

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم / تخصص / ماجستير إدارة الموارد البشرية

عنوان البحث
الاستقطاب والدوافع والحوافز في الموارد البشرية

/إعداد الطالب
سلطان مفرح محمد القحطاني
/الرقم الجامعي
241001566
/إشراف
د. الفیصل عبد الحمید
د. فايز جراد
العام الدراسي 2024م
إدارة الموارد البشرية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المقدمة :

الحمد لله رب العالمين ، الرحمن الرحيم ملك يوم الدين ، المتصف بصفات الكمال ، والمنعوت بنعوت الجلال ، الذي علم ما كان و ما يكون ، و ما هو كائن في حال و المآل ، و حكم بالموت على كل ذي روح من مخلوقاته ، وساوى فيه بين الملك و المملوك ، و الغني و الفقير ، و الشريف و الضعيف ، و العاصي و المطيع من سكان ارضه و سماواته .

اما بعد ...

تعتبر عملية التوظيف من أهم الأمور التي يجب انجازها بشكل دقيق وكفاءة عالية بما يتطلبه المؤسسة من الموارد البشرية ، فاختيار الفرد الذي يتمتع بالكفاءة المطلوبة والمهارات ووضعه في المكان المناسب أساس نجاح المؤسسة وزيادة نشاطها التجاري ومنافستها للمؤسسات الأخرى ، كما وتنعكس عملية التوظيف بشكل سلبي على المؤسسة إذا تم توظيف أشخاص غير مناسبين ، فعملية التوظيف تركز بشكل أساسي على الاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين .

سنركز في هذه الدراسة على الاستقطاب و الدوافع و الحوافز في الموارد البشرية ، الذي يهدف إلى تحقيق مزايا على المستوى الاستراتيجي والتجاري وزيادة الانتاج لدى المؤسسة ، حيث تعتبر الموارد البشرية جزء مهما و أساسياً من المؤسسة وله تأثير بشكل ايجابي إذا كانت تتمتع بالكفاءات التي تحتاج إليها و بشكل سلبي إذا فشلت عملية التوظيف في اختيار الاشخاص المناسبين .

١- الاهداف العامة للموارد البشرية :

- ترسيخ الصورة الذهنية المتميزة للإدارة لدى المستفيدين .
- رفع كفاءة وجودة العمليات الإدارية .
- استدامة نوعية للتنمية المهنية للقيادات .
- دعم المسيرة المهنية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين .
- توسيع نطاق الشراكة المجتمعية داخلياً وخارجياً .
- صناعة بيئة عمل جاذبة ومحفزة .

٢- اهمية البحث :

- القاء الضوء على معنى الموارد البشرية ، و معرفة وظائفه ، و أهدافها ، و خصائصها .
- التعرف على مفهوم الاستقطاب في الموارد البشرية ، و اهمية الاستقطاب و أهدافه .
- الاطلاع على خطوات عملية الاستقطاب .
- معرفة مفهوم الدوافع و الحوافز .
- التعرف على نوعية الدوافع .
- التعرف على أقسام الحوافز .

٣- محتوى البحث :

- ١- مقدمة .
- ٢- تمهيد : مفهوم الموارد البشرية .
- ٣- الفصل الاول : الاستقطاب في الموارد البشرية .
- ٤- الفصل الثاني : الدوافع و الحوافز في الموارد البشرية .
- ٤- الخاتمة .
- ٥- قائمة المراجع .

١- تمهيد :

- مفهوم الموارد البشرية .

في عصرنا الحديث ، يعد إدارة الموارد البشرية أحد أهم عناصر نجاح أي منظمة ؛ فهي المفتاح السحري الذي يربط بين الإمكانيات البشرية وتحقيق الأهداف المؤسسية ، وإذا نظرنا إلى الشركات الناجحة والمؤسسات المزدهرة ؛ سنجد أنها تمتلك فرقاً قوية من المهنيين في مجال الموارد البشرية ، الذين يعملون جنباً إلى جنب مع باقي الأقسام ؛ لتعزيز الأداء ، وتحقيق الاستدامة ، والجدير بالذكر أن هذه الإدارة ليست مجرد عملية توظيف وتدريب الموظفين ، بل هي علم وفن يتعامل مع النمو والتطور البشري في سياق العمل ، إذ تشمل جملة من الاستراتيجيات والممارسات التي تهدف إلى جذب المواهب الرائعة ، واستمرارية تطويرها واحتفاظها ، بالإضافة إلى تعزيز الرضا والتحفيز ، وبناء ثقافة عمل إيجابية .

١- تعريف الموارد البشرية :

هي مجال يهتم بإدارة الموظفين في المؤسسة ، واستغلال إمكانياتهم ، وتطويرهم لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ، وتتضمن مجموعة من الممارسات والعمليات التي تهدف إلى جذب المواهب واختيار الموظفين المناسبين ، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال برامج التدريب والتطوير ، وتقييم أدائهم وتعزيزه ، بالإضافة إلى إدارة العلاقات العامل ، والتواصل بين الموظفين والإدارة ، وتطبيق السياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية .

٢- مؤسس الموارد البشرية :

ظهر مجال الموارد البشرية في نهاية القرن الثامن عشر وبدايات القرن التاسع عشر عام 1880 ، منذ هذا التاريخ بدأ ظهور المسؤوليات التي تقع الآن ضمن إدارة الموارد البشرية ، ورغم أنه في ذلك الوقت لم يكن معروف القسم أو المجال المناسب لإحتواء هذه المسؤوليات إلا أنها كانت محل للنقاش والتداول في الدول الأوروبية ومنها إنجلترا وفرنسا وغيرها .

و ظهور الثورة الصناعية وما حملته في طياتها من انتشار الآلات الضخمة والمصانع الكبيرة ، أدى هذا التحول الصناعي في القرن الـ 19 إلى إبراز أهمية العنصر البشري المُشكل للعمالة والذي لا

يُمكن الاستغناء عنه لمواكبة سير العمليات التشغيلية والصناعية ، وبناء عليه كان من اللازم وجود مشرفين

وملاحظين لتنسيق البناء البشري وإدارة الموظفين بشكل أفضل وتحسين ظروف العمل والسلامة المهنية في المنظمات والمنشآت ، وذلك من خلال وضع أطر واضحة توضح حقوق وواجبات كل الأطراف ، وهنا كان الظهور الحقيقي لإدارة الموارد البشرية التي تطورت مع مرور الوقت على أيدي نخبة من العلماء والمتخصصين كما هو موضح في النقاط التالية :

- سلط هنري فايول الضوء على ضرورة وضع نظام لإدارة وتوجيه وإرشاد العاملين والمديرين ، وكان هذه بداية المدرسة الكلاسيكية لمجال الموارد البشرية ، وبدأ هنري في بناء فكرته من خلال تقسيم نشاطات المؤسسة إلى مجموعات مختلفة حسب التخصص الوظيفي ، وقام بوضع مبادئ للإدارة أشهرها التنظيم ، وتقسيم العمل ، والعدالة والمساواة ، وروح الجماعة ، واستقرار العمالة .

- جاء فريدريك تايلور في بداية القرن الـ 19 بتحسين كفاءة العمل وتحقيق الإنتاجية العالية ، ويُعتبر المؤسس الأول لمدرسة الإدارة العلمية التي ساهمت بالعديد من الفوائد في مجال إدارة الموارد البشرية ومنها اختيار العاملين وفقاً للكفاءة ، وتقسيم المسؤوليات والمهام بين الإدارة والعاملين ، وربط الأجور بالإنتاجية لتحقيق العدل والمساواة .

- تطور مفهوم الموارد البشرية بشكل أكبر في أواخر القرن الـ 19 على يد مجموعة من علماء الاجتماع والنفس وأبرزهم دوغلاس ماكغريغور ، وأطلق على هذا التطور المدرسة السلوكية لإدارة الموارد البشرية التي اعتمدت أولويتها على مراعاة سلوكيات واتجاهات العاملين في سياق الهيكل التنظيمي للمنشأة ، وتم تسليط الضوء على مفاهيم الرضا والإشباع الوظيفي ، وأسباب دفع العاملين للعمل ، ودراسة السلوك الفردي والجماعي للعاملين .

٣- ادارة الموارد البشرية :

تُعرف إدارة الموارد البشرية (Human Resources) على أنها الإدارة المنوطة بعمليات إدارة موظفي المؤسسة واختيار الموظفين الجدد وتجهيز برامج تدريب الموظفين الحاليين ووضع السياسات التي تحكم العلاقة بين العاملين والإدارة .

و ظهر هذا المصطلح لأول مرة في أوائل القرن الماضي ، ثم ازداد انتشاره في الستينيات من نفس القرن ، وكان يتم إطلاقه على الأشخاص الذين يعملون في المؤسسة بشكل عام .

و تهدف إدارة الموارد البشرية على التعامل مع الموظفين على أنهم أصول للمؤسسة ، حيث يُطلق عليهم في كثير من الأحيان مصطلح إدارة رأس المال البشري (HCM) ، وهو المصطلح الذي تم اعتماده بشكل موسع في العديد من الشركات والمؤسسات الكبيرة في الآونة الأخيرة .

٤- وظائف الموارد البشرية :

تختص إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف التي تساهم في جعل بيئة العمل أفضل وتحقق أعلى معدلات من الجودة والإنتاجية ، ويمكن حصر أهم وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

أولاً : التوظيف :

تحتاج المؤسسات إلى توظيف عناصر بشرية بين الحين والآخر ، هذه المهمة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية ، وتبدأ هذه المهمة من عملية تحديد متطلبات الوظيفة ونشرها وحتى التفاوض وإتمام الاتفاق النهائي .

و تنقسم عملية التوظيف إلى 3 خطوات أساسية وهم :

(١) اعداد خطة التوظيف : حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد عدد الأشخاص الذي يجب عليها تعيينهم بحسب احتياجات ومتطلبات العمل في المؤسسة .

(٢) البحث عن الموظفين : في كثير من الأحيان تقوم إدارة الموارد البشرية بالبحث عن الموظفين المثاليين لملء المناصب الشاغرة لديها ، ويمكن أن يكون هذا البحث من خلال مواقع التوظيف الشهيرة مثل لينكدإن وغيرها .

(٣) اختيار الموظف الأنسب : وفي هذه المرحلة يتم إجراء مقابلات العمل الشخصية مع المتقدمين للوظيفة والاتفاق معهم على تفاصيل العمل .

(٤) الحفاظ على الموظفين : بعد تعيين ما تحتاجه المؤسسة من موظفين تبدأ مهمة محاولة الاحتفاظ بالموظفين لأطول فترة ممكنة من خلال تحسين بيئة العمل والتحفيز المستمر .

ثانياً : تحديد سياسات العمل :

تحدد كل مؤسسة مجموعة من السياسات والقواعد العامة لضبط مراحل إتمام العمل لديها بقدر من العدالة والشفافية ، هذه السياسات هي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية المهمة .

في هذه المرحلة يتم الاستعانة بالإدارة ومديرين الأقسام الأخرى لمشاركتها فيما تضعه الموارد البشرية من سياسات ، حيث يجب استشارة الموظفين الآخرين ؛ لأن إدارة الموارد البشرية لا تعمل بمفردها ، وتحدد سياسات العمل ما يلي :

(١) كيفية تحقيق الانضباط العام داخل المؤسسة

(٢) اللوائح المنظمة للإجازات السنوية والطارئة .

(٣) أسلوب الزي الذي يجب ارتداؤه في العمل .

(٤) القواعد المنظمة للتعامل بين مختلف الإدارات .

ثالثاً : التعويضات والمزايا :

تشمل التعويضات كل ما يتقاضاه الموظف مقابل القيام بعمله ، ويجب أن تضمن إدارة الموارد البشرية أنها مناسبة وعادلة لما يقوم به من أعمال وبحسب خبرته الوظيفية وكافي لتحفيزه على العمل باجتهاد وتفاني ، وتشمل هذه المهمة كذلك في تحديد مقابل الرعاية الصحية ومقدار

الإجازات المرضية والسنوية وتحديد المكافآت التي يحصل عليها الموظف تقديراً للأعمال المتميزة التي قام بها .

رابعاً : الاحتفاظ بالموظفين الحاليين :

من المهم أن تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على موظفيها الحاليين لأكثر وقت ممكن ، وذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة لهم يحيطها روح التعاون مع الموظفين الآخرين والاحترام والتقدير المتبادل بينهم وبين الإدارة وتوفير رواتب تنافسية لهم مقارنة بالمؤسسات المنافسة .

خامساً : التدريب والتطوير :

تعمل إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر على تطوير موظفي الشركة ومحاولة تطوير وتنمية مهاراتهم ؛ لتحقيق أعلى إنتاجية للشركة .

كما أن تدريب الموظفين يساعد على تحفيزهم ، حيث يشعر الموظفون الذين يتم تطوير مهاراتهم بسعادة أكبر في العمل ؛ لأنهم يرون الإدارة حريصة على زيادة إمكانياتهم وليس فقط استغلالهم لتنفيذ الأعمال المطلوبة .

سادساً : الدراية بالقوانين المتعلقة بالعمل :

يجب أن يكون موظفو الموارد البشرية على دراية كاملة بجميع القوانين واللوائح المنظمة للعمل في البلد ، مثل قوانين العمل وتحديد الحد الأدنى والأقصى للأجور وقوانين سلامة العمل وغيرها .

٥- أهداف الموارد البشرية :

تعمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات على تحقيق العديد من الأهداف التي تتجمع في النهاية لتحقيق أعلى درجة من الإنتاجية للمؤسسة .

فيما يلي نذكر أبرز أهداف تسعى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات إلى تحقيقها :

- العمل على مساعدة الموظفين في اكتساب العديد من المهارات الحديثة ؛ لزيادة فعالية أعمالهم .

- زيادة خبرات الموظفين من خلال تخصيص الأعمال ليقوم كل موظف بمهمة واحدة لكن بدرجة عالية من الاتقان ؛ فيصبح العمل كله بأعلى درجة من الجودة .
- محاولة تخفيف أعباء الحياة على الموظفين من خلال إنشاء نظام إجازات ومواعيد وأماكن عمل تحقق التوازن بين الحياة العملية والشخصية .
- العمل على تدريب وتطوير مهارات مديري الأقسام المختلفة ؛ للتأكد من أنهم قادرون على قيادة فرقهم بأفضل طريقة ممكنة .
- العمل على تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة ؛ لأن شعور الموظفين بالرضا يساهم في زيادة إسهاماتهم وجودة أعمالهم .
- التأكد من تنفيذ القوانين واللوائح المنظمة للعمل داخل المؤسسة بالشكل الذي يضمن الحفاظ على حقوق الموظفين والالتزام بتنفيذ خطط واستراتيجيات المؤسسة في الوقت نفسه .
- العمل على تعزيز العلاقات الإيجابية بين الموظفين وبعضهم البعض بشكل يحقق التعاون بينهم بما يخدم مصالح المؤسسة .

٦- خصائص إدارة الموارد البشرية :

- تتميز الموارد البشرية بعدد من الخصائص ، ومنها الآتي :
- الجمع بين الفن والعلم : فالإدارة تتطلب فناً لتنفيذها بطرق جديدة مبتكرة ، كما أن بعض أساسياتها صارمة تتطلب دراسة وعناية لتطبق بالشكل الصحيح .
- الانتشار : تنتشر مهام إدارة الموارد البشرية بين الأقسام المختلفة لجميع الشركات بغض النظر عن الفئة والمستوى .
- عملية مستمرة : تتكون من عدد من الوظائف المترابطة المستمرة بشكل لا ينتهي بتوظيف الأفراد بل تتعداه إلى التطوير والتقييم والتقويم
- وظيفة خدمية : تتمحور إدارة الموارد البشرية على خدمات الموظفين وطبيعة عملهم لا على الأرباح . أساسها التنظيم : لا بد من التزام إدارة الموارد البشرية بالقوانين وحقوق الإنسان ؛ كتكافؤ الفرص مثلاً .

٧- أساسيات الموارد البشرية :

ترتكز الموارد البشرية على عدد من الأساسيات والأركان ، ومن هذه الأساسيات :

- (١) التوظيف والاختيار .
- (٢) إدارة أداء الموظفين .
- (٣) التعلم والتطوير .
- (٤) التخطيط الناجح .
- (٥) الحوافز والتعويضات .
- (٦) نظم معلومات الموارد البشرية .
- (٧) تحليل بيانات الموارد البشرية .

٨- المهارات الضرورية المطلوبة لإدارة الموارد البشرية :

يتطلب العمل في إدارة الموارد البشرية بعض المهارات الأساسية ومنها :

- (١) القدرة على التواصل والتفاعل مع الموظفين وفهم احتياجاتهم بشكل واضح .
- (٢) مهارات التحدث والإنصات الجيدة مع فئات مختلفة من الأشخاص .
- (٣) المهارات القيادية والقدرة على تحفيز وتوجيه الموظفين لتحقيق أفضل أداء .
- (٤) مهارة التفكير التحليلي والقدرة على تحليل البيانات المتعلقة بالموظفين لاتخاذ القرارات المناسبة .
- (٥) المهارات الفنية والتكنولوجية وإجادة استخدام البرامج والأنظمة التقنية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لتسهيل العمليات وإنجاز المهام بشكل متكافئ .
- (٦) مهارة التفاوض والقدرة على حل النزاعات بين الموظفين والتعامل مع المواقف الصعبة بحلول ذكية ترضي جميع الأطراف المعنية .

٩- مراحل تخطيط الموارد البشرية :

(١) بمعنى تقدير جميع الاحتياجات المستقبلية من خلال :

أ- تحديد المتطلبات حسب التخصصات من أجل بلوغ المؤسسة لأهدافها ، ومعرفة مدى النقص في العمالة أو الفائض منها .

ب- تحليل الوضع الحالي ، ووضع الخطة بما يتناسب مع معالجة الموقف مستقبلاً بهدف مواجهة متطلبات التوسع في الموارد البشرية .

(٢) دراسة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية :

أ- تحليل البيئة الخارجية ، بالإضافة إلى تحليل العوامل المؤثرة على سوق العمل .

ب- دراسة البيئة الداخلية عن طريق الخبرات والقدرات ونوع المهارات وحجمها ، مع مقارنتها بالعرض والطلب في سوق العمل .

(٣) وضع الافتراضات والتنبؤات :

تتراوح وسائل التنبؤ بين استعمال أساليب المحاكاة المعقدة من خلال الحاسوب والاعتماد على تخمينات المسؤولين والتقديرات الشخصية ، واستعمال وسائل كمية أو غير كمية .

الفصل الاول : الاستقطاب في الموارد البشرية :

- ١- الاستقطاب في الموارد البشرية .
- ٢- اهمية الاستقطاب في الموارد البشرية .
- ٣- اهداف عملية الإستقطاب في الموارد البشرية .
- ٤- خطوات عملية الاستقطاب في الموارد البشرية .
- ٥- مصادر الاستقطاب في الموارد البشرية .
- ٦- قواعد الاستقطاب في الموارد البشرية .
- ٧- العوامل المؤثرة في الاستقطاب .

- الاستقطاب في الموارد البشرية .

١- تعريف الاستقطاب :

لمفهوم الاستقطاب عدة تعاريف منها ما يأتي :

(١) التعريف الاول : هو البحث عن ، و جذب وعاء من الأفراد المؤهلين و الاكفاء لشغل الوظائف الشاغرة .

(٢) التعريف الثاني : عملية البحث عن والحصول على مرشحين محتملين للوظائف ، وذلك للعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب ، حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملائمة الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها .

(٣) التعريف الثالث : وهو جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المؤسسة .

٢- اهمية الاستقطاب في الموارد البشرية :

تكمُن أهمية عملية الاستقطاب بأنها أول عملية تتم قبل اختيار وتعيين الموارد البشرية ، فلها تأثير كبير في بناء قوة العمل الفعالة ، فالاستقطاب أمر مهم جدا بالنسبة للمنظمات فمن خلاله يمكن معرفة قوة المنظمة وأهميتها من خلال التعرف على مواصفات العاملين فيها .

وفوق كل ذلك فكما تساعد جهود الاستقطاب على اختيار الفرد المناسب للوظيفة والمنظمة ، فهي كذلك تساعد على اختيار العمل المناسب والمنظمة المناسبة للفرد ، ويعتبره كثير من الباحثين من الجوانب الاستراتيجية الهامة في إدارة المنظمات على اختلافها الأمر الذي يتطلب من المنظمة تخصيص الوقت و الجهد و المواد اللازمة له .

و تبرز اهمية عملية الإستقطاب في الفوائد التالية :

- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة ، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين .
- من خلال عملية الاستقطاب تستطيع المؤسسة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل والبناء وتطوير حياتهم الوظيفية .
- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة .
- إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة .
- الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية ، مما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية المؤسسة .
- الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم ، وبالتالي تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين لشغل الوظائف .
- البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة ، هذا يعني أن القائم بعملية الاستقطاب على الاطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبها الكمي أو النوعي .
- تحديد سوق العمل المستهدف حيث يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعملية الاستقطاب ، إذ أن سوء اختيار سوق العمل يحمل المنظمة تكاليف مالية زائدة ، إضافة إلى تكاليف وقت ضياع فرصة الاستقطاب .

١٣-تركز عملية الاستقطاب على تهيئة المدخلات لعملية الاختيار , لذا يفترض في هذا العملية أن تستهدف تحقيق الملائمة بين خصائص الوظيفة و مؤهلات شاغلي هذه الوظيفة .

٣- اهداف عملية الإستقطاب في الموارد البشرية :

- وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ ، وذلك بتحديد عدد الأفراد الالزمين ، والمهارات والخبرات الواجب توفرها فيهم ، ومصادر وسبل الحصول عليهم .
- توفير الفرص المتكافئة للمواطنين من مختلف قطاعات المجتمع لشغل الوظائف العامة .
- عدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الاكفاء من الأفراد فحسب ، بل العمل على الاحتفاظ بهم .
- توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين ، وذلك بزيادة عددهم الاختيار الأنسب من بينهم .
- الحد من عدد الاشخاص غير المؤهلين , ومساعدة المتقدمين في التحقق من أن الوظائف مناسبة لمؤهلاتهم واستعداداتهم واهتماماتهم وطموحاتهم .
- حصر عمليات الاستقطاب التي يقتضيها كل من تحليل العمل ، حيث تحدد المواصفات والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة ، وتخطيط الموارد البشرية ، حيث تحدد الأعداد والنوعيات المطلوبة من العاملين .
- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل التكاليف الممكنة .

- الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم، وبالتالي تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف .

- الإسهام في زيادة فاعلية المؤسسة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية .

٤- خطوات عملية الاستقطاب في الموارد البشرية :

تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات وهي كما يلي :

الخطوة الاولى تخطيط القوى العاملة :

حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا لخطط الانتاج و العمل في الفترة القادمة .

الخطوة الثانية طلبات المديرين من العمالة :

وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد و نوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية و الذهنية ، و القدرات و المهارات .

الخطوة الثالثة تحديد الوظائف الشاغرة :

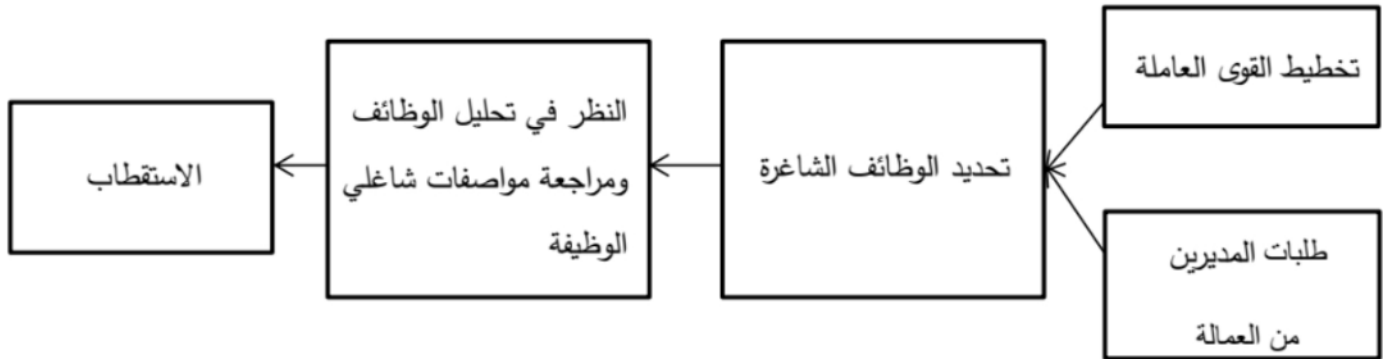
بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إ أعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها ، و في اي الادارات و الأقسام و ايضا في المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف .

الخطوة الرابعة : النظر في تحليل الوظائف و مراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة :

بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات و مسؤوليات ، أيضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة .

الخطوة الخامسة : الاستقطاب :

وهو بداية العملية لجذب العمالة ، و تتضمن هذه الخطوة عددا من الأنشطة .



شكل(1): خطوات عملية الاستقطاب

٥-مصادر الاستقطاب في الموارد البشرية :

بعد أن قامت المنظمة بتحديد ، احتياجاتها من الموارد البشرية ، وذلك في شكل خطة للقوى العاملة ، تتضمن أعداد وظائف ومواصفات ، لشغل تلك الوظائف ، فينبغي التفكير في المصادر ، التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها ، وتنقسم تلك المصادر إلى مصادر داخلية ، ومصادر خارجية ، وهي كالآتي :

أولاً : المصادر الداخلية : ويقصد بالمصادر الداخلية ، الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة ، ويمكن اللجوء لهذه المصادر ، في حالة الوظائف الإشرافية ، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات ، قد لا تتوفر خارج المنظمة ، ومن أهم هذه المصادر :

- الترقية : ويلجأ إلى هذا الصدد ، في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية ، حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا ، مثل :
 - تحفيز العاملين ؛ لرفع قدراتهم .
 - رفع الروح المعنوية للعاملين ؛ لشعورهم بالأمان الوظيفي ، وأن منظمتهم توفر لهم ، فرص الترقى والنمو في المستقبل .
 - يوفر للمنظمة عمالة ، لديها خبرات بالعمل ، ولا تحتاج لتدريب .

- النقل الوظيفي : ويكون هذا مصدراً للعمالة ، عندما تكون سياسات الشركة ، في إدارة الموارد البشرية ، قائمة على تنوع خبرات العاملين فيها ، وأيضاً عندما لا تتوافر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي .
- مخزون المهارات : يستخدم هذا الأسلوب ، عندما يكون لدى المنظمة ، تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين بها ، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات ، والرجوع إلى مخزون المهارات ؛ للبحث عن متوافر تلك المهارات والقدرات ، ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية .
- الإعلان الداخلي : عندما ترغب المنظمة ، في شغل بعض الوظائف في المستويات الإدارية الدنيا ، فإنه يكون من المفيد نشر حاجتها بلوحات الإعلانات بالشركة ، وهذه الإعلانات يقرأها العاملون بالشركة ، وينشرون تلك الأخبار خارج الشركة في محيط الأصدقاء والأسرة ، حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك ، من يجد نفسه مواصفات شغلها .
- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء :عندما تكون لدى الشركة الرغبة ، في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة ، فقد يتطلب من العاملين بها في نفس الوظيفة ، أن يتصلوا بأصدقائهم ، الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة ، وإغرائهم بالالتحاق بالعمل بالشركة .

ثانيا : المصادر الخارجية : ويقصد بها تلك المصادر ، التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية ، وقد يقصد بها أيضاً سوق العمل ، حيث تنقسم تلك المصادر إلى مصادر عديدة أهمها :

- التقدم المباشر للمنظمة : تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية ، من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة ، أو بالبريد بغرض طلب وظائف ، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم ، التي يملؤها الأفراد ، والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم ، وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم ومهاراتهم .

- الإعلان : قد تقوم المنظمة ، بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية ، في الصحف اليومية ، والمجلات ، والدوريات المتخصصة ، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان ، التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها . فمثلاً في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة ، يمكن الإعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشاراً ، التي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد ، أما في حالة الوظائف المتخصصة النادرة ، فقد تلجأ المنظمة إلى الإعلان في الدوريات المتخصصة ، وهي المجلات الدورية أو النشرات ، التي تصدر عن اتحاد معين لأصحاب المهنة ، بحيث تضمن المنظمة ، وصول تلك الإعلانات إلى المهتمين بالأمر . ولكي يكون الإعلان فعال (سواء داخلي أو خارجي) ، على مدير الموارد البشرية ، قبل أن يعلن عن الوظيفة أن يقوم بما يلي : أ* . دراسة متطلبات شغل الوظيفة من حيث المؤهل ، وعدد سنوات الخبرة ، ونوعها . ب* . تحديد المنطقة التي يرغب في اختيار العمالة منها . ت* . اختيار وسيلة الإعلان ، التي تصل إلى أكبر عدد من القراء أو المشاهدين . ث* . أن يحدد الأسلوب الذي سيتم من خلاله ، استقبال المتقدمين للوظيفة (شخصياً/ بالبريد/ بالتليفون) . ج* . أن يذكر ملخصاً للوصف العام للوظيفة .

- وكالات ومكاتب التوظيف : يوجد ثلاث أنواع من وكالات ومكاتب التوظيف :
- (١) النوع الأول :وكالات أو مكاتب عامة : وهي مكاتب حكومية تديرها ، الحكومة وتشرف عليها ، ويكون هدفها الرئيسي ، إيجاد فرصة عمل لكل عاطل .
 - (٢) النوع الثاني : مكاتب خاصة : وهي مكاتب يديرها متخصصون ، في جذب واستقطاب العمالة واختيارها .

(٣) النوع الثالث : مواقع على شبكة الإنترنت تخص وكالات التوظيف ، وعادة تشترك فيها المنظمات ، من خلال دفع رسوم سنوية أو رسوم حسب نوع الخدمة .

(٤) النوع المدارس والجامعات : تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة ، وكذلك الجامعات من المصادر المهمة ، في الحصول على الموارد البشرية ، فقد تلجأ بعض الشركات ، إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية ، والمعاهد ، والجامعات ، بغرض جذب خريجيها للعمل بها .

(٥) النوع خامس الإنترنت : فإنه لا يتم الإعلان عن الوظائف فحسب ، ولكن من الممكن أيضاً أن يقوم الأشخاص بإدخال بعض التفاصيل الخاصة بهم ؛ بغية أن يراها بعض أصحاب العمل ، الذين هم في حاجة إلى عمالة .

وعادة ما يتم إرسال استعلام شامل إلى أي شخص ، يرغب في أن يتم تضمين اسمه في قواعد البيانات حتى يقوم بإكماله ، ويتم من خلال الأسئلة الموجودة في الاستعلام ، استكشاف المؤهلات ، والخبرة ، والخلفية التي يتمتع بها الشخص . ومن الممكن أن يتم الاستعانة بالمعلومات ، التي تم الحصول عليها في كتابة سيكولوجية عن الشخص ، وعادة ما يطلب من الشخص تحديد نوع المؤسسة ، والموقع ، ونوع العمل الذي يبحث عنه .

٥- القائم بعملية الاستقطاب في الموارد البشرية هو :

القائم بعملية الاستقطاب في المنظمات الكبيرة و متوسطة الحجم تعد إدارة الموارد البشرية هي المسئولة عن الاستقطاب . و عادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هذه الإدارة يكون مسئولاً عن الاستقطاب و المقابلات ، و الأعمال الإدارية اللازمة للقيام بأنشطة الاستقطاب ، و يرجع السبب في ذلك إلى أن العاملين بهذا المكتب هم الذين يتصلون بطريقة مباشرة مع المتقدمين لشغل الوظائف سواء من داخل المنظمة أو من خارجها .

أما في المنظمات الصغيرة الحجم ، فإن وظيفة الاستقطاب يقوم به فرد واحد عادة ، يكون مدير مكتب التوظيف ، أيضاً يمكن أن يقوم المدير التنفيذي في المنظمات الصغيرة الحجم باستقطاب الأفراد و إجراء المقابلات معهم .

٦- قواعد الاستقطاب في الموارد البشرية :

- مركزية سياسة الاستقطاب
- الاستناد إلى تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظيفة بركنيه .
- تحديد المجتمع المستهدف
- عرض معلومات واقعية عن المنظمة
- مراعاة استمرارية الاستقطاب وتكثيفه .
- دراسة أوضاع سوق العمل .
- المراجعة المستمرة لجهود الاستقطاب .
- الحرص على جذب أكبر عدد من المتقدمين اختيار الموارد البشرية المتميزة للقيام بعملية الاستقطاب .

٧- العوامل المؤثرة في الاستقطاب :

١. حجم المنظمة .
- ب. الظروف الاقتصادية العامة .
- ت. الخبرة السابقة للمنظمة في مجال الاستقطاب .
- ث. ظروف العمل والأجور التي توفرها المنظمة .
- ج. اتجاه المنظمة نحو البقاء أو النمو أو الانكماش .
- ح. طبيعة الوظائف المعروضة وسمعة المنظمة .
- خ. طبيعة النشاط .
- د. إيضاح الوصف والتوصيف الوظيفي للمتقدمين .
- ذ. التنوع في استخدام مصادر الاستقطاب .
- ر. توقيت الاستقطاب .
- ز. التركيز على المصادر الاستقطابية التي تحقق أهداف المنظمة .
- س. أن يكون الاستقطاب قانونيا في كافة مراحله .
- ش. الاحتفاظ بالمستقطبين وعدم التفريط فيهم .
- ص. تعيين المستقطبين في وظائف تناسبهم .
- ض. اعتماد النشاط لاستقطابي تعمق من فاعلية التوظيف السليم .

الفصل الثاني : الدوافع و الحوافز في الموارد البشرية :

- ١- تعريف الدوافع و نوعية الدوافع .
- ٢- طبيعة الأساليب المستخدمة لإثارة الدوافع .
- ٣- أنواع الدوافع .
- ٤- نظريات الدوافع .
- ٥- تعريف الحوافز و أقسامه .
- ٦- أنواع الحوافز .
- ٧- الهدف من الحوافز لدى الموارد البشرية .
- ٨- نظام الحوافز .
- ٩- اثار تقديم الحوافز .

- الدوافع .

١- تعريف الدوافع :

الدافع هو حاجة غير مشبعة يؤدي إلى سلوك معين للفرد ، ويتحدد هذا السلوك اعتماداً على قوة الدافع . فالبحث عن الأكل يأتي من واقع طبيعي هو الجوع وبمجرد إشباع هذه الحاجة ينقضي هذا السلوك . إذا الدوافع عبارة عن مجموعة الرغبات والحاجات والقوى الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة . أو بمعنى آخر هي كل ما ينشط السلوك الإنساني ويحافظ عليه أو يغير اتجاه السلوك وشدته وطبيعته .

٢- نوعية الدوافع :

يجب على الإدارة أن تحدد أنواع الدوافع التي يمكن أن تثير حماس الفرد وتدفعه للعمل ، وتحديد أكثرها تأثيراً على سلوك الفرد ، ومن ثم استخدام الأساليب المناسبة لإثارتها . ويمثل اختلاف الدوافع من فرد إلى آخر تحدياً خطيراً يجب على الإدارة مواجهته حتى تنجح في مخاطبة الدافع الحقيقي للفرد على العمل .

٣- طبيعة الأساليب المستخدمة لإثارة الدوافع :

تتفاوت الأساليب المستخدمة في إثارة الدوافع منها ما يعتمد على التهديد والعقاب ، ومنها ما يعتمد على المكافأة وترغيب الموظفين أو العاملين ، وعادة ما تعتمد الإدارة في أي منظمة على مزيج من هذه الأساليب عند تحريك الدوافع وإثارتها لدفع العاملين وحثهم على العمل ويقع على عاتق الإدارة اختيار الأسلوب المناسب للموظفين ، والذي يسهم في تحريك سلوكهم بالشكل المرغوب .

٤- درجة التوافق بين أهداف الفرد والتنظيم :

تتعارض في كثير من الأحيان الأهداف الخاصة بالفرد وأهداف التنظيم . . . هذا التعارض قد يتسبب في الكثير من المشكلات التي يجب على الإدارة مواجهتها . وتأتي الدوافع

لتقليل الفجوة بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم ، وإذا نجحت الإدارة في اختيار الدافع المناسب لتقليل هذه الفجوة بين أهداف الفرد والمنظمة يكون للدافع قيمته وتأثيره الإيجابي .

٥- أنواع الدوافع :

- الدوافع الأولية والدوافع الثانوية :

يقصد بالدوافع الأولية (أو الفسيولوجية أو العنصرية) بأنها تلك الدوافع التي تعتمد على التكوين البيولوجي للإنسان وترتبط هذه الدوافع المختلفة بالتكوين العضوي وبأجهزة الجسم المختلفة أما الدوافع الثانوية (أو المكتسبة) فهي تلك الدوافع التي تكتسب من البيئة وما يتوفر فيها من قوى ومؤثرات ، وتتميز هذه الدوافع بأنها تتمتع بمرونة عالية وبالتالي قابليتها للتغير والتعديل ومن أمثلة هذه الدوافع الدافع إلى السيطرة أو التملك أو الانتباه أو الالتزام بالقيم السائدة في المجتمع .

- الدوافع الفردية والدوافع الاجتماعية :

ويقصد بالدوافع الفردية تلك القوى الداخلية التي تحرك السلوك الإنساني والضروري لحياة الفرد وبغض النظر عما إذا وجد في جماعة أو كان يعيش في عزلة وطبقاً لهذا المفهوم فإننا نجد أن جميع الدوافع الفسيولوجية أو الأولية التي سبق ذكرها . كما يقصد بالدوافع الاجتماعية تلك الدوافع التي يكتسبها الفرد في خلال مراحل التنشئة الاجتماعية أو التي تتأثر بالعوامل البيئية والثقافية التي يعيش في ظلها .

- الدوافع الشعورية والدوافع اللاشعورية :

يقصد بالدوافع الشعورية تلك الدوافع التي تخضع لسيطرة وتحكم وإدارة الفرد . أما الدافعة اللاشعورية فهي تلك الدوافع التي لا تخضع لسيطرة وتحكم إدارة الفرد وبالتالي فإنه لا يستطيع توجيهه ، وفي واقع الأمر فإن هذه الدوافع تكون من فعل العقل الباطن مثل كراهية أو حب شخص معين دون مبرر ظاهر .

٦- نظريات الدوافع :

هناك العديد من النظريات التي تحاول تفسير عملية الدافعية لدى الأفراد نذكر منها مايلي :

أولا . نظرية (X, Y) لدوجلاس ماكجروجر :

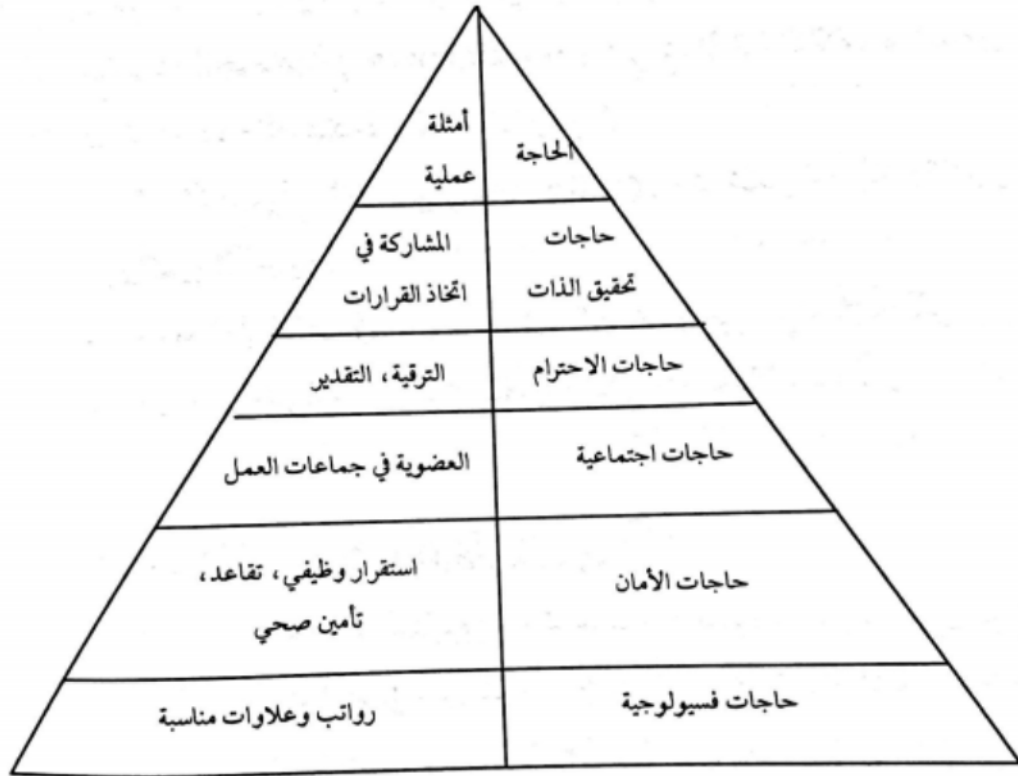
ركز دوجلاس ماكجروجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية ، وقد بني نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم ، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها ، وبناءً على هذه الافتراضات فقد قسم ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين (X,y) .

نظرية (y)	نظرية (X)
الانسان يحب العمل كحبه للراحة والاستجمام، فمتى ما توفرت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة تجده يسعى للعمل بمحض ارادته	لدى الانسان العادي كراهية فطرية للعمل
تحت الظروف المناسبة يتعلم الانسان تحمل المسؤولية بل ويسعى اليها	يكره الانسان العادي المسؤولية، لذا يحب أن يوجه من رئيسه بشكل دائم
الانسان طموح بطبيعته	الانسان العادي خامل وغير طموح
الانسان قادر على الابداع والابتكار وركوب المخاطر اذا أعطي الفرصة لذلك	الانسان العادي يفتقد المبادرة ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة
العقاب ليس الوسيلة الوحيدة لدفع الأفراد للعمل	أغلب الناس يجب أن يجبروا على العمل ويجب أن يراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب. فلو ترك العامل لوحده فلن يعمل

ويمكن للمديرين والموظفين أن يستفيدوا من مبادئ X,y في دفع العاملين من خلال تحليلهم لشخصية هؤلاء العاملين وتحديد العاملين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (X) والآخرين الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (y) .

ثانياً : نظرية سلم الحاجات :

يرى أبراهام ماسلو أن حاجات ودوافع الإنسان مرتبة بشكل هرمي بحيث يتم إشباع هذه الحاجات بشكل متتابعي أي لا بد من إشباع الحاجة الأولى قبل الانتقال إلى الحاجة التالية في الهرم .



- الحوافز .

١- تعريف الحوافز :

فرص وسائل (مكافأة ، علاوة . . الخ) ، توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتشجيعهم رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم ، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع .

٢- أقسام الحوافز :

لقد قسم علماء السلوك التحفيز إلى ثلاثة أمور :

- أ . حافز حب البقاء (وهو الحافز الفسيولوجي البيولوجي) وهو غريزة فطرية أودعها الله في بني البشر ليستقيم بها معاشهم ويعمر به الكون .
- ب . التحفيز الداخلي (وهو وجود الدافعية من ذات الإنسان لفعل معين) .
- ت . التحفيز الخارجي (ويكون بإحدى وسيلتين - الترغيب أو الترهيب) .

٣- أنواع الحوافز :

يمكن تقسيم الحوافز من حيث أثرها على الأفراد إلى حوافز سلبية وحوافز إيجابية .
(١) الحوافز الإيجابية : زيادة وتقوية احتمال تكرار السلوك الإيجابي المرغوب به عن طريق تقديم مكافأة سارة مناسبة للعامل أو الموظف .

(٢) الحافز السلبي : فهو تقوية السلوك المتجنب للمواقف والعواقب غير المرغوبة أو غير السارة .
وفيما يأتي نستعرض بعض هذه الأنواع من الحوافز :

- الحوافز المادية : وتشكل المكافآت وزيادة الأجور والرواتب والمشاركة بالأرباح ومنح نسب من المبيعات أو الأرباح السنوية .

- الحوافز المعنوية : وتشمل خطابات الشكر والمشاركة في القرارات الإدارية والثناء والمديح وغيرها .
- الحوافز الفردية : وتختص هذه الحوافز بأفراد معينين في المنشأة مثل تقديم مكافأة لأفضل موظف أو الموظف المثالي وغيرها . وهذه الحوافز تستخدم لدعم التنافس الإيجابي بين الأفراد .
- الحوافز الجماعية : وهي إثارة روح التعاون بين الجماعة والتعاون بين العاملين ومثال ذلك إنشاء جائزة لأفضل قسم أو أفضل إدارة .

٤- ماهو الهدف من الحوافز لدى الموارد البشرية ؟

- الهدف الاقتصادي :

حيث ان وضع النظام للحوافز في منظمة معينة يجب ان يعود بالفائدة على المنظمة او المؤسسة و العاملين لديها حيث تسعى المنظمة عن طريق استخدام الأفضل لعناصر الانتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية و تحسين منتجاتها و نوعيتها التي تعود بالفائدة عليها و للعاملين .

- الهدف المعنوي :

هو الهدف المتعلق مباشرة حيث أن العنصر الأهم من عناصر الانتاج المتحكم في العملية الإنتاجية و عقلها المؤثر و هو المستهدف من وضع نظام للحوافز و لابد لهذا النظام من المساهمة في إشباع رغباته و احساسه و مشاعره التي لابد من فهمها للتعامل معه .

و إن عملية التحفيز هذه لها اهداف عديدة و من بين تلك الاهداف ما يلي :

- أ- انخفاض معدل دوران العمل بين المنظمات .
- ب- انخفاض نسبة تغيب العامل في المنظمة و تأخره .
- ج- يكسب العاملين سلوكا ايجابيا افضل .
- د- تحقيق الاهداف التي خطط لها العاملين او رئيسهم او الدائرة ككل .
- هـ- الطاقة و الجودة في الانتاج اي مقارنة مخرجات العمل اليومي إلى مدخلاتها قدر الإمكان .

و تعمل الحوافز على اداء العاملين لمهامهم و واجباتهم بشكل ايجابي و ذلك لما تتركه لديهم من انطباعات جيدة مثل رضاهم عن ادارة العمل و بالأخص عند شعورهم بانه قد تم تقديم التقدير لهم وهي لها العديد من النتائج الإيجابية على الكيان أو المؤسسة .

٥- آثار تقديم الحوافز :

- زيادة إنتاجية العاملين :

حيث عندما يشعر العامل بالرضا تجاه عمله سيكون لديه الدافع القوي و الحرص العالي على زيادة نسبة إنتاجيته في عمله مما يساهم بشكل كبير على تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح .

- التطور في أنشطة المنشأة :

تساهم الحوافز بصورة كبيرة في جعل العمل في الكيان أو المؤسسة أكثر تطور وهذا يكون له مردود قوي و ايجابي للغاية على تلك العمليات التشغيلية بالكيان .

- تقوم بربط العامل بمنشأته :

من خلال استفادته من زيادة إنتاجها و بالتالي ارباحها مما سيعود عليه بالنفع فيصبح أكثر ارتباطاً بها و بنجاحها .

- تحفيز و رفع الروح المعنوية للعاملين :

حيث انها سوف تعمل على زيادة شعور العاملين بان لها قيمة كبيرة في مكان عملهم ، و انهم جزء اساسي يعتمد عليهم الكيان في نجاحه .

- دعم العاملين المتميزين في المنشأة :

ما يجعل العاملين في المنشأة أو الكيان يقومون بتحسين و تطوير ادائهم حتى يصبح لديهم الفرصة في الحصول على مكافأة مالية او معنوية مثل حصولهم على الترقيات الوظيفية و بالتالي يقدم كل منهم احسن ما لديه من طاقات إنتاجية .

- تشجيع العاملين على الإبداع :

و ذلك يأتي من خلال توفيرها للبيئة المناسبة لهم من اجل العمل على مجموعة من الابتكارات المهنية الجديدة مما يدفع بقوة إلى تطور كبير في بيئة العمل .

- نمو التقدير الذاتي الداخلي لدى العاملين :

و بالتالي يزيد من اهتمامهم بنمو العمل و رفع مستواه لما يحظون به من تقدير داخله .

٦- أهمية الحوافز لدى الموارد البشرية :

- تحفيز الأداء :

تساهم في تحفيز الموظفين لتحقيق أهدافهم الشخصية والمؤسسية ، وعندما يعلم الموظفون أن هناك مكافأة مرتبطة بتحقيق النتائج الممتازة ، يكونون أكثر استعداداً للعمل بجد إضافي .

- تعزيز الالتزام والولاء :

يمكن لنظام الحوافز تعزيز الالتزام والولاء لدى الموظفين نحو المؤسسة ، حيث يشعرون بأن الشركة تقدر جهودهم وتكافئهم بشكل عادل .

- تطوير مهارات الموظفين :

قد تكون الحوافز فرصة لتحسين وتطوير مهارات الموظفين ، حيث يمكن تقديم مكافآت لأولئك الذين يسعون لتحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم .

٧- نظام حوافز متوازن مالياً :

- تحديد الاهداف الواضحة :

يجب تحديد أهداف قابلة للقياس وواضحة للموظفين ، حيث يجب أن تكون هذه الأهداف متناسبة مع رؤية وأهداف المؤسسة .

- تنوع الحوافز :

و ينبغي توفير مجموعة متنوعة من الحوافز ، سواء كانت مالية أو غير مالية ، لتلبية احتياجات موظفين مختلفين

- ضبط التوازن المالي :

يجب أن تكون ميزانية الحوافز في متناول المؤسسة ومتوافقة مع القدرة المالية ، حيث يمكن تقديم مكافآت بناءً على الأداء الفردي أو الجماعي .

- متابعة و تقييم النظام :

يجب أن تتم متابعة أداء نظام الحوافز بشكل دوري ، ويمكن تعديله بناءً على التغييرات في أهداف المؤسسة .

- تصميم نظام الحوافز المتوازن :

يجب أن يكون نظام الحوافز متوازناً ومنصفاً في الوقت نفسه .

حيث ينبغي أن يشمل مجموعة متنوعة من الحوافز ، بما في ذلك المكافآت المالية والترقيات والتدريب والاعتراف بالإنجازات .

- توجيه الحوافز نحو الأداء الفردي و الجماعي :
يجب أن يشجع نظام الحوافز الموظفين على تحقيق الأداء الفردي المتميز والعمل الجماعي الفعال .

حيث يمكن تحقيق ذلك عن طريق تحديد مؤشرات الأداء الفردية والجماعية وربط الحوافز بتحقيق هذه المؤشرات .

- استخدام الحوافز غير المادية :
ليست الحوافز دائماً مرتبطة بالمكافآت المالية ، حيث يمكن استخدام الحوافز غير المادية مثل تقديم فرص التدريب والتطوير ، وإعطاء وقتاً إضافياً للراحة ، وتوفير بيئة عمل مريحة ومحفزة .

- استخدام الحوافز المتغيرة :
يمكن تنويع الحوافز وترتيبها بحيث يتم تخصيص ميزانية أقل للحوافز الأكثر تكلفة .
و على سبيل المثال ، يمكن تقديم مكافآت صغيرة للإنجازات اليومية أو الأهداف السهلة التحقيق ، بينما تكون المكافآت الكبيرة مرتبطة بتحقيق أهداف استراتيجية أكبر .

- الاستفادة من الشركات الاستراتيجية :
يمكن أن تكون الشراكات الاستراتيجية مع الموردين والشركاء التجاريين فرصة لتوفير حوافز بتكلفة أقل . على سبيل المثال ، الحصول على خصومات على المنتجات أو الخدمات المقدمة للموظفين كجزء من الحوافز .

٨- نظام الحوافز :



٩- أهمية نظام الحوافز في المؤسسة :

- (١) تحفيز الأداء تساهم في تحفيز الموظفين لتحقيق أهدافهم الشخصية والمؤسسية ، وعندما يعلم الموظفون أن هناك مكافأة مرتبطة بتحقيق النتائج الممتازة ، يكونون أكثر استعداداً للعمل بجهد إضافي .
- (٢) تعزيز الالتزام والولاء يمكن لنظام الحوافز تعزيز الالتزام والولاء لدى الموظفين نحو المؤسسة ، حيث يشعرون بأن الشركة تقدر جهودهم وتكافئهم بشكل عادل .
- (٣) تطوير مهارات الموظفين قد تكون الحوافز فرصة لتحسين وتطوير مهارات الموظفين ، حيث يمكن تقديم مكافآت لأولئك الذين يسعون لتحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم .

١٠- كيف يتم تصميم نظام حوافز متوازن ماليًا :

- تحديد الاهداف الواضحة :

يجب تحديد أهداف قابلة للقياس وواضحة للموظفين ، حيث يجب أن تكون هذه الأهداف متناسبة مع رؤية وأهداف المؤسسة .

- تنوع الحوافز :

و ينبغي توفير مجموعة متنوعة من الحوافز ، سواء كانت مالية أو غير مالية ، لتلبية احتياجات موظفين مختلفين .

- ضبط التوازن المالي :

يجب أن تكون ميزانية الحوافز في متناول المؤسسة ومتوافقة مع القدرة المالية ، حيث يمكن تقديم مكافآت بناءً على الأداء الفردي أو الجماعي .

- متابعة و تقييم النظام :

يجب أن تتم متابعة أداء نظام الحوافز بشكل دوري ، ويمكن تعديله بناءً على التغييرات في أهداف المؤسسة .

- تصميم نظام الحوافز المتوازن :

يجب أن يكون نظام الحوافز متوازناً ومنصفاً في الوقت نفسه .
حيث ينبغي أن يشمل مجموعة متنوعة من الحوافز ، بما في ذلك المكافآت المالية والترقيات والتدريب والاعتراف بالإنجازات .

- توجيه الحوافز نحو الأداء الفردي و الجماعي :

يجب أن يشجع نظام الحوافز الموظفين على تحقيق الأداء الفردي المتميز والعمل الجماعي الفعال .

حيث يمكن تحقيق ذلك عن طريق تحديد مؤشرات الأداء الفردية والجماعية وربط الحوافز بتحقيق هذه المؤشرات .

- استخدام الحوافز غير المادية :

ليست الحوافز دائماً مرتبطة بالمكافآت المالية ، حيث يمكن استخدام الحوافز غير المادية مثل تقديم فرص التدريب والتطوير ، وإعطاء وقتاً إضافياً للراحة ، وتوفير بيئة عمل مريحة ومحفزة .

- استخدام الحوافز المتغيرة :

يمكن تنوع الحوافز وترتيبها بحيث يتم تخصيص ميزانية أقل للحوافز الأكثر تكلفة .
و على سبيل المثال ، يمكن تقديم مكافآت صغيرة للإنجازات اليومية أو الأهداف السهلة التحقيق ، بينما تكون المكافآت الكبيرة مرتبطة بتحقيق أهداف استراتيجية أكبر .

- الاستفادة من الشركات الاستراتيجية :

يمكن أن تكون الشراكات الاستراتيجية مع الموردين والشركاء التجاريين فرصة لتوفير حوافز بتكلفة أقل . على سبيل المثال ، الحصول على خصومات على المنتجات أو الخدمات المقدمة للموظفين كجزء من الحوافز .

١١- ما الفرق بين مكافآت و حوافز الموظفين ؟

الفرق الأساسي بين المكافآت والحوافز هو أن المكافأة تعطى للموظف ، بينما الحوافز هي أداة تحفيز . على سبيل المثال ، إذا أعطيت الموظف هدية نظير جهوده ، فتلك مكافأة ، بينما لو قدمت لنفس الموظف هدية بعدما بلى بلاء حسنًا وفاق جميع التوقعات فتلك حافز .

١٢- أفكار لأنشطة نظام الحوافز بالميزانية المحدودة :

من الناحية المثالية ، ستتضمن الرحلة في نظام الحوافز نشاطاً يترك انطباعاً دائماً (ذكريات) لدى موظفيك .

حيث يمكنك التخطيط لأنشطة لا تُنسى وإبداعية لرحلات تحفيز الموظفين ، ويمكنك القيام بكل ذلك مع الالتزام بالميزانية .

فيما يلي بعض الأفكار المفضلة لدينا لأنشطة وفعاليات الرحلات التحفيزية :

(١) الأنشطة الصحية مثل المنتجع الصحي أو لعب الجولف أو المشي لمسافات طويلة أو حتى ركوب القوارب في البحر .

(٢) تكريم الموظفين على إنجازاتهم ، ويتم استضافتها في موقع تاريخي محلي حتى تتمكن من الإبداع دون الإفراط في الإنفاق

(٣) . حضور حدث سنوي ، مثل فيلم أو موسيقى أو مهرجان ثقافي .

(٤) المشاركة في المسؤولية الاجتماعية المجتمعية لإتاحة الفرصة للموظفين ليكون لهم تأثير إيجابي وخدمة المجتمع من خلال جمع التبرعات ودعم الحاجة المحلية عن طريق القوى العاملة وغيرها من الأنشطة .

النتائج :

١- إن نظام الترقية له دور كبير في تحفيز الموظفين على بذل مجهود أكبر ويساهم في زيادة فاعلية أداء العاملين و زيادة روح المنافسة بين الموظفين .

٢- عملية الاستقطاب لها دور كبير في إعطاء الثقة لدى المتقدمين بأن هذه المؤسسة هي الأنسب لهم .

٣- تؤثر عملية تخطيط الموارد البشرية بشكل إيجابي على استقطاب أكبر عدد من الكفاءات ، كلما كانت أكثر دقة وتحتوي على رؤية واضحة .

٤- دراية المؤسسة بموظفيها والعاملين فيها وكفاءاتهم له تأثير كبير في توفير وقت عملية الاستقطاب وسهولة تحديد المصادر التي يجب استخدامها .

٥- ان تحديد نوع المصدر سواء كان مصدر داخلي أو خارجي في عملية الاستقطاب له دور كبير في سهولة استقطاب موارد بشرية ذات كفاءات عالية .

٦- نوع الوظيفة هو من يحدد الوسيلة التي يجب استخدامها في الإعلان عنها ، لذلك يجب دراسة احتياجات الوظيفة للموارد البشرية بشكل دقيق وواضح .

التوصيات :

١- وضع خطة تراعي جميع الاحتياجات التي تريدها المؤسسة من الموارد البشرية ، والعمل على تحديثها بشكل دوري .

٢- الاهتمام بتفعيل الموقع الإلكتروني في عملية الاستقطاب ، وعدم تجاهل أهمية الصحف الرسمية كوسيلة من وسائل الاستقطاب .

٣- اعداد برامج تدريبية و دورات تأهيليه للموظفين سواء كانوا جدد أو الموظفين الذين تمت ترقيتهم .

٤- الاهتمام بالاختبارات العملية التي تساعد بشكل كبير في معرفة القدرات والمهارات ، وعدم الاقتصار على الاختبارات الشفوية .

٥- توفير معلومات للموظفين داخل المؤسسة عن فرص الحصول على ترقية ، الن ذلك يعتبر حافزا قويا لإثبات قدراتهم .

٦- العمل على حصر عملية الاستقطاب من خلال تحديد الاحتياجات بشكل دقيق ، وذلك لحصر عدد المتقدمين من الاشخاص ذو الكفاءة المطلوبة .

الخاتمة :

و في الختام الغاية من هذا البحث هو ايجاد سبل تفعيل الاداء للعاملين في المنظمات او المؤسسة ، و معرفة الدوافع و الحوافز التي تساعد على تطوير هذا الاداء و زيادة الإنتاجية .
و الحمد لله تعالى الذي وفقني في تقديم هذا البحث ، وها هي الخطوات الأخيرة في مشوار هذا البحث وقد بذلنا كل جهدنا لكي يخرج هذا البحث في هذا الشكل ، و أرجو من الله تعالى أن تكون رحلة ممتعة وشيقة ، وكذلك أرجو أن تكون قد ارتقينا بدرجات العقل الفكر ، حيث لم يكن هذا الجهد بالجهد اليسير ، ونحن لا ندعى الكمال فإن الكمال لله عز وجل فقط و ان وفقنا فمن الله عز وجل وإن أخفقنا فمن أنفسنا ، وكفانا شرف المحاولة ، وأخيراً نرجوا أن يكون هذا البحث قد نال إعجابكم .

و السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

المراجع :

- ١- معجم مصطلحات الادارة العامة - الأستاذ إبراهيم شهاب .
- ٢- مبادئ ادارة الاعمال - الدكتور احمد الشميمري .
- ٣- ادارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين - زهير نعيم - ٢٠١٠ .
- ٤- ادارة الموارد البشرية - سعاد نائف برنوطي - ص (٢١٣) .
- ٥- ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - خالد عبدالرحيم الهيتي - ص (١٢٦) .
- ٦- ادارة الموارد البشرية المعاصرة - عمر عقيلي - ص (٢٩٩) .
- ٧- ادارة الموارد البشرية - رواية محمد حسن .
- ٨- الادارة العامة الأسس و الوظائف - الدكتور سعود النمر .
- ٩- ادارة الموارد البشرية - الدكتور مازن فارس رشيد .
- ١٠- ادارة الموارد البشرية - سعاد نائف برنوطي - ص (٢١٣) .
- ١١- [http: //biala. 50webs. com/page_know/kn_08. htm](http://biala.50webs.com/page_know/kn_08.htm)