

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

أهمية تقييم الأداء في تحفيز الموارد البشرية

دراسة حالة بنك التنمية المحلية لولاية باتنة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

أ) بن صوشة رياض

بن فليس ميلود

...../Master-GE/GO -GRH /2013	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2013-2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
وَلْيُذَكِّرَنَّ الَّذِينَ
يُؤْمِنُونَ بِرَبِّهِمْ
وَلْيُذَكِّرَنَّ الَّذِينَ
يُؤْمِنُونَ بِرَبِّهِمْ
وَلْيُذَكِّرَنَّ الَّذِينَ
يُؤْمِنُونَ بِرَبِّهِمْ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

الإهداء

" من اجتهد و أصاب فله أجران ، و من اجتهد و أخطأ فله أجر واحد "

نحمد الله تعالى على عونه و توفيقه لنا على إتمام هذا العمل المتواضع
الذي أهدي باحورته إلى :

الوالدين الكريمين حفظهما الله و ربهما

إلى إخوتي الأعمام

إلى جميع الأهل و الأقارب

إلى كل معلمي و أساتذتي في جميع الأطوار

إلى جميع أصدقاء الدرب بباتنة و بسكرة

إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية ، دفعة

2014/2013

إلى كل من نسيه قلبي و يذكره قلبي .

أهدي عملي هذا

شكر و تقدير

ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك حمدا كثيرا طيبا
مباركا فيه ، إذ وفقتنا لإتمام هذا العمل و يسرت لي الأمر العسير . أرجوا
اللهم أن تتقبل مني هذا العمل و أنت راض عنني و أن تجعله اللهم في ميزان
حسناتي .

أشكر كل من قدم لي يد العون في إنجاز هذه المذكرة و أخص بالذكر إلى من
كان سندي بجهد و أستاذي بعلمه و مشرفي بحكمته ، إلى من لم يبخل علي
بنصائحه و توجيهاته إلى الأستاذ المشرف بن صوفة رياض .

إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة.

إلى جميع أساتذة الكلية

والحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات

الملخص

تناولت هذه الدراسة أهمية تقييم الأداء في تحفيز الموارد البشرية ببنك التنمية المحلية بباتنة، و تهدف الدراسة إلى معرفة الأثر الذي يحدثه تقييم أداء العاملين على التحفيز في المؤسسة محل الدراسة. ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين ببنك التنمية المحلية و المقدر عددهم (70) عامل، و قد تم أخذ عينة عشوائية بنسبة 50 % أي 36 عامل، و تم الاعتماد على المنهج الوصفي ، كما استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات و لقد كان عدد الإسيبانات الصالحة للتحليل (36) إستبانة، و لقد استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب تضمنت المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري و غيرها من الأساليب و تم اختبار الفرضيات و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة تقييم أداء العاملين و تحفيز الموارد البشرية. كما توصلت الدراسة إلى جملة من الإقتراحات من شأنها إفادة المؤسسة فيما يتعلق بتقييم أداء عمالها. الكلمات المفتاحية: تقييم أداء العاملين ، التحفيز، بنك التنمية المحلية.

خطة الدراسة

مقدمة:

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لتقييم الأداء و التحفيز في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء وسيورته في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء و أهميته

المطلب الثاني: أهداف و معايير تقييم الأداء

المطلب الثالث: خطوات وتقييم الأداء وطرقه

المبحث الثاني: تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم التحفيز و أهميته

المطلب الثاني: أهمية التحفيز وأهدافه

المطلب الثالث: أنواع الحوافز و أسس منحها.

خلاصة الفصل

الفصل الثاني : علاقة تقييم الاداء بالتحفيز في المؤسسة

تمهيد

المبحث الأول: الفعالية التحفيزية لتقييم الأداء في المؤسسة .

المطلب الأول: خطوات التحفيز المبنية على تقييم الأداء.

المطلب الثاني: الحالات الممكنة لتقييم الأداء و مكانة التحفيز فيها

المطلب الثالث: استخدام تقييم الأداء في تحفيز العاملين

المبحث الثاني: أهمية التوافق بين مستويات الاداء و نظم التحفيز.

المطلب الأول: تقييم الأداء و تصميم أنظمة الحوافز.

المطلب الثاني: نظرية المساواة.

المطلب الثالث: التحفيز المرتبط بمستوى الأداء

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: تقديم بنك التنمية المحلية

المطلب الأول: نبذة عن بنك التنمية المحلية

المطلب الثاني: مهام البنك و أهدافه

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول : مجالات الدراسة و أدوات جمع البيانات

المطلب الثاني: نتائج تحليل بيانات الدراسة

المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي، إختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها.

خلاصة الفصل.

خاتمة

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الأساسية المهمة، و الضرورية في أي منظمة ما، و تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها.

فقد شهد العالم تطور علمي و إداري كبير و مع سرعة التغييرات في محيط المؤسسة الداخلي و الخارجي زادت حدة المنافسة بين المؤسسات، مما أدى إلى الإهتمام بشكل كبير بهذه الإدارة التي أصبحت تشغل بال المسؤولين في المؤسسة، بإعتبار أن محور و جوهر عملها هو العنصر البشري الذي أصبح اليوم يمثل أساس التفوق و التميز الذي تسعى أي منظمة إلى تحقيقه، فهي تسعى دائما إلى تحسين قدرات و مواهب مواردها البشرية و العمل على إثارة رغباتهم و توجيه سلوكهم للبحث الدائم عن الأداء الجيد، و بذلك لا يمكن الإستغناء بطريقة أو بأخرى عن نظام تقييم الأداء الذي يعتبر بالإضافة إلى كونه أداة إدارية لتحسين الأداء وسيلة من الوسائل التي يمكن الإعتماد عليها لتحفيز الموارد البشرية و دفعها نحو المزيد من التحسينات في أدائهم ، و بناء على العلاقة المحتملة بين تقييم الأداء و تحفيز الموارد البشرية تطرح الإشكالية التالية :

ما مدى أهمية تقييم الأداء في تحفيز الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية ؟

و تندرج تحته التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما مفهوم تقييم الأداء وما أهميته في المؤسسة ؟
2. ما هي أهم محفزات العاملين في المؤسسة الاقتصادية ؟
3. كيف يتم تحفيز العمال عم طريق تقييم الأداء؟
4. ما مدى اهتمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بتحفيز مواردها البشرية عن طريق تقييم الأداء فيها؟

الفرضيات :

1. تهتم المؤسسة بتقييم أداء عمالها.
2. تهتم المؤسسة بتحفيز مواردها البشرية.
3. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء و التحفيز في المؤسسة.

أهمية البحث :

تتبع أساسا من أهمية الموضوع في مجال ادارة الموارد البشرية بحيث أن كل مؤسسة اقتصادية تحتاج إلى تحفيز عمالها بالشكل المناسب بما في ذلك الاعتماد على التقييم الجيد لأدائهم .

أهداف البحث :

1. استكشاف الجوانب الغامضة في الموضوع .
2. بيان أهمية تقييم الأداء في تحفيز الموارد البشرية .
3. معرفة واقع تقييم الأداء والتحفيز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

نموذج الدراسة:



المناهج المعتمدة في البحث و حدود الدراسة:

1. المنهج الوصفي
2. المنهج التحليلي
3. منهج دراسة حالة.
4. المنهج الإحصائي.

إذ يتطلب البحث الاعتماد على مجموعة من المناهج العلمية فالمنهج الوصفي تظهر استخداماته خاصة في بيان مضمون المفاهيم الأساسية في الموضوع , بينما تم إعتقاد المنهج التحليلي في توضيح العلاقة الموجودة بين متغيري موضوع البحث وهما تقييم الاداء كمتغير مستقل و تحفيز الموارد البشرية كمتغير تابع , في حين تتطلب الدراسة الميدانية استعمال منهج دراسة حالة بغرض التعرف على واقع تقييم الاداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعلى مدى اهميتها في تحفيز عمالها وموظفيها، بينما أستعمل المنهج الإحصائي لقياس مدى الإهتمام بتقييم الأداء ي المؤسسة محل دراسة الحالة و لقياس تأثير هذا التقييم على تحفيز موظفيها.

حدود الدراسة

الحدود البشرية : تتمثل في العمال بمختلف المستويات الإدارية ببنك التنمية المحلية بباتنة.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2013/2014.

الحدود المكانية: أقتصرت الدراسة على بنك التنمية المحلية الكائن مقرها بولاية باتنة

الدراسات السابقة:

في إطار الإعداد الأولي للدراسة و خلال عملية البحث و جمع المراجع وجدت بعض المواضيع و الدراسات السابقة التي لها علاقة بدراستنا، و يمكن تقديمها كآتي:

أولاً: عارف بن ماطل الجريد، (2007)، بعنوان: التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.

وقد هدفت الدراسة إلى:

- الوقوف على أنواع الحوافر المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بمنطقة الجوف.
- معرفة مدى رضا العاملين بشرطة منطقة الجوف عن بيئة العمل الوظيفية.
- معرفة العلاقة بين نظام الحوافر المطبقة على العاملين بشرطة منطقة الجوف وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الحوافر المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين بشرطة منطقة الجوف.
- أن الحوافر المعنوية لا تستخدم إطلاقاً مع العاملين بشرطة منطقة الجوف.
- أن أفراد البحث راضين إلى حد معين عن بيئة العمل الوظيفي بشرطة منطقة الجوف.
- هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافر المعنوية والمادية والرضا الوظيفي في بيئة العمل الوظيفي.

ثانياً: دراسة رايح يخلف: رسالة ماجستير 2007/2006 نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية حالة سونغاز توزيع الوسط- البلدية و تهدف الدراسة إلى الوقوف على مختلف الجوانب تقييم المورد البشري بالمؤسسة من خلال الجوانب التالية :

- التعرف على المفاهيم الأساسية لعملية تقييم أداء الأفراد العاملين.
 - تحديد الأسس التي تبنى عليها نظم التقييم الغعالة.
 - التعرف على أنظمة التقييم المطبقة و مدى فعاليتها.
 - تبني طرق موضوعية و فعالة في تقييم الأداء خاصة الإتجاهات الحديثة في هذا المجال.
- و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها ما يلي:

- تحديد توقيت التقييم أي وجود فترة يتم فيها تقييم كل عمال المؤسسة.
- توضيح كيفية التقييم بواسطة النماذج المستعملة في العملية من خلال دليل التقييم.
- إعتناء تقييم أداء العمال على مستوى واحد يتمثل برئيسه المباشر؛ بشكل مغاير للتقييم على مستويين؛ تقادياً للتعقيدات و الإشكاليات العديدة التي تنشأ عن تطبيق أساليب أخرى.

و قد تم الخروج بمجموعة من الإقتراحات نذكر منها :

- تجاوز مبدأ سنوية عملية التقييم و ذلك بالمرور على تقييم دوري منتظم (سداسي أو ثلاثي) ، أي النظر لعملية التقييم كمسار دائم يسمح بتقييم فعلي للعامل على مدار السنة كلها.
- ربط نتائج التقييم بالمسار المهني للعامل و المتعلقة أساساً بسياسات الموارد البشرية على غرار الترقية، نظام الأجور ، التكوين ...إلخ.
- ينبغي ن تكون ملاحظة الأداء و توفير التغذية العكسية حولها عملاً روتينياً لعملية تقييم أداء الموارد البشرية ، إذ يجب أن تعتمد على العمل المراقب أو التصرفات المتعلقة بالأعمال أو البيانات و النتائج،

حيث تساعد التغذية الفاعلة الموظف على القيام بأداء جيد، و تطوير مهارات جديدة و تحسن الأداء متى كان ذلك ضروريا.

ثالثا: دراسة عبد الله حمد محمد الجساسي: رسالة ماجستير 2011 أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العامل، في الإدارة العامة، عمان، و هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على أهم الحوافز المادية التي تقدم إلى العاملين بوزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان.
 - التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية التي تقدم إلى العاملين بوزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان.
 - التعرف على أثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين بوزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان.
 - التعرف على مدى تأثير الحوافز المعنوية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان.
 - التعرف على ما إذا كانت هناك فروق واضحة من الناحية الإحصائية في آراء المبحوثين حول تساؤلات الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية و الوظيفية.
- و إن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تمثل في:
- عدم وجود فروق في إتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان باختلاف متغير العمر و الحال الإجتماعية و المستوى التعليمي و المسمى الوظيفي.
 - وجود فروق بين إتجاهات أفراد الدراسة العاملين في مسقط و أفراد الدراسة العاملين في الظاهرة - الداخلية - ظفار - الباطنة شمال - البريمي (حول) أثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان لصالح أفراد الدراسة العاملين في الظاهرة - الداخلية - ظفار - الباطنة شمال - البريمي.

ولمعالجة إشكالية الدراسة يتم تقسيم البحث الى ثلاثة فصول بحيث :

- يخصص الفصل الأول الإطار المفاهيمي لكل من تقييم الأداء و التحفيز في المؤسسة.
- بينما يخصص الفصل الثاني تحليل العلاقة بين تقييم الأداء و التحفيز في المؤسسة.
- وفي الفصل الثالث المتعلق بالدراسة الميدانية يتم اسقاط المفاهيم النظرية على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وكذا البحث عن مدى اهتمامها بتقييم الأداء بغرض تحفيز العاملين فيها.

تمهيد:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات و على جميع مستويات المنظمة بدءا من الإدارة العليا و إنتهاءا بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية ، و هي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة و التي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف ، كما أنها تعتبر وسيلة لدفع الإدارات نحو العمل بحيوية أكثر نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم ، و تدفع المرؤوسين للعمل بنشاط و كفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم ، و ليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز و العلاوات المقررة لذلك ، و لكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل منظم و دقيق و بمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم .

كما أن عملية التحفيز تنصدر قائمة إهتمامات أولويات المسيرين في شتى المؤسسات فهم يسعون باستمرار بشتى الطرق و الوسائل الممكنة لحث الأفراد و حفزهم على بذل أقصى جهد لديهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء، فهي تعتبر وظيفة أساسية لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها إذ لا يكفي تعيين أفضل الأشخاص من حيث الكفاءات و القدرات بل لا بد و أن تتوفر لديهم الرغبة في العمل و لا يتم ذلك إلا من خلال وسائل عديدة لتحفيزهم لذلك سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى بعض المفاهيم العامة حول : تقييم الأداء ، أهميته ، أهدافه ، و كذا أهم المعايير و الطرق المستخدمة فيه ، بالإضافة إلى مفهوم التحفيز ، أهميته ، أهدافه و أنواعه.

المبحث الأول : ماهية تقييم الأداء و سيرورته في المؤسسة الاقتصادية

يكتسي تقييم أداء العاملين أهمية بالغة كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية في أي تنظيم يسعى إلى تحقيق أهدافه بالتركيز على أهم مورد لديه وهو المورد البشري.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته

أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين.

توجد تعاريف متعددة لتقييم أداء العاملين كونه يمثل حلقة مهمة جدا في إدارة الموارد البشرية حيث يعرف تقييم الأداء على أنه:

1- "عملية التقييم هي عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر و مرؤوسيه ، حيث يتم فيها استعراض و تقييم

النتائج المحققة ، إضافة إلى التفاوض حول التنمية الفردية و الوظيفية لشاغل الوظيفة"¹

يبرز هذا التعريف أن عملية التقييم عملية دورية حيث أنها تتكرر غالبا مرة كل سنة، و تعتمد على مقارنة نتائج أداء الفرد مع الأهداف الموضوعية مسبقا.

2- و ينظر توفيق عبد المحسن إلى تقييم الأداء على أنه "قياس للأداء الفعلي (ما أدي من عمل) ومقارنة النتائج

المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث

فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين

الأداء"²

و الجانب الأكثر أهمية في هذا التعريف هو ميله للعمل الرقابي من خلال مقارنة الأداء الفعلي للعاملين مع

الأداء المرجو منهم في المؤسسة ، بما يسمح باتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة لتحسين الأداء .

3- كما يقصد بتقييم العاملين في تعريف آخر بأنه "دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم

وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم

على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظائف أخرى"³

و يظهر هذا التعريف الاهتمام بملاحظة سلوك العاملين أثناء أدائهم لمهامهم و استنتاج مستوى كفاءتهم و

إمكانية تنمية قدراتهم المهنية .

4- و يعرف أيضا تقييم الأداء البشري على أنه: قياس لكفاءتهم و تحليل و تقييم أنماط و مستويات أداءهم و

تعاملهم و تحديد درجة كفاءتهم الحالية و المتوقعة كأساس للتقييم أي ترشيد هذه الأنماط و المستويات و

هكذا....⁴

¹ Besseyere desHortes : gérer les ressources humaines dans l' entreprise : concept et outil,Edition d' organisation , Paris ,1992,p 102 .

² عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة،مصر، 1998، ص3.

³ مصطفى نجيب شاويش،إدارة الموارد البشرية ، دار الشرق للنشر و التوزيع، الأردن، 1986 ، ص 76 .

⁴ أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية :منظور القرن 21 ، المكتبة المصرية ، مصر ، 2000 ، ص 331 .

يعتبر هذا التعريف تقييم الأداء على أنه قياس للكفاءة الحالية و المتوقعة و بان ذلك هو منطلق عملية ترشيد و تحسين مستويات الاداء في المؤسسة

5- كما يعرف بأنه : "محاولة لتحليل أداء الفرد و لكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية و سلوكية و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف و محاولة تعزيز الاولى و مواجهة الثانية ، و ذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة حالياً و في المستقبل¹.

و يبين هذا التعريف اهتمام تقييم الاداء بتحديد نقاط قوة و ضعف الفرد العامل بغرض الاستفادة من ذلك في تحسين فعالية المنظمة التي ينتمي اليها ، و ذلك من خلال تعزيز نقاط قوته و التقليل الى أدنى حد ممكن من نقاط ضعفه .

6- العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعلومات الضرورية عن الأفراد في جميع المستويات بإستخدام مجموعة من الأساليب المناسبة لإستخدامها في إتخاذ القرارات اللازمة².

يعبر هذا التعريف عن تقييم الاداء بكونه يركز على معرفة جميع المعلومات المتعلقة بالموارد البشري في المنظمة و العمل على إستغلالها و إستثمارها وفق حاجة المنظمة.

7- يمثل تقييم الأداء ، تحديد و تعريف الفرد بكيفية أداء الوظيفة و أحيانا عمل خطة لتحسين و تطوير أدائه ، و عندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة و صحيحة ، فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط ، و لكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد ، و اتجاهات المهام المستقبلية³.

هذا التعريف يركز على أهمية تقييم الأداء في تحديد كيفية الأداء بالنسبة للعاملين و كذا كيفية تحسين هذا الاداء باعتبار أن ذلك لا يؤثر على الأداء الحالي فقط بل يتعداه الى الاداء المستقبلي .

نلاحظ من التعاريف السابقة أنها تشترك في مضمون واحد وهو أن عملية تقييم أداء العاملين وإن اختلفت التسميات التي تطلق عليها فهي وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة العامل في أداء واجبات ومسؤوليات عمله والتحقق من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات ومسؤوليات عمله إضافة إلى التحقق من قدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية.

¹ سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 1999 ، ص 139 .

² إسماعيل حجازي، معالم سعد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر و التوزيع الأردن، 2013، ص53.

³ راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، 2000/99 ، ص 213.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء:

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة و التحقق من مدى إلتزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، و تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:

- تخطيط الموارد البشرية: إن فاعلية التقييم و أسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما و أن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دورياً و سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها و حاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق؛
- إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية و التطويرية و التدريبية، يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين؛
- إن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة و تحديد نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد العاملين¹؛
- تحديد مستوى أداء العاملين و مدى توافقهم مع وظائفهم الحالية؛
- تحديد نظم الحوافز و المكافآت المرتبطة مباشرة بمستوى الأداء²؛
- إستمرارية الرقابة و الإشراف وفق نظام محدد و مواعيد محددة مما يمكن الإدارة من متابعة منجزات العاملين و مستوى كفاءتهم؛
- يمثل أداة إتصال بين العمال من جهة و بين رؤسائهم من جهة أخرى و الذي يساعد في تحسين العلاقة بينهما³.

المطلب الثاني: أهداف و عوامل تقييم الأداء**أولاً: أهداف تقييم أداء العاملين.**

إن عملية تقييم أداء العاملين تستهدف غايات على مستويات مختلفة في المؤسسة فهي تهدف إلى تشجيع الأداء الجيد و علاج الأداء السيئ من المتوقع أن ينال ذو الأداء الجيد عوائد و حوافز معينة مثل الإعتراف بهذا الأداء، و الشكر، و الترقية، و المعاملة الطيبة، أما ذو الأداء السيئ فقد يحتاجون إلى التوجيه، و ربما التوبيخ، و قد يكون ذلك عقبة في سبيل تقدمهم في المستقبل الوظيفي⁴، و تتمثل أهداف تقييم الأداء العاملين كالاتي:

✓ على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي؛

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى 2007، ص ص 152-153.

² أحمد ماهر، الإختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 371.

³ عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عالم الكاتب الحديث للنشر و التوزيع، طبعة 2، 2006، ص 103.

⁴ عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 103.

- رفع مستوى أداء العاملين، استثمار قدراتهم و إمكاناتهم؛
 - مساعدة المنظمة في وضع معدلات موضوعية لأداء العامل، يمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات المتميزة؛
 - تقويم برامج و أساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في الإدارة¹؛
- ✓ على مستوى المديرين:

- إن عملية تقييم أداء العاملين من قبل المديرين ليس بالأمر السهل خاصة عندما يطالب المدير من الجهات الإدارية الأعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بمستوى معين ، و هذا يدفع بهم الى تنمية مهاراتهم و قدراتهم و منه فنقييم أداء العاملين يهدف إلى:
 - التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل موضوعي و علمي ؛
 - تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم في العمل؛
 - تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات؛
- ✓ على مستوى العاملين:

- دفع العاملين باجتهد و جدية و إخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام و تقدير رؤسائهم؛
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم ، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت و يتجنبوا العقوبات²؛
- المساهمة في اقتراح طرق ووسائل متناسبة لتطوير سلوك الموظفين؛
- شعور العاملين بالعدالة و بأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار؛
- تهدف أيضا إلى تلبية مختلفة الحاجات للعمال و المسؤولين و برامج تسيير الموارد البشرية و التنظيم³.

ثانيا: معايير تقييم الأداء

معايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أدائها وفق المطلوب أم لا، و هي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة.

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد و بالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا و مرضيا ، و أن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، و توجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

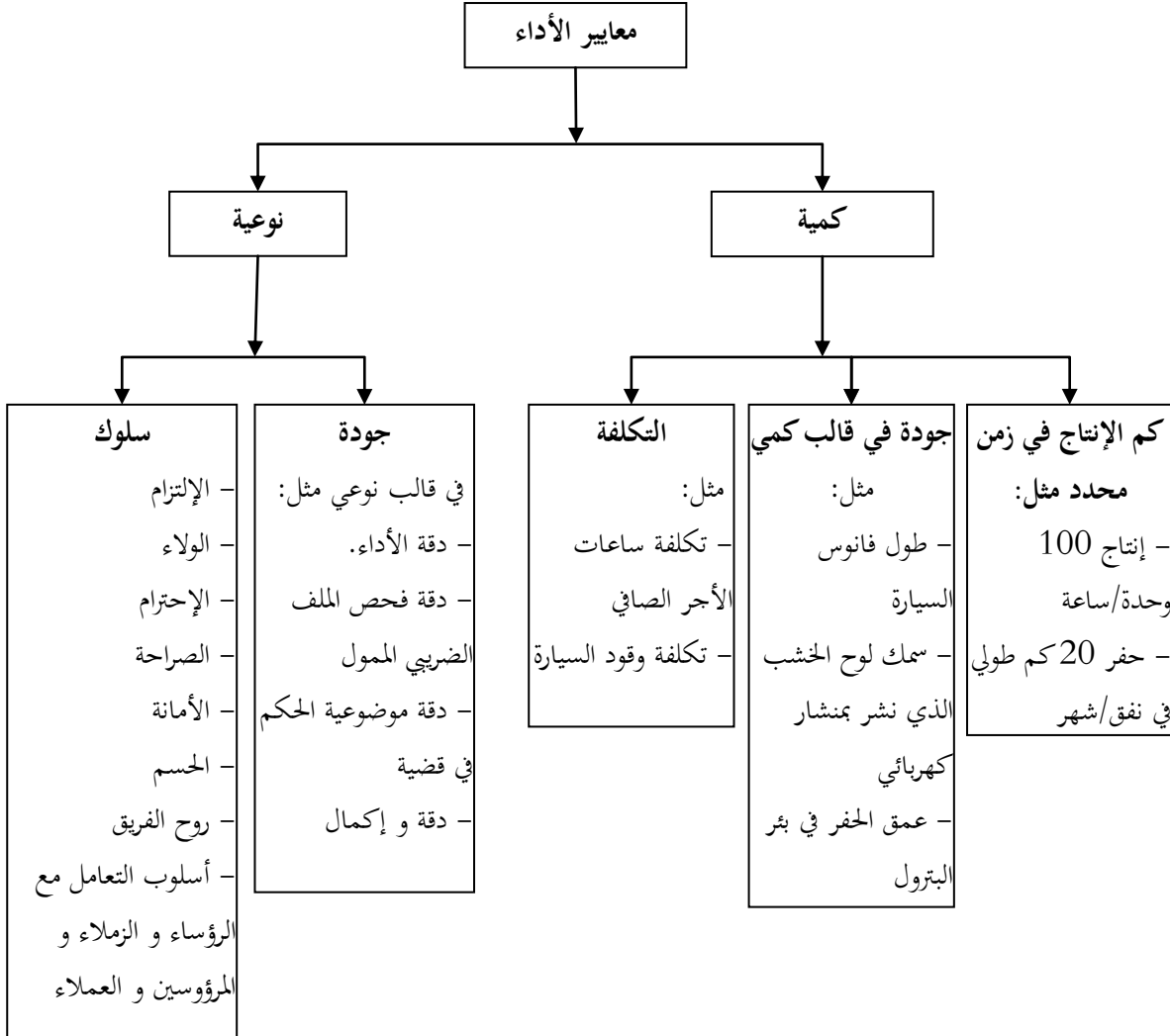
¹ أحمد ماهر ، الإدارة الميادية و المهارات، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر، 2003 ، ص 611.

² عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد السالم ،مرجع سابق، ص 105.

³ محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، ط1، 2007 ، ص210.

و من بين أنواع المعايير هناك نوعين : معايير كمية، معايير نوعية كما هو موضح في الشكل الموالي

شكل رقم (2) : أنواع معايير لأداء.



المصدر : عمار بن عيشي، إتجاهات التدريب المعاصرة و تقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن-

عمان، الطبعة الأولى 2012، ص 37

لبناء معايير معينة للأداء، و لكل عمل من الأعمال في المنظمة لابد من الإعتماد على عملية تحليل العمل، فالمعيار المحدد للأداء يشير إلى أي عامل أو متغير يعد كمؤشر لفعالية الأداء من قبل الأفراد العاملين لعمل محدد، فالمعيار الملائم و المناسب للأداء الفعال إذن يختلف بإخلاف مواصفات العمل و شروطه، و لذلك فإن المعلومات التي يحصل عليها في عملية تحليل العمل تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال، و من الجدير ذكره في هذا المجال أنه من الممكن الاعتماد على معايير متعددة للفعالية في الأداء كل عمل نظرا إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة و تتضمن أبعاد و جوانب عديدة و لذلك فمن غير الممكن تحديد عدد

من الخصائص التي يجب توافرها في المعيار المحدد لكي يكون نافعا في عملية تقييم الأداء و من بين هذه الصفات ما يلي:

- ✓ **الثبات:** وثبات المقياس يضم جانبين الإستقرار و التوافق، فالإستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة يتبع عنها نفس النتائج، أو نتائج متساوية أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر و من قبل أفراد مختلفين ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص إلى آخر و من طريقة إلى أخرى.
- ✓ **التمييز:** المعيار الجيد لا بد و أن يميز بين الأفراد وفقا لأجائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو تمييز الجهود، وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء و توزيع الأجور و الرواتب، و في ترقية الأفراد، و تحديد البرامج التدريبية.
- ✓ **القبول:** لا بد أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين، و المعيار الذي يشير إلى العدالة و يعكس الأداء الفعالي للأفراد العاملين.¹

المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء و طرقه:

أولا: خطوات تقييم الأداء:

تمر عملية تقييم أداء العاملين في أي منظمة بخطوات أساسية هي:²

1- وضع معايير الأداء:

إن لتحليل العمل و ما تبعه من الوصف الوظيفي و مواصفات شاغل الوظيفة دورا أساسيا في وضع معايير الأداء لكل وظيفة من وظائف المنظمة، و تعتمد قياسات الأداء على ثلاث أسس:

أ/ القياس المبني على النتائج: يتم التركيز وفق هذا المقياس على النتائج و ليس على النشاطات و التفاصيل، كاستخدام قيمة المبيعات المحققة لتقييم أداء موظفي البيع، و قد يستخدم في هذا المجال إما مدخل الإدارة بالأهداف والذي يشارك الموظف بموجبه في وضع الأهداف، أو مدخل معايير العمل حيث تتحدد تعليمات العمل للوصول إلى هذه الأهداف.

ب/ القياس المبني على السلوك: يتم قيام سلوك الموظف و أخذه بالاعتبار عند تقييم الأداء كإضباط الموظف و عمل الفريق، إلا أن هناك مشكلة في تحديد السلوكيات التي ينبغي ادخالها في التقييم و مدى أهميتها النسبية.

ج/القياس المبني على السمات: بموجب هذا النوع من القياس فإنه يتم قياس قدرات الموظف و خصائصه الشخصية كاللبشاشة و الاتجاهات الإيجابية و مهارات الاتصال.

¹ عمار بن عيشي، إتجاهات التدريب المعاصرة و تقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن-عمان، الطبعة الأولى 2012، ص ص 33-37-38.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2010 ص ص 257-260.

2- ابلاغ العاملين بالمعايير:

يجب على المشرف المباشر و الذي يكون له دورا أساسيا في عملية التقييم ان يقوم بالتأكد من إبلاغ العاملين بالأسس المعتمدة لتقييم الأداء و بالمعايير التي تحدد مستوى الأداء في المنظمة. بالإضافة إلى ذلك فقد يتم إبلاغ العاملين بالمعايير من خلال وسائل أخرى كإبلاغ الموظف الجديد أثناء عملية التوجيه. و بشكل عام فان ليس من المنطق تقييم أداء الموظف إزاء معايير محددة في عمله دون معرفته التامة بهذه المعايير التي سيتم تقييم أدائه على أساسها، و يجب الاشارة هنا إلى ضرورة مراجعة و تحديث المعايير على فترات دورية أو وفق ما تتطلبه الحاجة.

3- قياس الأداء الفعلي:

يعتبر قياس الأداء الفعلي عملية يتم بمقتضاها جمع و تجهيز البيانات المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية محددة. و تتطلب عملية قياس الأداء الفعلي وجود مقاييس يتم تصميمها على أساس معايير الأداء المحدد مسبقا.

و تقوم عملية قياس الأداء إما على أساس فردي من حيث النتائج و السلوك و السمات أو على أساس جماعي كقياس مدى تماسك أعضاء الفريق و انجازاتهم و التعاون مع الفرق الأخرى.

4- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير:

بعد إجراء قياس الأداء الفعلي، يقوم المقيم بمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعة مسبقا. و في هذه الحالة هناك ثلاثة احتمالات:

✓ **الاحتمال الأول:** ان يكون الأداء الفعلي أقل من المستوى المحدد من خلال المعايير، و في هذه الحالة فإننا بحاجة إلى إجراء تصحيحي معين قد يتلخص في ائذار الموظف أو تدريبه أو توجيهه أو أي إجراء آخر مناسب.

✓ **الاحتمال الثاني:** أن يكون الأداء الفعلي مساويا للمستوى المحدد من خلال المعايير، و بذلك يكون الموظف قد قام بواجباته كما يجب ، و ليس هناك حاجة إلى أي إجراء تصحيحي .

✓ **الاحتمال الثالث:** أن يكون الأداء الفعلي أكبر من المستوى المحدد من خلال المعايير ، و في هذه الحالة يكون قرار الإدارة بتحفيز الموظف و صرف مكافآت مالية أو غيرها للموظف المعني.

5- مناقشة النتائج مع الموظف:

هناك اتجاهين في هذا الحال الاتجاه الأول يؤيد مناقشة نتائج التقييم مع الموظف، بينما يؤيد الاتجاه الثاني بقاء المعلومات سرية و نتائج التقييم غير معلنة.

و تتبع كثيرا من المنظمات سياسة مقابلة الموظف ثم تقييم أدائه و مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها عن أدائه معه ، حيث ان الهدف من ذلك هو ابلاغ الموظف بمواطن ضعفه لأجل تفاديها في المستقبل و محاولة تطوير الأداء. قد ينظر البعض إلى مثل هذه المقابلات بعدم الارتياح و خاصة عندما يكون فيها نوع من المكاشفة و التغذية الراجعة غير الايجابية ، و بالتالي و خلال إجراء المقابلة التي تجري عادة من قبل الرئيس

الأصلي بحضور الرئيس المباشر للموظف ، فإنه ينبغي على مجرى المقابلة أن يكون واضحا و محددًا فيما يتعلق بجوانب القصور من قبل الموظف على أن يبدي رأيه في التقييم بشكل صريح و بدون أي قيود أو حواجز .

و هناك بند في نماذج تقييم الأداء في الشركات التي تتبع سياسة مقابلة الموظف يحدد فيه موقف الموظف من موضوعية عملية التقييم و عدالتها، و بإمكانه أن يعبر عن رضاه أو عدم رضاه في هذا المجال من خلال كتابة رأيه في المساحة المخصصة لذلك.

6-تقديم اقتراحات تحسين الأداء:

الخطوة الأخيرة في عملية تقييم أداء العاملين تتعلق بتقديم الرئيس المباشر لتوصياته لتحسين مستوى الأداء، و ذلك اعتمادا على نتائج التقييم، فقد يقترح الرئيس المباشر اشراك الموظف الذي يجري تقييمه بدورات تدريبية معينة ، أو يقترح نقله إلى وظيفة أخرى أكثر تناسبا مع قدراته و مهاراته.

هناك بعض الجوانب التي يتم لفت نظر الموظف إلى ضرورة تحسين أدائه فيها ، و التي لو تمكن من الاهتمام بتقويتها و بذل الجهود لمعالجتها ، لتحسن أدائه في هذه الجوانب و بالتالي ارتفع مستوى الأداء العام.

ثانيا : طرق تقييم الأداء

يعد نظام تقييم أداء العاملين من الوظائف الحيوية لإدارة الموارد البشرية والذي يتطلب نظاما متكاملًا سيعمل على توفير المعلومات الضرورية واختيار الطرق والمؤشرات الواضحة، وتمثل هذه المعلومات دليل ومرشد أساسي لتحديد الخطط، ومن هذا السياق سنحاول التطرق إلى مختلف طرق التقييم:

1) الطرق التقليدية:

لا يزال يعتمد في تقييم الأداء على العديد من الطرق التقليدية التي و رغم بساطتها إلا أنها تحقق الكثير من أهداف عملية التقييم في المؤسسة.

أ/ طريقة الترتيب البسيط

تعتمد طريقة الترتيب البسيط تنازليا من الأداء الأفضل إلى الأداء الأسوأ و تعد هذه الطريقة غير موضوعية لأنها تركز على علاقة الفرد الشخصية بالمقيم، بالإضافة إلى صعوبة إتباع هذه الطريقة عندما يكون عدد العاملين بالدائرة كبيرا¹.

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 260.

ب/ طريقة المقارنة المزدوجة:

يقوم المقيم وفقا لهذه الطريقة بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها ، فإذا كان لدينا مثلا 5 أفراد عاملين فيتم تقييم الفرد الأول - أ - مع الفرد الثاني - ب - لمعرفة من هو أفضل و من ثم تتم مقارنة الفرد الاول - أ - مع كل من - ج - و - د - هـ - لمعرفة أيهم أفضل ، لذلك فان استخدام هذه الطريقة لخمسة أفراد عاملين يتضمن عشرة قرارات حيث كل قرار يأخذ شخصين فقط و يتم ذلك بالعلاقة التالية :¹

$$\text{عدد القرارات المتخذة} = \frac{\text{عدد الافراد العاملين} (\text{عدد الافراد العاملين} - 1)}{2}$$

ج/ طريقة التوزيع الإجمالي:

تعتمد طريقة الاجباري على توزيع الأفراد المطلوب تقييمهم على درجات التقييم المختلفة بنسب محددة ، و ذلك تجنباً لبعض التحيزات و الأخطاء الإدراكية التي يمكن أن يقع فيها بعض القائمين بالتقييم خاصة خطأ التشدد أو التساهل الذي يؤدي غالبا الى اعطاء جميع أو معظم الأفراد تقدير معين دون التمييز بينهم . فمثلا قد نحدد مسبقا النسب التالية:

10% من الأفراد يحصلون على تقدير متميز

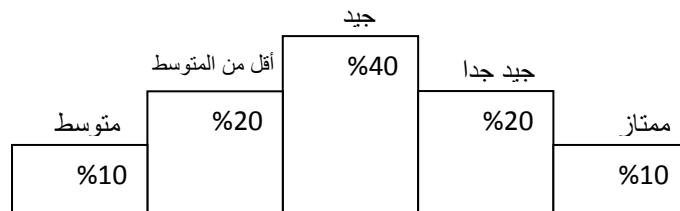
20% من الأفراد يحصلون على تقدير جيد جدا

40% من الأفراد يحصلون على تقدير جيد

20% من الأفراد يحصلون على تقدير مرضي

10% من الأفراد يحصلون على تقدير غير مرضي

و بذلك يأخذ توزيع الأفراد الشكل التالي :

الشكل رقم (2) : طريقة التوزيع الإجمالي

المصدر: احمد ماهر، الاختبارات واستخداماتها في إدار الموارد البشرية، الدار الجامعية الأسكندرية، 2003، ص377.

¹ سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، مرجع سابق ، ص 249.

و تعتمد هذه الطريقة على المقياس النسبي حيث يتم مقارنة أداء الأفراد ببعضهم البعض ، كما أن المجتمع يعرف أن عدد قليل منهم سوف يحصل على تقدير متميز ، الأمر الذي يدفع كل منهم لبذل أفضل ما عنده حتى يحصل على رتبة متقدمة في التقييم و يتجنب الرتب المتدنية .¹

د/ طريقة التدرج:

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات: الأداء المرضي، غير مرضي، المتميز و توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أداءه لذلك كل فرد من الأفراد العاملين إما يتسلم درجة متميز ومرضي أو غير مرضي.²

(2) الطرق الحديثة :

هناك عدة طرق معتمدة حديثا في تقييم أداء العاملين نذكر منها :

أ/ **طريقة الإدارة بالأهداف** : تقوم الإدارة بالأهداف على فكرة تحديد أهداف الأداء يشكل مشترك بين العامل و مشرف ، بحيث تكون تلك الأهداف مشتقة من الأهداف الكلية للمنظمة .³

آلية الإدارة بالأهداف : يمثل توظيف نظام تقييم ذاتي يقوم على منهجية الإدارة بالأهداف عملية تتضمن أربع مراحل :

- **مراجعة مواصفات العمل** : يقوم كل من العامل و مشرفه بمراجعة وصف العمل و الأنشطة الضرورية لإنجاز العمل ، و الهدف من ذلك هو التوافق على هيكلية عمل محددة؛
- **إعداد معايير الأداء** : يقوم العامل و مشرفه هنا بتحديد معايير أداء معينة و من ثم تحديد مستوى مرض قابل للقياس لتلك المعايير . كأن تحدد الحصص البيعية لمندوب مبيعات السيارات بخمسين سيارات شهريا؛
- **تحديد أهداف الأداء** : يتم في هذه المرحلة تحديد أهداف للأداء ، على أن تكون هذه قابلة للتحقيق على أرض الواقع ؛
- **المناقشة المستمرة للأداء** : يستخدم كل من العامل و المشرف الأداء كأساس للمناقشة المستمرة لأداء العامل . و على الرغم من أن جلسات المراجعة الرسمية للأداء تقام وفق جدول زمني معين ، يمكن للمشرف أو العامل ألا ينتظرا حتى الموعد المحدد لمراجعة الأداء . و يمكن أن تتضمن هذه الجلسات تعديل الأهداف عندما يكون ذلك مبررا ؛

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، علي عبد الهادي مسلم ، رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص 248-249

² سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، مرجع سابق ، ص 254 .

³ جون جاكسون، روبرت ماتيس، إدارة الموارد البشرية ، دار شعاع للنشر و العلوم، سوريا، ط1 2009، ص 437 .

الجدول رقم (1): نموذج لطريقة الإدارة بالأهداف لتقييم الأداء:

الأهداف	المستهدف	الإنجاز	نسبة الإنجاز
1- عدد زيارات العملاء	150	160	107%
2- عدد العملاء الذين تم الاتصال بهم	50	50	100%
3- كمية المبيعات من السلع س	1000	950	95%
4- كمية المبيعات من السلع ص	2000	2200	110%
5- عدد العملاء	20	15	75%
6- عدد التقارير البيعة المطلوبة في الشهر	10	07	70%

المصدر: احمد ماهر، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 378.

ب/ طريقة قوائم المراجعة :

تقوم طريقة قوائم المراجعة بشكل اساسي على دراسة كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المنظمة ، و ذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي يتم من خلالها وصف الأداء السليم للعمل، إذ ليس هناك عددا محددًا من الأسئلة لذلك ، حيث ان الوظيفة ذاتها تحدد عدد و نوعية و طبيعة الاسئلة الوصفية التي تتعلق بها، و تنطوي قوائم المراجعة كوسيلة لتقييم على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد عند قيامه بأداء العمل المعين، و تتطلب الاجابة على هذه الأسئلة ب (نعم) أو (لا) كما في الجدول رقم (2) الذي يتضمن مثالا لهذا النوع من الأسئلة ، كما تتضمن هذه القائمة أوزانا نوعية بتلك الأسئلة ، و تقوم الإدارة عادة الاحتفاظ بمفتاح الدرجات النوعية المعطاة لهذه الاسئلة و تتسم بالسرية التامة و يتم الاحتفاظ بهيا لدى إدارة الموارد البشرية ، و المقيم عادة لا يعلم بتلك الأوزان المقترنة بكل سؤال ، إذ أن المقيم لو علم بطبيعة الاتجاه الإيجابي أو السلبي لوزن السؤال النوعي فربما يحدث لديه نوع من التحيز ، و من السمات التي تتميز بهيا هذه الطريقة إنها سهلة الاستخدام و لا تستغرق وقتا طويلا في التقييم ، كما يفضل استخدامها للتقييم في قطاع الخدمات بشكل كبير ولا تتأثر هذه الطريقة بأعداد العاملين سواء كانت صغيرة أو كبيرة ، لكن ما يعاب على هذه الطريقة أنها لا تستطيع أن توفر قائمة مستقلة لجميع الوظائف لديها سيما و أن طبيعة و عدد و نوعية الاسئلة تتعلق بالوظائف ذاتها ، كما قد تحمل الأسئلة معاني مختلفة لمقيمين مختلفين أيضا.¹

¹ خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشنة ، مرجع سابق، ص 164 - 165.

جدول رقم (2) : نموذج لأسئلة قوائم المراجعة

الاسئلة	نعم	لا
هل يلتزم بأداء عمله		
هل يفقد أعصابه عند التعامل مع المستهلكين		
هل يتسم بالمبادرة و الابداع		
هل يحترم مواعيد العمل		
هل يتعاون مع زملاؤه بالعمل		
هل يتطوع بالقيام بالأعمال خاصة		

ج/ طريقة مقياس الاختيار الالزامي (الاجباري)

يعتبر أسلوب الاختيار الإلزامي أو الإجباري من الطرق الحديثة التي تهدف الى تحقيق العدالة و الموضوعية في تقييم الأداء و تعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا و استخداما في التقييم ، و تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يقوم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العامل لمهام وواجبات أعماله والمسؤوليات المتعلقة به كما هو موضح في الجدول رقم (3)، حيث ان هناك مجموعة من العبارات التي يتضمنها الاختبار الإجباري و عادة تعطي أوزان النوعية للعبارة التي يحتويها المقياس الإجباري و عادة تعطي أوزان نوعية للعبارات التي يحتويها المقياس الإجباري في الاختيار و عادة ما تكون تلك الأوزان غير معلومة لدى المقيم خشية من التحيز في الترتيب ، و بعد أن يقوم المقيم بترتيب تلك العبارة يقوم قسم الموارد البشرية بتطبيق الأوزان النوعية المعينة و حساب درجة التقييم النهائية للفرد الذي يستحقها وفق الاستمارة التي تتضمن ذلك الترتيب ، و تتسم هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق العدالة و الموضوعية و كذلك تدعو هذه الطريقة أن يقوم المقيم بدراسة أداء الموظف بشكل دقيق توخيا للدقة في ترتيب هذه العبارات لتحقيق المطابقة التي تبين السلوك العام للأداء و صفات الموظف الحقيقية أثناء و يعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الفهم بسبب تعقيدها و الحاجة الكبير للمهارة و الخبرة في إعدادها ، كما لا يمكن تحقيق ضمان عدم تسرب الأوزان الى المقيمين ، فضلا عن استياء بعض المقيمين من عملية إجبارهم على الاختيار بين العبارات على أنها بشكل عام من الوسائل الشائعة و الحديثة في الاستخدام في تقييم أداء العاملين¹.

¹ خضير كاظم حمود ، د. ياسين كاسب الخريشة ، مرجع سابق ، ص 165 - 166.

جدول رقم (3): نموذج لعبارات الاختبار الالزامي (اجباري)

الرتبة	الوصف
—	لديه القدرة بالسيطرة و التمكن الكامن في أداء عمله بشكل سليم
—	يظهر قدرة فائقة في التعبير عن نفسه
—	يتكاسل في انجاز عمله
—	متعاون و يظهر جدية في الأداء
—	يتطلب متابعة و رقابة عالية في عمله
—	مهمل و يرتكب أخطاء متكررة في العمل
—	سريع الفهم و لا يحتاج توجيه مباشر
—	بطيء الفهم و يتطلب التوجيه المستمر

التعليمات :

المطلوب منك أن تقوم بترتيب العبارات التالية ، وفقا لمدى وصفها للسلوك الذي يؤدي به الفرد عمله و مسؤولياته المطلوبة في اداء وظيفته تمنح الرتبة (1) لأكثر العبارات وصفا لسلوك الفرد و تعطى الرتبة (8) لأقل العبارات وصفا لسلوكه .

د/ طريقة مقابلة تقييم الأداء:

تبلغ عملية التقييم ذروتها بمجرد الإعلان عن إجراء مقابلات التقييم و إصدار الأحكام المرتبطة بأداء الموارد البشرية. لذلك من واجب الرؤساء إطلاع مرؤوسيهيم على مدى تقدمهم، و شرح وجهة نظرهم في نتائج أدائهم و حكمهم عليه من خلال مقابلات التقييم، لأن المرؤوسين يحتاجون إلى معرفة نتائج عملهم، خاصة إذا كانوا يحتاجون إلى تحسين على مستويات أدائهم. فمقابلة التقييم هي بمثابة لقاء عمل بين الرئيس و المرؤوس لمراجعة تقييم أدائه، و إتخاذ جملة قرارات لمعالجة القصور في الأداء و دعم نقاط القوة فيه حفاظا على مستويات الأداء المطلوبة لتعزيز الفاعلية التنظيمية.

إن تحليل المعلومات و المعطيات عن عملية التقييم لا تخدم فقط إدارة الموارد البشرية في الحكم على فعالية أداء الموارد البشرية، إنما قد يساعد التحليل على اكتشاف ثغرات تنظيمية قد تحول دون تحقيق الأداء المطلوب للموارد البشرية، بناء على أهداف المقابلة في النقاط التالية:

- تصوير وضعية الأداء للموارد البشرية، وإطلاعهم على نتائج ممارساتهم للوظائف و للمهن التي يشغلونها؛

- تحديد مكانم القوة و الضعف في الأداء، و التمهيذ لءعم مكانم القوة و السيطرة لى مكانم الضعف بغية إزالتها؛
- مشاركة الموارء البشرية في طبيعة الوسائل و الإجراءات التي تؤءي إلى ءحسين و ءطوير الأداء المسءقبلي؛
- ءءيذ نقاط القوى و الضعف من وجهة نظر المرؤوسين فهي ءءلق بءنظيم و إجراءات و ظروف العمل، و الاطلاع على وجهة نظرهم بءصوص أهداف و سياساء إدارة الموارء البشرية و المؤسسة؛
- الاطلاع على آراء الموارء البشرية بءصوص عملية ءقييم أءائهم، و إشعارهم بأن آرائهم موضوع مناقشة و ءرحيب؛¹

¹ كامل بربر، إدارة الموارء البشرية: إءجاهااء و ممارسااء، ءار المنهل اللبنائي، بيروت، الطبعة الأولى، 2008، ص 188-189.

المبحث الثاني : نظام التحفيز في المؤسسة الاقتصادية:

حظي مفهوم التحفيز باهتمام كبير سواء من قبل الأفراد أو من قبل المؤسسات على اختلاف أنواعها و أنشطتها، و هذا الاهتمام أدى إلى تباين و اختلاف مفهوم التحفيز و أجريت محاولات عديدة لتقديم تعريف لهذا الأخير، و كانت كل التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها ، و سنحاول في بحثنا هذا عرض أهم التعريفات التي تعبر عن المعنى الحقيقي للتحفيز و تحديد أهميته و أنواعه .

المطلب الأول: مفهوم التحفيز و أهميته

أولاً : مفهوم التحفيز

1. يقصد بالحفز " تشجيع الأفراد و استنهاض همهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنشأة"¹. من خلال هذا التعريف يتضح أن عملية التحفيز تبدأ من خلال التأثير الخارجي على الفرد و ذلك من أجل القيام بالعمل بشكل أفضل .
2. كما يمكن تعريف التحفيز " أنه المقابل للأداء المتميز " ².
- يبين هذا التعريف أن عملية التحفيز تركز على مكافأة العاملين على تميزهم في الأداء و أن الأداء الذي يستحق الحافز هو الأداء العالي.
3. كما يعرف التحفيز على أنه شعور داخلي يدفع الفرد للقيام بنشاط أو عمل ما ويكون مشروط بالقيام بهذا العمل لإشباع رغبات و حاجيات معينة.³
- يظهر هذا التعريف أن التحفيز يولد شعور داخلي و دافع لدى الفرد لأداء العمل، هذا العمل مرتبط بحصوله على مقابل لتلبية مختلف حاجاته.
- 4- كما يعرف بأنه: " مؤثر خارجي يحرك و ينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات و الرغبات"⁴.
- يتضح من هنا أن عملية التحفيز يمكن اعتبارها متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة و يؤثر على سلوك الفرد ، فمن خلال أدائه يمكن معرفة ما إذا كان الفرد محفزاً أم لا ، فسلوك الفرد له مبادئ ثلاثة و هي :
 - أنه سلوك مسبب، أي أن هناك سببا خلفه؛
 - أن وراء السلوك دافعا معيناً؛
 - أن السلوك يتم تصميمه عند الفرد بطريقة تحقق هدف معين؛

¹ محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير - أساسيات ، وظائف المسير و تقنيات التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر، 2012 ، ص

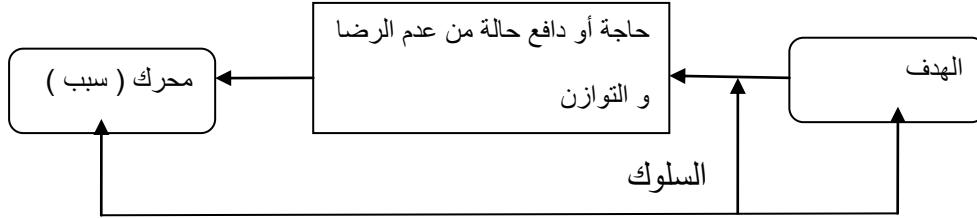
² أحمد ماهر ، إدارة المواد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2007 ، ص 338

³ زيد منير عبوي ، الإدارة و اتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير) . دار دجلة ، عمان ، الاردن ، 2007 ، ص 87

⁴ علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة ، عمان ، الاردن ، 2007 ، ص 169

يمكن وضع نموذج للسلوك بالشكل التالي الذي يظهر فيه مكان القوة المحفزة فيه فيما يلي :

الشكل رقم (3) : نموذج السلوك عند الأفراد



المصدر: علي عباس ، أساسيات علم الإدارة (ط.2) ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2007، ص169

يوضح هذا الشكل أن السلوك يعبر عن العملية التي يكيف فيها الفرد نفسه نحو مجموعة معينة من الحاجات غير مشبعة لديه بحيث يتمثل هدف هذه العملية في تحقيق الإشباع.

5. كما عرفت الحوافز بأنها مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف.¹ من خلال التعاريف السابقة نستنتج على أن عبارة التحفيز هي عبارة عن مجموعة من المثيرات و العوامل الخارجية ذات الصلة ببيئة العمل، حيث تقوم الإدارة بمجموعة من الممارسات لإثارة العاملين من خلال تحريك الدوافع و الحاجات و الرغبات بغرض إشباعها و جعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المؤسسة

ثانيا: أهمية التحفيز:

يعتبر التحفيز شيء مهما لا غنى عنه في المؤسسات لأن هناك فرق كبيرا بين الأداء للفرد المحفز عن أدائه عندما لا يكون محفزا حيث أن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين ناتج عن الرغبة في تحسين أداءهم و رفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المشروع بكفاءة و فاعلية و يمكن التعبير عن الأداء كدالة لقدرة الفرد و معلوماته و تحفيزه من خلال العلاقة في المعادلة التالية :

$$\text{الأداء} = \text{التحفيز} \times (\text{القدرة} + \text{المعلومات}) .$$

يعني ذلك أنه مع فرص توافر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توافر المعلومات لديه عن العمل فإننا لا نضمن مع ذلك أن نحصل على أداء جيد إذ أن ذلك مرهون بالدور الذي تلعبه عملية التحفيز و يمكن أن تتوفر لدى العامل الرغبة في العمل عن طريق تحفيز أدائه.²

¹ Alain Meignant, Ressources Humains, Deployer la strategie, édition liaisons, SA, Paris, 2000, P226.

² بشير العلق ، مبادئ الإدارة ، دار اليازوري ، عمان-الأردن ، 2008 ، ص 214 .

هناك من يرى أن أهمية التحفيز تكمن في الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من وراء استخدامها لعملية التحفيز ، فالهدف الأساسي للتحفيز هو زيادة الانجاز أو رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد و يمكن تحديد ذلك بمستوى التفاعل ما بين القدرة و التحفيز و يمكن التعبير عن ذلك من المعادلة التالية :

$$\text{الإنجاز} = \text{القدرة (قدرة الفرد)} * \text{التحفيز}^1$$

و بوجه عام يمكن أن تكمن أهمية التحفيز في النقاط الآتية :²

- تساهم الحوافز في إشباع حاجات معينة لدى العاملين و بذلك فهي توجه سلوكه بشكل هادف نحو الأهداف التنظيمية للمؤسسة ؛
- التفاوت في تقديم الحوافز بين المؤسسات يدفع إلى استقطاب المزيد من الكفاءات إليها؛
- تكمن أهمية التحفيز في المؤسسات نظرا لارتباطها الوثيق بالرضا الوظيفي و الإنتاجية؛
- تحرص عملية التحفيز على تكوين و تعزيز السلوك الايجابي و منع السلبي ؛
- تشجع الأفراد العاملين على تحسين أدائهم ؛
- تحرك دافعية الفرد نحو العمل ؛
- تتبع الأهمية الأساسية للتحفيز في أهمية العنصر البشري ذلك المورد الذي لا يمكن محاكاته أو منافسته من قبل الآخرين فيما إذا تم استثماره على النحو الذي يضمن تحقيق أهداف الفرد و المؤسسة و المجتمع ؛
- تعد عملية التحفيز من أحد أساليب الرقابة و التقييم الذاتي و أداة للتأثير الفاعل في توجيه السلوك ؛³
- كذلك تشير الدراسات إلى أن الاهتمام بموضوع الحوافز بدأ مع بداية الفكر الإداري ممثلا بحركة الإدارة العلمية و تطور عبر مراحل الفكر بوتيرة متصاعدة و أصبح أكثر أهمية في الوقت الحاضر للأسباب التالية:
- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات حول المواد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التكنولوجية و التقنية خاصة التي تستوجب زيادة قدرة المؤسسات على استقطاب المهارات اللازمة و تحفز العاملين على تطوير قدراتهم ؛
- تزايد القيود و التحديات التي تواجه المؤسسات و التي لها تأثير مباشر على كفاءة المؤسسة و قدرتها على البقاء و الاستمرار ؛
- زيادة حجم المؤسسات و تنوع أنشطتها و ميلها إلى الاتجاه الدولي في ممارسة أعمالها، و جعلها مضطرة إلى نقل عاملها مجتمعات و دول أخرى ، مما يستوجب على المؤسسات تحفيزهم بمختلف أنواع الحوافز ؛

¹ زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص 87 .

² عامر عوض ، السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة ،الأردن ، 2008 ، ص 88.

³ سليمان الفارس ، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ،مجلة جامعة دمشق ، العلوم الاقتصادية و القانونية ، مج 27 ع 1

سوريا، 2011 ، ص 37.

- غموض مفهوم و مضمون عملية للتحفيز لإرتباطها بمجموعة من العوامل النفسية و الاجتماعية و التنظيمية المعقدة و المتشابكة ؛
- اتفاق العديد من الدراسات على أن للحوافز دورا كبير في زيادة الدافعية و ضمان الاستقرار بالنسبة للمواد البشرية في المؤسسة ؛¹

المطلب الثاني : أهداف التحفيز و عناصره

أولاً: أهداف التحفيز

- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها : تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل إنتاج كما و نوعا و تقديم أفضل الخدمات ، فإن للحوافز المادية الايجابية أثر على رفع معيشة العامل و زيادة دخله إذ أنها تمكنه من الوفاء بالتزاماته المادية كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الإيجابية الى رفع الروح المعنوية للعاملين و دفعهم للعمل بإخلاص و التفاني في خدمة المؤسسة.
- ربط أهداف المؤسسة و العاملين فيها بأهداف المجتمع: فمن النتائج التي تترتب على استخدام التحفيز في المؤسسة ، دفع العاملين للعمل و ترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية و أفضل نوعية، سواء من السلع أو الخدمات، و توفيرها لأفراد المجتمع في الزمان و المكان المناسبين ، هذا بدوره ينعكس إيجابا على سمعة المؤسسة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه ، فيندفع أفراد المجتمع للتعامل مع المؤسسة و تفضيلها عن غيرها.²
- تعمل الحوافز على مكافأة الفرد على القيام بواجباته، و تحمل المسؤولية بكفاءة و انضباط طول الخدمة ، و تشجيع المجدين و الممتازين على مضاعفة جهودهم و استمرارهم في خدمة المؤسسة، و إخلاصهم الشخصي و غيرتهم على مصلحة العمل.
- تساعد على تحقيق مصلحة العمل، حيث تتطلب المناصب الأعلى كفاءة، و انضباط أكثر في مجال الحضور، و طاقات أكبر في الابتكار و الإلتقان.
- إتاحة الفرصة للترقية لجميع العمال أو لجميع من توفرت فيهم شروط محددة للمناصب المفتوحة للرفع من المعنوية لدى العمال و تحسين النشاط.
- المساهمة في استنباط أفضل الأساليب و الطرق لأداء العمل بأقل مجهود و في نفس الوقت تحقيق أفضل النتائج.
- تساعد الحوافز الأفراد على التلاؤم مع ظروف العمل³.
- يهدف التحفيز إلى تخفيض نسبة تغيب العاملين في المؤسسة و تأخرهم عن العمل .

¹ فيروز ،بوزوين ، دور ادارة الحياة الاضافية في تحفيز العاملين في مؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، (دراسة ميدانية لشركة مامي للمشروبات الغازية سطيف) ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2009 / 2010 ، ص 75 .

² محمد الفالح الصالح ، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد ، عمان ، الأردن ، ط 1، 2004،ص122.

³ ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي : دراسة نظرية و تطبيقية، دار المحمدية، الجزائر ، 2003 ،ص78.

• يكسب العاملين سلوكا إيجابيا أفضل.

• تحقيق الأهداف التي يخطط لها العامل أو المسير أو المؤسسة ككل.¹

ثانيا: عناصر التحفيز

من منطلق أن التحفيز هو العملية التي تسمح ببذل مجهودان معينة من قبل الأفراد من أجل تحقيق هدف معين يمكن اعتباره نظاما مفتوحا مكونا من مدخلات و مخرجات و تغذية عكسية و معالجة، أي أن هناك عناصر لعملية التحفيزية و هي : المحفز، الحافز، المحفز، التغذية العكسية، و يتضح تعريف هذه العناصر فيما يلي:²

1. المحفز: و هو الشخص الذي يقوم بعملية التحفيز، و يشترط أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط أهمها:

أن يكون مطلعاً على الأفراد.

• أن يربط الحوافز الممنوحة بأداء الأفراد.

• أن يكون لديه هدف ما يوجه الأفراد إليه.

• أن يضع أسس و قواعد لمنح الحوافز.

2. الحافز: و هي وسيلة التي بواسطتها يتم التأثير على سلوك الفرد و أهم ما يشترط فيه:

• أن يكون ملائماً و قادراً على تحفيز الأفراد (كافيا للتحفيز).

• أن يكون مرتبطاً ارتباط وثيقاً بالأداء.

3. المحفز: و هو الشخص الذي يرغب في تحريك سلوكه باتجاه معين من خلال الحوافز المقدمة له، وأهم

الشروط التي يجب أن تتوفر فيه هي:

• أن تكون له القدرة على القيام بالسلوك.

• أن تكون له الرغبة في تحقيق الهدف.

• أن يدرك مدى قيمة الهدف.

• أن يبذل المجهود اللازم للوصول للهدف.

4. التغذية العكسية: تبين مدى رضا الفرد عن الحوافز الممنوحة له للقيام بعمله.

¹ فاطمة الزهراء بن قايد، دور الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بربوينة)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، قسم تسيير المنظمات، جامعة أحمد بومرداس، 2010/2011، ص 61.

² نوال شنافي، تحفيز العمال و دوره في تحسين المؤسسة الصناعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير مؤسسات صناعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004-2005، ص ص 6،7.

المطلب الثالث أنواع الحوافز:**أولاً: أنواع الحوافز من حيث طبيعتها:****(1) الحوافز المادية :**

الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، و تتمثل هذه الحوافز كل ما يصرف في صورة نقدية دفعة واحدة أو دفعات دورية و تشمل: الأجر، المكافآت المالية التشجيعية، العمولة ، العلاوات الدورية السنوية ، و العلاوات التحفيزية ، المشاركة في الأرباح و غيرها ¹ .

أشكال الحوافز المادية: تشمل :**أ/ الأجر:**

يعتبر الأجر العادل الذي يحصل عليه الفرد من أهم أنواع الحوافز على اطلاقها في كافة المنظمات ، فلأجر فعالية واضحة تتلخص بأن الفرد يحصل على أجر محدد مقابل العمل و الجهد الذي يقوم به، و بسبب الاختلافات الواضحة بين أنماط احتياجات الأفراد فإنه لا يمكن تصميم نظام للأجر يستطيع تحفيز كافة أفراد التنظيم بنفس الدرجة، من جهة ثانية اختلفت الآراء بين العلماء في تحديد أهمية الأجر و دورها المستمر في التحفيز على رفع كفاءة الأداء، و لكن بالرغم من هذا الاختلاف تبقى الأجر أحد أهم الحوافز الخاصة بالعمل، و يبقى حرص إدارة الأفراد عند رسم نظام للأجر أن يكون أحد الادوات التي تستخدم عند رسم نظام الحوافز بشرط أن تتأكد إدارة الأفراد من شرطين أساسيين:²

- خلق علاقة بين الأجر و الانتاجية؛
- توفر الرغبة لدى الأفراد في الحصول على الأجر المرتفعة؛

ب/ المشاركة في الأرباح :

كما يتضح من إسمها تؤدي برامج مشاركة الأرباح إلى توزيع قسم من أرباح المنظمة على العاملين لديها تهدف برامج المشاركة في الربح بالدرجة الأولى إلى تحقيق لك مما يلي:³

- زيادة الإنتاجية و تحسين أداء المنظمة ككل؛
- المساعدة في أعمال جذب العاملين وإستبقائهم؛
- تحسين جودة المنتج/ الخدمة؛
- رفع معنويات العاملين؛

يتم تحديد نسبة حصة العاملين في الأرباح نهاية السنة قبل توزيع الأرباح. على أن العاملين في بعض المنظمات يقبضون حصتهم على شكل مبالغ نقدية، في حين تقوم منظمات أخرى بالإحتفاض بها في صناديق

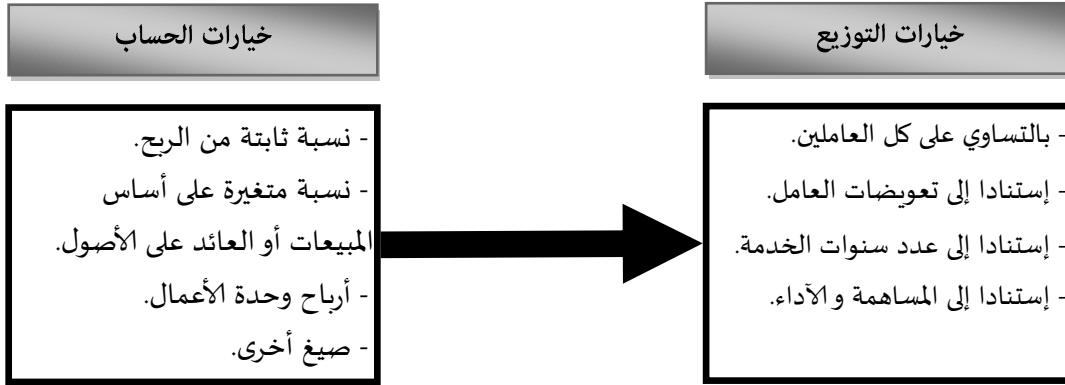
¹ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن ، 2008، ص122.

² كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيم، المؤسسة الجامعية للدراسات، ط 2، 2000، ص114.

³ جون جاكسون، روبرت ماتيس، مرجع سابق، ص558.

(أو حسابات) خاصة و تتاح للعامل عند تقاعده أو مغادرته للمنظمة و يبين الشكل في ما يلي خيارات توزيع عوائد المشاركة في الأرباح على العاملين.

شكل رقم (4) : خيارات برامج المشاركة في الأرباح.



المصدر: جون جاكسون, روبرت ماتيس, إدارة الموارد البشرية, ترجمة محمود فتوح, شعاع للنشر و العلوم, ط1, 2009, ص558.

ج/ المكافآت و الأجور التشجيعية و العملات :

هذه الأنواع من الزيادات في الأجور هي الوحيدة التي يمكن تصورها كحوافز على زيادة الإنتاج حيث تتوفر فيها الشروط الأساسية الآتية:

- الحافز مرتبط بطريقة مباشرة بالأداء أو الإنتاج؛
- الحافز يتفق مع رغبة الفرد في زيادة دخله بزيادة الإنتاج؛
- هناك ضمان في الحصول على المكافأة أو الأجر التشجيعي إذا زاد الإنتاج أو تحقق الهدف؛
- سرعة دفع المكافأة أو الأجر الحافز بمجرد تحقق الزيادة في الإنتاج؛¹

(2) الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم و تشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات من توفير الاشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية.²

أشكال الحوافز المعنوية:

أ/ فرص الترقية و التقدم الوظيفي : هناك العديد من الأسباب التي تسبب خلو بعض المراكز في المشروع مثل التقاعد, الاستقالة أو التوسع في الأعمال و قد تلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض أو كل تلك المراكز بأفراد خارج المشروع إلا أنها في كثير من الأحيان تعتمد إلى ملئ تلك المراكز من داخل المشروع. وفاعلية الترقية كحافز على العمل و الإجابة تتوقف على درجة إرتباط الترقية بإنتاجية الفرد و كفاءته. لذلك يرجح بعض الكتاب أن الشركات التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الأفراد و مستويات أدائهم تكون أكثر إنتاجية

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، ص ص309-310.

² كامل بربر، مرجع سابق، ص 115.

و كفاءة من تلك الشركات التي تحدد فيها الترقيات على أساس العلاقات العائلة أو الشخصية أو عوامل المحاباة و الصداقة. و تقوم تلك الفكرة على افتراض أساسي هو أن الترقية مرغوب فيها من قبل الأفراد و على ذلك فهم يعمدون إلى تحسين إنتاجهم و رفع مستوى أدائهم أملا في الحصول على الترقية.

أي أننا مرة أخرى نجد الشرطين الأساسيين لفاعلية أي حافز يلعبان دورا أساسيا في تحديد فاعلية حافز الترقية و هما:¹

- إرتباط الحافز بالإنتاج أو الأداء الشخصي؛
- أن يكون الفرد راغبا في الحصول على ذلك الحافز؛

ب/ الاعتراف بجهود العاملين : يعطي الكثير من العاملين أهمية للاعتراف بجهودهم ، و يعتبرون ذلك حافزا مهما لهم لبذل جهود إضافية في العمل، و من الأمثلة على تطبيقه كأسلوب تحفيزي للعاملين كالمدح ، الثناء الشفهي أمام العاملين و الزملاء، تسمية الموظف المثالي ، أو تقديم رموز معنوية أخرى كعمل احتفالات أو اعطاء إجازات مدفوعة الأجر ، تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسة أو سجلات خاصة².

ج/ الأمن و الاستقرار في العمل : حيث يأمل معظم الأفراد العاملين الشعور بالأمان و الاستقرار في العمل، فهم بحاجة الى الشعور بأنهم مؤمنون من المخاطر الميدانية في ميدان العمل ، فعندما يشعر الفرد و يتمتع بنوع من الأمان فانه يشعر بنوع من المتعة و الحرية و الاستقلالية، و يحفزه ذلك على مزيد من المشاركة في العمل لانجاز الأهداف التنظيمية، و يتضح ذلك أن الفرد سيجد نفسه في وضع ملائم لتوجيه الجانب الأكبر من طاقته نحو انجاز أهداف المؤسسة³.

ثانيا: الحوافز من حيث طبيعة العمل:

و تنقسم إلى نوعين حوافز فردية و حوافز جماعية.

1) الحوافز الفردية:

وهي تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية والإيجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره وذلك لتصرف أو سلوك معين كالإنذار والمكافأة والحسم وغير ذلك، وتختص هذه الحوافز بالمجهود الفردي للأفراد أي لا تشمل الجماعات مثلا أن تمنح مكافأة مالية لأفضل موظف أو بتوجيه خطاب شكر لكل فرد حقق قدرا عاليا من الإنتاج أو الأداء وهذا النوع من الحوافز يخلق جوا من التنافس داخل أفراد المجموعة مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد.

فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد مقابل إنجاز عمل معين ومن أمثلتها:

¹ علي السلمي مرجع سابق، ص 315.

² محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل، عمان، الأردن، (ط2)، 2004، ص308.

³ عبد الغفار حنفي و آخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتب مطبعة الإشاعات الفنية، الاسكندرية، 2002، ص491.

- الترقيات؛
- المكافآت؛
- العلاوات التشجيعية؛

وفي رؤيا أخرى للحوافز الفردية هي التي توجه إلى فرد واحد تشجعه وتغريه لزيادة أدائه وإنتاجه ومن أمثلتها:

- تخصيص مكافأة لموظف الشهر؛
- تخصيص جائزة لأفضل موظف في الدائرة؛
- إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم؛

ويمكن أن نخلص إلى أن الحوافز الفردية هي الحوافز المتنوعة السابقة الإيجابية أو السلبية المادية أو المعنوية التي قد توجه لفرد واحد بسبب أدائه المنخفض أو إهماله عندما يكون الحافز سلبيا.

إن الحوافز الفردية قد تؤثر سلبيا في تقليلها للعمل التعاوني و العمل بروح الفريق مما ينبه إلى ضرورة استخدام الحوافز الفردية والجماعية معا.

والحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، ويحصل على تقدير رئيسته في صورة ثناء أو خطاب شكر أو اشتراك في اتخاذ قرارات أو حل مشكلة معينة، وتوجد الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الفرد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية.¹

(2) الحوافز الجماعية: هي الحوافز التي توزع ليس على أساس كفاءة الفرد و إنما على أساس جماعة

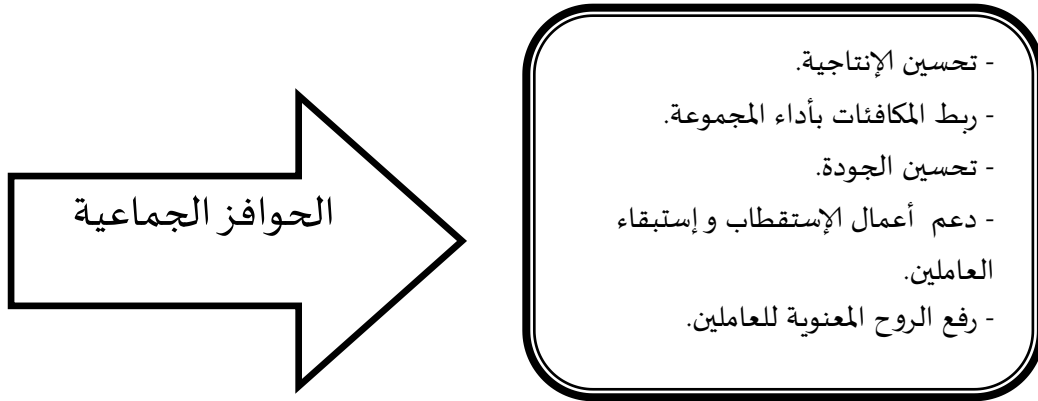
العمل، التي تظم مجموعة من الأفراد، و تهدف هذه الحوافز إلى تشجيع التعاون بين الأفراد بدلا من التنافس الذي يمكن أن يؤدي إلى التناقض في بعض الأحيان، حيث يحرص كل فرد على ألا يتعارض عمله مع عمل بقية زملائه، لأن هذا سيؤدي إلى أضرار تصيب الجميع و يعتمد نظام الحوافز الجماعية على أحد الأسس التالية:

- زيادة كمية الإنتاج؛
- خفض التكاليف؛
- زيادة الأرباح؛
- زيادة كمية المبيعات؛²

¹ ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين (إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة) ، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية بالدنمارك ، 2011/2012، ص ص 42-43.

² نوار هاني إسماعيل ، تقييم أداء لموارد البشرية و مدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة (نموذج شركات الغزل و النسيج في الساحل السوري)، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الإقتصاد، جامعة تشرين، 2004/2005، ص 54.

الشكل رقم(5): الأسباب التي تدفع المنظمات لاستخدام برامج الحوافز الجماعية



المصدر: جون جاكسون، روبرت ماتيس، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمود فتوح، شعاع للنشر و العلوم، ط1، 2009، ص552.

يجب إتخاذ مجموعة من القرارات المتعلقة بتوزيع الحوافز الجماعية و تخصيصها على مختلف مجموعات أو فرق العمل، هناك عموما طريقتان لتوزيع المكافآت الجماعية هما :¹

أ/ مكافآت متساوية لكافة الأعضاء : وفقا لهذا المدخل يحصل كافة أفراد المجموعة/الفريق على المبلغ ذاته بغض النظر على المستوى الوظيفي و الأجر الحالي و الأقدمية و الفروقات في الأداء الفردي .

ب/ مكافآت متميزة : هنا تختلف المكافآت من فرد إلى آخر استنادا إلى عوامل معينة مثل مدا المساهمة في تحقيق نتائج المجموعة/الفريق أو الأجر الحالي أو عدد سنوات الخبرة، أو مستوى المهارة في أداء العمل.

ثالثا: الحوافز من حيث دورها تنقسم إلى قسمين:

1) الحوافز الإيجابية:

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبى حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك.

وهذه الحوافز تدخل فيها كافة المغريات وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تخلق مناخا صحيا مناسبيا في ظروف العمل المحيطة.

والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه وهو خير مثال على هذا النوع من الحوافز هو:

- عدالة الأجر؛
- منح الأكفاء علاوات استثنائية؛

¹ جون جاكسون، روبرت ماتيس، مرجع سابق ص 558.

- ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله؛
- والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم ورغبات الموظفين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.
- فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل انجازا متميزا وجيدا ويؤدي بالضرورة إلى الإستمرار في تحقيق مزيدا من الإنجاز في الأداء وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما:
- أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي فكلما كان الإنتاج عاليا وجيدا يزداد تبعا لذلك حجم الحافز؛
- أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعر الموظف بضرورة إشباعها فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى الأفراد فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون الفائدة شبه منعدمة؛
- وتهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاية الإنتاجية وهي تركز على إحداث السلوك المرغوب فيه وتتمثل الحوافز الإيجابية؛
- إشعار الفرد بإنجازه؛
- العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين؛
- وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل؛
- شكر الموظفين على ما حققوه من نجاحات في عملهم؛
- استقرار العامل في عمله؛
- توفير فرص الترقية الإستثنائية أمام الموظفين؛
- الإعراف بكفاءة الفرد في عمله؛
- إيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية أو خارجية؛
- إشعار العاملين بأهمية آرائهم ومقترحاتهم؛
- توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة والتهوية وتوفير المعاملة المناسبة؛¹

الحوافز السلبية :

تشمل هذه المجموعة من الحوافز العقاب أو التهديد به كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب، و الوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال بالمشروعات هي: التأنيب والتوبيخ، تخفيض الأجر وحجب الحوافز،

¹ ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، مرجع سابق، ص 40-41.

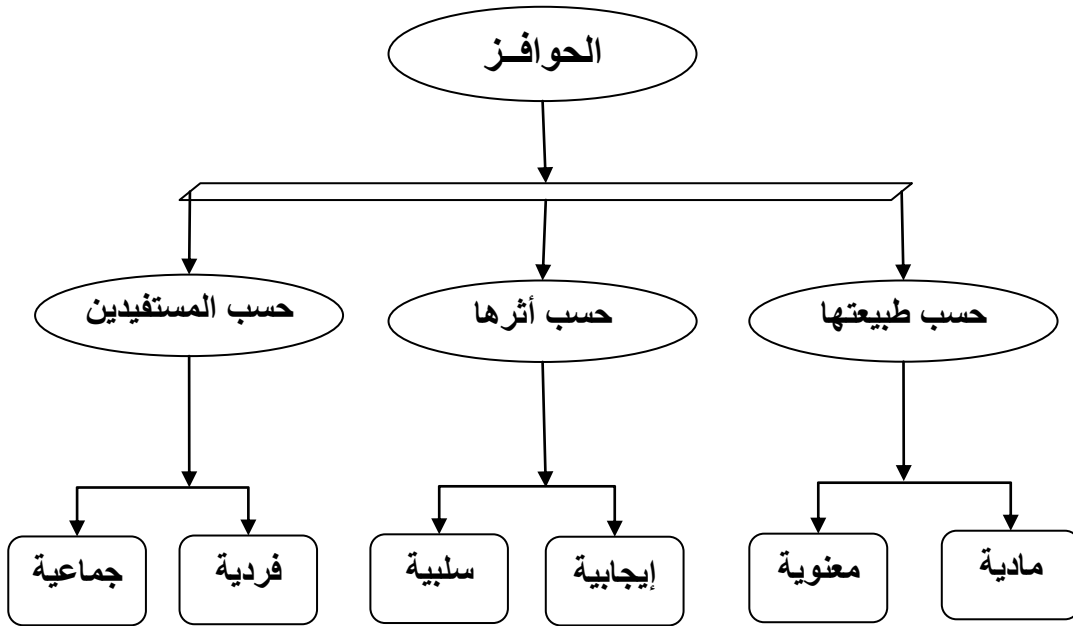
الفصل، التنزيل الوظيفي، إنهاء عقد العمل، ويستخدم أسلوب التوبيخ كثيرا لتأنيب العامل ذو الأداء غير المرضي أو سيئ السلوك.

ويرى كثير من المشرفين بان العقاب او التهديد به أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وقد يكون هذا مفيدا أكثر من غيره من الوسائل وحافز قوي لتقويم الفرد لسلوكه.

ولكن قد يكون للعقاب أو التهديد به مسببا لتخوف الفرد بدرجة لا يمكن الاستجابة بطريقة ايجابية للتعليمات والمقترحات، وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل.

لا نستطيع القول في ظل المعرفة والتفهم السلوك البشري إننا لا نستخدم الحوافز السلبية لان بعض الأفراد يستجيبون بفاعلية نتيجة الخوف من التعليمات و التوجيهات الصادرة إليهم لتحسين مستوى الأداء أو لسلوك المسلك المرغوب خاصة إذا كانت صادرة من مركز سلطة.¹

الشكل رقم (6): أنواع الحوافز



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص 485.

أسس تحفيز العاملين:

إن أهم أساس (أو معيار) ، أو معيار على الإطلاق ، لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء. ولا تمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل المجهود ، و الأقدمية و فيما يلي عرض لهذه الأسس أو المعايير:²

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002 ص 456.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2001، ص ص 237-238.

- (1) الأداء:** يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي و ربما الوحيد لدى البعض و في بعض الحالات 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 (أو التمييز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.
- (2) الجهود:** يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس و واضح كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات. وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس بالنتيجة. أو قد يمكن الأخذ في الحسبان و مكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي إستخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج و الأداء. و يجب الإعتراف بأن المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه و عدم موضوعيته في كثير من الأحيان.
- (3) الأقدمية:** و يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، و هي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الإلتزام و الذي يجب مكافأته بشكل ما و هي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية، و تظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.
- (4) المهارة:** بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص ، أو إنجازات ، أو دوريات تدريبية.
- وكما تلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين. وأخيرا، لا تبقى إلا أن نركز مرة أخرى على أن أهم المعايير هي الأداء.

خلاصة الفصل

يعتبر تقييم أداء العاملين من النشاطات المهمة و الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، و التي تساهم بشكل كبير في تحقيق كل من الأهداف الإستراتيجية و التطويرية و الإدارية للمنظمات. كونها تحدد جوانب القوة و الضعف في أداء العاملين و الذي يعتبر جوهر و صلب عملية التقييم مرورا بعدة مراحل و خطوات و بالإعتماد على معايير مختلفة و بإستعمال طرق متعددة ليوضح لإدارة الموارد البشرية و المنظمة ككل إمكانياتها في إستثمار الطاقات البشرية الفعلية و الكامنة لتحقيق الكفاءة و الفعالية التنظيمية.

كما تحرص عملية التحفيز على جعل الحوافز المقدمة للمورد البشري تتوافق مع تطلعاته و حاجاته المتعددة ، و بالتالي ضمان السلوك الإيجابي و الذي يخدم مصالح المنظمة ككل، فالإدارة الناجحة هي التي تضع نظام تحفيز مبني على أسس صحيحة و متينة منها دراسة حاجات الفرد، تحقيق العدالة في تقديم الحوافز، و إعتداد حوافز شاملة للإمام بمختلف تطلعات و حاجات الأفراد، و بالإعتماد على نتيجة تقييم الأداء يتحدد نوع و قيمة التحفيز الذي يمكن أن يحصل عليه الفرد في المنظمة، و سندرس في الفصل الثاني علاقة تقييم الأداء بالتحفيز في المؤسسة.

تمهيد

يوجد إتفاق على أهمية الحوافز بجميع أنواعها و أشكالها لتطوير العمل، و ضمان الإرتقاء بالإنتاجية، ولكن هناك إختلاف في وجهات النظر حول الطرق و الأساليب التي يجب أن تتبع لتحفيز العاملين و تطوير أدائهم. و لعل التقييم الجيد للأداء و إستخدامه بشكل سليم يعتبر من السبل الأكثر أهمية لضمان تحفيز أكبر للموارد البشرية للمؤسسة.

و يتم من خلال هذا المبحث التعرض إلى مجموعة من العناصر التي تبين أهمية عملية تقييم الأداء في تحفيز الموظفين حيث خصص المبحث الأول خطوات التحفيز المبنية على تقييم الأداء و الحالات الممكنة لتقييم الأداء و مكانة التحفيز فيها، بالإضافة إلى استخدامات تقييم الأداء في تحفيز العاملين، أما المبحث الثاني فتم التطرق فيه إلى تقييم الأداء ودوره في تصميم أنظمة الحوافز، ونظرية المساواة، وكذا التحفيز المرتبط بمستوى الأداء

المبحث الأول: الفعالية التحفيزية لتقييم الأداء في المؤسسة.

يتعرض هذا المبحث إلى خطوات التحفيز المبنية على تقييم الأداء بالإضافة إلى الحالات الممكنة لتقييم الأداء و مكانة التحفيز فيها و إستخدام تقييم الأداء في تحفيز العاملين.

المطلب الأول: خطوات التحفيز المبنية على تقييم الأداء:

هناك مجموعة من الخطوات تساعد المدير للتفاعل مع العاملين نحو أداء أفضل، كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية و أهدافهم مع مصالح العمل و أهدافه، و هذه الخطوات هي:¹

- **وضع مستويات و قياسات واضحة للعمل :** قياسا على المخرجات التي تميز الأداء ، و ما إذا كان الأداء جيد أو غير مقبول ، مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع العاملين و الاستماع إلى آرائهم ، و تشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، و هذه المناقشة تترك أثرا طيبا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات و محاولة تطوير أدائهم.
- **تعيين حجم مسؤولية العاملين :** فعدم وضوح ما هو متوقع من العامل عمله، هو من ضمن أهم العوامل التي تضعف التحفيز عنده ، أما تعيين ما هو مطلوب منه سوف يزيد من شعوره بالمسؤولية و بالتالي سيزيد من تحفزه للأداء الجيد .
- **التوثيق مع العاملين :** على المدير أن يدون قائمة بالمعلومات عند قياسات و مستويات ما يتوقعه هو و العاملون من الأداء ، و تحديد الوقت الذي يستغرق الوصول على المستويات لأنواع معينة من العمل ثم توثيق ذلك.
- **الملاحظة و المتابعة:** يجب على المدير مراقبة ما تم إنجازه، و متابعة أداء العاملين، و تقديم المساعدة و التوجيه للعامل قليل الخبرة، و التأكيد للعاملين الجيدين أنهم أهلا للثقة.
- **استخدام أسلوب واضح في المكافأة و العقاب:** و خاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع و تتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات و الحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لجهوده المتميزة أو إعطائه ترقية مناسبة.
- **مساعدة العاملين على اكتساب مسؤوليات أعلى للأداء:** يرغب أغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء ، و في المداخلات التي تحسن مستويات الأداء ، و بهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات و المقترحات عن توقعات الأداء لأنه ربما يجد المسؤول على العاملين تصورات و معلومات ، عن رفع مستويات الأداء ، و على المدير أن يريهم ما أضافوه للمنظمة عندما يحفزهم لإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.

¹ عساف عبد المعطي محمد ، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة ، دار الزهران ، الأردن ، 2006 ، ص 207.

المطلب الثاني : الحالات الممكنة لتقييم الأداء و مكانة التحفيز فيها

تعمل الإدارة في الدول المتقدمة كل ما في وسعها في سبيل تحفيز العاملين للرفع من أداءهم وزيادة ولائهم لمؤسساتهم بشتى السبل والإمكانيات وبيتكرون أساليب جديدة في كل مرة وتشمل هذه الأساليب الجوانب المادية من التحفيز كربط كمية الأداء بحافز مادي كلما زادت الكمية زاد هذا الحافز ولعل هذا النوع من الحوافز رغم أهميته يعاب عليه قصر زمن التأثير وخاصة عندما يبقى هذا الحافز ثابتا لمدة طويلة ومن صور الحوافز المعنوية المتعددة والمستخدمة في الإدارة الحديثة تقييم أداء العاملين الجيدين والإشادة بإسهاماتهم المميزة وهذا يتطلب من الإدارة ابتكار نظم تقييم فعالة تستند على معايير حقيقية واقعية وقابلة للتطبيق والحال في العالم العربي يختلف كثيرا ويتفاوت عن ما هو عليه في الدول المتقدمة حيث أن التقييم الذي نلاحظه في واقعنا الراهن يمر بأربعة سيناريوهات¹:

أولاً: انعدام التقييم كليا:

يجعل من يعمل كمن لا يعمل وهذا من أسباب إحباط عزيمة العاملين و يظهر ذلك من خلال إما عدم وجود أي نوع من التقييم بالمؤسسة أو وجود تقييم شكلي في شكل نماذج نمطية كالتالي نراها في معظم إدارتنا الحكومية وهو نوع من أنواع التقييم يعد آخر السنة يقيم فيه أداء الموظف عن سنة كاملة ومن عيوب هذا النوع من التقارير انعدام المتابعة اليومية للموظف حيث يتفاوت أداء الموظف من يوم إلى آخر وليس من العدل تقييم أداء الموظف وفق آخر أداء له وهذا ما يرصده التقرير السنوي المتمثل في النموذج المنوه عنه والعييب الثاني أن التقييم يخضع للأهواء الشخصية ودرجة العلاقة بين الرئيس والمروؤوس ولا يخضع لمعايير الأداء.

ثانياً: سوء التقييم: و يحدث ذلك لسببين و هما:

(1) نتيجة لعدم وجود المعايير السليمة:

ومن المهم أيضا أن يكون التقييم وفقا لمعايير موضوعية متجردة وليست شخصية متحيزة، فإذا توفرت تلك المسلمات أسهمت بشكل إيجابي في زيادة درجة رضا العاملين.

(2) عدم وجود الكفاءات الإدارية القادرة على التقييم :

إن ما تفرزه الإدارة الراهنة من قيادات إدارية غير قادرة على مسك زمام الأمور وذلك بسبب ما اكتسبته من عادات سيئة وأمراض إدارية مستعصية نتيجة لاحتكاكها بالمدراء المسؤولين على إدارة المؤسسات العامة والذين يعتبرون من اكبر مظاهر الفساد الإداري المنتشر في كافة قطاعات المجتمع في عالمنا العربي وهذا من شأنه أن يؤثر سلبا على تقييم هذه الفئة لمروؤوسيهم نتيجة لضعف الإمكانيات الإدارية وعدم القدرة على تحكيم المعايير العلمية للتقييم ففاقد الشيء لا يعطيه كما يقال.

¹ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية تم التصفح يوم: 2014/03/24

<http://www.hrdiscussion.com/hr64058.html#.UyQzoM7pzYQ>

ثالثا: عدم وجود عدالة في التقييم : و يظهر ذلك من خلال

(1) نتيجة لوجود عناصر إدارية تتعامل مع المحسوبية والرشوة :

في بعض الأحيان يتعامل المدراء مع مرؤوسيهم بشتى أنواع المحسوبية والرشوة فتمنح التقييمات الجيدة لمن يحابي ويتملق ويخدم الرئيس أو يدفع له رشوة فتفقد هذه التقييمات هدفها ولم تعد صالحة لإثارة المنافسة بين أفراد الفريق الواحد وهذا مظهر من مظاهر الفساد الإداري المنتشر في معظم مؤسساتنا الإدارية.

(2) نتيجة وجود الشللية وتداول السلطة بشكل مخالف لقاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب من اكبر الأمراض الإدارية المنتشرة في بيئتنا الإدارية الراهنة الشللية التي تأتي نتيجة للصراع على تداول المناصب الإدارية وغياب قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب حيث يتمكن مجموعة من المدراء من الوصول إلى هرم السلطة فيمنحون أتباعهم كافة الميزات والحوافز بدون وجه حق في الوقت الذي يسلبون خصومهم ابسط حقوقهم وبذلك لا يكون للتقييم معنى وتفشل الإدارة في تحقيق أهدافها ويكثر هذا النوع من الصراع داخل مؤسسات القطاع العام.

رابعا: عدم استقرار الإدارة: و يتمثل عدم إستقرار الإدارة المؤثرة على عملية تقييم أداء المؤسسة في حالتين:

(1) **عدم استقرار العناصر الإدارية :**

تشهد إدارتنا عملية تنقلات وانتقالات سريعة في العناصر البشرية التي تتولى المسؤوليات الإدارية العليا مما يترتب عليه عدم استقرار هذه العناصر اختلافات في التقييم باختلاف ثقافة وخبرة المسؤولين ونظرتهم للأمور وهذا لا ينعكس على تقييم أداء العاملين فحسب بل يمتد إلى أن ينسف كل مدير جديد ما قام به قبله ويبدأ من الصفر وهذا مرده إلى انعدام التخطيط الاستراتيجي.

(2) **عدم استقرار الهيكل التنظيمي :**

تعاني بعض المؤسسات في القطاع العام كثيرا من التغيرات في هياكلها التنظيمية لأسباب كثيرة يدعي أصحاب هذه التغيرات بأنها لصالح المؤسسة ولعل من الأسباب الحقيقية وراء هذه التغيرات عدم استقرار العناصر الإدارية فكلما تولى قيادي منصبا كبيرا على هرم السلطة أعطى لنفسه الحق بتغيير الهيكل التنظيمي ليفتح وظائف جديدة لاتباعية ومناصريه وبذلك تلغى وظائف ويبعد موظفوها وتفتح وظائف جديدة وينسب لها موظفون جدد وبذلك يختل التوازن الإداري داخل المؤسسة ويختل معه نظام الرقابة والتقييم وبذلك يصبح التقييم غير موضوعي وتمنح المناصب والتقدير الجيدة والحوافز المادية للمناصريين وإتباع السلطة المتمركزة في هرم الإدارة دون مراعاة لضوابط ومعايير التقييم المعمول بها في لوائح المؤسسة . هذه بعض المشاكل والعراقيل التي تواجه المؤسسات الإدارية في سبيل تفعيل تقييم أداء العاملين وجعله حافزا مؤثرا ودافعا لسلوك العاملين لزيادة الإنتاج ولا يتأتى هذا إلا إذا كان التقييم مبني على الصدق والواقعية والعدل ويعطى لمن يستحقه عن جدارة وبذل جهد وبذلك يسعى الكل للوصول إلى هذا الهدف في إطار منافسة شريفة وأجواء تسودها المحبة والتعاون والود ويصبح الوصول إلى تحقيق الأهداف المبتغاة بالنسبة للمؤسسة أمرا بسيطا وسهل المنال.

المطلب الثالث :استخدام تقييم الأداء في تحفيز العاملين**أولاً : استعمالات تقييم الأداء في التحفيز الإيجابي:**

أهم إستخدام لتقييم الأداء بقياس الأداء يتمثل اتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور و الترقيات و غيرها ، يولد هذا الاستخدام ضغوطا على أولئك الذين يقومون بتقييم الأداء .

كما يعمل تقييم الأداء على خدمة أغراض إدارية عديدة، و أهم هذه الأغراض ثلاثة هي :¹

- تحديد التعديلات التي ستنتم على الأجور؛
- اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية أو النقل أو تنزيل المرتبة الوظيفية؛
- اتخاذ العقوبات المناسبة بحق المسيئين بما فيها إنهاء الخدمة؛

1) تحديد الأجور و الحوافز:

يمكن للمنظمة من خلال نتائج تقييم الأداء أن تقرر مستويات الأجور التي يستحقها العمال ، إضافة إلى تحديد الأفراد الذين يستحقون الحوافز التشجيعية بمختلف أنواعها ن و إذا كان البحث عن الارتباط بين الأجر و الأداء هو الاتجاه الأساسي في تقييم أداء العاملين ، فان نتائج هذا الأخير تبين مدى النجاح الذي حققه كل فرد في المنظمة في إنجاز المطلوب منه و الذي على أساسه تدفع الحوافز² ، و التبرير المنطقي لهذا الرأي هو أن الأجور و الحوافز التشجيعية يجب أن تدفعها المنظمة على أساس الجهد و النشاط في العمل ، أي أنها تكلفة يجب أن يكون لها عائد ، هذا إلى جانب أن المنظمة عند اعتمادها على نتائج التقييم تكون قد حققت نوعا من العدالة و الموضوعية في دفع أجورها و حوافزها للعاملين لديها ، مما يسهم في رفع معنوياتهم³.

كما تربط الكثير من المنظمات زيادات الأجور و المكافآت الإضافية التي يحصل عليها العاملون بنظم تقييم الأداء ، و في هذه الحالة تعتمد زيادات الأجر على مستوى الأداء أكثر من اعتمادها على طول فترة الخدمة ، كذلك لا تكون الزيادات في الأجر موحدة بين كافة العاملين .

يقوم المدراء و المشرفون في نظم المكافآت على أساس أداء العاملين و إعداد الاقتراحات المتعلقة بأجور هؤلاء العاملين ، و عليه إذا فشل أحد مكونات عملية تقييم الأداء فإن العاملين ذوي مستوى الأداء الجيد قد لا يحصلون على زيادات عادلة في أجورهم.

و يجد معظم العاملين الأمريكيين ارتباطا ضعيفا بين مستويات أدائهم و زيادات الأجر التي يحصلون عليها . و يعزون ذلك إلى الخلل الذي تعاني منه أعمال تقييم الأداء. لذلك يرى الكثيرون ضرورة الفصل بين عملية تقييم الأداء و قرارات زيادات الأجر، حيث تدعم حقيقتان هذه الرؤية:

الأولى أن العاملين يهتفون إلى حد ما بالمبلغ الذي يحصلون عليه أكثر من اهتمامهم بالتغذية الراجعة المتعلقة التي تبين لهم مستويات الأداء التي حققوها .

¹ جون جاكسون ، روبرت ماتيس، مرجع سابق، ص.453.

² A.Mitrani ; M.Dalziel , A.Bernard, Des compétences et des hommes : Le management des ressources humaines en Europe, Les édition d'organisation,Paris, 1982. P95.

³ عمر وصفي عاقلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط2، 2004 ، ص378 .

أما الثانية فهي أن المدراء قد يتلاعبون بنتائج تقييم الأداء لتبرير التعديلات التي يريدونها في أجور بعض الأفراد و في مثل هذه الحالة سينظر إلى عملية التقييم على أنها مجرد لعبة لأن زيادات الأجر حددت قبل إجراء أي تقييم للأداء .

و للحد من هذه المشكلات تطلب العديد من المنظمات من المدراء إجراء تقييم الأداء و مناقشة نتائجه مع العاملين أولاً ثم بعد ذلك بعدة أسابيع يتم عقد اجتماع لمناقشة تعديلات الأجر . و بهذه الطريقة تظهر نتائج تقييم الأداء قبل تحديد التعديلات على الأجور من جهة ، قبل تحديد التعديلات على الأجور من جهة ، و يمكن أفراد حيز أوسع في اجتماع مناقشة الأداء بين العامل و المشرف للتركيز على الأغراض التنموية من جهة أخرى.¹

- (2) التعويضات و المكافآت :** يتم الإعتماد على مدخلين لتحديد التعويضات و المكافآت و هما:²
- أ/ المدخل التقليدي للتعويض :** تطور نظام التعويضات التقليدي مع مرور الوقت ليشكل نموذجاً أكثر منطقية و رشداً لتعويض العاملين ، حيث يتم تحديد مواصفات العمل و المهام و المسؤوليات المرتبطة به أولاً لتستخدم هذه العناصر في تقييم العمل أي حساب القيمة التي يحققها كل عمل للمنظمة ، و يتم على أساس نتائج تقييم العمل تحديد سلاسل الأجر التي تبين التطور و النمو المفترض لأجر العامل خلال عمله في المنظمة.
- يكون المدخل التقليدي ملائماً للمنظمات التي تعمل في صناعات مستقرة نسبياً ، ذلك أنه أقل تعقيداً و يشكل نظاماً عادلاً من وجهة نظر العاملين في المستويات المتوسطة ودون المتوسطة؛
- ب/ مدخل المكافآت الكلية :** يحاول مدخل المكافآت الكلية التركيز على قيمة الفرد لا على قيمة العمل كما يفعل سابقه ، فعند تحديد التعويضات يعمد المدراء إلى تحليل المعارف التي يمتلكها الفرد و مدى الكفاءة التي يتمتع بها، ليتم تحديد التعويض المناسب لهذا الفرد.
- هذا و تتبنى بعض الشركات هذه الأيام نظم أجر متغير كجزء من أنظمة المكافآت الكلية التي تخضع كافة العاملين لديها لها؛
 - أحد الأمثلة التي تبين الآثار الإيجابية لمدخل المكافآت الكلية نجده لدى شركة التي تملك و تدير العديد من الكازينوهات ، حيث تبين اعتماداً على النتائج الرقمية التي حققها بأن برنامج الحوافز الكلية الذي تتبناه ساهم في زيادة درجة رضا زبائنهم الأمر الذي انعكس على نتائجها المالية بالحسن؛
 - تجدر الإشارة أخيراً إلى المكافآت الكلية يساعد على استبقاء ذوي الأداء المميز و يكون أكثر مرونة بالنسبة لتقلبات الاقتصاد ، لذلك يعد المدخل المفضل لدى الشركات الريادية؛

¹ جون جاكسون ، روبرت ماتيس، مرجع سابق، ص.454.

² - نفس المرجع، ص ص. 494.495

(3) القرارات المتعلقة بالرواتب:

تعتبر القرارات المتعلقة بالرواتب من بين القرارات المثيرة لمشاعر العاملين ، و ذلك لأن الراتب يعتبر المقياس النهائي لقيمة ما يقدمه الفرد من خدمات أو ما يقوم به من أعمال ، و يجب عند تحديد الراتب للموظف أن يأخذ في الاعتبار عدة عوامل مثل : أداء الموظف الحالي ، المستوى الوظيفي المتوقع ، موضع الراتب الحالي للموظف بالنسبة إلى سلم الرواتب المطبق ، الرواتب التنافسية في المجتمع ، معدلات التضخم ، مدى النجاح الاقتصادي للمنظمة .

" و يتم الاعتماد غالبا على النتائج التي توفرها عملية تقييم الاداء في تعديل أو إصلاح الرواتب سواء تم ذلك بطريقة رسمية أو غير رسمية ، فقد اتضح أن الدافعية يطرأ عليها تطور إذا ما تم الربط بين الثواب و الأداء ن لذلك و لكي تتجح الزيادة في الأجر كحافز لبذل الجهد ، يجب تبني زيادة الراتب على نتائج تقييم الأداء " . و تضع كثير من المؤسسات سياسات للرواتب يراعى فيها ربط الرواتب بمعدلات الأداء بشكل مباشر و يتحقق رضا الموظفين عن رواتبهم عند وجود نظام رشيد لتحديد الرواتب ، لذا يشترط عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالرواتب أخذ الاعتبارات التالية بعين الاعتبار ¹ :

أ/ تحقيق عدالة الأجر في نطاق المجتمع : يتم تحقيق العدالة في نطاق المجتمع عن طريق مسح الرواتب ، حيث تتبادل المؤسسات المشتركة في هذا المسح معلومات عن الرواتب الخاصة بالوظائف المتماثلة ، إذ تتضمن هذه المعلومات المتبادلة ، بدايات الرواتب و مداها ، التوزيع التكراري لرواتب الموظفين ، و من بين المعلومات الأخرى المتضمنة المستوى التعليمي ، السن الخبرة الوظيفية .

ب/ تحقيق العدالة بين الوظائف : تتحدد العدالة بين الوظائف في مؤسسة معينة على أساس القيمة النسبية لهذه الوظائف بصرف النظر عن شغلها ، حيث أن لبعض الوظائف قيمة نسبية أعلى بسبب إسهام هذه الوظائف في تحقيق أهداف المنظمة ، و يتم تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل المؤسسة من خلال القيام بعملية تقييم الوظائف ، حيث تساعد هذه العملية على وضع نظام منطقي و عادل للأجور داخل المؤسسة ، الأساس فيه هو التماثل في الأجور للوظائف المتجانسة.

ج/ تحقيق العدالة بين مستويات الأداء : يجب أن يعكس راتب الموظف في كل وقت تقييم المؤسسة لهذا الموظف من حيث مساهمته الماضية و الحاضرة و المستقبلية ، و ذلك في إطار نظام الرواتب المعمول به.

¹ بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة (دراسة حالة : مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نفعال مسيلة CLP - منطقة سطيف-) ، رسالة ماجستير تخصص علوم تجارية ، فرع ادارة أعمال ، جامعة محمد بوضياف مسيلة ، 2006-2007 ، ص. ص 73.72

4) الترقية و تخطيط المسارات الوظيفية :

تساعد نتائج تقييم الأداء في رسم و تحديد مسارات المستقبل الوظيفي لجميع العاملين بالمنظمة ، و بشكل خاص للأشخاص الذين يشغلون يشغلون وظائف إدارية . فهذه النتائج توضح إمكانات الأفراد التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الفرد عن طريق الترقية على مدى حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة ، فنتائج التقييم توضح بشكل جلي من هو المرشح للترقية ، و ما هي الوظيفة المناسبة التي يمكن أن يرتقى إليها .¹

وتعتبر الترقية من أهم العمليات في تسيير الموارد البشرية، و هي تعرف على أنها:

"نقل الفرد من الوظيفة الحالية إلى وظيفة أخرى ذات واجبات و مسؤوليات أضخم و مستوى تنظيمي أعلى ، و شروط عمل أفضل كزيادة المرتب و ارتفاع مركزه الإداري بصفة عامة".²

و من بين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال الترقية:³

- إيجاد جو من التنافس بين العاملين بما يساهم في دفعهم و حفزهم لبذل أقصى ما يستطيعون من جهد خدمة للمصالح العام؛
- شعور الموظفين بالأمان و الاستقرار نتيجة تحقيقهم للتقدم المستمر في عملهم و مستوى معيشتهم؛
- تأمين استمرارية العمل من خلال ملئ الوظائف بالموظفين المناسبين من داخل المنظمة نفسها؛
- و بناء على هذا فهي تعتبر حافزا للأفراد فهي من الوسائل التي تشبع الحاجات الخاصة بتحقيق الذات لدى الأفراد ، و السماح لهم بالتمتع و الاستفادة من شغل مراكز ذات أجور أعلى و ظروف عمل أفضل ، بينما قد تقل الدافعية لبذل جهد أكبر إذا كانت هذه المناصب العليا سيغفلها أفراد من خارج المنظمة ، لذا يتوجب على المؤسسة بصفة عامة و القائمين على إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة وضع سياسة للترقية توضح من خلالها الأهداف و المعايير التي ترتكز عليها ، و الوسائل المعتمدة لتجسيدها ، من أجل مكافآت المستحق للترقية.

أسس الترقية:

و عموما تتم الترقية وفقا للأسس التالية:⁴

- الأقدمية حيث يتم ترقية الفرد حسب مدة خدمته، حيث تعطى الأولوية للأقدم؛
- الكفاءة حيث يرقى الفرد الذي له قدرات أكبر لإنجاز العمل بالمقارنة بغيره؛

¹ عمر وصفي عقيلي . مرجع سابق، ص. 377.

² نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية عمان -الأردن ، 2010، ص.494.

³ نفس المرجع ، ص، 495.

⁴ حنفي علي ، الجوانب النظرية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، دار الكتاب الحديث القاهرة ، 2008 ، ص. 300.

و بصفة عامة نجد أن الترقية بسبب الكفاءة أو الجدارة هي الأفضل في وجهة نظر الدافعية و دفع الفرد لمزيد من التقدم و النمو ، و يؤدي هذا إلى زيادة الإنجاز ، للدلالة على قدراته ، و كفاءته ، تتوقف الترقية بالكفاءة على الحكم الإداري و عادة ما يتولد هذا من تقييم الأداء.

ثانيا: استعمالات تقييم الأداء في التحفيز السلبي :

التحفيز السلبي يخضع إلى عدة اعتبارات هي:¹

- أن يكون الحافز السلبي بحجم الخطأ الذي ارتكبه العامل، فلا يجوز معاقبة العامل بشكل كبير لمجرد ارتكابه خطأ بسيطاً؛
- لا يجوز معاقبة العامل عن خطأ ما و الخصم من راتبه في الوقت نفسه عن الخطأ ذاته؛
- أن يتم الحافز السلبي للعامل وقت حدوث الخطأ حتى يكون له أثر فعال عليه و على زملائه؛
- يجب وضع ضوابط للمسؤولين عند استخدام هذا النوع من الحوافز السلبية و عدم منحهم الحرية الكاملة لاستخدامها لأنفسه الأسباب؛

أما العقوبات التي قد تنجم عن قرار التحفيز السلبي تطال في الغالب فئة العاملين المشاكسين و أصحاب المشكلات ، الذين يمثلون لحسن الحظ نسبة ضئيلة من العاملين تتال حصة الأسد كما يقال من العقوبات المفروضة المنظمة ، غير أن فشل رب العمل مع التعامل مع هذه الفئة ينعكس على العاملين الآخرين. و تتضمن المسائل التي يعاقب عليها العاملون المشاكسون التأخر و التغيب و انخفاض الانتاجية و التمرد و إدمان الكحول.²

و ترجع مسؤولية فرض نظام العقوبات إلى قسم الموارد البشرية و المدراء التشغيليين من جهة أخرى ، فالمدراء و المشرفين هم من يتخذ القرار بفرض عقوبة معينة و يراقبون تنفيذها ، في حين تتم استشارة مختص الموارد البشرية قبل اتخاذ فرض العقوبة و يمكن لهم أن يساعدوا المدراء في إدارة تنفيذ العقوبة.

و يمكن النظر إلى نظام العقوبات كأحد التطبيقات الهادفة لتقويم سلوك العاملين المشاكسين أو غير المنتجين ، يميل غالب الأفراد إلى أداء أعمالهم بفاعلية عندما يعرفون ما هو المطلوب منهم بالضبط في العمل ، كما يجد البعض في احتمال وقوع العقوبة عليهم دافعا إلى أداء أعمالهم على الوجه المطلوب. و يعد العقاب الذاتي أفضل أنواع العقاب ، غير أنه يتطلب درجة عالية من الوعي لدى العاملين من جهة و إنصاف هؤلاء العاملين من جهة أخرى.³

كما أن هناك عقابا يتم وفق المدخل الإيجابي للعقاب الذي يقوم على الفلسفة القائلة بأن الخروقات التي يقوم بها العاملون هي ممارسة قابلة للتصحيح بشكل بناء دون اللجوء إلى المجازاة ، ووفقا لهذا الأسلوب يركز المدراء

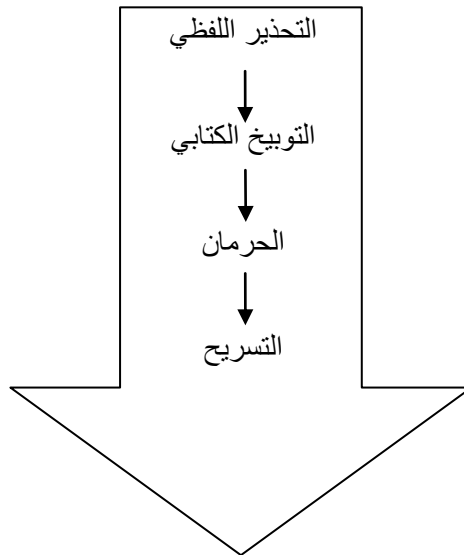
¹ محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص 122

² جون جاكسون، روبرت ماتيس، مرجع سابق، ص 690.

³ نفس المرجع ص ص، 690-691.

- على اكتشاف الحقيقة و إرشاد العاملين إلى السلوكيات المرغوب فيها بدلا من التلويح بالعقوبات لمنع السلوكيات غير المرغوبة ، و يتضمن هذا المدخل العديد من العناصر أهمها :
- إبداء النصح: تهدف هذه المرحلة إلى رفع درجة الوعي إلى درجة وعي ومعرفة العاملين بالسياسات و القواعد التنظيمية، ذلك أن الناس في الغالب يحتاجون إلى تعريفهم بالقواعد و العقوبات التي تنتظرهم في حال خرقها ليتوقفوا عن خرق تلك القواعد؛
- الوثائق المكتوبة : إذا لم يجد تقديم النصيحة للعامل في تصحيح سلوكه تصبح الخطوة التالية ضرورية ، و في حين تأخذ المرحلة الأولى شكل الحوار بين العامل و مشرفه ، تأخذ هذه المرحلة شكل وثائق تحوي حلولاً مكتوبة لمنع تكرار المشكلة؛
- التحذير النهائي: يتم تحذير العامل الذي لم يلتزم بتنفيذ الحل المكتوب الذي قدم إليه في المرحلة السابقة تحذيرا نهائيا خلال اجتماع يتم بين العامل و مشرفه يركز هذا الأخير خلاله على أهمية تصحيح العامل للتصرفات غير الملائمة ، و في بعض الشركات يتم منح العامل يوم إجازة مدفوع الأجر يتطلب منه خلاله إعداد آلية عمل لعلاج المشكلة؛
- إنهاء خدمة العامل: إذا فشل العامل في إتباع آلية العمل التي رسمها و استمرت التصرفات و الممارسات غير المرغوب بالظهور يمكن عندها للمشرف تسريح العامل ؛
- بينما يتم العقاب وفق المدخل التدريجي تبعا للخطوات التالية بغرض تعديل سلوك العامل.¹

الشكل رقم (7): العقاب وفق المدخل التدريجي



المصدر: جون جاكسون، روبرت ماتيس، إدارة الموارد البشرية ، دار شعاع للنشر و العلوم، ط1، 2009 ص 692.

¹ جون جاكسون، روبرت ماتيس، مرجع سابق، ص ص، 691-692.

النقل الوظيفي:

تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً ووسيلة فعالة لمعرفة العاملين الذين بحاجة إلى نقل لوظائف أخرى تلائم قدراتهم أكثر ، فقد يتم تعيين فرد في وظيفة ما و تظهر نتائج التقييم أنها لا تتلاءم مع صفاته و مميزاته الشخصية و طاقاته ، فيصبح من الضروري نقله لوظيفة أخرى تلائم المميزات التي يملكها ، بحيث يمكنه إظهارها في الوظيفة الجديدة المنقول إليها ليزيد في كفاءته و إنتاجيته في العمل ¹.

و يهدف النقل الوظيفي في هذه الحالة هدف تأديبي أو إصلاحي، أي أن الغاية من نقل الموظف من قسم الى آخر أو إلى دائرة أو منظمة أخرى قد يأتي استجابة لعقوبة تأديبية نتيجة لارتكابه إحدى المخالفات التي تعطي للجهة التأديبية المعنية (محكمة ، لجنة) حق نقله إذا كان ذلك يشكل عامل ردع و إصلاح في تعديل سلوكه الوظيفي في المستقبل.²

النتزير الوظيفي:

هو تخفيض مرتبة الموظف وكذلك راتبه أو أجره وأيه امتيازات وظيفية أخرى ويعني كذلك نقله الى وظيفة اخرى ذات مسؤوليات اقل او تتطلب مهارات اقل مع انخفاض المركز الادبي والمعنوي في الموقع الجديد و من بين أسباب التنزير الوظيفي خارجه عن ارادة الفرد؛

- اعادة التنظيم في المنظمة؛
- اندماج المنظمات؛
- الانكماش الاقتصادي؛³

إنهاء الخدمة:

كما تستخدم نتائج التقييم كذلك في قرارات إنهاء خدمة العاملين من قبل المنظمة ، و يأخذ إنهاء الخدمة شكلين ، أولهما الفصل أو الطرد من العمل و الذي يعتبر أقصى عقوبة تفرض بحق العاملين ، الطرد له أسباب كثيرة من ضمنها فصل الأفراد الذين أظهرت نتائج تقييم أدائهم ضعفا في هذا الأداء و عدم وجود إمكانية لتحسينه ، و أن بقاءهم في العمل يشكل عبئاً على المنظمة يجب التخلص منه ، أما الشكل الثاني لإنهاء الخدمة فهو التسريح من العمل الذي تلجأ إليه المنظمة عادة عندما يكون لديها فائض في قوة العمل ، و هنا تستغني المنظمات في اغلب الأحيان عن أصحاب الأداء العادي ، أو المتوسط حسبما أظهرته نتائج التقييم.⁴

و تشكل المعلومات الناتجة عن تقييم الأداء عنصراً هاماً في اتخاذ قرار إنهاء الخدمة، حيث تقع هذه القرارات الصادرة عن المؤسسة في ثلاث فئات هي:⁵

¹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سابق ، ص 379.

² نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد ، مرجع سابق، دار اليازوري العلمية لنشر و التوزيع ، الأردن، ط2010 ، ص 507.

³ تم التصفح يوم : 2014/04/05 <http://faculty.ksu.edu.sa>

⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص 379.

⁵ بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ص 74-75.

أولاً: الاستغناء عن خدمات الموظف لعدم حاجة العمل أو قلته: تلجأ المؤسسة لمثل هذا القرار كوسيلة لتخفيض حجم العمالة ، و بالتالي فهو ينتج عن ظروف خارجة عن سيطرة الموظف ، و يجب عند اتخاذ قرار الاستغناء النظر إلى مدة الخدمة التي قضاها الموظف في المؤسسة و كذا عنصري الأداء و توفر الفرصة البديلة في الحسبان ، فعلى سبيل المثال إذا كان هناك اثنان من الموظفين لهما مدة خدمة متساوية ، لكن يتفوق أحدهما على الآخر في الأداء ، في هذه الحالة يتم الاستغناء عن صاحب الأداء المتدني ، كما لا ينبغي من جهة أخرى إغفال الاختلاف الكبير في مدة الخدمة حيث يكون قرار الاستغناء أسهل إذا كانت مدة خدمة الموظف صاحب الأداء الضعيف قصيرة، لكن في بعض الحالات قد يكون الاختلاف شاسع في الأداء مما يبرر الاستغناء عن الموظف حتى و لو كانت مدة خدمته أطول بقليل. أما البديل الآخر فهو ينقل الموظف صاحب الأداء الجيد إلى وظيفة أخرى ، و حتى يكون هذا القرار عادلا يجب أن يدعم بمعلومات عن تقييم أداء الموظف .

ثانياً:إنهاء الخدمة بسبب مخالفة قواعد المؤسسة : يعتبر هذا النوع من إنهاء الخدمة أكثر صعوبة من الاستغناء الناجم عن قلة العمل ، و لكن عادة ما يعتمد قرار إنهاء الخدمة على أحداث واقعية إما أن تبرر أو لا تبرر هذا القرار ، إلا أنه يجب أن يراعي هذا القرار عوامل أخرى مثل : كيفية أداء الموظف لعمله في الماضي هل هناك سوابق لمخالفة قواعد المؤسسة ما مدى خطورة المخالفة الحالية . و عادة ما يشفع السجل الوظيفي الجيد للموظف إذا كانت المخالفة المرتكبة كبيرة ، بينما العكس في حالة ارتكاب مخالفة بسيطة و لكن مع سجل وظيفي يعكس أداء متدني للموظف و سلسلة من المخالفات السابقة.

ثالثاً: الطلب من الموظف تقديم استقالته بسبب تدني أدائه الوظيفي : في هذه الحالة يجب الأخذ في الحسبان عدد من العوامل مثل : هل الأداء منخفض أو غير مقبول - ماهي التوقعات فيما يتعلق بتحسين الأداء - هل كان ضعف الأداء نتيجة حدث معين في حياة الموظف- ما هي أطول مدة خدمة موظف - هل يتوفر بديل فوري لهذا الموظف - ما مدى رغبة الموظف و استعداده للتعاون- ماهي المهام الوظيفية البديلة المتوفرة - حيث يجب أن ينظر إلى كل هذه العوامل المجتمعة فقد يتقرر عدم إنهاء خدمة موظف منخفض الأداء بسبب طول خدمته أو لعدم توفر بديل فوري له ، أو قد يكلف الموظف بمهام وظيفية تتناسب مع إمكانياته. و في كل الأحوال يجب أن يدعم قرار إنهاء الخدمة بسبب تدني الأداء بسجلات تقييم الأداء ، مع الالتزام بالأمانة المطلقة في مناقشة نتائج تقييم الأداء ، و إبراز نواحي الضعف للموظف بشكل محدد، فإذا لم يحدث تحسن في أداء الموظف بعد فترة زمنية مناسبة ، يمكن في هذه الحالة إتخاذ القرار بإنهاء خدمته بقرار مناسب و موضوعي.

المبحث الثاني: أهمية التوافق بين مستويات الاداء و نظم التحفيز

المطلب الأول: تقييم الأداء و تصميم أنظمة الحوافز

يتم تقييم الأداء للتعرف على الكفاءة العامة للعاملين و التعرف على أوجه التطور في الأداء و معرفة الأسباب و ضعف الأداء وكذا لتخطيط التطور المهني للموظف و مدى جاهزيته للنقل أو الترقية و على أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب ، كما أنها تقلل من تذمر العاملين من التفرقة و تعطيهم الاحساس بالعدالة.

أولاً: افتراضات تصميم نظم الحوافز المبنية على الأداء :

تعتبر نظم الحوافز المبنية على الأداء نظماً يتم تصميمها بغرض تحفيز العاملين وفقاً لمجموعة افتراضات هي:¹

- أن الأداء الكلي للمنظمة هو محصلة لمجموع أداء الأفراد و جماعات العمل المختقة داخل المنظمة؛
- أن الأفراد وجماعات العمل تختلف في درجة مساهمتها في تحقيق الأهداف التنظيمية؛
- أنه لجذب ذوي الأداء المرتفع و المحافظة عليهم ، تحتاج المنظمات أن تكافئ العاملين بها على حسب مدى جودة أدائهم؛
- لكي يشعر العاملون بعدالة ما يحصلون عليه من دخل في العمل يجب ربط جزء من هذا الدخل بطريقة أو بأخرى بنتائج تقييم الأداء ، مع افتراض استخدام معايير موضوعية في تقييم أداء العاملين؛

ثانياً: شروط النظام الجيد للحوافز :

و من بين شروط النظام الجيد للحوافز التي يجب على إدارة المنظمة أن تأخذها في الحسبان عند تصميم و تنفيذ أنظمة الحوافز هي:²

- البساطة: و يعني هذا أن يكون النظام مختصراً، و واضحاً، و مفهوماً، وذلك في بنوده، و صياغته، و حساباته؛
- التحديد: و يقصد به أن يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزها مشروحة. فلا يكفي أن نقول أن (ينتج أكثر) أو يؤدي إلى (تخفيض التكاليف) أو (تقليل الحوادث) فيجب أن يكون هذا أكثر وضوحاً من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرف؛
- إمكانية التحقيق : يجب أن يكون احتمال التوصل إليه و تحقيق التصرفات و السلوك التي سيتم تحفيزها أمراً وارداً؛
- إمكانية القياس: ما لم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء و التصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد لفشل النظام، لأنه سيكون مضبغة للمال. و عليه، يجب أن تكون التصرفات و السلوك (أو الأهداف) و أيضاً العوائد قابلة للقياس بسهولة؛

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، علي عبد الهادي مسلم ، راوية حسن ، مرجع سابق ، ص.289.

² أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 2006، ص ص 252-255.

- تحديد معايير للأداء: و يقصد بذلك أم يتم وضع معايير للأداء و السلوك (أو مؤشرات الإنجاز و الأهداف)، و أن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة، و يمكن تحقيقها، و قابلة للقياس كما أشرنا في البنود السابقة؛
- ربط الحافز بالأداء: لابد أن يشعر الأفراد بأن مجوداتهم 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 الحافزة، و الاختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد؛
- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى 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 على الأجر ، كما يجب أن يضمن النظام الجديد للحوافز دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه؛
- السيطرة على الأعمال الموكلة : و تعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها، والظروف المحيطة، الموارد التي يستخدمونها، و ذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون به من أداء؛
- التغطية الكاملة للأداء : و يعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية ، الجودة، تخفيض التكاليف، و تخفيض الحوادث ، و عقد الصفقات ، وتمثيل المنظمة، و تقديم أفكار جديدة، و غيرها من الأنواع المختلفة للأداء؛
- المشاركة : إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من إقتناعهم به، و تحمسهم له ، و المحافظة عليهم؛
- التنوع: يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها، حتى تكون مثيرة و مرضية لكافة الاحتياجات. فمنها المادي، و منها المعنوي، و فيها خطابات الشكر، الرحلات ، الحفلات، و غيرها؛
- الجدوى: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها و يتم التحقق من ذلك بمقارنة المنظمة قبل و بعد النظام. و إلا أصبحت الحوافز نفقات جارية ز ليست إنفاقا استثماريا؛
- الشمولية: يجب أن يشمل النظام في وضعه الكامل كل العاملين بالمنظمة؛
- الوضوح : فقط الحوافز الكبيرة و الواضحة هي التي تكون ذات تأثير إيجابي، و قد يحدث العكس عندما يكون مقدار الحافز قليل؛
- الاستقرار و المرونة: لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يتفهمها العاملون ، و لكن إذا استدعى الأمر (كتغيير نظام العمل و وسائل الإنتاج و نوع الإنتاج مثلا) يجب أن يتم تغييره؛
- العلانية: يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا ، لكي يزيد من ثقة العاملين فيه، و عدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز؛

- مساندة الإدارة العليا: و يكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية ، و عند عقد حفلات تنويع و توزيع الجوائز؛
- تدريب المشرفين على التقييم : لابد من تعليم و تدريب مديري الإدارات و رؤساء الأقسام و المشرفين و الملاحظين على إجراءات النظام، و الرد على التساؤلات التي قد تدور حوله و كيفية مساندة النظام.
- التسجيل : يجب أن يكون هناك نظام سليم لتسجيل أنماط و أنواع و مستويات الأداء كما تحدث في الواقع و دون تحيز و بدقة عالية حتى يمكن حساب الحوافز بدقة و موضوعية؛
- البداية القوية : وذلك بمساندة من الإدارة العليا واستخدام شعارات قوية ، و برامج دعائية ، واتصالات قوية مع العمال وذلك لإعطاء الدفعة الأولى القوية للنظام.

ثالثا : دراسة و توصيف الأداء المطلوب:

- و تعتبر دراسة الأداء أحد أهم المراحل أو الخطوات التي يمر بها نظام الحوافز و تسعى هذه الخطوة إلى تحديد، و توصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.
- ويستدعي تحديد و توصيف الأداء المطلوب ما يلي:¹
- وجود وظائف ذات تصميم سليم، بها عبء كامل للعمل . فلا المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب. و أن الوظيفة محددة و واضحة و مفهومة المعالم، وذات بدايات و نهايات معلومة، وذات عمليات و نواتج واضحة؛
- وجود عدد سليم للعاملين، فلا الأعداد هي أكثر و لا هي أقل مما يجب. و إذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة، فهل أعمالهم على سبيل التشابه أو التابع أو التكامل؟. إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز. فمثلا إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة و متكاملة و يهيا نوع من الاعتمادية، فيجب أن يكون النظام جماعيا، وذلك مقارنة بالأعمال المتشابهة و المنفصلة (كالإنتاج)، و التي قد تقترح نظاما فرديا للحوافز؛
- وجود طرق عمل سليمة ، و يعني هذا وجود لوائح و خطوات كاملة للعمل، و أساليب للأداء و الاتصال، و خطوات للحصول على مدخلان العمل، و خطوات للمراحل و العمليات، و أيضا لنواتج العمل؛
- وجود ظروف عمل ملائمة، و يعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء، وذلك من حيث التجهيزات، و الأدوات والإضاءة، و الحرارة، و التهوية، و المواصلات و غيرها؛
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل، فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه، أو أن هناك ظروفًا تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل و يفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء، أو مؤشرات إنجاز ، وهي قد تأخذ الشكل التالي:

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 257 - 259.

- كمية العمل: مثل عدد الوحدات المنتجة، و عدد الفواتير التي تم مراجعتها، و المبالغ التي تم تحصيلها، و عدد الرحلات و غيرها كثيرا. وكلها يمكن نسبتها إلى فترة زمنية معينة مثل الساعة، و اليوم، و الأسبوع، و الشهر و السنة؛
- جودة العمل: مثل عدد الوحدات المعيبة و عدد الوحدات السليمة، و حجم المردودات و حجم الديون؛
- التدرج و الترتيب ، و يقصد بالتدرج أن يتسم القياس بنوع تقديري (مثل ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف) أما الترتيب فهو يعني وضع أداء الأفراد محل التقييم على مقياس يفاضل بينهم (فهذا هو الأول، ثم الثاني ، فالثالث... فالأخير).

رابعا: القياس الفعلي للأداء:

يتم القياس الفعلي للأداء بوضع نماذج، و سجلات يتم فيها تحديد معدلات الأداء الزمنية بالشكل المطلوب، ثم يتحدد فيها أماكن للتسجيل اليومي، أو الأسبوعي، أو الشهري. أو وفقا لظروف أخرى وذلك للأداء كما يحدث فعلا. و القياس السليم للأداء الفعلي يمكن أن يضمن الصدق (أي القدرة عن التعبير عن الأداء الفعلي)، و يضمن الثبات (أي عدم تغيير القياس تحت أي ظرف).

و لإزالة المعوقات أمام وضع نظام الحوافز يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:¹

- عدم قبول الأداء المنخفض لكي لا يشعر الموظف المتميز بالخين؛
- استخدام أساليب مختلفة لتقييم أداء الموظفين؛
- زيادة المشاركين في عملية تقييم الموظفين؛
- إشراك الموظفين في وضع نظام الحوافز و أساليب تقييم الأداء؛

المطلب الثاني : نظرية المساواة (الإنصاف)

تركز هذه النظرية على مدى شعور الفرد بالعدالة و المساواة في معاملة المنظمة له مقارنة مع معاملتها للأفراد الآخرين بها و خاصة في نفس مجموعة العمل.

و طورت هذه النظرية من قبل آدمز و تشير الى أن الفرد يحفز لتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقع الحصول عليها مقابل الانجاز الذي يقوم به .

فالفرد يقارن بين ما يحصل عليه من نتائج من عمله و بين ما يقدمه لذلك العمل من مدخلات مع ما يقدمه الآخرين و يحصلون عليه من عملهم كما يلي:

¹ مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري و تطبيقي، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، ط 1، 2013، ص 193.

يشعر الفرد بالمساواة إذا ما أدرك تساوي ما يقدمه للعمل و النتائج التي يحصل عليها منه مع ما يقدمه الآخرون في مجموعة للعمل و يحصلون عليه منه ، وبعكس ذلك الإدراك فإنه سيُشعر بعدم المساواة و من ثم الإحباط و عدم التحفيز.¹

و بوجه عام فإن:

محور هذه النظرية هو أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تم معاملتهم بإنصاف ، و العكس صحيح ، فإن عدم الإنصاف في معاملتهم سيؤدي إلى تثبيطهم ، و الإنصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل . مثال على ذلك: إذا أحس موظف ما أنه لم يكافأ بشكل عادل مقارنة بالموظفين الآخرين الذي قاموا بنفس العمل و حصلوا على مكافآت أفضل ، فهذا الموظف سيثبط و تقل حافزيته للعمل و الإنجاز. من الضروري ملاحظة أن الإنصاف لا يعني المساواة. فعندما يعامل الجميع بشكل متساوي قد يعني ذلك عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم و بالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل.

و تقسم هذه النظرية الإنصاف الى نوعين: إنصاف في التوزيع ، و إنصاف في الإجراءات .

• الإنصاف في التوزيع يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء . أما الإنصاف في الإجراءات فيتعلق بسياسات و إجراءات الشركة كالترقيات ، و العقوبات ، و تقييم الموظفين . و عند تطبيق هذه النظرية ، يفترض وجود ثلاثة أنواع من الموظفين:

- النوع الأول هم الموظفين الذين يظنون أنهم يعاملون بإنصاف ، و بالتالي فهم متحفزون للعمل.
- النوع الثاني هم يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون ، و بالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول.
- و صنف ثالث يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون ، و بالتالي سيُشعرون بالذنب و يزدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور و لكن ليس الكل سيُشعر دائما بالذنب ، و لا يقوم الكل بزيادة جهده عادة حتى و إن كانوا يحصلون أكثر مما يستحقون . فمن السهل أن يبقي الشخص على أدائه بنفس المستوى و يقارن نفسه مع موظف آخر يحصل على نفس الراتب أو المكافآت.²

المطلب الثالث : التحفيز المرتبط بمستوى الأداء:

على الرغم من الإشارة إلى صعوبة القيام بذلك بطريقة صحيحة، فلماذا تحاول المنظمات ربط دفع المرتبات أو المكافآت بمستوى الأداء ، ولماذا يمثل ذلك اتجاها متزايدا بوضوح ، بصفة خاصة في القطاع العام وبالأخص في تلك الأجزاء التي تم خصصتها مؤخرا ، من الممكن أن يكون لتقديم أسلوب الدفع المرتبط بمستوى الأداء عدد من الأهداف منها:³

¹ سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي ، ط 1، 2004 ، ص 244-245.

² تم التصفح يوم : 2014/03/24 http://hrandtraining.blogspot.com/2013/05/blog-post_5010.html

³ عبد الله حمد محمد الجسساني، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010/2011، ص ص 30-31.

- حفيز الموظفين حيث انه سوف يلاحظ أن المكافآت مرتبطة ارتباطا مباشر مع الجهد الذي يبذونه.
 - رفع درجة التركيز لدى الموظفين على أهداف المنظمة والتزامهم بتحقيقها.
 - المساعدة في تطوير ثقافة الأداء وتعزيز الثقافة الموجودة.
 - مكافأة ما يقوم به الأشخاص من إسهامات في النجاح الذي تحققه المنظمة.
 - المساعدة في التعيين والمحافظة على مجموعة العاملين المتميزين بالكفاءة العالية.
 - ضمان أن المكافآت تسير مع أداء المنظمة.
 - تحقيق العدل حيث انه سوف يكون من الرضا للجميع تحفيز من يجتهد.
 - التشجيع على التركيز على أداء الفرد أو الفريق.
- وتشير الدراسات إلى أن الاهتمام بموضوع الحوافز بدأ مع بداية الفكر الإداري ممثلا بحركة الإدارة العملية كحركة متكاملة، وقد تطور ذلك الاهتمام مع تطور الفكر الإداري، وقد أشار أحد الكتاب إلى أن الحوافز أصبحت أكثر أهمية في الوقت الحاضر للأسباب الآتية:
- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات على الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التقنية وبخاصة تلك التي تتطلب حفز العاملين على تطوير قدراتهم ومعارفهم، فالحوافز تلعب دورا رئيسا في انتقاء العناصر الصالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب كما أنها تلعب دورا مهما في دفع تلك العناصر باتجاه تحسين الأداء بشكل عام؛
 - غموض مفهوم ومضمون عملية التحفيز، وذلك لارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية المعقدة والمتشابكة؛
- إن أهمية الحوافز تتلخص في أن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسن أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق الأهداف ، وهذا يعني انه مع فرضية توافر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توافر المعلومات لديه ، فإننا لا نضمن مع كل ذلك الحصول على أداء جيد ، لان ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري يتمثل في الحوافز ، حيث أن العاملين تتوافر لديهم الرغبة في العمل عن طريق تحفيزهم على الأداء الفعال ، ولهذا فإن الإدارة الحريصة على تحقيق أهدافها يجب أن تسعى جاهدةً باتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين فيها . كما أشارت أحد الدراسات إلى أن هناك مجموعة من الأهداف التي نستطيع تحقيقها من خلال الحوافز ، وهذه الأهداف هي نفسها التي تظهر أهمية الحوافز ، وتتلخص في التالي:
- المساهمة في إثباع حاجات الأفراد أو العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق ذلك هدفا إنسانيا فيحد ذاته ، وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة الإنتاجية لهؤلاء الأفراد ، وتعزيز انتماءاتهم وعلاقتهم مع المؤسسة وإدارتها ومع زملائهم في العمل وكذلك مع أنفسهم.
 - المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره، أو حتى إلغائه حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والعاملين فيها.

- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المؤسسة أو سياستها وتعزيز قدراتهم وميولهم الكيفية معها , لان العاملين كثيرا ما يسيئون فهم الإدارة ويُخضعون ممارساتها إلى تفسيرات كثيرا ما تكون هذه التفسيرات خاطئة , مما يولد مناخا ملبدا بسوء الفهم والعدوانية والسلبية بين الطرفين , وبصورة تنعكس سلبا على المؤسسة والعاملين معا ، وقد تكون مدمرة أحيانا.
- دفع العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بالعمل الذي يقومون به للوصول و استخدام أفضل وقدراتهم مما يزيد من إنتاجية المؤسسة في الحجم والكم , ويحسن من خدماتها وعطائها في النوع, الأمر الذي تنعكس آثاره الايجابية على زيادة دخل العاملين , وأيضا زيادة إيرادات المؤسسة في نفس الوقت.

خلاصة الفصل الثاني:

إن أهم ما يمكن إستنتاجه من هذا الفصل هو أن أداء الفرد يرتبط إرتباطا وثيقا بأداء المؤسسة و بالتالي يجب على المؤسسة التركيز و القيام بعملية تقييم الأداء لأفرادها بصفة دائمة لمعرفة مدى تأدية الفرد لمهامه بالشكل المناسب و نسبة بلوغه للهدف المرسوم مراعية في ذلك أساليب التحفيز التي يجب إستخدامها لدفع الفرد لتحسين أدائه، و منها التحفيز الإيجابي المتمثل في مختلف الحوافز المادية كالمشاركة في الأرباح و لحصول على المكافآت المالية و الحوافز المعنوية مثل الترقيات و التحفيز السلبي المتمثل في فرض عقوبات على الفرد لتغيير نمط سلوكه و تحسين أدائه.

و في الفصل الثالث سنحاول القيام بدراسة ميدانية على هذا الموضوع و منه يمكن الحكم على مدى تأثير تقييم الأداء على التحفيز من عدمه.

تمهيد:

بعد أن تم التعرض في الفصلين السابقين إلى الإطار النظري للدراسة من خلال الإطلاع على أدبيات موضوع الدراسة تقييم أداء العاملين و التحفيز في المؤسسة، يمثل هذا الفصل حلقة وصل بين ما تم طرحه نظريا في الفصلين السابقين وبين ما نقوم به من دراسة عملية لمتغيرات الدراسة، إذ تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة يستطيع الباحث من خلالها أن يتوصل إلى حقائق وجمع معلومات من الواقع وهذا من أجل أن نستوضح أكثر طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وسنحاول في هذا الفصل إبراز الخطوات الإجرائية والمنهجية التي تم الاعتماد عليها وذلك من خلال تحديد منهج الدراسة والأدوات والوسائل التي استخدمت في جمع البيانات، ومن ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة ثم مناقشة وتحليل وتقييم النتائج وفقا لفروض البحث وفي الأخير سنحاول تقديم بعض الاقتراحات، مع تسليط ضوء على أهمية تقييم الأداء في تحفيز الموارد البشرية في البنك.

المبحث الأول: تقديم بنك التنمية المحلية**المطلب الأول : نبذة عن بنك التنمية المحلية****أولاً: نشأة بنك التنمية المحلية:**

تأسس بنك التنمية المحلية بموجب مرسوم رقم 85-85 المؤرخ في 10 شعبان 1405 الموافق لـ 30 أبريل 1985 يتضمن إنشاء بنك للتنمية المحلية و تحديد قانونه الأساسي. أنشأ هذا البنك في إطار إعادة تنظيم شبكة المؤسسات النقدية و المصرفية التي تستجيب لحاجيات التجهيز الجهوي و المحلي. و هو آخر بنك يتم تأسيسه قبل الدخول في مرحلة الإصلاحات، وذلك تبعا لإعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري برأس مال قدره نصف مليار دينار جزائي (500.000.000 دج). يكون المقر المركزي للبنك في سطاوالي (ولاية تيبازة) و يمكن نقله إلى أي مكان من التراب الوطني بمرسوم.

ويفتح فروع و وكالاته أو مكاتبه و شبابيكه في إطار تنظيم لا مركزي طبقا للأهداف المرسومة له في مجال القرض و لتنمية، و لسياسة الحكومة، باشر عملة في جويلية 1985.

ثانياً: تعريف بنك التنمية المحلية

هو مؤسسة مالية عمومية ملك للدولة، خاضع للقانون التجاري و يتولى كل العمليات التقليدية لبنوك الودائع. يتمتع البنك بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي و يعد تاجرا في علاقاته مع الغير و خاضعا لما يلي:

- القواعد العامة المتعلقة بنظام البنوك و القرض؛
- الأحكام التشريعية و التنظيمية المعمول بها المطبقة على عقود و أهدافه و وسائله و هيكله و أعماله؛

استقل عن القرض الشعبي الجزائري في 20 فيفي 1989 في ظل قانون 89-04 المتعلق باستقلالية المؤسسات، و مدة حياة هذا البنك هي 99 سنة من تاريخ ترقيمه في السجل التجاري.

كانت عدد أسهمه عند إنشائه 500 سهم ثم تقرر رفعها إلى 720 سهم بقيمة اسمية مليون دينار للسهم الواحد، ليلبلغ رأس ماله حاليا 15.000.000.000 دج.

يحمل بنك التنمية المحلية شعار BDL و يقصد به :

Banque de Développement Local

B : بنك

D : التنمية

L : المحلية

المطلب الثاني: مهام البنك و أهدافه:

أولاً: مهام بنك التنمية المحلية:

بالإضافة التي تلعبه البنوك التجارية في جمع الودائع و منح القروض فلبنك التنمية المحلية مهام أخرى تتمثل في تمويل:

- المؤسسات و المقاولات العمومية ذات الطابع الإقتصادي الموضوعة تحت تصرف الهيئات المحلية (الولاية، البلدية...).

- العمليات الإستثمارية المنتجة المخططة التي تبادر بها الجماعات المحلية.

- العمليات التي له صلة بالقروض على الرهن (الرهن الحيازي).

- الأشخاص المعنويون أو الطبيعيون حسب الشروط و الأشكال المعمول بها.

- عمليات التجارة الداخلية الجهوية و المحلية.

- المخططات و البرامج التنموية الوطنية.

- تسبيقات و سلفيات على سندات عمومية تصدرها الدولة أو الجماعات المحلية.

- جميع العمليات البنكية: القرض، الصرف و الخزينة التي لها علاقة بأعمال تسيير موجوداتها المالية.

و عليه فبنك التنمية المحلية هو بنك و دائع تملكه الدولة و يخضع للقانون التجاري، يتولى كل عمليات بنوك

الودائع كالتوفير، الإقراض، الضمانات و الخدمات المتنوعة. لكنه يخدم بالدرجة الأولى الهيئات العامة و

المحلية، فيمنحها قروض قصيرة و طويلة الأجل لتمويل عملياتها الإقتصادية (استيراد و تصدير) إضافة إلى

خدماته الموجهة للقطاع الخاص في شكل قروض قصيرة الأجل.

ثانياً: أهداف بنك التنمية المحلية

يكلف البنك طبقاً لأحكام القوانين و التنظيمات الجاري بها العمل، كأداة تخطيط مالية في ما يأتي :

- تحقيق الربحية؛

- إكتساب عدد كبير من الزبائن (مؤسسات، أفراد عاديين، طلبية، مهن حرة... إلخ) من أجل الحصول على

عمولات أكبر المرتبطة بالخدمات البنكية المقدمة.

- تحقيق توازن إقتصادي و نقدي، قصد تفادي إرتفاع معدلات التضخم عن طريق الإصدارات الجديدة؛

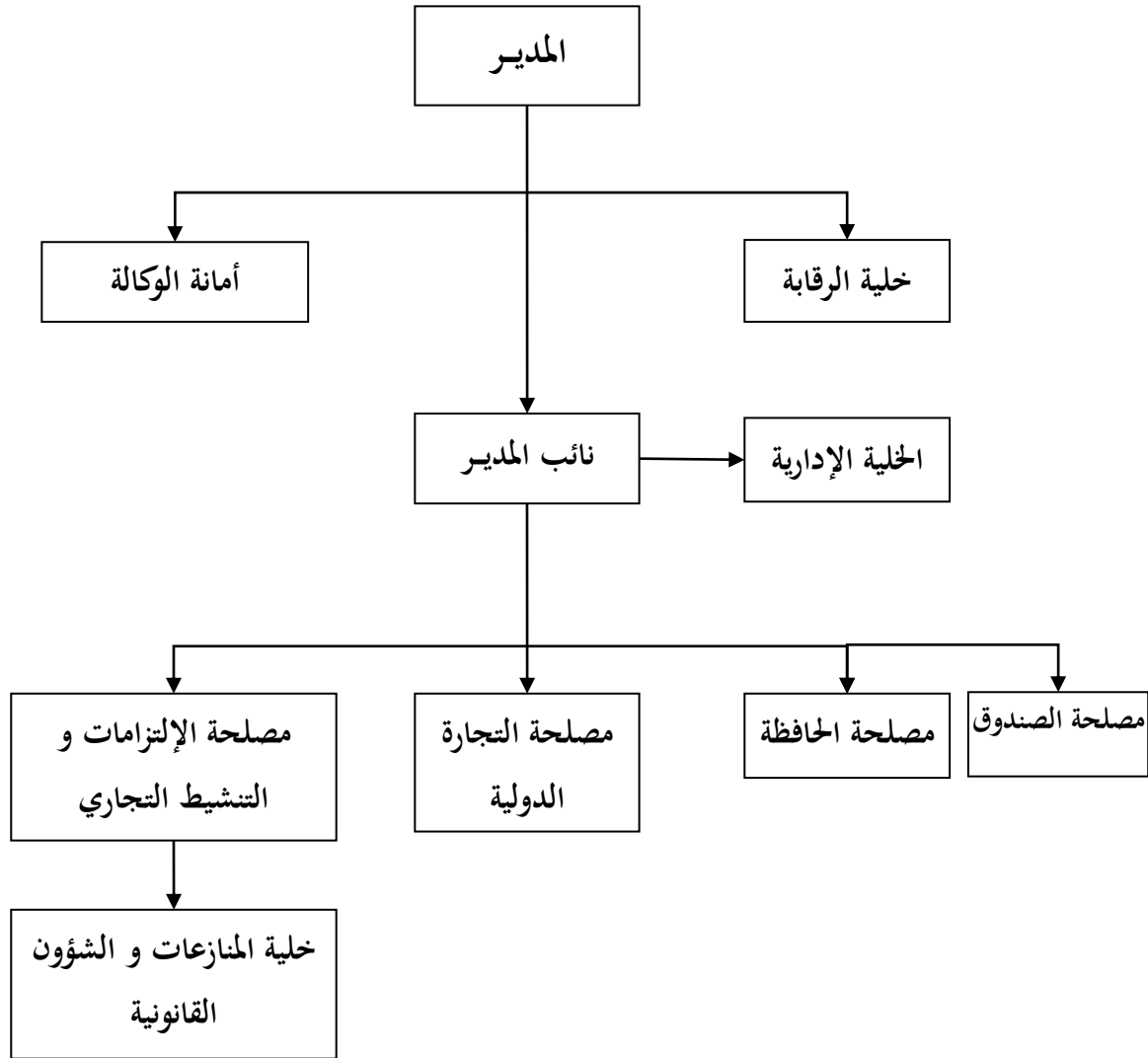
- تنفيذ المخططات و البرامج المقررة لإنجاز الأهداف المرسومة للهيكل و الأعمال المذكورة في؛

- احترام القواعد المطبقة على الهيكل و الأعمال المذكورة في مجال التسيير و الإنضباط المحاسبي؛

- تفريد الحركة المالية للهيكل و الأعمال المذكورة في حسابات متميزة مطابقة لنوع العمليات و المخططات أو

البرامج التي تهتمها.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية



المصدر : بنك التنمية المحلية

المدير: له دور التنسيق بين المصالح البنكية وكذلك أخذ القرارات التي تخص العمل البنكي، فيما يخص منح القروض و إستقطاب زبائن جدد للبنك.

نائب المدير: يقوم بالإشراف على تنسيق العمليات البنكية مع رؤساء المصالح المختلفة مع السهر على حسن سير أداء العمل وفقا للتعليمات التي يتلقاها من مدير البنك حيث يبلغه بكل ما يحصل في الوكالة في شكل تقارير و لو شفوية عن سير العمليات البنكية.

أمانة الوكالة: تقوم بتسجيل وتنظيم كل البريد الوارد و الصادر إلى البنك و القيام بكامل أنواع السيكريتارية بصفة عامة .

خلية الرقابة: تقوم بمراقبة جميع العمليات البنكية اليومية و التدقيق في العمليات المحاسبية و إبلاغ المدير في حالة وجود خلل لإيجاد الحلول المناسبة.

مصلحة التجارة الدولية: تقوم هذه المصلحة بدراسة ملفات التصدير و الإستيراد مع المتابعة و المراقبة لتنفيذ القواعد الموضوعة من طرف البنك المركزي.

مصلحة الإلتزامات و التنشيط التجاري: دراسة كل ملفات القروض مع المتابعة و المراقبة ، و التنشيط التجاري للوكالة عن طريق جلب الزبائن.

مصلحة الصندوق: تقوم بكل العمليات المصرفية فيما يخص الدفع و السحب و هي خاصة بكل الفئات سواء تعلق الأمر بالخواص أو القطاعات التابعة للدولة.

مصلحة الحافظة: تقوم هذه المصلحة بإستقبال كل الشيكات التي يتسلمها العملاء من قبل بعضهم البعض.

مصلحة الموارد البشرية: من بين مهامها و دورها ما يلي:

- إحصاء إحتياجات البنك فيما يخص التكوين ، و كذا إعداد المخططات السنوية للتكوين لكل من مديرية الإستغلال و الوكالات التابعة لها.

- إعداد و متابعة ملفات المسار المهني لكل موظف.

- القيام بكل إجراء يتعلق بالتقييم و بالتكوين و ذلك في إطار تطبيق مخطط التكوين للبنك، و بإتباع تعليمات مديرية الموارد البشرية.

- تسيير صندوق الخدمات الإجتماعية الخاص بمديرية الإستغلال.

- إعداد كل الوثائق الإدارية التي يطلبها الموظفون في إطار القانون المعمول به.

- معالجة و متابعة شكاوي الموظفين مديرية الإستغلال و الوكالات التابعة لها.

- التواصل الدائم مع التنظيمات الإجتماعية المحلية مثل CNAS وغيرها.

- ضمان فرض الإنضباط في المديرية و الوكالات التابعة لها.

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة.

في هذا المبحث سيتم التعرض إلى مختلف الأدوات التي استعملت في عملية جمع البيانات و الوسائل الإحصائية التي درست و حللت بها و كذا مجتمع الدراسة الأصلي و العينة التي طبقت عليها الدراسة.

المطلب الأول: مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات**أولاً: مجتمع وعينة الدراسة**

للإجابة على الإشكالية المطروحة مسبقاً وبغية التعرف والإلمام بجميع جوانب الموضوع اخترنا المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف واقع ومشكلات وظواهر الدراسة كما هي، أو تحديد الصور التي يجب أن تكون عليها هذه الظواهر في ظل معايير محددة، مع تقديم توصيات واقتراحات من شأنها تعديل الواقع للوصول إلى ما يجب أن تكون عليه هذه الظاهرة.

يتكون مجتمع الدراسة من شريحة تشمل على موظفين في المستوى التنفيذي، و رؤساء أقسام و مصالح و مسؤولين في الإدارة العليا، و يقدر عددهم إجمالاً بـ 70 عامل. و بناء على آراء مختلف الباحثين الذين يرون أنه إذا كان هناك تناسق و انسجام في مجتمع الدراسة، فإنه يمكن أخذ عينة عشوائية بين نسبة 5% إلى نسبة 30% تبعاً لحجم المجتمع.

ثانياً: أداة جمع البيانات، صدقها و ثباتها

في هذا المطلب سنتعرض إلى الأداة المعتمدة في الدراسة و مختلف المراحل التي مرت بها مع تبيان مدى صلاحيتها من خلال معاملات صدقها و ثباتها.

(1) أداة جمع البيانات:

تم اعتماد الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، و الإستبيان هو : "الإستقصاء التجريبي أي إجراء بحث ميداني على جماعة محدد من الناس، و هو وسيلة اتصال بين الباحث و المبحوث و يحتوي على مجموعة من المؤشرات ، يمكن عن طريقها اكتشاف ابعاد موضوع الدراسة عن طريق أسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث"¹.

وقد تم إعداد الإستبيان على النحو التالي:

1. إعداد إستبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات و المعلومات.
2. عرض الإستبيان على المشرف من أجل إختبار مدى ملائمتها لجميع البيانات.
3. تعديل الإستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
4. عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين و الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح و الإرشاد و تعديل و حذف ما يلزم.
5. توزيع الإستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

¹ أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2003، ص 286.

و بعد عملية التحكيم للاستبيان ، و موافقة الأستاذ المشرف تم توزيعه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي داخل المؤسسة، و قد تم توزيع الاستبيان و استرجاعه في ظرف مدة زمنية تقدر بـ: أسبوع ، و لقد استرجاع 36 استبيان من أصل 45 استبيان تم توزيعه، و لقد تم الاعتماد في التحليل على 36 إستبانة مسترجعة في إدخال البيانات و معالجتها إحصائيا باستخدام برنامج SPSS. لقد تم تقسيم الاستبيان إلى:

الجزء الأول: هو عبارة عن معلومات شخصية للعمال و هي على النحو التالي:
(الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة.)

الجزء الثاني: عبارة عن محاور الإستبانة يضم محورين :

المحور الأول: خاص بتقييم الأداء و يحتوي على 14 عبارة .

المحور الثاني: يتعلق بأبعاد التحفيز و يضم ما يلي:

البعد الأول : متعلق بالتحفيز الإيجابي، و يشمل 8 عبارات من 15 إلى 22

البعد الثاني : متعلق بالتحفيز السلبي، و يشمل 8 عبارات من 23 إلى 30

(2) صدق الأداة و ثباتها:

عملية ضبط الاستبيان قبل تطبيقه على الفئة المستهدفة تعد عملية هامة لأنها تؤدي إلى أداة قياس علمية يعتمد عليها في جمع البيانات و بالتالي تعميم النتائج، لذلك تم القيام بقياس صدق و ثبات الإستبيان من خلال إختبار معامل ألفا كرونباخ التي تعد نسبة 60% لقيمه مقبولة إحصائيا، و النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (4): معاملات ثبات أداة البحث و صدقها

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.974	0,950	14	تقييم الأداء
0,951	0,905	16	التحفيز
0,962	0,927	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v17.

✓ **صدق الاستبيان** يعني أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه ، و الذي يعرف على أنه : "المدى الذي تقيس فيه الأداة الصفة المراد قياسها و بمعنى آخر هل أن أداة القياس تقيس الخصائص و الصفات المراد قياسها؟"¹ . و قد تم التأكد من صدق الاستبيان بعد عرضه على مجموعة من الأساتذة لغرض تقييمها و إجراء التعديلات و التصحيحات المطلوبة. كما تم حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ) و يلاحظ من الجدول السابق ان كل النسب عالية، و هذا يدل على صدق أداة الدراسة.

✓ **ثبات الإستبانة**: يعرف ثبات الإستبانة بأنه: "مدى قدرة الأداة على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف وعلى نفس المبحوثين"²، و هذا يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان. معامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر و الواحد الصحيح، حيث كلما إقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعاً، و كلما إقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً. و قد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال اختبار معامل (ألفا كرونباخ)، حيث يلاحظ من الجدول أن كل النسب بالنسبة لكل المحاور و الأبعاد قد فاقت بكثير معدل 60%، فقد بلغت النسب بالنسبة للمحورين تقييم الأداء و التحفيز على التوالي: 90% و 90,5%، بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ العام 92,7%، مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية. و بذلك فإن أداة الدراسة تمتع بدرجة ثبات عالية تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة، و يكون بذلك الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق قابلاً للتوزيع.

ثالثاً: أساليب تحليل الاستبيان

تم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS**، فبعد حساب كل من:

التكرارات والنسب المئوية: تم الاعتماد عليها لتحليل ووصف الجوانب الشخصية لأفراد العينة.
الوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية بحيث يكون اتجاه هذه النزعة المركزية ايجابياً إذا تعدى الوسط الحسابي نقطة المنتصف، وقد اعتمد الطالب على استخدام هذا المقياس بهدف تحويل تمركز قيم الوسط الحسابي حول فقرات الدراسة، وحسب معايير ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق لا أوافق بشدة).

الانحراف المعياري: هو أحد مقاييس التشتت الذي يؤكد صحة تمركز قيم الوسط الحسابي لفقرات الاستمارة، وقد استخدم الطالب هذا المقياس بهدف معرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي لإجابة أفراد عينة الدراسة حول أسئلة ومحاور الدراسة.

اختبار T: التحقق من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية.

معامل الارتباط R: لقياس صدق الفقرات.

¹ عدنان حسين الجادري، يعقوب عبد الله أبو حلو ، الأسس المنهجية و الاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية و الإنسانية، مكتبة الجامعة ، عمان، الأردن ، 2009 ، ص 112.

² حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام **SPSS**، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2010م، ص 227.

تحليل التباين ANOVA : تم استخدام تحليل التباين لمعرفة التباين والاختلافات في آراء فئة عينة الدراسة. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبيان بناءً على القيم التالية:

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ثم تم احتساب المدى ($4=1-5$)، ومن ثم تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ($0.80=4/5$)، بعد ذلك تم إضافة القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل **غير موافق بشدة** وذلك نحو كل عبارة من عبارات الإستبانة؛
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل **غير موافق** وذلك نحو كل عبارة من عبارات الإستبانة؛
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل **محايد** وذلك نحو كل عبارة من عبارات الإستبانة؛
- من 3.41 إلى 4.20 يمثل **موافق** وذلك نحو كل عبارة من عبارات الإستبانة؛
- من 4.21 إلى 5 يمثل **موافق بشدة** وذلك نحو كل عبارة من عبارات الإستبانة.

المطلب الثاني: نتائج تحليل بيانات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والكشف أهمية تقييم الأداء في تحفيز الموارد البشرية، وهذا عن طريق إجراء دراسة ميدانية ببنك التنمية المحلية، قام الطالب باستطلاع آراء مجموعة من العاملين بالبنك، وسنخص بالذكر عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة.
أولاً: خصائص عينة البحث:

الجدول رقم (5): خصائص عينة البحث " الجنس "

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رجال	24	66,7	66,7	66,7
	نساء	12	33,3	33,3	100,0
	المجموع	36	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v17.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أغلبية المبحوثين في أفراد العينة هم من جنس رجال حيث بلغت نسبتهم 66,7% بينما بلغت نسبة النساء 33,3%.

الجدول رقم (6): خصائص عينة البحث " العمر "

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	7	19,4	19,4	19,4
	من 30 إلى 40 سنة	17	47,2	47,2	66,7
	من 40 إلى 49 سنة	7	19,4	19,4	86,1
	من 50 سنة فأكثر	5	13,9	13,9	100,0
	المجموع	36	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v17.

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر من حيث السن بالنسبة لأفراد العينة هي في الفئة العمرية بين 30 و 40 سنة بنسبة 47,2% و حين تضاف لها فئة أقل من 30 سنة بنسبة 19,4% . تصبح نسبة الشباب في المؤسسة بـ 66,7% . ما يعني أن البنك يعتمد بشكل أكبر على فئة الشباب التي تتميز بحيوية و ديناميكية

أكبر. بينما بلغت الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة نسبة 19,4% في حين بلغت نسبة البالغين سن 50 فأكثر 13,9% .

تمتلك المؤسسة تنوعا في فئات الأعمار الذي يعتبر عامل إيجابي لها.

الجدول رقم (7): خصائص عينة البحث " الشهادة "

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	12	33,3	33,3	33,3
	تقني سامي	2	5,6	5,6	38,9
	ليسانس	14	38,9	38,9	77,8
	دراسات عليا متخصصة	7	19,4	19,4	97,2
	ماجستير فأكثر	1	2,8	2,8	100,0
	المجموع	36	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v17.

نلاحظ أن أكبر نسبة للموظفين هم متحصلين على شهادة ليسانس بـ 38,9% تليها شهادة الدراسات العليا المتخصصة بنسبة 19,4% و حين تتم إضافة نسبة المتحصلين على شهادة الماجستير حيث يرتفع إجمالي النسبة إلى 61,1%، مما يعكس ذلك أهمية الشهادة العليا في عمل البنك. في حين بلغة نسبة ثانوي فأقل 33,3%.

و تمتلك عينة البحث مستويات تعليمية مرتفعة و هو أمر جيد للمؤسسة، بالإضافة إلى أن العينة مؤهلة بدرجة علمية كافية لتكون على دراية بكل المعلومات و القضايا المتعلقة بالمؤسسة.

الجدول رقم (8): خصائص عينة البحث " الخبرة "

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	10	27,8	27,8	27,8
	من 5 إلى 10 سنوات	10	27,8	27,8	55,6
	من 10 إلى 15 سنوات	7	19,4	19,4	75,0
	15 سنة فأكثر	9	25,0	25,0	100,0
	المجموع	36	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v17.

حسب نتائج الجدول السابق نلاحظ أن نسبة الذين تقل خبرتهم من 10 سنوات هي الأكبر بنسبة 55,6 % في حين تقدر نسبة الموظفين في فئة من 10 إلى 15 سنة بـ 19,4%، بينما نسبة الأفراد الأكثر خبرة في المؤسسة تقدر بـ 25 %، أي الموظفين الذين لديهم سنوات عمل من 15 سنة فأكثر. و كخلاصة يمكن القول بأنه من خلال ما سبق يتضح أن فئة الذكور شكلت الأغلبية في عينة الدراسة كما أن العينة تميزت بنسبة عالية من الشباب دون سن الأربعين و بمستوى تعليمي عالي و خبرة متوسطة على العموم.

ثانيا: تفرغ و تحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة

الجدول رقم (9): تحليل عبارات تقييم الأداء

	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
01	7	19,4	13	36,1	4	11,1	6	16,7	6	16,7	3,25	16,7	1,40	محايد
02	6	16,7	14	38,9	5	13,9	5	13,9	5	13,9	3,25	16,7	1,36	محايد
03	10	27,8	12	33,3	3	8,3	6	16,7	5	13,9	3,44	13,9	1,42	موافق
04	11	30,6	11	30,6	3	8,3	5	13,9	6	16,7	3,44	16,7	1,48	موافق
05	12	33,3	11	30,6	0	0	5	13,9	8	22,2	3,38	22,2	1,60	محايد
06	7	19,4	13	36,1	2	5,6	4	11,1	10	27,8	3,08	27,8	1,55	محايد
07	9	25	10	27,8	10	27,8	4	11,1	8	22,2	3,22	22,2	1,51	محايد
08	12	33,3	5	13,9	2	5,6	7	19,4	10	27,8	3,05	27,8	1,68	محايد
09	10	27,8	23	63,9	0	0	3	8,3	0	0	4,11	0	0,78	موافق
10	6	16,7	11	30,6	4	11,1	9	25	6	16,7	3,05	16,7	1,39	محايد
11	10	27,8	10	27,8	3	8,3	6	16,7	7	19,4	3,27	19,4	1,52	محايد
12	7	19,4	11	30,6	5	13,9	3	8,3	10	27,8	3,05	27,8	1,52	محايد
13	6	16,7	10	27,8	4	11,1	6	16,7	10	27,8	2,88	27,8	1,50	محايد
14	6	16,7	17	47,2	5	13,9	2	5,6	6	16,7	3,41	16,7	1,31	مرتفع
											3,28		1,12	تقييم الأداء

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v17.

من خلال الجدول نلاحظ أن الفقرة رقم 09 التي تنص على "يتم تقييم أداء الموظف الجديد لتحديد ما إذا كان سيثبت في وظيفته أو يتخذ معه إجراء آخر" إحتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي يقدر بـ: 4,11 و إنحراف معياري يقدر بـ: 0,78 و بمستوى موافق و يمكن تفسير ذلك أن أغلبية الموظفين يميلون إلى الموافقة على

مضمون العبارة حيث أنه من الإجراءات المتعارف عليها في البنك و غيره من المؤسسات أنه يتم تقييم أداء الموظف الجديد خلال مرحلة التريص قبل تثبيته، أما فيما يخص العبارة رقم 13 التي إحتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر بـ: 2,88 و إنحراف معياري يقدر بـ: 1,50 و بمستوى محايد، و التي كان مضمونها "يتم الإسترشاد بنتائج تقييم لأداء لتحديد العقوبات المناسبة لذوي الأداء المنخفض" و هذا راجع إلى عدم إعتداد نظام الحوافز في المؤسسة على العقوبات بشكل كبير.

بشكل عام فإن المتوسط الحسابي لمجمل العبارات يقدر بـ: 3,28 و إنحراف معياري يقدر كذلك بـ: 1,12، و يمكن القول أن هناك عدم الإهتمام بالشكل المطلوب لتقييم الأداء في المؤسسة.

الجدول رقم (10): تحليل عبارات بعد التحفيز الإيجابي

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
15	47.2	17	44.4	16	6,5	2	2,8	1	0	0	4,36	0,72	موافق بشدة
16	38,9	14	50	18	8,3	3	0	0	1	2,8	4,22	0,83	موافق بشدة
17	16,7	6	19,4	7	19,4	7	22,2	8	8	22,2	2,86	1,41	محايد
18	25	9	30,6	11	19,4	7	8,3	3	6	16,7	3,38	1,39	محايد
19	44,4	16	44,4	16	8,3	3	2,8	1	0	0	4,30	0,74	موافق بشدة
20	25	9	47,2	17	2,8	1	5,6	2	7	19,4	3,52	1,44	موافق
21	36,1	13	33,3	12	8,3	3	5,6	2	6	16,7	3,66	1,45	موافق
22	25	9	41,7	15	5,6	2	5,6	2	8	22,2	3,41	1,50	موافق
التحفيز الإيجابي											3,72	1,18	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v17.

من خلال نتائج الجداول نلاحظ أن الفقرة رقم 15 التي كان محتواها "تساعد الحوافز في رفع معنويات العاملين و زيادة إنتاجيتهم" قدرت فيها نسبة المتوسط الحسابي بـ: 4,36 و إنحراف معياري يقدر بـ: 0,72، و كانت إجابات أغلبية المبحوثين تتجه نحو الموافقة بشدة هذا ما يعكس أهمية الحوافز في تحسين أداء الموظفين، بينما لا يوافق أغلبية المبحوثين على أهمية رسائل الشكر كحافز و يظهر ذلك من خلال إجاباتهم على العبارة رقم 17 المتضمنة "الحوافز النتمثلة في رسالة الشكر عن الأداء المرتفع كافية للموظف " حيث كان المتوسط الحسابي للإجابة يقدر بـ: 2,86 و إنحراف معياري بـ: 1,41.

و بشكل عام فإن المتوسط الحسابي للفقرات بلغ 3,72 و إنحراف معياري 1,18 و هذا ما يعكس إتفاق أفراد العينة في غالبيتهم على أهمية التحفيز الإيجابي في تحسين الأداء و ضرورة ربطه بنظام تقييم الأداء.

الجدول رقم (11): تحليل عبارات بعد التحفيز السلبي

رقم العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الإتجاه
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
23	16,7	6	38,9	14	5,6	2	22,2	8	3,11	1,46	محايد
24	13,9	5	41,7	15	5,6	2	25	9	3,05	1,47	محايد
25	11,1	4	36,1	13	11,1	4	16,7	6	3,00	1,33	محايد
26	2,8	1	41,7	15	13,9	5	11,1	4	2,94	1,14	محايد
27	5,6	2	38,9	14	16,7	6	19,4	7	2,91	1,27	محايد
28	2,8	1	30,9	14	11,1	4	30,6	11	2,66	1,35	محايد
29	8,3	3	30,6	11	33,3	12	16,7	6	3,02	1,20	محايد
30	11,1	4	33,3	12	19,4	7	11,1	4	2,94	1,39	محايد
					التحفيز السلبي				2,95	1,32	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v17.

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي يقدر ب: 2,95 و إنحراف معياري 1,32، هذا يعني أن أغلبية المبحوثين كانت إجاباتهم متجهة نحوى الحياد بخصوص التحفيز السلبي و أهميته كنتيجة للثقافة السائدة في المجتمع الجزائري بصفة عامة و موظفي البنك بصفة خاصة، و التي ترفض العقوبات بكل أشكالها و ترى أنه لا أهمية لها في تحسين الأداء مقارنة بالتحفيز الإيجابي.

المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي، إختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها.

أولاً: إختبار التوزيع الطبيعي:

سنعرض فيما يلي اختبار (كولمجروف- سمرنوف) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. من خلال برنامج SPSS يمكن إجراء هذا الإختبار كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة

المحاور	قيمة إختبار كلومنجروف	مستوى الدلالة
تقييم الأداء	0,676	0,752
التحفيز الإيجابي	1,081	0,193
التحفيز السلبي	0,112	0,376

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v17

يتضح من الجدول أن مستوى المعنوية لكل الأبعاد و المحاور أكبر من 0,05 و بالتالي فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً: إختبار الفرضيات:

1) إختبار الفرضية الأولى:

H_0 : لا تهتم المؤسسة بإجراء عملية تقييم أداء لعمالها.

H_{a1} : تهتم المؤسسة. بإجراء عملية تقييم أداء لعمالها.

تقوم الفرضية الأولى على مقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على مدى الإهتمام بإجراء عملية التقييم لأداء العمال في البنك مع المتوسط الحسابي للأداة 3 على أساس مقياس ليكرت الخماسي. ولاختبار الفرضية استخدمنا اختبار T وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (13): اختبار T للفرضية الأولى

Test value = 3							تقييم الأداء
Sig	T	T	Df (N-1)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	
مستوى الدلالة المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	درجة الحرية				
0,143	1,684	1,498	35	1,1287	3,2817	36	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v17.

من خلال قراءة لبيانات الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد البالغ عددهم 36 للعبارات المكونة لمحور تقييم الأداء هي 3,2817 وبانحراف معياري قدره 1,1287، وحيث أن قيمة T المحسوبة قد بلغت 1,498 وهي أصغر من قيمتها الجدولية البالغة 1,684، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية الصفرية القائلة بأن المؤسسة لا تهتم المؤسسة بإجراء عملية تقييم أداء لعمالها، ومما يؤكد هذا القرار أن مستوى الدلالة المحسوب هو 0,143 أي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

(2) إختبار الفرضية الثانية:

$H0_1$: لا تهتم المؤسسة بتحفيز مواردها البشرية.

Ha_1 : تهتم المؤسسة بتحفيز مواردها البشرية.

تقوم الفرضية الثانية على مقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على مدى الإهتمام بتحفيز الموارد البشرية في البنك مع المتوسط الحسابي للأداة 3 على أساس مقياس ليكرت الخماسي. ولاختبار الفرضية استخدمنا اختبار T وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (14): اختبار T للفرضية الثانية

Test value = 3							التحفيز
Sig مستوى الدلالة المحسوبة	T الجدولية	T المحسوبة	Df (N-1) درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	
0,019	1,684	2,461	35	0,8254	3,3385	36	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v17.

من خلال قراءة لبيانات الجدول نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد البالغ عددهم 36 للعبارات المكونة لمحور التحفيز هي 3,3385 وبانحراف معياري قدره 0,8254، وحيث أن قيمة T المحسوبة قد بلغت 2,461 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 1,684، وبالتالي يمكننا قبول الفرضية البديلة القائلة بأن المؤسسة تهتم بتحفيز مواردها البشرية، ورفض الفرضية الصفرية القائلة بأن المؤسسة لا تهتم بتحفيز مواردها البشرية، ومما يؤكد هذا القرار أن مستوى الدلالة المحسوب هو 0,019 كان أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

(3) إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين وتحفيز الموارد البشرية لمعرفة طبيعة العلاقة التي تربط تقييم الأداء وتحفيز الموارد البشرية بالبنك، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في تقييم الأداء والمتغير التابع التحفيز. وتندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية

- إختبار الفرضية الفرعية الأولى

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء و التحفيز الإيجابي.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء و التحفيز الإيجابي.

الجدول رقم (15) : نتائج تحليل الانحدار الخطي بين تقييم الأداء و التحفيز الإيجابي

الثابت B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	T الجدولية	T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة المحسوبة
-0,114	0,716	0,513	1,684	5,989	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v17.

من خلال قراءة الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط موجب مما يدل على العلاقة الطردية بين المتغير التابع والمستقل، بينما بلغت قيمة **T** المحسوبة **5,989** وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة **1,684** عند مستوى دلالة **0,000** وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد **0.05**، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء و التحفيز الإيجابي عند مستوى دلالة **0.05**، ويمكن تشكيل معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرين على النحو التالي:

$$y = 0.114 + 0.913x_1$$

حيث **y**: المتغير التابع (لتحفيز الإيجابي)؛

x: المتغير المستقل (تقييم الأداء).

وتشير المعادلة إلى أنه كلما زاد تقييم أداء عينة الدراسة سوف يؤدي إلى التحفيز ، ومن خلال قيمة R^2

(0,513) يمكن القول أن النموذج يفسر ما قيمته **51,3%** من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع **(التحفيز**

الإيجابي)، أما الباقي فيرجع إلى متغيرات لم تدرج في النموذج ومن بينها الخطأ العشوائي.

- إختبار الفرضية الفرعية الثانية

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء و التحفيز السلبي.

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء و التحفيز السلبي.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي بين تقييم الأداء و التحفيز السلبي

Sig مستوى الدلالة المحسوبة	T المحسوبة	T الجدولية	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	الثابت B
0.001	3.691	1.684	0.286	0.535	1.480

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v17.

من خلال قراءة الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط موجب مما يدل على العلاقة الطردية بين المتغير التابع والمستقل، بينما بلغت قيمة T المحسوبة 3.691 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 1,684 عند مستوى دلالة 0.001 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، لذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء و التحفيز السلبي عند مستوى دلالة 0.05، ويمكن تشكيل معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرين على النحو التالي:

$$y = 1.480 + 0.609x_2$$

حيث y: المتغير التابع (تحفيز السلبي).

x: المتغير المستقل (تقييم الأداء).

وتشير المعادلة إلى أنه كلما زاد تقييم أداء عينة الدراسة سوف يؤدي إلى التحفيز ، ومن خلال قيمة R²

(0.286) يمكن القول أن النموذج يفسر ما قيمته 28,6% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التحفيز

السلبي)، أما الباقي فيرجع إلى متغيرات لم تدرج في النموذج ومن بينها الخطأ العشوائي.

الفرضية الرئيسية : علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء و التحفيز في البنك.

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء و التحفيز.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء و التحفيز.

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تقييم الأداء و التحفيز

Sig مستوى الدلالة المحسوبة	F المحسوبة	F الجدولية	مستويات الحرية		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	الثابت B
			DF 2	DF1			
0.000	33.707	4.17	34	1	0.483	0.706	0.061

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS v17.

من خلال قراءة الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط موجب مما يدل على العلاقة الطردية بين المتغير التابع والمستقل، بينما بلغت قيمة F المحسوبة 33.707 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 4.17 عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة القائلة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء و التحفيز في البنك عند مستوى دلالة 0.005 و يمكن تشكيل معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرين على النحو التالي:

$$y = 0.061 + 0.706x$$

حيث y : المتغير التابع (لتحفيز).

x : المتغير المستقل (تقييم الأداء).

وتشير المعادلة إلى أنه من خلال قيمة R^2 (0.483) يمكن القول أن النموذج يفسر ما قيمته 48.3% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (التحفيز)، أما الباقي فيرجع إلى متغيرات لم تدرج في النموذج ومن بينها الخطأ العشوائي.

خلاصة الفصل

تم التعرف في هذا الفصل على بنك التنمية المحلية ، من خلال التطرق إلى تاريخ نشأتها و مختلف نشاطاتها و هيكلها الإداري ، و هدفنا إلى الإجابة على إشكالية الدراسة في هذا الفصل من خلال إعتداد الإستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة و الذي إحتوى على جزئين رئيسين جزء ضم ابيانات الشخصية للمبحوث و جزء تضمن عبارات دالة على أبعاد الدراسة المعتمدة، و بعد إسترجاعنا لـ: 36 إستبيانة من أصل 70 إستبانة تم توزيعها على العمال بمختلف مستوياتهم الإدارية، قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وذلك بإستخدام أساليب إحصائية عديدة كالتكرارات و النسب المؤوية، الإنحراف المعياري، ألفا كرونباخ، الإنحدار الخطي، معامل بيرسون، و تم في الأخير التوصل إلى صحة و قبول الفرضية الأساسية ، حيث جاءت نتائج فرضياها كما يلي:

الفرضية الأولى : لا تهتم المؤسسة بتقييم أداء عمالها.

الفرضية الثانية : تهتم المؤسسة بتحفيز عمالها.

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين و تحفيز الموارد البشرية في البنك.

الخاتمة

إن الإهتمام بالموارد البشرية و إدارتها أصبح ضرورة حتمية لا يمكن لأي مؤسسة تسعى إلى الإستمرار و تحقيق أهدافها أن تتجاوزها و هذا ما يحتم وجود إدارة أو جهاز متخصص في كل المؤسسات يباشر كل الوظائف المتعلقة بإدارة العنصر البشري، و من أهم وظائف هذه الإدارة تقييم أداء العاملين بشكل موضوعي و مستمر مما يساعد على تحفيزهم و تمميتهم و تطويرهم، بالإضافة إلى التحفيز الذي يعتبر بدوره أحد أهم هذه الوظائف الذي تعتمد عليه المؤسسة في التأثير على أداء أفرادها بغية تحسين إنتاجيتها و تطوير مركزها التنافسي مما يفرض على المؤسسة أن تكثف الجهود لتتعرف على مختلف الأساليب و الوسائل التي يمكن من خلالها حفز الفرد داخل المؤسسة منها الإعتماد على التقييم العادل لمواردها البشرية الذي يعتبر أحد العوامل المؤثرة في العملية التحفيزية.

حاولنا في هذه الدراسة التي جاءت تحت عنوان أهمية تقييم الأداء في تحفيز الموارد البشرية و الوقوف على مدى الأهمية التي يوليها البنك محل الدراسة لتقييم الأداء و دوره في إعداد سياسة جيدة لتحفيز العاملين ، و بعد الدراسة النظرية والميدانية لواقع تقييم الأداء و أهميته في تحفيز العاملين تم التوصل إلى النتائج التالية:

النتائج النظرية:

- يعمل تقييم الأداء على تحديد نوع التحفيز المقدم؛
- أهمية العدالة في تقييم الأداء و أثرها على تحفيز الموظفين؛
- إعتداد نتائج تقييم الأداء في تحديد المسار المستقبلي الوظيفي لجميع العاملين في المنظمة؛
- يعتبر تقييم الأداء أحد أهم الإستخدامات الذي تعتمد عليه المنظمات في إتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالأجور؛

النتائج الميدانية:

- عدم الإهتمام الكافي للبنك بعملية تقييم أداء موظفيه و هذا ما أظهرته نتائج إختبار الفرضية الأولى؛
- إهتمام المؤسسة بتحفيز مواردها البشرية و هذا ما أظهرته نتائج إختبار الفرضية الثانية؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء و تحفيز العاملين، و هذا ما أظهرته نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة؛

اقتراحات الدراسة:

- إعادة النظر في عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة و العمل على تدريب القائمين بهذه العملية؛
- يجب على الجهة المسؤولة في بنك التنمية المحلية القيام بالدور الموكل إليها بخصوص الإهتمام الدائم و المستمر بعملية تقييم أداء موظفيها؛
- وجوب قيام عملية تقييم الأداء على أسس و قواعد علمية رشيدة من شأنها أن تحسن من أداء موظفي البنك؛

الختامة

- ضرورة ربط التقييم المستخدم و نتائجه الفعلية بالحوافز التي يتحصل عليها كل موظف؛
- بناء نظام حوافز متكامل يوازن بين التحفيز الإيجابي و التحفيز السلبي للموظفين تبعاً لمستويات أدائهم؛
- لا يجب النظر لعملية تقييم الأداء كوسيلة لمنح العلاوات أو إكتشاف أخطاء العمال فقط، بل على أنها عملية إستراتيجية لها علاقة بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة و إعداد مختلف السياسات المتعلقة بهذه الموارد. و أنها وظيفة تسعى بالدرجة الأولى إلى تنمية و تطوير الموارد البشرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

1. أحمد ماهر، الإختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
2. عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر، 1998.
3. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ، دار الشرق للنشر و التوزيع، الأردن، 1986.
4. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية :منظور القرن 21 ، المكتبة المصرية ، مصر ، 2000.
5. سهيلة محمد عباس ، علي حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 1999.
6. إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر و التوزيع الأردن، 2013.
7. راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، 2000/99 .
8. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة، الأردن ، الطبعة الأولى 2007 .
9. عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي، عالم الكاتب الحديث للنشر و التوزيع، طبعة 2، 2006.
10. أحمد ماهر ، الإدارة المبادئ و المهارات، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر، 2003.
11. محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، ط 1 ، 2007.
12. عمار بن عيشي، إتجاهات التدريب المعاصرة و تقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن-عمان، الطبعة الأولى 2012.
13. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
14. صلاح الدين عبد الباقي ، علي عبد الهادي مسلم ، راوية حسن، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث، 2008.
15. جون جاكسون، روبرت ماتيس، إدارة الموارد البشرية ، دار شعاع للنشر و العلوم، سوريا، ط1، 2009.
16. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية: إتجاهات و ممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، الطبعة الأولى، 2008.
17. محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير - أساسيات ، وظائف المسير و تقنيات التسيير - ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون. الجزائر ، 2012.
18. أحمد ماهر ، إدارة المواد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2007.
19. زيد منير عبوي ، الادارة و اتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير) ، دار دجلة ، عمان - الاردن ، 2007.
20. علي عباس ، أساسيات علم الادارة ، دار المسيرة ، عمان ، الاردن ، 2007.

21. بشير العلق ، مبادئ الإدارة ، دار اليازوري ، عمان - الأردن ، 2008.
22. عامر عوض ، السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة ، الأردن ، 2008.
23. محمد الفالح الصالح ، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد ، عمان ، الأردن ، ط 1، 2004.
24. ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي : دراسة نظرية و تطبيقية، دار المحمدية، الجزائر ، 2003 .
25. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن ، 2008.
26. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، ط2، 2000.
27. علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة.
28. محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، (ط2) ، 2004.
29. عبد الغفار حنفي و آخرون ، محاضرات في السلوك التنظيمي ، مكتب مطبعة الاشاعات الفنية ، الاسكندرية ، 2002 .
30. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002 .
31. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003.
32. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، 2001.
33. عساف عبد المعطي محمد ، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة ، دار الزهران ، الأردن، 2006 .
34. عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2004.
35. نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين جواد ، الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية عمان -الأردن، 2010.
36. حنفي علي ، الجوانب النظرية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، دار الكتاب الحديث القاهرة ، 2008 .
37. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية 2006.
38. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية مدخل نظري و تطبيقي، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2013.
39. سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية.. و تأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي، ط 1 2004.
40. أحمد بن مرسلي، مناهج البحث العلمي ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2003.
41. عدنان حسين الجادري، يعقوب عبد الله أبو حلو ، الأسس المنهجية و الإستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية و الإنسانية، مكتبة الجامعة ، عمان، الأردن ، 2009.
42. حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2010.

مجالات و منشورات:

1. سليمان الفارس ، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ،مجلة جامعة دمشق ، العلوم الاقتصادية و القانونية ، مج 27 ع 1 سوريا ، 2011

قائمة الكتب باللغة الفرنسية:

1. Besseyere desHortes : **gérer les ressources humaines dans l' entreprise : concept et outil** ,Edition d' organisation , Paris ,1992.
2. Alain Meignant, Ressources Humains, Deployer la strategie, édition liaisons, SA, Paris, 2000.
3. A.Mitrani ; M.Dalziel , A.Bernard, Des compétences et des hommes : Le management des ressources humaines en Europe, Les édition d'organisation,Paris, 1982.

قائمة المذكرات:

1. فيروز ،بوزوين ، دور ادارة الحياة الاضافية في تحفيز العاملين في مؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، (دراسة ميدانية لشركة مامي للمشروبات الغازية سطيف) ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2009 / 2010 .
2. فاطمة الزهراء بن قايد، دور الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مركب السيارات الصناعية برويبة)، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة ، قسم تسيير المنظمات ، جامعة أحمد بومرداس ، 2010/2011.
3. نوال شنافي، تحفيز العمال و دوره في تحسين المؤسسة الصناعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير مؤسسات صناعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004-2005.
4. ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين (إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة) ، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2011/2012.
5. نوار هاني إسماعيل ، تقييم أداء لموارد البشرية و مدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة (نموذج شركات الغزل و النسيج في الساحل السوري)، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الإقتصاد، جامعة تشرين، 2004/2005.
6. بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة (دراسة حالة : مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة CLP - منطقة سطيف-) ، رسالة ماجستير تخصص علوم تجارية ، فرع ادارة أعمال ، جامعة محمد بوضياف مسيلة ، 2006-2007 .

7. عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011/2010.

قائمة المواقع:

1. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية تم التصفح يوم: 2014/03/24
<http://www.hrdiscussion.com/hr64058.html#.UyQzoM7pzYQ>
2. تم التصفح يوم : 2014/04/05 <http://faculty.ksu.edu.sa>
3. تم التصفح يوم : 2014/03/24 http://hrandtraining.blogspot.com/2013/05/blog-post_5010.html

قائمة الجداول

و الأشكال

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	نموذج لطريقة الإدارة بالأهداف لتقييم الأداء	13
02	نموذج لأسئلة قوائم المراجع	14
03	نموذج لعبارات الاختبار الإلزامي (اجباري)	15
04	معاملات ثبات أداة البحث و صدقها	60
05	خصائص عينة البحث " الجنس "	63
06	خصائص عينة البحث " العمر "	63
07	خصائص عينة البحث " الشهادة "	64
08	خصائص عينة البحث " الخبرة "	64
09	تحليل عبارات تقييم الأداء	65
10	تحليل عبارات بعد التحفيز الإيجابي	66
11	تحليل عبارات بعد التحفيز السلبي	67
12	إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة	68
13	اختبار T للفرضية الأولى	68
14	اختبار T للفرضية الثانية	69
15	نتائج تحليل الانحدار الخطي بين تقييم الأداء و التحفيز الإيجابي	70
16	نتائج تحليل الانحدار الخطي بين تقييم الأداء و التحفيز السلبي	71
17	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين تقييم الأداء و التحفيز	72

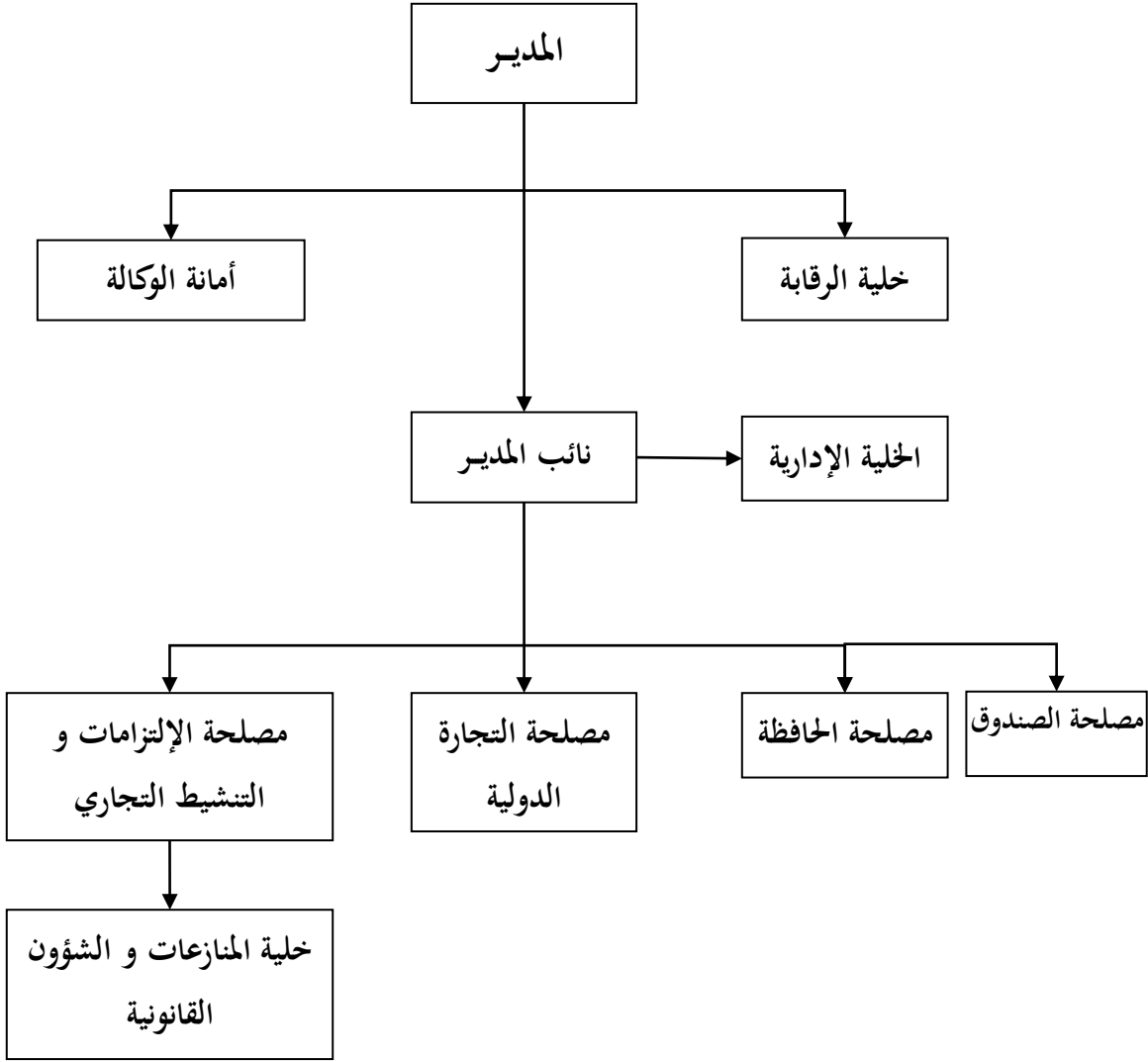
قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أنواع معايير لأداء.	07
02	طريقة التوزيع الإجباري	11
03	نموذج السلوك عند الأفراد	18
04	خيارات برامج المشاركة في الأرباح	23
05	الأسباب التي تدفع المنظمات لاستخدام برامج الحوافز الجماعية	26
06	أنواع الحوافز	28
07	العقاب وفق المدخل التدريجي	41

الملاحق

الملحق رقم (1)

الهيكل التنظيمي لبنك التنمية المحلية



الملحق رقم (3)

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر
تسيير الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير



استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة....،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها
استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص : تسيير الموارد البشرية بعنوان:
"أهمية تقييم الأداء في تحفيز الموارد البشرية"
دراسة حالة: بنك التنمية المحلية لولاية باتنة.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالب : ميلود بن فليس

إشراف الأستاذ : رياض بن صوشة

السنة الجامعية: 2013/2014

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي بنك التنمية المحلية بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى 49 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ثانوية فأقل تقني سامي ليسانس

دراسات عليا متخصصة. ماجستير و أكثر

4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سن 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني : محاور الإستبانة

المحور الأول: تقييم الأداء.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تقييم الأداء في بنك التنمية المحلية، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع إشارة (X) أمام العبارة التي تناسب إختيارك.

التقييم					العبارة القياسية	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	تقييم الأداء	
					يهتم تقييم الأداء بتحديد مستوى أداء العاملين ومدى توافقهم مع وظائفهم الحالية.	1
					هناك تسجيل دوري لمستويات الأداء الخاصة بكل موظف.	2
					هناك أهداف محددة لكل وظيفة يتم تقييم أداء العاملين في ضوءها.	3
					يعتبر البنك عملية تقييم أداء العاملين ضرورية لإستغلال نتائجها.	4
					تساهم عملية تقييم الأداء في رفع مستوى أداء العاملين وإستثمار قدراتهم وإمكاناتهم	5
					يهتم تقييم الأداء بتحديد نظام الحوافز و المكافآت المرتبطة مباشرة بمستوى الأداء.	6
					يتم إستخدام أكثر من طريقة لتقييم أداء العاملين.	7
					يشعر العامل بعدالة نظام تقييم الأداء و أن جهوده المبذولة تأخذ بعين الإعتبار.	8
					يتم تقييم أداء الموظف الجديد لتحديد ما إذا كان سيثبت في وظيفته أو يتخذ معه إجراء آخر.	9
					يتم تقييم الأداء بشكل سري.	10
					نظام تقييم الأداء المعتمد يحقق هدفه في تحفيز الموظفين.	11
					يتم الإسترشاد بنتائج تقييم الأداء لتحديد المكافآت التشجيعية و منح العلاوات.	12
					يتم الإسترشاد بنتائج تقييم الأداء لتحديد العقوبات المناسبة لذوي الأداء المنخفض.	13
					أعتقد أن الموظف يتحسن عقب كل عملية تقييم للأداء.	14

المحور الثاني : التحفيز

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التحفيز في بنك التنمية المحلية، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع إشارة (X) أمام العبارة التي تناسب إختيارك.

التحفيز					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التحفيز الإيجابي
					15 تساعد الحوافز في رفع معنويات العاملين و زيادة إنتاجيتهم.
					16 يجد العامل احتمال مكافئته دافعا إلى أداء عمله بالوجه المطلوب.
					17 الحوافز المتمثلة في رسالة الشكر عن الأداء المرتفع كافية للموظف.
					18 يستعمل تقييم الأداء في تحديد المكافآت المالية.
					19 تعتبر الترقية حافزا إيجابيا للموظف.
					20 نتائج التقييم هي المعيار الأساسي لترقية العاملين.
					21 يتم نقل الموظفين إلى وظيفة أحسن بناء على أدائه.
					22 يحس العمال بالمساواة من حيث التحفيز المقدم.
التحفيز السلبي					
					23 تؤدي العقوبات إلى تقويم سلوك العاملين و تحسين ادائهم
					24 يجد العامل في احتمال معاقبته دافعا إلى أدائه للعمل بالوجه المطلوب.
					25 العقوبات المستخدمة في نظام تقييم الأداء تشكل حافزا للموظف لتحسين أدائه.
					26 العقوبات المتاحة في حالة حصول الموظف على تقدير ضعيف هي عقوبات قاسية.
					27 يتم تنزيل رتبة الموظف في حال تراجع أدائه بشكل واضح.
					28 يتم نقل الموظف إلى وظيفة أسوأ لأدائه السلبي.
					29 إذا لم يكن هناك تحسن في أداء الموظف بعد فترة زمنية مناسبة يمكن في هذه الحالة إتخاذ قرار بإنهاء خدمته.
					30 يحس العمال بالمساواة من حيث العقوبات المطبقة.

شكرا على حسن تعاونك.

الملحق رقم (2)

إسم الأستاذ المحكم	الرقم
أحلام خان، أستاذة بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير.	01
جوهرة أقطي، أستاذة بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير.	02