

## تحفيز الإستقرار الوظيفي (أساليب، نماذج ناجحة)

### Stimulating job stability (methods, successful models)

عزاوي حمزة (طالب دكتوراه علوم، جامعة بسكرة) د. العقبى الأزهر (جامعة بسكرة)

1.logbi66@yahoo.com Hamzanew2015dz@gmail.com

تاريخ الإرسال 2018/03/14 – تاريخ القبول 2018/08/16 – تاريخ النشر 2018/11/29

مَلِكُ حَمْدَانَ

يستهدف البحث إيضاح سبل التحفيز الحديثة الداعمة لاستقرار العمال في وظائفهم، وذلك بالتركيز على أربعة أبعاد رئيسية تؤكد عليها معظم برامج ونظم التحفيز الحديثة، وقد خلص البحث إلى أن عملية تحفيز الإستقرار الوظيفي عملية متكاملة تستدعي توفير شروط منح الحوافز أولاً، ثم ضرورة إلمام القيادة بحسن اختيار المزيج التحفيزي حسب الحالة، وأخيراً يتعلق الاستقرار بتلبية بعض الحاجات المادية والمعنوية وقد اوجد نظام الحوافز بغرض إشباعها، ومن ثمة كان لزاماً على الإدارة اكتشاف هذه الحاجات أولاً ثم البحث بعد ذلك في سبل إشباعها.

كلمات مفتاحية: التحفيز؛ الحاجة؛ نظام الحوافز؛ الإستقرار الوظيفي؛ الأداء.

#### Abstract

The research aims at clarifying the modern incentives that support the stability of workers in their jobs by focusing on four key dimensions emphasized by most modern incentive programs and systems. The research concluded that the process of stimulating employment stability is an integrated process. This latter requires the provision of conditions for granting incentives. Then, the leadership have to know the good selection of the group of incentives according to the case. Finally, the stability is to meet some of the material and moral needs, and to create a system of incentives to satisfy them. Moreover, it is necessary for the administration to discover these needs first and then look for ways to satisfy them.

Keywords: Motivation; need; incentive system; job stability; performance.

## مقدمة:

يمثل التحفيز أحد أهم عناصر وظائف إدارة الموارد البشرية، بل أصبح أحد أركان أنظمتها التي يتم من خلالها توجيه سلوك العاملين بما يخدم أهداف المنظمة، وقد أهتمت الكتابات الحديثة بسبل تطوير نظم تحفيز فعالة تقلل من مظاهر وسلوكيات كثيرة برزت داخل التنظيمات في إطار التفاعل الحاصل بين أعضائها، خصوصا مع بروز ظواهر جاءت مصاحبة لمفهوم العولمة كظهور الآلة وما رافقها من تقسيم دقيق للعمل، ومن بين أشكال السلوك التي تستهدفها نظم الحوافز الحديثة هي بعث الاستقرار الوظيفي في المنظمة، وهو ما سوف نحاول بحثه من خلال هذا العمل اعتمادا على المنهج الوصفي المناسب للتحليل، ولتوجيه البحث صغنا التساؤل الرئيسي التالي: كيف تساهم عملية التحفيز في تعزيز الاستقرار الوظيفي بالمنظمة؟ وقد حاولنا الإجابة على هذا التساؤل من خلال مجموعة من الخطوات، فبعد تحديد المفاهيم وتبيين أهمية التحفيز وشروطه، حاولنا الوقوف على مختلف أساليب التحفيز لبعث الاستقرار الوظيفي، وفي الأخير عرضنا بعض التجارب العملية الناجحة لشركات عالمية بطرق وأساليب تحفيز جديدة.

## أولا: تعريف الحوافز والاستقرار الوظيفي

**01/ تعريف الحوافز:** للحوافز تعاريف عديدة وفيما يلي سوف نستعرض بعضها منها:

تعرف الحوافز بأنها "عبارة عن جملة العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة

أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين"<sup>1</sup>

ويبين التعريف أن التحفيز مثير خارجي يستهدف زيادة حماس العمل ورفع الأداء.

وفي تعريف آخر يشير إلى أن "الحوافز هي قوة محرّكة تستخدم لحث الإنسان على

بذل الجهد والقيام بعمل بالشكل المطلوب والمتميز"<sup>2</sup>

ويركز التعريف على إبراز البعد التأثيري لعملية التحفيز في استثارة وتحريك

الإنسان باستغلال تلبية حاجات هي خارج إرادته، قصد توجيه سلوكه بما يخدم

التنظيم، ومن ثمة تبدو مسألة اضطلاع واكتشاف الإدارة لحاجات أفرادها مسألة

بالغة الأهمية لتحقيق هذه الغاية.

ونحن نرى بأن الحوافز هي عبارة عن أداة استحدثتها ضرورات التنظيم الحديث كوسيلة في يد الإدارة لاستثارة وتوجيه أداء العمال بما يخدم أهداف التنظيم ويلبي احتياجات العمال في نفس الوقت.

## 02: تعريف الإستقرار الوظيفي

يقصد بالاستقرار الوظيفي " إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله وتحرره المعقول من الخوف...ويتبلور ذلك من خلال إشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحريته النقابية وأمنه الصناعي وترقيته"<sup>3</sup> يعرض لنا التعريف أحد الأبعاد المهمة للاستقرار الوظيفي، يتعلق الأمر بإشعار العامل بالأمان الوظيفي على مستقبله المهني من مختلف مخاطر العمل الصحية عن طريق التأمين، وكذلك المهنية مثل التدرج المهني وعدم التسريح من العمل.

ويشير الكاتب إبراهيم رمضان الديب الى أن الاستقرار الوظيفي يعني " قدراً جيداً من توافر الكفاية اللازمة لسير العمل والثبات، والأمان للمؤسسة وللعاملين بها بما يضمن سلامة سير العمل بالمؤسسة وعدم تعرضه للتقلبات أو الهزات المختلفة"<sup>4</sup> يشير الكاتب إلى ضرورة ضمان رضا أكبر للعمال من خلال توفير ظروف عمل أفضل حتى يتحقق الأمان والثبات في العمل، وبانعدام ذلك يصبح التنظيم في حالة عدم استقرار تظهر في شكل ظواهر تنظيمية كثيرة كالتسرب، أو الاحتجاج، عدم الرضا...وهو ما يعكس على أداء المنظمة ككل.

ويعتبر استقرار الموظف أحد الأصول العامة للإدارة عند هنري فايول ويقصد عنده " بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمله لآخر وينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل"<sup>5</sup>

وهنا يضيف فايول موضحاً أهمية مسألة استقرار الموظف من خلال بقائه أطول فترة ممكنة ومحافظة الإدارة عليه باعتبار تنقله أو نقله تكلفة إضافية لمقاة على عاتق المؤسسة تقاس بسنوات الخبرة التي تغادر مع صاحبها.

ونحن نرى بأن مفهوم الاستقرار الوظيفي: يعبر عن مدى رضا الموظفين عن الظروف المحيطة بعملهم ما يشعرون بالراحة والأمن والتحرر من خوف المستقبل، بالإضافة إلى مدى تطابق أهداف الموظفين مع أهداف المنظمة، وزيادة الرغبة في الاستمرار بالعمل داخله.

### ثانيا: أهمية التحفيز الوظيفي

تعتبر الحوافز وسيلة مهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، تستخدم لبناء علاقات العمل. وفيما يلي نورد بعضا مما يمكن أن يحققه تطبيق نظام جيد للحوافز:<sup>6</sup>

- زيادة نواتج العمل من جودة وأرباح- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- تخفيض الفاقد في العمل ( تخفيض التكاليف كمثل)، وكذا إشباع احتياجات العاملين بثتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى التقدير والإحترام والشعور بالمكانة.
- جذب العاملين للمنظمة، رفع روح الولاء والانتماء، تنمية روح التعاون والتضامن.
- وقد أشار (براون) إلى أنه ليس هناك باعث واحد مثالي للتحفيز على العمل، فالبواعث على العمل تختلف من مجتمع لآخر، فقد يمثل الأجر أهم الحوافز بالنسبة لشخص معين، بينما يكون توفير فرصة للترقية والتقدم من أهم الحوافز بالنسبة لآخر.<sup>7</sup>

وفي المنظمات الحديثة زادت أهمية التحفيز والاهتمام بالبعد الإنساني، نظرا لاتساع نطاق العمل وزيادة التخصص، وأصبحت الدراسات تتحدث عن برامج وخطط التحفيز الفعال لما له من أهمية بالغة في توجيه السوق الانساني.

### ثالثا: شروط أساسية لنجاح أي نظام تحفيزي

يعتبر التحفيز عملية معقدة ومهمة في آن واحد وهو آلية أصبح يفرضها التنظيم الحديث، ولتحقيق الهدف منه أصبحت العملية منظمة وتحتاج كل إدارة إلى نظام خاص بتطبيقها، هذا الأخير الذي يجب اشتماله على شروط أساسية ليحقق أهدافه.

#### 01/ من حيث الشكل:

- البساطة: أن يكون مختصرا، واضحا ومفهوما في بنوده صياغته وحساباته.

- التحديد وإمكانية القياس: شرح أنواع السلوكيات والتصرفات المعناة بعملية التحفيز، وإن تكون علاوة على عوائدها قابلة للقياس بسهولة.

- ربط الحافز بالأداء: كل مجهود يقابله تحفيز حسب نوع السلوك .<sup>8</sup>

## 02/ من حيث المضمون:

- العدالة: الإدارة الجيدة هي التي توفر نظاما عادلا وموضوعيا، فالامساواة هنا تفقد التحفيز معناه ويكون له أثر عكسي.

- التنوع بين الحوافز: فالإيجابية للتشجيع والسلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز وتحقيق جدية أكبر، ولمحافظة الإدارة على هيبتها.

- الفورية والعلانية: تقديم الحوافز في حينها وبشكل معلن حتى يشعر العامل بنتائج جهده أو خطأه في وقت حدوث الواقعة.<sup>9</sup>

ويتضح من خلال عرضنا لهذه الشروط ترابطها وتكاملها، وعدم مراعاة أحدها قد يبطل مفعول المزيج التحفيزي، بل قد تكون له آثار عكسية، فغياب العدالة التحفيزية مثلا قد يكرس العداوة والحقد في أوساط العمال بدل غرس قيم التنافسية.

## رابعا: أساليب محفزة على الإستقرار الوظيفي

لا شك أن كل أنواع الحوافز مهمة وذات علاقة مباشرة بزيادة الرغبة في البقاء في العمل وتعزيز مشاعر الراحة والأمن والمبادرة وتحمل المسؤولية لدى العامل، إلا أن الأهم هو مدى اضطلاع وتعرف الإدارة على أساليب تعزيز وتنمية هذه الحوافز.

## 01: التحفيز عبر تقديم الخدمات الإجتماعية

تختلف المزايا والخدمات التي تقدمها المنظمة عن أنظمة الحوافز بها، فإذا كانت الحوافز هي مقابل للأداء المتميز، فإن المزايا والخدمات تمثل مقابل العضوية والانتماء للمنظمة، وتهدف إلى جذب الأفراد للعمل بها، والإبقاء على من يعمل فيها، وتشعرهم بالأمان الوظيفي والإستقرار<sup>10</sup>، وتتميز الاستفادة من الخدمات أنها تعطى للعمال جميعا دون تمييز.

أ/ التأمين (الصحي، البطالة، الحياة، ضد العجز): فالتأمين الصحي يغطي نفقات العلاج والطبابة والإستشفاء. أما التأمين ضد البطالة يقدم تعويضا مناسباً للأشخاص حين حدوث ظروف ينجم عنها تسريح الأشخاص العاملين في المؤسسة. أما التأمين على الحياة يقدم تعويضات للأشخاص عند وفاة المؤمن عليه، أو يمكن أن يتقاضى المبلغ وهو على قيد الحياة حين انتهاء مدة عقد التأمين، وأخيراً التأمين ضد العجز ولصابات العمل، والحوادث، والأمراض المهنية.

ب/ خدمات الجمعيات الإستهلاكية: التي تقدم خدمات بيع السلع والأدوات والمواد المتنوعة للأشخاص العاملين في المؤسسة في موقع العمل وبأسعار التكلفة.

ج/ الجمعيات السكنية: التي تقوم ببناء المساكن الخاصة بالمؤسسة، وتؤجرها للعاملين فيها وبأسعار زهيدة، أو تبيعها لهم بسعر التكلفة.

د/ صناديق الإسخار والتكافل الاجتماعي: التي تمنح الإعانات والتعويضات والقروض للعاملين في المناسبات الاجتماعية، والوقائع العائلية، أو حين ترك العمل.

هـ/ الندوات والمطاعم: التي تقدم الأطعمة الخفيفة والمشروبات الساخنة والباردة خلال فترات الاستراحة من يوم العمل بأسعار زهيدة.

و/ مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه:<sup>11</sup> وتعني أن للفرد أن يحصل على أجره خلال وقت لا يتم العمل فيه، ولكن لأسباب ترى المنظمة أنها مقنعة.

للخدمات الاجتماعية علاقة وطيدة بوقت الراحة، والأمان الوظيفي، فتوفير أوقات للراحة وما يرفقها من خدمات يقلل من عدم الرضا لدى العمال كما بين هـرزبرغ، أما تأمين المسار المهني من مخاطر العمل فيرفع معنويات العمال ويجعلهم أكثر اطمئناناً واستقراراً في العمل.

## 02: حوافز تتعلق بتنمية المبادرة والعمل الجماعي

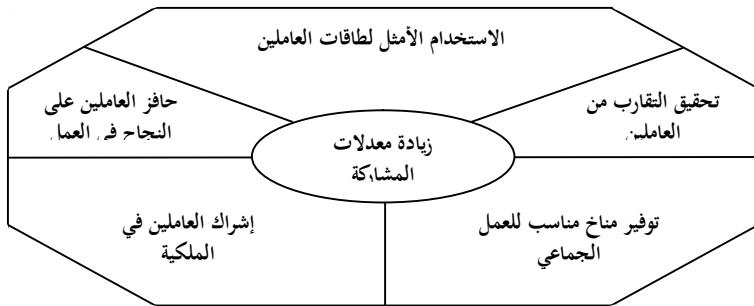
وهنا نقف على طبيعة علاقة الإدارة بموظفيها، ومدى نجاحها في بناء شبكة علاقات تجعل العامل يشعر بالراحة والحرية والثقة في مهامه أولاً، ثم بينه وبين زملائه، ثم في اتصاله بقائده، وفي قنوات مشاركته.

أ/ الإشراف في الإدارة: ويقتضي ذلك أن يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المنظمة، يساهمون بأفكارهم وآرائهم عند رسم الخطط واتخاذ القرارات، إذ يشعرون ذلك بأهميتهم ويجفزون على العمل بكفاءة من أجل إنجاز ما شاركوا في رسمه من خطط.<sup>12</sup> وتعتبر مشاركة المرؤوسين من طرف القادة شكل من أشكال الديمقراطية والشورى، ودليل على الثقة في قدراتهم و الاهتمام بهم.

درس فريق من الزملاء في ماكليلاند برئاسة (ماري درس فونتين وروث جاكوبس)، وجميعهم من العاملين في شركة هاي/ وماكبير الاستشارية، البيانات التي سجلت من ملاحظات الآلف المديرين التنفيذيين، خصوصا ما تعلق بالتحفيز وإدارة الأزمات...<sup>13</sup>

وخلصت الملاحظات إلى انه لا يوجد نمط قيادة مثالي، وبمعنى آخر كلما كان القائد قادرا على المراوحة بين تلك الأنماط التسلطية والودية والديمقراطية، ونمط التدريب كما تمليه الظروف، عمل ذلك على إيجاد أفضل مناخ تنظيمي، ومنه الإرتقاء بأداء الأعمال.<sup>14</sup>

وحتى يمكن تطبيق مبدأ المشاركة بالمعنى سالف الذكر يجب تحقيق العوامل التالية كما اقترحتها كل من **Robert Rosen** و **Paul Brown** في كتابهما عن المبادئ الثمانية للنجاح في العمل:<sup>15</sup>



شكل رقم 5: عوامل زيادة معدلات مشاركة العاملين

من خلال الشكل يتضح لنا أن محور المعادلة هو العامل، وبغية زيادة المشاركة نجد العالمين يركزان على البعد الإنساني في التعامل مع العمال من خلال توفير المناخ

المناسب والإشراك في الملكية وتحقيق التقارب، دون إغفال استعمال الضبط التنظيمي من خلال الحوافز والاستخدام الأمثل للطاقات، وفي هذا إشارة إلى عامل استغلال الوقت الذي يمثل تكلفة تغفل عنها الكثير من المنظمات، ولم يغفل عنها التنظيم الحديث بإدراجه لنظم إدارة الفراغ.

### ب/ ضمان ديمومة العمل والمرتب المحترم

إن ضمان استقرار العمل الذي توفره المنظمة للعاملين يعتبر حافزا له تأثير كبير على معنوياتهم وبالتالي على إنتاجيتهم، فمن خلال العمل المستقر والدائم يضمن العامل دخلا ثابتا يعيش به مع أفراد عائلته براحة واطمئنان ويكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل والعطاء دون الخوف من الغد.<sup>16</sup>

فمن خلال الإستقصاء الذي قام به **OUCHI** حول الخصائص الأولية لتنظيم المنظمات اليابانية تبين له أن الإدارة اليابانية تضمن الوظيفة مدى الحياة كأحد أهم العناصر، وهي قاعدة تقوم عليها العديد من أوجه الحياة اليابانية.<sup>17</sup>

وفي مقارنة مع النموذج الأمريكي نجد أن نظامه عكس ذلك تماما إذ يقوم على التوظيف قصير الأجل، ولعلنا نجد تفسيراً لذلك في النظام الاقتصادي الذي تتبناه أمريكا والخصائص الثقافية لمجتمعها مقارنة باليابان.

ومن جهة أخرى يعتبر الراتب المحترم من بين أهم ما يحفز أداء العمال، وتعتمد أهمية الأجر على طبيعة المنظمة، وما تحققه تلك المنظمة من حاجات أخرى للعاملين فيها.<sup>18</sup> وهو ما يثبتته واقع الحال فمعظم الشعارات التي ترفعها احتجاجات الموظفين هنا وهناك نجد الزيادة في الأجر على رأس مطالبها، ولا يكاد واقع المنظمة الجزائرية خاصة كانت أو عامة بعيدة عن ذلك، فلا تكاد تخلو يومية صحيفة ما من عنوان يغطي حراكا عماليا في ولاية من الولايات.

وهنا نشير إلى عامل تنظيمي مهم قليل ما تراعيه المنظمات الحديثة، يتمثل في مواكبة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية الراهنة، فالأسعار تتغير ونمط العيش كذلك، مع جمود الأجر وطريقة صرفها داخل التنظيم، ويطلق على هذه العلاقة بلغة



الاقتصاد التغير الحاصل في الأجر مقابل التغير الحاصل في مستوى الأسعار،  
كاعتبار عن مدى تحسن مستوى الدخل ومنه المستوى المعيشي للأفراد.

### ج/ وضوح الأهداف

إن تحديد الأهداف بوضوح يشكل عاملاً مساعداً وقوياً في رفع الروح المعنوية للعاملين، وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها، ومن هنا تظهر أهمية ضرورة اقتران مصالح وأهداف وآمال المنظمة المعنية بمصالح وأهداف وآمال العمال فيها<sup>19</sup>، وهنا تبرز مهارات ممارسة القيادة والإشراف من خلال ضرورة توضيح ما على العامل إتباعه وربط ذلك كله بجزءات ومكافآت حسب نمط السلوك المتبع.

لذلك من بين الإستراتيجيات الحديثة لتحقيق تحفيز إداري بناء هو تبني أسلوب الإدارة بالأهداف، والذي يقوم على الإستعاضة بتحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها عن الإجراءات المطلوب الإلتزام بها.<sup>20</sup>

إن عدم وضوح الأهداف يقلل بالدرجة الأولى من انتماء العمال للتنظيم، كما أنه يفقد العامل معنى وقيمة العمل الذي يؤديه، ويكون العامل عرضة لتبني قيم وأهداف جماعات أخرى يجد في طموحاتها ما يشبع ويلبي رغباته وآماله، وعلى رأس هذه الجماعات التنظيمات غير الرسمية التي كثيراً ما تجد في الفراغ الذي يتركه التنظيم الرسمي فضاءاً لتقوية وجودها.

### 03: حوافز تتعلق بتلطيف جو العمل

أ/ **إغناء وإثراء العمل:** من أساليب تلطيف جو العمل ما يسمى إغناء أو إثراء العمل أو الإثراء الوظيفي *enrichment job*، بمعنى إعطاء العامل درجة كبيرة من الرقابة على عمله، بداية من التخطيط والتنظيم حتى التنفيذ وتقييم النتائج ومراقبة الجودة، كذلك فإن الإثراء الوظيفي يشير إلى التوسع في تفويض السلطة للعاملين، وإعطائهم فرصاً حقيقية لاتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع لرؤسائهم المباشرين.<sup>21</sup>

ويعتبر اغناء واثراء العمل من العوامل الدافعة للعمل على حد رأي هـرزيـرغ فإشعار العامل بقيمة عمله وزيادة المسؤولية وتفويض السلطة يقوي دافع الانجاز لديه، ويشعره بإثبات الذات، وهو ما يرفع درجة الرضا لدى العمل ما يجعله أكثر استقرارا في عمله.

وفي الوقت الذي ينمو فيه هذا الطموح لدى فئة عمالية نجد زيادة التقاف فئة أخرى قيادية على مصادر السلطة، وقد فسر روبرت ميشيلز (ROBERT MICHELS) هذا التحول المهم في العلاقات " باحتفاظ الأقلية لمصادر القوة والقيادة التي تحتكر الخبرات والقدرات وتتصرف تبعا لمصالحها الذاتية بما يضمن لها البقاء والإستمرار في السلطة".<sup>22</sup>

إن شعور العامل بأن الدور الذي يقوم به تافها، سوف يؤثر عليه عكسيا وعلى قدرته في الإبتكار والمبادرة، كما أنه يفقده الإطمئنان إلى عمله والإستقرار فيه.<sup>23</sup>

ولإثراء العمل أثر بالغ في نفوس العمال، إذ تنمي الإدارة من خلاله حس الانضباط الذاتي في العمل، وينمي علاقات جيدة بين العمال ومشرفيهم نتيجة إشراكهم في العمل بما يعزز استقرارهم أكثر في العمل.

ب/ توسيع العمل: معناه إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وعلى نفس مستواه الإداري.<sup>24</sup>

يمكن القول أن هذا الأسلوب يسهم بشكل واضح في " إبعاد العاملين عن حالات الملل والضجر وكسر الروتين والرتابة في العمل، إضافة إلى تقليل كلفة العمل وزيادة مرونته في المنظمة".<sup>25</sup>

لقد جاء الفكر التنظيمي الحديث بهذا الأسلوب لتقليل الآثار السلبية لتخصصية العمل، والتي من بينها محدودية الأدوار وتكرارها، ما ولد الرتابة والروتين في العمل، إلا أن تطبيقه في بعض الإدارات يبقى محدودا نظرا لمحدودية النشاط في حد ذاته، وهنا قد تلجأ الإدارة إلى أسلوب التدوير أو النقل الوظيفي كحل بديل.

#### 4 /حوافز تتعلق بتنمية آفاق المسار الوظيفي

وسنعرض من خلال هذا العنصر أهمية وضوح وتفتح آفاق المسار الوظيفي للعامل في رفع معنويات بقائه واستمراره في العمل بالمؤسسة، وأثر ذلك على أدائه وتحمله للمسؤولية لدرجة تصبح أهدافه مرتبطة بأهداف المنظمة كمؤشرات تعبر على الاستقرار والإطمئنان في العمل بالمنظمة التي ينتمي إليها العامل.

فالمسار الوظيفي يمثل ذلك التطور التدريجي المخطط والمرن أفقياً ورأسياً والذي يصل بالفرد إلى أهدافه.<sup>26</sup> ونفهم من ذلك أن الوظيفة تتضمن الأعمال المتنوعة والمتراصة ومجمل المسؤوليات والأدوار التي وقف عليها العامل ومن خلالها طبعت أهدافه واحتياجاته وقيمه داخل التنظيم.

أ/ **التأهيل:** بعد اختيار الموظف الجديد، يكون على المنظمة مسؤولية تقديمه إلى الوظيفة الجديدة، ولذلك أهمية بالغة تؤهل العامل عملياً واجتماعياً ونفسياً للعمل الذي يقبل عليه.

فمن بين المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية توجيه العمال، والتوجيه كما أشار **هنري فايول** في مبادئ الإدارة يتعلق بالمشروع، إذ تملّي الضرورة تعرف العامل على المنظمة وأهدافها وما له وما عليه في إطار تنظيمها.

ويتم ذلك من خلال برنامج منظم ورسمي، ويحتوي هذا البرنامج على ملف كامل يحتوي على معلومات عن تاريخ الشركة وتطورها وتنظيمها، ...، وحقوق وواجبات الموظف، وممارسات الحضور والغياب، والسلوك داخل العمل، كما يحتوي على تقديم الموظف إلى رئيسته المباشر وزملائه في العمل.<sup>27</sup>

إن هذا الإجراء من شأنه أن يطلع العامل على تموقع دوره وسط الأدوار المختلفة لأعضاء التنظيم، وذلك أمر مهم في عصر التخصص وتقسيم العمل حالياً، كون أن نظام العمل بالسلسلة يفرض تكامل أدوار أعضائه، كما أن لعملية التأهيل دور بالغ في تسهيل عملية اندماج الأعضاء الجدد داخل التنظيم.

ب/ **تدوير الوظيفة:** يقصد بتدوير العمل أو الوظيفة " تحريك الموظف من وظيفة إلى أخرى بشكل منظم"<sup>28</sup>؛ أي نقل الموظف أفقياً بين الوظائف أو الأعمال بالمستوى الإداري نفسه، ويعد هذا الإجراء التحفيزي مطلب النظريات الحديثة للتنظيم، حيث

عبر التنظيم الكلاسيكي على لسان هنري فايول في مبادئه الأربعة عشر ضرورة ثبات الموظف في عمله لأنه رأى أن النقل أو التنقل ضياع للخبرة وإهدار لاستقرار التنظيم.

في حين نجد أن وليام اوتشي يجعل عملية النقل في التنظيم الياباني ضرورة يملها التنظيم لما لها من مزايا يستفيد منها العامل والمنظمة على حد سواء، والقاعدة في عملية النقل هي " توفير علم كامل لكل الموظفين عن كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لوظائفه".<sup>29</sup>

وإذ يستفيد العامل من خلال توسيع معارفه ومهاراته وخبراته والحد من الملل أو السأم الذي يشعر به في حالة بقاءه يمارس عملا أو وظيفة واحدة لمدة طويلة، فإنه في نفس الوقت تستفيد المنظمة من تنوع مهامه باستخدامه في أي أنشطة تشاء.

**ج/ الترقية:** يمكن تعريف الترقية بأنه "عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى، وعادة ما تتطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الأجر".<sup>30</sup>

تلعب الترقية دورا هاما لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبته في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عالي، والمهم أن يتم التدرج على أساس (تحقيق التوافق، علم وشرح كامل للعاملين، تأهيل وتدريب العاملين).<sup>31</sup>

كما تعتبر الترقية حافزا معنويا بامتياز، ففي الوقت الذي تحدث فيه الزيادة في الأجر أثرا ماديا، تحقق فيه الترقية أثرا ماديا ومعنويا في نفس الوقت، لما لها انعكاسات على نفسية العامل نتيجة ارتقائه في السلم المهني، كدلالة على اعتراف الإدارة بمجهوداته، وتمييزه عن غيره من الزملاء ما يؤثر في معنويات العامل ويعزز من انتمائه واستقراره بالمنظمة.

### خامسا: نماذج ناجحة لبعث الاستقرار الوظيفي بأساليب تحفيز جديدة

فيما يلي سوف نعرض بعض الأدوات الجديدة للتحفيز التي أثبتت نجاعة استخدامها بشكل عملي لدى بعض المنظمات.

**01/ بنك مونتريال (تحسين جودة مكان العمل)**

يعتبر بنك مونتريال من أقدم البنوك في كندا، وفي فترة لتدني أرباح البنك قرر البنك تشكيل فريق عمل يبحث في الأسباب، ومن بين ما كشف عنه التقرير على أن من بين أهم الأسباب المتعلقة بمكان العمل هو نقص العدالة التنظيمية اتجاه المرأة فيما يخص الترقية للمناصب العليا، نظرا لسيادة معتقدات خاطئة بخصوص كفاءتها الإدارية وقلة ولائها للمنظمة مقارنة بالرجل، وبعد تطبيق تعليمات تحد من هذه المعتقدات، تحسنت مردودية العمل وانعكس ذلك إيجابا على علاقات العمل وعلى أرباح البنك مقارنة بمنافسيه في السوق، كما حصل البنك على العديد من الجوائز المحلية والدولية نتيجة ذلك.<sup>32</sup>

وكنا قد شرحنا سابقا عنصر العدالة في شروط التحفيز وكيف يؤثر فقدان أو توفر هذا البعد المهم في نفوس العمال.

**02/ شركة TOYOTA اليابانية (الشركة الأسرة) وشركة TOYOTA كشركة**

يابانية تأسست عام 1937 وهي إحدى الشركات اليابانية العملاقة في مجال صناعة السيارات، تصدر هذه الشركة سياراتها إلى كل دول العالم، ولها شهرة عالمية . فالولاء عند العامل الياباني مرتبط بفلسفة الوظيفة الدائمة وقد ثبت إحصائيا إن إنتاجية الشركات اليابانية العالية مرتبطة فعلا بهذه الوظيفة الدائمة التي انطلقت وتجذرت من هذا الولاء والانتماء، .. فالجميع يشكل أسرة واحدة.<sup>33</sup>

ونشرت شركة TOYOTA بين عمالها شعارات تؤكد على أهمية التآلف ومبادئ التعايش وذلك عن طريق عدة أساليب نذكر منها:<sup>34</sup>

- تحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين وتدريبهم لتحسين مهاراتهم.
- نشر الشعور الجماعي بأن نجاح الشركة هو نجاح لكل عامل بالشركة.
- توزيع نسبة من أرباح الشركة على العاملين مع زيادة هذه النسبة بزيادة الأرباح.
- تكريم العاملين الذين استمروا في الشركة لفترات طويلة .

**03/ شركة N.C.R ، شركة لنكون (السلوك القيادي الفعال، الأمان الوظيفي)**

كان فرع شركة N.C.R باسكتلنده يختص في إنتاج آلات حاسبة وآلات صرافة وأجهزة حسابية حتى مطلع السبعينات أين برزت التقنية كوسيلة استخدمها المنافسون لتطوير الإنتاج فتراجعت أرباح فرع شركة N.C.R، ما دفع الشركة إلى إدخال تغييرات في سياستها الإنتاجية بالاعتماد على التكنولوجيا والتقليل من اليد العاملة (تقلص عدد العمال من 100 ألف إلى 60 ألف عامل)، مما أدى إلى هبوط الروح المعنوية ومستوى الأداء لعدم الشعور بالأمان الوظيفي.<sup>35</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الوضع جاء نتيجة للتطور السريع لإقتصاديات الدول ما أحدث تغييرات عميقة على مستوى البنى، وأصبحت فئات كثيرة من العمال مهدين في أمنهم الوظيفي.<sup>36</sup>

ورغم إدخال العديد من الإجراءات لتجاوز هذا الموقف على مستوى فرع شركة N.C.R إلا أن الوضع لم يتغير، وفي هذه المرحلة قررت الشركة التعاقد مع مدير جديد هو المهندس أندرسون، وباستغلال معرفته لظروف الواقع من حوله وتخصصه استطاع أن يبني علاقات قوية مع المديرين التنفيذيين عن طريق الاجتماعات الدورية، ثم مع العمال بالاستماع إلى آرائهم ومشاكلهم، وفي فترة وجيزة أرجع الشركة إلى قوة إنتاج وبجودة عالية كهدف اقنع به العمال لتحقيق الأرباح والبقاء بالشركة في سوق المنافسة.<sup>37</sup>

وفي مثال آخر توفر شركة لنكولن الأمريكية لإنتاج الأدوات الكهربائية للعاملين فيها قدرا من الإلتزام بتحقيق الأمان الوظيفي من جانبها يقابلها العاملون بالمزيد من الإلتزام والولاء، وتقوم سياسة الشركة على الحفاظ على العاملين في الأوقات العصيبة، فهي تضمن للعاملين الذين أفضوا ثلاث سنوات أو أكثر، الاستمرار في العمل بشرط أن تبقى إنتاجيتهم مرتفعة.<sup>38</sup>

### نتائج البحث: خلاص البحث إلى ما يلي

- تبقى فعالية التحفيز مرهونة بشروط منحها ونمط القيادة المشرفة على تنفيذها.
- تساهم عملية التحفيز في تقليل الروتين، إكساب العمال مهارات عمل جديدة.
- تساهم عملية التحفيز في توجيه بناء علاقات عمل جيدة وبث روح التعاون.

- لعملية التحفيز دور في بعث الثقة والاطمئنان وتقليل الخوف من المستقبل الوظيفي ما يجعلهم أكثر دافعية في العمل.
- قد يكون أثر المحفز أنيا فقط، والاستقرار الوظيفي يحتاج ديمومة نظام حوافز عادل ومتنوع لدرجة يفتتق فيها العامل بأهداف أسرة التنظيم.

### خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا العمل توضيح كيفية مساهمة عملية التحفيز في بعث الاستقرار العمالي خصوصا بعد أن برزت مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي في العديد من المنظمات كأحد الظواهر التي تبحث كافة المنظمات في آليات الحد منها، وقد بينا من خلال العمل الأهمية البالغة لنظام الحوافز في تحقيق هذا الهدف فمن خلال تحفيز المبادرة والعمل الجماعي تنمي المنظمة روح التعاون والتكامل وتكسب العمال ثقة أكبر بأنفسهم وبالمنظمة التي ينتمون إليها، ومن خلال حوافز تستهدف تطيف الجو تقضي المنظمة على الروتين والرتابة في العمل وتجعل العامل يكتسب خبرات ومهارات جديدة تشده للعمل وللمنظمة أكثر، ثم من خلال محفزات المسار المهني تجعل المنظمة أفق ومستقبل العمل لعمالها أكثر وضوحا يطمئنهم ويكسبهم راحة واستقرارا أكبر في العمل، ومن خلال توفير خدمات اجتماعية مقبولة تعزز المنظمة ولاء أفرادها وتوطد مفهوم المنظمة الأسرة أكثر مع عمالها، ومن خلال عرضنا لبعض التجارب الناجحة بينا نجاعة أساليب التحفيز ومدى انعكاسها على فعالية الأداء وإنتاجية المنظمات.

### الهوامش:

- <sup>1</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الثانية، 2016، ص120.
- <sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 107.

- <sup>3</sup> عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، علم إدارة الأفراد، الرياض السعودية، بط، 1973، ص 81.
- <sup>4</sup> <http://www.balagh.co/pages/tex.php?tid=8811,24/02/2018>
- <sup>5</sup> سمير الشويكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص41.
- <sup>6</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 99.
- <sup>7</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة مصر، بدون طبعة، 2007، ص90،89.
- <sup>8</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة مصر، 2005، ص253،252.
- <sup>9</sup> مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 176،175.
- <sup>10</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 263.
- <sup>11</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 264.
- <sup>12</sup> مصطفى نجيب شايوش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2000، ص211.
- <sup>13</sup> ب.هافارد، ب.أروفيو By Harvard business review، عن إدارة الناس، ترجمة (سميرين خليل)، العبيكان للنشر، الرياض السعودية، الطبعة الأولى، 2016، ص 11.
- <sup>14</sup> ب.هافارد، ب.أروفيو By Harvard business review، مرجع سبق ذكره، ص 14.
- <sup>15</sup> مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص76،75.
- <sup>16</sup> نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص150.
- <sup>17</sup> عبد الوهاب سويسي، نظريات التنظيم وتصميم المنظمات، دار النجاح للكتاب للنشر والتوزيع، الجزائر، طبعة ثانية، 2015، ص80.



- <sup>18</sup> عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 82.
- <sup>19</sup> عبد المعطي محمد عساف، مرجع سبق ذكره، ص 86.
- <sup>20</sup> عبد السلام أبو قحف، محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، 2000، ص 257 . 258.
- <sup>21</sup> مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 263.
- <sup>22</sup> اعتماد محمد علام، إجلال اسماعيل حلمي، علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، الأنجلو المصرية للنشر، القاهرة مصر، 2013، ص 161، 162.
- <sup>23</sup> عبد المعطي محمد عساف، مرجع سبق ذكره، ص 84.
- <sup>24</sup> مصطفى نجيب شاويش، ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2000، ص 211.
- <sup>25</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 45، 46.
- <sup>26</sup> محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 411.
- <sup>27</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 383.
- <sup>28</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص 45.
- <sup>29</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 385.
- <sup>30</sup> زاهد محمد ديربي، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 253.
- <sup>31</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 385.
- <sup>32</sup> مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 270، 271.
- <sup>33</sup> مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، مرجع سبق ذكره، ص 99.
- <sup>34</sup> نفس المرجع، ص 99، 100.

<sup>35</sup> مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي)، مرجع سبق ذكره، ص167.

<sup>36</sup> انتوني غدنز، علم الاجتماع، ترجمة(فايز الصياغ)، نشر المنظمة العربية للترجمة، بيروت لبنان، الطبعة الأولى، 2005، ص 462. بتصرف.

<sup>37</sup> مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي)، مرجع سبق ذكره، ص167،168. بتصرف.

<sup>38</sup> مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، مرجع سبق ذكره، ص100.

### قائمة المراجع:

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة مصر، 2005.
- اعتماد محمد علام، إجلال اسماعيل حلمي، علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، الأنجلو المصرية للنشر، القاهرة مصر، 2013.
- ب.هافارد، ب[اروفيو By Harvard business review، عن إدارة الناس، ترجمة(سميرين خليل)، العبيكان للنشر، الرياض السعودية، الطبعة الأولى، 2016.
- زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة مصر، بدون طبعة، 2007.
- محمد الصيرفي، السلوك الإداري(العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
- محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
- مدحت محمد أبو النصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة مصر، الطبعة الأولى، 2005.
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2000.

- ناصر دادبي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الثانية، 2016.
- سمير الشوبكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006.
- عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، علم إدارة الأفراد، الرياض السعودية، 1973 .
- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- عمار بوحوش، نظريات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت لبنان، الطبعة الأولى، 2006.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

<http://www.balagh.co/pages/tex.php?tid=8811,24/02/2018>