

تأثير التحفيز فى تحسين أداء الموظفين

(دراسة عن متزه العين للحياة البرية)

الدكتور / عامر هانى القاسم

رئيس قسم ادارة الموارد البشرية بكلية المدينة الجامعية بعجمان
الإمارات العربية المتحدة
Abuowen@yahoo.com

الدكتورة / زينب إسماعيل الغرابلي

قسم إدارة الموارد البشرية بكلية المدينة الجامعية بعجمان
الإمارات العربية المتحدة
Z.ghurabli@cuca.ae

الدكتورة / لميس رياض محمد البدور

قسم ادارة الموارد البشرية بكلية المدينة الجامعية بعجمان
الإمارات العربية المتحدة
l.albdour@cuca.ae

تأثير التحفيز في تحسين أداء الموظفين (دراسة عن منتزه العين للحياة البرية)

الملخص :

يعمل لدى مؤسسات القطاعين العام والخاص هيئة من العاملين يقوموا بتنفيذ أهداف المؤسسات على المدى القصير والمدى الطويل ، ومن أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة للمؤسسة ، لابد من إيجاد الكادر الوظيفي ، وكفاءة العنصر البشرى القادر على تحقيق ونجاح المؤسسة وذلك من خلال الحصول على أفضل أداء ، وتعيين أفضل المرشحين وتقييم الموارد المتاحة واستمرار تحفيز ومكافأة العاملين للحصول على أداء جيد وفعال .

كما أن الاهتمام بالحوافز (المادية والمعنوية) ومكافآت الموظفين لها دور مهم في رفع وتحسين مستوى أداء العاملين ، وربما يكون السبب في ذلك أن الحوافز بنوعها تعتبر أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة تحقيق الأهداف المنشودة ، وأهم المتغيرات المستقلة الأكثر أهمية في الدوافع الإيجابية للعمل بأنواعه .

وتنقسم الحوافز إلى نوعين : حوافز مادية ومكافآت ، ورتب (درجات علمية ووظيفية ومكافآت خاصة كمنح للموهوبين من العاملين ، يحصل عليه العامل نتيجة إنجاز عمل معين أو مجهود ساهم في تحسين ونجاح المؤسسة ، وحوافز معنوية تقدم في شكل منح، المدح ، والأوسمة وشهادات تقدير الكفاءة للعاملين ، وقد تكون الحوافز المعنوية أقل فعالية في عين بعض العاملين ، ولكنها تعطى انطباعاً بأن هناك تعزيز وراء كل عمل ومجهود جيد يقوم الموظف بأدائه .

ودراسة تأثير اختبار الحوافز المادية والحوافز المعنوية كأداة لترغيب الأفراد في العمل ودفعهم لزيادة المجهود وتحسين مستوى أداء العاملين في منتزه العين للحياة البرية وذلك لتسليط الضوء على واحدة من أهم ركائز رأس المال البشرى ، حيث تتعد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من قطاع إلى آخر ، ويعتبر أسلوب بناء الحوافز والأصول الثابتة لها تأثير على أداء الموظفين وكفاءتهم وزيادة الإنتاجية والإخلاص الذى يحقق طموح وخطط المؤسسات التى ينتمون إليها .

The Effect of the Incentives in Improving the Performance of Employees

(Study of Al-AIN Wildlife Park)

Abstract :

Public and private institutions work by the staff in order to implement its objectives in the short and long term. In order to reach the goal you want to reach it was a must-have of finding a career cadre capable of bringing the institution to that goal, by responding first to stimulate employee continuity in good and effective performance.

The subject of incentives attention is very important, and perhaps the reason for this is that the incentives in various physical, moral, is one of the most important independent variables in a positive motivation to work kinds

Incentives divided into two types of incentives: the financial rewards and gifts, grades and special bonuses granted to employees match his remarkable work or apparent effort to advance the institution and the moral incentives that represented in statements and letters of praise and thanks and appreciation-oriented employees. The latter may be less effective in the eyes of some of its predecessor but it gives the impression that there promote every good work of the employee executed.

The optional examining the impact of material and moral incentives to improve the performance of employees in AL-Ain Wildlife park, to highlight the extent to mind one of the most important pillars of human capital - building style material incentives and the intangible and the impact of such incentives on staff efficiency and productivity and loyalty to the plans and ambitions of the institution to which they belong.

المقدمة :

تمارس المؤسسات العامة والخاصة أعمالها بواسطة كادرها البشري وذلك لتنفيذ أهدافها على المدى القريب والبعيد . ولكي تصل هذه المؤسسات إلى الهدف المراد الوصول إليه كان لا بد لها من إيجاد الكادر الوظيفي القادر على إيصال المؤسسة إلى تلك الهدف ، وعلى هذه المؤسسة رد الجميل أولاً بأول لتحفيز الموظف على الاستمرارية في الأداء الجيد والفعال . ولقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشتى أنواعها المادية والمعنوية واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الايجابية في الدافعية للعمل . وتنقسم الحوافز الى نوعين هما الحوافز المادية والتي تتمثل في المكافآت المالية والهدايا والدرجات والعلاوات الاستثنائية التي تمنح للموظف نظير قيامه بعمل مميز أو جهد واضح للنهوض بالمؤسسة والقسم الثاني هي الحوافز المعنوية وتتمثل في عبارات وخطابات الثناء والشكر والتقدير الموجهة للموظف . والأخيرة ربما تكون اقل تأثيراً في نظر البعض من سابقتها ولكنها تعطي انطباعاً بوجود تعزيز لكل عمل جيد يقوم الموظف بتنفيذه . ويأتي اختياري بحث أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين بمتنزه العين للحياة البرية، لتسليط الضوء على مدى اعتبارها واحدة من أهم ركائز بناء رأس المال البشري - بأسلوب الحوافز المادية منها والمعنوية وأثر مثل هذه الحوافز على الموظفين كفاءة ونتاجية وولاء لتحقيق خطط وطموحات المؤسسة التي ينتمون إليها .

مشكلة البحث :

تلعب الحوافز دوراً كبيراً في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل ايجابي او بشكل سلبي ، ويعني عدم توفرها وعدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس مباشرة على أداء العاملين ، وتتخلص مشكلة البحث في الاجابة على التساؤل الرئيسي وهو :ما هو أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في متنزه العين للحياة البرية ؟

إن عدم توافر الحوافز المادية أو المعنوية المناسبة للموظف المجتهد قد يؤثر سلباً على أدائه ويسهم في ضعف إنتاجيته وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة . ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى أداء الموظف ويبدو أن أهمية وطبيعة الحوافز تختلف من فرد إلى آخر وذلك حسب الجنس والعمر والمنصب الوظيفي والمستوى المعيشي والعلمي ، كما أن الحوافز تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المؤسسة سواء كانت تعمل في المجال الوظيفي او أي مجال آخر إداري ؛ ولذا فإن دراستها وتحديد ما يناسب منها كل شريحة من شرائح الموظفين أمر غاية في الأهمية . والموظفون في متنزه العين للحياة البرية كغيرهم من

شرائح الموظفين أمر غاية في الأهمية . والموظفون في منتزه العين للحياة البرية كغيرهم من الموظفين في المؤسسات الأخرى بحاجة إلى مستوى معين من تلك الحوافز مادية كانت أو معنوية لرفع مستوى الأداء ولتحفيزهم لبذل أقصى جهد ومن هذا المنطلق يمكن القول ان للحوافز دور كبير في تغيير مستوى أداء الموظف سواء بشكل سلبي أو إيجابي ، الأمر الذي يتطلب الحرص في توزيع تلك الحوافز بشكل عادل وموضوعي ونظرا لان الموظفين يتعلمون مع شريحة من المجتمع تختلف عن أي مؤسسة أخرى كمؤسسة سياحية كبيرة ذات طابع فريد على مستوى الدولة والشرق الأوسط ، من هنا وجدت الحاجة الماسة للبحث والتحليل لرفع مستوى هؤلاء العاملين حتى يصبح هذا الأداء على مستوى المسؤولية للوصول إلى الأهداف المرجوة .

مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من العاملين في المنتزه في مدينة العين من قطاع اداري وتنفيذي (من رؤساء الاقسام والموظفين العاملين في المنتزه.

تساؤلات البحث :

هناك سؤال محوري يدور حوله هذا البحث ويهدف للإجابة عليه وهو: إلى أي مدى تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء موظفي منتزه العين للحياة البرية ؟ وما هي أهم الحوافز المادية التي تقدم للعاملين والموظفين والاداريين في المنتزه ؟ وهل يختلف الاثر المعنوي عن الاثر المادي للحوافز في أداء الموظفين ؟

أهداف البحث :

- ✳ التعرف على أهم الحوافز المادية التي تقدم لموظفي منتزه العين للحياة البرية.
- ✳ التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية
- ✳ التعرف على اثر الحوافز المعنوية
- ✳ التعرف على تأثير الحوافز في الرقي بالعمل في منتزه العين للحياة البرية

أهمية البحث :

تتضح أهمية البحث من الأهمية العلمية لأهمية موضوع الحوافز لما لها من آثار كبيرة في توجيه سلوك الموظفين والعاملين في المنتزه ، بالإضافة الى ان هناك العديد من الموظفين الذين يسعون لتطوير مهاراتهم وبالتالي هم ينتظرون هذه الحوافز التي هي في نظرهم مهمة للارتقاء بمستواهم

التي هي في نظرهم مهمة للارتقاء بمستواهم المادي والمهني. لذا فإن هذا البحث قد يقوم بتسليط هذا الضوء على هذه المنظومة الكبيرة من العاملين وبالأحرى قطاع السياحة في الدولة

حدود البحث :

تنحصر حدود البحث فيما يلي :

* الحدود الموضوعية : تقتصر البحث على موضوع أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين من وجهة نظر رؤساء الأقسام والموظفين .

* الحدود البشرية: تقتصر البحث على مجموعة من الموظفين في منتزه العين للحياة البرية .

ما بين شهر نوفمبر وديسمبر .

* الحدود المكانية : منتزه العين للحياة البرية في مدينة العين .

مفاهيم الحوافز والأداء :

أولاً : الحوافز

قد ساهمت نظريات الدافعية في توضيح الصورة لدى إدارة المنظمات عن دوافع الأفراد، لغرض تقدير حاجاتهم ومحاولة إشباعها بهدف تحفيزهم، أي توجيه سلوكهم لدفعهم لعمل فعلٍ معين، أو الامتناع عن تصرف ما، بقصد إشباع حاجته، أو تجنب ضرر ما. وعلى هذا الأساس (إشباع الحاجات) ، أورد السلمي ، تعريفاً للحوافز وهي إنها: شيء خارجي موجود في (الذي يؤكد أن الحوافز هي: مجموعة العوامل، والمزايا المهيأة من قبل الإدارة لتحريك القدرات الإنسانية للعاملين، من أجل زيادة كفاءة أدائهم للأعمال وبالشكل الذي يشبع حاجاتهم ويحقق أهدافهم ورغباتهم، وبما يخدم أهداف المنظمة أيضاً .

أما (Schuler, 1995) ، فإنه يعرف الحوافز على إنها: تحديد وتقدير إسهامات الأفراد العاملين لغرض القيام بالتوزيع العادل والمتساوي للأجور والمكافآت المباشرة وغير المباشرة مقابل تلك الإسهامات . (Schuler, 1995: P. 430) .

(، الحوافز بأنها: مجموعة القيم المادية، أو المعنوية، التي تقدم إلى العاملين، مقابل تحسين

(، حيث يشير إلى أن الحوافز هي: جميع الوسائل، أو العوامل التي من شأنها حث العاملين على الأداء بجد وإخلاص، وتشجيعهم على بذل جهدٍ وعناية أكبر في أدائها ومكافئهم على ما يبذلونه فعلاً من جهد أكبر من المعدل، ففي مجال الإنتاج والخدمات. من خلال استعراض المفاهيم السابقة، نرى إنها ركزت على أن الحوافز هي: وسائل معنوية أو مادية يتم توفيرها للفرد العامل، من قبل القائمين على العملية الإنتاجية، تتناغم مع حاجات ورغبات العاملين وإشباعها لها من أجل تحقيق أهداف المنظمة في تحسين الأداء كما ونوعاً. ويرى الباحث إن التعريف الإجرائي للحوافز الذي ستعتمده البحث الحالية و بما يلتقي مع طبيعة وهدف البحث هو: مجموعة السياسات والعوامل المسخرة من قبل إدارة المنظمة، حسب إمكاناتها، لإشباع حاجات ورغبات العاملين وتحسين مشاعر الرضا لديهم، أو تجنب الاستياء، واستنهاضهم من أجل تلبية متطلبات أهداف المنظمة .

ثانياً : الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها ، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية .

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات. ويعرف الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح .

بينما يعرف الأداء بأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة .
وعرف الأداء بأنه المسؤوليات والواجبات والنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي .(

وعرف أندروود (Andrewd) الأداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة. كذلك يعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة. كما عرفت هاينز)

كما عرفت هايينز (Haynes) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة . ويعرف الأداء بأنه قدرة الموظف على تحقق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة. ويعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. ويشير مفهوم الأداء كذلك إلى النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك .

ويعبر عن الأداء أحياناً بالفعالية والكفاءة. ويعرف أيضاً الأداء الإداري بأنه عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك.

ويعرف أداء الفرد للعمل بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله. ويعرف المير الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة. وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبطاً بالنتائج، وأنه كل ذلك السلوك والإنجاز والنتائج معاً، وهو المحور الأساسي وموضوع التحسين والتنمية في المنظمات .

ويشير ثوماس جيلبرت (Thomas Gilbert) إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي .

الخلفية النظرية :

يرتبط نجاح المؤسسات وتقدمها وإبداعها على ما تقدمه تلك المؤسسات من حوافز مادية ومعنوية أو حوافز مادية فقط أو معنوية فقط للعاملين المستحقين لديها دون استثناء، ولذلك فإن الإدارة المهمة بتحقيق أهدافها المرجوة تجدها تسعى دائماً لفهم حاجات موظفيها وبحث أهم الحوافز التي رغبة لديهم ووضع القواعد والأسس التي من خلالها توزع حوافزها بشكل دوري خارج نطاق الأنانية والمحسوبية والعلاقات الخارجية والشخصية. ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لأدائها بالشكل ي التطبيق والتنفيذ ،

الحوافز حيث تعتبر الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصادقية فبمثابة المقابل للأداء المتميز، بحيث يشعر الموظف بالعدالة والإنصاف في معاملة الدائرة له مقارنة مع معاملة موظفين آخرين بها، خاصة أولئك الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة ، % من العمال اليوم أقل اندفاعا مما كانوا عليه في السابق، لذا فالواجب علينا عمله تحفيز الموظفين للقيام بأفضل ما لديهم ، ومن هنا جاءت هذه البحث لتطرق باب هذا الموضوع ذو الأهمية القصوى .

متنزه العين للحياة البرية :

، من قبل المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان، لتشكل منذ ذلك الحين وجهة عائلية ترفيهية تم انفصالها عن دائرة البلدية وانضمامها الى الأمانة العامة للمجلس التنفيذي لتحظى بدعم اكبر من قبل حكومة الامارات. ويتمتع الزوار من جميع الأعمار اليوم باكتشاف الحياة البرية في حديقة الحيوان ضمن جو مملوء بالفرح والمغامرة، ومحفوفة بتجارب تعليمية حول المحافظة على البيئة، كما سيتعرف . ويحتضن المتنزه بالعين برامج مهمة للحفاظ على الأنواع في العالم، مركزة بشكل خاص على الحياة البرية في المناطق القاحلة حول العالم، وهي أيضا تجري أبحاثاً حول الحفاظ على الأنواع وتكاثرها وانتشارها، فضلاً عن إعادة إطلاق الأنواع المهددة بالانقراض في مواطنها البرية. وتعتبر مجموعة الطباء الموجودة في الحديقة ضمن أفضل المجموعات في العالم. وتقخر الحديقة بعضويتها في «الاتحاد العالمي لحائق الحيوان والأحياء المائية». كما عقدت حديقة الحيوانات بالعين شراكات استراتيجية مع كبرى المؤسسات والجمعيات العالمية المعنية بصون وحماية البيئة والحياة الطبيعية، من ضمنها «الاتحاد العالمي لصون الطبيعة» و«لجنة بقاء الأنواع»، و«هيئة البيئة- أبوظبي»، و«حديقة حيوان سان دييغو»، و«حديقة حيوان دنبرغ»، و«جمعية رينجلاند ترست الشمالية في كينيا» .

وكجزء من التزام الإمارات في الحفاظ على الحياة البرية في الدولة وخارجها، يعمل متنزه العين للحياة البرية على تحويل المنطقة المحيطة بالحديقة الحالية إلى مؤسسة جديدة مخصصة لعرض الحياة البرية الصحراوية وتفسيرها والمحافظة عليها. وستقدم وجهة الاستجمام والترفيه المسماة

الاستجمام والترفيه المسماة «متنزه العين للحياة البرية»، فرصة رائعة للزوار لاستكشاف عالم الصحراء وتجربة وجهة سياحية ذات مستوى علمي. وسيضمن «عالم صحاري الإمارات» في المتنزه «مركز الشيخ زايد لعلوم الصحراء»، الذي سيقدّم للزوار معروضات تعليمية تحتفي بالحياة البرية الصحراوية وتراثها وتقاليدها، وكذلك بإرث الشيخ زايد في الحفاظ على الحياة البرية، كما سيساعد المركز على التخطيط لمستقبل مستدام للحياة الصحراوية.

الرؤية :

لتصبح الرائدة في المعيشة متناغمة مع الحياة البرية والطبيعة.

المهمة :

لتصبح فخر مجتمعنا من خلال توفير، وجهة عالمية المستوى المستدامة، حيث يعيش الثقافات والناس والحياة البرية في وئام واحترام متبادل. وسوف يتحقق ذلك من خلال الأفكار المبتكرة والتميز في العمليات والشراكات الاستراتيجية.

مركز الشيخ زايد للحياة الصحراوية :



يُعدّ مركز الشيخ زايد لعلوم الصحراء جزءاً أساسياً من مشروع «متنزه العين للحياة البرية». ويهدف هذا المشروع بمجمله إلى إعادة تطوير عاماً على إنشائها، بحيث تستمد من رؤية الشيخ زايد حبه للصحراء ومحافظة على البيئة والحياة البرية من خلال عدة نماذج من صحاري العالم متمثلة بنماذج من النبات والحيوان من تلك البيئات الصحراوية كما تضم مناطق رحلات استطلاع الحياة البرية، ومنتجاً للسياح والزوار، ومناطق سكنية ومحال تجارية.



أعلن مجلس أبوظبي للتخطيط العمراني أن مركز الشيخ زايد لعلوم الصحراء بات أول مشروع حكومي يحظى باللؤلؤ الخامسة (الأعلى) ضمن درجات التقييم بنظام اللؤلؤ لـ «استدامة» في مرحلة التصميم، وليكون نموذجاً للمؤسسات والجهات المتميزة في مجال

في مجال التطوير المستدام في خطوة تأتي تثنياً
لالتزامه بالوفاء بأعلى متطلبات
برنامج " استدامة " .

ويعد مركز الشيخ زايد لعلوم الصحراء صرحاً لتخليد رؤى المغفور له الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان مؤسس الدولة وعرفاناً لالتزامه رحمه الله في مجال الحياة البيئية والطبيعية لدولة الإمارات العربية المتحدة فضلاً عن انه يرمز إلى جهود منتزه العين للحياة البرية لصون البيئة وبتزامن الإعلان مع احتفال دولة الإمارات العربية المتحدة باليوم العالمي للبيئة، والذي يشكل مناسبة مهمة تسعى الأمم المتحدة من خلالها لتعزيز الوعي على الصعيد العالمي بأهمية الحفاظ وقال فلاح الأحبابي مدير عام مجلس أبوظبي للتخطيط العمراني يلقي حصول واحد من المشاريع الحكومية التعليمية المهمة على أعلى درجات التقييم بنظام اللؤلؤ لـ "استدامة" الضوء على حرص والتزام حكومة أبوظبي في إرساء نموذج متميز لعاصمة عربية مستدامة وفق أرقى المعايير العالمية. من هنا فقد حققت إمارة أبوظبي التي تنطلق من الرؤى الحكيمة للقيادة الرشيدة إنجازات مهمة، حيث عملت على تضمين هذه الرؤى في كافة المشاريع والمبادرات والخطوات التي تقوم بها .

الحوافز :

مفهوم الحوافز :

درجة الشعور الإيجابي أو السلبي لأعضاء المنظمة حيال أعمالهم ومهامهم في المنظمة. ويمكن تعريف الحوافز بأنها ذلك الاتجاه الرئيسي العام للأفراد نحو العمل. ويعتبر نظام المكافآت التنظيمية مؤشراً مؤثراً وهاماً للأفراد في المنظمة. ويمكن القول بأن الحوافز هي اتجاه عام نحو طبيعة العمل، من حيث الاختلافات الحاصلة بين مقدار المكافآت التي يتسلمها العاملون في المنظمة، وبين مقدار المكافآت التي كانوا يعتقدون استلامها. للحوافز أبعاد مهمة، تتمثل في كونها تعكس البعد العاطفي عند الموظفين إزاء وضعيّة العمل وطبيعة أجوائه في المنظمة. وتعرّف الحوافز بأنها وسيلة للتعرف على كيفية توحيد الاتجاهات نحو الأهداف، وتركيز النتائج حيالها، وبالتالي إمكانية التعرف على الاتجاهات غير المتوقعة، بالإضافة إلى أنّ الحوافز تمثل أنماطاً متعدّدة من الاتجاهات والعلاقات، من طبيعة العمل القائم في المنظمة، والموقف الإنساني من مقدار المكافآت التي تمنحها المنظمة للموظفين، وطبيعة فرص الترقية الممكنة في المنظمة، وأساليب الرقابة، وطرق الإشراف المعمول بها مع الموظفين، وسمات العلاقات القائمة بين الموظفين أنفسهم. وعرف نجيب الحوافز بأنها: الشعور بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء

ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل. وفي نفس الإطار يعرف حسن الحوافز بأنها: مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي) ويوجه الفرد إيجابياً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي إلى إشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة. ويعرفها العنقري بأنها عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تقوم الإدارة العليا في المنظمة بإعدادها؛ لهدف التأثير في سلوك العاملين، وكذلك حثهم وتحفيزهم لرفع كفاءتهم الإنتاجية. ويعرف الحارثي الحوافز بأنها: كل ما تعطيه الإدارة لأفرادها ويؤدي إلى رفع الأداء، وضمان الولاء، وتحقيق كفاية ممكنة في العمل. ويعرفها العمري على أنها: أساليب ووسائل تستخدمها المنظمة لحث العاملين على أداء متميز بروح معنوية عالية. ويعرفها الوابل على أنها: مجموعة من العوامل والأساليب والإجراءات والمغريات التي تقوم إدارة المنظمات الإدارية بإعدادها. وتعرف بعض الدراسات الحوافز على أنها: مجموعة من الوسائل والمؤثرات الخارجية، تستخدمها المنظمات من أجل التأثير على سلوك العاملين، للوصول إلى الكفاية الممكنة في العمل، ومن أجل شحن طاقات العاملين كلما قُتِرَت مع مرور الزمن. قد تكون الحوافز مادية أو معنوية بما يتناسب مع الموقف أو المهمة المعطاة للموظف، فيجب أن يراعي المدير الفروقات لدى موظفيه، فلا يجب أن تكون المهمة صعبة ومخصصة للموظفين المتفوقين؛ بل من الجيد نشر روح التنافس بين العاملين للوصول إلى مؤسسة غنية بموظفيها الذين يحبون أداء عملهم ويتطلعون لتحقيق أهداف الشركة على حساب أهدافهم الخاصة. أحيانا قد يكون أثر تشجيع العامل والثناء على تحسن عمله وتطوره الملحوظ أقوى من أثر إعطاء العامل مكافأة مادية والعكس تماماً، فهنا تقع على عاتق المدير وظيفة تحديد الحافز المناسب الذي سوف يرضي الموظف ويحبه بأداء وظيفته؛ فالعامل عند تحفيزه سيشعر أنه مهم بالنسبة للشركة التي يعمل بها، وسوف يعمل هذا إلى دفعه لفعل أفضل ما يقدر عليه نبذة عن التطور التاريخي للحوافز مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيمضي.....

١- المرحلة التقليدية : تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية ومن وجهة نظر ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول ودائما يسعى إلى إشباع حاجاته المادية وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي.

٢- مدرسة العلاقات الإنسانية : من وجهة نظر هذه المدرسة أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني والفني وهذه المدرسة تنظر (وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المنظمة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعا في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية.

٣- المرحلة الحديثة : تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل (نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم) وحاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها وهذه المرحلة تنظر إلى الجهاز على أنه نظام مفتوح وليس مغلقا كما كانت المدارس التقليدية، وقد أدعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء وكذلك من وجه نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

أهمية الحوافز وأهدافها :

يتم إضفاء الطابع الرسمي لنهج خطط الحوافز لتقديم التقدير والمكافأة للموظفين لتحقيق أهداف أو الأهداف المحددة مسبقا. ويمكن أن تشمل الحوافز المكافآت النقدية، تقاسم الأرباح، الإجازات الإضافية أو أي مجموعة من الجوائز مثل بطاقات الهدايا، وبضائع الشركات أو المنتجات أو الخدمات الأخرى لمؤسسات ترفيهية أو تسويقية. لكي تكون فعالة، الحوافز يجب أن تحدد بوضوح وتعتبر، مكافأة (

الحوافز أداة تحفيزية :

برامج الحوافز تحفز الموظفين لدفع وتحدي أنفسهم لتحقيق درجة أعلى من الإنتاجية. وهذا يترجم في نهاية المطاف إلى زيادة الأرباح للمؤسسات. عندما تكون خطط الحوافز في مكان، والموظفين يدركون أن جهدا كبيرا نيابة عنهم سيتم الاعتراف بالموظف عن طريق مكافأته. فهكذا يمكن أن تزيد من (.

تعزيز العمل الجماعي :

خطط الحوافز مرتبطة بمبادرات العمل الجماعي أو مجموعة يمكن أن تساعد في تعزيز جهود العمل التعاوني في العمل. العاملون يعملون في فرق التي تعتمد بشكل جماعي على انتاجية بعضها البعض للمجموعة ليحصل على مكافأة أو جائزة قد تدعم وتشجع بعضهم البعض على الأداء في المستويات العليا.

البعض على الأداء في المستويات العليا. ضغط العمل قد يشجع أيضا الحصول على درجة إضافية من الأداء .(

معززات المعنويات :

الحوافز لديها القدرة على رفع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي في المؤسسات. الموظف يرى وجود علاقة مباشرة بين الجهد المبذول في العمل، وإمكانية دخولهم. ارتفاع الروح المعنوية في مكان العمل، مما يوفر المال للمؤسسة المرتبطة بتوظيف وتدريب العاملين الجدد. بالإضافة إلى ذلك، يصبح العاملون لديهم مستويات عالية من الرضا الوظيفي في كثير من الأحيان ويحمل درجة أقل من التغيب عن العمل، والتي يمكن أن تساعد أيضا تحسين أداء المؤسسة.

مستويات الخدمة :

تنافس الموظفين يؤدي إلى تحقيق أهداف خطة الحوافز و يمكن أن توفر درجة أعلى من مستويات خدمة العملاء. هذا يمكن أن يشجع على تكرار الأعمال، وتحسين رضا العملاء وتعزيز سمعة المؤسسة. ويمكن تحسين مستويات الخدمة أيضا بتشجيع الأعمال وكذلك الإعلانات الإيجابية

أساسيات برنامج الحوافز :

برامج الحوافز يجب ان تكون فعالة والغايات والأهداف يجب أن تحدد بوضوح للعاملين والموظفين . عبء العمل كما ينبغي توزيعه توزيعا عادلا، أو أنها يمكن أن تخلق استياء إذا شعر الموظفون ان الحوافز تتجه للموظف الغير ملتزم او المحاباه. ان النظر في الحوافز على حد سواء فردية وجماعية تعزز مفاهيم المجهود الفردي والعمل الجماعي .

أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء الموظفين في متنزه العين للحياة البرية :

إن الحوافز التي تقظمها كل المؤسسات لابد من دراستها وتمثيلها وتطويرها بالشكل المطلوب الذي ينتج عنه زياده في اداء الموظف وبالتالي تمكين الموظف من المحافظة على المكتسبات والثاني في العمل .

كان وما يزال العمل ضمن حديقة حيوان العين سابقا ومنتزه العين للحياة البرية حاليا من أهم الاعمال في المنطقة التي زادة شعبيتها لا سيما التطوير السريع في المتنزه من حيث الامكانيات والمرافق ، وكذلك الامور الادارية والتدريبية في المتنزه .

لقد عمد الجهاز الاري والذي ينبثق منه الهيكل التنظيمي من الكادر الحكومي والتي تقع حالياً تحت اشراف ومتابعة المجلس التنفيذي للحكومة ان يكون ذات مستوى متطور (

وحاليا أصبح عدد الموظفين أكثر بكثير من السابق واصبح التنافس الفعال بين الموظفين يتزايد بينهم بشده. ان نظام الحوافز الذي تتبعه إدارة المتنزه يتعدد بناء على عدة حوافز فقد يتنوع الى الاجازات والمكافآت المادية بالإضافة إلى ساعات العمل اليومية . لا بد من وجود رابط قوي بين هذه الحوافز وما يقدمه الموظفين في المتنزه إذ يعتمد مسئول قسم المتابعة على سبيل المثال على التنوع في المهام من أجل تنوع العمل وعدم الشعور بالملل وأيضاً قد يكافئ بعضهم بدوام جزئي في أيام محدده .

من جانب آخر ، فإن الجانب الإداري في المتنزه قد ساهم أيضاً في توفير عدد من الفرص التعليمية والتدريبية لهذه الكوادر لاكتسابها العدد اللازم من الخبرات والمؤهلات التي تعود بالنفع على الموظفين وعلى المتنزه على المدى القريب والبعيد. وبالتأكيد فان هذه الحوافز التي تشمل البعثات التدريبية والتنموية الى خارج الدولة مع توفير كاف سبل الراحة لهم يعد ايضا من الحوافز التي ترتبط بوجود الموظف والتي تجعل الموظف يشعر وكأنه في منزل محاط من كل جوانبه بسبل الراحة سواء من جوانب مادية او معنوية. هذه الحوافز التي تجعل الموظفين يشعرون بهذا الكم من الاهتمام انما يعود على الشكل الظاهري لمتنزه العين للحياة البرية والذي يسهم بشكل لافت الى تقديم الخدمة والجودة المنافسة على مستوى (

من الآثار الملموسة في متنزه الحياة البرية :

✳ رفع الكفاءة الوظيفية

✳ تقديم المقترحات بشكل دائم اذ لوحظ ان الموظفين يقومون بتقديم الاقتراحات بشكل غير منقطع.

✳ المحافظة على الشكل العام للمتنزه.

✳ التقيد بالتعليمات والقوانين وعدم مخالفة الانظمة وعدم التغيب عن العمل.

✳ العمل تحت الظروف القاهرة.

✳ ان الموظفين الذين يعملون في اوقات متاخره من العمل نتيجة لساعات العمل المعطاه لا يبدون اي

نوع من انواع الاستياء وبالعكس فهم اصبحو محبين لعملهم وواجبهم الوظيفي ويؤدونه بشكل ممتاز.

أنواع الحوافز :

منذ الثورة الصناعية ونظريات فريدريك تايلور، لقد حاول أرباب العمل بطرق لا تحصى تحسين أداء الموظفين بمحرك الدافع والمعنوية. البيئات المختلفة في المؤسسات تختلف اختلافاً كبيراً نتيجة لاختلاف طبيعة العمل المعرفي التي جعلت الكثير من نظريات تايلور كافية. بعض المنظمات هي التي توجه الموظفين من خلال المناقشة الشرسة في حين يسعى آخرون لضمان جو الفريق ملائماً. لا أحد يستطيع أن يدعي ضماناً تاماً أنها قد وجدت طريقة لأداء القيادة التي تعمل باستمرار في تحفيز الموظفين .

تحفيز موظفيك هو التحدي الدقيق والهادف الذي يتطلب أكثر من مجرد الاستعراض السنوي أو الخربشة في بعض الملاحظات في ملف الموظفين لشخص ما. تماماً مثل الحصول على الشكل أو تعلم لغة جديدة، وتعزيز دافع ومستويات الأداء من موظفيك لن يحدث بين عشية وضحاها. وفيما يلي ست طرق لتحسين الأداء والتحفيز في مكان العمل. يجب ان تكون التوقعات واضحة وان عدم وجود اهداف للعاملين سيصبحون بلا اهداف بشكل طبيعي. تزويد الموظفين بأهداف قابلة للتحقيق وتكون واضحة والمعايير قابلة للقياس في المكان لتقييم أدائهم . عمل فيكتور فروم على نظرية التوقع الذي يدعم مفهوم أن الموظفين يجب أن يعرفوا ما العمل من المتوقع أن تأخذ وأنها سوف تسفر عن أداء المطلوبينهم . يجب أن يعي الموظفين ما يتوقع منهم القيام به ، و كيف يتوقع أن يأتي ذلك ، وكيف سيتم الحكم (

الحوافز من حيث هدفها :

تقسم الحوافز من حيث هدفها إلى قسمين :

✳️ الأداء الجيد ؛ حيث تُعطى الحوافز هنا مقابل الأداء العادي أو الجيد، وهو ما كانت تشتترطه النظريات الكلاسيكية في الإدارة؛ حيث كان المتوقع من الفرد أن يزيد من الأداء العادي أو الجيد، وإذا انخفضت مستويات الأداء بمرور الوقت لتصل إلى الحد الأدنى للأداء وهو الذي يحفظ للفرد وظيفته فيتقاضى راتبه ويحصل على الحوافز المقررة أي أنّ العامل قد يستمر في وظيفته نتيجة أدائه الحد الأدنى الذي يضمن عدم طرده من عمله، وكذلك الحال في المنظمات البيروقراطية فإنّ حوافز الأداء الجيد مثل الترقيّة، والتقدير والعلاوات . وغيرها تقرّر في الغالب بناءً على مدى .(

✳️ الأداء الممتاز ؛ حيث تقدّم الحوافز هنا للشخص صاحب الأداء الممتاز ، والذي يتضمّن قدراً من الابتكار والتجديد ، وهذا ما تسعى إليه الاتجاهات الحديثة بالإدارة مثل : منهج الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف مثلاً ، فإنها تتضمن حوافز تقدّمها الإدارة مقابل الأداء الممتاز المبتكر الذي يضيف العامل من خلاله للعمل شيئاً جديداً ، كأن يتوصّل إلى طريقة جديدة للأداء توفر بعض الوقت أو الجهد ، أو تبسّط الإجراءات ، وتختصر خطوات العمل ، أو تتمكن من تحقيق اقتصاد في التكاليف ، أو تقدّم للإدارة اقتراحاتٍ نافعة ، وتختلف نواحي الإبداع بالطبع من منظمة لأخرى ، ومن وظيفة لأخرى ، ومن مهنة لأخرى ، وتقوم الإدارة بتحديد نواحي الإبداع والتميز والتّجديد في ضوء مجالها الخاص وبيئتها المحيطة التي تقدّم عنها حوافز خاصة .

الحوافز من حيث طبيعتها :

الحوافز الماديّة :

تتعدّد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من قطاع إلى آخر ، وتمثّل هذه الحوافز في المكافآت الماديّة، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت؛ وذلك لأنّ النقود تشبع كلّ حاجات الإنسان تقريباً ، وهي حقيقة واقعة ذات أثر ملموس بعكس الوسائل الأخرى. بالإضافة لذلك فإنّ الحوافز الماديّة تتناسب مع مفهوم النّاس في الطّروف الرّاهنة عن العمل؛ حيث إنّ عن طريق المال تستطيع إشباع ضروريّات الحياة من مأكّل ومسكن، كما أنّ المال يعتبر ضرورياً للصّحة والتّعليم، بالإضافة إلى قدرته على توفير كمالّيّات الحياة والمركز الاجتماعي. كل ذلك يعتمد على المال إلى حد كبير. ويتمثّل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل ، ويوزّع هذا الأجر على العامل أو الموظّف بطرق شتى، وهي تختلف من منظمة لأخرى طبقاً لطبيعة العمل ونظام الأجور المتبع داخل كل منظمة، ونجد أنّ كلّ طريقةٍ من هذه الطّرق لها أثرها البالغ في حفز ودفع العامل لزيادة الأداء والاستمرار في العمل. ومن هذه الطّرق التي لا حصر لها على سبيل المثال :

الأجر اليومي : ولكن لهذا الحافز عيب يتمثّل في أنّها لا تعطي الفرصة للموظّفين أو العاملين لبذل جهد أعلى وذلك لشعورهم وإدراكهم بأنّهم يتساوون من حيث النّتيجة والأجر مع غيرهم من الموظّفين غير الأكفاء، إلا أنّه على الرّغم من ذلك فإنّ حوافز الأجر اليومي أو بالساعة أو بالشّهر تعطي الفرصة للعامل أو الموظّف ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بغضّ النّظر .

الأجر الشّهري : وهو الأجر الذي يتقاضاه الموظّف أو العامل نهاية كلّ شهر عن ما قام به من عمل خلال الشّهر حسب ما هو متّفق عليه في عقد العمل. وإذا كانت الأنواع السّابقة تمثّل أكثر

الأنواع السابقة تمثل أكثر أنواع الأجور المادية انتشاراً نجد أن هناك أنواعاً أخرى للحوافز والمكافآت والتي تمثل في صور مختلفة وعلى سبيل المثال :

١. **العلاوات المستحقة بداية كل عام** : تتمثل في الزيادة السنوية للعمال أو الموظفين، وتحدد من خلال قانون العمل والذي يطبق عادةً على جميع العاملين بالدولة أو القطاع الخاص، ويكون لها حد أقصى وحد أدنى.

. **مكافأة نوعية العمل** : وهي رتبة في الدرجة تمنح اعترافاً بالأداء ذي النوعية العالية، وهو يجاوز الأداء المقرر للوظيفة من حيث نوعية وكمية العمل والمعرفة الفنية. وتمنح هذه المكافأة . (

. **مكافأة الموظف** : وهي مبلغ نقدي، أو جائزة عينية، أو كلاهما تمنح لموظف واحد من الموظفين في المنشأة في كل عام لتميزه وإبداعه في العمل، ولإسهاماته البارزة، على أن يكون مستوفياً لمعايير استحقاق مكافآت الانضباط الوظيفي.

٤. **مكافأة الانضباط في العمل** : وهي مبلغ نقدي يمنح لمجموعة من الموظفين في السنة بمعدل حصّة واحدة لكل قطاع، ومن شروطها الحضور المبكر إلى العمل وعدم التأخير، والتواجد في مكان العمل، وعدم الانصراف خلال الدوام، وعدم التغيب عن العمل إلا في الإجازات السنوية.

٥. **مكافأة نهاية الخدمة**: وهي مكافأة تقديرية، أو عينية تمنح للموظف الخاضع لقانون سنّ التقاعد عند انتهاء خدمته بسبب وصوله إلى سنّ التقاعد، أو لأسباب صحية، أو الوفاة، وتختلف نسبة هذه المكافأة من مؤسسة إلى أخرى.

الحوافز المعنوية :

تعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل ، وتزيد من الأداء داخل المؤسسة؛ وذلك لأنّ الإنسان اجتماعيٌّ بفطرته وبطبعه، ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له . كما أنّ للموظف العديد من المطالب غير المادية، وهذه المطالب تختلف من شخص لآخر، ولكن يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجات في الحاجة إلى الأمن والانتماء، والمكانة الاجتماعية، والعلاقات الطيبة برؤسائه، وزملائه أيضاً في حاجتهم إلى الاحترام سواء كان هذا الاحترام لنفسه أو احترام الآخرين له؛ وذلك حتّى يتكوّن لديه الإحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة ، وعلى النقيض فإنّ نقص هذه الحاجات قد يؤدّ

يتكوّن لديه الإحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة ، وعلى التقيض فإنّ نقص هذه الحاجات قد يوُلّد فيه الإحساس بالضعف والعجز والإحباط. وتعتبر الحوافز المعنويّة والتي تتجاوز التّواحي الماديّة مهمّة أيضاً :

١- إشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظّمات التي يعملون فيها، فيجب على المسؤولين إدراك أهميّة شعور العاملين والنّظر إلى الطرق التي تمكّنهم من إشباع رغبات العاملين التي تساهم إذا تحقّقت في زيادة الدافعيّة لدى العاملين، وينظر إلى أسلوب الإدارة بالأهداف على أنه يشكّل حافزاً أساسياً في هذا الاتجاه، ويحتوي هذا الأسلوب على ثلاث خطوات هي :

✽ تحديد الأهداف على كافّة المستويات وبمشاركة العاملين وعلى المستوى الإداري الذين يعملون فيه في تحديد هذه الأهداف .

✽ تحديد مواعيد لإنجاز الأهداف المحدّدة، بحيث يتمّ احترام هذه المواعيد التي اتّفق عليها أصلاً بمشاركة الجميع وضمن المعطيات المعروفة .

✽ المتابعة والتّغذية الرّاجعة لمستوى الأداء المتحقّق والتصرّف على ذلك الأساس .

٢- الاعتراف بجهد العاملين: حيث يعطي كثير من العاملين أهميّة للاعتراف بجهودهم، ويعتبر ذلك حافزاً مهمّاً لبذل جهود إضافيّة في العمل، ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي، إعطاء جوائز معنويّة مختلفة للعاملين مثل: تسمية الموظّف المثالي أو تقديم رموز معنويّة أخرى، كعمل احتفالات، أو إعطاء إجازات استجمام مدفوعة الأجر، أو إعطاء كتب شكر أو أوسمة أو أية أشكال أخرى، تختلف من منظّمة إلى منظّمة أخرى، ومن دولة إلى دولة أخرى، كما أنّ أسلوب تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات لتطوير العمل، ومكافأة أصحاب الاقتراحات التي يتمّ تطبيقها، وإشراك ممثّلين عن العمّال مع الإدارة في اتّخاذ القرارات، وكافة هذه الأساليب تصبّ في اتّجاه زيادة ولاء العاملين لبذل أقصى الجهود من قبلهم عطفاً على كون مشاركتهم حافزاً معنوياً دون أدنى جهد من الإدارة العليا.

وقد برهنت كثير من الدّراسات والتّجارب التي أخذها المسؤولون في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على أنّ هناك حوافز غير الحوافز الماديّة، والتي لها تأثير كبير على تحفيز الموظّف أو تزيد من ارتباطه بالعمل، تتمثّل في الحوافز المعنويّة؛ كالمدح، والتشجيع، ووضع أسماء المجتدين في لوحات الشّرف، والشهادات التقديرية. وللحوافز المعنويّة صور عديدة ذكرنا جزءاً منها في المقدّمة السابقة، وسوف نوضّح من خلال النّقاط التالية صوراً لهذه الحوافز ، ولكن في الإطار المؤسسي :

- **مكافأة مدّة الخدمة** : هي مكافأة تمنح للموظفين ذوي الخدمات الطويلة، والذين يرجع لهم الفضل في تطوير عمل المؤسسة، أو الذين يمثلون القدرة والنشاط والجدية للآخرين، وتشكل هذه المكافأة شهادة لخدمة عشر سنوات، وشهادة وميدالية لخدمة عشرين سنة، وشهادة وميدالية أكبر لخدمة ثلاثين سنة، وهي تمنح في حفل رسمي.
- **رسائل التقدير والإطراء** : وتعرف رسالة التقدير بأنها: تقدير كتابي للاعتراف بعمل معين أو خدمة جديرة بالتقدير، وكذلك رسالة الإطراء تقدير كتابي عن عمل يتجاوز المتطلبات العادية للواجبات الرسمية .
- **المدح والتأييب** : وهي تقديم المدح والثناء للأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة السليمة ، وتوجيه اللوم والتأييب للأشخاص عندما يقومون بأداء واجبات أو أعمال خاطئة غير سليمة .
- **التيسير الاجتماعي** : يوجد التنافس عندما يعمل الأفراد على انفراد، أو في مجموعات، ويجب أن يتوافر جوّ للمنافسة داخل المؤسسة ولكن بصورة شرعية وتسمى بالمنافسة الإيجابية .
- **دوافع العمل النفسية** : وهو شعور الموظف بالاطمئنان على صحته وعمله ومستقبله وأولاده، بعيداً عن الخوف ومحاط بضروب مختلفة من التأمينات الاجتماعية ضدّ حوادث العمل، وأمراض المهنة والشيخوخة والبطالة والوفاة، وهذا له دور كبير؛ حيث ينعكس ذلك إيجابياً على أداء العامل؛ لأنّ الشعور بالأمان شرط ضروريّ من شروط الصحة النفسية السليمة، وإذا كان أمن الفرد أساس توازنه النفسي، فأمن الجماعة أساس الإصلاح الاجتماعي، وقد أشارت البحوث إلى علاقة الحوافز المادية والمعنوية بصحة العامل النفسية، وزيادة إنتاجه وهي علاقة لها صور إيجابية .
- **دوافع العمل الاجتماعية** : أن يكون الفرد موضع تقدير واحترام من الآخرين، وأن تكون له مكانته الاجتماعية وبمنأى عن نبذ المجتمع، أي يتوقّر لدى الفرد الشعور بأنّ له أهمية اجتماعية، وأنّ وجوده وجهوده لها قيمة وتأثير على الآخرين؛ ذلك لأنّ التقدير الاجتماعي يعزّز الشعور بالأمن، ويزيد من .
- **العمل والحاجة إلى التقدير** : يطلق عليها حاجات الإنجاز؛ لأنّها تتضمن تكوين علاقات مع الآخرين، وتشمل: الحب، الرضا، القبول، الصحة، الصحبة، المكانة الاجتماعية.
- **العمل والحاجة إلى تحقيق الذات** : والمقصود بها أنّ الإنسان يوجّه كلّ إمكاناته وطاقاته، ويسعى لاستغلالها داخل العمل، وذلك للوصول بها لطموحاته وأهدافه المنشودة، أي يضعها موضع الإنجاز، وتعتبر هذه الحاجة هي التي تدفع الفرد للتعبير عن ذاته، وإثبات شخصيته، وأن يقوم بأعمال نافعة ذات قيمة للآخرين من خلال القيام بعمله الموكّل إليه.

- **دوافع الإنجاز** : وتتمثل بشعور العامل بأن لديه الرغبة ليؤكد ذاته في عمله من خلال ما يقدمه من تحسينات وابتكارات، واختراعات للعمل؛ أي إحساسه وشعوره بأن ما يقوم به من عمل يتوافق مع الأهداف المنشودة لوطنه والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- **دوافع الاستقرار** : أي حاجة العمال الصناعيين إلى شعورهم بالاستقرار بالعمل، وأن هناك عدالة في المعاملة ولا توجد تفرقة من حيث الترقية، أو استحقاق العلاوة، وكذلك الاستقرار من ناحية المستقبل وما يحدث لهم في حالة حدوث إصابة عمل، أو في حالة الإصابة بأي مرض .

الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة :

الحوافز الفردية : وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء، أو كمكافأة له على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد . فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين، ومن أمثلتها: الترفقيات، المكافآت، والعلوات التشجيعية . والحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر، أو اشتراك في اتخاذ قرار، أو حل مشكلة معينة، وتوجد الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الأفراد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية.

الحوافز الجماعية : وهذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين، ومن أمثلتها المزايا العينية والرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية، التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة، أو قسم واحد، أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية. وتهدف الحوافز الجماعية إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية ومادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة؛ مثل حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين، وتسهم الحوافز الجماعية في زيادة التعاون بين الأفراد، وتقوية الروابط، وإثارة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة، وتحتاج الحوافز الجماعية إلى حرص عند تطبيقها يتمثل في تحديد المعايير التي توزع الحوافز على الأفراد بناءً عليها، فكلما كانت هذه المعايير عادلة زاد إقبال الأعضاء على العمل للحصول على الحوافز المتاحة، أما إذا لمسو أنها غير عادلة أو تشوبها المحاباة، أو التفضيل الشخصي فإنهم يشعرون بالغبن وبأن جهودهم تضيع وسط الجماعة، فتظل حاجتهم للاحترام والتقدير وإثبات الذات ناقصة أو محبطة، الأمر الذي يؤدي إلى إحباطهم وانصرافهم عن الإسهام في الجهد الجماعي .

الحوافز من حيث أثرها أو (من حيث فاعليتها) :**حوافز إيجابية :**

وهي ما تحمل من مزايا مختلفة للفرد إذا قام بالعمل المطلوب، وتقدم له عطاء ملموساً أو غير ملموس، وتعتمد على التَّريغيب والأمل والتفاؤل. وهذه الحوافز تدخل فيها كافة المغريات المادية والمعنوية عند زيادة الإنتاج أو تحسين مستواه، وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات؛ لأنها تشجع مناحاً صحياً مناسباً في ظروف العمل المحيطة، ولتوعها لتشمل أكبر شريحة من العاملين. والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل لدى العاملين، لأنها تتلاءم ورغبات العامل بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير. والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد العاملين، وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه، وخير مثال على هذا النوع من الحوافز هو: عدالة الأجور الأساسية، ومنح الأكفاء علاوات استثنائية، وثبات العمل واستقرار الفرد في عمله؛ فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء، واستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازاً متميزاً وجيداً يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء، وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما: أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي، فكلما كان الإنتاج عالياً وجيداً يزداد تبعاً لذلك حجم الحافز. أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجات معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها، فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون فائدته شبه منعدمة.

حوافز سلبية :

وهي التي تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب والوعيد والتأديب المتمثل في جزاءات مادية؛ كالخصم من الأجر، أو الحرمان من العلاوة والترقية. فالحافز السلبي يتضمّن نوعاً من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز العامل على العمل وإنما هو يحذره، ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء، وإنما يعلم كيف عليه أن يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل؛ فالخوف من الفصل مثلاً، وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكولوجية، ولا تؤدي بذلك إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي لا تعرضه للفصل. إن الحوافز السلبية تتمثل بالدرجة الأساسية في التخويف، أو

بالدرجة التي لا تعرّضه للفصل. إنّ الحوافز السلبية تتمثل بالدرجة الأساسية في التخويف، أو التهديد بالعقاب ، أو غير ذلك من العوامل ذات الصفة الإلزامية أو الإيجابية التي تحاول إجبار الأفراد على التصرف بصورة معيّنة، وإلا فإنهم سيخضعون لعقوبة ، ومن أبرز صور هذه العقوبة : التهديد بالفصل ، أو تخفيض الراتب ، أو الحرمان من الإجازة ، أو النقل لمكان بعيد وغير مرغوب . ويرى كثير من المديرين بأنّ العقاب أو التهديد أداة فعّالة لتحقيق الطّاعة والولاء من قبل العاملين، وقد يكون هذا مفيداً أكثر من غيره من الوسائل، وحافزاً قوياً لتقويم الفرد لسلوكه ، ولكن قد يكون العقاب أو التهديد به سبباً لخوف الفرد بدرجة لا يمكن الاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات والمقترحات وتتمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل. يؤخذ بالتخويف والعقاب الذي تتضمنه الحوافز السلبية لإجبار الأفراد على الامتناع عن سلوك غير مرغوب، وليس بهدف التّرعيب على عمل معين، وقد يسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية، إلا أنه قد يترك أثراً سلبية في نفوس العاملين ممّا يوّلّد لديهم شعوراً بالإحباط تجاه العمل؛ ولهذا يجب على المرؤوسين أن يأخذوا في عين الاعتبار حجم العقاب، وأن يكون العقاب متكافئاً مع السلوك الذي أحدثه. والحوافز السلبية تحدث توازناً في عملية التحفيز، فهي تذكّر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفز الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين. كما قد يؤدي تجنب العاملين للعقاب إلى اكتساب الطرق السليمة للسلوك الوظيفي والأداء، إلا أنّها قد تحدث بعض الآثار السلبية وخاصة إذا لم تحسن الإدارة استخدام الحوافز السلبية، أو إذا أسرف الرؤساء في استخدامها، لذلك فإنّ الإدارة الجيدة هي التي تعطي الأولوية للحوافز الإيجابية وتوسع مجالات استخدامها، وتحدّد بوضوح السلوك اللازم للحصول عليها، وتقدّمها للعاملين في حينها أي عندما يقومون بهذا السلوك المطلوب .

هناك عدّة آثار ضارة للتخويف والعقاب منها :

إنّ فرض العقاب على العاملين دون توضيح أسبابه قد يوّلّد لديهم الخوف مما يضع شبك العقاب أمامهم دائماً. إن العقاب قد يؤدي إلى عدم التعاون بين العاملين وقد يجعلهم يخافون من الوقوع في الخطأ. إنزال العقاب على الفرد يجعله دائماً متردداً، ويشعر بالخوف وعدم تحمل أي مسؤولية في العمل مخافةً من الوقوع في الخطأ.

أسس منح الحوافز :

إنّ منح الحوافز لا بد أن يكون مبنياً على مجموعة من الأسس حتّى تحقّق الأهداف المرجوة منها، ولا تكون سبباً في نتائج عكسية على الموظّفين بشكل خاص، وعلى المنظمة وأدائها بشكل عام، ويمكن إجمال هذه الأسس في الآتي:

اعتماد الحافز على السلوك : ويعني ذلك أن يأتي الحافز على أثر سلوك محدد، وهذا يتطلب أن يكون في المنظمات سياسات وقواعد للحوافز توضح متى، وكيف يمكن للموظف الحصول على الحافز سواء كان الحافز إيجابياً، أو سلبياً، وأن يكون الموظفون على علم بهذه السياسات

التوقيت : ويقصد بذلك بأن يأتي الحافز بعد السلوك مباشرة؛ لأنه كلما طالقت الفترة بين السلوك والحافز أصبحت العلاقة بينهم علاقة غامضة ومتناقضة. حجم الحافز: وهذا يتعلق بصغر أو كبر الحافز، والصغر والكبر مصطلحات نسبية ولكن المقصود بها (أن يكون الجزء من جنس العمل) أي على قدر العمل ويمكن أن يصبح الحافز بدون فائدة إذا لم يعرف الموظف من خلال سياسة وقواعد الحوافز بالمنظمة ما (.

نوع الحافز : للحوافز أنواع كثيرة منها الحوافز المادية والمعنوية والإيجابية والسلبية والداخلية والخارجية، والمهم هنا هو أن يتعرف المشرفون على الحوافز الأكثر تأثيراً على الموظف الذي يرغب في تحفيزه .

الثبات : وهو المساواة في تطبيق الحافز فإذا عمل موظف عملاً جديداً، وحصل على مكافأة نتيجة ذلك العمل؛ فإنه من الطبيعي أن يحصل أي موظف على نفس المكافأة إذا عمل نفس عمل الموظف السابق .

نظريات الحوافز :

إن نظريات الحوافز هي الاطار الذي يسلكه الجميع من متخذي القرارات كونه جاء نتيجة راسة حيثيات وبرامج وتجارب قام بها العديد من العلماء وقد اثبتو سرياتها على الموظفين أو العاملين في المؤسسات .

هناك العديد من النظريات التي قظمت لىفاء وتوضيحات شاملة بهذا الخصوص والذي لاقى رواجاً وانسجاماً مع البنية الأساسية للمؤسسات . من هنا سوف نطلع على بعض هذه النظريات .

نظرية التعزيز :

طورت هذه النظرية على أساس الأبحاث التي قام (ب . سكينر) وتركز على العلاقة بين السلوك الإنساني ونتائجه من منطلق أن السلوك الإنساني يمكن تفسيره من خلال النتائج الإيجابية ، أو السلبية لذلك السلوك . فالأفراد يميلون إلى تكرار الذين تأتي عنهم نتائج سارة وإيجابية ، وهذا يعني أن السلوك الذي يتم تعزيزه سيتكرر في حين أن السلوك الذي لا يتم تعزيزه لا يتكرر .

لذلك فإنه يمكن تعديل سلوك الأفراد أثناء العمل من خلال الاستخدام المناسب والمباشر لأساليب الثواب والعقاب ، واعتمد سكرن على أسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز، التي تركز على مبدئين أساسيين هما :

أ - إن الأفراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية .
 ب- السلوك الإنساني يمكن تشكيكه ، وتحديدته من خلال التحكم بالمكاسب والمكافآت .
 من وجهة نظر سكرن ، فإن المكافآت هي المعززات التي تهدف إلى استمرار إثارة السلوك الإيجابي عند الأفراد ، لكن ما يعد معززا عند فرد ما ، ربما لا يكون معززا عند فرد آخر . فالتثناء والتقدير من أكثر المعززات استخداما لسهولة توفرها ، لكنها تصبح عديمة الجدوى عند استخدامها بكثرة ؛ لأنه يصبح من السهل التنبؤ بحدوثها ، وذلك لأن المديرين لا يعرفون مدى أهمية الثناء والتقدير كمعززات وحوافز . أما العقاب ، فإنه مرفوض كمعزز ؛ لأنه بالرغم من أنه يمنع حدوث سلوك سلبي إلا أنه يكون سببا لإثارة الغضب والعدوانية وفي النهاية التمر والعصيان، لكن عندما لا يكافأ السلوك السبي، فإنه يميل إلى التلاشي مع مرور الزمن . كما تؤكد النظرية بأنه لتعزز سلوك إيجابي، فإنه من الضروري أن يحدث التعزيز مباشرة بعد حصول ذلك للسلوك حتى يلاحظ الفرد عملية الارتباط المباشر بين ذلك السلوك والقيمة الإيجابية تتمثل في استخدام أسلوب (تعديل السلوك التنظيمي) من قبل الشركات في تحسين الأداء ، ولكي يستطيع المدير استخدام هذا الأسلوب بنجاح، فإن عليه اتباع الخطوات التالية :

أ - تحديد المكافآت المطلوب الوصول إليها بدقة .
 ب- تحديد المكافآت التي تعزز الوصول إلى ذلك الإنجاز .
 ج- ربط المكافأة مباشرة بنتائج السلوك المطلوب .
 د - اختيار جدول التعزيز المناسب .
 وقد انتقد هذا الأسلوب على أنه أسلوب استغلالي (أوتوقراطي) في إدارة الأفراد كما أن هذه النظرية تشير إلى أن محددات السلوك الإنساني موجودة في البنية الخارجية للفرد، وهي في ذلك غير متناسقة مع نظريات الحاجات المختلفة والمثبتة على أساس أن الحاجات الداخلية للأفراد هي التي تحفزهم .

نظرية (تصنيف) سلم الحاجات :

تعد نظرية سلم الحاجات التي وضعها أبراهام ماسلو، من أكثر نظريات الحفز شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني ، حيث يرى أن سلوك الفرد يأتي نتيجة لاحتياجات غير مشبعة ، هذه الاحتياجات رتبها في شكل هرمي ذي خمس مستويات بناء على أهميتها ، ولا بد من إشباعها بالتدرج حسب الأهمية إذا

من إشباعها بالتدرج حسب الأهمية إذا رغب التنظيم في استخدام هذه الحاجات للتأثير على سلوك منسوبيه، وتقوم نظرية ماسلو على مبدئين أساسين :

* حاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد .
* الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه ، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على

(



صفات أخرى للحاجات الأساسية :

هرم الحاجات لماسلو ليس ثابتاً ، وهناك بعض الناس وضعوا الحاجات الأساسية حسب ترتيب ماسلو إلا أن هناك عددا من الاستثناءات هي : يبدو لبعض الناس تقدير الذات أكثر أهمية من الحب ، وهذا الانعكاس الشائع في ترتيب الهرم يعود إلى تطور فكرة أن الشخص الأوفر حظاً في أن يحظى بالحب هو الشخص القوي، أو صاحب النفوذ الشخصي الذي يوحى بالاحترام، أو الرهبة الواثق من نفسه الجريء، لذلك فإن الناس الذين يفتقدون الحب، أو يسعون إليه يحاولون جاهدين أن يتقمصوا سلوكاً جزئياً، أو وثقاً .. إلا أن سعيهم للتقدير العالي للذات ، أو السلوكيات التي تعبر عنه، هي في الأساس وسيلة لغاية أكثر من كونها هدف، وهم يسعون لتأكيد الذات من أجل الحب أكثر من سعيهم لتقدير الذات للذات . هناك أناس مبدعون بالفطرة ، ويبدو دافع الإبداع لديهم أكثر أهمية من أي دافع مضاد وقد لا يبدو إبداعهم بمثابة تحقيق للذات أطلقه إشباع الحاجات الأساسية، بل أطلق رغم إشباع الحاجات الأساسية .

مستوى الطموحات لدى فئة معينة من الناس قد يكون منخفضاً ، أو قصير المدى بشكل دائم أي أن الأهداف الأقل سيطرة قد تضيع ، وتختفي إلى الأبد، بحيث إن الشخص الذي عاش حياة ذات مستوى منخفض جدا قد يعيش حياته كلها قانعاً إن تمكن من الحصول على كفايته من الطعام. ما يدعى بالشخصية السيكوباتية، هي مثال آخر على فقدان الدائم لحاجات الحب وهؤلاء هم أشخاص عانوا من حرمان شديد من الحب في الأشهر الأولى من حياتهم وفقدوا ببساطة الرغبة في القدرة على منح العواطف ، أو تلقيها .

سبب آخر لقلب الترتيب الهرمي للحاجات الأساسية هو أنه حين يتم إشباع إحدى الحاجات لفترة طويلة ، فقد تقل قيمة هذه الحاجات لديهم ، فالناس الذين لم يعانون قط من جوع مزمن يميلون إلى تقليل من تأثيراته، والنظر إلى الجوع على أنه أمر غير مهم .. وإذا سيطرت عليهم حاجة أعلى فإن هذه الحاجة ستبدو الأهم بشكل مطلق .

ثمة تفسير جزئي آخر لما يبدو أنه قلب للترتيب الهرمي للحاجات نراه في حقيقة أننا تحدثنا عن الترتيب الهرمي للسيطرة من ناحية الرغبات، أو المطالب التي نستشعرها بشكل واع، وليس من ناحية السلوك ، فالنظر إلى السلوك ذاته قد يعطي انطباعاً خاطئاً وما نحاول قوله هو أن الشخص يرغب في الحاجة الأساسية الأكثر من حاجتين حرم منهما، ولا يوجد مضامين ضرورية تجعله يزيغ رغباته .

إذا كانت الاستثناءات المتعلقة بالمثاليات، ومعايير المجتمع الراقى، والقيم السامية أهم شيء فسيصبح الناس مستعدون للتخلي عن كل شيء من أجل غاية أو قيمة مثالية .. وقد تتمكن من فهم هؤلاء الناس جزئياً على الأقل بالإشارة إلى مفهوم أساس يمكن أن نطلق عليه ازدياد تقبل الإحباط عن طريق إرضاء سابق. فالأشخاص الذين أشبعت حاجاتهم طوال حياتهم، فثم يطورون قوى استثنائية للسمود في وجه كل ما يعترض تلك الاحتياجات حاضراً، أو مستقبلاً ومن ذلك :

- أ - درجات الإشباع النسبي .
- ب- صفة اللاوعي في الحاجات .
- ج- التخصيص والتعميم لثقافة الحاجات .
- د - الحوافز المضاعفة للسلوك .
- هـ- المقررات المضاعفة للسلوك .

في سلم الحاجات لـ (أبراهام ماسلو) نجد أن الفرد عادة يسعى إلى تحقيق هذه الحاجات، أو تحقق لديه من خلال عمله، ويسعى لإشباع حاجاته، فكلما أشبع حاجة سعى لإشباع الأخرى، فطبعي أنه يشبع الحاجات التي تحتاج إلى إشباع، فمثلاً الحاجات الفسيولوجية تشبع لدى الفرد من خلال ما يتقاضاه من أجر على عمله، ولا يقتصر الأمر على الحاجات الفسيولوجية ، بل كل الحاجات ، فالمعول الوحيد الذي يعول عليه في إشباع هذه الحاجات هو الفرد نفسه ، هذه النظرية على قدر كبير من الصواب، فكثير من

الفرد نفسه ، هذه النظرية على قدر كبير من الصواب، فكثير من المديرين ، وأصحاب المنشآت يعتمدون على مبدأ إشباع الحاجات حسب ترتيبها في سلم ماسلو، بصرف النظر عن العامل والعمل، ولكن الفرد المسلم يكسر قاعدة هذه النظرية ؛ لأنه يقوم بعمله على خير وجه، وحسب ما هو مطلوب منه دون أن ينظر إلى إشباع حاجاته ، فإن أشبعت حاجاته كان ذلك خيرا وبركة له وإن لم تشبع ، فذلك لا يؤثر على أدائه لعمله ؛ لأن تعامل الفرد يكون مع خالقه الذي سيجزيه الجزاء الأوفى .

نظرية الدرفر :

نظرية الدرفر (الوجود والترابط ، أو التواصل والنمو) :

قدم هذه النظرية (كلايتون الدرفر) على أساس دراساته ، وتحليلاته للنظريات السابقة ، ومن خلالها قام بوضع نظريته الجديدة التي عرفت بنظرية الوجود والترابط ، أو التواصل والنمو .. وعلى غرار نظرية ماسلو للحاجات قام الدرفر بتطوير نظرية ماسلو عن طريق تقديم نظرية أخرى تعالج الانتقادات التي تعرضت لها نظرية تدرج هرم الحاجات ، وتقوم نظرية الدرفر على أساس الحاجات الإنسانية الثلاث التالية :

- 🌳 الحاجة إلى البقاء .
- 🌳 الحاجة للانتماء .
- 🌳 الحاجة للنمو والتقدم .

تتفق نظرية الدرفر مع نظرية الحاجات لماسلو في أن الفرد يتحرك على السلم من أسفل إلى أعلى ، وأن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد، والحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية إلا أن نظرية الدرفر تختلف عن نظرية ماسلو للحاجات في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة لأخرى إذ يرى الدرفر أن الفرد يتحرك إلى أعلى، وإلى أسفل على سلم الحاجات؛ أي أنه في حالة إخفاق الفرد في محاولته لإشباعه حاجات النمو تبرز حاجات الارتباط قوة دافعية رئيسة تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا، وقد نوه الدرفر بأن هناك متغيرات عدة يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات، وأولوية إشباعها من بيئة إلى أخرى ، فالفرد الذي يفشل في الوصول إلى مركز وظيفي مرموق قد يقوّم بتقوية علاقاته الاجتماعية مع الآخرين كذلك إذا لم تسمح سياسات المنظمة، وأنظمتها للفرد .

مفهوم الأداء :

مفهوم الأداء يعتبر من المفاهيم التي حظيت بنصيب كبير من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها ، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم

من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية ، ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها ، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المؤسسات ، والأداء يمكن تعريفه بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح .

بينما يعرف الأداء بأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المؤسسة ، فقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين و الدارسين في هذا المجال و لم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق و شامل لكل واحد وجهة نظر الخاصة به. و نعرض فيما يلي أهم و أكثر المفاهيم شمولاً للأداء.

الأداء لغويا مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية " To Perform " والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "Performer" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل. الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة . هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاه المباشر "النتائج" أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج " عمل " الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها . ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة .

ونجد كذلك المفاهيم التالية للأداء : الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه ، ومدى إتباعه لطريقة أو أسلوب عمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر ، وهو ذلك العمل الذي يتعهد الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية و مستوى جودة معينة – النوعية - ويؤدي بأسلوب أو بطريقة معينة أي محدد النمط وسلوك الأداء هو قيام الفرد بالنشاطات المستترة الضمنية أو الظاهرة المحسوسة التي تكون عمله والمحددة بأبعاد ثلاثة هي كمية العمل ، نوعيته ونمطه .

بناء على ما سبق ، يمكننا وضع تصور متكامل للأداء يتضمن العناصر المختلفة في تكوينه التي يمكن صيغتها في المعدلات التالية :

الإنتاجية = الأداء x التكنولوجيا

الأداء = القدرة x الرغبة

القدرة = المعرفة x المهارة

الرغبة = الاتجاهات x مناخ العمل x المناخ الأسري

التكنولوجيا = المعدات x الأساليب

أما العناصر المكونة للأداء فهي :

- **القدرة** : نعني بها أن يستطيع العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابل في ذلك المعايير الموضوعية مسبقا. وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل متغيرين هاميين هما (المعرفة و المهارة) .
- **المهارة** : يقصد بها تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعده على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال .
- **المعرفة** : تعبر عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين. الرغبة : هي الشق الثاني من معادلة الأداء ، وتتعلق بدوافع الفرد وهي أصعب من القدرة سواء في تكوينها أو معالجتها أو التنبؤ بها وتتكون الرغبة من ثلاث عناصر متداخلة هي : الاتجاهات - مناخ العمل - المناخ الأسري .
- ١- **الاتجاهات** : هي حالة فكرية أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله مثل العمل، الزملاء والمجتمع.... الخ .
- ٢- **مناخ العمل والمناخ الأسري** : إن إنتاجية الفرد هي محصلة تفاعل مجموعة من العوامل ، ويوضع التفاعل الذي يتم بين القدرة والرغبة ومكوناتهما لتحقيق كفاءة العنصر البشري من خلال منظومة تربط بين مدى توافر مناخ أسري من ناحية و مدى توافر مناخ عمل تقدمه المنظمة للعامل يتمثل في طبيعة الوظيفة وأسلوب القيادة والحاجات المشبعة للأفراد .

٣- **التكنولوجيا** : هي فكر وأداء وحلول المشكلات قبل أن تكون مجرد اقتناء معدات . فهي ليست مجرد علم أو تطبيق العلم أو مجرد أجهزة ، بل هي أعم وأشمل من ذلك بكثير ، فهي نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والجانب التطبيقي .

أما بالنسبة للمفاهيم المرتبطة بالأداء فهي : الكفاءة حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج ، وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستقلة لتحقيق أهداف المنظمة وترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات (من الموارد والأموال والناس) اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين ، وتعين الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وتكون ظمة كفاءة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه (أعلى ربح ، أعلى جودة)

تقييم الأداء :

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز

المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف ، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم ، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم ، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك ، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم (ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله ، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان ، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي ، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة

ولقد تعدد التسميات التي أطلقها الباحثين على تقييم الأداء، فسميت حيناً بقياس الكفاءة، وسميت كذلك بتقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، إلا أن التسمية الأكثر شيوعاً هي **تقييم الأداء** .

و**عرف تقييم الأداء** بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى أسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم. و**عرف أيضاً تقييم الأداء** بأنه تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه في حين يعرف تقييم الأداء بأنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل .

أهمية تقييم الأداء :

من المعروف انه لا يوجد أي شك في الأهمية الأ محدودة والضرورية جدا التي يمثلها تقييم الأداء كونه من ضروريات الإدارة الحديثة , حيث كان التقييم في السابق يهدف إلى توجيه الموظف إلى الأداء الجيد عن طريق ربط المكافآت والعقوبات بنتائج التقييم ولكن المؤسسات الحديثة أصبحت تنظر إلى هذه العملية . (

وتتلخص أهمية تقييم الأداء في انه يمكن من خلال هذه العملية التأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة ، وتحديد أصحاب الانجازات من العاملين تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيةاتهم أو

القرارات حول ترقياتهم أو تحفيزهم بالأسلوب المناسب , إضافة إلى أن معرفة مستوى أداء الموظف من شأنه تمهيد الطريق فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسنه(علاقي – 2007 ص 279 278)
وفي إطار أهمية تقييم الأداء يوضح (الكبيسي) إلى أن عملية تقييم الأداء تهدف بشكل رئيسي إلى الوقوع على مستوى كفاءة وانجاز العاملين لواجباتهم المحددة لهم في وصف وظائفهم التي يشغلونها وإصدار (

الأهداف الرئيسية لعملية التقييم تنحصر فيما يلي :

- ✳ تحسين أداء الموظف وتنمية مهاراته وقدراته.
- ✳ تحسين عملية الإشراف والمتابعة للموظف أو بالأول .
- ✳ مساعدة الإدارة على ضبط عمليات الاختيار والتعيين والتدريب وسياسات التوظيف التي تمارسها إدارات شؤون الموظف .
- ✳ مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين كتوزيع المكافآت والترقيات والنقل الوظيفي والتسريح في الخدمة .
- ✳ مساعدة الإدارة لاكتشاف الصعوبات التي تعترض الأداء الجيد ونقاط الضعف والطرق والأساليب المعوقة له واتخاذ أفضل الإجراءات الضرورية لإصلاح الانحرافات .

طرق تقييم الأداء :

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم ، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة

أهم طرق التقييم هي :

أولاً : طرق المقارنة

وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل :

طريقة ترتيب الموظفين البسيطة :

حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنة بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم(المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في نيل

أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء . ترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات ، وتمتاز هذه الطريقة بسهولةها ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين .

طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي :

ويتم هنا التمييز بين الأفضل أداءً ومقارنتاً بالأسوأ أداءً، حيث يتم أعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكرر مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين، فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة. ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط .

طريقة المقارنة الزوجية :

وهي أيضاً طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة. ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم .

طريقة التوزيع الإجمالي :

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة % عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتواءم نسب منحنى التوزيع الطبيعي ، ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط . إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً .

ثانياً : الطرق المطلقة :

والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة وتشمل :

طريقة المقالة :

ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه، وقد تكون أحياناً مقيدة بعناصر أو حدود معينة منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة .

وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين، ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته، وأنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية (تزيد أو تنقص) تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض، وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة .

ثالثاً : الطرق المبنية على المقاييس :

ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل :

طريقة التدرج البياني :

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقييم (أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم بأختيار الدرجة التي تمثل أو تنفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام .

وتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولة تطبيقها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة، ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف ، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. إلا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقييم، وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم، وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع، ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف .

طريقة القوائم السلوكية :

حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسؤولية .

وتتم عملية التقييم بأعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقييم أختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه .

ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء .

وقد ظهرت أشكال من طرق القوائم السلوكية و تعتبر طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ماذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضعيفاً، وطريقة السلوك الملاحظ والتي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل .

وتفيد القوائم السلوكية في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف، وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته، وتساهم في تحقيق العدالة في التقييم نظراً لمعرفة كل من الرئيس

لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقويمها، وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين .

أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح، وتتطلب الأستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس فيها والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقويم مازالت ذات صلة بالعمل .

طريقة الاختيار الإجباري :

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل ، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تطبق على أداء الموظف من وجهة نظرة ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقويم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان .
وتتماز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ، وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة، وكذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين ، ولكن يعاب على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة للجمل، وتجاهل النواحي التطويرية للموظف، وايضاً تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الأعداد وتصميم القوائم .

مفهوم تحسين الأداء :

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة ومحاولة تقليل النفقات فحسب وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهو : الأشخاص ، الموظفون ، العاملون ، وأصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى إهتمامها بقدرات موظفيها (

التركيز على الأداء :

إن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجنور، وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة ظواهر المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد. على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا أنه يبقى جزءاً من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وإن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعاً من أنواع التعليم المستمر ، وبالتالي توفير مخزون مهاري محترف في (

مظاهر ضعف الأداء :

- ✳ الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاته .
- ✳ عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد .
- ✳ الصدام المستمر بين الإدارة و الموظفين ، وخاصة الجدد .
- ✳ عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة .
- ✳ فقدان الحافزية و ازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين .
- ✳ تجنب وفقدان روح المخاطرة و التأخير في اتخاذ القرارات .
- ✳ عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي .

تكنولوجيا الأداء الإنساني :

تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني ، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء .

حالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام مكافآت، اختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم ، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعلياً، وبعد التطبيق يتم التقييم.

خطوات عملية تحسين الأداء :**الخطوة الأولى : تحليل الأداء**

ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما :

- الوضع المرغوب : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجيات وأهداف المؤسسة .
- الوضع الحالي/الفعلي : يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً

وينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء ، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء والعمل على إيجاد الحلول لها و محاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلاً لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة اغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها ، وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء ؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب أن لا نخجل من مواجهة و مصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء. ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء :

✿ قلة التغذية الراجعة عن الأداء .

✿ ضعف في التحفيز .

✿ ضعف في المعرفة والمهارات.

✿ معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.

✿ ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع المحيط.

الخطوة الثالثة : اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

الخطوة الرابعة : تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة

الخطوة الخامسة : مراقبة وتقييم الأداء

طريقة SWOT لتحليل الأداء :

- نقاط القوة Strength : أية إمكانيات داخلية ذاتية موجودة فعلاً تساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة وعلى مكافحة التهديدات .

- نقاط الضعف Weaknesses: أية ظروف وعوامل نقص داخلية موجودة فعلاً تعيق من قدرة المؤسسة على استغلال الفرص .

- الفرص المتاحة Opportunity : أية ظروف أو اتجاهات خارجية ذات أثر إيجابي على المجال الذي تتميز به المؤسسة.

- التهديدات Threaten: المخاطر أية ظروف أو اتجاهات خارجية تؤثر سلباً على المجال الذي تتميز به المؤسسة والتي قد تفقد في ظل غياب الإجراءات المدروسة إلى خسارة .

عوائق الأداء :

هي العوائق المتواجدة و المحيطة في البيئة التي يحصل فيها العمل، وتؤثر على العمل أو الأداء بشكل سلبي أو بشكل يمنع من استخدام الموظف لطاقته القصوى في الإنتاج، وأهمها العوائق الشخصية للموظف، وعدم احترام قيمة الوقت.

أساسيات لتحسين الأداء :

إن الخطوات اللازمة لتحسين الأداء على المستوى الفردي، فرقة العمل، تتبع الخطوات الأساسية

التالية :

- 🌴 حدد نقاط تحسين الأداء و الفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل .
- 🌴 طور خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي قمت بتحديدتها.
- 🌴 اعمل على تأسيس الطريقة المثلى في إنجاز العمل.
- 🌴 التحق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراتك.
- 🌴 قم بقياس التقدم الحاصل في مهاراتك بعد الإجراءات المتخذة.
- 🌴 يجب أن تُعلم برد فعل رئيسك وأن تعطيه تغذية راجعة عن أعمالك.
- 🌴 الآن راجع كل العملية التي قمت بها وقيم نتائجها.
- 🌴 حاول أن يكون لديك دائما خططا للتطوير و التحسين المستمر للأداء.

منهجية البحث :

تستهدف هذه البحث التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء الموظفين والاداريين في منتزه العين للحياة البرية مع مقارنة الفرص والحوافز المتاحة لهم في المنظمة. لقد اعتمدنا بالشكل الكبير على الاستبانة لأخذ آراء ومدى تأثير الحوافز المعطاه للموظفين مع الجهد المبذول أثناء تأديتهم لواجبهم المهني .

مجتمع وعينة البحث :

إن مجتمع البحث قد شمل العديد من الموظفين والاداريين الذين ينتسبون الى ادارة منتزه موظف ومسؤول من مختلف الأقسام الادارية التي تشمل الموارد البشرية والمالية والتعليمية وقسم والتدريب وقسم الكوادر المحلية بالاضافة الى اقسام المنتزه الفنية والطبية وكذلك الأقسام المعنية في حماية المنتزه والارشاد السياحي داخل المنتزه.

أداة البحث :

إن الأداة المستخدمة في التوصل لبعض النتائج المتعلقة بالبحث وما يتعلق بنظام الحوافز في المنتزه ، فقد تم استخدام الاستبانة والتحري الجيد في موضوع عدم تداخل آراء ومعطيات الاستبانة في التأثير على الحقائق المتلقاه من قبل الادارة.

الاستبانة بشكلها المبسط قد أتاحت قسمين :

- 1- القسم المتعلق بالبيانات الشخصية التي سيتم بحث نتائج الجزء الثاني وفقا وتقديرا للبيانات لاخذ العدد الصحيح والتأكيد اذا كانت هذه الحوافز تؤثر على مراكز مختلفة في المنتزه .

٢- القسم الثاني وهي الأسئلة المتعلقة بحيثيات وحقائق وجود الحوافز من دون ذكر وتفصيل هذه الحوافز واكتفينا بذكر ما اذا كانت مادية او معنوية بالاضافة الى اخذ التوقعات و آراء الموظفين.

إجراءات تطبيق أداة البحث :

استبانات على الموظفين وذلك لاختار الوقت لشرح الاستبانة وتحري المصادقية في وضع واختيار الاجابات ايام متفرقة غير متوالية تم جمع هذا العدد من الاستبانات الموزعة على الاقسام في المنتزه والذي استبانة.

لقد استخدم برنامج معالجة البيانات الاكسل في ادخال البيانات واحصائها وكذلك تنسيقها والحصول على المقارنات التي تلبي تساؤلات البحث .

النتائج المتعلقة بالبحث :

لقد شملت الاستبانة مجموعة من العوامل التي قد تكون مؤثرة في اعطاء الحوافز والتي تتباين فيها نوع الحوافز فقد كانت النتائج من حيث المؤهل ونوع الوظيفة والمركز الوظيفي ضمن المنتزه كالآتي : حيث الأرقام تمثل أعداد الموظفين ..

مجموع التقييمات	التقييم	محور التقييم
نوع الحوافز التي نالها الموظفين	مادية	12
	معنوية	15
	الاثنان معا	22
زيادة الولاء للعمل	نعم	20
	لا	10
	الى حد ما	19
نسبة رضاك عن الحوافز المقدمة	رظي	19
	رظي جدا	16
	تماما	14
الحوافز التي يسعى لها الموظف	مادية	25
	معنوية	23
هل يؤدي عدم إعطاء الحوافز على تدهور الأداء الوظيفي	نعم	21
	لا	10
	الى حد ما	17

المؤهل الدراسي		نوع الوظيفة					المركز الوظيفي		
دراسات عليا	جامعي	ثانوي	خدمات مساندة	مهنية	ادارية	مدير قسم	مسؤول	موظف	اداري
6	24	18	13	21	15	10	10	15	14

على ضوء مشكلة البحث الأساسية التي تساءلت عن أهمية الحوافز ودورها في تحسين أداء الموظفين فمتنزه العين للحياة البرية . فقد تبين لنا الآتي :

- أن الحوافز المقدمة في المتنزه تقريبا تكون متساوية من حيث كونها مادية او معنوية الا انها تتفوق بشكل طفيف من الناحية المعنوية .. وهذا يدل على اهتمام الادارة بالموظفين سواء من ناحية معنوية او مادية ويسعون دائما للوقوف بجانب الموظفين من حيث التثدير والاهتمام.

من موظفين المتنزه باختلاف وظائفهم ودرجاتهم .

وبشكل عام فقد اتضح من الجدول السابق التالي :

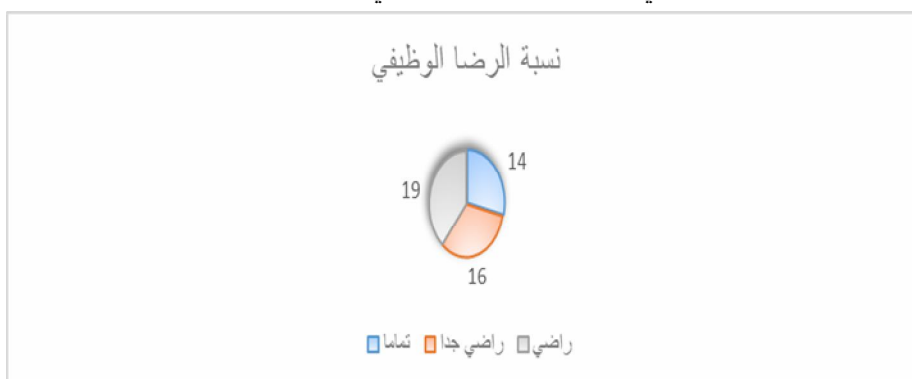


وبشكل عام فقد كانت نتائج البحث كالتالي :

% من الموظفين الذين يؤدون بشكل تام أن الحوافز لها دور كبير جدا في تحسين أدائهم
 % من الموظفين الذين أبدوا أن الحوافز لها دور في تحسين أدائهم ولكن ليست الدور الأساسي في تلك معزبين الأسباب إلى طبيعة العمل والمكان وزملاء العمل وعوامل أخرى. ومن
 % من الموظفين إلى عدم وجود أي متعلقات بخصوص تحسين أدائهم في وجود الحوافز التي يتلقونها كونهم من ضمن الأشخاص الذين يعملون حسب ما يبدى إليهم وان هذه الحوافز لا تؤثر في أدائهم كونهم يؤدون الأعمال التي مطلوبة منهم في ظروف مثالية وان ما يتلقونه كونه مكافئة لهم .

أبدوا آرائهم بأن الحوافز المقدمة لهم تزيد من ولائهم لعمل .

أما المحور المتعلق بنسبة الرضا عن الحوافز ونوعيتها المقدمة لهم فقد أبدى الجميع رضاهم ولكن تفاوتت درجات الرضا الوظيفي فقد تمثلت الأعداد كالتالي :



النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة البحث :

هناك سؤال محوري يدور حوله هذا البحث ويهدف للإجابة عليه وهو: إلى أي مدى تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء موظفي منتزه العين للحياة البرية؟ وما هي أهم الحوافز المادية التي تقدم للعاملين والموظفين والإداريين في المنتزه؟ وهل يختلف الأثر المعنوي عن الأثر المادي للحوافز في أداء الموظفين؟

من خلال هذه التساؤلات فقد توصلنا إلى النتائج التالية :

من حيث إسهام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي فقد توصلنا للتالي :

% من الموظفين الذين أبدوا أن الحوافز لها دور في تحسين أدائهم ولكن ليست الدور الأساسي في ذلك معزيين الأسباب إلى طبيعة العمل والمكان وزملاء العمل وعوامل أخرى. ومن جانب آخر % من الموظفين إلى عدم وجود أي متعلقات بخصوص تحسين أدائهم في وجود الحوافز التي يتلقونها كونهم من ضمن الأشخاص الذين يعملون حسب ما يبدي إليهم وان هذه الحوافز لا تؤثر في أدائهم كونهم يؤدون الأعمال التي مطلوبة منهم في ظروف مثالية وان ما يتلقونه كونه مكافئة لهم .

٢- الحوافز المادية المقدمة للموظفين تكمن في إعطاء العلاوات على حسب المكان والمهنة الوظيفية إذ شملت علاوة الخطر وعلاوة العمل بعد انقضاء وقت العمل وكذلك العلاوات السنوية

وكذلك العلاوات السنوية المتعلقة بأرباح المتنزه السنوية . وأيضاً العلاوات والزيادات التي تقدم للموظفين في حال حصولهم على تدريب ودرجة جامعية ومهنية وخبرة جديدة .

٣- أما بخصوص الآثار المادية والمعنوية في متنزه العين للحياة البرية ، فهي لا تختلف كثيراً فيما بينها إذ أبدى الموظفون رضاهم وعدم بحثهم عن فرصة وظيفية أخرى كونهم لقوا استحسان في التعاملات الإدارية وعدم وجود عنصرية في العمل. وقد قدمت إليهم الحوافز سواء كانت معنوية أو مادية في أكثر من مناسبة بناء على طبيعة العمل وأوقات العمل في المتنزه كونه يعتمد على نظام الدوامات الجزئية سواء كانت ليلية أو صباحية ، وكذلك التوزيع المناسب للعمل لجميع الأشخاص .

النتائج والتوصيات :

- ١- وجود الحوافز في العمل تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي .
 - ٢- الحوافز المادية مرغوبة وتزيد من نسبة الولاء الوظيفي بالإضافة إلى الحوافز المعنوية .
 - ٣- متنزه العين للحياة البرية يعي جداً أهمية الحوافز فهو يقوم بدوره في توزيعها على الموظفين بالشكل المناسب.
 - ٤- الحوافز متوفرة في المتنزه بشكلها المادي والمعنوي فقط بين مجموعته موظف.
 - ٥- دور المتنزه في دعم الموظف وإبقائهم في المتنزه له الدور الفاعل في زيادة أدائهم الوظيفي والتزامهم.
- موظف أن الحوافز لا تؤدي إلى تدهور الأداء .

المراجع والملاق

- ١ . الحربي م .ع (٢٠٠٥). الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي . الامارات - الشارقة ، رسالة ماجستير .
 - ٢ . الخراز م .ب .(١٩٨٦) . الحوافز وأثرها على العمال .مسقط :مكتبة دار الحق .
 - ٣ . الدروبي ،س.(٢٠٠٧) . كيف تحفز الآخرين .عمان -الاردن :دار الأسرة .
 - ٤ . السيد ،أ .(٢٠١١). أهم طرق تقييم الاداء Retrieved from الكنانة :
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/336842>
 - ٥ . المسعري د .ب .(٢٠٠٩). نظريات الحوافز Retrieved from مجلة المعلم :
<http://www.almualem.net/saboora/showthread.php?t=28205>
 - ٦ . المسعري د .ع (٢٠٠٩). نظريات الحوافز Retrieved from www.almualem.net:
<http://www.almualem.net/saboora/showthread.php?t=28205>
- (. دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع أداء العاملين . القاهرة :دار الكتاب الجامعي .
(. الحوافز . القاهرة :المنظمة العربية للنشر .

(. أثر الحوافز في رفع الروح المعنوية وتحسين الاداء . مسقط : الاكاديمية البريطانية العربية .

١٠. نبيل س (٢٠٠٩). الأداء الوظيفي Retrieved from المنتدى العربي للتطوير :
http://www.hrdiscussion.com/hr49447.html

استبانة قياس مدى تأثير ورضا الموظفين على نظام الحوافز المقدم في المؤسسة
" متنزه العين للحياة البرية "

م	العنوان	التقييم
١	الاسم (اختياري)	<input type="radio"/> ثانوية <input type="radio"/> جامعي <input type="radio"/> دراسات عليا
٢	المؤهل الدراسي	<input type="radio"/> إدارية <input type="radio"/> مهنية <input type="radio"/> خدمات مساندة
٣	نوع الوظيفة	<input type="radio"/> إداري <input type="radio"/> موظف <input type="radio"/> مسئول <input type="radio"/> مدير قسم
٤	المركز الوظيفي	<input type="radio"/> إداري <input type="radio"/> موظف <input type="radio"/> مسئول <input type="radio"/> مدير قسم
٥	ما هي أنواع الحوافز المفضلة لديك	<input type="radio"/> مادية <input type="radio"/> معنوية
٦	هل للحوافز أثر على روحك المعنوية وعلى نفسك	<input type="radio"/> قليل <input type="radio"/> عادي <input type="radio"/> فعال
٧	هل الحوافز تزيد من ولائك لعملك	<input type="radio"/> نعم <input type="radio"/> لا <input type="radio"/> إلى حد ما
٨	ما نوع الحوافز الذي نلتته من قبل	<input type="radio"/> مادي

○ معنوي		
○ الاثنان معا		
○ نعم	هل التقصير في الحوافز من قبل	٩
○ لا	المسئولين له اثر على الروح المعنوية	
○ إلى حد ما	لدى الموظفين	
○ نعم	عدم إعطاء الحوافز يؤدي إلى تدهور	١٠
○ لا	الأداء الوظيفي	
○ إلى حد ما		
○ مادية	أي من الحوافز التي تسعى إليها	١١
○ معنوية		
○ مادية	أي الحوافز متوفرة لك في طبيعة مهنتك	١٢
○ معنوية		
○ الاثنان معا		
○ راضي	نسبة رضاك عن الحوافز المقدمة من	١٣
○ راضي جدا	جهة عملك	
○ راضي تماما		