



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندى

كلية الدراسات العليا



# أثر الحوافز علي أداء العاملين في منشآت الأعمال

دراسة ميدانية (بنك الخرطوم , البنك  
الإسلامي السوداني)

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب: محمد محبوب سليمان فضيل

إشراف الدكتورة: أمل أبو زيد مختار

2014م – 1435هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإستهلال

اقرا باسم ربك الذي خلق \* خلق الانسان من علق  
\* اقرا وربك الاكرم \* الذي علم بالقلم \* علم  
الانسان ما لم يعلم

صدق الله العظيم

سورة العلق: ( ١ - 5 )

## الإهداء

إلي من علمني الصبر والكفاح إلي من أنار شعلة العلم في

دربي

أبي العزيز

إلي من رعنتي صغيراً ويافعاً وشاباً

إلي من كان عطفها وحنانها أكبر

من متاعب الحياة

إلي من سهرت لنام ..... وتعبت لنستريح

إلي أحق الناس بحسن صحابتي

أمي الغالية

إلي كل من علمني حرفاً وأرشدني درياً

اكتب إليكم بقلم التواضع والإحترام

أساتذتي الأجلاء

إلي أزهي الزهور نضارة .. إلي من معهم تعم الفرحة

إلي الدرر الثمينة

أخواتي وأخي

## الشكر والعرفان

الشكر أولاً وأخيراً للمولي

عز وجل

وأتقدم بخالص الشكر

والتقدير لأسرة جامعة شندي

وأخص بالشكر الدكتور :

أمل أبوزيد التي أشرفت

علي هذه الرسالة ولم تبخل

بوقتها ومجهودها فجزاها

الله خيراً

كما أخص بالشكر خالي

العزيز الدكتور : عبد

الوهاب الامين سليمان

واشكر كل من وقف بجانبني

وقدم لي العون لإتمام هذه

الرسالة سائل المولي عز

وجل أن يجعله في ميزان

حسناتهم جميعاً .

الباحث

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلي معرفة تأثير الحوافز علي أداء العاملين في منشآت الأعمال في السودان ، دراسة حالة بنك الخرطوم والبنك الإسلامي السوداني ، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في أن هنالك قصور في التحفيز في أغلب المؤسسات ويتضح ذلك من خلال عدم ربط الحوافز بأداء العاملين ومنحها علي أساس روتيني ، وعدم تحديد أسلوب التحفيز المناسب لدوافع وحاجات العاملين في المنشآت ، كما تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع الحوافز وتأثيره اعلي أداء العاملين من خلال مساعدة الأفراد علي زيادة ثقتهم بأنفسهم للوصول إلي المستويات المطلوبة من الأداء و زيادة كفاءة وفعالية الأداء وقد توصلت هذه الدراسة إلي نتائج وتوصيات ستؤدي إلي ترقية الأداء وتحسين فعالية عملية التحفيز في منشآت الأعمال ، حيث إتبعت الدراسة أربع فرضيات تم إثبات صحتها جميعاً، كما اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و منهج دراسة الحالة والمنهج الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائي SPSS لإدخال بيانات الدراسة وقد تم إستخدام النسب المئوية والانحراف المعياري وإختبار كاي تربيع لإجابات مجتمع الدراسة بواسطة إستبانته ، حيث خلصت هذه الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها : أن إتباع الطرق العلمية والموضوعية في تقييم الأداء يؤدي إلي منح الحوافز للعاملين بطريقة عادلة ، وقصر الفترات الزمنية الفاصلة بين عمليات التقييم يقضي علي منح الحوافز للعاملين علي أساس روتيني كما أن علي إدارة البنك أن تقنع العاملين بنظام الحوافز المستخدم لأن ذلك يساهم في تحسين أدائهم، كما توصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات أهمها: لا بد من إتباع الطرق العلمية والموضوعية في تقييم أداء العاملين للوصول إلي نتائج موضوعية تؤدي إلي منح الحوافز بطريقة عادلة ، و يجب أن تكون الفترات الزمنية الفاصلة بين عمليات تقييم الأداء قصيرة حتي يتم القضاء علي منح الحوافز علي أساس روتيني ، وعلي إدارة البنك أن تعمل علي إقناع العاملين بنظام الحوافز المستخدم لأن ذلك يجعلهم يجودون أدائهم .

## **Abstract**

This study aimed to know the effect of incentives on the performance of employees in business establishments in Sudan. Bank of Khartoum and Sudanese Islamic Bank case study, where the represented a problem in that there is a lack of motivation in most institutions, and that is illustrated by not linking incentives with worker, performance and to be awarded on the basis of routine, and not to determine the appropriate style stimulus to the motives and needs of workers in the institutions. The importance of the study stems from the importance of the subject of incentives and their impact on the performance of employees by helping individuals, to increase their self confidence to reach the reasonable levels of performance and increase the efficiency and effectiveness of the performance. This study has come to findings and recommendations will lead to the performance upgrade and to enhance the effectiveness of stimulus process in business institutions, where the study followed four hypothesis that have been completely proven, the study also followed the descriptive analytical method, the case study method and the statistical method using the statistical software package program SPSS to insert the data of the study. Percentages, standard deviation and chi-squared test answers to a questionnaire by the study population has been used, this study has been concluded a number of results, the most important of them are the following:-

Following scientific and objective methods in the performance evaluation will lead to the bestowal of incentives to employees in a fair way.

The intervals between assessments operations lead to the bestowal of incentives for workers on the basis of routine, in addition to that the Bank management should convince workers

in what concern the incentive system that used there. Because it contributes to improve their performance.

The study has come to a number of recommendations including:-

The scientific and objective methods should be followed in evaluating the employees performance to come to objective results lead to the bestowal o incentives in a fair way, the time intervals between performance evaluation processes should be short till to get rid of incentives bestowal routine, and the banks management should convince workers in what concern the incentives system that used there.

## قائمة الموضوعات

الصفحة	الموضوع
	الإستهلال
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
د	ملخص الدراسة
هـ . و	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
ز . ح	قائمة الموضوعات
ط . ك	قائمة الجداول
ل . م	قائمة الأشكال
ن	قائمة الملاحق
<b>الإطار المنهجي للدراسة</b>	
5-1	أولاً: أساسيات الدراسة
10-6	ثانياً: الدراسات السابقة
<b>الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية</b>	
22 . 11	المبحث الأول : مفهوم إدارة وتخطيط الموارد البشرية
38 . 23	المبحث الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية
<b>الفصل الثاني : الحوافز</b>	
52-39	المبحث الأول : مفهوم وأهمية الحوافز
67-53	المبحث الثاني : أنواع الحوافز ونظرياتها
84-68	المبحث الثالث : الدافعية وأثرها علي الأداء
<b>الفصل الثالث: أداء العاملين في منشآت الأعمال</b>	
103-85	المبحث الأول : إدارة الأداء
119-104	المبحث الثاني : طرق تقييم الأداء
137-120	المبحث الثالث : تحسين الأداء المؤسسي التحديات والطرق

## قائمة الموضوعات

	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية
146-138	المبحث الأول : نبذة عن بنك الخرطوم والبنك الإسلامي السوداني
185-147	المبحث الثاني : تحليل بيانات الدراسة
209-186	المبحث الثالث: إختبار الفرضيات
	الخاتمة
211-210	النتائج
213-212	التوصيات
219-214	المصادر والمراجع
228-220	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
112	تقرير وصفي مغلق لتقييم الأداء	(1/2/3)
116	العناصر التفصيلية لنظام تقييم الأداء	(2/2/3)
127	الأهداف التي بتحققها نجزم أن أداء المؤسسة قد تحسن	(1/3/3)
149	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر ونسبته	(1/2/4)
150	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(2/2/4)
151	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(3/2/4)
152	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(4/2/4)
153	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	(5/2/4)
154	التوزيع التكراري للعبارة الأولى	(6/2/4)
155	التوزيع التكراري للعبارة الثانية	(7/2/4)
156	التوزيع التكراري للعبارة الثالثة	(8/2/4)
157	التوزيع التكراري للعبارة الرابعة	(9/2/4)
158	التوزيع التكراري للعبارة الخامسة	(10/2/4)
159	التوزيع التكراري للعبارة السادسة	(11/2/4)
160	التوزيع التكراري للعبارة السابعة	(12/2/4)
161	التوزيع التكراري للعبارة الثامنة	(13/2/4)
162	التوزيع التكراري للعبارة التاسعة	(14/2/4)
163	التوزيع التكراري للعبارة العاشرة	(15/2/4)
164	التوزيع التكراري للعبارة الحادية عشر	(16/2/4)
165	التوزيع التكراري للعبارة الثانية عشر	(16/2/4)
166	التوزيع التكراري للعبارة الثالثة عشر	(17/2/4)
167	التوزيع التكراري للعبارة الرابعة عشر	(17/2/4)
168	التوزيع التكراري للعبارة الخامسة عشر	(18/2/4)
169	التوزيع التكراري للعبارة السادسة عشر	(19/2/4)

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
170	التوزيع التكراري للعبارة السابعة عشر	(20/2/4)
171	التوزيع التكراري للعبارة الثامنة عشر	(21/2/4)
172	التوزيع التكراري للعبارة التاسعة عشر	(22/2/4)
173	التوزيع التكراري للعبارة العشرون	(23/2/4)
174	التوزيع التكراري للعبارة الحادية والعشرون	(25/2/4)
175	التوزيع التكراري للعبارة الثانية والعشرون	(26/2/4)
176	التوزيع التكراري للعبارة الثالثة والعشرون	(27/2/4)
177	التوزيع التكراري للعبارة الرابعة والعشرون	(28/2/4)
178	التوزيع التكراري للعبارة الخامسة والعشرون	(29/2/4)
179	التوزيع التكراري للعبارة السادسة والعشرون	(30/2/4)
180	التوزيع التكراري للعبارة السابعة والعشرون	(31/2/4)
181	التوزيع التكراري للعبارة الثامنة والعشرون	(32/2/4)
182	التوزيع التكراري للعبارة التاسعة والعشرون	(33/2/4)
183	التوزيع التكراري للعبارة الثلاثون	(34/2/4)
184	التوزيع التكراري للعبارة الحادية والثلاثون	(35/2/4)
185	التوزيع التكراري للعبارة الثانية والثلاثون	(36/2/4)
186	المنوال لإجابات أفراد عينة عن عبارات الفرضية الأولى	(1/3/4)
188	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات المبحوثين عن الفرضية الأولى	(2/3/4)
190	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى	(3/3/4)
192	المنوال لإجابات أفراد عينة عن عبارات الفرضية الثانية	(4/3/4)
194	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات المبحوثين عن الفرضية الثانية	(5/3/4)
196	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	(6/3/4)
198	المنوال لإجابات أفراد عينة عن عبارات الفرضية الثالثة	(7/3/4)
200	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات المبحوثين عن الفرضية الثالثة	(8/3/4)

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
202	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	(9/3/4)
204	المنوال لإجابات أفراد عينة عن عبارات الفرضية الرابعة	(10/3/4)
206	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات المبحوثين عن الفرضية الرابعة	(11/3/4)
208	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة	(12/3/4)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
50	العلاقة بين الحوافز والأداء	(1/1/2)
59	أنواع الحوافز	(1/2/2)
70	الدافع في مجال العمل للأفراد	(1/3/2)
76	هرم ماسلو للحاجات	(2/3/2)
86	مفهوم الأداء	(1/1/3)
92	توازن الأداء في المنشأة	(2/2/3)
145	الهيكل التنظيمي للبنك الإسلامي السوداني	(1/1/4)
149	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر ونسبته	(1/2/4)
150	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(2/2/4)
151	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(3/2/4)
152	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(4/2/4)
153	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	(5/2/4)
154	الشكل البياني للعبارة الأولى	(6/2/4)
155	الشكل البياني للعبارة الثانية	(7/2/4)
156	الشكل البياني للعبارة الثالثة	(8/2/4)
157	الشكل البياني للعبارة الرابعة	(9/2/4)
158	الشكل البياني للعبارة الخامسة	(10/2/4)
159	الشكل البياني للعبارة السادسة	(11/2/4)
160	الشكل البياني للعبارة السابعة	(12/2/4)
161	الشكل البياني للعبارة الثامنة	(13/2/4)
162	الشكل البياني للعبارة التاسعة	(14/2/4)
163	الشكل البياني للعبارة العاشرة	(15/2/4)
164	الشكل البياني للعبارة الحادية عشر	(16/2/4)
165	الشكل البياني للعبارة الثانية عشر	(16/2/4)
166	الشكل البياني للعبارة الثالثة عشر	(17/2/4)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الجدول
167	الشكل البياني للعبارة الرابعة عشر	(17/2/4)
168	الشكل البياني للعبارة الخامسة عشر	(18/2/4)
169	الشكل البياني للعبارة السادسة عشر	(19/2/4)
170	الشكل البياني للعبارة السابعة عشر	(20/2/4)
171	الشكل البياني للعبارة الثامنة عشر	(21/2/4)
172	الشكل البياني للعبارة التاسعة عشر	(22/2/4)
173	الشكل البياني للعبارة العشرون	(23/2/4)
174	الشكل البياني للعبارة الحادية والعشرون	(25/2/4)
175	الشكل البياني للعبارة الثانية والعشرون	(26/2/4)
176	الشكل البياني للعبارة الثالثة والعشرون	(27/2/4)
177	الشكل البياني للعبارة الرابعة والعشرون	(28/2/4)
178	الشكل البياني للعبارة الخامسة والعشرون	(29/2/4)
179	الشكل البياني للعبارة السادسة والعشرون	(30/2/4)
180	الشكل البياني للعبارة السابعة والعشرون	(31/2/4)
181	الشكل البياني للعبارة الثامنة والعشرون	(32/2/4)
182	الشكل البياني للعبارة التاسعة والعشرون	(33/2/4)
183	الشكل البياني للعبارة الثلاثون	(34/2/4)
184	الشكل البياني للعبارة الحادية والثلاثون	(35/2/4)
185	الشكل البياني للعبارة الثانية والثلاثون	(36/2/4)
190	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى	(1/3/4)
196	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	(2/3/4)
202	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	(3/3/4)
208	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة	(4/3/4)

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الملحق
225 - 220	الاستبانة	1
226	أسئلة المقابلة الشخصية	2
227	الهيكل التنظيمي للبنك الاسلامي السوداني	3
228	قائمة المحكمين	4

## أولاً : أساسيات الدراسة

### تمهيد :

المعروف أن الإنسان هو أساس الوجود كله وهو من استخلفه الخالق عز وجل على هذه الأرض لعمارته وحمل الأمانة التي عجزت عنها كل المخلوقات فهو الركيزة الأساسية التي تبني عليها كل المنظمات والمؤسسات ويقع على عاتقه العمل والكد والبحث والتطوير لخدمة أهداف المنظمات .

لذا فإن الاهتمام بالموارد البشري أضحى موضوعاً في غاية الأهمية وتطوير الإهتمام به من إدارة الأفراد إلى العاملين إلى إدارة الموارد البشرية ورأس المال البشري وأصبحت المنظمات في عصرنا الحالي تعطي اهتماماً كبيراً بتنظيم وأداء وظائف إدارة الموارد البشرية وتقليل التكاليف إلى أقصى حد ممكن دون التأثير على مستوى جودة الأداء وهذا يتطلب من المؤسسات إيجاد خطط إستراتيجية لاستثمار رأس المال البشري والعمل على الاستفادة من الأفراد بالصورة الأفضل التي تحقق أهداف المؤسسة والأفراد.

ومن أبرز الموضوعات المتعلقة بالموارد البشرية موضوع الحوافز التي تلعب دوراً كبيراً في التأثير على أداء العاملين سواء بشكلها الإيجابي أو السلبي وعدم توفرها أو توزيعها بشكل جيد لا بد وأن ينعكس على أداء العاملين ومن الممكن القول أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد العاملين ووضع نظام فعال للحوافز يلبي احتياجات العاملين .

ويمكن القول أن نظام الحوافز الفعال يؤدي إلى إثارة دوافع العاملين نحو الإنتاج والإبداع والرضا الوظيفي وبما يشير العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة .

وقد زاد الإهتمام في هذا العصر بالحوافز خاصة من قبل علماء الإدارة من خلال إجراء التجارب والدراسات التي أظهرت نتائجها أنه لا يمكن حث الأفراد وتشجيعهم على العمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هناك حافز وعلى ذلك مهما كان التنظيم جيداً والخطط محددة وواضحة فليس معني ذلك أن بأن الأفراد سيقومون تلقائياً بالأعمال برغبة وكفاءة وبنفس المستوي المطلوب والمحدد مسبقاً دون أن يكون هناك دافع يحثهم على إخراج أفضل ما لديهم من أداء .

## أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة من خلال أهمية الحوافز التي تعمل على مساعدة الأفراد على زيادة ثقتهم بأنفسهم وحثهم على الوصول إلى المستويات المطلوبة من الأداء .  
كما أن للحوافز دور كبير في رفع الروح المعنوية وتحقيق التفاعل والتناغم بين الفرد والمنظمة والوصول إلى الرضا الوظيفي من خلال إشعار الأفراد بأن مجهوداتهم لا تضيع بل تجد التقدير والإعتراف من قبل الإدارة كما تبرز أهمية الدراسة من خلال عملها على إثراء المكتبة العربية بمعلومات حول موضوع الحوافز تفيد هذه المكتبة والخروج بنتائج وتوصيات تعمل على ترقية وتطوير الأداء بالمنشآت الخاصة .

## أهداف الدراسة :

- 1- توضيح مفهوم الحوافز وأنواعها المختلفة وأهمية الحوافز المادية والمعنوية.
- 2- معرفة أثر الحوافز على الأداء .
- 3- تحديد أساليب التحفيز المناسبة في المؤسسات الخاصة .
- 4- معرفة سياسات الحوافز المتبعة في منشآت الأعمال والمشاكل التي تواجه هذه السياسات والعمل على حلها .
- 5- إظهار مدى تركيز المنشآت الخاصة على الحوافز المادية وإهمالها للحوافز المعنوية.

## \* مشكلة الدراسة :

على الرغم من أهمية الحوافز إلا أن هنالك قصور في التحفيز في المؤسسات الخاصة ويتضح ذلك من خلال عدم ربط الحوافز بأداء العاملين ومنحها على أساس روتيني بالإضافة إلى عدم تحديد أسلوب التحفيز المناسب لدوافع العاملين و الاهتمام بالحوافز المادية وإهمال الحوافز المعنوية .

الأمر الذي يؤدي بدوره إلى عدم الرضا الوظيفي وزيادة معدل دوران العمل وبالتالي ينعكس سلبا على الأداء العام للمؤسسة وتتمحور المشكلة في السؤال الرئيسي التالي .

ما هو أثر الحوافز علي أداء العاملين في منشآت الأعمال .

وتتمحور من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- هل تمنح المؤسسات الحوافز حسب نتائج تقييم أداء العاملين.

2- لماذا لا تقوم المؤسسات بدراسات لتحديد نوعية الحوافز المناسبة لدوافع العاملين لديها  
3- هل تؤثر الحوافز على معدل دوران العمل.

4- ما مدى صحة إهمال المؤسسات للحوافز المعنوية وتركيزها على الحوافز المادية.  
**فرضيات الدراسة :**

- \* هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقييم الأداء ومنح الحوافز للعاملين .
- \* تحديد أسلوب التحفيز المناسب لدوافع العاملين يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم .
- \* هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الفعال ومعدل دوران العمل .
- \* هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومستوى أداء العاملين .

**منهج الدراسة :**

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة بالإضافة إلى المنهج الإحصائي وذلك باستخدام استبانة يمكن تحليلها إحصائياً واختيار فروض الدراسة باستخدام برنامج حزمة التحليل الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ويمكن توضيح هذا المنهج كالاتي :-

**\* المنهج الوصفي التحليلي :**

هو المنهج الذي يعمل على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها موضحاً خصائصها وذلك بإعطائها وصفاً رقمياً من خلال أرقام وجداول \*

**\* المنهج الإحصائي :**

هو عبارة عن استخدام الطرق الرقمية والرياضية في معالجة وتحليل البيانات وعرضها وتحليلها ثم تفسيرها .

**\* منهج دراسة الحالة :**

هو دراسة وحدة معينة مثل شركة أو منشأة صناعية وذلك من خلال دراسة تفصيلية عميقة بغرض الإلمام بجميع المعلومات المتعلقة بالمنشأة والخروج بتعميمات تنطبق على الحالات المماثلة لها .

**\* المنهج الإستقرائي :**

هو منهج يعتمد علي الملاحظة المنتظمة ويبدأ بالجزئيات الصغيرة ويقوم بإخضاعها للتجارب ليصل من خلالها إلي قوانين عامة.

#### \* المنهج الإستنباطي :

هو منهج يربط بين الأشياء وعللها علي أساس المنطق والتأمل الذهني فهو يبدأ بالكليات ليصل منها إلي الجزئيات

#### \* مصادر جمع المعلومات :

##### 1/ مصادر ثانوية :

وتتمثل في الكتب والمراجع والدوريات والرسائل الجامعية بالإضافة إلى الشبكة العنكبوتية .

##### 2/ مصادر أولية :

تتمثل في أعداد استبانة لجمع المعلومات تغطي جوانب الدراسة وأيضا المقابلات الشخصية حيث يتم إجراء مقابلات شخصية مع بعض الموظفين من المستويات الإدارية العليا والوسطي بالإضافة إلى ملاحظة الباحث الشخصية والتقارير .

#### \* حدود الدراسة:

\* **مجتمع الدراسة :** يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في البنوك السودانية وتم أخذ عينة قسدية من العاملين بالمستويات الإدارية العليا والوسطي في بنك الخرطوم والبنك الإسلامي السوداني فرع شندي.

#### \* هيكل الدراسة :

تتكون الدراسة من مقدمة وأربعة فصول وخاتمة، وتحتوي المقدمة علي الإطار المنهجي الذي يحتوي علي، أساسيات الدراسة و الدراسات السابقة . وقد كان الفصل الأول للدراسة بعنوان إدارة الموارد البشرية , وقد إحتوي علي مبحثين, المبحث الأول , مفهوم إدارة وتخطيط الموارد البشرية والمبحث الثاني , وظائف إدارة الموارد البشرية, بينما كان الفصل الثاني بعنوان الحوافز حيث إحتوي علي ثلاثة مباحث وكان المبحث الأول, مفهوم وأهمية الحوافز أما المبحث الثاني, فقد كان أنواع الحوافز ونظرياتها , فيما كان المبحث الثالث الدافعية وأثرها علي الأداء , وكان الفصل الثالث بعنوان أداء العاملين في منشآت الأعمال حيث إحتوي علي ثلاثة مباحث , حيث كان المبحث الأول إدارة الأداء, فيما كان المبحث الثاني طرق تقييم الأداء , أما المبحث الثالث فكان, تحسين الأداء المؤسسي التحديات والطرق , هذا وقد تمثل الفصل الرابع في الدراسة الميدانية حيث إحتوي علي ثلاثة مباحث , حيث كان المبحث الأول

نبذة عن بنك الخرطوم والبنك الإسلامي السوداني , أما المبحث الثاني فيحتوي علي تحليل بيانات الدراسة , فيما يحتوي المبحث الثالث علي إختبار الفرضيات , وأخيراً الخاتمة , حيث إحتوت علي النتائج والتوصيات, إضافة إلي المراجع والملاحق.

## ثانياً: الدراسات السابقة :

تمت الإستعانة بعدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحوافز وارتباطها

بالأداء والرضا الوظيفي والكفاءة وقد تناول هذه المواضيع حسب التسلسل التاريخي لها

### 1- دراسة أشرف بشير أحمد (2011م) (1) .

تناولت الدراسة دور الحوافز في رفع كفاءة العاملين بالمؤسسات الصناعية ,دراسة حالة : المؤسسة النفطية الليبية ) تمثلت المشكلة الرئيسية للدراسة في عدم وضوح العلاقة بين مستوي الأداء الوظيفي للموظفين ونوع ومقدار الحوافز في المؤسسات النفطية ، وهدفت هذه الدراسة للتعرف علي مدي مساهمة نظام الحوافز في تشجيع الموظفين علي العمل والإبداع وتقديم التوصيات اللازمة للمؤسسات والشركات الليبية فيما يتعلق بأنظمة الحوافز ، وقد توصلت هذه الدراسة إلي عدد النتائج أهمها أن تقييم الأداء لا يتم بصورة صحيحة مما يؤدي إلي منح الحوافز الغير المستحقين لها وتوجد معايير واضحة ومعروفة في منح الترقيات بالمؤسسات دون اعتبار للمحسوبية وضرورة وجود معايير واضحة لنظام الترقيات والحوافز .

إختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في تناولها لدور الحوافز في رفع كفاءة العاملين بالمؤسسات الصناعية بينما تناولت الدراسة الحالية أثر الحوافز علي أداء العاملين في منشآت الأعمال الخاصة الخدمية وكذلك ركزت هذه الدراسة علي علاقة الحوافز بالكفاءة فقط بينما تناولت الدراسة الحالية دور الحوافز وتأثيرها علي جميع جوانب الأداء.

### 2- دراسة دار السلام محمد أحمد (2011م) (2) .

تناولت الدراسة أثر الحوافز علي أداء منظمات المجتمع المدني ، دراسة حالة : منظمة الشهيد ، ولاية الخرطوم ) .

تمثلت المشكلة الرئيسية للدراسة في قصور الأداء في منظمات المجتمع المدني مما دعا للضرورة التدخل لإصلاح وتقويم هذا القصور ، وقد هدفت هذه الدراسة إلي توفير مدخل جيد للتعامل مع أسر الشهداء في مجال تقديم الخدمة ، الإهتمام بتنمية الموارد البشرية وتطبيق نظام الحوافز المادية بإيجاد مواعين استثمارية جديدة ، وكان أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن إدارة المنظمة لا تعطي أهمية كبيرة لعملية التحفيز ولا يتم صرف

1 - أشرف بشير أحمد داؤود ، دور الحوافز في رفع كفاءة أداء العاملين بالمؤسسات الصناعية ، دراسة حالة ، المؤسسة النفطية الليبية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الخرطوم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، (2011م)

2 - دار السلام محمد أحمد عبد الماجد ، أثر الحوافز علي أداء منظمات المجتمع المدني ، دراسة حالة : منظمة الشهيد ولاية الخرطوم ، رسالة ماجستير غير منشورة ( الخرطوم : جامعة النيلين ,2011م ) .

الحوافز في الوقت المناسب ، وقد كانت أهم توصيات الدراسة أن تعطي إدارة المنظمة إهتماما عاليا بعملية التحفيز وأن تضع المنظمة نظاما مكتوبا وواضحا للحوافز .

وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها تناولت أثر الحوافز علي أداء منظمات المجتمع المدني بينما تناولت الدراسة الحالية أثر الحوافز علي أداء العاملين في منشآت الأعمال كما ركزت هذه الدراسة علي جانب الحوافز المادية وكيفية توفير التمويل اللازم لهذه الحوافز بينما تناولت الدراسة الحالية الحوافز المادية والمعنوية .

### 3- دراسة محمد عبد الرحمن محمد (2010م) (1) .

تناولت الدراسة ( أثر الحوافز علي كفاءة أداء العاملين ، دراسة حالة : مستشفى ألبان جديد ) .

تمثلت المشكلة الرئيسية للدراسة في انخفاض الأجور الأمر الذي يؤدي إلي انخفاض مستوي الأداء بمستشفى البان جديد ) وقد هدفت هذه الدراسة إلي معرفة ( أسباب التي تحول دون نجاح عملية التحفيز في إشباع حاجات العاملين ومعرفة الأساليب المتبعة لتقدير العاملين بمستشفى البان جديد ، وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن هنالك مشاكل تواجه نظام الحوافز بمستشفى البان جديد علي رأسها تاخير صرف الحوافز وقد كانت أهم التوصيات هذه الدراسة هي زيادة المرتبات والأجور للعاملين بالمستشفى وتوفير السكن والترحيل لهم .

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في تناولها لتأثير الحوافز علي كفاءة أداء العاملين بالمنشآت الخدمية العامة بينهما تناولت الدراسة الحالية تأثير الحوافز علي أداء العاملين في المنشآت الخاصة الخدمية وكذلك تركيز هذه الدراسة علي جانب الأجور بينما ركزت الدراسة الحالية علي الحوافز بأنواعها المختلفة.

### 4- دراسة عبد الناصر أحمد محمد (2009) (2) .

تناولت الدراسة دور الحوافز في زيادة دافعية العاملين لرفع كفاءة أداء الأعمال ، دراسة حالة : البنك الزراعي السوداني .

1 - محمد عبد الرحمن محمد عثمان ، اثر الحوافز علي كفاءة أداء العاملين ، دراسة حالة : مستشفى البان جديد ، رسالة ماجستير غير منشورة ، (الخرطوم جامعة النيل . ، 2010)  
2 - عبد الناصر أحمد محمد ، عبد البشير ، دور الحوافز في زيادة دافعية العاملين لرفع كفاءة أداء الأعمال ، دراسة حالة البنك الزراعي السوداني ، رسالة ماجستير غير منشورة (الخرطوم ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2009م .)

تمثلت المشكلة الرئيسية للدراسة في عدم تساوي الحوافز في المستويات الإدارية المتناظرة أي عدم تساوي الحافز ، الذي يتقاضاه الإداري مع حافز العامل في نفس الدرجة مما ينعكس سلبا علي زيادة الدافعية ، وهدفت هذه الدراسة إلي التوصل لنظام حوافز عادل ومرضي لكل العاملين بالبنك ودراسة وتحليل دور الحوافز في زيادة دافعية العاملين وقد توصلت الدراسة وتحليل دور الحوافز في زيادة دافعية العاملين ، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها عدم عدالة توزيع الحوافز في المستويات الإدارية المتناظرة منها يؤثر علي دافعية العاملين وكفاءتهم في أداء أعمالهم .

وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في تناولها لعدالة توزيع الحوافز في المستويات الإدارية المختلفة دون التركيز علي مدي ملائمة نوعية هذه الحوافز لهذه المستويات وإشباعها لحاجات ورغبات العاملين بينما تناولت الدراسة الحالية ذلك من خلال سعيها لتحديد أنواع الحوافز التي يفضلها العاملين في المستويات الإدارية المختلفة ومدي ملائمة أنواع الحوافز المستخدمة حاليا لحاجات العاملين ورغباتهم .

5- دراسة حنان حسن وداعة (2006) (1) .

تناولت الدراسة أثر نظم الحوافز علي الإنتاجية ، دراسة حالة شركة النيل الأبيض للبطاريات المحدودة .

تمثلت المشكلة الأساسية للدراسة في عدم وضوح نظام الحوافز المطبق في الشركة بالنسبة للعاملين مما يجعلهم غير ملمين بالأسس التي يتم علي أساسها تطبيق نظام الحوافز وشروط مناخها يؤثر سلبا علي أدائهم ، وقد هدفت الدراسة إلي التعرف علي مدي ملائمة الحوافز وتناسبها مع المجهودات المبذولة من قبل العاملين والتعرف علي الطريقة المثلي لتوزيع الحوافز من أجل رفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية ، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها قيام شركة النيل الأبيض بربط منح الحوافز بانجاز عمل معين وعدم فعالية نظام الحوافز الفردية في الشركة وقد تمثلت أهم توصيات هذه الدراسة في مراعاة توافق الحوافز مع الجهد المبذول ووضع برنامج واضح ومفهوم للحوافز المطبقة في الشركة اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في تناولها لأثر نظام الحوافز علي الإنتاجية

---

2- حنان حسن وداعة الله ، أثر نظم الحوافز علي الإنتاجية ، دراسة حالة : شركة النيل الأبيض للبطاريات المحدودة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، ( الخرطوم جامعة النيلين ، 2011م) .

بينما تناولت الدراسة الحالية اثر الحوافز علي الأداء وركزت علي جميع جوانب الأداء من إدارة وتقييم وتحسين .

#### 6- دراسة سعدية راغب راشد (2006م) (1):

تناولت الدراسة أثر الحوافز علي أداء العاملين بجامعة النيلين، دراسة حالة : جامعة النيلين .

تمثلت المشكلة الأساسية للدراسة في قصور نظام الحوافز بجامعة النيلين مما أثر سلباً علي أداء العاملين وكذلك عدم عدالة النظام المتبع لتوزيع الحوافز بالجامعة ، وهدفت الدراسة إلي التعرف علي مدي تأثير نظام الحوافز بجامعة النيلين علي أداء العاملين من خلال تحليله ومعرفة جوانب القصور ومحاولة معالجتها ، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة هي أن الحوافز لا تمنح في وقتها مما يجعلها تفقد قيمتها مع مرور الوقت وعدم تناسب حجم للحوافز مع حجم العمل وتمثلت أهم توصيات هذه الدراسة في أن يحدد الحافز حسب المجهود وعدم التأخير في صرف الحوافز .

اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في تناولها لتأثير الحوافز علي أداء العاملين في منشأة عامة خدمية بينما تناولت الدراسة الحالية تأثير الحوافز علي العاملين في منشأة خاصة خدمية وتناولت الدراسة الحالية الجوانب المتعلقة بتصميم نظام الحوافز الفعال وهو ما أغفلته هذه الدراسة وركزت علي أثر نظام الحوافز علي الأداء فقط .

#### 7- دراسة علي مفتاح محمد (2006م) (2)

تناولت الدراسة أثر الحوافز في رفع الكفاية الإنتاجية ، دراسة حالة : مصنع الحديد والصلب الليبي .

تمثلت مشكلة الدراسة في معاناة المؤسسات الليبية من غياب التخطيط العلمي السليم وغياب الكوادر التي يمكن أن تسهم في تحفيز العاملين ، وهدفت الدراسة الي التعرف علي الحوافز وأنواعها وأشكالها وقياس العلاقة بين نظام الحوافز وبين أداء العاملين ، وتوصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها أن هناك علاقة وثيقة بين نظام الحوافز وتطور ورقت الأداء المهني وتمثلت

1 - سعدية راغب راشد ، اثر الحوافز علي أداء العاملين بجامعة النيلين ، دراسة حالة : جامعة النيلين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، (الخرطوم : جامعة النيلين، 2006م.)

2- علي مفتاح محمد البيريشني ، أثر الحوافز في رفع الكفاية الإنتاجية ، دراسة حالة مصنع الحديد والصلب الليبي ، رسالة دكتوراه غير منشورة (الخرطوم ، جامعة النيلين ، 2006م) .

توصيات هذه الدراسة في ضرورة الاهتمام بأسلوب التحفيز لإيجاد مزيد من التنافس والإبداع بين العاملين وتحسين ظروف العمل يسهم في رفع مستوى الأداء .  
اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في تعرض الدراسة الحالية لموضوع الدوافع بصورة مستفيضة إضافة إلي تناول الدراسة الحالية لأثر الحوافز علي الأداء بينما تناولت هذه الدراسة أثر الحوافز علي رفع الكفاية الإنتاجية.  
8- دراسة أحمد عثمان إبراهيم (2003) (1) .

تناولت الدراسة نظام الحوافز وأثره علي الرضا الوظيفي دراسة حالة : جامعة النيلين كلية التجارة تمثلت المشكلة الأساسية للدراسة في عدم رضا العاملين في كلية التجارة عن نظام الحوافز المتبع وعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات وهدفت الدراسة إلي توضيح اثر الحوافز علي الرضا الوظيفي للعاملين بجامعة النيلين والتعرف علي مشكلات الحوافز ووضع حلول لهذه المشكلات .  
وتوصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها : اتفاق العاملين علي أن زيادة الحوافز المقدمة يؤدي إلي زيادة الرغبة في الأداء وأن الموظفين يرون عدم كفاية الحوافز الممنوحة لهم حالياً ، وتمثلت أهم توصيات الدراسة في ضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات لزيادة رضاهم الوظيفي وزيادة الحوافز الممنوحة للعاملين لزيادة رغبتهم في تحسين الأداء .  
اختلفت هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في عدم تناولها لأثر الحوافز السلبية علي الرضا الوظيفي بينما تناولت الدراسة الحالية هذا الموضوع وبصورة مفصلة وكذلك تركيز هذه الدراسة علي أثر الحوافز علي الرضا الوظيفي فقط بينما تناولت الدراسة الحالية أثر الحوافز علي الرضا الوظيفي وجميع جوانب الأداء الأخرى .

<sup>1</sup> - أحمد عثمان إبراهيم ، نظام الحوافز وأثره علي الرضا الوظيفي ، دراسة حالة : كلية التجارة جامعة النيلين ، رسالة ماجستير غير منشورة (الخرطوم : جامعة النيلين ، 2003م . )

## المبحث الأول

### مفهوم إدارة وتخطيط الموارد البشرية

#### 1/1/1 مفهوم إدارة الموارد البشرية :

إن المنظمة تشكل نظاما بيئيا فرعيا يضم عدد من النظم والإدارات المختلفة إحداهما إدارة الموارد البشرية ويعتمد نجاح المنظمة على مدى نجاح هذه الإدارات ودخولها في علاقات تفاعلية تناسقية مع بعضها البعض .

فالمنظمة تتكون من مجموعة من الأفراد ( موارد بشرية ) تشكل اتجاهات ومعتقدات وعادات شتى إلا أنه يجب أن ينصهر هذا كله في بوتقة لا تتصادم مع البيئة الاجتماعية من حولها وهؤلاء الأفراد كمجموعة يتفاعلون مع التجهيزات والتكنولوجيا ومع ما لديهم من خبرات ومعلومات ومعرفة لتكون المخرجات في أفضل صورها وهذا ما تسعى المنظمات إلى التسابق إليه ، إذ أن الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية تمثل ميزة تنافسية هائلة .

#### \* وقد وردت عدة تعريفات لإدارة الموارد البشرية منها ما يلي :

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها .

\* إدارة الموارد البشرية هي جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ، ومنها ( التعويض والتحفيز والرقابة الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة<sup>(1)</sup>).

كما أنه يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية كمجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتداخلة التي يشترك في تصميمها وتنفيذها المديرون وقادة فرق العمل واختصاصيو الموارد البشرية بحيث يسهم كل منهم بدور فاعل في نجاح هذه الأنشطة وتتمثل أهم هذه السياسات والأنشطة من خلال تأثيرها المباشر على قدرة نظام إدارة الموارد البشرية في أداء مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية من تخطيط للموارد البشرية واستقطاب واختيار الموظفين وتدريبهم

<sup>1</sup> طارق على جماز ، المدخل إلي إدارة الموارد البشرية ( القاهرة : مؤسسة طيبة ، 2010 ) ص10

وتطويرهم ومن ثم تقييم أدائهم وتحفيزهم وترقيتهم بالإضافة إلى صياغة علاقات طبيعية بين الإدارة والعاملين .

### التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الإدارات القديمة بالمنظمات وقد عرفت الحضارات القديمة ويشهد على ذلك بناء الأهرامات والمعابد المصرية القديمة وعملية بناء الهرم الأكبر التي شارك فيها أكثر من مائة ألف عامل على مدى عشرين عاما ، بالإضافة إلى عمليات إنشاء إهرامات البركل والكرو بشمال السودان .

ومع ظهور حركة الإدارة العلمية في أواخر القرن التاسع عشر بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة عالم الإدارة المهندس تايلور الذي اهتم بالعنصر البشري ورفع كفاءة أدائه من حيث الاختيار والتدريب والإشراف وتحسين الأجور والحوافز ، ولعل القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالدول المختلفة على مر العصور ما هي القوانين لتنظيم العمل وإدارة الموارد البشرية في المقام الأول .

ونذكر من التاريخ القديم قوانين الملك حمورابي بابل وظهر دولة الإسلام ورسالته السامية في تنظيم حياة الناس والمجتمع وتقديسه للعمل والعاملين وبناء رسالته على العلم والعلماء .

وفي ثلاثينات القرن الماضي حينما اشتدت الصراعات بين العاملين وملاك المشروعات بأمريكا وأوروبا وتصاعدت الخلافات بينهما بسبب المعاملة القاسية التي كان يتلقاها العمال بالمصانع ، ظهرت بوادر البحث والدراسة لابتكار وسائل جديدة لدفع القوة البشرية للعمل بخلاف الحوافز المادية والتدريب وظهرت جهود التون مايو بمصانع هاوتورن 1932م في دراسة السلوكيات والجوانب الإنسانية والمعاملة والإشراف وأثرها على دفع العاملين للإنتاج ومثلت هذه المدرسة السلوكية ( النظريات السلوكية )

الجانب الإنساني وأثره في دفع القوي البشرية للعمل . وصاحبها بعد ذلك النظريات الإدارية الحديثة في مجال القيادة واتخاذ القرارات التي

انعقدت على الاهتمام بالقوى البشرية والمشاركة في اتخاذ القرارات والتعاون واستخدام

فرق وجماعات العمل وكلها أدت إلى زيادة إنتاجية العنصر البشري.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - زكي مكي اسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ، (الخرطوم ، شركة مطابع السودان للعملة ، 2009 ) ، ص 15 .

## \* تطور مسميات إدارة الموارد البشرية .

**أولاً : إدارة الأفراد :** يرجع ظهور هذه التسمية إلى الشركات الخاصة في أمريكا حين بدأ التركيز ينصب على العمالة وضرورة الاهتمام بحسن اختيارهم ووضعهم في المواقع المناسبة بعد أن كان جل الاهتمام يوجه إلى المكائن والآلات والأموال والمواد .

**ثانياً : إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية :** لما كانت المشاريع تعتمد على العمال والفنيين الصناعيين الذين بدأوا يتضامنون مع بعضهم البعض ضمن نقابات تتفاوض مع أرباب العمل ، أصبحت إدارة الأفراد تعطي اهتماماً خاصاً للعلاقات الصناعية التي تربط العمال مع بعضهم البعض ومع نقاباتهم واتحاداتهم وخاصة ان ظروف العمل أصبحت من القضايا التي اشدت حولها الخلاف ، أصبحت إدارة الأفراد تشرف على المنازعات وإجراءات التسويات مع النقابات .

**ثالثاً : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية :** ويرجع الربط بين إدارة الأفراد وبين العلاقات الإنسانية إلى الضجة الكبرى التي أحدثتها نظرية هورتن وما نتج عنها من مفاهيم تؤكد أهمية العلاقات غير الرسمية ومعنويات العمال ورغباتهم وتلبية احتياجاتهم وخلق الحوافز الذاتية لديهم .

**رابعاً: إدارة الموارد البشرية :** وهي التسمية الأكثر شيوعاً في القرن الحالي والتي تحظى بالقبول لدى الدارسين والباحثين ، ويرجع ذلك إلا أن هذه التسمية تبرز الموارد البشرية كطاقة ومورد تفوق أهميته لموارد المادية و الإقتصادية التي تدخل في عمليات الإنتاج ، ويوسع هذا المصطلح مفهوم القوى العاملة لتشمل الطاقات البشرية العاطلة عن العمل من خلال تأهيلها وإعادة تشغيلها ضمن القوى العاملة<sup>(1)</sup>

## \* إدارة الموارد البشرية بين المفهوم التقليدي والحديث :

لقد كان المفهوم التقليدي ينظر لإدارة الموارد البشرية بأنها وحدة بالمنظمة تقوم بحفظ سجلات العاملين وإجراء تعيينهم وتوزيعهم على الأقسام والإشراف على عمليات صرف مستحقاتهم وإجازتهم السنوية وتعويضاتهم، بينما جاء المفهوم الحديث بتحويلها إلى إدارة تتولي إدارة أهم الموارد الاقتصادية للمنظمة فهي التي تستقطب أكفأ الكوادر وتعمل على تدريبها

<sup>1</sup> - عمر خضير الكبيسي ، إدارة الموارد البشرية ( القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005 ) ، ص 4 .

واستقرارها وحل مشكلاتها ودفعها للعمل وزيادة إنتاجيتها وتحويلها إلى عنصر ملتزم بأهداف المنظمة وتحقيقها مع عملها على تحقيق أعلى إشباع لها وتحويلها إلى عناصر ملتزمة بأهداف المنظمة وتحقيقها ، وتحويل العلاقة بين العاملين والمنظمة إلى علاقة أبدية متوحدة الأهداف .

وبالتالي أصبح مدير الموارد البشرية أحد صانعي القرارات الهامة بالمنظمة وتعدلت التسمية من مدير شؤون الموظفين أو مدير التوظيف إلى مدير العلاقات الصناعية ثم إلى مدير الموارد البشرية .

### 2/1/1 أهمية إدارة الموارد البشرية :

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من أهمية العنصر البشري كأهم وأغلي الموارد التي تمتلكها أي منظمة ويمكن توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال العناصر التالية :

أ- أهمية العنصر البشري كمورد اقتصادي أساسي وهام لأي منظمة وبفضله يتم تحقيق الأهداف التنظيمية .

ب- تمكين المجموعات المختلفة في العمل من استخدام الأسس التنظيمية السليمة من أنظمة عمل وتوزيع أدوار وتفويض السلطة .

ج- قيام العلاقات التنظيمية على قواعد مستقرة وضوابط تنظيمية تحكمها لوائح توصيف وتحليل الوظائف والهيكل التنظيمي للمنظمة .

د- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية بالمنظمة.

هـ - أهمية زيادة الإنتاجية من خلال عملها المستمر على دفع وتحفيز العاملين لرفع إنتاجيتهم . ومما سبق يتضح أهمية دور إدارة الموارد البشرية بالمنظمة ولو لم تكن هذه الإدارة بمستوي الكفاءة والقدرة والفعالية للأخذ بالموارد البشرية بالمنظمة إلى تحقيق الرضا ورفع الإنتاجية فإنها حتما ستؤدي إلى خفض وتدني الإنتاج والإنتاجية وبالتالي عدم القدرة على تحقيق أهداف المنظمة وفشل المنظمة وتدهورها (١).

وعليه لا بد من تزويد هذه الإدارة بخير الكفاءات المشهود لها بالقدرة على القيادة وحسن الإدارة حتى تستطيع القيام برسالتها على أتم وجه . وعلى الإدارة العليا بالمنظمة أن تعمل جاهدة على توفير الكفاءات للقيام بوظائف هذه الإدارة ومن ثم الاهتمام بها ودعمها وتوفير

<sup>1</sup> - زكي مكي - مرجع سابق ، ص 16 .

كل سبل الراحة والاستقرار بها حتى تستطيع أن تعطي وتبدع وتشحذ همم العاملين للنهوض بالمنظمة وتحقيق أهدافها . وبما أن رأس المال البشري من أهم المقومات لأحداث التنمية لأي مجتمع أو دولة أو منظمة بالتالي لا بد من توفير الكفاءات لهذه الإدارة أو القطاع أو الوزارة حتى تستطيع أن تضع السياسات الصحيحة مما يؤدي إلى نهضة هذه القوى البشرية وقيامها بالدور المنشود منها في سبيل رفعة الدولة أو المجتمع .

#### \* أهداف إدارة الأفراد :

- 1- تزويد المنظمة بأنسب الكفاءات التي تحتاجها والقيام بالتدريب المستمر لكل الكوادر التي تضمها المنظمة .
- 2- حفز العاملين باستمرار لرفع إنتاجيتهم وتحقيقهم لمعدلات أداء عالية في العمل .
- 3- العمل على إشباع حاجيات العاملين المادية والمعنوية لتحقيق رضاهم .
- 4- توفير شروط خدمة عادلة للعاملين تمكنهم من الاستقرار في عملهم وتحفيزهم لبذل أقصى جهودهم في العمل .
- 5- المحافظة على القوى البشرية بالمنظمة وتأهيلها باستمرار .
- 6- العمل على خلق علاقات ايجابية بين العاملين والإدارة وبين العاملين فيما بينهم لتوفير بيئة صحية للعمل<sup>(1)</sup> .

#### 3/1/1 تخطيط الموارد البشرية :

تتعدد أساليب التخطيط للموارد البشرية على صعيد المنظمات وتتنوع تقنياته وأدواته تبعاً لطبيعة المنظمات إن كانت إنتاجية أو خدمية ، كبيرة أو صغيرة ، مستقرة أو سريعة التغيير كما تؤثر الظروف المحلية والبيئة المحيطة بالمنظمة تبعاً لقوي العرض والطلب على القوي العاملة وهل هي سوق جاذبة مرنة وغنية بالموارد البشرية ، أم أنها تعاني من نقص كبير في المؤهلين لسد الإحتياجات لكونها بيئة طاردة تدفع إلى الهجرة منها<sup>(2)</sup> .

ويقصد بتخطيط الموارد البشرية تحديد حجم وعدد العناصر البشرية من عدد السكان التي تدخل سوق العمل أو تخرج منه بغرض التعامل مع مشاكل العمالة من حيث فرص العمل المتاحة حالياً والمطلوب توفيرها مستقبلاً للحد من البطالة وذلك خلال فترة زمنية محددة . وهناك تعريف آخر لعملية تخطيط الموارد البشرية بأنها مجموعة الأنشطة التي

1 - - عامر ،خضير الكبيسي، مرجع سابق ،ص27.

2 - زكي مكي، مرجع سابق ، ص 39.

تتعلق بعمليات التحليل المستمر والمنتظم للموارد البشرية في ضوء إستراتيجية شاملة للمنظمة والتي يترتب عليها تحديد أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات المطلوبة والأعداد اللازمة من كل نوع لكل إدارة أو قسم والعمل على توفيرها مستقبلا في الوقت المناسب وبما يزيد من فاعلية وحيوية المنظمة على الاستمرار في تحقيق أهدافها .

كما عرف تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من القوي البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال .

وفي تعريف آخر أيضاً لتخطيط القوى العاملة بأنها عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف ، أي عملية توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (بالمنظمة) أو خارجيا مع حاجة المنظمة وتحديد الذين سيتم اختيارهم وتعيينهم .

ومن الضروري أن يحقق تخطيط القوى العاملة التنبؤ بهيكل القوي العاملة كما ونوعا وكيفا والتخصصات مع وضع تصور لخطة الأجور والمكافآت بصورة عادلة وحل المشكلات المتوقع حدوثها أثناء العمل وان يعمل على تحقيق أهداف الإنتاج ورضا العاملين كما يجب أن يساعد عند القيام بعمليات الاختيار والتوظيف والتدريب (1) .

#### \* أهمية تخطيط الموارد البشرية :

على الرغم من استقرار أوضاع المنظمة ألا أن طبيعة الأشياء أن يحدث إحلال دماء جديدة في العمل وهو أمر يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار سواء في المستقبل القريب أو البعيد وخاصة إذا كانت المنظمة كبيرة أو تطمح إلى التوسع يوما ما وتكمن أهمية التخطيط للموارد البشرية في انه يحقق الآتي :

1- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية بشكل كفاء وتقليل الفائض في بعض الوظائف أو العجز في أخرى لا سيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتواجه بعرض قليل منها .

2- يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة ( مهارات ، قابليات ، خصائص ) في الوقت المناسب ما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين .

3- يؤدي إلى الموازنة الكفاء بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة ، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي .

1 - - عامر خضير الكبيسي- مرجع سابق ، ص29 .

4- يساهم تخطيط الموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى والتدريب والتحفيز .

5- يؤدي توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم ومنظماتهم .

6- يعد التخطيط الجيد للموارد البشرية على مستوى المنظمة الأساس في وضع خطة الموارد البشرية على المستوى القومي وبصورة خاصة في المؤسسات التابعة للقطاع العام أو تلك المؤسسات العاملة في ظل النظام الاشتراكي (١) .

ويمكن القول أن هنالك أهداف تشترك فيها جميع المنظمات تتمثل في تحديد نقاط القوة والضعف من حيث عددية ونوعية القوى البشرية بالمنظمة وبالتالي تحديد الاحتياجات التدريبية بالإضافة إلى تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية وتحسين توزيع الموارد البشرية بالمنظمة والمحافظة على الكوادر البشرية (صيانة العنصر البشري) وتخفيض معدل دوران العمل والغياب وأخيراً تحقيق التوازن بين ما هو متاح للمنظمة وما ترقب المنظمة في تحقيقه من أهداف (٢) .

#### \* البيانات اللازمة لتخطيط القوى العاملة :

يحتاج القائمون بإعداد خطة القوى العاملة إلى مجموعة من البيانات الأساسية ، ويمكن تصنيف هذه البيانات على عدة أسس فعلى سبيل المثال يمكن تصنيفها من حيث الوقت إلى بيانات تاريخية وحاضرة ومستقبلية ، وكذلك حسب مصدر الحصول عليها إلى بيانات من داخل المنشأة وأخرى من خارج المنشأة .

#### أولاً : البيانات التي تجمع من داخل المنشأة :

ترتبط عملية تخطيط القوى العاملة بأوجه النشاط المختلفة في المنشأة ولا بد للقائمين بعملية التخطيط من التعرف على الجوانب المختلفة للمنشأة ومن الضروري الحصول على البيانات التالية .

1- بيانات عن التنظيم الحالي للمنشأة والتعديلات المنتظر إجرائها في المستقبل :  
ويمكن الحصول على البيانات الخاصة بالتنظيم الحالي للمنشأة من الهيكل التنظيمي الحالي للمنشأة ومن الطبيعي أن يتم تطوير هذا التنظيم من فتره لأخرى واستحداث

1 - طارق علي جماز ، مرجع سابق ، ص 27 .  
2 - زكي مكي إسماعيل ، مرجع سابق ، ص 43 .

- وظائف جديدة مع مرور الزمن لذلك لا بد للقائمين على أمر التخطيط أخذ هذه التطورات في الاعتبار وتوفير معلومات كافية عنها .
- 2- بيانات عن القوي العاملة في المنظمة وتشمل :
- توزيع العاملين حسب نوع الوظيفة أو التخصص .
  - توزيع العاملين حسب الإدارات والأقسام والفروع .
  - بيانات عن نوع النشاط الرئيسي للمنشأة وتشمل :
  - حجم وقيمة الإنتاج الحالي .
  - توقعات الإنتاج المستقبلي .
  - الطاقة الإنتاجية المتاحة والمستغلة .
- بيانات عن التغيرات المتوقعة على أساليب وطرق العمل مع تطور التكنولوجيا تلجأ المؤسسات إلى استبدال النظام اليدوي بالنظام الآلي واستخدام الحاسبات في العمليات المتعلقة بالمرتبات والأجور والمخازن كل هذه التغيرات ستؤدي إلى استحداث وظائف جديدة والعمل على استقطاب كفاءات جديدة في هذا المجال لذلك لا بد من توفير معلومات مفصلة عن هذه التغيرات المتوقعة (١) .

### ثانيا : البيانات اللازمة الحصول عليها من خارج المنشأة :

ينبغي على القائمين بإعداد خطة القوي العاملة بالمنشأة ضرورة الإلمام بمجموعة من المتغيرات التي تحدث خارج المنشأة فالمنشأة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها وتشمل البيانات التي ينبغي الحصول عليها من خارج المنشأة الآتي :

#### 1- بيانات عن سوق العمل :

وهو مصدر القوي العاملة التي تحتاجها المنشأة وتؤثر ظروف العرض والطلب في سوق العمل على قدرة المنشأة على الحصول على احتياجاتها اللازمة من الأيدي العاملة المؤهلة والبيانات اللازم معرفتها عن سوق العمل تتمثل في الإعداد المتاحة من التخصصات المطلوبة وتكاليف تشغيل العمالة المتاحة والعجز أو الفائض الحالي في التخصصات المختلفة والتوقعات المستقبلية لهيكل العمالة على مستوى الدولة .

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي وآخرون ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، ( الاسكندرية : المكتب العربي الحديث ، 1988م ) ، ص 79 .

## 2- بيانات عن سياسة العمالة على مستوى الدولة :

ويقصد بسياسة العمالة :

مجموعة القوانين والتشريعات التي تسنها الدولة لتنظيم إستخدام وتشغيل الأيدي العاملة. وتمتد هذه القوانين والتشريعات لتشمل عدد ساعات العمل والظروف المناسبة للعمل والأجور التي تدفع للعاملين وطرق اختيار وتعيين العاملين وتقييم أدائهم وكذلك التأمينات الاجتماعية والخدمات الاخرى .

ولكل من هذه التشريعات تأثيره على سياسة العمالة على مستوى المنشأة ، فتحديد الحد الأقصى لعدد ساعات العمل يؤثر على حجم العمالة بالزيادة أو النقص.

3- التعليم الجامعي بشقيه التقني والأكاديمي ومدى خدمته لقضايا التنمية واحتياجات سوق العمل من الكوادر التي تحتاجها المنظمات .

4- التطور التكنولوجي بالبيئة الخارجية وخصوصا لدي المنافسين حيث يجب توفير معلومات عن التكنولوجيا المطبقة لدي المنافسين والعمل على المواكبة والتكيف مع التغيرات والتطورات التكنولوجية الجديدة (1) .

### النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية :

يعتمد تخطيط الموارد البشرية على المقارنة بين طلب المشروع على الموارد البشرية ، والعرض المتاح بالفعل من هذه الموارد حيث يبدأ المخطط بدراسة الأهداف العامة للمنظمة وأثر ذلك على عدد العمال الموجودين .

فإذا كانت المنظمة ترغب في زيادة إنتاجيتها خلال العامين المقبلين عليها أن تقوم بتحليل ظروف الطلب والعرض في الموارد البشرية .

1- ظروف الطلب ويتطلب تحديدها تحديد ومراجعة عدد الموظفين اللازمين لزيادة الإنتاج ومدى التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج والتغير في كمية العمل الذي يحتاجه الإنتاج بالإضافة إلى التغيرات التقنية والتغير في الظروف الإقتصادية التي تعمل فيها المنظمة .

2- ظروف العرض ويتطلب تحديدها تحليل ودراسة قوائم الموظفين ومهارات المنظمة وتأثيرات العمل الحديثة على عدد الموظفين وما إذا كانت ستؤدي إلى الاستغناء عن بعض الأيدي العاملة وإحلال الآلات محلها .

<sup>1</sup> - زكي مكي ، مرجع سابق ، ص46 .

3- تحديد الفائض أو العجز والعمل على وضع المعالجات لذلك ، بطريقة تناسب ظروف المنظمة وظروف عرض الموظفين والتشريعات الحكومية التي قد تمنع الاستغناء عن العمالة الزائدة بإنهاء خدمتها .

#### \* خطوط تخطيط الموارد البشرية :

##### أولا : صياغة الإستراتيجية :

تلعب الموارد البشرية دورا مهما في عملية تزويد المخططين الاستراتيجيين بالمعلومات من خلال مسح البيئة الداخلية والخارجية لتجديد الفرص المتاحة في الأسواق وتحديد التهديدات التي ترافق الأعمال الاستثمارية للمنظمة في الأسواق وتزويدهم بالمعلومات والمعارف المتعلقة بالبيئة الداخلية من حيث نقاط القوة التي تمتع بها المنظمة ونقاط الضعف التي تعوق أنشطتها وتوفير معلومات على البيئة الخارجية التي ترتبط بالمنافسين من المنظمات الاخرى والجوانب التشريعية المتعلقة بأنظمة والخدمات المطلوب تقديمها لهؤلاء العاملين مثل التأمين الصحي والتي تلعب دورا كبيرا في التحليل البيئي الملائم الذي يؤدي إلى صياغة الاستراتيجيات (1) .

##### ثانيا : تنفيذ الإستراتيجية :

وهي الخطوة الثانية في تخطيط الموارد البشرية ويتم فيها تحديد البرامج والسياسات والموازنات والإجراءات المتعلقة بتطبيق الإستراتيجية وهذا يتطلب مشاركة إدارة الموارد البشرية من خلال توفير وتأمين القوي البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وهذه القوة البشرية تمثل الأساس لنجاح الخطط الإستراتيجية للمنظمة .

##### ثالثا : تقييم الإستراتيجية :

حتى تنجح خطط المنظمة يجب أن تراجع وتقيم بشكل دوري لأنها بمثابة الحارس الأمين لإنجاز الأهداف المتوقع بلوغها فمن خلال مراجعة تنفيذ الاستراتيجيات يتم التحقق من الانحرافات التي ترافقها وبالتالي تصحيحها إذا لزم الأمر قبل تفاقم الانحراف (2) .

#### \* أساليب الموارد البشرية :

من أجل معرفة العمالة المطلوبة تتبع بعض الأساليب التنبؤية وتنقسم إلى أساليب غير كمية وأخرى كمية وفيما يلي عرض مبسط لكل منها .

1 - الهام الناصر ، تخطيط الموارد البشرية ، (مجلة التقنية والتدريب ، العدد 170 ، مارس 2013م) ، ص3  
2- طارق على جماز، مرجع سابق ص31

## أ- الأساليب غير الكمية :

وتنبنى هذه الأساليب على الرأي والحكم الشخصي والتجربة الماضية ومن أهم الطرق التي يمكن استخدامها في هذا الصدد :

1- التنبؤ من أعلى إلى أسفل ( استطلاع آراء المسؤولين )

2- التنبؤ من أسفل إلى أعلى ( استطلاع آراء العاملين )

3- طريقة دلفي : تعتمد هذه الطريقة على آراء ذوى الخبرة من المستشارين في مجال تنمية الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات منها .

## ب- الأساليب الكمية :

1- طريقة الإنحدار البسيط : وتهتم هذه الطريقة بدراسة متغيرين هما عدد الأفراد ومتغير الزمن أي ملاحظة زيادة أو نقصان عدد الأفراد خلال عدد من السنوات لتقدير الاحتياجات البشرية . (2)

## 2- تحليل عبء العمل :

وتقوم على تحديد حجم الإنتاج المطلوب خلال فترة معينة وبناءا على ذلك يتم تحديد العدد اللازم من الأفراد .

## 3- معامل الارتباط :

يستخدم من خلال الربط بين متغيرين أحدهما يمثل عدد العاملين ويمثل المتغير الآخر حجم النشاط ( الإنتاج ، المبيعات ) فإذا تبين وجود علاقة بين المتغيرين فإنه يمكن الحصول على تقديرات العمال مستقبلا (1) .

## \* تخطيط الموارد البشرية في المنظمات الإنتاجية :

المنظمات الإنتاجية بوجه عام تبدأ تخطيطها بتحديد حجم المبيعات المتوقعة خلال عمر الخطة إذا كانت خمسية أو ثلاثية أو سنوية وتتولى أقسام المبيعات والتسويق عادة حصر الأرقام في ضوء مبيعات السنة الأخيرة كنقطة انطلاق ثم تبدأ بمناقشة احتمالات الزيادة والنقصان في ضوء سياسات الأسعار والترويج والجودة التي تعتمد عليها ومدى المنافسة التي تتعرض لها منتجاتها كما تراعي معدلات النمو السكاني والتقلبات الموسمية ومعدلات الدخول والتغيرات الاقتصادية في الأسواق الدولية .

1 - طارق على جماز ، مرجع سابق ، ص31

2- عامر خضير الكبيسي ، مرجع سابق ، ص83

وفي ضوء تلك التقديرات يتم تحليل عبء العمل اللازم لإنتاج ما تم تخمينه وتقديره لتوزع مسؤوليات التنفيذ على الأقسام الإنتاجية والخدمية التي تحدد هي الاخرى مدى الزيادة أو النقصان الذي ستواجهه مستقبلا .

### تخطيط القوة العاملة في المنظمات الخدمية :

وتتميز المنظمات الخدمية عن المنظمات الإنتاجية بصعوبة استخدام الطرق الكمية والإحصائية لتقدير عبء العمل وتحويله إلى معدل ( رجل / ساعة ) .

والطريقة الأكثر شيوعا لتخطيط العمالة في المنظمات الخدمية والمتفرعة على وجه الخصوص هي دراسة الوظائف وتوصيفها وترتيبها وتقييمها .<sup>(2)</sup>

وهي عمليات تقوم بها فرق عمل متخصصة وتتم بمجموعة من الخطوات الإجرائية لتنتهي بتحديد واجبات كل وظيفة والظروف الداخلية والخارجية التي تؤدي فيها ومن ثم تشخيص المؤهلات المطلوب توفرها يشغلها .

وتنتهي عمليات وتوصيف الوظائف هذه ببطاقات في السلم الوظيفي تبعا لأهميتها ومن ثم تحديد سلم الرواتب والأجور الخاص بها .

وهكذا تسهم هذه الخطوات المتطابقة في توفير البيانات والمعلومات المحددة لعدد الوظائف والموظفين ومقدار الرواتب التي ستدفع لهم والبرامج التدريبية التي ينبغي عقدها تبعا للحاجة<sup>(1)</sup> .

<sup>1</sup> - عامر خضير الكبيسي ، مرجع سابق ، ص83

## المبحث الثاني

### وظائف إدارة الموارد البشرية

#### 1/2/1 وظائف ومهام الموارد البشرية :

إن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الإدارات داخل أي منظمة باعتبارها جزءا مهما وحساسا من العملية الإدارية الكلية التي تتم داخل المنشأة ، وبالرغم من تلك الأهمية فليس هناك اتفاق على ما تتضمنه إدارة الموارد البشرية من وظائف ومهام ومسئوليات ، حيث تختلف هذه الوظائف والمهام تبعا لإختلاف حجم الأنشطة والأعمال وحجم العاملين بالمنظمات المختلفة وبصفة عامة ومن خلال استقراء البحوث والدراسات المتعلقة بهذا الأمر فإنه يمكن القول إن وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات المختلفة يمكن أن نتمثل فيما يلي :

#### أولا : تحليل وتوصيف الوظائف :

وذلك بهدف تحديد الواجبات والمسئوليات والمتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات المختلفة لكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى وشروط شغل الوظيفة .

#### ثانيا : تخطيط الموارد البشرية :

حيث سبق وأشرنا إليه في المبحث السابق ويتناول تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلية .  
بالعدد المناسب وبالنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب وذلك في كافة المجالات بالمنظمة في الحاضر والمستقبل .

#### ثالثا : الاستقطاب والاختيار :

أي العمل على استقطاب المرشحين لشغل الوظائف المختلفة سواء من داخل المنظمة أو من خارجها ومن ثم اختيار أفضل المرشحين وذلك باستخدام العديد من الاختبارات وتعيينهم في الوظائف والأماكن المناسبة لقدراتهم<sup>(1)</sup> .

<sup>1</sup> - محمد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية ( الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2005م ) ، ص 26 .

#### رابعاً : تدريب وتنمية الموارد البشرية :

وتعتبر من الوظائف الهامة والضرورية لكل من الموظفين القدامى والجدد حيث يتم إكساب الموظفين الجدد المهارات المختلفة التي تجعلهم قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة مرضية صحيحة وكذلك يتم تطوير وتنمية قدرات العاملين القدامى على أداء أعمالهم .

#### خامساً : تقييم أداء العاملين :

وهنا يتم التقييم الدوري لأداء العاملين وذلك بتحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم للنهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وذلك مع الأخذ في الاعتبار كلا من الأداء الحالي لهم وقدراتهم المستقبلية .

#### سادساً : الأجور والحوافز :

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع وتصميم نظام الأجور والحوافز والمكافآت بما يحقق الأمن والأمان الوظيفي والمادي للعاملين والمساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجهم .

#### سابعاً : النقل والترقية :

وهي وظيفة هامة حيث أنها بمثابة العامل الرئيسي والحاسم في جذب أو طرد الكفاءات البشرية إلى ومن المنظمة لذلك يجب العمل على أدائها على أعلى مستوى من الكفاءة بالإضافة إلى ما تقدم فإن إدارة الموارد البشرية تعمل على تحسين وتطوير بيئة العمل سواء المادية أو الاجتماعية أو الصحية أو النفسية وتطوير نوعية حياة العامل فضلا عن توفير الأمن والسلامة للعاملين .

وفيما يلي استعراض مفصل لأهم وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية .

#### 2/2/1 الاستقطاب :

يمكن تعريف الاستقطاب بأنه عملية البحث والحصول على مرشحين محتملين للوظائف وذلك بالعدد المطلوب وبالنوعية المرغوب فيها وفي الوقت المناسب ، حتى يمكن أن نختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات هذه الوظائف وشروط شغلها<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - المرجع السابق ، ص96.

ومما لا شك فيه أن عملية الاستقطاب ما هي إلا منظومة متكاملة تتشكل أبعادها من خمسة محاور أساسية على النحو التالي :

الأهداف - المدخلات - العمليات - المخرجات - النتائج

وهذه الأبعاد مترابطة ومتكاملة معا ، حيث أن تحديد نجاح أو فشل عملية الاستقطاب يمكن أن يتم من خلال مقارنة الأهداف مع النتائج ، فكلما أمكن توفير الموارد البشرية القادرة على العمل والراغبة في أدائه بالأعداد والنوعيات المطلوبة زادت فعالية عملية الاستقطاب .

وتتوقف فعالية عملية الاستقطاب على قدرة المنظمة على جذب الأفراد المتقدمين والباحثين عن العمل وهناك عدة عوامل تؤثر على درجة إقبال الأفراد للعمل منها .  
أ- مجموعة الحوافز المادية المباشرة والأجور وملحقاتها وغير المباشرة ( السكن والخدمات الأخرى ) .

ب- فرص التعليم والتدريب التي يمكن أتاحتها داخل البلاد وخارجها ومدى توفرها .

ج- فرص الترقى في السلم الوظيفي ومدى توفرها .

د- مدى جودة الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل : التصميم العام للمبني والتجهيز ووسائل الراحة والنظافة .

ويعتبر تحديد الأماكن الشاغرة والتي تحتاج إلى تعيين لشغلها من الأشياء الأساسية في عملية الاستقطاب ويمكن تحديدها عن طريق تحديد واضح ودقيق للأهداف التي تسعى إليها المنظمة بمراجعة خطة الموارد البشرية .

\* مصادر الاستقطاب :

أولا : المصادر الداخلية :

تتمثل المصادر الداخلية للاستقطاب في الاعتماد على موظفين من داخل المنظمة والذين يمكن الاعتماد على بعضهم في شغل الوظائف سواء في نفس المستوي أو أعلى منه من خلال النقل خاصة إذا كانت فلسفة المنظمة تقوم على إعطاء الأولوية لموظفيها في شغل كافة الوظائف القيادية .<sup>(1)</sup>

---

<sup>1</sup> - المرجع السابق ، ص96 .

## ثانيا : المصادر الخارجية :

وتشمل وسائل الإعلان والدعاية المختلفة بالإضافة إلى مكاتب للعمل وهيئات التوظيف والمدارس والجامعات والمعاهد العليا والأكفاء من العاملين بالمنظمات الأخرى عن طريق الانتداب أو الاستعارة أو التعاقد .

### \* طرق الاستقطاب :

أ- **المخاطبة** : تعتبر طريقة المخاطبة أو الحديث بين الأشخاص من أحسن طرق الاستقطاب نظرا لاعتماد هذه الطريقة على التوصيات المقدمة من الأشخاص شديدي الصلة بالأفراد محل الاستقطاب وتعتمد كثير من الشركات في الخارج على هذه الطريقة .

ب- **التنظيمات العمالية الحكومية** : وتظهر أهميتها في عملية الاستقطاب لكونها من الجهات التي تتوفر لديها مؤهلات شغل الوظائف الشاغرة فضلا عن إمكانية قيامها ببعض الاختبارات للوقوف على قدرات هؤلاء الأفراد .

### ج- **التنظيمات العمالية المتخصصة** :

تقوم بتقديم خدماتها للمهارات المتخصصة الإدارية وغير الإدارية مقابل أتعاب يدفعها العامل المرشح للوظيفة أو المنظمة الطالبة لهذا العامل .

د- **الإعلان في الصحف المحلية** : لضمان وصول الإعلان لأكبر عدد من الأفراد إضافة إلى الصحف المتخصصة نسبة لان قارئى هذه الصحف من المتخصصين في المجال المطلوب.

و- **الجامعات والمعاهد** : من خلال اتصال المنظمة بهذه الجهات والطلب منها أن ترشح الأوائل والمتفوقين في المجال المطلوب لضمهم إلى المنظمة (1) .

### 3/2/1 اختيار وتعيين الأفراد :

تعتبر عملية اختيار الموارد البشرية المؤهلة للعمل بالمنظمة أحد جوانب عملية تخطيط وتكوين قوة العمل بها ، ومؤثر في ذات الوقت في قدرتها على تحقيق أهدافها المعلنة ومن ثم مركزها التنافسي في السوق .

<sup>1</sup> - المرجع السابق ، ص 104 .

وتتم ممارسة كافة أنشطة عملية الاختيار من أجل غرض واحد وهو زيادة فعالية قرارات الاختيار وبغض النظر عما إذا كانت المنظمة كبيرة أو صغيرة فإن اختيار أفضل العاملين يمثل القاعدة الرئيسية لتحقيق التميز في مجال الأعمال .

### \* خطوات عملية الاختيار :

#### 1/ التصفية المبدئية :

تمثل الخطوة الأولى في عملية الاختيار والتي من خلالها يتم الحصول على معلومات تفيد في الحكم المبدئي على مدى صلاحية الفرد المتقدم لشغل الوظيفة وتتطوي هذه المرحلة على خطوتين هما :

- إجراء مقابلة شخصية أولية .
- مراجعة البيانات .

ومن المنطقي في حالة نجاح جهود الاستقطاب فإن المنطقة سوف تواجه بوجود عدد كبير نسبياً من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بها إلا أنه في ضوء مراجعة توصيف الوظيفة أو شروط شغلها قد يتم استبعاد بعض المتقدمين .

#### 2/ استكمال طلب التوظيف :

بمجرد الانتهاء من عملية التصفية المبدئية ، يتم توجيه المتقدمين بتعبئة بيانات طلب التوظيف ، وهو نموذج خاص بالمنظمة مصمم للحصول على معلومات محددة تفيد في الحكم المبدئي على صلاحية فرد ما للتقدم لشغل وظيفة ما وقد يكون طلب التوظيف مبسطا بحيث لا تزيد المعلومات المطلوبة عن الاسم والعنوان والتلفون والمؤهل الدراسي والخبرات السابقة في مجال العمل ، كما أنه قد يكون مفصلا وشاملا لذي بعض المنظمات .

وبصفة عامة يجب أن يوفر طلب التوظيف حدا أدنى من المعلومات عن الأبعاد ذات الارتباط بالأداء الوظيفي مثل التعليم والمهارات والتدريب والأعمال السابقة والإنجاز والميول الوظيفية (1) .

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ( الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003م ) ص 265 .

3/ الاختبارات الوظيفية: وتعتبر من الوسائل التقليدية التي تستخدم بواسطة العديد من المنظمات في الحكم على مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظائف المختلفة وبصفة عامة تساهم الاختبارات في كشف عينة السلوك أو الأداء الفردي المستقبلي ، ويمكن تصنيف الاختبارات إلى خمسة مجموعات هي :

1- اختبارات الشخصية.

2- اختبارات الميول والاتجاهات .

3- اختبارات التحصيل .

4- اختبارات الذكاء ,

وتستخدم الاختبارات لتحقيق ثلاثة أغراض رئيسية وهي :

اختيار وتعيين العاملين الجدد وتقييم العاملين لأغراض الترقية وتوجيه العاملين وتقديم النصح والمشورة لتطوير الأداء.

4/ المقابلة الشاملة :

عادة ما يتم عقد مقابلة شاملة لأولئك الذين اجتازوا اختبارات التوظيف بواسطة إدارة الموارد البشرية أو بعض مديري الإدارة العليا ، أو أحد المشرفين أو فريق من هؤلاء والغرض الرئيسي من المقابلة الشاملة التعرف على المجالات والخصائص التي يصعب اكتشافها بواسطة طلب التوظيف أو الاختبارات مثل تقييم الدافعية للعمل والقدرة على التعامل مع الضغوط الوظيفية وإمكانية التوافق والتكيف مع التنظيم<sup>(1)</sup> .

5/ الفحص الطبي :

تتمثل الخطوة الأخيرة في عملية اختيار العاملين في إجراء الفحص الطبي والذي يمكن الغرض الأساسي منه في التعرف على مدى توافر اللياقة الصحية لدى الفرد للقيام بالعمل على الوجه المطلوب بالإضافة إلى ذلك فإن المنشآت تهدف من وراء الفحص الطبي لتحقيق بعض الأهداف منها :

أ- تقادي مشكلات الغياب والانقطاع عن العمل .

ب- حماية العاملين من الأمراض المعدية .

ج- التأكد من توفر المتطلبات الدنيا لإدراج الفرد ببرامج التأمين الصحي والمعاشات.

<sup>1</sup> - المرجع السابق ص 265

## 6 / قرار التعيين النهائي :

بالنسبة للأفراد الذين يتخطون المراحل السابقة بنجاح ، فإنهم أصبحوا مؤهلين لتلقي عرض العمل بصفة نهائية وتشارك عدة جهات في تقديم هذا العرض ، فعلى سبيل المثال تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد الرواتب والمزايا وتصميم العقد ويقتصر دورها على الجوانب الإدارية فقط .

أما قرار التعيين النهائي فيجب أن يكون بواسطة مدير الإدارة التي سوف يلتحق بها الفرد وفي بعض المنظمات قد يتخذ هذا القرار نائب المدير العام للموارد البشرية وفقاً لطبيعة ومستوى الوظيفة .

## 1/2/4 الرواتب والأجور :

تعتبر إدارة الرواتب والأجور من أعقد المشاكل التي تواجه إدارة الأفراد ويتطلب ذلك وجود سياسات ووسائل وإجراءات محددة بها .

لان طبيعة هذه الأجور والرواتب تعتبر من أهم العوامل التي تساعد إدارة الأفراد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة ، وكما تعتبر سياسة إدارة الأفراد للرواتب والأجور أداة قياس لمدي رضا الفرد عن ما يقوم به من عمل في المنظمة ويتوقف هذا الرضا على ما يحصل عليه الفرد من أجر سواء كان ذلك الأجر نقداً أو عينا وتعتبر سياسة وضع الأجور من قبل إدارة الأفراد من أهم عوامل نجاح برامج هذه الإدارة في المنظمة نظراً لان غالبية المشاكل والخلافات العمالية مع الإدارة تعود أساساً إلى موضوع الأجور .

ويعرف الأجر بأنه نصيب الفرد العامل في الإنتاج من النقد وعرف أيضاً بأن تكلفة أداء العمل وقيمة المهارات التي يمتلكها العامل ، وتفاوت الرواتب والأجور حسب اختلاف المهارات والقدرات وطبيعة الوظائف وتأثيرها على المجتمع ، كما تهدف إدارة الرواتب والأجور إلى ما يلي :

- 1- العدالة في دفع الأجور بين العاملين ضمن إطار المنظمة الواحدة .
- 2- الإبقاء على الأفراد الموجودين في المنظمة من خلال وضع وتحديد مستوى معين لدفع الأجور ومقارنته مع المنظمات المماثلة<sup>(1)</sup>.
- 3- المساواة بين الوظائف ضمن إطار المنظمة الواحدة .

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

- 4- مراعاة عبء الرواتب والأجور ضمن إطار المنظمة الواحدة .
- 5- مراعاة عبء الرواتب والأجور على ميزانية المنظمة .
- 6- السيطرة على التكاليف عن طريق تحديد الأجور .
- 7- تحفيز السلوك المرغوب به حسب البرامج الموضوعية .

\* أنواع الأجور :

أ/ الأجر النقدي :

وهو عبارة عن أجر نقودي ويشتمل على العلاوات والبدلات التي حددت للفرد .

ب- الأجر الحقيقي :

وهو عبارة عن القوة الشرائية للأجر النقدي التي يستطيع الفرد أن يحصل بها على السلع والخدمات التي يمكن شراءها بالأجر النقدي كما ويمكن أن يشمل الأجر على جزئين أحدهما نقدي وآخر عيني يكون على شكل سكن أو وجبات غذاء (1) .

\* العوامل التي تؤثر على وضع الرواتب والأجور :

1/ العوامل السياسية والاجتماعية :

وذلك يتمثل في القوانين والأنظمة واللوائح التي تسنها الدولة بخصوص الحد الأدنى من الرواتب والأجور والتي تتناسب مع معدل المعيشة للفرد في ظل ظروف اجتماعية معينة .

2/ العوامل الاقتصادية :

وتشمل الوضع الاقتصادي للدولة ومستوي الأجور السائدة في البلد الواحد .

3/ العوامل الإدارية :

مثل حجم المنظمة ومقدرتها المالية ومستوي الإنتاجية وأهمية وقيمة الوظيفة بالنسبة للمستخدم ضمن هذه المنظمة.

4/ جماعات الضغط :

مثل نقابات العمال واتحادات ونقابات المهنيين والتي تلعب في الغالب دورا رئيسيا في

تحديد الرواتب والأجور .

5/ الوسائل التكنولوجية المستخدمة في المنظمة :

<sup>1</sup> - نظمي شحادة واخرون ، إدارة الموارد البشرية ( عمان : دار صفاء للنشر ، 2000 ) ، ص 63 .

التي تؤدي إلى تخفيض الجهد الذهني والبدني الذي يبذله الفرد حيال إنجاز العمل المطلوب .

**\* طرق تحديد ودفع الأجر :**

**أ/ الوقت في العمل :**

بمعنى أنه يتم احتساب الأجر على أساس الزمن الذي يقضيه العامل في العمل سواء كان ذلك بحساب الساعة أو اليوم أو الشهر .

ويعتبر هذه الطريقة يتم احتساب الأجر على أساس الزمن ولا على أساس إنتاجية الفرد وإنما على أساس الوقت الذي يقدمه الفرد في العمل .

**ب/ طريقة عدد الوحدات :**

بموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأجر على أساس عدد الوحدات التي يقوم بإنتاجها الفرد أثناء قيامه بعمله .

**ج/ الكفاءة .**

**\* أنظمة دفع الأجر :**

**أولاً : حسب الزمن :**

بموجب هذا النظام يتم دفع الأجر بشكل محدد وذلك عن كل وحدة زمنية يقضيها الفرد في العمل وقد تكون هذه الفترة ساعة ، يوم ، إسبوع ، شهر ، سنة ، بموجب هذه الطريقة يكون الأجر ثابت لا يتغير بتغيير كمية الإنتاج وهذا النظام شائع في أغلب المنظمات .

**ومن مزايا النظام ما يلي :**

- 1- يصلح للأعمال التي يصعب تحديد مستوى قياسها .
- 2- يصلح للأعمال التي تهتم بالجودة أكثر من الإنتاج .
- 3- يصلح للأعمال التي يصعب فيها تحديد العلاقة بين الإنتاج والجهد المبذول .

**\* عيوب هذا النظام :**

- 1- يقتل روح الابتكار والمبادرة عند العامل .
- 2- لا يراعي عند تحديده قدرة وكفاءة العامل .
- 3- عدم إمكانية تحديد العامل النشط والعامل البطيء .

## ثانيا : حسب الإنتاج :

بموجب هذا النظام يتم تحديد أجر الفرد على حسب ما ينتجه الفرد ويعتبر هذا النظام من أقدم الأنظمة المطبقة في تحديد الأجور ولا يزال يتبع حاليا لدفع أجور العمال في القطاعات الصناعية .

### \* مزايا هذا النظام :

- 1- يحفز العامل من أجل زيادة الإنتاج .
- 2- يتناسب هذا النظام مع المنتجات النمطية التي تعتمد على الكمية لا النوعية .
- 3- يعمل على تحقيق العدالة بين العاملين ويشجعهم على الابتكار .

### \* عيوب هذا النظام :

- 1- صعوبة تحديد معايير معينة للإنتاج في الأعمال المختلفة .
- 2- يناسب العاملين الأكفاء فقط .
- 3- يمكن أن يسبب زيادة الإجهاد للعاملين .

## ثالثا : عن طريق التفاوض الفردي :

تكمن أهمية هذا النوع من التفاوض الفردي مع الفرد العامل في حالة التخصصات النادرة أو الخبرات الفنية ذات الأهمية الكبيرة في العمل والتي يصعب الحصول عليها ولذلك تلجأ الإدارة إلى عملية المفاوضة على الأجر بشكل فردي وبسبب ندرة ذلك التخصص .<sup>(1)</sup>

## رابعا : تحديد الأجر عن طريق التفاوض الجماعي :

يتم هذا النوع من التفاوض والذي يتم في العادة بين ممثلين عن إدارة المنظمة وبين ممثلين عن اتحادات ونقابات العاملين وتتوقف نتائج هذا النوع من التفاوض على قوة النقابات وخبرتها في العمل ومقدرة أصحاب العمل أو إدارة المنظمة على دفع الأجور التي يتم الاتفاق عليها وفي بعض الأحيان يتم اللجوء إلى هيئات تحكيم مستقلة للفصل بين النقابات والمؤسسات في مسائل تحديد الأجور .

<sup>1</sup> - المرجع السابق ، ص 65 .

## 5/2/1 الترقية :

من الثابت أن نسبة كبيرة من الموارد البشرية تتطلع دائما إلى الترفيع والترقية إلى وظائف ومراكز متقدمة أعلى من مناصبهم وأعمالهم الحالية حتى ولو كانت مستويات هذه المناصب والأعمال أكثر صعوبة وذات مسؤوليات أكبر وذلك بهدف تحسين أحوالهم المادية والاجتماعية .

وتقوم إدارة الموارد البشرية بالمفاضلة بين المستحقين للترقية والمرشحين لها في ضوء مقاييس حتى تخرج هذه المفاضلة أقرب إلى الصحة ما أمكن وتميل أغلبية النقابات ويؤيدها في ذلك معظم العاملين إلى اتخاذ الأقدمية أساسا للترقية تحقيقا للعدالة ومنعا لإثارة الحقد والنزاع بين هؤلاء العاملين بعضهم البعض وبين الإدارة .

ومما لا شك فيه أن الأقدمية في العمل تزيد من خبرة العامل وتؤهله لشغل مراكز أعلى في مجال الوظائف والأعمال العادية، إلا أنه في الوقت ذاته هنالك وظائف وأعمال أخري تحتاج إلى قدرات ومؤهلات واستعدادات وصفات خاصة لا يكتسبها الأفراد بالأقدمية .

وتعرف الترقية بأنها عملية انتقال الموظف أو العامل من مركزه الحالي إلى مركز أعلى من حيث الصلاحيات أو السلطات والمسؤوليات أو الحقوق والواجبات وهي عادة ما تكون مصحوبة بزيادة في الأجر وكذلك في الامتيازات الوظيفية .

### وللترقية مبررات وأسباب أهمها :

1- مكافأة العاملين على قيامهم بواجباتهم وتحملهم لمسؤولياتهم على الوجه المرغوب فيه ، وعلى طول خدمتهم في المنشأة ، وتشجيع الجيدين والممتازين منهم على مضاعفة جهودهم وعلى الاستمرار في خدمة هذه المنشأة ، وكذلك على ولائهم وإخلاصهم الشخصي وغيرتهم على مصلحة العمل (1).

2- تحقيق مصلحة العمل ، فغالبا ما يتطلب المركز الأعلى أن يرقى إليه الفرد نوعا خاصا من الكفاءة العالية ، علاوة على إن شغل المراكز العليا يقلل من معدل ترك العمل ومن تكاليف تدريب العاملين الجدد .

<sup>1</sup> - المرجع السابق ، ص 67

3- إتاحة فرص الترقى أمام العاملين يرفع من معنوياتهم ويساعد على القضاء على القلق والتوتر وغير ذلك من العوامل النفسية التي تؤثر على إنتاجهم ، وذلك بسبب انعدام الترقية أو قلتها أو عدم تحقيق النزاهة والعدالة والمساواة فيها .

هذا ويمكن التمييز بين أنواع مختلفة من الترقيات ، فهي على الرغم من أنها تشمل بطبيعتها على ارتفاع في المراكز والمناصب أو الدرجات أو زيادة في مقادير المسؤولية ، إلا أنها تتفاوت في درجة هذه المسؤولية أو في فرص التقدم المتاحة .

وفيها يلي أنواع الترقيات الشائع إتباعها في الحياة العملية :

1- الترقيات الأفقية ، ويقصد بها ترقية العامل في نوع العمل الواحد ، وقد يكون هذا النوع مصحوبا بزيادة مالية أو غير ذلك .

2- الترقية النوعية ، وتتم على أساس تغير نوع العمل وينطوي هذا النوع على زيادة فرص التقدم ، كما يتطلب تدريباً معيناً .

3- ترقيات المكافأة ، وتتبع غالباً بهدف مكافأة الموظف أو العامل ، عن طول خدمته في المنشأة .

#### \* الأسس العلمية للترقية :

أ- ترتيب الأعمال والوظائف في شكل سلم أو كادر على أساس تدرجها في هذا السلم من حيث مستواها من السلطات والمسؤوليات ومستوي الصعوبة والسهولة في الأداء ، ثم ربط كل وظيفة بها تستحقه من أجر في ضوء ما يسفر عنه تحليل ذلك العمل .

ب- توضيح الشروط اللازم توفرها في المرشحين للترقية مع إعلانها لهم وقد تقوم بعض المنشآت بتوضيح السلم الوظيفي .

ج- إعداد برامج التدريب الملائمة تمهيداً لإعداد المرشحين للترقية ومن أجل رفع كفاءتهم في العمل<sup>(1)</sup>.

د- تفضيل الترقية من داخل المنشأة من بين صفوف موظفيها ، طالما تتوفر فيهم الشروط المطلوبة وبخاصة في المراكز العليا فخير المديرين والرؤساء هو من تربي في المشروع وفي المهنة وإذا ما تعذر ذلك فيتم الاختيار من الخارج حرصاً على مصلحة العمل .

<sup>1</sup> - محمد ماهر عليش ، إدارة الموارد البشرية ، (القاهرة : دار غريب للنشر ، 1976م) ، ص 479 .

و- إتباع الأساس المناسب الذي يحقق مصلحة كلاً من المنشأة ومصلحة العاملين فيها ،  
فأساس الأقدمية يكون مناسباً للوظائف الصغيرة والمتوسطة ، أما الوظائف القيادية التي  
تطلب قدرات واستعدادات معينة فيفضل أن تتم الترقية إليها بالكفاءة .

وفيما يلي تفرقة بين كل من الأقدمية والجدارة :-

#### أولاً : الأقدمية :

يعتبر نظاماً تاريخياً قديماً وهو كثيراً ما يقضي على كل نزاع وخلاف وبخاصة في  
الأعمال الدنيا وذلك على أساس أنه يعترف بالخبرة المكتسبة طوال خدمة الموظفين أو العامل  
في الأعمال العادية التي لا تتطلب مواهب أو كفاءات استثنائية .

#### ثانياً : الجدارة :

يعتمد هذا الأساس على ضرورة ترتيب الموظفين والأعمال وفقاً لما يستحقونه ووفقاً لجدارتهم  
وكفاءتهم بهدف اختيار من يصلح للترشيح للترقية من بينهم ، ويتطلب هذا الأمر تحديد  
المعايير والمستويات التي يمكن إتباعها للتمييز بين أصحاب الجدارة والكفاءة ، كما أنه  
يقضي الحياد والنزاهة التامة بين صفوف الإدارة المسؤولة عن هذه الترقية .

ويعتبر نقل الموظف داخل المشروع من الأمور الحيوية وذلك لوضعه في الوظيفة أو العمل  
الذي يحقق فيه تقدماً ونجاحاً أكبر من وظيفته أو عمله الحالي .

#### ويتخذ النقل صوراً مختلفة منها :

1- النقل لشغل الوظائف والأعمال التي تنتج لسبب أو لآخر كما يحدث عند إجراء توسعات  
في إدارات معينة داخل المشروع أو تقلصات في بعض الإدارات أو بسبب ترك العمل  
وانتهاء الخدمة نتيجة الوفاة أو العجز أو التعاقد<sup>(1)</sup>.

2- النقل : بهدف التدريب على أداء مختلف الأعمال اللازمة لشغل المراكز الأعلى مستوى  
من ناحية الخبرة والقدرة وذلك بقصد تكوين الخطوط الثانية أو الاحتياطية المناسبة من  
رؤساء الأعمال ومديري الإدارات والمناصب القيادية والإشرافية المختلفة حتى يتسنى شغل  
المناصب والمراكز بعد خلوها مباشرة .

3- النقل بغرض التغلب على المواقف والصعوبات التي يقابلها الشخص بعد اختياره ، فقد  
يكشف في نفسه عدم القدرة على أداءه للعمل وإن لديه الاستعداد والقدرة الكافية للتقدم في

<sup>1</sup> - المرجع السابق ، ص 482 .

عمل آخر أو قد يري المسؤولين ضرورة والنقل بسبب تعديلات أو تغيرات أملتها ضرورة التطوير الحديث في أساليب الإنتاج .  
أو معداته وآلاته .

4- النقل بسبب تدهور العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين .

### 6/2/1 التدريب :

يعرف التدريب بأنه العمليات التي من شأنها إكساب الكفاءة اللازمة للمشرفين للقيام بأي عمل وتنمية مهاراتهم وتحسين أساليب تفكيرهم وتصحيح وتطوير معلوماتهم ورفع مستوى سلوكهم البشري والنهوض بمستوي علاقاتهم الإنسانية مع العمال (1) .

#### \* أهداف التدريب الرئيسية :

أولاً : تعزيز المعارف الرئيسية للعاملين وتعميقها حتى لا تدخل دائرة النسيان .

ثانياً : تعديل منظومة المعارف بالحدف أو الإضافة ، وذلك بما يتفق مع التطورات المعرفية واحتياجات العمل الأساسية .

ثالثاً : إدخال تغيرات جذرية على منظومة المعارف القديمة ، وذلك لاستيعاب المعارف الجديدة التي تطراً أو تحدث إضافات شاملة ، ولا يتم استيعابها عن طريق التعديل المحدود ومن الأشياء المهمة التي يجب الإشارة إليها أن العملية التدريبية يجب أن تراعي مجموعة من المبادئ وهي :

\* **الشرعية** : أي يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة .

\* **المنطق** : يجب أن يتم التدريب بناءً على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية .

\* **الهدف** : يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها ، ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الموضوع والزمان والمكان ومن حيث الكم والكيف والتكلفة .

\* **الشمول** : حيث يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية ( القيم والاتجاهات ، المعارف ، المهارات ، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها .

<sup>1</sup> - ناصر شافعي ، ، التدريب وتنمية الموارد البشرية (مجلة نور الأدب ، العدد السابع ، أكتوبر 2014م) ، ص1

## \* الاستمرارية :

وهذا يعني أن على القائمين على أمر التدريب في المنظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستثمرة في جميع جوانب العمل وأساليبه وأدواته .  
\* التدريبية والواقعية : يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا والموضوعات البسيطة ، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا .

\* مرونة التدريب : يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته وبخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة ، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية .

## \* أنواع التدريب :

يقسم التدريب إلى عدة أنواع وفقا لعدد من الأسس .

### أولا : حسب عدد الأفراد المتدربين .

أ- التدريب الفردي : ويتم عندما تركز العملية التدريبية على كل فرد على حدة وغالبا ما يتم بعد التعيين مباشرة بهدف توطئ وتكييف الفرد مع المناخ العام للمنظمة .

ب- التدريب الجماعي : ويكون ذلك بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معا في إنجازات محددة أو بالنسبة للعاملين الذين أوضحت الاحتياجات التدريبية وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية ، فتعمل الإدارة على جمعهم في برامج تدريبية لإخضاعهم معا لبرامج تتسجم مع هذه الاحتياجات (1).

### ثانيا التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب :

#### أ) التدريب في مواقع العمل :

يتم القيام بهذا التدريب في إدارة أو مراكز التدريب التابعة للمؤسسة أو المنظمة او في مواقع العمل مباشرة ويستخدم المتدرب في هذا النوع من التدريب الموارد والأدوات والآلات والنماذج نفسها التي سيستخدمها في عمله الفني بعد انتهاء التدريب ،

ب) التدريب خارج مواقع العمل : يتشابه هذا النوع من التدريب مع التدريب في مواقع العمل من حيث الأسلوب الذي يتم به وطريقة التنفيذ ويمتاز بأنه يعطي فرصة أكبر للمتدرب لتنمية نفسه في بيئة واقعية مماثلة لبيئة عمله .

1 - عبدالمعطي محمد عساف ، التدريب وتنمية الموارد البشرية ، ( عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع ، 2000م) ص44 .

### ثالثاً : التدريب حسب وقت التنفيذ :

أ) التدريب قبل الخدمة : ويشمل كل أنواع التدريب التي يحضرها الفرد قبل استلامه الفعلى للعمل الذي سيقوم به .

ب) التدريب بعد التعيين مباشرة : ويشمل كل أنواع التدريب التي تتم بعد التعيين في الخدمة مباشرة وتهدف لتعريف الفرد الأعمال التي سيقوم بها .

ج) التدريب أثناء العمل : ويشمل جميع أشكال التدريب التي يخضع لها الفرد منذ تعيينه وحتى نهاية خدمته بهدف تنمية وتطوير مهاراته (1) .

---

<sup>1</sup> - المرجع سابق ، ص55 .

## المبحث الأول مفهوم وأهمية الحوافز

1/1/2 / مفهوم الحوافز :

مر مفهوم الحوافز بمراحل عديدة من التنوع والتطور ابتداءً منذ خلق الإنسان ومروراً بالعهد التي كان بها الفرد عبداً لأصحاب رؤوس الأموال ، حافزه الوحيد هو الخلاص من العقاب الذي يقع عليه إذا ما خالف نظام العمل وتقاليدِهِ .

وبظهور الأديان السماوية التي اعترفت بحقوق الإنسان وظهر نظام الإقطاع ، وما تلاها من ظهور الثورة الصناعية والحاجة المتزايدة إلى الإنتاج الواسع ظهر مع هذه التغيرات ملامح حرية العمل وشروطه وحوافزه .

وقد ساهمت العديد من العلوم كعلم النفس والاجتماع وعلم النفس الإداري في تحديد العلاقة بين أداء الفرد وحوافز العمل عن طريق العديد من الآراء والنظريات التي بحثت في كيفية اختيار الحافز أو الحوافز التي تحرك دوافع العاملين نحو سلوك معين وأداء نشاط معين بالشكل الذي يحقق أهدافه ورغباته لما يتفق مع أهداف المنظمة .

يعرف علماء النفس التحفيز على أساس أنه عملية دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره ومن البديهي أن الأفراد سواء في حقل العمل أو خارجه لهم حاجات ورغبات غير محققة يسعون إليها ويلعب المدراء والرؤساء دوراً كبيراً في إشباع احتياجاتهم بغرض توجيههم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة أو بعبارة أخرى اتخاذ سلوك أو تصرف ينسجم مع أهداف المنظمة ومن هنا فإن تحفيز العاملين يبدأ من ظهور الحاجة وأهمية الحوافز تأتي لغرض تنمية دوافع الأفراد لاتخاذ السلوك (1) .

ويعرف ( برسون وستاير ) الحافز بأنه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط معين أو سلوك معين منه بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف محددة (2) .

ويري الباحث أن هذا التعريف يقتصر على الجوانب الداخلية للفرد كأساس للحافز ويهمل الجوانب المتعلقة بالبيئة الخارجية وتأثيرها على هذا الشعور الداخلي .

1 - نعمة شلعية ، إدارة الأفراد ، ( بغداد : مطبعة العمال ، 1990 ) ، ص 147 .  
2- عادل جودة ، الحوافز ، ( عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1987 ) ص 13 .

## مفهوم الحافز الإنساني :

إن دور إدارة الموارد البشرية لا يتوقف عند استقطاب العاملين أو توفير الحاجيات البشرية فحسب ، وإنما يقع عليها عبء المحافظة على هذه الموارد والإبقاء عليها إذا كان كثير من المنظمات تتساوي في أجورها الأساسية إلا أنها تتفاوت في حوافزها الأمر الذي يغري بالانتساب إليها .

ولا يتم ذلك إلا بإغراء هذه الموارد بحوافز ومزايا وخدمات تجعلها أكثر ارتباطا وولاء للمنظمة .

إلا أن الحوافز ليست مسألة روتينية كالأجور التي تدفع مقابل الوظيفة ولكنها تمثل ذلك العائد المرتبط بالإنجاز المتميز ويجب التفريق بين دوافع العمل وبين الحوافز وتعرف الدوافع بأنها الطاقة الكامنة التي تدفع الفرد ليسلك سلوكا معيناً . فهي تقوم بدفع الفرد للقيام بعمل معين .

وبالتالي فإن الحوافز بمعناها الإنساني هي ما تقدمه المنظمة للموظف سواء كان معنويا أو ماديا بهدف ترسيخ سلوك إيجابي معين لديه يحقق مزيدا من الإنتاجية وبالتالي مزيدا من الربحية والنجاح لكل من المنظمة والعامل .

وإذا ما حققت الحوافز حاجة الإشباع لدي الموظف فإنها تخلق لديه حالة من الرضا الوظيفي وبالتالي يتوجه سلوكه نحو تحقيق أهداف المنظمة .

ومن هنا يظهر الارتباط الواضح بين نظريات الحفز الإنساني ونظريات الدوافع حيث أن عمليات التحفيز تنطلق من فهم نظريات الدوافع بالشكل الذي يؤدي إلى تفهم دوافع العاملين في المنظمة والحاجات التي تحرك سلوكهم مما يؤدي إلى اختيار أساليب التحفيز المناسبة التي توجه العاملين نحو تحقيق الهدف المنشود (1) .

## 2/1/2 التحفيز في ديننا الحنيف :

لقد وردت مفاهيم عدة للتحفيز ومن هذه التعاريف ما هو متعلق بديننا الحنيف حيث يعرف التحفيز على أنه منهج رباني ورد ذكره في العديد من آيات القرآن مفاده دفع الناس إلى الأخير والعمل وتحذيرهم من الشر والفشل ولقد وردت في عدة مواضع من كتاب الله آيات تحث على التحفيز بشتى أنواعه .

<sup>1</sup> - طارق على جماز، مرجع سابق، ص96

قال تعالى : ( مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ) سورة النحل (97)

وقد قيل أن هذه الحياة الطيبة هي حياة الجنة وقيل في الدنيا بالقناعة والرزق الحلال .  
قال تعالى : ( إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ) سورة الكهف الآية (30) والأجر هنا يشمل مجمل المزايا التي يمنحها الله لعباده الصالحين سواء كانت مادية أو معنوية .

ويقول عز من قائل ( فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره ) ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره ( الزلزلة 7 - 8 ) يمنح الله الحوافز للناس في صورتها الايجابية والسلبية (الثواب ) والسلبية (العقاب) فهو بعد الذين يفعلون الخير بان لهم ثوابا كبيرا ، والذين يعملون الشر بان لهم عذاب عظيم .  
كما اهتم الإسلام بقضية المكافأة على العمل الصالح والعمل المثمر ، وفي ذلك يقول الله تعالى : ( مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَمْثَالِهَا وَمَنْ جَاءَ بِالسَّيِّئَةِ فَلَا يُجْزَىٰ إِلَّا مِثْلَهَا وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ) الأنعام (160) .

فهذه مكافأة على عمل واحد ايجابي ، يكافأ بعشر أمثاله ، وهذا تعزيز ودعم معنوي ، ودافع مستمر في عمل الصالحات ويمكن تقسيم التحفيز على النحو التالي .

#### 1- تحفيز داخلي :

وهو عبارة عن الدوافع الذاتية التي تحفزنا داخليا مثل : مراقبة الله ، والرغبة والطموحات .

#### 2- تحفيز خارجي :

وهو عبارة عن الدوافع الخارجية التي تحفزنا خارجيا مثل المكافآت والعلاوات والسلوكيات .

#### 3- تحفيز مادي : ( دنيوي )

يشمل إشباع حاجات الفرد المادية مثل الأجور والعلاوات والبدلات والمكافأة ( مثلما فعل رسول الله صلى الله عليه وسلم مع سراقه بن مالك .

#### 4- تحفيز أخروي :

مثلما فعل النبي صلي الله عليه وسلم فقد كان يقول لأحدهم إن فعلت كذا لك الجنة والأمثلة في ذلك كثيرة في القرآن والسنة.

ومن القصص الواردة لنا في القرآن الكريم قصة فرعون وموسي فيقول تعالى (فَلَمَّا جَاءَ السَّحْرَةَ قَالُوا لِفِرْعَوْنَ أَئِنَّا لَنَأْتِيَنَّكَ لَآجِرًا إِنَّ كُنَّا نَحْنُ الْغَالِبِينَ \* قَالَ نَعَمْ وَإِنَّكُمْ إِذَا لَمِنُ الْمُقَرَّبِينَ ) سورة الشعراء (41 - 42). حيث وعد فرعون السحرة بالأجر وادخالهم في خاصته إن هم انتصروا على موسي تشجيعا لهم ليدلوا غاية جهدهم ، ولكن عندما اتضح لهم الحق امنوا بالله ، وهذا الدليل على أن المال وغيره من متاع الدنيا لا يجدي إذا كان مخالفا للعقيدة واتضح أن هناك حافظا غير مادي تأثيره أقوى .

ولقد سأل أحد الصحابة الرسول صلي الله عليه وسلم يوم أحد عن مكانه في الجنة فألقى الرجل الثمرات التي كانت في يده ثم قاتل حتى قتل .

وإستخدم الرسول صلي الله عليه وسلم الحوافز في جميع مجالات الحياة وفي مختلف الظروف مما يشجع الأفراد لحسن الأداء وإتقانه والفوز في الدنيا والآخرة فيقول النبي صلي الله عليه وسلم ( من أحيا أرضا ميتة فهي له ) وهذا تحفيز لاستصلاح الأراضي وزراعتها كما نراه عليه الصلاة والسلام يحفز المحاربين فيقول ( من قتل قتيلا فله سلبه وهذا تحفيز للجنود على الثبات وتحقيق النصر .

يقول الإمام على كرم الله وجهه في خطاب إلى أحد الولاة لا يكونن المحسن والمسئ عندك بمنزلة سواء فإن في ذلك تزاويد لأهل الإحسان في الإحسان وتدريب لأهل الإساءة على الإساءة. مما يوضح العدالة وهكذا يمكن القول أن أهم أسس الحوافز في الفكر الإسلامي تتمثل في الآتي :

- 1- إن الرزق من عند الله ، تكفل سبحانه وتعالى بالرزق فيقول تعالى : (وَمَا مِنْ دَابَّةٍ فِي الْأَرْضِ إِلَّا عَلَى اللَّهِ رِزْقُهَا وَيَعْلَمُ مُسْتَقَرَّهَا وَمُسْتَوْدَعَهَا كُلٌّ فِي كِتَابٍ مُبِينٍ) هود (6).
- 2- إن الحافز الإلهي أساس لغرس القيم الفاضلة في النفوس فالله يدعو إلى الخير (صِبْغَةَ اللَّهِ وَمَنْ أَحْسَنُ مِنَ اللَّهِ صِبْغَةً وَنَحْنُ لَهُ عَابِدُونَ) البقرة (138) (1).

3- إن الثواب الذي يمن الله به على عباده والعقاب الذي يرصده للمخالف منهم يعطي للحياة معني ويوفر لهم الانضباط والجدية (وَمَنْ أَحْسَنُ قَوْلًا مِّمَّنْ دَعَا إِلَى اللَّهِ وَعَمِلَ صَالِحًا وَقَالَ إِنَّنِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ) فصلت (33).

4- يجمع الإسلام بين الجانبين المادي والروحي ويجري بينهما توازنا محكما قال تعالى: (وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ) القصص (77).

5- إن الجزاء الذي يضعه الله جل شأنه يفرق بين من يعمل ومن لا يعمل وبين الذين يعملون الصالحات وبين الذين يقتربون السيئات (قُلْ لَا يَسْتَوِي الْخَبِيثُ وَالطَّيِّبُ وَلَوْ أَعْجَبَكَ كَثْرَةُ الْخَبِيثِ فَاتَّقُوا اللَّهَ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ) المائدة (100) (١) .

ولقد وردت تعاريف كثيرة توضح مفهوم الحافز تلتقي جميعا في كونها تعرف الحافز بأنه ذلك المثير الذي يحرك الفرد للعمل .

**ومن التعاريف التي وردت للحوافز ما يلي :**

فقد تم تعريف الحوافز على أنها هي العوامل التي تعمل على إثارة القوي الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه (٢) .

يري الباحث أن هذا التعريف يتناول الحوافز في الأعمال التي تحتاج إلى جهد بدني وحركي فقط دون غيرها من الأعمال والوظائف الاخرى .

2- وعرفت بأنها هي أساليب زيادة الكفاية الإنتاجية للعاملين لتحقيق هدف المنظمة والفرد في نفس الوقت و يري الباحث أن هذا التعريف يركز على الحافز كأساس لتجويد أداء العاملين في المنظمة والارتفاع بهذا الأداء لتحقيق الكفاية الإنتاجية التي تعمل على تحقيق الأهداف لكل من المنظمة والعامل في الوقت نفسه .

3- كما تم تعريفها بأنها العوامل التي تعمل على إثارة وتحريك قدرات العاملين من خلال بعض الأساليب مما يؤدي إلى زيادة قدرات العاملين وتحسين أداءهم كما ونوعا أو إحداهما(٣)

1 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الأتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، ( المنصورة : المكتبة المصرية ، 2009م ) ص 368 .

2 - علي السلمي ، إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية ( القاهرة : دار المعارف 1990 ) ، ص 214 .

3 - نبيل رسلان ، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة ( القاهرة : دار النهضة ، 1968 ) ، ص 44 .

يري الباحث أن هذا التعريف من أفضل التعاريف التي وردت للحوافز وأشملها بالرغم من تركيزه على جانب تحقيق أهداف المنظمة من خلال زيادة الأداء كما ونوعا دون التطرق إلى تحقيق أهداف العاملين .

4- الحوافز هي أساليب توجيه سلوك الإنسان للقيام بعمل معين أو الابتعاد عنه بقصد تحقيق هدف المنظمة والفرد والمجتمع أو هي أساليب تحسين إستغلال وسائل و أدوات أو عناصر الإنتاج

ويمكن النظر إلى الحافز بإعتباره ما يتلقاه الفرد مقابل الإنجاز المحقق والنتائج عن إجهاده في هذا العمل حيث أن الحافز الذي يتلقاه هو الذي يدفعه لزيادة جهده في هذا العمل .  
ومما لا شك فيه أن الحافز بجانب الأجر يمثلان دافع كبير للفرد للعمل والبذل والاجتهاد.  
وتعتبر الحوافز هي المزايا المادية والمعنوية التي ينالها العامل بالمنظمة نظير عمله والاجتهاد في أدائه بالصورة المرضية له ومقابلها المادي والمعني هو الذي يوجد في العامل الحماس والدافع للمزيد من الإنجاز وعرفت الحوافز بأنها العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم نحو الأفضل ويبدلون جهدا أكبر مما يبذله غيرهم وهي أيضاً أساليب تحريك قدرات العاملين بشكل يؤدي إلى زيادة أدائهم .

ومما سبق يتضح أن الحوافز هي التي تحرك السلوك وتدفع العامل للإجتهد أكثر وزيادة الجهد في سبيل أن يحصل على المقابل أو العائد سواء كان هذا العائد ماديا أو معنويا .  
ولا شك بأن الفرق واضح حينما يبذل العامل جهدا لإنتاج عشرين وحدة في الساعة وحينما يبذل جهدا لإنتاج ثلاثين وحدة بحيث تجده في الحالة الثانية قد زاد إنتاجه بمعدل 50% عن إنتاجه العادي نتيجة تحفيزه أو وعده بإعطائه أجرا اكبر نظير الزيادة في الإنتاج ويصبح الأثر كبيرا على المنظمة حينما يحفز جميع العاملين بإدارة الإنتاج وبالتالي يزيد إنتاجهم بمعدلات مرتفعة ومن ثم ينعكس ذلك على قدرة المنظمة في زيادة الأجر والحوافز ويمثل الحافز الإشباع المرغوب الحصول عليه وبالتالي يندفع الإنسان نحو العمل أملا في تحقيق الحافز والذي من خلاله يتم إشباع الحاجة بزيادة الدخل مثلا وتوفير الاحتياجات أو الإحساس النفسي بالرضا وتقييم الآخرين<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - محمد فؤاد ، سياسة الوظائف العامة ( القاهرة : دار المعارف ، 1973 ) ص 429 .

## 2/1/2 أهمية الحوافز :

تتبع أهمية الحوافز من أهمية زيادة إنتاجية الموارد البشرية بالمنظمة وتحقيق رضا الأفراد العاملين بها فكلما زادت درجة رضا العاملين كلما زاد حماسهم تجاه العمل وبيذلوا أقصى جهدهم في أدائه على أكمل وجه .

وتعتبر الحوافز من أنجح الأدوات التي تستخدمها المنظمة لدفع عاملها نحو العمل بحماس وهمة تحقيقاً للأهداف وبالتالي لا بد من الإهتمام بها كأداة فاعلة لتحقيق الأهداف التنظيمية . وإذا كان الأجر يتكامل مع الحافز في إشباع حاجات العاملين فإن الأجر يعتبر الحافز الأول للعامل وبالأجر والحافز معاً تتحقق الدافعية ويقدر إشباعها يأتي العمل وبالتالي فالحافز هام وأساسي لدفع العمل ونجد المنظمات تتنافس في تقديم الحافز الذي يدفع لتحقيق رضا العاملين والحافز بشقيه المادي (النقدي) والمعنوي هو العامل الرئيسي الذي يثير اهتمام العاملين .

وتتبع أهمية الحافز من كونه أيضاً يبذل مهما من بنود التكلفة .

ويعتبر الكثير من علماء الإدارة الحافز أداة أساسية لرفع كفاءة العاملين وتحفيز قدراتهم وطاقاتهم .

ومن ناحية أخرى فإن الحافز يؤدي إلى الاستقرار النفسي للعاملين وبالتالي دفع قدرتهم على التركيز في العمل ، كما أنه يؤدي إلى تنمية روح الإبداع فيهم وتحقيق الرضا الوظيفي لهم (١) .

ويري الباحث أن الاستقرار النفسي هو أحد أهم العوامل التي ترفع من كفاءة العامل وخاصة في الوظائف التي تحتاج إلى المبادأة والابتكار فالفرد مهما كانت كفاءته وخبراته العلمية والعملية لا يمكن ليحقق الأهداف بالكفاءة المنشورة ما لم يتوفر لديه الاستقرار النفسي والذي يمكن الحصول عليه في أغلب الأحيان من الحوافز بأنواعها المختلفة .

### \* أهمية الحوافز على المستوي الفردي :

طالما إن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب والتوبيخ والخصم والفصل أحيانا فإن ذلك يوجب أيضا الإعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام

<sup>1</sup>- زكي مكي ، مرجع سابق ، ص 229 .

التقدم والنمو ومن ناحية أخرى فإن الدعم المالي يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد والتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية .

وتظهر أهمية الحوافز للأفراد في جعلهم يشعرون بالمكانة الاجتماعية وأنهم يؤدون دور فعال

#### \* أهمية الحوافز على مستوى الجماعات :

وتظهر هذه الأهمية للحوافز من خلال عملها على إثارة حماس الجماعة وتشجيع المنافسة فيما بين أفرادها مما يؤدي إلى اجتهاد أفراد الجماعة في إثبات جدارتهم وبالتالي تحدث منافسة تؤدي إلى الحصول على أفضل النتائج وتؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة كما تسمح بتفاعل الأفراد وتقبلهم للقرارات وشعورهم بأهمية تنفيذها .

وتشجيع الحوافز أيضاً العاملين ذوي المهارات العالية على نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل .

#### \* أهمية الحوافز على مستوى المنظمة :

تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية كما تسهم الحوافز في تهيئة المناخ التنظيمي المناسب وتحقيق جو من الرضا الوظيفي لدي الأفراد مما يدفع إلى الحرص على المصلحة العامة والسعي لتحقيق أهداف المنظمة (1) .

#### 3/1/2 معايير مشروعات الحافز :

يجب استخدام المعايير التالية لتقييم مدى ملائمة مشروع الحافز المعين :

1- يجب أن يكون حجم المبالغ المقدمة كحافز كبير بصورة تكفي لتشجيع العاملين لقبول الأهداف والمعايير الموضوعه للأداء .

2- يجب ربط الحافز بمعايير كمية يكون للفرد قدر كبير من التحكم فيها .

3- يجب أن يحتوي المشروع على قدر كبير من الشفافية لضمان تناسب المكافآت مع الإنجازات .

<sup>1</sup> - طارق على جماز ، مرجع سابق ، ص97

4- يجب أن يكون الفرد لديه القدرة على حساب الحافز الذي يمكن الحصول عليه لمستوي معين من الإنجاز .

5- القاعدة المستخدمة لحساب الحافز والشروط التي يدفع بموجبها يجب أن تتحدد بصورة واضحة وجليّة .

6- يجب وضع قواعد في المشروع لضمان عدم حصول العاملين على حوافز لا تتناسب مع الجهد المبذول .

7- يجب الإشارة في المشروع إلى ضرورة إجراء مراجعة دورية كل سنتين أو ثلاث والتي ربما يترتب عليها تعديل المشروع أو حتى إيقافه .

8- يجب أن يكون المشروع الموضوع للحوافز سهل الفهم والتطبيق ، كما يجب تعميمه بحيث يفي باحتياجات المنظمة (1) .

يري الباحث أن هذه المعايير تجعل من أي نظام يوضع للحوافز نظام فعال يتمتع بالكفاءة اللازمة ويحقق الأهداف المرجوة منه كما يضمن العدالة والموضوعية في منح الحوافز .

ولكي تتجح الحوافز في تحقيق الأهداف المرجوة منها لا بد من توفر بعض الشروط .  
\* أن ترتبط الحوافز بأهداف الإدارة والعاملين معا إذ لا بد أن يتم تحديد مسار الحوافز بحيث تؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين والمنظمة معا وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين والمنظمة .

**\* أن توجد صلة وثيقة بين الحافز والهدف :**

إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تحرك الدوافع عند الإنسان بالشكل الذي يدفعه للتصرف بشكل مناسب لتحقيق رغباته .

\* يجب ضمان استمرارية الحافز وذلك بإيجاد الشعور والطمأنينة لدي الأفراد في توقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات وضمان ذلك في المستقبل .

\* يجب أن تضمن المنظمة الوفاء بالتزاماتها التي تقدرها من الحوافز وأن تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة .

<sup>1</sup> - مايكل أرمسترونغ، إدارة الأفراد ، ترجمة عمر المقلي ( الخرطوم ، مطابع السودان للعملة ، 2005) ص358 - 359

\* أن يدرك الأفراد السياسة التي تنظم الحوافز وذلك لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد نحو مزيد من الإنتاج .

\* أن تتناسب الحوافز تناسباً طردياً وملحوظاً مع الجهود التي يبذلها العاملون لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد وتقديم المزيد من الجهود وتشجيع العاملين على الإبداع والإبتكار .

\* يجب أن تنمي العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز في ذهن العامل وأن يكون الحافز هو الأداة المطلوبة لزيادة إشباع حاجات ورغبات العامل بالصورة المطلوبة والتي تولد الشعور بالرضا لديه (1) .

#### 4/1/2 مداخل التحفيز :

هناك مداخل عديدة للتحفيز منها الأساسية التالية :

1- إقتناع الإدارة بالشخصية الفردية للعاملين :

ويعني ذلك لإقتناع الإدارة بأن العاملين تثيرهم حوافز مختلفة والقيادة الإدارية الفعالة هي التي تعلم أي من الحوافز يجدر استخدامه بالنسبة لكل فرد في موقف معين .

2- إشعار المرؤوسين بأهميتهم :

تستطيع الإدارة من خلال الكلمة الطيبة والتي هي صدقة أن تحظى بإحترام العاملين ، ومن الضروري أن تشعر الإدارة المرؤوسين بأهميتهم ويتم ذلك من خلال وسائل مختلفة مثل الإثارة للعمل لإهتمام الموظف بمعنى أن يكون متفقا مع قدراته وميوله ومهاراته وهكذا تزداد ثقته بنفسه .

3- استخدام أسلوب التوجيه وليس الأمر : إن الإشراف والقيادة ليس معناها الزجر والتعالي والصراخ أو مجرد إصدار أوامر وتعليمات بل أن الإشراف والقيادة معناها الأذق استمالة أفراد القوي العاملة وتحفيزهم.

4- ضرب المثل للمرؤوسين : يضرب المدير للمرؤوسين المثل والنموذج في الأفعال والتصرفات أي يصبح قدوة بالنسبة لهم ذلك لأن المرؤوسين غالباً ما يراقبون الرئيس ويفترضون أنه يتصرف بالطريقة السليمة .

<sup>1</sup> - مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد مدخل كمي ( عمان ، دار مجدلاوي ، 1998م ) ، ص 255 - 256 .

5- توفير الاستقرار للعاملين :كلما توفر الإستقرار للعاملين في أعمالهم ويؤدي ذلك إلى رفع معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم وذلك في ضوء أن العمل هو المصدر الوحيد لدخل غالبية أفراد القوى العاملة ويعني استمراره استمرار للمورد الاقتصادي للعامل(1) .

لقد أثبتت الأبحاث المختلفة في مجال الإدارة العامة أن معظم العاملين بالجهاز الإداري لا يبذلون في عملهم سوى جزء محدود من طاقاتهم في العمل ، فهم يعملون بالقدر الذي يجنيهم المساءلة من جانب رئاساتهم والأجهزة الرقابية المختلفة مدخرين جانبا كبيرا من جهدهم الذي وهذا بسبب أن هؤلاء العاملين غير مقتنعين بالحوافز حيث يجدون أن هذه الحوافز غالبا ما توزع على العاملين بشكل متساوي بصرف النظر عما إذا كانوا يبذلون جهدا كبيرا أو قليلا في عملهم فينتساوي بذلك العامل المجد والعامل الضعيف الأمر الذي يدفع العامل المجد في الغالب إلى أن يقلل من جهده تدريجيا حيث لا يجد مبررا لما يبذله من جهد إضافي .

وفي ضوء ذلك فإن وضع نظام سليم للحوافز يؤدي إلى الربط المباشر بين مقدار ما يبذله كل عامل على حده من جهد وما يحصل عليه من مزايا مادية وأدبية بحيث تتزايد هذه المزايا كلما تزايدت كمية الجهد المبذولة وارتفعت نوعيته من جانب العامل مما يدفع العاملين إلى بذل كامل طاقاتهم في العمل وتجويد هذا العمل وهو ما يترتب عليه حتما ارتفاع كفاءة العمل بالجهاز الإداري وإمكانية أداء العمل بأقل عدد ممكن من العاملين وبأقل نفقات ممكنة وبما أن التطوير والابتكار سمة مهمة من سمات الإدارة الناجحة فإن ربط الحوافز بالأداء يجعل العاملون يجتهدون لتقديم أفضل ما لديهم وذلك لشعورهم واقتناعهم بأن جهودهم ستجد التقويم والمقابل المجزي مما يؤدي إلى تحسين قدراتهم بما يعود بالفائدة على المنظمة والعامل على حد سواء (2) .

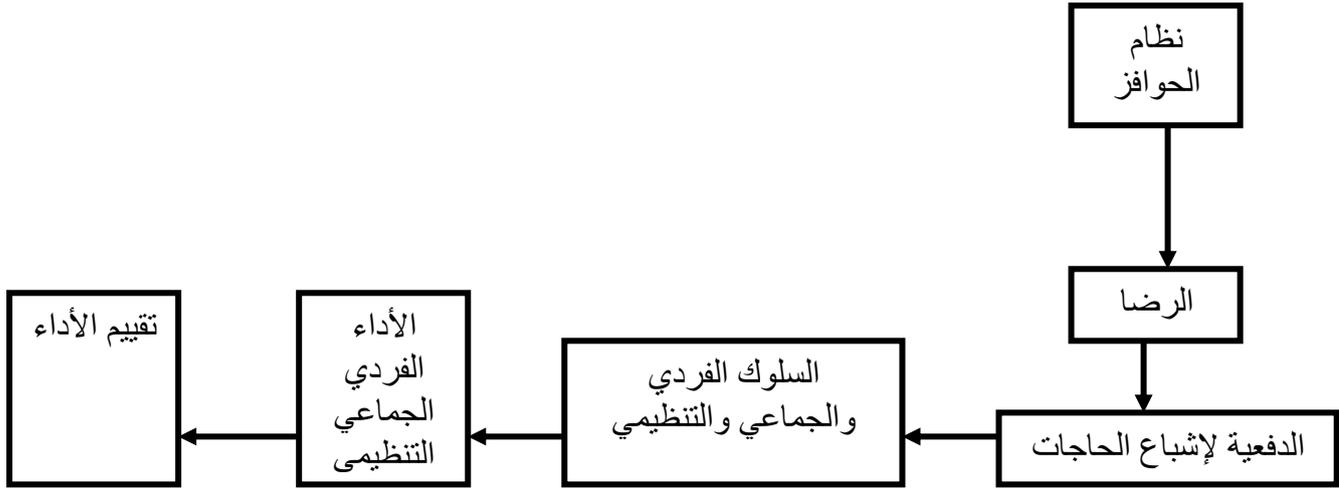
### 5/1/1 تأثير الحوافز على الأداء :

يعتقد الكثيرون بقطعية تأثير الحوافز على أداء الأفراد بالمنظمات ويتضح ذلك من دراسة أثر الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل والحد من الغياب والمساهمة في جذب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة ، كذلك دورها في إشباع الحاجات ، ومساهمتها في تعلم أنماط جديدة من السلوك ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الحوافز والأداء .

1 - بشير عباس العلق ، أسس الإدارة الحديثة ( عمان ، ب ن : ، 1998م ) ، ص300  
2 - أحمد شوقي محمود ، مبادئ الإدارة العامة ( الخرطوم : جامعة القاهرة فرع الخرطوم : 1987م ) ، ص66 .

ومن خلال الشكل التالي يمكن الربط مباشرة بين الحوافز والمكافأة والسلوك والأداء فالدفع على أساس العمولة يجعل الارتباط بين الدخل وكمية المبيعات واضحا ، فكلما زادت المبيعات التي يحققها رجل البيع زاد دخله ، وفي حالات أخرى تحاول المنظمات ربط قرارنا الترقية بالأداء وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بشكل متميز للحصول على الترقية .

شكل رقم 1/1/2 يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء :



المصدر : بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ( عمان : دار الراجية ، 2009 ) ص 150 .

وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال ، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها المساواة والقوة ونوع الحاجة وعدالة التوزيع ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المنظمة ، ويتجلى ذلك من استقرار دورها في جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمنظمة والأداء الفعال للمهام الوظيفية من خلال ربطها مباشرة بالسلوك والأداء والحد من الغياب والتأخير عن مواعيد العمل (1) .

إن أبسط ترجمة للعلاقة بين الحوافز والأداء تتمثل في تعريف الحوافز على أنها العلاقات المباشرة بين جهد الأداء وناتج العمل وبلا شك تكون النتيجة المنطقية لمبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب هي الوصول لسؤال ماذا يفعل الشخص بعد ذلك .

والإجابة المنطقية لذلك هي ممارسة الأداء طبقا لواجبات يحددها كشف الوصف ومعدلات أداء تعطي قياسات لحدود الواجبات والمسؤوليات فإذا حقق الفرد مدلولها المتوسط منح أجر الوظيفة ، وإذا زاد عن ذلك كوفئ على الزيادة وإذا قل عن ذلك عوقب على ذلك وهذه هي الترجمة التنفيذية للحوافز .

<sup>1</sup> - بشار يزيد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ( عمان : دار الراجية ، 2009م ) ص 150

وهناك بعض الأمور لا بد أن تتوفر ليكون نظام الحوافز سليما :

- 1- كشف وصفي لكل وظيفة يحدد واجباتها ومسئولياتها وشروط شغلها .
- 2- تقييم للوظيفة يحدد أجرها ويربط الأجر بمعدل الأداء المطلوب .
- 3- معدلات الإنحراف السلبية والايجابية عن المعدل العادي ونظام حفزها المادي والمعنوي والأدبي .

وبالنظر للوضع في العديد من الوحدات الإنتاجية نجد أن عملية تقييم الوظائف التي تمت قد أدت لوجود مجموعات من الوظائف تربط بدرجات الكادر دون أي تحديد لمعدل الأداء المطلوب .

وحتى نستطيع تطبيق نظام الحوافز بصورة سليمة وجعلها تؤثر على الأداء بالصورة المطلوبة فلا بد من إعادة النظر على كشوفات الوصف ونظام التقييم على مستوى الوحدة الإدارية ووضع معدلات أداء لكل وظيفة ترتبط بما يمكن أن نخصصه من تكاليف الإنتاج لبند الأجر في ظل طاقم إنتاجية محدد كما يجب أن ذلك عن طريق إعادة تقييم مشروعات القطاع العام بما يضمن :

- 1- تحديد القيمة السوقية لممتلكاتها .
- 2- استرداد الدولة عائد استثمار أصول هذه المشروعات .
- 3- بعد احتساب كافة المصروفات الاخري يمكن أن يكون هناك فائض يمثل جهد العمل ويترك للمؤسسة مطلق الحرية في توزيعه بين العمالة والاحتياجات في حدود قواعد عامة . (1)

**ومن أبرز المتطلبات التي تمكن الإدارة من تحفيز العاملين بالشكل المطلوب ما يلي :**

**أولا :** أن تكون هناك ممارسات إدارية ناضجة من قبل الإدارة وتتعلق هذه الممارسات بتوفير كل العوامل التي تهئ للفرد أن يؤدي عمله بشكل جيد بحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله ويحقق الأداء لأفضل أن أراد .

**ثانيا :** تحديد دوافع وحاجات العمل للعاملين لديها أي تحديد لماذا يعملون ، وماذا يحركهم وهل يعملون من أجل المال فقط أم للتقدم وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين وكذلك الظروف المحيطة بالعمل.

**ثالثا :** تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها وتستطيع توفيرها .

<sup>1</sup> - منصور فهمي ، إدارة القوى البشرية ( القاهرة : دار النهضة العربية ، 1981م ) ، ص 230 .

**رابعاً :** تحديد نظريتها لدوافع العمل أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها ولأداء الأعمال المسندة إليهم ، وكلما كانت أكثر نضجا ووعيا وعلمية ، كلما استفادت من النظريات العلمية المتوفرة حاليا في دفع و في تحفيز العاملين لديها .

**خامسا :** وضع وإعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور والمزايا وفي تصميم نظام للحوافز وإدارته فهي تحتاج ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين.

**سادسا :** القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين فتحفيز الخبراء يختلف عن تحفيز الموظفين الاعتياديين ، ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة (1).

ويمكن القول أنه كلما كانت الحوافز تشبع حاجات ورغبات الفرد أو تزيد من درجة إشباعها كلما كان نظام الحوافز أكثر فاعلية في زيادة الناتج النهائي للأداء وتحسين نوعيته فالحافز النقدي قد يكون عديم التأثير في سلوك فرد سبق وأن قام بتحقيق إشباع لحاجاته ورغباته المادية ففي مثل هذه الحالة يجب أن يصمم نظام للحوافز يمكن أن يعمل على إشباع حاجات أخرى غير الحاجات النقدية البحتة كنقل الفرد إلى محل يتناسب أكثر مع ميوله ومواهبه ورغباته وتطلعاته أو إتاحة الفرصة أمام الفرد للترفيه للدرجات الأعلى.(2)

1 - محمد الصيرفي ، كيف تحفز مرؤوسيك ( الاسكندرية : مؤسسة حورس الدولية / 2008م ) ص ، 174 .  
2 - بكري الطيب موسي ، إدارة الأفراد ( الخرطوم ، مطبعة جي تاون ، الطبعة الخامسة ، 2004 ) ص 157 .

## المبحث الثاني أنواع الحوافز ونظرياتها

### 1/2/2 أنواع الحوافز :

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض للحوافز حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة لأداء العاملين ويعود تعدد وتنوع الحوافز إلى تعدد الحاجات الإنسانية وبالتالي تعدد مصادر الإشباع (الحوافز) .

لهذه الحاجات ويمكن تقسيم الحوافز إلى أنواع متعددة وفقاً للأسس متعددة .

أولاً : الحوافز حسب الهدف :

#### \* الحوافز الإيجابية :

وهي مجموعة من المؤثرات التي تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد العاملين عن طريق إشباع حاجات غير مشبعة لدى الأفراد مثل إعطاء وعود للعاملين بمنحهم مكافأة نقدية في حالة بلوغهم مستويات معينة من الأداء أو التعهد ينقل فرد معين إلى موقع عمل أفضل في حالات تحسن معدلات أدائه .

#### \* الحوافز السلبية :

وهي مجموعة من المؤثرات التي تسعى إلى التأثير على سلوك الأفراد من خلال تهديدهم بحرمانهم من بعض الامتيازات التي يصلون عليها حالياً مثل التهديد باستقطاع جزء من المرتب في حالة الانتقام في العمل بشكل جيد وفي حال عدم تحقيق مستويات الأداء المحددة أو التهديد بالفصل من الخدمة أو تنزيل الفرد إلى درجة وظيفية أقل . وتدخل ضمن اللوائح الداخلية التي تطبقها منظمات الأعمال بهدف رفع كفاءة أداء الأفراد العاملين فيها ويؤدي عدم وجود الحوافز السلبية في المؤسسات إلى تمادي بعض الأفراد في التقصير وتأثر مستويات أداء العاملين الجيدين سلباً وذلك بسبب شعورهم بأن اندفاعهم للعمل وأداؤهم كما هو مطلوب منهم بشكل جيد لا يجعلهم متميزين عن الموظفين المقصرين والمتسيبون وذلك بسبب عدم وجود ضوابط محددة تحاسب العاملين المقصرين<sup>(1)</sup> .

<sup>1</sup> - محمد حسن حافظ ، إدارة الموارد البشرية ، (الخرطوم ، جامعة السودان المفتوحة ، 2009م) ، ص294 .

وتعتبر الحوافز السلبية أكثر أنواع الحوافز تأثيراً على العاملين خاصة إذا ما طبقت بصورة موضوعية عادلة بحيث يشعر العاملين بجدية الإدارة في تطبيق الحوافز السلبية على كل من يقصر في عمله وأن يكون هذا التطبيق بشكل موضوعي ومحيد .  
يري الباحث أن الحوافز إيجابية كانت أم سلبية يجب أن تتسم بالموضوعية وان تكون على أساس الأداء ونتائج تقييم الأداء وليس على أساس روتيني فقط .  
وتتعدد أنواع الحوافز في الخدمة المدنية وذلك حتى تستجيب للإحتياجات المختلفة للعاملين وتكوين شخصية كل منهم و حسب ظروفه الخاصة وتعتبر الحوافز في منظمات الأعمال أكثر تنوعاً من الحوافز في أنظمة الخدمة المدنية ومن التقسيمات الشائعة للحوافز في الخدمة المدنية ما يلي :

\* الحوافز المستمدة من الوظيفة وتشمل طبيعة العمل ومحتوي الوظيفة مثل نقل الفرد من قسم إلى قسم آخر أفضل .  
\* الحوافز المالية وتشمل الراتب والمكافآت التشجيعية والترقية والعلاوات والبدلات .  
\* الحوافز النابعة من علاقة العمل :

وتشمل علاقة الرئيس بالمرؤوس وجماعة العمل فقد يمثل حسن تعامل الرئيس مع المرؤوس وتفهمه لإحتياجاته ودوافعه حافز إيجابياً والعكس صحيح .  
حوافز بيئية العمل الإداري والمكان وتشمل النظم والإجراءات الإدارية مثل الإتصالات وتوفر المعلومات كما تشمل أيضاً الظروف المكانية والبيئية التي يعمل بها الأفراد ومدى ملاءمتها .  
وقد قسمت بعض الدراسات الحوافز إلى الأنواع الآتية :

- 1- حوافز الإيمان ، من خلال إيمان الفرد بالهدف الذي يسعى إلى تحقيقه والعمل لبلوغ هذا الهدف .
- 2- حوافز الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان ، ويمثل السعي لإشباع هذه الحاجات حافزاً مهماً في العديد من الوظائف .
- 3- حوافز الحاجات الاجتماعية ، تحقيق الذات والشعور بالأهمية والمكانة الاجتماعية (1) .

\* الحوافز المادية والحوافز المعنوية :

<sup>1</sup> - سعود بن محمد ، الإدارة العامة الأسس والوظائف ( الرياض ، مطابع : الفرزدق : 1994م ) ، ص 279 .

الحوافز المادية : تكون عادة في صورة نقدية كالأجر الأساسي الذي يتقاضاه الفرد في المنظمة التي يعمل بها بصورة دورية وقد يتحدد ذلك الأجر بقدر ما يقوم العامل بإنتاجه من عمل أو يتحدد الأجر على أساس الوقت الذي يقضيه العامل في عمله وهو يتناسب مع الأعمال الإدارية والكتابية وقد تأخذ الحوافز المادية صورة الدخل الإضافي كالعلاوة الدورية والبدلات والمكافآت التشجيعية أو العلاوات الاستثنائية وغير ذلك .

أما الحوافز المعنوية : فهي التي ترتبط بالحاجات الإنسانية النفسية والاجتماعية للعاملين وهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية لأنها تشعر العاملين بأهميتهم وإنسانيتهم وأهمية ما يقومون به من ادوار في المجتمع ومن أهم أشكال تلك الحوافز .

- ملائمة العمل مع قدرات الفرد وذلك يدفعه أكثر إلى مزيد من العمل والجهد ويمنحه شعورا بالثقة فيما يقوم به من مهام .

- المكانة الاجتماعية للمنظمة فالفرد الذي يعمل في منظمة مرموقة اجتماعيا يشعره ذلك بالفخر والإعتزاز بالذات وبالتالي يعمل بكامل طاقته لخدمة تلك المنظمة .

- وجود نظام مستقر للترقي لمراكز أعلى ومسئوليات أكبر فذلك يساعد على إنتماء الفرد للمنظمة ويدفعه لمزيد من بذل الجهد خاصة إذا كان ذلك الحافز ماديا ومجزيا .

- العلاقة الطبيعية مع الرؤساء والعاملين حيث أن وجود علاقة حسنة و متماسكة لا تعتمد على الصراع والمنافسة غير الشريفة يسهم في إشاعة روح التعاون والود والإنتماء والذي يؤدي بدوره إلى بذل الفرد أقصى ما لديه وقيامه بما كلف به من مهام عن رضا ودافعية للإنجاز<sup>(1)</sup> .

وتشمل الحوافز المعنوية أيضاً :

#### \* الرعاية الاجتماعية والصحية :

حيث أن قيام المنظمة بتوفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين من أبرز العوامل التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحقيق رضا العاملين والمنظمة التي ترعى أفرادها وتهتم بهم تبعث فيهم شعورا ذاتيا بالراحة والتقدير والإحترام المتبادل مع إدارتها وهذا بدوره يؤدي إلى تحسن الأداء، والفرد الذي تتوفر له الرعاية الصحية يتشجع لبذل الجهد للإنجاز وتتنوع الرعاية الاجتماعية والصحية بتنوع السياسات المعمول بها في المنظمات

<sup>1</sup> - حسين أحمد عبد الرحمن ، أصول ومبادئ الإدارة العامة (القاهرة ، دار العالمية للنشر ، 2008 ) ، ص184 .

فهناك منظمات تقوم على توفير السكن وتقديم وجبات مجانية وتهيئة وسائل النقل والخدمات الثقافية والترفيهية للموظفين . وعلى الرغم من أن هذه الرعاية والخدمات تكلف المنظمة مصاريف إضافية إلا أنها ونتيجة لإدراكها لأهمية توفير مناخ عمل ملائم وشعور بالرضا الوظيفي لدي الموظفين تقدم على تقديم تلك الرعاية لتنشيط أداء العاملين ودفعهم للأداء المتميز .

#### \* التقدم الوظيفي :

إن إفساح المجال أمام الموظفين ذوى الإنجاز العالي والجهد المثابر يوفر أسلوبا مميزا من الحوافز المعنوية حيث يشعر الفرد بالإنجاز المتميز الذي كان بسبب الجهد العالي الذي بذله في سبيل تحقيق أداء مرتفع ومتميز بين العاملين وتمثل الترقية والترقية الوظيفي أحد الحوافز الفعالة خاصة لذوي الحاجات العليا والإنجاز لدفعهم للأداء وإثبات قدراتهم ، كما تمثل الترقية في العديد من المجتمعات رمزا للمكانة الوظيفية والتقدير الذي يحتله الفرد في منظمة ويشير إلى مدى تقدير الإدارة واستجابتها للعاملين المتميزين في الأداء والعمل وإفساح المجال لترقيتهم وتقديمهم الوظيفي حيث أن كل فرد يبني جهده على توقعات ونتائج يرغبها وفي حالة أن عمله يحققها يبذل جهدا أعلى للوصول إلى الأهداف .

#### \* المشاركة في اتخاذ القرارات :

إن إشعار الموظف بأهميته واعتزازه بنفسه وعمله تتطلب من الإدارة أن تشمل الموظفين في عملية اتخاذ القرارات والأخذ بمقترحاتهم وتمثل الإدارة بالأهداف إحدى الوسائل الفعالة في تحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف والعمل على تطوير الأداء . كما أن المشاركة في القرار توجد لدى العاملين التزاما بتنفيذه كونه يمثل تعبيراً عن رغبات الموظف وأهدافه ، كما أن الإهتمام بآراء ومقترحات الموظفين يشعرهم بأهمية الدور الذي يؤديه في المنظمة مما يرفع من روحهم المعنوية (1) .

#### \* العمل الجماعي وخلق العلاقات الإيجابية :

يتم العمل في معظم التنظيمات الحديثة في مجموعات عمل ما يضطر الإدارات الفاعلة إلى تهيئة بيئة عمل تساعد الموظفين على تنمية روح التعاون والتآلف والصدقة بينهم والمشاركة في العمل الجماعي وتوزيع العمل بشكل جماعي الذي من شأنه أن يعزز

<sup>1</sup> - عبد البارى درة وآخرون ، إدارة القوى البشرية ( القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد ، الطبعة الثانية ، 2010 ) ، ص 166 .

العلاقات الإيجابية بين العاملين وتنمية الروابط بين أفراد المجموعات والإدارة الفعالة تسعى في مهمتها إلى تعميق الولاء وصلة الموظف بالمنظمة وبشكل استخدام مجموعات العمل في حل المشاكل حافز معنويا لدي الموظفين لخلق قدرات تعاملية عالية بين الأفراد ويزيد من الاحترام والتقدير المتبادل بين الموظفين وخلق العلاقات الإنسائية الايجابية بين العاملين يثير الرضا في نفوس العاملين لشعورهم بأن الإدارة والمنظمة تعي مصالحهم وحقوقهم وتهتم بالأحاسيس والمشاعر والعواطف للموظفين مما يؤدي إلى تلاحم مجموعات العمل واستبعادها للسلبيات السلوكية التي قد تتولد بين الجماعات في التنظيم كعدم الاكتراث بالتعليمات أو مقاومة التغيير .

### رموز المركز أو المكان :

من الحوافز المعنوية التي قد تستخدمها الإدارة في حفز الموظفين وتعزيز مكانتهم الرموز والإمتيازات المعنوية في المنظمة وتتمثل هذه في الإضافات التي تميز بها الإدارة الأفراد المتميزين في الأداء والعمل كإيجاد مكان مخصص للسيارة ، وتخصيص سكرتيرة أو مراسل وهناك بعض الرموز والإضافات والإمتيازات قد تؤثر أثرا اقتصاديا مباشر في الفرد كما أنها تبرز احترام المؤسسة وتقديرها للأشخاص الذين تميزوا في أعمالهم وخاصة أصحاب الإنجاز العالي مما يجعلهم يتنافسون في العمل ويبدلون الجهد لمزيد من الأداء والكفاية.

### • الحوافز الإجتماعية المعنوية :

ومثل هذه في إظهار احترام الإدارة وتقديرها للأفراد العاملين واهتمامها بمن يحقق إنجاز وأداء يحقق الهدف فقد تقوم الإدارة بإرسال كتب الثناء والشكر إلى الأشخاص الذين حققوا الأهداف المرسومة بكفاية وفعالية عالية وإستخدام أساليب تعزيز سلوكية كالمديح والثناء بجهود العامل أمام زملائه ، أو توجيه دعوات رسمية لحضور حفلات رسمية ومهمة .

ومن مظاهر ذلك تزويد الموظف بتقييم إنجازه الحالي وإعلانه للعاملين في المنظمة أو اختيار الأفراد المتميزين ووضع أسمائهم على لوحات الشرف (1) .

<sup>1</sup> المرجع السابق ، ص168 .

## \* الحوافز الرادعة :

من المعروف أن الحوافز الإيجابية تكافئ والحوافز الرادعة تتضمن نوعاً من العقاب والعقاب دائماً ما يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة فيصبح تجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ أو المخالفة ومن الحوافز الرادعة الإنذار والخصم من المرتب والفصل وتأخير الترفيه والحرمان من بعض الحوافز المادية .

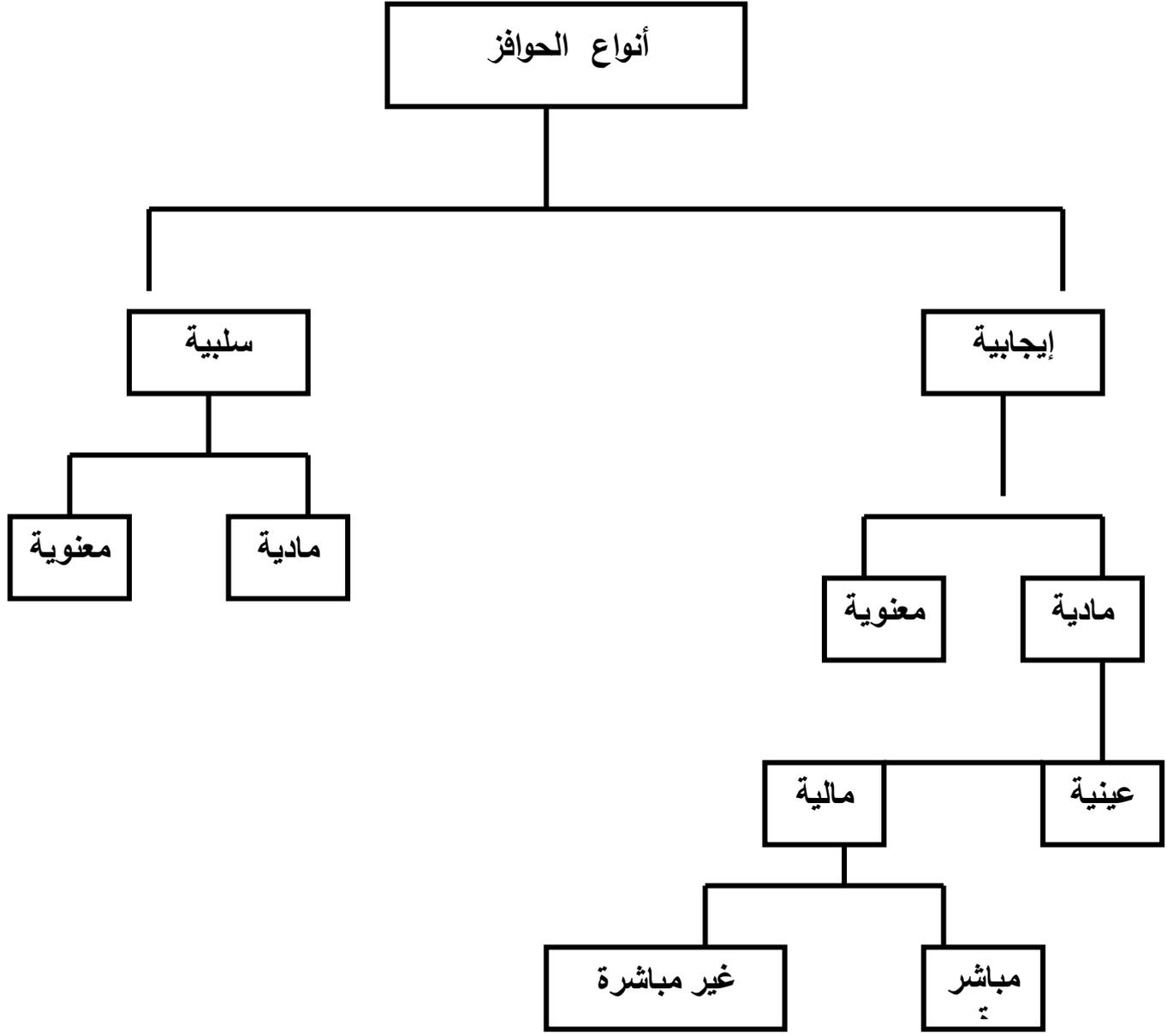
ومن الناحية العملية فإن الحافز الرادع لا يحفز على العمل وإنما يحذر وهو لا يدفع للتعاون وإنما يعلم كيف نتجنب العقاب وكيف نتحاشى المواقف التي توقعنا في العقاب دون الامتناع عن العمل فالخوف من الفصل مثلاً وسيلة رقابة وتحكم غير سليمة من الناحية السيكولوجية ولا تؤدي إلى بذل أقصى الطاقات لدي الفرد الذي يؤدي عمله عادة بالدرجة التي لا تعرضه للفصل .

ومن الملاحظ أن الحوافز الرادعة عندنا محدودة الفاعلية ويمكن أن تعزي عدم فاعلية الحوافز الرادعة عندنا للأسباب التالية .

- 1- التردد في استعمالها بسبب آثارها المادية والاجتماعية وذلك لاعتبارات الرحمة أو الرغبة في الشعبية أو تحت تأثير الضغوط المختلفة .
- 2- اتجاه بعض الرؤساء نتيجة لظروف التغيير الاجتماعي إلى عدم استعمال الحوافز الرادعة منها لإثارة المشكلات إيثاراً للسلام .
- 3- ضيق نطاق السلطة التي يتمتع بها الرؤساء في توقيع العقوبات على العاملين .
- 4- مضي فترة زمنية طويلة بين اكتشاف الإهمال أو المخالفة وتوقيع العقوبة .
- 5- الميل إلى استعمال الحوافز الرادعة للعقاب وليس للإصلاح .
- 6- عدم وجود معدلات أداء فردية وجماعية في مجالات العمل المختلفة تتخذ معياراً للتقييم ومن ثم للثواب والعقاب أيضاً<sup>(1)</sup> .

## شكل رقم 1/2/2 يوضح أنواع الحوافز :

<sup>1</sup> - عبد الكريم درويش وآخرون ، أصول الإدارة العامة ( القاهرة : مكتبة زهراء 1998م ) ، ص 671 .



المصدر : نبييل زنون الصائغ ، الإدارة مبادئ وأساسيات ( الطبعة الأولى عالم الكتب ، عمان ، 2011م ) ص 214 .  
 يلاحظ من المخطط أن الحوافز يمكن أن تكون ايجابية تستند على مبدأ الثواب وهي الحالة السائدة وإما سلبية تستخدم عادة لتقويم السلوك غير المتوافق مع نظام العمل وقواعده (1) .

## 2/2/2 نظريات الحوافز :

<sup>1</sup> - نبييل زنون الصائغ ، الإدارة مبادئ وأساسيات ( عمان ، عالم الكتب ، 2011م ) ص 214 .

تحدث الدافعية حين تري حافزا أو مكافأة يمكن أن تشبع حاجة ناشئة ، ويحدث الإحباط حين يوجد عائق بينك وبين هذا الحافز أو المكافأة .

وهناك أربع نظريات تناولت موضوع الدافعية وهي نظرية الحاجات الإنسانية ، ونظرية تعديل السلوك ونظرية التوقع ، وكلها تلقي الضوء على الطريقة التي يتم بها حفز الموظفين .

#### أولا : نظرية الحاجة للإنجاز :

تقوم هذه النظرية على أن الأشخاص الذين يكونون شديدي الحاجة للإنجاز يكون لديهم استعداد أو كفاح من أجل النجاح ويكونون مدفوعين بدرجة عالية للحصول على الإشباع الذي يأتي من تحقيق وإنجاز بعض الأهداف والأعمال التي تكون فيها فرص معقولة للنجاح ، ويتجنبون تلك الأعمال التي تكون إما سهلة جدا وإما صعبة جدا فمثل هؤلاء الأشخاص يفضلون الحصول على نقد في وقته وتغذية عكسية عن أداءهم وتظهر الدراسات أن هؤلاء الناس ذوي الحاجة المرتفعة للإنجاز يقومون بأداء أفضل خاصة في الأعمال ذات الردود الجيد مثل تنفيذ مشاريع جديدة .

#### ثانيا : نظرية العامل الثنائي لهيرزبرج :

تنص النظرية على أن لكل إنسان مستوى أدنى ومستوي أعلى من تربيته للحاجات وأن أفضل طريقة لحفز الشخص ما هي إلا أن تقدم له ما يشبع حاجات المستوي الأعلى فتقديم علاوة أو ترقية للشخص أو تحسين أحوال العمل هي الطريق المثلي لدفع شخص ما طالما أن حاجات المستوي الأدنى تشبع بشكل سريع وبالطريقة الصحيحة لحفز شخص . ما هي إلا ترتيب الوظيفة بشكل يصبح الشخص مسئولا عن انجازها بعد ذلك سيكون لديه الدافع ليظل محاولا تلبية رغبته القوية في إشباع حاجات المستوي الأعلى<sup>(1)</sup>

#### ثالثا : نظرية العدالة :

تمثل هذه النظرية تعديل للنظريات السابقة فهي تري أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعود عليه بل عدالته أيضا وتعتبر النظرية مهمة جدا لأنها تدخل في عملية الدافعية وتري هذه النظرية بأن سلوك العامل يبدأ أولا بتقييم الحافز من حيث عدالته

<sup>1</sup> - على محمد منصور ، مبادئ الإدارة الأسس والمفاهيم : ( القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الثانية، 2004 ) ، ص202 .

ثم يتصرف في ضوء نتيجة هذا التقييم وتقوم هذه النظرية على أن السلوك والأداء يمر بمجموعة من المراحل على النحو التالي :

- تثار حاجة الفرد نتيجة حافز أو هدف خارجي كأن يعرض عليه المدير مكافأة معينة إذا قام بعمل معين .
- يقوم الفرد بتقييم هذا الحافز مقارنة بما تعطيه المنظمة لأفراد آخرين قاموا بنفس الجهد
- يشعر الفرد بعدم العدالة إذا كان الحافز أقل مما يأخذه الآخرين .
- يؤدي الشعور بعدم العدالة إلى صراع ذاتي يولد التوتر وعدم الارتياح وهذه الطاقة لا توجه للاندفاع للأداء بل إلى مجالات أخرى مثل الشكوى والتذمر والتحريض وأحياناً التخريب .

خلاصة هذه النظرية أن الفرد إذا تعرض إلى حافز ما فقبل إن يستجيب فإنه يقوم بموازنة ما هو مطلوب منه وما هو متوقع أن يحصل عليه ويقدر عدالة ذلك مقارنة مع المعاملة التي يحصل عليها الآخرون ثم يتصرف أو يستجيب في ضوء نتيجة هذا التحليل وتفسيراته له .  
وعليه تبين هذه النظرية بأن المهم في الحوافز ليس هو حجمها وقيمتها المادية والمعنوية لدي الشخص المراد تحفيزه فقط وإنما أيضاً مجمل النظام والعدالة التي يتسم بها في مكافئة الأفراد المختلفين والذين هم في مجال المقارنة وعلى أساس هذه المقارنة تحدد استجابة الفرد للحافز فقد تؤدي إلى زيادة وتحسن أداء الفرد إذا كان تقييمه ايجابياً للحافز كما أنها قد تؤدي إلى تقليل عطائه إذا كان تقييمه للحافز سلبياً<sup>(1)</sup> .

#### رابعاً : نظرية التحفيز لإبراهيم ماسلو :

تقوم هذه النظرية على أن كل الحوافز داخلية ونفسية و ترتبط بحاجة الإنسان ولا يهتم لأي حوافز خارجية أو اجتماعية ويفترض ماسلو بأن الإنسان حيوان دائم الحاجة يسعى دائماً لإشباع حاجات مرتبة ترتيباً هرمياً من قاعدة الهرم إلى قمته على النحو التالي :

- 1- الحاجة الفسيولوجية.
- 2- الحاجة إلى الأمن .
- 3- الحاجة الإجتماعية .
- 4- الحاجة إلى الشهرة والاحترام من الغير .

<sup>1</sup> - على السلمي وآخرون ، أساسيات الإدارة ، ( القاهرة : جامعة القاهرة، 1992م ) ، ص420 .

## 5- الحاجة إلى تحقيق الذات .

وكلما أشبع الفرد حاجة دنيا توقفت عن كونها حافزا لمزيد من البذل وحلت محلها حاجة أعلى لم تشبع بعد وهي بدورها تكون حافزا للإنسان لان يشبعها إذا فالمرء ، تحفزه الرغبة في إشباع حاجته وكل ما اشبع واحدة من الحاجات لم تعد حافزا له .

يري ماسلو بأن هذه الحاجات ثابتة الترتيب وهرميه ومتصلة بعضها ببعض ولكن هناك حالات استثنائية تجعل الترتيب مضطربا بعض الشيء ومن أهمها الحالات تدخل فيها المثل العليا والقيم والمبادئ السامية وهذه القيم تجعل من الناس فدائيين يمكن أن يستغنوا عن كثير من حاجاتهم النفسية والمادية تلبية لنداء مبادئهم وخدمة لأهدافهم السامية .

فهذا النوع من الناس تحفزهم أشياء معنوية غير الحاجات الأساسية الخمسة التي حددها ماسلو وهم الذين يستطيعون الاستغناء عن حاجاتهم الأساسية لأنهم أشبعوها منذ زمن طويل وأصبحوا أقوياء بسبب إشباعهم لهذه الحاجات وبعض الأفراد يمكن أن يستغنوا عن وظيفتهم لان كرامتهم قد جرحت فهؤلاء الأفراد يفضلون إشباع الحاجة إلى الاحترام قبل الحاجة الفسيولوجية حيث أن الكرامة هي التي حفزت العامل لا الحاجة المادية<sup>(1)</sup>.

## خامسا : نظرية التحفيز من منظور إسلامي :

تتظر الإدارة في الإسلام إلى الوظيفة على أنها أمانة لمسؤولية شخصية لدي الفرد العامل وتتطلب هذه الأمانة أن توكل المسؤولية للشخص المقنن والمسئول عن تصرفاته في الدنيا قبل الآخرة فإذا ما أديت الوظيفة بالأمانة والإخلاص المطلوبين وجب على المخدم سواء كان إدارة حكومية أو خاصة أن توفر للعامل أجره بقدر عمله فقد أوصي الإسلامي بأن يكون الأجر معلوما لدي الأجير والرسول الكريم صلي الله عليه وسلم ( يقول من أستأجر أجير فليعلمه أجره ) كما أوصي بأن يكون تقاضي الأجر بعد إتمام العمل دون تسويق أو تعطيل ( إعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه ) .

والإدارة في الإسلام تتظر إلى حجم العائلة للفرد العامل عند تحديد الأجر وتعطي المتزوج أجرا أكبر من الأعزب وللعامل أو العاملين مجتمعين الحق في المطالبة بزيادة الأجر إذ لم تكفهم .

<sup>1</sup> - أحمد إبراهيم أبو سن ، إدارة الموارد البشرية ، الخرطوم شركة مطابع السودان ، 2007م ، ص 147 .

ومن واجب الدولة المسلمة حماية حقوق الأفراد من الظلم وان لا تترك مجالاً للتنازع بين العامل وصاحب العمل سواء كان عملاً عاماً أو خاصاً ومن واجب الدولة الإسلامية إن توفر المحاكم العمالية بما يحقق العدالة للطرفين .

ولا ينسي الإسلامي العامل إذا عجز عن العمل فواجب الدولة أن توفر التأمين الاجتماعي لمواطنيها تحقيقاً لمبدأ التكافل الاجتماعي في الإسلام .

ويعمل الإسلام على تحفيز الأفراد من خلال التذكير بالأجر والثواب في الآخرة وحث الأفراد على الأمانة والتفاني في أداء العمل طاعة لله ورسوله أولاً ومن ثم العمل على الارتقاء بالمنظمات والعمل العام في الدولة الإسلامية وقد حث رسول الله صلى الله عليه وسلم المسلمين على الإتقان فقال ( إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه ) وفي هذا أكبر حث على إتقان العمل والتفاني فيه (1) .

### 3/2/2 دور الإدارة في عملية التحفيز :

يمكن للإدارة أن تساعد الأفراد على أداء أعمالهم بشكل جيد وذلك من خلال مجموعة من المجالات الرئيسية ومن أبرز هذه المجالات إعادة تعريف وتحديد دور الفرد بواسطة الإدارة مع توضيح مصدر وطبيعة السلطة التي يتمتع بها والطريقة التي يتوقع أن يمارس بها السلطة ويجب التأكد من أن المدير يمارس سلطة على العمل الذي يشرف عليه ويعمل على إشراك الأفراد في تحديد الأهداف وحل المشكلات وهذا الأسلوب يتطلب المعرفة السليمة في كل مستوى تنظيمي بجميع المشكلات التي يمكن حلها بالمشاركة مع الأفراد والمشكلات التي لا تحل إلا بمعرفة الخبراء والمتخصصين .

كما أن استخدام اللامركزية وتفويض السلطة إلى أقصى حد لتسهيل الإدارة بالمشاركة ولتجنب المشكلات الناجمة عن كبر حجم التنظيم يمكن أن يساهم في تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية بجانب تحديد أهداف التنظيم في ضوء وظيفته الاجتماعية بشكل يجذب انتباه كل العاملين ويستقطب ولائهم وينمي إفادتهم وقدرتهم على التخيل والابتكار وكذلك يجعل العاملون يقدمون أفضل ما لديهم لوضوح الأهداف بالنسبة لهم .

ومن أهم العوامل الأساسية التي تساهم في تحديد الروح المعنوية في العمل :

<sup>1</sup> - المرجع سابق ، ص 170 .

- 1- الأمن .
  - 2- الأجر العادل وتقدير الإنجازات التي تتم .
  - 3- الإشراف الجيد على العاملين .
  - 4- الترقية حسب الكفاءة وتفهم احتياجات ورغبات العاملين ودوافعهم .
  - 5- النصيحة فيما يتعلق بالمشكلات الخاصة التي تواجه الأفراد والعمل على إثارتهم لإنجاز العمل بالصورة المطلوبة .
  - 6- الإمداد بالمعلومات عن مهام الوظيفة والتفاصيل الخاصة بها مما يجعل الفرد ملم تماما بما هو مطلوب منه مما يساهم في رفع الروح المعنوية لديه .
- ويمكن القول إن كل ما يقوله المدير ينعكس على الروح المعنوية للعاملين وقد يكون اثر هذا الانعكاس مؤجلا لذا من الضروري أن يعمل المدير على المحافظة على الروح المعنوية للعاملين من خلال ضبط تصرفاته (1) .

#### 4/2/2 نظام الحوافز :

يبنى نظام الحوافز على عدة قواعد يجب الاهتمام بتأسيسها حتى يحقق النظام فعاليته المنشودة ، هذا ويجب أن يتسم ذلك النظام بالعديد من الخصائص والمقومات التي تضمن له النجاح وفيما يلي نعرض هذه القواعد والخصائص .

**أولا :** وضوح الهدف والغاية : يجب أن يحدد الهدف من النظام بوضوح على المدى القصير وكذلك على المدى البعيد ، بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد - الجماعة - المنظمة) إلى تحقيقه **ثانيا :** العدالة والمساواة : يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيبا متساويا من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة ، ويمثل اتفاق المساهمين على تقاسم أرباح الشركة بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم صورة لهذه القاعدة حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح .

**ثالثا :** تمييز الأداء : يعد تمييز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج ووقته حتى يتم حساب الحوافز .

<sup>1</sup> - سعاد نائق برونوطي ، أساسيات إدارة الأعمال ، ( عمان : دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية، 2003م ) ، ص 27 .

**رابعاً : القوة والمجهود :** يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان بغرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول .

**خامساً : الحاجة والرغبة :** يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته ، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا .

**سادساً : المهارة والابتكار :** تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز الأفراد الذين يحصلون على شهادات أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكاراً أو حلولاً ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة .

#### \* خصائص نظام الحوافز الفعال :

1- القابلية للقياس : يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده .

2- إمكانية التطبيق : ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكمية والأوقات والأرقام .

3- الوضوح والبساطة لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه وإستيعاب أسلوبه والاستفادة منه من حيث إجراءات تطبيقية وحسابه (1) .

4- التحفيز : يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة هم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود .

5- المشاركة : يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتشجيعهم وتحمسهم وزيادة إقتناعهم به والدفاع عنه .

6- تحديد معدلات الأداء : يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات واضحة وموضوعية للأداء ، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات .

<sup>1</sup> - بشار يزيد الوليد ، مرجع سابق ، ص147 .

7- القبول : يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه ، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة .

8- الملائمة تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها ، ويجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز .

9- المرونة : يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعي الأمر ذلك .

10- الجدوى التنظيمية : يجب أن يكون النظام منفعه للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام .

11- التوقيت المناسب : تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت ، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من التي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف .

### مراحل تصميم نظام الحوافز :

يجب على من يقوم بوضع نظام للحوافز سواء كان مستشارا خارجيا أو مدير الموارد البشرية أو لجنة من المديرين أن يأخذ في حسبانته شروط النظام الجيد للحوافز وذلك كنوع من استكمال الأسس السليمة لوضوح تصميم نظام الحوافز .

وفيما يلي نستعرض المراحل الأساسية لوضع نظم الحوافز<sup>(1)</sup>.

**1- تحديد هدف النظام :** تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز ولتحقيق هذا الهدف العام سواء لمنظمة أو النظام الحوافز فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله كنظام لرجال الإدارة العليا وآخر المكافأة الأعمال المكتبية فعلى النظام أن يغطي كل المستويات وكل الوحدات بقدر الإمكان.

**2- دراسة الأداء :** وتسعى هذه إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي ويتطلب ذلك ما يلي :

<sup>1</sup> - بشار يزيد الوليد ، مرجع سابق ، ص 148 .

- أ- وجود وظائف ذات تصميم سليم بها عبء كامل للعمل فلا المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب وأن الوظيفة واضحة ومحددة ومفهومة المعالم .
- ب- وجود عدد سليم للعاملين فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب .
- ج- وجود ظروف عمل ملائمة.
- د- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه .

**3/ تحديد ميزانية الحوافز :** ويقصد به المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية أ- قيمة الحوافز والجوائز وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز .

ب- التكاليف الإدارية مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته .

ج- تكاليف الترويج وهي تغطي بنوداً من النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية وخطابات الشكر والحفلات .

**4/ وضع إجراءات النظام :** وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات عملية وإجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وادوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز وتوقيت تقديمها وفيما يلي أهم هذه الإجراءات.

أ- تحديد الأدوار وهنا يحدد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتحديد الأداء المتميز الذي يستحق الحفز .

ب- الاجتماعات فقد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز وتحديد مواعيدها ومن يحضرها .

ج- توقيت تقديم الحافز ونوعه هل هو شهري أم سنوي أم ربع سنوي أم بعد الأداء المتميز. (1)

<sup>1</sup> - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2007 ص368

## المبحث الثالث

### الدوافع

#### 1/3/2 مفهوم الدوافع :

ما من سلوك إرادي يقوم به الإنسان وله دافع يحركه وهذا الأمر يبين ويوضح أهمية الدوافع وذلك لإثارتها لطاقة الإنسان لينشط بحثاً عن هدف معين فإذا ما وصل إليه يشبع دافعه والبحث عن هدف معين يظهر أهمية ووظيفة الدافع في توجيهه السلوك نحو هدف محدد فالجائع يبحث عن الطعام والشخص المسيطر يسعى إلى إخضاع الآخرين لإرادته وأدائه وللدوافع وظيفة انتقائية مهمة أنها تعلم الإنسان استجابات معينة ، أي انتقاء هذه الاستجابات دون غيرها لأنها توصله إلى هدفه وغايته .

#### وفيما يلي مجموعة من التعريفات للدوافع:

عرفها الدكتور مصطفى المعاذ في كتابه وظائف الإدارة بأنها حاجة غير مشبعة تتبع من داخل الفرد وتؤثر في سلوكه . كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة العوامل الداخلية المنشطة للفرد والقوة الموجهة لتصرفاته بحيث يفعل كمحرك ذاتي يدفعه لعمل ما .  
أيضاً تم تعريف الدافع بأنه شئ شخصي وداخلي للفرد يمثل القوة الداخلية التي تثير السلوك وتوجهه (1) .

ومن التعريفات التي وردت للدوافع بأنها مجموعة القوى التي تحرك السلوك وتوجيه وتعضده نحو هدف من الأهداف وعرفها محمد عثمان نجاتي بأنها القوي المحركة التي تبعث النشاط في الكائن الحي وتبدي السلوك توجيهه نحو هدف أو أهداف معينة .  
وعرفها عبد السلام عبد الغفار بأنها حالة داخلية تؤثر على سلوك الفرد وتريد من نشاطه وتوجيهه نحو أهداف معينة كما تم تعريفها من قبل محمد البيلي بأنها تلك الحالة التي تزيد من قوة الاستجابات ونشاطها (2) .

وقد قام هكس بتعريف الدافعية بأنها القوة التي تحرك وتعتبر الفرد من أجل انجاز المهمات الموكلة إليه على الوجه الأفضل عن طريق تلبية حاجاته المادية والمعنوية .

<sup>1</sup> - زكي مكي اسماعيل ، السلوك التنظيمي ( الخرطوم : مطابع السودان للعملة ، الطبعة الثانية ، 2009 ) ، ص 76 .  
WWW. Mogatel.com, 2: 30 - 2014/1/9م الساعة

وعرفتھا الدكتورۃ راویة حسن بأنها مجموعة من القوة الكامنة داخل الفرد والتي توجه وتدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف بأنها قوة داخلية تثير حماس الفرد وتحرك وتنشط سلوكه في اتجاه معين ولا يمكن مشاهدتها وإنما يمكن استنتاجها والاستدلال عليها من السلوك الظاهري للفرد (1) .

## 2/3/2 التحفيز ودافع العمل :

من التعريفات التي وردت للتحفيز بأنه دفع المرء لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره كما يعرف بأنه شعور داخلي لدي الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه إلى تحقيق أهداف معينة .

فالرغبة في إشباع الحاجات تدفع الفرد للبحث عن العمل وبالتالي توفير الأموال التي من خلالها يستطيع الحصول على ما يريد وتظل عملية السلوك تجاه إشباع الدافع مستمرة مادامت الحاجة مستمرة .

وقد تكون الدوافع خاصة بإشباع الحاجيات الأساسية كالطعام والمسكن وقد تكون الدوافع خاصة بالإنجاز أو الحصول على مركز في العمل أو مركز اجتماعي أو دافع ذاتي كالطموح ومن أبرز الأمثلة على ذلك الدراسة في سن متأخرة .

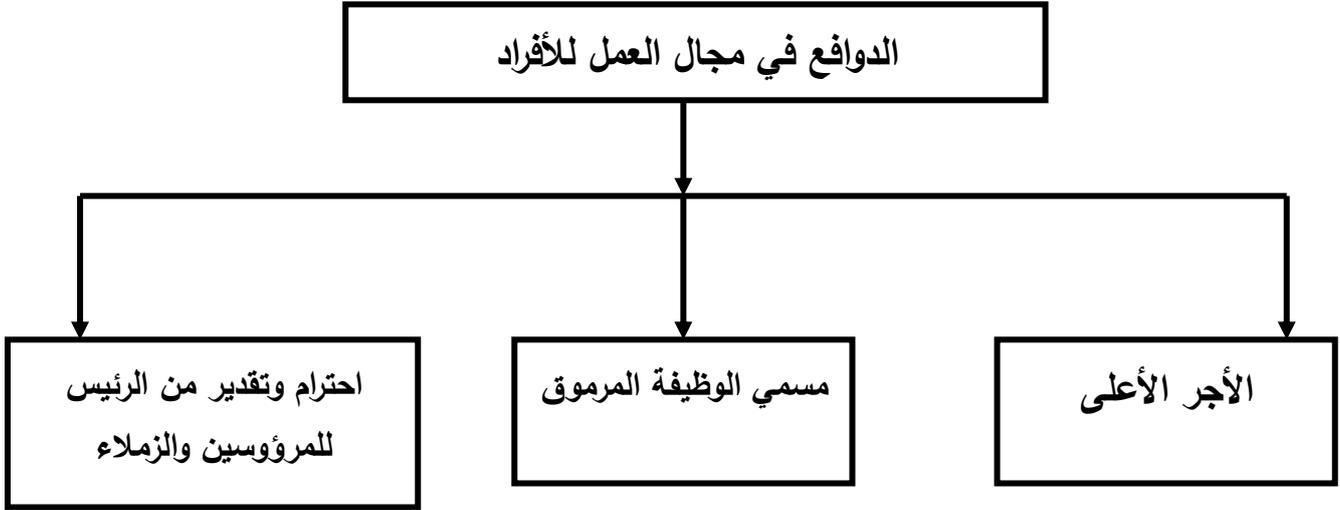
ويري البعض أن الحوافز ما هي إلا الحاجات أو الرغبات التي تدفع الفرد لاتخاذ سلوك معين .

ومن أهم الدوافع التي تحرك الأفراد للعمل ما يلي :

- الأجر العالي .
- مسعي الوظيفة المرموق .
- إحترام وتقدير من الرئيس للمرؤوس والزملاء .
- وبالطبع فإن للمنظمات أيضا دوافع للعمل تشمل :
- المركز التنافسي الأفضل بين المنظمات المثيلة .
- تحقيق مبيعات أكبر في السوق وتقديم منتج أجود أو مفضل لدي المستهلك
- الحصول على كفاءات إدارية ممتازة (2) .

1 - 2014/1/9 الساعة 15 : 3 . WWW . jwdicussion . com  
2 - زكي مكي ، أصول الإدارة والتنظيم ، ( الخرطوم، مطابع السودان للعملة، الطبعة الثانية / 2009م ) ، 119 .

شكل رقم (1/3/2) يوضح الدوافع في مجال العمل للأفراد :



المصدر : زكي مكي ، أصول الإدارة والتنظيم ، ( مطابع السودان للعملة ، الخرطوم ، الطبعة الثانية / 2009م ) ، ص 202 .  
ومن أهم الأسباب التي تدعو المنظمات إلى دراسة الدوافع المحركة لدى الأفراد العاملين لديها هي أن هذه الدوافع تلعب دوراً رئيسياً في تحديد نوعية السلوك الذي يقوم به الأفراد ومن الأمور المسلم بها في مجال الإدارة تأثير سلوك العاملين على كفاءة المنظمات ونقصد بالسلوك هنا الأفعال والتصرفات التي يمارسها أعضاء المنظمة أو الأفراد المرتبطين بها أثناء محاولاتهم أداء الواجبات المفروضة عليهم من ناحية أو إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم من ناحية أخرى .

ويمكن تصنيف السلوك الإنساني من وجهة نظر المنظمة واحتمالات تأثيره على كفاءتها إلى ثلاثة أقسام هي :

- سلوك معاون للمنظمة في تحقيق أهدافها .
  - سلوك مناقض لأهداف المنظمة ومعوق لنشاطها .
  - سلوك محايد لا يؤثر سلباً أو إيجابياً على كفاءة المنظمة (1) .
- ومن أمثلة السلوك المعاون للمنظمة ما يمارسه المديرون والعاملين بها من جهود من أجل تنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية والتغلب على ما يعترضها من عقبات وتطوير عملياتها .  
أما السلوك المناقض فقد يصدر عن أعضاء المنظمة كما يصدر عن أفراد من غير أعضائها وتتمثل أشكال السلوك المناقض في التكاثر أو التباطؤ في العمل أو الامتناع عن

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي ، السلوك ( الإسكندرية ، دار الوفاء للطباعة ، 2007 ) ، ص 247 .

بذل كل الجهد الممكن أو تجنب المشاركة الفعالة في حل المشكلات والسلوك المناقض لمس بالضرورة سلوكا معاديا بل قد يتخذ شكل الامتناع عن تقديم الخبرة العالية والمهارة الفائقة التي يمتلكها الفرد وهنا تأتي أهمية الحوافز بأنواعها سواء كانت إيجابية أو سلبية في معالجة مثل هذا النوع من السلوك .

أما السلوك الحيادي غير المؤثر وهو ذلك النمط من الأفعال والتصرفات التي لا تسبب ضررا واضحا بالمنظمة أو أهدافها في نفس الوقت الذي لا تقدم فيه معونة ايجابية ذات قيمة لها .

وبشكل عام تشير نتائج الدراسات السلوكية إلى أن السلوك الإنساني الإيجابي من أهم عوامل نجاح المنظمات حين يقف السلوك المناقض حجر عثره في سبيل تقدمها وبلوغها أهدافها (1) .

ويري الباحث أن أهمية دراسة الدوافع الإنسانية تأتي من هنا وذلك متى يمكن الوقوف على نوعية هذه الدوافع وبالتالي التعرف إلى حد كبير على نوعية السلوك الذي يتم من خلال تأثير هذه الدوافع وهل هذا السلوك في صالح المنظمة حتى يتم تعزيزه من خلال الحوافز الايجابية أم أنه في غير صالح المنظمة لكي يتم التخلص منه من خلال الحوافز السلبية المناسبة .

### نماذج لدوافع مهمة للعمل :

اهتم علماء النفس المعنيين بالإدارة بدوافع العمل وقد قاموا بحصرها على النحو التالي:

#### 1- الدافع النفسي الأساسي ( الدافع لتحقيق الذات )

يري أحد أشهر علماء النفس وهو ابراهام ماسلو بأن للإنسان دافع نفسي أمامي يحدد نضجه ونموه فإذا لم يتم إشباعه بشكل سليم قد يبقي حيا ولكنه لن ينمو ككائن اجتماعي وهذا الدافع النفسي هو أساس للنمو السليم شخصية الفرد وبصحته النفسية ، كما يعتبر مصدر كل الدوافع الاجتماعية ويتمثل هذا الدافع في حاجة الإنسان إلى التعبير عن ذاته وأن يفصح عن شخصيته وأن يبدي ما لديه من آراء ومشاعر وان يحتفظ باستقلاليتة ويطمئن الاحترام الآخرين له وان يصون ذاته ويدافع عنها إذا ما تعرض لما يقلل من شأنها .

<sup>1</sup> - المرجع السابق ، ص 247.

## 2/ دافع الحاجة للإنجاز :

ينبه بعض العلماء إلى ظاهرة مهمة نلاحظها في الإنسان وهي انه متى ما قدر أو احتاج إلى تنفيذ عمل ما هو يسعي ويثبت لان يؤديه بشكل سليم ولهذا يرون بأن للإنسان حاجة ودافع لتحقيق المهام التي يتولاها والنجاح في تنفيذها بمستوي وبمعايير أداء عالية ويسمون هذا الدافع بـ( دافع الإنجاز ) وهذا الدافع مهم لبعض الوظائف مثل الوظائف الإدارية العليا فإذا أرادت المنظمة أن تعين شخصا كمدير لا بد من أن يملك حاجة عالية للإنجاز فهو يحفز ذاته ولا يحتاج من يدفعه لذلك .

## 3- الحاجة للسيطرة والقوة \_\_ :

يري العلماء إلا أن للإنسان أيضا حاجة للتحكم في سلوك الآخرين والسيطرة عليهم وتوجيههم باتجاه معين ويمكن أن يحقق الفرد هذا التحكم بأي وسيلة كاللجوء في الإقناع أو الإيحاء أو إصدار الأوامر أو استخدام العنف ويمكن أن يمارس الإنسان هذه الحاجة بطريقة سليمة أو غير سليمة ولهذا نعتبر الفرد الذي لا يحاول التحكم والسيطرة مريضا تماما عنم يستخدمها بطريقة ضارة .

بل هناك علماء حاليا يرون بأن الأشخاص الذين يصلون إلى مواقع عليا في منظماتهم أشخاص يملكون حاجة للسيطرة والتحكم وهذه الحاجة هي التي تدفع للوصول إلى هذه المواقع من خلال سعيهم لإشباعها .

## 4- دافع التمكن \_\_ :

للإنسان حاجة أخرى بالغة الأهمية ينتبه إليها العلماء ويختلفون في الاسم الذي يعطونه لها فالبعض يسميها ( دافع اللعب ) وآخرون يسمونها (دافع التعلم ) ويسميها البعض الآخر ( حب الاستطلاع ) ويسمونها حاليا دافع التمكن ويقصدون بذلك حاجة الإنسان إلى إتقان التحكم في البيئة وهو ما يدفعه إلى اللعب والاستطلاع والتعلم وغيرها ويرى العلماء أن هذا السلوك هو نتيجة حاجة أساسية للإنسان للتمكن مما يحيط به (1).

## 5- دافع التعرض للإثارة الحسية :

<sup>1</sup> - المرجع السابق ، ص 180 .

ينبه علماء النفس إلى حاجة بالغة الأهمية ، وهي الحاجة للتعرض للتنبهات والمثيرات الحسية ومتى يحتفظ الإنسان بإتزانه العقلي يحتاج أن يكون في بيئة فيها تغير في المنبهات الحسية المحيطة به ، أما إذا كانت خالية من التغير فهذا يعرضه لحالات نفسية خطيرة فالإنسان لا يستطيع أن يبقى في بيئة خالية من المثيرات الحسية لأكثر من عشرة إلى خمسة عشر دقيقة ، بعدها يصاب بحالة من فقدان التوازن العقلي أي أن هذه الحاجة اقوي من الحاجة إلى الطعام .

#### 6- الحاجة للتواد :

وهي الحاجة لإقامة علاقات محبة ومودة وهذا الدافع يشير إلى حاجة الفرد لإقامة علاقات حب ومودة مع الآخرين وهو يختلف عن الحاجة للإنتماء فهذا الدافع يشير إلى الحاجة إلى الارتباط النفسي مع الآخرين .

#### 7- دافع الارتياح من القلق والألم :

يقاس هذا الدافع الحاجة للتخلص من بعض أنواع القلق خاصا الذي يحدث عندما يجد الفرد نفسه في ظروف جديدة وهذا النوع من الدوافع يظهر عند استخدام الحوافز السلبية فعند تعريض الفرد لعقوبة معينة فنحن نعرض عليه بطريقة غير مباشرة حافزا لتجنب السلوك الذي كان سببا في العقوبة .

ويتجنب الفرد لهذا السلوك يكون قد اشبع حاجته المتمثلة في تجنب القلق والألم والشعور بالارتياح .

من خلال التعاريف المتعددة للدوافع تظهر أهميتها في تحديد وتوجيه السلوك البشري وتتأثر الدوافع بشخصية الأفراد كما تؤثر هي أيضاً في الشخصية فكل خاصية من خصائص الشخصية تتضمن عرضا فعليا أو محتملا من جانب الشخص الذي تعزي إليه هذه الخاصية وفيما يلي سنقوم بإلغاء الضوء على عدد من الافتراضات النظرية<sup>(1)</sup> .

يتضمن مفهوم الدوافع :

<sup>1</sup> - المرجع السابق ، ص182

## أولاً : الدافع مؤثر داخلي :

إن كل الكائنات الحية هي بمثابة أجهزة مفتوحة تستقبل وفي نفس الوقت تصدر مثيرات أو منبهات ونتيجة لذلك فإنه رغم أن المنبه أو المثير ينبع أصلاً من داخل الإنسان ويعتبر أساساً للدافع فإن مصدر القوي أو الطاقة الرئيسية لأي مثير داخلي قد يتصور على أنه تابع موجه من بواعث خارجية وبالتالي يمكن اعتبار المثيرات أو الحوافز منتجا ثانويا للدوافع .

## ثانياً الدافع : يثير الفرد للتصرف بطريقة ما لتخفيف حدة التوتر الذي سببه الدافع:

إن الدافع يفرض على الإنسان أن يتصرف ليخفف من حدة التوتر الذي أنتجه الدافع ورغم أن التصرفات الملاحظة قد تفهم على أنها لامتناسص التوتر فإن التصرفات المختلفة يمكن أن تعزي إلى مؤثرات أو منبهات داخلية مختلفة والاستجابات التي تتضمن أكبر قدر من التخفيف للتوتر الذي يتولد من احد الدوافع قد تكون غير فعالة في تخفيف التوتر الناشئ عن مصدر آخر للإثارة أو دافع آخر .

ويري الباحث أن هذه النقطة تظهر أهمية قيام الإدارة بدراسة وتفهم الدوافع والمثيرات التي تتولد لدي العاملين حتى تتم الاستفادة منها بشكل جيد وموضوعي في عملية التحفيز .

## ثالثاً : الدافع الذي يمكن اختباره بوعي :

الدوافع شأنها شأن القدرات ليس من السهل إدراكها بالملاحظة المباشرة بل يمكن الاستدلال عليها من واقع عينات من السلوك العلني أو الظاهر وعلى ذلك فالدوافع تثير استجابات ظاهرة وكذلك استجابات خفية مولده للتوتر ورغم ذلك فإن ردود الفعل الخفية من أفكار وتصورات وشعور تبدو نذير ضعيف لإشباع ما نود إشباعه مقارنة مع لو إننا قمنا بتصرفات علنية ظاهرة لتخفيف التوتر الذي ولدته دوافعنا نقوم بإتخاذها لضمان تخفيف التوترات المصاحبة للدافع في المرات القادمة<sup>(1)</sup> .

## 3/3/2 نظريات الدافعية :

تتعدد النظريات التي تناولت الدوافع وذلك حسب التركيز على التعرف على مسببات ونشأة عملية الدافعية وشرح وبيان العوامل المؤثرة على توجيه السلوك الدافعي في اتجاه أهداف محددة .

## أولاً : نظرية تدرج الحاجات :

<sup>1</sup> - زكي محمود هاشم ، الجوانب السلوكية في الإدارة ، (الكويت ، طبعات ، لطبعة الثالثة ، 1980 ) ص40037

قدم أبراهام ماسلو نظريته في تدرج الحاجات واستند في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك وتتلخص النظرية في الخطوات التالية :

1- الإنسان هو كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه فالحاجات غير المشبعة تسبب توترا لدي الفرد والفرد يود أن ينهي حاله التوتر من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة وبالتالي فإن الحاجة غير المشبعة هي من أهم الأشياء التي تؤثر على السلوك .

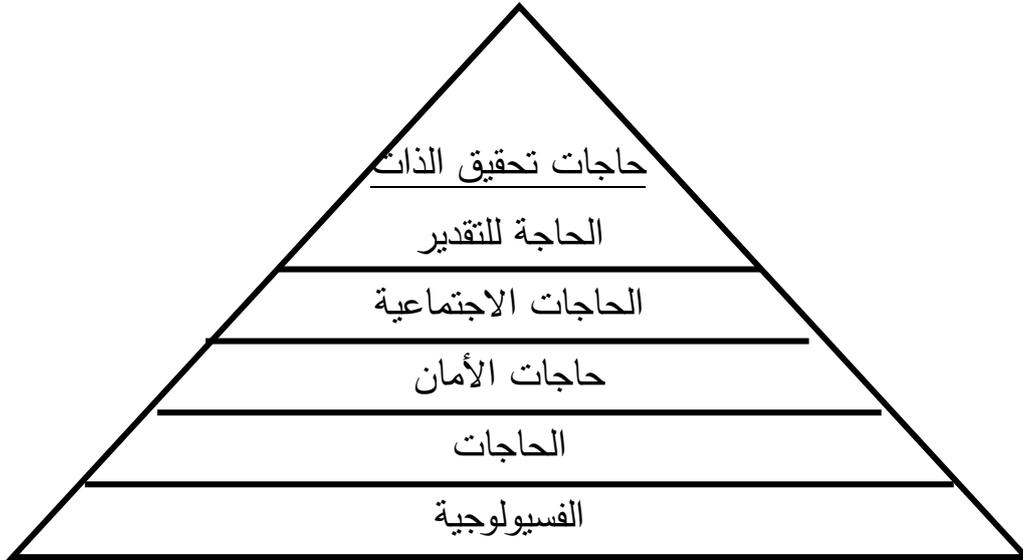
2- تدرج الحاجات في هدم يبدأ بالحاجات الأساسية والأولية اللازمة لبقاء جسم الإنسان وحياته وهذا التدرج يعكس مدى أهمية أو مدى إلحاح هذه الحاجات .

3- يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءا بالحاجات الأساسية والأولية والحاجات الفسيولوجية ، ثم يصعد سلالم الإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمان ثم الحاجات الاجتماعية ، ثم حاجات التقدير وأخيرا حاجات تحقيق الذات .

4- أن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة أو التي يعاني منها الفرد بسبب صعوبة إشباعها قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب ألاما نفسية ويؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط (1) .

## شكل رقم 2/3/2 يوضح هرم ماسلو للحاجات

<sup>1</sup> - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، الاسكندرية ،مركز التنمية الإدارية ، الطبعة السادسة ، 1997م ) ، ص144 - 145 .



المصدر : أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، (الاسكندرية ، مركز التنمية الإدارية ، الطبعة السادسة ، 1997م ) ، ص 147 .

### نظرية الغرائز :

من أشهر رواد النظرية مكوجل الذي حاول مع غيره من علماء النفس دراسة وتفسير السلوك الفردي والجماعي والغريزة في مفهوم هذه النظرية تعني استعداد عصبي ونفسي يميل بمقتضاه الشخص إلى الانتباه إلى منبهات أو مثيرات خاصة يدركها بحسه ينفعل انفعالا خاصا عند إدراكها مما يشعره بنزعة إلى أن يسلك نحوها سلوكا خاصا .

وهكذا تكون الغريزة فطرية بطبيعتها أي لا يتعلمها الفرد أو يكتسبها من الغير ومن أمثلة الغرائز العديدة التي اعتبرت في النظرية مسببا للسلوك البشري غريزة حب السيطرة أو الخضوع أو حب التملك أو حب الاختلاط في المجتمع وغرائز الذات التي يرجع إليها دوافع حماية الذات وغريزة الإعتداء والتخريب وغيرها .

ولم تجد هذه النظرية رواجاً وبدأت تفقد أهميتها فعليا منذ بداية الثلاثينيات من القرن الماضي ومن أهم الأسباب التي أدت إلى ذلك هي أن ما كان يراه أصحاب هذه النظرية من أن الغرائز بطبيعتها عامة بين كل الأفراد وكان هذا الرأي منقاداً للطعن في هذه النظرية باعتبار أن هناك العديد من الغرائز الإنسانية غير عامة بنوعها بين كافة بني البشر (1) .

خلاصة القول فإن المعارضين لنظرية الغرائز كمسبب للسلوك البشري عارضوا فطرية الغرائز أي عارضوا فطرية السلوك لأن هذه الفكرة تغلق باب التطور والبحث العلمي

<sup>1</sup> - زكي محمود هاشم ، مرجع سابق ، ص 43 .

وتكتفي بإرجاع مظاهر السلوك التي تعجز عن تفسيرها إلى عامل الفطرية دون دراستها دراسة علمية .

### نظرية الفعل المنعكس :

تري هذه النظرية أن الإنسان مزود بعدد من ردود الأفعال الفطرية التي تحدث بطريقة آلية وتستثار بمنبهات أو مؤثرات ذات طبيعة خاصة .

ويري أصحاب هذه النظرية أن السلوك الفطري للأفراد ينحصر في عدد من المؤثرات أو المنبهات الخاصة وقد إعتبرت النظرية أن السلوك المعقد للإنسان عبارة عن مجموعة معقدة من ردود الأفعال أو الأفعال المنعكسة ، ومن ثم عجزت هذه النظرية عن دراسة وفهم وتفسير السلوك البشري المعقد كما أن هذه النظرية تري أن هناك العديد من الإنفعالات الفطرية بطبيعتها وعلى ذلك فهذه النظرية تعتبر صورة أخرى من صور نظرية الغرائز .

يتفق الباحث مع وجهات النظر المنتقدة لنظريتي الغرائز والفعل المنعكس وذلك لتركيزهما على الجوانب الفطرية والغرائزية واعتبارهما العامل الأكبر المحدد لطبيعة سلوك أو استجابة الفرد دون تناول الجوانب المتعلقة بالخبرة والتعليم وتأثيرها على السلوك .

### نظرية الاستقلال الوظيفي للدوافع :

نادي بهذه النظرية ( البورت ) أحد علماء النفس وتري هذه النظرية أن سلوك الفرد له

استقلال ذاتي ، فدوافع سلوك الشخص العاقل تختلف عن الطفل أو فاقد العقل وحتى

الأشخاص العاقلين تتعدد نماذج سلوكهم وتتنوع أهدافها وينفي (البورت) بذلك وجود غرائز مشتركة بين الأفراد طالما أنه لا يوجد شخصان تتشابه دوافعهما وأهدافهما .

ويري (البورت) أن الدوافع الفردية تتغير وتتطور بتطور الفرد ونموه ولذا يصبح لدوافعه

استقلال ذاتي ووظيفي ومن ثم فهي تختلف في أهدافها وأغراضها عن دوافع نفس الشخص

في مرحلة الطفولة وحقيقة أن بعضاً من دوافع الفرد البالغ ترجع إلى دوافع قديمة صحيحة

لكنها تقطع صلتها بها وتستقل عنها وظيفياً وتصبح لها قوة دافعة خاصة بها<sup>(1)</sup> .

معني ذلك أن الفرد عندما ينمو وينضج تنقطع صلة دوافعه بأصولها و يصبح لهذه الدوافع

كياناً ذاتياً مستقلاً وبذا يكون لسلوك البالغين استقلال ذاتي ويجب أن يدرس ويفسر هذا

<sup>1</sup> - زكي محمود هاشم ، مرجع سابق ، ص 44 .

السلوك في ضوء دوافعهم الحالية من خلال اتجاهاتهم ورغباتهم وميولهم وأهدافهم دون الحاجة إلى إرجاع هذه الدوافع إلى أصول غريزية وإنما هي دوافع مستمدة من ذاتهم .  
ومما يجب تناوله هو أن الثقافات بما تتضمنه من عادات ومعتقدات ووسائل فنية وغيرها والتي يتم نقلها من الآباء إلى الأبناء ومن هؤلاء إلى الأحفاد تلعب دوراً هاماً في تطوير وتعديل الدوافع ، وأيضاً تلعب البيئة الاجتماعية والجماعات دوراً هاماً في هذا المجال .  
**النظرية الوظيفية :**

نادي بها (كارورينسون ) وتهتم هذه النظرية بالنشاط كوسيلة لإشباع الحاجات الإنسانية وتضيف النظرية الوظيفية أن الكائن الحي إذا ما استثيرت حاجاته يتعرض لحالة من التوتر ويصبح في حالة عدم استقرار تتطور إلي قيامه بنشاط ما للتخفيف من حدة هذا التوتر .  
وإشباع الكائن الحي لحاجاته يحقق إعادة التوازن والتكيف بين الكائن وبيئته ويزيل التوتر أو يخفف من حدته .

وعلى ذلك فإن هذه النظرية ترى أن الدافع مثير يسبب التوتر يسيطر على سلوك الفرد ويجعله يسعى لتخفيف حدة التوتر الذي ولده هذا الدافع من خلال هذا السلوك.  
وترى بعض النظريات أن فهم وتفسير السلوك البشري يتطلب النظر إلى كل من الفرد وبيئته المادية والاجتماعية بما تتضمنه من لغة وقيم وحاجات وغيرها بإعتبارها عوامل متشابكة تكون مجال حياة الفرد ويتوقف سلوك الفرد على هذا المجال<sup>(1)</sup> .

#### **4/3/2 وجهات النظر الخاصة بالدافعية :**

ويمكن القول أن مقدرة الإدارة في الإقتصاد التنافسي على تحقيق أهدافها تتوقف على المشاركين في العمل وليس على المهارة والمقدرة الإدارية فقط ورغم أن المعرفة والمهارة التي يمتلكها الأفراد ذات أهمية كبيرة في تقدير مستوى انجازهم للعمل ولكن هذه العناصر ليست كافية في حد ذاتها ويعني هذا ضرورة الإهتمام بالدوافع الإنسانية للتوصل إلى كيفية تنشيط قدرات الأفراد والمهارات الكامنة لديهم .

<sup>1</sup> - زكي محمود هاشم ، مرجع سابق ، ص 46 .

ومن خلال الاهتمام بالدافعية يمكن تفسير السلوك الإنساني خاصة ما يتعلق بتفاني الأفراد وإخلاصهم وولائهم لعملهم وأسباب عدم إخلاص بعض الأفراد في أعمالهم كل هذا يمكن التوصل إليه من خلال دراسة السلوك البشري وفهم الدوافع وفيما يلي استعراض لبعض وجهات النظر المتعلقة بالدافعية .

أولاً : وجهة النظر التقليدية الخاصة بالدافعية :

**وتقوم على الافتراضات التالية :**

- 1- إن الفرد بطبيعته يكره العمل وسوف يتجنبه أو يتهرب منه إذا كان في استطاعته.
- 2- بسبب الخاصية الأولى يجب إجبار الكثير من الأفراد على العمل وتوجيههم ومراقبتهم وتهديدهم بالعقاب كمدخل لدفعهم للعمل وإنجاز الأهداف التنظيمية بطريقة ملائمة .
- 3- يفضل الفرد المتوسط التوجيه ويتجنب تحمل المسؤولية ولديه القليل من الطموحات ويرغب بالإحساس بالأمان فوق كل شيء .

توضح افتراضات وجهة النظر التقليدية أن الدافع الرئيسي للعمل هو الخوف ويتطلب هذا من المدير أو المشرف المتابعة عن قرب للمرؤوسين إذا ما رغبتنا في إنجاز الأهداف التنظيمية ويعني هذا باختصار أنه ينبغي على المدير أن يحمي الفرد من عيوبه وأوجه النقص الكامنة به .

**وتتضمن الافتراضات التالية :**

- 1- استخدام المجهود الذهني في العمل أمر طبيعي ويتوقف ذلك على كون العمل ومصدر للرضا والإنجاز أو مصدراً للعقاب وتجنبه إذا أمكن ذلك .
- 2- لا تعتبر الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب الوسيلة الوحيدة للحفز والدفع نحو تحقيق الأهداف .
- 3- يتعلم الفرد المتوسط وفي ظل الظروف الطبيعية ليس فقط قبول المسؤولية وإنما السعي والبحث عنها .
- 4- يصاحب ذلك درجة عالية من الطموح والابتكار والإبداع في حل المشكلات التنظيمية<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي وآخرون ، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال ، ( الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003 ) ص 479 - 480 .

وتزخر دراسات علم النفس بالكثير من الدراسات والتصنيفات للدوافع تختلف بناءً على وجهة نظر واضعيها وبناءً على مقدار التطور العلمي في دراستها وأسلوب البحث المستخدم في دراستها مثل استخدام التأمل الذاتي أو التجربة العملية ومن أقدم التصنيفات التي قسمت الدوافع التصنيف الذي يقسمها إلى دوافع فطرية يولد الكائن الحي مزوداً بها أو دوافع مكتسبة يتعلمها من بيئته ومجتمعه .

وهناك تصنيف آخر يقسم الدوافع إلى دوافع أولية فطرية عامة بين الإنسان والحيوان وهي ضرورية للمحافظة على الحياة والسلالة أو ودوافع ثانوية مكتسبة خاصة بالثقافة أو بمجتمع معين .

وقد تناول تصنيف آخر موضوع الدوافع فقسمها إلى دوافع شعورية يدركها الإنسان ويوجهها إرادياً أو دوافع لا شعورية لا يدركها إدراكاً مباشراً بل يحتاج إلى متخصص يساعده على تعرفها واكتشافها .

أخيراً هناك تصنيف أكثر شمولاً وتفصيلاً للدوافع حيث يقسمها إلى الأنواع التالية .

- 1- الدوافع اللازمة لبقاء الفرد حياً كالجوع .
- 2- الدوافع اللازمة لتحويل الفرد إلى كائن اجتماعي كدافع الابتكار والتحصيل .
- 3- الدوافع البيولوجية كالإخراج والعطش .
- 4- الدوافع الإنفعالية كالخوف والثورة والحب والفرح .
- 5- الدوافع المشتقة من القيم والاتجاه والميل .
- 6- الدوافع العضوية .
- 7- الدوافع الطارئة . والاستطلاع .
- 9- الدوافع الإيجابية التي تحفز الفرد إلى العمل والأداء ولا تعوق تكيفه أو توافقه فمنها الإعتماد سواء كان ذلك على الذات أو على الآخر بدرجة معينة وملائمة ودوافع الارتباط بالجماعة ودوافع الإنجاز أي سعي الفرد لتحقيق مستويات عالية من الأداء والتفوق على الآخرين
- 10- الدوافع السلبية مثل القلق الزائد والشعور بالذنب أو العدوان الزائد سواء كان نحو الذات أو نحو الآخرين .

يجب على الإدارة الاهتمام بموضوع الدوافع ودراسته دراسة موضوعية وإعطاء حيزاً مناسباً من الأهمية لقياس دوافع العاملين في المؤسسة حتى يمكن الوقوف على أنواع الدوافع الموجودة لدى العاملين حتى تتمكن من ضبط السلوك وتوجيهه وتوظيف هذه الدوافع في المجالات المفيدة مثل التعليم والتدريب .

### 5/3/2 العلاقات الإنسانية والدوافع :

إن الإنسان يمكن أن تختلف جهوده المبذولة بتفاوت كبير وهذا يعتمد على الدافع وربما يكون الدافع مسألة مادية أو يكون مسألة علاقات إنسانية ولفهم جانب العلاقات الإنسانية يجب أن يوجه الإنتباه إلى الصورة الأساسية لأنواع وخطوات الدوافع .

فالدافع يمكن النظر إليه ببساطة بإعتباره التصرف الذي يحدث شخصاً ما أو النفس على الرغبة في السلوك بطريقة معينة وبهذه البساطة نبدأ بالقول أن هناك أشياء بسيطة تحتاج إلى دفعها ، وكثير منها قد تسبب الاستجابة المطلوبة فكلمة التقدير ورفع المرتب والإبتسامة والوعد برفع الأجر وآلة كاتبة جديدة ومكان أفضل للعمل ومكتب جديد أي منها قد يكون دافع ولكن ليس كل دافع يمدنا بأحسن منبه في كل الطرق وأكثر من ذلك فإن المؤثر الخاص قد ينبه فرداً معيناً ولكنه يفشل في تنبيه الآخر .  
وتصبح هذه النظرية البسيطة غير ملائمة .

وقد ينجح الدافع في وقت ما في الحصول على الإستجابة المطلوبة من شخص معين بينما يفشل نفس هذا الدافع في دفع نفس الشخص في وقت آخر وهناك مشكلة كثيراً ما تواجه المؤسسات العامة منها على وجه الخصوص وهي تضارب المنبهات التي تدفع في وقت واحد فقد تدفع شركة بعض المنبهات للعاملين بينما يدفع الاتحاد العمالي غيرها وفي نفس الوقت نجد أن العامل لديه دوافع أخرى .

ونتيجة لما سبق ينبغي على القيادة الإدارية والرؤساء المباشرين دراسة الفروق الفردية بين الناس وذلك حتى يمكن وضع خطط الدوافع بطريقة تجعلها تتكيف مع ظروف معينة مثل الجنس واللون والعقيدة الوطنية والعادات وذلك في مساحة خاصة ومجتمع معين كما أن المواقف العامة للناس والإدارة يجب أن تتلاءم وخطط الدوافع ولا بد من الإشارة إلى أن إلى الظروف الإقتصادية لها تأثير كبير على إمكانيات وقدرات الدوافع<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - الساعة 12 : 12 ، 2014/1/29 ، Com . Mogatd . WWW

خلاصة القول أن سلسلة المنبهات (الدوافع) التي تستخدم في دفع العاملين يجب أن تكون متنوعة ومتعددة كتنوع الناس وإختلافهم وكل ما يمكن عمله هنا هو ملاحظة الأنواع الغالبة للدوافع ويجب توجيه الإنتباه إلى الدوافع السائدة حالياً ويجب أن يؤخذ في الإعتبار عند تقسيم الدوافع (الفرد ، الجماعات الشركة ) .

**\* الخطوات التي تتبعها الإدارة في إيجاد الدوافع لدي العاملين :**  
**أولاً : تحديد حجم الموقف :**

المرحلة الأولى للدافع هي التأكد من إحتياجات الدفع أي تحديد العاملين المحتاجين إلى دافع وجميعهم طبعاً سيحتاجون لذلك فهناك من يحتاج إلى أموال وهناك من يحتاج إلى ترفيه من نوع خاص وغيرهما يرغب في أن يحصل أبنائه على تعليم عال وآخر يكتفي بتعليم أولاده القراءة والكتابة فقط فالتركيز في مرحلة الحجم يعتمد على الفروق الفردية فالعاملون في المكاتب يميلون إلى النظر إلى عملهم بطريقة تختلف عن عمال المحلات كما أن الحرفيين ينظرون إلى عملهم نظرة تختلف عن العمال غير المهرة كما تختلف وجهات نظر المشرفين عن العمال .

ومن هنا فإن المشرف على التنفيذ يجب أن يحدد ما هي الفروق الموجودة بين الأفراد حتى يستطيع استخدامها كنقطة الإنطلاق التي تسير دوافعهم .

**ثانياً : إعداد مجموعة من وسائل الدفع :**

بعد تحديد إحتياجات الدفع لشخص معين أو جماعة معينة يجب على المنفذ أن يكون مستعداً لإختيار وإستخدام وسائل الدفع ولكن ليس معني ذلك أن يكون لدينا في متناول اليد قائمة نختار من بينها فالمنفذ من خبرته الخاصة ( خبرة الآخرين وبمساعدة إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية يمكن أن يقترح قائمة الأدوات وتحديد مع من العاملين يمكنها أن تعمل وتحت أي نوع من الظروف<sup>(1)</sup> .

**ثالثاً : إختيار وتطبيق الخطة :**

تعتبر هذه المرحلة هي أصعب المراحل في عملية الدفع فحين يقرر مثلاً أن هناك عاملاً يستحق المديح على إنتاجه يجب أن يتم انتقاء الكلمات التي سوف تستخدم في مدح هذا العامل ويجب إختيار متى وأين يتم توجيهه له فالبعض يفضلون تجنب الأضواء أخيراً

<sup>1</sup> - منصور فهمي ، مرجع سابق، ص226

يجب التذكير بأن التأخير في إبلاغ العامل بالمدح قد يكون له اثر سلبي على نفسيته ولا بد من تقييم نتائج تطبيق الدافع والاستفادة من التغذية المرتدة وتجنب الدوافع غير المجدية مستقبلاً .

### قواعد الدوافع :

عند تنفيذ عملية الدفع تستخدم الإدارة بعض القواعد الأساسية أو تتخذ بعض العلامات تهتدي بها كمرشد علمياً بأن هذه القواعد ليست قوانين لأنه حتى الآن لا يعرف الكثير عن الدوافع حتى يتم تأكيدها تأكيداً قطعياً ولكن من خلال الخبرة يمكن أن نستمد بعض الدروس التي يمكن الإعتماد عليها في بناء قائمة إرشادات يمكن اتخاذها كأساس لتكوين مجموعة القواعد المناسبة لإيجاد الوسائل الدافعة ونورد فيما يلي عرضاً لهذه القواعد .

#### أ- الاهتمام الشخصي والدوافع :

إن الدوافع مبنية على الأنانية إلى حد كبير وان هذا قد ينظر إليه باعتباره أساساً غير مرغوب فيه ، ولكن الأنانية قد تكون نوعاً من الذكاء وهذا حقيقي إذا تحقق شخص من أن أهدافه ستخدم أحسن خدمة إذا ساعد الآخرين في تحقيق أهدافهم فمثلاً العامل قد يكون طموحاً لصعود سلم الترتي ويمكنه أن يحاول ذلك بالترقي على حساب الآخرين أو قد يتربي بمساعدة الآخرين إذا كانوا فريقاً منتجاً .

#### ب- إمكان الوصول للهدف :

الدوافع يجب أن تؤسس أهدافاً يمكن تحقيقها وليس معني هذا أن يتم بسهولة وفي الحال فقد يكون مثل هذا الهدف صعب المنال مثل المراكز القيادية التي تحتاج إلى سنين للوصول إليها ولكن يجب أن يكون بالإمكان الوصول إليه (١).

#### ج- عدالة المكافأة :

إن الدافع الفعال يعتمد على النسب العادلة لمكافأة العاملين في الأوقات المختلفة فمكافأة رجال البيع مثلاً قد تفقد أهميتها بعد فترة لذلك يجب فض النزاعات المختلفة الخاصة بالمكافآت والتي تحدث من وقت لآخر ففي وقت معين قد تكون هذه المكافأة على أساس نسبة معينة من الزيادة في المبيعات وفي وقت آخر قد تكون على أساس عدد المستهلكين الجدد أو على أساس جودة الخدمة التي يقدمها العامل .

<sup>1</sup> - منصور فهمي ، مرجع سابق ، ص 226 .

#### د - علاقة الفرد بالجماعة :

يجب أن تبني الدوافع على أساس تفهم أن الفرد عضو في جماعة يتأثر بها ويؤثر عليها وقد أكدت أبحاث الإدارة الحديثة أن الأفراد يتأثرون تأثيراً كبيراً بالجماعات المحيطة في بيئة العمل وكننتيجة لذلك فإن الإدارة يجب أن تحدد في جهودها لإيجاد دوافع مناسبة للعاملين ما تفكر فيه الجماعة التي ينتمي إليها العامل من أهداف (1) .

---

<sup>1</sup> - منصور فهمي ، مرجع سابق ، ص228

## المبحث الأول إدارة أداء العاملين

### 3/1/1 مفهوم الأداء وكفاءته :

إن متابعة أداء المؤسسات عموما والاقتصادية منها على وجه الخصوص يعتبر أحدهم المواضيع التي تشغل بال الباحثين والقيادات الإدارية على سواء ذلك لان الأداء يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط لذا أصبح تجديد مصطلح الأداء وضبط مدلوله من أهم مواضيع البحث العلمي لأنه في ضوء تحديده تتحدد مؤشرات قياسية كما يمكن تصور الإجراءات التي يمكن أن تحسن من الأداء باعتباره مرادفا للكفاءة والفعالية وخصوصا في مجال الموارد البشرية .

الأداء هو الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية طبقا للبرنامج الموضوع والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة .

لقد أدي شيوع استخدام مصطلح الأداء وكثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسات إلى عدم توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله فهو يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى استخدام الموارد المتاحة ويرجع مصطلح كلمة أداء إلى اللغة اللاتينية فهو لغة يقابل المصطلح Performare والتي تعني إعطاء شكل لشيء ما وإشتقت منها اللفظة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه .

ومن منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام فإن الأداء كمفهوم اقتصر لدي الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد حيث يري بعضهم أنه يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.

ويري فيتلر وآخرون أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال ، العمل المعرفة ، أما الأداء فيحدد أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله (1) .

<sup>1</sup> - عبد الملوك مزهوده ، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، (مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ب ت) ، ص 85

يرى الباحث أن الأداء يعبر بصورة مباشرة عن شكل النشاط الذي يقوم به الفرد أثناء أدائه المهام والأعباء والمسئوليات الملقاة على عاتقه وهو المعنى الذي اتفق عليه أغلب الباحثين وغالبا ما يكون التعبير عنه مترادفا مع الكفاءة والفعالية.

شكل رقم 1/1/3 يوضح مفهوم الأداء :



المصدر : إعداد الباحث

إن أداء المورد البشري يمثل الجزء الأهم في الأداء الكلي للمؤسسة وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف المنشودة لا بد أن يتسم الأداء بالفعالية والكفاءة المطلوبة ويقصد بكفاءة الأداء مدى تحقيق الأهداف المطلوبة من وراء الأداء وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة في حين يقصد بالفعالية القدرة على تدني مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة والتي تقاس بمقارنة النتائج بالموارد المستخدمة .

وفي الواقع تعتبر الكفاءة والفعالية عن وجهان لعملة واحد وخاصة عندما يتعلق الأمر بالإنجازات .

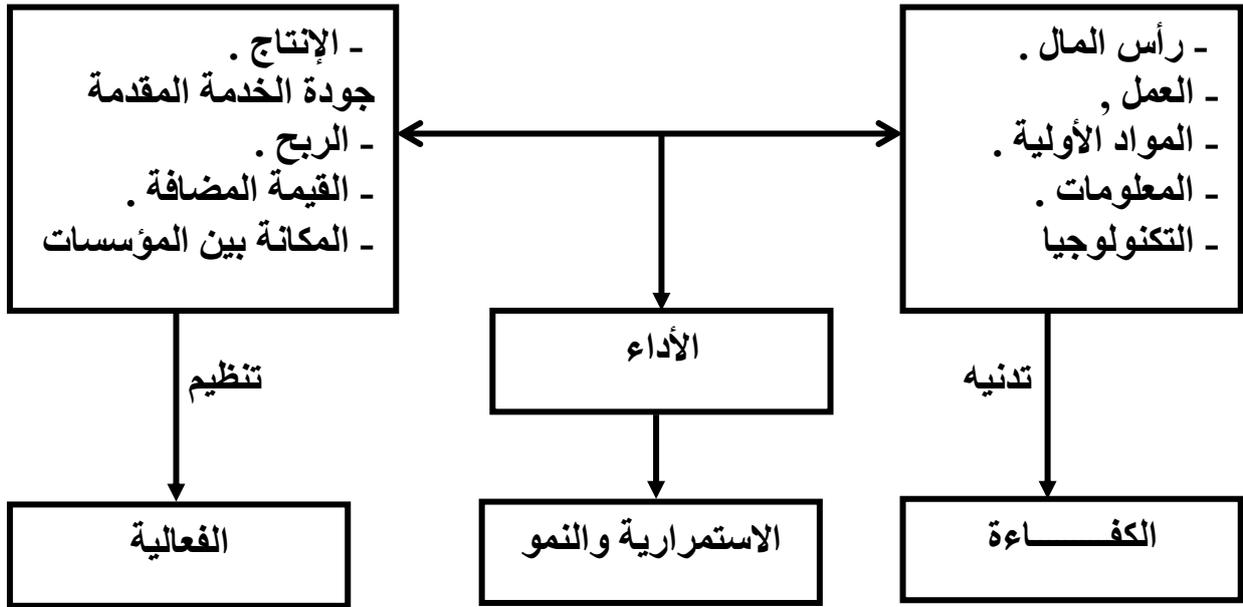
وقد عرف الكثير من الباحثين الأداء من منطلق الكفاءة والفعالية وينعكس هذا على تعريف الأداء بأنه القدرة على الإنتاج بفعالية ( باستهلاك القليل من الموارد وبما يسمح بتحقيق فائض بتحريك النظام الاقتصادي .

وهناك من يظفي على مفهوم الأداء الطابع الاستراتيجي مثل Angelier الذي يرى أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوي التنافسية .<sup>(1)</sup> وتتفق آراء الباحثين على ربط مفهوم الأداء بالكفاءة والفعالية سواء في المستوى الإستراتيجي أو في المستوى التشغيلي حيث أنه لا يمكن وصف المؤسسة التي تمكنت

1-المرجع السابق,ص85

من بلوغ أهدافها بمراد تفوق مثيلاتها بالفعالية كذلك المؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل الموارد المتاحة لديها إذا كان ذلك حقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة. ويمكن القول أن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول على اختلاف هذا الجهد (مال ، عمل ، وقت )، والشكل التالي يوضح هذا المفهوم .

شكل رقم 2/1/3 يوضح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية :



المصدر : عبدالمليك مزهودة , الأداء بين الكفاءة والفعالية ، (مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول)ص88

### مفهوم الإنتاجية:

لقد مر مصطلح الإنتاجية بعدة مفاهيم عبر الزمن فذكر لأول مرة علي أنه القدرة علي الإنتاج وذلك في القرن الثامن عشر (1) ثم تم تعريفها من قبل المنظمة الأوروبية للتعاون الإقتصادي والتنمية بأنها كمية المخرجات منسوبة إلي كل عنصر من عناصر الإنتاج .

إن هذه البلورة الدقيقة توضح الفرق بين التعريف المستند علي فكرة القدرة علي الإنتاج وهو تعريف مبدئي لا يمت بأي صلة إلي التعريف المستند علي فكرة الإنتاج الفعلي والذي يعتبر الأداة الكمية التي تسمح بقياس الإنتاجية كما أن القدرة علي الإنتاج في التعريف التقليدي

للإنتاجية لا تعني حتماً ضرورة وجود مخرجات بل يكفي معها وجود تلك الطاقة الكامنة في العامل الإنتاجي ، ولن يؤدي إلي تحقيق الإنتاجية إلا عن طريق تفاعل عوامل الإنتاج مع بعضها البعض ضمن نظام يمكنها من بناء مخرجات نهائية انطلاقاً من موارد معلومة المصادر .(2)

وهذا ما وضحه وأكده خبراء منظمة العمل الدولية وعرفوا الإنتاجية علي أنها حصيلة التعامل والتكامل بين عناصر الإنتاج الأربعة (الأرض ، رأس المال، العمل ، التنظيم) ومن خلال ما تقدم يمطن تعريف الإنتاجية علي أنها ( كفاءة إستخدام الموارد لتحقيق مخرجات(3) . ونجد أيضاً أن هنالك تعريف آخر للإنتاجية علي أنها :

قياس مدي جودة تجميع الموارد في المؤسسة وإستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج ، وهي تسعى للوصول إلي أعلى مستوى للأداء وبأقل قدر من إنفاق الموارد(4) . ومن خلال تعريفات الإنتاجية أعلاه يمكن وضع تعريف للأداء بأنه مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون والتي تمكن من إعطاء حكم تقييمي علي الأنشطة والنتائج والمنتجات وعلي أثار المؤسسة علي البيئة الخارجية.(5)

---

1-o.e.e.c,productivity measurement,voll,paris,1955,p2

2-Michel Gervais,controle de gestion,economica,paris,1997,p1

3-Jeormea Mark,productivity measurement injerom.M.Rosew Ed:,productivity prospect For Growth,New York,1998,p55

4-Paul Mali,Improving Total productivity,John Wileyand Sons ,New York,1978,p6

5- Jean Yress Saulquin, Gestion des ressources humaines et performance desservices :lescas des etabliss – ements Socio – Sanitaive, Revue de gestion des Ressousce Humaines n 36, Editions Eska, Paris,Jun 200,P2

### 2/1/3 إدارة الأداء :

إن إدارة الأداء تعنى الإهتمام بأداء العاملين كأفراد وجماعات في المنشأة ويمكن تعريف إدارة الأداء على أنها الجهود المبذولة من قبل المنظمات المختلفة للقيام بالوظائف الإدارية نحو الأداء الفردي والجماعي ووضع مقاييس ومعايير واضحة ومقبولة لهدف يسعى الجميع لتحقيقه ، ويتطلب ذلك العمل تحقيق مزيد من الكفاءة في عمليات الإتصال بين الأفراد العاملين في المنظمة رأسيا وأفقيا وتوفير الظروف والمهارات التي تساعد العاملين وتؤهلهم للقيام بمهامهم بصورة متميزة (1).

#### العناصر الأساسية للأداء :

#### أولا : الموظف :

جرت العادة وبطريقة آلية إلى إرجاع أي عجز في الأداء لأخطاء يرتكبها الموظف أو العامل ، بينما في كثير من الحالات يرجع السبب فيها إلى ظروف الموقف أو إلى عوامل أخري قد تتعلق بالإجراءات الإدارية المتبعة أو حتى بالنظام السائد في المنشأة أو غير ذلك . وبطبيعة الحال فإن أصعب عنصر في التغير من عناصر الأداء هو الموظف فإذا قمنا بتحليل كامل للأداء وأتضح لنا أن الموظف بحاجة إلى إصلاح فهناك عدة أساليب يمكن اعتبارها أساسا للمعالجة .

1- إنشاء الجوانب الإيجابية في المعالجة بما في ذلك النظر إلى مشاكل الأداء التي يعاني منها الموظف ، مع قناعتنا بأنه لا يوجد الفرد المتكامل وستكون مجهوداتنا أكثر نجاحا حينها وسيكون هذا أفضل من محاولة تنمية مواهب جديدة أو ضعيفة .

2- لوحظ أن هناك ارتباط بين رغبة الفرد في العمل والأداء الممتاز لذلك تكون محاولة توفير الإنسجام بين الاهتمامات ، والعمل الذي يؤديه العامل أهم من إقامة علاقة سببية بين رغبة العامل والعمل الذي يؤديه ويقدر ما يسمح للأفراد بأداء الأعمال التي يحبونها ، بقدر ما يقتربون من الأداء الممتاز ، وهذا لا يعني ترك بعض الأعمال في سبيل تحقيق ذلك إنما يعني أن هناك تحديا لا بد من مواجهته وهو توفير أكبر قدر من الإنسجام بين الأفراد العاملين والأعمال الموكلة لهم .

<sup>1</sup> - عبد الملك مزهودة ,مرجع سابق ، ص88

3- من المهم أن تتسجم مجهودات تحسين الأداء مع إهتمامات العاملين و سعيهم لتحقيق هذه الاهتمامات فإذا اظهر الموظف اهتمامات مهنية قوية ينبغي أن نستفيد منها بإظهار أن التحسين المطلوب في الأداء سيساهم في تحقيق هذه الإهتمامات وهذا بالطبع سيزيد من حماس الموظف وواقعيته لتحقيق التحسين المطلوب . ولا بد من الإنتباه إلى أن الاهتمامات والتطلعات الشخصية لا تبقى في مستوى واحد بل هي معرضة للتغير خاصة عند ممارسة الموظف لخبرات جديدة (1) .

### ثانيا : الوظيفة :

إن التغيير في تركيبة المهام الوظيفية الموكلة إلى الموظف يوفر فرصا جيدة لتحسين الأداء خاصة إذا كانت الوظيفة مملة أو أنها تفوق مهارات الموظف أو أنها تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية وبالتالي تساهم في تدني الأداء ولمعالجة ذلك لا بد أولا من النظر في مدى أهمية كل مهمة من مهام الوظيفة ومن الملاحظ أن هناك بعض المهام الوظيفية تتم مزاولتها حتى بعد زوال أهميتها وكذلك أن يوكل لقسم من الأقسام أداء مهام تتبع لقسم آخر بسبب عدم الثقة في مقدرة ذلك القسم على أدائها كما هو مطلوب ويلزم هنا تقليص مكونات عمل الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط والتخلص من المهام غير المجدية .

وتأتي الخطوة التالية في إصلاح الوظيفة وتتمثل في الجهة التي يجب أن تؤدي فيها مهام الوظيفة أي ما هو القسم أو الإدارة التي يجب أن توكل إليها مهام هذه الوظيفة فقد يلزم ذلك خلق بعض المهام إلى أقسام أخرى لتؤدي بصورة أفضل وأنها أقرب إلى مهامها وأجدر بها . ثم تأتي المهارات والصلاحيات المتوفرة لدي الموظفين للقيام بالوظيفة فقد نجد أن بعض الموظفين يؤديون أعمالا أقل من مستوى مهاراتهم لذلك لا بد من إعادة توزيع المهام داخل القسم لنتناسب مع مهارات وإمكانيات الموظفين ومن ناحية أخرى قد نجد بعض الموظفين يحاولون أداء مهام لا يتوفر لديهم متطلبات هذه المهام لا من حيث المعرفة بالعمل ولا من حيث المهارات .

<sup>1</sup> - حمد عبدالرحمن ، أساسيات الإدارة والأداء ( الخرطوم ، جامعة أم درمان الإسلامية ، الطبعة الأولى ، 2010م ) ، ص195

### ثالثا : الموقف :

إن مكونات الموقف متعددة لذلك وهو يؤثر كثيرا على الأداء فإذا تمكن من تعبيره إلى الأفضل سيقودنا ذلك إلى تحسين أفضل للأداء ومن مكونات الموقف ما يلي :

أ- **التنظيم** : لا بد من مراجعة الطريقة التي يتم بها تنظيم جماعة العمل والتأكد من سلامة خطوط الإتصال و توزيع المسئوليات بوضوح وبشكل مناسب للمكلفين بها .

ب- **الموارد** : قد نحتاج إلى مراجعة موقف ونوع الموارد مثل الأجهزة والأدوات والوقت والخدمات فلا بد من التأكد من صلاحيتها وعددها وكفايتها ملاءمتها الأولوية العمل (1) .

ج- **الجداول** : الجداول المعدة لإنجاز العمل قد تكون سببا في سوء الأداء ولتحسب الأداء لا بد من مراقبتها وتغييرها لكي نتأكد من أنها مناسبة وتؤدي الغرض أي أن توزيع العمل فيها يتم بشكل متوازن مع زمن العمل .

د- **المشرف** : إن المشرف يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على الأداء فإذا غالي في إشرافه قد يؤثر سلبا على الأداء وكذلك إذا أهمل في إشرافه أو كان أسلوب إشرافه لا يتناسب مع مستوى رشد الموظفين الذين يشرف عليهم عندها لن يصل المشرف إلى غاياته.

### 3/1/3 توازن الأداء :

توازن الأداء هو تكافؤ الأخذ مع العطاء في كل الجوانب فالمنشأة التي تعطي العاملين أجورا تعادل ما قدموه من جهد تحقق توازنا في الأداء في مجال الأفراد والمنشأة التي تدفع مستحقاتها للموردين تحقق توازنا في الأداء مع الموردين والمنشأة التي تبيع سلعا للعملاء بالسعر العادل والشروط المناسبة تحقق توازنا في الأداء في النشاط التسويقي .

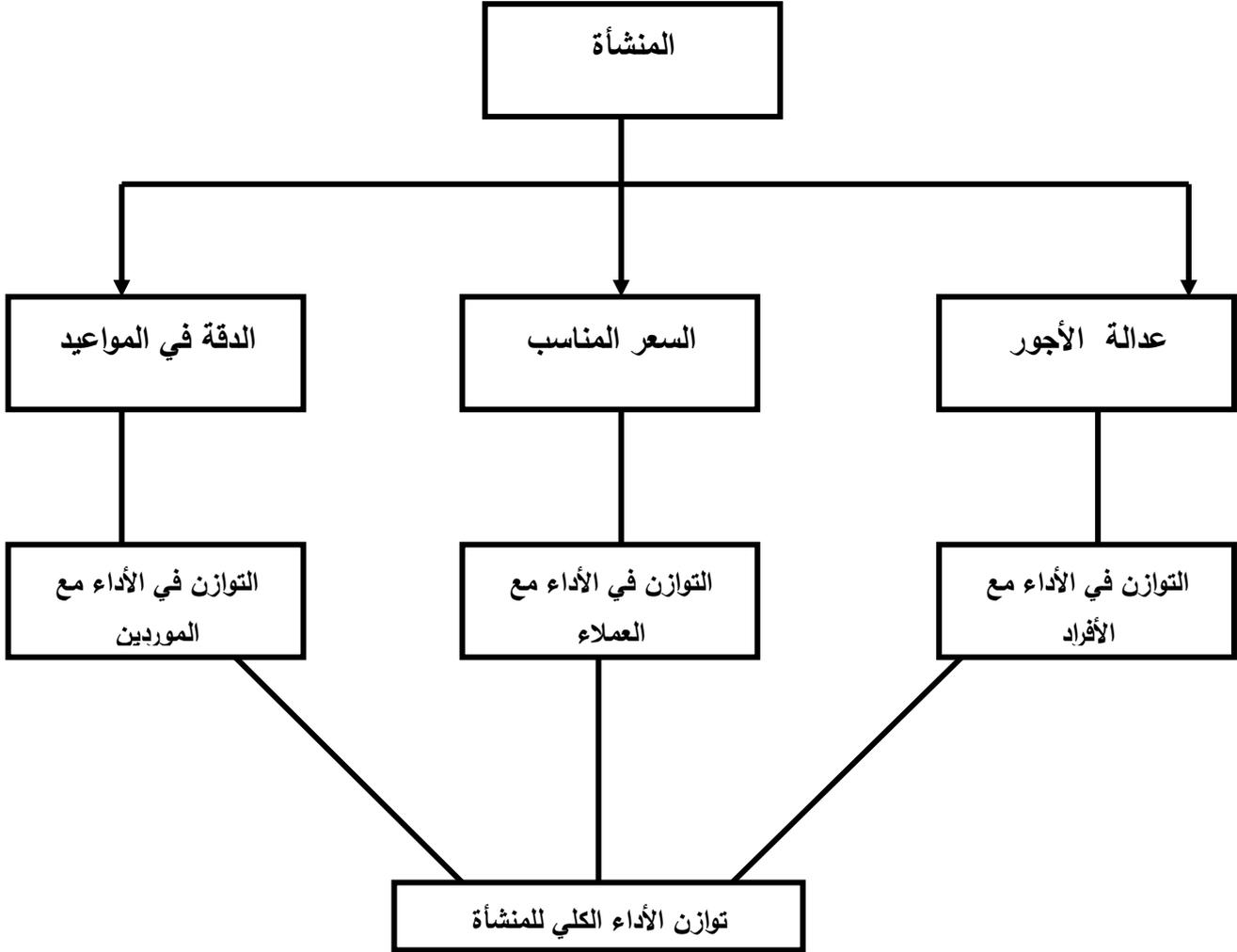
وتوازن المنشأة يعني أن كل المتعاملين مع المنشأة قد أعطوها بقدر ما أخذوا منها تماما فيتحقق بذلك العدل ويرفع الظلم .

تتوقف كفاءة العملية الإدارية على التوازن بين عناصرها من جهة وأيضا تحقيق التوازن بين مكونات كل عنصر من هذه العناصر من جهة أخرى (2).

1 - المرجع السابق ، ص198 .

2 - سعد صادق بحيري ، إدارة توازن الأداء ( الأسكندرية ، دار الجامعية ، 2003م ) ص249 .

شكل رقم 3/1/3 يوضح توازن الأداء في المنشأة :



المصدر : إعداد الباحث

لكي تقترب المنشأة من تحقيق التوازن في الأداء لا بد أن تعمل على تهيئة البيئة المناسبة لتحقيق التوازن من خلال صلاحية الأفراد وصلاحية المنشأة وبناء نظام فعال لتقييم الأداء بشكل متوازن (1) .

**جدوى التوازن في الأداء :** \_ تتحقق منافع عديدة للمنشأة والبيئة المحيطة بها إذا كانت متوازنة الأداء ونبين فيما يلي بعض تلك المنافع .

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 235 .

## 1- منافع تعود على المنشأة نفسها :

المنشأة المتوازنة تحصل على رضا العاملين بها وبالتالي تحصل على أكبر المنافع من أعمالهم لديها فالمنتجات ستكون جيدة والتعامل في هذه المنتجات ( نقل وتوزيع وتحصيل للإيرادات ) سيكون طيب مما ينعكس على الجودة التي ستكون في أعلى مستوياتهم وتحصل على رضا المستهلكين لمنتجاتها ويستمررون في التعامل مع المنشأة بل وينصحون غيرهم بالتعامل مع المنشأة التي أرضتهم وبذلك يكون للمنشأة سوق مستقرة وولاء كبير من قبل عملائها وتحصل على تعاون مثمر من قبل الموردين للخدمات والمواد الخام وغيرها فينتظم التوريد وتزيد كفاءة الأعمال بفضل هذا التعاون .

كما يؤدي التوازن في الأداء إلى تحسين علاقة المنشأة مع المنافسين لها فتقل بذلك أشواك أو مضار المنافسة بل يتم زرع مفاهيم ايجابية للتنافس المثمر بين المنشأة ومنافسيها فكل هذه الفوائد لا تأتي صدفة بل نتيجة لوضع التوازن وكذلك في مجال العلاقة مع اللوائح والقوانين الحكومية فالمنشأة المتوازنة تدفع الضرائب في مواعيدها المحددة فالكثير من المجتمعات تنظر إلى الثمرة من الضرائب كعائد لها وبالتالي توازن المنشأة في أداء ما عليها من ضرائب يساهم في تحسين سمعتها .

## 2- منافع تعود على البيئة :

المنشأة المتوازنة تعطي بيئتها بقدر ما تأخذ منها فيستمر عطاء هذه البيئة وتنتامي وتستمر المنشأة بفضل الله عز وجل ثم بفضل مساندة البيئة لها والبيئة ليست موارد طبيعية فقط كالمواد الخام ولكنها مصادر بشرية ومادية كالعمالة والقوانين والنظام السائد للعمل في المنشأة . فكلما كانت المنشأة متوازنة كلما كان تعاون البيئة معها مثمرا ونجاح المنشأة المتوازنة هو نجاح للبيئة المحيطة بها والتي كانت من عوامل نجاحها وعطاء المنشأة للبيئة يمكن أن يكون في صور متعددة منها :

أ- المساهمة في تشغيل أبناء المنطقة وتقليل حدة البطالة .

ب- بناء المستشفيات ودور العلاج المجانية .

ج- رصف الطرق وتشبيد الحدائق العامة .

د- الحفاظ على نظافة البيئة واستخدام مواد ومعدات آمنة (1) .

<sup>1</sup> - المرجع السابق ، ص249 .

### 4/1/3 نظام إدارة الأداء :

نظام إدارة الأداء هو عبارة عن برنامج يتكون من ست خطوات من أجل مساعدة المشرفين على أداء مسؤولياتهم وينبغي قبل البدء في تنفيذ الخطوات الست أن يعرف المشرف ذاته وأن يعرف العاملين معه كأعضاء في مجموعة العمل .

#### خطوات نظام إدارة الأداء :

**الخطوة الأولى :** وضع توقعات الأداء بمشاركة العاملين مع المشرف وهذه الخطوة هي أهم خطوة في البرنامج وهي في غاية الحساسية وتستحق العناية الفائقة حيث لا بد من تدوين توقعات مشتركة بين المشرف والعاملين فيما يختص بالعمل المطلوب وواجباته ونوعيته والحجم المطلوب إنجازه وكذلك الإجراءات التي ينبغي إتباعها والسلوك الملائم في العمل فتتم زيارة دراسة العمل أي تحليله إلى أجزاء صغيرة يتبعها ترتيب لنمو العمل وشروطه لتعطي نفس النتيجة الفعالة بتكلفة أقل .

**الخطوة الثانية :** وهي مراقبة التقدم في الأداء أو الإنجاز مع التركيز على النتائج المحققة وليس على النشاطات المحددة التي يمارسها العاملون أو الإجراءات التي يتبعونها ولكن سيكون من الضروري جدا مراقبة النشاطات والإجراءات إذا لم تحقق النتائج المطلوبة .

**الخطوة الثالثة :** في هذه الخطوة يتم تقييم الأداء للتأكد من مطابقة النتيجة للتوقعات أو الأهداف الموضوعية و من الضروري أن تكون هناك أسس وقواعد لمقارنة أداء العاملين المختلفين أو العامل الواحد في فترات مختلفة لأن تقييم الأداء ليس غاية في حد ذاته ولكنه الأساس في توفير تغذية مرتدة للعاملين وفي اتخاذ توصيات إدارية ملائمة وفي تحديد أين ومتى يلزم تحسينه .

**الخطوة الرابعة :** تتمثل في اتخاذ القرارات الإدارية التي تؤثر على أعضاء مجموعة العمل مثل القرارات الخاصة باستمرارية احد العاملين في العمل وتلك التي تحدد من يرقى ومن يجب أن يحصل على زيادة في راتبه ومن يجب نقله أو إعادة توزيعه ومن المعروف في هذا المجال أن اتخاذ القرارات الجيدة يعتمد على التقييم الفعال لأداء العامل<sup>(1)</sup>.

**الخطوة الخامسة :** في هذه الخطوة يكون الحديث عن وضع الخطط لتحسين الأداء هو عبارة عن وسيلة تشخيص لتحديد أسباب الأداء المتدني وللتعرف على نوع العلاج الذي يجب

<sup>1</sup> - حمد عبدالرحمن حمد ، مرجع سابق ، ص200 .

إستخدامه ويجب الإشارة هنا إلى أن أكثر الإتجاهات فعالية لوضع خطة لتحسين الأداء هو كسب العاملين من خلال إشراكهم في وضع الخطة حتى نضمن فعالية التنفيذ .

### 5/1/3 الأهمية الإستراتيجية لإدارة الأداء :

من المعلوم أن نجاح أي منظمة ونموها واستمراريتها يتوقف على أداء العاملين فيها وبقدر ما يكون أداء العاملين عالياً ومتميزاً بقدر ما تنتج المنظمة في تنفيذ رسالتها وإستراتيجيتها ومن هنا تبرز الأهمية الإستراتيجية لإدارة أداء العاملين في المؤسسات ويمكن القول أنه كلما نجحت إدارة أداء العاملين على المستوي الاستراتيجي كلما تمكنت المنظمة من الحصول على عدد من الفوائد والمزايا منها ما يلي :

#### 1- الفوائد على مستوى الفرد :

- تؤدي الإدارة الإستراتيجية لأداء العاملين إلى تحسين إنتاجية الفرد وذلك من خلال اكتشاف مواطن قوته والعمل على تعزيزها ومعالجة جوانب القصور عن طريق التدريب والتوجيه .

- تحسين دافعية وحافزيه العامل حيث أن دافعية الفرد تتوقف على مدى رضاه عن المكافأة والعوائد والحوافز التي يحصل عليها نتيجة تقييم أدائه والذي يعتمد على جهده ومثابرتة فإن شعور الفرد بأن المكافأة والعوائد ترتبط بمستوي أدائه والذي يعتمد بدوره على جهد الفرد فإن هذا الشعور يزيد من دافعية الفرد وحماسته وتزداد دافعية وحماسة الفرد أيضاً عندما يشعر باهتمام الإدارة على المستوي الاستراتيجي بأدائه .

#### - الفوائد على مستوى جماعة العمل :

إن إدارة أداء العاملين بشكل جيد يشجع على العمل المثمر والعمل من خلال الفرق وجماعات العمل وكذلك فإن عمليات تقييم الأداء الموضوعية تحث وتشجع العاملين على التفاعل والتآزر والتعاون وتبادل المعرفة مما يساعد على تحسين فعالية ونجاح فريق العمل (1).

<sup>1</sup> - حسين حريم ، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل ، ( عمان : دار حامد للنشر ، ، 2013م ) ، ص248 .

#### - الفوائد على مستوى العلاقة بين المدير والعامل :

إن تقييم وإدارة الأداء بشكل منتظم وعادل وموضوعي يجعل المدير حريصا على أن يتابع عن قرب وباستمرار عمل الأفراد لديه للوقوف على مستوى اداء كل منهم من جميع الجوانب والتعرف على مجالات ومواطن القوة ومجالات ومواطن الضعف لدي كل منهم لإعطاء حكم موضوعي وعادل عن أداء كل فرد وهذا من شأنه أن ينمي علاقة الثقة والاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوس و يجعل العامل حريصا على أن يؤدي عمله بشكل أفضل .

#### 4- على مستوى المنظمة :

إن إدارة الأداء بشكل جيد يساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة حيث تشمل قياس أداء الفرد ومقارنته بالأهداف والنتائج المنشودة وإذا ما كانت الأهداف المطلوب تحقيقها من كل فرد واضحة ومحددة وقابلة للقياس والتحقيق فإن ذلك يساعد على تحسين إنتاجية الفرد وكذلك فإن عملية التقييم التي تشتمل عليها إدارة الأداء تفيد في توفير معلومات قيمة لاستعمالها في التخطيط بالإضافة إلى تحقيق ترشيد سلوك العاملين باتجاه النشاطات التي تتوافق وتعزز إستراتيجية المنظمة (1) .

#### إدارة الأداء من منظور استراتيجي :

توضع استراتيجيات إدارة الأداء لتطوير ثقافة الأداء العالي وتحقيق فاعلية المنظمة بشكل أكبر ، حتى تحقق نتائج أفضل للفرد والفريق ، ومستويات أعلى من المهارة ، والكفاءة ، والالتزام .

وتعد عملية إدارة الأداء من المسؤوليات المستمرة للمديرين وقادة الفريق ولا يمكن الوصول إليها عن طريق اجتماع تقييم الأداء الذي يتم مرة في السنة .

تحتاج استراتيجيات إدارة الأداء إلى معرفة ومهارة كما أشار إلى ذلك بورسل حيث انه في ظروف الإنتاج الضعيفة ، يحصل الموظفين على الدعم والتحفيز لتطبيق هذه المهارات من خلال جهد تقديري ولا يمكن عادة أن يتحقق ذلك إلا من خلال المعرفة والمهارة.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص248 .

تهتم الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الأداء بالكيفية التي يمكن للإدارة من خلالها تحقيق الأهداف المطلوبة وتتناول هذه الاستراتيجيات بعض المقاييس المهمة التي تتناول أربعة موضوعات مهمة وهي :

1- كيف يرانا العميل .

2- في أي مجال يجب أن نتميز .

3- هل يمكننا الاستمرار في التحسين .

4- كيف نبدو أمام أصحاب الأسهم .

وتتبع الأهمية الإستراتيجية لإدارة الأداء من منطلق أنها تهتم بالقضايا الكبرى التي تواجه العمل ليؤدي بشكل أكثر فعالية وكفاءة في البيئة المحيطة مع اتجاه عام قوي نحو تحقيق الأهداف المطلوبة على المدى البعيد من خلال التكامل بين أجزاء المنظمة .

1- التكامل العمودي : أي الربط بين مصالح وأهداف العمل وأهداف الفرد .

2- تكامل الموارد البشرية : ربط جوانب مختلفة من إدارة الموارد والمكافأة لتحقيق مفهوم مترابط للإدارة وتطوير الأفراد .

3- تكامل الاحتياجات الفردية مع احتياجات المنظمة قدر الإمكان ومن خلال كل ذلك تهدف إدارة الأداء إلى توفير وسائل يمكن من خلالها تحقيق نتائج أفضل للمنظمة وتنمية فرق العمل بداخلها إضافة إلى الأفراد (1) .

وتهتم إستراتيجية إدارة الأداء بالتواصل والتضامن لإنشاء مناخ يمكن من إيجاد الحوار المتبادل والمستمر بين المديرين وأعضاء فريق العمل مع مراعاة تحديد التوقعات ومشاركة المعلومات عن مهمة المنظمة ، القيم والأهداف ويمكن أن تساهم إدارة الأداء في تطوير المنظمات القوية عن طريق مشاركة فريق العمل والأفراد في تحديد أهدافهم والوسائل المطلوبة لتحقيقها بالإضافة إلى توفير وسائل يمكن من خلالها الوصول إلى نتائج أفضل من خلال المنظمة وفرق العمل بداخلها والأفراد عن طريق الفهم المتبادل وإدارة الأداء من خلال إطار عمل متفق عليه طبقاً للأهداف المخطط لها ووفق المقاييس والكفاءة المطلوبة .

ولقد مرت استراتيجيات إدارة الأداء بتطورات خلصت هذه التطورات إلى ضرورة الاهتمام بأداء كل فرد في العمل وليس فقط التركيز على المديرين، وأعضاء فريق العمل.

<sup>1</sup> - مايكل أرمسترونغ ، ترجمة إيناس الوكيل ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ( القاهرة : مجموعة النيل العربية ، 2008م) ص196

## المفهوم الكلي والضمني لإدارة الأداء :

المفهوم الضمني لإدارة الأداء معناه تداخل الجميع فيها أي تغطية كل جانب للموضوع في حين أن إستراتيجية إدارة الأداء معناها الإهتمام بالمنظمة ككل ، ثم اتخذ المعني شكلا متكاملًا لتكوين الأداء وكيفية مساهمته في النتائج المرغوبة على مستوى ( المنظمة ، الإدارة ، الفريق ، والفرد )، وما هي الاحتياجات التي ينبغي فعلها لتحسين هذه النتائج .

إعتمدت إدارة الأداء بمعناها المتكامل على الاعتقاد بأن كل شئ يؤديه الأفراد في العمل مهما كان مستواه يساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة ، لذلك تهتم بما يقوم به الأفراد وكيف يقومون به وما يحققونه من نتائج ، وكذلك تقوم بتضمين جميع المقاييس الرسمية وغير الرسمية التي تستخدمها المنظمة لزيادة فاعلية الشركة ، الفريق والأفراد فهي ليست مجرد نظام منفرد يدار عن طريق قسم الموارد البشرية الذي يعمل من خلال التقييم السنوي . ويمكن لإدارة الأداء أن تحققت مجموعة من أهداف الإدارة من خلال مراعاة العلاقات الداخلية بكل عملية (1) .

### 6/1/3 مصادر معلومات الأداء :

تحتاج إدارة أداء العاملين بنجاح وفعالية إلى جمع معلومات تفصيلية شاملة واضحة ودقيقة عن أداء العامل من أوجه وجوانب مختلفة ويمكن الاعتماد في ذلك على مصادر متعددة تشمل سجلات وقيود المنظمة وتقاريرها والعديد من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها للتوصل إلى معلومات واضحة فيما يتعلق بأداء الأفراد وتتمثل أهم هذه المصادر فيما يلي :

#### أولاً : الرئيس المباشر :

يعتبر الرئيس أو المشرف أهم مصادر المعلومات عن أداء الفرد ذلك لان الرئيس هو الشخص الذي يفترض أن يعرف أكثر من غيره عن مرؤوسيه ومستوي أداء كل منهم لان لديه الفرصة الكافية لمشاهدة المرؤوس أثناء تأدية العمل وهذا ما شجع المنظمات على إعطاء المشرف المسؤولية الكاملة عن تقييم أداء مرؤوسيه وتزويدهم بالتغذية الراجعة اللازمة .

<sup>1</sup> - المرجع السابق ، ص 199 .

## ثانيا : الزملاء :

يمثل زملاء الفرد العاملين معه في نفس الفريق أحد مصادر المعلومات الهامة عن أدائه وهذا المصدر يفيد في توفير معلومات عن أداء المرؤوس في الأعمال التي لا يشاهد الرئيس المرؤوس فيها بشكل متكرر ولا سيما المنظمات التي تستخدم فرق العمل بشكل واسع يمكن للزملاء أن يقدموا وجهات وآراء متنوعة ومتوافقة حول التقييم وتقارير صادقة عن الأداء لان هذا المصدر يعيبه أنه في كثير من الأحيان تكون العلاقات بين الزملاء في العمل غير جيدة مما يؤثر على مصداقية المعلومات التي ترد من هذا المصدر .

## ثالثا : المرؤوسين :

ليس غريبا أن يكون المرؤوسين مصدرا للمعلومات حول تقييم رئيسهم أن لديهم فرصة جيدة لمشاهدة وملاحظة كيف يتعامل معهم ولكن لا يتوقع أن يكون لدي جميع المرؤوسين معرفة جيدة عن جميع جوانب أداء الرئيس ويطلق على هذا النوع من التقييم الصاعد ورغم هذا العيب إلا أن التقييم الصاعد له نتائج ايجابية للمديرين ويؤدي في كثير من الحالات إلى تزويد المديرين بمعلومات راجعة تفيدهم في تحسين أدائهم<sup>(1)</sup>.

## رابعا : العامل نفسه :

في هذا الأسلوب يطلب من العامل أن يقيم نفسه ويستعمل هذا التقييم الذي يسمى بتقييم الذات غالبا كمصدر إضافي للمعلومات ولا يمكن الاعتماد عليه وحده ومن ايجابيات هذا المصدر أنه يعطي فرصة للعامل للمشاركة في تقييم نفسه وهذا يزيد من انخراطه في العمل والتزامه بأهداف المنظمة كذلك فإن عملية تقييم الذات تزيد من رضا العامل من عملية التقييم ويعتبر وسيلة فعالة لتطوير الذات إلا أن هذا الأسلوب يعيبه في كثير من الأحيان التساهل والمبالغة في التقدير وقلة الدقة مقارنة بالمصادر الاخرى<sup>(2)</sup> .

## 7/1/3 معايير فعالية إدارة الأداء :

هنالك طرق وأساليب متعددة لقياس وتقييم أداء العاملين وبكل منها مزايا وسلبيات لا يوجد ما يحدد بصورة قطعية ما هو الأسلوب الأمثل لقياس وتقييم جميع جوانب ومجالات أداء العمل ، ولكن يجب استخدام الأساليب والطرق التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة

<sup>1</sup> - المرجع السابق ، ص199 .

<sup>2</sup> - حسين مريم ، مرجع سابق ، ص275 .

والمنشودة من عملية إدارة الأداء واختيار تلك المقاييس والأساليب هو أمر حيوي ورئيسي في تخطيط أي نظام لإدارة الأداء ومن أهم المعايير التي تحدد مدى فعالية مقاييس الأداء ما يأتي .

**التوافق مع إستراتيجية وأهداف المنظمة :** إن أي نظام لإدارة الأداء يجب أن يحرص على تحقيق سلوكيات ومهارات واتجاهات العامل التي تسهم في تحقيق ودعم إستراتيجية المنظمة وأهدافها وثقافتها .

**الصدق :** ويشير إلى أي مدى يقيس المقياس المستخدم الأداء فعليا ويكون مقياس الأداء صادقا عندما يغطي جميع الجوانب المتعارف عليها والتي تعبر بشكل حقيقي عن الأداء المطلوب تحقيقه ( معارف ، مهارات ، سلوكيات ، اتجاهات ) .

**الثبات :** ويصف هذا المعيار الثبات في النتائج التي يعطيها المقياس ويكون المقياس ثابتا إذا أعطي نفس النتائج لو قام شخص آخر باستخدامه على نفس العينة أو اذا قام نفس المدير باستخدامه في قياس أداء نفس العامل بعد فترة وجيزة وكانت نتيجة القياس في الحالة الثانية مشابهة للحالة الأولى .

**القبول :** أي أن يكون المقياس المستخدم في تقدير الأداء يستوفي معيار القبول لدي كل من العاملين والإدارة حتى لا يشعر المدير عند استخدامه للمقياس انه يستتفز وقتا طويلا وبالنسبة للعامل أن يشعر بأن المقياس عادل .

**تغذية راجعة محددة :** أي أن يتيح هذا المقياس لجميع العاملين معرفة ما هو متوقع منهم وكيف يمكن لهم تحقيقه ومن فوائد التغذية الراجعة أنها تساعد الإدارة في تحقيق الأهداف الموضوعية للأداء وتطوير العاملين ، وتتيح أيضاً التعرف على المشكلات المصاحبة للأداء وبذلك يمكن التعرف على أسباب تلك المشكلات وعلاجها (1) .

### 8/1/3 مراحل وخطوات إدارة الأداء :

<sup>1</sup> - حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 253 .

تتبع عملية إدارة الأداء مجموعة من الخطوات المتعارف عليها وهي :

**أولاً : تحديد الأهداف :**

يتوقف أداء المنظمة على أداء العاملين فيها ، وهناك ضرورة لوضع أهداف واضحة لكل مجال ونشاط ، حيث أن الأداء ونتائج هذا الأداء تؤثر وبشكل حيوي على بقاء المنظمة وازدهارها .

فالأهداف تساعد في وضع إطار مشترك للأداء بحيث يكون المدير وفريق العمل فهم مشترك وتوقعات مشتركة بشأن المجالات التي سيتم مساءلتهم بشأنها وتحديد الأهداف بصورة واضحة ودقيقة يساعد على :

- تفهم كل فرد دوره وما هو متوقع منه وما ومسئول عنه .
  - تكامل فعال رأسي وأفقي للأهداف والأعمال في المنظمة .
  - استثمار أفضل لإمكانيات الفرد من خلال موازنة الأهداف مع القدرات .
  - دافعية أعلى من خلال التوجيه والرقابة الذاتية في إطار محدد من المساءلة .
  - يوفر أساساً جيداً للتخطيط والرقابة .
  - يقلص النزاع بين الأفراد حول الواجبات والمهام ويحسن العلاقات في المنظمة .
- ولا بد من الإشارة إلى أن الأهداف تختلف من حيث درجة التحديد والصعوبة والقبول وقد أشارت الأبحاث إلى أن الأهداف المحددة والمعتدلة الصعوبة والتي تحظى بالقبول لدى العاملين تحقق دافعية أكثر من غيرها ، وأن الأهداف ذات التحدي والمحددة والمقبولة ينتج عنها أداء أعلى من الأهداف السهلة .

ويري أحد الكتاب أن الأهداف يجب أن تتصف بالآتي :

- أ- أن تكون محددة وتحتوي على قدر من التحدي .
- ب- أن يكون هنالك التزام بالأهداف .
- ج- وجود دعم ومساندة للفرد لتحقيق الأهداف .
- د- على الفرد المسئول عن تحديد الأهداف أن يعمل على تعزيز ثقة الفرد بنفسه<sup>(1)</sup> .

**ثانياً : تحديد توقعات ومعايير الأداء :**

<sup>1</sup> - حسين مريم ، مرجع سابق ، ص255 .

اعتمادا على الأهداف التي تم وضعها للأداء ( على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمات يتم تحديد معايير ومستويات أدائية تستخدم أساسا لقياس وتقييم أداء الفرد ، الجماعة ، الوحدة التنظيمية وتمثل المعايير الأدائية مستويات الأداء التي يطلب ويتوقع من الأفراد والجماعات الحرص والسعي لتحقيقها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ولضمان أن تعكس معايير الأداء الاهتمامات الإستراتيجية للمنظمة ينبغي أن يتم تحليل وتصميم الأعمال بحيث يؤخذ في الاعتبار ارتباط متطلبات العمل بالاحتياجات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة .

### ثالثا : إبلاغ العاملين بالمعايير الأدائية المتوقعة من كل منهم :

قبل البدء بمراجعة وتقييم الأداء لا بد من إطلاع العاملين على المعايير والتوقعات الأدائية المطلوبة من كل فرد وغالبا من يقوم بذلك هو الرئيس المباشر للعامل الذي يقوم بدور رئيسي وحيوي في إدارة وقياس أداء العاملين الذين يشرف عليهم وبالنسبة للموظف الجديد يمكن إطلاعهم بذلك عن التحاقه بالعمل ومن الضروري أن يقوم المشرف من حين لآخر بتذكير كل العاملين لديه أثناء متابعتهم لهم عن مدى تقدمهم في الإنجاز وتحقيق المعايير المطلوبة .

### رابعا : قياس الأداء الفعلي :

لكي يكون الحكم على أداء العامل موضوعية ودقيقا عادة ينبغي على المشرف أن يتابع الحاصل أثناء أداء العمل بشكل حثيث وصورة منتظمة وان يسجل ما يلزم من ملاحظات وأحداث ووقائع حول جوانب مختلفة من أدائه وان تتوفر لديه معلومات كافية وواضحة وصحيحة تمثل بدقة وموضوعية أساليب صادقة وموثوقة يعتمد عليها في قياس الأداء ومن الضروري للمشرف الذي يقوم بقياس الأداء أن يأخذ في الاعتبار أهمية تقييم الأداء من وجهة نظر العامل نفسه ، وان يحرص كل الحرص على الموضوعية والدقة والعدالة في القياس لأنه تتوقف عليه الكثير من الأمور الوظيفية التي تهم العامل ( العلاوات ، الزيادات ، الحوافز ، الترقيات ، الخ ) والتي سوف تؤثر ايجابيا أو سلبيا حسب إدراك العامل لعملية التقييم (1) .

### خامسا : مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية :

<sup>1</sup> - حسين مريم ، مرجع سابق ، ص 256 .

- بعد أن تتم عملية قياس الأداء الفعل ، يقوم الشخص المقيم بمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الموضوعية للعمل ويمكن أن تكون المقارنة أحد الاحتمالات الثلاثة الآتية :-
- أ- أن يكون مستوى الأداء الفعلي مساويا لمستوي الأداء المتوقع .
- ب- أن يكون مستوى الأداء الفعلي يفوق المستوي المحدد ، وهذا يستدعي تحفيز العامل وزيادة دافعيته للاستمرار على المستوي من الأداء ، بتقديم الحوافز الايجابية المادية أو المعنوية .
- ج- أما الإحتمال الأخير فهو أن يكون مستوى الأداء الفعلي دون المعايير المحددة وهذا يتطلب اتخاذ الإجراء المناسب ( مثل التدريب ، التوجيه ، الفصل وغيرها ) .
- سادسا : المناقشة والتغذية الراجعة :

لا تزال بعض المنظمات تتبع سياسة إبقاء نتائج قياس وتقييم الأداء سرية وعدم إعلانها غير أن غالبية المنظمات في الوقت الحاضر تتبع سياسة مناقشة نتائج التقييم مع العامل خلال جلسة مقابلة يعقدها المشرف مع العامل وتهدف إلى اطلاع العامل على مستوى أدائه في العمل وتحديد مجالات التميز في الأداء ومواطن القوة ومعالجة نقاط الضعف والعمل على تلافيها مستقبلا والحرص على التحسين المستمر للأداء على أن يتم ذلك بمنتهى الصدق والنزاهة والموضوعية وبصورة ايجابية بناءة .

وينبغي أن تركز الجلسة التي يتم فيها مناقشة نتائج التقييم على التخطيط من خلال التركيز على حاجات المنظمة وحاجات الفرد العامل وهناك بعض الإرشادات المفيدة في هذا الصدد فعلى المشرف أن يشجع العامل على أن يتحدث عن اتجاهاته ومشاعره تجاه ما يقوم به من مهام وواجبات في العمل ما الذي يقوم به جيدا ؟ ما مصادر قلقه ؟، وأي جوانب العمل أسهل.... الخ .

بناء علاقات سليمة ايجابية ، من خلال توجيه الأسئلة مثل كيف يمكن تحسين ذلك ، ما رأيك في إجراءات مثل كذا ؟ كل هذه الجوانب يمكن أن تفيد الإدارة في الحصول على معلومات وتغذية مرتدة تساعد بشكل فعال على تحسين الأداء في المستقبل<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - 1 حسين مريم ، مرجع سابق ، ص256 .

## المبحث الثاني

### طرق تقييم أداء العاملين

#### 1/2/3 مفهوم تقييم الأداء وأهميته :

لقد ثبت وجود فروق واختلافات بين الأفراد بعضهم البعض وهي ظاهرة عامة تلاحظ دائماً في جميع نواحي الحياة ولهذه الفروق تأثيرها على صلاحية الفرد للعمل وجودة أدائه وأخيراً استمرارية الشخص في العمل أو تركه ونظر لوجود عدة فروق بين الأفراد كان لا بد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، ويقصد بتقييم أداء العاملين دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوي كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل في أعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى .

ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس ، الأول أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى الثاني أن التقييم يشتمل على الحكم على مدى نجاح الفرد في وظيفة الحالية دائماً في الوقت الحاضر من ناحية وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى .

ومن التعريفات التي وردت لتقييم الأداء أنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء ونتائجه وذلك خلال فترات زمنية محددة وبشكل موضوعي دون تحيز وتم تعريفه أيضاً بأنه تقدير كفاءة العاملين بعملهم ومسلوكهم فيه وعرف أيضاً على أنه تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالوظيفة التي يشغلها ، ثم تقييم هذا الأداء تقييماً موضوعياً وفقاً لنظام وافي يستخدم مقياس موحد عادل ودقيق ومن ثم تحديد مواطن الضعف والقوة في أداء العامل . (1)

ويترادف استخدام مصطلح تقييم الأداء ومصطلح تقويم الأداء بمعنى قياس الأداء والمعني واحد في كليهما وان كان تعبير تقويم الأداء أشمل لأنه يعني القياس (التقييم) ومن ثم تحديد

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبدالبقي وأخرون ، مرجع سابق ، ص305 .

نقاط الضعف أو بالتالي معالجتها ولذلك يستخدم هنا مصطلح تقويم الأداء بهدف تحديد المستوي ومن ثم معالجة نقاط الضعف والاحتياجات فيه ومعالجتها .  
إن عملية قياس سلوك العاملين بالمنظمة تعتبر من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في عمليات النمو والتنمية بحيث أن عملية التقييم للأداء سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة ولا شك أن عملية القياس تعتبر بمثابة المرآة التي تعكس الصورة الحقيقية للإدارة حول أداء مواردها المختلفة سواء كانت موارد بشرية ( قوي عاملة ) أو موارد إدارية ( قيادات إدارية ) .

هذا وقد تم تعريف تقييم على الأداء بأنه العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق وفي ضوء ذلك يتم تحديد مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ومدى التحسن أو التراجع الذي رافق مسيرتهم عبر فترة زمنية تقدر عادة بسنة واحدة .

كما تشمل هذه العملية الوقوف على أساليب التعامل والتصرف وأنماط سلوكهم مع رؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم ومع المتعاملين معهم ومدى التزامهم بالقواعد والنظم واللوائح التي تستوجب الإلتزام بها. (1)

### أهمية تقييم الأداء وفوائده :

تتبع أهمية تقويم الأداء في اعتباره أداء أو وسيلة لقياس مدى قدرة العامل وكفاءته في تحقيق الهدف المسنود إليه في عمله بمعنى مدى قدرته على الملائمة والتكيف مع متطلبات الوظيفة ويعتبر التقييم والتقويم مؤشرا على مدى نجاح سياسات إدارة الأفراد بالمنظمة كما يعمل التقييم كأداة لقياس أداء العامل عند حدوث أي متغيرات تطرأ على وظيفته أو طريقة أدائها أو استخدم تكنولوجيا جديدة وأيضاً عند حدوث أي تغيرات في الظروف المحيطة بالعمل .

كما أن عملية تقييم الأداء تمكن المنظمة من تقييم أداء المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير مرؤوسيههم وكذلك تزويد المنظمة بمؤشرات عن أداء العاملين وتمكين العاملين من معرفة نقاط الضعف والقوة في اللوائح والقوانين والسياسات المنظمة للعمل

<sup>1</sup> - عامر خضير الكبيسي , مرجع سابق, ص189.

بالمنظمة ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة عند إرتباطه بعمليات الترقية والعلاوات السنوية ويسهم في خفض معدل دوران العمل .

ومن ابرز الأمور التي توضح أهمية تقييم الأداء أن تقييم الأداء الموضوعي يؤدي إلى الموضوعية في منح الحوافز ويلعب تقييم الأداء دورا مهما في تحديد احتياجات التدريب بالمنظمة وتزويد إدارة الموارد البشرية بمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين بالمنظمة .

**ومن الأسباب التي تجعل عملية تقييم الأداء ذات أهمية :**

**أولا :** تعتبر أداة ومقيار ومرآة يتم من خلالها عكس مدى كفاءة وفعالية الأفراد تجاه المهام الموكلة إليهم .

**ثانيا :** لان نتائجها تبني عليها القرارات الخاصة بالترقية والنقل والعمل وتعديل الأجور<sup>(1)</sup>.

### **2/2/3 التطور التاريخي لتقويم الأداء :**

تقويم الأداء من الإجراءات الإدارية المرتبطة بالعنصر البشري في العمل وليس من الممكن أن يشار إليه دون التعرض للإدارة ، وبصفة خاصة إدارة الموارد البشرية وفي ذلك يقول علماء الإدارة إن إدارة الموارد البشرية تعتبر من المفاهيم الحديثة التي أدركها العلم مع ظهور الحاجة إليها والتي أشار البعض إلى ظهورها بظهور الثورة الصناعية والمنافسة الحادة التي شهدتها الصناعة خلال تلك الفترة ، بينما يشير البعض إلى أنها عرفت مع بداية القرن العشرين من خلال الوعي الثقافي وانتشار المعرفة بين العاملين آنذاك وبالتحديد قبيل الحرب العالمية الأولى التي استوعبت معظم أفراد القوة العاملة في صفوف القوات المحاربة .

وبالرغم من الآراء التي وردت حول الفترة الزمنية التي عرفت خلالها إدارة الموارد البشرية ومن ضمنها الإهتمام بقياس كفاية العاملين إلا انه يعتقد أن عملية تقويم الإنسان قديمة جدا ، وأنها مرتبطة بالفرد منذ أن خلق الله الإنسان ، ويقول شيردت وشيرمان في ذلك أن الأفراد درجوا على تحديد قيم زملائهم أو أصدقائهم بعدة طرق وبأساليب مختلفة وكان ذلك بطرق غير منتظمة وعلى الظروف .

وتأييداً لذلك نجد أن الفرد في سبيل تكوين علاقات وروابط مع غيره من أفراد الجماعة التي يعيش فيها ، يتردد كثيرا في تحديد هذه العلاقة إلا مع من يحس أنهم اقرب إليه في طباعهم وخصائصهم عن سواهم الأمر الذي يدل على أن اختياره لهذه الفئة تم من خلال التقويم ،

<sup>1</sup> - زكي مكي , مرجع سابق ,ص 189 .

فالتقويم إذن سلوك مرتبط بالإنسان وحياته بغض النظر عن الفترة الزمنية التي يعيشها . أما التقويم بمعناه الحديث فهو يقوم على أسس علمية تستند إلى تحديد أهداف مدرسته وتنظيم يرمي إلى تحقيق هذه الأهداف بكفاية وفعالية ومن ضمن التنظيم الذي يستند عليه التقويم تحديد متطلبات العمل المطلوب من الموظف أدائه ، والتي تعتبر الأساس الذي يقاس عليه ، كما يجب أن يكون لدى المديرين القدرة الكافية على تفهم هذه المتطلبات وإمكانية القياس على ضوءها .

وقد طبق نظام التقويم بمفهومه الحديث خلال الحرب العالمية الأولى ، حيث كان يستخدم أساسا لتقويم الجنود ، وخلال تلك الفترة بدأت الحركة الصناعية وعلى ضوء المنافسة القائمة آنذاك بين مؤسسات الإنتاج التي تهتم بقضايا العاملين وعلى رأسها وضع هيكل للأجور حيث روعي فيه مبدأ الجدارة كأساس لتحديد الأجور وبخاصة بين فئة العاملين الذين يعملون بنظام الأجر بالساعة و من ثم انطلق بعد ذلك إلى موظفي الإدارة والوظائف المهنية الاخرى (1) .

وتشير الدلائل إلى أن عملية تقويم الأداء في بادئ الأمر كانت مجال للسخرية من قبل الموظفين ، حيث كان التقويم يتم على أساس الخصائص الشخصية دون الإهتمام بالأداء الوظيفي ، فالتقديرات التي كان يمنحها المشرفون لموظفيهم كانت عالية إلى درجة مضحكة في بعض الأحيان ، وكان يغلب على عملية التقييم طابع المجاملة والتميز ، الأمر الذي أدى إلى ضعف الثقة بين الإدارة والأفراد ، وما ترتب على ذلك من آثار سلبية على العمل والعاملين .

ونتيجة للتطور الطبيعي للإحداث والتغيرات التي شهدتها الساحة خلال الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية كانتشار مفهوم العلاقات الإنسانية بين الأفراد ، وتأثير الإتحادات والنقابات العمالية ، بدأ أسلوب تقييم الأداء يأخذ مسارا أكثر موضوعية عما كان عليه من قبل .

وبدأ التقييم يشمل جميع العاملين دون استثناء لجعل عملية المقارنة والإجراءات المترتبة عليها أكثر دقة وسلامة ، وأصبح التقييم يهتم بالإضافة إلى الصفات الشخصية للفرد التي كانت أساس التقييم بنوع الأداء الذي يقوم به الفرد وعلى الوظيفة التي يشغلها ولا شك ان

<sup>1</sup> - حامد التاج حامد الصافي ، ادارة الموارد البشرية (الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية ، 1996 ) ، ص216 .

التقييم الذي لا يأخذ في الاعتبار كلا الجانبين الأداء والخصائص الشخصية لا يعتبر تقويماً يمكن الإعتماد عليه فيما يتخذ من قرارات ، كما أن الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الأفراد ظلت تؤكد أهمية الصفات الشخصية والمستوي الذي يؤدي به الفرد عمله فالشخص الذي يملك القدرة على الإبداع والإبتكار واستحداث أساليب جديدة في العمل ليس كالشخص الذي يؤدي عمله بالأسلوب التقليدي الذي يخضع لكثير من معوقات العمل (1) .

#### أسباب تقييم الأداء :-

هنالك اتفاق بين علماء الإدارة على أسباب تقييم الأداء في المنظمات وأهم هذه الأسباب

هي :-

- التعرف على احتياجات التدريب والتطور في الموظف وتقييم ذلك .
  - تحسين الأداء المالي بتسليط الضوء على معوقات الأداء وإزالتها بالتفاهم مع المشرف . - تقدير إمكانية القدرة على الترقى والجدارة .
  - المساعدة في التخطيط للمستقبل وخاصة في مجال الموارد البشرية .
  - وضع أهداف الأداء للعام القادم . .
  - تقدير الزيادة في الراتب والمكافآت التشجيعية (2) .
- الشروط الواجب توفرها في برنامج تقييم الأداء :-**

- 1- أن يكون موضوع اهتمام من قبل الإدارة العليا بالمؤسسة وان تكون مقتنعة بفائدته حتى تساهم فيه ماديا وأديبا .
- 2- أن يفهمه الرؤساء المباشرون والمشرفون وان يقتنعوا به في فهم الذين يضعون التقارير الدورية عن العمال ، فإذا لم يراعوا الدقة في أعمالهم فسيكون مصير البرنامج الفشل .
- 3- أن توضع تعليمات واضحة ومفصلة وتوزع على الرؤساء المباشرين المشرفين لاتخاذها أساسا في تقدير كفاءات الأفراد الذين يعملون معهم وبذلك يكون الأسلوب الذي يستعمله جميع الرؤساء واحد .
- 4- أن تكون هناك معايير ثابتة يستخدمها الجميع لتقدير حكمهم على كفاءة الأفراد .

<sup>1</sup> - المرجع السابق ، ص215 .

<sup>2</sup> - منصور عبد العزيز المعشوق، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية (الرياض ، مكتبة الملك فهد ، 2011 )، ص290 .

5- أن يدرب المشرفون على كيفية وضع هذه التقارير وكيفية الحكم على الأفراد ومن الواجب مداومة تدريبهم في هذا الشأن .

6- أن تستخدم قوائم خاصة لتقييم كفاءة الأفراد بحيث يراعي في تصميمها الموضوعية (١) .

### خصائص تقييم الأداء الجيد :-

لكي يكون تقييم الأداء وسيلة فعالة وهادفة لتحقيق الأهداف المرجوة منه ينبغي أن يشتمل هذا التقييم على عدد من الخصائص والمتغيرات منها :-

أ- أن يكون التقييم دوريا ومستمرًا ومتواصلًا وان تكون هناك مقارنة بين النتائج الحالية والنتائج السابقة للتقييم وان توضع نتائج التقييم بين يدي العاملين وان تتاح لهم فرصة الحوار والنقاش مع رؤسائهم .

ب- أن يخضع للتقييم جميع العاملين وعلى كل المستويات دون استثناء ومعهم المدراء والقياديون .

ج- ان يعتمد التقييم على معلومات وافية ودقيقة وحديثة توثق في سجلات وملفات وتخزن في أجهزة الكترونية يسهل الرجوع اليها .

د- أن يعي الرؤوساء مسؤولياتهم ويتمسكوا بالموضوعية ويتجنبوا الأهواء والنزاعات ويتعاملوا مع جميع المرؤسين بحياد و تعريفهم بضرورة التقويم والفوائد والإيجابيات التي تعود عليهم منه .

و- أن تتضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقييم ويتم إصدارها بقرار أو بنظام من أعلى سلطة مختصة ويفضل تعدد النماذج والأساليب المستخدمة .

ر- أن يشمل التقييم مختلف الجوانب الشخصية والإدارية والإنسانية والفنية المتعلقة بالموظف والوظيفة والمنظمة (٢) .

1 - عاطف حسن ، إدارة الأفراد ، ص270  
2 - عامر خضير الكبيسي ، مرجع سابق ، ص202 .

## الصعوبات أو الأخطاء في تقييم أداء العاملين :

تتم عملية تقييم الأداء في معظم الأحيان وفقا لتقديرات شخصية وتصاحب التقديرات الشخصية كثير من الأخطاء التي يجب تجنبها وهناك العديد من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية منها ما يلي :-

### أولا : التأثير بصفة معينة من الحكم على كفاءة المرؤوسين :

حيث أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقدير عالي أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس فيه مثال لهذا الأمر إذا حاز المرؤوس على رضا الرئيس لأنه أمين ، فإن صفة الأمانة لدي المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقدير ممتاز دون مراعاة النواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس .

### ثانيا : التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم :-

فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيهم وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حالة أعطاهم تقديرات سيئة ، أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية ، أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسين .

### ثالثا : تأثر الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة :

في أحيان كثيرة تعد تقارير كفاية العاملين في نهاية فترة معينة ، عادة ما تكون سنة والمفروض أن تعد هذه التقارير عن مستوى إنتاجية المرؤوس وسلوكه عن السنة بأكملها ولكن ولكن في كثير من الأحيان يتأثر الرئيس لتصرفات مرؤوسيه في الفترة الأخيرة قبل التقييم ، وقد لا يتذكر الأعمال الطيبة أو السيئة للمرؤوسين طوال السنة .

### رابعا : التحيزات الشخصية للرؤساء :

تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين فميل الرئيس إلى مرؤوس معين يؤثر تأثيرا ملحوظاً على التقديرات التي يمنحها له ، وقد يكون التحيز بسبب المستوي التعليمي أو السن وعادة ما يحدث ذلك في حالة غياب معايير موضوعية للتقييم<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبدالباقي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 308 .

### خامسا : الاتجاه لإعطاء تقديرات متوسطة :

قد يغفل القائم بالتقييم الاختلاف والتباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل وبميل إلى إعطاء تقديرات متوسطة ليست بالعالية أو المنخفضة وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس أو لعدم توفر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين والبعض الآخر غير متفوقين حتى لا يرقى أو ينقل بعض العاملين تحت رئاسته (1) .

### 3/2/3 طرق تقييم الأداء :

تتعدد طرق تقييم أداء العاملين وتتنوع تبعاً للمنظمات التي يعمل فيها الأفراد والوظائف التي يشغلونها غير أن نظم تقييم الأداء في المنظمات العامة والحكومية غالبا ما تتماثل إن لم ، لم تكن موحدة وهذا يستلزم وضوحها وبساطتها وتميزها بالشمولية العمومية لتصلح لجميع العاملين على الرغم من اختلاف مهنتهم ووظائفهم .

مما يجعلها أقل تعقيدا وبالتالي أقل دقة من النظم التي يتم اعتمادها في ظل اللامركزية التقييم الذي يعطي كل قطاع أو كل وزارة أو كل منظمة صلاحية وضع النظام الذي يلائم ويوائم العاملين فيها وفيما يلي نستعرض طرق تقييم الأداء .

### أولا : التقييم من خلال تقارير الكفاءة :-

وهي من أكثر الطرق شيوعا في تطبيقات الخدمة المدنية ومع ذلك فهناك تباين كبير في خصائص هذه التقارير وفي مواصفاتها والطرق التي تستخدمها لقياس كفاءة العاملين ، فقلما تجد تشابها بين الدول من حيث شكل ومضمون هذه التقارير ومن أهم أشكال تقارير الكفاءة التقارير الوصفية والكمية المغلقة والمفتوحة ويقصد بالتقارير الوصفية الاكتفاء بكتابة بضعة أسطر عن أداء الموظف الجديد كأن يقال مواظب على الدوام وحسن في تعامله مع الرؤوساء وهذا ما تأخذ به التقارير المفتوحة وقد تحولت أغلب النظم إلى التقارير المغلقة مع بقائها وصفية وذلك بإعداد نماذج تحتوي على بضعة مؤشرات تتعلق بشخصية الموظف وسرعة انجازه ودقة عمله وطبيعة علاقاته وقدرته على الإبداع ويترك لرئيسه الإجابة عنها (2) .

1 - صلاح الدين عبدالباقي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 308 .

2 - عامر خضير الكبيسي ، مرجع سابق ، ص 190 .

### جدول رقم 1/2/3 يوضح تقرير وصفي مغلق لتقييم الأداء :

		الإدارة التي يتبعها		اسم	
		.....		الموظف.....	
		راتبه الحالي		عنوانه ووظيفته	
		.....		.....	
التقديرات				أسس التقييم ومؤشراته	
ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف	- مؤهلاته الشخصية ومتابعته لتطوير ذاته. - كفاءته في العمل وتعاونه مع الرؤساء والزملاء . - مواظبته على الدوام واستغلاله للوقت . - مظهره وهندامه ولياقته .

#### التقدير العام :

ملاحظات الرئيس المباشر أوالمشتري :  أوصي بمنحه علاوة  أوصي بمنحه علاوة

ملاحظات الرئيس الأعلى :  أصادق على منحه علاوة  لا أصادق على منحه علاوة

المصدر : عامر خضير الكبيسي ، إدارة الموارد البشرية ( القاهرة ، المنظمة العربية لتنمية الإدارية )ص193

#### ثانيا : طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص :

تقوم هذه الطريقة على تحديد عدد معين من الصفات أو الخصائص وإعطاء الفرد تقديرا معيناً ، حسب توفر بعض الخصائص فيه ويصبح مجموع هذه التقديرات ممثلاً لمستوي الفرد في التقييم .

ويعاب على هذه الطريقة أن المشرف الذي يقوم بعملية التقييم قد يكون متحيزاً في تقديراته بمعنى آخر قد يميل الرئيس إلى الحكم على الشخص من خلال معرفته بناحية معينة من نواحي الضعف تفكيره واتجاهاته قد يترتب عليها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع خاصة إذا كان المقيم متساهلاً<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - وائل محمد جبريل ، تقييم أداء العاملين ، (المنتدى العربي لتنمية الموارد البشرية ، 2014/3/11م) ، www . trdiscussion . com

**ثالثا : طريقة الترتيب :** - تتلخص هذه الطريقة في أن يطلب من كل مشرف أن يقوم بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ على أساس الأداء العام للعمل ولا شك إن هذه الطريقة رغم بساطتها وسهولتها إلا أنها ما زالت تعاني من نفس نقاط الضعف التي تعاني منها طريقة التقييم بالخصائص .

#### **رابعا : طريقة المقارنة بين العاملين :**

في هذه الطريقة الطريقة يتم تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع موظف آخر ثم المقارنة بينهما وبيان أيهما أفضل وتتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريبا .

**خامسا : طريقة التوزيع الإجباري :** يتم في هذه الطريقة تقييم الشخص على أساس الأداء العام للعمل وتتم العملية على النحو التالي : تتم كتابة أسماء الأفراد المطلوب تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة كل إسم على بطاقة منفصلة ويطلب من المشرف توزيع البطاقات على خمس مجموعات على النحو الآتي :

- المجموعة الأولى - ضعيف

- المجموعة الثانية - اقل من المتوسط .

- المجموعة الثالثة - متوسط

- المجموعة الرابعة - أعلى من المتوسط ، المجموعة الخامسة جيد جدا (1).

#### **سادسا : طريقة الإدارة بالأهداف :**

يعتبر تطبيق الإدارة بالأهداف من أكثر الأساليب الإدارية فعالية بالرغم من أنه يعتبر نمطا تقليديا موروثا من رواد الإدارة في الخمسينيات من القرن الماضي وفكرته ان يتم تقييم الأعمال وفقا لمدي تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها وقد يكون مستوى الأداء متخلفا عما هو مخطط له أو قد يزيد عنه .

ولنجاح هذه الطريقة لا بد من القياس الدقيق للأهداف عند تحديدها وان تكون قابله لتحقيق بحيث لا تكون مستحيلة التحقيق أو صعبة أكثر مما يجب ولا تكون سهلة بحيث يسهل تجاوزها ( سهلة أكثر مما يجب) كما لا بد من الأخذ في الإعتبار عند قياس الأهداف

<sup>1</sup> - المرجع السابق , ص1

الظروف التي يتم العمل فيها لتحقيق هذه الأهداف فقد تكون الظروف غير مواتية لتحقيقها وبالتالي يجب الا يظلم العامل عند القيام بعملية التقييم ولكي تنجح هذه الطريقة يجب القيام بما يلي .

- لا بد من تحديد الأهداف تحديدا واضحا .
- لا بد أن تكون الأهداف قابلة للقياس من حيث الكم والكيف .
- لا بد أن تربط الأهداف بالزمن .
- أن تبني على أساس المشاركة بين العاملين والإدارة .

#### سابعا : طريقة التدرج على الأساس السلوكي :

تعتمد هذه الطريقة على تحديد العناصر السلوكية بحيث يتم تحديد أعمدة لكل صفة أو سلوك من واقع الأداء العملي ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات والسلوك المتوقع منه في العمل وتكون هذه الصفات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية ومن الجوانب التي تؤخذ في الاعتبار عند القيام بعملية التقييم .

- معرفه العامل بالعمل .
- الحضور والمواظبة .
- كمية العمل .
- الاعتمادية في العمل أي إلى أي درجة يمكن الاعتماد على العامل أي درجة الثقة فيه.
- الدقة في العمل .
- التعاون مع الزملاء والمشرفين .

ومن أبرز مزايا طريقة التدرج على الأساس السلوكي أنها تقلل من الأخطاء وتلائم مع الأفراد كما يتم تحديد مقياسها بمشاركة الأفراد مما ينجم عنه اقتناع الأفراد والقائمين بعملية التقييم على حد سواء وبموضوعية هذه الطريقة كما أنها تساهم مساهمة ملموسة في تحديد نقاط القوة والضعف والإحتياجات التدريبية للأفراد<sup>(1)</sup>.

#### 4/2/3 نظم المعلومات الإدارية وتقييم الأداء :

<sup>1</sup> - زكي مكي اسماعيل ، مرجع سابق ، ص198 .

تعتبر منظمات الأعمال ككل نظاماً متكاملًا ليس فقط للمدخلات والمخرجات الملموسة وإنما للمعلومات أيضاً وهذا النظام الكلي يتكون من أجزاء وكل جزء يعتبر مصدراً للمعلومات فهناك وظيفة الإنتاج والأفراد والتسويق وهذه الوظائف تتفرع منها أنظمة فرعية أخرى لكل منها دور تقوم به وتوفر الكثير من المعلومات عن جميع جوانب الأداء بالمنشأة. وتستخدم الكثير من المؤسسات نظم المعلومات الإدارية في عملية تقييم الأداء والتي تتميز بتوفير الكثير من الوقت والجهد في عملية التقييم كما أن نتائج عملية تقييم الأداء عن طريق نظم المعلومات الإدارية تتميز بالدقة والموضوعية وبعدها عن التحيز والتأثير المبني على أسس شخصية .

### مواصفات نظام تقييم الأداء الأفعال :

#### الزمن :

يرتبط نظام تقييم الأداء الفعال بنظامي المتابعة والزمن فإذا تزامن توقيت المتابعة مع تقييم الأداء فإنه يمكن تصحيح الانحرافات بفعالية بحيث يسير الأداء بطريقة طبيعية نحو تحقيق الهدف وإذا طالت الفترة الزمنية الفاصلة بين عملية المتابعة وتقييم الأداء قلت كفاءة نظامي المتابعة وتقييم الأداء وأصبحت عملية تصحيح الانحرافات لا فائدة منها .

#### الوضوح :

يستخدم نظام تقييم الأداء معايير تمثل مستويات الأداء المرغوب في تحقيقها كما يستخدم أدوات قياس تحدد حجم الأداء الذي تحقق حتى الآن ومن المهم أن تكون المعايير مدروسة وواضحة وكذلك أدوات القياس التي يتم اختيارها بعناية .

#### - الشمولية :

يجب أن يشمل نظام تقييم الأداء كافة أنشطة المشروع وعلى رأسها الموارد البشرية بحيث يغطي كافة المستويات الإدارية وأجزاء المنظمة الفرعية وان يكون ذلك بصورة مستمرة .

#### - الكفاءة :

يجب أن يكون نظام تقييم الأداء موضوعياً وقادراً على تصحيح الانحرافات السلبية وان يدعم الانحرافات الإيجابية (1) .

### جدول رقم : 2/3/3 يوضح : العناصر التفصيلية لنظام تقييم الأداء :

<sup>1</sup> - على عباس ، الرقابة الإدارية ( عمان : إثراء للنشر والتوزيع ، 2008م ) ، ص251 .

المخرجات	العمليات / معالجة المعلومات	المدخلات
- الرضا الوظيفي	- الموارد البشرية والتوظيف والتدريب	- الموارد البشرية
- منتجات خدمية	- التمويل والبحث والتطوير	- الأموال
- النمو	- الإنتاج والتسويق والشراء والتخزين	- المواد
- منتجات سلعية .	- الأنشطة الإدارية والإنتاجية المساعدة	- معلومات عن البيئة الخارجية للمنظمة

المصدر : على عباس ، الرقابة الإدارية ( إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ) ، ص 255

### 5/2/2 مشكلات تقييم الأداء بالسودان :

ترتبط مشكلات تقييم الأداء بالسودان بالمشكلات الإدارية السائدة في معظم الدول النامية والتي تتسم بضعف المستوى الإداري والتأثر بالبيئة الاجتماعية التي تتسم بالمجاملة والعلاقات الحميمة بين الناس كذلك انتشار الوساطة والمحسوبية والجهوية والولاء في عمليات الإختيار ومن ثم ينعكس ذلك أيضا على عمليات التقييم وما يتركه من آثار سيئة على بقية العاملين خاصة المؤهلين منهم لإحساسهم بعدم العدالة والمساواة ويمكن تلخيص هذه المشكلات في النقاط التالية :

- الوسطية في عمليات التقييم وعدم الدقة .
- جعل معظم التقارير ايجابية عالية الدرجة .
- عدم الجدية في الأخذ بنتائج التقييم كأداة للتحفيز والتقييم وتطوير الأداء .
- التأثير بالجانب الشخصي والتشفي من بعض العاملين وربط عملية التقييم بأشياء غير موضوعية ولا علاقة لها بأداء العامل وكفاءته .
- نقص الكوادر النوعية بين القائمين بعملية التقييم وعدم تدريبهم على مبادئ إدارة الموارد البشرية وأسس تقييم وتقويم الأداء (1) .

### 6/2/3 نظم تقويم الأداء بالخدمة المدنية السودانية

<sup>1</sup> - زكي مكي ، مرجع سابق ، ص 202 .

نظم قانون الخدمة المدنية القومية لسنة 2007م في المادة 34 في البنود من 1 إلى 5 مسألة تقويم أداء العاملين في الخدمة المدنية بصورة عامة مع ترك التفاصيل للائحة الخدمة المدنية القومية المفسرة للقانون وفيما يلي ما ورد بالقانون .

1- يعد عن كل عامل تقرير أداء سنوي أو عن جزء من السنة لا يقل عن ستة أشهر حسبما تحدده اللوائح وذلك على الاستمارة المخصصة لفنته والتي يعدها ديوان شؤون الخدمة ويوافق عليها المجلس الأعلى للإصلاح الإداري .

2- يقوم شاغل الوظيفة القيادية العليا برصد إنجازاته الأساسية خلال فترة التقويم على أن يقوم الرئيس المباشر بتقييم تلك الإنجازات وإضافة عناصر السلوك الوظيفي والقيادة والإشراف والقدرات الكامنة لشغل الوظيفة الأعلى في المستقبل وإعطائها درجات رقمية وتقديرا عاما .

3- يعد الرئيس المباشر تقويم الأداء عن شاغلي الوظائف دون القيادة العليا .

4- يقوم رئيس الوحدة باعتماد تقارير الأداء بصفة نهائية .

### الملاح الرئيسية للنظام :

- قسم القانون العاملين إلى فئتين ، شاغلي المناصب القيادية العليا ، و شاغلي المناصب دون ذلك .

- أعطي القانون للفئة الأولى حق رصد إنجازاتها وإعطاء الرئيس المباشر حق تقويم العناصر التي لا يمكن أن يكتبها الموظف عن نفسه، بالإضافة إلى إعطاء تقييم عام عن مجمل أداء الموظف .

- يعتمد رئيس الوحدة تقارير الأداء .

- حدد القانون مدة التقويم بسنة مع جواز كتابة التقارير في مدة أقل من ذلك لا تقل عن ستة أشهر .

- نص بنود القانون على فصل العامل الذي يحصل على تقرير أداء سيء في عامين متتالين من رئيسين مختلفين .

- إستخدم هذا القانون مصطلح تقويم وليس تقييم (1).

- يقوم شاغل الوظيفة القيادية العليا والأولي فما فوق ، برصد إنجازاته الذاتية عن فترة التقويم على الاستمارة المعدة لذلك وتقديمها لرئيسه المباشر ليقوم بمناقشتها معه وإضافة عناصر

<sup>1</sup> - أبو العباس فضل المولي كجوك ، إدارة الموارد البشرية الأصول العلمية ونماذج التطبيق ( الخرطوم ، شركة مطابع السودان ، 2009م ) ص213 .

التقويم الاخري ذات العلاقة بالسلوك وللمهارات القيادية القابلة للتقويم الوظيفي ورفع التقويم لرئيس الوحدة لمراجعته ورصده في التقرير النهائي للعامل.

يتم كتابة تقرير أداء كل عامل دون التقيد بشرف مرور سنة عند انتهاء البعثة الدراسية وعند انتهاء فترة الإعارة أو الإشراف وعند النقل من وحدة لآخري .

**العيوب الرئيسية للنظام :**

- تعتبر طريقة تصميم الاستثمارات عيبا واضحا في هذا النظام وذلك لأنها تتيح فرصة كبيرة للحكم الشخصي الذي يتأثر بعدة عوامل قد تكون شخصية .
- الاستثمارات المستخدمة حاليا أعدت في العام 1983 م وهي مصممة وفقا لقانون الخدمة العامة الصادر في العام 1973 الذي الغي في العام 1990 بصدر قانون الخدمة العامة في ذلك العام والذي الغي واستبدل أكثر من مرة حتى العام 2007م بالتالي أصبحت الاستثمارات غير مستندة على مصدر شرعي .
- الغي قانون الخدمة المدنية لجنة مراجعة استثمارات تقييم الأداء وتجاهل دورها في تكوين قاعدة رأي حول مجمل أداء الوحدة ، وكذلك مراجعة السلبيات الناجمة عن الحكم الشخصي على المرؤوسين من الرؤساء المباشرين ومعالجتها .
- تمثل ضمانات الخروج من هذه السلبيات في التفكير في إجراء تصحيحي ينطوي على الأتي:

- 1- إلغاء الاستثمارات المستخدمة حالياً واستبدالها باستثمارات تتمشي مع القانون الساري .
- 2- إعادة النظر في عناصر تقييم الأداء بحيث تستند على الصفات الشخصية والقدرات الوظيفية بنسب عادلة توازن بين طبيعة الوظائف المختلفة .
- 3- التأكيد على لجنة مراجعة تقارير تقييم الأمر .
- 4- أن تستوعب الاستثمارات كافة الشرائح الوظيفية القيادية العليا والوسيطه والقاعدية (1).

### **الجوانب الرئيسية التي تخضع للتقييم في أداء الموظف :**

**أولا :** تحديد هل أداء الموظف كان في ضوء الأهداف المتفق عليها .

<sup>1</sup> - المرجع السابق ، ص216 .

**ثانيا : التعرف على مدى قيام الموظف بتنفيذ واجبات وظيفته وفقا للمواصفات الموضوعية لذلك .**

**ثالثا :أداء الموظف في الوظيفة الحالية التي يشغلها أثناء التقييم .**

**رابعا : مقارنة الأداء بالعام الماضي .**

**خامسا : امكانات الموظف للنمو والتطور .**

**سادسا : قدرة الموظف على تخطي الصعوبات .**

**\* مصادر المعلومات في عملية التقييم :**

1- ذاكرة الرئيس المقيم .

2- الملاحظات المدونة .

3- تقارير الإنجاز الدورية .

4- رأي المراجعين والعملاء .

أخيرا لا بد من الإشارة إلى أن إدارة الموارد البشرية هي التي يقع على عاتقها مسؤولية تقييم أداء الموظفين في المؤسسة ولا بد من أن تراعي الكفاءة والدقة والموضوعية في عملية التقييم وان تعمل على تصميم نظام لتقييم الأداء يراعي الخصائص السابقة كما لا بد من تدريب الرؤوساء والمشرفين على كيفية إجراء التقييم بصورة سليمة سواء من حيث تعبئة النماذج الخاصة بالتقييم أو المقابلات التي تتم لمراجعة التقييم ، كما لا بد من أن تحرص على متابعة النتائج والقرارات المنطوية عن التقييم وان تسعى للمحافظة على المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييمات السابقة لاستخدامها في المقارنة عند إجراء أي تقييم مستقبلا (1) .

<sup>1</sup> - منصور عبدالعزيز المعشوق ، مرجع سابق ، ص302 .

## المبحث الثالث

### تحسين الأداء المؤسسي التحديات والطرق

#### 1/3/3/ مفهوم تحسين الأداء :

يعتبر مفهوم تحسين الأداء من أهم المفاهيم السائدة في العصر الحالي فالمنافسة القوية والإبداع لا ينتجان فقط من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو الأفراد ، وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى إهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءتهم وحسن ادائهم لأعمالهم .

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة بطرق مؤقتة فإنها ستظهر من جديد .

**ومن أهم المظاهر التي تشير إلى ضعف الأداء وضرورة تحسينه :-**

- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها .

- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد .

- فقدان الحافزية وإزدياد حالة اللامبالاة لدي العاملين .

- التأخير في إتخاذ القرارات .

- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين خاصة الجدد ويمكن تعريف عملية تحسين الأداء بأنها :-

طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء .

وطالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم إتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء وهذا يتضمن مراجعة نظام العمل المستخدم ومراجعة نظام

المكافئات والحوافز وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم<sup>(1)</sup> .

وتتمثل أهم الخطوات المتبعة لتحسين الأداء في الآتي :-

1- تحديد نقاط الضعف والفجوات المراد علاجها .

<sup>1</sup> - 2014/9/1 الساعة 12 : 47 www . shawamreh . boardeducation . net /

- 2- وضع وتطوير خطة لمعالجة القصور والفجوات التي تم تحديدها .
  - 3- إختيار الطريقة المثلى التي يجب استخدامها في تحسين الأداء .
  - 4- القيام بقياس التقدم الذي حدث بعد إستخدام الطريقة التي تم إختيارها .
- ويلعب المدير أو الرئيس المباشر الدور الأكبر في عملية تحسين الأداء من خلال قيامه بتحديد المشاكل الحاصلة في الأداء وطلب المشورة المتخصصة وتحديد احتياجات خطة تحسين الأداء والعمل على توفيرها والمتابعة الدائمة والتقييم لتنفيذ هذه الخطة .
- إن التغيير في تركيبة المهام الوظيفية الموكولة إلى الموظف يوفر فرصاً جيدة لتحسين الأداء فمحتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم او إذا كانت تفوق مهارات الموظف فإنها تساهم في تدني الأداء وهناك عدة أساليب لدراسة الوظيفة وتحسين الأداء من خلالها .

### 1- المهام الضرورية :-

نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي التساؤل عن ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة ، حيث انه من الشائع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها ومن الشائع أيضا تكرار أداء مهام خاصة بقسم آخر بسبب عدم الثقة في مقدرة هذا القسم علي أدائها على وجه صحيح ويتضح هذا على وجه الخصوص في مجال حفظ السجلات حيث يجب عند دراسة كل وظيفة لتحسين الأداء في هذه الوظيفة أن تقلص هذه الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط .

### 2- المهام الملائمة :

أن السؤال التالي بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة هو ما هي الجهة المناسبة التي يجب أن تؤدي فيها هذه المهام ويتعلق مفهوم ( المناسب ) بالإدارة في هذا التحليل أو القسم وأيضاً فيما يتعلق بالمهارات والصلاحيات المتوفرة لدي الموظفين فيما يتعلق بالجهة المناسبة قد نجد أن بعض المهام يمكن نقلها إلى أقسام المساندة الإدارية او العينية مثل الحسابات وعلاقات الموظفين والمشتريات (1).

أما فيما يتعلق بالمهارات والصلاحيات فقد تجد أن بعض الموظفين يؤديون أعمالاً أقل من مستوى مهاراتهم ، والتي يمكن إعادة توزيعها داخل القسم ، ومن جهة أخرى قد تجد بعض

<sup>1</sup> - دوجلاس ، إدارة تغيير الأفراد والأداء (القاهرة ، إبيرتراك للكتابة والنشر ب ت)، ص 276 .

الموظفين يحاولون أداء مهام في حين لا تتوفر لديهم ما تتطلبه هذه المهام من معرفة ومهارات وصلاحيات .

### 3- تصميم الوظيفة :

يتضمن تصميم الوظيفة عادة مفهومي أساسين وهما توسيع نطاق الوظيفة وزيادة مستوى الحرية والمسؤولية المعطاة للموظفين في حين يتضمن توسيع نطاق الوظيفة جميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوي من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي . ويؤدي إلى تصميم وظيفة تقدم للموظفين نوعاً شيقاً من الأعمال فيه تحد لقدراتهم مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وإخراج أفضل ما لديهم.

### 4/ تبادل الوظائف :

تبادل الوظائف هو أسلوب سهل لكنه فعال في تخفيض وإزالة السأم والملل الوظيفي وهو بذلك يرفع من مستوى الدافعية ويعني هذا الأسلوب ببساطة حمل الموظفين على تبادل وظائفهم لفترة من الوقت ويعطي هذا الأسلوب بالإضافة إلى تجديد حماس الموظفين منفعة إضافية وهي التدريب المتبادل بين الموظفين .

### ويتم تبادل الوظائف بمراعاة النقاط الآتية :-

أ- أن تكون الوظائف التي يتم تبادلها متساوية في التعقيد والصعوبة تقريبا ويقلل هذا من خطر إسناد وظيفة إلى موظف غير قادر على أدائها أو أنها لا تشكل تحدياً له .

ب- يجب جعل فترة تبادل الوظائف كافية فقد تختلف فترة التكليف الوظيفي لكنها يجب أن تكون من الطول بحيث يمارس الموظف مختلف مهام الوظيفة ويعايش نتائج القرارات بها .

ج- يجب أن تكون معدلات الأداء واقعية أي أن تكون متناسبة مع ما يتوفر للموظف من معرفة ومهارة وخبرة وألا يتم التساهل في ذلك على اعتبار أن الموظف سيبقي في الوظيفة لفترة قصيرة كما يجب عدم المغالاة في التوقعات حتى لا تكون النتيجة الفشل (1).

د- التكليف بمهام خاصة لا بد أن تحتاج للموظفين من فترة لآخري فرصة المشاركة في أبحاث وفرق للدراسات أو مجموعة مهام ولا بد من استغلال هذه الفرص لتطوير الموظفين بالإضافة إلى توفير السبل لهم للمساهمة في حل مشاكل المؤسسة والمجتمع .

### ثالثاً : تحسين الموقف :-

1 - المرجع السابق , ص276 .

يتيح الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصا للتغير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء ويتم من خلال اخذ النقاط التالية في الحسبان .

1- تخطيط مكان العمل : يجب دراسة الطريقة التي يتم بها تخطيط مكان العمل هل هي من الكفاية كما ينبغي وهل يمكن القضاء على الوقت الضائع وهل يمكن تحسين إنسياب الحركة داخل مكان العمل عن طريق إعادة ترتيبه حول وتوفير مكان كاف ومريح للتخزين قريب من مكان العمل.

2- الموارد : يعهد إلى كل موظف بموارد معينة مثل الأدوات والأجهزة والنقود والوقت والخدمات لاستخدامها في تحقيق النتائج الخاصة وتحتاج هذه الموارد إلى المراجعة للتأكد من كفايتها وملائمتها لأولوية العمل .

3- الجداول : يمكن مراجعة وتقييم جداول العمل الذي يجب إنجازه لجعلها ملائمة لطبيعة العمل بحيث توفر الوقت الكافي لإنجاز العمل بالصورة المطلوبة .

4- المشرف : لا بد من مراعاة عدم مغالاة المشرف على الموظفين في عملية الإشراف وعلى المشرف أيضاً مراعاة مستوى النضوج الذي يتمتع به الموظف وإنحراف عملية الإشراف عن نطاقها الطبيعي قد يؤدي إلى تثبيط همة الموظف<sup>(1)</sup> .

### 3/3/3 الرضا الوظيفي وأثره على الأداء :

يمثل العمل جزءاً هاماً من حياة الإنسان وبمرور الوقت داخل هذا العمل يشكل الفرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر تجاه هذا العمل وهذا ما يطلق عليه الرضا الوظيفي .

ويبدأ الأمر بقيام كل فرد بتكوين حصيلة من المعرفة والمعلومات والخبرات حول العمل ، وبناءً عليها تتشكل وجدان ومشاعر الفرد ناحية عمله ، وأخيراً يميل الفرد إلى أن يتصرف سلوكياً ناحية عمله بشكل معين يظهر في أسلوب تعامله مع الزملاء .

ويتأثر سلوك الفرد في المنظمة ، بدرجة الرضا من العمل الذي يقوم به ودرجة الإشباع الذي يحققه العمل للفرد وهذا يتوقف على حاجات الفرد وترتيبها داخل السلم التفصيلي له ، فمثلاً درجة رضا الفرد عن نظام الأجور والحوافز المتبع هي محطة لقوة حاجاته إلى الدخل النقدي .

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

وتتبع أهمية الرضا الوظيفي ودوره في تحسين الأداء من أن الفرد قد لا يؤدي عمله بالصورة المطلوبة ويتأثر أداءه سلباً كلما قلت درجة الرضا الوظيفي لديه كما أن ذلك يمكن أن يؤدي إلى أن يسلك الفرد سلوكاً عدوانياً إما تجاه رئيسه وزملائه أو تجاه العالم الخارجي الذي يتعامل معه .

نخلص مما سبق إلي أن هناك علاقة بين أداء الفرد ودرجة الرضا الوظيفي عن العمل وبالتالي فإن رضاه عن وظيفته يؤدي إلى زيادة كفاءته الإنتاجية وتحسين مستوى أدائه .

### العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء :-

يميل الكثيرون إلى القول بأن الشخص الراضي عن عمله هو شخص منتج وقد صار هذا القول طبيعياً وربما منطقياً ، بعد الجهود الأولى لحركة العلاقات الإنسانية في هذا القرن . وقد استقر الاعتقاد بأن العاملين إذا توفرت لهم ظروف العمل الملائمة فإنهم سيزيدون إنتاجهم عرفاناً منهم واستجابة لهذه الظروف .

وكان هيرزبرج من الذين أشاروا بوضوح إلى أثر الدافعية على رضا العاملين وإنتاجيتهم ، وبالتالي استقر الافتراض بأن العامل الراضي يكون أكثر إنتاجية ونجد في بعض المنشآت ربطاً مباشراً بين إنتاجية العاملين وما يحصلون عليه من عوائد ومكافآت .

فالعاملين حين يتلقون عائداً من عملهم فإنهم يبدأون في مراجعة هذا العائد والتأكد من أنه قد تم توزيعه بشكل يتناسب مع جهودهم وكلما جاء هذا التوزيع متفقاً مع توقعات العاملين ، وما حصلوا عليه فعلا من عائد كلما زادت درجة الرضا العام لديهم .

ومن هنا نستخلص ان اشباع الحاجات والتوزيع المتساوي للعوائد والمكافآت يحددان درجة الرضا العام لدي العاملين (1) .

ويري كثير من الباحثين أن إشباع حاجات العاملين هي الحلقة ذات التأثير المباشر على الإنتاجية ، ويتلخص رضاهم عن عملهم في تقسيمهم إلى مجموعتين ، مجموعة تستمر في العمل وتتحقق لها عدة عوائد إضافية نظير استمرارها في العمل (المعاش ، التأمين ، مكافآت نهاية القدمة .... الخ) . ومجموعة لا ترضي عن العمل فتلجأ إلى ترك العمل أو التعاقد .

و يرى البعض أن هنالك علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي والأداء وهذا يعني أن إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي سيؤدي إلى إرتفاع مستوى الأداء ويرى آخرون ان العلاقة بين الرضا

<sup>1</sup> - الصادق آدم عثمان سعد ، الرضا الوظيفي وأثره على كفاءة الأداء ، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، (الخرطوم : جامعة النيلين ، 2011م) ص60

الوظيفي والأداء ليست علاقة خطية ، وإنما توجد علاقة غير مباشرة بينهما ، وتظهر هذه العلاقة من خلال دور الرضا الوظيفي في تخفيض الظواهر السلبية في العمل مثل التأخير ، الغياب ، ترك العمل ، ويمكن القول أن الفكر الإداري الذي تتناول علاقة الرضا الوظيفي بالأداء خلص إلى ثلاثة اتجاهات رئيسية هي :

الإتجاه الأول : يري أصحاب الإتجاه أن الرضا الوظيفي المرتفع أو الروح المعنوية لدي العاملين ، تؤدي إلى زيادة الأداء وهذا الرأي يمثل رأي أصحاب الدراسات التي تلت تجارب الهاوثورن ، وحاولت التركيز على العلاقات الإنسانية في العمل ، والإهتمام بمشاعر العاملين وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم ويتفق هذا الرأي مع نظرية ماسلو وهيرزبيرج .

الإتجاه الثاني : يتخلص رأي أصحاب هذا الإتجاه في أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء تكون موجودة وصحيحة أحيانا ، وغير موجودة أحيانا ، ولوحظ في بعض الأحيان أن الرضا عن العمل لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء ، فالإنتاجية قد تزداد في حالة عدم الرضا وذلك عن طريق استخدام الضغط والتهديد والأسلوب الدكتاتوري في الإدارة(1) .

الإتجاه الثالث :

يري أصحاب هذا الإتجاه أن الرضا الوظيفي يتحقق نتيجة الأداء العالي المتبوع بعوائد إيجابية مثل الأجر ، الترقية ، علاقات طيبة .  
في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوي معين من الأداء ويتفق هذا الاتجاه مع نظرية التوقع (1) .

### 4/3/3 تحسين فاعلية الأداء المؤسسي :

لقد تم تعريف الأداء المؤسسي بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها .

<sup>1</sup> - المرجع السابق , ص60

ومن التعريفات الواردة للأداء المؤسسي أيضاً انه المنظمة التكامل في نتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية .  
وكلا التعريفين يتفقان بأن الأداء المؤسسي يعبر عن مدى قدرة المنظمة في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية ، وذلك فيما يتعلق بحصولها على مواردها المختلفة وكفاءة عملياتها الداخلية والخارجية ، وإنتاج منتجات مطلوبة من قبل المجتمع .  
وهناك مجموعة من الأبعاد التي يمكن من خلالها الوقوف على مدى تحسن الأداء المؤسسي منها .

- **الأداء المالي** : يركز مفهوم الأداء المالي فقط على استخدام المؤشرات المالية مثل الربحية والنمو وكلما إرتفعت هذه المؤشرات دل ذلك على تحسن الأداء المالي والذي هو جزء مهم من الأداء الكلي للمؤسسة .

- **الأداء المالي والأداء التشغيلي** : يجمع هذا البعد بين الأداء المالي والأداء التشغيلي وبذلك فهو يضيف الكفاءة في تحقيق أفضل إستخدام للموارد المتاحة بهدف الحصول على المردودات ويركز هذا البعد على مؤشرات مثل الحصة السوقية وتقديم منتج جيد ذي جودة عالية إضافة إلي الفاعلية التنظيمية .و يعد هذا البعد الأكثر شمولاً للأداء المؤسسي وهو يعبر عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها .

#### **الكفاءة :**

وتشير إلى قيمة الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات وهي بالتالي تعبر عن الرشد في استخدام الموارد المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية المتاحة (1) .

<sup>1</sup> -وصفي الكساسبية ، تحسين الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات ، (عمان : دار اليازوردي للنشر ، 2011م) ، ص77 .

### جدول رقم 3/3/3

يوضح الأهداف التي بتحققها يمكن أن نجزم بأن أداء المؤسسة قد تحسن:

الرقم	أصحاب المصالح	معايير الفاعلية
1	المالكون	العائد المالي .
2	العاملون	رضا العاملين ، الأجور ، الرؤيا الوظيفية
3	الزبائن	جودة المنتجات والخدمات .
4	المقرضون	الجدوى من القروض الممنوحة .
5	المجتمع	المساهمة في مصالح المجتمع
6	الموردون	تعاملات تجارية مرضية
7	الحكومة	الإذعان للقوانين والأنظمة

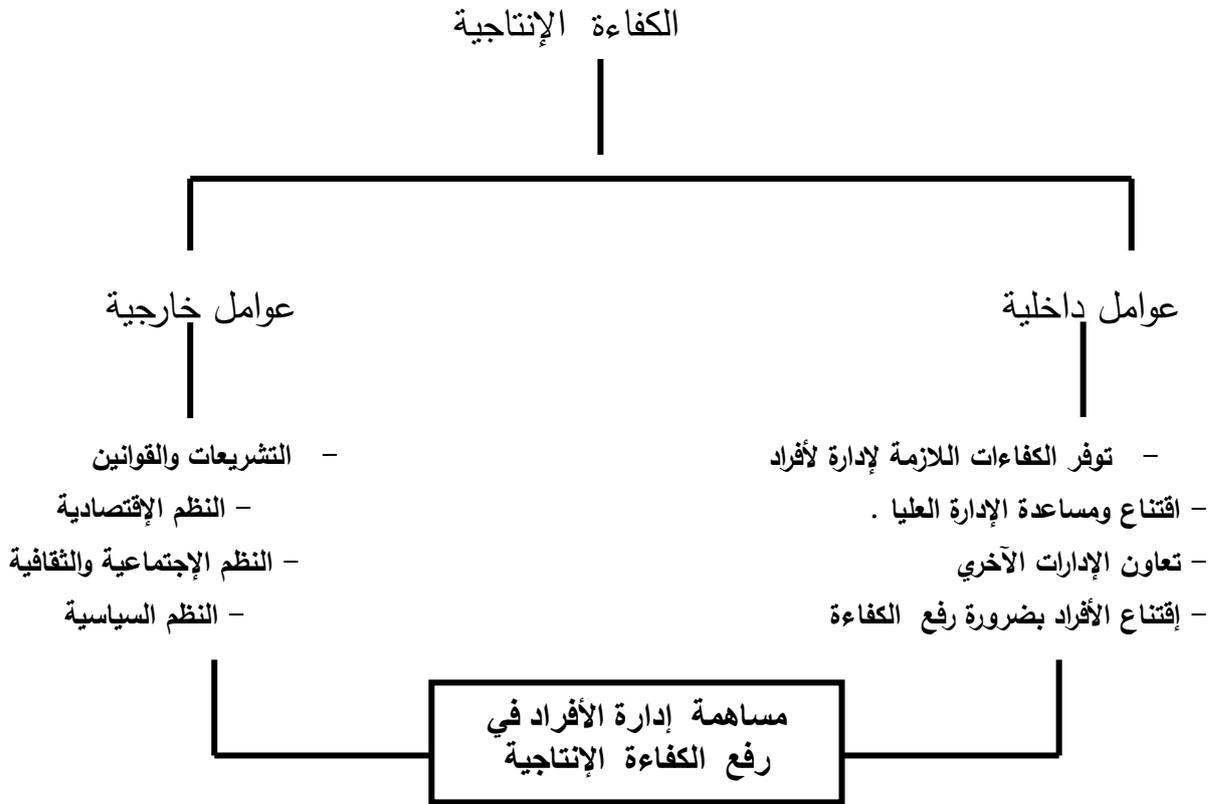
المصدر: وصفي الكساسبة، تحسين الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، (عمان: دار البيزوردي للنشر، 2011م)، ص77

العوامل المؤثرة في قدرة إدارة الأفراد في رفع الكفاءة وتحسين الأداء :-

من المعروف أن رفع الكفاءة وتحقيق الأهداف الموضوعية هي الغاية الأساسية لكل مشروع وتلعب إدارة الأفراد دوراً كبيراً في هذا الأمر ولكن السؤال الأساسي هنا هل قدرة إدارة الأفراد على رفع الكفاءة الإنتاجية للمشروع مطلقة أم أن هناك عوامل تحد من هذه القدرة والاجابة تكمن في أن هناك نوعين أساسيين من المعوقات التي تحد من قدرة إدارة الأفراد على رفع الكفاءة الإنتاجية للمشروع (1)

<sup>1</sup> - على السلمي، مرجع سابق، ص50

شكل رقم 1/3/3 يوضح العوامل المحددة لقدرة إدارة الأفراد على رفع الكفاءة الإنتاجية :



المصدر : على السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ( القاهرة : مكتبة غريب ، 1985 ) ، ص 49 .

أولاً : العوامل الداخلية :- لا شك أن نجاح إدارة الأفراد في أداء وظائفها المختلفة وبالتالي تحقيق هدف رفع الكفاءة الإنتاجية يتوقف على مدى توفر الكفاءات والخبرات اللازمة بإدارة الأفراد وقيام هذه الكفاءات بوظائف إدارة الأفراد المختلفة من إختيار القوي العاملة وتحديد هيكل الأجور والتدريب بأحدث الطرق الذي يؤدي إلى تحسين الأداء ولا بد من التطرق إلى أن الخبرة العملية في هذا المجال تساهم مساهمة فعالة في عمليات التدريب الهادفة إلى تحسين الأداء ولا بد ن إقتناع الإدارة العليا بهذه العملية ومنح التأييد لإدارة الأفراد وكذلك لا بد من تعاون الإدارات الأخرى وعلى رأسها الإدارة المالية التي يقع على عاتقها توفير التمويل اللازم لهذه النشاطات (1) .

<sup>1</sup> - على السلمي ، مرجع سابق ، ص 50

## ثانيا : العوامل الخارجية :

وهي العوامل الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة وتشمل :

### 1- التشريعات والقوانين :

ينظم القانون جانباً هاماً وأساسياً من جوانب نشاط إدارة الأفراد وخصوصاً في المؤسسات العامة ويتبلور ذلك في مجموعة من الشروط والقيود التي ينبغي أن تراعيها إدارة الأفراد أثناء مزاولتها لنشاطها الأساسي في الجوانب التالية :

- تحديد الوظائف والتعيين والترقية .

- تصميم نظم التدريب .

- تكوين نظم الحوافز وتقييم الأداء .

### 2- التنظيم الإقتصادي للدولة :

ويقصد به طريقة تنظيم العلاقات الاقتصادية ووسائل الإنتاج في المجتمع ويترتب على هذا ضرورة وجود نوع من الأجهزة القومية التي تتولى توجيه وتسيير العمل في شركات القطاع وتتقسم تلك الأجهزة إلى هيئات أو وزارات يشرف كل منها على قطاع محدد وينعكس أثر هذه الأجهزة والتنظيمات في شكل قيود وإجراءات ينبغي على إدارة الأفراد إتباعها أثناء مزاولتها لنشاطها الأساسي .

### 3- التنظيم الإجتماعي والثقافي :

يتمثل التنظيم الاجتماعي في نمط العلاقات الإجتماعية القائمة وأساليب التفكير والعادات والتقاليد المختلفة وتؤثر هذه النواحي الإجتماعية على إدارة الأفراد من حيث أنها تشكل طرق تفكير الناس ووجهات نظرهم التي ينبغي عليها أن تأخذها في الإعتبار عند إتخاذ أي قرار .

وفي بعض الأحيان قد تساعد التغييرات الثقافية والإجتماعية إدارة الأفراد علي تحسين الأداء فإنتشار التعليم وأدوات الثقافة الجماهيرية يجعل الأفراد على مستوى أعلى من الوعي الإجتماعي بتحسين أدائهم للمصلحة العامة للمجتمع وقد يسبب أيضاً بعض العوائق لإدارة الأفراد نتيجة لزيادة وعي العاملين بحقوقهم وبالتالي ظهور بعض المطالب المادية التي لم تكن في الحسبان<sup>(1)</sup> .

<sup>1</sup> - على السلمي ، مرجع سابق ، ص52 .

#### 4- التنظيم السياسي :-

يمثل التنظيم السياسي للمجتمع أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على قدر إدارة الأفراد في رفع الكفاءة الإنتاجية ففي كثير من البلدان ترتبط الإدارة العامة وإدارة الأفراد على وجه الخصوص بالأهداف السياسية في الدولة وقد تكون مضطرة للمشاركة في العمل السياسي وتخصيص جزء من الوقت لهذا العمل على حساب الإهتمام بتحسين وتطوير الأداء داخل المؤسسة ، كما قد تقيد بعض العوامل السياسية من قدرة الأفراد على إتخاذ قرارات خاصة ببعض الأفراد (1) .

#### 5/3/3 التدريب وتحسين الأداء :

يشتمل تحسين الأداء على خطة مدروسة للتغلب على مشكلات الأداء وتحسين أداء العاملين وسلوكهم كما يشتمل على منهج منظم للتعرف على الأسباب الجذرية لمشكلة الأداء والتفكير في التدخل المناسب لعلاجها .

ويعتبر التدريب من أهم الطرق المستخدمة لتحسين الأداء والهدف الإستراتيجي للتدريب هو المساهمة في نجاح المنظمة وإستمرارها عن طريق وضع الخطة التدريبية الملائمة والتي تحافظ على مستوى عالي من المهارات والقدرات التنافسية للعاملين والأداء المتميز ، والتحسين المستمر .

فالتدريب هو تنمية لرأس المال البشري - والذي يقصد به مجموعة المعارف والمهارات التي توجد لدي جميع العاملين بالمنظمة فكل رأس مال يحتاج إلى استثمار ، فلا بد إذن من تنمية العاملين وصقل مهاراتهم وتمكينهم من أداء المهام التي يسهمون بها في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الفاعلية الكلية لها .

#### \* مزايا التخطيط الاستراتيجي للتدريب :

- 1- ربط أهداف التدريب بأهداف المنظمة .
- 2- تنسيق التدريب مع خطة الموارد البشرية .
- 3- مقابلة إحتياجات المستقبل .
- 4- تقليل الأخطاء والمجهودات العشوائية في نشاط الموارد البشرية .
- 5- تحديد معايير واقعية لقياس فاعلية أنشطة التدريب .

<sup>1</sup> على السلمي ، مرجع سابق ، ص52

6- توجيه العملية التدريبية بحيث يكون الناتج منها تحسين الأداء وخدمة أهداف المؤسسة .

### خطوات التخطيط الاستراتيجي للتدريب :

لكي نتمكن إدارة التدريب من أداء دورها الاستراتيجي في إطار الخطة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والتي بدورها جزء من الخطة الإستراتيجية الكلية للمنظمة يجب إتباع الخطوات الآتية :

- 1- التعرف على الأهداف الكلية والجزئية للمنظمة .
- 2- تحديد نصيب إدارة التدريب من هذه الأهداف .
- 3- تحديد الإحتياجات التدريبية المطلوبة في العاملين والمهارات والمعلومات ويقوم مدير التدريب لإنجاح العملية التدريبية بعدد من المهام على رأسها تقييم النشاط التدريبي الحالي والنتائج التي يحققها أول بأول وتحديد أثر التدريب على إستراتيجية المنظمة وعلى أداء الموارد البشرية فيها والقيام بعملية التحليل للتعرف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة والفرص المتاحة التي يمكن استغلالها لتحسين أداء الموارد البشرية والمعوقات التي تواجه عملية التدريب .

ويتضح دور التدريب في عملية تحسين الأداء من خلال مجموعة من الخطوات تتمثل في الآتي :

- 1- تعريف الأداء المطلوب .
- 2- وصف الأداء الحالي .
- 3- تحديد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب .
- 4- تحديد إحتياجات التدريب .
- 5- تنفيذ التدخل المختار .
- 6- إختيار المنهجية المناسبة .
- 7- التقييم<sup>(1)</sup>.

بعد ذلك يجتمع المستشار أو الخبير المسؤول عن عملية تحسين الأداء مع المديرين المعنيين لمناقشة مجموعة من المواضيع مثل ملائمة أهداف تحسين الأداء للأهداف الكلية

<sup>1</sup> - على محمد عبدالوهاب ، دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية (القااهرة ،جامعة عين شمس ، ب ت ) ، ص5

للمنظمة وتشكيل فريق تحسين الأداء ومناقشة العوامل المؤثرة في عملية تحسين الأداء وتأکید تعاون الأطراف المعنية لإنجاح خطة التحسين والمتابعة الحريصة لتعديل التنفيذ إذا لزم الأمر وإختيار الطريقة التي سيتم من خلالها تقييم عملية التدريب .

### الإعتبرات التي يجب مراعاتها في خطة التدريب لتحسين الأداء :

- 1- يجب أن يكون الاهتمام موجهاً للنتائج وليس الأنشطة .
  - 2- كل من الموظف ورئيسه يجب أن يلاحظا فجوة الأداء وان يتفقا على علاجها .
  - 3- لا بد أن تساعد خطة تحسين الأداء الأفراد على تحمل المسؤولية .
  - 4- أن يتم قياس نتائج عملية تحسين الأداء في تواريخ متلاحقة وتوفير التغذية الراجعة.
  - 5- لا بد أن تساعد خطة التحسين على المعاملة العادلة للعاملين .
  - 6- العمل على زيادة التعاون بين الأفراد .
  - 7- زيادة التعاون بين فرق العمل والإدارات والأقسام .
  - 8- تصحيح المفاهيم الخاطئة لدي الإدارة والأقسام .
  - 9- يجب أن تقابل الخطة توقعات الإدارة من العاملين .
  - 10- أن تساعد على مقارنة النتائج .
  - 11- أن تجعل من تحسين الأداء قيمة وجزءاً من ثقافة المنظمة (١) .
- يري الباحث أن مراعاة هذه الإعتبرات عند وضع أي خطة لتحسين الأداء في أي مجال هو أمر ضروري لان هذه الإعتبرات تشتمل على جميع النواحي التي يتم من خلالها الإستفادة من عملية تحسين الأداء .

### 6/3/3 الحوافز وتحسين الأداء :

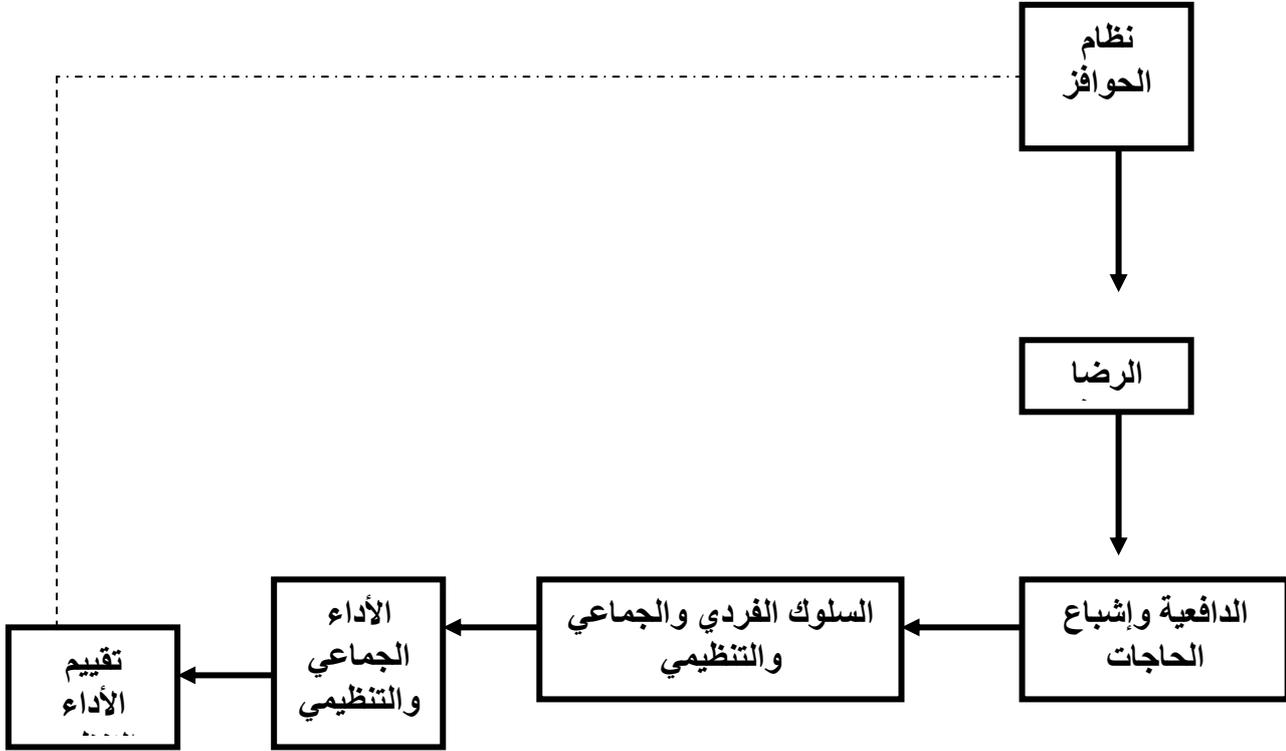
أن تأثير الحوافز على أداء الأفراد بالمنظمات من المواضيع المتفق عليها بشكل عام وهنا لا بد للإدارة الراشدة أن تعمل على استخدام الحوافز بصورة علمية لتحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة وبالتالي الوصول إلى تحسين أداء المؤسسة ككل .

ويتضح دور الحوافز في تحسين الأداء من خلال إسهامها في خفض معدل دوران العمل ، والحد من الغياب والمساهمة في جذب العناصر الفعالة ذات الأداء المتميز للإلتحاق بالمنظمة ، وكذلك دورها في إشباع الحاجات وأهميتها في تطوير أنماط جديدة من السلوك.

<sup>1</sup> - المرجع السابق ، ص 15 .

ولكي يتم الحصول على أفضل النتائج لا بد من من الربط بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء ومراعاة العديد من المبادئ والأسس وعلى رأسها (المساواة ، القوة ، نوع الحاجة ، عدالة التوزيع) . .

شكل رقم 2/3/3/ يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء :



المصدر : عبدالحميد المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات إدارة الموارد البشرية القاهرة : المكتبة المصرية ، 2009م ، ص373

من الشكل نستخلص أن تأثير الحوافز على تحسين الأداء يتم من خلال اختيار نظام فعال للحوافز داخل المؤسسة وبالتالي تتولد لدي العاملين دوافع ايجابية تؤثر على سلوك الأفراد داخل العمل مما يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي والجماعي وبالتالي يتحسن الأداء للمؤسسة ككل<sup>(1)</sup>.

ومما تجدر الإشارة إليه أن موضوع الحوافز وعلاقتها بالإنتاجية قد احتل مكانا بارزا لدي الكثير من الباحثين منذ بدايات الفكر الإداري، كما تشير الدراسات إلى أن المنظمة التي تريد تحسين أدائها عليها أن تختم بموضوع الحوافز ومفهوم فريق وجماعة العمل . بناء على ذلك تتفق الدراسات بأن عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تحسين في الأداء عندما يتم التعامل معها بشكل منفصل عن العوامل الفردية والتنظيمية والبيئية الأخرى ،

<sup>1</sup> - عبد الحميد المغربي ، مرجع سابق ، ص373 .

وهذا يعني بأن على المنظمة التي تستهدف تحسين الإنتاجية أن تلاحظ عند وضع خططها التحفيزية الآتي :

1- تحليل دقيق للعمل الذي يرتبط بكفاءة الأداء فليس كل مكون من مكونات العمل يمكن أن يقود إلى تحسين الأداء خاصة مع الأوصاف الضعيفة في بعض الأحيان ، لذا على المنظمة أن تدقق نتائج تحليل العمل أولاً للتأكد من دقة التحليل وارتباطه بكفاءة الأداء .

2- تصميم أو إعادة تصميم العمل بما يجعل العمل المؤدي منسجماً مع خصائص الأفراد العاملين الشخصية ومعارفهم وقدراتهم .

3- التركيز على التغذية المرتدة عند إجراء عملية تقويم الأداء إذ أن هذه التغذية تعتبر محفز رئيسي في غالب الأحيان .

فالعوامل أعلاه يمكن أن تؤثر منفردة أو مجتمعة في تحسين الإنتاجية ، وتفشل عملية التحفيز في تحقيق أهدافها في المجال الإنتاجي عندما تفتقر إلى مقوماتها الذاتية ( مضمون عملية التحفيز )

ويشير بعض الكتاب إلى أن فشل أنظمة الحوافز في تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية لا يعزي إلى الأنظمة ذاتها وإنما إلى الأسس والنظريات التي تقوم عليها هذه الأنظمة ولا بد من الإشارة إلى أن الحوافز لا يمكن أن تطور سلوكيات إيجابية دائمة لدى الفرد العامل وإنما يمكن أن تحقق الحوافز إستجابة مؤقتة وانطباعات سلوكية ظاهرة لفترة محددة من الزمن ثم تزول هذه الانطباعات عندما يراجع الفرد نفسه ويجد أن سلوكه القديم هو الأفضل لأنه قد تعود عليه .

وتوصلت بعد الدراسات ان أداء الأفراد الذين يتوقعون الحصول على حوافز لا يختلف كثيراً عن أداء الأفراد الذين لا يتوقعون الحصول عليها (1) .

<sup>1</sup> بشار يزيد الوليد ، مرجع سابق ، ص168 .

### 7/3/3 تحسين الأداء من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تعني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بتحسين أداء العمل الخاص أو العام أو الطوعي وأن تكون جميع المنظمات بجميع قطاعاتها الخاص أو العام أو الطوعي ، تعمل على الوصول إلى تحسين الأداء من خلال الاستراتيجيات التي تقوم بوضعها للمدى البعيد والأهداف طويلة الأجل وقد توصلت الدراسات في هذا المجال إلى أن أداء المنظمة يعتمد بشكل كبير على الأفراد ، لذا إذا تم تطوير وتنفيذ نطاق مناسب من سياسات الموارد البشرية وعملياتها بطريقة ذات كفاءة ستقوم إدارة الموارد البشرية بتأثير ملموس على أداء الشركة .

ويبدأ تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الأداء منذ مرحلة إختيار العاملين حيث أن مطابقة الأفراد الجدد وملائمتهم للإحتياجات العملية والإستراتيجية للمنظمة يحقق للمنظمة القدرة على تطوير مواهب وقدرات هؤلاء الأفراد بسبب قابليتهم العالية للتطور نتيجة لإتباع معايير سليمة وموضوعية في الإختيار والتعيين .

وتؤثر الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء أيضا من خلال تطوير ثقافة الأداء العالي أي تشجيع العاملين على الإرتقاء في مجالات الإنتاجية ، الجودة ، خدمة العملاء ، النمو ..... الخ .

وتطوير دوافع العاملين لذلك من خلال مكافأة الأفراد وفقاً لمساهماتهم .

وفيما يلي بعض النتائج التي توصلت إليها دراسات متعلقة بالعلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والأداء .

1- تمتلك الشركات التي بها استراتيجيات واضحة للموارد البشرية مستويات أعلى من الإنتاجية والكفاءة مقارنة مع غيرها من الشركات الأخرى .

2- تتأثر الإنتاجية بدوافع الموظفين والحوافز التي تمنح لهم والهيكل العملي للمنظمة.

3- تطوير مهارات الموظف والمرونة في تصميم الوظيفة وإستخدام فرق العمل يؤدي إلى تحسين في الإنتاجية والربحية .

4- يوجد إرتباط قوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه الموظفين وبين أداء العاملين وسلوكهم تجاه العمل (1).

<sup>1</sup> - مايكل ارمسترونج ، مرجع سابق ، ص105 .

5- أفضل الأساليب التي يمكن من خلالها للإدارة الإستراتيجية تحسين الأداء بالإعتماد على نظام متكامل للعمل يبدأ من إجراءات التوظيف والانتقاء مروراً بالتدريب المكثف والمناسب وتطوير أنظمة الأجور التشجيعية وعمليات إدارة الأداء .

ومن الوسائل المهمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء والتي لا بد أن نشير إليها ما يعرف بالطرق التكنولوجية الحديثة ( تكنولوجيا المعلومات ) .

تعرف تكنولوجيا المعلومات بأنها ( التكنولوجيا اللازمة الخاصة بعملية التقاط البيانات وتصنيعها وتحليلها وإعادة بثها ، لتوفير مخرجات ذات قيمة للمستخدم النهائي في الزمان والمكان الملائمين بهدف تحسين الأداء .

وترجع أهميتها إلي كونها تقدم العديد من الفوائد للشركات والاقتصاد بشكل عام ، حيث تسهم بالنسبة للشركات في زيادة الكفاءة والمساعدة في المنافسة العالمية ، وتخفيض حالة عدم التأكد وتنفيذ إستراتيجية المنظمة وأهدافها وتحقيق مزايا تنافسية للمنظمة وتحسين أداء الموارد البشرية .

أما فيما يتعلق بأثرها على الإقتصاد فتعمل تكنولوجيا المعلومات على توفير فرص عمل جديدة وتخفيض التقييم وزيادة الإنتاجية والمساعدة على النمو الإقتصادي والتطور والإزدهار وهذا بدوره ينعكس على المؤسسات التي تعمل في هذا الإقتصاد ويؤدي إلى تحسين أدائها بشكل كبير .

وحتى يتم الوصول إلى ذلك لا بد من توفر بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات تتمثل هذه البنية في الأجهزة والبرمجيات وقواعد البيانات وشبكات الاتصال بالإضافة إلى الأفراد العاملين في هذا المجال .

أخيراً فإن المنظمات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات في قياس وتقويم أداء الأفراد العاملين لديها تحقق نوعين من المزايا هما .

- مزايا على مستوى الوحدة التنظيمية :-

تتمثل في المتابعة الدقيقة لتنفيذ الأهداف الموضوعية وتحقيق كفاءة عالية في أداء الأنشطة وتقييم عمليات الاتصال وتخطيط القوي العاملة والكشف عن المشكلات الإدارية والتنظيمية وتصويبها وتشجيع المنافسة بين الإدارات والأقسام مما يؤدي إلى تحسين إنتاجيتها .

- مزايا على مستوى المنظمة :-

تتمثل في دعم ثقة الأفراد بأنفسهم وتنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل الجهد وزيادة الإنتاجية وتحقيق الرقابة الذاتية وتدعيم وتشجيع السلوكيات الإيجابية للأفراد (1) .

---

<sup>1</sup> - وصفي عبدالكريم الكسابية ، مرجع سابق ، ص76 .

## المبحث الأول

### نبذة عن بنك الخرطوم والبنك الإسلامي السوداني

1/1/4/ نشأة وتطور بنك الخرطوم :

أنت نشأة بنك الخرطوم مبكرة بعد دخول الاستعمار الإنجليزي بسنوات قليلة تحت مسمي بنك باركليز وبعد بنك باركليز من أكبر البنوك في انجلترا التي كانت الدولة العظمي والمسيطرة علي أغلب أجزاء العالم ، فأصبح بنك الخرطوم في طليعة البنوك في الإقليم العربي والأفريقي ووضعت كوادره نواة العمل المصرفي في الخليج العربي وأفريقيا . وفيما يلي بعض الأحداث الهامة في مسيرة البنك .

- \* 1913م تم تأسيس البنك تحت مسمي البنك الإنجليزي المصري .
- \* 1970م تم تأميمه وتحولت ملكيته للدولة تحت مسمي بنك الدولة للتجارة الخارجية
- \* 1975م : تم تعديل الاسم ليصبح بنك الخرطوم .
- \* 1983م : دمج معه بنك الشعب التعاوني (بنك مصر سابقا ) .
- \* 1993م : دمج فيه بنكي الوحدة والبنك القومي للاستيراد والتصدير .
- \* 2002م : تم تحويل البنك إلي شركة مساهمة عامة .
- \* 2005م : دخول بنك دبي الإسلامي كشريك استراتيجي بما نسبته 60% من الأسهم التأسيسية للبنك .
- \* 2008م : دمج فيه بنك الإمارات والسودان ليتضاعف رأسماله ويصبح أحد أكبر البنوك في السودان .

### مراحل تطور البنك :

كانت حركة التطورات في سوق المال والبورصات تمثل هاجسا للمصرفيين في السودان وراودت هذه الأفكار المصرفيين في بنك الخرطوم فتناولت كتاباتهم ومناقشاتهم تلك الفكرة التي تولدت من خلال آراء وكتابات ونقاشات ومشاركات للبنك في الندوات الإقليمية في الوطن العربي ومشاركات عالمية أخرى<sup>(1)</sup> .

وبدأت فكرة إنشاء سوق للأوراق المالية في مطلع الثمانينات حتي تمت إجازته في العام 1991م وصدر قانون سوق الخرطوم للأوراق المالية عام 1994م ويعتبر بنك الخرطوم

<sup>1</sup> - 2015/1/8 الساعة 11 : 6 : 6 . Wikipedia . org

من البنوك الرائدة في مجال الأوراق المالية وقد بادر بإنشاء أول شركة متخصصة لتعمل في مجال الأوراق المالية وهي الشركة القومية للمعاملات المالية .

**\* الأغراض الرئيسية لبنك الخرطوم ومساهماته في الشركات الأخرى :**

يمارس بنك الخرطوم جميع الأعمال المصرفية وفقاً للسياسات التي يصدرها بنك السودان المركزي وبعد بنك الخرطوم أحد البنوك الشاملة بل وأبرزها في البلاد وقد اتسعت أنشطته لتشمل أغراض مختلفة ومتنوعة عبر فروعه المنتشرة في كل أنحاء البلاد والتي تزيد عن خمسين فرعاً وعدد من الشركات التابعة المتخصصة والتي مثلت أذرع هامة مكنت البنك من التوسع في جميع الأنشطة وفتحت أمامه مجالات هامة هذا إلى جانب قيامه بالأعمال التجارية والمالية والعقارية عبر عدد من الشركات التابعة المتخصصة والمملوكة للبنك وهي :

1- الشركة القومية للمعاملات المالية ( وسيط مالي معتمد بسوق الخرطوم للأوراق المالية .

2- الشركة القومية للتجارة (شركة تمارس النشاط التجاري والخدمي والاستيراد والتصدير) .

3- الشركة القومية للبيع بالتقسيط A2Z .

4- الشركة القومية للصرافة .

5- شركة واحة الخرطوم ( تدير أكبر مجمع عقاري وفندق في قلب العاصمة الخرطوم ويملك فيها البنك 60% من الأسهم إلى جانب مساهمات أخرى في شركات مختلفة .

6- تشمل محفظة البنك الاستثمارية علي عدد من الأصول العقارية والمباني الي جانب عدد من الأوراق المالية المتنوعة .

**\* الصناديق الاستثمارية التي أصدرها البنك :**

أصدر بنك الخرطوم حتي الآن صندوق واحد هو صندوق إجازة بنك الخرطوم الاستثماري ، وعمره 5 سنوات وبحجم 38.45 مليون جنيه سوداني ويدار هذا الصندوق بواسطة بنك الإستثمار المالي هذا ويتم تداول أسهم هذا الصندوق في سوق الخرطوم للأوراق المالية (1) .

**2/1/4 نظام الحوافز ببنك الخرطوم :**

<sup>1</sup> - 2015/1/8 الساعة 6 : 12 WWW . wikipedia . ory

يقوم بنك الخرطوم بتحفيز موظفيه بحوافز تغلب عليها الحوافز المالية وتتقسم هذه الحوافز إلى حوافز مالية ثابتة وحوافز تشجيعية ترتبط بالأداء ويعتمد في منح الحوافز علي نتائج عمليات تقييم الأداء التي تتم من قبل مدراء الفروع لموظفيهم ومن أهم أنواع الحوافز التي يمنحها البنك لموظفيه حافز الأداء المتميز الذي يمنح لأفضل الموظفين أداء خلال الشهر وبجانب الحافز المالي الذي يمنح إلي هذا الموظف يتم نشر صورته علي موقع البنك في الشبكة العنكبوتية مما يشكل حافزا معنويا مهما من وجهة نظر الإدارة وقد استحدث البنك مؤخرا حافز ربع سنوي يقدم لكل الموظفين بشرط أن تكون مستويات أدائهم جيدة خلال الفترة السابقة للحافز وأخيرا يوجد حافز سنوي ثابت يمنح لجميع الموظفين بعد مراجعة نتائج تقييم الأداء .

تعتقد الإدارة أن هناك تأثير كبير للحوافز علي الأداء فهي تعمل علي رفع مستوى أداء الموظفين وتجعلهم يعملون علي تجويد أدائهم اضافة إلي زيادة التنافس الحميد بينهم وذلك لان منح الحوافز يرتبط بصورة كبيرة بعملية تقييم الأداء ويقوم المدراء بتقييم أداء موظفيهم من خلال مجموعة من العناصر أهمها طريقة تعامل هؤلاء الموظفين مع العملاء واستطلاع آراء هؤلاء العملاء حول موظفي البنك كما يلعب المظهر الشخصي للموظف ومدى اهتمامه بهذا المظهر دورا كبيرا في عملية التقييم إضافة إلي العامل الرئيسي في عملية التقييم وهو المنتج أو الأداء الإجمالي للموظف .

ويقوم البنك بإجراء تعديلات دورية علي نظام الحوافز وذلك باستحداث بعض الحوافز الجديدة التي من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء وتعتقد الإدارة أن عملية التطوير والتغيير المستمر لنظام الحوافز يزيد من تأثير هذه الحوافز ويجعلها مواكبة لحاجات وتطلعات الموظفين ومن أهم أنواع الحوافز المستخدمة حاليا في البنك :

أ- حافز المدير العام .

ب- حافز مجلس الإدارة .

ج- حافز الأداء المتميز .

وقد لاحظت إدارة البنك أن هذه الحوافز قد لعبت دورا كبيرا في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين بالبنك وذلك نتيجة لتلايتها لجزء كبير من حاجات وتطلعات الموظفين وشعورهم بأن هذه الحاجات والتطلعات كانت محل اهتمام وعناية من قبل الإدارة ، وكذلك أدت هذه

الحوافز إلي تخفيف معدل دوران العمل وقيام الموظفين بأداء أعمالهم وانجاز مهامهم بالسرعة المطلوبة لاقتناعهم التام بأن هذه الحوافز مرتبطة بمستوي أدائهم .  
ومن المعوقات التي تواجه نظام الحوافز في منشآت القطاع الخاص عموماً وعلي رأسها البنوك هو أن حجم هذه الحوافز يرتبط بأرباح البنك السنوية والتي تلعب دوراً رئيسياً في تحديد حجم وقيمة هذه الحوافز وقد تختلف أرباح البنك من سنة لأخرى مما يؤثر سلباً علي حجم الحوافز إضافة إلي رغبة أصحاب وملاك هذه البنوك في تعزيز أرباحهم بغض النظر عن تأثير ذلك علي حجم الحوافز التي يمنحها البنك للعاملين وبالتالي تعتبر صعوبة تحقيق توافق بين رغبة الإدارة في تحقيق مزيد من الأرباح ورغبة العاملين في الحصول علي مزيد من الحوافز العقبة الرئيسية التي تواجه نظام الحوافز بالبنوك التابعة للقطاع الخاص (1) .

#### 3/1/4 نشأة وتطور البنك الإسلامي السوداني:

تأسس البنك الإسلامي السوداني في العام 1983م وتم افتتاح أول فرع له في ذات العام وبدأ ممارسة نشاطه بنهج إسلامي سليم ، معلناً تميزه وسبقه علي رصفائه في مجتمع الجهاز المصرفي الحديث والمخضرم ومتصوراً بذلك توصيل رسالة الجهاز المصرفي الاقتصادية والاجتماعية في نقل كافة المعاملات المصرفية علي ما أحله الله سبحانه وتعالى وإرتضاه لعبادة ، فكان رائداً سباقاً تقدم علي المصارف التي أنشئت بعشرات السنين بالسبق في تطبيق الفقه المصرفي الإسلامي وجاز لنا أن نعهده أستاذاً علي الآخرين .  
ومن جهة أخرى ولحسن تأسيسه ووفاد بصيرة مؤسسيه وكفاءة إدارته التنفيذية ظل صامداً رغم الظروف المغايرة التي أحاطت به منذ نشأته ، بل وكان طموح مؤسسيه كبيراً لإنجاح رسالته الاجتماعية مع تعظيم العائدات ، فجعلوا يتحسسون سرعة تقدمه بالخطي الثابتة ويتأثرون في دعمهم لاستغلال النهج العلمي والتطور التقني الذي أشرفت شمسه وبأت ضرورة مرتبطة بكل مناحي الحياة ، فسارعوا الي إدخال التقنيات الحديثة التي تساعد في تقديم أفضل الخدمات المصرفية وأرقى الخدمات في سهولة ويسر .  
وما تجدر الإشارة إليه أن البنك الإسلامي السوداني تأسس كشركة مساهمة عامة حسب قانون الشركات لعام 1945م وبأول عمله بأول فرع في الخرطوم بشارع القصر في

<sup>1</sup> - عصام الدين عبدالله كوشين ، مدير بنك الخرطوم فرع شندي ،مقابلة شخصية، الثلاثاء الموافق ، 2015/1/7م الساعة الثانية ظهراً .

العاشر من مايو عام 1983م واستمر البنك في التطور والإزدهار إلي أن وصل عدد فروعہ إلي 44 فرعاً .

#### \* النشاط :

يمارس البنك جميع الأعمال المصرفية وكافة أنواع الاستثمار ويقدم البنك خدماته في العاصمة إضافة إلي 31 فرعاً بالولايات بالإضافة إلي الأعمال المصرفية يقوم البنك بمعاملات مالية وتجارية ويساهم في الأعمال الحرفية والمشروعات التتموية والإقتصادية والإجتماعية وتنشيط التعامل في مجال التجارة الخارجية وذلك علي هدي الشريعة الإسلامية وبتقنيات حديثة ومتطورة .

#### \* أهداف البنك :

- دعم الاقتصاد الوطني علي هدي الشريعة الإسلامية .
- دعم النهضة الاقتصادية محلياً وإقليمياً وعالمياً .
- مزاولة العمل المصرفي والإرتقاء به وفق السياسات المصرفية المركزية والدولية (1) .
- تنشيط التجارة الخارجية ودعم الصادر .
- دعم أصحاب الأعمال والإهتمام بالأعمال الصغيرة والمستثمرين والحرفيين والأسر المنتجة .
- التعاون المصرفي والتقني مع الدول الصديقة في كافة الشراكات والمجالات .
- مواكبة التحديث والتطور والإنتفاح العالمي توافقاً مع ثورة الإتصالات والشبكة التقنية الإلكترونية الحديثة .

#### \* تطور رأسمال البنك :

بدأ البنك الإسلامي السوداني أعماله برأسمال وقدره 20 مليون دولار أمريكي بسعر للسهم 100 دولار أمريكي وكانت تعادل 130 جنيه سوداني مقسمة إلي 200 سهم والقيمة الكلية للأسهم 26 مليون جنيه سوداني .

وبحلول عام 1984م أجازت الجمعية العمومية لمساهمي البنك توصية مجلس الإدارة بزيادة رأسمال البنك إلي 30 مليون دولار وبنفس السعر السابق للسهم في عام 1993م حررت الجمعية العمومية للمساهمين رفع رأسمال إلي 3 مليارات جنيه سوداني علي أن يقوم مجلس الإدارة بطرح الأسهم علي المساهمين وفق قدراتهم وتم طرح الأسهم في عام

<sup>1</sup> - 11/11/2015م الساعة 8 : 1 - www . sudaneseslemicbank . com

1994م وحتى 1996م حيث تدخل سوق الخرطوم للأوراق المالية ليتم الاكتتاب عبره بعد تجزئة سهم البنك إلى 100 جزء حتى تمكن الجمهور من المساهمة .

في العام 2009م قرر مجلس الإدارة وتنفيذا لقرارات بنك السودان المركزي زيادة رأس ماله إلى 60 مليون جنية وقتئذ تم طرح أسهم بقيمة 9 مليون جنية إضافة إلى رسملة الاحتياطي القانوني في العام 2010م قرر مجلس الإدارة وتنفيذا لقرارات بنك السودان المركزي زيادة رأسماله إلى 80 مليون جنية وقد تم طرح أسهم بقيمة 8 مليون جنية إضافة إلى رسملة الأرباح ورسملة الاحتياطات المعلنة .

وقد كانت آخر زيادة لرأسمال البنك في العام 2011م حيث قرر مجلس الإدارة وتنفيذا لقرارات بنك السودان المركزي زيادة رأسماله إلى 100 مليون جنية عن طريق رسملة الأرباح والاحتياطي ، إضافة إلى الأرباح المتبقية من العام 2010م<sup>(1)</sup> .

#### \* الهيكل الإداري والتنظيمي للبنك :

##### الجمعية العمومية :

##### \* مجلس الإدارة :

1- السيد/ عبدالله المحجوب محمد عثمان الميرغني رئيس مجلس الإدارة .

2- السيد / عبد المجيد عبد الرحيم الصادق - نائب رئيس مجلس الإدارة .

##### \* هيئة الرقابة الشرعية :

البروفسور - الشيخ محمود أبو عاقلة الترابي .

الدكتور أحمد الختم عبدالله الحسن .

##### \* المستشار القانوني .

الأستاذ / حاتم السر علي .

##### \* الإدارة التنفيذية :

السيد/ عبدالله أحمد علي - المدير العام .

السيد معتصم أحمد عبدالرحمن نائب المدير العام .

السيد د. محمد ميرغني الأغيش - مساعد المدير العام

<sup>1</sup> - 11/1/2015م الساعة 8 : 1 - www . sudanese is lamic bank . com

**\* إدارة الشؤون الإدارية :**

- أ- قسم الأصول .
- ب- قسم الخدمات .
- ج- قسم الصيانة .
- د- قسم المشتريات والمخازن .
- هـ- الأرشفة .

**\* إدارة الموارد البشرية:**

- أ- قسم المرتبات والأجور ، الدفعيات والميزانيات .
- ب- قسم التأمينات .
- ج- قسم السلفيات واستحقاقات ما بعد الخدمة .
- د- قسم متابعة الملفات والسجلات والأرشيف .

**\* إدارة التخطيط والمخاطر :**

- \* إدارة الشؤون المالية والحسابات المركزية .
- \* إدارة التدريب .

**\* إدارة الشؤون المصرفية .**

**\* إدارة التقنية والمعلومات.**

**\* الإدارة الدولية .**

**\* إدارة الاستثمار .**

**\* إدارة التسويق .**

**\* الإدارة القانونية .**

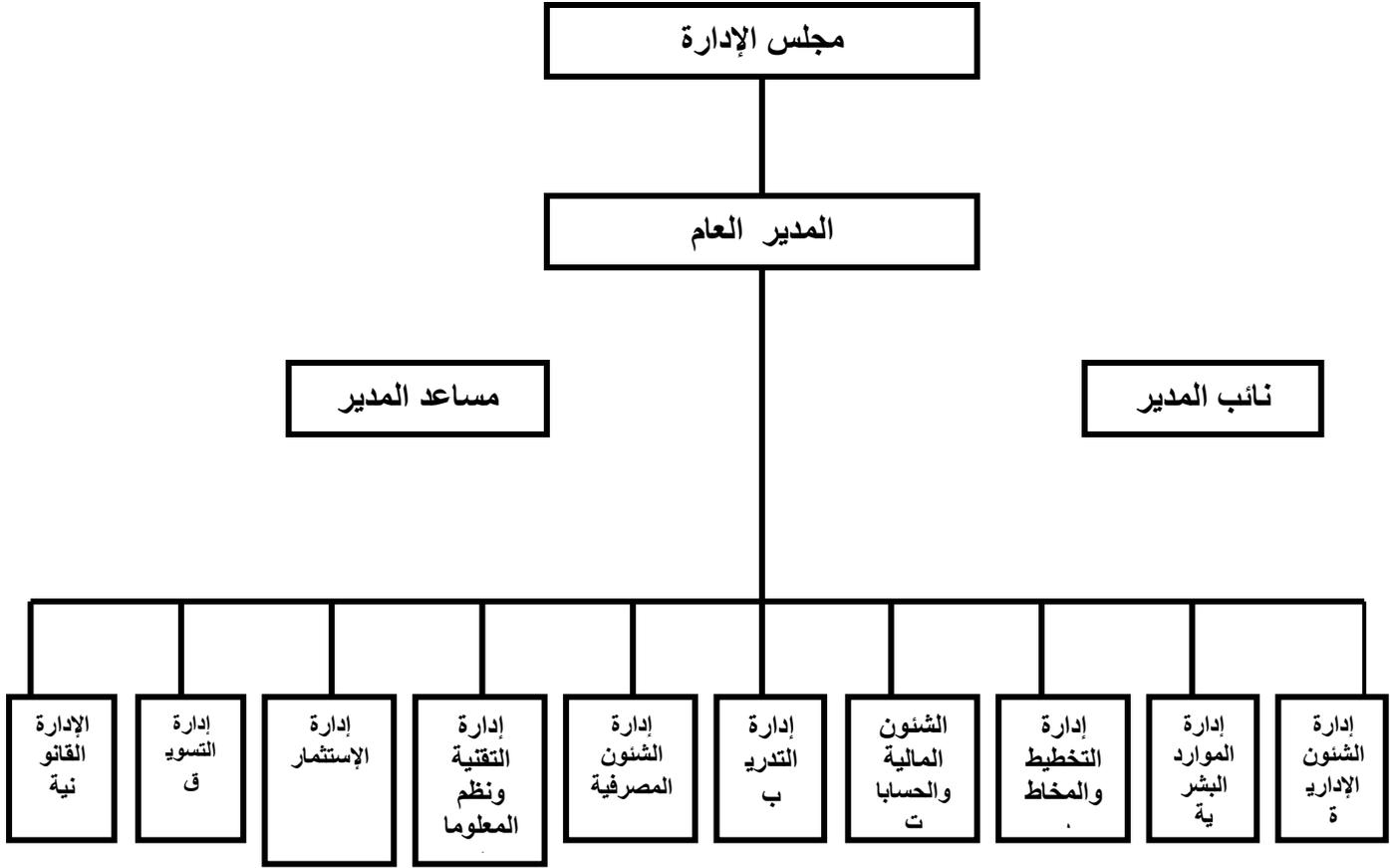
**\* إدارة العلاقات العامة .**

**\* إدارة المراجع الداخلية .**

**\* إدارة التفتيش .**

**\* إدارة الأسهم . (1)**

شكل رقم 1/1/4 يوضح الهيكل التنظيمي للبنك الإسلامي السوداني :



المصدر : إعداد الباحث .

### نظام الحوافز بالبنك الإسلامي السوداني :

يشتمل نظام الحوافز بالبنك الإسلامي علي مجموعة متوازنة من أساليب التحفيز حيث يستخدم البنك بجانب الحوافز المادية التقليدية مجموعة من الحوافز المعنوية المستخدمة وتشتمل علي الإهتمام بأسر العاملين بالبنك وتكريم أبنائهم المتفوقين بالدراسة وتوفير فرص الأداء مناسك الحج للعاملين القدامى إضافة إلي دعم اسر العاملين المتوفين والعمل علي توفير فرص عمل لأبنائهم وتستخدم هذه الأنواع من الحوافز بجانب الحوافز المادية المرتبطة بالأداء وعلي رأسها حافز سنوي يقدم للموظفين المتميز عن بقية أقرانه حيث يقوم مدير الفرع باختيار أميز الموظفين لديه ويمنحه حافز الموظف المتميز وقد يصل الحافز في بعض الأحيان إلي مرتب عشرة أشهر .

فيما يتعلق بتأثير الحوافز علي الرضا الوظيفي للعاملين تري إدارة البنك أن هنالك جدوى كبيرة للحوافز المستخدمة حالياً وتعمل علي زيادة الرضا الوظيفي للعاملين وهنالك قبول كبير من جانب العاملين عن نظام الحوافز المستخدم ورغم ذلك تعمل الإدارة علي زيادة قيمة الحافز من فترة لأخرى وخصوصاً في حالة زيادة أرباح البنك .

يقوم البنك بإشراك العاملين في التخطيط ووضع الأهداف وهذا يشكل حافزاً معنوياً مهماً ويجعل هؤلاء العاملين يقدمون أفضل ما لديهم ويجعلهم مقتنعين بالأعمال عن نظام الحوافز المستخدم ورغم ذلك تعمل الإدارة علي زيادة قيمة الحافز من فترة الأخرى وخصوصاً في حالة زيادة أرباح البنك .

يقوم البنك بإشراك العاملين في التخطيط ووضع الأهداف وهذا يشكل حافزاً معنوياً مهماً ويجعل هؤلاء العاملين يقدمون أفضل ما لديهم ويجعلهم مقتنعين بالأعمال الموكلة إليهم ويقلل من الندم لدي العاملين .

ومن أبرز الجوانب التي ظهر أهمية الحوافز المستخدمة بالبنك انخفاض معدل دوران العمل وسرعة إنجاز العاملين للمهام الموكلة إليهم وخصوصاً في الفترات التي تعقب منح الحوافز لهم يوضح هذا الأمر أن للحوافز المستخدمة أثر كبير في رفع الروح المعنوية للعاملين وتخفيض معدل دوران العمل.

#### \* معوقات نظام الحوافز بالبنك :

- 1- عدم إهتمام الإدارة العليا بإجراء دراسات مستفيضة لنظام الحوافز .
- 2- إرتباط قيمة الحوافز بالعوائد التي يحققها البنك ويؤدي تذبذب هذه العوائد إلي التأثير سلباً علي حجم الحوافز .
- 3- فشل بعض الإستثمارات الخاصة بالبنك مما يؤثر سلباً علي العوائد وبالتالي علي حجم الحوافز (1) .

<sup>1</sup> - مصعب عبد الحي صالح ، صراف بالبنك الإسلامي السوداني فرع شندي ،مقابلة شخصية، الثلاثاء الموافق 2015/1/13م ، الساعة 30 : 1 .

أولاً : النتائج :

أ/ أثبتت الدراسة صحة الفرضيات والتي تنص علي :

\* هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقييم الأداء ومنح الحوافز للعاملين .

\* تحديد أسلوب التحفيز المناسب للعاملين يؤدي إلي تحسين أدائهم .

\* هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الفعال وبين معدل دوران العمل .

\* هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وبين مستوى أداء العاملين .

ب/ نتائج الدراسة:

1- تقييم الأداء الموضوعي يؤدي إلي منح الحوافز للعاملين بطريقة عادلة .

2- يلعب المظهر العام للموظف وحسن التعامل مع العملاء دوراً مهماً في عملية التقييم ومنح الحوافز للعاملين .

3- قصر الفترات الزمنية بين عمليات التقييم يقضي تماماً علي منح الحوافز علي أساس روتيني .

4- إقتناع العاملين بنتائج تقييم الأداء يعتبر حافزاً معنوياً مهماً بالنسبة مهم .

5- الإعتقاد علي الرؤساء المباشرين في عملية التقييم يجعل نتائج التقييم عادلة وموضوعية .

6- عدم اعتماد الإدارة علي نتائج التقييم كأساس لمنح الحوافز يؤثر سلباً علي أداء العاملين .

7- جهل الموظفين بنتائج تقييم الأداء يؤثر سلباً علي أدائهم .

8- إستخدام الحوافز المعنوية يؤدي إلي رفع وتحسين مستوى أداء العاملين .

9- تستخدم أغلب البنوك الحوافز المادية بصورة أكبر من الحوافز الاخرى لمعالجة إنخفاض مستوى الأداء .

10- يفضل العاملين في البنوك الحوافز المادية أكثر من أنواع الحوافز الاخرى .

11- الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً من الحوافز المادية بالنسبة للموظفين في

المستويات الإدارية العليا .

- 12- الحوافز المادية أكثر تأثيراً من الحوافز المعنوية بالنسبة للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا .
- 13- ربط الحوافز بأرباح البنك فقط يؤثر سلباً علي حجم الحوافز الممنوحة للموظف .
- 14- إستخدام الحوافز المناسبة لحاجات ورغبات العاملين في البنك يؤدي إلي تخفيض معدل دوران العمل .
- 15- تتيح البنوك الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم مما يشكل حافزاً معنوياً هاماً يشجعهم علي تحسين أدائهم .
- 16- الإعتماد علي نوع واحد من الحوافز يؤدي الي زيادة معدل دوران العمل .
- 17- الإستخدام المفرط وغير المدروس للحوافز السلبية يؤثر سلباً علي سرعة إنجاز العاملين لمهامهم .
- 18- إقتناع العاملين بنظام الحوافز المستخدم يؤدي الي تجويد أدائهم .
- 19- التجديد المستمر لنظام الحوافز المتبع يزيد من فعالية هذا النظام .
- 20- الحوافز المادية أكثر أنواع الحوافز تأثيراً علي الرضا الوظيفي .

## ثانيا : التوصيات

### أ/ التوصيات العامة :

- 1- ينبغي علي القيادة الإدارية والرؤساء المباشرين دراسة الفروق الفردية بين العاملين حتي تتمكن من وضع خطط للتحفيز تتكيف مع ظروفهم .
- 2- علي الإدارة مراعاة الظروف الاقتصادية السائدة عند وضع نظام الحوافز بالمؤسسة ومراعاة الدوافع الخاصة بالعاملين.
- 3- يجب أن تكون الحوافز التي تستخدمها الإدارة لدفع العاملين متعددة ومتنوعة كتتنوع الناس وإختلافهم .
- 4- لا بد من إتباع الطرق العلمية والموضوعية في تقييم أداء العاملين للحصول علي نتائج موضوعية تؤدي الي منح الحوافز بطريقة عادلة .
- 5- يجب أن تكون الفترات الزمنية الفاصلة بين عمليات تقييم الأداء قصيرة حتي يتم القضاء علي منح الحوافز علي أساس روتيني .
- 6- يوصي الباحث بضرورة إقتناع العاملين بنتائج تقييم أدائهم لرفع الروح المعنوية لديهم .
- 7- لا بد أن يلعب الرؤساء المباشرين للموظفين دوراً كبيراً في عمليات التقييم حتي تكون نتائجه عادلة وموضوعية .
- 8- يجب إطلاع الموظفين علي نتائج تقييم الأداء حتي لا يتأثر أدائهم سلباً ، لعدم معرفتهم بالنتائج التي حصلوا عليها في عملية التقييم.
- 9- يوصي الباحث بضرورة استخدام تشكيله متوازنة من الحوافز لتخفيض معدل دوران العمل .

### ب/ التوصيات الخاصة :

- 1- يوصي الباحث بزيادة الحوافز المادية للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا في البنك .
- 2- علي إدارة البنك مراعاة مجموعة من العوامل كأساس لمنح الحوافز ، علي

رأسها إنجازات العاملين وعدم الإعتماد علي معيار ربحية البنك فقط كأساس لمنح الحوافز .

3- يوصي الباحث إدارة البنك بضرورة إستخدام حوافز تتناسب مع حاجات ورغبات العاملين بالبنك لتخفيض معدل دوران العمل .

4- علي العاملين بالبنك أن يهتموا بمظهرهم وأن يحسنوا تعاملهم مع العملاء للحصول علي نتائج جيدة في عملية التقييم .

5- يوصي الباحث بزيادة إستخدام الحوافز المعنوية في البنك لتحسين أداء الموظفين .

6- لا بد للبنك من استخدام الحوافز المادية والحوافز المعنوية بصورة متوازنة لمعالجة الإنخفاض في مستوي الأداء .

7- علي البنك زيادة الحوافز المادية في فترات الأعياد لزيادة ولاء العاملين ورضاهم الوظيفي .

8- يوصي الباحث إدارة البنك بعدم الإفراط في إستخدام الحوافز السلبية حتي لا يتأثر أداء العاملين بصورة سلبية .

9- علي إدارة البنك أن تعمل علي إقناع العاملين بنظام الحوافز المستخدم لأن ذلك يجعلهم يجودون أدائهم .

10- يوصي الباحث إدارة البنك بضرورة تجديد وتطوير نظام الحوافز المتبع بصورة مستمرة لزيادة فعالية هذا النظام والحصول علي أفضل النتائج منه .

### ج/ توصيات بدراسات مستقبلية :-

1- أثر الحوافز علي الرضا الوظيفي .

2- اثر المعوقات الإدارية علي كفاءة نظم التحفيز وقدرتها علي تحقيق أهدافها .

3- دور الدوافع في رفع كفاءة عملية التحفيز .

4- دور القيادة الإدارية في زيادة فعالية التحفيز .

## المصادر والمراجع :

\* القرآن الكريم

أولاً : الكتب :

- 1- أحمد إبراهيم أبو سن ، إدارة الموارد البشرية ، الخرطوم : شركة مطابع السودان ، 2007م .
- 2- أبو العباس فضل المولي كجوك ، إدارة الموارد البشرية الأصول العلمية ونماذج التطبيق ( الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة ، 2009م .
- 3- أحمد شوقي محمود ، مبادئ الإدارة العامة ، الخرطوم : جامعة القاهرة فرع الخرطوم ، 1987م .
- 4- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية الإسكندرية الدار الجامعية ، 2007م .
- 5- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية ، مركز التنمية الإدارية ، الطبعة 6 ، 1997م .
- 6- بكري الطيب موسي ، إدارة الأفراد ، الخرطوم ، مطبعة جي تاون ، الطبعة 5 ، 2004م .
- 7- بشير عباس العلاق ، أسس الإدارة الحديثة ، عمان ب ن ، 1998م .
- 8- بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، عمان ، دار الراية ، 2009م
- 9- جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003م .
- 10- حسين أحمد عبد الرحمن ، أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة ، القاهرة الدار العالمية للنشر ، 2008م .
- 11- حامد التاج حامد الصافي ، إدارة الموارد البشرية ، الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، 1996م .
- 12- حسين حريم ، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل عمان: دار الحامد للنشر ، 2013م .

- 13- حمد عبد الرحمن حمد ، أساسيات الإدارة والأداء ، الخرطوم: جامعة أم درمان الإسلامية 2010م .
- 14- دوجلاس ، إدارة تغيير الأفراد والأداء ، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر، ب ت
- 15- زكي مكى إسماعيل ، أصول الإدارة والتنظيم ، الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة الطبعة الثانية ، 2009م.
- 16- زكي مكى إسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة ، 2009م .
- 17- زكي مكى إسماعيل ، السلوك التنظيمي ، الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة ، الطبعة الثانية ، 2009م .
- 18- زكي محمود هاشم ، الدوافع السلوكية في الإدارة ، الكويت: وكالة المطبوعات ، الطبعة الثالثة ، 1980 .
- 19- سعد صادق بحيري ، إدارة توازن الأداء ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003م .
- 20- سعاد نائف برنوطي، أساسيات إدارة الأعمال ، عمان: دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، 2003م .
- 21 - سعود بن محمد ، الإدارة العامة ، أسس الوظائف ، الرياض: مطابع الفرزدق ، 1994م .
- 22- صلاح الدين عبدالباقي وآخرون ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الإسكندرية المكتب العربي الحديث ، 1988 .
- 23- طارق علي جماز ، المدخل الي إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : مؤسسة طيبة ، 2010م .
- 24- علي السلمي وآخرون ، أساسيات الإدارة ، القاهرة : جامعة القاهرة ، 1992م .
- 25- علي السلمي ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، القاهرة: دار المعارف ، 1990م .
- 26- عادل جودة ، الحوافز ، عمان : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 1987م .

- 27- عامر خضير الكبيسي ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005م .
- 28- عبد الغفار حنفي وآخرون ، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال ، الإسكندرية: الدار الجامعية 2003م .
- 29- عبد الكريم درويش وآخرون ، أصول الإدارة العامة القاهرة: مكتبة زهراء الشرق ، 1998م .
- 30- عبدالباري درة وآخرون ، إدارة القوي البشرية ، القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، الطبعة الثانية ، 2010م .
- 31- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، المنصورة : المكتبة العصرية 2009م .
- 32 - علي عباس ، الرقابة الإدارية ، عمان : إثراء للنشر والتوزيع ، 2008م .
- 33- عبد المعطي محمد عساف ، التدريب وتنمية الموارد البشرية ، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، 2000م .
- 34- مايكل ارمسترونغ ، إدارة الأفراد ، ترجمة عمر المقلي ، الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة ، 2005م .
- 35- مايكل ارمسترونغ ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (إطار متكامل ) عمان: دار الحامد للنشر ، 2013م .
- 36- محمد الصيرفي ، السلوك ، الإسكندرية : دار الوفاء للطباعة ، 2007م .
- 37 - محمد الصيرفي ، كيف تحفز مرؤوسيك ، الإسكندرية :مؤسسة حورس الدولية ، (2008م ) .
- 39 محمد بن دلين ، إدارة الموارد البشرية ،الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2005م
- 40- محمد حسن حافظ ، إدارة الموارد البشرية ، الخرطوم : جامعة السودان المفتوحة ، 2009م .

41- مهدي حسن زوليف ، إدارة الأفراد ( مدخل كمي ) عمان : دار مجدلاوي ، 1998م .

42- منصور عبد العزيز المعشوق ، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية ، الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2011م .

43- منصور فهمي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، القاهرة : دار النهضة العربية ، 1971م .

44- منصور فهمي ، إدارة القوى البشرية ، القاهرة : دار النهضة العربية ، 1981م .

45- محمد فؤاد ، سياسة الوظائف العامة ، القاهرة : دار المعارف ، 1967م .

46- نبيل رسلان ، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة ، القاهرة : دار النهضة ، 1968 .

47- نعمة شلعة الكعبي ، إدارة الأفراد ، بغداد : مطبعة العمال ، 1990م .

48- نظمي شحاتة وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، عمان : دار صفاء للنشر ، 2000م .

49- وصفي الكساسبة ، تقسيم الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات ، عمان : دار اليازوردي للنشر ، 2011م .

ثانيا : المقابلات الشخصية :

1/ عصام الدين عبد الله كوشين، مدير بنك الخرطوم فرع شندي، الثلاثاء، 2015/1/7 الساعة الثانية ظهراً

2/ مصعب عبد الحي صالح، صراف بالبنك الإسلامي السوداني فرع شندي، الثلاثاء، 2015/1/14، الساعة 1:30 ظهراً.

ثالثاً : المجلات :

1- مجلة التقنية والتدريب ، العدد 170 ، مارس 2013م .

2- مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيصر ، سكرة ، العدد الأول ، ب ت .

#### رابعاً : أوراق العمل :

1- علي محمد عبد الوهاب ، ورقة عمل بعنوان دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، ب ت .

#### خامساً : الدراسات السابقة :

1- أشرف بشير أحمد داؤود ، دور الحوافز في رفع كفاءة أداء العاملين في المؤسسات الصناعية ، دراسة حالة: المؤسسة النفطية الليبية ، رسالة ماجستير غير منشورة الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2011م .

2- أحمد عثمان إبراهيم ، وأثره علي الرضا الوظيفي ، دراسة حالة جامعة النيلين كلية التجارة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الخرطوم : جامعة النيلين ، 2003م .

3- الصادق آدم عثمان سعد ، الرضا الوظيفي وأثره علي كفاءة الأداء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الخرطوم : جامعة النيلين ، 2011م .

4- حنان حسن وداعة الله ، أثر نظم الحوافز علي الإنتاجية ، دراسة حالة : شركة النيل الأبيض للبطاريات المحدودة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الخرطوم جامعة النيلين ، 2011م .

5- دار السلام محمد أحمد عبد الماجد ، اثر الحوافز أداء منظمات المجتمع المدني ، دراسة حالة : منظمة الشهيد ولاية الخرطوم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الخرطوم : جامعة النيلين ، 2011م .

6- سعدية راغب راشد ، أثر الحوافز علي أداء العاملين بجامعة النيلين ، دراسة حالة : جامعة النيلين ، رسالة ماجستير غير منشورة الخرطوم ، جامعة النيلين 2006م .

7- عبد الناصر أحمد محمد البشير ، اثر الحوافز في رفع الكفاية الإنتاجية ، دراسة حالة : البنك الزراعي السوداني ، رسالة ماجستير غير منشورة الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2009م

8- علي مفتاح محمد البريشمي ، أثر الحوافز في رفع الكفاية الإنتاجية ، دراسة حالة: مصنع الحديد والصلب الليبي ، رسالة دكتوراه غير منشورة الخرطوم : جامعة النيلين ، 2006م.

9- محمد عبد الرحمن محمد ، أثر الحوافز علي كفاءة أداء العاملين دراسة حالة: مستشفى البان جديد ، رسالة ماجستير غير منشورة الخرطوم : جامعة النيلين 2010م .  
سادساً : المراجع الاجنبية :

1-o.e.e.c,productivity measurement,vol1,paris,1955,p2

2-Michel Gervais,controle de gestion,economica,paris,1997,p1

3-Jeormea Mark,productivity measurement injerom.M.Rosew

Ed:,productivity prospect For Growth,New York,1998,p55

4-Paul Mali,Improving Total productivity,John Wileyand Sons ,New York,1978,p6

5- Jean Yress Saulquin, Gestion des ressources humaines et performance desservices :lescas des etabliss – ements Socio – Sanitaive, Revue de gestion des Ressousce Humaines n 36, Editions Eska, Paris,Jun 200,P2

سابعاً: الشبكة العنكبوتية:

1- www . muntada islam today . net

2- www . mogatel . com .

3- www . hrdiscussion . com .

4- www . sharamreh . board education . net .

## المبحث الثاني

### تحليل بيانات الدراسة

#### أداة الدراسة :

تم تصميم استبانته بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع للمواضيع المتعلقة بموضوع الدراسة وأراء عدد من أعضاء هيئة التدريس ذوى الخبرة في هذا المجال، وكذلك بعض الإداريين وأصحاب الخبرة في مجال الإدارة ، وذلك لتحديد فقرات الإستبانة ، وقد تم تحكيم الإستبانته من قبل ذوى الخبرة.

تم توزيع عدد 40 إستبانة علي الموظفين ببنك الخرطوم والبنك الإسلامى السودانى فرع شندي أستردت منها 30 وتتكون الإستبانة من جزأين :

الجزء الأول : يتضمن المعلومات الشخصية المبحوثين (العمر ،المؤهل العلمى ، التخصص العلمى، الدرجة الوظيفية ، سنوات الخبرة) وذلك للوقوف على أعمار ومؤهلات وتخصصات وخبرات المبحوثين.

الجزء الثانى يتضمن عبارات الفرضيات كل فرضية علي 8 عبارات .

#### عبارات الإستبانة :

تم توجيه عبارات الإستبانة على الموظفين فى بنك الخرطوم والبنك الإسلامى السودانى فرع شندي (عينة الدراسة) وقد احتوت الإستبانة على (32) عبارة و على كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة في كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة).

وقد تم توزيع عبارات الإستبانة على فرضيات الدراسة الاربعة .

### \*صدق وثبات الإستبانة :

للتحقق من صدق الأداة المستخدمة (الاستبانة ) عرضت فقراتها علي (4) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الدراسة لبيان أن مدي صلاحية الفقرات ومناسبتها حيث ابدوا عدداً من الملاحظات أدت إلي استبعاد عدد من الفقرات وتعديل بعض منها وفقاً لما أشاروا إليه وقاموا باقتراحه علي الباحث.

وتم اختبار ثبات عبارات الإستبانة عن طريق معامل ألفا كرونباخ الاحصائي وقد كانت النتيجة 0.82 من 1 وهذا يدل على ثبات عبارات الإستبانة.

### \*الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها ، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية التالية:

— العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات.

— النسب المئوية.

— المنوال.

— اختبار مربع كاي لاختبار فرضيات الدراسة.

ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه علي البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات العينة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) والذي يعد من أكثر الحزم الإحصائية دقة في النتائج كما تم استخدام برنامج Microsoft Office Excel 2007 في عمليات الرسم البياني

### \*تطبيق أداة الدراسة :

وزعت الإستبانة على عينة الدراسة وتم تفرغ البيانات في جداول أعدها الباحث لهذا الغرض ، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة ) إلى متغيرات كمية (1 2 3 4 5) على الترتيب . واعد الباحث الجداول والأشكال البيانية اللازمة لكل سؤال في الإستبانة كما يلي :

أولاً: البيانات الشخصية لأفراد العينة :

## 1/ توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر:

### جدول رقم (1/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

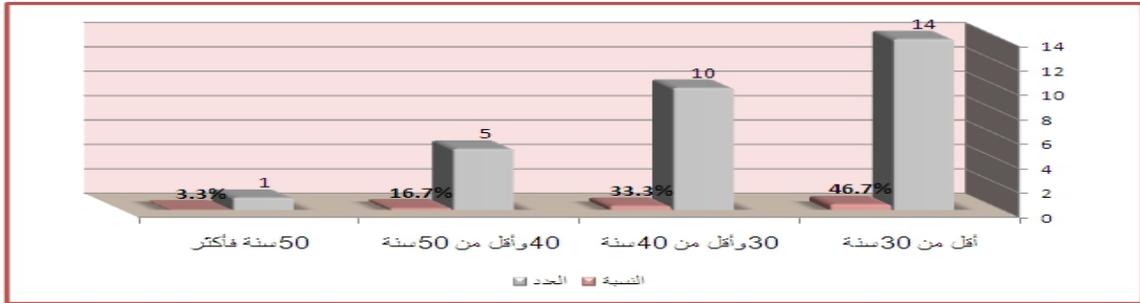
الرقم	العمر	التكرار	النسبة
1.	أقل من 30 سنة	14	46.7 %
2.	30 وأقل من 40 سنة	10	33.3 %
3.	40 وأقل من 50 سنة	5	16.7 %
4.	50 سنة فأكثر	1	3.3 %
المجموع		30	100 %

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (1/2/4) والشكل البياني (1/2/4) أن هنالك (14) فرداً وبنسبة (46.7%) أعمارهم أقل من 30 سنة ، وأن هنالك (10) أفراد وبنسبة (33.3%) أعمارهم 30 وأقل من 40 سنة ، وأن هنالك (5) أفراد وبنسبة (16.7%) أعمارهم 40 وأقل من 50 سنة ، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (3.3%) عمره 50 سنة فأكثر).

### شكل رقم (1/2/4)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

## 2/ توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي:

## جدول رقم (2/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

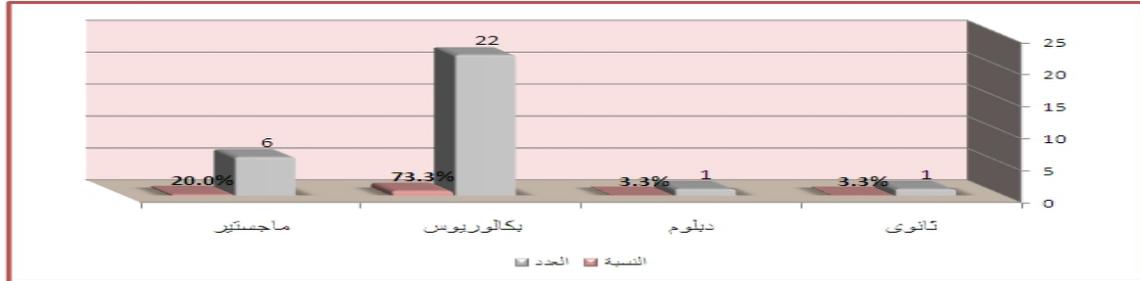
الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
.1	ثانوي	1	% 3.3
.2	دبلوم	1	%3.3
.3	بكالوريوس	22	% 73.3
.4	ماجستير	6	% 20
.5	دكتوراه	–	–
.6	أخرى	–	–
	المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (2/2/4) والشكل البياني (2/2/4) أن هنالك (22) فرداً وبنسبة (73.3%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس ، وأن هنالك (6) أفراد وبنسبة (20%) مؤهلهم العلمي ماجستير وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (3.3%) مؤهله العلمي ثانوي وأن هنالك أيضاً (1) فرد وبنسبة (3.3%) مؤهله العلمي دبلوم .

## شكل رقم (2/2/4)

الشكل البياني للمؤهل لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

3/ توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي :

### جدول رقم (3/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

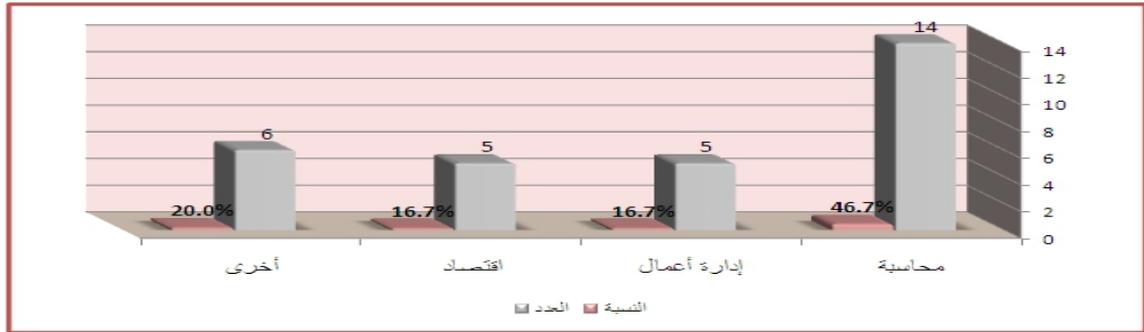
الرقم	التخصص العلمي	التكرار	النسبة
1.	محاسبة	14	46.7%
2.	إدارة أعمال	5	16.7%
3.	اقتصاد	5	16.7%
4.	أخرى	6	20%
المجموع		30	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (3/2/4) والشكل البياني (3/2/4) أن هنالك (14) فرداً وبنسبة (46.7%) تخصصهم العلمي محاسبة ، وأن هنالك (6) أفراد وبنسبة (20%) تخصصهم العلمي أخرى ، وأن هنالك (5) أفراد وبنسبة (16.7%) تخصصهم العلمي إدارة أعمال ، وأن هنالك أيضاً (5) أفراد وبنسبة (16.7%) تخصصهم العلمي اقتصاد.

### شكل رقم (3/2/4)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

4/ توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة:

## جدول رقم (4/2/4)

يوضح التوزيع لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

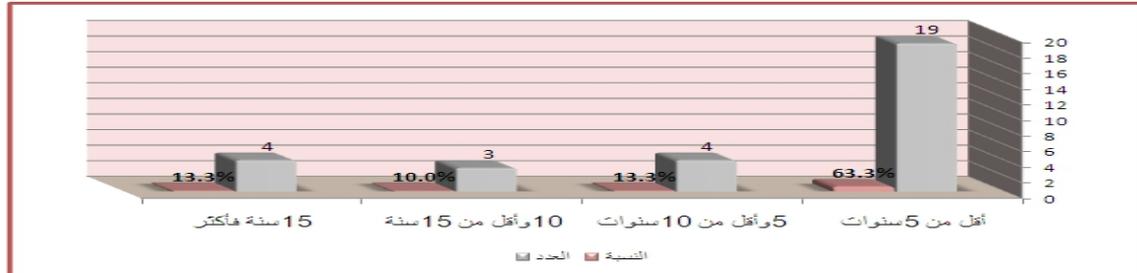
الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
1.	أقل من 5 سنوات	19	63.3%
2.	5 وأقل من 10 سنوات	4	13.3%
3.	10 وأقل من 15 سنة	3	10%
4.	15 سنة فأكثر	4	13.3%
المجموع		30	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (4/2/4) والشكل البياني (4/2/4) أن هنالك (19) فرداً وبنسبة (63.3%) سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات ، وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (13.3%) سنوات خبرتهم (5 وأقل من 10) سنة ، وأن هنالك أيضاً (4) أفراد وبنسبة (13.3%) سنوات خبرتهم تتراوح بين (15 سنة فأكثر) ، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (10%) سنوات خبرتهم تتراوح بين (10 وأقل من 15) سنة.

## شكل رقم (4/2/4)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

## 5/ توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي:

### جدول رقم (5/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

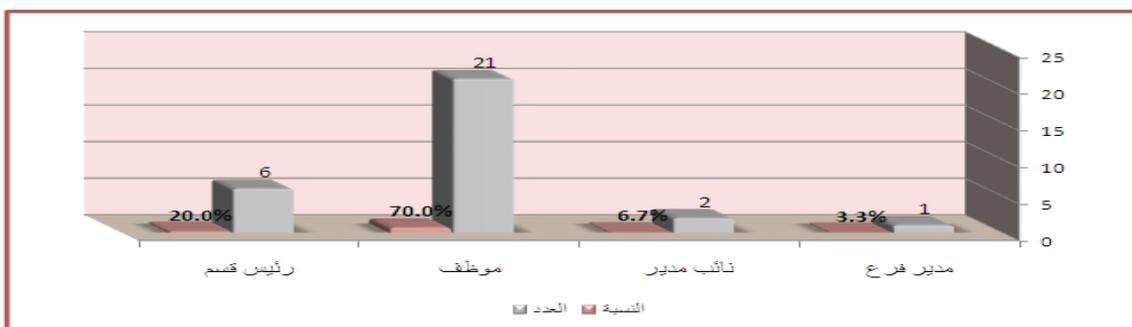
الرقم	المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
1.	مدير فرع	1	3.3%
2.	نائب مدير	2	6.7%
3.	موظف	21	70%
4.	رئيس قسم	6	20%
5.	أخري	-	-
المجموع		30	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (5/2/4) والشكل البياني (5/2/4) أن هنالك (21) فرداً وبنسبة (70%) مركزهم الوظيفي **موظف** ، وأن هنالك (6) أفراد وبنسبة (20%) مركزهم الوظيفي **رئيس قسم** ، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (6.7%) مركزهم الوظيفي **نائب مدير**، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (3.3%) مركزهم الوظيفي **مدير فرع** .

### شكل رقم (5/2/4)

الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

ثانياً : تحليل عبارات الإستبيان :

العبرة الأولى :تقييم الأداء الموضوعي يؤدي إلي منح الحوافز للعاملين بطريقة عادلة

جدول رقم (6/2/4)

التوزيع التكراري للعبرة الأولى

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.1	أوافق بشدة	11	%36.7
.2	أوافق	18	%60
.3	محايد	1	%3.3
.4	لا أوافق	—	—
.5	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		30	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (6/2/4) والشكل البياني (6/2/4) أن هنالك (18) فرداً وبنسبة (60%) وافقوا على العبرة ، وأن هنالك (11) فرداً وبنسبة (36.7%) وافقوا بشدة، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (3.3%) محايد ويتضح من خلال ذلك أن تقييم الأداء الموضوعي يؤدي إلي منح الحوافز للعاملين بطريقة عادلة.

شكل رقم (6/2/4)

الشكل البياني للعبرة الأولى



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

العبرة الثانية : دقة نتائج تقييم الأداء تسهل عملية منح الحوافز للعاملين المتميزين

### جدول رقم (7/2/4)

التوزيع التكراري للعبارة الثانية

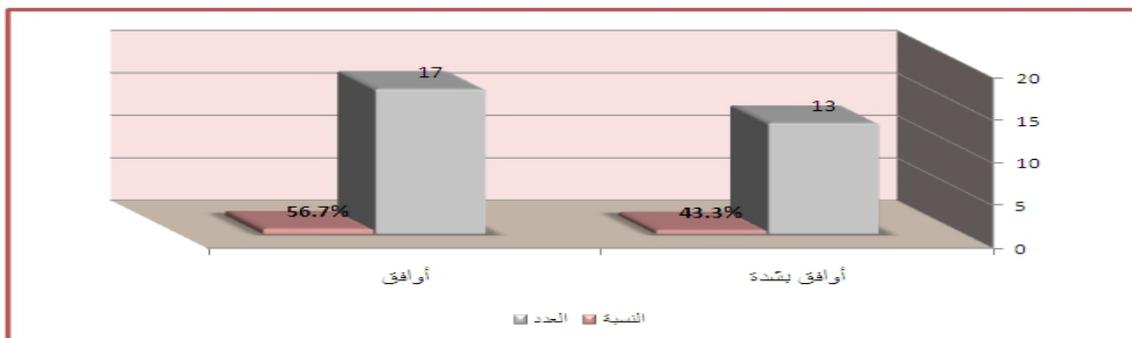
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.1	أوافق بشدة	13	%43.3
.2	أوافق	17	%56.7
.3	محايد	—	—
.4	لا أوافق	—	—
.5	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		30	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (7/2/4) والشكل البياني (7/2/4) أن هنالك (17) فرداً وبنسبة (56.7%) وافقوا على العبارة ، وأن هنالك (13) فرداً وبنسبة (43.3%) وافقوا بشدة ويتضح من خلال ذلك أن دقة نتائج تقييم الأداء تسهل عملية منح الحوافز للعاملين المتميزين.

### شكل رقم (7/2/4)

التوزيع التكراري للعبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

العبرة الثالثة: يعتبر المظهر العام وحسن التعامل مع العملاء عنصرين مهمين في التقييم ومنح الحوافز للعاملين

### جدول رقم (8/2/4)

التوزيع التكراري للعبرة الثالثة

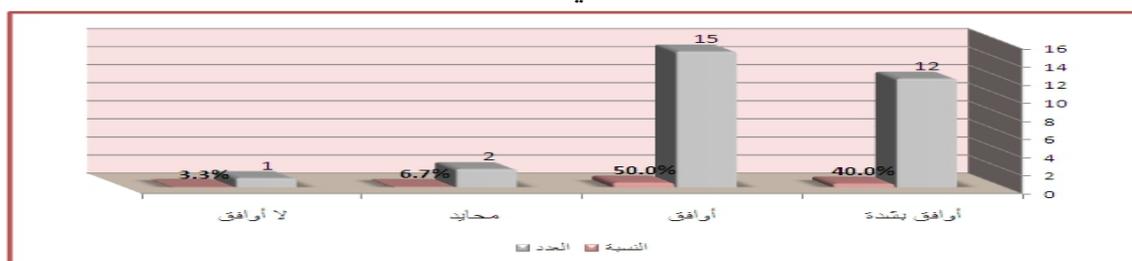
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	12	40%
2.	أوافق	15	50%
3.	محايد	2	6.7%
4.	لا أوافق	1	3.3%
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		30	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (8/2/4) والشكل البياني (8/2/4) أن هنالك (15) فرداً وبنسبة (50%) وافقوا على العبرة ، وأن هنالك (12) فرداً وبنسبة (40%) وافقوا بشدة وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (6.7%) محايدين وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (3.3%) لم يوافق ويتضح من خلال ذلك أن المظهر العام وحسن التعامل مع العملاء يعتبران عنصرين مهمين في التقييم ومنح الحوافز للعاملين.

### شكل رقم (8/2/4)

الشكل البياني للعبرة الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

العبرة الرابعة: قصر الفترات الزمنية بين عمليات التقييم يقضي تماماً علي منح الحوافز علي أساس روتيني

### جدول رقم (9/2/4)

التوزيع التكراري للعبرة الرابعة

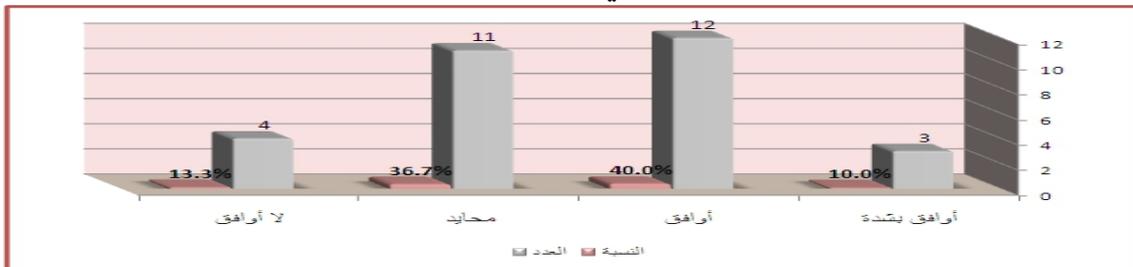
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	3	10%
2.	أوافق	12	40%
3.	محايد	11	36.7%
4.	لا أوافق	4	13.3%
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		30	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (9/2/4) والشكل البياني (9/2/4) أن هنالك (12) فرداً وبنسبة (40%) وافقوا على العبرة ، وأن هنالك (11) فرداً وبنسبة (36.7%) محايدين ، وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (13.3%) غير موافقين، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (10%) وافقوا بشدة ويتضح من خلال ذلك أن قصر الفترات الزمنية بين عمليات التقييم يقضي تماماً علي منح الحوافز علي أساس روتيني.

### شكل رقم (9/2/4)

الشكل البياني للعبرة الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

العبرة الخامسة : اقتناع العاملين بنتائج تقييم الأداء بشكل حافزاً معنوياً هاماً لهم

### جدول رقم (10/2/4)

التوزيع التكراري للعبارة الخامسة

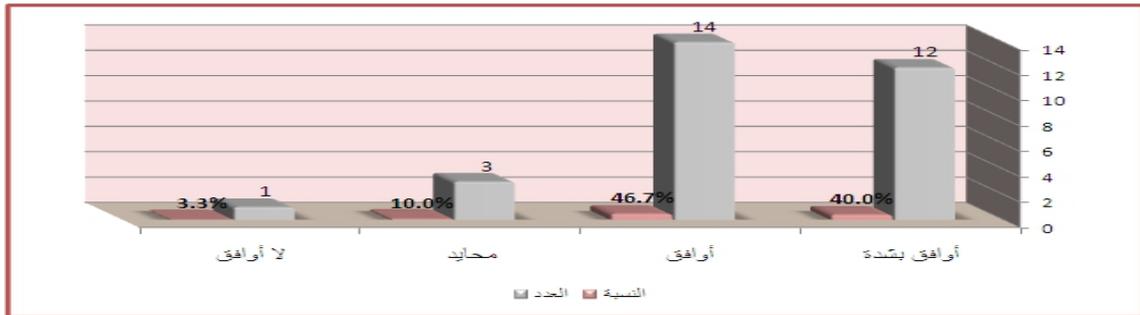
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	12	40%
2.	أوافق	14	46.7%
3.	محايد	3	10%
4.	لا أوافق	1	3.3%
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		30	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (10/2/4) والشكل البياني (10/2/4) أن هنالك (14) فرداً وبنسبة (46.7%) وافقوا على العبارة ، وأن هنالك (12) فرداً وبنسبة (40%) وافقوا بشدة، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (10%) محايدين، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (3.3%) لم يوافق ويتضح من خلال ذلك أن اقتناع العاملين بنتائج تقييم الأداء بشكل حافزاً معنوياً هاماً لهم.

### شكل رقم (10/2/4)

الشكل البياني للعبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

العبرة السادسة : الاعتماد في التقييم علي الرؤساء المباشرين يجعل نتائج التقييم عادلة وموضوعية

### جدول رقم (11/2/4)

التوزيع التكراري للعبرة السادسة

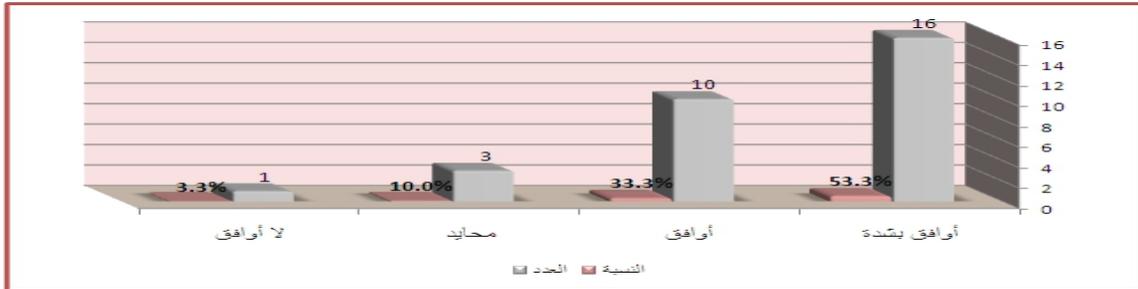
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	16	53.3%
2.	أوافق	10	33.3%
3.	محايد	3	10%
4.	لا أوافق	1	3.3%
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		30	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (11/2/4) والشكل البياني (11/2/4) أن هنالك (16) فرداً وبنسبة (53.3%) وافقوا بشدة على العبرة ، وأن هنالك (10) أفراد وبنسبة (33.3%) وافقوا ، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (10%) محايدين ، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (3.3%) لم يوافق ويتضح من خلال ذلك أن الاعتماد في التقييم علي الرؤساء المباشرين يجعل نتائج التقييم عادلة وموضوعية .

### شكل رقم (11/2/4)

الشكل البياني للعبرة السادسة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

العبرة السابعة : عدم اعتماد الإدارة علي نتائج التقييم كأساس لمنح الحوافز يؤثر سلباً علي أداء العاملين

### جدول رقم (12/2/4)

التوزيع التكراري للعبارة السابعة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	14	46.7%
2.	أوافق	15	50%
3.	محايد	1	3.3%
4.	لا أوافق	—	—
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		30	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (12/2/4) والشكل البياني (12/2/4) أن هنالك (15) فرداً وبنسبة (50%) وافقوا على العبارة ، وأن هنالك (14) فرداً وبنسبة (46.7%) وافقوا بشدة ، و أن هنالك (1) فرد و بنسبة (3.3%) محايد ويتضح من خلال ذلك أن عدم اعتماد الإدارة علي نتائج التقييم كأساس لمنح الحوافز يؤثر سلباً علي أداء العاملين .

### شكل رقم (12/2/4)

الشكل البياني للعبارة السابعة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

العبرة الثامنة : عدم إطلاع الموظفين علي نتائج تقييم الأداء يؤثر سلباً علي أدائهم

### جدول رقم (13/2/4)

التوزيع التكراري للعبرة الثامنة

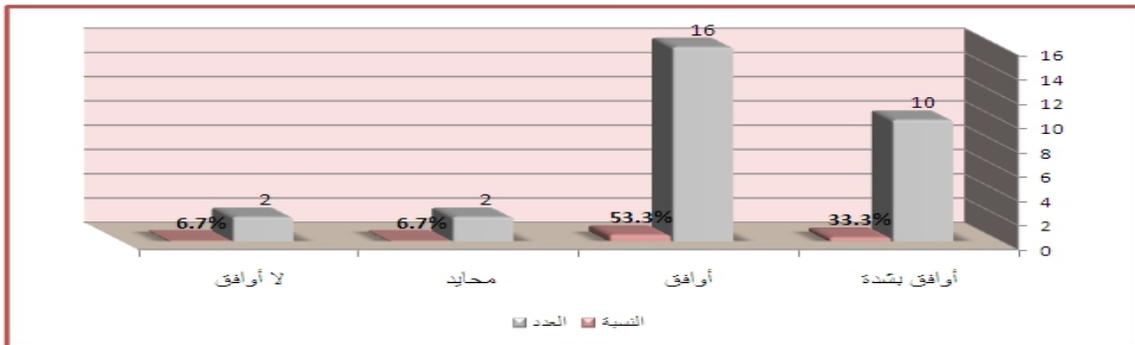
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	10	33.3%
2.	أوافق	16	53.3%
3.	محايد	2	6.7%
4.	لا أوافق	2	6.7%
5.	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		30	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (13/2/4) والشكل البياني (13/2/4) أن هنالك (16) فرداً وبنسبة (53.3%) وافقوا على العبرة ، وأن هنالك (10) أفراد وبنسبة (33.3%) وافقوا بشدة، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (6.7%) محايدين، وأن هنالك أيضاً (2) من الأفراد وبنسبة (6.7%) لم يوافقوا ويتضح من خلال ذلك أن عدم إطلاع الموظفين علي نتائج تقييم الأداء يؤثر سلباً علي أدائهم.

### شكل رقم (13/2/4)

الشكل البياني للعبرة الثامنة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

العبرة التاسعة : استخدام الحوافز المعنوية يرفع من مستوى أداء العاملين

### جدول رقم (14/2/4)

التوزيع التكراري للعبارة التاسعة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	14	46.7%
2.	أوافق	13	43.3%
3.	محايد	2	6.7%
4.	لا أوافق	—	—
5.	لا أوافق بشدة	1	3.3%
المجموع		30	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (14/2/4) والشكل البياني (14/2/4) أن هنالك (14) فرداً وبنسبة (46.7%) وافقوا بشدة على العبارة ، وأن هنالك (13) فرداً وبنسبة (43.3%) وافقوا وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (6.7%) محايدين ، و أن هنالك (1) فرد و بنسبة (3.3%) لم يوافق بشدة ويتضح من خلال ذلك أن استخدام الحوافز المعنوية يرفع من مستوى أداء العاملين .

### شكل رقم (14/2/4)

الشكل البياني للعبارة التاسعة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

العبرة العاشرة : تقوم البنوك بدراسات لتحديد نوعية الحوافز المناسبة لرغبات العاملين لديها

### جدول رقم (15/2/4)

التوزيع التكراري للعبرة العاشرة

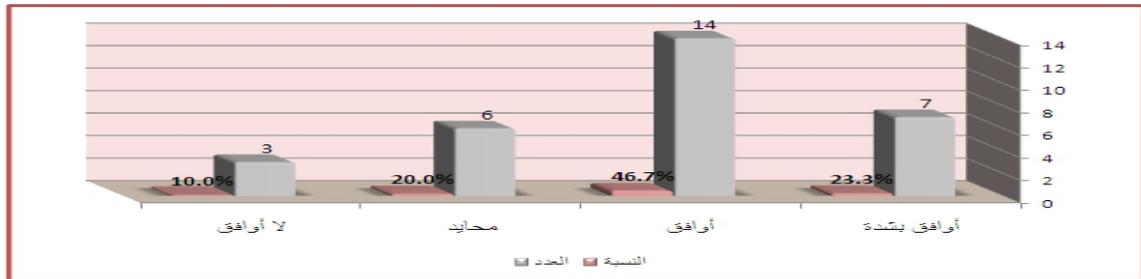
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	7	23.3%
2.	أوافق	14	46.7%
3.	محايد	6	20%
4.	لا أوافق	3	10%
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		30	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (15/2/4) والشكل البياني (15/2/4) أن هنالك (14) فرداً وبنسبة (46.7%) وافقوا على العبرة ، وأن هنالك (7) أفراد وبنسبة (23.3%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك (6) أفراد وبنسبة (20%) محايدين وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (10%) لم يوافقوا ويتضح من خلال ذلك أن البنوك تقوم بدراسات لتحديد نوعية الحوافز المناسبة لرغبات العاملين لديها.

### شكل رقم (15/2/4)

الشكل البياني للعبرة العاشرة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

العبرة الحادية عشر : تستخدم أغلب البنوك الحوافز المادية بصورة أكبر من الحوافز الأخرى لمعالجة انخفاض مستوى الأداء

### جدول رقم (16/2/4)

التوزيع التكراري للعبرة الحادية عشر

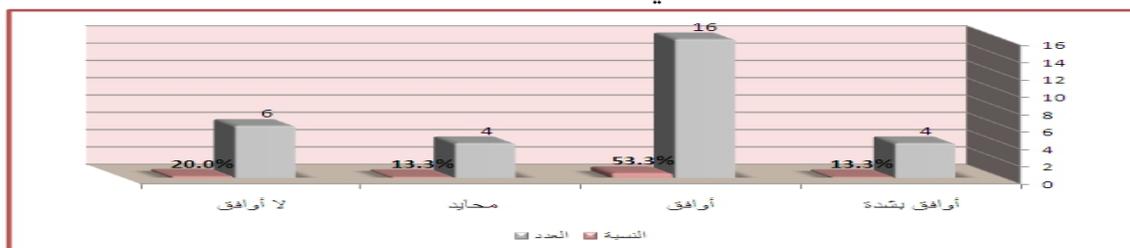
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.1	أوافق بشدة	4	% 13.3
.2	موافق	16	% 53.3
.3	محايد	4	% 13.3
.4	لا أوافق	6	%20
.5	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		30	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (16/2/4) والشكل البياني (16/2/4) أن هنالك (16) فرداً وبنسبة (53.3%) وافقوا على العبرة ، وأن هنالك أيضاً (6) أفراد وبنسبة (13.3%) لم يوافقوا ، وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (13.3%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك أيضاً (4) أفراد وبنسبة (13.3%) محايدين ويتضح من خلال ذلك أن أغلب البنوك تستخدم الحوافز المادية بصورة أكبر من الحوافز الأخرى لمعالجة انخفاض مستوى الأداء.

### شكل رقم (16/2/4)

الشكل البياني للعبرة الحادية عشر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

العبرة الثانية عشر: يفضل العاملين في البنوك الحوافز المادية أكثر من أنواع الحوافز الأخرى

### جدول رقم (17/2/4)

التوزيع التكراري للعبرة الثانية عشر

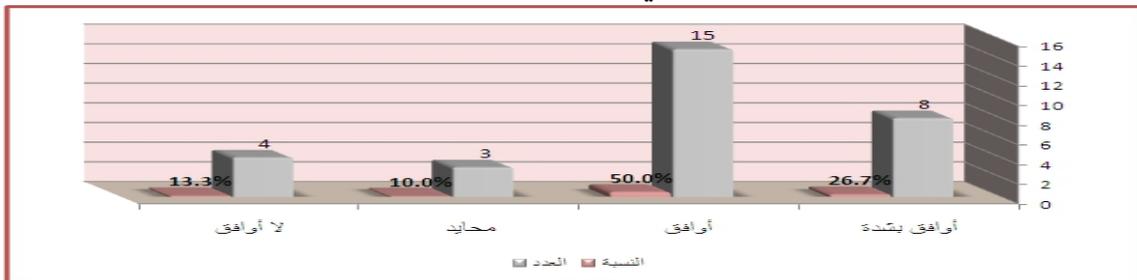
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	8	26.7%
2.	أوافق	15	50%
3.	محايد	3	10%
4.	لا أوافق	4	13.3%
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		30	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (17/2/4) والشكل البياني (17/2/4) أن هنالك (15) فرداً وبنسبة (50%) وافقوا على العبرة ، وأن هنالك (8) أفراد وبنسبة (26.7%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (13.3%) لم يوافقوا وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (3.3%) محايدين ويتضح من خلال ذلك أن يفضل العاملين في البنوك الحوافز المادية أكثر من أنواع الحوافز الأخرى.

### شكل رقم (17/2/4)

الشكل البياني للعبرة الثانية عشر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

العبرة الثالثة عشر: الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً من الحوافز المادية بالنسبة للموظفين في المستويات الإدارية العليا

### جدول رقم (18/2/4)

الجدول التكراري للعبرة الثالثة عشر

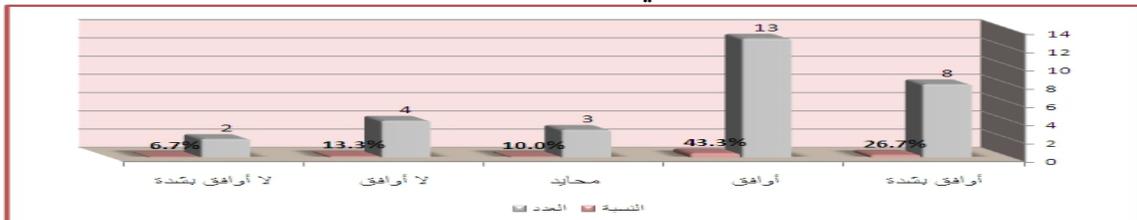
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	8	26.7%
2.	أوافق	13	43.3%
3.	محايد	3	10%
4.	لا أوافق	4	13.3%
5.	لا أوافق بشدة	2	6.7%
	المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (18/2/4) والشكل البياني (18/2/4) أن هنالك (13) فرداً وبنسبة (43.3%) وافقوا على العبارة ، وأن هنالك (8) أفراد وبنسبة (26.7%) وافقوا بشدة وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (13.3%) لم يوافقوا وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (10%) محايدين وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (6.7%) لم يوافقوا بشدة ويتضح من خلال ذلك أن الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً من الحوافز المادية بالنسبة للموظفين في المستويات الإدارية العليا.

### شكل رقم (18/2/4)

الشكل البياني للعبرة الثالثة عشر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

العبرة الرابعة عشر : الحوافز المادية أكثر تأثيراً من الحوافز المعنوية بالنسبة  
للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا

### جدول رقم (19/2/4)

التوزيع التكراري للعبرة الرابعة عشر

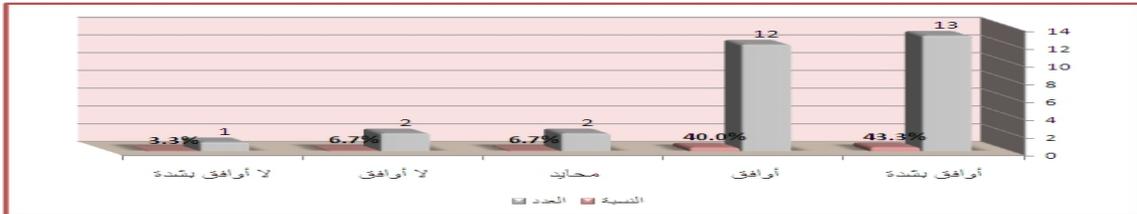
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	13	43.3%
2.	أوافق	12	40%
3.	محايد	2	6.7%
4.	لا أوافق	2	6.7%
5.	لا أوافق بشدة	1	3.3%
	المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (19/2/4) والشكل البياني (19/2/4) أن هنالك (13) فرداً  
وبنسبة (43.3%) وافقوا بشدة على العبرة ، وأن هنالك (12) فرداً وبنسبة (40%)  
وافقوا ، و أن هنالك (2) من الأفراد و بنسبة (6.7%) محايدين وأن هنالك أيضاً (2)  
من الأفراد وبنسبة (6.7%) لم يوافقوا، و أن هنالك (1) فرد وبنسبة (3.3%) لم يوافق  
بشدة ويتضح من خلال ذلك أن الحوافز المادية أكثر تأثيراً من الحوافز المعنوية بالنسبة  
للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا.

### شكل رقم (19/2/4)

الشكل البياني للعبرة الرابعة عشر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

العبرة الخامسة عشر: ربط الحوافز بأرباح البنك فقط يؤثر سلباً علي حجم الحوافز  
الممنوحة للموظف

جدول رقم (20/2/4)

التوزيع التكراري للعبرة الخامسة عشر

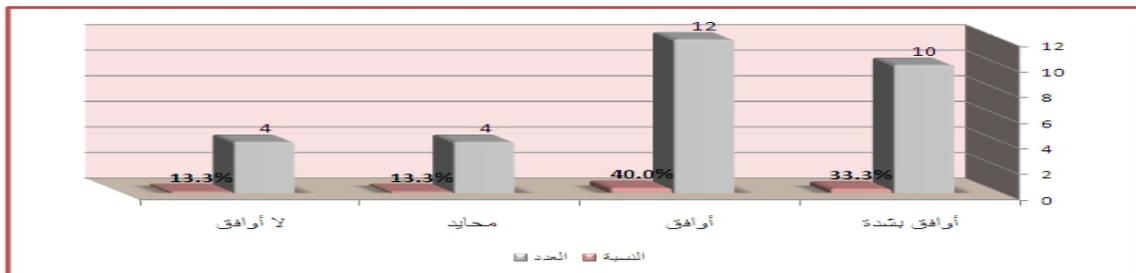
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	10	33.3%
2.	أوافق	12	40%
3.	محايد	4	13.3%
4.	لا أوافق	4	13.3%
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		30	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (20/2/4) والشكل البياني (20/2/4) أن هنالك (12) فرداً  
وبنسبة (40%) وافقوا على العبرة ، وأن هنالك (10) أفراد وبنسبة (33.3%) وافقوا  
بشدة وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (13.3%) محايدين وأن هنالك أيضاً (4) أفراد  
وبنسبة (13.3%) لم يوافقوا ويتضح من خلال ذلك أن ربط الحوافز بأرباح البنك فقط  
يؤثر سلباً علي حجم الحوافز الممنوحة للموظف.

شكل رقم (20/2/4)

الشكل البياني للعبرة الخامسة عشر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

العبرة السادسة عشر: منح الحوافز بصورة دورية دون ربطها بتميز الأداء لا يشجع العاملين علي تحسين أدائهم

### جدول رقم (21/2/4)

التوزيع التكراري للعبارة السادسة عشر

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	6	% 20
2.	موافق	15	% 50
3.	محايد	3	% 10
4.	لا أوافق	5	%16.7
5.	لا أوافق بشدة	1	%3.3
	المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (21/2/4) والشكل البياني (21/2/4) أن هنالك (15) فرداً وبنسبة (50%) وافقوا على العبارة ، وأن هنالك أيضاً (6) أفراد وبنسبة (20%) وافقوا بشدة، وأن هنالك (5) أفراد وبنسبة (16.7%) لم يوافقوا وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (10%) محايدين، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (3.3%) لم يوافقوا بشدة ويتضح من خلال ذلك أن منح الحوافز بصورة دورية دون ربطها بتميز الأداء لا يشجع العاملين علي تحسين أدائهم.

### شكل رقم (21/2/4)

الشكل البياني للعبارة السادسة عشر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

العبرة السابعة عشر : استخدام الحوافز المناسبة لحاجات ورغبات العاملين في البنك يؤدي إلي تخفيض معدل دوران العمل

### جدول رقم (22/2/4)

التوزيع التكراري للعبرة السابعة عشر

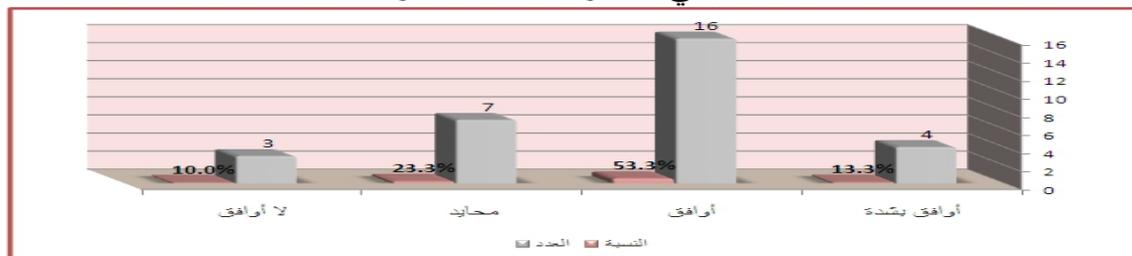
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	4	% 13.3
2.	موافق	16	% 53.3
3.	محايد	7	% 23.3
4.	لا أوافق	3	%10
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		30	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (22/2/4) والشكل البياني (22/2/4) أن هنالك (16) فرداً وبنسبة (53.3%) وافقوا على العبرة ، وأن هنالك (7) أفراد وبنسبة (23.3%) محايدين ، وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (13.3%) وافقوا بشدة وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (10%) لم يوافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن استخدام الحوافز المناسبة لحاجات ورغبات العاملين في البنك يؤدي إلي تخفيض معدل دوران العمل.

### شكل رقم (22/2/4)

الشكل البياني للعبرة السابعة عشر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

العبرة الثامنة عشر : تتيح البنوك الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم مما يشكل حافزاً  
معنوياً هاماً يشجعهم علي تحسين أدائهم

### جدول رقم (23/2/4)

التوزيع التكراري للعبرة الثامنة عشر

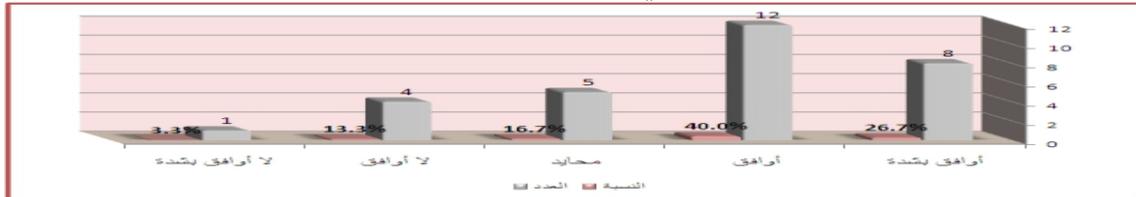
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	8	% 26.7
2.	موافق	12	% 40
3.	محايد	5	% 16.7
4.	لا أوافق	4	%13.3
5.	لا أوافق بشدة	1	%3.3
	المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (23/2/4) والشكل البياني (23/2/4) أن هنالك (12) فرداً  
و بنسبة (40%) وافقوا على العبرة ، وأن هنالك (8) أفراد وبنسبة (20%) وافقوا بشدة ،  
وأن هنالك (5) أفراد وبنسبة (16.7%) محايدين، وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة  
(13.3%) لم يوافقوا وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (3.3%) لم يوافق بشدة ويتضح من  
خلال ذلك أن تتيح البنوك الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم مما يشكل حافزاً معنوياً هاماً  
يشجعهم علي تحسين أدائهم.

### شكل رقم (23/2/4)

الشكل البياني للعبرة الثامنة عشر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

العبرة التاسعة عشر : الاعتماد علي استخدام نوع واحد من الحوافز يؤدي إلي زيادة معدل دوران العمل

### جدول رقم (24/2/4)

التوزيع التكراري للعبرة التاسعة عشر

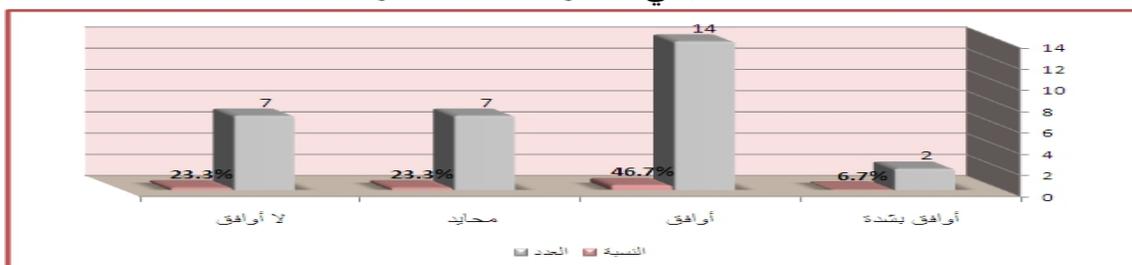
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	2	6.7%
2.	موافق	14	46.7%
3.	محايد	7	23.3%
4.	لا أوافق	7	23.3%
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		30	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (24/2/4) والشكل البياني (24/2/4) أن هنالك (14) فرداً وبنسبة (46.7%) وافقوا على العبرة ، وأن هنالك (7) أفراد وبنسبة (23.3%) محايدين ، وأن هنالك أيضاً (7) أفراد وبنسبة (23.3%) لم يوافقوا، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (6.7%) وافقوا بشدة ويتضح من خلال ذلك أن الاعتماد علي استخدام نوع واحد من الحوافز يؤدي إلي زيادة معدل دوران العمل.

### شكل رقم (24/2/4)

الشكل البياني للعبرة التاسعة عشر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

العبرة العشرون : استخدام الحوافز المادية والمعنوية بشكل متوازن يؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل

### جدول رقم (25/2/4)

التوزيع التكراري للعبارة العشرون

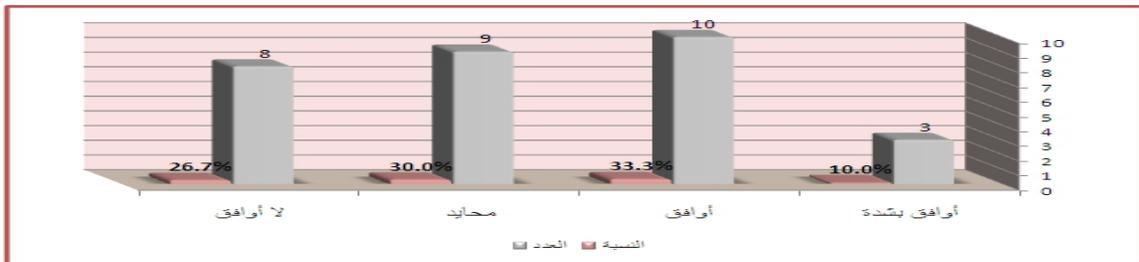
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	3	% 10
2.	موافق	10	% 33.3
3.	محايد	9	% 30
4.	لا أوافق	8	%26.7
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		30	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (25/2/4) والشكل البياني (25/2/4) أن هنالك (10) أفراد وبنسبة (33.3%) وافقوا على العبارة ، وأن هنالك (9) أفراد وبنسبة (30%) محايدين ، وأن هنالك (8) أفراد وبنسبة (26.7%) لم يوافقوا، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (10%) وافقوا بشدة ويتضح من خلال ذلك أن استخدام الحوافز المادية والمعنوية بشكل متوازن يؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل.

### شكل رقم (25/2/4)

الشكل البياني للعبارة العشرون



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

العبرة الحادية والعشرون : الاستخدام المفرط وغير المدروس للحوافز السلبية يؤثر سلباً علي سرعة انجاز العاملين لمهامهم

### جدول رقم (26/2/4)

التوزيع التكراري للعبرة الحادية والعشرون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	9	30 %
2.	موافق	13	43.3 %
3.	محايد	2	6.7 %
4.	لا أوافق	5	16.7 %
5.	لا أوافق بشدة	1	3.3 %
	المجموع	30	100 %

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (26/2/4) والشكل البياني (26/2/4) أن هنالك (13) فرداً وبنسبة (43.3%) وافقوا على العبرة ، وأن هنالك (9) أفراد وبنسبة (30%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك (5) أفراد وبنسبة (16.7%) لم يوافقوا، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (6.7%) محايدين وأن هنالك (1) فرداً وبنسبة (3.3%) لم يوافق بشدة ويتضح من خلال ذلك أن الاستخدام المفرط وغير المدروس للحوافز السلبية يؤثر سلباً علي سرعة انجاز العاملين لمهامهم.

### شكل رقم (26/2/4)

الشكل البياني للعبرة الحادية والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

## العبرة الثانية والعشرون : التأخير في منح الحوافز يؤثر سلباً علي أداء العاملين

### جدول رقم (27/2/4)

#### التوزيع التكراري للعبرة الثانية والعشرون

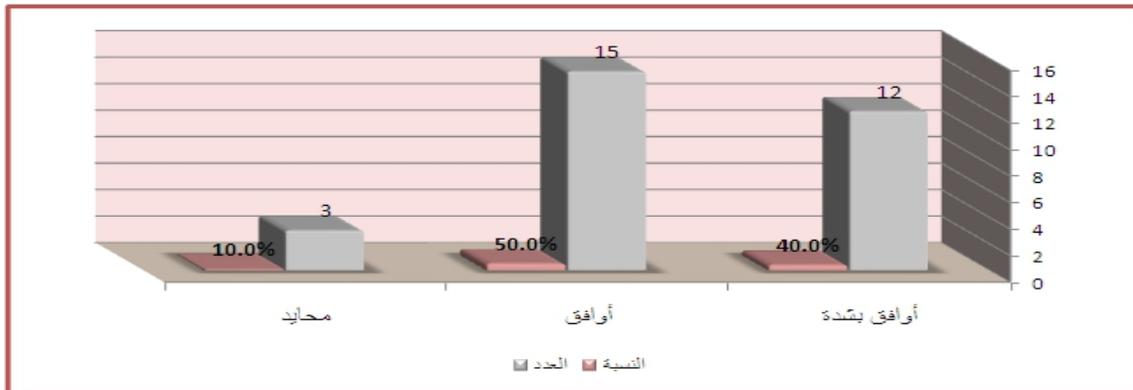
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	12	40 %
2.	موافق	15	50 %
3.	محايد	3	10 %
4.	لا أوافق	—	—
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		30	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (27/2/4) والشكل البياني (27/2/4) أن هنالك (15) فرداً وبنسبة (50%) وافقوا على العبرة ، وأن هنالك (12) فرداً وبنسبة (40%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (10%) محايدين ويتضح من خلال ذلك أن ويتضح من خلال ذلك أن التأخير في منح الحوافز يؤثر سلباً علي أداء العاملين.

### شكل رقم (27/2/4)

#### الشكل البياني للعبرة الثانية والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

العبرة الثالثة والعشرون : اقتناع العاملين بنظام الحوافز المستخدم يؤدي إلى تجويد أدائهم

جدول رقم (28/2/4)

التوزيع التكراري للعبرة الثالثة والعشرون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.1	أوافق بشدة	13	% 43.3
.2	موافق	14	% 46.7
.3	محايد	3	% 10
.4	لا أوافق	—	—
.5	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		30	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (28/2/4) والشكل البياني (28/2/4) أن هنالك (14) فرداً وبنسبة (46.7%) وافقوا على العبرة ، وأن هنالك (13) فرداً وبنسبة (43.3%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (10%) محايدين ويتضح من خلال ذلك أن اقتناع العاملين بنظام الحوافز المستخدم يؤدي إلى تجويد أدائهم.

شكل رقم (28/2/4)

الشكل البياني للعبرة الثالثة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

العبارة الرابعة والعشرون : هناك تجديد مستمر لنظام الحوافز المتبع في البنك مما يزيد من فعاليته ويحسن الأداء

### جدول رقم (29/2/4)

التوزيع التكراري للعبارة الرابعة والعشرون

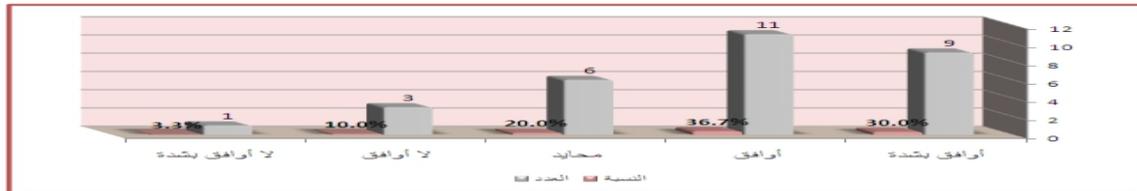
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	9	% 30
2.	موافق	11	% 36.7
3.	محايد	6	% 20
4.	لا أوافق	3	%10
5.	لا أوافق بشدة	1	%3.3
	المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (29/2/4) والشكل البياني (29/2/4) أن هناك (11) فرداً وبنسبة (36.7%) وافقوا على العبارة ، وأن هناك (9) أفراد وبنسبة (30%) وافقوا بشدة ، وأن هناك (6) أفراد وبنسبة (20%) محايدين، وأن هناك (3) أفراد وبنسبة (10%) لم يوافقوا وأن هناك (1) فرد وبنسبة (3.3%) لم يوافق بشدة ويتضح من خلال ذلك أن هناك تجديد مستمر لنظام الحوافز المتبع في البنك مما يزيد من فعاليته ويحسن الأداء.

### شكل رقم (29/2/4)

الشكل البياني للعبارة الرابعة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

العبارة الخامسة والعشرون : رضاك عن وظيفتك يحسن من مستوي أدائك في عملك

## جدول رقم (30/2/4)

التوزيع التكراري للعبارة الخامسة والعشرون

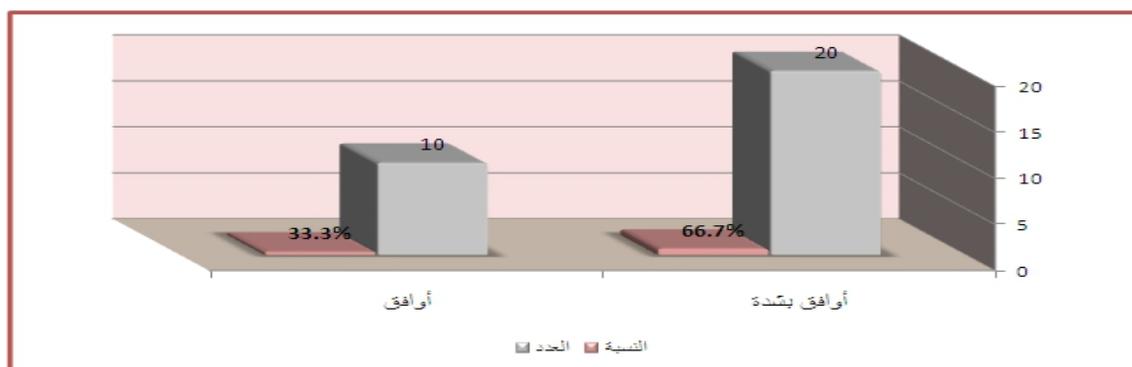
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	20	% 66.7
2.	موافق	10	% 33.3
3.	محايد	—	—
4.	لا أوافق	—	—
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		30	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (30/2/4) والشكل البياني (30/2/4) أن هنالك (20) فرداً وبنسبة (66.7%) وافقوا بشدة على العبارة ، وأن هنالك أيضاً (10) أفراد وبنسبة (33.3%) وافقوا ويتضح من خلال ذلك أن رضاك عن وظيفتك يحسن من مستوي أدائك في عملك .

## شكل رقم (30/2/4)

الشكل البياني للعبارة الخامسة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

العبرة السادسة والعشرون : عدم كفاية الحوافز في البنك يقلل من الرضا الوظيفي  
للعاملين

جدول رقم (31/2/4)

التوزيع التكراري للعبارة السادسة والعشرون

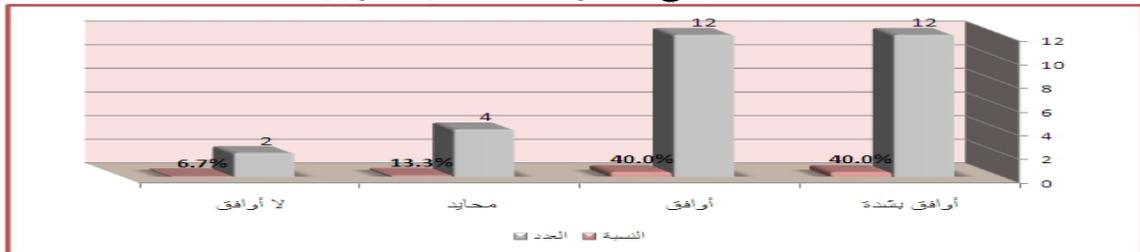
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.1	أوافق بشدة	12	% 40
.2	موافق	12	% 40
.3	محايد	4	% 13.3
.4	لا أوافق	2	%6.7
.5	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		30	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (31/2/4) والشكل البياني (31/2/4) أن هنالك (12) فرداً وبنسبة (40%) وافقوا بشدة على العبارة ، وأن هنالك أيضاً (12) فرداً وبنسبة (40%) وافقوا ، وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (13.3%) محايدين، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (6.7%) لم يوافقوا ويتضح من خلال ذلك أن عدم كفاية الحوافز في البنك يقلل من الرضا الوظيفي للعاملين.

شكل رقم (31/2/4)

الشكل البياني للعبارة السادسة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

العبرة السابعة والعشرون : الحوافز السلبية تؤثر سلباً علي الرضا الوظيفي وعلي كفاءة العاملين

جدول رقم (32/2/4)

التوزيع التكراري للعبرة السابعة والعشرون

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.1	أوافق بشدة	12	% 40
.2	موافق	13	% 43.3
.3	محايد	5	% 16.7
.4	لا أوافق	—	—
.5	لا أوافق بشدة	—	—
	المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة التطبيقية : برنامج SPSS

يتضح من الجدول (32/2/4) والشكل البياني (32/2/4) أن هنالك (13) فرداً وبنسبة (43.3%) وافقوا على العبرة ، وأن هنالك (12) فرداً وبنسبة (40%) وافقوا بشدة، وأن هنالك (5) أفراد وبنسبة (16.7%) محايدين ويتضح من خلال ذلك أن الحوافز السلبية تؤثر سلباً علي الرضا الوظيفي وعلي كفاءة العاملين.

شكل رقم (32/2/4)

الشكل البياني للعبرة السابعة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

العبرة الثامنة والعشرون : تعتبر الحوافز المادية أكثر الأنواع تأثيراً علي الرضا الوظيفي

جدول رقم (33/2/4)

التوزيع التكراري للعبرة الثامنة والعشرون

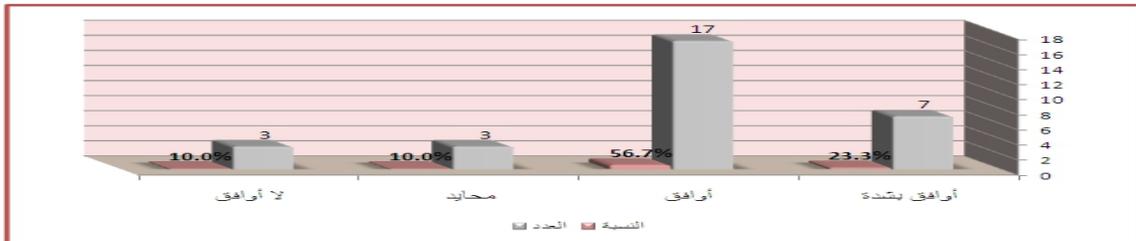
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.1	أوافق بشدة	7	%23.3
.2	موافق	17	% 56.7
.3	محايد	3	% 10
.4	لا أوافق	3	%10
.5	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		30	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (33/2/4) والشكل البياني (33/2/4) أن هنالك (17) فرداً وبنسبة (56.7%) وافقوا على العبرة ، وأن هنالك (7) أفراد وبنسبة (23.3%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (10%) محايدين، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (10%) لم يوافقوا ويتضح من خلال ذلك أن تعتبر الحوافز المادية أكثر الأنواع تأثيراً علي الرضا الوظيفي.

شكل رقم (33/2/4)

الشكل البياني للعبرة الثامنة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

العبرة التاسعة والعشرون : تمنح البنوك الحوافز مباشرة بعد الانجاز وهذا يرفع مستوى أداء العاملين

### جدول رقم (34/2/4)

التوزيع التكراري للعبرة التاسعة والعشرون

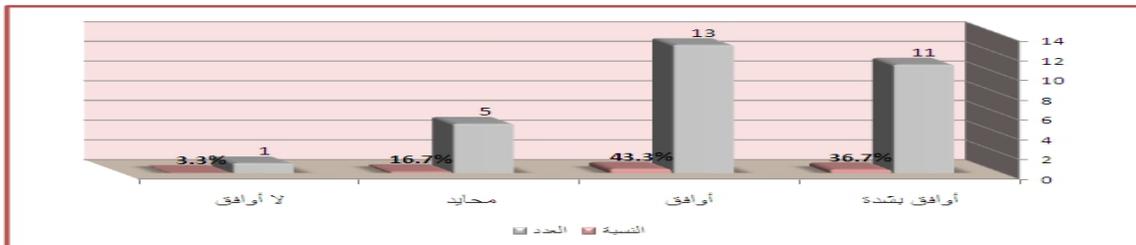
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.1	أوافق بشدة	11	% 36.7
.2	موافق	13	% 43.3
.3	محايد	5	% 16.7
.4	لا أوافق	1	%3.3
.5	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		30	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (34/2/4) والشكل البياني (34/2/4) أن هنالك (13) فرداً وبنسبة (43.3%) وافقوا على العبرة ، وأن هنالك (11) فرداً وبنسبة (36.7%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك (5) أفراد وبنسبة (16.7%) محايدين، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (3.3%) لم يوافق ويتضح من خلال ذلك أن تمنح البنوك الحوافز مباشرة بعد الانجاز وهذا يرفع مستوى أداء العاملين.

### شكل رقم (34/2/4)

الشكل البياني للعبرة الثامنة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

العبرة الثلاثون : شعور العاملين بعدالة النظام المتبع في منح الحوافز يؤدي إلى استقرار مستويات أدائهم

### جدول رقم (35/2/4)

التوزيع التكراري للعبرة الثلاثون

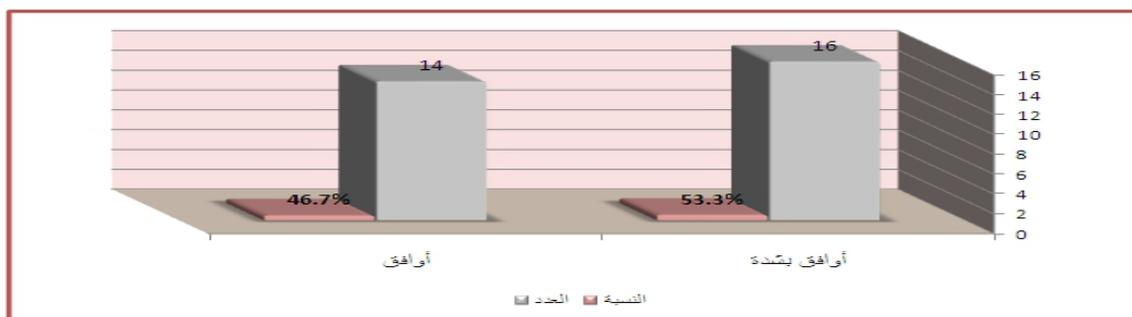
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.1	أوافق بشدة	16	% 53.3
.2	موافق	14	% 46.7
.3	محايد	—	—
.4	لا أوافق	—	—
.5	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		30	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة التطبيقية : برنامج SPSS

يتضح من الجدول (35/2/4) والشكل البياني (35/2/4) أن هنالك (16) فرداً وبنسبة (53.3%) وافقوا بشدة على العبرة ، وأن هنالك (14) فرداً وبنسبة (46.7%) وافقوا ويتضح من خلال ذلك أن شعور العاملين بعدالة النظام المتبع في منح الحوافز يؤدي إلى استقرار مستويات أدائهم.

### شكل رقم (35/2/4)

الشكل البياني للعبرة الثلاثون



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

العبرة الحادية والثلاثون : العلاقة الجيدة مع الرؤساء تنعكس ايجابياً علي سرعة انجاز العاملين لمهامهم

### جدول رقم (36/2/4)

التوزيع التكراري للعبرة الحادية والثلاثون

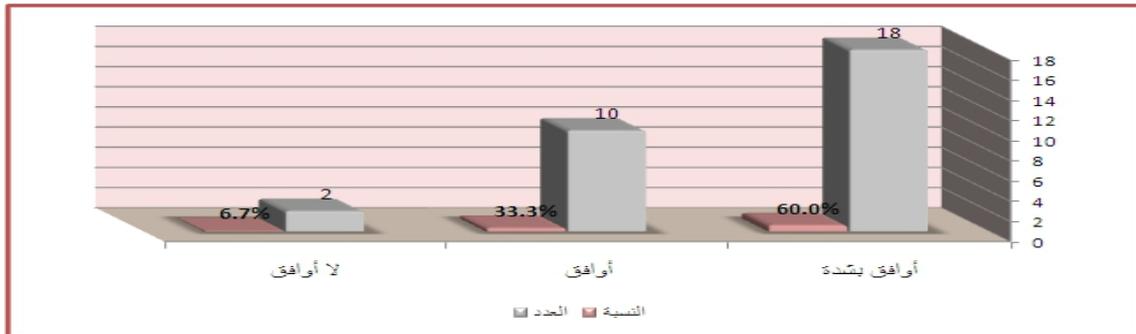
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.6	أوافق بشدة	18	% 60
.7	موافق	10	% 33.3
.8	محايد	–	–
.9	لا أوافق	2	%6.7
.10	لا أوافق بشدة	–	–
	المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (36/2/4) والشكل البياني (36/2/4) أن هنالك (18) فرداً وبنسبة (60%) وافقوا بشدة على العبرة ، وأن هنالك (10) أفراد وبنسبة (33.3%) وافقوا ، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (6.7%) لم يوافقوا ويتضح من خلال ذلك أن العلاقة الجيدة مع الرؤساء تنعكس ايجابياً علي سرعة انجاز العاملين لمهامهم.

### شكل رقم (36/2/4)

الشكل البياني للعبرة الحادية والثلاثون



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

العبرة الثانية والثلاثون : تنظم البنوك البرامج الترفيهية كحافز معنوي يشجع العاملين علي المزيد من الإنجاز

### جدول رقم(37/2/4)

التوزيع التكراري للعبرة الثانية والثلاثون

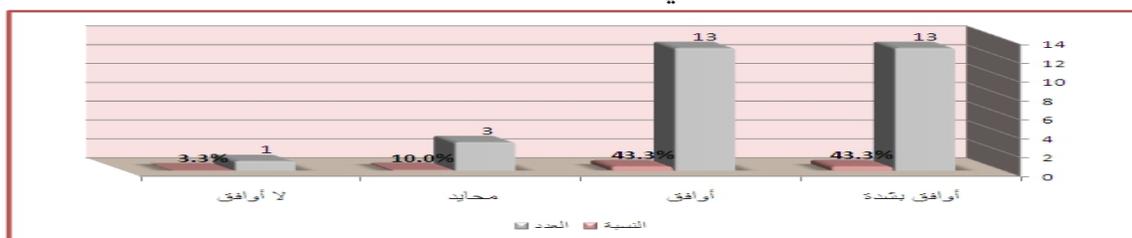
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.1	أوافق بشدة	13	% 43.3
.2	موافق	13	%43.3
.3	محايد	3	% 10
.4	لا أوافق	1	%3.3
.5	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		30	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (37/2/4) والشكل البياني (37/2/4) أن هنالك (13) فرداً وبنسبة (43.3%) وافقوا بشدة على العبرة ، وأن هنالك أيضاً (13) فرداً وبنسبة (43.3%) وافقوا ، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (10%) محايدين، وأن هنالك (1) فرد وبنسبة (3.3%) لم يوافق ويتضح من خلال ذلك أن تنظم البنوك البرامج الترفيهية كحافز معنوي يشجع العاملين علي المزيد من الإنجاز.

### شكل رقم (37/2/4)

الشكل البياني للعبرة الثانية والثلاثون



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

## المبحث الثالث

### اختبار الفرضيات :

فى الجزء التالى يقوم الباحث باستعراض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة كل على حداها

#### أولاً : اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتى :  
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقييم الأداء ومنح الحوافز للعاملين.

#### جدول رقم (1/3/4)

#### المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الأولى

المنوال	العبارة	الرقم
أوافق	تقييم الأداء الموضوعي يؤدي إلي منح الحوافز للعاملين بطريقة عادلة.	1
أوافق	دقة نتائج تقييم الأداء تسهل عملية منح الحوافز للعاملين المتميزين.	2
أوافق	يعتبر المظهر العام وحسن التعامل مع العملاء عنصرين مهمين في التقييم ومنح الحوافز للعاملين.	3
أوافق	قصر الفترات الزمنية بين عمليات التقييم يقضي تماماً علي منح الحوافز علي أساس روتيني.	4
أوافق	افتتاح العاملين بنتائج تقييم الأداء يشكل حافزاً معنوياً هاماً لهم.	5
أوافق بشدة	الاعتماد في التقييم علي الرؤساء المباشرين يجعل نتائج التقييم عادلة وموضوعية.	6
أوافق	عدم اعتماد الإدارة علي نتائج التقييم كأساس لمنح الحوافز يؤثر سلباً علي أداء العاملين .	7
أوافق	عدم إطلاع الموظفين علي نتائج تقييم الأداء يؤثر سلباً علي أدائهم.	8

المصدر: الباحث من نتائج الاستبيان

يتبين من الجدول رقم (1/3/4) ما يلي :

1/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الأول هي (أوافق) وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تقييم الأداء الموضوعي يؤدي إلي منح الحوافز للعاملين بطريقة عادلة.

2/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثاني هي (أوافق) وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن دقة نتائج تقييم الأداء تسهل عملية منح الحوافز للعاملين المتميزين.

3/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثالث هي (أوافق) وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن المظهر العام وحسن التعامل مع العملاء يعتبران عنصرين مهمين في التقييم ومنح الحوافز للعاملين.

4/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الرابع هي (أوافق) وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون علي أن قصر الفترات الزمنية بين عمليات التقييم يقضي تماماً علي منح الحوافز علي أساس روتيني.

5/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الخامس هي (أوافق) وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون علي أن اقتناع العاملين بنتائج تقييم الأداء يشكل حافزاً معنوياً هاماً لهم.

6/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال السادس هي (أوافق بشدة) وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون وبشدة علي أن الاعتماد في التقييم علي الرؤساء المباشرين يجعل نتائج التقييم عادلة وموضوعية.

7/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال السابع هي (أوافق) وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون علي أن عدم اعتماد الإدارة علي نتائج التقييم كأساس لمنح الحوافز يؤثر سلباً علي أداء العاملين .

8/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثامن هي (أوافق) وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون علي أن عدم إطلاع الموظفين علي نتائج تقييم الأداء يؤثر سلباً علي أدائهم.

### جدول رقم (2/3/4)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الأولى

الرقم	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	تقييم الأداء الموضوعي يؤدي إلي منح الحوافز للعاملين بطريقة عادلة.	14.600	0.001
2	دقة نتائج تقييم الأداء تسهل عملية منح الحوافز للعاملين المتميزين.	0.533	0.465
3	يعتبر المظهر العام وحسن التعامل مع العملاء عنصرين مهمين في التقييم ومنح الحوافز للعاملين.	19.867	0.000
4	قصر الفترات الزمنية بين عمليات التقييم يقضي تماماً علي منح الحوافز علي أساس روتيني.	8.667	0.034
5	اقتناع العاملين بنتائج تقييم الأداء يشكل حافزاً معنوياً هاماً لهم.	16.667	0.001
6	الاعتماد في التقييم علي الرؤساء المباشرين يجعل نتائج التقييم عادلة وموضوعية.	18.800	0.000
7	عدم اعتماد الإدارة علي نتائج التقييم كأساس لمنح الحوافز يؤثر سلباً علي أداء العاملين .	12.200	0.002
8	عدم إطلاع الموظفين علي نتائج تقييم الأداء يؤثر سلباً علي أدائهم.	18.533	0.000

المصدر: الباحث من نتائج الاستبيان

يمكن تفسير نتائج الجدول (2/3/4) كما يلي :

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 14.600 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على أن تقييم الأداء الموضوعي يؤدي إلي منح الحوافز للعاملين بطريقة عادلة.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 0.533 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.465 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على أن دقة نتائج تقييم الأداء تسهل عملية منح الحوافز للعاملين المتميزين.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 19.867 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على أن المظهر العام وحسن التعامل مع العملاء يعتبران عنصرين مهمين في التقييم ومنح الحوافز للعاملين.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 8.667 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.034 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على أن قصر الفترات الزمنية بين عمليات التقييم يقضي تماماً علي منح الحوافز علي أساس روتيني.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 16.667 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على أن اقتناع العاملين بنتائج تقييم الأداء يشكل حافزاً معنوياً هاماً لهم.

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 18.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على أن الاعتماد في التقييم علي الرؤساء المباشرين يجعل نتائج التقييم عادلة وموضوعية.

7/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 12.200 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على أن عدم اعتماد الإدارة علي نتائج التقييم كأساس لمنح الحوافز يؤثر سلباً علي أداء العاملين .

8/ قيمة مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي 18.533 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على أن عدم إطلاع الموظفين علي نتائج تقييم الأداء يؤثر سلباً علي أدائهم.

**عليه نجد أن عبارات الفرضية الأولى (8) وعينة الدراسة (30) و إجمالي الإجابات (240) يمكن تلخيص إجابات عينة الدراسة حول عبارات الفرضية الأولى كما في الجدول رقم (3/3/4).**

**جدول رقم (3/3/4)**

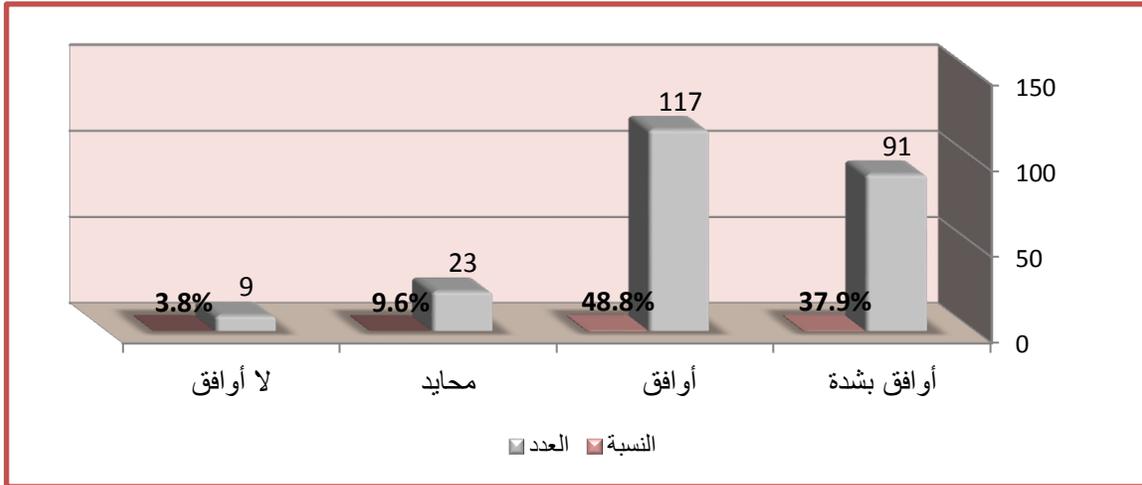
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
.1	أوافق بشدة	91	%37.9
.2	أوافق	117	%48.8
.3	محايد	23	%9.6
.4	لا أوافق	9	%3.8
.5	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		240	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

### شكل رقم (1/3/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (3/3/4) والشكل البياني رقم (1/3/4) أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الأولى بلغ (91) فرداً وبنسبة (%37.9) وعدد الموافقين بلغ (117) فرداً وبنسبة (%48.8) ، والمحايدين (23) فرداً وبنسبة (%9.6) ، وعدد الأفراد غير الموافقين (9) أفراد وبنسبة (%3.8).

يتضح من الجدول رقم (2/3/4) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن غالبية عبارات الفرضية الأولى أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن الفرضية الأولى والتي نصت على أن (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقييم الأداء ومنح الحوافز للعاملين) قد تحققت.

**ثانياً : اختبار الفرضية الثانية:**

تنص الفرضية الثانية من فرضيات الدراسة على الآتي :  
تحديد أسلوب التحفيز المناسب للعاملين يؤدي إلي تحسين أدائهم.

**جدول رقم (4/3/4)**

## المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثانية

الرقم	العبرة	المنوال
1	استخدام الحوافز المعنوية يرفع من مستوى أداء العاملين.	أوافق بشدة
2	تقوم البنوك بدراسات لتحديد نوعية الحوافز المناسبة لرغبات العاملين لديها.	أوافق
3	تستخدم أغلب البنوك الحوافز المادية بصورة أكبر من الحوافز الأخرى لمعالجة انخفاض مستوى الأداء.	أوافق
4	يفضل العاملين في البنوك الحوافز المادية أكثر من أنواع الحوافز الأخرى	أوافق
5	الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً من الحوافز المادية بالنسبة للموظفين في المستويات الإدارية العليا .	أوافق
6	الحوافز المادية أكثر تأثيراً من الحوافز المعنوية بالنسبة للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا.	أوافق بشدة
7	ربط الحوافز بأرباح البنك فقط يؤثر سلباً علي حجم الحوافز الممنوحة للموظف.	أوافق
8	منح الحوافز بصورة دورية دون ربطها بتميز الأداء لا يشجع العاملين علي تحسين أدائهم.	أوافق

المصدر: الباحث من نتائج الاستبيان

يتبين من الجدول رقم (4/3/4) ما يلي :

1/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الأول هي (أوافق بشدة) وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون وبشدة على أن استخدام الحوافز المعنوية يرفع من مستوى أداء العاملين.

2/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثاني هي (أوافق) وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون علي أن تقوم البنوك بدراسات لتحديد نوعية الحوافز المناسبة لرغبات العاملين لديها .

3/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثالث هي (أوافق) وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تستخدم أغلب البنوك الحوافز المادية بصورة أكبر من الحوافز الأخرى لمعالجة انخفاض مستوى الأداء.

4/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الرابع هي (أوافق) وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن يفضل العاملين في البنوك الحوافز المادية أكثر من أنواع الحوافز الأخرى .

5/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الخامس هي (أوافق) وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً من الحوافز المادية بالنسبة للموظفين في المستويات الإدارية العليا .

6/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال السادس هي (أوافق بشدة) وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون وبشدة على الحوافز المادية أكثر تأثيراً من الحوافز المعنوية بالنسبة للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا.

7/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال السابع هي (أوافق) وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن ربط الحوافز بأرباح البنك فقط يؤثر سلباً على حجم الحوافز الممنوحة للموظف.

8/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثامن هي (أوافق) وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن منح الحوافز بصورة دورية دون ربطها بتميز الأداء لا يشجع العاملين على تحسين أدائهم.

### جدول رقم (5/3/4)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثانية

الرقم	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	استخدام الحوافز المعنوية يرفع من مستوي أداء العاملين.	19.333	0.000
2	تقوم البنوك بدراسات لتحديد نوعية الحوافز المناسبة لرغبات العاملين لديها.	8.667	0.034
3	تستخدم أغلب البنوك الحوافز المادية بصورة أكبر من الحوافز الأخرى لمعالجة انخفاض مستوي الأداء.	13.200	0.004
4	يفضل العاملين في البنوك الحوافز المادية أكثر من أنواع الحوافز الأخرى.	11.867	0.008
5	الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً من الحوافز المادية بالنسبة للموظفين في المستويات الإدارية العليا .	13.667	0.008
6	الحوافز المادية أكثر تأثيراً من الحوافز المعنوية بالنسبة للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا.	23.667	0.000
7	ربط الحوافز بأرباح البنك فقط يؤثر سلباً علي حجم الحوافز الممنوحة للموظف.	6.800	0.079
8	منح الحوافز بصورة دورية دون ربطها بتميز الأداء لا يشجع العاملين علي تحسين أدائهم.	19.333	0.001

المصدر: الباحث من نتائج الاستبيان

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (5/3/4) كما يلي :

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 19.333 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على أن استخدام الحوافز المعنوية يرفع من مستوي أداء العاملين.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 8.667 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.034 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على أن تقوم البنوك بدراسات لتحديد نوعية الحوافز المناسبة لرغبات العاملين لديها.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 13.200 و القيمة الاحتمالية لها تساوي 0.004 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على أن تستخدم أغلب البنوك الحوافز المادية بصورة أكبر من الحوافز الأخرى لمعالجة انخفاض مستوي الأداء.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 11.867 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.008 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على أن يفضل العاملين في البنوك الحوافز المادية أكثر من أنواع الحوافز الأخرى.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 13.667 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.008 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على أن الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً من الحوافز المادية بالنسبة للموظفين في المستويات الإدارية العليا.

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 23.667 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على أن الحوافز المادية أكثر تأثيراً من الحوافز المعنوية بالنسبة للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا.

7 / قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 6.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.079 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على أن ربط الحوافز بأرباح البنك فقط يؤثر سلباً علي حجم الحوافز الممنوحة للموظف.

8/ قيمة مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي 19.333 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على أن منح الحوافز بصورة دورية دون ربطها بتميز الأداء لا يشجع العاملين علي تحسين أدائهم.

**عليه نجد أن أسئلة الفرضية الثانية (8) وعينة الدراسة (30) و إجمالي الإجابات**

**(240) يمكن تلخيص إجابات عينة الدراسة حول أسئلة الفرضية الثانية كما في**

**الجدول رقم (6/3/4).**

### **جدول رقم (6/3/4)**

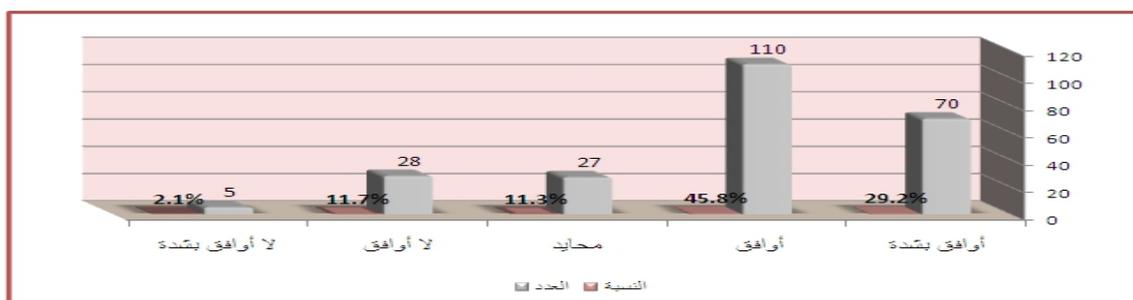
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	70	29.2%
2.	أوافق	110	45.8%
3.	محايد	27	11.3%
4.	لا أوافق	28	11.7%
5.	لا أوافق بشدة	5	2.1%
المجموع		240	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

### شكل رقم (2/3/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (6/3/4) والشكل البياني رقم (2/3/4) أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الثانية بلغ (70) فرداً وبنسبة (29.2%) وعدد الموافقين بلغ (110) فرداً وبنسبة (45.8%) ، والمحايدين (27) فرداً وبنسبة (11.3%)، وعدد الأفراد غير الموافقين (28) فرداً وبنسبة (11.7%) ، وعدد الأفراد غير الموافقين بشدة (5) أفراد وبنسبة (2.1%) .

يتضح من الجدول رقم (5/3/4) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن غالبية عبارات الفرضية الثانية أصغر من مستوى الدلالة (0.05)

وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن الفرضية الثانية والتي نصت على أن (تحديد أسلوب التحفيز المناسب للعاملين يؤدي إلي تحسين أدائهم) قد تحققت.

ثالثاً : اختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على الآتي .:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الفعال وبين معدل دوران العمل

جدول رقم (7/3/4)

المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثالثة

الرقم	العبرة	المنوال
1	استخدام الحوافز المناسبة لحاجات ورغبات العاملين في البنك يؤدي إلي تخفيض معدل دوران العمل.	أوافق

أوافق	تتيح البنوك الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم مما يشكل حافزاً معنوياً هاماً يشجعهم علي تحسين أدائهم.	2
أوافق	الاعتماد علي استخدام نوع واحد من الحوافز يؤدي إلي زيادة معدل دوران العمل.	3
أوافق	استخدام الحوافز المادية والمعنوية بشكل متوازن يؤدي إلي تخفيض معدل دوران العمل.	4
أوافق	الاستخدام المفرط وغير المدروس للحوافز السلبية يؤثر سلباً علي سرعة انجاز العاملين لمهامهم.	5
أوافق	التأخير في منح الحوافز يؤثر سلباً علي أداء العاملين.	6
أوافق	اقتناع العاملين بنظام الحوافز المستخدم يؤدي إلي تجويد أدائهم.	7
أوافق	هنالك تجديد مستمر لنظام الحوافز المتبع في البنك مما يزيد من فعاليته ويحسن الأداء.	8

المصدر: الباحث من نتائج الاستبيان

يتبين من الجدول رقم (7/3/4) أعلاه ما يلي :

1/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الأول هي (أوافق) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن استخدام الحوافز المناسبة لحاجات ورغبات العاملين في البنك يؤدي إلي تخفيض معدل دوران العمل.

2/ قيمة المنوال لإجابات أفراد العينة الدراسة عن السؤال الثاني هي (أوافق) وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تتيح البنوك الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم مما يشكل حافزاً معنوياً هاماً يشجعهم علي تحسين أدائهم.

3/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثالث هي (أوافق) وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الاعتماد علي استخدام نوع واحد من الحوافز يؤدي إلي زيادة معدل دوران العمل.

4/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الرابع هي (أوافق) وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن استخدام الحوافز المادية والمعنوية بشكل متوازن يؤدي إلي تخفيض معدل دوران العمل.

5/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الخامس هي (أوافق) وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الاستخدام المفرط وغير المدروس للحوافز السلبية يؤثر سلباً علي سرعة انجاز العاملين لمهامهم.

6/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال السادس هي (أوافق) وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن التأخير في منح الحوافز يؤثر سلباً علي أداء العاملين.

7/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال السابع هي (أوافق) وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن اقتناع العاملين بنظام الحوافز المستخدم يؤدي إلي تجويد أدائهم.

8/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثامن هي (أوافق) وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن هنالك تجديد مستمر لنظام الحوافز المتبع في البنك مما يزيد من فعاليته ويحسن الأداء.

### جدول رقم (8/3/4)

#### نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثالثة

الرقم	العبرة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	استخدام الحوافز المناسبة لحاجات ورغبات العاملين في البنك يؤدي إلي تخفيض معدل دوران العمل.	14.000	0.003
2	تتيح البنوك الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم مما يشكل حافزاً معنوياً هاماً	11.667	0.020

		يشجعهم علي تحسين أدائهم.	
0.021	9.733	الاعتماد علي استخدام نوع واحد من الحوافز يؤدي إلي زيادة ساعات دوران العمل.	3
0.276	3.867	استخدام الحوافز المادية والمعنوية بشكل متوازن يؤدي إلي تخفيض معدل دوران العمل.	4
0.002	16.667	الاستخدام المفرط وغير المدروس للحوافز السلبية يؤثر سلباً علي سرعة انجاز العاملين لمهامهم.	5
0.020	7.800	التأخير في منح الحوافز يؤثر سلباً علي أداء العاملين.	6
0.025	7.400	اقتناع العاملين بنظام الحوافز المستخدم يؤدي إلي تجويد أدائهم.	7
0.023	11.333	هنالك تجديد مستمر لنظام الحوافز المتبع في البنك مما يزيد من فعاليته ويحسن الأداء.	8

المصدر: الباحث من نتائج الاستبيان

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (8/3/4) كما يلي :

- 1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 14.000 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على أن استخدام الحوافز المناسبة لحاجات ورغبات العاملين في البنك يؤدي إلي تخفيض معدل دوران العمل.
- 2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 11.667 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.020 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على أن تتيح البنوك الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم مما يشكل حافزاً معنوياً هاماً يشجعهم علي تحسين أدائهم.
- 3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 9.733 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.021 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على أن الاعتماد علي استخدام نوع واحد من الحوافز يؤدي إلي زيادة ساعات دوران العمل.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 3.867 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.276 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على أن استخدام الحوافز المادية والمعنوية بشكل متوازن يؤدي إلي تخفيض معدل دوران العمل.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 16.667 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على أن التأخير في منح الحوافز يؤثر سلباً علي أداء العاملين.

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 7.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.020 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على أن التأخير في منح الحوافز يؤثر سلباً علي أداء العاملين.

7/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 7.400 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.025 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على أن اقتناع العاملين بنظام الحوافز المستخدم يؤدي إلي تجويد أدائهم.

8/ قيمة مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي 11.333 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.023 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على أن هنالك تجديد مستمر لنظام الحوافز المتبع في البنك مما يزيد من فعاليته ويحسن الأداء.

عليه نجد أن عبارات الفرضية الثالثة (8) وعينة الدراسة (30) و إجمالي الإجابات (240) يمكن تلخيص إجابات عينة الدراسة حول عبارات الفرضية الثالثة كما في الجدول رقم (9/3/4).

#### جدول رقم (9/3/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة

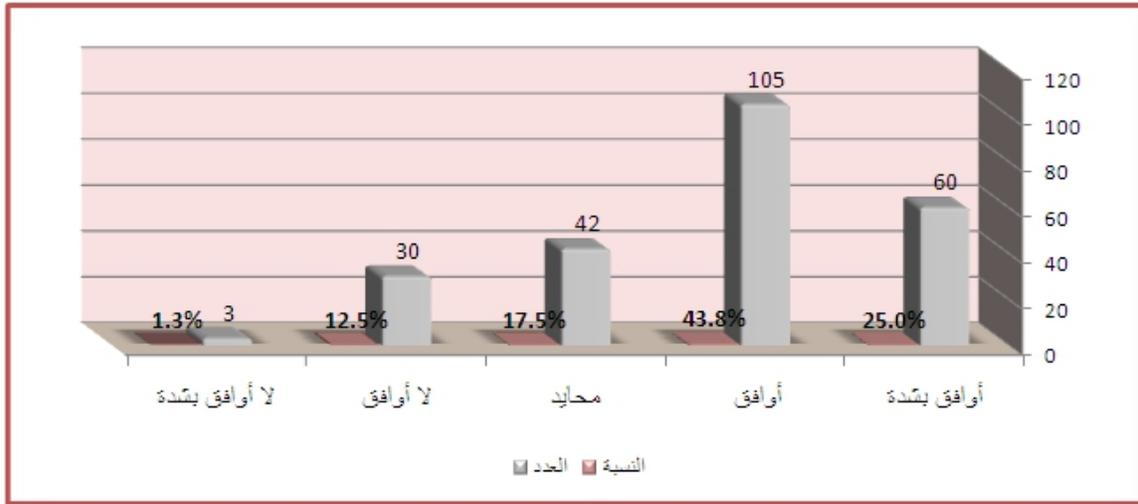
الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	60	%25
2.	أوافق	105	%43.8

3	محاييد	42	17.5%
4	لا أوافق	30	12.5%
5	لا أوافق بشدة	3	1.3%
المجموع		240	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

### شكل رقم (3/3/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (9/3/4) والشكل البياني رقم (3/3/4) أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة بلغ (60) فرداً وبنسبة (25%) وعدد الموافقين بلغ (105) فرداً وبنسبة (43.8%) ، والمحايدين (42) فرداً وبنسبة (17.5%) ، وعدد الأفراد غير الموافقين (30) فرداً وبنسبة (12.5%) ، وعدد الأفراد غير الموافقين بشدة (3) أفراد وبنسبة (1.3%) .

يتضح من الجدول رقم (8/3/4) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن غالبية عبارات الفرضية الثالثة أصغر من مستوى الدلالة (0.05)

وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن الفرضية الثالثة والتي نصت على أن (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الفعال وبين معدل دوران العمل) قد تحققت.

رابعاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة من فرضيات الدراسة على الآتي .:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وبين مستوى أداء العاملين

جدول رقم (10/3/4)

المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أسئلة الفرضية الرابعة

الرقم	العبرة	المنوال
1	رضاك عن وظيفتك يحسن من مستوي أدائك في عملك.	أوافق بشدة

2	عدم كفاية الحوافز في البنك يقلل من الرضا الوظيفي للعاملين.	أوافق
3	الحوافز السلبية تؤثر سلباً علي الرضا الوظيفي وعلي كفاءة العاملين.	أوافق
4	تعتبر الحوافز المادية أكثر الأنواع تأثيراً علي الرضا الوظيفي.	أوافق
5	تمنح البنوك الحوافز مباشرة بعد الانجاز وهذا يرفع مستوي أداء العاملين.	أوافق
6	شعور العاملين بعدالة النظام المتبع في منح الحوافز يؤدي إلي استقرار مستويات أدائهم.	أوافق بشدة
7	العلاقة الجيدة مع الرؤساء تنعكس ايجابياً علي سرعة انجاز العاملين لمهامهم.	أوافق بشدة
8	تنظم البنوك البرامج الترفيهية كحافز معنوي يشجع العاملين علي المزيد من الإنجاز.	أوافق

المصدر: الباحث من نتائج الاستبيان

يتبين من الجدول رقم (10/3/4) ما يلي :

- 1/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الأول هي (أوافق بشدة) وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون وبشدة على أن رضاك عن وظيفتك يحسن من مستوي أدائك في عملك.
- 2/ قيمة المنوال لإجابات أفراد العينة الدراسة عن السؤال الثاني هي (أوافق) وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن عدم كفاية الحوافز في البنك يقلل من الرضا الوظيفي للعاملين.
- 3/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثالث هي (أوافق) وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الحوافز السلبية تؤثر سلباً علي الرضا الوظيفي وعلي كفاءة العاملين.
- 4/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الرابع هي (أوافق) وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الحوافز المادية أكثر الأنواع تأثيراً علي الرضا الوظيفي.
- 5/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الخامس هي (أوافق) وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تمنح البنوك الحوافز مباشرة بعد الانجاز وهذا يرفع مستوي أداء العاملين.

6/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال السادس هي (أوافق بشدة) وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون وبشدة على أن شعور العاملين بعدالة النظام المتبع في منح الحوافز يؤدي إلي استقرار مستويات أدائهم.

7/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال السابع هي (أوافق بشدة) وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون وبشدة على أن العلاقة الجيدة مع الرؤساء تتعكس ايجابياً علي سرعة انجاز العاملين لمهامهم.

8/ قيمة المنوال لإجابات أفراد عينة الدراسة عن السؤال الثامن هي (أوافق) وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تنظم البنوك البرامج الترفيهية كحافز معنوي يشجع العاملين علي المزيد من الإنجاز.

### جدول رقم (11/3/4)

#### نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الرابعة

الرقم	العبرة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	رضاك عن وظيفتك يحسن من مستوي أدائك في عملك.	3.333	0.068
2	عدم كفاية الحوافز في البنك يقلل من الرضا الوظيفي للعاملين.	11.067	0.011
3	الحوافز السلبية تؤثر سلباً علي الرضا الوظيفي وعلي كفاءة العاملين.	3.800	0.150
4	تعتبر الحوافز المادية أكثر الأنواع تأثيراً علي الرضا الوظيفي.	17.467	0.001

0.007	12.133	5	تمنح البنوك الحوافز مباشرة بعد الانجاز وهذا يرفع مستوى أداء العاملين.
0.715	0.133	6	شعور العاملين بعدالة النظام المتبع في منح الحوافز يؤدي إلي استقرار مستويات أدائهم.
0.002	12.800	7	العلاقة الجيدة مع الرؤساء تنعكس ايجابياً علي سرعة انجاز العاملين لمهامهم.
0.001	16.400	8	تنظم البنوك البرامج الترفيهية كحافز معنوي يشجع العاملين علي المزيد من الإنجاز.

المصدر: الباحث من نتائج الاستبيان

يمكن تفسير نتائج الجدول رقم (11/3/4) كما يلي :

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 3.333 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.068 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على أن رضاك عن وظيفتك يحسن من مستوى أدائك في عملك.

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 11.067 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.011 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على أن عدم كفاية الحوافز في البنك يقلل من الرضا الوظيفي للعاملين.

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 3.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.150 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على أن الحوافز السلبية تؤثر سلباً علي الرضا الوظيفي وعلي كفاءة العاملين.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 17.467 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على أن تعتبر الحوافز المادية أكثر الأنواع تأثيراً علي الرضا الوظيفي.

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 12.133 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.007 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على أن تمنح البنوك الحوافز مباشرة بعد الانجاز وهذا يرفع مستوى أداء العاملين.

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 0.133 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.715 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على أن شعور العاملين بعدالة النظام المتبع في منح الحوافز يؤدي إلي استقرار مستويات أدائهم.

7/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 12.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على أن العلاقة الجيدة مع الرؤساء تتعكس ايجابياً علي سرعة انجاز العاملين لمهامهم.

8/ قيمة مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي 16.400 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على أن تنظم البنوك البرامج الترفيهية كحافز معنوي يشجع العاملين علي المزيد من الإنجاز.

عليه نجد أن عبارات الفرضية الرابعة (8) وعينة الدراسة (30) و إجمالي الإجابات (240) يمكن تلخيص إجابات عينة الدراسة حول عبارات الفرضية الرابعة كما في الجدول رقم (12/3/4).

#### جدول رقم (12/3/4)

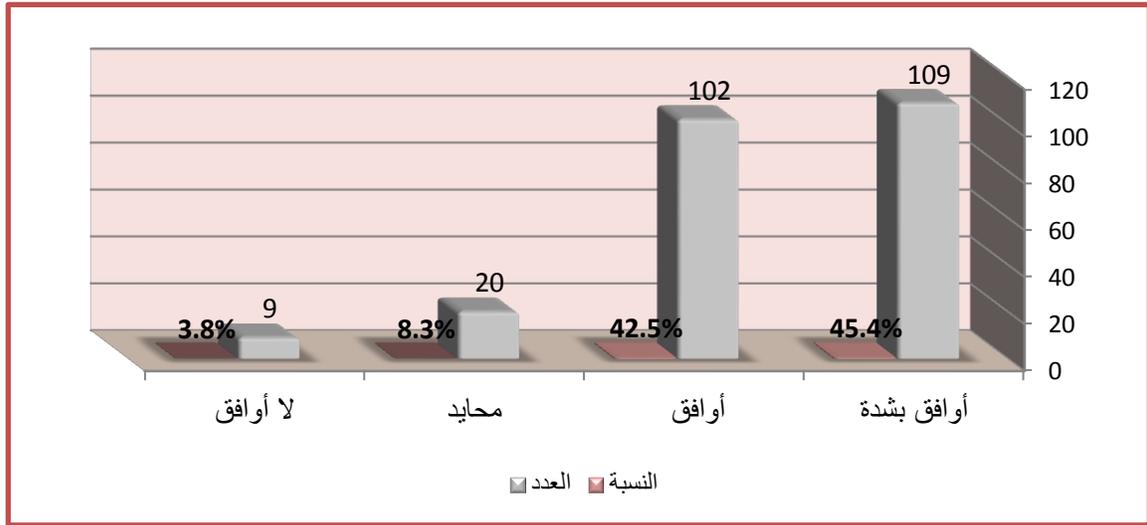
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة

الرقم	الإجابة	العدد	النسبة
1.	أوافق بشدة	109	45.4%
2.	أوافق	102	42.5%
3.	محايد	20	8.3%
4.	لا أوافق	9	3.8%
5.	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		240	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

#### شكل رقم (4/3/4)

## الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم (12/3/4) والشكل البياني رقم (4/3/4) أن عدد الأفراد الموافقين بشدة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة بلغ (109) فرداً وبنسبة (45.4%) وعدد الموافقين بلغ (102) فرداً وبنسبة (42.5%) ، والمحايدين (20) فرداً وبنسبة (8.3%) ، وعدد الأفراد غير الموافقين (9) أفراد وبنسبة (3.8%) .

يتضح من الجدول رقم (11/3/4) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي<sup>2</sup> لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن غالبية عبارات الفرضية الرابعة أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الرابعة وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن الفرضية الرابعة والتي نصت على أن (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وبين مستوى أداء العاملين) قد تحققت.

## المصادر والمراجع :

\* القرآن الكريم

أولاً : الكتب :

- 1- أحمد إبراهيم أبو سن ، إدارة الموارد البشرية ، الخرطوم : شركة مطابع السودان ، 2007م .
- 2- أبو العباس فضل المولي كجوك ، إدارة الموارد البشرية (الأصول العلمية ونماذج التطبيق ) الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة ، 2009م .
- 3- أحمد شوقي محمود ، مبادئ الإدارة العامة ، (الخرطوم : جامعة القاهرة فرع الخرطوم ، 1987م ) .
- 4- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية الإسكندرية الدار الجامعية ، 2007م .
- 5- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية ، مركز التنمية الإدارية ، الطبعة 6 ، 1997م .
- 6- بكري الطيب موسي ، إدارة الأفراد ، الخرطوم ، مطبعة جي تاون ، الطبعة 5 ، 2004م .
- 7- بشير عباس العلق ، أسس الإدارة الحديثة ، عمان بن ، 1998م .
- 8- بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ،(عمان ، دار الراية ، 2009م
- 9- جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، (الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003م ) .
- 10- حسين أحمد عبد الرحمن ، أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة ، القاهرة الدار العالمية للنشر ، 2008م .
- 11- حامد التاج حامد الصافي ، إدارة الموارد البشرية ، الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية 1996م .
- 12- حسين حريم ، إدارة الموارد البشرية ( إطار متكامل ) عمان: دار الحامد للنشر ، 2013م .

- 13- حمد عبد الرحمن حمد ، أساسيات الإدارة والأداء ، الخرطوم: جامعة أم درمان الإسلامية 2010م .
- 14- دوجلاس ، إدارة تغيير الأفراد والأداء ، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر ، ب ت
- 15- زكي مكي إسماعيل ، أصول الإدارة والتنظيم ، ( الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة الطبعة الثانية ، 2009م ).
- 16- زكي مكي إسماعيل ، إدارة الموارد البشرية ، الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة ، 2009م .
- 17- زكي مكي إسماعيل ، السلوك التنظيمي ، الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة ، الطبعة الثانية ، 2009م .
- 18- زكي محمود هاشم ، الدوافع السلوكية في الإدارة ، الكويت: وكالة المطبوعات ، الطبعة الثالثة ، 1980 .
- 19- سعد صادق بحيري ، إدارة توازن الأداء ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2003م .
- 20- سعاد نائف برنوطي، أساسيات إدارة الأعمال ، عمان: دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، 2003م .
- 21 - سعود بن محمد ، الإدارة العامة ، أسس الوظائف ، الرياض: مطابع الفرزدق ، 1994م .
- 22- صلاح الدين عبدالباقي وآخرون ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الإسكندرية المكتب العربي الحديث ، 1988 .
- 23- طارق علي جماز ، المدخل الي إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : مؤسسة طيبة ، 2010م .
- 24- علي السلمي وآخرون ، أساسيات الإدارة ، القاهرة : جامعة القاهرة ، 1992م .
- 25- علي السلمي ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، القاهرة: دار المعارف ، 1990م .
- 26- عادل جودة ، الحوافز ، عمان : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 1987م .
- 27- عامر خضير الكبيسي ، إدارة الموارد البشرية ، ( القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005م ).

- 28- عبد الغفار حنفي وآخرون ، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال ، الإسكندرية: الدار الجامعية 2003م .
- 29- عبد الكريم درويش وآخرون ، أصول الإدارة العامة القاهرة: مكتبة زهراء الشرق ، 1998م .
- 30- عبدالباري درة وآخرون ، إدارة القوي البشرية ، القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، الطبعة الثانية ، 2010م .
- 31- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، المنصورة : المكتبة العصرية 2009م .
- 32 - علي عباس ، الرقابة الإدارية ، عمان : إثراء للنشر والتوزيع ، 2008م .
- 33- عبد المعطي محمد عساف ، التدريب وتنمية الموارد البشرية ، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، 2000م .
- 34- مايكل ارمسترونغ ، إدارة الأفراد ، ترجمة عمر المقلي ، الخرطوم : شركة مطابع السودان للعملة ، 2005م .
- 35- مايكل ارمسترونغ ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (إطار متكامل ) عمان: دار الحامد للنشر ، 2013م .
- 36- محمد الصيرفي ، السلوك ، الإسكندرية : دار الوفاء للطباعة ، 2007م .
- 37 - محمد الصيرفي ، كيف تحفز مرؤوسيك ، الإسكندرية :مؤسسة حورس الدولية ، 2008م ) .
- 39 محمد بن دلين ، إدارة الموارد البشرية ،الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2005م .
- 40- محمد حسن حافظ ، إدارة الموارد البشرية ، الخرطوم : جامعة السودان المفتوحة ، 2009م .
- 41- مهدي حسن زوليف ، إدارة الأفراد ( مدخل كمي ) عمان : دار مجدلاوي ، 1998م .
- 42- منصور عبد العزيز المعشوق ، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية ، الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية ، 2011م .
- 43- منصور فهمي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، القاهرة : دار النهضة العربية ، 1971م .

- 44- منصور فهمي ، إدارة القوى البشرية ، القاهرة : دار النهضة العربية ، 1981م .
- 45- محمد فؤاد ، سياسة الوظائف العامة ، القاهرة : دار المعارف ، 1967م .
- 46- نبيل رسلان ، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة ، القاهرة : دار النهضة ، 1968
- 47- نعمة شلعة الكعبي ، إدارة الأفراد ،بغداد : مطبعة العمال ، 1990م .
- 48- نظمي شحاتة وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، عمان: دار صفاء للنشر ، 2000م .
- 49- وصفي الكساسبة ، تقسيم الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات ، عمان : دار اليازوردي للنشر ، 2011م.

ثانياً : المقابلات الشخصية :

- 1/عصام الدين عبد الله كوشين,مدير بنك الخرطوم فرع شندي,الثلاثاء 2015/1/7 الساعة الثانية ظهراً
- 2/مصعب عبد الحي صالح, صراف بالبنك الإسلامي السوداني فرع شندي ,الثلاثاء2015/1/14, الساعة 1:30ظهراً.

ثالثاً : المجالات :

- 1- مجلة التقنية والتدريب ، العدد 170 ، مارس 2013م .
- 2- مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيصر ، سكرة ، العدد الأول ، ب ت .
- رابعاً : أوراق العمل :

- 1- علي محمد عبد الوهاب ، ورقة عمل بعنوان دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، ب ت .
- خامساً : الدراسات السابقة :

- 1- أشرف بشير أحمد داؤود ، دور الحوافز في رفع كفاءة أداء العاملين في المؤسسات الصناعية ، دراسة حالة: المؤسسة النفطية الليبية ، رسالة ماجستير غير منشورة الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2011م .
- 2- أحمد عثمان إبراهيم ، وأثره علي الرضا الوظيفي ، دراسة حالة جامعة النيلين كلية التجارة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الخرطوم : جامعة النيلين ، 2003م .

- 3- الصادق آدم عثمان سعد ، الرضا الوظيفي وأثره علي كفاءة الأداء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الخرطوم : جامعة النيلين ، 2011م .
- 4- حنان حسن وداعة الله ، أثر نظم الحوافز علي الإنتاجية ، دراسة حالة : شركة النيل الأبيض للطائرات المحدودة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الخرطوم جامعة النيلين ، 2011م .
- 5- دار السلام محمد أحمد عبد الماجد ، اثر الحوافز أداء منظمات المجتمع المدني ، دراسة حالة : منظمة الشهيد ولاية الخرطوم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الخرطوم : جامعة النيلين ، 2011م .
- 6- سعدية راغب راشد ، أثر الحوافز علي أداء العاملين بجامعة النيلين ، دراسة حالة : جامعة النيلين ، رسالة ماجستير غير منشورة الخرطوم ، جامعة النيلين 2006م .
- 7- عبد الناصر أحمد محمد البشير ، اثر الحوافز في رفع الكفاية الإنتاجية ، دراسة حالة : البنك الزراعي السوداني ، رسالة ماجستير غير منشورة الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2009م
- 8- علي مفتاح محمد البريشمي ، أثر الحوافز في رفع الكفاية الإنتاجية ، دراسة حالة: مصنع الحديد والصلب الليبي ، رسالة دكتوراه غير منشورة الخرطوم : جامعة النيلين ، 2006م.
- 9- محمد عبد الرحمن محمد ، أثر الحوافز علي كفاءة أداء العاملين دراسة حالة:، مستشفى البان جديد ، رسالة ماجستير غير منشورة الخرطوم : جامعة النيلين 2010م .
- سادساً : المراجع الاجنبية :

1-o.e.e.c,productivity measurement,voll,paris,1955,p2

2-Michel Gervais,controle de gestion,economica,paris,1997,p1

3-Jeormea Mark,productivity measurement injerom.M.Rosew Ed:,productivity prospect For Growth,New York,1998,p55

4-Paul Mali,Improving Total productivity,John Wileyand Sons ,New York,1978,p6

5- Jean Yress Saulquin, Gestion des ressources humaines et performance desservices :lescas des etabliss – ements Socio – Sanitaive, Revue de gestion des Ressousce Humaines n 36, Editions Eska, Paris,Junin 200,P2

سابعاً: الشبكة العنكبوتية:

- 1- [www . muntada islam today . net](http://www.muntadaislamtoday.net)
- 2- [www . mogatel . com .](http://www.mogatel.com)
- 3- [www . hrdiscussion . com .](http://www.hrdiscussion.com)
- 4- [www . sharamreh . board education . net .](http://www.sharamreh.boardeducation.net)

بسم الله الرحمن الرحيم

الملاحق

## ملحق رقم (1) الاستيانية

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا

كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال

أخي الكريم / أختي الكريمة .....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد.... ,,,

بين أيديكم استبيان متعلق بدراسة تهدف للتعرف على:

### " أثر الحوافز علي أداء العاملين في منشآت الأعمال "

وهي دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة شندي ، وعلماً بأن هذه الدراسة لن تحقق الهدف منها إلا بالمشاركة الفعالة والجادة من جانبكم وذلك عن طريق الإجابة عن مجموعة الأسئلة الموجهة إليكم في هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة ( √ ) أمام الإجابة المناسبة وفي الخانة المخصصة لذلك ، مع التأكيد من الباحث على أن البيانات والمعلومات التي سيحصل عليها ستحاط بالسرية التامة وستكون للاستخدام في الغرض العلمي للبحث .

ولكم فائق الاحترام والتقدير ...

الباحث/ محمد محبوب سليمان

ت: 0916315233

2015م

أولاً: البيانات الشخصية :-

\* ضع علامة ( √ ) في المربع الخالي الذي يناسبك:

1. العمر :

<input type="checkbox"/> أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/> 30 وأقل من 40 سنة
<input type="checkbox"/> 40 وأقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر

2. المؤهل العلمي :

<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> دبلوم
<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> ماجستير
<input type="checkbox"/> دكتوراة	<input type="checkbox"/> أخرى (حددها) .....

3. التخصص :

<input type="checkbox"/> محاسبة	<input type="checkbox"/> إدارة أعمال
<input type="checkbox"/> اقتصاد	<input type="checkbox"/> أخرى (حددها) .....

4. سنوات الخبرة :

<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> 5 سنوات وأقل من 10
<input type="checkbox"/> 10 سنوات وأقل من 15	<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر

5. المسمى الوظيفي :

<input type="checkbox"/> مدير فرع	<input type="checkbox"/> نائب مدير
<input type="checkbox"/> موظف	<input type="checkbox"/> رئيس قسم
<input type="checkbox"/> أخرى (حددها) .....	

ثانياً: أسئلة الاستبيان :-

ضع علامة (✓) أمام ماتراه مناسباً.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البيان
					1. تقييم الأداء الموضوعي يؤدي إلي منح الحوافز للعاملين بطريقة عادلة.
					2. دقة نتائج تقييم الأداء تسهل عملية منح الحوافز للعاملين المتميزين .
					3. يعتبر المظهر العام وحسن التعامل مع العملاء عنصرين مهمين في التقييم ومنح الحوافز للعاملين .
					4. قصر الفترات الزمنية بين عمليات التقييم يقضي تماماً علي منح الحوافز علي أساس روتيني.
					5. إقتناع العاملين بنتائج تقييم الأداء يشكل حافزاً معنوياً هاماً لهم.
					6. الإعتماد في التقييم علي الرؤساء المباشرين يجعل نتائج التقييم عادلة وموضوعية.
					7. عدم إعتماد الإدارة علي نتائج التقييم كأساس لمنح الحوافز يؤثر سلباً علي أداء العاملين.
					8. عدم إطلاع الموظفين علي نتائج تقييم الأداء يؤثر سلباً علي أدائهم.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البيان
					9. إستخدام الحوافز المعنوية يرفع من مستوى أداء العاملين.
					10. تقوم البنوك بدراسات لتحديد نوعية الحوافز المناسبة لرغبات العاملين لديها .
					11. تستخدم أغلب البنوك الحوافز المادية بصورة أكبر من الحوافز الأخرى لمعالجة انخفاض مستوى الأداء .
					12. يفضل العاملين في البنوك الحوافز المادية أكثر من أنواع الحوافز الأخرى.
					13. الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً من الحوافز المادية بالنسبة للموظفين في المستويات الإدارية العليا.
					14. الحوافز المادية أكثر تأثيراً من الحوافز المعنوية بالنسبة للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا .
					15. ربط الحوافز بأرباح البنك فقط يؤثر سلباً علي حجم الحوافز الممنوحة للموظف.
					16. منح الحوافز بصورة دورية دون ربطها بتميز الأداء لا يشجع العاملين علي تحسين أدائهم .

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البيان
					17. إستخدام الحوافز المناسبة لحاجات ورغبات العاملين في البنك يؤدي إلي تخفيض ساعات دوران العمل .
					18. تتيح البنوك الفرصة للعاملين لإبداء آرائهم مما يشكل حافزاً معنوياً هاماً يشجعهم علي تحسين أدائهم.
					19. الإعتماد علي إستخدام نوع واحد من الحوافز يؤدي إلي زيادة ساعات دوران العمل.
					20. إستخدام الحوافز المادية والمعنوية بشكل متوازن يؤدي إلي تخفيض ساعات دوران العمل.
					21. الإستخدام المفرط وغير المدروس للحوافز السلبية يؤثر سلباً علي سرعة إنجاز العاملين لمهامهم.
					22. التأخير في منح الحوافز يؤثر سلباً علي أداء العاملين .
					23. إقتناع العاملين بنظام الحوافز المستخدم يؤدي إلي تجويد أدائهم .
					24. هنالك تجديد مستمر لنظام الحوافز المتبع في البنك مما يزيد من فعاليته ويحسن الأداء .

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البيان
					25. رضاك عن وظيفتك يحسن مستوي أدائك في عملك.
					26. عدم كفاية الحوافز في البنك يقلل من الرضا الوظيفي للعاملين.
					27. الحوافز السلبية تؤثر سلباً علي الرضا الوظيفي وعلي كفاءة العاملين.
					28. تعتبر الحوافز المادية أكثر أنواع تأثيراً علي الرضا الوظيفي.
					29. تمنح البنوك الحوافز مباشرة بعد الإنجاز وهذا يرفع مستوي أداء العاملين.
					30. شعور العاملين بعدالة النظام المتبع في منح الحوافز يؤدي إلي استقرار مستويات أدائهم.
					31. العلاقة الجيدة مع الرؤساء تتعكس إيجاباً علي سرعة إنجاز العاملين لمهامهم.
					32. تنظم البنوك البرامج الترفيهية كحافز معنوي يشجع العاملين علي المزيد من الإنجاز.

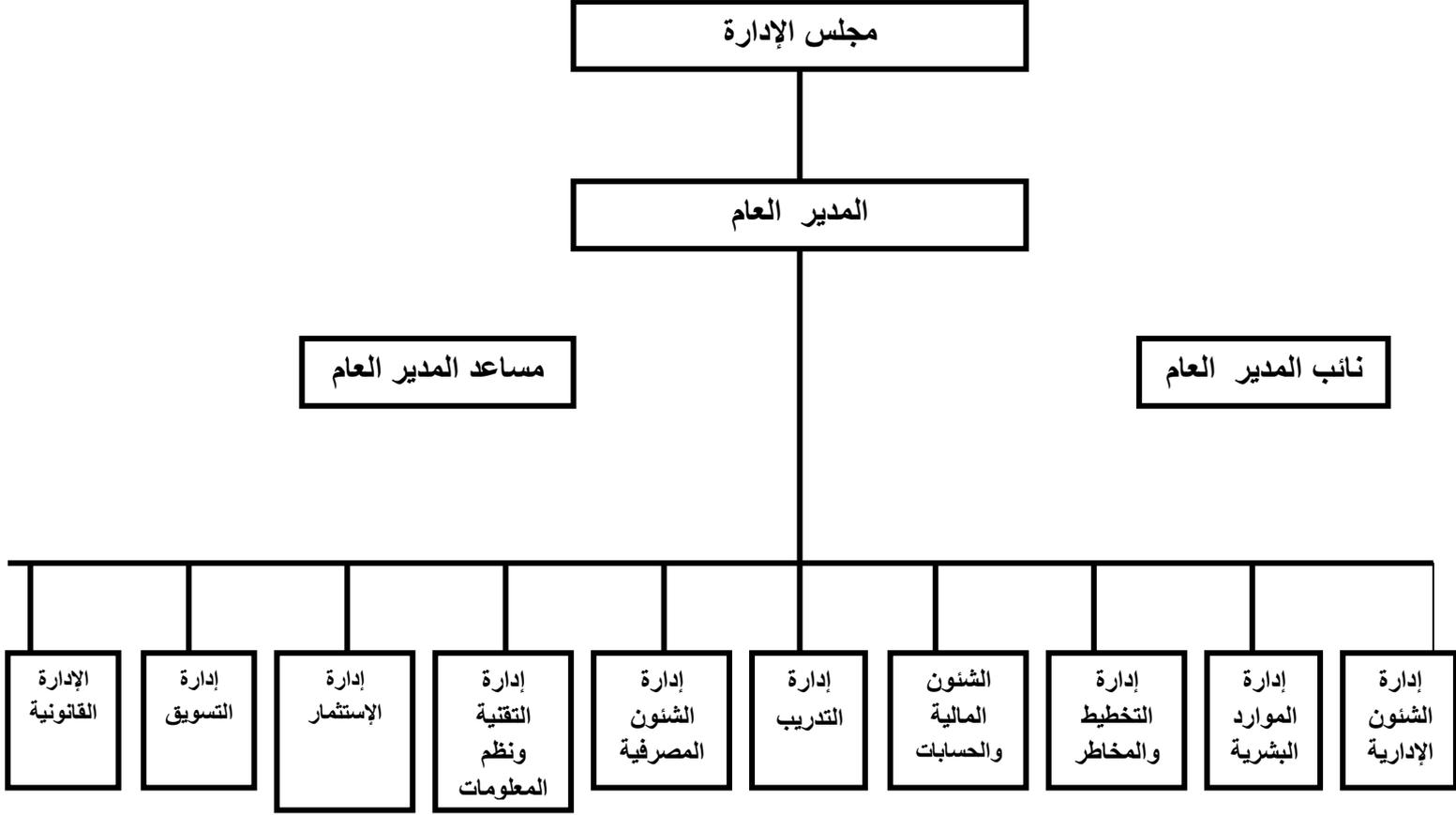
## ملحق رقم (2)

### أسئلة المقابلة الشخصية:

- 1/ إعطاء نبذة عامة عن نظام الحوافز بالبنك؟
- 2/ هل يقوم البنك بإجراء دراسات لتحديد أنواع الحوافز التي تتناسب مع حاجات العاملين لديه؟
- 3/ هل ساهمت الحوافز المستخدمة حالياً في تخفيض معدل دوران العمل؟
- 4/ ما مدي رضا العاملين عن نظام الحوافز المستخدم بالبنك؟
- 5/ ماهي عيوب ومعوقات نظام الحوافز المتبع بالبنك؟

### ملحق رقم (3)

#### الهيكل التنظيمي للبنك الإسلامي السوداني :



ملحق رقم (4)

قائمة المحكمين

الاسم	التخصص	الجامعة
د. إيهاب عبد الله عباس	علوم سياسية	شندي
د. صلاح الأمين الخضر	محاسبة	شندي
أ. أمير عبد الله	اقتصاد	شندي
أ. هند محمد محمد السيد	إدارة أعمال	شندي