا خاصة أخرى بها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هيثم العاني ، الإدارة بالحوافز (التحفيز و المكافآت ) ، دار الكنوز المصرفية العلمية ، عمان ، ط1 ، 2007 ، ص 19-20

## خلاصة:

تكتسي الحوافز أهمية كبيرة في المنظمة ، فمن الواجب على المسؤولين و المسيرين إعطائها عناية فائقة و أخذها بعين الاعتبار في كل سياستهم و برامجهم و استراتيجياتهم ، فأهميتها بالنسبة للفرد تتمثل في تحريك الطاقات و القدرات الكامنة و الرضا عن عمله مما يجعله مستقرا في وظيفته و بذله أقصى الجهود الممكنة و شعوره بالسعادة و الاطمئنان ، بينما على مستوى الجماعة تنمية روح الفريق في العمل الجماعي و التعاون و التماسك و الابتعاد عن الصراعات و النزاعات ، في حين على مستوى المنظمة فيقوم على زيادة الأرباح و بالتالي ضمان البقاء و الاستمرارية .

و لابد أن يكون هناك توازن بين الجهد المبذول و الحافز المقابل له حتى يملأ نفوس العاملين بالرضا عن العمل و من ثم تفانيهم في أدائهم و إبعاد أسباب و مظاهر القلق و التوتر .

# الفصل الثاني علاقة الأداء بالحوافز

## تمهيد :

يعتبر الأداء أحد أهم المواضيع التي اهتم بها العديد من الباحثين و المفكرين ذلك لأهميته في مجال العمل لأن نجاح أو فشل أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء موظفيها ، و يعد الاهتمام بأداء الفرد في المؤسسة و إعطائه العناية اللازمة من خلال توفير مقومات العمل المادية و المعنوية من أجور و مزايا في جانب ، و قيادة واعية في جانب آخر و بذلك يتهيأ الفرد لأداء عمله بطريقة تضمن تحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة في آن واحد .

و سنتعرف في هذا الفصل على موضوع الأداء و الإلمام بمختلف جوانبه.

## مفهوم الأداء

لغة :

أدى تأدية ( أدى ) الشيء : قام .

الأداء : إيصال الشيء . القضاء .<sup>1</sup>

اصطلاحا : فقد تنوعت التعاريف التي ذكرت حول الأداء و ذلك نظرا لاختلاف وجهات النظر من قبل الباحثين ، نذكر منها :

الأداء : هو مخرجات الأنشطة و الأحداث التي تشكل داخل المنظمة . Wit, Mayer يعرف

: الأداء هو النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية ، على اختلاف أنواعها ، Zahar , Pearce

و التأثيرات الخارجية و استغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها .<sup>2</sup>

" الدحلة " يعرف الأداء : هو تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة ما ، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين ، أو مجموعة أشخاص .

" العديلي " يعرف الأداء : هو الحصول على حقائق أو بيانات محددة ، من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم و تقييم أداء العامل لعمله و مسلكه فيه في فترة زمنية محددة و تقدير مدى كفاءته الفنية و العملية و العلمية ، للنهوض بأعباء المسؤوليات و الواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر و المستقبل .

و يعرف أيضا الأداء على أنه تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين و صلاحياتهم و إنجازاتهم و سلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية و استعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سليمان ذهيب : باللحية سعيدة : الحوافز و دورها في تحسين أداء العاملين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس ، علوم اقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مبراح . ورقة ، 2012/2013 . ص 36

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي ، أ. وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ( منظور منهجي متكامل ) ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط2 2009 ، ص 478

<sup>3</sup> فايز عبد الرحمان الفروخ ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 . 2010 ، ص 44 ، 43 .

و من خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة التعريف الإجرائي للأداء ، و هو ذلك الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام المهام الوظيفية الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تعبيرا بكفاءة و فعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة

## - عناصر الأداء :

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها :

- 1- المعرفة بمتطلبات العمل : تشمل المهارات و المعارف الفنية و الخلفية الوظيفية ، أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه .
- 2- كمية العمل المنجز : يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه و مقدار سرعة هذا الإنجاز ، و في الوقت المحدد .
- 3- نوعية العمل : تشمل الدقة ، النظام ، الإتقان و التمكن الفني ، القدرة على التنظيم ، وتنفيذ العمل و اكتشاف الأخطاء .
- 4- المثابرة و الوثوق : يدخل فيها التفاني و الجدية في العمل ، و القدرة على تحمل مسؤولية العمل ، و إنجاز المهام في مواعيدها ، و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله<sup>1</sup> .

## - محددات الأداء :

كما ذكر سابقا أن الأداء هو القيام بالأنشطة و المهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة ، و هو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبا و إيجابا ، يطلق على هذه العناصر بالمحددات و هي :

- 1- الجهد : و الجهد الناتج من حصول الفرد على التحفيز إلى الطاقات العقلية و الجسمية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .
- 2- القدرات : تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة .

4- إدراك الدور أو المهمة : تعني الاتجاه الذي يعتقد فيه الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> " رابح يخلف " نحو تقييم فعال لأداء المواد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة الماجستير ، بومرداس ، جامعة أحمد بوقرة ، كلية العلوم الاقتصادية و و علوم التسيير و العلوم التجارية ، 2007 ، ص 3 .  
<sup>2</sup> رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 ، ص 216 .

## نظام تقييم الأداء :

تطور تقييم الأداء من القرن العشرين و أثار منذ ذلك الوقت الكثير من البحث أولا في علم النفس الصناعي ثم في علم النفس العمل و المنظمات كانت أبحاث أمريكا الشمالية ، خاصة منذ الحرب العالمية الثانية ناشطة إلى حد كبير في هذا المجال .

، أثبت ممارسات تقييم الأداء اليوم أنها متعددة الأوجه و كما يقول (Vonth Ron2003) أن الأساليب المتبعة تختلف اختلافا كبيرا وفقا للمنظمات<sup>1</sup>.

## مفهوم تقييم الأداء :

تعددت التعاريف من باحث لآخر فهناك من يعرفه على أنه " عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل ، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون و ذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذين يعملونه .

و يعرفه الدكتور "كامل بربر " بأنه عملية التقييم و التقدير المنتظمة و المستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل و توقعات تنميته و تطويره في المستقبل .

و عرف أيضا " بأنه الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه و بطريقة موضوعية ، و كذلك الحكم على سلوكه و تصرفاته أثناء العمل ، و على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل و أخير على معاملته لزملائه و مرؤوسيه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Etienne serupia semuhoza , théories de motivation au travail , collection : hàrmattan cote – d'ivoire , management, entreprises gestion , paris , 2009 p 165.

<sup>2</sup> نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2010 ، ص 338.

## أهمية تقييم أداء العاملين :

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة ، و تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي :

1- تخطيط الموارد البشرية : إن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها و حاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق ، لذا أن التخطيط و وضع السياسات التشغيلية و التطويرية و التدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين .

2- تحسين الأداء و تطويره : إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء و تطويره ، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة و تحديد نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد العاملين لديها ، لا بد من معرفة مستوى التقييم الدوري للأفراد من قبل الإدارة و هذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين .

3- تحديد الاحتياجات التدريبية : مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين و تطوير أداء العاملين في المنظمة ، إذ أن الاحتياجات التدريبية و تحديدها لا يتم عشوائيا أو اعتباطا و إنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة .

4- وضع نظام عادل للحوافز و المكافآت : نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل و مدى قدرته على تحقيق متطلبات و واجبات العمل بدقة ، لذا فإن الحوافز و المكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم ، و لذا فإن المكافآت تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء و هذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز و المكافآت من قبل الإدارة العليا المنظمة .

5- إنجاز عمليات النقل و الترقية : إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات و القدرات و القابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية و يمكن للإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم و قابليتهم في الأداء ، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الإستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء .

6- معرفة معوقات و مشاكل العمل : يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح و السياسات و البرامج و الإجراءات و التعليمات ، إن التقييم يكشف مكامن القوة و الضعف عموما في جميع

العناصر الإنتاجية و بالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين و التغييرات المطلوبة بمختلف البرامج و السياسات و الإجراءات و الموازنات و غيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق إنجاز العاملين بفعالية و كفاءة عالية<sup>1</sup>.

### أهداف تقييم الأداء :

تسعى المنظمات للقيام بعملية تقييم الأداء ، من أجل تحقيق عدة أهداف يمكن طرحها بالشكل التالي :

### 1 - على مستوى المنظمة :

- أ - إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة .
- ب - رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكانياتهم و بما يساعدهم على التقدم و التطور .
- ج - تقييم برنامج و سياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات .
- د - مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة .

**2 - على مستوى المديرين :** مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة و إنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم ، هذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و صعوباتهم .

**3 - على مستوى الفرد العامل :** زيادة شعور العاملين بالعدالة و بأن جميع جهودهم المبذولة تأخذ بنظر الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية ، و يدفعهم إلى العمل باجتهد ، جدية وإخلاص ليترقبوا فوزهم باحترام و تقدير رؤسائهم معنويا و مكافئتهم ماليا<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خضير كاظم ، ياسين كايس الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 5 ، 2013 ، ص 152 ، 153 ، 154 .  
<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، ط 2 ، 2005 ، ص 200 ، 201 .

## معايير تقييم الأداء :

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إلى الفرد و بالتالي يقارن به للحكم عليه ، إن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء ، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة ، و لا بد من أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل و إخلاصهم للمنظمة .

و قد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي و منهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية ، و من أمثلة تلك المعايير العمل ، القيادة ، الإبداع ، الأداء ، حجم العمل ، القدرة على اتخاذ القرارات ، القدرة على حل المشاكل و بصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما :

**1- موضوعي :** يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج ، النوعية ، السرعة ، و تحقيق الأهداف .

**2- ذاتي أو سلوكي :** يكشف عن صفات الفرد ، الشخصية كالتأدية و السرعة في التعلم و الاستفادة من التدريب و إمكانية الاعتماد عليه و علاقته مع الرؤساء و المديرين .

أن معدلات الأداء يجب أن تترك لدى العاملين الحافز و الرغبة في تحسين الإنتاجية و بالتالي يجب أن تلك المعدلات مرنة و بما يتناسب مع ظروف العمل .

و يشترط في المعيار و مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه و يكون المعيار هكذا إذ تميز بالخصائص الآتية :

**1- أي العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان ، و هناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادقا :**

أ - في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء و هذا النوع من الخطأ ، يعرف بقصور المقياس .

ب - في حالة احتواءه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد و هذا النوع من الخطأ ، يعرف بتلوث المقياس .

**2- ثبات المقياس :** يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ، ثابتة عندما يكون أداءه ثابتا ، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أداءه و إن ذلك ليس عيبا فيه و إنما طبيعية .

- 3- التمييز : و نعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد .
- 4- سهولة استخدام المقياس : و نعني وضوح المقياس و إمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 2 ، 2005 ، ص 202 ، 203 ، 204 .

## مراحل تقييم الأداء :

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة و معقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تشدها المنظمة و بالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل على النحو الآتي :

**1- وضع توقعات الأداء :** تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين ، حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة و العاملين على وضع توقعات الأداء و بالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها .

**2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء :** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل و قياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا .

من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل و إمكانية تنفيذه بشكل أفضل ، أي سيتم هنا تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة و بالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال و دور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل و بالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلا .

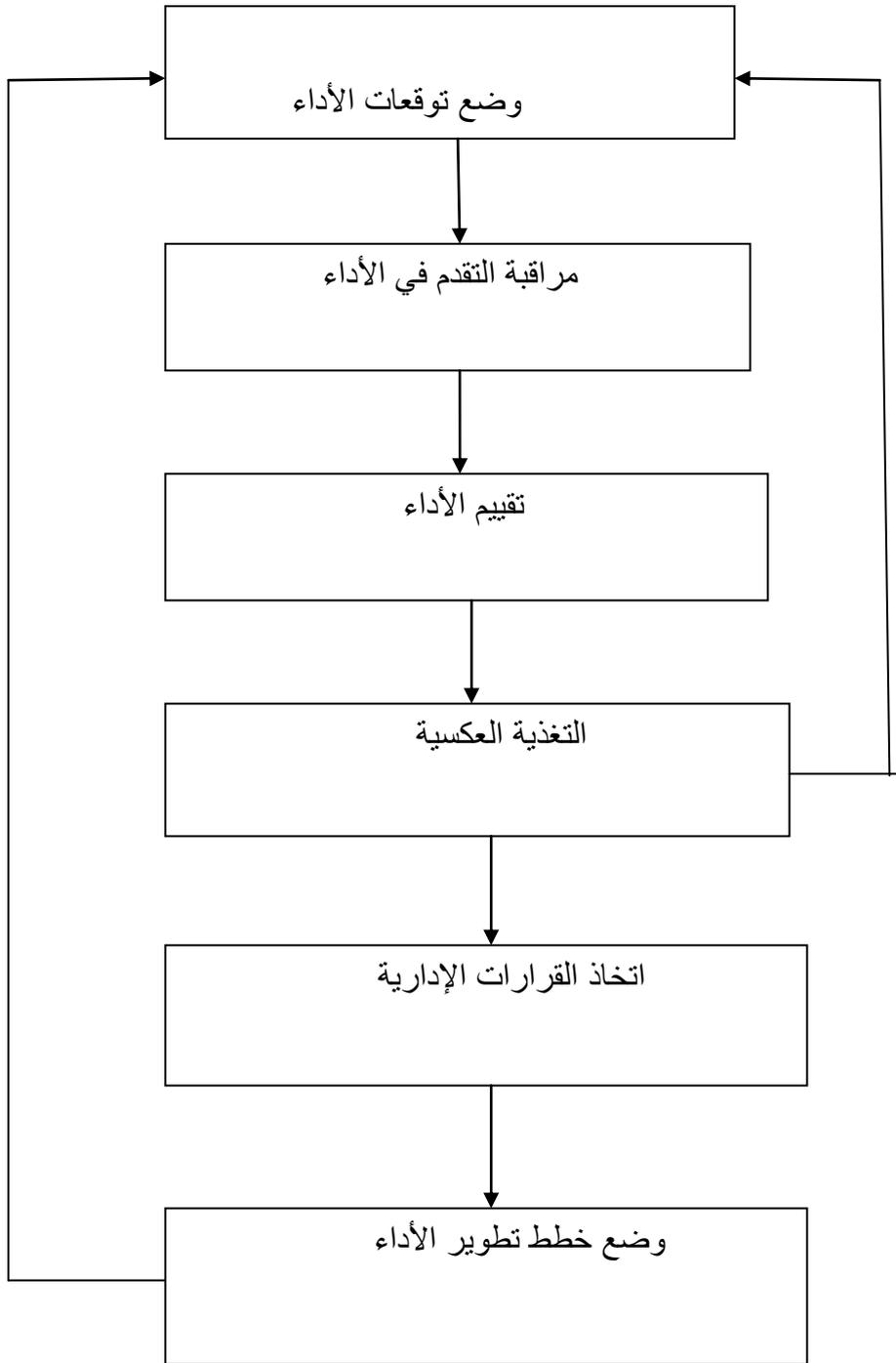
**3- تقييم الأداء :** بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة و التعرف على مستويات الأداء و التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة .

**4- التغذية العكسية :** يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه و مستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أداءه لعمله و بلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه و بموجب ما تحدده الإدارة من معايير ، وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي و لكي تكون التغذية العكسية نافعة و مفيدة لابد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية

**5- اتخاذ القرارات الإدارية :** القرارات الإدارية كثيرة و متعددة فمنها ما يرتبط بالترقية ، النقل ، التعيين و الفصل ... الخ .

**6- وضع خطط تطوير الأداء :** تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس و بشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات ، القدرات ، القابليات ، المعارف و القيم التي يحملها الفرد العامل<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 204 ، 205 ، 206 .



الشكل 4 يوضح عملية تقييم الأداء

## الطرق الأساسية لتقييم الأداء :

- الطرق التقليدية :

1- طريقة الترتيب البسيط : هذه الطريقة سهلة و قديمة في تقييم أداء الموظفين حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه و يقوم بترتيبهم تصاعديا أو تنازليا اعتمادا على أحسنهم كفاءة و أقلهم و ذلك بإعطاء رقم ( 1 ) مثلا للأحسن ثم يتدرج حتى يصل إلى نهاية القائمة الذي يمثل الأسوأ ، و تتم المقارنة هنا بين الأشخاص و ليس استنادا إلى معايير الوظيفة . و تبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال تحيز المدير في عملية الترتيب ، لذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب إلى جانب المدير شريطة إمامهم فعلا بأداء الموظفين الذين سيتم تقييم أعمالهم .

2- طريقة المقارنة المزدوجة : بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة الأداء العام لكل موظف مع باقي الموظفين في الإدارة أو القسم المسؤول عن إدارته . و تتم المقارنة فيما بين العاملين في الأداء بصورة كلية . و يمثل الموظف الذي يفضل على باقي العاملين ذلك الموظف الذي يحصل على أعلى درجات المقارنة حسب المعايير المختارة .

فمثلا إذا كان لدينا مجموعة مؤلفة من ستة موظفين فإن كل موظف سيتم مقارنة أدائه مع أداء كل فرد في المجموعة . و مع كل عملية مقارنة نكتب رقم الموظف الأفضل في الخانة التي تعبر عن كل منهما . و في كل مرة يفضل فيها الموظف عن غيره يحصل على نقطة . و من ثم يمكن ترتيب الموظفين تبعا لعدد المرات التي تم تفضيلهم فيها على غيرهم و يوضح الجدول التالي طريقة المقارنة المزدوجة .

اسم الموظف و رقمه	2	3	4	5	6
1- أيمن عبد العزيز	1	1	4	5	6
2- سلام علي رمضان	-	3	4	2	6
3- هديل عبد الغني	-	-	4	3	6
4- أنس مالك محمود	-	-	-	4	6
5- كرم محمد سالم	-	-	-	-	6
6- مأمون سعيد سليمان	-	-	-	-	-

الجدول 1 يمثل - طريقة المقارنة المزدوجة -

و طريقة الحصول على الثنائية تتم وفقا لقانون التوافق الآتي :

ن ( ن-1 ) حيث تمثل أفراد المجموعة

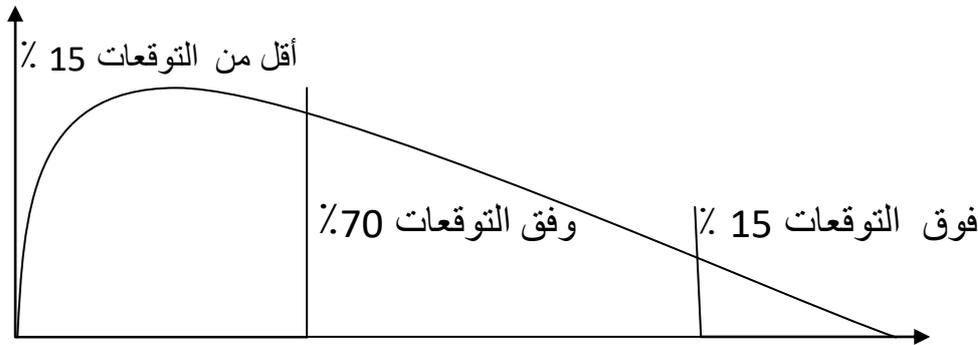
2

6 ( 6-1 ) = 15 مقارنة

2

و كما يبدو فإن " مأمون " تم اختياره خمس مرات كأفضل موظف في حالة المقارنات المزدوجة ، و رغم احتمالية الهالة و تأثير آخر حدث و صعوبة إن لم يكن استحالة تطبيقها في الأعداد الكبيرة لكن هذه الطريقة من جهة أخرى تتغلب على حالات التساهل و اللين و أخطاء النزعة المركزية<sup>1</sup>.

3- طريقة التوزيع الإجماري : تتطلب هذه الطريقة في التقييم أن يقارن أداء الأفراد وفق نسب مئوية معينة للأفراد وفق مستويات الأداء المختلفة للتقييم ، و تقوم هذه الطريقة على أسلوب التوزيع الطبيعي ، فمثلا يطلب من المقيم أن يقيم 70% من الأفراد العاملين قد حققوا توقعات الأداء الطبيعية و 15% قد فاقوا هذه التوقعات و 15% من الأفراد لم يحققوا التوقعات المطلوبة فإن عملية الترتيب تأخذ المنحنى الطبيعي ، و الشكل التالي يبين كيفية استخدام هذه الطريقة<sup>2</sup>.



- الشكل 5 يمثل منحنى التوزيع الإجماري -

و من مشاكل هذه الطريقة ، لا تصلح في حالة قلة عدد الموظفين الذين يتم تقييمهم ، لا توضح نواحي العجز أو القصور في أداء الموظف ، نفترض تساوي كل المنظمات في

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية ، دار إثراء للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، ط 1 ، 2009 ، ص 249 ، 250 ، 251 ، 252 .

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، ط 5 ، 2013 ، ص

توزيع العاملين على النسب السابقة ، في حين أنه من الممكن أن يكون نسبة الممتازين في منظمة ما أكبر من 10 %<sup>1</sup>.

#### 4- طريقة التدرج البياني :

تعتبر هذه الطريقة من أقدم و أبسط الطرق و أكثرها شيوعا ، ويقاس أداء الموظف هنا وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء ، المعرفة بطبيعة العمل ، المظهر ، التعاون ... ، و تحدد الدرجات على أساس ( 5-1 ) أو ( 3-1 ) ، حيث يمثل الرقم ( 1 ) أقل درجة للتقييم و ( 5 ) أو ( 3 ) أعلى درجة .

---

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد النبي ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، ط 1 210 ، ص 207 .

الشركة العامة .....					
استمارة تقييم أداء الموظفين					
اسم الموظف .... عنوان الوظيفة .... التاريخ / / 2009					
القسم ..... القائم بالتقييم ....					
درجات التقييم					العناصر
متميز (5)	جيد جدا (4)	جيد (3)	مقبول (2)	ضعيف (1)	
					نوعية الأداء ( الدقة / الموضوعية )
					كمية الأداء
					الحاجة للإشراف و التوجيه
					القدرة على الإبداع
					التعاون مع الزملاء و الرؤساء
					الالتزام بالتعليمات و التنظيمات
					رئيس القسم ..... التاريخ /... /..... التوقيع .....
					مسؤول إدارة الموارد البشرية ..... التوقيع .....

- جدول 2 يمثل نموذج لتقييم أداء الموظف على طريقة التدرج البياني -

و بالرغم من سهولة هذه الطريقة إلا أنها لا تخلو من العيوب بحيث يتأثر المدير بعلاقته الشخصية مع الموظفين ، كما تؤدي إلى تأثير المقيم بصفة معينة لدى الموظف مما يؤدي لعدم موضوعية عملية التقييم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 255 .

## الطرق الحديثة :

**1- طريقة الوقائع الحرجة أو الجوهرية :** تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة و يقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله أو مؤشرا لحسن أدائه أو قصوره ، أو دليلا على ارتفاع كفايته ، أو انخفاضها و لا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته و إنما على سلوك الفرد فيه و كيفية تصرفه لمواجهته .

و يتم تصميم نماذج تقييم متنوعة تتضمن مؤشرات الأداء المختلفة للعمل يقابلها عمودان الأول للتصرفات الجيدة المميزة و تواريخ حدوثها ، و الثاني للأخطاء المميزة و تواريخ حدوثها ، حيث يقوم الرئيس المباشر بتسجيل أي من النوعين لكل موظف ، و بالتالي تكون النتيجة شاهدا و دليلا على الأداء الجيد أو السيئ<sup>1</sup> . من أهم مميزات هذه الطريقة :

أ - تحقق الموضوعية و الدقة في الأداء .

ب - التركيز على الحقائق و الأحداث التي وقعت فعلا و لا يمكن إنكارها .

ج - التركيز على إبراز جوانب القوة و الضعف في الأداء .

د - البعد عن الذاكرة في الحكم على كفاءة الأداء .

هـ - تمكن من مناقشة المرؤوسين بشكل موضوعي في نتائج التقييم .

م - تحدد للرئيس و المرؤوسين أسلوب استثمار نقاط القوة و علاج نقاط الضعف في الأداء<sup>2</sup> .

## 2 - طريقة الإدارة بالأهداف :

ترتكز طريقة الإدارة بالأهداف على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين في المنظمة يميلون إلى معرفة و فهم النواحي المتوقعة منهم القيام بها ، و راغبين في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم و مستقبلهم ، كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار ، مما يلاحظ على هذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى على تقييم بعد الأداء<sup>3</sup> .

هذه الطريقة هي عملية متكاملة تتكون من عدة مراحل و هي كالآتي :

<sup>1</sup> نوري منيلر ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 ، ص 350.

<sup>2</sup> أنس عيد الباسط عباس ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، ط 1 ، 2011 ، ص 272 .

<sup>3</sup> مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية ، دار إثراء للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، ط 1 ، 2009 ، ص 252 .

- 1 - يتم تحديد و تعريف مجموعة واضحة و دقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد و غالبا ما يتم التحديد بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء .
  - 2 - وضع آلية لتنفيذ العمل و تطبيق الأهداف الموضوعية .
  - 3 تعطى الحرية للفرد العامل بإنجاز هذه الخطة .
  - 4 - متابعة مدى الإنجاز المتحقق للأهداف و دورها .
  - 5 - اتخاذ الإجراءات الوقائية و التصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية .
  - 6 - تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل .
- \* لكي يتم تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف و بالأسلوب السليم لابد من توفر جملة من المتطلبات الموضوعية لتحقيق ذلك و هي :
- أ - أن تكون الأهداف قابلة للقياس كميا .
  - ب - أن تتسم الأهداف المراد إنجازها بدرجة عالية من التحدي .
  - ج - أن لا تكون الأهداف أكبر من القدرات أو الطاقات الفردية .
  - د - أن تكون موثقة و مكتوبة بصورة واضحة و شفافة ، لا تحتمل الغموض أو التأويل بتفسيرات مختلفة. ه - أن يتم جدولة الإنجاز وفق جدول زمني معين كأن يكون شهر ، فصل ، سنة ، .. الخ .
  - و - أن تتم مشاركة الأفراد العاملين بتحديد الأهداف و تقرير آلية الإنجاز و التوقيت الزمني له .
  - ز - أن تتم المراجعة الدورية و المنظمة بين الأفراد العاملين و المدير كلما تطلب الأمر ذلك<sup>1</sup> .

### 3 - طريقة الاختيار الإجباري :

- تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد و يتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كل منها يعتبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد و الثنائيات كل منها يعتبر عن ناحيتين من النواحي غير مرغوب فيها مثال على ذلك :
- أ - هذا الشخص سريع الملاحظة و الفهم .

<sup>1</sup> خضير كاظم ، ياسين كاسب ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 5 ، 2013 ، ص 162 - 163 .

ب - إنه شخص حاضر البديهة .

ج - هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة .

د - من صفاته التردد في أوقات الأزمات ( نواحي غير مرغوب فيها ) .

يتم إعداد شفرة خاصة تحدد بها العبارات التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية ، تلك الشفرة لا يعرف عنها المقيم عادة و يتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها يحتوي على أربعة عبارات اثنتين منها تعبر عن النواحي الطيبة و اثنتين عن النواحي الغير مرغوب فيها في الشخص .

و يطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص و العبارة الأقل انطباقا عليه و بمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد و تقسيم الفرد على طريق احتساب العبارات المختارة و التي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط .<sup>1</sup>

#### 4 - طريقة التقرير المكتوب :

هي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة و نقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا ، و مدى إمكانية التقدم الوظيفي و الترقية لهذا الموظف .

بالرغم من غزارة المعلومات التي يمكن أن يتضمنها التقرير و عكس ما يمتلك به المشرف من أفكار ، أسلوب و طريقة الكتابة ، لكن هذه الطريقة لا تمتلك مواصفات معيارية خاصة بشكل التقرير و ما هي مكوناته و مدى طوله ، أضف إلى ذلك أن هذا التقرير يعتمد على مهارة القائم بإعداده ، و لعل هذه الأسباب تفقد تقرير عنصر المقارنة مع التقارير الأخرى التي يعدها مشرفين مختلفين .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 ، ص 349 ، 350 .  
<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية ، دار إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2009 ، ص 247 .

## الصعوبات التي يواجهها تقييم الأداء :

لو كان من الممكن تقييم جميع الأفراد العاملين على أساس عدد الوحدات المنتجة ، أو قيمة المبيعات أو غير ذلك من المعايير الموضوعية لأصبح دور عملية التقييم بسيطة ، إلا أن معظم حالات التقييم تتم على أساس التقديرات الشخصية مما يعرض عملية التقييم للكثير من الأخطاء منها :

**1 - التحيز من جانب المقيم للعوامل التي يفضلها :** إذ قد يعطي المقيم أحد الأفراد معدلات عالية أو منخفضة للعوامل الداخلية في التقييم على أساس اقتناع القائم بالتقييم بأن هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عامل واحد فقط ، يعطيه المقيم اهتماما كبيرا فقد يكون العامل الذي يجوز على رضا المقيم هو الأمانة ، فإن كان الفرد أميناً فإن ذلك يدفع المقيم إلى منحة درجات عالية في جميع العوامل الأخرى و العكس صحيح .

**2 - التأثير بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم :** إذ المقصود بالتقييم أن يكون عن فترات زمنية معينة قد تكون سنة مثلا إلا أنه كثيرا ما يحدث أن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات مرؤوسيه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم فإذا كان أداء الفرد آنذاك مناسباً فمن المحتمل أن يمنحه تقديراً مرتفعاً حتى لو كان أدائه قبل ذلك غير مرضي و العكس صحيحا .

قد يكون أداء الفرد في الفترة الأخيرة من التقييم ضعيفا فيعطيه تقييما ضعيفا حتى و لو كان أداءه خلال المدة التي سبقت ذلك الأداء مرتفعا .

**3 - التحيز الشخصي :** و هي أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد للأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتحيز بسبب الدين ، العرق ، الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد .

قد يخضع التقييم لمراجعة الرؤساء بغية حصر نتائج الأداء و الوقوف على حيادية المشرفين إلا أن هذا الإجراء قد لا يمنع التحيز ، إذ سيكون في موقع يستطيع إقناع الجهة الأعلى بصحة التقييم.

**4 - الاتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة :** هنا يأتي تقييم بعض المشرفين و لجميع الأفراد عاليا ، فيما يأتي تقييم بعض المشرفين و لجميع الأفراد منخفضا و كان من الطبيعي أن يتم التقييم بناء على صورة حقيقية لما يجب أن يؤديه بصورة واقعية ، هناك من المشرفين من يرى ضرورة إخفاء تفوق بعض الأفراد على الآخرين خوفا من نقل الجيدين و بقاء الآخرين تحت إشرافه <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 ، ص 3590 ، 360 .

## أساليب تحسين تقييم الأداء :

بعد التطرق إلى الأخطاء التي قد يقع فيها المقيم و التي قد تؤثر على الأداء سوف نتناول فيما يلي الأساليب التي تحسن من التقييم و هي كما يلي :

**1 - زيادة عدد المقيمين :** من الأفضل أن يكون هناك أكثر من شخصين لتقييم أداء الموظف ، و هكذا كلما أمكن ذلك ، لأن الحصول على ملاحظات عديدة حول نفس الأداء يتيح الفرصة للتحقيق من صدق المقيمين ، و تقليل تأثير العوامل الموقفية مثل الحالة المزاجية للمشرف .

**2 - زيادة عدد مرات التقييم :** تؤدي الزيادة في عدد المرات التي يقيم فيها الأداء إلى مزيد من التوافق بين بيانات التقييم ، و يقلل من المشكلات المرتبطة بالعوامل الموقفية مثل : التوقيت ، أثر الحالات العارضة التي تمر بالشخص الذي يتم تقييم أداءه .

**3 - توحيد طريقة تقييم الأداء :** إن توحيد طريقة التقييم قد تكون أكثر الطرق أهمية في نزاهة قياس الأداء و يشمل ذلك توفير نموذج موحد لتقدير الأداء و توفير تعليمات تفاصيله و تعريفات وافية لجوانب الأداء ، و القيام بعملية التقييم في وقت واحد ، حيث يعمل توحيد تقييم الأداء على تخفيض أكثر الأخطاء المترتبة على العوامل الموقفية و العوامل الفردية للمعارضة .

**4 - اختيار طريقة مناسبة للتقييم :** تختلف طرق التقييم بين التقليدية و الحديثة و لا توجد طريقة أمثل في كل المواقف ، بل إن المدير الفعال هو الذي يختار الطريقة الملائمة لجانب الأداء المراد تقييمه .

**5 - تدريب المقيمين :** أي إخضاع المقيمين لتدريبات خاصة ، تفيدهم في التغلب على الأخطاء التي يقعون فيها أثناء تقييم أداء العمال .

**6 - مقابلة تقييم الأداء :** بعد الانتهاء من عملية تقييم الأداء تكافي بعض المؤسسات بحفظ تقارير الأداء في ملفات العمال دون دراسة أو تحليل ، في حين تطلب مؤسسات أخرى من الرؤساء المباشرين القيام بإجراءات مقابلات تقييم الأداء مع مرؤوسيه من أجل مناقشة نتائج هذا الأخير ، و نظرا لأهمية هذه المقابلات يجب التخطيط لها و إدارتها بكفاءة ، حيث يتم عرض الجوانب الجيدة للموظف ثم الجوانب السيئة و يتيح فرصة للمرؤوسين للمناقشة ، و تجدر الإشارة إلى أن الهدف من المقابلة ليس الوم و التوبيخ و إنما تصحيح الأخطاء و تنمية القدرات و هذا بالتركيز على نتائج الأداء و ليس على نقد شخصية المرؤوسين .

إذن نقول بأن المقابلة تمثل أداة هامة يمكن للمشرف من خلالها أن :

- يعرف أكثر عن ظروف و ملابسات الأداء .

- أن يتفهم أكثر دوافع و حدود و قدرات المرؤوسين و أن يستشير رغبته و حماسه لتطوير أدائه<sup>1</sup> .

---

<sup>1</sup> دحوزين العابدين ، حاج محمد بوشكارة أحمد ، أثر الحوافز على أداء العاملين ، دراسة حالة بـمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بعين تموشنت ، رسالة الماستر ، إستراتيجية و إدارة الموارد البشرية ، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب ، معهد العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، 2016/2015 ، ص 54 ، 55 .

## علاقة الأداء بالحوافز :

تعتمد المؤسسة على الأداء كمعيار أساسي لتقييم فاعلية أنظمة التحفيز ، حيث يقصد به الرغبة في العمل و القدرة عليه مع إتاحة الفرصة أمام الفرد ، حيث أن ما يؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من حوافز ، فالمؤسسة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد ، عن طريق إرضاء حاجاته ، و لكن تعجز في بعض الأحيان الحاجة المشبعة من أن تكون الدافع الحقيقي للسلوك الإنساني ، و من ثم المؤشر الفعال على الكفاءة الإنتاجية و الأداء ، لذلك تسعى الإدارات الحديثة إلى تنمية رغبات الأفراد و معرفتها بملائمة نوع العمل لميول العاملين و اتجاهاتهم ، و تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال الأدوار و المهام و الوجبات التي يؤديها الأفراد العاملون فيها على مختلف مستوياتهم الوظيفية ، و تنجح المؤسسة عندما تنسق بين متطلبات أدوارها التي حددتها و رسمتها و بين حاجات و توقعات الأفراد ، فمثلا يمتلك العاملون حاجات غير مشبعة و التي تجعلهم يتصرفون بطريقة معينة ، فإن المؤسسات أيضا تمتلك حاجات غير مشبعة و المتمثلة في أهداف يتعين تحقيقها ، إلا أن هذه الاحتياجات لن تحقق إلا من خلال جهود العاملين و أدائهم .

التحفيز في العمل ، كما رأينا هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد ، فهو يعالج قضية التزام الأشخاص بعملهم و إطلاعهم بأعباء وظيفتهم أو عملهم بجد ، همة و نشاط ، بالتالي تحقيق ما يصيبون على تحقيقه من أهداف شخصية ، حتى و لو كانت هذه الأهداف سهلة المنال ، كالرغبة في الحصول على مزيد من المال أو الحصول على ترقية أو غير ذلك من أهداف العاملين .

و تعتبر عملية تحفيز العاملين من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد و تغييرها من وقت لآخر ، استحالة قيام أي منظمة بإشباع جميع حاجات العاملين فيها ، و من جهة أخرى نجد أن المؤسسة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين ، و هذا يتطلب تكامل حاجات لكل فرد و المؤسسة و بالإضافة لأهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة و فعالية هناك جانب التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل .

لكن في الواقع العلمي كثيرا ما نسمع أن المديرين يشكون من أن العاملين لا يعملون بأقصى طاقتهم ، من الواقع البحوث و الدراسات في هذا المجال فإنه يمكن الإشارة إلى خمسة أسباب رئيسية كل منها يشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نوع ما من الحوافز<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد السلمون العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2004 ، ص 301 .

و هذه الأسباب هي :

- 1 - عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المؤسسة للعاملين بها ، ذلك لأنه من الأخطاء شائعة الافتراض بأن العاملين متساوين من حيث تأثير الحافز المعين عليهم ، بينما في الحقيقة أن البعض قد يرغب في الحوافز المادية بينما البعض الآخر قد يرغب في الغير المادي .
  - 2 - ضعف العلاقة بين الحافز و الأداء ، و ذلك أنه على الرغم من كثرة الحديث عن ربط الأجر أو أي حافز بالأداء و الإنتاج فإنه نادرا ما يتم الربط في الواقع العملي .
  - 3 - عدم الثقة في الإدارة و الذي ينتج عادة من عدم وفاء الإدارة بوعودها الخاصة بالحصول على حوافز و مزايا معينة في حالة الأداء الجيد .
  - 4 - عدم ثراء الوظيفة بحيث تجذب العامل لبذل جهود غير عادية ، و استغلال إمكانياته و مهاراته في الارتقاء بمستوى الأداء .
  - 5 - ضعف إشراك العاملين أو أخذ رأيهم في نوعية الأعمال التي يقوم بأدائها ، الأمر الذي يجعل هذه الأعمال تكليفا أكثر منها احتياجا أو إشباعا .
- نستخلص من كل هذا أنه يمكن الحكم على فاعلية التحفيز من خلال الأداء ، يتم ذلك بالاعتماد على جودة الخدمات ، بالإضافة إلى إمكانية قياس فاعلية التحفيز من خلال معدلات تحقيق الأهداف الفرعية أو العامة للمؤسسة<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> دحو زين العابدين ، حاج محمد بوشكارة أحمد ، أثر الحوافز على أداء العاملين ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسويق ، تخصص إستراتيجية و إدارة الموارد البشرية ، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب ، معهد العلوم الاقتصادية و التسويق و العلوم التجارية ، 2016 /2015 ، ص 38 ، 39 .

## خلاصة :

يلعب أداء الأفراد دورا هاما في التأثير على أداء المؤسسة ، فالتصرفات و الأنشطة التي يقوم بها الفرد في المؤسسة من انتظامه في العمل و اتصاله بالآخرين و انفعالاته و رضاه عن العمل و قيامه بأداء مهامه تعتبر حجر الأساس و النواة الأولى لما تحققه من أداء و حتى نعرف مدى قدرة الأفراد و مهاراتهم نقوم بتقييم و من ثمة تحسين أدائهم بعدة طرق و خطوات و آليات مساعدة لتحسين أداء الأفراد بمعنى أن الحوافز تؤثر على الأداء مما يؤدي إلى تحقيق ولائهم و رفع مستوى أدائهم و رفع روحهم المعنوية بمعنى أن علاقة الأداء و نظام الحوافز جدوى متداخلة و إيجابية فيما بينهما حيث أن نظام الحوافز و زيادة تحسنه من أجل رفع مستوى الأداء و لمواكبة التغيرات التي تحدث على مستوى حاجات العاملين ، و على مستوى البيئة التنافسية و أن أغلب المؤسسات لديها خطوات و آليات و سياسات تحفيزية لما تساهم في تحسين و ارتقاء مستوى أداء العامل و من ثمة تحسين أداء المؤسسة. و من هنا نستنتج أن المؤسسة تسعى إلى الوصول إلى الأداء المتميز الذي يضمن لها البقاء و الاستمرارية.

الفصل الثالث حوصلة حول كيفية معالجة الموضوع ميدانيا

## تمهيد

نظرا للوضع الصحي الراهن جراء الجائحة التي أصابت الجزائر على غرار دول العالم وحرصا على سلامة الطلبة تم إلغاء الجانب التطبيقي ، الذي كنا سنتطرق فيه إلى " دراسة ميدانية " حول تأثير الحوافز على أداء العمال في مؤسسة موبيليس ، وهران ، التي هي من أهم فروع المؤسسة الوطنية " اتصالات الجزائر " و هي أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر تم تفريعها باسم " أتي أم موبيليس " في أوت 2003 لتصبح بذلك شركة ذات أسهم رأس مالها 100000000 دج ، مقسم على 1000 ساهم بقيمة 100000 SPA للسهم.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> دلهوم حكيم ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية ، دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس ، رسالة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2010.2011. ص 170 .

### أهداف مؤسسة موبيليس :

- لمؤسسة موبيليس عدة أهداف منها :
- 1- تحسين مستمر في نوعية الخدمة .
  - 2- تحسين خدمة الأنترنت اللاسلكية ، و الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتحسين خدمات موبيليس أكثر .
  - 3- استرجاع موبيليس لمكانتها الحقيقية في السوق مما يضمن الزيادة في سوق الهاتف النقال في الجزائر .

### مبادئ مؤسسة موبيليس :

- تبنى مؤسسة موبيليس على مجموعة من المبادئ تتمثل في :
- 1-حماية مصالح الزبون الجزائري و الدفاع عنه.
  - 2-العمل على المشاركة في التطور و النمو .
  - 3-التجديد و الابتكار بالإضافة إلى التطوير و مواكبة التكنولوجيا الحديثة.
  - 4- احترام الاتفاقيات و الالتزامات
  - 5-الإتقان في العمل .<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> زاود مريم ، تأثير المزيج الترويجي على سلوك المستهلك النهائي ، تخصص إستراتيجية و تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، 2015،2014. ص 61،62.

## الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس :

يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة الإطار الذي يصور الوحدات و الأقسام المكونة لهذه المؤسسة ، و كذلك المهام الموكلة لكل قسم ، كما يبين أيضا طرق و قنوات الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة و يتم تسيير مؤسسة موبيليس من طرف مسيرين تحت إشراف الرئيس ، المدير العام ، و يتكون الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة من سبع مدراء رئيسيين حيث أنهم يكونون النواة الرئيسية للمؤسسة .

أولا : الإدارة التسويقية و التجارية :

تهتم هذه الإدارة بإجراء البحوث التسويقية ، و تعمل على تطوير سوق المؤسسة كما تقوم بمتابعة الأسعار و تطوير المنتجات بما يتماشى مع متغيرات السوق ، و تشمل هذه الإدارة أنشطة الإعلان و الإشهار ، نقاط البيع ، البيع و التوزيع المعتمد .

ثانيا : الإدارة التقنية :

تشمل على أنشطة قسم تقنيات الشبكة و كذلك هندسة و تطوير الشبكة و أنشطة مراقبة الجودة .

ثالثا : إدارة الأمداد :

تشمل كل الأنشطة التي تسعى إلى تزويد الشركة بكل الوسائل اللازمة لأداء نشاطها ، سواء الوسائل لإتمام العملية الإدارية أو العمليات التقنية و حتى وسائل النقل .

رأعا : إدارة نظم المعلومات :

تشمل استخدام أحدث البرامج التكنولوجية لتسهيل نقل المعلومات بين مختلف الوظائف و أحداث تنسيق بينهما ، و كذلك أنشطة ترقية العلاقات بين الأفراد و استغلال المعلومات المتحصل عليها من مركز الاتصال لتحسين خدمة العميل .

خامسا : إدارة العلاقات العامة :

تهتم بالعملاء المتمثلين في الأفراد و تهتم بإعلامهم و توطيد صلتها بهم و كسب ثقتهم و ولائهم و متابعة قضاياهم ، العمل على معالجة مشاكلهم التي قد تنجم عن تعاملهم مع المؤسسة .

سادسا : إدارة الموارد البشرية :

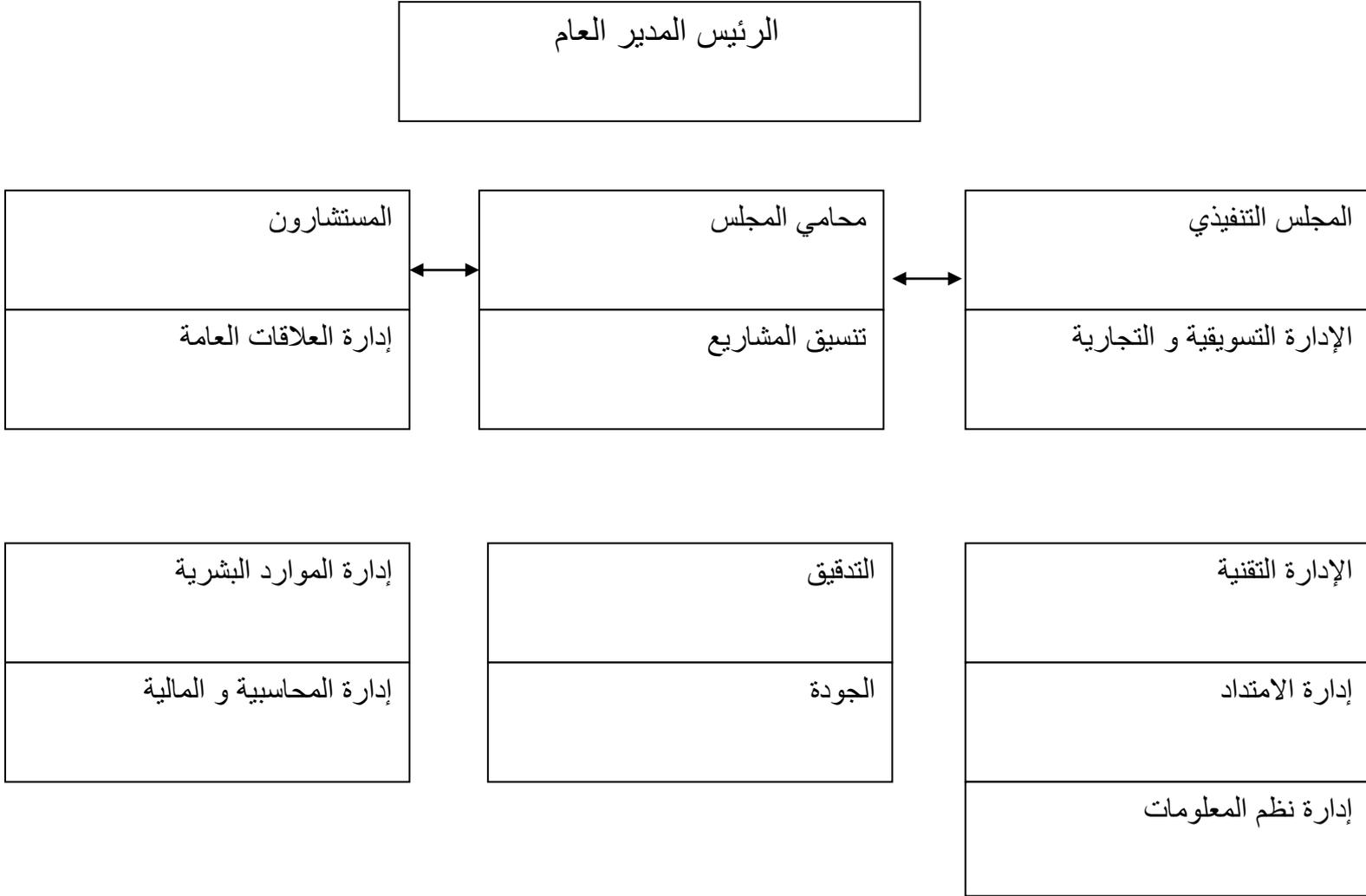
هذه الإدارة مكلفة بتنمية و تطوير نظم تسيير الموارد البشرية و تحديد السياسات و الأساليب المتبعة في الأجور و ترقية العمال كما تهتم بتكوين و تأهيل العمال و الإطارات بشكل مستمر حسب متطلبات المؤسسة .

سابعاً : الإدارة المحاسبية و المالية :

يقع على عاتق هذه الإدارة تسيير خزينة المؤسسة و جميع العمليات المالية الخاصة بها .<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 63،62.



الشكل 6 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

### **الهدف من الدراسة الميدانية :**

- إبراز و توثيق ما شاهدناه و ما تعلمناه خلال فترة التربص.
- تقديم شرح توضيحي لما تم تسجيله من ملاحظات يومية .
- الربط بين الجانب النظري و التطبيقي .

### **مجتمع و عينة البحث :**

يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة موبيليس وهران ، شملت عينة الدراسة كافة العاملين في المؤسسة و حددنا عدد الأفراد ب 15 عامل .

### **منهج الدراسة :**

كان موضوعنا سيتطرق إلى دراسة حالة و الهدف منها هو معالجة الدراسة الميدانية و الذي يعرف بأنه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة ، و هذا المنهج يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها و ذلك بغرض الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة و التي كان من المفروض علينا التطرق إلى تقنية المقابلة و التي تشمل الملاحظة ، و أسئلة مباشرة إلى المبحوثين.

### نموذج أسئلة المقابلة :

- 1- أجرك الذي يغطي حاجتك الأساسية ؟
- 2- مؤسستك تقوم بعملية التحفيز ؟
- 3- ما هو التحفيز المجدي في المؤسسة ؟
- 4- الحوافز تؤدي إلى الاستقرار الوظيفي ؟
- 5- هل تقدم المديرية ترقيات عادلة وفق أسس علمية مدروسة ؟
- 6- الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل ؟
- 7- العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية ؟
- 8- كيف ترى المعايير لتقديم أداء العاملين ؟
- 9- الحوافز التي تقدمها المؤسسة تؤدي إلى زيادة الأداء ؟
- 10- هل تشاركك المؤسسة في الأرباح

## خلاصة :

في الأخير كان من المفروض الربط بين الجانب النظري و الجانب التطبيقي لتحقيق هدف الدراسة إلا أن بسبب جائحة كوفيد 19 لم يتم إجراء الجانب التطبيقي و الذي كنا به سنتعرف على واقع الحوافز في المؤسسة

## خاتمة عامة :

إن عملية تحفيز العامل ، من العوامل الأساسية التي تمنح المؤسسة فرصة تحقيق الميزة التنافسية ، و التالي فإن أي مؤسسة تستهدف إلى زيادة إنتاجية أفرادها عليها أن تهتم بمسألة الحوافز .

الاهتمام بمسألة الحوافز ، يكون من خلال تصميم نظام لها ، بحيث يكون بمثابة الدافع لإبراز قدرات و إمكانيات الإبداع لدى الأفراد في العمل ، و بمثابة السبب في جعل العامل راض عن العمل الذي يقوم به و لا بد على المؤسسة عند تصميمها لنظام الحوافز ، أن تلم بجميع المبادئ ، و الشروط لضمان فعاليتها في تحقيق أهدافها هذا من جهة ، و أهداف الأفراد من جهة أخرى .

على المؤسسة أن تنجح في إيجاد التوافق للمزج بين أنواع الحوافز التي تمنحها لأفرادها.

بحيث يجب عليها أن تعمل على تدعيم روح التعاون ، و التماسك بين أفراد فريق العمل ، خاصة العمل على جعل الفرد داخل المؤسسة وفيها مخلصا في عمله و للمؤسسة و ليس مغتربا فيها .

فبما أن نظام الحوافز يعتبر من أهم الأنظمة التي تعتمد عليها العديد من المؤسسات التي تسعى بدورها إلى الرفع من معنويات عمالها بهدف الوصول إلى رضاهم بعملهم ، و قد اتضح ذلك في تعدد طرق و أساليب تطبيق هذه الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية ، إذ أن لكل نوع درجة من التأثير على الرضا و الأداء اللذات يختلفان من فرد لآخر ، فقد تطرأ على حاجات و رغبات الفرد تغيرات ، على المؤسسة أن تكون على دراية تامة بها ، حتى تتمكن من مواكبتها و إدخال تعديلات على نظام الحوافز ، بهدف تحقيق حاجات الفرد التي يتطلع إليها ، لتحسين ظروفه و مستوى معيشتة ، وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته ، و الكشف عن الأسلوب الذي بواسطته تتحقق النتائج الاقتصادية للمؤسسة و طموحات العامل في آن واحد

## قائمة المراجع :

### - الكتب :

#### - أولاً : باللغة العربية

- أنس عبد الباسط عباس ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2011 .
- خالد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، ط 2 ، 2005 .
- خضير كاظم حمود ، السلوك التنظيمي ، دار الصفاء ، عمان ، ط 1 ، 2002 .
- خضير كاظم حمود ، ياسين كابس خرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 5 ، 2013 .
- رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 .
- زاهر عبد الرحيم عاطف ، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 .
- سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، دار المجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2008 .
- طاهر محسن منصور منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريسي ، منظور منهجي متكامل ، ط 2 ، 2009 ، دار وائل للنشر و التوزيع الأردن .
- عبد الرزاق بن جيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2002 .
- فايز عبد الرحمان الفروخ ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي ، عمان ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، ط 1 ، 2010 .
- محمد أحمد عبد النبي ، دارة الموارد البشرية ، القاهرة ، ط 1 ، 2010 .

- محمد السلطان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2004 .
- محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية ( مدخل تطبيقي ) ، دار مكتبة الحامد ، عمان ، ط 3 ، 2014 .
- مصطفى نجيب الشاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، الأردن ، ط 3 ، 2004 .
- معمر داود ، منظمات الأعمال الحوافز ، المكافآت ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، ط 1 ، 2006 .
- مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي 2003 .
- مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي تكاملي " ، دار ثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2009 .
- نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2000 ،
- ناصر قاسيمي ، دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم و عمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2011 .
- نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2010 .
- نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2010 .
- هاني خلف الطراونة ، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2012 .
- هيثم العاني ، الإدارة بالحوافز ( التحفيز و المكافآت ) ، دار كنوز المصرفية العلمية ، عمان ، ط 1 ، 2007 .
- يوسف حجيم الطائي ، مؤيد عبد الحسين الفصل ، هاشم فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2006 .

- مذكرات :

- آسيا قرنيط ، مريم حسونة ، الحوافز و علاقتها بالأداء الوظيفي ، رسالة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي ، 2017/2016.

- باجة حميد ، دور التحفيز في تحقيق ، الرضا الوظيفي بالمؤسسة ( دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط و البويرة ) ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، إدارة الأعمال الإستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أكلي محند أو لحاج ، البويرة ، 2013 ، 2014.

- جمال مراد ، تحفيز تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي ، شركة صوفية سوق أهراس ( ASAL ) ، رسالة الماجستير ، في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2011/2010.

- خديجة خروبي ، الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي ، شهادة الماجستير ، المسيلة ، جامعة محمد بو ضياف ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم علوم السياسية ، 2017/2016.

- دحور زين العابدين ، حاج محمد بوشكارا أحمد ، أثر الحوافز على أداء العاملين ، دراسة حالة بديرية توزيع الكهرباء و الغاز لعين تموشنت ، رسالة ماجستير ، إستراتيجية وإدارة الموارد البشرية ، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب معهد العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، 2016 / 2015 .

- دلهوم حكيمة ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية ، دراسة حالة بديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس رسالة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2011/2010.

- رابح يخلف ، نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، بومرداس ، جامعة أحمد بوقرة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم تسيير و العلوم التجارية ، 2007 .

- زاود مريم ، تأثير المزيج الترويجي على سلوك المستهلك النهائي ، دراسة حالة مؤسسة موبيليس ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إستراتيجية و تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، 2015/2014.

- سليمانى ذهيبية ، باللفية سعيدة ، الحوافز و دورها فى تحسين أداء العاملين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس ، علوم اقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2013/2012 .

#### ثانيا :كتب باللغة الأجنبية

- Etienne serupia semuhoza , théories de la motivation au travail , collection , hàrmattan cote- d'ivoire , management , entreprises . paris ,2009.

- Octave , Gélímier , stratigie de l'entreprise et motivation des hommes , edition hommes et technique , 1984 .