

يتناول البحث في هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، يمكن قياس نجاح أي مؤسسة من خلال قدرة موظفيها على تحقيق المطلوب وتركيز المؤسسة على كيفية المحافظة على موظفيها واستمرارهم في العمل من خلال تشجيع المنافسة بين الموظفين، من أجل تمييز بين الأفراد ذوي الأداء الفعال المتميز، ودفعهم وإبراز مهاراتهم وقدراتهم وتحسينها عن طريق إتباع كافة احتياجاتهم الضرورية، فالحوافز تستخدم لتحريك الموظفين وحثهم على البذل المزيد من الجهد، للارتقاء بمستواهم المهني، ويؤدي إلى ارتباطهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

لا نبالغ إن قلنا أن التحفيز والعمل وجهان لعملة واحدة لأن المورد البشري عنصر يحتاج دائماً إلى التحفيز وانعكاساته في ميدان العمل، حي يظهر لنا هنا أهميته وسط النظام البشري، إذ تعد الحوافز من الموضوعات الهامة وتزداد أهميتها لعلاقتها بالرضا الوظيفي. لذا لا بد من التعرف على هذا المفهوم وأنواعه. ودوره المصاحب للعمل. أي أن درجة الرضا المحقق للموارد البشرية ترصد مدى التحفيز في المؤسسات، حيث هذا الأخير يولد الإشباع ويعيد دورة عمل المنظومة بكافة مكوناتها، السياسات والاستراتيجيات المقررة والأهداف. أصبح لزاماً على المؤسسات في وقتنا الحاضر أن تدرك أن تحفيز الموظفين هو مسألة مهمة في صالح العمل. فمن الضروري أن نعلم بأن الأجر ليس وحده ما يعمل الأفراد من أجله، فالموظفون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه للمؤسسة من وقت وطاقة وجهد.<sup>1</sup>

حيث أن التحفيز يشكل دور رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المؤسسات المختلفة، من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات الموظفون يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي. إذن تعتبر عملية التحفيز فلسفة إدارية، وتمثل مجموعة من المبادئ التي تحكم تصرفات المؤسسة واتجاه الموظفين، وتلعب فلسفة المؤسسة اتجاه هؤلاء الموظفين دوراً هاماً في تحقيق التفاعل بين المؤسسة من ناحية أخرى، وبين الموظفين من ناحية أخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد مرعي: مهارات التميز الإداري في التطوير التنظيمي والمؤسساتي، دار حازم، دمشق، 2018، ص 50.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة، مجموعة النيل

العربية، مصر، 2003، ص 337.

## 1 - 1 - مفهوم التحفيز : (Motivation)

يقصد بالتحفيز تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث الموظفين على زيادة أدائهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباعهم تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.<sup>3</sup> كما عرف على أنه حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم وإكسابهم الثقة في أنفسهم، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تذمر. في حين ذهب "اميل الان" وآخرون عند تناولهم لتعريف التحفيز على أنه مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة، وهذه القوة تحرك سلوك الموظفين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة.<sup>4</sup> بينما عرف الدكتور بشير العلاق التحفيز بأنه " توجيه سلوك العاملين وتقويته ومواصلة لتحقيق أهداف مشتركة ".<sup>5</sup>

وبكلمات مشابهة يعرف الدكتور (نبيل عشوش) التحفيز بأنه وصول العاملين في المؤسسة إلى حالة الشغف والتلهف والسعادة بأعمالهم، ومحاولة إيصالهم إلى مرحلة القيام بكامل العمل بدون تذمر أو شكوى، وبلوغهم مرحلة الفداء بكل شيء في سبيل مصلحة العمل والمؤسسة. ويرى الدكتور " يحيى محمد الزهراني " أن التحفيز هو مجموعة التصرفات أو الإجراءات التي تقوم بها القيادة التربوية تجاه فرد ما، أو جماعة ما، نتيجة الإبداع والابتكار والتطوير في العمل، مما يؤدي بدوره إلى إحداث نمو سريع في المنظمة التربوية.<sup>6</sup>

<sup>3</sup> خالد عبد الرحيم الهيبي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 254.

<sup>4</sup> Michel ameil et francis bonnet et joseph ,Jacobs **management de lqdmistration** 2eme editionbruxelles de boecklacier sa, 1998, p61.

<sup>5</sup> بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، بطن، عمان، 2008، ص 314.

<sup>6</sup> يحيى محمد الزهراني: مهارات التفكير الإبداعي عند القائد التربوي المعاصر، زمزم ناشرون

وموزعون، ط1، عمان، 2012، ص 175.

في حين أشار الكاتب "محمد مرعي" التحفيز مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله. وفي هذا السياق ذهب " المؤلف أديان جوستيك" نائب قسم التدريب والنشر بشركة أوه سي تانر في كتابه " الموظف غير المرئي" استخدام التحفيز لاكتشاف الطاقة الكامنة لدى الموظفين. إن الموظف الذي يشعر بالتهديد والتجاهل وعدم التقدير ولهذا لا يتجاوب إلا بالطريقة الوحيدة التي يعرفها، وهي أن يبقى في الظل، وينجز من العمل ما يكفي فقط ليبقى في وظيفته، ويتذمر بخصوص هذا وذلك، وينقل تلك الأساليب إلى الوافدين الجدد، إنه يعمل ولسان حاله >> يقول لماذا أجتهد وأتفوق إن كانت إنجازاتي لن يلاحظها أحد<<؟ لماذا أتكدب عناء؟ 7.

ومن منظور آخر عرف عبد الحميد عبد الفتاح المغربي التحفيز على أنه مجموعة من الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للموظفين، سواء كانت مادية أو معنوية فردية أو جماعية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.<sup>8</sup> كما قدم كل من "بارتول ومارتين" تعريفاً للتحفيز على أنه القوة التي تخلق، توجه، وتحافظ على سلوكيات المرؤوسين، ويركز هذا التعريف على ثلاثة عناصر أساسية هي:

- خلق شعور لدى الفرد عن حجم المنفعة أو المصلحة التي ستتحقق لديه إذا ما أنجز ذلك.
- توجيه مجموعة التصرفات والسلوكيات التي يتخذها الفرد في سبيل تحقيق هدفه.

<sup>7</sup>مطبوعات كلية هارفارد لإدارة الأعمال: تر سلمي مقداوي: تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل، العبيكات للنشر والتوزيع، ط1، السعودية، 2011، ص28.

<sup>8</sup>عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرون، دار المريخ للنشر، الرياض، 2015، ص353.

▪ المحافظة على السلوك ومجموعة تلك التصرفات إلى غاية تحقيق الهدف المنشود.<sup>9</sup>

## 2- 1- المجموعات الأساسية لتحفيز:

في كتاب konankeet " ترشيد وتحفيز الموظفين" صنف أنه يوجد ثلاث مجموعات أساسية لتحفيز وهي:

✚ المتطلبات الأساسية: والمقصود بها جميع ضروريات الحياة اللازمة التي تضمن

حياة كريمة وعزيزة مثل الجو المناسب، الطعام والشراب.....

✚ المركز الاجتماعي: يبقى لدى الأفراد آمال وطموحات وهي: تبوؤهم للمراكز

الاجتماعية وإيجاد الذات والتقدير، فالمركز يضمن مزيدا من الاحترام والعزة.

✚ الطموحات الشخصية: لكل فرد منا طموحاته الشخصية التي يسعى لها، فالرغبة

نحو تحقيق الطموحات هو حافز قوي يدفعك إلى الإطلاق في العمل دون ملل.<sup>10</sup>

## 3- 1- عناصر التحفيز:

تتمثل أهم عناصر التحفيز فيما يلي:

✘ المحفز: الشخص الذي تولد لديه عملية التحفيز ليعمل بشكل أفضل وتلبي

بعض حاجاته.

✘ الحافز: هو الوسيلة التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد.

✘ التغذية العكسية: والتي من خلالها يتبين مدى تجاوب الفرد مع عملية التحفيز.

## 4- 1- أهمية التحفيز:

للتحفيز بشكله العام إيجابيات كبيرة وضرورية منها:

<sup>9</sup> عبد الحكيم جربي: دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة

دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، 2017، ص66.

<sup>10</sup> محمد حسين قطناني: مهارات وفن التحفيز، دار جرير، ط1، عمان، 2014، ص40.

- 1- العمل بجد أكبر لرغبتهم فيما يقومون به.
- 2- عدم الحاجة إلى مراقبة على أعمالهم فليدهم رقابة ذاتية.
- 3- الشعور بروح العدالة داخل مكان العمل أو تواجدها.
- 4- ارتفاع معنوياتنا والإحساس بجو ممتع في محيط تواجدها.<sup>11</sup>
- 5- تنمية روح التعاون والعمل بروح الفريق.
- 6- انخفاض معدل دوران الموظفين.
- 7- انخفاض نسبة الغياب والتأخر.
- 8- تحقيق الأهداف التي خطط لها الأستاذ أو أهداف التعليم بشكل عام.

## 2- الموارد:

عرفت الموارد على أنها المصادر أو الوسائل أو الثروة والمورد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يحقق نفعاً لهم، ولقد أعيد استخدام مصطلح الموارد للإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق ثروة أو إيرادات في حالة توفر المعارف والاتجاهات والمهارات المطلوبة في هذه الموارد، بمعنى أن المورد قد يكون مصدر مادية أو معنوية... إذ تم استخدامه بطريقة فعالة فإنه يحقق منفعة عامة.<sup>12</sup>

في حين أشار "روبرت باركر" الموارد بأنها أي خدمات قائمة في المجتمع ومتاحة للذين هم في حاجة إليها. وفي موقع آخر "عرف باركر" الموارد بأنها المصادر البيئية والاقتصادية والاجتماعية والمادية المتاحة والممكنة، في المجتمع والتي تساهم في إشباع حاجات الناس وحل مشكلاتهم، وإذا أردنا تحقيق أي هدف من الأهداف فلا بد من توفير الموارد لتحقيقها، فإذا أردنا على سبيل المثال إشباع إحدى الحاجات وحل إحدى المشكلات أو إنتاج إحدى السلع أو تقديم إحدى الخدمات فإننا في حاجة إلى الموارد لإنجاز هذه

<sup>11</sup>مرجع سبق ذكره ص44.

<sup>12</sup>مدحت أبو نصر: إدارة الموارد البشرية والاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2007، ص26.

المهام أو المسؤوليات وهنا وهناك علاقة وثيقة بين الحاجات والموارد.ومن بين خصائص الموارد:

✓ أنها متعددة ومتنوعة وغالبا ما تحتاج إلى بذل جهد ووقت ومال لتحقيق الاستفادة منها.

✓ الموارد غالبا ما تتصف بخاصية الندرة بمعنى أن الموارد غير كافية ومحدودة وهذا يشير إلى أن الموارد المتاحة، من حيث الكم والنوعية أقل من ونوعية احتياجات المجتمع،والندرة مسألة نسبية بمعنى أنها ظاهرة يعاني منها كل مجتمع وكل فرد إلى أن درجة المعانات ليس واحدة وهذا يعني حكم الظاهرة،وحدتها تختلفان من مجتمع للآخر ومن فرد لفرد وترجع هذه النسبة إلى طبيعة المورد ذاته ومدى أهميته في الحياة الإنسانية.<sup>13</sup>

تختلف إدارة الموارد من مؤسسة لأخرى،وتتوقف القرارات التي يتم اتخاذها،على المبلغ المحدد في الميزانية،في حين أنه لا توجد طريقة واحدة لتنظيم الموارد،بل أن هناك بعض الطرق الأكثر كفاءة من غيرها،وعادة ما تتميز النظم الناجحة بالخصائص الآتية:

- مراجعة الموارد.
- وجود قائمة بأحدث بيانات عن الموارد تشمل صور وعدد كل صنف منها.
- وجود نظام تخزين واضح.
- وجود طريقة للإبلاغ عن أوجه النقص بين الموظفين والمنسق.
- تواجد النظم في الأماكن المخصصة لها المعالجة المشكلات الخاصة بالموارد.
- اتخاذ الترتيبات اللازمة للتخزين مركزيا.

<sup>13</sup>مرجع سبق ذكره:ص28.

كما تعد الموارد الأساسية المرغوب فيها والإضافية نقطة بدء جيدة. لأنها هي المعدات الاستقصائية بالكمية المقررة وتشمل: التوقيت، ومختلف الوسائل والأجهزة مثل: أدوات الإيضاح....<sup>14</sup>

ويعرف ماكس سيبرون: Max Sipron المورد بأنه أي شيء له قيمة ويمكن استخدامه، وهو إما أن يكون متاحا أو غير متاح ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحا ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أو لحل مشكلة هذا، وهناك تصنيفات عديدة لأنواع الموارد نذكر منها الموارد البشرية والمالية والمادية والتنظيمية، الموارد المتاحة والممكنة، الموارد الداخلية والخارجية الموارد المعنوية، مثل: (الأفكار والطرق والأساليب والمعلومات). والمادية مثل: الأموال والمعدات والآلات ومن مهام الإدارة توفير الموارد وحسن استخدامها وعدم الإسراف فيها وتحقيق التعاون والتنسيق فيما بينهما. وتعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي يدفع الأفراد إلى بذل أقصى جهدهم والعمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.<sup>15</sup>

### 1-3- الحوافز:

يعد موضوع الحوافز incentives من الموضوعات الرئيسية والمحورية في جميع المهن وذلك لأنه يمس صميم العامل البشري، ذلك العامل الذي يمثل الهدف والوسيلة وغاية النتائج حين إنجاز أي عمل كان.

فالحوافز هي قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب، بمعنى أنها بمثابة المقابل للأداء المتميز، وبالتالي فإن للحوافز تأثير كبيرا ومباشر على توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات وزيادة الارتباط بالعمل والارتفاع بمستوى

<sup>14</sup> هلين وارد: تر أشرف كيلان: تدريس العلوم في المرحلة الابتدائية، مجموعة النيل العربية، ط1، 2011، ص 229.

<sup>15</sup> عبد الفتاح بوخمخ: تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 221.



رضا العاملين 16. لذلك، ينبغي إعطاء موضوع التحفيز المكانة التي يستحقها في عالم العمل والممارسة، وفهم دوره الفعال في دفع الإنجاز وتحقيق الأهداف. ولقد أشير إلى الحوافز على أنها عملية تنشيط الموظفين بطريقة معينة بهدف تحسين الأداء أو أنها إثارة القوى الكامنة في الفرد. كما أنها القوة التي تؤثر على الفرد لأداء عمله بطريقة أفضل وهو جهد تقوم به الإدارة بطريقة منظمة ومستمرة ومتجددة، لحث الموظفين على تحسين أدائهم.

من منظور آخر الحوافز مجموع أساليب ووسائل تستخدمها المؤسسة لحث الموظفين على أداء متميز بروح معنوية عالية، فهي العوامل والمؤثرات والمغريات التي تشجع الفرد على زيادة أدائه وتقدمه ورضائه وولائه للمؤسسة، فالقوة النشطة التي تصدر من عمق الشخص ومن بيئته، تحث على القيام بتصرف معين فكونها فرصة أو وسيلة تتاح أمام الفرد لتثير رغبته وتخلق الدافعية من أجل الحصول على الطريق التي يسلكها فيكون في المؤسسة محصوراً بالأداء الجيد والسلوك السليم ذلك كل يعمل على نجاح المؤسسة.<sup>17</sup>

بالإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان وبقدرة الفرد والتنظيم الذي يعمل الفرد في إطاره والمجتمع الذي ينتمي إليه على استخدام هذه الإمكانيات، فالفرد قد يعمل بمستوى جيد، ترى الإدارة أن لدى هذا الفرد مهارات وقدرات، فيمنح حافز للاستثمار على طاقة لصالح العمل. وعرفت الحوافز عند الأمريكي هنري إف. ديموك (Henry.F.Dimock) بأنها العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم.

في حين أشار الكاتب والمتحدث الأمريكي أنتوني روبرنز "Antoine Robbins" إلى أن الحوافز هي توجه عام نحو طبيعة العمل، من حيث الاختلافات الحاصلة بين مقدار المكافآت التي يتسلمها الموظفون في المؤسسة، ومقدار المكافآت التي كانوا يعتقدون استلامها.

<sup>16</sup>مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2009، ص: 149.

<sup>17</sup>مرجع سبق ذكره: ص50.

بينما عرف عالم النفس الاجتماعي " إريك فروم " (Erich Fromm) الحوافز بأنها مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المؤسسة، مادامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهداف الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب. ويرى أيضا عالم النفس ديفيز أن الحوافز هي مجموعة من المتغيرات الخارجية في بيئة العمل أو المجتمع التي تستخدم من المؤسسة في محاولة للتأثير في الرغبات والحاجات.

ويذهب جاري ديسلر " Gary Dessler " إلى أن الحوافز هي جميع المكافآت المالية وغير المالية التي يتلقاها الموظف ليواصل عمله في المؤسسة.<sup>18</sup> من هنا يعد التحفيز حاليا جوهر نشاط المؤسسات الناجحة والفاعلة التي تتنافس في إيجاد توليفة مثلى من الحوافز وقدرتها على إثارة حماسة الأفراد وهذا بواسطة أنظمة التحفيز الملائمة التي تتماشى مع طبيعة العمل والموظفين أفرادا وجماعات وكذلك اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب كفاءته وقدرته ومهارته<sup>19</sup>.

### 2-3- أشكال الحوافز:

تتنوع الحوافز التي تقدمها الإدارة للموظفين من حيث نوعيتها وكميتها وتوقيتها وطرق إدارتها بقدر ما يوجد عند الأفراد والجماعات من حوافز مختلفة وتختلف وفق الموقف والزمن وبالتالي تحتاج إلى مصادر متعددة فالحافز الذي يناسب الموظف في بداية حياته الوظيفية يختلف مع مر السنين وتغير منصبه بالمؤسسة واحتياجاته الخاصة كذلك لها تأثير، حيث تعددت تصنيفات الباحثين في مجال الحوافز ويمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى جهد ممكن من الأداء الإنساني للموظفين. وأهم هذه التصنيفات:

<sup>18</sup> جاري ديسلر: تر: سيد احمد عبد المتعال: إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، السعودية، 2002، ص401.

<sup>19</sup> نهى عطايا: الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، 2016، ص64.

## 3-3 - على أساس نوعية الحوافز:

## 3/1 الحوافز المادية: Matérielles incitations

وتتمثل الحوافز المادية غالبا بالمكافآت المالية وهي من أهم طرق الحوافز وذلك لأنها ذات أثر مملوس وسريع بالإضافة لذلك فإن الأموال تتناسب مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل حيث إنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة كما أنه ضروري للصحة والتعليم بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الموظف مقابل ما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر بطرق شتى وهي تختلف من مؤسسة لأخرى طبقا لطبيعة العمل ونظام الأجور المتبع داخل كل مؤسسة وكل طريقة من هذه الطرق لها أثرها البالغ في حفز ودفع الموظف لزيادة الأداء والاستمرار في العمل.<sup>20</sup>

يعد " فردريك تايلور " أول من أشار إلى أهمية استخدام الحوافز المالية في تشجيع العاملين الذين تتزايد معدلات أدائهم عن المعدلات المعيارية الموضوعة على أساس أن الدوافع الأساسية للفرد هي دوافع اقتصادية (مادية أو مالية ) أساسا ويعد الأجر العائد الوحيد المسبب الأول للرضا الوظيفي، فكلما زاد الأجر زادت إنتاجية الفرد، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة، ويحقق الفرد أهدافه بشعوره بالرضا والارتياح.<sup>21</sup>

ويعتبر الأجر الذي يتحصل عليه أي موظف محصلة تفاعل عدد كبير من العوامل منها طبيعة العمل أهميته، صعوبته أقدمية الموظف مستوي الأداء الفردي للموظف القواعد القانونية العاملة التي تنظم عملية دفع الأجر، فهو ما يستحقه الموظف لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به وفقا للاتفاق الذي تم بينهما في إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين الموظف وصاحب العمل.

<sup>20</sup>مرجع سبق ذكره:ص 40.

<sup>21</sup>جاري ديسلر: تر: سيد احمد عبد المتعال: إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، السعودية، 2002، ص422.

من منظور عالم الاجتماع "كارل ماركس" في نظرية حول الأجور المتمثلة في المساومة الجماعية التي تفترض وجود حد أعلى وآخر أدنى من معدلات الأجور، بحيث تتحدد الأجور عمليا بين هذين الحدين، استنادا لحاجة العمل الملحة للموظفين واضطرار الموظفين من جهتهم قبول الوظائف المعروضة ليتمكنوا من الحصول على أجورهم المختلفة والمعدلات التي سوف تتحدد فيها بين هذين الحدين تتوقف إلى حد كبير على قوة التفاوض والمساومة بين الطرفين.<sup>22</sup>

كما أشير إلى أن المرتب وما سيرتبط به من علاوات قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، ويأتي الأجر كأهم العوامل التي تؤثر في حياة الشخص الذي يؤدي عمل مهما كان نوعه من حيث استعداده، إذ هو المورد الوحيد للرزق أو على الأقل المورد الرئيسي الذي يعتمد عليه جميع الأشخاص في قضاء ضروريات الحياة لهم ولأسرهم فلا غرابة إذا كان الأجر والسعي وراء تحسينهم نشأ الكثير من العاملين أو منازعهم والمحور الرئيسي والأساسي لأي وظيفة أو عمل.<sup>23</sup>

ولقد أكد الدين الإسلامي على قيمة المال بصورة سليمة وجعله عاملا مؤثرا، لأن الحاجات هي أسس مشاكل التكيف، والشخصية لا تحقق لها الصحة النفسية السليمة التي تهدف إلى توافق الإنسان مع البيئة الخارجية، إلا إذا أشبعت هذه الحاجات وشعر الإنسان بحاجة قد أشبعت فعلا.

في حين تعتبر الترقية عاملا مهما وأساسيا للموظفين لأنها تعبر عن الحوافز التي لها دور في إثارة الدافع لديهم ليحسنوا أدائهم وزيادة ولائهم للمؤسسة وقد ترافقها زيادة في الأجور مما يعزز إمكانية الاحتفاظ بالعاملين المميزين، وعدم إعطاء مبرر لترك العمل

<sup>22</sup> منال أحمد البارودي: الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر: ط1، القاهرة، 2014، ص30.

<sup>23</sup> باسل علاء الدين: دور الحوافز في تحقيق الالتزام الوظيفي، دراسة مسحية على العاملين في شركة للاتصالات، العراق، 2017، ص549.

كما تساعد على جذب قوى للعمل خارج المؤسسة، مما يضمن الاستمرارية وتجنبها فقدان الموظفين. وتعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة. فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية، تحقيقاً لرغبة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي تحقيق مركز اجتماعي أعلى.<sup>24</sup> وأشار إبراهيم الفقي " في كتاب " قوة التحفيز " أن ترقية الموظفين من درجة إلى أخرى، أو من وظيفة إلى أخرى أسلوباً من أساليب التحفيز التي تعد بمثابة رسالة تقدير عن الجهود المثالية التي تم إنجازها.<sup>25</sup>

### 2-3- أهداف الحوافز المادية ما يلي:

- ✓ السرعة الفورية والأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده.
- ✓ تحسين الأداء بشكل دوري ومنتظم.
- ✓ اشتماله على معان نفسية واجتماعية.
- ✓ الشعور باحترام الذات وتقديرها لقاء الجهود المبذولة.
- ✓ إدراك احترام الآخرين للذات لقاء الحصول على الأجر المناسب

### 2-3- الحوافز المعنوية: Incitations Morales

الكثير يعتقدون أن زيادة في الأجر أو أي مكافأة أو جائزة مادية ما هي كافية لتحفيز الموظفين إن المال دون أدنى شك، يمثل مكافأة مهمة لكن أكثر المكافآت والتقديرية هي مزيج من المكافآت المادية وغير المادية. وبالفعل فإن بعض الخبراء يفيدون بأن المكافآت غير مادية قد تحمل بين طياتها تأثير تحفيزها أكبر بكثير من المكافآت المادية.

<sup>24</sup> منال أحمد البارودي: الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2014، ص 30.

<sup>25</sup> إبراهيم الفقي: قوة التحفيز، ثمرات للطبع والتوزيع، ط1، القاهرة، 2011، ص12.

ويؤكد الكاتب الأمريكي "بوب نيلسون" في مقال له أهمية التقدير غير الشكلي في شحن حافز الموظف، ووفقا للسيد نيلسون فإن معظم الموظفين يقدرّون تدخل المديرين ودعمهم عندما يتعلق ذلك بأخذ رأيهم وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرار والتمتع بامتلاك السلطة لا نجاز عملهم.<sup>26</sup>

ويعرض لنا الأمريكي "لورين غاري" فكرة المكافآت المادية من وجهة أخرى في مقال "إعادة التفكير في المال والحافز" فيقول أن الناس يفترضوا، وذلك في الأزمات الاقتصادية المزدهرة أن دخلهم سوف يزداد باستمرار والكثير منهم ينظرون إلى تراكم المال أنه أهم المؤشرات الملموسة. التي تدل على قيامهم بعمل ذي قيمة حقيقية. والمشكلة في حال تدهور الاقتصاد الذي يجبر الشركة على عدم رفع أجور الموظفين السنوية.

أن الموظفين يستنتجون أن الشركة لا تكن لهم الاحترام والتقدير اللذين يستحقونه. وهو الأمر الذي يقضى تماما على دافعهم. ولتبيد هذه الفكرة يجب على المديرين أن يقدموا لموظفيهم بعض المعلومات عن التمويل التجاري. وأن توضح لهم ما هو الفرق بين ربح الشركة وربحها. وجعلهم يشعرون أنهم يساهمون في نتائج العمل. إذا ما هو الهدف المطلق؟<sup>27</sup> انه مساعدة الموظفين على تحديد الموارد الحقيقية التي تساعدهم على تحقيق إنجازات وشعور بالرضا في أماكن عملهم لا يمكن تحقيقها عن طريق المال فقط.

في حين أشارت السيدة "كاثي فارس" وهي مستشارة تقدير، وتعمل لدى شركة بوستن فليبيت إن مجموعة من مصححي الرموز لدى المصرف. وهم - الموظفون الذين يقومون بتحرير أمور القبض - قامت بتدوين أهم ثلاث مما راسات قد يقوم بها المديرين، كي يشجعوا الموظفين على الاستمرار في العمل لدى المصرف. وقد قالت: إن إجاباتهم كانت:

<sup>26</sup>مرجع سبق ذكره: ص 30.

<sup>27</sup>مطبوعات كلية هارفاد لإدارة الأعمال: تر سلمى مقداوي: تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل، العبيكات للنشر والتوزيع، ط1، السعودية، 2011، ص26.

قل مرحبا وشكرا ومن فضلك ، ويتوافق هذا الأمر مع الإجابات الساخرة المتعلقة ببحث "جيرالد غراهام" عميد كلية بارتون لإدارة الأعمال في جامعة ويشيا. ولقد قام غراهام بإجراء مسح على موظفي المكاتب والرعاية الصحية لمعرفة، ما الحوافز التي كان لها التأثير الأكبر؟. وكتب في تقريره (إن ما يثير الاهتمام إن الحوافز الأقل كلفة كان لها التأثير الأكبر عليهم). ولقد تضمنت تلك الحوافز المذكرات الشخصية والتقدير العلني والاجتماعات. التي ترفع من المعنويات التي تخصص للاحتفال بالنجاحات. إن معظمنا لا يفعل هذه الأمور على نحو جيدا.

وتأخذ المشاركة في اتخاذ القرارات حيز آخر و ذلك بإشراك الموظفين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال الموظفين. وأن يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المؤسسة يساهمون بأرائهم وأفكارهم عن طريق الاشتراك في رسم سياساتها، واتخاذ قراراتها.<sup>28</sup>

ولقد أشار "دوجلاس ماكجروجر" في نظرية Y إلى أهمية المشاركة أي ما يعرف حاليا الإدارة بالمشاركة participative Management حيث يتاح للموظفين المشاركة في جميع مراحل العمل وخاصة في عمليات صنع القرارات وحل المشكلات مما يزيد من كسب ثقتهم ودفعهم للقيام للعمل المطلوب على أكمل وجه دون تذمر أو شكوى.<sup>29</sup>

وفي سياق مشابه "للثام ولوك" في نظرية الأهداف والتي كان محورها يدور حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف فإن كانت للموظفين أهداف محددة قاموا بالمشاركة في وضعها فإن ذلك يحفزهم للعمل. إضافة إلى ذلك، فإن وجود تغذية راجعة مستمرة حول الأداء يساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح.

ومن جهة آخر يعتبر توسيع العمل أحد الحوافز الهامة التي احتلت مكانا مرموقا في قائمة الحوافز المعنوية، وتوسيع العمل معناه إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم

<sup>28</sup> محمد مرعي مرعي: التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية

الإدارية، مصر، 2003، ص14.

<sup>29</sup> مرجع سبق ذكره: ص 34.

به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وعلى نفس مستواه الإداري، إن إضافة الواجبات والمسؤوليات الجديدة إلى العمل الأصلي للموظف يزيد من الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين وبالتالي يزيد من حفز الأفراد على أداء الأعمال.<sup>30</sup> كما يعتبر الاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين حافزا له تأثير كبير على معنوياتهم، وبالتالي على مهنتهم، لأن العمل المستقر والدائم يضمن دخلا ثابتا للفرد، يعيش به مع أفراد أسرته براحة واطمئنان، ويكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل والعطاء دون خوف من الغد.

### 1-2-3 - أهداف الحوافز المعنوية ما يلي:

- ✓ زيادة علاقات التعاون والتعاقد بين الأشخاص العاملين.
- ✓ إظهار طابع المؤسسة وصورتها إلى البيئة المحيطة.
- ✓ تشجيع التنافس بين الأشخاص العاملين في المؤسسة.
- ✓ توليد مستمر للانتماء والولاء للمؤسسة.

### 3-3 - دور بيئة العمل:

تعد بيئة العمل من أهم مقومات نجاح مؤسسات العمل الحديثة في أداء عملها، حيث تحظى بالاهتمام العالمي، وذلك أن لظروف بيئة العمل دورا مهما في أداء المؤسسات وتقوم بيئة العمل بشكل عام والفيزيائية منها بشكل خاص بدور مهم وترفع من الروح المعنوية للموظفين، وولائهم للمنظمة كما يرى "كينجيرسكيوسكريبنيك" (kinjerski and SKrypnek) إن مدى توفر ظروف عمل بيئية ملائمة يؤثر على الموظفين وأن الشعور بالقناعة والارتياح أو السعادة لتلبية الحاجات والرغبات يرتبط بمحتوى الوظيفة وبيئة العمل، كما تلعب العوامل والظروف التي تميز بيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية دورا مؤثرا في أداء الموظف وكفاءته، وبالتالي فإن سلوك الموظف هو نتاج تفاعل الشخصية مع

<sup>30</sup> عبد الحميد الخليل: إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة الافتراضية سوريا، 2018، ص 123.



البيئة، كما تشكل الظروف المحيطة بالعمل (الآلات والمعدات، مكان العمل، الإضاءة، درجة الحرارة والرطوبة والإضاءة والتهوية والضوضاء نظام المكان ونظافته... وما إلى ذلك من الظروف التي تسود جو العمل) عاملاً مؤثراً على كفاءة الأفراد في العمل ورغبتهم فيه إلى حد كبير مهما كانت تلك الظروف مهياً لعمل أحسن. وينبغي أن تكون الظروف مواتية، حيث تساعد الموظف على القيام بعمله في أحسن دور وتحسينه وعلى قلة التعب أو الملل والإرهاق من الاحتمالات تعرضه لإصابات العمل وتقلل من نسبة هجرة الموظفين وزيادة نسبة التغيب والتمارض.<sup>31</sup>

ويضع "إيرثمان" درجة الحرارة والتدفئة ونوعية الهواء على أنها جميعاً العناصر الأكثر أهمية لإنجاز في بيئة العمل المدرسي، وينخفض أداء الموظفين الذين يشتغلون في ظل درجات حرارة منخفضة جداً أو عالية جداً وينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة فإن كفاءة الموظف وتقل فيه كلما زادت الحرارة أو انخفضت عن المعدل المناسب. ومن منظور الدكتور "لونيس علي" في دراسة له بعنوان علاقة حوادث العمل بالظروف الفيزيائية في البيئة المهنية أشار إلى أن الإضاءة الجيدة غالباً ما تساعد الموظف على رفع كفايته بمجهود أقل لأن هذه الكفاية غالباً ما تتوقف على الإدراك والدقة في التمييز بين الأشياء المستعملة في العمل، في حين أن الضوضاء عندما يكون الشخص المعني غير متناسق مع وجود حالة من التنافر، أي يكون غير منسجم مع أهدافه في ذلك الوقت.<sup>32</sup>

<sup>31</sup> بد الرحمن بن عبادي: 2016، واقع البيئة الفيزيائية في مدارس التعليم العام، بالمدينة المنورة، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، المجلد الثالث، العدد 168، ص 769.

<sup>32</sup> ليلى حمادة: دراسة أرغومية للظروف الفيزيائية (الضوضاء، الحرارة، الإنارة) وعلاقتها بحوادث العمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2017، ص 28.

## 4-3- العوامل البيئية وظروف العمل:

لساعات العمل تأثير على الأداء من خلال الإجهاد العضلي والإجهاد النفسي الذي يعانيه الموظف، وينطبق على ساعات العمل نفس المبادئ التي تحكم ظروف العمل بكفاية فإذا ازدادت ساعات العمل عن ذلك المستوى أدى إلى سرعة شعور الموظف بالإجهاد وينعكس ذلك الشعور على الحالة المعنوية له، وبالتالي على أداءه المهني. ويرى " غي فبراميل " أن اكتظاظ الأقسام التربوية يقتل البيداغوجيا ويخلق العدوانية، نتيجة لصعوبة مراقبة سلوكيات وتصرفات عدد كبير من التلاميذ في آن واحد كما أنه عامل على كثرة الفوضى، وهذا الجو يسبب إرهاقا للمعلم والمتعلم على السواء كما يؤثر سلبا على تحصيل التلاميذ. فالمدرس الذي يعمل عدة ساعات يوميا في أقسام مكتظة بالتلاميذ يتعب ويفقد نشاطه ويؤدي إلى شعوره بالملل والإحباط والفشل، فإذا أردنا حسب فبراميل تربية سليمة للتلاميذ لابد من تقليص عدد التلاميذ، ذلك أن مهنة التدريس في الأصل هي مهنة شاقة وممارستها تطلب زيادة على المؤهلات التربوية زيادة قناعة وحب المهنة.<sup>33</sup>

وقد ظهرت أهمية الوسائل التعليمية نتيجة للتغيرات التي ظهرت حديثا كالتطورات في المجال المعرفي نتيجة تنوع المعارف والابتكارات، مما أدى إلى تضخم المواد الدراسية والمناهج، وقد أوجب ذلك استعمال وسائل التدريس لاكتساب التلاميذ الخبرات المختلفة.<sup>34</sup>

ويمكن القول أن الوسائل التعليمية لها أهميتها في العملية التعليمية لأنها تساعد على تفعيل الصف وتعميق التواصل بين المدرس والتلاميذ وتكمن من الوقوف على ما خفي من جوانب الموضوع، كما تساهم أيضا في إحداث تغيرات في سلوك المتعلم الذي يقوم، أحيانا بدور الفاعل الأساسي في التعلم شرط أن يحسن اختيارها من حيث ارتباطها بموضوع

<sup>33</sup>رزيقة بن دومية: الرضا المهني للمدرسين عن مهنة التدريس دراسة ميدانية للأوضاع الاقتصادية والمهنية عند

أساتذة التعليم الثانوي وأثرها على عملهم التربوي، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2001، ص93.

<sup>34</sup>محمد أحمد كدوك عبد الرحمان: التكنولوجيا والوسائل التعليمية في عملية التعلم والتعلم، دراسات تربوية (مقال)

الدرس بما يضمن صلاحية استعمالها ومردوديتها وقيمها في التعليم. ومن أجل الحصول على فهم مكتمل عن أوضاع العمل وظروف العمل أصلها وتأثيرها قام "فردريك هيرزبيرج" بأبحاث وآراء عديدة قدمت في كتاب "الحافز للعمل" فقد كانت تحدياً مهماً للنظرة التقليدية لحافز الموظف، فقد أكدت على أهمية ظروف العمل، لكنها تجاهلت عملياً الرضا النابع من العمل نفسه. وقد أثارت أسئلة عن زيادة الراتب، وحلقات في العلاقات الإنسانية وأوضاع عمل محسنة بوصفها طرقاً فاعلة لتحقيق الرضا المهني.<sup>35</sup>

### 5-3 - العلاقات الإنسانية في بيئة العمل:

يمكن تعريف العلاقات الإنسانية في بيئة العمل بأنها ذلك الميدان في الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل ، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم على العمل وبالتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية. فشعور الفرد بالجو الإنساني في بيئة العمل يدفعهم إلى العمل بجد أكبر وهذا ما يحقق لهم في النهاية رضاهم التام عن عملهم، ولقد زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في السنوات الأخيرة ، حيث أنها تهدف إلى تحقيق الإشباع الفرد من الوظيفة والانتماء لجماعات العمل ، كما تهدف العلاقات الإنسانية إلى التوفيق بين حاجات ومطالب العمال من جهة وحاجات ومطالب الفرد من جهة أخرى . فالفرد يريد البقاء في المؤسسة إذا كان هناك تطابق وتقارب بين مصالحه وأهداف المؤسسة، إن تحقيق الإشباع في بيئة العمل يعني ضمان حد معين من الاستقرار المهني الذي يعطي للفرد الشعور بالراحة والأمان والولاء بالتالي لعمله ككل.<sup>36</sup>

ولقد كانت تجارب "ألتون مايو" والنتائج التي وصلت إليها نقطة تحول رئيسية في بدء الطريق نحو العلاقات الإنسانية، حيث أكدت على ضرورة الاهتمام بعلاقات الأفراد أثناء ممارسة وظائفهم لا بوصفهم أفراداً فحسب بل بوصفهم أعضاء في جماعات تؤدي وظائف

<sup>35</sup> محمد صابر سليم: بناء المناهج وتخطيطها، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص75.

<sup>36</sup> محمد حسين العجمي: إدارة التخطيط المدرسية الابتدائية، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2010، ص45.

محددة وبالتالي لن يتحقق الأداء المطلوب إلا إذا كان هناك تعاون حيوي بين أعضاء الجماعة والإدارة في جو إنساني.<sup>37</sup>

ويطلق لفظ العلاقات الإنسانية على ذلك التداخل الذي يتم بين الأفراد وهم في شكل مجموعات لذا فإن النظرة لموضوع مناقشة العلاقات الإنسانية في محيط العمل، كونها ذلك الميدان في الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى الأداء مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية، ومن هنا يمكننا أن نعرف العلاقات الإنسانية بأنها " الناتج العام للموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد مع جماعات العمل لتحقيق هدف مشترك.

ولمعرفة طبيعة العلاقات الإنسانية لابد من تحليل وفهم واضح للفرد ولاتجاهاته داخل المؤسسة وبالتالي فإن هذه المعرفة يجب أن تبنى على:

✓ أن الفرد لا يستطيع أن يعمل ويعيش بمعزل عن الآخرين بل في جماعات عمل وبالتالي فإن السلوك الإنساني هو سلوك اجتماعي.

أن الفرد هو عضو في جماعات عمل مختلفة داخل المنظمة وبالتالي تنشأ بينه وبين هذه الجماعات علاقات من نوع خاص حسب طبيعة واتجاهات هذه الجماعات وأهدافها. لذا فالدور الحقيقي لإدارة الأفراد في فهمها للعلاقات الإنسانية هو العمل الجاد لتهيئة مناخ تنظيمي يتيح خلق وتنمية العلاقات الإنسانية في المؤسسة.<sup>38</sup>

ومن منظر آخر يقول عالم الاجتماع " أنتوني غيدنز " يحدث التفاعل عندما ينتبه الأفراد لما يقوله أو يفعله الآخرين، ويوحى أنهم يدركون وجود الآخرين معهم، وعندما يكون الواحد منا برفقة الآخرين أو على مقربة منهم فإننا نتواصل سويًا وبصورة مستمرة.<sup>39</sup>

<sup>37</sup> عبد الحميد الخليل: إدارة الموارد البشرية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 28.

<sup>38</sup> مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>39</sup> أنتوني غدنز: تر: فايز ضياء، علم الاجتماع، المنظمة العربية للترجمة، ط1، بيروت، 2005، ص 171.

### 6-3- العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم المدرسي:

لقد دخل مصطلح العلاقات الاجتماعية في مجال التربية حديثاً، واستمدت كيانها من علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، حيث كشفت دراسات عديدة في مجال التربية على أهمية العلاقة القائمة بين مجموع أفراد المجتمع المدرسي باعتباره عاملاً هاماً في صحة المعلمين النفسية وتكوين شخصيات التلاميذ واتجاهاتهم وميولهم وإكسابهم الخبرات في المدرسة.

وتأتي الإدارة المدرسية من إداريين ومعلمين وتلاميذ وما يتصل بهؤلاء جميعاً من أولياء أمور أهالي المجتمع المدرسي والمحيط المدرسي كأهم العناصر التي تحدد نوع العلاقة القائمة بين أفرادها وتختلف هذه العلاقات من مدرسة لأخرى حسب الفلسفة التربوية التي تسير عليها والتي تستمد مقوماتها عادة في الفلسفة المجتمع التي توجد فيه. ويؤكد على ذلك المربي الفرنسي "مارسيل بوستيك" بقوله: "أن الناظر إلى علاقة التربية من بعدها النفسي الاجتماعي يلاحظ ترابطاً في سلوك كل من المعلم وتلميذه أي أن سلوك التلاميذ هو انعكاس لسلوك المربي. ثم هناك العلاقات مع أولياء التلاميذ كعامل من العوامل المحفزة على العمل حيث تساعد المعلمين في توجيه التلاميذ الوجهة التي تحقق الغاية وتخفف من أعباءه الوظيفية وتأديته لعمله في أحسن الظروف".<sup>40</sup>

ومن خلال أبحاث تربوية متواصلة وجود علاقة هامة في المحيط المدرسي هي علاقة الأساتذة بعضهم ببعض وهذه العلاقة تمكن الأستاذ من نموه المهني. و يكونوا قادرين على التعاون فيما بينهم، هذا التعاون أساسي في إيجاد العلاقات بينهم وهذه العلاقة من شأنها أن تساعد على تكييفهم وتطورهم المهني وتمكنهم من أداء عمل في جو مريح فالجماعة التي يشعر بها الأستاذ بأن له مكانة ورأي وموضوع احترام بين زملائه جدير بأن يحقق في

<sup>40</sup> مرجع سبق ذكره: ص 50.

علاقاته الجماعية وليس إلى فشل الهيئة التدريسية من وجود خصام مابين أفرادها من جهة وبين المدير من جهة أخرى.<sup>41</sup>

### 3-4- حساب الهدف من الحافز ( من حيث جاذبيته):

أ- الحوافز الإيجابية (positive incentives):

تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للموظفين، والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الأداء، وتقديم المقترحات والأفكار، وبذلك فإن الهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو الرفع من الكفاءة وتحسين الأداء بتوفير فرص التقدير والتشجيع. فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء، فاستخدام الحافز عندما يحقق الموظف إنجازاً متميزاً وجيداً يؤدي إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء حتماً، وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام الموظف بالعمل المطلوب.

ب- الحوافز السلبية (Negative incentives):

يقصد بها العقوبات المختلفة، التي يجري إيقاعها على المرؤوس، والتي قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، ومن ثم ستكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وأفعاله. إن هذه الجزاءات أو العقوبات، التي تفرض على الموظفين بعدها حوافز سلبية، لا بد أن يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي أو نظام العقوبات في المؤسسة، فالنظام التأديبي يتضمن المخالفات التي يجب على الموظفين عدم ارتكابها خلال تأديتهم لأعمالهم، كما ينص على العقوبات التي تفرض على الموظف، الذي يرتكب أياً من هذه المخالفات، إضافة إلى ذلك يتضمن النظام التأديبي الإجراءات الواجب إتباعها عند وقوع أي مخالفة من العاملين.<sup>42</sup>

وتقسم الحوافز السلبية على أساس أنها:

<sup>41</sup> محمد توفيق الخليلي وصال: التوافق المهني وعلاقته بالتمكين الإداري لدى مديرات المدارس في مديرية تربية إربدا

لأولي، الأردن، 2013، ص 13.

42 مرجع سبق ذكره: ص 35.

- **حوافز مادية:** تتمثل في الخصم من راتب الموظف، وتنزيل درجته الوظيفية، وتوقيف علاوته، وفصله جزئياً من عمله، ومن ثم فصله كلياً وعلى نحو نهائي، وتلجأ المؤسسات في بعض الحالات إلى فرض غرامات.
- **حوافز معنوية:** تتمثل في حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المؤسسة، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات.<sup>43</sup>

ومما تجدر الإشارة إليه أن الحوافز الإيجابية عادة تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية، ذلك لأن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع، سواء المادي أو المعنوي، لهذا تستخدم الحوافز الإيجابية في دفع أفعال الموظفين في الاتجاه المرغوب نحو تحقيق الهدف، ولكن مع ذلك فهي لا تكفي وحدها لتحقيق أهداف المؤسسة، ولا بد من استخدام الحوافز السلبية عاملاً له تأثير هام في ضمان تأدية العمال لعملهم على أحسن وجه، واستجابتهم لأوامر والتعليمات، وعلى هذا يجب أن تطبق الحوافز السلبية في حدود معقولة حتى لا تؤثر في التوجه العام للمؤسسة.

### حسب عدد المشمولين بالحوافز:

#### أ- الحوافز الفردية (incitations individuelles):

هي الحوافز التي يقصد بها تشجيع أفراد معينين أو تحفيزهم لزيادة الأداء، فتخصيص مكافأة أو جائزة لأفضل أستاذ يدخل في فئة الحوافز الفردية، فالحوافز الفردية توجه للفرد وليس الجماعة، وغالبا ما يترتب على منح الحوافز الفردية تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم رغبة في الحصول على هذه الحوافز، كما أن لها تأثيراً نفسياً طيباً لدى الفرد، لأنها تشعره بالتميز والإنجاز وتحقيق الذات، كما تجعل للفرد هدفاً يسعى لتحقيقه، وهو الحصول على

<sup>43</sup> محمد جبوري، أحمد رحمانى: 2020، أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي بولرياح ورقلة، المجلد 9 العدد 2، ص 78.

المكافأة أو استمرار الحصول عليها، خاصة المكافآت المادية، مما يجعله دائما حريصا على رفع مستوى الأداء.<sup>44</sup>

### ب- الحوافز الجماعية (incitations de groupe):

هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين الموظفين، ومن أمثلتها المزايا العينية، والرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية، التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد الموظفين في وحدة إدارية، أو قسم واحد، أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين الأداء، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية. ويرى أحد علماء النفس أن أهم ما يتصف به الحافز الجماعي أنه لا يعد حافزا ماليا فقط، بل حافز نفسي اجتماعي، لأنه يبعث على الإحساس بالانتماء للجماعة، ويقلل الجهد الرقابي للجهاز الإداري، ويختصر الكثير من جهود التوجيه، إذ يعتمد الموظفين على أنفسهم في حل مشكلاتهم، فتثمر عندهم القدرة على اتخاذ القرارات، والمشاركة ويسود الإحساس لدى الفرد بأنه صاحب العمل.

### ج - الحوافز التنظيمية (incitations Organisationnelles):

ترتبط الحوافز التنظيمية على نحو وثيق بمدى التعاون والترابط بين الإدارة بمختلف مستوياتها والأفراد الموظفين في المؤسسة، إذ إن سبل التعاون بين الطرفين تساهم في تأجيج روح التفاعل البناء من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية على النحو المستهدف، وإن هذا النمط من الحوافز التنظيمية يتيح فرص الحصول عليه من جميع الأفراد الموظفين في المؤسسة غالبا.

<sup>44</sup>مرجع سبق ذكره:ص77.



#### 4-3- الحوافز تعوق المخاطر وتنقص الاهتمام:

إن تشجيع الأفراد وتزويدهم بالحوافز وحصولهم على المكافآت يؤدي بهم إلى عدم ميلولهم للمخاطر والإبداع، وربما أن المكافآت تحفز الأفراد فقط للحصول عليها ولا تحفزهم في أداء أعمالهم، وإذا كان هدف الأفراد هو التفوق فلا يمكن لأي حافز مصطنع أن يضاهي قوة الدوافع الداخلية لهم. إن نظام التحفيز يعتبر من بين أهم أنظمة تسيير الموارد البشرية إذ لا ينبغي على إدارة المؤسسة بصفة عامة، غض النظر عنه أو تجاهله أو عدم استحداثه، لأن الموارد البشرية أضحت جزءاً لا يتجزأ من منظومة المؤسسة وعدم تحفيز المورد البشري ينعكس سلباً على المؤسسة، وخاصة على أهدافها المسطرة.<sup>45</sup>

لذا لا بد على المؤسسة أين كانت أن تولي أهمية بالغة لمواردها البشرية وتعمل جاهدة على تقديم مختلف الحوافز التي تشبع رغباتهم وتحقق طموحاتهم، وهنا يتجلى أمر عارض الإدارة في دراسة مختلف رغبات وحاجات أفرادها من أجل اختيار الأسلوب الجيد لتحفيزهم.

<sup>45</sup> وهيبه ليارد: فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة، رسالة دكتوراه، جامعة أبو بكر

تلمسان، 2014، ص120.

للتحفيز في حياة الإنسان دورا هاما، وله أثر بارز في توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات، كذلك فالتحفيز أثر كبير ومباشر على زيادة الأداء والارتقاء بمستوى رضا الموظفين وتخفيض إحباطهم، فالنظر إلى أهمية الحوافز بمختلف أنواعها ودورها في رفع الكفاءة للموظفين باعتبارها أحد أبرز المؤشرات المحركة لدوافع العمل من جهة، وكونها العامل الرئيسي لشعور الأفراد بالاستقرار المهني من جهة أخرى، فإنه أصبح من الضروري وجود سياسة تحفيزية محكمة تضمن وجود توازن بين رغبات الموظفين والأهداف المسطرة من قبل إدارة المؤسسة، ومعرفة الجوانب المحفزة للموظفين ومراقبة سلوكياتهم وحركاتهم ليتم تحفيزهم والتحكم في سيرورة التحفيز للوصول لنتائج أحسن لأداء الموظف، وهذا في سبيل الارتقاء بأداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.