



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب

معهد العلوم الاقتصادية و التسيير

و العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

دراسة حالة بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لعين تموشنت

بعنوان:

أثر الحوافز في تنمية أداء العاملين

تحت إشراف

من إعداد الطالبتين :

\* بن يحيى حسين

• بن مصطفى رشيدة

• عبد المومن فاطمة

نوقشت و أنجزت علنا بتاريخ 2017/06/12

أمام اللجنة المكونة من السادة :

أ.بن يمينة خيرة      المركز الجامعي عين تموشنت      رئيسا

أ.بن يحيى حسين      المركز الجامعي عين تموشنت      مشرفا

أ.رفيق محمد خليفة      المركز الجامعي عين تموشنت      ممتحنا

السنة الجامعية : 2017/2016



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر

أهدي بكل فخر و اعتزاز ثمرة جهدي و عسارة عملي إلى أغلى شخصين على قلبي ، إلى اللذان عجزت الكلمات عن التعبير عما يخالج شعوري اتجاههما إلى سبب وجودي الوالدين

الغاليين " حليلة و يوسف " أطال الله في عمرهما

إلى من قاسموني حنان الأم و الأب و تعلمن معهم المعنى الأسري إخوتي :

" فتيحة ،زهرة ،عبد النور "

إلى من عشت معهم أحلى الذكريات

إلى عصافير قلبي " ريان و صهيب ،رتاج ،رؤوف "

إلى زميلاتي و زملائي و إلى الأصدقاء و الأحبة جميعا

إلى من نساهم قلبي و لم ينساهم قلبي



رؤية

# إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بطاعتك، و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك، و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك، و لا تطيب الجنة إلا برؤيتك، الله جل جلاله.

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الأمة سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم .  
أهدي ثمرة جهدي إلى شمعة موقدة تنير ظلمة حياتي إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب و معنى الحنان إلى بسملة الحياة و سر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي أهدي لها " أمي الحبيبة".  
إلى الذي كابد المصاعب من أجل تعليمي و تربيتي... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ... إلى من لا يمكن للكلمات أن تفني حقه. أبي العزيز  
إلى من أشد بهم أزرى أخوتي  
إلى كل الأصدقاء و الصديقات  
إلى كل من هم في القلب و نسيهم قلبي

فاطمة

## كلمة شكر

من لم يشكر الناس لم يشكر الله ، و من أسدى إليكم معروفا فكافئوه فئن لم تستطيعوا فادعوا له.

أشكر الله وحده و احمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة و النافعة نعمة العلم و البصيرة.

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم و المعرفة و أعانني على أداء هذا الواجب و وفقني إلى إنجاز هذا العمل أتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو و ن بعيد و لو بكلمة طيبة و أخص بالذكر الأستاذ المشرف " مصطفىاوي جلال " الذي لم يبخل عليّ بتوجيهاته و نصائحه القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذه المذكرة ، و لا يفوتني أن أشكر كل أساتذة قسم اللغة العربية و آدابها.

مع الشكر الجزيل لمدير و أساتذة مدرسة " بن حسين حسين " الابتدائية

فلجميع أدين و أعتزف بكل ما قدموه لي من معونة صادقة

لكم مني كل الشكر و العرفان

# فهرس المحتويات

الصفحات	المحتويات
	الشكر
	الإهداء

	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
١	المقدمة العامة
01	الإطار النظري للحوافز: الفصل الأول
02	تمهيد
03	المبحث الأول : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية
03	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي
07	المطلب الثاني: تحديات إدارة الموارد البشرية
09	المطلب الثالث : دور و أهداف إدارة الموارد البشرية
11	المبحث الثاني: طبيعة الحوافز
11	المطلب الأول: تعريف الحوافز
13	المطلب الثاني: نظريات و أنواع الحوافز
20	المطلب الثالث : أهمية و أهداف الحوافز
22	المبحث الثالث: أسس و شروط نظام الحوافز
22	المطلب الأول: أسس الحوافز
22	المطلب الثاني: قواعد نظام الحوافز
23	المطلب الثالث : شروط نظام الحوافز
25	الخلاصة
26	الفصل الثاني : تقييم أداء العاملين
27	تمهيد
28	المبحث الأول: الأداء و علاقته بالحوافز
28	المطلب الأول: مفهوم الأداء
30	المطلب الثاني: مكونات و مراحل قياس الأداء
33	المطلب الثالث : علاقة الأداء بالحوافز

35	المبحث الثاني تقييم أداء العاملين
35	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
39	المطلب الثاني: أهمية و أهداف تقييم الأداء
42	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في تقييم الأداء
43	المبحث الثالث: مراحل تقييم الأداء و أساليب شروط نجاحها
43	المطلب الأول: مراحل و طرق تقييم الأداء
53	المطلب الثاني: صعوبات تقييم الأداء
55	المطلب الثالث: تقييم الأداء
56	الخلاصة
57	الفصل الثالث: دراسة حالة لشركة التوزيع الكهرباء و الغاز لولاية عين تموشنت
58	تمهيد
59	المبحث الأول: تقديم عام للشركة
59	المطلب الأول: تعريف شركة سونلغاز و مراحل تطورها
62	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة التوزيع الكهرباء و الغاز
66	المطلب الثالث: مهام و أهداف شركة التوزيع الكهرباء و الغاز
68	المبحث الثاني: إجراءات التحفيز و الأداء في شركة التوزيع الكهرباء و الغاز
68	المطلب الأول: إجراءات التحفيز في المديرية
70	المطلب الثاني: قسم الموارد البشرية
71	المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين في الشركة
71	المبحث الثالث: تحليل و تفسير منهجية الدراسة

71	المطلب الأول: منهج الدراسة
74	المطلب الثاني: صدق و ثبات نتائج الدراسة
76	المطلب الثالث: تحليل الدراسة و اختبار فرضياتها
89	الخلاصة
91	الخاتمة العامة
93	المراجع
	الملاحق

قائمة

الجداول

# قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
40	اهمية تقييم الاداء من وجهة نظر المشرفين و الادارة العليا	01-02
46	طريقة التدرج البياني	02-02
49	نموذج القوائم	03-02
50	نموذج الاختبار الاجباري	04-02
51	نموذج طريقة التدرج البياني السلوكي	05-02
52	نموذج الملاحظة السلوكية	06-02
52	اساليب تقييم الاداء عن طريق الادارة بالاهداف	07-02
73	درجة مقياس ليكارت الخماسي	01-03
74	تحليل الثبات	02-03
75	معامل الارتباط بين محور الحوافز و محور الاداء	03-03
76	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	04-03
77	توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن	05-03
77	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	06-03
79	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	07-03
80	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوضعية المهنية	08-03
82	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	09-03
83	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على فقرات محور الحوافز	10-03
85	نتائج تحليل اجابات افراد العينة على فقرات محور الدوافع	11-03
87	تحديد الارتباط بين الحوافز و الاداء	12-03
88	تحديد تاثير الحوافز و الاداء	13-03

# قائمة الأشكال

# قائمة الأشكال

الصفحة	الأشكال	الرقم
04	حلقة السلوك الانساني	01-01
12	سلم الحاجات الانسانية لماسلو	02-01
13	سلم الحاجات	03-01
15	انواع الحوافز	04-01
19	مكونات الاداء	05-01
31	مراحل قياس الاداء	01-02
32	عملية قياس الاداء	02-02
33	العلاقة بين الحوافز و الاداء	03-02
34	مراحل عملية الرقابة ضمن عملية تقييم الاداء	04-02
37	مكانة تقييم اداء العاملين ضمن العمليات التسييرية في المؤسسة الاقتصادية	05-02
38	مراحل عملية تقييم الاداء	06-02
45	الطرق المختلفة لتقييم الاداء	07-02
47	منحنى التوزيع الطبيعي للمستخدمين للتوزيع الاجباري	08-02
48	الهيكل التنظيمي لتوزيع الكهرباء و الغاز	09-02
62	الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية	01-03
70	تمثيل توزيع افراد العينة حسب الجنس للدائرة النسبية	02-03
76	تمثيل توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي بالدائرة النسبية	03-03
78	تمثيل توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	04-03
80	تمثيل توزيع افراد العينة حسب الوضعية المهنية	05-03
81	تمثيل توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	06-03
82		07-03

مقدمة

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الأساسية التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة، بمعنى أن رفع كفاءة وفعالية المؤسسة يتأثر بالعديد من العوامل بعضها غير بشري كالأجهزة والمعدات والآخر بشري باعتباره ركيزة من الركائز التي تبني المنظمة إستراتيجيتها عليها وأهم عامل من عوامل الإنتاج في المنظمة.

فهذا العنصر الثمين له القدرة على التطوير و السعي إلى تحقيق و تعظيم أهداف المنظمة إذا أحس بالولاء و الانتماء و الحرص على مصالحها، وهي بدورها تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته و ذلك باستعمال نظام تحفيز فعال.

فالحوافز ليست السبيل الوحيد للوصول إلى أداء عال و لكن بواسطته يمكن استشارة دوافع العاملين و التأثير عليها بما يخدم مصالح العمال سواء كانت مادية أو معنوية.

فأداء هؤلاء العاملين يحدد مستوى الكفاءة العامة للمؤسسة، ويجدد قدرتها على القيام بالأنشطة والعمال،

فنجاح أو فشل المنظمات المعاصرة أصبح مرتبط بأداء العاملين و ذلك باستعمال نظام تحفيز فعال و الذي تعتبره كسياسة تنتهجها لرفع أداء و زيادة الطاقة المحركة لهم في تقديم أداء راق .

والمنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملها، وربط أهدافها بالأهداف الشخصية لهم، التي تنعكس مسؤولياتها و السعي لتحسين و تطوير أداء القوى البشرية فيها و من ثم الأداء العام للمؤسسة.

### إشكالية الدراسة

ولتوضيح هذه إشكالية قمنا بطرح جملة من أسئلة يتصدرها سؤال رئيسي يتمثل في:

ما اثر الحوافز على تنمية أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية؟

كما هناك أسئلة فرعية متمثلة في:

ما المقصود بإدارة الموارد البشرية و التحديات التي تواجهها؟

ما المفهوم الحوافز وما أهميتها في إدارة الموارد البشرية ؟

ما هي مختلف المفاهيم النظرية للأداء وما علاقتها بالحوافز ؟

ما هي مراحل تقييم الأداء وشروط نجاحه ؟

### فرضية الدراسة

يوجد أثر للحوافز على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية

### أهمية الدراسة

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة المطروحة على ساحة النقاش الاقتصادي، نظرا للتغيرات و التطورات المختلفة معرفيا و علميا وقد اكتسب هذه الأهمية لشدة المنافسة بين المؤسسات.

فانصبت اغلب جهود إدارة الموارد البشرية على المورد البشري، و كيفية تنمية أدائه باعتباره الورقة الراجحة في المؤسسة و

عنصر التمييز فيها عن طريق نظام الحوافز و الأداء

### أهداف الدراسة

اكتشاف ماهية الحوافز ودورها في التأثير على أداء العاملين

تبيان مؤسسة سونلغاز أهمية راس المال البشري في المؤسسة و دوره في رفع من أدائه لتمكينها من مواجهة المنافسة و كسب مزايا تنافسية

إبراز طرق تقييم الأداء و شروط نجاحه

### أسباب اختيار موضوع الدراسة

أن عملية تقييم الأداء و الحوافز مشكلة واقعية وحساسة تعيشها الكثير من المؤسسات باعتبارها تحمل هذا المدخل التنموي والتطويري للموارد البشرية، فكفاءة أداء أي مؤسسة مهما كان مجال نشاطها مرهون بكفاءة أداء مواردها البشرية حيث ان العنصر البشري أصبح يمثل الإستراتيجية المثلى التي تكفل للمؤسسات البقاء والاستمرار، لذلك عملية تقييم أداء العاملين و التحفيز هو الوسيلة التي تمكن المؤسسة من التعرف على أداء عمالها. ضرورة التحفيز و تنمية أداء المورد البشري الذي يعتبر الأداة الوحيدة التي لها القدرة على التغيير و المنافسة و استمرارية المؤسسة .

\_\_ ملاحظة مدى الاهتمام بتحفيز العاملين .

\_\_ معرفة مدى قدرة المؤسسات على تقييم أداء عمالها

## حدود الدراسة

الدراسة الزمنية امتدت الدراسة خلال الفترة الممتدة من العشرين فبراير الى السابع عشر من ماي 2017

الدراسة المكانية الدراسة تمت على مستوى مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية عين تموشنت.

## منهج الدراسة

لجعل دراستنا مرتبطة أكثر بالواقع تم ربط هذه الدراسة النظرية بالدراسة الميدانية و تمثلت في إحدى المؤسسات الخدمية، و تم استعمال منهج دراسة الحالة الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا، و هو يقوم على أساس التعمق في دراسة معينة للوصول إلى تعميقات عن طريق دراسة نموذج مختار.

و لذلك كان لا بد من الاستعانة بمنهج دراسة الحالة من خلال جمع البيانات العلمية، المتعلقة بالوحدة محل الدراسة و في اطار تقديم المنهج ، نذكر الأداة المستعملة في جمع البيانات حول حالة الدراسة و المتمثلة في:

الاستمارة: تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات حيث قمنا باستعمال استمارة كوسيلة بحث للكشف عن رأي العاملين حول فعالية عملية تقييم الأداء، حيث تضمنت هذه الاستمارة مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة.

## صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات التي اعترضت الدراسة عدم الحصول على المعلومات الكافية من مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية عين تموشنت نظرا لما تملكه من انشغالات كثيرة، بالإضافة إلى ذلك ضيق الوقت وعدم الإتقان الجيد لبرنامج التحليل الاحصائي .

## تقسيم الدراسة

تمت هندسة الموضوع على النحو التالي:

يتناول الفصل الأول والثاني الدراسة النظرية، أما الفصل الثالث يستعرض دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية عين تموشنت.

تم التطرق في الجانب النظري في الفصل الأول الإطار المفاهيمي للحوافز تضمن ثلاث مباحث تناولنا على مستوى المبحث الأول مدخل إلى إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى طبيعة الحوافز و بالنسبة المبحث الثالث أسس و شروط نظام الحوافز

الفصل الثاني كان تحت عنوان تقييم الأداء حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الأداء و علاقته بالحوافز، أما المبحث الثاني تناولنا فيه تقييم أداء العاملين، و في الفصل الثالث تطرقنا إلى مراحل تقييم الأداء، أما الفصل الثالث فقد خصصناه لدراسة حالة إحدى المؤسسات بعين تموشنت وهي المديرية توزيع الكهرباء و الغاز و قد اشتملت على ثلاث مباحث، من خلال تقديم عام للشركة و معرفة إجراءات التحفيز و تقييم الأداء في المديرية، ثم المبحث الثالث الذي يتضمن عرض و تحليل أسئلة الاستمارة المتعلقة بأثر الحوافز في تنمية تقييم أداء العاملين

**الفصل الأول :**  
**الإطار النظري للحوافز**

تمهيد:

تسعى المنظمة إلى جذب الموارد البشرية بالكم و الكيف المناسبين , و بالاحتفاظ بالعاملين الاكفاء و السعي الدائم لحثهم على بذل الجهد و تحسين الأداء في وظائفهم و هذا عن طريق مكافئتهم و تحفيزهم فالحوافز تعتبر أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات الخاصة و الحكومية التي تحققها للوصول إلى أعلى مستويات من الأداء و الرضا الوظيفي للعاملين لديها و كسب ولائهم و انتمائهم للمؤسسات التي يعملون فيها .

فالحوافز من العناصر المهمة نحو دفع البشر للإبداع و العطاء من كل الجهات , و بالتالي سنكتشف عنها في موضوعنا هذا من خلال الفصل الأول الذي يضم الإطار النظري للحوافز .

المبحث الأول : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

تمثل ادارة الموارد البشرية موردا هاما من موارد المؤسسة و أحد الأصول التي تملكها ، فلا يمكن تحقيق اهداف المؤسسة بدون هذه الموارد البشرية الذي تعتبره أئمن مورد لديها و الأكثر إنتاجية على الإطلاق .

المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي

أولا : المفهوم

تختلف وجهات نظر المفكرين و الاقتصاديين فيما يخص مفهوم إدارة الموارد البشرية من بينهم :

**العلاق :** اورد في معجمه ادارة الموارد البشرية بأنها جزء من الإدارة يعني بشؤون الأفراد العامية من حيث التعيين و التأهل و التدريب و تطوير الكفاءات و كذلك وصف اعمالهم .

**الخزامي :** جذب و تنمية الافراد الذين يملكون المواهب و الخيال و الازمين للشركات , لكي تتنافس في بيئة متميزة و معقدة .

**حنفي :** ذكر بأنها الادارة التي تبحث عن الافراد و تخطط للاحتياجات البشرية ثم تقوم بالاستقطاب و الاختبار و التعيين و التدريب و تنمية المهارات و تضع هيكل او نظام للأجور<sup>1</sup>

**NIGRO:** يرى انها كما اشار النمر و اخرون " فن اجتذاب العاملين و اختيارهم و تعيينهم و تنمية قدراتهم و تطويرها و تهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم و الكيف لاستخراج افضل مافيهم من طاقات و تشجيعهم على بذل اكبر قدر ممكن من الجهود و العطاء .

**SIKOLA:** هي استخدام القوى العاملة و بالمنشأة ويشمل ذلك على :

عمليات التعيين و تقييم الأداء و التنمية و التعويض و المرتبات و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين و بحوث الأفراد<sup>2</sup>

1- عزام علي ، ادارة الموارد البشرية و تنميتها ، دار المستقبل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014 ، ص 108

2- فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2006 ، ص 6

مصطفى نجيب : النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة و توفيرها بالإعداد و الكفاءات المحددة و تنسيق الاستفادة من هذه الثورة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.<sup>3</sup>

و يمكن القول أخيراً أن إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات ، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات و الممارسات و المتعددة بشكل يتوافق هذا استخدام مع الإستراتيجية المنظمة و رسالتها و سببهم في تحقيقها .

فهناك أنشطة رئيسية تتميز بها إدارة الموارد البشرية :<sup>4</sup>

- توصيف الوظائف.
- تخطيط الموارد البشرية.
- تدريب و تنمية الموارد البشرية .
- البحث و الاستقطاب للموارد البشرية.
- تقييم الوظائف و تحديد المرتبات و الاجور.
- قياس كفاءة اداء الموارد البشرية.
- توفير الرعاية الصحية للعاملين.
- ترفيق الموارد البشرية.
- تقييم الاداء للعاملين بالمنظمة او التشكيل الاداري.

3- بوحنيفة فوي ، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات ، مركز الكتاب الاكاديمي الطبعة الاولى ، عمان ، 208 ص

4- عزام على ، ادارة الموارد البشرية و تنميتها دار المستقبل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014 ص 103/202

الانشطة الاساسية لإدارة الموارد البشرية التأثيرات الخارجية

المصدر : نعمة عباس النقابي الانشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية استراتيجيات التدريب و

التطوير وفق المنظور

ثانيا : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

ادارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة انما هي نتيجة لعدد من التطورات التي ساهمت في

اظهار الحاجة الى وجود ادارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة فستتطرق الى اهم

المراحل التي مرت بها الموارد البشرية من منتصف القرن 19 حتى الان هي :

**المرحلة الاولى :** تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية .

قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطرائق المتخصصة حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية

في المنازل بأدوات بسيطة و من ناحية ادارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل

الانسانية حيث ، نظرت الى العامل باعتباره سلعة تباع و تشتري بعد ان اعتمدت الادارة على الالة اكثر من

اعتمادها على العامل

نشأة كثير من الاعمال المتكررة التي لا تحتاج الى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير و على الرغم من ذلك فان

الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الانتاج و السلع.

**المرحلة الثانية :** ظهور حركة الادارة العلمية

من التطورات التي ساهمت في ظهور اهمية ادارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الادارة العلمية لقيادة Taylor

الذي توصل الى الاسس الاربعة للإدارة و هي :

- تطور حقيقي في الادارة
- الاختيار العلمي للعاملين
- الاهتمام بتنمية و تطوير الموارد البشرية و تعليمهم
- التعاون الحقيقي بين الادارة و الموارد البشرية

### المرحلة الثالثة : نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن 20 نمت و قويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة و حاولت النقابات العمالية زيادة الأجور للعمال ، و خفض ساعات العمل و تعتبر ظهور حركة الادارة العلمية ( التي حاولت استغلال المصلحة رب العمل ) ساعدت في ظهور النقابات العمالية .

### المرحلة الرابعة : بداية الحرب العالمية الأولى.

حيث أظهرت الحرب العالمية الاولى الحاجة الى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم وطبقت بنجاح على العمل، تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم و مع تطور الادارة العلمية و علم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في ادارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف و التدريب و الرعاية الصحيحة و يمثل انشاء هذه المراكز بداية ظهور اقسام شؤون الموارد البشرية.

ثم انشئت اقسام موارد مستقلة و اعد اول برنامج تدريبي لمديرية هذه الاقسام عام 1915 و قامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في ادارة الموارد البشرية عام 1919 و 1920 انشئت كثير من ادارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة و الأجهزة الحكومية.

### المرحلة الخامسة : ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية.

شهدت نهاية العشرينات و بداية الثلاثينات من هذا القرن تطورت في مجال العلاقات الإنسانية حيث تجارب هوتون بواسطة التون مايو و اقتنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم و توفير الظروف المناسبة للعمل

### المرحلة السادسة : ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، حيث شملت تدريب و تنمية العاملين ووضع برنامج لتحفيزهم و ترشيد العلاقات الإنسانية و ليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية و فيها حضورهم و انصرافهم و العمال الروتينية في المستقبل يمكن ان نراها في نمو متزايد.

## المطلب الثاني : تحديات إدارة الموارد البشرية

## 1-الموارد البشرية و تحديات التكنولوجيا الحديثة :

يشهد العالم ثورة تكنولوجية جديدة تتمثل في طاقات هائلة و تتفاعل في تكوين الثورة التكنولوجية الجديدة بطريقة غير مسوقة في مجال البحث العلمي و التطور التكنولوجي، فمن أكبر تحديات إدارة الموارد البشرية التي تتصدى لها و هي الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر و الأوتوماتيكيات في انجاز الكثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل.<sup>6</sup>

فأصبحت التكنولوجيا أساس اكتساب الميزات التنافسية و مواجهة التحديات الناشئة عن العولمة و انفتاح الأسواق من جهة ، و الأثر السلبي على الموارد البشرية من الذي يميل الى التعاضد من جهة أخرى.<sup>7</sup>

لا يمكن بأي حال من الأحوال حصر كل النتائج التي تطرأ من جراء تطبيق التكنولوجيا على نطاق واسع على مستوى المؤسسات و يمكن ذكر أهم النتائج المتمثل في :<sup>8</sup>

- تترتب على توسع في الآلية الناشئة عن التكنولوجيات الجديدة على فرص العمل للموارد البشرية و الاتجاه المتزايد إلى التخفيض القوي العاملة في منظمات الإنتاج
- تناقص أعداد العاملين للآلات رغم زيادة الكميات المنتجة بفعل ارتفاع الإنتاجية نتيجة للتكنولوجيات الجديدة

6 عزام على ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 107

7 على غربي ، تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر و التوزيع الأردن ، 2007 ص 151

8 على غربي ، تنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ص 153

سيادة الآثار السلبية للتكنولوجيات الجديدة على فرض العمل بالنسبة لقطاعات الانتاج الثلاثة : الصناعة الزراعة و الخدمات حيث تشهد القطاعات الثلاثة حالة من ازدهار الانتاجية مع تقدم التكنولوجيات الجديدة و في نفس الوقت تنخفض اعداد القوى العاملة في كل منها .

- من الواضح ان هذه الثورة التكنولوجية و المعلوماتية قد ادت الى فقدان ملايين البشر لوظائفهم بشكل دائم
- لقد اصبحت البطالة تمثل تهديدا حقيقيا للموارد البشرية بمختلف فئاتها اذا طالت عمال الانتاج افراد الادارة الوسطى و المختصين في مجالات العمل المختلفة الذي حلت التكنولوجيا و ما يعرف باسم الآلات الذكية محلهم .
- و امام هذا التحدي التكنولوجي الذي يهدد مؤسساتنا سواء قبلت به ام لا فان على مؤسسات إعادة صياغة إستراتيجية، استخدام الموارد البشرية بحيث تأخذ باعتبار حقائق الموقف التكنولوجي و تداعياته
- و يبقى التحدي الأكبر الذي يجب أن تتعامل به المؤسسات الجزائرية المعاصرة يتمثل في تحقيق المعادلة التي تساهم في خلق فرص العمل الجديدة و في نفس الوقت تستخدم التكنولوجيا الجديدة اي الحد الامثل .

## 2- الموارد البشرية و تحديات العولمة :

لقد اصبحت العولمة بمثابة السمة البارزة لهذا العصر و لا يكاد يخلو اي نقاش في مجالات المعرفة الانسانية من استعمال هذا المصطلح ، سواء بالقبول أو بالرفض و لقد تجاوز الاطر المعرفة المتخصصة ليطغى على التناول السوسولوجي لمجريات الحياة اليومية .

ان العولمة هي نمط سياسي اقتصادي ثقافي للنموذج غربي متطور خرج بتجربته عن حدوده بهدف تحقيق اهداف و غايات فرضها التطور المعاصر بمعنى ان العولمة هي ظاهرة قادمة من الغرب من مجتمعات متقدمة حضاريا و متجهة الى مجتمعات نامية و متخلفة حتى يكون التعامل معها ايجابيا<sup>9</sup>

فقد ادى الاتجاه نحو العولمة الى التأثير في جميع وظائف المؤسسة سواء تعلق منها بالأفراد او بالعمليات الانتاجية المتعددة، مما ادت الى التقليل من عدد الوظائف التي تتطلب الكثير من المهارة و هذا يعود الى ما شاهده العامل من تطور في الأجهزة ووسائل الاتصال.

9 علي غربي ، تنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ص 157

## المطلب الثالث : دور و اهداف ادارة الموارد البشرية

## اولا : دور إدارة الموارد البشرية.

يقصد بالأدوار و تلك المهام التي يقوم بها الإدارة باعتبارها وظيفة اساسية في المؤسسة اما الاهداف فهي ما تسعى الى تحقيقه عن طريق أدائها لتلك الأدوار.

فمن هنا نميز الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية ببعدين :<sup>10</sup>

حيث تقوم ادارة الموارد البشرية بتقديم المشورة و النصح للإدارة العليا في المؤسسة في كافة مجالات ادارة الموارد البشرية من ناحية اخرى فإنها تقدم النصح و الارشاد للمديرين التنفيذيين في المنظمة، و تساعد على حل المشاكل التي تقابلهم فيم يخص العاملين تحت رئاستهم ، فعمل ادارة الموارد البشرية هنا استشاري فقط لأنها لا تملك السلطة لاتخاذ قرارات بشأن مشاكل الأفراد.

## دور تنفيذي :

حيث تقوم بالعديد من الاعمال التنفيذية مثل الاعمال السياسة الخاصة بإدارة الموارد البشرية ، و مثال عن ذلك البحوث و الدراسات في مجال الافراد الاحتفاظ بسجلات العاملين ، تقديم الخدمات في ادارات المنظمة المختلفة كالخدمات الطبية و الاجتماعية ، كما تقوم إدارة الموارد البشرية بدور رقابي على اعمال الادارات الاخرى في مجال الافراد و ذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالقوى العاملة بالمنظمة ، و عادة ما يتم تصميم نماذج خاصة تستوفيها الادارات المختصة و ترسلها الى ادارة الموارد البشرية حيث تقوم هذه الاخيرة بتحليل هذه البيانات و استخراج النتائج و تحديد الانحرافات و اقتراح افضل الحلول لعلاج هذه الانحرافات .

<sup>10</sup> محمد فالح ادارة الموارد البشرية دار حامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، الاردن 2004 ص 63

<sup>11</sup> فيصل حسونة ادارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره ص 13

ثانياً : أهداف إدارة الموارد البشرية.

بالتأكيد ان اهداف ادارة الموارد البشرية هي جزء لا يتجزأ من اهداف المنظمة ان لم تكن شطرها الاكثر اهمية و التي تسعى من خلال زيادة كفاءة العمل، عن طريق رسوم الخطوط العريضة بين مدخلات المنظمة و مخرجاتها و مجمل الانشطة و العمليات و الفعاليات التي تقوم فيم بينها من خلال توصيف الوظائف و تحديد شاغليها.

و السعي لتحقيق الانسجام و الولاء و العدالة من خلال القرارات و الانظمة و الاجراءات الخاصة بالتعامل مع ادارة الموارد البشرية ويمكن تحديد اهداف ادارة الموارد البشرية كما يلي :<sup>11</sup>

- المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
- توظيف المهارات و الكفاءات العالية التدريب و المحفزة .
- زيادة الرضا الوظيفي و تحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- ايصال سياسات ادارة الموارد البشرية الى جميع الموظفين في المنظمة .
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية و أخلاقيات العمل.
- ادارة و ضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل المنظمة و الموظف.

<sup>11</sup> فيصل حسونة ادارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره ص 13

## المبحث الثاني : طبيعة الحوافز

منذ بداية الاهتمام بإدارة الموارد البشرية و التحفيز يأخذ حيزا كبيرا، و ذلك من اجل البحث عن الطرق و الوسائل التي تدفع بإدارة الموارد البشرية إلى تقديم أداء جيد، و إنتاجية عالية في المؤسسة وهذا ما أدى الى ظهور العديد من النظريات المفسرة للتحفيز.

## المطلب الأول : تعريف الحوافز،

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز و تعريفها و لكن مما يجدر بنا التنبيه له ان ذلك الاختلافات يظهر بصورة شكلية بحيث يمكن ملاحظة الاتفاق في المضمون .

إلا ان هناك اختلاف بين العلماء الباحثين في تحديد مفهوم الحوافز فمنهم من يعرفها .

- انها مثيرات تحرك السلوك انساني و تساعد على توجيه الأداء، حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للأفراد<sup>12</sup>
- يربط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها حيث يعرف التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد و له فيه الرغبة لاتخاذ نشاط او سلوك معين يهدف منه الوصول الى تحقيق اهداف معينة<sup>13</sup>
- كما تعرف بأنها مجموعة من القوى، التي تحرك الأفراد لكي يتصرفوا بطرق او باتجاهات معينة و هذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف او اهداف محددة<sup>14</sup>

<sup>12</sup> على السلمي ادارة الموارد البشرية ، مكتبة غريب ، الطبعة الاولى القاهرة 1992 ص 209

<sup>13</sup> مدني عبد القادر علاقي ، ادارة الموارد البشرية ، دار خوازم الطبعة الاولى جدة 2007 ص 476

<sup>14</sup> 12 hichel amiel , francecs banait , joseph jacobd , **management de l'administratxetion 2**

eme edition bruxelles : de boek laxier sa 1998 p 61

و يمكن تعريفها مجموعة الادوات و الوسائل التي تسعى المنظمة بتوفيرها للعاملين، سواء كانت مادية او معنوية ، فردية أو اجتماعية ايجابية او سلبية بهدف اشباع الحاجات و الرغبات الانسانية من ناحية، و تحقيق الفعالية المنشودة من ناحية اخرى و ذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.<sup>15</sup>

- الحافز هو مكافأة أو تتمين للعمل المتميز الذي يؤديه بشكل اعتيادي<sup>16</sup> كتعريف آخر : الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف الى ادارة القوى الكامنة في الفرد و التي تحدد نمط السلوك و التصرف المطلوب عن طريق اشباع كافة احتياجاته الانسانية<sup>17</sup> فبالتالي تعتبر الحوافز وسائل و فرص مادية و معنوية ايجابية و سلبية توفرها ادارة المنظمة امام العاملين لتحريك دوافع الافراد من اجل اشباعها وهذا ما نجده في الشكل التالي :

الشكل رقم (01) – 02 حلقة السلوك الانساني



المصدر : عبد الرحمان توفيق ، تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم منهنج تنمية الموارد البشرية و الافراد ، مركز الخبرات المهنية الادارة الطبعة الثانية مصر 2004 ص 64

<sup>15</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية كلية التجارة الطبعة الاولى 2007 ص 120

<sup>16</sup> مجيد الكرخي ، إدارة الموارد البشرية ، دار المناهج و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2014 ص 201

<sup>17</sup> نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر الطبعة الأولى الجزائر 2016 ، ص 284

## المطلب الثاني : نظريات و انواع الحوافز

### اولا : نظريات الحوافز

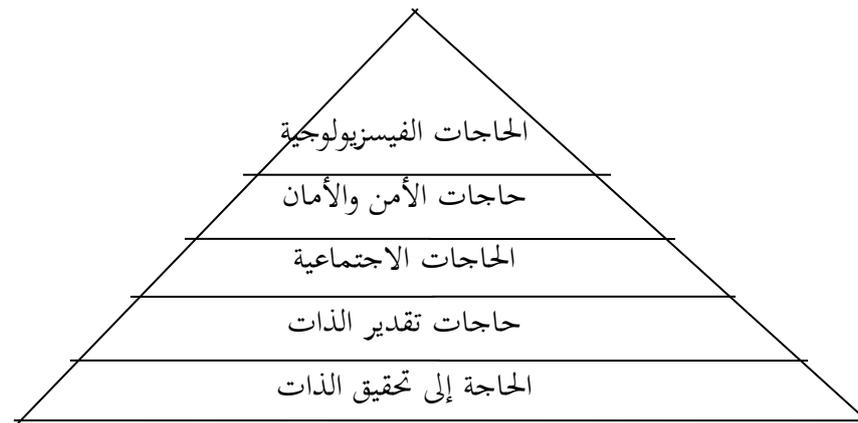
منذ بداية الاهتمام بإدارة الموارد البشرية و التحفيز يأخذ حيزا كبيرا و ذلك من اجل البحث الطرق و الوسائل التي تدفع بالموارد البشرية الى تقديم أداء جيد إنتاجية ، عالية في المؤسسة وهذا ما أدى الى ظهور العديد من النظريات المفسرة للحوافز نذكر منها :

1- لنظرية الحاجات الإنسانية لماسلو Haslowsteoky وهي من النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية و قدمها "أبراهام ماسو " و التي تسمى باسم نظرية تنزح الحاجات و الافتراض الرئيسي في هذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تتبع حاجاته فانه من المحتمل أن يكون اقل قدرة على التكيف و غير صحيح و وظيفيا

و يرى ماسو ان الحاجات الفسيولوجية و الامن و الامانة ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد ، و هي موجودة لدى الانسان و الحيوان في حين ان الحاجات ، و تقدير و تحقيق الذات موجودة لدى الانسان فقط ولازمة سعاده و طمأنينة<sup>18</sup>

لقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب اولوياتها من الاسفل كما يلي :

الشكل رقم 01 – 03 سلم الحاجات الإنسانية لماسلو



المصدر : مدحت محمد ابو النصر الادارة بالحوافز اساليب التحفيز الوظيفي المجموعة العربية

للتدريب و النشر الطبعة الاولى القاهرة 2014 ص 118

18 مدحت محمد ابو النصر بالحوافز المنظمة العربية الإدارية ، ط1 دمشق 1972 ص 117

والأتي شرح لهذه الحاجات من وجهة نظر ماسلو.<sup>19</sup>

- 1- الحاجات الفسيولوجية (المادية) وهي الحاجات الأساسية للفرد التي تقوم بدور فعال في دفع الانسان وتمثل هذه الحاجات في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الانسان البيولوجي والفسيولوجي . كالماء والهواء والأكل .
- 2- حاجات الامن والأمان : هذه حاجة لبيئة عمل عاطفية ومادية وآمنة ومستقرة وحرّة من التهديدات .
- 3- الحاجات الاجتماعية : كحاجات مؤثرة في السلوك الإنساني وتمثل رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين ورغبته في علاقات يحيطها الود والصدقة .
- 4- حاجات تقدير الذات : رغبة الفرد بالشعور بالأهمية والمكانة البارزة في السلم التنظيمي وبقدرته على تحمل المسؤولية والتنفيذ والانجاز<sup>20</sup> .
- 5- الحاجة الى تحقيق الذات : يأتي ظهور هذه الحاجات فقط بعد ان تكون بقية الحاجات قد اشبعت بصفة اساسية .

من خلال التحليل لهذه النظرية يمكن ملاحظة لدى الفرد العديد من الحاجات تعتمد على بعضها وتتداخل فيما بينها<sup>21</sup>

## 2 / نظرية الدفير :

قام كلاتيون \* الدفير\* باقتراح تعديل على نظرية \* ماسلو\* في محاولة لتبسيطها و الرد على النقد حول نقصها لتحقيق والصحة وقد حددت نظرية ERG ثلاثة اصناف في الحاجات<sup>22</sup>

- 1- حاجات البقاء : الحاجات للسعادة ( الرفاه) المادية .
  - 2- حاجات الانتماء (القرب) : الحاجات لعلاقات مرضية مع الآخرين.
  - 3- حاجات النمو والتطوير : الحاجة لتطوير القدرات الانسانية والرغبة في التطور الشخصي وزيادة الكفاءة .
- ان الهزيمة نموذج ENG ونموذج هي متشابهة لنموذج ماسلو للحاجات كليهما يفترض إن الافتراض ينتقل إلى الأعلى في السلم الهرمي خطوة واحدة في وقت ما على أي حال فان التغيير قال عدد مجموعات الحاجات

<sup>19</sup> مدحت محمد ابو النفي . الحوافز . المنظمة العربية الادارية ص 119

<sup>20</sup> نور الدين حروش .إدارة الموارد البشرية -دار الأمة - ط1-الجزائر -2011-ص123

<sup>21</sup> راهد محمد ديري -إدارة الموارد البشرية -دار وائل ط1-الأردن -2005-ص302

<sup>22</sup> هيثم العاني -ادرة الموارد البشرية -مرجع سبق ذكره ، ص 61 .

الى ثلاث مجموعات و اقترح بان الحركة الى الاعلى في السلم الهرمي هو اكثر تعقيد تعكس مبدأ الانجاز الاحباط.  
 - إن نموذج "ERCI" هو اقل صرامة من السلم الهرمي لحاجات "ماسو" و التي تقترح بان الافراد يمكن ان ينتقلوا الى الاسفل و ايضا الى الاعلى في السلم الهرمي معتمدين على قدراتهم في تلبية الحاجات.

الشكل 04.01 سلم الحاجات



المصدر : هيثم العاني ، الإدارة بالحوافز ، التحفيز و المكافئات كنوز المعرفة ، عمان ، ط 1 ، 2007 ص 62

ان نظرية الحاجات الهرمية تساعد في تفسير سبب ايجاد المنظمات طرق للاعتراف بالموظفين و تساعد في تشجيع مشاركتهم في صنع القرار.

### 3 نظرية العاملين<sup>23</sup>

طور هيرزبيرغ نموذج "العاملين" في عام 1957 بعد ان قام مقابلات مع مجموعة مع العاملين بغرض تحديد اسباب الرضى و عدم الرضا الوظيفي ، فوجد ان الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال محفزات داخلية و هو العامل الاول المحفزات الداخلية هي امور توجد في الوظيفة او العمل نفسه ، المسؤولية و الانجاز اما العامل الاخر فهو المحفزات الخارجية ، إلا إن هذه المحفزات لا تزيد من الرضا الوظيفي ، و إنما وجودها او زيادتها يمنع عدم الرضى امتلة على هذه المحفزات : الراتب ، ظروف العمل ، وسياسات الشركة بشكل عام انتشرت هذه النظرية كثيرا لأنها استنتجت من بيئة عمل حقيقة بالإضافة سهلة الفهم.

<sup>23</sup> سليم الياس : إدارة الموارد البشرية ، مركز الشرق الأوسط الثقافي ، ط 1 ، بيروت ، ص 82

### 3 - نظرية التوقع : فيكتور فروم.<sup>24</sup>

هذه النظرية هي الاخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له صاحب النظرية و هي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع في وقت معين و كذلك اختلافها من فرد لآخر و هي ترى بان قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل و يؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد ، أي أنها تحاول أن تفسر بماذا ينفع طالب ما للدراسة و الحصول على علامة جيدة في مادة ما حيث يهمل ذلك في مادة اخرى و بناءا على ذلك يضع " فروم " عدة تفسيرات لسلوك الافراد في ميدان العمل منها :

- يرتكز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية .
- اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحد من بدائل الانشطة منهم .
- يرتكز الاختيار على اعتقاد الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر اشباعا لحاجاته او منحت نظرية " فروم " الفوارق بين قيمة الحافز و احتمال تحقيقه و يؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطى نمطا عاما لسلوك الافراد اتجاها اعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية علميا.

### 4 - نظرية الإنجاز لمكيلند .

اقترح مكيلند سنة 1967 نظرية الانجاز التي شملت ثلاثة حاجات اساسية للفرد هي :<sup>25</sup>

- 1- الحاجة الى القوة .
- 2- الحاجة الى الانجاز .
- 3- الحاجة الى الانتماء .

يرى ان اشباع هذه الحاجات يقود الى سلوك مرغوب اولا واداء ثانيا و عدد خصائص الانجاز العالي بالأمر التالية<sup>26</sup>

#### أ- الاهداف المقبولة .

- ب- تحمل المسؤولية الشخصية .
- ت- الاعتماد على التغذية العكسية او المرتجعة.
- ث- واعتمادا على ذلك فان عملية التحفيز يمكن انتفع اذا مكنت الفرد من وضع اهدافه بشكل معقول و منحتة لعلم الذي يتضمن مسؤولية مباشرة و دعمت بمعلومات عن نتائج او اداء الجيد او السيئ .

<sup>24</sup> سليم الياس ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ص 84

<sup>25</sup> طارق طه ، الإدارة، منشأة المعارف للنشر و التوزيع ، ط 1 ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 645

<sup>26</sup> طاهر محمود لتلال الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان 1999 ص 124

## ثانيا : انواع الحوافز

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل و اساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على اقصى كفاءة ممكنة من الاداء الانساني للعاملين و اهم هذه التقسيمات .

● قسمت الحوافز من حيث طبيعتها او قيمتها الى :

1- الحوافز المادية و المعنوية .

- الحوافز المادية :<sup>27</sup>

حوافز العاملين و تمنح على اساس :

\* حوافز بالقطعة : وذلك حسب كمية الانتاج او القطع المنتجة .

\* حوافز الوقت : و تمنح اذ قام العامل بأداء الانتاج في الوقت المحدد (نمطي او معياري ) على أساس الوافر في الوقت وذلك باستغلال نفس الوقت في انتاج اكثر .

\* حوافز المتخصصين و الاداريين و تمنح على اساس :

- علاوة التحفيز : وذلك بزيادة الاجر او الراتب بعد فترة من الزمن.

- علاوة القدم : و تمنح تعويضا للموظف عن اخلاصه في العمل لمدة سنة كاملة.

- العلاوة الاستثنائية : و تمنح على اساس العمل المنجز الذي يتطلب التعويض الاستثنائي .

- حوافر على مستوى المنظمة و تمنح على اساس :

- المشاركة في الإنتاج : و تمنح لقطاع كبير من العاملين باستقطاع نسبة معينة من الأرباح تكون

ب 5 % وتوزع حسب الراتب او الدرجة أو الكفاءة و الأداء.

- حوافر فريق العمل : وتهدف الى تحفيز فرق العمل التي تتبعها بعض المنظمات في انجازات مهامها .

الحوافز المعنوية :<sup>28</sup>

هي الحوافز التي تتبع الحاجات الفردية و الاجتماعية الذاتية و التي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية للأفراد بهدف دفع معنويات العاملين، و تعيين الجو المحيط بالعمل و لقد ابرزت الكثير من الابحاث و الدراسات الميدانية، قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل ، بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية.

<sup>27</sup> مجيد الكردي ، تطور إدارة الموارد البشرية دار اليازوري العلمية للنشر التوزيع ط العربية ، عمان 2010 ص 207/206

<sup>28</sup> خالد عبد الرحمان الهيتي إدارة الموارد البشرية ، دار النشر ، ط2 - 205 ص 259

2- الحوافز من حيث عدد الشموليين الى : <sup>29</sup>

أ- حوافز فردية : هي التي تمنح لشخص بعينه كمكافئة العامل على اخلاقه و سلوكه و مجهدياته على انجاز العمل المكلف به بفعالية كبيرة .

ب- حوافز جماعية : يقدم هذا النوع من الحوافز بناء على إفادة الجماعة في العمل الجماعي المنسق

3- حسب اثر الحافز : <sup>30</sup>

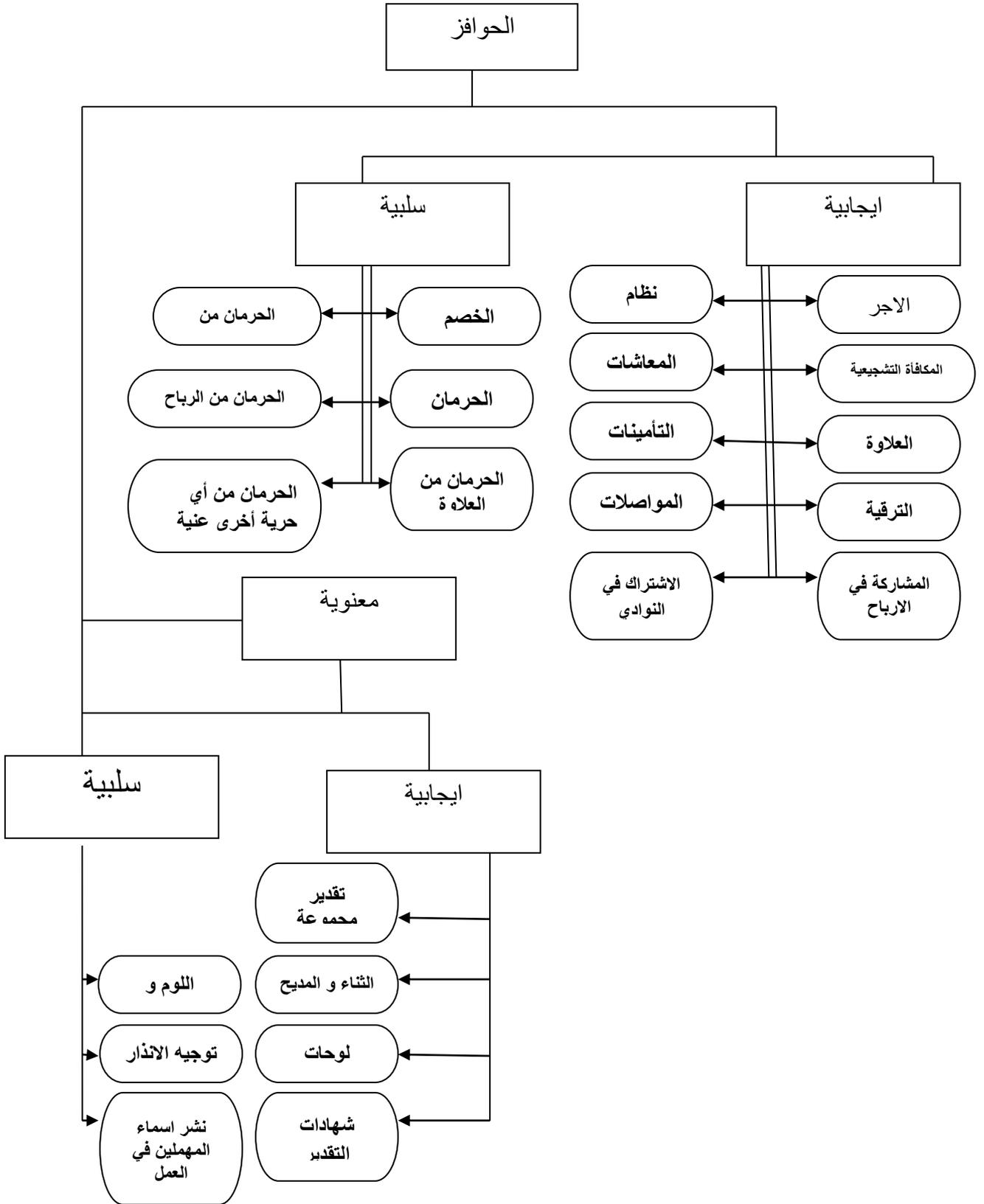
أ- حوافز ايجابية : وهي الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمال معينة ، او هي الوسائل التي تعمل على اغراء العاملين لزيادة انتاجيتهم و كفاءتهم عن طريق تقديم المزايا و الخدمات التي تشبع رغباتهم .

ب- حوافز سلبية : و هي التي تعتمد على أسلوب العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى اقل ، كما هو مقرا متوقع منهم عبر لأنه يلاحظ أن الحوافز الايجابية عادة ما تكون فاعلية من الحوافز السلبية و ذلك لان طبيعة الانسان تمثل الى التشجيع سواء المادي أو المعنوي.

<sup>29</sup> محمد الحافظ الحجازي ادارة الموارد البشرية دار الوفاء لدينا الطباعة الاسكندرية 27 ص 214.

<sup>30</sup> خالد عبد الرحمن الهيتي إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ط2 ، 2005 -ص 259 .

الشكل 01-05 أنواع الحوافز .



المطلب الثالث : اهمية و اهداف الحوافز .

أولا : أهمية الحوافز .

تبدو اهمية الحوافز في مختلف المستويات على النحو التالي :<sup>31</sup>

- أ- اهمية الحوافز على المستوى الفردي :
- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير : طالما ان العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه للجزاء و الرادع من التأنيب و التوبيخ و الخصم و الفصل، احيانا يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد و اتقن الاداء و اخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الابداع و الحرص على الدوام.
- اداة للتغذية المرتدة : يسعى معظم الافراد الى الوقوف على نتائج افعالهم ورد فعل الخير تجاهها .
- استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات و البيانات ،عن أداءهم و إشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع
- الدعم المالي : عن طريق التعويض المالي من اشباع الافراد حاجاتهم المادية

<sup>31</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الذكية للتنمية إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة ، ط1 – جامعة متصورة ، 2007 ص 130-131 .

تحميل المسؤولية : يعد من العوامل البارزة ذات الاثر الكبير في انجاز الاعمال و تحقيق الأهداف ، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية و الافراد .

### اهمية الحوافز على مستوى الجماعات

- اثر الحماس الجماعات و تشجيع المنافسة فيما بين افراد الجماعة .
- تنمية روح المشاركة و التعاون .
- تنمية المهارات فيما بين افراد الجماعة مما يزيد من فرص التنمية و التدريب اثناء العمل .

### اهمية الحوافز على مستوى المنظمة

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية تهتم الحوافز في الاستجابة، لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و الحكومية ، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الامثل لإدارة الموارد البشرية و المادية المتاحة .
- التكامل و الترابط بين نشاط التحفيز و أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة.
- ومنها تخطيط ادارة الموارد البشرية وتحليل الوظائف و الاستقطاب و الاختيار و التقنين و التدريب و التنمية و تقييم الأداء و الأجور و المنافع و الخدمات و الترقيات ...
- وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة .

### ثانيا :اهداف الحوافز

تستخدم المؤسسة حوافز من اجل اهداف اهمها ما يلي :<sup>32</sup>

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات الانتاج وجودة و مبيعات و ارباح
- تخفيض التكاليف و تخفيض كميات الخامات
- اشباع احتياجات العاملين المتنوعة وعلى الاخص بما يسمى بالتقدير و الاحترام و الشعور بالمكانة .
- اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .
- تحسين صورة المشروع امام المجتمع و ايضا تحسين نوعه و جودته .
- جذب العاملين داخل المنظمة و رفع روح الولاء و الانتماء.
- تشجيع الابتكارات و الاختراعات لدى العمال الممتازين

<sup>32</sup> على محمد عبد الوهاب ، الإدارة بالحوافز ، أساليب التحفيز الوظيفي ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، ط1 . القاهرة 2012

## المبحث الثالث : أسس وشروط نظام الحوافز،

سنحاول شرح اسس و قواعد الحوافز و كذلك شروط نجاحها و العوامل المؤثرة عليها

### المطلب الأول : أسس الحوافز.

من اهم معيار على الإطلاق ، لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء ، و لا يمنع الامر من استخدام معايير اخرى مثل الجهود و الأقدمية ، وفي ما يلي عرض لهذه الاسس :<sup>33</sup>

1- الاداء performance يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي ، و ربما الأوحد لدى البعض ، وفي بعض الحالات و هو ما يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء ، سواء كان ذلك في الكمية ، أو الجودة أو وفر في وقت العمل او التكاليف .

2- المجهود ( effort) يصعب أحيانا قياس ناتج العمل ، وذلك لأنه غير ملموس وواضح ، فقد يمكن الاخذ في الحسبان أو مكافئة المجهود أو الأسلوب ، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى النتائج أو الأداء

3- الأقدمية seniority و يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل و هي تسيير إلى حد ما ، إلى الولاء و الانتماء و الذي يجب مكافئته بشكل ما ، و تظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص .

4- المهارة (skill) بعض المؤسسات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات اعلى ، أو رخص ، أو براءات ، أو إنجازات او دورات تدريبية

### المطلب الثاني : قواعد نظام الحوافز

يبني نظام الحوافز على عدد من القواعد تتمثل فيما يلي :<sup>34</sup>

- وضوح الهدف و الغاية من نظام الحوافز على المدى القصير و كذلك على المدى الطويل بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد-الجماعة-المنظمة) الى تحقيقه
- المساواة و العدالة : فلكل فرد الحق ان يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز مادام قد التزم بالأسس و المعايير المحددة
- تميز الاداء : يعد تميز الاداء من اهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز اذ يجب ان يزيد كمية الاداء و جودته او تخفيض تكلفة الانتاج او وقته..... حتى يتم حساب الحوافز

<sup>33</sup> سليم الياس ، إدارة الأعمال التنموية الذاتية ، مركز الشرق الأوسط للتفاني ، ط 1 بيروت(ب ت) ص 87-88

<sup>34</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ، كلية التجارة ، جامعة منصوره ، ط1 2007 ، ص

- القوة و الجهود : يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص او جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز و مع مراعاة ان الحوافز تمنح في الغالب على النتائج و المجهود المبذول.
- الحاجة و الرغبة : يتم ذلك وفق رغبتهم و حاجاتهم و كلما زادت حاجة الفرد زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته.
- المهارة و الابتكار : تهتم بعض المنظمات بتخفيض حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات او على براءات اختراع او الذين يقدمون افكار او حلولاً ابتكارية لمشكلات العمل و الإدارة.

### المطلب الثالث : شروط نجاح نظام الحوافز و العوامل المؤثرة فيه.

#### اولاً : شروط نجاح نظام الحوافز.

- كما يكون نظام الحوافز فعال يجب ان تتوفر فيه مجموعة من الشروط و هي :
- البساطة : و يعني هذا ان يكون النظام مختصراً وواضحاً و مفهوماً.
- التحديد : تكون انواع السلوك التي سيتم تحفيزها مشروحة فلا يكفي ان نقول أن (يتيح أكثر) أو يؤدي إلى (تخفيض التكاليف) أو تقليل الحوادث.
- يمكن تحقيقه : يجب ان يكون احتمال التوصل الى تحقيق التصرفات و السلوك التي سيتم تحفيزها أمراً وارداً.
- يمكن قياسه : يجب ان يكون الاداء اي السلوكيات و التصرفات مادية قابلة للتقييم و القياس
- معيار للأداء : يتم وضع معايير للأداء و السلوك او مؤشرات الانجاز و الأهداف
- العدالة : يجب ان تتناسب حوافز الفرد الى ادائه مع حوافز الاخرين الى اداءهم و عدم تحقيق العدالة يؤدي الى شعور الفرد بالاستياء .<sup>35</sup>
- التفاوت : لا يجب ان يحصل جميع العاملون على القدر نفسه للحوافز.
- الكفاية : يجب ان يكون هناك اجر كافي يكفي احتياجات العاملين.
- السيطرة : و يعني السيطرة الكاملة من الافراد على الأعمال التي يقومون بها و الظروف المحيطة بها.
- التغطية الكاملة للأداء : و هو أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإيجاد في الأداء.
- المشاركة : بواسطتها يزيد اقتناع العمال و تحسينهم و المحافظة عليهم.
- التوزيع : يجب ان تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة و مرضية
- المرونة : انه يتماشى نظام الحوافز مع التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة.
- القوة : يجب ان يكون نظام الحوافز ذو بداية قوية بمساندة الإدارة العليا .<sup>36</sup>

<sup>35</sup> سليم الياس إدارة الأعمال و التنمية الذاتية ، مركز الشرق الأوسط الثقافي ط1 ، بيروت ص 94

<sup>36</sup> احمد ماهر ، الحوافز ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ط1 دمشق ، 1972 ص 136

ثانيا : العوامل المؤثرة على نظام الحوافز

- يرى " ماهر " نظام الحوافز يتأثر بعوامل داخلية و خارجية يجب مراعاتها قبل و اثناء التخطيط للنظام و من هذه العوامل ما يلي :<sup>37</sup>

العوامل الخارجية : هو ما يخرج عن نطاق سيطرة المنظمة او هي الحدود الجغرافية للمنظمة او هي مجتمعية وهي تشمل تأثير المنافسة و العرض و الطلب و اتجاهات و نقابات العاملين و اخيرا ثقافة المجتمع و تأثيرها على الحوافز.

العوامل الداخلية : ويقصد بها العوامل و القوى الموجودة داخل المنظمة و التي للمنظمة دورا اساسي في تشكيلها و من اهم العوامل الداخلية اهداف المنظمة .

- كما يرى " جودة " ان نظام وضع الحوافز في اية منظمة من المنظمات حكومية كانت او مؤسسة خاصة تتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل و اثناء التخطيط لأنظمة الحوافز و هي :<sup>38</sup>

- على مستوى الدولة : تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين اولهما سياسة الدولة الاقتصادية و الاجتماعية التي تمثلها القوانين

التي تطبقها ادارت المنشآت أو المنظمات المختلفة، و ثانيهم القيم الاجتماعية و النظم السائد و الذي يتأثر به أفراد المجتمع و يحدد رغباتهم و حاجاتهم و اولوياتهم .

- على مستوى المنظمة : يتمثل نظام الحوافز بثلاثة عوامل اولهما نوع الجهاز الاداري و امكانية و ثانيهما نوع العاملين بالمنظمة ، و مدى المنظمة و نوع نشاطها و فعاليتها ومرددها بالنسبة للاقتصاد الوظيفي .

<sup>37</sup> احمد ماهر ، الإدارة بالحوافز و التحفيز و المكافآت ، كنوز المعرفة ، ط1 – عمان 2007 ، ص 57

<sup>38</sup> عادل جودة الحوافز ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، دمشق 1972 ، ص 17

## خلاصة الفصل :

يعتبر راس المال البشري عامل حسم في الصراعات التنافسية بين المؤسسات المنافسة وهذا ما يفسر الأهمية الكبيرة التي يحظى بها اليوم ، سواء على مستوى الدولة او على مستوى المؤسسة و على هذا الاساس كان هدف بحثنا وهو اكتشاف أهمية الحوافز للموارد البشرية، واستخلاص بان التحضير عملية منظمة من قبل المؤسسات التي تهدف الى المحافظة على استمرارية الفرد و تشجيعه في عمله .

إلا أن هذا يقترن بنظام محدد لاستخدام الحوافز وذلك النظام الذي ينبغي ان يؤسس وفق اسس عملية توصل الى احداث رضا الفرد لتحقيق الصالح العام.

# الفصل الثاني: تقييم أداء العاملين

## مقدمة :

يعتبر تقسيم اداء المؤسسات من المواضيع الهامة التي شغلت معظم المسيرين وذلك لاعتبار التقسيم الاداة الوحيدة لمعرفة مدى تحقيق المؤسسة للأهداف التي سطرته مسبقا ،ومدى انعكاس النتيجة المحققة للأهداف كما ان النتائج المحققة وضرورة تحسينها تعتبر الضامن الرئيس لاستمرارها وفتحها على التكيف مع مختلف العوامل المؤثرة في ادائها .

فيعد مصطلح اداء العاملين من مفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين و المفكرين في مجال الادارة حيث يعتبر اداء العاملين المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الافراد داخل التنظيم كما انه يمثل نشاط يؤدي الى نتيجة ورغم ذلك يشوب تعريفه الالتباس و الغموض باختلاف اتجاهات المفكرين لذا اردنا ان يكون موضوع هذا الفصل توضيح هذا المصطلح .

## المبحث الاول : الاداء و علاقته بالحوافز

يعتبر الاداء عنصرا هاما في التنظيم المهني باعتباره المحرك لهذا الاخير كما يعد المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فعالية الافراد في المنظمات و الاداء كمتغير اعتبر مركز اهتمام العديد من الدراسات و البحوث . فتعتبر وظيفة ادارة الموارد البشرية من الادوات الاساسية التي تعتمد عليها الادارة الحديثة في تحقيق اهدافها وذلك من خلال ترقية مستوى اداء العامل .

### المطلب الاول : مفهوم الاداء

تعددت تعاريف الاداء و اختلفت من عالم الاخر و هذا الاختلاف تابع منتظرهم الى جانبه المادي و السلوكي بحيث

يعتبر الاداء بكونه انجاز معين كما يعرفه ويليام رثو لبانه المخرجات و النتائج و الانجازات التي يتم تحقيقها بواسطة فرد او جماعة او منظمة<sup>1</sup>

تعريف الأداء لا يشتمل على نتائج سلوك الموظف و لكن السلوكيات نقسمها فقط بالأداء عن سلوك او ما فعله موظف و ليس عندما ينتجه الموظفون و نتائج عملهم<sup>2</sup>

يعتبر مفهوم الاداء على مستوى الذي يحققها الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من اطرافه و الأداء هو الجهود الذي يبذله كل من في المؤسسة<sup>3</sup> فاصل مصطلح الأداء لاتيبي performance فاللغة الانجليزية أعطت له معنى واضح محدد toperform بمعنى تأدية عمل او انجاز نشاط او تنفيذ مهمة ، او بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة<sup>4</sup>

- وقد عرفه قاموس PETIT LA ROUSSE بأنه " الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه "
- اما CHEVALIER و اخرون فيرون ان الأداء هو " الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كراس المال ، المعرفة ، العمل ،... اما الاداء فينتج مباشرة عن عنصر العمل و بالتالي فان كل عامل سيعطي الاداء الذي يتناسب مع قدراته و مع طبيعة عمله<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سلوى عمر عبد الرحمن ، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة 2015 ، ص 31

<sup>2</sup> سامح عبد المطلب عامل ، إدارة الأداء ، دار الفكر الطبعة الأولى عمان ، 2011 ، ص 112

<sup>3</sup> حمداوي وسيلة ، ادارة الموارد البشرية مديرية النشر الجامعية ، الطبعة الأولى ، قالمة 2004 ، ص 155

<sup>4</sup> الامام سلمى ، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي مذكرة التخرج ليسانس في العلوم السياسية ، جامعة ورقلة 2004 ، ص 58

<sup>5</sup> رقيقة حروش ، اقتصاد وتسيير المؤسسة شركة دار الأمة ، الجزائر 2013 ص 200

استعمل مصطلح الاداء للدلالة على مفاهيم كثيرة متقاربة احيانا و مختلفة أحيانا أخرى، فالأداء قد نستعمله للتعبير عن مدى بلوغ الاهداف او عن مدى الاقتصاد في استخدام المواد و بالتالي فمفهومه مرتبط بالفعالية و الكفاءة<sup>6</sup> فالكفاءة تعرف بأنها انجاز الاعمال بالطريقة الصحيحة و هي تشير بذلك الى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف و يمثل الى حد بعيد نسبة المخرجات للمداخلات. اما الفعالية فتهم بقياس بعض الاهداف الواضحة او الغير الواضحة اي تحديد نسب ودرجات التحقيق الفعلي للأهداف المخططة في المجالات الرئيسية مثل الانتاج<sup>7</sup>

وحسب نموذج بورتير و لولر LAWLER و PORTER تم تحديد ثلاث محددات اساسية للأداء<sup>8</sup>

1- الجهد المبذول : و المعبر عنه بدرجة حماس الفرد لأداء عمله و يقدر ما يزيد العامل من جهد بقدر ما يعكس هذا بدرجة دافعيته لأداء العمل فالجهد المبذول يمثل حقيقة دافعية الفرد للأداء فهو بذلك يعد اهم محددات الاداء و قد تعتمد كمية الجهد على تقييم المكافئة اذ يقاس الجهد بالنتائج من حصول الفرد على تدعيم الحوافز بالمقارنة مع الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لمهمته.

2- القدرات و الخصائص الفردية : اي قدرات الفرد الشخصية التي يكتسبها اثناء مراحل عمله وكذا الخبرات السابقة و التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول اي ان العامل الذي يشعر بقدراته على العمل و خبراته تدفعه للقيام بأي نشاط أي كان نوعه من اجل بدل جهد أكبر يدفعه الى الاداء المستمر و هذه القدرات تتغير عبر فترات زمنية.

3- ادراك العامل لدوره الوظيفي : اي مدى اطلاع العامل بعمله بمعنى ان تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات و الانطباعات عن السلوك و الانشطة التي يتكون منها عمله الى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة و لتحقيق مستوى مرضي في الاداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محدد من هذه المحددات بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة و يكون لديهم قدرات متفوقة لكن لا يفهمون ادوارهم و بالتالي هذه المحددات لا بد ان تتفاعل فيما بينها لتحديد الاداء اي ان اداء الفرد في العمل هو محطة تفاعل دافعية للأداء مع قدراته على الاداء مع ادراكه لمحتوى عمله و لدوره الوظيفي<sup>9</sup>

الأداء = الدافعية X القدرات X الادراك

ويمكن صياغة ذلك في المعادلة التالية :

<sup>6</sup> سلوى عمر عبد الرحمن ، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة 2015 ، ص 32

<sup>7</sup> حنفي محمد سليمان ، السلوك التنظيمي و الاداء ، دار الجماعات المصرية ، الإسكندرية 1975 ص 14

<sup>8</sup> رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية 2001 ص 209

<sup>9</sup> عمر سرار ، الرضا عن العمل و اثره عن الاداء رسالة ماجستير جامعة الجزائر 2003 ص 58

## المطلب الثاني : مكونات و مراحل قياس أداء العاملين

## اولا : مكونات أداء العاملين

تمثل مكونات الأداء في الأنشطة و المهام التي يحتويها العمل و الارتباطات بين هذه الأنشطة و المهام ويمكن تحديد هذه المكونات وفق المعايير التالية :

الاهداف التفصيلية أو الجزئية للعمل.

المراحل المختلفة التي يتكون منها الأداء.

- درجة التجانس بين السلوك المطلوب البيئة العمل و الاعمال التي ينص عليها الأداء.

1- الأنشطة و المهام التي يتكون منها الاداء .

تعني مهمة النشاط الفكري او العضلي الذي يقوم به العمل في ظروف معينة ، تنفيذ عمليات رسمية و ذلك قصد الوصول الى غرض معين أو هدف ما.

و لمعرفة الأنشطة و المهام المستقرة التي يتكون منها الأداء ، تقوم بتقسيم العمل الذي يتيح الوصف الدقيق لنشاطات العامل و تجزئتها إلى عناصر، و معرفة الأنشطة و المهام المستقرة التي يتكون منها الأداء غير كافية ، بل لا بد من تحديد الأنشطة و المهام التي تتغير بتغيرات الزمن أو تغيير الأفراد (العمال) أو تغيير الظروف التي تحيط بالأداء<sup>10</sup>

2- العلاقة بين الأنشطة و الاداء .

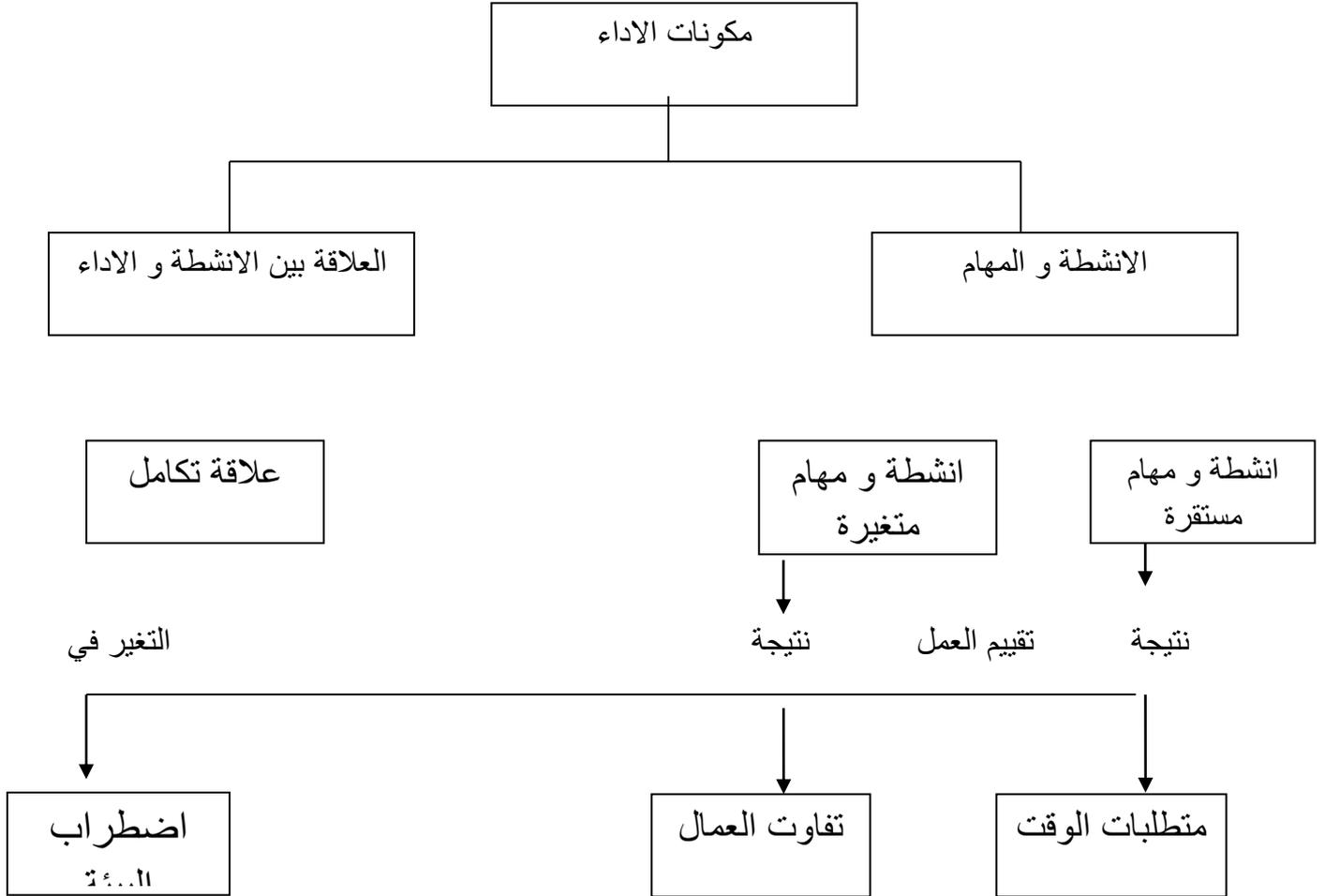
ان تجتمع في مهام و المهام في اعمال تقوم على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة ، بحيث تساعد هذه العلاقة في اعادة تصميم التنظيم ككل وهذه العلاقة لا تقتصر فقط على الأنشطة و المهام و انما تتعداها الى العلاقات بين مختلف الاعمال و معرفة العلاقات الداخلية و الخارجية بين الأنشطة<sup>11</sup>

<sup>10</sup> الطاهر مجاهدي ، السلوك التنظيمي و الأداء ، دار الجماعات المصرية ، 1975 ص 52

<sup>11</sup> احمد صقر عاشور ، إدارة الجماعات العامة ، الأسس السلوكية و أدوات البحث التنظيم بالدار الجامعية ، إسكندرية 1986 ص 23

و الشكل التالي يوضح هذه المكونات.

الشكل 01-02 مكونات الأداء.



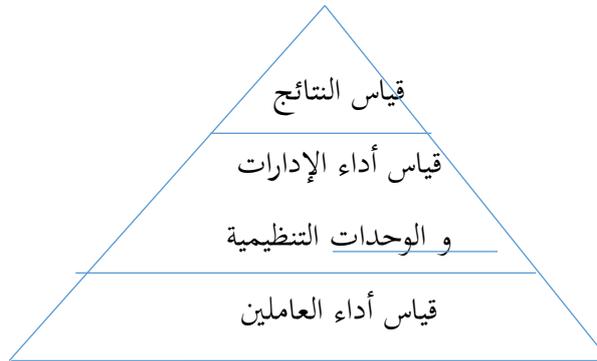
المصدر : الامام سلمى علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي ، مذكرة تخرج ليسانس في العلوم السياسية ، جامعة

ورقلة ، دفعة 2004 ، ص 64

ثانيا : مراحل قياس الاداء .

يصنف مكتب الإدارة office personnel management بالولايات المتحدة الامريكية مراحل قياس الأداء بكونها عملية هرمية أو يطلقون عليها هرم الاداء performaca pymid و تتكون عملية القياس من المراحل الاتية<sup>12</sup>

- 1- قياس اداء العاملين : وذلك من خلال الأنشطة التي يقوموا بها و يتم ذلك من خلال قياس عناصر الاداء الهامة التي يتم تحديدها لمعرفة مدى قيام العاملين بالمهام الموكلة اليهم .
- 2- قياس اداء الادارات و الوحدات التنظيمية : وذلك من خلال قياس الانجازات او المخرجات المطلوبة و المتمثلة في المنتجات أو الخدمات المراد تحقيقها .
- 3- قياس النتائج : وذلك من خلال قياس مدى تحقيق الأهداف العامة للمنظمات و تتمثل مراحل قياس الأداء في الشكل التالي 02-02 مراحل قياس الأداء.



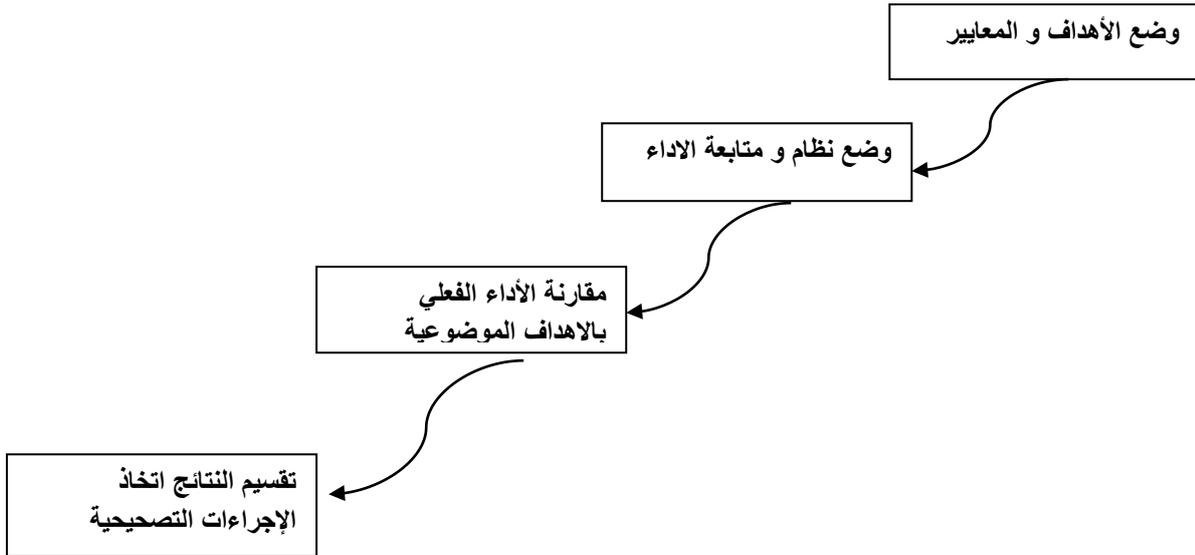
المصدر: office ofresonnel management states ahanbook for measuring

Employee performance .sept .2001 p 14

<sup>12</sup> سلوى عبد الرحمن ، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2015 ص 67 -68

ويمكن تلخيص عملية قياس الاداء من خلال الشكل التالي :

الشكل 03-02 عملية قياس الاداء



المصدر : w.l charleshill & r gereth jones strategic hangemet anintegrated approach sth edition houghton miffimcompany newyork 2001 p 45

المطلب الثالث : علاقة الاداء بالحوافز .

يعتقد الكثيرون في تأثير الحوافز على أداء الافراد بالمنظمات و ينصح ذلك دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل و الحد من الغياب و المساهمة في جذب العناصر الفعالة ،للاتحاق بالمنظمة كذلك دورها في اشباع الحاجات و اهميتها في تعلم أنماطا جديدة في السلوك، إذ أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفرهم، لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية و كفاءة هناك جانب هام و هو التأكيد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لان الاداء المرتفع الذي تصبوا اليه المنظمة يساوي القدرة على الاداء و الرغبة فيه .

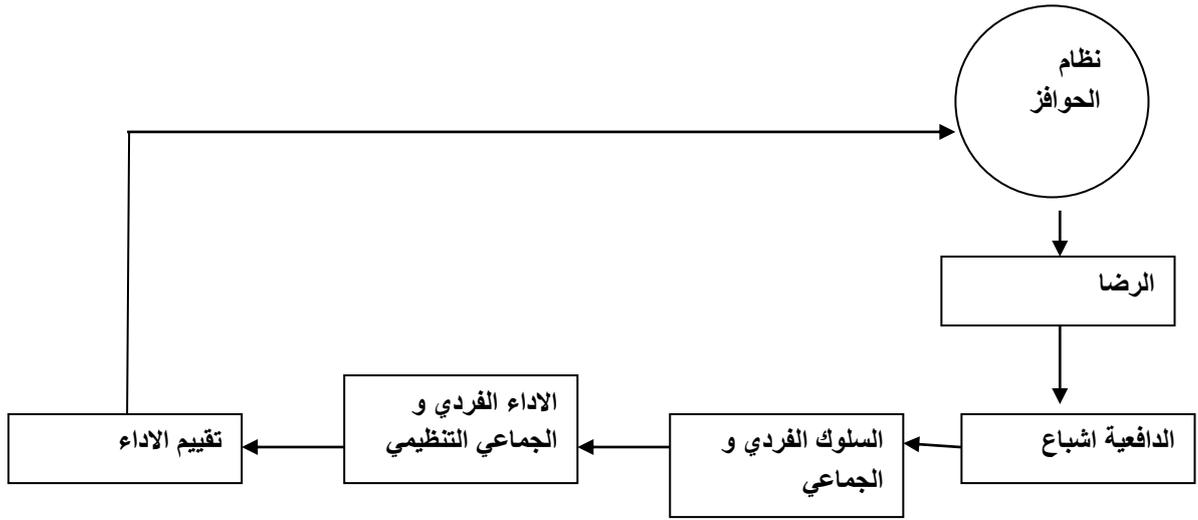
$$\text{أداء مرتفع} = \text{القدرة على الأداء} \times \text{الرغبة في الاداء}$$

و بدون وجود هذه الرغبة في الاداء لا يمكن ضمان مستوى عالي من الاداء او الانتاجية<sup>13</sup>

و يوضح الشكل الآتي العلاقة بين الحوافز و الاداء .

13 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ، جامعة منصور ، ط 1 2007 ص 135

الشكل 02-04 العلاقة بين الحوافز و الاداء



يجب ان يتم الربط مباشرة بين الحوافز و المكافآت و السلوك و الاداء ، فالدفع على اساس العمولة يجعل الارتباط بين الدخل و كمية المبيعات واضحا فكلما زادت المبيعات التي يحققها رجل البيع زاد دخله و في حالات اخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء ، و على ذلك يؤدي الموظف عمله مستوى متميز للحصول على الترقية .

و حتى يمكن للحوافز ان تؤثر على الاداء بشكل فعال فانه يجب مراعاة العديد من المبادئ و الاسس من بينها : المساواة و القوة و نوع الحاجة و عدالة التوزيع و يمكن القول إن الحوافز تؤثر داخليا و خارجيا في اعمال و أنشطة المنظمة .

## المبحث الثاني : تقييم أداء العاملين .

يعتبر تقييم أداء العاملين من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، فهو يركز على معرفة و تحليل الفروقات يبحث هو مخطط و ما هو محقق فهو من أهم أهداف المؤسسة و ارتكازها عليه

## المطلب الاول : مفهوم تقييم الاداء .

لقد تباينت المسميات بشأن تقييم أداء العاملين لكنها من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونها وسيلة لقياس الأداء الفردي او الجماعي للعاملين و الحكم على مدى انجازهم للأهداف، المتوفى بلوغها اذ ان ذلك يركز بشكل اساسي على كفاءة EFFICIENCY و الفعالية EFFECTIVENESS و الانجاز المراد تحقيقه و لذا هذين المصطلحين يرتبطان مع بعضهما ارتباطا عضويا يجعل من احدهما يعتمد على الاخر و لولا تفاعلها لا يمكن الحصول على تقييم أداء مناسب و ايجابي .

- يعرف تقييم الاداء هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون و ذلك بالاستناد إلى معدلات تتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به<sup>14</sup>
- تقييم الاداء و هو تقييم أداء الافراد العاملين في المنظمة يتجلى في قدرات المنظمة على الاستثمار الامثل للموارد البشرية بصورة فعالة<sup>15</sup>
- و يعرف أيضا بأنه العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل ، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون و ذلك بالاستناد الى عناصر و معدات تتم اساسها مقارنة مستويات أدائهم بما لتحديد مستويات كفاءتهم في الاعمال الموكلة اليهم<sup>16</sup>

<sup>14</sup> ياسين كاتب الحرشة ، إدارة الموارد البشرية و التوزيع و الطباعة ط 1 عمان 2007 ص 149

<sup>15</sup> خيضر كاظم حمود ، ادارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره ص 152

<sup>16</sup> SCHULER R .S managing human resources west publishing company without giving out the publishing sth ed 1995 p 306

تقييم الاداء **PERFORMANCE APPRAISAL** هو نظام مراجعة و تقييم اداء الشخص او فريق العمل و هو نظام فعال لتقييم الانجازات ووضع الخطط لتطوير الموارد البشرية<sup>17</sup>

- يقصد بتقييم اداء العاملين دراسة و تحليل اداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم اثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم و للحكم على امكانيات النمو و التقدم بالفرد في المستقبل<sup>18</sup>
- كما يعرف كلا من ذ. سمير عبد الوهاب و ذ. ليلى البرادعي عملية تقييم اداء العاملين بكونها عملية مستمرة و شاملة لا تقتصر على فترة زمنية كما انها لا تقتصر على فرد او مجموعة بعينها و لكنها تشمل جميع العاملين في المنظمة فضلا على انها تشمل جميع جوانب الاداء وليس جانب واحد<sup>19</sup>
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول
- تقييم اداء العاملين هو نظام رسمي في المنظمة ، نحاول من خلاله تحليل اداء الفرد بكل ما يتعلق به من خلال تحديد كفاءته و ضمان تحقيق فعاليتها فعلية التقييم ليست غاية في حد ذاتها و انما وسيلة للوصول الى عدة غايات
- ويمكن تحديد مكانة تقييم اداء العاملين ضمن العمليات الادارية<sup>20</sup>
- التخطيط الذي يعتبر الاسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية و المادية العالية و استخدامها أكفء استخدم لرفع أداءها.
- التنظيم الذي يجدد ذلك الجزء الذي يتوقع ان يقوم على ادائه كل فرد في المؤسسة و العلاقات بين كل عضو بما يؤدي ان تكون جهودهم المنسقة ذات اعلى كفاءة لغرض المؤسسة .

<sup>17</sup> محمد عبد الغني حسن هلال ، مهارات إدارة الموارد البشرية ، المسار الوظيفي و الاداء و المهارة و الاجور مصر الجديدة 2008 ص 60

<sup>18</sup> اس عبد الباسط عباس إدارة الموارد البشرية دار الميزة للنشر و التوزيع و الطباعة ط 1 2011 ص 256

<sup>19</sup> سلوى عبد الرحمن الإدارة للأداء كمدخل لتقييم العاملين المنظمة العربية للتنمية الادارية القاهرة 2015 ص 94

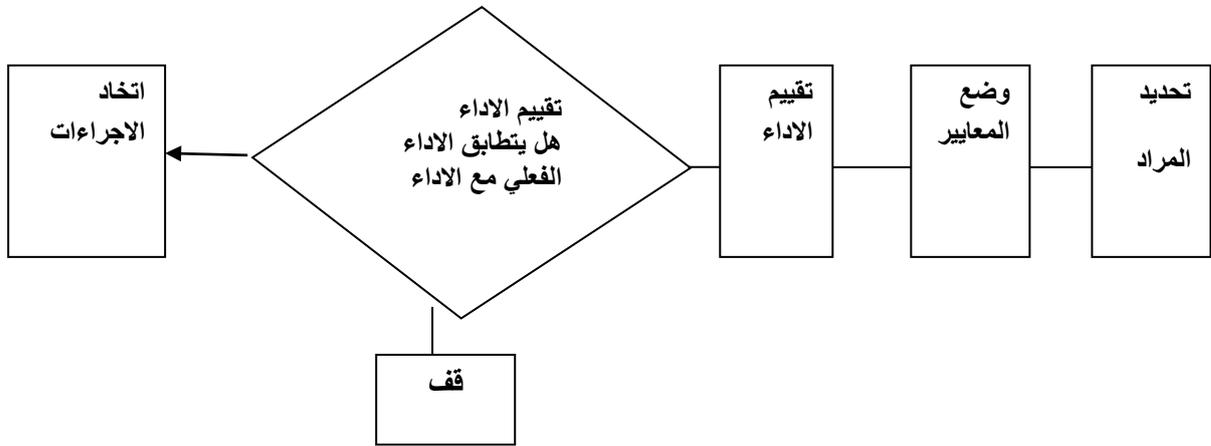
<sup>20</sup> خيضر كاظم ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ط1 عمان 2007 ص 154

التوجيه ارشاد العاملين الى احسن السبل لتحقيق اهداف المنظمة و تحفيزهم بالأداء و العمل بكفاءة .

**الرقابة :** الرقابة هي العملية التي تسمح للمسير تقييم اداء و مقارنة النتائج المحققة مع الخطط و الأهداف و الاخذ بالمقياس لتصحيح الوضعيات غير مقبولة

لان عملية تقييم الأداء جزء لا يتجزأ من الرقابة حيث ان هذه الاخيرة تتكون من مراحل كما هو مبين في الشكل الاتي :

الشكل رقم 02-05 مراحل عملية الرقابة ضمن عمليات تقييم الأداء.

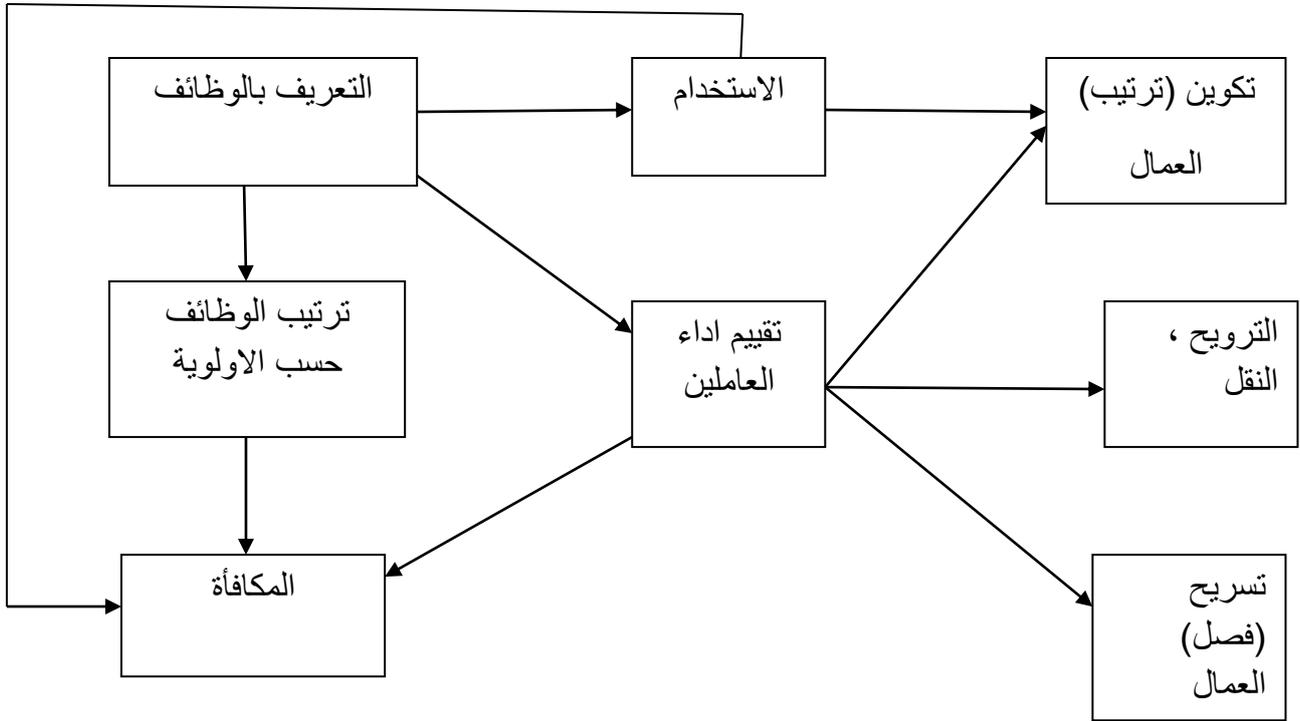


المصدر: شنوفي نور الدين ، تفعيل نظام تقييم اداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز ، أطروحة دكتورة دولة ، جامعة الجزائر 2005 ص 77

فعملية تقييم الاداء تعتبر من أهم العمليات الإدارية لأنه من دونها لا يمكن القيام بأي وظيفة من الوظائف السابقة نظرا لمكانتها ضمن العمليات لصيغة عامة في المؤسسة الاقتصادية و الشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم 02-06 مكانة تقييم أداء العاملين ضمن العمليات التيسيرية في المؤسسة الاقتصادية



Soute eric lampog et les autres gestion des ressources humains 2 eme édition  
Pearson éducation paris (France) 2011 p 105

من الشكل رقم 02-06 نلاحظ ان عملية التقييم تعد نظاما للمعلومات يتفاعل مع العناصر المرتبطة بأداء العامل كعمليات التخطيط و التدريب و التحفيز ، و دوران العمل ترقية و فصل و تنزيل و نقل كما يوضح ايضا العلاقة التكميلية بين نظام تقييم الأداء للعمال، مع نظام الموارد البشرية الاخرى الى جانب ارتباطه المتغيرات السلبية المحيطة بالمؤسسة العامة منها و الخاصة و هذا التكامل يضمن التدفق المنتظم للمعلومات الصحيحة و الدقيقة عن الاداء .

## المطلب الثاني : أهمية و أهداف تقييم أداء العاملين ,

## أولا : الأهمية ,

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين أهمية واسعة في إطار الفاعلية الإدارية بصورة عامة إذ ان التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة و التحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم و وجباتهم وفق معطيات العمل . و تتجلى الأهمية من خلال :<sup>21</sup>

تخطيط الموارد البشرية : إن فاعلية التقييم و أسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية و إن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها و حاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق ، لذا إن تخطيط و وضع السياسات التشغيلية و التطويرية و التدريبية يرتبط بشكل جوهري لعملية تقييم أداء العاملين

تحسين الأداء و تطويره : إن عملية التقييم بشكل فعال في تقييم الأداء و تطويره إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المؤسسة في معرفة و تحديد نقاط الضعف لدى العاملين لديها ثم إن العاملين هؤلاء الأفراد لا بد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة و هذا من شأنها أن يحفز الأفراد العاملين و يدعو كل منهم استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي و تطويره بالشكل الأفضل .

تحديد الإحتياجات التدريبية : مما لا شك فيه ان التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين و تطوير أداء العاملين في المنظمة ، إذ أن الإحتياجات التدريبية و تحديدها لا يتم عشوائيا و إنما يركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

وضع نظام عادل للحوافز و المكافآت : نظرا لان التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل و مدى قدرته على تحقيق متطلبات و وجبات العمل بدقة ، لذا فإن الحوافز و المكافآت التي تقوم لهؤلاء العاملين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم و هذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز و المكافآت من قبل الإدارة العليا ف المؤسسة .

<sup>21</sup> خبضر كاظم حمد، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة . الطبعة 1. الأردن 2007.ص

إنجاز عملية النقل و الترقية : تساعد الإدارة العليا لمعرفة حقيقة الافراد العلمية لديها من حيث المهارات و القدرات اذ يساهم التقييم بمعرفة انخفاض او النقص بالموارد البشرية من ناحية و يمكن للإدارة بنقل او ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع او مراكز وظيفة ينسجم مع قدراتهم في الاداء .

معرفة معوقات و مشاكل العمل : يساهم بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الادارة العليا و الكشف بأماكن القوة و الضعف في جميع العناصر الإنتاجية و بالتالي يمكن للمؤسسة في تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد .

### الجدول 01-02 أهمية تقييم الاداء من وجهة نظر المشرفين و العاملين و الادارة العليا

المشرفون	العاملون	الادارة العليا
تحقيق العدالة بين جميع الموظفين من خلال مستخدمات موثقة تؤيد سلامة موقف كل عامل من قرارات الترقية او انهاء الخدمة	تحسين علاقتهم و ذلك عندما يرى العاملون بأنهم انسام و عدالة في عملية التقييم بإمكانيتهم تشخيص مشكلات الاداء في وقت مبكر بدلا من السماح لهم بالاستقرار	تطوير العاملين وفق الاحتياجات المستقبلية للمنظمة
اختيار المتميزين من الموظفين لاختيار قرارات حول ترفيتهم و ترفيعهم الى مراكز وظيفية اعلى في المنظمة	تطور خزين من المهارات و القابليات عند القوى العاملة و هذا سيعطي الفرصة لتعظيم الاستفادة من العاملين الموجودين حاليا	تحديد الحاجة الى الموارد البشرية
اظهار جوانب النقص في سياسات المنظمة اخطاء و قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم اداء العامل	اعطاء الدافعية للعاملين الذين يعدلون و يصححون مشكلات ادائهم و ذلك لانهم ادركوا بشكل ايجابي اين يمكن اجراء التحسينات المطلوبة	الموضوعية و تحديد المكافآت و تلق روابط قوية و واضحة بين نظام الاجور و انجاز الاهداف و الع=غايات التنظيمية
كشف اي حالة ضعيف في عمليات التعين و اختبار العاملين	تطوير اداء الافراد العاملين و تحسين انتاجيتهم	تطوير سياسات الاستخدام و التوظيف

المصدر : نوال محمد ال مراد نظام تقييم اداء ادارة الموارد البشرية و انعكاسها في قرارات ادارتها و تحليل واقع و نموذج مقترح في رئاسة محكمة استئناف الادارية دراسة حالة جامعة الموصل ، كلية الادارة و الاقتصاد ، رسالة دكتوراة 2005 ص 30

ثانيا : الاهداف .

و تنطوي عملية تقييم الاداء على اهداف لكلمن المنظمة و العاملين و المديرين .

1- من ناحية المنظمة :<sup>22</sup>

تستخدم المنظمات تقييم الاداء كأداة للتأثير في الاداء و ذلك من خلال تحديد مكافآت الجدارة و المتطلبات التدريبية ، عن طريق تقديم أسس اعطاء تغذية عكسية عن اداء العاملين و من هذا المنطلق تسعى المنظمة الى تحقيق هدفين اساسيين عن طريق تقييم الاداء

- الهدف الاول : وهو تطوير الاداء حيث تساعد عملية تقييم الاداء على تحديد نواحي القصور في اداء العاملين و كيفية معالجتها
- الهدف الثاني : فيمكن في تحقيق هدف تحفيزي و ذلك من خلال ربط نتائج تقييم الاداء بإعطاء المكافآت و اتخاذ القرارات المتعلقة بالبرقيات و يساعد ذلك على خلق ترابط بين الاداء و بين المزايا و المكافآت

2- من ناحية العاملين :<sup>23</sup>

تشجيع الافراد على تحسين ادائهم للحصول على تقارير ممتازة .

يستطيع الفرد الإمام بنواحي الضعف في عمله و التي تحتاج الى علاج و ذلك عن طريق نصحه و إرشاده و تحسين أداءه

- اعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلا .
- الاحساس بالعدالة و المساواة بينه و بين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير و مقياس واضحة .
- توفير جو من الصراحة و التشجيع و جعل المرؤوس يشعر بان المجال مفتوح ليقول ما لديه من مقترحات .
- المساعدة في قياس الكفاءة و الانتاجية .
- تساعد على تحديد الحاجة الى التدريب كما تعتبر مقياس للحكم على اساس الاختبار و سياسة التدريب بعث روح الحماس بين الافراد و التنافس بينهم كأفراد و اعضاء بمجموعات العمل و ووحدهم للحصول على تقييم اعلى من خلال تحسين الانتاجية .

<sup>22</sup> سلوى عبد الرحمن ، الادارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة 2015 ص 99  
<sup>23</sup> عبد المحسن توفيق ، ادارة المسيرة للنشر و التوزيع ط 1 2007 ص 57 ، 18

## المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في تقييم الأداء.

قام كل من fand land 1980 بوضع نموذج يوضح مجموعة العوامل المؤثرة في عملية تقييم الاداء و حسب هذين الباحثين فان هناك ثمانية عوامل تؤثر في وصف الاداء هو هدف التقييم وعليه تتوقف عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للمستخدمين كترقية ورفع الاجور و المنح و العقوبات المختلفة .

تتمثل هذه العوامل في <sup>24</sup>

خصائص المقوم : ويقصد بها بعض الخصائص الذاتية للمقوم التي تؤثر فيه عملية التقويم التي يقوم بها و ذلك كالأفكار المسبقة، حول فئات معينة من العمر او التحيز ضد الشباب مثلا و غير ذلك من الاتجاهات و الخصائص السلوكية التي تؤثر سلبا في عملية التقييم .

خصائص المصحح : قد يتأثر المصحح اثناء عملية تقييم اداء المستخدمين مثلا ببعض الخصائص الجسمية و السلوكية لهؤلاء و ذلك كالتأثر بالمظهر الخارجي و الهندام الجنس العمر و غير ذلك من الصفات المرتبطة بعملية التقييم .

خصائص المركز : بعض المناصب ومركز العمل وخاصة مراكز المسؤولية قد تؤثر بخصائص بعملية التقييم إذ إن المقوم قد يتأثر بقوة المركز فيعطي الذي يشغله نقاط اعلى مما يستحق .

اداة التقييم : قد تؤثر اداة التقييم المستخدمة في عملية التقييم في حد ذاتها اذا اوجد مثلها بان التقييم بالمقاييس الترتيبية يؤدي الى التساهل في عملية التقييم .

تطوري المقياس او يتعلق بدي مشاركة المقيم او المصحح في عمله وضع اداة التقييم او المقياس فقد لوحظ مثلا اذ من ايجابيات المقياس السلوكية في عملية التقييم مشاركة الذين يطرحون هذا المقياس في عملية التقييم ذاتها حيث يكونون اكثر دراية بالبصمات او الخصائص المراد تقييمها

24 مصطفى حسن شاوشي ادارة الافراد ( مدخل كمي ) مرجع سبق ذكره ص 371

سيرورة التقييم : تتعلق هذه النقطة ببعض العوامل المرتبطة بسيرورة التقييم وذلك تحدث عملية التقييم في السنة أو استغراق عملية التقييم لمجموع النشاط السنوي فهذه النقطة ترتبط أساس بالإيقاع الزمني لعملية التقييم .

- الخصائص التنظيمية : تؤثر بعض الخصائص التنظيمية في عملية التقييم ومن أهم الخصائص حجم المنظمة نوع النشاط الممارس ( إنتاج أو خدمات ... الخ ) منظمة خاصة أو مؤوية وجود أو عدم وجود النقابة ونوع القيادة وغير ذلك .
- تحليل البيانات : يرتبط هذا العامل بطريقة تحليل البيانات فهل يعتمد في تحليل البيانات على جمع النقاط التي يحصل عليها المستخدم في مجموع الصفات التي خضعت لتقييم أو ان كل صفة تقوم على حدى .

### المبحث الثالث :مراحل تقييم الاداء وشروط نجاحه

تعد عملية الاداء عملية معقدة تداخل فيها الكثير من العوامل لكونها تنصب على تقييم اداء العنصر البشري لذا كان على القائمين بما ان يتبعوا مراحل منطقية مخطط لها مسبقا لكي يحقق يقسم الاداء اهدافه ويتجاوز صعوبة العمل على تنميته .

### المطلب الاول : مراحل وطرق تقييم الاداء

#### اولا : المراحل

اختلف الباحثون في تحديد مراحل تقييم الاداء من اهمها مايلي :

#### 1- وضع توقعات الاداء :

تعد هذه المراحل اولى مرحلة نظام التقييم حيث يبقى التعاون فيما بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الاداء والاتفاق حول مهام مطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها .وبالتالي يصبح هذا الاتفاق الدافع والموجه لانجاز العاملين و أساس تقييم ادائهم وكفاءتهم .<sup>25</sup>

<sup>25</sup> عادل حسن ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، مؤسسة شباب للنشر ، مصر 2004 ص 139

## 2- مراقبة التقدم في الاداء :

تأتي هذه الخطوة ضمن التعرف على الكيفية التي لا يعمل بها الفرد العامل حيث تساعد على توفير قاعدة من المعلومات عن كيفية إنجاز العمل والانحرافات التي قد تحدث في الاداء ومحاولة معالجتها من خلال البقاء على اتصال و علم بما يحدث اثناء فترة الاداء و بالتالي الوصول في الاخير الى تقييم دقيق و موضوعي لأداء العامل و في هذا السياق تطرح عدة تساؤلات تتعلق بالعناصر التي يجب مراقبتها و الاساليب المستخدمة في هذه المراقبة

## 3- تقييم الاداء :

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم اداء العاملين ثم مقارنته بالتوقعات في المرحلة الاولى بما يمكن اصدار حكم موضوعي على اداء العاملين .

## 4- التغذية العكسية :

يحتاج كل عامل بالمنظمة إلى التعرف على مستوى أدائه أي العمل الذي تقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته، في الإطلاع على أدائه كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه و حتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لا بد ان يفهموها و يستوعبوا المعلومات التي تحملها و يتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن و ان عملية تقييم الاداء ليس غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين مختلفة مثل الترفيه و المكافآت و التدريب ..... الخ<sup>26</sup>

## 5- وضع خطة تطوير تقييم الأداء.

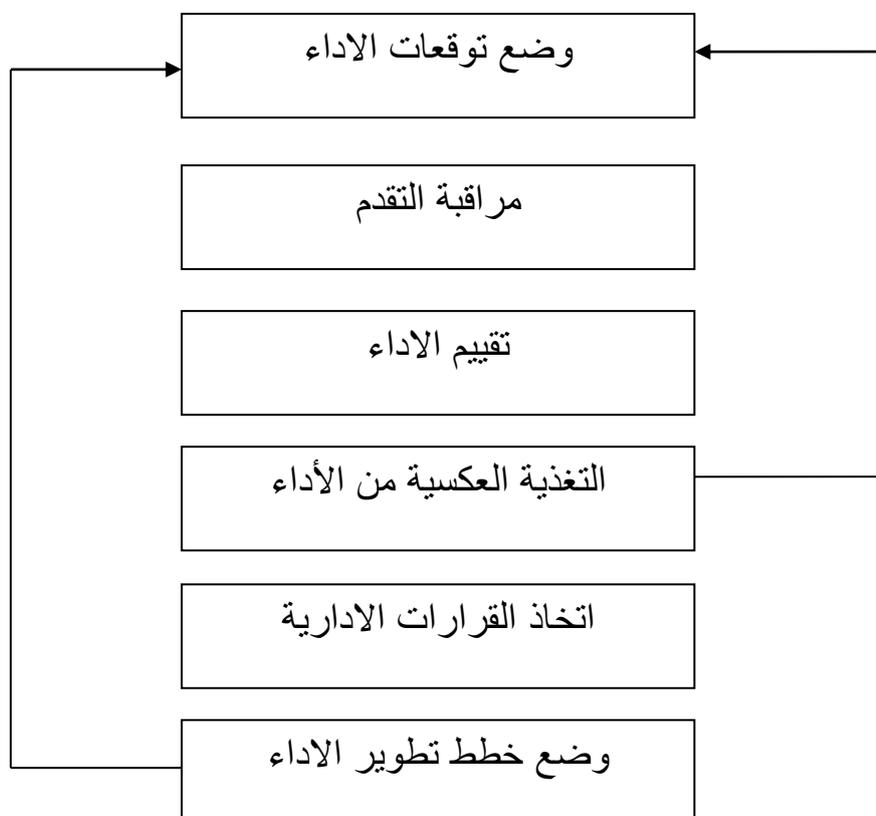
6- يتم في هذه المرحلة وضع الخطط التي تسمح بالتأثير بشكل ايجابي على تقييم الاداء من خلال التعرف على المهارات و المعارف و حتى القيم التي يحملها العامل و يبرز اهمية هذه الخطوة عندما لا تصل النتائج المحققة لما هو مخطط مسبقا من طرف المنظمة في عملية التقييم .<sup>27</sup>

<sup>26</sup> نصر الله ادارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع ،عمان 2009، ص 75

<sup>27</sup> توفيق عبد الرحمن منهج النظام، مركز الميراث المهنية للنشر ، مصر 2004 ، ص 126

فيمكن التعبير على مراحل تقييم الاداء من خلال الشكل التالي :

الشكل 02-07 مراحل عملية تقييم الاداء



المصدر: عادل حرحوش و مؤيد السالم ، مرجع سبق ذكره ص 127

ثانيا : الطرق

وهناك أكثر من طريقة و اداة لتقييم اداء العاملين في المؤسسات و قد استخدمت عدة معايير في تحديد و تمييز هذه الطرق و توفر هذه الطرق مجموعة من البيانات للتعرف على العاملين من حيث ادائهم في العمل الا ان البعض يقوم بتقسيمها الى طرق تقليدية و اخرى حديثة .

أ الطرق التقليدية : نذكر منها

1- طريقة التدرج البياني<sup>28</sup>

تقوم هذه الطريقة على اساس تقدير اداء الموظف و اصنافه على خط متصل و مقياس يبدأ بتقدير منخفض و ينتهي بتقدير مرتفع كان تكون التقديرات ضعيف ، متوسط ، جيد ، جيد جدا ممتاز و التي يعبر عنها بأرقام او نقاط ثم تتجمع تلك التقديرات و يصبح المجموع ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم انه يمثل الفرد فمثلا قد تكون الصفات موضع الدراسة كما هو في الجدول التالي و التي يعبر عن تقدير كل منها برقم من 1 الى 5 اي ضعيف = 1 متوسط = 2.... فتميز هذه الطريقة بالسهولة و البساطة.

الجدول 02-02 طريقة التدرج البياني

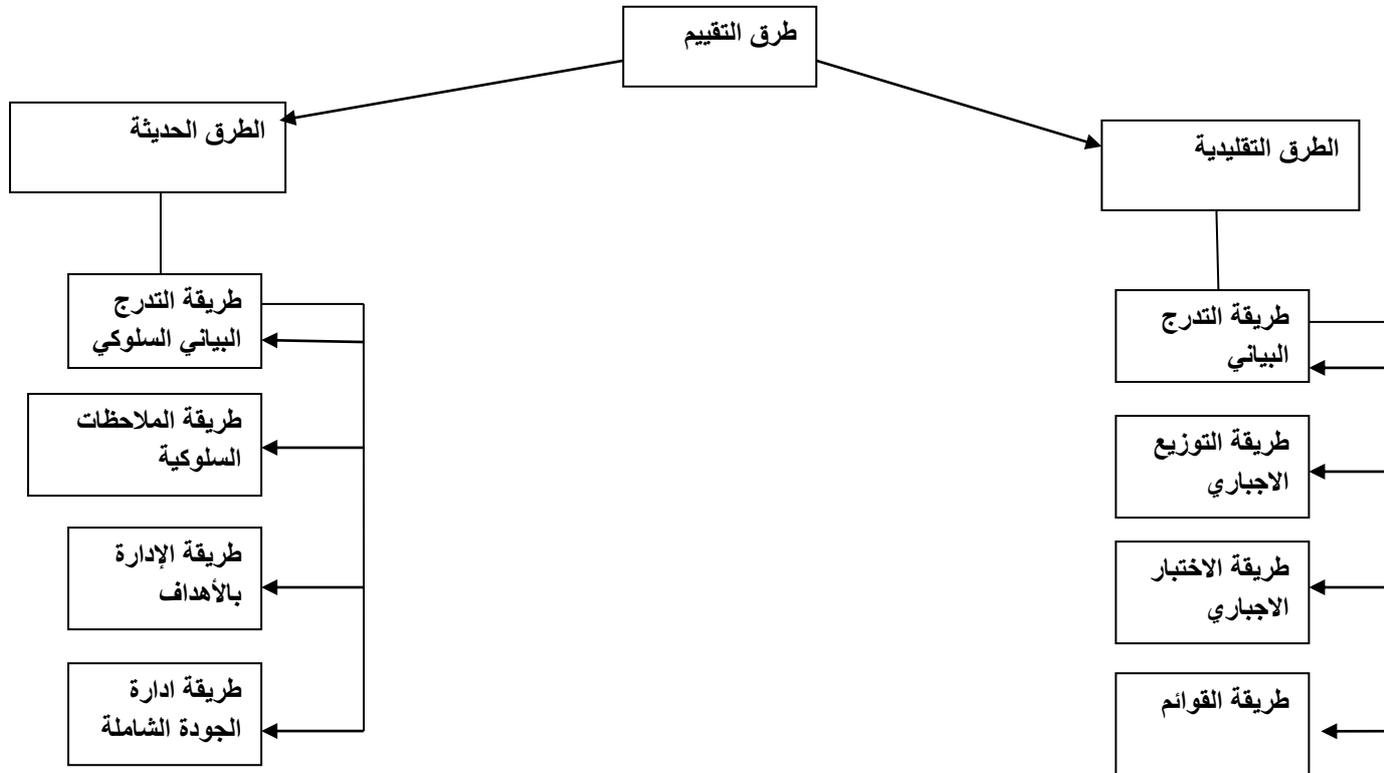
الموظف ج	الموظف ب	الموظف أ	الصفات
5	3	2	التعاون مع الزملاء
3	2	3	العلاقة مع المرؤوسين
1	5	4	العلاقة مع الرؤساء
1	4	4	الدقة في المواعيد
2	3	2	السرعة في إنجاز العمل
3	1	2	القدرة على التفاهم
15	18	17	المجموع

المصدر : مصطفى نجيب شاوشي منهج النظام و الاساليب مرجع سبق ذكره ص 89

<sup>28</sup> مصطفى نجيب شاوشي، منهج النظام و الاساليب مرجع سبق ذكره، ص 89

ويمكن توضيح اهم الطرق المستخدمة في عملية تقييم الاداء من خلال الشكل التالي :

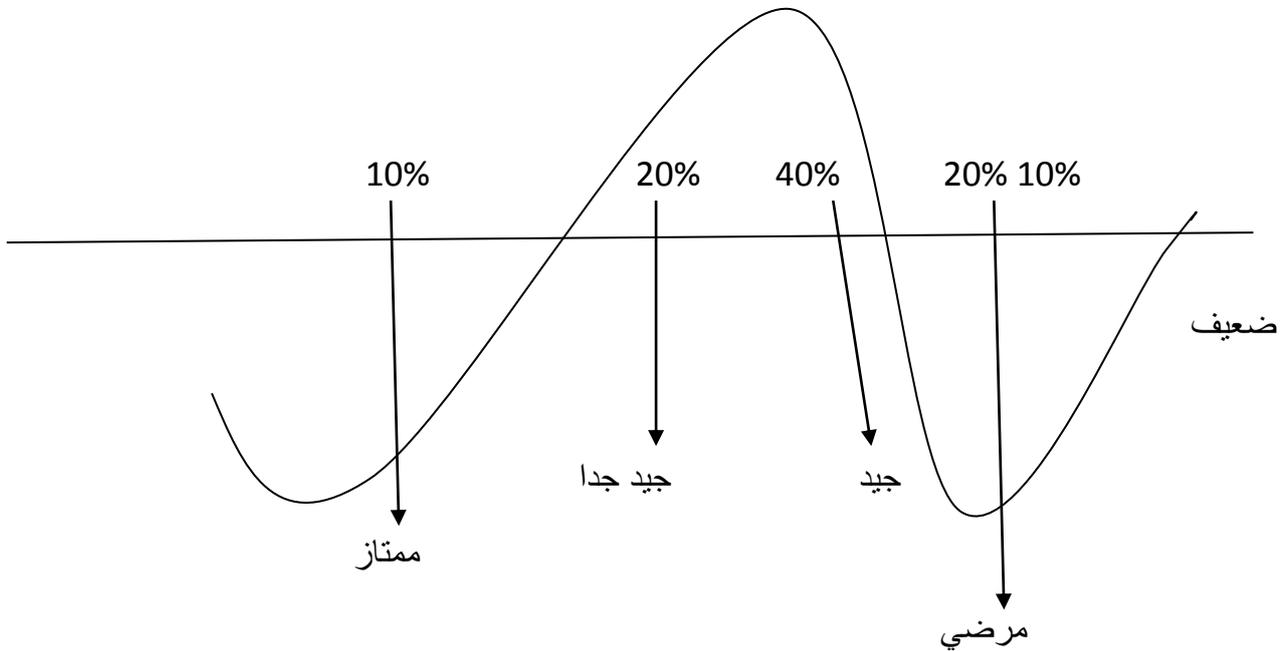
الشكل 02-08 الطرق المختلفة لتقييم الأداء.



المصدر زهير ثابت ، كيف تقييم اداء الشركات و العاملة دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة 2001 ص

تعتمد هذه الطريقة على مبادئ التوزيع الطبيعي و يعتمد على منحني التوزيع الطبيعي حيث يتركز غالبية العاملين حول الوسط الحسابي بينما تأتي المجموعة الممتازة حول احد اطرف تقابلها المجموعة الضعيفة حول الطرف الاخر فيكون كل رئيس مجبرا ..... على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحبذه المؤسسة وهو توزيع يرى أن الغالبية تأخذ درجة و ..... من المقياس و تبدأ النسبة في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة و الشكل التالي يوضح النسب المحددة للمستويات المختلفة طبق للمستوى العام لأداء كل مستخدم وليس على اساس مجموعة من العوامل المختلفة للتقييم

الشكل 02-09 منحني التوزيع الطبيعي للمستخدمين في التوزيع الإجباري



المصدر : زهير ثابت ، كيف تقييم اداء الشركات و العاملين دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة 2001 ص10

### 3- طريقة القوائم 30

بموجب هذه الطريقة يستخدم الرئيس (المقيم) قوائم مختلفة تصف انواع السلوك و الصفات التي توضع من قبل ادارة الموارد البشرية يختار المشرف على التقييم تلك الجمل التي يعتقد انها تصف اداء العامل الذي يقوم بتقييمه وهي تضمن جانب للإجابة اما بنعم او لا امام كل جملة وصيغة و ما على المقيم الا ان يضع علامة (X) امام الصفة التي تنطبق

29 صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي و العشرين، دون ذكر مكان النشر 2000 ص 349

30 سهيلة محمد عباس ، ادارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره، ص 254

على المستخدم هـ القوائم تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين و عند اتمام قوائم المراجعة ترسل الى ادارة الموارد البشرية و تتولى قسم شؤون المستخدمين لتحديد وزن كل اجابة من الاجابات بموجب دليل خاص غير معلوم للمقيم و في \ لك الضمان عدم تحيز المقيم في تقديراته و يكون التقليل من التحيز ايضا بوضع عددا من الاسئلة المكررة و لكل اسلوب مختلف و من تم تزيد درجة الدقة و التقدير .

الجدول رقم 02-03 نموذج القوائم.

التعليمات : ضع علامة (X) امام الفقرة التي تمثل مستوى اداء العامل		
اسم العامل :		القسم :
اسم القائم بالتقسيم :		التاريخ :
اهمية السؤال	العبارات و الاسئلة	
	ضع العلامة في المكان المناسب	
	لا	نعم
1-	يقوم بأعمال خارج الدوام \ طلب منه	.....
2-	حريص على نظافة و تنظيم مكانه	.....
3-	يساعد زملائه في العمل	.....
4-	يتبع التعليمات و القواعد الادارية	.....

المصدر : مؤيد سعيد سالم ، الرقابة الادارية دار جنين 1995 ص 119

4- طريقة الاختبار الاجباري: <sup>31</sup>

و بموجب هـ الطريقة يتم اعداد منظومة من العبارات لخصائص كل صفة من صفات التقييم منها عبارتين تمثلان الصفات الاكثر انطباقا على العامل مضاف اليها عبارتين اقل انطباقا على العامل و ل\ لك يصبح مجموع عبارات كل خاصية في كل صفة اربع جمل او عبارات و الهدف، من وجود اربع جمل في كل مجموعة هو ان يبدو ظاهريا ان كل جملة لها هـ ف و لكن في الحقيقة ان لكل جملة وزن و قيمة يجعلها المشرف و ثم لا يستطيع ان يقيم المرؤوس تقييما حسنا او سيئا و ل\ انه يختار الجملة التي تصف فعلا سلوك الشخص في الوظيفة و اما الحقيقة فهناك واحدة من الصفتين تكون كصفة مرغوبة في التقييم او مدمومة فيه .

<sup>31</sup> اس عبد الباسط عباس، ادارة الموارد البشرية، للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 27-271

الجدول رقم 02-04 نموذج الاختبار الاجباري

اختر عبارة واحدة من المجموعتين

مجموعة 02		مجموعة 01	
اختبار	الصفة	اختبار	الصفة
	لا يوجد اولويات لأهداف العمر		يبتكر حلولاً جيدة للمشكلات التي يواجهها
	لا يتعاون مع زملاءه ورؤسائه		يجيد التعامل مع ضغوط وازمات العمل

ب- الطرق الحديثة : ونذكر منها

1- طريقة التدرج البياني السلوكي :<sup>32</sup>

استخدمت هذه الطريقة للتغلب على العيوب التي ميزت طريقة التدرج البياني حيث انه يتم تحديد و تصميم اعمدة لكل صفة او سلوك مستمد من واقع العمل الفعلي و ليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في طريقة التدرج البياني و يقيم الفرد على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات او السلوكيات مرتبطة بمنظمات العمل الاساسي كما يتم ربط و تفسير المستويات المختلفة لسلوك و درجة تعبر عليه كان نقول الاداء متميز او جيد او ضعيف ، و هذا يساعد على ربط تقسيمه بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل اثناء عملية التقييم .

<sup>32</sup> سهيلة محمد عباس ، ادارة الموارد البشرية ، منظور القرن الحادي و العشرين. بدون ذكر مكان النشر، 2000 ص 256-258

الجدول 02-05 نموذج لطريقة التدرج البياني السلوكي

ضع علامة (X) على السلوكيات التي تتطابق مع عمل المستخدم

درجة القياس	الحالة
ممتاز	10- يقوم باستخدام كل مهاراته الفنية وينجز كل المهام بطريقة ممتازة
جيد جدا	8- يقوم في معظم الاقوات باستخدام جزء كبير من المهارات الفنية و ينجز معظم المهام بطريقة جيدة
جيد	4- يواجه صعوبات في استخدام المهارات الفنية وينجز معظم المهام متأخرا
ضعيف	2- يواجه صعوبات كثيرة في استخدام المهارات و ينجز المهام متأخرا بسبب هذه الصعوبات

المصدر : سهيلة محمد عباس ، ادارة الموارد البشرية اروان للنشر الاردن 1999 ص 258

2- طريقة الملاحظات السلوكية<sup>33</sup>

هذه الطريقة نتيجة تطوير طريقة التدرج البياني السلوكي السابقة حيث يتم وقف هذه الطريقة التركيز على

السلوك الملاحظ و المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة الا ان المقيم يقوم بمقارنة و متابعة

سلوك الافراد العاملين ويكون تقييم الاداء اعتمادا على النتائج المحققة فعلا لتحديد الابعاد السلوكية المتوقعة

للأداء الفعال و ملاحظة سلوك الافراد يتم بالاعتماد على خمسة اوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد و تجميع

الدرجات التي يحصل عليها الفرد في تقييم ابعاد العمل

<sup>33</sup> صلاح عبد الباقي ، ادارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره ص 280

الجدول 02-06 نموذج الملاحظة السلوكية .

العنصر موضوع التقييم			
يشرح تفاصيل التغيير و ابعاده للمرؤوسين			
يحدث دائما (5) (4) (3) (2) (1) لا يحدث ابدا			
بين لهذا يعتبر التعبير ضروريا			
يشرح دائما (5) (4) (3) (2) (1) لا يحدث ابدا			
يشرح كيف يؤثر التعبير على موقف العاملين			
يحدث دائما (5) (4) (3) (2) (1) لا يحدث ابدا			
الاجمالي			
درجة			
دون المتوسط	متوسط	جيد	ممتاز
(6-3)	(9-7)	(12 - 10 )	( 15 – 19 )

المصدر : سهيلة محمد عباس ادارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره 256

3- طريقة الادارة بالأهداف<sup>34</sup>

تركز هذه الطريقة على الاداء في المستقبل الى جانب الاداء في الماضي ويشرك الرئيس و المرؤوسين في تحديد الاهداف الواجب الوصول اليها و يتم تقييم الاداء بمقارنة الاهداف الموضوعه و المسطرة من قبل المنظمة للفرد من اقل انجازه مع ما انجز فعلا ان الهدف المسمى لهذه الطريقة تعزيز العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين و كذا تعيين مناخ وظروف العمل المناسب

الجدول 02-07 اساليب تقييم الاداء عن طريق الادارة بالأهداف

الاهداف	المستهدف	الانجاز	نسبة الانجاز
عدد الزيارات العينية للعملاء	200	210	%105
عدد العملاء الجدد	70	70	%100
تنمية المبيعات السلعية	200	150	%75
عدد الشكاوي	30	20	%66

المصدر : رواية محمد حسن ادارة الموارد البشرية ( رواية مستقبلية ) دار الجامعة الاسكندرية ،

مصر 2003 ص 225

<sup>34</sup> رواية محمد حسن ادارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره 2003 ص 220-221

#### 4- طريقة إدارة الجودة الشاملة

تعتبر الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب تسيير الموارد البشرية و هذا لان المؤسسة لا تستطيع ان

تجاهل اهمية و دور للبعد الانساني لضمان التزام العمال و انتمائهم

و تعاونهم لتمكينها من النجاح ، و تركز هذه الطريقة على التركيب في تقييم الاداء بين السلوك

و خصائص العامل نتائج العمل فهي توفر نوعين من المعلومات

معلومات و صيغة من المديرين و الزملاء و العملاء

معلومات موضوعية تستند إلى العمليات الوظيفية ذاتها و باستخدام الأساليب الاحصائية للرقابة على الجودة

#### المطلب الثاني : صعوبات تقييم الاداء

هناك عدة صعوبات تواجه عملية التقييم منها صعوبات تواجه القائمين بالتقسيم و هي :<sup>36</sup>

##### 1- التحيز الشخصي :

قد يتأثر العامل أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس مما يؤدي الى التقييم لا يعكس مستوى الاداء الفعلي للعامل و

نستطيع ان نقلل من هذا التحيز بان نشرك الاخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى اداء

العاملين

##### 2- الهالة :

يتمتع كل شخص جهالة ومدحجة معينة قبل الالتحاق بعملية او بعد الالتحاق به فمن الخطط ان يقوم القائم

بالتقييم بتكوين انطباعي ايجابي عن مرؤوسيه على اساس احد ملامح شخصية ان بعض نواحي ادائه فقط دون

ادراك باقي عنصر الشخصية او مجالات الاداء ، فبهذه الطريقة يخطأ بالتمييز بين نقاط قوة شخص و ضعفه

فهذا سيخلف فشل في التقييم خاصة عندما يعد كل بعد من ابعاد الاداء هاما و مستقلا فلا يستطيع التمييز بين

نقاط القوة و الضعف للعامل فيؤدي هذا لاعتقاد العاملين بان سمات ادائهم ليست بحاجة الى التحسين و قد

يجعل الافراد محبطين في حالة التقليل

<sup>35</sup> خضير كاظم ، حمود إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2007 ص 167

<sup>36</sup> زهير ثابت، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة مصرن 2004 ، ص 205

في تقييم الأداء :

### 3- التقدير الوسط.

اذ يميل المقوم الى اعطاء مستوى لجميع مرؤوسيه فينتج عن هذه الظاهرة افتقار التقييم للدقة و الموضوعية و قد ينتج عن عدم توفير المعلومات الكافية للمقيم فيما يخص عملية التقييم فيعطي هذا القصور بالحكم الوسط لجميع المرؤوسين فيقلل الفرق في مستوى الاداء بين احسن موظف و اضعف و بذلك يتم تعطيل دور و غرض عملية تقييم الأداء.

### 4- الانطباع المسبق .

يميل بعض المديرين الى تقييم مستخدميهم بانطباعاته الشخصية المسبقة فقد يكون ذلك يجعل سمات معينة قد تكون سمات جيدة او قد تكون خلاف ذلك تكون مشتركة لكنها لقسم معين او لفئة عمرية معينة او حتى حسب جنس العامل و على هذا فلا يجب أن يتأثر تقييم الرئيس لأداء مرؤوسيه بالانطباع الذي يتركه العامل لديه فالانطباع الاول عادة لا يمثل الاداء الفعلي خلال الفترة كلها لذل يجب ان يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية للعمال في الفترة الحالية .

### 5- التأثير باخر تقييم :

يتأثر بعض الرؤساء بتقييم اداء العاملين في المدة السابقة و يميلون للاستثمار في نفس التقييم فاذا كان تقييم المرؤوس في الفترة السابقة ممتاز فسيبقى ممتاز في الفترة الحالية حتى ولو انخفض مستوى ادائه في الفترة الحالية و نفس الحال بالنسبة للمرؤوسين الذين كان اخر مستوى لتقييم ادائهم ضعيفا فسيبقى ضعيف في الفترة الحالية و المستقبلية للتقييم

هذا النوع من التقييم سيؤدي الى عدم اثاره دافعية المرؤوسين و عدم تشجيعهم لتحسين أدائهم في المستقبل.

### 6- المبالغة في التقييم :

اذ يمثل بعض المقيمين الى المبالغة في عملية التقييم و ذلك يميل تقييمهم الى التطرق الى اخذ الاتجاهين قد يكون تقييم جميع المرؤوسين مرتفعا ان يكون منخفضا فهذا يرجع الى وجهة نظر المقيم لمرؤوسيه و بنظرة تكون متطورة اما بالتقديرات العالية او المنخفضة .

### 7- تقييم عوامل غير قابلة للقياس

8- يعمل بعض الرؤساء على تقييم عوامل غير قابلة أساساً للقياس و التقدير مثل الاهتمام بالعمل و الاخلاص فيه و لتجنب هذا يجب الالتزام بما يستطيع رؤيته و سماعه و الابتعاد عن العوامل التي تنتج فقط .

### المطلب الثالث : شروط نجاح تقييم الاداء

يتطلب نجاح عملية تقييم الاداء تفور العديد من الشروط تعكس قوة العلمية و مدى استخدامها الاستخدام السليم من بين هذه الشروط نذكر ما يلي<sup>37</sup>

يجب الاعتماد على الأسس الموضوعية و الابتعاد على المشاعر و العلاقات الشخصية في الحكم .

التركيز على استخدام المعايير الملموسة لأنها تعبر بشكل واضح و صريح على الاداء .

استخدام نفس المعايير بالنسبة للأفراد الذين يؤدون نفس الوظائف و هذا تفادياً للازدواجية التقييم .

يجب عدم وضع جميع المعايير بالأهمية نفسها في عملية التقييم و لكن يجب هنا ان تؤخذ الأهمية النسبة لكل معيار

و أخيراً يمكننا القول كي تأتي عملية التقييم بشمارها لا بد من وضع المعايير الصحيحة التي تعبر عن الاداء المتوخى و بالموازاة مع ذلك توفير الشروط الضرورية لنجاح العملية يضمن الاداء الجيد للأفراد و يؤدي الى زيادة إنتاجية المؤسسة على السواء.

فالأداء ببساطة انجاز هدف او اهداف معينة من خلال فترة او فترات زمنية محددة و تقييم الاداء هو الصفة النظامية التي تعبر عن مكانن قوى و مكانن ضعف مساهمات التي يقدمها الافراد للمهام التي كلفوا بانجازها .

<sup>37</sup> محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات ادارة الموارد البشرية ، المسار الوظيفي و الآداب و الجدارة و الاجور، مصر الجديدة

## خلاصة الفصل

قدمنا في هذا الفصل مفهوم الاداء و اهم معايير و مراحل قياس الاداء و تطرقنا الى ماهية تقييمه و الصعوبات التي يواجهها و ما هي شروط نجاحه و في الاخير ، يمكن القول بان عملية تقييم الاداء هي عملية صعبة و معقدة تواجه العديد من المشاكل و حتى تتفادها المؤسسة يجب ان تكون في الوقت المناسب ، و لمدة محددة و ان تكون مراحل عملية التقييم واضحة لمن يعمل في هذه العملية و ان تكون نتائج التقييم الاداء عادلة و ذات مصداقية .

ففي الأخير نستنتج أن المؤسسة تسعى دائما الى الوصول الى الاداء المبتكر الذي يضمن لها البقاء و الاستثمارية و رضا المورد البشري.

خاتمة

إن إجراءات التسيير التي تنجح في التأثير على سلوك الأفراد العاملين وفعاليتهم في المؤسسة نادرة و كلنا يعلم بان أهم عامل من عوامل الإنتاج في المؤسسة هو العنصر البشري و يعتبر ركيزة بناء إستراتيجية مؤسسة حيث له القدرة على التطوير و السعي إلى تحقيق و تعظيم أهداف المؤسسة إذا أحس بالولاء و الانتماء و الحرص على مصالحها و هي بدورها تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته و ذلك باستعمال نظام تحفيز فعال و الذي يعتبر كسياسة تنتهجها المؤسسة لتنمية أداء العاملين و زيادة الطاقة المحركة لهم لتقديم أداء راق, و المؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيف تستغل كفاءة و فعالية عاملها.

ومن خلال ما تطرقنا إليه نذكر الإشكالية التي انطلقنا منها و التي تطرح تساؤلات إلى أي مدى يمكن للتحفيز أن يؤثر في أداء العمال داخل المؤسسة و هذا التأثير يظهر من خلال وجود إدارة جيدة للموارد البشرية إنطاقا من التخطيط له و اختياره و تعيينه و حتى ترقيته في ظل وجود قيادة جيدة للعنصر البشري و الذي ترافقه وسائل الترغيب في العمل كالتدريب و التحفيز .

- و لقد بينت لنا دراستنا في جانبها النظري و الميداني أن الحوافز التي تعتبر من أحسن الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين أهداف المؤسسة و أهداف عمالها و بالتالي لاحظنا أن التحفيز يساهم في تنمية أداء العاملين و له أثر عليه.

و من خلال إنجازنا للدراسة الميدانية على مستوى مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لعين تموشنت توصلنا إلى النتائج التالية:

- أساليب التحفيز الجيدة تؤدي إلى الزيادة في الإنتاج.
- العلاوة و الترقيات يعتبران ركيزتان أساسيتان في عملية التحفيز .
- المشاركة في اتخاذ القرارات ينمي أداء العمال.
- راحة العمال و الشعور بالأمان تزيد من قدرته و مجهوده.
- المساواة بين العمال في نوعية الحوافز المقدمة.
- تناسب الراتب مع الاحتياجات و طبيعة العمل يؤدي إلى رضا العامل.
- تحسين الأداء من أهم قواعد تقييم الحوافز .
- تطور أداء العمال نتيجة للحوافز المقدمة له.
- تم التأكد من ثبات و صدق الاستبيان .

- توصلنا إلى أن العمال لا يبدون رضاهم عن الحوافز.
- قلة الحوافز في المؤسسة على أداء العمال.
- تأثير ضعيف للحوافز على أداء العمال.

من خلال هذه النتائج يمكن إثبات فرضية الدراسة انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين.

#### التوصيات

- بناء نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين الرئيس و المرؤوس.
- خلق جو مناسب يسوده الرضا لإعطاء فرصة للعامل لإثبات وجوده و إشراك في اتخاذ القرار.
- الحرص على توفير الحوافز المعنوية و الحفاظ على عمالها و تطوير قدراتهم و مهاراتهم و تفعيل روح الجماعة
- تطوير عملية التضامن و مشاركة العاملين في تحمل المسؤوليات.
- وضع أهداف المؤسسة و إشراك جميع العمال فيها.
- تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية و تنمية روح الولاء للمنظمة.
- الحرص على أن يكون التقييم عادل بين جميع العمال.

قائمة

المراجع

1. محمد الحافظ الحجازي ادارة الموارد البشرية دار الوفاء لدينا الطباعة الاسكندرية 27 .
2. احمد صقر عاشور ، إدارة الجماعات العامة ، الأسس السلوكية و أدوات البحث التنظيم بالدار الجامعية ، إسكندرية 1986 ص12 سلوى عبد الرحمن ، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة 2015
3. احمد ماهر ، الإدارة بالحوافز و التحفيز و المكافئات ، كنوز المعرفة ، ط1 – عمان 2007 .
4. احمد ماهر ، الحوافز ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ط1 دمشق ، 1972 .
5. أس عبد الباسط عباس إدارة الموارد البشرية دار الميزة للنشر و التوزيع و الطباعة ط 1 2011 .
6. الامام سلمى ،علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي مذكرة التخرج ليسانس في العلوم السياسية ، جامعة ورقلة 2004 .
7. توفيق عبد الرحمن منهج النظام مركز الميراث المهنية للنشر ، مصر 2004 .
8. حمداوي وسيلة ، ادارة الموارد البشرية مديرية النشر الجامعية ، الطبعة الأولى ، قالمه 2004.
9. حنفي محمد سليمان ، السلوك التنظيمي و الأداء ، دار الجماعات المصرية ، الإسكندرية 1975 .
10. خالد عبد الرحمان الهيبي إدارة الموارد البشرية ، دار النشر ، ط2 .
11. خالد عبد الرحمن الهيبي إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ط2 ، 2005 .
12. خيضر كاظم ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ط1 عمان 2007 .
13. خيضر كاظم حمد، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة .الطبعة 1.الأردن 2007.

14. راهد محمد ديري –إدارة الموارد البشرية –دار وائل ط1-الأردن -2005

## الرسائل

15. رفيقة حروش ، اقتصاد وتسيير المؤسسة شركة دار الأمة ، الجزائر 2013 .
16. رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية 209.
17. سامح عبد المطلب عامل ، إدارة الأداء ، دار الفكر الطبعة الأولى عمان ، 2011 .
18. سلوى عبد الرحمن ، الادارة بالاداء كمدخل لتقييم العاملين ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة 2015 .

19. سلوى عبد الرحمن الإدارة للأداء كمدخل لتقييم العاملين المنظمة العربية للتنمية الادارية  
القاهرة 2015.
20. سلوى عمر عبد الرحمن ، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين ، المنظمة العربية للتنمية  
الإدارية القاهرة 2015 .
21. سلوى عمر عبد الرحمن ، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين ، المنظمة العربية للتنمية  
الإدارية القاهرة 2015 .
22. سليم الياس : إدارة الموارد البشرية ، مركز الشرق الأوسط الثقافي ، ط 1 ، بيروت .
23. سليم الياس ، إدارة الأعمال التنمية الذاتية ، مركز الشرق الأوسط الثقافي ، ط 1 –  
بيروت(ب ت) .
24. سليم الياس إدارة الأعمال و التنمية الذاتية ، مركز الشرق الأوسط الثقافي ط1 ، بيروت .
25. طارق طه ، الإدارة، منشأة المعارف للنشر و التوزيع ، ط 1 ، الإسكندرية ، 2002 .
26. الطاهر مجاهدي ، السلوك التنظيمي و الأداء ، دار الجماعات المصرية ، 1975 .
27. طاهر محمود لتلال الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية دار المسيرة للنشر و التوزيع  
، ط 1 ، عمان 1999.
28. عادل جودة الحوافز ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، دمشق 1972 .
29. عادل حسن ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، مؤسسة شباب للنشر ، مصر 2004.
30. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية كلية التجارة  
الطبعة الاولى 2007 .
31. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ، كلية التجارة ، جامعة  
منصورة ، ط1 2007.
32. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ، جامعة منصوره  
، ط 1 2007 .
33. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الذكية للتنمية إدارة الموارد البشرية – كلية التجارة –  
ط1 – جامعة منصوره ، 2007 .
34. عبد المحسن توفيق ، ادارة المسيرة للنشر و التوزيع ط 1 2007 .
35. عزام علي ، ادارة الموارد البشرية و تنميتها ، دار المستقبل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014 .

36. على السلمي ادارة الموارد البشرية ، مكتبة غريب ، الطبعة الاولى القاهرة 1992 .
37. على غربي ، تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر و التوزيع الأردن ، 2007.
38. على محمد عبد الوهاب ، الإدارة بالحوافز ، أساليب التحفيز الوظيفي ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، ط 1 . القاهرة 2012 .
39. عمر سرار ، الرضا عن العمل و اثره عن الأداء رسالة ماجستير جامعة الجزائر 2003 .
40. فيصل حسونة ، ادارة الموارد البشرية ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2006 .
- الكتب باللغة العربية :**
- الكتب باللغة الفرنسية:**
41. مجيد الكرخي ، إدارة الموارد البشرية ، دار المناهج و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2014 .
42. مجيد الكردي ، تطور إدارة الموارد البشرية دار اليازوري العلمية للنشر التوزيع ط العربية ، عمان 2010 .
43. محمد عبد الغني حسن هلال ، مهارات إدارة الموارد البشرية ، المسار الوظيفي و الاداء و المهارة و الاجور مصر الجديدة 2008 .
44. محمد فالح ادارة الموارد البشرية دار حامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، الاردن 2004 .
45. مدحت محمد ابو النصر بالحوافز المنظمة العربية الإدارية ، ط 1 دمشق 1972 .
46. مدني عبد القادر علاقي ، ادارة الموارد البشرية ، دار خوازم الطبعة الاولى جدة 2007 .
47. مصطفى حسن شاوشي ادارة الافراد (مدخل كمي ) مرجع سبق ذكره .
48. نصر الله إدارة الموارد البشرية دار زهران للنشر و التوزيع عمان 2009.
49. نور الدين حروش .إدارة الموارد البشرية -دار الأمة - ط1-الجزائر -2011
50. نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر الطبعة الأولى الجزائر . 2016 .

51. ياسين كاتب الحرشة ، إدارة الموارد البشرية و التوزيع و الطباعة ط 1 عمان 2007 .  
52. 117 مدحت محمد ابو النفي . الحوافز . المنظمة العربية الادارية .

الكتب بالفرنسية :

1. hichel amiel , francescs banait , joseph jacobd , **management de l'administratxetion** 2<sup>eme</sup> ectition bruxelles : de boek laxier sa 1998 p 61
2. SCHULER R .S managing human resources west publishing company without giving out the publishing sth ed 1995 p 306

الرسائل :

01. عمر سرار,الرضا عن العمل و أثره عن الأداء,رسالة ماجيستار,جامعة الجزائر, 2003

هدفت الدراسة إلى معرفة ماهية الحوافز و مدى تأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة و كذا التعرف على أهمية و طرق تقسيم الأداء المنتهجة من طرف المؤسسات , فاهم النتائج التي توصلنا إليها أن الحوافز لها تأثير ايجابي على أداء العاملين بتطويرها و تدعيمها تؤدي إلى تنمية أداء العاملين و زيادة الإنتاج.

الكلمات المفتاحية: الحوافز-أداء العاملين-تقييم الأداء

## Résumé :

**L'étude visait à savoir quelles sont les incitations et leur performance bouillie impact des employés dans l'organisation et ainsi que de reconnaître l'importance et les moyens Révélée par les performances des institutions, comprennent la division de nos résultats que les incitations ont un impact positif sur le rendement des employés a développé et renforcé conduisent au développement de la performance des employés et augmentation de la production.**

**Mots-clés: évaluation de la performance-performance employé incitatif**