

## استخدام نتائج تقييم أداء العاملين في

### منح الحوافز

دراسة ميدانية على مطحن غلال زليتن

**Use the results of evaluating the performance of  
workers in the granting of incentives**

A field study on the mill yields Zliten

د. أسامة حسين شكشك

د. محمود محمد بن مسعود

---

الجامعة الأسمرية الإسلامية

كلية الاقتصاد والتجارة – قسم ادارة الاعمال



جامعة الأندلس  
للعلوم والتقنية

Alandalus University For Science & Technology

**(AUST)**

## استخدام نتائج تقييم أداء العاملين في منح الحوافز

### دراسة ميدانية على مطحن غلال زليتن

تم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لها. ومن تم التوصل إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي:

(١) اتضح أن تقييم الأداء يساعد على إنجاز الأعمال.

(٢) تبين من خلال البحث أنه يتم استخدام نتائج تقييم الأداء بالشكل المطلوب داخل نطاق المطحن.

(٣) هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقييم الأداء ومنح الحوافز.

(٤) اتضح أن هناك بعض الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء داخل المطحن.

**الملخص :** يهدف هذا البحث إلى التعرف على واقع حال كل من نظام تقييم الأداء ونظام منح الحوافز من خلال إجراء دراسة استكشافية على عينة عشوائية من العاملين في المطحن وعددهم (٦٠) مفردة.

وتتلخص مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال التالي:

س/ ما هو أثر استخدام نتائج تقييم الأداء على الحوافز الممنوحة؟

وتم جمع البيانات بواسطة توزيع استمارة استبيان مكونة من محورين: المحور الأول من (١٠) أسئلة عن تقييم الأداء أما المحور الثاني فيتكون من (٧) أسئلة عن الحوافز،

**Abstract :** This research aims to identify the reality of the event all of the performance appraisal system and the system of incentives through an exploratory study on a random sample of workers in the mill and the number (60) single

The problem for the studying an attempt to answer the following questions :

**Q/ What is the impact of the use of assessment results on the performance incentives?**

Data was collected by distributing a questionnaire consisting of two axes: the axis of the first (10) questions about the performance evaluation the second axis consists of (7) questions about the incentives,

were analyzed using appropriate statistical methods. It was reached a number of results including the following:

- 1) It became clear that assessment of performance helps to get things done.
- 2) Research shows that it is using the results of performance evaluation as required within the mill.
- 3) there is a statistically significant positive correlation between the results of performance evaluation and incentives.
- 4) It became clear that there are some difficulties faced by the performance appraisal process within the mill.

## المقدمة :

تعد وظيفة تقييم أداء العاملين من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنها أقل الوظائف جاذبية لجميع الإدارات. أسباب ذلك عديدة يأتي في مقدمتها صعوبة تحقيق التقويم الفعال لأن العملية تخضع للحكم الشخصي ولأن الذين يمارسونها على الأغلب غير مدربين جيداً على كيفية إتقانها بفاعلية عالية فضلاً عن أن الكثير منا لا يرغب في سماع الانتقادات بشأن أدائه. ولكن رغم هذه الأسباب فإن التقويم وتحديد المستوى الفعلي لأداء الفرد ومدى التزامه بضوابط وتعليمات المنظمة، ومدى إمكانية الاعتماد عليه مستقبلاً، كل ذلك يشكل في رأينا نقطة أساسية في نجاح منظمات الأعمال بغض النظر عن حجمها أو نوعها.

إن انتقاء وتعيين الأفراد الجيدين ووضعهم في الوظائف التي تتلاءم مع مواصفاتهم وطموحاتهم عمل غير متكامل ما لم تقوم المنظمة بصيانتهم وإشباع رغباتهم ببعض الحوافز والمزايا والخدمات لكي تستطيع الاحتفاظ بهم راغبين في العمل ويؤدون المهام المطلوبة منهم بفاعلية عالية .

فقد تم إعداد هذه الدراسة من أجل معرفة مدى استخدام نتائج تقييم أداء العاملين في منح الحوافز والأسباب التي تؤدي إلى إمكانية الاستفادة من تقييم الأداء بشكل جيد.

## أولاً: مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١ - هل يتم استخدام نتائج تقييم الأداء بالشكل المطلوب؟
- ٢ - ما هو أثر استخدام نتائج تقييم الأداء في الحوافز الممنوحة؟
- ٣ - ما هي أهم الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء داخل المطحن؟

## ثانياً: أهداف الدراسة:

- ١ - دراسة واقع كل من نظام تقييم أداء العاملين ونظام منح الحوافز داخل المطحن.
- ٢ - تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن يستفاد منها في كل من تقييم الأداء والحوافز.

### ثالثاً: أهمية الدراسة:

- ١ - يعالج هذا البحث عنصرين هامين وهما تقييم الأداء والحوافز حيث يؤدي قلة الاهتمام بهما إلى آثار سلبية على المطحن محل الدراسة.
- ٢ - قلة البحوث التي تقام على هذا المطحن وخاصة في موضوع تقييم الأداء وربطه بالحوافز الممنوحة.

### رابعاً: فروض الدراسة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقييم الأداء وعملية منح الحوافز.

### خامساً: مجتمع الدراسة:

تستهدف هذه الدراسة العاملين في مطحن غلال زليتين وتم اختياره لكونه يدرس بيئة العمل وكذلك سهولة الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة.

### سادساً: عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية تمثل العاملين في مطحن غلال زليتين وهي عينة بسيطة مكونة من (٦٠) موظف وتم توزيع (٦٠) استمارة استبيان استرجعت بالكامل.

### سابعاً: حدود الدراسة:

أ - الحدود المكانية:

تتحصر الحدود المكانية للدراسة في مطحن غلال زليتين.

ب - الحدود الزمنية:

تتحصر الحدود الزمنية في الفترة التي تم فيها إعداد الدراسة وهي ما بين الشهر السادس والعاشر ٢٠١٤م.

ج - الحدود الموضوعية:

تتمثل الحدود الموضوعية في دراسة استخدام نتائج تقييم أداء العاملين في منح الحوافز.

### ثامناً: أدوات الدراسة:

قام الباحثان بإعداد أداة للدراسة الحالية تتناسب مع أهدافها وفروضها، وهي استبانة استخدام نتائج تقييم أداء العاملين في منح الحوافز والتي احتوت قسمين من الأسئلة:

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

القسم الثاني: عبارات الاستبانة وتنقسم إلى محورين رئيسين هما:

المحور الأول: العبارات المتعلقة بتقييم الأداء ، وكان عدد عباراته (١٠).

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالحوافز ، وكان عدد عباراته (٧).

لقد استخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale لتقدير درجة الإجابة لعبارات الاستبيان ، حيث منح الدرجات من (١ - ٥) ابتداءً بالبداية (منخفض جداً ، منخفض ، متوسط ، عالي ، عالي جداً) ثم تم توزيع الإجابات إلى خمس مستويات متساوية وتم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي ، من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (٥ - ١ = ٤) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (٤ ÷ ٥ = ٠.٨) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح بالجدول التالي رقم (١).

جدول رقم (١) : يوضح التحكيم المعتمد في الدراسة (إجابات الأسئلة ودلائها)

الوزن النسبي (درجة الموافقة)	الوسط (درجة الموافقة)	طول الخلية	القيم (المقياس)	الإجابة على الأسئلة (البديل)
٢٠% - ٣٦%	وسط معبر على منخفض جداً	١.٨ - ١	١	منخفض جداً
٣٦% - ٥٢%	وسط معبر على منخفض	٢.٦ - ١.٨	٢	منخفض
٥٢% - ٦٨%	وسط معبر على متوسط	٣.٤ - ٢.٦	٣	متوسط
٦٨% - ٨٤%	وسط معبر على عالي	٤.٢ - ٣.٤	٤	عالي
٨٤% - ١٠٠%	وسط معبر على عالي جداً	٥ - ٤.٢	٥	عالي جداً

## تاسعاً: مصادر جمع المعلومات :

### ١ - المصادر الثانوية :

١. استخدم الباحثان في معالجة الإطار النظري للدراسة مصادر البيانات الثانوية تمثلت في:
  ١. الكتب والمراجع العلمية.
  ٢. الدراسات السابقة والبحوث المتعلقة بموضوع البحث.
  ٣. الدوريات والمجلات العلمية والمهنية المتخصصة.
  ٤. الوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بالموضوع.
  ٥. شبكة الإنترنت.

### ٢ - المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحثان إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، لما لها من أهمية في توفير الوقت والجهد، فقد صممت خصيصاً لهذا الغرض.

## عاشراً: منهجية الدراسة :

تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بها، وباعتباره أنسب المناهج في دراسة الظاهرة محل البحث، لأنه يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق، ويعبر عنها كماً وكيفاً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح سماتها وخصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، بالإضافة إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالاتها<sup>(١)</sup>.

## الحادي عشر: صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحثان بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

(١) سامي ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠، ص ٢٥.

## ١ - صدق المحكمين:

عرض الباحثان الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من أربعة أعضاء متخصصين في مجالي الإدارة والإحصاء في جامعتي طرابلس (الفتاح سابقاً) والمرقب، وقد استجاب الباحثان لآراء السادة المحكمين وقاما بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

## ٢ - صدق المقياس :

### أولاً: الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد قام الباحثان بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

### جدول رقم (٢):

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول (تقييم الأداء) والدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال P-Value
١.	يساعد على إنجاز الأعمال	٠.٧٠٧	٠.٠٠٠
٢.	يقيس صفات العاملين من حيث الدقة في العمل	٠.٧١١	٠.٠٠٠
٣.	تحسين مستوى الموظفين وزيادة مهاراتهم في العمل	٠.٦١٤	٠.٠٠٠
٤.	يطور سبل الاتصال بين المشرفين والموظفين	٠.٧٥٥	٠.٠٠٣
٥.	يضع معايير محددة للتقييم	٠.٦٤٠	٠.٠٠٠
٦.	هناك تحيز من جانب القائم بعملية التقييم	٠.٨٩٥	٠.٠٠٠
٧.	أعلم بدرجة التقييم التي تعطى لي سنوياً	٠.٧٠٣	٠.٠٠٠
٨.	أعلم بجوانب الضعف والقوة في أدائي بعد عملية التقييم	٠.٧٢٠	٠.٠٠٠
٩.	يستخدم أساليب حديثة في التقييم	٠.٧٥١	٠.٠٠٠
١٠.	يتصف التقييم بالموضوعية والعدالة والمساواة	٠.٧٥٨	٠.٠٠٠

يوضح جدول رقم (٢) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول (تقييم الأداء) والدرجة الكلية، والذي يبين أن معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.



جدول رقم (٣): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (الحوافز) والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال P-Value
١.	ملاءمة الحوافز لإنجاز الأعمال	٠.٧٩٢	٠.٠٠٠
٢.	تقدم الحوافز وفقاً لنتائج تقييم الأداء	٠.٨٤٣	٠.٠٠٠
٣.	تتصف الحوافز الممنوحة بالعدالة والموضوعية والمساواة	٠.٧٦٧	٠.٠٠٠
٤.	تمنح الترقية إلى وظائف أعلى لمستحقيها	٠.٦٩٨	٠.٠٠٠
٥.	هناك حوافز مادية ومعنوية	٠.٧١٨	٠.٠٠٠
٦.	التأخر في منح الحوافز	٠.٨٠٥	٠.٠٠٠
٧.	هناك نظام محدد لمنح الحوافز	٠.٦٩٣	٠.٠٠٠

يوضح جدول رقم (٣) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني (الحوافز) والدرجة الكلية، والذي يبين أن معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.  
ثانياً: ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.  
وقد تحقق الباحثان من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

### معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدم الباحثان طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالي:

جدول رقم (٤) : يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

ت	المحور	معامل ألفا كرونباخ
١.	تقييم الأداء	٠.٨٠٤
٢.	الحوافز	٠.٧١٧
٣.	جميع عبارات الاستبانة	٠.٨٥٥

واضح من النتائج المبينة في جدول (٤) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة. كذلك فإن قيمة معامل ألفا لجميع عبارات الاستبيان كانت من (٠.٨٥٥) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفعة، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحثان قد تأكدا من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

**الثاني عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:**

قام الباحثان بتفريغ وتحليل الاستبانة، ومعالجة بيانات الدراسة وفقا لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Process For Social Science) والذي عبر عنه اختصاراً (SPSS) حيث سيستخدم الباحثان أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

- ١ - حساب المتوسط الحسابي.
- ٢ - الانحراف المعياري.
- ٣ - معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- ٤ - معامل ارتباط سبيرمان لفروق الرتب لمعرفة نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرات المراد قياس العلاقة بينها.
- ٥ - اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.

**الثالث عشر: الدراسات السابقة:**

(١) دراسة الزيداني، عوض (٢٠٠٩): دور الحوافز في تحقيق الرضا والأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف الإدارية في قطاع الصحة شعبية مصراة:  
هدفت الدراسة إلى:

- ١ - التعرف على أهم أنواع الحوافز المادية والمعنوية من وجهة نظر الموظفين الإداريين باللجنة الشعبية للصحة.

٢ - معرفة العلاقة بين نظام الحوافز والرضا والأداء الوظيفي للموظفين الإداريين باللجنة الشعبية للصحة.

وتوصلت إلى:

١ - ضرورة اهتمام اللجنة الشعبية للصحة بالشعبية بالحوافز المادية والمعنوية التي اعتبرها الموظفون الإداريون أكثر الحوافز تأثيراً على رضاهم.

٢ - أن تكون هناك معايير واضحة للحوافز وتكون منطلقة من الكفاءة والأفكار الجديدة والالتزام والمواظبة والإنجاز والإبداع في أداء العمل.

(٢) دراسة شعاب، إبراهيم بدر (٢٠٠٥): الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي: أهم أهدافها:

يهدف هذا البحث إلى إبراز مكانة الفكر العربي الإسلامي في مجال الحوافز الإدارية، وبيان إمكانية تطبيقه في الواقع المعاصر والاستفادة منه في الأبحاث والدراسات التي تتعلق بجوانب علم الإدارة وتطبيقاته بصورة عامة. وكانت أهم النتائج للبحث ما يلي:

١ - إن نظام الحوافز الإدارية في الإسلام يشمل جميع الجوانب الإنسانية والمعنوية والروحية، في حين تقتصر النظم المعاصرة على الجانبين المادي والمعنوي وحسب.

٢ - تسيطر على المسلم القوى الدافعة للعمل أكثر من القوى المحفزة له.

٣ - إن الحافز الروحي يفترض أن إعطاء العامل أو الموظف المسلم الملتزم بعقيدته ونشاطه وجهوده لا يتغير لتغير الحوافز المادية والمعنوية زيادة ونقصاً، أو بتغير نمط الإشراف والرقابة الذي يخضع له.

(٣) دراسة العتيبي، نجلاء (٢٠٠٦): الحوافز وتأثيرها على الرضا الوظيفي: وهدفت الدراسة إلى:

١ - تقييم المستوى الحالي للحوافز المقدمة للمعلمات في التعليم الأهلي ومدى فاعليتها في تحفيزهن.

٢ - دراسة العلاقة بين تأثير مستوى الحوافز على الرضا الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى:

١ - وجود علاقة طردية بين اتخاذ العلاقات الشخصية في الحصول على الحوافز وبين انخفاض الروح المعنوية للمعلمات.

٢ - يؤدي عدم وجود نظام سليم للحوافز إلى حصول معلمات أقل كفاءة على الحوافز وهذا يؤدي إلى خفض الروح المعنوية للمعلمات.

٤) دراسة ميلاد، إلهام إبراهيم (٢٠٠٥): كفاءة تقييم أداء العاملين وأثرها على الإنتاج والإنتاجية (شركة الزاوية لتكرير النفط):

وهدفت إلى:

١ - إمكانية التعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجه الإنتاج لتحديد الاستخدام الأمثل لتقنية المعدات الحديثة والوصول إلى نتائج ملموسة تساعد على حل المشكلات للنهوض بهذا القطاع الإنتاجي.

وتوصلت إلى :

١ - قلة اهتمام الإدارة العليا بتطوير البرامج التدريبية على التقنية الحديثة في الإنتاج.  
٢ - وجود قصور في إدراك الإدارة العليا لأهمية خلف الكفاءات الفنية في الإنتاج بالشركة.

٥) دراسة البشير، الصديق علي (٢٠٠٧): المعايير الشخصية في تقييم الأداء وأثرها على أداء العاملين (مصرف الصحاري ومصرف الأمة):

هدفت الدراسة إلى:

١ - تحديد مدى كفاءة النظام الحالي المتبع لتقييم أداء العاملين في المصرفين وفي تحقيق تقييم حقيقي لأداء العاملين واثار ذلك على أدائهم.

وتوصلت إلى النتائج الآتية:

١ - لا يعتمد على المعايير الموضوعية في تقييم الأداء بمجتمع الدراسة بالرغم من وجود معدلات أداء مقرررة في المصرف حيث يعتمد المقيم على الأداء البارز والمتدني للعمل.

٢ - اعتماد المعايير الشخصية في تقييم أداء العاملين بالمصرف يؤدي إلى تدني أدائهم.

٦) دراسة السبعان، العنود (٢٠٠٧): أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للممرضات في المستشفيات العامة:

هدفت إلى:

١ - التوصل إلى معرفة الحوافز المؤثرة على خدمة التمريض والتي تتوقعها الممرضات.

٢ - التوصل إلى معرفة أنواع الحوافز المادية والمعنوية التي تتلقاها الممرضة في المستشفيات العامة.

وتوصلت إلى:

- ١ - يرى أفراد الدراسة أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للممرضات العاملات في المستشفيات العامة.
- ٢ - يرى أفراد الدراسة أن الحوافز المعنوية لا تستخدم إطلاقاً مع الممرضات العاملات في المستشفيات العامة.
- ٣ - هناك علاقة طردية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا عن بيئة العمل الوظيفي.
- ٧ ( دراسة الغامدي، علي بن محمد زهيد (٢٠١٠): تعدد الأساليب لتقويم أعضاء هيئة التدريس بالجامعات طريقنا نحو تحسين جودة الأداء المؤسسي، جامعة طيبة: هدفت الدراسة إلى:
  - ١ - استعراض الأساليب المختلفة المستخدمة في عملية تقويم أداء عضو هيئة التدريس الجامعي، وتوضيح خصائص كل منها، والمميزات التي تتميز بها الأساليب الأخرى وإجراءات تطبيقها.وتوصلت إلى:
  - ١ - أن تنوع أساليب أعضاء هيئة التدريس يضمن التوصل إلى أحكام أكثر دقة وموضوعية.
  - ٢ - لا يمكن الاقتصار على أسلوب من أساليب التقويم بل يفضل أن تتكامل أساليب تقويم الطلاب وتقويم الزملاء وتقويم رئيس القسم أو العميد والتقويم الذاتي مع بعضها البعض.
  - ٣ - إن التقويم الفعال هو الذي يتميز بالاستمرار على مدار العام.
- ٨ ( دراسة عبد الله، نجمة سوسى (٢٠١٠): تقييم أداء العاملين وتأثيره على دافعيته: هدفت الدراسة إلى:
  - ١ - اكتشاف نقاط القوة والضعف في نظام تقييم أداء العاملين المطبق بالشركة قيد الدراسة، وكذلك تقديم تحليل عن طبيعة العلاقة بين تقييم أداء العاملين ودافعيته في الشركة قيد الدراسة.وتوصلت الدراسة إلى:
  - ١ - قلة الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في إعداد معايير تقييم الأداء، وكذلك قلة وجود مرجعية علمية في تقييم الأداء للعاملين.
  - ٢ - معايير التقييم لم يحدث فيها أي تعديل أو تطوير منذ فترة زمنية طويلة.

## الإطار النظري للدراسة

أولاً: مفهوم تقييم الأداء:

هناك مجموعة من المفاهيم لتقييم الأداء يمكن أن نحدد منها ما يلي:

- ١ - هو العملية التي تحاول الإدارة من خلالها تقرير مدى صلاحية وجودة الأداء الذي يؤديه الأفراد العاملين في المنظمة وفقاً لما تقرره تلك الإدارة<sup>(١)</sup>.
- ٢ - هو عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً<sup>(٢)</sup>.
- ٣ - هو التأكد من كفاءة الموارد المتاحة في تنفيذ الأهداف المخططة<sup>(٣)</sup>.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يأتي:

- ١ - خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست عملية أو موضوعية .
- ٢ - النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
- ٣ - وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- ٤ - تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد<sup>(٤)</sup>.

(١) محمود محمد المنصوري، دورة مبادئ الإدارة الحديثة الأسس العلمية لتقييم الأداء، بنغازي، المناهل للطباعة، ١٩٩٩، ص ١.

(٢) عادل حرجوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن، عالم الكتب الحديث، ٢٠٠٩، ص ١٠٢.

(٣) Michael Carrll, Frank Kuzmits, and Norbert Albert, Personnel Human Resource management (Ne York: Macmillan Publishing co. inc. 1992), pp. 236-237.

(٤) عادل حرجوش صالح ، مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص ١٠٤.

### ثالثاً: الخطوات الاستراتيجية لعملية تقييم الأداء:

على الرغم من اختلاف خطوات تقييم أداء العاملين لكننا من الوجهة الاستراتيجية نستطيع وضع الخطوط العامة لعدة خطوات على النحو التالي:

- ١ - تحديد متطلبات التقييم وأهدافه.
- ٢ - اختيار الطريقة المناسبة للتقييم.
- ٣ - تدريب المشرفين.
- ٤ - مناقشة طرق التقييم مع الموظفين.
- ٥ - وضع معايير للمقارنة.
- ٦ - مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين.
- ٧ - اتخاذ القرارات الإدارية.
- ٨ - وضع خطط تطوير الأداء<sup>(٥)</sup>.

### رابعاً: من يقيّم أداء الموظف:

فيما يلي أهم الأطراف التي يمكن أن تمارس عملية التقييم:

- ١ - المشرف المباشر.
- ٢ - رئيس المشرف المباشر.
- ٣ - تقييمات الأقران.
- ٤ - اللجان.
- ٥ - التسليم الذاتي.
- ٦ - خبراء إدارة الموارد البشرية<sup>(٦)</sup>.

### خامساً: مفهوم الحوافز:

هناك مجموعة من المفاهيم للحوافز يمكن أن نحدد منها ما يلي:

- ١ - الحوافز هي مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل سواءً أكان مديراً أم منسقاً نحو بذل أكبر جهد في عمله والامتناع عن الخطأ فيه<sup>(٧)</sup>.
- ٢ - الحوافز هي إغراء تضعه الإدارة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة<sup>(٨)</sup>.

(٥) سناء عبد الرحيم العبادي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ١٩٩٧، ص ٢١ - ٢٢.

(٦) Robert. Math is and Jack Son Jonsi, Human Resource management (New York: Wet publishing Co. 7th. Ed. (٦)

1994), P. 330.

(٧) إبراهيم بدر شهاب، الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي، مجلة الإدارة العامة، العدد الثاني، مايو ٢٠٠٥، ص ٢٤٦.

سادساً: أهمية الحوافز وأهدافها:

(أ) أهمية الحوافز:

يمكن توضيح أهمية الحوافز في الآتي:

- ١ - تحقق نظم الحوافز الكفؤة زيادة في العوائد المتحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين.
- ٢ - تحسن الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد، وتتحقق التوازن بين المصالح الذاتية للفرد ومصالح المنظمة.
- ٣ - تقليل كلف الإنتاج لما تحققه الحوافز من دفع الأفراد لابتكار وتطوير أساليب عمل حديثة من شأنها زيادة الكثافة الإنتاجية.
- ٤ - تعمل الحوافز على تنمية روح التعاون بين العاملين<sup>(٩)</sup>.

(ب) أهداف الحوافز:

إن وجود نظام فعال للحوافز يحقق مجموعة من الأهداف من أهمها:

- ١ - زيادة درجة الرضا بين العاملين ونشر روح التعاون بينهم.
- ٢ - زيادة الثقة والاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ٣ - زيادة دخول العاملين وتنمية علاقات طيبة داخل المنظمة.
- ٤ - تنمية روح الابتكار والتجديد لدى العاملين<sup>(١٠)</sup>.

سابعاً: أنواع نظم الحوافز:

هناك مجموعة من الحوافز أهمها ما يلي:

(أ) حوافز على مستوى الفرد، وتتضمن:

- ١ - حوافز العمال، وتشتمل على نوعين هما:
  - الحوافز بالقطعة.
  - حوافز الوقت.
- ٢ - حوافز المتخصصين والإداريين، وتشتمل على نوعين هما:
  - العلاوة.
  - العمولة.

(٨) سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الأردن، دار وائل، ٢٠٠٤، ص ٣٤٥.

(٩) صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، طرابلس، الجامعة المفتوحة، ١٩٩٩، ص ٢٩٠.

(١٠) حسين مرسي، الحوافز وأثرها على إعادة الهيكلة، مجلة البحوث التجارية، العدد الثاني، يوليو ٢٠٠٥، ص ١٤٥.



(ب) الحوافز على مستوى المنظمة ككل، وتتضمن :

- المشاركة في الأرباح.

- خطط الاقتراحات.

- ملكية العاملين لأسهم الشركة<sup>(١١)</sup>.

ثامناً : المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز:

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد للحوافز، نقدم هنا دليلاً عملياً للخطوات التي يجب أن تمر بها، وبإمكان الإدارة أن تحل هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً، وهذه الخطوات أو المراحل هي كما يلي<sup>(١٢)</sup>:

١ - مرحلة الدراسة والإعداد.

٢ - مرحلة وضع الخطة.

٣ - مرحلة تجريب الخطة.

٤ - مرحلة التنفيذ والمتابعة.

تاسعاً: معوقات عملية التحفيز :

هناك مجموعة من معوقات الحوافز منها ما يلي<sup>(١٣)</sup>:

١ - الخوف أو الرهبة من المؤسسة.

٢ - عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة.

٣ - عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء.

٤ - قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.

٥ - عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل في واد.

٦ - الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها.

٧ - تعدد القيادات وتضارب أوامرها.

٨ - كثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.

(١١) عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، الأردن، دار أسامة، ٢٠٠٨، ص ٩٩ - ١٠٠.

(١٢) عادل حرحوش صالح، المرجع السابق، ص ١٩٩ - ٢٠٠.

(١٣) عادل ثابت، المرجع السابق، ص ١٠٣.

## الإطار العملي للدراسة

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية، بهدف التعرف على استخدام نتائج تقييم أداء العاملين في منح الحوافز، وتشمل منهجية الدراسة، ووصف لمجتمع وعينة الدراسة، وخصائص هذه العينة، والأدوات الرئيسية للدراسة (الاستبانة)، وفحص مصداقيتها وثباتها، إضافة إلى بيان الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة.

وصف العينة :

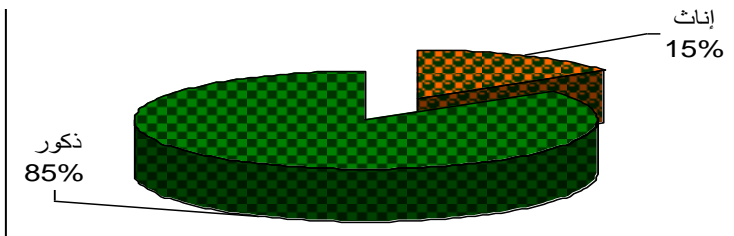
الجدول التالي يبين التوزيع التكراري والنسبي لجنس العينة قيد الدراسة بالمطحن.

الجدول (٥): التوزيع التكراري والنسبي لجنس عينة الدراسة بالمطحن

الجنس	العدد	النسبة المئوية
إناث	٩	١٥.٠
ذكور	٥١	٨٥.٠
المجموع	٦٠	١٠٠.٠

فلقد أظهرت البيانات الواردة بالجدول (٥) أن الغالبية من أفراد العينة (٨٥.٠٪) كانوا من الذكور والنسبة الباقية كانت للإناث بنسبة (١٥.٠٪)، والشكل التالي يبين التمثيل البياني لنتائج الجدول (٥):

الشكل (٢): التوزيع النسبي لجنس عينة الدراسة بالمطحن



أما عن الجدول (٦) التالي فإنه يبين التوزيع التكراري والنسبي للمستوى الوظيفي للعينة قيد الدراسة:

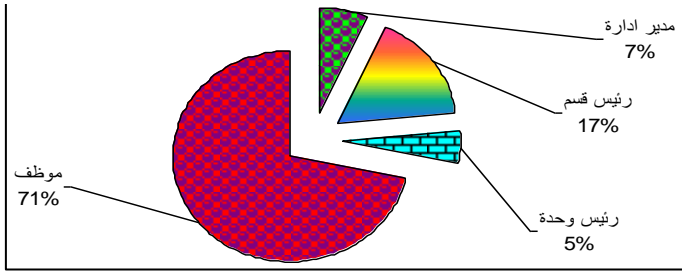
الجدول (٦): التوزيع التكراري والنسبي للمستوى الوظيفي لعينة الدراسة بالمطحن

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير إدارة	٤	٦.٧

رئيس قسم	١٠	١٦.٧
رئيس وحدة	٣	٥.٠
موظف	٤٣	٧١.٧
المجموع	٦٠	١٠٠.٠

لقد أظهرت البيانات الواردة بالجدول (٦) أن الغالبية من أفراد العينة (٧١.٧%) كان مستواهم الوظيفي (موظف) ، بينما (١٦.٧%) كان مستواهم الوظيفي (رئيس قسم). و(٦.٧%) مستواهم الوظيفي (مدير إدارة). و(٥.٠%) مستواهم الوظيفي (رئيس وحدة). والشكل التالي يبين التمثيل البياني لنتائج الجدول (٦):

الشكل (٣) : التوزيع النسبي للمستوى الوظيفي لعينة الدراسة بالمطحن



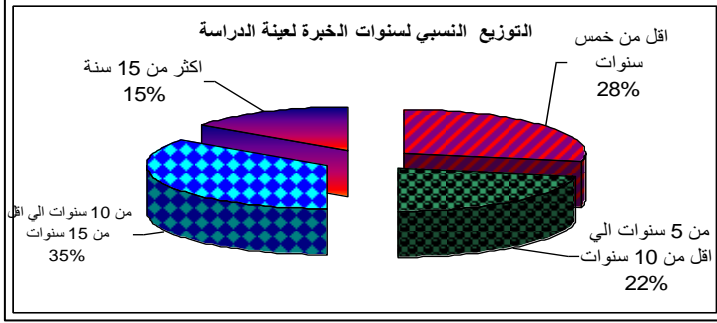
أما عن الجدول (٧) التالي فإنه يبين التوزيع التكراري والنسبي لسنوات الخبرة للعينة قيد الدراسة:

الجدول (٧): التوزيع التكراري والنسبي لسنوات الخبرة لعينة الدراسة بالمطحن

النسبة المئوية	التكرار	مدة الخبرة
٢٨.٣	١٧	اقل من خمس سنوات
٢١.٧	١٣	من ٥ سنوات إلي اقل من ١٠ سنوات
٣٥.٠	٢١	من ١٠ سنوات إلي اقل من ١٥ سنوات
١٥.٠	٩	أكثر من ١٥ سنة
١٠٠.٠	٦٠	المجموع

لقد أظهرت البيانات الواردة بالجدول (٧) أن الغالبية من أفراد العينة (٣٥.٠%) كانت خبرتهم في مجال عملهم الحالي (موظفين بالمطحن) كانت من ١٠ سنوات إلي اقل من ١٥ سنوات ، (٢٨.٣%) كانت اقل من خمس سنوات ، (٢١.٧%) منهم خبرتهم من ٥ سنوات إلي اقل من ١٠ سنوات ، (١٥.٠%) خبرتهم أكثر من ١٥ سنة. والشكل التالي يبين التمثيل البياني لنتائج الجدول (٧):

الشكل (٤): التوزيع النسبي لسنوات الخبرة لعينة الدراسة



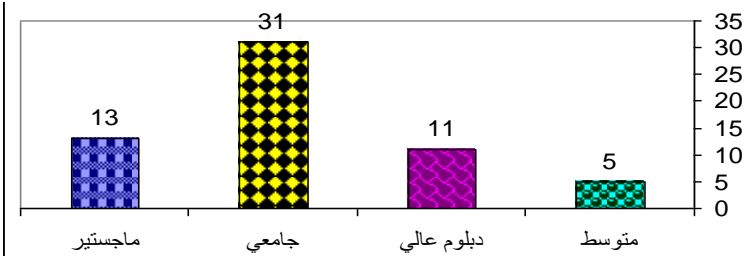
الجدول رقم (٨) يبين التوزيع التكراري والنسبي للمؤهل العلمي لعينة الدراسة العاملة بالمطحن:

الجدول (٨): التوزيع التكراري والنسبي للمؤهل العلمي لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
٨.٣	٥	متوسط
١٨.٣	١١	دبلوم عالي
٥١.٧	٣١	جامعي
٢١.٧	١٣	ماجستير
١٠٠.٠	٦٠	المجموع

من الجدول رقم (٨) أظهرت البيانات الواردة بالدراسة أن الغالبية من أفراد عينة الدراسة حاصلين على مؤهل جامعي (٥١.٧٪) ، يليها مؤهل ماجستير بنسبة (٢١.٧٪) . أما أقل نسبة فكانت للحاصلين على المؤهل العلمي متوسط بنسبة (٨.٣٪). والشكل التالي يبين التمثيل البياني لنتائج الجدول (٨):

الشكل (٥): التوزيع التكراري للمؤهل العلمي لعينة الدراسة



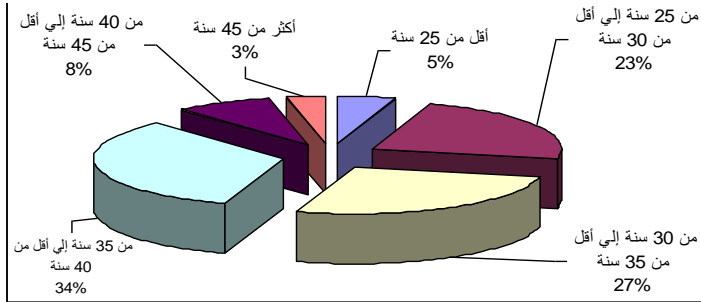
أما عن الجدول (٩) التالي فإنه يبين التوزيع التكراري والنسبي للعمر لعينة قيد الدراسة:

الجدول (٩): التوزيع التكراري والنسبي للعمر لعينة الدراسة بالمطحن

النسبة المئوية	التكرار	العمر
٥.٠	٣	أقل من ٢٥ سنة
٢٣.٣	١٤	من ٢٥ سنة إلي أقل من ٣٠ سنة
٢٦.٧	١٦	من ٣٠ سنة إلي أقل من ٣٥ سنة
٣٣.٣	٢٠	من ٣٥ سنة إلي أقل من ٤٠ سنة
٨.٣	٥	من ٤٠ سنة إلي أقل من ٤٥ سنة
٣.٣	٢	أكثر من ٤٥ سنة
١٠٠.٠	٦٠	المجموع

لقد أظهرت البيانات الواردة بالجدول (٩) أن الغالبية من أفراد العينة (٣٣.٣٪) كان عمرهم من ٣٥ سنة إلي أقل من ٤٠ سنة ، بينما (٢٦.٧٪) كان عمرهم من ٣٠ سنة إلي أقل من ٣٥ سنة و(٢٣.٣٪) من ٢٥ سنة إلي أقل من ٣٠ سنة. و(٨.٣٪) من ٤٠ سنة إلي أقل من ٤٥ سنة و(٥.٠٪) أقل من ٢٥ سنة . و(٥.٠٪) أكثر من ٤٥ سنة ، والشكل التالي يبين التمثيل البياني لنتائج الجدول (٩):

الشكل (٦) : التوزيع النسبي للعمر لعينة الدراسة بالمطحن



تساؤلات الدراسة:

- السؤال الأول : هل يتم استخدام نتائج تقييم الأداء بالشكل المطلوب؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحثان بحساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار (t) حول المتوسط الافتراضي ( $\mu = 3$ ) لتحليل العبارات المتعلقة بتقييم الأداء فكانت النتائج وفق ما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (١٠): حساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري والوزن النسبي اختبار (t)

الإيجابية	الترتيب	مستوى المعنوية المشاهد P-Value	قيمة (ت) المحسوبة t- calculated	الفرضية	الوزن النسبي	$\sigma$	$\mu$	العبرة	المحور
عالي جداً	١	0.000	13.245	$H_0 : \mu = 3$ VS $H_1 : \mu \neq 3$	٨٦.٤	٠.٧٧٠	٤.٣٢	يساعد على إنجاز الأعمال	تقييم الأداء
عالي	٥	0.000	6.452	$H_0 : \mu = 3$ VS $H_1 : \mu \neq 3$	٧٥.٦	٠.٩٤٠	٣.٧٨	يقيس صفات العاملين من حيث الدقة في العمل	
عالي	٢	0.000	8.536	$H_0 : \mu = 3$ VS $H_1 : \mu \neq 3$	٧٩.٦	٠.٨٩٢	٣.٧٨	تحسين مستوى الموظفين وزيادة مهاراتهم في العمل	
عالي	٤	0.000	6.383	$H_0 : \mu = 3$ VS $H_1 : \mu \neq 3$	٧٦.٦	١.٠١١	٣.٨٣	يطور سبل الاتصال بين المشرفين والموظفين	
عالي	٣	0.000	8.882	$H_0 : \mu = 3$ VS $H_1 : \mu \neq 3$	٧٩.٤	٠.٨٤٣	٣.٩٧	يضع معايير محددة للتقييم	

عالي	٩	0.038	2.124	$H_0 : \mu = 3$ VS $H_1 : \mu \neq 3$	٨٦	١٠٩٣	٣٠٤٠	هناك تحيز من جانب القائم بعملية التقييم
عالي	٧	0.000	4.305	$H_0 : \mu = 3$ VS $H_1 : \mu \neq 3$	٧٠٤	١٠٩٢	٣٠٥٢	أعلم بدرجة التقييم التي تعطى لي سنوياً
متوسط	١١	0.419	.814	$H_0 : \mu = 3$ VS $H_1 : \mu \neq 3$	٦٢	١٠٩٥	٣٠١٠	أعلم بجوانب الضعف والقوة في أدائي بعد عملية التقييم
عالي	٨	0.001	3.390	$H_0 : \mu = 3$ VS $H_1 : \mu \neq 3$	٧٠	١٠٩١	٣٠٥٠	يستخدم أساليب حديثة في التقييم
عالي	٦	0.000	4.399	$H_0 : \mu = 3$ VS $H_1 : \mu \neq 3$	٧١٤	١٠٩٧	٣٠٥٧	يتصف التقييم بالموضوعية والعدالة والمساواة
عالي		0.001	4.735	$H_0 : \mu = 3$ VS $H_1 : \mu \neq 3$	٧١٦	١٠٩٠	٣٠٥٨	الدرجة الكلية

يتضح من نتائج جدول رقم (١٠) أن مستوى المعنوية المشاهد (P-Value) لجميع العبارات ما عدا (٨) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد ( $\alpha = 0.05$ ) مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثين أعطوا إجابة لهذه العبارات تختلف عن متوسط ، ولعرفة نوع الاختلاف ما إذا كان بالارتفاع أو بالانخفاض تم المقارنة بين الوزن النسبي لهذه العبارات و درجة الموافقة وفق المحك المعد من قبل الباحثان فكانت نتائج العبارات وترتيبها كما يلي :

العبارة " يساعد على إنجاز الأعمال " حصلت على المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة لمحور تقييم الأداء وذلك لأنها حصلت على متوسط حسابي (٤.٣٢) ووزن نسبي (٨٦.٤) وهو ينحصر بين (٨٤٪ - ١٠٠٪) المعبر على درجة عالي جداً ، ثم تليها في المرتبة الثانية العبارة " تحسين مستوى الموظفين وزيادة مهاراتهم في " حيث حصلت على متوسط حسابي (٣.٩٨) ووزن نسبي (٧٩.٦) وهو ينحصر بين (٦٨٪ - ٨٤٪) المعبر على درجة عالي ، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة " يضع معايير محددة للتقييم " حيث حصلت على متوسط حسابي (٣.٩٧) ووزن نسبي (٧٩.٤) وهو ينحصر بين (٦٨٪ - ٨٤٪) المعبر على درجة عالي، ثم جاءت العبارة " يطور سبل الاتصال بين المشرفين والمرؤوسين " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٨٣) ووزن نسبي (٧٦.٦) وهو ينحصر بين (٦٨٪ - ٨٤٪) المعبر على درجة عالي ، ثم جاءت في المرتبة الخامسة الفقرة " يقيس صفات العاملين من حيث الدقة في العمل " بمتوسط حسابي (٣.٧٨) ووزن نسبي (٧٥.٦) وهو ينحصر بين (٦٨٪ - ٨٤٪) المعبر على درجة عالي ، ثم جاءت في المرتبة السادسة العبارة " يتصف التقييم بالموضوعية والعدالة والمساواة " بمتوسط حسابي (٣.٥٧) ووزن نسبي (٧١.٤) وهو ينحصر بين (٦٨٪ - ٨٤٪) المعبر على درجة عالي ، ثم جاءت في المرتبة السابعة الفقرة " أعلم بدرجة التقييم التي تعطى لي سنوياً " بمتوسط حسابي (٣.٥٢) ووزن نسبي (٧٠.٤) وهو ينحصر بين (٦٨٪ - ٨٤٪) المعبر على درجة عالي، ثم جاءت في المرتبة الثامنة الفقرة " يستخدم أساليب حديثة في التقييم " بمتوسط حسابي (٣.٥٠) ووزن نسبي (٧٠) وهو ينحصر بين (٦٨٪ - ٨٤٪) المعبر على درجة عالي، ثم جاءت في المرتبة التاسعة الفقرة " هناك تحيز من جانب القائم بعملية التقييم " بمتوسط حسابي (٣.٤٠) ووزن نسبي (٦٨) وهو ينحصر بين (٦٨٪ - ٨٤٪) المعبر على درجة عالي.



أما بالنسبة للعبارة " أعلم بجوانب الضعف والقوة في أدائي بعدم عملية التقييم " فقد كان مستوى المعنوية المشاهد (P-Value) أكبر من مستوى المعنوية المحدد ( $\alpha = 0.05$ ) مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثين أعطوا إجابة متوسط لهذه العبارات. مما سبق يتبين لنا أن الأفراد المبحوثين أجابوا بدرجة مرتفعة على أغلب عبارات محور تقييم الأداء، وهذا دليل على إعطاء درجة عالية على استخدام تقييم الأداء في المطحن بشكل يحقق المطلوب منه، وبالمقارنة بين قيمة مستوى المعنوية المشاهد ( $P\text{-Value}=0.000$ ) للدرجة الكلية للعبارات ومستوى المعنوية المحدد ( $\alpha = 0.05$ ) نجد أن ( $P\text{-Value}=0.001$ ) كانت أصغر من ( $\alpha = 0.05$ ) مما يدل على رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ، أي بمعنى أنه يتم استخدام نتائج تقييم الأداء في المطحن بالشكل المطلوب.

السؤال الثاني: ما هو أثر استخدام نتائج تقييم الأداء على الحوافز الممنوحة؟

إن الإجابة على هذا السؤال هي نفسها الإجابة على الفرضية (أي زيادة استخدام نتائج تقييم الأداء سيبتعها زيادة في الحوافز الممنوحة والعكس صحيح). وللإجابة على هذا السؤال قام الباحثان بحساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار ( t ) حول المتوسط الافتراضي ( $\mu = 3$ ) لتحليل العبارات المتعلقة بالحوافز فكانت النتائج وفق ما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (11): حساب الوسط الحسابي، والانحراف المعياري والوزن النسبي اختبار (t)

تحليل العبارات المتعلقة بالحوافز

المحور	العبارة	$\mu$	$\sigma$	الوزن النسبي	الفرضية	t-calculated القيمة الحسوبة (ت)	P-Value مستوى المعنوية المشاهد	الترتيب	الإجابة
الحوافز	ملاءمة الحوافز لإنجاز الأعمال	3.85	0.798	77	$H_0 : \mu = 3$ vs $H_1 : \mu \neq 3$	8.242	0.000	٢	عالي
	تقدم الحوافز وفقاً لنتائج تقييم الأداء	4.20	0.879	84	$H_0 : \mu = 3$ vs $H_1 : \mu \neq 3$	10.57 3	0.000	١	عالي
	تنصف الحوافز الممنوحة بالعدالة والموضوعية	3.52	0.892	70.4	$H_0 : \mu = 3$ vs $H_1 : \mu \neq 3$	4.485	0.000	٤	عالي

عالي	٢	0.000	5.724	$H_0 : \mu = 3$ vs $H_1 : \mu \neq 3$	73	0.879	3.65	تمنح الترقية إلى وظائف أعلى لمستحقيها
متوسط	٧	0.533	-0.627	$H_0 : \mu = 3$ vs $H_1 : \mu \neq 3$	58.4	1.029	2.92	هناك حوافز مادية ومعنوية
متوسط	٦	0.903	0.123	$H_0 : \mu = 3$ vs $H_1 : \mu \neq 3$	60.4	1.049	3.02	التأخر في منح الحوافز
متوسط	٥	0.799	0.256	$H_0 : \mu = 3$ vs $H_1 : \mu \neq 3$	60.6	1.007	3.03	هناك نظام محدد لمنح الحوافز
عالي		0.047	2.488	$H_0 : \mu = 3$ vs $H_1 : \mu \neq 3$	69.2	0.484	3.46	الدرجة الكلية

يتضح من نتائج جدول رقم (١١) أن مستوى المعنوية المشاهد (P-Value) لجميع العبارات ما عدى (٧،٦،٥) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد ( $\alpha = 0.05$ ) مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثين أعطوا درجة الصعوبة لهذه العبارات تختلف عن متوسط ، ولمعرفة نوع الاختلاف ما إذا كان بالارتفاع أو بالانخفاض تم المقارنة بين الوزن النسبي لهذه العبارات ودرجة الصعوبة وفق المحك المعد من قبل الباحثان فكانت نتائج العبارات وترتيبها كما يلي :

العبارة " تقدم الحوافز وفقاً لنتائج تقييم الأداء " حصلت على المرتبة الأولى من حيث درجة الصعوبة لمحور الحوافز وذلك لأنها حصلت على متوسط حسابي (٤.٢٠) ووزن نسبي (٨٤) وهو ينحصر بين (٨٤٪ - ١٠٠٪) المعبر على درجة عالي جداً، ثم تليها في المرتبة الثانية العبارة " ملاءمة الحوافز لإنجاز الأعمال " حيث حصلت على متوسط حسابي (٣.٨٥) ووزن نسبي (٧٧) وهو ينحصر بين (٦٨٪ - ٨٤٪) المعبر على درجة عالي ، ثم جاءت في المرتبة الثالثة العبارة " تمنح الترقية إلى وظائف أعلى لمستحقيها " حيث حصلت على متوسط حسابي (٣.٦٥) ووزن نسبي (٧٣) وهو ينحصر بين (٦٨٪ - ٨٤٪) المعبر على درجة عالي، ثم جاءت العبارة " تتصف الحوافز الممنوحة بالعدالة الموضوعية والمساواة " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٥٢) ووزن نسبي (٧٠.٤) وهو ينحصر بين (٦٨٪ - ٨٤٪) المعبر على درجة عالي .

أما بالنسبة للعبارات " هناك نظام محدد لمنح الحوافز " و " التأخر في منح الحوافز " و " هناك حوافز مادية ومعنوية " الباقية فقد كان مستوى المعنوية المشاهد (P-Value) أكبر من مستوى المعنوية المحدد ( $\alpha = 0.05$ ) مما يدل على أن أفراد العينة المبحوثين أعطوا إجابة توسط هذه العبارات من حيث الصعوبة .  
مما سبق يتبين لنا أن الأفراد المبحوثين أجابوا بدرجة مرتفعة على أغلب عبارات محور الحوافز، وهذا دليل على إعطاء درجة عالي على الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء داخل المطحن، وبالمقارنة بين قيمة مستوى المعنوية المشاهد (P-Value=0.000) للدرجة الكلية للعبارات ومستوى المعنوية المحدد ( $\alpha = 0.05$ ) نجد أن (P-Value=0.047) كانت أصغر من ( $\alpha = 0.05$ ) مما يدل على رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ، أي بمعنى أن هذه العبارات تعتبر من أهم الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء داخل المطحن.

الفرضية الرئيسية :

ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقييم الأداء وعملية منح الحوافز بالمطحن محل البحث.

لاختبار هذه الفرضية قام الباحثان باستخدام اختبار سبيرمان لفروق الرتب فكانت النتائج وفق ما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (١٢): حساب اختبار سبيرمان لفروق الرتب

	العوامل	تقييم الأداء	الحوافز
تقييم الأداء	قيمة معامل الارتباط	١.٠٠٠	٠.٦٥٨
	مستوى المعنوية المشاهد	-	٠.٠٠٠
الحوافز	قيمة معامل الارتباط	٠.٦٥٨	-
	مستوى المعنوية المشاهد	٠.٠٠٠	١.٠٠٠

من الجدول (١٢) نلاحظ أنه أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد (P-Value=0.000) كان أصغر من مستوى المعنوية المحدد ( ) مما يدل على رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل ، أي إنه هناك علاقة (طرديّة) ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقييم الأداء وعملية منح الحوافز بالمطحن محل البحث.

## النتائج :

- ١ - تبين من خلال الجدول رقم (١٠) أنه يتم استخدام نتائج تقييم الأداء بالشكل المطلوب.
- ٢ - تبين من خلال البحث أن تقييم الأداء يساعد على إنجاز الأعمال بنسبة عالية جداً ويتضح ذلك من خلال إجابة أفراد العينة على الفقرة الأولى من الجدول رقم (١٠).
- ٣ - أظهر البحث أن هناك قصور في إعلام العاملين بجوانب الضعف والقوة في أدائهم بعد إجراء عملية التقييم ويتضح ذلك من خلال إجابة أفراد العينة على الفقرة الثامنة من الجدول رقم (١٠).
- ٤ - من خلال البحث تبين أنه يتم استخدام أساليب حديثة في التقييم بشكل بسيط.
- ٥ - أظهر البحث وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نتائج تقييم الأداء وعملية منح الحوافز بالمطحن محل البحث.  
وكان أوجه الشبه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة في أن هناك علاقة بين تقييم الأداء وعملية منح الحوافز كما في الدراسات السابقة وجود علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي مثلاً ووجود علاقة بين العلاقات الشخصية في الحصول على الحوافز وبين انخفاض الروح المعنوية للعاملين.  
وأخيراً يمكن القول أن الفرق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة أن في هذه الدراسة تم رفض استخدام نتائج تقييم العاملين وعملية منح الحوافز بينما في الدراسات السابقة لم يتم الربط بين هذين المتغيرين وإنما تم الربط بين الحوافز والرضا الوظيفي وتقييم الأداء والإنتاجية.

## التوصيات :

- ١ - العمل على إعلام العاملين داخل المطحن بجوانب القوة والضعف في أدائهم بعد إجراء عملية التقييم.
- ٢ - استخدام أساليب حديثة في عملية التقييم داخل المطحن محل البحث.
- ٣ - وضع أسس وقواعد لعملية التقييم للتقليل من عملية التحيز من جانب القائمين على عملية التقييم.
- ٤ - محاولة تحسين نقاط الضعف الموجودة في نظام تقييم الأداء.

## المراجع

- ١ - إبراهيم بدر شهاب، الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي، مجلة الإدارة العامة، العدد الثاني، مايو ٢٠٠٥.
- ٢ - حسين مرسي، الحوافز وأثرها على إعادة الهيكلة، مجلة البحوث التجارية، العدد الثاني، يوليو ٢٠٠٥.
- ٣ - سامي ملح، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠.
- ٤ - سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الأردن، دار وائل، ٢٠٠٤.
- ٥ - سناء عبد الرحيم العبادي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ١٩٩٧.
- ٦ - صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، طرابلس، الجامعة المفتوحة، ١٩٩٩.
- ٧ - عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، الأردن، دار أسامة، ٢٠٠٨.
- ٨ - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن، عالم الكتب الحديث، ٢٠٠٩.
- ٩ - محمود محمد المنصوري، دورة مبادئ الإدارة الحديثة الأسس العلمية لتقييم الأداء، بنغازي، المناهل للطباعة، ١٩٩٩.
- 10) Michael Carrll, Frank Kuzmits, and Norbert Albert, Personnel Human Resource management (Ne York: Macmillan Publishing co. inc. 1992)
- 11) Robert. Math is and Jack Son Jonsi, Human Resource management (New York: Wet publishing Co. 7th. Ed. 1994 .

