

تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال

الدكتور عبد الله بلوناس

أستاذ محاضر قسم أ -

لمجد بوزيدي

ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ملخص

لا شك أن عملية تقييم الأداء لها أهمية كبيرة في وظيفة تسيير الموارد البشرية، حيث أنها وسيلة لقياس مقدرة الأفراد كما تمكن المؤسسات من توجيه الأفراد، تدريبهم، نقلهم وترقيتهم والاستفادة من خدماتهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعرف الأفراد بمواطن الضعف فيهم وتدفعهم إلى تحسين أدائهم.

من هنا تتناول هذه المداخلة مفهوم عملية تقييم الأداء وأهدافها، ثم الطرق المستعملة في عملية التقييم ثم التركيز على تقييم الأداء كحافز في المؤسسة، وهذا ما يقودنا لتعريف نظام الحوافز وخطوات تصميمه، ثم ما هي الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية، وخلصنا إلى أنه على المؤسسة بعد القيام بتقييم أداء العمال عليها أن تختار الحوافز الإيجابية المادية منها والمعنوية الملائمة للأداء فوق العادي، مما يدفع إلى تطور الإنتاج والزيادة في الإنتاجية، كما تلجأ المؤسسة إلى الحوافز السلبية، كأداة لتقويم السلوك غير السليم لبعض العمال.

تقديم الدراسة

يشير مفهوم تسيير الموارد البشرية إلى مجموع البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم أهداف كل من الفرد والمؤسسة.

وتعرف إدارة الأفراد بأنها « ذلك النشاط الإداري المتعلق باختيار وتعيين احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة »⁽¹⁾

كما تعرف أيضا إدارة الأفراد « تلك السياسة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقتها الإنتاجية » (2)

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن تسيير الموارد البشرية تمثل المحور الأساسي لتنظيم العلاقة ما بين المؤسسة والموظفين ، ومن هذا المنطلق تعد إدارة إستراتيجية هامة تعمل على تجسيد المفاهيم التالية :

- اعتبار الموارد البشرية أصولا استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفعالية، وتبرز كفاءة المؤسسة من خلال المردود الذي تحققه في الأجل المتوسط والطويل ممثلا أساسا في زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء.

- تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد العاملين على بذل أقصى طاقاتهم وتشغيل مهاراتهم وقدراتهم المتاحة.

- تصميم وإعداد أهداف وسياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التوافق والتناسق بينهم ومع بقية أهداف وسياسات ونشاطات القطاعات الأخرى في المؤسسة.

هذه الورقة ستركز على نقطة هامة وهي تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال والموظفين ، وذلك لما لها من أهمية كبير في وظيفة تسيير الموارد البشرية ، فيكفي أنها وسيلة لقياس مقدرة الأفراد كما أنها تمكن المؤسسات من توجيه الأفراد وتدريبهم ، نقلهم وترقيتهم والاستفادة من خدماتهم ، كما أنها تعرف الأفراد بمواطن الضعف فيهم وتدفعهم إلى تحسين مستوى أدائهم.

ومن هذا المنطلق سنحاول أولا تبين مفهوم عملية تقييم الأداء وأهدافها ثم الإشارة إلى نظام تقييم الأداء والطرق المستعملة في عملية التقييم ، وثانيا التطرّق إلى كون تقييم الأداء كأساس لبناء نظام الحوافز في المؤسسة ، ونفرق هنا بين الحوافز الإيجابية والسلبية، لنصل في الأخير إلى بناء جملة من الاقتراحات والتوصيات في هذا الميدان أملين التوفيق .

1 - مفهوم عملية تقييم الأداء :

تعددت التسميات التي أطلقها المهتمون بهذا الموضوع حول مفهوم تقييم الأداء فتارة يسمونها تقييم الأداء (performance evaluation) ومرة يشيرون إلى قياس الكفاءة (efficiency evaluation) إلا أن الأكثر انتشاراً هو مصطلح تقييم الأداء (3) .

و من بين التعاريف المختارة مايلي:

❖ " تقييم الأداء هي عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لانجازاته في العمل وتوقعات تنميته وتطوره في المستقبل " (4) .

❖ " يقصد بتقييم أداء العمال دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وكذلك للحكم على إمكانية النمو والتقدم للأفراد في المستقبل، وتحملهم لمسؤوليات أكبر أو الترقية لوظائف أخرى.

من التعاريف السابقة نستنتج جملة أمور: (5)

- أن التقييم ينصب على أداء الفرد ونتائج أعماله من ناحية، ومن ناحية أخرى على سلوكه وتصرفاته.
- أن التقييم يتضمن الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحية، والحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.
- يعبر عن عملية التقييم بكفاية العمل، أي الحكم على مدى مساهمة العمال في إنجاز الأعمال التي توكل لهم، وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبهم في أداء العمل وعلى معاملته زملائهم ومرؤوسيه (6) .

2- أهمية عملية تقييم الأداء وأهدافها:

نشير هنا أولاً إلى الأهمية التي تكتسيها عملية تقييم أداء العاملين بالنسبة للمؤسسة، ثم ماهي أهداف عملية التقييم التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

1.2- أهمية عملية تقييم الأداء:

تستفيد المؤسسة لا شك من توافر معلومات كافية عن أداء العمال في اتخاذ القرارات والتأكد من مدى ملائمتها، كما يستفيد الأفراد العاملون موضوع التقييم من ناحيتين هما: معرفة مستوى أدائهم من خلال تغذية مرتدة، والحيلولة دون تجاهل المجهودات التي يبذلونها والنظر إليهم جميعا بنظرة واحدة..

1.1.2 - المساعدة على اتخاذ القرارات:

من يجب ترقيته؟ من يجب فصله أو إعادة وضعه في مكان آخر؟ من يجب نقله؟ ما هو الراتب الذي يدفع للفرد؟ ما اسم الوظيفة الملائمة في تسلسل الأسماء؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة وغيرها يتم من خلال اتخاذ قرارات إدارية يومية في المؤسسات، وللوصول إلى نتائج معبرة يجب أن تبنى هذه القرارات على أساس تقييم منظم مستمر موضوعي لأداء العمال والموظفين.

2.1.2- توفير التوثيق :

توفر سجلات تقييم الأداء في المؤسسة توثيقا مهما يشكل خلفية أساسية للقرارات والتصرفات الإدارية، كما تمثل مصدرا لتقديم التوصيات للإدارة(1)، والمعلوم كذلك أن القرارات الإدارية في كثير من الأحيان تخضع إلى مراجعة طرف ثالث من الخارج، ومن هنا يجب على إدارة المؤسسة لتبرير القرارات المتخذة أن تقدم الأدلة الكافية على أن هذه القرارات اتخذت على أساس سليم يستند على تقييم موضوعي للأداء.

3.1.2- إمداد العمال بتصحيح ارتجاعي عن الأداء: Feed –Back

طبيعيا أن يتطلع العمال عادة إلى معرفة مستوى فعالية أدائهم لوظائفهم مقارنة مع ما هو متوقع منهم ، واستجابة لذلك توفر أية طريقة أو وسيلة لتقويم الأداء، معلومات موضوعية حول أداء العمال .

إن إطلاع العمال على مدى تقدمهم في العمل مقارنة مع التوقعات يعطيهم فرصة لتحسين أدائهم في المستقبل والتعرف على نواحي السلوك غير الملائمة والتي تقلل من كفاءتهم من وجهة نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها (2)

يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء العمال على احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور العامل بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعية (3) ويشكل حافزا أساسيا لتحسين مستوى أدائه.

4.1.2 - يعتبر مؤشرا هاما للقيام بدراسات ميدانية حول أوضاع العمال وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها.

5.1.2 - تبين للإدارة فيما إذا كان نظام الحوافز مناسب ويستجيب لحاجيات الأفراد وتطلعاتهم ، أم أن هناك خلل وقصور في منظومة الحوافز (4)

2.2- أهداف عملية تقييم الأداء :

تنبع أهمية قياس أداء العنصر البشري من خلال الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء والتي يمكننا ذكرها كما يلي :

1.2.2- الترقية والنقل :

يكشف قياس الأداء عن قدرات الأفراد، ومن ثم إمكانية ترقيةهم إلى وظائف أعلى، أو نقلهم إلى وظائف أخرى تتناسب ومقدرتهم .

2.2.2 - تقييم المشرفين والمديرين :

يساعد قياس الأداء في تحديد فعالية المشرفين والمديرين ومدى مقدرتهم في تطوير فريق العمل الذي يقع تحت نطاق إشرافهم وتوجيهاتهم.

3.2.2- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور :

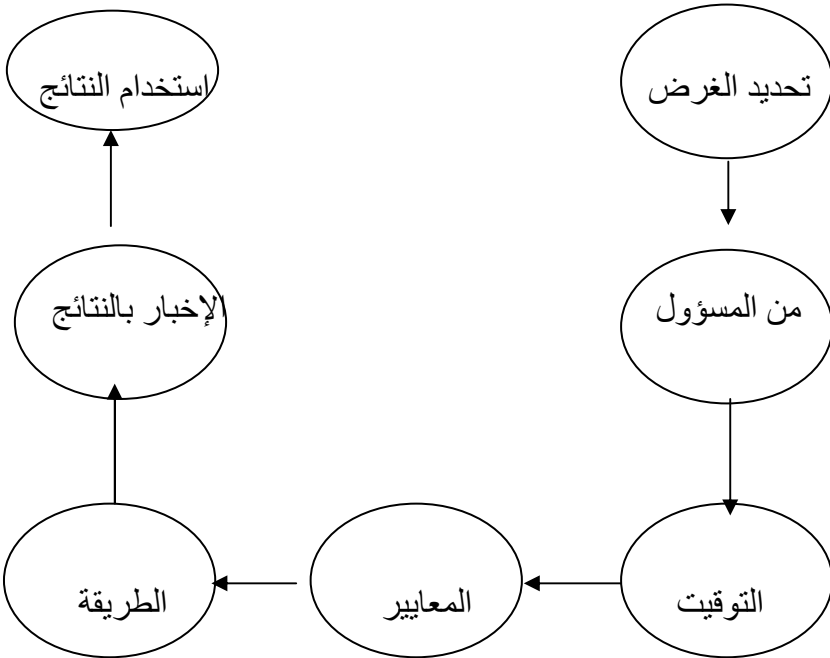
يساهم قياس الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للأفراد، فعلى ضوء المعلومات والمعطيات التي يوفرها نظام تقييم الأداء في المؤسسة يمكن إجراء تعديلات على الرواتب والأجور زيادة أو نقصانا، كما يمكن وضع نظام حوافز معين لهم.

3 - نظام تقييم الأداء والطرق المستعملة في عملية التقييم : نتناول بالدراسة أولا نظام تقييم الأداء ثم طرق تقييم الأداء .

1.3- نظام تقييم الأداء :

يتكون نظام تقييم الأداء مثله مثل أي نظام من عناصر تعبر عنه وتفسره والشكل التالي يوضح العناصر المكونة لنظام تقييم الأداء :

شكل (1): عناصر نظام تقييم الأداء.



المصدر : أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية، 1999. ص 288

إن قراءة هذا الشكل البياني تجعلنا نسجل ما يلي :

1.1.3- تحديد الغرض :

تقوم المؤسسة باستخدام أنظمة لتقييم الأداء، وذلك لما توفره لها من معلومات مفيدة عن الأفراد، وتستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض منها:

- تحديد مدى ملائمة الوظيفة الحالية للفرد، وإمكانية نقله أو الاستغناء عنه أو ترقيته كمكافئته على أدائه المتميز.

- تحديد أوجه القصور والنقص في أداء الفرد واحتياجاته للتطوير والتنمية.
- تقديم المعلومات للعمال أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لتشجيعهم على تحسين أدائهم أكثر.

- تحديد زيادات الأجر والمكافئات والعلاوات كنوع من المقابل والتحفيز على الأداء المتميز.

ويبقى للمؤسسة أن تركز على واحد أو أكثر من هذه الأغراض لتحقيقها بصورة تدريجية.

2.1.3 - من المسؤول عن التقييم :

كثير من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر على الأفراد، باعتبار أنه هو الأقدر على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمهم بحكم الاتصال المباشر واليومي بهم، وهذا لا ينفي إمكانية التقييم عن طريق الزملاء في العمل، حيث يقوم كل فرد بتقييم أداء أعضاء جماعة العمل، كما يمكن للرئيس المباشر أن يتصل في تقييمه لفرد معين بباقي الأفراد في مجموعة العمل للتعرف على وجهة نظرهم بشأنه وتقييم أدائه، وهناك اتجاه آخر مستحدث يعطي الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرون لتقييم أنفسهم (التقييم الذاتي) مما يحفزهم على تخطيط مساهمهم الوظيفي .

3.1.3 - التوقيت:

وهنا السؤال المطروح، كم مرة يتم تقييم سنويا والسؤال الثاني متى يتم التقييم؟

الغالب أنه يتم التقييم مرة واحدة سنويا وفي نهاية الفترة.

4.1.3 - المعايير:

لتقييم أداء الفرد بصفة موضوعية يقتضي وضع معايير معينة، هذه المعايير منها ما هو مرتبط بالإننتاجية وبالسلوك وبقدرات العامل موضوع التقييم.

- معايير خاصة بالإننتاجية : وتتضمن جملة أمور

❖ المعرفة بالعمل ومتطلباته

❖ كمية الإنتاج ... مدى تحقق معدلات الإنتاج المقررة

❖ جودة الإنتاج ... مدى إتقان العمل ومراعاة قواعد الجودة.

- معايير متصلة بالسلوك : منها على سبيل المثال (7)

❖ التعاون داخل مكان العمل ومع المتعاملين خارجه

❖ مدى تقديره لمسؤولياته وحاجته للمتابعة

❖ مدى حرصه وحفاظه على الموارد والآلات.

❖ المواظبة، مواعيد الحضور والخروج.

❖ إدارة الوقت، مدة العمل الحقيقي.

❖ السلوك الشخصي أو الخلق.

- معايير متصلة بقدرات العامل : (8) ونذكر منها ما يلي :

❖ المبادرة، والمقصود بها القدرة على التوقع وتوفير الحلول لمشاكل قبل وقوعها في حدود الإمكانيات المتاحة .

❖ قدرة الرئيس أو المشرف على تنظيم العمل بالوحدة التي يرأسها ومدى قدرته على توجيه، تدريب ومتابعة مرؤوسيه وتوزيع العمل عليهم بما يحقق أفضل النتائج .

❖ مدى الاستفادة من فرص التدريب المتاحة .

5.1.3 - الطريقة :

هناك طرق عديدة لتقييم الأداء، منها التقليدية والحديثة، ومنه على المؤسسة اختيار الطريقة التي تضمن تقييم موضوعي وسليم لأداء العمال.

6.1.3- الأخبار بالنتائج :

تطلب الكثير من الشركات من الرئيس المباشر مقابلة المرؤوس على فترات دورية لمناقشة أدائه وتوصيل محتوى التقييم الفعلي للموظف خلال السنة، وبهذا الاتصال المباشر يقف الرئيس على مدى تقدم الموظف في العمل ومن ثم إسداء النصائح له، ويعلم الموظف رأي رئيسه المباشر في أدائه.

7.1.3- استخدام النتائج :

تستخدم نتائج تقييم الأداء في كثير من المجالات ، نذكر منها على الخصوص:

1.7.1.3- الترقيّة: إن قياس أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته وقدراته ومدى أحقيته لشغل

وظيفة أعلى من وظيفته الأصلية، ومن ثم ترقيته لشغل الوظائف الشاغرة داخل التنظيم.

2.7.1.3- التعيين والنقل: تعتبر نتائج تقييم الأداء معيارا للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة تتلائم مع كفاءته وقدراته، كما يمثل أداة فعالة لمعرفة أولئك الذين يجب نقلهم إلى وظائف أخرى تتناسب ومقدراتهم.

3.7.1.3 - الكشف عن الاحتياجات التدريبية : إن تقييم الأداء وما يظهره من نتائج يعد أداة مثلى وملائمة للقيام بالتدريب، فهو يبرز نقاط الضعف في أداء الأفراد، ومن ثم تكون الجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات في موضع ملائم لوضع البرامج التدريبية لمعالجة نقاط الضعف التي يبرزها تقييم الأداء.

4.7.1.3- تحقيق الانضباط داخل المؤسسة: إن الفرد الذي تشير تقارير تقييم الأداء بشأنه أنه عديم الكفاءة وأن سلوكه غير ملائم، ولا يرجى إصلاحه وتحسين أدائه، يصبح من الضروري إبعاده عن العمل، ومن هنا يشكل تقييم الأداء عاملا حاسما في دفع الأفراد على الانضباط والجدية.

2.3- طرق تقييم الأداء :

توجد العديد من طرق لتقييم أداء العمال والموظفين في المؤسسات، وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتنفيذ هذه الطرق ، البعض من هذه الطرق تقليدية مثل : طريقة التدرج البياني ، طريقة الترتيب ، طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين ، طريقة التوزيع الإجمالي وطريقة القوائم ، كما توجد طرق أخرى تعتبر حديثة نسبيا والتي سنفصلها فيما يلي:

3-2-1- طريقة التقييم على أساس النتائج :

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة نسبيا المتبعة في تقييم الأداء، والتي يمكن تلخيصها إجمالاً فيما يلي :

❖ يقوم الرئيس المباشر بالاجتماع بمروؤوسيه، وذلك لتحديد النتائج الواجب الوصول إليها والمدة الموافقة لتحقيقها .

❖ يقوم الرئيس المباشر بدور كبير في مساندة المرؤوس، وذلك من خلال تقديم النصح وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ والتأكد من سلامة الإنجاز وفق الخطة المحددة .

❖ عند انتهاء المدة المتفق عليها، تتم عملية تقييم الأداء، ويتوقف نجاح هذه الطريقة على درجة إلمام المرؤوس بعمله، وكذلك على درجة دافعيته على العمل⁽⁹⁾

إن استخدام هذه الطريقة في قياس الأداء من شأنه أن يخلق جوا مناسباً من التعاون، والمشاركة في المسؤولية وتحريك الدوافع الإنسانية على مجالات إيجابية مثمرة، كما تشيع هذه الطريقة روح الطمأنينة والأمان في نفوس العمال، وتجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء⁽¹⁰⁾

2.3.2 - طريقة الوقائع الحرجة :

ترتكز الطريقة على تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل والمؤثرة في أداء الأفراد سواء من حيث النجاح أو الإخفاق وتحدد قيمة كل حادثة حسب أهميتها في العمل، ولا يطلع القائم بالتقييم بذلك .

يقوم القائم بالتقييم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق، ليحدد الوقائع التي تحدث خلال الفرد لعمله، وبعد هذا التسجيل تقوم الجهة المسؤولة بتحديد كفاءة الفرد وذلك على أساس عدد الحوادث وأهميتها النسبية، وذلك يستخرج المعدل الأخير الذي يعتبر عن كفاءة الفرد من عدمها .

ونشير هنا أن هذه الطريقة تتطلب كفاءة عالية للرؤساء المباشرين، إذ يتطلب منهم الأمر القيام بملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيهم، للوقوف على الأعمال التي يقومون بها، وتحليل الأسباب ومقارنة ذلك مع الوقائع المحددة⁽¹¹⁾

3-2-3 - طريقة البحث الميداني:

تعتمد هذه الطريقة في قياس أداء العمال بالمؤسسة على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد، حيث يقوم ممثل أو ممثلين عن هذه الأخيرة بمقابلة كل رئيس في مكتبه وتوجيه له بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص

كل فرد يعمل في نطاق إشرافه، بعدها يقوم ممثل إدارة لأفراد بصيانة هذه الإجابات وتضمينها في أحد التقديرات : ممتاز ، جيد ، مقبول ، غير مرضي .

رغم كون هذه الطريقة تؤدي إلى الحصول على بيانات أكثر دقة عن الفرد موضوع التقييم أفضل من تقديم معلومات كتابية ، غير أنه يعاب عليها كونها تستغرق وقت طويلاً لإنهاء عملية التقييم ، بالإضافة إلى أن قياس أداء العامل دون مقابلته قد يؤثر على سلامة النتائج وموضوعيتها .

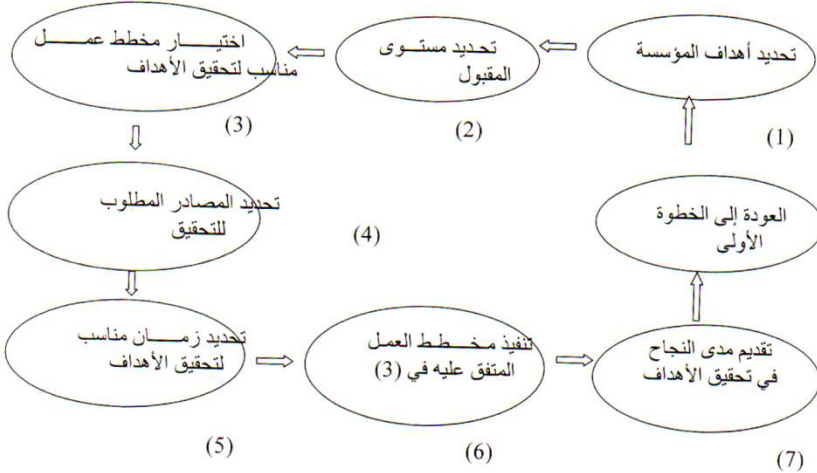
و من هنا يمكن القول أن نجاح هذه الطريقة يتوقف على مهارة وقدرة وكفاءة قسم إدارة الأفراد بالمؤسسة لاستخلاص نتائج مرضية وسليمة.

3-2-4- طريقة الإدارة بالأهداف :

تستخدم هذه الطريقة بالاتفاق بين العامل والمشرف على مجموعة من الأهداف المهنية التي ينبغي على العامل تحقيقها في فترة زمنية محددة، ويقاس أداء الموظف بناء على نسبة إنجازه لهذه الأهداف.

و الشكل التالي يوضح عملية تقديم أداء الموظف عن طريق الإدارة بالأهداف

شكل (2) : طريقة الإدارة بالأهداف



المصدر : ناصر محمد العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي، المملكة العربية السعودية:

مرامر للطباعة الإلكترونية ، ط 1 1993 ، ص. 419

4- تقييم أداء العمال كحافز في المؤسسة :

إذا كان الهدف الرئيسي من تقييم الوظائف هو وضع نظام منطقي وعادل للأجور داخل المؤسسة ، يكون الأساس فيه التماثل في الأجور للوظائف المتجانسة ، فان الهدف الجوهرى من عملية تقييم أداء العمال هو بناء نظام الحوافز .

4. 1 - نظام الحوافز :

4. 1. 1 - تعريف نظام الحوافز :

الحوافز هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب، عن طريق إثبات كافة احتياجاته الإنسانية^(1 2).

و تعرف كذلك على أنها الوسائل المختلفة التي تستعملها المؤسسة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج بشكل أو بآخر ، والوصول بمعدلاته وأرقامه إلى ما هو مخطط له ، مما يدفع بعملية الإنتاج إلى الأمام ، ومن ثم تحقيق كفاية إنتاجية للمؤسسة .

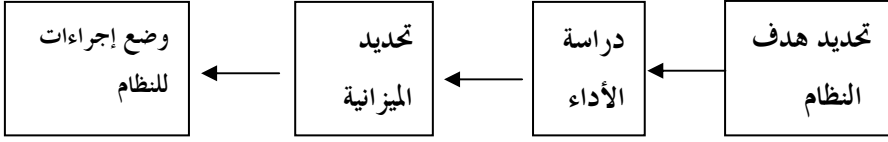
هذا، والسؤال المطروح، الآن على أي أساس تمنح الحوافز ؟ والإجابة بكل بساطة أن المعيار ، الأساسي لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء أو الأداء فوق العادي أي ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة ، أو وفرة في وقت العمل ، أو وفرة في التكاليف أو في أي مورد آخر .

باعتبار انه يصعب أحيانا قياس ناتج العمل مثلما هو الحال في قطاع الخدمات والدوائر الحكومية ، تعتمد معايير أخرى لمنح الحوافز غير أنها اقل أهمية من معيار الأداء مثل : المجهود ، الاقدمية ، المهارة (شهادات، براءات اختراع، دورات تدريبية، ...) .

4-1-2- خطوات تصميم نظام الحوافز :

تصميم نظام الحوافز في المؤسسة يمكن إبراز في المخطط التالي :

شكل (3): خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر : أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص.256.

قراءة الشكل البياني أعلاه تجعلنا نسجل التوضيحات التالية:

* تحديد هدف النظام:

لكل مؤسسة إستراتيجية محددة وأهداف تسعى إلى تحقيقها تترجم في شكل هدف لنظام الحوافز، فقد يكون هدف نظام الحوافز هو خفض التكاليف وتعظيم الأرباح أو رفع من رقم الأعمال أو تحسين الجودة، وغيرها من الأهداف.

و لتحقيق الهدف العام لنظام الحوافز لابد من تقسيمه إلى أهداف جزئية موزعة بشكل تسلسلي من أعلى إلى الأسفل داخل كل وحدة تنظيمية من الإدارة العامة إلى المديرية الفرعية إلى الأقسام ، إلى المساهمة الفردية للعامل في تحقيق هذه الأهداف وفي نفس الوقت تحقيق مبدأ المشاركة في وضع نظام الحوافز .

* دراسة الأداء :

دراسة الأداء يقتضي تحديد وتوصيف الأداء المطلوب وتحديد طريقة قياس الأداء الفعلي وهذا يتطلب جملة أمور:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم واضحة ومفهومة المعالم .
- وجود طرق عمل سليمة وأساليب للأداء والاتصال، وخطوات واضحة لمدخلات العمل ومخرجاته .
- وجود ظروف عمل لائقة وملائمة من حيث الآلات والتجهيزات الإضاءة والحرارة، التهوية والمواصلات وغيرها .
- وجود عدد محدد من العمال ، ثم هل أعمالهم مصنفة على سبيل التشابه أو التشابع أو التكامل ، وهذا لوضع نظام فردي أو جماعي للحوافز .

- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل جددت من ظروف خارجية لتحديد شكل نواتج العمل

- أن يتم التعبير عن أداء شكل مؤشرات إنجاز: مثل كمية العمل (عدد الوحدات المنتجة في وحدة الزمن) ، جودة العمل من حيث عدد الوحدات السليمة ، حجم المردودات ، حجم التالف.....

- أن يتسم الأداء بالتقدير مثل : ممتاز ، جيد جدا ، جيد ، مقبول ، ضعيف ، والترتيب أي الأول فالثاني وهكذا

* تحديد ميزانية الحوافز :

يقصد ميزانية الحوافز، الاعتماد المالي المخصص لكي ينفق على نظام الحوافز، وهذا الاعتماد المالي يجب أن يغطي البنود التالية:

- البنود الجزئية مثل المكافآت والعلاوات والرحلات والهدايا وغيرها .

- البنود الجزئية التي تغطي التكاليف الإدارية مثل المنشورات الإعلامية، الملصقات الدعائية، المراسلات وخطابات الشكر والعرفان.

* وضع إجراءات النظام :

تم ترجمة نظام الحوافز في شكل إجراءات عملية تعني بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز ، بالإضافة إلى توقيت تقديم الحوافز .

4-2- تقييم الأداء كحافز في المؤسسة :

طبيعيا أن تسعى أي مؤسسة إلى تقديم حوافز إلى عمالها لدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد ولتفجير طاقاتهم ومواهبهم بما يخدم مصلحة المؤسسة ، وتستخدم لأجل ذلك عملية تقييم الأداء كمقياس لتمديد من يستحق المكافئة ومن يستحق العقاب ، وفي هذا الإطار نميز بين الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية والتي تمنح بصفة فردية أو جماعية .

4-2-1- الحوافز الإيجابية :

وهي الحوافز التي يترتب عنها العطاء كوسيلة لإتباع الدافع أو تهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاية الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع الذي يدفع الفرد أن يسلك سلوكا إيجابيا وتساعد الإدارة على تنمية عن طريق توفير فرص الكسب المادي وغير المادي للأداء الجيد ، وبصفة عامة الحوافز الإيجابية توفر روحا معنوية عالية ، وإنتاجية أقل في المدى القصير لكن على المدى الطويل تزيد الإنتاجية بدرجة كبيرة أما المدى الذي يعتمد كلية على أسلوب الحوافز الإيجابية يعرف بأنه قائد إيجابي .

4.1.2.1- الحوافز المادية :

هي تلك التي تتبع احتياجات الفرد المادية فقط دون غيرها، أي لها القدرة على تأمين حاجات الفرد الأساسية وتشمل هذه الحوافز ما يلي:

* الأجور:

هي من الوسائل المتاحة أمام مصلحة الموارد البشرية من أجل تحسين مردودية العمال تحفيزهم وتحقيق عنصر الرضا لديهم، وهي عبارة عن المقابل المالي للجهد الذي يبذله العامل .

ورغم أنه من الصعب تصميم نظام أجور يستطيع تحفيز كافة أفراد التنظيم بنفس الدرجة ، إلا أنه مع ذلك تبقى الأجور أحد أهم الحوافز الخاصة بالعمل، ويبقى من واجب مصلحة إدارة الأفراد أن تأخذ ذلك بعين الاعتبار وهي ترسم نظام الحوافز في المؤسسة مع مراعاة عنصرين أساسيين : (13)

أولهما : تأسيس علاقة بين الأجور والإنتاجية

ثانيهما: توفر الرغبة لدى الأفراد في الحصول على أجور مرتفعة

* الزيادات السنوية على الراتب :

تشكل الزيادات السنوية على الراتب حافزا على العمل بشرط ربطها بالإنتاج وتحسن إنتاجية الفرد ، أما إذا ربطت بالأقدمية مثلا فإنها تفقد معناها كحافز على العمل وتحسين مستوى الأداء .

* المكافآت :

وهي مبلغ مالي يعطى للفرد لقاء إنجازه عمل مميز، كتحقيق مستوى معين من الإنتاج، أو تخفيض التكلفة إلى حد ما.

* المشاركة في الأرباح :

وهي نسبة معينة من أرباح الشركة توزعها سنويا على العمال، على أكثر من أساس، حسب المرتب أو الدرجة أو المستوى الإداري أو كفاءة الأداء.

و من عيوب هذه الطريقة وجود علاقة غير مؤسسة بين أداء الفرد والأداء الكلي، فتحقيق المؤسسة لأرباح لا يعني بالضرورة أداء جيد لكل الأفراد العاملين بها، ومع ذلك فهذه الطريقة تنمي مشاعر الانتماء والعضوية للمؤسسة.

* العلاوات :

و نميز هنا بين : علاوة الكفاءة ، وهي زيادة في الأجور بناء على زيادة إنتاجية العامل ، وعلاوة الأقدمية تمنع على أساس عضوية العامل في المؤسسة .

و تمنح العلاوة الاستثنائية عند وجود أداء مميز يستدعي تعويض استثنائي . هذا ، ولاعتبار العلاوات أداة تحفيز يجب أن تبنى على قياس سليم موضوعي للأداء وأن لا تتحول إلى نوع من التكافل الاجتماعي .

4-2-1-2 - الحوافز المعنوية :

هذه الحوافز ليس لها أثر مادي ملموس بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري وتطلعاته الاجتماعية التي يسعى إلى تحقيق من خلال عمله بالمؤسسة ومن أهمها :

- إتاحة فرص للترقية أي إمكانية نقل العامل من مركزه الحالي إلى مركز أعلى يعطيه صلاحية ومسؤوليات أكبر مصحوبة بزيادة مالية ، وهذا طبعا على أساس الكفاءة .

- تقدير جهد العاملين، وذلك بمنحهم شهادات تقديرية أو توجيه رسائل شكر للعمال الذين يحققون مستويات إنتاج عالية أو بتسجيل أسمائهم على لوحة شرف تعلق في مكان بارز في المؤسسة .

- إشراك العمال في الإدارة وذلك عن طريق ممثليهم في مجلس إدارة المؤسسة لإشعارهم بأهميتهم وحفزهم على العمل ، ورسم السياسات والبرامج على أساس دراية كاملة برغبات واحتياجات العمال .

- إن الاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعمال يعتبر حافزا هاما له تأثير كبير على معنوياتهم ومن ثم على إنتاجهم دون الخوف من غد مجهول.

- رسم المسار الوظيفي للفرد، فالهدف الأساسي في تقييم الأداء هو مساعدة الفرد على التدرج في المسار الوظيفي المختار وتزويده بالمعلومات حول مختلف الوظائف والمسارات الوظيفية الممكنة داخل المؤسسة .

2.4 - الحوافز السلبية :

تشمل هذه الحوافز على أنواع التهديد والعقاب، وهذا بهدف التأثير في سلوك العامل إيجابيا من خلال العقاب والتخويف ، ما دام هناك أشخاص لا يترددون إذا ما أتيحت لهم الفرصة أن يعملوا على تبديد وقت العمل أو تعطيل الإنتاج ليحققوا مكاسب شخصية على حساب العمل، فمثل هؤلاء توضع العقوبات (14) إن العقاب في حد ذاته ليس غاية ولكنه وسيلة لمنع المخالف من تكرار مخالفته إلى جانب كونه أداة تنبيه لكل من يفكر في ارتكاب مخالفة إلى الآثار التي يمكن أن تترتب على تصرفاته .

هذه العقوبات أو الجزاءات يمكن تقسيمها كالاتي :

- عقوبات معنوية توجه شفاهة من الرئيس المباشر إلى العامل المخالف ، مثل التأنيب ، لفت النظر ، الإنذار الشفوي .

- عقوبات كتابية، مثل الإنذار الكتابي، الإنذار بالفصل، الإنذار بالفصل دون مكافئة أو تعويض.

- عقوبات مالية، كالإقتطاع من أجرة العامل أو راتبه،

- عقوبات أدبية، مثل الوقف عن العمل لمدة معينة أو التحويل إلى قسم آخر، خفض الرتبة أو الحرمان من العلاوة، ...

خاتمة:

في هذه الورقة تعرضنا إلى مفهوم عملية تقييم الأداء وأهميتها في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حيث أشرنا إلى أنها عملية دراسة وتحليل أداة العمال لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم وكفاءتهم وإمكانية تطوّرهم مستقبلاً وتقلدهم مسؤوليات أكبر، وتصحيح الخلل والنقص الملاحظ، كما أشرنا إلى أن عملية تقييم الأداء لها أهداف محددة ومرسومة من طرف المؤسسة تسعى إلى تحقيقها.

من جهة أخرى تعرضنا إلى نظام تقييم الأداء وعناصره، ثم الطرق المستعملة في عملية التقييم، لنصل في الأخير إلى القول أن الهدف الجوهرى من عملية تقييم الأداء هو بناء نظام للحوافز وما يتطلب ذلك من تحديد هدف النظام، دراسة الأداء، تحديد الميزانية، وضع الإجراءات العملية للنظام.

وخلصنا أنه يجب على المؤسسة بعد القيام بتقييم أداء العمال، أن تختار الحوافز الإيجابية الملائمة للعناصر المتميزة، أو للأداء فوق العادي مثل زيادة في الأجور، المكافآت والعلاوات، المشاركة في الأرباح، كحوافز مادية، والعمل على استقرار العامل في وظيفته وإشراكه في الإدارة والتسيير وإتاحة الفرص للترقية وإبراز العامل، كما تلجأ المؤسسة إلى الحوافز السلبية كأداة لتقويم السلوك غير السليم لبعض العمال وتنبههم إلى الآثار التي قد تترتب عن تصرفاتهم.

المراجع:

- 1- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط 1، 1997.
- 2- مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، القاهرة: دار مجدلوي للنشر والتوزيع، ط 1، 1994.

- 3- صلاح الدين عبد الباقي وعبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة: المكتب العربي الحديث للنشر، 1998.
- 4- عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مصر : شركة البراء للتوزيع ، 1998.
- 5- ماريون إي هاينز، ترجمة محمود موسى وآخرون، إدارة الأداء، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة ، إدارة بحوث، 1998.
- 6- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة : شركة البراء للتوزيع ، ط2، 1997.
- 7- عبد الفتاح دياب حسن، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: شركة البراء للتوزيع، ط2، 1997.
- 8- ناصر محمد العيلي، إدارة السلوك التنظيمي، المملكة العربية السعودية: مرامر للطباعة الإلكترونية، ط1، 1993.
- 9- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، دار الشروق ، ط1 .
- 10- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط2.

الهوامش :

- ¹ - علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط 2 ، ص 17
- ² - بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، 1997، ص. 12.
- ³ - ماريون أي هاينز، ترجمة محمد موسى وآخرون، إدارة الأداء، إدارة البحوث، الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية، 1998، ص127
- ⁴ - عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، شركة البراء للتوزيع ، مصر، 1998، ص. 268
- ⁵ - صلاح الدين عبد الباقي ، وعبد النغمار حنفي ، مرجع سابق، ص. 307
- ⁶ - ماريون أي هاينز، مرجع سابق، ص. 127
- ⁷ - عبد الفتاح دياب حسن، إدارة الموارد البشرية، مصر: شركة البراء للتوزيع، ط2، 1997، ص. 320
- ⁸ - صلاح الدين عبد الباقي وعبد الغفار حنفي ، مرجع سابق، ص. 316 / 377.
- ⁹ - صلاح الدين عبد الباقي وعبد الغفار حنفي ، مرجع سابق، ص. 327
- ¹⁰ - مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق . ص. 97
- ¹¹ - مهندس حسن زويلف، مرجع سابق ص. 308.
- ¹² - بربر كامل، مرجع سابق، ص. 102
- ¹³ - بربر كامل، مرجع سابق، مرجع سابق، ص 114
- ¹⁴ - مهدي حسن زويلف ، مرجع سابق ، ص. 318
