

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

الموسومة بـ:

دور الحوافز في تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية لمؤسسة BHI Algeria SPA

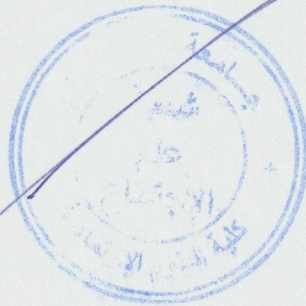
إشراف:

د. عربادي حسان

بإشراف

إعداد:

بغدادى فاطيمة الزهراء



السنة الجامعية: 2019 - 2020

## إهداء

تبارك الذي أهدانا نعمة العقل وأنار سبيلنا بنور العلم

ومهد لنا طريق النجاح

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى معنى الحب والحنان، إلى

بسمة الحياة وسر الوجود "أمي الحبيبة"

إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل

اسمه بكل افتخار "أبي العزيز"

إلى كل أفراد العائلة من صغيرهم إلى كبيرهم

إلى كل الأصدقاء والزملاء

## شكر

" فَتَبَسَّمَ ضَاحِكاً مِنْ قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " سورة

النمل الآية (19).

الحمد والشكر لله تعالى الموفق لكل خير وهادينا بنور علمه لإتمام هذا العمل.

والصلاة والسلام على سيد المرسلين الرسول الأكرم والنبى العظيم عليه أركى

الصلوات والتسليم

أتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير للأستاذ المحترم عريادي حسان الذي تكرم

بقبول الإشراف على هذه المذكرة.

حاولت الدراسة الموسومة بدور الحوافز في تحسين أداء العاملين تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة الحوافز و الأداء في مؤسسة BHI Algérie SPA، وذلك بتقسيم الدراسة إلى جانبين: جانب نظري تم التطرق فيه إلى المقاربة النظرية للحوافز و العلاقة بين نظام الحوافز و الأداء، أما الجانب الميداني فحاولنا من خلاله التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لنظام الحوافز و مدى تأثيرها على مستوى أداء العاملين وذلك للإجابة على إشكالية الدراسة، حيث تكون مجتمع دراستنا من العاملين داخل المؤسسة، وقد تم استخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية حيث أنها تستهدف الحصول على عينة أكثر تمثيلاً للمجتمع الأصلي، واستخدام المنهج الوصفي الذي يقوم بتشخيص الظاهرة وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها، واعتمادنا على أداة البحث المتمثلة في الاستمارة و التي احتوت على 24 سؤال مقسم إلى ثلاثة محاور.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، الأداء، المؤسسة، العاملين.

The study, tagged with the role of incentives in improving employee performance, tried to diagnose the actual reality of the phenomenon of incentives and performance at BHI Algérie SPA, by dividing the study into two aspects: a theoretical aspect in which the theoretical approach to incentives and the relationship between the incentive system and performance was touched upon, and on the field side we tried to During it, the extent of the institution's application of the incentive system and its impact on the level of workers 'performance is answered to answer the problem of the study, whereby our study community is among the workers within the institution. Descriptive, who diagnoses the phenomenon and reveals its aspects and determines the relationship between its elements, and our reliance on the research tool represented in the form, which contained 24 questions divided into three axes.

Keywords: incentives, performance, organization, people.

## Abstract

---

The study, tagged with the role of incentives in improving employee performance, tried to diagnose the actual reality of the phenomenon of incentives and performance at BHI Algérie SPA, by dividing the study into two aspects: a theoretical aspect in which the theoretical approach to incentives and the relationship between the incentive system and performance was touched upon, and on the field side we tried to During it, the extent of the institution's application of the incentive system and its impact on the level of workers 'performance is answered to answer the problem of the study, whereby our study community is among the workers within the institution. Descriptive, who diagnoses the phenomenon and reveals its aspects and determines the relationship between its elements, and our reliance on the research tool represented in the form, which contained 24 questions divided into three axes.

Keywords: incentives, performance, organization, people.

## فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	المحتويات
/	إهداء.
/	شكر.
/	ملخص.
/	فهرس المحتويات.
1	مقدمة.
/	الفصل الأول: المقاربة المنهجية.
4	1-الإشكالية.
6	2-فرضيات البحث.
6	3-دوافع اختيار الموضوع.
7	4-أهداف الدراسة.
7	5-تحديد المفاهيم.
11	6-الدراسات السابقة.
/	الفصل الثاني: نظام الحوافز في المؤسسة.
19	تمهيد.
20	1-مفاهيم أساسية حول الحوافز.

## فهرس المحتويات:

20	1-1- مفهوم الحوافز .
21	1-2- أهمية الحوافز .
22	1-3- أهداف الحوافز .
23	2- متطلبات الحوافز .
23	1-2- أنواع الحوافز .
24	2-2- خصائص نظام الحوافز .
26	2-3- أنظمة الحوافز .
30	3- نظرية وأسس التحفيز .
30	1-3- نظرية التحفيز .
36	2-3- أسس منح الحوافز .
37	3-3- كيفية ومتطلبات التحفيز .
40	خلاصة الفصل .
/	الفصل الثالث: علاقة نظام الحوافز بالأداء .
41	تمهيد .
42	1- ماهية الأداء .
42	1-1- تعريف الأداء .

## فهرس المحتويات:

43	1-2- طرق قياس الأداء.
45	1-3- معايير الأداء.
47	2- تقييم الأداء.
47	2-1- خطوات تقييم الأداء.
51	2-2- معايير تقييم الأداء.
53	2-3- أهداف تقييم الأداء.
55	3- فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين.
56	3-1- أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين.
57	3-2- خطوات وآليات التحفيز المساعدة في تحسين الأداء.
61	3-3- السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة.
66	خلاصة الفصل.
/	الفصل الرابع: المقاربة الميدانية.
68	تمهيد.
69	1- منهجية الدراسة.
69	1-1- الدراسة الاستطلاعية.
70	1-2- مجال الدراسة.

## فهرس المحتويات:

70	1-3-مجتمع وعينة الدراسة.
72	1-4-منهج الدراسة.
73	1-5-أدوات الدراسة.
76	خاتمة.
77	قائمة المصادر والمراجع.
85	ملحق استمارة البحث .

## مقدمة

تولي إدارة المؤسسات المختلفة اهتماما كبيرا بالعنصر البشري، من خلال العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين حيث يسعى المسؤولون لرفع إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ويرتكز نجاح أو فشل المؤسسات على مدى تحكمها واهتمامها وتأطيرها لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري، والذي يعتبر الثروة التي تتسابق المؤسسات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، وعلى هذه المؤسسة أن تحافظ على الأداء الجيد والفعال لعمالها من خلال طبيعة السياسات والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة خاصة ما يعرف بالحوافز.

وعليه فتحفيز العاملين يمثل عنصرا حيويا في بيئة العمل الحديثة، حيث لا يمكن تحسين مستواهم وزيادة إنتاجهم للمؤسسة، إلا إذا توصلت المؤسسة إلى نظام حوافز فعال، فتحفيز العاملين على نحو جيد وفعال يعود بالنفع على المؤسسة بالدرجة الأولى وأيضا على عمالها بالدرجة الثانية، وقد اهتم العديد من الباحثين بهذا الموضوع وبحثوا فيه منذ نشأته ومنهم من حاول دراسة العلاقة بينه وبين أداء العاملين الذي يتحقق من خلال التفاعل بين المحفزات و قدرات العامل، وحتى تضمن المؤسسة إنجاز عمالها بشكل مرغوب فلا تكفي فقط قدراتهم ومؤهلاتهم، وإنما تحتاج إلى عامل آخر لضمان ذلك وهو خلق التحفيز الكافي لعمالها لتحقيق الإنجاز المطلوب.

انطلاقاً من هذا تم إعداد دراستنا بعنوان الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين، وقد قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربع فصول وهي كالتالي:

**الفصل الأول:** المتمثل في المقاربة المنهجية للدراسة واحتوى على: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وفرضيتها وأهدافها وتحديد مفاهيم الدراسة وكذا الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** يحتوي على ثلاثة عناصر: مفاهيم أساسية حول الحوافز، متطلبات الحوافز، وأنظمة الحوافز، تطرقنا في المفاهيم الأساسية حول الحوافز إلى مفهوم الحوافز، وأهمية الحوافز، وأهداف الحوافز، وتطرقنا في عنصر متطلبات الحوافز إلى أنواع الحوافز، وخصائص نظام الحوافز، وأنظمة الحوافز، أما العنصر الأخير في الفصل نظريات وأسس التحفيز فتطرقنا فيه إلى نظريات التحفيز، وأسس منح الحوافز، وكيفيات ومتطلبات التحفيز.

**الفصل الثالث:** احتوى كذلك هذا الفصل على ثلاثة عناصر: ماهية الأداء، وتقييم الأداء، وفاعلية نظام الحوافز في المؤسسة، وجاء في العنصر الأول تعريف الأداء، وطرق قياس الأداء، ومعايير الأداء، أما العنصر الثاني خطوات تقييم الأداء، ومعايير تقييم الأداء، وأهداف تقييم الأداء، وفي العنصر الأخير من الفصل أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين، وآلية التحفيز المساعدة في تحسين الأداء، والسياسة التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة.

---

أما الجانب الميداني فخصصنا له الفصل الرابع والذي احتوى على عنصر واحد وهو:  
منهجية الدراسة: وضمت الدراسة الاستطلاعية، ومجال الدراسة ومجتمع وعينة  
الدراسة، ومنهج الدراسة، وأدوات الدراسة.

## الفصل الأول: المقاربة المنهجية

- 1- تحديد الإشكالية.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- دوافع اختيار الموضوع.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- تحديد المفاهيم.
- 6- الدراسة السابقة.

## 1-الإشكالية:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، فهو ركيزة أساسية لنجاحها وفشلها ولا تزال المؤسسات تعمل جاهدة في جعل هذا العنصر يقدم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة بشكل أكثر كفاءة وفعالية، فنظام الحوافز يمكن بواسطته اختبار دوافع العاملين والتأثير عليها لما يخدم مصالحهم.

ويعد التحفيز من تلك الآليات ذات الأهمية البالغة والتي حظيت بالكثير من الاهتمام على مستوى المؤسسات، نظرا لكونه الدعامة التي تستند إليها إدارة الموارد البشرية في تلك المؤسسات في تحريك العاملين من خلال التأثير على دافعيتهم نحو العمل، والعمل على تغيير سلوكهم مما يؤدي بالنهاية إلى تحسين مستوى أدائهم من خلال وضع نظام مدروس وعلمي للحوافز.

الاهتمام بالعنصر البشري ومتابعة أدائه ومن ثم تقييمه للتعرف على كيفية تحفيزه وفقا لنظام المؤسسة المتبع حيث يلعب أداء العمال دورا هاما في توجيههم داخل المؤسسة من خلال رفع كفاءتهم الإنتاجية ورفع مستوى انتمائهم للمؤسسة، وعليه فإنه لا تخلو أي مؤسسة من نظام محدد ومدروس للحوافز والذي يساعد بدوره العمال على تقديم أفضل ما لديهم للعمل وهذا ما ينعكس إيجابا على تفعيل نشاط المؤسسة.

كما أن نظام الحوافز يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمع، ورغم ذلك فهي لا تختلف عن كونها حوافز متنوعة منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي والتي يحتاج إليها العامل لتحفيزه ودفعه لزيادة الإنتاجية كما ونوعها لإشباع حاجاته.

وبناء على ما سبق تتجلى أهمية الحوافز في اعتبارها المحرك الرئيسي لطاقت ورغبات الأفراد في العمل، ولذلك فإن غيابها وعدم فعالية نظامها ينعكس سلبا على أداء العاملين، ويظهر ذلك في انخفاض مستوى الأداء وقلة الإنتاج والغيابات، مما يؤثر سلبا على فعالية المنظمة ككل.

لذا ففي هذا الإطار سنطلع على نظام الحوافز في مؤسسة BHI Algérie SPA الجزائرية بولاية غليزان، وواقع العمال من حيث الحوافز المادية والمعنوية، وعلاقة هذه العناصر بأداء العاملين، ومستوى الأداء الوظيفي في أنظمة الحوافز.

ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة دراسة أنظمة الحوافز التي تشكل المؤشر الرئيسي على أداء العاملين، وبناء على ذلك يمكن طرح السؤال التالي:

ما مدى فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين بمؤسسة BHI Algérie SPA غليزان؟

ومنه تفرعت أسئلة أخرى وهي:

1- هل تركز المؤسسة الجزائرية على الحوافز المادية أو المعنوية لتحسين أداء العاملين؟

2- هل يؤثر نظام الحوافز المعمول به على أداء العاملين بالمؤسسة؟

## 2-الفرضيات:

1- تركز المؤسسة الجزائرية على الحوافز المادية فقط لتحسين أداء العاملين.

2- نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة الجزائرية غير فعال في تحسين أداء العاملين.

## 3-دوافع اختيار الموضوع:

- الأهمية التي يحظى بها موضوع الحوافز.

- الاهتمام الشخصي بالعنصر البشري.

- معرفة نظام الحوافز وأثره على أداء العاملين.

- ضرورة الاهتمام بمستوى أداء الفرد وتحسينه كونه العامل الأساسي في استمرارية

وبقاء المؤسسة.

#### 4-أهداف الدراسة:

- معرفة مدى فعالية نظام الحوافز في المؤسسة الجزائرية.
- الإشارة إلى أهمية المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة.
- إبراز أهمية تفعيل نظام الحوافز في المؤسسة الجزائرية.

#### 5-تحديد المفاهيم:

##### 5-1-الحوافز:

تعتبر الحوافز في مجال العمل من الأمور الهامة للتأثير على سلوك الفرد لكي يغير أدائه لما يتناسب وتحقيق الأهداف المرسومة، فقد أثبتت الدراسات التحليلية أن الفرد لا يمكن أن يؤدي ما يكلفه بكفاءة دون وجود حافز معين يدفعه إلى ذلك، وفيما يلي نتناول مجموعة من التعاريف المتعلقة بمفهوم الحوافز عند بعض المهتمين بالموضوع في حقل العلوم الإنسانية وعلم اجتماع العمل بالأخص.

لغة: نقول حفز حفزا حثه وحركه، ومنه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل

الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة والقيام بعمل ما (تحفز -تهيأ للمضي فيه)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق العربي، بيروت، الطبعة 38 ، 2000، ص 3

وبالمعنى الاصطلاحي: يعرف خضير كاظم حمود الحوافز بأنها " مجموعة المؤثرات التي يحوي إستخدامها في إثارة الدافعية للفرد، حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي بإتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها"<sup>1</sup> ويعرفها عادل الجودة بأنها: " مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كماً ونوعاً"<sup>2</sup>.

ويعرفها كامل بربر بأنها: " هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى تحريك القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك، أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية"<sup>3</sup>

وعلى ضوء التعاريف السابقة نستطيع صياغة التعريف الإجرائي التالي: الحوافز هي مجموعة العوامل التي تؤدي إلى إثارة الفرد من أجل بذل جهد يقضي إلى تنفيذ مهام محددة تؤدي إلى رفع مستوى العامل والتميز في الأداء، وتشمل إجراءات التحفيز المادية كالأجور والمكافآت، والمعنوية كالترقية والتدريب.

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، عمان ط1 ، 2002، ص 66

<sup>2</sup> الجودة عادل، الحوافز المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 1972، ص14.

<sup>3</sup> بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، ط2،

5-2-الأداء:

لغة: يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به<sup>1</sup>.

وبالمعنى الاصطلاحي: فيعرف على أنه: "الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات"<sup>2</sup>.

ويعرف مارك (MARK) الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء من أجل تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال."<sup>3</sup>

ويعرفه صالح بن نوار على أنه: يعبر عن درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباتها الوظيفية"<sup>4</sup>.

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة التعريف الإجرائي للأداء على أنه: قيام وإتمام العامل لما هو مطلوب منه من مهام ووظائف، ومنه فالأداء يمثل الأثر الناتج من خلال تداخل كل من الجهد والقدرات، وإدراك الدور.

<sup>1</sup> ابو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور الافريقي، لسان العرب، دار بيروت للطباعة والنشر، بيروت، 1956، ص26.

<sup>2</sup> بربر كامل، اداره الموارد البشرية" اتجاهات وممارسات" دار المنهل اللبناني، بيروت، ط1، 2008، ص158.

<sup>3</sup> الشيخ داوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة باحث، العدد 7، الجزائر، 2010، ص218.

<sup>4</sup>. بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للإتصال والترجمة، قسنطينة ، 2006، ص 92

5-3-المؤسسة:

المؤسسة هي كل تنظيم إقتصادي مستقل في إطار قانوني و إجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان إقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط إقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني و المكاني الذي يوجد فيه و تبعا لحجم و نوع نشاطه<sup>1</sup>.

المؤسسة كمنظمة لدى بروين (P. de Bruyn) هي تلك المؤسسة الاقتصادية التي يمكن إعتبارها تجمع العناصر المكونة لهذه الأخيرة، بحيث تتكون المنظمة من اللحظة التي يقبل فيها الأفراد مبادئها، أو يريدون المساهمة فيها أو تقديم مساهمة فاعلة والتسجيل تحت أهدافها.

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة التعريف الإجرائي للمؤسسة على أنها: مجموعة من البنى والهياكل والأنظمة إضافة إلى الموارد البشرية باختلاف مستوياتها، تكون تنظيما إقتصاديا في إطار قانوني وإجتماعي يعمل على دمج عناصر الإنتاج المادية والبشرية من أجل تحقيق الربح.

<sup>1</sup> عدون دادي ناصر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 10

## 6- الدراسات السابقة:

استكمالاً للجانب النظري للدراسات يتم عرض مجموعة من الدراسات العربية والمحلية والأجنبية التي تلامس أبعاد الدراسة الحالية، فهي من المرتكزات الرئيسية للعمل، بهدف التعرف على نقاط الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية.

### أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة سعود ضيف الله الدالة، بعنوان: أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، مذكرة ماجستير، 2003<sup>2</sup>.

إشكالية الدراسة: تتمثل الدراسة حول أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض.

أدوات وعينة الدراسة: استعملت هذه الدراسة أداة من أدوات جمع البيانات وهي الاستبيان، وقام الباحث باستخدام العينة القصدية.

---

<sup>2</sup> ضيف الله سعود، أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.

نتائج الدراسة: هناك أثر لمنح الحوافز للأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض على أدائهم<sup>1</sup>.

2-دراسة عبد الله حمد، محمد الحسائي، بعنوان: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، مذكره ماجستير، 2011. إشكالية الدراسة: تمثلت في أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

أدوات وعينة الدراسة: استعملت هذه الدراسة أداة لجمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، وقام الباحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية بلغت 290 من رؤساء الأقسام<sup>2</sup>. والموظفين في المديرية المذكورة.

نتائج الدراسة: بينت الدراسة أن أفراد البحث موافقون وبشدة على أن هناك حوافز مادية ومعنوية مقدمة، ومن هذه الحوافز:

- تقديم مكافآت تشجيعية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>2</sup> حمد عبد الله، محمد الحسائي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان، رسالة ماجستير، للأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الأردن، 2011.

- توفير النقل والسكن.

- التعويض المادي عن الإجازات<sup>1</sup>.

### ثانياً: الدراسات المحلية:

1-دراسة طاهر الوافي، بعنوان: التحفيز وأداء الممرضين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، عالية صالح، بمدينة تيسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة 02، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2012، 2013.

أهداف الدراسة:

- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة.

- تحديد مكونات وعناصر كل من الحوافز المادية والمعنوية.

- تقصي العلاقات القائمة بين مختلف أنواع الحوافز التي تقدمها المؤسسة وأداء

الممرضين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق

<sup>2</sup> الوافي الطاهر، التحفيز وأداء الممرضين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح، تيسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة 02، 2012، 2013.

منهج وأدوات الدراسة: اعتمدت الدراسة على طريقة المسح بالعينة كأحدى طرائق المنهج الوصفي، واستخدم التقنيات للبحث الميداني المتمثلة في الاستمارة والمقابلة والملاحظة، إضافة إلى السجلات والوثائق.

نتائج الدراسة:

- الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة، ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الأداء الوظيفي لدى الممرضين.

- إن الممرضين بالمؤسسات يتلقون أجرا منخفضا ومكافآت ضعيفة.

- الحوافز المعنوية تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي واستقرار الممرض.

- عدم فعالية نظام المكافآت المطبقة بالمؤسسة وعدم اهتمام المؤسسة بعملية التدريب<sup>1</sup>.

2-دراسة عزوز محمد، بعنوان: دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين، دراسة حالة المركب الأولمبي الرياضي محمد بوضياف بالجزائر<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>2</sup> عزوز محمد، دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين، دراسة حالة المركب الأولمبي الرياضي محمد بوضياف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية، جامعة الجزائر، 2008 2009.

العاصمة، رسالة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضة، تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية، 2009<sup>1</sup>.

إشكالية الدراسة: الدور الذي تلعبه الحوافز في تحسين أداء العاملين، ومدى فعالية الحوافز المطبقة على العاملين.

منهج وعينة الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة، وقد بلغت عينة البحث 580 عامل (العاملين دون الرياضيين).

أهداف الدراسة:

- التعرف على أكثر الحوافز أهمية من وجهة نظر العمال.
- معرفة مستوى أدائهم في المركب الأولمبي.
- علاقة الحوافز بتحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

نتائج الدراسة:

- العمال في المركب يعملون في واقع غير مشجع.
- غياب الحوافز والمكافآت التي تخلق الأداء الوظيفي وتدفع العاملين لتحسين أدائهم.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1-دراسة: "كيوشي ناكهاشي، 2006"

أهداف الدراسة:

- معرفة أثر حوافز الأجور والترقية على رضا العاملين.
- مدى مساهمة الحوافز على العمل وزيادة الإنتاج.

عينة الدراسة: تم إجراء الدراسة على 1832 مستخدم ياباني يعملون في مجموعة شركة تويوتا، منهم 818 فني، 928 موظف إداري.

نتائج الدراسة:

- الترقية والأجور تؤثر في دافعية الأفراد للعمل.
- الترقيات المسلمة تؤثر أكثر على مستوى الأجور أو الزيادة في الأجور في حث الموظفين على القيام بأعمالهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد القادر شراب جاسم، تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلدية قطاع غزة، رسالة ماجستير،

الجامعة الإسلامية بغزة، 2007، الصفحة 94.

---

2-دراسة بعنوان: حوافز مشاركة الموظفين الفعالة في استدامة الشركات.

أهداف الدراسة:

- التعرف على الحوافز وتأثيرها على بقاء العاملين في وظائفهم ودافعيتهم للعمل.
- دراسة تأثير الحوافز على أربع مؤسسات مالية في الولايات المتحدة الأمريكية وهي: HSBC، وبنك BNPP ARS، وبنك BAR CITY، وبنك Crédit Suisse، وهي بنوك عالمية عملاقة.

نتائج الدراسة:

- للحوافز المادية والمعنوية تأثير كبير على بقاء الموظفين في مؤسساتهم<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> علي أبو علان خالد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، رسالة استكمال المتطلبات نيل درجة الماجستير، إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2016، صفحه 66.

# الفصل الثاني: نظام الحوافز في المؤسسة

تمهيد.

1- مفاهيم أساسية حول الحوافز.

1-1- مفهوم الحوافز.

1-2- أهمية الحوافز.

1-3- أهداف الحوافز.

2- متطلبات الحوافز.

1-2- أنواع الحوافز.

2-2- خصائص نظام الحوافز.

2-3- أنظمة الحوافز.

3- نظرية وأسس التحفيز.

1-3- نظرية التحفيز.

2-3- أسس منح الحوافز.

3-3- كيفية ومتطلبات التحفيز.

خلاصة الفصل.

### تمهيد:

يعتبر نظام الحوافز من أهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام المؤسسات العمومية، فهي تلعب دورا هاما وتؤثر تأثيرا كبيرا في انتماء العامل للمؤسسة بصفة خاصة، وأساس نجاح المؤسسة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر، وتصبح مهمة الإدارة هي إثارة تلك الرغبة وتوجيه السلوك المترتب عنها اتجاه المؤسسة، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، وهذا ما يؤدي إلى حفاظ المؤسسة على عمالها ذوي المهارات.

## 1- مفاهيم أساسية حول التحفيز:

يدخل موضوع الحوافز في صميم أعمال إدارة الموارد البشرية سعياً منها لتسيير العاملين بهدف ضمان بقائهم وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأداء المطلوب. وستنطرق فيما يلي إلى مفهوم الحوافز وأهميتها والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

### 1-1- مفهوم الحوافز:

إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه نتيجة تميزه في أداء العمل<sup>1</sup>.

تعتبر الحوافز بمثابة مقابل للأداء المتميز، كما أنها تركز على مكافآت العاملين عن تميزهم في الأداء<sup>2</sup>.

والتحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم وإكسابهم الثقة في أنفسهم، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تذمر، وبكلمات مشابهة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حروح صالح عادل، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان، ط3، 2009، ص 189.

<sup>2</sup> ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، إسكندرية، ط2، 2014، ص 348

<sup>3</sup> محمد أبو النصر مدحت، الإدارة بالحوافز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط1، 2012، ص

هي الحوافز التي بمثابة المقابل للأداء المتميز ويفترض هذا التعريف أن الأجر أو الراتب " قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية قادرة على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب<sup>1</sup>.

كما يعرف الحافز بأنه مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكا معيناً لتحقيق الهدف المطلوب<sup>2</sup>.

### 1-2- أهمية الحوافز:

وبشكل عام يمكن لعملية الحوافز، إذا ما تمت بشكل ناجح، أن تحقق النتائج التالية:

- 1- زيادة في أرباح المنظمة من خلال الزيادة في الإنتاجية.
- 2- زيادة مدخلات العاملين وخلق الشعور بالإستقرار والولاء للمنظمة.
- 3- تخفيض كلف العمل في المنظمة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تحليل المصدر والوقت والموارد المستخدمة في الإنتاج.
- 4- تدليل الكثير من مشاكل العمل كغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات مما يقود لخلق إستقرار أعلى في موارد المنظمة البشرية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> العاني هيثم، الإدارة بالحوافز " التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان ، 2007، ص 15.

<sup>2</sup> ربابعة محمد علي، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظام المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر، عمان، ط1 ، 2003 ، ص 78.

<sup>3</sup> عبد الرحيم الهيثي خالد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، العراق، ط2 ، 2005، ص 252.

- 5- الشعور بروح العدالة التنظيمية.
- 6- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.
- 7- تنمية روح التعاون بين العاملين<sup>1</sup>.

### 1-3- أهداف الحوافز

تريد الإدارات والمؤسسات من تحفيز العمال أن تحقق الأهداف التالية:

- تشجيع المنافسة بين العاملين.
- تمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز.
- حفز العاملين ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم.
- إبراز هوية المؤسسة في الأداء المتميز.
- استمرار التميز في الأداء وتطوير الأداء المستقبلي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الكريم الناظر فايز، التحفيز ومهارات تطوير الذات، دار اسامه للنشر، عمان، ط 1، 2011، ص115.

<sup>2</sup> عامر ابو شندي سعد، اداره الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، أسامة للنشر، عمان، 2011، ط1، ص 149.

## 2-متطلبات التحفيز

### 2-1-أنواع الحوافز

هناك عدة تقسيمات للحوافز إلا أن أكثر التقسيمات اعتمادا هي الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

#### أ- الحوافز المادية:

تشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجور والمرتبات أي صور نقدية أخرى مجمعة أو مجزأة على دفاعات يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع حاجيات الأفراد المادية فقط دون غيرها، مثل الأجر الإضافي والعلاوات الدورية والاستثنائية والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية.

والروح المعنوية تعني أن الفرد يؤدي عمله ويكون متحفزا لأداء هذا العمل لاعتقاده بأنه سيحصل في المقابل على ما يريد ولكن في الوقت نفسه فإن الفرد يريد من هذه الحوافز تأمين حاجاته الأساسية، وملحقاتها وديمومة العمل، والظروف المادية للعمل.

#### ب- الحوافز المعنوية:

هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية واجتماعية وذهنية ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد<sup>1</sup>

<sup>1</sup>محمد ديري زاهد، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، عمان، ط1، 2011، ص 300.

هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية وأمام الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد، والإثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية والتقدم في العمل والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناخ الإشراف، مناخ الجماعة، صور المنظمة، طبيعة العمل، فلسفة المنظمة، أفراد التنظيم، والتدريب والمهارات وجدول العمل المرنة، والقيادة الفعالة للأفراد<sup>1</sup>.

### 2-2- خصائص نظام الحوافز:

يجب أن يتم نظام الحوافز في مجموعة من الخصائص نذكر منها:

- القابلية للقياس:** يجب ان تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده .
- إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحدي الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوادث بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام .
- الوضوح والبساطة:** لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والإستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه .
- التحفيز:** أن يتم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص301.

<sup>2</sup> يزيد الوليد بشار، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر، الأردن، ط1 , 2008، ص 148.

-**المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم

مما يؤدي إلى تحسنهم وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه<sup>1</sup>.

-**تحديد معدلات الاداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة

واضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

-**القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد 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 مراعات الاختلافات في المستويات الإدارية

والأعمار السنية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تحديد

مقدار الحوافز.

-**المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلى أن ذلك لا ينفى إمكانية

تطويره أو تعديل بعض المعايير إذا استدعى الأمر ذلك.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص149.

-التوقيت المناسب: فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد

فترة طويلة من حدوث الفعل أو التصرف<sup>1</sup>.

## 2-3- أنظمة الحوافز:

هناك العديد من أنظمة الدفع المعتمدة على الأداء (أنظمة الحوافز) وما على المنظمة إلا أن تختار من بين هذه الأنظمة تلك التي تتوافق مع طبيعة عملها وخصائص العاملين فيها وفي الغالب لابد من التنوع في هذه الأنظمة لمعالجة جوانب النقص في بعضها والإستفادة من مزايا الأنظمة الأخرى.

ومن الممكن تقسيم أنظمة الحوافز إلى ثلاث مجموعات:

أ- أنظمة الحوافز الفردية:

### - نظام الاستحقاق:

يضمن هذا النظام الزيادة السنوية في الرواتب والأجور المستلمة من قبل العاملين على ضوء نتائج تقويم الأداء، ووفق هذا النظام فإن المستوى الأدنى للأداء لا يتضمن الحوافز، أما المستوى الثاني (المعياري)، والمستوى الثالث (المستوى الأعلى) فيتم تحديد نسب<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 149.

<sup>2</sup> محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2006، ص 243،

تباعية للحوافز، ومن الملاحظ أنه عندما يكتسب الفرد أي من هذه النسب للمرة الأولى فإنها تبقى معه كجزء من راتبه الأساسي لبقية حياته مع المنظمة.

### - برامج العلاوات:

وهو برنامج الحوافز المالية يمنح للعاملين على شكل مبلغ مقطوع بدفعة واحدة غالبا ما يكون كبيرا قياسيا بنسبة الاستحقاق أعلاه وبالإمكان استخدام هذه الحوافز للعاملين في المشاريع الخارجية المرتبطة بالمنظمة أو الذين ينجزون إنجازات غير اعتيادية.

### - الجوائز:

تمنح هذه الحوافز بشكل مادي وليس نقديا، وهي تتشابه مع النوع السابق إلا أنها تدفع مرة واحدة، مثال على هذه الحوافز إهداء المنظمة للأفراد المبدعين سيارة أو السفرة السياحية المدفوعة.... إلخ.

### ب- أنظمة الحوافز الجماعية:

تمنح الجوائز الجماعية عادة لكل أعضاء العمل وبالتساوي اعتمادا على أداء الفريق الذي يقاس عادة بشكل موضوعي وليس اعتمادا على أحكام المشرفين فقط، فقد يتم حساب وتحديد الأداء الإجمالي للفريق كإنجاز مشروع ضمن الوقت المحدد أو يتم

الإعتماد على التطبيقات الذاتية ولكن من قبل مجموعة من المديرين المفوضين<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 245.

### ج- أنظمة الحوافز التنظيمية:

تمنح هذه الحوافز لجميع العاملين في المنظمة اعتمادا على أداء المنظمة، فالبرامج التي تعتمد على الأداء التنظيمي في منح الحوافز تسعى للمشاركة بالمكسب.

ومن أهم هذه الأنظمة ما يلي:

خطة سكانلون. خطة روكر. خطة امبروشير.

ويطلق عليها خطط توفير التكاليف وتهدف إلى تشجيع الأفراد ووضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج، وبذلك فإن حوافز الأفراد مربوطة بسعي هؤلاء الأفراد إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال بحثهم عن المشاكل في محيط العمل ومحاولة إيجاد حلول لها، ويحتاج هذا النظام إلى التعاون بين العاملين وإدارة المنظمة، وذلك لمحاولة كشف المشكلات وحلها.

#### خطة سكانلون (SCANLON):

كانت خطة سكانلون أول خطة لتقاسم الأرباح تستخدم على نطاق واسع. إنه يربط أرباحا إضافية بنسبة تكلفة العمل مقابل الأجر بالسعر الذي يتلقونه، كما ارتفع التعويض الإضافي الذي سيحصلون عليه. بدون خطة تقاسم الأرباح، فإن الموظفين الذين<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 245.

يتقاضون اجورا دقيقة وفقا للأجر بالساعة لا يملكون سببا كافيا لزيادة الانتاج، ومع ذلك، فإن العمال الذين يحصلون على تعويضات اضافية للعمل الأكثر انتاجية لديهم حافز حقيقي لإنتاج المزيد في وقت أقل و يكسبون المزيد من المال في الساعة حتى لو كانوا يعملون ساعات أقل ب بالإضافة إلى النداء الذي لا يمكن إنكاره وهو إنهاء العمل مبكرا مع الحصول على نفس القدر من الأجر ، واكمال العمل بشكل أكثر كفاءة مع تطور مهاراتهم .

### خطة روكر (RUCKER) :

في حين أن خطة سكانلون تقيس الإنتاجية في المقام الأول من حيث كمية الإنتاج، فإن خطة روكر تحاول التركيز على تقييم الجودة، ويعتمد هذا النهج على فكرة أن الانتاجية في بعض الصناعات لا تختلف كثيرا، ولكن المتغيرات الأخرى يمكنها توفير بيانات ذات معنى حول مستوى أداء الموظفين وتقوم خطة روكر على مكافأة الموظفين على إنتاج كمية أكبر من المنتج النهائي من كمية معينة من المواد الخام.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 246-247.

### خطة أمبروشير (improshare):

تشبه خطة أمبروشير خطة سكانلون من حيث أنها تكافئ كفاءة الإنتاج.

إن نهج أمبروشير يقيس عدد ساعات الإنتاج بدلا من تكلفة العمالة، كما تعالج جميع ساعات عمل الموظف بالمثل، سواء كان هؤلاء الموظفون هم أفضل الشركات أداء أو أقلها.

وتتميز هذه الخطة بسهولة التنفيذ والتتبع لأن جميع الساعات يتم إدخالها في نفس الفئة، فبدل من السحب من سجلات الرواتب لتحديد عدد الساعات التي بلغ فيها معدل الدفع في عملية الإنتاج، يمكنك تتبع إجمالي ساعات العمل وإجمالي الإنتاج ثم حساب النسبة بينهما<sup>1</sup>.

### 3-نظريات وأسس التحفيز:

#### 3-1- نظريات التحفيز:

عدد من النظريات في علم النفس بحثت في سلوك الإنسان وتوصلت إلى أنه من الصعب معرفة طبيعة الإنسان معرفة تامة أو التنبؤ بسلوكه، فسلوكه لا يخضع لقواعد<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 248.

<sup>2</sup> تنسيق عبد العزيز، الحوافز والفعالية التنظيمية بالمؤسسة المسائية لسكيدة نموذجاً، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق العلوم الاجتماعية، سكيدة، 2007-2008، ص40.

محددة بل يختلف باختلاف الزمان والمكان والموضوع، كما أن الشخصيات البشرية متميزة لوجود فوارق فيما بينها تنمو وتتسع مع نمو الشخصية والتجارب والخبرة ورغم كل ذلك لا بد للإدارة من الاسترشاد بما نادت به هذه النظريات لحفز العاملين نحو بذل أكبر جهد ممكن بما يحقق أهداف العمل ويحقق للمعاملين الإشباع المطلوب ومن أهم هذه النظريات:

### 3-1-1 - نظرية تايلور:

"فريدريك تايلور" كان من أوائل الناس الذين تحدثوا عن التحفيز، كان ذلك في عام 1911 عندما افترض أن الموظفين كسالى ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط وللوصول لنظام عادل للرواتب والحوافز اقترح تايلور أن يتم تجزئة العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة هذه العملية كانت تسمى "دراسة الحركة والوقت" إنطلاقاً من كتابه مبادئ الإدارة العالمية أوضح من وجهة نظره أن تنظيم أسلوب العمل يجب أن يسير وفق مبادئ علمية محددة منها:

- تقسيم العمل وتحديد كميته<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 40.

- تحفيز العمال بمكافئات مالية نقدية ويومية بغرض ضمان إمتثالهم للأوامر والإجراءات المتعلقة بأداء العمل.

وهكذا فقد ركز تايلر على الأجر وربطه بالأداء لأنه الحافز الوحيد في نظره وقد وجهت عند إنتقادات لهذه النظرية منها:

- مساواة تايلور بين البشر والآلات

- إفتراض تايلور أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال

- افتراض وجود أفضل طريقه لأداء العمل<sup>1</sup>.

### 3-1-2- نظرية هرم الاحتياجات الإنسانية لماسلو:

تعد هذه النظرية من أشهر نظريات التحفيز والتي بالرغم من قدمها (1940) إلا أنها لا تزال تستخدم حتى الآن على نطاق واسع من علوم الإدارة الحديثة.

وتتميز هذه النظرية بأنها لا تشير إلى جانب واحد فقط من دوافع وحاجات الأفراد وإنما تجمع بين هذه الحاجات المادية والمعنوية في خمس حاجات حيث ترتبها تصاعديا على<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 41.

<sup>2</sup> خير توفيق أمنية، ادارة الموارد البشرية بمكتسبات وكفاءة الأداء التنظيمي، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية،

ط1، 2011، ص100.

هيئة مستويات بشكل هرم طبقا لأولوياتها للفرد حيث تنقسم إلى ثلاث مستويات في قاع الهرم تشمل الحاجات الأساسية للفرد ومستويين في قمته يشملان حاجات النمو. وهي بذلك تشير إلى أن وسيلة التحفيز يجب أن تختلف من فرد إلى آخر وكلما تحقق إشباع أحد هذه الدوافع والاحتياجات لدى الفرد أصبح متطلعا بما يليها في هرم الحاجات وأصبح من الضروري الانتقال إلى المستوى الأعلى في الهرم واستخدام الوسيلة التالية فيه للتحفيز.

وبالرغم من استخدام هذه النظرية حتى الآن على نطاق واسع إلا أنها لا تخلو من نقاط ضعف في الأغلب لا يصل الفرد إلى درجة الإشباع القصوى في كل مستوى وإنما يحققها جزئيا وبالتالي يضل هذا المستوى من الحاجات دافعا مستمرا له كما أن ترتيب الأولويات قد يختلف من فرد لآخر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص101.



1

شكل (01): شكل توضيحي لهرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية

### 3-1-3 - نظرية التوقع:

تقوم هذه النظرية على اعتبار أن سلوك الفرد مبني على عملية إدراك وتحليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة للقيام بسلوك معين وموازنة كل من الكلفة والفائدة المتوقعة لكل بديل من البدائل، ويسلك الفرد بعد ذلك السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أكبر الفوائد بأقل التكاليف، ويجنبها أكثر ما يمكن من الصعوبات، وقد طرأ على هذه النظرية تطور مفاده<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 101.

<sup>2</sup> عامر ابو شندي سعد ، مرجع سابق ص 148.

أن استمرارية الأداء والدافع تعتمدان على قناعة العامل ورضاه وهما محصلة إدراكه للعلاقة الإيجابية بين المكافأة التي يحصل عليها، وبين ما يدرك ويعتقد أنه يستحقه.<sup>1</sup>

### 3-1-4 - نظرية العلاقات الإنسانية:

صاحب هذه النظرية هو "إلتون مايو ELTON MAYO" وتركز هذه النظرية أساساً على أن العنصر الإنساني هو العنصر الأهم في عناصر الإنتاج وهو محور الحصيلة الإدارية وهذا ما نادى به النظرية حيث ركزت على ما يلي:

- أهمية العامل الإنساني في المؤسسة
- التنسيق بين جهود العاملين المختلفين في المؤسسة وإيجاد 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 الأفراد على اختلاف مستوياتهم وتأثير تلك العلاقات على الإنتاجية.
- السعي إلى تحقيق حاجات العاملين الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وتحقيق أهداف الإدارة في زيادة الإنتاج والربح ويعتمد تحقيق تلك الأهداف على طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 148.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص 149.

### 3-2- أسس منح الحوافز:

إن أهم أساس أو معيار على الإطلاق لمنح الحوافز هو التمييز بالأداء ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل المجهود، الأقدمية، وفيما يلي عرض لهذه الأسس<sup>1</sup>.

#### 3-2-1- الأداء: يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي والأوحد لدى البعض

وفي بعض الحالات، وهو يعني 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 مورد آخر ويعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز

#### 3-2-2- المجهود: يصعب أحيانا قياس نتائج العمل وذلك لأنه غير ملموس

وواضح كما في الأداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية أو لأن النتائج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 2010 ص 21.

<sup>2</sup> ماهر احمد، إدارة الموارد البشرية دار الجامعة الإسكندرية ط1 2010، ص 237.

**3-2-3 - الأقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي في شكل محاولات في الغالب لمكافأة الأقدمية وتظهر أهمية علاوة الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

**3-2-4 - المهارة:** بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو إنجازات أو دورات تدريبية<sup>1</sup>.

### **3-3 - كفاءات ومتطلبات التحفيز:**

#### **3-3-1 - كفاءات التحفيز:**

إن عملية التحفيز هي عملية معقدة فليس من السهل تحفيز الأفراد دون معرفة دراسة سلوكيات وتصرفات وأداء ودوافع العاملين ويمكن إعطاء هذه الكيفية لتحفيزهم كما يلي<sup>2</sup>:

أ- إزالة معوقات التحفيز والتي تضع حد من عزيمة العاملين ونذكر منها:

1- ماجو المنظمة بالسياسات.

2- الأحكام المسبقة على الغير.

3- وضع توقعات غير واضحة عن أداء الموظفين.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 22.

<sup>2</sup> غربي علي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2007، ص 219.

4- المنافسة بين العاملين.

ب- تشجيع تحمل المسؤولية وفرض القيادة داخل المنظمة

ت- تشجيع التفاعل بين الموظفين وتكوين فرق بينهم

ث- إظهار الإعجاب بأعمال الموظفين<sup>1</sup>.

### 3-3-2- متطلبات التحفيز:

تعرف عملية التحفيز بأنها إدراك واستقبال المؤثر الخارجي والتوجيه نحو عملية الدفع الإيجابي السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثرات الخارجية للفرد، لذلك تقوم الإدارة بتحفيز العاملين وتحتاج في ذلك ما يلي:

1- **ممارسات إدارية ناضجة:** تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة في أداء الفرد وهي مسؤوليات بحيث تمكن الفرد من أن يتحكم في عمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

2- **تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها:** أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهل يعملون من أجل المال فقط أم للتقدم وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين وكذلك بمدى وعي ونضج وعملية الإدارة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 219.

<sup>2</sup> نائف برونطي سعاد، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2007 ص 350.

3- تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها: بمعنى التي تستطيع توفيرها

واختيارها والتي تقرر استخدامها.

4- تحديد نظريتها لحوافز العمل والدوافع: أي نظرية التي تهتم بتحفيز العاملين

وانتماءهم اليها والنظريات العلمية المتوفرة حاليا والاستفادة منها.

5- وضع اعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور والمزايا وفي تصميم أنظمة

الحوافز وإدارته: فهي تحتاج ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموعة

العاملين.

6- القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين: فتحفيز المدراء يختلف عن

تحفيز الخبراء والموظفين العاديين ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد كبير

من الأنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، 351.

### خلاصة الفصل:

يعتبر التحفيز المؤثر الخارجي ذو القوة الدفعية للفرد والموجهة لسلوك الفرد قصد تلبية الحاجات والرغبات والوصول إلى مستويات الأداء العالمية والتميزة لتحقيق أهداف المؤسسة.

وتكمن الأهمية الأساسية للتحفيز في أهمية العنصر البشري كأحد العناصر التي يمكن استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد والمجتمع ككل، كما أن التحفيز هو الوسيلة الرئيسية للإدارة للتأثير على العاملين إذا تمكنت من تحديد الحاجات وما يشبعها فهناك أشكال عديدة للحوافز التي يمكن للمؤسسة استخدامها حسب الفرد وما تتوخاه من هذه العملية.

وحتى تكون العملية التحفيزية مجدية يجب على الإدارة بالمؤسسات تحديد مفهوم الأداء الجيد لديها بتحديد ما هو مطلوب من كل وظيفة وكذا تحديد طرف وخطوات ومعايير تقييم الأداء وهذا ما سنتناوله بالتفصيل في الفصل الثالث.

## الفصل الثالث: علاقة نظام الحوافز بالأداء

تمهيد.

1- ماهية الأداء.

1-1- تعريف الأداء.

1-2- طرق قياس الأداء.

1-3- معايير الأداء.

2- تقييم الأداء.

2-1- خطوات تقييم الأداء.

2-2- معايير تقييم الأداء.

2-3- أهداف تقييم الأداء.

3- فعالية نظام الحوافز في المؤسسة.

3-1- أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين.

3-2- خطوات وآليات التحفيز المساعدة في تحسين الأداء.

3-3- السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة.

خلاصة الفصل.

### تمهيد

يهتم أغلب الباحثين بموضوع الأداء نظرا للأهمية التي يكتسبها بالنسبة للمؤسسة، فهي تسعى بدورها إلى تطوير مواردها البشرية، كما إنه المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة، بغيت إحداث تغييرات وتأثيرات على أداء العاملين، المستوى فعالية الأداء يقف على مدى استيعاب الأفراد لوظائفهم ومدى مساهمة المؤسسة في تحسينه ونظرا لأهمية الأداء في رفع إنتاجية المؤسسات لابد من معرفة طريقة أداء العاملين للعمل وتصرفاتهم أثناء العمل إن عملية تقييم الأداء تعتبر أحد الأعمال المهمة والرئيسية لإدارة الأفراد ويتم منح الحوافز من خلال معرفة مستوى الإنجاز الذي يقوم به العاملون، ومحاولة تطوير و تنمية قدراتهم للقيام بأعمالهم من خلال تدريبهم وذلك في سبيل تخطيط ومعرفة وابتكار وإبداع مما يحقق أهداف وارتقاء المؤسسة.

## 1- ماهية الأداء:

يعد مفهوم الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام لأنه يسهم في تطورها ولهذا سنتطرق في المبحث إلى تعريفه وطرق قياسه، وأهم المعايير لقياسه ومتطلبات فعاليته.

### 1-1- تعريف الأداء:

يعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجود العمل المقدم من طرفه، والأداء هو المجهود الذي يبذله كل عامل في المؤسسة<sup>1</sup>، ويشير أيضاً على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية<sup>2</sup>، وهو كذلك السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك، ويعزز من قبل إدارة المؤسسة وبها يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية مديرية النشر الجامعية، قالمة، ط1، 2014، ص123.

<sup>2</sup> حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 209.

<sup>3</sup> عبد الكريم الخناق سناء، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المتلقي الدولي للأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005-2010.

## 1-2- طرق قياس الأداء:

إن قياس أداء العاملين عملية ضرورية لأية منظمة خصوصاً عندما تكون هذه المنظمة خدمية حيث أنه يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد ومن خلال عملية التقييم نستطيع من خلالها الحكم على أهلية العاملين بالبقاء في العمل أو استحقاقهم بالترقية أو تنزيل أو رفع درجاتهم ورواتبهم أو حتى الاستغناء عنهم وذلك لأن العامل يعتبر عنصر من عناصر الإنتاج ووسيلة لتحقيق غاية المنظمة واستراتيجيتها لذلك لا بد من المنظمة أن تقيس هذه العناصر البشرية في قيامها بالمهام الموكلة إليها. أما بالنسبة لطرف قياس الأداء عادة ما تستخدم أساليب القياس الموضوعية للأداء وهذه الأساليب تقسم إلى ثلاث مجموعات هي:

### الطريقة الأولى:

مقارنة الإنتاج الذي يقوم به العامل لسجلات أداء نموذجية وتوضع هذه المعدلات على أساس دراسة العمل بالنسبة للمنتجات القابلة للقياس الكمي بمستوى معين من الجودة في وحدة زمنية معينة. أما الأعمال الذهنية أو التنظيمية فيصعب معها تحديد معدلات أداء في شكل وحدات قابلة للقياس الموضوعي لذلك تتغير فكرة معدل الأداء في هذه الحالة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عيسى ابراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم، استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، الأردن، أيار 2009، ص 34.

إلى أهداف أو إنجازات ينبغي تحقيقها، وتتخذ الأهداف أشكالاً مختلفة كمعدل نمو معين أو أن يصل مستوى الخدمة إلى درجة معينة من الجودة.

### الطريقة الثانية:

إجراء اختبارات دورية للعاملين وتشمل هذه الطريقة الاختبارات الخاصة بالمعرفة الأساسية لمكونات الوظيفة والاختبارات النفسية بهدف التعرف على شخصية العامل، وميوله، واتجاهاته واستعداداته، وأبعاد شخصيته، واختبارات الأداء هذه تهدف إلى تحديد قدرات ومهارات الفرد في أدائه للعمل الذي يكلف به، ويعاب على هذه الاختبارات الدورية بأنها تكلف أموالاً طائلة وخبرات متخصصة لإمكانية القيام بها إضافة إلى الوقت الكبير الذي تستغرقه لظهور نتائجها.

### الطريقة الثالثة:

تقارير الكفاءة وهي الطرق الأكثر شيوعاً ويتم إعداد هذه التقارير على نماذج معينة وتختلف نظم تقارير الكفاءة بالنسبة للطريقة التي تتبع في تقديرها، فبعضها يأخذ الطريقة العددية أي تقدير درجة الكفاءة بالأرقام والدرجات الحسابية ذات النهاية القصوى على مختلف عناصر التقدير والبعض الآخر يأخذ بطريقة المراتب حيث يتم التقدير بأوصاف الأداء وحالاته وبعض النظم تجمع بين الطريقتين، وتتعدد النماذج تبعاً لتعدد اختلاف<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 35.

الأنشطة بمعنى آخر إن وضع نظام واحد لقياس كفاءة نوعيات الأعمال والوظائف المختلفة لا يؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود من تقرير الكفاءة لأنها سوف تقتصر إلى الموضوعية وتغفل متطلبات أساسية في الوظائف والأعمال التي تقيس كفاءة القيام بأعبائها<sup>1</sup>.

### 1-3- معايير الأداء:

تعتبر معايير أداء العاملين مهمة من خلال معرفة الطريق المناسب للوصول إلى أفضل مستوى للأداء في نفس الوقت للتعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء وتتحصر أهم معايير أداء العاملين فيما يلي<sup>2</sup>:

#### - الجودة:

تمثل جودة الأداء مدى مطابقة أداء العامل لما هو منتظر من "مستوى أداء العاملين" وتنعكس أيضا إلى مدى تلبية رغبات العملاء.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 36.

<sup>2</sup> بن علي المانع محمد، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم

- الكمية:

يقصد بها حجم العمل المنجز حيث يتم مقارنة كمية أو حجم العمل للمنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل، حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة وقدرات العامل.

- الوقت:

يمثل الوقت أحد أهم موارد المؤسسة (الموارد، المعلومات، الأفراد، الموارد المالية، الوقت) وما يميزه أنه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب والكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال.

- الإجراءات:

هي خطوات أداء العامل الضرورية للنشاط والمهمة لذلك يجب الاتفاق على الطرق أو الأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 75.

## 2- تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية وهي تتضمن سلسلة من الخطوات أو الإجراءات أو المعايير للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المنظمة.

### 2-1- خطوات تقييم الأداء:

#### - تحديد معايير الأداء

لبناء معايير معينة للأداء ولكل عمل من الأعمال في المنظمة لابد من الاعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار المناسب والملائم للأداء الفعال يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه ولذلك فإن المعلومات التي تحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال، من هذه المواصفات أو الشروط الآتية:

#### أ- الثبات:

ويقصد بها إمكانية القياس أي ثبات المقياس يضم جانبي الاستقرار والتوافق، فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينبع عنها نفس النتائج أو نتائج متساوية، أما التوافق على أن قياسات المعيار مأخوذة من قبل أفراد مختلفين<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عباس سهيلة، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2007، ص 244.

أو بطرق مختلفة ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر ومن طريقة إلى أخرى .

ب- التمييز :

المعيار الجيد لابد وأن يميز بين الأفراد وفقا لأدائهم حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود وذلك على غرض الاستخدام المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب وفي ترقية الأفراد وتحديد البرامج التدريبية والتطويرية.

ج- القبول:

لابد وأن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 245.

-نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين :

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم.

ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين، أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه، ومن المرؤوسين إلى مديرهم لغرض الاستفهام حول أي جوانب غير واضحة لديهم.

- قياس الأداء:

وتكون هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربع مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي وهي:

أ- ملاحظة الأفراد العاملين.

ب- التقارير والإحصائيات.

ت- التقارير الشفوية.

ث- التقارير المكتوبة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 246.

### -مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقرير أدائهم بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم والمشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه.

-**الإجراءات التصحيحية:** من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقد محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار وذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي. أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، ولذلك يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، وتحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الأول كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 247 248.

## 2-2- معايير تقييم الأداء:

إن تحديد معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح نظام تقييم الأداء لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها الأطراف أصحاب العلاقة في التقييم، وعلى رأسهم العاملين ورؤسائهم ومن الأمثلة على المعايير:

- معرفة العمل.
- القيادة.
- المبادرة.
- الإبداع.
- نوعية الأداء.
- التعاون.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- القدرة على حل المشكلات.
- القدرة على الاتصال.
- القدرة على التخطيط.<sup>1</sup>

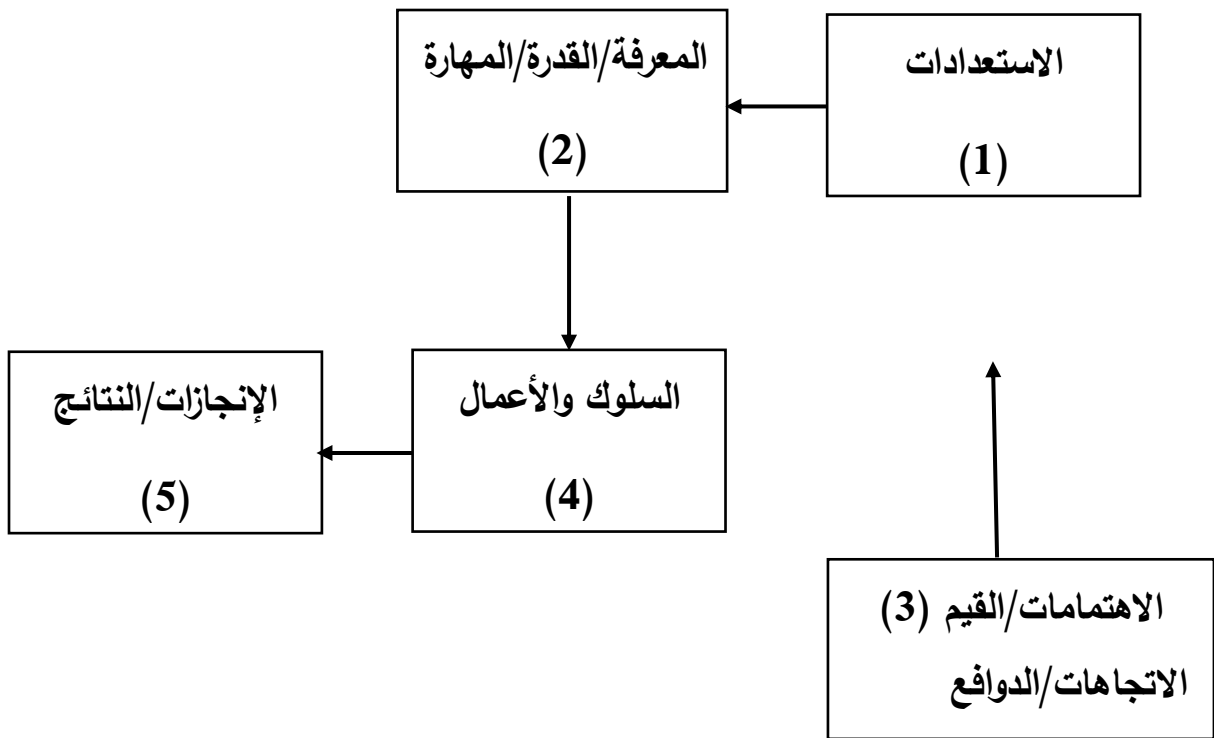
---

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نبيل نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2010، ص265.

- القدرة على التنظيم.
- تفويض السلطات<sup>1</sup>.

ومن الملاحظ أن هذه المعايير أو الجوانب والعوامل عناصر متنوعة بعضها يتعلق بسلوك الموظف، وبعضها يتعلق بشخصيته، وبعضها يتعلق بالنتائج والإنجازات التي يحققها.

وفيما يلي نموذج بين معايير (العوامل) التي تقيم في أدوات التقييم:



الشكل (02): نموذج بين المعايير (العوامل) التي تقيم الأداء

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 266.

## 2-3- أهداف تقييم الأداء:

يتجسد تقييم الأداء في أيه منظمة، في أنه يوفر لها معلومات غنية وواضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر، بما يخدم استمرارية عملية تطوير وتحسين هذا الأداء، وتحقيق فعالية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي مع مرور الزمن. فنتائج التقييم تعكس صورة واضحة وصادقة عن أداء كل فرد، لتكون مكافأته قائمة على أساس عادل في ضوء جهده في عمله. وبالتالي فإن تقييم الأداء يخدم المنظمة والعاملين فيها بأن واحد، كما يخدم المجتمع بأن تقدم المنظمة له سلعا وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار معقولة<sup>1</sup>.

ويمكن تقسيم أهداف تنظيم الأداء على عدة مستويات:

## 2-3-1- على مستوى المنظمة:

من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة

ما يأتي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> وصفي عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2005، ص 366.

<sup>2</sup> سعيد السالم مؤيد، إدارة الموارد البشرية، إثراء للنشر، عمان، ط1، 2009، ص238.

- تكوين مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد شكوك العاملين.
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكاملة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم.
- تنظيم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقييم مقياس المباشرة للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.

### 2-3-2- على مستوى المديرين:

- إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "وسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر على تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
  - الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين.
  - تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 239.

### 2-3-3- على مستوى المرؤوسين:

أما أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء فهي:

- تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم.
- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية<sup>1</sup>.

### 3- فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين :

المؤسسة تقوم بمنح الحوافز لعمالها لزيادة كفاءتهم مما يسهم في تحقيق أهدافها وتطويرها ولهذا سنتطرق في هذه النقطة إلى أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين، ومن ثم خطوات وآليات التحفيز للمساعدة في تحسين الأداء، وسنتعرف على السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 240.

<sup>2</sup> سليمي ماس فرحات، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دار الخلدونية، الجزائر، 2019، ص 173.

### 3-1- أثر الحوافز على تحسين أداء العاملين:

الإعداد الجيد للحوافز على مستوى المؤسسة سيؤثر بشكل إيجابي على أداء مردودية

العمال ويظهر هذا الشيء في النقاط التالية:

- التصميم الجيد لنظام العلاوات سيدفع العامل نحو تقديم مجهودات إضافية، وسيولد له الرغبة في تحسين أدائه بشكل مستمر.
- خلق وتجديد روح المنافسة الإيجابية بين العمال لضمان تحقيق نمو مستمر في مردودية العمل.
- إشباع الحاجات المادية والمعنوية للعمال لدفعه نحو تحسين أدائه.
- تحقيق أهداف المؤسسة وضمان البقاء في السوق.
- معالجة القصور والنقائص الموجودة في الأداء.
- رفع معنويات العمال من خلال الاهتمام بحاجاتهم المادية والمعنوية.
- حث العمال على استغلال قدراتهم ومهاراتهم.
- تحقيق الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 274.

### 3-2-خطوات وآليات الحوافز المساعدة في تحسين الأداء :

هناك مجموعة من الخطوات والآليات تساعد إدارة المؤسسة في عملية التفاعل مع العاملين نحو تحفيزهم لأداء أفضل، كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معهم مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه<sup>1</sup>.

### 3-2-1- خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء:

وتتمثل فيما يلي :

- **مساعدة العاملين على التوسع:** فالعاملين عموما لديهم الرغبة في التطور والتحسين، ولكنهم يحجمون عن ذلك إذا كان مفروضا عليهم من أعلى المدير أو ما أضافوه للمؤسسة عندما يحفزهم لإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.
- **تحديد مستوى العمل:** أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياسا على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشو الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عزوز محمد، مرجع سبق ذكره، ص 101.

<sup>2</sup> مجلة اقتصادية شمال إفريقيا 1112، ISSN 6132، العدد 17، السادسي الثاني، 2017 ص 255.

التي يرونها واضحة لقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك أثرا طيبا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

- **تعيين حجم مسؤولية العاملين:** من أهم العوامل التي تضعف تحفيز العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله، فمعرفة كل فرد بكيفية التصرف مع الوظيفة المنوط به يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي ستزيد من تحفيزه لأداء جيد.

- **مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء:** يرغب أغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء، لأنه ربما يجد المدير أو المشرف عن العمل عند العاملين معلومات عن رفع مستويات الأداء قد أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد تكون له دراية بها.

- **توثيق ما اتفق عليه العاملين:** على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات عن قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل، ثم توثيق ذلك وإعطاء نسخة للعاملين عند المراجعة للأداء لكل عامل حتى تكون أساسا للمناقشة والقياس ما تم انجازه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>نفس المرجع السابق ص 256-269.

- استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافآت: وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتتنوع الحوافز والمكافآت<sup>1</sup>.

### 3-2-2- آليات التحفيز المساعدة على الأداء :

وتتمثل فيما يلي:

- **التخطيط ووضع الأهداف:** إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، وترضي طموحه، وذات قيمة عالية بالنسبة له. " تحديد الأهداف يعد عاملا مساعدا في رفع الروح المعنوية للعاملين، خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها، ومن هنا تبرز أهمية وضرورة اقتران مصالح وأهداف وآمال المؤسسة على مصالح وأهداف وآمال العمال بها.

- **المشاركة في القرارات:** إن مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم، ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك، ترشيد عملية اتخاذ القرارات وإن المشاركة للأفراد تتفق مع الميل النفسي لهم ليعلموا من خلال<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 270.

<sup>2</sup> عزوز محمد، مرجع سبق ذكره، ص 104.

ما يقرونه لأنفسهم، وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم، لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه.

- **تعديل السلوك:** تتغير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتطبيق الأفعال غير المرغوب فيها، يقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرف المناسب للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.

- **أثر العامل:** من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسئوليتهم وإتاحة المزيد من الفرص لهم للاجتهاد والمبادأة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطاً، كما يجب على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص.

- **التحفيز بالتغذية الراجعة:** وتوفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإذا كانت المعلومات السلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري وتحسين على الأداء، وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 105.

راجعة لعمله إيجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على التعرف على أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركا ومحفزا<sup>1</sup>.

### 3-3- السياسات التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسة:

تعتمد المؤسسة في تحفيز عمالها على اتباع سياسات واضحة تؤثر على أداء الأفراد وتكون محفزة للعمل أكثر وتحسين أدائهم وهذا ما نسعى إليه في النقاط الآتية:

- **الأجور:** الدخل يعرف على أنه مجموعة المنافع الاقتصادية والاجتماعية والسيكولوجية التي يستفيد منها الفرد العامل على سواء مباشر تعويض عن مساهمته (مجهوداته، طاقته، أفكاره) في المؤسسة، ويمثل الأجر الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد ويشمل كل ما يدفع للفرد بالساعة أو اسبوعيا أو شهريا مقابل قيامه بعمله<sup>2</sup>.

كما تهدف المؤسسة من خلال الأجر إلى المساهمة في توفير اتجاهات إيجابية ناحية العمل "الرضا الوظيفي" لإبعاد الشكاوى والغياب والحوادث، وتقليل معدل حالات ترك العمل، الربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجور وصولا إلى رقي الأدائي بين

<sup>1</sup> عزوز محمد، مرجع سبق ذكره، ص 106.

<sup>2</sup> حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2006، ص

العاملين، إحكام الرقابة على تكاليف الأداء، ومن خلال تحديد مستويات الأجور وفقاً للمساواة التنظيمية وبدايات ونهايات مستوى الأجر في المستوى الوظيفي ومن خلال تحديد مستويات الأجور وفقاً للمساوات التنظيمية وبدايات ونهاية مستوى الأجر في المستوى الوظيفي<sup>1</sup>.

- **الترقية:** هي نقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي أعلى، يصح له الحصول على مزايا مادية أكبر ووضع معنوي أفضل مما كان عليه قبل الترقية، وهي قد تكون من وظيفة أخرى أعلى وأكثر صعوبة ومسؤولية، كما قد تكون من درجة إلى أخرى في نفس الوظيفة، وتهدف الترقية إلى ضمان بقاء العدد الكافي من العاملين في خدمة المؤسسة لتختار من بينهم من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة وإيجاد حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهد والشعور بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل، فتوفير فرص الترقية في المؤسسة يضمن بقاء العناصر الصالحة فيها وعدم هروبها بحثاً عن فرص الترقية في مؤسسات أخرى تعمل على تحفيز العاملين لتحسين ادائهم وتنمية قدراتهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، صفحه 172.

<sup>2</sup> احمد ابو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، ط1، 2000، ص 184.

- **الاتصال:** هو تلك العملية المستمرة و التي تضمن قيام الأطراف بتحويل الأفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنتقل من خلال وسيلة الاتصال إلى الطرف الآخر<sup>1</sup>، وللاتصالات دور فعال في حفظ الأفراد، توفر المؤسسة نظام اتصال فعال يربط بين مختلف المستويات الإدارية وجميع الأفراد، فإن ذلك يحقق الترابط والتعاون بين العاملين ويكون حافزا لزيادة الأداء، وتعتبر عملية الاتصال في المؤسسة ضرورية لتزويد العاملين بالمعلومات اللازمة، وتطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين<sup>2</sup>.

- **التدريب:** هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة أداء الفرد، ويتم ذلك باللجوء إلى تدريب العاملين بعد تحديد وحصر الاحتياجات وإعادة تأهيلهم، ومنع تقادم معارفهم ومؤهلاتهم<sup>3</sup>، يؤدي التدريب إلى تحقيق عدة فوائد وهي:

- **زيادة الإنتاجية:** حيث تنعكس زيادة مهارات الفرد والنتيجة عن التدريب على حجم الإنتاج وجودته، وهذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ماهر احمد، السلوك التنظيمي المدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2، 1995، ص 249.

<sup>2</sup> توفيق عبد الرحمن، مناهج التدريب المتكاملة، مركز الخبرات المهنية الإدارية، 2004، ص 69.

<sup>3</sup> راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 176.

<sup>4</sup> حنيفة عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، صفحته 346.

والأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.

- **رفع معنويات الفرد:** لا شك بأن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على

المعنويات، من هنا تأتي الأهمية البالغة للمورد البشري في العلاقة الحسنة بين الإدارة والجماعات العاملة مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد.

- **تخفيض حوادث العمل:** يعني هذا أن التدريب على الأسلوب الآمن للأداء يؤدي

بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

- **تفويض السلطة:** يقصد بها أن يقوم الرئيس الإداري بتحديد المهام الواجب عليه

أن يقوم بها أحد مرؤوسيه وإعطائه السلطة اللازم للقيام بهذا العمل، كما يعني إعطاء

أحد المديرين لأحد مرؤوسيه جزء من عمل مفروض أو تعود على القيام به ويتبع هذا

منح المرؤوس الحق في اتخاذ قرارات إصدار الأوامر لأفراد آخرين وتهدف عملية

تفويضها لمساعدته للقيام بها:

- إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بالمهام الأساسية.

- زيادة شعورهم بالرضا والولاء والانتماء للتنظيم .

- يولد الثقة لدى المرؤوسين بأنفسهم وإلى التدريب على اتخاذ القرارات .

- التقليل من التكاليف المادية والمعنوية تساعد على السرعة في الإنجاز<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 347.

- إعطاء الفرصة للإبداع والابتكار وتقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 348.

### خلاصة الفصل:

جميع المؤسسات أيا كان نوع نشاطها تسعى للوصول إلى الأداء المتميز الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية، وذلك ويعتمد على أداء الأفراد الذي يلعب دورا هاما في التأثير عليها، فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المؤسسة من انتظامه في العمل والاتصال بالآخرين وانفعاله ورضاه عن العمل وقيامه، بأداء مهامه، تعتبر حجر الأساس والنواة الأولى لما يحققه من أداء، وحتى نعرف مدى قدرة الأفراد ومهاراتهم نقوم بالتقييم ومن ثم تحسين أدائهم بعدة طرق وخطوات وآليات.

فأداء الأفراد يتأثر بجملة متعددة من العوامل المختلفة، ومن بين هذه العوامل التي تعمل على رفع الأداء الحوافز فهي تؤدي إلى تحقيق ولاء الأفراد ورفع روحهم المعنوية، وكذا مستوى أدائهم بمعنى أن علاقة الأداء ونظام الحوافز متداخلة وإيجابية حيث أن نظام الحوافز الجيد يؤدي إلى تحقيق مستوى أداء جيد وإيجابي للمؤسسة.

والأداء يحفز المؤسسة أكثر للاهتمام بنظام الحوافز من أجل مواكبة التغيرات التي تحدث على مستوى حاجات الأفراد العاملين.

## الفصل الرابع: المقاربة الميدانية

1

تمهيد.

1- منهجية الدراسة.

1-1- الدراسة الاستطلاعية.

1-2- مجال الدراسة.

1-3- مجتمع وعينة الدراسة.

1-4- منهج الدراسة.

1-5- أدوات الدراسة.

**تمهيد:**

بعد عرضنا في الفصول السابقة لإشكالية الدراسة ، وكل الجوانب المتعلقة بها في مستواها النظري ننتقل إلى الدراسة الميدانية بغرض ترجمة كل تلك الحقائق النظرية إلى معطيات ملموسة على أرض الواقع وذلك اعتمادا على أسلوب منهجي يمكننا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية على ضوء كل البيانات والمعلومات المتحصل عليها من الميدان، وسنعرض في هذا الفصل أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدها بغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق الأهداف المرجو منها ، ومن هذا المنطلق سوف نخصص هذا الفصل إلى تحديد مجالات الدراسة، الجغرافي ، البشري والزمني، والتعريف بمكانها، وكذا تحديد مجتمع الدراسة، ثم نأتي على التعرف لمنهجية الدراسة وأدوات جمع البيانات، ثم عرض البيانات وتحليلها وبثوبها ، لنخلص إلى نتائج الدراسة ونتحقق من فرضياتها.

## 1-منهجية الدراسة:

### 1-1-الدراسة الاستطلاعية:

تساعد الدراسة الاستطلاعية الباحث على التعرف عن قرب على الظواهر التي سيتم فيها اجراء البحث والصعوبات التي ربما تواجهه في تطبيق أدوات بحثه، إضافة إلى أنها تعتبر أساسا جوهريا لبناء البحث العلمي كله، كونها تساعد الباحث على جمع المعطيات الأولية عن مكان ومجتمع الدراسة، وكذا التعرف على كيفية وأسلوب انتقاء عينة البحث وفق موضوع الدراسة.

بدأت الدراسة الميدانية مع بداية الدراسة النظرية في شهر ديسمبر لسنة 2019، حيث قمنا بزيارة مؤسسة BHI Algérie SPA ومقابلة بعض المسؤولين في المؤسسة حيث وافق المدير على إجراء الدراسة الميدانية وذلك يوم 2019/12/21.

الزيارة الثانية تمت خلالها إجراء مقابلة مع مدير الموارد البشرية قصد التأكد من إمكانية إجراء الدراسة من حيث المكان والعينة، وكذا جمع بعض المعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكذلك البيانات التي من شأنها أن تخدم هذه الدراسة كمرحلة أولية، وطلب منا مدير الموارد البشرية بأن يتم تسليمنا هذه المعلومات لاحقا لعدم توفرها في ذلك الوقت وهذا يوم 2020/01/04.

الزيارة الثالثة للمؤسسة أخذنا نموذج لطلب تحكيم الاستثمار ليطلع عليه مدير الموارد البشرية لطلبه هذا منا ليتفقد نوعية الأسئلة والتأكد أنها لا تمس خصوصية المؤسسة، وعند اطلاعه عليها أعطانا موافقته لتوزيعها على العمال داخل المؤسسة وهذا يوم

2020/03/14

### 1-2- مجال الدراسة:

لقد تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة BHI Algérie SPA غليزان، وقد بدأت وتزامنت مع الدراسة النظرية في شهر ديسمبر من سنة 2019.

وبما أن الدراسة الراهنة تهدف إلى الوقوف على دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في مؤسسة BHI Algérie SPA فإنه من الطبيعي الاعتماد في جمع البيانات والمعلومات على فئة العاملين.

### 1-3- مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة على العاملين في مؤسسة BHI Algérie SPA غليزان وعددهم 170 عامل ذوي مستويات مهنية مختلفة.

تعرف العينة بالمجتمع الدراسي التي تجمع من البيانات الميدانية، أو هي تعتبر من المجتمع الكلي، فالعينة إذا جزء معين من أفراد المجتمع الأصلي<sup>1</sup>.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة الطبقية العشوائية باعتبار أن مجتمع الدراسة يتكون من عدت فروع وفي كل فرع عدة طبقات معينة (إطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ)

إن العينة المناسبة هي العينة الطبقية العشوائية حيث أنها تستهدف الحصول على عينات أكثر تمثيلا للمجتمع الأصلي، وخلالها يقسم الباحث مجتمعه البحثي إلى طبقات وفقا لخاصية معينة ويكون حجم كل طبقة أو فئة متناسبا مع المجتمع الأصلي، يشتق الباحث بطريقة عشوائية من هذه المجموعات عددا من المفردات المسبق تحديدها<sup>2</sup>.

يتمثل في تقسيم مجتمع البحث الذي نريد دراسته إلى مجتمعات بحث فرعية تسمى بالطبقات، ثم نسحب عشوائيا عينة من كل طبقة، ويمثل مجموع العينات التي نريد اختيارها هكذا العينة النهائية التي ستخضع إلى التحليل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي، عمان، دار الثقافة، ط 4، 2011، ص 139.

<sup>2</sup> صلاح مصطفى القوال، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، القاهرة، عالم الكتب، 1982، ص 336.

<sup>3</sup> سعيد سيعون، وآخرون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، الجزائر، دار القصة للنشر، 2012، ص 142.

أما عن الخطوات المتبعة عند تحديد العينة الطبقية العشوائية نبدأ بتحليل المجتمع الأصلي بغية التعرف على ملامحه وتقسيمه إلى طبقات متجانسة وحساب عدد الوحدات الموجودة في المجتمع الأصلي، وذلك تمهيدا لتحديد حجم العينة وعدد الوحدات المطلوبة في كل طبقة من المجتمع الأصلي، ثم يأتي بعد ذلك اختيار الوحدات من القوائم المعدة لذلك بطريقة عشوائية.

#### 1-4- منهج الدراسة:

يشير مفهوم المنهج إلى الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة المشكلة موضوع البحث.

يعني أيضا: " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة " .

وانطلاقا من موضوع دراستنا الذي يدور حول الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، ومن أجل الكشف عن طبيعة هذه العلاقة فقد استعملنا المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه: " استقصاء على الظاهرة، كما هي قائمة في الوقت الحاضر، يقصد تخصص تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها، فالمنهج الوصفي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة موضوع البحث، ولكنه يذهب إلى أبعد من ذلك، فيحلل ويفسر

ويقارن ويقيم الأدلة، من أجل الوصول إلى تعليمات ذات معنى، تزيد من رصيد معارفنا عن الظاهرة.<sup>1</sup>

ويظهر استخدامنا لهذا المنهج من خلال جمع البيانات حول الحوافز السائدة في المؤسسة، أداء العاملين، وذلك لمحاولة التعرف على مدى ارتباط هذين المتغيرين مع بعضهما البعض.

### 1-5- أدوات جمع المعطيات:

تعتبر أدوات جمع المعطيات وسيلة من الوسائل الأساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث في الوصول إليها باعتبارها أهم المراحل الهامة التي تتطلب العناية الخاصة، وعلى هذا الأساس فقد اعتمدنا في دراستنا على الأداة التالية:

#### الاستمارة:

تعتبر الاستمارة أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها. ويعتمد الاستبيان على استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من أجل

<sup>1</sup> معتوق جمال، منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2012، ص 65.

الحصول على إجاباتهم عن الموضوع والتي يتوقع الباحث أنها مفيدة لبحثه وتساعده وبالتالي على اختبار فرضياته<sup>1</sup>.

وقد قمنا بتطوير استمارة الدراسة بالاستعانة بأدبيات ودراسات سابقة على النحو الآتي:

1- إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع المعلومات.

2- عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين (خمسة محكمين) والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وحذف وإضافة ما يلزم.

وقد بنيت الاستمارة على عدة جوانب تخدم موضوع الدراسة بالاعتماد على الدراسة النظرية، حيث احتوت على قسمين رئيسيين:

**القسم الأول:** يحتوي على مجموعة من البيانات الشخصية، حيث احتوى البيانات النوعية لأفراد العينة (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، الوضعية المهنية، والأقدمية المهنية).

**القسم الثاني:** يحتوي على ثلاث محاور تضم 24 فقرة، وقد أعدت الفقرات على أساس

مقياس ليكارت الخماسي الذي يقيس خمس إجابات، وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 01: درجات قياس سلم ليكارت الخماسي

<sup>1</sup> عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع، دار الطبيعة، بيروت، 14، 2007، ص 61.

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى سلم ليكارت

## قائمة المصادر والمراجع:

### قائمة المراجع:

#### I- الكتب:

- 1- أحمد ابو شيخه نادر، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان، ط1، 2000.
- 2- الجودة عادل، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الأردنية، دمشق، 1972.
- 3- السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 2010.
- 4- العاني هيثم، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2007.
- 5- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، ط2، 2000.
- 6- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية " اتجاهات وممارسه"، دار النهر اللبناني، بيروت، ط1، 2008.
- 7- بنوار صالح، فعالية تنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للاتصال والترجمة، قسنطينة، 2006.
- 8- توفيق عبد الرحمن، مناهج التدريب المتكاملة، مركز الخبرات المهنية الإدارية، 2004.

## قائمة المصادر والمراجع:

- 9- حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط 1، 2006.
- 10- حرحوش صالح عادل، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة عمان، ط3، 2009.
- 11- حسن رواية إدارة الموارد البشرية " رؤية مستقبلية"، دار الجامعة الإسكندرية، 2003.
- 12- حمداوي وسيلة، اداره الموارد البشرية، مديرية النشره الجامعية، قالمة، ط1، 2004.
- 13- حنفي عبد الغفار، عبد السلام ابو قحفل، أساليب تنظيم إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003.
- 14- خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، عمان، ط1، 2002.
- 15- خير توفيق أمنية، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات وكفاءة الأداء التنظيمي، دار الثقافة العلمية، الإسكندرية، ط1، 2011.
- 16- رابعة محمد علي، إدارة الموارد البشرية " تخصص نظام المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر، عمان، ط1، 2003.
- 17- سعيد السالم مؤيد، إدارة الموارد البشرية، إثراء للنشر، عمان، ط1، 2009.

## قائمة المصادر والمراجع:

---

- 18- سعيد سيعون، وآخرون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، الجزائر، دار القصة للنشر، 2012.
- 19- سليمي ماس فرحات، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دار الخلدونية، الجزائر، 2019.
- 20- صلاح مصطفى القوال، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، القاهرة، عالم الكتب، 1982.
- 21- عامر أبو شندي سعد، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر، عمان 2011.
- 22- عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، ط 2، 2010.
- 23- عبد الرحيم الهيثي خالد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، العراق، ط2، 2005.
- 24- عبد الغاني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع، دار الطليعة، بيروت، ط1، 2007.
- 25- عبد الكريم الناظور فايز، التحفيز ومهارة تطوير الذات، دار أسامة للنشر، عمان، ط1، 2011.

## قائمة المصادر والمراجع:

- 26- عدون دادي ناصر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 27- غربي علي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2007.
- 28- غربي علي، أبجدية في منهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا كوبلي، قسنطينة، 2005.
- 29- كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي، عمان، دار الثقافة، ط 4، 2011.
- 30- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية الجامعية، الإسكندرية، ط2، 2014.
- 31- ماهر أحمد فاصل إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، ط1، 2010.
- 32- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي " مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2، 1995.
- 33- محمد ابو النصر مدحت، الإدارة بالحوافز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط1، 2012.
- 34- محمد ديري زاهد، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة فاصل عمان، ط1، 2011.
- 35- محمد عباس سهيلة، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2007.

## قائمة المصادر والمراجع:

- 36- محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2006.
- 37- معتوق جمال، منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 14. ط1، 2012.
- 38- نائب برنوطي سعاد، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2007.
- 39- وصفي عقلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2005.
- 40- يزيد الوليد بشار، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجعية للنشر، الأردن، ط1، 2008.

## II-القواميس :

- 41- المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق العربي، بيروت، ط 38، 2002.
- 42- أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور الإفريقي، لسان العرب، دار بيروت للطباعة والنشر، بيروت، 1956.

## III-المذكرات :

## قائمة المصادر والمراجع:

- 43- الوافي الطاهر، التحفيز وأداء المرضين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، عالية صالح، تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة قسنطينة "02"، 2012-2013.
- 44- بن علي محمد المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.
- 45- تنسيق عبد العزيز، الحوافز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة المناعية لسكيكة نمودجا، مذكره ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، سكيكة، 2007، 2008.
- 46- محمد عبد الله، محمد الحسائي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الاردن، 2011.
- 47- ضيف الله سعود، أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
- 48- عبد القادر شراب جاسم، تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلدية قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2007.

## قائمة المصادر والمراجع:

49- علي أبو علان خالد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، رسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة ماجستير، إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا جامعة الخليل، فلسطين، 2016.

50- عزوز محمد، دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين، دراسة حالة المركب الأولمبي الرياضي محمد بوضياف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية، جامعة الجزائر، 2008، 2009.

51- عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمس نجوم، استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، الأردن، أيار، 2009.

### V-المجلات:

52- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة باحث، العدد 07، الجزائر، 2010.

53- مجلة اقتصادية شمال إفريقيا TSN 6132,1112، العدد 17، السداسي الثاني، 2017.

### IV-الملتقيات :

## قائمة المصادر والمراجع:

---

54- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة للتنفسية، الملتقى الدولي للأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس، 2005.

## ملحق: استمارة البحث

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-

كلية العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

## استمارة بحث

من إعداد الطالبة: بغدادي فاطيمة الزهراء، تحضيراً لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل، للسنة الجامعية: 2020/2019 حول موضوع:

الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة BHI Algérie SPA

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر، الرجاء منكم مساعدتنا من خلال إفادتنا بمعلومات تتعلق بموضوع الدراسة وذلك بعمل هذه الاستمارة بوضع علامة (X) أمام الجواب الصحيح الذي يعبر عن رأيكم.

المعلومات المتحصل عليها تستعمل فقط لغرض البحث العلمي وشكرا.

أولاً: المعلومات الأولية:

1- الجنس:  1- ذكر  2- أنثى

2- السن : ( ) سنة .

3- الحالة العائلية :

1- أعزب

2- متزوج

3- مطلق

4- أرمل

4- المؤهل العلمي:

1- ابتدائي

2- متوسط

3- ثانوي

4- جامعي

5- شهادة التكوين المهني

5- الوضعية المهنية: 1- دائم  2- متعاقد

6- الأقدمية المهنية: ( ) سنة

## ثانياً: المحاور والفقرات الخاصة بالدراسة:

المحاور	الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
المحور الأول: الحوافز المادية	01	يتقاضى العاملون أجراً يتوافق مع الجهد الذي يبذلونه					
	02	تقدم المؤسسة مكافآت مالية للعاملين					
	03	توفر المؤسسة تأمينات للعاملين					
	04	تقدم المؤسسة لعمالها مساعدات مالية في أوقات الضرورة مثل: المرض، الوفاة، الزواج، الانتقال إلى مسكن جديد					
	05	تزيد المؤسسة مكافآت بشكل دوري حسب الإنتاجية					
	06	تقدم المؤسسة الترقيات في حالة تقديم أداء متميز					
	07	توفر متطلبات العمل (إضاءة، حرارة، تهوية....)					
	08	تتخذ المؤسسة إجراءات الأمن والوقاية في العمل					
المحور الثاني: الحوافز المعنوية	09	تقديم عبارات الشكر والثناء للعاملين من قبل المدير					
	10	الإحترام المتبادل داخل المؤسسة بين المدير والعمال					
	11	مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة					
	12	تقدم المؤسسة دورات تدريبية وتكوينية للعمال					
	13	تقوم المؤسسة بعرض أسماء العاملين المتميزين على لوحة شرف					

					يتلاءم منصب العمل مع المؤهلات المهنية للعاملين	14	المحور الثالث: الحوافز وعلاقتها بالأداء
					توجه المؤسسة إنذارات وتحذيرات للعاملين الذين لم يقوموا بمهامهم	15	
					يعترف المشرفين بجهود العاملين إذا قدموا ما يستحقوا ذلك	16	
					مكافآت العامل تساعد على تحقيق أداء أفضل	17	
					تضع المؤسسة معايير واضحة لقياس الأداء	18	
					تقدم المؤسسة الحوافز على أساس أداء العامل	19	
					الحوافز تدفع بالأداء وتقلل من معدل الأداء	20	
					تأثر آليات لطرق منح الحوافز على أداء العاملين	21	
					نظام الحوافز الفعال يرفع من الروح المعنوية لدى العاملين	22	
					يشجع نظام الحوافز على زيادة المنافسة بين العاملين	23	
					يساهم نظام الحوافز في توفير الرغبة والجاهزية لدى العاملين للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي	24	