

الفصل الثاني : الحوافز في المؤسسات

تمهيد

أولاً: أنواع الحوافز

1-الحوافز المادية

2-الحوافز المعنوية

ثانياً: الحوافز وتأثيرها على سلوك وأداء الأفراد

ثالثاً: أغراض الحوافز

رابعاً: شروط إنجاح نظام الحوافز

خلاصة

تمهيد:

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أداء جيد ، أي جعل كل فرد أو مجموعة من الأفراد يقومون بعملهم على أكمل وجه وبتقان، يجب أن تستعمل مختلف الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية منها التي تعزز ارتباط الفرد بالمؤسسة وتجعله يبذل كل طاقاته والحوافز السلبية التي تجعل الفرد يبتعد عن السلوكيات التي تؤثر سلبا في عملية الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة .

وعلى العموم نجد أن هناك حوافز عديدة تطبقها مختلف المؤسسات في العديد من البلدان، نظرا لأنها تتسجم مع مختلف الحاجات الإنسانية، ولكن كل مؤسسة تطبقها بحسب ظروفها الداخلية وقدرتها المالية وظروف البيئة التي تنتمي إليها .

والحوافز عموما تنقسم إلى قسمين: حوافز مادية وحوافز معنوية ، فالحوافز المادية هي الأجر والمكافآت والمميزات المادية الأخرى ، أما الحوافز المعنوية فهي فرص الترقية والاعتراف والتقدير للجهد والأداء ، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات والتدريب وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقترحاتإلخ.

والحوافز قد تكون مادية: إيجابية أو سلبية وكذلك معنوية: إيجابية أو سلبية وقد تكون فردية أو جماعية ،وسنتطرق في هذا الفصل إلى تلك الحوافز بأنواعها المختلفة ثم لعلاقة الحوافز بالأفراد العاملين ، ودورها في تحسين أدائهم ،وكذلك أغراض وشروط إنجاح نظام الحوافز في المؤسسة .

أولاً : أنواع الحوافز:

لقد أشارت معظم البحوث العلمية التي تستهدف دراسة أنواع الحوافز التي يهتم بها العاملون حالياً إلى مجموعة من الأنواع ، لملاءمتها وتقسيمات الحاجات الإنسانية ، ومن جهة أخرى نجد تقسيماً شائعاً للحوافز إلى مادية ومعنوية ، ويقصد بالحاجات المادية تلك التي تشبع حاجات الإنسان المادية، مثل الحاجة إلى الأكل والملبس والمأوى ، وتشمل: الأجر ، المكافأة ، ضمان استقرار العمل ، ظروف العمل المادية إلخ .

أما الحوافز غير المادية (المعنوية) فهي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية كالحاجة إلى الانتماء إلى الجماعة ، والحاجة إلى التقدير ، وغير ذلك وتشمل: فرص الترقية ، الاعتراف بأهمية العامل وتقدير جهوده في العمل ، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات إلخ .

ويمكن النظر إلى الحوافز من حيث كونها إيجابية أو سلبية ، فالحافز الإيجابي يسهل أو ينمي بعض التصرفات ، بينما الحافز السلبي يمنع بعض التصرفات ، كما يمكن أن تكون الحوافز فردية أو جماعية .

1- الحوافز المادية :**1-1 الأجر :**

تمثل الأجور واحداً من أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة ، وتختلف أنظمة دفع الأجور في المؤسسات كما تختلف طرق دفع الأجور في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من العاملين، أو أنواع مختلفة من العمل ، ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه أي عامل محصلة تفاعل عدد كبير من العوامل منها : طبيعة العمل وأهميته وصعوبته ، أقدميه العامل ، مستوى الأداء الفردي للعامل ، القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور (1).

والأجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به ، وفقاً للاتفاق الذي تم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل (2).

(1) على السلمي : إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب للنشر والتوزيع ، 1981 ، ص 303.
(2) صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 324.

فمن ناحية العاملين تعتبر الأجور وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية والاجتماعية وبالتالي نجد أن العاملين في أي مؤسسة يولون للأجر اهتماما كبيرا ، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الأجور عامل هام من العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد في العمل وبالتالي على مستوى أدائهم ، وتوجد طريقتان رئيسيتان لحساب الأجور: إما على أساس الوقت أو على أساس كمية الإنتاج .

1-1-1- الأجر الزمني:

يدفع للعامل اجر معين يحدد على أساس الوقت الذي يقضيه في عمله دون الرجوع إلى كمية و جودة العمل الذي يقوم به ، ففي الصناعة مثلا يدفع للعامل على أساس الساعة بينما يدفع للمديرين والعاملين في المكاتب إما بالأسبوع أو بالشهر.⁽¹⁾

ومن مزايا هذه الطريقة سهولة الحساب ويفضلها كثير من العاملين ، كما أنها تطبق للأعمال التي تحتاج إلى الدقة ، والأعمال التي يصعب قياس الإنتاجية فيها أو كمية إنتاجها ، كالقطاعات الخدمائية (المؤسسة الصحية مثلا) . ومن عيوبها أنها تغفل الفروق الفردية بين العاملين ، ومن ثم لا فرق بين العاملين المجتهدين والمهملين ، أي أنها لا تشجع المجدين منهم على بذل جهود أكبر . وتحتاج إلى رقابة وإشراف دقيقين، حتى لا تتاح الفرصة للعاملين للتكاسل والتباطؤ في العمل.

1-1-2- الأجر على أساس الإنتاج :

يرتبط أجر العامل طبقا لهذه الطريقة بكمية الإنتاج التي يتمها في فترة زمنية معينة حيث يكون هناك أجر معين للوحدة أو القطعة المنتجة ، ويصبح أجر العامل عن الساعة أو اليوم هو عدد القطع التي ينتجها في هذه الساعة أو اليوم مضروبا في الأجر المحدد للقطعة .⁽²⁾

والفكرة في هذه الطريقة أن يحفز العامل على زيادة إنتاجه حتى يحقق دخلا إضافيا، وفي نفس الوقت تستفيد الإدارة بزيادة الإنتاج مع عدم زيادة كبيرة في التكاليف كما يطبق هذا النوع في الأعمال النمطية المتماثلة الوحدات ، الأعمال التي يسهل قياس إنتاجها كميًا،

(1) علي عبد الوهاب : إستراتيجية التحفيز الفعال ، نحو أداء بشري متميز ، دار التوزيع والنشر الإسلامية ، مصر ، 2000 ، ص 51.

(2) المرجع السابق : ص 53.

وتحقق هذه الطريقة بعض المزايا وهي تحفيز العاملين على زيادة الإنتاج كما أنها تفرق بين العاملين على أساس المجهود الذي يبذلونه .

غير أن هناك عيوباً تصاحب هذه الطريقة ومن أهمها: مشكلة تحديد المعايير التي يتم دفع الأجر على أساسها، إرهاق الموارد البشرية والمادية، الاهتمام فقط بسرعة العامل وزيادة إنتاجه، وإهمال عوامل أخرى لها أهميتها، مثل: سلوكه الوظيفي وتعاونه مع الآخرين⁽¹⁾.

1-1-2- ملحقات الأجور :

1-1-2-1- ملحقات الأجر المالية :

1- العلاوات :

تعريفها : يقصد بالعلاوة الترقية في المرتب دون الحاجة إلى تغيير في الوظيفة التي يشغلها العامل أو الدرجة ويطلق عليها بالفرنسية l'avancement d'échelon أي التقدم في جدول المرتبات⁽²⁾.

فالعلاوة إذا هي مقدار معين يضاف إلى الأجر الأساسي للعامل كل فترة زمنية معينة، والسبب الرئيسي هو مكافأته نتيجة لزيادة خبرته ومهاراته، كلما تقدم في العمل ، كذلك لمواجهة الزيادة في أعبائه المالية، كما تمنح للعامل شعوراً نفسياً بأن أجره يزداد باستمرار حتى مع بقائه في نفس الدرجة أو الوظيفة مما يرفع من معنوياته.

*** أسسها :**

منح العلاوة يقوم على الأساسين التاليين :

- زيادة درجة كفاءة العامل في أداء أعباء وظيفته وذلك في ضوء تقدير الكفاءة وهذا يقتضي منحه زيادة في الأجر، لهذا السبب تعتبر العلاوة حافزاً يدفع الفرد لبذل جهد وكفاءة أكبر في أداء عمله.

- زيادة مدة خبرة العامل في وظيفته تجعله أهلاً لممارسة أعباء على مستوى أعلى داخل فئته، وعلى ذلك فإن منح العلاوة يتوقف على ثبات كفاءة العامل الشخص في أداء عمله.

(1) المرجع السابق : ص 52..

(2) حماد محمد شطا : النظرية العامة للأجور والمرتبات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982 ، ص 336 .

ب- المشاركة في الأرباح :

وهي عبارة عن استقطاع جزء من أرباح المؤسسة وتوزيعها على العاملين ، ويتم هذا التوزيع حسب الأجر أو الدرجة أو المستوى التنظيمي ، أو الأداء الجيد أو أكثر من اعتبار واحد ، وهذا ما يحفز الأفراد العاملين على بذل المزيد من الجهد لتحقيق إنتاجية أو أداء أعلى، وبالتالي ضمان الحصول على حصة كبيرة من الأرباح .

ويتم التوزيع نقدا مرة واحدة، أو تقسيمها على عدة دورات في السنة ، ويعيب على استخدام هذا النظام وجود علاقة واهية بين أداء كل فرد منفردا وبين الأداء الكلي، أي الأرباح الخاصة بالمؤسسة ، فلا يعني أن المؤسسة قد ربحت كثيرا ، أن كل فرد قد أدى دوره بالشكل المرسوم له، ومما يزيد الأمر سوءا أن كثيرا من نظم المشاركة في الأرباح يساوي بين العاملين في المستوى التنظيمي الواحد في حجم الأرباح التي يحصلون عليها وذلك بالرغم من اختلاف كفاءة أدائهم ، أما مزايا هذا النظام فهو ينمي مشاعر الانتماء والعضوية للمنظمة، كما يرفع من الإحساس بأهمية التعاون والمشاركة (1).

1-1-2-2- الملحقات العينية :

تتمثل في كل المزايا والخدمات الاجتماعية التي تهدف إلى تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة، وتتخذ الخدمات الاجتماعية العمالية مظاهر متعددة ومستويات مختلفة تتوقف على عدة عوامل منها : حجم المؤسسة ، نوعها (إنتاجية خدمتية)، عدد العاملين وثقافتهم.

- ومن أهم مظاهر الخدمات الاجتماعية العمالية نجد ما يلي :

- خدمات النقل :

ويقصد به نقل العاملين من وإلى مكان العمل وتوفير الوسائل اللاتقة لراحتهم، إن عدم توفير هذه الخدمات يسبب غالبا تأخر التحاق العاملين بمواقع عملهم ، نظرا لاستعمالهم وسائل النقل الأخرى ،وكذا تغيب العمال في حالة عدم توفر وسيلة النقل وزيادة الإرهاق والإجهاد البدني والنفسي ،وتحمل العامل تكاليف تؤثر على حالته الاقتصادية والمالية ، وبالتالي توفير خدمة النقل لتفادي الآثار السلبية السابقة الذكر .

(1) أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 1995، ص249.

- خدمات التغذية

تقدم بعض المؤسسات لعمالها وجبات غذائية بمقر العمل ، والهدف من ذلك هو الحفاظ على صحة العاملين الجسمية والنفسية ، مما يؤدي إلى زيادة نشاطهم وكفاءة أدائهم وإقبالهم على العمل.

- الخدمات الرياضية والترفيهية:

إن قضاء الفرد أوقات فراغه في الترفيه عن النفس ، وكذا رفع مستواه الصحي عن طريق الرياضة والألعاب وغيرها يؤدي إلى الراحة الذهنية والنفسية التي هي عنصر فعال في تحسين أداء العاملين ومن أمثلة الخدمات الرياضية والترفيهية النوادي ، المنشآت الرياضية وإقامة الرحلات وغيرها.

- الخدمات الطبية :

لاشك أن صحة العامل وكذلك صحة أفراد أسرته من أهم العناصر التي تتوقف عليها كيان العمل في المؤسسات ، إذ أن تدهور صحة العمال أو تعطيلهم عن العمل نتيجة لمرض أو حادث عمل ، له أثر مباشر في الإنتاج أو الأداء وعليه تهتم كل المؤسسات مهما كان نوعها بالصحة المهنية ، وتتجلى أهم مظاهرها في الكشف الطبي، بتنظيم فحوص على العاملين قبل الالتحاق بالخدمة وهو ما يسمى بالكشف الابتدائي ثم الكشف على فترات ويسمى بالكشف الدوري.

1-1-3- تحديد مستوى الأجور:

إن تحديد مستوى الأجور السائد لا يتم فقط على أساس مستوى الأجور السائد في قطاع الصحة العمومية أو أي قطاع آخر، بل يتم تحديده وفقا للعديد من المعايير الاقتصادية ، الاجتماعية ، السياسية ، القانونية والتنظيمية ، بحيث تأخذ في الحسبان هذه المعايير بشكل كلي وفي نفس الوقت، وليس بشكل منفصل أو مستقل. ومن أهم

المعايير الشائع استخدامها عند تحديد مستوى الأجور والمرتبات الآتي: (1)

- مستوى الأجور السائد في سوق العمل كما تظهره الاستقصاءات، التي يتم إعدادها

خصيصا لتوفير مثل هذا النوع من البيانات.

(1) عبد الرحمن توفيق : المناهج التدريبية المتكاملة (المهارات السلوكية في مجال تحفيز العاملين)، الطبعة الثالثة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر ، 2004، ص 33.

- قدرة المؤسسة أو الحكومة على الدفع، والتي تتأثر بدورها بكل من مستوى الربحية ومستوى الإنتاجية، أو الأداء التي تتمتع به المؤسسة أو الدولة .
- تكاليف المعيشة ، حيث يلزم طبقا لهذا المعيار تعديل مستوى الأجور والمرتبات بما يتلاءم مع أي تغير في تكاليف المعيشة، كما يحدده الرقم القياسي للأسعار ، وكذلك بهدف التغلب على مشكلة الفرق بين الأجر النقدي والأجر الحقيقي والتي عادة ما تنتج عن حالات الغلاء التي يتعرض لها المجتمع كل فترة زمنية، مع ملاحظة أن تلبية هذا الهدف تعني الإبقاء على مستوى الأجر الحقيقي وليس زيادته .
- أجر المعيشة ، حيث يختلف هذا المعيار عن سابقه ، فإذا كان معيار تكاليف المعيشة يركز على تعديل الأجر النقدي ليتلاءم مع الأجر الحقيقي، فإن معيار أجر المعيشة ، يتحدد كلية بناء على قدر الدفع اللازم لمعيشة الموظف وأسرته في مستوى ملائم .
- إنتاجية العمل وعادة ما يتم الحصول عليها عن طريق قسمة قيمة الإنتاج على عدد ساعات العمل خلال فترة زمنية معينة.
- عرض العمالة و الطلب عليها ، حيث يجب هنا ملاحظة نقطتين: أولهما علاقة الارتباط القوية بين هذا المعيار ومعيار مستوى الأجور السائد نظرا لأن هذه الأخيرة عادة ما تنتج بناء على تفاعل قوى العرض والطلب، وثانيهما أن هذا المعيار أكثر ملائمة لمؤسسات القطاعين الخاص و الاستثماري.
- قوانين وتشريعات العمل السائدة والتي عادة ما تحدد الحدود الدنيا والقصى لكل فئة من فئات الأجر أو العاملين ، كما هو الحال بالنسبة لمؤسسات القطاع العام ومن بينها المؤسسة الصحية العمومية ، والتي يعد معيار القوانين والتشريعات بالنسبة لها هو المعيار الأساسي عند تحديد مستويات والمرتبات ، مع ملاحظة أن المسؤولين على هذا القطاع عادة ما يلجئون إلى المعايير الأخرى عند وضع مثل هذه التشريعات أو القوانين.
- ضغوط الاتحادات العمالية ، والتي عادة ما تؤثر على مستوى الأجور، إما عن طريق التفاوض مع الإدارة، أو عن طريق التأثير السياسي من خلال القنوات الديمقراطية الشرعية المتاحة.

- متطلبات الوظيفة كما تعكسها عمليتي وصف الوظائف وتقييمها ، ذلك أن نوعية الوظائف التي تحتاج إلى مهارات أو مؤهلات أو جهود غير عادية من المفروض أن يحصل شاغلوها على مستوى أجر يزيد عن شاغلي الوظائف التي تحتاج إلى مهارات أو مؤهلات أقل ، ويعد هذا المعيار من أهم المعايير التي يتم استخدامها عند تحديد أجور ومراتب القاع العام.

1-2- المكافآت :

المكافآت هي " مبالغ مالية في شكل نقدي أو عيني تمنح للعامل كتعبير من صاحب العمل عن الاعتراف بالخبرة أو المهارة ، أو كحافز على زيادة بذل الجهد في سبيل تحقيق نتائج أحسن ، وهي تختلف عن التعويضات الأخرى في كونها ليست مرتبطة مباشرة بشروط أو ظروف أو متطلبات العمل، وإنما هي مرتبطة بصفة مباشرة بشروط خاصة بنوعية وكيفية العمل ونتائجه من الناحية الكمية والنوعية⁽¹⁾.

ومن أهم أنواع المكافآت ما يلي :

- مكافأة على زيادة الإنتاج.
- مكافأة على السرعة في الإنجاز.
- مكافأة على الاقتصاد في المواد الأولية المستعملة .
- مكافأة على الاختراع.
- مكافأة تشجيعية.

- نظام المكافآت الجديد :

يختلف هذا النظام عن النظام القديم الذي كان يرتكز على عدد أيام الحضور فقط في منصب العمل ، ولا يأخذ بعين الاعتبار الإنتاج الفردي والجماعي ، وكانت حصيلته إعطاء مرتب إضافي كل عام ، أي ما يسمى بنظام الشهر الثالث عشر ، غير أن نظام المكافآت الجديد يتكون من نوعين من المكافآت .

- مكافأة المردود الفردي PRI.
- مكافأة المردود الجماعي PRC.

(1) أحمية سليمان : التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري " علاقة العمل الفردية" ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية ، الجزائر ، 1994 ، ص209.

إن القانون الأساسي العام للعمال أصبح يعترف بالمردود الفردي ، كما أنه يؤكد أيضا على المرود الجماعي ومكافأته ، ذلك أن العاملين في المؤسسات لا يعملون منعزلين عن بعضهم ، بل تربطهم علاقات عمل جماعية ، لارتباط أعمالهم مع بعضها.

2- الحوافز المعنوية :

1-2- التدريب :

إن استمرارية البقاء والنمو والتطور وتحقيق الإنتاجية العالية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية للمؤسسات بما يتلاءم و التغييرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، مرتبطا باستمرارية التعليم والتدريب والتوجيه .

ويمكن تعريف التدريب على أنه "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاولة عمله".⁽¹⁾

ويلعب التدريب دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه ، لذلك على المؤسسات أن تأخذ بالاعتبار التدريب وأهميته، لما يتركه من أثر على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية ، ومن المستحسن أن يرتبط التدريب ببعض الحوافز المادية أو المعنوية .

إن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر في غاية الأهمية، للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى تدريب كما يتم التعرف على الأفراد وقدراتهم وتحديد من سيتم تدريبهم ، وبعد ذلك يتم تصميم البرنامج التدريبي وتحديد موضوعاته وأساليبه وأماكن عقده ⁽²⁾ .

وللتدريب العديد من المزايا فهو يؤدي إلى :

- زيادة الإنتاجية :

حيث تنعكس زيادة مهارات العامل الناتجة عن التدريب ، على حجم الإنتاج وعلى جودته ، هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للأعمال والوظائف

⁽¹⁾ يوسف قزاقزة وآخرون : إدارة الخدمات الصحية والتمريضية ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، 2002 ، 127.

⁽²⁾ موسى اللوزي : التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص288.

في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوفر لدى العامل على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال .

- رفع معنويات الأفراد :

لأشك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات ، يؤدي إلى ثقة العامل بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي .

- تخفيض حوادث العمل :

تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب العاملين ، ويعني أن التدريب الجيد على الأسلوب الجيد لأداء العمل وعلى كيفية أدائه ، يؤدي بدون شك إلى تخفيض معدل الحوادث .

كما يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم واستقراره، وبالتالي قدرته على الحفاظ على فاعليته ، ومن الضروري أيضا أن يصحب فترة التدريب المهني مكافآت تشجيعية مادية أو معنوية تجعل العاملين يشعرون فعلا بأهمية التدريب.

فعملية التدريب تهدف إلى تحسين أداء العاملين ، وبالتالي نجاح المؤسسة ككل، ومن بين الأهداف الأخرى لهذه العملية ، تهيئة العاملين الجدد للعمل وتعريفهم بمتطلبات إنجاز الأنشطة ومواكبة التقدم، كما تعتبر هذه العملية استثمار طويل الأجل لا يقل أهمية عن شراء الآلات والمعدات وغيرها سواء تم التدريب داخل المؤسسة أو خارجها⁽¹⁾.

ويعتبر التدريب من أهم الأنشطة التي تعتمد عليها المؤسسة في زيادة الكفاءة الإنتاجية، وفي حل أو تفادي أو تقليل الحوادث الناتجة عن العمل، أو تحسين العلاقات والمعاملات الإنسانية⁽²⁾.

وبما أن التدريب هادف بطبيعته وموجه في أسلوبه، فهو يسعى إلى تزويد الفرد بمعلومات معينة لأداء عمل معين، أو تزويده بإرشادات وتعليمات محددة تعينه على تحسين أدائه أو استغلال قدراته بطريقة مثمرة.

2-2 الترقية :

(1) عيد السلام محمود أبو قحف : مقدمة في الأعمال ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 399.

(2) هناء حافظ بدوي : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، دار المعارف الجامعية ، مصر ، 1999 ، ص 177 .

إن فاعلية الترقية كحافز على العمل تتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد وكفاءته، لذلك يرجح بعض الباحثين أن المؤسسات التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الأفراد ومستويات أدائهم تكون أكثر إنتاجية وكفاءة من تلك المؤسسات التي تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقة العائلية والشخصية أو عوامل المحاباة والصدقة، وتقوم تلك الفكرة على افتراض أساسي هو أن الترقية مرغوب فيها من قبل الأفراد، وعلى ذلك فهم يعتمدون إلى تحسين إنتاجهم ورفع مستوى أدائهم أملا في الحصول على الترقية.⁽¹⁾

يمكن تعريف الترقية على أنها نقل الفرد العامل من درجة أعلى في نفس الوظيفة أو انتقاله من منصب إلى منصب أعلى يتحمل فيه مسؤولية أكبر، وعادة ما تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الأجر وكذلك الامتيازات .

بمعنى أن الترقية هي الالتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي، وتترجم بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك، كما تجري الترقية حسب القواعد العامة الواردة في القوانين، ووفق الكيفيات التي تحددها القوانين الأساسية الخاصة بكل قطاع ، مثل القانون الأساسي الخاص بممارسي الصحة العمومية .

تمثل الترقية أحد حوافز العمل المادية إلى جانب كونها حافز معنوي يدفع العامل إلى تحسين مستوى أدائه، كما تعتبر من بين الاهتمامات الأولى بالنسبة للعامل، حيث تسمح بالوصول إلى مكانة أرقى في العمل، والحصول على امتيازات مادية ومعنوية .

2-2-1 أسس ومعايير الترقية :

يعتبر وضع أسس ومعايير سليمة للترقية من أهم الصعوبات التي تواجه القائمين عليها ، خاصة في المؤسسات العمومية ومنها قطاع الصحة ، فعادة ما يزيد عدد العاملين الصالحين للترقية على عدد المناصب أو الوظائف المتاحة ومنه تظهر عدة مشاكل في اختيار الأكفاء ، وبصفة عامة هناك ثلاثة أسس للترقية وهي :

❖ الترقية على أساس الإقدمية :

وتعني صلاحية العامل للترقية بعد قضاء فترة زمنية محددة تحددها القوانين واللوائح المختلفة، وما على الإدارة إلا أن تطبق هذه القوانين وتلك اللوائح.⁽²⁾

(1) على السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مرجع سابق ، ص 315.

(2) محمد أنيس قاسم : مذكرات في الوظيفة العامة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، الجزائر 1989 ، ص 172.

ومن مزايا هذا الأساس في الترقيات:

- وجود ارتباط وثيق بين طول مدة الخدمة وبين الخبرة والكفاءة التي يكتسبها فيصبح أكثر استعداداً للترقية إلى الوظيفة الأعلى.
- إعطاء الفرصة للجميع في الترقية .
- تعتبر الترقية على هذا الأساس مكافأة من جانب الإدارة مقابل السنوات التي قضاها العامل في الخدمة ، وكذلك سهولة هذا المعيار وبساطته.
- لكن بالرغم من هذه المزايا هناك عيوب ومساوئ لهذه الطريقة من بينها :
- لا تحقق عدالة للعاملين الأكفاء وتقضي على روح المنافسة بينهم .
- لا تعطي الفرصة للكشف عن المواهب والكفاءات.
- هذا الأساس لا يصلح في المستويات الوظيفية العليا التي تتطلب مواصفات وأبعاد تتعلق بالشخصية والقدرة الإدارية.

❖ الترقية على أساس الكفاءة :

والهدف من هذا الأساس هو تحديد مواصفات الفرد المناسب لشغل هذه الوظيفة على أحسن وجه ، سواء تعلق الأمر بالمؤهل الدراسي أو نوع وعمق ومدة الخبرة اللازمة للكفاءة في أداء العمل، والهدف أن تشغل الوظيفة الشاغرة بأصلح الأفراد القادرين على أداء أعمالها بكفاءة وفعالية، وهناك عدة أساليب لتعيين العاملين الأكفاء منها:

✓ **التقارير الدورية** : وهي المتعلقة بالأداء الفعلي لعمل الموظف وتصرفاته السلوكية المرتبطة بأداء العمل وواجبات الوظيفة ، هذه التقارير توضع من قبل رئيس المصلحة شهريا أو سنويا ، وتبقى عدالة هذا التقييم مرتبطة بشخصية المشرف، فهي نتائج نسبية لا تكون مطابقة كليا للواقع ، لذلك تعطي للعامل حق الإطلاع والطعن .

✓ **الامتحانات** : ويخضع لها العامل لتقييم كفاءته لترقيته إلى وظيفة عليا ، و

تختلف هذه الامتحانات في الطرق منها الكتابية أو الشفوية أو العملية.

✓ **الوضع تحت التجربة لفترة زمنية محددة** : يتولى فيها العامل في الوظيفة

المرشحة للترقية ، ويراقب من طرف مشرفيه، فإذا أثبت أنه يستحقها نصب فيها ، وإن لم يثبت ذلك يعود إلى منصبه الأصلي .

✓ تقييم إنجازات المرشح للترقية: تستخدم هذه الطريقة في الوظائف القيادية،

للحكم على المديرين وكبار الموظفين من خلال إنجازاتهم في فترة تقلدهم لمناصبهم.

ومن مزايا هذا الأساس في الترقية نذكر ما يلي:

- أنها حافز قوي لدى الموظفين المجددين الأكفاء لزيادة جهودهم ، ويرفع من الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة ، وبالرغم من هذه المزايا هناك مساوئ لهذا الأساس ومن بينها :

- إتاحة الفرصة لعدة ممارسات كالمحسوبية والوساطة .
- رغم كفاءة العامل في الوظيفة التي يشغلها قد يكون غير قادر على أداء واجبات الوظيفة الأعلى.

*الترقية على أساس الكفاءة و الأقدمية معا :

إن المزج بين هذين الأساسين يكون هو الأساس السليم الذي تقوم عليه الترقيات لكن يجب أخذ بعض الاعتبارات فمثلا في الوظائف العليا يجب أن تركز الترقيات على أساس الكفاءة وحدها لتطلبها المهارات الإدارية، أما المستويات الوظيفية الأدنى يفضل المزج بين عاملي الكفاءة و الأقدمية، وذلك بتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة ونسبة أخرى للترقية على أساس الأقدمية ومن آلياتها :

- التعيين المباشر، حيث يكون اختيار الأفراد ناتج عن قرار من الإدارة.
- التعيين الذي يأتي عن طريق مسابقة معلنة مسبقا.
- الانتقاء أو الاختيار .

وعموما فإن المبدأ الأساسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز على زيادة الإنتاج أو تحسين مستوى الأداء ، هو أن يرتبط حصول الفرد على الترقية بتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة مرتفع حيث تزداد أهمية حافز الترقية بالنسبة للعاملين في المستويات الإدارية العليا .

3-2 الاتصال :

تتوقف الحالة المعنوية للأفراد العاملين بالمؤسسة في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال في المؤسسة. حيث يحقق بصفة أساسية

تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل والطريقة الملائمة لإنجازها، لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه.

والاتصال هو تلك العملية المستمرة التي تتضمن قيام الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنتقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر.⁽¹⁾

ورغم وجود العديد من التصنيفات لعملية الاتصال داخل المؤسسة، إلا أنه يكفي أن نذكر بأن الاتصال قد يكون اتصال رسمي و غير رسمي:

أ- **الاتصال الرسمي:** وهي تلك الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها الهيكل الرسمي، والتي عادة ما تأخذ ثلاثة اتجاهات:⁽²⁾

• **الاتصالات الهابطة:** وهي التي تهدف إلى نقل المعلومات الخاصة بالعمل من القيادة الإدارية في مستوى معين بالمؤسسة إلى المستويات الإدارية الأدنى منها، وهي تتضمن: القرارات، الأوامر والتعليمات والتوجيهات اللازمة لتنفيذ برامج العمل.

• **الاتصالات الصاعدة:** وهي تهدف إلى تصعيد المعلومات من المرؤوسين إلى الرؤساء في المستويات الإدارية العليا، وتأتي مكتملة للاتصالات الهابطة، وهي تتضمن عادة إجابات المرؤوسين على ما وصلهم من الرؤساء، مثل الصعاب التي تعترضهم لتنفيذ البرامج أو القرارات والمقترحات الخاصة بتسيير العمل، فهي تساعد بحق المؤسسة على التأكد من أن المعلومات قد تم إيصالها للأفراد العاملين، وأنه تم فهمها واستيعابها.

• **الاتصالات الأفقية:** وهي التي تتم بين العاملين في مستوى ادري واحد وذلك بهدف إحداث التنسيق المطلوب والانسجام.

(1) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 1995، ص249.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 241.

ب- الاتصال غير الرسمي : وهو ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مكتوبة ورسمية ، وهي تعبر عن رغبة العاملين في عدم انعزال بعضهم عن بعض ، وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية .

وعادة ما تتدخل المؤسسات بمصالحها المختصة (مصلحة الموارد البشرية) في تحديد السياسة الإعلامية والاتصالية المتجانسة في أهدافها واختياراتها ، كما تتدخل في وضع التدابير الاتصالية التالية :

- تصميم الرسائل الإعلامية والاتصالية .
 - تسيير الجرائد والملصقات والإعلانات داخل المؤسسة .
 - تأطير وتأمين انتقال المعلومات حول المؤسسة والتطور التكنولوجي .
- ويبدو أن هذه الاتصالات تساعد الأفراد العاملين على معرفة ما يجري عبر سياسات المؤسسة والأسباب التي دعت إلى تطبيق هذه السياسات بشكل معين.
- كما تعتبر دعامة ضرورية لإقرار مبدئي العدالة والمساواة وإشاعة الطمأنينة بين أفراد المؤسسة عن طريق القضاء على الظلم والتفرقة.
- ومما تجدر الإشارة إليه كذلك أن سلوك المورد البشري وتصرفاته وأفعاله وأدائه تخضع لقيود معينة أو قواعد أو تعليمات مكتوبة ، والتي يحكمها نظام يطلق عليه "النظام الداخلي" أو "النظام التأديبي" الذي غالبا ما يحتوي على نوعين من السياسات :
- ❖ العدالة والمساواة والموضوعية في إجراءات تطبيق القواعد والتعليمات والأوامر الخاصة بالتأديب .

❖ تواجد أو إتاحة وسائل التظلم من هذه القواعد والتعليمات أو الأوامر إذا ما شعر الفرد العامل بظلم وقع عليه، أو من قرار صدر ضده، أو إلى نظرته إلى ما قد يتضمنه القرار من تعسف أو تحيز أو محاباة.

فالقنوات الاتصالية الجيدة هي التي تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية واستمرارها

داخل المؤسسات ، فهذه العلاقات من شأنها دفع التعاون إلى أقصى حد له بين العاملين وتحفيزهم على أداء المهام الموكلة إليهم، وهم بهذا ينشدون إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية (1).

وللاتصالات دور فعال في حفز الأفراد ، فإذا توافر للمؤسسة نظام اتصالات فعال يربط بين مختلف المستويات الإدارية وجميع الأفراد، فإن ذلك يحقق الترابط والتعاون ويهيئ انسجاما بين العاملين بالمؤسسة ويكون حافزا لزيادة الأداء (2). وتعتبر عمليات الاتصال في المؤسسة ضرورية من اجل تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة للقيام بأعمالهم، وكذلك تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد بشكل يكفله التنسيق والإنجاز والرضا عن العمل، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

والجدير بالذكر أنه من الصعب في مؤسسة خدماتية كالمؤسسة الصحية العمومية تقديم خدمات في مناخ تنظيمي يفتقر إلى آليات اتصالية جيدة وفعالة، وإلى جو يفتقر إلى التماسك والترابط، لأن شعور العاملين بانتمائهم إلى الجماعة يجعلهم يتمسكون بعضويتهم وعملهم في سبيل تحقيق هدف مشترك، مما ينعكس إيجابا على المؤسسة الصحية العمومية بصفة عامة.

4-2 ظروف عمل ملائمة :

إن ظروف عمل مادية ملائمة يؤدي إلى زيادة رغبة العاملين في بذل الجهد المطلوب، وكذلك يساعدهم على السرعة في الأداء وتحسينه ، كما تعمل ظروف العمل الملائمة على تخفيف التعب والإرهاق والملل لدى العاملين، وتقلل نسبة ترك العاملين لأعمالهم، كما تخفض من نسبة التغيب والتمارض .

ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء، وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والإضاءة والحرارة والتهوية والمواصلات وغيرها(3). فهناك حد أدنى من ظروف العمل المادية لا بد من توافرها للعاملين، ومع التقدم العلمي والتسهيلات الحديثة الخاصة بأماكن العمل في الدول المتقدمة أصبحت الظروف المادية ملائمة، وبالتالي فإن تأثير هذه الظروف

(1) فضيل دليو وآخرون : الاتصال في المؤسسة ، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية ، قسنطينة الجزائر ، 2003 ، ص 89.
(2) عبد الرحمن توفيق : المناهج التدريبية المتكاملة (منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد) ، الطبعة الثالثة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مصر، 2004، ص69.
(3) أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، مصر، 2004 ، ص 259.

أصبح ضئيلاً على درجة حفز الأفراد على العمل، وبالتالي بدأت المؤسسات في هذه الدول تبحث عن بديل آخر، إلا أن الظروف المادية للعمل مازالت تمثل حافزاً له أهمية لدى العاملين في معظم الجهات بالدول النامية والمتخلفة، لذلك يستوجب على مؤسساتها العمومية أن تسعى جاهدة لتحسين هذه الظروف .

2-5 الاعتراف بأهمية العاملين :

وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل، وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته، وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك إلى توحيد الجهود للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، و في نفس الوقت تحقيق رضا العاملين، و يتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها : الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء، تسجيل أسماء العاملين الممتازين في سجلات خاصة، تسليم درجات التقدير والكفاءة، فالاعتراف بجهود العاملين يدفعهم إلى الاستمرار في تحقيق معدلات الأداء المستهدفة ويجعلهم يشعرون بأهمية دورهم .

2-6 العلاقات الطيبة بين العاملين في العمل .

الإنسان بطبعه اجتماعي فهو يسعى إلى إقامة صداقات وعلاقات طيبة مع زملائه في العمل وتكون هذه العلاقات ما يسمى بالجماعة غير الرسمية. والجماعة غير الرسمية هي الجماعة التي يسعى أفرادها إلى تكوين مجموعة من العلاقات خارج إطار العلاقات المحددة الرسمية، ذلك أن العلاقات الرسمية ونشاطاتها لا تشبع في الأفراد جميع احتياجاتهم، ومن هنا يسعى هؤلاء الأفراد إلى تكوين هذه العلاقات غير الرسمية.⁽¹⁾

حيث توفر نشاطاتها حوافز تشمل فرصة الاختلاط والتفاعل مع الآخرين، وقيادة الآخرين على نحو غير رسمي، وتبادل المعلومات حول العمل مع الآخرين أما إذا لم يستطيع الفرد التأقلم مع زملائه في المؤسسة التي يعمل بها فهذا يؤثر سلباً في رضاه عن عمله، وبالتالي يكون دافعاً له على ترك وظيفته، أو على إتباع تصرفات عدائية مع زملائه

(1) ناصر محمد العديلي : إدارة السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 313.

أو مع رؤسائه في العمل ويمكن أن يتعدى هذا إلى التأثير على سير العمل والأداء في المؤسسة .

2-7 القيادة العادلة ذات الكفاءة :

تعد القيادة من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء في المؤسسات ويمكن تعريفها بأنها " نشاط وفعالية تحتوي على التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة " (1).

وتتكون عملية القيادة من أربع مراحل تستخدم التأثير: تتضمن المرحلة الأولى توزيع المهام وتشمل نشاطات مثل التخطيط والتوجيه والتعليمات. والمرحلة الثانية تتضمن التنفيذ وتشمل النشاطات القيادية التي توجه وتراقب وتفوض وتدعم المرؤوسين في أدائهم للعمل ، ويتضمن التقويم في المرحلة الثالثة نشاطات تتعلق برقابة وتقويم العمل ، أخيراً يقوم القائد في مرحلة التحضير بتقديم المكافأة والمعلومات والبيانات حول أداء المرؤوسين للأهداف المقررة ، بعدها تظهر نتائج عملية القيادة سواء المرتبطة بالعمل أو المرتبطة بالأفراد كالرضا الوظيفي ودوران العمل والغياب....الخ. (3)

ولكي تحقق القيادة الأهداف المرغوبة، مثل : تحسين الأداء، تحقيق رضا الأفراد تخفيض معدل الغياب... الخ، لا بد أن يتسم القائد بمميزات يمكن حصرها فيما يلي:

أ – الكفاءة المهنية والمهارات الفنية العالية : يجب أن تتوفر في القائد الكفاءة في العمل وذلك من خلال إلمامه بالمعرفة الواسعة والتفهم للعمل الذي يشرف عليه ليكون قدوة حسنة للعاملين الذين يقودهم .

ب – النضج الفكري وبعد النظر: يجب أن يجيد القائد الفعال اختيار أسلوبه القيادي، وأن تكون لديه القدرة على تقييم القوى المختلفة المؤثرة في المشكلة التي تولجها والقدرة أيضا على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها والعمل على تفاديها.

ج - النضج الاجتماعي: إن شخصية القائد ذات أهمية كبيرة في نظر العاملين لذلك يجب أن يتمتع بالقدرة على المعاملة الحسنة والعدالة، وأن يكون مساهما في حل مشاكل العاملين و التأثير في سلوكهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة.

(1) ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني والتنظيمي مرجع سابق ص 323.
(3) أندرودي سيزلاقي ، مارك جي ولسن: مرجع سابق ، ص ، 290-291.

إذا فعلية القيادة من أكثر العمليات تأثيرا على السلوك التنظيمي فهي تؤثر على كل من واقعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، وتعتبر القيادة محورا رئيسيا للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما تعد من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة.⁽¹⁾

فالقائد يمد أفرد الجماعة بما يساعدهم على إشباع حاجاتهم ورضاهم وتحقيق أهدافهم ، كما يهتم بمشكلاتهم ويمثلهم، ويدافع عن مصالحهم وحقوقهم، وفي مقابل ذلك يقدم المرؤوسين بدورهم للقائد الولاء والقبول والطاعة والتقدير، ومن خلال عطاء المرؤوسين هذا يكتسب القائد شرعيته وسلطته كقائد .

فالقيادة العادلة ذات الكفاءة ترفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة مما ينعكس إيجابا على أدائهم في العمل. كما أنها تؤثر بشكل كبير على الظروف الاجتماعية للعامل من خلال علاقة القائد بمرؤوسيه ورؤساءه وقدراته الإدارية والفنية.....الخ، وقد يجد العامل في شكل القيادة الذي يتبعه قائده حافزا قويا للعمل ربما يتناسى معه كل أنواع الحوافز الأخرى ولو حتى مؤقتا .

ثانيا : الحوافز وتأثيرها على سلوك وأداء الأفراد:

تظهر في المؤسسات قضايا عديدة هامة حول المكافآت والحوافز المختلفة مثل : يعمل الناس في وظائف معينة لأسباب عديدة ومختلفة ، وقليل من العاملين يلتحقون بالعمل لسبب واحد يسيطر عليهم ، ويختلف كل منهم عن الآخرين في الأسباب التي تدعوه للعمل.

من النادر أن يكون المال هو الحافز الوحيد الذي يبحث عنه الأفراد عن طريق العمل، وقد يكون للمال في بعض الحالات أهمية ثانوية ويأتي بعد اعتبارات أخرى كما في حالة المتدربين في مجال الإدارة.⁽²⁾

من الممكن أن يتغير ما يسعى إليه العاملون كحافز بمرور الزمن مع التغيرات التي

(1) علي الشريف وآخرون : التنظيم والإدارة ،الدار الجامعية ، بيروت ، لبنان 1989 ، ص245.
(2) أندرودي سبيلزلاقي -مارك جي والاس،ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد مراجعة: علي عبد الوهاب السلوك التنظيمي والأداء ج2، المملكة العربية السعودية : معهد الإدارة العامة، 1991 ، ص411.

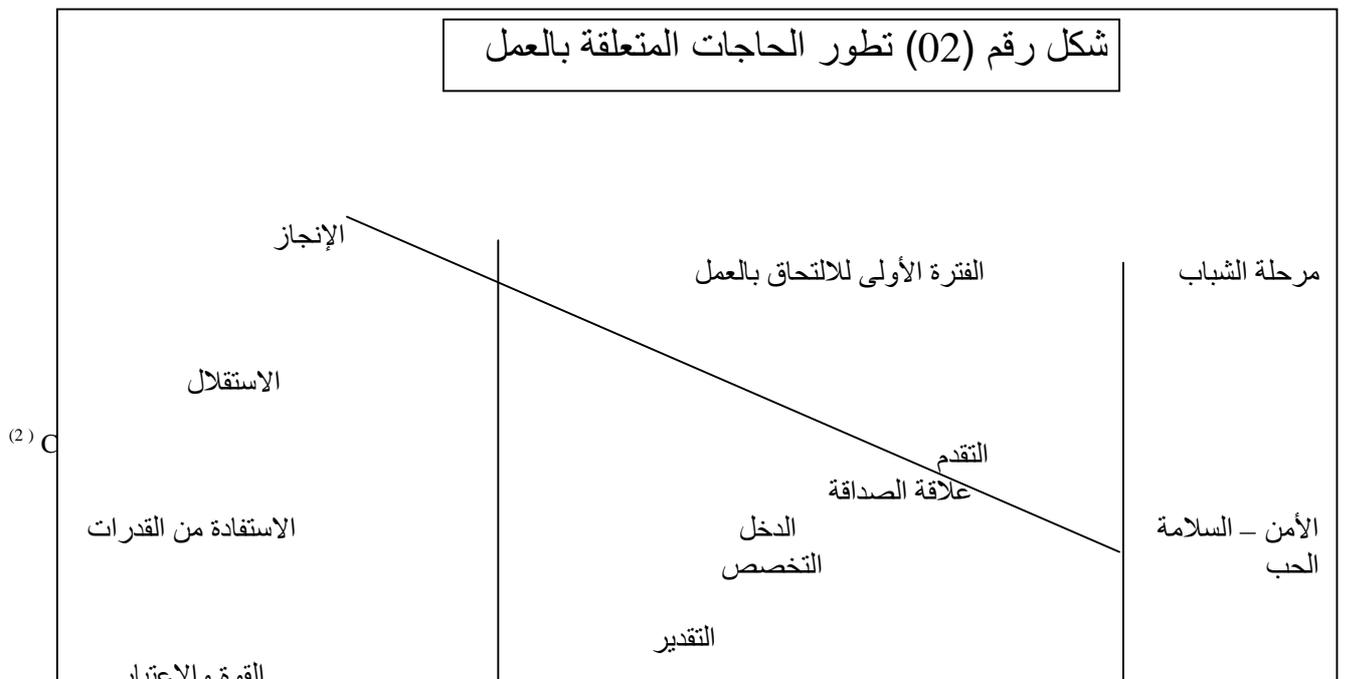
تحدث في مواقف الشخص واهتماماته وميوله، فقد يفضل الآباء والأمهات الذين لهم أطفال على سبيل المثال أن تكون أغلب حوافزهم في شكل دخل لسد حاجيات أنية كمصاريف التعليم مثلا ، فيما يفضل الموظف المتقدم في السن التعويض المؤجل والمزايا التي تضاف إلى الراتب لتخفيف عبء الضرائب ويعد لنفسه دخلا مناسبا في مرحلة التقاعد.(1)

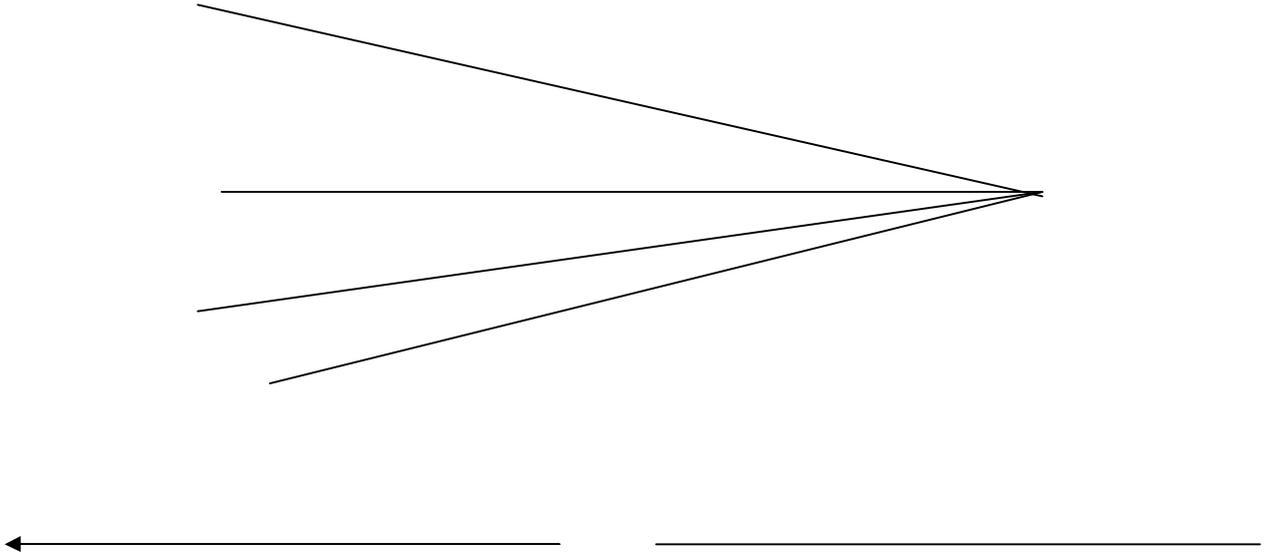
لقد أكدت الدراسات العلاقة الوطيدة بين الحوافز والرضا الوظيفي، والحوافز في العمل هي تلك العوامل التي تربط العامل بعمله ، فالرضا في العمل هو الفرق بين النتائج المتوقعة من العامل والنتائج الحقيقية المتحصل عليها، وبذلك لا يمكن أن يكون العامل راض في عمله إلا إذا كان محفزا .(2)

تتحكم الإدارة في مقدار وكيفية توزيع الحوافز والمكافآت، ويختلف هذا المقدار وهذه الكمية باختلاف المؤسسات.

كما تأثر شخصية الفرد على الحاجات التي يسعى لإشباعها عن طريق العمل وبعبارة أخرى يمثل الجزء الأساسي للشخصية مقطعا جانبيا منفردا للحاجات الهامة بالنسبة للعامل. ويتصف المقطع الجانبي للحاجات ، مثل الجوانب الأخرى للشخصية بأنه مستديم نسبيا، لأنه لا يظهر بكامله في وقت واحد بل يظهر على الأرجح تدريجيا حينما يبلغ الطفل سن الرشد ويدخل تجربة العمل في أول مرة ساعيا وراء مستقبل وظيفي ، إذا فهناك أنواع معينة من التجارب التعليمية والعملية للشخص تفضي إلى حاجات معينة متعلقة بالعمل يكتشفها الشخص في أي وقت من الأوقات، والحاجات تتغير طوال فترة العمل في المؤسسات .(3)

و الشكل التالي يوضح ذلك بالتفصيل :



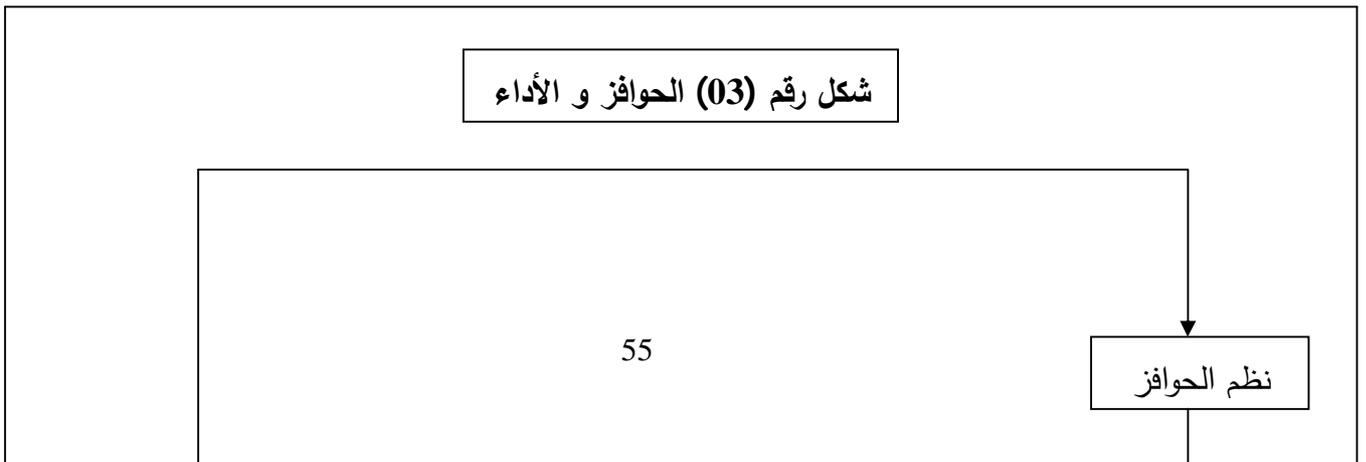


إن الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة، على الافتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئه عليه المؤسسة ، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي، أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل.

فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات (أو تخفض قوة الدافع)، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك .

ثالثا : أغراض الحوافز :

تمثل عملية التحفيز أحد أساليب الرقابة أو أداة التأثير الرئيسية المتوفرة للمؤسسات وبذلك فإن أنواع الحوافز المتاحة عن طريق العمل، أو الطرق التي توزع بها تؤثر في سلوك الأفراد العاملين ، والشكل التالي يوضح ذلك :



المصدر : أندوري سيزلاقي – مارك جي والاس، مرجع سابق، ص 417.

هذه الحوافز تؤثر في الأنماط المختلفة من السلوك، تلك الأنماط ذات التأثير الداخلي على المؤسسة إلى جانب الأخرى ذات التأثير الخارجي، فالحوافز يمكن أن تخدم الأغراض الذاتية الخارجية التالية بالنسبة للمؤسسة:

الأغراض الخارجية : جذب مجموعة من العمال المهرة .

الأغراض الذاتية أو الداخلية : فتمثل في رقي الأداء الوظيفي و الحد من الغياب و الاحتفاظ بالعمال المهرة .

لسياسة الحوافز في المؤسسة تأثيرها على العمالة، فالأجور والمرتبات من بين المكافآت المختلفة التي تقدمها المؤسسات، وهي الحافز الوحيد الظاهر أمام الأشخاص الباحثين على الوظائف، على أن ذلك لا يمنع من جهة ثانية أن تكون الحوافز الأخرى في حساب العاملين المستقبليين.

ولكي يكون نظام الحوافز فعال يجب أن يكون نظاما عادلا ومنوعا، بحيث يشمل الحوافز المختلفة لتلبية كافة الاحتياجات ، وكذلك ربط الحوافز بالأداء بصورة واضحة ومفهومة لتشجيع العاملين على رفع مستوى الأداء .⁽¹⁾

(1) حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2004، ص 158.

لقد ميز العلماء السلوكيون بين الحوافز الداخلية والخارجية منذ سنوات طويلة فالحوافز الداخلية هي تلك الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها، وتشمل : الشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية تجاه جزء ذي معنى من العمل التي تشكل سلسلة من العمليات المتميزة، والتي تفضي إلى إنجاز العمل وتتيح للفرد استخدام مهارات وقدرات عالية على درجة عالية من التطور والتقدير، وتتيح الفرصة للاشتراك في نشاطات مختلفة ذات مغزى ترتبط بأداء العمل، وتوفير معلومات تتعلق بمقدار ونوعية العمل من مصدر موثوق به، وقد يكون هذا المصدر هو العامل نفسه أو زميل عمل موضع تقدير واحترام بالنسبة لذلك العامل أو التنظيم الرسمي.

أما عوامل التحفيز الخارجية فلا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود للأفراد من مصادر أخرى في المؤسسة، وتشمل : زملاء العمل والمجموعات غير الرسمية والتنظيم الرسمي وتشمل هذه الحوافز الآتي: (1)

*** الحوافز المالية : الأجر والراتب المدفوع للفرد .**

*** المزايا الإضافية : الإجازة المدفوعة ووجبات الغداء ودفع التأمين على الحياة والتأمين الصحي وتخفيضات أخرى ، والمكافآت التقديرية الأخرى بخلاف الأجر والرواتب المباشرة ، ولقد أثبتت الدراسات حول هذين النوعين من الحوافز، أن الحوافز الداخلية تحقق أعلى معدلات للرضا الوظيفي وتحفز الفرد على تحقيق الارتقاء بمستوى وظيفته .**

رابعاً : شروط نجاح نظام الحوافز :

هناك شروط أساسية لابد من أخذها بعين الاعتبار إذا أرادت مختلف المؤسسات الاستفادة من الحوافز في إنجاز العملية الإنتاجية وزيادة مردودها ورفع مستوى وكفاءة أداء العاملين بها وهي : (2)

-البساطة : بمعنى أن يكون النظام مختصراً، واضحاً ومفهوماً في بنوده وصياغته

وحساباته .

(1) أندرودي سينزلاقي -مارك جي والاس، مرجع سابق ، ص417.
(2) مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، عمان، الأردن، 2003.

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً، إذ لا بد أن يحدد مسار الحوافز بحيث يؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين في المؤسسة معاً، وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين والإدارة.

- أن تخلق صلة بين الحافز والهدف، إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تحرك الدوافع عند الإنسان بالشكل الذي يدفعه للتصرف هادفاً لتحقيق رغباته.

- كما لا بد للمؤسسة أن تحدد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه الحافز وخاصة الحوافز المادية التي لا بد أن تكون في مواعيد محددة ومتقاربة.

- أن تضمن استمرارية الحوافز، وذلك لخلق الشعور بالطمأنينة، وتوقع استمرارية قيام المؤسسة بإشباع تلك الحاجات، وضمان ذلك مستقبلاً وأن تضمن الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.

- أن تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة.

- أن تنمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحوافز.

- أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة وسيطرة كاملة على الأفراد والظروف المحيطة والمواد المستخدمة، وذلك كي نحاسبهم على ما يقومون به من أداء ، وأن يشمل النظام وضعاً للأداء من حيث زيادة الكمية والجودة .

حوصلة عامة :

يمكننا في النهاية أن نبين في ضوء ما سبق ما يلي :

-الحوافز والمكافآت تعكس صورة إيجابية على رفع الروح المعنوية، وان الحوافز المعنوية تقف إلى جانب الحوافز المادية في أهميتها في رفع الروح المعنوية للعاملين، وإشباع حاجاتهم وشعورهم بالأمن والاستقرار .

- إن احتياجات العامل بالمؤسسة ، لا تركز فقط على تلبية الاحتياجات المادية ،بل ترتبط أيضاً بتلبية الاحتياجات المعنوية، وتحقيق هذه الاحتياجات يعكس أثره على تحسين أداء العاملين و تحقيق أهداف المؤسسة.

خلاصة :

يعتبر نظام الحوافز وإدارته وكيفية التعامل معه، أحد أهم الدعائم التي يمكن من خلالها إدارة العاملين في المؤسسة.

والحوافز هو الشيء المادي أو المعنوي الذي يؤثر في سلوك العاملين نحو تحقيق هدف معين تم تحديده مسبقاً، وهذا يتطلب فهم عميق للسلوك الإنساني حتى يتسنى تحديد نوعية الحوافز الممكن تقديمها من أجل تغيير السلوك الذي يختلف من فرد لآخر تبعاً لعوامل منها : البيئة، طبيعة العمل، الثقافة، العمر، مستوى التعليم، الجنس والاتجاهات القدرات الشخصية وغيرها.

والإدارة الناجحة هي القادرة على تحديد ومعرفة نوع الحافز الممكن تقديمه من أجل تعديل سلوك الأفراد، مما يخدم أهداف المؤسسة بكفاءة عالية، وبما يتلاءم وحجم المؤسسة وتوفر الإمكانيات، وكلما كانت الإدارة ناجحة في تطبيق نظام الحوافز بحيث تلبي حاجات الأفراد كلما كان تحقيق الأهداف المرسومة أكبر وأعظم، إضافة إلى المحافظة على الأفراد العاملين في المؤسسة.

ومما سبق يتضح مدى أهمية الحوافز كمقوم رئيسياً في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الصحية بصفة خاصة ، بل وركيزة أساسية ، ولا يقتصر الاهتمام فقط بوضع الحوافز ، بل لابد من ربطها بالأداء بحيث توضع معايير محددة ، عادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز الأهداف المرغوبة.