



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة وإقتصاد المؤسسة

عنوان المذكرة:

العوائق المادية و المعنوية و أثرها على الأداء الوظيفي

دراسة حالة تطبيقية بمعمل تكرير السكر " مستغانم "

تحت إشراف الأستاذ

إعداد الطالبة:

- د. بن زيدان الحاج

- بومنجل سميجة

- أعضاء لجنة المناقشة

جامعة مستغانم

رئيس

أستاذ محاضر

أ/ بوظراف الجبلاي

جامعة مستغانم

مقرر

أستاذ محاضر "أ"

أ/ بن زيدان الحاج

جامعة مستغانم

مناقش

أستاذ مساعد "ب"

أ/ يسعد عبد الرحمان

السنة الجامعية: 2014-2015

الفردوس

# المفهرس

الصفحة	المحتويات
	الشكر
	الإهداء
III- I	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول و الأشكال
	فهرس الأشكال
أ - ج .	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الأداء الوظيفي</b>	
06	مقدمة الفصل
07	المبحث الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي
07	المطلب الأول: مفهوم و محددات الأداء الوظيفي
07	الفرع الأول: الأداء الوظيفي
09	الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي
10	المطلب الثاني: أنواع الأداء و أهميته
10	الفرع الأول: أنواع الأداء
11	الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء
12	المطلب الثالث: أبعاد الأداء
13	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
13	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء و مراحل عملية التقييم
26	المطلب الثاني: مقابلات تقييم الأداء
27	الفرع الأول: دور الرئيس في مقابلة تقييم و تطوير الأداء
27	الفرع الثاني: المشكلات المصاحبة لاستخدام مقابلات تقييم الأداء
28	المطلب الثالث: إدارة عملية التقييم و إجراءاتها و المشاكل المصاحبة لعملية التقييم
29	الفرع الأول: إجراءات تقييم الأداء
31	الفرع الثاني: إدارة عملية تقييم الأداء
33	الفرع الثالث: مشكلات تقييم أداء العاملين

35	خاتمة
<b>الفصل الثاني: الحوافز المادية و المعنوية</b>	
36	مقدمة الفصل
37	المبحث الأول: ماهية الحوافز
37	المطلب الأول: مفهوم و نشأة الحوافز
37	الفرع الأول: مفهوم الحوافز
40	الفرع الثاني: التطور التاريخي للحوافز و نظرياته
47	المطلب الثاني: أهمية الحوافز
48	المطلب الثالث: أنواع الحوافز
57	المبحث الثاني: نظام الحوافز و فعاليته
57	المطلب الأول: المبادئ الأساسية للنظام الجيد للحوافز و خصائصه.
57	الفرع الأول: المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال
59	الفرع الثاني: خصائص نظام التحفيز الجيد
60	المطلب الثاني: طبيعة نظام الحوافز و البرنامج السليم لنظام الحوافز
60	الفرع الأول: طبيعة نظام الحوافز
66	الفرع الثاني: البرنامج السليم لنظام الحوافز
70	المطلب الثالث: نظام الحوافز في المؤسسة و أثره على الأداء الوظيفي
70	الفرع الأول: عوامل نجاح و فشل نظام التحفيز الوظيفي
71	الفرع الثاني: دور نظام الحوافز في رفع كفاءة الأداء للمؤسسة
72	الفرع الثالث: علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي
75	خاتمة الفصل
<b>الفصل الثالث الجانب التطبيقي</b>	
76	مقدمة
77	المبحث الأول: عموميات حول معمل تكرير السكر
77	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن إنشاء معمل تكرير السكر
77	الفرع الأول: تقديم المؤسسة
79	الفرع الثاني: نشاطات المعمل
81	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمعمل تكرير السكر

82	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمعمل
83	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمصلحة الإدارة
84	المطلب الثالث: أهداف معمل تكرير السكر
85	المبحث الثالث: الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الأداء الوظيفي في مؤسسة تكرير السكر
85	المطلب الأول: الغرض من تقييم الأداء و الطرق المستعملة في تقييم الأداء
85	الفرع الأول: الغرض من تقييم الأداء
85	الفرع الثاني: الطرق المستعملة في تقييم الأداء
88	المطلب الثاني: تحليل و تفسير الاستبيان
88	الفرع الأول: تقييم الاستبيان و دواعي اللجوء إليه
102	الفرع الثاني: الأخطاء التي حالت دو الوصول إلى تحسين في مستوى الأداء من خلال الحوافز
103	المطلب الثالث: الأفاق و الاقتراحات الناتجة عن الدراسة
105	خاتمة
106	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص النهائي

تِلْكَ الْأَمْثَالُ لِقَوْمٍ  
يَعْلَمُونَ

# قائمة الأشكال و الجداول

أولاً: قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين الدافع و الحاجة و الحافز	39
02	الفرق بين نظرية X و Y لدوغلاس ماجريجور	41
03	يوضح أمثلة عن أنواع الحوافز المعنوية و المادية و المالية	48
04	الاعتبارات التي تأخذ في الحسبان عند صرف الحوافز المعنوية	50
05	الاعتبارات التي تأخذ بعين الاعتبار عند صرف الحوافز المالية.	51
06	أمثلة عن الحوافز الإيجابية و السلبية	52
07	الأمثلة عن حوافز الفردية و الجماعية.	53
08	أمثلة عن الحوافز الرسمية و غير الرسمية.	54
09	طريقة تقييم أداء الإطارات الخاصة بالمؤسسة	86
10	طريقة تقييم أداء عمال المؤسسة	86
11	سلم التنقيط للأجور لعمال "معمل تكرير السكر" مستغانم	87
12	المعايير المعتمدة في تقديم منحة المردودية "معمل تكرير السكر مستغانم"	87
13	تحديد النسب بالنسبة للنقاط التي يتحصل عليها العمال.	88
14	التشكيلة العمالية لمعمل تكرير السكر حسب السن، الجنس، الأقدمية.	89
15	ظروف العمل في معمل تكرير السكر مستغانم	90
16	علاقات العمل في معمل تكرير السكر مستغانم	90
17	مصادقية الإدارة العليا في تنفيذ اتخاذ القرارات بإضافة إلى وجود دعم مادي أو معنوي لدعم العمال الذي يساعد على الابتكار و التكوين و الرفع من مستوى الأداء الوظيفي.	99

## ثانيا: قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	أولويات الاحتياجات الإنسانية عند ماسلو	43
02	مراحل تصميم نظام الحوافز	65
03	الهيكل التنظيمي لمعمل تكرير السكر "مستغانم"	83
04	الهيكل التسييري لمعمل تكرير السكر "مستغانم"	84
05	توفر المعمل على نظام لتقييم أداء عماله.	91
06	مدى اهتمام المعمل بتطبيق و متابعة نظام التقييم	91
07	هدف معمل تكرير السكر من تطبيق و متابعة نظام تقييم الأداء	92
08	علمية عمال المعمل بمعايير التقييم التي يقيمون على أساسها	92
09	الطريقة التي يعتمد عليه المعمل في تقييم الأداء	93
10	نسبة الحوافز المادية التي تمنح للعاملين أثناء تأديتهم لمهامهم الوظيفية.	93
11	علاقة الدرجة التقييمية التي يحصل عليها العامل بالحوافز	94
12	نسبة استفادة العمال من الحوافز المعنوية التي يمنحها معمل تكرير السكر لعماله.	94
13	نسبة تقديم المؤسسة للترقيات لعمال معمل تكرير السكر.	95
14	إقتناع العمال بإعطاء الحرية المطلقة للرؤساء في عملية تقييم الأداء و ما هو السبب في هذا الاقتناع.	95
15	نظام التقييم المطبق داخل المؤسسة يمثل فرصة للاتصال بين العامل و الرئيس.	97
16	تلقي العامل للتغذية عكسية حول أداء مهامه الوظيفية.	97
17	إخضاع نتائج تقييم للمراجعة من طرف الإدارة العليا	98
18	نظام التقييم المعمول به داخل المؤسسة يحقق درجة متميزة من الرضا.	98
19	وضوح معايير تقييم الأداء	99
20	معايير التقييم تتميز بالمصداقية.	100
21	كفاية و عدالة معيير تقييم الأداء	100
22	استخدام المؤسسة لوسائل مبتكرة لتقييم العاملين.	101

101	وجود سياسة واضحة للثواب	23
102	وجود ربط بين الحوافز المقدمة لعمال معمل تكرير السكر "مستغاثم" بالإنتاج أثناء تقييم الأداء	24

## إهداء

الحمد لله الذي أنار دربنا و وجهنا نحو الطريق السليم و جعلنا من المتقين و وجهنا لإتمام هذا العمل  
التواضع و الذي أختتم به مشواري الدراسي فقد كان أروع و أجمل ما جاي على يد الخالق  
أهديه إلى من قال فيهما عز وجل " و لا تقل لهما أف و لا تنصرهما و قل لهما قولاً كريماً و احفظ  
لهما جناح الذل من الرحمة "

إلى منبع الحب و الإخلاص إلى من شاءك و اشتاقتك أن ترى ثمرة جهدي قبل اشتياقي إلى من  
سهرت و ربت إلى قوة عيني إلى رفيقة دربي قبل أن تكون أمي إلى مرشدتي في الضرر و  
مشجعتي في الخير إلى أمي ثم أمي ثم أمي حفظها الله و أطال في عمرها  
إلى أسمى شيء في الوجود إلى أغلى ما أعطاني المولى إلى منبع حياتي و إلهامي إلى أساس  
كيانتي إلى من أسند إليه ظهري و دعمني طيلة مشواري الدراسي معنوياً و مادياً إلى من أحق  
الناس بصديتي إلى الحب و العنان إلى حبي و حياتي إلى الذي سيرني شابة ناشئة على حب الله  
و رسوله

أبي الغالي و أمي العنون حفظهما الله و أدخلهما فسيح جنانه

كما أهدى هذا العمل المتواضع إلى أختي التي كانت لي طيلة مشواري الدراسي "مختارية"

إلى الأستاذ المؤطر الذي ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع "بن زيدان الحاج"

إلى كل الإخوة و الأخوات من كبيرهم في الشام إلى صغيرهم في أرض السلام

إلى كل أفراد العائلة من قريب أو من بعيد

إلى رفقاء درج الدراسة و خاصة الغالية و العزيزة لوماني سليمة و خوصة شهرزاد

إلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد

بومنجل سميحة

# كلمة شكر و عرفان

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي  
وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخني برحمتك في عبادك الصالحين "

النمل-19-

"وقال الله تعالى و بالوالدين إحسانا ولا تقل لهما أفه ولا تنهرهما و قل لهما قولا كريما  
- أتقدم بخالص عبارات الشكر والعرفان إلى كل من ساعدني وشجعني على إنجاز

هذه المذكرة وأخص بالذكر:

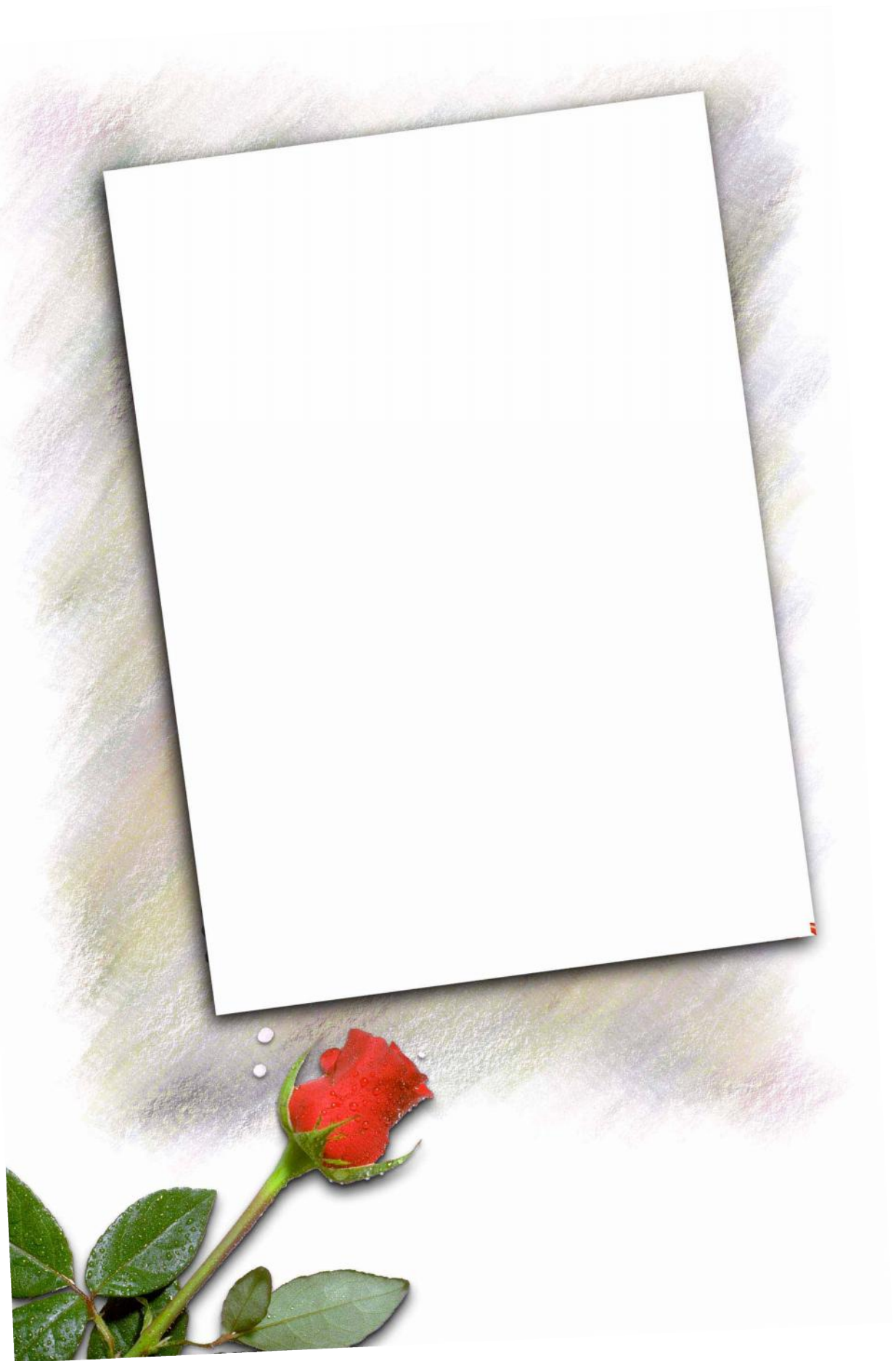
- إلى الوالدين الكريمين الذي ساعداني على الوصول إلى هذه المرتبة من العلم

- الأستاذ المشرف الدكتور بن زبيد ان الحاج الذي كان سند لي في إنجاز هذا العمل  
المتواضع

- إلى السيد علوش لعجال مدير مطبعة التبرص التي ساعدني في إتمام الجانب التطبيقي .

- إلى أختي مختاربه التي كانت سند لي طيلة مشواري الدراسي.

كما أشكر إطارات معمل تكرير السكر الذي ساعدوني من قريب أو من بعيد.



مفتحة

مفتحة

تولي إدارات المؤسسات المختلفة العنصر البشري اهتماما كبيرا من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية و كفاءة العاملين. حيث يسعى المسؤولون إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة. وبق هذا الهدف تعمل هذه الإدارة على توفير العمالة الجيدة و المؤهلة و اكتسابهم المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم.

حيث تمارس المؤسسات العامة و الخاصة أعمالها بواسطة كادرها البشري، وذلك لتنفيذ أهدافها على المدى البعيد. و لكي تصل هذه المؤسسات إلى الهدف المراد الوصول إليه كان لابد من إيجاد الكادر الوظيفي على إيصال المؤسسة إلى ذلك الهدف و على هذه المؤسسة رد الجميل أولا بأول لتحفيز الموظف على الاستمرارية في الأداء الجيد و الفعال.

إلا أن المقدره وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدره على العمل و الرغبة فيه، و تتمثل المقدره على العمل فيما يملكه الفرد من مهارات و معارف و قدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد و للقدرات التي ينميها التعليم والتدريب، أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة، و تتمثل عملية التحفيز في العوامل و المؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه.

و لقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري و لعل السبب في ذلك هو أن الحوافز يشتمل أنواعها المادية و المعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في دافعية العمل.

و الحوافز بأنواعها المادية المتعددة فمنها الإيجابية و السلبية و يمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي أو معنوي حيث مرت أساليب التحفيز بمراحل متطورة و تبلورت بالصورة التي هي عليه الآن فبدأت المرحلة التقليدية و التي تم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية. ثم أعقبتها المرحلة التي ادت بها مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية، ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تربط بين الحوافز المادية و المعنوية معا.

في حين أن الأداء الوظيفي يحظى بأهمية مرموقة في العملية الإدارية إذ يتم تحسين الأداء بتطبيق سياسات التحفيز كوسيلة لدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحموية و نشاط، و لجعل المرؤوسين يتابعون واجبات و مسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر ما يدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، فينعكس ذلك على الأداء الوظيفي.

حيث أن الأداء الوظيفي يؤكد علي درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية يحقق بها، أو يشبع بها متطلبات الوظيفة. حيث يشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية للمؤسسة من خلال



## مقدمة عامة

الاستغلال الأمثل لقواها و مواردها البشرية لتصبح المؤسسة قادرة على التطور و التعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال إنجاز الأعمال.

. و من هذا المنطلق تبلورت فكرة هذا الدراسة التي جاءت بعنوان الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية.

### مشكلة الدراسة:

■ إن عدم توافر الحوافز المادية و المعنوية المناسبة للموظف المجتهد، قد يؤثر سلبا على أدائه و يفقد الحماس و الإحساس بأهمية العمل و تنخفض الروح المعنوية و الرغبة في الأداء بفعالية و يسهم في ضعف الإنتاجية، و بالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة و هذا بالطبع ينعكس سلبا على كفاءته في العمل نتيجة عدم الرضا في العمل و بالتالي ينخفض مستوى أدائه الوظيفي.

و هذا ما يبرز أهمية الحوافز في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي، و الحوافز تختلف من فرد إلى آخر و ذلك حسب الجنس و العمر و المنصب الوظيفي و المستوى المعيشي العلمي، كما أنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى و ذلك حسب النشاط و العمل الذي تمارسه تلك المؤسسة سواء كانت في المجال الاقتصادي أو غير ذلك لذا فإن دراستنا و تحديد ما يناسب منها كل شريحة من شرائح الموظفين أمر غاية في الأهمية و من هذا المنطلق يمكن أن يكون للحوافز دور كبير في تغيير مستوى أداء الموظف بشكل سلبى أو إيجابى الأمر الذي يتطلب الحرص على توزيع تلك الحوافز بشكل عادل و موضوعي.

و من هنا نطرح الإشكالية التالية وهي شكل سؤال رئيسي و محوري للدراسة ألا و هو:

❖ ما هو أثر الحوافز المادية و المعنوية المقدمة للعاملين على أدائهم؟

و للإجابة على هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

⊖ ما المقصود بالحوافز المادية و المعنوية المقدمة للعاملين و ما هي أنواعها داخل المؤسسات و خاصة المؤسسات الاقتصادية؟

⊖ ما مدى تأثير الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين و الموظفين في المؤسسات الاقتصادية؟

⊖ ما هي نظم الحوافز التي تتبعها المؤسسات الاقتصادية في التحسين و الرفع من الأداء الوظيفي للعمال و

ما هي المشاكل و المعوقات التي تواجه هذه النظم و التي تؤثر على أداء الرؤساء و المرؤوسين؟



### الفرضيات:

الفرضية الأولى: عند الإدخال الحوافز المادية أو المعنوية منها على أي مؤسسة سواء كانت اقتصادية أو غير ذلك فإن هذا حتما سيؤثر على أداء العاملين و كفاءتهم.

الفرضية الثانية: يؤثر استخدام نظام للحوافز داخل المنظمة (المؤسسة) على أداء العاملين وكفاءتهم الإنتاجية.

الفرضية الثالثة: يساعد وضع نظام جيد للحوافز داخل أي منظمة على تحقيق أهداف المنظمة و أهداف العاملين و احتياجاتهم و يزيد من كفاءة و أداء الموظفين.

أهداف الدراسة: م بين الأهداف التي أدت بنا للقيام بهذه الدراسة كانت الداعم الأساسي لهذه الدراسة ما يلي:

- \* توضيح المفاهيم المتعلقة بموضوع الحوافز المادية و المعنوية و موضوع الأداء الوظيفي.
- \* اكتشاف المكانة التي يحظى بها المورد البشري داخل المنظمات و المؤسسات.
- \* التعرف على أهم الحوافز المادية و المعنوية التي تقدم للعاملين.
- \* التعرف على أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين
- \* التعرف على النظم المتاحة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "معمل تكرير السكر".
- \* معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة في المؤسسات الاقتصادي وأداء العمال.
- \* محاولة الخروج بالاقترحات حول مدى تأثير الحوافز بأنواعها المادية و المعنوية على الأداء الوظيفي للعمال.
- \* معرفة معوقات و مشاكل نظام الحوافز و محاولة عند بعض الحلول لهذه المشاكل.
- \* و في الأخير إعطاء صورة عامة و إزالة الغموض حول هذا الموضوع.

### أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة و المطروحة على ساحة النقاش الاقتصادي و قد اكتسبت هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات في ظل انفتاح السوق و تلاشي الحدود الجغرافية.

لذا انصبت أغلب جهود إدارة الموارد البشرية على المورد البشري و كيفية تحسين أدائه باعتباره الورقة الراجعة في المؤسسة و عنصر التمييز فيها و هذا عن طريق نظام الحوافز بصفة خاصة و نظم التأهيل و التطوير بصفة عامة.



## مقدمة عامة

و من هنا اتضح أنه من الضروري على أي مؤسسة أن تقوم باختيار العمال الأكفاء و ذوي المهارات و هذا لا يكفي بل تقوم بتدريبهم و تحفيزهم للرفع من أدائهم و كسب ولائهم لتحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة للعمال و الرضا عن الأداء بالنسبة للمنظمة.

### أسباب اختيار موضوع الدراسة:

هناك مجموعة جوهريّة من الأسباب و المبررات أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع و هي على التوالي:

- 1 إعجابنا بالموضوع و مدى أهميته في الآونة الأخيرة داخل المؤسسات.
- 2 موضوع الحوافز يعتبر موضوع حيث الساعة ، و قد ازداد تشبثنا بالموضوع خاصة مع التحولات الاقتصادية و اكتساب المؤسسات للتكنولوجيا المتطورة التي تعتبر من الدعائم الأساسية التي تساعد المؤسسات على الرفع من الإنتاج و قيمة الأرباح و الذي يساعد في تحقيق الأهداف المسطرة.

### حدود الدراسة:

قمنا من خلال هذه الدراسة بمعالجة موضوع أثر الحوافز المادية و المعنوية على الأداء الوظيفي و التي تم ضبطه في إطار زمني و مكاني محدد كما يلي:

**الحدود الزمنية:** متمثلة في الفترة التي تستغرقها الدراسة النظرية و الميدانية خلال العام الدراسي 2014/2015.

**الحدود المكانية:** المكان الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية كان على مستوى مؤسسة تكرير السكر مستغانم و التي سنتطرق إليها في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة

### منهج الدراسة:

للتفصيل في موضوعنا: **الحوافز المادية و المعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي و للإجابة على الإشكالية المطروحة و إثبات الفرضيات تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول: فصلان نظريان و فصل تطبيقي**

و تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على طريقة دراسة حالة أي المنهج التحليلي من أجل تطبيق الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الجزائرية متخذين معمل تكرير السكر نموذجا

### مصادر الدراسة:

- ❖ المراجع المكتبية باللغة العربية و الفرنسية.
- ❖ المقالات و المجالات علي شبكة الانترنت.



❖ بالنسبة للجانب التطبيقي المصادر كانت من مسيري المعمل و العمال.

### محتوي الدراسة:

من أجل الإحاطة بالموضوع و من أجل أن تكون الدراسة شاملة و واضحة و من أجل ترسيخ الصورة و فائدة الموضوع قسم موضوع الدراسة إلى ثلاث فصول فصلان نظريان و فصل تطبيقي حيث تناول كل فصل جانب معين من الدراسة و فيما يلي تفصيل لما جاء في هذه الفصول:

**الفصل الأول:** تناولنا في الفصل الأول الدراسة تحت عنوان الأداء الوظيفي حيث تم التطرق فيه إلى مفهوم و أنواع الأداء و محدداته و هذا في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى طرق التقييم و المراحل التي تمر بها عملية التقييم بالإضافة إلى الصعوبات و العراقيل التي تواجهها عملية التقييم للعاملين.

**الفصل الثاني:** تناولنا في هذا الفصل جزء من الدراسة تحت عنوان الحوافز المادية و المعنوية حيث تطرقنا إلى شأة و مفهوم الحوافز و أنواعها المادية و المعنوية و نظرياتها هذا فيما يخص المبحث الأول، أما فيما يخص المبحث الثاني فقد تناولنا نظام الحوافز المعمول به في المنظمات و قد تناولنا فيه النقاط المحورية و الرئيسية و هي: مراحل تصميم نظام الحوافز، المبادئ الأساسية لنظام الحوافز و خصائصها و عوامل نجاح و فشل نظام الحوافز و في آخر الفصل أساليب التحفيز التي يمكن استخدامها و مخاطر عدم استخدامها.

**الفصل الثالث:** هذا الفصل عبارة عن جانب تطبيقي و دراسة ميدانية لمؤسسة اقتصادية تنشط في مجال الإنتاج و قد اخترنا معمل تكرير السكر "مستغانم" و ذلك لتحسيد الدراسة على أرض الواقع و قد تطرقنا فيها إلى لمحة تاريخية لمعمل تكرير السكر هذا فيما ما يخص الجزء الأول أما فيما يخص الجزء الثاني فسنناول أثر تقديم الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين من خلال القيام بتقديم الاستبيان للعمال و القيام بمجموعة من المقابلات مع بعض العمال و رئيس مصلحة الموارد البشرية .

و في الأخير ختمت هذه الدراسة بالإجابة على الفرضيات المقترحة و تقديم جملة من الاقتراحات .



# الفصل الأول

## الأحكام العوظيفية

## الفصل الأول: الأداء الوظيفي

## مقدمة:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة و في أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية و التي تفترض أن تؤدي وظائفهم التي تسند إليها بكل فعالية و حتى تضمن المنظمات ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة و معقدة في نفس الوقت من وظائفها ألا و هي وظيفة تقييم العاملين و هي وظيفة قديمة قدم التاريخ و تطورت و تبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد و أصول، و يشرف عليها أفراد مدربون على أدائها، و تستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي موضوعي و هي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يتحقق أهداف هذه الأخيرة و من خلالها أهداف المؤسسة.

و مادام موضوع البحث يعالج موضوع تقييم الأداء. فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على طبيعة هذه العملية و هذا من خلال تحديد مفهومها و أهدافها و نتائجها و قصد التعرف أكثر على هذا الموضوع و الإلمام بكل جوانبه قسم هذا الفصل إلى بحثين

## المبحث الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي

## المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

### المبحث الأول: عموميات حول الأداء الوظيفي

حظى موضوع الأداء الوظيفي بالاهتمام البالغ و شهد بحوث مستمرة عن حلول المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلا عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي والاجتماعي لجميع الدول المتقدمة و النامية على حد سواء، و مازالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها و محاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر و إتباع الحوافز الجديدة للجهود الفردية و الجماعية الملموسة و مئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء.

### المطلب الأول: مفهوم و محددات الأداء الوظيفي

يعد الأداء من أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي و تسيير الموارد البشرية و لهذا سوف نحاول إعطاء تعريف مختصر و واضح لمعنى الأداء

### الفرع الأول: الأداء الوظيفي

يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قياسه لعمله من حيث الكمية و جودة العمل المقدم من طرفه، و الأداء هو الجهد المبذول الذي يبذله كل عامل في المؤسسة<sup>1</sup>.

و محاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء و السلوك في المستقبل لإفادة الفرد و المنظمة و المجتمع<sup>2</sup>.

و يذهب البعض الآخر إلى تعريفه كما يلي "هو نظام رسمي لقياس و تقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية و محاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء و السلوك في المستقبل لإفادة الفرد و المنظمة والمجتمع"<sup>3</sup>.

و من التعاريف السابقة نستنتج أن عملية تقييم أداء العاملين يستهدف الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو مستوى أداء الفرد و سلوكه في العمل؟
- هل أداء الفرد بهذا الشكل يعتبر نقطة قوة أو ضعف؟

<sup>1</sup> . حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قلمة، الطبعة الأولى، 2004، ص 168.

<sup>2</sup> . خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2005، ص 199.

<sup>3</sup> . خالد عبد الرحيم الهبتي، المرجع نفسه، المرجع السابق، ص 200.

- هل تتحمل تكرار نفس الأداء و السلوك في المستقبل؟
- ماهي انعكاسات ذلك السلوك و الأداء على فعالية المنظمة؟

و اعتمادا على ذلك فإن العملية تمثل أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعبر عن عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة و انعكاساتها السلبية و الإيجابية على إنتاجية الفرد و فعالية المنظمة لذا فإن العملية ليست غاية بحد ذاتها و إنما وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها إدارة النظم و سياسات التوظيف، الأجور، التدريب، الحوافز و غيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة الموارد البشرية.

و قد تعددت التعريفات لمفهوم الأداء و سوف نذكرها كما يلي:

**الأداء** هو تنفيذ أمر أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به<sup>1</sup>.

و يمكن تعريف **الأداء الوظيفي** على أنه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة و هو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج<sup>2</sup>.

**الأداء** هو قياس الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية و العمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج و الإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية<sup>3</sup>.

**الأداء** هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور و المهام و الذي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد<sup>4</sup>.

و من هذا التعريف يمكننا القول أن **الأداء** "ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد هي القدرات و إدراك الدور و القيام بالمهام".

و يلقي **توماس جلبرت الضوء** على **الأداء** إذ يري أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء هو التفاعل بين السلوك و الإنجاز، أي أنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا<sup>1</sup>.

1. أحمد زكي بدويك، محمد كامل مصطفى: معجم مصطلحات القوي العاملة، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية 1984، ص166.

2. الراوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، 2003، ص209.

3. عبد المللك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفاعلية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد(1) نوفمبر 2001، ص86.

4. محمد أنور سعيد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص219.

و يرى علي سلمي أن الأداء هو "الرغبة و القدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة و متبادلة بين الرغبة والقدرة في العمل و المستوى في الأداء".<sup>2</sup>

تعريف توماس الأداء" هو التفاعل بين السلوك و الإنجاز و أنه مجموع السلوك و النتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس".<sup>3</sup>

- و من خلال مجموع التعاريف يمكن القول أن الأداء هو ذلك النشاط و المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام المهام الوظيفية الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة و فعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

### الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد و التي تبدأ بالقدرات، و إدراك الدور و المهام و يعني هذا أن الأداء هو موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد و القدرات و إدراك الدور الهام للفرد.

لهذا نجد أن محددات الأداء تتضح في<sup>4</sup>:

- أ. الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته و ذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- ب. القدرات: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.
- ج. إدراك الدور: و يعني به الاتجاه الذي يعتقده الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و الشعور بأهميته في أدائه.

و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإنفاق في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة و يكون لديهم قدرات متفوقة و لكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهها في الطريق الصحيح و بنفس

1. صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العملية و العلمية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 175.

2. نفس المرجع السابق، ص 280.

3. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 25.

4. الراوية حسن، مرجع سابق ذكره ص. ص: 210- 216.

الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير و يفهم عمله و لكن تنقصه القدرات،فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض و هناك احتمال أخير و هو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة و الفهم اللازم لكنه كسول و لا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا و بطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا أو مكون من مكونات الأداء و ضعيف في مكون آخر . و من خلال هذا يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله و ما يتمتع به من مهارات و معلومات و خبرات و مدى إدراكه لما يقوم به الفرد في المنظمة التي ينتمي إليها.

### المطلب الثاني:أنواع الأداء و أهميته

بعد التعرف على مفهوم الأداء و التطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء و أهميته هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه و تقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

### الفرع الأول:أنواع الأداء

يمكن تقييم الأنواع بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك:

فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثم يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية<sup>1</sup>.

**1 حسب معيار المصدر:**وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.

- أ. **الأداء الداخلي:**و يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج أساسا مما يلي:
  - \* **الأداء البشري:** هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا إستراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية من خلال تسيير مهاراتهم.
  - \* **الأداء التقني:**الذي يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتهم بشكل فعال.
  - \* **الأداء المالي:** يكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.
- ب. **الأداء الخارجي:**هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده،فهذا النوع بصفة عامة يظهر من

<sup>1</sup> . عادل عشي،"الأداء المالي للمؤسسة رسالة ماجستير" معهد العلوم الاقتصادية جامعة بسكرة،2002،ص.ص:05-06 .

النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع السعر، و كل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، و هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، و هذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها و تحديد أثرها.

**2 حسب معيار الشمولية:** و حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي و الأداء الجزئي.

**أ. الأداء الكلي:** و هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية و الشمولية، الربح و النمو، كما أن الأداء في المؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

**ب. الأداء الجزئي:** و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة التسويق<sup>1</sup>.

**الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء:** يمكن توضيح أهمية عملية تقييم الأداء على ثلاث مستويات هي المنظمة، المدير، الفرد و هي كما يلي<sup>2</sup>:

**أ. على مستوى المنظمة:**

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد الشكاوي للعاملين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور.
- تقديم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسة.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

<sup>1</sup>. بن سعيد غنية، تأثير الحوافز على أداء العاملين، معهد العلوم الاقتصادية، البويرة، 2011، ص 51.

<sup>2</sup>. حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 170.

ب. علي مستوي المدراء:

إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما تعتبر عملية تتميز بطابع من التحدي الذي يدفع المدراء إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم و موضوعي لأداء تابعيتهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و صعوباتهم.

ت. علي مستوي الفرد:

زيادة شعور العاملين بالعدالة و بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية، و يدفعهم إلى العمل بجدية و الاجتهاد و الإخلاص ليتقربوا فوزهم باحترام و تقدير رؤسائهم معنويا و مكافأهم ماديا

المطلب الثالث: أبعاد الأداء

تعنى بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و يمكننا أن نميز ثلاث أبعاد للأداء و هذه الأبعاد يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أ. كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- ب. الجهد المبذول: فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا و بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته و جودة الجهد المبذول و يندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس و التي تقيس درجة الإبداع و الابتكار في الأداء.
- ج. نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات و أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص220.

## المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

من خلال مقدمتنا للفصل الذي بينا فيها أن الأداء كان من بين اهتمامات الباحثين والمهتمين به وكذا المدراء و مازال لحد الساعة و غيرهم نظرا للأهمية الإستراتيجية التي يتميز بها في مجال تسيير الموارد البشرية.

و لما كانت الفروق بين الأفراد أمرا طبيعيا فإن الفروق بين أدائهم لمهامهم و وظائفهم يعد كذلك فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد الفردية بينهم، والفرد الذي استلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أدائه ضعيفا في المراحل الأولى من إنجازهِ لأعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة و اكتسب الخبرة و المهارات اللازمة لأداء عمله.

و نظرا لوجود هذه الفوارق كان لا بد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل و سلوكهم و تصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم و معرفة نتائج أعمالهم، مما يسمح من خلال كل هذا بتقييم أدائهم.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء و مراحل عملية التقييم

إن تقييم أداء العاملين ضرورة من ضروريات الإدارة الحديثة المتطورة و ذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية و الوظيفية من العاملين و لرفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته و من أهمها إدارة شؤون الموظفين خاصة و أن تقييم الأداء تدعوا له النظريات الحديثة ليس في حد ذاته بل هو وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب و للتعرف على تقييم الأداء نتناول الآتي:

#### أولا: تعريف تقييم الموارد البشرية "الأفراد"

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة "دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، و أيضا الحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر، و ترقية لوظيفة أخرى"<sup>1</sup>.

إذ أنه و بعد التمعن في هذا التعريف نجد أنه ينص على توضيح تقييم أداء الفرد من خلال نتائج عمله من جهة و على سلوكه و تصرفاته من جهة أخرى، و أن التقييم يشمل على نجاح الفرد و تفوقه في وظيفته الحالية من ناحية، و من ناحية أخرى مدى نجاحاته و فرص ترقيته في المستقبل.

<sup>1</sup> . صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 285.

كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو "قياس كفاءة الأداء الوظيفي و الحكم عليه و على قدراته و استعدادة للتقدم"<sup>1</sup>.

كما يعرف أحمد ماهر تقييم الأداء بأنه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم"<sup>2</sup>.

و يري عبد الغفار حنفي في تقييم الأداء "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي و يترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا.....)"<sup>3</sup>.

و بهذا يمكننا القول أن تقييم الأداء هو دراسة لما يقدمه الفرد في المنظمة تحليل لمختلف سلوكياته و نتائجه و ذلك للحكم على مدى إمكانيته في التقدم و التطور الوظيفي داخل المنظمة التي يعمل فيها.

### ثانيا: عملية تقييم الأداء الوظيفي

تبلورت عملية التقييم في المنظمات و مؤسسات العمال و أصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد و يقوم بها أفراد مدربون على أدائها، و تستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي و موضوعي.

و لما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوما إلى الرقي و التطور في مناصبهم و حياتهم اليومية كان لا بد من تقييم أعمالهم" و قد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، و لم تأخذ به المنظمات خاصة المنظمات الصناعية إلا في أوائل الثلاثينات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة و متخصصة إلا منذ عهد قريب. و أصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل"<sup>4</sup>.

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءا من إدارة الموارد البشرية و تعرف بأنها "عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أدائه"<sup>5</sup>.

1 . محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 294.

2 . أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 284.

3 . عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007، ص 295.

4 . محمد أنور سعيد سلطان، مرجع سابق ص 294.

5 . حداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 123.

كما أنها وظيفة منظمة و مستمرة و ضرورية لتسيير الموارد البشرية و ترتبط بإستراتيجيات العمل و أسلوب المنظمة ككل، كما نجد أن "عملية تقييم الأداء تعد- استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق و جماعات العمل"<sup>1</sup>.

عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من أشخاص (مؤهلين للقيام بهذه العملية) و ذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن.

### ثالثا: أغراض تقييم الأداء

تسعى المنظمات من وراء تبني و استخدام إدارة الأفراد لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض: الإستراتيجية و الإدارية و التنموية، وستناولها بتوسيع أكبر فيما يلي<sup>2</sup>:

أ. أغراض إستراتيجية: يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين و الأهداف أو الغايات التنظيمية. و يستند التنفيذ الفعال للإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة و أنماط السلوك و نوعيات السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ ثم تطوير أنظمة القياس و استرجاع المعلومات و التي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم و تطوير أنماطهم السلوكية للوصول إلى النتائج المحددة.

. و لتحقيق هذا الغرض الإستراتيجي فإن النظام يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف و الإستراتيجيات فإن النتائج و الأنماط السلوكية والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة.

ب. أغراض إدارية: تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها إدارة المرتبات الأجور، الترقيات التسريح المؤقت من العمل الإستغناءات عن العاملين، تقرير الأداء الفردي.

. و على الرغم من أهمية هذه القرارات، فإن العديد من المدراء، و الذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها "شر لا بد منه" للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين، و عرض نتائج هذا التقييم على

<sup>1</sup>. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص362.

<sup>2</sup>. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2006، ص. ص 407-408.

ملين. و من ثم فإنهم قد يميلون للمغالاة في تقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته و بالتالي أهميته<sup>1</sup>.

ج. أغراض تنمية: يتمثل الجانب الأخير من أغراض الإدارة في تنمية العاملين و تطوير أساليب أدائهم للعمل عندما يؤدي الموظف عمله علي النحو المتوقع، فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء و التي تعكس نواحي الضعف في الأداء.

. و من الناحية المثالية، فإن أنظمة إدارة الأداء و التي تعكس نواحي الضعف في الأداء. و لكن كذلك أسباب الضعف و هل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحوافز أو علاقات العمل..... إلخ.

. و مما ورد نستخلص أن أغراض النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تحقيق التوافق أو الارتباط بين مهام العاملين و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة، و توفير معلومات مفيدة و دقيقة لاتخاذ قرارات بشأن العاملين، و أيضا تزويد العاملين بمعلومات مرتدة(التغذية الراجعة)تفيد في تحقيق أغراضهم<sup>2</sup>.

. ن خلال كل هذا و انطلاقا من الأهمية التي تتميز بها عملية تقييم الأداء يمكننا أن نحدد بعض أغراض أو أهداف هذه العملية و هي كما يلي:

- ❖ اختيار الأفراد الصالحين للعمل و كذا الأفراد الصالحين للترقية.
- ❖ تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية، زيادة الأجور..... إلخ.
- ❖ تنمية المناقشة بين الأفراد و تشجيعهم على بذل مجهود أكبر.
- ❖ إمكانية قياس إنتاجية الأفراد و الأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم.
- ❖ تسهيل تخطيط القوي العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى.
- ❖ معرفة الأفراد الذين يحتاجون للتدريب لتحسين كفاءتهم.
- ❖ المحافظة على مستوى عالي للكفاءة والإنتاجية.
- ❖ مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم و تحسين الاتصال بهم.

<sup>1</sup>. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص298.

<sup>2</sup>. حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2007، ص. ص: 298- 299.

- ❖ تزويد الإدارة بمعلومات مفضلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار و التدريب و النقل و الترقية و غيرها.
- ❖ تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل و ممارسة الأفراد له.
- ❖ مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية و الإنتاج المتميز و الالتزام الدقيق.
- ❖ تشخيص الحاجة إلى التدريب و إعداد البرامج اللازمة لذلك.

#### رابعاً: القائمون بعملية تقييم الأداء

الأفراد و الجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي:

#### I. التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:

يعتبر التقدير و الحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي و الأكثر استخداماً. و في حقيقة الأمر إن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين و يمكن التهرب منها و من ناحية أخرى، جد أن المشرف و من خلال مركزه يمكن التعرف على متطلبات العمل و مراقبة الفرد أثناء العمل و إعطاء الحكم و التقرير الأفضل عنه.

. و قد بينت الدراسات علي أن هذا الأسلوب هو أكثر الأساليب استخداماً وانتشاراً فقد اتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95% من المشاركين أكدوا علي اعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم، بينما أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت و يمثل 13% و يمثل اللجان كمدخل للتقييم 6% بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل 6%<sup>1</sup>.

#### II. التقييم عن طريق الزملاء:

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة لمعلومات عن الأداء، و تزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها علي المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيههم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية علي العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات و خبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

. و من العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة و صراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث و الدراسات بهذا الخصوص<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006، ص.ص: 366- 367.

<sup>2</sup>. جمال الدين محمد مرسي: المرجع نفسه، المرجع السابق، ص.ص: 444- 455.

### III. التقييم الذاتي (أي عن طريق الأفراد أنفسهم)

الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد. وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه ليس أولاً يشكل جزءاً من التقييم الرسمي لأداء الفرد<sup>1</sup>.  
و على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة، وعلى وجه الخصوص فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء و محدداته و نتائجه، إلا أنه يأخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات.

### IV. التقييم عن طريق المرؤوسين:

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدراً هاماً للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوفر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل و تنمية روح الفريق و تشجيع التعاون و حل الصراعات.... الخ.

إلا أنه يأخذ على المدخل . من ناحية أخرى . إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضاء العاملين على حساب الإنتاجية.

و في حقيقة الأمر أن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية، إلا أن هذا المدخل مثل مدخل تقييمات الزملاء تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية و تحسين فرص أداء العمل.

كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين<sup>2</sup>.

### V. التقييم عن طريق العملاء:

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص.

<sup>1</sup>. عبد الغفار حنفي، مرجع سابق ذكره، ص300.

<sup>2</sup>. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق ذكره، ص445.

. فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات و التي تشمل عدم القابلية للتخزين و الاستهلاك المباشر و مشاركة العميل في إنتاج الخدمة... إلخ فإن المشرفين و الزملاء و المرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف.

. و بدلا من ذلك فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف و الحكم على أدائه، و من ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء.

. لقد بينت العديد من المؤسسات الخدمية "ماريوت" التي تمتلك سلسلة فنادق ماروت، و التي تقوم بتصميم استقصاء لكل نزيل في كل غرفة للتعرف على مدى رضائه عن الخدمة، كما يقوم قسم :خدمة العملاء" بشركة Whirpool بالاتصال بعينة عشوائية من العملاء الذين تم تقديم خدمة فنية لهم في منازلهم للتعرف على تقييماتهم لسلوك طاقم الخدمة عند تقديمهم لها في منازلهم.

. و يكمن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، و هو ما يستلزم وقتا و تكلفة ملموسة<sup>1</sup>.

#### خامسا: محاور تقييم الأداء

و هو مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها و هذه المحاور هي:<sup>2</sup>

أ. **محور معدلات الأداء:** حيث يتم تقييم العاملين بالاستناد على مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم. و يؤخذ هذا المحور على أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة، مما يضفي على العاملين جوا من الملل و اللامبالاة الكسل و الجمود، و أنه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل و طريقة تعامله مع الموظفين.

ب. **محور الصفات الشخصية:** حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم، و قد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد و خصائصه، كالتعامل أو الالتزام أو المبادرة أو الانتماء

أو الصدق، و قد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على تحسين وسائل العمل و أساليبه. و مما يؤخذ على هذا المحور: صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين و اختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض، من حيث علاقتها

<sup>1</sup> . جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق ذكره، ص 445.

<sup>2</sup> . فاروق عبده فلية - محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص: 269 - 270.

بالعمل، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمة، و من ثم تصحيح عملية التقييم ذاتية.

ج. **محور الهادفة:** حيث يتم التركيز علي أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف بناء على مشاركة معه و مع رئيسه، على أن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف كذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، و ربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة.

د. **محور الفعالية العامة:** حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين، باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة. و **معني ذلك** أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء إلى حد كبير، و لكن ضمن نظرة إجمالية عامة، حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته و مدى فعالية الموظف في تقديم الآراء و المقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة. و **يؤخذ على هذا المحور:** عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم التفصيلي ضرورياً، و بالرغم من هذا فإن المحور يتناهى النقص الرئيسي في المحاور السابقة، و ذلك بتركيزه على التقديرات العامة، و عدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية نهائية.

#### سادسا: طرق تقييم الأداء

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء و ملاحظات الرئيس المباشر، و رأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص و خصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام التعاون مع زملاء العمل، و غيرها من الصفات و الخصائص و لم ينصب على الإنتاجية.

و لقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم. و فيما يلي سنتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

### 1. الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

أ. طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص: و تركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء و الزملاء والمرؤوسين، و الانتظار في مواعيد العمل، و المبادأة و الالتزام، و تحمل المسؤولية، و القدرة علي حل المشكلات، و غيرها من الصفات. و يتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، و يقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، و تصبح ممثلاً للمستوي الذي يعتقد القائم بالتقييم أنه يمثل مستوي أداء الفرد.

و رغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة و السهولة، إلا أنه يعاب عليها لافتقادها للناحية الموضوعية، و استنادها إلى التقرير الشخصي<sup>1</sup>.

ب. طريقة التوزيع الإجباري: ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم و الميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين. لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي و يقتضي هذا التوزيع أن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

10% من مجموعة الأفراد الذي تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جداً.

20% من مجموعة الأفراد الذي تتوافر لديهم قدرات كبيرة.

40% من مجموعة الأفراد الذي تتوافر لديهم قدرات كبيرة بدرجة متوسطة.

20% من مجموعة الأفراد الذي تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10% من مجموعة الأفراد الذي تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جداً.

أي اختيار 10% بدرجة ممتاز، 20% بدرجة جيد، 40% بدرجة مقبول، 20% بدرجة ضعيف، 10% ضعيف جداً.

و لكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين<sup>2</sup>.

ج. طريقة الترتيب العام: و تمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيباً تنازلياً وفقاً للأداء العام للعمل و ليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية،.... و هذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديراً واحداً لأداء المرؤوس مثل ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز.

<sup>1</sup>. نفس المرجع السابق، ص 272.

<sup>2</sup>. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الأزرايطية، الإسكندرية، 2002، ص 378.

. و يعاب على هذه الطريقة أيضا في عدم الموضوعية و اعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل.

. كما تأخذ هذه الطريقة أنها أيضا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر س واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في أحد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو أضعف منه<sup>1</sup>.

د. طريقة المقارنة بين العاملين: و هي تشبه الطريقة السابقة، و تعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين.

. و تناسب هذه الطريقة مات الصغيرة حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية و لصعوبة المقارنة من ناحية أخرى.

و هذه الطريقة لا تخدم أغراضا أخرى مثل أغراض الترقية و النقل و التدريب، لعدم توافر أسس المقارنة. و قد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فعالية سياسات الاختيار و التعيين<sup>2</sup>.

. و يلاحظ من الطرق السابقة: الحكم المطلق فيها للمقيم و هذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد، لأن المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت و لا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم أو أي عمل آخر.

و من الأخطاء المعروفة في هذا المجال ما يلي<sup>3</sup>:

1. تأثير شخصية المقيم و طريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد: فقد يميل المقيم إلى التشدد أو التساهل في التقييم، و قد يكون دافعه في ذلك منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد، أو الخشية من مواجهة المرؤوسين، في حالة إعطاء تقرير ضعيف.
2. التعميم في صفة واحدة: بمعنى ميل المقيم لإعطاء تقرير مرتفع للفرد في جميع الخصائص و جوانب العمل، نتيجة لامتيازه في صفة واحدة، أو من جوانب العمل.
3. تأثير الحداثة: فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس أداء المرؤوس على مدار السنة حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه، و لكنه قد يتأثر المقيم في ملاحظته لأداء المرؤوس بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم فالفرد يتذكر عادة بوضوح الوقائع القريبة، و ينسى الأحداث البعيدة.

<sup>1</sup>. فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد: مرجع سابق، ص 272.

<sup>2</sup>. فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد: نفس المرجع السابق، ص. ص: 272 - 273.

<sup>3</sup>. فاروق عبده فلية، محمد عبد المجيد: نفس المرجع السابق، ص ص 273 - 274.

4. التحيز الشخصي للمقيم: بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد أو مع بعض المرؤوسين و قد يكون هذا التحيز سليم أو إيجابي، بسبب العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين، أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن، مما يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المؤسسة.
5. التشابه بين الرئيس و المرؤوس: حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس و المرؤوس، لميل الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقديراً أعلى مما يستحق.
- . و يمكن إنجاز سليات الطرق التقليدية فيما يلي:

1. إن التقييم يخضع للتقدير الشخصي و لا يستند إلى أسس موضوعية.
  2. تتركز الطرق التقليدية على السمات الشخصية للأفراد، بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء.
  3. ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس، و مساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل .
  4. إن هذه الطريقة تشجع العامل غير الناضج على الاستمرار في عدم نضجه و الحد من قدرات العامل الناضج، و عدم استخدامها و استغلالها.
  5. إن الطريقة التقليدية تفرض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك إداري، و هو افتراض غير سليم، حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية و النفسية المطلوبة لكل منها.
2. الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى الطرق التقليدية المذكورة سلفا، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل منها و من هذه الطرق نذكر:

أ. طريقة الاختيار الإجباري: و هي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، و يختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم.

. تمتاز هذه الطريقة بقلّة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.
- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما و أن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة.

. و يضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين في التغلب على نواحي القصور في أدائهم، و تطور قدراتهم بمعرفة الرئيس.

ب. **طريقة الأحداث الحرجة:** و تكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، و هي تلك الأحداث الهامة غير المتكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها إيجابيا و بعضها الآخر سلبيا، و من خلال ضبطها و تحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد.

. الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل و يتطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، بقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم<sup>1</sup>.

. هذا و يتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ك ترتب مثل هذه الأحداث المجمع حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطي أوزان لكل منها، بحيث تكون أساسا لعملية التقرير. و في بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية، الاعتمادية، القدرة على العمل، المسؤولية و المبادأة..... إلخ<sup>2</sup>.

. و لعل أهم مميزات هذه الطريقة: تركيزها على تقييم أداء العامل، و الاعتماد على الوقائع الموضوعية، و ذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد.

. كما تنفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، و التي تتأثر غالبا بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى . تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك و تصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة، و توجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف<sup>3</sup>.

ج. **طريقة التقييم المشترك:** التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، و بدون أي اعتبار للمركز الإداري. و على ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه. و تتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

- ⊖ اشتراك الرؤساء و المرؤوسين و الزملاء في عملية التقييم.
- ⊖ اشتراك القائمون بعملية التقييم في اختيار و تحديد الصفات موضوعة التقييم.
- ⊖ تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، و الإفادة منها.
- ⊖ رقابة المشتركين في التقييم علي الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

<sup>1</sup> . صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق، ص388

<sup>2</sup> . جمال الدين محمد مرسي ، مرجع سابق، ص. ص: 425 - 426.

<sup>3</sup> . فاروق عبده، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص275.

د. طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف: حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتحه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء الماضي. و يتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس و المرؤوس في تحديد الأهداف و الواجبات التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها، و قياس المرؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة و التعرف على النواحي القصور، و كيفية مواجهتها، تمهيد للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة<sup>1</sup>.

و يمكن القول أن لطريقة الإدارة بالأهداف مزايا عديدة من بينها:

- إن الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد لبذل قصارى جهده لتحقيق هذه الأهداف. و قد أوضحت إحدى الدراسات المتخصصة في هذا الغرض ارتفاع نسبة الإنجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم عن هؤلاء الذين لم تتح لهم هذه الفرصة.
- يتم التركيز على الأداء و ليس على السمات الشخصية، كما أن التركيز يتم بالنسبة للحاضر و المستقبل، بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي<sup>2</sup>.

و بالرغم من هذه المزايا إلا أن لهذه الطريقة عدة عيوب نبرز بعضها على الوجه التالي:<sup>3</sup>

- ⊖ مهما كانت قدرة المشرف الإدارية، فإن هناك صعوبة إن لم تكن استحالة في قيادة و توجيه مرؤوسيه وفقا لطابع المشاركة و التعاون في العمل.
- ⊖ محاولة المرؤوس وضع أهداف سهلة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن عند مقابله مع المشرف بخصوص تقييم الإنجازات المحققة.
- ⊖ قد يعطي المرؤوس وزنا كبيرا للأهداف الكمية القابلة للقياس، مثل الأرباح و التكاليف و الكفاءة و انخفاض درجة الاهتمام بالأهداف النوعية الأخرى مثل الأهداف المتعلقة بالتدريب و الخدمات الصحية و الاجتماعية و رفع الروح المعنوية... إلخ.
- ⊖ عدم توجيه المشرف والاهتمام الملائم لتقدير الإمكانيات المحتملة للترقية لوظائف أخرى جديدة و مختلفة، و ذلك بسبب التركيز بصفة أولية على العناصر الموضوعية

<sup>1</sup> . نفس المرجع السابق، ص 276.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، المرجع السابق، ص 434.

<sup>3</sup> . المرجع نفسه المرجع السابق، ص 437.

للأداء في الوظيفة الحالية، و هي بدورها أي عناصر الوظيفة الحالية .أي عناصر الوظيفة الحالية، لا تستطيع أن تعطي مؤشرا لنجاح الفرد في وظائف أخرى.

. و بالرغم من هذه العيوب إلا أن هذه الطريقة تظهر نتائج أكثر دقة و موضوعية من نتائج التقييم التقليدية.

هـ. النموذج المغلق لتقييم الأداء: ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي، الذي ينظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة.

من عيوب هذا النموذج بالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية، فإننا نراه لا يأخذ المؤشرات السلوكية أيضا في الحسبان<sup>1</sup>.

و. النظام المفتوح لتقييم الأداء: الذي يستند عكس النموذج السابق على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة و البيئة و عدم قدرت المؤسسة على تحديد جميع الأهداف و البدائل الممكنة، و أثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك و الميل، على عملية التقييم.

ي. طريقة التقييم الذاتي: و فيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل و صف وظيفة، التدريب، التكوين..... الذي يحتاج إليه مستقبلا حتى يتوصل إلى مستوي الأداء المتوقع و المسطر من قبل إدارة التنظيم.

### المطلب الثاني: مقابلات تقييم الأداء

تطلب كثير من المنشآت أن يقوم الرؤساء بإجراء مقابلات تقييم الأداء مع مرؤوسيه و ذلك لمناقشة و احي الضعف و القوة فيهم، و نظرا لأهمية هذه المقابلات فيجب التخطيط لها و إدارتها بكفاءة، فيبدأ الرئيس بعرض الجوانب الجيدة للموظف ثم الجوانب السيئة و يتيح للمرؤوس مناقشته، و يجب أن يفهم الرؤساء أن الهدف من المقابلة ليس اللوم للمسئول و توبيخه و إنما تصحيح الأخطاء و تنمية قدراته و يجب أن يركز الرئيس في المقابلة على نتائج الأداء و ليس النقد لشخصية المرؤوس<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>. فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص. ص: 276- 277.

<sup>2</sup>. صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ذكره، ص391.

## الفرع الأول: دور الرئيس في مقابلة تقييم و تطوير الأداء

و يمكن أن نلخصها في النقاط التالية<sup>1</sup>

### \* قبل المقابلة:

- لل اتصال المستمر بالمرؤوس وتوجيهه و تزويده بمعلومات مرتدة.
- لل التدريب على تقييم الأداء و تطوير مهارة ملاحظة السلوك.
- لل الإعداد الجيد و جمع المعلومات اللازمة للمقابلة.
- لل إعدام المرؤوس بمكان المقابلة و تشجيعه على الإعداد لها.

### \* أثناء المقابلة:

- لل التمهيد للبقاء في بداية المقابلة و تشجيع مشاركة المرؤوس.
- لل الحكم على الأداء و ليس على شخصية المرؤوس.
- لل ذكر الجوانب الإيجابية و السلبية في أداء المرؤوس، و إشراك المرؤوس في طرح هذه الجوانب.

- لل الإصغاء النشط لردود فعل المرؤوس و لرأيه و مقترحاته.
- لل توفير مشاركة المرؤوس في التشخيص و الاقتراح لسبل التحسين.
- لل وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.

### \* بعد المقابلة:

- لل الاتصال المستمر بالمرؤوس و مساعدته و معاونته في التغلب على العقبات و تزويده بالمعلومات عن الأداء.
- لل تقييم التقدم نحو الأهداف دوريا.
- لل ربط المكافآت و الحوافز بمستوى الأداء.

## الفرع الثاني: المشكلات المصاحبة لاستخدام مقابلات تقييم الأداء

على الرغم من المزايا المتعددة لمقابلات تقييم الأداء بالنسبة لكل من الموظف و الرئيس و المنظمة إلا أن غالبية المديرين يقومون مثل هذه المقابلات، نظرا للمشكلات المتعددة التي قد تترتب على استخدامها. فقد أوضح التطبيق العملي لمقابلات الأداء وجود العديد من العقبات التي تنشأ عند إجراء المقابلة أو بعدها و بالتالي تحد من تحقيق المزايا المتوقعة منه و من أبرز هذه العقبات ما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، المرجع السابق، ص.ص: 391- 392.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، المرجع نفسه، المرجع السابق، ص.ص: 449 - 450.

⊖ الموقف الدفاعي للمرؤوسين. فعندما يوجه المدير بعض الملاحظات فإن المرؤوس ينظر إليها باعتبارها انتقادا لأدائه، وهو يؤثر سلبا على إدراكه للحاجات العليا مثل احترام الذات و تقدير الآخرين و الأهمية و الثقة بالنفس. و يعلق على ذلك "ماجريجور" بقوله "إن مقابلة الفرد انتهاك لشخصية الفرد ففيها يحتل الرئيس مركز القوة. و يبدو أشبه بمن يحاكم المرؤوس و يحكم على شخصيته، و في ذلك تأثير سلبي على إدراكات العاملين لأهمية المقابلة، و النفع الذي قد يتحقق من ورائها، و فرص تحسين الأداء".

⊖ قد يوجد اتجاه في تمادي المشرف في انتقاد السمات الشخصية في المرؤوس و خاصة تلك التي تضايقه منها. فمثلا قد يفتقد الرئيس أحد المرؤوسين الأكفاء بالعمل لعدم الابتسام أو الظهور بمظهر انطوائي في العمل. و لما كانت هذه السمات غير مؤثرة بالمرّة على مستوى الأداء فإن انتقادها قد يثير نوعا من الكراهية للعمل و التي تنعكس في النهاية على انخفاض مستوى الأداء.

⊖ رغم أن العاملون غالبا ما يعبرون عن رغبتهم في معرفة النتائج التي حققوها في أعمالهم كما يراها رؤسائهم، إلا أن مطلبهم الحقيقي هو الشعور بالأمان و التشجيع و الرضا و هذا ما تفتقر إليه مقابلات التقييم.

⊖ قد يعترض المرؤوس على تقرير رئيسه، و قد يستطيع مهاجمته على نقده له. لكنه يدرك جيدا أن ذلك لن يكون في صالحه بسبب السلطة المخولة لرئيسه و التي تعطي له الحق في توقيع الجزاء عليه. و على أية حال فإن المقابلة في هذه الحالة تصبح غير مجدية لكلا الطرفين، فبالنسبة للمرؤوس نجد أنه إذا قبل توجيهات رئيسه، فإنه سوف يقبلها ظاهريا دون أن يكون له رد فعل ملموس، أما بالنسبة للرئيس فإنه يسيء تقدير هذا السلوك السلبي و يعتقد أن مرؤوسه متفق معه تماما، و في كلا الحالتين يوجد تأثير سلبي على مستوى أداء العاملين.

### المطلب الثالث: إدارة عملية التقييم و إجراءاتها و المشاكل المصاحبة لعملية التقييم

إذا أرادت أي منظمة أن يكون لها نظام تقييم فعال فيجب أن تمر عملية التقييم بعدة من الإجراءات المتلاحقة و التي تبني على مجموعة من المعايير الثابتة و هذا لتفادي بعض المشاكل المصاحبة لعملية التقييم و للتعرف على عملية تقييم الأداء و إجراءاتها نتناول الآتي:

## الفرع الأول: إجراءات تقييم الأداء

و من هذه الإجراءات الخاصة بعملية التقييم نذكر ما يلي:

### I. بناء معايير الأداء: بهدف بناء معايير للأداء لكل وظيفة من الوظائف المختلفة في المنظمة لابد

من الاعتماد على عملية التحليل الوظيفي، إذ تختلف المعايير باختلاف مواصفات الوظائف. إذ أن هناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير الكمية كوظيفة مشغل الآلة في مصنع إنتاجي، في حين هناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير النوعية كالوظائف الإدارية العلمية التي يصعب تحديد مخرجاتها بدقة لذلك فإنه لا بد من استعمال مقاييس متعددة لقياس الأداء، على أن تتوفر هذه المعايير بعض الشروط المهمة منها<sup>1</sup>:

1. **الصدق:** يقصد بصدق المقياس إمكانيةه في قياس و تحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فعالية الأداء.

. إن معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور و التشويه و لا بد أن يكون المعيار متكاملًا و لا يركز على جانب واحد فقط، و قد تكون المعايير المستخدمة ناقصة عندما لا تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء فعند وضع معيار واحد لأداء رجال البيع في مناطق المبيعات، فإن هذا المعيار يعتبر ناقص لعدم مراعاته لهذه العوامل الموضوعية.

2. **الثبات:** يقصد بالثبات الاستقرار و التوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن تكون النتائج متقاربة من شخص لآخر و من وقت لآخر.

3. **التمييز:** إمكانية المقياس من تمييز الأداء و الجهود بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار الفرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز، التدريب، التطوير.

4. **القبول:** معيار القبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعلي للأفراد و من الممكن القول بأنه تم تحديد المعيار إما وفق السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها أو الإيجابية أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج و الأهداف الكمية بشكل أساسي مثل عدد الوحدات المنتجة أو المبيعة.

<sup>1</sup>. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار واقل للنشر، 2006، ص142.

. من الأفضل مناقشة المعايير التي يتم وضعها، مع العاملين لتوضيح ما يجب عليهم عمله و ما هو المتوقع منهم، إذ يكون الأفضل الاتصال مباشرة بين المديرين و المرؤوسين بصدد شرح و توضيح كل الجوانب المتعلقة بالأداء و معايير الوصول إلى الصورة النهائية المستخدمة في قياس الأداء.

## .II قياس الأداء: تتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية:

- ملاحظة الأفراد و متابعتهم.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

## .III مقارنة الأداء الفعلي مع المقياس: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة

و الأداء الفعلي و الكشف عنها. و من الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية مؤدي العمل للوصول إلى نتيجة حقيقية و صادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة لدى العامل بهذه النتيجة إذ أن نتائج التقييم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية و التواصل المستقبلي في

## .IV مناقشة نتائج التقييم:

هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية و السلبية بينهم و بين المقيم أو المد بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها العامل و بصورة خاصة الجوانب السلبية في الأداء إذ أن المناقشة تخفف من شدة تأثير الجوانب السلبية على مشاعر و اتجاهات العاملين.

## .V الإجراءات التصحيحية:

المعايير المحددة إلى نوعين الأول سريع و مباشر، إذ بموجب هذا الإجراء يتم اتخاذ الإجراء المناسب لتعديل الأداء ليتطابق مع دون الخوض في الأسباب المؤدية إلى الانحراف، أما النوع الثاني

للانحراف بهدف إجراء التحسينات.

## الفرع الثاني: إدارة عملية تقييم الأداء

للقيام بعملية التقييم و لكي تكون هذه العملية تتمتع بالمصداقية و الموضوعية يجب أن تتمحور :

**I. مسؤولية تقييم الأداء:** تتم عملية تقييم الأداء في معظم المؤسسات من قبل المشرف المباشر، هو

1 .

تقييم أنفسهم كمدخلات أساسية في عملية التقييم، كما أن بعض المؤسسات المعاصرة تستخدم وجهة نظر الزبائن حول أداء العاملين لاسيما في تلك المؤسسات التي تعكس سلوكيات العاملين بدرجة كبيرة على رضا الزبائن، فالزبون في الغالب يكون في موقع المؤهل

## **II. وقت التقييم:**

أهمية كبيرة في المؤسسات الإبداعية و الوظائف ذات الأهمية في تحقيق الإستراتيجية سنوية في

خطتها السنوية وفي بعض المهام التي تتطلب مدة معينة إنجازها، هنا تتم العملية التقييمية عند

## **III. إجراءات التغذية العكسية:**

لكل منهم لمساعدتهم على

إن عملية التغذية العكسية ليست بعملية بسيطة نظرا لتأثيرها على مشاعر العاملين، لذلك

:

- إعطاء المعلومات حول الأداء يوميا و ليس مرة واحدة في السنة، إذ أن مسؤولية المدير هي: تصحيح جوانب النقص في الأداء. حيث يقوم بتشخيصه لتجنب فقدان

<sup>1</sup>. سهيلة محمد عباس مرجع سابق ذكره، ص157.

الكثير من إمكانيات العامل، كما أن توفير المعلومات حول الأداء هو في الوقت المناسب يجنب الم

الخاصة بإعطائهم المعلومات الراجعة. إذ يتم تشجيع العاملين في تشخيص نقاط الضعف في أدائهم بموضوعية و كذلك يكسبهم الخبرة في هذه العملية مما يسهل

تشجيع العاملين للمشاركة في تشخيص المشكلات و الانحرافات الخاصة بأدائهم، إذ أن ذلك يساهم في رضا و قناعة العاملين عن هذه العملية (عملية تقييم الأداء).

المتميز و الضعيف. إذ تقويم الأداء الفاعل يوفر تعزيزا إيجابيا للسلوك، وهذا يساهم في استمرارية السلوك الإيجابي من قبل العاملين.

#### IV. إجراءات تحسين الأداء:

تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء أهمية لكل من الإدارة

تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية

إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية و هل أن الخف

أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي

و العاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلي انخفاض

عملية تعكس المهارات و القدرات التي يتمتع بها العاملون.

ول إلى :

ول لها وذا

و الاستشاريين الأخصائيين في مجال تحسين و تطوير الأداء من جهة

أخري، فاللقاءات المباشرة و الآراء المفتوحة و المشاركة في مناقشة المشاكل و عدم

السرية في كشف الحقائق و المعلومات حول الأداء مباشرة إلى عاملين تساهم في

- الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين و العاملين ذات أهمية في تحسين  
و لابد من تحديد محتو

هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب  
انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبطنة أو سلوكيات غير  
واضحة. إضافة إلى عدم جرح العاملين .  
إن مثل هذه الإجراءات تعزز من السلوكيات الإيجابية و تقلل من ردود الفعل

### الفرع الثالث: مشكلات تقييم أداء العاملين

الضعف ، و بعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الأخرى. كما يتضح من مناقشتنا لهذه  
الوجه التالي<sup>1</sup> :

- تأثير الهالة: إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم ا  
تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، و بالتالي على التقرير الكلي للكفاءة. فهناك الكثير من  
إلى  
كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة و التي تشكل التقرير الكلي

- الميل للتساهل أو التشدد: يتجه بعض المشرفين إلى سخاء أو التشدد في تقديراتهم معنى ذلك أنهم  
يعطون تقديرات عالية أو منخفضة مرؤوسيههم. إن ذلك يعتبر خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برنامج  
التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته و أهميته، و يمكن أن يكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد

تدريب للقائمين على التدريب. و بالتالي يمكن أن يتوصلوا إلى اتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من

الاتجاه الوسط في التقرير: بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مرؤوسيههم عند نهاية المقياس  
فترات

إلى ناحية الوسط في التقرير و غالبا ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط إلى

تقرير الكفاءة راجعا إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءاتهم، أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين، أو عدم توافر الوقت لوضع التقرير على أسس موضوعية سليمة، أو عدم إهماله .  
و في مثل هذه الحالات، فإنه يقوم بإعطاء تقرير متوسط لكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلا مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل.

- العلاقات الشخصية المتداخلة (التحيز): إن شعور المشرف تجاه كل شخص من رؤوسيه سواء كان ذلك لولاء أو الكره له تأثير كبير على  
و يظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب

. إضافة إلي ما سبق، تشير  
:1  
لحديثه إلى

- 
- عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
- 
- 
- التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.
- الخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.
- 
- 
- محدودية المناقشات و الحوار حول الأداء مع العاملين.
- استخدام لغة غامضة أو تغييرات غير دقيقة في عملية التقييم.

. أدرك الخبراء في مجال تقييم الأداء منذ سنوات أن عملية تقويم الأداء عرضة للخطأ.  
. و يمكن أن يحدث الخطأ حينما يعجز المشرف عن ملاحظة الأداء بطريقة سليمة، أو حينما تعجز ذاكرته عن استرجاع الأداء في وقت لاحق. و يمكن أن يقع الخطأ في مرحلة متأخرة . أيضا .  
دما يتم عرض أو شرح جوانب الأداء المراد تقييمها للمقيم بصورة غير سليمة أو غير

واضحة. و في ضوء ذلك يمكن أن يعني "الأداء الجيد" بالنسبة لأحد المشرفين الدرجة النوعية للمنتج، فيما يعني الكمية المنتجة بالنسبة للآخر و الإنضباط بالنسبة لـ .

أ في عملية التقييم حينما تتم مقارنة بيانات الأداء التي يتم استرجاعها مع أي معايير للمقيم، و أخيرا من الممكن أن تكون للاعتبارات الخارجية تأثيرها على .

خاتمة:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نشير إلى أهمية الأداء و طرق تقييمه، فتقييم الأداء الوظيفي ذو أهمية كبيرة في مجالات العمل في المنظمات القابضة سواء أكانت صناعية أو خدمية أو حكومية لأن نتائجه تعكس مستويات الأداء وكفاءة كل من يعمل في المنظمة فتساعد على معرفة حقيقة الأداء بإيجابياته و سلبياته، وهذه المعرفة تمثل ثم الأداء التنظيمي ككل للمؤسسة وذلك يتبني نتائجه

و على أساس ذلك، كان يجب أن بحضي تقييم الأداء بالاهتمام الكبير و العناية التامة باعتبار أن لتغذية العكسية و المعلومات المرتدة التي تقيد إدارة الموارد البشرية في جميع قراراتها المستقبلية و المتعلقة بوظائفها المتعددة كالتخطيط و الاستقطاب، و التوظيف و التنمية و التدريب و التعويضات و الأجور.....إلخ.

# الفصل الثاني

الحوار الفلسفي و المعنوية لدى الأديب المغربي

## الفصل الثاني: الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الأداء الوظيفي

مقدمة :

أساليب الاستقطاب و الاختيار الفعالة ، توجيه العاملين و التصميم الملائم للبرامج التكوينية و التدريبية و غيره و الرغم من أن هذه الأنشطة على درجة عالية من الأهمية إلا أنه من الصعب افتراض بأنها كافية لوحدها

ما في المستوى                      ة في أداء العام

توظيف أفضل قدراتهم ، إلا أن ذلك لا يضمن الحصول على أداء مرض و فعال، لذلك فإذا أرادت المنظمة أن تدفع العاملين نحو زيادة الإنتاج و تعظيم مستوي الأداء فعليها أن تفكر في نوعية الحوافز التي تناسد فقد تلجأ إلى المكافآت المادية كالأجور و العلاوات و غيرها و قد تلجأ إلى مكافآت التقدير المعنوي، كما

ر من الكفاءة و الفعالية يعتبر أحد المهام الأساسية لأي مسئول في المنظمة، و حتى يتحقق تحفيزهم بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المنظمة و أهدافهم الذاتية و قصد التعرف على الموضوع و الإلمام بم

على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية الحوافز

المبحث الثاني: نظام الحوافز و فعاليته

### المبحث الأول: ماهية الحوافز

تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات الخاصة أو الحكومية، وذلك للوصول إلى أعلى مستويات من الأداء الوظيفي، و الرضا و لائهم و انتماءاتهم للمؤسسات التي يعملون فيها، و غير ذلك من الأهداف التي من شأنها الخروج بهم من دائرة التذمر في سعة الرضا و انتظار الشكر على ما يقدمونه من جهد يخدم مؤسستهم.

### المطلب الأول: مفهوم و نشأة الحوافز

راحل بجملة من المراحل التي ساعدت الباحثين على إعطاء مفهوم مختصر و واضح لمصطلح الحوافز و في ما يلي سنحاول إعطاء مفهوم مختصر للحوافز و كذا التطرق إلى التطور التاريخي لهذا

## 1 الفرع الأول: مفهوم الحوافز

قبل التطرق إلى مفهوم الحوافز و من باب ترابط الأفكار و المصطلحات يجب التطرق إلى مصطلح الدافعية نظرا للارتباط الكبير مع مصطلح الحوافز حيث يري أحمد عزت راجع الدافعية "بأنها التي تم بها إثارة

"

و يعرف عبد الغفار حنفي "الدافعية بأنها تعبير عن وضع أو حالة تعتر و تعتبر هذه الحاجة أو هذا الشيء الباعث أو الهدف فهذه الحاجة مصحوبة بقوة دافعة، أو مشير قوي الفرد، و توجيهه نحو الهدف، و ينتج عند إشباع الحاجة و بذلك تقل القوة الدافعة أو المثيرة عند ما يبلغ غايته".  
و يعرف جيرالد جرينبرج وروبرت بارون j.Greenberg& Raron الدافعية "بأنها عملية إثارة السلوك الإنساني و توجيهه و المحافظة عليه لتحقيق هدف معين. و حددا مكونات الدافعة في ثلاث هي :

1. الإثارة: والتي تتمثل في الباعث على السلوك .
2. التوجه : و الذي يتمثل في توجيه السلوك نحو الهدف .
3. الاستمرارية: والتي تتمثل في الاستمرار في توجيه السلك نحو الهدف.

ويرى حسن محمد خير الدين و آخرون الدافع "

أو مؤقتة، تثير السلوك أو الظاهرة أو الباطن . في ظروف معينة . و تواصله حتى ينتهي إلى غاية أو غايات معينة"

بمعنى أن الدوافع قوة محركة داخلية تحث الإنسان على القيام بسلوك معين لتحقيق هدف معين، منها مل المثال إشباع الحاجات و الرغبات و حل المشكلات .....أي أن الدوافع هي تعبير عن حاجات يريدتها الإنسان و يسعى إلى إشباعها . بينما الحوافز Incentives "هي قوة محركة خارجية تستخدم لحث ."

«بمقابلة المقابل للأداء المتميز. فالحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تمييزهم في

ء". و هناك تعريفات متشابهة للحوافز هي :

1. الحافز: هو إعطاء الفرد جائزة مقابل العمل الذي أنجزه

2. الحافز:

1

3. الحافز:

علي سلمى الحوافز " أنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني و تساعد على توجيه الأداء حينما

2

أحمد ماهر" بأنها المقابل المادي و المعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم ا

الحافز المكافأة و يحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة من خلال مدير إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين قادر على قياس أداء العاملين لديهم حيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء.

لتحديد أي أداء يستحق حافز، و يساعد في ذلك المديرين التنفيذيين باعتبارهم هم المسئولون عن الأداء الفعلي للعاملين. كما أن على المديرين التنفيذيين أن يحتفظوا بسجلات منتظمة تحدد أحقية العاملين في هذه الح

3

الكاتب عبد الرحمان الهبتي التحفيز"

و توجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك و الفهم لطبي

1 . مدحت محمد أبو النصر الإدارة بالحوافز . أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، الطبعة الأولى، 2012

. : 106-107.

2 . احمد ماهر نظم الأجر و التعويضات"

3 . أحمد ماهر نظم الأجر و التعويضات"

ناحية و أنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي السلبي للدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب  
1 .

:

- الدافع:
- الحاجة: رغبات (رغبة في ) .
- الحافز: ( ) .

الجدول رقم 01: يوضح الفرق بين الدافع و الحاجة و الحافز.

الدافع	الحاجة	الحافز
	الرغبة في الشرب	
	الرغبة في الأكل	
	الرغبة في الاطمئنان	توفير الأمن و الأمان

المصدر: مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز ص 109<sup>2</sup>.

حيث يمكن تحويل الرغبات إلى حوافز حسب دين سبتر Dean R. Spitzer في كتابة "التحفيز الخارق" أنه يمكن تحويل الرغبات الإنسانية الثماني إلى قوى حافزة تدعم نظم الإنتاج و التخطيط و الاتصال والتدريب و التقييم و المكافآت. فمتى أرسيت هذه القوة وقضيت على المشبطات أمكنك تحويل الشركة إلى مكان يعمل فيه الناس بقلوبهم و عقولهم، و ليس بأيديهم فقط. ولتحويل الرغبات إلى قوى حافزة:

1. رغبة النشاط:

2. رغبة الملكية: الفرصة للمساهمة في نجاح المؤسسة و مجالاً أكبر للاختيار واتخاذ القرار و أعط

3. رغبة السلطة:

4. رغبة الانتماء:

5. رغبة التمكن:

6. رغبة الانجاز:

7. رغبة الاحترام:

8. رغبة المعنى: اشرح للعاملين أهمية و قيمة و معنى ما يفعلون<sup>1</sup>.

الفرع الثاني: التطور التاريخي للحوافز و نظرياته

مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم و دراساتهم بموضوع الحوافز. و يمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز<sup>2</sup>:

1. النظرية الكلاسيكية:

أ. النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور:

فريدريك تايلور هو من أوائل الناس الذين أسسوا هذه النظرية التي تتبع أساسا من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة، و كانت انطلاقة نحو مزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المؤسسات المختلفة. و قد ركز تايلور فيها على أهمية الحوافز المادية و أن النقود هي خير دافع للفرد في المؤسسات و أن الفرد بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره. و تطبيقا لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل، بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد في أجره.

و قد اقترح تايلور أن يتم تجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة و من ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها و تنفيذها. و أخيرا دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال هذه العملية كانت تسمى "دراسة الحركة و الوقت"<sup>3</sup> و قد افترض تايلور في هذه النظرية أن الموظفين كسالى، و لا يمكن تحفيزهم إلا من فقط، و عليه فإن أهم الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية:

- افتراض تايلور أن "الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال" غير دقيق.
- افتراض "وجود أفضل طريقة لأداء العمل" ليس منطقيا دائما<sup>4</sup>.

ب. نظرية X و Y لدوغلاس ماكجريجور:

تركز هذه النظرية بشكل أقل على احتياجات الموظفين، و بشكل أكبر على

1 . مدحت محمد أبو مرجع سابق ذكره ص. :108-109.

2 أثر أنظمة الحوافز على أداء الأفراد داخل المؤسسة " دة ماستر، جامعة مستغانم، 2012 . : 45-46.

3 . صلاح الشنواني إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية(مدخل الأهداف) 1999 : 187.

4 الاتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المديرين، دار المنهل اللبناني 2008 . : 17 - 31.

العمل على موظفيه و معرفته بهم سوف تؤثر بقوة على الطريقة التي يسعى من خلالها لتحفيزهم.

جدول رقم 02: الفرق بين نظرية x و y لدوجلاس ماجريجور<sup>1</sup>

Y	X
1. يحب الفرد العمل.	1. يكره الفرد العمل.
2.	2.
3. يسعى الفرد إلى تحمل المسؤولية.	3.
4. يفضل التوجيه الذاتي.	4.
5.	5.
6.	6.
7. يرغب في الإثراء الوظيفي.	7. تخصص الدقيق في الوظيفة.

المصدر: كامل بربور، الاتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المديرين ص، 44

### 1 نظرية العلاقات الإنسانية:

جاءت هذه النظرية كردة فعل للنظرية الكلاسيكية . التي ركزت على الإنتاج و أغفلت إلى حد كبير جوانب العلاقات . حيث وجهت النظرية اهتمامها للعنصر البشري و علاقات م و جماعة العمل داخل المؤسسة.

و تري هذه النظرية أن العامل له حاج و تري في الحاج و حاجات الأمان، و لكن هناك حاجات نفسية و اجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات، و احترام الآخرين. لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة لا يجب أن تقتصر على الحوافز المادية فحسب، بل تتعداها إلى الحوافز المعنوية.

### 1. نظرية إلتون مايو:

و يعتبر التون مايو من الرواد الأوائل لهذه المدرسة و قد قام مع الآخرين بعد تجارب

سميت بتجارب Hawthorne

و من أهم هذه التجارب تجربة كانت كالتالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> الإتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، بيروت، الطبعة الثانية، 2008 . 44 - 45.

<sup>2</sup> الإتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المديرين، مرجع سابق ذكره ص32.

1. تم عزل مجموعة من النساء و وضعهم في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية لكن في ظروف عمل جيدة، حيث قام فريق الباحثين بتقديم وجبات و ساعات عمل أقل و فترات راحة أكثر.

2. حل على شكل مجموعات صغيرة، بالإضافة لتغيير في نظام الحوافز المالية.

3. بجانب هذه التغييرات المالية تمت تغييرات في نظام الإدارة، حيث أصبح المشرفين إجماعيين و أكثر تفهماً<sup>1</sup>.

و لاحظوا أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات و كان الاستنتاج أن "التغييرات

4. بعد عمل تغييرات سلبية كتقليل الإضاءة أو زيادة درجة الحرارة لحد يصعب فيه

الإنتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل، و إنما طريقة إدارة العاملين. فكلما زادت

2

## 2. نظرية ماسلو:

متعددة و أن عملية الإشباع هي عملية لا متناهية.فإشباع مطلب معين يقود بالتالي إلى السعي تقسيمها طبقاً لأهميتها

إلى خمسة احتياجات أساسية:

- الاحتياجات الفسيولوجية: و تمثل المستوى الأول و الأدنى من الاحتياجات، و هي تتعلق بالاحتياجات الأساسية الضرورية للمعيشة و منها الحاجة إلى الغذاء و المؤوى.
- احتياجات الأمان: و هذا المستوى الثاني من الاحتياجات يتضمن حاجة الفرد إلى الأمن و الحماية و الأمان في أحداث حياته اليومية، الجسدية و المرتبطة بالعلاقات.

<sup>1</sup>. صالح الشنواني إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية(مدخل الأهداف)، مرجع سابق ذكره، ص.ص: 490 - 491.

2007 . 373- 374.

<sup>2</sup> السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية

- الاحتياجات الاجتماعية:  
الاجتماعية. إنه يقوم على أساس رغبة الفرد في أن يكون مقبولاً كعضو في الجم  
و يتضمن الرغبة في الحب و العطف.
- احتياجات تقدير الذات: و يرتبط المستوى الرابع من الاحتياجات بحاجة الفرد إلى  
الاحترام و التقدير و المكانة الاجتماعية و يتضمن الإحساس الذاتي بالكفاءة.
- احتياجات تحقيق الذات:  
اجات و احتياجات هذا المستوى مرتبطة برغبة الفرد في أن يحقق ذاته و يبلغ ذرة  
إمكانياته عن طريق تنمية و استخدام قدراته و الاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة من

الشكل رقم 01: يوضح الأولويات في الاحتياجات الإنسانية عند ماسلو.



المصدر: عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

### 3. نظرية العاملين لهرزبرج:

بني "فريدريك هرزبرج" نظريته على نتائج أبحاث تجريبية و حدد مجموعتين من العوامل:

1. عوامل محفزة خاصة "عوامل تحفيزية" ط بها من الاعت

## 2. "العوامل الوقائية" و هي التي تحدث تأثيرا إيجابيا

أ. ما أشبعت إلى مستوى الرضا و يرتبط بالبيئة التي يعمل بها الموظف أكثر من التركيز على العمل نفسه، و هي تظم سياسات المؤسسة،

و الأساليب الإدارية، و سياسات المؤسسة و غيرها.  
ويري " هرزبرج: أن نظريته تناسب كافة المستويات الوظيفية، و تستدعي انتباه المديرين إلى ضرورة الاهتمام بالعوامل المرتبطة بالعمل ذاته باعتبار أن ما يثير حماس الموظف و يحفزه هو أدائه لعمل جاد يتفق مع قدراته و يحقق له طموحاته و يثير

### . انتقادات نظرية هرزبرج:

للدوافع السلوك لا يمكن تعميمها على جميع الأفراد بسبب اختلاف

على الرغم من زعم هرزبرج أن العوامل التحفيزية و الوقائية مجموعتين مختلفتين إلا أن التمايز بينهما قد يكون صعبا. و تختلف النظرة لكل مجموعة بحسب رؤية الموظف لأهميتها بالنسبة له.

## 4. نظرية الحاجة للإنجاز:

يرجع الفضل في تأسيسها إلى "ديفيد ماكلياند"، حيث تشير المفاهيم الأساسية لهذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية بطبعها نسبية الاستقرار، فطاقة الإنسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي مثير أو عامل ما يحركها أو يثيرها. و يعبر عن هذا المثير أو العامل عادة بالحافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين تحقيقه من قبل الفرد يؤدي إلى إشباع الحاجة التي أثارها لديه و شكلت بالتالي دافعيته.

و ترى هذه النظرية أن الفرد لديه أربع حاجات رئيسية:

- . الحاجة إلى القوة: و الذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص كسب المركز و السلطة و هم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.
- . الحاجة إلى الانجاز: و الذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص حل

. الحاجة إلى الانتماء: و الذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يجدون في المنظمة فرصة لتكوين علاقات صداقة جديدة. هؤلاء يندفعون وراء المهام التي تتطلب

. الحاجة إلى الاستقلال: الأفراد الذين لديهم الحاجة يعطون قيمة و أهمية كبيرة للعمل و الاستقلالية في العمل و السيطرة و التحكم بمسيرهم الشخصي، و بالتالي هم يفضلون أن يعينوا في وظائف تحقق لهم ذلك.

2. نظرية الاتجاهات الحديثة:

1. نظرية العدالة و المساواة:

نظرية المساواة كانت ثمرة جهد ستاسي آدمز و هي تنص على أنه إذا كان المقابل الذي يتلقونه منصفاً إذا ما قورن بالمقابل الذي يتلقاه زملائهم في العمل، فإن ملاحظتهم لأي نوع

س على أنه سلبي عندما يشعر الموظفون بأنهم يتلقون مقابل أقل من ذلك الذي يتلقاه زملائهم الذين يؤدون نفس المهمة بنفس الأداء. و يمكن أن تحس التفرقة على أنها شيء إيجابي عندما يشعر الموظفون بأنهم يتلقون مقابلاً أعلى من غيرهم . و أي نوع من هذين النوعين يمكن أن يدفع الموظفين للتصرف بطريقة يستعيدون من خلالها

2. نظرية التوقع:

انطلق "فروم" بنظرية استهدف تفسيره ز على ضوء التوقعات المترتبة عليها و لذلك سميت بنظرية التوقعات. فشدة الاهتمام بالعمل، و قوة التوقعات هذه ترتبط برغبة الفرد بنوعية النتائج المترتبة عن القيام بالعمل بمعنى أن الفرد يتحفز للعمل بتوقعين متلاحقين هما:

- التوقع الأول: يقوم على الاهتمام ببذل الجهد في العمل و تحقيقه يتوقع أن جهده لا يذهب هدراً و إنما يرفع مستوى الإنجاز و يدرك أنه إذا عمل بجد فإن إنجازته سيصبح عالياً.
- التوقع الثاني:

و الملاحظ أن فروم قد ز على المعنى ذاته الذي كان هرزبرج قد أولاه ج

### 3. نظرية تدعيم السلوك:

تقوم هذه النظرية على أساس أسلوب الثواب و العقاب عند التحفيز. فالنظرية تهتم بالتدعيم الإيجابي و السلبي. إنها تربط النتائج بسلوكيات معينة.

مع إستراتيجيات تحفيز أس : ز الإيجابي، التحفيز السلبي

و التحفيز الإيجابي يحفز العاملين من خلال إعطائهم مكافآت، و إثابتهم على سلوكياتهم المرغوبة.

و حتى تكون المكافأة فعالة و مؤثرة ينبغي أن يتم إعطائها فقط عندما يظهر السلوك المرغوب. كما ينبغي أن يتم الإثابة على هذا السلوك عقب ظهوره بأقصى قدر ممكن

و التحفيز السلبي على العكس من ذلك يتضمن إلغاء النتائج السلبية إذا ظهر سلوك المرغوب. و طريقة التحفيز تعرف أحيانا بـ "التجنب" لأن الهدف منها يكون جعل

الإيجابي و السلبي لا يوضع العقاب من أجل التحفيز على سلوكيات إيجابية و لكن من أجل التنفير من السلوك

و الهدف من الإبطال هو التخلص من السلوكيات غير المرغوبة.

### 4. نظرية Z لويليام أوشي:

قام ويليام أوشي بتطوير منظور آخر للتحفيز و تفترض نظريته أن الإدارة الجيدة هي

التي تحوي و تحتضن العاملين في كل المس

و تدعوا هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على

مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار، هذا بالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الوسط من خلال

(Z)

و الشعور بالانتماء يتحمل أن يراعوا ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم. كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المؤسسة بحماس أكثر.

### 3 استنتاجات نظريات التحفيز:

1. يهدف الفرد إلى زيادة دخله و بناء ع .
2. الفرد مدفوع لإيجاد علاقة بين ما يقدمه من مجهودات و ما يحصل عليه من المؤسسة.
3. لا بد من وجود قيمة إيجابية للما يحصل عليه الموظف لكي يكون بمثابة دافع حقيقي لرفع .
4. الحصول على حوافز مادية إضافية قد تساعد على سد حاجات لم تشبع، كما أنها قد تؤدي إلى رفع توقعات الشخص فيما يتعلق بما تم إشباعه.
5. الظروف البيئية الأخرى قد تقلل من رغبة الفرد في زيادة إنتاجيته من أجل الحصول على .
6. درجة الرضا لدي الفرد تكون في المستوى المقبول إذا شعر بان ما يحصل عليه من مقابل متساوي مع ما يقوم به من مجه .

### المطلب الثاني: أهمية الحوافز

تعتبر الحوافز أداة طبيعة ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها ونحو الإنتاجية وعملياتها .

1. المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاته، وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها و .
2. المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينهما بما ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.
3. المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيه ره أو إلغائه... الخ
4. تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.
5. المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها، وتعزيز قدراتهم وميولاتهم التكيفية معهم، لأنّ العاملين شيئا ما يسيئون فهم الإدارة ويخضعون ممارستها إلى تفسيرات كثيرا ما تكون خاطئة، مما يولد مناخا ملبدا بسوء .



فعلي سبيل المثال يحدد محمد مرعي مرعي أهداف و شروط الحوافز المعنوية و المالية كالتالي:

### أهداف الحوافز المعنوية:

- . تشجيع التنافس بين الأشخاص العاملين في المؤسسة.
- . بيان أشكال التميز في الأداء و السلوك.
- . فاعلية الأشخاص ذوي الأداء المتوسط. إظهار طابع المؤسسة و صورتها إلى البيئة المحيطة.
- . هـ.
- . و.

### شروط الحوافز المعنوية:

- 1 توضيح الجوانب الأداء و السلوك الوظيفي التي تقود إلى الحصول علي التحفيز المعنوي لكافة الموظفين
- 2 الاهتمام بالجوانب الإيجابية في الأداء و السلوك الوظيفي.
- 3
- 4 ( / / )
- 5 تقديم الحوافز خلال فترات متتالية
- 6 تقديم الحوافز فور الحصول علي النتائج المحققة.
- 7

و يشير كتاب "الحفز لأداء أمثل" ضمن سلسلة الإدارة المثلي (2001) إلى مجموعة من الاعتبارات التي يجب أن تأخذ في الحسبان عند صرف الحوافز المعنوية (غير النقدية) كالتالي:

الجدول رقم 04: يوضح الإعتبارات التي تأخذ في الحسبان عند صرف الحوافز المعنوية

المكافآت غير النقدية	
الاعتراف ملاحظة مكتوبة، تذكار محفوظ.	✓ بحيث تكون شخصية و فعالة علي
هدايا و امتيازات إجازات، تسهيلات في ممارسة الرياضة، بضائع	✓ فوري و سريع علي المدى القصير. ✓
مناسبات خاصة	✓ تشمل جميع الأفراد علي جميع المستويات. ✓ تعمل علي تنمية الأفراد، و تحييتهم و حفزهم .
التدريب المهني	✓ يجب أن يعمل لدي الشركة موظف مؤهل يشعر بتقدير الشركة لقيمة عمله. ✓
تنمية الذات شخصي، تأهيل غير مهني	✓ تعظم صورة الفرد لنفسه و تزيد من مستويات الأداء في العمل. ✓
المعدات	✓ تكون المعدات غالية السعر محفزة بدرجة كبيرة. ✓ الحاجة إلي التأكيد علي الانتفاع لكامل من المعدات.

المصدر: المصدر: مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، ص155.

#### أهداف الحوافز المالية:

- 1
- 2 ضمان المستوى المعيشي المناسب للشخص العامل في بلده.
- 3
- 4 الشعور باحترام الذات و تقديرها لقاء الجهود المبذولة.
- 5 تزام الآخرين للذات لقاء الحصول على الأجر المناسب.

#### شروط الحوافز المالية:

- ❖
- ❖ أن يكون مطابقا لما يقتضيه الأقران الآخريين في سوق العمل.
- ❖
- ❖
- ❖

- ❖ أن يكون دافعا نحو رفع معدلات الإنتاجية.
- ❖ أن يكون متوافقا مع المعدلات المحددة للأداء.
- ❖
- ❖ أن يكون ضامنا للاستمرارية في توفير متطلبات الحياة.

و يشير كتاب "الحفز لأداء أمثل" (2001) إلى مجموعة من الاعتبارات التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند صرف الحوافز المالية كالتالي:

الجدول رقم 05: يبين الإعتبارات التي تأخذ بعين الإعتبار عند صرف الحوافز المالية.

عوامل تأخذ في الاعتبار	المكافآت غير النقدية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعتبر النقود محفزا قويا قصير المدى، وكلما زادت النقود زادت درجة</li> <li>• يزول تأثير المرتب نسبيا سريعا.</li> </ul>	<p>زيادة المرتب يزيد بمعدل ثابت من الدفع.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يزيد من الحفز و الإشباع الذاتي.</li> <li>• قد تكون هناك صعوبات في تثبيت المعدلات و ربط هذه المكافأة</li> </ul>	<p>عمولة و علاوات</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هو محفز و يمكن أن يكون محفزا فعالا.</li> <li>• قد يكون هناك تأخير فيما بين المكسب و الحصول على النقود تبعا للعمل. مما يقلل من تأثيرها.....</li> </ul>	<p>الدفع حسب الإنجاز</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشجع على الولاء البعيد كذلك تحث على الشعور بالاشتراك في العمل.</li> <li>• يكون محفزا فعالا بدرجة كبيرة كلما كان الدافع أساسا.</li> <li>• تكون المكافأة غير</li> </ul>	<p>اختيارات الأسهم / الحصص</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• لها قيمة مهمة في استثناء الأفراد في العمل و تشبه "قيود اليمين الذهبية"</li> <li>• لها قيمة تحفيزية قليلة.</li> </ul>	<p>معدلات خاصة تساعد على اجتياز الرهن، و الإيجار، و التأمين و بنود أخرى و ذلك في حدود الضرائب.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• من مسلحة المؤسسة أن يعمل بها أطباء.</li> <li>• توفير الرعاية الصحية له قيمة تحفيزية قليلة و لكنها مطلوبة من الشركة</li> </ul>	<p>فو المعانة أو المدفوع لها رعاية صحية خاصة للعائلة.</p>

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، ص 156

التصنيف الثاني:



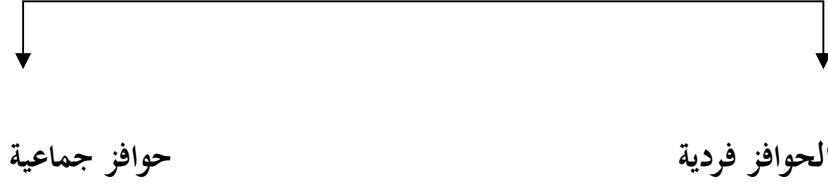
الجدول رقم 06: يوضح أمثلة عن الحوافز الإيجابية و السلبية

مثل	مثل
<p>التوبيخ.</p> <p>إلغاء الوقت الإضافي.</p> <p>نشر الاسم في القائمة السو .</p> <p>حرمان الفرد من المشاركة في صنع القرارات.</p>	<p>و هي التصرف للعاملين منفردين أو جماعات على</p> <p>عبر أمثلة على الحوافز الإيجابية.</p> <p>:</p> <p>توفير المعلومات.</p> <p>إتاحة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات.</p>

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، ص 158

وافز السلبية يجب أن تسير جنبا إلى جنب مع الحوافز الإيجابية في توازن مثمر بحيث يثاب المجد و يؤخذ المقصر بتقصيره. كما تمثلت الحوافز الإيجابية في حوافز مادية و معنوية، فإن الحوافز السلبية يجب أن تتمثل أيضا في هاتين الصورتين. و يجب أن ترتبط الحوافز بكل صورها بإجراء تقييم شامل لكفاية الإدارة و نتائج أعمالها حتى

التصنيف الثالث:



الجدول رقم 07: يوضح بعض الأمثلة للحوافز الفردية و الجماعية.

مثل	مثل
و هي التي تصرف للعاملين المنفردين و قد تكون معنوية أو مالية أو مادية. و قد تكون إيجابية أو سلبية.فعلي سبيل المثال: قد تصرف مكافآت معينة لفريق عمل أو لجنة أو قسم أو إدارة نظير قيامهم جميعا بعمل مشترك، و توزع و حسب مساهمة كل واحد منهم في العمل المشترك.	و هي التي تصرف للعاملين الجماعين جماعات. و قد تكون معنوية أو مالية. و قد تكون إيجابية أو سلبية.فعلي سبيل المثال: قد تصرف مكافآت معينة لفريق عمل أو لجنة أو قسم أو إدارة نظير قيامهم جميعا بعمل مشترك، و توزع و حسب مساهمة كل واحد منهم في العمل المشترك.

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، ص.ص: 159 - 160.

و من أمثلة العلاوات التي يتم صرفها للعاملين في أي منظمة نذكر:

- 1 علاوات الكفاءة: و هي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناء علي إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة عام تقريبا، و حيث يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.
  - 2 علاوات الأقدمية: و هي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، و تعبيرا في إخلاصه لمدة عام.
  - 3 العلاوات الاستثنائية: و هي تمنح بسبب وجود أداء و مجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي.
- و كل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي أنه حيث يحصل عليها الفرد تصبح حقا مكتسبا، و تضاف في الأمد علي عوائد المستقبل.

و من أمثلة الحوافز الجماعية التي تصرف علي مستوي المنظمة ككل :

. المشاركة في الأرباح: ملين في المنظمة،

ة من أرباح الشركة، ثم توزيعها عل

التوزيع نقدا، و لمرة واحدة، أو تقسيمها علي عدة مرات في السنة.

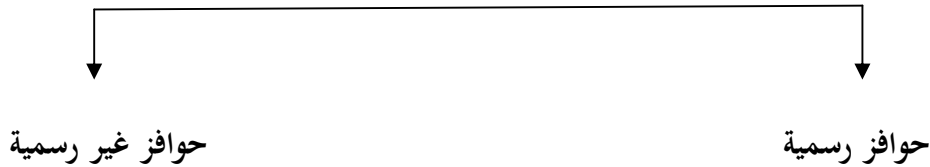
. خطط الاقتراحات: و يطلق عليها أيضا توفير التكاليف، و السبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد علي وضع اقتراحات بشأن تكاليف العمل و الإنتاج. و أن الوفر في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساس مكافأة لحساب من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.

. ملكية العاملين الأسهم الشركة:

المثالية لتقريب المشاركة في الناتج و الأداء النهائي للمنظمة، و في هذه الطريقة من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسبة محدودة.

أصا بالحوافز الفردية و الجماعية، ألا و هي الحوافز الفردية قد تثمر في المدى القصير، لكن لها آثار سلبية على روح الفريق و قد تؤدي إلى التنافس و عدم التع

#### التصنيف الرابع:



الجدول رقم 08: يوضح أمثلة عن الحوافز الرسمية و غير الرسمية.

مثل	مثل
<ul style="list-style-type: none"> <li>و يقصد بما أي حوافز لم يصدر بها قرار من قبل المنشأة أو المنظمة، و من</li> <li>:</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>• خطاب تقدير غير رسمي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مد بما أي حوافز صدر بها قرار من قبل المنشأة أو المنظمة. و من</li> <li>:</li> <li>• الترقيات.</li> <li>•</li> </ul>

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، ص 161.

#### التصنيف الخامس:

يضيف على محمد عبد الوهاب تصنيفا خامسا للحوافز هو: حوافز أساسية و حوافز بديلة.

ما كان أو معنويا، فرديا أو جماعيا. ذلك الحافز المخصص لإشباع حاجة . يقدم للأفراد نظير القيام بمجودات معينة. فإذا قاموا بهذه الجهودات حصلوا على الحافز. و لكن يحدث

أحيانا ألا تستطيع الإدارة تقديم نفس الحافز لأعداد كبيرة من العاملين، أما بسبب قلة الإمكانيات أعدد العاملين. و هي في نفس الوقت تريد إرضاء أكبر عدد ممكن منهم . حتى لا تسبب لهم إحباطا أو شعورا بالحرمان عندما يقارنون بعضهم بعضا. و في هذه الحالة تلجأ الإدارة لحوافز بديلة، بمعنى أن تعطي الأفراد حوافز ساويها في المقدار، و لكنها تعوضهم عن فقد الحافز الأساسي و قال

و يجب أن تنتبه الإدارة إلى أن الأفراد يختلفون في استجابتهم للحوافز البديلة. فقد يقبلها البعض راضيا ستكرها بعضهم. و ربما بسبب إحباطا لنوعية معينة من الموظفين. و لذا كان مهما أن تحدد الإدارة بوضوح الأسس التي تعطي بناء عليها الحوافز الأساسية و البديلة. و أن يفهم العاملون هذه الأسس و يقتنعوا بها، و إلا أصبحت الحوافز البديلة مصدرا لعدم رضا العاملين، بدلا من أن تكون سببا في رضاهم.

### أنواع جديدة من الحوافز:

اقترح محمد مرعي مرعي أنواع جديدة من الحوافز يمكن الاستفادة منها في عملية تحفيز العاملين لمزيد من الأداء المتميز و الإنتاجية و لزيادة درجة الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي لديهم، هي كالتالي<sup>1</sup>:

- ⊖ **صالة الصور:** لك عبر تخصيص صالة تضم صوراً لأصحاب الأداء المتميز أو الإنجاز الكبير و يستدعى إليها زوار الشركة/المؤسسة للتعرف علي المتميزين في الشركة من حيث الأداء.
- ⊖ **مجموعات (البومات) الصور:** يتم إنشاء مجموعة صور كل الأشخاص الذين قدموا إنجازات متميزة، و ملخصا عن تلك الإنجازات و بحيث يعرض للزوار خلال العام اللاحق على إنشائه.
- ⊖ **استعراض مراحل المشروعات:** يتم ذلك عبر تخصيص أمكنة في بهو الاستقبال توضح صوراً مميزات فيه و إنجازاتهم، و تقديمها للزوار حين

- ⊖ **قمصان /سترات الإنجاز:** تصنيع قمصان/سترات خاصة بالإنجاز المحقق، و تقديمها للأشخاص المستحقين اعترافا بفضلهم و بإنجازاتهم بعد انتهاء من النشاط، به

<sup>1</sup> .مدحت محمد أبو النصر الإدارة بالحوافز"أساليب التحفيز الوظيفي" المجموعة العربية للتدريب و النشر، الطبعة الأولى، 2012 . : 162 -

☞ **مجلة الحائط:** إعداد مجلة حائطية تضم صوراً للأشخاص الذين قدموا إنجازات متميزة، أو كان أداءهم عالياً، مع توصيات الزملاء على الأداء و طريقة و المهارات المستخدمة خلاله للتعبير عن

☞ **استخدام مواقف السيارات:** تخصيص العاملين الذين يمتدحهم الزبائن و الزوار خلال علاقاتهم بمواقف سيارات مخصصة لكبار المسؤولين في المؤسسة، لهم و لمدة أي نام مح و تدوين أسمائهم على الأمكنة المخصصة ودواعي تخصيص تلك المواقف.

☞ **تبديل المكتب/الأثاث:** تقضي بتبديل مكتب الشخص أو أثاث مكتبه تكريماً له على أدائه المتميز أو إنجازاته، و بحيث يتم إعلان ذلك للآخرين و توضيح الأسباب التي دفعت إلى هذا الإنجاز.

☞ **فرصة تركية موظف جديد:** / شخصاً يعرفه لوظيفة في المؤسسة، أو لأداء مهمة كبرى تزعم المؤسسة القيام بها، و تنفذ التركيبة

☞ **يوم التواصل الاجتماعي:** تخصص إدارة المؤسسة يوماً محددًا لإجراء التواصل الاجتماعي مع و المشاورات، و تستمع إلى أفكارهم المتعلقة بالعمل.

☞ **المقابلة الاجتماعية:** تنتقي المؤسسة الأشخاص الذين يؤدون أعمالاً كبيرة و يحققون إنجازات متميزة، و تعقد معهم اجتماعاً، يتم فيه طرح المشكلات التي تواجهها المؤسسة، و تطلب منهم

☞ **استقبال الموظف الجديد:** يحدد مدير المؤسسة موعداً لمقابلة الموظف الجديد

☞ **مقابلة المدير:** لمدير/رئيس المؤسسة للتعبير عن مناسبة التميز و الإنجاز الكبير، و بحيث تصبح فرصة للشهرة، و الشعور بالاعتبار و التقدير الأمر الذي يدفع الشخص إلى تقديم المزيد من الجهود.

☞ **جناح التميز:** يتم ذلك عبر تخصيص مكان باسم الشخص المتميز في الأداء، و توضع فيها لافتة " جناح السيد/السيدة....." و فتحه أمام الزوار، و بيان الإنجازات المحققة بشكل موجز في اللافتة.

● **ملاحظة الإنجاز الخاص:** يتم ذلك عبر كتابة ملاحظة سريعة و موجزة بخط اليد على لافتة صغيرة أو بطاقة، و بحيث تحتوي عبارات الثناء علي الإنجاز الأفضل الذي تحقق، و الانطباعات الخاصة على النشاط، و تثبيتها على باب المكتب/موقع عمل الشخص المعني، ثم يطلب من الأشخاص الآخرين الحضور في وقت لاحق لمشاهدة الملاحظة.

● **المكالمات الهاتفية الخاصة:** يجري المدير مكالمات هاتفية مع صاحب الإنجاز/الأداء المتميز خط هاتفه في مكتبه أو على خط هاتف بيته و يشكره فيها علي إنجازاته و أدائه، و يذكر ذلك الإجراء في صحيفة المؤسسة.

● **شهادة تقديرية نسيجية:**

أو نسخ اسمه عليها، و كتابة موضوع التقدير و عبارة الثناء موقعة من المدير.

● **بطاقة الجدية في العمل:** خص المستحق بطاقة كتب عليها ملتزم بجدية في العمل في موقف عملي ما، و بحيث يحق للموظف حين تجميع عدد م تلك البطاقات مثلا خمس طاقات استبدالها بسلعة ذات قيمة اشترتها المؤسسة للغاية نفسها.

● **هاتف محمول لمدة محددة:** تقدم إدارة المؤسسة هاتف محمول مع اشتراك مدفوع القيم مسبقا و لمدة محددة، لبعض الأشخاص من ذوي الأداء المرتفع، أو الإنجازات الكبيرة و ذلك تكريما لهم علي أدائهم<sup>1</sup>.

**المبحث الثاني: نظام الحوافز و فعاليته**

نظام الحوافز نظام مثله مثل أي نظام تتميز به المنظمة و تعتمد عليه في القيام بمهامها الوظيفية و لكي نظام فعال في أدائه و كفى في إنتاجيته يجب أن يتميز بجملة المعايير الهادفة إلى أن يكون هذا النظام سليم بالإضافة إلى تأثيره على الأفراد بالشكل الإيجابي و هذا لخدمة أهداف الأفراد بصفة خاصة و أهداف

**المطلب الأول: المبادئ الأساسية للنظام الجيد للحوافز و خصائصه.**

لكي نظام الحوافز فعال و ذا نتائج إيجابية يجب أن يعتمد على جملة من الركائز و التي يمكن تلخيصها في

:

<sup>1</sup> .مدحت محمد أبو مرجع سابق ذكره، ص.ص: 164 - 165.

### الفرع الأول: المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال

حدد كل من حسن محمد خير الدين و زملائه (2000) عدد من المبادئ الأساسية هي كالتالي<sup>1</sup>:

#### 1 مبدأ التبعية:

بمعنى أن الموظف الذي يكون أداءه متميز و فوق مستوي معين يمكن أن يتم تحفيزه بمنحه زيادة في "الزيادة في الراتب" ( ) .

الحال لو حصل الموظف على زيادة سنوية عادية في راتبه فإن الثواب هنا لا علاقة له و لا يتبع أي سلوك معين أو مستوي الأداء. إن تنفيذ مبدأ إتباع الثواب و العقاب بالسلوك يسمح للموظفين في القيام بسلوك نه مجزئ لهم.

#### 2 مبدأ الإدراك:

مدركين للعلاقة الموجودة في هذا المبدأ. ففي المثال السابق إذا لم يعرف الموظف مسبقاً أن زيادة راتبه ستنتج ارتفاع مستوي أدائه فلن يكون لمبدأ التبعية أي وجوده. و من هذا يجب على المشرف عندما يريد أن يقيم علاقة تبعية بين الحوافز و السلوك المرغوب ينبغي أن ينقل هذا المبدأ إلى الموظفين و إلا فإنهم لن

#### 3 مبدأ التوقيت: فالحافز أو الثبات الذي يتبع السلوك بسرعة يكون أفضل من الذي يحدث بعد فترة طويلة

ذلك بصرف حافز له في أسرع وقت حتى يشعر بعلاقة التبعية بين الحافز و السلوك.

#### 4 مبدأ الحجم: و يتعلق هذا المبدأ بكبر أو صغر الحافز نفسه، فالحافز الكبير سيكون له أثر أكبر من لصغير.

#### 5 مبدأ النوع: و يتعلق هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدمة فقد تكون حوافز مادية كالمال و الجوائز و الترقية

و العطلات. و قد تكون حوافز غير مادية مثل الرضا الوظيفي و الغرور و الاستحسان من المشرف. و يختلف الأفراد فيما بينهم بالنسبة لنوع الحوافز التي يفضلونها و يمكن للمشرف من خلال المواقف المختلفة التي يواجهها مع المرؤوسين و من خلال تعامله معهم أن يتعرف على نوع الحوافز التي يفضلها كل منهم حتى يمكنه أن يحقق علاقة التبعية بين الثواب (الحافز) و

<sup>1</sup> . مدحت محمد أبو النصر الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، الطبعة الأولى، ص: 137 -

**6 مبدأ الثبات:** لحوافز ثابتة عبر الوقت و بين الأفراد. بمعنى آخر ينبغي على المشرف أن يكافئ كل من المرؤوسين لنفس الشيء (حتى و إن اختلفت الحوافز حسب درجة تفضيل كل).

و ينبغي أن تقدم المكافأة علي نفس الأشياء. مثال ذلك لو أن أحد المرؤوسين كان أداءه جي تقديرا من المشرف فإن المرؤوسين الآخرين يجب أن ينالوا تقديرا مماثلا في حالة الأداء الجيد و هكذا.

**7 مبدأ التحكم:** و يتعلق بدرجة تحكم الموظف في السلوك الذي يرغبه المشرف. فإذا كان للموظف سيطرة تامة على السلوك المرغوب (كأن يكون ملتزما بمواعيد العمل الرسمية في الحضور و الانصراف) فإن تطبيق مبادئ نظام الحوافز يمكن أن تؤثر علي السلوك. أما إذا كان الموظف لا يستطيع التحكم في السلوك

هنا يخلق له نوع من الإحباط.

#### الفرع الثاني: خصائص نظام التحفيز الجيد

يتميز التحفيز بمجموعة من الخصائص و من أهم هذه الخصائص مايلي<sup>1</sup>:

- ✓ الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما عاما و موضوعيا للتحفيز.
- ✓ الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما واضحا و مفهوما للحوافز و يسهل حسا.
- ✓ الإدارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز.
- ✓ الفورية: الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها. بمعنى أن يكون الحافز سواء إيجابيا أو سلبيا معاصر للواقعة التي تقتضي الحافز حتى الفرد بنتائج جهده أو خطأه.
- ✓ رورة وجود نظام للحوافز الإيجابية لتشجيع العاملين بمزيد من الج

.....

- ✓ ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز، و لضمان جدية العاملين و لحافزة الإدارة على هيتها ..... و بالتالي تطبيق

- ✓ لا بد أن يحقق نظام الحوافز الجيد عائدا أكبر أو مساويا بالمقارنة بما تتكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز.

- ✓ نية: بمعنى أن يعلم جميع العاملين في المنظمة بالحوافز الذي أعطى للموظف، للعامل أو لمجموعة من العاملين سواء إيجابيا أو سلبيا حتى يكون فيه تحفيز لهم ببذل جهد أكبر أو الامتناع عن سلوك مسلك
- ✓ ي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها و تفاعله معها عن طريق ربط الحافز
- ✓ أخذ ثقافة المنظمة في الاعتبار عند تصميم نظم التحفيز، لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد أ يحدثوا نوعا من التوافق بين ثقافة المنظمة و بين نظام التحفيز المستخدم.

### المطلب الثاني: طبيعة نظام الحوافز و البرنامج السليم لنظام الحوافز

لكي يكون نظام الحوافز جيد لا بد أن تتوفر فيه بعض المميزات التي تجعل منه نظاما فعالا و ذو نتائج إيجابية من بين هذه الميز

تصميمها لنظام الحوافز و هذا لكي يكون نظام الحوافز سليما و فعالا و للتعرف أكثر على هذه المراحل قسمنا هذا المطلب إلى فرعين و هما على التوالي:

### الفرع الأول: طبيعة نظام الحوافز

#### 1 السلوك الذي يهم المنظمة التأثير فيه

تحتاج الإدارة إلى ثلاث مجاميع مختلفة من سلوك الفرد، ذات الصلة بعملية التحفيز و هي كما يلي<sup>1</sup>:

#### . سلوك الانجذاب و الابتعاد عن المنظمة:

الذين تحتاجهم، وكذلك من الاحتفاظ بهم و التقليل من استعدادهم لتركها.

. سلوك أداء العمل المسند إلى الفرد: و بالطريقة التي يريدها و هذا السلوك يمكن تحديده في

#### ج. سلوك الالتزام بقيم و اتجاهات مهمة للعمل : و هذه كثيرة تشمل الإنضباط

و المواظبة و العلاقات مع الآخرين و الأمانة و المحافظة على الموارد المساهمة بتطوير المنظمة و بقائها

و غير ذلك من سلوك لا يمكن حصره خارج المنظمة.

و كمثال بسيط تريد بعض المؤسسات المدنية و العسكرية و غيرها أن يلتزم المتتمين إليها

بحيث يهتم كل فرد بما تحتاجه حتى ولو لم يحدده أحد له.

## 2 المنهج العلمي لوضع نظام الحوافز

لابد للمنهج المطلوب لرسم نظام الحوافز في المنظمات أن يعكس الصورة الحقيقية لرغبات الأفراد العاملين لها دون مراعاة لأية اعتبارات داخلية كما يعكس بالتبعية حاجاتهم الذي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلعبه في رسم سياسات إيجابية و فعالة للحوافز و حلها لمشكلة التعرف على رغبات الأفراد و حاجاتهم حتى تكون أساسا لاختيار أنواع الحوافز الملائمة، و يتم التعرف على رغبات الأفراد و حاجاتهم بطرق مخ نظرهم فيما يتعلق ببعض الأمور التي ترغب الإدارة في التعرف على آرائهم فيها، وقد يتم الإتصال بالعاملين في فكار بين ممثلي

الشكاوي و الاقتراحات كوسيلة يعبر عنها عن آرائهم و أخيرا قد و الرؤساء في التعرف على مشاكل و رغبات

وهناك بعض المؤشرات التي توضح لإدارة الموارد البشرية أو الوقت المناسب لإجراء تلك الدراسات مثلا:

- 
- معدل الحوادث و الإصابات.
- 
- 
- 
- 
- 
- 

ن وضوح النظام و عدالته هو المعيار الذي يرسم العلاقات بين المنظمة وكافة الأفراد العاملين بها، لأن المبدأ الأساسي الذي يحكم تصرفات الفرد هو محاولته تحقيق توازن دائم و مستمر بين

←

لـ المقابل النقدي و المعنوي الذي يحصل عليه.

علي هذا التوازن يتحدد المناخ العام للمنظمة الذي يترجم الظواهر التالية:

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- 1.
- 2.
- 3. اختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع احتياجات الأفراد و أهميتها النسبية.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7. تعديل النظام بما يتناسب مع التغيرات و المواقف الجديدة سواء المتعلقة بالأفراد أو ظروف المنظمة.

من جهة ثانية يجب الاعتراف بإحدى المسلمات الأساسية و هي عدم إمكانية عزل نظام الحوافز أيا النظام عن ضغوط المناخ السائد في المنظمة، فإن يطبق أفضل نظم الحوافز في المناخ التنظيمي قائم على الصراع و على الخوف و الشكاوي أن يؤدي إلى تحقيق النتائج الإيجابية المطلوب أن يحققها لأن في مثل هذا المناخ السائد فإن العيب ليس في نظام الحوافز بمعزل عن الضغوط القائمة في المواقف التي قد تعطل نقاط القوة في هذا النظام. أو قد تزيد من وضوح نقاط الضعف فيه لا بد في نظرنا إلي النظام المتكامل للحوافز أن ندخل في

لذا يجب على إدارة الموارد البشرية إدراكا منها لضمان قوة النظ  
سوك الأفراد و تصرفاتهم بعد تطبيق النظام بهدف وضع اليد على كافة المؤشرات التي تساعد على تفعيل

النظام بالاتجاه الذي يضمن التأثير الإيجابي على سلوك أفراد التنظيم و يضمن بالتالي تحقيق الكفاءة الإنتاجية

1

### 3 المتطلبات الرئيسية لإعداد و تنظيم نظم الحوافز

تتمثل أهم المتطلبات الرئيسية لإعداد و تصميم و تنفيذ الحوافز في ثلاث جوانب و هي على التوالي<sup>2</sup>.

1. متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز: تتمثل البنية الأساسية في مجموعة من النظم الفرعية و التي

:

1. 1. الهيكل التنظيمي و هيكل العمال: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية و الأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف و مستوى التفاعل بين العاملين، و يفيد تحليل هيكل القوي العاملة في تحديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي و التعرف على الخصائص النوعية للعاملين و تأثير ذلك على نظم

1. 2. نظام الأجور و المرتبات: و المقصود به الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف، و يعكس الهيكل في المنظمة الفروق في خصائص الوظائف داخل المنظمة و كذلك التفاعل بين العرض و الطلب في

1. 3. نظام تقييم الأداء: يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على إنتاجية الفرد و سلوكه الوظيفي و ذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري، و تستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقية و النقل و التحفيز المادي.

1. 4. وصف الوظائف: يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب يعرف بإسم بطاقة الوصف الوظيفي و التي تحدد واجبات شاغل الوظيفة و الظروف التي تمارس فيها وظيفته و المؤهلات و الخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة، و معايير أداء الوظيفة و ظروف

2. متطلبات تنفيذ نظام الحوافز:

2. 1. القواعد: و التي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع باستخدام معايير معينة و من هذه

:

- تحديد المبلغ الكلي للحوافز على مستوى المنظمة.

-

1 إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء الوظيفي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع 2002 . : 112 - 113.

2. جمال الدين محمد المرسي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . : 486 - 487. 2006

2. 2 . النماذج: و تشمل مجموعة من السجلات و النماذج المتعلقة بأداء العاملين و معدلات الأداء

2. 3 . الإجراءات: و تتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية و خاصة بحساب و صرف الحوافز للأفراد.

3 . متطلبات إدارة نظام الحوافز: و تتعلق هذه المتطلبات بالشروط العامة التي تساهم في تشغيل و إدارة النظام بطريقة فعالة و من أهم هذه المتطلبات:

- وجود مناخ ملائم للعلاقات بين الإدارة و العاملين.
  - سهولة فهم السياسة التي تحددها المنظمة في تقريرها للحوافز.
  - ارتباطها ارتباطا وثيقا و مباشر بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية.
  - إقرار صرفها للعاملين في مواعيد محددة و متقاربة.
  - أن تأخذ شكل الإستمرار في نظام أدائها.
  - ارتباطها و اتصالها مباشر بدوافع العامل و بواعثه.
- \* و يمكن القول بأن نظام الحوافز ماهو إلا نظام يتكون من ثلاث عناصر يمثل العنصر الأول مدخلات النظام (الهيكال التنظيمي، نظام الأجور، نظام التوصيف... إلخ) و عمليات تشغيل النظام (القواعد، النماذج، الإجراءات) ثم مخرجات النظام المتمثلة في مستويات الأداء و يوضح الشكل التالي

#### 4 . مراحل تصميم نظام الحوافز:

في منظمة أخرى فالنظام السليم للحوافز يجب أن يركز على مقاس المنظمة، و هذا يعني أنه يناسب أهداف المنظمة إستراتيجياتها و طبيعة العمل فيها، و شكل العاملين فيها و يناسب طبيعة الأداء و طريقة قياسه، كما يجب أن تتناسب ميزانية الحوافز إلى كارثة أو نظام فاشل، و يصل الأمر إلى أن عدم وجوده قد تكون أفضل من وجوده، و عليه تجنب أسباب فشل نظام الحوافز، من توفر شروط نجاح هذا النظام

\* ويتكون نظام الحوافز من أنواع الحوافز التي تقدم، وبطريقة توزيع هذه الحوافز و تتضمن الحوافز ارجحية، التي يحصل عليها الفرد من المنظمة نتيجة

1.

\*

و على المنظمة أن تعدل في هذا النظام حسب ما تراه مناسب، و تظهر في الشكل التالي مراحل

الشكل رقم 02: يوضح مراحل تصميم نظام الحوافز.



المصدر: مدحت محمد أبو النصر "الإدارة بالحوافز" ص 177<sup>2</sup>.

1.4 . تحديد هدف المنظمة: قد يكون هدف المؤسسة إما تعظيم الأرباح رفع المبيعات و أو تخفيض التكاليف أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف، لتحقيق الهدف العام لا بد من تقسيمه إلى أهداف

و تقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من الأعلى إلى الأسفل و ذلك داخل كل

2. 4 . دراسة الأداء: ي هذه الخطوة إلى تحديد و وصف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد

:

أ. وجود وظائف ذات تصميم سليم: أي أن الوظيفة المحددة و واضحة و مفهومة المعالم و ذات بدايات و نهايات معلومة و ذات عمليات و نواتج واضحة.

ب. وجود عدد سليم من المستخدمين: فالأعداد لا تكون أكثر و لا أقل م يجب.

ج. وجود طرق عمل سليمة: يعني وجود لوائح و خطوات كاملة للعمل و أساليب الأداء و الاتصال

2004 261.

1998 256.

1 :إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية

2 .أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية مركز التنمية الإدارية 5

- د. وجود ظروف عمل ملائمة: وهذا يعني أن الأدوات، الإضاءة، الحرارة، التهوية، و المواصلات و غيرها.
- هـ. وجود سيطرة كاملة للمستخدمين علي العمل: لا يمكن محاسبة المستخدم على عمل ليس له سيطرة

4. 3. تحديد ميزانية الحوافز: يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح هذا النظام و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في الميزانية البنود التالية "قيمة الحوافز و الجوائز. التكاليف الإدارية. تكاليف الترويج " كما يمكن التفريق بين النوعين من ميزانيات الحوافز:

- أ. ميزانية ثابتة: فيها يتم تحديد مبلغ ثابت و معر
- ب. ميزانية مرنة: يعني أن تكون متغيرة و غير محددة سلفا و ذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات

4. 4. وضع إجراءات النظام: هنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات و إجراءات متسلسلة و هي تعني

1. تحديد الأدوار: و هنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، و تسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، و استخدام نماذج محددة لهذا الغرض، و رفع التقارير إلي جهات محددة (مدير نظام الحوافز أو مدير الحوافز البشرية أو الرؤساء المباشرين).
2. الاجتماعات: قد يحتاج الأمر إلي عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قسم الحوافز أو بين مدير الحوافز و غيره من المديرين.
3. توقيت تقديم الحوافز: أو ثلاثية أو نصف شهرية، أو أنها تمنح بعد الأداء المتميز مباشرة، أو تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد و الدخول المدرسي.
4. نوع الحوافز: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن تكون هناك مرونة في
5. النماذج: ل الأداء الفعلي و نماذج اقتراح صرف و تقديم حوافز

الفرع الثاني: البرنامج السليم لنظام الحوافز

1. أسس منح الحوافز:

( ) الإطلاق لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء و لا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل المجهود أو الأقدمية و فيما يلي عرض لهذه الأسس أو المعايير و هي كما :

1 . 1 . الأداء: يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي، و ربما الأوحيد لدي البعض، و في بعض الح و هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة، أو وفرة في وقت العمل، أو وفرة في التكاليف، أو وفرة في أي مورد آخر، و يعتبر الأداء فوق العادي (التمييز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

1 . 2 . المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك غير ملموس و واضح، كما في أداء وظائف الخدمات و الأعمال الحكومية، أو أن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات و بالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس بالنتيجة، أو قد يمكن الأخذ في سببان المكافآت، المجهود، أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل الناتج و الأداء و يجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا في معيار الأداء أو الناتج النهائي لصعوبة قياس هو عدم موضوعيته في الكثير من الأحيان.

1 . 3 . الأقدمية: و يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، و هي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الانتماء، و الذي يجب مكافأته بشكل ما، و هي تأتي في غالب الأحيان في شكل علاوات لمكافأة الأقدمية، و تظهر أهمية علاوة الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

1 . 4 . المهارة: بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحص

1. 5. تحقيق الأهداف: و هو معيار مستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة و المحددة سابقا<sup>1</sup>.

2 . شروط النظام الجيد للحوافز: لكي تحقق نظم الحوافز أهدافها بنجاح يجب توفر شروط محددة في تقرير الحوافز و تنظيم إجراءاتها، و فيما يلي شروط النظام الجيد للحوافز<sup>2</sup>:

- البساطة: و يعني هذا أن يكون النظام مختصرا، واضحا، مفهوما، وذلك في بند وده، صياغة
- التحديد: و يقصد به أن يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزه مشروعا، فلا يكفي أن نقول أنه ينتج أكثر أو يؤدي إلى تخفيض التكاليف أو تقليل الحوادث، فيجب أن يكون هذا أكثر وضوحا من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرف.
- يمكن تحقيقه: يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق السلوك و التصرفات التي سيتم
- يمكن قياسه: ما لم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء و التصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي مح ( )
- معايير للأداء: و يقصد بها أن يتم وضع ماير للأداء و بسه ( ) و الأهداف) و أن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محد
- ربط الحافز بالأداء: لابد أن يشعر الأفراد بأن جهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز و أن تكون هذه العلاقة واضحة و مفهومة.
- التفاوت: لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز، و إلا فقدت قيمتها الج
- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد على أدائه مع حوافز الآخرين على أدائهم و عدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء.
- الكفاية: يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، و يمثل نظام الحوافز زيادة الأجر ما يجب أن يضمن النظام الجيد للحوافز دخلا لا يقل عما كان عليه العامل قبل تطبيقه.

- السيطرة: و يعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون به و الظروف المحيطة و الموارد التي يستخدمونها، وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون به من الأداء.
- التغطية الكاملة للأداء: و يعني أن يشمل نظام الحوافز على كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية، الجودة، تخفيض الحوادث، فتح أسواق، عقد صفقات، تمثيل المنظمة، تقديم أفكار جديدة و غيرها من أنواع مختلفة للأداء.
- المشاركة: إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكنهم من اقتناعهم و حماسهم ل و المحافظة عليه.
- التنوع: يجب أن تكون الحوافز مختلفة من نوعها، حتى تكون مثيرة و مرضية لكافة الاحتياجات فمنها المادي، و منها المعنوي، وفيها خطابات الشكر، الرحلات، الحفلات، و الشيكات و غيرها.
- الجدوى: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في كل زيادة إيراداتها أو نواتجها، و يتم التحقق من ذلك بمقارنة المنظمة قبل و بعد النظام ( حتى و ل أن ذلك تخيلا أو بالحاك )
- كل العاملين: يجب أن يشمل النظام في وضعه كل العاملين بالمنظمة.
- ملموس و كبير: الحوافز الكبيرة و الواضحة هي التي تكون ذات تأثيرا إيجابيا و قد يحدث
- الإستقرار و المرونة: لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى استدعي الأمر ( كتغيير نظام العمل ووسائل الإنتاج مثلا) و يجب أن يتم تغييره.
- العلانية: يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا، لكي يزيد من ثقة العاملين فيه و عدم جموح
- مساعدة الإدارة العليا:
- تدريب المشرفين:
- و الملاحظات على إجراءات النظام، و الرد على التساؤلات التي قد تدور حوله و كيفية مساندة
- نظام التسجيل: يجب أن يكون هناك نظام سليم لتسجيل أنماط الحوافز و أنواع و مستويات داء كما يحدث في الواقع، و دون تحيز، و بدقة عالية حتى يمكن حساب الحوافز بدقة

- **عائلي:** اتم إشراك المنزل في الح  
خطابات تهنئة و منشورات ترويجية للنظام، و ذلك للزوجة و الأبناء،
- **بداية قوية:** ك ب مس  
و منشورات ترويجية و اتصالات قوية مع العمال و ذلك بإعطاء الدفعة الأولى القوية للنظام.
- **نهاية قوية:**  
يتضمن وجود فقرات، كلمات، مرطبات، مأكولات و دعاية قوية و إخراج جيد بالإضافة إلى ما تقدمه من مستلزمات و شروط يجب أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية التي يمر بها المجتمع الذي تزاوّل المنظمة نشاطها فيه، و التي قد تؤثر على حاجات العاملين و رغباتهم و توقعاتهم و أن لا يؤثر منح الحوافز بالنزاعات الشخصية أو العلاقات و المحسوبيات<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: نظام الحوافز في المؤسسة و أثره على الأداء الوظيفي

لنجاح نظام الحوافز في أي مؤسسة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار جملة من العوامل الإيجابية والسلبية التي تؤدي إلى نجاحه أو فشله و من بين هذه العوامل ما يلي:

#### الفرع الأول: عوامل نجاح و فشل نظام التحفيز الوظيفي

و التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

#### 1. شروط نجاح نظام الحوافز

- في المؤسسة يجب على المؤسسة الإلمام بالنقاط التالية:
- ربط الحوافز بأهداف الأفراد و المؤسسة معا، إذ لا بد من تحديد مسار الحوافز لكي تؤدي إلى
- ثمة من هذه الأخيرة
- التي لا تثير سلوك الأفراد، و بالشكل الذي يدفعه للتصرف تصرفا هادفا لتحقيق رغباته.
- تحديد الوقت الملائم الذي يمنح خلاله الحوافز، و خاصة تلك الحوافز التي يجب أن تكون في أوقات محددة و متقاربة.

- 
- بإشباع تلك الحاجات و ضمانها مستقبلا.
- الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز و ضمان العدل، المساواة و الكفاءة و الشمولية في نظام
- تعريف الأفراد بنظام الحوافز و مساراته و قواعده و شروطه، حيث يجب أن يتصف النظام
- بالوضوح و البساطة ضمانا للتطبيق و تحفيز الأفراد و التوجه نحو المزيد من الإنتاجية.
- بط نظام الحوافز ربطا عفويا مع الجهود المبذول، لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد و تقديم المزيد

## 2. أسباب فشل نظام الحوافز:

إن فشل نظام الحوافز في المؤسسة قد يكون نتيجة عدم إلمامها بأحد الشرط المذكورة أعلاه، و قد يكون لديهم من جهد لإنتاج أكبر عدد من الوحدات بغض النظر عن مستوى الجودة، تدهور العلاقات بين الأفراد بسبب الحوافز، و هذا يؤدي إلى تقليل فرص تشكيل فرق العمل

## الفرع الثاني: دور نظام الحوافز في رفع كفاءة الأداء للمؤسسة

يحتل موضوع الحوافز بأنواعه و علاقتها بكفاءة الأداء مكانا بارزا لدى الكثير من الباحثين، و هذا منذ بداية الفكر الإداري، و برهنت الكثير من الدراسات بأن المؤسسة التي تستهدف زيادة إنتاجية أداء نرادها العاملين، عليها أن تهتم بالأداء بمسألة الحوافز، كما تشير دراسات أخرى إلى أن الحوافز الفردية تحقق أغراضها في المؤسسات التي تهتم بالأداء الفردي و العائد الفردي، بينما تتحقق الحوافز الجماعية أهدافها في المؤسسات التي تبنى على فلسفة و مفهوم فريق العمل و جماعة العمل.

بناء على ذلك تتفق الدراسات بأن عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تحسين في الأداء عندما لا يتم

بالمؤسسة يتوجهون بشكل دائم إلى الفريق الذي يحقق لهم المكافأة، و بالتالي فإن الحافز يعتبر دافعا قويا

<sup>1</sup>. هذا يعني بأن على المؤسسة التي تستهدف تحسين إنتاجية أن تركز عند وضع نظامها

:

:

و من الطبيعي جدا القول بأنه ليس كل مكونات العمل يمكن أن تقود إلى تحسين كفاءة الأداء خاصة مع الأوصاف الوظيفية الضعيفة في بعض الأحيان لذا على المؤسسة أن تدقق

. تصميم أو إعادة تصميم العمل، هذا يعني بأنه على المؤسسة الممثلة بإدارة مواردها البشرية أن تبحث عن التصميم الذي لا يحتاج إلى جهد كبير في عملية التحفيز، و مقوماتها الموضوعية و المتمثلة في الهدف منها(و من علاقة الحوافز بالإنتاجية هناك من يؤيد و هناك من يعارض على وجود هذه العلاقة).

### 1. الدراسات المؤيدة لوجود العلاقة بين الحوافز و الكفاءة الإنتاجية:

بصفة أساسية إلى زيادة إنتاجية الأفراد و تبين هذه الدراسات بأن مستوى الفرد يتحدد بصفة أساسية

:

$$\text{الكفاءة} = X \quad \text{القدرة} = X \quad \text{و الرغبة} = X \quad \text{2}$$

ما يدرك الفرد أنه يستطيع تلبية حاجاته باستعمال طاقاته في العمل يبذل مجهود في العمل من أجل تلبية حاجاته، و عندما تلبى الحاجة عن طريق القيام بالعمل يشعر الفرد بالرضا، و يطور موقف إيجابي اتجاه عمله، و بالتالي يعمل أقل، مما يؤثر بالسلب على إنتاجيته نظرا لقلته تحفيزه في العمل<sup>3</sup>.

### 2. الدراسات المعارضة لوجود علاقة بين الحوافز و إنتاجية الأفراد

هناك دراسات كثيرة أخرى تؤكد عدم وجود علاقة بين الحوافز و الإنتاجية و بالذات الحوافز

، إذ وجدت الدراسات بأن الحوافز يمكن أن تنعكس بنتائج سلبية على الإنتاجية عندما تحمل

4

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، 267.

<sup>2</sup> - خضرة براهيمة حنيفة، دور نظام الحوافز و المكافآت و أثره على تحسين الأداء الوظيفي 2014/2013 . 26: 27.

<sup>3</sup> - خالد عبد الرحيم الهبتي، ص 269

<sup>4</sup> - خضرة براهيمة حنيفة، ص 27.

### الفرع الثالث: علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي

إن التحفيز في العمل هو معالجة قضية و بالتالي تحقيق ما يصبون إليه من أهداف شخصية، حتى و لو كانت هذه الأهداف سهلة المنال كالرغبة في الحصول على المزيد من المال أو الحصول على الترقية أو غير ذلك من أهداف العاملين.

و تعتبر عملية تحفيز العاملين من المشات الأفراد و تغييرها ر و استحالة قيام أي منظمة بإشباع جميع حاجات العاملين فيها و من جهة أخرى نجد أن للمنظمة حاجاتها المتمثلة في تحقيق الهدف الرسمي من خلال الأفراد العاملين، و هذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد و المنظمة، بالإضافة إلى أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان تحفيزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاً

و هناك جانب آخر هام و هو التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل، لأن الأداء المرتفع الذي

الأداء المرتفع = القدرة على الأداء x الرغبة في الأداء.

فبدون هذه الرغبة في الأداء "درجة عالية من تحفيز المرؤوسين بواسطة المدير" لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء و الإنتاجية، الأمر الذي يجعل من الضروري للمدير تفهم كيفية تحفيز مرؤوسيه سيمكن استخراج ما فيهم

#### 1. أثر الحوافز على أداء العاملين

لمؤهلة، على الافتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها و بصفة عامة يمكننا القول أن الناس يتجهون إلى المسلك الـ قويا لإثارة مستوى السلوك و الأداء الوظيفي الذي يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فإن للحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لكونها تسد حاجياتهم التي تتعلق بالعمل.

فكعوامل لتعزيز أنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشجع الحاجات، و تؤدي إلى تعلم أنماط جديدة للسلوك، و تقوم بتوجيه الفرد في اختياره بين الأنماط السلوكية البديلة، فالرضا بالوظيفة و تفاعل الفرد بالدرجة التي يشبع بها حوافز الوظيفة الحاجات المرتبطة بالعمل و يستمر السلوك في إتجاه معين أو يتغير إتجاهه أو

غير راض بإستمرار عن الأجر الذي يتقاضاه من صاحب العمل، فقد يكون لديه دافع قوي للشروع في البحث أفضل من تلك التي يشغلها، ففي ضل نظام الحوافز يربط بين الأجر و الأداء المباشر، قد يغير نفس سلوكه عن طريق زيادة نتائج عمله، إذن معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقدير الأفراد لتلك

## 2. أثر الحوافز على تقييم الأداء

من الطبيعي أن كل إنسان يعمل و يجتهد بالعادة ينتظر من الآخرين أن يقوموا بمدحه و الثناء عليه ناته التي قدمها، و اعتقاده أنه نفذ أعمالا مفيدة و متميزة تستحق من الآخرين أن يثنوا ما قام به من أعمال، و لو نظرنا للموظف في أي منظمة لنجد أنه يختلف كثيرا عن الإنسان في محيطه الاجتماعي، فالموظف يتوقع من مرؤوسيه في العمل أن يقدر له جهوده و أداءه في عمله و يترجم ذلك ما سوف يتلقاه من حوافز مادية

إنه يقع على عاتق المدراء و المشرفين مسؤولية مهنية تتعلق بالاعتراف بالأداء الجيد، و تدعيمه و مقه

معايير لمعايرة الأداء، و غالبا ما تعرف بنموذج لتقييم الداء العاملين الذي عرف أنه "قياس كفاء الأداء الوظيفي لفرد ما و الحكم على قدراته و استعدادده للتقدم" كما أن عملية تقييم الأداء تهدف للتعرف على القيمة العملية و الإنتاجية في المنظمة بناء على ما يشمله العمل من أعباء، و من المعروف أنه كلما زادت أعباء العمل كلما زاد الفرد من زيادة إنتاجيته و جهده و خبرته، و في المقابل لا بد من إعطاء الفرد العامل استحقاقاته من الأجر و الحوافز بأشكالها. و من هذا المفهوم فإن عملية تقييم الأداء ماهي إلا عملية مراجعة لنشاط و أداء العامل، من أجل تقييم مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، و تقييم الأداء نشاط مستمر يشمل الأفراد بمختلف مستوياتهم و درجاتهم.

طريقة التي يمكن أن تعتمد عليها سياسات أنظمة الحوافز بناء على النتائج التي

حققتها الفرد من خلال تأديته لمهامه الفعلية في تحقيقه لأهداف المنظمة فهو يمكن أن يساعد في الجدوى من زيادة أو خفض الأجر و الحوافز في سبيل تحسين و تطوير الأداء الوظيفي و ذلك بعد الربط كقياس لمخرجات و جهود الفرد و نظام الحوافز التي يتلقاها الفرد مقابل تميزه في عمله

## خاتمة

يعتبر نظام الحوافز و إدارته و كيفية التعامل معه، أحد أهم الذرائع التي يمكن من خلالها لإدارة العاملين في بيئة المادي أو المعنوي الذي يؤثر في سلوك العاملين نحو تحقيق هدف معين تم تحديده مسبقاً، و هذا يتطلب فهم عميق للسلوك الإنساني حتى يتسنى تحديد نوعية الحوافز الممكن تقديمها من أجل تغيير السلوك الذي يختلف من فرد لآخر تبعاً لعوامل منها البيئة، طبيعة العمل، الثقافة، الجنس، الاتجاهات، القدرات الشخصية و غيرها

و الإدارة الناجحة هي القادرة على تحديد نوع الحافز الممكن تقديمه من أجل تعديل سلوك الأفراد، مما يخدم أهداف المؤسسة بكفاءة عالية و بما يتلاءم و حجم المؤسسة و توفر الإمكانيات، و كلما كانت الإدارة ناجحة في تطبيق نظام الحوافز بحيث تلبى حاجات الأفراد كلما كان تحقيق الأهداف المرسومة أكبر و أعظم إضافة إلى المحافظة على الأفراد العاملين في المؤسسة.

و مما سبق يتضح مدى أهمية الحوافز كمقوم رئيسي في المؤسسات بل الركيزة الأساسية، و لا يقتصر بوضع الحوافز، بل لابد من ربطها بالأداء حيث توضع معايير محددة عادلة و موضوعية حتى تؤدي

# الفصل الثالث

العلمانية لعمل تكرير السكر مستعمل

## الفصل الثالث:دراسة ميدانية لمعمل تكرير السكر مستغانم

## مقدمة:

تأيتا إسقاط هذه الدراسة على إحدى المؤسسات

الجزائرية الاقتصادية ألا و هي مؤسسة تكرير السكر مستغانم و هي تمثل إحدى الهياكل الاقتصادية بالولاية.

لك سنتناول دراسة كيفية تحفيز الموارد البشرية "العمال" في هذه المؤسسة و المجهودات التي تبذلها الإدارة

في هذا المجال و من أجل ذلك قمنا بتربص ميداني في المؤسسة كان الغرض منه جمع المعلومات و البيانات التي

تخدم موضوعنا و ذلك بالرجوع إلى الوثائق الداخلية للمؤسسة و تقديم استبيان لعينة من عمال المؤسسة من أجل

معرفة مدى تأثير الحوافز المقدمة لهم على مستوى أدائهم الوظيفي و للإ

على نشاط مؤسسة تكرير السكر قسم هذا الفصل على النحو التالي:

## المبحث الأول: عموميات حول معمل تكرير السكر

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

### المبحث الأول: عموميات حول معمل تكرير السكر

إن أي تطور تسعى الدولة لتحقيقه يمر حتما من خلال المؤسسة الاقتصادية التي تتجلى في معظم عوامل لتقدم الحضاري و الإنساني، فالمؤسسة الجزائرية بدورها مطالبة بمواجهة هذه التحديات المفروضة عليها خاصة في مجال التكنولوجيا و البشري، حيث من خلال هذا المبحث س معرفة نشاطها الاقتصادي و كل النشاطات و المهام و المراحل التي تقوم بها لتتمة النشاط الاقتصادي علي أكمل وجه و معرفة الأهداف التي تسعى إليها من خلال هذه النشاطات.

### المطلب الأول: نبذة تاريخية عن إنشاء معمل تكرير السكر

#### الفرع الأول: تقديم المؤسسة

لإنشاء شركة تكرير السكر وحدة مستغانم أحد فروع المؤسسة الوطنية للسكر سنة 1970 بموجب المرسوم الوزاري رقم CAB/49 بتاريخ 1967/05/16 و بموجب القرار الأحادي رقم ND/DI/355/96 بتاريخ 1969/05/23 و ساهمت في إنشائها الشركة RENGAINNE PIVES-FCB- COCR-BAH-CAIL في يوم 1994/04/18.

و تقع شركة تكرير السكر وحدة مستغانم غرب مدينة مزهران على الطريق الرابط بين مدينتي مستغانم و 8 هكتارات خاصة بالمباني الصناعية و الإدارية، و لقد تأسست 11

يمثل معمل تكرير السكر فرع من المؤسسة الأم بمستغانم، للمؤسسة الوطنية لتكرير السكر محددة بنظام قانوني يضبط حسن تسييرها، حيث تاخذ نسبة المؤسسة العمومية السكر حيث يمكن تحويلها إلى أي مكان آخر بموجب قرار الجهة العامة و بقرار من مجلس الإدارة و هذا حسب تاريخ قيدها في السجل التجاري و يمكن تمديدها. 99

يقدر رأس مالها ب16400000000DA.

- خصوصية المؤسسة ونظام عملها

1974 كانت المؤسسة تمون بالمواد الأولية عن طريق الديوان الوطني لتوزيع المواد الغذائية (الديوان الوطني للتجارة) وكانت تستفيد من دعم الدولة سواء من ناحية التموين الذاتي أو المواد الأولية، و في سنة 1987 و في ظل النظام الرأسمالي اعتمدت المؤسسة سياسة التموين الذاتي و أصبحت تمون نفسها بنفسها و كانت تعاني 2001

كتموينها بالسكر الأحمر من طرف الشريك CEVITAL و عليه تخلت عن شراء المواد الخام بنفسها و أصبحت مؤسسة خاصة بتاريخ 2008/11/19 مع بقائها في فترة تجريبية لمدة خمس سنوات حتى تاريخ 2013/11/19 تصبح فيه المؤسسة خاصة بصفة رسمية.

2012 أما عن رقم أعمالها يقدر بـ 164 مليار دولار و عدد عمالها 242 عامل  
ما كان في السابق 800 عامل يقومون بمهامهم وفق نظام عمل محدد و هو كما يلي:

12	83	57	18	172	←
	.		"	05	"
12 "	19	19	19	15 "	72 ←
			"	01	06

بوظائفهم لمدة ثمانية ساعات في اليوم من الساعة 08:00 إلى غاية 16:00

24 ساعة دون انقطاع بنظام متناوب فهم مقسمون إلى أربعة فرق.

الفرقة الأولى: 06:00 صباحا إلى 14:00 .

الفرقة الثانية: 14:00 زوالا إلى غاية 22:00 .

الفرقة الثالثة: 22:00 ليلا إلى غاية 06:00 .

و الفرقة الرابعة في حالة راحة استعداد للمناوبة

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

يقوم العمال حاليا بمهامهم لإنتاج سكر عادي مبلور: أكياس 50 كغ بعدما كانت سابقا تنتج سكر ذات 01 كغ، سكر ذات قالب 02 كغ، و سكر عادي مبلور أكياس 50 كغ و هذا بسبب

ارتفاع التكلفة في الإنتاج و الصيانة بالنسبة إلى ظروف مالية و سوقية و ندرة و غياب قطع الغيار لتصلح الآلات، مما أدى إلى عطب العديد من الآلات.

كما أن كثرة الطلب على هذا النوع من المنتج، كون السعر في متناول المستهلك إلى

### الفرع الثاني: نشاطات المعمل

- ✓ استغلال و تسيير تنمية بصفة أساسية نشاطات إنتاج السكر و كل الأنشطة الصناعية الأخرى المرتبطة بهذا الموضوع ماعدا العائدة على المؤسسة الأم.
- ✓ إنتاج، تمويل، تكييف الترقية..... التوزيع لكل المواد الصناعية الغذائية.
- ✓ لإستراتيجيات الصناعية، التكنولوجية، التجارية، التقييمية لمواد الصناعات الغذائية بما فيهم المساهمة في الشركات الأخرى.
- و بصفة عامة القيام بكافة الأعمال التي لها علاقة مباشرة أو غيرها بموضوعها و التي تساعدها على تحقيق غرضها و المرتبطة بها أو بكيفية القيام بها
- السكر في أشكال مختلفة: سكر قالب، سكر قطعة، بقايا السكر، سكر أبيض سكر رطب.

2003

BADR

الإنتاجية للمؤسسة إلى :

سكر الأحمر 240 طن في اليوم.

240 طن في اليوم.

منتوج سكر مبلور في الأكياس حجم 50 كغ . 100 طن في اليوم.

- السلسلة التكنولوجية لتكرير السكر :

تقوم وحدة مستغانم لتكرير السكر باستيراد المادة الأولية (السكر الأحمر) من الدول التالية :

PLANKY

البرازيل، كوبو

3 فروع مستغانم ، عنابة، خميس مليانة ،تصل المادة الأولية في بناء عنابة و الباقي غي

بناء مستغانم (لتقسيم هذه الحمولة )علما أنها لا تتجاوز 13 طن لذلك تنزل الحمولة في م

وباقى صل إلى ميناء مستغانم لتقسيم هذه الحمولة إلى فرع موجود في خميس مليانة .

- يقوم رجال المخبر بأخذ عين من المادة الأولية عندما تكون علي متن السفينة لإخبارها فإن ما تكون صالحة فلا تنزل الحمولة و إذا وجد العكس فتنتقل الحمولة إلى 15 إلى

### 1- التطهير EPURAT:

- أ. التعجين: خلط كمية من عصير المتكون من EGOUTE R +  
 ب. التنقية: عزل بلورات السكر عن العصير باستخدام آلة الطرد المركزي بعد عملية الفصل يمرر العصير المنقي إلى الخزان والسكر المنقي يمرر إلى شبه الإذابة.  
 ج. شبه الإذابة: تتم في مخلط التدويب بدرجة 75  
 د. الممتدة:

هـ. الغريلة: يتم تمرير السائل السري عبر غربال وذلك لعزل المواد  
 و. التكليل: تتميز بإدراج حليب الجير إلى خزان التكليل، أين يضاف إليه العصير الذي تحصل عليه من

ي. الكرينة: بعد عملية التكليل ينقل الملون السكري حيث تنتقل من المرحلة السائلة إلى المرحل الصلبة ، يتم ذلك عبر مراحل الطبخ و الحصول على كتلة العجين إلى المنعم و بذلك تتواصل عملية البلورة و بعدها تعصر الكتلة الصافية لفصل بين البلورات المتمثلة في نوعين من منتوجات:

➤ **المنتوجات العالية:** و هي عبارة عن سكر مبلور يشحن إلى ورشات التكييف و يستخلص القالب ، سكر مبلور كل هذا بعد أن يتم تجفيفه في المجفف المعدل

➤ **المنتوجات المنخفضة:** تتمثل في سكر بعد تكريره و ثقل السكر الذي يباع يستعمل في صيانة الخميرة الكيميائية ، المشروبات الكحولية ومواد التجميل.

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمعمل تكرير السكر

### الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمعمل

على رأس المؤسسة مديرية عامة للتسيير و التنظيم برفقة الأمانة العامة و التي تنقسم إلى ثلاث مديريات و كل مديرية تتفرع بدورها إلى مجموعة من المصالح و الأقسام و هي كالتالي:

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

- مصلحة التجارة: و التي تتكفل بإدارة عمليات التموين و البيع الخاصة بالمؤسسة.
- مصلحة التموين: و التي تختص بشراء مختلف الحاجيات و المواد اللازمة للمصالح الأخرى.
- مصلحة البيع: و التي تختص بتسويق أو بيع المنتج.

#### 2 مديرية الاستغلال: و هي تتفرع إلى ما يلي:

- قسم الإنتاج: و الذي يضم بدوره قسمين رئيسيين، الإنتاج و التصنيع و هذا الأخير هو المنطقة التي يتم فيها مختلف عمليات الإنتاج و تحتوي على مختلف الآلات، العمال التقنيين و

- قسم الصيانة: مسؤوليته تكمن في ضمان سيرورة عملية الإنتاج و ذلك عن طريق صيانة لى جانب صيانة قطع الغيار الضرورية للآلات، فهي في حالة تعطل عملية الإنتاج و يضم بدوره مصلحتين هما: مصلحة الميكانيك و مصلحة الكهرباء.

- قسم المخابر(المخبر): يقوم فيه المخبريون بمعاينة عينات من السكر الأحمر و كذا المتابعة المستمرة لمادة السكر في مختلف مراحل تكرير ( ).

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

- مصلحة المالية: مكلفة بتسيير شؤون الملكية لكافة المؤسسة بما فيها الأجور الخاصة بالمستخدمين و تضم مكتب المحاسبة العامة، و مكتب محاسبة المواد، و مكتب خاص بمح الميزانية بها في المؤسسة.

- مصلحة الإدارة:

▪ مكتب التكوين: كان يهتم في السابق بالإشراف على تدريب

و إرسال العمال إلى مركز التدريب إذا توفر ذلك أما حاليا فهذا المكتب لا يقوم بهذه المهام التي استندت إلى مكتب المستخدمين للإشراف عليها.

▪ مكتب الوسائل العامة: و الذي يضم بدوره حظيرة السيارات التي تحتوي

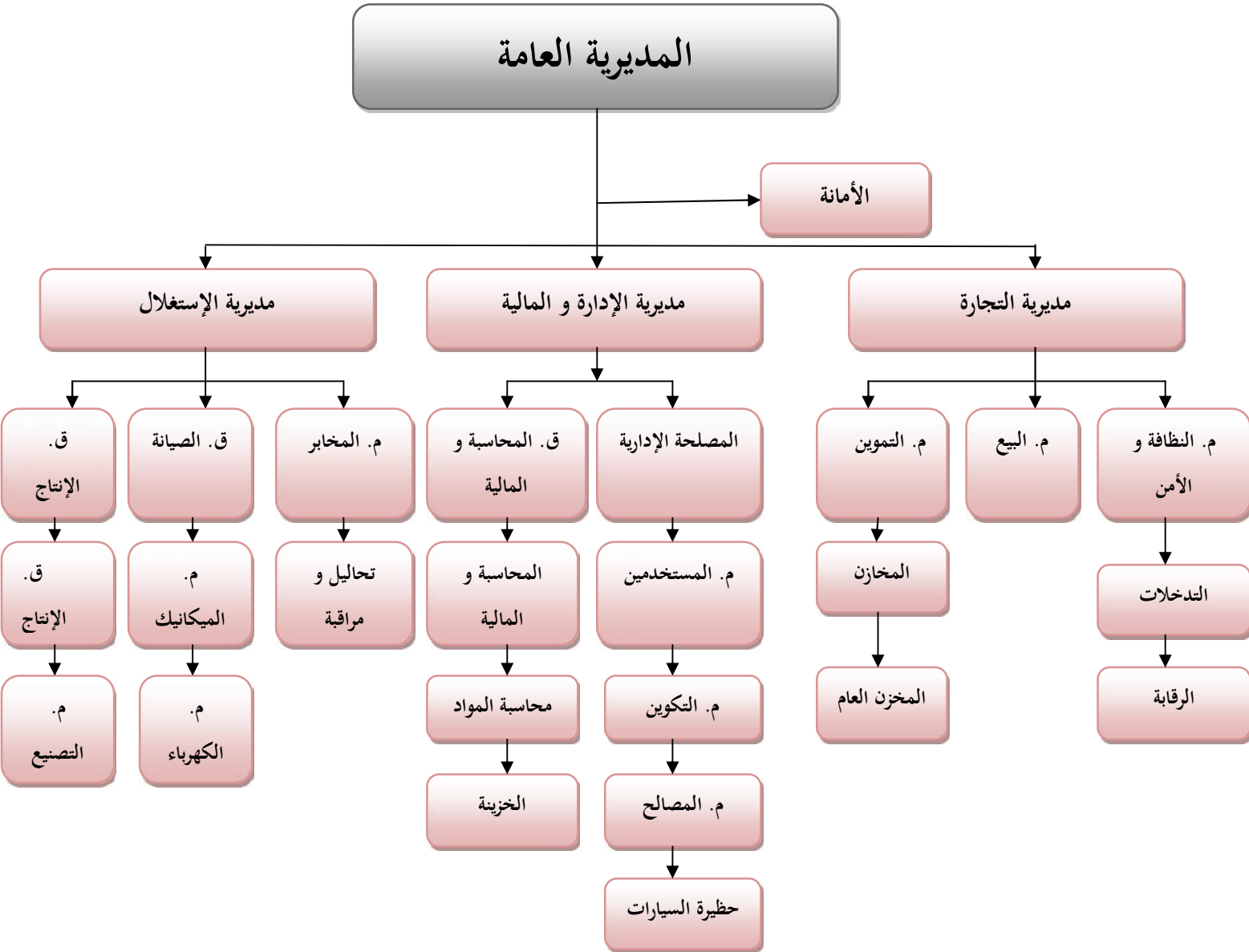
#### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمصلحة الإدارة

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

- الأمانة : و تضم كاتبة عون اجتماعي، رئيس قسم المحاسبة، و محاسبة الأجور
- حظيرة السيارات: رئيس الحظيرة، سائق السيارات الوزن الخفيف و سيارات الوزن
- مصلحة المستخدمين:

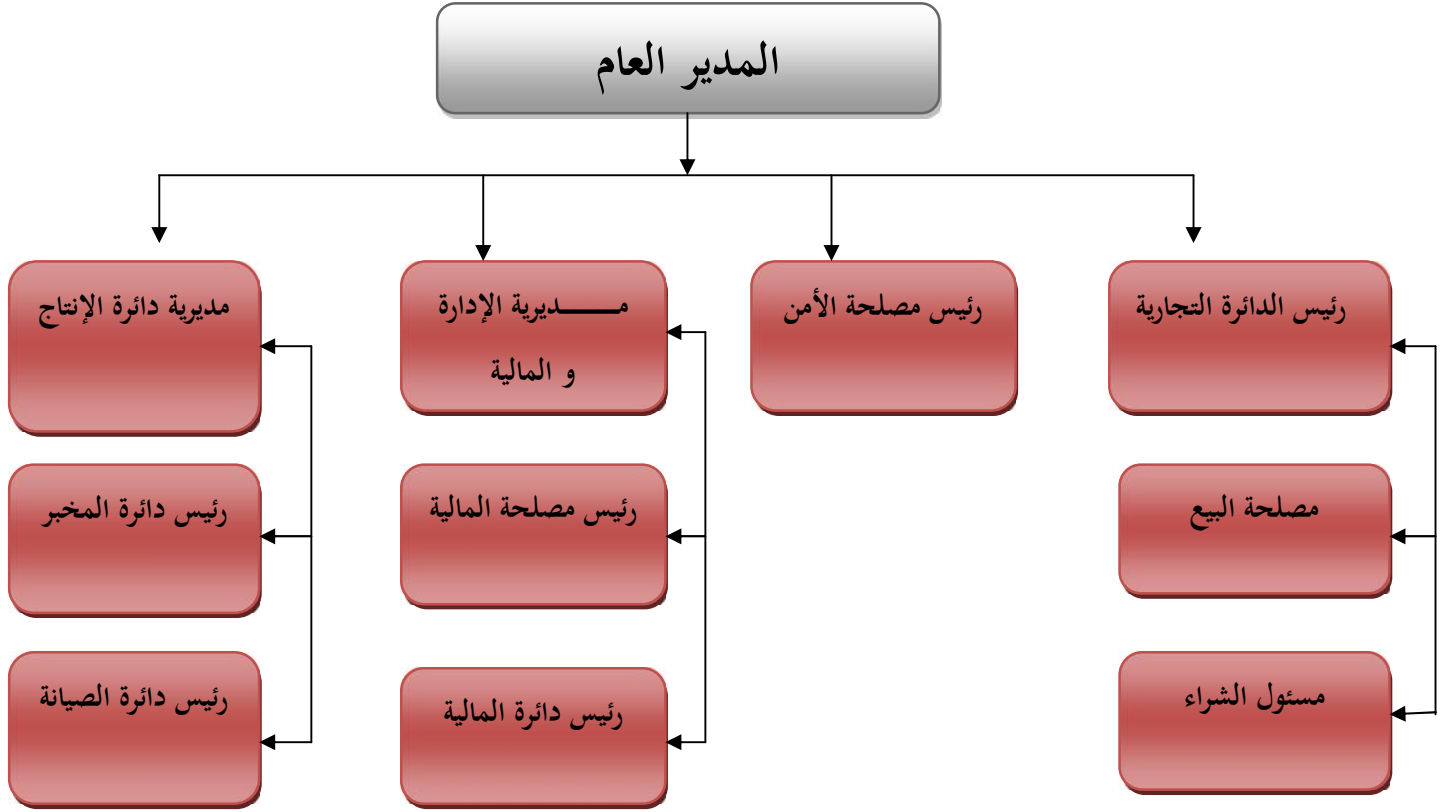
الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكرير السكر

الشكل رقم 03: يوضح الهيكل التنظيمي لمعمل تكرير السكر



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

الشكل رقم 04: مخطط تسيير المؤسسة



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

### المطلب الثالث: أهداف معمل تكرير السكر

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

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

لقد رأينا مما سبق الحوافز و أنواعها من الناحية النظرية أما في هذا المبحث سنتطرق إلى دراسة الحوافز المعمول بها ميدانيا في معمل تكرير السكر و تأثيرها على أداء العاملين

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

الفرع الأول: الغرض من تقييم الأداء

تهدف المؤسسة من لال تقييم الأداء إلى ما يلي:

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

الفرع الثاني: الطرق المستعملة في تقييم الأداء

كات حيث تقوم بتقييم عمالها من أجل معرفة مستوى

نهم و تعويضهم عن النقص من خلال التدريب و التحفيز عن العمل و لهذا استخدم طريقة التنقيط لأنها

الشكل التالي:

AB=13 ←

B =19 ←

E=25 ← ممتاز

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

تقييم الأداء في المؤسسة:

:1

خلال دراستنا لرقم الأعمال في السنوات الأخيرة من سنة 2009 إلى 2013

$$CA_{2009}=196363493.31HT$$

$$CA_{2010}=287633572.49HT$$

$$CA_{2011}=883801451.12HT$$

$$CA_{2012}=713819459.24HT$$

$$CA_{2011}=389197570.00HT$$

جدول رقم 09: يوضح طريقة تقييم أداء الإطارات الخاصة بالمؤسسة

المجموع	التنقيط					المجموع
	5	4	3	2	1	
						جهد العمل
						جودة العمل
						الكفاءة في القيادة
						روح التحليل
						التنظيم في العمل
						السلوك
						روح المبادرة
						المواظبة
						المجموع

المصدر: وثائق داخلية لمعمل تكرير السكر مسغانم.

<sup>1</sup> . معلومات مقدمة من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية، معمل تكرير السكر مستغانم، 2015.

جدول رقم 10: يوضح طريقة تقييم أداء عمال المؤسسة

المجموع	التنقيط				
	5	4	3	2	1
حجم العمل					
جودة العمل					
الإخلاص في العمل					
المداومة					
روح الإبداع					
السلوك					
روح المبادرة					
المجموع					

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

تنبيه:

التنقيط المسئول المباشر للعامل حسب تدرج سلم السلطة في المؤسسة بوضع (X) في الخانة التي يراها مناسبة لكل مستوى من مستويات التقييم التي ترسل إلى مصلحة الموارد البشرية للمصادقة عليها من أجل إعطائه منحة المردودية حسب مجموع النقاط التي يحصل عليها.

الجدول رقم 11: يوضح سلم تنقيط الأجور لعمال المؤسسة.

5	4	3	2	1	
		13873.57	137226.35	125474.13	5
		14268.33	14116.12	1398.54	6
		14775.02	14616.12	1445.91	7
		14776.02	15698.39	14886.43	8
		15266.97	15698.25	15499.91	9
		15901.21	16094.92	15917.33	10
	16450.10	16272.52	16627.68	16475.47	11
	16932.11	16779.91	17215.78	17063.58	12
	17596.334	17393.38	17875.40	17621.70	13
	19572.84	19365.27	18950.13	18742.45	14
20818.29	20557.32	20099.32	20066.38	19833.45	15
22116.68	21856.07	21595.46	21337.15	21078.85	16
23747.24	23103.78	22822.41	22547.97	22520.29	17
25015.71	24715.89	24632.83	24333.05	24037.83	18
27070.63	26740.83	26415.64	26092	24776.79	19
28841.21	28433.65	28085.40	27744.07	27400.45	20

المصدر: وثائق داخلية لمعمل تكرير السكر 2015.

الجدول رقم 12: يوضح المعايير المعتمدة في تقديم منحة المردودية.

ج	ب	أب	أ	تحت المعايير
25	19	13	0	حجم العمل
13	09	06	0	نوعية العمل
12	09	06	0	احترام التعليمات
08	06	04	0	القابلية للتأقلم
08	06	04		علاقات إنسانية
09	07	04	0	الحفاظ على الآلات
25	19	13	0	المواظبة
100	75	50	0	المجموع

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

الجدول رقم 13: يوضح تحديد النسب بالنسبة للنقاط التي يتحصل عليها العمال.

0 إلى 50	0%
50 إلى 60	2%
60 إلى 70	4%
70 إلى 80	6%
80 إلى 100	10%

المصدر: وثائق داخلية للمعمل، مستغانم، 2015.

### المطلب الثاني: تحليل و تفسير الاستبيان

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

### الفرع الأول: تقييم الاستبيان و دواعي اللجوء إليه

1. تقديم الاستبيان: يعتبر الاستبيان أحد أهم الوسائل المهمة و الضرورية لإسقاط المعلومات من مصدرها الرئيسي عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة على العمال المكونين للعينة و البالغ عددهم 22 عامل من مجموع 242 متواجد داخل المؤسسة و قد شملت هذه العينة مختلف الرتب و شملت هذه العينة 07 04 11 عون تنفيذ أي الحج 22 .

أما فيما يخص بعملية تقديم الاستبيان للعمال و كفاءات الإجابة فقد تمت بحضورنا إلى جانب العمال من

لاحقا بمقارنة نتائج الدراسات المستقبلية بالنتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة.

نظرا لصعوبة الحكم على مدى نجاعة مجمل التحفيز التي إلى مدى تأثيرها على أداء العمال و كفاءته.

2. تحليل نتائج الاستبيان.

1. تحليل نتائج المعلومات الشخصية للاستبيان.

الجدول رقم 14: يوضح التشكيلة العمالية لمعمل تكرير السكر حسب السن، الجنس، الأقدمية.

النسبة المئوية	عدد العمال	العمال	الصف
18.182	04	25 -	السن
31.818	07	35 إلى 25 -	
22.727	05	45 إلى 35 -	
27.273	06	45	الجنس
59.091	13		
40.909	09		
36.364	08	5 -	الأقدمية
13.636	03	10 إلى 05 -	
18.182	04	15 إلى 10 -	
31.818	07	15 -	

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

خلال هذا الجدول يمكن لنا أن نلاحظ أنه فيما يتعلق بالسن فإن معظم العمال تتراوح أعمارهم ما بين 25

35 31.818% حيث تتراوح نسبتهم بـ 18.182%

الذكور متقارب مع عدد الإناث بنسبة 59.091% إناث، أما فيما يخص الأقدمية فإن أكبر

5 سنوات و تصل نسبتها إلى 36.364%.

2. تحليل الأسئلة الخاصة بظروف العمل

1. بالنسبة للجزء الأول من الاستبيان المتعلق بملائمة مكان العمل و الإمكانيات المتاحة:

الجدول رقم 15: ظروف العمل داخل معمل تكرير السكر.

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

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

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن ظروف العمل في مؤسسة تكرير السكر و هذا من خلال النسب المقدمة أن مساحة العمل غير ملائمة و هذا للعدد الذي يزاول العمل في نفس

المكان حيث تصل نسبة عدم مناسبة المساحة للعمل إلى 54.55%

للعمل لمجموعة معتبرة من العمال و التهوية المتوفرة في مكان العمل فتصل نسبتها إلى 63.64%

بالأمن و السلامة فهي غير متوفرة بالشكل المطلوب حيث تصل نسبة عدم توفرها إلى ما يقارب 73%

2. الجدول 16 بالنسبة للجزء الثاني المتعلق بعلاقات العمل

المجموع		لا		نعم		العمال
%	ت	%	ت	%	ت	
100	22	95.45	21	4.54	01	تميز العلاقة مع الزبائن بالتعاون و الإيجابية
100	22	40.91	09	59.09	13	وجود التعاون بينك و بين الإدارات المختلفة
100	22	50	11	50	11	هل أنت راضي عن علاقتك برؤسائك المباشرين؟
100	22	68.18	15	31.82	07	هل أنت راضي عن علاقتك مع الإدارة العليا للمؤسسة؟
100	22	59.09	13	40.90	09	هل علاقتك مع المرؤوسين و الإداريين تتميز بالثقافة و الاحترام؟

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

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية العمال يرون أن العلاقة مع الزبائن لا تتميز بالتعاون و الإيجابية حيث تصل

عاون إلى ما يقارب 96%، أما فيما يخص التعاون بين العمال و الإدارات المختلفة فإن أغلب عمال

معمل تكرير السكر يرون أن التعاون موجود بينهم و بين الإدارات المختلفة حيث تصل نسبتها إلى ما يقارب

غلبية العمال غير راضين عن هذه العلاقة

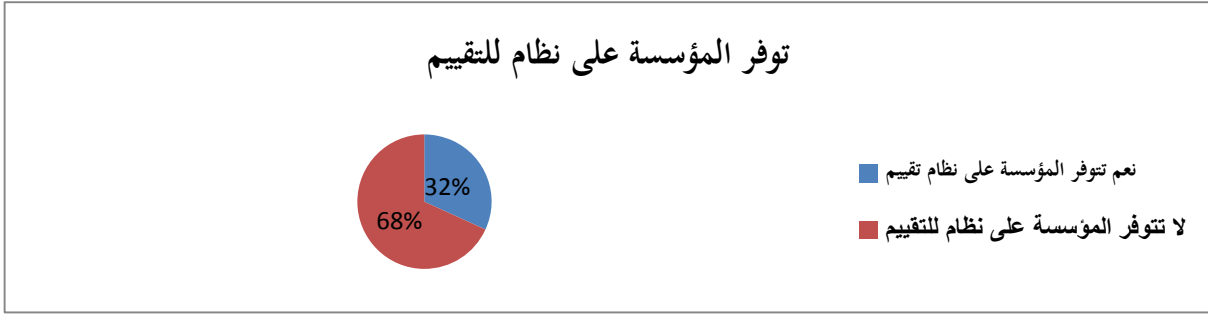
60%

69% من مجموع العينة، مع العلم أن هذه العلاقات لا تتميز بالتفاهم و الاحتواء إذ

تصل نسبتها إلى ما يفوق 59 %

### 3. بالنسبة للجزء الثالث المتعلق بعملية تقييم الأداء

الشكل رقم 05: يوضح إذا كانت المؤسسة تتوفر على نظام لتقييم أداء عمالها.



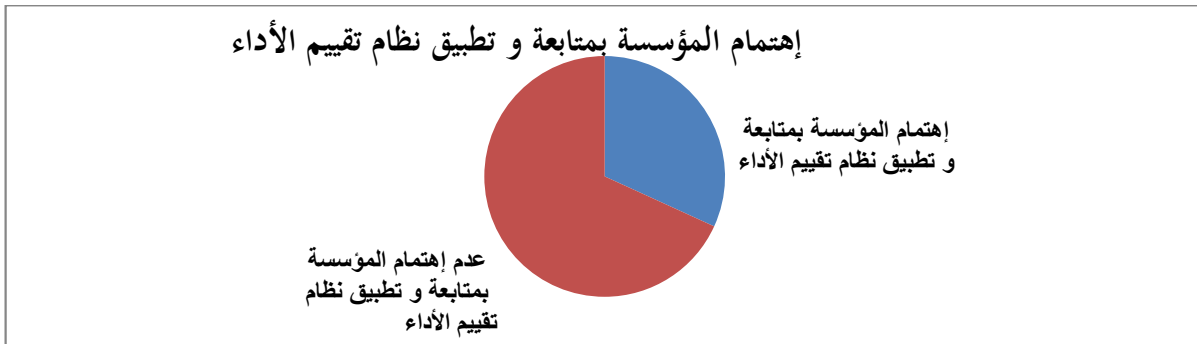
المصدر: من إعداد الطالبة، وثائق داخلية، معمل تكرير السكر، مستغانم، 2015.

الشكل أعلاه نلاحظ أن معظم عمال مؤسسة تكرير السكر يرون أن المؤسسة لا تتوفر على نظام

لإجابة ب لا إلى 68% 32%

و هي نسبة الأقلية و هذا ما يدل على غياب نظام التقييم داخل المؤسسة و بناء على هذه النتائج يتوجب على المؤسسة محاولة إدخال نظام التقييم على نشاطات و مهام العمال و هذا به

الشكل رقم 06: يوضح مدى اهتمام المؤسسة بتطبيق و متابعة نظام التقييم

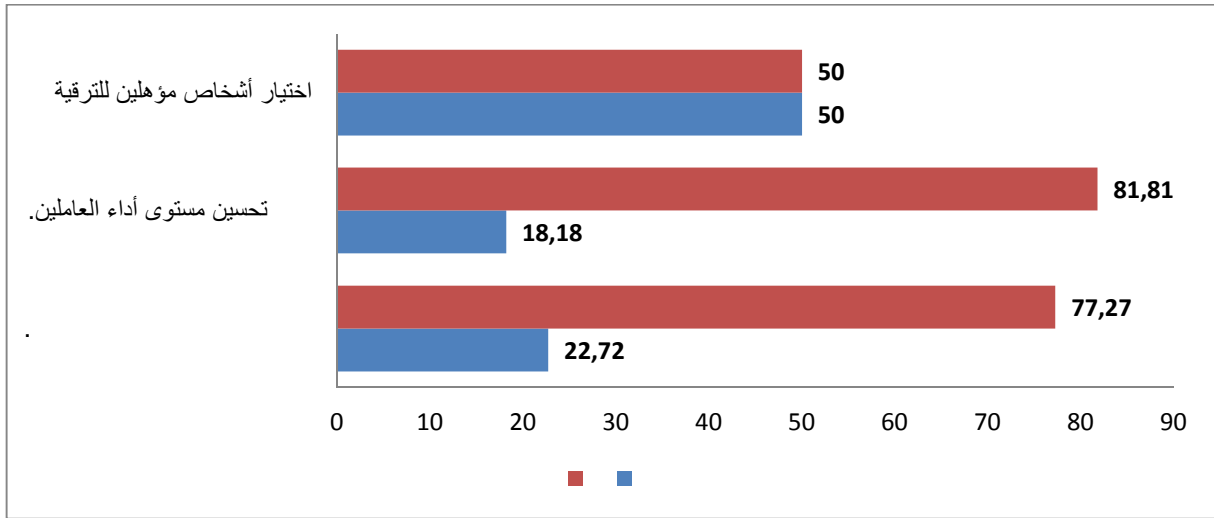


المصدر: من إعداد الطالبة، وثائق داخلية، معمل تكرير السكر، مستغانم، 2015.

نسبة غير مهتمة بمتابعة و تطبيق نظام تقييم 68.182%

الأداء لعمالها بينما 31.818% من العمال يرون أن المؤسسة مهتمة بمتابعة و تطبيق نظام تقييم الأداء لعمالها

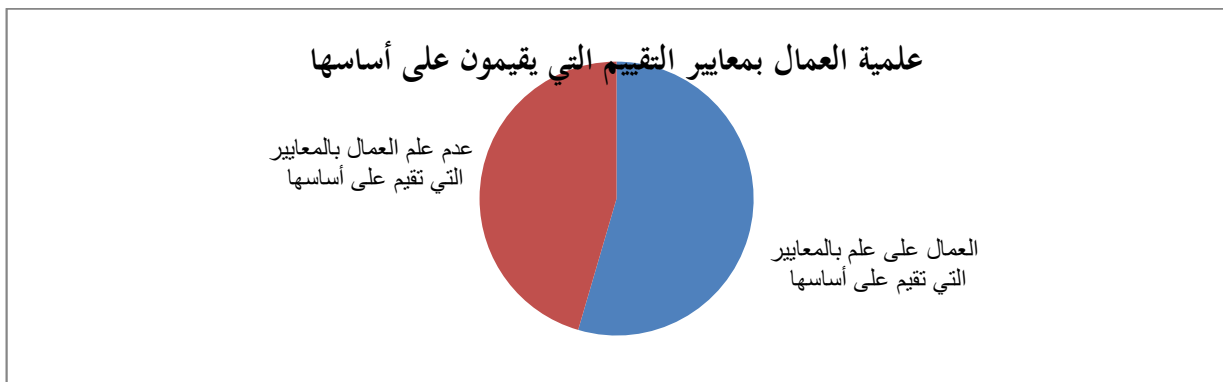
الشكل رقم 07: يوضح هدف المؤسسة من تطبيق و متابعة نظام تقييم الأداء



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

يتضح من خلال الشكل أعلاه و من إجابات عينة الاستبيان اتضح أن الهدف من تقييم الأداء هو اختيار أشخاص مؤهلين للترقية حيث كانت نسبة الإجابة بنعم 50%، أما فيما يخص حساب العلاوات و المكافآت كانت في الرتبة الثانية بنسبة 22.72% و في الرتبة الثالثة و الأخيرة يأتي تحسين مستوى الأداء و من نستنتج أن مؤسسة تكرير السكر هدف الأساسي من تقييم الأداء هو اختيار أشخاص مؤهلين للترقية أما فيما يخص تحسين مستوى الأداء فهو ليس من ضمن أهدافها الأساسية في عملية التقييم و منه فإن عملية تحسين أداء العاملين عملية غير مهمة في معمل تكرير السكر.

الشكل رقم 08: يوضح علمية العمال بمعايير التقييم التي يقيمون على أساسها

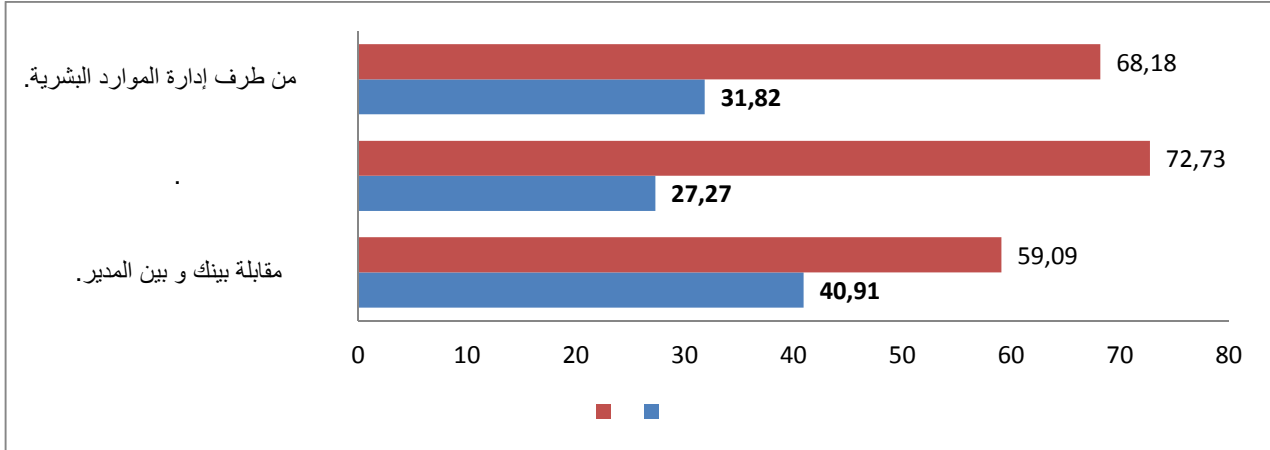


المصدر: من إعداد الطالبة، وثائق داخلية، معمل تكرير السكر، مستغانم، 2015.

54.54% من أفراد العينة يؤكدون أنهم على علم بالمعايير التي يقيمون على

45.45% من أفراد العينة يؤكدون على عدم علمهم بالمعايير التي يقيمون على أساسها.

الشكل رقم 09: يوضح الطريقة التي يعتمد عليه المعمل في تقييم الأداء



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

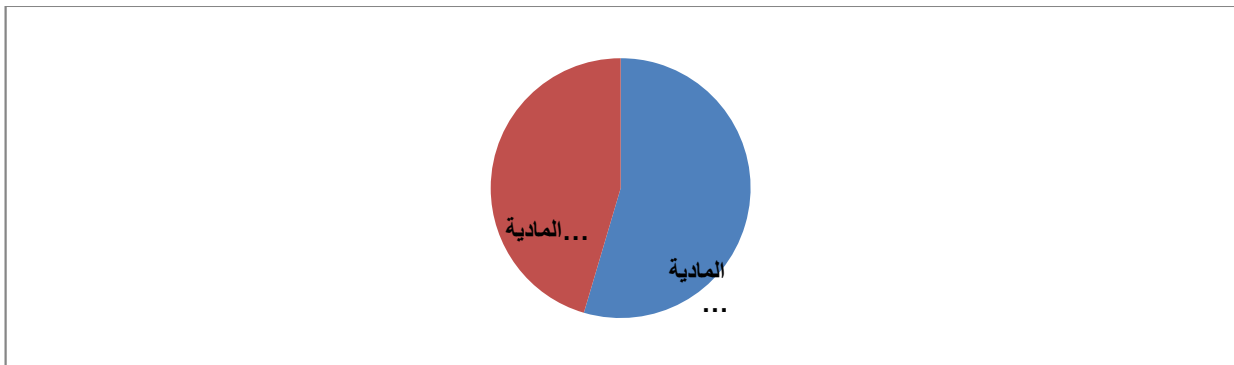
النسبة إلى 40.91% في حين أنه ما يقارب 28% من مجموع أفراد العينة و ما يقارب 32% يرون أن الطريقة التي

يعتمد عليها المعمل في تقييم عماله تكون من طرف إدارة الموارد

يحصلون على نتائج تقييم أدائهم عن طريق مقابلة مع المدير و هذا يعتبر شيء إيجابي بالنسبة للمؤسسة و ذلك في

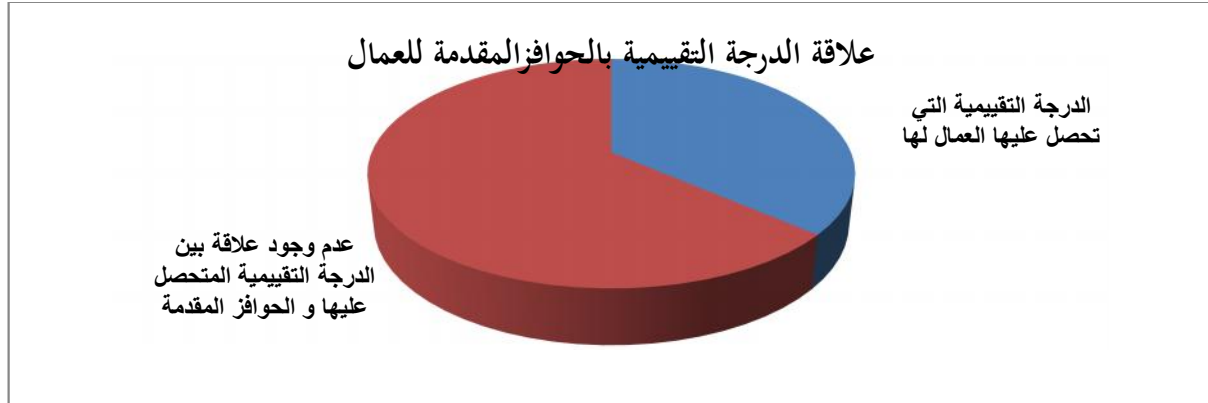
محاولة اتصال المدير مع العمال من جهة و كسب المدير لثقة عماله من جهة أخرى.

الشكل رقم 10: يوضح نسبة الحوافز المادية التي تمنح للعاملين أثناء تأديتهم لمهامهم الوظيفية.



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

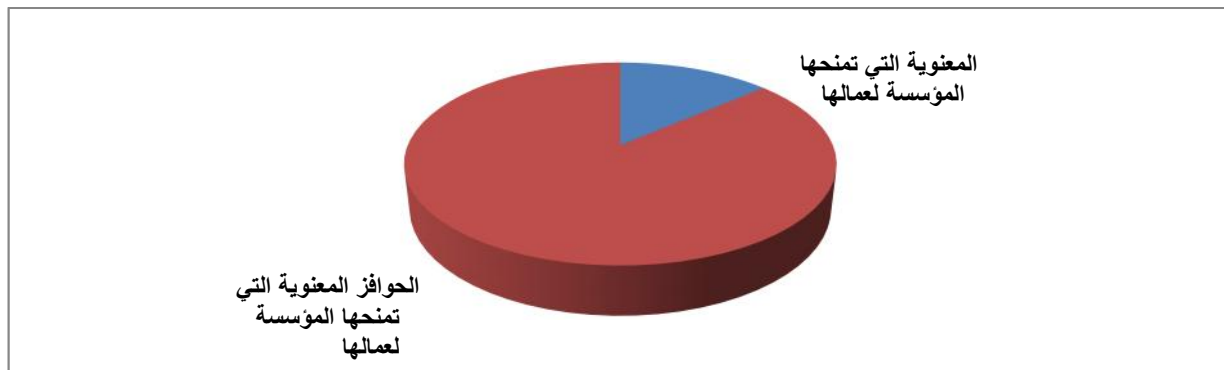
من خلال الشكل تبين لنا أن نسبة العمال التي استفادت من الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة لعمالها ما يقارب 56% تبرة حيث من خلالها نستنتج أن المؤسسة تعتمد نظام حوافز .  
الشكل رقم 11: توضح إذا كانت الدرجة التقييمية التي تحصل عليها العامل لها علاقة بالحوافز



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

36.36% من العمال يرون أن الدرجة التقييمية المتحصل عليها لها علاقة بالحوافز في حين أن 63.63% من العمال يرون أن الدرجة التقييمية المتحصل عليها ليس لها علاقة بالحوافز المقدمة لهم و هذه النتائج تؤكد بأن معمل

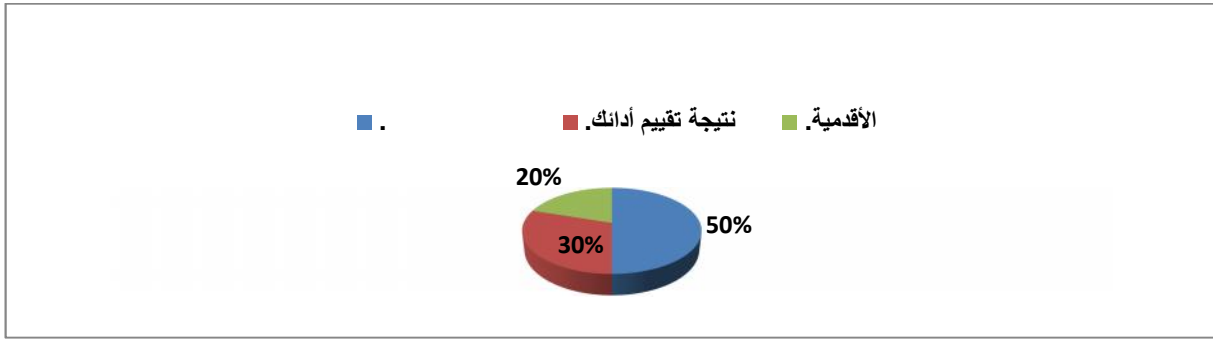
الشكل رقم 12: يوضح نسبة استفادة العمال من الحوافز المعنوية التي يمنحها معمل تكرير السكر لعماله.



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

86.36% من العمال أي أغلبية أفراد العينة يؤكدون على عدم استفادتهم من الحوافز المعنوية في 13.63% من العمال قد استفادوا من الحوافز المعنوية و هي نسبة قليلة و من خلال هذه النسب نجد أن مؤسسة تكرير السكر لا تولي أي اهتمام للحوافز المعنوية و هذا قد يؤثر على أداء العاملين.

الشكل رقم 13: يوضح نسبة تقديم المؤسسة للترقيات لعمال معمل تكرير السكر.

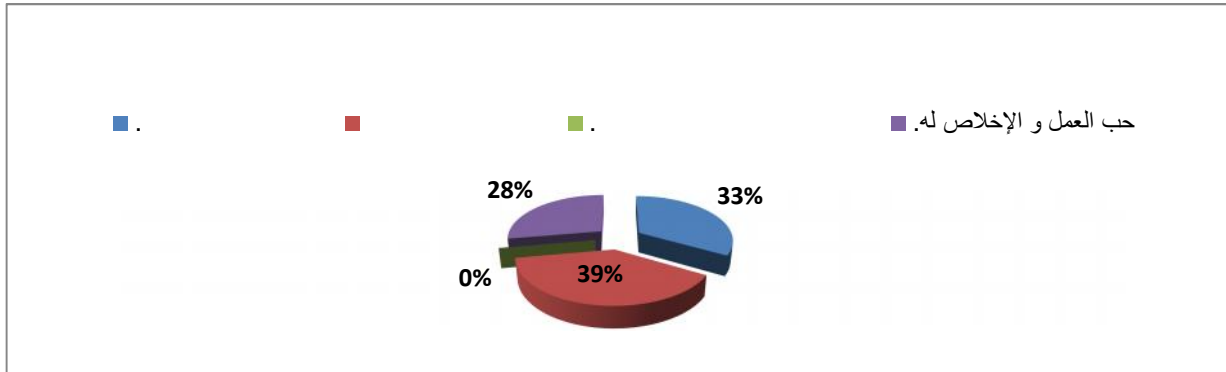


المصدر: من إعداد الطالبة، وثائق داخلية، معمل تكرير السكر، مستغانم، 2015.

50% من مجموع أفراد العينة يحصلون على الترتيبات بسبب متطلبات

المنصب، أما فيما يخص حصولهم على الترتيبات نتيجة تقييم أدائهم فهي تأتي في الرتبة الثالثة و في المرتبة الثالثة تأتي حصول الترتيبات نتيجة الأقدمية و من نجد أن المؤسسة لا تقدم الترتيبات على أساس تقييم الأداء و منه نستنتج أن المؤسسة لا تهتم بعملية تقييم الأداء و محاولة تحسينه.

الشكل رقم 13: يوضح نسبة تقديم المؤسسة للترتيبات لعمال معمل تكرير السكر.



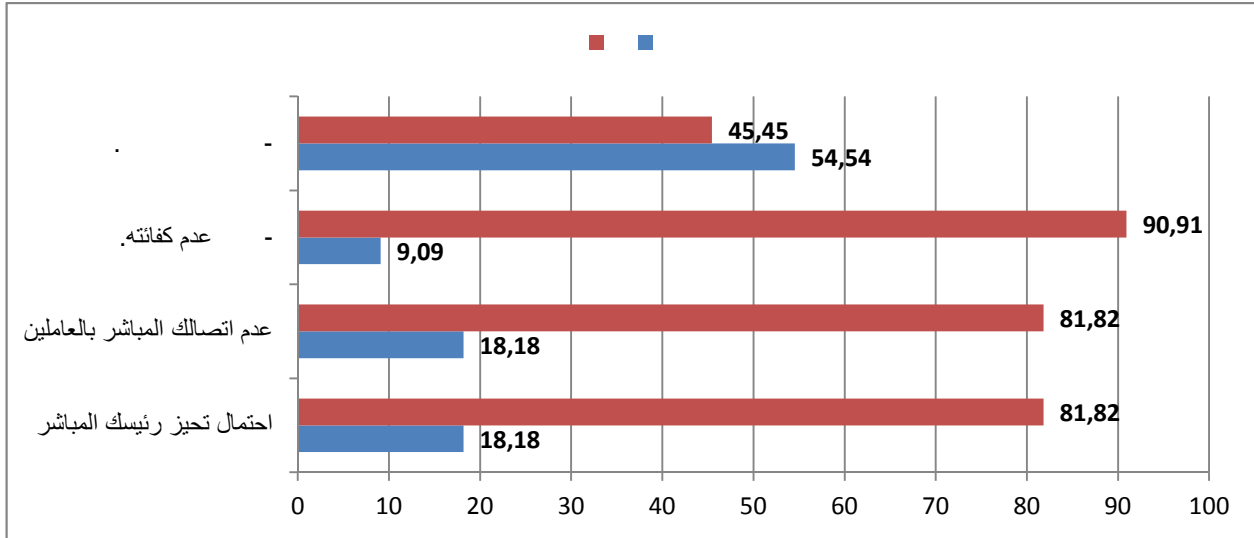
المصدر: من إعداد الطالبة، وثائق داخلية، معمل تكرير السكر، مستغانم، 2015.

من الشكل أعلاه تبين لنا أن نسبة كبيرة من العمال تؤكد بأن أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين هو السرعة في إنجاز العمل في المرتبة الأولى بنسبة تعادل 39% من مجموع أفراد العينة أما في المرتبة الثانية يأتي تأثير 33% أما عن أثر حب العمل و الإخلاص فهو يأتي في المرتبة الثالثة بنسبة 28%

مجموع أفراد العينة و في يتعلق بنسبة المشاركة في اتخاذ القرارات فهي نسبة معدومة أي أن المؤسسة تهتم بالسرعة في إنجاز العمل و لا تولي أي اهتمام لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و فيما يخص برفع مستوى الجودة فهي نسبة لينة و من نستنتج أن المؤسسة لا تهتم برفع مستوى الأداء و تحسينه فهي تهتم بالسرعة في إنجاز دون الاهتمام

قارنة بالمؤسسات المنافسة لأنه و إذا أرادت المؤسسة أن ترفع من أدائها يجب أن تهتم برفع مستوى أداء العاملين

الشكل رقم14: يوضح مدي إقتناع العمال بإعطاء الحرية المطلقة للرؤساء في عملية تقييم الأداء و ما هو السبب في هذا الإقتناع.



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

نستنتج من خلال الشكل أعلاه أن كل العمال أكدوا على أنهم غير مقتنعين بالحرية المطلقة المعطاة للرؤساء في عملية التقييم حيث أن أغلبية الإجابات أكدوا أن السبب في ذلك هو عدم كفاءة الأشخاص الموكلون بهذه المهمة و قد وصلت نسبتهم إلى ما يعادل 90% من مجموع أفراد العينة و يليها السبب الثاني و هو عدم الاتصال 81% من مجموع أفراد العينة و

منه نستنتج أن العاملين غير مقتنعين بالمهام و بنتائج العملية التقييمية المقدمة من أولئك الأفراد و غير واثقين من صحة تلك النتائج و ذلك بسبب عدم كفاءتهم و كذا بسبب تحيزهم و ميولهم إلى فئة معينة من العم يجب على المؤسسة أخذ هذه النقطة بعين الاعتبار لأنه عندما يكون الأشخاص المشرفين على عملية التقييم لا

فئة إلى انعدام الثقة في المؤسسة، و منه تدني مستوى أداء المؤسسة

و كفاءتها الإنتاجية.

الشكل رقم15: يوضح إذا كان نظام التقييم المطبق داخل المؤسسة يمثل فرصة للاتصال بين العامل و الرئيس.

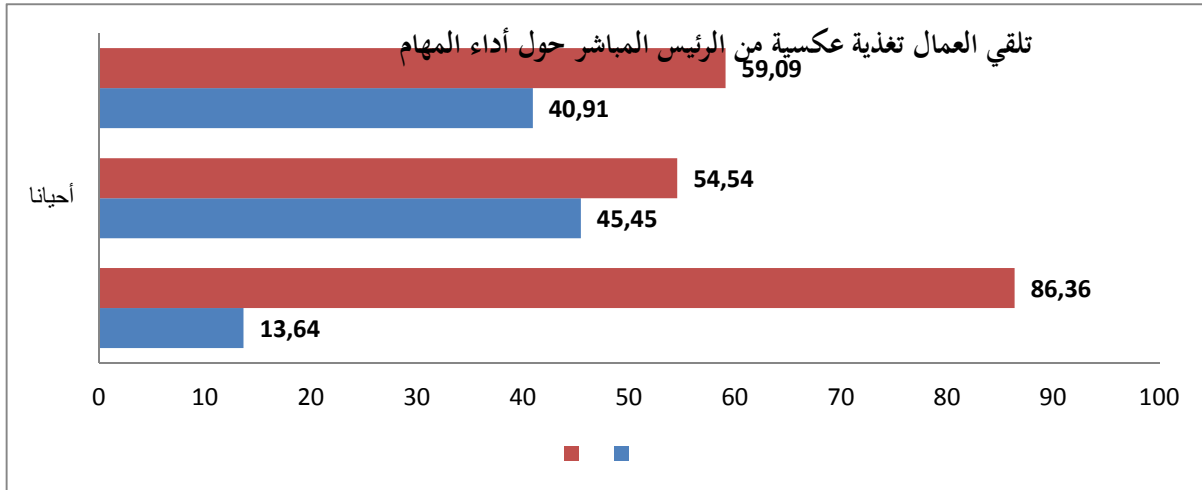
نظام التقييم المطبق في المؤسسة يمثل فرصة للاتصال بينالعامل و رئيسه؟



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

من خلال الشكل نلاحظ أن النسب متساوية في ما يتعلق بكون نظام التقييم المطبق يمثل فرصة للاتصال بين العامل و رئيسه بمعنى أنه يمكن أن يكون فرصة في حالات و لا يكون فرصة في حالات أخرى و منه نستنتج أن الاتصال يكون متوفر بين العامل و رئيسه في حالات و غير متوفر في -

الشكل رقم 16: يوضح إذا كان العامل يتلقى تغذية عكسية حول أداء مهامه الوظيفية.



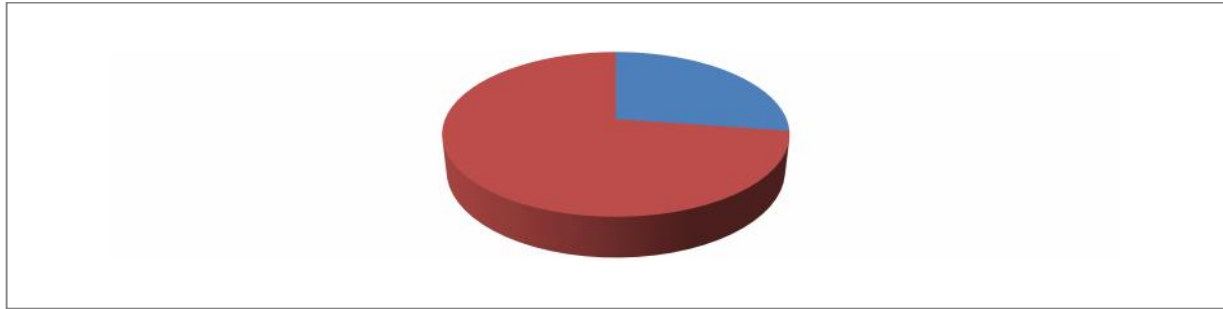
المصدر: من إعداد الطالبة، وثائق داخلية، معمل تكرير السكر، مستغانم، 2015.

46%

أحيانا ما تحدث، في حين الأغلبية الساحقة من العمال أكدوا على عدم حدوثها بنسبة تقارب 87% من مجموع كسبية غالبا ما تحدث و قد يؤثر بالسلب على أداء الأفراد و

بالتالي على أداء المؤسسة و أهدافها المسطرة.

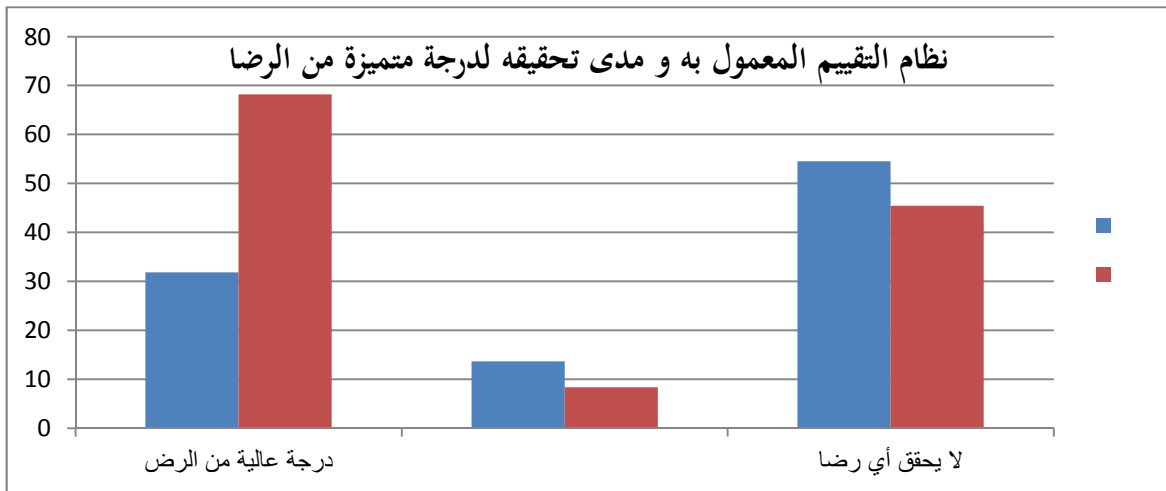
الشكل رقم 17: يوضح مدى إخضاع نتائج تقييم للمراجعة من طرف الإدارة العليا



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

73% من أفراد العينة في حين أن الأقلية يرون بأن نتائج تقييمهم تخضع للمراجعة من طرف الإدارة  
27% و منه نستنتج أن الإدارة العليا لا تقوم بمراجعة نتائج تقييم عمالها إلا نسبة قليلة من العمال

الشكل رقم 18: يوضح إذا كان نظام التقييم المعمول به داخل المؤسسة يحقق درجة متميزة من الرضا.



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

المتحصل عليها إذ أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأن النظام المعمول به داخل المؤسسة لا يحقق أي رضا و قد  
70% من مجموع أفراد العينة في حين أنه ما يقارب 54% من مجموع أفراد العينة أكدوا  
ول به يحقق درجة لا بأس بها من الرضا و منه نستنتج أن نظام التقييم المعمول به في مؤسسة  
تكرير السكر يحقق نوعا من الرضا بالنسبة لفئة معين و لا يحقق أي رضا بالنسبة لفئة أخرى و من نستنتج أن

الجدول رقم 17: يوضح مدى مصداقية الإدارة العليا في تنفيذ اتخاذ القرارات بإضافة إلى وجود دعم مادي أو معنوي لدعم العمال الذي يساعد على الابتكار و التكوين و الرفع من مستوى الأداء الوظيفي.

المجموع		لا		نعم		العمال
%	ت	%	ت	%	ت	
100	22	59.09	13	40.91	09	هل يوجد مصداقية للإدارة في تنفيذ القرارات؟
100	22	72.73	16	27.27	06	هل يتم إشراكك في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل؟
100	22	45.45	10	54.54	12	هل يوجد تحديد واضح لاختصاصاتك و مسؤولياتك؟
100	22	59.09	13	40.91	09	هل أعباء العمل مناسبة؟
100	22	63.63	14	36.36	08	هل يوجد دعم مادي أو معنوي من الإدارة العليا؟
100	22	77.27	17	22.73	05	هل مناخ العمل يساعد على الابتكار و التطوير؟

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

60%، أما فيما يخص إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل فإن أغلبية العمال أكدوا بعدم إخضاعهم في عملية اتخاذ القرارات و قد وصلت نسبة التأكيد إلى ما يقارب 73%  
59 %

63% من مجموع أفراد العينة أما عن مناخ  
77 %

نستنتج أن ظروف العمل في مؤسسة تكرير السكر لا تتسم بالإيجاب لدعم العامل إلى حب عمله و بذل الجهد

الشكل رقم 20: يوضح مدى وضوح معايير تقييم الأداء



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

يوضح الشكل أعلاه أن معايير تقييم الأداء لا تتسم بالشكل المطلوب من الوضوح حيث أن أغلبية أفراد العينة أكدوا على عدم وجود وضوح في هذه المعايير و هي نسبة تعادل 50.09% من مجموع أفراد العينة في حين نسبة الإجابة باتسام معايير تقييم الأداء بالوضوح هي نسبة مقارنة لها و هي تقارب 50% من مجموع أفراد العينة و منه نجد أن النسب متقاربة بمعنى أن المؤسسة تتميز بالوضوح في حالات و حالات أخرى ينعدم الوضوح.

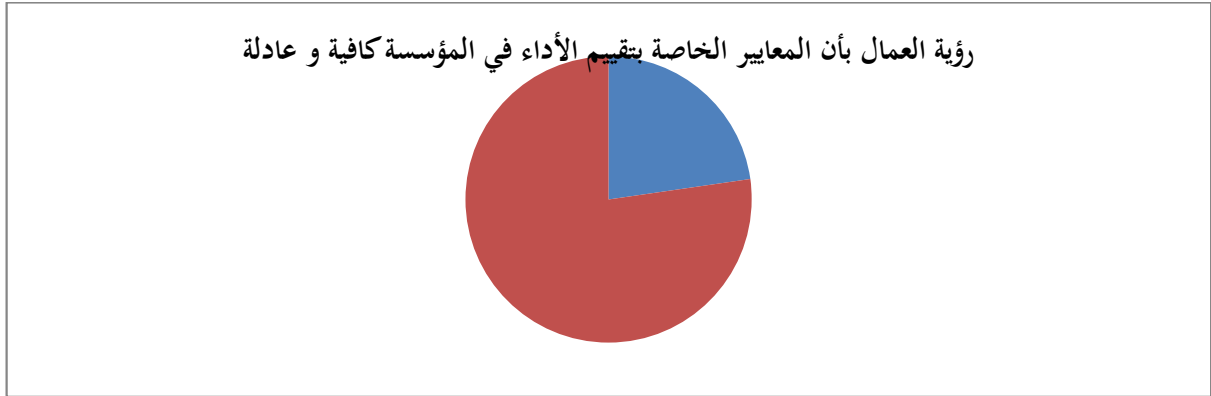
الشكل رقم 21: يوضح إذا كانت معايير التقييم تتميز بالمصادقية.



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

يوضح الشكل أعلاه أن معايير تقييم الأداء لا تتسم بالشكل المطلوب من المصادقية حيث أن أغلبية أفراد العينة أكدوا بعدم وجود أي مصادقية فيما يتعلق بمعايير تقييم الأداء بنسبة تقارب 74% من مجموع أفراد العينة و منه يتوجب على المؤسسة أخذ هذا العنصر بعين الاعتبار و محاولة التغيير فيه لأن كلما كانت المصادقية في هذه المعايير سار أداء الأفراد إلى التحسن و بالتالي أداء المؤسسة و أهدافها.

الشكل رقم 22: يوضح مدى كفاية و عدالة هذه المعايير.



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

يؤكد أغلبية العمال أن المعايير الخاصة بتقييم الأداء في المؤسسة غير كافية و عادلة و تصل نسبة عدم الموافقة على هذه المعايير إلى ما يعادل 77% و هي نسبة كبيرة مقارنة بنسبة العمال الذين يرون أن هذه المعايير كافية و عادلة و منه نستنتج أن معايير تقييم الأداء لا تتميز بالكفاية و العدالة و هذا ينعكس على أداء الأفراد و على الإنتاجية و بالتالي على أهداف

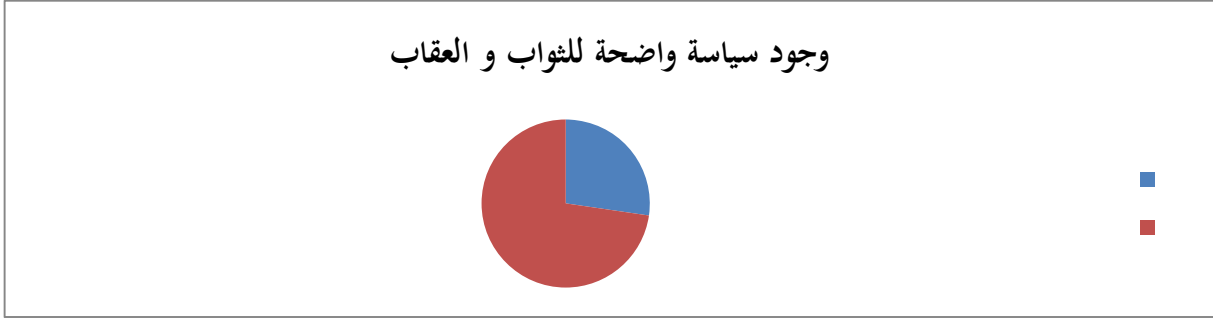
الشكل رقم 23: يوضح مدى استخدام المؤسسة لوسائل مبتكرة لتقييم العاملين.



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

بعملية التقييم لعمالها و هذا يعادل نسبة 68.18% من أفراد العينة في حين أن الأقلية من أف وسائل مبتكرة أثناء القيام بعملية التقييم لعمالها و هي تقارب 32% من مجموع أفراد العينة و

الشكل رقم 24: يوضح إذا كان هناك سياسة واضحة للثواب



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

من الشكل أعلاه يتضح أن أغلبية عمال مؤسسة تكرير السكر يعتبرون أن المؤسسة لا تحتوي على سياسة واضحة في ما يتعلق بعملية الثواب و العقاب الذي يعتبر أحد أهم المرتكزات التي تعتمد عليها المؤسسات في

الشكل رقم 25: يوضح إذا كانت المؤسسة تقوم بربط الحوافز المقدمة لعمالها بالإنتاج أثناء تقييم الأداء



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

من خلال الشكل نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون

55% 45%

هذه العلاقة و من نستنتج أن معمل تكرير السكر يربط

الفرع الثاني: الأخطاء التي حالت دون الوصول إلى تحسين في مستوى الأداء من خلال الحوافز

نجد من بين الأخطاء التي حالت دون الوصول إلى تحسين في مستوى الأداء من خلال الحوافز ما يمكن تلخيصه

:

صعوبة الوصول إلى نتائج تقييم موضوعية و عادلة تحقق الأهداف المطلوبة.

- ☞
- ☞
- ☞ ترك الحرية الكاملة لكل مؤسسة في وضع نظام تقييم دون مشاركة أو رقابة فعلية من بعض الجهات (.....).
- ☞ التأكيد على استخدام نتائج التقييم في تشديد الحناق على العامل و تقوية السياسة الردعية على حساب
- ☞ عدم وجود أي نوع من المسائلة الإدارية للرؤساء المباشرين المسؤولين عن وضع ملئ استمارة التقه
- ☞ عدم إجراء مقابلا خاصة بتقييم أداء العمال و مدي تأثير الحوافز المقدمة لهم على مستوى أدائهم.
- ☞ ميل بعض الرؤساء بمعاملة مرؤوسيههم في إعطائهم تقديرات مرتفعة.
- ☞ تأثير بعض المشرفين بالمركز الوظيفي أو بالدرجة المالية أو بعوامل أخرى للعامل محل التقييم و بالتالي يتحيزون في تقديرهم.
- ☞ تأثير الخصائص الشخصية على المشرف مثلا الحالة الصحية، الإرهاق و التعب، المزاج، الأرق الذي يؤثر على الأعصاب.....إلخ.
- ☞ الضغوط التي تتعلق بالتوقيت تؤثر على التقييم.
- ☞
- ☞ الميل إلى التقدير الوسط من جانب بعض الرؤساء المشرفين بسبب عدم مقدرتهم على اكتشاف الفروق
- ☞ اتجاه بعض الرؤساء المشرفين إلى إعطاء مرؤوسيههم تقديرات منخفضة لإعتقادهم أنه لا يوجد من هو أفضل منهم في العمل أو لا يوجد شخص.
- ☞ الافتقار إلى معايير علمية و موضوعية مستمدة من توصيف و تحليل دقيق للوظائف.
- ☞ امتناع العامل عن الطعن على نتائج التقييم خوفا من حدوث مشاكل مع رؤسائه في العمل.
- ☞ مقاومة العمال لنظام التقييم لأنهم يعتقدون بأنه يضعهم موضع رقابة مستمرة من طرف رؤسائهم.

### المطلب الثالث: الآفاق و الاقتراحات الناتجة عن الدراسة

يتضح من خلال الدراسة و المشاكل و المعوقات التي يعاني منها نظام التقييم للأداء من خلال الحوافز المقدمة للعاملين داخل المؤسسة اقتراح مجموعة من الآفاق التي تلتخص فيما يلي:

- ☞ توظيف الخبرات الإنسانية القادرة على قيادة أعمال التحول و التغيير في المنظمة.
- ☞ النظر إلى الشكاوي و احتياجات العمال و الأخذ بعين الاعتبار بمقترحاتهم.
- ☞ يجب أن يحظى نظام تقييم الأداء بالمزيد من الاهتمام من الجميع خاصة المستويات العليا لتزداد المصدر
- ☞
- ☞ إشراك العاملين في اتخاذ القرارات و لو بالإنصات إليهم فذلك يرفع روحهم معنوية.
- ☞ يفضل ربط الحوافز المادية مباشرة بالجهودات الفردية و ليس الجماعية.
- ☞ إشراك مراكز البحوث العلمية العامة و أساتذة و طلبة الجامعة في البحوث لتطوير نظم الحوافز.
- ☞ الشفافية و الموضوعية في تحديد معايير منح الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية.
- ☞ الوقوف دوريا عند آثار تطبيق الحوافز بالمؤسسة و ذلك من أجل تعديلها و تطويرها حتى تحقق نظم الحوافز أكثر فعالية و التي تحقق مستوى من الكفاءة و الفعالية في الأداء.
- ☞ يجب أن يكون النظام خاليا من التعقيدات، حيث
- ☞ أن يتم تصميمه من طرف هيئات حيادية مختصة و يفضل أن تكون من خارج المنظمة لتجنب سياسة
- ☞
- ☞ إعطاء الصلاحيات و المسؤوليات في اتخاذ القرار للمورد البشري لدى المنظمة فتكون لها الحرية و السلطة في مجال عملها، و انحصار دور الإدارة في التشجيع و الإرشاد و معالجة الأخطاء دون التدخل المباشر في
- ☞
- ☞ اقتلاع آليات الإدارة التقليدية التي تجعل المدير هو المحور الذي تدور حوله جميع التوجهات باعتباره الذي هو على حق دائما و على المرؤوسين سوى الامتثال لما يريده، و فسح المجال لاهتمام
- ☞ إعطاء سلطة أكبر للعاملين للرقابة على أنفسهم، و تحمل مسؤولية عملهم، و توفير مساحة أكبر للأفراد لاستخدام طاقاتهم بتمكينهم و تشجيعهم على اتخاذ القرارات القريبة من نقطة تأثيرهم.

إعطاء أكبر فرص للترقية و تمكين العمال من الاستفادة منها بعدالة لتدعيم نظم التحفيز.

→

## خاتمة

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

خاتمة

علمية

خاتمة عامة:

إلى هنا نكون قد أتينا إلى المرحلة الأخيرة من مراحل الدراسة و الذي كان ثمرة عمير من الجهد و أخذ منا وقتا ثميننا و لا نزعم أننا أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي كما ينبغي لأن ذلك الأمر بعيد المنال خاصة في العلوم الاقتصادية باعتبارها متغيرة على حسب الظروف و التطورات الحاصلة في محيطها لمطلوبة في أي بحث و أن الكمال المنشود في العلم كمال يتحقق بتراكم العمل العلمي، أما الثغرات فهي متروكة لمن يأتي من بعدنا من الباحثين لإكمال النقص، فالعد في تطور مستمر و وسائله كذلك.

و قد حاولنا من خلال هذه الدراسة مناقشة موضوع الحوافز بأنواعه و أثرها

ة التي سار العم

و من خلال تواجدها بمؤسسة تكرير السكر المتواجدة بمستغانم لا حظنا أن فعالية نظام الحوافز في المؤسسة نسبية إذ أنه هناك أنواع من الحوافز المادية و المعنوية تم إهمالها و قد شملت دراستنا جانبين الجانب النظري و الجانب الجانب النظري: تبين من خلاله أن المورد البشري من أهم الموارد التي تملكها المؤسسة حيث من خلاله

الإجابة على الفرضيات:

الفرضية الأولى: أي مؤسسة سواء كانت اقتصادية أو غير

ذلك فإن هذا حتما سيؤثر على أداء العاملين و كفاءتهم

يدانية التي أجريت في معمل تكرير السكر حيث تبين لنا أن معمل تكرير السكر بمستغانم يقدم

حوافز مادية و معنوية و لكن الحوافز المادية بنسبة كبيرة و تصل نسبتها إلى ما يقارب 56 %

14 % من مجموع الحوافز و

الفرضية الثانية: يؤثر استخدام نظام للحوافز داخل المنظمة (المؤسسة) على أداء العاملين و كفاءتهم الإنتاجية

من الجانب النظري استنتجنا أنه عند استخدام المؤسسة لنظام الحوافز بمعنى تقديم حوافز مادية أو معنوية للعمال بما يخدم احتياجهم اليومية الخاص بالزيادة الرغبة في العمل من خلال بذل جهد أكبر أدائهم الوظيفي و هذا بغية الحصول على تلك الحوافز و بالتالي سيؤدي ذلك إلى الرفع في إنتاجية المؤسسة و الرفع في مستوى أداء المؤسسة و منه تحقيق أهداف العاملين بصفة خاصة و تحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة، و بإسقاط هذه النتائج على الدراسة الميدانية التي أجريت نستنتج أن معمل تكرير السكر لا تحفيزات أو مكافآت بالشكل المطلوب أو بالشكل الذي يرغب فيه العمال و الذي يؤدي بهم إلى بذل جهد أكبر و ذلك لتحسين و رفع مستوى أدائهم، إذ بينت الدراسة أن معمل تكرير السكر لا يعطي أي أهمية و تأثيراته على أداء العمال و المؤسسة ككل.

### الفرضية الثالثة:

العاملين و احتياجاتهم و يزيد من كفاءة المصدقية و المرونة و الوضوح في المعايير المبنية على أساسه و في عملية تقييم الأداء بالإضافة إلى وجود التميز في الأداء بمعنى جودة العمل المؤدى و كميته إضافة إلى تميز الأداء ببذل الجهد و المهارة كما يجب أن يتميز نظام و أن تكون مشاركة لجميع العمال بمختلف مستوياتهم هذا فيما يتعلق بالجانب النظري، و خلال الدراسة الميدانية استنتجنا أن معمل تكرير السكر لا يتصف بهذه المواصفات التي تجعل يعتمد على معايير معينة لتقييم الأداء و قد بلغت نسبتها ما يفوق 50% من مجموع العمال الذين يرون أن المعمل لا يعتمد على معايير ثابتة في تقييم الأداء بالإضافة إلى عدم مصداقية هذه المعايير و كفايتها و عدالتها بنسبة 70% من مجموع أفراد العينة التي أجريت عليها الدراسة، كما تبين أن معمل تكرير السكر يقوم بربط الحوافز بالإنتاجية و لكن بنسبة نوعا ما قليلة و التي تعادل 50%.

### نتائج الدراسة:

يدانية التي أجريت بمعمل تكرير السكر "مستغنام" توصلنا إلى مجموعة من النتائج و التي يمكن تلخيصها في :

- تبين من خلال الدراسة أن الإدارة العليا لمعمل تكرير السكر "مستغنام" لا تشارك العاملين في عملية اتخاذ

- الترقيات الوظيفية بصفة عامة غير عادلة و ذلك يبين أن هناك مناخ يسوده التذمر و الشعور بالظلم نتيجة عدم الإنصاف في منح الحوافز و المكافآت في معمل تكرير السكر "مستغانم"
- ليس هناك تناسب بين المؤهل العلمي و الخبرة و الدرجة التقييمية و الوظيفية لمعظم أفراد العينة،
- نظام الحوافز غير فعال و لا و لا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي و معظم العمال لا يعلمون بمعايير نظام الحوافز و معايير تقييم الأداء.
- "مستغانم" تربط بين الحوافز المقدمة للعاملين

تتصف بالكفاية و العدالة في تقديم هذه الحوافز

و نظرا لوجود بعض النتائج السلبية فيما يخص تحفيز العاملين و دفعهم للعمل بإخلاص و كفاءة عالية نرى أن من الضروري:

- الاهتمام بالحوافز المادية و بالأخص الحوافز المعنوية التي لا يوجد أي اهتمام لها داخل المؤسسة.
- منح الترقيات للعمال بصفة مستمرة و بناء على معايير موضوعية و سليمة.
- ربط تقديم الحوافز بتحسين الأداء و ليس لمصالح شخص .
- ربط الترقيات المقدمة بنتيجة التقييم المتصل عليها العامل.
- كفاءة و تقدير الموظفين المجتهدين في عملهم، و الذين حققوا إنجازات ملموسة لكي يشعروا بتقدير المؤسسة لعملهم و اعترافا بمساهماتهم.
- العمل على ترسيخ العدالة و الإنصاف، و خصوصا فيما يخص الحوافز و الحد أو القضاء على المحاباة في منحها، حتى تولد العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء و جعل شعور الموظف بالاستقرار مما يزيد من درجة ولائه بمؤسسه.
- 
- ضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء و منح الحوافز و المكافآت، بما يضمن أن يكون تقييم الأداء الأداة الرئيسية في منح الحوافز.

- لا بد من إعداد نظام للحوافز و تعريفه لمختلف العاملين إضافة إلى مشاركتهم في إعدادة، و تقب اقتراحاتهم و آرائهم.
- تعزيز سياسة الثواب و العقاب كمعيار يكافئ بناءا عليه الموظف الملتزم و المجتهد، و يسأل و يحاسب من يقصر في واجباته الوظيفية.
- إعادة النظر في التدرج الوظيفي و فحص مدى مناسبه مع حاجات و تطلعات الموظف العام.
- 
- إقامة ورشات للعمل و ندوات تبحث فيها عن كيفية زيادة تأثير التحفيز للعاملين.
- منح الحوافز و المكافآت في وقتها و عدم تأخيرها على النحو الذي يقلل من تحقيق الهدف المنشود

الله اعلم

# قائمة المراجع

أولاً: الكتب باللغة العربية

- ❖ إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية 2003.
- ❖ أحمد زكي بدويك محمد كامل مصطفى: 1984
- ❖ أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية 5 1998.
- ❖ أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية 2005.
- ❖ احمد ماهر "نظم الأجر و التعويضات" 2010.
- ❖ جمال الدين محمد مرسي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية 2006.
- ❖ حداوي وسيلة إدارة الموارد البشرية 2004.
- ❖ إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- ❖ خالد عبد الرحيم الهبتي إدارة الموارد البشرية، 2003.
- ❖ خالد عبد الرحمان الهبتي "إدارة الموارد البشرية" 2005.
- ❖ 1985.
- ❖ الأداء بين الكفاءة و الفاعلية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم (1) نوفمبر 2001.
- ❖ السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، 2006.
- ❖ السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية 2007.
- ❖ تكنولوجيا الأداء في المنظمات 2003.
- ❖ الموارد البشرية من الناحية العملية و العلمية 2005.

## قائمة المراجع

- ❖ الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية  
2002 378.
- ❖ صلاح الشنواني: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية(مدخل الأهداف)  
1999.
- ❖ محمد سعيد أنور سلطان السلوك التنظيمي  
2003 220.
- ❖ محمد سعيد أنور سلطان إدارة الموارد البشرية  
2003.
- ❖ .مدحت محمد أب "الإدارة بالحوافز . أساليب التحفيز الوظيفي، المجموع  
و النشر، مصر، الطبعة الأولى، 2012.
- ❖ السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية  
2007.
- ❖ ناروق عبده فلية، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية  
لمسيرة للنشر  
2005 1
- ❖ إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء الوظيفي،  
2002.
- ❖ الإتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، بير  
2008.
- ❖ إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجلاوي، عمان، 2004.
- ❖ إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد) الطبعة الأولى، دا  
2001.
- ❖ سهيلة محمد عباس إدارة الموارد البشرية،  
2006.
- ثانيا: المذكرات و المحاضرات و الملتقيات
- ❖ تأثير الحوافز على أداء العاملين،  
2011.
- ❖ حضرة براهيمة حنيفة، دور نظام الحوافز و المكافآت و أثره على تحسين الأداء  
الوظيفي 2013/2014.

## قائمة المراجع

---

❖ "أثر أنظمة الحوافز على أداء الأفراد داخل المؤسسة"، مذكرة شهادة ماستر

جامعة مستغانم، 2012.

❖ "الأداء المالي للمؤسسة رسالة ماجستير"

.2002

## الملخص:

هذه الدراسة على النحو التالي "ما هو أثر الحوافز المادية و المعنوية المقدمة للعاملين على أدائهم " خلال هذه الإشكالية طرحت مجموعة من الأسئلة الفرعية و اقترحت مجموعة من الفرضيات و ذلك قصد الإجابة حة الفرضيات المقترحة من الجانبين النظري و التطبيقي. و من خلال هذه الدراسة استنتجنا أن للحوافز المادية كانت أو المعنوية أثر واضح على أداء العاملين بصفة خاصة و على أداء المؤسسة بصفة عامة، إذ أنه من خلال اعتماد المؤسسة على نظام فعال للحوافز و الذي يشترط في ه تميزه بالموضوعية و العدل و المساواة بالإضافة إلى المصداقية أثناء عملية تقديم الحوافز هذا الأخير سيؤدي بالعاملين إلى بذل جهد أكبر و القيام بالمهام الموكلة إليهم بأداء فعال و ذات كفاءة عالية ذلك بغية الحصول على تلك ومية . و من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في معمل تكرير السكر " مستغانم " وجدنا أن هذه المؤسسة لا توفر على نظام للحوافز و الذي من خلاله يمكن للمؤسسة تحسين مستوى أداء عمالها .

## Résumé:

A travers notre étude des motifs substantiel et moraux et son effet envers L'activité fonctionnelle la ou la question de cette étude est la suivante : "quel est motif matirial et moral présenté aux fonctionnaires pour leur rôle ? » A travers ce problème des questions ont été posées et des hypothèses ont été supposées afin de répondre a cette interrogation et faire le constat de ces hypothèses du coté théorique.

Et à travers cette étude, on conclu que les motif matériels ou moraux ont une influence pure envers les travailleurs en particulier et l'entreprise en général.

or ,à travers son appui un système efficace pour ces motifs qui exigent une objectivité, une justesse et des critères pendant leur présentation ce quepousse les travailleurs à se sacrifier et à accomplir leur mission de façon claire et dune haute compétence afin de réaliser les motifs présentés.

A travers létudeer lice qui a été effectuée à l'usine de raffinerie du sucre(Mostaganem),on atrouvé que cette entreprise n'accroit pas au système des motifs dont ell peut augmenter le niveau d'activité de ses travailleurs en particulier et l'entrepris en général.

الاستبيان

# الحوافز المالية و المعنوية و أثرها على الأداء الوظيفي

أولاً: محور الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية

:

:

المستوى التعليمي:

الوظيفة:

:

العبارة	نعم	لا	إلى حد ما
<b>ثانياً: ملائمة مكان العمل و الإمكانيات المتاحة</b>			
1. هل مساحة العمل مناسبة؟			
2. هل عدد الموظفين في مكان العمل مناسب؟			
3. هل تهوية الأماكن جيدة			
4. هل الإضاءة كافية؟			
5.			
<b>ثالث: علاقات العمل</b>			
1. هل تتميز علاقتك مع زملائك بالتعاون و الإيجابية؟			
2. جد تعاون بينك و بين الإدارات المختلفة؟			
3. هل أنت راضي عن علاقتك برؤسائك المباشرين؟			
4. هل أنت راضي عن علاقتك مع الإدارة العليا للمؤسسة؟			
5.			
<b>عملية تقييم الأداء</b>			
1. هل تتوفر في مؤسستك على نظام ل			



			<p>11. هل استفدت من الحوافز المعنوية التي تمنحها المؤسسة؟</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- .</li> <li>- .</li> <li>- .</li> <li>- .</li> <li>- .</li> <li>- المشاركة في اتخاذ الق</li> <li>- .</li> <li>- الترشيح للدورات التدريبية</li> </ul>
			<p>12. هل تمت ترقيتك منذ دخولك للمؤسسة؟</p>
			<p>13. في حالة الترقية هل كانت بناء على:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. .</li> <li>. .</li> <li>. .</li> </ul>
			<p>14.</p> <p>ما نوع العقوبة التي تحصلت عليها</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- .</li> <li>- إنذار كتابي.</li> <li>-</li> </ul>
			<p>15. هل أثرت هذه العقوبة هذه العقوبة على النقطة.</p>
			<p>16. أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين هل :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- .</li> <li>- .</li> <li>- المشاركة في اتخاذ</li> </ul>

			<p>-</p> <p>-</p> <p>- الحرص على سمعة المؤسسة.</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>
			17. هل تتوفر وظيفتك التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق
			18. ك المباشر لتقييم أدائك؟
			19. إذا كنت غير مقتنع هل عدم الاقتناع مبني على:
			-
			-
			-
			-
			20. هل يعتبر نظام التقييم المطبق في مؤسستك فرصة للاتصال بينك و بين رئيسك؟
			21. ( ) :
			-
			-
			-
			22. هل تخضع نتائج تقييمك للمراجعة من طرف الإدارة العليا؟
			23. هل يحقق لك نظام التقييم درجة
			-

			- لا يحقق أي رضا.
<b>نمط الإدارة</b>			
			1. مداقية للإدارة في تنفيذ القرارات؟
			2. هل يتم إشراكك في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل؟
			3. هل يوجد تحديد واضح لاختصاصاتك و مسؤولياتك؟
			4. هل أعباء العمل مناسبة؟
			5. هل يوجد دعم مادي؟
			6. هل يوجد دعم مادي أو معنوي من الإدارة العليا؟
			7. هل مناخ العمل يساعد على الابتكار و التطوير؟
<b>نظم تقييم الأداء</b>			
			1. هل يوجد معايير واضحة لتقييم أداء العاملين؟
			2. هل تتميز هذه المعايير بالمصدقية؟
			3. هل ترى أن هذه المعايير كافية و عادلة؟
			4. هل تستخدم المؤسسة وسائل مبتكرة لتقييم العاملين؟
			5. ب؟
			6. هل يتم ربط الحوافز بالإنتاج؟

:

.....

.....

.....

:

.....

.....

.....

.....

مقترحات لتحسين الأداء:

.....

.....

.....

.....

.....