

(7) تقييم أداء العاملين

هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك لتحقيق فعالية المنظمة.

أهمية عملية تقييم الأداء:

تستهدف العملية إلى ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المدير والفرد العامل التنفيذي.

أولاً: أهميتها على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ثانيا: أهميتها على مستوى المديرين:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع الرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

ثالثا: أهميتها على مستوى العاملين:

- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتربح فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا.

عناصر نظام تقييم أداء العاملين

باعتبار عملية تقييم الأداء نظام فهو يتركب من عناصر تعبر عنه وتفسره وتتمثل هذه العناصر في الخطوات الممارسة التطبيقية السليمة لهذه العملية وهي تتمثل في:

1- تحديد الغرض:

وهو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية وجمعها لهذه المعلومات والبيانات، حيث يمكن أن توظفها لعدة أغراض منها ما يلي:

- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم على جودة وكفاءة أداءهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء نحو الأفضل.

- تحديد مستوى الأجر والكفاءات والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك مقابل الأداء.

- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة، والوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل، أو الاستغناء عن العامل وهذا في حالة ما لم يكن على المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية.

- التعرف على الأعمال والمهام التي من الممكن أن تسند إلى الموظف وهذا في حالة الحاجة إلى هذه المهام.

- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد، واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.

- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتها النهائية.

فالتركيز على نوع من هذه الأغراض هو الذي يعطي الشكل العام لنظام تقييم الأداء.

فعلى سبيل المثال إن ركزت المؤسسة أو الإدارة على غرض تقديم المعلومات للعاملين على أدائهم، فهذا تأكيد على أهمية إخبار العاملين بنتائج التقييم وكذا شكل نموذج تقييم الأداء، كأن تكون معلومات التقييم ومعايره مكتوبة بشكل يسهل إيضاحه وتوصيله إلى العاملين.

2- تحديد المسؤول عن العملية:

يمكن أن يقوم بهذه العملية أي من الأطراف التالية: الرئيس، الرؤوس، لجنة تقييم، زملاء العمل، فطريقة التقييم عن طريق الرئيس هي الأكثر شيوعاً، كما يمكن تقوية هذه الطريقة من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم حيث يقع على عاتق هذا الأخير مسؤولية ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض، والتأكد من إتباعهم للإجراءات والتعليمات بشكل سليم في حين تقع المسؤولية الرئيسية في التقييم على الرئيس المباشر.

وتتمثل الطريقة الثانية في قيام الرؤوسين بتقييم الرؤساء، وهي تخص تلك المنظمات ذات المواقف الحرجة، وذات الحساسية العالية من أهم مشاكل هذه الطريقة أنها تناقض مبادئ الإدارة بعكس الطريقة الأولى التي

تتماشى مع مبادئ الإدارة وخاصة فيما يتعلق بوحدة الأمر، أضيف إلى ما يلاقيه الرؤوسين من احتجاج من قبل الرؤساء.

أما الطريقة الثالثة فهي تخص تقييم الزملاء والتي تعتبر نادرة الاستخدام وتمثل مشاكلها على المستوى التنظيمي الأدنى لما تخلقه من مشاكل في العلاقات الاجتماعية داخل العمل، كما يمكن استخدامها في المستويات الإدارية بغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل.

أما فيما يخص الطريقة الرابعة والتي تعني وجود لجنة من الرؤساء يعملون على وضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس على حده، وهذا الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للقيام بهذه العملية؛ وهو أمر غير متوافر دوماً مما يجعل المؤسسة تخضع كل رئيس على حده بإعطاء التقييم ثم تجمع هذه التقارير مع بعضها البعض لإضفاء عنصر الجماعة.

3- تحديد وقت التقييم: وهنا تطرح الأسئلة التالية:

- كم مرة سيتم التقييم سنوياً؟
- متى تتم عملية التقييم؟

فغالباً ما تقوم المؤسسات بهذه العملية في نهاية السنة وهو في حقيقة

الأمر يمثل تهديد لعملية التقييم وذلك لضيق الوقت المخصص لهذه العملية؛ فإذا ما عمل الرؤساء بعملية التقييم خلال الفترة كلها وذلك يوجب الاحتفاظ بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم وهذا في الواقع مدة أطول من تلك تخصص لها في نهاية السنة.

4- معايير تقييم الأداء:

وهي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف هذه المعايير إلى:

- معايير نواتج الأداء: تختص بقياس كمية وجودة الأداء.
- معايير سلوك الأداء: مثل معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء... إلخ.
- معايير صفات شخصية: مثل المبادأة، الانتباه، دافعية عالية والالتزام الانفعالي... إلخ.

المبادئ الأساسية في استخدام المعايير:

- يجب الاستعانة بعدد كبير نسبياً من المعايير وذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.
- يجب أن تكون موضوعية، أي تعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها

طبيعة العمل، حيث تعتبر معايير نواتج الأداء الأكثر موضوعية من غيرها.

- صدق المعيار، والذي يعني أن تكون جميع العوامل المدرجة في المعيار يجب أن تعبر بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.

- ثبات المقياس أو المعيار، أين يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الأداء.

- التمييز ويعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

- السهولة في استخدام المعيار، وهذا يعني الوضوح في الاستعمال من قبل المسؤول عن التقييم.

- قابلية القياس، وهذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصية المراد قياسها في الفرد.

5- معرفة طريقة تقييم الأداء، حيث:

- قائمة معايير التقييم: عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير وتحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.

- طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأقل أداء ، وذلك طبقا للأداء العام وبعيدا عن ما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكل تعاني منه الطريقة رغم ما تمتاز به من البساطة.
- المقارنة الزوجية (بين عاملين): حيث يتم من خلالها مقارنة العامل داخل القسم مع باقي العمال الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو، ويعاب على هذه الطريقة على أنها صعبة الاستخدام وهذا ضمن الأقسام الكبيرة العدد.
- طريقة التوزيع الإجباري: أين يكون الرئيس مجبر على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية العمال وتأخذ نسبة العمال في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.
- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها، بعيدا عن سلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.

- خلال فترة التنفيذ لا بد على الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف

وتقييم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.

- خلال مرحلة تقييم الأداء وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.

- قوائم المراجعة: تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر منها موضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة وتحفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب، للرئيس الذي يتولى ملء هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم إلى الإدارة يكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.

6- إخبار المرؤوسين بنتائج الأداء:

- وهنا يطرح السؤال الذي يقتضي توصيل معلومات ونتائج التقييم إلى المرؤوسين أو كتمها والاحتفاظ بها لدى الإدارة.
- هناك من المنظمات التي تنظر بمنظور عدم تعكير جو العمل فلا ترغب في تسليم النتائج وتعتقد أن ذلك أفضل لها.
 - فيما تفضل منظمات أخرى السبيل الثاني وذلك لعدة أسباب نذكر منها:

1- رغبة المرؤوس في التعرف على مستوى أدائه والإطلاع على رأي الرئيس المباشر عليه.

2- رغبة المرؤوس كذلك في رفع مستوى أدائه الحالي.

- محاولة خلق جو من التفاهم والتعاون والوضوح داخل العمل مهما كانت النتائج.

فمعظم الدراسات الحالية تفضل علانية النتائج عن طريق المقابلات الرسمية يعطي نوع من التحفيز.

الكيفية التي يتم بها إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم

- الصراحة في تقديم المعلومات عن المرؤوس.
- تقديم أكبر قدر من المعلومات إلى المرؤوس، كوسيلة لكي يعلم مدى تقدمه في الإنجاز.

- إقناع المرؤوس بنتيجة التقييم، وذلك من خلال الأدلة والبراهين.

- إعطاء فرصة للمرؤوس لكي يبدي رأيه.

- إتباع أسلوب المقابلة لعرض النتائج، وذلك كسبيل لتطوير وتحسين الأداء.

7- استخدام نتائج تقييم الأداء:

يجب إن يكون هنا حلقة ربط بين تحديد أهداف التقييم والمهام الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وذلك باستخدام النتائج كأساس لهذه المهام فعلى سبيل المثال كمعيار للترقية، أو منح العلاوات والمكافآت والحوافز، وتحديد الاحتياجات من التدريب.

مشاكل عملية تقييم الأداء:

يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسئول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها.

المشاكل الذاتية: تتعلق بما يلي:

- خصائص وصفات المقوم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم للممارسة للمهنة؛ الذي يشترط في المقوم أن يكون ذا خبرة عالية والقدرة على التفاعل الاجتماعي.
- التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر.
- تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضفي جانب الحيادية.

- النزعة المركزية: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.

- الأولوية والحدثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.

- التحيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقوم لصالح الرد المراد تقييم أدائه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الوطن.

2- المشاكل الموضوعية: تتعلق بالعملية بحد ذاتها؛ وهي تتمثل فيما يلي:

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.

وفيما يلي نموذج تقييم أداء لأحد شركات الرخام والجرانيت

نموذج التقييم السنوي للعاملين لعام

(يملأ بمعرفة مدير الشؤون الإدارية)

السيد / (مدير إدارة) المحترم،

تحية طيبة وبعد،،،

يرجى إفادتنا برأيكم عن تقييم السيد / الذي تم تعيينه خلال

هذا العام بمهنة / وظيفة:

مدير الشؤون الإدارية: الاسم: التوقيع: التاريخ: / /

(يملأ بمعرفة مدير الجهة الموجود بها العامل)

فيما يلي تقريرنا عن المذكور أعلاه:

م	معايير التقييم	الحد الأعلى	الدرجة الفعلية
1	السلوك	10	
2	التعامل مع الزملاء	10	85 < ممتاز
3	المظهر العام	5	70-85 جيد جداً
4	النظام في الشركة	10	60-70 جيد
5	الالتزام بنظام العمل	10	50-60 مقبول
6	الالتزام بمواعيد العمل	10	50 > ضعيف
7	المعلومات الفنية	5	
8	سرعة اكتساب المهارات	5	
9	الرغبة في التعلم	5	
10	سرعة الاستجابة للأوامر	5	
11	الاهتمام بمستوى الجودة	10	
12	المحافظة على الآلات والمكينات	5	
13	نسب العوادم والاهلاكات في التشغيل	5	
14	الابتكار والمقترحات الجديدة	5	
	المجموع	100	

التوصية:

المدير: الاسم: التوقيع: التاريخ: / /

قرار المدير العام:

8- النقل والترقية:

المقصود بالترقية: نقل الفرد إلى وظيفة أعلى في المستوى التنظيمي من الوظيفة التي يشغلها. وهناك مداخل عديدة للترقية، منها:

- 1- الترقية على أساس الأقدمية.
- 2- الترقية على أساس الكفاءة.
- 3- الترقية بالأقدمية والكفاءة.
- 4- الترقية من الداخل أو الخارج.

أما النقل فهو: أن ينقل الموظف من وظيفته إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى التنظيمي سواء داخل إدارته أو خارجها، حيث إن من أهم السباب التي تدعو لنقل العاملين:

- تصحيح القصور في نظام الاختيار
- النقل العقابي
- النقل للتدريب على الواقع العملي
- النقل لدفع الملل الوظيفي
- النقل لأسباب خاصة مثل وجود مرض لبعض الموظفين

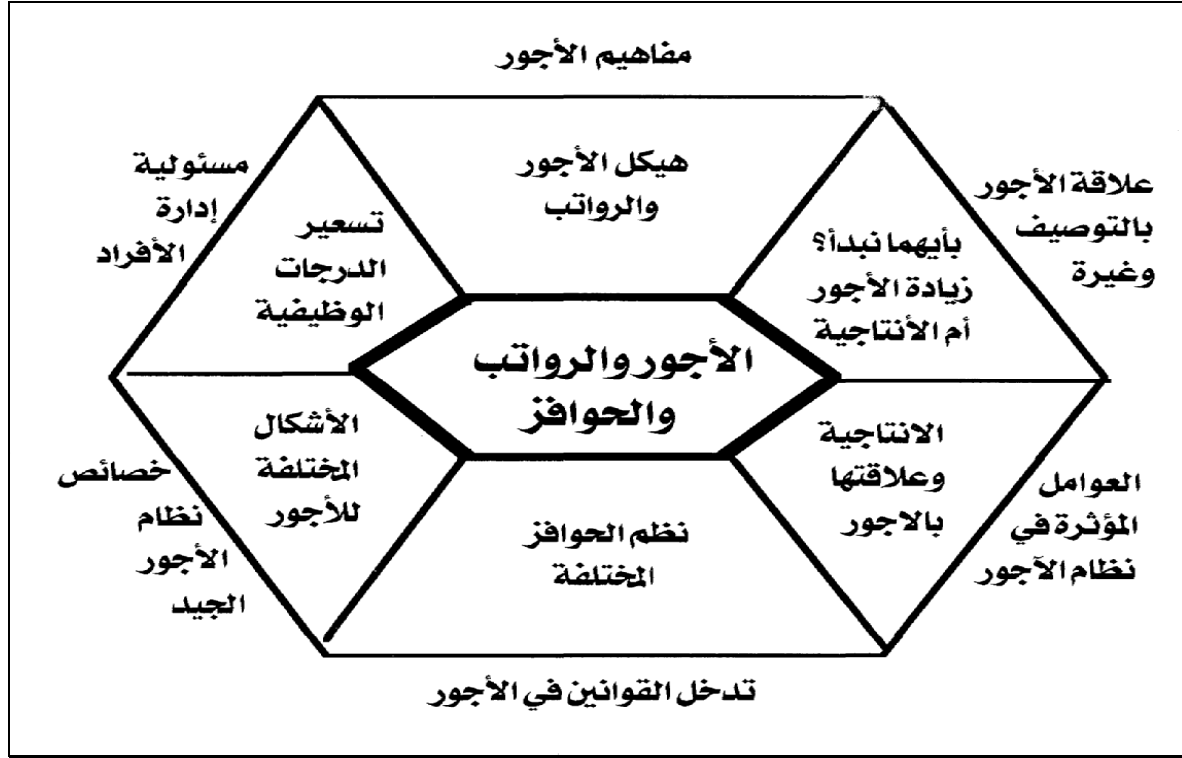
كما انه هناك نقطة يجب توضيحها وهي انتهاء الخدمة، حيث من أهم أسباب إنهاء الخدمة:

- 1- بلوغ سن التقاعد،
- 2- المعاش المبكر،
- 3- الاستقالة،
- 4- الانقطاع عن العمل،
- 5- العجز الصحي،
- 6- الوفاة،
- 7- الفصل من الخدمة لأسباب تتعلق بالشرف أو الأمانة.
- 9- الأجور ونظم الحوافز:

في هذه المرحلة ينبغي أن نتجاوز عن كثير من النقاط عند مناقشة موضوع الأجور والحوافز. فقد كثر الحديث فيها وأصبحت من البديهيات عندما تطرح علي مائدة المفاوضات والحوار ويصبح الحديث فيها تكرارا لما سبق، ومن بين هذه النقاط الآتي:

- 1- مفهوم الأجر ومفهوم الرواتب والفرق بينهما إذا وجد فرق.
- 2- مدي مسؤولية إدارة الأفراد أو شئون العاملين بالنسبة للأجور والمرتبات.
- 3- الخصائص المطلوب توافرها في نظام الأجور لكي يكون جيدا من وجهة نظر العامل والهيئة والاقتصاد القومي.

- 4- مدي تدخل القوانين في تحديد الأجور والمرتبات.
 - 5- العوامل التي تؤثر في مستويات الأجور.
 - 6- علاقة توصيف الوظائف وتقييم الوظائف بالأجور والمرتبات ولكننا نري أن هناك بعض الموضوعات التي تستحق المناقشة والحوار في الوقت الحاضر والوصول فيها إلى رأي محدد وواضح، من بين هذه النقاط الآتية:
- هيكل الأجور والرواتب ، ماذا نعني به ، وكيف يكون في شكل أفضل.
 - تسعير الدرجات الوظيفية والعوامل المؤثرة فيها ومدي العدالة في مقارنة الدرجات ببعضها.
 - الأشكال المختلفة للأجور وأي الأشكال أكثر انتشارا وكيف نوازن بينها وبين متطلبات الأفراد.
 - الحوافز وعلاقتها بالأجور.
 - الإنتاجية وعلاقتها بالأجور والرواتب والحوافز.
 - هل نبدأ بزيادة الأجور أم نبدأ بزيادة الإنتاجية ؟
- والشكل التالي يوضح منطقة الحوار بالنسبة لموضوعات الأجور، فما يوجد داخل الشكل يستحق الحوار والمناقشة وما يوجد خارجة ينبغي أن نهمل مناقشته لا لعدم أهميته ولكن لأنه قتل بحثا.



هيكل الأجور والرواتب

يقصد بهيكل الأجور والمرتبات الشكل والإطار العام الذي يأخذه نظام الأجور في الهيئة والذي يساعد في تحقيق العدالة بين العاملين وفي تحقيق رضائهم عن النظام، ولكي يتحقق ذلك فينبغي أن يتوافر نظام دقيق لتحليل الوظائف كما ذكرنا وتصميم الوظائف وتوصيفها، ولا يكفي بذلك فحسب وإنما يتم مقارنة الوظائف ببعضها لبيان مدى صعوبة أداء وظيفة عن أخرى وبالتالي زيادة أجرها.

ولما كان من المستحيل أن نرتب أو نسلسل الوظائف الموجودة في المنظمات الكبيرة وبحيث تمثل كل وظيفة مستوى معين، فقد اتجه الرأي إلى تحديد عدد من المستويات (أو الفئات أو الدرجات) ويوضع في كل درجة مجموعة وظائف تتشابه في صعوبة أدائها وتختلف في طبيعة عملها.

ويتمشي هيكل الأجور مع هيكل وشكل هذه الدرجات ولذلك فأي اختلال في هيكل الدرجات (تقييم الوظائف) يؤدي إلى الاختلال في هيكل الأجور، ومع ذلك تظل هناك مشكلة الأسعار الخاصة بكل درجة وبما يحقق العدالة بين الدرجات.

تسعير الدرجات الوظيفية

من البداية ينبغي أن نحدد حداً أدنى للأجور وحداً أعلى والفارق بينهما يوزع على الدرجات ، وتتمثل المشكلة في هذه الحالة في ثلاثة جوانب هي:

- 1- الفارق بين الحد الأدنى والأعلى وقيمه.
- 2- طريقة توزيع هذا الفرق على الدرجات المختلفة وهل بالتساوي أم بمقاييس مختلفة.
- 3- تطبيق نظام الدرجات المتداخلة أو المتلامسة أو المتباعدة ولحل هذه المشكلة فينبغي زيادة الفرق كلما كان ذلك ممكناً، كما ينبغي توزيعه بالتساوي بين الدرجات أو زيادة الفئات الأعلى بمعنى كلما صعدنا أعلى

بنسبة 10٪ مثلاً، ومن الأفضل تطبيق نظام الدرجات المتداخلة كلما كانت فرص الترقية محدودة أو المتباعدة إذا توافرت فرص الترقية.

الأشكال المختلفة للأجور:

تنقسم الأجور بصفة عامة إلى أجور مباشرة وأجور غير مباشرة، وتتمثل الأولى في الأجور النقدية التي يقبضها الشخص كل فترة زمنية معينة، وتتمثل الثانية في الامتيازات التي يحصل عليها العامل من انتقالات وإسكان ورعاية طبية وأجازات بأجر.

ولا شك أن هناك إجماع بين كافة العاملين على الرغبة في زيادة الأجور المباشرة، بينما نجد أن الأجور غير المباشرة وإن كانت مطلوبة من حيث المبدأ ولكن هناك بعض العاملين الذي يفضلون استبدال الأجور غير المباشرة بأجور مباشرة.

وتتوقف كفاءة الإدارة على مدى قدرتها على التوازن بين نوعي الأجر وبحيث يحقق كل منهما رضاء العامل ويقوي انتماءه، ولذلك ينبغي ألا تقرر الإدارة أجوراً غير مباشرة إلا بعد استطلاع رأي العاملين، لاسيما إذا كانت الإدارة قادرة على تحويل الأجور غير المباشرة واستبدالها بأجور مباشرة.

ماهية الحوافز :

إن الحوافز هي كل ما يتصل بتحفيز العاملين، ولا شك أن مفهوم الحوافز تبعاً لذلك يكون واسعاً بحيث يشمل الأجور الشهرية والمكافآت والحوافز بمعناها الدارج كما يشمل الجوانب غير المالية كالمعاملة الحسنة والقيادة الصحيحة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وكل المؤثرات الخارجية والتي تحرك وتنشط دوافع الإنسان للإتيان بسلوكيات إيجابية تحقق هدف الهيئة، وبدون الحوافز لا يحدث التحفيز أو تنشيط الدوافع وبالتالي تكون السلوكيات غير مقبولة ولا يتحقق الهدف.

من هذا المنطلق فإن رسم أي سياسة للحوافز لابد أن ترتبط بتحقيق أهداف المنشأة، وفي ظل المفهوم السابق للحوافز فإن هناك ما يسمى بالحوافز السلبية وإن كان البعض يري وجود تعارض بين مفهوم الحافز ومفهوم السلبية ولسنا من أنصار هذا الرأي.

علاقة الإنتاجية بالأجور والرواتب والحوافز:

لا شك أن الإنتاجية تتوقف على كثير من المتغيرات ولكن من بين هذه المتغيرات العنصر البشري، والمفتاح الحقيقي للعنصر البشري هو التحفيز من خلال الحوافز بمعناها الواسع، ولذلك فالإنتاجية تتوقف في جزء كبير منها

علي الحوافز، ولكن هذا لا يعني أن الحوافز هي المدخل الوحيد لزيادة الإنتاجية وإذا أخذنا الإنتاجية علي مستوى الأفراد (العنصر البشري) وليس علي مستوى الهيئة فإن الحوافز تصبح المدخل الوحيد لزيادة الإنتاجية الخاصة بالأفراد. وإذا كانت إنتاجية الفرد هي حاصل ضرب الرغبة في القدرة فإن الحوافز تؤدي إلي زيادة الرغبة وقد تؤدي إلي زيادة القدرة.



المراجع

أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، المؤلف، 2006.

أمانى محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، غير مبين دار النشر، 2004.

محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات التوصيف الوظيفي، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2012.

محمود عبد الفتاح رضوان، تخطيط المسار الوظيفي، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2012.

www.faculty.ksu.edu.sa/.../DocLib3/...

www.ao-academy.org/docs/edarat_mawarad_1512009.doc

عزيزي المشارك.....

مرجع يمكن أن تستعين به لزيادة الحصيلة المعرفية

أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.