



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الملك عبد العزيز
كلية الاقتصاد والإدارة
قسم إدارة أعمال
إدارة وتنظيم الموارد البشرية

نظام الحوافز والمكافآت في تقييم الأداء

دراسة تطبيقية في مصرف الراجحي "فرع الهداوية النسائي ٤٢٠"
بجدة لعام ١٤٣٠هـ

إعداد الطالبة / كيات سالم
الرقم الجامعي /
المشعبة / BD
بإشراف الدكتورة / د. عائشة

" متطلب للحصول على درجة البكالوريوس "

لمادة بحث وتدريب BUS 492

(الانتساب الجديد)

الفصل الدراسي الأول

لعام ١٤٣٠هـ - ١٤٣١هـ

للإستفسار والإعداد وتصميم
بسم الله الرحمن الرحيم
moon-styling.com

جميع الحقوق محفوظة © ٢٠٠٩ moon-styling

قال تعالى:

{وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون}

سورة التوبة آية ١٠٥

المقدمة

الحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات الكيان البشري وتشعره بلُفه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله، واهتم الإسلام بقضية الحوافز على الأفعال سواء في الدنيا أو في الآخرة: ففي الدنيا يقول النبي صلى الله عليه وسلم: «[[من صلى علي صلاة صلى الله عليه بها عشراً]]». والحسنة في الإسلام بعشر أساهم. يقول تبارك وتعالى: {هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ} [الرحمن: ٦٠].

- تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الأجر [أو المرتب] قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب.

- إذ يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر، ويعتبر التميز في الأداء أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز، ويمكن أن تمنح الحوافز على المجهود أو الأقدمية أو المهارة.

نظرا لهذه الأهمية التي يحتلها نظام الحوافز والمكافآت في المنظمات الإدارية والنتائج التي يتركها في أداء الأفراد بالمنظمة فقد حظي باهتمام الباحثين، فالحوافز والمكافآت ليس هدفا في حد ذاته، وإنما وسيلة يمكن من خلاله المساهمة في رفع كفاءة الأداء، من هذا المنطلق فإن هذا البحث يهدف إلى التعرف على أهمية نظام الحوافز والمكافآت في رفع كفاءة الأداء.^١

^١ <http://www.code.ps/vb/showthread.php?s=73ea2d341f9651a34c4a3cfd27d0db2b&t=499>

أهداف الدراسة:

١. تحديد مدى أهمية نظام الحوافز والمكافآت على أداء موظفات مصرف الراجحي فرع الهداوية النسائي.
٢. التعرف على النخلة الاستراتيجية للبنك في تقييم الأداء ونظام الحوافز.
٣. تعرف الموظفات بدور تقييم الأداء وأهميته تطوير ورفع كفاءة الإنتاجية.
٤. تحقيق النجاح والتميز في أداء موظفات مصرف الراجحي.

أهمية الدراسة:

تهتم الدراسة بنظام الحوافز والمكافآت ودوره في رفع كفاءة الإنتاجية عند تقييم أداء موظفات مصرف الراجحي لفرع الهداوية النسائي بجدة.

حدود الدراسة:

- المجال المكاني / مصرف الراجحي فرع الهداوية النسائي ٤٢٠ بجدة .
- المجال الموضوعي / تناولت الدراسة نظام الحوافز والمكافآت في تقييم الأداء .
- المجال البشري / موظفات مصرف الراجحي فرع النسائي ٤٢٠ .
- المجال الزمني / الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٣١هـ .

مجتمع الدراسة:

مسح شامل لجميع موظفات مصرف الراجحي فرع الهداوية النسائي ٤٢٠.

الهدف من حدود مجتمع الدراسة :

تم اختيار عينة مجتمع الدراسة من موظفات مصرف الراجحي لتحسين نظام الأداء وخدمة العملاء بالمقابل رفع الكفاءة والانجاز في العمل.

تساؤلات الدراسة :

- "ما مدى تأثير نظام الحوافز والمكافآت عند تقييم أداء موظفات مصرف الراجحي؟
ويتفرع من هذا السؤال الفرضيات لتالية:
- ما هو دور نظام الحوافز والمكافآت عند تقييم أداء موظفات مصرف الراجحي؟
 - ما هي العلاقة بين تقييم الأداء ونظام الحوافز و المكافآت ؟

نوع الدراسة :

تكلفت الباحثة بتطبيق دراسة نظرية ميدانية.

مصادر جمع البيانات :

أولاً: المصادر الأولية: وهي المصادر التي حصلت عليها الباحثة بشكل مباشر، حيث قامت الباحثة بجمع البيانات من المفردة محل البحث مباشرة، وذلك بإجراء مقابلة جماعية مع موظفات مصرف الراجحي.

ثانياً: المصادر الثانوية : حيث تم جمع بيانات عن طرق المنشورات والصحف

الالكترونية ومن مواقع مختصة.

الاستفسار والإعداد وتصميم

أسلوب جمع البيانات :

اعتمدت الباحثة على أسلوب المعاينة لموظفات مصرف الراجحي فرع النداوية

طريقة جمع البيانات الميدانية :

البحث ميداني عن طريق المشاهدة والتجربة

وسيلة جمع البيانات :

تم جمع البيانات بالمقابلة الجماعية

حجم العينة ونوعها :

تمت الدراسة على عينة عشوائية ويتمثل حجمها في موظفات مصرف الراجحي فرع

النداوية النسائي ٤٢٠

المستقر والإعداد وتصميم
moon-styling@hotmail.com
moon-styling@hotmail.com
البياب الأولى
moon-styling © ٢٠٠٩

الدراسة النظرية

الفصل الأول / نظام الحوافز والمكافآت

المبحث الأول: التحفيز تعريفه وعناصره...

التحفيز: هو العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهود معين قصد تحقيق هدف .

وتعرف الحوافز : بمجموعة الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد.

تعرف الباحثة الحوافز : بأنها العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أداءه، وتقدم نتيجة أداءه المتفوق والتميز، وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة أداءه وإنتاجه مرة أخرى.

عناصر التحفيز :

تتمثل في:

- ◀ الحافز : الدافع الذي يدفع الفرد إلى سلوك أو اتجاه معين، ويشترط فيه أن يكون قادر على التحفيز.
- ◀ المحفز: وهو الشخص الذي يقوم بعملية التحفيز، أن يكون مطلعاً على حاجات الآخرين وقادر على التحفيز، وجود هدف يوجه إليه الأفراد، أن تكون لديه خبرة كافية. ويشترط فيه:
 - القدرة : فالشخص المؤهل والقادر هو الذي يمكن تحسين أدائه.
 - الرغبة: للوصول إلى الهدف وإدراكه.

المبحث الثاني: أهمية الحوافز وأنواعها

أهمية الحوافز:

- المساهمة في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن احترام هذا السلوك وتعزيزه و توجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها
- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة على إنجازها

أنواع الحوافز:

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل أو أساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهمها هذه التقسيمات:

1-من حيث طبيعتها أو قيمتها:

أ- الحوافز المادية :

والحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي او النقدي او الاقتصادي ، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى

كفاءتهم و الحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع، أحدهما أو كلاهما، و على ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر أو أفضل كلما تحصل على كسب أكبر.

و تعد الحوافز المادية من أنواع الحوافز و تتميز بالسرعة و الفورية و إحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده، و الحوافز المادية قد تكون إيجابية كمنح المكافآت و المساعدات أو إعطاء العلاوات. و قد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب.

و تكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها:

- الأجر: و يعد من أهم الحوافز المادية و كلما كان كبيرا كان له دور كبير في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفيا أكبر.
- الرضا الوظيفي: يعرف بأنه شعور الفرد بالسعادة و الارتياح أثناء أدائه لعمله و يتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل. و يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل و الإنتاج.
- المكافآت: التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.
- مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.
- المشاركة في الأرباح: حيث تقوم الإدارات بإعطاء عاملها أسهما في شركاتها لتحفيز العاملين.
- الترقية: حيث لها دور كبير في حفز العاملين و تعد حافزا ماديا لأنها غالبا ما تتضمن زيادة الأجر كما يمكن أن تكون حافز معنوي.

▪ التأمين الصحي: يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعمالها و أسرهم و يعتبر تخفيف للأعباء المالية.

▪ العلاوات الدورية و الاستثنائية: وهي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل.

▪ السكن و المواصلات: حيث ينظر العاملين حافزا جيدا لما فيه من تخفيف لبعئ النفقات.

▪ ربط الأجر بالإنتاج: و ذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر و الإنتاج، فكلما زاد الإنتاج زاد دخل العامل.

▪ الضمان الاجتماعي: و هو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قد توقفه عن العمل، و في الحالتين يوفر له ضمان مادي لحياة كريمة.

من مزايا الحافز المادي:

- السرعة الفورية و الأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده
- تحسين الأداء بشكل دوري و منتظم
- اشتماله على معان نفسية و اجتماعية

من عيوبه:

أنها تدفع العمال إلى العمل الشاق و المضي الذي غالبا ما يؤثر على صحتهم الجسدية أو حالتهم النفسية مستقبلا.

إن هذا الأسلوب المادي في تقييم الحوافز لا يصلح أساسيا لتحديد المقابل

المالي لكثير من الأعمال التي لا يحدد الأجر فيها على أساس الإنتاج مثل أعمال

الخدمات و الإشراف و كذلك أعمال البحث العلمي.

ب- الحوافز المعنوية:

إن حاجات الإنسان متعددة، وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة، فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع ماديا والبعض الآخر يشبع معنويا. إذا هنالك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية.

وهي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالترقي في عمله وولائه له، وتحقيق العاون بين زملائه.

الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، بل إن المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقا للظروف التي تمر بها المنظمة، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلائم ظروفها. و الحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل، كالحاجة للتقدير أو القبول الاجتماعي، و الحوافز المعنوية يمكن أن تكون حوافز معنوية إيجابية، ويقصد بها كل ما ترتب عليه من رفع الروح المعنوية لدى الأفراد، مثل الإجازات والترفيه. ويمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية، وهي كل ما يترتب عليه من ردع المهمل أو المقصر مثل اللوم والتوبيخ وغير ذلك. و لا بد من أن يتم استخدام النوعين معا بشكل متوازن.

و من أشكال الحوافز المعنوية:

➤ الوظيفة المناسبة: حيث تنبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهدا للموظف

لكي يبرز طاقاته وإمكاناته.

الإثراء الوظيفي: هذا الأسلوب يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسئولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهاراته لمقابلة هذه الأعباء والمسؤوليات.

المشاركة في اتخاذ القرارات: ويعني إشراك العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين.

الترقية: تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي؛ إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيد الذات.

الباب المفتوح: ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات تأكيد الذات واحترام الآخرين. ويعني الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم

المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم.

لوحات الشرف: ويعني بذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة مما يزيد ولائهم ويدفعهم للمزيد من الجهد.

المركز الاجتماعي: فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزا اجتماعيا مرموقا تعد حافزا إيجابيا وتمثل إشباعا لحاجات الإنسان. والمركز الاجتماعي من الأمور التي يسعى الفرد إلى اكتسابها والحفاظ عليها.

تسليم الأوسمة: وهذا الحافز الإيجابي يعطى لمن كانت خدماته كبيرة أو جليلة، ويعد هذا الحافز دافعا للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام.

من حيث أثرها أو فاعليتها إلى:

أ- حوافز إيجابية:

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبى حاجاتهم و

دوافعهم لزيادة الإنتاج و تحسين نوعيته و تقديم المقترحات و الأفكار البناءة، و تهدف هذه الحوافز إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك.

و مثال على هذا النوع من الحوافز هو:

- ✓ عدالة الأجور الأساسية
- ✓ منح الأكفاء علاوات استثنائية
- ✓ ثبات العمل و استقرار الفرد في عمله
- ✓ توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام العاملين
- ✓ توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة و التهوية و توفير المعاملة المناسبة.

ب- حوافز سلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار و تقويمه و الحد منه، و من أمثلة السلوك السلبي التكاثر و الإهمال و عدم الشعور بالمسؤولية و عدم الانصياع للتوجيهات و الأوامر و التعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، و التي تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء و الوصول به إلى الهدف المنشود و المرغوب به. و هذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة.

و من أمثلة الحوافز السلبية:

- ✓ الإنذار و الردع
- ✓ الخصم من الراتب
- ✓ الحرمان من العلاوة
- ✓ الحرمان من الترقية

من حيث ارتباطها:

أ- حوافز فردية: وهي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، فتعطي مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج أو مكافأة العامل المواظب كل ذلك يدخل في فئة الحوافز الفردية، ومن شأن هذه الحوافز زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للوصول لإنتاج و أداء أفضل. وقد تؤثر هذه الحوافز الفردية سلباً على روح الفريق التي هي جوهر عملية الإدارة، وهو ما ينبه إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية أيضاً إلى جانب الفردية.

ب- الحوافز الجماعية: تهدف إلى تشجيع روح الفريق و تعزيز التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على أن يتعارض عمله مع عمل زملاءه، لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل. ويدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة في وزارة، أو فرع في شركة أو بنك، أو كلية في جامعة، وهكذا دواليك. فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق Team Spirit ، و روح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحيانا، فيمكن للإدارة و من أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي و روح الفريق في آن واحد، أن تستعمل الأسلوبين معا و لا تقتصر على أسلوب واحد، بحيث تكون حوافز على مستوى الفرد و حوافز على مستوى جماعة العمل و حوافز على مستوى المنظمة ككل .

النتائج المفيدة لنظام الحوافز:

- زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء وسرعة التنفيذ والتطوير في الأداء وزيادة فاعليته.
- تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية (أي زيادة ولاء العاملين للمؤسسة).
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الاخص ما يربى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها.
- شعور العاملين بالرضا عن المؤسسة مما ينعكس إيجابياً على أدائهم.

المبحث الثالث: نظريات التحفيز

المطلب الأول: نظرية الحاجات التحفيزية

"نظريات الحاجات التحفيزية: وهي التي تركز على الحاجات والدوافع نذكر منها:

- 1- نظرية تدرج الحاجات لـ أبراهام ماسلو: الذي قدم فيها ترتيب للحاجات الإنسانية على شكل هرم التي اعتبرها كدافع ومحرك للسلوك كالتالي:

• الحاجات الفيزيولوجية: وهي الحاجات الأساسية للعيش كالمأكل والمشرب والمسكن والراحة ويتم تلبيتها من خلال المحفزات المادية (أجور، رواتب، علاوات،) ...

• الحاجة للأمن: وهي الحاجة للحماية من المخاطر المادية أو المعنوية كالخوف من فقدان العمل أو المرض أو حوادث العمل، ويتم تلبيتها من خلال توفير العوامل التي تضمن نوع من الحماية كالترسيم في العمل، نظام جيد للمعاشات...

• الحاجة الاجتماعية: وهي الحاجة بالإحساس بالانتماء إلى جماعة معينة وكسب ودهم ودعمهم أي الحاجة للعلاقات الاجتماعية، ويتم تلبيتها من خلال تنمية روح الجماعة، تنظيم لقاءات دورية مع المرؤوسين والاستماع لهم، تصميم الوظائف بحيث يكون هناك نوع من العلاقات الاجتماعية.

• الحاجة للتقدير (حب الذات): وهي الحاجة للمكانة الاجتماعية المرموقة والشعور باحترام الآخرين، ويتم إشباعها من خلال تشجيع المرؤوسين والاعتراف بأعمالهم، تفويض السلطة لهم، حضورهم للاجتماعات والاستمتاع لآرائهم، تقديم دروس تقوية تسمح بزيادة كفاءة المرؤوسين، إشراك المرؤوسين في وضع الأهداف، تكليفهم بالمهام التي بها نوع من التحدي.

• الحاجة لتحقيق الذات: وهي الحاجة للاكتمال الشخصي، أصحاب هذه الحاجة يقومون دائما بتحدي المسير ويحاولون إثبات أنهم هم الأفضل ويتم إشباع حاجاتهم من خلال الترقية وتشجيع الإبداع والاختراع، وتكليفهم بالمهام الصعبة وتفويض السلطة لهم مع مراقبتهم.

نظرية الحاجات لـ: دافيد مكلياند: وقد صنف الحاجات الى :

أ- الحاجة إنجاز و الإتمام: أصحاب هذه الحاجة هم الذين يبذلون مجهودات كبيرة لإتمام عملهم بصورة جيدة و يتميزون بحبهم لتحمل المسؤوليات و حل المشاكل و تحمل المخاطرة، يظنون أهمية كبيرة لتقييم أدائهم، و يتم تلبية حاجاتهم من خلال تكليفهم بالمهام الصعبة، تزويدهم بالمعلومات عن مدى تقدمهم في الأداء و الانجاز، إعداد دورات تقوية لزيادة كفاءة هؤلاء الأفراد.

• الحاجة إلى السلطة: أصحاب هذه الحاجة يتميزون بالبحث عن مراكز الإدارية العليا و المسؤوليات و يتم تلبية حاجتهم من خلال تفويض السلطة لهم، تكليفهم بالمهام الصعبة و تحميلهم المسؤولية.

• الحاجة للعلاقات الشخصية: و يتميز أصحاب هذه الحاجة بالتحدث مع الآخرين حول مشاكلهم و حياتهم الشخصية، و حب الاستماع للآخرين، و يتم تلبية حاجاتهم بحسن الاستماع لهم في حدود المعقول.

نظرية العاملين لفريدريك هارزبورغ (FREDIRICK HERZBERG) حيث استنتج من خلال عملية استجواب أن هناك:

○ عوامل لياقة: ترتبط بمحيط و ظروف العمل) كالمرتب، ضمان العمل، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، سياسة الإدارة...) عدم توفر هذه العوامل يثير سخط العمال و تدمرهم و توفرها لا يؤدي إلى تحفيزهم.

○ عوامل التحفيز: ترتبط بمحتويات العمل كالإنجاز، الاعتراف بالتقدير، المسؤولية، التقدم و الترقية، و هي العوامل التي تسبب رضا العمال و تحفزهم لذا يجب على المسير أن يركز عليها في عملية التحفيز.
نقد النظرية: تحديد ما هو عامل لياقة أو محفز يختلف من شخص إلى آخر.

المطلب الثاني: نظرية العملية التحفيزية

نظرية العملية التحفيزية: وتشمل بعض النظريات التالية:

نظرية VROOM للانتظار: وتقوم على أساس فكرة أن الأفراد يكونون متحفزين

على اتباع سلوك معين إذا كانوا يعتقدون أن هذا سيساعدهم على تحقيق

أهدافهم، وتقسم النظرية الانتظارات إلى نوعين:

النوع الأول: الانتظارات (الآمال) الخاصة بتحقيقات الناتجة عن الجهود.

النوع الثاني: الانتظارات (الآمال) الخاصة بالنتائج الناتجة عن التحقيقات.

و النوع الأول هو الأمل الذي يعيشه الفرد لتحقيق نتيجة معينة بمجهودات معينة

أما النوع الثاني هو الأمل الذي يعيشه للوصول لنتائج معينة بفضل التحقيقات

المحققة.

ولقد لخص فروم نظريته في النموذج التالي $M = A \times B \times C$:

M: التحفيز

A: النوع الأول

B: النوع الثاني

C: تقييم الفرد لنتيجته

ولتحفيز الأفراد على أساس نظرية فروم يجب:

أن تكون المكافأة متناسب و حاجة الفرد

أن تحدد النتائج بدقة، وأن تظهر إمكانية تحقيقها من طرف الفرد.

نظرية وضع الهدف: و تقوم على فكرة أن وجود هدف يعتبر دافع للفرد لتحقيقه و يتم تطبيقها باتفاق المسير مع مرؤوسيه على وضع الهدف الذي يكون تحقيقه مفيداً لهم ليكون محفز لهم.

نظرية العدالة و الإنصاف: هو التام الفرد بأن ما يأخذه يتناسب مع ما يعطيه و يأخذه الآخرون لكي يشعر بالإنصاف و بالتالي سلوكه التحفيزي يتوقف على نتيجة مقارنته الشخصية و بالتالي لابد من وجود أنظمة تقيس ما يقدمه هؤلاء الأفراد".

الفصل الثاني / نظام تقييم الأداء

المبحث الأول : مفهوم تقييم الأداء وعناصره

معنى تقييم الأداء : هو قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم. ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في معظم الأحيان. كما يترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقلة وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.

أيضاً يعرف تقييم الأداء: بالمقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف، وقياس قدرة كل واحد منها على حدة ثم القياس الجمعي لها ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيداً عن العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح، وبحيث يكون ذلك المقياس قياساً شاملاً للعمليات الحسابية والاجتماعية والشخصية والإعلامية وغيرها من جوانب العمل المختلفة.^٢

^٢ <http://www.code.ps/vb/showthread.php?s=73ea2d341f9651a34c4a3cfd27d0db2b&t=478>

عناصر تقييم الأداء^٢

الدقة في العمل	سرعة إنجاز العمل	حسن تقبل التعليمات
روح الفريق الواحد	التطوير الذاتي	دقة التخطيط
الابتكار	علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه	المظهر العام

إن من مسؤولي المؤسسة تقديم شرح تفصيلي عن واجبات ومسؤوليات كل موظف و المسمى بالوصف الوظيفي، فالموظف يستعين بهذا الوصف لبناء الأداء في عملة ومعرفة المطلوب منه و لتقدير حجم المسؤولية الملقى عليه. وبالتالي تقوم الإدارة بعدة أساليب لمتابعة موظفيها ومنها :-

- متابعة مباشرة : من قبل المشرفين
- متابعة غير مباشرة : من قبل العمال بأنفسهم لأنفسهم بعد تعزيز الانتماء ورفع

المتويات

- متابعة بالوسائل الالكترونية : عن طريق كاميرات المراقبة والشاشات المغلقة
- (لكن لا رقابة مثل رقابة ضمير العامل لنفسه)
- التوجيه مباشر من خلال العمل والأداء المطلوب
- غير مباشر بواسطة لائحة التعليمات العامة للأداء المطلوب وتبعاً للمهام
- ويحدد المشرفين لاحقاً بطريقة ورقة المهام ما تم انجازه والأسباب الموجبة

للتأخير

- الجولات التفقدية
- تحديد موظف مسؤل للقسم الواحد توكل إليه مهمة مراقبة و توجيه أداء فريقه

^٢ <http://www.code.ps/vb/showthread.php?s=73ea2d341f9651a34c4a3cfd27d0db2b&t=790>

المبحث الثاني : أهمية وفوائد نظام تقييم الأداء

المطلب الأول : أهمية تقييم الأداء^٤ :

يعتبر تقييم الأداء عملية مستمرة و منظمة و تحقق فوائد عديدة سواء للمنظمة أو

للعاملين أنفسهم ، وأهم هذه الفوائد:

١ . يعتبر تقييم الأداء أساساً لاتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات العامة للأجور و المكافآت و الحوافز بشكل يحقق مبدأ العدالة النسبية في علاء الأفراد ، كما و تعتبر نتائج الأداء أساساً موضوعية لسياسات الترقية و النقل .

٢ . يعتبر تقييم الأداء مرشداً لتحديد هيكل العمالة في المنظمة و تحديد الأعداد

اللازمة من القوي العاملة ، و في التخطيط لبرامج و سياسات الاختيار و التعيين ، و في

تقدير مدي صلاحية اختبارات التوظيف ، و لإعادة النظر في تطبيق مبدأ الشخص

المناسب في المكان المناسب لقدراته و مهاراته .

٣ . يسهم تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية و التنمية علي أساس جوانب

الضعف في الأداء .

٤ . تشير نتائج تقييم الأداء إلي مدي نجاح أنماط القيادة و الإشراف المستخدمة .

٥ . يعتبر تقييم الأداء أساساً لعملية التطوير الإداري سواء في ما تعلق منها بالجوانب

التنظيمية للمنظمة أم بجوانب العمل نفسه .

٦ . يكفل تقييم الأداء استمرار الرقابة علي أداء العاملين . يساهم تقييم الأداء في رفع

الروح المعنوية للأفراد و خلق مناخ تسود فيه مبادئ العلاقات الإنسانية ، و ذلك نتيجة

شعور العاملين بان مختلف سياسات و إجراءات الأداء في التوظيف و التوزيع

والتدريب و الترقية و التحفيز تقوم علي أسس موضوعية و عادلة ، مما يوطد العلاقة بينهم

و بين الإدارة .

^٤ <http://hrdiscussion.com/hr6227.html>

المطلب الثاني : فوائد تقييم الأداء

١. إطلاع المدراء ومتخذي القرار على مستوى أداء الموظفين في المنظمة.
٢. معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.
٣. إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.
٤. يساعد المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء وتميزه مما يساعد في رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل .
٥. يزود إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك.

المبحث الثالث : طرق تقييم الأداء

تنقسم طرق تقييم الأداء إلى:

١-١ الطرق التقليدية: تنقسم إلى:

١-١-١ طريقة التقييم ببحث الصفات والخصائص:

تقوم تلك الطريقة علي تحديد عدد معين من الصفات أو الخصائص واعطاء الفرد

تقديرًا معيناً بحسب توافر كل من تلك الخصائص فيه حسب تلك التقديرات وهي

المجموع ممثلاً للمستوي الذي يعتقد أن التقييم انه يمثل الشخص .

عيوب الطريقة :

العيب الأساسي الذي تعاني منه طريقة التقييم عن طريق بحث الصفات والخصائص

هو أن الفرد القائم بعملية التقييم قد يكون متحيزاً في تقديره .

بمعني آخر يميل الرئيس إلي الحكم علي الشخص من خلال معرفته بناحية معينة من

نواحي الضعف أو القوة فيه .

النقد الثاني الذي يوجه لتلك الطريقة هو أن شخصية القائم بالتقييم و طريقة تفكيره و

اتجاهاته قد يترتب عليها أن يعطي تقديرات اعلي من الواقع لكل من يقوم بتقييمه إذا

كان متساهلاً .

١-٢ طريقة الترتيب :

و تلك الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف أن يقوم بترتيب الأفراد

التابعين له ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلي الأسوأ علي أساس الأداء العام للعمل ، و لا

شك أن تلك الطريقة رغم بساطتها و سهولتها إلا أنها ما زالت تعاني من نفس نقط

الضعف التي تعاني منها الطريقة الأولى .

١-٣ طريقة المقارنة بين العاملين :

في هذه الطريقة يتم تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلي أزواج بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع موظف آخر ثم المقارنة بينهما و بيان أيهما أفضل .
و تتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلي نفس النتائج تقريباً عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق قياس الكفاءة .

١-٢ الطرق الحديثة :

١-٢-١ طريقة التوزيع الإجباري :

الطريقة الرابعة هي طريقة التوزيع الإجباري وفي هذه الطريقة يتم تقييم الشخص علي أساس الأداء العام للعمل .

و تتم العملية علي النحو التالي :

تتم كتابة الأفراد المطلوب تقييم أدائهم علي بطاقات صغيرة كل اسم علي بطاقة منفصلة .

يطلب من الشرف أن يوزع البطاقات علي خمس مجموعات كالتالي :

أ- المجموعة الأولي - ضعيف .

ب- المجموعة الثانية - اقل من المتوسط .

ج- المجموعة الثالثة - متوسط .

د- المجموعة الرابعة - اعلي من المتوسط .

هـ- المجموعة الخامسة - جيد جداً .

الاستفسار والإعداد وتصميم

١-٢-٢ طريقة الاختيار الإجباري :

تقوم تلك الطريقة علي تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء العمل ، ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها من صفتين ايجابيتين و الأخرى تعبر عن صفتين سلبيتين في الأداء مثال ذلك :

· سريع الملاحظة و الفهم (صفة ايجابية).

· لماح و حاضر البديهة (صفة ايجابية).

· يتردد في أوقات الأزمات (صفة غير ايجابية).

· يميل إلي تأجيل اتخاذ القرارات المهمة (صفة غير ايجابية)

و يتم إعداد شفرة خاصة بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية ، و تلك الشفرة لا يعرفها المشرف القائم بعملية التقييم .

١-٢-٣ طريقة الوقائع الحرجة :

الأساس في تلك الطريقة هو تجميع اكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل ، و يطلب إلي المشرف أن يلاحظ أداء الأفراد التابعين له و يقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم في أدائهم لعملهم ، و يتم تقييم أداء الفرد علي أساس إعداد الوقائع التي حدثت في عمله و مدي خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل .

الاستفسار والإعداد وتصميم

المبحث الرابع : متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء:

يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء في تحقيق نتائجها علي مدى توفر بعض الشروط و المتطلبات الضرورية ، ومنها ما يتعلق بإجراءات أساليب تقييم الأداء ، ويمكن التعبير عن هذه الشروط و المتطلبات بالنقاط التالية:

(١) وضع معدلات الأداء في ضوء الخبرات السابقة ، أو من الواقع الفعلي في المنظمات المماثلة .

(٢) أن تكون معدلات أو معايير الأداء أدوات تساعد في إثارة دافعية الأفراد و خلق الحوافز لديهم لتحسين و زيادة إنتاجيتهم .

(٣) معالجة أخطاء التقييم المعروفة كأخطاء عدم الدقة الناجمة عن مؤثرات العوامل الفنية و التنظيمية و البيئية علي كمية و جودة نتاج الأداء ، و الأخطاء الناشئة بسبب تحيز المقيمين ، و الأخطاء الناشئة من الصفات الشخصية للمقيمين كالشدة و اللين .

و لمعالجة مثل هذه الأخطاء ينبغي أن يتوفر في مقاييس الأداء المواصفات التالية :

- أ- الموضوعية .
- ب- الوضوح و الثبات .
- ج- التمييز .
- د- أن تكون المقاييس سهلة الاستخدام و قليلة التكاليف .

- ٤) الدقة في اختيار المواصفات .
- ٥) التنسيق و التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة لذي اختيار طريقة التقييم المناسبة و المعايير المناسبة و المقاييس المناسبة لتلك الطريقة .
- ٦) تحديد نماذج و استمارات التقييم و ما تنطوي عليه من معلومات بصورة واضحة تمكن المشرف أو المقيم من استخدامها بس و سهولة .
- ٧) أن يتولي عملية تقييم الأفراد المشرف المباشر .
- ٨) أن يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية تقييم الأداء و مهما كان مسؤليتهم الوظيفية .
- ٩) أخبار العاملين بنتائج التقييم و مناقشتهم بذلك ، و إتاحة كل الفرص الممكنة للتعبير عن آرائهم بحرية لمساعدتهم و توجيههم نحو تنمية قدراتهم و مواهبهم .

للإستفسار والإعدادات والتعليقات
moon-styling@hotmail.com

الكتاب الثاني

جميع الحقوق محفوظة © ٢٠٠٩ moon-styling

الدراسة العملية

الفصل الأول: الآثار الايجابية والسلبية لنظام الحوافز وتقييم الأداء على

موظفات مصرف الراجحي فرع الهدا اوبه النسائي ٤٢٠

المبحث الأول: الآثار الايجابية لنظام الحوافز وتقييم الأداء على موظفات المصرف

- (١) ترقية الموظفات وزيادة مرتباتهن بالإضافة غالى المكافآت.
- (٢) تتحدد المكافآت التشجيعية عند تقييم أداء الموظفات.
- (٣) يتم الكشف عن قدرات الموظفة بتقييم الأداء.
- (٤) يكشف تقييم الأداء نقاط القوة عند الموظف وتعزيزها وأيضا يكشف نقاط الضعف واقتراح البرنامج المناسب للتدريب.

المبحث الثاني: الآثار السلبية لنظام الحوافز وتقييم الأداء على موظفات المصرف

- (١) احتمال وجود تحيز سواء كان سلبى أو إيجابى.
- (٢) صعوبة تقييم بعض الأعمال وخاصة غير الملموسة منها.
- (٣) مقاومة الموظفات للتقييم.
- (٤) عدم توفر نماذج ومعايير التقييم المناسبة لمختلف الموظفات فى كثير من الأحيان.
- (٥) إهمال ونسيان تفاصيل الماضى وتقييم الموظف بناء على الفترة الحديثة (القريبة) من وقت أو تاريخ التقييم

الفصل الثاني : الطريقة المتبعة في تقييم أداء موظفات مصرف الراجحي

طريقة الوقائع الحرجة: طريقة الأساس في تلك الطريقة هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ، و يطلب إلي المشرف أن يلاحظ أداء الأفراد التابعين له و يقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم في أدائهم لعملهم ، و يتم تقييم أداء الفرد على أساس إعداد الوقائع التي حدثت في عمله و مدى خطورتها من حيث نجاح أو فشل العمل .

وأيضا طريقة قائمة التدقيق أو الرصد:

عبارة عن مجموعة من الأسئلة يتم تقييم الموظف بناء عليها دون علم المقيم بوزن كل معيار أو سؤال وبذلك يتم جمع هذه القيم من قبل إدارة الموارد البشرية ليمثل التقييم النهائي للموظف

الفصل الثالث : مدى العلاقة بين نظام الحوافز وتقييم أداء موظفات مصرف

الراجحي

لا شك أن مكافآت الموظف لها تأثير مادي وإداري على المشروع، إذ أصبح من المتوقع لقوة العمل المتوقعة الحصول على برنامج فوائد شامل، حيث يمكن لغياب أو عدم كفاءة مثل ذلك البرنامج أن يؤدي إلى إعاقة حدية لقدرة المنظمة على جذب وتوظيف أفضل الموظفين والبقاء ضمن مجال المنافسة. توفير الفرص للتطور والتقدم عندما يتقاعد العمال المسنون، إذ يعتبر تأليف برنامج من مجموعة من برامج المكافآت أفضل الطرق كفاءة وفاعلية لتلبية وضمان احتياجات الموظف الاقتصادية، حيث تعتبر خطة المكافآت جزءاً رئيسياً من خطة التعويض الشاملة بما أن أصحاب العمل قد يدفعون كامل تكلفة خطة المكافآت، أو يجعلون موظفيهم يساهمون بدفع أقساط تأمينية في مقابل تغطيتهم التأمينية.^٦

الفصل الرابع : نواحي الاستفادة من التدريب

- (١) التعرف على طبيعة العمليات الإدارية والتسويقية والشؤون المالية وعلاقتها في تحقيق أهداف المصرف بشكل علمي وعملي مدروس
- (٢) القدرة على تنظيم العمل والمتابعة .
- (٣) التعرف على كيفية التعامل مع العمليات والرد على الاستفسارات .
- (٤) معرفة المشكلات التي تواجه موظفات المصرف بغية في تحسين الأداء الإداري ورفع .

^٦ <http://www.code.ps/vb/showthread.php?t=877>

المستقر والإعداد والتصميم
moon-styling@hotmail.com
moon-styling@hotmail.com
جميع الحقوق محفوظة © ٢٠٠٩ moon-styling

باب الثالث

ربط الدراسة النظرية
بالدراسة العملية

الفصل الأول : أهمية ودور تقييم أداء موظفات مصرف الراجحي ونظام

الحوافز والمكافآت

عملية القياس والتقييم وسيلة تتعرف من خلالها الفرد العامل علي نقاط القوة و الضعف في أدائه وخاصة عند الإعلان عن نتائج تقويم الأداء من قبل المنظمة ، وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة و معالجة نقاط الضعف . اعلم دائماً ان العملية تعتبر مهمة لجميع المستويات في المنظمة ابتداءً من الإدارة العليا و انتهاءً بالعاملين في أقسام و وحدات الإنتاج .

- ١ . يعتبر تقييم الاداء مهما لتميز الفرد عن الاخر بحيث يتم مكافأة الفرد المتميز .
- ٢ . بتقييم الاداء يتحدد دور الفرد ومهمته في المنظمة .
- ٣ . يساهم تقييم الاداء في تحديد متطلبات الفرد واحتياجاته .
- ٤ . يساعد تقييم الاداء في الكشف عن الطاقات والقدرات الكامنة لدي الأفراد من اجل استغلالها و توظيفها لزيادة مستوي الاداء الحالي .
- ٥ . يساهم ايضا تقييم الاداء في خلق روح التعاون وتسوية العلاقات الانسانية .

الاستفسار والإعداد وتصميم

الفصل الثاني : مقترحات الباحثة

لابد لنا من تحسين أداء الموظفين عن طريق ما يلي :

- ١ - تحديد طرق مناسبة لتقييم الأداء.
- ٢ - تزويد الفرد بالقيم والاهتمام بالتنشئة الاجتماعية المدعومة للقيم والمفاهيم الإسلامية في مجال العمل .
- ٣ - العمل على تحديد معيار للمكافآت يوافق مستوى الأداء .
- ٤ - إتباع سياسة المكافآت الحافزة والمتكررة، وتفضل الحوافز الجماعية عن الحوافز الفردية، والعدالة في المعاملة.
- ٥ - وضع الموظف المناسب في المكان المناسب بناء على القدرات الشخصية.
- ٦ - استحداث تنظيمات إدارية جديدة وإصدار الأنظمة والقوانين واللوائح اللازمة.

الفصل الثالث : نتائج وتوصيات الدراسة

نتائج الدراسة :

(١) انعدام توفير الحوافز ونقص الإمكانيات والموارد يؤدي إلى الانعزالية وعدم

الاستمرارية في العمل.

(٢) عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم ، فقد تخطت المنظمة في تحديد

الهدف الأساسي من التقييم و بالتالي تصبح العملية هدر في الوقت و

المال.

(٣) الخطأ في اختيار وقت التقييم فكما معروف بان المنظمات تتباين في عدد

مرات تقييمي الأداء.

التوصيات التي تم التوصل إليها :

١ - اهتمام القائمين على شؤون الموظفين ومراعاة مشاعرهم نحو تجنب الضغط

لتقييم الأداء الذي يواجه البعض.

٢ - وضوح أهداف تقييم الأداء.

٣ - الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية وتوفير الموارد والإمكانيات.

٤ - ضرورة الوعي بعلاقة تقييم الأداء ونظام الحوافز والمكافآت.

٥ - ضرورة الوعي بان النظرة الايجابية إلى تقييم الاداء يؤدي إلى نتائج ايجابية.

٦ - استعمل دائما عبارات الشكر عند تحقيق الإنجاز.

للإستفسار والإتداد ونصميم

الخاتمة

من المؤكد أننا كبشر لسنا نشبه الآلات في شيء، لنا طبيعة خاصة، لا نعمل بضغط على زر، بل إن البشر - كل البشر - ما هم إلا مجموعة من الأحاسيس والمشاعر، والعمل لابد أن يرتبط بتلك المشاعر. ولذا فحسن أداء العمل أو سوءه يرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل، ولذا يدرك المدي الناجح كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المنوط بهم عن طريق التحفيز...

الاستفسار والإعداد وتصميم

للمراجع

moon-styling@hotmail.com

<http://www.code.ps/vb/showthread.php?s=73ea2d341f9651a34c4a3cfd27d0db2b&t=499> (١)

<http://www.code.ps/vb/showthread.php?s=73ea2d341f9651a34c4a3cfd27d0db2b&t=478> (٢)

<http://www.code.ps/vb/showthread.php?s=73ea2d341f9651a34c4a3cfd27d0db2b&t=790> (٣)

<http://hrdiscussion.com/hr6227.html> (٤)

<http://www.code.ps/vb/showthread.php?t=877> (٥)