

## (متطلبات إعداد نظام حوافز)

أ/ لحميدي عادل، جامعة الجلفة

أ/ جلاب مصباح، جامعة المسيلة

## ملخص:

مما لا شك فيه أن الحوافز تعتبر من أهم البواعث وأعظم المحركات لطاقت الفرد والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بفلسفة المنظمة التي تمثل جملة من القيم والمبادئ التي تحكم تصرفاتها تجاه العاملين فيها وتلعب هذه الفلسفة دورا هاما في تحقيق التفاعل بين المؤسسة من جهة وبين العاملين من جهة أخرى، ومن المعلوم بان اهتمامات الأفراد والتزاماتهم وجديتهم نحو العمل وإخلاصهم له تختلف من شخص إلى آخر ومن زمن إلى زمن آخر نتيجة الاختلافات في دوافع العمال وحاجاتهم. ولذلك كان لابد من إعداد نظام حوافز شامل باعتبارها إحدى وسائل الإدارة المهمة التي يمكن من خلالها مكافأة الأداء المتميز عن غيره من أداء العمال، والأخذ بيد المهمل المقصر في أداء عمله ودفعه إلى تحسين أدائه ومجازاته المخطط المصر على خطئه والمدرّك له والعمل على إثارة دوافع العمال وتوجيهها.

**كلمات مفتاحية:** نظام الحوافز، فلسفة المنظمة، دوافع العمال

## Résumé :

Sans aucun doute, l'incitation est considérée comme l'une des motifs primordiaux et les grands pilotes des énergies de l'individu et qui est étroitement lié à la philosophie de l'organisation qui représente un ensemble de valeurs et de principes qui régissent son comportement envers leurs employés, cette philosophie joue un rôle nécessaire dans la réalisation de l'interaction entre l'institution d'une part, et les travailleurs d'autre part. Il est bien connu que les intérêts des individus, leurs engagements, leurs sérieux et leurs fidélités envers le travail varient d'une personne à une autre, en raison de différents besoins des motivations des travailleurs. Donc, il était nécessaire d'établir un système d'incitation complet en tant que l'un des moyens importants de l'administration dans laquelle ils peuvent recomposer les performances exceptionnelles des autres travailleurs, et indiquer les fautes et qui sont sûrs de leurs erreurs et travailler pour élever les motifs de travail et d'orientation.

**Mots-clés:** le système stimulus, la philosophie de l'organisation, les motifs des travailleurs

## المقدمة:

يعتبر العنصر الإنساني من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها في النمو والتطور وزيادة الإنتاجية أو تقديم خدمات بكفاءة عالية بما يعود بالنفع على المؤسسة والعنصر البشري معا ونظرا لأهمية الحوافز ودورها كأحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الفرد ودفعه نحو العمل الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بموضوع الحوافز من قبل الباحثين والعلماء وهو ما أفرز ظهور عدة نظريات كثيرة خاصة بها الأمر الذي يمكن معه القول إن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على مدى نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام للحوافز الذي يوجه لإثارة هذه الدوافع التي بدورها تدفع العمال نحو أداء العمل المطلوب.

## أولا/ مفهوم الحوافز:

من حيث اللغة : يشير مفهوم الحفز إلى : حفزه أي دفعه من الخلف ورايته متحفزا أي مستعجلا والحافز هو الدافع الذي يحث المرء على فعل الشيء . (يوسف ،2013، ص:82)

من حيث الاصطلاح: هناك تباين بين العلماء والباحثين في تحديد مفهوم دقيق للحوافز فكل يعرفها من وجهة نظر معينة فهناك من يعرفها على أنها: تلك القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من المجهود وذلك لتحقيق أهداف محددة.

- كذلك هي مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين نحو بذل أكبر جهد للإقبال على تنفيذ المهام بجد وكفاءة.

- هي تلك الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وادائه لنشاط او أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته ويحقق أهدافه.

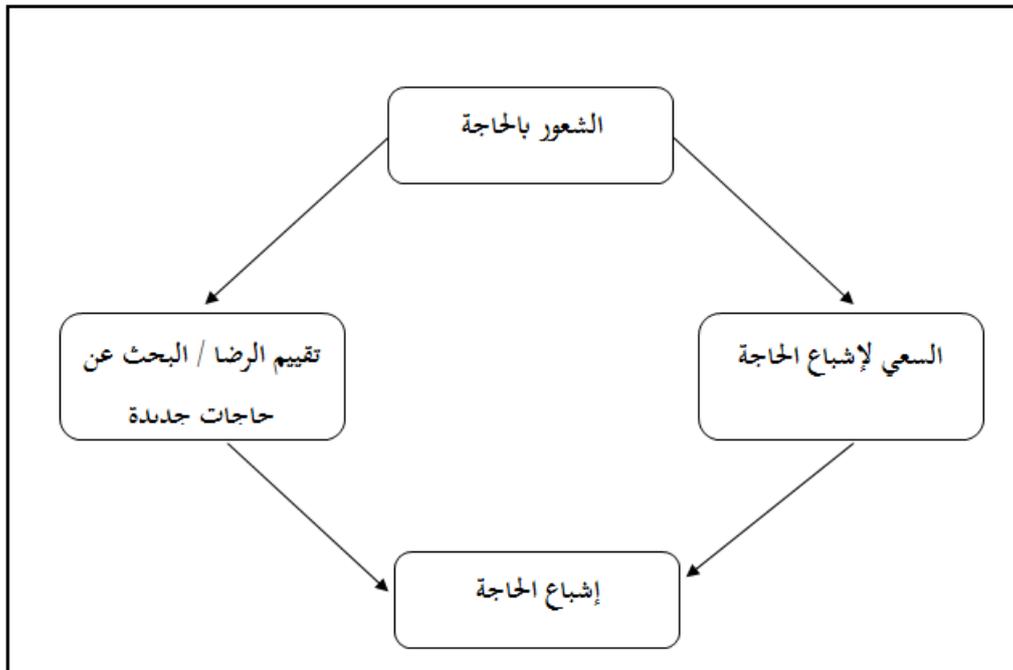
- كما تعرف على أنها: مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم للأعمال على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أهداف المنظمة أيضا .

- هي عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تقوم الادارة العليا في المنظمات بإعدادها بهدف التأثير في سلوك العاملين وذلك بحثهم وتحفيزهم لرفع كفاءتهم الإنتاجية .

وكتعريف شامل يمكن القول بان الحوافز هي : مجموعة العوامل والمؤثرات المادية والمعنوية التي تثير رغبات الأفراد وتجذبهم لأداء الأعمال بفعالية وكفاءة . ( خليل محمد حسن ،2006، ص:56)

- هذا ويتفق العلماء السلوكيين على أن كل أنواع السلوك قابلة للحفز وان هناك أسبابا معينة تؤدي بالفرد إلى قيامه بعمل معين أو سلوكه بطريقة معينة وهذا يعني ان السلوك الإنساني مصمم لتحقيق أهداف معينة وهي الرغبة في إشباع الحاجات وهو ما يوضحه الشكل التالي:

## عملية الحفز عند الافراد



( من إعداد الباحثان )

ثانيا/ بعض المبادئ الهامة الخاصة بالحوافز:

هناك مجموعة من المبادئ والنقاط الهامة التي ينبغي مراعاتها عند وضع او تخطيط اي نظام للحوافز بالمنظمات وذلك نظرا لأهمية الموضوع من جهة ولتباين المنظمات في أنشطتها وحجمها وطبيعتها وفئات العاملين بها من جهة أخرى . و حتى تتمكن من إعداد برنامج سليم للحوافز هناك عدة نقاط يجب مراعاتها وهي :

- انه لا يوجد نظام مثالي للحوافز فهي تختلف من دولة إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى ومن فرد لآخر
- إن الحوافز تختلف باختلاف الحاجات و الرغبات الإنسانية وبالتالي لا يوجد نوع معين من الحوافز يصلح لإشباع جميع حاجات الإنسان
- إن الحافز الواحد قد لا يؤدي نفس الدور في حفز الأفراد المختلفين نحو تحقيق أهداف المنظمة
- إن لكل منظمة نظام حوافز بلانها
- -نظام الحوافز في أي دولة يتأثر بظروف المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية... (داود معمر، 2006، ص:66)

ثالثا/ إعداد برنامج لنظام الحوافز:

إن بناء نظام حوافز فعال يجب أن يمر بثلاث مراحل أساسية وهي الدراسة والإعداد ثم وضع الخطة ثم التنفيذ والمتابعة المرحلة الأولى: الدراسة والإعداد:

لكي تكون الحوافز مبنية على أساس سليم وحتى تتناسب مع المنظمة التي ستستفيد منها يجب أن تجرى دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل المرتبطة بالموضوع وهي :

1- داخل المنظمة ويتضمن دراسة الجوانب التالية:

- الجانب الفني :من خلال دراسة طبيعة نشاط المنظمة والتطور الذي يحدث في الجانب وكذا الطرق والأساليب والألات المستخدمة في أداء الأعمال ومدى حداتها وملائمتها.
- الجانب التنظيمي :من خلال دراسة الهيكل التنظيمي للمنظمة ونوعه وأقسامه وطبيعة العلاقات بين الإدارات والأقسام والأفراد وقنوات الاتصال الرسمية ومدى جودة التنظيم غير الرسمي والاتصالات التي يستخدمها وتأثيره على التنظيم الرسمي.
- الجانب الإنساني: من حيث تركيب القوى العاملة من حيث العدد والجنس والمؤهلات والخبرات والمناصب الوظيفية
- دوافع وحاجات الأفراد والتغيرات التي طرأت عليها وطبيعة هذه التغيرات واتجاهاتها
- وجهات نظر العمال نحو الحوافز التي تقدمها الإدارة وآراءهم حول أساليب الإشراف. تقويم الأداء واللوائح ..... الخ
- أهم المشاكل التحفيزية ومقترحات الأفراد بشأن علاجها .
- الجانب الإداري : ويتضمن دراسة :- المعدلات الحالية المقررة للأداء والتغيرات التي طرأت عليها مؤخرا ومدى درجة ملائمتها للعمل الحالي
- المعدلات الفعلية للأداء والانحرافات الايجابية والسلبية عنها وأسباب هذه الانحرافات
- نظم الحوافز السابقة والتغيرات التي طرأت عليها والنتائج المحققة
- اللوائح والتعليمات التي تنظم الحوافز ومدى ملائمتها للضرر وف الحالية والتغيرات الواجب إجراؤها
- سياسة إدارة الأفراد ( الاختيار – التعيين – التدريب ..... ) والتغيرات التي طرأت عليها والتعديلات المطلوبة
- الخطط المستقبلية للإدارة والتغيرات التنظيمية والفنية والانسانية ومتطلبات هذه الخطط .

2- خارج المنظمة: ويتضمن دراسة الجوانب التالية .

■ الجانب القانوني : ويتعلق بدراسة :

- قوانين ونظم الخدمة المدنية المتعلقة بالحوافز واللوائح والمذكرات التفسيرية ومذكرات الاجهزة المركزية للادارة والتنظيم .
- الدراسات والتقارير السابقة التي اعدت بمعرفة هذه الجهات الرسمية عن مشاكل نظم الحوافز والمداغل المختلفة لعلاجها
- الجانب الاقتصادي : ويتضمن دراسة :
- مستوى المعيشة السائد والتغيرات التي طرأت عليه والتغيرات المحتملة واتجاهات الدخول والأسعار
- الحوافز التي تقدمها الأجهزة الإدارية والمصالح الأخرى المتشابهة والمتنافسة وكذلك المزايا والخدمات التي توفرها لعامليها وما تقدمه ايضا شركات القطاع الخاص من حوافز ومزايا
- فرص العمالة المتوفرة للعمل داخل الدولة وخارجها واتجاهات الهجرة المؤقتة والدائمة وعوامل الجذب التي تتمتع بها المؤسسات الأخرى أو البلاد التي تهجر العمالة اليها.
- الجانب الاقتصادي: ويتضمن دراسة :
- قيم المجتمع الذي توجد به المنضمة والتغيرات الايجابية والسلبية التي تطرأ عليه
- توقعات الأفراد العاملين ونضرتهم لنظام الحوافز ومفهوم الأخذ والعطاء والحقوق والواجبات ومدى استعداد الافراد في المجتمع للتعاون في بناء مجتمعهم عن طريق الأداء الجيد لأدوارهم في الأجهزة التي يعملون بها .
- أنماط الاستهلاك وأنواع السلع التي يقبل عليها أفراد المجتمع والمدلولات المادية والمعنوية لها والطرق التي يسلكها الأفراد لشراء هذه السلع كالحصول على وظائف أخرى مثل القيام بأعمال حرة ...

المرحلة الثانية: وضع الخطة:

بعد ان تجمع الإدارة هذي البيانات الأولية التي تتطلب بحوثا ميدانية لجمعها من مصادرها الاولية والثانوية التي توجد بسجلات المنضمت والأجهزة الأخرى وبعد ان تقوم بتصنيفها وتبويبها وتحليلها وفهم مدلولها ومؤشراتها تبدا في وضع خطة متكاملة للحوافز تسير حسب الخطوات التالية :

■ تحديد الهدف من نظام الحوافز:

- يجب ان يكون معلوما للإدارة والعمال على حد سواء ان الهدف من نظام الحوافز هو تنشيط دوافع الأفراد للعمل الممتاز وإنماء روح المنافسة البناء بينهم وتكييف الفرص لإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية
- يستطيع كل جهاز إداري ان يأخذ من هذا الهدف العريض أهدافا محددة بشكل أدق مثل تحقيق زيادة في معدلات الأداء بمواصفات معينة خلال بمقدار الثلث مع نهاية العام .الحصول على نسبة كذا من الراتب عندما يتحقق هذا المعدل .... المهم ان يكون الهدف موضوعا في صورة كمية وزمنية ونوعية مناسبة وان يكون واضحا ومتفق عليه .

■ تحديد الحد الأدنى من الأجر الوظيفي :

- وذلك حسب ما يوضحه سلم الرواتب والأجور وعلى حسب ما تقتضيه قوانين الخدمة المدنية للعمال بالدولة
- يجب ان يراعى عند تحديد الحد الأدنى من الأجر المستوى المعيشي السائد بحيث يوفر هذا المستوى الحد المعقول واللائق للحياة.
- تحديد معدلات الأداء الوظيفي:

- وذلك على المستوى الفردي والمستوى الجماعي اي للأعمال التي يقوم بها الموظف وحده والأعمال التي تتطلب تضافر جهود عدد من الأفراد .

- تستخدم في تحديد هذه المعدلات أسس علمية دقيقة مثل دراسة الحركة والزمن الى جانب الحكم والتقدير والخبرات السابقة

■ تحديد معدلات الحوافز:

يعني ذلك ان تضع الإدارة معدلات لما ستدفعه من إضافات وعلاوات مقابل تحقيق شيء ما مثل انجاز عدد اكبر من المعاملات واختصار الوقت المستهلك في تأدية شيء معين وتوفير التكاليف واختصار الاجراءات وزيادة المبيعات وتحسن جودة الانتاج او الخدمة المقدمة. الوصول الى افكار جديدة ... وتختلف هذه المعدلات من منظمة الى اخرى حسب طبيعة عملها وامكانياتها .

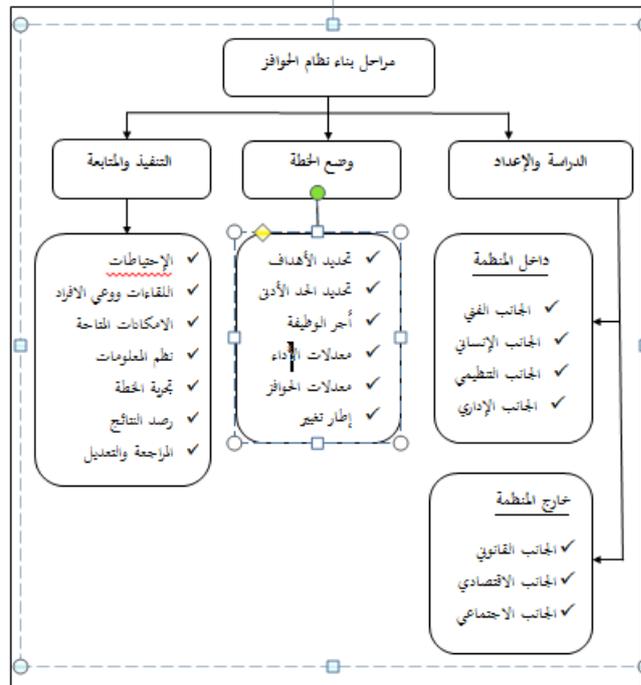
#### ■ تحديد اطار لعملية تغيير معدلات الحوافز:

يكون ذلك مثلاً عند انشاء توسعات جديدة وكبيرة او ادخال آلات حديثة او تغيير في طرق العمل بحيث يجب ان تتوفر في خطة تغيير معدلات الحوافز عدة خصائص مثل الوضوح والشمولية والعدل... وان تكون مكتوبة بالتفصيل وان تبلغ الى المدراء والمشرفين والرؤساء والافراد العمال على حد سواء .

#### المرحلة الثالثة: التنفيذ والمتابعة :

- على ضوء المعلومات المجمعة وعلى ضوء الخطوة السابقة تستطيع الادارة ان تبدأ في تقييم خطتها الجديدة لنظام الحوافز
- كما يجب على الإدارة أن تتابع تنفيذ نظام الحوافز والتعرف على مدى نجاحه او تعثره والاسباب الكامنة وراء ذلك حتى يمكنها ان تتخذ العلاج الملائم .
- ويجب أيضا على الإدارة بكافة طاقمها الإداري من مدراء ورؤساء ومشرفين على استعداد لتحمل مسؤولية تنفيذ نظام الحوافز ومواجهة العقبات والمشاكل التي يمكن ان تستجد وتعرق سير العملية مثل اعتراضات العمال ....
- ثم انه من الأهمية بما كان على الإدارة أن تراجع نظام الحوافز لديها من وقت إلى آخر حتى تتأكد من سلامته واستمرار فعاليته وصلاحيته خاصة وهذا بسبب التغيرات السريعة والكبيرة سواء في المجال التقني أو الفني أو التنظيمي ... ونلك حتى تتخذ من التعديلات والتطورات ما يلائم مواكبة هذه التغيرات. (جوادي حمزة، 2005، ص ص: 67، 69)

والشكل التالي يوضح مراحل تصميم نظام الحوافز



(إعداد الباحثان من خلال مجموعة مراجع)

## رابعاً/ نظام الحوافز بين الفشل والنجاح :

## - العوائق:

قبل التطرق إلى أسس نجاح نظم الحوافز يجب في البداية أن نقف على أهم المشاكل التي تواجه تطبيق نظام الحوافز في المنظمة باعتبار أن القضاء على هذه المشاكل والصعوبات يمثل مدخلاً لضمان نجاح نظم الحوافز في تحقيق أهدافها . و تتمثل أهم المشاكل والعوائق في النقاط التالية :

- عدم وضوح الهدف من وضع نظام معين للحوافز بالنسبة للأفراد المستفيدين منه وكذلك أعضاء الإدارة من مدراء ومشرفين ورؤساء من تطبيقه
  - تطبيق نظم حوافز واحدة او نمطية في عدد كبير من المؤسسات بغض النظر عن الخصائص والظروف التي تميز كل مؤسسة عن غيرها من حيث طبيعة النشاط والهيكل التنظيمي وكذا تركيب القوى العاملة والامكانيات المتوفرة في المؤسسة .
  - عدم التحديد الدقيق لمعدلات الاداء التي تمنح الحوافز بناء عليها بحيث نجد ان عدد كبير من العمال يحصلون على حوافز متشابهة او نفسها بالرغم من وجود فروق في مهارات هؤلاء العمال ومستويات ادائهم الامر الذي يترتب عليه احباط مستمر ومتجدد للعمال ذوي مهارات وكفاءات عالية
  - سوء استخدام الحوافز من جانب المدراء فهناك من يستعملها بتعزيز وتمييز وهناك من يستعملها كسوط لتخويف العمال كما ان بعضهم يحاول اخفاء معايير نظم الحوافز على مرؤوسيهم ضننا منهم ان ذلك سيدفع العمال الى العمل الجاد وبذل مجهودات اكبر لان عدم علمهم بالمعايير يجعلهم يظنون ان رؤسائهم يضعون معايير ومستويات اداء عالية وهذه نظرة خاطئة تصيب العمال بالحيرة والتوتر وسوء الضن والعداوة .
  - ارتفاع تكاليف الحوافز دون ان يقابل ذلك تحسن ملموس في الانتاج او الخدمات المقدمة
  - غياب التقويم الموضوعي للنتائج الملموسة وغير الملموسة التي تحققها الحوافز .
  - فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في نظام الحوافز وتحول كثير من منها الى حق مكتسب ا والى جزء من الراتب المضمونة إليه .
  - قصور الرقابة والمتابعة على الحوافز وذلك من حيث فعاليتها والأثر الذي تتركه لدى الأفراد والعائد المحقق منها والثغرات التي توجد فيها وغياب الإحصاءات الدالة على ذلك .
  - نقص المهارة لدى المدراء او المشرفين في تطبيق نظام الحوافز وتدخل العوامل الشخصية وعدم قدرة البعض على التقييم الموضوعي والفعلي لمجهودات البعض وإغفالها .
  - عدم التنبه إلى بعض المشاكل التي تتصاحب تطبيق نظام الحوافز
  - إهمال اقتراحات العمال بهذا الشأن . (عزوز محمد ، 2008، ص:89)
- ومما لاشك فيه ان تحديد ومعرفة الصعوبات والعراقيل التي تواجه الادارة عند وضعها لنظام الحوافز في المنظمة سوف يساعد على العملية التحفيزية في القيام بدورها على احسن وجه مما يحقق خدمة العمال وتحقيق اهداف المنظمة .

## - أسس النجاح :

توجد شروط أساسية لا بد للإدارة من أخذها بعين الاعتبار إذا ما أرادت إنجاح نظام الحوافز لديها وتتمثل هذه الأسس في النقاط التالية :

- ارتباط الحوافز بأهداف المؤسسة والعمال معا وهذا يتطلب وجود علاقة مشتركة بين أهداف المؤسسة وأهداف العمال .
- يجب على المنظمة أن تستخدم الحوافز في الوقت المحدد والمناسب لها .

- وجود صلة قوية بين الحوافز والأهداف المسطرة من قبل المنظمة لتحقيقها لان الحوافز هي بمثابة المحرك والدافع للفرد من اجل العمل على تحقيق رغباته .
- ان تناسب الحوافز طرديا تناسبا طرديا ملحوظا ولموسا مع الجهد المبذول من قبل العمال حتى تؤدي دورها في التحفيز وحث العمال على تقديم المزيد من المجهودات وتشجيعهم على الابتكار والإبداع .
- ان تحرص المنظمة على استمرارية تطبيق نظام الحوافز
- على المنظمة ان تفي بالتزاماتها التي تقررها عند تحديدها لكيفيات تطبيق نظام الحوافز.
- على المنظمة ان تنمي في ذهن العمال العلاقة بين الاداء الجيد والحصول على التحفيز الجيد والمشجع .
- على المنظمة استخدام اكبر قدر ممكن من انواع الحوافز المختلفة لمقابلة اكبر تغطية اكبر قدر ممكن من حالات ورغبات العمال المتنوعة والمتعددة .
- ان يدرك العمال نظام الحوافز وقواعده وشروطه واهم إجراءات الإدارة بشأنه .
- ان تواكب الحوافز المقدمة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها البلاد والتي قد تؤثر على حاجات الافراد ودوافعهم ورغباتهم وتوقعاتهم .
- ان لا يكون نظام الحوافز نمطيا بمعنى تطبيق نظام حوافز واحد في عدد كبير من المنظمات اذ تختلف ظروف كل منظمة وطبيعتها من ناحية كما تختلف طبيعة الافراد واحتياجاتهم من ناحية اخرى . (عبد الغفار حنفي، 2006، ص:90)

#### خامسا/ اهم الطرق والأساليب لتحفيز العمال وتحسين دافعيتهم :

يوجد اتفاق على أهمية الحوافز بجميع أنواعها وأشكالها لتطوير العمل وضمان الارتقاء بالمؤسسة نحو التقدم، ولكن هناك اختلاف في وجهات النظر حول الطرق والأساليب التي يجب ان تتبع لتحفيز العمال وتطوير أدائهم، فالعاملون اليوم يتم تحفيزهم بما هو أكثر من الاجر الجيد، فاشباع حاجات المستوى الاعلى لها نفس الأهمية مع اشباع حاجات المستويات الدنيا، ومن اجل تحفيز العاملين وضمان تحسين وتطوير ادائهم يجب على اصحاب العمل والمديرون ان يذهب الى ما هو ابعد من المحفزات التقليدية ومن أهم الطرق والاساليب المستخدمة لتحفيز العمال وتطوير ادائهم مايلي :

1/ تخطيط ووضع الأهداف : ان مشاركة الفرد في وضع اهداف ونتائج له للعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وبخاصة اذا كانت هذه الاهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس وترضي طموحه وذات قيمة عالية عنده، فتحديد الاهداف بوضوح يعد عاملا مساعدا وقويا في رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة اذا كانت هذه الاهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها، ومن هنا تبرز أهمية وضرورة اقتراح مصالح واهداف وامال المنظمة مع مصالح واهداف وامال العامل فيها، واذا ما اختلفت هذه الاهداف او كانت غير واضحة فان المنظمة تتوقف عن الحياة، والادارة تفقد معناها فالسلوك دائما يتجه نحو الاهداف الايجابية الواضحة ويكون ابعد ما يكون عن الاهداف السلبية .

2/ المشاركة في العمل : ان مشاركة الفرد في القرارات والامور ذات العلاقة بعمله وبالوحدة التنظيمية التي يعمل بها يزيد من حماسه والشعور بانتمائه والتزامه ومن اهم النتائج المترتبة على المشاركة في العمل : ترشيد عملية اتخاذ القرارات وان المشاركة تتفق مع الميل النفسي للأفراد ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم، وبذلك تأتي اعمالهم معبرة عن درجة عالية من الرضا والالتزام، والفعالية، ان المشاركة تقلص فرص التنافس غير الشريف وتعمل على ازالة الاحقاد وتنقية صفوف العاملين من هذه الظواهر التي تكون في كثير من نتائجها سببا في تمزيق المنظمة وعدم فاعليتها ويتعزز هذا الوضع اذا ما كانت المشاركة شاملة وامتدت الى المشاركة في الارباح، وخاصة اذا قامت على قاعدة التساوي بين العاملين في مقدار ما يحصلون عليه من مكافآت طالما انهم متساوون في عدد ساعات العمل التي يعملونها .

3/ تعديل السلوك : حيث يتم تغيير افعال العاملين وسلوكياتهم بالتشجيع المنظم للأفعال المرغوبة وتثبيط تلك الافعال غير المرغوبة فيها ويبدأ المديرون بتحديد اي من الافعال مرغوبة وايها في حاجة الى تغيير ثم يستخدمون الطريقة المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على احداث التغيير ،وقد اثبتت الدراسات بان الثناء والتقدير لجهود العاملين يكون اكثر فعالية من استخدام اسلوب العقاب ،وتستخدم المنظمات انواعا عديدة من المكافآت لتدعيم سلوك العاملين المجتهدين وتأخذ هذه المكافآت ربما شكل الهدايا او الشهادات او رحلات .. او غيرها من اشكال التقدير. ( عبد الرحمان ،2005، ص:73)

4/ اثر العمل : يقصد به تنوع وتوسيع مهام الفرد ومسؤولياته وزيادة سلطاته واتاحة مزيد من الفرص للاجتهد وحرية التصرف، ومن الامور الهامة التي يجب على الادارة مراعاتها ان تعمل على اشعار كل عامل فيها باهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطا وتشعره بان عمله يشكل حلقة في سلسلة متكاملة ،واي عطل او خلل في هذه السلسلة سوف ينعكس على العمل بأكمله كما ان على الادارة ان تعطي الفرد صورة اكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، ذلك ان ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء ،فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تظفر المنظمة بخاصية المنظمة الأكثر تحفيزا.

5/ التدريب واعادة التدريب : يشعر الكثير من الافراد اليوم بالتهديد من احتمال فقدان وظائفهم وهذا الشعور بعدم الامان يمكن ان يؤدي الى تحفيزاقل للعامل كما يهدد انتاجية المنظمة كما يمكن ان تؤدي مخاوف العمل الى حدوث مشاكل شخصية تعوق بدورها اداء الفرد اثناء العمل واحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير التدريب الذي يصقل مهاراتهم او اتاحة اعادة التدريب والذي يمد العاملين بمهارات جديدة تماما وقد أشارت الدراسات انه كلما تقبل العاملون برامج التدريب على انها تطوير لقدراتهم ومهاراتهم الذاتية كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة وكثيرة من اهمها زيادة الولاء للمنظمة وتحسين الاداء والإنتاجية او الخدمة المقدمة ،وهنا يجب مراعاة ربط التدريب بالحاجات الخاصة للعاملين والبحث عن اساليب جديدة في التدريب وان يكون التدريب طوعي وليس مفروض على العاملين والبدء في برامج التدريب في الوقت المناسب

6/ التحفيز بالتغذية الراجعة : يقصد بالمعلومات المرتدة المعرفة التي يحصل عليها الفرد عند نتائج أدائه وانجازه وان تعرف الفرد على مستوى سلوكه وأدائه ليوفر له ما يحرك التزامه وحماسه ويعمل على تعزيز الأداء الإيجابي لديه خاصة إذا كانت التغذية المتعلقة بالسلوك أو الانجاز تشير إلى جوانب ايجابية طيبة .أما توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها أخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقدم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها فان كانت المعلومات السلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء ،فان هذه المعلومات يكون لها اثر تطوري على الأداء ،وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها الفرد كتغذية راجعة عن عمله ايجابية وهادفة وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على معرفة أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركا ومحفزا للفرد.

7/ العمل الجماعي: إن انجاز العمل من خلال الجماعات التي تعمل بروح الفريق الواحد المتماسك والمتآلف يمكن أن يكون مصدرا لتحريك حماس الأفراد الذين يستثيرهم ويحرك دافعيتهم الشعور بروح الفريق القيام بمهام جماعية وعمل الفريق يوفر التعاون والتآزر والمساندة والمشاركة والشعور بتلاحم وتماسك الأعضاء كل ذلك يمكن ان يمثل قوة تحفيزية كبيرة إن أمكن تفجير طاقات الحماس للعمل الجماعي لدى الأفراد، وعلى الرغم من أهمية التجانس بين الأفراد العاملين في جماعة معينة إلا أن الواقع يثبت أن إمكانية إيجاد هذا التجانس بين أفراد الجماعات وإحلال هدف تقليص المنازعات بينهم محل ذلك ،ويتم عن طريق التدريب والتعلم والتوجيه

8/ توفير الحوافز: إن توفير الحوافز بمختلف أنواعها سواء كانت مادية او معنوية مبني على المقدمة المنطقية التي تفترض أن الأفراد سوف يبذلون جهودا إضافية عند تقديم جوائز رمزية أو بتشجيع عيني او منح مكافآت ....الخ على حسن أدائهم .- إعادة تصميم العمل - التقييم الذاتي - السيطرة والرقابة الذاتية - استغلال القدرات . ( المرجع نفسه ، ص:84، 85)

## الاستنتاجات والتوصيات:

- العدالة في تطبيق نظام الحوافز بين الموظفين .
- الالتزام بأخلاقيات المهنة والعمل الإنساني النبيل وتطبيق الشفافية والمساواة بين العمال.
- الالتزام بمعيار الكفاءة في الأداء أثناء منح الحوافز والأخذ بتقارير رؤساء الوحدات الإدارية والمشرفين المباشرين .
- وضع كل مؤسسة لنظام حوافز خاص بها يتفق مع طبيعتها وثقافتها وخصوصيتها.
- تطبيق نظام صارم للعقوبات للمخالفين للقوانين والأنظمة كما هو منصوص عليه في قوانين الخدمة داخل المؤسسة.
- منع استغلال الموظفين الإداريين لنفوذهم الوظيفي لأغراضهم الشخصية .
- يحرم الموظفون المحالون للتحقيق الإداري أو القضائي من الاستفادة من الحوافز التشجيعية حتى تصدر براءتهم.
- توفر مقاييس دقيقة وموضوعية لقياس أداء الأفراد العاملين على ضوء كفاءة الأداء الممارس.
- تكون الحوافز متناسبة مع دوافع الأفراد ومشبعة لحاجاتهم الإنسانية .
- أن توضع أوقات زمنية محددة لانجاز الأعمال يسلم على ضوئها الحافز المناسب .
- إيجاد نظام دقيق للمحاسبة والرقابة الصارمة والعمل على تطبيق نظام الحوافز بكل شفافية.
- أن يكون تقويم الأداء عن طريق لجان محايدة في كافة القطاعات الإدارية وفي أي مركز وظيفي
- تهيئة مناخ تنظيمي صالح للعمل ومناسب لتحقيق الاستقرار الوظيفي وتحسين أداء العمال بما يضمن تحقيق أهداف العمال وأهداف المؤسسة معا.
- تنشيط دور أجهزة العلاقات العامة وتفعيل الأنشطة الاجتماعية والثقافية .
- مراجعة الوضع المعيشي للعاملين وفق شروط خدمة مرنة تستجيب لمتطلبات الحياة المعيشية وتطبق العدل وتزيل الفوارق بين العمال .
- تحقيق الاستقرار الوظيفي والاجتماعي والنفسي بما يحقق تطلعات وطموحات الافراد العاملين وأسراهم .
- توفير مقومات الأمن الوظيفي المناسب وتغليب المصالح العامة العليا على المصالح الشخصية الضيقة ومقاومة الضغوط الاجتماعية السلبية.
- توفير التأمين الصحي والضمان الاجتماعي ووسائل الترفيه للموظف وأسرتة وغيرها من وسائل التحفيز .
- الاهتمام بجوانب التعليم والتأهيل والتدريب لرفع كفاءة العاملين في كافة الأجهزة و الوظائف المختلفة والتزامها بهذا الجانب.
- أن تسير برامج التأهيل والتدريب وفق خطط مدروسة بما يتفق مع الحاجة الضرورية والاحتياجات المستقبلية .
- اختيار أفضل العناصر للإشراف والقيادة والعمل على زرع روح المنافسة والابتكار وتطوير الأداء والانجاز
- تشجيع العاملين على تطوير قدراتهم الذاتية لتمكينهم من اتخاذ القرارات الخاصة بواجباتهم الوظيفية بأنفسهم .
- تطوير نظام الحوافز بما يفي باحتياجات الموظفين وبما يتفق مع المعايير العلمية الحديثة .
- ينبغي توجيه الحوافز نحو تنمية السلوك المرغوب فيه من الموظفين بما يحقق جانب الالتزام والعمل الجاد والولاء لمؤسساتهم، وبالتالي إبراز مفهوم الأخذ والعطاء والمنفعة المشتركة بين الموظف ومؤسسته للوصول للأهداف المشتركة .
- ينبغي الجمع بين الايجابية والسلبية حتى تحفظ الإدارة توازن الجزاء وتحقيق العدالة فيكافأ المحسن ويعاقب المسيء.

- يجب أن تتابع الأجهزة الادارية نظام الحوافز باستمرار لتحديد درجة فعاليته في تحقيق الأهداف، والتعرف على العوامل المختلفة التي تحيط بتطبيقه والتي تساعد على زيادة فعاليته أو الحد منها وذلك مكن خلال لجان رقابية تقدم تقارير دورية للجهات ذات العلاقة .

#### قائمة المراجع:

- 1/ داود معمر، 2006، منظمات الأعمال، الحوافز والمكافئات دار الكتاب الحديث القاهرة مصر.
- 2/ خليل محمد حسن، 2006، نظرية النظم، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الاردن.
- 3/ عبد الغفار حنفي، 2006، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية مصر.
- 4/ عزوز محمد، 2008، دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 5/ جوادي حمزة، 2005، الحوافز المادية والمعنوية واثرها على الروح المعنوية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 6/ عبد الرحمان بن علي الوابل، 2005، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- 7/ يوسف بكوش، 2013، قاموس الكافي، المستقبل الرقمي، الطبعة 7، الجزائر.

حقائق