الجمهورية اليمنية
جامعة المستقبل
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة أعمال

جامعة المستقبل
FUTURE UNIVERSITY

دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بدار المخطوطات

دراسة مقدمة كأحد متطلبات الدراسة للحصول على درجة الباكالوريوس

إعداد/

قـــــاسم صالح قاسم المعيش

علاء عدنان عبدالرحيم الأديمي

أمجـــد محمـــد صـــالح العديل

دمـــــــــاج محمد الصرابي

ســـــام فـــؤاد ناصر اليريمي

إشراف/

د. جميل الجويد

2021

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً على ما انعمت به علينا

ولك الحمد كله .. وبيدك الخير كله .. واليك يرجع الأمر كله ..

سره وعلانيته ..

كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا ومد لنا يد العون

لإتمام بحثنا وتقديمه في أحسن صورة ونخص شكرنا هذا

للدكتور جميل الجويد لما بذله من اهتمام لإتمامنا هذا البحث.

قائمة المحتويات

الموضـــــــــــــــــــــــــوع	الصفحة
الشكر والتقدير	i
قائمة المحتويات	ii
قائمة الجداول	iv
قائمة الأشكال	v
الملخص	1
المقدمة	2
الإطار العام للبحث	4
مشكلة البحث	5
أهداف البحث	5
أهمية البحث	5
منهجية البحث وأدواته	5
مجتمع وعينة البحث	6
حدود البحث	6
الدراسات السابقة	7
هوامش الفصل الأول	11
الحوافز	12
مفهوم الحوافز وتعريفاته	13
أهمية الحوافز	15
نظام الحوافز	16
الهدف من وضع نظام الحوافز	17
مراحل تصميم نظام الحوافز	18
أنواع الحوافز	19
أسس منح الحوافز	32
العوامل المؤثرة في أنظمة الحوافز	34
نظريات الحوافز	37
لماذا تفشل أنظمة الحوافز؟	48
شروط نجاح نظام الحوافز	51
هوامش الفصل الثاني	52
دار المخطوطات – صنعاء	57
أولاً: لمحة تاريخية	58
ثانياً: الأمانة العامة لدار المخطوطات	58
ثالثاً: أقسام دار المخطوطات	59
الهوامش	63
الدراسة الميدانية	64
توزيع الاستبانات واسترجاعها	65
وصف خصائص مجتمع البحث	65

الموضـــــــــــــــــــــــــــــوع	الصفحة
تحليل أسئلة البحث	68
النتائج والتوصيات	71
الملاحق	77

قائمة الجداول

الجـــــــــــــــدول	الصفحة
جدول رقم (1) يبين المستوى التعليمي لموظفي دار المخطوطات	65
جدول رقم (2) يبين المستوى الوظيفي لموظفي دار المخطوطات	66
جدول رقم (3) يبين سنوات الخبرة لموظفي دار المخطوطات	66
جدول رقم (4) يبين نسبة وجود الحوافز المادية	67
جدول رقم (5) يبين نسبة وجود الحوافز المعنوية	68
جدول رقم (6) يبين آراء الموظفين في دور الحوافز الحالية في رفع مستوى الأداء	70

قائمة الأشكال

الشكـــــــــــــــــــــل	الصفحة
الشكل رقم (1) يبين مراحل تصميم نظام الحوافز	18
الشكل رقم (2) يبين أنواع الحوافز	20
الشكل رقم (3) يبين هرم الحاجات الإنسانية كما حددها ماسلو	39
الشكل رقم (4) يبين هرم الحاجات الإنسانية كما حددها آلدرفيز	41
الشكل رقم (5) يبين ملخص للأنماط الأربعة للتعزيز	43
الشكل رقم (6) يبين نظرية (X) و (Y)	46

المخلص

تناولت البحث آراء العاملين في دار المخطوطات بصنعاء حول دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بالتركيز على الحوافز المادية والمعنوية المقدمة في الدار وما مدى دور هذه الحوافز في رفع مستوى أداءهم.

كما ركز الباحثون في دراستهم على الحوافز من حيث مفهومها، أهدافها، أهميتها، نظام الحوافز، أنواعها، أسس من الحوافز، وأسباب فشل نظام الحوافز.

وقد اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدم المصادر الأساسية والعلمية المتعلقة بالموضوع في جمع البيانات والمعلومات فضلاً عن الملاحظة وتوزيع الاستبانة على العاملين في دار المخطوطات.

وقد خرج الباحثون بعدد من النتائج أهمها:

1. أن هناك ندرة أو شحة في تقديم الحوافز المادية للعاملين بدار المخطوطات بصنعاء؛ أو اقتصار وجودها على أشخاص معينين فقط.
2. كما كشف البحث أنه توجد هناك حوافز معنوية تقدم للعاملين بدار المخطوطات ولكن ليس بصورة دائمة.
3. عبر العاملين بدار المخطوطات بأن الحوافز المادية والمعنوية لها دور كبير في رفع مستوى الأداء في عدة جوانب مثل أنها تعمل على مزيد من الدقة والانضباط في العمل، وتؤدي إلى تطوير القدرات الذاتية، كما أنها تساعد على العمل بروح الفريق إذا ما تم توزيعها بشكل عادل.

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 لابد لها من إيجاد الكادر الوظيفي القادر على إيصال المؤسسة إلى ذلك الهدف، وعلى إدارة الموارد البشرية الجيدة في المؤسسة أن تقوم بإعطاء موظفيها الحافز الذي يكون بمثابة المحرك لهم من اجل أعطى أفضل ما عندهم وبالتالي أداء أفضل وهذا سيحقق الأهداف التي رسمتها المؤسسة.

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 إلى نوعين هما: الحوافز المادية والتي تتمثل في المكافآت المالية والهدايا والدرجات والعلاوات الاستثنائية التي تمنح للموظف نظير قيامه بعمل مميز وجهد واضح للنهوض بالمؤسسة، أما النوع الثاني فهو الحوافز المعنوية وتتمثل في عبارات وخطابات الثناء والشكر والتقدير الموجهة للموظف.

وتلعب الحوافز دوراً كبيراً في توجيه السلوك الإنساني للفرد في علم الإدارة، كما أن لها أهمية كبيرة تتبع العنصر البشري بالعمل، وتظهر عندما يبدع في عمله من خلال مكافئات قد تكون مادية أو معنوية أو ترقية، وقد كانت عمليات التحفيز في الماضي عمليات روتينية، لإنجاز العمل دون أن يبدع الإنسان في عمله.

ولما للحوافز من أهمية في تطوير شؤون الموظفين والاهتمام الكبير الذي لحق به باعتباره ركيزة أساسية في برنامج التحفيز، فقد تم الاهتمام بالحوافز مثلها مثل الأقسام الأخرى من اختيار وتقييم الوظائف وتخطيط القوى العاملة وتوزيع الأجور وتدريب القوى العاملة والأمن والسلامة.

لذلك تعد الحوافز من أهم الوسائل التي يمكن بواسطتها الارتقاء بمستوى الروح المعنوية للعاملين في المؤسسات والمنظمات والمكتبات ومراكز المعلومات وإثارة الرغبة لديهم للعمل وبذل ما يمكنهم من طاقات لرفع مستوى العمل كماً ونوعاً، كما أن نظام الحوافز والبدلات والعمولات هي إحدى سياسات الأفراد التي تستخدمها الإدارة لتحقيق أهدافها.

ويسعى هذا البحث إلى التعرف على أراء موظفي دار المخطوطات بصنعاء حول الحوافز وماهي الحوافز المقدمة في الدار ومدى تأثيرها على الموظفين لمعرفة الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في الدار في تطوير أداء العاملين. وقد تناول الفصل الاول الإطار العام للبحث، وتناول الفصل الثاني مفهوم الحوافز وأهم تعريفاتها وأهدافها، كما تم التطرق إلى نظام الحوافز، ومراحله، وأنواعه، والعوامل المؤثرة في أنظمة الحوافز، ونظريات الحوافز وأسباب فشل أنظمة

الحوافز، وشروط نجاح نظام الحوافز. والفصل الثالث تناول نبذة عن دار المخطوطات بصنعاء والأقسام الموجودة فيه، أما الفصل الرابع فقد تم فيه تحليل الاستبانة الموجهة للعاملين في دار المخطوطات بصنعاء والتعرف على آراءهم حول الحوافز المقدمة لهم ومدى تأثيرها على الأداء.

واختتم البحث بعدد من النتائج والتوصيات، نرجو ان يكون هذا البحث قد أعطت الموضوع حقه وحققت الهدف الذي سعت للوصول إليه.

الإطار العام للبحث

مشكلة البحث:

ما دور وانواع الحوافز التي تساهم في رفع مستوى آداء العاملين في دار المخطوطات بصنعاء؟

ويمكن بلورة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

1- ما هي الحوافز المادية المقدمة للعاملين في دار المخطوطات بصنعاء و ما دورها في رفع آداء العاملين؟
2- ما هي الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في دار المخطوطات بصنعاء و ما دورها في رفع آداء العاملين ؟
3- دور الحوافز المقدمة في رفع مستوى أداء العاملين في دار المخطوطات و ما دورها في رفع آداء العاملين ؟

أهداف البحث:

يهدف البحث للتعرف على الآتي:

1- التعرف على الحوافز المادية المقدمة للعاملين بدار المخطوطات بصنعاء.
2- التعرف على الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بدار المخطوطات بصنعاء.
3- التعرف على الحوافز الحالية ودورها في رفع مستوى اداء العاملين.
4- تقديم المقترحات والتوصيات.

أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث في كونه إحدى الدراسات التي تسلط الضوء على بحث دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين ومعرفة آراء العاملين بدار المخطوطات بصنعاء حول الحوافز المادية والمعنوية المقدمة ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وذلك لما له من أهمية كبيرة تنعكس على مستوى أدائهم إما سلباً أو إيجاباً، كما أن القيام بهذه البحث سيشخص واقع نظام الحوافز وهو ما سيكون لنتائجها الأثر في المعرفة بعمق حول نظرة المدراء وباقي الموظفين عن نظام الحوافز المطبقة وانعكاسه على أداءهم وبالتالي تحسينه بما يحقق رضاهم وتحسين إنتاجيتهم.

منهجية البحث وأدواته:

أ- منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي.

ب- أدوات البحث:

- الاستبانة، اعتمد البحث على استبانة تضمنت 18 فقرة قسمت إلى 3 محاور حسب أهداف البحث، واستخدم فيها مقياس ثلاثي ما بين (1=موافق) و (3=غير موافق) وتم إعداد الاستبانة بعد الاطلاع للدراسات السابقة في نفس الموضوع.

مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من الموظفين والمدراء في جميع أقسام دار المخطوطات، واستعانت البحث بعينة غير احتمالية (ميسرة) لتشمل جميع الموظفين المتوقع تواجدهم في مقر أعمالهم. وقد لجأ الباحثون إلى هذا الأسلوب نتيجة لما شهدته البلاد بشكل عام من أوضاع منذ نهاية مارس 2015م الأمر الذي جعل من الصعوبة الوصول إلى جميع الموظفين المفترض تواجدهم في أعمالهم كما في الظروف العادية فضلاً عن تغيب البعض بسبب إجازات أو الانشغال بمهام رسمية.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على بحث آراء العاملين بدار المخطوطات بصنعاء حول نظام الحافز الوظيفي، ودوره في رفع مستوى الأداء للعمل.

الحدود البشرية: يقتصر البحث على العاملين في دار المخطوطات بصنعاء.

الحدود الزمنية: يونيو 2021م.

الحدود المكانية: يقتصر تطبيق البحث على دار المخطوطات بصنعاء.

الدراسات السابقة:

1- طوقان، علي .اتجاهات العاملين في المكتبات العامة في فلسطين نحو حوافز العمل وتأثيرها في كفاءة الاداء "رسالة المكتبة".مج34،ع4.(1997).

يهدف البحث الى التعرف على اتجاهات العاملين في المكتبات العامة نحو حوافز العمل وتأثيرها في أدائهم وانتاجيتهم، من أجل المساعدة في وضع حلول ملائمة لتطوير نظام لحوافز العمل لغايات زيادة الأداء والانتاجية وتحقيق الأهداف العليا في المكتبات العامة تمشيا مع متطلبات وحاجات الاستعداد لاستقبال القرن الحادي والعشرين.

وقد خرج البحث بمجموعه من النتائج نذكر منها:

أ. ان هناك درجة من عدم الرضا من قبل افراد عينة البحث حول السلوك الاداري والممارسات الادارية لأمناء المكتبات تجاه العاملين.

ب. تشير النتائج الى وجود علاقة مباشرة بين حوافز العمل ودرجة اداء العاملين لأعمالهم حيث كان مستوى الاداء لدى العاملين منخفضاً مثلما هو الحال مع مستوى حوافز العمل.

ت. تبين نتائج تحليل البينات والمعلومات ان الفئتين يشكون من عدم وجود حوافز مادية تغطي اخطار العمل، وساعات الدوام الاضافي بالقدر المناسب برغم وجود تأمين على حياتهم.[1]

2- القحطاني، عبدالعزيز بن سعد. فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية (رسالة ماجستير).- الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2009.

وتهدف البحث إلى التعرف على الآتي:

أ. التعرف على أهم الحوافز المادية التي تقدم للعاملين في سجون المنطقة الشرقية.

ب. التعرف على مدى فاعلية الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية.

ت. التعرف على أهم الحوافز المعنوية التي تقدم للعاملين في سجون المنطقة الشرقية.

ث. التعرف على مدى فاعلية الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية.

ولقد خرجت البحث بعدد من النتائج أهمها:

أ. أن افراد البحث موافقون بشدة على أن هناك حوافز مادية مقدمة للعاملين في سجون المنطقة الشرقية.

ب. أن افراد البحث موافقون بشدة على سبعة من الحوافز المادية المقدمة للعاملين في سجون المنطقة الشرقية وتتمثل في:

- تقديم المكافئات التشجيعية.
- بدل انتداب اعمال الحج.
- اولوية في توفير السكن.
- تعويض مادي عن الاجازات.
- اولوية في الابتعاث.
- افضلية منح العلاوات الفنية.
- منح راتب استثنائي.[2]

3- المرهضي، سنان غالب. اثر نظام الحوافز على اخلاقيات الوظيفة العامة. اليمن: جامعة صنعاء، 2009.

تهدف البحث إلى التعرف على اثر نظام الحوافز على اخلاقيات الوظيفة العامة.

وقد خرجت البحث بعدد من النتائج أهمها:

أ. قوة الارتباط بين الحوافز و سلوك الموظف أثناء أداء واجبات الوظيفية و بشكل مباشر و غير مباشر خارج الدوام.

ب. قد يكون من أسباب عدم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة هو عدم إدراك عواقب السلوك غير الأخلاقي و معرفة كذلك بأن هناك معايير سلوكيه ملزمة على شاغل الوظيفة.

ت. تؤكد نتائج البحث استخدام الممتلكات العامة لأغراض شخصية أو بمعنى اخر لغير ما خصصت له.

ث. تؤدي المجاملات و المحسوبية و الولاءات الضيقة ، و تعقد إجراءات الترقية إلى انخفاض الرضا عن الترقية لدى أفراد عينة البحث.[3]

4- الشاحذي، أفراح محمد .اثر الحوافز على الرضا الوظيفي : بحث ميدانية (رسالة ماجستير).- صنعاء: الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2010.

تهدف البحث إلى :

أ. الوقوف على أنواع الحوافز المادية المقدمة في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي.
ب. الوقوف على أنواع الحوافز المعنوية المقدمة في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي.
ت. معرفة مدى رضا العاملين في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي.
ث. العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة وبين الرضا الوظيفي وانعكاسه على أداء الموظفين.
ج. تقديم مقترحات وتوصيات مناسبة للهيئة لتعزيز وتفعيل نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف ذات العلاقة بالحوافز لتحقيق الرضا الوظيفي.
ح. التعرف على واقع تطبيق ومستوى أساليب التحفيز للعاملين.
خ. معرفة مستويات الرضا المختلفة للعاملين عن أنواع التحفيز.
د. التعرف على طبيعة الفروق الإحصائية في درجة الرضا الوظيفي عن نظام الحوافز والبدلات والعمولات والمكافآت الشهرية.

وقد خرج الباحثون بعدد من النتائج منها:

أ. تشجيع المنافسة بين الموظفين.
ب. تعويض الجهود.
ت. تدني الرضا الوظيفي للعاملين في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي.
ث. مستوى الرضا الوظيفي عن الأجر والحوافز والترقيات لدى العاملين في الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي متوسط.[4]

5- الجساسي، عبدالله حمد محمد. أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان (رسالة ماجستير).- عُمان: الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011.

وتهدف البحث إلى:

أ. التعرف على أهم الحوافز المادية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

ب. التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

ت. التعرف على أثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

ث. التعرف على مدى تأثير الحوافز المعنوية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

ج. التعرف على ما إذا كانت هناك فروق واضحة من الناحية الإحصائية في آراء المبحوثين حول تساؤلات البحث حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

وقد خرجت البحث بعدد من النتائج منها:

فيما يتعلق بأهم الحوافز المقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، بينت البحث أن:

أ. أفراد البحث موافقون بشدة على أن هناك حوافز مادية مقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

ب. أفراد البحث موافقون على ثلاثة من الحوافز المادية المقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتتمثل في: التعويض المادي عن الإجازات، مضاعفة مكافآت نهاية الخدمة ، ومنح الرواتب الاستثنائية.

أما فيما يتعلق بتأثير الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، بينت البحث أن أفرادها موافقون بشدة على أثر الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.[5]

الهوامش

1- طوقان، علي .اتجاهات العاملين في المكتبات العامة في فلسطين نحو حوافز العمل وتأثيرها في كفاءة الأداء.- **مجلة رسالة المكتبة**.مج34،ع4. (1997).

2- القحطاني، عبد العزيز بن سعد. فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية (رسالة ماجستير).- الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009.

3- المرهضي، سنان غالب. اثر نظام الحوافز على أخلاقيات الوظيفة العامة. اليمن: جامعة صنعاء، 2009.

4- الشاحذي، أفراح محمد .اثر الحوافز على الرضا الوظيفي : بحث ميدانية (رسالة ماجستير).- صنعاء: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2010.

5- الجساسي، عبدالله حمد محمد. اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان (رسالة ماجستير).- عُمان: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011.

الحوافز

مفهوم الحوافز وتعريفاتها

عرف علماء النفس وخبراء الإدارة (عملية الحفز) بأنها "دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين او ايقافه، أو تغيير مساره" كما عرفوا الحوافز على أنها "فرص أو وسائل (مكافآت، علاوات، ترقيات...الخ) توفرها إدارة المؤسسة للعاملين لديها من أجل إثارة رغباتهم، وتخلق لديهم الدافع من أجل إشباع حاجاتهم من خلال الحصول عليها.[1]

تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات الخاصة والحكومية، ويتم تحقيقها للوصول إلى أعلى مستويات من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي للعاملين لديها، وكسب ولائهم وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وغير ذلك من الأهداف التي من شأنها الخروج بهم من دائرة التذمر إلى سعة الرضا دائماً وانتظار الشكر على ما يقدمونه من جهد يخدم مؤسستهم.[2]

ويرى الفقيه أن الحافز أشبه ما يكون بشحنة كهربائية لآلة ما، وقد شبهه بعض المختصين بأنه كالغبار السحري الذي تنثره فوق الأشخاص الذين سرعان ما يمتلئون نشاطا ورغبة في العمل.

وهذا المبدأ منسي تقريبا من قبل المسئولين الذين يعتقدون أن هذا الأمر ليس مهما بالنسبة إلى العمل، على الرغم من أن له أهمية كبيرة كونه يعالج قضية التعاطي مع الأشخاص ومدى ارتياحهم إلى ما يقومون به.[3]

أما العاني فيرى ان الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف ان الأجر (الراتب) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية قادرة على الوفاء بالمتطلبات الاساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب.

يفترض هذا التعريف ان الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الاداء، فأن الاداء الذي يستحق الحافز هو اداء غير عادي، أو ربما وفقا لمعايير اخرى تشير الى استحقاق العاملين الى تعويض اضافي يزيد عن الأجر.

كما أن الحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات البشر، وتعتبر عميقة وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله.[4]

والحوافز هي مؤثِّرات إيجابية لتَعُود على الموظف في سُلُوكه الوظيفي فحسب، بل إنَّها تَعود على المنشأة التي ينتمي إليها من جوانب متعددة، سواءٌ كانت في مجال الإنجاز، أو في مجال الإبداع من وجوه متنوعة، مما يحقِّق بذلك إنتاجية مضاعفة، ترفع من رصيد إنجازات المنشأة بينَ المنشآت الأخرى.[5]

أما أبو النصر، فيعرف الحوافز بانه بمثابة المقابل للأداء المتميز، فالحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء.

وهناك تعريفات مشابهة للحوافز هي:

1- الحافز هو اعطاء الفرد جائزة مقابل العمل الذي انجزه.
2- الحافز هو ما ينشط السلوك ويهيئه للعمل.
3- الحافز هو تحفيز وتنشيط الفرد بطريقة ميكانيكية لتحقيق هدف معين.[6]

ويعرفها الهمشري بأنها "الوسائل التي يتم بواسطتها اشباع الحاجات" وهي: "الوسائل أو الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات العاملين في المكتبة او مركز المعلومات وتجعلهم يعملون بكل قواهم لتحقيق الاهداف الموضوعة".[7]

ويرى زويلف أن الحوافز هي: "كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجبهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بذل اكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات ومكافاتهم على ما يبذلون فعلاً من جهد زائد عن المعدل في مجال الانتاج والخدمات".[8]

ومن ناحية أخرى فهي" مجموعة من القوى الدافعة في داخل الشخصية الإنسانية تعمل على ديمومة النشاط الإنساني وتدفع الفرد باتجاه تحقيق أهداف معينه وذلك عن طريق ممارسة بعض أنواع السلوك وأيضاً يستخدم ليعبر عن الحاجة التي تدفعه للقيام بسلوك ما من أجل تحقيق هدف معين".[9]

أما من وجهة نظر الباحثون فإن انعدام الحوافز ومع وجود الأجور المتدنية والتي لم تعد تسد احتياجات ومتطلبات الحياة يؤدي إلى احباط الموظفين وهذا ينعكس سلبا على مستوى أداءهم.

ومن خلال التعاريف لابد من معرفة الفرق بين الحوافز والدوافع وهي:

السلوك الإنساني يقصد به النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان أثناء حياته ليشبع حاجاته وتحقيق أهدافه وتوقعاته ويتكيف مع متطلبات الحياة. ويتحدد السلوك الإنساني بعاملين أساسيين:

أ) الأول ينبع من داخل الفرد وهو ما يعرف بالدوافع Motive.

ب) والثاني موجود خارج الفرد ويتمثل بالعوامل المحيطة به المؤثرة في سلوكه التي تعرف بالحوافز Incentives وتمثل مثيرات للسلوك الذي تترتب على ممارسته نتائج.

الحوافز:

- هي تعويض مالي أو معنوي للموظف مقابل تقديم مستوى أداء عالي في تنفيذ مسئوليات ومهام وظيفته.
- بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد و تدفعه لأداء الأعمال الموكلة اليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.

الدوافع:

- مجموعة العوامل الداخلية النشطة والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان.
- أنه شعور و إحساس داخلي يحرك سلوك الفرد بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص في إشباع حاجه أو حاجات معينة.[10]

أهمية الحوافز واهدافها:

إن معظم الموظفين يرون الحوافز الشخصية والاجتماعية كحوافز مطلوبة مرغوبة، وقد كتب مستشار إدارة الأداء جانيس آلن "من المثير للدهشة ان الكثير من الناس يقولون أنهم يتمنون لو كانت المؤسسات التي يعملون بها تقدم حوافز مادية اقل لصالح الحوافز أو التشجيع الاجتماعي، فالكثيرون متشوقون لاحد ينظر في عيونهم ولا يقول لهم إلا: تعجبني الطريقة التي تقوم بها بهذا العمل".

ويقول فويليس عندما يزكى شخص ما شخصا آخر فان ذلك الشخص يشعر بالزهو والمسؤولية تجاه عمل الشخص الذي زكاه فاذا اخفق الموظف الجديد فهذا ينعكس على الشخص الذي زكاه. وللحوافز المادية اعظم الاثر عندما يرمز الى السلوك او النتيجة التي استحق الموظف المكافأة عليها.[11]

وللحوافز أهمية كبيرة وتأثير فعال في عمليات الانتاج بشرط أن تستخدم استخداماً حسناً، ويمكن ان نحدد الاهمية في النقاط التالية:

1- العمل على زيادة الانتاج والعمل على سرعته لمقابلة مواقف معينة كعمليات التصدير مثلاً.
2- تعمل الحوافز على تحسين نوع الانتاج وجودته.
3- ان الحوافز تستخدم في الكثير من الاحيان بغرض تشجيع العمال على الاقتصاد في التكاليف والوصول بها الى ادنى المستويات.
4- تعمل على تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين والتي تؤدي الى رفع معدلات الانتاج وتحسينه وخفض تكاليفه.[12]
5- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد وربط مصاله لمصالح المنشأة.
6- زيادة في العائد للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين.
7- المساهمة في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها افضل استخدام.
8- العمل على تقليص تكلفة الانتاج من خلال ابتكار وتطوير اساليب العمل واعتماد وسائل حديثة.
9- المساهمة في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل.[13]
10- إشباع احتياجات العاملين، بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
11- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
12- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.[14]

نظام الحوافز:

ليس من أسهل تصميم نظام للحوافز، كما انه لا يمكن ان نقتبس نظاما من اخرى، فالنظام السليم للحوافز يجب ان يتناسب مع المنظمة، أي يجب ان يناسب اهداف المنظمة واستراتيجيتها، وطبيعة العمل فيها، وشكل العاملين فيها، ويناسب طبيعة الاداء وطريقة قياسها، كما يجب أن تتناسب ميزانية الحوافز و الأجور بالمنظمة، وعدم الأخذ بالحسبان هذه الاعتبارات يحيل نظام الحوافز الى كارثة او نظام فاشل.[15]

إن الهدف من وضع نظام حوافز جيد يؤدي الى تحقيق نتائج مفيدة من أهمها:

1- زيادة نواتج العمل في شكل كميات، وجودة إنتاج، ومبيعات وأرباح.
2- تخفيض الفائض من العمل مثل تخفيض التكاليف ، وكميه الخامات وكذلك تخفيض الفاقد في الموارد البشرية.
3- إشباع احتياجات العاملين بشتى انواعها وعلى الاخص ما يسمى بالتقدير والاحترام.
4- السماح للعاملين بزيادة دخلهم مع زيادة مجهودهم عن المعدلات الموضوعة مما يؤدي إلى تشجيع المعارات على بذل المزيد من الجهد.
5- شعور العاملين بروح العدالة داخل المنظمة وتنمية روح التعاون بين العاملين ورفع روح الولاء والانتماء.
6- المساهمة في استنباط أفضل الأساليب والطريق لأداء العمل بأقل مجهود وفي نفس الوقت تحقيق أفضل النتائج.
7- تحسن صورة المنظمة امام المجتمع.[16]
8- تهدف الحوافز من حيث تأثيرها على العامل نفسه الى تحقيق رضاه واشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين احوال المعيشة وتحسين ظروف العمل المناسبة وخلق الجو المناسب للعمل مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية لديهم.
9- وللحوافز هدفا اجتماعيا واخر اقتصاديا يرتبط كل منهما بالآخر ارتباطا وثيقا ،فالحوافز تعمل على تعبئة جهود مختلف العاملين لتحقيق اهداف اقتصادية واجتماعية والتي تتمثل في زيادة الانتاج القومي للمجتمع ومن ثم رفع دخل العامل وتحقيق مستوى المعيشة الحسنه الذي يليق به كانسان يتمتع بالسعادة في مجتمع يسوده العدل والكفاية.
10- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن بينهم.
11- تشجيع المنافسة بين العاملين.
12- تمييز الافراد ذوي الاداء المتميز.
13- ابراز هوية المنظمة في الاداء المتميز.
14- استمرار التميز في الاداء وتطوير المستقبل.[17]

مراحل تصميم نظام الحوافز:

إذا أرادت المنظمة أن تصمم نظاماً جديداً لأول مرة للحوافز، عليها أن تتبع الخطوات التالية وعلى المنظمة أن تعدل في هذا النظام حسب ما تراه مناسباً، وتظهر في الشكل التالي مراحل تصميم نظام الحوافز:

مراحل تصميم النظام



الشكل رقم (1) يبين مراحل تصميم النظام

ويجب على من يقوم بوضع نظام الحوافز (سواء مستشار خارجي أو مدير الموارد البشرية أو لجنة المديرين) أن يأخذ في حسبانه ضرورة المرور بحكمة خلال خطوات تصميم نظام الحوافز، لأنها تغطي كافة الاعتبارات اللازمة للتواصل إلى نظام كفء للحوافز.[18]

1- تحديد هدف النظام.

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدًا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز.

وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

2- بحث الأداء.

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

أ. وجود وظائف ذات تصميم سليم.

ب. وجود عدد سليم للعاملين.

ت. وجود ظروف عمل ملائمة.

ث. وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.[19]

3- تحديد ميزانية الحوافز.

ويقصد بها ذلك المبلغ الاجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، ويجب ان يغطي البلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

أ- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز. وهي تتضمن بنودًا جزئية مثل المكافآت، والعلاوات، والرحلات، والهدايا، وغيرها.

ب- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودًا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته، واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.

ت- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنود النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات. وخطابات الشكر والحفلات متضمنة بنوداً خاصة أخرى بها.[20]

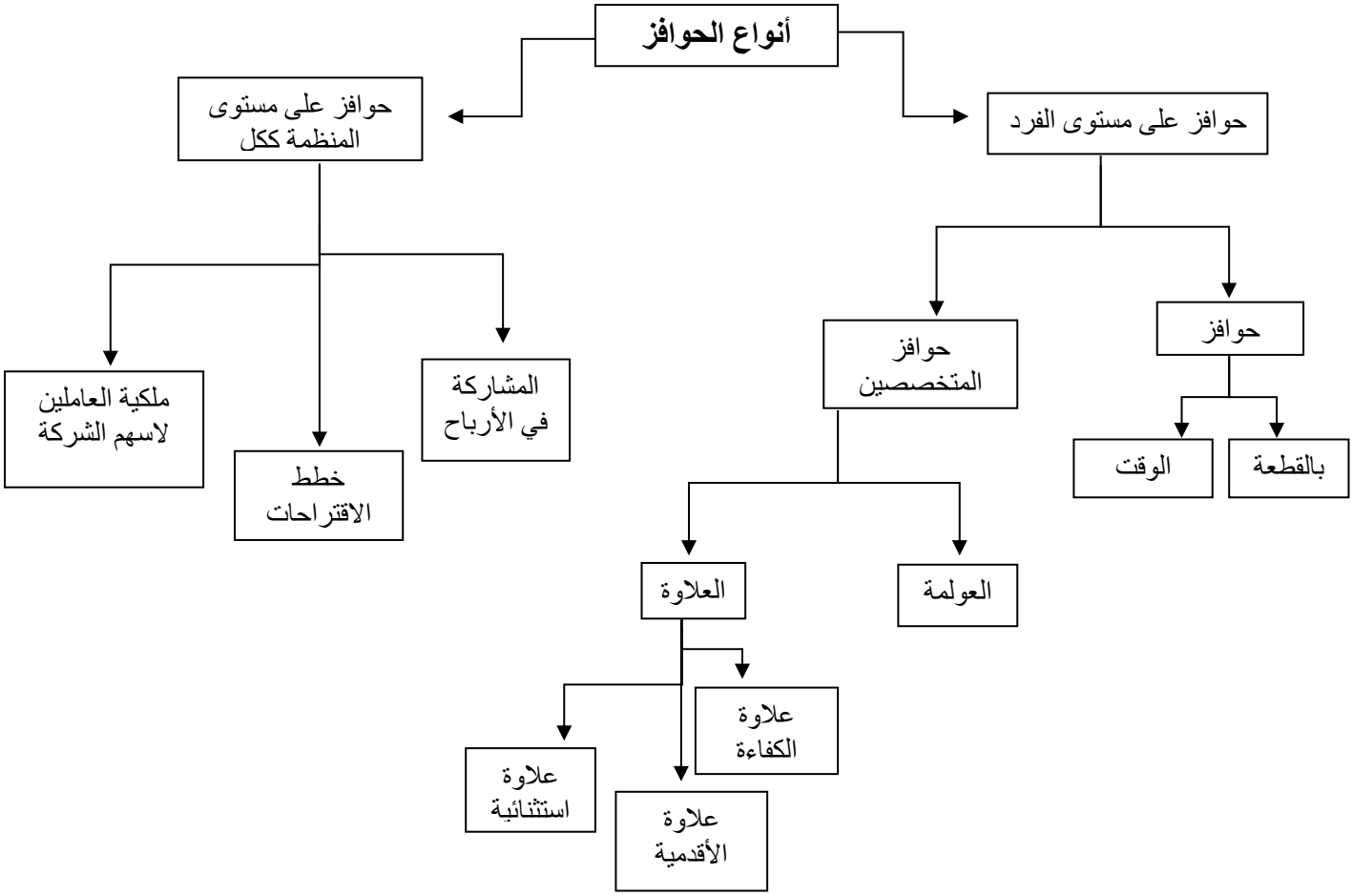
4- وضع إجراءات النظام.

أنواع نظام الحوافز:

1- حوافز على مستوى الفرد.

2- حوافز على مستوى المنظمة ككل.

والشكل التالي يوضح أنواع نظام الحوافز:



شكل رقم (2) يبين أنواع الحوافز

أولاً: الحوافز على مستوى الفرد، وتتضمن:

1. حوافز العمال، وتشمل ما يلي:

أ. الحوافز بالقطعة: وهي حوافز تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور والحوافز معا، وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل علية بحسب كمية الإنتاج، أو القطع المنتجة.

ب. حوافز الوقت: في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد [نمطي أو معياري] و بكفاءة على مقدار الوفر في هذا الوقت، أو يكافئه على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.

2. حوافز المتخصصين والإداريين، وتشمل:

أ. العمولة: ويتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصولية، حيث يحصل المحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها، ويحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفات والمبيعات التي يحققها.[21]

وهي عادة ما تستخدم في المبيعات، إذ يتقاضى موظف المبيعات نسبة محددة من سعر البيع، أو نسبة محددة على كل سلعة يتم بيعها.[22]

ب. العلاوة: ويجب التفريق هنا بين عدة أنواع من العلاوات ومن أهمها:

- علاوة الكفاءة. ويقصد بها زيادة في الأجر أو الراتب الشهري الذي يحصل عليه الموظف بناء على إنتاجيته العالية أو تميزه في العمل أو انضباطه المتواصل، وعادة تمنح هذه العلاوة بعد سنة من العمل، وبعد أن يثبت أن الموظف ذو إنتاجية عالية.[24]
- علاوة الاقدمية. وهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، وتعبيرا في إخلاصه لمدة عام.
- علاوة الاستثنائية.وهي تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي.[23]

وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي أنه حيث يحصل عليها الفرد تصبح حقا مكتسبا له، وتضاف في الامد على عوائد المستقبل.[25]

ثانياً: الحوافز على مستوى المنظمة ككل:

وهي عبارة عن خطط حوافز مبنية على أساس الأداء الكلي للمنظمة، وحينما تكون الكفاءة الكلية عالية تود المنظمة أن تشرك العاملين في هذا الناتج الكلي من خلال منحهم جزء من النتيجة الكلية للمنظمة، وهناك أنواع للحوافز على مستوى المنظمة هي:[26]

1. المشاركة في الأرباح:

وهي تركز على الزيادة في أرباح المنظمة الناتجة عن زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف، وتوزيع نسبة من الأرباح تخصص للعاملين.[27]

ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة، وهي عبارة عن استقطاع نسبة (وليكن10%) من أرباح الشركة، ثم توزيعها على العاملين، ويتم التوزيع حسب المرتب، أو الدرجة، أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء، أو تقسيمها على عدة مرات في السنة.

2. خطط الاقتراحات:

ويطلق عليها أيضا توفير التكاليف، والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضح اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل و الإنتاج، وان الوفرة في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسا مكافأة لحساب من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.

3. ملكية العاملين لأسهم الشركة:

ويمكن اعتبار العاملين لأسهم الشركة عي أكثر الطرق المثالية لتقريب المشاركة في الناتج و الأداء النهائي للمنظمة، وفي هذه الطريقة من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسبة محددة.[28]

وهناك تقسيمات أخرى وهي:

أولاً: الحوافز من حيث هدفها. وتقسم هذه الحوافز إلى قسمين:

1- الأداء الجيد. تعطي الحوافز هنا مقابل الأداء العادي أو الجيد، وهو ما كانت تشترطه 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 أن العامل قد يستمر في وظيفته نتيجة أدائه الحد الأدنى الذي يضمن عدم طرده من عمله.

وكذلك الحال في المنظمات البيروقراطية فإن حوافز الأداء الجيد مثل الترقية، والتقدير والعلاوات وغيرها، تقرر في الغالب بناءً على مدى التزام الفرد بالأداء المقرر، ولا يتوقع منه أن يزيد عليه أو يطوره أو يجدد فيه.

2- الأداء الممتاز. حيث تقدم الحوافز هنا نظير الأداء الممتاز، والذي يتضمن قدراً من الابتكار والتجديد وهذا ما تسعى إليه الاتجاهات الحديثة بالإدارة مثل منهج الإدارة بالأهداف مثلاً، فإنها تتضمن حوافز تقدمها الإدارة مقابل الأداء الممتاز المبتكر الذي يضيف العامل من خلالها للعمل شيئاً جديداً، كأن يتوصل إلى طريقة جديدة للأداء توفر بعض الوقت أو الجهد، أو تبسط الإجراءات وتختصر خطوات العمل أو تتمكن من تحقيق اقتصاد في التكاليف، أو تقدم للإدارة اقتراحات نافعة، وتختلف نواحي الإبداع بالطبع من منظمة لأخرى ومن وظيفة لأخرى، ومن مهن لأخرى، وتقوم الإدارة بتحديد نواحي الإبداع والتميز والتجديد في ضوء مجالها الخاص وبيئتها المحيطة التي تقدم عنها حوافز خاصة .[29]

ثانياً: الحوافز من حيث طبيعتها أو (قيمتها) وهي الحوافز المادية والحوافز المعنوية:

وتعد الحوافز المادية والمعنوية من أهم الوسائل التي يمكن بواسطتها الارتقاء بمستوى الروح المعنوية للعاملين، وإثارة الرغبة لديهم للعمل، وبذل أقصى ما يمكنهم من طاقات لرفع مستوى العمل كما ونوعا. وتعد أيضا عوامل مهمة في ارتباط الموظف بعملة، وحبة له، ورضاه عنه، واستقراره فيه، و أنها كأحد عوامل الدافعية الخارجية لها دور حاسم في العملية الإبداعية والإنتاجية.(30)

وفيما يلي يأتي تفصيل موجز لهذه الأنواع من الحوافز:

1. **الحوافز المادية.**

تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت، وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً، وهي حقيقة واقعة ذات أثر ملموس بعكس الوسائل الأخرى.

بالإضافة لذلك فإن الحوافز المادية تتناسب مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل، حيث إنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من مأكل ومسكن، كما أنه ضروري للصحة والتعليم، بالإضافة إلى قدرته على توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي. كل ذلك يعتمد على المال إلى حد كبير، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر على العامل أو الموظف بطرق شتى، وهي تختلف من منظمة لأخرى طبقاً لطبيعة العمل ونظام الأجور المتبع داخل كل منظمة، ونجد أن كل طريقة من هذه الطرق لها أثرها البالغ في حفز ودفع العامل لزيادة الأداء والاستمرار في العمل ومن هذه الطرق التي لا حصر لها على سبيل المثال:

أ. الأجر اليومي. لهذه الحوافز عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للموظفين أو العاملين لبذل جهد أعلى وذلك لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من الموظفين غير الأكفاء، إلا أنه على الرغم من ذلك فإن حوافز الأجر اليومي أو بالساعة أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل أو الموظف ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بغض النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.

ب. الأجر الشهري. وهو الأجر الذي يتقاضاه الموظف أو العامل نهاية كل شهر عن ما قام به من عمل خلال الشهر حسب ما هو متفق عليه في عقد العمل. وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر أنواع الأجور المادية انتشاراً نجد أن هناك أنواعاً أخرى للحوافز والمكافآت والتي تمثل في صور مختلفة وعلى سبيل المثال:

- العلاوات المستحقة بداية كل عام: تتمثل في الزيادة السنوية للعمال أو الموظفين وتحدد من خلال قانون العمل والذي يطبق عادة 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 والذي يجاوز الأداء المقرر للوظيفة من حيث نوعية وكمية العمل والمعرفة الفنية. وتمنح بالإضافة إلى الزيادة السنوية، ويجب أن يقضي الموظف داخل المؤسسة (12) شهراً منذ بداية عمله وهي الفترة المطلوبة لاستحقاق هذه المكافأة بجانب التميز في العمل.
- 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.
- مكافأة الانضباط في العمل: وهي مبلغ نقدي يمنح لمجموعة من الموظفين في السنة بمعدل حصة 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.
- مكافأة نهاية الخدمة: وهي مكافأة تقديرية، أو عينية تمنح للموظف الخاضع لقانون سن التقاعد عند انتهاء خدمته بسبب وصوله إلى سن التقاعد، أو لأسباب صحية، أو الوفاة، وتختلف نسبة هذه المكافأة من مؤسسة لأخرى.

2. 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 لأن الإنسان اجتماعي بفطرته وبطبعه ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له.

كما أن للموظف العديد من المطالب الغير مادية 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 حتى يتكون لديه الإحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة وعلى النقيض فإن نقص هذه الحاجات قد يولد فيه الإحساس بالضعف والعجز والإحباط.

وتعتبر الحوافز المعنوية والتي تتجاوز النواحي المادية مهمة أيضاً في تحفيز العاملين، ومن الأمثلة على الحوافز المعنوية:

أ. إشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظمات التي يعملون فيها، يجب على المسئولين إدراك أهمية شعور العاملين والنظر إلى الطرق التي تمكنهم من إشباع رغبات العاملين التي تساهم إذا تحققت في زيادة الدافعية لدى العاملين، وينظر إلى أسلوب الإدارة بالأهداف على أنه يشكل حافزاً أساسياً في هذا الاتجاه، ويشتمل هذا الأسلوب على ثلاث خطوات، هي:

- تحديد الأهداف على كافة المستويات وبمشاركة العاملين وعلى المستوى الإداري الذين يعملون فيه في تحديد هذه الأهداف.
- تحديد مواعيد لإنجاز الأهداف المحددة، بحيث يتم احترام هذه المواعيد التي اتفق عليها أصلاً بمشاركة الجميع وضمن المعطيات المعروفة.
- المتابعة والتغذية الراجعة لمستوى الأداء المتحقق والتصرف على ذلك الأساس.

ب. الاعتراف بجهد العاملين: حيث يعطي كثير من العاملين أهمية الاعتراف بجهودهم ويعتبر ذلك حافزاً مهماً لبذل جهود إضافية في العمل، ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي، إعطاء جوائز معنوية مختلفة للعاملين مثل تسمية الموظف المثالي أو تقديم رموز معنوية أخرى، كعمل احتفالات أو إعطاء إجازات استجمام مدفوعة الأجر أو إعطاء كتب شكر أو أوسمة أو أية أشكال أخرى، تختلف من منظمة إلى منظمة أخرى ومن دولة إلى دولة أخرى، كما أن أسلوب تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات لتطوير العمل ومكافأة أصحاب الاقتراحات التي يتم تطبيقها وإشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة في اتخاذ القرارات وكافة هذه الأساليب تصب في اتجاه زيادة ولاء العاملين لبذل أقصى الجهود من قبلهم عطفاً على كون مشاركتهم حافز معنوي دون أدنى جهد من الإدارة العليا.

وقد برهنت كثير من الدراسات والتجارب التي أخذها المسئولون في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على أن هناك حوافز غير الحوافز المادية والتي لها تأثير كبير على حفز الموظف أو تزيد من ارتباطه بالعمل تتمثل في الحوافز المعنوية كالمدح والتشجيع ووضع أسماء المجدين في لوحات الشرف والشهادات التقديرية.

وللحوافز المعنوية صور عديدة ذكرنا جزءاً منها في المقدمة السابقة وسوف نوضح من خلال النقاط التالية صوراً لهذه الحوافز ولكن في الإطار المؤسسي:

أ. مكافأة مدة 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 عشرون سنة، وشهادة وميدالية أكبر لخدمة ثلاثين سنة، وهي تمنح في حفل رسمي.

ب. 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.

ت. المدح والتأنيب: وهي تقديم المدح والثناء للأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة السليمة وتوجيه اللوم والتأنيب للأشخاص عندما يقومون بأداء واجبات أو أعمال خاطئة غير سليمة.

ث. التيسير الاجتماعي: يوجد التنافس عندما يعمل الأفراد على انفراد، أو في مجموعات ويجب أن يتوافر جو للمنافسة داخل المؤسسة ولكن بصورة شرعية وتسمى بالمنافسة الإيجابية.

ج. دوافع العمل النفسية: وهو شعور الموظف بالاطمئنان على صحته وعمله ومستقبله وأولاده، بعيداً عن الخوف ومحاط بضروب مختلفة من التأمينات الاجتماعية ضد حوادث العمل، وأمراض المهنة والشيخوخة والبطالة والوفاة وهذا له دور كبير، حيث ينعكس ذلك إيجابياً على أداء العامل لأن الشعور بالأمان شرط ضروري 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.

ح. دوافع العمل الاجتماعية: أن يكون الفرد موضع تقدير واحترام الآخرين وأن تكون له مكانته الاجتماعية وبمنأى عن نبذ المجتمع أي يتوفر لدى الفرد الشعور بأن له أهمية

اجتماعية وأن وجوده وجهوده لها قيمة وتأثير على الآخرين ذلك لأن التقدير الاجتماعي يعزز الشعور بالأمن ويزيد من الرغبة في العمل الجماعي.

خ. العمل والحاجة إلى التقدير: يطلق عليها حاجات الإنجاز؛ لأنها تتضمن تكوين علاقات مع الآخرين مثل هذه العلاقات تشمل الحب، الرضا، القبول، الصحة، الصحبة، المكانة الاجتماعية.

د. العمل والحاجة إلى تحقيق الذات: والمقصود بها أن الإنسان يوجه كل 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 الموكل إليه.

ذ. 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.

ر. 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.[31]

3. الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو (المستفيدون)

أ. الحوافز الفردية.

- هي دعم مالي أو معنوي للموظف مقابل تقديم مجهود متميز في أداء وظيفته وبالتالي مقابل مساهمته في مساعدة المنشأة على النجاح.
- الحوافز الفردية تصمم على مستوى وظيفة أو مجموعة من الوظائف يستفيد منها جميع شاغلي هذه الوظائف.
- لا يوزع الحافز على جميع الموظفين لمجهودهم الجماعي وإنما يوزع حسب المجهود الفردي.

وتتكون الحوافز الفردية من نوعين هما:

أ- الحوافز الفردية المعنوية: وتقوم بتعزيز إحساس الموظف بأهميته وإنجازه المميز وأفضليته للبقاء في المنشأة وللترقية المستقبلية وتعريف عائلة الموظف والمجتمع بتقدير المنشأة لجهوده.

ب- الحوافز الفردية المالية: هي تلك الحوافز التي يمكن تطبيقها على جميع وظائف المنشأة. كما انها الأكثر انتشارا من أنواع الحوافز نظراً لشموليتها. ومن أمثلتها:

- العلاوة السنوية: هي زيادة سنوية دائمة على الراتب الموظف الأساسي تمنح مقابل أداء الموظف خلال السنة.
- المكافأة السنوية: إضافة نسبة على العلاوة السنوية تختلف باختلاف مستوى الأداء للموظف وتتراوح من صفر إلى 5% حسب نتائج تقييم الأداء.[32]

ومن أهم مزايا الحوافز الفردية أن بإمكان الفرد تلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة، على العكس من هذا، فان هذه العلاقة تكون غير واضحة في حالة المكافآت على مستوى الجماعة أو المنظمة، ولهذا السبب فان نظام الحوافز الفردية هو من أكثر أنواع الحوافز استخداما في المنظمات الصناعية والمنظمات التي لا تستهدف تحقيق الأرباح. ومن اجل أن يكون نظام الحوافز الفردية ناجحاً لابد من توافر بعض الأمور من بينها:

1- إن يكون الفرد راغبا فعليا بالحصول على مكافأة أعلى.
2- أن يكون بالإمكان العامل السيطرة على التكاليف.
3- أن يكون بالإمكان قياس النوعية والمحافظة عليها.
4- أن يكون بالإمكان السيطرة على معيقات العمل.
5- عدم تغيير مهام العامل على فترات قصيرة.
6- ان تكون طريقة حساب المكافأة سهلة ومفهومة من قبل العامل.
7- ان تكون الطريقة عادلة وموضوعية(واقعية).[33]

ب. الحوافز الجماعية.

وهذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين، ومن أمثلتها المزايا العينية والرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية، التي قد تواجه 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 .

ثالثاً: الحوافز من حيث أثرها أو (من حيث فاعليتها)

1. حوافز إيجابية.

وهي ما تحمل من مزايا مختلفة للفرد إذا قام بالعمل المطلوب، وتقدم له عطاء ملموساً أو غير ملموس، وتعتمد على الترغيب والأمل والتفاؤل.

وهذه الحوافز يدخل فيها كافة المغريات المادية والمعنوية عند زيادة الإنتاج أو تحسين مستواه، وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تشيع مناخاً صحياً مناسباً في ظروف العمل المحيطة ولتنوعها 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، منح الأكفاء علاوات استثنائية، ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله.

فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء، فاستخدام 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:

أ. أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي، فكلما كان الإنتاج عالياً وجيداً يزداد تبعاً لذلك حجم الحافز.
ب. 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.

2. 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 يتضمن 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 إلى العمل وإنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء، وإنما يعلم كيف 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 التهديد بالعقاب، أو غير ذلك من العوامل ذات الصفة الإلزامية أو الإيجابية التي تحاول إجبار الأفراد على التصرف بصورة معينة، 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 بأن العقاب أو التهديد أداة فعالة لتحقيق الطاعة 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 وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل.

التخويف والعقاب الذي تتضمنه الحوافز السلبية يأخذ به لإجبار الأفراد على الامتناع عن سلوك غير مرغوب وليس بهدف الترغيب على عمل معين، وقد يسهم في رفع الكفاءة الإنتاجية، إلا أنه قد يترك أثاراً سلبية في نفوس العاملين مما يولد 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 تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين.

كما قد يؤدي تجنب العاملين للعقاب إلى اكتساب الطرق السليمة للسلوك الوظيفي والأداء، إلا أنها قد تحدث بعض الآثار السلبية وخاصة إذا لم تحسن الإدارة استخدام الحوافز السلبية أو إذا أسر الرؤساء في استخدامها، لذلك فإن الإدارة الجيدة هي التي تعطي الأولوية للحوافز الإيجابية وتوسع مجالات استخدامها وتحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول عليها، وتقدمها للعاملين في حينها أي عندما يقومون بهذا السلوك المطلوب. وتوجد آثار ضارة للتخويف والعقاب منها:

أ. أن فرض العقاب على العاملين دون توضيح أسبابه قد يولد لديهم الخوف مما يضع شبح العقاب أمامهم دائماً.

ب. إن العقاب قد يؤدي إلى عدم التعاون بين العاملين وقد يجعلهم يخافون من الوقوع في الخطأ.

ت. و إنزال العقاب على الفرد يجعله دائماً متردد أو يشعر بالخوف وعدم تحمل أي مسؤولية في العمل مخافة من الوقوع في الخطأ.

أسس منح الحوافز

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

1. 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.
2. التوقيت: ويقصد بذلك بأن يأتي الحافز بعد السلوك مباشرة لأنه كلما طالت الفترة بين السلوك والحافز أصبحت العلاقة بينهم علاقة غامضة ومتناقضة.
3. حجم الحافز: وهذا يتعلق بصغر أو كبر الحافز، والصغر والكبر مصطلحات نسبية ولكن المقصود بها (أن يكون الجزاء من جنس العمل) أي على قدر العمل ويمكن أن يصبح الحافز بدون فائدة إذا لم يعرف الموظف من خلال سياسة وقواعد الحوافز بالمنظمة ما يجب عليه القيام به للحصول على الحافز من نوع معين وكيفية معينة.
4. 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.
5. الثبات: وهو المساواة في تطبيق الحافز فإذا عمل موظف عملاً جديداً وحصل على مكافأة نظرية ذلك العمل فإنه من الطبيعي أن يحصل أي موظف على نفس المكافأة إذا عمل نفس عمل الموظف السابق (العدل أساس الحكم).[34]

وقد ذكر الهمشري انه يمكن تصنيف الحوافز في المكتبات ومراكز المعلومات ضمن الأنواع التالية:

أولاً: الحوافز المادية والمعنوية:

تعرف الحوافز المادية بأنها "الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي حوافز ملموسة ومتنوعة، وتشمل الأجور أو الرواتب، والعلاوات السنوية، والزيادات التشجيعية، والمكافآت المالية، وغيرها".

أما الحوافز المعنوية فهي "الوسائل غير المادية أو التي لا تعتمد على المال في إثارة تحفيز العاملين في المكتبة أو مراكز المعلومات على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له تطلعاته الاجتماعية وطموحاته التي يسعى إلى تحقيقها ويجب احترامها.

ثانيا: حوافز سلبية وأخرى ايجابية:

تهدف الحوافز السلبية إلى دفع الفرد تجنب سلوك معين تفاديا للنتائج السلبية التي تترتب على ذلك السلوك، فالفرد في هذه الحالة يتجنب سلوكيات وتصرفات معينة لا تتماثل مع القوانين واللوائح السارية في المكتبة أو مراكز المعلومات تفاديا للعقوبة التي تقود إليها المخالفة. لهذا يمكن القول أن الحافز السلبي يهدف إلى تخفيض معدلات تكرار السلوك الغير ايجابي.

أما الحوافز الايجابية: فهي الحوافز المادية والمعنوية المذكورة سابقا.

ثالثا: الحوافز الفردية والحوافز الجماعية:

الحوافز الفردية تعني الحوافز المادية أو المعنوية أو كليهما التي تقدم للفرد نتيجة قيامة بعمل متميز يساهم في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية (الدائرة- القسم- الشعبة) التي ينتمي إليها وأهداف المكتبة أو مركز المعلومات.

أما الحوافز الجماعية: فهي تلك الحوافز(مادية معنوية) التي تقدم لمجموعه من العاملين في المكتبة أو مراكز المعلومات نتيجة حسن أدائهم في العمل وتعاونهم فريقاً واحداً في تحقيق الأهداف الموضوعة.[35]

العوامل المؤثرة في أنظمة الحوافز

إنّ اتخاذ قرار سياسة التحفيز تحيط به عوامل كثيرة تؤثر فيه، منها ما يدخل ضمن إطار المؤسسة ومنها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة كما يلي:

1. على مستوى الدولة :هنا تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين اثنين هما:

أ. سياسة الدولة الاقتصادية وكذا الاجتماعية: وتظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها، وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.

ب. القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد: والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم، والأولويات في ذلك فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفراده للمنافع، وكذا السبل الموصلة إلى تحقيقها، وهنا يتحدد بالتالي نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

2. على مستوى المؤسسة: حيث يتأثر نظام الإدارة بالعوامل التالية:

أ- نوع الجهاز الإداري وإمكانه وتنظيمه:وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب، فنظام الحوافز يتحقق وفقا لإمكانيات المؤسسة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العمال وقيود وأهداف المؤسسة.

ب- اقتصاديات المنظمة نفسها: ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني أي كلما كانت فعالة اقتصاديا كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة.

ت- نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي: وهنا يتحدد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمور، فعلى الفرد أن لما يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية، وكذا عليه أن يكون واعيا بالدور المنوط به.

ومهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة أو المؤسسة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل وهي:

1. الوضع الاقتصادي للقطر.
2. الوضع العام للعامل.
3. النظام الضريبي المتبع.
4. المعايير المشبعة في قرار نظام الحوافز.
5. هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد وكذا الحاجات.
6. توقف الإنتاج لسباب غير راجعة لإدارة العامل.
7. الحالة الاجتماعية للعامل.
8. حب العامل لعمله وتفانيه فيه ورفع إنتاجه.
9. انسجام العامل وعمله، وتأثير الظروف المحيطة به.[36]

ومن العوامل المؤثرة أيضاً ما ذكره الكردي وهي:

1. الأسلوب الإشرافي: إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة ديمقراطية، ولذلك فإن التغير المرتبط بالأسلوب في علاقة القائد بالموظفين يتحقق من خلال الجوانب التالية:
   أ- اهتمام المسئول بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للموظفين .
   ب- احترام المسئول لمرؤوسيه.
   ت- توزيع العمل وفقا لقدرات الموظف.
   ث- إعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة بإعداد الخطط واتخاذ القرارات.
2. الاتصال المباشر: لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاماً مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها كما أن نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن أن يقيم من خلالها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوافرة لديه المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تمنح للمرؤوسين.

والاتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجهاً لوجه بين القائد والمرؤوس عن طريق المقابلة الشخصية، وللاتصال المباشر مزايا عديدة منها:

أ. يعتبر مصدر من مصادر الحماس والتحفيز.

ب. يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة.

ت. تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما يتيحه من فرص للنقاش.

ث. زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل.

3. ظروف العمل: للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياجات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزاً للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.

4. الجوانب التنظيمية: يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور، والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنطقة، وتدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يتيحه الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته.[37]

نظريات الحوافز

إن موضوع حفز الأفراد وأثره على أداء العمال شغل الكثير من الباحثين منذ بدء العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية، وقد أخذ حيزاً كبيراً من اهتمام علماء الإدارة والباحثين في العلوم وجوانب الإدارة البشرية، حيث تبلورت الأفكار في العديد من النظريات التي أرست قواعد ومبادئ الإدارة خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علماء النفس في الغرائز والدوافع، وإن كان بعض هذه النظريات يشوبها شيء من القصور، فلا شك أن تعددها كان عاملاً رئيساً في سد الثغرات وتكميل كل نظرية للأخرى، وقد تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد، ففي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار بترغيب الإنسان في العمل وحثه على الارتفاع بمستوى أدائه، وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور شكلاً لأفكار بصورة أكثر تحديداً أو وضوحاً فيصوره نظريات للحوافز، ومما لاشك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكاراً ترتكز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية، ونظراً لإمكانية الاستفادة من تلك النظريات في تحديد العلاقة بين الحوافز بنوعيها المادي والمعنوي وتحسين أداء العاملين، فأنه يجدر بنا استعراض أهم تلك النظريات كما يلي:[38]

1- نظرية الحاجات (هرم ماسلو)

وهي من النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية، قدمها ابراهام ماسلو والتي تسمى باسم نظرية تدرج الحاجات Needs Hierarchy Theory، والافتراض الرئيسي في هذه النظرية هو أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تشبع حاجاته فانه من المحتمل أن يكون اقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفيا.[39]

وقد صنف ابراهام ماسلو الذي لاقت نظريته قبولا من قبل الباحثين، ان الحاجات في خمس درجات على النحو التالي:

أ- الحاجات الفسيولوجية.

ب- حاجات الأمن والحسابة.

ت- حاجات تقدير الذات (الاحترام).

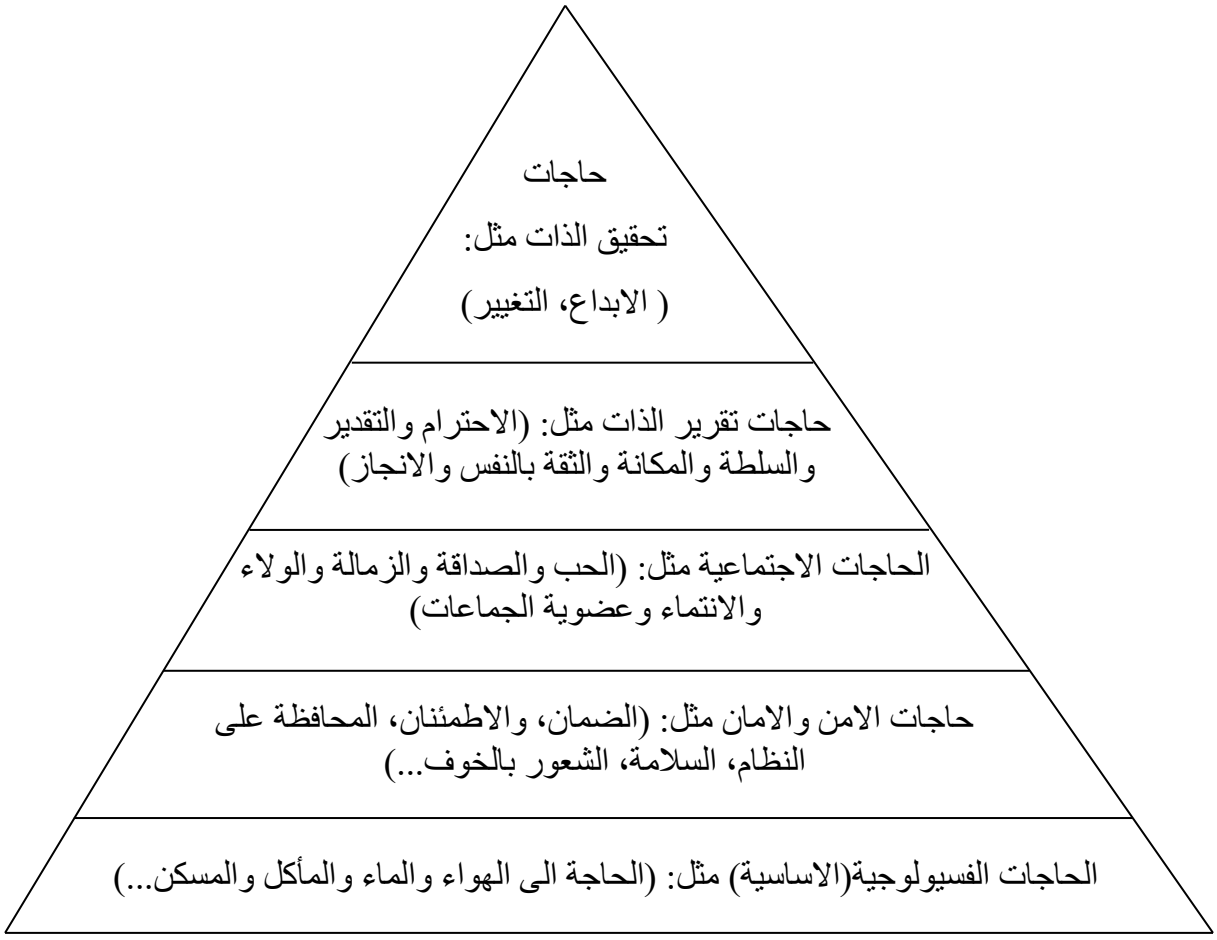
ث- حاجات تحقيق الذات.

ج- حاجات التقدير والاعتراف.[40]

كما أن هذه النظرية تقوم على مبدأين أساسين هما:

- أن حاجات الفرد مرتبة تصاعديا على شكل سلم بحسب أولوياتها للفرد ووفقا لهرم "ماسلو".
- إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز.

ويلاحظ أن "ماسلو" رتب الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتندرج تلك الحاجات ارتفاعا حتى تصل إلى قمة الهرم حيث حاجات تحقيق الذات، فالحاجات الفسيولوجية هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان إذ تتوقف نشاطاته وحيويته عليها كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع الحاجات الأخرى، والحاجات الفسيولوجية مثل (الطعام والشراب والنوم) فإن العمل الذي يخدم تحقيق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضوع قبول أو رضا بالنسبة للعاملين، أما الحاجة إلى الأمن تأتي في الدرجة الثانية بعد تحقيق الإشباع من الحاجات الفسيولوجية وإن وصول الإنسان إلى هذه الحاجة هو مطلب يسعى إليه كل فرد فالإنسان يريد تحقيق نوع من الأمن، سواء من ناحية تأمين الدخل المستمر الذي يحصل عليه لتأمين حياة معيشية ملائمة له ولأسرته أو في حمايته من الأخطار التي يمكن أن تحدث له نتيجة للعمل الذي يزاوله فإن عدم تحقيق هذه الحاجة سيخلق نوعا من الاضطراب النفسي للعامل مما ينعكس سلبا على العمل الذي يقوم به، أما الحاجات الاجتماعية فهي تظهر من طبيعة التكوين البشري فالإنسان مخلوق اجتماعي في أن يكون محبوبا ويحظى بالتقدير من الآخرين وذلك عن طريق انتمائه للآخرين وتحقيق نوع من التعايش القائم على المحبة والألفة.[41]



شكل رقم (3) يبين هرم الحاجات الإنسانية كما حددها ماسلو

2- نظرية ماكليلاند للحاجات

يرجع الفضل في تأسيس هذه النظرية إلى "ديفيد ماكيليلاند" حيث تشير المفاهيم الأساسية لهذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية بطبعها نسبية الاستقرار، فطاقة الإنسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي مثير أو عامل ما يحركها أو يثيرها ويعبر عن هذا العامل أو المثير عادة بالحافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين، إذ أن تحقيق هذا الهدف من قبل الفرد يؤدي إلى إشباع الحاجة التي أثارتها لديه وشكلت بالتالي دافعيته.

وترى هذه النظرية أن الفرد لديه أربع حاجات رئيسية وهي:

- الحاجة إلى القوة: والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة وهم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.
- الحاجة إلى الإنجاز: والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق.

- الحاجة إلى الانتماء: والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يجدون في المنظمة فرصة لتكوين علاقات صداقة جديدة وهؤلاء يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.
- الحاجة إلى الاستقلال: والأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يعطون قيمة وأهمية كبيرة للحرية والاستقلالية في العمل والسيطرة والتحكم بمصيرهم الشخصي وبالتالي هم يفضلون أن يعملوا في وظائف تحقق لهم ذلك.[42]

ولم تختلف هذه النظرية كثيرا عن وجهة نظرية ماسلو في ترتيب الحاجات الإنسانية، لأنها تناولت أهمية إشباع الحاجات في تحقيق درجة عالية من الكفاءة في العمل والأداء.[43]

3- نظرية فروم (نظرية التوقع)

طورهذه النظرية فيكتور فروم عام 1964م، وتعد أيضاً من النظريات المهمة في تفسير الحفز لدى الأفراد. ويتركز جوهر هذه النظرية على أساس أن الفرد يعمل أذا توقع أن عمله سيؤدي إلى انجاز معين، وان هذا الانجاز سيؤدي إلى حصوله على عائد محتمل أو بمعنى أخر حصوله على مكافآت مالية، ترقيه، اعتراف...الخ. وقد قدم فروم باستخدام مفاهيم معينه مثل علاقة الارتباط، ودرجة التفضيل، والدوافع، والقدرة أنموذجاً رياضيا لتوضيح مستوى أداء العامل سمي بنموذج فروم.

وقد دخلت هذه النظرية إبعاداً ومتغيرات جديدة يجب مراعاتها لدى تصميم أنظمة الحوافز في المكتبات ومراكز المعلومات وغيرها من المنظمات، منها أهمية الربط بين القدرة والرغبة في العمل كمحددات أساسيه لإنتاجية الفرد، والتعرف على درجه تفضيل العاملين لأنواع الحوافز المختلفة، والسرعة في دفع الحوافز.[44]

4- نظرية تغيير السلوك

حيث تناولت هذه النظرية تأثيرات الدوافع الداخلية على السلوك الإنساني، وقد توصلت هذه النظرية إلى أن هناك إمكانية طيبة لتغيير و/أو تعديل السلوك الإنساني من خلال استخدام عناصر ايجابية أو سلبية تدفع باتجاه السلوك الممارس.[45]

5- نظرية العدالة روادها (آدمز)

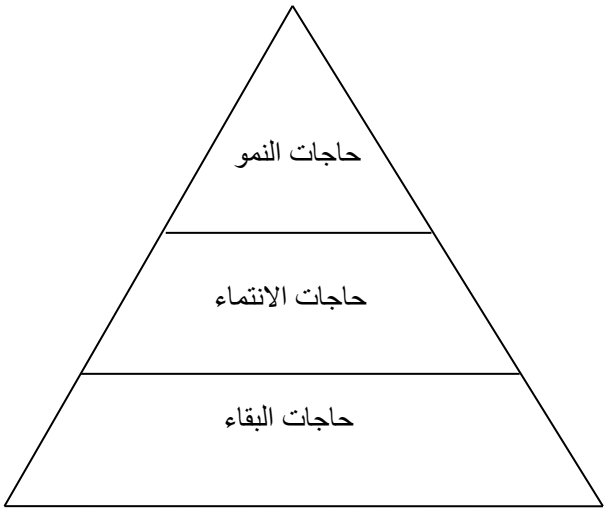
قدم آدمز نظرية العدالة التي ترتكز على عملية المقارنة التي يقوم بها الفرد بينه وبين زملائه في نفس الوضع الوظيفي داخل العمل من حيث كمية الجهد المبذول ومقدار الأجر الذي يحصل علية. إذ يشعر الفرد بدافع العمل إذا كان يشعر بالعدالة في مقارنة نفسه بزملائه، ولكنه يبدأ في تخفيض المجهود المبذول (سواء كمية الإنتاج أو جودته) في حال شعوره بعدم العدالة أو قد يتغيب عن العمل أو يتركه إلى عمل آخر.(46)

كما انها تركز على إدراك الأفراد للإنصاف الذي يعاملون به عندما يقارنون بالآخرين، ونظرية العدالة تقترح أن الناس يحفزوا للبحث عن العدالة الاجتماعية في المكافئات التي يتوقعونها من الأداء.(47)

6- نظرية الدارفير

قدم آلدرفير نظرية أخرى أطلق عليها نظرية GRE وهي اختصارات لثلاث مجموعات من الحاجات هي: البقاء والانتماء والنمو.

وقد طرح آلدرفير هذه النظرية البديلة والبسيطة استجابة للانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو، حيث قسم الحاجات الإنسانية بدلا من خمس كما في نظرية ماسلو إلى ثلاث هي كالتالي:



شكل رقم (4) يبين هرم الحاجات الإنسانية في نظرية آلدرفير

ولم تشترط نظرية آلدرفير ضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات – كما في نظرية ماسلو- فأي حاجة يمكن لها أن تنشيط في أي وقت.

وهذه النظرية لا تختلف كثيرا عن نظرية ماسلو، حيث أن حاجات البقاء تقابل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والأمان في نظرية ماسلو، وحاجات الانتماء تقابل الحاجات الاجتماعية في نظرية ماسلو، وحاجات النمو تقابل حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات في نظرية ماسلو.[48]

7- نظرية التعزيز روادها (سكنر)

نظرية من نظريات الدوافع المبنية على العلاقات بين السلوك(الفعلي) ونتائج السلوك. فهذه النظرية توضح الحفز من خلال النظر في العلاقة بين السلوك ونتائجه لخبرات الفردية وهي تركز على تعديل سلوك الموظفين في العمل من خلال استخدام مكافآت وعقوبات محددة.

تعديل السلوك التنظيمي هو الاسم الذي يطلق على التطبيق العملي لنظرية التعزيز لتعديل السلوك الانساني والافتراضي الاساسي لتعديل السلوك نحو قاعدة الثابتة والذي ينص بأن السلوك الذي يتم بعزيزة بشكل ايجابي يخدم من اجل تكراره والسلوك الذي لا يتم تعزيزه يميل إلى عدم تكراره. والتعزيز يعرف بأنه أي شيء يسبب سلوك محدد من اجل تكراره.

وهناك اربعة ادوات لنظرية التعزيز:

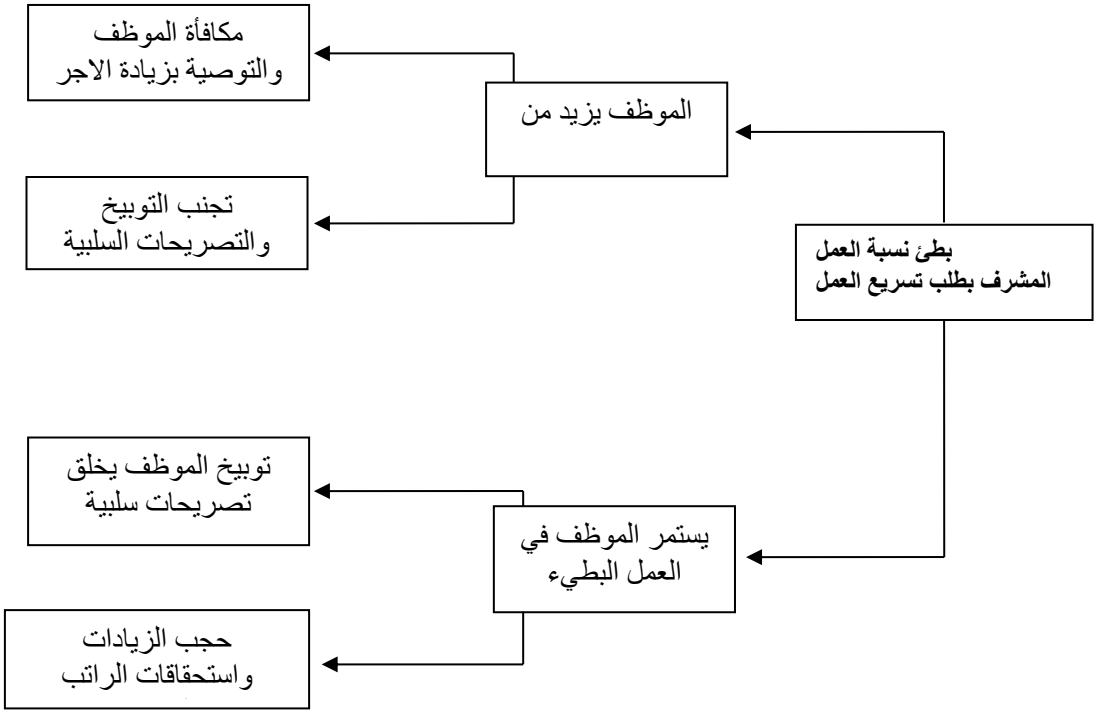
أ. التعزيز الايجابي

ب. الغاء التعلم

ت. العقوبة

ث. الالغاء

وكل نمط من أنماط التعزيز يكون نتيجة للسلوك المرغوب او غير المرغوب والتي تنتج عن سلوك الشخص هي نتائج مرغوبة وغير مرغوبة لسلوك الشخص.[49]



شكل رقم (5) يبين ملخص للأنماط الأربعة للتعزيز

8- نظرية العاملين (هيرزبيرج)

تعود هذه النظرية إلى عام 1959 م ويرجع الفضل في تأسيسها إلى العالم "فريدريك هيرزبيرج" وزملاءه حيث قاموا ببحث الخصائص الوظيفية التي تؤدي إلى الرضا لدى العاملين أو عدم رضاهم، ووجدوا أن الرضا والدافعية تتأثر بنوعين من العوامل وهي العوامل الصحية أو العوامل الوقائية والعوامل الدفاعية، وتوصلوا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية وأنهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وقد وجدوا أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل كما توصلا إلى أن رضا الفرد عن عمل ما إنما يعود إلى العمل ويرى "فريدريك" أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئية ومادية، وهذا الإشباع يمنع الاستياء وشعور العامل بالتعاسة، ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها. العوامل الحافزة هي الإنجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسؤوليات وهذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء جيد ينعكس إيجابياً على تحقيق أهداف المؤسسة، أما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية وهي سياسة الإدارة والإشراف والعلاقات الشخصية والراتب أو الأجر وظروف العمل والأمن الوظيفي والمستوى الاجتماعي وتعمل هذه العوامل الوقائية على مساعدة الفرد على الانتماء لعمل هو أن هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي الذي يساهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي. **وهنا نأتي إلى شرح العوامل التي تؤدي إلى الرضا وعدم الرضا والتي حددها هيرزبيرج في نظريته وهي كما يلي:**

أ. العوامل الدافعية. هي العوامل المرتبطة بمحتوى العمل الذي به تحدي وصلاحية ومسؤولية والتي عند وجودها تؤثر على معنوية العاملين وتدفعهم نحو أداء أفضل، وعليه فإن التحفيز يجب أن ينصب على محتوى العمل لكي يكون ناجحاً وفعالاً، وهذا يعني إن المؤسسة التي تريد أن تنجح في جهودها (التحفيزية يمكن أن تركز على تصميم وإعادة وتصميم الأعمال فيها).

ب. العوامل الصحية (الوقائية). وهي العوامل التي ترتبط ببيئة العمل داخل المؤسسة كالراتب والعلاقات والإشراف وظروف العمل والمركز الذي يشغله الفرد وضمانات العمل، واعتبر (هيرزبيرج) هذه العوامل بالعوامل الوقائية التي إن توفرت في المؤسسة فإنها تمنع من تشكي الفرد العامل ولكنها لا تحسن أدائه لأنها تعتبر معطيات أساسية.[50]

9- نظرية ماكجروجر (X Y)

وضع دوجلاس ماكجروجر نظريته في الدافعية و التحفيز بناء على اتجاهات الإدارة نحو العاملين. وأطلق على هذه النظرية نظرية X ونظرية Y.

حيث ترى نظرية X أن المديرين يرون أن الموظف العادي:

أ. خامل ولا يحب العمل.

ب. يتهرب من المسئولية ولا يحب تحمل هذه المسئولية.

ت. يحتاج إلى الرقابة والإشراف المستمرين.

ث. ليس لدية طموح.

ج. كل ما يهمه الأمان.

ح. لا يتم حفزه إلا بالمال.

خ. يحب التحكم والتهديد والسيطرة على العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

د. الحوافز السلبية أقوى من الحوافز الايجابية في تحفيز الموظف للقيام بالعمل المطلوب منه.

ويرى ماكجروجر أن هذا الأسلوب التقليدي في التعامل مع العاملين لا يناسب المنظمات هذه الأيام.

بينما نظرية Y تشير إلى المديرين يرون:

أ. إن العمل عملية طبيعية لدى الناس تحتاج إلى بذل الجهد العقلي والجسمي كاللعب أو الراحة.

ب. سيوجه العاملون أنفسهم ويتحكموا بها لتحقيق الأهداف إن كانوا مرتبطين بها.

ت. الالتزام تجاه الأهداف مرتبط بالرضا والانجاز والحوافز.

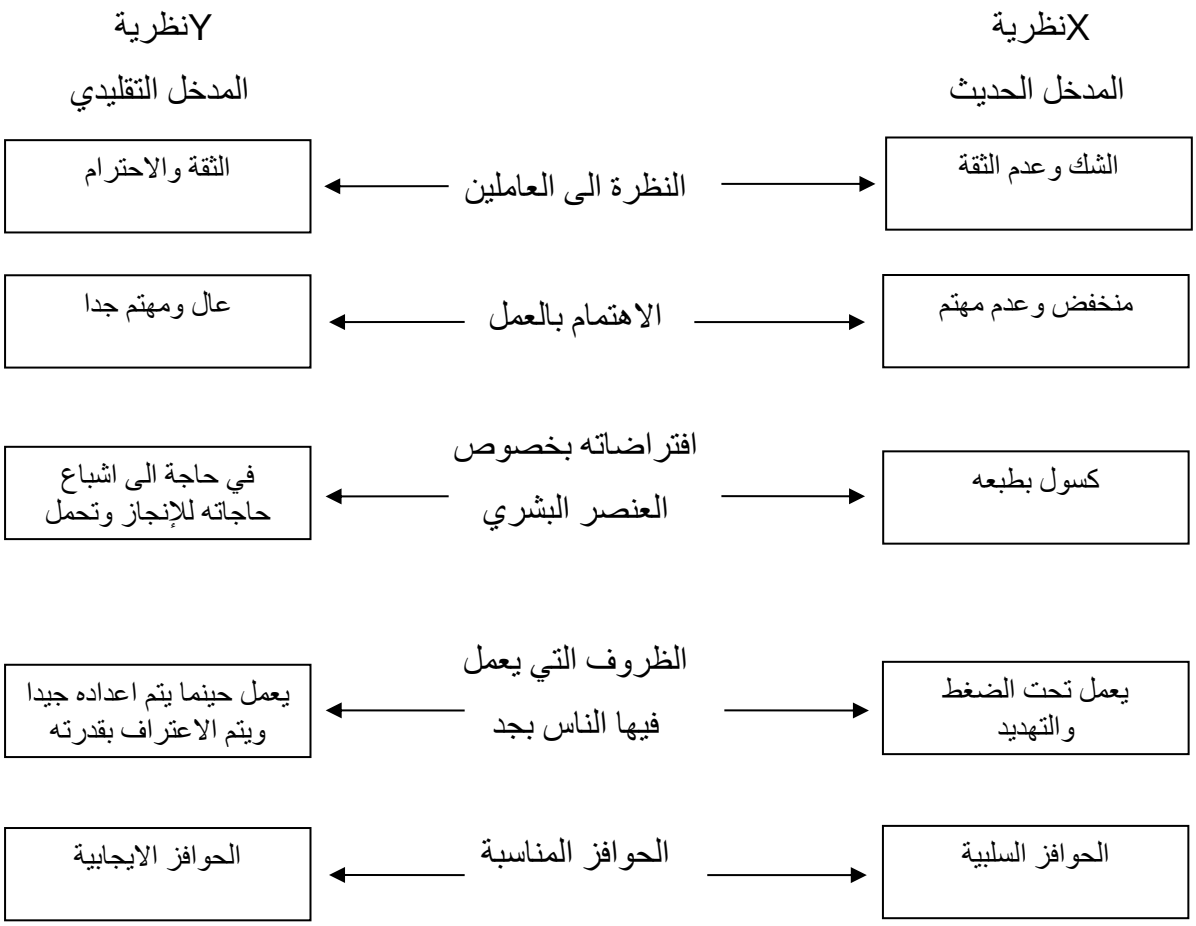
ث. الموظف العادي يبحث عن المسؤولية ويقبلها في الأحوال الصحيحة.

ج. إن الضبط الخارجي والتهديد والعقاب ليسا الوسيلتين المنفردتين لجعل العاملين يبذلون الجهد لتحقيق أهداف المنظمة, ونظرية Y تدافع عما نطلق عليه في الوقت الحاضر(الإدارة بالمشاركة) حيث يتاح للعاملين المشاركة في جميع مراحل العمل وخاصة في عمليات صنع القرارات وحل المشكلات.

ح. النقود (الحوافز المالية) ليست هي الدافع الوحيد للعمل.

خ. الحوافز الايجابية أقوى من الحوافز السلبية في تحفيز الموظف للقيام بالعمل المطلوب منه.

نستخلص مما سبق أن نظرية X تحمل فكرة سلبية عن العاملين بالمقارنة بنظرية Y. [51]



شكل رقم (6) يبين الفرق بين نظرية (X) و (Y)

10- النظرية اليابانية

قام "وليم أوشي" بتطوير منظور آخر للتحفيز، وتفترض النظرية (Z) الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم، كما لو كانوا أسرة واحدة. وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم "ماسلو" من خلال الاهتمام برفاهية العامل، كما أنها لا تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار، هذا وبالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية، ويعتقد المديرون الذين يتبنون النظرية (Z) أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم، كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المنظمة بحماس أكبر.[52]

11- نظرية العلاقات الإنسانية

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المنظمة.

وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب أن لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية.

ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة "التون مايو" وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي:

أ. تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.

ب. إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.

ت. تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين .[53]

لماذا تفشل أنظمة الحوافز؟

حينما تفشل أنظمة الحوافز فلا يجب أن نلقي باللائمة على الأنظمة ذاتها، بل يجب أن ندرس النظريات والأسس التي تقوم عليها هذه الأنظمة، ومن الصعوبة المبالغة في مدى إيمان المديرين والإفراد الذين يقومون بنصحهم بالقدرة التحفيزية للمكافآت، وبالتأكيد، فان الغالبية العظمى من الشركات الأمريكية تستخدم بعض الأنواع من البرامج التي تهدف إلى تحفيز الموظفين عن طريق ربط المكافآت بمؤشر للأداء أو خلافه، لكن المدهش حقا هو ندرة التأكد من الاعتقاد بان الناس سيقدمون أداء أفضل عندما يتم وعدهم بأنواع معينة من الحوافز، إن هذا الافتراض وما يصاحبه من ممارسات أصبح منتشراً في كثير من الأوسط إلا أن مجموعة متزايدة من الأدلة أصبحت تساند رأياً معارضاً لهذا المنظور، فطبقا لدراسات عديدة في المختبرات، أماكن العمل، قاعات البحث، وفي أماكن أخرى، فان المكافآت بشكل عام تعوق من شان العمليات ذاتها المراد تحسينها من قبل تطبيق هذا المكافآت.

وتشير النتائج إلى أن فشل أي برنامج للحوافز ناتج بسبب الافتراضات النفسية التي تقوم عليها مثل هذه البرامج أكثر من كونها ناتجة بسبب خلل في البرنامج نفسه.[54]

ويجيب جاري ديسلر عن هذا السؤال من خلال توضيح الآتي:

1- الأجر المحفز لا يعد بديلا للإدارة الجيدة، فمكافأة الفرد عن مستوى أدائه يفترض انها تحفزه على بذل المزيد من الجهد، ولكن ليس الحافز هو المتهم في كل الأحوال، فقد تكون هناك أسباب أخرى الإدارة هي الوحيدة المسئولة عنها مثل: غموض التعليمات، عدم وضوح الأهداف، عدم العناية بسياسات الاختيار والتدريب.

2- التركيز فقط على ما يمنح الحافز من اجله، حيث يشير علماء النفس إلى أن الإفراد يبذلون أقصى ما لديهم من جهد إذا عرفوا أنهم سوف يكافئون عليه، ولكن هذه الجهود غالبا ما تركز على ناحية معينة دون الأخرى، فلو أن الحافز سوف يمنح على أساس عدد الوحدات المنتجة فسوف يبذل الفرد أقصى ما لديه من جهد لإنتاج اكبر عدد من الوحدات بغض النظر عن مستوى الجودة.

3- إن الأجر ليس الحافز الوحيد، حيث أشار عالم النفس فريدريك هيرزبيرج إلى أن المال يحقق حالة من الهدوء المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز، لذا فهو يرى أن تقديم المزيد من الأموال لن يزيد من دافعية الفرد، ولذلك يقترح هيرزبيرج أن تقدم المنظمة قدر ملائم من الحوافز المالية بالإضافة إلى مجموعة من الحوافز غير المالية مثل زيادة فرص إحساس الفرد بالإنجاز وتحقيق النجاح النفسي في وظيفته.

4- مكافأة المخطئ، وقد يتم ذلك من خلال إعطاء جميع العاملين الحوافز المادية التي يتم صرفها بشكل روتيني أو في آخر السنة.
5- إن المكافآت قد تمزق العلاقات بين الأفراد ولذلك قد تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة.
6- قد يؤدي منح المكافآت إلى إعاقة الأداء، حيث يشير احد الخبراء إلى أن تحقيق التميز قد يسير في احد الاتجاهات والمكافآت تسير في اتجاه آخر، حيث يتم إخبار الأفراد بأن دخلهم سوف يعتمد على الإنتاجية أو نتائج تقييم الأداء، ومن ثم فهم يركزون على زيادة عدد الوحدات المنتجة بغض النظر عن مستوى الجودة، وقد يسلكون سلوكا لا أخلاقيا في سبيل تحقيق المعايير الموضوعية.
7- قد تقلل المكافآت من درجه استجابة الإفراد، نظرا لان التركيز الأساسي لديهم هو تحقيق أهداف معينه مثل خفض التكلفة، ولذلك فان حدوث أية تغييرات يعني صعوبة تحقيق هذا الهدف، وبالتالي يلعب الحافز دورا وسيطا بين حدوث التغيير ودرجة استجابة العاملين.
8- قد تقلل المكافآت الحافز الداخلي لدى الفرد، نظرا لأنها تشعره بأنه لا يستطيع الأداء الجيد لواجبات وظيفته بشكل اختياري.
9- إن الأفراد يرغبون في الحصول على حوافز معنوية بالإضافة إلى الحوافز المادية فالفرد يرغب في أن يستمتع بعمله وان يشعر بقيمته وهو يمارس واجبات وظيفته، ولذلك فان التركيز على الحوافز المادية فقط سوف يقلل من درجه ولاء العاملين للمنظمة.[55]

إذا لابد من استخدام الحوافز المادية والمعنوية معا وبطريقة تناسب المؤسسة من اجل ضمان أفضل إنتاج ورضا واطمئنان العاملين مما يؤدي إلى الاستقرار النفسي لهم .

كما أن الناس يميلون لان يكونوا مطمئنين ومنتجين ومتحمسين للعمل عندما يتم تقديم تقدير أدائهم الفعال وعندما يتم مكافأتهم بطرق يقدرونها، ويقدم ادوآرد أ. كارميك - المدير القومي والشريك لقسم الاستشارات التنظيمية في شركة لافينث ولوهور واث في شيكاغو أفكاراً قوية تساعد الشركات على تحقيق هذا الهدف:

- يجب أن يتم مكافأة الأداء الفعال بشكل دائم وعندما يمنح الموظف أي مكافآت او يحصل على مكافآت ولكنها غير ثابتة، ربما ينخفض أداؤه لأنه يرى الأداء العالي كطريق مسدود.
- يجب تلقائيا ألا يتم مكافأة الأداء السيئ وكثيراً ما تؤدي التعديلات العشوائية في الوظائف والزيادات حسب الأقدمية إلى مكافآت حالية لا علاقة لها بالأداء.

- إن حصول الشخص على ما يعده مكافأة يجب أن يؤدي إلى أداء فعال.
- يجب على الإدارة أن تقضي وقتا مناسبا لتتكشف احتياجات ورغبات العاملين لديها.

وغالباً ما تعد المكافآت والتقديرات جزءا مكملا لنجاح أي برنامج ولتحسين الأداء.(56)

شروط نجاح نظام الحوافز

إن لنجاح نظام الحوافز شروط واجب توافرها منها ما يلي:

1- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.
2- أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف.
3- تحديد الوقت الملائم وخاصة الحوافز المادية.
4- استمرارية الحوافز لخلق الطمأنينة لدى الإفراد.
5- أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة.
6- أن يتعرف العاملون على نظام الحوافز ومساراته وقواعده وشروطه.
7- أن ترتبط الحوافز ارتباطاً عفوياً مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تحفيز الإفراد.
8- أن ننفي في ذهن الفرد العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على المكافأة.
9- أن يكون الحافز متناسباً مع دوافع الفرد وان يكون الأداة المطلوبة لتخفيض النقص في الإشباع.(57)

كما أن هناك شروط أساسية لابد من توافرها لنجاح نظام الحوافز في المكتبات ومراكز المعلومات منها:

1. ضرورة ربط الحوافز بتحقيق أهداف المكتبة أو مراكز المعلومات وأهداف العاملين فيهما على حد سواء.
2. ضرورة توقيت الحوافز.
3. ضرورة استمرارية الحوافز.
4. ضرورة اتصاف نظام الحوافز بالعدل والمساواة.
5. ضرورة تناسب الحوافز مع حاجات العاملين في المكتبة ومركز المعلومات.
6. ضرورة تناسب الحوافز الممنوحة مع الجهد المبذول.
7. ضرورة معرفة العاملين في المكتبة بنظام الحوافز المتاح وفهمهم لطبيعته وقواعده وشروطه مما يؤدي إلى تخفيض نسبة التوتر لديهم والصراع بينهم وبين الإدارة.(58)

الهوامش

1- طوقان، علي. اتجاهات العاملين في المكتبات العامة في فلسطين نحو حوافز العمل وتأثيرها في كفاءة الأداء. رسالة المكتبة.مج34،ع4 . (مارس 1997)، ص56.

2- الجسوسي، عبدالله حمد محمد. اثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان(رسالة ماجستير) .- عُمان: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011م. ص22.

3- الفقيه، شادي علي. تحفيز الموظف (السلسلة الإدارية الحديثة).- لبنان: دار نوبليس، 2005، ص5.

4- العاني، هيثم. الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافئات.- عمان: دار كنوز المعرفة، 2007، ص15.

5- المطرودي، سليمان صالح. الحوافز في عالم الموظف.- تاريخ الإتاحة: 8 مارس 2010م .- متاح على: http://islamtoday.net/nawafeth/artshow-58-128964.html.- تاريخ القراءة:2012/6/10م.

6- أبو النصر، مدحت محمد. الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال.- القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009، ص17.

7- همشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات.- عمان: دار الصفاء للنشر، 2001، ص192.

8- زويلف، مهدي حسن. الإدارة: نظريات ومبادئ.-عمان: دار الفكر، 2001.

9- مصطفى، أحمد سيد. إدارة السلوك الوظيفي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل.- القاهرة: أحمد سيد مصطفى، 2005، ص155.

10- الهران، محمد بن عبدالله. أساسيات تصميم نظام الحوافز.- الرياض: جامعة الملك سعود، 2003.

11- نيلسون، بوب. 1001 طريقة لتحفيز موظفيك.- جدة: مكتبة جرير،2000، ص ص33-35.

12- الهيتي، خالد عبد الرحمن. إدارة الموارد البشرية.- عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 1999، ص 22، 23.

13- صالح، محمد فالح. إدارة الموارد البشرية.- عمان: دار الحامد، 2004، ص122.

14- العطار، محمد أحمد. الحوافز.- مفهومها وأهميته .- تاريخ الإتاحة: 2010/3/1م.- متاح على: http://www.alittehad.net/vb/showthread.php?t=11869 .- تاريخ القراءة: 2012/5/1م.

15- عبد الوهاب، علي محمد. استراتيجيات التحفيز الفعال.- مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2005، ص53.

16- عمر، فهد. ماهية الحوافز وأهدافها.- تاريخ الإتاحة: 2010/9/21م.- متاح على: http://www.hrdiscussion.com/hr6218.html .- تاريخ القراءة: 2012/6/6م.

17- عبد الوهاب، علي محمد. استراتيجيات التحفيز الفعال.- مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2005، ص53.

18- الجسوسي، عبدالله حمد محمد. أثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. مصدر سابق. ص34، 35.

19- العامري، محمد بن علي شيبان. نظام الحوافز الفعال.- متاح على: http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=238&SecID=53 .- تاريخ القراءة: 2012/6/2م.

20- أبو النصر، مدحت محمد. الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال. مصدر سابق. ص177.

21- العاني، هيثم. الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافئات.- عمان: دار كنوز المعرفة، 2007، ص16، 17.

22- البرادعي، بسيوني محمد. تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية.- القاهرة: أيراك للنشر والتوزيع، 2005، ص56.

23- العاني، هيثم. الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافئات. مصدر سابق. ص16، 17.

24- الجسوسي، عبدالله حمد محمد. أثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. مصدر سابق. ص 72.

25- العاني، هيثم. الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافئات. مصدر سابق. ص18.

26- الجسوسي، عبدالله حمد محمد. أثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. مصدر سابق. ص 76.

27- البرادعي، بسيوني محمد. تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية. مصدر سابق. ص 57.

28- أبو النصر، مدحت محمد. الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال. مصدر سابق. ص160.

29- أنواع الحوافز. موقع الموضوع.- متاح على: http://mawdoo3.com .- تاريخ القراءة:2012/5/25م.

30- همشري، عمر احمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. مصر سابق. ص 193.

31- أنواع الحوافز. موقع الموضوع. مصدر سابق.

32- الهران، محمد بن عبدالله. أساسيات تصميم نظام الحوافز. مصدر سابق.

33- سالم، مؤيد سعيد ؛ صالح، حرحوش عادل. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي.- اربد (الأردن): عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002، ص191.

34- انواع الحوافز. موقع الموضوع. مصدر سابق.

35- همشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. مصر سابق. ص 193، 194.

36- نبيل، سارة. شروط نجاح نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيها ومؤشرات قيامة.- المنتدى العربي للإدارة الموارد البشرية.- تاريخ الإتاحة: 2012/5/14 .- متاح على: http://www.hrdiscussion.com/hr6218.html.- تاريخ القراءة: 2012/6/5م.

37- الكردي، أحمد. العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز.- تاريخ الإتاحة: 26 ابريل 2011م .- متاح على: ahmedkordy. Blogspot. Com .- تاريخ القراءة:2012/5/28م.

38- العامري، محمد بن علي شيبان. العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز.- متاح على: http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=238&SecID=53 .- تاريخ القراءة:2012/5/18م.

39- أبو النصر، مدحت محمد. الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال. مصدر سابق. ص117.

40- طوقان، علي. اتجاهات العاملين في المكتبات العامة في فلسطين نحو حوافز العمل وتأثيرها في كفاءة الأداء. مصدر سابق. ص56.

41- العامري، محمد بن علي شيبان. نظريات الحوافز.- متاح على: http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=238&SecID=53 .- تاريخ القراءة:2012/5/17م.

42- الجسوسي، عبدالله حمد محمد. أثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. مصدر سابق. ص 57.

43- العامري، محمد بن علي شيبان. نظريات الحوافز. مصدر سابق.

44- طوقان، علي. اتجاهات العاملين في المكتبات العامة في فلسطين نحو حوافز العمل وتأثيرها في كفاءة الأداء. مصدر سابق. ص57.

45- همشري، عمر احمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. مصر سابق. ص 202.

46- طوقان، علي. اتجاهات العاملين في المكتبات العامة في فلسطين نحو حوافز العمل وتأثيرها في كفاءة الأداء. مصدر سابق. ص56.

47- همشري، عمر احمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. مصر سابق. ص 203.

48- العاني، هيثم. الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافئات. مصدر سابق. ص106.

49- أبو النصر، مدحت محمد. الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال. مصدر سابق. ص121، 122.

50- العاني، هيثم. الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافئات. مصدر سابق. ص ص118- 120.

51- العامري، محمد بن علي شيبان. نظريات الحوافز. مصدر سابق.

52- الجسوسي، عبدالله حمد محمد. أثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. مصدر سابق. ص 96، 97.

53- أبو النصر، مدحت محمد. الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال. مصدر سابق. ص ص 127- 129.

54- العامري، محمد بن علي شيبان. نظريات الحوافز. مصدر سابق.

55- كوهن، آلفي ؛ترجمة السيف، سيف بن عبد العزيز. لماذا تفشل برامج الحوافز؟.- **مجلة الإدارة العامة** .مج 34.ع 4 . (مارس1995)، ص 673، 674.

56- أبو النصر، مدحت محمد. الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال. مصدر سابق. ص ص190- 192.

57- نيلسون، بوب. 1001 طريقة لتحفيز موظفيك. مصدر سابق. ص 145، 146.

58- عاشور، احمد صقر. إدارة القوى العاملة.- الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1984، ص 41.

دار المخطوطات بصنعاء

أولاً: لمحة تاريخية

عُرفت اليمن منذ القدم بأنها بلد العلم والحضارة، وتمثل المخطوطات شاهداً حاضراً بين أيدينا عن النهضة الفكرية والثقافية على العصور الإسلامية المتعاقبة، ويصنف المخطوط بأنه كل ما خط باليد أياً كانت لغته ونوع كتابته ويبلغ من القدم خمسين أو مائة عام فأكثر. ولقد كان الجامع الكبير بصنعاء منذ نشأته جامعة إسلامية عريقة تحتوي في خزائنها على العديد من المراجع في مختلف العلوم؛ ولغرض حفظ هذه المراجع تأسست فيها مكتبة تعد أول مكتبة عامة في اليمن وذكر تاريخ تأسيسها على جدار المكتبة ما نصه [تاريخها المغفرة 1356هـ]* – 1936م – وأصدر لها فهرس بعنوان "كتب الخزانة المتوكلية العامرة" لمحمد الحجري والذي طبع في وزارة المعارف عام 1362هـ - 1942م. وعند قيام الثورة اليمنية عام 1382هـ - 1962م تم جمع الكتب من خزائن وقصور الإمام يحيى بن حميد الدين وأبنه أحمد والأسرة المالكة فضلاً عن مكتبة قصر حجة ونقلت جميعها إلى مكتبة الجامع الكبير وسميت بالمكتبة الغربية إضافة إلى مكتبة الأوقاف (المكتبة الشرقية) الموجودة سابقاً؛ وخلال تلك الفترة خرَّ سقف الجامع الكبير جراء هطول أمطار غزيرة مما أدى إلى ظهور مجموعة من الرقوق نقلت بعد اكتشافها إلى مكتبة الأوقاف. وفي أثناء إعادة بناء الواجهة الغربية للجامع عام 1392هـ - 1972م تم إزالة خزانة كانت تقع في سطح الجناح الغربي، وحينما رفع سقف الخزانة تم العثور على عدد كبير من قطع المصاحف القديمة والتي ضمت إلى مكتبة الجامع. وفي العام 1399هـ – 1977م بدأت فكرة تأسيس وإنشاء دار المخطوطات كحاجة ملحة لخدمة التراث العربي والإسلامي.

ثانياً: الأمانة العامة لدار المخطوطات في صنعاء

أنشئت الدار عام 1400هـ - 1980م بجوار الجهة الجنوبية من الجامع الكبير في صنعاء، في عهد القاضي إسماعيل بن علي الأكوع وكانت تتبع مجلس القيادة - الهيئة العامة للآثار ودور الكتب؛ وفي عام 1423هـ - 2002م صدر قرار جمهوري رقم (386) واللائحة التنظيمية لوزارة الثقافة التي تضمنت إنشاء قطاع للمخطوطات وفيه تم ضم دار المخطوطات بصنعاء وجميع دور المخطوطات في الجمهورية. وفي عام 1428هـ - 2007م تم نقل جميع محتويات المكتبة الغربية في الجامع الكبير إلى دار المخطوطات.

*كلمة المغفرة بحساب الجمُل تساوي التاريخ (1356).

تهدف الدار إلى تحقيق الآتي:

- إحياء التراث التاريخي والحضاري وخدمة الثقافة الإسلامية والإنسانية ونشر رسالة وقيم الحضارة اليمنية الأصيلة عن طريق جمع وتوثيق وتصوير المخطوطات.
- تمكين المراكز الثقافية والمؤسسات العلمية في الداخل والخارج من معرفة التراث الفكري والثقافي لليمن.
- خدمة الباحثين والدارسين بالاطلاع على المخطوطات لأغراض البحث والبحث والتحقيق.
- إصدار فهرس شامل لمحتويات المكتبات في الدار ويحتوي على كشف تفصيلي للمخطوطات النادرة والقيمة في كل فن.
- إعطاء التراث الفكري والثقافي اليمني موقعه اللائق ضمن خريطة الفكر الثقافي والإنساني العالمي من خلال إبرازه عبر عوالم التقنيات الحديثة كماً ونوعاً.
- ترميم وتجليد وصيانة المخطوطات بالطرق العلمية الحديثة.

ثالثاً: أقسام دار المخطوطات

1- الإدارة العامة.

وتتمثل في الإدارة العامة لدار المخطوطات، والأمين العام للدار، والأمين العام المساعد، والأمين العام المساعد لشؤون المكتبات.

2- إدارة المكتبات.

- مكتبة المخطوطات.

أ. المكتبة الغربية: المكونة من (3935) مخطوط.

ب. مكتبة الدار: ويزيد عدد المخطوطات فيها عن (10.000) مخطوط حيث يتم الحصول على هذه المخطوطات عن طريق الاقتناء أو الإهداء والمصادرة، وهي متنوعة المعارف والفنون وفيها مجموعة من النوادر والنفائس مثل مخطوط الأحكام للإمام الهادي ويعود لعام 366هـ. ولا يمكن إعطاء رقم دقيق للعناوين والمواضيع إلا بعد الانتهاء من مشروع الحصر والتوثيق القائم حالياً.

- مكتبة الرقوق. كانت الاكتشافات المبكرة الأولى لهذه الرقوق عام 1392هـ - 1972م أثناء ترميم الواجهة الغربية للجامع الكبير؛ وهناك اكتشافات أخرى للرقوق تمت في

العقدين الماضيين وآخر الاكتشافات كانت في عام 1428هـ - 2007م ؛ ويبلغ العدد الكلي لهذه الرقوق أكثر من (15.000) رق ينتمي معظمها إلى حوالي (1100) مصحفاً يوجد منها ما خط خلال القرن الأول للهجرة؛ والرق هو جلد الضأن أو الماعز أو الغزال وهو جلد رقيق صالح للكتابة عليه.

- مكتبة المطبوعات. ضمت مجموعة من الكتب المطبوعة النفيسة، والتي يرقى بعضها إلى مضاف المخطوطات النادرة في أهميتها وموضوعها ويبلغ عدد المطبوعات ما يقارب (20.000) مطبوع.
- المعرض الدائم. ويعد الواجهة الحقيقية لدار المخطوطات اليمنية بصنعاء حيث يعكس للزائرين والباحثين القيمة الحقيقية والمكانة العلمية التي يحظى بها الدار ويحتوي على نماذج متعددة منها نماذج للرقوق القرآنية ونماذج من المخطوطات النادرة.

3- إدارة الصيانة والترميم.

وتتم فيها عمليتان رئيسيتان: أولها الصيانة وهي إجراءات وقائية وعمليات معالجة ومراقبة ظروف الحفظ وإيقاف التلف من أجل الترميم، أما العملية الثانية فهي الترميم وهدفها إصلاح ما تضرر من جسم المخطوط من الأضرار والخروم والتآكل الناتجة عن العوامل البيولوجية والكيميائية والفيزيائية؛ ويقتضي الترميم إجراء عمليات تعويضية على المخطوط مباشرة فلا يجوز البدء في عملية الترميم إذا لم يكن الوصول إلى النتيجة الإيجابية أمراً مؤكداً.

مسلسل الترميم. هو تنسيق مجموعة من العمليات هدفها إنقاذ المخطوط وإصلاح ما فسد فيه أو فقد منه وهي مراحل لا تقبل الارتجال أهمها: التعرف على المخطوط وتشخيص حالته وتصويره وتنظيفه وإزالة التعفن والحموضة وإضافة المواد المقوية والتدعيم وإصلاح التمزقات والخياطة والحباكة والتجليد.

4- إدارة التصوير.

وتقوم بتصوير المخطوطات من أجل إتاحة الصور للباحثين والدارسين ومن ثم المحافظة على النسخ الأصلية، وهناك طريقتان للتصوير في هذه الإدارة:

أ. التصوير الرقمي. ويتم التوثيق الرقيم من خلال تصوير المخطوطات بأحدث الكاميرات وخزنها على الوسائط الرقمية.

ب. التصوير الميكروفيلمي. وهو التصوير المصغر للمخطوطات في لفة أو أكثر من فيلم شفاف تحوي صوراً مرتبة في تتابع تقرأ عن طريق جهاز خاص (قارئ)، وتكمن ميزة هذه اللفائف في أنها متوقع استمرارها قروناً عديدة.

5- إدارة التوثيق والفهرسة

ويتم فيها توثيق وتسجيل محتويات المكتبة في سجلات واستمارات رسمية ذات حقول معرفية متعلقة بطبيعة المخطوطات ابتداءً بعنوان المخطوط ومؤلفه وموضوعه وإضافة الرقم الوطني له، وتسجيل بداية ونهاية المخطوط والتأكد من البيانات في المصادر المنشورة وذكر جميع الملاحظات الخاصة للمخطوط، كل ذلك من أجل إعداد القوائم الببليوجرافية التي من شأنها التعريف بما تملكه الدار من مخطوطات في مختلف المجالات وكذا إتاحة الفرصة للباحثين والدارسين لاختيار المخطوطات لأغراض البحث والبحث والتحقيق.

6- إدارة التوثيق الإلكتروني.

عمد قطاع المخطوطات إلى تصميم برنامج إلكتروني خاص بتوثيق وفهرسة المخطوطات والرقوق بما يتلاءم مع البيانات الببليوجرافية الخاصة بالمخطوطات وما تحويه من معلومات، وذلك من أجل تيسير عملية الوصول للمخطوطات، ولإتاحة هذه المخطوطات عبر التقنيات الحديثة للباحثين والدارسين والمستفيدين منها سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي.

7- السكرتارية

وهي الواجهة الرئيسية للدار وتعمل على متابعة أعمال الإدارات الأخرى حيث تقوم بأرشفة الملفات وحفظها آلياً، كذلك تعمل على أرشفة سجلات الدار واستمارات التوثيق والفهرسة اليدوية، بالإضافة إلى استقبال الباحثين الوافدين إلى الدار لتسهيل معاملاتهم في الحصول على المعلومات المطلوبة.

8- قسم المقتنيات

ويعمل بهذا القسم فريق المقتنيات وهم الفريق المتخصص بتقييم المخطوطات الواردة والتأكد من تاريخها وتشخيصها لإعطاء الثمن المناسب لها وكذلك لتحديد أهميتها وقيمتها العلمية والتاريخية والمادية.[1]

الهوامش

1- عتيق، أسامة خالد ؛ الأمير، أنغام محمد ؛ مارش، سحر حسين. دار المخطوطات – صنعاء._ صنعاء: قطاع المخطوطات ودور الكتب، 2010.

الدراسة الميدانية

تحليل بيانات البحث

توزيع الاستبانات واسترجاعها

قام الباحثون بتوزيع (19) استبانة على المدراء والموظفين الرسميين فقط بدار المخطوطات في صنعاء مع تجاهل موظفي الخدمة وهم: حارس الدار والمراسل والفرّاشات وعددهم خمسة أشخاص، وكان عدد الاستبانات المسترجعة (19) استبانة بنسبة استرداد (100%)، وكانت جميعها مكتملة البيانات ومستوفية لغايات التحليل الاحصائي مع ملاحظة أن الاستبانة وزعت على الموظفين المتواجدين يوم توزيع الاستبانة.

وصف خصائص مجتمع البحث

يوضح الجدول رقم (1) المستوى التعليمي لأفراد مجتمع البحث. ويلاحظ أن عدد الذكور هم (18) شخص وعدد الإناث واحدة فقط، الحاصلون على الثانوية العامة (2) بنسبة مئوية (10.5%)، والحاصلين على الدبلوم العالي (1) بنسبة مئوية (5.3 %)، أما عدد الحاصلين على البكالوريوس فقد بلغ (14) بنسبة مئوية (73.7 %)، والحاصلين على الماجستير (2) بنسبة (10.5 %).

المستوى التعليمي	الجنس				الإجمالي	
	ذكر		أنثى		ع	%
	ع	%	ع	%		
ثانوية عامة	1	5.6%	1	100.0%	2	10.5%
دبلوم عالي	1	5.6%	-	-	1	5.3%
بكالوريوس	14	77.8%	-	-	14	73.7%
ماجستير	2	11.1%	-	-	2	10.5%
الإجمالي	18	100.0%	1	100.0%	19	100.0%

جدول رقم (1) يبين المستوى التعليمي لموظفي دار المخطوطات

وأما بالنسبة للمستوى الوظيفي فيلاحظ من الجدول رقم (2) أن عدد المدراء (5) بنسبة مئوية (26.3%)، وعدد رؤساء الأقسام (4) بنسبة مئوية (21.1 %)، وعدد الموظفين (10) بنسبة مئوية (52.6%).

الوظيفة	الجنس				الإجمالي	
	ذكر		أنثى		ع	%
	ع	%	ع	%		
مدير	5	27.8%			5	26.3%
رئيس قسم	3	16.7%	1	100.0%	4	21.1%
موظف	10	55.6%			10	52.6%
الإجمالي	18	100.0%	1	100.0%	19	100.0%

جدول رقم (2) يبين المستوى الوظيفي لموظفي دار المخطوطات

ويبين الجدول رقم (3) عدد سنوات الخبرة لموظفي الدار، ويلاحظ أن معظم الموظفين لهم خبرة كبيرة تصل إلى ما فوق 8 سنوات حسب ما وضحه الجدول رقم (3) حيث بلغ عدد هؤلاء الموظفين (17) موظف بنسبة مئوية (89.5 %)، أما باقي الموظفين وهم (2) بنسبة مئوية (10.5 %) بلغت سنوات الخبرة لديهم من (4 – 7 سنوات).

سنوات الخبرة	الجنس				الإجمالي	
	ذكر		أنثى		ع	%
	ع	%	ع	%		
7 - 4سنوات	2	11.1%			2	10.5%
8 سنوات - فما فوق	16	88.9%	1	100.0%	17	89.5%
الإجمالي	18	100.0%	1	100.0%	19	100.0%

جدول رقم (3) يبين سنوات الخبرة لموظفي دار المخطوطات

تحليل أسئلة البحث

جاءت أسئلة البحث على ثلاث محاور كل محور احتوى على ستة أسئلة، المحور الأول يتعلق في وجود الحوافز المادية أما المحور الثاني فهو عن وجود الحوافز المعنوية فيما يأتي المحور الثالث لتوضيح آراء الموظفين حول دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء. وسيتم تحليل أسئلة البحث بناء على عدد تكرار الإجابة في كل فقرة مع النسبة المئوية ابتداء من الأكبر للأصغر.

فيما يتعلق بوجود الحوافز المادية في دار المخطوطات بصنعاء فقد بينت إجابات فقرات الاستبانة في الجدول رقم (4) أن هناك تفاوت واضح في الإجابات يميل لعدم الموافقة.

م	الفقرة	موافق		محايد		غير موافق		الإجمالي	
		ع	%	ع	%	ع	%	ع	%
1	**وجود مكافآت تشجيعية**	6	31.6%	5	26.3%	8	42.1%	19	100.0%
2	**الترقيات الاستثنائية**	-	-	6	31.6%	13	68.4%	19	100.0%
3	**منح العلاوات**	5	26.3%	1	5.3%	13	68.4%	19	100.0%
4	**تعويض مادي عن الإجازات**	4	21.1%	1	5.3%	14	73.7%	19	100.0%
5	**مضاعفة مكافأة نهاية الخدمة**	4	21.1%	2	10.5%	13	68.4%	19	100.0%
6	**منح الرواتب الاستثنائية**	-	-	4	21.1%	15	78.9%	19	100.0%

جدول رقم (4) يبين نسبة وجود الحوافز المادية

ففي الفقرة رقم (1) "وجود المكافآت التشجيعية" أجاب (8) موظفون بنسبة مئوية (42.1 %) بأن هذا النوع من المكافآت غير موجودة، بينما أجاب (6) بنسبة (31.6 %) بأنها موجودة، وأجاب (5) بنسبة (26.3 %) بأنها قد توجد بين الحين والآخر وفي هذه الفقرة تنحدر الإجابات لوجود هذه المكافآت للوسطية إلى عدم وجودها.

أما الفقرة رقم (2) "وجود الترقيات الاستثنائية" فيلاحظ أن نسبة الموافقة لوجود هذا النوع من المكافآت غير موجود تماماً، وقد دعم هذه الإجابة (13) موظف بنسبة (68.4 %) مشيراً بعدم وجودها، وهناك (6) بنسبة (31.6 %) أجابوا بمعدل متوسط.

والفقرة رقم (3) "وجود منح العلاوات" فقد أجاب (13) موظف بنسبة (68.4 %) بعدم الموافقة، وأجاب (5) بنسبة (26.3 %) بالموافقة على وجود هذه المنح، وإجابة واحدة فقط بنسبة (5.3 %) كانت بين ذلك.

في الفقرة رقم (4) "وجود تعويض مادي عن الإجازات" أيضاً انحاز (14) موظف بنسبة (73.7 %) بعدم الموافقة، و(4) بنسبة (21.1 %) أجاب بالموافقة، وإجابة واحدة فقط بنسبة (5.3 %) كانت بين ذلك.

والفقرة رقم (5) "مضاعفة مكافأة نهاية الخدمة" فقد أجاب (13) موظف بنسبة (68.4 %) عن عدم وجود هذا النوع من المكافآت، أمام (4) إجابات بنسبة (21.1 %) موافقة على وجود هذه الحوافز، بينما هناك (2) بنسبة (10.5 %) أجابوا بين ذلك.

أما الفقرة رقم (6) "منح الرواتب الاستثنائية" فأجاب فيها عدد (15) موظف بنسبة (78.9%) بعدم وجود هذه المكافأة، وأجاب (4) بنسبة (21.1 %) بشكل محايد، ولم يشير أحد على وجود هذه المكافأة.

كان ذلك ما يتعلق في الحوافز المادية ويتضح من خلال استعراض الجدول رقم (4) أن نسبة عدم الموافقة هي الأعلى في جميع الإجابات وهذا يدل على ندرة أو شحة وجود المكافآت المادية أو قد يقتصر توفرها على أشخاص معينين.

أما فيما يتعلق بوجود الحوافز المعنوية في دار المخطوطات بصنعاء يبين الجدول رقم (5) فهناك تفاوت واضح بين الإجابات يميل للموافقة على عكس الحوافز المادية.

م	الفقرة	موافق		محايد		غير موافق		الإجمالي	
		ع	%	ع	%	ع	%	ع	%
1	تقديم الثناء الشفوي	13	68.4%	2	10.5%	4	21.1%	19	100.0%
2	رسائل الشكر المكتوبة	10	52.6%	1	5.3%	8	42.1%	19	100.0%
3	منح شهادات التقدير	14	73.7%	1	5.3%	4	21.1%	19	100.0%
4	إقامة حفلات التكريم	11	57.9%	6	31.6%	2	10.5%	19	100.0%
5	الترشيح للدورات التدريبية	10	52.6%	3	15.8%	6	31.6%	19	100.0%
6	المشاركة في اللجان	8	42.1%	7	36.8%	4	21.1%	19	100.0%

جدول رقم (5) يبين نسبة وجود الحوافز المعنوية

ففي الفقرة رقم (1) "تقديم الثناء الشفوي" أشار (13) موظف بنسبة مئوية (68.4 %) على وجود هذه المكافأة، و(4) بنسبة (21.1 %) أشاروا بعدم وجودها، و(2) بنسبة (10.5 %) كانت إجاباتهم محايدة.

أما في الفقرة رقم (2) "رسائل الشكر المكتوبة" فهناك تقارب بين آراء الموظفين حول وجودها لصالح الموافقة فقد أجاب (10) موظفين بنسبة (52.6 %) بالموافقة على وجود هذا النوع من الحوافز، حيث أجاب (8) بنسبة (42.1 %) بعدم وجود هذه الحوافز، وكانت هناك إجابة واحدة فقط بنسبة (5.3 %) بدرجة محايدة.

في الفقرة رقم (3) "منح شهادات التقدير" أشار (14) موظف بنسبة (73.7 %) بوجود هذه الحوافز، بينما (4) بنسبة (21.1 %) عبروا عن عدم موافقتهم بوجود هذه الحوافز، وكانت هناك إجابة واحدة فقط بنسبة (5.3 %) بدرجة محايدة لهذه الفقرة أيضاً.

الفقرة رقم (4) "إقامة حفلات التكريم" عبر فيها (11) موظف بنسبة (57.9 %) عن موافقتهم بوجود هذا النوع من الحوافز، بينما كان هناك (6) بنسبة (31.6 %) محايد، وعدد (2) بنسبة (10.5 %) غير موافق على وجود هذه الحوافز.

والفقرة رقم (5) "الترشيح للدورات التدريبية" أجاب (10) موظفين بنسبة (52.6 %) بالموافقة على وجود هذا النوع من الحوافز، وعدد (6) بنسبة (31.6 %) لم يوافقوا على ذلك، و(3) منهم بنسبة (15.8 %) كانت إجاباتهم محايدة.

أما الفقرة رقم (6) "المشاركة في اللجان" فتتقارب فيها الإجابات بشكل كبير حيث أشار (8) موظفون بنسبة (42.1 %) عن موافقتهم بوجود هذه الحوافز، كان هناك (7) بنسبة (36.8 %) محايد، و(4) بنسبة (21.1 %) غير موافق على وجود هذه الحوافز.

مما سبق يتبين لنا أن وجود الحوافز المعنوية هي نسبة الإجابات الأعلى كما هو واضح في الجدول رقم (5) إلا أن هناك بعض الإجابات المحايدة أو المعارضة التي قد تكون قريبة من درجة الموافقة.

عن آراء الموظفين في دور الحوافز الحالية في رفع مستوى الأداء يبين الجدول رقم (6) أن وجود الحوافز المادية والمعنوية لها دور كبير في رفع مستوى الأداء في عدة جوانب، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال درجة الموافقة العالية للفقرات في هذا الجدول.

م	الفقرة	موافق		محايد		غير موافق		الإجمالي	
		ع	%	ع	%	ع	%	ع	%
1	**تسهم في تحفيز الموظفين باستمرار**	13	68.4%	2	10.5%	4	21.1%	19	100.0%
2	**تؤدي إلى رفع مستوى جودة العمل**	14	73.7%	1	5.3%	4	21.1%	19	100.0%
3	**تساعد على العمل بروح الفريق**	9	47.4%	5	26.3%	5	26.3%	19	100.0%
4	**تعمل على مزيد من الدقة والانضباط في العمل**	13	68.4%	2	10.5%	4	21.1%	19	100.0%
5	**تؤدي إلى رفع مستوى الأداء**	14	73.7%	1	5.3%	4	21.1%	19	100.0%
6	**تؤدي إلى تطوير القدرات الذاتية**	13	68.4%	2	10.5%	4	21.1%	19	100.0%

جدول رقم (6) يبين آراء الموظفين في دور الحوافز الحالية في رفع مستوى الأداء

فقد تراوحت الإجابات بدرجة موافقة عالية عن الفقرات من (1) "تسهم في تحفيز الموظفين باستمرار" وحتى الفقرة رقم (6) "تؤدي إلى تطوير القدرات الذاتية" ما بين (14) بنسبة (73.7 %) – (9) بنسبة (47.4 %).

أما درجة الغير موافقة فقد تراوحت في جميع الفقرات ما بين (4) بنسبة (21.1 %) – (5) بنسبة (26.3 %).

وكانت هناك درجة ضعيفة للمحايدين في جميع الفقرات ما بين (1) بنسبة (5.3 %) – (2) بنسبة (10.5 %) ما عدا الفقرة رقم (3) "الحوافز تساعد على العمل بروح الفريق" حصلت على (5) بنسبة (26.3 %).

النتائج والتوصيات

النتائج

1. ان للحوافز أثر فعال على تحفيز الأفراد مقابل الأعمال التي قاموا بها، وهو ما ينشط سلوكهم ويهيئهم للعمل لتحقيق الأهداف المنشودة.
2. للحوافز أهمية كبيرة وتأثير فعال في عملية الإنتاج شريطة أن تستخدم استخداماً حسناً.
3. بين البحث أن هناك ندرة أو شحة في تقديم الحوافز المادية للعاملين بدار المخطوطات بصنعاء؛ أو اقتصار وجودها على أشخاص معينين فقط.
4. كما كشف البحث أنه توجد هناك حوافز معنوية تقدم للعاملين بدار المخطوطات ولكن ليس بصورة دائمة.
5. عبر العاملين بدار المخطوطات بأن الحوافز المادية والمعنوية لها دور كبير في رفع مستوى الأداء في عدة جوانب مثل أنها تعمل على مزيد من الدقة والانضباط في العمل، وتؤدي إلى تطوير القدرات الذاتية، كما أنها تساعد على العمل بروح الفريق إذا ما تم توزيعها بشكل عادل.
6. للموارد البشرية دور كبير في تطوير أداء العاملين ويتضح ذلك ببحث جزئية تتنفيذ وتطبيق الحوافز على الموظفين وأثر ذلك على رفع أداء العاملين في دار المخطوطات بصنعاء.

التوصيات

بناء على النتائج التي خرجت بها البحث، فإنه يمكن التوصية بالآتي:

1. توفير الحوافز المادية المناسبة للأعمال، وذلك لندرة وجودها أو اقتصار وجودها لأشخاص معينين مما قد يسبب النزاعات بين الموظفين.
2. العمل على زيادة الحوافز المعنوية المقدمة وذلك لما تقدمه هذه الحوافز من رفع في مستوى الأداء وتحسين الأعمال وضبطها.
3. تحري توزيع الحوافز بشكل عادل بين الموظفين.
4. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الحوافز، والعمل على بحث احتياجات الموظفين المادية والمعنوية وذلك لما للحوافز من أهمية في تحسين أداء العمل.

المصادر والمراجع

1- أبو النصر، الادارة بالحوافز: اساليب التحفيز الوظيفي الفعال.- القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009. ص107.

2- أنواع الحوافز. موقع الموضوع._ متاح على: http://mawdoo3.com .- تاريخ القراءة:2012/5/25.

3- البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية.- القاهرة: ايراك للنشر والتوزيع، 2005. ص56.

4- بسيوني، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية.- القاهرة: ايراك للنشر والتوزيع، 2005. ص57.

5- الجساسي، اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان (رسالة ماجستير).- عُمان: الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011.

6- زويلف، الادارة: نظريات ومبادى.- عمان: دار الفكر، 2001. ص155.

7- سالم، صالح، حرحوش عادل. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي.- اربد(الاردن): عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002. ص191.

8- الشاحذي، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: بحث ميدانية (رسالة ماجستير).- صنعاء: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2010.

9- صالح، إدارة الموارد البشرية.- عمان: دار الحامد، 2004. ص122.

10- طوقان، اتجاهات العاملين في المكتبات العامة في فلسطين نحو حوافز العمل وتأثيرها في كفاءة الأداء._ **رسالة المكتبة**. مج34،ع4، (مارس 1997).

11- العامري، العوامل المؤثرة على انظمة الحوافز.-متاح على: http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=238&SecID=53 .- تاريخ القراءة:2012/5/18.

12- العامري، محمد بن علي شيبان. نظام الحوافز الفعال.- متاح على: http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=238&SecID=53 .- تاريخ القراءة: 2012/6/2.

13- العاني، الادارة بالحوافز: التحفيز والمكافئات.- عمان: دار كنوز المعرفه، 2007. ص15.

14- عبدالوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال.- مصر: دار التوزيع والنشر الاسلامية، 2005. ص53.

15- عتيق، الأمير، أنغام محمد ؛ مارش، سحر حسين. نشرة دار المخطوطات – صنعاء._ صنعاء: قطاع المخطوطات ودور الكتب بوزارة الثقافة، 2010.

16- العطار، الحوافز.. مفهومها واهميته .- تاريخ الاتاحة: 2010/3/1 .- متاح على: http://www.alittehad.net/vb/showthread.php?t=11869 .- تاريخ القراءة: 2012/5/1م.

17- عمر، ماهية الحوافز واهدافها.- تاريخ الاتاحة: 2010/9/21.- متاح على: http://www.hrdiscussion.com/hr6218.html .- تاريخ القراءة: 2012/6/6.

18- الفقية، شادي علي. تحفيز الموظف (السلسلة الادارية الحديثة).- لبنان: دار نوبليس، 2005. ص5.

19- القحطاني، فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية (رسالة ماجستير).- الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009.

20- الكردي، العوامل المؤثرة على انظمة الحوافز.- تاريخ الاتاحة: 26 ابريل 2011 .- متاح على: ahmedkordy. Blogspot. Com .- تاريخ القراءة:2012/5/28.

21- المرهضي، اثر نظام الحوافز على أخلاقيات الوظيفة العامة. اليمن: جامعة صنعاء، 2009.

22-مصطفى، ادارة السلوك الوظيفي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل.- القاهرة: احمد سيد مصطفى، 2005. ص144.

23- المطرودي، سليمان صالح. الحوافز في عالم الموظف.- تاريخ الاتاحة: 8 مارس 2010 .- متاح على: http://islamtoday.net/nawafeth/artshow-58-128964.html.- تاريخ القراءة:2012/6/10.

24- نبيل، شروط نجاح نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيها ومؤشرات قيامة.- المنتدى العربي للادارة الموارد البشرية.- تاريخ الاتاحة: متاح على: http://www.hrdiscussion.com/hr6218.html .- تاريخ القراءة: 2012/6/5.

25- نيلسون، 1001 طريقة لتحفيز موظفيك.- جدة: مكتبة جرير، 2000. ص33، 34.

26- الهران، اساسيات تصميم نظام الحوافز.- الرياض: جامعة الملك سعود، 2003.

27- همشري، الادارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات.- عمان: دار الصفاء للنشر، 2001. ص192.

28- الهيتي، ادارة الموارد البشرية.- عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 1999. ص22،23.

الملاحق

الجمهورية اليمنية
جامعة المستقبل
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة أعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستبانة

أخي الموظف / أختي الموظفة...

تحية طيبة وبعد....

إن هذا الاستبيان يخص بحث بعنوان:

" دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء العاملين بدار المخطوطات"

يرجى التعاون في تعبئة البيانات الواردة بالإشارة بـ (√) ، علماً بأن البيانات الواردة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرون لكم حسن تعاونكم ...

الباحثون/ قاسم صالح، دماج الصرابي، علاء الأديمي، أمجد العديل

****

أولا: بيانات ديموجرافية:

1- الجنس : ذكر ( ) أنثى ( )

2- المستوى التعليمي :

ثانوية ( ) دبلوم عالي ( ) بكالوريوس ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( )

3- الوظيفة:

مدير ( ) رئيس قسم ( ) موظف ( )

4- سنوات الخبرة:

1 - 3 سنوات ( ) 4 - 7 سنوات ( ) 8 سنوات – فما فوق ( )

ثانياَ: فقرات الحوافز

الحوافز المادية

م	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
1	وجود مكافآت تشجيعية			
2	الترقيات الاستثنائية			
3	منح العلاوة			
4	تعويض مادي عن الإجازات			
5	مضاعفة مكافأة نهاية الخدمة			
6	منح الرواتب الاستثنائية			

الحوافز المعنوية

م	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
7	تقديم الثناء الشفوي			
8	رسائل الشكر المكتوبة			
9	منح شهادات التقدير			
10	إقامة حفلات التكريم			
11	الترشيح للدورات التدريبية			
12	المشاركة في اللجان			

الحوافز الحالية ودورها في رفع مستوى أداء العاملين

م	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
13	تسهم في تحفيز الموظفين باستمرار			
14	تؤدي إلى رفع مستوى جودة العمل			
15	تساعد على العمل بروح الفريق			
16	تعمل على مزيد من الدقة والانضباط في العمل			
17	تؤدي إلى رفع مستوى الأداء			
18	تؤدي إلى تطوير القدرات الذاتية			