

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et  
de la recherche scientifique

Université de Boumerdes  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم  
التسيير

رقم المذكرة: SGMG 41

مذكرة التخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص:

إدارة أعمال

الموضوع

الحوافز و دورها في تحسين و أداء العاملين  
حالة مديرية البحث و التطوير لمؤسسة سوناطراك بومرداس

الاستاذ المشرف:  
✓ لعور عبد الحفيظ

من إعداد الطلبة :  
✓ ميدونة إيمان  
✓ رافعي أسماء

دفعة:

السنة الجامعية: 2022\_2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي علم ورفع أهل العلماء فقال:

"يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ"

قال لقمان لابنه ناصحا:

"إن الدنيا بحر عريض، قد هلك فيه الاولون والآخرين، فإن استطعت فاجعل سفينتك تقوى الله وعدتك التوكل على الله وزادك العمل الصالح، فإن نجوت فبرحمة الله وإن هلكت فبذنوبك..."

من دواعي الفخر والاعتزاز اهدي هذا العمل المتواضع الى من وضع المولى سبحانه

وتعالى الجنة تحت قدمها (أمي الحبيبة)

الى من عمل بكد في سبيل وعلمي الكفاح واوصلني الى ما انا عليه (ابي العزيز)

الى اخوتي حنان وشمس الدين والى اخي أسامة وزوجته ايمان

والى كل الاحباب والأصدقاء دون استثناء خاصة:

سميرة، دلال، سمية، زهراء، شيماء، منال،

إكرام، محمد أمين، خضرة، سعيد،

لصديقتي أسماء وزممتي في العمل

وأخيرا تخرجنا ورفعنا القبعة احتراما لسنين مضت من الدراسة

إيمان

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم  
الحمد لله عز وجل الذي وفقني للوصول إلى هذه المرحلة وهذا القدر من النجاح  
والتوفيق، لكل من يحمل في قلبه حبا لله ورسوله عليه الصلاة والسلام، لكل من كان له  
وقع في حياتي:

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى القلب ناصع البياض، إلى من ضحت من سنين عمرها  
وزهرة شبابها من أجل أن ترانا متعلمين، متفوقين وناجحين، إلى من وضع الله الجنة  
تحت قدميها إلى أعلى شخص في الوجود

"أمي الحبيبة" حفظها الله ورعاها وأطال في عمرها."

إلى القلب الرؤوف، إلى الذي علمني أن الحياة كفاح وان أعلى مراتبها النجاح، إلى من  
أحمل اسمه بافتخار، إلى من كد واجتهد ليوفر لنا الحياة الكريمة:

"أبي الحبيب" أطال الله في عمره وحفظه من كل مكروه."

إلى القلوب الطاهرة اختي رانيا وزوجها وابنها اصيل واخي سامي وزوجته وابنهما  
اسلام واختي الصغيرة شيما

إلى من انساني في دراستي وحياتي وشاركني همومي وافراحي زوجي فريد

إلى التي غمرتني بحبها وعطائها امي الثاني (أم زوجي)

إلى كل الاحباب والأصدقاء دون استثناء خاصة

أمال، روميسة- ولاء، هند، نادية،

لصديقتي ايمان وزميلتي في العمل،

وأخيرا تخرجنا ورفعنا القبة احتراماً لسنين مضت من الدراسة

إلى كل من يفرح لنجاحي ويتمنى سعادتني

إلى كل من يستحق ان يكتب اسمه بورود الوفاء

على مذكرتي اهدي هذا العمل

أسماء

# شكر وتقدير

الحمد لله العليم بذات الصدور المحيط بما يجري في الكون من شأن وأمر، الذي لولا هدايته لما اهتدينا لهذا حمدا كثيرا مباركاً فيه

ونشكره على نعمه علينا في بلوغ ولو قطرة من بحر لا يرتوي من مائه عالم ولا متعلم وعملاً بقوله صلى الله عليه وسلم:

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

إلى كل من كان عوناً لنا بعد الله في هذا العمل الذي يعد ثمرة جمد السنين إلى الأستاذ الدكتور **عور عبد الحفيظ** الذي لم يبخل علينا بالمساعدة وكذلك على توجيهاته ونصائحه القيمة

وإبداء رأيه وكل ملاحظة يراها كبيرة أو صغيرة طيلة فترة الإشراف فله نقدم شكرنا واحتراماً وخالص دعائنا، أن يهبه الله الصحة والعافية وأن يبارك في عمره وينفع بعلمه الإسلام والمسلمين

كما لا يفوتنا في هذا المقام أن نتقدم بجزيل الشكر إلى المسؤولين في الجامعة عامة وفي كلية علوم التسيير خاصة على ما يبذلونه من جهد متواصل لخدمة العلم وطلابه

كما نشكر مؤسسة سوناطراك و المؤطرين عوان لوناس و فيضالة إلياس على ما قدموه من نصائح خلال فترة التكوين في الأخير نسأل الله عز وجل نعمة الشكر التي أنعمها علينا وما توفيقنا إلا بالله رب العالمين والحمد لله والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين

## الملخص

لا شك أن موضوع تأثير الحوافز على تحسين الأداء للعاملين لاقى اهتمام متزايد من طرف علماء الإدارة، لما تبين له من آثار إيجابية على أداء المؤسسات بشكل عام، فالعنصر البشري جد مهم في المؤسسة، فهي دائما تسعى لتلبية رغباته وحاجاته من أجل الحفاظ عليه معتمدة في ذلك على نظام حوافز فعال، فالحوافز دافع قوي لتحسين أداء العمال الذي تستفيد منه المؤسسة بالدرجة الأولى، لأن إشباع حاجات العمال من خلالها يحقق للمؤسسة المستوى الذي تطمح إليه.

وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير الحوافز على تحسين أداء العاملين بمؤسسة سوناتراك، بومرداس، ولتحقيق هذا الهدف ومعرفة مدى تطبيقها على أرض الواقع، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدنا على الإستبيان لجمع البيانات بحيث صممت هذه الاستبانة بناء على مجموعة من العبارات والمعلومات التي لها علاقة بالموضوع، وبشكل يسمح بإظهار متغيرات الدراسة (حوافز مادية، حوافز معنوية، أداء العاملين). والذي تم توزيعه على عينة مكونة من 66 عاملا في المديرية المركزية للبحث والتطوير، وتم استرجاع 30 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

**الكلمات المفاتيح:** الحوافز، حوافز مادية، حوافز معنوية، أداء العاملين.

## Abstract

There is no doubt That The issue of the impact of incentives on improving the quality of job performance has received increasing attention from management scientists because of the positive effects it has on the performance of institution. The human element is very important in the institution, it always seeks to satisfy its desires and needs in order to preserve it. Relying on incentive system, so it has already found that it improves the performance of workers in the institution; so, incentives are a strong motivation to improve the performance of workers who benefit from it in the first place.

The study aimed to show the role played by the bounus system in improving performance of workers in sonatrach institution; Boumerdes; to achieve this object; knowledge about the extent of their application on the ground. We applied the descriptive analytical method and we have adopted a questionnaire to collect data so we have designed this resolution based on a set of statements and informations related to the subject ; and by showing the study variables (Material incentives ; Moral incentives ; performance) ; which was distributed to a sample of 66 workers in central direction of research and development and 30 questionnaires were retrieved for statistical analysis ; the SPSS, social science statistical package was used to analyze the form data ; the result of study show that there is no statistically significant relationship between incentives and improving employees performance in institutions.

**Key Words:** incentives, material incentives, moral incentives, employee's performance.

## الفهرس العام

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	الإهداء
II-III	الفهرس
V-VI	قائمة الأشكال والجداول
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: مفهوم الحوافز، الأسس، النظريات والعوامل المؤثرة	
	تمهيد
2	المبحث الأول: ماهية الحوافز
2	المطلب الأول مفهوم الحوافز، الأهمية والأهداف
5	المطلب الثاني: التطور التاريخي للحوافز
8	المطلب الثالث: الحوافز في الفكر الإسلامي
10	المطلب الرابع: أنواع الحوافز
17	المبحث الثاني: أسس منح الحوافز، نظرياتها وشروط تقديمها
17	المطلب الأول: أسس منح الحوافز
18	المطلب الثاني: نظريات الحوافز
25	المطلب الثالث: شروط تقديم الحوافز
26	المبحث الثالث: نظام الحوافز، المراحل والعوامل المؤثرة
26	المطلب الأول: مفهوم وخصائص نظام الحوافز
27	المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز
29	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز
31	خلاصة

	<b>الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين</b>
33	تمهيد
34	المبحث الأول: ماهية أداء العاملين
34	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين ومكوناته
36	المطلب الثاني: معايير ومحددات الأداء
39	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء
41	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين
42	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته
45	المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء
46	المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء
48	المبحث الثالث: طرق ومجالات تقييم الأداء، معيقاته وببيل معالجتها
48	المطلب الأول: طرق تقييم الأداء
52	المطلب الثاني: مجالات تقييم الأداء
54	المطلب الثالث: معيقات تقييم الأداء وسبل معالجتها
57	خلاصة
	<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك-بومرداس)</b>
	تمهيد
60	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
60	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سوناطراك
65	المطلب الثاني: التعريف بالمديرية المركزية للبحث والتطوير
66	المطلب الثالث: الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة
69	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة، عرض وتحليل نتائج الدراسة
69	المطلب الأول: إجراءات الدراسة

72	المطلب الثاني: عرض وتحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة
75	المطلب الثالث: عرض وتحليل اتجاهات اراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة
81	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
81	المطلب الأول: التحقق من الفرضية الأولى
82	المطلب الثاني: التحقق من الفرضية الثانية
83	المطلب الثالث: التحقق من الفرضية الثالثة
83	المطلب الرابع: التحقق من الفرضية الرابعة
86	خلاصة
88	الخاتمة العامة
93	قائمة المراجع
99	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(1-2)	التوزيع الطبيعي للعاملين على أساس الكفاءة	50
(2-2)	نموذج قائمة مراجعة لتقييم أداء كاتب المبيعات	51
(1-3)	معطيات متعلقة بعينة الدراسة	70
(2-3)	درجات مقياس ليكرت الثلاثي	71
(3-3)	المقياس المعتمد في تكميم أجوبة المستجوبين	71
(4-3)	معامل ثبات وصدق الاستمارة	72
(5-3)	توزيع العينة وفق متغير الجنس	73
(6-3)	توزيع العينة وفق متغير العمر	73
(7-3)	توزيع العينة وفق متغير الحالة العائلية	74
(8-3)	توزيع العينة وفق متغير المؤهل العلمي	74
(9-3)	توزيع العينة وفق متغير تصنيف المهني	74
(10-3)	توزيع العينة وفق متغير سنوات الخبرة	75
(11-3)	نتائج المتعلقة باتجاهات آراء المستجوبين اتجاه بعد الحوافز المادية	75
(12-3)	نتائج المتعلقة باتجاهات آراء المستجوبين اتجاه بعد الحوافز المعنوية	77
(13-3)	نتائج المتعلقة باتجاهات آراء المستجوبين اتجاه بعد الأداء المنجز	78
(14-3)	نتائج المتعلقة باتجاهات آراء المستجوبين اتجاه بعد تقييم الأداء	79
(15-3)	تحليل الانحدار الخطي لأثر الحوافز المادية على الأداء المنجز لدى العاملين بالمديرية للبحث والتطوير	81
(16-3)	تحليل الانحدار الخطي لأثر الحوافز المادية على تقييم الأداء لدى العاملين بالمديرية للبحث والتطوير	82
(17-3)	تحليل الانحدار الخطي لأثر الحوافز المعنوية على الأداء المنجز لدى العاملين بالمديرية للبحث والتطوير	83
(18-3)	تحليل الانحدار الخطي لأثر الحوافز المعنوية على تقييم الأداء لدى العاملين بالمديرية للبحث والتطوير	84

84	تحليل الانحدار الخطي لأثر الحوافز المعنوية على تقييم الأداء لدى العاملين بالمديرية للبحث والتطوير	(19-3)
----	---	--------

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	أنواع الحوافز	(1-1)
20	هرم ماسلو للحاجات	(2-1)
21	مجموعة الحوافز والعوامل الأساسية لهيرزبرج	(3-1)
38	محددات الأداء الداخلية	(1-2)
41	العوامل المؤثرة على الأداء	(2-2)
48	خطوات تقييم الأداء	(3-2)
63	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك	(1-3)
66	الهيكل التنظيمي للمديرية المركزية للبحث والتطوير	(2-3)

# المقدمة العامة

## مقدمة.

يعتبر العنصر البشري عامل حسم في الصراعات التنافسية بين المؤسسات، فكلنا ندرك بأنه أهم عامل من عوامل الإنتاج في المؤسسة الذي يعتبره الباحثون ركيزة من الركائز التي تبني المؤسسة استراتيجيتها عليه من خلال دراسة سلوك العاملين، وطالما أنه لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه وجب التحريك لتلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل يحبها العاملين ويتمنونها، تلك التي يطلق عليها الحوافز.

لهذا يعتبر تحفيز العاملين لتقديم أفضل ما لديهم لمؤسساتهم موضوعاً غاية في التعقيد، وهو دائماً محل اهتمام علماء السلوك والإدارة، ولقد أدرك الإداريين أهمية الحاجات الإنسانية ودورها في التأثير في سلوك العامل والجماعة على اعتبار أن الحاجات تمثل رغبات تتولد داخل النفس البشرية وتتنوع وتختلف من عامل إلى آخر باختلاف طبيعة توازن النفس، فإن مدى فاعلية الحوافز التي تتوفر للعامل في المؤسسة يمكن تبنيتها من خلال مراقبة سلوك العاملين ومدى التزامهم بسياسات وأنظمة المؤسسة ومعدلات الأداء التي يحققونها، فعلى المؤسسة التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إشباعها وذلك بتوفير الحوافز المناسبة والتي تأخذ شكل حوافز مادية ومعنوية أو كليهما معاً.

وعلى الإدارة أن تُشعر العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة، مما يعني أن نجاحها نجاح له وفشلها فشل له، فإذا استطاعت الإدارة أن توصل تلك المفاهيم إلى العاملين، فإنها ستكون قد وضعت يدها على أكبر حافز له، كما أن عليها أن تقنع كل عامل بأنه عضو مهم فيها، فإذا شعر بأهميته بالنسبة لها سيكون ذلك دافعاً كبيراً لتحسين أدائه في عمله، بل سيزيد إصراره على ابتكار طرق في كيفية أدائه لذلك العمل.

وبذلك أصبح نجاح أو فشل المؤسسات يرتكز على مدى تحملها واهتمامها وتأييدها الصحيح لاهم مورد تمتلكه وهو العنصر البشري، الذي تتسابق المؤسسات لتوفيره كماً ونوعاً بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، ولكن هذا لا يكفي للبقاء والاستمرار، بل يجب الاهتمام به وتحسين مستواه عن طريق تقييم الأداء، وتعتبر سياسة دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المؤسسات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة.

فيعتبر أداء العاملين وعدم معرفة السبب في التقصير في الأداء من قبلهم للمهام التي توكل إليهم من قبل الرؤساء مشكلة بحد ذاتها، فلا يمكن الاستغناء عن أولئك العاملين أصحاب الأداء

المتدني أو السيء، بل يتجه المدراء إلى إيجاد أساليب تحفيزية من أجل التخلص والقضاء على هذا الأداء المتدني أو السيء الذي لا يتناسب مع طبيعة المؤسسة.

**1. الإشكالية:** على ضوء ما سبق تتضح وتتبلور معالم الإشكالية، والتي يمكن صياغتها في السؤال الآتي:

**كيف يمكن للحوافز أن يكون لها دور فعال على سلوك العاملين في مؤسسة سوناطراك ودفعهم نحو تحقيق الأداء الناجح؟**

**2. الأسئلة الفرعية:** انطلاقاً من هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل توجد علاقة بين الحوافز المادية والأداء المنجز للعاملين في المديرية المركزية للبحث والتطوير لمؤسسة سوناطراك؟

- هل توجد علاقة بين الحوافز المادية وتقييم أداء العاملين في المديرية المركزية للبحث والتطوير لمؤسسة سوناطراك؟

- هل توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والأداء المنجز للعاملين في المديرية المركزية للبحث والتطوير لمؤسسة سوناطراك؟

- هل توجد علاقة بين الحوافز المعنوية وتقييم أداء العاملين في المديرية المركزية للبحث والتطوير لمؤسسة سوناطراك؟

**3. الفرضيات:** وكإجابة مؤقتة للأسئلة الفرعية يمكن وصياغة الفرضيات الآتية:

- توجد علاقة بين الحوافز المادية والأداء المنجز للعاملين في المديرية المركزية للبحث والتطوير لمؤسسة سوناطراك.

- توجد علاقة بين الحوافز المادية وتقييم أداء العاملين في المديرية المركزية للبحث والتطوير لمؤسسة سوناطراك.

- توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والأداء المنجز للعاملين في المديرية المركزية للبحث والتطوير لمؤسسة سوناطراك.

- توجد علاقة بين الحوافز المعنوية وتقييم أداء العاملين في المديرية المركزية للبحث والتطوير لمؤسسة سوناطراك.

**4. أسباب اختيار الموضوع:** كل واحد منا يتساءل عن سبب نجاح المؤسسات وفشل البعض الآخر منها ويرجع السبب في ذلك إلى العنصر البشري الذي يعتبر الأداة الوحيدة التي لها القدرة على التغيير

والمنافسة والابتكار ولهذه الأسباب وغيرها اخترنا هذا الموضوع، كما يمكن تقسيم أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى أسباب ذاتية وأسباب موضوعية.

#### 1.4. الأسباب الذاتية:

- ملائمة وانسجام موضوع بحثنا مع التخصص.
- الرغبة في الاطلاع على نوعية الحوافز المقدمة في المؤسسات الجزائرية عامة وسوناطراك خاصة وذلك لأخذ نظرة مستقبلية قبل الدخول في مجال العمل.

#### 2.4. الأسباب الموضوعية:

- تدهور مستوى العاملين الذي يعتبر مشكلة كبيرة تقع بين أهداف المؤسسات وطموحات وأهداف العاملين فيها.
- الرغبة في معرفة ما إذا كانت المؤسسات عادلة في منح الحوافز.
- تحسيس المؤسسات الجزائرية بالدور الذي يؤديه المورد البشري في تحقيق أهدافها، وبالتالي رد الاعتبار له والعمل على تحفيزه.
- محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بأكبر قدر ممكن من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل التحسين.

#### 5. أهمية الدراسة: تتجسد أهمية هذه الدراسة على النحو الآتي:

- تقديم إطار نظري يشرح ماهية الحوافز من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى.
- يمكن أن تساعد هذه الدراسة في زيادة الوعي بأهمية تحفيز العاملين وأثره عليهم وعلى أدائهم من أجل تطوير الأداء داخل المؤسسة.

6. أهداف الدراسة: مما لا شك فيه أن أي دراسة يتم دراستها تسعى من أجل تحقيق أهداف محددة ومعينة، وهذا للوصول إلى النتائج أو إيجاد حلول للمشكلات وعليه فإن دراستنا تسعى إلى تحقيق أهداف الآتية:

- معرفة دور الحوافز في التأثير على أداء العاملين.
- إبراز الدور الذي أصبحت تحتله الحوافز في المؤسسات، والتعرف إلى ما وصلت إليه في الوقت الراهن.
- اكتشاف دور الحوافز في رفع الروح المعنوية للعاملين.

- التعرف على مدى نجاح نظام الحوافز المطبق في المؤسسة وإذا كان يتميز بالعدالة والشفافية.  
7. الدراسات السابقة:

### 1.7. دراسات وطنية:

- دراسة الطاهر الوافي (تبسة 2012) بعنوان التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الفعلية التي تربط الحوافز بمختلف أنواعها بأداء الممرضين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية والدور الذي تلعبه الإدارة في عملية بناء نظام للحوافز يدفع الممرضين إلى تحقيق معدلات عالية من الأداء المتميز.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي من خلال جمع البيانات حول الحوافز السائدة في المؤسسة والأداء الوظيفي للممرضين، وذلك لمحاولة التعرف على مدى ارتباط هذين المتغيرين مع بعضهما البعض، ومن بين أدوات جمع بيانات التي استخدمها الكاتب نجد الملاحظة والمقابلة والاستبيان والوثائق والسجلات، حيث تكونت عينة الدراسة 78 ممرض من مجتمع دراسة بالغ عدده 275 ممرض.

ولخصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن قيمة الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الأداء الوظيفي، والحوافز المعنوية تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي واستقرار الموظف، وعدم اهتمام المؤسسة بعملية التدريب، واختلال نظام الحوافز المادية خاصة الأجر وعدالة معايير توزيع المكافأة والعلاوات المادية يثبط دافعية العمال لبذل مجهودات أكبر.

- دراسة بهناس بوبكر (الجلفة 2018) بعنوان أثر التكوين قبل وأثناء الخدمة على أداء أساتذة التعليم المتوسط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم الاجتماع التربوي: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التكوين قبل وأثناء الخدمة على أداء أساتذة مرحلة التعليم المتوسط وإلى التعرف على الفروق في متوسطات أساتذة التعليم المتوسط إلى متغيرات (طبيعة التكوين قبل الخدمة (خريج معهد، مدرسة عليا، خريج جامعة)، تخصص شهادة التخرج. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي واختيار عينة طبقية من أساتذة التعليم المتوسط قدرت ب 249 أستاذاً. ووزع عليهم استبانة لجمع المعلومات، كما اختار عينة قصدية من مفتشي التعليم المتوسط الذي بلغ عددهم 16 مفتشاً، قام باستخدام المقابلة معهم.

وتوصل الباحث إلى أهم النتائج نذكر: يؤدي التكوين قبل الخدمة على إعداد أساتذة مرحلة التعليم المتوسط ثقافيا وأكاديميا وعلميا من خلال إكسابهم مهارات واتجاهات مما يؤثر إيجابا على أدائهم. أما التكوين أثناء الخدمة يؤدي إلى تجديد معارف الأساتذة وتنمية مهاراتهم مما يؤثر إيجابا على أدائهم.

## 2.7. دراسات عربية:

- دراسة نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح (فلسطين 2010) بعنوان "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال: تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات حسب وجهة نظر العاملين فيها، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان لتجميع البيانات، حيث تم توزيع (220) استبانة وتم استرجاع (210) استبانة وأسفر عن هذه الدراسة عدة نتائج أهمها: وجود علاقة بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين. ووجود نظام حوافز واضح وعادل يساهم في تحسين الأداء.

- دراسة غازي حسن عود الحلبية (الأردن 2013) بعنوان "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن" رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال: هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى وإلى التعرف على مستوى الأداء السائد هناك وهدفت إلى تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة، أما بالنسبة لعينة الدراسة والتي تكونت من 150 موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين من مجتمع الدراسة البالغ عدده 449 موظفا، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة ومن أبرز نتائج الدراسة نجد حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض والاجتماعية على المستوى المتوسط، وجود علاقة ترابطية وخطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.

## 3.7. الاستفادة من الدراسات السابقة:

- التشابه في الدراسات السابقة والدراسة الحالية في المتغيرات مما ساعدني في بناء هذه الدراسة بشكل صحيح.

- أفادتنا في عرض الإطار النظري للدراسة الحالية والاستفادة منها في أخذ نظرة عن الاستبانة.
- أفادتنا من حيث اختيار المنهج المناسب للدراسة والأدوات الإحصائية.
- الاستفادة من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة من أجل توفير الوقت والجهد.

- أفادتنا من خلال نتائجها على تقديم توصيات ومقترحات.

**8. حدود الدراسة:** دراستنا هذه تحكمها مجموعة من الحدود نبرزها فيما يلي:

**1.8. الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على المتغيرين التاليين: الحوافز والأداء.

**2.8. الحدود المكانية:** أنجزت الدراسة الميدانية في سوناطراك - المديرية المركزية للبحث والتطوير - ولاية بومرداس.

**3.8. الحدود الزمانية:** أنجزت الدراسة الميدانية من 19 فيفري 2023 إلى 14 ماي 2023.

**9. صعوبات الدراسة:** من خصائص الباحث الجيد أن يتسلح بالشجاعة والإرادة والعزيمة، وأن يتحدى الصعاب والمشاكل ويتجاوز العقبات، فمن غير المعقول أن ينجز الباحث بحثه أو دراسته في موضوع ما دون مشاكل وعراقيل تواجهه، ومن بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة:

- صعوبة موضوع الدراسة كونه يتناول مدخلا إنسانيا، فالإنسان كائن طبيعته معقدة.

- صعوبة جمع الاستبيانات.

- قلة الخبرة في مجال SPSS.

**10. منهج الدراسة:** اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد الأكثر ملائمة مع متطلبات

البحث الحالي من خلال المنهج الوصفي تم الاستعانة بالمصادر العلمية العربية والأجنبية بالإضافة إلى الاعتماد على شبكة الأنترنت في الحصول على بعض المعلومات ذات العلاقة، أما المنهج التحليلي فقد تمثل في إجراء تحليل على البيانات التي تم جمعها من خلال استخدام استمارة الاستبيان وتوزيعها على مجموعة من العاملين في مؤسسة سوناطراك.

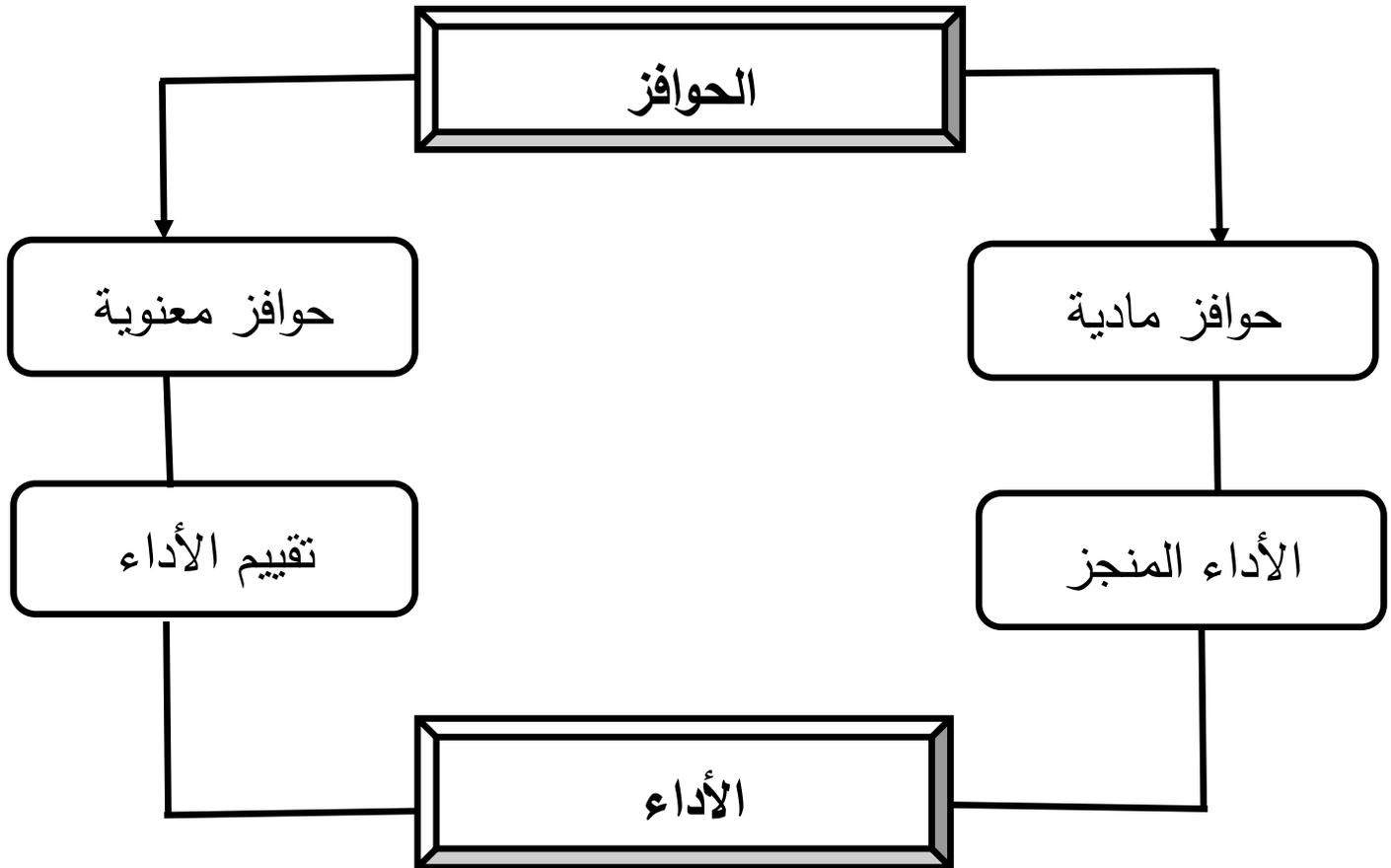
**11. هيكل الدراسة:** لغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة بطريقة منهجية، قمنا بتقسيم المذكرة إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

يتناول الفصل الأول الحوافز من خلال التطرق إلى ماهية الحوافز وأهميتها، وأسس منح

الحوافز، نظرياتها وشروط تقديم الحوافز، ونظام الحوافز مراحل تصميمه والعوامل المؤثرة فيه.

أما الفصل الثاني فتطرقنا فيه إلى الأداء وذلك من خلال مفهوم الأداء ومحدداته، معايير الأداء والعوامل المؤثرة فيه، وتقييمه ومراحل وطرق تقييم الأداء ومعوقات التقييم وسبل معالجتها. أما فيما يخص الجانب التطبيقي، قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك المديرية المركزية للبحث والتطوير بومرداس، من خلال التعريف على مؤسسة سوناطراك والمديرية المركزية للبحث والتطوير، وعلى الحوافز المقدمة في مؤسسة سوناطراك، بالإضافة إلى التطرق إلى إجراءات الدراسة وعرض وتحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة وعرض وتحليل اتجاهات آراء المستجوبين تجاه الحوافز والأداء واختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة.

12. نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبتين.

## الفصل الأول:

نظام الحوافز، المفهوم والأسس والنظريات  
والمراحل والعوامل المؤثرة.

## الفصل الأول: نظام الحوافز، المفهوم والأسس والنظريات والمراحل والعوامل المؤثرة.

عرف الاقتصاد العالمي نمواً متسارعاً منذ الثورة الصناعية، وهذا ما صاحبه اشتداد في المنافسة على كل الأصعدة؛ عالمياً، إقليمياً ومحلياً، ورغم تعاظم مكانة الآلة ونظم المعلومات في المجال الاقتصادي، إلا أنه لا يزال صانع الفرق والتميز هو المورد البشري، وهذا ما يتجلى واضحاً عند تحليل أسباب نجاح المؤسسات الأقوى في العالم وخير مثال التجربة اليابانية. ومن هنا تقطن الجميع إلى أهمية تفعيل دور هذا المورد الحساس، وذلك من خلال بناء نظام للحوافز يتماشى مع طموحات العامل ورغباته، فهذا الحافز يمكن المؤسسة من استثارة الطاقات الكامنة لعمالها وتفجير قدراتهم الإبداعية، ولهذا فقد حظي موضوع الحوافز باهتمام كبير من طرف الباحثين والممارسين، وذلك لما له من تأثير إيجابي على إنتاجية العامل، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية. ونحن سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى مفهوم الحوافز ثم نعرض إلى أهميتها وأهداف الحوافز، كما سنتطرق إلى أنواعها ونظرياتها وأيضاً لنظام الحوافز ومراحل تصميمه والعوامل المؤثرة فيه، وذلك من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: ماهية الحوافز.

المبحث الثاني: معايير منح الحوافز ونظرياتها.

المبحث الثالث: نظام الحوافز، المراحل والعوامل المؤثرة

## المبحث الأول: ماهية الحوافز.

يعد التحفيز محل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين وهذا لما له من أهمية بالغة؛ فالحوافز وسيلة إدارية تستعمل لتحفيز العاملين للقيام بأعمالهم وواجباتهم على أحسن وجه ولتحقيق أهداف المؤسسة.

وللتعمق أكثر تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

المطلب الأول: مفهوم الحوافز، الأهمية والأهداف.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للحوافز.

المطلب الثالث: الحوافز في الفكر الإسلامي.

المطلب الرابع: أنواع الحوافز.

### المطلب الأول: مفهوم الحوافز، الأهمية والأهداف.

تكتسي الحوافز أهمية كبيرة لدى المورد البشري، مما أدى بالمؤسسات الى استعمال الحوافز كأداة لتحفيز وإثارة دافعية العاملين للقيام بأعمالهم وواجباتهم على أحسن وجه وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فالحوافز هي أحد المداخل الجوهرية لتعويض وتشجيع العاملين.

تختلف الحوافز عن الدوافع، فالدوافع (Motives) تمثل الطاقات الكامنة لدى العامل وتدفعه ليسلك سلوكا معينا، أي هي القوة الداخلية التي تعمل داخل العامل وتدفعه للبحث عن شيء محدد بما يسير له رسم غايته وأهدافه وتسهل له عملية التكيف مع ظروف البيئة الخارجية، أما الحافز (Incentives) فهو المثير الخارجي الذي يحرك في نفس العامل الدوافع للقيام بعمل معين، رغم الاختلاف بينهما، إلا أنه يجب أن يكون هناك توافق وترابط بينهما كالتالي تربط بين المثير والاستجابة له.

**1. مفهوم الحوافز:** تعددت التعاريف التي أعطيت للحوافز وذلك يرجع إلى تعدد المهتمين والباحثين بهذا الموضوع وسنحاول إعطاء أهم التعاريف:

- الحوافز لغة: الحوافز جمع مفردة حافز من الفعل حفز؛ والتي تعني دفعه من الخلف؛ وجد وأسرع للمضي فيه واستعد أي بمعنى حثه ودفعه إليه.<sup>1</sup>
- يعرف أحمد ماهر الحوافز على أنها: "العائد الذي يحصل عليه العامل كنتيجة للتميز في الأداء".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي إدارة الموارد البشرية؛ الطبعة الأولى؛ دار الوفاء لدينا؛ مصر؛ 2005؛ ص212.

- علي السلمي فيعرفها على أنها: "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوة المركبة في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته".<sup>2</sup>

- يعرف حسين إبراهيم بلوط: "التحفيز أهم النشاطات والأساليب التي يستخدمها المدير لاستحالة العاملين، وكسب ولائهم وحثهم على تحقيق أهداف مؤسساتية عدة".<sup>3</sup> ويعرف أيضا على أنها: "العوامل التي تجعل العاملين ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبذلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم".<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة، نستنتج أن عملية التحفيز هي مجموعة من الجهود التي تقوم بها الإدارة من خلال توفيرها للحوافز اللازمة، والتي تمنحها للعامل سواء كانت إيجابية أو سلبية، لإشباع حاجاته، وخلق الدافعية لديه بهدف تنشيطه وتحريكه وتوجيه سلوكه من أجل تأدية عمله بشكل أحسن، وبجودة عالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

**2. أهمية الحوافز:** تعبر الأهمية الأساسية للحوافز عن أهمية العنصر البشري، إذا استخدمت الحوافز بكفاءة مطلوبة فإنها تحقق أهداف المؤسسات وأهداف العاملين وأهداف المجتمع ككل، وتتمثل أهمية الحوافز فيما يلي:

### **1.2. على مستوى العاملين:** يمكن حصر أهمية الحوافز بالنسبة للعامل فيما يلي:<sup>5</sup>

- الحوافز ماهي إلا وسائل تعترف من خلالها المؤسسة بأهمية انجازات العامل وضرورة إشباع حاجاته.

- تعتبر الحوافز مصدر مالي مهم للعامل لإشباع حاجاته المادية المختلفة.

- تمثل تغذية عكسية للعامل، يستطيع من خلالها الوقوف على مستوى أو نتيجة أعماله خلال الفترة السابقة.

### **2.2. على مستوى الجماعة:** يمكن حصر أهمية الحوافز على مستوى الجماعة في النقاط الآتية:<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص: 347.

<sup>2</sup> - علي السلمي، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، الطبعة الأولى، مكتبة غريب، الإسكندرية، 1995، ص: 300.

<sup>3</sup> - حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، بدون طبعة، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص: 375.

<sup>4</sup> - حسين بن صالح بن محمد الزهراني، "الحوافز الوظيفية بين الواقع والمأمول لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2011، ص: 10.

<sup>5</sup> - مؤيد عبد السلام، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي"، الطبعة الأولى، دار إثراء، الأردن، 2009، ص: 330.

<sup>6</sup> - بشار يزيد الوليد، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية"، الطبعة الثالثة، دار الراية، الأردن، 2008، ص 142/143.

- تنمية المهارات بين العاملين.
- تساهم الحوافز في تنمية روح المشاركة والتعاون بين العاملين من خلال تكاثر فريق العمل لتحقيق المعايير المطلوبة.
- تشجيع المنافسة بين العاملين.

### 3.2. على مستوى المؤسسة: يمكن حصر أهمية الحوافز على مستوى المؤسسة في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

- المساهمة في إشباع حاجات العاملين، ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاته، وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء العاملين، وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المؤسسة وإدارتها مع أنفسهم.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينهما كما ينسجم مع أهداف المؤسسة وتطلعاتها وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه وغيرها من العمليات.
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة، لذا تسعى المؤسسة على وجودها في صفوف العاملين.
- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المؤسسة وتفوقها.
- المساهمة في تحقيق آلية أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة إلى إنجازها، وتجد المؤسسة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين.

**3. أهداف التحفيز:** تعد الأهداف المحفز الفعلي والعامل الأساسي لتحقيق أي غاية ولتجسيد هذه الأهداف في أي مجال على الرؤساء إقامة علاقات طيبة مع العاملين، فإذا استحالت تحقيق الأهداف زالت الغاية، فتصبح الفائدة منعدمة وعليه سنتكلم على تقسيم الأهداف كما يلي:

**1.3. أهداف العاملين:** العمال حينما يقبلون ويتحمسون لتطبيق نظام ما للحوافز يدفعهم إلى حاجتهم الماسة نحو الزيادة المادية في مدخولهم والرغبة في رفع مستوى معيشتهم والحصول على المزيد من المزايا والخدمات من المؤسسة التي يعملون بها، هذا بخلاف رغبتهم في إشباع الحاجات المعنوية التي تتمثل في التقدير والاحترام والتشجيع المستمرة والإحساس بالانتماء إلى المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سيكو أنور، "أثر أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، صيانة) المورد البشري، دراسة حالة: جريدة الشروق

اليومي"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي بوعيب بلحاج، عين تيموشنت، 2016، ص: 5.

<sup>2</sup> - حريم حسن حسين، "السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال"، دون طبعة، دار

الحامد، الأردن، 2004، ص: 129.

2.3. أهداف المؤسسة: تتمثل هذه الأهداف في تحقيق مكاسب إدارية ومتوقعة أو غير المتوقع وتتلخص هذه الأهداف فيما يلي:<sup>1</sup>

- زيادة حجم الإنتاج: عن طريق استخدام نفس العناصر كالمواد الخام والطاقات والمعادن والعمال.
- تخفيض التكاليف: وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- تجويد السلعة أو الخدمة: وذلك برفع مستوى الجودة للسلعة المنتجة بتحسين مستوى الخدمة المنتفع بها. وليس بخفض المستوى نتيجة الإسراع في الإنتاج أو بزيادة الحجم أي بمعنى آخر الالتزام بالموصفات المحددة وليس بأقل منها.
- زيادة ربحية المؤسسة: وباعتبار أن هذا الهدف هو الهدف النهائي الذي تسعى إليها المؤسسة ومن خلال إدخالها لنظام الحوافز والذي يجعلها تحتل موقع تنافسي مرموق بين مستوى المؤسسات الشبيهة.
- تكامل الأهداف: كلا النوعين من الأهداف يكمل الآخر، فلو كانت بعض أهداف العاملين تعتبر أهداف فردية فلا شك بأن هذه الأهداف الفردية جزء من الأهداف الجماعية التي تتكامل، وبالتالي مع ما يحصل عليه جميع العاملين من حوافز مادية.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي للحوافز.

مع بداية القرن 18 وخاصة عند بروز حركة الإدارة العلمية، بدأ العلماء بالاهتمام ببحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز وكيف يمكن أن يصلوا إلى التطبيق الأمثل له في المؤسسات.

وانطلاقاً من كل هذا يمكن أن نخرج على ثلاث مراحل لتطوير الإدارة وهي كالآتي:

#### 1. المرحلة الأولى: المدرسة الكلاسيكية (التقليدية): لقد ساهمت هذه المدرسة بإنتاجها الغزير

وبحوثها في الإدارة، حيث تنطوي هذه المدرسة على عدة توجهات وتيارات نذكر منها:

##### 1.1 الإدارة العلمية: كانت بقيادة فريدريك تايلور (Frederick Winslow Taylor)، الذي جاء

بالأسس العلمية للإدارة وأداء العمل، كما نجد إلى جانبه فرانك جيل برت (Frank Gill)، هنري فايول

(FAYOL)، حيث اهتمت حركة الإدارة العلمية بموضوع الحوافز بوضع "تايلور" لنظام جديد لرفع

الأجور على أساس القطعة المنتجة وهو أول من قدم أنظمة الحوافز.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ضرار العتيبي، "العملية الإدارية"، الطبعة الأولى، دار البازوري، الأردن، 2007، ص: 188.

<sup>2</sup> - منيف لكحل؛ تحفيز العاملين و بناء الرضا الوظيفي مفاهيم و نظريات؛ الطبعة الأولى؛ دار المنقف؛

الجزائر؛ 2018؛ ص12.

لذلك وضع تايلور نظام الأجور والمكافآت على أساس الإنتاج وتميزت الإدارة في هذه

المرحلة:

- التسلط والفردية في اتخاذ القرار.
- عدم استشارة وإشراك العاملين.
- استغلال جهد العاملين.

**2.1. الإدارة البيروقراطية:** أي سلطة المكتب ورائدها "ماكس فيبر" (Max Weber) والذي ركز على أن البيروقراطية نظام له مجموعة من المزايا وهي كالتالي: الدقة، السرعة، المعرفة الاستمرارية، الوضوح مع الخضوع المطلق للرؤساء وذوي القوة والسيطرة القانونية والتنظيمية.

**2. المرحلة الثانية: مدرسة العلاقات الإنسانية:** إن مدرسة العلاقات الإنسانية 1930 هي أمريكية الأصل وعلى رأسها كل من إلتون مايو (Elton Mayo) وهومانس (Homans) وغيرهم من علماء النفس الاجتماعيين.

وقد عرفت هذه المرحلة اتجاها آخر، خاصة وقد صاحبها تطور ملحوظ في العلوم النفسية والاجتماعية، فقد رأت أن الإنسان ليس مخلوقا اقتصاديا يعمل من أجل المادة فحسب، وإنما لديه حاجات أخرى نفسية واجتماعية وذهنية.<sup>1</sup>

وأصبحت المؤسسة وفق هذه المدرسة تمثل نظام معقدا يتكون من مجموعة متباينة من الأجزاء أبرزها وأهمها العنصر الإنساني، فالعامل عضو جماعات رسمية وغير رسمية داخل المؤسسة وهو نشيط وتتوقع الإدارة أن يحافظ على الانسجام بين جماعات العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات فقد ركزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى الجانب الحوافز المادية.

وقد اتبعت هذه المدرسة الأسلوب العلمي التحليلي الذي اتبعه تايلور في المدرسة الإدارية العلمية ولكن مع الاختلاف في نقطة التركيز إذا أن مدرسة العلاقات الإنسانية وجهت عنايتها للعنصر البشري. فقد قام مايو وزملائه بإجراء دراسة أثار ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية وفترات الراحة والرطوبة والنظافة والضوضاء في المصانع هاوثورن بمدينة شيكاغو بالوم. أ التي تشغل 30 ألف عاملا وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية السابقة الذكر، اتضح أنها ليس هي العامل المؤثر على الكفاءة الإنتاجية، فأتجهت الدراسة إلى علم النفس والاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي الحوافز العمل المبنية على أساس العلاقات الإنسانية وبالتالي تحريك سلوك العامل للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> - Oman AKTOOF, "Le Management Entre Tradition Et Renouveau", 4<sup>ème</sup> Édition, Gaetan Morin Edition, Canada, P : 171.

وتتلخص نتائج تجارب هاوثورن (howthorne) في أن إنتاج العاملين يزداد إذا كانوا راضين عن العمل والرضا يتحقق نتيجة اهتمام الإدارة باحتياجاتهم ومشاعرهم ودعمها للجماعات التي يشكلونها وإتاحة الفرص لهم لإبداء آرائهم واقتراحاتهم حول أسلوب وظروف العمل.

**3. المرحلة الثالثة: المدرسة المعاصرة:** تجسد هذه المرحلة الفكر الإداري السائد حالياً، حيث تطورت النظرة إلى المؤسسة والعامل والحوافز إلى حد بعيد، وأصبحت تعكس الواقع بشكل أكثر من السابق. فالمؤسسة في هذه المرحلة أصبحت مفتوحة تؤثر وتتأثر بالمجتمع الذي تعيش فيه. والعامل هو جوهر المؤسسة وركيزتها الأساسية في تحقيق مختلف أهدافها نظراً لتمتعه بطاقات إبداعية متنوعة.<sup>1</sup> ولأنه إنسان ناضج فإن الإدارة تتوقع منه أن يكون رقيقاً على نفسه دون الحاجة إلى رقيب خارجي. والعاملين بعد ذلك متباينون في خصائصهم ودوافعهم وحاجاتهم وإبداعاتهم، لذلك لا بد من الوقوف عليها بالدراسة العلمية الميدانية المنوطة به، لغرض استخدامها وتطويرها وتوجيهها نحو الاتجاه السليم.

إن الحوافز في المرحلة المعاصرة متنوعة ومتباينة ومقترنة بأداء العامل ومدى تحقيقه للأهداف، هذا وقد تباينت معايير تقديم الحوافز عبر هذه المراحل الثلاث فهي في النظريات التقليدية والإنسانية سرية للغاية، ومن حق الإدارة العليا (الرشيدة) الاحتفاظ بها وعدم الإفصاح عنها إلا في أضيق الحدود، بينما نجدها - أي المعايير - مختلفة تماماً في النظريات الإدارية المعاصرة. فهي واضحة وأكثر موضوعية وغالباً ما تقدم في صيغ كمية ويساهم العاملون في تحديدها، لذلك تعمل كوسيلة مباشرة على تشجيع الإبداع والتجديد.

وأخيراً إذا أخذنا دور إدارة الموارد البشرية في كل مرحلة من هذه المراحل سنجد انحصار دورها في المرحلة الأولى واقتصاره على مسك السجلات وتوفير البيانات اللازمة عن العاملين وتتبع حركتهم الوظيفية وترقياتهم وحصولهم على الحوافز وهكذا.

أما في المرحلة الراهنة، فقد أخذت هذه الإدارة دوراً فاعلاً ومهماً، إذ أصبحت عضواً فعالاً يدخل ضمن مسؤوليتها التأكد من توفر العاملين الملائمين للمؤسسة من حيث القدرات والمؤهلات واستكشاف ميولهم وطموحاتهم ومدى رغبتهم في العطاء والابتكار؛ وكذلك بحث الطرق الملائمة لترغيبهم في العمل وتحفيزهم على زيادة الإنتاج.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: الحوافز في الفكر الإسلامي.**

<sup>1</sup> - يوسف حجيم الطائي؛ إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل؛ الطبعة الأولى؛ مؤسسة الوراق؛ الأردن؛ 2006، ص406.

يشكل التحفيز ركنا أساسيا من أركان علم الإدارة، وللإسلام فضل السبق في مجال التحفيز. فالتحفيز في المنهج الإسلامي يستند إلى قاعدة إيمانية ربانية مستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة فالقرآن الكريم يزخر بأساليب شتى من التحفيز التي من شأنها أن تدفع المسلم وتحفزه نحو العمل الصالح ومضاعفة الثواب.

يحث المنهج الإسلامي على تحفيز العاملين لإنجاز الأعمال على أفضل وجه ممكن، ويعتمد ذلك على نظرية الثواب والعقاب والترغيب والترهيب، فيقول تعالى: (فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره). (7-8 الزلزلة).<sup>1</sup>

كما يقول سبحانه: (من جاء بالحسنة فله عشر أمثالها ومن جاء بالسيئة فلا يجزى إلا مثلها وهم لا يظلمون) (160 الأنعام)، كما يقول سبحانه وتعالى: (من جاء بالحسنة فله خير منها وهم من فرح يومئذ آمنون، ومن جاء بالسيئة فكبت وجوههم في النار هل تجزون إلا ما كنتم تعملون) (89-90 النمل).

ويقص لنا القرآن الكريم قصة فرعون وموسى فيقول تعالى: (فلما جاء السحرة قالوا لفرعون إن لنا أجر إن كنا نحن الغالبين، قال نعم وإنكم لمن المقربين) (41-42 الشعراء)، حيث وعد فرعون السحرة بالأجر وإدخالهم في خاصته إن هم انتصروا على موسى تشجيعاً لهم لبذل غاية جهدهم، ولكن عندما اتضح لهم الحق أمنوا بالله، وهذا دليل على أن المال وغيره من متاع الدنيا لا يجدي إذا كان مخالفاً للعقيدة، واتضح أن هناك حافزاً غير مادي تأثيره أقوى.

ولقد سأل أحد الصحابة الرسول صلى الله عليه وسلم يوم أحد عن مكانه إن هو قتل في سبيل الله، فأخبره الرسول بأن مكانه "في الجنة"، فألقى الرجل بتمرات كانت في يده ثم قاتل حتى قتل. واستخدم الرسول صلى الله عليه وسلم الحوافز في جميع مجالات الحياة وفي مختلف الظروف استنارة لهمم الأفراد لحسن الأداء وإتقانه والفوز في الدنيا والآخرة، فيقول النبي صلى الله عليه وسلم "من أحيأ أرضاً ميتة فهي له وهذا تحفيزاً لاستصلاح الأراضي وزراعتها كما نراه يحفز المحاربين فيقول: من قتل قتيلاً فله سلبه وهذا تحفيزاً للجنود على الثبات والإقدام وتحقيق النصر.

يقول سيدنا علي بن أبي طالب كرم الله وجهه في خطاب وجهه إلى أحد الولاة: "لا يكونن المحسن والمسيء عندك بمنزلة سواء، فإن في ذلك تزهيدا لأهل الإحسان في الإحسان، وتدريباً لأهل

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص:367.

الإساءة إساءة إلى الإساءة وألزم كلا منهم ما ألزم نفسه. كما يقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه بعد توليه الخلافة، فمن يحسن نزده ومن يسيئ نعاقيه.

إن عملية التحفيز لابد لها من العدل والإنصاف فيقول تعالى في قصة ذي القرنين (قال أما من ظلم فسوف نعذبه ثم يرد إلى ربه فيعذبه عذاباً نكراً، وأما من آمن وعمل صالحاً فله جزاء الحسنى وستقول له من أمرنا يسراً) (87-88 الكهف) ويقول سيد قطب: "وحيث يجد المحسن في الجماعة جزاء إحسانه جزاء حسناً، ومكاناً كريماً وعوناً وتيسيراً، ويجد المعتدى جزاء إفساده عقوبة وإهانة وجفوة عندئذ يجد الناس ما إلى الصلاح والإنتاج.

وهكذا نستنتج أن أهم أسس الحوافز في الفكر الإسلامي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- إن الرزق من عند الله، تكفل الله سبحانه وتعالى بالرزق فيقول تعالى: (وما من دابة في الأرض إلا على الله رزقها ويعلم مستقرها ومستودعها كل في كتاب مبين). (6 هود) وما على الإنسان إلا الأخذ بالأسباب والتحرك والتنقل والتفاعل مع أمور الحياة واستخدام الفكر لاختيار الطرق والبدائل الأفضل بالنسبة له.

- إن الحافز الإلهي أساس لغرس القيم الفاضلة في النفوس: فإله يدعو إلى الخير (صبغة الله ومن أحسن من الله صبغة) (138: البقرة) ومن ثم فهو يعد الذين يفعلون الخير ثواباً كبيراً، والذين يفعلون الشر عذاباً عظيماً، (فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره) (8 الزلزلة).

- إن الثواب الذي يمن الله به على عباده والعقاب الذي يرصده للمخالف منهم يعطى للحياة معنى ويوفر لهم الانضباط والجديّة: (ومن أحسن قولاً ممن دعا إلى الله وعمل صالحاً وقال انني من المسلمين) (33، فصلت).

- الجزاء الذي يضعه الله جل شأنه يفرق بين من يعمل ومن لا يعمل وبين الذين يعملون الصالحات والذين يقترفون السيئات (إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً) (30 الكهف)، (قل لا يستوى الخبيث والطيب) (100، المائدة)، (من عمل سيئة فلا يجزى إلا مثلها ومن عمل صالحاً من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فأولئك يدخلون الجنة يرزقون فيها بغير حساب) (40، غافر).

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص: 368-369.

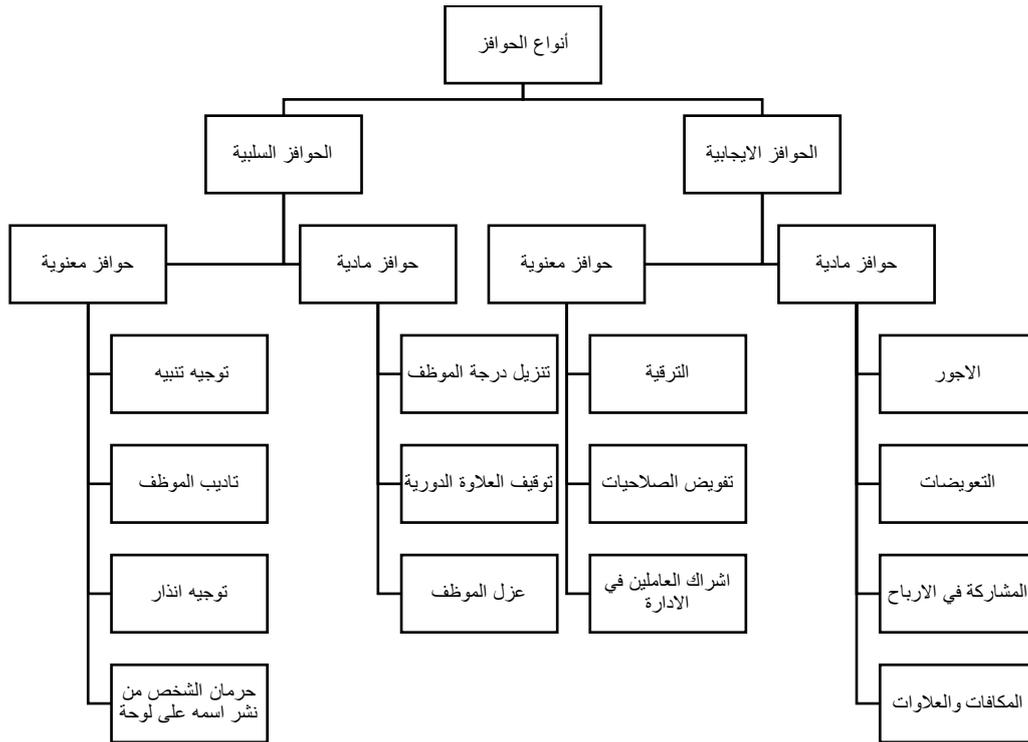
لقد تم التطرق فيما سبق لمفهوم الحوافز وتطورها التاريخي الذي مر بمراحل اشتملت ثلاثة مدارس (المدرسة الكلاسيكية، المدرسة الإنسانية، والمدرسة المعاصرة) كما سلطنا الضوء على أهم جانب وهو الجانب الديني بلمحة عن موضع الحوافز في الفكر الإسلامي. الحوافز هي المؤثر الخارجي الذي يعمل على تحريك الدافع الداخلي للعاملين والتحسين من أدائهم من خلال الحوافز بمختلف أنواعها.

هذه الأخيرة لها أهمية كبيرة داخل المؤسسة نظرا لتأثيرها الإيجابي في تحقيق أهدافها ورفع الروح المعنوية للعاملين، وأيضا تحتل مكانة خاصة في نفسية العامل فهي الوسيلة لإشباع حاجاته ورغباته.

#### المطلب الرابع: أنواع الحوافز.

يجب على أي مؤسسة أن تختار التوليفة المثالية من أنواع الحوافز، وذلك لكي يكون لديها نظاما متكاملًا يحفز العاملين على الأداء المتميز، وهناك العديد من أنواع الحوافز والمستخدمات في شتى منظمات الأعمال، كما أن هناك طرق عديدة لتصنيف هذه الحوافز، فمنهم من قسمها إلى مادية ومعنوية، حوافز إيجابية وسلبية، وحوافز فردية وجماعية. ويمكن تلخيص أنواع الحوافز في الشكل الآتي:

## الشكل رقم (1-1): أنواع الحوافز.



**المصدر:** غازي حسن عودة الحلابية، "أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسات لقطاع العام في الأردن"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص: 15.

تختلف الحوافز المستخدمة من مؤسسة إلى أخرى ومن موقف لآخر، ومن تم فهي وسائل لا يمكن تحديدها على سبيل الحصر والتحديد وإنما تستخدم كل مؤسسة من الوسائل والأساليب ما يتلاءم مع ظروف وطبيعة نشاطها، ويستخدم كل مدير بالمؤسسة من الأساليب ما يتوافق مع المواقف ومع العاملين محل الثواب والعقاب. وسنعمد على تصنيف الحوافز حسب المعايير الأربعة الآتية:

### 1. الحوافز من حيث الطبيعة: وفقا لهذا المعيار تنقسم الحوافز إلى مادية وأخرى معنوية:

**1.1. الحوافز المادية:** تعتبر الحوافز المادية من أقدم وأكثر أنواع الحوافز شيوعا واستخداما، إذ أنها تساهم في المحافظة على كفاءة الأداء الحالي وتقوم بالبحث في الطرق المناسبة للعمل على تطويره لاحقاً وفي مثل تلك النوعية من الحوافز يكون استخدام الأمور المادية والتي تتعلق بوجود زيادة في الراتب بشكل منفصل عن الراتب الأساسي للعامل أو أن يكون الحصول على راتب إضافي في نهاية العام للعاملين بالمؤسسة، حيث تعد تلك النوعية من الحوافز ذات مردود مؤثر وقوي لدى العاملين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد بن سعد أبو حميد، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"، مجلة العربية، العدد 21، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2020، ص: 673.

وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها:<sup>1</sup>

- **مكافئات العمل الإضافي:** بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من ساعات العمل المعتادة، مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.
- **المشاركة في الأرباح:** حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها أسهم في شركاتها لتحفيزهم.
- **الترقية:** حيث لها دور كبير في تحفيز العاملين وتعد حافزا ماديا لأنها تضمن زيادة في الأجر يمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر.
- **الزيادات السنوية للمنتج:** هذه الزيادات السنوية إلى العاملين ذوي الكفاءة والنشاط العالي وجودة الإنتاجية، ويمكن اعتبار هذه الزيادات كحافز إلا إذا اقترنت بالإنتاج، أما إذا تم منحها على أساس الأقدمية فسيفقد هذا الحافز أهميته على إثارة الرغبة في العمل وتحسين الإنتاج.
- **العلاوات:** وهي كل ما زاد من اجر للعامل وتتعدد أنواع العلاوات فيما يلي:<sup>2</sup>
  - **العلاوات الدورية:** تمنح بشروط أهمها عدم الحصول على جزاء تأديبي.
  - **علاوات الكفاءة:** تمنح هذه العلاوة نتيجة الكفاءة الأدائية خلال السنة.
  - **العلاوات الاستثنائية:** تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي.
  - **علاوات الأقدمية:** هي تعويض كامل عن عضوية العامل في المؤسسة، وتعد تعبيراً عن إخلاصه لمدة عام، أي أنه حيث يحصل عليها تصبح حقا مكتسبا.
- **العمولات:** وهي في الغالب تكون في وظائف البيع أو الوظائف الإدارية الكبرى، إذا حققت صفات حقا مكي معينة والعمولة هي عبارة عن نسبة معينة من النتائج المحققة.

**2.1. الحوافز المعنوية:** لا شك أن الحوافز المعنوية التي يتم تقديمها للمرؤوس والتي تعبر عن التقدير المعنوي من قبل مديره عما بذله من الجهد الذي يستحق المكافأة عليه، لها أثر بالغ ومؤثر في نفسية هذا العامل، لأنه يشعر بأن الجهد الذي يقوم به وكذلك إبداعه في العمل يتم تقديره ومتابعته من قبل رئيسه، وتتعدد الحوافز المعنوية فيما يلي:

- **الشكر والتقدير:** يعد من أهم الحوافز المعنوية التي لها الأثر الفاعل على العاملين مما ينمي المنافسة في بينهم لتقديم الأفضل ويكون عادة في شكل تكيفات وشهادات شرفية وتقديرية، وتجدر الإشارة هنا إلى الوقت المناسب فإنها تفقد مغزاها الحقيقي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مدني عبد النور، زناقي غالية، "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2018-2019، ص: 7-9.

<sup>2</sup> - رقيق حمزة، قراري بوفارس، "أثر التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة يحي فارس، المدينة، 2019-2020، ص: 13.

- فرص الترقية والتقدم: يعتبر هذا الحافز من أكثر الحوافز المعنوية أهمية في زيادة كفاية الأفراد، فعالية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية العامل.<sup>2</sup>

- المشاركة في الإدارة: وتتمثل في اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرار الإداري، وتدرج ضمن المشاركة اشتراك العمال في اللجان أو مجلس الإدارة، وبذلك تحقق إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات.

- التوافق المهني: والمقصود بذلك الموافقة على عمل أو وظيفة العامل ومعارفه وقدراته وكذا رغباته وطموحاته، العامل البشري يمكن أن يصل إلى مستويات عالية من الأداء، إذ كان راغبا في عمله محبا له وقادرا على أدائه ويمكن اعتبار كل الخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية وغيرها حوافز معنوية تعمل على جلب راحة العامل وبالتالي بلوغ الرضا الوظيفي، وزيادة الأداء والمنتوج.

- توفير الصحة والسلامة المهنية: تعرف الصحة المهنية على أنها خلو العاملين من الأمراض البدنية والنفسية ذات الصلة بعملهم، أما السلامة المهنية فتعني توفير الحماية للعاملين ومحاولة منع وقوع الحوادث والأمراض المهنية أو التقليل من حدوثها.<sup>2</sup>

- استقرار العمل: ضمان استقرار العمل الذي توفره المؤسسة للعاملين يعتبر حافز له تأثير كبير على معنوياتهم وبالتالي على إنتاجيتهم، فمن خلال العمل المستقر والدائم يضمن العامل دخلا ثابتا يعيش به أفراد عائلته براحة واطمئنان ويكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل والعطاء دون الخوف من الغد.

- التكوين والتدريب: يعتبر التكوين والتدريب من أقدم الوسائل وأحسنها في رفع الإنتاجية والدقة في العمل لأنه يسمح للعامل باستخدام الوسائل العلمية في انجاز عمله فالتدريب الذي يخطط وينفذ بشكل سليم أداة فعالة في تحسين مهارة العاملين عند أدائهم.<sup>3</sup>

2. الحوافز حسب الأثر: هنا نميز بين الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية في الآتي:

1.2 الحوافز الإيجابية (Positive Motivation): هي تلك المستخدمة في اتجاه إيجابي يحفز العمال عن طريق تشجيعهم للقيام بأعمال معينة وذلك بزيادة المزايا والخدمات المقدمة قصد إشباع حاجاتهم.

<sup>1</sup> - إبراهيم الفقي، "قوة التحفيز"، الطبعة الأولى، دار ثمرات، مصر، 2011، ص: 09.

<sup>2</sup> - عبد النور مدني، غالبية زياتي، مرجع سبق ذكره، ص: 08.

<sup>3</sup> - منير بن أحمد بن دريدي، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية"، الطبعة الأولى، دار الابتكار، الأردن، 2017، ص: 139.

كما يحقق استخدام هذه الحوافز تهيئة الجو المناسب والملائم للعمل أو للبحث عن الوسائل التي تساعد العاملين وتشجيعهم على سرعة الإنجاز ورفع الكفاءة الانتاجية وتحسين الأداء وأخذها لاتجاه إيجابي يرضي العاملين وذلك من خلال توفير فرص الترقية والتقدير والكسب المادي للأداء الجيد أو بتقديم شيء للعامل مثل: الحوافز المادية النقدية والثناء والمدح المعرفة والإبلاغ بالنتائج المشاركة المضمونة.<sup>1</sup>

وتستخدم الحوافز المادية والاستقرار الوظيفي في كثير من الحالات، حيث تفترض الإدارة أنهما يشكلان ما يتوقعه العاملين من العمل، ولكن الحوافز غير المالية والثناء والتقدير والحرمة والإخبار بالنتائج والمشاركة التي ترقى إلى مستوى الحوافز المالية ولتحفيز السلوك في الاتجاه المرغوب نحو الأهداف بالنسبة للإدارة والعاملين.

**2.2. الحوافز السلبية (Negative Motivation):** هي تلك الحوافز التي تستخدمها المؤسسة أو إدارة العاملين، وذلك من أجل ضمان الإنتاج وأداء العمل في شكله الطبيعي وتشمل هذه الحوافز مجموعة من العقوبات والتهديدات لتغيير سلوك العامل في الاتجاه المرغوب. ومن أمثلة هذا النوع نجد: التأييب، التوبيخ، تخفيض الأجر، التنزيل الوظيفي.

ويرجع الكثير من المشرفين بأن العقاب أو التهديد أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وقد يكون مفيد أكثر من غيره من الوسائل، وحافزا قويا لتقويم الفرد لسلوكه، وأحيانا يكون مسببا لخوف العامل بدرجة لا يمكن الاستجابة بطريقة جيدة للتعليمات والمقترحات وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة نحو العمل.<sup>2</sup>

**3. من حيث المستفيد:** وتنقسم إلى نوعين حوافز فردية وحوافز جماعية.

**1.3. الحوافز الفردية:** توجه للعامل بغية مكافأته على مجهوداته وسلوكياته الجيدة لإنجاز العمل ويطبق هذا النوع من الحوافز بزيادة معدلات الإنتاج وخاصة إذا كان العمل يأخذ الأقسام بالمؤسسة، ولا يعتمد بصورة مباشرة على قسم أو أقسام أخرى، حيث يكون لها تأثير عندما يستطيع العمال أن يعملوا في استقلال عن بعضهم البعض.<sup>3</sup> ومن أمثلة هذه الحوافز الفردية ربط الأجر بالإنتاج، المكافآت التشجيعية والترقية والتي عبر عنها قانون العامل بالمرود الفردي، التي توضحه المادة 115 من قانون العمل.

---

<sup>1</sup> - نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص: 144/143.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص: 254-251.

<sup>3</sup> - صلاح البيومي، "حوافز الإنتاج في الصناعة"، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص: 12.

**2.3. الحوافز الجماعية:** هي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة وليس للعامل باعتباره كائنا مستقلا والتي تهدف إلى حفز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة.<sup>1</sup> وكما رأينا بأن القانون العام للعامل اعترف بالمرودود الفردي، فهو يؤكد أيضا عن المرودود الجماعي ومكافأته كون أن العمال لا يعملون منعزلين أيضا عن بعضهم وعليه نصت المادة 166 على أنه تعدد مكافأة المرودود الجماعي أو عقوبته جزاء عن إنتاجية عمل قام به جماعة من العمال وتكون شهرية تدفع في الوقت الذي يدفع فيه أحر المنصب وتقاس بإنتاجية العمل نتائج جماعة من العمال يؤدون مهام متكاملة.

**4. الخدمات الاجتماعية:** يقدم هذا الشكل التحفيزي لكافة العاملين في المؤسسة بغض النظر عن مستوى أدائهم أو نتائج عملهم ويتم اللجوء إليه لإشباع حاجات الشخصية أو الاجتماعية تحقق المصالح الثانية وتساهم في حل المشاكل، وتزيل بعض معوقات سير العمل. ويتقدم هذا النوع من الحوافز بشكل مجاني أو بسعر التكلفة لكافة العاملين كما يلي:<sup>2</sup>

**1.4. التامين الصحي:** هو التامين الذي يغطي نفقات العلاج كليا أو جزئيا للعامل ولأفراد أسرته أو يقدم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المؤسسة.

**2.4. التامين ضد البطالة:** هو التامين الذي يقدم تعويضا مناسباً للعاملين حين حدوث ظروف ينجم عنها تسريحهم من المؤسسة.

**3.4. التامين على الحياة:** هو التامين الذي يقدم تعويضات للعاملين عند وفاة المؤمن عليه، ويمكن أن يتقاضى المبلغ وهو على قيد الحياة حين انتهاء مدة عقد التامين.

**4.4. التامين ضد العجز وإصابات العمل والحوادث والأمراض المهنية:** والذي يقدم تعويضات للعاملين حين عدم تمكنهم من الاستمرار في أداء أعمالهم جراء إصابات أو أمراض تعرضوا لها.

**5.4. خدمات الجمعيات الاستهلاكية:** والتي تقدم خدمات بيع السلع والأدوات والمواد المتنوعة للعاملين في المؤسسة في موقع العمل بأسعار التكلفة.

**6.4. الجمعيات السكنية:** تقوم ببناء المساكن الخاصة بالمؤسسة وتؤجرها للعاملين فيها بأسعار منخفضة أو تبيعها لهم بأسعار التكلفة.

**7.4. صناديق الادخار والتكافل الاجتماعي:** هي التي تمنح الإعانات والتعويضات والقروض للعاملين في المؤسسة في المناسبات الاجتماعية والأحداث العائلية أو حين ترك العمل.

<sup>1</sup> - حمد عادل راشد، "مذكرات في إدارة الأفراد"، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 1981، ص: 306.

<sup>2</sup> - محمد مرعي مرعي، "التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام العربي"، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص: 36.

**8.4. المطاعم:** هي التي تقدم خدمات الإطعام خلال فترات الاستراحة من يوم العمل وبأسعار معقولة.

**9.4. الأندية الترفيهية والاجتماعية:** وهي تقدم خدمات التسلية والترفيه وقضاء وقت الفراغ وممارسة الرياضة للعاملين بالمؤسسة وأفراد أسرهم.

**10.4. المراكز الثقافية:** التي تقدم الخدمات الثقافية والمعرفية للعاملين في المؤسسة وأفراد أسرهم من كتب ومراجع وصحف وغيرها.

**11.4. خدمات النقل:** تقدم خدمات النقل للعاملين في المؤسسة من المنزل إلى العمل والعكس هي وسائل نقل تعود ملكيتها للمؤسسة أو مستأجرة للغاية نفسها.

ونستخلص مما سبق أن استخدام الحافز الملائم يتوقف على ظروف العاملين ودوافعهم ومتطلبات العمل، كما أن استخدام الحافز المناسب تمثل مؤشرا لنجاح الإدارة، والحوافز المتداخلة فيما بينها، فقد يكون الحافز معنويا وماديا وفي نفس الوقت ايجابيا ومن أمثلة ذلك الترقية، ونشير أن الحوافز المالية ليست هي الدافع الوحيد للعمل، فقد أكدت الدراسات أن هناك الكثير من العاملين يستمرون في العمل حتى ولو كان الأجر غير مناسب وذلك لتحقيق أهداف أخرى مثل: إشباع حاجاتهم إلى النجاح والطموح وتحقيق الذات والتقدير الاحترام.

## المبحث الثاني: أسس منح الحوافز، نظرياتها، وشروط تقديمها.

شمل موضوع تحفيز العاملين وأثره على أدائهم والرضا عن عملهم بالباحثين والمفكرين، فظهرت بذلك نظريات ساهمت في تفسير مختلف الحوافز، ويرتكز التحفيز على مجموعة من المعايير بغية تقديم الحوافز وأيضاً هناك شروط عند تقديم هذه الحوافز فسوف نتطرق في هذا المبحث الى معايير منح الحوافز، وشروط تقديمها بالإضافة الى النظريات المفسرة للتحفيز.

وللتعمق أكثر تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

المطلب الأول: أسس منح الحوافز.

المطلب الثاني: النظريات المفسرة للحوافز.

المطلب الثالث: شروط تقديم الحوافز للعاملين.

### المطلب الأول: أسس منح الحوافز.

أحسن أساس تمنح من أجله الحوافز هو الأداء المتميز، إلا أنه لا يمنع هذا من وجود معايير أخرى تختلف من حيث درجة الأهمية، مثل المجهود والأقدمية والمهارة.

**1. الأداء (Performance):** مفهوم الأداء مرتبط بمفهومي الكفاءة والفاعلية إذ تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، أما الفعالية فتشير إلى الأهداف المتحققة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف.<sup>1</sup>

وفي بعض الحالات وهي تعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة، أو وفرة في وقت العمل، أو وفرة في التكاليف، أو وفرة في أي مورد آخر ويعتبر الأداء فوق العادي أو التميز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

**2. المجهود (Effort):** يصعب أحياناً قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات، وبالتالي فإن العبرة أحياناً بالمحاولة وليس بالنتيجة، وقد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها العامل لكي يصل إلى الناتج والأداء، ويجب الإقرار بأن هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء (أو الناتج النهائي)، لصعوبة قياسه وعدم موضعيته في كثير من الأحيان.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد العباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، ط2، دار وائل، الأردن، 2006، ص: 37.

3. الأقدمية (Seniority): يقصد بها طول الفترة التي قضاها العامل في العمل، وهي تشير لحد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

4. المهارة (Skills): بعض المؤسسات تعوض وتكافئ العامل على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص أو إجازات أو دورات تدريبية، وكما يلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

### المطلب الثاني: النظريات المفسرة للحوافز.

ترتبط وسائل التحفيز وأساليبه ارتباطا وثيقا بالحاجات التي تحث العاملين ويسعون لإتباعها لذلك فإن هناك عددا من النظريات التي قدمت لهذه الجوانب على طول تاريخ الفكر الإداري، ومنها ما يستعمل إلى اليوم في تسيير الموارد البشرية، وسوف نتطرق بالتفصيل لهذه النظريات.

#### 1. النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية:

1.1. النظرية الكلاسيكية: من أهم مؤسسي النظرية فريدريك تايلور سنة 1911 وأطلق عليها مصطلح الإدارة العلمية قام من خلالها بدراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد من إنتاجيته، وتقوم هذه النظرية على الافتراضات الآتية:<sup>1</sup>

- مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة ليست مشكلة العامل.
- للعمال انطباع زائف في أنهم أدوا العمل بسرعة فتستغني الإدارة عنهم ويصبحون عاطلين، وبالتالي فإن إطالة مدة الإنجاز يعني ضمان عمل لمدة أطول.
- للعمال ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقاتهم.
- من مسؤولية الإدارة توفير العاملين المناسبين لعمل معين وتدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء عملهم.
- يجب ربط أداء العاملين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري أو نظام الأجور بالقطعة.
- اعتقد تايلور أن كفاءة العاملين سترتفع إذا ما تم تحفيزهم عن طريق نظام الأجر بالقطعة ويتصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من الطريقة الوحيدة المثلى.
- بناء على ما سبق يتبين لنا أن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية فهي تساوي بين البشر والآلات وتتنظر إلى العامل وكأنه لا يختلف عن أي عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى المال، الأرض، اليد العاملة والإدارة.

<sup>1</sup> - نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 119.

## 2.1. نظرية العلاقات الإنسانية: العنصر الإنساني هو العنصر الأهم في عناصر الإنتاج وهو محور

العملية الإدارية، هذا ما نادى به نظرية العلاقات الإنسانية، حيث ركزت على ما يلي:<sup>1</sup>

- أهمية العامل الإنساني في المؤسسة.
- التنسيق بين جهود العاملين المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون المستمر في سبيل الحصول على نتائج أفضل.
- ضرورة التعرف على أساليب السلوك الإنساني في التنظيم وأنماط العلاقات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم وتأثير تلك العلاقات على الإنتاجية.
- السعي إلى تحقيق أهداف العاملين الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وتحقيق أهداف الإدارة في زيادة الإنتاج والربح، ويعتمد تحقيق تلك الأهداف على طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين.

## 3.1. نظرية تدرج الحاجات لماسلو: تأثر ابراهام ماسلو (Maslow) بمدخل العلاقات الانسانية، فقدم

نظرية لتدرج الحاجات سنة 1940، فالإنسان لديه رغبات طبيعية لإشباع مجموعة محددة من الحاجات، وقد اعتقد "ماسلو" أن هذه الحاجات تترتب تدرجياً حسب أهميتها.

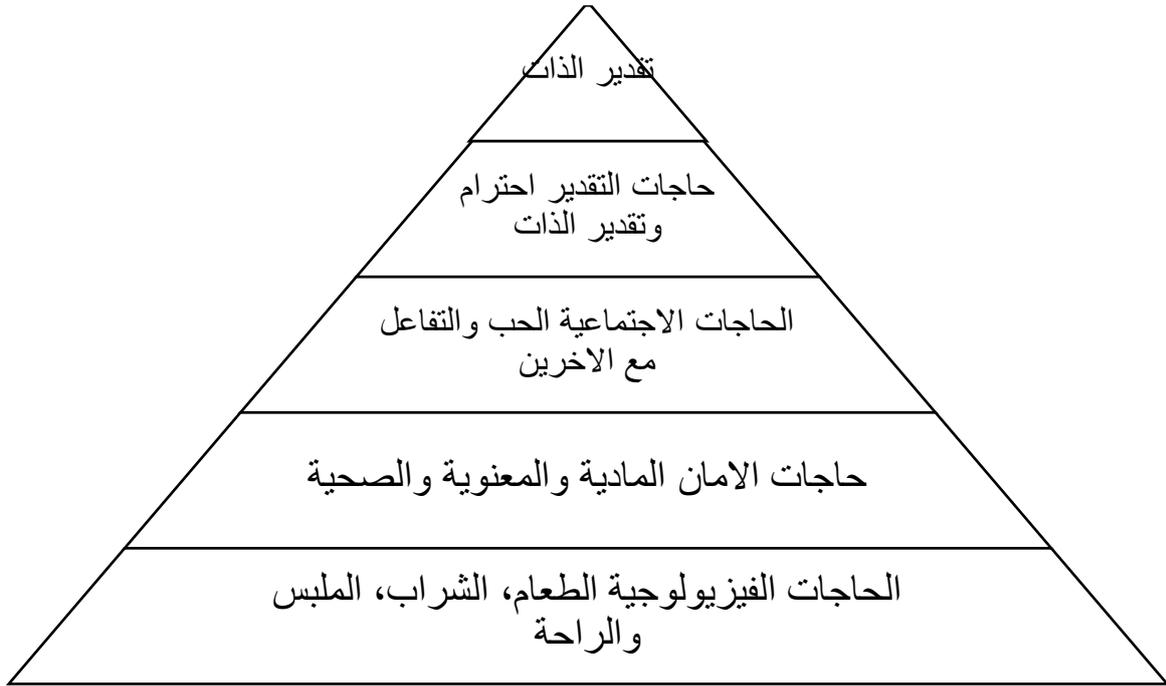
وفيما يلي عرض لهذه الحاجات:<sup>2</sup>

- **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية في التدرج الهرمي وتتضمن هذه الحاجات الحاجة إلى الطعام والشراب والحاجة إلى المسكن والحاجة إلى النوم.
- **الحاجة إلى الأمان والأمن والأمان:** ومن الأشياء التي تبعث على توفير اشباع حاجات الأمان والأمان توفير المسكن المناسب والملبس المناسب، وتخفيف شعور العامل بالقلق والتوتر.
- **الحاجة إلى الانتماء:** وهي في أساسها حاجة اجتماعية ومن أمثلتها الحاجة إلى مشاعر الود والصدقة وإقامة علاقات مع الآخرين، كذلك الحاجة إلى قبول الجماعة للعامل.
- **الحاجة إلى الاحترام والتقدير:** وهي رغبة العامل في شغل مركز اجتماعي، واحترام الآخرين له واحساسه بالثقة في نفسه وحصوله على السلطة والقوة.
- **حاجات تحقيق الذات:** وهي تتضمن محاولة العامل لتحقيق ذاته، واستخدام قدراته ومهاراته في تحقيق إنجاز عالي.

<sup>1</sup> - محمد فاتح صالح، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الحامد، الأردن، 2004، ص: 117.

<sup>2</sup> - راوية حسن، "السلوك في المنظمات"، ط1، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص: 109-111.

## الشكل رقم (1-2): هرم ماسلو للحاجات.



المصدر: كامل بريمر، "إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات"، ط1، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008، ص:

158.

### 4.1. نظرية العاملين لهيرزبرج: تقول هذه النظرية بأن هناك مجموعتان من العوامل:

- المجموعة الأولى: وهي التي يسميها هيرزبرج العوامل الأساسية تشمل:<sup>1</sup>

- الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.
- عدالة نظم المؤسسة.
- المنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب.
- الدخل المادي الكافي والميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من أجر وميزات مثل العلاج والإجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك.
- العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.
- ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.

<sup>1</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة و المبادئ و التطبيقات الحديثة، ط1، عالم الكتب الحديث ، عمان ،

• حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل أن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا، أي أنها أشياء لا بد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

- **المجموعة الثانية:** هي التي يسميها هيرزبرج مجموعة الحوافز وتشمل:<sup>1</sup>

- العمل المثير في العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.
- التقدير أي التقدير من الرؤساء والزملاء.
- فرص النمو أي الشعور بوجود فرص الترقى والتطور وزيادة الدخل.
- الانجازات وهي وجود مجال لتحقيق انجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفاً.

ويمكن تلخيص نظرية العاملين لهيرزبرج في الشكل الآتي:

**الشكل رقم (1-3) مجموعة الحوافز والعوامل الأساسية لهيرزبرج.**

موظف راضٍ ومحفز	موظف راضٍ ولكنه غير محفز	موظف غير راضٍ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عوامل تحفيز</li> <li>• العمل المثير</li> <li>• التقدير</li> <li>• تحمل المسؤوليات</li> <li>• فرص النمو</li> <li>• تحقيق انجازات</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• عوامل أساسية</li> <li>• الدخل المادي</li> <li>• الاستقرار الوظيفي</li> <li>• المنزلة</li> <li>• العلاقات الاجتماعية</li> <li>• ظروف العمل</li> <li>• نظم المؤسسة</li> <li>• الاشراف والذاتية</li> </ul>

**المصدر:** نعيم إبراهيم الطاهر، "أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة"، ط1، عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن، 2009، ص: 188.

هذه العوامل هي التي تعتبر محفزة حسب هذه النظرية، بمعنى أن المجموعة الأولى (العوامل الصحية) لا تؤدي إلى التحفيز ولكن نفسها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل، أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية ولأن هذه النظرية تتفق بشكل ما مع نظرية "إي أرجي" في أن الاحتياجات قد يتم تلبيتها في آن واحد وتتفق مع "ماسلو" في أن الاحتياجات الأساسية لا بد من تلبيتها.

كما تلاحظ فهناك تشابه بين مفردات النظريات المختلفة وإن اختلف التقسيم، فهذه النظرية توضح أهمية تصميم العمل بحيث يكون ممتعا للعاملين فيعطيهم مجالاً للإبداع واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وتحقيق الإنجازات وتصميم العمل.

<sup>1</sup> - نعيم إبراهيم الطاهر، "أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة"، ط1، عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن، 2009، ص: 187-189.

**5.1. نظرية الحاجة للإنجاز لماكلياند:** قام هذا الباحث الأمريكي بعدة دراسات في دافع الإنجاز، حيث قدم العديد من المحاضرات لمجموعات من أصحاب الأعمال بغرض إثارة حاجة الإنجاز فيهم. ونتيجة لأعماله في هذا الموضوع فقد وجد أن 10% من المجتمع الأمريكي المدروس، يتمتع بحافز الإنجاز بالرغم من ادعاء معظم الناس بامتلاكه، وقد توصل إلى أن حاجة الإنجاز تتكون من عدة عوامل بما فيها نشأة الفرد منذ طفولته، وخبراته المهنية ونوع المؤسسة التي يعمل فيها. وقد توصل في دراساته الكمية التي قام بها ماكلياند وأعوانه إلى أن ذوي الإنجازات العالية يتصفون بالخصائص والصفات الآتية:<sup>1</sup>

- الميل إلى الوضعيات والمواقف التي يتمكنون فيها من المسؤولية الشخصية في تحليل المشاكل وإيجاد الحلول لها.
- الميل للمخاطر المتوسطة أو إلى العليا منها أو المنخفضة.
- الرغبة في التغذية العكسية لإنجازاتهم ومراقبتها ليكونوا على علم بمستوى إنجازهم.
- وأخذ ماكلياند يعمل على تنمية دوافع الإنجاز لدى العاملين واقترح لتحقيق ذلك أربع خطوات هي:
- العمل على الحصول على التغذية العكسية وذلك من أجل متابعة وتعزيز نجاح القوة والارتفاع نحو الأحسن.
- اختيار العامل للأشخاص الذين عرفوا بإنجازاتهم ومحاولة الاقتداء بها.
- أن يسعى العامل إلى تعديل انطباعه عن نفسه من خلال تصور يضع فيه نفسه مكان شخص آخر بحاجة للنجاح.
- أن يحاول التحكم في أحلام اليقظة وأن يتحدث مع نفسه بصورة إيجابية.

## 2. نظرية الاتجاهات الحديثة:

**1.2. نظرية التوقع / فروم 1964:** قدم فكتور فروم (Victor Vroom) نظريته في الدافعية التي تقوم على اعتبار أن سلوك العامل يسبقه مفاضلة بين عدة بدائل. ويرى فروم أن الدافع هو محصلة التفاعل بين قوة الجذب ودرجة توقع الفرد لتحقيق هذه العوائد لنتيجة الأداء، حيث يعتبر التوقع تقدير الفرد لاحتمال تحقيق المنفعة. وبمعنى آخر تغيير قوة الحفز عند العامل لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم.

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظريو وتطبيقية)"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص: 82/81.

وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازَه فهل سيكافأ على هذا الإنجاز أم لا؟ وهذا التوقع الثاني عند فروم. وعلى هذا النحو يتبين نوعان من التوقع هما:<sup>1</sup>

- التوقع الأول: وهو قناعة العامل بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة.
  - التوقع الثاني: وهو ترقب العامل للنتائج المتوقعة لسلوكه، أهمية نظرية التوقع في الإدارة. وتعود أهمية هذه النظرية للسببين الآتيين:
  - معرفة الحاجة التي يرغب العاملين في إشباعها.
  - محاولة الإدارة لتسهيل مسار العامل وتوضيح سبل اتمام العمل وإشباع الحاجات الفردية.
- 2.2. نظرية التعزيز (سكيتز) 1969:** اعتمدت هذه النظرية على العوامل البيئية الخارجية التي تحدد السلوك الإنساني، وبالاعتماد على مبدأ من مبادئ علم النفس ألا وهو أثر التعزيز على الاستجابة". والسلوك التنظيمي يعتمد على ما يتعرض له العامل من ميزات كما أن نتائج هذا السلوك تعتمد عليها نتائج وسلوكيات مستقبلية متكررة.

وهذه المثيرات تتمثل في الحوافز الإيجابية التي ينتج عنها استقرار سلوكي مما يؤدي إلى تكرار السلوك، والعكس أيضا، حيث إذا كانت الحوافز غير سليمة فإنها تثبط من الروح المعنوية وتؤدي إلى عدم تكرار لذلك السلوك، هذا وأكدت نظرية تعزيز السلوك أن نتائج السلوك يتوقف عليها ممارسة تكرار التصرفات فإذا كانت النتائج مشجعة وتؤدي إلى مكافأة فسيحدث هذا تأكيدا لهذا السلوك، وبالتالي يمكن ضمان بقاءه ودي إذا لم تصل نتائج السلوك إلى تحقيق المكافأة.

فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك، وتزيد نتائج الأعمال التي تتم مكافأتها إيجابيا من قوة التحفيز، بمعنى أنها تؤدي إلى زيادة معدلات الاستجابات وبالتالي إلى زيادة احتمالات السلوك والعكس صحيح إذا ما تمت المكافأة بشكل سلبي.

ويميل العامل عادة في حياته إلى تكرار السلوك الذي يعود إليه بالإشباع في حاجاته ورغباته، وهو ما يعرف بالسلوك الهادف كما أنه لا يميل إلى تكرار السلوك الذي لا يحقق الإشباع وهو ما يعرف بالسلوك المحبط.<sup>2</sup>

**3.2. نظرية تصميم الأهداف (أدوين لوك) 1968:** حيث يرى لوك في هذه النظرية أن العاملين لديهم أهداف أكيدة يضعونها لأنفسهم معتمدا على الفرضيات الآتية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، "الإدارة علم وتطبيق"، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص: 156-157.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 158.

- أن الأهداف الصعبة تعود إلى أداء عال أكثر من الأقل صعوبة.
- الأهداف المحددة تقود إلى أداء عال أكثر مما تعود إليها أهداف عامة.
- أن المشاركة تزيد من الولاء.
- أن المشاركة في وضع الأهداف يعتبر أكثر فاعلية.
- وكيفية تصميم الأهداف تكون كما يلي:<sup>2</sup>
  - أهداف مهمة: وهي المعايير للأداء
  - أهداف ومزايا: وهي ما يعمل من أجل تحقيقه.
  - قبول الهدف: درجته ان يكون الهدف شعوريا.
  - الولاء للهدف: يعني كمية الجهد المبذول لتحقيق الهدف.
  - الحافز: يعني المخرجات ذات الخاصية الإيجابية أو السلبية.

**4.2. نظرية ويليام أوشي:** عرض أوشي في كتابه نظرية Z القيم الثقافية واليابانية وحلها ثم قام بدراسة تأثيرها على الإدارة والتسيير في المؤسسات اليابانية، ومن خلال هذا التحليل استنتج خصائص تسيير الإدارة في المؤسسة اليابانية وأهمها:<sup>3</sup>

- **وظيفة مدى الحياة:** وهي عند توظيف العامل في المؤسسة فإنه يبقى فيها حتى سن التقاعد.
- **طرق تقديم الترقية:** نجد في المؤسسات اليابانية الترقية تكون بعد مضي عشر سنوات.
- **اتخاذ القرارات:** إن التسيير الياباني يعطى فرصة لإشراك العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- **التكفل الكلي بالعامل:** نظرا لأن المؤسسة اليابانية تشكل في بعض الأحيان هيكلًا صارما ومتسلطا، فإنه لا تجد عاملا يتعارض مع رئيسه المباشر، والعلاقات بين العاملين تكون ودية، بالإضافة إلى ذلك نجد وليام أوشي اعتمد في تطبيق Z على مراحل وهي:<sup>4</sup>
  - مفهوم المؤسسة من نوع Z.
  - دراسة فلسفة المؤسسة.

<sup>1</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، "أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة"، ط1، عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن، 2009، ص: 187-189.

<sup>2</sup> - محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص: 159.

<sup>3</sup> - Pierre. G. BERRGION, "La Gestion Modern", 3<sup>eme</sup> édition, France, 1997, P : 38.

<sup>4</sup> - Oman AKTOOF, "Le Management Entre Tradition Et Renouveau", 4<sup>eme</sup> Edition, Goetan Morin Edtion, Canada, P : 171.

- تعريف وتحديد الفلسفة التي تبحث عنها المؤسسة.
- تطوير تقنيات الاتصال.
- اختيار النظام.

### المطلب الثالث: شروط تقديم الحوافز للعاملين.

نظرا لتداخل وصعوبة دوافع العاملين وتنوع أهداف ومهام العمل في ظل متغيرات العصر السريعة، فإن اختيار الحوافز المناسبة لتحريك دوافع العاملين بالشكل الذي يحقق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم يعتبره بعض الصعوبة.

تقترح الأبحاث والدراسات الحديثة بعض الشروط لتقديم الحوافز وهي كما يلي:<sup>1</sup>

- العدالة في تقديم الحوافز وكفايتها للعاملين.
  - سهولة فهم السياسات والإجراءات التي تقررها المؤسسة (مكان العمل) أثناء تقريرها للحوافز.
  - أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطا وثيقا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية.
  - أن يقرر صرفها أو أدائها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة.
  - أن تركز الحوافز على أسس ومستويات مقبولة.
  - أن تأخذ شكل الاستمرار أو الانتظام في أدائها.
  - أن ترتبط ارتباطا وثيقا ومباشرا برسالة وأهداف المؤسسة.
  - أن ترتبط وتتصل اتصالا مباشرا بدوافع العاملين.
  - أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية التي يمر بها البلد والذي قد يؤثر على سلوك العاملين.
  - أن لا تتدخل فيها النوازع الشخصية أو العلاقات أو الوساطات والمحسوبيات.
- بعد عرضنا لجل هذه النظريات التي ركزت على أهمية الحوافز في دفع العامل إلى العمل بغية تحقيق أهداف المؤسسة ومن ثم حاولت تغيير سلوك العامل والبحث في كل الوسائل التي يمكن أن تسيّر سلوك العاملين وتدفعهم إلى بذل أقصى ما يملكون من طاقة لإنجاز المطلوب منهم، وحرصنا على أن نتعرض أسس منح هذه الحوافز وشروط تقديمها بمصادقية وعدالة.

<sup>1</sup> - جلد سامر بطوس، "السلوك التنظيمي والنظرية الإدارية الحديثة"، ط1، دار أسامة، الأردن، 2009، ص:

## المبحث الثالث: نظام الحوافز، المراحل والعوامل المؤثرة.

حتى تتحقق المؤسسة من نتائج عملية التحفيز، لا بد عليها من تصميم نظام فعال للحوافز والذي يتسم بعدة خصائص وأيضاً يتأثر هذا النظام بجملة من العوامل التي يجب مراعاتها قبل واثناء التخطيط لأنظمة الحوافز التي تمر بمراحل وخطوات قبل تصميمها. وللتعمق أكثر تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

المطلب الأول: مفهوم ومبادئ نظام الحوافز.

المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز.

### المطلب الأول: مفهوم وخصائص نظام الحوافز.

يتم تطبيق نظام الحوافز في المؤسسات لتحفيز وتشجيع العاملين على تحقيق الأهداف المحددة وزيادة الإنتاجية والأداء، يتميز نظام الحوافز بعدة خصائص تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

**1. مفهوم نظام الحوافز:** نعني به دفع الأجر التي ترتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بإنتاجية العاملين أو بأرباح المؤسسة وقد تشمل خططا فردية أو جماعية أو خطط مشاركة العاملين في الأرباح.<sup>1</sup>

**3. خصائص نظام الحوافز:** يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها:<sup>2</sup>

- **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي يتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- **إمكانية التطبيق:** يشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأرقام.
- **الوضوح والبساطة:** لا بد من وضوح نظام الحوافز مع إمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه.

<sup>1</sup> - حمزة بولعش، "أثر التحفيز على الرضا الوظيفي لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة جيجل، جيجل، 2014، ص24.

<sup>2</sup> - الوليد بشار يزيد، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية"، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، 2003، ص: 148.

- **التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم العاملين وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
- **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم، بما يؤدي إلى تحمسهم وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.
- **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر العاملين بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات. وأيضا خصائص أخرى نذكرها فيما يلي:<sup>1</sup>
- **القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبول من جانب العاملين المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.
- **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار النسبية والحاجات الإنسانية وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
- **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديله.
- **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

#### المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز.

- لكي تتمكن المؤسسة من تصميم نظام جيد للحوافز، يجب أن تمر بعدة خطوات وبإمكان الإدارة تعديلها بشكل الذي تراه مناسباً وهي الخطوات أو المراحل تتمثل في:
1. **تحديد هدف المؤسسة:** تسعى المؤسسات إلى أهداف معينة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، فقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، رفع المبيعات تخفيض التكاليف التشجيع على الإبداع والابتكار، تحسين الجودة، وغيرها من الأهداف.

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة"، ط1، مكتبة العصرية، مصر، 2009، ص: 133/134.

2. دراسة الأداء تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوظيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي. وإن تحديد وتوظيف الأداء يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم.
- وجود ظروف عمل مناسبة.
- وجود سيطرة كاملة للعامل على العمل.
- وجود عدد سليم من العاملين.

3. تحديد ميزانية الحوافز: يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لنظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود الآتية:<sup>1</sup>

- قيمة الحوافز والجوائز وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل: المكافآت والعلاوات الرحلات والهدايا وغيرها.
- التكاليف الإدارية وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته.
- تكاليف الترويج وهي تعطي بنوداً مثل: الكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية والمراسلات، وخطابات.

4. وضع إجراءات النظام: هنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات:<sup>2</sup>

- **تحديد الأدوار:** هنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع تقارير إلى جهات محددة. وتتضمن هذه الخطوة تحديد أدوار الرؤساء الأعلى ومدير نظام الحوافز ومدير إدارة الموارد البشرية، وذلك من حيث الاعتماد أو الموافقة أو التعديل أو المناقشة.
- **الاجتماعات:** قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو قسم الحوافز أو بين الحوافز وغيره من المديرين، ويحتاج الأمر إلى تحديد من المجتمعين ودورية الانعقاد.
- **توقيت تقديم الحوافز:** تحديد توقيت تقديم الحوافز (الشهر، نصف سنوية، وغيرها).
- **نوع الحوافز:** هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز عن الاحتياج، والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنويع الحوافز.

<sup>1</sup> - منير أحمد بن دريدي، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية"، ط1، دار الابتكار، الأردن، 2017، ص: 144.

<sup>2</sup> - حسونة فيصل، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار أسامة، الأردن، 2008، ص: 103.

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز

يرى "ماهر" أن الحوافز تتأثر بعوامل داخلية وخارجية ويجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط للنظام، ومن هذه العوامل ما يلي:

**1. العوامل الخارجية:** هو ما يخرج عن نطاق سيطرة المؤسسة، أو هي الحدود الجغرافية للمنطقة أو هي عوامل مجتمعية. وهي التي تشمل تأثير المنافسة والمنافسين والعرض والطلب واتحادات ونقابات العاملين وأخيرا ثقافة المجتمع وتأثيرها على الحوافز.<sup>1</sup>

**2. العوامل الداخلية:** يقصد بها العوامل والقوى الموجودة داخل المؤسسة والتي لها دور أساسي في تشكيلها ومن أهم العوامل الداخلية، أهداف المؤسسة وما تود المؤسسة تحقيقه من أنشطتها وكيف يؤثر ذلك شكل على أنظمة الحوافز كما يرى "جودة" وضع نظام الحوافز في أي منظمة من المنظمات حكومية كانت أو مؤسسة خاصة تتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز وهي:<sup>2</sup>

### 1.2. على مستوى الدولة: تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين هما:

- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية في القوانين والتشريعات التي تطبقها مختلف أدوات المؤسسات في الدولة.
- بالإضافة إلى القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم حاجتهم.

**2.2. على مستوى المؤسسة:** تتمثل العوامل المتعلقة بالمؤسسة في نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه ومدى قدرته الإدارية على اختيار النظام المناسب للحوافز.

كما أن تركيبة القوة العاملة ونوعها في المؤسسة يمكن أن يكون لها تأثير على الحوافز، كما تتأثر أنظمة الحوافز بالعوامل الآتية:

- الوضع الاقتصادي للمؤسسة.
- الوضع العام للعمالة.
- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد والحاجات.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص: 57.

<sup>2</sup> - عادل جودة، "الحوافز"، بدون طبعة، المؤسسة العربية للعلوم الإدارية، سوريا، 1972، ص: 18/17.

- وقف الإنتاج لأسباب خارجية عن إرادة العمال، كما أن الواقع الاجتماعي والضبط قد يؤثر على مدى انسجام العامل مع عمله من أجل زيادة الإنتاجية، كل هذه العوامل وغيرها يمكن أن تؤثر بشكل واضح على أنظمه الحوافز.

هناك عوامل أخرى تؤثر في نظام الحوافز تذكر منها:

- سياسة الدولة الاجتماعية والاقتصادية والتي تظهر في شكل قوانين ملزمة للمؤسسة.  
- القيم السائدة في المجتمع التي يجب أن يتناسب معها نظام الحوافز.  
- الجهاز الإداري وإمكانياتها لاختيار الأمثل لنظام حوافز مطابق لكل من تطلعات المؤسسة ومواردها البشرية.

- مدى فعالية نشاط المؤسسة ومكانتها في السوق.

- الاختلافات الفردية.

- الممارسات التنظيمية أنماط القيادة ونظام الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار.

- القيم بأنواعها الفكرية والدينية والسياسية وغيرها من القيم.

نستنتج من خلال هذا المبحث أن تصميم نظام الحوافز يمر بمراحل متتابعة تتصف بالمرونة، وأنه يجب على المؤسسات والإدارات الناجحة أن تدرس العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية لها والنشاط الذي تمارسه لكي تستطيع وضع نظام حوافز للأفراد بما يحقق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة عالية.

## خلاصة الفصل الأول.

تناولنا في هذا الفصل موضوع الحوافز وهو من الموضوعات الرئيسية والمحورية التي حظيت باهتمام كبير في علم الإدارة، وذلك لأنه يمس صميم العامل البشري، فالحوافز هي أداة لعملية التميز، فهو المؤشر الخارجي الذي يعمل على تحريك الدافع الداخلي للعاملين إيجابيا، والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تفجر العلاقات الكامنة لعاملها.

ولمعرفة أي تحفيز مناسب للعامل يجب على الإدارة أن تفهم أولا سلوك العامل وتحاول دراسته لغرض اشباع حاجاته ورغباته، وهذه الغايات تختلف من شخص إلى آخر باختلاف الفكر والثقافة وغيرها.

وعليه يجب معرفة كل الاختلافات الفردية في إدارة الحوافز والمكافئات وضعها، وأن تراعي الشفافية والموضوعية في منح الحوافز، نظرا لتأثيرها الإيجابي في تحقيق الإنتاجية ودفع الروح المعنوية للعاملين، وهذا يؤدي إلى تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة.

## الفصل الثاني:

تقييم أداء العاملين، المفهوم والمعايير

والمحددات والعوامل المؤثرة.

## الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين، المفهوم والمعايير والمحددات والعوامل

### المؤثرة.

في عصر المنافسة الشرسة والمتغيرات المتعاضمة والتطورات التقنية الهائلة تكون المؤسسة في موقف صعب للغاية، حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة والمتصاعدة، ومن الواضح ألا تستطيع أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى الأداء والركون إلى نفس الأساليب التقليدية، وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين وترقى إلى المستوى العالمي، لأن أداء المؤسسة يعرف دائما على أساس تحسين القابلية التنافسية، أي تحسين النتائج. وحتى يكون الأداء على درجة عالية من الكفاءة والفعالية يتطلب ذلك وجود تنظيم فعال وتخطيط سليم بالإضافة إلى متابعة حقيقية لأوجه النشاط وبالتالي إلى أداء العاملين وتقييم مستمر لهم ولإدارة ككل.

وفي هذا الفصل سوف نستعرض البعد الثاني من الإطار النظري للدراسة وهو الأداء وإعطاء

صورة واضحة عنه تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

المبحث الثاني: تقييم الأداء، الطرق والمراحل.

المبحث الثالث: مجالات تقييم الأداء، معيقاته وسبل معالجتها.

## المبحث الأول: ماهية أداء العاملين.

يعتبر الأداء من المفاهيم التي حظيت بنصيب كبير من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى العامل والمؤسسة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتتنوعها، ولذلك فإن الغرض من الموضوع هو تسليط الضوء على مفهوم الأداء.

وسنحاول في هذا المبحث معالجة تحديد مفهوم الأداء ومكوناته والعوامل المؤثرة فيه وذلك من خلال المطالب الآتية:

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين ومكوناته

المطلب الثاني: معايير ومحددات الأداء

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

### المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين ومكوناته

على الرغم من كثرة الدراسات والأبحاث التي تناولت الأداء (Performance) الذي يستخدم على نطاق واسع في ميدان الأعمال، إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد لأداء العاملين، وذلك نظرا لاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه.

1. مفهوم الأداء: نذكر بعض من التعاريف كالتالي:

1.1. الأداء في اللغة: أدى تأدية أو صله وقضاه، وتأديتا له من حقه أي قضيته.<sup>1</sup>

2.1. تعريف الأداء من وجهة نظر المؤسسة:

- تعريف إبراهيم محمد المحاسنة: على أنه: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة، ومن ذلك نلاحظ أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الأهداف المرسومة من قبل إدارة المؤسسة".<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> حسين محمد الحراشنة، "إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي"، الطبعة الأولى، دار جليل الزمان، عمان، 2014، ص: 90.

<sup>2</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي"، الطبعة الأولى، دار جرير، البحرين، 2013، ص: 104.

فالأداء في المؤسسة ينقسم إلى عدة أنواع كالأداء المالي والأداء التسويقي وأداء العاملين وغيرها.

**2. مفهوم أداء العاملين:** يعرفه راوية حسن: الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل، وهو يعكس الكيفية لشيء يحقق أو يشبع بها العامل متطلباته الوظيفية.<sup>1</sup> بينما يرى سلطان محمد أن: الأداء هو عبارة عن جهود العامل التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل.<sup>2</sup> وكتعريف إجرائي نستنتج مما سبق أن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها العامل، وبما يحقق أهداف المؤسسة وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية بواسطة التدريب المستمر للعاملين.

**3. مكونات الأداء:** نظراً لارتباط مفهوم الأداء بفعالية وكفاءة ومدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة:

**3.1 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 الكفء هو الذي يوظف ويستثمر موارد مؤسسته بسياسة الحزم والحكمة في التعامل، حيث تشترط الرشادة في الإنفاق والتسيير، وابتكار خطط عمل تجعل العاملين موزعين بشكل مناسب ليتقن كل عامل عمله وبالتالي ينجح في تطوير المؤسسة.<sup>3</sup>

**3.2. الفعالية:** تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد، ومن أمثلة هذه الأهداف نجد تحقيق أقصى ربح التوسع في الأسواق، رضا العاملين.<sup>4</sup>

**3.3. 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 فعال المشروع الذي

<sup>1</sup> حسن راوية ، "إدارة الموارد البشرية"، بدون طبعة، دار الجامعية، مصر، 2003، ص: 209.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور السلطان، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص: 210.

<sup>3</sup> عبد الكريم أبو مصطفى، "الإدارة والتنظيم المفاهيم، الوظائف، العمليات"، د ط، مجموعة النيل العربية، بيروت،

لبنان، 2001، ص 11

<sup>4</sup> أحمد ماهر، "الإدارة المبادئ والمهارات"، د ط، الدار الجامعية، مصر، 2003-2004، ص: 22.

يستخدم أقل موارد ممكنة هو مشروع كفاء، وإذا تحقق الاثنان معاً (الفعالية والكفاءة) فإن المشروع منتج<sup>1</sup>.

**4.3. الأهداف:** وهي حالات نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها يجب أن تتضمن الخطة الناضجة قائمة من أهداف تسعى المؤسسة لتحقيقها، قد تكون هذه الأهداف استراتيجية، تشمل تحديد الخصائص الاستراتيجية التي ستسعى المؤسسة لأن تكونها، تتعلق بتنفيذ الاستراتيجية أو أداء العمل اليومي للمؤسسة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: معايير ومحددات الأداء.

تعتبر معايير ومحددات الأداء أدوات حيوية لتحديد ما إذا كانت الأهداف قد تحققت بالفعل وفقاً للمتطلبات المحددة وبشكل فعال.

**1. معايير الأداء:** إن معيار الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أنه يصل إليها العامل الذي يؤدي عمل معين، حيث يعد معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلون بها إلى أفضل مستوى للأداء، وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء، والهدف من وضع معايير للأداء هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة، وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

**1.1. الجودة:** ترتبط الجودة بجميع نشاطات المؤسسة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، فالجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، لذلك يفضل وجود مرجع وثائق لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلاً عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، والأهداف والتوقعات.

**2.1. الكمية:** يقصد بها حجم العمل المنجز، وبهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانيات العاملين وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدرتهم وإمكاناتهم أن ذلك يعني بطيء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، "اقتصاديات الإدارة"، د ط، الدار الجامعية، مصر، د س، ص: 94.

<sup>2</sup> نايف برنوطي، "الإدارة أساسيات إدارة الأعمال"، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2000، ص: 244.

**3.1. الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة لتجديد أو التفويض، فهو رأسمال وليس دخلاً، مما يحتم استغلاله الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأن يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فالوقت أغلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن ويعد أحد خمس موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي الموارد المعلومات العاملين، الموارد المالية بالإضافة إلى الوقت الذي يعد أكثر أهمية.

**4.1. الإجراءات:** هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقف ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف.<sup>1</sup>

**2. محددات الأداء:** إن الأداء هو الأثر الصافي للجهود العامل والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني هذا الأداء هو موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للعامل.

### **1.3. المحددات الداخلية:** لهذا بحد أن محددات الأداء تتضح في<sup>2</sup>:

- **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عدالة في مجال عمله.
- **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للعامل التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.
- **إدراك الدور:** ويعني به الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه .و لتحقيق مستوي مرضى من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإنفاق في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن العاملين عندما يبذلون جهوداً قائمة و يكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهاً

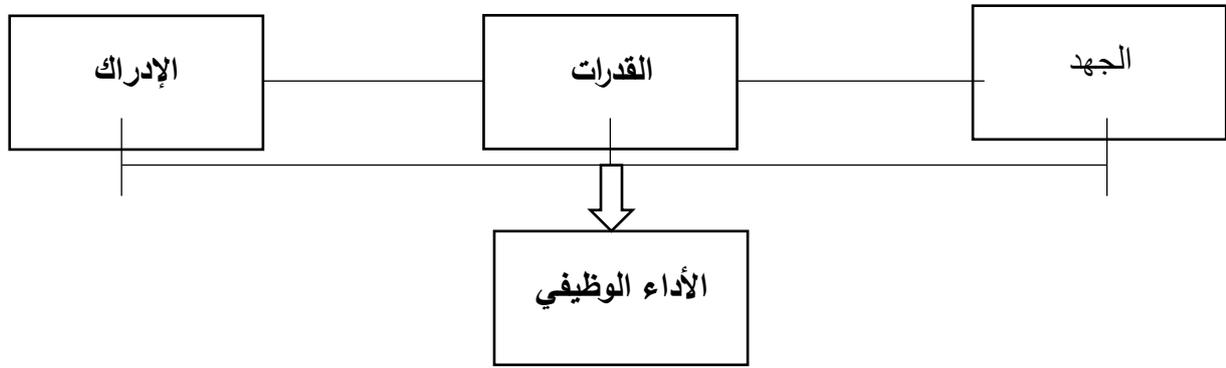
<sup>1</sup>المانع محمد بن علي، "تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم

الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 2006، ص 73-75

<sup>2</sup>الراوي حسن، "إدارية الموارد البشرية رؤياً مستقبلية"، دط، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 210

في الطريق الصحيح و بنفس الطريقة فإن العامل يعمل بجهد كبير و يفهم عمله و لكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداة منخفض و هناك احتمال أخير و هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة و الفهم اللازم لكنه كسول و لا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا العامل أيضا منخفضا و بطبيعة الحال أن أداء العامل قد يكون مرتفعا أو مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر .و من خلال هذا يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد العامل المبذول لإنجاز أعماله و ما يتمتع به من مهارات و معلومات و خيرات و مدى إدراكه لما يقوم به العامل في المؤسسة التي ينتمي إليها.

### الشكل (1-2) محددات الأداء الداخلية



المصدر: أسامة محجوبي، "أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014، ص 8

**2.3. المحددات الخارجية:** وهي المحددات التي تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وتتمثل في:<sup>1</sup>

- **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى كل الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.
- **البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها، وتشمل عادة كل من مناخ العمل والإشراف، توفر الموارد الأنظمة الإدارية الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.

<sup>1</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 114

- **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه، كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة والكفايات وبيئته الجهد أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجاباً في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلباً في دافعية بعض زملائه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات.

### **المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء.**

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الدنيا، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعاً، إلا أن دراستها وتحليلها أمر ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء، وتنقسم هذه العوامل إلى نوعين رئيسيين هما:

#### **1. عوامل داخلية:** تتكون من مجموعة متعددة من العوامل تذكر منها:

**1.1. العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة، ومدى العناية التي تعطيتها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

**2.1. الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

**3.1. التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام وفقاً للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقاً للأداء لذا يجب أن يكون لأي مؤسسة مرونة وديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعلها قابلة للتغير وفق للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على المستجدات الراهنة.

**4.1. بيئة العمل:** تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالعامل أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

**5.1. طبيعة العمل:** يشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله العامل ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق العامل والوظيفة أدى ذلك إلى زيادة دافعيته للعمل وولائه لمؤسسته.

**6.1. العوامل الفنية:** إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون العامل على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

**2. العوامل خارجية:** وتتكون من مجموعة من العوامل هي:<sup>1</sup>

**1.2. البيئة الاجتماعية والثقافية:**

- العادات والتقاليد الموروثة.
- العرف وأمور الدين.
- المستوى التعليمي ومدى تقدير العاملين التعليم ورغباتهم في الحصول عليه.

**2.2. البيئة السياسية والقانونية:**

- طبيعة النظام السياسي.
- مدى الاستقرار السياسي.
- مرونة القوانين والتشريعات.
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة العلاقات الدولية ونوعيتها.

**3.2. البيئة الاقتصادية:<sup>2</sup>**

- الاستقرار الاقتصادي.
- الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات.
- السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

---

<sup>1</sup> **C.Kennedy**, " toutes les réponses aux grandes questions du management", Ed Maxima, Paris, 1996, P: 187

<sup>2</sup> عمر سرار، "الرضا والعمل وارثه على الأداء"، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الشهيد لخضر حمه، الوادي، 2003، ص 71

## الشكل رقم (2-2): العوامل المؤثرة على الأداء



المصدر: عمر سرار، "الرضا والعمل وارثه على الأداء"، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير في العلوم

الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الشهيد لخضر حمه، الوادي، 2003، ص 71

تناولنا في هذا المبحث ماهية الأداء شملت مفهومه ومكوناته ومحدداته والعوامل المؤثرة على الأداء، حيث تبين أن للأداء أهمية بالغة في تسيير أي مؤسسة لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لبلوغ مرحلة التفوق والتميز، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

### المبحث الثاني: تقييم الأداء.

ظهر تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، إلا أنه رغم ذلك لم تأخذ به المؤسسات إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينات من القرن العشرين. يعتبر تقييم الأداء أحد المداخل لاتخاذ القرارات الخاصة بالعاملين ويتجاوز عمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، فإن دوره اتجه نحو توفير الوسائل التي تساعد المديرين وتسهل عملهم في اتجاه تطوير أداء العاملين وتنمية قدراتهم.

وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب وهي:

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء

المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته.

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وعلى جميع المستويات، وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفعالة، والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارة للعمل بحيوية ونشاط ومن هنا تظهر أهمية تقييم الأداء.

**1. مفهوم تقييم الأداء:** تعددت التعاريف التي ساقها الباحثون لتعريف تقييم الأداء ومن التعاريف المتاحة عن تقييم الأداء نذكر منها:

يعرفه احمد ماهر: تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها".<sup>1</sup>

يعرف أيضا على انه: تقييم الأداء عملية تتم وفقا نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا.<sup>2</sup>

عرفه فيشر Ficher: تقييم الأداء على انه العملية التي تتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها العامل للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة.<sup>3</sup>

عرف أيضا على انه: النظام الذي من خلاله نستطيع الحكم على الأداء الماضي، الحاضر والاستعدادات المستقبلية مع مراعاة محيط العمل.<sup>4</sup>

من التعاريف السابقة نستخلص أن: تقييم الأداء نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة، من اجل قياس وتقييم أداء وسلوك العاملين أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمؤسسة خلال فترة محددة.

<sup>1</sup> احمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 406

<sup>2</sup> دة عبد الباري إبراهيم وآخرون، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والشعرين (منحنى نظمي)"، ط 1، دار وائل، الأردن، 2008، ص 270

<sup>3</sup> حسن إبراهيم بلوط، " إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ط1، دار النهضة، لبنان، 2002، ص 360

<sup>4</sup> Sekiou et autres, « gestion de ressources humaines », de boekck université, bruxelles, 2edition, 2001

2. أهمية تقييم الأداء: تبدو أهمية هذه العملية في إجبار الرؤساء على مراقبة وملاحظة أداء مرؤوسيه حتى يتسنى لهم تقييم أدائهم، وفي نفس الوقت دفعهم للعمل أكثر. يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:

- إمكانية الإدارة من تحديد المتميز من العاملين وتضعهم في صورة أمام المسؤولين والزملاء تمهيد لاتخاذ القرارات حول ترقيةهم وترفيعهم إلى مراكز وظيفية أعلى.<sup>1</sup>
  - إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره.<sup>2</sup>
  - خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوسين.
  - يرتبط التقدير والاهتمام المتسمر بما يبذله العامل من جهد وطاقة في تأديته لعمله، بخلق مناخ تنظيمي وعلاقات حسنة وروح معنوية دافعة للعمل.
  - ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين.<sup>3</sup>
  - يحتاج العامل باستمرار إلى المعلومات مرتدة عن جودة أدائه السابق حتى يعرف بحالات القوة ومجالات الضعف فيما قام بإنجازه
  - إن تقييم أداء العامل والاعتراف بجودته وإظهاره في حالة تميزه يزيد من دافعية العامل وكذلك الآخرين للوصول لمستويات أعلى للأداء.<sup>4</sup>
- وهناك من وضع أهمية تقييم الأداء كما يلي:

1.2. تخطيط الموارد البشرية: إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تخطيط الموارد البشرية لاسيما وأن المؤسسة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يسمح بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفوة واختيارها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدرتها بكل فعالية، ولهذا فإن التخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم أداء العاملين.

---

<sup>1</sup> صالح موحوش عادل، " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، ط 3، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص

<sup>2</sup> خيضر كاظم حمود، "إدارة الموارد البشرية"، ط 6، دار الميسرة، الأردن، 2015، ص 152

<sup>3</sup> عربي علي وآخرون، "تتمية الموارد البشرية"، ط 1، دار الفجر، مصر، 2007، ص 139

<sup>4</sup> صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، د.ط، مركز الإسكندرية، مصر، 2009 ص 239

**2.2. تحسين الأداء وتطويره:** إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره وهي تساعد الإدارة العليا في المؤسسة من معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين لديها، ثم إن هؤلاء العاملين لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أما العاملين ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم إلى ممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب، لذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر على الجوانب المرتبطة بالعاملين من حيث القوة والضعف، وبالتالي يجب تطويرها وتحسينها، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.

**3.2. تحديد الاحتياجات التدريبية:** إن الاحتياجات التدريبية وتحديدتها لا يتم عشوائياً وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها أداء العاملين في المؤسسة.

**4.2. وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:** إن التقييم العادل للأداء يبين بوضوح مستوى الأداء الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم للعاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت وتعمق الولاء والانتماء للمؤسسة، كما تولد لدى العاملين الشعور بأن الإدارة العليا تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالإنجاز السليم.

**5.2. استخدام عملية النقل والترقية:** إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات، إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائص والنقص بالموارد البشرية من ناحية، كما يمكن الإدارة بنقل أو ترقية العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية تتسجم مع قدراتهم في الأداء.

**6.2. معرفة معوقات ومشاكل العمل:** يساعد التقييم الإدارة العليا من معرفة أماكن الخلل والضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات وغيرها، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة نقاط الضعف أيضاً في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف عن نقاط القوة والضعف عموماً في جميع العناصر الإنتاجية ما يمكن المؤسسة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء العاملين من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون فعالة في تحقيق إنجاز العاملين بكفاءة وفعالية عالية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> خيضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، "إدارة الموارد البشرية"، ط 1، دار الميسرة، الأردن، 2007، ص

## المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء.

إن تقييم الأداء ماهي إلا عملية اتخاذ القرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق أهداف محددة مسبقا. تسعى المؤسسات من وراء تبني تقييم الأداء لأهداف وهي كما يلي:

1. أهداف خاصة بالمؤسسة: من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية تقييم الأداء على مستوى المؤسسة ما يلي:<sup>1</sup>

- الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية والاستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة، لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمرجات المحددة سابقا، لذلك لا بد أن يكون تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغير في استراتيجية المؤسسة.
- تحسين البيئة الاجتماعية للعمل، إذ تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش والتكيف في المؤسسة، وتحسين علاقات العمل فيها.

كما يرى محمد السعيد أنور السلطان الأهداف التالية:<sup>2</sup>

- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الاستراتيجية التي يتم بناءً عليها الترقية أو زيادة الأجور وكذا توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع عليه الجزاءات.

2. أهداف خاصة بالعاملين: أما الأهداف التي تتحقق للعاملين نتيجة لعملية تقييم الأداء فهي متعددة نوجزها فيما يلي:<sup>3</sup>

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم والتي تدفعهم يجتهدون في العمل للحصول على مستويات الأداء العالية وكذلك على المكافآت وتجنب الجزاءات والعقوبات).
- يمثل قياس الأداء بالنسبة للعامل معلومات حول أدائه إذ يعتبر هذا الهدف من أقوى المبررات في مختلف مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة مرتبطة بتعريف الوظيفة

<sup>1</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 120

<sup>2</sup> محمد السعيد أنور السلطان، "إدارة الموارد البشرية"، ط 1، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003 ن ص

<sup>3</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص 121

والمهام المستمرة والأهداف الطويلة والقصيرة المدى، أو مقارنة بخصائص عامة في حالة التقييم العددي.

### 3. أهداف خاصة بالمديرين (المقيمين): تمارس عملية تقييم الأداء عادة من قبل المديرين باعتبارهم

مشرفين ومقيمين فهناك مجموعة من الأهداف تتحقق بالنسبة لهم، ومن بين هذه الأهداف ما يلي:

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه.
- تنمية وقدرات ومهارات المديرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين في المؤسسة.
- مساعدة المديرين المشرفين المباشرين على تفهم العاملین تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية العلاقات بينهم إضافة إلى زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات العاملين من ناحية أخرى.
- التعرف على كيفية أداء العامل بشكل علمي وموضوعي.

### المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء.

إن عملية تقييم الأداء للموارد البشرية عملية ممنهجة، تكون ضمن مجموعة من المراحل والخطوات المتتالية لتحقيق الهدف منها، فيجب على إدارة الموارد البشرية أن تراعي ترتيب هذه المراحل.

تحدد مراحل عملية تقييم أداء العاملين بما يلي:

1. **تحديد معايير الأداء:** تعتبر معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح عملية التقييم، لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملون ورؤسائهم، ومعايير الأداء متنوعة بعضها يشمل سلوك العاملين وبعضها يتضمن الشخصية والباقي يتعلق بالنتائج والإنجازات التي تحقّقها، ولكي يكون المعيار المحدد نافعا يجب توفر الخصائص التالية: الثبات التمييز القبول.<sup>1</sup>
2. **نقل توقعات الأداء للعاملين:** يجب على إدارة الموارد البشرية تحديد التوقعات التي يمكن أن تحقّقها من عملية تقييم أداء العاملين، وذلك بوضع وصف واضح ودقيق للمهام والنتائج التي ينبغي الوصول إليها.<sup>2</sup>

3. **قياس الأداء:** تقوم هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي ملاحظة العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير

<sup>1</sup> عبد الباري درة وزهير الصباغ، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار وائل، عمان، 2007، ص: 42.

<sup>2</sup> عبد العزيز بدر المداري، "عولمة إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة، ط1، 1430هـ - 2009م، عمان، ص: 195.

الشفوية التقارير المكتوبة، والاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية والشفافية في قياس الأداء.<sup>1</sup>

**4. مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء:** أو الأداء المعياري هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها، ومن الأمور المهمة في هذه المرحلة إمكانية الرئيس في استنتاج حقائق صادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة لديه من خلال النتائج المتوصل إليها، لأنها تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية في الأداء ولمعرفة الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المعياري، ومن الأمور المهمة قدرة المقيم على الوصول إلى نتيجة حقيقة صادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل.<sup>2</sup>

**5. مناقشة نتائج التقييم مع العاملين:** لا يكفي الاعتماد على معرفة نتائج عملية تقييم الأداء للعاملين، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب الهامة التي قد لا يفهمها العامل، وخاصة الجوانب السلبية التي تسبب عائقاً في أدائه، والمناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي.

**6. الإجراءات التصحيحية:** تمثل الخطوة السابقة تحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها كأساس يركز عليه تصحيح تلك الانحرافات، فعند معرفة الأسباب يمكن اتخاذ إجراء محدد وذلك لإعادة العمليات المختلفة إلى وضعها الصحيح، وقد تكون هذه الإجراءات التصحيحية فورية أو على المدى الطويل، ففي كل الحالات يجب مراعاة أثر هذه القرارات التصحيحية على التنظيم وعلى الأفراد ومدى انسجامها مع استراتيجية المؤسسة.<sup>3</sup>

نستنتج أن عملية تقييم الأداء تتمثل في الجهد المبذول من طرف العامل أثناء تأدية عمله، وتكمن أهمية تقييم الأداء في تحقيق الاستقرار بالمؤسسة وتحديد مدى قدرة العامل على التكيف مع الظروف المحيطة، وإبراز تأثير هذه العملية من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وبهذا يكون العامل المناسب في المكان المناسب.

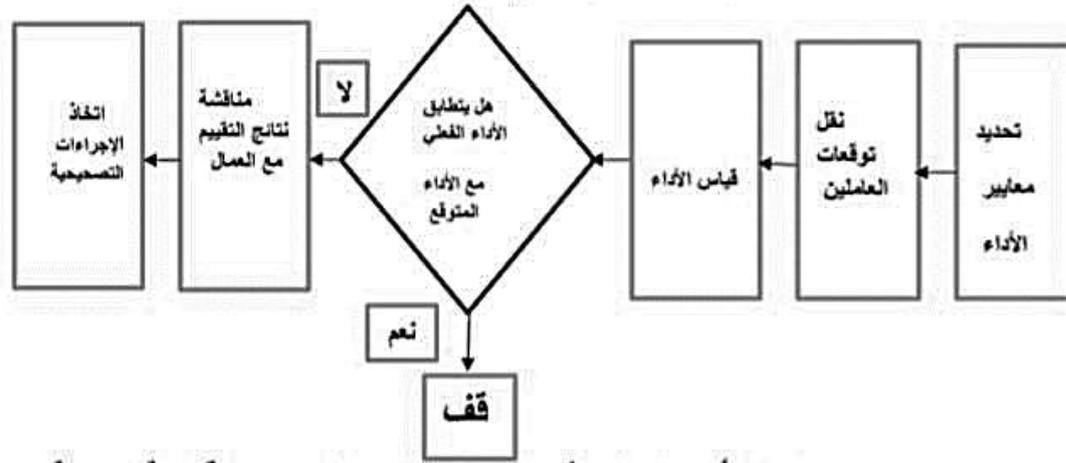
---

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق، الطبعة 2006، ص 238

<sup>2</sup> خالد ماضي أبو ماضي، "في معوقات تقييم الأداء العاملين الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها"، الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عود كنية التجارة قسم إدارة الأعمال. ص 29

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، ط1، مرجع سبق ذكره، ص 239.

### الشكل رقم (2-3): خطوات تقييم الأداء.



**المصدر:** عمار بن عيشي، " دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005-2006، ص 21.

### المبحث الثالث: طرق تقييم الأداء، معيقاته وسبل معالجتها.

تتباين طرق تقييم أداء العاملين من مؤسسة لأخرى، تبعاً لأنشطتها الإنتاجية أو الخدماتية، ووفقاً لاختلاف المهام التي يقوم بها العاملين، وتختلف المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء وهذا برهان على مدى أهمية هذا التقييم، رغم وجود بعض الصعوبات التي تواجه هذه العملية.

وعليه يتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: طرق تقييم الأداء

المطلب الثاني: مجالات تقييم الأداء

المطلب الثالث: معوقات تقييم الأداء وسبل معالجتها

#### المطلب الأول: طرق تقييم الأداء.

يقصد بطرق تقييم هي مختلف الأساليب التي يتم من خلالها تقييم أداء العاملين، ومنه على الجهة المكلفة بالتقييم أن تختار الطريقة المناسبة، فهذه الطرق منها ما هو بسيط ومنها ما هو معقد وعلى العموم فإن مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة.

سنتناول أبرز هذه الطرق وهي كما يلي:

الطرق الحديثة	الطرق التقليدية
- طريقة الإدارة بالأهداف	- طريقة الترتيب البسيط
- طريقة الأحداث الحرجة	- طريقة المقارنة المزدوجة
- طريقة إدارة الجودة الشاملة	- طريقة التدرج البياني
- طريقة التقييم بمقدار 360° درجة	- طريقة التوزيع الإجباري
	- طريقة قوائم المراجعة

**1. الطرق التقليدية:** هي طرق تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيهيهم ولا تعتمد على عوامل موضوعية، وتختلف عن بعضها البعض.

تتطوي تحت ظل هذه الطريقة مجموعة من الطرق وهي كما يلي:

**1.1. طريقة الترتيب:** يكون الرئيس فكرة عامة عن العاملين، وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من العاملين حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم، كما تمتاز بالسهولة والبساطة، لكنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص<sup>1</sup>.

**2.1. طريقة المقارنة الثنائية:** وفيها يقوم المقيم بمقارنة العامل بكل عامل من زملائه، والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها العامل متفوقاً على الآخرين<sup>2</sup>.

**3.1. طريقة التمثيل البياني:** يتم بموجبها حصر الصفات أو الخصائص والواجبات التي يتطلبها العمل الكفاء (المقاييس) والتي يجب أن تتوفر في العامل لتأدية عمله بشكل جيد، ويُطلب من المقيم قياس مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة والتي تقسم إلى أقسام يُمثل كل منها مرتبة معينة من الكفاءة<sup>3</sup>.

**4.1. طريقة التوزيع الإجباري:** تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة، إن كيفية الحصول على ذلك الشكل تكون عن طريق كتابة أسماء العاملين الخاضعين لعملية التقييم على

<sup>1</sup>حجازي محمد حافظ، "إدارة الموارد البشرية"، ط 1، دار الوفاء لندنيا، مصر، 2005 ص 280

<sup>2</sup>درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي"، مرجع سبق ذكره،

ص 276

<sup>3</sup>المرجع السابق، ص 289

بطاقات صغيرة، ويُطلب من المقيم توزيع العاملين إلى مجموعات، وذلك بعد مقارنة أدائهم بعضهم ببعض وعلى النحو التالي:

- المجموعة الأولى (مجموعة ضعفاء الكفاءة) = 10% من العاملين؛
- المجموعة الثانية (مجموعة الأقل من المتوسط) = 20% من العاملين؛
- المجموعة الثالثة (مجموعة المتوسطين) = 40% من العاملين؛
- المجموعة الرابعة (مجموعة الأعلى من متوسط) = 20% من العاملين؛
- المجموعة الخامسة (مجموعة الممتازين) = 10% من العاملين<sup>1</sup>.

#### الجدول رقم (2-1): التوزيع الطبيعي للعاملين على أساس الكفاءة

النسبة المئوية للأفراد الخاضعين للتقييم	مستوى الكفاءة	التقدير الذي يمنح لهم
10%	كفاءة ممتازة	ممتاز
20%	كفاءة عالية	جيد جدا
40%	كفاءة متوسطة	جيد
20%	كفاءة مقبولة	مقبول
10%	كفاءة منخفضة	ضعيف

المصدر: سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، عمان، دار وائل، 2007، ص27

**5.1. طريقة القوائم المراجعة:** لتقليل الضغط والعبء الكبير على المقيمين فهذه الطريقة يمكن أن تكون أكثر فائدة حيث يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل الإدارة، الأفراد، وأقسام الأفراد وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء العاملين ويكون تأثير التقييم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أم لا وعند إتمام تذهب هذه القائمة إلى إدارة الأفراد التحليلات وتحديد درجات حسب درجة أهميتها ومن ثم يعود تقييم النهائي إلى المشرف مباشر لمناقشة مع العاملين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أدرة عبد الباري إبراهيم وآخرون، "إدارة القوى البشرية"، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، دط، مصر، 2008، ص

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية"، ط3، دار وائل، عمان، 2007، ص254

الجدول رقم (2-2): نموذج قائمة مراجعة لتقييم أداء كاتب المبيعات

الفقرات	نعم	لا
1. هل يتبع تعليمات وتوجيهات المشرف		
2. هل يوجد الزبائن للأفضل من البضائع		
3. هل يقترح منتجات جديدة للزبائن		
4. هل يكون مشغولاً حتى وإن لم يكن لديه زبائن		
5. هل يفقد توازنه وهدوئه أمام الزبائن		
6. هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل		
7. هل يشكو ويتذمر من كثر العمل		
8. هل يرتكب أخطاء في عمله		

**المصدر:** سهيلة محمد عباس، وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل، الأردن، 2007، ص 255  
**2. الطرق الحديثة:** لقد جاءت الطرق الحديثة كمحاولة للتغلب على المشاكل والصعاب التي واجهت الطرق التقليدية، ومحاولة الوصول بعملية التقييم إلى أعلى مستوى من الدقة والموضوعية، سنحاول إبراز بعض هذه الطرق فيما يلي:

**1.2. الإدارة بالأهداف:** تُعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال اتباع خطوات تطبق هذا البرنامج في المؤسسة والتي تتضمن ما يلي:

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المؤسسة.
- يُشرف الرؤساء والمرؤوسين على وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها، وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها.<sup>1</sup>

**2.2. طريقة الأحداث الحرجة:** تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل متى وأين ولماذا حدث هذا التصرف؟ ومع من؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث، تجدر الإشارة أن الأحداث الجوهرية عبارة عن

<sup>1</sup> **بربر كامل،** "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، ط 2، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2000، ص

حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة، وهي تعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها العامل سواء كانت ذات مردود إيجابي أو سلبي، ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك<sup>1</sup>.

**3.2. طريقة إدارة الجودة الشاملة:** تستخدم في هذه الطريقة مقاييس أداء تدمج بين مقاييس الخصائص والسمات الفردية ومقاييس النتائج، ويشارك في عملية التقويم العاملون وزبائنهم معا في وضع معايير لقياس الأداء بهدف زيادة رضا جميع المستفيدين سواء من داخل المؤسسة أو خارجها مع التركيز على التغذية الراجعة.

**4.2. التقييم بمقدار 360 درجة:** هي تقييم لأداء العاملين عن طريق الحصول على معلومات عن أداء وظيفة معينة من الزملاء والمدراء والتقارير المباشرة والزبائن، إلا أن لكل مصدر إيجابيات وسلبيات، كما أنه لا يمكن الاعتماد على مصدر واحد فقط، بل لا بد من الاعتماد على جميع المصادر سابقة الذكر.<sup>2</sup>

#### المطلب الثاني: مجالات تقييم الأداء.

أن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء لخير برهان وإثبات على مدى جدوى وأهمية هذا التقييم الذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه (3) فنتائج تقييم الأداء تستخدم في المجالات التالية :

**1. الترقية:** إذ قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التعيين من الداخل (الترقية) لشغل الوظائف العليا الشاعرة داخل المؤسسة، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل عامل للترقية لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء العامل ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي<sup>3</sup>.

**2. التعيين والنقل:** تعتبر نتائج تقييم الأداء معيارا هاما للحكم على مدى سلامة اختيار العامل وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>الصيرفي محمد، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 152

<sup>2</sup>حريم حسن، "إدارة الموارد البشرية إطار متكامل"، ط 1، دار حامد، عمان، 2013، ص 273-278

<sup>3</sup>عمر وصفي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)"، ط 1، دار وائل، الأردن، 2005، ص 376

<sup>4</sup>مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد"، ط1، دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 194

**3. تحديد الاحتياجات التدريبية:** حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها وهذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين، خاصة إذا كان عدد العاملين كبير. وإحدى هذه الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر العاملين الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة ومجالات ذلك. فمثلا قد تجد من تحليل نتائج عملية تقييم الأداء أن 50% من العاملين حصلوا على تقييمات سلبية بالنسبة للمواظبة، هذه النتيجة تنبه إلى الحاجة لتحديد أسباب ذلك، فإذا تبين أن السبب في ذلك هو انخفاض الروح المعنوية بسبب سلوك المشرفين فهذا يساعد في اقتراح دورة تدريبية للمشرفين الذين تحدث في وحداتهم المعدلات العالية لمساعدتهم في تغيير سلوكهم.

وإذا اكتشفت النتائج أن معدل إنتاج 40% من العاملين في قسم الإنتاج هو دون المقاييس المقبولة فإن مثل هذه النتيجة تنبه على الحاجة لدراسة أسباب هذه الظاهرة، فإذا تبين بأنها سبب ضعف مهارة العمال في أداء مهامهم، فهذا يعني الحاجة إلى دورة تدريب العاملين ذوي معدلات الإنتاج المنخفضة لمساعدتهم على رفع إنتاجيتهم.<sup>1</sup>

**4. تخطيط الموارد البشرية:** تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعد في عملية تخطيط هذه الموارد وبالتالي مساعدتها في أداء مهمتها الأساسية على النحو التالي:

- عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ في زمن أقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى، مما يجعل زمن العمل المتاح في المستقبل الذي يخطط له أكبر، وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلا لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل.
- توضح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغني عنهم ووجوب الاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المؤسسة، مما يسهم في تقدير حاجة المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>سعاد نايف برنوطي، "إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 380

<sup>2</sup>عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 376

5. تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات: إذ عن طريق تقييم الأداء وما يظهره من نتائج يتم

تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز.<sup>1</sup>

6. الانضباط والمعاقبة: يتطلب تعرض أي عامل لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه، ومراعاتها في

تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير عامل ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما

سبب ذلك، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي لهذا

تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها العامل خلال السنة، بالإضافة إلى ذلك إذا

رفعت على عامل ما شكوى جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من

احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبتت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل

درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها .

فقبل أن تتخذ المؤسسة قرار حاسما كهذا تحتاج العودة إلى ملف العامل لتحديد فيما إذا كان

هذا السلوك اعتيادي ومتكرر، وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع

أخرى.

وتكون هذه المعلومات مهمة كذلك إذا كانت التهمة غير مؤكدة، فقد يتهم أحدهم موظفا

بالسرقة من دون أن يستطيع إثبات ذلك، في حين يصر العامل على براءته هنا يمكن البت في

الموضوع بالعودة إلى نماذج تقييم أداء العامل التقييمات التي حصل عليها بالنسبة للأمانة.<sup>2</sup>

**المطلب الثالث: معيقات تقييم الأداء وسبل معالجتها.**

يمكن أن تواجه المؤسسة والعاملين العديد من المعوقات أثناء عملهم على تقييم الأداء مما

يجعلها تبحث عن حلول لمعالجة هذه المشاكل.

1. مشاكل قياس وتقييم الأداء: تسعى الإدارة لتحديد المعايير الموضوعية التي تقيس العاملين بحيث

تعكس الأداء الحقيقي دون تحيز أو تدخل لأي عوامل شخصية مؤثرة سلبا على نتائج التقييم وهناك

حالات كثيرة تؤدي إلى وقوع أخطاء أو ضعف في عمليات التقييم مكن تلخيصها بالآتي:

**1.1. المعايير المعتمدة (Dépendent Carterai):** قد يتبع المقيمون معايير مختلفة يطبقونها

على موظفين يؤدون نفس الأعمال مما يثير حفيظة العاملين بسبب عدم المساواة في المعاملة. وتمثل

المعايير المعتمدة في التقييم مصدر تحيز مهم، لذلك يجب أن يتم تحديد معايير التقييم بطريقة دقيقة

تراعي هذا المصدر المهم للتأثير على العاملين، خاصة وأن تأثيرها يمتد إلى مجموع العاملين في

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد (مدخل كمي)"، مرجع سبق ذكره، ص 242

<sup>2</sup> سعاد نايف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 381

المؤسسة، وأن من بين الأخطاء التي قد يمارسها المقيم هو عدم مقدرته مثلا على الفرز الدقيق بين معايير التقييم، خاصة وأن استخدام معايير متشددة ولينة على فئة دون غيرها يحدث آثار سلبية على من يخضعون للتقييم.<sup>1</sup>

**2.1. تأثير الهالة:** إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين على التقييم بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر على باقي الخصائص الأخرى وبالتالي التقدير الكلي للكفاءة، فهناك كثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء العامل التقدير نفسه الذي يعطي لكل العوامل، أي درجات متساوية لكل العوامل.

**3.1. الميل للتساهل أو التشدد:** يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم، معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوسيه، وذلك يعتبر خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته ويكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للعائين بالتقييم.

**4.1. التحيز:** إن شعور المشرف اتجاه كل عامل من مرؤوسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير عن تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في لمواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب أعادها.<sup>2</sup>

**5.1. حداثة التقييم:** قد يعطي المقيم وزنا أكبر للأعمال المنجزة في الفترات الأخيرة من السنة على حساب إنجازات العامل في بداية السنة التي قد لا يتذكرها بسبب عدم استخدامه سجل للعاملين لتدوين اهم الإنجازات، ويحصل التحيز بسبب التأثير الكبير للمقيم بالأحداث التي وقعت مؤخرا أو ما نسميه بأثر الحدائة (Recency Effect). فمثلا قد يكون أداء العامل مثاليا خلال السنة ولكن يصدر عنه قبل أسبوع واحد من عملية التقييم خطأ في الإنجاز في عمله لذلك يترك الخطأ تأثيرا يزيد وزنه الفعلي.

**6.1. أخطاء التشابه:** في بعض الأحيان يقوم المقيم بتقييم العاملين انطلاقا من تصوراته عن ذاته حيث يسقط ما يحمل هو من صفات على غيره من العاملين فمثلا لو كان المقيم عدوانيا فإنه ينظر إلى الآخرين على أنهم مثله، وأيضا لا تظهر هذه الأخطاء بدرجة كبيرة في حالة وجود مقيم واحد حيث سوف يخضع كافة العاملين في المؤسسة إلى نفس الاتجاه في التقييم.

**7.1. أخطاء المقارنة:** عندما يقيم العامل يجب أن يكون ذلك بناء على معايير معتمدة سلفا وليس على أساس مقارنته بآخرين على سبيل المثال زميل له، أو بتقييم العاملين إلى فئات أو مجموعات والحكم على كامل أعضاء كل فئة بشكل عام عن طريق مقارنته فئة بفئات أخرى وتصنيف الفئات من

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، ط 1، مؤسسة الوراق، الأردن، 2006 ص

<sup>2</sup> سامح عبد المطلب عامر، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، ط 1، دار الفكر، الأردن، 2011، ص 233

العاملين بفئات ذات أداء مرتفع أو متوسط أو متدني لان ذلك يكون على حساب العدالة في التمييز بين العاملين. واتباع الأسلوب الشمولي الأيسر من الناحية العملية للمقيم في إجراء التقييم المطلوب منه.

**2. سبل معالجة معيقات تقييم الأداء:** تقييم الأداء هو عملية هامة لتحديد أداء العاملين وتحسين فعاليتهم في العمل. ومع ذلك قد يواجه المديرين والعاملين بعض المعوقات التي تعيق عملية التقييم وإن أفضل طريقة لمواجهة مشاكل تقييم الأداء وتقليل أثارها تقوم على:

- الاعتراف الفعلي بالمشكلة.
  - عدم الاعتماد على تقييم الرئيس المباشر للعامل، بل يجب مراجعته من قبل الرئيس؛
  - استبعاد العوامل الشخصية.
  - إعطاء العاملين الفرصة لذكر الأعمال أو المساهمات المتميزة التي قاموا بها من خلال فترة التقييم وأيضاً حق مناقشة نتائج التقييم مع القائمين به.
  - كفالة حق العامل في التظلم بالطرق الرسمية من نتائج التقييم وتقديم حججه ومبرراته أمام سلطة اعلى من الجهة القائمة بالتقييم.
  - ضرورة وجود معايير موضوعية وواضحة ومفهومة لتقييم الأداء للأطراف المشاركة فيه سواء القائمين بالتقييم أو الخاضعين له.
  - تدريب القائمين على أساس وطرق التقييم والقواعد السليمة والموضوعية لتنفيذه.
  - ضرورة عرض تقارير التقييم على سلطات اعلى به لمناقشتها واعتمادها أو تعديلها حينما يقتضي الأمر ذلك.<sup>1</sup>
- مما سبق نستنتج أن طرق تقييم أداء العاملين كثيرة ومتنوعة وتبين أن هناك تغير في طرق تقييم الأداء بحيث تراجعت بعض الطرق وظهرت وازدهرت طرق أخرى، وتواجه عملية تقييم الأداء مشكلات وصعوبات تحد من فعاليتها واقترحنا بعض الوسائل لمعالجة هذه الصعوبات.

---

<sup>1</sup> عبد الوهاب محمد جبين، "تقييم الأداء في الإدارات الصحية مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف"، أطروحة

## خلاصة الفصل الثاني.

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على مفهوم الأداء وتقييمه من خلال استعراض بعض التعاريف، فالأداء هو مجموعة الأنشطة والمهام التي يقوم بها العاملون من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمؤسسة. مع التطرق إلى مختلف جوانبه، وأيضاً فصلنا في عملية تقييم الأداء فهي نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية من أجل تقييم أداء العاملين أثناء العمل عن طريق آليات وطرق معينة خلال فترات زمنية محددة.

فمعرفة هذه التقييمات تجعل العاملين يسعون جاهدين من أجل التحسين والتطوير من أدائهم، وأيضاً هذه العملية تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العاملين وإرشادهم إلى مكان القوة والنفائص، كل هذا لتحسين أداء العاملين والوصول بهم إلى مستويات عالية.

## الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية (دراسة حالة مؤسسة

سوناطراك-المديرية المركزية للبحث

والتطوير-ولاية بومرداس).

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك-المديرية المركزية للبحث والتطوير-ولاية بومرداس).

تسعى جل المؤسسات الاقتصادية ومنها الجزائرية لتحقيق الرتبة التنموية الضرورية، للنهوض بمكانتها وتحقيق أهدافها، وعلى ضوء الصعوبات التي تعاني منها المؤسسات في تطبيق البرامج والإجراءات والسياسات الخاصة بإدارة العنصر البشري، ومن بينها موضوع الحوافز من أجل تحسين أدائهم وكسب ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.

وحتى تكون دراستنا شاملة ومتوازنة، يجب تدعيمها بفصل تطبيقي والذي يعتبر حلقة واصلية لباقي الفصول السابقة، وعليه قمنا باختيار مؤسسة سوناطراك كميدان لدراستنا، ومن خلال ذلك سنحاول إبراز دور الحوافز في تحسين أداء العاملين.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

تعتبر شركة سوناطراك قلب الاقتصاد الجزائري، وهي نموذج لنجاح جزائري على المستوى العالمي يستوجب الدراسة بما تحقّقه من إنجازات وإمكانيات تضعها في صدارة مجال نشاطها، ولذلك سننتظر من خلال هذا المبحث إلى تقديم مؤسسة سوناطراك وتطورها التاريخي، مهامها، أيضا التعريف بالمديرية المركزية للبحث والتطوير ومهامها والحوافز المقدمة من طرف المؤسسة.

وتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سوناطراك.

المطلب الثاني: التعريف بالمديرية المركزية للبحث والتطوير.

المطلب الثالث: الحوافز المقدمة في مؤسسة سوناطراك.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة سوناطراك ومهامها.

حتى تحقق الجزائر سيادتها الاقتصادية وخاصة في مجال المناجم قامت بإنشاء الشركة الوطنية سوناطراك لاستغلال الحقول البترولية التي كانت محتكرة من قبل الشركات الفرنسية.

#### 1. تعريف مؤسسة سوناطراك: سوناطراك أو Sonatrach اختصارا بالفرنسية:

Société National pour la recherche, la production, le transport, la transformation, et la commercialization du hydrocarbons Spa.



وتعني المؤسسة العامة لأبحاث وإنتاج ونقل وتحويل وتجارة الهيدروكربونات، وهي مؤسسة عمومية جزائرية شكلت لاستغلال المواد البترولية في الجزائر. هي الآن متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج والاستكشاف والاستخراج والنقل والتكرير، وقد توسعت أنشطتها في البتروكيماويات وتحلية المياه.

تقع سوناطراك في الجزائر العاصمة وتحتل المركز الثاني عشر في ترتيب شركات النفط في العالم. والمركز الأول في إفريقيا وحوض البحر الأبيض المتوسط، وثاني أكبر مصدر للغاز الطبيعي المسال، وغاز النفط المسال، وثالث مصدر للغاز الطبيعي في العالم.

**2. التطور التاريخي لمؤسسة سوناطراك:** تأسست المؤسسة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات بموجب المرسوم الرئاسي **491/63** المؤرخ بتاريخ **1963/12/13** الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية والمؤرخة والمسجل في السجل التجاري تحت رقم **848483** لتوكل إليها جميع المهام المخصصة لنقل وتسويق المحروقات التي كانت تحت<sup>1</sup> سيطرة الشركات الفرنسية قبل الاستقلال كما أرادت الجزائر من خلال هذه المؤسسة البترولية أن تتزود بجهاز يسمح لها بسياسة بترولية مستقلة عن الكارتل البترولي الموجود آنذاك قبل التأميم.

خلال تلك الفترة كانت ثروات الجزائر في المناطق الصحراوية تستغل من قبل الشركات الفرنسية وهذا إلى غاية **1966** وفي **1999/09/22** صدر مرسوم رقم **66/292** والذي ينص على توسيع مهام المؤسسة الوطنية سوناطراك إلى عدة ميادين منها البحث، الإنتاج والتسويق المحروقات مع وجود مؤسسات أجنبية بقيت تحتكر بعض المهام منها:

**ESSO/MOBILE CEP/SCHEL** و **SINCLAIR** نجد أيضا

في نهاية الستينات وبداية السبعينات شهدت المؤسسة الوطنية سوناطراك مجموعة من التحولات والتغيرات، حيث أرادت الجزائر استرجاع ثرواتها شيئاً فشيئاً.

وهكذا أصبح على الجزائر من تأميم محروقاتها و التحرر من مختلف الشركات الأجنبية التي ظلت تحتكر وتستغل خيرات البلاد، وكان لها ذلك على يد الزعيم الراحل هواري بومدين في **1971/02/24** هذه المرحلة خطت الجزائر خطوة تاريخية لأنها جعلتها تتحكم في محروقاتها و ثرواتها كما مكنتها من التخلص من مختلف القيوم التي كانت تعيق حريتها، بحيث أصبحت تملك **51** من أسهم الشركات الفرنسية هكذا إلى نهاية التسعينات قامت السلطات الجزائرية بفتح أبواب المستثمرين الأجانب ضمن مجال الشراكة الأجنبية وفي سنة **1998** توسع نشاط المؤسسة إذ أسند لسوناطراك نشاطات جديدة كال تكرير والبتروكيمياء، والتوزيع ومن بين الشركات الأجنبية نجد:

**Anadarko** الأمريكية / **Total** الفرنسية / **Agip** الإيطالية / **Petro Canada** الكندية، **Cepsa**

الإسبانية.

<sup>1</sup> وثائق من المؤسسة.

3. مهام سوناطراك: تتمثل مهمة سوناطراك في البحث على احدى الثروات التي يزرع بها الوطن (الذهب الأسود)، ومعالجتها، تقييمها، ثم وضعها في متناول المستهلك سواء على مستوى السوق الوطني أو الدولي.<sup>1</sup>

من خلال هذا الدور، والفائض الذي تحرره، تساهم الشركة أولاً بتطوير البلد، بضمان أكثر من 97% من احتياجاته من العملة الصعبة، مع تزويده بالطاقة اللازمة التي يحتاجها تسيير الاقتصاد، كذلك عليها أن تساهم في وضع أفضل الاستراتيجيات والتقنيات التسييرية.

خلال الشعيرة الأخيرة، تميزت سوناطراك بنشاط واسع في الاستكشاف وتنمية هياكل ووسائل الإنتاج، ومنشآت التكرير ومصانع التميع، ومنشآت أخرى وتجهيزات الصنع.

أما مهامها الحالية فتتركز حول البحث والإنتاج والنقل ومعالجة تمييع الغاز الطبيعي وتصفيته وتموين السوق المحلي، وتسويق المحروقات السائلة والغازية في السوق الدولية.

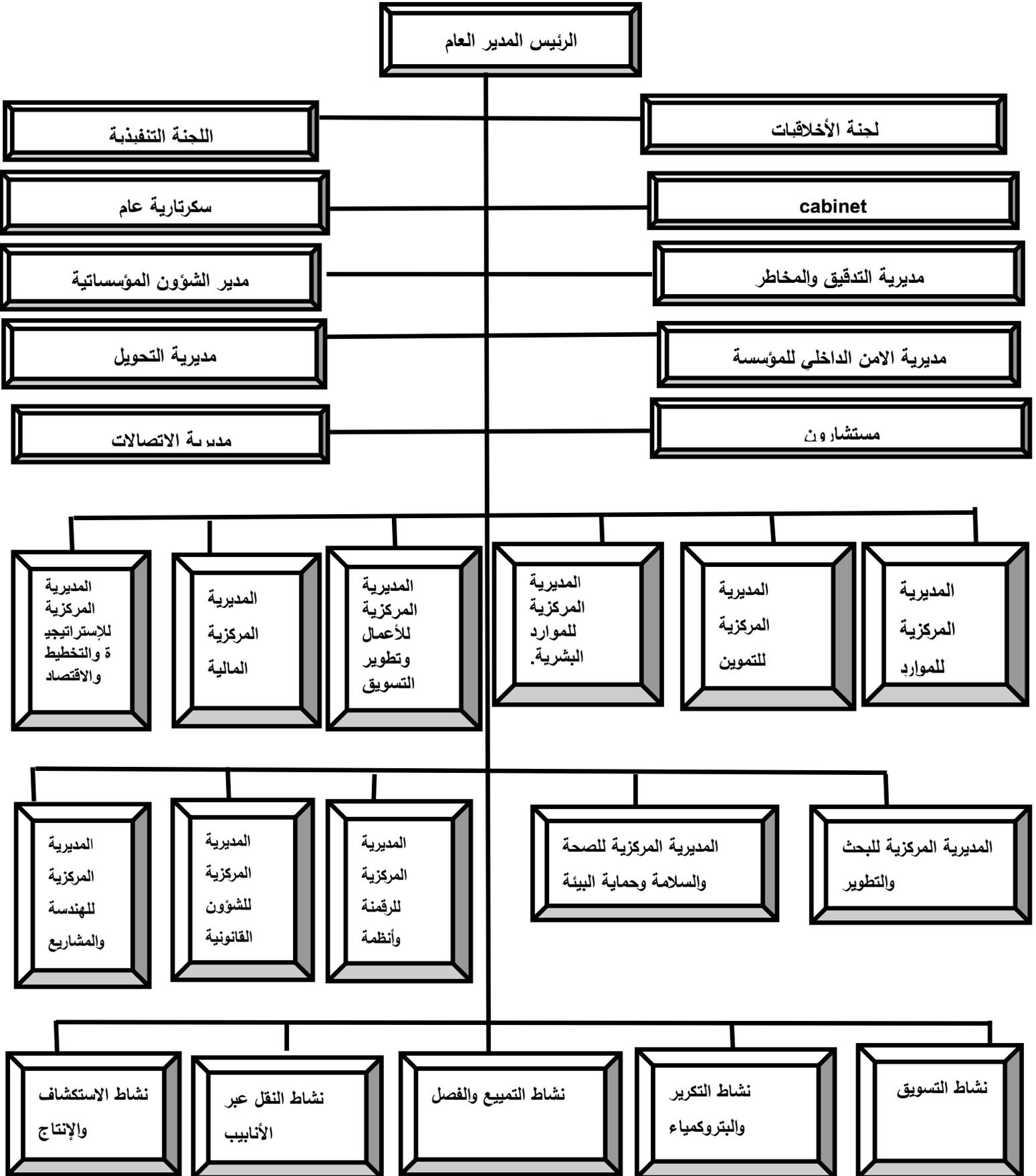
بالإضافة إلى المهام السابقة، سنتعرض فيما يلي إلى مهام أخرى سطرتها سوناطراك لنفسها لتقويم مواردها من المحروقات.

إنماء مختلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر، مع شركات جزائرية أو أجنبية؛ اكتساب وحيازة كل حقبة أسهم؛ الاشتراك في رأس مال وفي كل القيم المنقولة الأخرى في شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج؛ تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات وكل عمل يمكن أن تترتب عنه فائدة لسوناطراك، وبصفة عامة كل عملية مهما تكن طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة وذلك باستغلال كل الوسائل المتاحة.

---

<sup>1</sup>وثائق من المؤسسة.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك



## المطلب الثاني: التعريف بالمديرية المركزية للبحث والتطوير ومهامها.

أنشأت المديرية المركزية للبحث والتطوير من طرف المدير العام لمجمع سوناطراك بالقرار A-1146 والذي كان بتاريخ 26 جويلية 2016، حيث تم استحداث قرار آخر رقم (R<sub>1</sub>) A-1146 بتاريخ 13 جانفي 2019 الذي عن طريقه وضع هيكل تنظيمي جديد يتضمن مهام ومسؤوليات أكثر علاقة وارتباطا بمشاريع البحث والتطوير في سوناطراك.

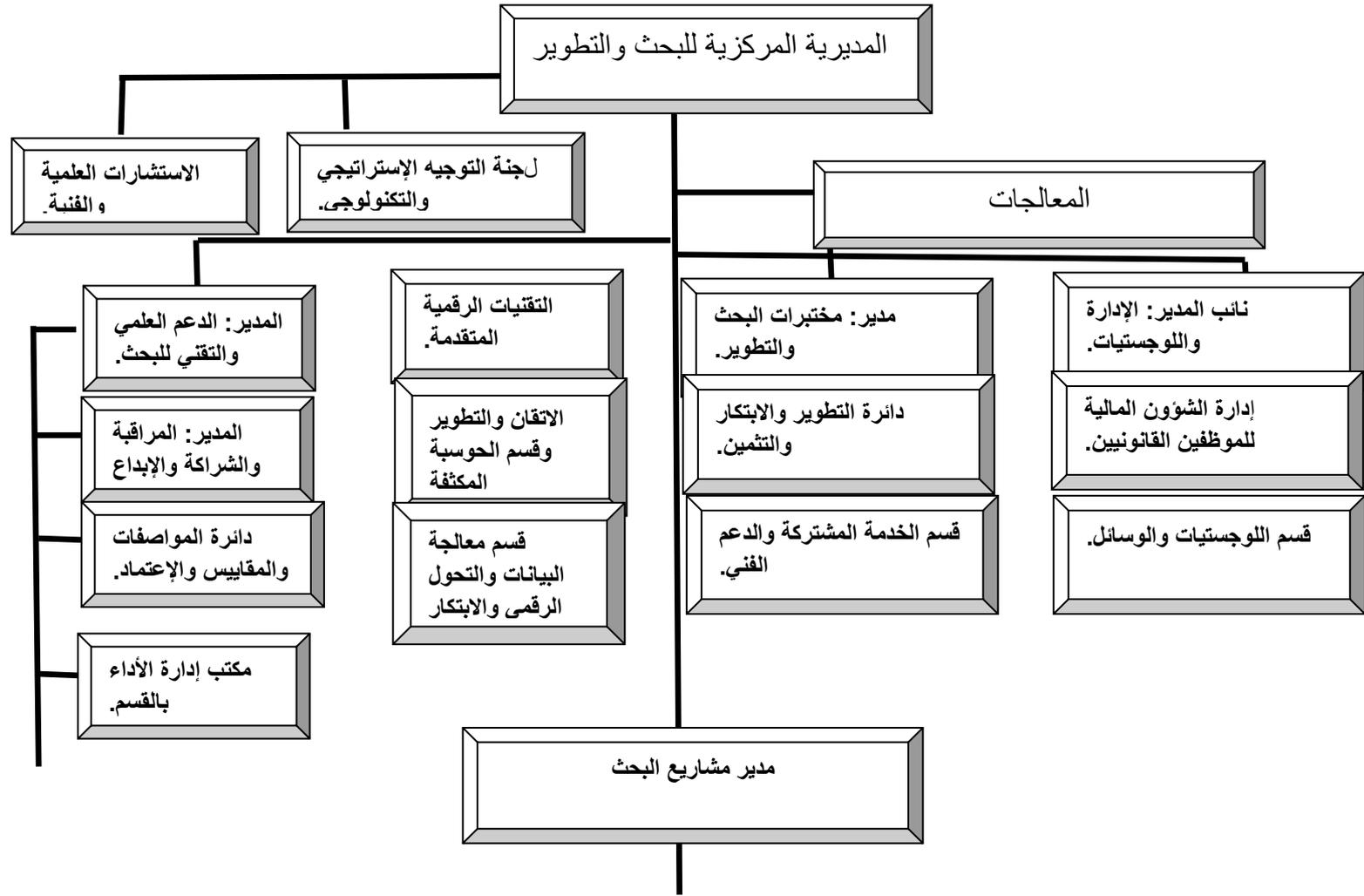
### 1. المهام الأساسية للمديرية المركزية للبحث والتطوير (DC.RD):

- تحديد المشاكل ذات الطابع العلمي والتقني التي تواجه على مستوى الهياكل التشغيلية للشركة وبدأ المشاريع البحثية اللازمة لحلها.
- تعزيز وتنفيذ لبحوث التطبيقية وتطوير التقنيات في الوظائف الأساسية للشركة.
- تطوير برامج بحثية سنوية ومتعددة السنوات بما يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية للشركة.
- تطوير منتجات البحث وتشجيع الابتكار والتطوير التكنولوجي.
- تطوير وتكييف تقنيات وعمليات جديدة لصالح هياكل سوناطراك.
- دمج البحث والتطوير للتقنيات الرقمية والعمليات الأساسية للحاسوب في سوناطراك.
- إعداد المراجعات الدورية للنشاط البحثي والتحليل المحتمل للبيانات الملحوظة وتوفير التدابير التصحيحية المناسبة.
- تطوير وتنفيذ بيئة وأدوات تقنية ملائمة لتعزيز جودة الأنظمة والمهارات البشرية والعمليات والخدمات.
- الامتثال الدائم لقواعد وتعليمات وإجراءات الصحة والسلامة والبيئة في إطار نظام إدارة الجودة.
- تقديم التقارير إلى الرئيس التنفيذي فيما يتعلق ببحوث التطوير والابتكار.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> وثائق من المؤسسة.

## الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي لمديرية البحث والتطوير



المصدر: وثائق من المؤسسة.

### المطلب الثالث: طبيعة الحوافز المقدمة من طرف الشركة الوطنية سوناطراك.

تقدم هذه المؤسسة لعمالها مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية بهدف تشجيعهم أكثر على

العمل وبذل جهد أكثر، ومن بينها:<sup>1</sup>

#### 1. الحوافز المادية:

1.1. علاوة المردود الفردي: هي علاوة يتحصل عليها العامل لقاء مجهوده الفردي وانضباطه

ونشاطه ومن خلال:

- نقاط خاصة بالجودة.

<sup>1</sup>وثائق من المؤسسة.

- نقاط خاصة بالغياب والتأخير.

- نقاط خاصة بالعقوبات.

**2.1. علاوة المردود الجماعي:** هي علاوة يتحصل عليها العمال في حالة حققت المؤسسة الهدف المسطر نهاية كل شهر، وتتحدد نسبتها حسب نسبة تحقق الربح.

**3.1. علاوة المردود السنوي:** هي علاوة يتحصل عليها العمال في حالة ما إذا فاقت مداخيل المؤسسة خلال كل شهر الهدف المسطر لها، فتلك الزيادة تتراكم إلى نهاية السنة، ثم يتم توزيعها على العمال في علاوة المردود السنوي.

**4.1. المكافآت التشجيعية:** تقدم مؤسسة سوناطراك مكافآت تشجيعية لعمالها، وذلك عند تحقيقها للربح فائض في الميزانية نهاية كل سنة تقدم بالشكل التالي:

- **المنح العائلية:** حيث تقدم لكل عامل لديه أطفال متدرسين وتمنح إلى طفلين على الأكثر وتقدر قيمتها ب 2500 دج عن الطفل الواحد.

**5.1. العلاج المجاني:** توفر المؤسسة لعمالها العلاج المجاني لهم ولعائلاتهم، وذلك من خلال عيادات تابعة لها.

بالإضافة إلى الحوافز المادية الأخرى تتمثل في: روضة الأطفال، التأمين، التقاعد ... وغيرها  
**2. الحوافز المعنوية:** يحتاج العامل إلى نوع آخر من الحوافز تتمثل في الحوافز المعنوية وذلك لرفع الروح المعنوية لديهم وتتمثل في:

**1.2. التكوين:** إن العمال يحتاجون إلى رفع مستواهم المعرفي من أجل تطوير كفاءتهم في فروعهم المهنية ولذلك توفر المؤسسة إمكانية القيام بدورات تكوينية حسب الاتفاقيات الجماعية.

- **شروط التكوين:** يتم اختيار العاملين للتكوين على أساس الدراسات الخاصة باحتياجات التكوين، التي تقوم بها خلية التكوين والتوظيف، وحتى تتم العملية لابد من توفر الشروط التالية:

- شراء تقنيات صناعية جديدة وآلات جديدة.
- ظهور تكنولوجيا متطورة.
- ترقية اجتماعية للعمال.
- تغيير المنصب.
- تحسين مستوى أداء العمال وهذا لتجنب الأخطاء والنقائص.

## - أنواع التكوين:

- تكوين أول: يكون قبل التحاق العامل بعمله، قصد تمكينه من القيام بمهامه وأعماله على أحسن وجه.
- تكوين مستمر: من خلاله يمنح للعامل بعض فترات التفرغ للالتحاق بمؤسسات التكوين والتماشي مع التطورات التكنولوجية.
- تكوين قصير المدى: مدته لا تتجاوز ثلاثة أشهر.

## 2.2. الترقية: هناك نوعان من الترقية:

- **ترقية أفقية:** هو انتقال العامل من درجة معينة إلى أخرى، مثلاً في حالة شغور منصب أعلى من منصب فيقيم طلب ترقية تقدم للمدير، ويأخذ هذه الترقية عدة اعتبارات منها الأقدمية، الأداء الجيد والانضباط والجدية في العمل حيث ينتقل العامل مثلاً من الدرجة 11 إلى 12 في نفس الفئة.
- **ترقية عمودية:** ينتقل العامل من فرع إلى آخر في السلم المدرج من (01-20) حيث يبدأ العامل في الدرجة الأولى وبعد (08) سنوات من العمل ينتقل إلى الدرجة الثانية تلقائياً، وبعدها يتدرج كل (04) سنوات.

**3.2. الاتصال:** من أهم ما يساهم في راحة العامل في المؤسسة عامة وفي عمله خاصة هو حسن الاتصال والتعامل مع المرؤوسين، فهذا الأخير يحتاج إلى التحاور مع مسؤوليه في كل مجال في عمله فإذا وجد العامل من يسمعه فيما يخص مشاكله وكل ما يحتاج إليه، فهذا يخفف عليه ضغوطات العمل.

**4.2. ظروف العمل الملائمة:** توفر مؤسسة سوناطراك كل المستلزمات والظروف الملائمة للعمل بكل راحة وبدون أي إزعاج (مبردات، كراسي...).

**3. الحوافز الإيجابية:** تتمثل في منح العمال في عطلتهم السنوية رحلات متنوعة إلى مناطق مختلفة سواء في الجزائر أو خارجها ورحلات إلى البقاع المقدسة، حيث يدفع العامل تكاليف بسيطة فقط والباقي تتكفل به المؤسسة ويتم اختيار هذه الرحلات عن طريق القرعة.

**4. الحوافز السلبية:** كما توجد في المؤسسة حوافز سلبية لتأديب العمال وجعلهم أكثر جدية في العمل نذكر منها:

- خصم التأخير.

- عقوبات عن الأخطاء المرتكبة.
- تأخير الترقية بسبب عدم الانضباط والغيابات المتكررة.

## المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وعرض وتحليل النتائج.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى إجراءات الدراسة الميدانية (مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، وصدقها وثباتها) وتحليل خصائص عينة الدراسة بالإضافة إلى عرض وتحليل البيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم وضع جداول لمتغيرات الدراسة المستخدمة لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لجميع عبارات الاستبيان من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وعليه قسمنا المبحث إلى المطالب الآتية:

المطلب الأول: إجراءات الدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل اتجاهات آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة.

في هذا المطلب سنتعرف على مجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة التي تم استخدامها واختبار مدى صدقها وثباتها.

### 1. مجتمع وعينة الدراسة:

1.1. مجتمع الدراسة: اقتصرت الدراسة على مجموعة من العاملين في المديرية المركزية للبحث والتطوير سوناطراك، بولاية بومرداس والذي بلغ عددهم 79 عاملاً.

2.1. عينة الدراسة: تعتبر العينة من أهم المحاور التي يستخدمها الباحث خلال بحثه واختيار العينة بشكل مناسب يساعد على التوصل إلى نتائج ذات مصداقية عالية وكفاءة موثوق بها. واعتمدنا في اختيار العينة على طريقة كيرجيسي ومورقان<sup>1</sup> (Kerjcie&Morgan) في تحديد حجم العينة، كما يمكن الاعتماد على الموقع الإلكتروني<sup>2</sup> (<http://www.raosoft.com>)، الذي يعطيك مباشرة حجم العينة بعد إدخال حجم مجتمع الدراسة، والعينة عبارة عن عينة عشوائية وتم تلخيص المعطيات المتعلقة بالعينة الخاصة بالدراسة في الجدول الآتي:

<sup>1</sup> الملحق رقم 01.

<sup>2</sup> الملحق رقم 02.

الجدول رقم (3-1): معطيات متعلقة بعينة الدراسة

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات الملغاة	عدد الاستبانات غير المسترجعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات الصالحة للدراسة	مكان الدراسة
66	6	30	36	30	مؤسسة سوناطراك مديرية البحث والتطوير DC-RD

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول السابق: بعد توزيع الاستبانات على المجتمع المعني بالدراسة والبالغ عددهم 66 استبانة، استرجعنا 36 استبانة، وهذا بسبب ضياعهم وعدم تمكننا من استرجاعها وهذا لضيق الوقت وايضا عدم اهتمام بعض العاملين بالاستبانات لانشغالهم بالعمل، وهذا ماجعلنا نلغي 6 استبانات لعدم الجدية في الإجابة وترك بعض الإجابات فارغة.

2. أداة الدراسة: تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان<sup>1</sup> وهو وسيلة لجمع البيانات اللازمة للإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة أو عدم صحة الفرضيات، لذلك تم إعداد استمارة الاستبيان وتوزيعها على عينة الدراسة ولكي تكون الدراسة منظمة وفي شكل علمي، قمنا بتصنيف استمارة الاستبيان معتمدين على الإشكالية المطروحة والجوانب التي تطرقنا إليها في الجزء النظري مع مراعاة عدة نقاط نذكر منها:

- أن تكون عبارات الأسئلة مصاغة بطريقة واضحة وبسيطة لتفادي الغموض وسوء الفهم.
- تجنب الأخطاء الإملائية لتكون لغة الاستبيان سليمة.
- تقسيم محاور الاستبيان وترتيبها وربطها بموضوع الدراسة الميدانية.
- كما تم الاعتماد على شكل استمارة الدراسات السابقة لبناء الشكل الظاهري لهذه الاستمارة ، قمنا بتقسيم استمارة الاستبيان إلى المحاور التالية:
- المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة يضم 6 أسئلة.
- المحور الثاني: يتعلق بالحوافز بنوعيتها، الحوافز المادية من 1 إلى 6 عبارات، والحوافز المعنوية من 7 إلى 15 عبارة.

<sup>1</sup> الملحق رقم 03.

- **المحور الثالث:** يتعلق بالأداء الذي يشمل الأداء المنجز من 16 إلى 22 عبارة، أما تقييم الأداء من 23 إلى 28 عبارة.

تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لقياس درجة استخدام هذه العبارات، ويحدد أفراد الدراسة مفردات الدراسة للإجابة على كل عبارة من عبارات الاستبيان وفق التدرج الثلاثي كما يلي:

**الجدول رقم (3-2): درجات مقياس ليكرت الثلاثي**

غير موافق تماما	موافق	موافق تماما
1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبتين

وقد تم استخراج المدى بالطريقة التالية:

**المدى = 3-1=2** ويمثل أعلى درجة وأقل درجة بالمقياس

**طول الفئة = 2÷3=0.66** وتمثل طول كل فئة من الفئات الثلاثة للمقياس.

ويمكن تحديد فئات المقياس على النحو التالي:

**الجدول رقم (3-3) المقياس المعتمد في تكميم أجوبة المستجوبين**

غير موافق تماما	موافق	موافق تماما
من 1 إلى 1.66	من 1.67 إلى 2.33	2.34 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبتين

وقبل توزيع الاستبيان بالشكل النهائي، لابد من اختبار هذا الاستبيان والذي يعرف باختبار

صدق وثبات أداة الدراسة.

**3. صدق وثبات أداة الدراسة:** قبل البدء في تحليل نتائج المتحصل عليها قمنا باختبار صدق وثبات

العينة لموضوع الدراسة.

**1.3 معامل ثبات الاستبيان:** يقصد بثبات أداة الدراسة أن يعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة

توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم

تغيرها بشكل كبير.

ولحساب معامل الثبات تم استخدام معامل الفا كرونباخ والجدول الموالي يوضح ذلك

**2.3 صدق الاستبيان:** يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي

وضعت من أجلها، ولهذا الغرض قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

- **الصدق الذاتي:** لحساب الصدق الذاتي للاستمارة تم استخدام حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات والجدول رقم (3-4) يوضح ذلك.

**جدول رقم(3-4): معامل ثبات وصدق الاستمارة.**

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي
الحوافز	الحوافز المادية	06	0.85	0.92
	الحوافز المعنوية	09	0.77	0.88
	المحور ككل	15	0.86	0.93
الأداء	الأداء المنجز	07	0.79	0.89

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الثبات لمحاوَر الدراسة والاستبيان ككل تتحصر بين القيمتين 0.71 و 0.87 وهي قيم عالية تفوق 0.70، فيما تراوحت قيمة الصدق بين 0.87 و 0.93 وهي قيم عالية ما يدل على أن الاستمارة تتمتع بمعاملات صدق وثبات عالية.

- **الصدق الظاهري:** قمنا بعرض الاستبيان على نخبة من الأساتذة المحكمين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة احمد بوقرة بومرداس. تألفت من 4 أساتذة محكمين،<sup>1</sup> وقد استجبنا لأرائهم وقمنا بإجراء مايلزم من تعديل وحذف بعض العبارات في ضوء المقترحات المقدمة، ليخرج الاستبيان لصورته النهائية.

**المطلب الثاني: عرض وتحليل الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة.**

في هذا المطلب سنتعرف على بعض الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والتي تضمنها الاستبيان في شكل بيانات شخصية وهي: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، التصنيف المهني، سنوات الخبرة، معتمدين في ذلك على ما حصلنا عليه من الاستبيانات الموزعة.

<sup>1</sup> الملحق رقم 04.

## 1. توزيع العينة وفق متغير الجنس:

جدول رقم (3-5): توزيع العينة وفق متغير الجنس.

البديل	التكرارات	النسبة المئوية (%)
ذكر	16	53
أنثى	14	47
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-5) نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 53% من جنس ذكور، في حين أن النسبة الأقل والتي تمثل 47% من جنس إناث. وهذا راجع إلى عدم تفرقة المؤسسة للتوظيف بين الجنسين (ذكر، أنثى)، فهي تبحث عن الكفاءات من بين الجنسين. ونلاحظ وجود نسبة كبيرة من الذكور وذلك لطبيعة العمل بالمؤسسة.

## 2. توزيع العينة وفق متغير العمر:

جدول رقم (3-6): توزيع العينة وفق متغير العمر.

البديل	التكرارات	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	04	12
30-39 سنة	14	43
40-49 سنة	13	39
50 سنة فما أكثر	02	06
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (3-6) نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 43% تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة، في حين أن النسبة الأقل والتي تمثل 06% تساوي أو تفوق أعمارهم 50 سنة، وهذا يدل على أن الفئة الغالبة هي فئة الشباب، وهذا بسبب تعويض المؤسسة العمال المتقاعدين بعمال جدد يغلب عليهم الطابع الشباني.

## 3. توزيع العينة وفق متغير الحالة العائلية:

جدول رقم (3-7): توزيع العينة وفق متغير الحالة العائلية.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
87	26	متزوج
13	04	أعزب
100	30	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-7) نلاحظ أن النسبة الأكبر من الموظفين والتي تمثل 87% متزوجون، في حين أن النسبة الأقل والتي تمثل 13% عزاب.

**4. توزيع العينة وفق متغير المؤهل العلمي:**

**جدول رقم (3-8): توزيع العينة وفق متغير المؤهل العلمي.**

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
00	00	متوسط
00	00	ثانوي
60	18	جامعي
40	12	دراسات عليا
100	30	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-8) نلاحظ أن النسبة الأكبر من العاملين والتي تمثل 60% لديهم مستوى جامعي، في حين أن النسبة الأقل والتي تمثل 40% لديهم دراسات عليا.

**5. توزيع العينة وفق متغير التصنيف المهني:**

**جدول رقم (3-9): توزيع العينة وفق متغير التصنيف المهني.**

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
10	03	إطار سامي
90	27	إطار
00	00	عون تحكم
00	00	عون تنفيذي
100	30	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-9) نلاحظ أن النسبة الأكبر من العاملين والتي تمثل 90% يعملون كإطارات، في حين أن النسبة الأقل والتي تمثل 10% يعملون كإطارات سامية.

**6. توزيع العينة وفق متغير الخبرة المهنية:**

**جدول رقم (3-10): توزيع العينة وفق متغير الخبرة المهنية.**

النسبة المئوية (%)	التكرارات	البديل
20	06	أقل من 05 سنوات
23	07	10-05 سنوات
57	17	أكثر من 10 سنوات
100	30	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-10) نلاحظ أن النسبة الأكبر من العاملين والتي تمثل 57% تفوق خبرتهم المهنية 10 سنوات، في حين أن النسبة الأقل والتي تمثل 20% تقل خبرتهم المهنية عن 05 سنوات.

**المطلب الثالث: عرض وتحليل اتجاهات آراء المستجوبين تجاه محاور الدراسة.**

بناءً على الجدول أعلاه الذي يوضح الميزان التقديري وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي سنقوم بعرض نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الدراسة والمكونة بعبارات خاصة بالمتغيرين الحوافز والاداء، ومن ثم تحديد الاتجاه العام لأفراد العينة محل الدراسة فيما يخص محاور الدراسة.

**1. اتجاهات آراء المستجوبين تجاه محور الحوافز:**

**1.1. اتجاهات آراء المستجوبين تجاه بعد الحوافز المادية:**

**جدول رقم (3-11): النتائج المتعلقة باتجاهات آراء المستجوبين اتجاه بعد الحوافز المادية.**

العبارة	التكرار	غير موافق تماماً	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
الأجر الذي أتقاضاه يناسب الجهد الذي أبذله	التكرار	11	16	03	1.73	0.64	موافق
	النسبة	36.7	53.3	10			
تقدم المؤسسة هدايا وعلاوات للعاملين في الأعياد والمناسبات	التكرار	22	06	02	1.33	0.61	غير موافق تماماً
	النسبة	73.3	20	6.7			
يراعي سلم الرواتب في المؤسسة معدلات غلاء المعيشة والتضخم	التكرار	23	06	01	1.27	0.52	غير موافق تماماً
	النسبة	76.7	20	3.3			
تقدم المؤسسة ترقية عادلة وفق	التكرار	21	07	02	1.37	0.61	غير

موافق تماما			6.7	23.3	70	النسبة	أسس علمية مدروسة
غير موافق تماما	0.67	1.37	03	05	22	التكرار	المكافآت توزع على من يستحقها من الموظفين في المؤسسة
			10	16.7	73.3	النسبة	
غير موافق تماما	0.52	1.27	01	06	23	التكرار	أشعر بالرضا عن سياسات المكافآت والحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة
			3.3	20	76.7	النسبة	
غير موافق تماما	0.45	1.39	بعد الحوافز المادية				

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-11) نلاحظ أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق

بالحوافز المادية بلغ 1.39 وبانحراف معياري 0.45، وقد احتلت الفقرة رقم 01 (الأجر الذي أنقاضه يناسب الجهد الذي أبدله) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 1.73 وبانحراف معياري 0.64، فيما احتلت الفقرتين رقم 03 (إبراعي سلم الرواتب في المؤسسة معدلات غلاء المعيشة والتضخم) ورقم 06 (أشعر بالرضا عن سياسات المكافآت والحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.27 وبانحراف معياري 0.52، كما يظهر الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير جاء في اتجاه غير موافق تماما.

وهذا يدل على أن العمال غير راضين على الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة وهذا يرجع لكونها لم ترفع من أجورهم بما يتناسب مع معدلات غلاء المعيشة في وقتنا الحالي ولا تهتم كثيرا بتقديم العلاوات والمكافآت.

## 2.1. اتجاهات آراء المستجوبين تجاه بعد الحوافز المعنوية:

جدول رقم (3-12): النتائج المتعلقة باتجاهات آراء المستجوبين اتجاه بعد الحوافز

المعنوية

العبارة	غير موافق تماما	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبارة
التقدير والاحترام من طرف الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل	05	14	11	2.20	0.71	موافق
	16.7	46.7	36.7			
تشرك المؤسسة عمالها في اتخاذ القرارات	18	10	02	1.47	0.63	غير موافق تماما
	60	33.3	6.7			
تهتم المؤسسة بتقديم شهادات التقدير للمستحقين	14	10	06	1.73	0.78	موافق
	46.7	33.3	20			
تهتم المؤسسة كثيرا بتكوين وبتطوير قدرات العاملين	05	18	07	2.07	0.64	موافق
	16.7	60	23.3			
ظروف العمل الجيدة في المؤسسة تساهم في رفع معنوياتي	08	14	08	02	0.74	موافق
	26.7	46.7	26.7			
ترفع معنوياتي عند تلقي الشكر والمدح من المديرين	06	13	11	2.17	0.75	موافق
	20	43.3	36.7			
العلاقة الحسنة بين العمال تساهم في رفع الروح المعنوية	02	11	17	2.50	0.63	موافق تماما
	6.7	36.7	56.7			
توجه المؤسسة تنبيه شخصي للمقصرين في عملهم	07	18	05	1.93	0.64	موافق
	23.3	60	16.7			
ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي	05	14	11	2.20	0.71	موافق
	16.7	46.7	36.7			
بعد الحوافز المعنوية						
محور الحوافز						
موافق	0.33	2.03				
موافق	0.33	1.71				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم(3-12) نلاحظ أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالحوافز المعنوية بلغ 2.03 وبانحراف معياري 0.33، وقد احتلت الفقرة رقم 13 (العلاقة الحسنة بين العمال تساهم في رفع الروح المعنوية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.50 وبانحراف معياري 0.63، فيما احتلت الفقرة رقم 08 (تشارك المؤسسة عمالها في اتخاذ القرارات) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.47 وبانحراف معياري 0.63، كما يظهر الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير جاء في اتجاه موافق

وقدر المتوسط الحسابي لمحور الحوافز بـ 1.71 وبانحراف معياري 0.33 وبالنظر لقيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور فإن الاتجاه العام له هو "موافق".

وهذا يعني أن المؤسسة تحرص على توفير الحوافز المعنوية من أجل رفع معنويات عمالها وزيادة الثقة بين فرق العمل وكسب ولائهم لها كل هذا لتحسين أدائهم ولخفض معدلات دوران العمالة.

## 2. اتجاهات آراء المستجوبين تجاه محور الأداء:

### 1.2. اتجاهات آراء المستجوبين تجاه بعد الأداء المنجز:

#### جدول رقم (3-13): النتائج المتعلقة باتجاهات آراء المستجوبين اتجاه بعد الأداء المنجز.

العبرة	غير موافق تماما	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبرة
أنجز المهام بشكل فعال خلال الوقت المحدد	01	08	21	2.67	0.55	موافق تماما
	3.3	26.7	70			
ينقن العاملين عملهم دون النظر لحصولهم على مكافآت	07	18	05	1.93	0.64	موافق
	23.3	60	16.7			
أقبل التحديات الجديدة وأستجيب للتغيرات المفاجئة بشكل مرن	00	11	19	2.63	0.49	موافق تماما
	00	36.7	63.3			
أحاول قدر الإمكان التواجد في مكان عملي إلا في حالة وجود أسباب قاهرة	02	04	24	2.73	0.58	موافق تماما
	6.7	13.3	60			
ألتزم بمواعيد الحضور والانصراف في الشركة	03	04	23	2.67	0.66	موافق تماما
	10	13.3	76.7			
الدافع الشخصي يحفزك أكثر	02	09	19	2.57	0.63	موافق تماما

			63.3	30	6.7	النسبة	لأداء عملك بتميز
موافق تماما	0.43	2.77	23	07	00	التكرار	أبحث دائما عن طرق لتقوية أدائي وأستغل الفرص للتطور في مجال عملي
			76.7	23.3	00	النسبة	
موافق تماما	0.31	2.57	بعد الأداء المنجز				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-13) نلاحظ أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالأداء المنجز بلغ 2.57 وبانحراف معياري 0.31، وقد احتلت الفقرة رقم 22 (أبحث دائما عن طرق لتقوية أدائي وأستغل الفرص للتطور في مجال عملي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.77 وبانحراف معياري 0.43، فيما احتلت الفقرة رقم 17 (يتقن العاملون عملهم دون النظر لحصولهم على مكافآت) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.93 وبانحراف معياري 0.64، كما يظهر الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير جاء في اتجاه موافق تماما.

نلاحظ أن مستوى الأداء المنجز مرتفع بسبب التزام العاملين بإنجاز المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد وهذا راجع كون العمال يتصفون بالجدية و الإنضباط في العمل وكذلك يستجيبون للتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة، لكن رغم هذا لا يوافق أغلبهم على العمل دون مكافأة.

## 2.2. اتجاهات آراء المستجوبين تجاه بعد تقييم الأداء:

### جدول رقم (3-14): النتائج المتعلقة باتجاهات آراء المستجوبين تجاه بعد تقييم الأداء.

العبرة	غير موافق تماما	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العبرة
23 منح الحوافز بعدالة وشفافية يحسن من أداء عملي	02	07	21	2.63	0.61	موافق تماما
	6.7	23.3	70			
تقييم الأداء بشكل مستمر وجيد يحسن من الأداء	04	09	17	2.43	0.73	موافق
	13.3	30	56.7			
يطلع كل العمال في المؤسسة على تفاصيل تقييم أدائهم	17	11	02	1.50	0.63	غير موافق تماما
	56.7	36.7	6.7			
في حالة إطلاع العاملين على تفاصيل تقييمهم أو مناقشتها يحق لهم رفع شكوى	11	06	13	2.07	0.91	موافق
	36.7	20	43.3			

لمستوى أعلى في حالة وجود تظلم							
غير موافق تماما	0.57	1.43	01	11	18	التكرار	27 طريقة تقييم الأداء التي تتبعها المؤسسة مناسبة وعادلة
			3.3	36.7	60	النسبة	
موافق	0.69	2.07	08	16	06	التكرار	تضع المؤسسة برنامج محدد لتحسين أداء موظفيها (تدريب، تكوين...)
			26.7	53.3	20	النسبة	
موافق	0.35	2.02	تقييم الأداء				
موافق	0.26	2.29	محور الأداء				
موافق	0.21	02	الاستبيان ككل				

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-14) نلاحظ أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بتقييم الأداء بلغ 2.02 وبانحراف معياري 0.35، وقد احتلت الفقرة رقم 23 (منح الحوافز بعدالة وشفافية يحسن من أداء عملي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.63 وبانحراف معياري 0.61، فيما احتلت الفقرة رقم 27 (طريقة تقييم الأداء التي تتبعها المؤسسة مناسبة وعادلة) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.43 وبانحراف معياري 0.57، كما يظهر الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا المتغير جاء في اتجاه موافق. أي حيازة هذا البعد على المستوى المتوسط وهذا راجع لعدم رضا العاملين على الطريقة التي تقيمهم بها المؤسسة حيث يرى العاملون أن هذه الطريقة غير مناسبة و عادلة كونها تؤثر على أدائهم لكن هذا لا ينفى اعتراف العاملين بأن المؤسسة تدعم قدراتهم من خلال وضع برامج تحسينية.

وقدر المتوسط الحسابي لمحور الأداء بـ 2.29 وبانحراف معياري 0.26 وبالنظر لقيمة المتوسط الحسابي لهذا المحور فإن الاتجاه العام له هو "موافق"، وهذا ما ينطبق على اتجاه الاستبيان ككل حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي له بـ 02 وبانحراف معياري 0.21.

في هذا المبحث تعرفنا على مجتمع وعينة الدراسة، ثم أداة الدراسة وقمنا بدراسة صدقها وثباتها باستخدام أساليب إحصائية، أيضا تعرفنا على الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة وحددنا استجاباتهم اتجاه عبارات محاور الاستبيان ودرجة الموافقة على كل محور.

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات.

نجد في كل دراسة ميدانية متغيرات خاصة بها، وفي دراستنا لدينا الحوافز والأداء كمتغيرات رئيسية حيث افترضنا وجود علاقة بين الحوافز في تحسين أداء العاملين، فقمنا بعملية تحليل الارتباط والانحدار لأجوبة أفراد العينة لاختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية.

وللتطرق لكل ما ذكرناه قسمنا المبحث إلى المطالب الآتية:

المطلب الأول: التحقق من الفرضية الأولى.

المطلب الثاني: التحقق من الفرضية الثانية.

المطلب الثالث: التحقق من الفرضية الثالثة.

المطلب الرابع: التحقق من الفرضية الرابعة.

#### المطلب الأول: التحقق من الفرضية الجزئية الأولى.

تنص الفرضية الجزئية الأولى على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والأداء المنجز لدى العاملين بالمديرية المركزية للبحث والتطوير.

جدول رقم (3-15): تحليل الانحدار الخطي لأثر الحوافز المادية على الأداء المنجز لدى العاملين

#### بالمديرية المركزية للبحث والتطوير

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة	معامل الانحدار
الحوافز المادية	الأداء المنجز	0.24	0.06	1.67	0.21	0.16

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح تأثير الحوافز المادية على الأداء المنجز لدى العاملين بالمديرية المركزية للبحث والتطوير، حيث أظهر التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الأداء المنجز لدى العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.24 عند مستوى دلالة 0.21 وهي أكبر من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والأداء المنجز، بينما بلغ معامل التحديد 0.06، وهذا ما يفسر أن ما قيمته 06% من الأداء المنجز ناتج عن الحوافز المادية، كما بلغت قيمة درجة التأثير

لمعامل الانحدار 0.16 وهذا ما يعني أن الحوافز المادية لا تساهم في الأداء المنجز لدى العاملين حيث كانت نسبة المساهمة ضعيفة 16%، وعليه نرفض الفرضية الجزئية الأولى القائلة أن: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والأداء المنجز لدى العاملين بالمديرية المركزية للبحث والتطوير".

#### المطلب الثاني: التحقق من الفرضية الجزئية الثانية.

تنص الفرضية الجزئية الثانية على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وتقييم الأداء لدى العاملين بالمديرية المركزية للبحث والتطوير.

جدول رقم (3-16): يبين تحليل الانحدار الخطي لأثر الحوافز المادية على تقييم الأداء لدى

#### العاملين بالمديرية المركزية للبحث والتطوير

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة	معامل الانحدار
الحوافز المادية	تقييم الأداء	0.01	0.000	0.003	0.96	0.008

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح تأثير الحوافز المادية على تقييم الأداء لدى العاملين بالمديرية المركزية للبحث والتطوير، حيث أظهر التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على تقييم الأداء لدى العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.01 عند مستوى دلالة 0.96 وهي أكبر من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وتقييم الأداء، بينما بلغ معامل التحديد 0.000، كما بلغت قيمة درجة التأثير لمعامل الانحدار 0.008 وهذا ما يعني أن الحوافز المادية لا تساهم في تقييم الأداء لدى العاملين حيث كانت نسبة المساهمة ضعيفة جدا 0.8%، وعليه نرفض الفرضية الجزئية الثانية القائلة أن: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وتقييم الأداء لدى العاملين بالمديرية المركزية للبحث والتطوير".

### المطلب الثالث: التحقق من الفرضية الجزئية الثالثة.

تنص الفرضية الجزئية الثالثة على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والأداء المنجز لدى العاملين بالمديرية المركزية للبحث والتطوير.

جدول رقم (3-17): يبين تحليل الانحدار الخطي لأثر الحوافز المعنوية على الأداء المنجز لدى

#### العاملين بالمديرية المركزية للبحث والتطوير

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة	معامل الانحدار
الحوافز المعنوية	الأداء المنجز	0.15	0.02	0.62	0.44	0.14

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح تأثير الحوافز المعنوية على الأداء المنجز لدى العاملين بالمديرية المركزية للبحث والتطوير، حيث أظهر التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الأداء المنجز لدى العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.15 عند مستوى دلالة 0.44 وهي أكبر من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والأداء المنجز، بينما بلغ معامل التحديد 0.02، وهذا ما يفسر أن ما قيمته 02% من الأداء المنجز ناتج عن الحوافز المعنوية، كما بلغت قيمة درجة التأثير لمعامل الانحدار 0.14 وهذا ما يعني أن الحوافز المعنوية لا تساهم في الأداء المنجز لدى العاملين حيث كانت نسبة المساهمة ضعيفة جدا 14%، وعليه نرفض الفرضية الجزئية الثالثة القائلة أن: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والأداء المنجز لدى العاملين بالمديرية المركزية للبحث والتطوير".

### المطلب الرابع: التحقق من الفرضية الجزئية الرابعة.

تنص الفرضية الجزئية الرابعة على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية

وتقييم الأداء لدى العاملين بالمديرية المركزية للبحث والتطوير.

جدول رقم (3-18): يبين تحليل الانحدار الخطي لأثر الحوافز المعنوية على تقييم الأداء لدى العاملين بالمديرية المركزية للبحث والتطوير

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة	معامل الانحدار
الحوافز المعنوية	تقييم الأداء	0.46	0.21	7.49	0.01	0.49

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح تأثير الحوافز المعنوية على تقييم الأداء لدى العاملين بالمديرية المركزية للبحث والتطوير ، حيث أظهر التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على تقييم الأداء لدى العاملين ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.46 عند مستوى دلالة 0.01 وهي أقل من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وتقييم الأداء، بينما بلغ معامل التحديد 0.21، وهذا ما يفسر أن ما قيمته 21% من تقييم الأداء ناتج عن الحوافز المعنوية، كما بلغت قيمة درجة التأثير لمعامل الانحدار 0.49 وهذا ما يعني أن الحوافز المعنوية تساهم في تقييم الأداء لدى العاملين حيث كانت بلغت نسبة المساهمة 49%، وعليه نقبل الفرضية الجزئية الرابعة القائلة أن: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وتقييم الأداء لدى العاملين بالمديرية المركزية للبحث والتطوير.

انطلاقاً من الفرضيات الجزئية للدراسة والتي تفرعت من الفرضية الرئيسية القائلة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء لدى العاملين بالمديرية المركزية للبحث والتطوير.

جدول رقم (3-19): يبين تحليل الانحدار الخطي لأثر الحوافز على الأداء لدى العاملين بالمديرية المركزية للبحث والتطوير.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة	معامل الانحدار
الحوافز	الأداء	0.02	0.000	0.01	0.92	0.02

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح تأثير الحوافز على الأداء لدى العاملين بالمديرية المركزية للبحث و التطوير، حيث أظهر التحليل الإحصائي عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية

للحوافز على الأداء لدى العاملين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.02 عند مستوى دلالة 0.92 وهي أكبر من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء، بينما بلغ معامل التحديد 0.000، كما بلغت قيمة درجة التأثير لمعامل الانحدار 0.02 وهذا ما يعني أن الحوافز لا تساهم في الأداء لدى العاملين حيث كانت نسبة المساهمة ضعيفة جدا 02%، وعليه نرفض الفرضية العامة القائلة أن: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء لدى العاملين بالمديرية المركزية للبحث والتطوير".

## خلاصة الفصل الثالث.

لقد قمنا في هذا الفصل بالتعرف على مؤسسة سوناطراك عامة والمديرية المركزية للبحث والتطوير خاصة والهيكل التنظيمي لهما، أيضا رأينا نوعية الحوافز التي تقدمها المؤسسة. بناء على طبيعة الدراسة الميدانية والفرضيات المطروحة والمنهجية المتبعة والعينة المدروسة ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة، فاستخدمنا الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). ومن بين الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في التحليل نجد معامل الفا كرونباخ الذي يدرس ثبات أداة الدراسة وجذره التربيعي الذي يدرس صدقها الذاتي، وكذلك تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الخاصة بعينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور، وكذلك حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لتحديد تغير استجابات وأراء أفراد العينة على عبارات متغيرات الدراسة، واستخدامه في ترتيب أهمية العبارات وتحديد درجة الموافقة لكل محور.

أيضا تم تقدير الانحدار الخطي لاختبار صحة الفرضيات ومدى تأثير المتغير المستقل المتمثل في الحوافز على المتغير التابع المتمثل في الأداء، كما تم حساب معامل التحديد لتحديد درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، ثم حساب معامل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين المتغير التابع الأداء ببعديه على المتغيرات المستقلة المتمثلة في الحوافز بنوعيتها، وبهذا توصلنا إلى نتائج اختبار الفرضيات.

الخاتمة العامة

## الخاتمة.

إن نجاح أي مؤسسة يقاس بمدى تحقيقها لأهدافها المسطرة والمنجزة، ويظهر هذا من خلال وجود إدارة جيدة تبحث عن تحسين الأداء لتضمن بقائها واستمراريتها في ظل البيئة الحالية المتميزة بالتعقيد والتغيير المستمر، ولهذا تسعى المؤسسات إلى إعطاء أهمية ومكانة خاصة للعاملين باعتبارهم العنصر المتحرك القادر على الإبداع والابتكار والتجديد، ولتفعيل هذا العنصر البشري والحفاظ على مستوى الروح المعنوية، وجب تحفيزه بمختلف أنواع وأشكال الحوافز المادية والمعنوية التي تشجعه على زيادة الأداء وتحسينه ورفع المردودية والكفاءة الإنتاجية وتحقيق التميز ليصبح بذلك نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة.

وقد قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن دور الحوافز في تحسين أداء العاملين بمؤسسة سوناطراك في المديرية المركزية للبحث والتطوير، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها، وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، والتي كان الغرض منها الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا.

### 1. اختبار الفرضيات:

- **الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة بين الحوافز المادية والأداء المنجز وهذا بسبب عدم موافقة العاملين سياسة الحوافز المادية التي تتبعها المؤسسة لعدم مراعاتها معدلات غلاء المعيشة وأيضاً اعتبار العاملين أن الحوافز المادية حوافز تعويضية وليست حوافز تشجيعية.
- **الفرضية الثانية:** لا توجد علاقة بين الحوافز المادية وتقييم الأداء وهذا راجع إلى عدم إتباع المؤسسة إجراءات تقييم الأداء الصحيحة والمنصفة مما يؤدي إلى عدم استجابة العاملين للحوافز المادية بالشكل الذي يتوقعه القائمين على العمل.
- **الفرضية الثالثة:** لا توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والأداء المنجز وهذا راجع إلى أن الحوافز المعنوية غير كافية وأيضاً بسبب عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وبالتالي يؤثر على النتائج المرجوة والتحسينات المطلوبة.
- **الفرضية الرابعة:** وجود علاقة بين الحوافز المعنوية وتقييم الأداء لأن المؤسسة بعد تقييم أداء العاملين تضع برنامج محدد لتحسين وتطوير قدراتهم من خلال تكوينهم وتدريبهم.

### 2. نتائج الدراسة: من خلال القيام بهذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- المؤسسة محل الدراسة لا تعتمد على الحوافز المادية بشكل كبير لتحسين أداء العاملين بالرغم من أن هذه الحوافز لها تأثير كبير على أداء العاملين، أما الحوافز المعنوية فتعتمدها بشكل متوسط.

- الأجر الذي يتقاضاه العاملين لا يتناسب مع الجهد المبذول.

- الحوافز المقدمة في المؤسسة محل الدراسة لا تتناسب مع مستوى الأداء، وهذا يعني أن المؤسسة لا تكافئ العاملين بالشكل المطلوب.

- لا توجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز، ونظام الحوافز لا يواكب التغيرات الحاصلة فهو بذلك غير فعال ولا يساعد على تحسين الأداء.

- عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف.

- المؤسسة محل الدراسة لا تتبع طريقة تقييم أداء مناسبة وواضحة والتقييم ليس بشكل مستمر.

**3. توصيات الدراسة:** من خلال النتائج التي توصلنا إليها وأراء العاملين وملاحظاتنا للمشاكل والنقائص التي يعاني منها العاملين نقدم هذه التوصيات والمقترحات التي نأمل أن تأخذها إدارة المؤسسة بعين الاعتبار.

### **1.3. على مستوى الحوافز المادية:**

- ضرورة الاهتمام أكثر بالحوافز المادية وربط الراتب في المؤسسة محل الدراسة بمعدلات غلاء المعيشة.

- أن يكون الأجر المقدم للعاملين يناسب الجهد المبذول من طرفهم.

### **2.3. على مستوى الحوافز المعنوية:**

- إتاحة الفرصة للعمال في إعطاء آرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة محل الدراسة بين الرئيس والمرؤوسين، وعلاقة الزملاء مع بعضهم البعض من أجل خلق مناخ متعاون يشجع على زيادة الأداء في العمل.

### **3.3. على مستوى عدالة نظام الحوافز وفعاليته:**

- ضرورة تغيير نظام الحوافز بين فترة وأخرى نظرا لتغيير تركيبة العاملين.

- قبل وضع نظام الحوافز على المؤسسة محل الدراسة دراسة الحاجات الأولية للعاملين ومن ثم السعي لتحقيقها.

- على المؤسسة محل الدراسة أن تقوم بإجراء دراسة تقييم فيها دوريا درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق من خلال اعداد استمارة تحتوي على أسئلة ذات علاقة بنظام الحوافز المعتمد.
- ضرورة العمل على تفعيل أثر نظام المكافآت من خلال توجيهها لمن يستحقها، وأن تكون أداة لرفع مستوى الأداء، ولزيادة التنافس البناء بين العاملين للحصول على المكافآت.
- على المؤسسات الجزائرية بشكل عام أن تمنح الحوافز بعدالة وشفافية حتى يحسن العامل من أدائه.

### 4.3. على مستوى الأداء:

- أن يكون التتقيط الذي تعتمده المؤسسة محل الدراسة على الأقل ثلاثة أشهر وليس سنويا حتى يعمل العامل بجد من أجل حصوله على النقطة.
- ضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء ومنح الحوافز والمكافآت بناء على تلك النتائج بما يضمن ان يكون تقييم الأداء عادل وأداة رئيسية في منح الحوافز.
- ضرورة إعطاء الفرصة للعمال للاطلاع على تفاصيل تقييمهم ومناقشتها مع رئيسهم لتحسين أدائهم.
- على المؤسسة محل الدراسة أن تهتم أكثر بتحسين أداء موظفيها من خلال توفيرها لدورات تكوينية وتدريبية.

4. أوجه الاختلاف والتشابه مع الدراسات السابقة: اتفقت دراستنا مع الدراسات السابقة في جوانب، بينما اختلفت معها في جوانب أخرى نوضحها كآتي:

### 1.4. أوجه التشابه:

- تشابهت الدراسات السابقة في متغيرات الدراسة منها من تشابهت في كلا المتغيرين ومنها من تشابهت في متغير واحد على أنه يوجد نظام تحفيز في المؤسسات لكن يختلف من مؤسسة لأخرى وأنه يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء العاملين.
- كذلك تشابهت في استخدامهم للمنهج فهناك من اختار المنهج الوصفي التحليلي ومنهم من اكتفى بالمنهج الوصفي فقط.

## 2.4. أوجه الاختلاف:

- اختلفت الدراسات السابقة في النتائج المتوصل إليها، فنجد كل مؤسسة تم اختيارها أن لديها أسلوباً للتحفيز خاص بها فلم تتمكن هذه الدراسات من تحديد أسلوب مميز واجب تقديمه للعاملين وهذا راجع لاختلاف مهامهم وطبيعة نشاطهم.
  - كذلك اختلفت الدراسات في اختيار العينة فكل دراسة اختارت العينة المناسبة لمجتمع دراستها فمنها من اختارت العينة العشوائية البسيطة ومنها من اختارت العينة العشوائية الطباقية وهكذا.
- 5. آفاق البحث:** بدراستنا لموضوع الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، لا يمكن الجزم بأننا أحطنا بجميع الجوانب المتعلقة بالموضوع، فحتماً هناك نقائص لم تؤخذ بعين الاعتبار، ولربما هذه النقائص ستكون منطلقاً لدراسات أخرى في هذا الموضوع، ولذا نقترح القيام ببعض الدراسات التي من شأنها فتح آفاق جديدة:
- دور العدالة التنظيمية في مؤسسة سوناطراك في تحقيق الولاء التنظيمي.
  - دراسة مقارنة حول الحوافز المقدمة في مؤسسة سوناطراك ومؤسسة صناعية أخرى.
  - دراسة تتعلق بأثر دوران العمالة في أداء العاملين.
  - دراسة تتعلق بأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الرفع من أداء العاملين.

## المراجع

## المراجع.

### 1. المراجع باللغة العربية:

#### 1.1. الكتب:

1. أبو مصطفى عبد الكريم، "الإدارة والتنظيم المفاهيم، الوظائف، العمليات"، د ط، مجموعة النيل العربية، بيروت، لبنان، 2001.
2. أنور السلطان محمد السعيد، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
3. بربير كامل، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان، 2000.
4. برنوطي سعاد نايف، "إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد"، الطبعة الثالثة، دار وائل، عمان، الأردن، 2001.
5. برنوطي نايف، "الإدارة أساسيات إدارة الأعمال"، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2000.
6. بطوس جلدة سامر، "السلوك التنظيمي والنظرية الإدارية الحديثة"، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، 2009.
7. بلوط حسن إبراهيم، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار النهضة، لبنان، 2002.
8. بن دريدي منير بن أحمد، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية"، ط1، دار الابتكار، الأردن، 2017.
9. البيومي صلاح، "حوافز الإنتاج في الصناعة"، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
10. جودة عادل، "الحوافز"، بدون طبعة، المؤسسة العربية للعلوم الإدارية، سوريا، 1972.
11. الجبوسي محمد رسلان، جاد الله جميلة، "الإدارة علم وتطبيق"، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2000.
12. حاروش نور الدين، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الأمة، الجزائر، 2011.
13. حافظ حجازي محمد، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء الدنيا، مصر، 2005.

14. الحراحشة حسين محمد، "إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي"، الطبعة الأولى، دار جليل الزمان، عمان، الأردن، 2014.
15. حريم حسن حسين، "السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال"، بدون طبعة، دار الحامد، الأردن، 2004.
16. حريم حسن، "إدارة الموارد البشرية إطار متكامل"، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2013.
17. حسونة فيصل، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، 2008.
18. حنفي عبد الغفار، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
19. خيضر كاظم حمود، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة السادسة، دار الميسرة، الأردن، 2015.
20. درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، "إدارة القوى البشرية"، دون طبعة، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر، 2008.
21. درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحنى نظمي)"، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2008.
22. راشد حمد عادل، "مذكرات في إدارة الأفراد"، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 1981.
23. الراوية حسن، "إدارية الموارد البشرية رؤيا مستقبلية"، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2003.
24. راوية حسن، "السلوك في المنظمات"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 1999.
25. زويلف مهدي حسن، "إدارة الأفراد"، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2003.
26. زويلف مهدي حسن، "الإدارة: نظريات ومبادئ"، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2001.
27. السلمي علي، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، ط1، مكتبة غريب، الإسكندرية، مصر، 1995.
28. صالح محمد فاتح، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2004.
29. الصيرفي محمد، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
30. الطاهر نعيم إبراهيم، "أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة"، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن، 2009.

31. عامر سامح عبد المطلب، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن، 2011.
32. العاني هيثم، "الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت"، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2007.
33. العباس سهيلة محمد، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2006.
34. عباس سهيلة محمد، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن، 2007.
35. عبد الباري درة، الصباغ زهير، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2007.
36. عبد الباقي صلاح الدين، "إدارة الموارد البشرية"، د ط، مركز الإسكندرية، مصر، 2009.
37. عبد الستار علي وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2006.
38. عبد السلام مؤيد، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي"، الطبعة الأولى، دار اثراء، الأردن، 2009.
39. العتيبي ضرار، "العملية الإدارية"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2007.
40. عدون ناصر دادي، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)"، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
41. عقيلي عمر وصفي، "إدارة الموارد البشرية"، ط 1، مؤسسة زهران، الأردن، 1991.
42. غربي علي وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الفجر، مصر، 2007.
43. الفقي إبراهيم، "قوة التحفيز"، الطبعة الأولى، دار ثمرات، مصر، 2011.
44. كاظم محمود خيضر، كاسب الخرشة ياسين، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الميسرة، الأردن، 2007.
45. لكحل منيف، "تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات"، الطبعة الأولى، دار المنقف، 2018.
46. ماهر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2009.
47. ماهر أحمد، "اقتصاديات الإدارة"، د ط، الدار الجامعية، مصر، د س.
48. ماهر أحمد، "الإدارة المبادئ والمهارات"، د ط، الدار الجامعية، مصر، 2003-2004.

49. المحاسنة إبراهيم محمد، "إدارة وتقييم الأداء الوظيفي"، الطبعة الأولى، دار جرير، البحرين، 2013.
50. المداري عبد العزيز بدر، "عولمة إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2009.
51. مرعي محمد مرعي، "التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام العربي"، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
52. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2009.
53. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، "دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة"، الطبعة الأولى، مكتبة العصرية، مصر، 2009.
54. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، "دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية"، ط1، المكتبة العضوية، مصر، 2007.
55. موحوش صالح عادل، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
56. وصفي عمر، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)"، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2005.
57. الوليد بشار بريد، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية"، الطبعة الثالثة، دار الراية، الأردن، 2008.
58. الوليد بشار يزيد، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية"، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2003.
59. يوسف حجيم الطائي، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، الأردن، 2006.
- 2.1. المذكرات والرسائل الجامعية:
60. أبو ماضي خالد ماضي، "في معوقات تقييم الأداء العاملين الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عود، 2007.
61. جبين عبد الوهاب محمد، "تقييم الأداء في الإدارات الصحية مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف"، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009.

62. الجساسي عبد الله حمد محمد، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، أطروحة دكتوراه، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010-2011.

63. حمزة رقيق، بوفارس قراري، "أثر التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2019-2020.

64. الزهراني حسين بن صالح بن محمد، "الحوافز الوظيفية بين الواقع والمأمول لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف"، دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية، بجامعة أم القرى، شهادة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، 2011.

65. سرار عمر، "الرضا والعمل وأثره على الأداء"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الشهيد لخضر حمه، الوادي، الجزائر، 2003.

66. سيكو أنور، "أثر أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، صيانة) المورد البشري دراسة حالة جريدة الشروق اليومي"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، المركز الجامعي بوعيب بلحاج، عين تيموشنت، 2016.

67. المانع محمد بن علي، "تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 2006.

68. مدني عبد النور، زناقي غالية، "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجيلالي بونعامه، خميس مليانة، 2018-2019.

### 3.1. مقالات:

69. أبو حميد محمد بن سعد، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين"، مجلة العربية، العدد 21، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2020.

70. بوكتير جبار، "فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الإدارة العمومية الجزائرية"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 1، العدد 7، جامعة الوادي، الجزائر، 2014.

71. بومدين يوسف، "إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز"، مجلة الباحث، العدد 5، جامعة بومرداس، 2007.

### 2. المراجع باللغة الأجنبية:

## 1.2 . الكتب:

72. **AKTOOF Oman**, "Le Management Entre Tradition et Renouveau", 4<sup>eme</sup> Edition, Canada, Gaetan morin,2006.
73. **BERRGION Pierre. G.**, "La Gestion Modern", 3<sup>eme</sup> Edition, France, 1997.
74. **DRUCKER Peter**, "People and Performance", Harvard Business School Press, 2007.
75. **KENNEDY C**, "Toutes Les Réponses aux Grandes Questions du Management", Ed Maxima, Paris, 1996.
76. **SEKIOU et autres**, "Gestion de Ressources Humaines", de boekck université, bruxelles, 2<sup>eme</sup> Edition, 2001.

الملاحق

الملاحق.

الملحق رقم (01): جدول اختيار عينة الدراسة.

<i>Table for Determining Sample Size of a Known Population</i>									
N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	354
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	361
45	40	170	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	180	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	190	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	200	132	460	210	1600	310	10000	370
65	56	210	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	220	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	230	144	550	226	1900	320	30000	379
80	66	240	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	250	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	260	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	335	100000	384

*Note: N is Population Size; S is Sample Size* *Source: Krejcie & Morgan, 1970*

## الملحق رقم (02): الموقع الإلكتروني لحساب حجم العينة

Sample size calculator

What margin of error can you accept? <small>5% is a common choice</small>	<input style="width: 40px;" type="text" value="5"/> %	The margin of error is the amount of error that you can tolerate. If 90% of respondents answer <i>yes</i> , while 10% answer <i>no</i> , you may be able to tolerate a larger amount of error than if the respondents are split 50-50 or 45-55. Lower margin of error requires a larger sample size.
What confidence level do you need? <small>Typical choices are 90%, 95%, or 99%</small>	<input style="width: 40px;" type="text" value="95"/> %	The confidence level is the amount of uncertainty you can tolerate. Suppose that you have 20 yes-no questions in your survey. With a confidence level of 95%, you would expect that for one of the questions (1 in 20), the percentage of people who answer <i>yes</i> would be more than the margin of error away from the true answer. The true answer is the percentage you would get if you exhaustively interviewed everyone. Higher confidence level requires a larger sample size.
What is the population size? <small>If you don't know, use 20000</small>	<input style="width: 60px;" type="text" value="2621"/>	How many people are there to choose your random sample from? The sample size doesn't change much for populations larger than 20,000.
What is the response distribution? <small>Leave this as 50%</small>	<input style="width: 40px;" type="text" value="50"/> %	For each question, what do you expect the results will be? If the sample is skewed highly one way or the other, the population probably is, too. If you don't know, use 50%, which gives the largest sample size. See below under <b>More information</b> if this is confusing.
Your recommended sample size is	<b>336</b>	This is the minimum recommended size of your survey. If you create a sample of this many people and get responses from everyone, you're more likely to get a correct answer than you would from a large sample where only a small percentage of the sample responds to your survey.

**Online surveys with Vovici have completion rates of 66%!**

Alternate scenarios			
With a sample size of	<input style="width: 30px;" type="text" value="100"/>	<input style="width: 30px;" type="text" value="200"/>	<input style="width: 30px;" type="text" value="300"/>
Your margin of error would be	<b>9.61%</b>	<b>6.66%</b>	<b>5.33%</b>
With a confidence level of	<input style="width: 30px;" type="text" value="90"/>	<input style="width: 30px;" type="text" value="95"/>	<input style="width: 30px;" type="text" value="99"/>
Your sample size would need to be	<b>246</b>	<b>336</b>	<b>530</b>

**Save effort, save time. Conduct your survey online with Vovici.**



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التربية الوطنية



جامعة أمحمد بوقرة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص ماستر إدارة أعمال

استبيان الدراسة حول

الحوافز و دورها في تحسين أداء العاملين لشركة سوناطراك - بومرداس  
المديرية المركزية للبحث و التطوير

الأستاذ

• من إعداد :

- لعور عبد الحفيظ

+ ميدونة إيمان

المؤطرين

+ رافعي أسماء

- فضالة إلياس

- عون لوناس

السنة الجامعية: 2022\_ 2023

السيد الفاضل/ السيدة الفاضلة

تحية طيبة أما بعد:

يسعدني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة للدراسة التي تقوم بإعدادها و المكملة للحصول على شهادة ماستر كلية العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال بعنوان الحوافز ودورها في تحفيز أداء العاملين- نأمل أن ينال اهتمامكم، لذا يرجى التكرم بقراءة الفقرات و التفضل بملأ هذه الاستمارة للوصول إلى نتائج دقيقة. هذا حتى يكون لإجاباتكم الأثر الفاعل على نتائج الدراسة، لتحقيق أهداف البحث، شاكرين لكم حسن تعاونكم و دعمكم للبحث العلمي.

## ملاحظة:

- إملأ البيانات التالية بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.
- نأمل الإجابة على فقرات هذه الاستمارة بكل دقة و ستعامل هذه البيانات التي تدلون بها بكل سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و تحت وصاية المديرية المركزية للبحث و التطوير

### المحور الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. العمر:  أقل من 30  39\_30  49\_40  أكثر من 50
3. الحالة العائلية:  متزوج  أعزب
4. المؤهل العلمي:  متوسط  ثانوي  جامعي
5. التصنيف المهني:  دراسات عليا  إطار سامي  إطار  عون تحكم  عون تنفيذي
6. سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: الحوافز

الرقم	الأبعاد	العبرة	موافق تماما	موافق	غير موافق تماما
01	المادية الحوافز	الأجر الذي أتقاضاه يناسب الجهد الذي أبذله			
02		تقدم المؤسسة هدايا و علاوات للعاملين في الاعياد و المناسبات			
03		يراعي سلم الرواتب في المؤسسة معدلات غلاء المعيشة و التضخم			
04		تقدم المؤسسة ترقيات عادلة وفق أسس علمية مدروسة			
05		المكافآت توزع على من يستحقها من الموظفين في المؤسسة			
06		أشعر بالرضا عن سياسات المكافآت و الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة			
07	الحوافز المعنوية	التقدير والاحترام من طرف الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل			
08		تشارك المؤسسة عمالها في اتخاذ القرارات			
09		تهتم المؤسسة بتقديم شهادات التقدير للمستحقين			
10		تهتم المؤسسة كثيرا بتكوين و بتطوير قدرات العاملين			
11		ظروف العمل الجيدة في المؤسسة تساهم في رفع معنوياتي			

			ترفع معنوياتي عند تلقي الشكر و المدح من المديرين		12
			العلاقة الحسنة بين العمال تساهم في رفع الروح المعنوية		13
			توجه المؤسسة تنبيه شخصي للمقصرين في عملهم		14
			ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي		15
<b>المحور الثالث: الأداء</b>					
			أنجز المهام بشكل فعال خلال الوقت المحدد		16
			يتقن العاملین عملهم دون النظر لحصولهم على مكافآت		17
			أقبل التحديات الجديدة و أستجيب للتغيرات المفاجئة بشكل مرن		18
			أحاول قدر الإمكان التواجد في مكان عملي إلا في حالة وجود أسباب قاهرة		19
			ألتزم بمواعيد الحضور و الانصراف في الشركة		20
			الدافع الشخصي يحفزك أكثر لأداء عملك بتميز		21
			أبحث دائما عن طرق لتقوية أدائي و أستغل الفرص للتطور في مجال عملي		22
			منح الحوافز بعدالة و شفافية يحسن من أداء عملي	تقييم	23

			تقييم الأداء بشكل مستمر و جيد يحسن من الأداء	24
			يطلع كل العمال في المؤسسة على تفاصيل تقييم أدائهم	25
			في حالة إطلاع العاملين على تفاصيل تقييمهم أو مناقشتها يحق لهم رفع شكوى لمستوى أعلى في حالة وجود تظلم	26
			طريقة تقييم الأداء التي تتبعها المؤسسة مناسبة و عادلة	27
			تضع المؤسسة برنامج محدد لتحسين أداء موظفيها (تدريب، تكوين...)	28

الملحق رقم (04): قائمة المحكمين.

الرقم	أسماء المحكمين
1	عرقوب علي
2	تومي صباح
3	بوعزوز جهاد
4	شريف فاطمة