

# التحفيز كأحد أهم ممارسات ادارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز

## دراسة وصفية تحليلية لشركة جوجل

Motivation as one of the most important human resource management practices and its role in achieving distinguished performance Google Analytics Descriptive Study

نوال بوعلاق

جامعة العربي التبسي – الجزائر-

[nawalboulleg@yahoo.com](mailto:nawalboulleg@yahoo.com)

تاريخ النشر: 2020/12/31

وهيبة مسعي\*

جامعة العربي التبسي – الجزائر-

[Wahiba.messai@univ-tebessa.dz](mailto:Wahiba.messai@univ-tebessa.dz)

تاريخ القبول: 2020/11/10

تاريخ الإستلام: 2020/10/03

### الملخص:

نظرا لأهمية المورد البشري الذي من خلاله يتم تفعيل النشاط داخل المؤسسة، التي تسعى لتحقيق، وإنجاز أهدافها المنشودة، عن طريق استئارة الدافع داخل الأفراد من خلال تطبيق نظام حوافز فعال، فنظام الحوافز الفعال يشغل موضوعا هاما في سياسة تسيير الموارد البشرية من منطلق أن الإنسان بحاجة إلى محرك يدفعه لأجل إثبات ذاته بين الأفراد داخل التنظيم.

وبناء على ذلك فإنه بحاجة إلى محفز خارجي يحثه على القيام بعمله بأكمل وجه، والتفاني فيه وزيادة قدراته على الأداء المتميز.

الكلمات المفتاحية: التحفيز؛ إدارة الموارد البشرية؛ الأداء المتميز؛ الممارسات الحديثة للإدارة؛ نظام الحوافز.

تصنيف JEL: O15، P17.

### Abstract

Given the importance of the human resource through which the activity is activated within the organization, That you seek to achieve, And achieving its desired goals, By stimulating motivation within individuals through the application of an effective incentive system, The effective incentive system occupies an important topic in the human resources management policy in terms of being human It needs a drive to push it to prove itself among individuals within the organization, Accordingly.

he needs an external motivator to motivate him to do his job to the fullest, dedication to it and increase his capabilities for distinguished performance

**Keywords:** Motivation, Human Resource Management, Outstanding performance, Modern management practices, Incentive system.

**Jel Classification Codes:** O15, P17.

\* المؤلف المراسل.

### 1. مقدمة

من أهم الخطوات لزيادة الإنتاج وتطوير العمل والإبداع فيه هي دراسة السلوك الإنساني حيث تبحث عن أسباب قيام الأفراد بعمل ما بحماس، بينما لا يتوافر مثل هذا الحماس والرغبة عند شخص أو أفراد آخرين أوحى للشخص نفسه في مراحل زمنية متفاوتة، ومن هنا تظهر أهمية عملية التحفيز.

التحفيز من بين أسباب زيادة الحماس لدى الإنسان، فهو ذلك المحرك الذي يعمل على تفعيل القدرات الكامنة للإنسان ويجعله في كامل طاقته ووعيه وانشراح نفسه للعمل، حيث يعد التحفيز من أهم العوامل المؤثرة في تطوير العمل والارتقاء به وتحقيق زيادة ملحوظة في الإنتاج، نظراً لأنه يعطي الإنسان قوة إلى قوته وينمي الرغبة لديه في بذل مجهود أعلى من مجهوده الطبيعي.

فالإنسان يتصف بالإحساس والشعور بالتقدير والمكافأة والتحفيز وتشكل له هذه الأمور دافعاً قوياً لزيادة حماسه حيث يوقظ التحفيز الحماس والرغبة في العمل لدى الموظف مما ينعكس إيجاباً على العمل وزيادة الإنتاجية، كما أنه يضمن مواصلة العطاء وتطور المستوى ورفع الكفاءة والشعور بالاطمئنان النفسي وإحداث نوع من التوازن بين رضا الإنسان عن نفسه، ولذا فإن التحفيز هو فرصة المؤسسات لتحقيق تميزها وتطورها، وأصبح من أبرز الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لما للمورد البشري أهمية بالغة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الأداء المتميز.

#### ✓ الإشكالية:

كيف يعمل التحفيز على تحقيق الأداء المتميز؟ وما هو واقعه في شركة جوجل العالمية؟

#### ✓ أهمية الموضوع:

- تقديم إطار نظري لماهية التحفيز؛
- إعطاء مفاهيم أساسية للأداء المتميز؛
- تقديم دراسة وصفية تحليلية لواقع التحفيز في شركة جوجل وذلك من خلال الأداء المتميز لها على المستوى العالمي.

#### ✓ أهداف الموضوع:

- إبراز أهمية التحفيز ومدى مساهمته في تطوير وتنمية الفرد وتحقيق الرضا؛
- معرفة مدى قدرة التحفيز على التأثير في أداء العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- معرفة قدرة التحفيز على تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة؛
- إبراز الدور الذي يلعبه التحفيز في المؤسسات العالمية – شركة جوجل كمثال- في تحقيق الأداء المتميز لها.

#### ✓ منهجية الدراسة:

من أجل الإجابة عن إشكالية الدراسة، إعتد الباحث على استخدام المنهج التحليلي الوصفي في كتابة هذه الورقة وذلك من خلال الرجوع إلى البيانات والتقارير والأبحاث والكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالموضوع، وأخذ منها ما يحقق أهداف هذه الدراسة.

## 2. أهم الأسس النظرية حول التحفيز

## 1.2. مفهوم التحفيز:

تعرف الحوافز على أنها: "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لإختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف." (Meignant, 2000, p. 226)

ويعرف أيضا أنه: "المقابل للاداء المتميز حيث يعتبر أنه الأجر القائم على الوفاء بالغرض وأنه الاداء الذي يستحق الحافز، وهو اداء غير عادي والمقصود من هذا أن الأفراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة وبجدية يتقاضون أجرا زائدا على العمال الذين يحسنوا عملهم." (ماهر، 1995، صفحة 22)

كما يمكن تعريف التحفيز على أنه " تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال اشباع حاجياتهم الحالية وانشاء حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو اشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد." (الصبري، 2003، صفحة 260)

وتبدأ عملية التحفيز من خلال معرفة المؤسسة للحاجات التي يرغب العاملين في إشباعها من خلال السلوك الذي يسلكونه والذي يتأثر بالعوامل التالية:

- السبب: وهو أي تغيير يحدث في ظروف العمل الداخلية والخارجية؛
- الهدف: وهو الغاية التي يسعى العامل إلى تحقيقها؛
- الدافع: وهو الذي يوجه سلوك العامل لاشباع رغبة غير مشبعة لديه، فهوبذلك يحدد اتجاه سلوكه ومدى قوته.

## 2.2. التطور التاريخي للتحفيز

إن الإهتمام بالحوافز ليس حديث العهد، فقد اهتمت في الماضي حركة الإدارة العلمية بموضوع الحوافز إهتماما كبيرا ففي أواخر القرن التاسع عشر وضع نظام جديد لرفع الأجور على أساس القطعة المنتجة من طرف المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور" وبالتالي نظام الأجر بالقطعة من أقدم نظم الحوافز، هذا النظام يقترح وجود معدلين من الأجور الإنتاج بالقطعة، الأول مرتفع إذا تمكن العامل من الانتهاء من القطعة في الوقت المحدد، والثاني منخفض إذا كان إنتاج القطعة في وقت أطول من الوقت المحدد لها (Segal, 2015, p. 39).

بعد ذلك جاء "جانت" أحد تلامذة تايلور، " واستبدل المعدل المنخفض لأجر القطعة بأجر مضمون للعامل حتى ولم يستطع العامل تحقيق الإنتاج المطلوب، فانه يحصل على أجر مضمون.

أما "اميرسون" فقد وضع نظاما على أساسين يحدد أجر العامل على حسب درجة كفايته الإنتاجية التي يتم حسبها أسبوعيا.

ومما لا شك فيه هو اعتماد "تايلور" وتلاميذه في وضع نظام الأجور والمكافآت على أساس الإنتاج شرط ألا يكون على حساب الجودة والكفاءة، وأعبئها على العمل لكن هذا لا يعني أنه لم تكن هناك أنظمة أخرى للحوافز، فنجد نظاما أخرى أساسها الوقت الذي يوفره العامل خلال قيامه بالعملية الإنتاجية.

فنجد فريدريك هالس ومن خلال نظامه حاول إغراء العامل ماديا على إنتاج الوحدة في وقت أقل من الوقت المقرر لإنتاجها.

### 3.2. أهمية التحفيز

للتحفيز أهمية بالغة يمكن حصرها في ثلاث نقاط أساسية:

- أهمية التحفيز بالنسبة للفرد؛
- أهمية التحفيز بالنسبة للعمل والإنتاجية؛
- أهمية التحفيز بالنسبة للمؤسسة.

✓ أهمية التحفيز بالنسبة للفرد

ويمكن حصرها فيما يلي: (الرحمان، 2015، صفحة 139)

- الإعترا ف بقيمة ما ينجزه الفرد لإشباع حاجاته للتقدير: سريعا ما ينال الفرد العامل في المؤسسة الجزاء على عمله السيئ سواء التأنيب أوالتوبيخ أوالخصم وفصله أحيانا من عمله، في حين إذا جاد عمله وأحسنه ينال التشجيع لذلك وجب على المؤسسات اليوم، الحرص كل الحرص بالإعترا ف بحق من بذل الجيد وأتقن الأداء وذلك بمكافئته وحثه على الإستمرار لأن إستمرار المؤسسة ودوامها من استمرار مواردها البشرية وإستقرارها؛
- أداة للمتغذية العكسية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها إستجابة لرغباتهم في معرفة المعمومات والبيانات عن أدائهم؛
- الدعم المالي: يحتل الدعم المالي مكانة كبيرة في جوالعمل فمن خلاله، يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية كما أنه يمثل أهمية بالغة لمعظمهم؛
- تحمل المسؤولية: إن الأفراد في عملهم يبحثون دائما على المكانة الاجتماعية، والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها عناصر لا تزال متعلقة بتحمل المسؤولية، هذه الأخيرة والتي تعد من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

✓ أهمية التحفيز بالنسبة للعمل والإنتاجية

- زيادة كمية الإنتاج وسرعته؛
- المحافظة على جودة الإنتاج وتحسينه؛
- الحد من تكاليف الإنتاج والفائض في العمل ووضع نسب محددة لها؛
- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة الإنتاج والمبيعات والأرباح؛
- تخفيض التكاليف.

✓ أهمية التحفيز بالنسبة للمؤسسة (وأخرون، 2017، صفحة 257)

- وضع أساس متين لمتحكم في الإنتاج والعمالة؛
- المحافظة على الآلات وصيانتها؛
- الزيادة في أرباح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية؛
- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع؛
- نجاح الوظائف الإدارية والعملية مع فريدريك تايلور، عندما إستخدم الحوافز المادية وربط الأجور بعدد الوحدات المنتجة؛

- الزيادة في مردودية المؤسسة.

#### 4.2. طرق التحفيز

يمكن صياغتها على النحو التالي: (الفيقي، 2011، الصفحات 19-20)

- الانتماء: إذا كان دافعنا الأساسي هو الانتماء فهذا يعني أننا شديداً متأثر بالإنسان ونقدر الآخرين بشكل هائل ونجعل البشر في بؤرة عالمنا؛
  - بالإنجاز: عندما يكون المرء مدفوعاً بحبه للإنجاز يكون أهم ما يسعى إليه هو تحقيق النتائج؛
  - توافر مجموعة من الدوافع: من الضروري أن نتأمل ونفحص الدوافع الأساسية الفردية التي تحرك الناس، لكن معظم الناس لديهم أكثر من دافع، وقد يكون الدافع قويا بقدر كاف ويكون الخليط الناتج عن الدافعين أكثر تأثيراً؛
  - التعامل مع دوافع الآخرين: من الحقائق البديهية أنه عندما نعرف دافع الإنسان فإن معرفتنا هذه ستحسن علاقتنا به.
- #### 5.2. أسس منح الحوافز

- حتى تكون الحوافز ذات فعالية لا بد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منحها ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي: (الجاسي، 2010/2011، صفحة 27)
- الأداء: يعتبر التمييز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات ويمكن أن يلاحظ في كمية المنتوج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها؛
- المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل ذلك أنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والوظائف الحكومية ولأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس النتيجة أو قد يمكن الأخذ بالحسبان مكافآت المجهود أو الأسلوب ويجب الاعتراف أن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان؛
- الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاهها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة؛
- المهارات: في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو دورات تدريبية فإن نصيب هذا المعيار محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر قليل في حساب حوافز العاملين.

#### 6.2. شروط تطبيق نظام حوافز فعال

- من المهم والمفيد جدا للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم بشروط أساسية لوضع نظام هذه الحوافز هذه الشروط هي: (ماهر، 1995، صفحة 32)
- البساطة: أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغته؛
- ربط الحوافز بالأداء: شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين؛
- التفاوت: اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح؛
- المشاركة: أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز؛
- التنوع: هو أن تطبق المؤسسة أنواعا مختلفة من الحوافز؛
- الهدف: أن يكون للحافز هدفا معينا كرفع الإنتاج؛

- العالنية: وهو اعلان الجزاء ايجابيا كان أم سلبيا على كافة العاملين؛
  - تدريب المشرفين: وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام؛
  - الشمولية: أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة وذلك حسب وظيفتهم؛
  - أن يكون مناسباً: أن يكون الحافز متناسباً مع حاجات كل فئة من الأفراد.
3. مفاهيم أساسية حول الأداء المتميز
- 1.3. مفهوم الأداء: يعرف الأداء كما يلي:
- "يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة" (حسن، 2000، صفحة 209)؛
  - "الأداء هو الاتجاه نحو المستقبل من خلال معرفة إلى أين تريد المنظمة أن تذهب، ويمكن القول أن المنظمة حققت أداء وظيفي إذا قامت بتحقيق الأهداف التي سطرته" (Berrah، 2002، صفحة 21)؛
  - "الأداء هو نتاج السلوك وهو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك" (درة، 2003، صفحة 13)؛
  - "الأداء هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة" (إبراهيم، 1994، صفحة 11).
- وكتعريف شامل للأداء فهو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد وبما يحقق أهداف المنظمة.
- 2.3. خصائص الأداء: يضم الأداء مجموعة من الخصائص منها ما يلي: (جيلح، 2006، صفحة 128)
- الأداء مفهوم واسع حيث أنه يختلف باختلاف الجماعات أو الأفراد الذي يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجر الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، لذا يبقى الأداء الوظيفي مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن منظمة إلى أخرى؛
  - الأداء مفهوم متطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمنظمة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة في المرحلة الأولى لدخول السوق يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء منظمة تمر بمرحلة النمو والنضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء الوظيفي مرتفعاً في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجهه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع؛
  - الأداء الوظيفي مفهوم شامل يفضل بعض الباحثين استخدامه كمدخل شامل عند دراساتهم لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمنظمة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المنظمة لذلك على القادة الإداريين أن

يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء الوظيفي في مجالات متعددة؛

- الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة حيث أنه يؤثر على سلوكيات القادة الإداريين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

### 3.3. الأداء المتميز

#### ✓ تعريف الأداء المتميز

يعرّف الأداء المتميز بأنه: "أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي يمكن أن ينجزه العاملون في المنظمة." (النصر، 2008، صفحة 74)

كما يعرف بأنه: "القدرة على إرضاء أصحاب المصالح وتنفيذ العمليات بشكل سليم، وتوفير المواد اللازمة وتوفير إدارة ناجحة تستطيع وضع استراتيجيات لتنفيذ أهدافها." (Philip، 2000، صفحة 40)

كما يعرف أنه: "تلك الممارسات المتأصلة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج التي تركز جميعها على مجموعة تتكوّن من تسعة مفاهيم جوهرية، وتمثل تلك المفاهيم في ما يلي: (حسن ع، 2005، صفحة 109)

- التوجه بالنتائج والعميل؛
- القيادة؛
- ثبات الهدف؛
- الإدارة من خلال العمليات والحقائق؛
- تطوير الأفراد؛
- التعلم المستمر؛
- الابتكار؛
- التحسين وتطوير الماركة؛
- المسؤولية اتجاه المجتمع.

#### ✓ أهمية الأداء المتميز

- يمكن تحديد أهمية الأداء المتميز في النقاط التالية: (المشهداني، 2016، صفحة 217)
- أن الأداء المتميز يساعد المنظمة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها؛
- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة؛
- تدريب العاملين على أسلوب تطوير العمليات ومتابعة أدوات قياس أدائها؛
- تحسين معنويات وإرضاء العاملين؛
- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين وزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي؛
- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر؛
- تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية.

✓ مقومات الأداء المتميز

يتطلب تحقيق الأداء المتميز توفر المقومات التالية: (فخري، 2015، صفحة 36)

- بناء إستراتيجي متكامل يعبر عن التوجيات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية من خلال إعداد الرؤية المستقبلية للمنظمة والتصورات الإدارية الإستراتيجية التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساسا في تخطيط عملياتها؛
  - منظمة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وتوجب القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس لاتخاذ القرارات؛
  - هياكل مرنة ومناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ويتخذ الأداء المتميز التنظيم على أساس العمليات كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل؛
  - نظام متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها؛
  - قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج؛
  - تطوير المدراء وذلك بإسناد أعمال إليهم واتباع أسلوب التناوب الوظيفي؛
  - القيام بتزويد كل مستوى من مستويات المنظمة بموهبة جديدة وتوظيف مديرين مناسبين لحل المشاكل التنظيمية.
- ✓ أثر التحفيز على الأداء المتميز

إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوس العاملين الثقة والانتماء لعملهم، ويشجع الجهود المبذولة ويحد من السلوكيات السلبية، ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية، وحفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية فالعامل الذي يسعى لأداء عمله بكفاءة وفاعلية للحصول على حافز مادي أو معنوي يتأثر بما يسود بيئة العمل من دافعية إيجابية تقدر الجهد المبذول في الأداء، أيضاً فإن للسياسات الإدارية تأثيراً على الأداء الوظيفي، فكلما كانت هذه السياسات متصفة بالثبات والاستقرار والوضوح كلما بعث ذلك الثقة والارتياح في نفوس العاملين بعكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوفهم وتدفعهم لإظهار استيائهم. (السلي، 1998، صفحة 41)

4. دراسة وصفية تحليلية لشركة جوجل

1.4. تعريف بشركة جوجل

في البداية معنى كلمة جوجل هو واحد وأمامه مائة صفر، تأسست جوجل في 1998 على يد المؤسسين لاري بيدج وسيرني برين، وكان جوجل تطوير لمحرك بحث اخر كان يسمى backrub، وكان هدف جوجل منذ 1998 هو توفير خدمة بحث سريعة وبتائج افضل للمستخدم وتوسعت بعد ذلك لتشمل إلى جانب البحث النصي أقسام أخرى كثيرة ومنتجات أكثر تنوعا بلغات مختلفة.

تعد الرسالة العامة والهدف الشامل لجوجل هوتلبية حاجة أساسية موجودة لدى كل البشر وهي الحاجة إلى المعلومة، حيث توفر جوجل المعلومة بشكلها النصي والصورى وبالصوت والصورة وإتاحت البحث عبر الخرائط والأماكن والكتب، والأمر لا يتعلق بتوفير أقسام بحث عديدة بل إنها تطوّر يوميا لوغريتمات البحث لكي يحصل المستخدم على أفضل نتائج وأيضا بسرعة فائقة.

## 2.4. الحوافز في شركة جوجل

أوجدت شركة **جوجل** قواعد جديدة جذابة في التعامل مع موظفيها، ساهمت في تفوقها الدائم، ونماؤها من عام لآخر، لذلك لا يزال كثير من الموظفين الأوائل بالشركة العملاقة يعملون فيها حتى اليوم وقد مر أكثر من 18 عاماً على تأسيسها. حال **جوجل** هو حال كبرى الشركات في العالم، التي لا تجتهد فقط في جذب أفضل المواهب والخبرات للعمل لديها، بل تركز أكثر للمحافظة على موظفيها الأكفاء، ووتيرة إنتاجهم المتميز، لأنهم رأس مالها الحقيقي، فمن دونهم لا أفكار جديدة ولا تطور ولا إتقان في تنفيذ العمل، وخسارة الأفراد الموهوبين والأكفاء هي خسارة فادحة ومكلفة. ومن بين الأمور المحفزة في الشركة نذكر ما يلي:

- تقييم رؤساء العمل: تطبق شركة **جوجل** مرتين في السنة استبياناً من 10-15 سؤالاً يستطيع فيها الموظف تقييم رئيسه في العمل. ولضمان صحة المعلومات يمكن للموظف أن يمتنع عن ذكر اسمه، ولتجنب المشكلات والشكاوى الكيدية لا تؤثر هذه النتائج في الترقيات، ولكن يحرص رؤساء العمل بعد الاطلاع على نتائج التقييم على الجلوس أكثر، والتحاور مع مرؤوسهم لحل أي مشكلات قد تواجههم.
- إجازة الأمومة: تعطي شركة **جوجل** إجازة أمومة تصل إلى خمسة أشهر مدفوعة الرواتب، وتم تثبيت هذه الميزة بعد أن كانت ثلاثة أشهر فقط، وواجه المسؤولين في الشركة مشكلة استقالة الموظفات العاملات بنسبة عالية بعد إجازة الأمومة القصيرة نسبياً، وبعد اعتماد فترة الخمسة أشهر انخفضت نسبة الاستقالات بشكل كبير.
- الفترة الحرة: تخصص شركة **جوجل** فترة حرة كل أسبوع للموظفين للعمل بشكل حر سواء في تطوير مهاراتهم أو القراءة والبحث والتفكير في مشروعات جديدة، وكان من ثمار هذه الأوقات الحرة مشروع (**جوجل ماب**).
- تأمين الأسرة بعد الوفاة: في بعض الأنظمة داخل الشركة إذا توفي الموظف ستحصل زوجته على 50 في المئة من راتبه لمدة عشرة أعوام مع بعض الأسهم، وبالنسبة للأبناء سيحصلون على راتب شهري يبلغ ألف دولار أمريكي حتى سن التاسعة عشرة.
- بيئة العمل المريحة: توفر الشركة وجبات طعام مجانية، وخدمات الكي والغسيل مجاناً للموظفين، ناهيك عن المساح والصالات الرياضية والقاعات ذات التصميم العصري والأنيق، التي تسهم كلها في خلق بيئة عمل جذابة...إلخ.

## 3.4. الأداء المتميز في شركة جوجل

أصبحت **جوجل** الآن رمزاً للتميز، وفي كتاب (قواعد العمل) شارك لازلوبوك بعضاً من أفكاره المذهلة حول كيف أصبحت **جوجل** هكذا كصاحب عمل، ووفقاً له، فإن تجربة الشركة تختلف اختلافاً كبيراً بين الموظفين ذوي الأداء المتميز ومتوسطي الأداء.

ونظراً لأن أصحاب الأداء المتميز يعيشون في حلقة حميدة من النتائج الرائعة، وردود الفعل الرائعة فهم يحصلون على الكثير من الحب بشكل يومي مما يجعلهم أكثر سعادة. والأهم هو التعلم من أفضل الموظفين أداءً. أكد بوك كيف تمتلك كل شركة بذور نجاحها المستقبلي في أفضل أفرادها. لكن معظم الشركات تفشل لأنها تفشل في ملاحظة البذور، لذا تدرس **جوجل** أفضل ما لديها من موظفين عن كثب، حيث شاركت **جينيفر كوركوسكي** وبراين ويل في تأسيس مختبر الناس والابتكار، وهو فريق بحث داخلي ومركز أبحاث له تفويض لتعزيز علم كيفية عمل الأفراد. ولقد حصل علماء "Pilab" على درجة الدكتوراه في علم الاجتماع، وعلم النفس، والاقتصاد، والسلوك التنظيمي وانتقلوا إلى أدوار قيادية لتطبيق مهاراتهم البحثية في المزايا التنظيمية ومواجهة التحديات.

تغطي ممارسات إدارة الموارد البشرية في جوجل برامج تدريب الموظفين الفعالة، فضلاً عن إدارة الأداء لزيادة إمكانات الموارد البشرية وتستخدم الشركة تحليل الاحتياجات المناسبة لتصميم برامج تدريبية تهدف إلى دعم القوى العاملة المبتكرة، ويتم تقييم برامج التدريب ونتائجها بانتظام للتأكد من أنها تلي احتياجات الموارد البشرية لشركة جوجل، كما أن الشركة لديها ممارسات إدارة أداء مضبوطة بدقة، بما في ذلك تخطيط الأداء الذي يتناول بشكل مباشر أهداف الشركة لإدارة الموارد البشرية، ومع ذلك فإن الشركة تواجه أيضًا مشاكل الأداء في مواردها البشرية، لمعالجة هذه الحالة، تستخدم إدارة الموارد البشرية في جوجل معلومات حول مشكلات الأداء كأساس لتحسين ممارسات إدارة الأداء إلى جانب برامج تدريب الموظفين.

### 4.4. دور الحوافز في زيادة الأداء المتميز لشركة جوجل

هناك حوالي 2.5 مليون فرد يقومون بإرسال سيرتهم الذاتية كل عام إلى عملاق التكنولوجيا "جوجل" من أجل العمل بداخلها، ولكن بالطبع هناك عدد قليل ممن يتم قبول طلباتهم لأن "جوجل" لديها معايير خاصة في اختيار كوادرها، وهذا يحبط عددا لا نهائي من المستخدمين الذين يريدون الاستمتاع بمزايا الشركة والرفاهية التي توجد بداخلها، والتي قد تغيب عن شركات التكنولوجيا الأخرى.

قال "لازلوبوك" مدير الموارد البشرية بـ"جوجل"، إن موظفي "جوجل" يقومون بعمل رائع ويحاولون تسهيل الحياة على المستخدمين وهذا يجعل من الضروري لهم أن يشعروا براحة واستقرار لكي يكونوا منتجين، وقال إن هناك شخصًا يدعى ديفيد رادكليف مسؤول عن خلق بيئة مثالية داخل الشركة.

وأضاف عند اختيار الإدارة لمقر شركة "جوجل"، أنه تمت مراعاة كل شيء مثل ارتفاع الأسقف وتصميم مكاتب العمل وأماكن تناول العشاء وغرف الاجتماعات، وأصر القائمون على الاختيار أن تكون غير تقليدية وغير مقيدة للموظفين، مع مراعاة أن يكون تصميم الشركة مليئا بالروح والحياة، من أجل صنع مجتمع يساعد على الابتكار وتوليد الأفكار، حتى أماكن الطعام مصممة ليكون الفريق قريبا من بعضه ويتعرفوا أكثر على بعضهم البعض.

ففي صفحة المكافآت الممنوحة للموظف يصرح جوستين روزينستين مدير عام الشركة بما يلي: "هدفنا إزالة أي شيء يقف عقبة في طريق موظفينا، نحن نقدم رزمة معيارية من المكافآت، ولكن فوق ذلك نملك صالات طعام على مستوى راقٍ وصلات لياقة بدنية وغرف غسيل ملابس وغرف تدليك وحلاقة وغسيل السيارات والتنظيف الجاف والسفريات المجانية وتقريباً أي شيء قد يريده الموظف".

ويضيف: "قد يقول الساخرون منكم إن الكثير من هذه المكافآت تستهدف منع الموظفين من مغادرة المكتب، حتى لتناول طعام الغداء أوقص الشعر، ولكن جوجل لا تكتفي بتقديم المكافآت اللامعة".

5.4. بعض الاتجاهات الحديثة المتبعة من قبل أفضل الشركات العالمية من بينها جوجل للربط بين الأداء والحوافز المادية: هنالك عدت نقاط تعتمد عليها كبرى الشركات العالمية ومن بينها جوجل للربط بين الأداء المقدم والحوافز المادية الممنوعة، ومن بين هذه النقاط نذكر ما يلي:

✓ الاحتفاظ باستعراض الأداء السنوي: من أكثر الطرق شيوعاً تقديم المزيد من التغذية المرتدة غير الرسمية واستعراضات الأداء الفصلية، مع الاحتفاظ باستعراض أداء سنوي واحد ورسمي لإتخاذ قرار بشأن الحوافز المالية، فبدلاً من عدم إعلام الموظفين بنتيجة أدائهم حتى استعراض الأداء السنوي، يمكن إبلاغهم بذلك بطرق غير رسمية من أجل أن يعرفوا أين يقفون بالتحديد وكيف تطوروا خلال كل تصنيف ربع سنوي، ورغم أن الحوافز المالية ترتبط بالتغذية المرتدة في نهاية العام، إلا أن التغذية المرتدة التي يتلقاها الموظفون خلال العام تركز على النمو والتنمية.

✓ نظم أقل تصنيفاً؛ مع تحول المزيد من الشركات إلى نظم استعراض أداء أقل تصنيفاً، برزت عقبة رئيسية وهي كيف يمكن حساب الحوافز المالية إذا لم يكن هناك تصنيف، واعتمدت بعض الشركات على استعراض أداء مبني على تصنيفات خالية من احتمالات التحيز، فعلى سبيل المثال يختلف تقييم الموظف بناءً على مدى تواصله داخل الفريق، إلا أنه حين تعتمد قرارات الحوافز المالية على استعراض أداء نوعي فإن ذلك يزيد احتمالية التحيز ويمكن أن تتغلب الشركات على هذه العقبة من خلال النقطتين الثالثة والرابعة.

✓ معايرة كفاءة الأداء: بدلاً من الاعتماد على المديرين فحسب لاتخاذ معظم القرارات، تلجأ بعض الشركات إلى تحديد الأجور وفقاً لآراء زملاء العمل، حيث يتم سؤال الموظفين العديد من الأسئلة حول أصدقائهم "كيف نرى زميل العمل على مدار الثلاثة أشهر الماضية، مع إعطاء أمثلة".

5. الأهداف والنتائج الرئيسية: تحديد الأهداف والنتائج الرئيسية عملية تقوم بها كبرى الشركات مثل: "جوجل"، "إنتل" و"لينكد إن" فالسماح للموظفين بتحديد أهدافهم يوفر قدرًا أكبر من الوضوح فيما هو متوقع أدائه، وما يجب القيام به من أجل تحقيق أفضل أداء، وتقوم مثل هذه الشركات بتحديد الحوافز المالية كالتالي:

- يضع الموظفون الأهداف الرئيسية الفردية الخاصة بهم بموافقة المدير؛
- في نهاية فترة الأداء يتم إتخاذ قرارات الحوافز المالية بتقييم مدى تحقيق الموظفين لما وضعوا من أهداف؛
- لا يحقق الموظفون دائماً كل الأهداف، لكن يتم وضع سعيهم نحو تحقيقها في الاعتبار؛
- قد تسير هذه العملية جنباً إلى جنب مع عملية استعراض الأداء التي يتم خلالها جمع المعلومات من المديرين والزملاء. وبهذه الطريقة يتم تحديد الحوافز المالية وفقاً للأهداف والنتائج الرئيسية، إضافة إلى عوامل مثل تطور المهارات، التعاون، القدرات القيادية، والمساهمة في الفريق والشركة.

6. إمداد الموظفين بمزيد من التغذية المرتدة: بدلاً من فصل الأداء عن الحوافز المالية، تقوم بعض الشركات بوضع المكافآت وفقاً للتغذية المرتدة من زملاء العمل من أجل تعزيز المشاركة، ووجدت دراسة مشتركة أجرتها شركتي "Globoforce" و"SHRM" أن تقييم الند للند يؤثر تأثيراً إيجابياً على النتائج المالية للشركة بنسبة 35.7% أكثر من تقييم المدير وحده، وأنه عندما تنفق الشركات 1% أو أكثر على التقدير، فإن 85% من هذه الشركات يشهد تأثيراً إيجابياً على الشراكة، وتقوم بعض الشركات في سبيل تنفيذ ذلك بتخصيص ميزانية لكل موظف يمكن أن يستخدمها فيما بعد من أجل منح المكافآت النقدية لزملاء العمل، بدلاً من ترك هذه العملية للمديرين فحسب.

7. الشفافية الكاملة: ترفض بعض الشركات المكافآت المعتمدة على أساس الأداء الفردي وترى ذلك في صالح الشفافية الكاملة فعلى سبيل المثال تحدد شركة "Buffer" صيغة الرواتب الخاصة بها على أساس دور الموظف بها ومستوى خبرته وولائه، ويبلغ ذلك مسألة التعويضات تماماً، ويعرف الجميع في هذا النوع من الأنظمة أين يقفون، وترتكز التغذية المرتدة على النمو والتنمية فحسب، في حين قررت بعض الشركات خفض المكافآت الفردية تماماً، ووضع الأجور وفقاً لأداء الفريق. ووجدت دراسة أجرتها شركة "PWC" أن حجم الفريق المناسب يضم أقل من خمسة موظفين، وأن 60% من الأشخاص يفقدون الحافز بداخل فريق مكون من أكثر من 5 موظفين، في حين أن 90% يفقدون الحافز بداخل فريق مكون من أكثر من 10 أشخاص.

### 8. الخاتمة: من خلال البحث تم التوصل إلى ما يلي:

- التحفيز عملية إيجابية تدفع الفرد إلى العمل الجاد والإنجاز العالي، وزيادة في قدراته الإبتكارية والإبداعية وأن نقص الحوافز يؤدي إلى ضعف المردود للعامل وضآلة دوره في المؤسسة، مما يؤدي إلى نقص كفاءة المؤسسة؛
- تؤدي العدالة الموضوعية في توزيع الفوائد والحوافز وتكافؤ الفرص بين الموظفين على رفع روحهم المعنوية مما يزيد من قدراتهم الإبداعية ورضاهم عن وظائفهم، كذلك إشعارهم أنهم جزء من المؤسسة، ودفعتهم للمزيد من العطاء والتفاني في خدمة المؤسسة التي ينتمون إليها، هذا يؤدي بالضرورة إلى رفع مستواهم أكثر فأكثر؛
- يعد التركيز على النواحي السلوكية، والنفسية للموظفين من العناصر الرئيسية المؤثرة في فعالية أداء المؤسسة كفاءتها، اتضح أن التحفيز يساعد على زيادة قدراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، والتطوير السليم يقوم على توفير بيئة عمل مناسبة لدعم مستواهم في العمل.

### 9. قائمة المراجع:

1. ابراهيم الفقي. (2011). قوة التحفيز. القاهرة: دار ثمرات.
2. أحمد ماهر. (1995). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر:، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
3. الصالح جيلج. (2006). أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين: دراسة حالة مجمع صيدال. جامعة الجزائر: ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.
4. أمينة عبد الكريم مهدي المشهداني. (2016). دور رأس المال البشري والأداء المتميز في تحقيق التفوق المنظمي في وزارة النفط العراقية، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد. مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 4، العدد 38، .
5. بلقايد ابراهيم وآخرون. (2017). علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، السداسي 02، الجزائر.
6. راوية حسن. (2000). إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
7. رحاب محمد عبد الرحمان. (2015). أثر الادارة بالقيم على الأداء المتوازن. الجزائر: الطبعة الأولى، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع والمنظمة العربية للتنمية الادارية.
8. سلمان أنس اديب فخري. (2015). أثر تطبيق استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء المتميز: دراسة الأثر الوسيط لرأس المال البشري – دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان. الرسالة لاستكمال الحصول على درجة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
9. عبد الباري إبراهيم درة. (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات. القاهرة: منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
10. عبد العزيز علي حسن. (2005). الأداء المتميز للموارد البشرية –تميز بلا حدود-. مصر: المكتبة المعاصرة للنشر والتوزيع، الطبعة 01.
11. عبد الله حمد محمد الجاسي. (2010/2011). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. عمان: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
12. علي السلي. (1998). الاستخدام الأمثل للقوى العاملة في القطاع الحكومي الإداري. القاهرة: مكتبة غريب.
13. مجبر مهدي إبراهيم. (1994). الأمانة العامة في الأداء الإداري. جدة: مكتبة الخدمات الحديثة.
14. محمد الصيرفي. (2003). إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية. عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.
15. مدحت أبوالنصر. (2008). الأداء الاداري المتميز. مصر: الطبعة 01 المجموعة العربية للتدريب والنشر.
16. KOTLER Philip. (2000). marketing management .prentic hall, Inc, New Jersey.,
17. Lamia Berrah. (2002). L'indicateur De Performance: Concepts Et Application .Paris :Lepadué Edition.
18. Meignant, A. (2000). "Ressources humains, Deployer la strategie". Paris: edition liaisons, SA.,
19. Segal, Y. D. (2015). La motivation, une compétence qui se développe . France: Edition Pearson.