

أولاً: تقديم الإستبيان

## إستمارة تقييم الأداء في المؤسسات الإقتصادية

الموضوع: دور تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة

في إطار إتمام البحث العلمي الأكاديمي، و ترميناً لدور المؤسسة الجزائرية في عملية التنمية الإقتصادية إرتأيت في بحثي هذا إعداد إستمارة للتعرف على أهمية التحفيز بشتى أنواعه في المؤسسة و دوره في رفع أداء العاملين في هذا البحث.

أرجو منكم مساعدتنا بإقتراحاتكم و توجيهاتكم من خلال ملأ هذه الإستمارة، و ذلك ليكون بحثنا أكثر موضوعية و يتميز بالحياد و الشفافية، و نحيطكم علماً بأن هذه المعلومات مستخدمة لغرض البحث العلمي فقط.

ضع علامة × أمام الخانة المناسبة:

الجنس:	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>	
الوظيفة:	مسؤول <input type="checkbox"/>	عامل <input type="checkbox"/>	
الطبيعة:	دائم <input type="checkbox"/>	مؤقت <input type="checkbox"/>	
المستوى العلمي:	عالي <input type="checkbox"/>	متوسط <input type="checkbox"/>	متواضع <input type="checkbox"/>
سنوات الخبرة:	أكثر من 05 سنوات <input type="checkbox"/>	من 03-05 سنوات <input type="checkbox"/>	من 01-03 سنوات <input type="checkbox"/>

الرقم	الأسئلة	نعم	نوعاً ما	لا
01	هل تتلقى مشاكل في التنقل إلى المؤسسة؟			
02	هل تسمح لك الإدارة بإختيار أوقات العمل؟			
03	هل التوظيف الجيد يساهم في تحسين أداء العامل؟			

- 04 هل لك أوقات إستراحة في العمل؟
- 05 هل تسمح لك الإدارة بالقيام بعمل آخر؟
- 06 هل تتلقى تحفيزات معنوية من الإدارة؟
- 07 هل تتلقى تحفيزات مادية من الإدارة؟
- 08 هل سبق أن إستفدت من عملية الترقية؟
- 09 هل سبق و حصلت على شهادة من المؤسسة؟
- 10 في رأيك، هل هناك مساواة بين الموظفين؟
- 11 هل تتلقى مساعدة من الزملاء أثناء العمل؟
- 12 هل أنت راض عن الأجر الذي تتلقاه؟
- 13 هل الإدارة حريصة لسماع مقترحاتك؟
- 14 هل أتيحت لك فرصة لإتخاذ قرارات؟
- 15 هل أنت مستعد لتغيير المؤسسة إذا أتيحت لك الفرصة و بنفس الأجر؟
- 16 هل أنت متفائل بمستقبل المؤسسة؟
- 17 هل يشكل نظام تقييم الأداء حافزا للموظفين لتطوير و تحسين الأجر؟
- 18 هل يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية و يعملون معا لتحقيقها؟
- 19 هل جماعية العمل تساهم في الرفع من مستوى الأداء؟
- 20 هل المشاركة في إتخاذ القرارات تساعد في تحسين الأداء؟
- ما رأيك بإختصار فيما يخص دور التحفيز في رفع مستوى الأداء؟

.....

.....

.....

## قائمة الجداول

الجدول	الجدول	الرقم
	الأنواع الشائعة في الحوافز المادية	الجدول 1-1

## تمهيد

إن موضوع إدارة الموارد البشرية موضوع في غاية الأهمية أعطى الإهتمام به نتيجة لمجموعة من التغييرات و التطورات المتداخلة في مختلف المجالات بحيث تعتمد كفاءة المنظمات على حسن تسييرها و استثمارها المواردها فهي تعد أهم ما يقود السير الحسن، فحاليا أصبحت الإدارة المعاصرة تولي الإهتمام الأكبر بالافراد، فالحاجة إلى التسيير الفعال للموارد البشرية تظهر في إطار التوجيهات الجديدة و الأكثر أهمية حيث تسمح بمواجهة تحديات العصر الجديد من أجل الوصول إلى نتيجة، وتشجيع كان لا بد من توافر أهم سمات إدارة الأعمال العامة و الخاصة، ويقصد بذلك التحفيز الذي يشكل دراسة للموارد البشرية بالمؤسسة مما جعل الإدارة تقف أمام تحدي للظروف المختلفة وبتكييف استراتيجياتها و التنسيق بين مختلف وظائفها ومسؤولياتها بما يحقق أهدافها على مستوى المجتمع، الفرد والمنظمة العامة.

في هذا الفصل تم التطرق إلى عموميات حول تحفيز الموارد البشرية و ذلك من خلال المبحثين:

- المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

- المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التحفيز.

المبحث الأول: ماهية ادارة الموارد البشرية

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو إهتمامها بالموارد البشرية و بمدى تحقيق رغباته و أماله فبقاء المؤسسات و إستمرارها في ظل المنافسة الشديدة لا يكفي جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الإهتمام بهم و تحسين مستوياتهم، و ذلك عن طريق تحفيزهم من أجل الوصول إلى الآداء المطلوب من قبل التسيير الأمثل للموارد البشرية.

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق إلى إدارة الموارد البشرية يجب التعريف بالموارد البشرية أولاً.

أولاً: الموارد البشرية

هناك مفهوم تعريف للموارد البشرية ألا وهو رأس المال البشري، حيث يأخذ هذا الأخير كمفهوم مجموع الدراسات العلمية التراكمية العملية لدى مجموعة أفراد المؤسسة حيث أنها ليست مالكة له لكنها يجب أن تعمل على المحافظة عليه وتطويره وذلك بتوفير وسائل الوفاء، كما يعرف أيضا مجموع المهارات والقدرات التي يملكها الفرد بغاية الإنتاجية، والذي يمكن أن يكون موروث أو مكتسب خلال مساره الدراسي الجامعي أو الخبرة المهنية عن طريق تحويل المعارف، في حين تعرف الموارد البشرية بأنها مجموع العاملين من مختلف الفئات المستويات والتخصصات الذين تعتمد عليهم المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

كما هي دراسة السياسات المتعلقة بالإختيار، التعيين، التدريب و معاملة الأفراد في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة في المؤسسة و زيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمؤسسة التي أعلى طاقتها الإنتاجية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> إسماعيل حجازي، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 20.

<sup>2</sup> عادل حسن، إدارة الفرد، العلاقات الإنسانية، دار الحكيم للطباعة و النشر، 1996، ص 23.

- تعريف الموارد البشرية:

هي العمالة الدائمة و المؤقتة التي تعمل للمنظمة ويشير لفظ العمالة إلى قيادات ورؤساء الوحدات في كل المؤسسات التنظيمية، ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري على مدى العصور كان الاهتمام الرئيسي للباحثين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية التعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان هو نقطة البداية و النهاية وهو المكون الأساسي للمنظمة، و غايتها في النهاية، ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد محاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي<sup>3</sup>.

- أهمية الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق و الغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارات المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها و أنشطاتها بوصفه المحصلة النهائية لكفاءة وفعالية المنظمة<sup>4</sup>.

تؤكد المدارس العملية في إدارة الأعمال على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة أو كإدارة تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءة المتوفرة في المؤسسة، فتحسين مردودية المنظمة مرتبط اليوم بقدرة كفاءة مواردها البشرية.

- أهداف تخطيط الموارد البشرية:

1- التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية بالمنظمة بشكل تفصيلي مما يساعد في بيان الصورة الواقعية لقوة العمل الحالية موزعة على المستويات الادارية الادارات و الاقسام الوظيفية المختلفة.

<sup>3</sup> عادل زيد، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسة، القاهرة، 2003، ص 33.

<sup>4</sup> سعاد نايف بربوني، إدارة الموارد البشرية، دارالأمم للنشر، ، 2001، ص 31.

- 2- تحديد مصادر استقطاب الموارد البشرية و دراستها، و تقييمها لبيان الاسلوب الافضل منها و الذي يتوافق مع ظروف المنظمة و احتياجاتها.
- 3- الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات تخطيط الموارد البشرية و تحد من الاستخدام الفعال لقوة العمل و السعى لتحليلها و دراستها في الحاضر و المستقبل.
- 4- تقديم مقترحات و الحلول العلمية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية و إستمرار إبتكار الطرق و الاساليب الحديثة التي تسمح في تنمية اداء الموارد البشرية.
- 5- التنبؤ بإعداد و مستويات و هياكل الموارد البشرية اللازمة لمختلف الانشطة خلال الفترة الزمنية المستقبلية و بما يغطي التوسعات و العماليات الاحلال لتلك الفترة.
- 6- وضع سياسات و برامج المتعلقة باختيار و التعيين و تنمية الموارد البشرية لمواكبة عمليات التخطيط للموارد البشرية، و ضمان الوصول الى المستوى عملي و تشغيلي صحيح داخل المنظمة.
- 7- التعرف على المعروض من المعاملة و دراسة و تحليل خصائصهم الجغرافية و الديمغرافية، و بحث العوامل و المتغيرات المؤثرة فيها، و بحث العوامل و المتغيرات المؤثرة في ذلك من النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التكنولوجية.
- 8- العمل على صيانة الموارد البشرية و السعي لرفع كفاءتها الانتاجية الى جانب العمل على ضمان الاستقرار النفسي و الاجتماعي و الصحي لهذه الموارد.

### ثانياً: إدارة الموارد البشرية

تسيير إدارة الموارد البشرية إلى جميع الممارسات المطلوبة لإنجاز الأعمال المتعلقة بالأفراد العاملين فيها حيث تقوم المؤسسات بإنشائها بغية تسهيل التعامل معهم، و تقوم بحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة و بين الإدارات المختلفة في المؤسسة من جهة و تدريبهم، مما يؤدي إلى حسن إنجاز العمل وتحقيق أهداف المنشأة

من هنا جاء التعريف بإدارة الموارد البشرية على أنها "الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية"<sup>5</sup>.

يضع الإنسان على نفس مستوى الموارد المجتمعة الأخرى، إلا أنه مفهوم الموارد البشرية مورد من أعلى الموارد، فهو القادر على تحويل الموارد الطبيعية الأخرى إلى طاقة منتجة و نافعة، ذلك أن الإنسان هو صانع هذا التحول في الموارد الأخرى وهو الموظف لها وهو بداية مورد لا ينضب طاقاته، وهو في نهاية الأمر الهدف الذي من أجله يتم استثمار وتشغيل طاقات في مختلف الموارد الأخرى، وبشكل مختصر فإن الموارد البشرية هم البشر الموجودين في أي دولة أو مؤسسة أو نقطة في العالم<sup>6</sup>.

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية أيضا على أنها الوسيلة الإستراتيجية و الواضعة لإدارة أهم مورد بالمنظمة وأعلىها القيمة، وهو المورد البشري أي العاملين بالمنظمة و الذين يساهمون أفراد وجماعات في تحقيق أهدافها<sup>7</sup>. هي مجموعة الممارسات و السياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها، مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية<sup>8</sup>.

كما تعني الإستخدام الأمثل للعنصر البشري من ناحية التوظيف، التنمية، التأهيل و التكوين و العلاقات الإجتماعية للحصول على الكفاءات و الخبرات و الإستعداد التام للعمل للإستفادة من قدرات كل فرد في المنظمة، بإستعمال أسس و مبادئ الإدارة التي تبدأ من التخطيط، الإستقطاب، الإختيار، التدريب، التحفيز و تقييم الأداء<sup>9</sup>.

<sup>5</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2004، ص 20-21.

<sup>6</sup> لعل بوكيمش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، دار النشر الجامعية الإفريقية، أدرار، الجزائر، 2012، ص 15.

<sup>7</sup> سمير عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، مركز دراسات و إستشارات الإدارة العامة، مصر، القاهرة، 2006، ص 14.

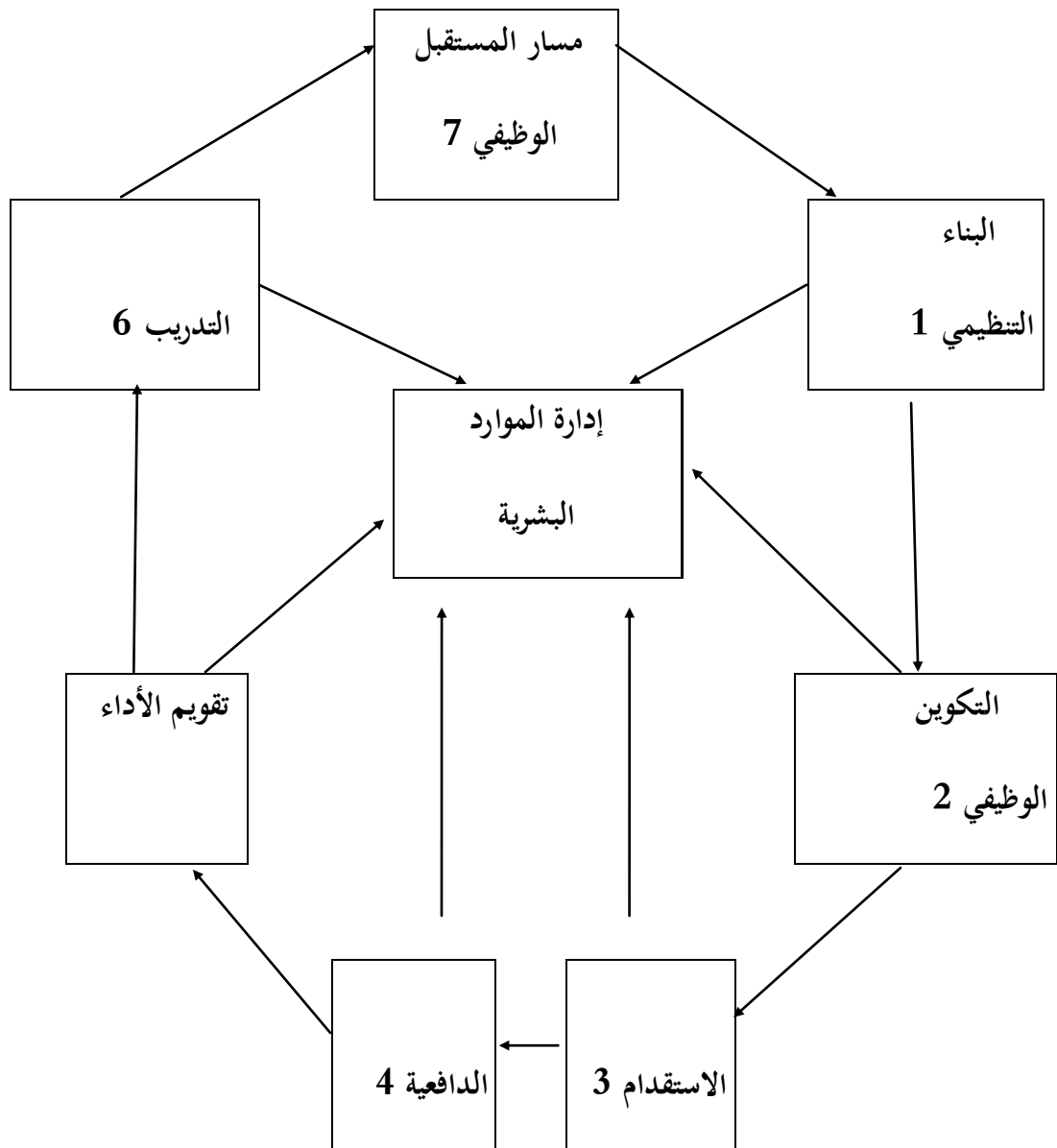
<sup>8</sup> الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، عدد 2008/06.

<sup>9</sup> Geneireve Laconogestion des ressources humaines , casbah edition; Algerie, 2004, p 4.

حسب GRANT J& SMITH-G: هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة، و توصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.

SALEH ALJETOWI- الموارد البشرية هي عملية إدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية<sup>10</sup>.

الشكل 1-1: عناصر إدارة الموارد البشرية



المصدر: محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، الناشر دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى 2007، الإسكندرية.

<sup>10</sup> محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، الطبعة 1-2012، ص 192.

## المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية و أهدافها

### أولاً: أهمية الموارد البشرية

إزداد في الأونة الأخيرة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في ذلك يعود لسببين رئيسيين هما: زيادة الوعي للإدارة العليا في المنظمة العنصر البشري في المنظمة من أجل أهداف المنظمة و استمرار النجاح، و إهتمام الادارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي مما يجعلها تنظر إلى الموارد البشرية بإعتبارها من أهم العوامل الاستراتيجية في المنظمة لأنها تشكل مصدراً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية<sup>11</sup>. وتكمن أهميتها أيضا فيمايلي:

- كفاءة الموارد البشرية يعوض ندرة الموارد.
- الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمة وهم الأفراد.
- القيام بتطور مهارات الافراد العاملين في المؤسسة.
- وضع الخطط المناسبة للتدريب.
- القيام بدراسة مشاكل الافراد و معالجتها.
- إختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة<sup>12</sup>.

### ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

مهما كان نوع و حجم المؤسسة، فإن الهدف الأساسي من وجود إدارة الموارد البشرية هو تطوير الأفراد و تحقيق رغبتهم و أهدافها للسيطرة في نفس الوقت، و أهداف المنظمات في إطار إدارة الموارد البشرية، غالباً ما تنطوي تحت هدفين أساسيين هما: الكفاءة و العدالة.

<sup>11</sup> - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الاولى ص13 - ص14.

<sup>12</sup> بسيوني محمد البرادعي، تنمية المهارات تخطيط الموارد البشرية، ابتراك للطباعة و النشر و التوزيع، مصر 2005، الطبعة الاولى ص 15.

### 1- نحو المجتمع:

- توزيع الموارد البشرية بطريقة تضمن الشخص المناسب في المكان المناسب و الإستفادة من جهوده إلى جانب المحافظة على التوازن بين عددي الموارد البشرية و الفرض المتاحة لها.
- إسعاد الأفراد و رفع حماسهم و معنوياتهم، و بالتالي إقبالهم على العمل من خلال مساعدتهم في إيجاد الأعمال الأكثر إنتاجية و ربحية.
- توفير كل من الوسائل الحديثة التي من شأنها أن تراجع طاقاتهم و إنتاجيتهم، و بالتالي (دخولهم).
- الحماية و تجنب الإستخدام غير السليم للأفراد.
- حرية التعبير و الحركة في بيئة العمل و تجنب الإكراه و السخرية، و بالتالي تحقيق الرفاهية العامة برفع مستويات المعيشة<sup>13</sup>.

### 2- نحو العاملين: و تتمثل في ما يلي:

- العمل على تقدم ترقية الأفراد في إبطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان و فعالية، و هذا ما يرفع من دخلهم.
- إنتهاج سياسات موضوعية تحد من إستنزاف العلاقات البشرية و تحاشي الانسانية في معاملة الأفراد العاملين<sup>14</sup>.

### 3- نحو المنظمة: و تتمثل في ما يلي:

- جلب الأفراد الأكفاء الذين تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة، و ذلك عن طريق الإختيار و حسب المعايير الموضوعية.

<sup>13</sup> سعد ناصف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، وائل للطباعة و النشر، الأردن، 2004، ص 62.

<sup>14</sup> باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة العربية الثانية، 2009، ص 12.

- الإستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبهم و تطويرهم بإجراء فترات تكوينية، و ذلك لتحديد الخبرة و المعرفة التي تتماشى مع نظام المؤسسة.

- العمل على زيادة رغبة العاملين في بذل الجهد و التفاني، و دمج أهدافها كخلق تعاون مشترك، و ذلك يأتي بتوزيع عادل للأحور و المكافآت و العمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.

و إذا نظرنا إلى أهداف المؤسسات الإقتصادية، فإننا سنجد هدفين أساسيين هما:

- الكفاءة: و التي تتجسد من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية و مخرجاتها.

-العدالة: تتوقف على القرارات و الإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية<sup>15</sup>.

### المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية و أهم تحدياتها و العوامل المؤثرة عليها

#### أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المؤسسة، إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية: كالتخطيط، التوجيه الرقابة و التحفيز و تتمثل مختلف هذه الوظائف في:

1- تخطيط الموارد البشرية: و يتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المؤسسة بالكم و النوع وفقاً لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المؤسسة.

2- تحليل و توصيف الوظائف: ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف، وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات و المسؤوليات المحاطة بكل مستوى وظيفي معين في المؤسسات.

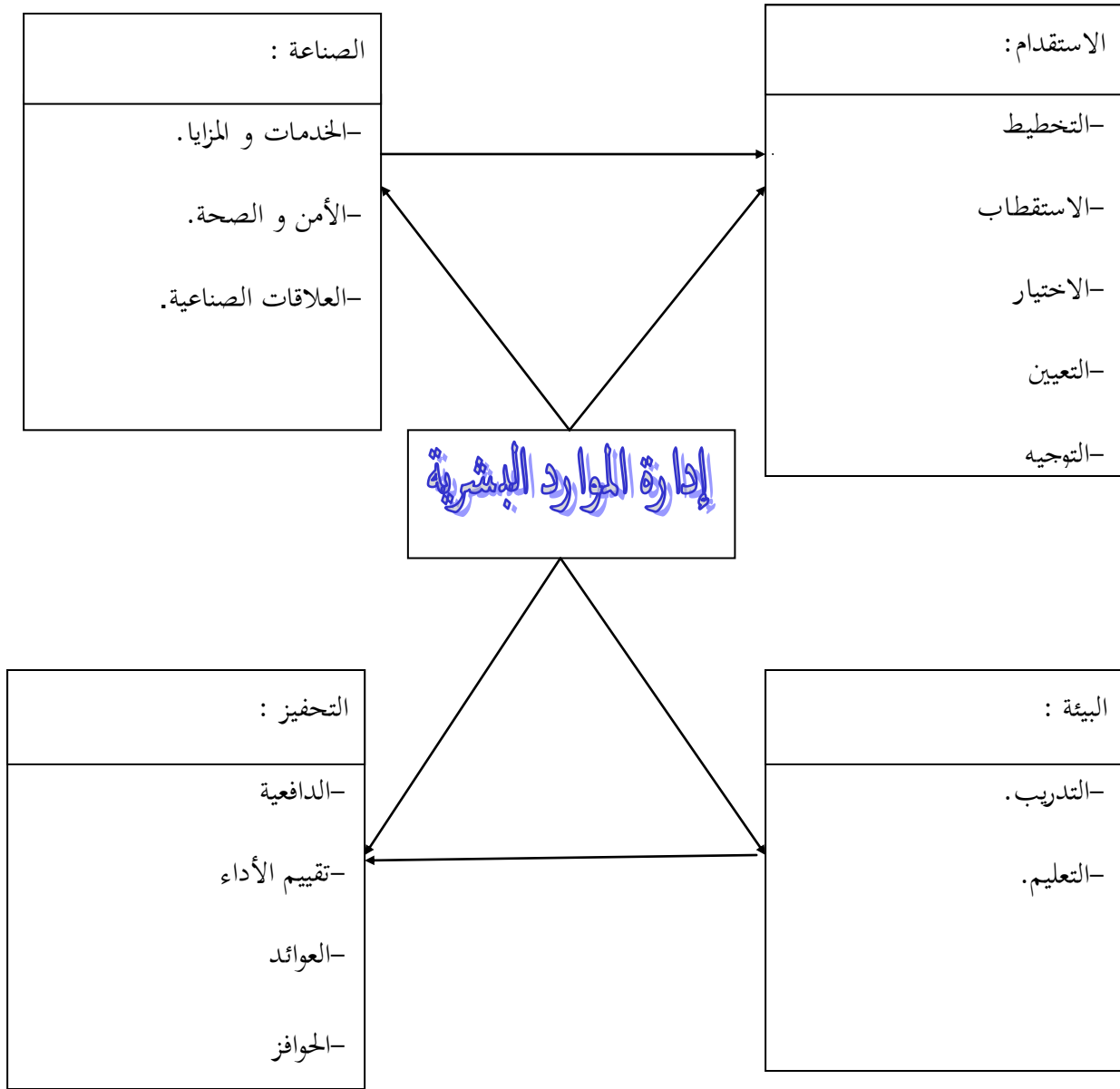
<sup>15</sup> -معين امين سيد، ادارة الموارد البشرية، الجامعة الجزائرية، 2010، ص 27، 28.

- 3- نظام الاختيار و التعيين: ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار و التعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين و الاختيار و المقابلات و الشروط اللازمة لذلك.
- 4- تصميم نظام الأجور و الحوافز: ويتم من خلال تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين إضافة لتحديد الحوافز المادية على مستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المؤسسات وفقا للاثمهم<sup>16</sup>.
- 5- المزايا و الخدمات: ضمنا لصيانة الموارد البشرية، توفر المنظمة مزايا معينة مثال المعاشات و التأمينات وخدمات إسكانية و خدمات صحية، لكل من ينتمي إلى المؤسسة بغض النظر عن الأداء.
- 6- تقوم الأداء: التعرف على مستوى أداء العاملين في المؤسسات، بقياس الأداء الحالي مع المعايير السابقة التجهيز و اكتشاف الانحرافات و معالجتها.
- 7- التدريب: العمل على سد الفجوة بين الأداء المطلوب من خلال فعاليات التدريب التأهيلي و التطوير و التحويل.
- 8- المسار المستقبلي الوظيفي: تحديد الطريق الذي سيسير عليه الفرد طبقا للوظيفة من بداية حياته المهنية حتى نهايتها<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> -أخضر كاظم محمود، ياسين الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسير، 2009، عمان ص30 -31 -32 .

<sup>17</sup> - محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 31.

الشكل 1-2: مخطط توضيحي لأهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.



المصدر: محمد سعيد أنور السلطان، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة بجامعة الإسكندرية، ط (1)، مصر 2007 ص 33.

كما تعتبر وظيفة التحفيز و وظيفة تقييم الاداء من اهم الوظائف الادارة الموارد البشرية و تتمثل في :<sup>18</sup>

### 1- وظيفة التحفيز:

يعد تغيير اسلوب قائم على العمل الفردي الى اسلوب قائم على العمل الجماعي يعتمد على فرق العمل ، لم تعد اساليب التحفيز القديمة مقبولة مع هذا الاسلوب الجديد المعاصر حيث تطلب من ادارة الموارد البشرية تصميم و اعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم و تركز على الحفز الجماعي ، و ان تتناسب و تتماشى مع التوجه الحديث المعاصر ،الذي لا يعدد الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة اجيرة لدى المنظمة ،بل يعدها شريكة فيها و طبقا لذلك اعدت ادارة الموارد البشرية برامج لتمليك العاملين اسهما في المنظمة ، و تعديل نسب المشاركة في الارباح و وضع اساليب تحفيز معنوية جديدة تتناسب مع الموارد البشرية التي تعمل بشكل جماعي داخل المنظمة و تتوافق هذه الاساليب التحفيزية مع التوجيهات و الاساليب المعاصرة ، في مجال الحفز الانساني بشكل عام .

### 2- وظيفة تقييم الاداء:

يعد تغيير اسلوب تنفيذ الاعمال من الاسلوب الفردي الى الاسلوب الجماعي ، أصبح تقييم أداء الاعمال داخل المنظمة يخضع الانظمة و برامج و معايير تقييمية حديثة تعتمد على العمل الجماعي بدلا من الأنظمة القديمة التي كانت تخضع للأنظمة و البرامج التقييمية تعتمد على العمل الفردي ، حيث اتسمت أنظمة و برامج و معايير تقييم الاعمال الحديثة بتوفير معايير التقييم الاداء الجديدة و هي التكلفة، والوقت، و الجودة و خدمة العملاء في أثناء البيع و بعده، و قياس مدى رضا العملاء الذي ربطت كثير من المنظمات نظام حوافزها لعمالها به .

<sup>18</sup> مصدر <http://www.alukah.net/culture/0/913/#IXZZ4613mcjjQ> بتاريخ : يوم 2014/04/12 .

ثانياً: التحديات أمام إدارة الموارد البشرية

تواجه ادارة الموارد البشرية الكثير من التحديات و خاصة في ظل تطور أهداف و عمليات ادارة الموارد

البشرية، و تقد عمالياتها و من أهم هذه التحديات:<sup>19</sup>

- التطور التكنولوجي الذي استتبع اجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية و البقاء التنظيمي للمنظمات .
- التنوع الثقافي و الذي يعود الى الفروقات المحركة بين العاملين من حيث العمر و التخصص في العمل، و المهنة و الجنس و غير ذلك.
- الظروف الاقتصادية السائدة و اذا استعرضنا نتائج اللازمة الاقتصادية العالمية، و يمكن أن نعرف مدى تأثيرها على إدارة الموارد البشرية.
- منح العاملين إمتيازات لم تكن موجودة سابقا كالتامين الصحي و رعاية الأطفال و المساعدات التعليمية مما أثر على زيادة تكلفة العاملين.
- نشر المعرفة و الإبتكار و هو ما يتطلب ضرورة توزيع و نشر المعارف و الافكار المبتكرة بين الفروع المختلفة بغض النظر عن منشئها أو مصدرها.
- إنتشار تطبيق أداة الجودة الشاملة، و ما صاحبها من ظهور مفاهيم جديدة كاندماج العاملين و تمكين و أداة العمل الصحيح من المرة الأولى.
- ضرورة وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و التي تعد جزء لا يتجزأ من المنظمة.
- الإزداد المضطرد في اعداد العاملين في المنظمات نتيجة لكبر حجم المنظمات و بروز الشكايات متعددة الجنسيات .

<sup>19</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 49، ص 44.

- تطور وسائل الإستقطاب و الإختيار و التعيين، و خاصة بعد إنتصار إستخدام الأنترنت في عقد الإمتحانات و إجراء المقابلات.

- يجب أن لا يغيب عن بالنا تأثير المنافسة في العرض و الطلب على الموارد البشرية في ادارة و خاصة بعد زيادة إعداد الخريجين من مختلف التخصصات و ارتفاع معدلات البطالة في كثيرة من الدول.

### ثالثا: العوامل المؤثرة على ادارة الموارد البشرية

1- العوامل الاقتصادية: إن حالة الاقتصاد الوطني و الظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية، إلا أن المنظمات تتجه الى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج و تقلصها في فترات الكساد.

2- العوامل القانونية: يأتي أثر العوامل لا قانونية علة إدارة الموارد البشرية من خلال الإنتقال من مجال يحكمه مبدأ "دعه يعمل دعه يمر" إلى مجال آخر مفيد بقوانين فدرالية وقوانين الولايات وهذا من خلال تدخل التشريعات والقوانين في تحديد دور المنظمات العمالية و حقوقها والحد الأدنى للأجور والحد الأدنى لساعات العمل، وكل المنظمات العمالية المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم واختيارهم وتدريبهم وصحتهم وتقييمهم.

3- العوامل الإجتماعية: يأتي أن هذه العوامل من خلال التغيرات الجوهرية في أسلوب مفتشية الأفراد وأسلوب تفطيرهم، و هذا جعل نظرة الأفراد للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في حياتهم قد يغير في اتجاه الإتساع.

4- العوامل التكنولوجية: التقدم التكنولوجي الذي حدث في المجتمعات قد صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات و متطلبات المتطلبات و من أهم هذه المتغيرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية، و زيادة الإعتماد على الحسابات الإلكترونية.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Charler henr d Arcimoces diagnostic financier et gestion des ressources humaines ed economico 1995.p 66.

## المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الحوافز

إن الإهتمام البالغ الذي توليه إدارة الموارد البشرية من خلال تحليلها و دراستها بما يلزم المورد البشري كمحرك أساسي في المؤسسات، تنبع في أهمية عملية التحفيز لدراسة العوامل المحفزة و المؤثرة على سلوك الفرد و في كيفية إستخدام هذه العوامل للوصول إلى الهدف المرغوب؛ فالتحفيز أصبح يشكل أهم التحديات بالنسبة للمؤسسات الحديثة، وذلك بثمين جهودها و إستغلالها بشكل دائم بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين و لضمان تنمية كفاءاتهم من أجل الوصول إلى مستوى عال من الأداء، و ذلك بوضع نظام حوافز فعال.

## المطلب الأول: ماهية التحفيز

### أولاً: تعريف التحفيز

يشعر العامل كأني إنسان بحاجة و يريد إشباعها، و يطلق على هذه الحاجات "الدوافع"، أما الوسائل أو العوامل الخارجية التي تشبع هذه الحاجات و توجه السلوك على نحو معين فتسمى " الحوافز"؛ فالعامل الذي يشعر بالحاجة إلى المال " الدافع"، يدفعه هذا إلى البحث عن عمل معين يكون أجره مرتفعاً (الحفز).

- تعريف بيرلسون و ستاينر (Berlsonet Steiner): التحفيز هو كل الحالات الضاغطة داخل الفرد و التي يمكن وصفها كـ رغبات أو تمنيات أو قوى داخلية تنشط و تتحول<sup>21</sup>.

- تعريف بيلدر PENDER: التحفيز مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من محيطه في آن واحد و هي تحث العامل على تصرف معين في عمله و تحديد إتجاهاته و شكله و شدته و مدته<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، جامعة الأردن، 1912، ص 106.

<sup>22</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قلمة، 2004، ص 51.

- كما يعرف بأنه: " الإمكانية المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة للفرد، التي تمكنه من الحصول عليها و إستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين، و أدائه للنشاط أو لمجموعة النشاطات المعينة، و بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته، و يحقق أهدافه".<sup>23</sup>

- الحوافز عبارة عن عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل ما يرى أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها إستثماره لدوافع و تحريكها، بمعنى أن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة، أو الرغبة متولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين كما تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد و حاجته و رغباته.<sup>24</sup>

- عرف طاهر محمود كلاله الحوافز على أنها: " إحدى الطرق المادية و المعنوية أو كليهما و التي يتم بواسطتها توجيه و تشجيع الجهود الفردية أو الجماعية بإتجاه أهداف التنظيم معتمدة على قناعة و رضى النفس و إشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة و المستهدفة في الأصل"<sup>25</sup>.

- و من خلال هذه التعاريف السابقة لنا فإن الحوافز هي مجموعة العوامل و المؤثرات التي تدفع العمال نحو بذل جهد أكبر لتنفيذ مهامهم بجد و كفاءة لرفع مستوى العمل كما و نوعاً<sup>26</sup>.

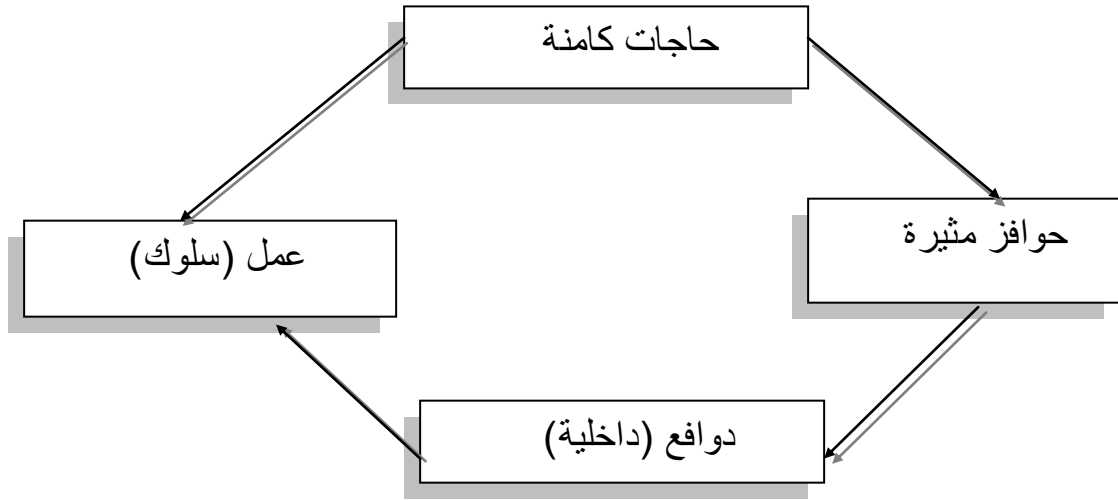
<sup>23</sup> ناصر محمد عديلي، إدارة المورد التنظيمي، الطبعة الأولى، الرياض، 1993، ص 50.

<sup>24</sup> خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان ط 1، 2002، ص 66.

<sup>25</sup> الطاهر محمود كلاله، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، جامعة عمان، الأردن، بدون سنة، ص 221.

<sup>26</sup> صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد مطبقة الإنتصار، المنشورات الجمعية المفتوحة، طرابلس، 1994.

الشكل (1-3): مؤثرات الحوافز



المصدر: عبد الرحمان توفيق، تقييم أداء المرؤوسين و تحفيزهم منهج تنمية الموارد البشرية و الأفراد، مركز الخبرات المهنية للإدارة،

مصر، ط 2 - 2004، ص 94.

ثانياً: أهمية التحفيز و أهدافه

1 - أهمية التحفيز

إن للحوافز أهمية في تحقيق النجاح و البقاء في السوق، و الجوانب التالية توضح أهمية وضع و تطبيق نظام

كفاء للحوافز:<sup>27</sup>

1- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين و طاقاتهم و إستخدامها أفضل إستخدام و يؤدي إلى تقسيم

حجم قدرة العمل المطلوبة من قبل المؤسسة، و هذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المؤسسة، و بالتالي

يمكن توجيه الطاقات البشرية الفائضة آلة المؤسسات الأخرى التي تعاني منى نقص حجم القوة العاملة.

<sup>27</sup> فيساح سهام و آخرون، الحوافز و تأثيرها على أداء المؤسسة، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدينة، 2007، ص 35.

- 2- تحسين الوضع المادي و الاجتماعي و النفسي للفرد، و تحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح المنظمة.
- 3- تقليل كلفة الإنتاجية نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة، و بالتالي دفع العاملين بإتجاه إبتكار و تطوير و إعتتماد أساليب عمل حديثة من شأنها تقليص الوقت و المواد الأولية المصروفة في الإنتاج.
- 4- إشباع حاجات الفرد المالية و المعنوية، و زيادة دخله.
- 5- يحقق نظام الحوافز المادي أو المعنوي إلى زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته.
- 6- تحقيق حالة من الرضى لدى العاملين لما يحصلون عليه من الحوافز.
- 7- تساهم الحوافز في تغذية المؤسسة أو تعزيزها بالأفراد ذوي المهارات العالمية بجانب مساهمتها في المحافظة عليهم بالإضافة إلى تشجيع الإبتكارات و الإبداعات.
- 8- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- 9- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.
- 10- تنمية روح التعاون بين العاملين، و تنمية روح الفريق و التضامن<sup>28</sup>.

## 2: أهداف الحوافز

للحوافز عدة أهداف تسعة لتحقيقها على النحو التالي<sup>29</sup>:

- 1- الإعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد و إشباع حاجاته للتقدير: طالما أن لعمل شيء سريعاً ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب و التوبيخ، و الفصل أحياناً من العمل؛ يجب الإعتراف بحق من بذل الجهد و إتقان الأداء و الإخلاص في العمل بتشجيعه و حثه على الإستمرار بما يمكنه من الإبداع و الحرص على دوام التقدم و النمو.

<sup>28</sup> هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، طبعة 01، عمان، 2007، ص 15.

<sup>29</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن، إدارة الموارد البشرية (الأسس العلمية و الإتجاهات المستقبلية)، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ص

2- آداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم و رد فعل الغير إتجاهها إستجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات و المعلومات عن آدائهم و إشباعا لغرائزهم في حب الإستطلاع.

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

4- تحمل المسؤولية: تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال و تحقيق الأهداف فالإلتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، فالأفراد يبحثون عن المكانة الإجتماعية، و الدور الفعال و الأساس بالفخر و كلها متغيرة لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

### ثالثا: طرق التحفيز و شروط نجاحها

#### 1- طرق التحفيز:

هناك عدة طرق استخدمت و لا تزال تستخدم في تحفيز العاملين و من أهمها:

1-1- طريقة هالسي: تقوم هذه الطريقة على اساس تقسيم الانتاج الزائد على الانتاج المعيارى بين العاملين و الإدارة بنسبة 50% للعاملين و 25% للمؤسسة و 75% للكل.

1-2- طريقة روان: بمجموعها يعطي للعاملين علاوة تعادل نسبة الوفرة في الإنتاج ، و في هذه المصفوفة نجد مقدار 100%.

1-3- طريقة جانث: هي علاوة ثابتة تمنح عند البدء بتحديد الوفرة.

1-4- طريقة تايلور: هي ربط بالقطعة مع منح علاوة اضافية عند البدء بزيادة الانتاج عند الحد المعياري.

#### 2- شروط نجاح التحفيز:

هناك عدة شروط اساسية تحدد كيفية استخدام التحفيز بنوعيه و هي:

### 2-2- شروط التحفيز المادي:

- أن يكون عادلا و يطبق القوانين و اللوائح الإدارية النافذة على الجميع.
- أن يكون مناسبا لما يبذله الاشخاص من جهود عملهم.
- أن يكون متوافقا مع الامكانيات المالية للمؤسسة.
- أن يكون مشبعا للحاجات الانسانية و الاجتماعية و النفسية.
- أن يكون متوافقا مع معدلات الانتاجية.
- أن يكون مقنعا للشخص العامل.
- أن يكون ضامنا للاستقرار في توفير متطلبات الحياة.

### 2-3- شروط التحفيز المعنوي:

- توضيح جوانب الأداء و السلوك الوظيفي التي تقود إلى الحصول على التحفيز المعنوي لكافة الموظفين و العاملين.
- تقديم الحوافز المناسبة للأداء و السلوك الوظيفي.
- الاهتمام بالجوانب الايجابية في الأداء و السلوك الوظيفي لدى العاملين و تعزيزها بالحوافز.
- تحقيق التوازن بين قيمة المخرجات (المنتج ، الخدمة ، العولة ) وقيمة الحافز.

### المطلب الثاني: تصنيفات الحواجز و تقسيماتها

- لا يمكن أخذ معيار التقسيم على أساس الحوافز لأن هذه الأخيرة تختلف باختلاف العنصر البشري ذاته لذلك تباينت تقسيمات الحوافز بتباين معايير التقسيم.

### أولا- تقسيم الحوافز حسب طبيعتها:

في هذا النوع لدينا:

1- الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي لها تأثير على نفسية العامل و الهادفة إلى رفع معنوياته، و من بينها نذكر ما يلي<sup>30</sup>:

\*الباب المفتوح: و التي تقدم لإشباع حاجات تأكيد الذات و إحترام الآخرين و ذلك بالسماح للأفراد بتقديم المقترحات و الآراء التي يرونها مناسبة لرؤسائهم.

\* لوحات الشرف: يعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المؤسسة، مما يزيد ولاءهم و يدفعهم للمزيد من الجهد.

\* حلقات الجودة: و هي تقدم حلقات الإنتاجية العالية كتقدير الأفراد الذين يحققون إبتكارات في العمل .

\* المركز الإجتماعي: الوظيفة التي تحقق للفرد مركزا إجتماعيا مرموقا تعد حافزا إيجابيا و تمثل إشباعا لحجات الفرد.

\* تسليم الأوسمة: يعد هذا الحافز دافعا للأفراد، و يعطي لمن كانت خدماتهم كبيرة لإبراز التقدير و القدرات و الإحترام<sup>31</sup>.

2- الحوافز المادية: تتمثل في إشباع الحاجيات في شكل نقدي أو عيني، و الوسيلة في ذلك الأجر و ملحقاتها التي

تعطي الأهمية الكبرى في الدول المختلفة، و هي أنواع:

\* الأجر باليومية: تعطي للفرد فرصة بأن يصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بصرف النظر عن الوقت، و ليس هناك ما يؤدي به إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.

\* الأجر بالقطعة: حيث يرتبط أجر الفرد في هذه الطريقة بكمية الإنتاج التي يقوم بإنتاجها لأنها تعطي الفرصة لظهور الفروق الفردية.

<sup>30</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، 2011، ص 143.

<sup>31</sup> معين أمين سيد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 354.

جدول رقم (1-1): الأنواع الشائعة في الحوافز المادية

الحوافز المادية			
السلبية		الإيجابية	
الجماعية	الفردية	الجماعية	الفردية
- حرمان العمال من المكافآت	- الخصم من المرتب - الحرمان من المكافآت	- المشاركة في الأداء - التأمينات ضد المرض	- الأجر - المكافآت التشجيعية
- حرمان المجموعة من الإمتيازات	- الحرمان من العلاوات - التأخر من الترقية	و العجز و الوفاة و الشيخوخة و حوادث	- التفوق في الأداء -العلاوات الإستثنائية
التي تمنح للعاملين	- خفض الراتب أو الدرجة	العمل - وجبات غذائية	- الترقية - التعديلات المختلفة
	- التوقيف عن العمل	- توفير النقل - مشروع السكان	- نظام المعاشات - المنح الدراسية
		للعمال - علاج مجاني للعمال و أسرهم	و التكوينية - تقديم مساعدات مالية

المصدر: محمد بن سليمان الضيفان، مقالة بعنوان الحافز بالأداء الوظيفي، موقع الأنترنيت: [www-shwa.gov-sa](http://www-shwa.gov-sa).

ثانيا - الحوافز من حيث أثرها: و يتم التمييز بين نوعين من الحوافز:

2-1- الحوافز الإيجابية: هي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع و التجديد في العمل، مثل العلاوات الإستثنائية

للعاملين الأكفاء، ثبات العمل و إستقرار الأفراد في عملهم، و منح شهادات التقدير....

2-2- الحوافز السلبية: تتصف هذه الحوافز بمعارضتها لكل تجديد و إبداع، و تقترب على أحسن تقدير ما يمكن

من مستوى العطاء و الإحترام، و تعتبر هذه الحوافز الإجراءات بمثابة إجراءات تأديبية مثل التخويف الحرمان

من العلاوات و العقاب....<sup>32</sup>

ثالثا - من حيث أطرافها: هناك نوعين أيضا:

1- الحوافز الفردية: يقصد بها الأفراد المعنيين، فهي لا تشمل كافة العمال لأنها تختص بفرد معين من الأفراد

و من أمثلة هذه الحوافز هو تقديم حافز لأفضل مدرس في الكلية أو تقديم حافز لذو الأداء أو الإنجاز الأفضل

كما لها بعض الجوانب السلبية لأنها لا تؤدي إلى التعاون و التنسيق بين العاملين، و من سلبياتها أنها تؤدي

إلى غياب روح الفريق.

2- الحوافز الجماعية: تقدم هذه الحوافز إلى العاملين كمجموعة عاملة و ليس للفرد بإعتباره كائنا مستقبلا

ومن أمثلة ذلك تقديم جائزة لأفضل قسم من أقسام إدارة الإنتاج أو لأفضل دائرة في الجامعة....؛ و من إيجابياتها

أنها تؤدي إلى إيجاد التعاون و التنسيق داخل المؤسسة الواحدة أو داخل القسم الواحد<sup>33</sup>.

<sup>32</sup> بن عمر بن حومة، الإتجاهات الحديثة للنحفيزو أثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر جامعة وهران، 2008، ص 17.

<sup>33</sup> صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 28-30.

المطلب الثالث: الأسس منح الحوافز و مراحل تصميمها والعوامل المؤثرة فيهأولاً: أسس منح الحوافز

إن أهم أساس أو معيار على الإطلاق لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء، و لا يمنع الأمر من إستخدام معايير أخرى مثل المجهود و الأقدمية، و في ما يلي عرض لهذه الأسس أو المعايير<sup>34</sup>.

**1- الأداء Performance:** يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي، و ربما الأکید لدى البعض و في بعض الحالات، و هي يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفرة في أي مورد آخر، و يعتبر الأداء فوق العادي (أو التمييز في الأداء)، أو النواتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

**2- المجهود Effort:** يصعب أحياناً قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات، و الأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء إحتمالي الحدوث مثل الفوز بفرص في إحدى المنافسات أو المسابقات، و بالتالي فإن العبرة أحياناً بالمحاولة وليس بالنتيجة، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان و مكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل الى الناتج و الأداء، و يجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيراً من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه و عدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

**3- الأقدمية Seniority:** و يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير الى حد ما إلى الولاء و الانتماء، و الذي يجب مكافأته بشكل ما و هي تأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الأقدمية، و تظهر أهمية علاوة الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

<sup>34</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 350-351.

4- المهارة Skills: بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات، أو إجازات ، أو دورات تدريبية و كما تلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب الحوافز العاملين .

- الموظف المثالي: تكرم المؤسسة الافراد على التزامهم في عملهم و تمنحهم الحوافز المناسبة و لذلك تقوم باختيار الأفراد ذوي السلوكات المثالية في العمل، و تعمل على إختيارهم كقدرة سلوكية أو مثلا تسميتهم، الموظفين المثاليين، ويتم إختيار الأفراد الأكثر إلتزامات بأوقات الدوام، إستنادا إلى سجلات الدوام والأكثر إنضباطا في العمل وغيرها من مؤشرات الموظف أو العامل المثالي .

- الموظف الأكثر شعبية: تقوم المؤسسة بإجراء استقصاء آراء موظفيها كل مدة زمنية عادة ما تكون شهر ممن يجمع على شعبية نظرا لسلوكه الايجابي وعلاقته الودية الواسعة و تمكنه الحوافز اللازمة<sup>35</sup>.

<sup>35</sup> مرعي محمد مرعي، التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع العام، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الادارية، القاهرة 2003 ص 49، ص 50.

الشكل (1-4): مثال لنموذج ترشيح للحصول على الحافز

### نموذج ترشيح للحصول على الحافز

- إسم المرشح :
- القسم :
- الوظيفة :
- تاريخ الالتحاق بالوظيفة :
- أسباب الترشيح: (رجاء ذكر الاداء الذي يستحق الحافز بالتحصيل )
- الرئيس المباشر مدير الإدارة.
- رأي لجنة الجوائز :
- نوع أو قيمة الحافز :
- موافقة أعضاء اللجنة :
- العضو الأول للعضو الثاني للعضو الثالث :

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 374.

### ثانياً: مراحل تصميم نظام الحوافز

تتم عملية تصميم الحوافز بعد مراحل هي :

**1- تحديد هدف النظام:** تسعى المنظمات الى أهداف عامة و استراتيجيات محددة، وعلى من تقوم بوضع نظام

للحوافز أن يدرس هذه جيد أو يحاول بعد ذلك ترجمة في شكل هدف النظام الحوافز، وقد يكون هدف الحوافز

تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات و قد يكون تحقيق التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة، أو غيرها من الأهداف.

**2- دراسة الأداء:** تسعى هذه الخطوة الى تحديد وتصنيف للأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة القياس الأداء الفعلي، إن تحديد و تصنيف الأداء المطلوب يستدعي:

- وجود عدد سليم من العاملين.

- 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 يتحقق هذا النظام و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في الميزانية الحوافز و البنود التالية:

**أ- قيمة الجوائز و الحوافز:**

تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز و نظمي بنود جزائية مثل المكافآت و العلاوات و الرحلات و الهدايا و غيرها.

**ب- التكاليف الإدارية:**

تغطي بنود مثل تكاليف تصميم النظام و تعديله و الاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.

**ج-** وهي تغطي بنودا مثل النشرات و الكتيبات التعريفية و الملصقات الدعائية و المرسلات و خطابات النشر و الحفلات متضمنة بنودا أخرى خاصة بها.

● هناك مصطلحات كثيرة يستخدمها الباحثون و الكتاب للدلالة على قياس و تقييم الأداء وتقييم الموظفين.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز

هناك عوامل داخلية و أخرى خارجية تؤثر على مدى ممارسة المؤسسة لنظام الحوافز على أفرادها

و هي كالتالي<sup>36</sup>:

1- العوامل الداخلية:

تؤثر الأوضاع السائدة في المؤسسة على مدى تحفيز الأفراد بداخلها و ذلك وفقاً لما يلي:

- محتوى الوظيفة أو مركز العمل و طبيعته من حيث درجة الوضوح، التعقيد، المتعة و التنوع.
- التكنولوجيا المستعملة في العمل من حيث تقدمها أو قدمها، تعقدها أو سهولة إستعمالها.
- الهياكل التنظيمية من حيث درجة تعقيدها و تعدد حلقاتها أو إنتشارها.
- التغييرات الوظيفية التي تحصل على مستوى المؤسسة أو القسم أو فريق العمل أو الفرد و درجة تواترها.

- الفرص الوظيفية المتاحة للفرد للتقدم و الترقية، و إنجاز التطلعات الشخصية.
- الموارد المالية المتوفرة في المؤسسة، و مدى تلبيتها نظم الحوافز المطبقة و المعمول بها.
- العلاقات الوظيفية و الإجتماعية سواء كانت سلبية أو إيجابية، تنافسية أو تعاونية.

2- العوامل الخارجية:

تؤثر البيئة على ممارسة المؤسسة لنظام الحوافز على مواردها البشرية من خلال العوامل التالية:

- التشريعات و القوانين المنظمة لإجراءات التحفيز، و مدى إستجابتها لنظم الحوافز الفعالة التي تزيد عن معدلات التحفيز المعتمدة في المؤسسة.
- مدى رضى الزبائن و الموردين الذين يتعاملون مع المؤسسة.

<sup>36</sup> علي سلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2005، ص 216-217.

- وسائل الإعلام الثقافية التي تعزز أهمية التحفيز و دوره في التطوير و التنمية.
- صورة المؤسسة من الخارج، و درجة رضى البيئة عنها، و إنعكاسات ذلك على سلوك الفرد في العمل.
- التحولات و أشكال التغيير السائدة في الوضع الإقتصادي، السياسي و الإجتماعي التي تعزز العمل و تطور المؤسسات.
- الدور الإستثماري للمختصين في مواضيع الحوافز، و تشجيعه و تعزيزه في كافة المؤسسات، و تعميم دراساتهم و أبحاثهم ليصبح نظام الحوافز نشاطا مألوفا و إعتياديا لدى الجميع<sup>37</sup>.

<sup>37</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، مصر، 2002، ص 22.

## خلاصة

خلاصة لما جاء في طبيعة إدارة الموارد البشرية و أهميتها للمؤسسات عموما بحيث يمكن القول أن هذه الإدارة أصبحت تمثل أحد الإدارات الإستراتيجية في المؤسسة.

فالإدارة تمثل الموارد البشرية التي بدورها تمثل العنصر الرئيسي الذي تركز عليه المؤسسات كالعصب الرئيسي، و تلتزم هذه الموارد بإعطائها الإهتمام البالغ و الكبير، فلهذا الحاجة الماسة للتسيير الفعال تظهر في إطار التوجيهات الجديدة الأكثر أهمية، و ذلك بتطبيق سياسة التحفيز الناجحة و المستمرة للعاملين بهدف جذبهم بالكم و الكيف المناسب للعمل بالمنظمة و الإحتفاظ بهم بغية حثهم على بذل الجهد و تحسين الأداء و وظائفهم لتحقيق أهداف المنظمة، و الذي هو البقاء و الإستمرارية في ظل المنافسة، و حاولنا الإحاطة بشكل كبير على أنه أنه أصبح من الضروري الإهتمام بدراساتها و تحليلها و الوقوف على آثارها و علاقتها بمختلف الوظائف الأخرى، مع التركيز على العوامل المؤثرة على أنظمة التحفيز للوصول إلى أفضل النتائج.

تمهيد

يعتبر القطاع الفلاحي القاعدة الاساسية التي تقام عليها هيكلية النظام الاقتصادي في البلاد، و هذا راجع للدور الحيوي الذي يلعبه لعلاقته المباشرة بباقي القطاعات و ليكون القطاع الحساس و الضروري للغاية فهو يمتاز بدرجة مخاطرة كبيرة لصعوبة التحكم في مواردها.

فبنك الفلاحة و التنمية الريفية يعمل على دفع عجلة التنمية وذلك من خلال منح القروض إلى الزبائن الطالبة القرض فهي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على كل من الإنتاج و الإستهلاك والشغل و غيرها من المتغيرات الاقتصادية، بحيث يأتي دور الموارد البشرية في تفعيل أداء المؤسسة من خلال وضع نظام تحفيزي جيد و ملائم من أجل الوصول إلى الأداء الفعال و ذلك لتحقيق اهداف المؤسسة، بحيث جاء في هذا الفصل بعنوان واقع التحفيز في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بسيدي لخضر -BADR-، و تم تقسيمه إلى مبحثين:

- المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية بسيدي لخضر

- المبحث الثاني: تأثير التحفيز علي اداء المؤسسة بنك بدر

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسيدي لخضر**وكالة BADR**

من خلال هذا المبحث الذي يحاول الوقوف على نظرة واسعة للتعرف على بنك الفلاحة والتنمية الريفية باعتباره محل دراستنا التطبيقية وفيه تم التطرق إلى أسباب إنشاء البنك، ومراحل تطويره وتحليل الهيكل التنظيمي له، والتعريف بالوكالة.

المطلب الأول: لمحة عامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بنك BADRأولاً: نشأة البنك

تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية تبعاً لإعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة وذلك بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 والهدف الأساسي من إنشاء البنك هو تنمية القطاع الفلاحي والعمل على ترقية وكذلك دعم الصناعات التقليدية والحرفية وطبقاً لهذا عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تمويل المؤسسات الفلاحية سواء كانت مزارع تابعة للدولة وللتعاونيات أو مزارع القطاع الخاص أو قطاع الصيد البحري.

وبعد عام 1988 تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى شركة مساهمة رأس مالها 22 مليار دينار جزائري مقسم إلى 2200 سهم ومع بداية سنة 2000 إرتفع رأس مالها إلى 33 مليار دينار مقسمة إلى 3300 سهم مكتتبة من طرف الدولة. وبعد قانون النقد والقرض في 14 أبريل 1990 والذي أعطى إستقلالية أكبر للبنوك وقام بإلغاء قانون التخصيص وأصبح بموجبه بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإمكانه القيام بجميع وظائف البنك التجاري فقام البنك بالتوسع الجغرافي ليغطي التراب الوطني بما يفوق 300 وكالة.

ثانيا: تعريف البنك ومراحل تطوره

### 1- التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية:

بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو منبثق من البنك الشعبي, تأسس سنة 1982 لتدعيم مهام التطوير الفلاحي, أصبح تعداد وكالاته حوالي 286 وكالة و 31 قطاع جهوي, ويبلغ عدد عمالة على المستوى الوطني حوالي 7000 إطار وعامل.

تم تصنيفه كأول مؤسسة بنكية جزائرية لسنة 2001 وفي نفس السنة أعتبر في المرتبة 686 من ضمن 41000 بنك في العالم وهو يحتل المقام الأول على مستوى الوطني.

### 2- مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

مر تطور بنك بدر بثلاثة مراحل كمايلي:

مرحلة 1982 – 1990: ضمت هذه المرحلة الثمان سنوات كان كإيجاد مكانة في القطاع الريفي يفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الطابع الفلاحي، وكانت هذه المرحلة مرحلة إكتساب الشهرة، الخبرة الأكيدة في التمويل الفلاحي من المواد الفلاحية أو الصناعية الفلاحية، هذه الخصوصية جاءت للمخططات الإقتصادية التي تعطي كل بنك مجالا خاصا لتدخله.

مرحلة 1991 – 1992: ظهر قانون 10/90 الذي سمح للبنوك ذات التخصص بأن تساهم تمويل القطاعات الأخرى وأعطى التوسع في حقل المعاملات والنشاطات الأخرى مع بقاءه الشريك الأساسي الأول لقطاع الفلاحة.

مرحلة 2000 – 2006: التطور الحالي تميز عن طريق أهمية إندراج البنوك الشعبية في إطلاق إستثمار منتج متوجاتها وإجراء مطابقة لنشاطاتها ومستوى أدائها تماشيا مع مبادئ إقتصاد السوق.

### ثالثا: التعريف بالوكالة

تضم المديرية الجهوية لولاية مستغانم/ غليزان 10 وكالات، 06 منها موجودة بولاية غليزان و 04 بولاية مستغانم ومنها وكالة 867 محل التبرص؛ وتقع هذه المديرية في 2 شارع بن سليمان الطريق رقم 11 الرابط بين مستغانم وتنس، وعلى بعد بعد 50 كلم من مركز الولاية، تجدر الإشارة إلى أن مقر الوكالة من البيانات الموروثة عن الإستعمار ويجري حاليا تعديلا في بناءه، وكان فيها سابقا مقر البنك الوطني الجزائري BNA، ثم تحول إلى مقر لوكالة BADR.

الوكالة هي الوحيدة على مستوى المنظمة المتواجدة بها بإستثناء وكالة التنمية المحلية BDL بدائرة سيدي علي على بعد 10 كلم من دائرة سيدي لخضر وتقديم الوكالة خدماتها لسكان 10 بلديات من أولاد بوغالم المجاورة لولاية شلف إلى بن عبد المالك رمضان على بعد 32 كلم من الولاية، ويعمل بهذه الوكالة 867 –محل التبرص- 20 موظف.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولاً: تحليل الهيكل التنظيمي

سبق وأن ذكرنا أن بنك BADR يتكون من 31 قطاع (فرع جهوي) وكالة 867 .

#### 1 - الإدارة العامة وهيكلها

يتمركز على رأسها رئيس مدير عام ومدير عام ومن ثلاث مدراء عامون مساعدون أحدهم يتكلف

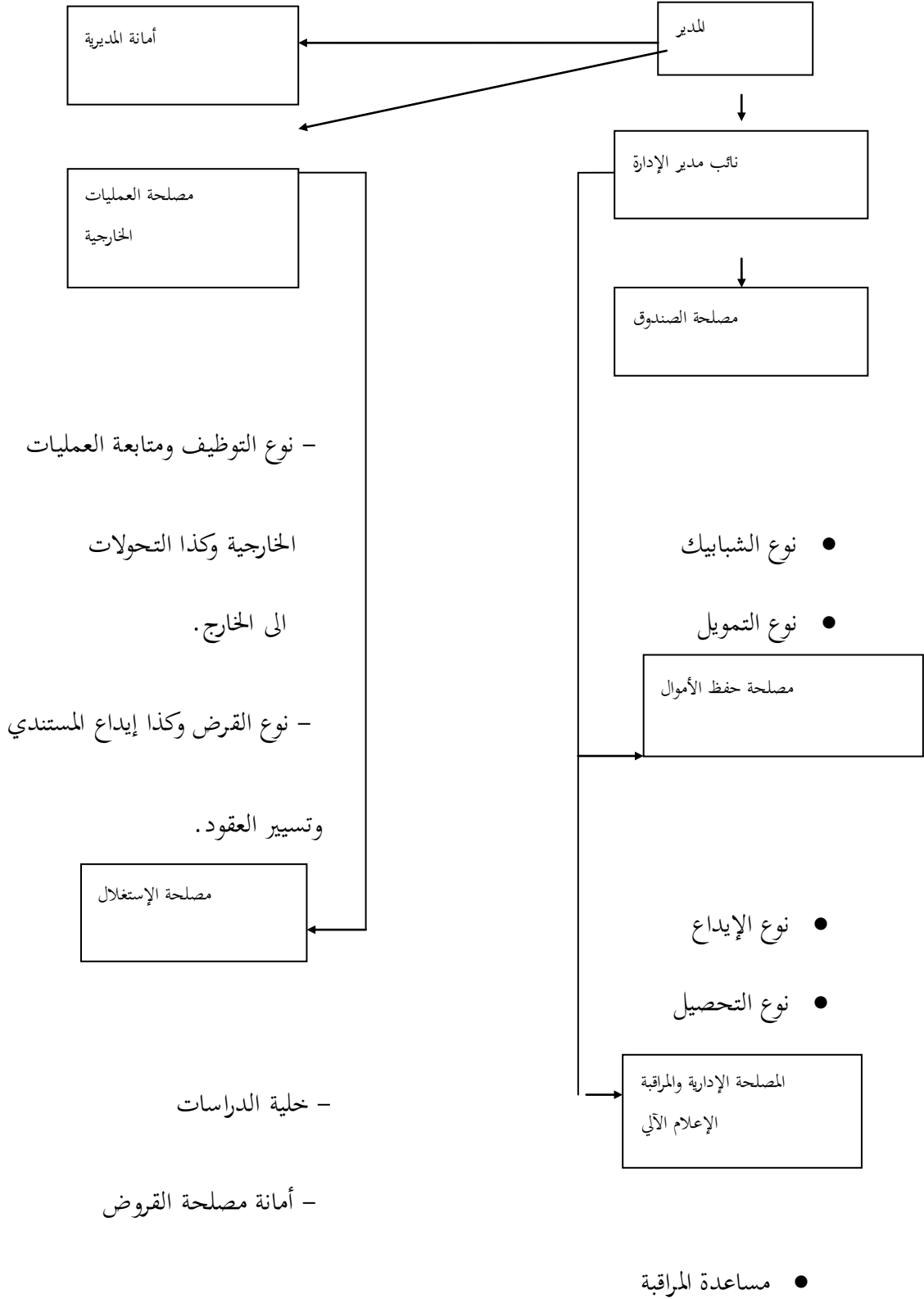
بالمالية والمحاسبة، والثاني مسؤول الإستغلال والثالث مسؤول على الإدارة.

#### 2- الهيكل التنظيمي للفرع (القطاع الجهوي):

يتكون الفرع من الإدارة وخمس مصالح وتمثل في:

- مصلحة الإستغلال .
- مصلحة الصندوق .
- مصلحة حفظ الأموال .
- مصلحة إدارة المراقبة .
- مصلحة العمليات الخارجية .

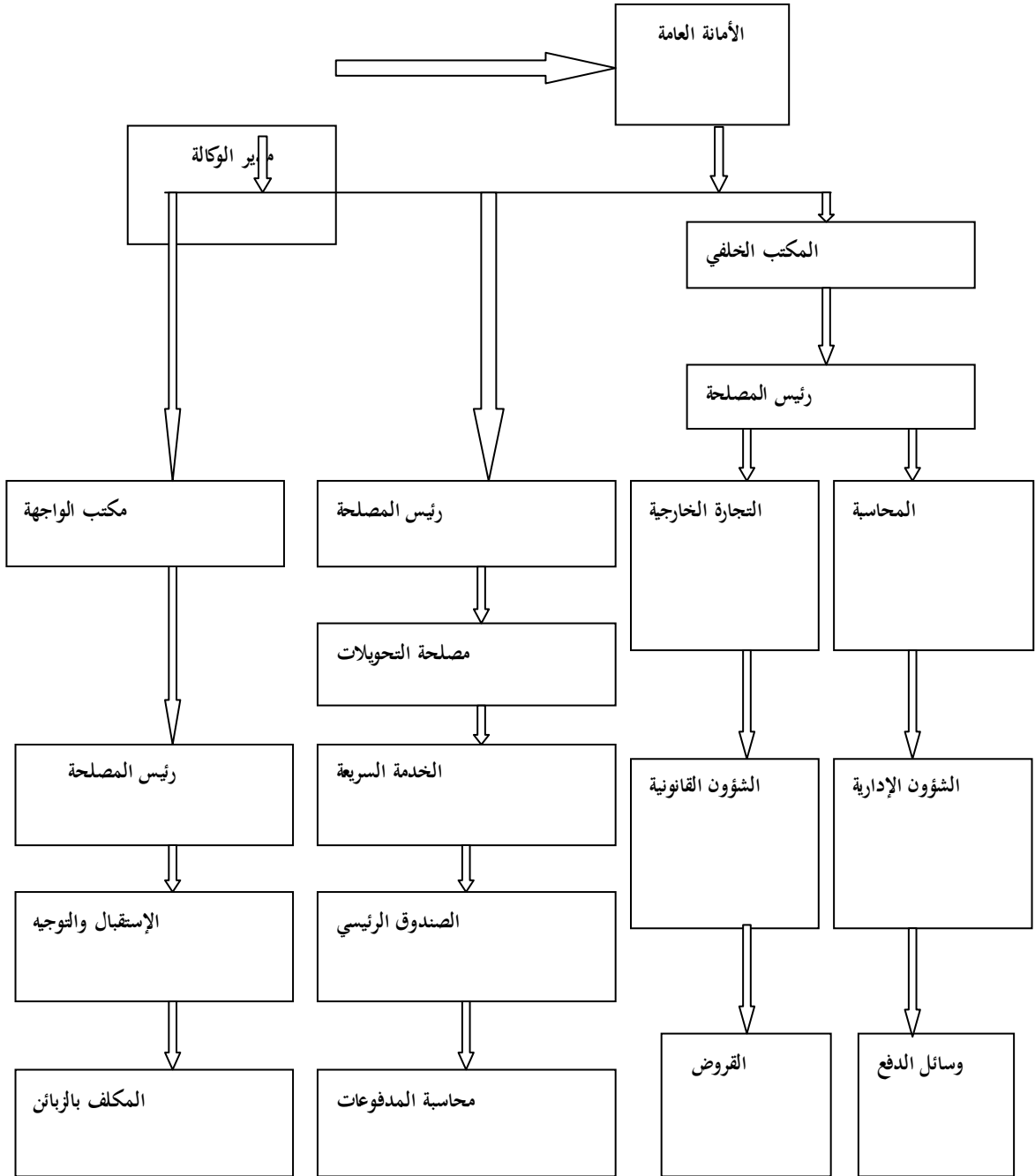
شكل رقم (3-1): التنظيم الجهوي للقطاع



• مراسل الإعلام الآلي

ثانيا: الهيكل التنظيمي للوكالة المحلية للإستغلال - بسيدي لخضر -

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي لوكالة سيدي لخضر - 867-



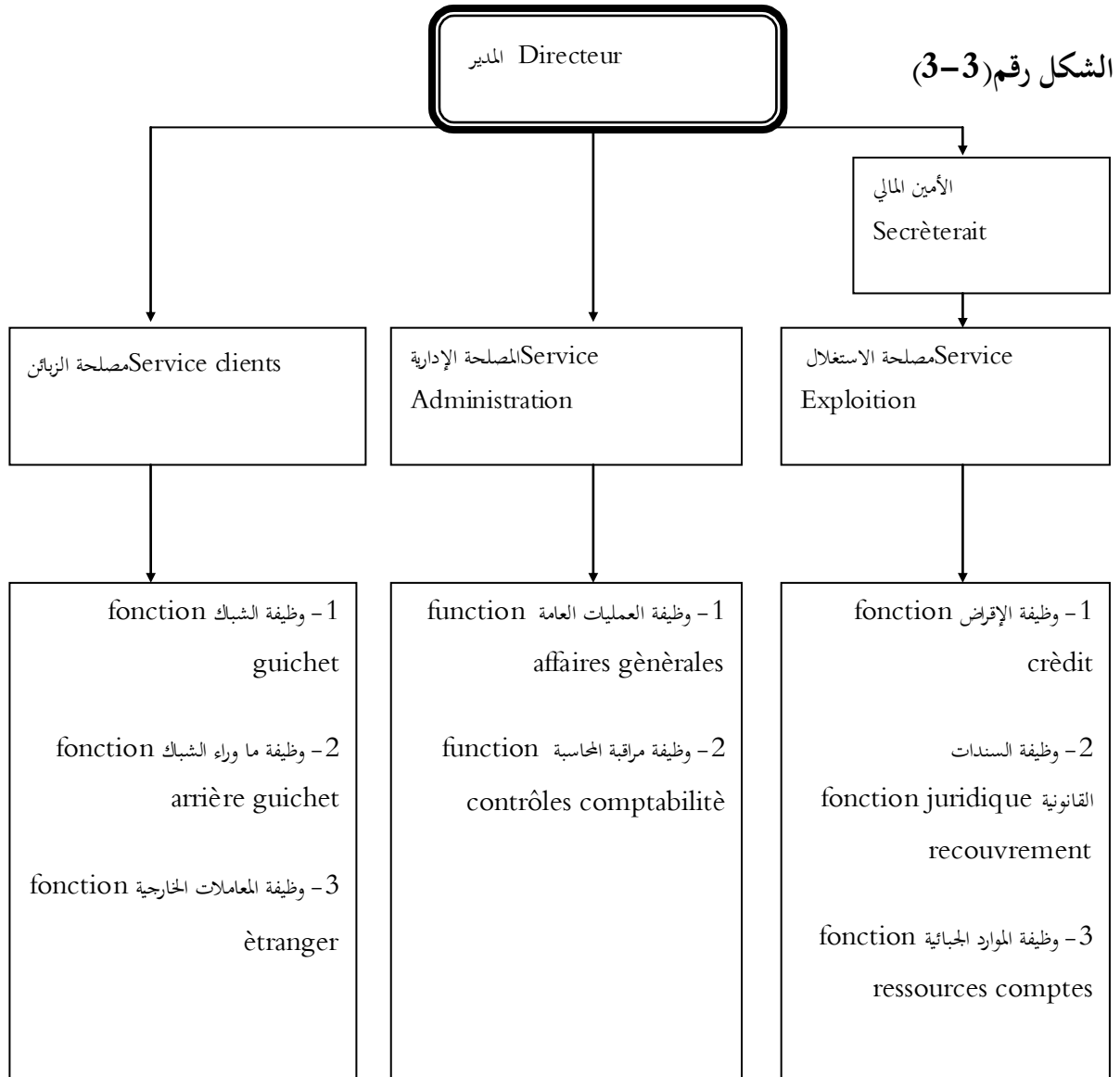
المصدر: من إعداد الطالبة إستنادا الى وثائق بنك BADR لوكالة سيدي لخضر.

2- إدارة وكالة الإستغلال وهيكلها:

تتكون إدارة الإستغلال من مدير يرفع الإستغلال والأمين المالي وثلاث مصالح تتمثل في:

- مسؤول مصلحة الإستغلال، المصلحة الإدارية و مصلحة الزبائن.

وتنقسم هذه المصلحة إلى وظائف إدارية متخصصة.



مخطط إدارة الوكالة

المطلب الثالث: نشاطات بنك الفلاحة و التنمية الريفية و أهدافأولاً: تعريف مصالح الوكالة

- المديرية: مسيرة من طرف مدير يختار نظرا لكفاءته و خبرته في الميدان ولا يلحقه ضرر المهنية، ما عدا حالة إرتكابهم خطأ مهنيا، و المدير هو الذي يتولى تسيير برامج عمل البنك و تنفيذ القرارات و هو يسعى دائما لتحقيق الربح للبنك.

- نيابة المديرية: نائب المدير أيضا هو السلطة الثانية، بعد المدير العام بسبب تعيينه أو حصول مانع له على دراسة التدابير، و العمليات اللازمة لتسيير هياكل بدر ووسائله و أعماله سيرا عاديا.

- الأمانة: مسيرة من متخصص في الامانة لتسجيل البريد الوارد و الصادر، و التسجيل الملاحظات عن البريد و تحويلها لدى المديرية العامة مع إشهار بإستلام، حيث أن المدير العام يكون على علم بكل بريد صادر أو وارد في البنك.

- مصلحة المعاملات الخارجية: أي عملية تجارية خارجية لتمويل على مستوى الوكالة المركزية، فهذه المصلحة مختصة بتدخل البنك على المستوى الخارجي.

- مصلحة الصندوق:

أ- فرع الشيك: يسيرها الشباكي الذي يقوم بعمليات الشيك، حيث يدفع للحساب بطلب من هذا الأخير أو الطرف الآخر، و هذا طبعا مع إفتراض وجود رصيد موجب للساحب.

ب- فرع التمويل: يتم نقل مبلغ من الحساب الآخر، و هو تمويل مباشر.

- ج - غرفة المقاصة: في حالة تحويل غير مباشر أي بنكات مختلفات يتم عن طريق البنك المركزي، في حين أن الزبون يقضي خدمته، و غرفة المقاصة المركزية تشرف على عدد من الغرف المماثلة في إقليم معين.
- مصلحة الحسابات: تتكفل هذه المصلحة بالشؤون الادارية، أي النظام الإداري للوكالة المركزية و الوكالات الفرعية، و الشؤون المحاسبية أي متابعة حسابات البنك الداخلية من ميزانية التسيير و التجهيز.
- مصلحة القروض: مسيرة من طرف مهندس، تتكفل بإستعمال الزبائن لطلبي قرض فلاحى أو تجارى و الموافقة طبعا تتم بعد أخذ إجراءات بنكية.
- مصلحة الإستشارة القانونية و المنازعات: هذه المصلحة تخصص في متابعة قانون النظام الداخلى للبنك و هي مكلفة عن المنازعات القضائية أو الخارجية، وهي مسيرة من طرف خبير في المحاكم، و من أهم وظائفها:
- تمثيل البنك أمام الجهات القضائية و الإدارية و الأمنية.
- تقديم التوجيهات و الإستشارات القانونية لجميع الوكالات عند الطلب.
- الإشراف على فتح و غلق الحسابات.
- دراسة الملفات القانونية للأشخاص المعنوية و الطبيعية و تسيير حساباتهم.
- توقيع جميع عقود الرهن الحيازي، و العقاري بإسم و لحساب البنك.
- متابعة القروض المصدرة و إيجاد حلول مطمئنة لإسترجاعها بالطرق الودية أو القضائية.
- مصلحة الإستغلال: تسمى أيضا مسلحة التنفيذ، و يقوم بتحويل النشاطات الفلاحية و غير الفلاحية أي التجارية (فتح الحساب و إكتتاب السندات، إيداع المبالغ المالية).

- مصلحة المراقبة و الميزانية: هذه المصلحة يسيروها مختصون، و المراقبة تكمن في مراقبة الملفات في البنك و هي مسيرة من طرف المديرية العامة، وهي غير مقيدة بوقت لمراقبة الوكالة في القروض و الأجرور و الإعتمادات و العمال، أما الميزانية فتقوم بإعداد الأجرور للعمال و تقديم الميزانيات النهائية للوكالة المركزية و الوكالات الفرعية.

### ثانيا: نشاطات بنك الفلاحة و التنمية الريفية

له دور هام في النشاط الإقتصادي، فهو يعمل على:

- تقديم القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة مثل قطاع السياحة و الصيد البحري .
- تقديم خدمات للعملاء بما في ذلك تسهيل التعامل عن طريق فتح حسابات جارية .
- القيام بعملية البناء و التشييد من خلال القروض المتوسطة و الطويلة الأجل .
- إجراء عمليات الإيداع و السحب، أي تنفيذ جميع العمليات المصرفية و الإعتمادات المالية الخاصة بالقروض و الخزينة التي لها صلة بأعماله قصد تسيير أمواله أو إستخداماته .
- إضافة إلى مهامه المتعلقة بسلك الموظفين، يتولى إستقبال التحويلات الواردة من الهيئات المستخدمة إلى حساب الموظفين .
- تقديم القروض و السلفيات لقاء سندات عامة إلى الإدارات المحلية، و تمويل مشتريات الدولة، الولاية، البلدية و الشركات الوطنية .
- إعادة إستثمار إستراتيجية مبالغ الودائع في شكل قروض فلاحية أو تجارية، تمنح للقطاعين العام و الخاص سواء بالعملة الوطنية أو العملة الصعبة حسب إستراتيجية المشاريع الممولة .

ثالثا: أهداف البنك بدر

يحرص مسؤولي وعمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية على أداء مهامهم بشكل مطلوب كما ونوعا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و التي تتمثل في الهدف الأساسي:

- جلب الزبائن وإقناعهم باللجوء إلى هذه المؤسسة: فهناك زبائن تطلب القروض عند اللجوء للمؤسسة، و زبائن تقوم المؤسسة بإقتراح عليهم القروض.

- جلب ملفات القروض.

- تقييم جميع وظائف المؤسسة.

ومن أهدافها أيضا:

- تسيير وتنمية نشاطات المؤسسة.

- تنظيم وتطوير التعاملات التجارية، وخاصة العمليات التجارية نحو الخارج، وذلك بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة من طرف المؤسسة.

- تخطيط الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

- الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة (بنك الفلاحة والتنمية الريفية) بأقصى مردودية ممكنة.

المبحث الثاني: تأثير التحفيز على أداء المؤسسة ( بنك BADR )

المطلب الأول: التحفيز المقدمة في المؤسسة

من خلال بعض المقابلات التي قمنا بها مع إدارة الموارد البشرية وجدنا أن مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية

الريفية بسيدي لخضر وكالة BADR، تقوم بتحفيزات مادية ومعنوية منها الإيجابية والسلبية.

– أولاً: الحوافز المادية و المعنوية:

1: التحفيزات المادية

من بين التحفيزات المادية التي تقدمها المؤسسة لموظفيها مايلي :

- تتمثل في التعويضات المباشرة : تشمل الأجور ، الرواتب ، والمكافآت.
- تتمثل في التعويضات غير المباشرة : تشمل الإجازات ، العلاج الطبي.
- المكافآت التشجيعية: و هي تستعمل للتفوق في الأداء وكذلك المكافآت عن الإقتراحات للأفكار و التفوق في الأداء.

- تقوم المؤسسة بحماية العمال (الحماية الإجتماعية ، والضمان الإجتماعي) وهذا كله يضمن إستقرار الموظفين.

- دفع الإجازات والعطل.

## 2: التحفيز المعنوي

من بين التحفيزات المعنوية التي تقوم بها المؤسسة لموظفيها ما يلي:

- الترقية: إنتقال الموظف من منصب إلى آخر ولكن مع زيادة الأجر والرتبة والمسؤوليات.
  - الترفيع والأمان والإستقرار الوظيفي: وهذا من خلال توفير المؤسسة الأمان وسلامة الموظفين، و توفير ملابس الشغل، الوقاية من حوادث العمل.
  - المسار الوظيفي: القيام بمتابعة الموظف عند دخوله حتى خروج للتقاعد.
  - تحسين الإتصال الفعال.
- وهناك تحفيزات سلبية التي هي عبارة عن جزاءات تأديبية تطبق على الأشخاص المهملين في تأدية مهامهم و واجباتهم، نذكر منها:
- الخصم من الراتب والإنذارات والتوبيخات، وقف الترقية، إنزال الرتبة، الحرمان من العلاوات والتعويضات.
  - التأديب: إحاطة الموظف على مجلس التأديبي.

## ثانيا: أهمية التحفيز في البنك

حسب مسؤول مصلحة الموارد البشرية، فإن الحوافز هي قوة تستطيع دفع الفرد إلى البحث عن وسائل تلي حاجاته و رغباته، فتدفعه إلى العمل أكثر داخل المؤسسة بمستوى أداء فعال، وهذا

يساعد على تحديد السلوك الهادف، وقد قامت مؤسسة (بنك الفلاحة والتنمية الريفية) تبني فكرة نظام الحوافز

وهذا لسعيها الدائم إلى ترقية الأداء، حاجات الفرد والمجتمع، وأهمها:

- مواجهة المنافسة في سوق العمل و فرض مكانة البنك.
- المحافظة على الأهمية الاقتصادية.
- جذب اليد العاملة المؤهلة للعمل.
- رفع و ترقية مستوى الأداء.
- الحفاظ على المؤسسة والولاء والانتماء لها و تحقيق رضا العاملين لما يحصلون عليه من حوافز.
- إشعار العاملين بروح العدالة و المساوات بين موظفي البنك.
- إعطاء صورة جيدة للبنك امام المتعاملين و المجتمع.
- تنمية روح التعاون و التضامن بين الموظفي البنك.

### ثالثا: أسس التحفيز و العوامل المؤثرة فيه

- منها الحوافز الفردية التي تختص بالفرد معين و من أمثلة هذه الحوافز هو تقديم حافز لأفضل أداء أو الإنجاز الأفضل في المؤسسة، لأن هذه الحوافز لا تؤدي إلى التعاون و التنسيق بين العاملين، و من سلبياتها غياب روح الفريق.

- الحوافز الجماعية تقدم لمجموعة من الموظفين كأداء جماعي، و من إيجابياته أنه يؤدي إلى إيجاد التعاون و التنسيق داخل المؤسسة الواحدة أو القسم الواحد.

- كما أن الحوافز تمنح على أساس الأداء كمعيار أساسي و على أساس المجهود المبذول، إذ يصعب قياسه لعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

- كما تمنح على أساس الأقدمية، و هذا يشير إلى الولاء و الإلتزام للمؤسسة، و على أساس المهارة تمنح شهادات تقديرية أو براءات الإختراع أو إجازات، و هذا المعيار ضئيل جدا مقارنة بالمعايير الأخرى.

تتأثر الحوافز في المؤسسة بمجموعة من العوامل نذكر منها:

- العوامل الداخلية للمؤسسة منها الموارد المالية المتوفرة و مدى تلبيتها لنظام الحوافز المطبق و المعمول بها في المؤسسة و العلاقات الوظيفية و الإجتماعية، سواء كانت سلبية أو ايجابية و كذلك التكنولوجيات المستعملة و المتوفرة و سهولة إستعمالها.

- أما العوامل الخارجية منها القوانين و التشريعات المطبقة، و مدى تطابقها مع نظم حوافر المؤسسة، و ولاء المتعاملين (الزبائن و الموردين) مع المؤسسة.

### المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة

#### أولا: تقييم أداء بنك الفلاحة و التنمية الريفية

يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتقييم الموظفين لمعرفة مستوى الأداء في حالة ما إذا حصلت على نتائج

أداء متدنية، فعملية تقييم الأداء تعتبر كإتفاقية موضوعة للعمال مع الإدارة، ويتم من خلال:

- التقييم الشهري يتم خلال ثلاث أشهر خلال كل سنة.

- التقييم السنوي يتم من خلال نهاية كل سنة.

يهدف هذا التقييم للأداء الموظفين إلى مايلي:

- المساعدة في ترقية الموظف أو العامل.

- تحديد الأجور النهائية.

- تحديد منحة المساهمة في رفع المردودية و إنتاجية العمل.

- تحفيز جماعي للأفراد ما يضمن الأداء الفعال.

- تحديد مكافأة التقييم الدوري الذي يضم تقييم المردود الفردي والمردود الجماعي.

### كيفية التقييم:

**1- التقييم الدوري:** وهو تقييم يخضع له كافة العمال الدائمين في المؤسسة وهذا كل شهر، و هكذا تقييم

المردود الفردي والجماعي، مما يؤثر بطريقة مباشرة إيجابا أو سلبا على الأجر الذي يتقاضاه العامل خلال كل شهر.

- تقييم المردود الفردي: يقوم المشرف بتقييم أداء أعماله مع مراعاة الغيابات، نوعية العمل مسؤولية إتجاه العمل

و بهذا التقييم يتحصل العامل على أجر يتقاضاه كنسبة من الأجر القاعدي كل شهر.

- تقييم المردود الجماعي: هذا التقييم يكون جماعيا، أي يخص مجموعة من العمال و نقطة التقييم تكون واحدة

جماعية حسب قيمة الزيادة في الإنتاج، فكلما حصلت زيادة في حجم مدخل الإنتاج حصلت المجموعة

على المنحة.

### ثانيا: تحديد معايير تقييم الموارد البشرية

هناك مدخلان هاما يمكن إستخدامهما في عملية تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة وهما:

- مدخل تحليل و توصيف الوظائف داخل المنظمة:

طبقا لمدخل العمل و توصيف الوظائف داخل المنظمة، تتم عملية معايير تقييم أداء الموارد البشرية من خلال نتائج تحليل العمل و توصيف الوظائف السابق القيام بها من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمة و نتائج هذا التحليل للعمل و التوصيف للوظائف توضح بشكل جلي مهام و مسؤوليات وواجبات كل عمل أو وظيفة في المنظمة.

و هذه المهام ما هي إلا معايير يتم الإعتماد عليها و إستخدامها في عملية تقييم أداء الموارد البشرية و الوقوف من خلال تطبيقها على حقيقة وجود أو عدم وجود إنحرافات بين الواقع العملي لأداء الموارد البشرية و بين ما هو محدد من مسؤوليات و مهام يجب القيام بها للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

#### - مدخل خبرة العاملين القدامى داخل المنظمة:

مما لا شك فيه أن عامل الخبرة بالموارد البشرية القديمة في أية منظمة يعد من الثروات الهامة التي تمتلكها هذه المنظمة، و المنظمة الناجحة هي من تستفيد من الخبرات المتوافرة لديها الإستفادة القصوى خاصة المساهمة في عملية وضع معايير تقييم أداء الموارد البشرية.

#### ثالثا:العوامل المؤثرة في معايير تقييم الأداء

هناك عدد من العوامل المؤثرة في معايير تقييم الأداء من ذلك:

- صفة العمومية: إن معايير الصفات الشخصية و معايير وصف سلوكيات الموارد تتسم بالعمومية، أي يجب توافرها في عدد كبير من الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة.

و هذه العمومية تنعكس على عدد هذه المعايير و تجعلها قليلة العدد، إذ أن الصفات الشخصية (مثل الإنتماء

و الولاء للمنظمة) و سلوكيات الأفراد(مثل الحفاظ على مواعيد الدوام) يشترك فيها عدد كبير داخل المنظمة.

- سهولة الملاحظة و تقييم الصفات الشخصية و سلوكيات الموارد البشرية: من المهم تتسم معايير الصفات الشخصية، و معايير سلوكيات الموارد البشرية بالسهولة من حيث الملاحظة و التقييم، و ذلك لتسهيل مهمة المكلف بعملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة في تحديد مدى توافر هذه المعايير في الموارد البشري محل التقييم أثناء العمل.

- إمكانية تمييز الصفات الشخصية و سلوكيات الموارد البشرية: فلا بد من التعريف الواضح فضلا عن تحديد الأهداف للمعايير الخاصة بالصفات الشخصية، و المعايير الخاصة بوصف سلوكيات الموارد البشرية، حتى لا يلتبس الأمر على القائم و المكلف بعملية تقييم الأداء.

#### رابعا: العوامل المؤثرة في معايير النتائج المتوقعة لأداء الموارد البشرية في المنظمة

إن الهدف من وضع معايير تقييم أداء الموارد البشرية في أية منظمة، هو أن تكون هذه المعايير ذات فعالية و كفاءة، و لكي تكتسب المعايير صفات الفاعلية و الكفاءة لا بد من توافر العديد من المواصفات و الشروط فيها، و من أهم هذه المواصفات و تلك الشروط ما يلي:

- أن تتسم معايير النتائج المتوقعة لأداء الموارد البشرية بالوسطية، أي لا تكون مرتفعة جدا فيكون من الصعب على الموارد البشرية الوصول إليها، مما يسبب لهم الإحباط أو الإخفاق و تتأثر بالتالي العملية الإنتاجية و لا تتسم المعايير أيضا بالإنخفاض، فيكون بإمكان أي مورد بشري الوصول إليها، فيضعف الحافر على زيادة الإنتاج بل و جودته و هذا ليس في صالح العملية الإنتاجية بكل تأكيد.

- إن معايير النتائج المتوقعة لأداء الموارد البشرية تتسم بالمرونة، فالمرونة تتيح إمكانية الإضافة أو الحذف أو التعديل في هذه المعايير، وفقا لما تقتضيه مصلحة العمل، و لتتماشى مع التغيرات التي قد تحدث في محيط بيئة العمل الداخلية في المنظمة أو بيئة العمل الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر و غير المباشر على سير العمل في المنظمة.

- إن معايير النتائج المتوقعة لأداء الموارد البشرية تتسم بالدقة، لكي تتيح للمقيم الإعتماد عليها في عملية التخطيط و الرقابة لعملية تقييم الأداء، ومن ثم إمكانية المحاسبة العادلة للموارد البشرية محل الدراسة.
- كما تتسم معايير النتائج المتوقعة لأداء الموارد البشرية بإمكانية مراجعتها بين الحين و الآخر و تماشيها مع التغييرات التي قد تحدث في العمل داخل المنظمة و التأكد من أنها مازالت تتحلى بالوسطية، و إمكانية تحقيقها على أرض الواقع العملي.

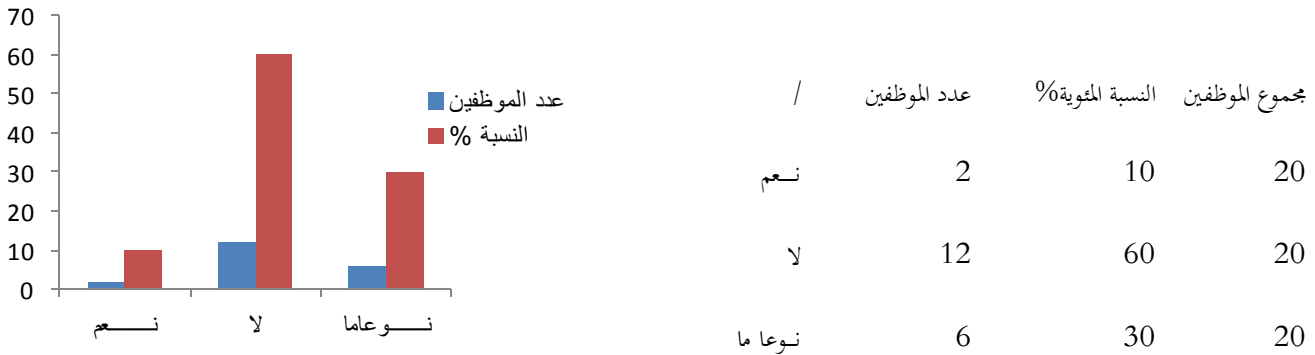
### المطلب الثالث: تحليل الإستبيان الخاص ببنك الفلاحة و التنمية الريفية

#### ثانيا: تحليل الإستبيان

س 1: هل تتلقى مشاكل للتنقل إلى المؤسسة؟

ج: حسب مصلحة الموارد البشرية، تم توزيع الإجابة بنعم، لا أو نوعا ما و كانت الإجابات بحساب النسب

التالية التي يبينها الجدول التالي:



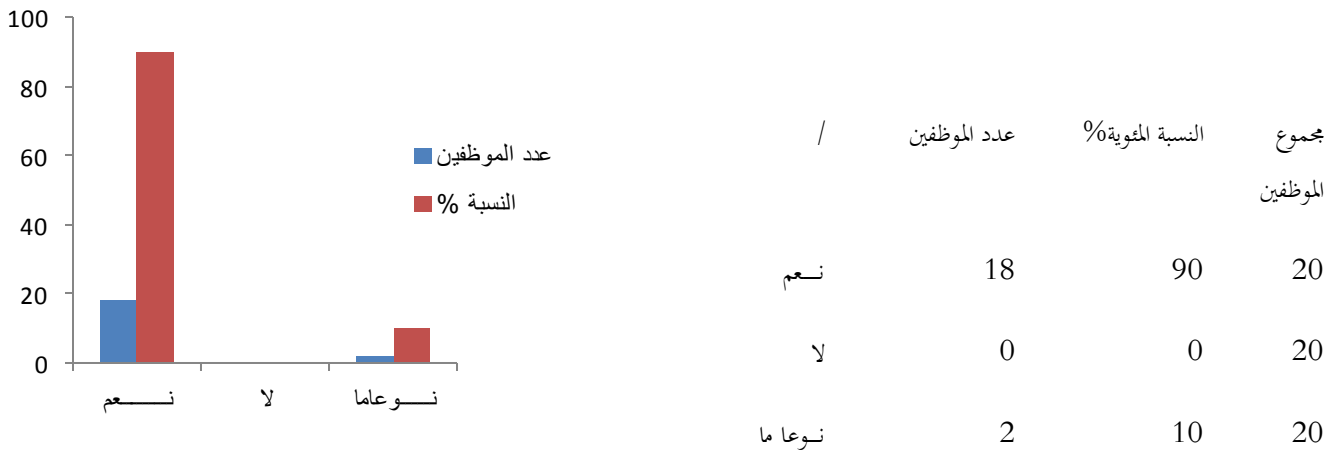
س 2: هل تسمح لك المؤسسة بإختيار أوقات العمل؟

ج : جميع الموظفون ملزمون بأوقات العمل المفروضة من طرف إدارة البنك بنسبة 90%، لأن المؤسسة لا تسمح للعمال بإختيار أوقات العمل.



س3: هل التوظيف الجيد يساهم في تحسين الأداء؟

ج: حسب آراء الموظفين، كانت النسب المبيّنة في الجدول رقم 03 تبين أن التوظيف الجيد يسمح بتحسين الأداء من خلال الوظيفة الملائمة و المناسبة حسب مستوى الموظفين، و قدرت النسبة بـ 90% بنعم.



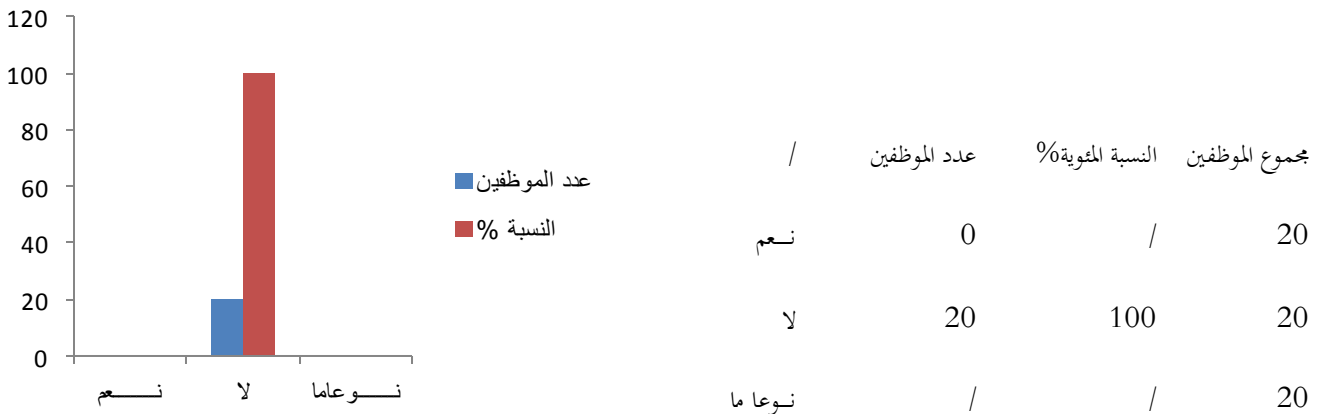
س 4: هل لك أوقات إستراحة في العمل؟

ج: تهتم إدارة الموارد البشرية بموظفيها، و ذلك من خلال وضع نظام ملائم يسمح للموظفين باستعادة النشاط من جديد من خلال منحهم أوقات الراحة، وكانت الإجابة بنعم 75% .



س 5: هل تسمح لك الإدارة بعمل آخر؟

ج: لاتسمح الإدارة للموظفين بالقيام بعمل آخر غير العمل المطلوب منهم و حسب الوظيفة و كانت إجابات جميع عمال البنك بنعم أي 100% .



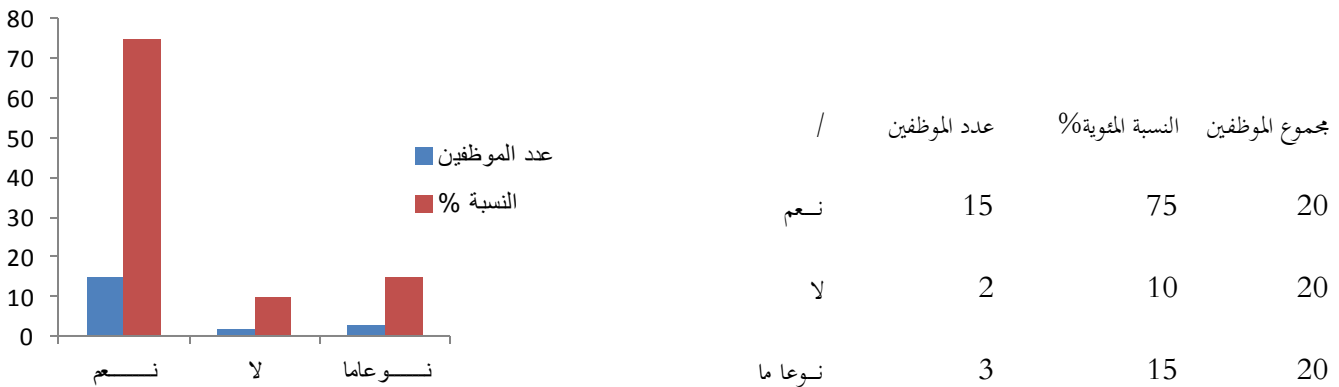
س 6: هل تتلقى تحفيزات معنوية من الإدارة؟

ج: يعتبر التحفيز المعنوي للموظفين من قبل إدارة الموارد البشرية قليل نسبيا، حيث يقدر بـ 35%، و إجابة ب لا 50% .



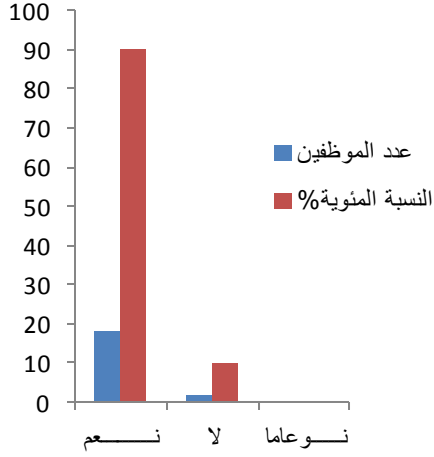
س 7: هل تتلقى تحفيزات مادية من الإدارة؟

ج: يتلقى العمال مجموعة كبيرة من التحفيزات المادية من قبل الإدارة مقارنة بالتحفيز المعنوي، فنسبة التحفيز المادي تقدر بـ 75%، أما 10% منهم لا يلقون التحفيز المادي.



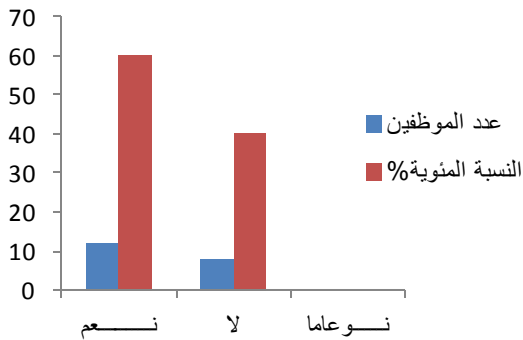
س 8: هل سبق أن إستفدت من عملية الترقية؟

ج: حسب مصلحة الموارد البشرية، فإن معظم عمال مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية قد إستفادوا من عملية الترقية إلا فئة قليلة منهم، فكانت النسبة مقدرة ب 90% منهم من تحصلوا على الترقية.



س 9: هل سبق و أن حصلت على شهادة في المؤسسة؟

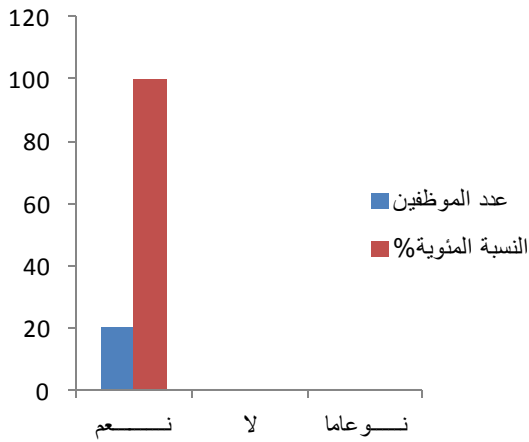
ج: يتحصل العمال في المؤسسة على شهادة تقديرية و هذا من خلال جهودهم و كفاءتهم في أداء عملهم.



س 10: في رأيك، هل توجد مساواة بين الموظفين؟

ج: نعم، توجد مساواة بين موظفي المؤسسة من قبل رؤوسهم و هذا ما يفسر الولاء للمؤسسة، بحيث كانت

جميع الإجابات بنعم، أي 100%.



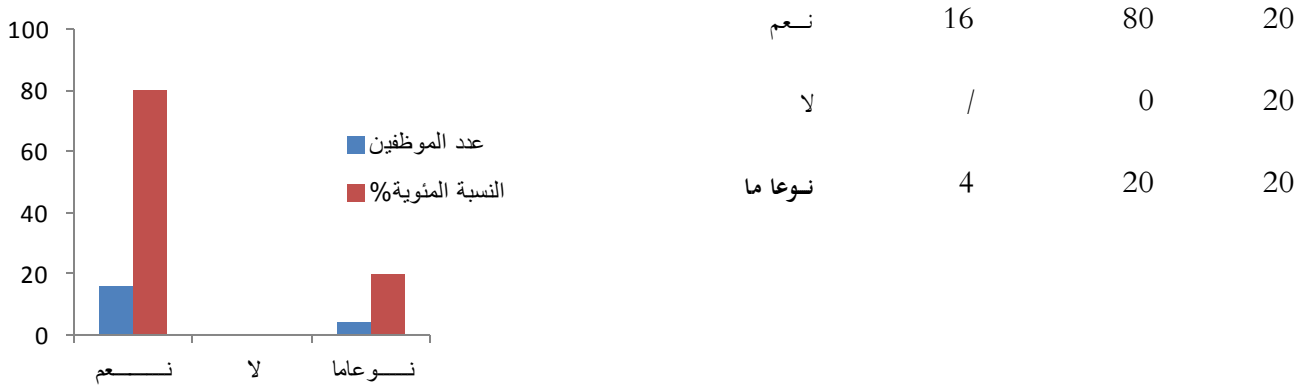
مجموع الموظفين	عدد الموظفين	النسبة المئوية %
20	20	100
20	0	/
20	0	/

س 11: هل تتلقى مساعدة من الزملاء؟

ج: نعم، توجد مساعدة بين الزملاء في أداء عملهم، حيث قدرت بنسبة 80% من تعاون العمال مع بعضهم

البعض مقارنة بإجابات الموظفين بنوعا ما و المقدرة ب 20%.

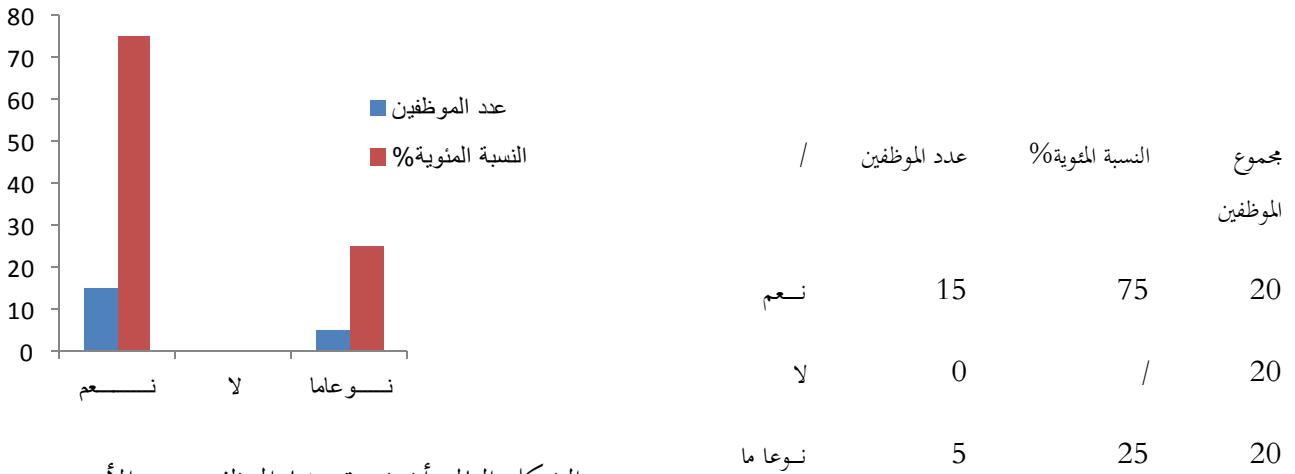
مجموع الموظفين	عدد الموظفين	النسبة المئوية %
20	20	100
20	0	/
20	0	/



س 12: هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه؟

ج: حسب إجابة الموظفين، فإن العمال راضين بنسبة عالية عن الأجر الذي يتقاضونه من طرف البنك، و هذا ما

يمثله الشكل التالي و المبين في الجدول رقم 12.



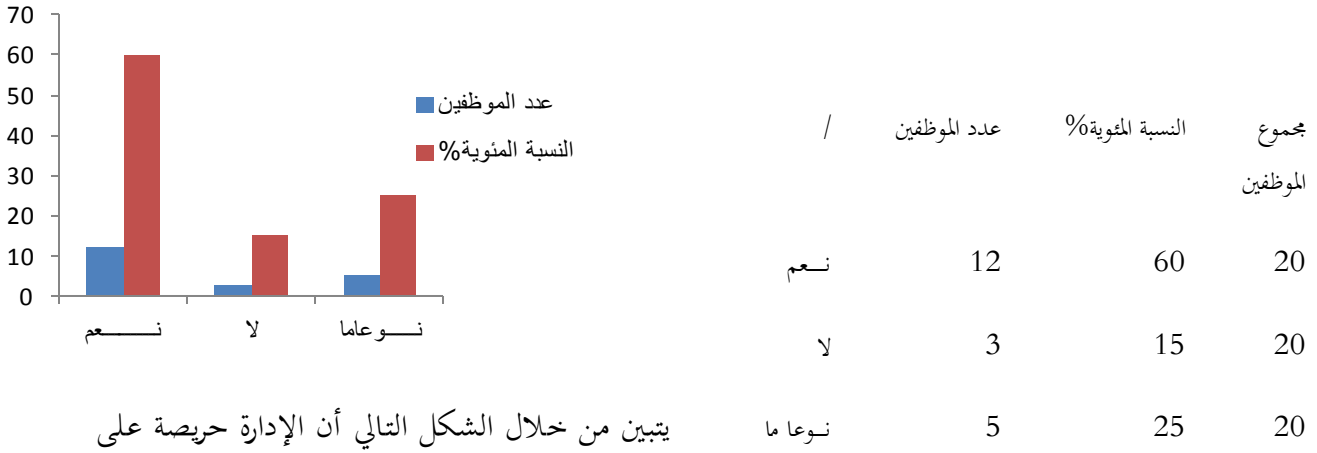
يبين الشكل التالي أن نسبة رضا الموظفين عن الأجر

الذي يتقاضونه بنسبة 75% إجابة نعم.

س 13: هل الإدارة حريصة على سماع مقترحاتك؟

ج: الإدارة دائماً حريصة حرصاً تاماً بإنشغالات الموظفين، و إهتمامها بهم و ذلك بسماع مقترحاتهم و مشاكلهم

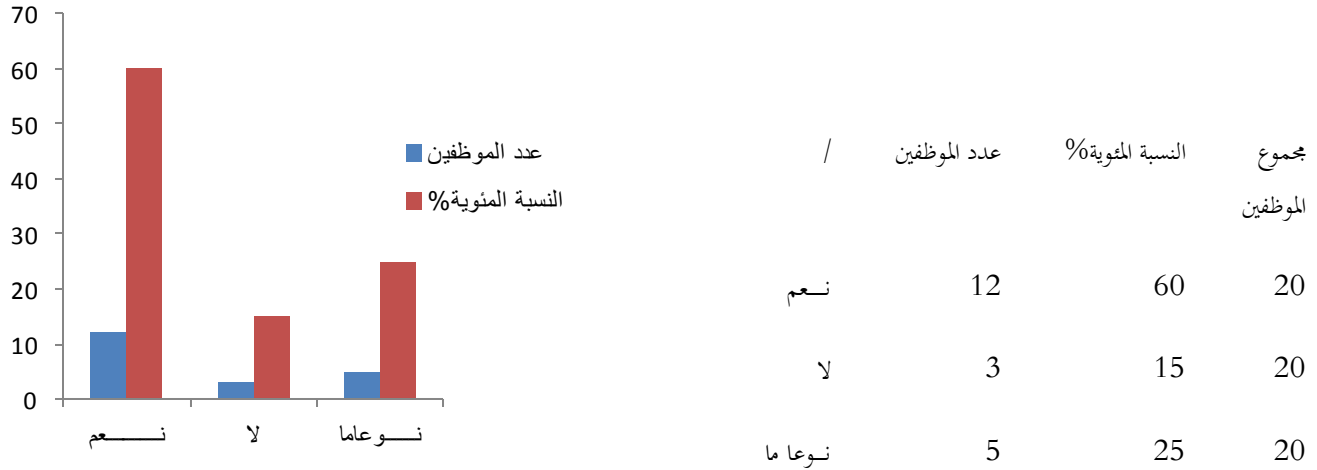
لضمان السير الحسن للموارد البشرية، و هذا ما يمثله الشكل التالي و النسبة المبينة في الجدول رقم 13.



سماع إقتراحات موظفيها بنسبة 60%.

س 14: هل أتيحت لك فرصة لإتخاذ قرارات؟

ج: نعم، تتيح إدارة البنك فرصة لموظفيها في إتخاذ القرارات في المؤسسة و المشاركة فيها و هذا ما يبينه الشكل التالي.



س 15: هل أنت مستعد لتغيير المؤسسة اذا اتيحت لك فرصة و بنفس الأجر؟

ج: لا، العمال غير راضين لتغيير المؤسسة اذا اتاحت لهم الفرصة وبنفس الأجر، وهذا ما يبينه الجدول رقم 15  
و يمثل الشكل التالي.



جميع موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية راضين عن

البنك وما يبينه الشكل التالي بنسبة 100% فجميع الاجابات كانت بنعم ما يفسر ولاء العمال للمؤسسة .

س 16: هل أنت متفائل بمستقبل المؤسسة ؟

ج: نعم، عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسيدي لخضر جميعهم متفائلين بمستقبل المؤسسة إلا فئة قليلة منهم

وهذا ما يبينه الجدول رقم 16.

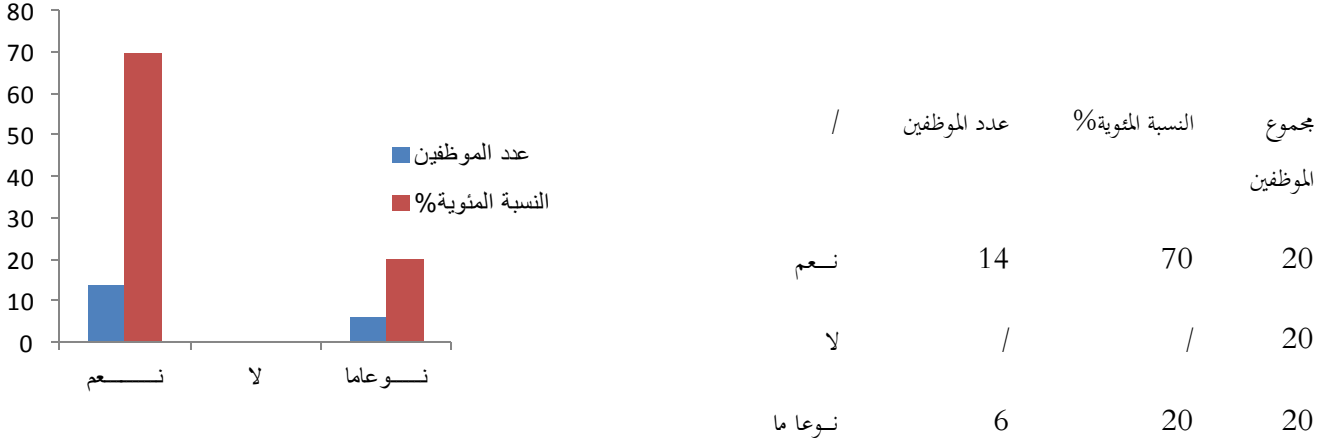


ومن هذا نلاحظ أن نسبة تفاؤل الموظفين بمستقبل

المؤسسة يقدر بنسبة 90% إجابة بنعم، و نسبة 10% إجابة بنوعا ما.

س 17: هل يشكل نظام تقييم الأداء حافزا للموظفين لتطوير و تحسين أدائهم؟

ج: يعتبر نظام تقييم الأداء حافزا للموظفين لتطوير و تحسين أدائهم بنسبة 70% بنعم و نوعا ما ب 20%.

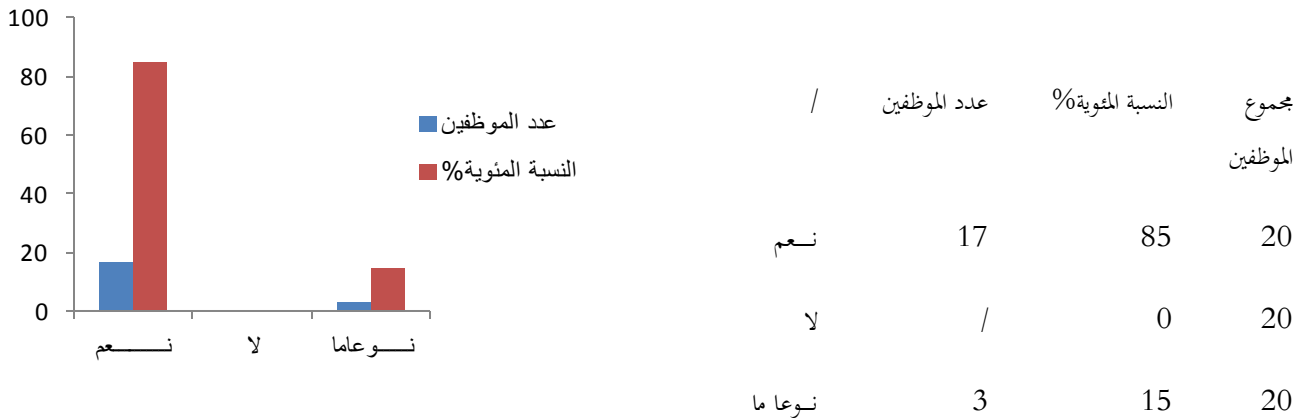


س 18: هل يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية و

يعملون معا لتحقيقها؟

ج: للوصول إلى غاية المؤسسة و تحقيق أهدافها، يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية و يعملون معا لتحقيقها

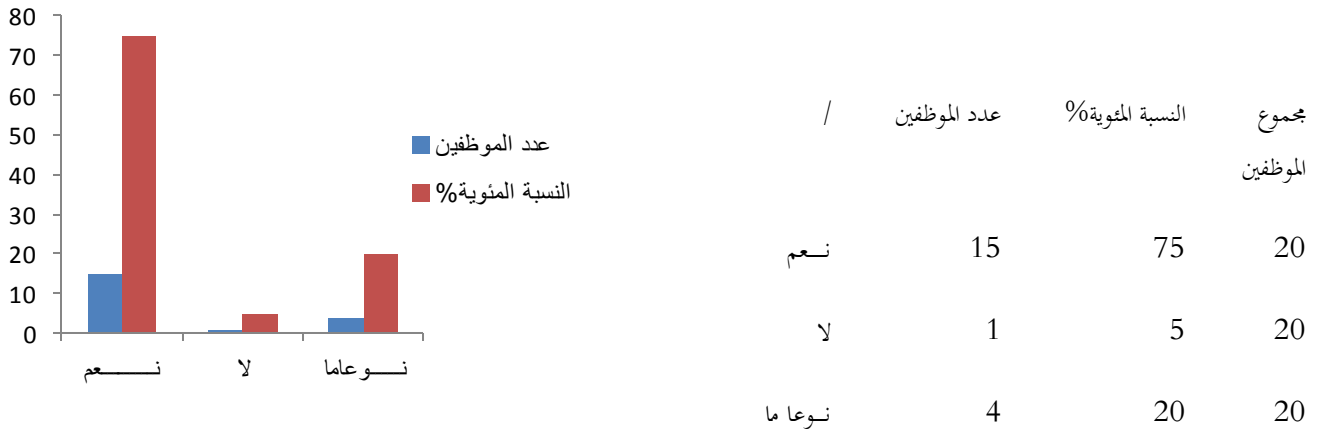
فكانت الإجابة بنسبة 85%.



س 19: هل جماعية العمل تساهم في الرفع من مستوى الأداء؟

ج: نعم، جماعية العمل تساهم في رفع مستوى أداء المؤسسة على غرار العمل الفردي فجماعية العمل تحقق

أفضل الاداء و بأكبر نسبة مقدرة بـ 75%.

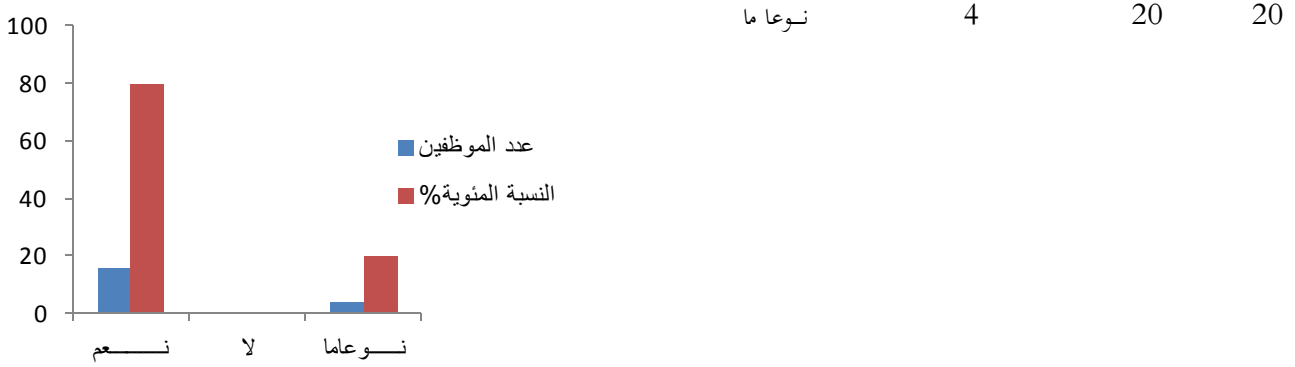


س 20: هل المشاركة في إتخاذ القرارات تساعد في تحين الأداء؟

ج: مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات في المؤسسة (العمل الجماعي) يساعد في تحسين أدائها بشكل أكبر، بحيث

تقدر نسبة المشاركة بـ 80%.

مجموع الموظفين	النسبة المئوية %	عدد الموظفين	/
20	80	16	نعم
20	/	0	لا



### خلاصة

باعتبار بنك الفلاحة و التنمية الريفية و ما يحققه من نجاحات و استثمارات مالية التي تسهم في تعزيز النمو و التنمية الاقتصادية فألما تعالج الامر بتدعيم قطاع الفلاحة كشروة مالية بديلة، و من خلال الدراسة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية بسيدي لخضر تم التوصل إلى أنه يعمل على منح القروض للزبائن وفق سياسة إقراضية و إتباع معايير و إجراءات تكون فعالة و ناجحة.

هذا ما تم التطرق اليه في هذه الدراسة من خلال التعريف ببنك الفلاحة و التنمية الريفية -BADR- بسيدي لخضر و ما تم التوصل اليه من خلال أهداف البنك و الرغبة في تحقيقها كاملة بحيث تصعب دراسة احتياجات المورد البشري في حد ذاته و هذا ما لاحظناه خلال التبرص .

خاتمة عامة:

يُعتبر الموارد البشرية أهم مصدر للنجاح و التفوق، و حلا للعديد من المشاكل التي تواجه الدول النامية كضعف الإنتاجية و إنخفاض مستوى الأداء، فهي عنصر ديناميكي يؤدي عند تغييره و تطويره إلى أحسن النتائج و طاقة مبدعة و خلاقية تعطي الميزة التنافسية بين المنظمات عند الإهتمام بها و تحفيزها.

و عليه، فحتمًا أحسنت المنظمات إستثمار مواردها البشرية التي تتحكم في بقية الموارد الأخرى و أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها و بكفاءة أعلى، فحتى المنظمات التي لديها موارد متطورة في التكنولوجيا أو المعلومات و رأس المال، و لا يكون لديها موارد بشرية ثم إختيارها و تنميتها و تقييمها و تحفيزها بشكل جيد، فإن الإختيار السيء للعاملين يمكن أن يهدم عمل المنظمة بالكامل، بينما يمكن للإختيار السليم و التجدد و التفنن أفضل النتائج.

بالإضافة إلى ذلك، يعد دور تحفيز الموارد البشرية من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية و بالرغم من أهميتها القصوى في تحسين أداء الموارد البشرية، إلا أنه على ضوء ما رأيناه هي أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات و أسباب ذلك عديدة يأتي في مقدمتها صعوبة تحقيق التقويم الفعال، لأن العملية تخضع للحكم الشخصي و لأن الذين يمارسونها على الأغلب غير مدربين جيدا على كيفية إتقانها بفعالية، فضلا عن أن الكثير من لا يرغب في سماع الإنتقادات بشأن أدائه، و لكن رغم هذه الأسباب فإن التقويم و تحديد المستوى الفعلي لأداء الفرد و مدى إلتزامه بضوابط و تعليمات المنظمة، و مدى إمكانية الإعتماد عليه مستقبلا كل ذلك يشكل

في رأبي نقطة أساسية في نجاح منظمات الأعمال بغض النظر عن حجمها و نوعها؛ و لهذا فإن عملية التقييم لا يمكن أن تحقق نتائج حسنة لها إذا إعتمدنا على نظام تحفيزي ملائم و أنسب في المنظمة.

من خلال الفرضيات المقترحة في الدراسة، تم التوصل إلى نتائج نذكر منها:

- العنصر البشري هو المحرك الأساسي لأي منظمة كانت، و مهما كان نوعها و حجمها، فهو العمود الفقري الذي تركز عليه من خلال جميع نشاطاتها و رفع طاقتها الإنتاجية و تحقيق الأهداف المرجوة.

- التحفيزات المادية و المعنوية تدفع بدرجة كبيرة عمال المؤسسة لبذل الجهود الممكنة، كما أن رضا العاملين و ولائهم للمؤسسة يدفعهم إلى الإرتقاء بأفضل الأداء مؤثرين بذلك تأثيرا إيجابيا على المؤسسة، بحيث يمكن القول أن جميع المؤسسات بإسقاط النظر عن نقاط الضعف و معالجتها و إيجاد حلول لذلك و تعزيز نقاط القوة، يرجع إلى إدارة الموارد البشرية في إنتهاجها لنظام الحوافز و درجة الأداء و فعاليته لذلك.

كما أسفرت هذه الدراسة علة نتائج نذكر منها:

- نظرا لحيازة الأداء على الأسلوب المتوسط، توصي الدراسة بضرورة ربط معايير التحفيز بكفاءة الأداء لدى الموظفين كي يتم تقييم الأداء حسبها.

- نظرا لحيازة بعض الحوافز المالية على المستوى المنخفض، توصي الدراسة بضرورة الإلتزام بنظام عملي و موضوعي في عملية إستخدام التحفيز، بحيث يتم تقديم مكافآت و ترقيات تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة.

- الإهتمام بتفعيل و منح الحوافز المعنوية عموما، و خاصت تلك التي لا تستخدم على الإطلاق، و هي إختيار العامل المثالي للشكر(الترقية الإستثنائية، إدراج الأسماء في لوحات الشرف).

- العمل على إيجاد آلية لا تستخدم حوافز تجمع بين القطاعين الحكومي و الخاص.

- العامل الجزائري بطبيعة الحال يميل إلى التحفيز المادي أكثره من التحفيز المعنوي، و هذا من خلال الدراسة

التطبيقية التي قمنا بها.

تمهيد

يعتبر تقييم الأداء من النشاطات المهمة و الرئيسة للادارة الموارد البشرية و التي تساهم بشكل كبير في تحقيق كل من الأهداف الاستراتيجية و التطويرية، و الادارية المنظمات، بحيث تكمن جوانب القوة و الضعف في أداء العاملين، و الذي يعتبر جوهر و صلب عملية التقييم، بحيث يحتاج أي نظام متكامل لتقييم الأداء إلى تحديد كل المسؤولين و المشاركين في عملية التقييم، و تحديد توقيته كما يحتاج الأمر أيضا إلى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم أداء العاملين .

و فضلا عن كونه يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة ككل ، و من خلال تطوير نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف و محاولة التخفيف منها، و يتم ذلك بالربط بين تحفيز الموارد البشرية في المنظمة و قياس أدائها من أجل الوصول إلى النتائج بأفضل كفاءة ممكنة .

فهنا تحريك الدوافع المكتوبة داخل الأفراد العاملين و السعي لاشباعها و تحقيق مختلف رغباتها و حاجاته التي تؤثر على أدائه و هذا محور دراستنا في هذا الفصل، إذ تم التطرق إلى سياسة التحفيز و تقييم أداء المؤسسة و ذلك من خلال تقسيمه إلى مبحثين:

- المبحث الأول: ماهية الأداء و تقييمه .

- المبحث الثاني: علاقة التحفيز بأداء المؤسسة .

الفصل الثاني: سياسة التحفيز و تقييم أداء المؤسسةالمبحث الأول: ماهية الأداء و تقييمه

باعتبار أن الاداء و تقييمه هو أهم متغيرات العمل، فإن جميع المؤسسات تسعى إلى قياسه بأكثر مجهود ممكن، و ذلك نجاح أو فشل أي مؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على متغيرات الأداء، و أن تقييم الأداء هو عملية قاعدية و أساسية في إدارة الموارد البشرية، فلا بد من وجود عوامل أخرى للتأثير على عملية الأداء في المؤسسة ألا و هي تحفيز الموارد البشرية بغرض الوصول إلى أعلى الكفاءات المرغوبة، و بالتالي تحقيق إنتاجية عالية و الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

المطلب الأول: مفهوم الأداءأولاً: تعريف الأداء و محدداته**1- تعريف الأداء**

بما أن تحقيق الأهداف لا يتم إلا من خلال الأداء الذي يقع على مسؤولية المؤسسة، و منه يمكن تعري الأداء كالاتي:

\* ترى حمداوي وسيلة بقولها: يعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرف الفرد<sup>1</sup>.

\* مصطفى عشوي يرى كذلك أن الأداء هو أي نشاط يؤدي إلى نتيجة و خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، جامعة قلمة، مديرية النشر، 2004، ص 123.

\* و هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء، حيث يشير التعريف إلى أن الأداء هو " نشاط يؤدي إلى نتيجة، و خاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي أشكال"، و هو " سلوك يحدث نتيجة"، أو بعبارة أخرى: " ما يفعله الفرد إستجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون، أو قام بها بذاته"<sup>2</sup>.

\* كما هو " إنعكاس لكيفية سغخدام المؤسسة للموارد المادية، و البشرية و إستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>3</sup>.

نلاحظ من خلال كل هذه التعاريف أن مفهوم الأداء يتضمن مجموعة من الأساليب التي تنتجها المؤسسة في إطار إستغلال الموارد المتاحة بغية تحقيق أهدافها و غاياتها المرسومة؛ و عند التعمق في تحليل هذا المفهوم، فإنه ينبغي الإشارة إلى أنه كثيرا ما يقرن مفهوم الأداء بمفهومي الكفاءة و الفعالية، و عليه يعرف الأداء وفقا لذلك على أنه " تعظيم المخرجات تحت قيد تدنية المدخلات".

و من خلال هذا يمكن أن نلاحظ مفهوم الأداء يتضمن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بواسطة الحصول على أقصى مخرجات (ناتج) مع ضمان تدنية المدخلات<sup>4</sup>.

## 2- محددات الأداء

أداء العاملين هو الأثر الصافي لجهودهم و إدراك الدور و المهام، و يعني هذا أن الأداء هو موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه إنتاج لعلاقة متداخلة بين مجموعة من المحددات و هي كالآتي:

<sup>1</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 244.  
<sup>2</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسن، الجزء الأول، تقييم الأداء بسلسلة الإدارات المعاصرة، مكتبة بن سينا للنشر و التوزيع و التصدير، مصر، بدون سنة نشر، ص 19.  
<sup>3</sup> الحسن فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 231.  
<sup>4</sup> الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان النامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد 2008/06، ص 11.

- الجهد: هو عبارة عن الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أو عمل آخر حيث يكون بنسب متباينة، إما ضعيفة أو متوسطة أو كبيرة فائقة؛ إن الجهد عادة يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل و بطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معين .

- القدرات: و هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء عمل معين، و القدرة تكون مقرونة بكفاءة و مهارة و هي تختلف من فرد لآخر، و تتغير من فترة زمنية إلى أخرى؛ إن التدريب و التكوين يلعبان دورا فعالا في تحسينها و تقريرها و الرفع منها.

- إدراك الدور و المهام: هو الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله إن فهم الدور و المهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإتقان و النجاح و تحقيق الغاية و الهدف المطلوب و بذلك يؤدي إلى أداء فعال في العمل، و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتفاق في مكون مقبول من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها من طرف صحيح، لذا فإن العلاقة بين محددات الأداء هي علاقة تكامل و ترابط، تأثير و تأثير ولكي يكون العمل متكامل، لا بد من توفير هذه المكونات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1999، ص 210-211.

ثانياً: خطوات قياس الأداء و أهميتها

1- خطوات قياس الأداء

يمكن تحديد خطوات قياس الأداء كالآتي<sup>1</sup>:

- الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه، و هو ما يعني تحليل و وصف و تصنيف و تقييم الوظائف.

- الخطوة الثانية: تحديد أسس أو معايير التقييم و إعلام المقيمين و المقيمين لها، و لا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما و نوعاً في أذهان الطرفين من عاملين و مشرفين و لا تخرج هذه الأسس عن:

1- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون: و التي قد تؤثر على مستويات أدائهم، و من تلك الصفات مستوى الدافعية، و القدرة على المبادرة و الحماس في العمل.

2- السلوك و التصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يحققها أو يقدمها أو المكالمات التليفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها و ما إلى ذلك من وحدات العمل.

3- النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح أو التكلفة أو مستوى رضى المتعاملين معه، و ذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف و من البديهي أن التقويم يكون دائماً من الرئيس إلى المرؤوس، إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم من؟ فهناك تقييم المرؤوس.

4- قياس الأداء بالطرق المناسبة سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.

- الخطوة الثالثة: إطلاع المرؤوس و مناقشة التقارير عن أدائه.

<sup>1</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2014، ص 345- ص 347.

- الخطوة الرابعة: إتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار و تلقي أي خروج عن المعايير المحددة.

### 2: أهمية قياس الأداء

تكمن أهمية قياس الأداء من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في المؤسسة و تتمثل في ما يلي<sup>1</sup>:

- الترقية: حيث يكشف قياس الأداء على قدرات العاملين، و بالتالي تتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى.

- تقييم المشرفين و المديرين: يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير الأعضاء العاملين في المؤسسة.

- إجراء تعديلات في الرواتب و الأجور: إذ أن قياس الأداء يساهم في إقتراح مكافآت مالية مناسبة لعمال المؤسسة في ضوء معلومات التقييم المتحصل عليها من قياس الحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة، و كذا في تقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

- تقديم المشورة: يشكل الأداء تقويم عمال المؤسسة و إقتراح إجراءات للتحسين من أدائهم.

### 3: أساسيات تحسين الأداء

يقصد بتحسين الأداء إستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، و يتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة التكنولوجية و التكلفة<sup>2</sup>.

إن الخطوات اللازمة لتحسين الأداء علة المستوى الفردي و فرق العمل، تتبع الخطوات الأساسية التالية:

<sup>1</sup> عمر سرار، الرضا عن العمل و أثره على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط، جامعة الجزائر، 2003، ص 71.

<sup>2</sup> بشير أحمد العلق، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، دار البازوري العلمية، عمان، 2008، ص 314.

- 1- تحديد نقاط لتحسين الأداء و الفجوات المراد علاجها بإستخدام التحليل .
- 2- تطوير خطة معالجة القضايا و الفجوات التي قمت بتحديدوها .
- 3- العمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل .
- 4- الإلتحاق بالبرامج التدريبية لتحسين المهارات .
- 5- القيام بقياس التقدم الحاصل في المهارات بعد الإجراءات المتخذة .
- 6- إعلام برد فعل رئيسك، و أن تعطيه تغذية راجعة عن أعمالك .
- 7- مراجعة كل المعلية التي قمت بها و قيم نتائجها .
- 8- محالة أن يكون لديك دائما خططا للتطوير و التحسين المستمر للأداء<sup>1</sup> .

### ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء

يرى بعض الباحثين أن هناك أربعة عوامل تؤثر في الأداء، يمكن إنجازها في:

- 1- دقة المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل و الترقية .
- 2- سلوك المرؤوسين: بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم يعدون الحجر الأساسي للمنظمة و الجزء الفاعل في تقييم الأداء .
- 3- تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يكمن مراجعة خطط نظم العمل .

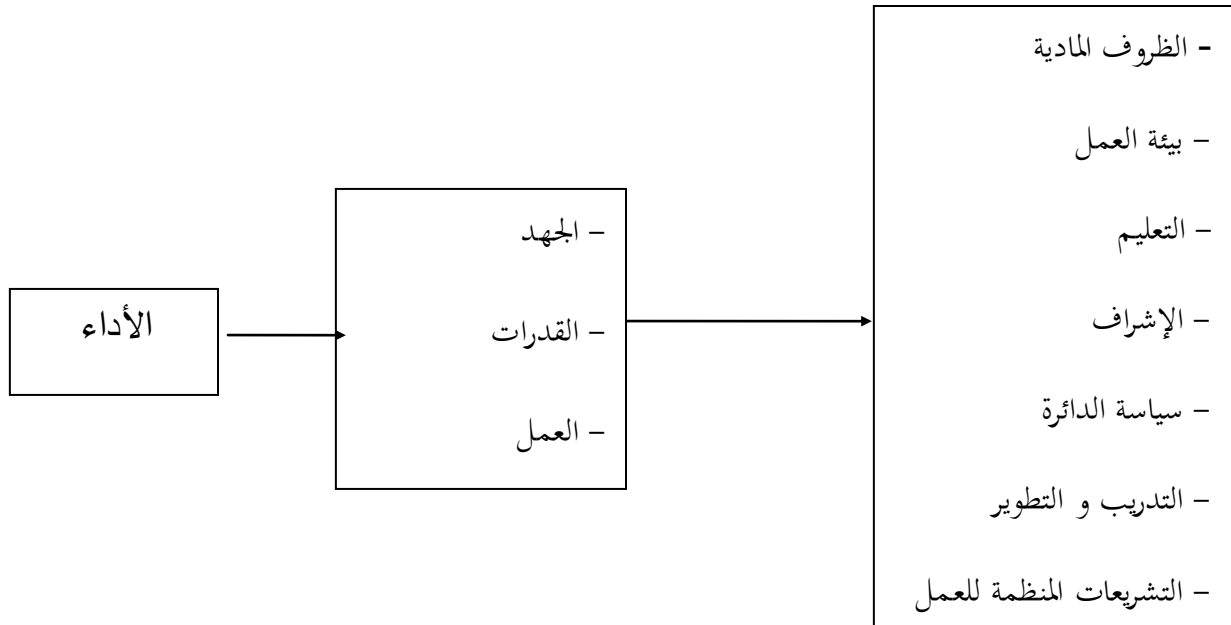
<sup>1</sup> عمر سرار، الرضا عن العمل و أثره على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، مرجع سابق، ص 73.

4- تحسين و تطوير مستويات الأداء بالمنظمة التي على أساسها و اعتماد أعلى نتائجها يقيم الأداء الكلي للمنظمة<sup>1</sup>.

و بما أن لكل طريقة من طرق التقييم النقاط قوة و الضعف لذلك لا بد من تفحص هذه النقاط من أجل إختيار الطريقة التي تناسب الموقف أو الهدف، و الوظيفة موضوع التقييم و الموظف الذي يهتم بتقييم أدائه<sup>2</sup>.

كما جاء عن " سالم تيسير الشرايدة" عن العوامل المؤثرة في الأداء، أن هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد، و التي يمكن أن تؤثر في مستوى أدائه بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعداء، إلا أنه يجب أن تؤخذ في الإعتبار لأنها حقيقة موجودة فعلا

الشكل(2-1): يوضح العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء الوظيفي<sup>3</sup>.



**المصدر:** سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية و تطبيقات علمية)، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 80.

<sup>1</sup> عادل مرحوش، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الطبعة الثانية، 2006، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع عمان ص 120

<sup>2</sup> ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المزيح، الرياض، العربية السعودية، 2003، ص 325.

<sup>3</sup> سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية و تطبيقات علمية)، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 80.

المطلب الثاني: نظرة عن تقييم الأداءأولاً: تعريف بتقييم الأداء

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الأداء بأنه: " قياس الكفاءة أو تقييم الأداء أو لنقل تقييم أداء العاملين"، كلها مفاهيم لعملية واحدة تعددت بشأنها التعريفات، فمنهم من إعتبر أن: " عملية تقييم الأداء وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه و إقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه و إيجاباته و مهاراته و معرفته"<sup>1</sup>. يعرفها ميتشاسكي بأن: " عملية تقييم الأداء عبارة عن مراجعة منظمة لأداء المستخدم لمهمة، حيث تستخدم هذه الأخيرة لتقويم فعاليته في الشغل"<sup>2</sup>.

و هي نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، و يشمل على مجموعة من القواعد و الأسس العلمية و الإجراءات التي وفقا لها تتم عملي أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم على المستوى الأدنى بدء من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته<sup>3</sup>.

كما أن عملية تقييم أداء الموظف، بحيث يمكن تقرير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى الموظفين و ما لهذه السمات علاقة بالشخصية و القدرات حتى يتمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة، ط 1، الجزائر، 2011، ص 85.

<sup>2</sup> رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص 208.

<sup>3</sup> عمرو صفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ( بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، 2005، ص 363.

<sup>4</sup> عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، طبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، مصر، القاهرة، 1998، ص 65.

كما عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون، و ذلك بالإستناد إلى عناصر و معدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.

و يعرف أيضا بأنه: " عملية التقييم و التقدير المنتظمة و المستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل و توقعات تنميته و تطويره في المستقبل".

و تهدف برامج تقييم الأداء و بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الأفراد بالإضافة إلى:

- تسهيل التنمية و التطوير.

- تحديد إمكانيات الفرد المتوقع إستغلالها.

- المساعدة في تخطيط القوة العاملة.

- المساعدة في تحديد مكافأة الفرد<sup>1</sup>.

ثانيا: فوائد و أهداف تقييم الاداء

**1- فوائد تقييم الأداء:**

يمكن تلخيص فوائد تقييم الأداء في النقاط الآتية:

- يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبني عليها عملية المراقبة و الضبط.

- يفيد تقييم الاداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة و الضعف في المنظمة.

<sup>1</sup> نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفقا للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2011، ص 163.

- كما أنه يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإيجاد القرارات الهامة، سواء للتطوير أو عند إجراء تغييرات جوهرية مثل ضراء آلات جديدة، تغيير المنتجات أو غزو أسواق جديدة..... الخ.

- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الدولة.

- لما يعد من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط<sup>1</sup>.

## 2- الهدف من تقييم الأداء:

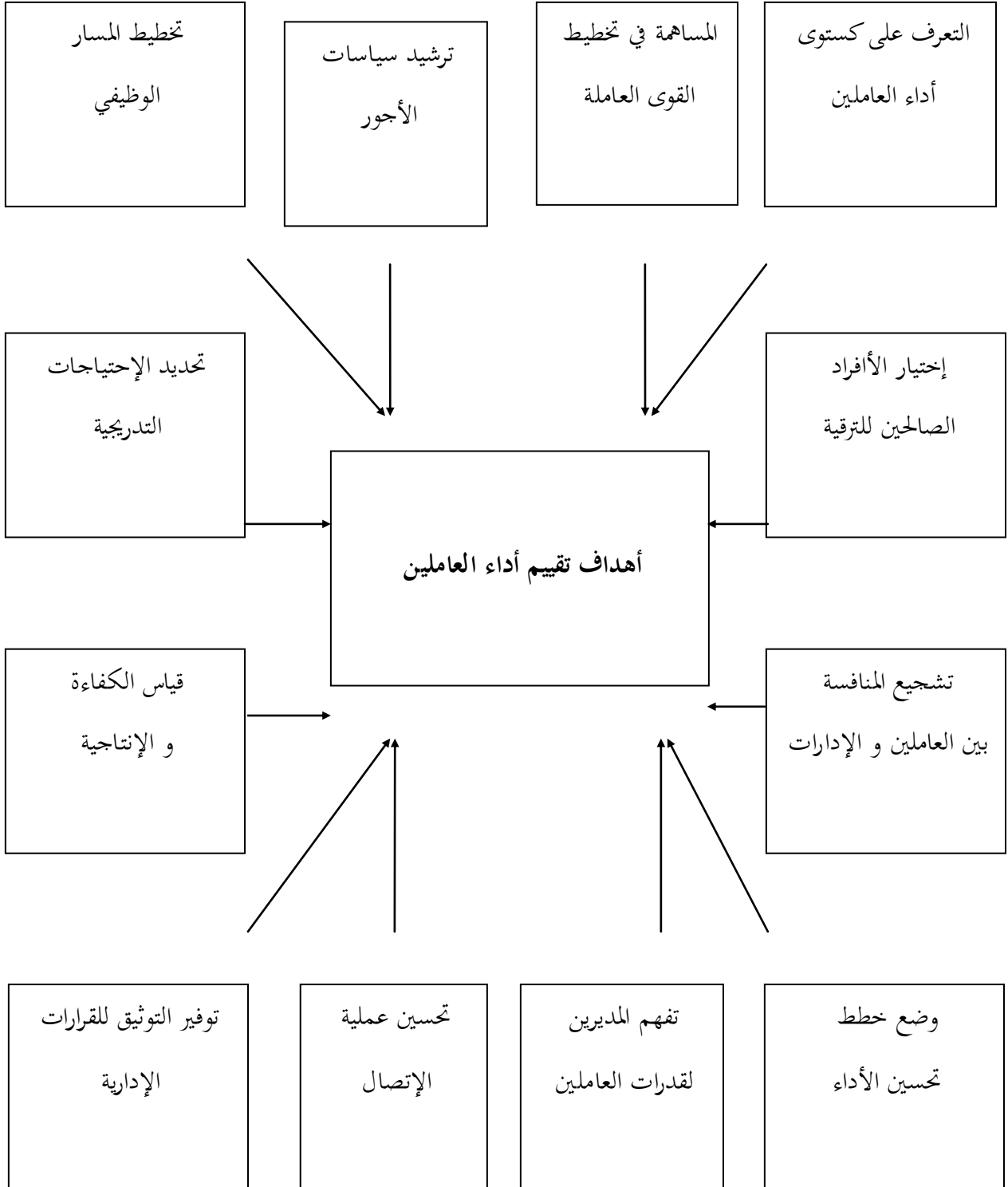
من خلال آلية تقييم أداء الموارد البشرية التي عرضناها آنياً، بالإمكان الآن تحديد هدف هذا التقييم بما يلي:

- بتجسيد هدف تقييم الاداء في أية منظمة في أن يوفر لها معلومات غنية و واضحة و موضوعية، و صحيحة عن أداء الموارد البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري و مستمر بما يخدم إستمرارية عملية تطوير و تحسين هذا الأداء، و تحقيق فاعلية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي مع مرور الزمن، فنتائج التقييم تعكس صورة واضحة وصادقة عن أداء كل فرد في المنظمة فتبين فيها إذا كان يعمل بجد و نشاط، و فاعلية وفق ما هو مطلوب أولاً، لتكون مكافأته قائمة على أساس عادل في ضوء جهده في عمله، كما أن هذه النتائج تكشف جوانب الضعف في الأداء لعلاجها، وجوانب القوة فيه من أجل وضع سبل الكفيلة لزيادة الاستفادة منها و بالتالي نجد أن تقييم الاداء يخدم المنظمة و العاملين فيها بآن واحد، كما يخدم المجتمع بان تقدم المنظمة له سلعا و خدمات ذات جودة عالية و بأسعار معقولة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Dennis molho , la performance globale de l'entreprise, edition d'organisation, paris France 2003, P 226.

<sup>2</sup>عمرو صفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق الذكر ص 364.

الشكل (2-2): أهداف تقييم أداء العاملين



المصدر: زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للنشر التوزيع، القاهرة 2001، ص 90.

ثالثاً: آلية تقييم أداء العاملين

تتعدد عناصر تقييم أداء العاملين لتشكّل إطاراً متكاملًا يفيد في تقييم هذا الأداء بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل، وهذا عرض لأهم عناصر و مراحل هذا النظام:

1- تحديد أهداف تقييم الأداء، و التي المرشد الأساسي للرؤساء أو المشرفين في عملية تقييم أداء العاملين جزء من أهداف إدارة الموارد البشرية و التي تمثل بدورها جزء من أهداف المنظمة ككل.

2- تحديد مجالات التقييم و المعايير التي يمكن متابعة الأداء عن طريقها.

3- إختيار أنسب طرق التقييم بالمفاضلة بين مختلف الطرق من حيث مدى ملاءمتها مع الوظائف محل التقييم و مدى موضوعية نتائجها.

4- شرح طريقة ( أو نظام) التقييم للرؤساء و المرؤوسين ليدرك الجميع أهداف التقييم و أبعاده في مسعى لتخفيف حدة مقاومته و كسب التأيد له<sup>1</sup>.

5- تدريب الرؤساء على كيفية تطبيق نظام التقييم بشكله الصحيح و المطلوب للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية و عادلة.

6- قيام الرؤساء ( أو القائمين بالتقييم) خلال فترة زمنية يحددها النظام بمتابعة أداء العاملين و بشكل مستمر لجميع المعلومات عن الأداء بدقة، ثم مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم المحددة و التي تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف و القصور، و جوانب القوة في أداء العاملين<sup>2</sup>.

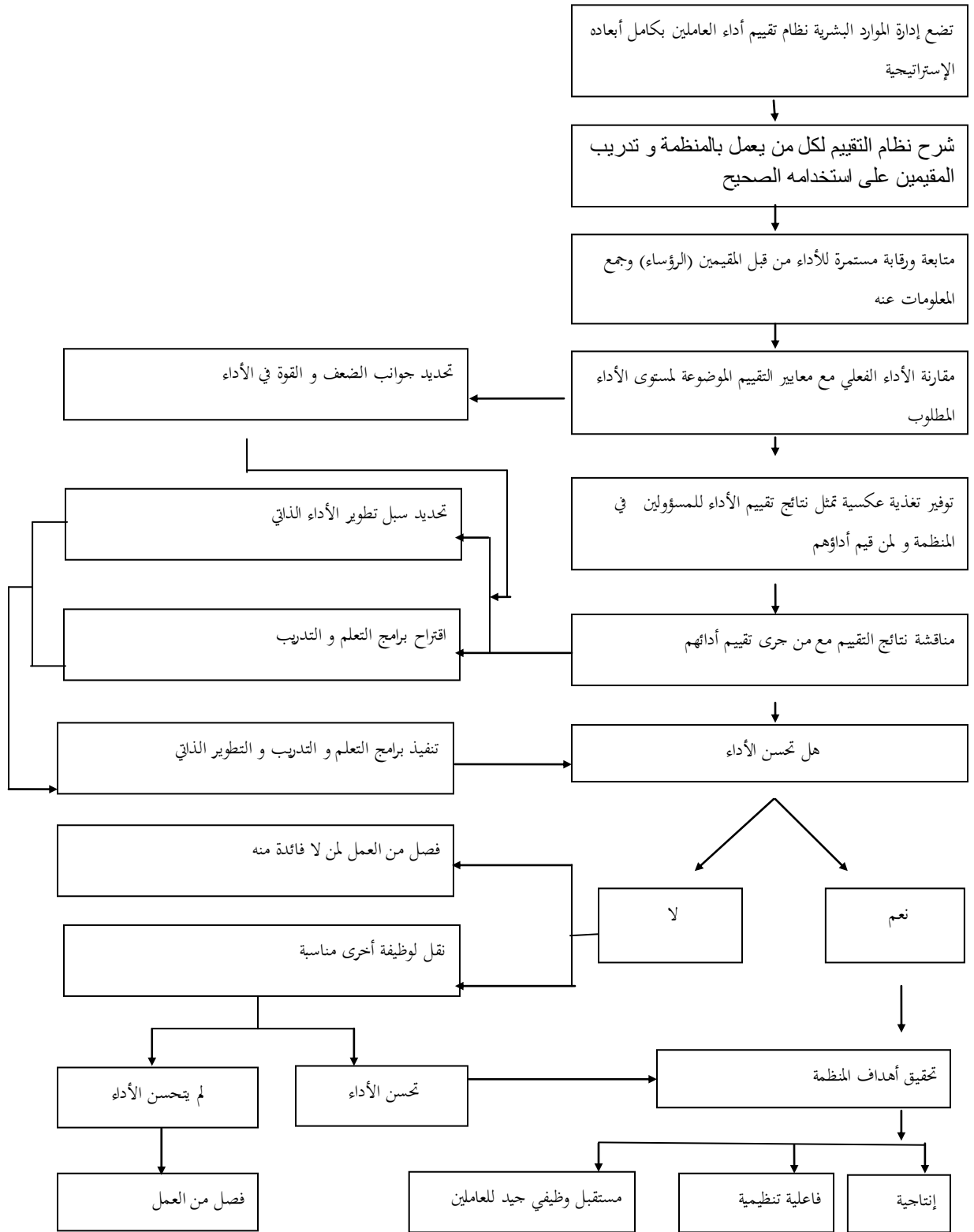
<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي و العشرين، القاهرة، 2000، ص 335-340.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، للدخل لتحقيق الميزو التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003، ص 443.

7- التغذية العكسية لنتائج التقييم و تقييم الطرق المستخدمة، حيث يقوم الرؤساء بوضع التقرير النهائي للأداء على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، تطلع عليه إدارة الموارد البشرية و كل من قيم أداؤه<sup>1</sup>، وهو ما ساعد الطرفان على معرفة نواحي القصور ووضع خطط مستقبلية لتطوير الأداء وتحسينه في ضوء نتائج التقييم. ويوضح الشكل التالي آلية تقييم أداء العاملين:

<sup>1</sup> جاري ديسلر، إداة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 323.

شكل رقم (2-3): آلية تقييم أداء العاملين و بعده الاستراتيجي



المصدر: عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، (بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر و التوزيع الطبعة الأولى،

عمان، 2005، ص 364.

المطلب الثالث: خطوات و معايير و خصائص تقييم الاداءأولاً: خطوات عملية تقييم الأداء

- تحديد المقاييس: يجذب ان يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الاداء بمها بحيث تصبح المحرك الذي يتم المقياس عليه.
- تحديد دورية التقييم الاداء: تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم، تكون خلال كل ثلاثة أشهر و يختلف ذلك من منظمة الى اخرى حسب طبيعة النشاط و حجم المنظمة و غير ذلك من العوامل.
- تحديد المقيم: من المعلوم ان الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف، أداء الموظف، مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية و الصدق.
- تدريب المقيم: تأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم للعملية التقييم، وتزويد المقيمين بأرشادات الواجب إتباعها لدى أصبح دور المقيمين من الأسباب عملية التقييم .
- عقلانية نتائج التقييم: مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه و الغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة و تعزيزها وجوانب الضعف و تفادي حصول ذلك مستقبلاً.
- تصميم إستمارة التقييم: المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب، بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة و كذلك على عناصر التقييم و أن يكون سهل الاستخدام و الفهم<sup>1</sup>.

ثانياً: معايير تقييم الأداء

- يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي استخدمت كركائز لتقييم، و في مايلي أمثلة للمعايير الممكن إستخدامها لتقييم الأداء و هي تظهر في الشكل التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر و التوزيع، ط1-2008، ص 150 .

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر، ص 415 .

الشكل (2-4): أمثلة من معايير تقييم الأداء

(1) معايير نواتج الأداء:

1- كمية الأداء

2- جودة الأداء

(2) معايير سلوك الأداء:

1- معالجة شكاوي العملاء

2- إدارة الاجتماعات

3- كتابة التقارير

4- المواظبة على العمل

5- التعاون مع الزملاء

6- قيادة المرؤوسين

(3) معايير الصفات الشخصية:

1- المبادأة

2- الإنتباه

3- دافعية العمل

4- الإلتزان الإنفعالي

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، طبعة 2، 2014، ص 416.

و هناك عدة مبادئ في استخدام معايير تقييم ، و هي كالآتي :

1- يجب إستخدام عدد كبير نسبيا من المعايير عند تقييم الأداء، و لا يجب الإقتصار على معيار واحد أو عدة معايير قليلة .

2- يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان أكثر موضوعية من معايير النواتج و معايير سلوك و أقلها معايير الصفات الشخصية .

3- يمكن ان يتم التواصل الى معايير موضوعية لو قامت إدارة الموارد البشرية بدراسة و تحليل العمل، و ذلك للتعرف على أهم معايير تقييم .

4- يمكن أن تأخذ المعايير أوزانا مختلفة، و ذلك لكي تعكس تأثيرها و علاقتها على الأداء .

فإذا كان المطلوب تقييم أداء عمال الإنتاج من خلال قائمة تقييم تضم عدة معايير قد تكون مناسبة

و الأهم أن هاته المعايير تأخذ في قيمتها أهميات نسبية و يظهر ذلك في الشكل التالي :

شكل(2-5): مثال لمعايير التقييم و أوزانها

الإسم: ..... الإدارة: ..... التاريخ: .....		
المعايير	الأوزان	تقييم الأداء
1- كمية الإنتاج	35	.....
2- الجودة	25	.....
3- المواظبة في العمل	15	.....
4- التعاون مع الزملاء	10	.....
5- المبادأة	10	.....
6- الدافعية	05	.....
المجموع	100	.....

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة 2، 2014، ص 418.

ثالثاً: خصائص معايير الأداء

حتى يكون المعيار (المقياس) دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد تقييمه بشرط أن يتميز بالخصائص التالية:

- 1- الصدق: و يقصد به المقياس ضرورة اعتمادها التقييم على مقاييس تتعلق بخصائص الوظيفة و ذات صلة بإنتاجية و أداء الفرد، أى العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تغير الخصائص التي يتطلبها أداء العمل و بتحديد صدق المقاييس إذا قاس الأجزاء المكونة للوظيفة و المتعلقة بفعالية الأداء.
- 2- الثبات: و يقصد به مدى ثبات نتائج التقييم في حالة فخصوع المرؤوسين إلى تقييم لأدائه من طرق أكثر من المقيم، فثبات مقاييس التقييم في فترة زمنية يعطي نفس النتائج التقييم إذا تم من طرف أكثر من مقيم.
- 3- الفعالية في ثقافة المنظمة: إذا الثقافة التي تطفى عليها العلاقات الشخصية في التعيين و الترقية، و المكافآت تفتقد إلى نظام تقييم الأداء و فعاليته<sup>1</sup>.
- 4- التميز: المقصود بتميز المقياس هنا هو قدراته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، فالمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد و القدرة على التميز تتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس كما تتوقف على صدق المقياس أيضاً، و أهمية التمييز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الافراد و كفاءتهم<sup>2</sup>، و هو ما يستوجب منا الحرص على اظهار الاختلاف في الجهود ومستويات الاداء مما يمكن متخذي القرارات من إتخاذ القرارات المناسبة بشأن الترقية و التحفيز و التدريب أو حتى الإستغناء عنها.

<sup>1</sup> باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، جامعة أيبك بلقايد، تلمسان السنة 2009-2010 ص 67 .

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسى، إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرون، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003 ص 413 مرجع سابق.

5- التجديد: و يقصد به المدى الذي يوفر به المقياس المستخدم للإرشادات و التوجيهات المحددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم و كيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات<sup>1</sup>.

6- القبول: ونفي القبول مدى قبول الأفراد للمقياس المستخدم في تقييمهم و إقتناعهم به و المقياس المقبول و الذي يشير إلى العدالة، و يعبر عن الأداء الفعلي للعاملين.

7- سهولة إستخدام المقياس: وتعني به وضوح المقياس و إمكانية إستخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الاسس السلوكية و ادوات البحث التطبيق، دار النهضة العربية، بيروت 2007 ص 360-361.

## المبحث الثاني: علاقة التحفيز بأداء العاملين بالمؤسسة

### المطلب الأول: التحفيز و أخطاء عملية تقييم الأداء و مقوماتها

#### أولاً: أخطاء عملية التقييم

يعد تقييم الأداء من المهام التي تتطلب الدقة و العناية من قبل الرئيس، حيث يأتي التقييم مبنيًا على حقائق تجمعته لديه عن أداء مرؤوسيه طوال الفترة المستهدفة بالتقييم وليس على حوادث عارضة، إلا أن المقيم قد يقع في عدة أخطاء عند تقييم أداء مرؤوسيه لتؤثر على موضوعية التقييم ويمكن ذكر أهمها في مايلي:

1- خطأ التحيز: في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية غير متاحة أو من الصعب إعدادها يظهر تأثير شعور المشرف إتجاه كل شخص من مرؤوسيه بدرجة كبيرة على تقديراته لأدائهم.

2- خطأ المحادثة: بمعنى اخر حدث هو الذي يبقى يؤثر على التقييم جيداً، على الرغم من أن الأحداث السابقة لم تكن جيدة و العكس صحيح.

3- الإتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة: قد يعتمد القائم بعملية التقييم إلى إعطاء تقديرات متوسطة لا هي بالعالية ولا المنخفضة للعاملين نظراً للإختلافات، و التباينات في أدائهم للعمل و سلوكهم، حيث تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس، أو لعدم توفر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم.

4- خطأ التعميم: أي أن المقيم يتأثر بصفة واحدة و منها يقيم العامل على أساس الأداء العام و يمنحه القيمة نفسها لكل معايير التقييم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 286.

5- تأثير المقيم بمركز الشخص محل التقييم: فيميل إلى إعطاء تقديرات عالية للوظائف الشرفية و إعطاء تقديرات لشاغلي الوظائف البسيطة<sup>1</sup>.

6- خطأ التشدد: بعض المقيمين يعتقدون أن التشدد يجبر الموظفين على مضاعفة جهودهم باستمرار، لذلك يعمدون الى تقييم أقل متوسط.

إن وقوع المقيم في هذا الخطأ يؤدي الى حرمان بعض الموظفين من مزايا وظيفية كانوا يستحقونها، الأمر الذي قد يخفض من مستوى روحهم المعنوية و دافعيتهم للعمل.

#### 8- خطأ التساهل:

حيث أن المقيم وبدافع من الشفقة بمن يقيم أدائهم، ولكي يحصلوا على مزايا وظيفية يقوم بإعطاء تقديرات عالية ظنا منه بأنه يساعدهم.

إن وقوع المقيم في هذا الخطأ يؤدي الى وقوع ضرر حيث لا يمكن علاج أو تحسين الأداء الموظفين الذين منحوا تقديرات عالية وهم في الحقيقة ضعفاء.

من خلال ما سبق يتبين أنه قد يقع القائمون بعملية التقييم في أخطاء و هذا راجع للطبيعة الإنسانية ولذا نؤكد على ضرورة تدريب القائمين بها حتى يكون التقييم أكثر موضوعية<sup>2</sup>.

#### ثانياً: مقومات فاعلية عملية تقييم الأداء

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ من خلال هيكل النقاط التالية، و التي يمكن

إعتبارها أيضا مقومات نظام تقييم الأداء<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> عمرو صفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، طبعة الأولى الأردن، دار وائل، 2005، ص 69.

<sup>2</sup> عمرو صفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 405، 407.

- الإختيار الصحيح للرؤساء المباشرين كقادة مقيمين .
  - وضع فلسفة للتقييم مؤيدها أنه ليس رصدًا للأخطاء بل جزءًا من عملية شاملة للتنمية و على ضوء ذلك تتحدد أهداف التقييم .
  - تحديد أهداف واضحة للمنظمة لكل وحدة تنظيمية، بحيث تنسجم معها أهداف تقييم الأداء .
  - تهيئة نظام فعال للمعلومات عن أهداف و معايير و مجالات التقييم و نتائجه .
  - تهيئة نظام فعال للاتصالات ييسر نقل و تحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس المرؤوس و إدارة الموارد البشرية) .
  - وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله، وما بعد تفوقًا أو تجاوزًا لوجبات الوظيفة .
  - تصميم معايير موضوعية دقيقة للتقييم تبعده عن الاعتبارات و التحيزات الشخصية كلما أمكن .
- هذا مع مناقشة هذه المعايير مع الرؤساء ليقتنعوا بها و يستخدمونها في عملية التقييم فقد أوضحت الممارسات الاستشارية و التكوينية أن عددا كبيرا من الرؤساء يعرفون إستخدام معايير التقييم، لأنهم يجدونها إما صعبة التطبيق أو مستهلة للوقت أو جهد فوق العادي .
- إختيار طريقة أو طرق سليمة لتقييم للأداء يمكن الإعتماد عليها بإعتبارها إحدى سبل التقييم الفاعل .
  - التدريب الكافي للرؤساء على كيفية إجراء التقييم، و مقابلة التقييم، فهم يقيمون سلوكيات العاملين، و تحديد الأهداف و المعايير الرقابية .

<sup>1</sup> أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الادارة العصرية لرأس المال الفكري، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة د.ط، 2004، ص 340، 341 .

- إعلام المرؤوسين بمعايير التقييم ليعلموا على الوفاء بها، و هذا من مقومات فاعلية الأداء و فاعلية تقييمه فكيف نتوقع من العاملين أن يحسنوا أدائهم أو يسعوا للأداء فاعل دون معرفتهم بالمعالم المطلوبة لهذا الأداء؟
- إتصال فعال بين الرئيس و المرؤوسين يساعد على خلق علاقة متبادلة، تتسم بالوضوح الصراحة و تقبل النقد الموضوعي.
- مشاركة المرؤوسين في عملية تقييم الأداء، و بالتبعية في تحديد يد إحتياجاتهم التدريبية.
- دورية التقييم على مدار العام، حيث يكون كل ثلاثة أو أربعة أشهر، فيتسنى للمرؤوس معرفة ما قد يكون من قصور في أدائه أولاً بأول ليبادر إلى تداركه، و ذلك بدلا من أن يفاجأ بتقرير "ضعيف" أو "جيد" في نهاية العام، وحتى لو لم يكن التقييم الرسمي دوريا فيجب أن يبادر الرئيس لإعلام مرؤوسيه بما يراه قصورا فيناقشه فيه أولاً بأول و يوجهه الى تداركه.
- تناسب نموذج التقييم مع الخصائص المميزة للوظيفة أو المجموعة النوعية للوظائف التي يكون شاغلوها محلا للتقييم.
- جعل نتيجة التقييم الأداء علنية و ليس سرية، بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته و ضعفه بحيث يبادر الى تفادي نقاط الضعف و تعزيز نقاط القوة أولاً بأول<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق ذكره، ص 342 .

المطلب الثاني: الحوافز و تحسين أداء المؤسسةأولاً: دور التحفيز في تحسين أداء المؤسسة

إهتم العديد من الباحثين و كتاب الإدارة بتوضيح العلاقة بين الحوافز المادية و المعنوية و تحسين الأداء، فعلى سبيل المثال نجد أن الدراسات التي تلت نظرية (مكريجر) حول سلوكيات البشر قد أضافت نوعاً ثالثاً بخلاف (x,y) و يتمثل هذا النوع (z)، و هذا النوع يتصرف دائماً وفقاً للظروف والأحوال المحيطة به و تدفقه و تحصل التعامل بايجابية فإذا توفرت له حوافز معنوية أخرى مثل فرص المناسبة و حصل على قدر مناسب للتعبير عن حاجاته و أفكاره فإنه سوف يقدم على تحمل المزيد من المسؤولية و إذا و جد المناخ و التنظيم المناسب فسيعمل على زيادة جهده و تعاونه و إلتزامه<sup>1</sup>.

و يشير "علاقي" الى أن الحوافز المادية تساعد على تحسين الأداء فعلى سبيل المثال: حقق أسلوب توزيع تملك الأسهم نجاحاً كبيراً في المؤسسات التي تطبيقه على موظفيها، حيث أن شعور الموظف أنه أصبح مالكا في المؤسسة يدفعه لمضاعفة جهده و تحسين أدائه في العمل، و هذا ما ينعكس تلقائياً على الانتاجية و الأرباح و يحقق الإستفادة لجميع الأطراف<sup>2</sup>.

و يشير "شاوش" الى أن أهم مزايا نظام الأجر حسب الإنتاج أنه يساعد على خلق روح الابتكار لدى العاملين، و تحسين أسلوب عملهم، و ذلك من أجل زيادة إنتاجهم، و بالتالي زيادة الأجر الذي يتقاضونه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة و الادارة، دار العلم، جدة، 2007، ص 448 .

<sup>2</sup> مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار حوارزم للنشر، جدة، 2007، ص 501 .

<sup>3</sup> مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الافراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص 184.

ثانياً: نتائج التحفيز المادي و المعنوي في المؤسسة

- إن توفير الجوانب المناسبة المتعلقة بالمكانة و المنصب يؤدي الى إتجاه المنظمة نحو النمو و التوسيع و ربما كانت الحوافز هي الأساس أو المبرر لتضخم المنظمات الصناعية كانت ام الحكومية أو سياسية، فالنمو يعني فرضاً أكبر لتوفير معظم أنواع الحوافز، ولذا ينظر الى كبر حجم المنظمة على أنه يتيح فرصة أوسع للحوافز و يلاحظ أنه ما لم تكن المنظمة ناجحة فإن نموها يؤدي الى القضاء عليها<sup>1</sup>.

- إن المنظمات الضخمة تنمو فيها إتجاهات تسلطية تركز على الإنتاج و تنفيذ العمليات الضرورية المحددة سلفاً و هي بذلك لا تساعد على تنمية إتجاهات التجديد و الابتكار و يزيد من قوة هذه الحقيقة غن الانتاج الضخم و بالجملة رسمية مقررة، و هذا يعيق تنمية المهارات نمطية و الإدارية و بذلك تنص على فرص الأشخاص الذين لديهم إستعداد وطموح يصبح أمر تشجيعهم مرتبطاً بمدى تذليل العقبات المشار إليها.

- إنه ينبغ على النظام الأصح للتعيين و الترقية المكافأة أن توزع الحوافز على أساس قيمة الفرد في الإنتاج و مدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة، و هذا هو أساس قيمة إهتمام المنظمات بالحوافز المادية و غير المادية.

- إن هناك إعتقاداً له مبرراته بأن معظم نظم الحوافز تؤدي إلى إنخفاض مستوى الإنتاج و هذا يحدث من الناحية الإقتصادية، إن توفر جانب الحوافز نوعاً من الرقابة بمن إحتفاظ الانتاج بمستوى الجودة المقررة، فهذه الطريقة تحقق الانتاج العائد المناسب الذي يساعد بدوره في منح المزايا الإضافية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة و الحوافز الصناعية، 2004، ص 30 .

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 125 .

### المطلب الثالث: أثر التحفيز المادي و المعنوي في تحسين أداء العاملين

تمثل أنظمة الحوافز أهمية متجددة بالأخص مع موجه الإصلاح و التحديث الاقتصادي في الاقتصاديات الناجحة بما ينعكس وفي كل المراحل على تطور و نمو القوى الانتاجية داخل أي إقتصاد، لتوسيع الانتاج كما و نوعا، بما يعزز نمو الدخل القومي و الثروة المادية.

و مع تطور النظم الاقتصادية و الاجتماعية و تغير أنماط التنمية. قد غيرت من الغرض العام للتحفيز لكي لا تشمل فقط زيادة العطاء، إنما تعديل للقيم الاجتماعية السائدة في العلاقات الانتاجية.

مما لا شك فيه أن لنظام الحوافز الإقتصادية مجموعة نظم فرعية مختلفة تتميز بإختلاف المفهوم الإقتصادي، و يظهر بأن الأجر المدفوع للفرد العامل عن قوة عمله هو تطوير وتيرة عمل الفرد و حثه على تقديم الأفضل للجهة المانحة، كما أن التشجيع بكل أشكاله هو مجموعة حوافز نحو زيادة العطاء الإنتاجي الثري.

مع إختلاف الحافز المادي عن المعنوي، إلا أن كلاهما يصب في غاية واحدة هي تنمية و تحسين إنتاجية العمل، و بالتالي إنتاجية النشاط الإقتصادي، بإعتباره مبدأ الإدارة الإقتصادية يتطلب ضرورة الفهم الكامل لطبيعتها<sup>1</sup>.

كما أن تقييم دور الحوافز في سلوك الفرد و الجماعة و المجتمع، من المهم أيضا ضرورة تحليل و مراعاة ديناميكيات الحوافز و ديناميكيات المصالح و الحاجات و التغيرات التي تخضع لها و علاقاتها المتغيرة التي تتوقف على التغير في الإنتاج و في المصالح و في الحياة الإجتماعية.

<sup>1</sup> زهية إصطلاح، دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2007، ص 85.

إن مقدار الدفع الملموس الذي يحصل المستفيد مباشرة من خلال تشجيع الفرد العامل بالإستفادة من المصلحة المادية في زيادة أجره الأساسي و علاواته و مكافآت؛ كما تستهدف هذه الحوافز الإستفادة من المصلحة المادية للأفراد العاملين بالوحدة الإنتاجية بزيادة أرصدة الحفز الجماعي، بينما لا يظهر الشكل الآخر من الحوافز المادية بالشكل الملموس للفرد، إنما يعبر عنها في شكل تحسين ظروف العمل و ذلك بإستخدام الآلات و المعدات الحديثة و إدخال التكنولوجيا الأكثر تطورا و تقدما و المشاركة بالأرباح و غيرها.

وقد اختلفت وجهات النظر الخاصة بتقييم أهمية الحافز المادي في تحفيز الأفراد العاملين، فمنهم من يعتبر الحافز المادي الرئيسي الوحيد للأفراد العاملين و القادر على تحقيق مجموعة الأهداف بسبب قدرته على سد و إشباع الحاجات المادية و الروحية بينما يظهره البعض بأنه واحدا من عدد كبير من المؤثرات التي تتحكم بسلوك الفرد العامل.

و مهما تكن وجهات النظر الخاصة بتقييم أهمية الحافز المادي، فإن القصور في نظام الحوافز المادية (كجزء من نظم الحوافز الإقتصادية) يخلق مشكلات إدارية كثيرة، إذ يتسبب في قيام تناقضات بين المجتمع ككل و بين المشروعات الفردية التي قد تجد المجزي لها أحيانا أن تقلل من قيمة إمكانياتها الفعلية، بأن تحقق من أهدافها خططها و إن تختلف عن أجزاء عمليات التحديث و التطوير.

أما الحافز المعنوي، فهو تقييم جهد العامل و الثناء عليه، كأن يوضع إسم المتفوق من العمال في لوحة الشرف في محل العمل، أو يمنح نوط العمل أو وسام العمل أو كؤوس الإنتاج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> زهية إيصال، دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة، مرجع سابق الذكر، ص 86.

خلاصة

الأمر الذي يمكن قوله أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على نجاح إدارة الموارد البشرية في توفير القدر الكافي الذي يرفع من أداء العاملين بوضع نظام تحفيز فعال، لدى أمكن القول أن تقييم أداء العاملين لا يخرج عن كونه وسيلة تكمن من إصدار موضوعي عن قدرة العامل في أداء واجبات و مسؤوليات عمله، بحيث تهتم المنظمات من خلال إدارة الموارد البشرية فيها من تقييم أداء عمالها بالإستناد إلى معايير و أسس معينة، و ذلك في نفس الوقت النظر إلى حجم المؤسسة و هدفها الأساسي من التقييم و أنواع الوظائف التي يتم تقييم أداء عمالها.

وهنا تعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تتمكن المنظمة عن طريقها من التحكم في دقة السياسات و البرامج التي تعدها، فهذه النتائج التي تقيم تعتمد عليها المنظمة كمدخلات للعديد من البرامج و خاصة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية سواء كانت سياسات و برامج إستقطاب و إختيار و تعيين، أو برامج لمتابعة الموارد البشرية أو أساسيات الترقية و نقل و مكافأة.

و قد يشوب نظام تقييم الأداء خلال عملياته مجموعة من الأخطاء و المشاكل التي تقلل من فعاليته و موضوعيته، و لكي تقلل من هذه الأخطاء و المشاكل يجب أن يتم التعامل معها بوضع مقومات فاعلية لتقييم الأداء، و من هنا مشاركة جميع الأطراف الذين يمكن أن تسهم العملية أو يستفيدوا منها.

باعتبار الموارد البشرية أهم مصدر للنجاح و التفوق، و حلا للعديد من المشاكل التي تواجه الدول النامية كضعف الإنتاجية و إنخفاض مستوى الأداء، فهي عنصر ديناميكي يؤدي عند تغييره و تطويره إلى أحسن النتائج و طاقة مبدعة و خلاقية تعطي الميزة التنافسية بين المنظمات عند الإهتمام بها و تحفيزها.

و عليه، فحتمًا أحسنت المنظمات إستثمار مواردها البشرية التي تتحكم في بقية الموارد الأخرى و أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها و بكفاءة أعلى، فحتى المنظمات التي لديها موارد متطورة في التكنولوجيا أو المعلومات و رأس المال، و لا يكون لديها موارد بشرية ثم إختيارها و تنميتها و تقييمها و تحفيزها بشكل جيد، فإن الإختيار السيء للعاملين يمكن أن يهدم عمل المنظمة بالكامل، بينما يمكن للإختيار السليم و التجدد و التفنن أفضل النتائج.

بالإضافة إلى ذلك، يعد دور تحفيز الموارد البشرية من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية و بالرغم من أهميتها القصوى في تحسين أداء الموارد البشرية، إلا أنه على ضوء ما رأيناه هي أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات و أسباب ذلك عديدة يأتي في مقدمتها صعوبة تحقيق التقييم الفعال، لأن العملية تخضع للحكم الشخصي و لأن الذين يمارسونها على الأغلب غير مدربين جيدا على كيفية إتقانها بفعالية، فضلا عن أن الكثير من لا يرغب في سماع الإنتقادات بشأن أدائه، و لكن رغم هذه الأسباب فإن التقييم و تحديد المستوى الفعلي لأداء الفرد و مدى إلتزامه بضوابط و تعليمات المنظمة، و مدى إمكانية الإعتماد عليه مستقبلا كل ذلك يشكل في رأيي نقطة أساسية في نجاح منظمات الأعمال بغض النظر عن حجمها و نوعها؛ و لهذا فإن عملية التقييم لا يمكن أن تحقق نتائج حسنة لها إذا إعتدنا على نظام تحفيزي ملائم و أنسب في المنظمة.

من خلال الفرضيات المقترحة في الدراسة، تم التوصل إلى نتائج نذكر منها:

- العنصر البشري هو المحرك الأساسي لأي منظمة كانت، و مهما كان نوعها و حجمها، فهو العمود الفقري الذي تركز عليه من خلال جميع نشاطاتها و رفع طاقاتها الإنتاجية و تحقيق الأهداف المرجوة.

- التحفيزات المادية و المعنوية تدفع بدرجة كبيرة عمال المؤسسة لبذل الجهود الممكنة، كما أن رضا العاملين و ولائهم للمؤسسة يدفعهم إلى الإرتقاء بأفضل الأداء مؤثرين بذلك تأثيرا إيجابيا على المؤسسة، بحيث يمكن القول أن جميع المؤسسات بإسقاط النظر عن نقاط الضعف و معالجتها و إيجاد حلول لذلك و تعزيز نقاط القوة، يرجع إلى إدارة الموارد البشرية في إنتهاجها لنظام الحوافز و درجة الأداء و فعاليته لذلك.

كما أسفرت هذه الدراسة علة نتائج نذكر منها:

- نظرا لحيازة الأداء على الأسلوب المتوسط، توصي الدراسة بضرورة ربط معايير التحفيز بكفاءة الأداء لدى الموظفين كي يتم تقييم الأداء حسبها.

- نظرا لحيازة بعض الحوافز المالية على المستوى المنخفض، توصي الدراسة بضرورة الإلتزام بنظام عملي و موضوعي في عملية إستخدام التحفيز، بحيث يتم تقديم مكافآت و ترقية تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة.

- الإهتمام بتفعيل و منح الحوافز المعنوية عموما، و خاصت تلك التي لا تستخدم على الإطلاق، و هي إختيار العامل المثالي للشكر(الترقية الإستثنائية، إدراج الأسماء في لوحات الشرف).

- العمل على إيجاد آلية لا تستخدم حوافز تجمع بين القطاعين الحكومي و الخاص.

- العامل الجزائري بطبيعة الحال يميل إلى التحفيز المادي أكثره من التحفيز المعنوي، و هذا من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها.

## فهرس المحتوياتL;

الإهداء

فهرس المحتويات

المقدمة العامة:

الفصل الأول: عموميات حول تحفيز الموارد البشرية

مقدمة الفصل ول:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

أولاً: تعريف الموارد البشرية و أهميتها

ثانياً: أهداف التخطيط للموارد البشرية

ثالثاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية و أهدافها

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية h

ثانياً: التحديات أمام إدارة الموارد البشرية

ثالثاً: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التحفيز

المطلب الأول: مفهوم التحفيز و أهميته

أولاً: تعريف التحفيز

ثانياً: أهمية التحفيز و أهدافه

ثالثاً: طرق التحفيز و شروط نجاحه

المطلب الثاني: تصنيفات الحوافز و تقسيمها

أولاً: تقسيم الحوافز حسب طبيعتها

ثانياً: تقسيم الحوافز حسب أثرها

ثالثاً: تقسيم الحوافز من حيث أطرافها

المطلب الثالث: أسس منح الحوافز و مراحل تصميمها و العوامل المؤثرة فيها

أولاً: أسس منح الحوافز

ثانياً: مراحل تصميم أنظمة الحوافز

ثالثاً: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز

خاتمة الفصل الأول

## الفصل الثاني: سياسة التحفيز و تقييم أداء المؤسسة

مقدمة الفصل الثاني

المبحث الثاني: ماهية الأداء و تقييمه

المطلب الأول: التعريف بالأداء

أولاً: تعريف الأداء و محدداته

ثانياً: خطوات قياس الأداء و أساسيات لتحسينه

ثالثاً: العوامل المؤثرة على الأداء

المطلب الثاني: نظرة عن تقييم الأداء

أولاً: تعريف بتقييم الأداء

ثانياً: فوائد و أهداف تقييم الأداء

ثالثاً: آلية تقييم أداء العاملين

المطلب الثالث: خطوات و معايير عملية تقييم الأداء و خصائصها

أولاً: خطوات عملية تقييم الأداء

ثانياً: معايير تقييم الأداء

ثالثاً: خصائص معايير الأداء

المبحث الثاني: علاقة التحفيز و تأثيره على أداء العاملين في المؤسسة

## المطلب الأول: التحفيز و أخطاء عملية تقييم الأداء و مقوماتها

أولاً: أخطاء عملية تقييم الأداء

ثانياً: مقومات فاعلية عملية تقييم الأداء

## المطلب الثاني: العلاقة بين الحوافز و تحسين أداء المؤسسة

أولاً: دور التحفيز في تحسين أداء المؤسسة

ثانياً: نتائج التحفيز المادي و المعنوي في المؤسسة

## المطلب الثالث: أثر التحفيز المادي و المعنوي في تحسين الأداء

خاتمة الفصل الثاني:

## الفصل الثالث (الجانب التطبيقي)

مقدمة الفصل التطبيقي:

## المبحث الأول: تقديم عام البنك الفلاحة و التنمية الريفية بسيدي لخضر

## المطلب الأول: لمحة تاريخية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية

أولاً: نشأة البنك

ثانياً: تعريف البنك و مراحل تطوره

ثالثاً: التعريف بالوكالة - 867 -

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية تحليل الهيكل التنظيمي

ثانيا: الهيكل التنظيمي للوكالة المحلية للإستغلال بسيدي لخضر

المطلب الثالث: مصالح بنك الفلاحة والتنمية الريفية ونشاطاته وأهدافه

أولا: مصالح بنك الفلاحة و التنمية الريفية

ثانيا: نشاطات بنك الفلاحة و التنمية الريفية

ثالثا: أهداف بنك بدر

المبحث الثاني: تأثير التحفيز على أداء المؤسسة (بنك بدر)

المطلب الأول: التحفيز على أداء المؤسسة

أولا: التحفيز المادي والمعنوي

ثانيا: أهمية التحفيز في المؤسسة

ثالثا: أسس التحفيز والعوامل المؤثرة فيه

المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة

أولا: تقييم أداء مؤسسة الفلاحة و التنمية الريفية

ثانيا: تحديد معايير تقييم الموارد البشرية

ثالثا: العوامل المؤثرة في معايير تقييم أداء

المطلب الثالث: تحليل الاستبيان الخاص ببنك الفلاحة و التنمية الريفية

مقدمة عامة:

تعتمد كفاءة المنظمات على حسن تسييرها و إستثمارها للموارد البشرية التي تعد أهم ما يقود للسير الحسن نظرا لإتساع و تطور المجالات خاصة في المجال الإقتصادي و إعطاء الأهمية للموارد البشرية بحيث تعتبر المحرك الأساسي لأي منظمة كانت، و لهذا من الضروري تبني وجهات نظر جديدة تجاه الموارد البشرية من خلال التطور التكنولوجي و التقنيات المتعددة و الإهتمام بالمنظمة و طرق تطويرها بشتى الأنواع، و بالأخص المؤسسات الكبرى.

كما أن إدارة الموارد البشرية أضحت تمثل مهمة و مسؤولية جد صعبة لأن تحقيق أهداف المؤسسة و على رأسها رفع الإنتاجية و تحسين أدائها مرتبط بشكل كبير بتحسين أداء الأفراد العاملين بها، و لبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المؤسسات العمل على تنمية قدرات و مهارات و مواهب العمال و كذا خلق المناخ و الجو الملائمين للإبداع البشري، هذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم و قدراتهم و ثقافتهم للوصول إلى الأداء الراقى و العالي من جانب العمال الذي لا يتم إلا عن طريق وضع نظام تحفيزي ملائم يجعل الأفراد يعملون بحماس، و الذي يضمن لهم تحقيق مستوى عالي للمؤسسة مما يدفعهم إلى تقديم أفضل أداء ممكن للوصول إلى الإستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة؛ و لهذا أمكن القول أن الهدف من التحفيز هو توجيه سلوك الأفراد و تقويته و مواصلة تحقيق الأهداف المشتركة، و بناء على ذلك فإن الحوافز ما هي إلا وسيلة للإشباع و هي الأداة التي يتم بها الإشباع، كما يمكننا القول أننا نقصد بالحوافز في بحثنا هذا مجموعة العوامل التي تؤثر على الفرد سواء كان رئيسا أو مرؤوسا، و تدفعه إلى مزيد من الجهد الموجه نحو تحقيق إنجازات في أداء عند مستوى الرضا المتولد من الحوافز.

تعمل الإدارة جاهدة على تحسين أداء العاملين فيها و دفعهم تجاه الأهداف المرسومة بالوسائل الممكنة و المشروعة كافة، و لاشك أن العلاقة بين التحفيز و الأداء تعد علاقة إيجابية، بحيث يدفع الحافز العاملين إلى زيادة الجهود التي يبذلونها مما ينعكس إيجابيا على مستويات الأداء في المؤسسة، وعليه يمكن صياغة الإشكالية كما يلي :

- ما دور تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة؟

وحتى يتيسر الإلمام بجوانب هذا البحث تم تجزئة الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مفهوم التحفيز و أهميته في إدارة الموارد البشرية؟

2- ما هي العوامل أو المتغيرات التي تركز عليها المؤسسة لتحسين أداء أعمالها؟

3- ما هو واقع الحوافز و أثرها على أداء العاملين في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة BADR بسيدي لخضر؟

### فرضيات الدراسة:

على ضوء هذه الإشكالية و بغرض معالجتها، يمكننا صياغة فرضيتين على النحو التالي :

1- لا يمكن لأي منظمة كانت و مهما كان حجمها و طبيعة نشاطها أن تتخلى عن العنصر البشري في رفع كفاءتها الإنتاجية، و تحقيق الأهداف المسطرة.

2- الحوافز هي التي تدفع العمال إلى بذل أقصى جهد ممكن سواء كانت مادية أو معنوية إذ من شأنها أن تشعر العمال بدرجة عالية من الرضا مما يساهم في الرفع من أدائهم و يؤثر إيجابيا على أداء المؤسسة.

## أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع تحفيز الموارد البشرية من المواضيع المهمة و المطروحة في الآونة الأخيرة و خاصة علة ساحة النقاش الإقتصادي، و هذا راجع إلى زيادة المنافسة بين المؤسسات .

هذا ما دفع بإدارة الموارد البشرية بإعطاء الأولوية لدراسة حالة المورد البشري و كيفية تحسين أدائه بإعتباره الورقة الراجعة لتمييز المؤسسة، و هذا راجع إلى تحفيز الموارد البشرية و إتباع نظام الحوافز بصفة خاصة من أجل تأهيل و تطوير المؤسسة .

من هنا، إتضح أنه من الضروري على المؤسسات أن تقوم بدراسة و إختيار العمال الأكفاء و ذوي المهارات، و تقوم إدارة الموارد البشرية كذلك على ضرورة الإهتمام بالبيع بتدريبهم و تحفيزهم، و هذا راجع لأدائهم في المؤسسة و كسب ولائهم لتحقيق الرضا و الأداء بالنسبة للمنظمة .

## أهداف الدراسة:

إن أهداف هذه الدراسة بالغة الأهمية و تكمن في النقاط الأساسية التالية:

- 1- التعرف بالتحفيز و العوامل المؤثرة عليه .
- 2- إكتشاف دور الحوافز في التأثير على أداء العاملين .
- 3- التعريف بالأداء و معايير و خصائصه .
- 4- تبيان دور المؤسسة " بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة BADR - بسيدي لخضر" و أهمية رأس المال البشري و دوره في تحسين أدائها لتمكينها من المواجهة و تحقيق أهدافها، و ذلك ذلك نابع من رضا العمال بظروف العمل و الجو الذي توفره لهم المؤسسة و ولائهم لها .

5- إبراز أهمية وضع نظام تحفيزي ملائم الذي يدفع العمال و خاصة الإطارات منهم إلى تقديم أفضل الأداء لديهم و التجديد من أجل تحقيق غاية المؤسسة .

### أسباب إختيار الموضوع:

نتساءل جميعا عن أسباب نجاح المؤسسات و أسباب فشل البعض الآخر منها و يرجع السبب في ذلك إلى العنصر البشري الذي يعتبر الأداة الوحيدة التي لها القدرة على التغيير و المنافسة و الابتكار، و لهذه الأسباب و غيرها إخترت موضوع دراستي المتمثل في " دور تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة"، و من خلاله تم البحث عن:

- إدارة الموارد البشرية و تحفيزها للعمال في المؤسسات .
- معرفة قدرة المؤسسات على تقييم أداء عمالها .
- أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة .
- معرفة مدى الإهتمام بالتحفيز من أجل تحقيق غاية المؤسسة و وصول الأهداف المرجوة .
- العلاقة بين التحفيز و تأثيره على أداء العاملين في المؤسسة .

### حدود الدراسة:

قمت من خلال هذه الدراسة بمعالجة موضوع " دور تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة" و دراسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية، و الذي تم ضبطه في الإطار الزماني و المكاني المحدد كما يلي:

1- الحدود المكانية: تتحدد الدراسة الحالية ببنك الفلاحة و التنمية الريفية بسيدي لخضر .

2- الحدود البشرية: تتمثل في موظفي بنك الفلاحة و التنمية الريفية بسيدي لخضر محل الدراسة، و البالغ عددهم حوالي 20 موظفا وعاملا.

3- الحدود الزمنية: المتمثلة في الفترة التي تستغرقها الدراسة الميدانية في إجراءات توزيع الأداة و إسترجاعها و الحصول على النتائج، حيث دامت ثلاث أشهر منذ تاريخ 14 فيفري 2016 إلى غاية 28 أفريل 2016.

### منهج الدراسة:

لغرض الإجابة على مجمل التساؤلات إنتهجت الأسلوب الوصفي لدراسة الجانب النظري، و الذي يتناسب مع ما يتطلبه موضوعي من تقديم لتعاريف و مفاهيم و خصائص و أساليب و غيرها، حيث يهتم هذا الأسلوب بوصف الظاهرة لذلك إستخدمت هذا الأسلوب من مناهج البحث لأنه يعطي وصفا لمدى إستخدام أنواع الحوافز في المؤسسات الجزائرية و يهتم بوصف تلك الظواهر وصفا دقيقا.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي، إنتهجت الأسلوب التحليلي إذ يعتمد هذا المنهج في تحليل الواقع الحالي لفن التحفيز و أثره على أداء المؤسسة و ذلك بالإجابة على أسئلة الإستبيان.

### هيكلية الدراسة:

للإمام بمختلف جوانب الموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، بحيث تسبقهم المقدمة العامة و تعقبهم الخاتمة العامة، و ذلك كما يلي:

إستعرضت في المقدمة توطئة للموضوع من خلال طرح الإشكالية الرئيسية، و أهمية الدراسة و أهداف الدراسة ثم التطرق إلى أسباب إختيار الموضوع.

**الفصل الأول:** تناولت من خلاله عموميات حول تحفيز الموارد البشرية، و حاولت التحدث في المبحث الأول عن ماهية إدارة الموارد البشرية، ثم فيها التعريف بالموارد البشرية و إدارة الموارد البشرية، أهميتها و أهدافها و مختلف وظائفها و أهم التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية.

أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى مفاهيم عامة حول الحوافز، و التعريف بالتحفيز و الحوافز و تصنيفها و مراحل و أسس منح الحوافز.

**الفصل الثاني:** تم التطرق فيه إلى سياسة التحفيز و تقييم أداء المؤسسة و تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تناول معرفة ماهية الأداء و تقييمه، و جاء فيه كل من التعريف بالأداء و خطوات **قياس** و العوامل المؤثرة عليه. و المبحث الثاني بعنوان علاقة التحفيز و تأثيره على أداء العاملين في المؤسسة، و تم معرفة أخطاء عملية التحفيز و مقوماتها، و العلاقة بين التحفيز و تحسين الأداء في المؤسسة و أثر التحفيز المادي و المعنوي في تحسين أداء العاملين.

**الفصل الثالث(الجانب التطبيقي):** جاء بعنوان واقع التحفيز في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بسيدي لخضر - وكالة BADR - و تم تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول: تناول تقديم عام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية من خلال تعريفه و مراحل تطوره و التعريف بالوكالة -867- و التطرق إلى الهيكل التنظيمي و مصالح الوكالة.

المبحث الثاني: تم فيه التطرق إلى تأثير التحفيز على أداء المؤسسة ( بنك BADR)، و جاء فيه عن التحفيز المقدمة في المؤسسة و تقييم أدائها و أهمية التحفيز فيها، و من ثم تحليل دور تحفيز العاملين و أدائهم في بنك BADR.

# الفصل الأول

## مقدمة الفصل الأول:

إن موضوع إدارة الموارد البشرية موضوع في غاية الأهمية أعطى الإهتمام به نتيجة لمجموعة من التغييرات و التطورات المتداخلة في مختلف المجالات بحيث تعتمد كفاءة المنظمات على حسن تسييرها و استثمارها الموارد فهي تعد أهم ما يقود السير الحسن، فحاليا أصبحت الإدارة المعاصرة تولي الإهتمام الأكبر بالافراد، فالحاجة إلى التسيير الفعال للموارد البشرية تظهر في إطار التوجيهات الجديدة و الأكثر أهمية حيث تسمح بمواجهة تحديات العصر الجديد من أجل الوصول إلى نتيجة، وتشجيع كان لا بد من توافر أهم سمات إدارة الأعمال العامة و الخاصة، ويقصد بذلك التحفيز الذي يشكل دراسة للموارد البشرية بالمؤسسة مما جعل الإدارة تقف أمام تحدي للظروف المختلفة وبتكليف استراتيجياتها و التنسيق بين مختلف وظائفها ومسؤولياتها بما يحقق أهدافها على مستوى المجتمع، الفرد والمنظمة العامة.

في هذا الفصل تم التطرق إلى عموميات حول تحفيز الموارد البشرية و ذلك من خلال المبحثين:

- المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

- المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التحفيز.

## الفصل الأول: عموميات حول تحفيز الموارد البشرية

### المبحث الأول: ماهية ادارة الموارد البشرية

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو إهتمامها بالموارد البشرية و بمدى تحقيق رغباته و أماله فبقاء المؤسسات و إستمرارها في ظل المنافسة الشديدة لا يكفي جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الإهتمام بهم و تحسين مستوياتهم، و ذلك عن طريق تحفيزهم من أجل الوصول إلى الأداء المطلوب من قبل التسيير الأمثل للموارد البشرية.

### المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق إلى إدارة الموارد البشرية يجب التعريف بالموارد البشرية أولاً.

### أولاً: الموارد البشرية

هناك مفهوم تعريف للموارد البشرية ألا وهو رأس المال البشري، حيث يأخذ هذا الأخير كمفهوم مجموع الدراسات العلمية التراكمية العملية لدى مجموعة أفراد المؤسسة حيث أنها ليست مالكة له لكنها يجب أن تعمل على المحافظة عليه وتطويره وذلك بتوفير وسائل الوفاء، كما يعرف أيضاً مجموع المهارات والقدرات التي يملكها الفرد بغاية الإنتاجية، والذي يمكن أن يكون موروث أو مكتسب خلال مساره الدراسي الجامعي أو الخبرة المهنية عن طريق تحويل المعارف، في حين تعرف الموارد البشرية بأنها مجموع العاملين من مختلف الفئات المستويات والتخصصات الذين تعتمد عليهم المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> إسماعيل حجازي، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 20.

كما هي دراسة السياسات المتعلقة بالإختيار، التعيين، التدريب و معاملة الأفراد في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة في المؤسسة و زيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمؤسسة التي أعلى طاقتها الإنتاجية<sup>1</sup>.

### تعريف الموارد البشرية:

هي العمالة الدائمة و المؤقتة التي تعمل للمنظمة ويشير لفظ العمالة إلى قيادات ورؤساء الوحدات في كل المؤسسات التنظيمية، ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري على مدى العصور كان الاهتمام الرئيسي للباحثين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية التعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان هو نقطة البداية و النهاية وهو المكون الأساسي للمنظمة، و غايتها في النهاية، ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد محاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي<sup>2</sup>.

### أهمية الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق و الغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارات المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها و أنشطاتها بوصفه المحصلة النهائية لكفاءة وفعالية المنظمة<sup>3</sup>.

تؤكد المدارس العملية في إدارة الأعمال على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة أو كإدارة تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءة المتوفرة في المؤسسة، فتحسين مردودية المنظمة مرتبط اليوم بقدرة كفاءة مواردها البشرية.

<sup>1</sup> عادل حسن، إدارة الفرد، العلاقات الإنسانية، دار الحكيم للطباعة و النشر، 1996، ص 23.

<sup>2</sup> عادل زيد، الأداء التنظيمي للتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسة، القاهرة، 2003، ص 33.

<sup>3</sup> سعاد نايف برنوبي، إدارة الموارد البشرية، دارالأمل للنشر، 2001، ص 31.

## أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- 1- التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية بالمنظمة بشكل تفصيلي مما يساعد في بيان الصورة الواقعية لقوة العمل الحالية موزعة على المستويات الادارية الادارات و الاقسام الوظيفية المختلفة.
- 2- تحديد مصادر استقطاب الموارد البشرية و دراستها، و تقييمها لبيان الاسلوب الافضل منها و الذي يتوافق مع ظروف المنظمة و احتياجاتها.
- 3- الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات تخطيط الموارد البشرية و تحد من الاستخدام الفعال لقوة العمل و السعى لتحليلها و دراستها في الحاضر و المستقبل.
- 4- تقديم مقترحات و الحلول العلمية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية و إستمرار إبتكار الطرق و الاساليب الحديثة التي تسمح في تنمية اداء الموارد البشرية.
- 5- التنبؤ بإعداد و مستويات و هياكل الموارد البشرية اللازمة لمختلف الانشطة خلال الفترة الزمنية المستقبلية و بما يغطي التوسعات و العماليات الاحلال لتلك الفترة.
- 6- وضع سياسات و برامج المتعلقة باختيار و التعيين و تنمية الموارد البشرية لمواكبة عمليات التخطيط للموارد البشرية، و ضمان الوصول الى المستوى عملي و تشغيلي صحيح داخل المنظمة.
- 7- التعرف على المعروض من المعاملة و دراسة و تحليل خصائصهم الجغرافية و الديمغرافية، و بحث العوامل و المتغيرات المؤثرة فيها، و بحث العوامل و المتغيرات المؤثرة في ذلك من النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التكنولوجية.

8- العمل على صيانة الموارد البشرية و السعي لرفع كفاءتها الانتاجية الى جانب العمل على ضمان الاستقرار النفسي و الاجتماعي و الصحي لهذه الموارد.

## ثانياً: إدارة الموارد البشرية

تسيير إدارة الموارد البشرية إلى جميع الممارسات المطلوبة لإنجاز الأعمال المتعلقة بالأفراد العاملين فيها حيث تقوم المؤسسات بإنشائها بغية تسهيل التعامل معهم، وتقوم بحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبين الإدارات المختلفة في المؤسسة من جهة و تدريبهم، مما يؤدي إلى حسن إنجاز العمل وتحقيق أهداف المنشأة من هنا جاء التعريف بإدارة الموارد البشرية على أنها "الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية"<sup>1</sup>.

يضع الإنسان على نفس مستوى الموارد المجتمعة الأخرى، إلا أنه مفهوم الموارد البشرية مورد من أعلى الموارد، فهو القادر على تحويل الموارد الطبيعية الأخرى إلى طاقة منتجة و نافعة، ذلك أن الإنسان هو صانع هذا التحول في الموارد الأخرى وهو الموظف لها وهو بداية مورد لا ينضب طاقاته، وهو في نهاية الأمر الهدف الذي من أجله يتم استثمار وتشغيل طاقات في مختلف الموارد الأخرى، وبشكل مختصر فإن الموارد البشرية هم البشر الموجودين في أي دولة أو مؤسسة أو نقطة في العالم<sup>2</sup>.

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية أيضا على أنها الوسيلة الإستراتيجية و الواضعة لإدارة أهم مورد بالمنظمة وأعلىها القيمة، وهو المورد البشري أي العاملين بالمنظمة و الذين يساهمون أفراد وجماعات في تحقيق أهدافها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2004، ص 20-21.

<sup>2</sup> علي بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، دار النشر الجامعية الإفريقية، أدرار، الجزائر، 2012، ص 15.

<sup>3</sup> سمير عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، مركز دراسات و إستشارات الإدارة العامة، مصر، القاهرة، 2006، ص 14.

هي مجموعة الممارسات و السياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بحصول المؤسسة على إحتياجاتها من الموارد البشرية و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها، مما يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية<sup>1</sup>.

كما تعني الإستخدام الأمثل للعنصر البشري من ناحية التوظيف، التنمية، التأهيل و التكوين و العلاقات الإجتماعية للحصول على الكفاءات و الخبرات و الإستعداد التام للعمل للإستفادة من قدرات كل فرد في المنظمة، بإستعمال أسس و مبادئ الإدارة التي تبدأ من التخطيط، الإستقطاب، الإختيار، التدريب، التحفيز و تقييم الأداء<sup>2</sup>.

حسب GRANT.J& SMITH-G: هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة، و توصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.

SALEH ALJETOWI- الموارد البشرية هي عملية إدارة الموارد البشرية بكفاءة عالية<sup>3</sup>.

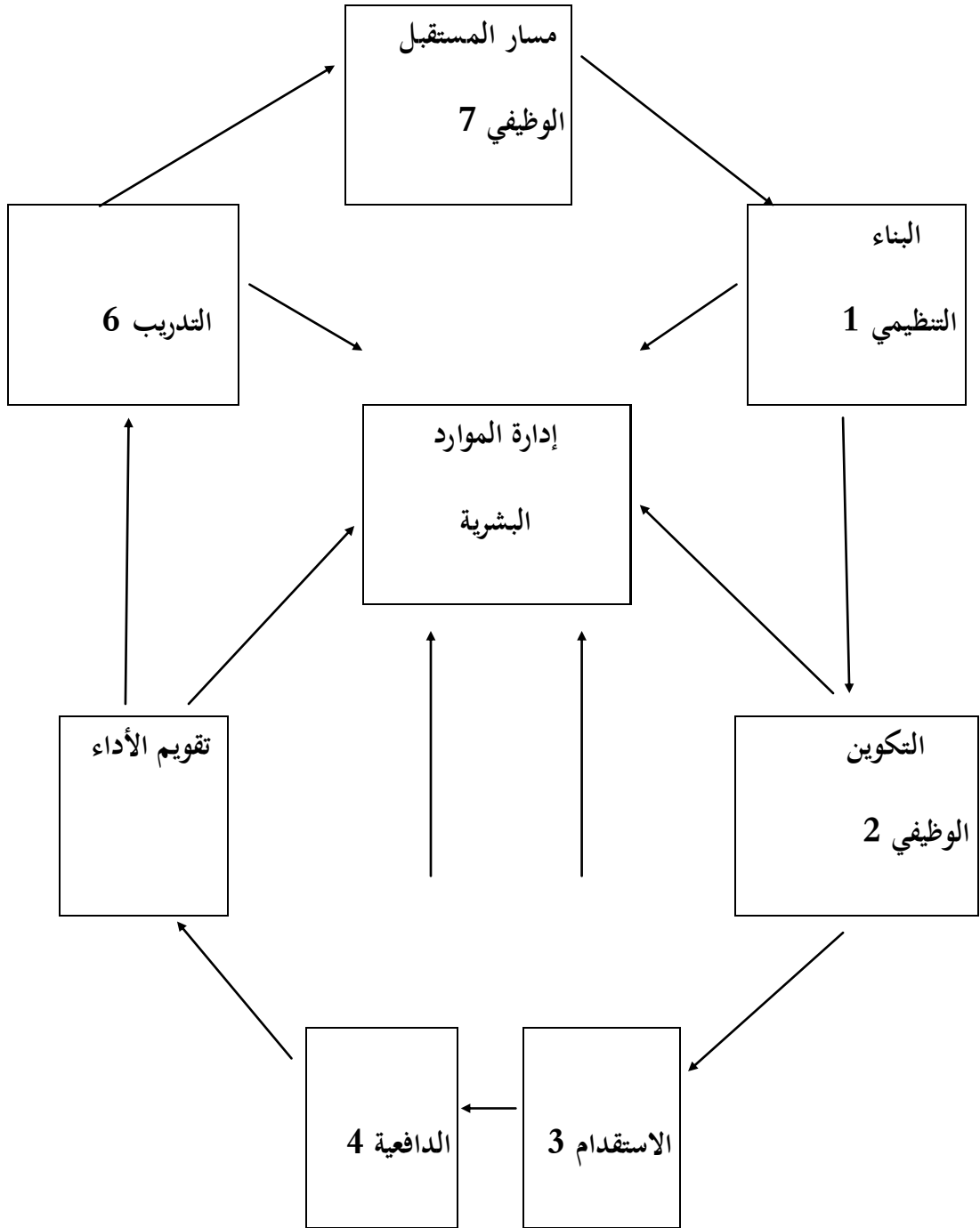
---

<sup>1</sup> الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، عدد 2008/06.

<sup>2</sup> Geneireve Laconogestion des ressources humaines , casbah edition; Algerie, 2004, p 4.

<sup>3</sup> محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة، دار البناية ناشرون و موزعون، عمان، الطبعة 1-2012، ص 192.

الشكل 1-1: عناصر إدارة الموارد البشرية



المصدر: محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، الناشر دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى

2007، الإسكندرية .

## المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية و أهدافها

### أولاً: أهمية الموارد البشرية

إزداد في الأونة الأخيرة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في ذلك يعود لسببين رئيسيين هما: زيادة الوعي للإدارة العليا في المنظمة العنصر البشري في المنظمة من أجل أهداف المنظمة و استمرار النجاح، و إهتمام الادارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي مما يجعلها تنظر إلى الموارد البشرية باعتبارها من أهم العوامل الاستراتيجية في المنظمة لأنها تشكل مصدراً استراتيجياً لتحقيق الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

و تكمن أهميتها أيضا فيمايلي :

- كفاءة الموارد البشرية يعوض ندرة الموارد.

- الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمة وهم الأفراد.

- القيام بتطور مهارات الافراد العاملين في المؤسسة.

- وضع الخطط المناسبة للتدريب.

- القيام بدراسة مشاكل الافراد و معالجتها.

- إختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - وسيلة حمدوي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الاولى ص13- ص14.

<sup>2</sup> بسيوني محمد البرادعي، تنمية المهارات تخطيط الموارد البشرية، ابتراك للطباعة و النشر و التوزيع، مصر 2005، الطبعة الاولى ص 15.

## ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

مهما كان نوع و حجم المؤسسة، فإن الهدف الأساسي من وجود إدارة الموارد البشرية هو تطوير الأفراد و تحقيق رغباتهم و أهدافها للسيطرة في نفس الوقت، و أهداف المنظمات في إطار إدارة الموارد البشرية، غالباً ما تنطوي تحت هدفين أساسيين هما: الكفاءة و العدالة.

### 1- نحو المجتمع:

- توزيع الموارد البشرية بطريقة تضمن الشخص المناسب في المكان المناسب و الإستفادة من جهوده إلى جانب المحافظة على التوازن بين عددي الموارد البشرية و الفرض المتاحة لها.
- إسعاد الأفراد و رفع حماسهم و معنوياتهم، و بالتالي إقبالهم على العمل من خلال مساعدتهم في إيجاد الأعمال الأكثر إنتاجية و ربحية.
- توفير كل من الوسائل الحديثة التي من شأنها أن تراجع طاقاتهم و إنتاجيتهم، و بالتالي (دخولهم).
- الحماية و تجنب الإستخدام غير السليم للأفراد.
- حرية التعبير و الحركة في بيئة العمل و تجنب الإكراه و السخرية، و بالتالي تحقيق الرفاهية العامة برفع مستويات المعيشة<sup>1</sup>.

### 2- نحو العاملين: و تتمثل في ما يلي:

- العمل على تقدم ترقية الأفراد في إبطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان و فعالية، و هذا ما يرفع من دخلهم.

<sup>1</sup> سعاد ناصف بزنوطي، إدارة الموارد البشرية، وائل للطباعة و النشر، الأردن، 2004، ص 62.

- إنتهاج سياسات موضوعية تحد من إستنزاف العلاقات البشرية و تحاشي الانسانية في معاملة الأفراد العاملين<sup>1</sup>.

- نحو المنظمة: و تتمثل في ما يلي:

- جلب الأفراد الأكفاء الذين تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة، و ذلك عن طريق الإختيار و حسب المعايير الموضوعية.

- الإستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبهم و تطويرهم بإجراء فترات تكوينية، و ذلك لتحديد الخبرة و المعرفة التي تتماشى مع نظام المؤسسة.

- العمل على زيادة رغبة العاملين في بذل الجهد و التفاني، و دمج أهدافها كخلق تعاون مشترك، و ذلك يأتي بتوزيع عادل للأجور و المكافآت و العمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.

و إذا نظرنا إلى أهداف المؤسسات الإقتصادية، فإننا سنجد هدفين أساسيين هما:

- الكفاءة: و التي تتجسد من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية و مخرجاتها.

-العدالة: تتوقف على القرارات و الإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة العربية الثانية، 2009، ص 12.

<sup>2</sup> سمعين امين سيد، ادارة الموارد البشرية، الجامعة الجزائرية، 2010، ص 27، 28.

## المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية و أهم تحدياتها و العوامل المؤثرة عليها

### أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المؤسسة، إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية: كالتخطيط، التوجيه الرقابة و التحفيز و تتمثل مختلف هذه الوظائف في:

1- تخطيط الموارد البشرية: و يتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المؤسسة بالكم و النوع وفقاً لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المؤسسة.

2- تحليل و توصيف الوظائف: ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف، وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات و المسؤوليات المحاطة بكل مستوى وظيفي معين في المؤسسات.

3- نظام الاختيار و التعيين: ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار و التعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين و الاختيار و المقابلات و الشروط اللازمة لذلك.

4- تصميم نظام الأجور و الحوافز: ويتم من خلال تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين إضافة لتحديد الحوافز المادية على مستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المؤسسات وفقاً لادائهم<sup>1</sup>.

5- المزايا و الخدمات: ضمناً لصيانة الموارد البشرية، توفر المنظمة مزايا معينة مثال المعاشات و التأمينات وخدمات إسكانية و خدمات صحية، لكل من ينتمي إلى المؤسسة بغض النظر عن الأداء.

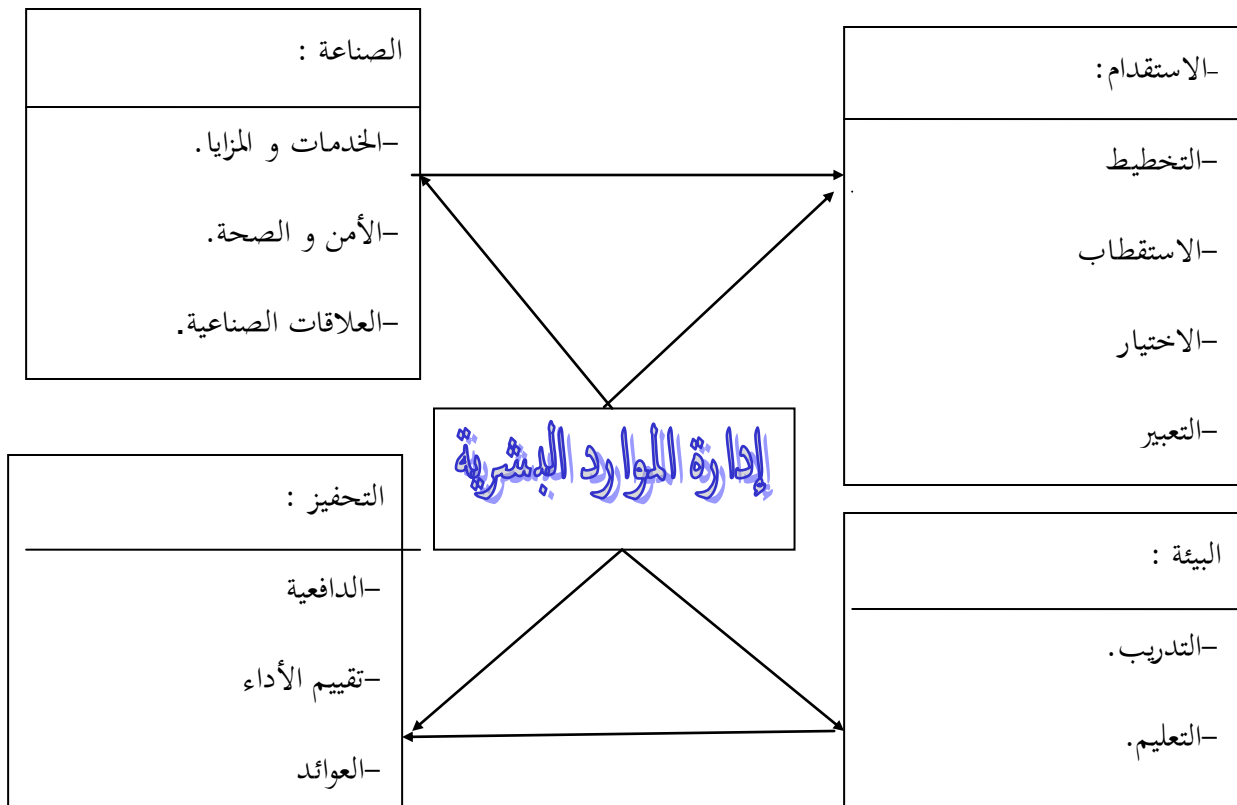
<sup>1</sup>-أخضر كاظم محمود، ياسين الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسير، 2009، عمان ص30 -31- 32.

6- تقوم الأداء: التعرف على مستوى أداء العاملين في المؤسسات، بقياس الأداء الحالي مع المعايير السابقة التجهيز و اكتشاف الانحرافات و معالجتها.

7- التدريب: العمل على سد الفجوة بين الأداء المطلوب من خلال فعاليات التدريب التأهيلي و التطوير و التحويل.

8- المسار المستقبلي الوظيفي: تحديد الطريق الذي سيسير عليه الفرد طبقا للوظيفة من بداية حياته المهنية حتى نهايتها<sup>1</sup>.

### الشكل 1-2: مخطط توضيحي لأهم الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.



المصدر: محمد سعيد أنور السلطان، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة بجامعة الإسكندرية، ط (1)، مصر 2007

ص 33.

<sup>1</sup> - محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 31.

كما تعتبر وظيفة التحفيز و وظيفة تقييم الاداء من اهم الوظائف الادارة الموارد البشرية و تتمثل في :<sup>1</sup>

## 1- وظيفة التحفيز :

يعد تغيير اسلوب قائم على العمل الفردي الى اسلوب قائم على العمل الجماعي يعتمد على فرق العمل ، لم تعد اساليب التحفيز القديمة مقبولة مع هذا الاسلوب الجديد المعاصر حيث تطلب من ادارة الموارد البشرية تصميم و اعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم و تركز على الحفز الجماعي ، و ان تتناسب و تتماشى مع التوجه الحديث المعاصر ،الذي لا يعدد الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة اجيرة لدى المنظمة ،بل يعدها شريكة فيها و طبقا لذلك اعدت ادارة الموارد البشرية برامج لتمليك العاملين اسهما في المنظمة ، و تعديل نسب المشاركة في الارباح و وضع اساليب تحفيز معنوية جديدة تتناسب مع الموارد البشرية التي تعمل بشكل جماعي داخل المنظمة و تتوافق هذه الاساليب التحفيزية مع التوجيهات و الاساليب المعاصرة ، في مجال الحفز الانساني بشكل عام .

## 2- وظيفة تقييم الاداء:

يعد تغيير اسلوب تنفيذ الاعمال من الاسلوب الفردي الى الاسلوب الجماعي ، أصبح تقييم أداء الاعمال داخل المنظمة يخضع الانظمة و برامج و معايير تقييمية حديثة تعتمد على العمل الجماعي بدلا من الأنظمة القديمة التي كانت تخضع للأنظمة و البرامج التقييمية تعتمد على العمل الفردي ، حيث اتسمت أنظمة و برامج و معايير تقييم الاعمال الحديثة بتوفير معايير التقييم الاداء الجديدة و هي التكلفة، والوقت، و الجودة و خدمة العملاء في أثناء البيع و بعده، و قياس مدى رضا العملاء الذي ربطت كثير من المنظمات نظام حوافرها لعمالها به .

<sup>1</sup> مصدر <http://www.alukah.net/culture/0/913/#IXZZ4613mcjjQ> بتاريخ : يوم 2014/04/12 .

## ثانياً: التحديات أمام إدارة الموارد البشرية

- تواجه ادارة الموارد البشرية الكثير من التحديات و خاصة في ظل تطور أهداف و عمليات ادارة الموارد البشرية، و تقد عمالياتها و من أهم هذه التحديات:<sup>1</sup>
- التطور التكنولوجي الذي استتبع اجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية و البقاء التنظيمي للمنظمات.
  - التنوع الثقافي و الذي يعود الى الفروقات المحركة بين العاملين من حيث العمر و التخصص في العمل، و المهنة و الجنس و غير ذلك.
  - الظروف الاقتصادية السائدة و اذا استعرضنا نتائج اللازمة الاقتصادية العالمية، و يمكن أن نعرف مدى تأثيرها على إدارة الموارد البشرية.
  - منح العاملين إمتيازات لم تكن موجودة سابقا كالتامين الصحي و رعاية الأطفال و المساعدات التعليمية مما أثر على زيادة تكلفة العاملين.
  - نشر المعرفة و الإبتكار و هو ما يتطلب ضرورة توزيع و نشر المعارف و الافكار المبتكرة بين الفروع المختلفة بغض النظر عن منشئها أو مصدرها.
  - إنتشار تطبيق أداة الجودة الشاملة، و ما صاحبها من ظهور مفاهيم جديدة كاندماج العاملين و تمكين و أداة العمل الصحيح من المرة الأولى.
  - ضرورة وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و التي تعد جزء لا يتجزأ من المنظمة.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 49، ص 44.

- الإزدياد المضطرد في اعداد العاملين في المنظمات نتيجة لكبر حجم المنظمات و بروز الشكات متعددة الجنسيات .

- تطور وسائل الإستقطاب و الإختيار و التعيين، و خاصة بعد إنتصار إستخدام الأنترنت في عقد الإمتحانات و إجراء المقابلات .

- يجب أن لا يغيب عن بالنا تأثير المنافسة في العرض و الطلب على الموارد البشرية في ادارة و خاصة بعد زيادة إعداد الخريجين من مختلف التخصصات و ارتفاع معدلات البطالة في كثيرة من الدول .

### ثالثا: العوامل المؤثرة على ادارة الموارد البشرية

#### 1- العوامل الاقتصادية:

إن حالة الاقتصاد الوطني و الظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية، إلا أن المنظمات تتجه الى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج و تقلصها في فترات الكساد .

#### 2- العوامل القانونية:

يأتي أثر العوامل لا قانونية علة إدارة الموارد البشرية من خلال الإنتقال من مجال يحكمه مبدأ "دعه يعمل دعه يمر" إلى مجال آخر مفيد بقوانين فدرالية وقوانين الولايات وهذا من خلال تدخل التشريعات والقوانين في تحديد دور المنظمات العمالية و حقوقها والحد الأدنى للأجور والحد الأدنى لساعات العمل، وكل المنظمات العمالية المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم واختيارهم وتدريبهم وصحتهم وتقييمهم .

### 3- العوامل الإجتماعية:

يأتي أن هذه العوامل من خلال التغيرات الجوهرية في أسلوب مفتشية الأفراد وأسلوب تفطيرهم، و هذا جعل نظرة الأفراد للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في حياتهم قد يغير في اتجاه الإتساع.

### 4- العوامل التكنولوجية:

التقدم التكنولوجيا الذي حدث في المجتمعات قد صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات و متطلبات المتطلبات و من أهم هذه المتغيرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية، و زيادة الإعتماد على الحسابات الإلكترونية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Chaïler henr d Arcimoces diagnostic financier et gestion des ressources humaines ed economico 1995.p 66.

## المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الحوافز

إن الإهتمام البالغ الذي توليه إدارة الموارد البشرية من خلال تحليلها ودراساتها بما يلزم المورد البشري كمحرك أساسي في المؤسسات، تنبع في أهمية عملية التحفيز لدراسة العوامل المحفزة و المؤثرة على سلوك الفرد و في كيفية إستخدام هذه العوامل للوصول إلى الهدف المرغوب؛ فالتحفيز أصبح يشكل أهم التحديات بالنسبة للمؤسسات الحديثة، وذلك بثمين جهودها و إستغلالها بشكل دائم بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين و لضمان تنمية كفاءاتهم من أجل الوصول إلى مستوى عال من الأداء، و ذلك بوضع نظام حوافز فعال.

### المطلب الأول: ماهية التحفيز

#### أولاً: تعريف التحفيز

يشعر العامل كأني إنسان بحاجات و يريد إشباعها، و يطلق على هذه الحاجات "الدوافع"، أما الوسائل أو العوامل الخارجية التي تشبع هذه الحاجات و توجه السلوك على نحو معين فتسمى " الحوافز"؛ فالعامل الذي يشعر بالحاجة إلى المال " الدافع"، يدفعه هذا إلى البحث عن عمل معين يكون أجره مرتفعاً (الحفز).

- تعريف بيرلسون و ستاينر (Berlsonet Steiner): التحفيز هو كل الحالات الضاغطة داخل الفرد و التي يمكن وصفها كـ رغبات أو تمنيات أو قوى داخلية تنشط و تتحول<sup>1</sup>.

- تعريف بيلدر PENDER: التحفيز مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من محيطه في آن واحد و هي تحث العامل على تصرف معين في عمله و تحديد إتجاهاته وشكله و شدته و مدته<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، جامعة الأردن، 1912، ص 106.

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قلمة، 2004، ص 51.

- كما يعرف بأنه: " الإمكانية المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة للفرد، التي تمكنه من الحصول عليها و إستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين، و أدائه للنشاط أو لمجموعة النشاطات المعينة، و بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته، و يحقق أهدافه<sup>1</sup>.

- الحوافز عبارة عن عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل ما يرى أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها إستثماره لدوافع و تحريكها، بمعنى أن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة، أو الرغبة متولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين كما تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد و حاجته و رغباته<sup>2</sup>.

- عرف طاهر محمود كلاله الحوافز على أنها: " إحدى الطرق المادية و المعنوية أو كليهما و التي يتم بواسطتها توجيه و تشجيع الجهود الفردية أو الجماعية بإتجاه أهداف التنظيم معتمدة على قناعة و رضى النفس و إشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة و المستهدفة في الأصل"<sup>3</sup>.

- و من خلال هذه التعاريف السابقة لنا فإن الحوافز هي مجموعة العوامل و المؤثرات التي تدفع العمال نحو بذل جهد أكبر لتنفيذ مهامهم بجد و كفاءة لرفع مستوى العمل كما و نوعاً<sup>4</sup>.

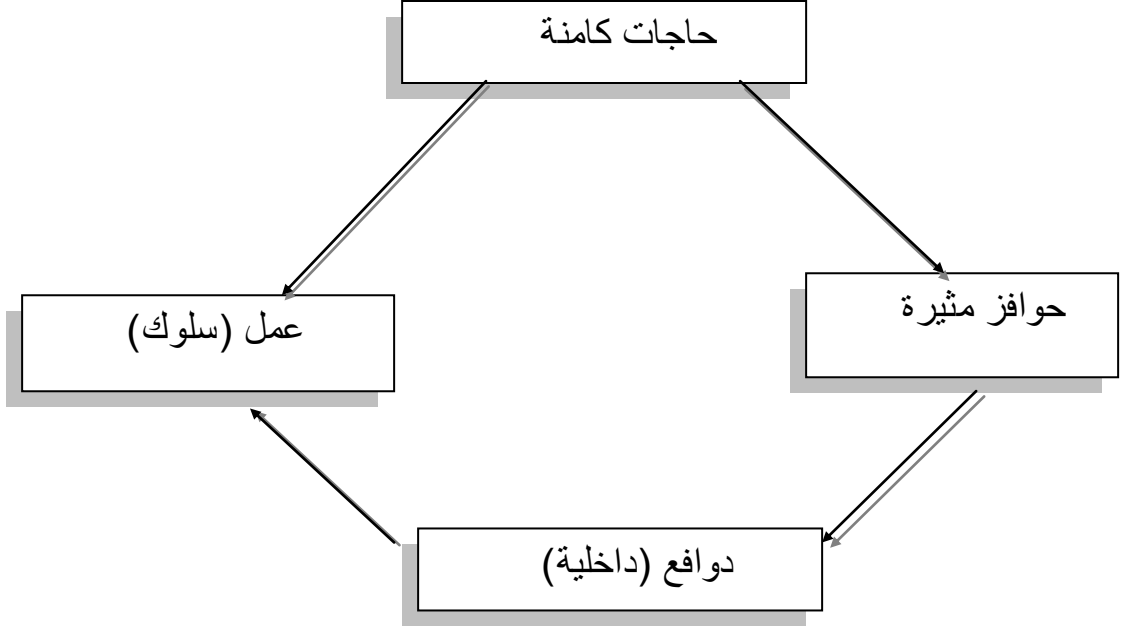
<sup>1</sup> ناصر محمد عديلي، إدارة المورد التنظيمي، الطبعة الأولى، الرياض، 1993، ص 50.

<sup>2</sup> خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان ط 1، 2002، ص 66.

<sup>3</sup> الطاهر محمود كلاله، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، جامعة عمان، الأردن، بدون سنة، ص 221.

<sup>4</sup> صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد مطبقة الإنتصار، المنشورات الحمضية المفتوحة، طرابلس، 1994.

## الشكل: مؤثرات الحوافز



المصدر: عبد الرحمان توفيق، تقييم أداء المرؤوسين و تحفيزهم مننهج تنمية الموارد البشرية و الأفراد، الخبرات المهنية الإدارة، مصر، ط 2 – 2004، ص 94.

ثانيا: أهمية التحفيز و أهدافه

### 1- أهمية التحفيز

إن للحوافز أهمية في تحقيق النجاح و البقاء في السوق، و الجوانب التالية توضح أهمية وضع و تطبيق نظام

كفاء للحوافز<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> فيساح سهام و آخرون، الحوافز و تأثيرها على أداء المؤسسة، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، 2007، ص 35.

- 1- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين و طاقاتهم و إستخدامها أفضل إستخدام و يؤدي إلى تقسيم حجم قدرة العمل المطلوبة من قبل المؤسسة، و هذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المؤسسة، و بالتالي يمكن توجيه الطاقات البشرية الفائضة آلة المؤسسات الأخرى التي تعاني منى نقص حجم القوة العاملة.
- 2- تحسين الوضع المادي و الإجتماعي و النفسي للفرد، و تحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح المنظمة.
- 3- تقليل كلفة الإنتاجية نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة، و بالتالي دفع العاملين بإتجاه إبتكار و تطوير و إعتداد أساليب عمل حديثة من شأنها تقليص الوقت و المواد الأولية المصروفة في الإنتاج.
- 4- إشباع حاجات الفرد المالية و المعنوية، و زيادة دخله.
- 5- يحقق نظام الحوافز المادي أو المعنوي إلى زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته.
- 6- تحقيق حالة من الرضى لدى العاملين لما يحصلون عليه من الحوافز.
- 7- تساهم الحوافز في تغذية المؤسسة أو تعزيزها بالأفراد ذوي المهارات العالمية بجانب مساهماتها في المحافظة عليهم بالإضافة إلى تشجيع الإبتكارات و الإبداعات.
- 8- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- 9- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.
- 10- تنمية روح التعاون بين العاملين، و تنمية روح الفريق و التضامن<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار كدوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، طبعة 01، عمان، 2007، ص 15.

## 2: أهداف الحوافز

للحوافز عدة أهداف تسعة لتحقيقها على النحو التالي<sup>1</sup>:

- 1- الإعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد و إشباع حاجاته للتقدير: طالما أن لعمل شيء سريعاً ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب و التوبيخ، و الفصل أحياناً من العمل؛ يجب الإعتراف بحق من بذل الجهد و إتقان الأداء و الإخلاص في العمل بتشجيعه و حثه على الإستمرار بما يمكنه من الإبداع و الحرص على دوام التقدم و النمو.
- 2- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم و رد فعل الغير إتجاهها إستجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات و المعلومات عن آدائهم و إشباعاً لغرائزهم في حب الإستطلاع.
- 3- الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد، فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الافراد من إشباع حاجاتهم المادية.
- 4- تحمل المسؤولية: تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال و تحقيق الأهداف فالإلتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، فالأفراد يبحثون عن المكانة الإجتماعية، و الدور الفعال و الأساس بالفخر و كلها متغيرة لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

ثالثاً: طرق التحفيز و شروط نجاحها

### 1- طرق التحفيز:

هناك عدة طرق استخدمت و لا تزال تستخدم في تحفيز العاملين و من أهمها:

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن، إدارة الموارد البشرية (الأسس العلمية و الإتجاهات المستقبلية)، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ص 294.

1-1- طريقة هالسي: تقوم هذه الطريقة على اساس تقسيم الانتاج الزائد على الانتاج المعيارى بين العاملين و الإدارة بنسبة 50% للعاملين و 25% للمؤسسة و 75% للكل.

1-2- طريقة روان: بمجموعها يعطي للعاملين علاوة تعادل نسبة الوفرة في الإنتاج ، و في هذه المصفوفة نجد مقدار 100%.

1-3- طريقة جانت: هي علاوة ثابتة تمنح عند البدء بتحديد الوفرة.

1-4- طريقة تايلور: هي ربط بالقطعة مع منح علاوة اضافية عند البدأ بزيادة الانتاج عند الحد المعيارى.

## 2- شروط نجاح التحفيز:

هناك عدة شروط اساسية تحدد كيفية استخدام التحفيز بنوعيه و هي:

### 2-2- شروط التحفيز المادي:

- أن يكون عادلا و يطبق القوانين و اللوائح الإدارية النافذة على الجميع.

- أن يكون مناسباً لما يبذله الاشخاص من جهود عملهم.

- أن يكون متوافقاً مع الامكانيات المالية للمؤسسة.

- أن يكون مشبعاً للحاجات الانسانية و الاجتماعية و النفسية.

- أن يكون متوافقاً مع معدلات الانتاجية.

- أن يكون مقنعاً للشخص العامل.

- أن يكون ضامناً للاستقرار في توفير متطلبات الحياة.

## 2-3- شروط التحفيز المعنوي:

- توضيح جوانب الأداء و السلوك الوظيفي التي تقود إلى الحصول على التحفيز المعنوي لكافة الموظفين و العاملين.

- تقديم الحوافز المناسبة للأداء و السلوك الوظيفي.

- الاهتمام بالجوانب الايجابية في الأداء و السلوك الوظيفي لدى العاملين و تعزيزها بالحوافز.

- تحقيق التوازن بين قيمة المخرجات (المنتج ، الخدمة ، العولة ) وقيمة الحافز.

## المطلب الثاني: تصنيفات الحواجز و تقسيماتها

لا يمكن أخذ معيار التقسيم على أساس الحوافز لأن هذه الأخيرة تختلف باختلاف العنصر البشري ذاته

لذلك تباينت تقسيمات الحوافز بتباين معايير التقسيم.

### أولاً- تقسيم الحوافز حسب طبيعتها:

في هذا النوع لدينا:

1- الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي لها تأثير على نفسية العامل و الهادفة إلى رفع معنوياته، و من بينها نذكر ما

يلي<sup>1</sup>:

\*الباب المفتوح: و التي تقدم لإشباع حاجات تأكيد الذات و إحترام الآخرين و ذلك بالسماح للأفراد بتقديم

المقترحات و الآراء التي يرونها مناسبة لرؤسائهم.

<sup>1</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، 2011، ص 143.

\* لوحات الشرف: يعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المؤسسة، مما يزيد ولاءهم و يدفعهم للمزيد من الجهد.

\* حلقات الجودة: و هي تقدم حلقات الإنتاجية العالية كتقدير الأفراد الذين يحققون إبتكارات في العمل.

\* المركز الإجتماعي: الوظيفة التي تحقق للفرد مركزا إجتماعيا مرموقا تعد حافزا إيجابيا و تمثل إشباعا لحجات الفرد.

\* تسليم الأوسمة: يعد هذا الحافز دافعا للأفراد، و يعطي لمن كانت خدماتهم كبيرة لإبراز التقدير و القدرات و الإحترام<sup>1</sup>.

2- الحوافز المادية: تتمثل في إشباع الحاجيات في شكل نقدي أو عيني، و الوسيلة في ذلك الأجر و ملحقاتها التي

تعطي الأهمية الكبرى في الدول المختلفة، و هي أنواع:

\* الأجر باليومية: تعطي للفرد فرصة بأن يصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بصرف النظر عن الوقت، و ليس هناك ما يؤدي به إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.

\* الأجر بالقطعة: حيث يرتبط أجر الفرد في هذه الطريقة بكمية الإنتاج التي يقوم بإنتاجها لأنها تعطي الفرصة لظهور الفروق الفردية.

<sup>1</sup> معين أمين سيد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 354.

جدول رقم (1): الأنواع الشائعة في الحوافز المادية

الحوافز المادية			
السلبية		الإيجابية	
الجماعية	الفردية	الجماعية	الفردية
- حرمان العمال من المكافآت	- الخصم من المرتب - الحرمان من المكافآت	- المشاركة في الأداء - التأمينات ضد المرض	- الأجر - المكافآت التشجيعية
- حرمان المجموعة من الإمتيازات	- الحرمان من العلاوات - التأخر من الترقية	و العجز و الوفاة و الشيخوخة و حوادث العمل	- التفوق في الأداء - العلاوات الإستثنائية
التي تمنح للعاملين	- خفض الراتب أو الدرجة	- وجبات غذائية	- الترقية
	- التوقيف عن العمل	- توفير النقل	- التعديلات المختلفة
		- مشروع السكان للعمال	- نظام المعاشات
		- علاج مجاني للعمال و أسرهم	- المنح الدراسية و التكوينية
			- تقديم مساعدات مالية

\* المصدر: محمد بن سليمان الضيفان، مقالة بعنوان الحافز بالأداء الوظيفي، موقع الأنترنيت:

.www.shwa.gov.sa

## ثانيا - الحوافز من حيث أثرها:

و يتم التمييز بين نوعين من الحوافز:

1-2- الحوافز الإيجابية: هي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع و التجديد في العمل، مثل العلاوات الإستثنائية للعاملين الأكفاء، ثبات العمل و إستقرار الأفراد في عملهم، و منح شهادات التقدير....

2-2- الحوافز السلبية: تتصف هذه الحوافز بمعارضتها لكل تجديد و إبداع، و تقترب عللى أحسن تقدير ما يمكن من مستوى العطاء و الإحترام، و تعتبر هذه الحوافز الإجراءات بمثابة إجراءات تأديبية مثل التخويف الحرمان من العلاوات و العقاب....<sup>1</sup>

## ثالثا - من حيث أطرافها:

هناك نوعين أيضا:

1- الحوافز الفردية: يقصد بها الأفراد المعنيين، فهي لا تشمل كافة العمال لأنها تختص بفرد معين من الأفراد و من أمثلة هذه الحوافز هو تقديم حافز لأفضل مدرس في الكلية أو تقديم حافز لذو الأداء أو الإنجاز الأفضل كما لها بعض الجوانب السلبية لأنها لا تؤدي إلى التعاون و التنسيق بين العاملين، و من سلبياتها أنها تؤدي إلى غياب روح الفريق.

2- الحوافز الجماعية: تقدم هذه الحوافز إلى العاملين كمجموعة عاملة و ليس للفرد بإعتباره كائنا مستقبلا ومن أمثلة ذلك تقديم جائزة لأفضل قسم من أقسام إدارة الإنتاج أو لأفضل دائرة في الجامعة....؛ و من إيجابياتها أنها تؤدي إلى إيجاد التعاون و التنسيق داخل المؤسسة الواحدة أو داخل القسم الواحد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بن عمر بن حومة، الإنجازات الحديثة للنحفيزو أثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة بللمدرسة العليا، جامعة وهران، 2007-2008، ص 17.

## المطلب الثالث: الأسس منح الحوافز و مراحل تصميمهاو العوامل المؤثرة فيه

### أولاً: أسس منح الحوافز

إن أهم أساس أو معيار على الإطلاق لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء، و لا يمنع الأمر من إستخدام معايير أخرى مثل الجهود و الأقدمية، و في ما يلي عرض لهذه الأسس أو المعايير<sup>2</sup>.

**1- الأداء Performance:** يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي، و ربما الأکید لدى البعض و في بعض الحالات، و هي يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفرة في أي مورد آخر، و يعتبر الأداء فوق العادي (أو التمييز في الأداء)، أو النواتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

**2- المجهود Effort:** يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات، و الأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء إحتمالي الحدوث مثل الفوز بفرص في إحدى المنافسات أو المسابقات، و بالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان و مكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل الى الناتج و الأداء، و يجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه و عدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

**3- الأقدمية Seniority:** و يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير الى حد ما إلى الولاء و الانتماء، و الذي يجب مكافأته بشكل ما و هي تأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الأقدمية، و تظهر أهمية علاوة الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

<sup>1</sup> صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 28-30.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 351-350.

4- المهارة Skills: بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات، أو إجازات ، أو دورات تدريبية و كما تلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب الحوافز العاملين .

- الموظف المثالي: تكرم المؤسسة الافراد على التزامهم في عملهم و تمنحهم الحوافز المناسبة و لذلك تقوم باختيار الأفراد ذوي السلوكات المثالية في العمل، و تعمل على إختيارهم كقدرة سلوكية أو مثلا تسميتهم، الموظفين المثاليين، ويتم إختيار الأفراد الأكثر إلتزامات بأوقات الدوام، إستنادا إلى سجلات الدوام والأكثر إنضباطا في العمل وغيرها من مؤشرات الموظف أو العامل المثالي .

- الموظف الأكثر شعبية: تقوم المؤسسة بإجراء استقصاء آراء موظفيها كل مدة زمنية عادة ما تكون شهر ممن يجمع على شعبية نظرا لسلوكه الايجابي وعلاقته الودية الواسعة و تمكنه الحوافز اللازمة<sup>1</sup> .

---

<sup>1</sup> مرعي محمد مرعي، التحفيز المعنوي، و كيفية تفعيله في القطاع العام العربي منشورات المؤسسة العربية للتنمية الادارية، القاهرة 2003 ص 49، ص 50.

## الشكل: مثال لنموذج ترشيح للحصول على الحافز

### نموذج ترشيح للحصول على الحافز

- إسم المرشح :
- القسم :
- الوظيفة :
- تاريخ الالتحاق بالوظيفة :
- أسباب الترشيح: (رجاء ذكر الاداء الذي يستحق الحافز بالتحصيل )
- الرئيس المباشر مدير الإدارة.
- رأي لجنة الجوائز:
- نوع أو قيمة الحافز:
- موافقة أعضاء اللجنة:
- العضو الأول للعضو الثاني للعضو الثالث:

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 374.

## ثانياً: مراحل تصميم نظام الحوافز

تتم عملية تصميم الحوافز بعد مراحل هي:

**1- تحديد هدف النظام:** تسعى المنظمات الى أهداف عامة و استراتيجيات محددة، وعلى من تقوم بوضع نظام

للحوافز أن يدرس هذه جيد أو يحاول بعد ذلك ترجمة في شكل هدف النظام الحوافز، وقد يكون هدف الحوافز

تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات و قد يكون تحقيق التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة

أو تشجيع الكميات المنتجة، أو غيرها من الأهداف.

**2- دراسة الأداء:** تسعى هذه الخطوة الى تحديد وتصنيف للأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة القياس

الأداء الفعلي، إن تحديد و تصنيف الأداء المطلوب يستدعي:

- وجود عدد سليم من العاملين.

- 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 يتحقق هذا النظام

و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في الميزانية الحوافز و البنود التالية:

## أ- قيمة الجوائز و الحوافز:

تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز و نظمي بنود جزائية مثل المكافآت و العلاوات و الرحلات و الهدايا و غيرها.

## ب- التكاليف الإدارية:

تغطي بنود مثل تكاليف تصميم النظام و تعديله و الاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.

ج- وهي تغطي بنودا مثل النشرات و الكتيبات التعريفية و الملصقات الدعائية و المرسلات و خطابات النشر و الحفلات متضمنة بنودا أخرى خاصة بها.

- هناك مصطلحات كثيرة يستخدمها الباحثون و الكتاب للدلالة على قياس و تقييم الأداء و تقييم الموظفين.

## ثالثا: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز

هناك عوامل داخلية و أخرى خارجية تؤثر على مدى ممارسة المؤسسة لنظام الحوافز على أفرادها و هي كالتالي<sup>1</sup>:

### 1- العوامل الداخلية:

تؤثر الأوضاع السائدة في المؤسسة على مدى تحفيز الأفراد بداخلها و ذلك وفقا لما يلي:

- محتوى الوظيفة أو مركز العمل و طبيعته من حيث درجة الوضوح، التعقيد، المتعة و التنوع.

<sup>1</sup> علي سلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2005، ص 216 - 217.

- التكنولوجيا المستعملة في العمل من حيث تقدمها أو قدمها، تعقدتها أو سهولة إستعمالها.
- الهياكل التنظيمية من حيث درجة تعقيدها و تعدد حلقاتها أو إنتشارها.
- التغييرات الوظيفية التي تحصل على مستوى المؤسسة أو القسم أو فريق العمل أو الفرد و درجة تواترها.
- الفرص الوظيفية المتاحة للفرد للتقدم و الترقية، و إنجاز التطلعات الشخصية.
- الموارد المالية المتوفرة في المؤسسة، و مدى تلبيتها نظم الحوافز المطبقة و المعمول بها.
- العلاقات الوظيفية و الإجتماعية سواء كانت سلبية أو إيجابية، تنافسية أو تعاونية.

## 2- العوامل الخارجية:

- تؤثر البيئة على ممارسة المؤسسة لنظام الحوافز على مواردها البشرية من خلال العوامل التالية:
- التشريعات و القوانين المنظمة لإجراءات التحفيز، و مدى إستجابتها لنظم الحوافز الفعالة التي تزيد عن معدلات التحفيز المعتمدة في المؤسسة.
  - مدى رضى الزبائن و الموردين الذين يتعاملون مع المؤسسة.
  - وسائل الإعلام الثقافية التي تعزز أهمية التحفيز و دوره في التطوير و التنمية.
  - صورة المؤسسة من الخارج، و درجة رضى البيئة عنها، و إنعكاسات ذلك على سلوك الفرد في العمل.
  - التحولات و أشكال التغيير السائدة في الوضع الإقتصادي، السياسي و الإجتماعي التي تعزز العمل و تطور المؤسسات.

- الدور الإستثماري للمختصين في مواضيع الحوافز، و تشجيعه و تعزيزه في كافة المؤسسات، و تعميم دراساتهم و أبحاثهم ليصبح نظام الحوافز نشاطا مألوفا و إعتياديا لدى الجميع<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، مصر، 2002، ص 22.

## خلاصة الفصل الأول:

خلاصة لما جاء في طبيعة إدارة الموارد البشرية و أهميتها للمؤسسات عموما بحيث يمكن القول أن هذه الإدارة أصبحت تمثل أحد الإدارات الإستراتيجية في المؤسسة.

فالإدارة تمثل الموارد البشرية التي بدورها تمثل العنصر الرئيسي الذي تركز عليه المؤسسات كالعصب الرئيسي، و تلتزم هذه الموارد بإعطائها الإهتمام البالغ و الكبير، فلهذا الحاجة الماسة للتسيير الفعال تظهر في إطار التوجيهات الجديدة الأكثر أهمية، و ذلك بتطبيق سياسة التحفيز الناجحة و المستمرة للعاملين بهدف جذبهم بالكم و الكيف المناسب للعمل بالمنظمة و الإحتفاظ بهم بغية حثهم على بذل الجهد و تحسين الأداء و وظائفهم لتحقيق أهداف المنظمة، و الذي هو البقاء و الإستمرارية في ظل المنافسة، و حاولنا الإحاطة بشكل كبير على أنه أنه أصبح من الضروري الإهتمام بدراستها و تحليلها و الوقوف على آثارها و علاقتها بمختلف الوظائف الأخرى، مع التركيز على العوامل المؤثرة على أنظمة التحفيز للوصول إلى أفضل النتائج.

# الفصل الثاني

## مقدمة الفصل الثاني:

يعتبر تقييم الأداء من النشاطات المهمة و الرئيسة للادارة الموارد البشرية و التي تساهم بشكل كبير في تحقيق كل من الأهداف الاستراتيجية و التطويرية، و الادارية المنظمات، بحيث تكمن جوانب القوة و الضعف في أداء العاملين، و الذي يعتبر جوهر و صلب عملية التقييم، بحيث يحتاج أي نظام متكامل لتقييم الأداء إلى تحديد كل المسؤولين و المشاركين في عملية التقييم، و تحديد توقيته كما يحتاج الأمر أيضا إلى تحديد المعايير التي سيتم على أساسها تقييم أداء العاملين.

و فضلا عن كونه يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة ككل، و من خلال تطوير نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف و محاولة التخفيف منها، و يتم ذلك بالربط بين تحفيز الموارد البشرية في المنظمة و قياس أدائها من أجل الوصول إلى النتائج بأفضل كفاءة ممكنة.

فهنا تحريك الدوافع المكتوبة داخل الأفراد العاملين و السعي لاشباعها و تحقيق مختلف رغباتها و حاجاته التي تؤثر على أدائه و هذا محور دراستنا في هذا الفصل، إذ تم التطرق إلى سياسة التحفيز و تقييم أداء المؤسسة و ذلك من خلال تقسيمه إلى مبحثين:

- المبحث الأول: ماهية الأداء و تقييمه.

- المبحث الثاني: علاقة التحفيز بأداء المؤسسة.

## الفصل الثاني: سياسة التحفيز و تقييم أداء المؤسسة

### المبحث الأول: ماهية الأداء و تقييمه

باعتبار أن الاداء و تقييمه هو أهم متغيرات العمل، فإن جميع المؤسسات تسعى إلى قياسه بأكثر مجهود ممكن، و ذلك نجاح أو فشل أي مؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على متغيرات الأداء، و أن تقييم الأداء هو عملية قاعدية و أساسية في إدارة الموارد البشرية، فلا بد من وجود عوامل أخرى للتأثير على عملية الأداء في المؤسسة ألا و هي تحفيز الموارد البشرية بغرض الوصول إلى أعلى الكفاءات المرغوبة، و بالتالي تحقيق إنتاجية عالية و الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء

#### أولاً: تعريف الأداء و محدداته

#### 1- تعريف الأداء

بما أن تحقيق الأهداف لا يتم إلا من خلال الأداء الذي يقع على مسؤولية المؤسسة، و منه يمكن تعري الأداء كالاتي:

\* ترى حمداوي وسيلة بقولها: يعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرف الفرد<sup>1</sup>.

\* مصطفى عشوي يرى كذلك أن الأداء هو أي نشاط يؤدي إلى نتيجة و خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، جامعة قلمة، مديرية النشر، 2004، ص 123.

\* و هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء، حيث يشير التعريف إلى أن الأداء هو " نشاط يؤدي إلى نتيجة، و خاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي أشكال"، و هو " سلوك يحدث نتيجة"، أو بعبارة أخرى: " ما يفعله الفرد إستجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون، أو قام بها بذاته"<sup>2</sup>.

\* كما هو " إنعكاس لكيفية سغخدام المؤسسة للموارد المادية، و البشرية و إستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>3</sup>.

نلاحظ من خلال كل هذه التعاريف أن مفهوم الأداء يتضمن مجموعة من الأساليب التي تنتجها المؤسسة في إطار إستغلال الموارد المتاحة بغية تحقيق أهدافها و غاياتها المرسومة؛ و عند التعمق في تحليل هذا المفهوم، فإنه ينبغي الإشارة إلى أنه كثيرا ما يقرن مفهوم الأداء بمفهومي الكفاءة و الفعالية، و عليه يعرف الأداء وفقا لذلك على أنه " تعظيم المخرجات تحت قيد تدنية المدخلات".

و من خلال هذا يمكن أن نلاحظ مفهوم الأداء يتضمن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بواسطة الحصول على أقصى مخرجات (ناتج) مع ضمان تدنية المدخلات<sup>4</sup>.

## 2- محددات الأداء

أداء العاملين هو الأثر الصافي لجهودهم و إدراك الدور و المهام، و يعني هذا أن الأداء هو موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه إنتاج لعلاقة متداخلة بين مجموعة من المحددات و هي كالآتي:

---

<sup>1</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 244.  
<sup>2</sup> عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسن، الجزء الأول، تقييم الأداء بسلسلة الإدارات المعاصرة، مكتبة بن سينا للنشر و التوزيع و التصدير، مصر، بدون سنة نشر، ص 19.  
<sup>3</sup> الحسن فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 231.  
<sup>4</sup> الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان النامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، عدد 2008/06، ص 11.

- الجهد: هو عبارة عن الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أو عمل آخر حيث يكون بنسب متباينة، إما ضعيفة أو متوسطة أو كبيرة فائقة؛ إن الجهد عادة يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل و بطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معين .

- القدرات: و هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء عمل معين، و القدرة تكون مقرونة بكفاءة و مهارة و هي تختلف من فرد لآخر، و تتغير من فترة زمنية إلى أخرى؛ إن التدريب و التكوين يلعبان دورا فعالا في تحسينها و تقريرها و الرفع منها.

- إدراك الدور و المهام: هو الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله إن فهم الدور و المهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإتقان و النجاح و تحقيق الغاية و الهدف المطلوب و بذلك يؤدي إلى أداء فعال في العمل، و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتفاق في مكون مقبول من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها من طرف صحيح، لذا فإن العلاقة بين محددات الأداء هي علاقة تكامل و ترابط، تأثير و تأثير ولكي يكون العمل متكامل، لا بد من توفير هذه المكونات<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1999، ص 210-211.

## ثانياً: خطوات قياس الأداء و أهميتها

### 1- خطوات قياس الأداء

يمكن تحديد خطوات قياس الأداء كالاتي<sup>1</sup>:

- الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه، و هو ما يعني تحليل و وصف و تصنيف و تقييم الوظائف.

- الخطوة الثانية: تحديد أسس أو معايير التقييم و إعلام المقيمين و المقيمين لها، و لابد أن تكون هذه المعايير واضحة كما و نوعاً في أذهان الطرفين من عاملين و مشرفين و لا تخرج هذه الأسس عن:

1- الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون: و التي قد تؤثر على مستويات أدائهم، و من تلك الصفات مستوى الدافعية، و القدرة على المبادرة و الحماس في العمل.

2- السلوك و التصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يحققها أو يقدمها أو المكالمات التليفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها و ما إلى ذلك من وحدات العمل.

3- النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح أو التكلفة أو مستوى رضى المتعاملين معه، و ذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف و من البديهي أن التقويم يكون دائماً من الرئيس إلى المرؤوس، إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم من؟ فهناك تقييم المرؤوس.

4- قياس الأداء بالطرق المناسبة سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية.

- الخطوة الثالثة: إطلاع المرؤوس و مناقشة التقارير عن أدائه.

<sup>1</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2014، ص 345- ص 347.

- الخطوة الرابعة: إتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار و تلقي أي خروج عن المعايير المحددة.

## 2: أهمية قياس الأداء

تكمن أهمية قياس الأداء من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في المؤسسة و تتمثل في ما يلي<sup>1</sup>:

- الترقية: حيث يكشف قياس الأداء على قدرات العاملين، و بالتالي تتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى.

- تقييم المشرفين و المديرين: يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير الأعضاء العاملين في المؤسسة.

- إجراء تعديلات في الرواتب و الأجور: إذ أن قياس الأداء يساهم في إقتراح مكافآت مالية مناسبة لعمال المؤسسة في ضوء معلومات التقييم المتحصل عليها من قياس الحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة، و كذا في تقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

- تقديم المنشورة: يشكل الأداء تقويم عمال المؤسسة و إقتراح إجراءات للتحسين من أدائهم.

## 3: أساسيات تحسين الأداء

يقصد بتحسين الأداء إستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، و يتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة التكنولوجية و التكلفة<sup>2</sup>.

إن الخطوات اللازمة لتحسين الأداء علة المستوى الفردي و فرق العمل، تتبع الخطوات الأساسية التالية:

<sup>1</sup> عمر سرار، الرضا عن العمل و أثره على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط، جامعة الجزائر، 2003، ص 71.

<sup>2</sup> بشير أحمد العلاق، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008، ص 314.

- 1- تحديد نقاط لتحسين الأداء و الفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل.
- 2- تطوير خطة معالجة القضايا و الفجوات التي قمت بتحديدوها.
- 3- العمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل.
- 4- الإلتحاق بالبرامج التدريبية لتحسين المهارات.
- 5- القيام بقياس التقدم الحاصل في المهارات بعد الإجراءات المتخذة.
- 6- إعلام برد فعل رئيسك، و أن تعطيه تغذية راجعة عن أعمالك.
- 7- مراجعة كل المعلية التي قمت بها و قيم نتائجها.
- 8- محالة أن يكون لديك دائما خططا للتطوير و التحسين المستمر للأداء<sup>1</sup>.

### ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء

يرى بعض الباحثين أن هناك أربعة عوامل تؤثر في الأداء، يمكن إنجازها في:

- 1- دقة المعلومات التي على أساسها تتخذ العديد من قرارات النقل و الترقية.
- 2- سلوك المرؤوسين: بإعادة النظر في تصرفاتهم لكونهم يعدون الحجر الأساسي للمنظمة و الجزء الفاعل في تقييم الأداء.

- 3- تفعيل العملية التنظيمية التي من خلالها يكمن مراجعة خطط نظم العمل.

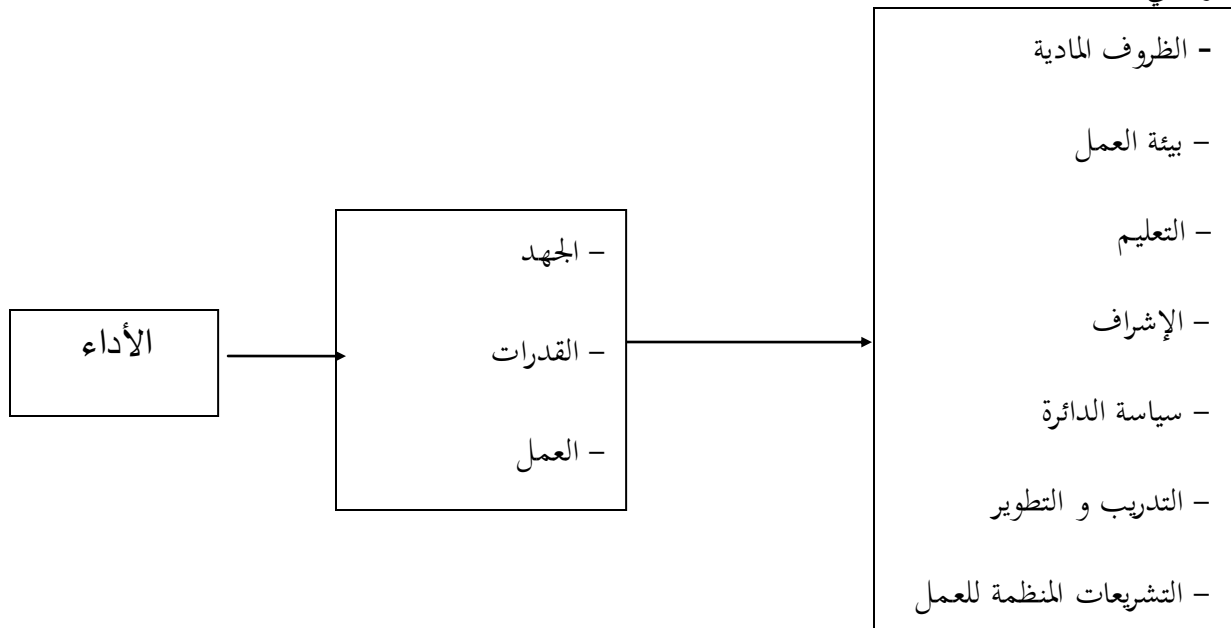
---

<sup>1</sup> عمر سرار، الرضا عن العمل و أثره على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، مرجع سابق، ص 73.

4- تحسين و تطوير مستويات الأداء بالمنظمة التي على أساسها و اعتماد أعلى نتائجها يقيم الأداء الكلي للمنظمة<sup>1</sup>.

و بما أن لكل طريقة من طرق التقييم النقاط قوة و الضعف لذلك لابد من تفحص هذه النقاط من أجل إختيار الطريقة التي تناسب الموقف أو الهدف، و الوظيفة موضوع التقييم و الموظف الذي يهتم بتقييم أدائه<sup>2</sup>.

كما جاء عن " سالم تيسير الشرايدة" عن العوامل المؤثرة في الأداء، أن هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد، و التي يمكن أن تؤثر في مستوى أدائه بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعداء، إلا أنه يجب أن تؤخذ في الإعتبار لأنها حقيقة موجودة فعلا، و الشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي على الأداء الوظيفي<sup>3</sup>.



**المصدر:** سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية و تطبيقات علمية)، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 80.

<sup>1</sup> عادل مرحوش، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الطبعة الثانية، 2006، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع عمان ص 120

<sup>2</sup> ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المزيح، الرياض، العربية السعودية، 2003، ص 325.

<sup>3</sup> سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية و تطبيقات علمية)، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 80.

## المطلب الثاني: نظرة عن تقييم الأداء

### أولاً: تعريف بتقييم الأداء

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الأداء بأنه: " قياس الكفاءة أو تقييم الأداء أو لنقل تقييم أداء العاملين"، كلها مفاهيم لعملية واحدة تعددت بشأنها التعريفات، فمنهم من إعتبر أن: " عملية تقييم الأداء وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه و إقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه و إتجاهاته و مهاراته و معرفته"<sup>1</sup>. يعرفها ميتشاسكي بأن: " عملية تقييم الأداء عبارة عن مراجعة منظمة لأداء المستخدم لمهمة، حيث تستخدم هذه الأخيرة لتقويم فعاليته في الشغل"<sup>2</sup>.

و هي نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، و يشمل على مجموعة من القواعد و الأسس العلمية و الإجراءات التي وفقا لها تتم عملي أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم على المستوى الأدنى بدء من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته<sup>3</sup>.

كما أن عملية تقييم أداء الموظف، بحيث يمكن تقرير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى الموظفين و ما لهذه السمات علاقة بالشخصية و القدرات حتى يتمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة، ط 1، الجزائر، 2011، ص 85.

<sup>2</sup> رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص 208.

<sup>3</sup> عمرو صفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ( بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، 2005، ص 363.

<sup>4</sup> عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، طبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، مصر، القاهرة، 1998، ص 65.

كما عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل لتجري مكافأتم بقدر ما يعملون و ينتجون، و ذلك بالإستناد إلى عناصر و معدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتم في العمل الذي يعملونه.

و يعرف أيضا بأنه: " عملية التقييم و التقدير المنتظمة و المستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل و توقعات تنميته و تطويره في المستقبل".

و تهدف برامج تقييم الأداء و بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الأفراد بالإضافة إلى:

- تسهيل التنمية و التطوير.

- تحديد إمكانيات الفرد المتوقع إستغلالها.

- المساعدة في تخطيط القوة العاملة.

- المساعدة في تحديد مكافأة الفرد<sup>1</sup>.

ثانيا: فوائد و أهداف تقييم الاداء

**1- فوائد تقييم الأداء:**

يمكن تلخيص فوائد تقييم الأداء في النقاط الآتية:

- يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبني عليها عملية المراقبة و الضبط.

- يفيد تقييم الاداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة و الضعف في المنظمة.

<sup>1</sup> نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفقا للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2011، ص 163.

- كما أنه يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإيجاد القرارات الهامة، سواء للتطوير أو عند إجراء تغييرات جوهرية مثل ضراء آلات جديدة، تغيير المنتجات أو غزو أسواق جديدة..... الخ.

- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الدولة.

- لما يعد من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط<sup>1</sup>.

## 2- الهدف من تقييم الأداء:

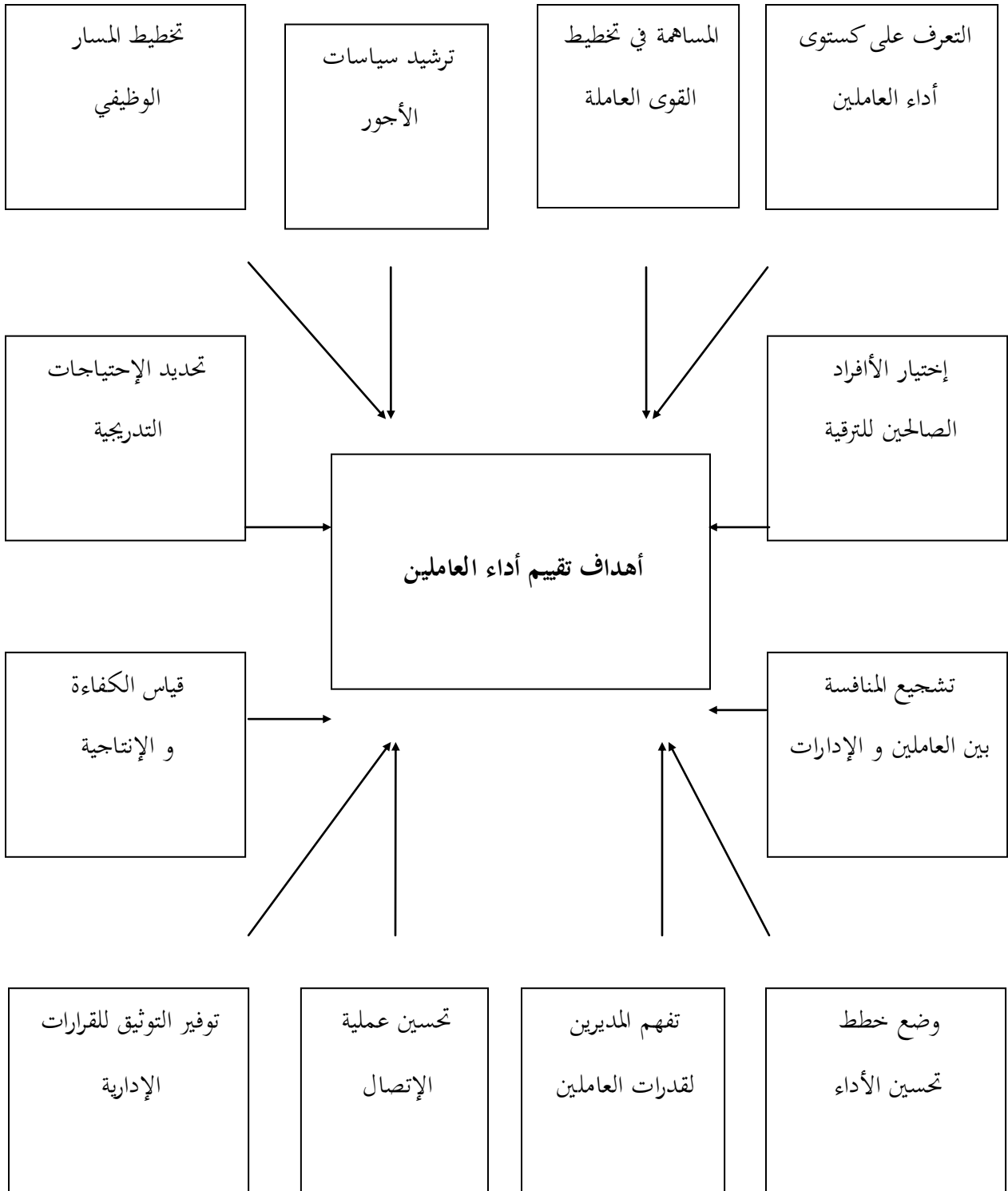
من خلال آلية تقييم أداء الموارد البشرية التي عرضناها آنياً، بالإمكان الآن تحديد هدف هذا التقييم بما يلي:

- بتجسيد هدف تقييم الاداء في أية منظمة في أن يوفر لها معلومات غنية و واضحة و موضوعية، و صحيحة عن أداء الموارد البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري و مستمر بما يخدم إستمرارية عملية تطوير و تحسين هذا الأداء، و تحقيق فاعلية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي مع مرور الزمن، فنتائج التقييم تعكس صورة واضحة وصادقة عن اداء كل فرد في المنظمة فتبين فيها إذا كان يعمل بجد و نشاط، و فاعلية وفق ما هو مطلوب أولاً، لتكون مكافأته قائمة على أساس عادل في ضوء جهده في عمله، كما أن هذه النتائج تكشف جوانب الضعف في الأداء لعلاجها، وجوانب القوة فيه من أجل وضع سبل الكفيلة لزيادة الاستفادة منها و بالتالي نجد أن تقييم الاداء يخدم المنظمة و العاملين فيها بآن واحد، كما يخدم المجتمع بان تقدم المنظمة له سلعا و خدمات ذات جودة عالية و بأسعار معقولة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Dennis molho , la performance globale de l'entreprise, edition d'organisation, paris France 2003, P 226.

<sup>2</sup>عمرو صفي عقيقي ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق الذكر ص 364.

## الشكل: أهداف تقييم أداء العاملين



المصدر: زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للنشر التوزيع، القاهرة 2001، ص 90.

## ثالثاً: آلية تقييم أداء العاملين

تتعدد عناصر تقييم أداء العاملين لتشكّل إطاراً متكاملًا يفيد في تقييم هذا الأداء بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة ككل، وهذا عرض لأهم عناصر و مراحل هذا النظام:

1- تحديد أهداف تقييم الأداء، و التي المرشد الأساسي للرؤساء أو المشرفين في عملية تقييم أداء العاملين جزء من أهداف إدارة الموارد البشرية و التي تمثل بدورها جزء من أهداف المنظمة ككل.

2- تحديد مجالات التقييم و المعايير التي يمكن متابعة الأداء عن طريقها.

3- إختيار أنسب طرق التقييم بالمفاضلة بين مختلف الطرق من حيث مدى ملاءمتها مع الوظائف محل التقييم و مدى موضوعية نتائجها.

4- شرح طريقة ( أو نظام) التقييم للرؤساء و المرؤوسين ليدرك الجميع أهداف التقييم و أبعاده في مسعى لتخفيف حدة مقاومته و كسب التأيد له<sup>1</sup>.

5- تدريب الرؤساء على كيفية تطبيق نظام التقييم بشكله الصحيح و المطلوب للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية و عادلة.

6- قيام الرؤساء ( أو القائمين بالتقييم) خلال فترة زمنية يحددها النظام بمتابعة أداء العاملين و بشكل مستمر لجميع المعلومات عن الأداء بدقة، ثم مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم المحددة و التي تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف و القصور، و جوانب القوة في أداء العاملين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي و العشرين، القاهرة، 2000، ص 335-340.

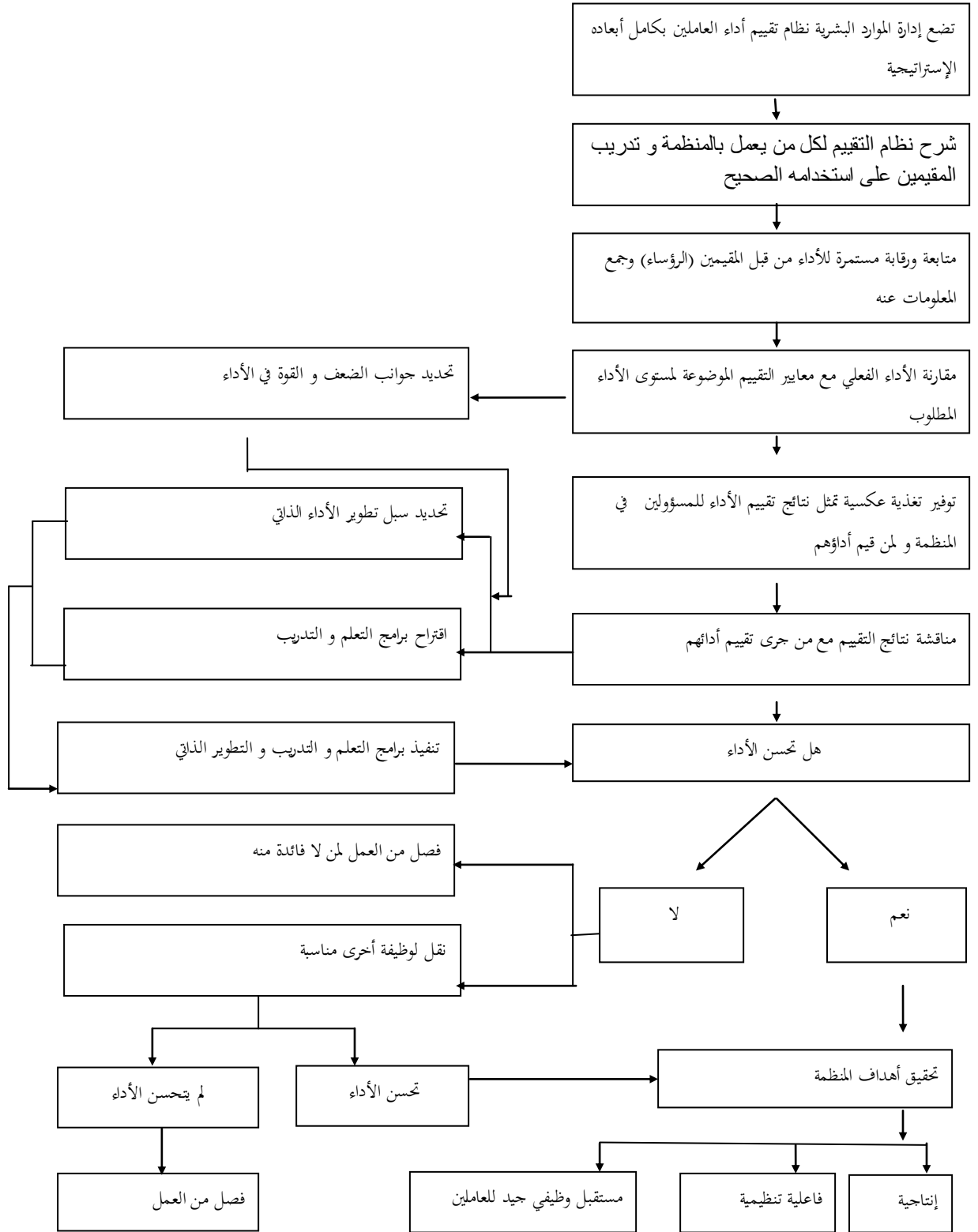
<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، للدخل لتحقيق الميزو التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003، ص 443.

7- التغذية العكسية لنتائج التقييم و تقييم الطرق المستخدمة، حيث يقوم الرؤساء بوضع التقرير النهائي للأداء على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، تطلع عليه إدارة الموارد البشرية و كل من قيم أداؤه<sup>1</sup>، وهو ما ساعد الطرفان على معرفة نواحي القصور ووضع خطط مستقبلية لتطوير الأداء وتحسينه في ضوء نتائج التقييم. ويوضح الشكل التالي آلية تقييم أداء العاملين:

---

<sup>1</sup> جاري ديسلر، إداة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 323.

## شكل رقم (07): آلية تقييم أداء العاملين و بعده الاستراتيجي



**المصدر:** عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، (بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر و التوزيع

الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص 364.

## المطلب الثالث: خطوات و معايير و خصائص تقييم الاداء

### أولاً: خطوات عملية تقييم الأداء

- تحديد المقاييس: يجذب ان يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الاداء بمها بحيث تصبح المحرك الذي يتم المقياس عليه.

- تحديد دورية التقييم الاداء: تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم، تكون خلال كل ثلاثة أشهر و يختلف ذلك من منظمة الى اخرى حسب طبيعة النشاط و حجم المنظمة و غير ذلك من العوامل.

- تحديد المقيم: من المعلوم ان الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بتقييم الموظف، أداء الموظف، مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية و الصدق.

- تدريب المقيم: تأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم للعملية التقييم، وتزويد المقيمين بأرشادات الواجب إتباعها لدى أصبح دور المقيمين من الأسباب عملية التقييم .

- عقلانية نتائج التقييم: مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه و الغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة و تعزيزها وجوانب الضعف و تفادي حصول ذلك مستقبلاً.

- تصميم إستمارة التقييم: المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب، بحيث يحتوى على المعلومات المطلوبة و كذلك على عناصر التقييم و أن يكون سهل الاستخدام و الفهم<sup>1</sup>.

### ثانياً: معايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي استخدمت كركائز لتقييم، و في مايلي أمثلة للمعايير الممكن

إستخدامها لتقييم الأداء و هي تظهر في الشكل التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر و التوزيع، ط1-2008، ص 150 .

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر، ص 415 .

## الشكل (1): أمثلة من معايير تقييم الأداء

### (1) معايير نواتج الأداء:

1- كمية الأداء

2- جودة الأداء

### (2) معايير سلوك الأداء:

1- معالجة شكاوي العملاء

2- إدارة الاجتماعات

3- كتابة التقارير

4- المواظبة على العمل

5- التعاون مع الزملاء

6- قيادة المرؤوسين

### (3) معايير الصفات الشخصية:

1- المبادرة

2- الإنتباه

3- دافعية العمل

4- الإلتزان الإنفعالي

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، طبعة 2، 2014، ص 416.

و هناك عدة مبادئ في استخدام معايير تقييم ، و هي كالآتي :

1- يجب إستخدام عدد كبير نسبيا من المعايير عند تقييم الأداء، و لا يجب الإقتصار على معيار واحد أو عدة معايير قليلة .

2- يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان أكثر موضوعية من معايير النواتج و معايير سلوك و أقلها معايير الصفات الشخصية .

3- يمكن ان يتم التواصل الى معايير موضوعية لو قامت إدارة الموارد البشرية بدراسة و تحليل العمل، و ذلك للتعرف على أهم معايير تقييم .

4- يمكن أن تأخذ المعايير أوزانا مختلفة، و ذلك لكي تعكس تأثيرها و علاقتها على الأداء .

فإذا كان المطلوب تقييم أداء عمال الإنتاج من خلال قائمة تقييم تضم عدة معايير قد تكون مناسبة

و الأهم أن هاته المعايير تأخذ في قيمتها أهميات نسبية و يظهر ذلك في الشكل التالي :

شكل ( ) : مثال لمعايير التقييم و أوزانها

الإسم : ..... الإدارة : ..... التاريخ : .....		
المعايير	الأوزان	تقييم الأداء
1- كمية الإنتاج	35	.....
2- الجودة	25	.....
3- المواظبة في العمل	15	.....
4- التعاون مع الزملاء	10	.....
5- المبادأة	10	.....
6- الدافعية	05	.....
المجموع	100	.....

المصدر : أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة 2، 2014، ص 418.

### ثالثاً: خصائص معايير الأداء

حتى يكون المعيار (المقياس) دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد تقييمه بشرط أن يتميز بالخصائص التالية:

1- الصدق: و يقصد به المقياس ضرورة اعتمادها التقييم على مقاييس تتعلق بخصائص الوظيفة و ذات صلة بإنتاجية و أداء الفرد، أى العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تغير الخصائص التي يتطلبها أداء العمل و بتحديد صدق المقاييس إذا قاس الأجزاء المكونة للوظيفة و المتعلقة بفعالية الأداء.

2- الثبات: و يقصد به مدى ثبات نتائج التقييم في حالة فحصول المرؤوسين إلى تقييم لأدائه من طرق أكثر من المقيم، فثبات مقاييس التقييم في فترة زمنية يعطي نفس النتائج التقييم إذا تم من طرف أكثر من مقيم.

3- الفعالية في ثقافة المنظمة: إذا الثقافة التي تطفى عليها العلاقات الشخصية في التعيين و الترقية، و المكافآت تفتقد إلى نظام تقييم الأداء و فعاليته<sup>1</sup>.

4- التميز: المقصود بتميز المقياس هنا هو قدراته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، فالمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد و القدرة على التميز تتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس كما تتوقف على صدق المقياس أيضاً، و أهمية التمييز تتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الافراد و كفاءتهم<sup>2</sup>، و هو ما يستوجب منا الحرص على اظهار الاختلاف في الجهود ومستويات الاداء مما يمكن متخذي القرارات من إتخاذ القرارات المناسبة بشأن الترقية و التحفيز و التدريب أو حتى الإستغناء عنها.

<sup>1</sup> باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، جامعة أبيبكر بلقايد، تلمسان السنة 2009-2010 ص 67 .

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسى، إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية للدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرون، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003 ص 413 مرجع سابق.

5- التحديد: و يقصد به المدى الذي يوفر به المقياس المستخدم للإرشادات و التوجيهات المحددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم و كيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات<sup>1</sup>.

6- القبول: ونفي القبول مدى قبول الأفراد للمقياس المستخدم في تقييمهم و إقتناعهم به و المقياس المقبول و الذي يشير إلى العدالة، و يعبر عن الأداء الفعلي للعاملين.

7- سهولة إستخدام المقياس: وتعني به وضوح المقياس و إمكانية إستخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

---

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الاسس السلوكية و ادوات البحث التطبيق، دار النهضة العربية، بيروت 2007 ص 360-361.

## المبحث الثاني: علاقة التحفيز بأداء العاملين بالمؤسسة

### المطلب الأول: التحفيز و أخطاء عملية تقييم الأداء و مقوماتها

#### أولاً: أخطاء عملية التقييم

يعد تقييم الأداء من المهام التي تتطلب الدقة و العناية من قبل الرئيس، حيث يأتي التقييم مبنياً على حقائق تجمعت لديه عن أداء مرؤوسيه طوال الفترة المستهدفة بالتقييم وليس على حوادث عارضة، إلا أن المقيم قد يقع في عدة أخطاء عند تقييم أداء مرؤوسيه لتؤثر على موضوعية التقييم ويمكن ذكر أهمها في مايلي:

1- خطأ التحيز: في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية غير متاحة أو من الصعب إعدادها يظهر تأثير شعور المشرف إتجاه كل شخص من مرؤوسيه بدرجة كبيرة على تقديراته لأدائهم.

2- خطأ المحادثة: بمعنى اخر حدث هو الذي يبقى يؤثر على التقييم جيداً، على الرغم من أن الأحداث السابقة لم تكن جيدة و العكس صحيح.

3- الإنجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة: قد يعتمد القائم بعملية التقييم إلى إعطاء تقديرات متوسطة لا هي بالعالية ولا المنخفضة للعاملين نظراً للإختلافات، و التباينات في أدائهم للعمل و سلوكهم، حيث تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس، أو لعدم توفر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم.

4- خطأ التعميم: أي أن المقيم يتأثر بصفة واحدة و منها يقيم العامل على أساس الأداء العام و يمنحه القيمة نفسها لكل معايير التقييم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 286.

5- تأثير المقيم بمركز الشخص محل التقييم: فيميل إلى إعطاء تقديرات عالية للوظائف الشرفية و إعطاء تقديرات لشاغلي الوظائف البسيطة<sup>1</sup>.

6- خطأ التشدد: بعض المقيمين يعتقدون أن التشدد يجبر الموظفين على مضاعفة جهودهم باستمرار، لذلك يعمدون الى تقييم أقل متوسط.

إن وقوع المقيم في هذا الخطأ يؤدي الى حرمان بعض الموظفين من مزايا وظيفية كانوا يستحقونها، الأمر الذي قد يخفض من مستوى روحهم المعنوية و دافعيتهم للعمل.

#### 8- خطأ التساهل:

حيث أن المقيم وبدافع من الشفقة بمن يقيم أدائهم، ولكي يحصلوا على مزايا وظيفية يقوم بإعطاء تقديرات عالية ظنا منه بأنه يساعدهم.

إن وقوع المقيم في هذا الخطأ يؤدي الى وقوع ضرر حيث لا يمكن علاج أو تحسين الأداء الموظفين الذين منحوا تقديرات عالية وهم في الحقيقة ضعفاء.

من خلال ما سبق يتبين أنه قد يقع القائمون بعملية التقييم في أخطاء و هذا راجع للطبيعة الإنسانية ولذا نؤكد على ضرورة تدريب القائمين بها حتى يكون التقييم أكثر موضوعية<sup>2</sup>.

#### ثانياً: مقومات فاعلية عملية تقييم الأداء

يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ من خلال هيكل النقاط التالية، و التي يمكن

إعتبارها أيضا مقومات نظام تقييم الأداء<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> عمرو صفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، طبعة الأولى الأردن، دار وائل، 2005، ص 69.

<sup>2</sup> عمرو صفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 405، 407.

- الإختيار الصحيح للرؤساء المباشرين كقيادة مقيمين.
  - وضع فلسفة للتقييم مؤيدها أنه ليس رصدًا للأخطاء بل جزءًا من عملية شاملة للتنمية و على ضوء ذلك تتحدد أهداف التقييم.
  - تحديد أهداف واضحة للمنظمة لكل وحدة تنظيمية، بحيث تنسجم معها أهداف تقييم الأداء.
  - تهيئة نظام فعال للمعلومات عن أهداف و معايير و مجالات التقييم و نتائجه.
  - تهيئة نظام فعال للاتصالات ييسر نقل و تحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس المرؤوس و إدارة الموارد البشرية).
  - وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف عمله، وما بعد تفوقًا أو تجاوزًا لوجبات الوظيفة.
  - تصميم معايير موضوعية دقيقة للتقييم تبعده عن الاعتبارات و التحيزات الشخصية كلما أمكن.
- هذا مع مناقشة هذه المعايير مع الرؤساء ليقتنعوا بها و يستخدمونها في عملية التقييم فقد أوضحت الممارسات الاستشارية و التكوينية أن عددا كبيرا من الرؤساء يعرفون استخدام معايير التقييم، لأنهم يجدونها إما صعبة التطبيق أو مستهلة للوقت أو جهد فوق العادي.
- إختيار طريقة أو طرق سليمة لتقييم للأداء يمكن الإعتماد عليها بإعتبارها إحدى سبل التقييم الفاعل.
  - التدريب الكافي للرؤساء على كيفية إجراء التقييم، و مقابلة التقييم، فهم يقيمون سلوكيات العاملين، و تحديد الأهداف و المعايير الرقابية.

<sup>1</sup> أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الادارة العصرية لرأس المال الفكري، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة د.ط، 2004، ص 340، 341.

- إعلام المرؤوسين بمعايير التقييم ليعلموا على الوفاء بها، و هذا من مقومات فاعلية الأداء و فاعلية تقييمه

فكيف نتوقع من العاملين أن يحسنوا أدائهم أو يسعوا للأداء فاعل دون معرفتهم بالمعالم المطلوبة لهذا الأداء؟

- إتصال فعال بين الرئيس و المرؤوسين يساعد على خلق علاقة متبادلة، تتسم بالوضوح الصراحة و تقبل النقد الموضوعي.

- مشاركة المرؤوسين في عملية تقييم الأداء، و بالتبعية في تحديد يد إحتياجاتهم التدريبية.

- دورية التقييم على مدار العام، حيث يكون كل ثلاثة أو أربعة أشهر، فيتسنى للمرؤوس معرفة ما قد يكون من قصور في أدائه أولاً بأول ليبادر إلى تداركه، و ذلك بدلاً من أن يفاجأ بتقرير "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 و يوجهه الى تداركه.

- تناسب نموذج التقييم مع الخصائص المميزة للوظيفة أو المجموعة النوعية للوظائف التي يكون شاغلها محلاً للتقييم.

- جعل نتيجة التقييم الأداء علنية و ليس سرية، بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته و ضعفه بحيث يبادر الى تفادي نقاط الضعف و تعزيز نقاط القوة أولاً بأول<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق ذكره، ص 342 .

## المطلب الثاني: الحوافز و تحسين أداء المؤسسة

### أولاً: دور التحفيز في تحسين أداء المؤسسة

إهتم العديد من الباحثين و كتاب الإدارة بتوضيح العلاقة بين الحوافز المادية و المعنوية و تحسين الأداء، فعلى سبيل المثال نجد أن الدراسات التي تلت نظرية (مكريجر) حول سلوكيات البشر قد أضافت نوعاً ثالثاً بخلاف (x,y) و يتمثل هذا النوع (z)، و هذا النوع يتصرف دائماً وفقاً للظروف والأحوال المحيطة به و تدفقه و تحصل التعامل بايجابية فإذا توفرت له حوافز معنوية أخرى مثل فرص المناسبة و حصل على قدر مناسب للتعبير عن حاجاته و أفكاره فإنه سوف يقدم على تحمل المزيد من المسؤولية و إذا و جد المناخ و التنظيم المناسب فسيعمل على زيادة جهده و تعاونه و إلتزامه<sup>1</sup>.

و يشير "علاقي" الى أن الحوافز المادية تساعد على تحسين الأداء فعلى سبيل المثال: حقق أسلوب توزيع تملك الأسهم نجاحاً كبيراً في المؤسسات التي تطبيقه على موظفيها، حيث أن شعور الموظف أنه أصبح مالكا في المؤسسة يدفعه لمضاعفة جهده و تحسين أدائه في العمل، و هذا ما ينعكس تلقائياً على الانتاجية و الأرباح و يحقق الإستفادة لجميع الأطراف<sup>2</sup>.

و يشير "شاوش" الى أن أهم مزايا نظام الأجر حسب الإنتاج أنه يساعد على خلق روح الابتكار لدى العاملين، و تحسين أسلوب عملهم، و ذلك من أجل زيادة إنتاجهم، و بالتالي زيادة الأجر الذي يتقاضونه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة و الادارة، دار العلم، جدة، 2007، ص 448 .

<sup>2</sup> مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار حوارزم للنشر، جدة، 2007، ص 501 .

<sup>3</sup> مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الافراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص 184.

## ثانياً: نتائج التحفيز المادي و المعنوي في المؤسسة

- إن توفير الجوانب المناسبة المتعلقة بالمكانة و المنصب يؤدي الى إتجاه المنظمة نحو النمو و التوسيع و ربما كانت الحوافز هي الأساس أو المبرر لتضخم المنظمات الصناعية كانت ام الحكومية أو سياسية، فالنمو يعني فرضاً أكبر لتوفير معظم أنواع الحوافز، ولذا ينظر الى كبر حجم المنظمة على أنه يتيح فرصة أوسع للحوافز و يلاحظ أنه ما لم تكن المنظمة ناجحة فإن نموها يؤدي الى القضاء عليها<sup>1</sup>.

- إن المنظمات الضخمة تنمو فيها إتجاهات تسلطية تركز على الإنتاج و تنفيذ العمليات الضرورية المحددة سلفاً و هي بذلك لا تساعد على تنمية إتجاهات التجديد و الابتكار و يزيد من قوة هذه الحقيقة غن الانتاج الضخم و بالجملة رسمية مقررة، و هذا يعيق تنمية المهارات نمطية و الإدارية و بذلك تنص على فرص الأشخاص الذين لديهم إستعداد وطموح يصبح أمر تشجيعهم مرتبطاً بمدى تذليل العقبات المشار إليها.

- إنه ينبغ على النظام الأصح للتعيين و الترقية المكافأة أن توزع الحوافز على أساس قيمة الفرد في الإنتاج و مدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة، و هذا هو أساس قيمة إهتمام المنظمات بالحوافز المادية و غير المادية.

- إن هناك إعتقاداً له مبرراته بأن معظم نظم الحوافز تؤدي إلى إنخفاض مستوى الأنتاج و هذا يحدث من الناحية الإقتصادية، إن توفر جانب الحوافز نوعاً من الرقابة بمن إحتفاظ الأنتاج بمستوى الجودة المقررة، فهذه الطريقة تحقق الأنتاج العائد المناسب الذي يساعد بدوره في منح المزايا الإضافية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة و الحوافز الصناعية، 2004، ص 30 .

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 125 .

## المطلب الثالث: أثر التحفيز المادي و المعنوي في تحسين أداء العاملين

تمثل أنظمة الحوافز أهمية متجددة بالأخص مع موجه الإصلاح و التحديث الاقتصادي في الاقتصاديات الناجحة بما ينعكس وفي كل المراحل على تطور و نمو القوى الانتاجية داخل أي إقتصاد، لتوسيع الانتاج كما و نوعا، بما يعزز نمو الدخل القومي و الثروة المادية.

و مع تطور النظم الاقتصادية و الاجتماعية و تغير أنماط التنمية. قد غيرت من الغرض العام للتحفيز لكي لا تشمل فقط زيادة العطاء، إنما تعديل للقيم الاجتماعية السائدة في العلاقات الانتاجية.

مما لا شك فيه أن لنظام الحوافز الإقتصادية مجموعة نظم فرعية مختلفة تتميز بإختلاف المفهوم الإقتصادي، و يظهر بأن الأجر المدفوع للفرد العامل عن قوة عمله هو تطوير وتيرة عمل الفرد و حثه على تقديم الأفضل للجهة المانحة، كما أن التشجيع بكل أشكاله هو مجموعة حوافز نحو زيادة العطاء الإنتاجي الثري.

مع إختلاف الحافز المادي عن المعنوي، إلا أن كلاهما يصب في غاية واحدة هي تنمية و تحسين إنتاجية العمل، و بالتالي إنتاجية النشاط الإقتصادي، بإعتباره مبدأ الإدارة الإقتصادية يتطلب ضرورة الفهم الكامل لطبيعتها<sup>1</sup>.

كما أن تقييم دور الحوافز في سلوك الفرد و الجماعة و المجتمع، من المهم أيضا ضرورة تحليل و مراعاة ديناميكيات الحوافز و ديناميكيات المصالح و الحاجات و التغيرات التي تخضع لها و علاقاتها المتغيرة التي تتوقف على التغير في الإنتاج و في المصالح و في الحياة الإجتماعية.

---

<sup>1</sup> زهية إصولاح، دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2007، ص 85.

إن مقدار الدفع الملموس الذي يحصل المستفيد مباشرة من خلال تشجيع الفرد العامل بالإستفادة من المصلحة المادية في زيادة أجره الأساسي و علاواته و مكافآت؛ كما تستهدف هذه الحوافز الإستفادة من المصلحة المادية للأفراد العاملين بالوحدة الإنتاجية بزيادة أرصدة الحفز الجماعي، بينما لا يظهر الشكل الآخر من الحوافز المادية بالشكل الملموس للفرد، إنما يعبر عنها في شكل تحسين ظروف العمل و ذلك بإستخدام الآلات و المعدات الحديثة و إدخال التكنولوجيا الأكثر تطورا و تقدما و المشاركة بالأرباح و غيرها.

وقد اختلفت وجهات النظر الخاصة بتقييم أهمية الحافز المادي في تحفيز الأفراد العاملين، فمنهم من يعتبر الحافز المادي الرئيسي الوحيد للأفراد العاملين و القادر على تحقيق مجموعة الأهداف بسبب قدرته على سد إشباع الحاجات المادية و الروحية بينما يظهره البعض بأنه واحدا من عدد كبير من المؤثرات التي تتحكم بسلوك الفرد العامل.

و مهما تكن وجهات النظر الخاصة بتقييم أهمية الحافز المادي، فإن القصور في نظام الحوافز المادية (كجزء من نظم الحوافز الإقتصادية) يخلق مشكلات إدارية كثيرة، إذ يتسبب في قيام تناقضات بين المجتمع ككل و بين المشروعات الفردية التي قد تجد المجزي لها أحيانا أن تقلل من قيمة إمكانياتها الفعلية، بأن تحقق من أهدافها خططها و إن تختلف عن أجزاء عمليات التحديث و التطوير.

أما الحافز المعنوي، فهو تقييم جهد العامل و الثناء عليه، كأن يوضع إسم المتفوق من العمال في لوحة الشرف في محل العمل، أو يمنح نوط العمل أو وسام العمل أو كؤوس الإنتاج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> زهية إيصال، دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة، مرجع سابق الذكر، ص 86.

## خاتمة الفصل الثاني:

الأمر الذي يمكن قوله أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على نجاح إدارة الموارد البشرية في توفير القدر الكافي الذي يرفع من أداء العاملين بوضع نظام تحفيز فعال، لدى أمكن القول أن تقييم أداء العاملين لا يخرج عن كونه وسيلة تكمن من إصدار موضوعي عن قدرة العامل في أداء واجبات و مسؤوليات عمله، بحيث تهتم المنظمات من خلال إدارة الموارد البشرية فيها من تقييم أداء عمالها بالإستناد إلى معايير و أسس معينة، و ذلك في نفس الوقت النظر إلى حجم المؤسسة و هدفها الأساسي من التقييم و أنواع الوظائف التي يتم تقييم أداء عمالها.

وهنا تعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تتمكن المنظمة عن طريقها من التحكم في دقة السياسات و البرامج التي تعدها، فهذه النتائج التي تقيم تعتمد عليها المنظمة كمدخلات للعديد من البرامج و خاصة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية سواء كانت سياسات و برامج إستقطاب و إختيار و تعيين، أو برامج لمتابعة الموارد البشرية أو أساسيات الترقية و نقل و مكافأة.

و قد يشوب نظام تقييم الأداء خلال عملياته مجموعة من الأخطاء و المشاكل التي تقلل من فعاليته و موضوعيته، و لكي تقلل من هذه الأخطاء و المشاكل يجب أن يتم التعامل معها بوضع مقومات فاعلية لتقييم الأداء، و من هنا مشاركة جميع الأطراف الذين يمكن أن تسهم العملية أو يستفيدوا منها.

# الفصل التطبيقي

## مقدمة الفصل التطبيقي:

يعتبر القطاع الفلاحي القاعدة الاساسية التي تقام عليها هيكله النظام الاقتصادي في البلاد، و هذا راجع للدور الحيوي الذي يلعبه لعلاقته المباشرة بباقي القطاعات و ليكون القطاع الحساس و الضروري للغاية فهو يمتاز بدرجة مخاطرة كبيرة لصعوبة التحكم في مواردها.

فبنك الفلاحة و التنمية الريفية يعمل على دفع عجلة التنمية وذلك من خلال منح القروض إلى الزبائن الطالبة القرض فهي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على كل من الإنتاج و الإستهلاك والشغل و غيرها من المتغيرات الاقتصادية، بحيث يأتي دور الموارد البشرية في تفعيل أداء المؤسسة من خلال وضع نظام تحفيزي جيد و ملائم من أجل الوصول إلى الأداء الفعال و ذلك لتحقيق اهداف المؤسسة، بحيث جاء في هذا الفصل بعنوان واقع التحفيز في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بسيدي لخضر - BADR -، و تم تقسيمه إلى مبحثين:

- المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية بسيدي لخضر

- المبحث الثاني: تأثير التحفيز علي اداء المؤسسة بنك بدر

## المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بسيدي لخضر

### وكالة BADR

من خلال هذا المبحث الذي يحاول الوقوف على نظرة واسعة للتعرف على بنك الفلاحة والتنمية الريفية باعتباره محل دراستنا التطبيقية وفيه تم التطرق إلى أسباب إنشاء البنك، ومراحل تطويره وتحليل الهيكل التنظيمي له، والتعريف بالوكالة.

## المطلب الأول: لمحة عامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بنك BADR

### أولاً: نشأة البنك

تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية تبعاً لإعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة وذلك بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 والهدف الأساسي من إنشاء البنك هو تنمية القطاع الفلاحي والعمل على ترقية وكذلك دعم الصناعات التقليدية والحرفية وطبقاً لهذا عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على تمويل المؤسسات الفلاحية سواء كانت مزارع تابعة للدولة وللتعاونيات أو مزارع القطاع الخاص أو قطاع الصيد البحري.

وبعد عام 1988 تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى شركة مساهمة رأس مالها 22 مليار دينار جزائري مقسم إلى 2200 سهم ومع بداية سنة 2000 إرتفع رأس مالها إلى 33 مليار دينار مقسمة إلى 3300 سهم مكتتبة من طرف الدولة. وبعد قانون النقد والقرض في 14 أبريل 1990 والذي أعطى إستقلالية أكبر للبنوك وقام بإلغاء قانون التخصيص وأصبح بموجبه بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإمكانه القيام بجميع وظائف البنك التجاري فقام البنك بالتوسع الجغرافي ليغطي التراب الوطني بما يفوق 300 وكالة.

## ثانيا: تعريف البنك ومراحل تطوره

### 1- التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية:

بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو منبثق من البنك الشعبي, تأسس سنة 1982 لتدعيم مهام التطوير الفلاحي, أصبح تعداد وكالاته حوالي 286 وكالة و 31 قطاع جهوي, ويبلغ عدد عمالة على المستوى الوطني حوالي 7000 إطار وعامل.

تم تصنيفه كأول مؤسسة بنكية جزائرية لسنة 2001 وفي نفس السنة أعتبر في المرتبة 686 من ضمن 41000 بنك في العالم وهو يحتل المقام الأول على مستوى الوطني.

### 2- مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

مر تطور بنك بدر بثلاثة مراحل كمايلي:

مرحلة 1982 - 1990: ضمت هذه المرحلة الثمان سنوات كان كإيجاد مكانة في القطاع الريفي يفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الطابع الفلاحي, وكانت هذه المرحلة مرحلة إكتساب الشهرة, الخبرة الأكيدة في التمويل الفلاحي من المواد الفلاحية أو الصناعية الفلاحية, هذه الخصوصية جاءت للمخططات الإقتصادية التي تعطي كل بنك مجالا خاصا لتدخله.

مرحلة 1991 - 1992: ظهر قانون 10/90 الذي سمح للبنوك ذات التخصص بأن تساهم تمويل القطاعات الأخرى وأعطى التوسع في حقل المعاملات والنشاطات الأخرى مع بقائه الشريك الأساسي الأول لقطاع الفلاحة.

مرحلة 2000 - 2006: التطور الحالي تميز عن طريق أهمية إدراج البنوك الشعبية في إطلاق إستثمار منتج

منتوجاتها وإجراء مطابقة لنشاطاتها ومستوى أدائها تماشيا مع مبادئ إقتصاد السوق.

### ثالثا: التعريف بالوكالة

تضم المديرية الجهوية لولاية مستغانم/ غليزان 10 وكالات، 06 منها موجودة بولاية غليزان و 04 بولاية مستغانم ومنها وكالة 867 محل التربص؛ وتقع هذه المديرية في 2 شارع بن سليمان الطريق رقم 11 الرابط بين مستغانم وتنس، وعلى بعد بعد 50 كلم من مركز الولاية، تجدر الإشارة إلى أن مقر الوكالة من البيانات الموروثة عن الإستعمار ويجري حاليا تعديلا في بناءه، وكان فيها سابقا مقر البنك الوطني الجزائري BNA، ثم تحول إلى مقر لوكالة BADR.

الوكالة هي الوحيدة على مستوى المنظمة المتواجدة بها بإستثناء وكالة التنمية المحلية BDL بدائرة سيدي علي على بعد 10 كلم من دائرة سيدي لخضر وتقديم الوكالة خدماتها لسكان 10 بلديات من أولاد بوغالم المجاورة لولاية شلف إلى بن عبد المالك رمضان على بعد 32 كلم من الولاية، ويعمل بهذه الوكالة 867 -محل التربص- 20 موظف.

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

### أولاً: تحليل الهيكل التنظيمي

سبق وأن ذكرنا أن بنك BADR يتكون من 31 قطاع (فرع جهوي) وكالة 867 .

#### 1 - الإدارة العامة وهيكلها

يتمركز على رأسها رئيس مدير عام ومدير عام ومن ثلاث مدراء عامون مساعدون أحدهم يتكلف

بالمالية والمحاسبة، والثاني مسؤول الإستغلال والثالث مسؤول على الإدارة.

#### 2- الهيكل التنظيمي للفرع (القطاع الجهوي):

يتكون الفرع من الإدارة وخمس مصالح وتمثل في:

- مصلحة الإستغلال .

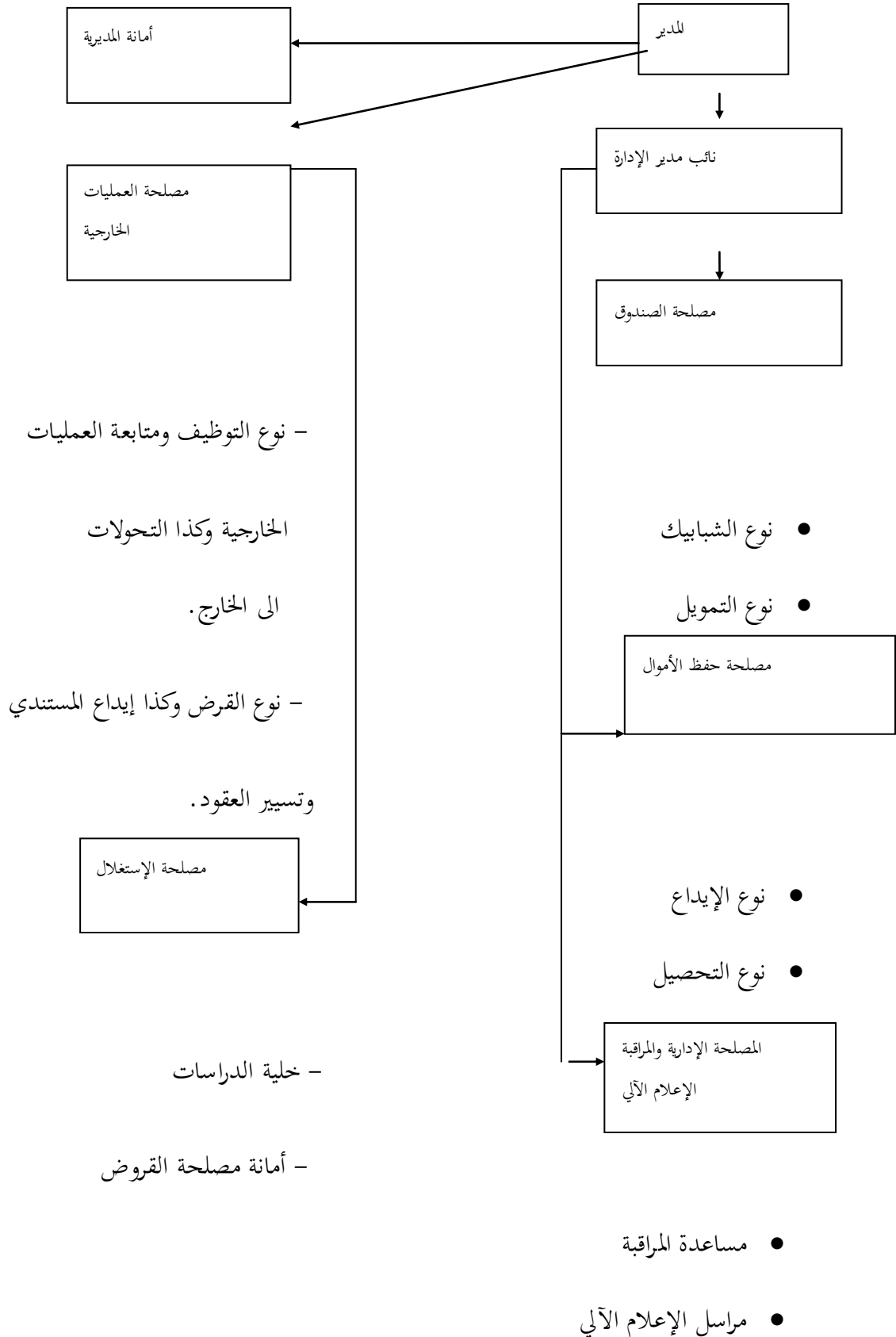
- مصلحة الصندوق .

- مصلحة حفظ الأموال .

- مصلحة إدارة المراقبة .

- مصلحة العمليات الخارجية .

شكل رقم (1): التنظيم الجهوي للقطاع



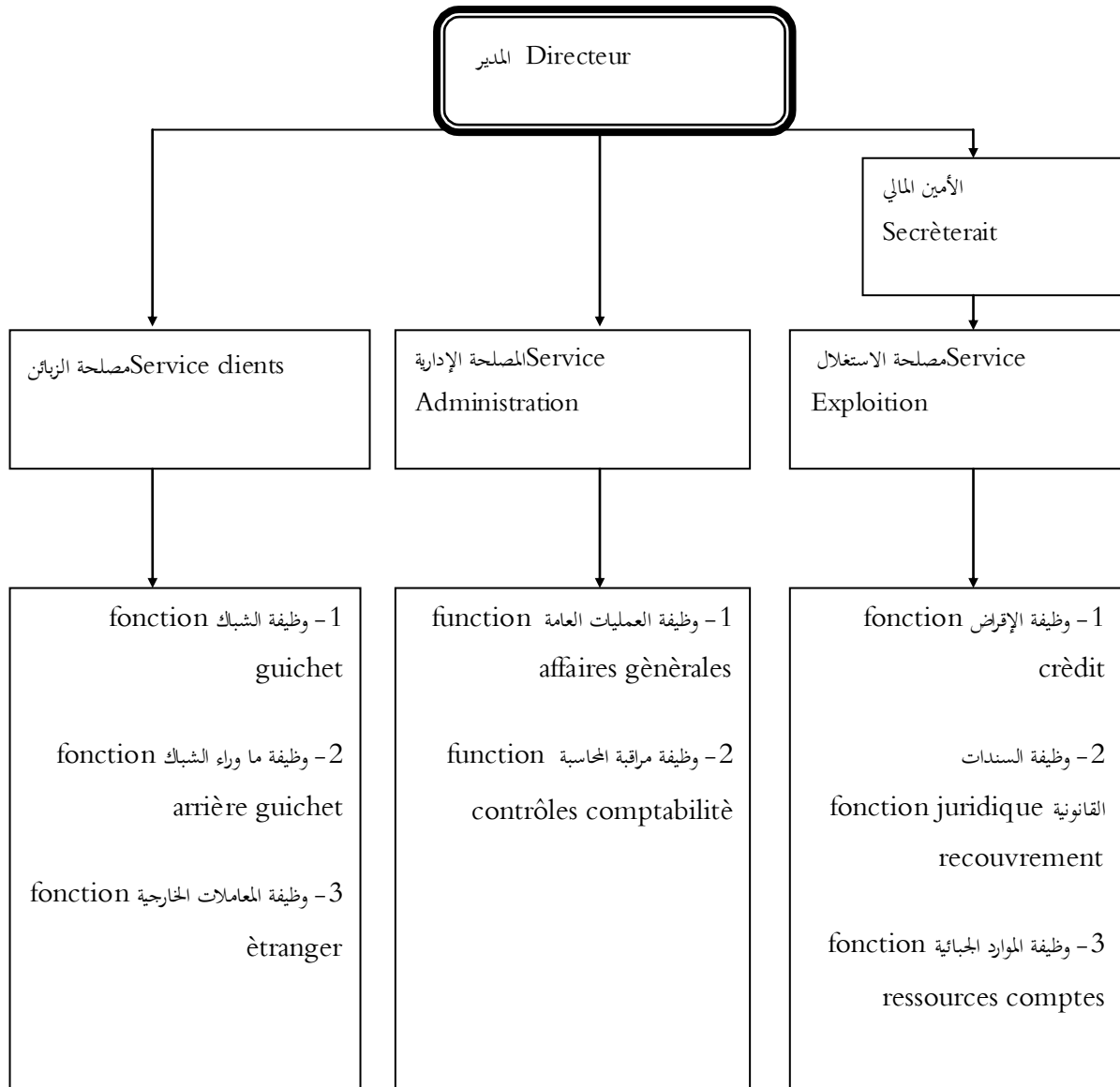


## 2- إدارة وكالة الإستغلال وهيكلها:

تتكون إدارة الإستغلال من مدير يرفع الإستغلال والأمين المالي وثلاث مصالح تتمثل في:

- مسؤول مصلحة الإستغلال، المصلحة الإدارية و مصلحة الزبائن.

وتنقسم هذه المصلحة إلى وظائف إدارية متخصصة.



مخطط إدارة الوكالة

## المطلب الثالث: نشاطات بنك الفلاحة و التنمية الريفية و أهداف

### أولاً: تعريف مصالح الوكالة

- المديرية: مسيرة من طرف مدير يختار نظرا لكفاءته و خبرته في الميدان ولا يلحقه ضرر المهنية، ما عدا حالة إرتكابهم خطأ مهنيا، و المدير هو الذي يتولى تسيير برامج عمل البنك و تنفيذ القرارات و هو يسعى دائما لتحقيق الربح للبنك.

- نيابة المديرية: نائب المدير أيضا هو السلطة الثانية، بعد المدير العام بسبب تغييبه أو حصول مانع له على دراسة التدابير، و العمليات اللازمة لتسيير هياكل بدر ووسائله و أعماله سيرا عاديا.

- الأمانة: مسيرة من متخصص في الامانة لتسجيل البريد الوارد و الصادر، و التسجيل الملاحظات عن البريد و تحويلها لدى المديرية العامة مع إشهار بإستلام، حيث أن المدير العام يكون على علم بكل بريد صادر أو وارد في البنك.

- مصلحة المعاملات الخارجية: أي عملية تجارية خارجية لتمويل على مستوى الوكالة المركزية، فهذه المصلحة مختصة بتدخل البنك على المستوى الخارجي.

- مصلحة الصندوق:

أ- فرع الشيك: يسيرها الشباكي الذي يقوم بعمليات الشيك، حيث يدفع للحساب بطلب من هذا الأخير أو الطرف الآخر، و هذا طبعا مع إفتراض وجود رصيد موجب للساحب.

ب- فرع التمويل: يتم نقل مبلغ من الحساب الآخر، و هو تمويل مباشر.

ج- غرفة المقاصة: في حالة تحويل غير مباشر أي بنكات مختلفات يتم عن طريق البنك المركزي، في حين أن الزبون يقضي خدمته، و غرفة المقاصة المركزية تشرف على عدد من الغرف المماثلة في إقليم معين.

- مصلحة الحسابات: تتكفل هذه المصلحة بالشؤون الادارية، أي النظام الإداري للوكالة المركزية و الوكالات الفرعية، و الشؤون المحاسبية أي متابعة حسابات البنك الداخلية من ميزانية التسيير و التجهيز.

- مصلحة القروض: مسيرة من طرف مهندس، تتكفل بإستعمال الزبائن لطلبي قرض فلاحى أو تجارى و الموافقة طبعا تتم بعد أخذ إجراءات بنكية.

- مصلحة الإستشارة القانونية و المنازعات: هذه المصلحة تتخصص في متابعة قانون النظام الداخلى للبنك و هي مكلفة عن المنازعات القضائية أو الخارجية، وهي مسيرة من طرف خبير في المحاكم، و من أهم وظائفها:

- تمثيل البنك أمام الجهات القضائية و الإدارية و الأمنية.

- تقديم التوجيهات و الإستشارات القانونية لجميع الوكالات عند الطلب.

- الإشراف على فتح و غلق الحسابات.

-دراسة الملفات القانونية للأشخاص المعنوية و الطبيعية و تسيير حساباتهم.

- توقيع جميع عقود الرهن الحيازي، و العقاري بإسم و لحساب البنك.

- متابعة القروض المصدرة و إيجاد حلول مطمئنة لإسترجاعها بالطرق الودية أو القضائية.

- مصلحة الإستغلال: تسمى أيضا مصلحة التنفيذ، و يقوم بتحويل النشاطات الفلاحية و غير الفلاحية أي التجارية (فتح الحساب و إكتتاب السندات، إيداع المبالغ المالية).

- مصلحة المراقبة و الميزانية: هذه المصلحة يسيروها مختصون، و المراقبة تكمن في مراقبة الملفات في البنك و هي مسيرة من طرف المديرية العامة، وهي غير مقيدة بوقت لمراقبة الوكالة في القروض و الأجور و الإعتمادات و العمال، أما الميزانية فتقوم بإعداد الأجور للعمال و تقدم الميزانيات النهائية للوكالة المركزية و الوكالات الفرعية.

### ثانيا: نشاطات بنك الفلاحة و التنمية الريفية

له دور هام في النشاط الإقتصادي، فهو يعمل على:

- تقديم القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة مثل قطاع السياحة و الصيد البحري .
- تقديم خدمات للعملاء بما في ذلك تسهيل التعامل عن طريق فتح حسابات جارية .
- القيام بعملية البناء و التشييد من خلال القروض المتوسطة و الطويلة الأجل .
- إجراء عمليات الإيداع و السحب، أي تنفيذ جميع العمليات المصرفية و الإعتمادات المالية الخاصة بالقروض و الخزينة التي لها صلة بأعماله قصد تسيير أمواله أو إستخداماته .
- إضافة إلى مهامه المتعلقة بسلك الموظفين، يتولى إستقبال التحويلات الواردة من الهيئات المستخدمة إلى حساب الموظفين .
- تقديم القروض و السلفيات لقاء سندات عامة إلى الإدارات المحلية، و تمويل مشتريات الدولة، الولاية، البلدية و الشركات الوطنية .
- إعادة إستثمار إستراتيجية مبالغ الودائع في شكل قروض فلاحية أو تجارية، تمنح للقطاعين العام و الخاص سواء بالعملة الوطنية أو العملة الصعبة حسب إستراتيجية المشاريع الممولة .

### ثالثاً: أهداف البنك بدر

يحرص مسؤولي وعمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية على أداء مهامهم بشكل مطلوب كما ونوعاً من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و التي تتمثل في الهدف الأساسي:

- جلب الزبائن وإقناعهم باللجوء إلى هذه المؤسسة: فهناك زبائن تطلب القروض عند اللجوء للمؤسسة، و زبائن تقوم المؤسسة بإقتراح عليهم القروض.

- جلب ملفات القروض.

- تقييم جميع وظائف المؤسسة.

ومن أهدافها أيضاً:

- تسيير وتنمية نشاطات المؤسسة.

- تنظيم وتطوير التعاملات التجارية، وخاصة العمليات التجارية نحو الخارج، وذلك بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة من طرف المؤسسة.

- تخطيط الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

- الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة (بنك الفلاحة والتنمية الريفية) بأقصى مردودية ممكنة.

## المبحث الثاني: تأثير التحفيز على أداء المؤسسة ( بنك BADR )

### المطلب الأول: التحفيز المقدمة في المؤسسة

من خلال بعض المقابلات التي قمنا بها مع إدارة الموارد البشرية وجدنا أن مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية

الريفية بسيدي لخضر وكالة BADR، تقوم بتحفيزات مادية ومعنوية منها الإيجابية والسلبية.

– أولاً: الحوافز المادية و المعنوية:

#### 1: التحفيزات المادية

من بين التحفيزات المادية التي تقدمها المؤسسة لموظفيها مايلي :

- تتمثل في التعويضات المباشرة : تشمل الأجور ، الرواتب ، والمكافآت.
- تتمثل في التعويضات غير المباشرة : تشمل الإجازات ، العلاج الطبي.
- المكافآت التشجيعية: و هي تستعمل للتفوق في الأداء وكذلك المكافآت عن الإقتراحات للأفكار و التفوق في الأداء.

– تقوم المؤسسة بحماية العمال (الحماية الإجتماعية ، والضمان الإجتماعي) وهذا كله يضمن إستقرار الموظفين.

– دفع الإجازات والعطل.

## 2: التحفيز المعنوي

من بين التحفيزات المعنوية التي تقوم بها المؤسسة لموظفيها ما يلي:

- الترقية: إنتقال الموظف من منصب إلى آخر ولكن مع زيادة الأجر والرتبة والمسؤوليات.
- الترفيع والأمان والإستقرار الوظيفي: وهذا من خلال توفير المؤسسة الأمان وسلامة الموظفين، و توفير ملابس الشغل، الوقاية من حوادث العمل.
- المسار الوظيفي: القيام بمتابعة الموظف عند دخوله حتى خروج للتقاعد.
- تحسين الإتصال الفعال.

وهناك تحفيزات سلبية التي هي عبارة عن جزاءات تأديبية تطبق على الأشخاص المهملين في تأدية مهامهم و واجباتهم، نذكر منها:

- الخصم من الراتب والإنذارات والتوبيخات، وقف الترقية، إنزال الرتبة، الحرمان من العلاوات والتعويضات.
- التأديب: إحاطة الموظف على مجلس التأديبي.

### ثانيا: أهمية التحفيز في البنك

حسب مسؤول مصلحة الموارد البشرية، فإن الحوافز هي قوة تستطيع دفع الفرد إلى البحث عن وسائل تلبي حاجاته و رغباته، فتدفعه إلى العمل أكثر داخل المؤسسة بمستوى أداء فعال، وهذا يساعد على تحديد السلوك الهادف، وقد قامت مؤسسة (بنك الفلاحة والتنمية الريفية) تبني فكرة نظام الحوافز وهذا لسعيها الدائم إلى ترقية الأداء، حاجات الفرد والمجتمع، وأهمها:

- مواجهة المنافسة في سوق العمل و فرض مكانة البنك.
- المحافظة على الأهمية الإقتصادية.
- جذب اليد العاملة المؤهلة للعمل.
- رفع و ترقية مستوى الأداء.
- الحفاظ على المؤسسة والولاء والانتماء لها و تحقيق رضا العاملين لما يحصلون عليه من حوافز.
- إشعار العاملين بروح العدالة و المساوات بين موظفي البنك.
- إعطاء صورة جيدة للبنك امام المتعاملين و المجتمع.
- تنمية روح التعاون و التضامن بين الموظفي البنك.

### ثالثاً: أسس التحفيز و العوامل المؤثرة فيه

- منها الحوافز الفردية التي تختص بالفرد معين و من أمثلة هذه الحوافز هو تقديم حافز لأفضل أداء أو الإنجاز الأفضل في المؤسسة، لأن هذه الحوافز لا تؤدي إلى التعاون و التنسيق بين العاملين، و من سلبياتها غياب روح الفريق.

- الحوافز الجماعية تقدم لمجموعة من الموظفين كأداء جماعي، و من إيجابياته أنه يؤدي إلى إيجاد التعاون و التنسيق داخل المؤسسة الواحدة أو القسم الواحد.

- كما أن الحوافز تمنح على أساس الأداء كمعيار أساسي و على أساس المجهود المبذول، إذ يصعب قياسه لعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

- كما تمنح على أساس الأقدمية، و هذا يشير إلى الولاء و الإنتماء للمؤسسة، و على أساس المهارة تمنح شهادات تقديرية أو براءات الإختراع أو إجازات، و هذا المعيار ضئيل جدا مقارنة بالمعايير الأخرى.

تتأثر الحوافز في المؤسسة بمجموعة من العوامل نذكر منها:

- العوامل الداخلية للمؤسسة منها الموارد المالية المتوفرة و مدى تلبيتها لنظام الحوافز المطبق و المعمول بها في المؤسسة و العلاقات الوظيفية و الإجتماعية، سواء كانت سلبية أو ايجابية و كذلك التكنولوجيات المستعملة و المتوفرة و سهولة إستعمالها.

- أما العوامل الخارجية منها القوانين و التشريعات المطبقة، و مدى تطابقها مع نظم حوافر المؤسسة، و ولاء المتعاملين (الزبائن و الموردين) مع المؤسسة.

## المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة

### أولا: تقييم أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتقييم الموظفين لمعرفة مستوى الأداء في حالة ما إذا حصلت على نتائج

أداء متدنية، فعملية تقييم الأداء تعتبر كإتفاقية موضوعة للعمال مع الإدارة، ويتم من خلال:

- التقييم الشهري يتم خلال ثلاث أشهر خلال كل سنة.

- التقييم السنوي يتم من خلال نهاية كل سنة.

يهدف هذا التقييم للأداء الموظفين إلى مايلي:

- المساعدة في ترقية الموظف أو العامل.

- تحديد الأجور النهائية.

- تحديد منحة المساهمة في رفع المردودية و إنتاجية العمل .

- تحفيز جماعي للأفراد ما يضمن الأداء الفعال .

- تحديد مكافأة التقييم الدوري الذي يضم تقييم المردود الفردي والمردود الجماعي .

### كيفية التقييم:

1- التقييم الدوري: وهو تقييم يخضع له كافة العمال الدائمين في المؤسسة وهذا كل شهر، و هكذا تقييم

المردود الفردي والجماعي، مما يؤثر بطريقة مباشرة إيجابا أو سلبا على الأجر الذي يتقاضاه العامل خلال كل شهر.

- تقييم المردود الفردي: يقوم المشرف بتقييم أداء أعماله مع مراعاة الغيابات، نوعية العمل مسؤولية إتجاه العمل

و بهذا التقييم يتحصل العامل على أجر يتقاضاه كنسبة من الأجر القاعدي كل شهر.

- تقييم المردود الجماعي: هذا التقييم يكون جماعيا، أي يخص مجموعة من العمال و نقطة التقييم تكون واحدة

جماعية حسب قيمة الزيادة في الإنتاج، فكلما حصلت زيادة في حجم مدخل الإنتاج حصلت المجموعة

على المنحة.

### ثانيا: تحديد معايير تقييم الموارد البشرية

هناك مدخلان هامان يمكن إستخدامهما في عملية تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة وهما:

- مدخل تحليل و توصيف الوظائف داخل المنظمة:

طبقا لمدخل العمل و توصيف الوظائف داخل المنظمة، تتم عملية معايير تقييم أداء الموارد البشرية

من خلال نتائج تحليل العمل و توصيف الوظائف السابق القيام بها من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمة

و نتائج هذا التحليل للعمل و التوصيف للوظائف توضح بشكل جلي مهام و مسؤوليات وواجبات كل عمل أو وظيفة في المنظمة.

و هذه المهام ما هي إلا معايير يتم الإعتماد عليها و إستخدامها في عملية تقييم أداء الموارد البشرية و الوقوف من خلال تطبيقها على حقيقة وجود أو عدم وجود إنحرافات بين الواقع العملي لأداء الموارد البشرية و بين ما هو محدد من مسؤوليات و مهام يجب القيام بها للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

### - مدخل خبرة العاملين القدامى داخل المنظمة:

مما لا شك فيه أن عامل الخبرة بالموارد البشرية القديمة في أية منظمة يعد من الثروات الهامة التي تمتلكها هذه المنظمة، و المنظمة الناجحة هي من تستفيد من الخبرات المتوافرة لديها الإستفادة القصوى خاصة المساهمة في عملية وضع معايير تقييم أداء الموارد البشرية.

### ثالثا: العوامل المؤثرة في معايير تقييم الأداء

هناك عدد من العوامل المؤثرة في معايير تقييم الأداء من ذلك:

- صفة العمومية: إن معايير الصفات الشخصية و معايير وصف سلوكيات الموارد تتسم بالعمومية، أي يجب توافرها في عدد كبير من الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة.

و هذه العمومية تنعكس على عدد هذه المعايير و تجعلها قليلة العدد، إذ أن الصفات الشخصية (مثل الإنتماء و الولاء للمنظمة) و سلوكيات الأفراد(مثل الحفاظ على مواعيد الدوام) يشترك فيها عدد كبير داخل المنظمة.

- سهولة الملاحظة و تقييم الصفات الشخصية و سلوكيات الموارد البشرية: من المهم تتسم معايير الصفات الشخصية، و معايير سلوكيات الموارد البشرية بالسهولة من حيث الملاحظة و التقييم، و ذلك لتسهيل مهمة

المكلف بعملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة في تحديد مدى توافر هذه المعايير في الموارد البشري محل التقييم أثناء العمل .

- إمكانية تمييز الصفات الشخصية و سلوكيات الموارد البشرية: فلا بد من التعريف الواضح فضلا عن تحديد الأهداف للمعايير الخاصة بالصفات الشخصية، و المعايير الخاصة بوصف سلوكيات الموارد البشرية، حتى لا يلتبس الأمر على القائم و المكلف بعملية تقييم الأداء .

#### رابعا: العوامل المؤثرة في معايير النتائج المتوقعة لأداء الموارد البشرية في المنظمة

إن الهدف من وضع معايير تقييم أداء الموارد البشرية في أية منظمة، هو أن تكون هذه المعايير ذات فعالية و كفاءة، و لكي تكتسب المعايير صفات الفاعلية و الكفاءة لا بد من توافر العديد من المواصفات و الشروط فيها، و من أهم هذه المواصفات و تلك الشروط ما يلي :

- أن تتسم معايير النتائج المتوقعة لأداء الموارد البشرية بالوسطية، أي لا تكون مرتفعة جدا فيكون من الصعب على الموارد البشرية الوصول إليها، مما يسبب لهم الإحباط أو الإخفاق و تتأثر بالتالي العملية الإنتاجية و لا تتسم المعايير أيضا بالإنخفاض، فيكون بإمكان أي مورد بشري الوصول إليها، فيضعف الحافز على زيادة الإنتاج بل و جودته و هذا ليس في صالح العملية الإنتاجية بكل تأكيد .

- إن معايير النتائج المتوقعة لأداء الموارد البشرية تتسم بالمرونة، فالمرونة تتيح إمكانية الإضافة أو الحذف أو التعديل في هذه المعايير، وفقا لما تقتضيه مصلحة العمل، و لتتماشى مع التغيرات التي قد تحدث في محيط بيئة العمل الداخلية في المنظمة أو بيئة العمل الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر و غير المباشر على سير العمل في المنظمة .

- إن معايير النتائج المتوقعة لأداء الموارد البشرية تتسم بالدقة، لكي تتيح للمقيم الإعتماد عليها في عملية التخطيط و الرقابة لعملية تقييم الأداء، و من ثم إمكانية المحاسبة العادلة للموارد البشرية محل الدراسة .

- كما تتسم معايير النتائج المتوقعة لأداء الموارد البشرية بإمكانية مراجعتها بين الحين و الآخر و تماشيها مع التغييرات التي قد تحدث في العمل داخل المنظمة و التأكد من أنها مازالت تتحلى بالوسطية، و إمكانية تحقيقها على أرض الواقع العملي.

### المطلب الثالث: تحليل الإستبيان الخاص ببنك الفلاحة و التنمية الريفية

أولاً: تقديم الإستبيان

#### إستمارة تقييم الأداء في المؤسسات الإقتصادية

**الموضوع:** دور تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة

في إطار إتمام البحث العلمي الأكاديمي، و تمشيناً لدور المؤسسة الجزائرية في عملية التنمية الإقتصادية إرتأيت في بحثي هذا إعداد إستمارة للتعرف على أهمية التحفيز بشتى أنواعه في المؤسسة و دوره في رفع أداء العاملين في هذا البحث.

أرجو منكم مساعدتنا بإقتراحاتكم و توجيهاتكم من خلال ملأ هذه الإستمارة، و ذلك ليكون بحثنا أكثر موضوعية و يتميز بالحياد و الشفافية، و نحيطكم علماً بأن هذه المعلومات مستخدمة لغرض البحث العلمي فقط.

ضع علامة x أمام الخانة المناسبة:

الجنس:	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>	
الوظيفة:	مسؤول <input type="checkbox"/>	عامل <input type="checkbox"/>	
الطبيعة:	دائم <input type="checkbox"/>	مؤقت <input type="checkbox"/>	
المستوى العلمي:	عالي <input type="checkbox"/>	متوسط <input type="checkbox"/>	متواضع <input type="checkbox"/>
سنوات الخبرة:	أكثر من 05 سنوات <input type="checkbox"/>	من 03-05 سنوات <input type="checkbox"/>	من 01-03 سنوات <input type="checkbox"/>

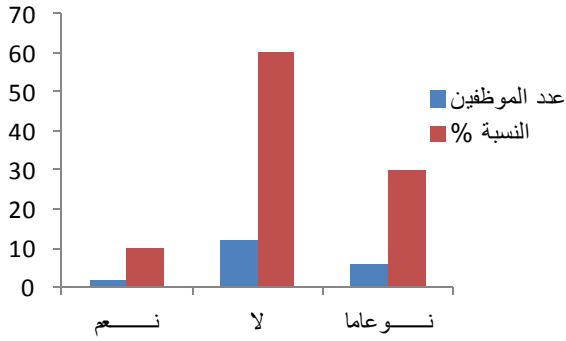
الرقم	الأسئلة	نعم	نوعا ما	لا
01	هل تتلقى مشاكل في التنقل إلى المؤسسة؟			
02	هل تسمح لك الإدارة باختيار أوقات العمل؟			
03	هل التوظيف الجيد يساهم في تحسين أداء العامل؟			
04	هل لك أوقات إستراحة في العمل؟			
05	هل تسمح لك الإدارة بالقيام بعمل آخر؟			
06	هل تتلقى تحفيزات معنوية من الإدارة؟			
07	هل تتلقى تحفيزات مادية من الإدارة؟			
08	هل سبق أن إستفدت من عملية الترقية؟			
09	هل سبق و حصلت على شهادة من المؤسسة؟			
10	في رأيك، هل هناك مساواة بين الموظفين؟			
11	هل تتلقى مساعدة من الزملاء أثناء العمل؟			
12	هل أنت راض عن الأجر الذي تتلقاه؟			
13	هل الإدارة حريصة لسماع مقترحاتك؟			
14	هل أتيحت لك فرصة لإتخاذ قرارات؟			
15	هل أنت مستعد لتغيير المؤسسة إذا أتيحت لك الفرصة و بنفس الأجر؟			
16	هل أنت متفائل بمستقبل المؤسسة؟			
17	هل يشكل نظام تقييم الأداء حافزا للموظفين لتطوير و تحسين الأجر؟			
18	هل يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية و يعملون معا لتحقيقها؟			
19	هل جماعية العمل تساهم في الرفع من مستوى الأداء؟			
20	هل المشاركة في إتخاذ القرارات تساعد في تحسين الأداء؟			
<p>ما رأيك بإختصار فيما يخص دور التحفيز في رفع مستوى الأداء؟</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				

## ثانياً: تحليل الإستبيان

س 1: هل تتلقى مشاكل للتنقل إلى المؤسسة؟

ج: حسب مصلحة الموارد البشرية، تم توزيع الإجابة بنعم، لا أو نوعاً ما و كانت الإجابات بحسب النسب

التالية التي يبينها الجدول التالي:

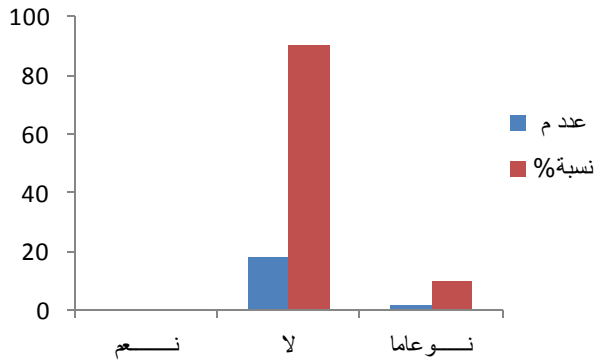


/	عدد الموظفين	النسبة المئوية %	مجموع الموظفين
نعم	2	10	20
لا	12	60	20
نوعاً ما	6	30	20

س 2: هل تسمح لك المؤسسة بإختيار أوقات العمل؟

ج : جميع الموظفون ملزمون بأوقات العمل المفروضة من طرف إدارة البنك بنسبة 90%، لأن المؤسسة لا تسمح

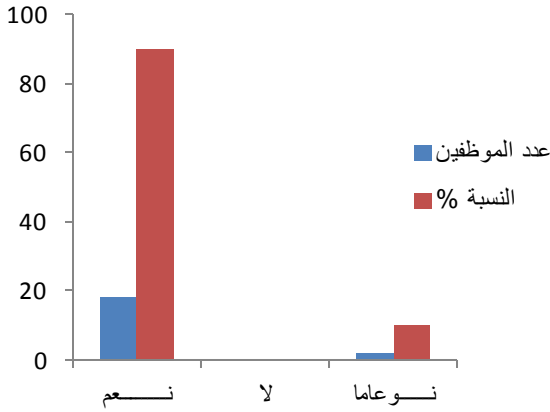
للعمال بإختيار أوقات العمل.



/	عدد الموظفين	النسبة المئوية %	مجموع الموظفين
نعم	0	/	20
لا	18	90	20
نوعاً ما	2	10	20

س3: هل التوظيف الجيد يساهم في تحسين الأداء؟

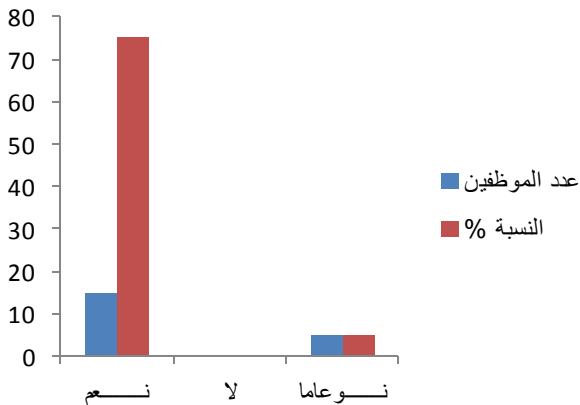
ج: حسب آراء الموظفين، كانت النسب المبينة في الجدول رقم 03 تبين أن التوظيف الجيد يسمح بتحسين الأداء من خلال الوظيفة الملائمة و المناسبة حسب مستوى الموظفين، و قدرت النسبة بـ 90% بنعم.



مجموع الموظفين	النسبة المئوية %	عدد الموظفين	/
20	90	18	نعم
20	0	0	لا
20	10	2	نوعا ما

س4: هل لك أوقات إستراحة في العمل؟

ج: تهتم إدارة الموارد البشرية بموظفيها، و ذلك من خلال وضع نظام ملائم يسمح للموظفين باستعادة النشاط من جديد من خلال منحهم أوقات الراحة، وكانت الإجابة بنعم 75% .

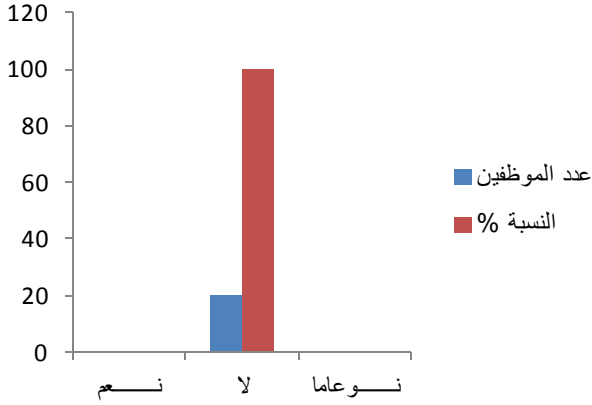


مجموع الموظفين	النسبة المئوية %	عدد الموظفين	/
20	75	15	نعم
20	0	0	لا
20	25	5	نوعا ما

س 5: هل تسمح لك الإدارة بعمل آخر؟

ج: لا تسمح الإدارة للموظفين بالقيام بعمل آخر غير العمل المطلوب منهم و حسب الوظيفة و كانت إجابات

جميع عمال البنك بنعم أي 100 %.

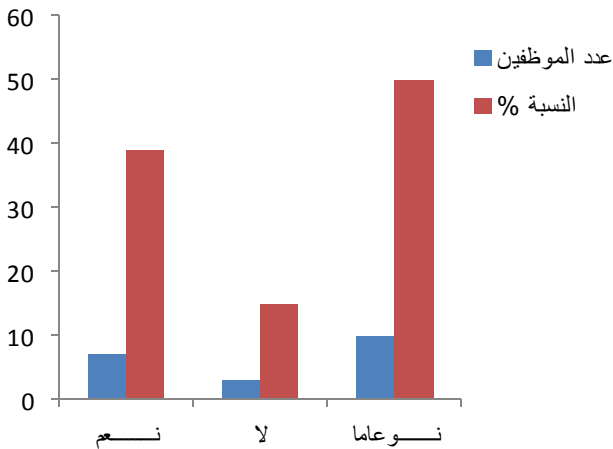


مجموع الموظفين	النسبة المئوية %	عدد الموظفين	/
20	/	0	نعم
20	100	20	لا
20	/	/	نوعا ما

س 6: هل تتلقى تحفيزات معنوية من الإدارة؟

ج: يعتبر التحفيز المعنوي للموظفين من قبل إدارة الموارد البشرية قليل نسبيا، حيث يقدر بـ 35 %، و إجابة بـ لا

50 % .

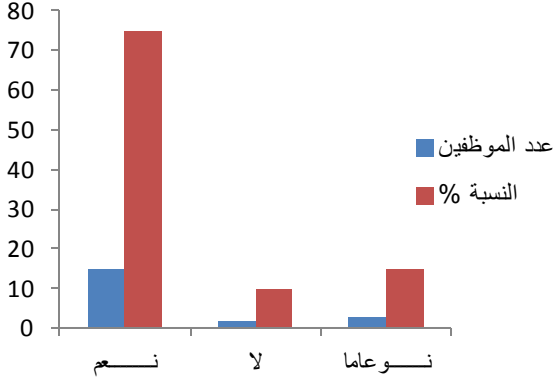


مجموع الموظفين	النسبة المئوية %	عدد الموظفين	/
20	35	7	نعم
20	15	3	لا
20	50	10	نوعا ما

س7: هل تتلقى تحفيزات مادية من الإدارة؟

ج: يتلقى العمال مجموعة كبيرة من التحفيزات المادية من قبل الإدارة مقارنة بالتحفيز المعنوي، فنسبة التحفيز

المادي تقدر بـ 75%، أما 10% منهم لا يلقون التحفيز المادي.

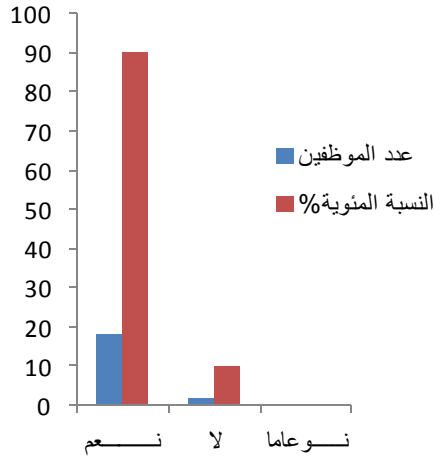


مجموع الموظفين	النسبة المئوية %	عدد الموظفين	/
20	75	15	نعم
20	10	2	لا
20	15	3	نوعا ما

س8: هل سبق أن إستفدت من عملية الترقية؟

ج: حسب مصلحة الموارد البشرية، فإن معظم عمال مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية قد إستفادوا

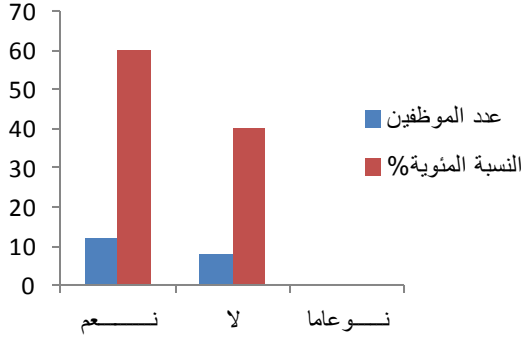
من عملية الترقية إلا فئة قليلة منهم، فكانت النسبة مقدرة بـ 90% منهم من تحصلوا على الترقية.



مجموع الموظفين	النسبة المئوية %	عدد الموظفين	/
20	90	18	نعم
20	10	2	لا
20	/	0	نوعا ما

س 9: هل سبق و أن حصلت على شهادة في المؤسسة؟

ج: يتحصل العمال في المؤسسة على شهادة تقديرية و هذا من خلال جهودهم و كفاءتهم في أداء عملهم.

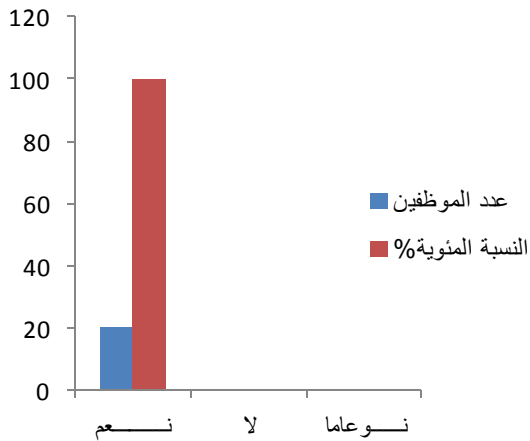


مجموع الموظفين	النسبة المئوية %	عدد الموظفين	/
20	60	12	نعم
20	40	8	لا
20	/	/	نوعا ما

س 10: في رأيك، هل توجد مساواة بين الموظفين؟

ج: نعم، توجد مساواة بين موظفي المؤسسة من قبل مرؤوسيههم و هذا ما يفسر الولاء للمؤسسة، بحيث كانت

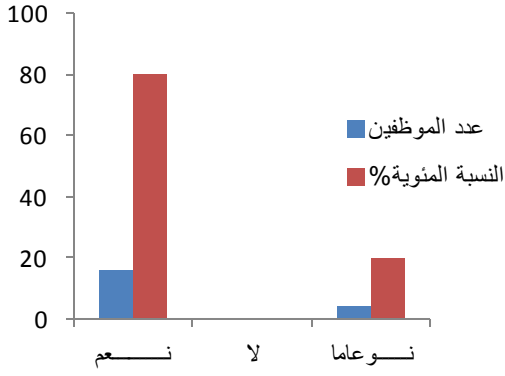
جميع الإجابات بنعم، أي 100%.



مجموع الموظفين	النسبة المئوية %	عدد الموظفين	/
20	100	20	نعم
20	/	0	لا
20	/	0	نوعا ما

س 11: هل تتلقى مساعدة من الزملاء؟

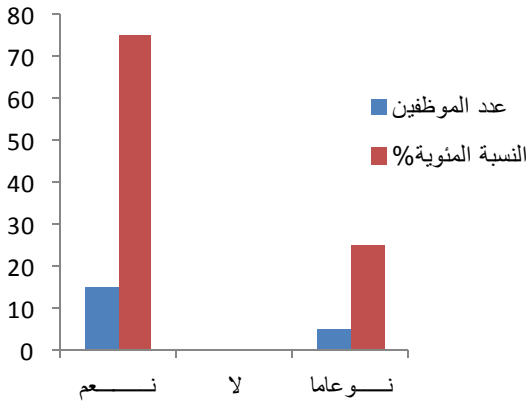
ج: نعم، توجد مساعدة بين الزملاء في أداء عملهم، حيث قدرت بنسبة 80% من تعاون العمال مع بعضهم البعض مقارنة بإجابات الموظفين بنوعا ما و المقدره ب 20%.



مجموع الموظفين	النسبة المئوية %	عدد الموظفين	/
20	80	16	نعم
20	0	/	لا
20	20	4	نوعا ما

س 12: هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه؟

ج: حسب إجابة الموظفين، فإن العمال راضين بنسبة عالية عن الأجر الذي يتقاضونه من طرف البنك، و هذا ما يمثله الشكل التالي و المبين في الجدول رقم 12.



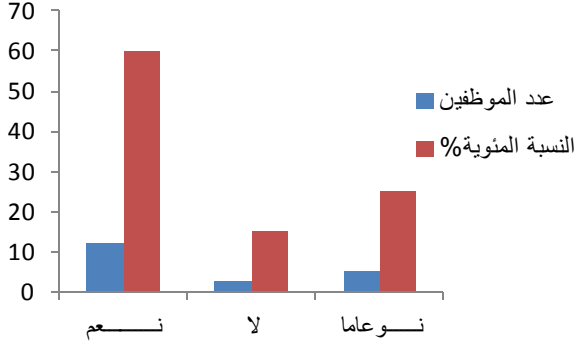
مجموع الموظفين	النسبة المئوية %	عدد الموظفين	/
20	75	15	نعم
20	/	0	لا
20	25	5	نوعا ما

يبين الشكل التالي أن نسبة رضا الموظفين عن الأجر الذي يتقاضونه بنسبة 75% إجابة نعم.

س 13: هل الإدارة حريصة على سماع مقترحاتك؟

ج: الإدارة دائما حريصة حرصا تاما بإنشغالات الموظفين، و إهتمامها بهم و ذلك بسماع مقترحاتهم و مشاكلهم

لضمان السير الحسن للموارد البشرية، و هذا ما يمثله الشكل التالي و النسبة المبينة في الجدول رقم 13.



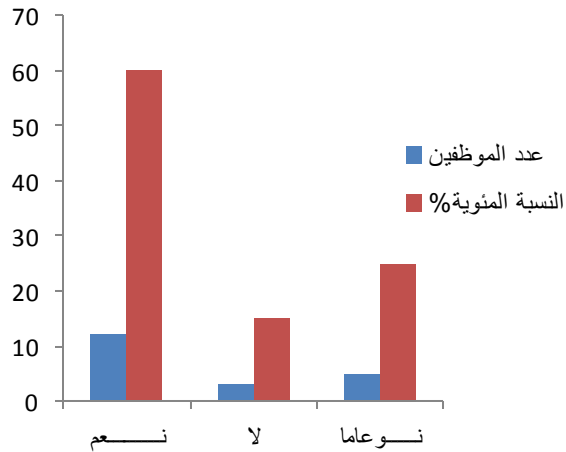
مجموع الموظفين	عدد الموظفين	النسبة المئوية %	/
20	12	60	نعم
20	3	15	لا
20	5	25	نوعا ما

يتبين من خلال الشكل التالي أن الإدارة حريصة على سماع إقتراحات موظفيها بنسبة 60%.

س 14: هل أتاحت لك فرصة لإتخاذ قرارات؟

ج: نعم، تتيح إدارة البنك فرصة لموظفيها في إتخاذ القرارات في المؤسسة و المشاركة فيها و هذا ما يبينه الشكل

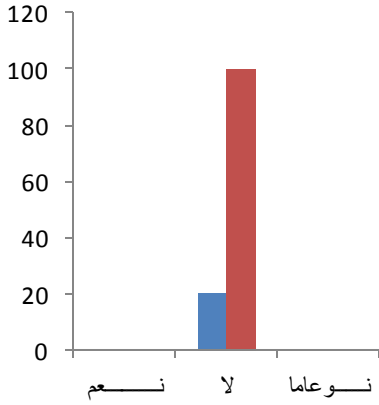
التالي.



مجموع الموظفين	عدد الموظفين	النسبة المئوية %	/
20	12	60	نعم
20	3	15	لا
20	5	25	نوعا ما

س 15: هل أنت مستعد لتغيير المؤسسة اذا اتاحت لك فرصة و بنفس الأجر؟

ج: لا، العمال غير راضين لتغيير المؤسسة اذا اتاحت لهم الفرصة وبنفس الأجر، وهذا ما يبينه الجدول رقم 15 و يمثله الشكل التالي.

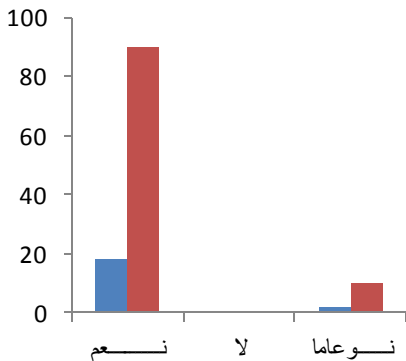


مجموع الموظفين	النسبة المئوية %	عدد الموظفين
20	0	/
20	100	20
20	0	0

جميع موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية راضين عن البنك وما يبينه الشكل التالي بنسبة 100 % فجميع الاجابات كانت بنعم ما يفسر ولاء العمال للمؤسسة .

س 16: هل أنت متفائل بمستقبل المؤسسة ؟

ج: نعم، عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسيدي لحضر جميعهم متفائلين بمستقبل المؤسسة إلا فئة قليلة منهم وهذا ما يبينه الجدول رقم 16.

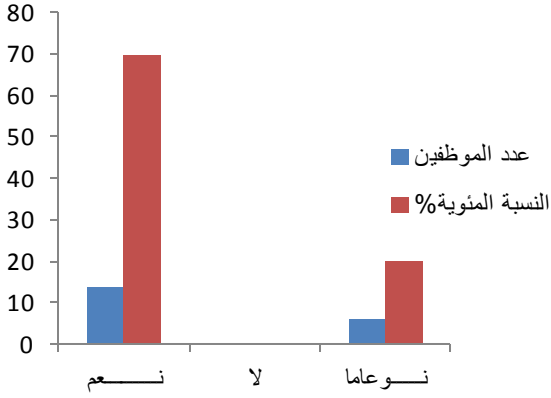


مجموع الموظفين	النسبة المئوية %	عدد الموظفين
20	90	18
20	/	0
20	10	2

ومن هذا نلاحظ أن نسبة تفاؤل الموظفين بمستقبل المؤسسة يقدر بنسبة 90 % إجابة نعم، و نسبة 10% إجابة بنوعا ما .

س 17: هل يشكل نظام تقييم الأداء حافزا للموظفين لتطوير و تحسين أدائهم؟

ج: يعتبر نظام تقييم الأداء حافزا للموظفين لتطوير و تحسين أدائهم بنسبة 70% بنعم و نوعا ما ب 20%.

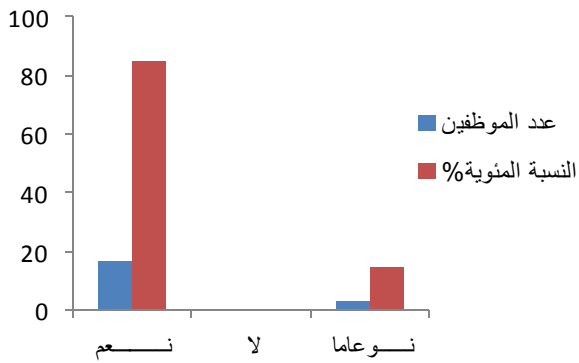


مجموع الموظفين	النسبة المئوية %	عدد الموظفين	/
20	70	14	نعم
20	/	/	لا
20	20	6	نوعا ما

س 18: هل يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية و يعملون معا لتحقيقها؟

ج: للوصول إلى غاية المؤسسة و تحقيق أهدافها، يضع الموظفون الأهداف بصورة جماعية و يعملون معا لتحقيقها

فكانت الإجابة بنسبة 85%.

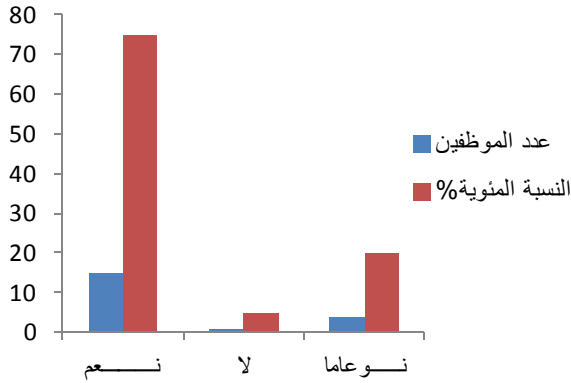


مجموع الموظفين	النسبة المئوية %	عدد الموظفين	/
20	85	17	نعم
20	0	/	لا
20	15	3	نوعا ما

س 19: هل جماعية العمل تساهم في الرفع من مستوى الأداء؟

ج: نعم، جماعية العمل تساهم في رفع مستوى أداء المؤسسة على غرار العمل الفردي فجماعية العمل تحقق

أفضل الاداء و بأكبر نسبة مقدرة بـ 75%.

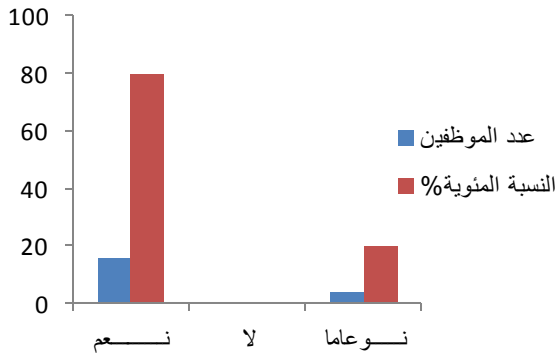


مجموع الموظفين	النسبة المئوية%	عدد الموظفين	/
20	75	15	نعم
20	5	1	لا
20	20	4	نوعا ما

س 20: هل المشاركة في إتخاذ القرارات تساعد في تحين الأداء؟

ج: مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات في المؤسسة (العمل الجماعي) يساعد في تحسين أدائها بشكل أكبر، بحيث

تقدر نسبة المشاركة بـ 80%.



مجموع الموظفين	النسبة المئوية%	عدد الموظفين	/
20	80	16	نعم
20	/	0	لا
20	20	4	نوعا ما

## خاتمة الفصل التطبيقي:

باعتبار بنك الفلاحة و التنمية الريفية و ما يحققه من نجاحات و استثمارات مالية التي تسهم في تعزيز النمو و التنمية الاقتصادية فأما تعالج الامر بتدعيم قطاع الفلاحة كثروة مالية بديلة، و من خلال الدراسة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية بسيدي لخضر تم التوصل إلى أنه يعمل على منح القروض للزبائن وفق سياسة إقراضية و إتباع معايير و إجراءات تكون فعالة و ناجحة.

و هذا ما تم التطرق اليه في هذه الدراسة من خلال التعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية -BADR-

بسيدي لخضر و ما تم التوصل اليه من خلال أهداف البنك و الرغبة في تحقيقها كاملة.

باعتبار الموارد البشرية أهم مصدر للنجاح و التفوق، و حلا للعديد من المشاكل التي تواجه الدول النامية كضعف الإنتاجية و إنخفاض مستوى الأداء، فهي عنصر ديناميكي يؤدي عند تغييره و تطويره إلى أحسن النتائج و طاقة مبدعة و خلاقية تعطي الميزة التنافسية بين المنظمات عند الإهتمام بها و تحفيزها.

و عليه، فحتمًا أحسنت المنظمات إستثمار مواردها البشرية التي تتحكم في بقية الموارد الأخرى و أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها و بكفاءة أعلى، فحتى المنظمات التي لديها موارد متطورة في التكنولوجيا أو المعلومات و رأس المال، و لا يكون لديها موارد بشرية ثم إختيارها و تنميتها و تقييمها و تحفيزها بشكل جيد، فإن الإختيار السيء للعاملين يمكن أن يهدم عمل المنظمة بالكامل، بينما يمكن للإختيار السليم و التجدد و التفنن أفضل النتائج.

بالإضافة إلى ذلك، يعد دور تحفيز الموارد البشرية من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية و بالرغم من أهميتها القصوى في تحسين أداء الموارد البشرية، إلا أنه على ضوء ما رأيناه هي أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات و أسباب ذلك عديدة يأتي في مقدمتها صعوبة تحقيق التقييم الفعال، لأن العملية تخضع للحكم الشخصي و لأن الذين يمارسونها على الأغلب غير مدربين جيدا على كيفية إتقانها بفعالية، فضلا عن أن الكثير من لا يرغب في سماع الإنتقادات بشأن أدائه، و لكن رغم هذه الأسباب فإن التقييم و تحديد المستوى الفعلي لأداء الفرد و مدى إلتزامه بضوابط و تعليمات المنظمة، و مدى إمكانية الإعتماد عليه مستقبلا كل ذلك يشكل في رأيي نقطة أساسية في نجاح منظمات الأعمال بغض النظر عن حجمها و نوعها؛ و لهذا فإن عملية التقييم لا يمكن أن تحقق نتائج حسنة لها إذا إعتدنا على نظام تحفيزي ملائم و أنسب في المنظمة.

من خلال الفرضيات المقترحة في الدراسة، تم التوصل إلى نتائج نذكر منها:

- العنصر البشري هو المحرك الأساسي لأي منظمة كانت، و مهما كان نوعها و حجمها، فهو العمود الفقري الذي تركز عليه من خلال جميع نشاطاتها و رفع طاقتها الإنتاجية و تحقيق الأهداف المرجوة.

- التحفيزات المادية و المعنوية تدفع بدرجة كبيرة عمال المؤسسة لبذل الجهود الممكنة، كما أن رضا العاملين و ولائهم للمؤسسة يدفعهم إلى الإرتقاء بأفضل الأداء مؤثرين بذلك تأثيرا إيجابيا على المؤسسة، بحيث يمكن القول أن جميع المؤسسات بإسقاط النظر عن نقاط الضعف و معالجتها و إيجاد حلول لذلك و تعزيز نقاط القوة، يرجع إلى إدارة الموارد البشرية في إنتهاجها لنظام الحوافز و درجة الأداء و فعاليته لذلك.

كما أسفرت هذه الدراسة علة نتائج نذكر منها:

- نظرا لحيازة الأداء على الأسلوب المتوسط، توصي الدراسة بضرورة ربط معايير التحفيز بكفاءة الأداء لدى الموظفين كي يتم تقييم الأداء حسبها.

- نظرا لحيازة بعض الحوافز المالية على المستوى المنخفض، توصي الدراسة بضرورة الإلتزام بنظام عملي و موضوعي في عملية إستخدام التحفيز، بحيث يتم تقديم مكافآت و ترقية تحفز الموظفين على إنجاز مهامهم بكفاءة.

- الإهتمام بتفعيل و منح الحوافز المعنوية عموما، و خاصت تلك التي لا تستخدم على الإطلاق، و هي إختيار العامل المثالي للشكر(الترقية الإستثنائية، إدراج الأسماء في لوحات الشرف).

- العمل على إيجاد آلية لا تستخدم حوافز تجمع بين القطاعين الحكومي و الخاص.

- العامل الجزائري بطبيعة الحال يميل إلى التحفيز المادي أكثره من التحفيز المعنوي، و هذا من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها.

## قائمة المراجع:

### 1-الكتب باللغة العربية:

- 1- فؤاد الشيخ و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، جامعة الأردن، 1912.
- 2 - مصطفى عواشي، أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
- 3 - صلاح البيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 4- ناصر محمد عديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى ، الرياض، 1993.
- 5- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، مطبعة الإنتصار للمنشورات الجمعية المفتوحة، طرابلس، 1994.
- 6- عادل حسن، إدارة الفرد العلاقات الإنسانية، دار الحكيم للطباعة و النشر، 1996.
- 7- فايز الفراغي و محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 1997.
- 8- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة، العربية، طبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، مصر، 1998.
- 9- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1999.
- 10- أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي و العشرين، القاهرة، 2000.
- 11- الحسني فلاح الحسن العداي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 12- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 13- سعاد نايف بزوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2001.
- 14- خيضر كاضم محمود ، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2002.
- 15- صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر مصر، 2002.

- 16 - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، 2003.
- 17 - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 18 - ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض العربية السعودية، 2003.
- 19 - عادل زيد، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسة، القاهرة، 2003.
- 20 - محمد سعيد أنور السلطان، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة بجامعة الإسكندرية، مصر، 2003.
- 21 - مرعي محمد مرعي، التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في العالم العربي، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 22 - أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المعاصرة لرأس المال الفكري، مكتبة الأنجلو المصرية، د-ط، 2004.
- 23 - عبد الرحمان توفيق، تقييم الأداء المرؤوسين و تحفيزهم، منهج تنمية الموارد البشرية و الأفراد، مركز الخبرات المهنية الإدارية، مصر، الطبعة الثانية، 2004.
- 24 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة و الحوافز الصناعية، 2004.
- 25 - محمد صالح فالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، للنشر و التوزيع، الأردن، عمان 2004.
- 26 - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2004.
- 27 - بسيوني محمد البرادعي، تنمية المهارات و تخطيط الموارد البشرية، إبتراك للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2005.
- 28 - علي سلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2005.
- 29 - عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، (بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005.

- 30- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثالثة 2005.
- 31- سمير عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، مركز الدراسات و الإستشارات الإدارية العامة، مصر، القاهرة 2006.
- 32- عادل حرحوش، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، الطبعة الثانية، 2006.
- 33- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة للأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية بيروت، 2007.
- 34- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، (بدون طبعة )، مصر، 2007.
- 35- عبد العزيز محمد الملائكة، مبادئ و مهارات القيادة و الإدارة، دار العلم، جدة، 2007.
- 36- محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، الناشر دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007.
- 37- مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار حوارزم للنشر، جدة، 2007.
- 38- هيثم العاني، الإدارة بالخوافز، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- 39- بشير أحمد العلاق، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008.
- 40- سالم تيسيرة الشرايدة، الرضا الوظيفي(أطر نظرية و تطبيقات علمية)، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان 2008.
- 41- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
- 42- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة الثانية، 2009.
- 43- أخضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة ، عمان، 2009.

44- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2010.

45- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجزائرية، 2010.

46- نور الدين حروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011.

47- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

48- إسماعيل حجازي، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2012.

49- ليلي بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، دار النشر الجامعة الإفريقية، أدرار، الجزائر، 2012.

50- محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة دار البداية ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2012.

51- نوري منير ، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2014.

52- الطاهر محمود كلاله، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، جامعة، عمان، الأردن، (بدون سنة النشر).

53- عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول، تقييم الأول سلسلة للإدارات المعاصرة، مكتبة ابن سينا ، للنشر و التوزيع و التصدير، مصر، (بدون سنة النشر).

54- عبد الحميد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، (أسس العلمية و الإتجاهات المستقبلية ) كلية التجارة، جامعة المنصورة.

## 2- الكتب باللغة الاجنبية:

55-clarler henr d' arcimoes,Diagnostic finonier et gestion des ressources humaines, ed Economico, 1995 .

56-Dennis molho, la performnce glopale de l'entreprise, edition d'organisation, paris Frane ,2003

57-Geneineve la coagection des ressouees humaines, casbahe dition  
Algerie, 2004.

### 3- الرسائل الجامعية:

58- عمر سرار رضا، عن العمل و أثره على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط  
جامعة الجزائر، 2003.

59- بن عمر بن دومة، الإتجاهات الحديثة للتحفيز و أثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج الشهادة بالمدرسة  
العليا، وهران(2007-2008).

60- زهية إيصلاح، دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل  
شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.

61- فيساح سهام و خرون ، الحوافز و تأثيرها على أداء المؤسسة، تخصص، إدارة أعمال، جامعة المديية  
2007.

62- باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، لسنة 2009.

### 4-المجلات و الدوريات:

62- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"مجلة الباحث"  
عدد 2008/06.

### 5- مواقع الأنترنت:

63-http//www. Olukah.net/cultur/o/913/#ixzz4613mejzQ .

تم الاطلاع عليه بتاريخ: 12 /04/ 2016.

## قائمة المراجع:

### -المؤلفات باللغة العربية:

- 1- فؤاد الشيخ و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، جامعة الأردن، 1912.
- 2 - مصطفى عواشي، أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
- 3 - صلاح البيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 4- ناصر محمد عديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى ، الرياض، 1993.
- 5- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، مطبعة الإنتصار للمنشورات الجمعية المفتوحة، طرابلس، 1994.
- 6- عادل حسن، إدارة الفرد العلاقات الإنسانية، دار الحكيم للطباعة و النشر، 1996.
- 7- فايز الفراغي و محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 1997.
- 8- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة، العربية، طبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، مصر، 1998.
- 9- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1999.
- 10- أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي و العشرين، القاهرة، 2000.
- 11- الحسيني فلاح الحسن العداي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 12- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 13- سعاد نايف بزوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2001.
- 14- خيضر كاضم محمود ، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2002.
- 15- صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر مصر، 2002.

- 16 - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، 2003.
- 17- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 18- ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض العربية السعودية، 2003.
- 19- عادل زيد، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسة ، القاهرة، 2003.
- 20- محمد سعيد أنور السلطان، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة بجامعة الإسكندرية، مصر، 2003.
- 21- مرعي محمد مرعي، التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في العالم العربي، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 22- أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المعاصرة لرأس المال الفكري، مكتبة الأنجوى المصرية، د-ط، 2004.
- 23- عبد الرحمان توفيق، تقييم الأداء المرؤوسين و تحفيزهم، منهج تنمية الموارد البشرية و الأفراد، مركز الخبرات المهنية الإدارية، مصر، الطبعة الثانية، 2004.
- 24- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة و الحوافز الصناعية، 2004.
- 25- محمد صالح فالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، للنشر و التوزيع، الأردن، عمان 2004.
- 26- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2004.
- 27- بسيوني محمد البرادعي، تنمية المهارات و تخطيط الموارد البشرية، إبتراك للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2005.
- 28- علي سلمى، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2005.
- 29- عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، (بعد إستراتيجي )، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2005.

- 30- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثالثة 2005.
- 31- سمير عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، مركز الدراسات و الإستشارات الإدارية العامة، مصر، القاهرة 2006.
- 32- عادل حرحوش، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، الطبعة الثانية، 2006.
- 33- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة للأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية بيروت، 2007.
- 34- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، (بدون طبعة )، مصر، 2007.
- 35- عبد العزيز محمد الملائكة، مبادئ و مهارات القيادة و الإدارة، دار العلم، جدة، 2007.
- 36- محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، الناشر دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007.
- 37- مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار حوارزم للنشر، جدة، 2007.
- 38- هيثم العاني، الإدارة بالخوافز، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- 39- بشير أحمد العلاق، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008.
- 40- سالم تيسيرة الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية و تطبيقات علمية)، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان 2008.
- 41- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008.
- 42- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة الثانية، 2009.
- 43- أخضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة ، عمان، 2009.

- 44- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2010.
- 45- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجزائرية، 2010.
- 46- نور الدين حروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011.
- 47- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 48- إسماعيل حجازي، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2012.
- 49- لعلي بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، دار النشر الجامعة الإفريقية، أدرار، الجزائر، 2012.
- 50- محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة دار البداية ناشرون و موزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
- 51- نوري منير ، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2014.
- 52- الطاهر محمود كلاله، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، جامعة، عمان، الأردن، (بدون سنة النشر).
- 53- عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول، تقييم الأول سلسلة للإدارات المعاصرة، مكتبة ابن سينا ، للنشر و التوزيع و التصدير، مصر، (بدون سنة النشر).
- 54- عبد الحميد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، (أسس العلمية و الإتجاهات المستقبلية ) كلية التجارة، جامعة المنصورة.

### - المؤلفات باللغة الاجنبية:

55-clarler henr d' arcimoes,Diagnostic finonier et gestion des ressources humaines, ed Economico, 1995 .

56-Dennis molho, la performnce glopale de l'entreprise, edition d'organisation, paris Frane ,2003

57- Geneve la cogestion des ressouees humaines, casbahe dition  
Algerie, 2004.

#### - الرسائل الجامعية:

58- عمر سرار رضا، عن العمل و أثره على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط  
جامعة الجزائر، 2003.

59- بن عمر بن دومة، الإتجاهات الحديثة للتحفيز و أثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج الشهادة بالمدرسة  
العليا، وهران (2007-2008).

60- زهية إيصلاح، دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل  
شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.

61- فيساح سهام و خرون ، الحوافز و تأثيرها على أداء المؤسسة، تخصص، إدارة أعمال، جامعة المدينة  
2007.

62- باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، لسنة  
2009-.

#### -المجلات و الدوريات:

62- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية "مجلة الباحث"  
عدد 2008/06.

#### - مواقع الأنترنت:

63- [http://www. Olukah.net/cultur/o/913/#ixzz4613mejzQ](http://www.Olukah.net/cultur/o/913/#ixzz4613mejzQ) .

تم الاطلاع عليه بتاريخ: 12 /04/ 2016.

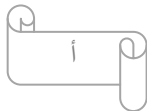
- قائمة الاشكال و الجداول :
- قائمة الاشكال :

## مقدمة عامة

تعتمد كفاءة المنظمات على حسن تسييرها و إستثمارها للموارد البشرية التي تعد أهم ما يقود للسير الحسن نظرا لإتساع و تطور المجالات خاصة في المجال الإقتصادي و إعطاء الأهمية للموارد البشرية بحيث تعتبر المحرك الأساسي لأي منظمة كانت، و لهذا من الضروري تبني وجهات نظر جديدة تجاه الموارد البشرية من خلال التطور التكنولوجي و التقنيات المتعددة و الإهتمام بالمنظمة و طرق تطويرها بشتى الأنواع، و بالأخص المؤسسات الكبرى.

كما أن إدارة الموارد البشرية أضحت تمثل مهمة و مسؤولية جد صعبة لأن تحقيق أهداف المؤسسة و على رأسها رفع الإنتاجية و تحسين أدائها مرتبط بشكل كبير بتحسين أداء الأفراد العاملين بها، و لبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المؤسسات العمل على تنمية قدرات و مهارات و مواهب العمال و كذا خلق المناخ و الجو الملائمين للإبداع البشري، هذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم و قدراتهم و ثقافتهم للوصول إلى الأداء الراقي و العالي من جانب العمال الذي لا يتم إلا عن طريق وضع نظام تحفيزي ملائم يجعل الأفراد يعملون بحماس، و الذي يضمن لهم تحقيق مستوى عالي للمؤسسة مما يدفعهم إلى تقديم أفضل أداء ممكن للوصول إلى الإستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة؛ و لهذا أمكن القول أن الهدف من التحفيز هو توجيه سلوك الأفراد و تقويته و مواصلة تحقيق الأهداف المشتركة، و بناء على ذلك فإن الحوافز ما هي إلا وسيلة للإشباع و هي الأداة التي يتم بها الإشباع، كما يمكننا القول أننا نقصد بالحوافز في بحثنا هذا مجموعة العوامل التي تؤثر على الفرد سواء كان رئيسا أو مرؤوسا، و تدفعه إلى مزيد من الجهد الموجه نحو تحقيق إنجازات في أداء عند مستوى الرضا المتولد من الحوافز .

تعمل الإدارة جاهدة على تحسين أداء العاملين فيها و دفعهم تجاه الأهداف المرسومة بالوسائل الممكنة و المشروعة كافة، و لاشك أن العلاقة بين التحفيز و الأداء تعد علاقة إيجابية، بحيث يدفع الحافز العاملين



إلى زيادة الجهود التي يبذلونها مما ينعكس إيجابيا على مستويات الأداء في المؤسسة، وعليه يمكن صياغة الإشكالية كما يلي :

- ما دور تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة؟

وحتى يتيسر الإلمام بجوانب هذا البحث تم تجزئة الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما مفهوم التحفيز و أهميته في إدارة الموارد البشرية؟

2- ما هي العوامل أو المتغيرات التي تركز عليها المؤسسة لتحسين أداء أعمالها؟

3- ما هو واقع الحوافز و أثرها على أداء العاملين في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة BADR بسيدي

لخضر؟

### فرضيات الدراسة:

على ضوء هذه الإشكالية و بغرض معالجتها، يمكننا صياغة فرضيتين على النحو التالي :

1- لا يمكن لأي منظمة كانت و مهما كان حجمها و طبيعة نشاطها أن تتخلى عن العنصر البشري في رفع كفاءتها الإنتاجية، و تحقيق الأهداف المسطرة.

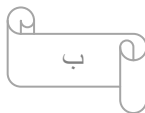
2- الحوافز هي التي تدفع العمال إلى بذل أقصى جهد ممكن سواء كانت مادية أو معنوية إذ من شأنها أن تشعر العمال بدرجة عالية من الرضا مما يساهم في الرفع من أدائهم و يؤثر إيجابيا على أداء المؤسسة.

### هيكل الدراسة:

للإلمام بمختلف جوانب الموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، بحيث تسبقهم المقدمة العامة

و تعقبهم الخاتمة العامة، و ذلك كما يلي :

إستعرضت في المقدمة توطئة للموضوع من خلال طرح الإشكالية الرئيسية، و أهمية الدراسة و أهداف الدراسة ثم التطرق إلى أسباب إختيار الموضوع.



**الفصل الأول:** تناولت من خلاله عموميات حول تحفيز الموارد البشرية، و حاولت التحدث في المبحث الأول عن ماهية إدارة الموارد البشرية، ثم فيها التعريف بالموارد البشرية و إدارة الموارد البشرية، أهميتها و أهدافها و مختلف وظائفها و أهم التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية.

أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى مفاهيم عامة حول الحوافز، و التعريف بالتحفيز و الحوافز و تصنيفها و مراحل و أسس منح الحوافز.

**الفصل الثاني:** تم التطرق فيه إلى سياسة التحفيز و تقييم أداء المؤسسة و تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تناول معرفة ماهية الأداء و تقييمه، و جاء فيه كل من التعريف بالأداء و خطوات **قياس** و العوامل المؤثرة عليه. و المبحث الثاني بعنوان علاقة التحفيز و تأثيره على أداء العاملين في المؤسسة، و تم معرفة أخطاء عملية التحفيز و مقوماتها، و العلاقة بين التحفيز و تحسين الأداء في المؤسسة و أثر التحفيز المادي و المعنوي في تحسين أداء العاملين.

**الفصل الثالث(الجانب التطبيقي):** جاء بعنوان واقع التحفيز في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بسيدي لخضر - وكالة BADR- و تم تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول: تناول تقديم عام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية من خلال تعريفه و مراحل تطوره و التعريف بالوكالة -867- و التطرق إلى الهيكل التنظيمي و مصالح الوكالة.

المبحث الثاني: تم فيه التطرق إلى تأثير التحفيز على أداء المؤسسة ( بنك BADR)، و جاء فيه عن التحفيزات المقدمة في المؤسسة و تقييم أدائها و أهمية التحفيز فيها، و من ثم تحليل دور تحفيز العاملين و أدائهم في بنك BADR.

## منهج الدراسة:

لغرض الإجابة على مجمل التساؤلات إنتهجت الأسلوب الوصفي لدراسة الجانب النظري، و الذي يتناسب مع ما يتطلبه موضوعي من تقديم لتعاريف و مفاهيم و خصائص و أساليب و غيرها، حيث يهتم هذا الأسلوب بوصف الظاهرة لذلك إستخدمت هذا الأسلوب من مناهج البحث لأنه يعطي وصفا لمدى إستخدام أنواع الحوافز في المؤسسات الجزائرية و يهتم بوصف تلك الظواهر وصفا دقيقا. الإجابة على مجمل التساؤلات إنتهجت الأسلوب الوصفي لدراسة الجانب النظري، و الذي يتناسب مع ما يتطلبه موضوعي من تقديم لتعاريف و مفاهيم و خصائص و أساليب و غيرها، حيث يهتم هذا الأسلوب بوصف الظاهرة لذلك إستخدمت هذا الأسلوب من مناهج البحث لأنه يعطي وصفا لمدى إستخدام أنواع الحوافز في المؤسسات الجزائرية و يهتم بوصف تلك الظواهر وصفا دقيقا.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي، إنتهجت الأسلوب التحليلي إذ يعتمد هذا المنهج في تحليل الواقع الحالي لفن التحفيز و أثره على أداء المؤسسة و ذلك بالإجابة على أسئلة الإستبيان.

## أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع تحفيز الموارد البشرية من المواضيع المهمة و المطروحة في الآونة الأخيرة و خاصة علة ساحة النقاش الإقتصادي، و هذا راجع إلى زيادة المنافسة بين المؤسسات.

هذا ما دفع بإدارة الموارد البشرية بإعطاء الأولوية لدراسة حالة المورد البشري و كيفية تحسين أدائه بإعتباره

الورقة الراجعة لتمييز المؤسسة، و هذا راجع إلى تحفيز الموارد البشرية و إتباع نظام الحوافز بصفة خاصة من أجل تأهيل و تطوير المؤسسة.

من هنا، إتضح أنه من الضروري على المؤسسات أن تقوم بدراسة و إختيار العمال الأكفاء و ذوي المهارات، و تقوم إدارة الموارد البشرية كذلك على ضرورة الإهتمام بالبيع بتدريبهم و تحفيزهم، و هذا راجع لأدائهم في المؤسسة و كسب ولائهم لتحقيق الرضا و الأداء بالنسبة للمنظمة.

## أهداف الدراسة:

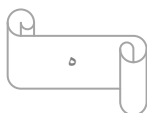
إن أهداف هذه الدراسة بالغة الأهمية و تكمن في النقاط الأساسية التالية:

- 1- التعرف بالتحفيز و العوامل المؤثرة عليه.
- 2- إكتشاف دور الحوافز في التأثير على أداء العاملين.
- 3- التعريف بالأداء و معاييره و خصائصه.
- 4- تبيان دور المؤسسة " بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة BADR - بسيدي لخضر" و أهمية رأس المال البشري و دوره في تحسين أدائها لتمكينها من المواجهة و تحقيق أهدافها، و ذلك ذلك نابع من رضا العمال بظروف العمل و الجو الذي توفره لهم المؤسسة و ولائهم لها.
- 5- إبراز أهمية وضع نظام تحفيزي ملائم الذي يدفع العمال و خاصة الإطارات منهم إلى تقديم أفضل الأداء لديهم و التحديد من أجل تحقيق غاية المؤسسة.

## أسباب إختيار الموضوع:

نتساءل جميعا عن أسباب نجاح المؤسسات و أسباب فشل البعض الآخر منها و يرجع السبب في ذلك إلى العنصر البشري الذي يعتبر الأداة الوحيدة التي لها القدرة على التغيير و المنافسة و الإبتكار، و لهذه الأسباب و غيرها إخترت موضوع دراستي المتمثل في " دور تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة"، و من خلاله تم البحث عن:

- إدارة الموارد البشرية و تحفيزها للعمال في المؤسسات .



- معرفة قدرة المؤسسات على تقييم أداء عمالها .
- أهمية الحوافز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة .
- معرفة مدى الإهتمام بالتحفيز من أجل تحقيق غاية المؤسسة و وصول الأهداف المرجوة .
- العلاقة بين التحفيز و تأثيره على أداء العاملين في المؤسسة .

### حدود الدراسة:

قد تمت الدراسة وفق الاطار التالي :

- 1- اطار المكاني: قمنا بإختيار المؤسسة الإقتصادية بنك بدر نظرا لإهتمامهم بتحفيز الموارد البشرية وقابلية المؤسسة لإستقبال المترشحين .
- 3- اطار الزمني: خلال الفترة الزمنية 2015-2016.