



جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة.

كلية الحقوق و العلوم السياسية.

قسم العلوم السياسية.

أثر نظام الحوافز في ترقية الأداء الوظيفي بالجامعة الجزائرية.

- دراسة حالة كلية الحقوق و العلوم السياسية بخميس مليانة -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية.

تخصص: إدارة محلية.

إشراف ( الأستاذ/الدكتور ):

إعداد الطالبة:

ريتمي سارة.

إسمهان مختار رحمان.

لجنة المناقشة:

1- الدكتور: عبد السلام عبد اللاوي ..... رئيسا

2- الدكتور: عمر بوبراس ..... ممتحنا

2021-2020





جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة.

كلية الحقوق و العلوم السياسية.

قسم العلوم السياسية.

أثر نظام الحوافز في ترقية الأداء الوظيفي بالجامعة الجزائرية.

-دراسة حالة كلية الحقوق و العلوم السياسية بخميس مليانة-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية.

تخصص: إدارة محلية.

إشراف ( الأستاذ/الدكتور ):

إعداد الطالبة:

ريتمي سارة.

إسمهان مختار رحمانى.

لجنة المناقشة:

1- الدكتور: عبد السلام عبد اللاوي ..... رئيسا

2- الدكتور: عمر بوبراس ..... ممتحنا

2021-2020

# شكر و تقدير

" ربّ أوزعني أن أشكرك نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني

برحمتك في عبادك الصالحين" النمل-19

لا يسعني بعد أن أكملت سطور هذه المذكرة. إلا أن أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان لأستاذتي الفاضلة "سارة ريتيمي" التي أولتني كامل اهتماماتها و إشرافها على مذكرتي و إخراجها بهذه الحلة فجزاها الله كل خير. و تقديري المفعم بالشكر الوافر على تكرمها و إرشاداتها و توضيحاتها القيمة بكل ما أوتيت من جهد و وقت في تقويم هذه المذكرة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى السادة أعضاء لجنة التحكيم الذين تكرموا عليّ بأرائهم السديدة و أفكارهم القيمة التي كان لها دور كبير في إتمام هذه المذكرة بمراحلها الأخيرة. و إلى كل أساتذة قسم العلوم السياسية.

كما أقدم بطاقة شكر مفتوحة إلى كل من قدّم أو يقدم أية مساندة أو مشورة كبيرة أو صغيرة أسهمت أو ستسهم في تطوير و تصحيح مسار هذا البحث.

الذين لم أذكر منهم أحد "زملاء و أصدقاء" فلهم منّي كل باسمه خالص الشكر و العرفان و الوفاء. الباحثة: إسمهان مختار رحمانى.

# إهداء

## أهدي هذا العمل المتواضع

- ❖ إلى روح جدي الغالي رحمه الله و أسكنه فسيح جنانه.
- ❖ إلى أعلى ما في الوجود راجية من الله أن يحفظهما "والداي الكريمان"
- ❖ إلى كل أفراد عائلتي من خالاتي و أبنائهم و بالأخص ابن خالتي "يونس"
- ❖ إلى كل قريب على قلبي من زملاء الدراسة و إخوتي الذين لم تلدهم أمي كل من ساندوني و ساروا معي إلى طريق النجاح.
- ❖ و إلى كل من تذكرتهم ذاكرتي و لم تذكرهم مذكرتي و إلى كل الأهل و الأحباب من قريب أو بعيد.

## الخطة

الصفحة	العنوان
	شكر و تقدير
	إهداء
	خطة الدراسة
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: إطار مفاهيمي حول أنظمة الحوافز الوظيفية
3	المبحث الأول: ماهية نظام الحوافز
3	المطلب الأول: مفهوم الحوافز

4	المطلب الثاني: التأصيل التاريخي للحوافز
5	المطلب الثالث: أهمية الحوافز و أنواعها
11	المطلب الرابع: قواعد نظام الحوافز و العوامل المؤثرة فيه
14	المبحث الثاني: أساسيات نظام الحوافز
14	المطلب الأول: نظريات التحفيز
25	المطلب الثاني: أهم الانتقادات الموجهة لنظريات التحفيز
27	المطلب الثالث: خصائص نظام التحفيز
28	المطلب الرابع: طرق و شروط نجاح نظام التحفيز و أهدافه

31	المبحث الثالث: معايير تطبيق نظام الحوافز، مراحل تصميمه، و تقييمه
32	المطلب الأول: المعايير المعتمدة في تطبيق أنظمة الحوافز
32	المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز

34	المطلب الثالث: معوقات التحفيز
36	المطلب الرابع: تقييم نظام الحوافز
39	الفصل الثاني: أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي
41	المبحث الأول: ماهية الأداء
41	المطلب الأول: مفهوم الأداء و أنواعه

43	المطلب الثاني: معايير و أبعاد الأداء
46	المطلب الثالث: عناصر الأداء و مكوناته
49	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء
51	المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي و تقييم الأداء
52	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي و تقييم الأداء
54	المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي و تقييم الأداء
56	المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي، عناصره، مستوياته، أهدافه، معوقاته و طرق تحسينه
61	المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء، خصائصه، أهدافه، خطواته و العوامل المؤثرة فيه

70	المبحث الثالث: تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي
70	المطلب الأول: السياسات التحفيزية المتبعة في المؤسسة
73	المطلب الثاني: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الأداء الوظيفي
74	المطلب الثالث: تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي
74	المطلب الرابع: أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي
79	الخاتمة
81	قائمة المراجع
92	فهرس المحتويات

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	أنواع و تقسيمات الحوافز	(1-1)
11	قواعد نظام الحوافز	(2-1)
16	هرم ماسلو	(3-1)
20	نظرية آلدفر و نظرية ماسلو للاحتياجات	(4-1)
22	نموذج التوقع	(5-1)
34	مراحل تصميم نظام الحوافز	(6-1)
69	خطوات تقييم الأداء	(1-2)



مقدمتہ

## مقدمة:

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد في المؤسسة باعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التنمية و التطور، تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أنشطتها و برامجها و تحقيق أهدافها فهو الركيزة الأساسية لنجاحها أو فشلها. و لا تزال المؤسسات تتنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات و العمل على تطويرها و ذلك لتنفيذ أهدافها نحو النمو و التطور وتقديم الخدمات بكفاءة.

إلا أنّ المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل. حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل و الرغبة فيه. و تتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات و معارف و قدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد و القدرات التي ينميها التعليم و التدريب ، أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة . و تتمثل عملية التحفيز في العوامل و المؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه. و لقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري و لعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشتى أنواعها المادية و المعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في دافعية العمل . حيث مرت أساليب التحفيز بمراحل متطورة و تبلورت بالصورة التي هي عليه الآن. فبدأت المرحلة التقليدية و التي تم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية، ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تربط بين الحوافز المادية و المعنوية معا. في حين أن الأداء الوظيفي يحظى بأهمية مرموقة في العملية الإدارية إذ يتم تحسين الأداء بتطبيق سياسات التحفيز كوسيلة لدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية و نشاط . و لجعل المرؤوسين يتابعون واجبات و مسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر ما يدفع المرؤوسين للعمل بفعالية . فينعكس ذلك على الأداء الوظيفي . حيث يشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية للمؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها و مواردها البشرية لتصبح المؤسسة قادرة على التطور و التعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال .

## أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الموضوع في أهمية الحوافز و كذلك في أهمية الأداء الوظيفي و تتضح لنا أهمية البحث من

خلال ما يلي:

**الأهمية العلمية:** موضوع الحوافز يعتبر من بين المواضيع الهامة سواء بالنسبة للمؤسسة أو الفرد و يرجع ذلك إلى أن المؤسسات تصرف مبالغ كبيرة تضاف إلى أجور العمال يجب أن يقابلها عوائد كتقديم خدمات أفضل... و يرجع ذلك أيضا إلى أن الحوافز تعد الوسيلة التي يستطيع بواسطتها إشباع بعض الرغبات و الحاجات غير الملبات لديه.

الأهمية العملية: توجه هذه الدراسة اهتمامها الرئيسي للتركيز و التطبيق على فئة العاملين في جامعة الجليلي بونعامة (كلية الحقوق و العلوم السياسية) عينة الدراسة. و من ثم فإن ما تتوصل إليه من نتائج ستعود بالدرجة الأولى على عمال كلية الحقوق و العلوم السياسية بصفة عامة. و ما يترتب عن ذلك من توصل إلى أنظمة تحفيز فعالة تساهم بقوة في رفع مستوى الأداء الوظيفي و تحقيق الأهداف.

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تبيان أهمية الحوافز و أسس نجاحها.
- 2- التطرق إلى الأداء الوظيفي و القواعد الأساسية لتقييم و تحسين مهارات العاملين.
- 3- طبيعة الحوافز المادية و المعنوية و مساهمتها في تحسين أداء العاملين.
- 4- التعرف على أهم الحوافز المادية و المعنوية المقدمة للعاملين في قسمي الحقوق و العلوم السياسية.

### حدود الدراسة:

تركزت الدراسة في كلية الحقوق و العلوم السياسية بجامعة الجليلي بونعامة. و كانت خلال الفترة الزمنية إبتداءً من سنة 2015 إلى 2020.

### إشكالية الدراسة :

فأهمية نظام الحوافز داخل المؤسسة العمومية تتمثل في أنها باعثا أساسيا و محركا لطاقات و رغبات الأفراد في العمل. كونه توفر للعامل مزيدا من الأجور و المزايا المادية و المعنوية . مما يؤدي إلى تحسين ظروفه الاقتصادية و الاجتماعية ، كما أن غياب الحوافز أو عدم فعالية نظامها ينعكس سلبا على فعالية المؤسسة ككل ، و منه يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير نظام الحوافز على الأداء الوظيفي؟ وما هي طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز والأداء

الوظيفي للموارد البشرية في قسمي الحقوق و العلوم السياسية بجامعة الجليلي بونعامة ؟

### التساؤلات الفرعية:

و من خلال الإشكالية الرئيسية و لتسهيل الإجابة عليها. قمنا بطرح عدة تساؤلات فرعية و هي:

1- ماهي أهم الحوافز المادية و المعنوية المقدمة للعاملين في قسمي الحقوق و العلوم السياسية ؟

2- من خلال مفهوم الأداء الوظيفي ما طبيعة العلاقة بينه و بين أنظمة الحوافز؟

### الفرضية الرئيسية:

تساهم أنظمة الحوافز في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الجزائرية أي كلما كانت هذه الأنظمة فعالة كلما انعكس ذلك إيجابيا على الأداء الوظيفي.

### الفرضيات الفرعية :

1- تتمثل الحوافز المادية في الأجور و المكافآت، أما المعنوية فتتمثل في الترقية و الإجازات.

2- يعرف الأداء الوظيفي على أنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال ، و إن طبيعة العلاقة بينه و بين أنظمة الحوافز طردية أي أنه كلما توفرت أنظمة الحوافز و اتجهت نحو أكثر فاعلية كلما زاد الأداء الوظيفي للموظفين .

### الدراسات السابقة :

هناك مجموعة من الدراسات تناولت دراسة "أثر نظام الحوافز في ترقية الأداء الوظيفي، لكن اختلفت

فيها طريقة و جزئية دراسته و تحليل الموضوع :

أولا : دراسة عبد الله حمد محمد الجساسي:

- بعنوان " أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان،

الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي 2011 .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أفراد الدراسة موافقون على ثلاثة من الحوافز المادية المقدمة للعاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان ، و

تتمثل في التعويض المادي عن الإجازات ، مضاعفة مكافآت نهاية الخدمة ، منح رواتب إستثنائية<sup>1</sup> .

ثانيا : دراسة باجة حميد:

- بعنوان دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير جامعة البويرة سنة 2013 - 2014

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الحوافز هي بمثابة المقابل للحصول على أداء متميز و تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد و

حاجاته و رغباته . و لقد توصل إلى العديد من النتائج من خلال تحليل مختلف البيانات التي تحصل عليها و كان

<sup>1</sup> عبد الله محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم لسلطنة عمان (رسالة ماجستير، عمان، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي)، 2011..

أهمها بأن في المؤسسة محل الدراسة توفر حوافز مختلفة مادية و معنوية إيجابية و سلبية كلها ذات تأثير على مستوى الرضا للأفراد العاملين. فالتحفيز في هذه الشركة يختلف من شخص إلى آخر و من مستوى إلى آخر و هذا حسب الوظيفة و المكانة التي يحتلها شاغلها<sup>1</sup>.

### ثالثا: دراسة نوال الشنافي:

- بعنوان تحفيز العمال و دوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة، سنة 2005 .

- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أنظمة الحوافز المستعملة و معرفة مدى تأثيرها في تحسين أداء عاملها.  
- و توصلت هذه الدراسة إلى أن العمال غير راضين عن نظام الحوافز المتبع بالمؤسسة و كذا استعمال المؤسسة لكيفيات تحفيز تقليدية لا تتماشى مع أهداف المؤسسة<sup>2</sup>.

### رابعا: دراسة جمال مراد:

- بعنوان تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي دراسة حالة: شركة صوفية سوق أهراس.  
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أنواع الحوافز و مدى إسهامها في تحقيق أهداف المؤسسة و كذلك رفع روح الولاء للمؤسسة.

و توصلت هذه الدراسة إلى أن العمال غير راضين عن السياسة التحفيزية المتبعة و هذا ما يتضح من خلال مؤشرات التحفيز خاصة منها المكافآت حيث يراها العمال أنّها غير مشجعة<sup>3</sup>.

### الإطار المفاهيمي للدراسة:

**الحوافز:** هي عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية و يحقق للعاملين حاجاتهم و دوافعهم المختلف<sup>4</sup>.

**التحفيز:** هي تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم ، و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية و خلق حاجات جديدة لديهم و السعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> حميد باجة، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، (مذكرة ماستر في علوم التسيير و العلوم التجارية، تلمسان، 2010، 2009..

<sup>2</sup> نوال الشنافي، تحفيز العمال و دوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (رسالة ماجستير، جامعة بسكرة) بسكرة، 2005.

<sup>3</sup> جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، شركة صوفيا (Iasa) نمودجا، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة باجي مختار) عنابة، 2011 .

<sup>4</sup> سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، الأردن : دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، ط1، 2004، ص 230.

<sup>5</sup> محمد الصيرفي، السلوك الإداري. العلاقات الإنسانية، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة، ط1 2007، ص 235 .

**الحوافز المادية:** هي الأجر و العلاوات السنوية، و الزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، و المكافآت و المشاركة في الأرباح.<sup>1</sup>

**الحوافز المعنوية:** هي تلك التي تتعلق بالنواحي النفسية و الذهنية للأفراد العاملين ، و هي تعتمد على إثارة و تحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس و آمال و تطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة، و تكون على أشكال مختلفة منها: الترقية، المشاركة في اتخاذ القرارات ، شهادات الشكر و التقدير ، التدريب ، حفلات تكريم المتميزين.<sup>2</sup>

**الدوافع:** رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع احتياجات الفرد، كما أن الحاجة غير المشبعة تؤدي إلى سلوك معين للفرد، فالاعتماد على الدافع يحدد هذا السلوك، فالبحث عن الأكل يأتي من واقع فيزيولوجي طبيعي و هو الجوع و بمجرد إشباع هذه الحاجة ينقضي هذا السلوك، فهي مجموعة من القوى الدافعة في داخل الشخصية الإنسانية، فيحدث نوعا من عدم التوازن و التوتر فهذه الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد باتجاه تحقيق أهداف معينة ، و ذلك عن طريق ممارسة بعض أنواع السلوكيات ليعبر عن الحاجة التي تدفعه للقيام بالسلوك ، من أجل تحقيق هدف معين.<sup>3</sup>

**الأداء:** هو تأدية العمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف إدارة المؤسسة.<sup>4</sup>

**الأداء الوظيفي:** هو درجة تحقيق وظيفة و إتمام المهام المكونة للوظيفة و هو يعكس الكيفية التي يحقق لها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.<sup>5</sup>

**الوظيفة:** هي وحدة عمل نحوي على أنشطة متشابهة في التعقيد، تم تجميعها مع بعضها البعض في المضمون و الشكل ، و يمكن أن يؤديها موظف واحد أو أكثر.<sup>6</sup>

## منهج الدراسة:

بغية الإحاطة بجميع جوانب الدراسة و تحليل أبعادها و للإجابة على إشكالية الدراسة و تساؤلاتها من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على:

<sup>1</sup> مهدي زوليف ، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية، عمان: دار مجدلاوي ، ط1 ، 1994 ، ص276.

<sup>2</sup> سعود الدالة، أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، الرياض: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، 2003 ص 28 .

<sup>3</sup> عادل حسين ، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية ،الإسكندرية:الدار الجامعية ، 2003 ، ص 209 .

<sup>4</sup> الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، (مجلة الباحث )، العدد السابع ، مجلة الجزائر ، 2009 -2010 :ص218 .

<sup>5</sup> الراوية حسن ،إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية ، الإسكندرية:الدار الجامعية ، 2003 ،ص 209 .

<sup>6</sup> جيب الصحاف ، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين ، بيروت: مكتبة لبنان للنشر ، ط1 2003، ص 20.

**المنهج الوصفي التحليلي:** يستخدم المنهج الوصفي لوصف الظاهرة المدروسة كميًا عن طريق جمع المعلومات المقننة عن مشكلة الدراسة و إخضاعها لدراسة دقيقة باستخدام مجموعة من المصادر و المتمثلة في الكتب و المذكرات و المجالات...

و من أجل فهم أعمق اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي و ذلك لشرح و محاولة تحليل بعض الأفكار المتعلقة بنظام الحوافز.

**المنهج التاريخي:** كل باحث هو بحاجة للاعتماد على هذا المنهج لأن دراسة أي ظاهرة أو مشكلة لا بد أن يكون لها تاريخ فهو يساعد على دراسة التطور التاريخي لمختلف المفاهيم و اعتمدت عليه كونه يتناول مراحل التطور التاريخي لنظام الحوافز.

### تقسيم الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية و التساؤلات المطروحة و لاختبار الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين كالآتي:

**الفصل الأول:** و المعنون "إطار نظري مفاهيمي حول أنظمة الحوافز الوظيفية"، قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث رئيسية. المبحث الأول تطرقنا فيه إلى ماهية نظام الحوافز ثم المبحث الثاني الذي يتضمن أساسيات نظام الحوافز و المبحث الثالث يتضمن معايير تطبيق نظام الحوافز، مراحل تصميمه و تقييمه.

**الفصل الثاني:** و المعنون "أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي " ينقسم إلى ثلاثة مباحث. المبحث الأول تطرقنا فيه إلى ماهية الأداء، المبحث الثاني تناولنا فيه ماهية الأداء الوظيفي و تقييم الأداء أما المبحث الثالث فيتضمن تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي.

## الفصل الأول:

# إطار نظري مفاهيمي حول أنظمة الحوافز الوظيفية



## تمهيد:

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات الرئيسية و المحورية في علم الإدارة، و ذلك لأنه يمس صميم العامل البشري، ذلك العامل الذي يمثل الهدف و الوسيلة و غاية النتائج حين إنجاز أي عمل.

فالحوافز هي قوة محركة خارجية تستخدم لحث الموظف على بذل الجهد و القيام بالعمل بالشكل المطلوب و المتميز بمعنى انه بمثابة المقابل للأداء المتميز، و بالتالي فإن للحوافز تأثيرا كبيرا و مباشرا على توجيه السلوك و تحديد الاتجاهات و الارتفاع بمستوى رضا العاملين، كما أنها تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط و تدفع العامل إلى المثابرة في عمله و تجعل أداؤه فعال.

و للحوافز عدة جوانب سنتطرق إليها بالتفصيل في هذا الفصل الذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث تمت عنونة المبحث الأول بماهية نظام الحوافز، و المبحث الثاني بأساسيات نظام الحوافز و المبحث الثالث بمعايير تطبيق نظام الحوافز، مراحل تصميمه و تقييمه.

## المبحث الأول: ماهية نظام الحوافز

إن للحوافز دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة و يتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم للمنظمة، ولضمان تحفيزهم و التزامهم اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام قانوني و فعال يكفل حقوق و امتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي و السلوكي.

### المطلب الأول: مفهوم الحوافز

تعرف الحوافز لغة: أنها مصدر مشتق من حقل حفز، يحفز، حفزاً أي دفع و حث تحفيز بمعنى تهيئ و تحضير للأمر الحافز الدافع المحرك<sup>1</sup>.

أما من حيث الاصطلاح فقد عرفها صلاح الشنواني أنها "مجموعة القيم المادية و المعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين و التي تشبع لديهم الحاجة و تدفعهم إلى سلوك معين"<sup>2</sup>، و قد عرفها أحدهم أنها "الجهد الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، و ذلك من خلال إشباع حاجيتهم الحالية و خلق حاجات جديدة لديهم، و السعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية و التجديد"<sup>3</sup>.

أما محمود كلاله فقد رأى أن الحوافز هي "إحدى الطرق المادية و المعنوية أو كليهما، و التي يتم بواسطتها توجيه و تشجيع الجهود الفردية أو الجماعية، باتجاه أهداف المؤسسة معتمدة على قناعة و رضا النفس و إشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة و المستهدفة في الأصل"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> خديجة خروبي، الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي (مذكرة ماستر، المسيلة: جامعة محمد بوضياف، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية)، 2016، ص 09 .

<sup>2</sup> صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 1987، ص 09.

<sup>3</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2003، ص 18.

<sup>4</sup> طاهر محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الأردن: دار عالم الثقافة، 2008، ص 221 .

و يعرفها خالد عبد الرحيم الهيتي أنها "مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد و تدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية"<sup>1</sup> ، و في السياق نفسه يضيف منصور فهيمي أن الحوافز "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان ، و التي تؤثر في سلوكه و تصرفاته"<sup>2</sup> .

و يذهب أحمد ماهر في تعريف الحافز أنه "العائد الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة للتميز في الأداء، إذا كان الأجر أو المرتب المقابل الذي يحصل عليه كقيمة للوظيفة التي يشغلها"<sup>3</sup> .

كما يعرفه عادل الجودة بأنه "مجموعة العوامل و المؤثرات التي تدفع العاملين للإقبال على تنفي ذ مهامهم بجد و كفاءة لرفع مستوى العمل كما و نوعاً"<sup>4</sup> .

كما تعرف أنها "استخدام كل الوسائل الممكنة لحث الموظفين على العمل الجيد"<sup>5</sup> و أنها عملية تنشيط واقع الأفراد ( الموظفين ) بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج و تحسين الأداء "<sup>6</sup> .

و من خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة تعريف إجرائي للحوافز بأنها: وسائل و فرص مادية و معنوية توفرها إدارة المنظمة أمام مواردها البشرية لتحرك فيهم الرغبة من أجل إشباعها عن طريق تحسين مستوى أدائهم، و استقامة سلوكهم و ولائهم اتجاه المنظمة .

### المطلب الثاني: التأصيل التاريخي للحوافز

مع بداية القرن 18 عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم و دراساتهم بموضوع الحوافز، و يمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطور الفكر الإداري يخص موضوع الحوافز و هذه المراحل كما يلي:

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عمان، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، 2003، ص255.

<sup>2</sup> منصور فهيمي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، القاهرة: دار الجامعات العصرية، 1980، ص26 .

<sup>3</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، ط5، 1998، ص72 .

<sup>4</sup> عادل جودة، الحوافز، دمشق: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2000، ص14.

<sup>5</sup> عبد القادر علافي مدني، الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية، جدة، المملكة العربية السعودية: مكتبة دار زهران للنشر و التوزيع، 1993، ص510 .

<sup>6</sup> ابراهيم عبد الله الطخيس، الإدارة التربوية، الرياض: المملكة العربية السعودية، 2001، ص109.

1 - المرحلة التقليدية: تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية ، و من وجهة نظر "ماكس فيبر" max veber رائد البيروقراطية أن الفرد بطبعه غير طموح و كسول و دائما يسعى إلى إشباع حاجاته المادية، و بالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط و كذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة "فريدريك تايلور" frederik Taylor في سياساتها التحفيزية على الأساس المادي .<sup>1</sup>

2 مرحلة العلاقات الإنسانية: من وجهة نظر هذه المدرسة أن المؤسسة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني و الفني و هذه المدرسة تنظر للإنسان باعتبار أن له مشاعر و أحاسيس و يعمل في داخل الجماعات، لذا ركزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية الى جانب الحوافز المادية .

3 المرحلة الحديثة: تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل (نظرية الإدارة بالأهداف و نظرية النظم) ، و قد حاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات و المراحل السابقة، و هي نظام مفتوح و ليس مغلقا كما كانت المدرسة التقليدية، و قد دعت إلى ربط الحوافز بالنتائج المحققة و نادى باختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، و ذلك حسب مستويات الأداء و كذلك من وجهة نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أهمية الحوافز و أنواعها

#### أولا: أهمية الحوافز

<sup>1</sup> براء رجب تركي ، نظام الحوافز الإدارية في صقل و تمكين قدرات الأفراد، عمان: دار الراية، ط1، 2015، ص11.

<sup>2</sup> عبد الله محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان، (رسالة ماجستير، عمان، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي)، 2011، ص26.

تكمن الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع وتأتي أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها.<sup>1</sup> و فيما يلي نذكر منها:

#### أ - أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة :

و تكمن أهميتها فيما يلي :

- رفع مستوى الأداء لدى العاملين .
- تحسين جودة الخدمات .
- ترقية المركز التنافسي للمنظمة .
- تخفيض تكاليف عنصر العمل، و ذلك عن طريق تخفيض نسب التغيب و دورات العمل .<sup>2</sup>
- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع .<sup>3</sup>

#### ب - أهمية الحوافز بالنسبة للفرد :

تكمن أهمية الحوافز بالنسبة للفرد فيما يلي :

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

<sup>1</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها. مرجع سابق، ص 229-230.

<sup>2</sup> لوزية فرحاني، الإتصال الرسمي و علاقته بالحوافز المعنوية، (رسالة ماجستير، باتنة: جامعة حاج لخضر، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارة، قسم علوم التسيير)، 2008، ص 99.

<sup>3</sup> فايز عبد الكريم الناظور، التحفيز و مهارات تطوير الذات، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، 2011، ص 115.

- تساعد نظم الحوافز الإدارية في التأثير على سلوك العاملين<sup>1</sup>.
- تحقيق حالة من الرضا لدى العاملين، وهذا يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجه الإدارة.<sup>2</sup>
- تحريك دافعية الفرد لدى العمل.<sup>3</sup>

## -ثانياً: أنواع الحوافز

تعدد جوانب الحوافز و أبعادها و لا يمكن استخدام حافز واحد لتحفيز جميع الأشخاص، و يرجع ذلك إلى اختلاف الحاجات الإنسانية و درجات الإشباع التي يحتاجها كل فرد، و بناء عليه يوجد عدة أنواع من الحوافز نذكر منها :

### 1- الحوافز الإيجابية : تتكون من :

\* الحوافز الإيجابية المادية : تتمثل الحوافز المادية بالأجور و العلاوات السنوية و الزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة و المكافآت و المشاركة في الأرباح و تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة ، إضافة للزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء.<sup>4</sup>

\* الحوافز الإيجابية المعنوية :

هي الحوافز التي تشبع الحاجات الفردية و الاجتماعية الذاتية، و التي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية للأفراد، بهدف دفع معنويات العاملين و تحسين الجو المحيط بالعمل، و لقد أبرزت الكثير من الدراسات

<sup>1</sup> صالح عودة الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، عمان: دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، 2016، ص288.

<sup>2</sup> خضير بن زالة نوفل، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، (مذكرة الماستر، جامعة محمد خيضر )، بسكرة، 2014، ص11.

<sup>3</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، 2008، ص88.

<sup>4</sup> عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية، للمؤسسة المينائية سكيكدة نموذجاً، (رسالة ماجستير غير منشورة، سكيكدة: جامعة 20 أوت

1955)، 2008، ص 17 .

و الأبحاث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل ، بل و نجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية ، و من هذه الحوافز كما يلي : المدح ، الشكر ، التقدير ، المشاركة في الإدارة ، التسهيل الاجتماعي<sup>1</sup>.

## 2- الحوافز السلبية:

و يقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين ، و بالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه و تصرفاته و تتكون من :

\* الحوافز السلبية المادية: تتمثل في تنزيل درجة الموظف أو العمل على توقيف علاوته الدورية أو المستحقة ، و العزل المؤقت للموظف.

\* الحوافز السلبية المعنوية: تتمثل بالعمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المؤسسة، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، و نشره على لوحة الإعلانات.

3- حوافز التميز: هي محاولة لضمان التحسين و التطوير للأداء الوظيفي، حيث يكون حافز التميز دافعا لتشجيع العاملين بناء على التمايز في أدائهم.

4- الحوافز الفردية: و توجه للفرد بغية مكافئته على مجهوداته و سلوكياته الجيدة لإنجاز العمل و من أمثلة هذه الحوافز الفردية ربط الأجر بالإنتاج ، المكافآت التشجيعية و الترقية<sup>2</sup>.

5- الحوافز الجماعية: و هي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة و ليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا و التي تهدف إلى تحفيز و تشجيع العمل الجماعي ، و كذلك زيادة إنتاجية و مستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة و تتميز الحوافز الجماعية بما يلي:

- لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية إيجابية أو سلبية.

- تعمل على غرس القيم الروحية و تشجيع الاتصال المباشر و المستمر.

<sup>1</sup> بدور راني ، التحفيز ، (رسالة ماجستير غير منشورة ، سوريا : جامعة دمشق ، تخصص إدارة الأعمال ) ، 2009 ، ص 68،

<sup>2</sup> عبد العزيز شنيق ، مرجع سابق ، ص 18.

- تنمية روح التعاون بين العاملين.

و من أمثلة هذه الحوافز الجماعية المشاركة في الإدارة و تحسين ظروف العمل، نظم المشاركة في الأرباح و كذلك الأجر التشجيعية.

- حوافز الخدمات الاجتماعية: و تشمل الحوافز الاجتماعية خدمات تقدمها المؤسسة للعاملين دون مقابل أو بمقابل بسيط، و هي التي تشجع حاجات ذاتية لدى العاملين، و تشعرهم بأن الإدارة ترحى مصالحهم الشخصية و تساعدهم على مشاكلهم الخاصة و أهم هذه الخدمات هي:

- تقديم خدمات ثقافية طبية للعاملين عن طريق إنشاء مركز صحي يقدم الخدمات الصحية.

- تقديم خدمات ثقافية للعاملين عن طريق إنشاء مكتبة تضم مجموعة من الكتب الثقافية.

1- لقيام بنقل العاملين إلى المؤسسة، و ذلك بوسائل نقل تملكها المؤسسة.

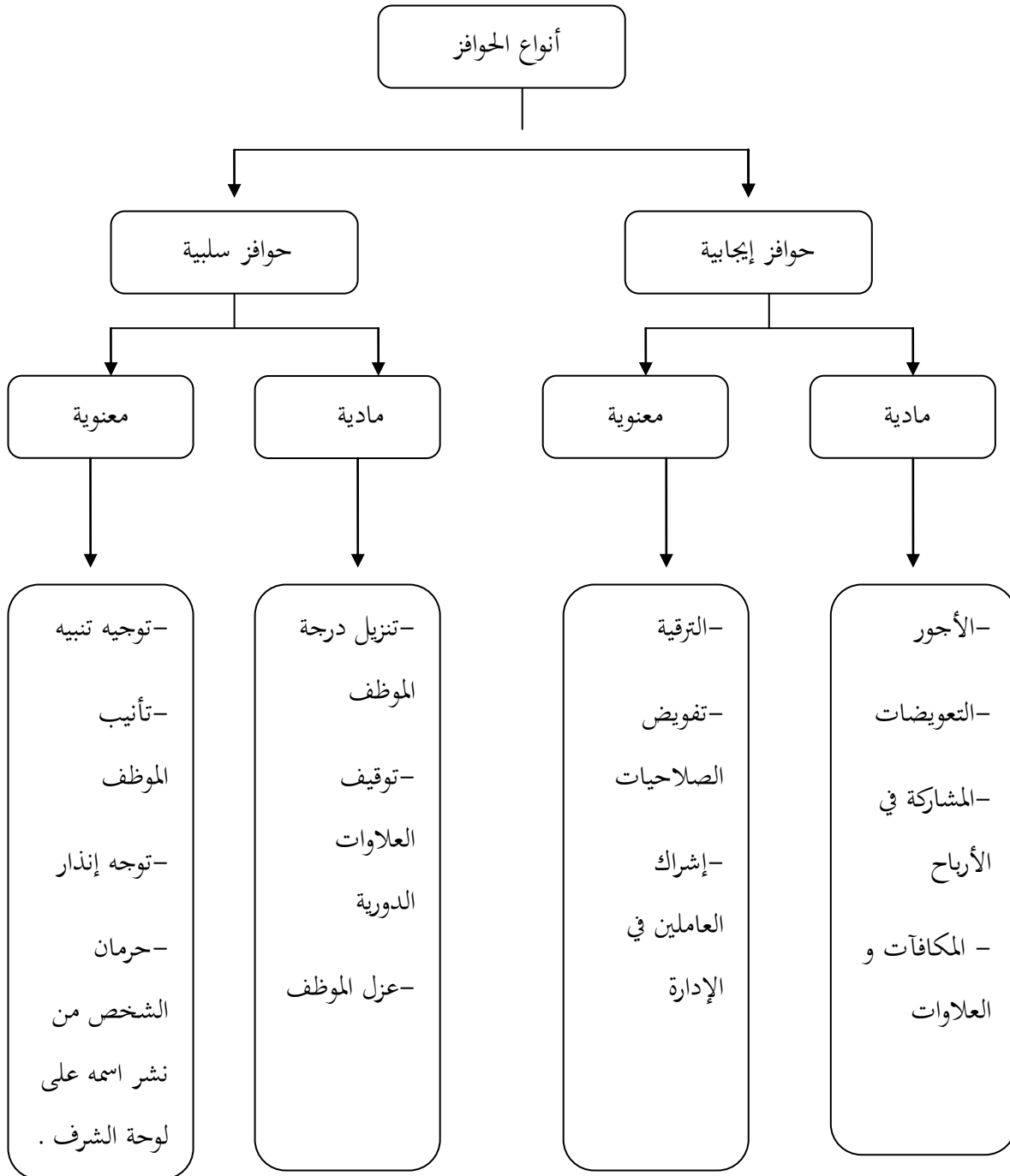
- توفير مستلزمات المعيشة عن طريق إنشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المؤسسة.<sup>1</sup>

و من هنا يمكن للشكل التالي أن يوضح أنواع الحوافز كالأتي:

<sup>1</sup> وهيبه مقدود، التحفيز و دوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة)، بومرداس، 2008، ص 287.



الشكل رقم (1-1) أنواع و تقسيمات الحوافز:



المصدر: علاء خليل العكش ، نظام الحوافر و المكافآت و أثره في تحسين أداء الموظفين ، (رسالة

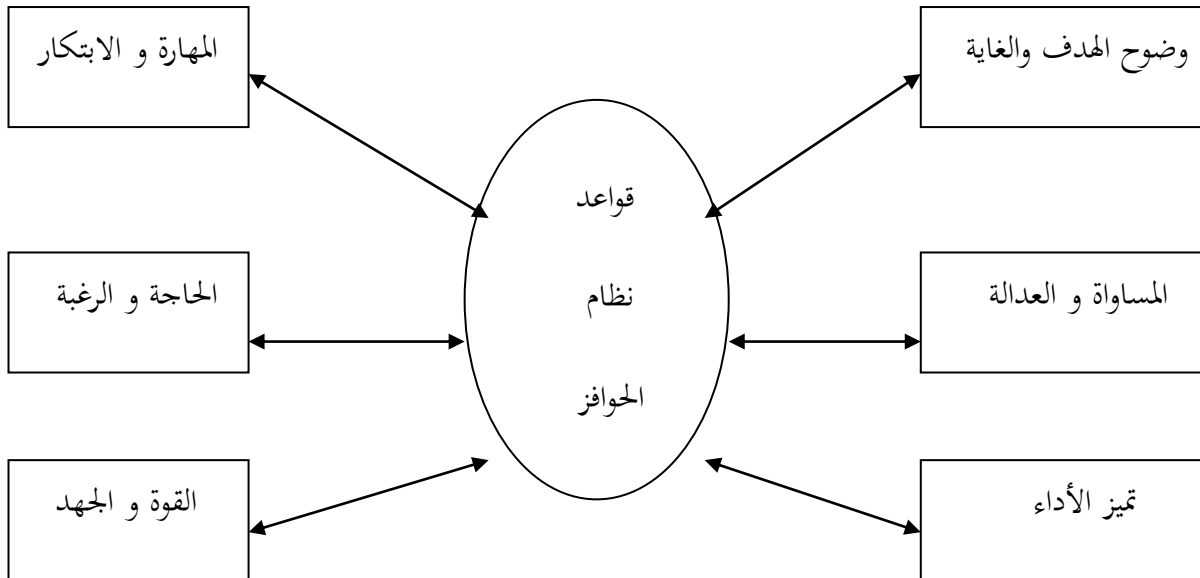
ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ) ، غزة ، 2007 ، ص10.

المطلب الرابع: قواعد نظام الحوافر و العوامل المؤثرة فيه.

أولاً: قواعد نظام الحوافر:

يبني نظام الحوافر على القواعد يوضحها الشكل التالي:

الشكل (1-2): قواعد نظام الحوافر



المصدر: بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الأردن: دار الراية للنشر و التوزيع، ط1 2008، ص147.

- 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، المؤسسة 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.
- 3- **تميز الأداء:** يعد من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز إذ يجب إن تزيد كمية الأداء و جودتها تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته، حتى يتم حساب الحوافز.
- 4- **القوة و الجهد:** 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 بغرض 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 المؤسسات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية او الذين يقدمون أفكارا و حلولا ابتكارية لمشكلات العمل و الإدارة<sup>1</sup>

### ثانيا : العوامل المؤثرة في نظام الحوافز :

هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتخاذ قرار سياسة التحفيز ، منها مت يدخل ضمن إطار المنظمة الواحدة و منها ما هو خاص بالسياسة العامة للدولة .

\* على مستوى الدول :

تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين هلم:

<sup>1</sup> باحة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، (مذكرة ماستر في علوم التسيير ،جامعة البويرة ) ،2013-2014،ص36.

سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية في القوانين و التشريعات التي تطبقها مختلف إدارات المنظمات في الدولة بالإضافة إلى القيم الاجتماعية و النظام الاجتماعي السائد و الذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع و يحدد رغباتهم و حاجاتهم .

\* على مستوى المنظمة :

تتمثل العوامل المتعلقة بالمنظمة في نوع الجهاز الإداري و إمكانياته و تنظيمه و مدى قدرته الإدارية على اختيار النظام المناسب للحوافز ، كما أن تركيبة القوة العاملة و نوعها في المنظمة يمكن أن يكون لها تأثيراً على الحوافز كما تتأثر أنظمة الحوافز بالعوامل التالية:

-الوضع الاقتصادي للمنظمة.

- الوضع العام للعمالة.

- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.

- هيكل الأجور و توافقه مع طبيعة العمل و الجهد و الحاجات.

- توقف الإنتاج لأسباب خارجية عن إدارة العمال .

كما أن الواقع الاجتماعي و المحيط قد يؤثر على مدى انسجام العامل مع عمله ... من أجل زيادة الإنتاجية كل هذه العوامل و غيرها يمكن أن تؤثر بشكل واضح على أنظمة الحوافز.<sup>1</sup>

و نستطيع التوصل إلى مفهوم محدد للحوافز على أنها مجموعة العوامل و المؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد و كفاءة لرفع مستوى العمل كما و نوعاً، و السمة المميزة لها هي رفع مستوى الأداء لدى العاملين.

<sup>1</sup> عادل جودة، مرجع سابق، ص 17-18.

## المبحث الثاني: أساسيات نظام الحوافز:

شغل موضوع الحوافز بالباحثين و المفكرين فظهرت بذلك عدة نظريات ساهمت في تفسير مختلف الحوافز، و قد تميز نظام الحوافز بجملة من الخصائص و لضمان نجاحه اتبع القادة مجموعة من الطرق و اشترط لهذا الخير شروط تحقق أهدافه بنجاح.

### المطلب الأول: نظريات التحفيز:

من النتائج التي توصلت إليها نظريات علم النفس الحديثة من الصعب معرفة طبيعة الإنسان معرفة تامة أو التنبؤ بسلوكه ، و ذلك نتيجة للتداخل بين العوامل الشعورية و اللاشعورية، و العقلية و الانفعالية، فسلوكه لا يخضع لقواعد محددة بل يختلف باختلاف الزمان و المكان و الموضوع هذه إضافة إلى أن الشخصيات البشرية متميزة لوجود فوارق فيما بينها تنمو و تتسع مع زيادة التجارب و الخبرة، و رغم كل هذه النتائج كان لا بد للإدارة من الاسترشاد بما نادى به هذه النظريات لاستثمار جهود و قدرات العاملين و دفعهم للعمل نحو الأفضل و فيما يلي أهم نظريات الحوافز:

#### 1- نظرية سلم الحاجات:

تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات في دراسة الحوافز في مجال العمل، ففي دراسة القيمة المنشورة سنة 1943 بعنوان "نظرية التحفيز الإنساني" بين ابراهام ماسلو Maslo أن الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته و تحقيق غاياته باستمرار بأساليب تدريجية و بصفة متخصصة في علم النفس. فقد فسّر سلوك الفرد بأنه مرتبط بحاجاته التي يريد إشباعها. حيث استند ماسلو في هذه النظرية على أنّ هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد و تعمل كمحرك و دافع للسلوك<sup>1</sup>.

وضع ماسلو أربعة افتراضات أساسية تحكم نظريته:

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي ، محمد سعيد سلطان ، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية :الدار الجامعية ، 1997، ص214-215 .

أ- إن في ذات كل فرد مجموعة من الحاجات المتداخلة و المعقدة يصعب التعرف عليها أو التمييز بينهما.

ب- إذا تحقق الإشباع التام لحاجة ما لدى الفرد فهي لا تعود دافعة للسلوك و بالتالي يتم الانتقال إلى محاولة الإشباع لحاجة أخرى.

ج- يفترض ماسلو أن يتم أولاً الإشباع الكافي للحاجات المتوقعة في قاعدة الهرم قبل أن يكون هناك أي إلحاح بضرورة الإشباع من طرف الحاجات الموجودة أعلاه .

د- باعتبار أن الحاجات العليا في الهرم ترتبط بالجانب الاجتماعي للفرد و ما تتسم به من تنوع و تداخل فطرق إشباعها تتعدد و تفوق طرق إشباع الحاجات الدنيا المرتبطة بالحاجات الفيزيولوجية و التي تكون عادة محددة و سهلة الإشباع .

و بناء على هذه الافتراضات يقدم لنا ماسلو maslo نظريته و يعتقد أن احتياجات الأفراد تكون مرتبطة بطريقة متسلسلة في شكل هرم حسب أهميتها و أولويتها و فيما بعد يتم التعرض لكل حاجة بالتفصيل كالتالي:

### 1- الحاجة الفيزيولوجية: يمكن القول أن هذه الحاجات تعد أساسية باعتبارها من الضروريات الأولى

و المسؤولة عن بقاء الأفراد و تواجدهم كالكائنات الحية. و تتمثل هذه الحاجات في المأكل و المشرب و المأوى و النوم و الملابس و تحديد مدة العمل.

### 2- حاجات الأمن: يلاحظ أن حاجات الأمن تأخذ بعدين في الأداء التنظيمي، البعد الأول يرتبط

بحاجات الأمن المادية و هذا ما يفسر محاولة الفرد في الحفاظ على ذاته البيولوجية في مكان عمله و حمايتها و الاطمئنان على نفسه و ممتلكاته من أي خطر قد يحدق به . أما البعد الثاني فيتمثل في حاجات الأمن المعنوية في البيئة التنظيمية كالشعور بالراحة النفسية، و توفر عنصر الاستقرار الوظيفي على وجه الخصوص في حالة ما إذا طرأ هناك أي تعديل أو تغيير على مستوى السياسات التنظيمية في المؤسسة .

3- **الحاجات الاجتماعية:** ترتبط هذه الحاجات بالحياة الاجتماعية للفرد في مجاله المهني و ما يصحب ذلك من ربط لمختلف علاقات الصداقة و التعارف بين الأفراد و الميل إلى الانتماء للجماعات و تحقيق الشعور بالقبول و الحب فيما بينهم.

4- **حاجات الاحترام و التقدير:** تتصل بما يؤديه و يقدمه الفرد داخل مجاله التنظيمي من استطاعة تحمل مختلف الأعباء و المسؤوليات الموكلة إليه و قدرته على ابتداء مختلف الطرق و الأساليب التي تعتبر كإسهامات إضافية في مجال العمل ، إذ يعزز ذلك الفرد الشعور باحترام الذات لدى نفسه و من طرق الأفراد المحيطين به.

5- **حاجات تحقيق الذات:** تقتزن هذه الحاجة الأخيرة بالميل الشديد عند الفرد إلى تطوير كل قدراته المعرفية و الجسمية و البحث عن مختلف الإمكانيات التي تجعل منه مبدعا و قادرا على الأخذ بالمبادرة في ميدان العمل لتجسيد المهارة و الابتكار و الوصول إلى تحقيق أقصى الطموح على أرض الواقع.<sup>1</sup>

### الشكل (3-1): هرم ماسلو



<sup>1</sup> Jean maric pertti , ressources humaines et gestion du personale, 2ème édition, France, 1998, p28.

المصدر: محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان.الأردن: دار وائل للنشر، ط1، بدون سنة، ص 28.

تفترض النظرية بأن عملية التحفيز يجب أن توجه إلى الحاجات غير المشبعة. لذا فإن نجاح عملية التحفيز يعتمد على قدرة المنظمة في اكتشاف هذه الحاجات و توجيه المحفزات لإشباعها.

## 2-نظرية العاملين فريدريك هرزبرغ : fredrik hersberg

الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع إلى فريدريك هرزبرغ fredrik hersberg و زملائه حيث توصلوا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية و أنهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة، و قد وجدوا أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة و مناسبة للعمل كما توصلوا إلى أن رضا الفرد عن عمل ما إنما يعود إلى العمل و يرى " فريدريك " أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية و مناسبة و بيئية و مادية و هذا الإشباع يمنح الاستياء و شعور العامل بالتعاسة، و محددات الرضا التي اصطلح على تسميتها (العوامل الحافزة) هي الإنجاز و الاعتراف و التقدير و طبيعة العمل و الترقية و زيادة المسؤوليات و هذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الأفراد و زيادة نشاطهم و تحقيق أداء جيد مما ينعكس ايجابيا على تحقيق أهداف المؤسسة.

أما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية و هي سياسة الإدارة و الإشراف و العلاقات الشخصية و الراتب أو الأجر و ظروف العمل و الأمن الوظيفي و المستوى الاجتماعي، و تعمل هذه العوامل الوقائية على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله و إن هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي الذي يساهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي و يتضح لنا من هاتين المجموعتين من العوامل أن المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الفرد لكن انعدامها لا يؤثر سلبيا على رضا الفرد و سميت هذه بالعوامل الدافعة ، أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا و لكنها لا تزيد من رضا الفرد و إذا وجدت هذه العوامل سميت بالعوامل (الوقائية أي أن مجموعة العوامل الدافعة ) الأولى (مرتبطة بطبيعة العمل نفسه أما مجموعة



العوامل الوقائية الثانية مرتبطة ببيئة العمل، فطبيعة هذه العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهر هذه النظرية و لذلك سميت بنظرية العاملين<sup>1</sup>.

### 3- نظرية الإدارة العلمية (تايلور): taylor

هي أقدم النظريات في مجال الإدارة، و قد اقترنت باسم العالم الأمريكي فريدريك تايلور fredrik taylor و قد اعتمدت هذه النظرية على رصد الظواهر الإدارية و دراستها بطريقة علمية لمعرفة القوانين و العوامل التي تتحكم بالأداء الإنتاجي للعاملين<sup>2</sup>، و تستند هذه النظرية إلى فلسفة بسيطة، و هي أنه يمكن جعل الناس يقومون بالعمل، إذا ما أعطوا مزيدا من المال، و تركز على فرضية أساسية هي أن الإنسان يختار بكل وعي و عقلانية الإجراء و السلوك الذي يحقق له أكبر عائد مادي<sup>3</sup>.

و بذلك فقد ركزت هذه النظرية على أهمية الحافز المادي، الذي يقف وراء إنتاج الأفراد و أهملت دور العوامل النفسية و الحاجات الاجتماعية التي تدفع الأفراد إلى عمل ما أو أداء معين، و قد اعتمد تايلور أن الوظيفة الأساسية للإدارة هي الحصول على أكبر إنتاج ممكن بأقل تكلفة ممكنة، و لهذا فان ظاهري النوع الجيد و الاقتصاد كانتا وراء آرائه في الفاعلية الإدارية التي يمكن تحقيقها بفضل الإشراف الدقيق و الرقابة المستمرة لتحقيق مستويات أداء محددة و واضحة<sup>4</sup>.

و يرى بعضهم أن هذه النظرية متشائمة تعتقد أن العاملين كسالى بطبعه م، لا يرغبون في العمل، و يتميزون بالأنانية و السلبية، و طموحاتهم ضئيلة و يفضلون الانقياد، و الحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها

<sup>1</sup> عارف بن ماطل الجريد، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة منطقة الجوف، (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية)، 2007، ص 22-23.

<sup>2</sup> فاروق فليه و عبد المجيد، السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان: دار المسيرة للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، 2005، ص 52.

<sup>3</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، عمان: دار زهران للطباعة و النشر و التوزيع، 1997، ص 123.

<sup>4</sup> فاروق فليه و عبد المجيد، مرجع سابق ص 52-53.

حوافز مادية و حيث أن العامل مخلوق اقتصادي، تنحصر حاجاته في الحاجات المادية<sup>1</sup>، و عليه فإن من الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية.

#### 4- نظرية العلاقات الإنسانية:

في العشرينيات من القرن الماضي، ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية، تركزت هذه النظرية على التحفيز و على تحسين العلاقات في بيئة العمل، و كانت هذه النظرية بقيادة "اتوان مايو" Mayo.<sup>2</sup>

ترى هذه النظرية أن هناك حاجات نفسية و اجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس و تأكيد و احترام الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب أن لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية، و قد استنتجت من هذه النظرية أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغيرات في بيئة العمل، و إنما هي طريقة إدارة العاملين، فكلما زادت الروح المعنوية بين العاملين زادت إنتاجيتهم.<sup>3</sup>

#### 5- نظرية آلفرد Aldfar :

لا تضيف هذه الفكرة الكثير لأفكار ماسلو، إلا أنها تقلص مجموعة الحاجات إلى ثلاث حاجات تتماثل في المحصلة النهائية، مع تلك التي جاء بها ماسلو، حيث تعتبر الحاجة للوجود عن الحاجات الفيزيولوجية في نظرية ماسلو بالحاجة للتقدير، و كذلك فالحاجة للنمو هي الحاجة لتحقيق الذات عند ماسلو،<sup>4</sup> و تختلف هذه النظرية

<sup>1</sup> مراد جمال، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، شركة صوفية (Iasa) نموذجاً، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة باجي مختار)، عنابة، 2011، ص 18.

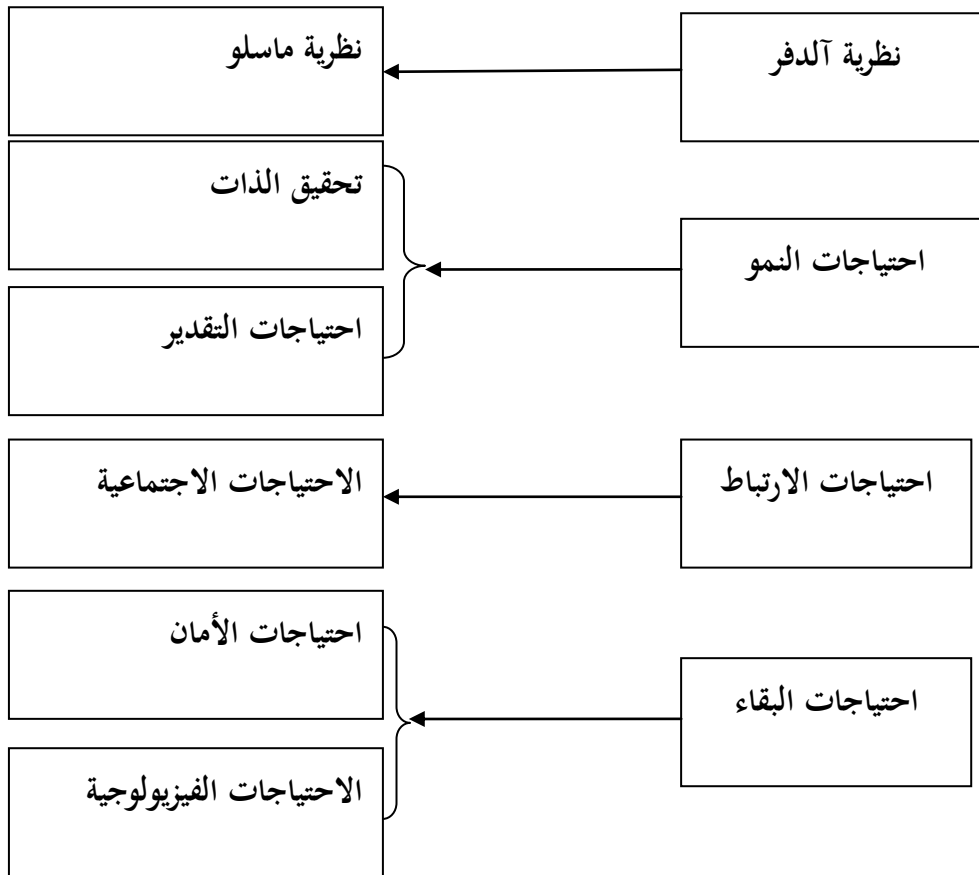
<sup>2</sup> زيد سليمان، إدارة اختيار الموظفين، الأردن: دار الراية، ط. 2، 2002، ص 23.

<sup>3</sup> جمال محمد أبو شنب، علم الاجتماع الإداري، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ب. ط. 2001، ص 64.

<sup>4</sup> محمد حسن الرفاعي، الإدارة بالمشاركة و أثرها على العاملين و الإدارة، (أطروحة دكتوراه، إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية) بريطانيا، 2009، ص 53.

عن نظرية ماسلو كونها تقول أن الاحتياجات لا تتبع هرمًا مثل ما قام به ماسلو بل قد يحاول الإنسان تلبية أكثر من نوع من الاحتياجات في آن واحد ولا يوجد تسلسل محدد لها و هذه نقطة مهمة و دقيقة فهناك الشخص الذي يحفز بجوانب تحقيق الذات بالرغم من ضعف تحقيق الحاجات الفيزيولوجية و مثاله شخص قليل الدخل يذهب لحضور مباريات كرة القدم لأنه يحفز بجوانب المنافسة و الانتماء للفريق<sup>1</sup>.

الشكل (4-1): نظرية آلدفر و نظرية ماسلو للاحتياجات



<sup>1</sup> نعيم الظاهر، مرجع سابق، ص 186

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة و المبادئ و التطبيقات الحديثة، أريد: عالم الكتب الحديث، 2009، ص 186.

## 6- نظرية التوقع :

مؤسسها هو "فيكتور فروم " From و تركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات و دوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية و الخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر الترقب و التوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملاً قوياً في دفع الإنسان إلى إتخاذ سلوك معين أو الإمتناع عنه فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك قد يؤدي به إلى إلغاء هذا السلوك و التوقف عنه .

و تقوم نظرية التوقع على إفتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مؤشراً على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيوصله إلى الاهداف و النتائج في المستقبل فهي عملية توقعية بأن السلوك الحالي سيؤدي به إلى نتيجة معينة في المستقبل فالدافع هناك ليس نابعا من داخل الفرد أو من بيئة العمل المحيطة به بل إنه يكمن في النتائج المتوقعة في المستقبل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عارف من ماطل الجريد، مرجع سابق، ص34.

و يقوم هذا النموذج على مسلمة هي أن رغبة الفرد في الأداء في أي وقت محدد تعتمد على أهدافه الخاصة و على إدراكه لقيمتها النسبية للأداء كوسيلة أو طريقة لتحقيق هذه الأهداف.<sup>1</sup>

و يتوقف هذا العمل على تفاعل أربعة عناصر هي:

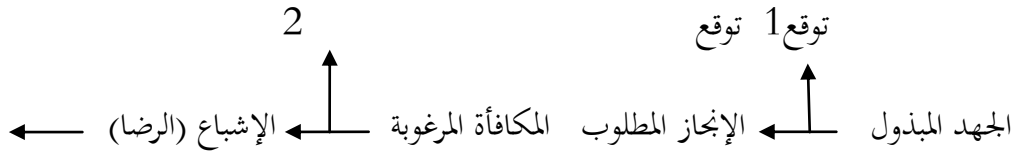
- جهد الفرد.

- الإنجاز المطلوب.

- الحافز او المكافأة.

- تحقيق أهداف الفرد (الإشباع).<sup>2</sup>

الشكل (5-1): نموذج التوقع .



المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . عمان: دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، ط5، 2010، ص292، 293.

و يشير الشكل إلى أن هناك نوعان من التوقع هما:

**التوقع 1:** يرجع إلى قناعة الشخص و اعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة كالفرد الذي يعتقد بأنه عامل جيد و قادر على الإنجاز إذا حاول ذلك و هذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد و الإنجاز.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص275

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص292، 293.

**التوقع 2:** هو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك أي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز فالفرد العامل مثلا يتساءل إذا ما حقق رقم إنتاج معين فهل سيعطي مكافأة أم لا؟ و هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز و المكافأة المتوقعة.<sup>1</sup>

### 7- نظرية x y لدوجلاس ماك جريجور Douglas mak gregor (الطيب / الشرير)

يتقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقة و ثابتة بالكامل بالرغم من أنها لا تأتي إلا بجزء من الحل.

و لقد فند "دوجلاس ماك جريجور" هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية X التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه و الضبط و هي:

- الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل و يحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك.

- هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المؤسسة التي هي في تناقض مع أهدافهم.

- الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبيا و يحاول الحصول على قليل من المسؤولية فهو يفضل أن يوجه ولا يوجه و البحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء.

- و قد لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم:

الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X و التي تنظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسولا لا يود العمل ولا يعمل إلا قليل لا طموح له و يكره المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدلا من أن يقود أضف إلى ذلك لأنه الإنسان المنغلق داخليا أن أنه لا يهتم أهداف المنظمة و كل ما يهتم ذاته فقط كذلك هو شخص قابل للتغيير بطبيعته.

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، الأردن: دار الحامد، ط1، 2000، ص100.

هذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من طرف الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد طاقات الأفراد و تحفيزهم و الرقابة على أعمالهم و تغيير سلوكهم بما يتوافق و حاجات المنظمة و إلا فإن الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي إن لم تكن المعارضة لأهداف المنظمة و حتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد بما ينطوي على ذلك من عنف أو تهديد مستمر و أدوات الإدارة في هذا السبيل الإشراف و الرقابة المباشرة و هذه فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X و هي فلسفة "العصا و الجزرة" التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة، فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف و أنظمة الأجور و المرتبات و ملحقاتها و ظروف العمل المادية الأخرى و هي جميعها لا تخرج من كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله و بالتالي فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى عصا يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الأفراد و استخدام هذه العصا أمر مرهون بإرادة الإدارة و ليس بإرادة الفرد.<sup>1</sup>

و الأمر المحزن و الغريب كما يبدو أن هذا الأسلوب الإداري لازال هو السائد و المستخدم في معظم الشركات و المؤسسات اليوم.<sup>2</sup>

و يعتقد ماك جريجور بأن الأبحاث الحديثة في علوم السلوك قد أوضحت أن الافتراضات البديلة فيما يسميه بنظرية Y قد تكون أكثر صحة من مبادئ نظرية X و هي كالتالي:

- بذل الجهد الجسماني و العقلي في العمل أمر طبيعي مثله مثل التعب و الراحة.

- إن الضبط الخارجي و التهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة لتحسين الأداء اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة فيمكن أن يضبط نفسه و يلتزم بها.

و إذا كنت مديراً يتبع النظرية Y ولأجل تحفيز موظفيك و استغلال قدراتهم فعليك أن تمنحهم المسؤولية و يتخذون القرارات الخاصة بهم و يقدمون الاقتراحات و ينفذونها و تكافئهم بطرق مختلفة و ليس المال فحسب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاية الأداء التنظيمي، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، 1997، ص105.

<sup>2</sup> إيغرت، ماكس إيه، التحفيز، الرياض: ترجمة مكتبة جرير، 1998، ص73.

<sup>3</sup> إيغرت، ماكس إيه، مرجع سابق، ص75.

## المطلب الثاني: الانتقادات الموجهة لنظريات التحفيز

لا تخلو النظريات من الانتقادات و التيارات المعاكسة:

1- **نقد نظرية الإدارة العلمية:** رغم ما جاءت به هذه النظرية إلا أنها وجدت لها مجموعة من الانتقادات و هي تجاهلها لأدمية الإنسان و معاملته كآلة من خلال تركيزها على الحافز المادي ، و كذلك المساواة بين البشر و الآلات.

كما تفترض هذه النظرية أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال ، حيث ترى أن بزيادة الفرد تزيد الإنتاجية متجاهلة عوامله المعنوية و النفسية و الاجتماعية.<sup>1</sup>

و كذلك عدم التشجيع في المبادرة على الإبداع و إهمال العمل الجماعي الذي يعتبر اليوم عاملا مهما في المنظمة الحديثة.<sup>2</sup>

2- **نقد نظرية العلاقات الإنسانية:** رغم كل ما قدمته هذه النظرية إلا أن هناك انتقادات وجهت لها ، و هي أنها نظرية مضادة للإنسان ، ولا تقف بجانب الفرد العامل ، كما بالغت هذه النظرية في التحفيز ضد الفردية ، و ضد المعنوية ، و كذلك تجاهلت بعض العوامل مثل إهمال العمال بأسرهم ، و كذلك أغفلت عن الجانب الرسمي للتنظيم.<sup>3</sup>

3- **نقد نظرية الحاجات الإنسانية :** بالرغم من أهمية هذه النظرية حيث أنها من أقدم النظريات التي حاولت تفسير الواقعية من خلال مفهوم الحاجات الإنسانية إلا أنها تعرضت لعدة انتقادات منها: أن الحاجات الإنسانية يتم إشباعها بطريقة متدرجة و متتالية ، حيث يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية أولا ثم الحاجة إلى الأمن و هكذا حتى الوصول إلى حاجة تحقيق الذات ، و هذا افتراض غير صحيح و غير واقعي ، و كذلك هناك مبالغة في أن هذه النظرية غير مرتبة و دقيقة بشكل صحيح إلى حد كبير.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> جبارة عطية جبارة، الإنتاجات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية: دار الوفاء، ب.ط، 2012، ص 27.

<sup>2</sup> علي الشرفاوي، التنظيم، بيروت: الدار الجامعية، ب.ط، ب.س، ص 67.

<sup>3</sup> إعتقاد محمد علام و إجمال إسماعيل حالمي، علم اجتماع التنظيم، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية، ب.ط، 2013، ص 45.

<sup>4</sup> سكيينة بن حود، مدخل للتسيير و العمليات الإدارية، الجزائر: شركة دار الأمة، ب.ط، 2012، ص 115.



4- نقد نظرية العاملين: رغم ما جاءت به هذه النظرية إلا أنها وجهت لها مجموعة من الانتقادات منها:

أن الأفراد يمكن أن يستعملوا هذا التصنيف الثاني للعوامل لمجرد الدفاع عن النفس ، حيث ينسبون أسباب التمر حتى لو كانت صادرة عن سوء إنجازاتهم و عدم قدرتهم إلى التقدم إلى ظروف العمل و سياسات الإدارة ، كما أن تحديد ما هو عامل صحة أم محفز أمر يمكن أن يختلف من شخص إلى آخر ، و في اعتبار ما يسمى عوامل الصحة غير ذات قوة تحفيزية أو مشكوك فيه.<sup>1</sup>

5- نقد نظرية التوقع: بالرغم من ما قدمته هذه النظرية إلا أن هناك انتقادات وجهت لها أهمها ما يلي:

افتراضها بأن الفرد يقدر بعقلانية كاملة ، و قد أوضحت الدراسات أن هذه النظرية لازلت تواجه بعض المشكلات تتمثل في قياس صعوبة التوقع و المنفعة العائدة من السلوك كما أن تعدد و توقع المتغيرات التي تشمل عليها النظرية، و قد تجاهلت أيضا هذه النظرية الدوافع اللاشعورية التي يمكن أن تثير الفرد في بعض الأوقات.<sup>2</sup>

6- نقد نظرية آلدفر: إن الدراسات و البحوث التي أجريت على هذه النظرية كانت أقل مما كانت على

نظرية ماسلو، و ذلك بسبب اشتراكهما في الانتقادات الناجمة من عدم دقة مفهوم "الحاجة" إضافة إلى ذلك فلا نظرية آلدفر ولا نظرية ماسلو تؤكد ما إن كان ممكنا خلق حاجات أخرى و لا تؤكد أيضا ما إن كانت بعض الحالات هي أكثر تحفيزا من غيرها من الحاجات ، إلى جانب ذلك فلا شيء يؤكد كيفية قياس الحاجات و درجة تحقيقها للرضا لدى الأفراد و من ثمة إحداث سياسة للموارد البشرية في المنظمة سواء كانت إنتاجية أم خدمية.<sup>3</sup>

7- نقد نظرية X و Y: ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها تجاهلت وجود منطقة وسطى بين

(X.Y) إذ ليس ضروريا أن ينتمي جميع الأفراد ل (X) أو ل (Y)، كما تجاهلت هذه النظرية أسلوب القيادة الفعالة، إذ أن القائد الفعال يستطيع أن يغير أسلوبه القيادي على نحو يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فيصل فخري، الإدارة، عمان: مجدلاوي للنشر و التوزيع، ب.ط، 1982، ص 56.

<sup>2</sup> نبيلة مرماط، فعالية التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري: حالة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر كلية التسيير)، الجزائر 2008، ص 50.

<sup>3</sup> صبرينة سيدي صالح ، دراسة مقارنة لمحددات النجاح في العمل الإداري في إطار نظرية كلنتون آلدفر للدافعية وفق طبيعة النظام المعتمد -إنتاجي، ( أطروحة دكتوراه كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم النفس و علوم التربية و الأروطوفونيا، تخصص إدارة الموارد البشرية ) سطيف، 2016، ص 106.

<sup>4</sup> جمال مراد، مرجع سابق ص 21.

## المطلب 3: خصائص نظام التحفيز الفعال

يمتاز نظام التحفيز بعدة خصائص منها:

- 1- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده.
- 2- إمكانية التطبيق: و تشير هذه الخاصية إلى تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات و الأوقات و الأرقام.<sup>1</sup>
- 3- الوضوح و البساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه.
- 4- التحفيز: يجب أن يتسم بإثارة الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تدقيق الأداء المنشود.<sup>2</sup>
- 5- المشاركة: على الإدارة أن تشارك العاملين في وضع نظام التحفيز لتبنيهم و زيادة إقبالهم به.
- 6- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة و واضحة و موضوعية للأداء .
- 7- القبول: و يعني القبول من جانب الأفراد المستفيدين منه ،و إلا فقد أهميته و تأثيره.<sup>3</sup>
- 8- المرونة: يجب أن يتسم نظام التحفيز بالاستقرار و الانتظام .

<sup>1</sup> أنور سيكوز، أثر أنظمة الحوافز على تامورد البشري : حالة جريدة الشروق (مذكرة ماستر ،معهد علوم التسيير ،المركز الجامعي بوشعيب الحاج ،2015-2016، ص35،)

<sup>2</sup> زاهد عبد الرحيم ،مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية ،عمان :دار الراية ،ط1، 2011، ص 148.

<sup>3</sup> سميرة ترشة ،دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية : حالة مديرية التجهيزات العمومية (مذكرة ماستر ،جامعة حمة لخضر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية )الوادي ،2014-2015، ص 03 .

9- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، أي الثواب الذي يتبع السلوك و يتم بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة.<sup>1</sup>

## المطلب الرابع : طرق و شروط نجاح نظام التحفيز و أهدافه

### أولاً: طرق التحفيز

إن التشجيع و التحفيز من الأمور الضرورية و الهامة لإنجاز الأعمال ، و السير قدماً إلى تشجيع و تحفيز الأفراد للاستمرار و العطاء،

و قد اخترنا مجموعة من السلوكيات التي ينبغي للقائد الاتصاف بها ليضمن لنفسه النجاح و حسن القيادة، من أهم هذه السلوكيات ما يلي:

- الاستماع الجيد للأفراد: لا بد أن نركز على التواصل مع الأفراد و الإحساس بمشاعرهم و توجيهاتهم و معاونتهم على الشعور بأنهم مقبولون من الآخرين و لذلك من المهم التركيز على الإنصات الجيد للأفراد، فعندما نشعرهم بأننا نعطيهم من وقتنا و تفكيرنا تزيد ثقتهم و حبهم لنا لنصل لعقولهم و قلوبهم بما يساعد على الأخذ بيدهم لبئر الأمان.

- التركيز على الأعمال التي يؤديها الأفراد بشكل جيد : فالكثير من القادة يعتقد أن التركيز على الأخطاء يؤدي إلى تحسين الأداء، إلا أن ذلك من الأعراف الخاطئة فقد أثبتت الأبحاث التركيز على الإيجابيات و الأعمال الجيدة يزيد من الإنتاجية و الفعالية لدى الأفراد أكثر من التركيز على السلبيات.

- تشجيع الجميع على الثقة في القائد : إن الثقة تبنى على أساس الثقة فعندما يشعر العنصر بثقة القائد به يصبح العنصر على ثقة بقائده ، و يزيد تلك الثقة و يعمقها مشاركة الأفراد في اتخاذ بعض القرارات التي يمكن لهم المشاركة بها.

<sup>1</sup> حميد باجة، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي ، مرجع سابق ص 37 .

- مواجهة الأخطاء بأسلوب لا يركز على اللوم: يجب علينا كقادة مواجهة أخطاء الأفراد بطريقة لا تركز على اللوم وربما يكون الفرد بحاجة لتدريب أو توجيه أو أكثر أو تغيير أسلوب التوجيه بما يساعد على تخطي تلك الأخطاء بسلام.

- التعاون المتبادل: إن التركيز على التعاون المتبادل بين الأفراد في الفرقة الواحدة يساعد على بناء فريق عمل ناجح أكثر من اعتماد المنافسة بينهم فالمشاركة والتعاون وتكامل الأدوار والثقة يشعر الجماعة بالحمية والانتماء والاستقرار الذي يضمن نجاح الجماعة.<sup>1</sup>

- تنمية الجوانب غير الظاهرة من إمكانيات ومواهب الأفراد: يجب على القادة أن يبحثوا عن المواهب والقدرات الموجودة في الأفراد ويعملوا على تشجيعهم لتنمية قدراتهم ، وهذا يساعد على التواصل بين القادة والأفراد بشكل دائم .

### ثانيا: شروط نجاح نظام التحفيز

لكي تحقق نظم الحوافز أهدافها بنجاح يجب توفر شروط محددة في تقرير الحوافز وتنظيم إجراءاتها ، و فيما يلي شروط النظام الجيد للحوافز:

- البساطة: و يعني هذا أن يكون نظام الحوافز مختصرا و واضحا و مفهوما.

- التحديد: و يقصد به أن يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزه مشروحا ، فلا يكفي أن نقول مثلا أنه ( ينتج أكثر ) أو ( يؤدي جيدا ) لكن يجب أن يكون أكثر وضوحا.

- يمكن تحقيقه: يجب أن يكون احتمال التوصل إلى و تحقيق النتائج و التصرفات و السلوك الذي سيتم تحفيزه أمرا واردا.

- يمكن قياسه: ما لم يكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء و التصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد، فإن نظام الحوافز هذا سيكون فاشلا لأنه سيكون مضيعة للوقت.

<sup>1</sup> مراد زعيمي ، دراسات في تسيير الموارد البشرية ، الجزائر : دار قرطبة ، ب.س، ص89.

- معيار الأداء: و يقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء و السلوك ، و أن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة و قابلة للقياس و التحقيق.
- ربط الحافز بالأداء: يجب أن يشعر الفرد بأن مجهوده يؤدي إلى الحصول على الحافز.
- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم ، و عدم تحقيق العدالة قد يؤدي إلى الشعور بالاستياء.
- الكفاية: يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، و يمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر.
- التغطية الكاملة للأداء: و يعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية و الجودة و تخفيض التكاليف و غيرها.
- المشاركة: إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به و تحمسهم له.
- الشمولية: يجب أن يشمل النظام كل العاملين بدون أدنى استثناء.
- الاستقرار و المرونة: لا يجب تعديل النظام بين فترة و أخرى و لكن يجب الاستقرار على نظام واحد.<sup>1</sup>
- التدريب: متابعة أداء المرؤوسين و الكشف عن الأداء المتميز.<sup>2</sup>
- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز و الهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.<sup>3</sup>

### ثالثا: أهداف التحفيز

تهدف عملية التحفيز في أي منظمة إلى ما يلي :

<sup>1</sup> السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين .القاهرة: إيتراك للنشر، ط1، 2001، ص105.

<sup>2</sup> ابراهيم الفقي، قوة التحفيز . القاهرة: ثمرات للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2011، ص15.

<sup>3</sup> مهدي، زوليف ، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية ، مرجع سابق ، ص62 .

- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين: تسعى المنظمة إلى تقديم أحسن الخدمات ، فإن للحوافز المادية الإيجابية أثرا طيبا على رفع مستوى معيشة العوامل و زيادة دخله إذ أنها تمكنه من الوفاء بالتزاماته المادية ، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الإيجابي.
- إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و دفعهم للعمل بإخلاص و التفاني في خدمة المنظمة.<sup>1</sup>
- إبراز أنشطة المؤسسة.
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
- مكافأة الأداء المتميز.
- تشجيع الإبداع و الابتكار الجديد.
- حفز الأداء المتوسط إلى التقدم و الارتقاء.<sup>2</sup>

و مما سبق نلاحظ أن نظام الحوافز عرف عدة نظريات و جهت لها جملة من الانتقادات، كما أنه امتاز بعدة خصائص و تنوع طرقه، و لتحقيق أهدافه اشترط مجموعة من الشروط التي تضمن نجاحه.

### المبحث الثالث: معايير تطبيق نظام الحوافز، مراحل تصميمه و تقييمه .

نظام الحوافز مثله مثل أي نظام تتميز به المنظمة و تعتمد عليه في القيام بمهامها الوظيفية و لكي يكون نظام فعال في أدائه و كفوؤ يجب أن يتميز بجملة المعايير الهادفة و يمر بذلك بمراحل تصميمه و مؤشرات لتقييمه.

<sup>1</sup> محمد فالخ صالح ، إدارة الموارد البشرية ، عرض تحليل ، عمان : دار حامد للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2004 ، ص 122 .

<sup>2</sup> غازي عودة الخلايبية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام ( رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط) الأردن، ص 16.

## المطلب 1: المعايير المعتمدة في تطبيق أنظمة الحوافز

يتركز منح الحوافز على عدة معايير من أهمها ما يلي:

- 1- معيار الأداء: و يعتبر من أهم المعايير من حيث الموضوعية في حساب الحوافز حيث يتم تحليل الأداء و وضع قابلية لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل و جودة الإنتاج.
- 2- معيار المجهود: يستعمل هذا المعيار في قياس نتائج العمل لكنه يغلب عليه الطابع النسبي مقارنة بالمعيار الأول ، حيث لا يؤدي المجهود المبذول بالضرورة إلى إنجاز العمل بفعالية و كفاءة .
- 3- معيار الأقدمية: و هو معيار كثير التداول إذ يأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المؤسسة التي تؤشر إلى ولائه و انتمائه لها.
- 4- تحقيق الأهداف : و هذا المعيار أيضا شائع الاستخدام من قبل المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى تشجيع عملها على إنجاز الأهداف.<sup>1</sup>
- 5- المهارة: بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو إجازات أو دورات تدريبية.<sup>2</sup>

## المطلب 2: مراحل تصميم نظام الحوافز و تقييمه .

لكل مؤسسة أساسيات و مراحل و لتصميم نظامها و كيفية تنظيمها:

<sup>1</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قلمة ،2004، ص 157 .

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق ، ص 237 .

**1- مرحلة تحديد هدف النظام:** تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة و إستراتيجيات محددة، و على من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا، و يحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، و قد يكون هدف هذا النظام تعظيم الأرباح أو تخفيض التكاليف أو تشجيع الأفكار الجديدة أو غيرها من الأهداف، و لتحقيق هذا الهدف فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بمعنى ضرورة التسلسل من الأعلى إلى الأسفل، و ذلك داخل كل وحدة تنظيمية انتقلا من الإدارات العامة إلى الأقسام وصولا حتى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف.<sup>1</sup>

**2- دراسة الأداء:** و تسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي و إن تحديد و توصيف الأداء يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم و إن تكون الوظيفة واضحة و مفهومة المعالم و ذات عمليات و نواتج واضحة.

- وجود طرق عمل سليمة: و يعني هذا وجود لوائح و خطوات كاملة للعمل و أساليب للأداء و الاتصال.

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

- وجود ظروف عمل ملائمة و الذي يعني أن مكان العمل يسهل الأداء و ذلك من حيث التجهيزات و الأدوات و الإضاءة و غيره.

**3- تحديد ميزانية الحوافز:** و يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على

هذا النظام و يمكن التفريق هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز و ذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها:

**1-3 ميزانية ثابتة:** و فيها يتحدد مبلغ ثابت و معروف مسبقا، و هي تتحدد وفقا للخبرة السابقة

للمؤسسة و حجم ميزانية الأجور و مدى كفاية الأجور و أهمية الحوافز لزيادة الإنتاج.

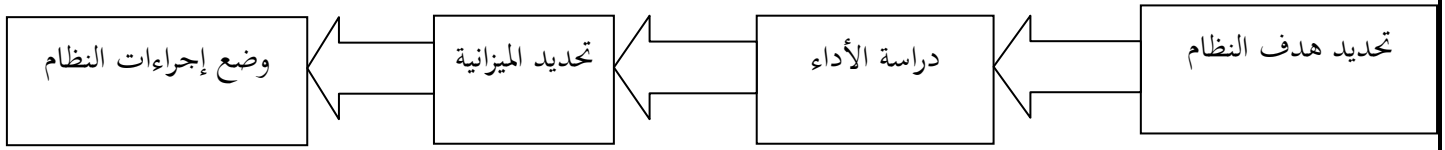
<sup>1</sup> فيروز بوزوين ، إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،(رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ) جامعة سطيف



2-3 ميزانية مرنة: و فيها تكون الميزانية متغيرة و غير محددة سلفا، و ذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج و على هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير.

3-3 وضع إجراءات النظام: و هنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات و إجراءات متسلسلة و هي تعني بتسجيل الأداء و أنواع الحوافز و الجوائز و توقيت تقديم الحوافز:<sup>1</sup>

الشكل (6-1): مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، ط 5 ، 2001 ص256.

### المطلب 3: معوقات التحفيز:

هناك بعض المشكلات و العوائق التي يمكن أن تشكل عقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز

منها:

- عدم وضوح الأهداف لدى كل من الرئيس و المرؤوسين.

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص39 .

- عدم الاستقرار.<sup>1</sup>
- عدم القدرة على تحديد السبب في زيادة الإنتاجية.
- قصور المتابعة و الرقابة على الحوافز و ذلك من خلال فعاليتها.<sup>2</sup>
- قبول مستوى الأداء المنخفض و بالتالي سوف يشعر ذوي الأداء العالي بأنهم مستغلون.
- التوقعات غير الواضحة في أداء العمال.<sup>3</sup>
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تضع الحوافز بناءا عليها، فقد يعمل عدد كبير من العاملين في نفس الحوافز رغم اختلاف المهارات و مستوى الأداء.<sup>4</sup>
- نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق الحوافز.
- ارتفاع تكاليف الحوافز.
- سوء استخدام الحوافز من قبل المديرين.<sup>5</sup>
- عدم التقييم للمعدلات التي تمنح الحوافز بناءا عليها، فقد يحصل عدد كبير من العاملين على نفس الحوافز رغم اختلاف الجهود و المهارات و مستويات الأداء.<sup>6</sup>
- عدم الاهتمام بالحوافز المعنوي ، بتحسين بيئة و مكان العمل و تهيئة ظروف العمل.
- شعور العاملين بعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات ، و الاهتمام بأرائهم و مقترحاتهم.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 275

<sup>2</sup> سليم طق و علي عبيد ، دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية مؤسسة السلام للإلكترونيس، (مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي ، كلية علوم التسيير ) تبسة، 2015-2016، ص 18 .

<sup>3</sup> فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، عمان : دار أسامة للنشر . ب.ط ، 2011 ، ص 95 .

<sup>4</sup> زيد سليمان ، إدارة اختيار الموظفين ، الأردن : دار الراجية ، ط 2 ، 2014 ، ص 123 .

<sup>5</sup> عبد الوهاب علي ، الحوافز في المملكة العربية السعودية ، الرياض : معهد الإدارة ، 1982 ، ص 362 - 364 .

<sup>6</sup> هيجان عبد الرحمان ، ضغوط العمل مصادرها و نتائجها و كيفية إدارتها ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1998 ، ص 45 .

- تكون غالبية الحوافز جماعية دون الفردية . مما يفقدها قيمتها و أن ترتبط القرارات الخاصة باستحقاق الحافز بمعايير تتبعد تماما عن معدل الأداء و مدى قدرته على تحقيق المطلوب بفعالية

- سوء استغلال سلطة منح الحافز من بعض الرؤساء الذين يركزون على الجانب السلبي للحافز.<sup>1</sup>

#### المطلب 4: تقييم نظام الحوافز

هناك 3 مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز و التي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة و أن تؤخذ بعين الاعتبار قبل و بعد تطبيق هذا النظام و نذكر منها ما يلي :

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

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

**3- رضا العاملين:** تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام ، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم و مصاغ بأسلوب علمي مادام غير مرغوب فيه من طرف العاملين ، لذا لا بد من الإدارة أن تضمن توفر القبول و القناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محامدين إسماعيل و آخرون ، دليل الحياة المدرسية ، الإسكندرية : مديرية التقويم و تنظيم الحياة المدرسية و التكوينات المشتركة بين الأكاديميات ، 2000 ، ص 88 .

<sup>2</sup> حميد باجة ، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي ، مرجع سابق و ص 39 .

نستنتج أن نظام الحوافز يتركز على عدة معايير و يمر بعدة مراحل بدأ من تحديد الهدف إلى وضع إجراءات النظام. و يواجه في طريقه عقبات و صعوبات و يقيّم في الأخير مدى نجاحه عن طريق مؤشرات تقييم نظام الحوافز.

## خلاصة الفصل:

ما يمكن استنتاجه من هذا الفصل بأن الحوافز هي مثيرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين و التأثير في سلوكياتهم مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى و زيادة الأداء مما يحقق أهدافهم الشخصية و أهداف المؤسسة ككل، و قد قامت بدراسته عدة نظريات و وصلوا إلى هدف محدد بأن الحوافز لها الدور البالغ و الأهمية الكبيرة في تقويم سلوك العامل في المؤسسة لأنها الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز و عمله المتقن، و هي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أدائهم و ذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة و خبرة العاملين فيها كلا في مجاله و لكي يكون نظام الحوافز فعالا يجب إتباع مجموعة من طرق التحفيز و قواعده و التقييد بشروطه و إتباع معايير تطبيقه و كذلك مراحلها ، و من ثمة تقييمه إذا كان ناجحا أو لا، فكلما زادت الحوافز تحسن أداء العامل و ارتقى، مما يؤدي مباشرة إلى تحسن أداء المؤسسة و هذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

## الفصل الثاني:

# أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي

تمهيد:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء مواردها البشرية و التي تفترض أن تؤدي وظائفهم التي تسند إليها بكل فعالية و حتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت هي وظيفة تقييم الأداء، و هي وظيفة قديمة قدم التاريخ و تطورت و تبلورت أكثر فأكثر مع الزمن. و يتم منح الحوافز من خلال معرفة مستوى الإنجاز الذي يقوم به العاملون، و محاولة تطوير و تنمية قدراتهم للقيام بأعمالهم و تحسين أدائهم قصد تحقيق أهداف المنظمة و الارتقاء بها. و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث. تمت عنونة المبحث الأول بماهية الأداء و الثاني بماهية الأداء الوظيفي و تقييم الأداء أما الثالث فتمت عنونته بتأثير الحوافز على الأداء الوظيفي.

## المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام و التمحيص و التحليل في المؤلفات و المراجع، و كذلك في البحوث و الدراسات الإدارية بشكل عام، و المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء و أنواعه

## أولاً: مفهوم الأداء

يعد الأداء من أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي و تسيير الموارد البشرية و لهذا سنحاول إعطاء تعريف مختصر و واضح لمعنى الأداء:

الأداء لغة: مستمد من الكلمة الإنجليزية (performer) و الذي يعني تأدية عمل (to perform)، و قد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية.<sup>1</sup> أما من ناحية الاصطلاح فيعرف الأداء على أنه "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل من طرفه".<sup>2</sup> و يعرف أيضاً على أنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام و الذي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".<sup>3</sup> و يلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء إذ يرى " أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء هو التفاعل بين السلوك و الإنجاز أي أنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معاً".<sup>4</sup> و يعرف توماس الأداء على أنه "التفاعل بين السلوك و الإنجاز و أنه مجموع السلوك و النتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس".<sup>5</sup> و يمكن أن نعرف الأداء على أنه "قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما و الحكم على قدرته و استعدادده للتقدم، كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب".<sup>6</sup> أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه: "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات و الواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل الموظف تجرى له اختبارات أداء و يعتمد في

<sup>1</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، الأردن: دار جرير للنشر و التوزيع، ط1، 2013، ص103.

<sup>2</sup> عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد العاملين، الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، 2012، ص13.

<sup>3</sup> محمد أنور سعيد، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003، ص219.

<sup>4</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، مصر: الدار الجامعية، 2015، ص175.

<sup>5</sup> عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص25.

<sup>6</sup> عبد الرحمان توفيق، منهج النظم و الأساليب. نظم تقييم الأداء، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط3، 2003، ص19-20.



ذلك على تقارير الأداء أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم و فهم و تقييم أداء العامل لعمله و سلوكه في فترة زمنية محددة".<sup>1</sup>

و من خلال التعاريف السابقة للأداء، يمكن القول أن الأداء هو تفاعل لسبوك الموظف، و أن ذلك

السلوك يتحدد بتفاعل جهد و قدرات الموظف في المنظمة، إذ يمثل قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة

التي يشغلها في المنظمة، و هو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة.

### ثانياً: أنواع الأداء

يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر إضافة إلى معيار الشمولية:

1- حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي و

الأداء الخارجي.

أ- الأداء الداخلي: و يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي أنه ينتج أساساً مما يلي:

- الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادراً على صنع

القيمة و تحقيق الأفضلية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني: الذي يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتهم بشكل فعال.

- الأداء المالي: يكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- الأداء الخارجي: و هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي في المؤسسة لا تتسبب في

إحداثه و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده. فهذا النوع بصفة عامة يظهر من النتائج الجيدة التي

تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع السعر. و كل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو

بالسلب، و هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها و هذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات

كمية أين يمكن قياسها و تحديد أثرها.

<sup>1</sup> أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1992، ص 310.

2- حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي و الأداء الجزئي.

أ- الأداء الكلي : هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة. ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية و الشمولية، الربح، النمو كما أن الأداء في المؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب- الأداء الجزئي : و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: معايير و أبعاد الأداء

### أولاً: معايير الأداء

إن الهدف من وضع معايير الأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغير في مستوى الأداء لتصحيح السلبيات و أوجه القصور و إعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات و تتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره و تنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

### -الجودة:

<sup>1</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة (رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة) بسكرة، 2002، ص05-06.

ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة حيث تعبر عن مستوى أداء العمل و لذلك فقد رأى "نتر" بأنها  
 : "استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع و خدمات ترضي لشكل كبير العملاء في الداخل و  
 الخارج و ذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية و الصريحة.

و الجودة تحمل معاني كثيرة و متعددة فهي ذات معنى واقعي و معنى حسي، فالمعنى الواقعي يعني التزام  
 المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، أما المعنى الحسي فإنه يركز على مشاعر و  
 أحاسيس متلقي الخدمة و المستفيد منها.

و الجودة من هذا المنطلق هو المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإلتقان و  
 جودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة و لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات  
 المتاحة لذلك يفضل وجود وثائقي لدى الرؤساء و المرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا  
 عن ضرورة الإلتقان على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج  
 و الأهداف و التوقعات.:

## 2-الكمية:

يقصد بالكمية حجم العمل المنجز، و هنا يجب أن لا يتعدى قدرات و إمكانيات الأفراد في الوقت نفسه لا  
 يقل عن قدراتهم و إمكانياتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي و قد يؤدي إلى مشكلة  
 في المستقبل تتم في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء لذلك يفضل الاتفاق على حجم و كمية العمل  
 المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات  
 تدريب و تسهيلات.<sup>1</sup>

## 3-الصلاحية:

<sup>1</sup> محمد بن علي المنافع، تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الأداء، الرياض: الدار الجامعية للنشر، 2006، ص74.

يقصد بما المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الأبعاد كافة ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة و يشار إلى ذلك عادة ( بصلاحية المحتوى ) و حتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي الذي يتضمن من الفساد يقدر الإمكان حيث أن التغلب التام عليه غير ممكن من الناحية العملية و من أمثلة المقاييس الفاسدة استخدام أرقام المبيعات المطلقة لتقييم أداء مندوبي البيع في قطاعات تصرفه مختلفة من حيث أن رقم المبيعات يتحدد بدرجة كبيرة وفق ظروف كل منظمة.

#### 4-القبول:

يتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقاييس المحكمة و التي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية و الاعتمادية و لكنها تستهلك جزء يوميا من وقت المديرين بما يجعلهم يرفضون استخدامها، كذلك فإن الأفراد موضع التقييم أو العاملين الذين يقيم أدائهم قد يرفضون بعض المقاييس و في كلتا الحالتين فإن المقياس الذي لا يتمتع بالقبول هو مقياس غير مفيد.

#### 5- التحديد:

يقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم، و إرشادات و توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم و كيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات و يتعلق التحديد بالأغراض الإستراتيجية و التنمية لإدارة الأداء فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية فإنه يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف علاوة على ذلك إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في أدائه للوظيفة فإنه من غير الممكن للموظف أن يصحح أدائه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سامع عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الفكر للنشر و التوزيع، ط1، 2001، ص244.

نستنتج أن معايير الأداء ذات أهمية كبيرة فهي من الأدوات التي تعتمد في مراقبة الأداء و تتنوع بتنوع نوعية النشاط المراد تقييمه و ذلك لمعرفة الخلل فيه، ثم التدخل لتعديله و تصويبه و إعادة توجيهه إلى المسار الصحيح أثناء قيام العاملين داخل مؤسساتهم.

### ثانيا: أبعاد الأداء

تعني بأداء الفرد للعمل للقيام بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و يمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء و هذه الأبعاد يمكن تلخيصها فيما يلي:

**1- كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

**2- الجهد المبذول:** فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا و بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته و جودة الجهد المبذول و يندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس و التي تقيس درجة الإبداع و الابتكار في الأداء.

**3- نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات و أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: عناصر الأداء

#### أولا: عناصر الأداء

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

<sup>1</sup> محمد أنور سلطان، مرجع سابق، ص220.

**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 الذي ينجزه و مقدار سرعة

هذا الإنجاز في الوقت المحدد.

**3- نوعية العمل :** تشمل الدقة، النظام، الإتقان، و التمکن الفني، القدرة على التنظيم و تنفيذ

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 المحددة و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين

لتقييم نتائج عمله.<sup>1</sup>

**5 كفايات الموظف:** تعني ما لدى الموظف من معلومات و مهارات و اتجاهات و قيم و هي تمثل

خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

**6- متطلبات العمل الوظيفية:** و هي تشمل المهام و المسؤوليات أو الأدوار و المهارات و الخبرات

التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

**7- بيئة التنظيم:** و هي تتكون من عوامل داخلية و أخرى خارجية و تتضمن العوامل الداخلية التي

تؤثر على الأداء الفعال (التنظيم و هيكله و أهدافه و موارده و مركزه الاستراتيجي و الإجراءات

المستخدمة) أما العوامل الخارجية التي تشمل بيئة التنظيم و تؤثر على الأداء الفعال ( العوامل

الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و السياسية و القانونية).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رايح بخلف، نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (رسالة ماجستير، جامعة امحمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية) بومرداس، 2007، ص3.

<sup>2</sup> أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية) غزة فلسطين، 2008، ص34.

## ثانياً: مكونات الأداء

نظراً لارتباط مفهوم الأداء بفعالية وكفاءة و مدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة :

**1-الكفاءة:** يقصد بها العمل بأية صورة دون وجود فاقد في الموارد، سواء كانت هذه الموارد

بشرية، مادية، مالية، معلوماتية لذلك فالإدارة الناجحة هي التي تتجنب المواقف التي تؤدي إلى

ضياع موارد المؤسسة بمختلف أنواعها. فالمدير الكفاء هو الذي يوظف و يستثمر موارد مؤسسته

بسياسة الحزم و الحكمة في التعامل، حيث تشترط الرشادة في الإنفاق و التسيير، و ابتكار خطط

همل تجعل العاملين موزعين بشكل مناسب ليتقن كل عامل عمله و بالتالي ينجح في تطوير

المؤسسة.<sup>1</sup>

**2-الفعالية:** تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة من استخدام الموارد و إدارتها بشكل

جيد، و من أمثلة هذه الأهداف نجد تحقيق أقصى ربح، التوسع في الأسواق، رضا العاملين.<sup>2</sup>

**3-الإنتاجية:** يشير هذا المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف

المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو المشروع الفعال، المشروع الذي

يستخدم أقل موارد ممكنة هو مشروع كفاء، و إذا تحقق الاثنان معا (الفعالية و الكفاءة) فإن

المشروع منتج.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة و التنظيم: المفاهيم، الوظائف، العمليات، بدون بلد نشر: بدون دار نشر، ي.ط، 2001، ص 11.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، الإدارة" المبادئ و المهارات"، الإسكندرية: الدار الجامعية، ب.ط، 2003-2004، ص22.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية، بدون سنة نشر، ص94.

**4- الأهداف:** و هي حالات نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها، يجب أن تتضمن الخطة الناضجة

قائمة على أهداف تسعى المؤسسة لان تكونها، تتعلق بتنفيذ الإستراتيجية و أداء العمل اليومي

للمؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة و المتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول

"Bajt" تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية و الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر في

الأداء. و إلى جانب تعدد و اختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان و المكان و هكذا

العوامل الفيزيائية على الفرد و أدائه و من هو يتضح أنه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء و أخرى

خفضه و يمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما:

#### 1- العوامل الداخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

-العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمور تنافسية و تطور المؤسسة مرهون بمدى

استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها و معارفها و قدراتها على الانسجام في الجماعة و مدى

تعاونها معها و مدى العناية التي تعطيها لتنمية و تطوير ممتلكاتها و العمل على إيجاد و تنمية الدافع

لديها لبذل جهد أكبر و أداء أفضل.

-الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط، تنظيم، تنسيق، قيادة و رقابة جميع الموارد التي تقع

ضمن نطاق مسؤوليتها و سيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة و منه فهي

مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> سعاد نايف يرنوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال"، عمان: الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، 2000، ص244.



- التنظيم: يشمل على توزيع و تحديد المهام و المسؤوليات وفق التخصصات على العمل داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم و إمكانياتهم الخاصة. إن درجة التنظيم و إحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم و أساليب العمل و التوظيف و منظومة الحوافز و التنمية و التدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة.
- بيئة العمل: تشير إلى مدى أهـمي العناصر المحيطة بالفرد د أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل و الانسحاب و الغيابات و الحوادث يعود سببه الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل.
- طبيعة العمل: يشير إلى الوظيفة و المنصب الذي يشغله الفرد و مدى توفر فرص النمو و الترقية المتاحة أمامه حيث انه كلما درجة توافق الفرد و وظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته و حبه للعمل و ولائه لمؤسسته.
- العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية من آلات و معدات و وسائل الاتصال و غيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد. ولا يكفي الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

## 2-العوامل الخارجية: و تتكون من مجموعة من العوامل هي:

### البيئة الاجتماعية و القانونية:

- العادات و التقاليد الموروثة.
- العرف و أمور الدين.
- المستوى التعليمي و مدى تقدير الأفراد للتعليم و رغبتهم في الحصول عليه.

### البيئة السياسية و القانونية:

- طبيعة النظام السياسي.

- مرونة القوانين و التشريعات.

- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.

- العلاقات الدولية و نوعيتها.

### البيئة الاقتصادية:

- الإطار العام لاقتصاد الدولة (حر، موجه).

- الاستقرار الاقتصادي.

- النظام البنكي.

- نشاط البنوك.

- الأسواق المالية و مدى وجود أسواق للأسهم و السندات.

- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.<sup>1</sup>

نستنتج أن الأداء هو سلوك يقوم به الأفراد داخل المؤسسة ينقسم إلى أنواع و يراقب عن طريق معايير

محددة. كما يتأثر هذا الأخير بجملة من العوامل الداخلية و الخارجية.

### المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي و تقييم الأداء.

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين و المفكرين في حقل الإدارة ذلك لأن العامل البشري هو

ال محور الحقيقي في المنظمات الإدارية، كما يعتبر أهم المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين و

بلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب من خلال عملية تقييم الأداء.

<sup>1</sup> علي عبد الله، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية (طروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر) الجزائر، 2001، ص69.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي و تقييم الأداء.

## أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي إذ يعرف على أنه "عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه، أو هو مجموعة من السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه و و تحمل مسؤولياته".<sup>1</sup> و يمكن تعريفه أيضاً أنه "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة و هو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج".<sup>2</sup> و يعرف أيضاً على أنه "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، و يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها و هذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول و نوعية الجهد و نمط الأداء".<sup>3</sup> و يعرفه عبد القادر سعيد على أنه "عبارة عن قدرة العامل على القيام بمهام و واجبات و مسؤوليات الوظيفة المحددة له بأقل وقت و كلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج، في ظل بيئة تنظيمية متكاملة، تتصف بمناخ ملائم و جيد للعمل مع توفير التعليمات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة".<sup>4</sup>

و من هنا نستنتج أن الأداء الوظيفي هو قيام الموظفين بتنفيذ المهام و الواجبات الوظيفية، وفق ما جاء دليل الواجبات و المسؤوليات المطلوبة لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها بكفاءة.

## ثانياً: مفهوم تقييم الأداء.

<sup>1</sup> حسين محمد الحارشة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، عمان: دار جليس الزمان، ط1، 2011، ص209.

<sup>2</sup> الراوية الحسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص209.

<sup>3</sup> عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005، ص25-26.

<sup>4</sup> عبد القادر سعيد، ضغوط العمل و أثرها على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الفلسطينية (رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية) فلسطين، 2009، ص27.

إن تقييم الأداء ضرورة من ضروريات الإدارة الحديثة المتطورة و ذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية و الوظيفية من العاملين و لرفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته و من أهمها إدارة شؤون الموظفين خاصة و أن تقييم الأداء تدعوا له النظريات الحديثة ليس في حد ذاته بل هو وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب و للتعرف على تقييم الأداء نتناول الأتي:

- هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية و أيضا الحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى،<sup>1</sup> و يعرف أيضا هو عملية تقدير أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أداءه و تنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا في شتى المجالات.<sup>2</sup> كما أنه عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه، حيث يتم فيها استعراض و تقييم النتائج المحققة إضافة إلى التحاور حول التنمية الفردية و الوظيفية لشاغل الوظيفة.<sup>3</sup> و يعرف أيضا على أنه نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات و يشمل على مجموعة من الأسس و القواعد العلمية و الإجراءات التي تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل جميع العاملين بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم المستوى الأدنى بدأ من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته وصولا لقاعدته.<sup>4</sup> كما يذهب البعض في النظر إلى عملية تقييم الأداء هو النظام من خلاله نستطيع الحكم على الأداء الماضي و الحاضر و الاستعدادات

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2008، ص 181.

<sup>2</sup> سعاد نايف البرنوطي، مرجع سابق ص 378.

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية "من منظور استراتيجي" بيروت: دار النهضة العربية، ط 1، 2002، ص 360.

<sup>4</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2005، ص 363.

المستقبلية مع مراعاة محيط العمل.<sup>1</sup> كما أنها العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل لتجري مكافئتهم بقدر ما يعملون و ينتجون، و ذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات. تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة لديهم.<sup>2</sup> و كذلك هو عملية قياس أداء و سلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة و دورية و تحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي لهم. و يتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان. و يترتب عن ذلك إصدار قرارات تتعلق بترقية الموظف، من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله و في أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.<sup>3</sup> و عرفه Murrage d.dziel على أنه العملية التي تسمح بالتعرف على مهارات و معارف الأفراد و توضيح مجالات تفوقه و تميزه فيها.<sup>4</sup>

و بصفة عامة يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة الأفراد لأعمالهم و يطلق عليه عدة مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة، نظام تقارير الكفاءة أو نظام تقييم الأفراد. و أيا كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل.

## المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي و تقييم الأداء

### أولاً: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية بالغة يمكن اختصار بعضها فيما يلي:

<sup>1</sup> صليحة شامي، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين (رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، جامعة بومرداس) بومرداس، 2010، ص77.

<sup>2</sup> شحادة نظمي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار صفاء للنشر، ط1، 2000، ص77.

<sup>3</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، 2011، ص 148.

<sup>4</sup> نوال شنافي، تحفيز العمال و دوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (رسالة ماجستير، جامعة بسكرة) بسكرة، 2005، ص57.

- 1- يتيح الفرصة لمراجعة الأهداف المرسومة.
- 2- يساعد على توجيه الجهود نحو تحسين أوضاع المؤسسة.<sup>1</sup>
- 3- رفع الروح المعنوية للموظفين، و توطيد العلاقات بين المديرين و الموظفين.
- 4- مساعدة الموظفين في معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم و العمل على تدارك أخطائهم و السعي إلى تنمية مهاراتهم، و تحقيق ما يصبون إليه من ترقية في السلم الوظيفي و الحصول على المكافآت و التعويضات.<sup>2</sup>
- 5- معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه و تطور أدائه.
- 6- المساعدة على احترام نظام العمل و قواعده.
- 7- مساعدة العاملين على معرفة نواحي القصور في الأداء.<sup>3</sup>

### ثانياً: أهمية تقييم الأداء

يمكن توضيح أهمية عملية تقييم الأداء على ثلاثة مستويات هي المنظمة، المدير، الفرد و هي كما يلي:

#### أ- على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد الشكاوي للعاملين اتجاه

المنظمة.

- رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور.

- تقديم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات

للحكم على دقة هذه السياسة.

- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

<sup>1</sup> جمال محمد أبو شنب، علم الاجتماع الإداري، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ب، ط، 2013، ص131.

<sup>2</sup> حسين محمد الحرارشة، مرجع سابق، ص104.

<sup>3</sup> صالح عودة الهلالات، مرجع سابق، ص264.

## ب- على مستوى المدراء:

إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة و إنما تعتبر عملية تتميز بطابع من التحدي الذي يدفع المدراء إلى تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم موضوعي لأداء تابعيتهم، و هذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و صعوباتهم.

## ج- على مستوى الفرد:

زيادة شعور العاملين بالعدالة و بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية، يدفعهم إلى العمل بجرية و الاجتهاد و الإخلاص ليترقبوا فوزهم باحترام و تقدير رؤسائهم معنويا و مكافئتهم ماديا.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي، عناصره، مستوياته، أهدافه، معوقاته و طرق**

**تحسينه.**

**أولاً: محددات الأداء الوظيفي**

يعتبر الأداء على أنه نتاج العمل و هذا الأداء تتحكم فيه مجموعة من محددات هي التي تحدد طبيعة

أداء العاملين و هذه المحددات كالاتي:

<sup>1</sup> وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص170.

- **الجهد المبذول:** و المقصود به درجة الحماس التي تتنبأ الفرد العامل عند أدائه لعمله، فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء، فهو بذلك مرشح لأن يكون أحد أهم محددات الأداء، و الجهد كما يرى بورتير Porter و لولر Louler يختلف عن الأداء نفسه لأن الجهد يرتبط بقوة المحفز أكثر من ارتباطه بالأداء.

- **نوعية الجهد:** و المقصود بنوعية الجهد هو ذلك المستوى من الدقة و المجهود و بدرجة مطابقة للجهد بمواصفات نوعية معينة.

من أبرز المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس نوعية الجهد نجد:

- الخبرة السابقة: و هذا يكون انطلاقا من المشرف الذي له الخبرة الكافية التي اكتسبها.

- الاتصال بالعملاء و الرئيس: تعتبر هذه الوسيلة من أفضل الطرق و المقاييس المعتمدة في قياس الجودة و النوعية.

- **نمط الأداء:** و نعني به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل فنمط الأداء يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و يقوم الأنشطة و السلوك في أداء مهامه.<sup>1</sup>

## ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي:

<sup>1</sup> خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري (رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، قسم علوم التسيير) الجزائر، 2016، ص 34-35.



1- المعرفة بمتطلبات العمل : يشمل المعارف العامة، المهارات الفنية و المهنية، البراعة و القدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، و ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.

2- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الانجاز.

3- المثابرة و الوثوق: و تشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله.<sup>1</sup>

### ثالثا: مستويات الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي ثلاث مستويات منها ما يلي:

1- على مستوى المنظمة : و ذلك من خلال إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد الشكاوي اتجاه المنظمة و رفع مستوى أداء العاملين.<sup>2</sup>

2- على مستوى المدراء: إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة، إنما تعتبر عملية تتميز بطابع التحدي، الذي يدفع المدراء إلى تنمية مهاراتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية، و هذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم و صعوباتهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صليحة شامي، مرجع سابق ص 65.

<sup>2</sup> صالح عودة الهلالات، مرجع سابق ص 08.

<sup>3</sup> عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مركب الحجارف و الرافعات (رسالة ماجستير، جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ) قسنطينة، 2008، ص 31.

**3- على مستوى الفرد:** إن شعور الفرد بالعدالة و المساواة و بأن جميع الجهود المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من

قبل المنظمة، يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية و يدفعهم إلى العمل باجتهاد و جدية و إخلاص، و كذلك منتظرين مكافآتهم المادية و المعنوية.<sup>1</sup>

#### رابعاً: أهداف الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهداف واضحة تمثلت في:

1- خفض معدل التغيب، و دعم العمل الجماعي و الولاء للمنظمة.

2- دعم التعاون في المنظمة.<sup>2</sup>

3- المحافظة على العمال الأكفاء، و كذلك زيادة الإنتاجية.

4- التأكد من الروح المعنوية للعاملين.<sup>3</sup>

#### خامساً: معوقات الأداء الوظيفي:

هناك العديد من العوامل التي تعيق أداء العامل و من أهمها: الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية،

نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات، التجهيزات و السياسات المحددة و التي تؤثر على

الوظيفة، إلا أن هذه العوامل و التي يطلق عليها العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل و

إنتاجه و لكنها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية و التي يمكن أن ترتبط مع شخصية العامل ذكاؤه و

قدراته الخاصة، سماته الشخصية و خبرته و تدريبه على ما يمارسه من عمل بالإضافة إلى ظروف العمل

<sup>1</sup> صالح عودة الهلالات، مرجع سابق ص 265.

<sup>2</sup> عبد الله محمد الجساسي، مرجع سابق ص 117.

<sup>3</sup> علي جوارى، التحفيز و علاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية (رسالة ماجستير، المركز الجامعي محمد شريف سوق

أهراس، كلية الإدارة و التسيير الرياضي) سوق أهراس، 2012، ص 87.

الاجتماعية.<sup>1</sup> و يجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرة على الجهد و القدرة، و الاتجاه فعلى سبيل المثال: أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، كما أن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في الاستغلال السيئ للقدرات الموجودة لدى الفرد لذا فإن من أكبر و أهم مسؤوليات الإدارة نجد:

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين، و كذلك توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء.<sup>2</sup>

## سادسا: تحسين الأداء الوظيفي

### أ- طرق تحسين الاداء الوظيفي:

يوجد العديد من الوسائل و الأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية و الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة، و هذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي، العنصر البشري، الآلات و المعدات، التكنولوجيا المستخدمة، و من تلك الوسائل التالي:

1- تنمية القوى البشرية بالتدريب.

2- خلق الدوافع و الحوافز لدى العاملين.

3- الإدارة بالأهداف.

<sup>1</sup> باباه وك سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء: دراسة حالة البنك الموريتاني في التجارة الدولية BMCT، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية) تلمسان، 2009، 2010، ص 65.

<sup>2</sup> محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، ب.ط، 2015.2014، ص 441.

4- المشاركة و العمل الجماعي.

5- تصميم العمل

6- إزالة العناصر غير منتجة في العمل.

7- استخدام أساليب عمل محسنة.

إن هذه الوسائل و الأساليب ما هي إلا أمثلة لوسائل كثيرة.

يتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربع التالية: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة، يؤكد توازن

هذه العناصر أن توقعات و احتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار و يطلق على هذا

المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشاملة".

**ب- عناصر إدارة التحسين الشاملة:**

تتكون إدارة التحسين الشاملة من خمسة عناصر أو طبقات أساسية هي:

1- الطبقة الأولى: التوجيه، يمثل التوجيه الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، و التي تعمل على

تركيز الطاقات و حشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة.

2- الطبقة الثانية: المفاهيم الأساسية، تتميز هذه الطبقة بأن أحجار بنائها تضع المنظمة أمام منهجيات

التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

3- الطبقة الثالثة: عمليات التسليم، يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي

تجعل المنظمة أكثر كفاءة و فعالية و تزيد من قدرتها على التكيف، و في الوقت ذاته تخفض الوقت، الجهد و

التكلفة.

4- الطبقة الرابعة: التأثير التنظيمي، يختص هذا البناء بوضع المقاييس و الهيكل التنظيمي للمنظمة.

5- الطبقة الخامسة: المكافآت و الاعتراف بالفضل، يختص هذا البناء بنظام المكافآت و الاعتراف بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية و غير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.<sup>1</sup>

**المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء، خصائصه، أهدافه، خطواته، و العوامل المؤثرة فيه.**

**أولاً: طرق تقييم الأداء:**

هناك العديد من الطرق المستعملة لتقييم أداء العمال: الطرق التقليدية و الطرق الحديثة.

**1- الطرق التقليدية:** تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين و من أهمها:

- طريقة الترتيب البسيط: من أقدم الطرق في تقييم الأداء. و تعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ و هي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية.

- طريقة المقارنة المزدوجة: يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد العاملين في نفس القسم و يتكون وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل. و بتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيبا تنازليا للعاملين.

- طريقة التدرج: توضع حسب الطريقة عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية و يتمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء و يتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا.

- طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء و يتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد وفقا لدرجة

<sup>1</sup> صليحة شامي، مرجع سابق ص 75، 74.

امتلاكه لهذه الصفات. و ترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء.

-طريقة القوائم المرجعية: إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توافرها في العمل. و تحدد إدارة الموارد البشرية أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الفرد و قيمة هذه الأهمية. لكن عدم معرفة المقيم للدرجات التي تحدد قيمة كل صفة يجعله غير موضوعي في تقييمه.

-طريقة الاختبار الإجباري: حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل. و تتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف في الغالب سلوك الفرد إما بالإيجاب أو السلب.

-طريقة المواقف الحرجة: يقوم المقيم حسب هذه الطريقة بتسجيل السلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء العمل. و يوضح تحديد السلوكيات و تسجيلها من قبل المقيم للسلوكيات المرغوب فيها و غير المرغوب فيها.

**2- الطريقة الحديثة:** لتفادي عيوب و أخطاء الطرق التقليدية قي التقييم ظهرت الطرق الحديثة و من أهمها ما يلي:

-مقياس التدرج على الأساس السلوكي: يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني و المواقف الحرجة، و يتم حسب هذه الطريقة تحديد و تصميم أعمدة لكل سلوك مستقي من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك و درجة فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

-مقياس الملاحظات السلوكية: يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة. و تركز هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف. و هو أسلوب حديث في الإدارة و

تقييم الأداء، و يحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال و التي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل. و يقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم و ترتيبهم حسب خمس أوزان لكل بعد (بدلا من بعد واحد حسب الطريقة السابقة) و من ثم تجمع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل.

-طريقة مراكز التقييم: تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات و صفات معينة مثل التخطيط، التنظيم و العلاقات الإنسانية... الخ و تستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية و بصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.<sup>1</sup>

### ثانيا: خصائص تقييم الأداء

يمكن إيجاز خصائص تقييم الأداء كالاتي:

- عملية تقييم الأداء عملية منتظمة و دورية تتلاءم مع نشاطات و طبيعة المنظمة.
- إن عملية تقييم الأداء مستمرة و منتظمة، تلازم الفرد طوال حياته المهنية بطريقة نظامية و غير نظامية للوقوف على جوانب الضعف و القوة قصد تدعيم و تصحيح المهارات و السلوكيات.
- إن القيام بتقييم الأداء يتطلب وجود معايير و معدلات أداء، إذ على أساسها يقاس أداء الفرد و من ثم الحكم على مستوى كفاءته و سلوكه في العمل.
- إن عملية قياس الأداء هي عملية تحليل لأداء الموظف، تعمل على تحديد الصفات النوعية التي يتميز بها كل موظف عن الآخر، حتى يتم الحكم في نهاية الأمر على التقدير الذي يستحقه الفرد و على ضوءه يتم تحديد مناطق الضعف و القصور في أداء الموظف و بالتالي دراسة الأسباب

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية/إدارة الأعمال، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، بدون سنة، ص56.

المؤدية إلى الضعف و تحديد البرامج اللازمة لعلاجه مما يؤدي إلى تطوير و تحسين أدائه في المستقبل.

- تعد عملية تقييم الأداء من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل و الجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية، و هي تتضمن سلسلة من الخطوات و الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المؤسسة.

- إن طبيعة العمل في المنظمات يجعل عملية قياس و تقييم الأداء تقوم بالاعتماد على أساس الرأي الشخصي للمقيم. و هذا يفسح المجال و بالتالي المحسوبة و التحفيز الشخصي.

- يبنى على نتائج تقييم الأداء الوظيفي قرارات وظيفية كثيرة تتعلق بمستقبل العاملين الوظيفي كالترقية، النقل، المكافآت، التعيين و الفصل.

- يوفر نظام تقييم الأداء معلومات متنوعة لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، لأغراض التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.<sup>1</sup>

### ثالثا: أهداف تقييم الأداء

#### 1- الأهداف على مستوى المؤسسة: و تتمثل أساسا فيما يلي:

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية و المتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقا، لذلك لا بد أن يكون نظام التقييم مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المؤسسة.

<sup>1</sup> فوزية قدير، المورد البشري و تحسين أداء المؤسسة (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، إدارة الأعمال) جامعة الجزائر، 2006، ص60.



- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل: إذ تساعد عملية تقييم أداء العاملين على توضيح أساليب التعايش في المؤسسة، و تحسين علاقات العمل بها، حيث يمكن أن نقول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية و زيادة الانسجام و المؤسسة، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالباً في المنظمات ذات الثقافة التقليدية و السلطوية و البيروقراطية.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء العاملين على إعداد سياسة جيدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم رؤوسيه على أساس سليم، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين، و نقاط القوة و الضعف فيه. و هذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المؤسسة
- تحديد تكاليف العمل الإنساني و إمكانية ترشيد الإنتاج و سياسات التوظيف هن طريق الربط بين العائد و التكلفة.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته.
- تقويم برامج و أساليب إدارة الموارد البشرية ، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة و متابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، الترقية، تخطيط العمالة...)
- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.<sup>1</sup>

## 2- الأهداف على مستوى العاملين: و من بين هذه الأهداف ما يلي:

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة هي تحت عملية التقييم، مما يحفزهم لنيل المكافآت و تجنب العقوبات.
- تساهم عملية تقييم أداء العاملين في اقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين و تطوير بيئتهم الوظيفية.

<sup>1</sup> خالد رجم، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة سي علي (رسالة ماجستير، جامعة ورقلة) ورقلة، 2012، ص

- تسيير و تطوير قدراتهم و مهاراتهم، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات و قدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل. خاصة و أن مفهوم المهارات اليوم أصبح يشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المنظمات، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياستها نحو تسيير كفاءات و مهارات أفرادها.

- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.<sup>1</sup>

### 3- الأهداف على مستوى المديرين: و يمكن ذكرها في النقاط التالية:

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، و تحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين و زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية و تنمية قدراتهم من ناحية أخرى.

- التعرف على كيفية أداء العامل بشكل موضوعي و علمي.<sup>2</sup>

### رابعا: خطوات تقييم الأداء

تمت الإشارة إلى خطوات تقييم الأداء كالاتي:

1- **تحديد معايير الأداء** : يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم بمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها و يختلف المعيار المناسب و الملائم للأداء الفعال باختلاف المواصفات أو الشروط التالية:

- **الثبات** : ثبات المقياس يضم جانبيين الاستقرار و التوافق. فالاستقرار ينطوي على قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة يتبع عنها نفس النتائج. أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية.

<sup>1</sup> مؤيد السالم سعيد، عادل حاروش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن: جدار للكتاب العالمي، 2009، ص104.

<sup>2</sup> مؤيد السالم سعيد، مرجع سابق ص105.

-**التمييز**: المعيار الجيد لا بد و أن يميز بين الأفراد وفقا لأدائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود، و ذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء و توزيع الأجور و الرواتب و في ترقية الأداء.

-**القبول**: لا بد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبول من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هذا هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي لأداء العاملين.

2-**نقل توقعات أداء الأفراد العاملين**: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة و توضيح ما يجب أن يعملوا و ما يتوقع منهم. و من الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين:

الاتجاه الأول يتم بنقل المعلومات من الرئيس إلى المرؤوسين، مناقشتها معهم و التأكد من فهمها، و الاتجاه الثاني يكون من المرؤوسين إلى رئيسهم بغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

3-**قياس الأداء**: و تكون هذه الخطة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي.

أربعة مصادر للمعلومات غالبا تستخدم للأداء الفعلي هي:

-ملاحظة الأفراد العاملين.

-التقارير الشفوية.

-التقارير الإحصائية.

-التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جميع يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري : هذه الخطوة ضرورية للمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين

الأداء المعياري و الأداء الفعلي و من الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيّم في الوصول إلى نتيجة

حقيقية و صادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، و قناعة الفرد العامل بهذه النتيجة.

5- الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين:

الأول مباشر و سريع إذا لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، و إنما فقط

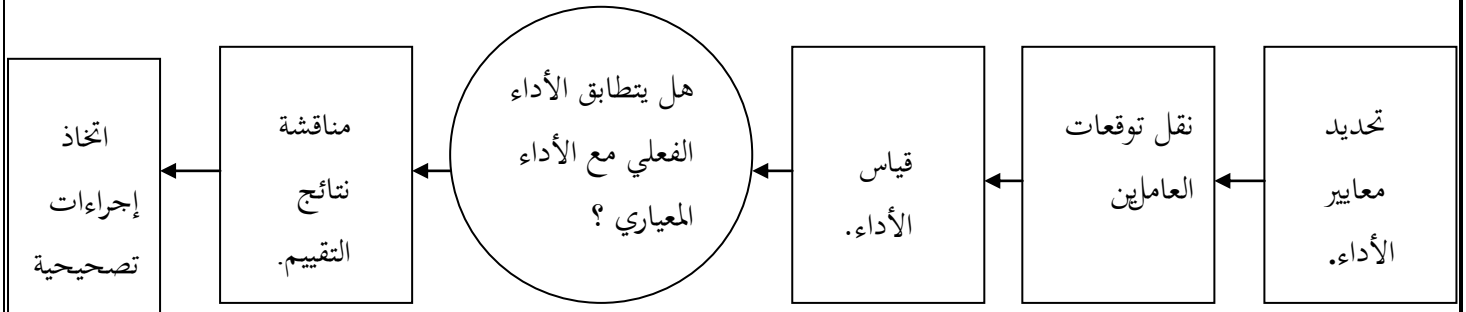
محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار و لذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي. أما النوع الثاني من

الإجراءات التصحيحية للأداء يتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي. حيث يتم البحث

عن أسباب و كيفية حصول الانحرافات و هذه العملية أكثر عمقا و عقلانية من الأسلوب الأول و تعود

هذه المؤسسة بفوائد كثيرة على المدى الطويل<sup>1</sup>. و الشكل التالي يوضح الخطوات السابقة:

الشكل (1-2) يوضح خطوات تقييم الأداء.



المصدر: دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1990، ص 37.

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بوضياف) المسيلة، 2005-2006، ص 18-19.

**خامسا: العوامل المؤثرة في عملية تقييم الأداء:**

- قام كل من 1980 farr.land بوضع نموذج يوضح مجموعة من العوامل المؤثرة في عملية تقييم الأداء حسب هذين الباحثين فإن هناك ثمانية عوامل تؤثر في وصف الأداء هو هدف التقييم و عليه تتوقف عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للمستخدمين كالترقية و رفع الأجور و المنح و العقوبات المختلفة تتمثل هذه العوامل في:
- 1- **خصائص المقوم:** و يقصد بها بعض الخصائص الذاتية للمقوم و التي تؤثر في عملية التقييم التي يقوم بها و ذلك كالأفكار المسبقة حول فئات معينة من العمر أو التحيز ضد الشباب مثلا غير ذلك من الاتجاهات و الخصائص السلوكية التي تؤثر سلبا في عملية التقييم.
  - 2- **خصائص المصحح:** قد يتأثر المصحح لثناء عملية تقييم أداء المستخدمين مثلا ببعض الخصائص الجسمية و السلوكية لهؤلاء و ذلك كالتأثر بالمظهر الخارجي و الهندام، الجنس، العمر و غير ذلك من الصفات المرتبطة بعملية التقييم.
  - 3- **خصائص المركز:** بعض المناصب و مراكز العمل و خاصة مراكز المسؤولية قد تتأثر بخصائص في عملية التقييم إذ أن المقوم قد يتأثر بقوة المركز فيعطي الذي يشغله نقاط أعلى مما يستحق.
  - 4- **أداء التقييم:** قد تؤثر أداء التقييم المستخدم في عملية التقييم في حد ذاتها.
  - 5- **تطوير المقاييس أو التعلق بمدى مشاركة المقوم أو المصحح في عملية وضع أداة التقييم أو القياس فقد لوحظ مثلا إن من إيجابيات المقياس السلوكية في عملية التقييم مشاركة الذين يطرحون هذا من عملية التقييم ذاتها، حيث يكونون أكثر دراية بالصفات أو الخصائص المراد تقويمها.**
  - 6- **سيرورة التقييم:** تتعلق هذه النقطة ببعض العوامل المرتبطة، و ذلك كحدوث عملية التقييم مرة واحدة في السنة أو استغراق عملية التقييم لمجموع النشاط السنوي فهذه النقطة ترتبط أساسا بالإيقاع الزمني لعملية التقييم.
  - 7- **الخصائص التنظيمية:** تؤثر بعض الخصائص التنظيمية في عملية التقييم و من أهم الخصائص حجم المنظمة، نوع النشاط الممارس (إنتاج أو خدمات...) منظمة خاصة أو عمومية، وجود أو عدم وجود النقابة و نوع القيادة و غير ذلك.
  - 8- **تحليل البيانات:** يرتبط هذا العامل بطريقة تحليل البيانات فهل يعتمد في تحليل البيانات على جمع النقاط التي يحصل عليها المستخدم في مجموع الصفات التي خضعت للتقييم أو إن كل صفة تقوم على حدا؟ و هل عند استعمال عدة مقومين أو مصححين تجمع علامتهم و يستخرج المعدل و يترك تقييم على حدا و مهما يكن فإن الانتباه إلى هذه العوامل و الإحتراز من جوانبها السلبية يؤدي إلى رفع مصداقية عملية التقييم الخاص.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، ب.ط، 1992، ص 49-50.

نستنتج أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات الوظيفة التي يؤديها، إذ أن هناك مجموعة من العوامل التي تعيق الأداء الوظيفي، و للتخفيف من هذه العوائق تم توظيف عملية تقييم الأداء حتى الوصول إلى تقييم أقرب للدقة و الموضوعية.

### المبحث الثالث: تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي

تتبع المؤسسات جملة من السياسات التحفيزية تكون محفزا للعمل، كما يؤثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي و يتضح هذا من خلال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و دورها في الارتقاء بأداء المنظمة، إضافة إلى تأثير ضغوط العمل.

#### المطلب الأول: السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة :

تعتمد المؤسسة في تحفيز عمالها على إتباع سياسات واضحة تؤثر على أداء الأفراد و تكون محفزا للعمل أكثر و تحسين أدائهم و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب:

**1- الأجور:** الدخل على أنه مجموعة المنافع الاقتصادية و الاجتماعية و السيكولوجية التي يستفيد منها الفرد العامل سواء مباشرة كتعويض عن مساهمته ( مجهوداته، طاقته، أفكاره ) في المؤسسة و يمثل الأجر الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد و يشمل كل ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا مقابل قيامه بعمل.<sup>1</sup>

كما تهدف المؤسسة من خلال الأجر إلى المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية العمل ( الرضا الوظيفي ) لإبعاد الشكاوي و الغياب و الحوادث و تقليل معدل حالات ترك العمل، و الربط بين مستويات الأداء و مستويات الأجور. وصولا إلى الرقي الأدائي بين العمال، إحكام الرقابة على تكاليف الأداء، و من خلال تحديد مستويات الأجور وفقا للمستويات التنظيمية و بدايات و نهايات مستوى الأجر للمستوى الوظيفي.<sup>2</sup>

**2. الترقية:** هي نقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي أعلى، يتيح الحصول على مزايا مادية أكبر و وضع أدبي و معنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية و هي قد تكون من وظيفة إلى أخرى أعلى و أكثر صعوبة و مسؤولية، و قد تكون من درجة إلى أخرى في نفس الوظيفة. و تهدف الترقية إلى ضمان بقاء العدد الكافي من العاملين في خدمة المؤسسة لنختار من بينهم من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة، و إيجاد حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهد و الشعور بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل فتوفير فرص الترقية في المؤسسة يضمن بقاء العناصر الصالحة فيها و عدم هروبها

<sup>1</sup> وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 139.

<sup>2</sup> محمد حافظ مجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة و النشر، ط1، 2006، ص 172.

بحثا عن فرص الترقية في مؤسسات أخرى تعمل على تحفيز العاملين لتحسين أدائهم و تنمية قدراتهم، إضافة إلى توفير فرص جذب أفراد جدد للعمل في المؤسسة تعمل على استغلال مهارات و قدرات الأفراد و ذوي الأداء المرتفع.<sup>1</sup>

**3- الاتصال:** هو تلك العملية المستمرة التي تتضمن قيام الأطراف بتحويل أفكار و معلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنتقل من خلا وسيلة اتصال إلى الأطراف الآخر<sup>2</sup>. و للاتصالات دور فعال في حفز الأفراد فإذا توفر للمؤسسة نظام اتصال فعال يربط بين مختلف المستويات الإدارية و جميع الأفراد، فإن ذلك يحقق الترابط و التعاون و يهيئ انسجاما بين العاملين بالمؤسسة و يكون حافزا لزيادة الأداء.<sup>3</sup>

وتعتبر عمليات الاتصال في المؤسسة ضرورية من اجل تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة للقيام بأعمالهم وكذلك تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد بشكل يكفله التنسيق والانجاز والرضا عن العمل وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

**4- التدريب:** هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتبيين أداء الفرد.<sup>4</sup> ويتم ذلك باللجوء إلى تدريب العاملين بعد تحديد وحصر الاحتياجات يؤدي تحقيق عده فوائد وهي:

أ- زيادة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارات الفرد و الناتجة عن التدريب على حجم الإنتاج و جودته، هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الخفية للوظائف و الأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.<sup>5</sup>

ب- رفع معنويات الفرد: لا شك بأن وجود برنامج العلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات من هنا تأتي الأهمية البالغة للمورد البشري في العلاقة الحسنة بين الغدارة و الجماعات العاملة مع التدريب المنظم و المستمر للأفراد.

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

**5- تفويض السلطة:** يقصد بها أن يقوم الرئيس الإداري بتحديد المهام الواجب عليه أن يقوم بها أحد مرؤوسيه و إعطائه السلطة اللازمة للقيام بهذا العمل، كما يعني إعطاء أحد المديرين لأحد مرؤوسيه جزء من عمن مفروض أو تعود القيام به، و يتبع هذا منح المرؤوس الحق في اتخاذ قرارات و إصدار

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار صفاء، ط1، 2000، ص184-185.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، ط2، 1995، ص249.

<sup>3</sup> عبد الرحيم توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة ( منهج تنمية الموارد البشرية و الأفراد )، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004، ص69.

<sup>4</sup> راوية الحسن، مرجع سابق، ص176.

<sup>5</sup> عيد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية الجديدة، 2002، ص346.

- أوامر لأفراد آخرين حتى يمكن القيام بهذا العمل.<sup>1</sup> و تهدف عملية تفويضها لمساعدته للقيام بما:
- إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأول للقيام بالمهام الأساسية.
- تنمية قدرات المرؤوسين و إعدادهم لتحمل المسؤولية من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد على زيادة شعورهم بالرضا و الولاء و الانتماء للتنظيم.
- يولد الثقة لدى المرؤوسين بأنفسهم و إلى تدريبهم في اتخاذ القرارات.
- إعطاء الفرصة للإبداع و الابتكار و تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري.
- التقليل من التكاليف المادية و المعنوية و تساعد على السرعة في الإنجاز.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و بين الأداء الوظيفي.

تلعب تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بتطبيقاتها المختلفة دورا حيويا هاما في تحسين إنتاجية المنظمات الإدارية سواء العامة منها أو الخاصة، و لذا نجد بان هناك جدلا محمدا ما بين الوحدات الإدارية للوقوف على كيفية استخدام هذه التكنولوجيا بذلك الشكل يحقق الأهداف المنشودة. حيث أن التطورات الهائلة فيها قد أسهمت في خلق فرص غير مسبوقه في مجالات عدة كرفع مستوى الأداء الوظيفي، و تحسين القرارات الإدارية، و تسهيل و تبسيط الإجراءات، و الاستخدام الأمثل للقوى العاملة. لذا فإن العلاقة بين المعلومات و الاتصال و الأداء الوظيفي تتمثل في:

- تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة و تحقيق أهدافها الطويلة الأجل المتعلقة بالبقاء و النمو و الاستمرار، و ذلك من خلال التعلم و نقل المعرفة، و تحسين فعالية عملية اتخاذ القرار، و زيادة جهودها، و زيادة عملية الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة و خارجها، و تحسين عملية التنسيق بين مختلف المستويات و الوحدات الإدارية لإنجاز أهداف المؤسسة.
- تؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها المختلفة بأقل تكلفة من خلال الاعتماد على استخدام الحاسب الآلي في أداء عملياتها و أنشطتها. مما يساهم في عملية تحسين نوعية الأداء و تقليل التفاوت بين مستويات تقليل العاملين.
- كما تتجلى العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات و الأداء الوظيفي على النحو التالي:
- تحسين الأداء الوظيفي و ذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية و ما يترتب عليه من إنجاز الأعمال بسرعة و كفاءة و دقة متناهية و كلفة قليلة.

<sup>1</sup> الطاهر الوافي، التحفيز و أداء المرؤوسين، (رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة) قسنطينة، 2013، ص35.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي. عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال، مصر: الدار الجامعية للنشر، 2003، ص348.



- تقليل أعباء الوظيفة الروتينية الملقاة على عاتق المدراء. مما يتيح لهم استغلال بعض الوقت في التخطيط الاستراتيجي و رسم السياسات العامة للمنظمة مما أسهم في كفاءة و فعالية الإدارة العليا.

- التأثير على الجانب المعنوي لدى العاملين باتجاه زيادة ولائهم و انتمائهم للمؤسسة من خلال ما توفره من فرص للاطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يساهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار.

إن اهتمام المؤسسة بالتوجه نحو الميزة التنافسية يدفعها نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات من يبرز زيادة الاهتمام بالبحث و التطور و التدريب الذي يساهم في بناء و تنمية القدرات الفردية. و تتمثل العلاقة بين تكنولوجيا الاتصال و الأداء الوظيفي في:

- التوفير السهل للوثائق المختلفة و المتنوعة مما يسمح للوصول لذاكرة المؤسسة، و التقليل من استنساخ الوثائق و الأرشفة و انخفاض تكاليف الإرسال.

- تحسين الاتصال على مستوى المؤسسة و تحديد الأخطاء الناتجة عن الدوران السيئ للمعلومات .

- التنسيق و الربط بين أعضاء المؤسسة و نقل و تبادل الخبرات و المعرفة بينهم ، و كذا عقد

اجتماعات إلكترونية عن طريق التحوار الإلكتروني حيث تتزايد الوظائف المنجزة جماعيا و انحصار العمل الفردي، و هذا يساعد على تحسين و تنمية الكفاءات البشرية.

- خلق نظام معلوماتي بتكلفة قليلة جدا.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي.

لإلقاء المزيد من الضوء على ضغوط العمل و آثارها على الأداء و لا بد من توضيح طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء، و قد دلت الدراسات على اختلاف في وجهات نظر الباحثين نحو العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء كما يلي:

1- بعض الباحثين أكدوا أن العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء علاقة سلبية فالباحثون في هذه الدراسات أكدوا أن ضغوط العمل عبارة عن عائق للسلوك الإنساني و ينعكس سلبي على النتائج وعلى الحالة البدنية و النفسية للفرد و يجبر الفرد على بذل جهود كبيرة وتكريس أوقات كثيرة للتغلب على هذه الضغوط.

2- يرى بعض الباحثين أن العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء علاقة ايجابية ويشمل نوعا من التحدي للسلوك الإنساني، و تعتبر مشاكل العمل و صعوباته و توتراته بمثابة تحديات للفرد و تؤدي إلى تبني أنماط ايجابية من السلوك و تعطي أداء أفضل.

<sup>1</sup> راضية بداع، أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حالة مؤسسة رغوثة الجنوب -تقرت-، (رسالة ماجستير، جامعة ورقلة) ورقلة، 2016، ص11-12.

ويرى هؤلاء الباحثون أن وجود مستوى منخفض من ضغوط العمل لا يحفز الأفراد و يجعلهم يواجهون مستوى محدد من التحدي و لكن في حالة زيادة الضغوط فإنها تؤدي إلى آثار عكسية.

3- الاتجاه الثالث يرى عدم وجود علاقة تذكر بين ضغوط العمل و كفاءة الأداء و أصحاب هذا الرأي قلة، و يفترض هذا الرأي أن الفرد قد التزم ذاتيا بعقد مع المنظمة أن يعمل بما فيهيئ نفسه جسديا للعمل في هذه المنظمة، و إنجاز واجباته بغض النظر عن ما يحيط به من ضغوط. و يفترض أصحاب هذا الاتجاه بأن الفرد يتمتع بمستوى معين من الرضا يساعده على إنجاز هذا العقد المبرم بينه و بين المنظمة.

أما التفسير الآخر لهذا الاتجاه فإنه يكمن في قدرة الفرد على التأقلم و التكيف مع جميع الظروف المستجدة و بالتالي لم تحدث آثار نفسية أو عقلية على الفرد و بالتالي عدم وجود أي تأثير على الأداء.

4- الاتجاه الرابع يرى أن هناك علاقة خطية منحنية على شكل مقلوب حرف U بين الضغوط و الأداء، و هذا الاتجاه يفترض أن وجود مستوى منخفض من الضغوط لن يؤدي لتحفيز الأفراد للعمل، و وجود مستوى عالي من الضغوط سوف يؤدي لامتناس قدرات الأفراد في محاولة مكافحته و بالتالي استنفاد هذه القدرات و عدم توفره لإنجاز العمل.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي.

يقوم الاعتقاد بأن الحوافز ترفع الأداء، و تقلل من معدل دوران العمل و الغياب و تجنب العناصر المؤهلة على الافتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها.

و بصفة عامة يمكننا القول أن الأفراد يتجهون إلى الملك الذي تكافؤهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك و الأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختبار المؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فإن الحوافز مهمة بالنسبة للأفراد كونها تسد حاجيات تتعلق بالعمل.<sup>2</sup>

تعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات، و تؤدي إلى تحمل أنماط جديدة للسلوك و تقوم بتوجيه الفرد في اختياره بين الأنماط السلوكية البديلة، فالرضا بالوظيفة و تفاعل الفرد بالدرجة التي يشبع بها حوافز الوظيفة للحاجات المرتبطة بالعمل، و يستمر السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئيا على أساس الرضا الوظيفي فإذا كان هناك موظف ما على سبيل المثال غير راض باستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل. فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث عن وظيفة براتب أفضل من تلك التي يشغلها، ففي ظل نظام الحوافز يربط بين الأجر و

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 396-397.

<sup>2</sup> سمية ترشة، مرجع سابق، ص 46.

الأداء المباشر، قد يغير نفس الموظف سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله، إذا أن معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقدير الأفراد لذلك الحوافز عامل أساسي و هام لفهم السلوك الوظيفي و الأداء.<sup>1</sup>

نستنتج في الأخير أن السياسيات الحديثة التي تتبعها المنظمة تعتبر حافز هام للموظف و هي تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي إضافة إلى تأثير التكنولوجيا و ضغوط العمل.

<sup>1</sup> نور الدين بو الشرش، الحوافز و أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، (رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة) بسكرة، 2006، ص 56.

## خلاصة الفصل:

من خلال تعرضنا للأداء نستنتج أن المؤسسة تسعى إلى الوصول إلى الأداء المتميز الذي يضمن لها البقاء و الاستمرارية. كما تطرقنا للأداء الوظيفي و الذي يعد مجموعة من الأنشطة و المهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به و أخرى خاصة بالمنظمة. مع التطرق إلى مختلف جوانبه، أهميته، محدداته، مستوياته... كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذو الخبرة في هذا المجال لما لها من أثر على الفرد العامل و انعكاساتها على مستوى أدائه و تحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه. و في الأخير حاولنا توضيح الأثر بين نظام الحوافز و الأداء الوظيفي من خلال التعرض إلى مختلف السياسات الحديثة المتبعة من طرف المنظمة و العوامل المؤثرة الأخرى.

خاتمة

## خاتمة:

إن لنظام الحوافز الفعال أثرا إيجابيا على أداء العاملين ورفع معنوياتهم كما أن له أثرا ملحوظا على تحسين أداء العاملين وزيادة الإنتاجية للعامل ومما لاشك فيه أن موضوع الحوافز طويل ومتشعب وان لكل مؤسسة ظروفها الخاصة لذا يجب على كل مؤسسة أن تدرس البيئة الداخلية والخارجية والنشاط الذي تمارسه لكي تستطيع وضع نظام حوافز خاص يفي بمتطلباتها ويؤدي الغرض الذي وضع لأجله. و يستلزم على المؤسسة عند منحها للحوافز سواء مادية أو معنوية على أسس معينة واتباع خطوات منهجية تشمل تحفيز الأفراد وبشكل فعال وإيجابي، يرتبط تقديم الحافز بالأداء المتحصل عليه فقياس الأداء معيار لمعرفة إنصاف الحافز المقدم .

## نتائج الدراسة:

- الحوافز تعتبر باعثة محركا لطاقت و رغبات العامل عن العمل.
- هناك عدة أنواع للحوافز منها المادية و المعنوية، السلبية و الإيجابية.
- يعمل الرئيس المباشر أو القائم بعملية تقييم الأداء الوظيفي على اطلاع العاملين بنتائج تقييم أدائهم الحقيقي قصد تعزيز نقاط قوتهم أو معالجة نقاط ضعفهم.
- على الرغم من أهمية الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين، إلا أن الحوافز المادية أكثر جاذبية منها نظرا للمكاسب المالية الملموسة المترتبة عنها و التي يسعى العاملون إلى تحصيلها.
- تعتبر عملية تحفيز العاملين من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الأفراد و تغييرها من وقت لآخر . و عليه استحالة قيام اي منظمة بتحقيق رغبات جميع أفراد العاملين و من جهة اخرى نحدد ان المنظمة حاجاتها المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي للمنظمة.
- و بالتالي يتطلب تكامل و توافق كل من اهداف المنظمة و الأفراد العاملين.
- ينتج عن الرضا الوظيفي اكتساب انماط سلوكية جديدة فعلى سبيل المثال الموظف غير راض بالاجر او تقييم المردودية من صاحب العمل او المدير فقد يدفع الموظف بالبحث عن وظيفة اخرى براتب افضل و تحقيق رغباته الوظيفية من ترقية و غير ذلك.
- يقع على عاتق المدراء و المشرفين او المسؤولين مسؤولية مهنية تتعلق بالاعتراف بالاداء الجيد و تدعيمه و تحسينه و تحسين الاداء الضعيف و التوزيع العادل لنظام تقييم الاداء.

- وجوب اشراك الإدارة في اتخاذ القرارات و هي نوع من أنواع الحوافز المعنوية و من نتائجها تحمل المسؤولية اكثر و اعطاء حلول فعالة للمشاكل التنظيمية في العمل و كذا الرفع من مرودية الموظفين.
- يتأثر التحفيز بقيم و اتجاهات و ثقافة الفرد و المجتمع و يتأثر بالبيئة الداخلية و الخارجية للعمل كما يتغير من مؤسسة لآخرى حسباً لأهداف المخططة.

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع:

### الكتب:

- 1) ابراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة و المبادئ و التطبيقات الحديثة، أريد: عالم الكتب الحديث، 2009.
- 2) ابراهيم الفقي، قوة التحفيز . القاهرة: ثمرات للنشر و التوزيع ، ط 1 ، 2011.
- 3) ابراهيم عبد الله الطخيس، الإدارة التربوية ، الرياض: المملكة العربية السعودية، 2000.
- 4) ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، الأردن: دار جرير للنشر و التوزيع، ط1، 2013.
- 5) أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية ، ط5 ، 1998.
- 6) أحمد ماهر، الإدارة" المبادئ و المهارات"، الإسكندرية: الدار الجامعية، ب.ط، 2003-2004.
- 7) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي"مدخل بناء المهارات"، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، ط2، 1995.
- 8) أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، الإسكندرية: الدار الجامعية، بدون سنة نشر.
- 9) إعتقاد محمد علام و إجلال إسماعيل حالمي، علم اجتماع التنظيم، مصر: مكتبة الأنجلو المصرية ، ب.ط، 2013.
- 10) إيچرت، ماكس إيه، التحفيز، الرياض: ترجمة مكتبة جرير، 1998.
- 11) براء رجب تركي ، نظام الحوافز الإدارية في صقل و تمكين قدرات الأفراد ، عمان: دار الراية ، ط1، 2015.
- 12) بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الأردن: دار الراية للنشر و التوزيع، ط1 ، 2008.
- 13) جبارة عطية جبارة، الإتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، الإسكندرية: دار الوفاء ، ب.ط، 2012.
- 14) جمال محمد أبو شنب ، علم الاجتماع الإداري، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية ، ب.ط، 2001.

- 15) جمال محمد أبو شنب، علم الاجتماع الإداري، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ب.ط. 2013.
- 16) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية "من منظور استراتيجي" بيروت: دار النهضة العربية، ط1، 2002.
- 17) حسين حریم، السلوك التنظيمي ( سلوك الأفراد في المنظمات )، عمان: دار زهران للطباعة و النشر و التوزيع، 1997.
- 18) حسين محمد الحرارشة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، عمان: دار جليس الزمان، ط1، 2011.
- 19) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عمان، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، 2003.
- 20) الراوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
- 21) زاهد عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الراية، ط1، 2011.
- 22) زاهد محمد ديربي، الرقابة الإدارية/إدارة الأعمال، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، بدون سنة.
- 23) زيد سليمان، إدارة اختيار الموظفين، الأردن: دار الراية، ط2، 2014.
- 24) زيد سليمان، إدارة اختيار الموظفين، الأردن: دار الراية. ط2، 2002.
- 25) سامع عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الفكر للنشر و التوزيع، ط1، 2001.
- 26) سعاد نايف بنوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، عمان: الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع، 2000..
- 27) سعود الدالة، أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، الرياض: أكاديمية نايف العربي للعلوم الأمنية 2003.
- 28) سكينه بن حمود، مدخل للتسيير و العمليات الإدارية، الجزائر: شركة دار الأمة، ب.ط. 2012،
- 29) سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، الأردن: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، ط1، 2004.
- 30) السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، القاهرة: إيتراك للنشر، ط1، 2001.
- 31) شحادة نظمي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار صفاء للنشر، ط1، 2000.

- (32) شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، الأردن: دار الحامد، ط1، 2000.
- (33) صالح عودة الهللات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، عمان: دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، 2016.
- (34) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2008.
- (35) صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، مصر: الدار الجامعية، 2015.
- (36) صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 1987.
- طاهر محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الأردن: دار عالم الثقافة، 2008.
- (37) عادل جودة ، الحوافز، دمشق: المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 2000.
- (38) عادل حسين ، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2003 .
- (39) عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005.
- (40) عامر عوض ،السلوك التنظيمي الإداري، الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع ، ط1، 2008.
- (41) عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- (42) عبد الرحمان توفيق، منهج النظم و الأساليب. نظم تقييم الأداء، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط3، 2003.
- (43) عبد الرحيم توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة ( منهج تنمية الموارد البشرية و الأفراد )، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004.
- (44) عبد الغفار حنفي. عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال، مصر: الدار الجامعية للنشر، 2003.
- (45) عبد القادر علاقي مدني، الإدارة، دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية، جدة، المملكة العربية السعودية: مكتبة دار زهران للنشر و التوزيع ، 1993 ، 510 .
- (46) عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة و التنظيم: المفاهيم، الوظائف، العمليات، بدون بلد نشر: بدون دار نشر، ي.ط، 2001.
- (47) عبد الوهاب علي، الحوافز في المملكة العربية السعودية ، الرياض: معهد الإدارة ، 1982.
- (48) علي الشرفاوي، التنظيم ، بيروت : الدار الجامعية ، ب.ط ، ب.س.

- (49) عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد العاملين، الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، 2012.
- (50) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2005.
- (51) عيد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، مصر: الدار الجامعية الجديدة، 2002.
- (52) فاروق فليو و عبد المجيد، السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان: دار المسيرة للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، 2005.
- (53) فايز عبد الكريم الناطور، التحفيز و مهارات تطوير الذات، عمان، الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، 2011.
- (54) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة للنشر .ب.ط، 2011.
- (55) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، 2011.
- (56) فيصل فخري، الإدارة، عمان: مجدلاوي للنشر و التوزيع، ب.ط، 1982.
- (57) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاية الأداء التنظيمي، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، 1997.
- (58) محامدين إسماعيل و آخرون، دليل الحياة المدرسية، الإسكندرية: مديرية التقويم و تنظيم الحياة المدرسية و التكوينات المشتركة بين الأكاديميات، 2000.
- (59) محمد الصيرفي، السلوك الإداري . العلاقات الإنسانية، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة، ط1 2007
- (60) محمد أنور سعيد، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003.
- (61) محمد حافظ مجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة و النشر، ط1، 2006.
- (62) محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان. الأردن: دار وائل للنشر، ط1، بدون سنة.
- (63) محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1997.
- (64) محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، عرض تحليل، عمان: دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، 2004.

- (65) محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، ب.ط، 2014.2015.
- (66) محمد بن علي المنافع، تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الأداء، الرياض: الدار الجامعية للنشر، 2006.
- (67) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . عمان: دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، ط5، 2010.
- (68) مراد زعيمي ، دراسات في تسيير الموارد البشرية، الجزائر: دار قرطبة، ب.ب.س.
- (69) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، ب.ط، 1992.
- (70) منصور فهمي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، القاهرة: دار الجامعات العصرية، 1980.
- (71) مهدي، زوليف ، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية ، مرجع سابق.
- (72) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، 2003.
- (73) مؤيد السالم سعيد، عادل حاروش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن: جدار للكتاب العالمي، 2009.
- (74) نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار صفاء، ط1، 2000.
- (75) هيجان عبد الرحمان، ضغوط العمل مصادرها و نتائجها و كيفية إدارتها ، الرياض: معهد الإدارة العامة ، 1998.
- (76) وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2004.
- المذكرات:**

- 77) أسعد أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية) غزة فلسطين، 2008.
- 78) أنور سيكوز، أثر أنظمة الحوافز على تامورد البشري : حالة جريدة الشروق (مذكرة ماستر ،معهد علوم التسيير ،المركز الجامعي بوشعيب الحاج )، 2015-2016.
- 79) باباه وك سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء: دراسة حالة البنك الموريتاني في التجارة الدولية BMCT، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية) تلمسان، 2009، 2010.
- 80) باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، (مذكرة ماستر في علوم التسيير ،جامعة البويرة ) ، 2013-2014.
- 81) بدور راني ، التحفيز ، (رسالة ماجستير غير منشورة ، سوريا :جامعة دمشق ،تخصص إدارة الأعمال ) ، 2009 ،
- 82) خالد رجم، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة سي علي(رسالة ماجستير، جامعة ورقلة) ورقلة، 2012.
- 83) خديجة خروبي، الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي (مذكرة ماستر ، المسيلة: جامعة محمد بوضياف، كلية الحقوق و العلوم السياسية ،قسم العلوم السياسية ) ، 2016.
- 84) خضير بن زالة نوفل ، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية ،(مذكرة الماستر ،جامعة محمد خيضر ) ،بسكرة، 2014.
- 85) خلايفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري( رسالة ماجستير،جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، قسم علوم التسيير) الجزائر، 2016.
- 86) رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (رسالة ماجستير،جامعة احمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية) بومرداس، 2007.
- 87) راضية بداع، أثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حالة مؤسسة رغوة الجنوب -تقرت- ،(رسالة ماجستير، جامعة ورقلة) ورقلة، 2016.
- 88) سليم طق و علي عبيد ، دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية مؤسسة السلام للإلكترون يس،(مذكرة ماستر، جامعة العربي التبسي ، كلية علوم التسيير ) تبسة، 2015-2016.

- 89) سمية ترشدة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية : حالة مديرية التجهيزات العمومية (مذكرة ماستر ،جامعة حمة لحضر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية )الوادي ،2014-2015.
- 90) صبرينة سيدي صالح ، دراسة مقارنة لمحددات النجاح في العمل الإداري قي إطار نظرية كلنتون آلدفر للدافعية وفق طبيعة النظام المعتمد -إنتاجي ،خدماتي ، ( أطروحة دكتوراه كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،قسم علم النفس و علوم التربية و الأروطوفونيا ،تخصص إدارة الموارد البشرية )سطياف ،2016.
- 91) صليحة شامي، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ( رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، جامعة بومرداس) بومرداس، 2010.
- 92) عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة ( رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة) بسكرة، 2002.
- 93) عارف بن ماطل الجريد، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة منطقة الجوف، (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية )، 2007 .
- 94) عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية ،للمؤسسة المينائية سكيكدة نموذجاً ، (رسالة ماجستير غير منشورة ،سكيكدة :جامعة 20 أوت 1955)،2008.
- 95) عبد القادر سعيد، ضغوط العمل و أثرها على أداء الموظفين في شركات الاتصالات الفلسطينية(رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية) فلسطين، 2009.
- 96) عبد الله محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان ،(رسالة ماجستير ،عمان ،الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي)،2011.
- 97) عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية :دراسة حالة مركب المحارف و الرافعات (رسالة ماجستير، جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ) قسنطينة، 2008.
- 98) علاء خليل العكش، نظام الحوافر و المكافآت و أثره في تحسين أداء الموظفين ، (رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ) ،غزة، 2007
- 99) علي جواربي، التحفيز و علاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية (رسالة ماجستير، المركز الجامعي محمد شريف سوق أهراس، كلية الإدارة و التسيير الرياضي)سوق أهراس، 2012.

- 100) علي عبد الله، أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر) الجزائر، 2001.
- 101) عمار بن عيشي، تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بوزياف) المسيلة، 2005-2006.
- 102) غازي عودة الحلايبي، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام (رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط) الأردن.
- 103) فوزية قدير، المورد البشري و تحسين أداء المؤسسة (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، إدارة الأعمال) جامعة الجزائر، 2006.
- 104) فيروز بوزوين ، إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،(رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ) جامعة سطيف 2009-2010 .
- 105) لويذة فرحاني، الإتصال الرسمي و علاقته بالحوافز المعنوية ، (رسالة ماجستير ،باتنة :جامعة حاج لخضر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارة ،قسم علوم التسيير )، 2008.
- 106) محمد حسن الرفاعي، الإدارة بالمشاركة و أثرها على العاملين و الإدارة ،(أطروحة دكتوراه، إدارة الموارد البشرية ،جامعة سانت كليمانس العالمية ) بريطانيا ،2009.
- 107) مراد جمال ،تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي ،شركة صوفية (Iasa) نموذجاً ،(رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة باجي مختار )،عنابة ،2011.
- 108) نبيلة مرماط، فعالية التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري: حالة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ،(رسالة ماجستير ،جامعة الجزائر كلية التسيير )،الجزائر 2008.
- 109) نوال شنافي، تحفيز العمال و دوره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية(رسالة ماجستير ،جامعة بسكرة) بسكرة، 2005.
- 110) نور الدين بو الشرش، الحوافز و أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية،(رسالة ماجستير في علم الاجتماع،جامعة بسكرة) بسكرة، 2006.
- 111) وهيبه مقدود ، التحفيز و دوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة ، (رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة أحمد بوقرة )، بومرداس ، 2008.



### المجلات:

- 112) الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، (مجلة الباحث )، العدد السابع ، مجلة الجزائر ، 2009 - 2010.

### المعاجم:

- 113) أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكنية لبنان، بيروت، لبنان، 1992.
- 114) جيب الصحاف ، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين ، بيروت :مكتبة لبنان للنشر ، ط1 2003.

### المراجع الاجنبية:

- 115) Jean maric pertti , ressources humaines et gestion du personale, 2éme édition, France, 1998.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات .

- شكر و تقدير.....
- إهداء.....
- خطة الدراسة.....
- مقدمة..... أ
- 01..... الفصل الأول: إطار نظري مفاهيمي حول أنظمة الحوافز الوظيفية.
- 03..... المبحث الأول: ماهية نظام الحوافز.
- 03..... المطلب الأول: مفهوم الحوافز.
- 04..... المطلب الثاني: التأصيل التاريخي للحوافز.
- 05..... المطلب الثالث: أهمية الحوافز و أنواعها.
- 11..... المطلب الرابع: قواعد نظام الحوافز و العوامل المؤثرة فيه.
- 14..... المبحث الثاني: أساسيات نظام الحوافز.
- 14..... المطلب الأول: نظريات التحفيز.
- 25..... المطلب الثاني: أهم الانتقادات الموجهة لنظريات التحفيز.
- 27..... المطلب الثالث: خصائص نظام التحفيز.
- 28..... المطلب الرابع: طرق و شروط نجاح نظام التحفيز و أهدافه.
- 31..... المبحث الثالث: معايير تطبيق نظام الحوافز، مراحل تصميمه و تقييمه.
- 32..... المطلب الأول: المعايير المعتمدة في تطبيق أنظمة الحوافز.
- 32..... المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام التحفيز.

- 34.....المطلب الثالث: معوقات التحفيز.
- 36.....المطلب الرابع: تقييم نظام الحوافز.
- 39.....الفصل الثاني: أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي.**
- 41.....المبحث الأول: ماهية الأداء.
- 41.....المطلب الأول: مفهوم الأداء و أنواعه.
- 43.....المطلب الثاني: معايير و أبعاد الأداء.
- 46.....المطلب الثالث: عناصر الأداء و مكوناته.
- 49.....المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء.
- 51.....المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي و تقييم الأداء.**
- 52.....المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي و تقييم الأداء.
- 54.....المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي و تقييم الأداء.
- 56.....المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي، عناصره، مستوياته، أهدافه، معوقاته و طرق تحسينه...
- 61.....المطلب الرابع: طرق تقييم الأداء، خصائصه، أهدافه، خطواته و العوامل المؤثرة فيه.
- 70.....المبحث الثالث: تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي.**
- 70.....المطلب الأول: السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة.
- 73.....المطلب الثاني: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الأداء الوظيفي.
- 74.....المطلب الثالث: تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي.
- 75.....المطلب الرابع: أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي.**

78..... خاتمة

81..... المراجع

91..... فهرس المحتويات

## الملخص:

تعتبر الحوافز من المؤثرات التي تلعب دورا هاما و حيويا في حياة الموظف . سواء كانت الحوافز مادية او معنوية او ايجابية او سلبية فلها أثر واضح على أداء العاملين بصفة خاصة و أداء المنظمة بصفة عامة لأن العلاقة تكاملية و توافقية . و من خلال دراستنا استنتجنا ان نظام الحوافز يشترط تميزه بالموضوعية و العدل و المساواة أثناء تقديم الحوافز مما ينجر عليه بذل جهد أكبر و كفاءة عالية من طرف العاملين للقيام بالأعمال الموكلة .

### **Abstract:**

Incentives are among the influences that play an important and vital role in an employee's life. Whether the incentives are material, moral, positive or negative, they have a clear impact on the performance of employees in particular and the performance of the organization in general because the relationship is complementary and consensual. And through our study, we concluded that the incentive system requires that it be distinguished by objectivity, fairness and equality while providing incentives, which leads to greater effort and high efficiency on the part of workers to do the assigned work .

**Keywords:** incentive system, job performance, performance evaluation.