

## المحاضرة رقم 9 : استراتيجيات تحفيز الكفاءات

تعتبر عملية التحفيز من المهام الأساسية التي تم إيكالها إلى المديرين داخل المؤسسة بهدف الوصول لمستوى عالي من الأداء، و الذي يختلف من فرد لآخر حسب كفاءته و مهارته و حسن أدائه و قدرته على المساهمة في تفعيل إنتاجية المؤسسة. حيث كتب برنارد تشيستر في هذا الصدد عن ضرورة الاهتمام على تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث يقول : ( إن الاهتمام بالأشياء الروحية و الاجتماعية للتابعين

<sup>1</sup> لحسن بوريش و على مناد و سهام شيهاني، العملية التدريسية ودورها في رفع الأداء، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د. الطاهر مولاي بسعيدة، 2009، ص 08.

<sup>2</sup> نفس المرجع والصفحة سابقا.

<sup>3</sup> طارق حمول و عبد الصمد بودي ، مرجع سابق، ص.ص05-06.

قد يكون أكثر فعالية في التأثير عليهم من المكافآت )، أي أن فرد يحتاج إلى مجموعة من الحوافز التي تترجمها دوافعه المختلفة ،حيث إذا شعر الفرد بالدافع كقوة منبعثة من داخله تسيطر على سلوكه فإن إشباع هذا الدافع يتم عن طريق الحافز، و قد يخلق الحافز عدة نتائج إيجابية على أداء الفرد و كفاءته. وفي هذا الصدد سوف نتطرق إلى ماهية التحفيز و دوره و مشاركته في تفعيل إستراتيجية المؤسسة و تطبيقها .

1- مفهوم و أهمية التحفيز : يعتبر الحافز بمثابة المقابل للأداء المميز<sup>2</sup> و يفترض هذا التعريف أن الأجر (الراتب) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، و بالتبعية القدرة على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة ، كما يفترض هذا التعريف مكافأة العمال تركز على مدى تميزهم في الأداء و كفاءتهم و أن الأداء الذي يستحق المكافأة هو أداء غير عالي أو ربما لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر .

كما يعرف التحفيز على انه : " تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كان يعرض عليهم أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية" .  
بوجه عام فان أهمية الحوافز تكمن في الآتي :

1. زيادة الإنتاج كما وكيفيا؛
2. تحقيق رضا العاملين وإشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية ورفع روحهم المعنوية؛
3. المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتوجيهه وتعزيزه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين؛
4. المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياستها وقدرتها التنافسية وتعزيز قدرات العاملين وميولهم وطاقتهم الإبداعية بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها؛

2- أنواع و أسس تقديم الحوافز

1-2 أسس تقديم الحوافز : إن أهم معيار أو أساس لتقديم و منح الحوافز هو التميز في الأداء كما انه يمكن استخدام معايير أخرى مثل : المجهود، الأقدمية، و فيما يلي عرض لهذه الأسس<sup>1</sup> :

(أ) الأداء : يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي و هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان في الكمية أو الوفرة في الوقت ، أو في الوفرة في التكاليف و الموارد ، و تعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو الجودة الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز .

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 319 .

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص76.

(ب) المجهود : يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس و واضح كما في وظائف الخدمات ، و الأعمال الحكومية ، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض في مناقصات أو مسابقات، و بالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس بالنتيجة، كما يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج و الأداء، و يجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه و عدم موضوعيته في كثير من الأحيان .

(ت) الأقدمية : و يقصد بها طول و امتداد الفترة التي قضاها الفرد في العلم و هي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الانتماء ، و الذي يجب مكافأته بشكل ما ،وهي تأتي في الغالب بمكافأة الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص .

(ث) المهارة : بعض المؤسسات تعوض و تكافؤ الفرد على ما تحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو اختراع ، وإجازات دورات تدريسية .

2-2 أنواع التحفيز : ينقسم التحفيز إلى نوعين، تحفيز ذاتي ( داخلي ) وتحفيز خارجي ؛ ويعتبر التحفيز داخلي عندما يشعر الفرد بالرغبة أو بدافع لعمل شيء ما، ومن ثم يقوم بسلوك معين لانجاز ذلك. بينما يعتبر التحفيز خارجيا إذا كان التحفيز للعمل يتأثر بعوامل خارجية كالمكافآت والعلاوات والترقيات الإدارية...، هذه العوامل الخارجية تؤثر بدورها على العوامل الذاتية للتحفيز، وغالبا ما يطلق على العوامل الخارجية مصطلح " القوى المحفزة " بشرط ارتباطها بالاهتمامات الذاتية<sup>1</sup>.

إذا يمكن اعتبار التحفيز الداخلي على انه مجموعة العوامل التي تحفز الفرد من الداخل مثل المصلحة الشخصية والرغبة، بينما يمكن النظر إلى التحفيز الخارجي على انه مجموعة العوامل التي تقع خارج ذات الفرد والتي تؤثر حاجاته الداخلية ورغباته وما يترتب على ذلك من سلوكيات ومن أمثلتها المكافآت والترقيات<sup>2</sup>.

3- استراتيجيات تحفيز الكفاءات : تهدف استراتيجية تحفيز الكفاءات إلى تحديد كمية الأجر الممنوح للكفاءات الفردية، بحيث تسعى المؤسسات إلى أن تصنف حوافزها بالعدالة وان تكون مرضية لجميع الكفاءات، وتصنف هذه الاستراتيجية إلى<sup>3</sup> :

1- إستراتيجية التحفيز على أساس الأداء : تعد الإنتاجية دالة لثلاثة متغيرات هي التكنولوجيا ورأس المال والموارد البشرية، إلا انه وفي العديد من المؤسسات يتم التركيز على المتغيرين الأول والثاني مع إهمال للمتغير الثالث بالرغم من أهميته الإستراتيجية، وهذا بالنظر إلى أن أداء الموارد البشرية

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، عدد 06، 2008، ص 13. نقلا عن

: بروس آن وبييتوي جيمس، فن تحفيز العاملين، الأفكار الدولية، عمان، 1999، ص15.

<sup>2</sup> نفس المرجع والصفحة سابقا.

<sup>3</sup> يحضيه سملالي، مرجع سابق، ص228.

والكفاءات لمهامها يؤثر بشكل حاسم في الإنتاجية. وبالتالي فالأداء المعياري يعد الأساس الذي يمكن بموجبه تمييز العاملين والكفاءات وهذا من خلال مساهمتهم في تحسين الجودة أو الكمية أو وفر في وقت العمل، أو أي مرود مالي آخر. بحيث يمكن اعتبار الأداء فوق العادة، أو الأداء المتميز أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير تقدير الحوافز الممنوحة للأفراد العاملين<sup>1</sup>.

2- إستراتيجية التحفيز على أساس المهارة : ضمن هذه الإستراتيجية يتم تثمان ما تملكه الكفاءات الفردية من قدرات ومعرفة في أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد المهارات، وهي " المهارات العميقة ذات الصلة بالمجال التخصصي للكفاءات له بما يجعلها خبيرة في حقلها، والمهارات الأفقية المرتبطة بالأعمال الأخرى ضمن المؤسسة، والمهارات العمودية التي تعبر عن قابلية القيام بوظائف كالتنسيق والتدريب والقيادة"<sup>2</sup>، وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد، بغض النظر عن طول الخدمة في المؤسسة. وتساعد هذه الإستراتيجية المؤسسة في الحصول على الإبداعات والتقليل من المستويات التنظيمية.

#### 6- فعالية وكفاءة الاتصال بين الكفاءات

إن تطوير الكفاءات البشرية واستثمار طاقاتها وقدراتها وضمان تفاعلها واندماجها مع متطلبات العمل لا يتم بمجرد الحصول عليها، وإنما من خلال تنميتها من خلال عدة وسائل من بينها الاتصال الفعال داخل المؤسسة وبين مجمل مواردها. فقد أصبحت العملية الاتصالية من مميزات ومكونات المؤسسات الحديثة، وهي وسيلة فعالة لخلق الانسجام الداخلي من خلال ضمان تدفق المعلومات بين مختلف الوظائف.

1- أهمية الاتصال وأهدافه : الاتصال وسيلة أساسية في التبادل الفكري، فهي عملية علائقية يتم فيها تبادل ونقل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين، ويسعى الأفراد في التنظيم الواحد لتغيير حياتهم الاجتماعية وتحقيق الهدف العام من الاتصال. ويلعب الاتصال دورا مهما في نشاط المؤسسة و إستراتيجيتها بصفة عامة و نظام إدارة الجودة الشاملة بصفة خاصة وذلك لكونه عاملا استراتيجيا فعالا في كافة مراحل العملية التسييرية و الإدارية، كما تجدر الإشارة إلى أن نجاح و استمرار نظام الجودة يتوقف على مدى فعالية نظام الاتصال داخل المؤسسة و عليه يمكن أهمية الاتصال فيما يلي<sup>1</sup> :

- التحديد الأمثل للأهداف الواجب تنفيذها و الاحتياجات و الإمكانيات .
- التنظيم و التنسيق بين المهام و الوحدات المختلفة.
- التعرف على المشاكل و محاولة الوصول إلى سبل علاجها.
- تقييم الأداء و الإنتاجية و تعيين معايير و مؤشرات الأداء.
- التوجيه و الإرشاد للعمال.

<sup>1</sup> يحضيه سملاي، مرجع سابق، ص 228.

<sup>2</sup> نفس المرجع والصفحة سابقا. نقلًا عن : Heizer, Jay Render, Barry, Principle Of Operation Management, 3rd Prentice Hall, 1999, P 375.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية طبع ونشر و توزيع، الإسكندرية، 2000، ص 40 .

- الرقابة و كسف الأخطاء.

وتتمثل أهداف الاتصال في ما يلي<sup>1</sup> :

1-1 أهداف إدارية : وتتمثل في تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المنظمة، المشاركة في اتخاذ القرار .

2-1 أهداف تعليمية : من خلال إكساب الفرد الكفاءات الجديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها، إضافة وإكساب الفرد المستقبل خبرات جديدة أو مهارات ومفاهيم.

3-1 أهداف تعليمية : تتيح فرصة لزيادة احتكاك الجماعات والأفراد ببعضهم البعض لتقوية الصلات الاجتماعية بينهم.

2- كفاءة وفعالية الاتصال : يمكن الحكم عن الاتصال أنه ذو كفاءة عالية إذا تميز بالخصائص التالية :

1-2 السرعة في إيصال المعلومات : تلعب دورا مهما في المؤسسة ، و يتوقف ذلك على الوسيلة المستخدمة في عملية الاتصال، كذا لو تنقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف .

2-2 الارتداد : الوسائل الشفوية تلعب دورا هاما في كفاءة الاتصال حيث تساعد على رد فعل سليم و إتمام عمليات الاتصال بنجاح، عكس الوسائل المكتوبة فهي بطيئة و غير فعالة في تقديم المعلومات المرتدة من أطراف الاتصال .

3-2 التسجيل : يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ سجلات و ملفات و هذا يفيد في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال ، أما الوسائل الشفوية للاتصال فيصعب تسجيلها و الاحتفاظ الرسمي بها .

4-2 الكثافة : تتميز بعض الوسائل المستعملة في عملية الاتصال بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة في آن واحد و هذا ما يعزز من كفاءة هذه الوسائل .

5-2 الرسمية : كلما كلن الموضوع رسميا أي متعارف عليه و مكتوب كل ما أمكن استخدام و وسائل الاتصال التي تناسب ذلك .

6-2 التكلفة : كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل، و تشغل التكلفة الأدوات المكتبية المستخدمة، الطبع، البريد، الهاتف... إلخ .

<sup>1</sup> ياسين محجر والهاشمي لوكيا، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء ( دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر )، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع جانفي، 2012، ص 04.