مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-
المجلد: 08 العدد: 01، 2021 ص.ص:298-318

أثر الحوافز التنظيمية على فاعلية الأداء في المنظمة

The Effect of Organizational Incentives On The Effectiveness Of Performance In The Organization

حورية قشماد
جامعة أبو القاسم سعد الله بوزريعة
chouchouislam555@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/06/21 **تاريخ القبول: 2021/08/16**

ملخص

تعد الحوافز في المؤسسات الاقتصادية ولاسيما الجزائرية من أهم مقومات نجاحها والوصول بها إلى مستويات الجودة العالمية التي أصبحت ضرورة حتمية لكل المؤسسات، والتي ترتبط مباشرة بالفرد كونه المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج، وتتوقف على كفاءته كفاءة هذه العناصر وبالتالي كفاءة وجودة الأداء، مما يعزز ولاءه وانتماءه للمؤسسة، وينعكس إيجابا على جودة أدائه الفردي والمؤسسي، حيث يتطلع الفرد من خلال تواجده في التنظيم إلى تلبية حاجاته ورغباته حتى يحقق نوعا من الاستقرار والتوازن وبذلك فإنه يحاول من خلال ما يقوم به من مهام وأدوار أن يحصل على إشباع لطموحاته، فهو يعتبرها وسيلة وأداة لترغيبه في العمل ودفعه لزيادة المجهود والحفاظ على أعلى مستوى للمؤسسة، وتعتبر دافعا يزيد من حب الإنجاز والاحترام والمسؤولية والتقدير ووجود فرص التقدم في الحياة العلنية وهي عوامل مرتبطة بالوظيفة والاستمرار فيها ومدى الاهتمام بمستقبل العامل ودوره في المؤسسة .

الكلمات المفتاحية: الحوافز التنظيمية، الفعالية، الأداء.

Abstract:

The incentive are considered in economic institution, especially in Algeria as an important elements of their success to international quality levels, which has become an absolute necessity for all institution, which are directly related to the individual being the main driver of all production factors, and it depends on his efficiency of these components. Thus, the efficiency and quality of performance, which enhances his loyalty and belonging to the institution, and it's reflected positively on the quality of his individual performance, Where the individual looks through his presence in the organization, seeks to meet his needs and desires in order to achieve somewhat of stability and balance, and he tries through what he does of tasks and roles to get his ambitions fulfilled.

And through this study we'll try to answer the following question:

What are the organizational incentives? And how does it affected the effectiveness of performance in organization?

Key word: organizational, incentives, effectiveness, performance.

مقدمة:

لقد أدى ازدياد واتساع حجم المؤسسات المختلفة بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة إلى صعوبة إدارتها وتسييرها، وبرزت الحاجة الملحة إلى بعث الكثير من الأبحاث والدراسات المعمقة لفهم مختلف أبعاد وأجزاء المنظمة، وتوصلت جميع الأبحاث إلى أن إجراءات التسيير التي تنجح في التأثير على سلوك وأداء الأفراد العاملين في فعاليتهم في المنظمة نادرة، وكلنا يعلم بأن أهم عامل من عوامل الإنتاج في المنظمة هو العنصر البشري الذي يعتبره الباحثين ركيزة من الركائز التي تبني المنظمة استراتيجياتها عليه، حيث أن لهذا العنصر الثمين القدرة على التطوير والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المنظمة إذ أحس بالولاء والانتماء والحرص على مصالحها، وهي بدورها تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءاته وذلك باستعمال نظام تحفيز فعال والذي يعتبر كسياسة تنتهجها لرفع أداء العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم في تقييم أداء راق، ومن خلال هذا الدراسة سنحاول معرفة العلاقة التأثرية بين الحوافز التنظيمية وفعالية الأداء وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

ماهو دور الحوافز التنظيمية؟ وكيف تؤثر على فاعلية الأداء في المنظمة؟

ولتوضيح ذلك قمنا بوضع الفرضيات التالية:

1. للحوافز التنظيمية دور في تعزيز عمل الافراد في المنظمة.
2. تعمل الحوافز على تعزيز دافعية العمال وزيادة حماسهم في العمل.

وتسعى هده الدراسة الى معرفة الأهمية التي تكتسيها عملية التحفيز في المؤسسات باعتبار التحفيز من اهم مقومات العملية الإنتاجية ,وزيادة الرغبة والدافعية لدى العاملين كونها تشعر الفرد العامل بأهميته واهمية الدور الدي يقوم به في المؤسسة.

وسنتطرق من خلال هدا البحث الى معرفة ماهية الحوافز التنظيمية واهميتها وشروط نجاحها في المنظمات.تم نتطرق الى الأداء الوظيفي ومحدداته وعوامل تقييمه إضافة الى علاقة عملية التحفيز بتنمية وزيادة الأداء الوظيفي.تم النتائج والتوصيات المتوصل اليها ثم خاتمة البحث.

أولا :الحوافز التنظيمية

تعتبر الحوافز بمثابة العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتمييزه في الأداء عن أقرانه، كما تعبر عن مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية، وعلى هذا الأساس تشتمل الحوافز من حيث أنواعها مادية ومعنوية إضافة إلى حوافز فردية وجماعية.

1 أنواع الحوافز:

- **الحوافز المادية:**

وتتمثل في أغلب الأحيان في صورة الزيادة في الأجر أو التحسن في ظروف العمل المادية، بتخصيص نسبة معينة من أرباح المنظمة للعاملين، إضافة إلى مظاهر الترقيات أو الترقيع في الوظيفة[1]، ويتميز هذا النوع من الحوافز بالسرعة والفورية ورؤية الفرد للنتيجة المباشرة لمجهوده حيث يزيد بزيادة إنتاجه، وتحمل هذه الحوافز عدة معاني نفسية واجتماعية تؤثر على الأفراد وعلى تصرفاتهم وعلى درجة ولائهم لمنظماتهم.

- **الحوافز المعنوية:**

حيث يتخذ هذا النوع من الحوافز صورا غير مادية كفرصة المشاركة في اتخاذ القرارات أو المركز الاجتماعي الذي يوفر العمل أو شهادة تقدير أو اعتراف بالكفاءة، كما تتمثل هذه الحوافز في عبارات المدح والثناء لتشجيع التعاون وتحقيق أفض عمل.

وتأخذ هذه الحوافز أشكال العلاقات الإنسانية والاجتماعية وعلاقات التعاون والاحترام بين العمال وتوفير المسؤولين لأجواء الراحة والأمان والاستقرار التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعمال مما يزيد من حماسهم وولائهم للمؤسسة، كما تشجع هذه الحوافز التعاون وتحقق أفضل عمل.

- **الحوافز الفردية:**

ويتركز هذا النوع من الحوافز على التشجيعات التي تمنح لكل فرد على حدى، كتقييم شهادات شرفية مقابل الأداء المتميز للفرد، إضافة إلى تقييم عبارات المدح والثناء من طرف المسؤولين على الفرد الذي يتقن عمله، وهذا النوع من الحافز له أهمية بالغة في رفع ثقة الأفراد بأنفسهم وإشعارهم بأهميتهم وأهمية ما يقومون به من أعمال.

- **الحوافز الجماعية:**

تلجأ المؤسسات إلى تطبيق نظام الحوافز الجماعية عندما يتعذر تقييم الأداء الفردي لكون العمل يتم بصفة جماعية، أي عندما يعتمد عمل الفرد على الآخرين، في هذه الحال تكون الحوافز موجهة لكل أفراد الجماعة، وتعتمد على أدائها، وقد وضعت خطط الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل في المجموعة لتحقيق أداء أفضل وأسرع.

إن هذا النوع من الحوافز يشجع العمال على تنمية علاقاتهم وتحسين أساليب عملهم وزيادة وتنمية ولائهم وإخلاصهم في العمل.

ومن هنا يتبين أنه مهما كان نوع الحوافز المقدمة للعامل فإنه يمثل سلسلة من المثيرات التي تؤدي عملا هاما في رفع دافعية الأفراد وزيادة حماسهم وإحساسهم بأهمية الجهد الذي يبذلونه، فالحوافز سواء كانت مادية أو معنوية فردية أو جماعية، فهي تمثل نسقا مترابطا يعمل على تحقيق التوازن وخلق جو من الراحة والاطمئنان يكون فيه الفرد على أفضل استعداد لتقديم طاقاته المختلفة.

وتشكل الحوافز على اختلاف أنواعها أهمية بالغة في التنظيمات حيث تسهم في شحذ قدرات الأفراد وتهيئتهم لنيل الجهود والقوى التي بإمكانها أن تسير بهم نحو تحقيق الأهداف العامة أولا والأهداف الخاصة ثانيا.

2 أهمية الحوافز:

تعمل الحوافز على:

- رفع أداء وكفاءة العاملين بما يقود إلى زيادة إنتاجهم.
- تحفيز العمال بشكل مستمر يضمن تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي لديهم وقدر جيد من الولاء والانتماء للمؤسسة ويدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة.
- إشباع احتياجات العمال بشتى أنواعها وخصوصا حاجات التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- حث العاملين على بذل الجهود والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والمتميز.

- تمكين الأفراد من الحصول على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم.
- اكتساب العاملين الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على أحسن وجه دون شكوى أو تذمر.
- تنمية روح التعاون والتضامن والمشاركة بين العاملين مما يزيد من تماسكهم وتضافر جهودهم إضافة إلى اشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة وبالتالي التقليل أو القضاء على ظاهرة التسيب واللامبالاة عند العمال وتشجيع المنافسة الشريفة في التنظيم، وتهيئة الجو الاجتماعي الملائم الذي يوفر للفرد النفسية والاستقرار والطمأنينة فيصبح الفرد مستعد للبذل والعطاء والابداع والابتكار حيث أنه كلما زادت مقادير الحوافز المعطاة (اتفاق الحوافز مع حاجيات الأفراد)، كلما زادت أثرها وفاعليتها في تحريك دافعية الفرد للحصول على هذه الحوافز وتقدير الفرد للمنفعة التي يحصل عليها.

وفي دراسة قام بها طلعت إبراهيم لطفي "بهدف معرفة الأهمية النسبية للحوافز، فقام بمقارنة مجموعتين من العاملين داخل التنظيم، وكشفت دراسته أهمية الحوافر للترتيب التالي:

- ثبات العمل واستقراره.
- احترام الذات والتقدير الاجتماعي.
- حسن العلاقة بين الزملاء والرؤساء.
- تحقيق الذات.
- أهمية إنجاز العمل بالنسبة للمجتمع.
- قصر ساعات العمل وقلة الطاقة والجهد المبذول.

3 شروط نجاح أنظمة الحوافز:

نظرا للدور الهام الذي تلعبه الحوافز في زيادة فعالية الأداء فإن إنجاح وتفعيل خططها يجب أن يتوفر على الشروط التالية:

- تكامل الحوافز مع السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات العامة للمنظمة.
- وضع معايير محددة للأداء والسلوك (أو مؤشرات الإنجاز والأهداف) بواسطة الدراسات والبحوث العلمية.

- توفير ميزانية كاملة لكي يتم الانفاق منها على نظام الحوافز وعدم تحفيضها عند تعرض المنظمة للأزمة الطارئة.
- عدم تغيير طرق وأساليب الحفز بصورة مفاجئة وبدون مبررات أساسية تجيز عملية التغيير.
- العدالة في تقديم الحوافز وكفايتها للعاملين.
- يجب أن ترتبط بالجهود الذهنية والبدنية للفرد العامل والتي بدورها تتيح للفرد تقديم المزيد من الابداع والابتكار.
- مشاركة العمال في وضع نظام الحوافز، كذلك توقيت الحوافز بحيث يجب أن يكون ملائما لإشباع حاجات الفرد، مع ضمان استمرارها وتطبيقها بصورة متواصلة وأن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية التي يمر بها البلد والذي يؤثر على سلوك العاملين، كما يجب أن توزع بطريقة عادلة وموضوعية، والابتعاد عن النوازع الشخصية أو علاقات الوساطة والمحسوبية.
- إقامة جسور مشتركة بين أهداف العامل والمؤسسة حيث تكون هذه الحوافز هيكل هذه الجسور، إذ لا بد أن ترتبط الحوافز بأهداف المنظمة والعاملين فيها، وأن تتناسب الحاجات مع حوافز الأفراد، إذا لا بد أن يكون الحافز معوضا لنقص في الاشباع.

كما تلعب إدارة المؤسسة دورا هاما في مساعدة الأفراد على تحسين أدائهم من خلال إعادة تعريف وتحديد دوره مع توضيح مصدر طبيعة السلطة التي يتمتع بها، والطريقة التي يتوقع أن يمارس بها هذه السلطة، ويجب التأكد على أن المدير يمارس سلطته على العمل الذي يشرف عليه، وليس فوق المرؤوسين الذي يعملون معه، إضافة إلى تكبير الأعمال المحدودة، والمتخصصة لتشمل المشاركة في الوظيفة الإدارية من خلال استخدام أسلوب اشتراك الأفراد في تحديد الأهداف وحل المشكلات، وهذا الأسلوب يتطلب التفرقة السليمة عند كل مستوى تنظيمي بين تلك المشكلات التي لا تحل إلا بمعرفة الخبراء والمتخصصين، إضافة إلى تحديد أهداف التنظيم في ضوء وظيفته الاجتماعية بشكل يجذب انتباه كل العاملين ويستقطب ولاءهم، وطاقاتهم على التخيل والابتكار، وكذلك ولاء كل المتعاملين مع المشروع، عملاء، مالكين، موردين، موزعين والجمهور.

4 مسؤولية المدير من تحفيز الأفراد:

من المهام الأساسية للمدير جعل التنظيم يستمر في الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية، ولكي يقوم المدير بذلك فإن عليه أن يدفع مساعديه للعمل بكفاءة وأن ينتجوا ما فيه فائدة للمنظمة، ونظرا لأن أي تصرف من تصرفات المدير في المنظمة يترتب عليه مجموعة من ردود الفعل لدى العاملين، ومن هنا فليس أمامه سوى اختيار التصرف الذي سيعمل على دفع مرؤوسه للعمل بكفاءة.

ولا شك بأن قدرة المدير في تحفيز العاملين على العمل إنما يتوقف بالدرجة الأولى على مدى فهم سلوك الفرد وتصرفاته في العمل، ومن ثم تحدد قدرته على توجيه هذا السلوك وإخضاعه لمسيرة معينة، لتحقيق أهداف المنظمة.

إن السبيل الوحيد لفهم سلوك الفرد، إنما يتمثل في الإلمام بالدوافع أو الحاجات والحوافز التي تشكل السلوك المطلوب في وقت معين.

- **محددات تحفيز الأداء:**

لا شك أن هناك ارتباطا قويا بين دوافع الفرد وإشباع رغباته أو حاجاته فالدوافع تدفعه إلى سلوك أو تصرف معين، ويقوم الفرد بالتعبير عن سلوكه بنشاط معين أو أداء عمل معيّن ثم يؤدي إلى إشباع حاجاته أو رغباته أو أهدافه.

ويعني هذا أن الدوافع هي الأسباب الحقيقية للسلوك والقوى المحركة للأنشطة وبها يتحدد مسار هذا السلوك، كما أن الرغبة أو الحاجة تمثل الغاية أو الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه أو الحصول عليه.

وعلى ذلك فإن الرغبة في إشباع الحاجة أو تحقيق غاية تمثل بدورها القوى المحركة لدوافع الفرد لتخطيط سلوكه وتحديد نوع نشاطه الذي قد يحقق له إشباع الحاجة أو تحقيق الغاية.

- **أسلوب حفز الأفراد:**

المشكلة التي تواجه المدير هنا تحدد في كيفية اختياره للحوافز التي تحرك دوافع الفرد نحو سلوك معين وأدائه لنشاط معين بالأسلوب الذي يحقق له أهدافه أو رغباته وفي نفس الوقت تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها.

بعبارة أخرى ضرورة العمل على توافر الحوافز الكافية لخلق الظروف المناسبة والاقتناع بأن تحقق أهداف المنظمة لتحقيق أهداف الأفراد في المنظمة.

وعلى ذلك فإن المشكلة الرئيسية بالنسبة للمدير في أي منظمة هي كيف يحفز الأفراد نحو العمل معا لتحقيق أهداف التنظيم، ولكي تحقق ذلك فإن عليه أن يقنع هؤلاء بأن تحقيق تلك الأهداف يترتب عليه إشباع حاجاتهم الشخصية.

- **الإبقاء على عامل التحفيز:**

طالما أن الأشخاص يقومون بتنفيذ أعمالهم على نحو عال من التحفيز والاندفاع فمن المهم العمل على إبقائهم على نفس الوتيرة التصاعدية، ويكون ذلك عن طريق إبقاء عين حذرة على المستويات والمعنويات، وإذا أنت لم تلاحظ حين تبدأ الأعمال بالانحدار والهبوط إلى دون المستوى المطلوب، قد يضمن الأفراد بأنك غير مبال بما يجري، وإذا لم تشعر حين تبدأ المعنويات بالهبوط فقد تسوء الأمور، فالإبقاء على رفع المستويات والمعنويات ضروري لإبقاء مستويات التحفيز والاندفاع في أعلى درجاتها، وهناك عدة أساليب عملية لإبقاء المعنويات في أعلى رتبها.

- **الإبقاء على حسن الأداء:**

إن العامل الدافع لدى الأفراد هو أشبه ما يكون بالزيت الذي يبقى أسنان التروس تدور في الماكنة، وعندئذ يجب التأكد من أن مستويات الأداء مريحة وفي حدودها القصوى، وهناك ثلاثة طرق رئيسية للقيام بذلك:

- الصيانة المنتظمة.
- الفحص الدقيق الأساس والشامل عند الضرورة.
- المراجعة في المواعيد المتفق عليها.

وهذه النشاطات كي تكون فعالة عليك أن تقوم بها شخصيات وبطريقة إيجابية ومشجعة.

- **الصيانة اليومية:**

مهما كان العامل الدافع لدى الأفراد فعليهم أن يدركوا أن جهودهم ستكافأ، كما أن الأفراد سيقدرون عملية الأخذ برأيهم والاستئناس به في تصحيح خطأ قد يتفاقم ويتحول

إلى معضلة يصعب حلها، وأنه لأمر محبط حقا أن يقال لك أن شيئا ما قد أسيء القيام به في الحين لولفت الانتباه إليه قبلا لكان أمكن إيجاد حل له.

وهذا يعني أنه يتوجب الانتباه لما يجري من أعمال للتأكد من أن الأعمال تسير سيرها الطبيعي ولا يتوجب سوى إعطاء بعض التصحيحات الطفيفة حين تستدعي الحاجة، ويمكن القيام بذلك بواسطة:

- إظهار الاهتمام بالأفراد أنفسهم وليس فقط بما قاموا به.
- تشجيع المناقشة حول مجريات أعمالهم وإعطاء النصائح العلمية عند الحاجة.
- الإشارة إلى الأمور التي تستدعي بعض التحسينات الطفيفة من باب تهذيب الشيء وحلة، ومناقشة ما يمكن عمله.

فالأفراد سوف يشعرون باللذة عندما يجدون أن يقومون به هو تحت الرقابة والإشراف وأنهم يلعبون دورا مهما وذو قيمة.

- **الفحص الشامل والدقيق:**

في بعض الأحيان وبغض النظر عما تقوم به لتحفيز الأفراد وتشجيعهم على تحقيق وإتمام ما هو مطلوب منهم، فقد يبقى أداؤهم في الغالب أدنى من المستوى المطلوب وأنهم غير متحفزين للقيام بما هو مطلوب منهم، من السهل الافتراض بأن مردَّ ذلك عائد إلى التحرر أو الموقف السيء، وفي غالبية الظن لأنه سوق نثور دون أن تدرك النتيجة السيئة التي قد تنعكس على باقي الأفراد الذين هم في مجال السمع، فبدلا من التصرف بعصبية أو تسلك سلوكا غير لائقا عندما تغضب عليك مشاعرك وتكبح جماح نفسك وتبدأ في التخطيط لوجهة تحرك جديدة هي التالية:

- عين المناطق أو المنطقة التي حصلت فيها ثغرة بين الأداء الراهن والمستوى المطلوب لهذا الأداء.
- حدد وقتا لمقابلة الفرد المسؤول شخصيا وتأكد بأن لا أحد يسترق السمع.
- البحث عن أسباب هبوط الأداء إلى ما دون المستوى المطلوب.
- وعليك أن تضع جليا أمام أعين الفرد المسؤول بأنك تريد منه أن ينجح في عمله وبأنك سوف تعطيه ما يتطلبه من تشجيع ومساعدة.

- **مراجعة الأداء:**

إن الصياغة اليومية والفحص الدوري الدقيق والشامل لا يشير بالضرورة إلى الأشياء السائرة نحو تحقيق الهدف المنشود، وللتحقيق في ذلك والتدقيق فيه عليك أن تقوم بتنفيذ مراجعة الأداء بشكل دوري ومنظم، وهذا ما يساعد الأفراد أن يشعروا بالمدى الذي أحرزوه في التقدم صعودا في مجال العمل ويزودهم بالحافز والقوة الدافعة لإيصال العمل الجيد إلى النجاح ويجب مناقشة هذه الأمور:

- الأداء السابق: شعور الفرد بما حققه أو أنجزه، وما كان يجب أن ينفذ بشكل أفضل.
- النشاطات المستقبلية: أو الخطط ما هو المحتمل حصوله وما هو الدور الذي يمكن للشخص أن يلعبه في ذلك.
- الغايات، ما هي التبعات الإضافية التي تمكن أن يضطلع الشخص بها.

وإن المراجعة الدورية تعطي الأشخاص شعورا عاما بالاتجاه الصحيح والانطباع الحسن، دلالة على أن العمل يسير على ما يرام، فهي تمثل مرجعا ونقط ارتكاز يمكن التعويل عليها إذا عادت الأمور إلى التعثر من جديد.

وكل أساليب مراجعة الأداء هذه تساعد على إبقاء عامل الدافع بإبقائها الأفراد على المسار الصحيح، وهي تمكنهم من التركيز بوضوح على ما يحاولون تحقيقه، لذلك فإن الإبقاء على المعنويات يتطلب منك أن تكون دائم اليقظة عن أي بادرة من بوادر الإحباط، وعن طريق التحري عن التغيرات الحاصلة في مستويات الاندفاع والحماس عند الأفراد، تمكنك أن تأخذ وجهة تحرك مناسبة لإحياء النفوس الخاملة والإبقاء على المستويات العملية الجيدة للأداء.

ومن هذا الأساس فالحوافز هي مجموعة الوسائل التي توظفها المؤسسة من أجل توجيه سلوك العمال واستثارة رغبتهم في القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن سلوك غير محدد بغية تحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها، وتهدف المؤسسة من تطبيق الحوافز باختلاف أنواعها من حيث تأشيرها في العامل نفسه إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته المادية والنفسية والاجتماعية، فعاليتها لا يمكن أن تحقق إلا بوجود ارتباط كامل وواضح بين أداء العامل والحصول على الحافز.

ثانيا: الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء ذلك النشاط الذي يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط في شكل من الأشكال، وهو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

وتسعى المنظمات إلى اختلاف أنواعها إلى خلق بيئة عمل محفزة للموظفين والتي بدورها تعمل على تحقيق أداء متميز في المؤسسة من خلال رفع مستوى الكفاءة والإنتاج والفعالية في العمل، وينعكس ذلك على أداء العاملين عبر ارتفاع مهاراتهم وإنتاج أعمال بنسبة أخطاء أقل فبيئة العمل المحفزة والايجابية لها عدد من السمات والعوامل التي تبنى عليها والتي يجب تحقيقها والتي ستوضحها كما يلي:

- يجب على المنظمة وضح خطط واستراتيجيات للتسيير الفعال للإدارة من خلال عمليات التصميم التنظيمي والتوجيه والتنسيق والإشراف وشبكة العلاقات الإنسانية.
- تطوير نظم الحوافز لتشمل أدوات دفع الأفراد للبحث عن استخدامات جديدة غير مألوفة لنفس الإمكانيات المتوفرة.
- تدعيم شبكة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة من خلال تعميق الرغبة لدى الأفراد وتنمية مهارات التعاون والتضامن ونشر المحبة بينهم وتحسين قدراتهم على التفاعل الجماعي من أجل خلق فريق عمل متجانس يعمل في منظومة متكاملة الأهداف.

ومن جهة أخرى نجد أن هناك بعض العوامل الخارجية عن نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل ومن أكثرها شيوعا هي النقص أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد، وعدم الكفاية في تسهيل العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، إضافة إلى:

- نقص التعاون مع الآخرين ونمط الإشراف والحرارة والإضاءة والضوضاء وترتيب الآلات...الخ.

- أيضا فإن السياسات غير الواضحة، وأنماط الإشراف السيء يمكن أن تسبب التوجيه الخاطئ للعيوب بنفس الطريقة، فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد.

1 عناصر الأداء:

هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد عناصر الأداء وهذا راجع لخصائص الموارد البشرية التي تحتاجها كل منظمة، وتمكن حصر هذه العناصر فيما يلي:

- **المعرفة بمتطلبات العمل:**

حيث تشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية البارعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.

- **كمية العمل المنجز:**

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجاز في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

- **المثابرة والوثوق:**

تشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة الفرد (الموظف) للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقسيم نتائج عمله.

2 محددات الأداء:

يمكن النظر إلى الأداء على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من المحددات الثلاث الآتية: الجهد، القدرات، وإدراك الدور.

- **الجهد:**

هو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهنته.

- **القدرات:**

الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات غبر فترة زمنية قصيرة.

- **إدراك الدور أو المهمة:**

الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ومن خلال تحليل العلاقة المتداخلة بين هذه المحددات يتبين أنه لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة ويكون لديهم قدرات متوقفة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لكن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فالبرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لكن يكون موجها في الطريق الصحيح.

وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهد كبير في العمل، فيكون مثل هذا الدور أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مجال من المجالات الأخرى.

وهناك محددات خارجية تتمثل في:

- **متطلبات العمل أو الوظيفة:**

وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل بالإضافة إلى الطرق والأساليب، والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه.

- **البيئة التنظيمية (الموقف):**

وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف توفر الموارد، الأنظمة الإدارية الهيكل التنظيمي، السلطة، أسلوب القيادة...الخ.

- **البيئة الخارجية:**

تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل عل الأداء كالمنافسة الخارجية، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء كانخفاض الرواتب والحوافز الرتب من مؤسسة لأخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجابا في حالة ارتفاعها.

3 أهداف تقييم الأداء:

للتقييم فوائد وأهداف كثيرة لكل من الأفراد والمنظمة ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- **بالنسبة للمؤسسة:**

- المحافظة على مستوى عال مستمر للكفاءة الإنتاجية مع إمكانية قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة للحكم على مدى سلامة ونجاح أساليب شؤون العاملين للتخطيط الجيد للسياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترفيه وغيرها.
- المساهمة في جعل قيمة الأمور والمرتبات أحد الانعكاسات الحقيقية لتقييم العاملين وخاصة وأن الكثير من المنظمات تربط بين مقدار الزيادة في المرتب بالتقدير الذي يعطي للعامل عند تقييم أدائه.
- يساعد تقييم الأداء في التعرف على العاملين الذي يستحقون التقدير والمكافآت التشجيعية، وكذلك العاملين الذي لا تتلاءم قدراتهم مع تخصصاتهم وينبغي نقلهم لإدارة أخرى، ويساعد ذلك على تحديد العاملين الذين يحتاجون إلى المزيد من التدريب، أو العاملون الذي ينبغي العناية بخلق البواعث النفسية المناسبة لهم[16].
- تساعد المشرفين في العمل على ملاحظة ومشاهدة المرؤوسين بدقة، وبصورة صحيحة ومقنعة وتستهل عليهم تقديم النصائح والإرشادات إلى المرؤوسين عند الحاجة.
- تكوين قاعدة جيدة للبحث لاتخاذ القرارات الصائبة بأن الأفراد العاملين في المنظمة.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم العاملين على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين، والحكم على سلامتها، فالمفروض أن سياسة الاختيار والتعيين الناجحة هي التي توفر الجو المناسب الذي يجعل العامل عمله بنجاح، وإذا أثبت أن بعض أو معظم العاملين الذين عينوا قبلا في وظائف معينة منخفض الكفاءة كان معنى ذلك أن طرق الاختيار والتعيين غير سليمة لأنها لم تكن قادرة على فرز الشخص المناسب.

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء العاملين على إعداد سياسة جديدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيه على أساس سليم فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين ونقاط القوة ونقاط الضعف فيهم، وهذا بدوره تحسين من كفاءة العملية الإدارية والرقابية في المؤسسة.
- تقوم بتحسين علاقات العمل في المؤسسة، فهو يخلق شعورا بالراحة والطمأنينة بين العاملين بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم ولكي يتحقق رض العاملين عن عملية التقييم يجب خلق إحساس لديهم بأن التقييم لا يهدف إلى تصيد الأخطاء، وإنما مساعدة المرؤوسين على تحسين معدلات أدائهم.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

- **بالنسبة للأفراد:**

- ترفع معنويات المرؤوسين عن طريق تشجيعهم ومكافأتهم عند إقدامهم على زيادة الكفاءة الإنتاجية وعلى حسن الأداء، حيث يقوم المشرفين بتقديم معلومات مرتدة عن العمل إليهم.
- يساعد التقييم بالنسبة للعاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم، فيعطي لهم الفرصة لتغطيتها في المستقبل، وأيضا التعرف على النواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من جهة نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها.
- مساعدة العاملين وتنمية كفاءاتهم عن طريق تعريفهم بمواطن الضعف فيهم وتحفيزهم على تحسين انتاجياتهم.
- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار.
- يدعوا العاملين لمعرفة جودة انتاجهم وأدائهم وهل أنهم يسايرون أو يتجاوزون توقعات المنظمة.
- يقوي ويشجع على ترك عادات العمل الضعيفة وغير السلمية.

- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندها المنظمة للفرد، وذلك في حاجة احتياجا للقيام بهذه الأعمال والمهام.
- يؤدي بشعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم إلى الالتزام بتنفيذ المهام، فضلا عن شعورهم بالمسؤولية اتجاه أنفسهم وعملهم معا.
- تقديم المعلومات التي تساعد على وضع برامج جيدة في التدريب الايجابي.
- تعرف الموظف بأوضاعه الخاصة بالنسبة لجهوده، ومستوى أدائه وسلوكه اتجاه الآخرين وخاصة الجمهور، ويفضل ألا تكون نتائج التقارير السنوية مكتوبة كما هو الحال بالنسبة لبعض الدول النامية.
- كما تمثل عملية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين والمؤسسة المرجع الذي تستند إليه في إعداد السياسات والخطط الاستراتيجية المتعلقة بسياسات التوظيف والتدريب وتوحيد نوع الحوافز، أساليب القيادة والإشراف... كما تسمح للفرد العامل بإعادة النظر في عمل ومستوى أدائه، خاصة في عدم تحصيله على ترقية أو أي حافز، الأمر الذي يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد لتطوير مهاراته وقدراته الإبداعية.

4 مراحل تقييم الأداء:

هناك مجموعة من المراحل التي يجب اتباعها في عملية تقييم الأداء والتي يمكن تحديدها على النحو التالي:

- **وضع توقعات الأداء:**

تعد هذه الخطوة أولى خطوات تقييم الأداء (أداء العاملين)، حيث يتم فيما بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء، وبالتالي الاتفاق بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

- **مرحلة ما قبل التقدم في الأداء:**

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل، وقياسا إلى المعايير الموضوعة مسبقا، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.

- **وضع خطط تطوير الأداء:**

في آخر مرحلة من مراحل تقييم الأداء يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.

5 مسؤولية تقييم الأداء:

يوجد عدد من المسؤولين الذي يعتمد عليهم في تقييم الأداء الموارد البشرية ومن بين هذه الجهات المسؤولة ما يلي:

- **المشرف المباشر:**

إن الرئيس المباشر هو الأقدر لتقييم أداء مرؤوسيه وهو أكثر الأشخاص معرفة بعملهم من حيث الواجبات والمسؤوليات، ومن حيث تقسم قدراتهم وإنجازاتهم وسلوكياتهم كذلك لكون الرئيس المباشرة على صلة مستمرة ومتواجدة معظم الوقت مع مرؤوسيه وبالتالي يستطيع أن يحدد جوانب القوة والضعف فيهم، وبالرغم من ذلك فإن الرئيس قد يتحيز لصالح أو ضد هذا المرؤوس، وقد تتدخل عوامل غير موضوعية في عملية التقييم نتيجة للعلاقات الشخصية

- **رئيس المشرف المباشر:**

في بعض المؤسسات يقوم رئيس المشرف المباشر بمراجعة تقييم الأداء أو القيام بعملية التقييم أحيانا بحجة أن الرئيس الأعلى يعرف الأهداف المطلوبة من المستخدم وكيفية تحقيقها في إطار لا تعارف مع أهداف الإدارة العليا.

- **تقييم الزملاء:**

هذا التقييم يكون مفيدا كون أن المجموعات على احتكاك دائم ببعضهم البعض، وأن العمل يفرض عليهم التعاون والتشارك والانتظام في الإعداد، إلا أن هذا النوع يؤدي إلى الفساد العلاقات الاجتماعية داخل العمل خاصة إذا كان الزملاء يحكمون على المستخدم على أساس درجة تعاونه بدل من درجة تساهمه في إنجاز العمل المطلوب منه.

- **تقييم اللجان:**

قد تشغل لجنة خاصة مكونة من رؤساء أقسام لهم صلة ومعرفة مسبقة بالمستخدمين قبل فترة التقييم، حيث تقوم اللجنة بدراسة التقرير الذي يقدمه الرئيس ومن ثم يتم إقراراه وتعديله أو إجراء مقابلات مع المستخدم المطلوب تقييمه، والهدف من اعتماد هذا الأسلوب هو تجنب التحيز والابتعاد عن التسلط والحكم الشخصي غير الموضوعي.

- **التقييم الذاتي:**

يمكن أن يقيم المستخدم نفسه خاصة إذا كان الغرض من التقييم هو تطوير وتصميم برامج تدريبية له، وعادة يستخدم هذا التقييم لأغراض أخرى غير التدريب والتطوير.

- **تقييم الزبائن:**

تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديهم خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم ويشمل هذا الباعة والمتسوقين وغيرهم.

- **تقييم المرؤوسين للرؤساء:**

يمكن أن يستخدم المرؤوسين في إعداد تقارير تقييم رؤسائهم وذلك للحكم على سلوكيات الرؤساء في تعاملهم مع مرؤوسيهم، ولكن لا ينبغي الاعتماد على هذا التقييم لوحده في اتخاذ القرارات الخاصة بالرؤساء.

- **خبراء الإدارة والموارد البشرية:**

في بعض الأحيان يتم الاستعانة بخبراء إدارة الموارد البشرية من داخل أو خارج المؤسسة من أجل مساعدة القائمين على التقييم ولكن يتشرط أن يكون الخبراء على معرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب تقييمها والإنجاز القائم عليها، وكذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتوزيع استمارات التقييم، إعطاء التعليمات لتنفيذها، استلام الاستمارات وتحليل النتائج واقتراح الإجراءات المناسبة بحق كل فرد.

وعلى هذا فإن فعالية أداء الفرد لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود ارتباط كامل وواضح بين هذا الأداء وبين حصوله على الحافز، كما تتوقف على مدى رغبة الفرد في الحصول عليها من جهة ومدى إدراكه لعدالتها من جهة أخرى.

ويبقى على المؤسسة ادا ارادت الاستمرارية الاهتمام بالمورد البشري والبحث عن كيفية تنميته من خلال فهم طبيعة عمله وسلوكه وتصرفاته واحتياجاته التي منها الحاجة الفيزيولوجية والحاجة الاجتماعية .وهدا يجعل الفرد يبرز قدراته وابداعاته ويطرح أفكاره .وبالتالي تفادي وتجنب تعارض رغبات ودوافع الافراد مع رغبات ودوافع المنظمة.

خاتمة:

مما سبق تتجلى أهمية التحفيز في النظر إلى الفرد العامل وكيفية التعامل معه باعتبار أن المنظمة وحدة اقتصادية أو وحدة اجتماعية، وبالتالي يكون التحفيز من خلال ربط المؤسسة بالعاملين وإشراكهم، كما لا بد من التنوع من الحوافز بين المادية والمعنوية والحوافز التي ترتبط بمستوى الأداء، بالإضافة إلى أن يكون نظام الحوافز ضمن خطة مبرمجة تكفل إنصاف العاملين في المؤسسات كافة، وتشجع على استمرار الجهود المتناسقة من جانب المديرين والعاملين، وأن تتناسب مع كفاءة الموظف وما يبذله من جهد متميز في العمل، ذلك أن من أكبر الأسباب التي تؤثر تأثيرا سلبيا على أداء العامل المستقبلي وتضعف إنتاجية هي عدم توفر الحوافز المناسبة وبالتالي تتقلص فرص تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة مسبقا، ولعلّ هذا يبرز أحد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى أداء الموظف، ويجب أن نراعي أن أهمية وطبيعة الحوافز تختلف من فرد لآخر وذلك حسب الجنس والعمر والمنصب الوظيفي...الخ، والمستوى العلمي والمعيشي وما إلى ذلك من متغيرات، فالحوافز هي إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق أهدافها.

كما خرجت الدراسات بعدد من التوصيات أهمها:

1. ربط الحافز بالأداء وقيامه على العدالة وعلى الاسس العلمية والموضوعية.
2. تخصيص ميزانيات مقدرة لتفعيل عمليات التحفيز.
3. التحسين المستمر للحوافز بأنواعها المختلفة بما يتناسب وجهد العامل ومستواه المعيشي المتغير والمتجدد تبعا للظروف الاقتصادية.

قائمة المراجع

1-توفيق حسون: ***فلسفة الإدارة***، منشورات الجامعة، دمشق، ط2، 1996,ص48.

2- Panl (M) John (R) :**Economie organization et managment** de boech et lanciersa,1997.p57.

3-قباري محمد إسماعيل: ***المدخل إلى علم الاجتماع العام "مشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية***، دار المعارف، الإسكندرية، 1988.ص360.

4-إبراهيم رمضان الدين: ***دليل إدارة الموارد البشرية***، مؤسسة أم القرى، ط2، 2007.ص43.

5-محمد المهدي تقية: ***الانضباط الذاتي للأفراد في المؤسسة الصناعية الجزائرية***، دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم والعمل، الجزائر، 2006-2007.ص192.

6-طلعت إبراهيم: ***علم اجتماع التنظيم***، دار غريب، القاهرة، 1993.ص59.

7-حرحوش صالح عادل، مؤيد سعيد السالم: ***إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي***، عالم الكتب الحديث للنشر، ط2، 2006.ص198.

8-علي السلمي: ***الإدارة المعاصرة***، مكتب غريب، القاهرة، 2001، ص 182.

9-مصطفى محمود أبو بكر: ***المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة***، الدار الجامعية، الإسكندرية، د.س، ص 218.

10-كيت كنان: ***ترشيد وتحفيز الموظفين***، ترجمة ناجي حداد، الدار العربية للعلوم، بيروت، 1995، ص 48.

11-مصطفى عشوي: ***أسس علم النفس الصناعي التنظيمي***، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982، ص 244.

12-راوية حسن: ***إدارة الموارد البشرية***، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 215.

13-راوية حسن: ***إدارة الموارد البشرية: "رؤية مستقبلية"***، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص 210-211.

14- شامي صليحة: ***المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين***، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، بومرداس، 2010، ص 65.

15- مصطفى محمد أبو بكر: ***الإدارة العامة "رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد***، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 320.

16- محمد الصيرفي: ***إدارة الموارد البشرية***، دار الفكر الجامعي، ط14، 2007، ص 209.

17- Robert L_Mathis et auters :**RessourcesHumains Management**, west Publishing Company, New-yarh, 7th, 1994, p 330.