



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة-
كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
قسم: علوم اقتصادية.
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة.



مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة.

بعنوان:

الإدارة بالأهداف كاتجاه حديث في تصميم أنظمة الحوافز

إشراف الأستاذ:

— مهدي عمر.

إعداد الطالب:

- قدوري عمر.

لجنة المناقشة:

الأستاذ..... رئيسا

الأستاذ..... مهدي عمر..... مشرفا

الأستاذ..... مناقشا

السنة الجامعية: 1439-1440هـ / 2018-2019م

شكر وتقدير:

أتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذتنا وأخص بالذكر الأستاذ المحترم
والمشرف: "مهدي عمر" الذي تفضل بالإشراف على مذكري
حيث لم يبخل عليا بتوجيهاته القيمة وإرشاداته العلمية الهادفة

والسيدة

فشكرا جزيلا له.

كما أشكر كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية وإداريتها.

إهداء

أحمد الله على تمام هذه الرسالة وأشكره
أهدي ثمرة جهدي إلى سر وجودي أُمي الغالية أطال الله في عمرها.
إلى روح أبي الغالية رحمه الله .
إلى إخوتي وأخواتي.
إلى رفيقة دربي زوجتي وابنائي الأحباء.

عند



قائمة الجداول والأشكال:

1. قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول
32	الجدول رقم (1-01): الفرق بين الحوافز والدوافع.
33	الجدول رقم (1-02): يوضح العلاقة بين الحافز والدافع والسلوك
71	الجدول (1-2): الأداء المالية لشركة أوريدو الجزائر حسب تقرير سنة 2018

2. قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل
31	الشكل رقم (01-01): نموذج ظهور الدافع
36	الشكل رقم (02-01): سلم الحاجيات لماسلو
39	الشكل رقم (03-01): نموذج التوقع.
59	الشكل رقم (04-01): قواعد نظام حوافز الفعال
63	الشكل رقم (05-1): مراحل تصميم نظام الحوافز

مقدمة:

بالرغم أن علم الإدارة يعتبر حديثاً مقارنة بعلوم أخرى مثل الرياضيات والكيمياء واللغات إلا أن هذا العلم الحديث أصبح ذا أهمية بالغة. فالإدارة هي من أهم العلوم فهي ترتبط بحياة كل فرد بل كل مجموعة من الأفراد وتعالج جانباً من أهم جوانب الحياة الحديثة المتطورة، فالإدارة تحتاجها كل أوجه النشاط الإنساني. فالإدارة لها مبادئ وقواعد ونظريات وأساليب وأدوات يتوجب على الإنسان إتقانها قبل ممارستها. من بين هذه الأساليب أسلوب الإدارة بالأهداف الذي أصبح في الوقت الحاضر أسلوباً حديثاً يستخدم في عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتطلب من المدراء تحديد أهداف محددة قابلة للقياس لكل عامل في المقابل وجود لديه رغبة في تحقيق تلك الأهداف مما أدى بالتفكير للبحث عن مؤثر ينشط سلوك العامل لخلق تلك الرغبة لديه من بين هذه المؤثرات الدوافع والحوافز.

وتعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في تنشيط سلوك العامل وقوته من خلال خلق الرغبة لديه في رفع الأداء، الأمر الذي أدى بالمدراء من وضع نظام للحوافز للحفاظ على التوازن والتعاون لتحقيق أهداف العمال ومن ثمة الوصول إلى تحقيق أهدافهم المسطرة مما يعمل على زيادة الثقة لدى العمال داخل المؤسسة، فهو يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للعمل أكثر، وتحقيق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء.

فقد أصبحت الإدارة بالأهداف اليوم منهجاً واسع الانتشار فهي تعتبر من الوسائل الإدارية الحديثة التي يطمح من خلالها المدراء إلى زيادة فاعلية المنظمات بجميع أنواعها فهي تعتمد على أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمروؤوس على كافة المستويات الإدارية في وضع الأهداف العامة.

ومنه يمكننا طرح إشكالية البحث:

☞ ما هو الدور التي تلعبه الإدارة بالأهداف في تصميم أنظمة الحوافز؟

وتفودنا إشكالية هذا البحث إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

☞ ماذا تقصد بإدارة بالأهداف؟

☞ ما مفهوم الحوافز؟

☞ ما مفهوم الحوافز؟

للإجابة على الإشكاليات المطروحة نقترح الفرضيات التالية:

← للإدارة بالأهداف دور إيجابي في تصميم الحوافز.

← تساهم الإدارة بالأهداف في رفع أداء العمال.

← أصبح من ضروري تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات.

ولقد تشكلت خطة البحث من فصيلن الأول نظري والثاني تطبيقي ، يحتوي الفصل الأول على مبحثين،

المبحث الأول حول الإدارة بالأهداف أما المبحث الثاني حول نظام الحوافز.

أما بالنسبة للفصل التطبيقي فلقد حاولنا إسقاط المفاهيم النظرية على مؤسسة أوريدو بالإستعانة على

المعلومات المتاحة.

الفصل الأول:

تمهيد:

تعتبر الأساليب الإدارية المعاصرة في المؤسسة احدى الركائز الأساسية التي تساعد على تقدمها والنهوض بها، كما تزيد من فعالية المنهج الإداري في حل المشكلات وبلوغ الأهداف المسطرة.

وتعرف الإدارة بأنها عملية تبسيط وتبصير بأهداف كل جانب من النشاط مع التحديد الواضح للمسؤوليات ومع اطلاق حريات العاملين في ممارستهم لتحقق ليق تلك الأهداف كل في اطار تخصصه وهدفه المحدد دون التقيد بالنظم البيروقراطية ثم محاسبتهم على تحقيق النتائج.

ومن ضمن هذه الأساليب الإدارية: الإدارة المعاصرة وتسمى (بالإدارة بالأهداف) الذي يحفز العاملين على الرقابة الذاتية والشعور بالمسؤولية نحو أهداف محددة ومرسومة ومتفق عليها مقدماً بحيث يمكن من مسألتهم عن مدى تحقيق نتائجها. وبحيث تؤدي هذه المسألة إلى الجواب الملائم للنجاح والتفوق أو إلى الردع عند التراخي في تحقيق الأهداف، وأول من فكر بالإدارة بالأهداف أحد علماء الإدارة (بتير دراكر) في كتابة ممارسة إدارة الأعمال.

وباعتبار أن أسلوب الإدارة بالأهداف يمتاز بالتحفيز بات من الضروري معرفة وفهم سلوك الفرد داخل المؤسسة الذي يكرس جهده وطاقته لإنجاز عمله مقابل إشباع حاجياته الإنسانية لذلك وجب على المؤسسة إقامة ضوابط ومعدات منا الإشباع وتوجيهه لخدمة مستخدميها لهذا نتناول ماهية الحافز وأهميته وعلاقتها بالدوافع ونظريات وأسس منح الحوافز.

المبحث الأول: مدخل عام للإدارة بالأهداف.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة وأهداف الإدارة بالأهداف.

أولاً: مفهوم الإدارة بالأهداف.

هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية والبشرية أفضل إستغلال ممكن ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل وتعمل في أدنى مستوى إداري حتى نصل إلى أعلى مستوى.¹

أو هي وسيلة لعناصر رئيسية تشمل التخطيط والتنسيق ليقوم الأداء، وفي كلا القطاعين العام والخاص تستخدم هذه الفلسفة لتخطيط قصير الأمد ذا صبغة تكتيكية للقيام بالأعمال. ومن خلال هذا التعريف تعتبر الإدارة بالأهداف أداة محايدة سواء استخدمت في أنظمة تهيمن فيها المركزية أم اللامركزية باعتبارها صفتين من صليغ الرقابة الإدارية ويمكن تطبيقها في ظروف وفرة الموارد أو تدرّبها و يمكن الإستفادة منها في مجالات متعددة سواء كانت خدمات اجتماعية عامة أم إنتاج صناعي.

وتعتبر الإدارة بالأهداف أسلوب قادر على إقناع الكثيرين من رجال الإدارة على أنه أسلوب ناجح في إدارة العمل وحل مشكلاته.

¹ د.زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، الطبعة الأولى 2006م، دار النشر كنوز المعرفة، ص 26

ثانيا: نشأة الإدارة بالأهداف.

أنبثقت فلسفة الإدارة بالأهداف من فكرة ربط تطور الإدارة بتطور نظريات التنظيم ومفاهيمية كما
يمكن حصر ذلك في مراحل تاريخية:

- المرحلة الأولى:

ميلاد تطور حركة الإدارة العملية حيث إعتمد في هذه المرحلة منهجا غير شخصي لإدارة الأفراد وأقسم
هذا المنهج بالتركيز على المعايير مقياس العمل وتحسين الأساليب.

- المرحلة الثانية:

تتمثل في التحول نحو العامل الإنساني والشخصي في إدارة الأفراد وهي تعتبر نتاجا طبيعيا على المنهج غير
الشخصي وهذه تمثلها حركة العلاقات الإنسانية ودعاتها مايو وزملاؤه.

- المرحلة الثالثة:

هي مرحلة من عدم الإستمرار أو التباعد بين دعاة التركيز على الإنتاجية من خلال إعتقاد منهج الإدارة
العملية الذي إعتبر دعائه من علماء السلوك المتطرفين الاشتراكيين.

- المرحلة الرابعة:

كانت في نهاية الخمسينيات فقد تمثلت في التحول نحو إدارة المشاركة من خلال الإدارة بالأهداف التي
ساهمت في تصنيف الفجوة بين المناهج الإدارية الشخصية والاشخصية ففي الوقت الذي إستمرت فيه

فلسفة الإدارة بالأهداف بالتركيز على تحقيق أهداف التنظيم الضرورية أعطت نفس الأهمية لتوجيه الطاقات البشرية نحو تحقيق تلك الأهداف وهكذا تشكلت الإدارة بالأهداف نوعاً من التقارب للتزاوج بين المنهجين.

وفي عام 1954 ظهر إلى الوجود العلمي كتاب (الأداء الإداري) بيتر دراكر والذي أوضح فيه أن هناك تدمراً من قبل المديرين على الأساليب المستخدمة في تقييم أدائهم والتي تمثلت في قياس الدرجة التي يتمتع بها المديرون ببعض المواصفات أو عدم تمتعهم بتلك الصفات وأوضح بيتر دراكر أنه لا بد من ربط بين المواصفات بالنتائج الحقيقية لأعمالهم ومن ثم إقتراح مفهوماً جديداً في علم الإدارة بالأهداف وهي تعني بذلك عملية إدارية مستمرة وليست إستراتيجية لتنظيم الإدارة.

وبدأ التحول التدريجي في أسباب تقييم أداء المديرين وذلك من خلال تزويدهم بأهداف يسعون إلى تحقيقها والإعتراف بالإنجازات التي يحققونها مع مراعات أن تكون هذه النتائج والأهداف قابلة للقياس.

- المرحلة الخامسة:

مرحلة عقدت فيها ندوة حول فلسفة الإدارة بالأهداف في عام (1971) في معهد الإدارة الفيدرالي وبين المشاركون أنه تم استخدام فلسفة الإدارة بالأهداف من قبل عدد من الدوائر الفدرالية الأمريكية مثل دائرة الضريبة الدخل ومكتب الحسابات العامة ودائرة المنتزهات القومية ودائرة الطيران الفيدرالي.

يمكن القول أن نظام الإدارة بالأهداف كانت حصيلة لتطورات هامة حدثت في مجالي (القطاع العام) و (القطاع الخاص) حيث ساهمت كلاهما في تحسين مركباته وتطويرها إلى أن أصبح بالشكل الذي عليه الآن كما حلت النتائج بالأهداف والتي تكون قابلة للقياس محل تقييم الصفات السالفة الذكر الأمر الذي تطلب أهدافاً فعالة للمديرين وهنا بدأنا نلمح تطور الفلسفة إلى نظام وأن تطوير أهداف ملائمة لاستخدامها

في تقويم الأداء التي تسهل الطريق للسماح للأهداف أن تكون نقطة الإرتكاز لكل جزئيات العملية الادارية
الباقية.

- المرحلة السادسة:

مرحلة المفهوم الشامل للإدارة بالأهداف وفي هذه المرحلة يتم النظر إلى الإدارة بالأهداف على أنها
نظام حركي مستمر يكون من مجموعة من الأنشطة والمجهودات التي يؤديها المدير لتساهم في بلوغ الهدف
الرئيسي للمنظمة وبالتالي فهي تعتبر بمثابة:

أ - أسلوب شامل للتطوير.

ب - طريقة جديدة للتفكير.

ج - عملية ديناميكية تجمع وظائف المدير في تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

ثالثا: أهداف نظام الإدارة بالأهداف.

إن ما تحتاج إليه المنظمات الإدارية في الوقت الحاضر هو مبدأ يتيح المجال لكامل طاقات الفرد
ومسؤولية ويعطي في نفس الوقت توجيهها مشتركاً للجهد والرؤيا وكذلك تقليل مبدأ العمل بأسلوب الفريق
وموائمة أهداف الفرد مع المصلحة العامة والمبدأ الوحيد الأمثل الذي يستطيع تحقيق ذلك هو الإدارة
بأسلوب الأهداف فهو يجعل من المصلحة العامة هدفا لكل مدير.

إن الإدارة عن طريق الأهداف يمكن أن تسمى وبشكل منطقي بفلسفة الإدارة ومن هذا المنطلق يمكن تلخيص أهم أهداف نظام الإدارة بالأهداف¹:

- 1- تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف السنوية متوسطة المدى وبين الأهداف ذات المدى الطويل.
- 2- ربط أشكال الأداء الروتيني اليومي بأهداف ممكنة قابلة للقياس خلال فترة زمنية معينة.
- 3- تهيئة المنظمة بكاملها للتأهب والحركة الايجابية السريعة وذلك عن طريق تعبئة جهود وطاقت أفرادها العاملين على مختلف المستويات الإدارية.
- 4- مساعدة المنظمة على تغطية الفجوة أو النقص بين مستوى أدائها الحالي وبين مستوى أداء بقية المنظمات المنافسة.
- 5- وضع مجموعة من المعايير الرئيسية والتي يمكن من خلالها من متابعة وتقييم أداء العاملين بشكل موضوعي يدفع بالعاملين الماهرين إلى التقدم إلى الأمام.

المطلب الثاني: عناصر وخصائص وفلسفة الإدارة بالأهداف.

أولاً: العناصر الأساسية للإدارة بالأهداف.

- 1 - تعاون الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف المرحلية لكل وحدة تنظيمية, حيث يتم مناقشة وبحث الأهداف الموكلة إليهم من قبل الإدارة العليا والتي تشكل في مجموعها الهدف العام الذي تسعى المنظمة لتحقيقه².

¹ د. زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، مرجع سبق ذكره، ص 38

² د. زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، مرجع سبق ذكره، ص 29

2 - يشترك الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة على وضع جدول زمني لتنفيذ ماتم الإتفاق عليه من الهدف الجزئي قبل الزمن المحدد لهم لإنجازه من قبل الإدارة العليا بحيث يصبح هناك فارق زمني تستفيد منه الوحدة التنظيمية في حال حدوث أي طارئ.

3 - يجمع الرؤساء والمرؤوسين ضمن حدود الجدول الزمني المخصص لمراجعة وتقييم ماتم إنجازهم ويجري إعلام الإدارة العليا بنتائج تقييمهم وماتم الإتفاق على إنجازهم في المرحلة المقبلة وحسب جدول زمني يتم الإتفاق عليه.

4 - تستمر عملية إجتماع الرؤساء والمرؤوسين حسب الجدول الزمني المتفق عليه من قبلهم لمراجعة الإنجازات المرحلية وتقييمها وإعلام الإدارة العليا بالنتائج.

5 - يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في نهاية المدة المخصصة لإنجاز أهدافهم الجزئية الموكل إليهم من قبل الإدارة العليا ويرفعون تقريراً بما تم إنجازهم من هذا الهدف الجزئي.

6 - تقوم الإدارة العليا بمراجعة إنجازات الأهداف المرفوعة إليهم من الوحدات التنظيمية في نهاية المدة المخصصة لتحقيق الهدف العام ثم تعيد النظر في رسم وتحديد الأهداف وتوزيعها على الوحدات التنظيمية.

ومما سبق نجد أن الإدارة تركز جل نشاطاتها على معرفة وتبني الأهداف الأكثر واقعية وإمكانية تنفيذ ذلك في ممارستها للعملية الإدارية وهذا سر تسمية هذا الأسلوب الإداري بالأهداف.

ثانياً: خصائص الإدارة بالأهداف.

- 1 - على أساس مبدأ المشاركة والإتفاق ؛ بين الرئيس والمرؤوسين على تحديد الإدارة بالأهداف والذي يقوم الهدف المرحلي المراد تنفيذه من قبل المرؤوسين ؛ لين ويكون الهدف الجزئي المخصص للوحدة التنظيمية¹.
- 2 - على أساس مبدأ التعاون بين الرئيس والمرؤوسين على وضع الخطط اللازمة للإدارة بالأهداف لتقوم على تنفيذ الأهداف المرحلي.
- 3 - المشاركة والإتفاق على وضع معايير قياس تقييم الأداء.
- 4 - التزام وتعاون الرؤساء في توفير الظروف المادية والمعنوية للقيام بالمهام المتفق عليها.
- 5 - القدرة على إكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها أولاً بأول.
- 6 - تنمية الروح المعنوية لدى العاملين وذلك من خلال التفاعل المشترك وإعتبارهم أنهم جزء من المنظمة.
- 7 - تنمية القدرة الذهنية على التخطيط الواقعي لدى الجميع وإتاحة الفرصة لتشجيع المبادرة في مجال العمل.
- 8 - تنمية وتطوير القدرات التنسيقية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 9 - تسهيل تنفيذ الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم لان كل فرد في المنظمة شارك في هذا الأسلوب الإداري وهو مسؤولاً عن نجاحه بحكم مشاركته وفهمه لدوره فيه.
- 10 - تطوير نظام المعلومات داخل المنشأة.

¹ د. زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، مرجع سبق ذكره، ص 30

11 - تنكين المنشآت من مواجهة التحديات المستقبلية من خلال عملية التفاعل بين العاملين في المنشآت والإحتكاك المستمر بتطورات الأمور وتأثيرها العلمي على تحقيق الأهداف.

ثالثا: فلسفة الإدارة بالأهداف.

تنطلق فلسفة الإدارة بالأهداف من القاعدة التي تقول أن الغاية من كافة النشاطات الإدارية التي تقوم بها أداء المنظمة هو تحقيق الهدف العام للمنظمة والذي يكون ناتج من مجموعة أهداف فرعية تشمل الأطراف التالية:

- 1 - أهداف المالكين.
- 2 - أهداف العاملين.
- 3 - أهداف القائمين على إدارة المنظمة.
- 4 - أهداف المتعاملون مع المنظمة.

وهذا يفرض على الإدارة العليا ان تختار الأهداف التي تعكس إلى حد مقبول القاعدة المشتركة لأهداف كافة الأطراف أي الموازنة بين الأهداف الفرعية وعدم تحقيق هدف على حساب الآخر وبالتالي تختار الأهداف الأكثر واقعية والقابلة للتحقيق.

ومن خلال التعرف على أسس الإدارة بالأهداف والذي يلخص مفهومه النهائي بأنه أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوس على كافة المستويات الادارية في وضع أهداف عملية قابلة للتحقيق كأهداف المنظمة تمثل محصلة الأهداف المختلفة للفئات المشاركة في نشاط المنظمة الإنتاجي على النحو التالي:

- 1- وضع أهداف المنظمة.
- 2- وضع أهداف لكل منصب إداري أو إدارة مستقلة.
- 3- المشاركة الكاملة من قمة الهرم الإداري إلى قاعدته في عملية وضع الأهداف.
- 4- تنظيم كافة الأهداف على مختلف المستويات الإدارية على شكل سلسلة من الأهداف الجزئية المترابطة بحيث لا يتعرض هدف إدارة مع هدف آخر أو على حساب الآخر.
- 5- وضع خطط عمل تفصيلية لتحقيق تلك الأهداف.
- 6- ربط أداء العاملين وسلوكهم بالخطوة والتنظيم.
- 7- وضع معايير لرقابة السلوك والأداء.
- 8- توفير ظروف عمل مناسبة تشمل نظام إتصال وأضح وفعال ونظام تدريب ونظام حوافز.
- 9- وضع برنامج مراجعات ولقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين في الوحدات التنظيمية لمعالجة الانحرافات وتصحيحها بعد تقييم العمل.
- 10- التركيز على العنصر البشري.

المطلب الثالث: دورة الإدارة بالأهداف ومراحل تطورها.

أولاً: دورة الإدارة بالأهداف.

تتضمن هذه الدورة أربع خطوات منها:

- 1 - الخطوة الأولى: تحديد الأهداف عن طريق المشاركة.
- 2 - الخطوة الثانية: وضع البرامج التنفيذية.
- 3 - الخطوة الثالثة: التقييم الدوري للأهداف والخطط والبرامج ومراقبة مدى تنفيذها.
- 4 - الخطوة الرابعة: إجراء التقييم السنوي للإنجاز.

تمثل الخطوتان الأولى والثانية مرحلة التخطيط أما الخطوتان الثالثة والرابعة تمثل مرحلة الرقابة والتقييم واليكم التفصيل:

تحديد الأهداف بالمشاركة:

تتضمن مجموعة من الأهداف ذات الأولويات والتي تتصف بالدقة والوضوح وقابلية القياس وتعتبر نقطة البداية لكل الخطوات التي تتلوها حيث يجب أن تحدد الأهداف وتصاغ وتوضع كتابة لحين البدء بالخطوتين الثالثة والرابعة وتحدد الأهداف في بداية الأمر من قبل المستويات الإدارية العليا ثم تبدأ عمليات دراستها من المستويات الإدارية حسب التسلسل الإداري وطبقاً لنظرية الإدارة بالأهداف ليس هناك مكان للمدير المتسلسل الذي يرفض الأهداف على مرؤوسيه كما أنه ليس هناك مكان في المقابل للمدير اللامبالي الذي لا يعبر عملية تحديد الأهداف ولكن الإدارة بالأهداف تتطلب المشاركة بمعنى الأخذ والعطاء من كل من الرئيس والمرؤوسين.

مرحلة وضع البرامج التنفيذية:

نعني بوضع البرامج التنفيذية أنه يقوم كل مدير ومن كافة المستويات بتطوير الخطط اللازمة لتنفيذ الأهداف المحددة في مرحلة تحديد الأهداف بالمشاركة كما يتوجب على المديرين في المستويات العليا التأكد من أن خطط مرؤوسيهم تكمل بعضها البعض ولا تتقاطع مع بعضها البعض أيضا.

التقييم الدوري للأهداف والخطط والبرامج ومراقبة مدى تنفيذها:

يجب على كل من الرئيس والمرؤوسين أن يلتقوا وجها لوجه كل ثلاثة أشهر لمراجعة وتقييم الأهداف في ضوء الإنجازات الفعلية وإعادة النظر فيها وبالتالي إعطاء الفرصة للرئيس بإصدار أوامره إلى مرؤوسيه في العمل وبذلك تتم عملية التغذية الراجعة دون حواجز أو قيود وتكون أكثر فاعلية.

يمكن تعريف تقييم الأداء: مقارنة ماتم إنجازه من أهداف خلال عام كامل مع ما خطط له وأتفق على إنجازه وذلك من خلال اللقاء المباشر ووجها لوجه بين الرئيس والمرؤوسين حيث يشتركان في عملية التقييم. إن فلسفة الإدارة بالأهداف تؤكد على النتائج وليس على الأشخاص أو المبررات وتكتمل خطوة الرقابة من خلال منح المكافآت في حالة النجاح أو اتخاذ الخطوات التصحيحية في حالة الفشل في تحقيق الأهداف. من خلال الخطوة الثالثة يتوجب على الإداريين عند القيام بعمليات التقييم في المرحلتين الثالثة والرابعة أن يراعوا المبادئ التالية:

1 - التغذية الراجعة: إن عملية التحفيز تزداد كلما علم العاملون موقف المسؤولين منهم والتعرف على مواطنيهم.

- 2- المشاركة : إن درجة التحفيز تزداد بالمشاركة في تحديد الأهداف والمشاركة في إتخاذ القرارات.
- 3- المصلحة المشتركة: إن تحفيز العاملين يكون أكثر فاعلية كلما كان هناك ملائمة بين تحقيق الأهداف للمنظمة وأهداف العاملين واحتياجاتهم.
- 4- التقدير: إن الواقعية نحو تحقيق أهداف المنظمة تزداد عندما تقدر مساهمات العاملين في تحقيق والإعتراف بدورهم بذلك.

إجراء التقييم السنوي للإنجاز:

في هذه المرحلة تبدأ مرحلة جديدة وهي عملية التعليم ومن الممارسات الشائعة الإستعمال في الإدارة بالأهداف إضافة مستوى اداريا جديدا كل سنة كما أثبتت التجارب أن تعميم المشاركة بكافة المستويات مرة واحدة يؤدي إلى الإرباك وعدم الرضا والفشل في تحقيق النتائج المتوخاة ذلك أن الإنتقال مرة واحدة من المركز ية الشديدة إلى نظام الإدارة بالأهداف قد يشكك المرؤوسين في صدق النوايا من ناحية ويجعل عملية المشاركة الفاعلة غاية في الصعوبة من ناحية أخرى وتشير أغلب الأبحاث والدراسات التي أجريت على أن نظام الإدارة بالأهداف وأثرها على فاعلية المنظمات أن نتائجها متواترة بمعنى إختلاف النتائج بإختلاف الدراسات.

من خلال الخطوات الأربعة سالفة الذكر يمكن أن يستخلص النقاط التالية:

- 1-إن الإدارة بالأهداف تجبر المنظمة على تطوير أولويات تحقيق الأهداف من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.

2- إن الإدارة بالأهداف تجعل من عملية التخطيط وعملية الرقابة عملية متكاملة من خلال نظام إداري رشيدة أو عقلاني.

3- إن الإدارة بالأهداف تشجع الإدارة الذاتية والولاء الشخصي من خلال المشاركة للمرؤسين في تحديد الأهداف.

ثانياً: مراحل تطور الإدارة بالأهداف.

إن مفهوم الإدارة بالأهداف ظهر كما أسلفنا سابقاً إلى حيز الوجود في منتصف الخمسينيات "كصرعة" إدارية حديثة آنذاك عن طريق عالم الإدارة - بيتر دراكر - كمنهج أو مفهوم يركز على ضرورة إشراك الرؤساء والمرؤسين في تحديد الأهداف وهذا المفهوم مر بثلاث مراحل أساسية.

1- المرحلة الأولى : تقويم الاداء.

حيث كانت الإدارة بالأهداف في هذه المرحلة أحد الوسائل التي تساعد على التقويم الموضوعي لأداء الأفراد وهي تستعمل في ذلك معايير محددة لقياس الأداء تركز على النتائج المتوقعة من الأفراد تحقيقها.

2- المرحلة الثانية: نظم التخطيط والرقابة

وفي هذه المرحلة كانت عملية الإدارة بالأهداف يقوم بها كلاً من الرئيس والمرؤوس بوضع أهداف محددة ولفترة زمنية وتحديد طرق تحقيق ومعايير قياس النتائج.

3- المرحلة الثالثة : المفهوم الشامل للإدارة بالاهداف.

وخلال هذه المرحلة يتم النظر إلى الإدارة بالأهداف باعتبارها نظام حركي مستمر يتكون من مجموعة من الأنشطة التي يؤديها المدير لتساهم في بلوغ الهدف الرئيسي للمنظمة أي أنها تمثل أسلوب وطريقة شاملة وجديدة للتفكير.

المطلب الرابع: المرتكزات الرئيسية ومقومات نجاح نظام الإدارة بالأهداف.

أولاً: المرتكزات الرئيسية لنظام الإدارة بالأهداف.

استخدام أي نظام جد بيد عملاً تحضيرياً أو تمهيدياً يعتمد بدوره على طبيعة هذا النظام والركائز الأساسية التي ينطلق منها ولما كانت الإدارة بالأهداف نظاماً وبرنامجاً شاملاً يتطلب تغييرات أساسية وجذرية في أساليب الإدارة ودور الفرد في التنظيم فإن الإعداد له كنظام إداري متكامل يتطلب الجهد والدقة الكافية.

وعلى هذا الأساس فإن نظام الإدارة بالأهداف يستند على المرتكزات الرئيسية التالية:

1 - وضع أهداف لكل منصب إداري:

إذ ينبغي النظر إلى المناصب الإدارية على أنها مراكز للمسؤولية وهذا يتطلب أن تكون مجالات النتائج لأي منصب واضحة وأكيدة وأن تكون على شكل مؤشرات رقمية يجب تحقيقها في مدة زمنية محددة بمعنى أن تكون الأهداف محددة بدقة وفق خطة زمنية مدروسة بعناية بحيث يتم الإنطلاق من الأهداف الرئيسية للمؤسسة التي يتم ترجمتها لأهداف على مستوى الوحدات الإدارية والمديرين.

2- ضرورة إشراك الرؤساء والمرؤوسين في وضع الأهداف الخاصة بالمناصب الإدارية:

وهذا يتطلب من المدراء عقد إجتماعات دورية مع المرؤوسين وذلك بهدف اشتراكهم في وضع الأهداف الخاصة بكل منصب إداري على حدة حيث يجب أن تكون المعلومات الكافية متوافرة لدى المدراء الذي سينقلونها بدورهم إلى المرؤوسين وتشجيع هؤلاء المرؤوسين على إبداء الرأي في المشاكل المعروضة وإقتراح أساليب الحل المناسبة وذلك بهدف تحقيق الموضوعية في التحليل واتخاذ القرارات وتقوم النتائج.

إن إشراك المرؤوسين في وضع الأهداف يعني اعتماد مفهوم الإدارة بالمشاركة، Participative Management وهذا المفهوم الذي اعتمده رينسيس ليكرت Rensis Likerty الذي سيطلق هو الآخر من نظرية للعالم ماك جريجور Mc Gregor , والتي حدد فيها المشاركة على أنها عملية تمكن المرؤوسين في إكتساب درجة عالية من الرقابة وحرية أكبر للاختيار فيما يخص بمسؤوليته الفردية يمكن أن تزيد من دافعية الفرد نحو تحقيق أهداف التنظيم وتزيد من التفاعل المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين وتحقق مرونة أكبر وفعالية أكثر ورضي أعلى عن العمل.

3 - تسلسل وترابط الأهداف بعضها ببعض أفقيا وعموديا:

إذ أن الأهداف التي تتعلق بالمناصب الإدارية ذات المستوى الإداري الواحد ينبغي أن تحقق الترابط والإنسجام فيما بينها، وذلك ينطبق أيضا على الأهداف الخاصة بالمناصب الإدارية في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا والوسطى والدنيا). إذ أن الترابط والإنسجام الرأسي والأفقي للأهداف يعكس ترابطا بين أهداف المناصب الإدارية المختلفة سواء ارتبطت ببعضها أفقيا أو عموديا (رأسيا)، بحيث لا ينطلق إلى

منصب إداري مهما كان موقعه على الخريطة التنظيمية في تحقيق أهدافه بالطريقة التي قد تؤثر على إمكانية تحقيق الأهداف الرئيسة الشكلية للمنظمة.

4 - توفير الدعم الإداري اللازم:

بما أن الإدارة بالأهداف تتطلب إشراك عدد كبير من الإداريين العاملين فإن ذلك يحتم على النمط الإداري أن يتميز بما يلي:

أ - هيكل تنظيمي ومناخ إداري واضح.

ب - نظام يسمح بتدفق المعلومات اللازمة لمتابعة العمل بسهولة ويسر.

ج - تكريس المسؤولية والالتزام داخل الهيكل التنظيمي وجعل الرقابة الذاتية ممكنة للإداريين والمهنيين معاً وذلك يتم عن طريق توفير المرونة لمقابلة أي تغييرات محتملة.

د - التوجه الإنساني وذلك عن طريق اعتماد نظام فعال للحوافز الترفيعات يرتبط بالدرجة الأولى بتحقيق الأهداف أي النتائج وليس الأنشطة.

هـ - المشاركة الأكبر في وضع الأهداف وعمليات التخطيط وتفويض الصلاحيات بدرجة كبيرة.

5 - اعتماد مبدأ الرقابة الذاتية :

إذ ينبغي أن تساعد الإدارة بالأهداف بالدرجة الأولى على تدعيم الإحترام المتبادل بين الناس بحيث تصبح العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تقوم على أساس تحقيق النتائج في إطار من الود والإحترام المتبادل بحيث يتلاشى منطق السيد والعبد في الإدارة الذي كان سائراً في القرن العشرين ويحل مكانه منطق روح

الفريق الواحد أي أن اللامركزية الإدارية تصبح ركناً هاماً لا يمكن تجاهلها حيث تستلزم الإدارة بالأهداف بتقليل القدرة المركزية والسلطة المركزية وإعطاء درجة أكبر من الإستقلالية للمستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي.

6 - التركيز على النتائج أكثر من مجرد القيام بالنشاطات نفسها.

بما أن الإدارة بالأهداف والنتائج تهتم بالأساس بالمنتجات "النتائج" وليس بالمدخلات "الأنشطة" فلا بد إذن من أن تترك للمرؤوسين الحرية الكاملة في إنجاز أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة دون أي تدخل من جانب الرؤساء إلا في الحالات الضرورية على أن يتم تقويم الأداء على أساس النتائج المحققة وليس على أساس الأنشطة المبذولة.

7 - تحسين نظم التدريب :

بما أن الإدارة بالأهداف تعتبر مدخلاً متكاملًا أي نظام إداري شامل فإن هذا يتطلب معه إجراء تدريب جماعي سواء على مستوى المدراء أو على مستوى المرؤوسين إذ لا يمكن للتدريب أن يأتي بنتائجه إلا إذا تم بشكل متكامل يشمل جميع الأفراد في المنظمة ويشمل كذلك اللوائح والإختصاصات والمفاهيم.

8 - تحسين نظم اللوائح والتعليمات :

إذ أن نظام الإدارة بالأهداف يكون أكثر فعالية إذا ما إتبع أنصاره نمطاً إدارياً متميزاً يتميز بالمشاركة ولكنه يفشل إذا ما بين على نمط إداري خاطيء وأكثر المناهج نجاحاً هو الذي يتسم بنمط متوازن مشارك وهو الذي يشجع أعلى درجات المشاركة ولكن ولأسباب ستكون الإدارة بالأهداف أقل نجاحاً بإدارة تفرافية متسلطة. وفي حين أن الإدارة بالأهداف يمكن ان تحقق بعض النجاح في جو بيروقراطي إلا أن

فعاليتها ستتضاءل في حالة زيادة الروتين والرقابة المحكمة والتركيز على الإجراءات الإدارية المتبعة مما لا يسمح بإعطاء العاملين حرية أكبر في ممارسة وتأدية أعمالهم.

خلاصة القول فإن المرتكزات السابقة التي يستند إليها نظام الإدارة بالأهداف تقوم على أساس أن هذا النظام يعتبر وسيلة لإيجاد التكامل بين الأهداف التنظيمية مثل تحقيق الربح والنمو للشركة من جهة والأهداف الفردية للعاملين والمتمثلة بالتطور الذاتي من جهة أخرى الأمر الذي يوفر شعوراً بوحدة الهدف والإتجاه بين العاملين في الإدارة وفي ذات السياق ينبغي الإشارة أخيراً إلى أن نمط الإدارة بالشكليات Management by Formalities هو النمط المعيار لنمط الإدارة بالأهداف MBO , حيث يكون التركيز الأساسي هنا على الوسائل والإجراءات دون تقييم النتائج التي تؤدي إليها كأن يتم تقييم الموظف فقط على مقدار انضباطه في الحضور للعمل والمغادرة بالموعد المحدد واختيار على أنه المعيار الوحيد للحكم على أداءه

ثانياً: مقومات نجاح نظام الإدارة بالأهداف:

قبل البدء بتطبيق نظام الإدارة بالأهداف لابد من تلبية مجموعة من الشروط والمتطلبات وذلك حتى تضمن الإدارة حداً أدنى من النجاح في عملية التطبيق وذلك يحتم علينا البحث عن الإجابة على عدد من التساؤلات مثل: هل الإدارة على إطلاع كافي ومعرفة وفهم واضح لنظام الإدارة بالأهداف؟ وهل هناك ضرورة ملحة لاستخدامه وتطبيقه؟ وهل هناك معرفة كافية لإبعاد النظام تأثيراته المحتملة على التنظيم عموماً؟ وهل يوجد فهم واضح لعمل النظام ولحوائب قوته وضعفه؟ وهل هو النظام الأمثل للتنظيم؟ وهل التنظيم أو المنظمة مهياً أصلاً لاستخدامه؟ وهل يوجد الوقت الكافي من جانب الإدارة للبدء في التنفيذ؟

وهل هناك وجود لشروط رئيسية وهي: المناخ الإداري الملائم- الوضوح التنظيمي- وتوفر نظام معلومات إداري فعال؟

إن جوهر عملية الإدارة بالأهداف هو الذي وضع الأهداف المطلوب تحقيقها وما يتطلبه ذلك من معرفة لأنواع هذه الأهداف ووضع مقاييس للنتائج.

بالإضافة لوضع أهداف للمناصب الإدارية بحيث تكون الأهداف من خلالها مناسبة على كافة المستويات التنظيمية.

ثالثاً: العوامل والشروط الواجب توافرها في نظام الإدارة بالأهداف.

ومن هذا المنطلق فإن نظام الإدارة بالأهداف يعتمد على عدد من العوامل والشروط التي تؤثر في النهاية على مدى فعالية نجاح هذا النظام ومن أهم هذه الشروط ما يلي:

1 - حجم التنظيم :

وهذا العامل يرتبط بشكل أساسي بحجم المنظمة وعدد الأفراد العاملين فيها بمعنى أن زيادة عدد العاملين في المنظمة سوف يؤثر سلباً على تطبيق برنامج الإدارة بالأهداف أي أنه سيصبح أكثر تقصيراً. فتطبيق النظام في منظمة ضخمة تبلغ ميزانيتها ملايين أو على منظمة أخرى لا يتجاوز حجم ميزانيتها بضعة آلاف من الدولارات.

2- هيكل التنظيم وعدد المديرين:

والمقصود بذلك هو عدد المستويات الإدارية التي يتضمنها التنظيم هل هو هيكل منشط بثلاثة أو أربعة مستويات إدارية؟ أم هيكل يتكون من سبعة أو ثمانية مستويات يصبح تطبيق برنامج الإدارة بالأهداف أكثر تعقيدا.

3 - تنوع الخدمات والمنتجات :

حيث أن تطبيق هذا النظام في منظمة متخصصة في إنتاج نوع واحد فقط من المنتجات وتتعامل مع جمهور معين ومحدد سوف يكون أسهل من تطبيقه على تنظيم ينتج العديد من المنتجات والخدمات ويتعامل كذلك مع أكثر من نوع من الزبائن.

4 - التوزيع الجغرافي للتنظيم :

حيث يؤدي بعد المسافة (البعد الجغرافي) بين فروع التنظيم الواحد وصعوبة الإتصال بين المدراء والإلتقاء فيما بينهم إلى بذل المزيد من الجهود وإلى عدم توفر الوقت اللازم لإعتماد النظام.

5 - مدى الترابط والإنسجام بين مجموعة المديرين :

حيث أن الخلفية المشتركة بين المديرين أنفسهم ومدى إنسجام الخلفيات والمؤهلات العلمية والخبرات التنظيمية وحقول الإختصاص بين المدراء سوف يسهل من تطبيق النظام.

6 - العلاقة مع الإدارة العليا في التنظيم (اللامركزية):

ويقصد بذلك هو مدى الصلاحية والاستقلالية التي يتمتع بها المدراء بالمقياس للقيادة العليا في التنظيم ودرجة تدخل الإدارة العليا بالأعمال اليومية في التنظيم إذ من الضروري عند تطبيق هذا النظام وجود نوع من اللامركزية التي يسود معها نظام الإدارة بالمشاركة وهذا سيؤثر بالتأكيد على زيادة فرص نجاح نظام الإدارة بالأهداف على الجانب المقابل فإن بعد الثقة بين الإدارة وبين النمط الإداري المشارك سوف يكلف نظام الإدارة بالأهداف وقتاً أكبر وجهداً أعظم عند التطبيق.

7 - الهيكل المساعد :

حيث يصاحب كل نمط إداري هيكل محدد لتدعيم ذلك النمط أو يتضمن هذا الهيكل مركبات السلطة وإتخاذ القرارات أو التخطيط والإتصال والتغذية والسياسات العائدة.

المبحث الثاني: مدخل عام لنظام الحوافز.

المطلب الأول: ماهية الحوافز

أولاً: تعريف الحوافز

لقد تعددت الكتابات في تعريف الحوافز و يمكن عرض بعض التعاريف في الآتي: وتعرف الحوافز بأنها شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين، يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة¹، وهي الحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع الانجاز لدى الأفراد العاملين²، وهي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك، أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية³، وهي أيضا مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، كما يعرف بأنه المقابل للأداء المتميز حيث يعتبر أنه الأجر القدام على الوفاء بالغرض و أنه الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي و المقصود من هذا أن الأفراد الذين يودون عملهم بكيفية حسنة و مجدية يتقاضون أجرا زائدا عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم⁴.

¹ على محمد عبد الوهاب، إدارة الافراد، منهج تحليلي، ط2، دون دار نشر، مصر، 1975، ص 113

² أحمد بن عبد الرحمن الشميشري واخرون، مبادئ إدارة الاعمال، ط1، الأساسيات والاتجاهات الحديثة مكتبة العكيان، الرياض 2004، ص

259

³ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2000، ص: 102

⁴ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص: 234.

كما أنها تعثير مجموعة الأدوات والوسائل¹ التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.

ومن خلال ما سبق نستنتج بأن نظام الحوافز هو مجموعة أسس وقواعد تقوم على تحديد الحوافز الموجودة بالمؤسسة وكيفية تطبيقها ويكون هذا النظام بشكل مكتوب ومقنن، وتحاول المؤسسة من خلاله تلبية حاجيات ومتطلبات عمالها بغرض تحقيق أهدافها.

ثانيا: أهمية الحوافز.

وتبرز أهمية الحوافز لكل من المؤسسة والعاملين، فهي تمثل تكلفة للمؤسسة وفي نفس الوقت تمثل مصدرا هاما للإشباع حاجات العاملين المادية، ويمكن تلخيص هذه الأهمية من خلال الأهداف الخطية التي تحاول الشركة تحقيقها من خلال تطبيق نظام فعال للحوار وهو:

1. تحسين أداء العاملين:

ويتم ذلك من خلال مكافأة أولئك الذين حققوا مستويات عالية من الأداء، حيث يؤدي ربط المكافأة بمستويات الأداء العالية إلى تشجيع الأفراد ومحاولة بلوغ تلك المستويات ومثل هذا النظام يساهم في تحليل التفاوت في الأجور بين العاملين.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات ممارسة إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتبة العصرية، 2007،

2. زيادة الإنتماء:

حيث تشمل الأجور والحوافز بأنواعها (المادية والمعنوية) أساس العلاقة بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها، فعملية ربط الحوافز بالأداء تزيد كل من الأداء والإنتماء وتزيد من إدراك العامل للعدالة والإنصاف كما أن نجاح نظام الحوافز يساهم في إرضاء العاملين عن أعمالهم ويزيد من إنتاجهم وولائهم للمؤسسة.

حيث يطلب نظام الحوافز مجموعة من المقومات الأساسية والتي تتمثل في:

- ← دراسة إدارة العاملين.
- ← اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفاعلة.
- ← تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه.
- ← التقييم المستمر للنظام بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.

3. توجيه السلوك:

أثبتت الأبحاث والنظريات بأن نظام الحوافز إلى جانب كونه من أهم مكونات نظام إدارة الموارد البشرية فإنه يعد أداة قوية في تحفيز وصياغة شكل السلوك المرغوب لدى الأفراد.

إذ يتحقق نظام الحوافز ما يلي:

- ← تحسين الأداء والاحتفاظ باليد العاملة.
- ← إيجاد أحد أكثر الروابط المميزة بين العاملين والأولوية على الرغم من كون المكافآت تشكل جزءاً هاماً من التكلفة الكلية.

المطلب الثاني: دوافع العمل وعلاقتها بالحوافز.

باعتبار المؤسسة مجتمع بشري يحسم أمره العاملون لتحقيق أهداف محددة ومن المعروف أن لكل فرد من المؤسسة له سلوكه وطباعه وتصرفاته وحاجاته ورغباته.

أولاً: دوافع العمل.

1. تعريف الدوافع:

تعرف الدوافع على أنها الطاقات النفسية الداخلية التي تواجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه في أداء استجابته للمواقف والتوترات البيئية المحيطة به¹ كما أن القوى التي تحرك الأفراد وسلوكياتهم أبرزها²:

← الحاجات.

← الرغبات.

← المسارات (الاتجاهات)،

← النزوات (الحركات).

وأما أبرز العناصر الهامة التي تعبر عن دوافع العمل ما يلي:

← فوائد وحوافز العمل.

← جو عمل تحفيزي.

¹ حواس عبد الرزاق، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في لمؤسسة العمومية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نا شهادة الماجستير في التسيير، جامعة بسكرة 2006/2005 ص 03.

² حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002 ص 313.

← الرضا الوظيفي.

2. مفهوم الحاجات:

الإنسان يبدأ بالانتفاع نحو شيء ما عندما تنشئ داخله حاجة ما وهذه الحاجة بسبب تقصي أو حرمان، فيولد ثوتر وعدم الارتياح بحركاته، فمثلا عندما تنقص الطاقة داخل الجسم تولد لدى الإنسان الحاجة إلى الطعام بسبب هذا النقص، وتكون هذه الحاجة على شكل عدم الارتياح والتوتر والجوع.¹

3. مفهوم وخصائص السلوك الإنساني:

يتكون السلوك الإنسان من الأنشطة التي يؤديها في حياته اليومية، منفردة أو مع الآخرين أو من الأفعال وردود الأفعال التي تضمنها علاقة مع غيره من الناس يرتبط مفهوم الدوافع بالسلوك الإنساني إذ أن عملية السلوك قائمة على افتراضات أساسية هي:

← إن السلوك هو نتيجة لأسباب معينة.

← إن السلوك يشار بفعل مؤثرات معينة حيث ينجم عن هذه الإشارة سلوك محدد.

← إن هذا السلوك لتحقيق هدف معين بالإضافة إلى أن سلوك الإنسان موجه لغرض محدد فان ورائه أيضا

دافعا معيناً فيفعل الإنسان شيئاً أو يقوم بتصرفات معينة لكي يشبع رغباته ويمكن النظر إلى الدافع على

أنه القوة الحقيقية التي تجعل الإنسان يقوم بنشاط أو آخر ويتابع القيام بهذا النشاط.²

من كل ذلك يتضح بأن الدافع هو الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري

للوصول إلى هدف معين فعندما نشبع الحاجات والرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتّر في سلوكه والنموذج

¹ سعاد نايف برنوطي، الإدارة، "اساسيات إدارة أعمال" ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص403

² علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص 110-118.

التالي يوضح عملية ظهور الدافع:

الشكل رقم (01-01): نموذج ظهور الدافع



المصدر: سهيلة نجم عباس، إدارة الموارد البشرية، "مدخل استراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص: 166.

ثانيا: علاقة الدوافع بالحوافز

أنه لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يجبها الأفراد ويتمنوا تلك التي يطلق عليها الحوافز. ومن هنا تأتي التفرقة بين الدوافع والحوافز فالدوافع تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد وتدفعه ليلسلك سلوكا معيناً، أي هي القوة الداخلية التي تعمل داخل الفرد وتدفعه للبحث عن شيء محدد بما ييسر له رسم غاياته وأهدافها وتسهل له عملية التكيف مع ظروف البيئة الخارجية، أما الحافز فهو المثير الخارجي الذي يحرك في نفس الفرد الدوافع بعمل معين والصلة بين الدافع والحافز صلة وثيقة التي تربط بين المثير والاستجابة له¹.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 364.

ويمكن إظهار الفرق بين الحوافز والدوافع في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1-01): الفرق بين الحوافز والدوافع.

الدوافع	الحوافز
هي محركات داخلية غير مرئية تدفع الانسان للتصرف و العمل من اجل اشباع حاجاته	هي مؤشرات خارجية تثير الدوافع الإنسانية من اجل اشباع حاجاته
الدوافع قوى داخلية	مؤثرات خارجية
الحاجات تشكل الدافعية	الحوافز تخلق الدافعية
لايمكن قياسها	قابلية للقياس

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على المراجع.

ومن هنا فإن العلاقة بين الحافز وبين السلوك علاقة وثيقة أي أن كل فرد يحتاج إلى حوافز معينة يرضى بها دوافعه المختلفة التي تعكس سلوكه؛ فإذا شعر الفرد بالدافع كقوة منبعثة من داخله تسيطر على سلوكه، لإشباع هذا الدافع لابد من حافز هو بمثابة المنبه الذي يوقظ هذا الدوافع أي أن العلاقة بين الحافز والدافع كالعلاقة التي تربط بين المثير والاستجابة له وقد يثير الحافز أكثر من دافع ومن هنا نحكم على قوة الحافز بمدى تأثيره على الدافع وكلما أثر الحافز على عدد أكبر من الدوافع في ذات الوقت زادت فاعليته¹.

¹ أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الافراد، مصر، بدون طبعة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1981، ص 293.

الجدول التالي يمثل أهم العلاقة بين الحوافز والدوافع والسلوك

الجدول رقم (1-02): يوضح العلاقة بين الحافز والدافع والسلوك .

السلوك	الدافع	الحافز
زيادة في الإنتاج	امان اقتصادي	أجور عالية
غياب اقل	استقرار	نظام للمعاش
رفع جودة الإنتاج	احترام النفس	تعويض ضد المرض
.....	الشعور بالفخر	مكافآت المشاركة في الربح

المصدر: أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الافراد ، مصر، بدون طبعة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1981، ص 293.

المطلب الثالث: نظريات وأسس منح الحوافز.

أولاً: نظريات الحوافز.

هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير الحوافز، إلا أننا نقتصر في دارستنا على النظريات التالية:

1. نظرية ماسلو للحاجات:

من التحاليل الرائدة والتي تعد البداية العلمية والمؤسسة في دراسة الحوافز، نظرية تدرج الحاجات للباحث

"Abraham Maslow" والتي يركز فيها على مفهوم الحوافز وكيفية تحديدها على مفهوم الحاجات

الإنسانية. فالحوافز حسب هذه النظرية تتحدد من الدافعية وهذه الأخيرة هي عبارة عن قوى داخلية مركبة

تدفع الفرد لان يسلك تصرفا محمدا وهادفا، فهي التي تمكنه من الانتقال من حالة اللاتوازن إلى حالة التوازن بتحقيقه للهدف¹، وفي هذا الصدد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت في هرم وتدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم وهي الأكثر إلحاحا إلى حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم وهي الأقل إلحاحا ويقوم التحليل على النحو التالي:

1. 1. الحاجة الفيزيولوجية :

تعمل هذه الحاجات أساسا للحفاظ على الفرد والمحافظة على الفرد، والمحافظة على نوعه، وهي تمثل حد الكفاية بالنسبة للإنسان²، وهذه الحاجات هي الطعام والشراب، المسكن، الراحة، النوم وغيرها فعند إشباعها يصل الفرد إلى حد الرضا.

2.1. الحاجة إلى الأمن:

إن بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفيزيولوجية، ينتقل إلى حاجات الأمن، والتي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد وحمايته من أي خطر أو حوادث تحدث في حياته، وتفضيله للعمل في بيئة مستقرة، أي أنها تتلخص في توفير العناصر المادية التي تحمي الإنسان من الضرر المادي والمعنوي، وكذلك حماية حاجاته الفيزيولوجية، مما يولد لديه الشعور بالاستقرار والاطمئنان.³

¹ عبد الفتاح بوخمحم، مفهوم الدافعية في مختلف السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، عدد 15 جوان 2001 ص 138.

² عبد الغفارحنف، السلوك التنظيمي وإدارة الافراد، المكتب العربي الحديث، سنة 1993، ص 362

³ بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2010/2009، ص 81.

3.1. الحاجات الاجتماعية:

عندما يتم إشباع الحاجات سألقة الذكر تبرز الحاجات الاجتماعية كحاجات مؤثرة على السلوك الإنساني وتزداد أهميتها كدافع على هذا السلوك، وتمثل الحاجات الاجتماعية في رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين والأصدقاء، ورغبته في علاقات يحيطها الإعزاز والتعزيز والود كما تتم الحاجات الاجتماعية إلى محاولة كسب المزيد من المكانة الاجتماعية من خلال المركز والنفوذ داخل الجماعة التي ينتمي إليها كما أن زيادة الروح المعنوية الطيبة والنماء القيادة بالإشراف الحسن كل هذه الأمور تؤثر على إشباع الحاجات الاجتماعية .

4.1. الحاجة إلى التقدير:

يتم التركيز على حاجة الفرد إلى احترام الآخرين له وإحساسه بالثقة في النفس والقوة والمقدرة والكفاءة ويمكن أن تلعب الجوائز والترقيات والألقاب دورا هاما في إشباع حاجات التقدير¹ "

5.1. الحاجة إلى تحقيق الذات:

إذا توفرت للفرد فرص لإشباع كل الحاجات فإنه قد لا يكون سعيدا بشكل كامل فقد تظهر عليه حالات توتر نفسي وعدم ارتياح وتراجع إلى عدم قيام الفرد بأداء أعمال تناسب استعداداته وميولاته الشخصية²، فإن كان الفرد صاحب موهبة فإنه ينبغي أن يمارسها وتتضمن هذه الحاجات الحاجة إلى تحقيق الفرد لأهدافه، والشكل التالي يوضح ترتيب ماسلو للحاجات كما أسلفنا سابقا.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، الإسكندرية، 2003، ص 131.

² صالح عودة سعيد، إدارة الافراد، ط2، الجامعة المفتوحة طرابلس، 1994، ص 302.

الشكل رقم (01-02): سلم الحاجيات لماسلو



المصدر: خالد عبد الرحيم الميبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار وائل لنشر، 2003، ص:261.

الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع إلى " فريدريك هيربيرج " وزملاءه حيث توصلوا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية وأما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وقد وجدوا أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحه ومناسبة للعمل كما توصلوا إلى أن رضا الفرد عن عمل ما إنما يعود إلى العمل ويرى " فريدريك " أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئية ومادية وهذا الإشباع يمنع الاستياء وشعور العامل بالتعاسة، ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها (العوامل الحافزة) هي الانجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسؤوليات وهذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء جيد مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المؤسسة، أما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية وهي سياسة الإدارة والإشراف. والعلاقات الشخصية والراتب أو الأجر وظروف العمل والأمن الوظيفي والمستوى الاجتماعي وتعمل هذه العوامل الوقائية على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله وإن هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي الذي يساهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي ويتضح لنا من هاتين المجموعتين من العوامل أن المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الفرد لكن انعدامها لا يؤثر سلبيا على رضا الفرد وسميت هذه العوامل

الدافعة، أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الفرد وإذا وجدت هذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية أي أن مجموعة العوامل الدافعة) الأولى (مرتبطة بطبيعة العمل نفسه أما مجموعة العوامل الوقائية) الثانية مرتبطة ببيئة العمل، فطبيعة هذه العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهر هذه النظرية ولذلك سميت بنظرية العاملين.¹

3. نظرية دافع الإنجاز والانتماء والنفوذ:

قام ديفيد ماك كلياند من خلال تجاربه بالتوصل إلى أن هؤلاء الأفراد ذوي ميل ورغبة إلى إتمام العمل بصورة جيدة خلافاً للأفراد العاديين. ولقد أطلق على هؤلاء الأفراد ذوي الانجاز العالي " واستطاع أن يستنبط من هذه الدراسات أن هناك دافع الإنجاز، كما يرى أن هناك ثلاث حاجات تحدث في إطار متماسك كله بدون تسلسل وهي موجودة فينا بدرجات مختلفة.²

1.3. دافع الانجاز:

إن الأفراد المهتمين بالإنجاز لهم أهداف معتدلة فيها تحدي ويرغبون في السيطرة والعمل وحدهم، وقد دلت الأبحاث التي قام بها صاحب هذه النظرية، أن الأفراد ذوي المستوى العالي من الانجاز يتميزون بخصائص أهمها، أنهم يرغبون في تحديد أهداف معتدلة بأنفسهم وفيها بعض التحدي، ويرغبون في العمل وحدهم بدلا من العمل الجماعي.

¹ عرف بن ماطل الجريد، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي، لدى العاملين بشرطة منطقة الجرف، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص 22، 23.

² احمد ماهر، السلوك التنظيمي، ط3، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعة، 2003، ص 145.

2.3. دافع الانتماء:

إن الأفراد المهتمين بالانتماء حريصون على العلاقات الحميمة ويؤكد صاحب هذه النظرية على أن الذين لديهم حاجة كبيرة للانتماء ينالون الرضا والإشباع من خلال تأثير سلوكهم مع الغير. فالذين يشعرون بالحاجة إلى الانتماء يختارون أصدقاءهم أولاً ومن ثم ينظرون إلى موضوع الكفاءة والمهارة التحقيق عمل أو مهمة ما، بينما المهتمون بالإنجاز يختارون الأصدقاء ويقيمون العلاقات التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم¹.

3.3. دافع النفوذ:

إن الأشخاص المهتمين بالنفوذ حريصون على التأثير في الآخرين للحصول على المكانة بينهم وأما الذين يشعرون بالحاجة إلى القوة فإنهم يختارون الذين لديهم حاجة كبيرة للقوة والنفوذ، وينالون الرضا والإشباع من خلال التأثير والنفوذ والسيطرة على الآخرين، فهؤلاء يدفعهم ويحثهم حافز الحصول على مراكز النفوذ والسيطرة والمكانة المرموقة إلى العمل الجاد².

4. نظرية التوقع:

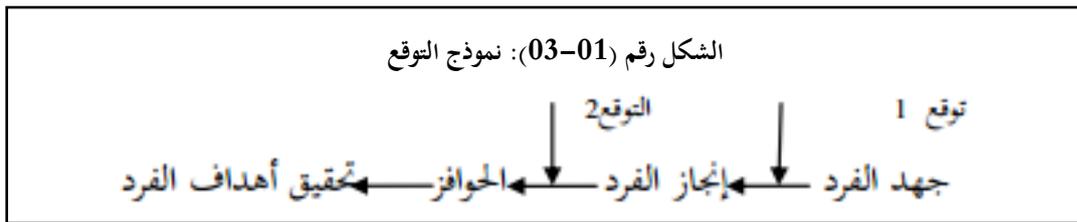
مؤسسها هو "فيكتور فروم" وتركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملاً قوياً في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك الظروف معينة فإن ذلك قد يؤدي به إلى إلغاء هذا السلوك والتوقف عنه.

¹ طارق السويدان، محمد العدلوني، حماسية الولاء، ط1، دار ابن الحرم، لبنان، بيروت، 2003، ص 37.

² طارق السويدان، محمد العدلوني، مرجع سبق ذكره، ص 99.

وتقوم نظرية التوقع على افتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مؤشرا على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيوصله إلى الأهداف والنتائج في المستقبل فهي عملية توقعيه بأن السلوك الحالي سيؤدي به إلى نتيجة معينة في المستقبل فالدافع هناك ليس نابعا من داخل الفرد أو من بيئة العمل المحيطة به بل إنه يكمن في النتائج المتوقعة في المستقبل¹، ويقوم هذا النموذج على مسلمة هي أن رغبة الفرد في الأداء في أي وقت محدد تعتمد على أهدافه الخاصة وعلى إدراكه لقيمتها النسبية للأداء كوسيلة أو طريقة لتحقيق هذه الأهداف. ويتوقف العمل على تفاعل أربعة عناصر هي²:

- ← جهد الفرد.
- ← إنجاز الفرد
- ← الحوافز.
- ← تحقيق أهداف الفرد.



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على المراجع.

¹ عرف بن ماطل الجريد، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 275.

ثانيا: أسس منح الحوافز.

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير تمنح على أساسها الحوافز وهي تشتمل على الآتي:

1. الأداء:

يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر، ويعتبر الأداء فوق العادي أو التمييز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز¹.

2. المجهود:

إن الجهد هو مقدار الطاقة العقلية والعضلية والنفسية التي يبذلها الفرد في وظيفته داخل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، فقد يصعب قياس الأداء لأنه غير ملموس وواضح كما هو الحال في الأداء ووظائف الخدمات، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث حيث يستخدم هذا المعيار في تقييم أداء الأشخاص لأنه يعتبر من المحددات التي تمنح على أساس الحوافز، حيث تعد مكافأة الجهد أحد الأساليب التقليدية لتحفيز أدائهم ورفع منتوجهم ويتجلى هذا في المؤسسات التي يتم فيها الأداء بالانخفاض فيحل الجهد المبذول محل الأداء كمعيار للتقييم حينها يصعب قياس الأداء بطريقة موضوعية ودقيقة².

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 علاوات في الغالب كمكافأة الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 237، 238

² محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق نكره، ص 367.

العمل الخاص¹.

4. المهارة:

بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو إجازات، أو دورات تدريبية، وكما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين².

المطلب الرابع: أنواع الحوافز تقسيم الحوافز.

أولا: الحوافز من حيث موضوعها.

بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز تنقسم إلى نوعين هما: الحوافز المادية والمعنوية

1 - الحوافز المادية:

تعطي هذه الحوافز للعاملين بشكل فردي أو جماعي، فقد يتم إعطاء حافز مادي العامل ينتج كمية أكبر من الكمية التي حددتها له الإدارة وهذا ما نادي به تايلور في نظام القطعة وما نادي به جانت في فكرة المهمة والعلاوة، وقد يتم مثلا منح الحوافز المادية لكافة العاملين في المؤسسة على شكل زيادة دورية نتيجة الارتفاع تكاليف المعيشة أو إعطائهم نسبة من الأرباح التي حققتها المؤسسة تقديرا منها للمجهود التي بذلها في تحقيق الأرباح ومن مزاياها تؤدي إلى إزكاء روح المنافسة بين العاملين لزيادة الإنتاجية ومن أهم عيوبها قد تؤدي إلى

¹ جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية و أثرها على الروح المعنوية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة قسنطينة، 2006/2005، ص 38.

² الطاهر الوائلي، التحفيز وأداء الممرضين ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، جامعة قسنطينة، 2013/2012، ص 52.

إرهاق العاملين¹، وتتمثل الحوافز المادية في ما يلي :

1 4 - الأجر الأساسي:

هو ما حافز فريد لأنه قادر على إشباع كل من الحاجات الدنيا فسيولوجية والحاجة إلى الأمن كما أنه يشبع أيضا الحاجات العليا مثل تحقيق الذات والاعتراف بالجهود المميزة والاحترام.²

1-2 العمولات:

ويمثل مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلية (على الأخص محصلية الديون) حيث يحصل البائع أو المحصل عن نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها، أو يحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها وأحيانا يصل الأمر على بعض المناصب الإدارية، حيث يمكن أن يسمح لهم بالحصول على عمولات في الصفقات التي يعقدوها مع الشركات الأخرى.³

1-3 المشاركة: وتنقسم بدورها إلى:

• المشاركة في الأرباح:

و يستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة، وهي عبارة عن استقطاع نسبة التكن 10 % من أرباح الشركة ثم توزيعها على العاملين ويتم التوزيع حسب المرتب، أو الدرجة أو المستوى الإداري أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد، ويتم التوزيع نقدا، مرة واحدة، أو تقسيمها على عدة مرات في السنة.⁴

¹الأخضر صياحي ومحمد سلامة، مرجع سبق ذكره، ص11.

²ياسر احمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 316.

³أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 244.

⁴أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 249

• المشاركة في الإدارة:

بمعنى إتاحة الفرصة أمام المرؤوسين للاشتراك في تحليل المشكلات واتخاذ القرار، وهذا أسلوب من

الأساليب الحديثة يراد الوصول من خلالها إلى هدفين رئيسيين هما:

← رفع الكفاءة الإنتاجية وكسب طرق العمل ورفع درجة رضا العاملين وتنمية مهاراتهم.

← توفير جو الحرية الانفتاح، الصراحة في مناقشة المشكلات وتقريب وجهات النظر وتبادل المعلومات¹.

1-4 المكافآت:

تعتبر المكافآت حافزا مهما لكثير من المؤسسات لكبار المتخصصين أو الفئات الإدارية فيها وذلك بناء

على الأداء العام للمؤسسة، ويقاس هذا الأداء العام بالأرباح عادة أو بكميات الإنتاج والمبيعات، والنسبة

المثالية للمكافآت وهي التي تتراوح ما بين 25% 55% من نتائج المؤسسة ويتدخل المستوى الإداري في

تحديد المكافأة²

1-5 العلاوات:

هي قيمة مالية متغيرة تحدد بنسب الأجر القاعدي قد تدرج في الراتب أو تدفع للموظف بشكل مستقل

وهي تستخدم في حالة تحقيق إنجاز أفضل من الطبيعي.³

¹ عبد الوهاب علي محمد، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975، ص 172.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 251.

³ جابر بوكثير، فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الإدارة الجزائرية وفق نظرية ماسلو، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 7، جامعة

الوادي، 2014، ص 115.

2- الحوافز المعنوية:

هي أشياء غير مادية تقدمها المؤسسة وأكثرها شيوعاً هي فرص التقدم وفرص التعلم والإبداع وفرص التكريم والتقييم وفرص الانتماء إلى جماعات جذابة وإلى غير ذلك من المحفزات غير الملموسة ولكنها مهمة للكثير من العمال، الذين هم في حاجة لها لدفع قدرهم إلى الإبداع والتحسين المستمر في أعمالهم التي يكلفون بها¹، وهي الحوافز التي تتكفل بإشباع الحاجات المعنوية للأفراد، بحيث أن الحوافز المادية لا تكفي وحدها على تحفيز الأفراد وكسب رضاهم، بحيث يجب إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية بشكل متكامل².

للحوافز المعنوية آثار واضحة وأهمية بالغة في دفع العاملين لا تقل عن الآثار والأهمية التي تحققها الحوافز المادية، وهناك بعض المؤسسات التي تلجأ لاستخدام الحوافز المعنوية إلى الحوافز المادية، مما يتيح لها فرصة لتحقيق أهدافها بكل كفاءة أعلى مما لو استخدمت الحوافز المادية وحدها وتمثل الحوافز في الترقية وتقدير جهود العاملين وإشراك العاملين في الإدارة وضمان واستقرار العمل وتفويض الصلاحيات³.

2-1 التوافق المهني:

هو قدرة الفرد على أن يتكيف تكيفاً سليماً و أن يتلاءم مع بيئته الاجتماعية أو المادية أو المهنية أو مع نفسه" ومن هذا التعريف نجد أن عملية التوافق هي محاولة الفرد في أن تكون له القدرة على استجابات متنوعة تلائم المواقف المختلفة و تنجح في تحقيق دوافعه ويقصد بذلك أن يتناسب عمل الفرد مع معارفه وقدراته

¹ سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية " إدارة الافراد"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 356.
² أمين عززي، أثر الحوافز المادية على رضا العمال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، 2002/2003 ص

³ غازي حسب عودة الحلايبة ، أثر احوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 14

ومهارته، فالفرد يستطيع أن يبلغ مستويات عالية من الأداء إذا كان قادرا على أداء العمل، محبا له وراغبا في القيام به¹، فإن الملائمة الوظيفية من حيث مساهمها ومركزها في الهيكل التنظيمي، وكذا علاقتها مع الوظائف الأخرى التي تلعب دورا هاما في تحديد مستوى دافعية العامل الإنجاز.

2-2 المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن ضرورة مشاركة الأفراد والجماعات في عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسات لها العديد من النتائج والآثار الايجابية التي تترتب على المشاركة الأفراد مثل زيادة الإنتاج، وتحسين نوعيته وتحسين الأداء، والرضا الوظيفي وتقدير الذات، والتعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المؤسسة وتقليل دوران العمل والتغيب، وتحسين الاتصالات الفعالة، والمشاركة في اتخاذ القرارات تعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة وحياء العمل إيجابية من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية المادية للفرد، والمشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى، وتقليل الدوران الوظيفي والمزيد من الرضا الوظيفي وكما أنه أصبح ينظر إلى المشاركة، على أنها مسألة أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة في رأي الكثيرين تؤدي إلى إلحاق أضرار جسمانية ونفسية بالعاملين على المدى البعيد وفي ضوء ذلك كله، فإن المديرين مدعون لإيجاد ظروف عمل تسمح للعاملين بمزيد من الاستقلالية في العمل، ويرمي هذا النوع في إشراك العمال في إطارها وتدعى بالتسيير بالأهداف وهذا النوع من التسيير يرمي إلى زيادة الحافز الداخلي للفرد من خلال المرؤوسين زيادة رقابة المرؤوسين على عمله مع الرؤساء في تحديد الأهداف.

3-2 ضمان العمل واستقراره:

الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل يعتبر حافزا هـ أثرا كبيرا في

¹ بوعيط سفيان، طبيعة الاشراف وعلاقتها بالتوافق المهني، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قنطنية 2006/2007 ص 72

معنوياته، وبالتالي على مستوى أداائهم، لأن العمل المستقر يكفل دخلا ثابتا للفرد يؤمن له ظروف عيش كريمة.

4-2 الترقية:

تعرف الترقية بأنها عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى اعلي، وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على واجبات، مسؤوليات، سلطات أكبر وأكثر صعوبة من واجباته ومسؤولياته وسلطاته في الوظيفة السابقة، كما أنها عادة قد ترتبط بالزيادة في الرواتب أو الأجر¹.

يمكن اعتبار الترقية كحافز معنوي لدى الفرد إذا ربطت بالكفاءة والأداء فإذا كان لدى الأفراد رغبة في شغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي، وهذا تحقيقا لحاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية، فإن الترقية تعتبر حافزا مشجعا للأفراد على الأداء، كما أن هناك ثلاثة أسس للترقية وهي كالتالي:

1-4-2 الترقية على أساس الاقدمية:

ويقصد به مرور فترة زمنية معينة على تولي الموظف مهام وظيفته، ليصبح بعدها مرشحا للعودة لوظيفة أخرى أعلى منها، ومقتضى هذا المعيار يكون للموظف الأقدم الأولوية في الترقية على زملائه، بغض النظر عن مستويات الجدارة والكفاءة ونتائج التقارير السنوية لتقييم الأداء.

ويقترض هذا المعيار أن الزمن والمدة الأطول تكسب صاحبها خبرة أعمق وأكثر، والشقان الرئيسيان لترقية الموظف وفق لهذا المعيار هما:

¹ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاءن الأردن، 2000، ص183

- ← إكمال المدة الزمنية المحددة في القانون أو النظام دون أن توجه له عقوبة تأديبية بسبب سوء سلوكه.
- ← وجود وظيفة شاغرة تعقب وظيفته الحالية في سلم توصيف الوظائف، وقد تشترط بعض المؤسسات حصول الموظف على مؤهل دراسي لشغل بعض الوظائف كان لا يقل عن الدبلوم أو الشهادة الجامعية.¹

2-4-2 معيار الكفاءة والجدارة :

و يأخذ هذا المعيار بالاعتبار الصفات والمؤهلات والقدرات الشخصية للموظف، إضافة إلى إنجازاته الفنية والإدارية في مجال وظيفته، فالموظف الكفء بموجب هذا المعيار هو الجدير بالترقية بغض النظر عن سنوات الخدمة التي قضاها، وكفاءة الموظف تقاس عادة بطرق متعددة تبعا لطبيعة الوظيفة الحالية، والوظيفة المراد ترقيته لها، فقد يكون الانجاز متحقق قابلا للقياس الكمي أو انه يقاس بنوعيته وجودته أو بكليهما معا قد تكون الكفاءة معرفية وعلمية، فتقاس بالاختبارات أو بنوع وعدد البحوث والدراسات والتجارب أو براءات الاختراع، وقد يتم ذلك باختيار الزملاء أو المرؤوسين، ومشاركتهم في تحديد من هو الأكف والأجدر منهم.

3-4-2 الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية معا:

إن المزج بين هذين الأساسين يكون هو الأساس السليم الذي تقوم عليه الترقيات لكن يجب أخذ بعض الاعتبارات فمثلا في الوظائف العليا يجب أن تركز الترقيات على أساس الكفاءة وحدها لتطلبها المهارات الإدارية²، أما المستويات الوظيفية الأدنى يفضل المزج بين عاملي الكفاءة والأقدمية وذلك بتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة ونسبة أخرى للترقية على أساس الأقدمية ومن آلياتها:

¹ محمد احمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص 144

² نور الدين بوالشرش، حوافز و أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2006/2005، ص 47.

← التعيين المباشر، حيث يكون اختيار الأفراد ناتج عن قرار من الإدارة.

← التعيين الذي يأتي عن طريق مسابقة معلنة مسبقاً. - الانتقاء أو الاختبار.

وعموماً فإن المبدأ الأساسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز على

زيادة الإنتاج أو تحسين مستوى الأداء، هو أن يرتبط حصول الفرد على الترقية بتحقيقه لأعمال متميزة أو

مستوى كفاءة مرتفع حيث تزداد أهمية حافز الترقية بالنسبة للعاملين في المستويات الإدارية العليا.

2-5 التدريب:

إن استمرارية البقاء والنمو والتطور وتحقيق الإنتاجية العالية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية للمؤسسات

بما يتلاءم والتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، مرتبطاً باستمرارية التعليم، والتدريب والتوجيه. ويمكن

تعريف التدريب على أنه "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات، التي تجعله قادراً على

مزاولة عمله¹.

2-6 توفير الصحة والسلامة المهنية:

تعرف الصحة المهنية على أنها خلو العاملين من الأمراض البدنية والنفسية ذات صلة بعملهم².

ثانياً: تقسيم الحوافز.

1 - من حيث أثارها:

بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز تنقسم إلى نوعين هما: الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية .

¹ الطاهر الوافي، مرجع سبق ذكره، ص 35

² جابر بوكثير، مرجع سبق ذكره، ص 116

1-1 الحوافز الإيجابية:

هي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل¹، ومن أمثلة الحوافز الإيجابية التي استخدمت على نطاق واسع في المؤسسات هي:

- ← الحوافز النقدية : تستخدم النقود كحافز أساسي يحفز العامل على مزيد من الإنتاج.
- ← الأمن والاستقرار في العمل.
- ← المدح والثناء والتقدير.
- ← المنافسة.
- ← المعرفة والإبلاغ بالنتائج.
- ← المشاركة

وتستخدم الحوافز المادية والاستقرار الوظيفي في كثير من الأحوال، حيث تفترض الإدارة أنهما يشكلان ما يتوقعه الأفراد من العمل، ولكن الحوافز غير المالية كالثناء والمدح والتقدير والمعرفة أو الإخبار بالنتائج والمشاركة لا ترقى إلى مستوى الحوافز المالية كالأجر والاستقرار الوظيفي، ولكنها تستخدم بفاعلية كحوافز مكملة للحوافز المالية ولحفز السلوك في الاتجاه المرغوب نحو الأهداف سواء بالنسبة لفئة الإدارة أو العاملين.²

2-1 الحوافز السلبية:

هي الحوافز التي لا يرغب الفرد في الحصول عليها وينظر إليها كعقوبة وبالتالي يحاول تجنبها مثل الحسم والفصل من الخدمة والإنذار والقسوة من قبل المسؤولين والتعب والإرهاق وعدم الاحترام والتقليل من الشأن

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الافراد، بدون طبعة، دار مجدي لطباعة والنشر، 1993، ص276

² عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 367

والإحساس بعدم الأهمية¹، وحتى يؤدي الحافز السلبي دوره لا بد من توفر الشروط التالية:

أن يكون الحافز مسلوباً للخطأ المرتكب، بحيث لا يكون أكثر من الخطأ المرتكب فيصبح وكأنه انتقام للعاملين.

أن يكون متزامناً من حيث وقوع السلوك غير المرغوب به لكيلا يؤدي إلى ارتكاب الخطأ من قبل الآخرين أو تكراره مرة أخرى من قبل مرتكبي الخطأ.

أن يكون بمثابة ضمان لجودة العمل وحماية للعاملين من عبث المفسدين.

2- من حيث أطرافها:

بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز تنقسم إلى نوعين هما: الحوافز الفردية والحوافز الجماعية

1-2 الحوافز الفردية:

وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء، أو كمكافأة على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد وعرفت أيضاً بأنها "هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين، ومن أمثلتها الترقيات، العلاوات التشجيعية²، تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المؤسسة، و مثال على ذلك تقديم مكافأة لأفضل موظف، خطاب شكر لأفضل شخص منتج، الموظف المثالي أو موظف الشهر أو رجل العام³، ومن أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه

¹ جبر هديرس المطيري، مهارات القائد الأمني في استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الامن ، مذكرة شهادة الماجستير في العلوم

الشرطية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص 54

² جاد الله محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الإدارية العدد 56، 1997، ص 55

³ أحمد عبد الرحمان الشميمري واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 277

أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافآت، على عكس من هذا فإن هذه العلاقة واضحة في حالة المكافآت على مستوى الجماعة أو المؤسسة ، وهذا النوع من الحوافز يكون ناجحا في الحالات التي يتمتع بها الفرد باستقلال في الأداء على الآخرين، والتي يمكن قياس مساهمته الفردية المباشرة، وأنسب أنظمة الحوافز التي تقدم له هي:

■ الحوافز بالوقت:

وهذه الحوافز تتم على أساس أن يدفع للعامل مكافأة أو نسبة معينة بالإضافة إلى أجره العادي، وهذا إذا زاد إنتاجه عن الإنتاج العادي أي إذا أنتج الحد المقرر من الوحدات في أقل من الوقت المحدد لإنتاجها وهذه الطريقة تعتبر حافزا قويا للعامل على السرعة في إنجاز العمل المطلوب منه حتى يحصل على المكافأة، وهذا يتطلب تحديد الوقت المقرر بدقة وعناية¹.

■ الحوافز بالقطعة:

تعني هذه الطريقة أن الحافز الذي يحصل عليه العامل يتحدد بحساب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة بحيث بكافأة على الزيادة عن هذه الكمية، ومن عيوب هذه الطريقة صعوبة تحديد حجم الإنتاج النمطي، كما تحتاج هذه الطريقة إلى قياس مستمر للكمية المنتجة من العمل، الحافز الذي يحصل عليه العامل من خلال طريقة الحوافز بالقطعة يكون كما يلي:

■ في حالة أجر القطعة الموحدة:

في هذا النظام يتم دفع الأجر موحد للفرد عن كل قطعة أو وحدة ينتجها العامل مقدما وذلك حسب

المعادلة التالية:

¹ صلاح البيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982، ص 10

الاجر للوحدة* عدد الوحدات التي انتهى منها العامل خلال فترة المحاسبة

هذا بعد حصر إنتاج العامل، وذلك في اليوم أو الأسبوع أو الشهر.

■ في حالة الأجر المتغير:

يعتمد هذا النوع على تحديد سعرين للقطعة المنتجة وذلك بإعطاء سعر معين للوحدة المنتجة والتي تدفع

للعامل إذا بلغ إنتاج معياري محدد من طرف الإدارة، فإذا تعدها فإن الإدارة تحدد سعر الوحيدة اقل من

السابق، ومن ثم تستفيد المؤسسة وتنخفض تكلفة الإنتاج الوحيدة المنتجة بعد أن بدل الإنتاج حيدته القياسي،

وفي رؤيا أخرى الحوافز الفردية هي التي توجه إلى فرد واحد تشجعه وتغريه لزيادة أداءه ومن أمثلتها:

← تخصيص مكافأة الموظف الشهر

← تخصيص جائزة أفضل موظف في الدائرة

← إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم

ويمكن أن نخلص إلى أن الحوار الفردية في الحوار التوعية السابقة الإيجابية أو السلبية المادية أو المحتوية التي

قد توجه لفرد واحد بسبب أداء المنخفض أو إهماله عندما يكون الحائز سلبيا، والحوافز الفردية قد تكون إيجابية

أو سلبية مادية أو معنوية فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية تطوير عمله الممتاز، و يحصل على تقدير رئيسه في

صورة ثناء أو خطاب شكر أو اشتراك في اتخاذ قرارات أو حل مشكلة معينة، وتوجد الحوافز الفردية لإشباع

مجموعة من الحاجيات عند الفرد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية¹

¹www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=310198

2.2 الحوافز الجماعية:

هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية والرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية التي قد توجهه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية، أو قم واحد أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية فقد تصرف المكانية التشجيعية للنيل من العاملين مقابل قيامهم جميعا بعمل مشترك، وهنا توزع للكافية عليهم بنسب معينه طبقا لدرجه مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف، ومن أهداف حوافز الجماعية ما يلي¹:

← إشباع حاجة الانتماء والولاء.

← زيادة التعاون بين الأفراد.

← تقوية إنارة البنائية والرغبة في تحقيق المصلحة العامة.

← الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة.

← تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة.

المطلب الخامس: متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه.

أولا: متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز.

تتمثل متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز في مجموعة من النظم الفرعية والتي تشكل الركائز الأساسية

للحوافز وهي²:

¹ عارف بن ماطل الجريد، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² مرماط نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص 58.

1. الهيكل التنظيمي وهيكل العمال:

يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية والأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين، ويفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتأثير على نظام الحوافز المطبقة.

2. نظام الأجور والمرتبات:

والمقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف، ويعكس هيكل الأجور في المؤسسة الفروق في خصائص الوظائف داخل المؤسسة وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في سوق العمل.

3. وصف الوظائف:

يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب باسم بطاقة الوصف الوظيفي، والتي تحدد واجبات شاغل الوظيفة والظروف التي يمارس فيها وظيفته والمؤهلات والخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة، ومعايير أداء الوظيفة وظروف العمل.

4. النظام الفني:

يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة والذي يفيد في التعرف على طرق وإجراءات العمل وتدفق العمليات من خلال دراسة الزمن والحركة، حيث إن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة.

5. نظام تقييم الأداء:

يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على إنتاجية الفرد وسلوكه الوظيفي وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري، وتستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقية والنقل والتحفيز المالي".

6. ممارسات إدارية ناضجة:

تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة في أداء الفرد وهي من مسؤوليتها وبحيث تمكن للفرد أن يتحكم في عمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

7. تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها:

أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهل يعملون من أجل المال المتوفرة حالياً والاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.

8. تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها: معنى التي تستطيع توفيرها واختيارها والتي تقرر استخدامها.

9. القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين:

فتحفيز المدراء يختلف عن تحفيز الخبراء والموظفين العاديين، ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة. بالإضافة إلى هذه المتطلبات تجدر الإشارة إلى أن عملية التحفيز لا يمكن أن تنجح إلا إذا توفرت الموائمات الآتية والتي يمكن إبرازها كما يلي:¹

¹ باجه حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2013/2014، ص31

- ← **الفرد والوظيفة:** أي تتناسب قدرات ومعارف الفرد مع المتطلبات الوظيفية، وهنا يأتي دور تصميم.
- ← **الوظيفة والمؤسسة:** أي أن تكون الوظيفة والهيكل الوظيفي جزء حيوي وجوهري في هيكل المؤسسة ليست وظيفة هامشية، فمهما حاولت المؤسسة من استخدام وسائل وأساليب التحفيز لا تنجح إذا كانت الوظيفة غير مهمة لدى الفرد.

- ← **الفرد والمؤسسة:** أي أن تتكامل أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.
- ← **المؤسسة والبيئة:** أي أن تتكيف المؤسسة لمتطلبات بيئة عملها ومنها متطلبات مواردها البشرية.
- ← **الفرد والموقف:** أي أن يمتلك الفرد القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل ويستوعب متطلباته لكي يسلك بما يتناسب مع الموقف.

ثانيا: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز.

نظام الحوافز نظام قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به ويدخل إطار المؤسسة فيها ومنها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة كما يلي:

1. على مستوى الدولة: تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين اثنين هما:

1.1. سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية:

وتظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.

4.1. القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد:

والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم، والأولويات في ذلك، فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفرادها للمنافع وكذلك السبل الموصلة إلى تحقيقها، وبالتالي يتحدد نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

2. على مستوى المؤسسة: حيث يتأثر نظام الإدارة بالعوامل الآتية:

1-2. نوع الجهاز الإداري وإمكانياته وتنظيمه، وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب فنظام الحوافز يتحدد وفقا لإمكانات المؤسسة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل وقيود وأهداف المؤسسة.

2. 2. اقتصاديات المؤسسة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني أي كلما زادت فعالية اقتصاد ما كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة.

2-3. نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي وهنا يتحدد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمر، فعلى الفرد ألا يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية، كذا عليه أن يكون واعيا بالدور الموكل له، ومهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة أو المؤسسة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل

وهي¹:

¹ عبد المحسن جودة، عبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، ط2، جامعة المنصورة، مصر، 2002، ص 340.

- ← الوضع العام للعامل.
- ← المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.
- ← هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد وكذا الحاجات الاجتماعية للعامل.
- ← حب العامل لعمله وتفانيه فيه لرفع إنتاجيته.
- ← انسجام العامل وعمله، وتأثير الظروف المحيطة به.

المطلب السادس: قواعد وخصائص ومراحل تصميم نظام الحوافز الفعال وتقييمه.

1 - قواعد نظام الحوافز:

من نظام الحوافز على عدة قواعد يجب احترامها والاهتمام بها، حتى يتحقق النظام فعاليته وتمثل فيما يلي¹:

1.1. وضوح الهدف والغاية: يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير والدي اليد

حيث تسعى جميع الأطراف، الفرد، الجماعة، المؤسسة إلى تحقيقه.

2.1. المساواة والعدالة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة، ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيب

متساوي من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة.

3.1. تمييز الأداء: يعد من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودها

وتنخفض تكلفة الإنتاج أو وقتيه، حتى يتم حساب الحوافز.

¹ باجة حميد، مرجع سبق ذكره، ص 35.

4.1. القوة والمجهود: يتم توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص أو الجماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز

ومع مراعاة أن الحوافز تمدح في الغالب على النتائج إلا يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والجهد المبذول.

5.1. الحاجة والرغبة: يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغبتهم، وكلما زادت حاجة الفرد

للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد

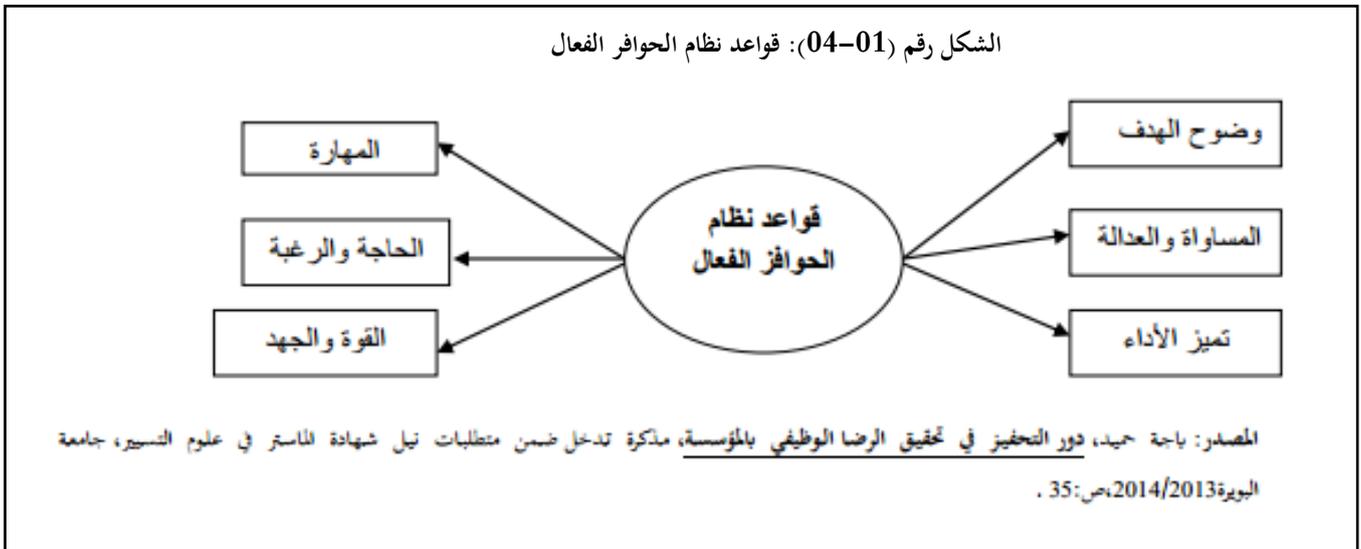
أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية.

6.1. المهارة والابتكار:

تهتم بعض المؤسسات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع

أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكارا وحلولاً ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة. والشكل التالي يوضح

قواعد نظام الحوافز الفعال



2 - خصائص نظام الحوافز:

يجب أن يتسم نظام الحوافز بمجموعة من الخصائص نذكر منها¹:

1.2. القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن

تقديره وقياس أبعاده.

2.2. إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في

تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.

3.2. الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه، والاستفادة منه

وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.

4.2. التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة

إقبالهم على تعديل السلوك، وتحقيق الأداء المنشود.

5.2. المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبينهم

وتحمسهم، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.

6.2. تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة

وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن جهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم

لتنلك المعدلات.

¹ باجة حميد، مرجع سبق ذكره، ص38،37

7.2. القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

8.2. الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنية والحاجات الإنسانية، والكميات والأرقام والجودة، وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.

9.2. المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.

10.2. التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل أو التصرف.

3 - مراحل تصميم نظام الحوافز.

لتصميم نظام الحوافز يجب مراعاة وإتباع المراحل التالية¹:

1.3. مرحلة تحديد هدف النظام:

تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويجاوب بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف هذا النظام تعظيم الأرباح أو تخفيض التكاليف أو تشجيع الأفكار الجديدة أو غيرها من الأهداف، ولتحقيق هذا الهدف فإنه

¹ بوزورين فيروز، مرجع سبق ذكره، ص 103.

يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بمعنى ضرورة التسلسل من الأعلى إلى الأسفل، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية انتقالات من الإدارات العامة إلى الأقسام وصولاً حتى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف.

2.3 دراسة الأداء:

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي وان تحديد وتوصيف الأداء يستدعي ما يلي:

← وجود وظائف ذات تصميم سليم وان تكون الوظيفة واضحة ومفهومة المعالم وذات عمليات ونواتج واضحة.

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

← وجود طرق عمل سليمة: ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء والاتصال.

← وجود ظروف عمل ملائمة والذي يعني إن مكان العمل يسهل الأداء وذلك من حيث التجهيزات

← والأدوات والإضاءة وغيرها.

3.3. تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بما ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام. ويمكن التفريق هنا

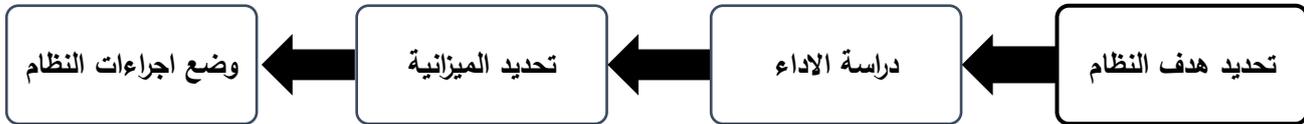
بين نوعين من ميزانيات الحوافز وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها.

- ميزانية ثابتة: وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا، وهي تتحدد وفقا للخبرة السابقة للمؤسسة وحجم ميزانية الأجور، ومدى كفاية الأجور، وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج.
- ميزانية مرنة: وفيها تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سلفا. وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج وعلى هذا فان ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير.

4.3. وضع إجراءات النظام:

وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء وأنواع الحوافز والحوافز وتوقيت تقديم الحوافز، والشكل المادي يوضح مراحل وخطوات تصميم نظام الحوافز.

الشكل رقم (1-05): مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، ط 5، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 256.

4 - تقييم نظام الحوافز.

هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز، والتي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة وأن تؤخذ بعين

الاعتبار قبل وبعد تطبيق هذا النظام ونذكر منها ما يلي¹:

¹ باجة حميد، مرجع سبق ذكره، ص 39.

1.4. مؤشر الأداء:

يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى، فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثراً على الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.

2.4. مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة:

فبقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة أو تحقيق استقرار في تكلفتها، فإن هذا النظام فعال وكفاء.

3.4. رضا العاملين:

تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم ومصاغ بأسلوب علمي ما دام غير مرغوب فيه من طرف العاملين، لذا لا بد من الإدارة أن تضمن توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة.

خلاصة:

نستخلص أن الإدارة بالأهداف تسعى إلى الإسهام في تحقيق الأهداف المسطرة بطريقة غير مباشرة عن طريق الدعم الذي تقدمه للعامل من خلال الحوافز التي تستخدم لتحريك دوافعهم والتأثير في سلوكياتهم مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى وزيادة الأداء مما يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة ككل وقد قامت بدراسته عدة نظريات ووصلوا إلى هدف محدد بأن حوافز لها الدور البالغ والأهمية الكبيرة في تقويم سلوك العامل في المؤسسة لأنها الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن.

وبالتالي فإن نظام الحوافز وأسلوب الإدارة بالأهداف لهما قاسم مشترك ألا وهو تحقيق الأهداف.

الفصل الثاني:

تمهيد:

بعد التطرق إلى الإطار النظري لمفهوم الإدارة بالأهداف ومفهوم الحوافز يتم في الجانب التطبيقي إسقاط ما تم التطرق إليه على مؤسسة أوريدو حيث تم الاعتماد في الدراسة على منهجية المقابلة من خلال أسئلة مباشرة وأخرى غير مباشرة لمعرفة دور الإدارة بالأهداف في تصميم أنظمة الحوافز لدى مؤسسة أوريدو ونظرا لنقص الكبير في المعلومات وكبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة تم الاعتماد على الجهة الغربية للوطن ومديرية واحدة ألا وهي مديرية المبيعات.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة أوريدو وتقديم منهجية البحث.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة أوريدو.

(1) - نبذة عن شركة أوريدو:

أوريدو باللغة الأجنبية (الإنجليزية أو الفرنسية): **Ooredoo** أو شركة "نجمة Nedjma" سابقا

هو الاسم التجاري لمؤسسة الاتصالات بالهاتف النقال وهي مؤسسة تعمل في مجال الاتصالات بالهاتف النقال.

يبلغ عدد مشتركى شركة أوريدو في الجزائر لما يقرب 14 مليون مشترك سنة 2019 (عدد المشتركين بالصبط هو 13 مليون و 887 ألف مشترك و هذا حسب التقرير السنوي لمجموعة أوريدو لسنة 2018، ص: 39)، مما يجعلها تحتل المرتبة الثالثة في سوق الهاتف النقال بالجزائر.

كونها أول متعامل متعدد الوسائط للهاتف النقال في الجزائر تعدّ شركة أوريدو (و التي حملت هذا الإسم

بعدها في 21 نوفمبر 2013) الفرع الجزائري لمجموعة أوريدو الدولية و التي يقع مقرها بدولة قطر.

العلامة أوريدو (نجمة سابقا) متواجدة في الجزائر منذ 23 ديسمبر 2003 و هو تاريخ حصولها على

رخصة التزويد بخدمات الهاتف النقال وقد تم تسويقها في 24 أوت 2004 لتوفر للجزائريين سواء كانوا

خواص أو مؤسسات، مجموعة من العروض والخدمات المستحدثة والتي تتماشى مع المعايير العالمية.

(2) - الإنتشار الدولي لمجموعة Ooredoo:

تعتبر شركة Ooredoo شركة دولية رائدة في مجال الاتصالات، توفر خدمات الهاتف النقال، والثابت والأنترنيت عالي التدفق وكذا خدمات المؤسسات بصفة تناسب احتياجات الخواص و المؤسسات عبر أسواق الشرق الأوسط، وشمال إفريقيا والجنوب الشرقي لآسيا. وكونها مؤسسة موجهة للشعوب، ما يقود Ooredoo هي نظرتها التي تصبو إلى إثراء حياة الشعوب وقناعته بالقدرة على تحفيز التطور الإنساني عبر التواصل من أجل مساعدة الشعوب لبلوغ أهدافها وذلك بفضل إمكاناتها. شركة Ooredoo حاضرة في الأسواق الدولية مثل قطر (مقر الشركة الأم)، والكويت، وسلطنة عمان، والجزائر، وتونس، والعراق، وفلسطين، وجزر المالديف وأندونيسيا. حققت الشركة في سنة 2012 مداخيل بلغت 9,3 مليار دولار مع قاعدة عملاء تتجاوز 92,9 مليون زبون إلى غاية 31 ديسمبر 2012. الشركة الأم لـ Ooredoo هي Ooredoo Q.S.C, اتصالات قطر Qtel سابقا والتي تتداول أسهمها في بورصة قطر Qatar Exchange وفي بورصة أبو ظبي Abu Dhabi Securities Exchange.

(3) - قيم الشركة:

مع الترويج للتغيير في التواصل، تم إطلاق العلامة Ooredoo في 21 نوفمبر 2013، ليخلق بذلك حقبة جديدة مع احترام خبرة نجمة وقيمها التي قامت Ooredoo بتبنيها وإثرائها والتي يمكن حصرها في ثلاثة قيم أساسية هي:

أ- الاهتمام: من أجل مساندة وثقة واحترام الشخص الآخر والمسؤولية التي تجسدها شركة Ooredoo.

ب- التواصل: من أجل التزام شركة Ooredoo للعمل في روح تعاونية والاندماج بشكل تام في المجتمع الجزائري.

ج- التحدي: من أجل التقدم الذي تصبو إليه شركة Ooredoo، والبحث المتواصل والتحسين المستمر وكذا التميز.

4- أوريدو بالأرقام:

- قدر رقم أعمال المؤسسة بـ 110.7 مليار دينار جزائري (1.1 مليار دولار أمريكي) سنة 2015 .
- ساهمت مؤسسة "أوريدو الجزائر" في وضع أول حاضنة موجهة للمؤسسات الناشئة التكنولوجية والمبدعة وهذا بالشراكة مع الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME)
- عدد الموظفين: 3300 موظف.
- 10000 موقع تقني من نوع تكنولوجيا الجيل الثاني و الثالث.
- التغطية الوطنية 99% نسبة التغطية للجيل الثاني و 65% نسبة التغطية للجيل الثالث.
- عدد المحلات: 650 محل موزعة على مستوى التراب الوطني.

ومن الناحية المالية، فقد كان 2018 عاماً مليئاً بالتحديات بالنسبة لـ Ooredoo الجزائر، مع ازدياد المنافسة وتقلب الظروف الاقتصادية. وركزت Ooredoo الجزائر خلال العام على توسيع شبكتها وتحقيق التميز لمنتجاتها خلال العام بحيث تحقق النمو في المستقبل. و الجدول التالي يمكن من خلاله توضيح الأداء

المالي لشركة أوريدو الجزائر للخمس السنوات السابقة كما ورد في التقرير السنوي لمجموعة أوريدو لسنة

2018:

الجدول (1-2): الأداء المالي لشركة أوريدو الجزائر حسب تقرير سنة 2018

2018	2017	2016	2015	2014	الأداء المالي
13.887	14.294	13.769	13.37	12.225	إجمالي عدد العملاء (بالآلاف)
2.760	3.422	3.732	4.023	4.623	الإيرادات (مليون ريال قطري)
1.029	1.506	1.308	1.474	1.481	الأرباح قبل خصم الفوائد والضرائب والاستهلاك وإطفاء الدين (مليون ريال قطري)
37%	44%	35%	37%	32%	هامش الأرباح قبل خصم الفوائد والضرائب والاستهلاك وإطفاء الدين

15.5	18.2	21.2	22.9	29.4	المتوسط المختلط للإيرادات لكل مستخدم (ريال قطري)
2.807	2.785	2.830	3.008	2.895	عدد الموظفين

المصدر: التقرير السنوي لمجموعة أوريدو لسنة 2018، ص: 40.

*المتوسط المختلط للإيرادات لكل مستخدم لفترة الثلاثة أشهر المنتهية في 31 ديسمبر.

ستستفيد Ooredoo الجزائر في 2019 من سمعة علامتها التجارية القوية كونها مقدم الخدمة الرائد

في الجزائر، مستفيدة من شبكتها 4G+ الرائدة لتحقيق النمو. وستواصل الشركة العمل على تطوير منتجاتها

وخدماتها الرقمية للارتقاء بتجربة عملائها.

المطلب الثاني: تقديم منهجية البحث "المقابلة".

1- التعريف بالمقابلة:

تعد المقابلة أحد أهم أدوات البحث العلمي، ففي كل بحث علمي يقوم الباحث باستخدام أداة من أدوات الدراسة التي تتناسب مع البحث الذي يقوم به، وذلك لكي يستخرج المعلومات ويصل إلى نتائج البحث.

فالبحث العلمي وهو عبارة عن بحث يقوم به الباحث بهدف الوصول إلى اكتشاف حقائق علمية على غير مثال سابق، ومن خلال البحث العلمي يقوم الباحث باكتشاف نظريات جديدة تساهم في دفع عجلة التقدم والتطور نحو الأمام كما أنه يقوم بإثبات صحة نظريات سابقة أو نفي صحتها، وذلك من خلال التأكد من النتائج التي يتوصل إليها. ويجب أن يقوم الباحث بوضع الأدلة والبراهين التي يثبت من خلالها صحة المعلومات التي يقدمها.

ولكي ينجح البحث العلمي يجب أن يكون الباحث على اطلاع كامل على أدوات الدراسة وعارفاً بميزات كل أداة من هذه الأداة وعيوبها، وذلك لكي يكون قادراً على انتقاء الأداء التي ستقدم الإضافة والمعلومات لبحثه العلمي وبالتالي ستفوقه نحو الوصول إلى الحقيقة.

وتعد المقابلة من أبرز أدوات البحث العلمي التي يقوم الباحث ونفي استخدامها في أبحاثهم العلمية ومن خلال المقابلة يقوم الباحث بحوار بينه وبين عينة الدراسة ويكون هذا الحوار وجهاً لوجه ويقوم الباحث من خلال هذا الحوار بطرح مجموعة من الأسئلة التي قام بإعدادها بشكل مسبق، حول موضوع البحث العلمي، ومن ثم يستمع لأجوبة عينة الدراسة، ومن ثم يقوم بتدوين الأجوبة.

وتقدم المقابلة للباحث مجموعة كبيرة من المعلومات والتي قد لا توفرها عينات الدراسة الأخرى حيث أن المعلومات التي تقدمها المقابلة معلومات عميقة للغاية.

ولكي تكون المقابلة صحيحة يجب أن يقوم الباحث باتباع مجموعة من الخطوات لإجراء المقابلة و التعرف على أنواعها.

(2) - خطوات إجراء المقابلة: تقوم المقابلة على مجموعة من الإجراءات يمكن أن نذكر منها ما يلي:

■ تحديد الهدف الأساسي من إجراء المقابلة:

يجب على الباحث أن يقوم بتحديد الهدف الأساسي من المقابلة التي يقوم بها، كما يجب أن يحدد الأهداف الثانوية التي سيحققها من خلال إجرائه لهذه المقابلة، كما يجب أن يكون الباحث عارفا بالمعلومات المفيدة التي ستقدمها المقابلة للبحث العلمي.

■ أسئلة المقابلة يجب أن تعد مسبقا:

يجب أن يقوم الباحث بإعداد أسئلة المقابلة بشكل مسبق، ويجب أن تكون هذه الأسئلة مدروسة بعناية فائقة، لذلك يجب على الباحث أن يكون مطلعاً بشكل كامل على موضوع البحث العلمي، كما يجب أن يقوم الباحث باختيار عينة الدراسة بدقة كبيرة، حيث يجب أن تكون هذه العينة مطلعة بشكل كافي على موضوع البحث العلمي، وذلك لكي تقوم بتقديم الإجابات المفيدة عنه، ويعد إرسال أسئلة المقابلة لعينة

الدراسة قبل المقابلة بفترة أمرا جيدا يساعد من خلاله عينة الدراسة على تقديم إجابات جيدة حول الموضوع الذي تتم دراسته.

■ تحديد زمن المقابلة واختيار مكانه:

يجب على الباحث أن يقوم بتحديد زمن المقابلة، ويجب أن يكون الزمن متناسبا مع الأسئلة التي وضعها، وبحيث يكون كافيا لأن تفكر عينة الدراسة بالإجابة وتقديمها للباحث، كما يجب على الباحث أن يحدد بشكل مسبق مكان إجراء المقابلة، ويجب أن يحرص على أن يكون هذا المكان جيدا، وفي مكان يبعث الطمأنينة والهدوء على عينة الدراسة، وفي حال كان المقابلة ستؤثر على الشخص فيفضل إجراؤها في مكان سري.

■ الشروع بالمقابلة:

يجب أن يكون الباحث على أهبة الاستعداد من أجل أن يقوم بإجراء المقابلة، حيث يجب عليه أن يقوم باختيار ثياب أنيقة، كما يجب عليه أن يقوم بخلق جو ودي ولطيف بينه وبين عينة الدراسة، كما يجب عليه أن يتحدث مع عينة الدراسة بصوت مسموع، وبطريقة لا تشعر من خلالها عينة الدراسة بأنها تحت عملية استجواب أو تحقيق.

ومن ثم يتيح الباحث المجال أمام عينة الدراسة لتقديم الإجابات دون أن يقوم بمقاطعتها، كما يجب عليه أن يدع عينة الدراسة تدعم إجاباتها بالأمثلة، ومن ثم يقوم بتدوين الإجابات التي تقدمها عينة الدراسة، على مجموعة من الأوراق التي يكون قد أعدها بشكل مسبق.

3- أنواع المقابلة:

للمقابلة أنواع عديدة ولكل نوع من هذه الأنواع مميزات تميزه عن النوع الآخر ومن أبرز أنواع المقابلة:

• **المقابلة العادية:** وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة البسيطة التي يقوم الباحث بوضعها ويطلب من عينة الدراسة أن تقوم بالإجابة عنها، ولا تسبب هذه الأسئلة التوتر بالنسبة للمبحوث.

• **المقابلة المعمقة:** وهي نوع مهم من أنواع المقابلة، وفي هذا النوع يقوم الباحث بطرح الأسئلة التي أعدها على عينة الدراسة، ويطلب منه الإجابة عن هذه الأسئلة، ولا يقوم الباحث بمقاطعته بل يدع له حرية الإجابة عن الأسئلة ويكتفي بتسجيل الملاحظات.

• **المقابلة الموجهة:** وفي هذا النوع من المقابلة يقوم الباحث باختيار مجموعة من الأسئلة التي يرغب بطرحها على عينة الدراسة، ومن ثم يقوم بطرح هذه الأسئلة بشكل مباشر، وذلك من أجل الحصول على المعلومات التي يبحث عنها.

• **المقابلة المفتوحة:** وفي هذا النوع من المقابلة يقوم الباحث بعرض الأسئلة بشكل متسلسل، ويجب على عينة الدراسة أن تقوم بالإجابة عن هذه الأسئلة وفقا لتسلسل الذي وضعه الباحث.

4- مميزات المقابلة:

تقدم المقابلة للباحث معلومات كثيرة وعميقة حول موضوع البحث الذي يقوم به، ولا يمكن لأدوات

الدراسة الأخرى أن تقدم هذه المعلومات بالشكل الذي تقدمه المقابلة.

تعد المعلومات التي يسجلها الباحث أثناء قيامه بالمقابلة أكثر دقة من المعلومات التي تقدمها أدوات الدراسة الأخرى، وذلك نظرا لإمكانية الباحث بمناقشة عينة الدراسة حول الإجابة التي قدمها.

تتميز المقابلة بأنها حديث يدور بين الباحث وبين عينة الدراسة، أي لا حاجة للقراءة والكتابة فيها من قبل عينة الدراسة، الأمر الذي جعل من المقابلة الأداة التي تتناسب مع المجتمعات الأمية والتي لا تجيد القراءة والكتابة. كما أن المقابلة تعطي المجال والفرصة للباحث لكي يقوم بتقييم الأشخاص الذي يجري عليهم الدراسة.

5- عيوب المقابلة:

من أبرز عيوب المقابلة تكاليفها المرتفعة، حيث أن المقابلة تحتاج إلى أن يصرف الباحث عليها الكثير من الأموال حيث عليه تهيئة مكان مناسب للمقابلة وتجهيزه بشكل جيد.

كما أن المقابلة تتطلب وقتا طويلا، وذلك لأن الباحث عليه أن يقابل عينة الدراسة كلا على حدة، كما يجب عليه أن يستمع لإجاباتهم ويسجلها، ومن ثم يقوم بدراستها.

وقد تفشل المقابلة في حال لم يتح الباحث لعينة الدراسة الوقت الكافي لكي تقوم بالإجابة عن الأسئلة التي وضعها. قد تحول بعض الظروف بين الباحث وعدد من الأشخاص الذين اختارهم كعينة للدراسة، وبالتالي لا يكون قادرا على إجراء المقابلة معهم. تحتاج المقابلة لامتلاك الباحث لأسلوب لبق وجميل أثناء حديثه مع عينة الدراسة، كما يجب عليه أن يتعامل بهدوء وحرصا معها.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: نبذة عن أهداف و نظام الحوافز لمؤسسة أوريدو الجزائر

1- نظام المكافآت (الحوافز) لمؤسسة أوريدو:

تعتمد أوريدو على نظام تحفيزات (مكافآت) يركز على نوعين من الحوافز: الحوافز المادية و المالية، و الحوافز المعنوية و التي تشمل التدريب(التكوين) بصفة أساسية.

1-1- المكافآت المادية:

تلتزم مؤسسة أوريدو (Ooredoo) بتعيين أفضل الموظفين الواعدين، والارتقاء بقدراتهم، وتمكينهم من تحقيق كل ما يتطلعون إليه. فرؤيتها تقوم على إثراء حياة الأفراد وتحفيز التنمية البشرية، وسواء كان هؤلاء من عملائها أو موظفيها، فهي ترغب بتحقيق المزيد، واستكشاف الأفق البعيد. فحسب رؤية مؤسسة أوريدو، فموظفوها هم أهم أركان نجاحنا. فهي تتيح نطاقاً عريضاً من المزايا والفرص لدعم موظفيها في تحقيق التطور المطلوب. وتقدم Ooredoo لموظفيها حزمة تنافسية (حزمة مكافآت أو حوافز) تشمل:

← رواتب مميزة في قطاع الاتصالات؛

← مكافآت في الأمدين القصير والبعيد؛

← دعم تعليم الأبناء؛

← تغطية طبية دولية؛

← عروض خاصة متفق عليها مع شركات محلية وإقليمية.

لا تقتصر المزايا على المزايا المادية التنافسية، بل تتعلق أيضاً بدعم تطوير مسيرة موظفيها المهنية و ذلك

من خلال المزايا التحفيزية التالية:

■ التنمية الوطنية:

توفر للمواطنين على المستويات المختلفة نطاقاً عريضاً من برامج التطوير المتاحة داخلياً إلى جانب برامج

تطوير تنعقد في شراكة مع شركات ريادية. ومن بين تلك البرامج التنمية المهنية المخصصة والتدريب حسب

القدرات الفردية بالتعاون مع شركاء رياديين للوفاء بالتزامنا الثابت إزاء تنمية القدرات الوطنية.

■ إدارة الأداء:

تركز إدارة الأداء في مجموعة Ooredoo على استمرارية الاتصال والتواصل بين الموظفين والمدراء او

مدراءهم، بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمجموعة. ونحن في Ooredoo ننظر إلى إدارة الأداء

كعملية متواصلة، حيث تتفاوت المناقشات من عام إلى آخر حسب الأهداف الديناميكية لصناعة الاتصالات

الحديثة. ونحن حريصون على مواكبة معايير إدارة الأداء لدينا لذات المعايير المعتمدة من قبل الشركات متعددة

الجنسيات الريادية بغية التقييم المنصف لكل فرد وتعزيز دوره في تحقيق الرؤية المؤسسية الكلية.

■ برنامج الترقية العالمية:

تطبق مجموعة Ooredoo برنامجاً راسخاً لتنقل الموظفين الواعدين والتميزين عالمياً حيث تتيح العديد من المهام قصيرة وطويلة الأجل بما يدعم الاستراتيجية بعيدة الأمد للشركة. ولدى أوريدو قناعة راسخة بأن تنقل الموظفين الواعدين والتميزين إنما يسهم في راب الفجوة على صعيد المهارات والتغلب على تحديات نقص المهارات وتعزيز القدرات الوظيفية للموظفين. ولا يقتصر أو ينحصر اهتمام الشركة بالتطوير المستمر لموظفيها بل تعمل دون كلل لتطوير وتحفيز الموظفين على امتداد أعمال المجموعة من أجل تدريبهم وتطويرهم وضمان الاحتفاظ بهم.

■ برنامج "مبروك":

مبروك هو اسم برنامج تكريم الموظفين المصمم لتمكين القياديين والمديرين من تكريم ومكافأة المتميزين ممن يعملون عبر الحدود لدعم التعاون على امتداد مجموعة Ooredoo وتمنح الجوائز خلال الفعاليات الجماعية في شكل قسائم وتُقدم للموظفين الذين يثبتون التفوق في تحقيق الأركان الثلاثة لعملاء الشركة (الاهتمام والتواصل والتحدي).

1-2- التدريب في مؤسسة أوريدو:

تم عملية التدريب وفق عدة مراحل كما يلي:⁶²

إعداد مخطط سنوي للتدريب الخاص بكل وظيفة على حدا في الشركة كما يتم اعتماد (نموذج مرجعية التدريب) حيث يحتوي على شقين، شق خاص بالتدريب المقترح من طرف قسم التدريب وذلك بالتنسيق مع مختلف المسؤولين والأخذ بعين الاعتبار إستراتيجية الشركة ومتطلباتها المستقبلية، وشق خاص بالتدريب المرغوب

⁶² مقابلة مع مسؤول التكوين في مؤسسة أوريدو، المديرية الجهوية للغرب، وهران، جوان 2019.

فيه (المقترح من طرف الموظف) يحدد فيه أوجه النقص الشركة ومتطلبا التي يعاني منها أثناء قيامه بمختلف مهامه وأنشطته داخل الشركة والذي يحول دون الأداء الجيد لوظيفته؛

- الاعتماد على التقارير السنوية المتعلقة بأداء العمال، والتي تعتبر كركيزة أساسية لتحديد نوع التدريب الذي يجب أن يخضع له الموظف؛

- الموافقة النهائية من طرف قسم التدريب والموظف على نوع التدريب المقترح؛

- إعداد الميزانيات المالية اللازمة للتدريبات المقترحة وفي الأخير تقييم فعالية العمليات التدريبية بعد انتهاء الموظف من التدريب.

2- أهداف مؤسسة Ooredoo للاتصالات:

تسعى مؤسسة أوريدو إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:⁶³

- ← إثراء حياة العملاء اليومية ومساعدتهم على تحقيق طموحاتهم وتطلعاتهم؛
- ← توفير تجربة عملاء عالمية المستوى من خلال جميع ما تقدمه Ooredoo؛
- ← التميز في جميع نواحي العمل، ابتداء من العمليات ووصولاً إلى الإستراتيجية؛
- ← توفير خدمات ومنتجات الاتصالات الجواله والبرودباند المنزلي والألياف الضوئية والرقمية للعملاء كالأفراد والشركات؛
- ← دعم إحدى كبريات الشركات الداعمة للرياضة والأعمال الخيرية والبرامج المجتمعية في البلاد.

⁶³ <http://www.ooredoo.com>

← الإهتمام بتوفير أفضل خدمات الاتصالات المبتكرة في الوطن، ذلك ويشمل خدمات الجيل الرابع 4G+

فائقة السرعة للإنترنت ، والخدمات المصرفية عبر الهاتف النقال "خدمات أوريدو المالية"؛

← توفير " خدمة موازيك تي في " إلى مجموعة واسعة من الخدمات المخصصة للمؤسسات الكبيرة والشركات

الصغيرة؛

← السعي وراء مواصلة الرفع من الطاقة الإنتاجية وتطوير الكوادر البشرية من أجل تحقيق عوائد وأرباح من

خلال العروض والخدمات المقدمة؛

← الاستثمار في مجالات جديدة النمو و تقوية ركائز المجموعة.

المطلب الثاني: تقديم نتائج المقابلة الخاصة بتقييم نظام الحوافز المتعلق بتحقيق أهداف مؤسسة

أوريدو (نتائج المقابلة)

1- تقديم نتائج المقابلة:

تم إجراء مقابلة مع المسؤول الجهوي للمبيعات في المديرية الجهوية لمؤسسة أوريدو للغرب بمقرها في مدينة وهران

وكانت نتائجها كما يلي وذلك حسب الأسئلة التي طرحناها عليه:

- ما هي طبيعة مهامك في هذه المصلحة؟

من بين أهم مهامي يمكن أن أذكر لكم ما يلي:

1 - الإشراف على الأفراد العاملين بقسم المبيعات؛

2 - وضع الأهداف الخاصة بكل مسؤول مبيعات؛

3 - وضع خطة لبلوغ الأهداف المسطرة؛

4 - متابعة الشركات المنافسة؛

5 - حلّ المشكلات والشكاوى المقدمة من قبل العملاء؛

6 - تقييم أداء العاملين؛

7 - التنسيق بين مختلف المصالح.

➔ كم عدد العمال الذين هم تحت إمرتك؟

يشتغل بالمديرية الجهوية لمؤسسة أوريدو 65 موظف منتشرين على مستوى كل ولايات الغرب الجزائري:

وهران، تلمسان، مستغانم، عين تموشنت، الشلف، معسكر، سعيدة، غليزان و سيدي بلعباس.

➔ هل بالإمكان أن تعطينا لمحة عن رتبهم المهنية (إطارات، مشرفين، منفيدين... الخ)؟

يتوزع هؤلاء الموظفون 65 كما يلي:

➔ 04 إطارات (يشتغلون بمقر المديرية الجهوية بولاية وهران)؛

➔ 08 مشرفين (كل مشرف هو مسؤول مبيعات بمنطقة معينة)؛

➔ 53 منفيدين (هؤلاء المنفيدين يعملون تحت إمرة المشرفين: كل مشرف يعمل تحت إمرته من 3 إلى

04 منفيدين).

➔ هل تناقشون أهداف المؤسسة ككل مع المدراء المركزيين للشركة كل حسب اختصاصه؟

نعم، هناك إجتماعات دورية و منتظمة مع مسؤولو الشركة بالعاصمة الجزائر يحضر فيها كل المدراء المركزيين و

ينسقون فيها مع المسؤولين المركزيين أين يتم مناقشة المستجدات خصوصا في مجال المنافسة و طرح العروض

الجديدة و مناقشة الأهداف الجديدة و المزايا التحفيزية المقدمة للموظفين.

➔ هل هي أهداف واضحة ودقيقة؟

طبعاً، دائماً نحصر على أن تكون هذه الأهداف واضحة و دقيقة جداً حتى يسهل تحقيقها و بالتالي تحميل المسؤوليات بوضوح في حالة الفشل في تحقيقها و أيضاً بناء نظام المكافآت على أساسها و إجراء التقييم السليم لأداء الأفراد بصفة خاصة و أداء الشركة بصفة عامة.

➔ هل تقومون بمناقشة الأهداف مع العمال المشرفين عليهم؟

ليس في كل الأحيان، و هنا أشير إلى أن الأهداف تكون دائماً واضحة جداً و لا تستدعي عناء شرح للعمال لأنها ببساطة سهلة و مفهومة و تتعلق بالأساس بتسهيل الخدمة للعملاء و جلبهم بأحسن الطرق من خلال تقديم الشروحات لهم فيما يتعلق بخدمات الشركة و عروضها الجديدة إن كانت موجودة، و حل مشاكلهم و شكوايهم إن وجدت، كما أن الهدف الأساسي الذي يفهمه كل العمال و هو تحقيق أكبر قدر ممكن لمبيعات الشركة من مختلف الخدمات.

➔ هل تقيمون أداء عمالكم بناء على تحقيق هذه الأهداف؟

نعم، تتم عملية التقييم بناء على تحقيق الأهداف والأخذ بعين الاعتبار الظروف الاستثنائية لموظفينا من مرض و مشاكل عائلية و غيرها من الأمور التي تعيق تحقيقهم لأهدافهم.

➔ في حالة تحقيق جزء من هذه الأهداف أو كلها هل هناك نظام تنقيط يسمح بتعويضات مادية

للعمال؟

بالطبع، لدينا نظام تنقيط خاص يستعمله كل مشرف مبيعات لتقييم أداء عماله كما لدينا نظام خاص أيضا بتقييم المشرفين أنفسهم و يعتمد بالخصوص على نسب تقدم أو تراجع المبيعات في نقاط البيع الخاصة بنا.

➔ هل بالإمكان إعطائنا لمحة عن نظام الحوافز الخاص بمؤسستكم؟

تعتبر الحوافز في مؤسسة أوريدو بمثابة المقابل للأداء المتميز، كما يحقق نتائج مفيدة أهمها:

- ➔ زيادة نواتج العمل كما ونوعاً؛
- ➔ تخفيض الفاقد في العمل؛
- ➔ إشباع احتياجات العاملين؛
- ➔ الشعور بروح العدالة التنظيمية؛
- ➔ رفع روح الولاء والانتماء؛
- ➔ تنمية روح التعاون بين العاملين؛
- ➔ تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.

ومن بين الأسس لمنح الحوافز هو بلوغ الأهداف المسطرة .

ومن بين أهم أنواع الحوافز في مؤسسة أوريدو يمكن ذكر ما يلي:

أ- على مستوى الفرد و نذكر ما يلي:

الحوافز بالقطعة: تعنى هذه الطريقة أن الحافز الذى يحصل عليه العامل يتحدد بحساب كمية المبيعات المحققة.

ب- على مستوى الإداريين و نذكر منها ما يلي:

▪ العمولة: وتعتبر العمولة جزءاً من العوائد المالية لشاغلي هذه الوظائف.

▪ العلاوة : هناك عدة أنواع للعلاوات من أهمها :

1- علاوة الكفاءة، 2- علاوة الأقدمية؛ 3- العلاوة الاستثنائية .

▪ المكافأة : تقدم هذه المكافآت لكبار المسؤولين تجاريين أم إداريين كانوا بناء على الأداء العام

للمؤسسة ككل أو لأداء إدارتهم ويقاس هذا الأداء العام بالأرباح أو بكميات المبيعات .

هناك العديد من الحوافز الأخرى التي تشجعها مؤسسة أوريدو لموظفيها:

المكافآت الاستثنائية و التي من بينها: الأدوات الشخصية، خطابات الشكر، السيارة، العمرة أو

الرحلات . ومعظم هذه الحوافز يأخذ شكل الحوافز المعنوية .

➔ أي نوع تركزون عليه في نظام التحفيز؟

أكثر أنواع التحفيز التي نركز عليها هي تحفيزات مادية (مالية) في الغالب بالشكل الذي شرحناه

سابقاً.

➔ هل نظام التحفيز لديكم مبني على أساس تحقيق الأهداف المسطرة أم لا؟

نعم بالطبع، لا تحفيزات بدون أهداف كما أننا لا نضع أهدافاً دون تحفيزات فنظام الأهداف لدينا مرتبط تماماً بنظام التحفيزات و هما مكملان لبعضهما البعض و الهدف منهما ترقية الخدمة في الشركة و ترقية المسار المهني لموظفينا. كما أننا نقاش أهم الأهداف مع الموظفين في الحالات التي تستدعي ذلك و إلا فإن أهدافنا كما وضحناه سابقاً سهلة و واضحة بدقة بالنسبة لنا و لموظفينا.

في الأخير تجدر الإشارة أن تحقيق الأهداف لا يتم إلا عن طريق العمل سوياً و بصفة جماعية، كما ان نظام الحوافز على مستوى مجموعة أوريدو هو نظام يركز على الجهد الجماعي و بالتالي المكافأة تكون جماعية أكثر منها فردية، و في هذا الإطار يمكننا أن نتطرق إلى بعض الآراء الخاصة ببعض موظفي مؤسسة أوريدو على المستوى الدولي يمكن من خلالها إعطائنا توضيحات أكثر حول مفهوم التحديات و العمل الجماعي في مؤسسة أوريدو و الامتيازات التي تقدمها هذه المؤسسة لعمالها في سبيل تحفيزهم أهدافهم.

(2) - تقديم بعض الآراء لبعض العمال على المستوى الدولي حول العمل في مجموعة أوريدو

للإتصالات و الامتيازات التي تقدمها:

رينهارد كنييس (نمساوي)، أخصائي بوابة خدمات الجوال، خدمات المشتركين، عشرون شهراً مع

:Ooredoo

"منذ أن تم توظيفي في Ooredoo، لا زلت أعمل على تطوير وتصميم مشاريع تتعلق بإطار توفير خدمات الجوال عبر بوابة جديدة وإدارة وتطبيق كل ما يتعلق بذلك. وأدت تلك الجهود إلى بناء أسس لتطوير وإطلاق أحدث ما في تطبيقات وخدمات الجوال، وستمكّن بوابة الجوال الجديدة عملائنا الاستفادة من جوالهم إلى أقصى حد بصورة سريعة لدعم ما يحتاجونه من وسائل الترفيه اليومي على جوالهم مثل الألعاب والموسيقى والتلفاز الجوال وشبكات التواصل الاجتماعي.

وأهم شيء واجهته في Ooredoo هو التعامل مع التحديات اليومية مثل أنظمة الكمبيوتر التي تنمو بشكل مستمر مع الشركة ونقوم بتحديثها واستبدالها دائماً، إضافةً إلى العمل مع موظفين من خلفيات مختلفة.

نورا حمد المري (قطرية)، مديرة العمليات والتدقيق المالي، سنتان مع Ooredoo:

إنني أعمل في إدارة التدقيق الداخلي وأبذل جهوداً كبيرة لدعم عمليات Ooredoo من خلال خدمات استشارية مستقلة وهادفة. ونعمل دائماً لمساعدة الشركة في الوصول إلى أهدافها بأسلوب منضبط ومنهجي لتقييم وتطوير فاعلية إدارة المخاطر والرقابة وعمليات الحكومة.

وإن نطاق التدقيق الداخلي في Ooredoo واسع ويمكن أن يشمل موضوعات تدور حول الفعالية والعمليات ومدى الاعتماد على التقارير المالية والتحقق في عمليات الاحتيال وحماية الممتلكات والتقيّد بالقوانين والأحكام.

ومعروف أن قطاع الاتصالات وخاصةً في Ooredoo لا يشهد أي ركود، وفي كل يوم يوجد شيء جديد ومثير للاهتمام، وأهم التحديات التي أواجهها هي أن أكون عضواً مساهماً في الفريق الذي أعمل معه

وفي الشركة، وإنني أحصل على دعم وتشجيع غير محدود من مدرائي لأقدم ما هو مطلوب مني وأكثر من ذلك.

أحمد علي المهندي (قطري)، مدير تجربة العملاء، سبعة أشهر مع Ooredoo:

في Ooredoo نستمع دائماً لآراء عملائنا لنقدم لهم أفضل ما في خدمة العملاء بجودة عالية. إن مسؤولياتي تشمل كل ما يتعلق بتوفير خدمة عملاء ممتازة وتحليل آراء العملاء لتطوير خدماتنا بشكل يلي جميع احتياجاتهم. وأهم التحديات التي نواجهها هي التعامل مع عدد كبير من العملاء ذوي الخلفيات والثقافات المختلفة.

العمل في Ooredoo يسوده الود والمرح ويتسم بالاحترافية، وأنا فخور بأنني أعمل في قطاع الاتصالات وفي إحدى أفضل الشركات في العالم في مجال الاتصالات، حيث الرواتب عالية والمزايا ممتازة والشركة مستعدة لمساعدتك بطرق كثيرة لتطوير مسارك المهني.

ساره العذبة (قطرية) موظفة تحت التدريب – فريق التعويضات، الموارد البشرية للمجموعة، عشرة أشهر مع Ooredoo:

إن عملي كمتدربة مع فريق التعويضات هو تطوير وتوثيق الأدوار الوظيفية لكل أقسام الشركة، وكما أعمل أيضاً على تطوير الوصف الوظيفي لتلك الأدوار وتحليل بعض منها لوضع معايير لتقييم الأداء الوظيفي. لقد انضمت إلى Ooredoo مباشرةً بعد تخرجي من الجامعة وإنني على ثقة أن ذلك كان القرار الصائب لأنه مكان عمل ممتاز والشركة توفر فرص كثيرة لتطوير مسارك المهني.

رامش كريشنان (هندي) محلل أول دعم الأعمال، خدمة العملاء:

في أي بيئة تنافسية، تعتبر تجربة العميل من أهم عوامل النجاح، وعملي يتمحور حول تصميم وتطوير العمليات والأنظمة والمنهجيات لتعزيز تجربة العميل وتوفير مجموعة من الخدمات لتلبية كافة احتياجاته، وهدفنا الاحتفاظ بقاعدة العملاء وتنميتها.

يتركز عملي على المعلومات التي تدور حول مسار العمليات في الشركة تحليل التقارير المتعلقة بمقاييس الأداء الوظيفي (KPI) كالانتظار في المراكز أو الصفوف والوقت الذي نمضيه مع العميل لتلبية احتياجاته.

وقد ساعدتني **Ooredoo** من خلال فرص كثيرة لتنمية مساري المهني ويؤكد ذلك التقدير

والجوائز التي تقدمها الشركة لمن يستحقها. وقد تمت ترقيتي أربع مرات منذ بدأت العمل مع

Ooredoo ككاتب في الحسابات وذلك من حوالي ثلاثين سنة. وخلال تلك الفترة عملت مع

استشاريين إداريين لديهم خبرات واسعة في مختلف القطاعات والتي ساعدتني بصورة كبيرة لكسب الكثير من

الخبرة القيمة. إن إدارة **Ooredoo** تقدر موظفيها كونهم من أهم مكونات الشركة ومعاملتهم لنا تؤكد

ذلك.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وبفضل جمع المعلومات وترتيبها ومن خلال تحليل أجوبة المقابلة مع المدير المساعد للمبيعات على مستوى الجهة الغربية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة بالنسبة لدور الإدارة بالأهداف في تصميم نظام الحوافز لدى مؤسسة أوريدو، وفي النهاية توصلنا أن للإدارة بالأهداف دور إيجابي وأساسي ورئيسي في تصميم الحوافز كما أن أسلوب الإدارة بالأهداف يساهم في رفع أداء العمال.

خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع دور الإدارة بالأهداف في تصميم أنظمة الحوافز ومعالجة إشكالية البحث التي تدور حول الدور التي تلعبه الإدارة بالأهداف في تصميم أنظمة الحوافز والفرضيات المرافقة وبالتالي الإمام بجميع العناصر المشتركة بين الإدارة بالأهداف ونظام الحوافز، حيث استخلصنا بأن فعالية نظام الحوافز يمكن المؤسسة من بلوغ الأهداف المسطرة وهذا إلا بوجود ارتباط وتكامل بينهما،

ومن خلال مختلف جوانب الموضوع في الفصل النظري والتطبيقي تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات والنتائج المتمثلة فيما يلي:

النتائج النظرية:

تعتبر الإدارة بالأهداف من الأساليب الحديثة في المؤسسات حيث تعتمد على تشارك الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف والوصول إلى تحقيقها وزيادة فعالية الإدارة وتحسين مستوى الأداء لدى العمال من خلال نظام الحوافز الذي يعد ركن أساسي في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف حيث تقوم بتقديم المكافآت التي تتناسب مع الإنجاز مما يكسب العاملين الجاذبية وانخراطهم في تأدية الأداء الذي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

كما أن أسلوب الإدارة بالأهداف هو أسلوب ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين ويشجع روح الفريق ويجعل من أهدافهم الشخصية منسجمة مع الأهداف العامة للمؤسسة.

أما بالنسبة للحوافز فهي مثيرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين والتأثير في سلوكياتهم مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى وزيادة الأداء مما يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة وللحوافز الدور البالغ والأهمية الكبيرة في تقويم سلوك العامل في المؤسسة لأنها الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها فهي الوسيلة الفعالة

التي تستعملها المؤسسة لدفع وحث عمالها على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

النتائج الدراسة الميدانية:

من خلال الدراسة الميدانية تم استخلاص النقاط التالية:

- ← أهداف المؤسسة واضحة ودقيقة.
- ← تقييم أداء العمال مبني على أساس الأهداف المحققة.
- ← نظام التنقيط يسمح بتقييم أداء العامل كماً ونوعاً.
- ← نظام التحفيز مبني على أساس تحقيق الأهداف.
- ← نظام الحوافز لدى مؤسسة أوريدو جيد ويؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة.
- ← تعتمد المؤسسة على الحوافز المادية أكثر من المعنوية.
- ← أن العامل يسعى لتحقيق الأهداف المسطرة رغبة منه للحصول على الحافز المادي.

ولإجابة على الإشكالية الرئيسية فإن للإدارة بالأهداف دور إيجابي في تصميم الحوافز لدى المؤسسة محل الدراسة.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أ. الكتب:

- 1) أحمد بن عبد الرحمان الشمشيري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، ط 1، الأساسيات والاتجاهات الحديثة مكتبة العكيان، الرياض 2004.
- 2) أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الافراد، مصر، بدون طبعة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1981.
- 3) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
- 4) احمد ماهر، السلوك التنظيمي، ط3، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعة، 2003.
- 5) جاد الله محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الإدارية العدد 56، 1997.
- 6) حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البرية من منظور استراتيجي، ط 1، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2002.
- 7) زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، الطبعة الأولى 2006م، دار النشر كنوز المعرفة.
- 8) سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية " إدارة الافراد"، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 9) سعاد نايف برنوطي، الإدارة، اساسيات إدارة أعمال ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 10) صالح عودة سعيد، إدارة الافراد، ط2، الجامعة المفتوحة طرابلس، 1994.
- 11) صلاح البيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982.
- 12) طارق السويدان، محمد العدلوني، خماسية الولاء، ط1، دار ابن الحرم، لبنان، بيروت، 2003.
- 13) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الافراد، المكتب العربي الحديث، سنة 1993.

- 14) عبد المحسن جودة، عبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، ط2، جامعة المنصورة، مصر، 2002
- 15) عبد الوهاب علي محمد، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.
- 16) علي محمد عبد الوهاب، إدارة الافراد، منهج تحليلي، ط2، دون دار نشر، مصر، 1975،
- 17) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط 2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 2000.

- 18) محمد احمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.
- 19) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، الإسكندرية، 2003.
- 20) مهدي حسن زويلف، إدارة الافراد، بدون طبعة، دار مجدي لطباعة وللنشر، 1993.
- 21) نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء الأردن، 2000.

ب. الرسائل والأطروحات:

- 1) أمين عزري، أثر الحوافز المادية على رضا العمال، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة ورقلة، 2002/2003.
- 2) باجه حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2013/2014.
- 3) بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2009/2010.
- 4) بوعطيط سفيان، طبيعة الاشراف وعلاقتها بالتوافق المهني، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة 2006/2007.

- 5) جوادى حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2006/2005.
- 6) جبر هديرى المطيرى، مهارات القائد الأمانى فى استخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الامن، مذكرة شهادة الماجستير فى العلوم الشرطية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.
- 7) حواس عبد الرزاق، دور الحوافز فى تحسين جودة الخدمة فى المؤسسة العمومية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير فى التسيير، جامعة بسكرة 2006/2005.
- 8) الطاهر الوائى، التحفيز وأداء المرضين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير فى علم اجتماع، جامعة قسنطينة، 2013/2012.
- 9) عرف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره فى تحقيق الرضا الوظيفى، لدى العاملين بشرطة منطقة الجرف، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير فى العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
- 10) غازى حسب عودة الحلابية، أثر الحوافز فى تحسين الأداء لدى العاملين فى مؤسسات القطاع العام فى الأردن، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير فى إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 11) مرماط نبيلة، فعالية نظام التحفيز فى المؤسسات العمومية ذات الطابع الإدارى، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير فى علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008.
- 12) نور الدين بوالشرش، حوافز وأداء العاملين فى المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير فى علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2006/2005.

ج. المجلات والدوريات:

- 1) التقرير السنوي لمجموعة أوريدو لسنة 2018.
- 2) جابر بوكثير، فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الإدارة الجزائرية وفق نظرية ماسلو، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 7، جامعة الوادي، 2014.
- 3) عبد الفتاح بوخمخم، مفهوم الدافعية في مختلف السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، عدد 15 جوان 2001.

د. الملتقيات:

- 1) الأخضر صياحي ومحمد سلامة، مؤشرات القيادة الإدارية الناجحة، الملتقى العلمي الدولي حول: أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، 10-11/11/2009.

هـ. المواقع الالكترونية:

 www.ahewar.org.

 www.ooredoo.dz

الفهرس:

الفهرس:

كلمة شكر وعرفان

الاهداء.

قائمة الجداول والأشكال.

مقدمة عامة.....أ

الفصل الأول: مدخل عام للإدارة بالأهداف وأنظمة الحوافز.

تمهيد.....04

المبحث الأول: مدخل عام للإدارة بالأهداف.....05

المطلب الأول: مفهوم ونشأة وأهداف الإدارة بالأهداف.....05

المطلب الثاني: عناصر وخصائص وفلسفة الإدارة بالأهداف.....09

المطلب الثالث: دورة الإدارة بالأهداف ومراحل تطورها.....14

المطلب الرابع: المراكز الرئيسية ومقومات نجاح نظام الإدارة بالأهداف.....18

المبحث الثاني: مدخل عام لنظام الحوافز.....26

المطلب الأول: ماهية الحوافز.....26

المطلب الثاني: دوافع العمل وعلاقتها بالحوافز.....29

- 33.....المطلب الثالث: نظريات وأسس منح الحوافز.
- 41.....المطلب الرابع: أنواع الحوافز تقسيم الحوافز.
- 53.....المطلب الخامس: متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه.
- 58.....المطلب السادس: قواعد وخصائص ومراحل تصميم نظام الحوافز الفعال وتقييمه.
- 65.....خلاصة الفصل.

الفصل الثاني: دور نظام الإدارة بالأهداف في تصميم نظام الحوافز لمؤسسة أوريدو.

- 67.....تمهيد.
- 68.....المبحث الأول: التعريف بمؤسسة أوريدو وتقديم منهجية البحث.
- 68.....المطلب الأول: التعريف بمؤسسة أوريدو.
- 72.....المطلب الثاني: تقديم منهجية البحث "المقابلة".
- 78.....المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.
- 78.....المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.
- 78.....المطلب الأول: نبذة عن أهداف و نظام الحوافز لمؤسسة أوريدو الجزائر.
- المطلب الثاني: تقديم نتائج المقابلة الخاصة بتقييم نظام الحوافز المتعلق بتحقيق أهداف مؤسسة أوريدو
- 82.....(نتائج المقابلة).

91.....خلاصة الفصل.

93.....الخاتمة العامة..

قائمة المصادر والمراجع.

الملخص:

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على دور الإدارة بالأهداف في تصميم أنظمة الحوافز في المؤسسات. حيث عالجنا هذا الموضوع من خلال فصلين اثنين، الأول نظري و تطرقنا فيه إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالإدارة بالأهداف و التحفيزات و نظام الحوافز (أو المكافآت)، أما الثاني فخصصناه للجانب التطبيقي أين قمنا بإجراء الدراسة التطبيقية في مؤسسة أوريدو الجزائر للاتصالات بالمديرية الجهوية للغرب، حيث استخدمنا طريقة المقابلة، أين بينت النتائج أن لأسلوب الإدارة بالأهداف دور إيجابي في تصميم الحوافز، كما أن إتباع المؤسسة لهذا الأسلوب ساهم في تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة، وذلك حسب الإيجابيات التي تحصلنا عليها من طرف المسؤول الأول المشرف على المؤسسة لجهة الغرب الجزائري و ذلك بعد إجراء مقارنة أيضا مع تصريحات بعض الموظفين الذين يشتغلون في المؤسسة على المستوى الدولي.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالأهداف، نظام الحوافز، أوريدو للاتصالات.

Abstract :

The purpose of this study is to identify the role of management goals in the design of incentive systems in enterprises. Where we dealt with this subject through two chapters, the first theoretical and we discussed the most important concepts related to management goals and incentive system (or rewards), while the second allocated to the applied side where we conducted the study applied in the Ooredoo Algeria Telecom in the Regional Directorate of the West, where We used the interview method, where the results showed that the management style of the goals has a positive role in the design of the incentives, and the institution's adoption of this method has contributed to motivating the employees to improve their performance and thus achieve the established goals, according to the answers we received from the official The first supervisor of the institution to the West Algeria, after a comparison also with the statements of some employees who work at the institution at the international level.

Key Words : management goals, Incentive system, Ooredoo Algeria Telecom.