

**موضوع الدراسة: تأثير الحوافز المادية والمعنوية على جودة الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.**

**إسم الباحث: وليد شفيق علي البيضة**

**البريد الإلكتروني: waleed.albaida@gmail.com**

### **الملخص:**

لاشك أن موضوع تأثير الحوافز المادية والمعنوية على تحسين جودة الأداء الوظيفي لاقى اهتمام متزايد من طرف علماء الإدارة لما تبين له من آثار ايجابية على أداء المؤسسات بشكل عام، حيث اهتم العلماء بالبحث في العوامل التي تقوي الأداء الوظيفي ووجدوا أن الحوافز المادية والمعنوية بمختلف أنواعها لها تأثير على مستوى تحسين جودة الأداء، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد أكثر أنواع الحوافز تأثيرا على مستوى الأداء الوظيفي، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الاستقرائي لهذه الدراسة، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية أكثر أنظمة الحوافز تأثيرا على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، وقد أوصت بضرورة التركيز على هذين النمطين ودراسة درجة موائمة تلك النظم مع الإحتياجات الفعلية للموظفين.

**الكلمات المفتاحية:** الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الأداء الوظيفي.

### **Abstract:**

There is no doubt that the issue of the impact of material and moral incentives on improving the quality of job performance has received increasing attention from management scientists because of the positive effects it has on the performance of

institutions. Improving the quality of performance, the study aimed to identify the most influential types of incentives on the level of job performance, and the descriptive analytical approach of this study was relied upon. Focusing on these two patterns and studying the degree of compatibility of those systems with the actual needs of employees.

**Keywords:** material incentives, moral incentives, job performance.

## المقدمة:

لاشك أن الكادر البشري يعتبر أهم وأثمن موارد المؤسسة، فهو الذي يحقق للمؤسسات الميزة التنافسية، خاصة في ظل بيئة تمتاز بشدة المنافسة والتغير المستمر، وهو الأمر الذي يدفع بالمؤسسات باختلاف إختصاصاتها للإهتمام بالعنصر البشري كونه مصدر الإبداع الرئيسي، وذلك من خلال عملية تخطيط شاملة فيما بين أهداف المؤسسة ورغبات الأفراد العاملين فيها، عبر مختلف الإستراتيجيات التشاركية كسماع إقتراحاتهم ومساهماتهم في وضع الأهداف وإتخاذ القرارات، وذلك بهدف تحفيزهم لبذل المزيد من المجهود في العمل، وهو الأمر الذي يتطلب أيضا دعم أدائهم ودفعهم نحو المزيد من الفعالية عبر توفير مجموعة متنوعة من الحوافز المادية والمعنوية لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وكذلك الأمر لضمان بيئة عمل مناسبة تحفزهم على تطوير مهاراتهم ورفع إنتاجيتهم. ( أمنية، ٢٠١٥).

وبالنظر لأهمية نظام الحوافز وفعاليتها في توجيه سلوك العاملين كونها ترتبط بصورة كبيرة في إحتياجاتهم ولها تأثير واضح نحو دافعيتهم على الأداء وتحسين جودته، فقد كان الإهتمام والتركيز على آليات وضع نظم

حوافز فعالة ذات تأثير إيجابي على الأفراد تنعكس بصورة الرفع من ولائهم ورضاهم وإستقرارهم، حيث أن مسألة الأداء الوظيفي وتحسين جودته لاقت إهتماما كبيرا كونه يعتبر أحد أهم المرتكزات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح وإستمرارية عمل المؤسسات، كما تساهم أيضا في ضمان بقاء المؤسسات ونموها وتعزيز قدراتها لمواجهة كافة التحديات التي قد تطرأ عليها.

حيث يعتبر نظام الحوافز من الوسائل الهامة لتحقيق الجودة على مستوى الأداء الوظيفي، بل وباعثا أساسيا للرغبة نحو العمل، وذلك من خلال ما توفره تلك الأنظمة من المزيد من الأجور والمزايا المادية التي تؤدي لتحسين الظروف الإقتصادية والنفسية للأفراد العاملين في المؤسسة، حيث تتمثل نظم الحوافز المتبعة في المؤسسات بمجموعة العوامل والمؤثرات التي تشجع الأفراد على زيادة أدائهم، كما يمكن لنظام الحوافز أن يأخذ أشكالا متعددة ومتنوعة إلا أننا ومن خلال دراستنا هذه سنركز على نوعين من الحوافز المادية والمعنوية، كما يمكن للحوافز ان تمثل عنصر إيجابي أو سلبي على مستوى أداء العمل.

علما أن نظام الحوافز قد مر بمراحل متطورة عديدة حتى تبلور بالشكل الذي تم الإعتماد عليه في هذه المرحلة، حيث بدأ نظام الحوافز بشكله التقليدي والتي تم التركيز خلاله على الجانب المادي للحوافز فقط، ثم مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية والتي إهتمت بالجانب المعنوي للحوافز، ثم جاءت المرحلة المادية والتي ربطت فيما بين النوعين من الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها في الأداء الوظيفي، كما ان نظام الحوافز يعمل على عدم شعور الأفراد بالإحباط وذلك لإرتباطها بالسيكولوجيا النفسية للعاملين، فكلما كانت الحالة النفسية للأفراد العاملين في المؤسسة بصورة أفضل إنعكس ذلك على أدائهم بصورة أفضل. ( عبدالنور، ٢٠١٦).

وعليه نجد أن نظام الحوافز قد حاز على إهتمام كبير من قبل علماء السلوك الإداري وذلك لكون أن نظام الحوافز وبمختلف أنواعه يعتبر احد أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في رفع الدافعية نحو العمل، علما أن

الحوافز المراد الحديث عنها من خلال هذه الدراسة هم الحوافز المادية والتي تتمثل في المكافآت المالية والهدايا والعلاوات الإستثنائية، والحوافز المعنوية التي تتمثل في صورة خطابات شكر وتقدير، علما ان لكلا النوعين من الحوافز أهدافه ومؤثراته الخاصة على مستوى رفع كفاءة وجودة العمل الإداري. ( أبوحميد، ٢٠٢٠).

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

من خلال التحليل للعلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والأداء الوظيفي، وتأكيدا لما جاء في العديد من الدراسات حول ضرورة وجود نظام فعال ومتوازن للحوافز والمكافآت بشتى أنواعه، والصعوبات التي تعيق من القدرة على رفع الكفاءة والإنتاجية في حالة عدم توفر نظام جيد للحوافز يعتمد عليه من قبل المؤسسات والذي يؤدي لإعاقة وضعف قدرة تلك المؤسسات على العمل في المستقبل، وبالتالي تقليص فرصة تحقيق تلك المؤسسات لأهدافها، وعلى العكس من ذلك فإن وجود نظام فعال ومدروس بدقة حول الحوافز التي يجب الإعتماد عليها في المؤسسات سيزيد من كفاءة وقدرة تلك المؤسسات على العمل وضمان إستمراريتها، بل ورفع جودة الأداء الوظيفي للعاملين داخل تلك المؤسسات، بالتالي فإن إشكالية نظام الحوافز ومدى تأثيراته، ستتمثل الإشكالية الأساسية لهذه الدراسة في السؤال التالي:

### ما هو أثر الحوافز المادية والمعنوية على مستوى تحسين جودة الاداء الوظيفي داخل المؤسسات؟

وإنطلاقا من الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة وفي محاولة لضبط العناوين الرئيسية والفرعية سنقوم بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي بدورها ستساهم في تحديد الاطر العامة لهذه الدراسة، وستتمثل الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

١- هل تختلف مستويات تأثير نظام الحوافز المتبعة داخل المؤسسة على الأداء الوظيفي؟

- ٢- ماهي أبرز العوامل المؤثرة في تحسين جودة الاداء الوظيفي؟
- ٣- ماهو دور سياسات الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات؟
- ٤- هل يوجد علاقة فيما بين نظام الحوافز المتبع داخل المؤسسة والأداء الوظيفي للعاملين فيها؟

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة للتعرف على مجموعة من الاهداف الرئيسية والتي تتمثل في الآتي:

- ١- التعرف على أبرز الحوافز المادية التي من شأنها أن ترفع من كفاءة وجودة الأداء الوظيفي في المؤسسات.
- ٢- التعرف على أبرز الحوافز المعنوية التي من شأنها أن تؤثر في الجوانب النفسية وبصورة إيجابية للأفراد العاملين داخل المؤسسات.
- ٣- معرفة العلاقة فيما بين نظام الحوافز المتبع داخل المؤسسات وجودة الأداء الوظيفي فيها.
- ٤- إدراك مدى أهمية تطوير نظام الحوافز المتبع لدى المؤسسات لكي ينعكس بصورة إيجابية على الأداء الوظيفي فيها.
- ٥- توضيح الدور الأساسي الذي يلعبه نظام الحوافز المتبع والذي يتم دمجها ضمن خطط إستراتيجية على مستوى تعزيز جودة الأداء الوظيفي في المؤسسات.
- ٦- إقتراح مجموعة من التوصيات والتي من شأنها أن تعزز جودة الأداء الوظيفي في المؤسسات.

## أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من خلال قيمة الموضوع والمسألة المطروحة في عنوان الدراسة والمتعلقة بنظام الحوافز بنوعيه المادي والمعنوي، وتأثير تلك الحوافز على الأداء الوظيفي وإنعكاساته على مستوى تحسين الجودة والكفاءة والقدرة والتطور، كما أن دراسة الأثر الكبير لنظام الحوافز المتبع داخل المؤسسات وعلاقته بتحسين جودة الأداء الوظيفي له أهمية من خلال تقديمه لمجموعة من التوصيات للقائمين على المؤسسات يمكن من خلالها الاستفادة في تعديل نظام الحوافز المتبع لديهم لما له من فائدة في تحقيق المصلحة والغاية المرجوة والتي تحقق بنهاية المطاف أهداف المؤسسات، فدراسة نظام الحوافز هو من المواضيع القديمة والمتجددة، ويمكن من خلال هذه الدراسة الوصول لمدلولات نظرية تمثل إستجابة فعلية لأهم القضايا التي تعاني منها العديد من المؤسسات والتي ترتبط بالعنصر البشري العنصر الرئيسي التي تقوم عليها أغلب المؤسسات حول العالم، كما قد تساهم هذه الدراسة في فتح الآفاق أمام المختصين في مجال الأداء الوظيفي وأسس التحفيز القائمة عليها، كون أن عملية التحفيز بحد ذاتها من أهم وأبرز النشاطات التي تمارسها الإدارات العامة وهي أيضا تمثل الأداة الأساسية لكسب ولاء وتعزيز قدرات الموظفين، خاصة إذا ما كانت مدروسة بشكل جيد تغطي كافة الجوانب السيكولوجية والمادية للأفراد العاملين ضمن أطر تلك المؤسسات.

## منهج الدراسة

إعتمدت الدراسة على المنهج الإستقرائي والمنهج الوصفي، وذلك كون أن كلا المنهجين يؤديان الغرض والغاية الأساسية المرجوة من هذه الدراسة والتي فعلا أراد الباحث إيصالها للقارئ، حيث تهدف الدراسة لفهم الأسس العامة لنظام الحوافز ومراحل تطوره ومعرفة أبرز أنواع الحوافز التي تؤثر بصورة مباشرة في تحسين جودة الأداء الوظيفي في المؤسسات، وكذلك وضع الخطط والإستراتيجيات التي تمكن تلك المؤسسات من مواجهة كافة الظروف والتحديات التي قد تواجه عملها من خلال تدعيم وتحفيز العامل البشري.

## الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

### الفرع الأول: الخلفية النظرية لنظام الحوافز

#### أولاً: مفهوم نظام الحوافز

من المؤكد أن الحوافز تلعب دوراً هاماً ومؤثراً على مستوى الإنتاجية للعاملين، فلم تعد قدرات ومهارات الأفراد وحدها كافية للحصول على الإنتاجية والجودة المطلوبة للعمل ما لم يتم دمج تلك المهارات مع وجود نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد الشخصية والنفسية بهدف تعزيز جودة الأداء الوظيفي لديهم، فنظام الحوافز في عالم المؤسسات اليوم أصبح الميزة الأساسية للعمل وتعزيزه، وضعف وجود نظام الحوافز يؤثر بصورة سلبية ومباشرة على الأداء الوظيفي للعاملين مهما إمتلكوا من مهارات فردية. (محمد، ٢٠١٨).

فمصطلح الحوافز تعددت تعريفاته وتنوعت، فالحوافز تمثل نتائج عملية الحفز ومصادره الأساسية أحد أهم الوسائل لرفع الكفاءة وتعزيز القدرة البشرية في المؤسسة، وقد عرفت بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته، كما عرفت على أنها المجهود الذي تبذره الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شرط أن تمتاز بالإستمرارية والتجديد. (محمد، ٢٠١٨).

وقد تم تعريف الحوافز على أنها المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار الحافز قوة خارجية يمكن إستخدامها من قبل الإدارة في جذب الأفراد، كما انها تتمثل في مجموعة العوامل التي تدفع العاملين في المؤسسة للعمل بكامل قوتهم لتحقيق الأهداف، والحوافز في مجملها

تمثل فرصة أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة للأفراد العاملين فيها لإثارة رغباتهم وخلق الدافع لديهم من أجل السعي للحصول عليها عن طريق بذل المزيد من الجهد. ( محمد، ٢٠١٨).

## ثانياً: مراحل تطور نظام الحوافز

لابد من الإشارة بداية إلى أنه ومع بدايات القرن الثامن عشر وعندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ الإهتمام بشكل ملحوظ من قبل علماء الإدارة بدراسة موضوع الحوافز بشكل موسع، ويمكن الحديث عن أن نظام الحوافز قد مر بثلاثة مراحل تاريخية جاءت على النحو التالي:

### أ- المرحلة التقليدية:

وتمثل تلك المرحلة النظريات التقليدية في علم الإدارة، والتي إعتبرت أن المنظمة وحدة إقتصادية مثالية لاعلاقة لها بالبيئة الخارجية، وحسب راي ماكس فيبر والذي يعتبر مؤسس النظرية البيروقراطية فإن الفرد بطبعه كسول وغير طموح ودائماً يسعى لإشباع حاجاته المادية، ولذلك ركزت تلك المرحلة على الحوافز المادية فقط، تماماً كما ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فردريك تايلور ضمن سياساتها التحفيزية على الأساس المادي. ( سمر، ٢٠١٨).

### ب- مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية:

وحسب وجهة نظر مدرسة العلاقات الإنسانية فإن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، إذ أنه يتكون من مجموعة من الأجزاء المتباينة على مستوى الأداء، أبرزها الجانب الإنساني والفني، علماً أن مدرسة العلاقات الإنسانية تنظر للإنسان بإعتباره شخص له مشاعر وأحاسيس يعمل ضمن جماعات، وبالتالي فإن تلك المدرسة أعطت إهتماماً في النظرة للإنسان وكيفية التعامل معه، بإعتبار أن المنظمة أي نعم هي وحدة إقتصادية



ولكن بذات الوقت فهي تمثل أيضا وحدة إجتماعية، وعليه فقد إهتمت هذه المدرسة بالحوافز بشقيها المادي والمعنوي. (إبراهيم، ٢٠١٢).

### ت- المرحلة الحديثة:

وتتمثل هذه المرحلة بنظريات الإدارة الحديثة، علما أن هذه المرحلة حاولت أن تجنب الأخطاء التي ترافقت مع المرحلتين السابقتين ومستفيدة في ذات الوقت من تجاربهما، فالمرحلة الحديثة إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح وليس مغلقا، ودعت للربط فيما بين الحوافز والنتائج المحققة من خلال نظام الحوافز، وشددت على مسألة التنوع والإختلاف في الحوافز التي يجب أن ينالها الموظفون بشقيها المادي والمعنوي حسب مستويات الأداء لديهم، كما دعت هذه المرحلة لضرورة إشراك العاملين في الإدارة في وضع خطط الحوافز. (إبراهيم، ٢٠١٢).

### ثالثا: ضوابط نجاح نظام الحوافز

#### أ- معايير نجاح نظام الحوافز:

من المؤكد أن هنالك مجموعة من العوامل التي تساهم في نجاح أي نظام للحوافز في المؤسسات، علما أنه ومن بين تلك العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أنظمة الحوافز ما يلي: (جلدة، ٢٠٠٩).

- الأداء: بحيث يعتبر الأداء المقياس الرئيسي وأهم المعايير التي يتم بناءا عليها حساب الحوافز.

- المجهود: بالرغم من صعوبة حساب ناتج العمل في العديد من الحالات كونه غير ملموس وواضح كما في

الأعمال والخدمات التي تقوم بها المؤسسات الحكومية تحديدا، إلا ان الغاية الأساسية من المجهود وهي المحاولة

وليس النتيجة، لذا لا بد على المؤسسات من حساب مسألة المجهود بناءا على المحاولة وليس النتيجة، إلا أنه

معيار المجهود لا يقل أهمية عن الأداء بالرغم من صعوبة حسابه وقياسه في الكثير من الحالات.

- الأقدمية: والمقصود بالأقدمية هنا أي الفترة التي يقضيها الفرد في عمله، كما صنفها العديد من خبراء علم الإدارة على أنها أداة هامة لحساب الولاء والانتماء للمؤسسة، والتي يستوجب بناءا عليها احتساب المكافآت والتي غالبا ما تأخذ شكل العلاوات.

- المهارة: وهي ميزة هامة من مميزات نجاح أي نظام للحوافز، حيث تلجأ العديد من المنظمات لتقديم مكافآت بناءا على ما يتحصل عليه الفرد من شهادات أو إجازات، إلا أنه وبالرغم من أهمية هذا المعيار إلا أن دخوله كأحد العوامل الأساسية في نظام المكافآت لايزال محدود جدا، بالرغم من أنه يعطي المزيد من التنافسية فيما بين العاملين داخل المؤسسة ويساهم في تعزيز القدرات الإبداعية للعامل.

#### ب- السمات العامة لنجاح نظام الحوافز:

لابد من توافر مجموعة من الخصائص لنظام الحوافز حتى يمكن إعتبار أن هذا النظام المعمول به داخل المؤسسة هو نظام جيد وقادر على تحقيق شروط النجاح والتميز، ومن ضمن جملة الخصائص التي يجب أن يمتاز بها أي نظام للحوافز هو أخذه بعين الإعتبار لمجموعة العوامل الآتية: ( نورالدين، ٢٠٢١).

- لابد من أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة في ذات الوقت، بمعنى أن ذلك الهدف يتطلب بناء إستراتيجية توافقية فيما بين أهداف المؤسسة والعاملين على حد سواء.

- خلق بيئة تشاركية عميقة فيما بين نظام الحوافز والمتبع وبين الأهداف.

- ضرورة ضمان وإستمرارية الحوافز لخلق شعور من الراحة والإطمئنان لدى الأفراد.

- ضمان الإلتزام بالوفاء بكافة الحوافز المنصوص عليها داخل نظام المؤسسة.

- ضرورة دراسة نظام الحوافز بحيث يكون متوافقا مع دوافع الأفراد وإحتياجاتهم.
- لا بد من أن تتناسب الحوافز بشكل طردي مع المجهود المبذولة من قبل العاملين في المؤسسة.
- ضرورة تحديد الوقت المناسب لمنح الحوافز خاصة المادية منها.
- محاولة خلق إنطباع لدى العاملين في أن الأداء الجيد يقابله مجموعة من الحوافز، حيث أن خلق هكذا بيئة للعمل ستساهم العمال في زيادة إنتاجيتهم وتحسين مستوياتهم.

### ث- مستلزمات تطبيق نموذج للحوافز:

لأشك أن هناك العديد من الأمور التي يجب توافرها حتى تتمكن الإدارات من إيجاد صيغة نهائية وناجحة لنظام الحوافز، وقد أجمع العديد من الخبراء في علم الإدارة على ضرورة توافر مطلبين أساسيين كي تتمكن الإدارات من وضع وتنفيذ خطط للحوافز بشكل فعال، وهما العدالة والشفافية، فالعدالة ومن خلالها يجب أن تكون الأهداف الموضوعية أمام العاملين في المؤسسة قابلة للتحقيق، كما لا بد من أن تكون الحوافز متوافقة مع طبيعة العمل، حيث أن العامل أو الموظف الأكثر فناء في عمله يستحق حوافز بصورة أكبر من غيره، وكلما كان الإنجاز أكبر لا بد من أن تكون الحوافز مناسبة لحجم الإنجاز وليست ثابتة، أما بالنسبة للشفافية فلا بد ولكي تتحقق الشفافية حول برامج التحفيز للموظفين أن تكون بسيطة حتى يتسنى لكل أن يفهمها، ولا بد من الإرتكاز على مؤشرات موضوعية ومتنوعة للحوافز وطرق منحها. (نورالدين، ٢٠٢١).

## الفرع الثاني: الأداء الوظيفي

### أولاً: مفهوم الأداء

لقد حظي مصطلح الأداء على إهتمام العديد من الباحثين والخبراء في مجال علم الإدارة، وذلك بالإستناد لأهمية هذا المصطلح بالنسبة لعلم الإدارة بشكل عام وعلى مستوى الأفراد والمؤسسات بشكل خاص، وكنتيجة لتداخلات التي تؤثر في عملية الأداء الوظيفي بالمجمل، إذ يعتبر الأداء الوسيلة الرئيسية التي تدفع الإدارات للعمل، ومن خلال التعريفات التي سنقدمها لمفهوم الأداء وقبل البدء فيها لا بد من الإشارة إلى أن أغلب التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء أجمعت على أنه يعتبر من أبرز المحاور المتعلقة بالعمل في أي مجال وظيفي كان، فقد عرف الأداء على أنه يمثل درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو بذلك يعكس الكيفية التي يتحقق بها، كما أن مفهوم الأداء يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام التي تشير لدرجة التحقيق والإتمام، كما يمكن وصفه بأنه وسيلة تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته الواجبة عليه، وبشكل عام فإن الأداء يمثل مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال العاملين فيها، فهو بذلك مفهوم مزدوج يربط فيما بين أوجه النشاط والأهداف المراد تحقيقها. ( الكلالدة، ٢٠١٣).

ومن ضمن سلسلة التعريفات المقدمة لمفهوم الأداء حيث جاء على أنه مجموعة النتائج المحددة للسلوك، وعليه فإن الأداء الإيجابي يمثل النتائج المرغوبة المحددة للسلوك، والأداء السلبي يمثل النتائج الغير مرغوبة المحددة للسلوك، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن قياس أداء العاملين يتم من خلال توضيح الآتي: ( الكلالدة، ٢٠١٣).

- كمية العمل والجهد المقدم من قبل الموظفين، سواء كانت تلك الجهودات جسمانية أو عقلية، والأكد أن تلك الطاقة المبذولة تقاس بسرعة الوقت في الإنجاز.
- نوعية العمل والجهد المقدم أيضا من قبل الأفراد العاملين في المؤسسة، حيث تشير تلك المسألة إلى جودة العمل على مستوى إنجازة، ودرجة الموائمة والتطابق فيما بين الجهد المبذول والمواصفات النوعية.
- معيار نمط الأداء، ويشير هذا المعيار للطريقة التي يتم من خلالها القيام بأنشطة العمل.
- معدلات الأداء، وهي الأخرى أحد مقاييس الأداء بالنسبة للعاملين، وهي تعني أن يقوم المقيم بزيادة إنتاجية العمال لمعرفة كفاءتهم الوظيفية في العمل من ناحية الجودة والكمية وخلال فترة زمنية محددة.

## ثانيا: خصائص الأداء الوظيفي

### أ- أنواع الأداء

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع رئيسية: ( خلايفة، ٢٠١٦).

- ١- أداء المهام: حيث يقصد بها مجموعة السلوكيات التي تساهم في إنجاز العمليات الأساسية في المؤسسة، ويمكن أن تكون السلوكيات تلك على شكل جهود تحفيزية لأداء المهام.
- ٢- الأداء الظرفي: يمثل الأداء الظرفي السلوكيات التي تساهم بشكل مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المؤسسة، علما أن تلك السلوكيات تساهم في تشكيل الثقافة السائدة في المنظمة والمناخ الوظيفي، كما أن الأداء هنا لايعتبر دورا طبيعيا بل أنه يكون دورا خارج نطاق المهام الوظيفية الأساسية، وفي ذات الوقت فهو يعتمد على الظرف الذي تجري خلاله معالجة العمليات.

٣- الأداء المعاكس، ويختلف هذه النوع من الأداء عن النوعين السابقين، حيث يتميز هذا النوع من الأداء بسلوك سلبي في العمل، ويأخذ أشكالاً عديدة ومختلفة كالغياب أو التأخر عن مواعيد العمل، أو قد يأخذ شكل الإنحراف والعدوان أو سوء الاستخدام.

#### ب- معايير الأداء:

لاشك أن للأداء معايير خاصة، تقاس بكمية العمل وجودته من قبل الأفراد العاملين فيه خلال فترة زمنية محددة، وغالبا ما يتم التعبير عن تلك المعايير بوحدات إما أن تكون مادية أو خدمتية أو سرعة على مستوى إنجاز العمل أو بساعات العمل أو تحقيق الهدف، علما أن معايير تقييم الأداء في المؤسسات تختلف، فنجد أن هناك بعض المؤسسات تعتمد معايير مطلقة وهناك مؤسسات تستند على المعايير النسبية، فالمعايير المطلقة تمثل الحد الذي تعتمد عليه المؤسسات وتعتبره مناسبة تماما لوقوعها كالإجازات المرضية، في حين أن المعايير النسبية تساعد على قياس أداء كل موظف قياسا بزملائه. (خلايفة، ٢٠١٣).

#### ثالثا: خطوات تقييم الأداء الوظيفي

تعتمد عملية تقييم الأداء الوظيفي على مجموعة من الخطوات والتي جاءت على النحو التالي: ( سليمان، ٢٠١١).

١- تحديد معايير الأداء: حيث يختلف المعيار المناسب للإداء الفعال للعمل، وذلك وفقا لمواصفات العمل وشروطه، كما أن هناك مجموعة من الخصائص التي لا بد من توافرها في معيار تحديد معايير الأداء كالصدق والثبات والتميز.

- ٢- قياس الأداء: وترتبط خطوات قياس الأداء في المعلومات الفعلية حول الأداء الوظيفي، علما أن هنالك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء، وهم على التوالي الملاحظة للأفراد العاملين والتقارير الإحصائية والتقارير الشفوية والتقارير المكتوبة.
- ٣- طرق تقييم الأداء: وتتمثل في مجموعة الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للمدراء، كما أن طرق تقييم الأداء لا تعتمد على العوامل الموضوعية، وغالبا ما يتم إدراجها في سلسلة من الطرق وهم:
  - طريقة الترتيب البسيط: وتعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل.
  - طريقة المقارنة المزدوجة الثنائية: حيث يقوم المقيم بمقارنة كل فرد مع جميع الأفراد العاملين.
  - طريقة التدرج: ومن خلال هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد بشكل هرمي تدريجي.
  - طريقة التدرج البياني: وتعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء.

## الفصل الثاني: تأثيرات نظام الحوافز في تحقيق الجودة والكفاءة على مستوى الأداء الوظيفي

### الفرع الأول: أنواع الحوافز وانعكاساتها على الأداء الوظيفي

#### أولاً: الحوافز الأكثر تأثيراً على مستوى تحسين جودة الأداء الوظيفي

##### ١- الحوافز المادية

إن الحوافز المادية تلك التي تتعلق بالطابع المالي أو النقدي أو الإقتصادي، وهي التي تقوم على إشباع الحاجات الأساسية للإنسان، لذلك نجدها من أكثر أنواع الحوافز إنتشاراً وشيوعاً لتحفيزها العاملين على بذل قصارى جهدهم، كما أن الحوافز المادية يمكن أن تكون فردية أو جماعية.

فالحوافز المادية الفردية هي تلك الحوافز التي توجه نحو الأفراد، ومن أبرز الأمثلة على الحوافز الفردية المادية الأجر، وتتبع أهميته من خلال تحقيقه للكثير من الحاجات الأولية والأساسية، ويمكن من خلال الأجر إستقطاب العمال وإستمالتهم وتعزيز إنتاجيتهم، علما أن الأجر كأحد الحوافز الفردية المادية يخضع لمجموعة من الإعتبارات أبرزها قدرة المؤسسة على الدفع وطريقة تقييم الوظائف، وهناك صور أخرى للحوافز المادية الفردية كفرصة الترقية، والزيادات السنوية، والمكافآت، والمشاركة في الأرباح والعلاوات والعمولات.

أما بالنسبة للحوافز المادية الجماعية فهي تركز على العمل الجماعي، وعملية التعاون فيما بين العاملين، علما أن الحوافز المادية الجماعية تهدف إلى إشباع الحاجات النفسية والإجتماعية والمادية لدى المجموعة، ففكرة الحوافز المادية الجماعية تقوم على أساس التداخل في العمل، كما أن أغلب خطط الحوافز الجماعية تعتمد على الأرباح، ونظام الأرباح يقتضي أن يحصل العاملون على حصة من الأرباح السنوية التي تحققها المؤسسة، وهناك نظام الزيادة في الأجر، وتلجأ أغلب المؤسسات لإعتماد هذا النمط من الحوافز لمواجهة غلاء المعيشة ومحاولة التماشي معها، وهناك نظام الحوافز التي تأتي على شكل الخدمات الإجتماعية أو التعويضات، وتكون هذه الحوافز بدون مقابل أو بمقابل مادي بسيط، كالتأمين ضد إصابات العمل والبطالة والتأمين الصحي والشيخوخة، وهناك نمط من أنماط الحوافز المادية الجماعية كملكية العاملين لأسهم في الشركة. ( سمر، ٢٠١٨).

وبشكل عام يمكن الحديث عن أن الحوافز المادية لها فرعين أساسيين، حوافز مادية مباشرة وغير مباشرة.



إن المقصود بالحوافز المعنوية تلك التي لاتعتمد على المادة والأموال في عملية إثارة ورفع كفاءة العاملين، بل العكس تماما من الحوافز المادية، فالحوافز المعنوية تقوم على أساس إحترام العنصر البشري، والتي ترى بأن العامل هو كائن حي له احساس خاصة به وتطلعات إجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله، كما أن الحوافز المعنوية تعمل على تنمية الشعور الإيجابي لدى الأفراد، ومن أبرز صور الحوافز المعنوية وأكثرها تأثيرا، تقدير جهود العاملين، وذلك من خلال منحهم لشهادات التقدير وتوجيه رسائل الشكر للعاملين الذين يحققون نتائج إيجابية، وكذلك إشراك العاملين في الإدارة، بمعنى أن يكون للعاملين في المؤسسة ممثلون لهم في مجلس إدارة المؤسسة، يساهمون بأرائهم وأفكارهم التي تعبر عن مجمل آراء العاملين، ومن الصور الأكثر تأثير أيضا ضمان إستقرار العمل وتوسيعه، وإغناء وتحسين ظروف ومناخ العمل، والأهم هو التكوين، حيث يعتبر التكوين من أهم المحفزات المعنوية والتي تهدف لخدمة مصلحة الإدارة من خلال عقد الندوات والورش التدريبية الخاصة للأفراد العاملين، وخطابات المدح والثناء، والثقة في العاملين، والإصغاء من قبل الإدارة للعاملين، والإتصالات. ( أمنية، ٢٠١٥).

بالتالي فإن الحوافز المعنوية تلبى حاجات ودافع العاملين النفسية ومصالح المؤسسة في ذات الوقت، لأن عملية الإنتاج وتحسين النوعية والقيام بالمهام يتطلب التركيز بشكل أساسي على الجانب السيكولوجي للأفراد العاملين، وهو ما تقوم الحوافز المعنوية بسده وتعزيزه.

## ثانيا: نظريات الحوافز

لاشك أن أنظمة الحوافز المتبعة داخل المؤسسات متنوعة ومختلفة، بحسب الأهداف الخاصة بالمؤسسة وطبيعة نمط الإدارة فيها، علما أن أي نظام للحوافز لايعود أن يخرج من خلال النظريات الأساسية للحوافز بشكل عام، ومن أبرز النظريات التي قدمت لنظام الحوافز الآتي: ( أبوحميد، ٢٠٢٠).

## ١- النظريات الكلاسيكية:

حيث أن النظريات الكلاسيكية متعددة ومختلفة إلا أن أبرز تلك النظريات، نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، والذي يعتبر من أوائل المختصين والعلماء الذين تحدثوا عن التحفيز، وذلك في العام ١٩١١، وقد ركزت نظريته على الحوافز المادية، بإفترض أن الموظفين كسالى ولا يتم تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والمادى والحوافز المالية بشكل عام.

وهناك أيضا نظرية دوغلاس ماكغريغور x.y، والذي إختبر في أعماله إفتراضات عن السلوك البشري، ومن خلال نظريته لاحظ وجود نظريتين متناقضتين من حيث المبدأ، نظرة الأفراد للعمل وقدرتهم على إستغلال تلك الدوافع في تحقيق الأهداف، وإستخدام النظرية التي تهتم بالجوانب الإنسانية للأفراد وتشجعهم على التميز والرقى.

## ٢- نظريات المحتوي:

ومن أبرزها نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، والتي وجهت إهتمامها بالعنصر البشري، وعلاقة الفرد مع رؤسائه، والتركيز على مسألة العمل ضمن بيئة تمتاز بالتفاهم والتعاون والمشاركة، وركزت هذه النظرية على الجوانب الإجتماعية والأخلاقية والسلوكية والنفسية.

وهناك أيضا نظرية الحاجات الإنسانية لإبراهام ماسلو، والذي حاول من خلالها تفسير الدافعية للأفراد، وقدم هذه النظرية في العام ١٩٣٠، وحسب وجهة نظره فإن الفرد لديه خمس أنواع من الحاجات، ويمكن تقسيم تلك الحاجات إلى حاجات أساسية وحاجات الأمن والسلامة، والحاجات الإجتماعية، والحاجة للإحترام، والحاجة لتحقيق الذات.

في حين ركزت نظرية ذات العاملين لفريدريك هرزبرغ، على الفصل بين نوعين من العوامل بناء على الإستجابات التي تلقاها من العينة التي أخضعها للدراسة، وقسم تلك العوامل إلى عوامل وقائية تتضمن بيئة العمل والمحافظة على العامل من عدم الرضا عن عمله، والعوامل المحفزة أو الدافعة ومنها الإنجاز والمسؤولية والتقدم.

وأخيرا نظرية ماكلياند في الحاجات، والتي ركز خلالها على الآليات التي تدفع الأفراد للتطور والإنجاز، مقارنة بالسلوك الإنساني، واستطاع ماكلياند لتحديد ثلاثة حاجات أساسية من الدوافع، وهم الحاجة للإنجاز، والحاجة للقوة والحاجة للإنتماء.

### ٣- النظريات العلمية الحديثة

ومن أبرزها نظرية التوقع لفيكتور فروم، والتي تفسر أسباب قيام الفرد بإختيار سلوك دون غيره، حيث أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد بإعتقاد الفرد على القيام بالسلوك الذي سيؤدي إلى نتيجة معينة، وترتكز نظريته على ثلاثة علاقات أساسية وهم العلاقة بين الجهد والأداء والعلاقة بين الأداء والمكافأة والعلاقة بين المكافأة والأهداف الشخصية.

أما نظرية التعزيز لإسكندر فقد ركزت على العلاقة بين المثير والإستجابة، وترى هذه النظرية أن سلوك الإنسان على نحو معين هو إستجابة لمثير خارجي، وأن الفرد يستجيب للعوائد والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر في حين أن السلوك الذي لا يؤدي للمكافأة ستوقف ولن يتكرر.

أما النظرية الثالثة من النظريات العلمية الحديثة فهي نظرية Z لوليام أوشي، والتي إقترح من خلالها أفكارا جديدة لزيادة الإنتاج ورفع كفاءة العمل، وذلك من خلال إهتمامه بالمناخ التنظيمي والإعتماد على فرق عمل متجانسة، وبناء ثقة متبادلة بين الإدارات والعاملين.

### ثالثا: دور الحوافز في تعزيز جودة الأداء الوظيفي

إن موضوع الحوافز والدور الذي تلعبه في تعزيز جودة الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات من أهم المحاور الذي توليها الإدارات في إعداد خططها الإستراتيجية، خاصة إذا ما علمنا أهمية الحاجة إلى العاملين ذو الخبرات والكفاءات العالية، ومن خلال معرفة الإدارات بأهمية ودور التحفيز في التأثير إيجابا أو سلبا في أداء وتطوير مهنة العاملين بها، وربط هذا الأداء بزيادة الإنتاج وجودة المخرجات، فالتحفيز من أهم الوسائل التي يجب على المؤسسات إتباعها من أجل الوصول إلى درجة أداء فعال، كما تعمل الحوافز على استثارة الدافع الإنساني من أجل زيادة أدائه وتطويره من خلال الرضى الوظيفي، ثم إن نظام الحوافز يؤثر على درجة الأداء وفعاليته من خلال تعزيز نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف لدى العاملين بالمؤسسات، وعليه لا بد للمؤسسات من التركيز على البرامج التحفيزية وضرورة ربطها بالإنتاج، ومن أبرز ملامح تأثير دور نظام الحوافز الجيد على الأداء الوظيفي الآتي: ( عبدالنور، ٢٠١٦).

- زيادة نواتج العمل من حيث كميات الإنتاج والجودة والكفاءة في الأداء وسرعة التنفيذ والتطوير في الأداء وزيادة فاعليته.
- تخفيض الفاقد في العمل، أي بمعنى زيادة ولاء العاملين للمؤسسة.

- إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، الأمر الذي يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاته، وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المؤسسة.
- التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله وتغييره أو إلغائه.
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف العاملين.
- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار المؤسسة وتقديمها.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة، وتنمية التقدير الذاتي لديهم.

### الخاتمة:

لقد تزايد إهتمام المؤسسات في الآونة الأخيرة بضرورة وإلزامية إمتلاك نظام للأداء الوظيفي يتسم بالكفاءة، وعليه أبدت الإدارات أيضا إهتماما لفهم الدوافع وأنماط السلوك والتأثير عليها، وهو الأمر الذي يترتب عليه فهم آليات تحفيز الأفراد بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف، بالتالي فإن نظام الحوافز يعتبر أمر ضروري ضمن أي إستراتيجية عمل لأي مؤسسة كانت، ولا بد من أن يكون نظام الحوافز متوافقا مع الإحتياجات النفسية والمادية للعاملين، كون أن نظام الحوافز يحمل عديد المنافع للمؤسسة بالدرجة الأولى، لذلك كان محور إهتمام العديد من علماء الإدارة، كما ظهرت عدة نظريات تتناول موضوع الحوافز، للتعرف على الأسباب التي تحكم سلوك البشر وتصرفاتهم في العمل واستنباط الأساليب التي تضبط من خلالها هذه السلوكيات في إطار تحسين جودة الأداء الوظيفي وصولا إلى تحقيق المزيد من الأداء الناجح.

وفعالية الحوافز في المؤسسة يمكن تبنيها من خلال التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إشباعها، وذلك بتوفير النظم المناسبة من الحوافز التي تؤخذ على شكل حوافز مادية كالأجور والعلاوات، أو معنوية كالشكر والتقدير والترقية، علما أن هذه الدراسة خلصت لمجموعة من التوصيات والتي في مجملها تتضمن فعالية أكبر لنظام الحوافز التي تتبعها المؤسسات، والتي جاءت على النحو التالي:

- ضرورة ترسيخ ثقافة الحوافز والتي تؤدي لزيادة كفاءة وتحسين جودة الأداء الوظيفي.

- وضع أهمية كبيرة من قبل الإدارات لمسألة الحوافز بإعتباره أحد أهم الدوافع لإنجاز العمل.

- ربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة.

- العمل على تحسين مكانة كافة العاملين في المؤسسة دون تمييز أو تخصيص.

- وضع خطط ومعايير واضحة ومدروسة لقياس أداء العاملين.

### قائمة المراجع:

- ١- أمنية، جميل، ٢٠١٥، أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي، الجزائر، ص ١٤.
- ٢- عبدالنور، جمال الدين، ٢٠١٦، دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية، الجزائر، ص ١٥.
- ٣- أبوحمي، محمد بن سعد، ٢٠٢٠، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد ٢١، ص ٢.
- ٤- محمد عثمان عبدالله محمد، سمر، ٢٠١٨، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، السودان، ص ٣٥.

- ٥- الفارس، سليمان، ٢٠١١، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٧، العدد ١.
- ٦- العلمي، خلايفة، ٢٠١٦، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الصحية، الأردن، ص ٣٢.
- ٧- الكلالدة، طاهر محمود، ٢٠١٣، الإتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية، ط١، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ص ١٩٢.
- ٨- دودو نوري، نور الدين، ٢٠٢١، الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال الجامعة، دراسة ميدانية بجامعة الجلفة، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد ٢٩، العدد ٢، الأردن.
- ٩- سامر جلدة، ٢٠٠٩، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- ١٠- الخالدي، إبراهيم، ٢٠١٢، السلوك التنظيمي منحنى تطبيقي معاصر، ط١، دار الإعلام للنشر والتوزيع، عمان.