

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس _ مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر 2 أكاديمي:

التخصص : تسيير استراتيجي

الشعبة: علوم تسيير

تأثير الحوافز على تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر مستغانم

تحت إشراف الأستاذ
دقيش مخطار

مقدمة من طرف الطالبان
بن دراغو عز الدين
بوجلطية محمد

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	اسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	وهراني مجدوب	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	دقيش مخطار	استاذ مساعد	جامعة مستغانم
مناقشا	نورين مولود	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2022 /2021

فهرس المحتويــــــــــــــــات

الصفحة	الموضوع
/	فهرس المحتويــــــــــــــــات.....
/	قائمة الأشكال.....
/	قائمة الجداول.....
/	الإهداء.....
/	التشكرات.....
أ - هـ	المقدمة العامة.....
الفصل الأول : مفاهيم أساسية حول الحوافز	
01	تمهيد.....
02	المبحث الأول : ماهية الحوافز.....
02	المطلب الأول : نبذة عن التطور التاريخي للحوافز.....
03	المطلب الثاني : مفهوم الحوافز.....
06-04	المطلب الثالث : أهداف و أهمية الحوافز.....
06	المبحث الثاني : أنواع وأسس الحوافز.....
11-06	المطلب الأول : مداخل التحفيز و مبادئه.....
14-11	المطلب الثاني : أنواع الحوافز.....
16-15	المطلب الثالث : أسس منح الحوافز.....
16	المبحث الثالث : نظام الحوافز.....
17-16	المطلب الأول : خصائص نظام الحوافز.....
19-17	المطلب الثاني : مراحل تصميم نظام الحوافز و تقييمه.....
20	خاتمة الفصل الأول.....

الفصل الثاني : أداء العاملين

21	تمهيد.....
22	المبحث الأول : ماهية أداء العاملين.....
22	المطلب الأول : تعريف الأداء.....
24-23	المطلب الثاني : محددات الأداء.....
26-24	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء.....
27	المبحث الثاني : ماهية تقييم و تحسين الأداء.....
28-27	المطلب الأول : تعريف تقييم و تحسين الأداء.....
30-28	المطلب الثاني : أهداف و أهمية تقييم الأداء.....
33-30	المطلب الثالث :خطوات تقييم الأداء.....
34	المبحث الثالث : عملية التقييم.....
36-34	المطلب الأول : الطرق التقليدية.....
38-36	المطلب الثاني : الطرق الحديثة.....
41-38	المطلب الثالث : أخطاء عملية التقييم وكيفية علاجها.....
42	خاتمة الفصل الثاني.....

الفصل الثالث : دراسة حالة لمعمل تكرير السكر مستغانم

45	تمهيد.....
46	المبحث الأول : عموميات حول معمل تكرير السكر.....
50-46	المطلب الأول : نبذة تاريخية عن إنشاء معمل تكرير السكر.....
53-50	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمعمل تكرير السكر.....
54-53	المطلب الثالث : أهداف معمل تكرير السكر.....
54	المبحث الثاني : الحوافز المادية و المعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي داخل معمل تكرير السكر مستغانم.....
56-54	المطلب الأول : الغرض من تقييم الأداء و الطرق المستعملة في تقييم الأداء.....

60-56المطلب الثاني : تحليل وتفسير الإستبيان
61-60المطلب الثالث : الأفاق و الاقتراحات الناتجة عن الدراسة
62خاتمة الفصل الثالث
64-63الخاتمة العامة
66-65المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
52	الهيكل التنظيمي لمعمل تكرير السكر	01
52	مخطط تسيير المؤسسة	02
55	نسبة تقديم المؤسسة لترقيات عمال معمل تكرير السكر	03
58	نسبة الحوافز المادية التي تمنح للعاملين أثناء تأدية مهامهم	04
58	نسبة استفادة العمال من الحوافز المعنوية	05

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
54	تحديد النسب بالنسبة للنقاط التي يتحصل عليها العمال.	01
56	التشكيلة العمالية لمعمل تكرير السكر حسب السن، الجنس، الأقدمية.	02
57	ظروف العمل داخل معمل تكرير السكر	03

التشكرات

الحمد لله عز و جل الذي وفر لنا الطاقة الكامنة، وجعل في أنفسنا الثقة ووفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع ، باكتسابنا خبرة علمية والتي تساعدنا في المستقبل.

كما نتقدم بكامل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور " دقيش مخطار " على

توجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت خير معين لنا عند إنجاز هذا العمل

و في الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب و من بعيد و لو بكلمة طيبة.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع خلال مشواري الدراسي إلى الوالدين أطال الله في عمرهما لما قدماه لي من نصائح و تشجيعهما لي حتى وصلت إلى هذا المستوى ، كما أهديه إلى أفراد عائلتي من قريب و بعيد.

وإلى جميع الأصدقاء الذين عرفتهم في مشواري الدراسي من الابتدائي إلى الجامعي ،
وإلى كل من رفع راية العلم ، وإلى كل إنسان متواضع غير على دينه و عرضه و وطنه .

مقدمة عامة

مقدمة عامة :

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد الأساسية لأي مؤسسة ، وعليه فالاهتمام بهذا المورد أضحى من أهم الأولويات الضرورية التي تركز عليها المؤسسة لكون هذا الأخير تعتمد عليه في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها ، ولا تزال بعض المؤسسات في يومنا هذا تبحث عن توفير العمالة الجيدة والمؤهلة وإكسابهم المهارات المختلفة من أجل رفع قدراتهم على الأداء ، ولكن هذه القدرات ليست كافية إذا لم يكن هناك دافع يدفعهم للعمل ، فكفاءة العنصر البشري تتوقف على أمرين رئيسيين هما القدرة على العمل والرغبة فيه ، فالقدرة تتمثل فيما يمتلكه العنصر البشري من مهارات ومعارف وقدرات التي تكتسب بالتعليم والتدريب... إلخ بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي ، أما الرغبة فتتمثل في الحوافز التي تدفع بسلوك هذا العنصر البشري في الاتجاه الذي يحقق أهدافه وأهداف المؤسسة معا ، لذا يعتبر استعمال نظام حوافز فعال السبيل الوحيد للوصول إلى أداء عال وراقي .

فالحوافز عالم واسع من القيم المادية والمعنوية ومحور مركزي لفعاليات ونشاطات المنظمات المعاصرة في بيئة العمل ، فالحوافز المادية هي ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات المباشرة مثل الرواتب والأجور ، والعلاوات... ومنها المعنوية أو ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات الغير مباشرة فهي تتعلق بالأمن ، والرضى الوظيفيين مثل : استقرار العمل ، المشاركة في صنع القرار، الإلتزام والىإنتماء والترقية وتقدير جهود العاملين بالشكر والثناء. ومن هنا يتضح أن الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو في التكاليف .

إشكالية البحث :

ضمن هذا الإطار تندرج إشكالية بحثنا هذا والتي يمكن صياغتها على الشكل التالي :

ما مدى مساهمة الحوافز في تحسين أداء عمال مصنع تكرير"السكر" مستغانم؟

الأسئلة الفرعية :

للإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح بعض الأسئلة الفرعية التالية :

- ✓ 1 - ما مستوى الأداء للأفراد العاملين في مصنع تكرير"السكر" مستغانم ؟
- ✓ 2 - هل يمكن للحوافز أن تؤدي دورها في تحسين الأداء للأفراد العاملين في مصنع تكرير "السكر" مستغانم ؟

فرضيات البحث :

قصد الإجابة على هذه الأسئلة وكمنطلق للبحث يمكننا تحديد بعض الفرضيات التالية :

✓ الفرضية الأولى - تؤدي الحوافز إلى تحسين أداء الأفراد العاملين في مصنع تكرير "السكر" مستغانم.

✓ الفرضية الثانية - يتأثر مستوى أداء الأفراد العاملين في مصنع تكرير "السكر" مستغانم بالحوافز المطبقة في المصنع.

دراسات سابقة:

1-دراسة (بالي وزالسي ، 2017) بعنوان: الحوافز المادية وعالقتها بأداء العاملين بمفتشية الجمارك بالوادي رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي.
هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة ومعرفة أنجع الطرق التحفيزية التي تساهم في رفع أداء العاملين، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الى النتائج التالية: أن مؤسسة الجمارك الجزائرية تعتمد على نظام الحوافز المادية ويعمل على تحسين أداء العاملين من خلال

العمل على توفير الحوافز بمختلف أشكالها التي تدفعهم إلى أداء أعمالهم بالشكل المطلوب.

2-دراسة (سليمانى وباللحية ، 2013) بعنوان: الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين بشركة سونلغاز

ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة .

هدفت الدراسة الى بيان تأثير نظام التحفيز على تحسين أداء الأفراد ومحاولة التعريف على

مدى نجاح

نظام التحفيز في التوفيق بين اهداف المؤسسة (سونلغاز) واهداف عمالها، استخدمت هذه

الدراسة المنهج

الوصفي، وتوصلت الى النتائج التالية: ان المؤسسة تسعى للحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم

ومهاراتهم

وتولمها اهمية كبيرة ألعوان التحكم أنها تسعى الى توظيف الكفاءات.

أهمية البحث :

يستمد هذا البحث أهميته انطلاقاً من النقاط التالية :

- ✓ إثراء المعلومات وزيادة معارفنا في موضوع الحوافز الذي يعتبر من المواضيع المهمة المطروحة على الساحة .
- ✓ مكانة العنصر البشري داخل المؤسسة والاقتناع بأنه مورد أساسي يجب الاهتمام به .
- ✓ لفت انتباه الباحثين مستقبلاً في تخصص إدارة وتسيير المؤسسة لدراسة هذا الموضوع وإثراء أهميته وتحليل أبعاده .
- ✓ دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العمال على مستوى المؤسسات .

أهداف البحث:

إن الهدف المراد الوصول إليه من خلال دراستنا لهذا الموضوع بالذات يتمثل في النقاط الأساسية

التالية :

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي :

- ✓ التعرف على الحوافز بمختلف أنواعها وعناصرها والجوانب المتعلقة بها .
- ✓ التعرف على الأداء وتقييمه والعوامل المؤثرة عليه.
- ✓ التعرف على العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي .
- ✓ دراسة أهمية تفعيل نظام الحوافز من أجل الرفع من مستوى أداء العمال وتحسينه .
- ✓ الخروج بأهم النتائج والتوصيات المتعلقة بهذه الدراسة .

أسباب ومبررات اختيار هذا الموضوع :

لقد وقع هذا الاختيار لهذا الموضوع نظراً لعدة أسباب ذاتية وموضوعية تتمثل في:

أ - الأسباب الذاتية :

- ✓ الموضوع جدير بالدراسة ويتوافق مع تخصصنا .
- ✓ التحسيس بأهمية العنصر البشري والاعتناء به والرفع من مستوى أدائه في المصنع .

ب - الأسباب الموضوعية :

- ✓ أهمية الحوافز إلى جانب تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة .
- ✓ تقييم كفاءة وفعالية نظام الحوافز في المؤسسة .

المنهج المتبع في البحث :

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لدراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ، حيث تم دراسة هذا الموضوع وتحليل المفاهيم الخاصة به وبالآداء ، ومحاولة فهم العلاقة بين مختلف أنواع الحوافز ومستويات الأداء الوظيفي للعمال التي تحققها.

صعوبات البحث :

- لا يكاد يخلو أي بحث من صعوبات قد تعترضه ، ومن بين الصعوبات التي اعترضتنا في بحثنا هذا هي :
- ✓ صعوبة الموضوع في حد ذاته لأنه يرتبط بسلوك الأفراد .
- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات والتي هي بشكل قليل في بحثنا على دراسة حالة .

متغيرات الدراسة :

متغيرات الدراسة هي العوامل التي من خلالها يتم ربط العلاقات لإثبات فرضيات الدراسة والخروج بما يؤدي إلى تحقيق هذه الدراسة أو البحث على هذه المتغيرات هي :

المتغيرات المستقلة : وتشمل الحوافز المادية والمعنوية .

المتغيرات التابعة : وتتمثل في الأداء .

أدوات البحث :

لقد اعتمدنا في جمع البيانات والمعلومات ككل على مجموعة من الوسائل والأدوات في كل من الجانب النظري و التطبيقي .

في الجانب النظري : للحصول على المعلومات تم الاعتماد على المسح المكتبي لكل من الكتب والمذكرات والرسائل وكل المرجع التي لها صلة بالموضوع ، بالإضافة إلى شبكة الانترنت باعتبارها وسيلة مهمة وحديثة وسريعة للحصول على المعلومات .

في الجانب التطبيقي المتحصل عليه نظرا لتعذر القيام بالتريص ميدانيا قمنا بتلخيص الجانب الميداني للمذكرة بعنوان الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي حيث لخصنا مذكرة لعنوان الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي للطالبة بومنجل سميحة سنة 2015/2014 ومنها تم ذكر فيها مايلي :

- ✓ تفسير وتحليل الاستبيان الموجه لأفراد العينة المختارة في هذا البحث .
- ✓ الجداول لعرض بعض المتغيرات وتفرغ البيانات والمعلومات المتحصل عليها من خلال الاستبيان .
- ✓ أرقام خاصة بالمصنع محل الدراسة (موظفي في مصنع تكرير "السكر" مستغانم).

هيكل البحث :

لقد تم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول ، سبقتهم مقدمة عامة وفي الأخير خاتمة عامة احتوت ملخص لهذه الدراسة متبوعا بأهم النتائج المتوصل إليها في كلا الجانبين النظري والتطبيقي، وتقديم بعض التوصيات والاقتراحات لمجموعة من المواضيع التي لها صلة بهذا الموضوع والتي اعتبرت كأفاق لموضوع بحثنا هذا .

حيث أن الجانب النظري اشتمل على فصلين الأول بعنوان مفاهيم أساسية حول الحوافز والثاني أداء العاملين ، بحيث تضمن الفصل الأول ثلاثة مباحث تطرقت إلى ماهية الحوافز ، أنواع وأسس الحوافز و نظام الحوافز ، أما الفصل الثاني فكذلك تضمن ثلاثة مباحث تطرقت أيضا إلى ماهية أداء العاملين ، ماهية تقييم وتحسين الأداء ، طرق ومؤشرات تقييم الأداء .

أما الفصل الثالث فهو جانب تطبيقي فقد خصصناه للحالة المدروسة والمتعلقة بعمال مصنع تكرير "السكر" مستغنام من أجل إسقاط المفاهيم والمعطيات التي تعرضنا لها في كل من الفصلين السابقين على الواقع الحالي الذي تعيشه مختلف المصانع الإنتاجية الموجودة بالجزائر .

حيث تضمن هذا الفصل أيضا بمبشرين ، بحيث عالج المبحث الأول من هذا عموميات حول مصنع تكرير السكر وأخذ نظرة عامة عنها ، أما المبحث الثاني فكان محتواه الغرض والطرق المستعملة في تقييم الأداء، تحليل وتفسير الاستبيان الموجه لأفراد العينة وتصنيف البيانات والمعلومات تلخيصا لمذكرة المذكورة سابقا.

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول الحوافز

تمهيد

إن الرغبة في العمل تكمن في نفس الفرد، وتصبح مهمة الإدارة هي إثارة تلك الرغبة وتوجيه السلوك المترتب عنها في الاتجاه الذي يخدم المؤسسة ، لذا وجب عليها البحث عن السبل والأدوات التي من خلالها يتم استنهاض القوى الكامنة في الأفراد التي تدفعهم لزيادة وتحسين أدائهم من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وهذا ما يؤدي إلى تخفيض معدل الغيابات ومعدل دوران العمل ، إضافة إلى حفاظ المنظمة على عمالها ذوي المهارات وجذب موارد بشرية أخرى من خارجها، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال منح الحوافز لتحقيق ذلك.

سنتناول في هذا الفصل موضوع الحوافز الذي أوليت له المنظمات أهمية كبيرة من خلال تعرضنا إلى تعريف الحوافز أهميتها ، أهدافها ، أنواعها إضافة إلى نظام الحوافز.

المبحث الأول : ماهية الحوافز

يتوقف نجاح المنظمة على وجود إستراتيجية فعالة تقوم على أساس غايات وأهداف واضحة ومحددة ويمكن استخدام الحوافز كأداة لاستثارة دوافع الأفراد العاملين.

المطلب الأول : نبذة عن التطور التاريخي للحوافز

مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز وهذه المراحل كما يلي:¹

*1 المرحلة التقليدية :

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية و من وجهة نظر ماكس فيبر قائد النظرية البيروقراطية أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول و دائما يسعى إلى إشباع حاجاته المادية و بالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط و كذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها على الأساس المادي .

*2 مدرسة العلاقات الإنسانية :

من وجهة نظر هذه المدرسة أن المؤسسة عبارة عن نظام كبير و معقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني و الفني و هذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر و أحاسيس و يعمل في داخل الجماعات ، و بالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان و كيفية التعامل معه باعتبار أن المؤسسة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعا في منح الحوافز ما بين المادية و المعنوية.

*3 المرحلة الحديثة :

تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل (نظرية الإدارة بالأهداف و نظرية النظم) و قد حاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات و المراحل السابقة مستفيدة من تجاربها و هذه المرحلة تنظر إلى الجهاز على أنه نظام مفتوح و ليس مغلقا كما كانت المدارس التقليدية ، و قد أدعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المحققة و نادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية و ذلك حسب مستويات الأداء و كذلك من وجهة نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

1 - مبارك بن علي الخراز، الحوافز و أثرها على العمال، مكتبة دار الحق، مسقط، 1987، ص150.

المطلب الثاني: مفهوم الحوافز

- لقد تعددت الكتابات في تعريف الحوافز سنقوم بتقديم البعض منها لعدد من الباحثين أهمها :
- *1 "الحوافز هي إحدى الطرق المادية أو المعنوية أو كليهما ، والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية باتجاه أهداف التنظيم معتمدة على القناعة والرضا النفسي وإشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل".¹
- *2 "الحوافز هي مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة 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".²
- *3 "الحوافز هي المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع الانجاز لدى الأفراد العاملين".³
- *4 "الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوافر في بيئة العمل والتي تعمل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال قيامهم بالعمل".⁴
- *5 "الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك، أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية".⁵
- من خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة التعريف الآتي :
- "الحوافز هي مجموعة المؤثرات الخارجية التي تستخدمها المنظمة لتحريك دوافع العاملين وللتأثير في سلوكهم مما يدفعهم لبذل جهد أكبر وزيادة الأداء، مما يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة".

¹ - ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص223.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2007، ص365.

³ - احمد بن عبد الرحمان الشهبيري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات والاتجاهات الحديثة مكتبة العكيلي، الرياض، الطبعة الأولى، 2004، ص259.

⁴ - ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن ، دار الطليوزي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة العربية، 2007، ص186.

⁶ - كامل بربير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، الطبعة الثانية، 2000، ص102.

المطلب الثالث : أهداف وأهمية الحوافز

الفرع الأول : أهداف الحوافز

إن هناك مجموعة من الأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال تحفيز عمالها، ويمكن تقسيمها إلى:¹

(1) أهداف العاملين :

العمال حينما يقبلون ويتحمسون لتطبيق نظام ما للحوافز يدفعهم إلى :

- حاجتهم الماسة نحو الزيادة المادية في دخلهم ، والرغبة في رفع مستوى معيشتهم.
- الحصول على المزيد من المزايا والخدمات من المنشأة التي يعملون بها.
- رغبتهم في إشباع الحاجات المعنوية التي تتمثل في التقدير والاحترام والتشجيع المستمر والإحساس بالانتماء إلى المنشأة.

(2) أهداف المنشأة :

تتمثل هذه الأهداف في تحقيق مكاسب مادية متوقعة أو غير متوقعة وتتلخص هذه الأهداف فيما يلي :

- (أ) زيادة حجم الإنتاج : عن طريق استخدام نقس العناصر المنتجة كالمواد الخام والطاقات والعمال.
- (ب) تخفيض العادم والضياع والفاقد : وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وإقلال النسبة الجارية للعوادم والضياع في الطاقة والوقت، والفوائد المختلفة بين الخامات والمواد المساعدة نتيجة للنقل والاستخدام السيئ، وبالتالي تحقيق وفورات مالية ومكاسب تتمثل في خفض التكلفة الكلية للصنع.
- (ج) تجويد السلعة أو الخدمة : وذلك برفع مستوى الجودة للسلعة المنتجة بتحسين مستوى الخدمة المنتفع بها، وليس بخفض المستوى نتيجة الإسراع في الإنتاج أو بزيادة الحجم، أي بمعنى آخر الالتزام بالمواصفات المحددة للجودة وليس بأقل منها.
- (د) زيادة ربحية المنشأة : وباعتبار أن هذا الهدف هو الهدف النهائي الذي تسعى إليه المنشأة، ومن خلال إدخالها لنظام الحوافز. ومعنى زيادة الربحية تحقيق الفائض الكبير والأكثر عن السابق والذي

¹ - ضرار العتيبي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص188، 189.

يؤهلها ويجعلها قادرة على التوسع والنمو والتقدم والاستمرار، ومكافأة الأفراد وتقديم المزايا العينية لهم، وهذا مما يساعد المنشأة من احتلال موقع تنافسي مرموق بين مستوى المنشآت الشبيهة.

(3) تكامل الأهداف :

وكلا النوعين من الأهداف يكمل النوع الآخر حتى ولو كانت بعض أهداف العاملين تعتبر أهدافا فردية، فلا شك في أن هذه الأهداف الفردية جزء من الأهداف الجماعية، التي تتكامل بالتالي مع ما يحصل عليه جميع العاملين من حوافز مادية .

قد تختلف بعض هذه الأهداف من مجموعة لأخرى من العاملين مثل العاملين في الإنتاج أو في الخدمات، وقد تتناقض بعض هذه الأهداف مع أهداف المنشأة من وقت لآخر أو في وقت من الأوقات، إلا أن المهم هو التكامل النهائي والمصلحة المشتركة التي يمكن تحقيقها عن طريق تطبيق نظام الحوافز.

الفرع الثاني : أهمية الحوافز :

لقد ازداد الاهتمام بالحوافز في الوقت الحاضر نظرا لأهميتها والتي تكمن في مختلف المستويات على النحو الآتي¹ :

(أ) أهمية الحوافز على المستوى الفردي :

* الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتقدير : طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب والتوبيخ والخصم والفصل أحيانا. يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء، واخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

* أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتاج أفعالهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة لرغباتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.

* الدعم المالي : يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد، فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل، حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

* تحمل المسؤولية : يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال، والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص367.366.365.

(ب) أهمية الحوافز على مستوى الجماعات :

* إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة : يحب الأفراد إثبات ذاتهم،

ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرصة المناسبة للمنافسة والتحدي.

* تنمية روح المشاركة والتعاون : تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة

للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات وبتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها،

وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

* تنمية المهارات بين أفراد الجماعة : تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه

المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

(ج) أهمية الحوافز على مستوى المنظمة :

* تكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية : تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط

المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من

المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها، والحفاظ على مكانتها، هذا يستدعي بدوره

الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة .

* التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة : ومنها تخطيط الموارد

البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور

والمنافع والخدمات والترقيات... وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى

المنظمة.

* تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد

مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

المبحث الثاني : أنواع وأسس الحوافز

المطلب الأول : مداخل التحفيز ومبادئه

الفرع الأول : مداخل التحفيز

هناك عدة مراحل للتحفيز نبرز منها ما يلي¹:

- ✓ اقتناع الإدارة بالشخصية الفردية للعاملين، وأن العاملين تثيرهم حوافز مختلفة.
- ✓ إشعار المرؤوسين بأهميتهم من خلال وسائل مختلفة مثل إثارة العمل لاهتمامات الموظف، وتفويض بعض السلطات للمرؤوسين، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف.
- ✓ استخدام أسلوب التوجيه وليس الأمر حيث أن المشرف الكفاء هو الذي يجعل العاملين معه يبدعون عن رضا وطمأنينة من خلال رفع معنوياتهم وإطلاق طاقاتهم إلى أقصاها.
- ✓ منح الأجر العادل لما له من تأثير على نفسيات العاملين، ولأنه يعتبر من المحفزات المادية الأساسية.
- ✓ توفر الاستقرار للعاملين، وتكفل استقرارهم مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم.
- ✓ توفير الحوافز المعنوية والتي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية.
- ✓ توفير برامج الخدمات والمزايا الإضافية في مختلف مجالاتها الاجتماعية والصحية والترفيهية وتلك المتصلة ببيئة العمل من حيث ظروف العمل وساعاته وبرامج الأمان وغيرها.
- ✓ من مداخل التحفيز المهمة توفير فرص الاتصال السليم بالمشروع بما يكفل وقوف الإدارة على أهداف وأغراض العاملين ومشاكلهم واتجاهاتهم، إلى جانب وقوف العاملين على أغراض الإدارة ومراميها.
- ✓ توفير فرص المنافسة البناءة بين العاملين كأفراد وجماعات، يعتبر مدخلا هاما من مداخل التحفيز الايجابي.
- ✓ العمل على توفر علاقات طيبة بين العاملين وتوافر فرص الصداقة والتعاون بينهم.
- ✓ توفير سياسات جيدة للأفراد تكون مؤسسة على أسس موضوعية وعادلة في مختلف مجالات إدارة الأفراد.

¹ - ضرار العتيبي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 191، 190.

الفرع الثاني : مبادئ التحفيز

هناك أربعة عشر مبدأ في التحفيز، وهي بمثابة مرشد نحو الطرق العملية الواجب التأكيد عليها لتعزيز سلوك الآخرين، وهي على النحو الآتي¹:

- (1) اجعل حاجات الأفراد تتطابق مع مهام التنظيم وواجباته : وفي هذا المجال هناك بعض المقترحات والسياسات التي يجب إتباعها لتحقيق هذا المبدأ :
 - ✓ التوصية بترقية من يقوم بعمله على أكمل وجه، وبكفاءة عالية وانضباط، فالأفراد الذين يبرهنون للقائد بأنهم أهل للمسؤولية يستحقون المكافأة.
 - ✓ الأفراد الذين يفشلون عند اختبارهم يجب أن يتم وضع برنامج تدريبي لهم .
 - ✓ يجب أن لا تسمح للأفراد بالذهاب إلى الراحة دون أن يكونوا قد أتموا القيام بواجباتهم كاملة دون تأجيل.
 - ✓ توضيح مفهوم المصلحة العامة والذي هو في واقع الأمر يعكس مصالح الأفراد مجتمعين.
- (2) كافي سلوك الفرد والجماعة والذي يدعم مهام التنظيم: هناك أمثلة كثيرة يمكن تطبيقها لتحقيق هذا المبدأ :
 - ✓ توزيع الميداليات أو الشهادات ورسائل الشكر والمدح والثناء على الأوائل في امتحانات الدورات.
 - ✓ الأفراد الجيدون يجب أن يتم تحقيق حاجاتهم عند طلبهم للمساعدة .
 - ✓ استخدام الإجازة كمكافآت سواء على مستوى الفرد أو المجموعة في التنظيم.
 - ✓ كافي من يعمل، يدرس، أو ينجز واجبا صعبا ويبدل فيه كل جهوده ويحاول أن يسعى لزيادة مسؤولياته.
- (3) ارشد أو عاقب الأفراد الذين يتصرفون بطريقة تتعارض مع مهمة التنظيم ومهامه ومقاييسه :

هذا المبدأ هو عكس المبدأ السابق والواقع أن هذا المبدأ ضروري في بعض الأحيان للأفراد غير المهتمين، وغير المكترئين ولا يستجيبوا للتحفيز الايجابي، حيث أن الأفراد مختلفون في تكوينهم وثقافتهم ونشاطهم وردود فعلهم، فإذا كان هناك بعض من الأفراد لا يتجاوب مع التعزيز الايجابي بشكل لا

¹ - طاهر محمود كاللدة، مرجع سبق ذكره، ص231-240.

يخدم مهام التنظيم وواجباته، فإنه لا بد من استخدام القطب الآخر من أساليب التحفيز والتعزيز وهو أسلوب العقاب.

(4) كن مثلاً أعلى في كل الأشياء: تقيد القائد بالتعليمات والمعايير وأخلاقيات السلوك العام والانضباط بشكل مثالي يجعله مثلاً أعلى للأفراد ومرجعاً لهم، يقلدونه ويقتدون أثره.

(5) طور المعنويات في وحدتك: المعنويات تتأثر بشكل كبير بنظام التعزيز في التنظيم، فالمعنويات العالية تقوي وترفع من وتيرة نشاط الفرد وطاقته العقلية والجسمية في العمل. كل شيء يعمل به القائد يؤثر بطريقة أو بأخرى على التابعين، لهذا فالقائد عليه مسؤولية في معرفة تأثيره على فعل أو قرار صادر من جانبه على ردود الفعل المتوقعة من الجماعة المرؤوسة، لذلك فالقائد مطلوب منه أن يفعل ما يمكن أن يخلق الحماس والاندفاع والأمل في نفوس الآخرين.

(6) اجعل التابعين في تحد مستمر مع المشاكل الصعبة: القائد الذي يجعل تابعيه يواجهون المشاكل بأنفسهم ويحاولوا أن يطوروا الحلول المناسبة عليه أن يحفزهم بطريقة ايجابية لان الفرد بطبيعته يسعى إلى أن يثبت أهليته وقدرته على معالجة المشاكل التي تصادفه، من هنا فان القائد عليه أن يوضح مهام التنظيم وواجباته، وأن تكون مفهومة من قبل الجميع حتى يستطيع الأفراد أن يطوروا حلولاً للمشاكل التي تعترضهم باتجاه تحقيق مهمة التنظيم وبشكل لا يتعارض مع التعليمات والقوانين والأنظمة الصادرة بهذا الخصوص.

(7) اسمح للتابعين بالمشاركة في التخطيط للحوادث المستقبلية: الاشتراك في التخطيط عامل مهم من عوامل التحفيز لان الأفراد يشعرون بأنهم يشاركون في حل مشاكلهم وأنهم جزء من عملية صنع القرار، وهذا بالتالي يطور عامل الاتصال بين القادة والمرؤوسين ويجعل الأمور أكثر وضوحاً، بالإضافة إلى أن المشاركة تؤدي إلى تماسك المرؤوسين وتجانسهم أكثر فأكثر.

(8) خفف وقلل من أسباب الاهتمامات الشخصية لمرؤوسيك لكي يستطيع المرؤوسون التركيز على أعمالهم وهناك بعض الاتجاهات التي يمكن للقائد السير عليها لتحقيق هذا المبدأ مثل:

- ✓ أن يكون برنامج لاستقبال العمال الجدد في التنظيم.
- ✓ مساعدة الأفراد مالياً وشخصياً وقانونياً في حل مشاكلهم.
- ✓ تشجيع عقد المحادثات غير الرسمية بين القادة في مختلف مواقع المسؤولية والجماعات المرؤوسة.
- ✓ القيام بعملية الإرشاد والتوجيه لحل المشاكل التي تعترضهم.

- ✓ إعطاء أهمية من قبل القائد لمشكلة الفرد وكأنها مشكلة القائد نفسه، وخلق إحساس لدى الفرد بأنه موضع اهتمام، وإن المشكلة تأخذ حيزًا ومساحة في تفكير القائد.
- (9) اجعل المرؤوسين متأكدين بأنهم موضع عناية وأنهم يملكون الأدوات التي تساعد على النجاح : لتحقيق هذا المبدأ لا بد من الاسترشاد بالنقاط التالية :
- ✓ تأكد بأن مرؤوسيك في وضع نفسي جيد.
- ✓ العناية الصحية بالعاملين.
- ✓ مساعدة المرؤوسين على حل مشاكلهم الشخصية، وأن يكون القائد مفتوح العقل والقلب لمساعدتهما.
- (10) حافظ على تبليغ العاملين بالمهام والمعايير: هذا المبدأ يؤكد أسلوب الاتصال المفتوح والواضح بين الرئيس والمرؤوسين لتوضيح وشرح المهام الموكلة، وكيفية تنفيذها من المجموعة كفريق واحد، حتى نحافظ استمرارية إطلاع المرؤوسين على المهام والأهداف المطلوب تنفيذها لا بد من اتخاذ بعض الإجراءات الضرورية الآتية :
- ✓ عمل نقاشات واجتماعات على فترات زمنية مع المرؤوسين للحديث عن المهام والأدوار والواجبات ومسالك تنفيذ المراحل.
- ✓ عمل برامج تدريب تتفق مع طبيعة المهام المرجو تنفيذها مستقبلاً.
- ✓ محاولة توزيع الأدوار والواجبات حسب اختصاص كل مجموعة للتدريب عليها وإتقانها بشكل جيد.
- (11) استخدم أساليب ضغط ايجابية باتجاهك كقائد وباتجاه التنظيم : الضغط الايجابي هو قوة تحفيزية يمكن استخدامها لكن يجب أن يكون ذلك بحذر شديد حتى لا تنقلب النتائج إلى ضدها وأساليب الضغط الايجابية يجب أن تبنى على المعايير والقيم المهنية، وعلى أخلاقيات السلوك الإنساني بشكل لا يؤدي التابعين بل يؤدي إلى تحفيزهم، وعليه فالقائد مطلوب منه أن يقدم مبررات مقنعة لأي إجراء.
- (12) تجنب استخدام الإحصائيات كوسيلة رئيسية في تقييم التنظيم وتحفيز التابعين : القائد في تعامله مع المرؤوسين يجب أن يأخذ بعين الاعتبار أنه يتعامل مع بشر، وكثيراً ما تخطئ لغة الأرقام في تفسير كثير من الأمور التي تتعلق بالأهداف ووسائل تحقيقها، وطبيعة العلاقات داخل الجماعة والرغبة في العمل...إلخ.

- 13) اجعل وظائف التابعين على شكل تحدي وإثارة، وذات معنى قدر الإمكان: يجب التعامل مع الفرد ككتلة من الأحاسيس والمشاعر والقدرات البناءة، وليس كألة لأن هذا يساعد على الإبداع والخلاقية. فالفرد يبدع عندما يقوم بعمل يشعر أنه مجد وله معنى ويفجر طاقاته وإمكانياته الكامنة، والقائد هنا يمكنه تحقيق هذا المبدأ بإتباع جملة خطوات منها :
- ✓ تفويض السلطة والمسؤولية والإدارة إلى التابعين.
 - ✓ تأكد من أن التابعين والذين أعطوا المسؤولية يعرفون تماما ما هو مطلوب منهم وماذا تتوقع منهم أيضا.
 - ✓ اشعر التابعين أنهم مسؤولون عن تحقيق الأهداف والمعايير في الوحدة بنفس درجة مسؤوليتك كقائد.
 - ✓ اعمل على زيادة مسؤوليات الأفراد الذين لديهم القدرات والإمكانات المميزة.

14) لا تتحمل أو تتقبل أي شكل بحكم مسبق بالحديث أو السلوك في وحدتك: الأحكام المسبقة والتي تتم بالفعل - السلوك- أو الحديث لها تأثيرات سلبية وتتناقض مع المبادئ التي يبني عليها نظام العمل لأنها تتناقض مع العدالة والأخلاق ومزايا السلوك السوي، وكذلك تأثيرها السلبي على التحفيز، فهي تدمر أنظمة الحوافز المستخدمة لتعزيز السلوك، وتؤثر على تماسك الجماعة وتفاعلها.

المطلب الثاني: أنواع الحوافز

يمكن تقسيم الحوافز بالنظر إليها من عدة زوايا ، وفيما يلي سنستعرض بعض هذه الأنواع :

1/ من حيث طبيعتها :

حوافز مادية : وهي المبالغ التي يتسلمها العاملون لقاء قيامهم بنشاطات معينة تتعلق في الغالب بكمية الإنتاج ونوعيته، أو هي الحوافز ذات الطابع النقدي أو الاقتصادي. وتعتبر الحوافز المادية من الحوافز التي تدفع العاملين إلى بذل ما لديهم من طاقة في العمل لغرض تقديم أداء أفضل، وقد كانت آراء الكتاب مختلفة حول

أ) أهمية الحافز المادي، ومدى تأثيره في تحفيز العاملين، وقد اعتبره "فريدريك تايلور" من أهم

الحوافز بل هو الحافز الوحيد للعاملين لتحقيق أهداف المشروع.

تعتبر الحوافز المادية من أقدم الحوافز حيث يمكن القول إن الميزة الرئيسية للحافز المادي هو

السرعة الفورية وإحساس الفرد به مباشرة حيث يزداد دخله بزيادة إنتاجه.¹

¹ - ياسر احمد عربيات، مرجع سبق ذكره، ص206.

وتشتمل الحوافز المادية على: الأجور والرواتب، المكافآت والعلاوات، المشاركة في الأرباح، الترقية... الخ.

(ب) حوافز معنوية : ويقصد بها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وأمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المشروع. بمعنى أن الحوافز المعنوية هي التي يشعر الأفراد من خلالها بكونهم بشر لهم مكانة ودور في الحياة يختلف تماما عن بقية عناصر الإنتاج، وبدونهم لا يستطيع المشروع البقاء ولا التطور، وتشتمل الحوافز المعنوية ما يلي¹:

- ✓ تقدير جهود العاملين: مثل شهادات التقدير وكتب الشكر للعاملين المتميزين في أدائهم.
- ✓ الإشراف (العلاقة مع الرئيس): ويقصد به الأسلوب الذي يتبعه الرئيس المباشر ومدى قدرته على منح الثقة لمؤوسيه وذلك من خلال تحويل الصلاحيات لهم وتشجيعهم على طلب المساعدة عند الحاجة...، وتعتبر طبيعة العلاقة بين المرؤوسين والرئيس أحد الأهداف الرئيسية في نظام حوافز العمل .
- ✓ إشراك العاملين في الإدارة: من خلال أخذ وجهات نظرهم حول المواضيع التي تهم العاملين، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، كما يساعد ذلك في إشعارهم أن تصميم السياسات والبرامج قد أخذت بعين الاعتبار حاجاتهم ورغباتهم.
- ✓ جماعات العمل: ويقصد بها نوعية العلاقة القائمة بين العاملين بعضهم ببعض من جهة. وعلاقتهم برؤسائهم من جهة أخرى حيث أن العلاقات الجيدة تؤثر تأثيرا كبيرا في تحفيز العاملين على العمل وخلق الرغبة والدافع فيها.
- ✓ الاتصالات: إن وجود نظم الاتصالات الجيدة التي توفرها الإدارة للعاملين، وذلك من خلال استطاعة العامل من الوصول إلى المدير أو بعض رؤسائه لنقل الاقتراحات والشكاوي، وكذلك توفير المعلومات اللازمة لهم لما لها من أهمية كبيرة في شعور العامل بالاستقرار والاطمئنان في عملهم.
- ✓ تحسين ظروف ومناخ العمل : وذلك بتوفير المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل وكل ما يتوفر فيها من تسهيلات مادية لأداء العمل، فمثل ذلك يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وحمائهم وتحسين أدائهم.

¹ - المرجع نفسه، ص 207-208.

✓ وسائل التدريب المتوفرة: يعتبر التدريب ومدى إشراك العاملين في الدورات التدريبية حافزا من الحوافز المؤثرة في رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق الرغبة لديهم في العمل .

2/ من حيث تأثيرها :

أ - حوافز إيجابية :

وهي تلك الحوافز التي تمنح للفرد بشكل مادي أو معنوي مقابل أدائه العمل المطلوب بالشكل الأمثل. ومن أمثلة الحوافز الإيجابية التي استخدمت على نطاق واسع في المنظمات 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.¹

ب/ حوافز سلبية :

تشمل هذه المجموعة من الحوافز العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب، والوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال بالمشروعات هي: التأنيب والتوبيخ، تخفيض الأجر وحجب الحوافز، الفصل، التنزيل الوظيفي، إنهاء عقد العمل، ويستخدم أسلوب التوبيخ كثيرا لتأنيب العامل ذو الأداء غير المرضي أو سيء السلوك.

¹ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص367.

ويرى كثير من المشرفين أن العقاب أو التهديد به أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وقد يكون هذا مفيداً أكثر من غيره من الوسائل، وحافز قوي لتقويم الفرد لسلوكه؛ لكن قد يكون العقاب أو التهديد به مسبباً لخوف الفرد بدرجة لا يمكن الاستجابة بطريقة ايجابية للتعليمات والمقترحات، وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل.¹ وحتى يؤدي الحافز السلبي دوره لا بد من توفر الشروط التالية:²

✓ 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 لكي لا يؤدي إلى ارتكاب الخطأ من قبل الآخرين أو تكراره مرة أخرى من قبل مرتكبي الخطأ.

✓ أن يكون بمثابة ضمان لجودة العمل و حماية للعاملين من عبث المفسدين.

إن الإدارة الحكيمة هي التي تستخدم الجوانب ذات الأثر الفعال في نظام الحوافز السلبية لكي يتحقق المجتمع المتعاون والمتحمس داخل المشروع.

3/ حسب المستفيد منها :

أ- حوافز فردية:

تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المنشأة، ومثال على ذلك تقديم مكافأة لأفضل موظف، خطاب شكر لأفضل شخص منتج ، الموظف المثالي أو موظف الشهر أو رجل العام.³

إن نظم الإدارة الفردية تكون موجهة للفرد وليس للمجموعة، ومن طبيعة هذه الحوافز أن تثير المنافسة الإيجابية بين العاملين، ويؤخذ على الحوافز الفردية مساوئ مثل : انعدام التعاون بين الأفراد، وغياب روح الفريق التي هي جوهر عملية الإدارة. وهذه الأسباب التي تدعو كثير من المديرين إلى ضرورة اللجوء إلى استخدام الحوافز الجماعية.⁴

ويمكن تقديم الحوافز الفردية على أساس الوحدات أو زمن الإنتاج، وبالرغم من اختلاف طرق

تقديمها إلا أنها ترتبط بالأداء الفردي ، وبالتالي فإن الفرد يلمس العلاقة بين الأداء والمكافآت.

ب- حوافز جماعية:

¹ - المرجع نفسه، ص372.

² - ياسر احمد عربيات، مرجع سبق ذكره، ص211.

³ - احمد عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص277.

⁴ - ياسر احمد عربيات، مرجع سبق ذكره، ص211.

إن هذه الحوافز ترتبط بأداء مجموعة من العاملين تعمل سوية كفريق عمل واحد، وتدفع الحوافز إلى هؤلاء العاملين المشتركين في المجموعة ككل وبقدر متساوٍ، ويقاس الحافز الجماعي على أساس تقليل الكلفة وزيادة الأرباح، وأهم ما يتصف به أنه لا يعد حافزا ماديا فقط بل نفسيا واجتماعيا، لأنه يبعث الإحساس بالانتماء إلى الجماعة ويقلل من الجهد الرقابي ويزكي روح التعاون بين أفراد المجموعة.¹

4/ حسب موقعها :ويمكن تقسيمها إلى ²:

أ - حوافز مباشرة:

تؤثر على الأفراد بصورة مباشرة عند استجابتهم لزيادة الإنتاج وتحقيق التفوق، وذلك عن طريق ربط الأجر بالإنتاج، ومنح المكافآت والعمولات وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية.

ب - حوافز غير مباشرة:

وتتضمن مجموعة الخدمات والامتيازات التي تقدمها المنظمة بصورة غير مباشرة للعاملين بها كتقديم الخدمات الاجتماعية بصورها المختلفة، وبذلك نجد أنها تمس مصالح الأفراد بصورة غير مباشرة.

المطلب الثالث : أسس منح الحوافز:

هناك عدة معايير تمنح على أساسها الحوافز وهي تشتمل على الآتي ³:

1 - الأداء :

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحده لدى البعض، وفي بعض الحالات. وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفرة في وقت العمل، أو وفرة في التكاليف، أو وفرة في أي مورد آخر.

2 - المجهود :

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، أو لان الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات. وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليست بالنتيجة، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة

¹ - المرجع نفسه، ص213.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 275 .

³ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 2001، ص237.238.

المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد ليصل إلى الناتج والأداء، ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

3 - الأقدمية :

ويقصد بها طول الفترة التي قضها 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.

4 - المهارة :

بعض المنظمات 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 العاملين.

المبحث الثالث : نظام الحوافز.

إن المنظمة تسعى إلى تصميم نظام حوافز قادر على زيادة أداء العمال وتحقيق رضاهم أخذاً بعين الاعتبار العوامل المؤثرة فيه والخصائص الواجب توفرها فيه لضمان فعاليته.

المطلب الأول : خصائص نظام الحوافز

يجب أن يتسم نظام الحوافز بمجموعة من الخصائص نذكر منها¹:

- 1- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- 2- إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
- 3- الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه، والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
- 4- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك، وتحقيق الأداء المنشود.
- 5- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم ، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 371، 372.

- 6- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- 7- القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.
- 8- 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 السنوية والحاجات الإنسانية، والكميات والأرقام والجودة، وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
- 9- المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.
- 10- الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.
- 11- 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.

المطلب الثاني : مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييمه وتحقيق الرضا الوظيفي.

الفرع الأول : مراحل تصميم نظام الحوافز

1/ تحديد هدف النظام: تسعى المنظمات إلى أهداف عامة وإستراتيجيات محددة وعلى من تقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذه جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح ورفع المبيعات والإيرادات وتخفيض التكاليف وأيضا تشجيع الأفكار الجديدة.²²

2/ دراسة الأداء: وتسمى هذه الخطوة إلى تجديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي ويستدعى ما يلي :

* وجود عدد سليم للعاملين.

²² - هيثم العاني الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، ص 19، 20.

*وجود وظائف ذات تصميم سليم.

*وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

*وجود ظروف عمل ملائمة.

3/تحديد ميزانية الحوافز:ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

أ/قيمة الحوافز والجوائز:وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز مثل المكافآت والعلاوات والهدايا.
ب/التكاليف الإدارية:وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته.

ج/تكاليف الترويج:وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر متضمنة بنودا خاصة أخرى بها.

الفرع الثاني :تقييم نظام الحوافز:

لأجل تقييم نظم الحوافز فإن هناك ثلاثة معايير أو مؤشرات رئيسية يجب أن تجرى مقارنة لهذه المؤشرات المعايير قبل تطبيق نظام الحوافز وبعد تطبيقه ، كما أنه يمكن إجراء مفاضلة بين الأنظمة المختلفة للحوافز من خلال قياس ما حققه كل واحد منها في هذه المؤشرات ومقارنته بما حققته النظم الأخرى .

و المعايير والمؤشرات التي يمكن اعتمادها في التقييم هي :

- 1.الأداء : يستخدم معيار تقييم أثر أنظمة الحوافز على الأداء لدى الأفراد العاملين ، وبافتراض ثبات العوامل الأخرى فإنه بقدر ما يكون نظام الحوافز المعتمدة مؤثرا على دافعية الأفراد ويشجعهم على الاندفاع للعمل ، فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه .
- 2.تكلفة العمل بالنسبة للوحدة : عندما يكون في المنظمة نظام لمحاكاة التكاليف دقيقا و مطبقا بشكل فعال فإنه يضمن تحديد نصيب الوحدة الواحدة المنتجة أو المبيعة من تكاليف العمل ، ويستخدم جانب التكلفة هذا في تحديد مدى فاعلية نظام الحوافز المعتمد والمطبق ، فبقدر ما يتمكن نظام الحوافز من تخفيض نصيب الوحدة الواحدة من الكلفة أو كحد أدنى يؤدي إلى تحقيق إستقرار في نصيبها من هذه الكلفة فإن النظام فعال وكفاء .

3.رضى العاملين : تمثل درجة رضى الأفراد العاملين على نظام الحوافز المطبق عليهم أحد المعايير المهمة لقياس درجة نجاحه ، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق ومنظم بأسلوب علمي إلا أنه غير

مرغوب من جانب الأفراد العاملين لذلك لابد أن تضمن الإدارة توفر جانب القبول و القناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المنظمة .

ويمكن تقديم بعض المؤشرات لمطابقتها مع الوضع الحالي :

- ✓ الارتفاعات المفاجئة في كافة بنود التكلفة ما بين المرحلتين .
 - ✓ تعدد المنتجات وتنوعها ، وكذا اختلاف مصادرها وأنواع المواد الأولية الداخلة في الإنتاج .
 - ✓ زيادة الإستهلاكات الناتجة عن التوسع ، أو انخفاضها نتيجة مدة استخدامها .
 - ✓ زيادة تدريب العاملين وتأقلمهم مع الآلات والإنتاج .
 - ✓ إحداث التطورات مع خطوط الإنتاج .
- وأخيرا يمكن القول أن التقييم قد أظهر أنه لا يمكن للنظام أن ينتج إذا لم تتعاون إدارات المؤسسة لإيجاد الحلول الأكثر إقتصادية والتي تنعكس آثارها على العاملين و المؤسسة معا .

الفرع الثالث; الحوافز وتحقيق الرضا الوظيفي.

يرتبط مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم السعادة التي تحقق عن طريق العمل ويعبر عن مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو العمل وقد يعبر الرضا عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن حققه من عمله فكلما ما تصور الفرد أم عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية وكان راضيا عن عمله ويعتبر الرضا محصلة عناصر الرضا الذي يتصور الفرد أنه يحصل عليها من عمله وفي صورة أكثرا تحديدا يمكن أن نوضح الكلام السابق من خلال العوامل التالية:²³

- * الرضا عن الأجر .
- * الرضا عن محتوى العمل.
- * الرضا عن فرص الترقى.
- * الرضا عن الإشراف .
- * الرضا عن جماعة العمل.
- * الرضا عن ساعات العمل.
- * الرضا عن ظروف العمل.

²³ - مدحت محمد أبو التناصر كتاب الإدارة بالحوافز وأساليب التحفيز الوظيفي ، ص 182/185.

خاتمة الفصل

الحوافز هي مثيرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين والتأثير في سلوكياتهم مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى وزيادة الأداء مما يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة ككل. نظرا للأهمية البالغة للحوافز أوجب على المنظمة ومسيرها البحث عن أساليب جديدة للتحفيز لا تهتم بالجوانب النفسية فقط بل تعدت ذلك إلى مراعاة الجوانب النفسية الإنسانية كأسلوب الإدارة بالأهداف، توسيع العمل وإثرائه، تأهيل وتمكين العاملين وغيرها، وذلك من أجل تحقيق رضاهم ورفاهيتهم وكسب ولائهما يحقق زيادة في الأداء.

الفصل الثاني

آداء العاملين

تمهيد

لقد ثبت وجود فروق واختلافات بين الأفراد وهي ظاهرة عامة تلاحظ دائما في جميع نواحي الحياة ، لهذه الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل وحجم العمل ، وجودة أدائها وأخيرا استمرارية الشخص في العمل أو تركه ونظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

فتقديم أداء العاملين بالمنظمة يعد من أهم الأنشطة التي تقوم لها إدارة الموارد البشرية لتحديد مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف ، ويعتبر كذلك من العوامل المساعدة على تنمية قدرات العمال واستثمار طاقتهم بما ينعكس على زيادة فعالية المنظمة .
ومحاولة منا للإلمام بهذا الموضوع الذي سنتناوله في ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : ماهية أداء العاملين.

المبحث الثاني : ماهية تقييم وتحسين الأداء .

المبحث الثالث : عملية التقييم.

المبحث الأول : ماهية أداء العاملين

المطلب الأول : تعريف الأداء

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة .

غالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج المحققة من طرف الفرد .

فمثلا : الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان ، ولكنه يحصل على درجات منخفضة ، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا بينما الأداء منخفضا.¹

الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، إنه مجموع السلوك والنتائج معا ، هو اتحاد السلوك ونتائجه ، هو ليس السلوك لوحده أو الإنجاز لوحده ، إنه تكاملهما معا ، إنه ما تسعى المنظمة للوصول إليه. الأداء هو نتيجة السلوك أي ما ينتج عن السلوك ، السلوك هو فعالية ونشاط بينما نتائج السلوك هي التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك.²

_ يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات.³

_ كما يعرف على انه قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة.⁴

1 - رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، مصر ، 2000 ، ص 215 .

2 - فيصل الدحلة ، الأداء هو ما بعد التدريب ، 01/03/2022 ، <http://www.faisal-dahleh.maktoobblog.com> ,

3 - أحمد السيد كردي، مفهوم الأداء الوظيفي :

<http://www.ayadina.kenanaonline.com/conpics/57137/posts/123651,08/03/2022>.

4 - المرجع نفسه.

المطلب الثاني : محددات الأداء

الأداء الوظيفي هو العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له.⁵

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة من كل من : الرغبة ، القدرات والإدراك .

1. الرغبة (الدافعية) : هي قوة داخلية كامنة تحرك الفرد للقيام بعمله وقد تكون قوية أو ضعيفة .

2. القدرات (الجهد) : هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

3. الإدراك : ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله .

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن ادائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين ، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة، فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض. وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا. وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الاداء وضعيفا في مجال من المجالات الأخرى.⁶

وباختصار يمكن التعبير عن الأداء الوظيفي بالعلاقة الآتية :

$$\text{الأداء الوظيفي} = \text{الرغبة} \times \text{القدرة} \times \text{الإدراك}$$

⁵ - سالم عواد الشمري،

الرص- *الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي.

<http://www.ac.ly/ub/attachement.php?attachementid=1382&d=1262562868,08/03/2022>.

⁶ - رواية محمد حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 216 .

أما الأداء التنظيمي فهو الأثر الصافي لجهود المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال الموارد المتاحة ، فالأداء هنا ناتج عن العلاقة المتداخلة بين : الكفاءة والفعالية .

1. الكفاءة : هي الاستخدام الأمثل والعقلاني للموارد المتاحة .

2. الفعالية : مدى تحقيق الأهداف المسطرة .

$$\text{الأداء التنظيمي} = \text{الكفاءة} \times \text{الفعالية}$$

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأفراد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول "BAIT" تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً لا تؤثر في الأداء .

وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا والعوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح انه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي إلى خفضه ويمكن حصر بعضها في نوعين رئيسيين هما :⁷

الفرع الأول : عوامل داخلية

تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها :

- أ - **العنصر البشري** : يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل .
- ب - **الإدارة** : إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة .

⁷ - العموري ميلود، فيساج ويسام، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة الأداء الوظيفي والتنظيمي ، مذكر لنيل شهادة ليسانس، المدينة، 2007، ص 72.74 .

- ج - التنظيم : يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة ، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة ، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن تؤثر على الأداء ، لذا يجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلة للتغيير وفق المستجدات الراهنة .
- د - بيئة العمل : تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل .
- هـ - طبيعة العمل : يشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه ، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفة أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لمؤسسته .
- و - العوامل الفنية : إن العوامل التكنولوجية في آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ، ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل .

الفرع الثاني : عوامل خارجية

وتتكون من مجموعة من العوامل هي :

- أ - البيئة الاجتماعية والثقافية :
- العادات والتقاليد الموروثة .
 - العرف وأمور الدين .
 - المستوى التعليمي ومدى تقدير الأفراد التعليم ورغبتهم في الحصول عليه .
- ب - البيئة السياسية والقانونية :
- طبيعة النظام السياسي .
 - مدى الاستقرار السياسي .
 - مرونة القوانين والتشريعات .
 - السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة .

- العلاقات الدولية ونوعيتها .

ج- البيئة الاقتصادية :

-الإطار العام لاقتصاد الدولة (حر، موجه)

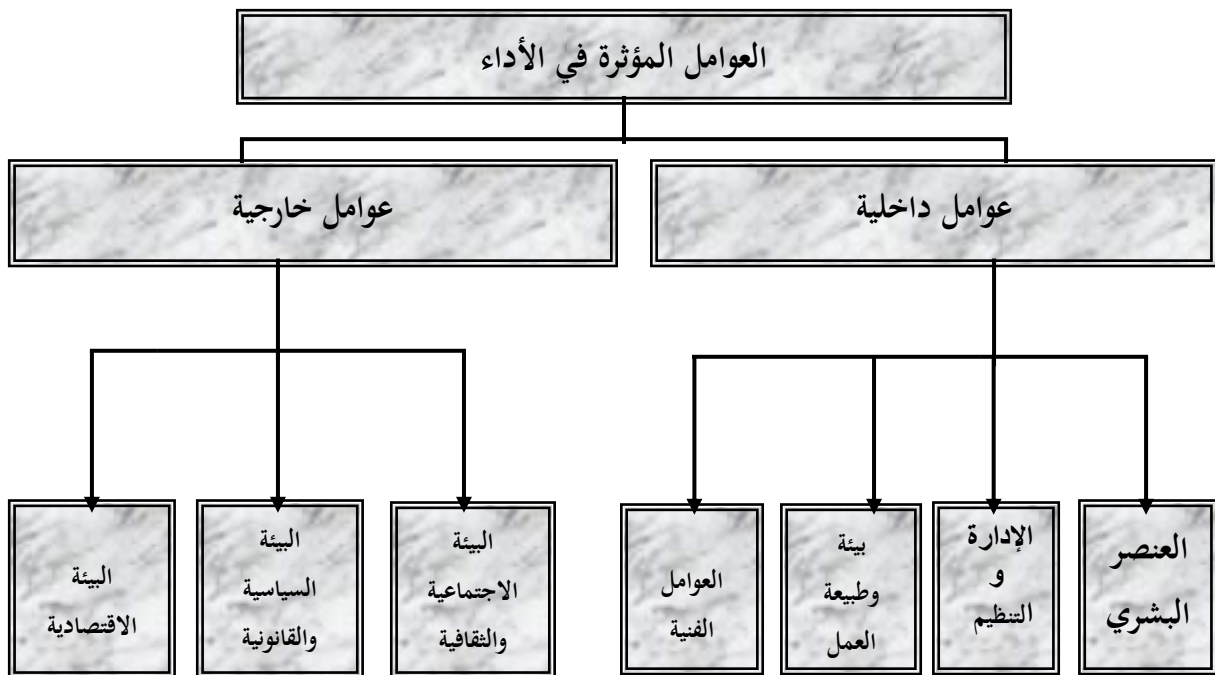
-الاستقرار الاقتصادي .

- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك .

-الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات .

-السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة .

الشكل رقم (1-2) يبين العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: من إعداد الطالبين

المبحث الثاني : ماهية تقييم وتحسين الأداء

المطلب الأول : تعريف تقييم وتحسين الأداء

الفرع الأول : تعريف تقييم الأداء

حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول إلى تعريف شامل ومتكامل لعملية تقييم أداء الأفراد ، ولهذا تعددت التعاريف واختلفت في محتواها وهدفها ومن بينها نذكر ما يلي :

1. " تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في انجاز الأعمال المناطة بهم وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل " ⁸.
2. تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم " ⁹.
3. يعرف بأنه : " نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل " ¹⁰.
4. تقييم الأداء هو قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما ، وحكم على قدرته واستعداده للتقدم ¹¹.

الفرع الثاني : تعريف تحسين الأداء

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و انتاجية العمليات ، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة ، الانتاجية ، التكنولوجيا و التكلفة ، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات احتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار و يطلق على هذا المنهج المتكامل " إدارة التحسين الشامل " ¹²

8 - شحاده نظمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2000 ، ص 75 .
9 - أحمد ماهر ، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 371 .
10 - خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2000 ، ص 177 .
11 - عبد الرحمان توفيق ، منهج الإدارة العليا ، مجالات تقييم الأداء الفعال ، ج1 ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، الجيزة ، الطبعة الثالثة ، 2004 ، ص 56 .
12 - عبد الحكيم أحمد الخزامي ، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين ، مكتبة ابن سينا ، 1999 ص 11 .

عناصر إدارة تحسين الأداء : ويقسم الخزامي حسب رأي علماء الإدارة عناصر إدارة تحسين الأداء إلى مايلي: (13)

- ✓ التوجيه : وهو يمثل الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسة في المؤسسة.
- ✓ المفاهيم الأساسية : وهي تتميز بأنها تضع المؤسسة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.
- ✓ عمليات التسليم : وهي تركز على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية ، وتزيد من قدرتها على التكيف ، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة.
- ✓ التأثير التنظيمي : وهو يختص بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- ✓ المكافآت والاعتراف بالفضل : ويختص هذا الجانب بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن

الحوافز المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

المطلب الثاني : أهداف وأهمية تقييم الأداء

الفرع الأول : أهداف تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء للأفراد ما هي إلا عملية مراجعة النشاط الإنتاجي للأفراد من أجل تقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، حيث تتركز أهداف عملية تقييم الأداء في :¹⁴

1. اختيار الأفراد الصالحين للترقية .
2. تفادي المحسوبية عن طريق توجيه الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو التوقيع الجزاءات .
3. تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم .
4. تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها .

¹³ - الرجوع نفسه ، ص 44 .

¹⁴ - عبد الرحمان توفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 58 .

5. إمكان قياس إنتاجية وكفاية الأقسام المختلفة .
6. تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل .
7. معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم .
8. المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاية الإنتاجية .
9. مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم ، وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم .
10. تزويد الأفراد بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها .

وباختصار تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين هما :¹⁵

1. هدف إداري : وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء .. الخ .
2. هدف تطويري : وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم .

الفرع الثاني : أهمية تقييم الأداء :

تعود أهمية تقييم الأداء كونه يساعد المنظمة في التعرف على مستوى أداء عاملها بما يمكنها من تخطيط نظم الموارد البشرية على أسس سليمة ، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط الآتية

16:

1. رفع معنويات العاملين : إن جوا من التفاهم والعلاقات الطيبة يسود بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة ، وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم .

15 - بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الثانية، 2000، ص125.

16 - شحاده نظمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 76-77 .

2. دعم إجراءات الترقية والنقل : إثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم .
3. يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين : في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم .
4. استمرار الرقابة والإشراف : إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم ، والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ، ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقيد بمواعيده، وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف .
5. يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء : إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين .
6. يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم : ضعف العاملين واقتراح إجراءاتهم لتحسين أدائهم .
7. يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية : وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة .
8. يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء و أوضاع العاملين فيها : مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة ، كما يعتبر مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين التي تمت في المؤسسة .

المطلب الثالث : خطوات تقييم الأداء

لقد أشارت الدراسات على أن 98% من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين ، وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمها بحكم اتصاله المباشر والمستمر بهم .

لقد وجهت الانتقادات إلى دور الرئيس في عملية التقييم لأن ذلك يعطيه سلطة مطلقة في الحكم على مرؤوسيه ، وردا على ذلك دعا بعض الكتاب إلى ترك الحرية الكاملة للفرد بتقييم نفسه ، لكن ذلك غير عملي لأن الأفراد دائما يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون .

ومن الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء هو إعطاء الزملاء صلاحية تقييم بعضهم البعض ، وكذلك قيام المرؤوسين بتقييم رؤسائهم.

هناك اتجاه ثلاثي لعملية التقييم وذلك عن طريق قيام الرئيس والزميل والمرؤوس نفسه بعملية التقييم وذلك للقضاء على التحيز الشخصي لعملية التقييم ويتم على هذا الأساس تخصيص أوزان معينة لرأي كل طرف في عملية التقييم.¹⁷

ومهما كان المسؤول عن عملية تقييم الأداء فإنها تمر بالمراحل الآتية :

1-تحديد معايير الأداء :

ويقصد بها الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به الحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا .

وبصورة عامة فإن هذه المعايير يؤكد على جانبين أساسيين هما :

✓ **موضوعي** : يعبر على المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل : كمية الإنتاج ، النوعية ، السرعة ، وتحقيق الأهداف .

✓ **ذاتي وسلوكي** : يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليها وعلاقته مع الرؤساء والمديرين . ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية:

- **صدق المقياس** : أي ان العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقص .
- **ثبات المقياس** : يعني أن يكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عند ما يكون أداؤه ثابتا ، كما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه .
- **التمييز** : ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة ، فتمييز بين الأداء الفرد ومجموعة من الأفراد .
- **سهولة استخدام المقياس** : ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

¹⁷ - شحاده نظمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 127-128 .

- القبول : يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين والمعياري المقبول هو المعيار العادل الذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد .

2 – نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين :

يجب توفير المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم ، وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمرؤوسيه ، ومناقشتها معهم ، والتأكد من فهمها ثم معرفة ردود فعل المرؤوسين حول الاستفهام عن أية جوانب غير واضحة لهم .

3 – قياس الأداء :

وهذه الخطوة تتعلق بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربع مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي :

✓ ملاحظة الأفراد العاملين .

✓ التقارير الإحصائية .

✓ التقارير الشفوية .

✓ التقارير المكتوبة .

4 – مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري :

تعتبر هذه الخطوة ضرورة لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ، ومن الأمور المهمة هنا هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد وقناعة الفرد بهذه النتيجة .

5 – مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين :

يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف لتوضيح الأمور المهمة قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء .

6 – الإجراءات التصحيحية :

قد تكون مباشرة وسريعة دون أن يتحقق من الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات ، وإنما محاولة تعديل الأداء فهذا التصحيح هو من النوع الفني ، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك وهذا الأسلوب يعتبر أكثر عقلانية وله فوائد أكثر في المستقبل.¹⁸

إن عملية تقييم الأداء قد تكون إما سنوية ، أو نصف سنوية ، أو في مناسبات معينة كاقتراب موعد ترقية فرد معين ، كما تجري عملية التقييم عند ظهور اختلاف واضح بين الإنجاز الفعلي للفرد والإنجاز المتوقع.

ولضمان فعالية تقييم الأداء يجب أن تكون الفترة بين الأداء الفعلي وبين قياسه وتقييمه قصيرة جدا لاستدراك الانحرافات في حالة وجودها .

ويبين الشكل التالي أهم خطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء الوظيفي

الشكل رقم (2-2) خطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين

¹⁸ - علي محمد رابعة ، إدارة الموارد البشرية ، تخصص نظم المعلومات الإدارية ، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2003 ، ص 88-89 .

المبحث الثالث : عملية التقييم.

تتعدد طرق تقييم الأداء ويمكن تحديدها في مجموعتين :

- الطرق التقليدية لتقييم الأداء

- الطرق الحديثة

التي سنستعرضها على النحو التالي :

المطلب الأول : الطرق التقليدية

وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسهم ، حيث أنها لا تعتمد على العوامل الموضوعية وتختلف عن بعضها البعض في تحديد الأحكام المختلفة وهذه الطرق هي :

الفرع الأول : طريقة الترتيب البسيط :

ويقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد من الأحسن إلى الأسوأ ، فإذا كان المطلوب تقييم 10 أشخاص فيعطى الرقم 1 لأحسن فرد ورقم 10 إلى الشخص الأخير في المجموعة.¹⁹

وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام ، أما عيوبها فهي معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر وما هي درجة الأفضلية ، كما أن هذه الطريقة عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل ، ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز.²⁰

الفرع الثاني : طريقة المقارنة الثنائية

يقوم المقيم على أساس هذه الطريقة بمقارنة كل فرد في المجموعة المطلوب تقييمها مع باقي أفراد المجموعة ، فإذا كان المطلوب تقييم مجموعة من ثلاثة أشخاص هم : عادل سمير، وليد أمين، فادي عبد القادر ، ويجمع تقسيمهم إلى مجموعات ثنائية بحيث يختار الأفضل في كل مجموعة كما يلي :

(x) أمين (x) أمين (x) سمير

¹⁹ - بربر كامل ، مرجع سبق ذكره ، ص 131 .

²⁰ - علي محمد رابعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 90 .

سمير

عبد القادر

عبد القادر

ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي يحدد على أساسه المرتبة التي يحتلها بين الأفراد المراد تقييمهم ، ففي المثال السابق يكون : أمين هو الأول يليه سمير ، بينما يحتل عبد القادر المركز الأخير .

تتميز هذه الطريقة بصعوبة التطبيق عندما يكون حجم المجموعة المراد تقييمها كبيرا جدا ، وذلك لازدياد المجموعات الثنائية الممكنة بمعدل عالي جدا .²¹

ويحسب عدد المجموعات الثنائية باستخدام المعادلة التالية :

عدد المجموعات الممكنة = $n(n-1)/2$ ، حيث ن : عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم .

الفرع الثالث : طريقة التدرج

وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين ، يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء ، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالآتي : الأداء المرضي ، الأداء غير المرضي والأداء المتميز ، توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة او المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا ، حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه ، لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة او مرضي أو غير مرضي .

الفرع الرابع : طريقة الاختيار الإجباري :

تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يختار الصفة التي تكون أكثر وصفا وانطباقا على الفرد العامل مثل : يعمل بجدية وحرص ، أو يتأخر عادة عن العمل ، وهذه التقييمات والصفات تجمع من قبل إدارة الأفراد وتعطى لها درجات حيث تكون سرية وغير معروفة.²²

كما أن هذه الطريقة لا تتطلب أي نوع من التدريب والتهيئة المسبقة للمقيم ويكون تأثير هذه الطريقة فعالا عند استخدام لجنة التقييم بدل شخص واحد .

²¹ - بربر كامل ، مرجع سبق ذكره ، ص 131 .

²² - شحاده نظمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 83 .

أما عيوب هذه الطريقة : المجهود العالي المبذول في الإعداد والتهيئة والعبارات بحيث تكون منطقية على الوظيفة أو العمل الذي يؤديه الفرد العامل ولذلك يتم الاستعانة بالخبراء والاستشاريين في المجالات السلوكية والإدارية وكذلك عدم استخدامها إذا ما كان الهدف من التقييم تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في أداء الأفراد.²³

المطلب الثاني : الطرق الحديثة

وقد أتت هذه الطرق لتقييم الأداء بهدف التقليل من درجة الأخطاء والصعوبات التي واجهت المقيمين في الطرق التقليدية ومن هذه الطرق ما يلي :

الفرع الأول : طريقة التدرج على أساس السلوك

يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة ، حيث أنه يتم تحديد وتصميم اعمدة لكل صفة أو أسلوب مستمد من واقع العمل الفعلي وليس صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني ، ويتم تقييم الفرد بناء على امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل بحيث تكون الصفات والسلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية ، كذلك الأمر يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم .

مزايا هذه الطريقة :

1. تساهم في قلة الأخطاء بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم ، وكذلك ملائمتها للفرد العامل.
 2. يتم وضع المقياس بالمشاركة بين الأفراد العاملين الذين يمتلكون مهارة في الأداء مما يؤدي إلى موضوعية هذا المقياس .
- إنها مقنعة لكل الأفراد العاملين المقيمين مما يؤدي إلى تقليل الصراع عند العاملين حول نتائج التقييم.

²³ - بربر كامل ، مرجع سبق ذكره ، ص 133 .

3. تساعد في تحديد نقاط الضعف مما يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للأفراد العاملين.²⁴

عيوب هذه الطريقة:²⁵

1. ارتفاع التكاليف والوقت والجهد المطلوبين في تطوير المقاييس وتنفيذها .
2. تتطلب مقاييس متعددة لكل عمل ، ولذلك نستخدم فقط للأعمال التي تحتوي على سلوكيات يمكن ملاحظتها كالتالي تحتوي على الحركات الجسدية وليس المحتويات الذهنية والإبداعية .
3. لا يمكن استخدامها في المنظمات الصغيرة لارتفاع تكلفتها .

الفرع الثاني : طريقة الملاحظات السلوكية

تم تطوير هذا المقياس لتلافي عيوب الطريقة الأولى ، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين وترتيبهم على خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد ، ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من ابعاد العمل أي ان كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة . وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين ، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين.²⁶

الفرع الثالث : طريقة الإدارة بالأهداف

تعتمد هذه الطريقة على أن العبرة بالنتائج أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك المرؤوسين ولا إلى صفاتهم بل سهتم بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالاتي :

1. تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها ، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين .

²⁴ - شحاده نظمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 84-85 .

²⁵ - محمد علي رابعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 96 .

²⁶ - المرجع السابق ، ص 96 .

2. أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة رؤوسيه في تحقيق الأهداف ومتابعة تحقيق النتائج .
3. في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه بما اتفق عليه في بداية الفترة وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابا أو سلبا .

ومن مزايا هذه الطريقة :

1. تشجيع الأفراد في تحديد الأهداف مما يزيد من دافعيتهم نحو العمل .
2. من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي .
3. تؤدي إلى تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم مسبقا وما هي إمكانياتهم .
4. تسهيل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف لعموم المنظمة .

المطلب الثالث : أخطاء عملية التقييم وكيفية علاجها

الفرع الأول : أخطاء عملية تقييم الأداء

إن تقييم الأداء هو قياس لكفاية الأداء الوظيفي وحكم على قدرة الأفراد على القيام بواجباتهم ، ولما كان لتقدير المشرف لكفاءة رؤوسيه وحكمه على مستويات أدائهم وزن كبير وخصوصا إذا لم تكن كل أعمالهم أو جوانب منها خاضعة للقياس الموضوعي الدقيق فإن هناك أخطاء تصحب عملية التقييم²⁷ ، ويمكن إبراز هذه الأخطاء أو المشاكل كما يلي :

✓ المشاكل الذاتية .

✓ المشاكل الموضوعية .

أولا : المشاكل الذاتية :

تتضمن هذه المشاكل مجموعة من الأخطاء التي يمكن أن ترتكب خلال عملية تصميم نظام

تقييم الأداء وتمثل أهم هذه المشاكل كالاتي :

²⁷ - عبد الرحمان توفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 64 .

1. خصائص المقيم :

تتعلق هذه المشكلة بخصائص الفرد القائم بأعمال التقييم وبشكل مباشر أو غير مباشر فالمديرين حديثي الخبرة في مجال العمل الإداري قد يميلون إلى القسوة والصرامة على عكس المديرين ذوي الخبرة الإدارية والإدراك العالي لهذا يفضل عند اختيار من يقوم بعملية التقييم ان يتميز بالخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والاعتزاز بالنفس والقدرة على التفاعل الاجتماعي .

2. التساهل والرفق :

يميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى الرفق بالآخرين والتساهل معهم مما ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي ويفقد العملية الهدف الأساسي منها كأن تكون النتائج متساوية لجميع المقيمين .

3. تأثير الهالة :

تظهر تلك المشكلة بسبب تأثير القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص التي يتميز بها من يقوم بتقييمه لما تظهر النتائج بغير ما قصد بعملية التقييم وتظهر النتائج الإيجابية في حالة التأثير الإيجابي وسلبية في حالة التأثير السلبي وفي الحالتين يعتبر الامر مشكلة ، وذلك لان العملية ستخالف واحد من أهم مقوماتها الأساسية والمتمثل في عدالة ودقة التقييم والحيادية في النظر إلى الشخص المقيم .

4. التحيز الشخصي :

قد يفضل المشرف عاملا او موظفا او عددا منهم عن بقية العمال او الموظفين وقد لا يميل لعدد آخر فيعطيهم تقييما في غير صالحهم ، وقد يجد المشرف أن واحدا من موظفيه له ميول او وجهات نظر مشابهة لميوله ووجهات نظره ، فيميزه في التقييم عن ذلك الذي يحمل وجهات نظره مخالفة ، كما قد يتأثر المشرف في تقييمه لعائلة الموظف او نسبه او بلدته او مقدار تعليمه أو خصائص أخرى غير موضوعية .

5. التأثير بالوظيفة أو المركز :

وذلك حين يقيم الأشخاص طبقا للوظائف التي يشغلونها فإذا كان مركز الوظيفة عاليا أو مهما أو إذا كان اسمها خطيرا فإن المقيم يعطي شاغلها تقديرا حسنا والعكس صحيح ، أي ان المشرف

هنا لا يركز على الأداء الفعلي شاغل الوظيفة وإنما يبني تقييمه على اسم الوظيفة أو سمعتها أو مركزها.²⁸

ثانيا : المشاكل الموضوعية :

ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقييم ويمكن تلخيصها فيما يلي:²⁹

1. عدم الوضوح في تحديد أهداف التقييم فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم وبالتالي تصبح العملية هدر في الوقت والمال .
2. سوء اختيار معايير التقييم وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة على فهم غايات المعيار الذاتي او الموضوعي ومثل هذا الامل يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية القياس والتقييم .
3. سوء اختيار إجراءات التقييم أي عدم قدرة المنظمة في التميز ما بين محتويات العملية المتمثلة بالقياس والتقييم والتقييم .
4. الخطأ في اختيار وقت التقييم كما هو معروف فإن المنظمات تتباين في عدد مرات تقييم الأداء فمنها من تقوم بالعملية سنويا ومنها من تقوم لها فصليا أو مرة لكل ستة أشهر ، ويعتمد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات المنظمة ومستوى أداء العاملين فيها .
5. عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين او اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء ، أو الخطأ في تحديد اتجاهاته .

الفرع الثاني : كيفية علاج أخطاء التقييم

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ من خلال هيكل النقاط التالية والتي يمكن اعتبارها أيضا مقومات لفعالية نظام تقييم الأداء:³⁰

1. وضع فلسفة للتقييم مفادها أنه ليس تصيدا للأخطاء بل جزءا من عملية شاملة للتنمية وعلى ضوء تلك تتحدد أهداف التقييم .
2. تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية

28 - عبد الرحمان توفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 64-66 .

29 - خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سابق ، ص 192 .

30 - أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين ، دار الكتب ، القاهرة ، 2000 ، ص 356-358 .

3. تهيئة نظام فاعل للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس ، المرؤوس ، إدارة الموارد البشرية) .
4. تهيئة نظام فاعل للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه .
5. وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف في عمله وما يعد تفوقاً أو تجاوزاً لواجبات الوظيفة.
6. معايير موضوعية دقيقة التقييم تبعد عن الاعتبارات الشخصية كلما أمكن .
7. طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء .
8. تدريب كافي للرؤساء على كيفية إجراء التقييم ومقابلة التقييم وفهم سلوكيات الأفراد وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية ، ويمكن استخدام أسلوب المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد حيث يمكن تعريض الرؤساء لأنماط سلوك معينة للمرؤوسين وجعلهم يتفاعلون معها من خلال تمثيل الأدوار كرؤساء مقيمين .
- كما يمكن أن يتضمن التدريب دراسة حالات تناول طريقة أو طرق للتقييم ثم تناقش مدى صلاحيتها وتقدم أمثلة افتراضية لمرؤوسين ، ويقوم كل رئيس بتقييمهم ثم يناقش الرؤساء تقييماتهم وأسباب اختلافها ، وينتهون بتحديد أنسب طرق التقييم .
9. اتصال فعال بين الرئيس والمرؤوسين يساعد على خلق علاقة متبادلة تتسم بالوضوح والصراحة وتقبل النقد الموضوعي .
10. مشاركة المرؤوسين في اتخاذ قرار التقييم وبالتعبية في تحديد الاحتياجات التدريبية .
11. دورية التقييم على مدار العام حيث تكون كل ثلاثة أو أربعة شهور فيتسنى للمرؤوس معرفة ما قد يكون من قصور في أدائه أولاً بأول ليبادر إلى تداركه ، وذلك بدلاً من ان يفاجأ بتقدير ضعيف أو جيد في نهاية العام وحتى لو لم يكن التقييم الرسمي دورياً فيجب أن يبادر الرئيس لإعلام مرؤوسيه بما يراه قصوراً فيناقشه فيه أولاً بأول ويوجهه إلى تداركه .
12. جعل تقرير تقييم الأداء علانياً وليس سرياً بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه بحيث يبادر إلى تلافي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة أولاً بأول

خاتمة الفصل

إن عملية تقييم الأداء، أداة رقابية ملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية لمراقبة أنشطتها المختلفة محددة بذلك نقاط القوة والضعف فيها والعمل على تعزيز الأولى ومجابهة الثانية. ولا يتحقق هذا إلا من خلال التكامل والتنسيق بينها وبين الإدارات الأخرى.

هناك عدة طرق لتقييم الأداء إذ لا توجد طريقة مثلى لذلك، فعلى المنظمة اختيار الطريقة التي تتلاءم وسياستها وأهدافها وإمكانياتها ومحاولة التخفيف من عيوب ونقائص الطريقة المستعملة التي لا تخلو منها طرق التقييم.

إن الصعوبة التي تواجهها عملية تقييم الأداء تكمن في قياس وتقييم أداء بعض الوظائف

كالأعمال الإدارية التي ليس لها طابع كمي إنما تعتمد على الطاقات الذهنية والمعرفية.

وفي الأخير يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء وتحسينه لا تكاد تخلو من الأخطاء والعيوب لأنها من صنع الإنسان ، والإنسان معروف بطبيعته أنه ليس معصوماً من الخطأ ، ولكن هذه العملية هي محاولة للتخفيف والتقليل من الأخطاء التي يقع فيها تقييم الأداء ، على الأقل بشكل موضوعي وقريب للدقة في أي مؤسسة .

الفصل الثالث

دراسة حالة حول معمل تكرير

السكر مستغانم

مقدمة:

بعد الدراسة النظرية لموضوع تحفيز الموارد البشرية إرتأيتنا إسقاط هذه الدراسة على إحدى المؤسسات الجزائرية الاقتصادية ألا و هي مؤسسة تكرير السكر مستغانم و هي تمثل إحدى الهياكل الاقتصادية الجزائرية.

لذلك سنتناول دراسة كيفية تحفيز الموارد البشرية "العمال" في هذه المؤسسة والمجهودات التي تبذلها الإدارة في هذا المجال و من أجل ذلك قمنا بدراسة حالة في المؤسسة كان الغرض منه جمع المعلومات و البيانات التي تخدم موضوعنا و ذلك بالرجوع إلى الوثائق الداخلية للمؤسسة و تقديم استبيان لعينة من عمال المؤسسة من أجل معرفة مدى تأثير الحوافز المقدمة لهم على مستوى أدائهم الوظيفي و للإلمام بالموضوع و إسقاط الجانب النظري على نشاط مؤسسة تكرير السكر قسم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول :عموميات حول معمل تكرير السكر

المبحث الثاني: أثر الحوافز المادية و المعنوية داخل معمل تكرير السكر

المبحث الأول: عموميات حول معمل تكرير السكر

إن أي تطور تسعى الدولة لتحقيقه يمر حتما من خلال المؤسسة الاقتصادية التي تتجلى في معظم عوامل التقدم الحضاري والإنساني، فالمؤسسة الجزائرية بدورها مطالبة بمواجهة هذه التحديات المفروضة عليها خاصة في المجال التكنولوجي والبشري، حيث من خلال هذا المبحث نتعرف على الجانب التأسيسي للمؤسسة و كذا معرفة نشاطها الإقتصادي وكل النشاطات و المهام و المراحل التي تقوم بها لتتمة النشاط الإقتصادي على أكمل وجه و معرفة الأهداف التي تسعى إليها من خلال هذه النشاطات.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن إنشاء معمل تكرير السكر

الفرع الأول: تقديم المؤسسة

وضع حجر الأساس لإنشاء شركة تكرير السكر وحدة مستغانم أحد فروع المؤسسة الوطنية للسكر سنة 1970 بموجب المرسوم الوزاري رقم CAB/49 بتاريخ 16 /05/ 1967 و بموجب القرار الأحادي رقم ND/DI/355/96 بتاريخ 23 /05/ 1969 و ساهمت في إنشائها الشركة الإيطالية RENGEINNE و الشركة الفرنسية PIVES-FCB- COCR-BAH-CAIL و هي عبارة عن شركة إنتاجية و انطلقت أول عملية إنتاجية في يوم 18/04/1994.

و تقع شركة تكرير السكر وحدة مستغانم غرب مدينة مزهران على الطريق الرابط بين مدينتي مستغانم و وهران، و تشغل المساحة 11 هكتار منها 8 هكتارات خاصة بالمباني الصناعية و الإدارية، و لقد تأسست المؤسسة لغرض تنمية الاقتصاد الجزائري و اتبعت الجزائر سياسة تنموية متعلقة بالمواد الغذائية و على رأسها المواد المصنعة. يمثل معمل تكرير السكر فرع من المؤسسة الأم بمستغانم، للمؤسسة الوطنية لتكرير السكر محددة بنظام قانوني يضبط حسن

تسييرها، حيث تأخذ نسبة المؤسسة العمومية الاقتصادية شركة ذات أسهم، شركة تكرير السكر حيث يمكن تحويلها إلى أي مكان آخر بموجب قرار الجهة العامة و بقرار من مجلس الإدارة و هذا حسب المادة الرابعة و تستمر لمدة 99 سنة إبتداء من تاريخ قيدها في السجل التجاري و يمكن تمديدها.

يقدر رأس مالها ب16400000000DA.

-خصوصية المؤسسة ونظام عملها

منذ سنة 1974 كانت المؤسسة تمون بالمواد الأولية عن طريق الديوان الوطني لتوزيع المواد الغذائية) الديوان الوطني للتجارة (و كانت تستفيد من دعم الدولة سواء من ناحية التمويل الذاتي أو المواد الأولية، و في سنة 1987 و في ضل النظام الرأسمالي اعتمدت المؤسسة سياسة التمويل الذاتي و أصبحت تمون نفسها بنفسها و كانت تعاني من فرض الدولة للأسعار، و منذ 2001 اتبعت الخصوصية عن طريق الشراكة مع الخواص لتزويدها بالمواد الأولية كتموينها بالسكر الأحمر من طرف الشريك CEVITAL و عليه تخلت عن شراء المواد الخام بنفسها و أصبحت مؤسسة خاصة بتاريخ 2008/11/19 مع بقاءها في فترة تجريبية لمدة خمس سنوات حتى تاريخ 2013/11/19 الذي أصبح فيه المؤسسة خاصة بصفة رسمية.

أما عن رقم أعمالها يقدر ب 164 مليار دولار و عدد عمالها 242 عامل و هذا صادر من إحصاء فيفري 2012 بعد ما كان في السابق 800 عامل يقومون بمهامهم وفق نظام عمل محدد و هو كما يلي:

- ← 172 عامل دائم من بينهم 18 إطار، 57 موظفي التحكم، 83 موظف التنفيذ و 12 عامل " 07 تحكم، و 05 تنفيذ "ليسوا مقيدين ضمن وكالة المؤسسة".
- ← 72 عامل متقاعد 15 "إطار، و 19 تحكم، و 19 تنفيذ و من بينهم 19 عامل 12 "إطار، و 06 تحكم، 01 تنفيذ "قائمة إحصائية للمستخدمين مرفقة و هؤلاء العمال يقومون بوظائفهم لمدة ثمانية ساعات في اليوم من الساعة 08:00 إلى غاية 16:00

أما عمال الورشات فيعملون لمدة 24 ساعة دون انقطاع بنظام متناوب فهم مقسمون إلى أربعة فرق.

الفرقة الأولى :تعمل من الساعة 06:00 صباحا إلى 14:00 زوالا.

الفرقة الثانية :تعمل من الساعة 14:00 زوالا إلى غاية 22:00 ليلا.

الفرقة الثالثة:تعمل من الساعة 22:00 ليلا إلى غاية 06:00 صباحا.

الفرقة الرابعة في حالة راحة استعداد للمناوبة.

كما يستفيد العمال من يومين راحة في الأسبوع الجمعة و السبت.

يقوم العمال حاليا بمهامهم لإنتاج سكر عادي مبلور: أكياس 50 كغ بعدما كانت سابقا تنتج سكر ذات قطع، سكر ذات قالب 01 كغ، سكر ذات قالب 02 كغ، و سكر عادي مبلور أكياس 50 كغ و هذا بسبب ارتفاع التكلفة في الإنتاج و الصيانة بالنسبة إلى ظروف مالية و سوقية و ندرة و غياب قطع الغيار لتصليح الآلات، مما أدى إلى عطب العديد من الآلات. كما أن كثرة الطلب على هذا النوع من المنتج، كون السعر في متناول المستهلك إلى الاستغناء عن إنتاج أنواع أخرى.

الفرع الثاني: نشاطات المعمل

✓ استغلال و تسيير تنمية بصفة أساسية نشاطات إنتاج السكر و كل الأنشطة الصناعية الأخرى.

✓ إنتاج، تمويل، تكييف الترقيةالتوزيع لكل المواد الصناعية الغذائية .

✓ تأسيس وضع الإستراتيجيات الصناعية، التكنولوجية، التجارية، التقييمية لمواد

الصناعات الغذائية بما فيهم المساهمة في الشركات الأخرى.

و بصفة عامة القيام بكافة الأعمال التي لها علاقة مباشرة أو غيرها بموضوعها و التي

تساعدها على تحقيق غرضها و المرتبطة بها أو بكيفية القيام بها و بتسهيل تقدمها و تطورها

و هذا حسب المادة الثانية و يأخذ إنتاج السكر في أشكال مختلفة:سكر قالب، سكر قطعة، بقايا السكر، سكر أبيضن سكر رطب.

تتعامل المؤسسة مع البنك الجزائري للتنمية الريفية BADR حسب إحصائيات 2003 وصلت القدرة الإنتاجية للمؤسسة إلى:

- معالجة السكر الأحمر 240 طن في اليوم .
- منتج سكر أبيض 240 طن في اليوم .
- منتج سكر مبلور في الأكياس حجم 50 كغ 100 طن في اليوم .

-السلسلة التكنولوجية لتكرير السكر:

تقوم وحدة مستغانم لتكرير السكر باستيراد المادة الأولية) السكر الأحمر(من الدول التالية:
البرازيل، كوبا، الموزنبيق، ساحل العاج عن الطريق الخاص PLANKY مع العلم أن المؤسسة الوطنية لتكرير السكر من 3 فروع مستغانم، عنابة، خميس مليانة، تصل المادة الأولية في ميناء عنابة و الباقي في ميناء مستغانم (لتقسيم هذه الحمولة) علما أنها لا تتجاوز 13طن لذاك تنزل الحمولة في ميناء عنابة وباقي تصل إلى ميناء مستغانم لتقسيم هذه الحمولة إلى فرع موجود في خميس مليانة.

-يقوم رجال المخبر بأخذ عين من المادة الأولية عندما تكون علي متن السفينة لإخبارها فإن ما تكون صالحة فلا تنزل الحمولة و إذا وجد العكس فتنتقل الحمولة إلى المخزن الذي يتسع إلى 15 طن تنتقل الورشة بالحصول على سكر ذو جودة عالية.

-تمر عملية تكرير السكر بالمراحل التالية :

1- التطهير:EPURATوهي بذورها تشمل عدة عمليات

أ. التعجين: خلط كمية من عصير المتكون من R EGOUTE + عصيدة التقنية مع السكر

الخاص .

ب. التنقية :عزل بلورات السكر عن العصير باستخدام آلة الطرد المركزي بعد عملية الفصل يمرر العصير المنقي إلى الخزان والسكر المنقي يمرر إلى شبه الإذابة.

ج.شبه الإذابة: تتم في مخلط التدويب بدرجة 75 درجة مئوية .

د.الممتدة:متمة للمرحلة السابقة ه.الغريلة: يتم تمرير السائل السري عبر غربال وذلك لعزل المواد مثل حبوب القهوة.

و.التكليس: تتميز بإدراج حليب الجير إلى خزان التكليس، أين يضاف إليه العصير الذي تحصل

عليه من مراحل الإذابة لعزل الشوائب والأملاح المعدنية .ي.الكرينة:بعد عملية التكليس ينقل

الملون السكري حيث تنتقل من المرحلة السائلة إلى المرهل الصلبة ، يتم ذلك عبر مراحل

الطبخ و الحصول على كتلة العجين إلى المنعم و بذلك تتواصل عملية البلورة و بعدها تعصر

الكتلة الصافية للفصل بين البلورات المتمثلة في نوعين من منتوجات :

المنتوجات العالية: وهي عبارة عن سكر مبلور يشحن إلى ورشات التكيف

ويستخلص منه سكر القطعة ،سك له خصيصا.

المنتوجات المنخفضة :تتمثل في سكر بعد تكريره و ثقل السكر الذي يباع يستعمل في صيانة

الخميرة الكيميائية ، المشروبات الكحولية و مواد التجميل

المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي لمعمل تكرير السكر

الفرع الأول:الهيكل التنظيمي للمعمل

على رأس المؤسسة مديرية عامة للتسيير و التنظيم برفقة الأمانة العامة و التي تنقسم إلى ثلاث

مديريات و كل مديرية تتفرع بدورها إلى مجموعة من المصالح و الأقسام و هي كالتالي:

1. مديرية التجارة : و التي تتفرع بدورها إلى ثلاث مصالح

-مصلحة التجارة : و التي تتكفل بإدارة عمليات التموين و البيع الخاصة بالمؤسسة.

-مصلحة التموين: والتي تختص بشراء مختلف الحاجيات و المواد اللازمة للمصالح الأخرى.

-مصلحة البيع : والتي تختص بتسويق أو بيع المنتج.

2. مديرية الاستغلال : وهي تتفرع إلى ما يلي:

-قسم الإنتاج : و الذي يضم بدوره قسمين رئيسيين، الإنتاج و التصنيع و هذا الأخير هو المنطقة

التي يتم فيها مختلف عمليات الإنتاج و تحتوي على مختلف الآلات، العمال التقنيين و المهندسين.

-قسم الصيانة: مسؤوليته تكمن في ضمان سيرورة عملية الإنتاج و ذلك عن طريق صيانة

التجهيزات إلى جانب صيانة قطع الغيار الضرورية للآلات، فهي في حالة تعطل عملية الإنتاج

و يضم بدوره مصلحتين هما: مصلحة الميكانيك و مصلحة الكهرباء.

-قسم المخابر(المخبر) : يقوم فيه المخبريون بمعاينة عينات من السكر الأحمر و كذا المتابعة

المستمرة لمادة السكر في مختلف مراحل تكريرها (مراقبة و تحليل السكر).

3. مديرية الإدارة و المالية : و تضم مصلحتين هما مصلحة المالية و مصلحة الإدارة.

-مصلحة المالية : مكلفة بتسيير شؤون الملكية لكافة المؤسسة بما فيها الأجور الخاصة

بالمستخدمين و تضم مكتب المحاسبة العامة، و مكتب محاسبة المواد، و مكتب خاص بمحاسبة

الميزانية بها في المؤسسة.

-مصلحة الإدارة : تتكون من :

مكتب التكوين : كان يهتم في السابق بالإشراف على تدريب العمال الجدد و إرسال العمال إلى

مركز التدريب إذا توفر ذلك أما حاليا فهذا المكتب لا يقوم بهذه المهام التي استندت إلى مكتب

المستخدمين للإشراف عليها.

مكتب الوسائل العامة : و الذي يضم بدوره حظيرة السيارات التي تحتوي على شاحنات النقل

و سيارات إدارية.

الفرع الثاني:الهيكل التنظيمي لمصلحة الإدارة

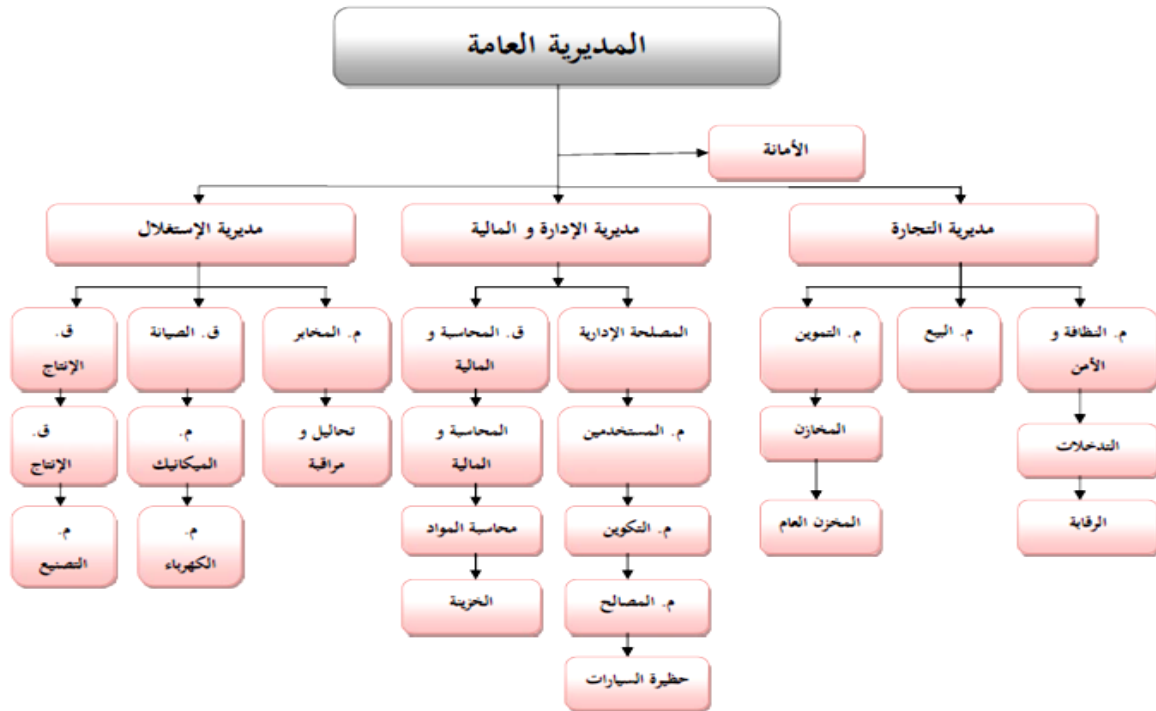
يضم على رأسه مدير للإدارة المالية DAF ثم تتفرع إلى كل من :

- الأمانة : و تضم كاتبة عون اجتماعي، رئيس قسم المحاسبة، و محاسبة الأجور
- حظيرة السيارات :و تضم رئيس الحظيرة، سائق السيارات الوزن الخفيف و سيارات الوزن الثقيل، أعوان الصيانة.
- مصلحة المستخدمين :و تضم كل من رئيس المصلحة، و رئيس مكتب المستخدمين، أعوان النظافة.

الشكل رقم : 03 يوضح الهيكل التنظيمي لمعمل تكرير السكر

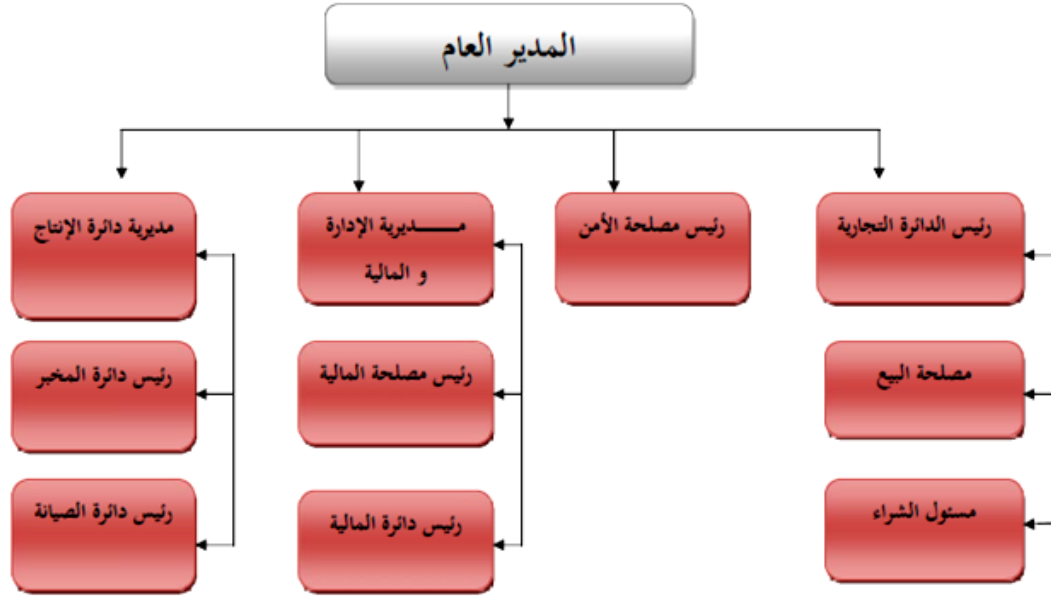
الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكرير السكر

الشكل 1 يوضح الهيكل التنظيمي لمعمل تكرير السكر



المصدر: وثائق داخلية ، معمل تكرير السكر، مستغانم، 2015

الشكل رقم 2 مخطط تسيير المؤسسة



المصدر: وثائق داخلية، معمل تكرير السكر، مستغانم، 2015.

المطلب الثالث: أهداف معمل تكرير السكر

- استثمار و تسيير و تنمية نشاطات إنتاج السكر وكل النشاطات الصناعية الأخرى التي لها علاقة بنشاطها الأساسي.
- ضمان التكوين لتتمكن من تحقيق المخططات المتعددة فيما يخص الإنتاج.
- ضمان بيع بضاعتها عبر إطار الأهداف المسطرة و التدابير المتخذة من قبل الحكومة فيما يخص التسويق.
- تنظيم وتطوير هياكل الصيانة بحيث ترتفع المردودية.

المبحث الثاني: الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الأداء الوظيفي في مؤسسة تكرير

السكر

لقد رأينا مما سبق الحوافز و أنواعها من الناحية النظرية أما في هذا المبحث ستنطرق إلى

دراسة الحوافز المعمول بها ميدانيا في معمل تكرير السكر و تأثيرها على أداء العاملين

المطلب الأول: الغرض من تقييم الأداء و الطرق المستعملة في تقييم الأداء

الفرع الأول: الغرض من تقييم الأداء

تهدف المؤسسة من خلال تقييم الأداء إلى ما يلي:

- تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الترقية و التدريب .
- رفع مستوى الأداء عن طريق التدريب .
- معرفة أسباب تدني الأداء و اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها .

الفرع الثاني: الطرق المستعملة في تقييم الأداء

تعد شركة تكرير السكر مثلها مثل باقي ال شركات حيث تقوم بتقييم عمالها من أجل معرفة

مستوى أدائهم و تعويضهم عن النقص من خلال التدريب و التحفيز عن العمل و لهذا

استخدام طريقة التنقيط لأنها أسهل و تأخذ بعين الإعتبار كل الخصائص المتعلقة بالعاملين

و على سبيل المثال حجم العمل فتنقيطه يكون على الشكل التالي:

قريب من الجيد ← AB=13

جيد ← B = 19

ممتاز ← E= 25

و بعد ما يتم التعبير عن هذه التقديرات تجمع النقاط و التنقيط و يكون من طرف المشرفان بحيث المشرف الثاني يأخذ مجموع نقاطه بعين الإعتبار.

تقييم الأداء في المؤسسة:

من خلال دراستنا لرقم الأعمال في السنوات الأخيرة من سنة 2009 إلى 2013 تحصلنا على القيم التالية :

CA2009=196363493.31HT

CA2010=287633572.49HT

CA2011=883801451.12HT

CA2012=713819459.24HT

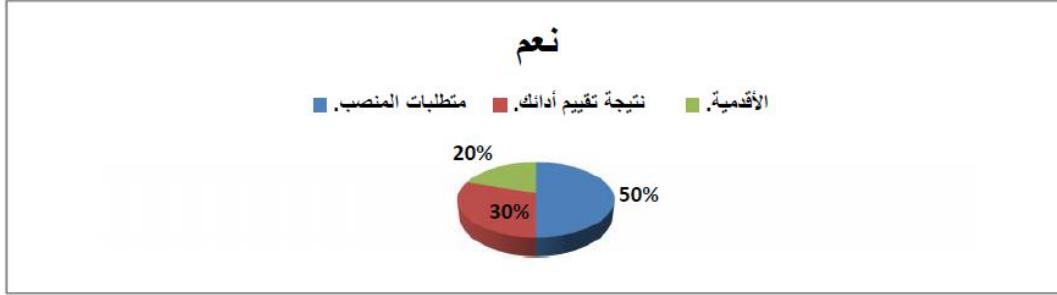
CA2013=389197570.00HT

الجدول رقم : 1 يوضح تحديد النسب بالنسبة للنقاط التي يتحصل عليها العمال.

من 0 إلى 50 نقطة	%0
من 50 إلى 60 نقطة	%2
من 60 إلى 70 نقطة	%4
من 71 إلى 80 نقطة	%6
من 81 إلى 100 نقطة	%10

المصدر: وثائق داخلية للمعمل، مستغانم، 2015.

الشكل رقم 3 :نسبة تقديم المؤسسة للترقيات عمال معمل تكرير السكر



المصدر: من إعداد الطالبة، وثائق داخلية، معمل تكرير السكر، مستغانم، 2015.

من جلال الشكل نسجل ما يقارب 50% من مجموع أفراد العينة يحصلون على الترقيات بسبب متطلبات المنصب، أما فيما يخص حصولهم على الترقيات نتيجة تقييم أدائهم فهي تأتي في الرتبة الثانية بنسبة 30% من مجموع أفراد العينة وفي المرتبة الثالثة تأتي حصول الترقيات نتيجة الأقدمية و من نجد أن المؤسسة لا تقدم الترقيات على أساس تقييم الأداء ومنه نستنتج أن المؤسسة لا تهتم بعملية تقييم الأداء ومحاولة تحسينه.

المطلب الثاني : تحليل و تفسير الاستبيان

من أجل تقييم فعالية التحفيز في معمل تكرير السكر قمنا بتقديم استبيان أو استمارة معلومات لعينة من العمال تم اختيارهم بطريقة عشوائية من أجل معرفة رأيهم في مختلف الحوافز التي يقدمها المعمل و مدى تأثيرها على مستوى أداء العاملين.

الفرع الأول: تقييم الاستبيان و دواعي اللجوء إليه

1. تقديم الاستبيان : يعتبر الاستبيان أحد أهم الوسائل المهمة و الضرورية لإسقاط المعلومات من مصدرها الرئيسي عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة على العمال المكونين للعينة و البالغ عددهم 22 عامل من مجموع 242 متواجد داخل المؤسسة و قد شملت هذه العينة مختلف

الرتب و شملت هذه العينة 07 إطارات و 04 عون تحكم و 11 موزع و 22 عامل. و يساعد هذا الاستبيان على إسقاط المعلومات من مصدرها الرئيسي أما من الجانب الأكاديمي فهي تسمح لاحقا بمقارنة نتائج الدراسات المستقبلية بالنتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة. نظرا لصعوبة الحكم على مدى نجاعة مجمل التحفيز التي يقدمها معمل تكرير السكر لعماله إضافة إلى مدى تأثيرها على أداء العمال و كفاءته.

الفرع الثاني : تحليل نتائج الاستبيان.

أ - تحليل نتائج المعلومات الشخصية للاستبيان.

الجدول رقم: 2 يوضح التشكيلة العمالية لمعمل تكرير السكر حسب السن، الجنس، الأقدمية.

النسبة المئوية	عدد العمال	العمال	الصنف
18.182	04	أقل من 25	السن
31.818	07	من 25 إلى 35	
22.727	05	من 35 إلى 45	
27.273	06	من 45 فما فوق	
59.091	13	ذكر	الجنس
40.909	09	أنثى	
36.364	08	-أقل من 5 سنوات	الأقدمية
13.636	03	-من 05 إلى 10	
18.182	04	-من 10 إلى 15	
31.818	07	-من 15 فما فوق	

المصدر: من إعداد الطالبين ، وثائق داخلية، معمل تكرير السكر، مستغانم، 2015

من خلال هذا الجدول يمكن لنا أن نلاحظ أنه فيما يتعلق بالسن فإن معظم العمال تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 35 أي بنسبة % 31.818 و قلتهم أقل من 25 حيث تتراوح نسبتهم ب % 18.182، أما بالنسبة للجنس فإن عدد الذكور متقارب مع عدد الإناث بنسبة % 59.091 ذكور و % 40.0909 إناث، أما فيما يخص الأقدمية فإن أكبر نسبة الأقدمية و هي أقل من 5 سنوات و تصل نسبتها إلى 36.364 %

ب- تحليل الأسئلة الخاصة بظروف العمل

بالنسبة للاستبيان المتعلق بملائمة مكان العمل و الإمكانيات المتاحة:

الجدول رقم: 3 ظروف العمل داخل معمل تكرير السكر.

المجموع		لا		نعم		العمال
%	ت	%	ت	%	ت	
100	22	54.55	12	45.45	10	مناسبة مساحة العمل
100	22	63.64	14	36.36	08	مناسبة عدد العمال الموظفين في نفس المكان
100	22	63.64	14	36.36	08	تهوية الأماكن جيدة
100	22	72.73	16	27.27	06	كفاية وسائل الأمن و السلامة

المصدر: من إعداد الطالبين، وثائق داخلية، معمل تكرير السكر، مستغانم، 2015

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن ظروف العمل في مؤسسة تكرير السكر و هذا من خلال النسب المقدمة إلينا من خلال الاستبيان حيث تبين لنا أن مساحة العمل غير ملائمة و هذا للعدد الذي يزاول العمل في نفس المكان حيث تصل نسبة عدم مناسبة المساحة للعمل إلى % 54.55، أما نسبة عدم ملائمة المكان المخصص تصل نسبتها إلى % 63.64 و فيما يتعلق بالأمن و السلامة فهي غير متوفرة بالشكل المطلوب حيث تصل نسبة عدم توفرها إلى ما يقارب 73% .

الشكل رقم 04 :يوضح نسبة الحوافز المادية التي تمنح للعاملين أثناء تأديتهم لمهامهم الوظيفية.

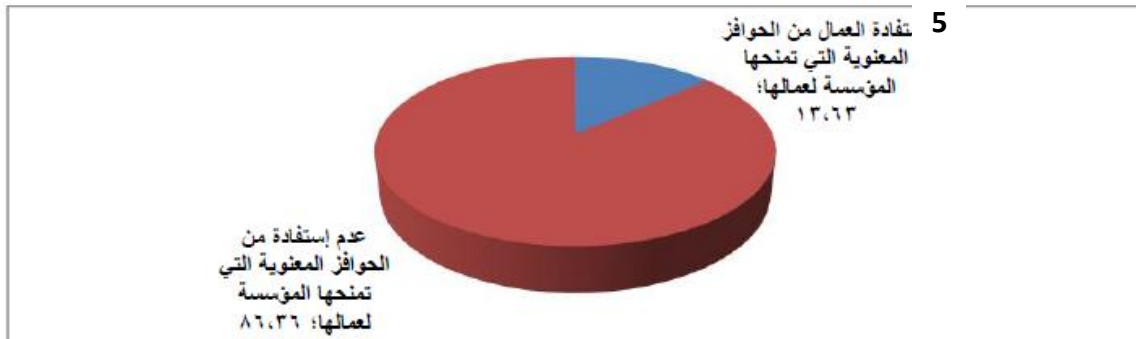


المصدر: من إعداد الطالبين ، معمل تكرير السكر، مستغانم، 2015.

من خلال الشكل تبين لنا أن نسبة العمال التي استفادت من الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة لعمالها ما يقارب

56% وهي نسبة ملائمة حيث من خلالها نستنتج أن المؤسسة تعتمد نظام حوافز لا بأس به.

الشكل رقم12: يوضح نسبة استفادة العمال من الحوافز المعنوية التي يمنحها معمل تكرير السكر لعماله.



المصدر: من إعداد الطالبة، وثائق داخلية، معمل تكرير السكر، مستغانم، 2015.

يوضح الشكل أن % 86.36 من الحوافز المعنوية في حين % 13.63 من العمال قد استفادوا من الحوافز المعنوية و هي نسبة قليلة و من خلال هذه النسب نجد أن مؤسسة تكرير السكر لا تولي أي اهتمام للحوافز المعنوية و هذا قد يؤثر على أداء العاملين.

المطلب الثالث: الآفاق و الاقتراحات التي اقترحتها الدراسة الطالبين

يتضح من خلال الدراسة و المشاكل و المعوقات التي يعاني منها نظام التقييم للأداء من خلال

الحوافز المقدمة للعاملين داخل المؤسسة اقتراح مجموعة من الآفاق التي تتلخص فيما يلي:

- ☞ توظيف الخبرات الإنسانية القادرة على قيادة أعمال التحول و التغيير في المنظمة.
- ☞ النظر إلى الشكاوي و احتياجات العمال و الأخذ بعين الاعتبار بمقترحاتهم.
- ☞ يجب أن يحظى نظام تقييم الأداء بالمزيد من الاهتمام من الجميع خاصة المستويات العليا لتزداد المصداقية و فعاليته.
- ☞ تحسين الظروف المادية للعمل.
- ☞ إشراك العاملين في اتخاذ القرارات و لو بالإنصات إليهم فذلك يرفع روحهم معنوية.
- ☞ يفضل ربط الحوافز المادية مباشرة بالمجهودات الفردية و ليس الجماعية.
- ☞ إشراك مراكز البحوث العلمية العامة و أساتذة و طلبة الجامعة في البحوث لتطوير نظم الحوافز.
- ☞ الشفافية و الموضوعية في تحديد معايير منح الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية.
- ☞ الوقوف دوريا عند آثار تطبيق الحوافز بالمؤسسة و ذلك من أجل تعديلها و تطويرها حتى تحقق نظم الحوافز أكثر فعالية و التي تحقق مستوى من الكفاءة و الفعالية في الأداء.

- ☞ يجب أن يكون النظام خاليا من التعقيدات، حيث يسهل فهمه من طرف الجميع .
- ☞ أن يتم تصميمه من طرف هيئات حيادية مختصة ويفضل أن تكون من خارج المنظمة لتجنب سياسة الإفصاح و التهميش و التحيز.
- ☞ الحرص على تفعيل الفعالية الجماعية عوضا عن الفعالية الفردية.
- ☞ إعطاء الصلاحيات و المسؤوليات في اتخاذ القرار للمورد البشري لدى المنظمة فتكون لها الحرية و السلطة في مجال عملها، و انحصار دور الإدارة في التشجيع و الإرشاد و معالجة الأخطاء دون التدخل المباشر في العمل.
- ☞ نشر روح الفريق بين أعضاء المنظمة لتحقيق أغراضها و أهدافها بكفاءة و فعالية.
- ☞ اقتلاع آليات الإدارة التقليدية التي تجعل المدير هو المحور الذي تدور حوله جميع التوجهات باعتباره الذي هو على حق دائما و على المرؤوسين سوى الامتثال لما يريد، و فسح المجال لاهتمام العاملين و مشاعرهم و وجهات نظرهم.
- ☞ إعطاء سلطة أكبر للعاملين للرقابة على أنفسهم، و تحمل مسؤولية عملهم، و توفير مساحة أكبر للأفراد لاستخدام طاقاتهم بتمكينهم و تشجيعهم على اتخاذ القرارات القريبة من نقطة تأثيرهم.
- ☞ إعطاء أكبر فرص للترقية و تمكين العمال من الاستفادة منها بعدالة لتدعيم نظم التحفيز.
- ☞ إتاحة فرصة و إمكانية تقييم العاملين لأدائهم، فالتقييم يتيح نوعا من الحفز و منح التقدير للأفراد من وقت لآخر.

خاتمة

لقد أظهرت الدراسة الميدانية لواقع الحوافز المادية و المعنوية و مدي تأثيرها على أداء العاملين في معمل تكرير السكر بمستغانم الذي قمنا بتلخيصه من خلال عرض و تحليل نتائج الدراسة و منهجية العمل التي تهدف إلى إبراز أثر الحوافز المادية و المعنوية على الأداء الوظيفي، فقد كشفت النتائج على بعض الحالات الردود الإيجابية و السلبية في مختلف الجوانب، فيما يخص انعدام مكافآت و حوافز مادية أو معنوية مقابل عمل متميز أو تقديم حوافز مادية كانت أو معنوية لتشجيع و تحفيز العمال للقيام بمهامهم الوظيفية بمجهود أكبر و أداء متميز، و فيما يخص الحوافز المادية تتمثل في منحة المردودية حيث اعتبر أفراد العينة أن التقييم في هذه المنحة غير عادل و غير كافي، أما فيما يخص بالحوافز المعنوية فهي غير متوفرة بالشكل المطلوب، كما أنه و حسب آراء أفراد العينة استنتجنا أن عملية التقييم و المعايير المعتمدة فيها لا تتسم بالمصداقية و الموضوعية و فيما يتعلق بالرضا عن عملية التقييم فقد أثبتت الدراسة أنها لا تحقق أي رضا للعمال و بالنسبة للترقيات نجد أنها تمنح على أساس المتطلبات المنصب و ليس نتيجة تقييم الأداء أما باقي الإجابات فكانت تختلف من فرد لآخر بنسب مختلفة و آراء مختلفة.

خاتمة عامة

إن نجاح أي مؤسسة يرتكز أساسا على أهمية العنصر البشري الذي يتم من خلاله تفعيل النشاط داخل هذه المؤسسة ، بحيث تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق وإنجاز أهدافها المنشودة والمحددة ، ولا يكون هذا إلا بوجود إستراتيجية وسياسة فعالة تنتهجها المؤسسة حتى تحقق هذه الأهداف وذلك عن طريق استثارة دوافع الأفراد من خلال تطبيق نظام حوافز فعال قائم على أسس علمية صحيحة وسليمة

و من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمحاولة كشف طبيعة تأثير الحوافز على أداء العمال في مصنع تكرير "السكر" مستغانم ، حيث الهدف من هذا البحث هو إثبات أو نفي فرضيات الدراسة الموضوعية سلفا

بعد إجراء الدراسة التطبيقية وتفسير نتائج الإستبيان التي المطبقة على عمال مصنع تكرير "السكر" محل الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والإجابة على الفرضيات ، بينت الدراسة أنه لا يوجد أثر لفعالية نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ، هذا يدل على عدم نجاعة نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة لتحقيق أهدافه في رفع وتحسين الأداء للعمال بالدرجة الأولى وأداء المؤسسة ككل بالدرجة الثانية .

نتائج الدراسة : يمكن إدراج مجموعة من النتائج والملاحظات فيما يلي :

حسب الفرضية الأولى ، تؤدي الحوافز إلى تحسين أداء الأفراد العاملين في المصنع بالتالي فهي صحيحة وتتوافق مع النتائج المتحصل عليها في دراسة حالة .

أضف إلى ذلك قبول الفرضية الثانية يتأثر مستوى أداء العاملين في مستوى تكرير السكر بالحوافز المطبقة في المصنع حيث توافقت مع النتيجة التي تم التوصل إليها من خلال التحليل والتفسير الاستبباني

بينت الدراسة أنه تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادلة بين الزملاء في العمل والعاملين ورؤسائهم وذلك ممكن أن يساهم في تحسين مستويات الأداء بشكل عام بالإضافة إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعمال ، وهذا ما يدل على أن نظام الحوافز حقق أهدافه .

كما أظهرت الدراسة انه يوجد نوع من الإنصاف في آليات و طرق توزيع و منح الحوافز ، وذلك بالتأكيد يؤثر ايجابيا على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة .

وتبين أن أغلبية الحوافز و خاصة المادية منها في المؤسسة محل الدراسة ، تتم عملية منحها لمن يستحقها ، بطريقة شفافة منطقية تستند في المقام الأول إلى منصب و جهد الموظف في أداء العمل المكلف به .

أفادت الدراسة أن أغلبية المبحوثين يستفدون من الآراء المخالفة لأرائهم ، كما أنهم يسعون دائما للحصول على تعليمات مفصلة قبل البدء في العمل ، كما أنهم يحاولون إيجاد الحلول لمشكلات العمل حتى في أوقات الراحة ، و يسعون إلى عدم تكرار ما يقوم به الآخرون ، و لديهم كامل الاستعداد لتحمل نتائج التصرفات الخاطئة التي تصدر منهم ، كما يقدمون يد المساعدة لبعضهم البعض و يتعاونون على تأدية الأعمال داخل المصنع ، سيما و أن هناك تكامل بين الأنشطة في أقسام المديرية .

آفاق الدراسة :

من خلال تناولنا لهذا الموضوع يمكن القول أنه فتح لنا مجالات للتعرف على بعض الجزئيات المتعلقة به ، يمكن أن تمثل آفاقا لدراسات مستقبلية تكون أكثر معالجة لها و من هذه المواضيع نذكر :

✓ دراسة تطبيق نظام تقييم الأداء على الأفراد العاملين في مختلف أقسام المصنع.

✓ دراسة أهم الضغوطات التي تحد من فعالية تحسين الأداء .

✓ دراسة علاقة الرضا الوظيفي بالحوافز .

وفي الختام نتمنى أن تتاح لنا فرصة في المستقبل للبحث في النقاط المذكورة سابقا ، كما نرجو أن نكون قد وفقنا ولو جزئيا في معالجة هذا الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه الأساسية ، والله الموفق و الهادي إلى سواء السبيل .

المراجع

قائمة المراجع

الكتب

- 1- ظاهر محمود كاللدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان 1997.
- 2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2007 .
- 3- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات والاتجاهات الحديثة مكتبة العكيبان، الرياض، الطبعة الأولى، 2004 .
- 4- ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة العربية، 2007 .
- 5- مبارك بن علي الخراز، الحوافز وأثرها على العمال، مكتبة دار الحق، مسقط، 1987.
- 6- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
- 7- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز والتحفيز والمكافآت.
- 8- مدحت محمد أبو الناصر إدارة بالحوافز وأساليب التحفيز الوظيفي، 2012.
- 9- رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، مصر، 2000 .
- 10- شحاده نظمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2000.
- 11- أحمد ماهر ، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003.

- 12- خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2000 .
- 13- عبد الرحمان توفيق، منهج الإدارة العليا، مجالات تقييم الأداء الفعال، ج 1، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، الطبعة الثالثة، 2004.
- 14- عبد الحكيم أحمد الخزامي ، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين ، مكتبة ابن سينا ، 1999 .
- 15- كامل بربز، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، الطبعة الثانية، 2000.
- 16- علي محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية ، تخصص نظم المعلومات الإدارية ، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2003 .
- 17- أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين ، دار الكتب ، القاهرة ، 2000 ،

المذكرات

- 1- أحمد زرقعة، الرضا عن العمل وعلاقته بالحوافز: حالة مؤسسة الانجاز بالمدينة ERM، مذكر لنيل شهادة ليسانس، المدينة، 2003.

مواقع الأنترنت

- 1- فيصل الدحلة، الأداء هو ما بعد التدريب .

<http://www.faisal-dahleh-maktoobblog.com.01/03/2022>

- 2- سالم عواد الشمري ، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي.

<http://www.ac.ly/ub/attachement.php?attachementid=1382&d=1262562868,08/03/2022->