

الفصل الثالث : الأداء المؤسسي

تمهيد

أولاً : إشكالية الأداء المؤسسي

- 1 - تقييم أداء العاملين في المؤسسات
- 2 - الدافعية وأداء العاملين في المؤسسات
- 3 - صعوبات قياس الأداء في المؤسسات العمومية
- 4 - معوقات الأداء في المؤسسات العمومية

ثانياً : الرضا الوظيفي والأداء في المؤسسات

- 1 - مجالات رضا العاملين في المؤسسات
- 2 - علاقة الرضا بالأداء في المؤسسات

خلاصة

تمهيد:

إن الحوافز تعد مقوما رئيسيا في المؤسسات، بل وركيزة أساسية لوجود الأداء وتنميته في هذا المجال، ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز بل لابد من ربطها بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز نتائجها المرغوبة.

وتعتمد علاقة الحوافز بالأداء على ظروف منحها وهدفها، فإذا ارتبطت بأهداف محددة لا يتم لهذا الحافز فإنها تصبح ذات أثر مهم على الأداء، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز والأداء فيكون أثره ضعيفا أو معدوما.⁽¹⁾

ويقتضي نظام الحوافز السليم أن تكون هناك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الأداء مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديدا واضحا.

ويعتبر الأداء المؤسسي منظومة متكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيتنها الداخلية والخارجية، وهو يشتمل على الأبعاد التالية :

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.

- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما، فأداء الفرد في المؤسسة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس، يتم من خلالها تقييم أدائه وصولا إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة.

ونظرا إلى وجود عوامل خارجية عديدة تخرج عن نظام إدارة المؤسسة، تنعكس بالضرورة على أدائها، فكان لابد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبني أساسا على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معا.

(1) عبد المعطي عساف : معوقات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة ، مجلة الإدارة ، مسقط ، سلطنة عمان ، 1995 ، ص 42.

أولاً : إشكالية الأداء المؤسسي:**1 : تقييم أداء العاملين في المؤسسات:**

إن كفاءة العاملين وأدائهم في العمل تحدده مجموعة من الشروط الموضوعية التي يجب أن تتوفر داخل المؤسسة، وذلك للرفع من الروح المعنوية لدى العاملين، ومن أجل الوصول إلى الهدف يجب أن تكون هناك إجراءات موضوعية نقيس من خلالها أداء العاملين، هذه الإجراءات يطلق عليها تقييم أداء العاملين، والذي كلما كان عادلاً وموضوعياً كلما شعر العاملين بالأمن وارتفعت دافعيتهم للعمل، هذا ما ينعكس إيجاباً على سلوكهم وأدائهم في العمل، فما هو تقييم أداء العاملين، وما هي طرق وفوائد هذا التقييم بالنسبة للعاملين من جهة، والمؤسسة من جهة أخرى.

1-1 تعريف تقييم أداء العاملين :

تعددت التسميات التي أطلقت على تقييم أداء العاملين، فقد سميت ثارة بتقييم لأداء كما سميت بقياس الكفاءة وآخرون سموها بتقييم الكفاءة، إلا أن تسمية تقييم الأداء هي التسمية الأكثر انتشاراً.

ويعرف تقييم الأداء على أنه ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل، وأخيراً على معاملة زملائه ومرؤوسيه.⁽¹⁾

فعملية تقييم الأداء تعد من أبرز الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية، وهي تتضمن سلسلة من الخطوات والإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المؤسسة.⁽²⁾

وتكمن أهمية تقييم الموارد البشرية في دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك لمعرفة مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في

(1) مهدي حسن زويلف : مرجع سابق ، ص 188.

(2) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي : إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن 1999 - ص 242 .

القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى (1).

1-2-1 فوائد تقييم أداء العاملين :

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد، إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية والتي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان وبعيدة عن التمييز والمحسوبية، وفيما يلي عرض لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها :

1-2-1 رفع الروح المعنوية :

إن جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم، هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترفيع والعلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل، وبناء على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد يخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم، وكل ذلك سيدفع بالعاملين إلى بذل مزيدا من الجهد لأداء جيد.

1-2-2 إشعار العاملين بمسؤولياتهم :

عندما يشعر الفرد العامل أن نشاطه ، وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها إتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل جهده وطاقاته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضاء رؤسائه .

1-2-3 وسيلة لضمان عدالة المعاملة :

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده و كفاءته في العمل ، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين.

1-2-4 الرقابة على الرؤساء :

إذ أن تقييم أداء العاملين يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية، من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تمديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

1-2-5 استمرار الرقابة والإشراف :

إن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر، وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيه باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية.

1-2-6 تقييم سياسات الاختيار والتدريب :

حيث تعتبر عملية تقييم أداء العاملين بمثابة اختيار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يسير إليه تقييم الأداء، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، ويعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها.

1-2-7 رسم أو تقويم سياسة الأجور أو الرواتب :

إن نواحي القصور ترجع لانخفاض الروح المعنوية وضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور والرواتب والحوافز عن مستوى أعباء الأداء، ومن جهة أخرى فإن عملية تقييم أداء العاملين تحدد مستوى العلاوات والمكافآت التي تمنح للعاملين. **1-3 مجالات استخدام نتائج تقييم أداء العاملين :** إن النظام الجيد لتقييم أداء العاملين يهدف إلى كونه أداة موضوعية للإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة في المجالات الآتية:⁽¹⁾

1-3-1 الترفيع :

لقد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على الترفيع من الداخل لشغل الوظائف الشاغرة داخل التنظيم، وتقييم أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد

(1) مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 193 .

للترفيع لشغل الوظائف الأعلى لأن تقييم أداء الفرد، ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياسا موضوعيا للكشف عن مؤهلاته، قدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.

1-3-2 التعيين والنقل :

إن نتائج أداء العاملين تعتبر معيارا هاما للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، كما يمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم.

1-3-3 الانضباط :

أن الفرد الذي تشير تقارير تقييم أدائه بشكل مستمر على أنه عديم الكفاءة وأن سلوكه غير حسن ولا يرجى فائدة من إصلاحه وتحسين أدائه وسلوكه، يصبح ضروريا إبعاده عن العمل، لأنه سوف يصبح عبئا على العمل ، ولهذا يعتبر تقييم أداء العاملين من عوامل الانضباط الموضوعية.

1-3-4 الكشف عن الاحتياجات التدريبية :

لقد أصبح تقييم أداء العاملين أداة أساسية ومساعدة للتدريب لأنه يعطي فكرة واضحة عن نقاط الضعف في أداة كل فرد عامل والتي تحتاج إلى علاج، وبالتالي تكون الجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية في موقف ملائم لوضع البرامج المناسبة لمعالجة

1-3-5 تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات :

إذ عن طريق تقييم أداء العاملين وما يظهره من نتائج تحدد على أساسها مستويات كفاءة العاملين، يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز.

إن الإدارة الحديثة للمؤسسة تركز في عصرنا هذا على عمل الأفراد كفريق معا وترغب بمكافأتهم على أدائهم كمجموعة، وبالتالي فالإدارة الحديثة تركز على الدوافع الجماعية التي تحددها ثقافة المؤسسة للأفراد (1).

لو كان من الممكن تقييم جميع الأفراد العاملين على أساس عدد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات، أو غير ذلك من المعايير الموضوعية لأصبح دور عملية التقييم بسيطاً، إلا أنه معظم حالات التقييم تتم على أساس التقديرات الشخصية، مما يعرض عملية التقييم للكثير من الأخطاء منها :

* قد يعطي المقيم أحد الأفراد العاملين معدلات عالية أو منخفضة للعوامل الداخلة في التقييم على أساس اقتناع القائم بالتقييم بأن هذا الفرد متفوق أو ضعيف في عامل واحد فقط يعطيه المقيم اهتماماً كبيراً، فقد يكون العامل الذي يحوز على رضا المقيم هو الأمانة، فإن كان أميناً فإن ذلك يدفع المقيم إلى منحه درجات عالية في جميع العوامل الأخرى، وكذلك العكس صحيح.

* التأثير بسلوك الأفراد العاملين قبيل فترة التقييم :

إن التقييم يكون في فترات زمنية معينة قد تكون سنة مثلاً، إلا أن ما يحدث أن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات مساعديه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم فإذا كان أداء الفرد آنذاك مرض، فمن المحتمل أن يمنحه تقديراً مرتفعاً حتى ولو كان أدائه قبل ذلك غير مرض، وكذلك العكس صحيح، إذ قد يكون أداء الفرد في الفترة الأخيرة من التقييم ضعيفاً فقد يعطي تقييماً ضعيفاً، حتى لو كان أدائه خلال المدة التي سبقت ذلك الأداء مرتفعاً.

* التحيزات الشخصية : وهي أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتحيز بسبب العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد العامل وقد يخضع التقييم لمراجعة الرؤساء بغية فحص نتائج الأداء، والوقوف على حيادية المشرفين، غير أن هذا الإجراء قد لا يمنع التحيز إذ سيكون المشرف في موقع يستطيع إقناع الجهة الأعلى بصحة التقييم.

(1) ابراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 366.

* **الاتجاه إلى التقييم بعيدا عن الحقيقة :** وهنا يأتي تقييم بعض المشرفين لجميع الأفراد عاليا، فيما يأتي تقييم بعض المشرفين ولجميع الأفراد منخفضا، وكان من الطبيعي أن يتم التقييم بناء على صورة حقيقية لما يجب أن يؤديه الفرد وبصورة واقعية، وكما يقوم بعض المشرفين بالتقييم بالحالات تفوق بعض الأفراد على الآخرين تحسبا لنقل المجدين وبقاء المتخلفين تحت إشرافه.

4-1 طرق تقييم أداء العاملين :

عادة ما تجري عملية التقييم خلال فترات ثابتة، أو قد تكون في مناسبات معينة قبل اقتراب موعد ترقية الفرد العامل مثلا، وكذلك تجرى عملية التقييم عندما يظهر اختلاف جوهري بين إنجاز الفرد الفعلي والمتوقع، وتجدر الإشارة إلى أن معايير قياس الأداء تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة العمل وظروفه، أما معايير السلوك فيمكن القول بأنها تكاد تكون معيارية لكافة الأشخاص العاملين في المؤسسة.⁽¹⁾

1-4-1 طريقة ميزان القياس المتدرج :

وهي أبسط وأكثر طرق التقييم شيوعا وتعتبر هذه الطريقة ميزان يحتوى على عدة عناصر ومقياس لكل عنصر، حيث يتم تقييم الفرد بتحديد الدرجة المناسبة لأدائه لكل عنصر مثل:

ممتاز في تعاونه	متجاوب	تعاونه مقبول	متعاون بعض الأحيان	غير متعاون
{5}	{4}	{3}	{2}	{1}

وتفترض هذه الطريقة أن المقيم لابد أن يلم بطبيعة عمل الوظيفة وجودة أداء العامل.

2-4-1 طريقة ترتيب الأفراد :

تتركز عملية التقييم بهذه الطريقة في القيام بترتيب الأفراد العاملين بدءا من الأحسن إلى الأقل بالنسبة لكل عنصر من عناصر تقييم الأداء، فمثلا قد تحتوي على العناصر التالية: المعرفة بالعمل، الاستقلالية، احترام النظام، المواظبة، الذكاء، التعاون.

3-4-1 طريقة المقارنة الزوجية :

(1) صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن 2002 ، ص 341.

تتمثل هذه الطريقة في مقارنة أداء كل فرد عامل بأداء آخر يعمل في نفس النشاط بناء على هذه المقارنة يتم اختيار الأداء الأفضل من مجموعة أداءات الأفراد الذين يعملون في الإدارة نفسها.

4-4-1 طريقة تسجيل المعلومات المهمة :

وتشمل هذه الطريقة حفظ سجل خاص بالسلوكات الأدائية، سلبية كانت أو إيجابية، والاعتماد عليه عند إجراء عملية تقييم الأداء، ويفترض في هذه الطريقة أن يكون المقيم قادر على التمييز بين السلوكات التي يمكن اعتبارها سلوكات جيدة، وبين تلك التي يمكن اعتبارها سلوكات أدائية سلبية للفعالية التنظيمية.

5-4-1 طريقة المقالة :

تتطلب وسيلة التقييم المقالي من القائم بالتقييم كتابة وصفا لأداء الفرد، من خلال نموذج معين ويلاحظ أن التقييم يتأثر بقدرة المقيم الكتابية.

6-4-1 طريقة الإدارة بالأهداف (MBO) :

وهي من الطرق الحديثة في تقييم الأفراد، وأكثر الطرق قابلية للتطبيق، وتعتمد على زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتتطلب هذه الطريقة بشكل عام عقد لقاءات متعددة بين كل الرؤساء والمرؤوسين معا وذلك بهدف تحديد العناصر أو المعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس وتحديد الأداء مستقبلا.

وتتكون الإدارة بالأهداف من عدة خطوات هي : (1)

* على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى اتفاق بشأن العناصر التي تستخدم أساسا في أداء هذا الأخير.

* على الرئيس بالتعاون مع المرؤوس أن يحدد الأهداف المطلوبة من هذا الأخير والمدة التي يجب إحراز فيها هذه النتائج.

* على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائحه للعاملين خلال أداء العامل لعمله، وأن يتأكد من أن العمل يسير وفق الخطة الموضوعية.

(1) منصور أحمد منصور: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979، ص 125.

* في خلال المدة المتفق عليها يجتمع الرئيس بمرؤوسيه في فترات دورية لدارسة مشاكل الأداء والعقبات التي تعترض تحقيق الأهداف، لمحاولة تدليل كل عقبة أو القضاء على أي النتائج المطلوبة.

وحتى تكون هنالك فعالية في تقييم أداء العاملين، من الضروري وجود سياسة محددة بطريقة جيدة، كما أن طريقة التقييم يجب أن تأخذ ثلاث مراحل هامة وهي كالتالي: (1)

- من الضروري أن يكون هناك التقاء بين الرئيس والمرؤوسين من أجل تحديد الأهداف والحصول على تعهداتهم.

- من الضروري أن يكون هناك التقاء بين الرئيس والمرؤوسين من أجل إنجاز الأهداف ومناقشة المشاكل التي انبثقت عن عملية التقييم.

- من الضروري وجود تقييم كتابي على أداء العامل على الأقل مرة كل سنة.

2 : الدافعية وأداء العاملين في المؤسسات :

الدافعية في العمل هي عملية يتم فيها توجيه السلوك نحو إشباع حاجات محددة وصولاً إلى هدف ما، والدافع يمثل قوة داخلية لدى الفرد تعمل على توجيه السلوك في اتجاه معين وبقوة معينة وبصفة عامة، فإن الأفراد الذين تتوافر لديهم مستويات مرتفعة من الدافعية يظهرون جهوداً أكبر لأداء بعض المهام قياساً على الأفراد ذوي الدافعية المنخفضة، ويرتبط الدافع بوجود رغبة في عمل شيء ما، والذي يتوقف بدوره على قدرته في إشباع حاجة محددة لدى الفرد.

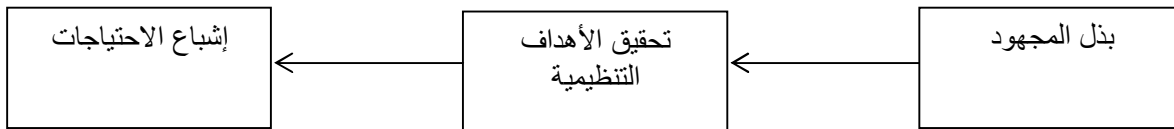
وفي ضوء ذلك فإن دافعية العاملين هي رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع احتياجات الفرد، والشكل رقم (04) يوضح ذلك (2).

شكل رقم (04) تدفق عملية الدافعية

(1) Pierre bergeron: la gestion moderne, théorie et cas gaeton marin, 2002, p270-271.

(1) جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار

الجامعية، الإسكندرية، 2003 - ص 469.



وتعتبر الدافعية في العمل محصلة تفاعل بين مجموعة عوامل ذاتية، أي تتعلق بالفرد ذاته وعوامل خارجية، والتي تحدد اتجاه السلوك لمدة زمنية معينة، كما تتنوع أنماط الدافعية لتشمل دوافع الإنجاز والانتماء والسيطرة والجدارة.....إلخ. كما تتميز الدافعية بالتغير والتطور المستمرين ، وهي تختلف من عامل لآخر ومن مؤسسة لأخرى.

1-2 العلاقة بين الجهد والأداء :

إن المكونات المبدئية للعلاقة بين الجهد والأداء يرتكز على مقدرة الفرد على بذل الجهد المناسب، والجهد هو رد فعل داخلي يتم ملاحظته خارجيا بواسطة سلوك العاملين ولتحقيق دافعية العاملين يجب أن تكون المؤسسة قادرة على تحديد مقدار الجهد المطلوب ويستوجب ذلك تحليل الوظيفة تحليلا جيدا، وتحديد ما بصفة مستمرة لضمان تحديد مهامها وواجباتها، بالإضافة إلى تحديد نوعية المواصفات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة حتى يحقق النجاح في أدائها، ثم القيام بتوجيه وتنمية قدرات ومهارات شاغل الوظيفة. إضافة إلى مقدرة الفرد، على المؤسسة أن توفر أفضل الأدوات ومعدات العمل، وهذا يعني أن جودة الجهد تتوقف جزئيا على جودة أدوات وتكنولوجيا العمل، وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة تدريب العاملين على كيفية تحقيق مستويات الأداء الموضوعة من طرف المؤسسة.

2-2 العلاقة بين الأداء والأهداف التنظيمية :

عندما يقوم العاملون بأداء مهامهم، فإن جهودهم يجب توجيهها نحو غاية محددة هذه الغاية هي تحقيق الأهداف التنظيمية، ويقوم مفهوم العلاقة بين الأداء الفردي والأهداف التنظيمية، والذي يعني احتمال أن يؤدي الأداء الناجح للوظيفة إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، على أهمية تحقيق شيء ذو قيمة للمؤسسة، تماما مثلما يمتلك العاملون حاجات

غير مشبعة والتي تجعلهم يتصرفون بطريقة معينة، فإن المؤسسات تمتلك حاجات غير مشبعة هي الأخرى، والتي تتمثل في أهداف يتعين تحقيقها، إلا أن إشباع تلك الحاجات لن يتحقق إلا من خلال جهود العاملين. (1)

ولتحقيق الفعالية للعلاقة بين الأداء الفردي والأهداف التنظيمية، فإن المؤسسة يجب أن تحدد توجهها واضحا، بمعنى أنه يجب عليها وضع خطط لفترات زمنية محددة وتعريف العاملين بمحتويات هذه الخطط والأدوار المتوقعة منهم، إضافة إلى إمكانية تحقيق العاملين لمعايير الأداء المحددة.

ومن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد، فالفرد الذي استلم وظيفته لأول مرة قد يأتي أدائه ضعيفا في المراحل الأولى من إنجازها.

2-3 العلاقة بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية :

إن العلاقة بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية تكمن في مدى توقع أن يؤدي تحقيق الأهداف التنظيمية إلى تحقيق الأهداف الفردية للعاملين، لسنوات طويلة اعتقدت الإدارة في المؤسسات أن مكافأة العاملين تعني زيادة الراتب أو مجرد الاعتراف بالجهد إلا أن ذلك الاعتقاد لم يكن صحيحا، فإذا كان كل فرد يمتلك حاجات محددة غير مشبعة وتختلف إلى حد كبير عن حاجات الآخرين، وهذه الحاجات تجعلهم يتصرفون بطرق معينة، فكيف تستخدم المؤسسة نظاما نمطيا واحدا من الحوافز لإشباع هذه الاحتياجات المختلفة؟ بدلا من ذلك يجب تطويع نظام الحوافز لمقابلة هذه الاحتياجات الفردية. (2)

ومن أجل أن يكون نظام الحوافز المطبق في المؤسسات يلبي الاحتياجات المختلفة للأفراد العاملين من الضروري أن يشمل ما يلي :

- التعرف على احتياجات العاملين وتصميم نظام للمكافأة يعكس تفضيلاتهم الشخصية، بمعنى أن تكون هذه الحوافز والمكافآت المقدمة للعاملين مرنة وتشبع الحاجات الفردية للعاملين.

- وضع أساليب تطبيق برامج الحوافز بالمؤسسات وفقا لرغبات العاملين وميولاتهم نحو مختلف الحوافز.

(1) جمال الدين محمد المرسى : المرجع السابق، ص 475.

(2) جمال الدين محمد المرسى : نفس المرجع السابق، ص 477.

- إضافة إلى ما سبق فإن الحوافز والمكافآت، التي تقدمها المؤسسات يجب أن ترتبط بشكل مباشر بأداء العاملين.

ومما سبق يمكن استخلاص ما يلي:

- يتوقف استخدام الحافز الملائم على ظروف العاملين ودوافعهم ومتطلبات العمل وأن استخدام الحافز الملائم يمثل مؤشرا لنجاح المؤسسات.

- إن الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات تأخذ على دور الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تطبيق العلاقة العضوية المتبادلة بينهما، لذلك يجب تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم بحيث يصلون إلى أفضل مستوى من الأداء.

إذا كان هناك عوامل دافعة للعاملين في المؤسسة، والتي ينبغي على الإدارة استخدامها لإنجاز الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات لدى الأفراد، فإن هناك حاجات خاصة بالأفراد العاملين لا يمكن تحقيقها من خلال العمل أو الوظيفة، فهناك أوجه أخرى يمكن إشباعها خارج مجال العمل، ورغم أن الإدارة تركز على جوانب الدافعية التي تقع تحت نطاق سيطرتها، فإن لأغراض تفهم سلوك العاملين يتعين توجيه الاهتمام إلى المؤثرات الأخرى التي يستجيب إليها العامل، وهذه المؤثرات كثيرة ومتباينة نتيجة لتفاوت خلفيات وتجارب وخبرات الأفراد بالحياة، وبعض هذه المؤثرات يمكن استخدامها في مجال إدارة الأفراد وهي تتصل بالجوانب التالية : - المؤثرات الأسرية - المؤثرات الخاصة بالثقافات والاتحادات - الظروف الاقتصادية.

3 - صعوبات قياس الأداء في المؤسسات العمومية :

ترجع صعوبة قياس أداء أية مؤسسة عمومية إلى الصعوبات التي لها علاقة بطبيعة العمل في هذه المؤسسات ، ونورد أهم تلك المشاكل والصعوبات فيما يلي:

1-3 طبيعة الخدمات العمومية:

من المعلوم أن مفهوم جودة الخدمة في مجال الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية، ومنها المؤسسات العمومية الصحية، هو مفهوم مجرد يصعب تعريفه أو إخضاعه للقياس، وذلك انطلاقا من عدم دقة نتائج التقييم والقياس الذي يعتمد على المعايير غير الكمية.

ونظرا إلى أن المنتج الذي تقدمه المؤسسات العمومية هو منتج غير ملموس وتوجد صعوبة في قياس عوائد هذه البرامج في شكل منتجات نهائية، وبالتالي يصعب تحديد درجة العلاقة بين تكاليف هذه البرامج والعوائد الناتجة منها، ولكن على الرغم من ذلك فمن الضروري إجراء مثل هذا القياس لأنه من المتطلبات الأساسية لقياس فعالية البرامج في المؤسسات العمومية، وهذا ما يسهل تقييم البرامج البديلة المقترحة بهدف اختيار البرنامج الذي يحقق منافع أكثر من غيره.

3-2- تعدد وتعارض الأهداف والأولويات :

عادة ما يوجد للمؤسسات العمومية أهداف متعددة في الوقت الذي يوجد فيه هدف محدد لكل مؤسسة خاصة، بالتالي فإن تعدد الأهداف في المؤسسة العمومية يضيف صعوبة لقياس الأداء، وذلك بعدم إمكانية تحديد الوزن الذي يعطي لكل هدف من الأهداف المتعددة.

3-3- غياب التحديد الدقيق لمهام المؤسسات العمومية :

عدم وضوح مهام كل مؤسسة عمومية يقود إلى خلق الكثير من الصعوبات التي تؤدي إلى التسبب في المسؤولية وغياب المسائلة نذكر منها :

- التداخل في اختصاصات المؤسسات العمومية .
- غياب التنظيم السليم للمؤسسات العمومية، وعدم التوصيف الدقيق لواجباتها .

3-4- الروتين في المؤسسات العمومية:

كنتيجة طبيعية لغياب المعايير الكمية التي يمكن الاعتماد عليها في قياس الأداء في ظل غياب الأهداف القابلة للقياس الكمي ، نجد أن الإدارة تهتم بتطبيق الإجراءات في حين تركز أجهزة المسائلة في المحاسبة على الالتزام بمتابعة سير تلك الإجراءات .

3-5- الصعوبات المرتبطة بعنصر العمل :

تتعلق الصعوبات والاختلالات المتعلقة بعنصر العمل في الأتي :

- التضخم الوظيفي وسلبياته العديدة من ازدواجية في المسؤولية الإدارية وطول الإجراءات وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية .
- ازدواجية وتداخل الاختصاصات الوظيفية.

- صعوبة تحديد ما يلزم من العمالة، وذلك لعدم وجود معايير نموذجية لأداء العاملين تستخدم كمؤشرات إرشادية في تحديد العمالة.
- خلق وظائف جديدة دون أن تصاحبها زيادة في عبء العمل الوظيفي .

3-6- غياب الرقابة الفاعلة :

تسود المؤسسات العمومية حالة من عدم المبالاة أو الإهمال في قياس الأداء نتيجة عدم توفر الرقابة الفاعلة التي تمارس في القطاع الخاص.

3-7- الضغوط السياسية:

عادة ما تمارس المؤسسات العمومية اختصاصاتها في إطار من القرارات السياسية التي تسعى الحكومة من ورائها إلى تعظيم مكاسبها السياسية والاجتماعية.

3-8- التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين العام الخاص:

لقد أدى التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين العام والخاص خاصة عند إشراك القطاع الخاص في أداء جزء من الخدمة للمواطن إلى صعوبة قياس الأداء المؤسسي للمؤسسات العمومية.

3-9- قياس الأداء المضلل :

في ظل غياب الشفافية نجد أن الإدارة تتبنى ازدواجية في القياس فهناك قياس، داخلي تعتمد فيه على الحقائق، وقياس خارجي تقدم الإدارة فيه صورة غير واقعية لتضليل القياس الخارجي والمتمثل في الرأي العام أو المستفيد من الخدمة.

3-10- غياب المعيار الكمي للمخرجات:

- يمكن تدليل الصعوبات في قياس الأداء بتبني المقترحات التالية :
- السعي نحو صياغة أهداف المؤسسات العمومية(الأجهزة الحكومية) في شكل نتائج محددة قابلة للقياس الكمي.
- ضرورة تبني سياسة تقسيم أية خدمة تقدم للجمهور إلى نوعين إما خدمة مجانية يكون معيار قياس الأداء معيارا اجتماعيا أو خدمة اقتصادية يكون مقياس الأداء فيها مقياسا اقتصاديا.

- فك التداخل والازدواجية في ممارسة مهام واختصاصات المؤسسات العمومية لتحديد المسؤولية عن الأخطاء والتجاوزات، من أجل دعم دور جهاز المسائلة في رقابة الأداء .
- تبسيط إجراءات الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية للجمهور، مما يمكن وضع معيار زمني لكل منها يسهم في قياس الأداء المؤسسي.
- تطوير الجهاز الوظيفي في المؤسسات العمومية بما يساعد في إعادة توزيع العمالة.
- توجيه الأجهزة الرقابية للعمل بالرقابة بالأهداف بدلا من الرقابة بالإجراءات .
- تبني الضوابط الخاصة بالشفافية، والزام المؤسسات العمومية بتطبيقها لتفادي الازدواجية في الأداء .

4- معوقات الأداء في المؤسسات العمومية:

رغم أهمية الأداء في المؤسسات العمومية، إلا أن هناك الكثير من المعوقات والمشكلات التي تعوق هذا الأداء وتتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

1-4- البيئة الاجتماعية والثقافية:

ترتكز البيئة الاجتماعية والثقافية على عدة محاور لها انعكاساتها على ممارسة إدارة المؤسسة العمومية.

1-1-4 العادات والتقاليد:

تشير هذه العادات، التقاليد، القيم، العادات السائدة في المجتمع ودرجة تأثرها بالثقافة الخارجية ، لقد بدأت بداية مرحلة التحول في بعض القيم والمعتقدات في الدول العربية بعد أن نالت استقلالها وبرزت كمؤسسات ذات دور سياسي واقتصادي واجتماعي، حيث ازدادت طموحات الجماهير لوفاء الأجهزة الحكومية بفتح أبواب الرفاهية أمامها، ولكي تنفذ مشاريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية فقد تضخم الجهاز الوظيفي وتعدت الإجراءات إضافة إلى التسبب الوظيفي.

2-1-4 الشخصية الوظيفية وأشكال الاتصال السائد :

(1) أحمد نصيرات: أسباب ومبررات تبني الأداء الحكومي، 2004/12/18، نقلا عن موقع الأنترنت <http://www.planing.gov.sa/planning/all>

هي أنماط السلوك والتفكير السائدة لدى معظم أفراد المجتمع، وهي تتأثر بالدوافع والمحفزات التي تحرك أفراد المجتمع، ومجموعة المتغيرات الثقافية التي تحكم سلوك الأفراد في التعامل مع المواقف وأشكال الاتصال السائدة فيما بينهم، فالشخصية العربية تأتي مكاسبها المادية الوظيفية في مقدمة دوافع العمل مع ضعف الدوافع الخاصة بالاستقلالية وتأكيد الذات.

أما تأثير مجموعة العوامل الثقافية والبيئية وتأثيرها على طريقة تفكير الأفراد وتعاملهم مع المواقف والأشكال السائدة والاتصال فيما بينهم، يلاحظ في سلوكيات قيادات المؤسسات العمومية - ومنها المؤسسة الصحية العمومية - وهي:

- غلبة الطابع الشخصي على نمط الاتصالات.
- الرغبة في التفرد والتميز والتركيز على المركزية الشديدة.
- البيروقراطية الإدارية التي تهتم بالحلول الجزئية دون علاج المسببات مع التركيز الشديد على السلطة.

4-1-3- هياكل ونظم التدريب السائدة :

على الرغم من الجهود التي تبذلها المؤسسات العمومية في تطوير طرق التدريب إلا هناك بعض المشاكل نذكر منها : عدم الربط بين سياسات التدريب والتوظيف وكذلك عدم ربط عملية التدريب بالترقية في المؤسسة .

4-2- أوضاع ونظم تقنيات المعلومات :

يأتي الاهتمام بنظم المعلومات باعتبارها نظاما تحليلية تهيئ إمكانية واسعة للتوقع والتحليل والتخطيط والاستجابة المرنة والفعالة للمتغيرات المحيطة ببيئة العمل، مع توفير قواعد وبيانات متجددة تدعم اتخاذ القرارات، وتتمثل المظاهر العامة التي تعكس أوضاع نظم وتقنيات المعلومات في المؤسسات العمومية فيما يلي :

- عدم التركيز على الاستخدام الأمثل للحسابات الآلية في مجال التخطيط والرقابة والتحليل الإحصائي واتخاذ القرار.
- عدم تحديث البرامج المستخدمة لإستيعاب المزيد من المعلومات والأعمال.
- نقص الثقافة المعلوماتية لدى المسؤولين بالمؤسسات العمومية.

وهذا ما يتطلب تطوير تقنيات المعلومات من خلال تطوير الثقافة المعلوماتية لشاغلي الوظائف القيادية والإشرافية، وإعادة صياغة المفاهيم التقليدية للعاملين حول نظم وأساليب العمل لتكوين رؤية تكنولوجية جديدة تعني بربط تقنيات المعلومات بأهداف واحتياجات المستويات الإدارية المختلفة، إضافة إلى ربط استخدامها بتغيير أسلوب تفكير العاملين وتدريبهم على تبادل المعلومات.

3-4- انخفاض الأداء في المؤسسات :

تؤدي المؤسسات العمومية بصفة عامة - المؤسسات العمومية الصحية بصفة خاصة - أعمالاً كثيرة ومتشعبة بمستوى قليل من الكفاءة وبتكلفة باهظة ، هذا إضافة إلى ما توصف به من إهمال وسوء إدارة تساهم كلها في انخفاض الأداء في تلك المؤسسات.

كما يشمل قياس الأداء كلا من الكفاءة والفعالية ، ففي حين ترمز الكفاءة إلى درجة الرشد في استخدام الموارد المادية والبشرية وكيفية تجميع وتوزيع تلك الموارد لانجاز النتائج المطلوبة بأقل تكلفة، نجد أن الفعالية ترمز إلى درجة النجاح في تحقيق الأهداف المرغوبة، وخاصة ما يتعلق بنوعية وجودة ووقت تقديم الخدمات إلى الجماهير المستهدفة.

وترجع أسباب ظاهرة انخفاض الإنتاجية أو الأداء في المؤسسات العمومية بصفة عامة إلى الجوانب التالية:

- الجوانب التاريخية: التي تتعلق بنشأة وتطور هذه المؤسسات عقب الاستقلال.
- الجوانب الفنية والتنظيمية: التي ترتبط بغياب الأهداف الواضحة لوحدة المؤسسات العمومية وعدم تقييم نتائج الأداء بها.
- الجوانب البيئية والاجتماعية: التي ترتبط بمجموعات الاتجاهات والقيم والمعتقدات التي ارتبطت في أذهان الناس بالعمل بالوظائف الحكومية.

ونظرا لغياب معايير ومقاييس دقيقة لأداء المؤسسات العمومية، فيمكن الاستدلال على انخفاض الأداء بالمظاهر التالية على مستوى الجوانب الفنية والتنظيمية والعناصر البشرية:

- كثرة التغيرات في الهياكل التنظيمية أدت إلى تكرار العمليات الإدارية وتعقيد الإجراءات وزيادة عدد العاملين .
 - افتقار الكثير من المؤسسات العمومية إلى وسائل التقنيات الحديثة في أداء أعمالها .
 - تدني نسبة الوقت المنفق في أداء مهام الوظيفة للانشغال العاملين بأعمال خارجية أو شعورهم بالإحباط وعدم الرضا الوظيفي.
 - تكس أعداد كبيرة من العاملين في بعض الوظائف غير المنتجة، إضافة إلى إهدار الكثير من الوقت والمال في التدريب دون التخطيط المسبق له.
 - غياب الدراسات لمعرفة المعوقات وتحديد مجالات تحسين وتطوير الأداء .
- وتؤكد خطط التنمية في كثير من البلدان على أهمية إيلاء العنصر البشري العناية التامة باعتباره ركيزة التنمية، وتضمنت أنظمة الخدمات فيها العديد من الحوافز، وقد أشارت بعض الدراسات إلى قصور في تلك الأنظمة، ولعل لتلك الأنظمة على فعاليتها كمحفز على الأداء، كونها صيغت لفترة زمنية لم تعد ظروفها قائمة الآن، لذلك فالحاجة قائمة على انتهاج سياسة تحفيز ملائمة تنمي الأداء وتساعد على استثمار طاقات الموهوبين، حيث ثبت أن الحوافز تتأثر بعوامل الزمان والمكان والأشخاص، فما يعد حافزا اليوم قد لا يعد غدا محفزا على الأداء، لذلك يجب تلمس المعوقات في سياسة التحفيز المتبعة من حيث كونها تشجع على الأداء من عدمه ومنها(1) :

- 1- وضع نظام موحد للحوافز لعدد من المؤسسات التي تختلف أنشطتها، فالحوافز تختلف حسب البيئة والمؤسسة والنشاط والعاملين، لذا يجب أن تختلف الحوافز حسب نوع المؤسسة ونشاطها.
- 2- استخدام العقاب كأسلوب للتحفيز، إذ يجب عدم وضعه في إطار التحفيز على الأداء والإبداع .

(1) عوض بن سعيد العمري : أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية 2004/12/18 نقل عن موقع الانترنت <http://www.kkmaq.gov.sa/detail.asp>

3- عدم وجود الأجواء الملائمة للأداء والإبداع بسبب غموض الدور وعدم وضوح الأهداف وهذا من أقوى صعوبات الأداء .

تتعدد أساليب ومداخل تحسين الأداء ، فقد يتم تحسين الأداء، من خلال التركيز على تطوير مهارات وسلوك العاملين، وذلك بتطوير معايير وتقنيات الاختيار والتدريب وتقييم الأداء للعنصر البشري ، وقد يتم التحسين في الأداء من خلال الاهتمام بتطوير وتحسين ظروف العمل المادية ، أو يكون التحسين وبإعادة هيكلة التنظيم كما يجري تحسين الأداء عادة بتطوير التقنيات، وفي جميع الحالات يكون أسلوب القياس المرجعي من وسائل التعرف على مستويات الأداء الأفضل لمؤسسات أو منظمات أخرى ، وبالتالي يصير البحث في كيفية الوصول بأداء المؤسسة في ذلك المستوى (1).

والجدير بالذكر أن الدول النامية ومنها الجزائر تشهد أوضاع خاصة، حيث يمارس العاملون أنشطتهم في ظروف سيئة، مما يؤثر على إنتاجيتهم من الناحية الكيفية والكمية ، وعادة ما تكون ظروف العمل السيئة نتيجة مباشرة لتخلف الإدارة وعدم إدراكها للمسؤولية الملقاة على عاتقها ، ونقص في حوافز العمل سواء المادية أو المعنوية ، مما يجعل إمكانية تحسين ظروف العمل و الإنتاجية أو الأداء للمؤسسة صعب المنال، وتعاني هذه الدول من صعوبات اقتصادية حادة كالفقر مثلا، فالدخل الضعيف لعدد كبير من العاملين في هذه الدول يجعل إشباع حاجاتهم الأساسية صعبة. زيادة على ذلك ظروف السكن السيئة وانعدام المساعدة الاجتماعية والتغير في العادات والقيم وحجم العائلة الكبير (2).

ثانيا: الرضا الوظيفي والأداء في المؤسسات :

لا يمكن رفع مستوى الأداء لدى العاملين في المؤسسة من خلال المداخل الفنية مثل تطوير الآلات والأجهزة والأدوات ، أو تحسين أو تبسيط طرق وإجراءات العمل. أو ترشيد معايير الأداء، وإنما يتطلب الأمر أيضا الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين

(1) على السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 61.
(2) عبد الحميد عبدوني : فهم سلوك العامل وحاجة التنظيم والتسيير إلى علم النفس ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة باتنة ، 1994 ص ص 201-223.

الاهتمام برفع روحهم المعنوية أو بتحقيق أو زيادة رضاهم. والرضا هو حالة نفسية يشعر بها الفرد وفقا لدرجة إشباع حاجاته⁽¹⁾.

1- مجالات رضا العاملين في المؤسسات :

- كلما زادت درجة إشباع حاجات العاملين زاد الرضا، وتتعدد المجالات التي تكون موضوعا لرضا الفرد في العمل أو عدم رضائه، وأهم هذه المجالات:
- العمل نفسه من حيث مدى تناسبه مع الميول والقدرات ومدى وضوح الدور المطلوب من العامل.
 - فرص التدريب والتطور .
 - فرص الترقية .
 - نمط الإشراف.
 - ظروف العمل المادية) مثل الإضاءة والتهوية والنظافة وساعات العمل وفترات الراحة (
 - جماعات العمل من خلال علاقات العمل الموجودة.
 - الأجر وملحقاته.

وكلما أشبعت حاجات الفرد في مجال العمل، وقدم له مزيج الحوافز المناسب أسهم ذلك في إرضائه وساعد في إثارة دافعيته، أي حثه وحفزته نحو الأداء الفعال، وحيث يعد الرضا عن العمل محصلة لكل قيمة الحوافز المشبعة ومدى إدراك الفرد لعدالتها.

إن العامل في المؤسسة ضمن مجموعة معينة لا يتحقق بسهولة وتحدده عدة عوامل منها: نوعية العمل ومدى استجابته لتطلعاته المادية والمعنوية، لأن العمل غير المجدي بالنسبة للعامل يجعله يؤثر سلبا على معنوياته. وثقة العامل في عمله، و تمسكه به تتوقف إلى حد كبير على تحقيق حاجاته المادية والمعنوية، ويزداد دور الحاجات المعنوية مثل

(1) أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية ، منظور القرن الواحد والعشرين، ص 402.

الحاجة إلى الاهتمام والاعتبار من طرف الآخرين على تلبية الحاجيات المادية الأولية ويعود تحقيق الحاجات المعنوية للعاملين في المؤسسة إلى العلاقات الموجودة بين أعضاء المجموعة من جهة ، وإلى علاقته بالمشرفين من جهة أخرى.(1)

2- علاقة الرضا بالأداء في المؤسسات:

ويمكن تصور علاقة الرضا بالأداء في أربعة حالات هي:(2)

2-1- قد يزيد الرضا ولا يزيد الأداء ، وتعود أهم أسباب هذه الحالة ، لأسباب منها تواضع الولاء والانتماء للمؤسسة وانخفاض مستوى القدرات بالنسبة لمتطلبات العمل، أو انخفاض فعالية القيادة الإدارية، وتنظيم العمل بالمؤسسة بشكل عام.

2-2- قد ينخفض الرضا لكن الأداء يرتفع، وتعود أهم أسباب ذلك إلى يقظة ضمير العامل بالمؤسسة، أو قد يرى العامل أن تلك الوظيفة هي فرصته الوحيدة، ولا توجد وظيفة أخرى متاحة.

2-3- قد يزيد الرضا ويزيد الأداء وذلك عندما يساهم الرضا المرتفع في تهيئة ولاء العامل وانتمائه للمؤسسة وتقارب أهدافه مع أهدافها.

2-4- قد ينخفض الرضا وينخفض الأداء، وذلك عندما يؤدي انخفاض الرضا إلى انخفاض دافعية الفرد للعمل، خاصة إذا اقترن ذلك بتواضع فرص التدريب، أو سوء نمط القيادة أو غير ذلك من العوامل المقللة لمستوى الرضا.

وعندما تنخفض درجة رضاء الأفراد ، يؤدي ذلك لآثار سلبية على الأداء وتتنوع هذه الآثار السلبية لتشمل : الاستمرار في العمل دون أداء فعال أو الاستمرار في العمل لكن بسلوك سلبي أو معاكس يؤثر سلبا على فاعلية الأداء الفردي والجماعي، أو ترك العمل. والرضا في العمل عملية ديناميكية يمكن أن ترتفع أو تنخفض من وقت لآخر بتأثير المعوقات التي تحول دون إشباع الحاجات الإنسانية، لذلك فمن الضروري العمل على إشباع تلك الحاجات من خلال أساليب التحفيز الفعال.

(1) ناصر دادي عدون : الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية – دراسة تطبيقية نظرية – ديوان المطبوعات الجامعية ، 2004 ، ص 126.
(2) أحمد سيد مسطفي : مرجع سابق، ص 405.

وفي هذا الصدد فقد أوضحت الدراسات، أن العاملين يشعرون بالسعادة في عملهم ورضاهم عنهم إذا توفر لهم الأجر المناسب، وساعات العمل المناسبة، وكذلك المركز الاجتماعي للعاملين والعلاقة بينهم وبين الرؤساء وظروف العمل وطبيعة فرص الترقية والتحرر من الإشراف المباشر وإعطاء قدرا من المسؤولية⁽¹⁾.

وينبغي أن تتاح للعمل فرصة المساهمة الإيجابية في نشاط الجماعة، وأن يعبر عن ذاته تعبيرا تلقائيا وأن يعترف به بقية الأعضاء، وأن يقدره، كذلك من العوامل المؤدية إلى رضا العاملين عن عملهم الشعور بالنجاح والتقدم وذلك للوصول إلى تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة، فكلما شعر العاملين بالرضا عن العمل بذلوا مزيدا من الجهود وحشد طاقاتهم وتوجيهها نحو الهدف .

ومما سبق يتضح أن للرضا عن العمل علاقة وطيدة بالأداء ، ويستمد هذا الرضا من عوامل متعددة بعضها يتصل بالعمل الذي يقوم به العامل، وبعضها بالمحيط الذي يعمل فيه، وبعضها بالتنظيم الذي ينتمي إليه، ومن الخطأ الاعتقاد أن الفرد إذا رضي عن جانب أغفل الجوانب الأخرى ، فقد يعتقد البعض أن الأجر الجيدة كفيلة يجعل الفرد راضيا عن عمله ومهما كانت ظروف العمل، أو جو المعاملة السائد، وقد يعتقد البعض الآخر أن المعاملة الإنسانية هي مفتاح الشعور بالرضا عن العمل متناسيين العمل نفسه والظروف المحيطة به⁽²⁾.

لذلك يجب أن يتوفر أيضا التنظيم الفعال والإدارة الحكيمة والعلاقات الإنسانية الصحيحة، وهي العناصر القادرة على تحسين الأداء في المؤسسات.

وتشير الدراسات المعاصرة إلى أن كلا من الرضا الوظيفي والأداء يرتبط بالمكافآت وهذه الأخيرة توفر الرضا للعامل، إذا كان هو يقيم المكافآت المعينة، وإذا كانت المكافآت تقدم بالفقر المطلوب، غير أنه لا يحتمل أن تؤثر المكافآت في الأداء، إلا إذا أدرك العامل أن جهده سيؤدي إلى الأداء الأعلى، وأن ذلك الأداء سيحظى بالمكافآت المرغوبة، كما أن رضا العاملين من ذوي الأداء العالي يزداد كلما أتسمت مكافأة أدائهم بالوضوح والعناية⁽³⁾.

(1) صلاح الشنواني : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - مدخل الأهداف - مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر، 1999، ص 416.

(2) المرجع السابق: ص 417.

(3) خليل محمد حسن الشماع : مبادئ الإدارة - مع التركيز على إدارة الأعمال - الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2001، ص 268.

خلاصة

يبدو جليا مما سبق أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين دوافع العمل، المتمثلة أساسا في تلك الرغبات الإنسانية وفي الاستجابة لرسالة المؤسسة وأهدافها من جهة، وبين الوسائل المتبعة من قبل المؤسسة والحوافز أو الوسائل التي من شأنها إثارة المزيد من الاهتمام بالعمل التي توفرها المؤسسة للعاملين بهدف المحافظة عليهم وكسب ولائهم وتفانيهم في تحقيق مستويات أداء عالية من جهة أخرى، ومما لا شك فيه أن التوافق بين الحاجات والدوافع التي تحرك الفرد، وبين الوسائل المتاحة لإشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد :

- الحالة المعنوية للعاملين.
- درجة الرضا عن العمل.
- الاستقرار في المؤسسة.
- كفاءة الأداء التنظيمي.
- تحسين الأداء وتجويد الإنتاجية.