

Université Mohamed Boudiaf-M'SILA

Faculté des Sciences Economiques ,

Commerciales et des Sciences de Gestion

Département: Sciences de Gestion

رقم التسجيل: ..../.../... : N°



جامعة محمد بوضياف- بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

## دور الحوافز المادية في تحسين أداء المورد البشري

دراسة ميدانية مؤسسية حضنة حليب - بالمسيلة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ :

❖ د. عطا الله ياسين

إعداد الطالبين:

❖ مويسات موسي

❖ شيخ زكرياء

### لجنة المناقشة

- 1- نوي نور الدين أستاذ محاضر (أ) رئيسا
- 2- عطا الله ياسين أستاذ محاضر (ب) مشرفا ومقررا
- 3- بركاتي حسين أستاذ محاضر (أ) مناقشا

السنة الجامعية: 2020\_2019



## شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

"يا أيها الناس أذكروا نعمة الله عليكم" صدق الله العظيم

نحمد الله عز وجل الذي أهدانا الصبر والثبات وأمدنا بالقوة والعزم  
على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنل على إنجاز هذا العمل ،

فنهمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفخالك

وسلام على الحبيب المصطفى عليه أفضل الصلاة والتسليم .

نتقدم بالشكر الجزيل ومعظيم الأمتنان والعرفان إلى: الأستاذ

المشرف الفاضل الدكتور عطالله ياسين الذي لم يبخل علينا بالتوجيهات

القيمة أمال الله أن يحقق له الريادة والتمكين وأن يوصله إلى أسمى

وأرقى المعالي في الدنيا والآخرة

كما نتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة:

الدكتور نوي نور الدين رئيسا والدكتور بركاتي حسين مناقشا

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل الطاقم المشرف على

قسم علوم التسيير

وأخيراً دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

موسى موسى

شيخ زكرياء



## إهداء...

إلى التي حملتني وهنا على وهن وسقتني من نبع حياتها و  
عطفتها الفياض، إلى من كان دعائها ورضاها عني سر نجاتي  
أمي الغالية حفظها الله

إلى رمز الكفاح في الحياة إلى الذي تعب من أجل تربيته  
إلى من حرس القيم والأخلاق في قلبي رحمه الله أبي...

إلى من رافقتني دعائها طوال أيام حياتي إلى جدي الغالية...  
إلى من قاسموني العطف والحنان أمي وأبي

إلى أخوتي الذين تقاسمت معهم حلو الحياة ومرها  
إلى من سار في درب العلم حتى أتاه اليقين

أهدي هذا العمل المتواضع

وفي الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه  
جميع الطلبة المقبلين إن شاء الله

شيخ زكرياء

إهداء ...

إهداء ...

أهدي ثمرة جهدي إلى أختي وأعر الناس أمي وأبي

إلى زوجتي الكريمة

إلى أبنائي الأعراء

إلى الإخوة وأفراد العائلة

إلى زملائي الأفاضل

إلى كل من كان لي خير عون في إنجاز هذا العمل

المتواضع خاصة الربيع

إلى من له الفضل بعد الله هواري

موسسات موسى



فهرس

المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
{أ- ذ}	مقدمة
{10- 47}	الفصل الأول: الإطار النظري
11	تمهيد
12	المبحث الأول: عموميات حول الحوافز
12	المطلب الأول: مفهوم الحوافز
13	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوافز
15	المطلب الثالث: أنواع الحوافز
21	المطلب الرابع: نظريات التحفيز
23	المطلب الخامس: أشكال وشروط ومزايا الحوافز المادية
25	المطلب السادس: شروط وخصائص وصعوبات نظام الحوافز
29	المبحث الثاني: عموميات حول أداء الموارد البشرية
29	المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري
30	المطلب الثاني عناصر ومحددات أداء المورد البشري
33	المطلب الثالث: خطوات وقياس أدار المورد البشري
34	المطلب الرابع: مفهوم تقييم أداء المورد البشري وأهميته
39	المطلب الخامس: مراحل وطرق تقييم أداء المورد البشري
46	المطلب السادس: علاقة الحوافز المادية بأداء المورد البشري
50	خلاصة الفصل
	قائمة المراجع

قائمة

الجداول

و

الأشكال

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أحد أساليب تقييم الأداء عن طريق المقاييس الكمية المتدرجة	41
02	أحد أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف وذلك في إدارة المبيعات	45

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ث
02	أنواع الحوافز	20
03	شروط نجاح تطبيق نظام الحوافز	27
04	عناصر الأداء	31
05	محددات الأداء	32
06	أهمية تقييم أداء المورد البشري	38
07	مراحل تقييم الأداء	40
08	نظام تتبعه كثير من المنظمات عند إستخدام طريقة التوزيع الإجباري	43

مكتبة

## تمهيد

يعتبر المورد البشري أهم عنصر من العناصر التي تعتمد عليه المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، ولا تزال المؤسسات تبحث كيف تجعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة، بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة نحو النمو والتطور وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح، أو تقديم الخدمات بكفاءة، حيث أن أفضل إستغلال لعناصر الإنتاج أو المدخلات يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري أو العاملين في المؤسسة، من هنا جاء الإهتمام بالموارد البشرية من خلال العمل على الوفاء بمتطلباتهم والإلتزام بسد إحتياجاتهم وإيجاد السبل والحوافز القادرة على تحسين أدائهم، وبعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت وما زالت تحظى بإهتمام الباحثين وهذا عائد إلى أن الحوافز تعتبر من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في دافعية العمل .

تلعب الحوافز دورا فعالا ومهما في إنتاجية العاملين، وتتبع أهميتها من حاجة الفرد إلى الإعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير المؤسسة لجهود العاملين فيها عن طريق الحوافز يعتبر من الأمور المهمة التي تساهم بشكل كبير في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد، ويعتبر وجود نظام للحوافز أمر في بالغ الأهمية، فمهارات الأفراد وقدراتهم لا تعتبر كافية للحصول على الإنتاجية العالية ما لم يصاحب ذلك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد بهدف الإستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم.

## أولا: إشكالية الدراسة

إن عدم توافر الحوافز بصفة عامة والحوافز المادية بصفة خاصة للعامل قد يؤثر سلبا على أدائه ويفقد الحماس والإحساس بأهمية العمل وتنخفض الروح المعنوية والرغبة في الأداء بفعالية ويسهم في ضعف الإنتاجية، وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة وهذا بالطبع ينعكس سلبا على كفاءته في العمل نتيجة عدم الرضا في العمل وبالتالي ينخفض مستوى أدائه الوظيفي، وهذا ما يبرز أهمية الحوافز في الرفع من مستوى الأداء، ومن هذا المنطلق يمكن أن يكون للحوافز دور كبير في تحسين أداء الموظف بشكل سلبى أو إيجابى الأمر الذي يتطلب الحرص على توزيع تلك الحوافز بشكل عادل و موضوعي .

إنطلاقا مما سبق ذكره، يمكن صياغة إشكالية البحث من خلال التساؤل الرئيسى التالي:



## مقدمة

ما دور الحوافز المادية في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة حليب بالمسيلة؟

ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما دور الراتب في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة حليب بالمسيلة؟
2. ما دور المكافآت في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة حليب بالمسيلة؟
3. ما دور المشاركة في الأرباح في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة حليب بالمسيلة؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية نقوم بصياغة الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية:

يوجد دور إيجابي للحوافز المادية في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة حليب بالمسيلة.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

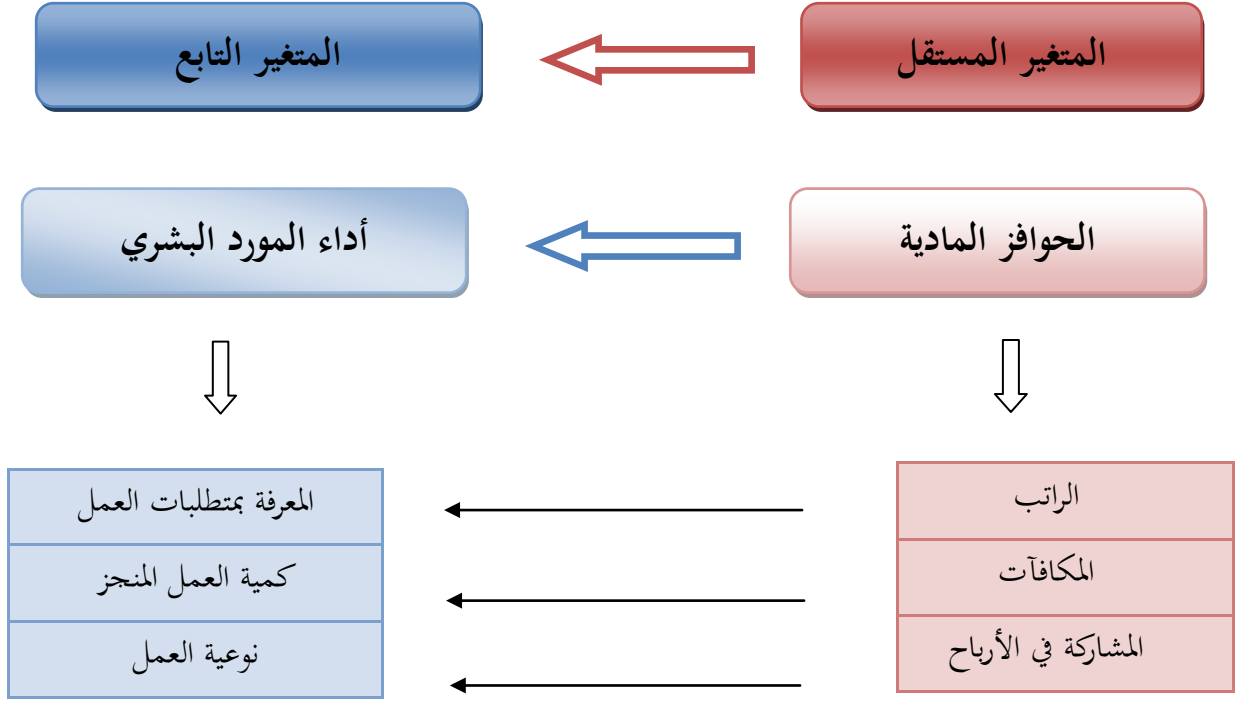
1. للراتب دور في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة حليب بالمسيلة.
2. للمكافآت دور في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة حليب بالمسيلة.
3. للمشاركة في الأرباح دور في تحسين أداء المورد البشري بمؤسسة حليب بالمسيلة.

# مقدمة

## ثالثا: نموذج الدراسة

يوضح الشكل (01) نموذج الدراسة الذي يبين دور الحوافز المادية في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على الدراسات السابقة.

## رابعا: مبررات اختيار الموضوع

لكل عمل وبحث علمي ممهدهاته ومبرراته للقيام به ولقد كانت عدة أسباب وراء إختيارنا لهذا الموضوع

نذكر منها مايلي:

### ✓ أسباب ذاتية:

1. رغبة ذاتية في دراسة واكتشاف دور الحوافز المادية في مؤسسة حضاة حليب بالمسيلة، ومنه معرفة مدى تطبيقها لنظام الحوافز والإهتمام به،
2. إعجابنا بالموضوع ومدى أهميته في الآونة الأخيرة داخل المؤسسات،
3. إظهار دور الحوافز المادية على أداء العاملين والمؤسسة،
4. اعتقادنا منا بضرورة الإهتمام بالعنصر البشري وتحسين أدائه بواسطة التحفيز،

## مقدمة

### ✓ الأسباب الموضوعية :

1. معرفة مدى شفافية موضوع الحوافز؛
2. إبراز الدور الكبير الذي يلعبه التحفيز في تحسين أداء العاملين؛
3. مدى إهتمام المؤسسات وإعترافها بتأثير الحوافز على أداء موردها البشري؛
4. معرفة مدى تطبيق نظام الحوافز في المؤسسات الخاصة؛
5. التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية على أداء العاملين من خلال الراتب، المكافآت، المشاركة في الأرباح؛

### خامسا: أهداف وأهمية الدراسة

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة والمطروحة على ساحة النقاش الإقتصادي، وقد اكتسبت هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات في ظل إنفتاح السوق وتلاشي الحدود الجغرافية، لذا انصبت أغلب جهود إدارة الموارد البشرية على المورد البشري وكيفية تحسين أدائه بإعتباره الورقة الراححة في المؤسسة .

إن الغاية المنشودة من دراسة هذا الموضوع تتمثل في:

1. محاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة وإزالة الغموض؛
2. معرفة مدى إرتباط الأداء بالحوافز؛
3. إبراز دور إدارة الموارد البشرية والتعرف على مدى تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة؛
4. أهمية نظام الحوافز على الأداء الوظيفي؛
5. التعرف على نوع الحافز المادي الذي يتلقاه المورد البشري في مؤسسة حذنة حليب بالمسيلة؛
6. تحسيس القائمين على إدارة الموارد البشرية بأهمية الحوافز في تحقيق أهداف المؤسسة؛
7. التعرف على أهم الحوافز المادية التي تقدم للعاملين؛
8. وفي الأخير إعطاء صورة عامة وإزالة الغموض حول هكذا مواضيع؛



# مقدمة

## سادسا: الدراسات السابقة

### 1- صالح العيد محرز، "أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قالمة 08 ماي 1945، 2010 حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الحوافز المادية على مستوى أداء العاملين، ومدى أثر منح الحوافز بإنصاف وعدالة على هذا الأخير، وذلك من خلال دراسة عينة من موظفي مؤسسة الإسمنت عن طريق الاستبيان، وفي الأخير توصل الباحث إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء العاملين في مؤسسة الإسمنت، كما وجد أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف والعدالة ومستوى أداء العاملين.

2- عزرز محمد، "دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين"، دراسة حالة عمال المركب الأولمبي الرياضي محمد بوضياف-الجزائر العاصمة- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية جامعة، 2009/2008، وتبرز إشكالية البحث في: ما الدور الذي تلعبه الحوافز في تحسين مستوى أداء العاملين والإرتقاء حتى تحقق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال وجهة نظر العاملين بالمركب الأولمبي محمد بوضياف بالجزائر العاصمة، ولقد تطرق في هذا البحث إلى إدارة الموارد البشرية وكل مايتعلق بالحوافز من جهة ودور الحوافز في تحسين الأداء من جهة أخرى، وقد توصل إلى أن التحفيز يملك القدرة على مساعدة المؤسسة في إحداث تحسينات في أدائها، من خلال تأثيره على إتجاهات الأفراد وتحريكه لقدراتهم ومعارفهم التي يمتلكونها، وقد توصل إلى العديد من النتائج من خلال تحليل مختلف البيانات التي تحصل عليها وكان أهمها أن العمال بالمركب يعملون في واقع غير مشجع يفتقد للحوافز والمكافآت التي تخلق الرضا بالوظيفية، وافتقاد المؤسسة إلى نظام تقييم لأداء فعال وديناميكي، يترتب عليه تحديد طفيف لإحتياجات ورغبات العاملين.

3- سعود ضيف الله الدالة، بعنوان "أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض" مذكرة ماجستير، 2003، وتتمثل إشكالية الدراسة حول أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، وأعتمد على المنهج الوصفي واستعملت في هذه



## مقدمة

الدراسة أداة من أدوات جمع البيانات وهي الإستبيان، وقام الباحث بإستخدام العينة القصدية، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي:

أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن هي: الترقيات، والعلاوات الفنية، والحوافز التشجيعية المتعددة، وبدل الإنتداب، وبدل ترحيل، وأكثر الحوافز المعنوية أهمية بين الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن هي: إهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة أولاً، والثناء الشفوي وخطابات الشكر، وشهادات التقدير، هناك أثر لمنح الحوافز للأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض على أدائهم و يبرز ذلك من خلال ميل مجتمع الدراسة إلى الموافقة على العبارات التالية:

- ✓ إتاحة الفرصة لإبداء الآراء والمقترحات، وإتاحة الفرصة للمشاركة في إتخاذ القرار.
- ✓ أن مستوى أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض مرتفع، ويبرز ذلك من خلال إتجاهاتهم الإيجابية والمرتفعة والمتقاربة نحو مستوى أدائهم.
- ✓ هناك إختلافات دالة إحصائياً لبعض المتغيرات وغير دالة للبعض الآخر بين إتجاهات الأطباء نحو محاور الدراسة بدرجات متفاوتة تعزى إلى الجنس والعمر والحالة الإجتماعية والمؤهل العلمي.

4- عبدالله حمد محمد الحساوي بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم" سلطنة عمان، مذكرة ماجستير، 2011، وتمثلت إشكالية الدراسة في أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان "واعتمد على المنهج الوصفي واستعملت في هذه الدراسة أداة من أدوات جمع البيانات المتمثلة في الإستبيان، وقام الباحث بإستخدام العينة العشوائية الطبقية بلغت 290 من رؤساء الأقسام والموظفين في المديريات المذكورة، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي:

- ✓ فيما يتعلق بأهم الحوافز المقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، بينت الدراسة أن أفراد البحث موافقون وبشدة على أن هناك حوافز مادية ومعنوية مقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وتتمثل هذه الحوافز في:
- ✓ تقديم المكافآت التشجيعية، توفير النقل والسكن، الترقيات الإستثنائية، منح العلاوات الفنية، التعويض المادي عن الإجازات، منح الرواتب الإستثنائية، العمل بروح الفريق، الشعور بالمتزايد بالإنتماء، حسن معاملة العاملين، منح شهادات التقدير، المشاركة في إتخاذ القرارات.

- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات؛



## مقدمة

- الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية؛

- التكليف بعمل ما؛

✓ هناك حوافز معنوية لا تستخدم إطلاقاً مع العاملين، وتتمثل أبرز هذه الحوافز في الحوافز التالية:

- الترقية الشرفية ( بدون زيادة راتب ) ؛

- إمتيازات إعارة الموظف لجهة أفضل؛

5-غازي حسن عودة الحلايية ,بعنوان "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسات القطاع العام في الأردن "مذكرة ماجستير، 2013، وتتمثل إشكالية الدراسة حول ما أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في القطاع العام في الأردن، واعتمد على المنهج الوصفي واستعملت في هذه الدراسة أداة من أدوات جمع البيانات وهي الإستبيان، وقام الباحث بإختيار العينة بالطريقة الطبقية العشوائية وتكونت من 150 موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في أمانة عمان الكبرى وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث خاصة ماتعلق بالحوافز المادية مايلي:

✓حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض

✓ وجود علاقة ترابطية قوية بين إستخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.

### سابعاً -الدراسات الأجنبية :

1- في دراسة تقدم بها عادل، 1985 أوضح أنه أجريت مجموعة من البحوث في الولايات المتحدة الأمريكية وعددها 21 بحثاً، فيما يتعلق بالأهمية النسبية للحوافز المختلفة، وقد تباينت وجهة نظر العاملين من دراسة إلى أخرى، فقد أظهرت النتائج لبعض الأبحاث أن الحوافز المادية أهم ما يهدف إليه الفرد في عمله وهي المحرك الأساسي له، وبالتالي هي أهم حافز له، بينما كانت عينة أخرى لمجتمع دراسة آخر قد أوضحت أن الحوافز المعنوية تحتل أهمية بالغة في نظر العاملين ويفضلونها على الحوافز المادية، وتعد محركاً قوياً للعاملين من أجل الإنجاز والتقدم .

وفي خلاصة تلك الدراسة تم ترتيب العوامل التي تشجع الأفراد في عملهم وتحفزهم له وهي كما يأتي:

1. الأجر وملحقاته
2. عمل ثابت
3. فرص الترقية والتقدم.
- 4 . شروط عمل جيدة
5. زمالة طيبة بالعمل
6. رقابة جيدة.
7. الاعتراف بأهمية الفرد .
8. الاهتمام بالعمل
- 9.ساعات عمل مقبولة.
10. المزايا العينية

## مقدمة

2- دراسة أجراها ريغان Reagan،، 1986، في الولايات المتحدة الأمريكية وبولاية متشجان على وجه التحديد، على عينة من أعضاء هيئة التدريس في كليات لقياس مدى إدراك أعضاء هيئة (Herzberg) التربية، وقد استخدم الباحث أداة التدريس للعوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي وأثر الحوافز على الرضا والأداء، وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك أعضاء هيئة التدريس للعوامل المتعلقة بعدم الرضا الوظيفي، كما أنهم غير راضين عن الحوافز المقدمة لهم، وعن الأمن الوظيفي الذي يتطلعون إلى تحسينه، كما أظهرت المتغيرات الشخصية دلالة إحصائية واضحة بمتغير العمر والجنس والراتب والمؤهل والخبرة.

3- دراسة قام بها Genes-1992 لمعرفة تأثير الحوافز على عينة من الموظفين الحكوميين في الولايات المتحدة الأمريكية أيضاً، لمعرفة علاقة الحوافز بالرضا وأثرها كذلك في دوران العمل في شركات تصنيع الجرارات الزراعية، إذ كانت هناك مشكلة تواجهها إدارة المصنع، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 615 مهندساً وهي نسبة شكلت 17% من مجتمع الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الحوافز المعنوية لها تأثير أبلغ في نفوس المدراء الذين تتعدى دخولهم الشهرية 2000 دولار، في حين تؤدي الحوافز المادية دوراً أبلغ لمن هم دخولهم دون ذلك، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين معدل دوران العمل ومستوى المشاركة بالقرارات التي ينظر إليها بعض المهندسين بأنها أكثر أهمية من الحوافز المادية، وتبين وجود علاقة بين مستوى الرضا ودوران العمل وقد تجلى ذلك أكثر لدى من زادت خدمته في الشركة عن خمس سنوات.

### ثامنا: هيكل الدراسة

من أجل الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، قسمنا الدراسة إلى فصلين نظري وتطبيقي، أما الأخير فتم إلغائه نظراً للظروف المستجدة جراء وباء كوفيد 19:

أ- **الفصل النظري:** حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول الإطار المفاهيمي للحوافز المادية، تطرقنا فيه لمفاهيم الحوافز مركزين على الحوافز المادية، أهمية وأهداف الحوافز، أنواع وخصائص الحوافز، نظريات التحفيز مع التركيز على النظريات التي تعتمد على الحوافز المادية، أشكال وشروط ومزايا الحوافز المادية، شروط وخصائص وصعوبات نظام الحوافز، أما المبحث الثاني فخصصناه لأداء المورد البشري، تطرقنا لماهية أداء المورد البشري وأهميته، عناصره ومحدداته، طرق قياس أداء المورد البشري، مفهوم تقييم أداء المورد البشري وأهميته، مراحل وطرق تقييم الأداء، علاقة الحوافز المادية بأداء المورد البشري.

# الفصل الأول

الإطار النظري للموافق

المادية وأداء المورد

البشري

**مقدمة:**

قال تعالى: (وهل جزاء الإحسان إلا الإحسان) صدق الله العظيم (سورة الرحمان آية 60).  
حضي موضوع الحوافز بإهتمام الكثير من الباحثين وعلماء الإدارة، ويأتي ذلك من الأثار الواضحة للحوافز وما تشكله من أهمية كبيرة في تحسين أداء العاملين، حيث يؤدي إختيار الحوافز الملائمة بنوعيتها خاصة المادية منها إلى تشجيع العاملين بالقيام بما أوكل إليهم من أعمال على أحسن وجه وعلى مستوى عال من الكفاءة، لذا فإن معظم المنظمات تحرص على وضع أسس خاصة وقواعد ثابتة للحوافز وبكيفية إستخدامها وتوزيعها بما يحقق الأهداف المرجوة منها على المدى القريب والبعيد.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

**المبحث الأول: عموميات حول الحوافز.**

**المبحث الثاني: عموميات حول أداء المورد البشري.**

## المبحث الأول:عموميات حول الحوافز

يوجد إختلاف بين العلماء والباحثين في تحديد مفهوم للحوافز، فمنهم من يعرفها بأنها الأجر الذي يحصل عليه العامل مقابل ماينجزه من أعمال، ومنهم من إعتبرها الشيء الذي يشبع حاجة من حاجات الإنسان، ومنهم من عرفها بأنها مجموعة العوامل التي تهيئها المؤسسات للعاملين فيها لإشباع دوافعهم لذا سوف نقوم بإستعراض عددا من هذه التعاريف للوصول إلى صورة واضحة عن مفهوم الحوافز.

### المطلب الأول: مفاهيم الحوافز

#### أ- الحوافز لغة:

هي جمع حافز ومشتق من حفز الشيء والحافز في المعجم مقياس اللغة هو حث الشيء ودفعه من الخلف ويقال الرجل يتحفز في جلوسه إذا أراد القيام، وكذلك الليل يسوق النهار ويحفزه، وقيل حفزت الرجل بالرمح أي طعنه بالرمح، وحفزه على التقدم دون أن يؤذيه.

#### ب- الحوافز إصطلاحا:

يعرف (خضير كاضم حمود) الحوافز بأنها " مجموعة المؤثرات التي يجري إستخدامها في إثارة الدافعية للفرد، حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها"<sup>1</sup>.

وكما يعرفها (عادل الجودة) بأنها "مجموعه العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كمًا ونوعًا"<sup>2</sup>.

ولقد وردت تعاريف أخرى توضح مفهوم الحوافز تلتقي جميعا بكونها تعرف الحافز على أنه ذلك المثير الذي يحرك الفرد نحو تحقيق هدف معين يتحقق من خلاله أهداف المنظمة والفرد على حد سواء ومن جملة ما ورد من تعاريف مايلي<sup>3</sup>:

- الحوافز هي أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد من أداءهم كما ونوعا أو أحدهما؛
- الحوافز هي أساليب زيادة الكفاية الإنتاجية للعاملين لتحقيق هدف المنظمة والفرد معا؛
- الحوافز هي أساليب حث العاملين لأداء أعمالهم بإخلاص وجد.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص66

<sup>2</sup> عادل الجودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 1972، ص 14

<sup>3</sup> طاهر محمود كلالدة، تنمية الموارد وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص 114-115

ويعرفها الدكتور (علي السلمي) بقوله: "إنها العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر في سلوكه".

وأما تعريف ( Dimock ) "إنها العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم".

كما عرفها (أحمد ماهر) "بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز يسمى الحافز أو المكافأة ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة من خلال مدير إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين قادر على أداء العاملين لديهم حيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء"<sup>1</sup>.

أما (زويلف) فقد عرف الحوافز المادية بأنها "الأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح"<sup>2</sup>.

ويذكر (Leopold) "أن الحوافز المادية المالية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة، إضافة لزيادات بالدفع على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والمشاركة بالأرباح وبرامج العناية بالطفولة ونظام الإجازات والتقاعد"<sup>3</sup>.

ويعرفها (مصطفى نجيب شاويش) "بأنها المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل"<sup>4</sup>. ومن خلال ما سبق من التعاريف يمكن القول أن الحوافز هي القوى الخارجية المتوفرة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تحثه على تحسين أدائه في العمل بحيث أنها تشير إلى كل الأدوات والخطط والوسائل التي تهيئها الإدارة لحث العاملين على أداء عمل محدد وجيد.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوافز

#### الفرع الأول: أهمية الحوافز:

تتبع أهمية التحفيز الأساسية من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج، التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد، وأهداف المنظمة والمجتمع، ويعتبر التحفيز ذو أهمية كبرى وله تأثير فعال على المورد البشري والعملية الإنتاجية، فإذا استخدم بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى تحسين

<sup>1</sup> أحمد ماهر، نظم الأجر والتعويضات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2010، ص248.  
<sup>2</sup> زويلف مهدي، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان، 1994، ص276.  
<sup>3</sup> حازم لأحمد فراونه وأخرون، أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية دير البلح، العدد الثالث، 2016، ص116.  
<sup>4</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص208.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للحوافز المادية وأداء المورد البشري

الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية فحسب بل سيترتب على ذلك إشباع حاجات العمال المختلفة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في ما يلي<sup>1</sup> :

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، جودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح؛
  - تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف، تخفيض كميات الخامات، تخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى؛
  - إشباع إحتياجات العاملين بشتى أنواعها ؛
  - إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة؛
  - جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء؛
  - تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن؛
  - تحسين صورة المشروع أمام المجتمع؛
- وهناك أهداف أخرى يمكن أن نلخصها فيما يلي<sup>2</sup>:

- الإحساس بالمقدرة على الكسب من خلال بذل الجهود؛
- ضمان المستوى المعيشي المناسب للشخص العامل في بلده؛
- إمداد الشخص العامل بالقدرة الشرائية الكافية؛
- الشعور باحترام الذات و تقديرها لقاء الجهود المبذولة؛
- إدراك إحترام الآخرين للذات لقاء الحصول على الأجر المناسب؛

### الفرع الثاني: أهداف التحفيز

يحقق التحفيز إذا ما طبق في المنظمات نتائج مفيدة وأهداف مختلفة وعديدة تتمثل في ما يلي<sup>3</sup>:

- رفع دافعية وحماس العاملين لأداء العمل؛
- إشباع إحتياجات العاملين بشتى أنواعها؛
- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء وتنمية روح الفريق؛
- ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع؛

<sup>1</sup> يزن تيم، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، طبعة إلكترونية، ص155.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز بأساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر، ص 155

<sup>3</sup> احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص249،248

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للحوافز المادية وأداء المورد البشري

- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع بسبب تحملها لمسئوليتها الإجتماعية أمام العاملين؛
- زيادة نواتج العمل من جودة إنتاج، وأرباح، ومبيعات.....الخ؛
- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين؛
- إشعار العمال بالعدالة حيث يتم تقديرهم ماديا ومعنويا لتميزهم في الأداء.

### المطلب الثالث: أنواع الحوافز

هناك العديد من الحوافز المتنوعة والمتشابهة فيما بينها، التي يمكن لإدارة المؤسسة أن تختار من بينها وتستخدمها لتقديم المناسب منها للعاملين لديها، لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم، ويمكن تصنيفها وفقا للآتي:

### أولا: الحوافز من حيث طبيعتها

- 1- **الحوافز المادية:** تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعا وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد ومن أمثلة هذه الحوافز:
  - أقلمة الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج؛
  - المكافآت والزيادة الدورية؛
  - المشاركة في الأرباح.

تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى، وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه، وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا وهي حقيقة واقعة وقابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة وزائلة، ويرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلى أنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من مأكلا ومسكن، كما أنه ضروري للصحة والتعليم بالإضافة إلى أن توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي يعتمد على المال إلى حد كبير، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر على الإنسان بطرق شتى ولكل طريقة من هذه الطرق أثره في حفزه ودفعه على العمل ومن هذه الطرق:

- 1-1) **الأجر باليومية:** يوجه لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء إلا أنه على الرغم من ذلك فإن طريقة الأجر باليومية أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي فرصة

للعامل ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بصرف النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره<sup>1</sup>.

2-1) **الأجر بالقطعة:** يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالمعرفة وبالصحة والحيوية وهذه الطريقة تلقى بعين الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم .

3-1) **الأجر على حسب الخبرة في العمل:** أي كلما كانت خبرة العامل كثيرة كلما كان أجره عاليا ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل.

4-1) **الأجر حسب احتياجات الفرد:** أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته. وإذا كانت هذه الأنواع السابقة تمثل أكثر الحوافز المادية انتشارا إلا أن هناك أنواعا أخرى نذكر بعضها على سبيل المثال:

- العلاوات المستحقة بداية كل عام؛
- العلاوات الاستثنائية؛
- المشاركة في الأرباح؛
- الأجور التشجيعية؛
- العمولات؛
- الخدمات التي تشبع في الأفراد الكثير من الحاجات الأساسية كالخدمات الغذائية والصحية والتعليمية والسكنية؛

2-**الحوافز المعنوية:** يوجد اتجاه عام كبير يشير إلى أن البواعث المالية النقدية أو نظام الأجور لا يعتبر إلا عاملا واحد ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تشير لكفاءة العامل الواحد وتأثير ضئيل، لأن العمال لا يهتمون بالزيادة في الأجر بالدرجة الأولى، بل يفضلون عليه نواحي أخرى تتمثل في الاطمئنان على المستقبل، في عضوية الجماعة والتوحد معها وبناء على ما برهنت عليه التجارب والدراسات، أخذ المسؤولون في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على عاتقهم البحث عن حوافز أخرى تثير

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص85

قدرات العامل وتربطه بعمله وهي الحوافز المعنوية، والتي تتمثل في المدح والتشجيع ووضع أسماء المجدين في لوحات الشرف أو إعطائهم الكفاءات وسنتناول بعض الحوافز كما يلي:

**2-1) المدح والتأنيب:** حيث يقدم المدح والثناء على الأفراد عن قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة السليمة وتوجيه اللوم والتأنيب للأشخاص عندما يقومون بأداء واجبات أو أعمال خاطئة غير سليمة.

**2-2) دوافع العمل النفسية:** متى كان العامل مطمئنا على صحته وعمله ومستقبله وأولاده وبعيدا عن الخوف يكون بحالة أمن كلي ومحاط بضروب مختلفة من التأمينات الاجتماعية ضد حوادث العمل وأمراض المهنة والشيخوخة والبطالة والوفاة فالعدل أساس الأمن، فيعكس ذلك إيجابا والشعور بالأمن شرط ضروري من شروط الصحة النفسية السليمة، وإذا كان أمن الفرد أساس توازنه النفسي فأمن الجماعة أساس كل إصلاح اجتماعي، وقد أشارت البحوث إلى علاقة الحوافز المادية والمعنوية بصحة العامل النفسية وزيادة إنتاجه<sup>1</sup>.

**2-3) دوافع العمل الاجتماعية:** أن يكون الفرد موضع تقدير واحترام واعتبار من الآخرين وأن تكون له مكانته الاجتماعية وبمناى عن نبذ المجتمع أي شعور الفرد بأن له قيمة اجتماعية وأن وجوده وجهوده لازمان للآخرين، ذلك أن التقدير الاجتماعي يعزز الشعور بالأمن وهو شرط من شروط الصحة النفسية.

**2-4) العمل والحاجة إلى تحقيق الذات:** من أجل حفظ وتكامل الأنا يدفع الفرد إلى تحقيق إمكاناته وطاقاته أي يضعها موضع الإنجاز والإكمال وتحقيق مستوى الطموح الذي وصفه الشخص خلال توجهه نحو السمو والتحصيل وهي الحاجة التي تدفع الفرد على التعبير عن ذاته وإثبات شخصيته وتحقيقها وأن يقوم بأعمال نافعة ذات قيمة للآخرين من خلال القيام بعمله الموكل إليه.

### ثانيا - الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة (المستفيدين)

وتنقسم إلى نوعين هما<sup>2</sup>:

**1 - الحوافز الفردية:** وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء، أو مكافأة له على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين

<sup>1</sup> فيصل حسونة، نفس المرجع، ص 90

<sup>2</sup> فيصل حسونة، نفس المرجع، ص 90.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للحوافز المادية وأداء المورد البشري

الأفراد فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين، ومن أمثلتها : الترقيات، المكافآت والعلاوات التشجيعية.

والحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر، أو اشتراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة، وتوجد الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الأفراد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية.

**2- الحوافز الجماعية:** وهذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين، ومن أمثلتها المزايا العينية والرعاية الصحية والرعاية الاجتماعية، التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة، أو قسم واحد أو إدارة واحدة لتحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية.

وتهدف الحوافز الجماعية إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية ومادية لدى الأعضاء الجماعة الواحدة مثل حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين، وتسهم الحوافز الجماعية في زيادة التعاون بين الأفراد، وتقوية الروابط وإثارة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة، وتحتاج الحوافز الجماعية إلى الحرص عند تطبيقها يتمثل في تحديد المعايير التي توزع الحوافز على الأفراد بناء عليها، فكلما كانت هذه المعايير عادلة زاد إقبال الأعضاء على العمل للحصول على الحوافز المتاحة، أما إذا لمساو أنها غير عادلة أو تشويه المحاباة أو التفضيل الشخصي فإنهم يشعرون بالغبين وبأن جهودهم تضيع وسط الجماعة، فتظل حاجتهم للاحترام والتقدير وإثبات الذات محبطة، الأمر الذي يؤدي إحباطهم وانصرافهم عن الإسهام في الجهد الجماعي<sup>1</sup>.

### ثالثاً: الحوافز من حيث أثرها أو (من حيث فاعليتها)

وتنقسم إلى نوعان هما:

**1- حوافز إيجابية:** وهي ما تحمل من مزايا مختلفة للفرد بالعمل المطلوب، وتقدم له عطاء ملموساً أو غير ملموس، وتعتمد على الترغيب والأمل والتفاؤل، وهذه الحوافز تدخل فيها كافة المغريات المادية

<sup>1</sup> هيثم العاني، الإدارة بالحوافز \_ التحفيز والمكافآت، دار الكنوز المعرفية، عمان، 2007، ص33،34

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للحوافز المادية وأداء المورد البشري

والمعنوية عند زيادة الإنتاج أو تحسين مستواه، وتعتبر من أحسن الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات ولتنوعها لتشمل أكبر شريحة من العاملين .

والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل لدى العاملين، لأنها تتلائم ورغبات العامل بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير، والهدف الأساسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد العاملين وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه، وخير مثال على هذا النوع من الحوافز هو:

✓ عدالة الأجر الأساسية،

✓ منح الأكفاء علاوات إستثنائية،

فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء، فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازا متميزا وجيدا يؤدي بالضرورة إلى الإستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء، وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما:

- أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي، فكلما كان الإنتاج عاليا وجيدا يزداد تبعا لذلك حجم الحافز .

- أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجات معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها، فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبات لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون فائدته شبه منعدمة.

**2-حوافز سلبية:** وهي التي تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب والوعيد والتأديب المتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة والترقية.

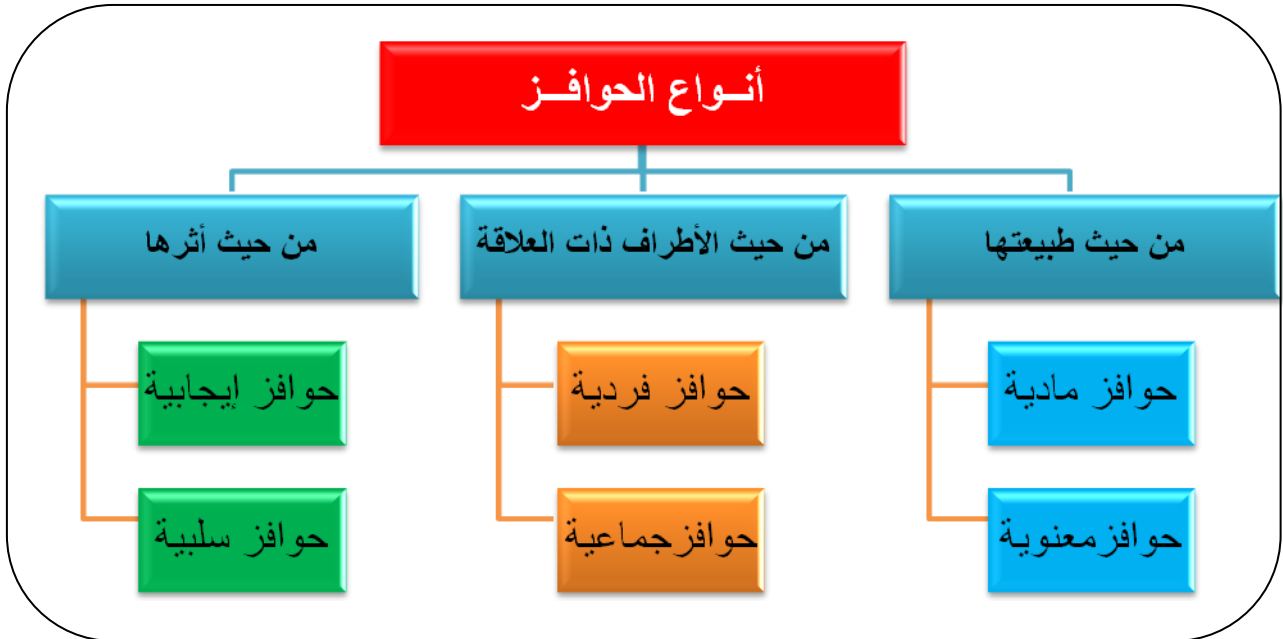
فالحافز السلبي نوعا من العقاب وهذا الأخير يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة، ومن الناحية العلمية فإن الحافز السلبي لا يحفز العامل إلى العمل وإنما يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء، وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الإمتناع عن العمل، فالخوف من الفصل مثلا وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكلوجية ولا تؤدي بذلك إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي لا تعرضه للفصل.

إن الحوافز السلبية تتمثل بالدرجة الأساسية في التخويف أو التهديد بالعقاب أو غير ذلك من العوامل ذات الصفة الإلزامية التي تحاول إجبار الأفراد على التصرف بصورة معينة، وإلا فإنهم سيخضعون لعقوبة ومن أبرزها:

- التهديد بالفصل؛
- تخفيض الراتب؛
- الحرمان من الإجازة؛
- النقل لمكان بعيد وغير مرغوب.

التخويف والعقاب الذي تضمنه الحوافز السلبية يأخذ به لإجبار الأفراد على الإمتناع عن سلوك غير مرغوب وليس بهدف الترغيب على عمل معين، وقد يسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية، إلا أنه قد يترك أثارا سلبية في نفوس العاملين مما يولد لديهم شعورا بالإحباط تجاه العمل ولهذا يجب على المرؤوسين أن يأخذوا في عين الإعتبار حجم العقاب وأن يكون العقاب متكافئا مع السلوك الذي أحدثه، والحوافز السلبية تحدث توازنا في عملية التحفيز، فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين<sup>1</sup>.

الشكل رقم 02: أنواع الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبين، إعتقادا على المعطيات النظرية.

<sup>1</sup> براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص

## المطلب الرابع: نظريات التحفيز

للحوافز نظريات عديدة ومتنوعة سنركز في مطلبنا هذا على النظريات التي تركز على الحوافز المادية بشكل كبير رغم قلتها ومن أهمها مايلي:

### أولاً: النظرية الكلاسيكية

نبعت هذه النظرية أساساً من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها "فريدريك تايلور" الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية وترتكز هذه النظرية أساساً في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات وأن العامل بطبيعته يسعى دائماً لزيادة أجره وتطبيقاً لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره<sup>1</sup>.

وتعتبر نظرية "تايلور" بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة وكانت مساهماتها ثيرة على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقة نحو مزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المنظمات المختلفة<sup>2</sup>.

وقد بنى فريدريك تايلور نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسيين هما:

✓ أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.

✓ أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

يعتقد البعض أن النظرية الكلاسيكية نظرية متشائمة تعتقد أن العاملين كسالى بطبعهم لا يرغبون في العمل ويتميزون بالأنانية والسلبية وطموحاتهم ضئيلة ويفضلون الإنقياد، والحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية بإعتبار أن العامل مخلوق إقتصادي تنحصر حاجته في الأشياء المادية والأمان، وعليه فإن من الإنتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية تجاهلها لآدمية الإنسان ومعاملته كآلة من خلال تركيزها على الحافز المادي حيث ترى أنه بزيادته تزيد الإنتاجية متجاهلة العوامل المعنوية والنفسية والاجتماعية.

### ثانياً: نظرية التكايف

<sup>1</sup> عبد الغني الطجم والسواط، طلق بن عوض، السلوك التنظيمي المفاهيم – النظريات التطبيق، دار النشر للنشر و التوزيع، جدة، 1415 هـ، ص102

<sup>2</sup> طاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1997، ص229.

تتلخص هذه النظرية في ماهية أهمية أو قيمة المكافئة لها تأثير نسبي على الأفراد حسب تعليقه وتحليله لطبيعة المكافئة الممنوحة، لهذا السبب فإنه من الخطأ أن تعتمد المؤسسة على أسلوب واحد في نظام الحوافز، لأنه كل ما كانت متنوعة غطت مساحة كبيرة من حاجات الفرد العامل.

### ثالثاً: نظرية العدالة لآدمز

وتوضح هذه النظرية العلاقة بين أداء الفرد وشعوره بعدالة المقابل الذي يتسلمه كحافز للأداء، ويميل الفرد إلى مقارنة أدائه بأداء غيره من الزملاء والحافز الذي يتسلمه مع الحافز الذي يتسلمه زملاؤه، فإذا وجد أن هناك عدالة في الحوافز فإنه سيرفع مستوى رضاه عن العمل وتزداد دافعيته والعكس يحصل عادة عندما يكون هناك عدم عدالة، إذ يشعر الفرد بالغبين، مما يؤدي إلى تبني سلوكيات معينة منها تقليل الجهود المبذولة من قبله أو التفريط في نوعية المنتج الذي ينتجه أو تغيير مستوى أدائه أو الإنسحاب من المؤسسة والبحث عن مكان عمل آخر يحقق له الشعور بالعدالة والرضا<sup>1</sup>.

إن نظرية العدالة توجه الإدارة عند وضع الأنظمة العادلة للحوافز والأجور لتحقيق وتأثر عالية من الدوافع والأداء، ولتحقيق العدالة لابد للمدير من الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماهي مساهمات أو مدخلات الأفراد؟
- ماهو مستوى تعليم الفرد وخبرته وجهوده؟
- ماهي الفوائد المستلمة من قبله وتفضيلاته لهذه الفوائد؟
- ماهو مستوى التعقيد في عمل كل فرد؟
- ماهي نسبة المدخلات إلى المخرجات؟

### رابعاً: نظرية التوقع:

في عام 1964 قدم "فكتور فروم" نظرية التوقع لدافعية العمل حيث لعبت دوراً هاماً في فكر وسلوك التنظيم، وتبحث هذه النظرية في كيفية التنبؤ بشرح العلاقة بين الوظيفة أو المهنة والجهد الذي يبذله الفرد فيها، وعلى هذا فإن النظرية تتضمن ثلاثة متغيرات:

- **الجاذبية:** وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج المحتملة أو المكافآت التي يحققها عمله.

<sup>1</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص 296

• الارتباط بين الأداء والمكافأة: وهي درجة إعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيق النواتج المرغوبة.

• ارتباط الجهد والأداء: وهي إحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء.

### المطلب الخامس: أشكال وشروط ومزايا الحوافز المادية

#### الفرع الأول: أشكال الحوافز المادية

تتمثل الحوافز المادية في ما يلي:

أ. الأجر والمرتبات: الأجر هو إجمال ما يتقاضاه الفرد مقابل الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن لإعتباره أيضا بأنه مقابل للوظيفة التي يشغلها الفرد، وهنا يجب أن نفرق بين الأجر والراتب.

**تعريف المرتب salary:** هو ما يتقاضاه الموظف employée من المنظمة التي يعمل بها، وغالبا ما يتم دفعه عن فترة زمنية ولتكن شهرا مثلا.<sup>1</sup>

**تعريف الأجر wage:** الأجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به وفقا للاتفاق الذي تم بينهما و في إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل<sup>2</sup>. ويمثل الأجر كذلك أهم الحوافز المادية التي تدفع الأفراد إلى بذل الجهد والعمل، إذ كلما زاد الأجر زاد حافز العمل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء<sup>3</sup>.

وعليه تعتبر الأجر أحد أهم حوافز العمل في المجتمعات النامية نظرا لضعف مستواهم مقارنة مع متطلبات الفرد واحتياجاته.

**ب- المشاركة في الأرباح:** وهي عبارة عن استقطاع جزء من أرباح المؤسسة وتوزيعها على العاملين، و يتم هذا التوزيع حسب الأجر أو الدرجة أو المستوى التنظيمي، أو الأداء الجيد، أو أكثر من إعتبار واحد، وهذا ما يحفز الأفراد العاملين على بذل المزيد من الجهد لتحقيق إنتاجية وأداء أعلى وبالتالي ضمان الحصول على حصة كبيرة من الأرباح، ويتم التوزيع نقدا مرة واحدة أو تقسيمها على عدة دورات في السنة .

<sup>1</sup> مصطفى مصطفى كمال وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2018، ص 219، 220.  
<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002، ص32  
<sup>3</sup> علي الغربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص22

و يعيب على إستخدام هذا النظام وجود علاقة وهمية بين أداء كل فرد منفردا وبين الأداء الكلي، أي الأرباح الخاصة بالمؤسسة فلا يعني أن المؤسسة قد ربحت كثيرا، و مما يزيد الأمر سوءا أن كثيرا من نظم المشاركة في الأرباح يساوي بين العاملين في المستوى التنظيمي الواحد في حجم الأرباح التي يحصلون عليها، وذلك بالرغم من اختلاف أدائهم.

أما مزايا هذا النظام فهو ينمي مشاعر الإلتزام والعضوية للمؤسسة، كما يرفع من الإحساس بأهمية التعاون والمشاركة.

### ج- المكافآت:

**تعريف المكافآت:** المكافآت هي مبالغ مالية في شكل نقدي أو عيني تمنح للعامل كتعبير من صاحب العمل عن الإعتراف بالخبرة أو المهارة، أو كحافز على زيادة بذل الجهد في سبيل تحقيق نتائج أحسن، وهي تختلف عن التعويضات الأخرى في كونها ليست مرتبطة مباشرة بشروط أو ظروف أو متطلبات العمل، وإنما هي مرتبطة بصفة مباشرة بشروط خاصة بنوعية وكيفية العمل ونتائجه من الناحية الكمية والنوعية<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: شروط الحوافز المادية

للحوافز المادية شروط يجب أن تتوافر ومن أهمها مايلي:

- ✓ أن يكون عادلا، ويطبق وفق القوانين واللوائح الإدارية النافذة على الجميع؛
- ✓ أن يكون مطابقا لما يقتضيه الأقران الآخريين في سوق العمل؛
- ✓ أن يكون مناسبا لما يبذله الشخص من جهود عمله؛
- ✓ أن يكون موافقا مع إمكانيات المؤسسة المالية؛
- ✓ أن يكون مشبعا للحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية؛
- ✓ أن يكون دافعا نحو رفع معدلات الإنتاجية؛
- ✓ أن يكون متوافقا مع المعدلات المحددة للأداء؛
- ✓ أن يكون مقنعا للشخص العامل.

<sup>1</sup> أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقات العمل الفردية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1994، ص209

### الفرع الثالث: مزايا الحوافز المادية

للحوافز المادية عدة مزايا نبرز أهمها في ما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ وسيلة لإشباع الحاجات والرغبات المادية، الاجتماعية والنفسية للعامل؛
- ✓ السرعة الفورية والأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهد؛
- ✓ وسيلة تزيد في إندفاع الفرد برغبة وإخلاص في العمل؛
- ✓ زيادة نشاط الأفراد وتحسين قدرتهم على الإنتاج، إذ يرتبط الحافز مباشرة بالأداء وكمية الإنتاج؛
- ✓ تحسين الأداء بشكل دوري على خلاف الترقية التي تعتبر تحفيزا معنويا تفقد أثرها سريعا.

### المطلب السادس: شروط وخصائص وصعوبات نظام الحوافز

#### الفرع الأول: شروط نجاح نظام الحوافز

لنجاح نظام الحوافز لا بد من توفر بعض الشروط نذكر منها مايلي:

1. **البساطة والعنوية:** أي أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغته وحساباته، وأن يكون معلنا ومعروفا عند جميع العاملين حتى تزيد ثقة العاملين فيه.
- 2 - **التحديد:** ويقصد به أن تكون أنواع السلوك التي يتم تحفيزها محددة فلا يكفي القول مثلا (السعي للإنتاج أكثر أو العمل على التقليل من التكاليف) .
- 3 - **إمكانية تحقيقه:** أي إمكانية توصيل الأفراد العاملين إلى السلوك والتصرفات التي سيتم تحفيزها.
- 4 - **إمكانية القياس:** ونقصد به هنا ترجمة الأداء أو السلوك الذي سيتم تحفيزه في شكل مادي، لذلك يجب أن تكون التصرفات والسلوك وأيضا العوائد قابلة للقياس بسهولة.
- 5 - **تحديد معايير الحد الأدنى للأداء:** ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك (مؤشرات الإنجاز والأهداف) والتي تمكن الفرد من الحصول على الحافز، ويتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة يمكن تحقيقها وقابلة للقياس.
- 6 - **ربط الحافز بالأداء:** أي أن الجهد الذي يبذله العامل يقابله الحصول على الحافز، ولا بد أن يشعر العامل بذلك وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب، الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة، الرياض، 1983، ص151

- 7 -**التفاوت:** لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإلا فقدت قيمتها التحفيزية والإختلاف لابد أن يعتمد على مقدار أداء ما أنتجه الفرد.
- 8 -**العدالة:** يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالإستياء.
- 9 -**السيطرة على العمل:** أي قدرة الفرد على القيام بمهام الوظيفة، وذلك حتى يمكن محاسبتهم على ما يقدمونه من أداء.
- 10 -**التغطية الكاملة للأداء:** يجب أن يشمل النظام الجيد للأداء جميع أنواع الإجادة في الأداء من حيث جودة العمل، وزيادة الكمية، تخفيض الحوادث، تخفيض تكاليف العمل وغيرها من أنواع الأداء.
- 11 -**مشاركة العمال في وضع نظام الحوافز:** وهذه الزيادة لإقناعهم به وتحمسه له والمحافظة عليه.
- 12 - **التنوع:** يجب أن تتنوع الحوافز وهذا لتكون مرضية لكافة الإحتياجات فمنها المادية والمعنوية .
- 13 -**وجود هدف للنظام:** ويتم التحقيق لوصولها للهدف بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست نفقات إستثمارية.
- 14-**الشمولية:** أي أن يشمل كل العاملين بالمنظمة.
- 15-**الاستقرار والمرونة:** لا يجب تغيير النظام من فترة لأخرى حتى يفهمه العاملون، لكن إذا استدعى الأمر ذلك كتغيير نظام العمل مثلا وجب تغييره.
- 16 -**مساندة الإدارة العليا:** أي إستخدام شعارات قوية وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية وإتصالات قوية مع العمال وإقامة حفلات وتوزيع الجوائز والحوافز وذلك لإعطاء الدفعة القوية للنظام.
- 17 - **وضع نظام لتقييم الأداء:** وذلك للحصول على أنماط وأنواع ومستويات الأداء، كما تحدث في الواقع ودون تحيز وبدقة عالية حتى يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية.
- 18 -**تدريب المشرفين:** لابد من تدريب وتعليم مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين على إجراءات النظام وكيفية تطبيقه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار العربية، 2010، ص297

الشكل رقم 03: شروط نجاح تطبيق نظام الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبين، إعتامادا على المعطيات النظرية.

الفرع الثاني: خصائص النظام الجيد للحوافز

- لكي يتحقق الهدف من وضع نظام للحوافز فإنه لا بد من مراعاة مجموعة من الخصائص أهمها:
1. مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد، فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم وحاجاتهم من حيث الكم والكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز، إذ أن أي نقص في الحوافز سيؤدي إلى عدم تحقيق الإشباع المطلوب، الأمر الذي يؤدي إلى إستمرار حالة عدم التوازن عند الفرد<sup>1</sup>.
  2. أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها، وذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد.
  3. أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والتقنية والحضارية، التي يمر بها البلد والتي قد تؤثر على العاملين.

<sup>1</sup> براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص 16،17

4. أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين، بحيث يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجود في المنظمة التي يعمل بها.
5. أن ترتبط هذه الحوافز إرتباطا وثيقا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية.
6. مرونة نظام الحوافز حتى يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل، لاسيما وأن الدوافع في تغير مستمر.
7. أن يركز نظام الحوافز الفعال على إشباع الدوافع الأكثر إلحاحا لدى الفرد، حيث أنها المسيطرة على سلوكه وتصرفاته عن غيرها من الدوافع.
8. العمل على إيجاد رغبة جديدة، أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند الفرد وذلك عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية وحسن إختيار أيهما في كل مناسبة.
9. أن يتم الحافز بالنزاهة وعدم تدخل الإعتبارات الشخصية أو العلاقات أو الوساطات والمحسوبيات في منحها وألا يمنح إلا على الأداء الجيد حتى يؤدي الهدف المنشود.

### **الفرع الثالث: الصعوبات التي تواجه نظام الحوافز**

هناك بعض الصعوبات والمشكلات التي يمكن أن تشكل عوائق وعقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز ومنها<sup>1</sup>.

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز؛
- تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المؤسسات؛
- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين وإتجاهاتهم؛
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوءها؛
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز؛
- سوء إستخدام الحوافز من قبل بعض المديرين؛
- إرتفاع تكاليف الحوافز؛

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب ، مرجع سبق ذكره، ص363 .

- عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز؛
  - فقدان مفهوم الأخذ والعطاء والحوافز؛
  - نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق الحوافز؛
- وخلص القول أن نظام التحفيز يعتبر من بين أهم أنظمة تسيير الموارد البشرية إذ لا ينبغي على إدارة المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة غض الطرف عنه أو تجاهله أو عدم إستحداثه، لأن الموارد البشرية أضحت جزءا لا يتجزأ من منظومة المؤسسة، وعدم تحفيز المورد البشري ينعكس سلبا على المؤسسة، وخاصة على أهدافها المسطرة.

### المبحث الثاني: عموميات حول أداء الموارد البشرية

#### المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري وأهميته

#### الفرع الأول: مفهوم أداء المورد البشري

الأداء هو القيام بالمهام، أو إنجاز الواجبات، أو هو إتمام الأعمال فإذا ما عرفنا أن لكل وحدة إدارية مهمة محددة وإختصاصا معيناً وأنها إنما تعمل في إطار سياسة محددة وخطة مقررّة لتحديد هدف معروف كان الأداء يعني تلك المهمة، وممارسة ذلك الإختصاص في إطار السياسة المقررّة، تخطيطاً للأهداف والخطط المحددة.<sup>1</sup>

يعرف أيضا هو " المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه".<sup>2</sup>

يعرف (نيكولاس) الأداء بأنه "نتائج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه من قبل ذلك السلوك".<sup>3</sup>

يعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. ثناء ابراهيم، موسى فرحات، الرقابة على أداء العاملين، المتطلبات الجامعية بالقاهرة الكبرى، دار الثقافة العلمية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 40  
<sup>2</sup>. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2005-2006، ص 03.  
<sup>3</sup>. عبد البارئ ابراهيم الدرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، عمان، الاردن، 2003، ص 15  
<sup>4</sup>. غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 23

ومن خلال ما تطرقنا له من تعريفات يتضح لنا أن الأداء يمثل التنفيذ الفعلي لمراحل العمل، ويعني أيضا مستوى المهارة والجهد المبذول في العمل، ومدى تنفيذ الأعمال والمسؤوليات التي توكلها المؤسسة للعامل والنتائج التي يحققها في الوقت المناسب.

### الفرع الثاني: أهمية أداء المورد البشري

يمثل الأداء الوظيفي الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالمقدرات وإدراك الدور أو المهام، وعليه فإن المقاس الحقيقي لفاعلية الفرد في وظيفته والمحدد لقيمته هو أدائه، ومنه أهمية الأداء تكون أساسا في إهتمام الإدارة بأهمية عملية التقسيم التي يمر بها الأداء، كما أن نتائج الأداء تمثل الهدف الأول من التغيير فهو يحول الهدف من مجرد فكرة إلى حيز الواقع حيث أنه: "يجعل المهارات والسلوكيات وعلاقة العمل الجديدة ملائمة للأفراد الذين يحدثون التغيير، كما أن أهداف الأداء تمنح الأفراد أفضل الوسائل التي تؤدي إلى تقسيم وتحسين طريقتهم".<sup>1</sup>

ومن خلال ذلك فإن الأداء يساعد على تحويل تردد الأفراد إلى حافز يحركهم بإعطائهم شيئا ما واقعا يفعلونه في مجال العمل، ومن جهة أخرى فإن الأهمية الإدارية للأداء تظهر واضحة من خلال الإهتمام المتزايد والتميز من قبل إدارة المنظمات ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات من حيث الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج اعتمادا على نتائج الأداء.

### المطلب الثاني: عناصر ومحددات أداء المورد البشري

#### الفرع الأول: عناصر الأداء

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:<sup>2</sup>

1. **المعرفة بمتطلبات العمل:** تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلفية الوظيفية، أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه؛
2. **كمية العمل المنجز:** يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه ومقدار سرعة هذا الإنجاز، وفي الوقت المحدد؛

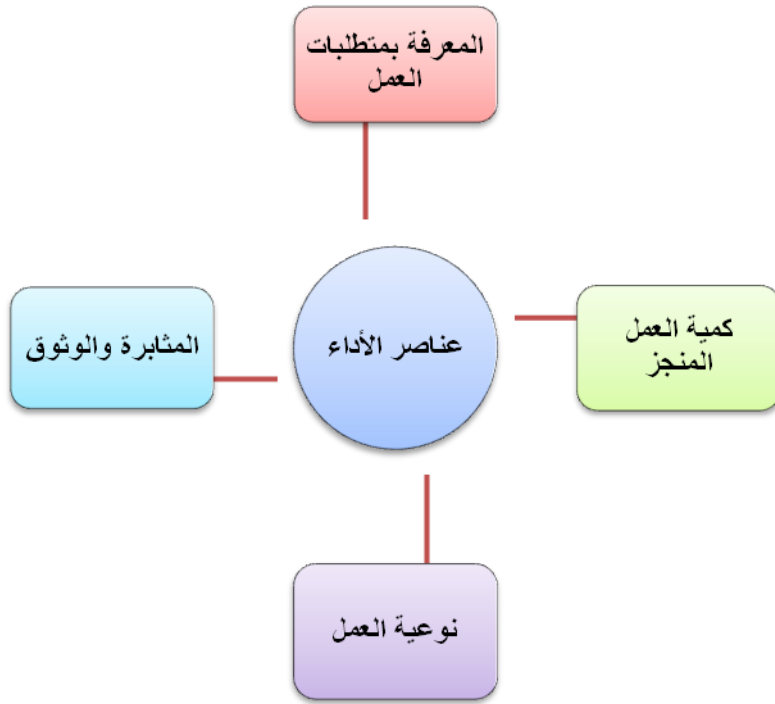
1. فالح حسين عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2006، ص240  
2. راجح يخلف، نحو تقييم فعال للأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2007، ص3.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للحوافز المادية وأداء المورد البشري

3. **نوعية العمل:** تشمل الدقة، النظام، الإتقان، والتمكن الفني، القدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء؛

4. **المثابرة والثوق:** يدخل فيها التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.

الشكل رقم 04: يوضح عناصر الأداء



المصدر: من إعداد الطالبين، اعتماداً على المعطيات النظرية.

## الفرع الثاني: محددات أداء المورد البشري

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء فإن الباحثين يواجهون صعوبة في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء.

وعليه يمكننا القول أن محددات الأداء تستند على ثلاثة متغيرات وهي<sup>1</sup>:

1. **الجهد المبذول في العمل:** وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل، ومدى دافعيته للأداء؛
2. **القدرات والخصائص الفردية:** وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها؛
3. **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** وتتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة ؛

الشكل رقم 05: يوضح محددات الأداء



المصدر: من إعداد الطالبين، اعتمادا على المعطيات النظرية

<sup>1</sup> محمود عبد الرحمن، ابراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص3

### المطلب الثالث: خطوات قياس أداء المورد البشري

يمكن تحديد خطوات قياس أداء العاملين كالاتي:

- ✓ **الخطوة الأولى:** التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه، وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.
- ✓ **الخطوة الثانية:** تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعا في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين لا تخرج هذه الأسس عن:
  1. **الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون:** والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل ...
  2. **السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل:** كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها أو عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل
  3. **النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح أو التكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه:** وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف .  
ومن البديهي أن التقويم يكون دائما من الرئيس للمرؤوس، إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم من؟ فهناك تقييم الزملاء وتقييم المرؤوس.
  4. **قياس الأداء بالطرق المناسبة:** سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.
- ✓ **الخطوة الثالثة:** إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.
- ✓ **الخطوة الرابعة:** إتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلاقي أي خروج عن المعايير المحددة<sup>1</sup>.

1 نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 345، 346

## المطلب الرابع: مفهوم تقييم أداء المورد البشري وأهميته

### الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء المورد البشري

تعتبر عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة المعقدة فهي مهمة، لأنها تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجبر الرؤساء على مراقبة وملاحقة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم، كما أنها تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر أدائهم أمام رؤسائهم، كما أنها معقدة لأن تقييم أداء بعض العاملين صعب قياسه لطبيعة العمل الذي يتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة والتي يصعب تقييمها، وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية مثل الأعمال الإدارية، وأعمال المشرفين، وأعمال البحوث وغيرها حيث الإعتماد الأساسي في عملية تقييم الأداء فيها على ملاحظات الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتصف بها العامل. تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء Performance كما سمي بقياس الكفاءة Rating وآخرون سموه بتقييم الكفاءة، إلا أننا نرى أن خير تسمية لها هو تقييم الأداء لإنتشار إستعمالها كما تعددت تعاريف تقييم الأداء، إذ عرف على أنه "تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه".

كما عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.<sup>1</sup>

يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه "النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات الإدارية بإستخدام الأساليب المناسبة لتقدير مدى قدرتهم على تحقيق معايير الأداء، بحيث يكون تقييم الأداء دوري ومنتظم، تستخدم بياناته في عملية إتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية " من هذا التعريف يمكن إستخراج عناصر تقييم الأداء:

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 336،337

- تقييم الأداء عملية شاملة تعني كل الأفراد مهما كانت إختصاصاتهم، وهذا حتى يشعر الجميع بالعدالة، وأن تقدم أي فرد في السلم الوظيفي مرهون بمدى قدرته على تحقيق مستوى الأداء الجيد دون خضوعه لإعتبارات أخرى.

- يتطلب تقييم الأداء وجود معايير الأداء، والمعايير هي المقاييس التي تتم على أساسها عملية المقارنة أي مقارنة الأداء الفعلي للفرد بالمعيار المحدد للحكم على مستوى أدائه، فبدون وجود معايير أداء محددة مسبقا لا يمكن لعملية تقييم الأداء أن تكون فعالة، وتحديد معايير الأداء إن كان يتصف بالسهولة في الأعمال الإنتاجية فإنه يتصف بالتعقيد في الأعمال الإدارية، ففي الأعمال الإنتاجية يمكن لمعايير الأداء أن تكون كمية كإنتاج كمية معينة أو بلوغ درجة جودة محددة أو تقليص في التكاليف، إلخ...

أما في الأعمال الإدارية وفي كل الوظائف التي تعتمد بدرجة كبيرة على القدرات الذهنية، الأداء لا يعبر عنه بالكمية أو النوعية، المعايير المستخدمة ليست معايير نواتج الأداء وإنما معايير سلوك الأداء ومعايير صفات الشخصية، ومن أمثلة معايير سلوك الأداء إدارة الاجتماعات، معالجة شكاوي العملاء، المواظبة، التعاون وقيادة المرؤوسين، ومن أمثلة صفات الشخصية؛ المبادرة، الدافعية إلى العمل، الإلتباه، الإلتزان إلخ...

- تقييم الأداء دوري ومنتظم فهو عملية ملازمة للحياة المهنية للفرد ويتم بشكل مستمر.

- تشكل نتيجة التقييم مرجعا مهما لإتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالتحويل، الترقية، تقدير المكافآت وإحتياجات التدريب في حالة وجود قصور في الأداء، ويفضل أن يكون الأجراء على علم بنتيجة التقييم أي بنقاط الضعف وبنقاط القوة لديهم، وإذا كان الأداء قد أعد بشكل جيد فإن الفرد بإمكانه أن يتخذ الإجراءات الضرورية لتحسين مستوى أدائه.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء المورد البشري

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من

1 عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دارالهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص 183، 184

مدى إلتزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال مايلي<sup>1</sup>:

**. تخطيط الموارد البشرية:** إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق، وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدأ بإستقطاب الموارد البشرية الكفوءة وإختبارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها وإستثمار قدراتها بكل فاعلية، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.

**. تحسين الأداء وتطويره:** إن عملية التطوير تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا للمنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم أن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة، وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى إستثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها، ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤشر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يصار لتطويرها وتحسينها، مما ينعكس أثره إيجابيا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

**. تحديد الإحتياجات التدريبية:** مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الإحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا أو إعتباطيا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، 2009 ، ص 152،153

. **وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:** نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصداقا لقوله تعالى (وأن ليس للإنسان إلا ما سعى) ولذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء، وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة، أو أن وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمنظمة وتشعر الفرد العامل بأن الإدارة العليا تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالإنجاز السليم وعدالتهم بالتقييم وإعطاء كل ذي حق حقه وفقا للأداء سيما في معايير الحوافز والمكافآت، أما الأفراد ذوي الكفاءات العلمية المتدنية قد تأخذ بشأنهم بعض الجزاءات كحرمانهم من العلاوات الدورية أو من نصيبهم في الأرباح التي يتم توزيعها، وقد تلجأ الإدارة أحيانا لإيقاع بعض العقوبات التأديبية وغيرها، ومن هنا يتضح بجلاء أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المنظمة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه.

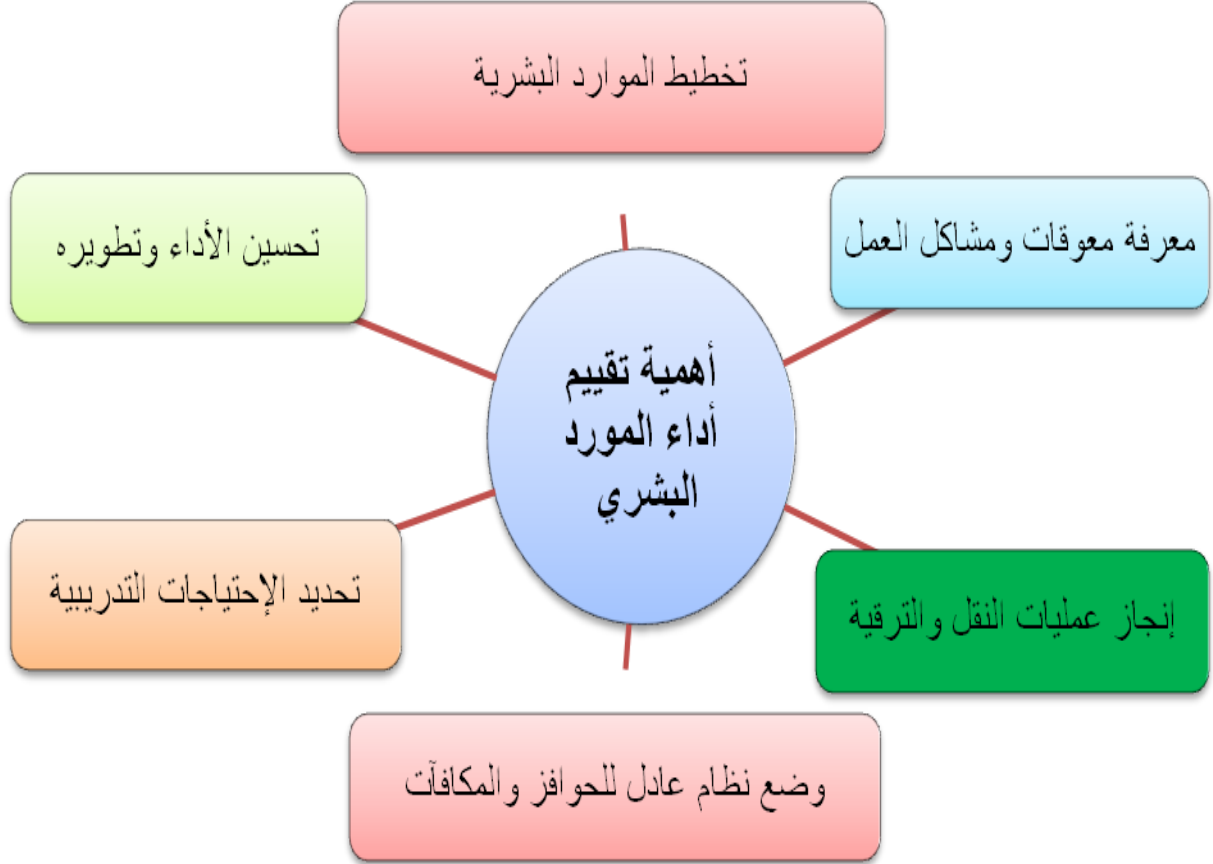
. **إنجاز عمليات النقل والترقية:** إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات، إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائص أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابلياتهم في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الإستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

. **معرفة معوقات ومشاكل العمل:** يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... إلخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكان القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يمكن المنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية .

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للحوافز المادية وأداء المورد البشري

إن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل والفعال تمتد لآفاق متعددة من الأهداف، ولذا يصار إلى إعتماها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يرتكن إليها في التطوير الهادف للأداء.

الشكل رقم 06: يوضح أهمية تقييم أداء المورد البشري



المصدر: من إعداد الطالبين، إعتما على المعطيات النظرية

## المطلب الخامس: مراحل وطرق تقييم أداء المورد البشري

### الفرع الأول: مراحل تقييم أداء المورد البشري

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، وفي مايلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء.<sup>1</sup>

**. وضع توقعات الأداء:** هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندها يتم وضع سياسة لذلك بالتعاون مع الطرفين المؤسسة والعاملون، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به، والإتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها التقييم.

**. مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد كما أن المراقبة تقتضي إختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

**. تقييم الأداء:** وعندها يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياتهم مما يفيد في إتخاذ القرارات.

**. التغذية العكسية:** ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم وإتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين، فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، وهذا طبقا لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.

**. إتخاذ القرارات الإدارية بعد الإنتهاء من التقييم:** وهي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين، الفصل... الخ.

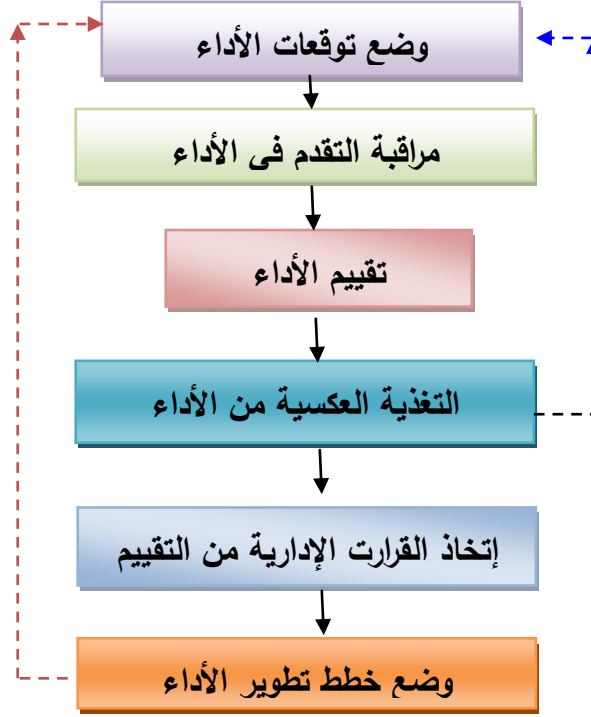
**. وضع خطط تطوير الأداء:** تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تتعكس وبشكل إيجابي على التقييم من خلال التعرف على جميع مهارات وقدرات، وكذا قيم العاملين.

<sup>1</sup> عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، دار الجنارية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص80،79

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للحوافز المادية وأداء المورد البشري

وكإجراءات جزائية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية والمعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، وبالمقابل تقضي الأمر بمعاينة أولئك الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة، كأن تحرمهم من حقهم في الترقية أو العلاوات الدورية.

الشكل رقم 07: يوضح مراحل تقييم الأداء



المصدر: براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، دار الريبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص84.

### الفرع الثاني: طرق تقييم أداء المورد البشري

على الرغم من أن هناك العديد من الطرق التي يمكن للإدارة الإستعانة بها في تقييم أداء العاملين إلا أنه من المهم ملاحظة مزايا وعيوب كل طريقة من هذه الطرق، وبالتالي ملاءمتها لظروف المنظمة وطبيعة العمل بها، قبل أن يتم اتخاذ القرار الخاص باختيار إحداها للتطبيق في المنظمة، وفيما يلي نتعرض لأهم طرق تقييم الأداء بشيء من التفصيل.<sup>1</sup>

(1) طريقة قياس كمية الإنتاج الفعلي ومقارنتها بمعايير الإنتاج: وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا في تقييم أداء العمالة الإنتاجية بالمنظمات الصناعية، وأيضا في تقييم أداء رجال البيع

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود البشير، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، مصر، 2013، ص 136-145

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للحوافز المادية وأداء المورد البشري

بالعديد من المنظمات مثل منظمات تجارة الجملة والتجزئة ومنظمات التأمين، وتهدف هذه الطريقة إلى قياس معدل إنتاجية الفرد عن طريق مقارنة عدد الوحدات الفعلية التي تم إنتاجها أو بيعها خلال فترة التقييم بعدد الوحدات المعيارية التي كان من المفترض إنتاجها أو بيعها طبقاً لمعدلات الأداء المستخدمة، مثل هذه المعدلات قد يتم وضعها بطريقة تقديرية من واقع التجربة والخبرة الماضية، أو بطريقة إحصائية عن طريق استخراج متوسطات كمية الإنتاج خلال الفترات الماضية من واقع بيانات الإنتاج الموجودة بسجلات المنشأة.

(2) **طريقة المقاييس الكمية المتدرجة:** تعد طريقة المقاييس الكمية المتدرجة من أقدم الطرق لتقييم الأداء وأكثرها إنتشاراً بين المنظمات. ووفقاً لهذه الطريقة فإنه يتم إعطاء القائم بالتقييم نموذجاً يحتوي على عدد من الصفات أو الخصائص التي يعتقد أنها تمثل مؤثرات لمستوى أداء الفرد لمهام وظيفته مثل كمية وجودة العمل ومستوى المعلومات عن الوظيفة، والقدرة على حل المشكلات وقيادة الآخرين، ومستوى التعاون مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، وهكذا فإنه يتم الوصول إلى التقدير العام للشخص موضوع التقييم عن طريق إعطائه درجة معينة في كل صفة من عناصر التقييم -والتي يتم تدرج كل منها إلى درجات مثلاً من صفر إلى خمسة، بحيث يمثل الصفر إنعدام الصفة في الشخص، بينما تمثل خمسة الدرجة القصوى، ثم يتم تجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في كل عنصر لنحصل على تقديره النهائي الذي يمثل أداءه بالنسبة لزملائه في العمل، وذلك على النحو التالي:

**الجدول رقم 01:** يوضح أحد أساليب تقييم الأداء عن طريق المقاييس الكمية المتدرجة

عناصر التقييم	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جداً	ممتاز	المجموع
كمية العمل	0	1	2	3	4	5	
جودة العمل	0	1	2	3	4	5	
مستوى التعاون	0	1	2	3	4	5	
القدرة على حل المشكلات	0	1	2	3	4	5	
<b>المجموع</b>	-	-	-	3	8	5	16

المصدر: محمد الفاتح محمود البشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، مصر، 2013، ص137.

وعلى الرغم من بساطة هذه الطريقة وسهولة تصميمها من خلال المختصين في إدارة الأفراد،

وإستخدامها بواسطة الرئيس المباشر، وفهمها بواسطة العاملين فإنها تعاني من العيوب الآتية:

أ- نظرا لأن الصفات أو الخصائص محل التقييم لا تصف سلوكيات الأداء الفعلي وإنما تعد مؤثرات فقط لهذا الأداء - فإنه عادة ما يكون من الصعب توفير معلومات مرتدة مفيدة للشخص عن نتائج أدائه بشكل يساعده على التطوير في المستقبل.

ب- الشخص القائم بالتقييم وفقا لهذه الطريقة يكون أكثر عرضة لنوع من التحيز والذي بمقتضاه يقوم الرئيس المباشر بإعطاء المرؤوس تقديرا مرتفعا في جميع الصفات أو الخصائص، نتيجة لتميزه في واحدة منها مثل المواظبة في الحضور والإنصراف.

ت- أن شخصية القائم بالتقييم من حيث التشدد أو التساهل عادة ما تؤثر على نتائج التقييم، بحيث يعطي تقديرات مرتفعة لكل المرؤوسين إذا كان متساهلا وتقديرات منخفضة لكل المرؤوسين إذا كان متشددا.

### 3) طريقة مراكز التقييم كأحد أدوات تقييم الأداء: وعند استخدام التقييم في مجال تقييم أداء

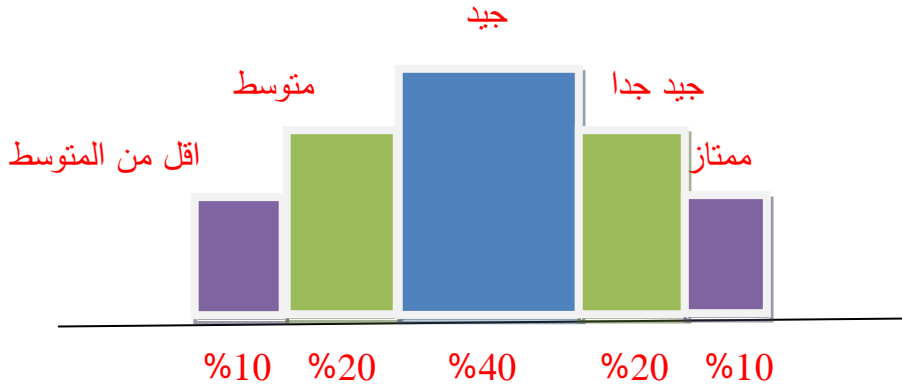
العاملين فإنه يتم التركيز على إمكانات الفرد وصلاحيته لتولي مسؤوليات أكبر من الناحية التنموية، حيث يقوم عدد من المديرين المدربين بتقييم مدى توافر هذه الإمكانيات والصلاحيات لدى الفرد باستخدام أكثر من أسلوب أو معيار، والغرض الأساسي وراء استخدام مراكز التقييم كأسلوب من أساليب تقييم الأداء هو أن المعلومات الكثيرة أفضل من المعلومات القليلة عند اتخاذ قرارات التقييم ذات التأثير على مستقبل الفرد والمنظمة.

وهكذا فإنه عادة ما يشترك الأفراد موضع التقييم في أحد المراكز لمدة ثلاثة أو أربعة أيام، حيث يتعرضون خلال هذه الفترة لعدد من أساليب التقييم، مثل إختبارات القدرات والإختبارات السلوكية والمقابلات الشخصية العميقة والإشتراك في مجموعات تشخيص المشكلات وحلها. وأخيرا وفي النهاية يتم تقييم هؤلاء الأفراد بواسطة أكثر من خبير من الخبراء الذين تولوا مهمة الملاحظة الدقيقة لسلوكيات المشاركين في المركز، ونظرا للنجاح الذي حققته مراكز التقييم في مجال تعريف الأداء، وبصرف النظر عن تكاليفها الباهضة فإن العديد من المنظمات في الخارج تقوم باستخدامها حاليا، لتحديد مدى صلاحية الأفراد لتولي المناصب الإشرافية والإدارية.

### 4) طريقة التوزيع الإجباري: في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا (نسبيا) على توزيع مرؤوسيه

على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسطية من المقياس، وتأخذ نسبة الناس في الإنخفاض كلما بعدنا من هذه الدرجة الوسيطة سواءا بالارتفاع أو الإنخفاض.

الشكل رقم 08: يوضح نظام تتبعه كثير من المنظمات عند إستخدام طريقة التوزيع الإجباري



المصدر: احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، ص 301.

ومن هذا الشكل يمكن أن نلاحظ أن على الرئيس المباشر أن يوزع عدد الأفراد المتاحين لديه في القسم على هذه الدرجات، فإذا فرض أن لديه 20 من العاملين فإنه سيعطي 2 منهم تقدير ممتاز، و 4 تقدير جيد جدا، و 8 منهم تقدير جيد، ثم 4 تقدير متوسط، و 2 تقدير أقل من المتوسط، وقد تسأل نفسك ماذا لو لدينا 15 من العاملين هل ستعطي 2/3 فرد ممتاز، هنا تكمن صعوبة الطريقة، ولكن المنظمات تحل هذه المشكلة بالإعتماد على هذه النسب بشكل تقريبي وأنه لا يجب التقيد بشدة بهذه النسب، وإن كانت للإسترشاد ولإجبار الرؤساء المباشرين على أن يوزعوا لمرووسين على عدة تقديرات.<sup>1</sup>

(5) أسلوب الإدارة بالأهداف: وتعتبر من الطرق التي تتمحور حول النتائج التي يحققها الأفراد وليس حول كيفية تحقيقهم لهذه النتائج، ومن أكثر الأساليب إستخداما، حيث يتضمن نظام الإدارة بالأهداف تحديد أهداف واضحة وقابلة للتحقيق والقياس، ثم تصميم وسائل مناسبة لقياس مدى تحقيق تلك الأهداف، ثم تقويم مدى النجاح في إنجاز الأهداف المحددة، وكان بيتردركر من الأوائل الذين قدموا مفهوم الإدارة بالأهداف سنة 1954م كأحد الأدوات الإدارية، وأكد فيها على الحاجة الماسة إلى تحديد الأهداف في جميع مجالات الأعمال، ثم جاء دوغلاس ميكروغر في سنة 1957م وأعطى لهذا الإتجاه دفعة قوية كأداة لتقويم الأداء في مقاله الشهيرة ( An Uneasy look at Peformance Appraisal ) نظرة غير سهلة لتقويم الأداء ) حيث رأى ميكروغر أن تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف يسهم في إيجاد حلول لكثير من مشكلات تقويم الأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 301

ويتلخص هذا الأسلوب في إشراك الرؤساء والمرؤوسين معا في تحديد أهداف محددة لفترة معينة من الزمن، وتكون هذه الأهداف قابلة للقياس، ثم تطوير مستويات معينة للأداء لتكون بمثابة معايير لتقويم مدى النجاح في تحقيق الأهداف، وفي نهاية الفترة الزمنية المحددة لتحقيق الأهداف يجتمع الرئيس والمرؤوس لمناقشة مدى تحقيق الموظف للأهداف التي سبق الإتفاق عليها بالمستويات المحددة، والسبل المناسبة للتغلب على العقبات والعراقيل وتحسين الأداء في المستقبل.

ويعد هذا الأسلوب مناسبا بوجه خاص لتقويم أداء الرؤساء وموظفي الإدارة العليا، أو شاغلي الوظائف التي تتطلب جهدا فكريا أو مبادرة أو أصالة، وكذلك شاغلي الوظائف المهنية، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يهيئ الفرصة للمشاركة الإيجابية من العاملين في تحديد الأهداف، الأمر الذي يؤدي إلى تركيز الأنشطة صوب تحقيق الأهداف، وتحسين مقدار الإتصالات ونوعيتها بين الرؤساء ومرؤوسيهم، فضلا عن أنه يمكن للموظف من خلالها معرفة موقفه بالنسبة لأدائه، والعمل على تحقيق الأهداف بما يتواءم مع قدراته وظروفه، حيث أظهرت الأبحاث في هذا المجال أن وضع أهداف محددة تشجع الشخص على السعي الحثيث نحو تحقيقها، كذلك فإن هذا الأسلوب يركز على أهداف قابلة للقياس، ويتم الحكم على الموظف وفقا لنتائج حقيقية وليس على مدى الإمكانيات التي يملكها للنجاح، أو على الآراء الذاتية لقدراته.

بيد أنه يعاب على هذا الأسلوب أنه يقتضي الكثير من الوقت والجهد والخبرة والمساعدة في التطبيق، كذلك يصعب تطبيقه على جميع الوظائف وفي كل الأحوال، فالبرغم من أنه يعد وسيلة مناسبة لتقديم التغذية العكسية، إلا أن نجاحه في تحقيق التغذية العكسية المناسبة يتوقف على مدى إمكانية التعبير عن الأهداف بشكل كمي، وعلى درجة الإستقلالية التي يتمتع بها الموظف في شخصيته، وعلى الثقافة التنظيمية التي تؤكد على المشاركة العالية للموظف، كذلك يعاب على تطبيق هذا الأسلوب تركيزه في الغالب على الهدف بغض النظر على الوسيلة، بالرغم من أهمية الوسائل المستخدمة في تحقيق الأهداف، فعلى سبيل المثال من المحتمل أن يكون المدير قد حقق هدف "توصيل الخدمة للجمهور في الموعد المحدد"، إلا أنه لجأ في سبيل ذلك لأساليب قمعية وتسلطية مع الموظفين، ومن ثم فإن تحقيق بعض الأهداف القصيرة المدى قد تكون على حساب أهداف طويلة المدى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، 2001، ص 800

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للحوافز المادية وأداء المورد البشري

الجدول رقم 02: يوضح أحد أساليب تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالاهداف وذلك في إدارة المبيعات

الاهداف	الهدف	الإنجاز	الأتحراف
عدد الزيارات البيعية للعملاء	150	160	%107
عدد العملاء الجدد الذين تم الإتصال بهم	50	50	%100
كمية المبيعات من السلعة س1	1000	950	%95
كمية المبيعات من السلعة س2	2000	2200	%110
عدد شكاوى العملاء	20	15	%75
عدد التقارير البيعية المطلوبة في الشهر	10	8	%80

المصدر: احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، ص 302

### طريقة تقارير الكفاءة الدورية:

وهي أكثر الطرق المطبقة في المنظمات المصرية، بصفة خاصة الحكومية منها، حيث يعد الرئيس المباشر تقرير سنوي أو نصف سنوي عن كل مرؤوس من مرؤوسيه، يعكس تقديره ورأيه بناء على مجموعة من عناصر التقييم، والتي تشمل ثلاثة مجالات: الأداء الفني، الأداء السلوكي، وإحتمالات التطور المستقبلي في المجالين السابقين، على سبيل المثال حجم العمل، الدقة في العمل، التعاون مع الزملاء والرؤساء، الإنتظام في الحضور، المعرفة بطبيعة العمل، العلاقة مع الرؤساء والزملاء، تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل...إلخ، وبعد تحديد هذه العناصر يتم تحديد مدى توافرها في الفرد، وذلك من خلال وضع درجة معينة أو نسبة مئوية محددة طبقاً للنظام المعمول به في المنظمة تعكس مدى توافر هذه العناصر في أداء المرؤوسين، ثم يتم جمع الدرجات أو النسب الخاصة بالتقييم ويكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2017، ص 305

## المطلب السادس: علاقة الحوافز المادية بأداء المورد البشري

وتشير الدراسات إلى أن الإهتمام بموضوع الحوافز بدأ مع بداية الفكر الإداري ممثلاً بحركة الإدارة العملية كحركة متكاملة، وقد تطور ذلك الإهتمام مع تطور فكر الإدارة.

تعد الحوافز مقوماً أساسياً في المؤسسات المبدعة، وركيزة رئيسية لوجود الإبداع وتنميته، فالمحور الجوهري للمؤسسات المبدعة يقوم بتبنيها لبيئة تنظيمية تعطي الإتجاهات الإبداعية شرعيتها وتبلورها من منهجين هما منهج فكري ومنهج عملي يقومان على قيم وممارسات وظيفية تغرس وتوصل الإبداع كهدف متجدد ومطلوب، ويكون ذلك من خلال حوافز مشجعة وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ، لذا تشترك المؤسسات المبدعة في العديد من القيم والمبادئ من أهمها:

أ. الرغبة في الإنجاز وإعطاء الأسبقية والأولوية دائماً للعمل والأداء لتحقيق الأهداف.

ب- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات وحفز العاملين للأداء المتميز.

ت- توزيع الحوافز بشكل عادل يضمن وصول الحق إلى أصحابه المجتهدين.

الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد العاملين، ووضع نظام فعال للحوافز يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج والإبداع وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل وبما يشعر العامل بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة، ونجاحها يعتبر نجاح له، وفشلها فشل له، فإذا استطاعت الإدارة أن توصل تلك المفاهيم إلى العاملين فستكون قد وضعت يدها على أكبر حافز لهم، كما أن إقتناع كل عامل بأنه عضو مهم في المؤسسة يشعره بأهميته بالنسبة لها وسيكون ذلك دافعاً كبيراً لتحسين أدائه في عمله، بل سيزيده إصراراً على الإبتكار والإبداع في كيفية أدائه لذلك العمل والمساهمة بشتى الطرق لتحقيق الأهداف، ولذا فالمدير الناجح هو الذي يُشعر كل عامل معه مهما كان دوره بأنه عضو مهم في المؤسسة وأن عمله هو أهم الأعمال، وإذا تمكن هذا الشعور من العاملين ككل في المؤسسة فإن الإدارة قد تكون نجحت بدرجة كبيرة في تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم ، سلطنة عمان 2010\_2011، ص 31

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للحوافز المادية وأداء المورد البشري

ولمعرفة علاقة الحوافز المادية بأداء المورد البشري نستعرض أهم الدراسات التي تناولت الموضوع ومن جوانب مختلفة فقد أشار (الهيبي ) إلى أن الحوافز أصبحت أكثر أهمية في الوقت الحاضر للأسباب الآتية:

- ✓ زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات على الموارد البشرية التي يتلاءم إستخدامها مع التطورات التقنية وبخاصة تلك التي تتطلب حفز العاملين على تطوير قدراتهم ومعارفهم .
- ✓ فالحوافز تلعب دورا رئيسا في إنتقاء العناصر الصالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب، كما أنها تلعب دورا مهما في دفع تلك العناصر بإتجاه تحسين الأداء بشكل عام.
- ويرى (العلاق2008) أن أهمية الحوافز تتلخص في أن الإهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق الأهداف، وهذا يعني أنه مع فرضية توافر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توافر المعلومات لديه، فإننا لا نضمن مع كل ذلك الحصول على أداء جيد، لأن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري يتمثل في الحوافز، حيث أن العاملين تتوافر لديهم الرغبة في العمل عن طريق تحفيزهم على الأداء الفعال، ولهذا فإن الإدارة الحريصة على تحقيق أهدافها يجب أن تسعى جاهدةً بإتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين فيها.
- في حين يرى سعود ضيف الله الدالة،2003 في دراسة أجراها حول أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن في الرياض، توصلت هذه الدراسة إلى أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن هي الترقيات، والعلاوات الفنية، والحوافز التشجيعية المتعددة، وبديل الإنتداب، وبديل ترحيل وتأثيرها القوي على الأداء.<sup>1</sup>
- ويرى (عبد الجليل وسالم 2000 م) أن الأجور والرواتب أصبحت من المقومات الأساسية لإشباع حاجات الإنسان، وهذا ما يؤكد البعض بالقول أن الأجر الذي يحصل عليها الفرد في شكل وحدات نقدية يعتبر حافزا على العمل، بل أن المال حافزا أساسيا أو هو من الحوافز الأساسية ولكن المال ليس له قيمة في حد ذاته، وإنما ترجع قيمته إلى دوره في إشباع الحاجات الأساسية بسبب هذا المال.

1 سعود ضيف الله الدالة، اثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف ( العربية للعلوم الأمنية ) قسم العلوم الإدارية ، الرياض، السعودية،2005 .

ويرى (علي السلمي) أن العمال يتجهون إلى مسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن أن يكون توقع المكافأة حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء، إن معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقدير الأفراد لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لفهم السلوك الوظيفي والأداء.<sup>1</sup>

ويشير (جودة) أن الأجر أحد أهم حوافز المادية للعاملين في المجتمعات النامية نظرا لضعف مستواها مقارنة مع متطلبات الفرد واحتياجاته، فهي تحل جانبا أساسيا من إهتمامات الأفراد بإعتبار أنها وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية والاجتماعية، وعليه فإن الأجر خاصة والحوافز المادية بشكل عام تعتبر ولا ريب من أهم العوامل بل وأكثرها تأثيرا في إندفاع الفرد للعمل وزيادة كفايته الإنتاجية.

تشير دراسة (المطيري 2005 م) إلى أن الحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الفرد المادية وتحفزه على الإنتاجية وتنمية وتطوير أدائه، حيث تهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء، ويعد هذا النوع من الحوافز الأكثر استخداما، كما أنه الأكثر تأثيرا من غيره من الحوافز لأنه يشبع عادة حاجات العاملين المثارين.

في حين يرى (حمزاوي) أن الأجر ليس من الحوافز، حيث أن الحوافز هي ما يحفز الإنسان على بذل مزيد من الجهد في العمل، أما الأجر فإنه سيصل إلى العامل سواء اجتهد في عمله أو لم يجتهد لأنه حق مكتسب له.

أما (القيوتي) فيرى أن إحتساب الأجر حسب عدد الوحدات الإنتاجية يعد من الحوافز المادية المشجعة على بذل المزيد من الجهد والعطاء في العمل.

ويمكن منح المكافآت على أساس مهارة معينة إستطاع العامل أن يكتسبها من خلال عمله تمكن من خلال هذه المهارة أن يختصر النفقات أو الوقت أو الجهد وبذلك إستحق المكافأة، ويقوم هذا الأسلوب من التحفيز بتشجيع العاملين على إكتساب مهارات إضافية تعزز قدراتهم في العمل، فكلما إكتسبوا كفاءات جديدة تلقوا مكافآت مادية، وما لا شك فيه أن في هذا الأسلوب تطبيق لنظرية الدوافع التي تتعلق بالحاجة للوجود والتطوير الشخصي.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الأفراد وكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 1995، ص254

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للحوافز المادية وأداء المورد البشري

---

ويرى (العاني 2007) أن الحافز على أساس المشاركة في الأرباح يستفيد منه عادة غالبية العاملين في المنظمة، وهو عادة إستقطاع نسبة من أرباح الشركة حسب ما تحددها، ثم يتم توزيعها على العاملين، كحافز ويتم التوزيع حسب الوظيفة أو الدرجة أو المستوى الإداري أو كفاءة الأداء.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> عبد الله حمد محمد الجساسي، مرجع سبق ذكره، ص60

## خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تطرقنا إليه في بحثنا المتواضع "دور الحوافز المادية في تحسين أداء المورد البشري" ومن خلال الدراسات السابقة يلاحظ أن نجاح أي مؤسسة يقاس بمدى تحقيقها لأهدافها المسطرة، والنجاح يرجع وبشكل كبير إلى الإستخدام الأمثل للمورد البشري الذي تمتلكه، إذ يعتبر ركيزة من الركائز التي تبنى المؤسسة إستراتيجيتها عليه، ومن أجل تحفيز هذا المورد تسعى المؤسسات بإختلاف أنواعها إلى تقديم مختلف الحوافز لاسيما المادية منها بإعتبارها إحدى مقومات العمل المؤسسي، والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها ومن ضمنها تحسين أداء أفرادها مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية وتحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة، ويدفع العاملين إلى العمل بكامل طاقتهم لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

# قائمة المراجع

1. أحمد ماهر، نظم الأجر والتعويضات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2010.
2. أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقات العمل الفردية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 1994.
3. براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، دار اليازة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
4. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار العربية، 2010.
5. ثناء ابراهيم، موسى فرحات، الرقابة على أداء العاملين، المتطلبات الجامعية بالقاهرة الكبرى، دار الثقافة العلمية، الاسكندرية، مصر، 2000.
6. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
7. زويلف مهدي، إدارة الافراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان، 1994.
8. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002 .
9. طاهر محمود كلادة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1997 .
10. طاهر محمود كلادة، تنمية الموارد وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
11. عادل الجودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 1972.
12. عبد البارئ ابراهيم الدرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، عمان، الاردن، 2003.
13. عبد الغني الطجم والسواط، طلق بن عوض، السلوك التنظيمي المفاهيم - النظريات التطبيق، دار النشر للنشر والتوزيع، جدة، 1415 هـ .
14. عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011.
15. عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، دار الجنارية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.

16. علي الغريبي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
17. علي سلمى، إدارة الأفراد وكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب لنشر، الطبعة الأولى، مصر، 1995.
18. علي محمد عبد الوهاب، الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الادارة، الرياض، 1983 .
19. فالح حسين عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2006.
20. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
21. كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، 2009.
22. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الطبعة الأولى، الرياض، 2001.
23. محمد الفاتح محمود البشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، مصر، 2013.
24. محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2017.
25. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، مصر.
26. مصطفى مصطفى كمال وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2018.
27. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
28. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014.
29. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز \_ التحفيز والمكافئات، دار الكنوز المعرفية، عمان، 2007.
30. يزن تيم، إدارة الموارد البشرية (اساليب الإدارة الحديثة)، طبعة إلكترونية.

### ❖ الرسائل والأطروحات

- 1- رايح يخلف" نحو تقييم فعال للأداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية" رسالة ماجستير، بومرداس، جامعة امحمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2007.
- 2- سعود ضيف الله الدالة" أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض"

## قائمة المراجع

- رسالة ماجستير، جامعة نايف ( العربية للعلوم الأمنية ) قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2005 .
- 3- صالح العيد محرز، "أثر الحوافز المادية على أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، جامعة قالمة 08 ماي 1945، 2010
- 4- عبد الله حمد محمد الحسائي بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم" سلطنة عمان، مذكرة ماجستير، 2011.
- 5- عزرز محمد، "دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين"، دراسة حالة عمال المركب الأولمبي الرياضي محمد بوضياف-الجزائر العاصمة-مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية جامعة، 2009/2008.
- 6- عمار بن عيشي " دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب" دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2005 - 2006
- 7- غازي حسن عودة الحلايبة , بعنوان "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسات القطاع العام في الأردن" مذكرة ماجستير، 2013.
- 8- محمود عبد الرحمن، ابراهيم الشنطي " أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري" مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية غزة، 2006.

### ❖ المجالات

- 1- حازم لأحمد فراونة وآخرون " أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء" محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية دير البلح، العدد الثالث، 2016.

---

تَحْمِيْدُ اللهِ