

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير ادارة اعمال



عنوان البحث

أثر الحوافز المادية على الاداء الوظيفي

إعداد الطالب / سلمان عبد الله خليف العنزي

الرقم الجامعي : ٢٤٣٠٠١٥٦٦

إشراف

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي

٢٠٢٥

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله، نحمد الله سبحانه وتعالى الذي بيده كل شيء سبحانه لا إله إلا هو، نشكره في كل حين، ونشهد أن سيدنا رسول الله محمد بن عبد الله خاتم الرسل عليه أفضل الصلاة والسلام، أما بعد.

يزخر القرآن الكريم بأساليب شتى من التحفيز التي من شأنها أن تدفع المسلم وتحفزه نحو العمل الصالح ومضاعفة الثواب كقوله تعالى: “مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَمْثَلِهَا”، والتحفيز بالترغيب والترهيب كقوله تعالى: “فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ” وغيرها كالتحفيز بالأسوة الحسنة وبالقصص، كل ذلك لتحقيق المقصد العام من الشريعة الإسلامية والغاية من خلق الإنسان. إن اتباع هذا المنهج القرآني يُحقق الاستفادة من المورد البشري، فهو بمثابة القلب النابض لأي مؤسسة، إذ يُعتمد عليه بشكل رئيسي في تنفيذ برامجها وأنشطتها، وتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

وتتوقف كفاءة الموارد البشرية في العمل بالمؤسسات على عاملين أساسيين هما المقدرة على العمل، والرغبة فيه، وتتمثل المقدرة على العمل فيما يملكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي ينميها بالتدريب. أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة، وتتمثل عملية التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي من شأنها حث الأفراد على الارتقاء بالأداء.

ونستعرض في بحثنا أثر الحوافز المادية على الاداء الوظيفي ونسأل الله أن ينال بحثنا رضا الله ثم قبولكم

أهمية الموضوع:

تتمثل أهمية البحث في إلقاء الضوء على أهمية التحفيز وتأثيره على الأداء الوظيفي وانعكاسه الإيجابي على المؤسسات والشركات.

أهداف الموضوع:

نهدف إلى:

- (١) دراسة أثر الحوافز على الأداء الوظيفي.
- (٢) التعرف على أهم الحوافز المادية والمعنوية التي يمكن أن تحفز الموظفين.
- (٣) التعرف على آلية تقييم الأداء الوظيفي.
- (٤) التعرف على نظم الحوافز المختلفة وكيفية تفعيلها.

منهج البحث

المنهج الاستقرائي حيث قمت بجمع العناصر الأساسية للبحث والنصوص المهمة

حدود البحث:

طبقة هذه الدراسة على عينة من أفراد المجتمع من مختلف الأعمار بمنطقة الرياض.

فرضيات البحث:

يوجد علاقة وأثر للحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين.

مشكلة البحث:

تعتبر الحوافز ركن هام من أركان رفع مستوى الأداء الوظيفي ويعتبر الاهتمام بها وتنظيمها يساعد على الرقي بالمنشأة ويدور بحثنا حول دراسة أثر الحوافز على الأداء الوظيفي ويتفرع منها التساؤلات الآتية:

- هل تؤثر الحوافز على أداء الموظفين؟
- هل للحوافز المعنوية أثر على رفع أداء الموظفين؟
- هل تفعيل الحوافز يجعل الموظف يبدع في أدائه الوظيفي؟

خطة البحث:

- المقدمة:
- التمهيد:
- الفصل الأول: الأداء الوظيفي مفهومه ومحدداته وأنواعه وأهميته.
- الفصل الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.
- الخاتمة: وفيها أبرز النتائج.
- المصادر والمراجع.

الفصل الأول: الأداء الوظيفي مفهومه ومحدداته وأنواعه وأهميته.

مفهوم الأداء الوظيفي:

يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قياسه لعمله من حيث الكمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو الجهد المبذول الذي يبذله كل عامل في المؤسسة ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع.

ويذهب البعض الآخر إلى تعريفه كما يلي "هو نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع".

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي:

على أنه درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة و هو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج. (١)

أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

(١) سميحة ، ٢٠١٥ ، ص ٥

١ حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.

أ. الأداء الداخلي:

و يطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج أساسا مما يلي:

● الأداء البشري:

هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا إستراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية من خلال تسيير مهاراتهم.

● * الأداء التقني:

الذي يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتهم بشكل فعال.

● * الأداء المالي:

يكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب. الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر من النتائج الجيدة التي تتحصل عليها

المؤسسة كارتفاع السعر ، و كل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، و هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، و هذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها و تحديد أثرها.

٢ حسب معيار الشمولية:

و حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي و الأداء الجزئي.

أ. الأداء الكلي:

و هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية و الشمولية، الربح و النمو، كما أن الأداء في المؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب. الأداء الجزئي:

هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، و ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة التسويق.

عناصر الأداء

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها الآتي: (١)

١ . المعرفة بمتطلبات الوظيفة :

وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية

العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

٢ . نوعية العمل :

تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة

ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

٣ . كمية العمل المنجز :

يشير إلى مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

٤ . المثابرة :

وتشمل الجدية في العمل، والتفاني في العمل ، وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز

الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

(١) الحلايية، ٢٠١٣، ص٢٦

العوامل المؤثرة في الأداء:

تقسم مؤثرات الأداء الفردي للمهام الوظيفية إلى عوامل معينة يتميز بها الفرد نتيجة دورات شخصية داخلية مثل: دورات تدريبية سابقة، أو التدريب الداخلي في المؤسسة، والدراسة الشخصية من خلال المطالعة وقراءة كل ما هو جديد يتعلق بالوظيفة، حيث تمت الإشارة إلى محددات الأداء، وتم تقسيمها إلى ثلاثة أنواع كالآتي:

(١) معرفة تقريرية:

تشمل المعرفة بالحقائق، والأساسيات، والأهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما، وتقاس بواسطة القلم والورقة، وبشكل تقريرية.

(٢) معرفة إجرائية ومهارية:

تتعلق هذه المعرفة بما يجب أدائه فعلا، وهي خليط بين معرفة وكيفية الأداء والقدرة عليه، وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، أو المهارات العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل، والتحفيز.

(٣) الدافعية والتحفيز :

هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي: الاختيار للأداء، ومستوى الجهد المبذول، واستمرار الجهد المبذول أي الإصرار (١).

(١) الحلايية، ٢٠١٣، ص ٣٠

محددات الأداء الوظيفي:

أ. الجهد:

يشير الجهد إلى الطاقة الجسدية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته و ذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب. القدرات:

تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها الأداء وظيفته أو مهامه.

ج. إدراك الدور :

و يعني به الاتجاه الذي يعتقده الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و الشعور بأهميته في أدائه. ١

مفهوم تحسين الأداء

يقصد بتحسين الأداء بأنه (استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و انتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى) . و يتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العوامل التي تتمثل ب (الجودة ، الإنتاجية ، التكنولوجيا ، التكلفة) ويكون التأكيد على توازن هذه العناصر توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة وقد أخذ بعين الاعتبار ، و يطلق على هذا المنهج المتكامل. (٢)

١ الشعلان، ٢٠١٥، ص ١٩٩

٢ الخزعلي، ٢٠١٧، ،

- عناصر تحسين الأداء

يقسم علماء الإدارة عناصر تحسين الأداء الى :

١- التوجيه :

وهو يمثل الاستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية ، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود وتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة .

٢- المفاهيم الأساسية :

وهي تتميز بأنها تضع المنظمة امام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية الاداء الأعمال .

٣- عمليات التسليم :

وهي تركز على عمليات التحفيز في صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية ، وتزيد من قدرتها على التكيف ، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت والجهد والتكلفة .

٤ التأثير التنظيمي :

وهو يختص بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة .

٥- المكافأة والاعتراف بالفضل :

ويختص هذا الجانب بنظام المكافأة والاعتراف بالفضل الذي يتضمن الحوافز المادية والغير المادية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي .

الفصل الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.

تقييم الأداء على انه وسيلة مهمة لتحقيق من مدى إمكانية قيام الأفراد بالعمل وفقا لمعايير الأداء .

كما يعرف بأن تقييم الأداء عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة

مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به .^(١)

فيما أشار إلى تقييم الأداء بأنه عملية اصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على

اصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعامل او ترقيته او نقله الى عمل اخر داخل المنظمة أو

خارجها او تنزيل درجته المالية او تدريبه وتنميته أو تأديبه او فصله ولاستغناء عنه^٢

اهداف عملية تقييم الأداء:

ب – اهداف عملية تقييم الأداء

هنالك عدة وجهات نظر في تحديد اهداف عملية تقييم الأداء ومنها رأي الذي يرى أن عملية

التقييم تهدف بشكل عام الى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى أهداف أخرى أهمها :-

١- هدف إداري :

وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء .

٢- هدف تطويري:

^(١) سمية ١٣

^٢ الخزعلي، ٢٠١٧، ص ١٥

وذلك عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين تمهيدا للتغلب على نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة .

فيرى أن أن عملية تقييم الأداء تهدف للإجابة عن الأسئلة التالية :^(١)

- من الذي يستحق الترقية ؟
 - ومن الذي يجب أن ينقل ؟
 - ومن الذي سيتم الاستغناء عنه من العاملين ؟
 - ومن هو بحاجة الى التدريب ؟
 - ولما تمنح الحوافز المادية والمعنوية ؟
- وتعد الإجابة عن هذه التساؤلات بشكل واضح وغير منحاز من الأهداف الأساسية التي يسعى لها تقييم الأداء ٢

أهمية تقييم الأداء :

يمكن توضيح أهمية عملية تقييم الأداء على ثلاث مستويات هي المنظمة، المدير، الفرد و هي كما يلي:

أ- على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد الشكاوي للعاملين اتجاه المنظمة.

^(١) سمية ١٤

^(٢) الخزاعي ص ١٦

- رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور.

- تقديم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسة.

- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ب. علي مستوي المدراء:

إن مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة و إنما تعتبر عملية تتميز بطابع من التحدي الذي يدفع المدراء إلى تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم و موضوعي الأداء تابعيتهم، و هذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و صعوباتهم.

ج. علي مستوي الفرد:

فزيادة شعور العاملين بالعدالة و بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسة يجعلهم أكثر ش عورا بالمسؤولية، و يدفعهم إلى العمل بجدية و الاجتهاد و الإخلاص ليتربوا فوزهم باحترام و تقدير رؤسائهم معنويا و مكافأاتهم ماديا ١

(١) شعلان ص ٢٠٠

معيار الأداء

هو كمية العمل وجودته المطلوب انجازه من فرد او مجموعة من الأفراد خلال فترة زمنية معينة وبأقل التكاليف أو هو عبارات مكتوبة تصف مدى الإتقان الذي يجب أن تنجز الأعمال به داخل المؤسسة حيث يعبر عن المعيار بوحدات مادية أو خدمة، أو ساعة عمل، أو سرعة إنجاز، أو تحقيق هدف، أو درجة ممارسة عمل، من هنا تتعدد معايير التقييم في المؤسسات حيث تعتمد بعض المؤسسات معايير مطلقة، أو معايير نسبية، فالمعايير المطلقة تمثل الحد الذي تعتمد المنظمة وتعدده مناسبة لواقعها مثل الإجازات المرضية، كأن تحدد من يغيب أقل من يومين ممتاز، ومن يغيب خمسة أيام جيد، وهكذا ، بينما المعايير النسبية تساعد على قياس أداء كل موظف قياسا على زملائه الآخرين، كأن من يغيب أقل هو الأفضل، والأكثر غياب هو الأسوأ، وتعتمد بعض المؤسسات معايير فردية، والبعض الآخر يعتمد معايير جماعية، حيث تسمح المعايير الفردية بتقدير حالة الموظف من الإنتاج أو الخدمة قياسا إلى أهداف محددة مثل عدد السلع المنتجة ، وعدد المهام المنجزة، وعدد الملفات أو المعاملات المنجزة، أو قد تكون معايير تحدد العلاقة بين العمل و البيئة الداخلية المحيطة به مثل روح الفريق، والقدرة على المبادرة، والبيئة الخارجية مثل : العلاقة مع المراجعين^(١)

(١) الحلايبة ، ٢٠١٣ ص ٢٦

لكي يتم تقييم الأداء لا بد من وضع الأهداف لتقييمه كالآتي:

١. اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم، وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.
٢. توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد منح المكافآت، والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج، وبالتالي تحسين الأداء.
٣. الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.
٤. مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق ، ما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم.
٥. اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية.
٦. رفع معنويات العاملين؛ لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء.

خطوات تقييم الأداء

أولاً: تحديد معايير الأداء:

يختلف المعيار الملائم والمناسب للأداء الفعال؛ باختلاف مواصفات العمل وشروطه، وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد أشير إليها كالآتي:

١. الصدق يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفء للعمل.

٢. الثبات : أي يضم المعيار جانبا من الاستقرار والتوافق، أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون الأداء ثابتة ، أما عندما يكون مختلفة فإن نتائج القياس تكون متفاوتة.

٣. التمييز :أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، وذلك من أجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وما غير ذلك.

٤. القبول : يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين، و المعيار المقبول هو المعيار العادل والذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد .

٥. سهولة الاستخدام :أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه، بحيث يكون الوقت المناسب الاعتماده مقبولا ومناسبا.

ثانيا: قياس الأداء:

تتعلق خطوات قياس الأداء بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي كالآتي :

١. ملاحظة الأفراد العاملين.

٢. التقارير الإحصائية.

٣. التقارير الشفوية.

٤. التقارير المكتوبة.(١)

(١) الحالية، ٢٠١٣، ٢٨

طرق تقييم الأداء

يوجد العديد من الطرق الحديثة الخاصة بتقييم الأداء نذكر أهمها:

١ - طريقة الأحداث الحرجة :

يقوم القائم بالتقييم بتسجيل ما يرى أنه يمثل أحداث حرجة في أداء كل فرد خلال الفترة التي يكون فيها تقييم الأداء، بعض هذه الأحداث يكون أداء فعال متميز والبعض الآخر أداء منخفض، وهكذا تتضح صورة الأداء الكلي للفرد أمام المقيم خلال الفترة المطلوب تقييم أداء الفرد خلالها.

- طريقة الإدارة بالأهداف :

هنا يقوم مديرو الإدارة العليا في المنظمة بتحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال العام القادم تحديد دقيقة، ويتم تمرير هذه الأهداف للمستويات الإدارية الأقل كي تقوم بدورها بتحديد الأهداف التي يجب أن يحققها كل مدير حتى تتحقق الأهداف التنظيمية .

٣ - طريقة القوائم المراجعة:

لتقليل الضغط والعبء الكبير على المقيمين فهذه الطريقة يمكن أن تكون أكثر فائدة حيث يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل الإدارة للأفراد وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأثير التقييم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما

بنعم أم لا وعند اتمام العملية تذهب هذه القائمة إلى إدارة الأفراد لتحليلها وتحديد درجات حسب درجة أهميتها ومن ثم يعود تقييم النهائي إلى المشرف مباشر للمناقشة مع أفراد العاملين. ١

أساليب تقييم الأداء

هنالك عدة أساليب لتقييم الأداء كما أشار لها ومن هذه الأساليب: (٢)

١ - المشرفون يقيمون مرؤوسيههم:

يعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعا ويقوم على الفرضية بأنه المشرف يعتبر الاعرف والأقدر على وضع تقييم فعلي وواقعي لمرؤوسيه نظرا لاحتكاكه المباشر اليومي معهم.

الا ان هذا الأسلوب يتعرض للانتقاد بسبب الاعتماد على التقديرات الشخصية للرئيس التي قد لا تخلو من الانحياز.

٢ - المرؤوسون يقيمون رؤسائهم:

يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية، ومن فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائهم من خلال معرفة نقاط ضعفه وكذلك لتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للمشرفين والمسؤولين سواء كان سلبا أم إيجابيا . الا ان هذا الأسلوب لا يخلو من احتمال نفور الرؤساء والشعور بالقلق والتوتر والخوف.

١ علوش، ٢٠١٩، ص ٣٦
٢ (الخزعلي، ٢٠١٧، ص ١٧

٣- الموظفون في المستوى نفسه يقيمون من قبل زملائهم :

يندر اتباع هذا الأسلوب ، وقد يؤدي الى سلبيات في بعض الأحيان خاصة اذا طبقه على مندوبي المبيعات مثل زيادة التنافر والتضارب ، الا ان هذا الأسلوب قد يفاد منه لو طبق على المدراء فيما بينهم لتحسين مستوى القيادة والاشراف .

٤- التقييم الذاتي :

يستخدم هذا الأسلوب كأداة للتنمية الذاتية للموظفين تتطلب من الموظف وتجبره على التفكير في نقاط القوة والضعف لديه .

٥- مقيمون من الخارج :

تلجأ المنظمات إلى الطلب من الخبراء في الخارج لأجراء تقييم العاملين لديها خاصة في المجالات المهنية والفنية بهدف الحصول على تقييم حيادي ، الا ان هذا الأسلوب له من السلبيات أي انه مكلف الجهد والمال والوقت كما قد يؤدي ردود فعلية سلبية لدى العاملين .

- ويرى آخرون أساليب التقييم الأنجح هي احدى الاتي :

١- التقييم عن طريق المقابلة :

وتتم هذه الطريقة بمقابلة العامل نفسه وتهدف المقابلة الى استعراض أداء العامل في طريق تحسين الأداء عن طريق استعراض أدائه في الماضي واطلاعه على نتائج عمله واكتشاف نقاط القوة والضعف في أداء العامل والاستفادة من الأولى وعلاج الثانية وتحسين أدائه في المستقبل .

٢- التقييم الثلاثي :

وفي هذه الطريقة في التقييم يكون هنالك ثلاثة اتجاهات لعملية التقييم وهم الرئيس والزملاء والمرؤوس نفسه وإعطاء وزن خاص لكل طرف فيهم .

الصعوبات والتحديات التي تواجه عملية تقييم الأداء :

سواء تم تقييم بطريقة التقارير او بطريقة الأهداف او أي طريقة أخرى من طرق تقييم الأداء فأن ممارسة هذه العملية في اغلب المنظمات يصاحبها مشاكل وصعوبات جمة تنتج عنها آثار سلبية عديدة لان تقويم البشر وتقدير جهوده يبقى خاضعا للعديد من الاجتهادات والاحتمالات ، وندرج هنا بعض الصعوبات:

١- عدم موضوعية المشرفين او الرؤوساء الذين يمارسون عملية التقويم او عدم دقتهم او عدم

حرصهم على إتمام عملية التقييم بطريقة عادلة وعلمية .

٢- ومن مظاهر عدم الموضوعية لدى الرؤساء والمشرفين وخضوعهم لتأثيرات الحالة التي تجعلهم يؤثرون صفة او سمة دون غيرها ، فيقيمون تحت تأثيرها ويعتبرون الأساس لأعطاء الدرجة او التقدير النهائي هي تلك الصفة المعينة .

٣- غياب المعايير والمقاييس والمؤشرات الكمية التي تسهل ترجمة الصفات والمؤهلات وانماط السلوك ووحدات الإنجاز الى درجات وتقديرات تعتمد عليها للتقويم والترتيب والمقارنة.

٤- عدم الاعتماد على معلومات وافية ودقيقة في عملية التقييم فمعلوم أن تقييم العاملين ودرجة تطبيق القواعد والتعليمات واللوائح في انجاز المعاملات وأساليب التعامل مع المراجعين والمرؤوسين والزملاء والرؤساء.

٥- عدم الاكتراث بنتائج التقييم من جانب الإدارة وعدم تأثير الترقيات والعلاوة والاجازات والمنح والمكافأة وبما حصل عليه الموظفون من تقديرات ودرجات وهذا بمفرده يكفي لأن يضعف احتمال الرؤساء والمرؤوسين بعملية تقييم الأداء ونتائجه .

النتائج :

من خلال البحث تظهر لنا وجود علاقة قوية توضح تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي وتتضح من خلال الاستبانة التي تؤكد على أثر الحوافز على الأداء الوظيفي.

ويمكن تلخيص نتائج البحث في الآتي:

- يوجد تأثير للحوافز على أداء الموظفين.
- يوجد تأثير الحوافز المادية أعلى من تأثير الحوافز المعنوية.
- أن تفعيل الحوافز يجعل الموظف يقبل بالعمل خارج فترة الدوام.
- أن تفعيل الحوافز يرغب الموظفين في تقبل الأعباء الوظيفية الإضافية .
- أن تفعيل الحوافز يساعد على إبداع الموظفين.
- أن تفعيل الحوافز يخلق بيئة عمل نشطة وفعالة.

التوصيات:

من خلال دراستنا للبحث يتضح لنا الآتي:

- (١) ضرورة تفعيل أنظمة الحوافز.
- (٢) ضرورة وضع آلية لنظام الحوافز لتحفيز الأداء الوظيفي للموظفين.
- (٣) التنوع في أنواع الحوافز المختلفة.

الخاتمة

الحمد لله تعالى الذي وفقنا في تقديم هذا البحث، وها هي القطرات الأخيرة في مشوار هذا البحث، وقد عرضنا في بحثنا دراسة حول أثر الحوافز في الأداء الوظيفي واتضح لنا من خلال الدراسة وجود علاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي حيث وجود نظام متكامل للحوافز يرفع مستوى الأداء الوظيفي ويؤثر عليه إيجابياً.

وأخيراً نسأل الله أن نكون وفقنا في عرضنا للبحث سائلين الله عز وجل أن يكون عملاً نافعاً.
وصل اللهم وسلم وبارك تسليماً كثيراً على معلمنا الأول وحبينا سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام.

المراجع

(١) بومنجل سميحة ، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي ، كلية العلوم الاقتصادية

، الجزائر، ٢٠١٥م

(٢) علي سعدون عبد الله الخزعلي، دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، جامعة

القادسية ، العراق ، ٢٠١٧م

(٣) غازي حسن عودة الحلايية ، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى لعاملين في مؤسسات القطاع

العام في الأردن، جامعة الشرق الأوسط ، ٢٠١٣م.

(٤) مضايي محمد الشعلان ، الحوافز المعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء

الهيئة الإدارية في كلية الآداب جامعة الأميرة نورة، جامعة الأميرة نورة ، الرياض، ٢٠١٥م

(٥) منير عباس، آثار الحوافز المادية والمعنوية في أداء العاملين ، ،