

بحث بعنوان

تأثير الحوافز والمكافآت على تحسين اداء العاملين في البلديات

سناء حسن فلاح المومني

كاتبه ديوان

مجلس الخدمات المشتركة/ محافظة الزرقاء

الملخص:

تناول البحث تعريف الحوافز وهو "العوامل الخارجية التي تحفز الأفراد على أداء المهام الموكلة إليهم بأفضل طريقة ممكنة من خلال إشباع رغباتهم المادية والمعنوية. ويمكن تقديمها كمجموعة من التأثيرات وشمل البحث أهمية وشروط والاسس التي يعتمد عليها مبدأ الحوافز في البلديات كما انه ايجاد علاقة بين الحوافز والمكافآت اداء وانتاجية العاملين وكما انه تناول عدد من الدراسات التي اوضحت مدى العلاقة بين الحوافز واداء العاملين ومن خلالها تم استخلاص النتائج والتوصيات.

Abstract

The research dealt with the definition of incentives, which is "the external factors that motivate individuals to perform the tasks entrusted to them in the best possible way by satisfying their material and moral desires. It can be presented as a set of influences. The research included the importance, conditions and foundations on which the principle of incentives in municipalities depends. It also finds a relationship between incentives and rewards the performance and productivity of workers, and it also dealt with a number of studies that showed the extent of the relationship between incentives and employee performance, and through which conclusions and recommendations were drawn.

وجد أن إجراءات الإدارة التي نادراً ما تتجح في التأثير على سلوك وأداء الأفراد العاملين وفعاليتها في المنظمة هي العنصر البشري، أهم عنصر في الإنتاج في المنظمة. هذا العنصر القيم لديه القدرة على تطوير وتحقيق وتعظيم الأهداف التنظيمية عندما يشعرون بالولاء والانتماء والتفاني لمصالح المنظمة، وبالتالي استراتيجية المنظمة ومن كفاءته من خلال استخدام نظام تحفيزي فعال، وهي سياسة تنتهجها منظمة لتحسين أداء الموظف وزيادة الطاقة التي تدفعهم لتقديم أداء عالي. تركز المنظمات على كفاءة العمال وفعاليتهم، ويعزز الباحثون الكفاءة المهنية للأفراد العاملين حيث تختار الإدارة العناصر الفعالة للمؤسسة وترتبط أهدافها بالأهداف الشخصية للعمال. ولقد عملت للحصول على وصفة كاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابياً على أدائهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الربح والبقاء.

لذلك فإن تحفيز العمال يعد عاملاً أساسياً في بيئة العمل الحديثة، حيث يستحيل رفع مستوى العمال وزيادة إنتاجية المنظمة ما لم تتوصل المنظمة إلى نظام حوافز وتشرح الموضوعات التحفيزية وهي سبب قيام الأفراد بشيء ما بحماس ودفاعية، ولماذا يفنقر الآخرون إلى هذا الحماس والاندفاع. هو أداء العامل الذي يتحقق من خلال تفاعل الحوافز مع كفاءات العاملين، وكفاءاتهم ومؤهلاتهم وحدها لا تكفي لضمان أن تحقق المؤسسات مخرجات العاملين بالطريقة المرغوبة، يتطلب أيضاً عاملاً آخر ولضمان ذلك، يكفي تحفيز الموظفين لتحقيق النتائج المطلوبة.

مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث وجود بعض العوامل الأساسية التي تؤدي إحباط العاملين ومنه يؤثر سلبا على فاعلية نظام الحوافز وهي: عدم الاستقرار، الازدلال وسوء المعاملة والامال الكاذبة، الروتين، ضعف نواتج العمل، والاهداف المتعارضة، كثرة توجيه اللوم المحاباة اهم العوامل الأساسية التي تؤثر على اداء العاملين إذا تم تحفيز العمال في مناطق معينة وعدم تحفيزهم في مناطق أخرى، فهذا يعني أن الحوافز ليست ثابتة والسلوك ومن الشخصي السلبي لمدير المؤسسة مما يؤثر على كفاءة انتاج العاملين.

اسئلة البحث:

- ما مفهوم الحوافز؟
- كيف يساهم التحفيز في تحسين أداء العاملين؟
- هل توجد علاقة بين الحوافز المادية و أداء العاملين داخل المؤسسة؟

منهجية البحث:

استخدمت الباحثة في هذا البحث المنهج الاستقرائي بالاعتماد على الدراسات السابقة والمقالة المتوفرة في المكتبة العربية ومواقع الانترنت والتي من خلالها سوف تقوم الباحثة في استخلاص اهم النتائج والتوصيات.

اهداف البحث:

- اكتشاف الدور الفعال للحوافز في التأثير على أداء الموظف.
- تقييم كفاءة وفعالية نظام الحوافز في البلديات.

- أهمية نظم الحوافز في تحسين الأداء التنظيمي.
- ملاحظة مدى اهتمام البلديات بتحفيز عمالها.

اهمية البحث:

تكمن اهمية البحث من الناحية النظرية في تعزيز واثراء المكتبة العربية لعنوان تاثير الحوافز والمكافآت على تحسين اداء العاملين في البلديات اما من الناحية العلمية فهي تساعد في اتخاذ القرارات لكبار المسؤولين في المؤسسات الحكومية لتاثير الحوافز والمكافآت على تحسين اداء العاملين في البلديات.

الاطار النظري:

الحوافز:

أحد الأساليب المادية والأخلاقية أو كليهما التي يتم من خلالها توجيه الجهود الفردية أو الجماعية، بناءً على الإيمان والرضا عن الذات، نحو غرض المؤسسة وتشجيعها لتحقيق المرحلة المنشودة والموجهة في الأصل. تلبية الاحتياجات كخطوة مؤقتة.

تعريف آخر للحوافز هو "العوامل الخارجية التي تحفز الأفراد على أداء المهام الموكلة إليهم بأفضل طريقة ممكنة من خلال إشباع رغباتهم المادية والمعنوية. ويمكن تقديمها كمجموعة من التأثيرات.

أهداف الحوافز

أهداف الحوافز على المستوى الفردي

الاعتراف بقيمة إنجازات الفرد وإشباع الحاجة إلى الامتتان: إلى الحد الذي يتم فيه توجيه العمل السيئ إلى صاحبه على الفور مع عقوبة رادعة من تأديب وتوبيخ وأحياناً الفصل من الوظيفة. حق الشخص في تحقيق الإنجازات والنزاهة في عمله ، يجب أن يتم تمييزه والاعتراف به من خلال تشجيعه على الاستمرار في الإبداع قدر استطاعته وضمان التقدم والنمو الدائمين.

- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعاً لحاجتهم لحب الاستطلاع.
- المساعدة المالية: المساعدة المالية مهمة جداً لبعض الأفراد حيث أن التعويض المالي هو جزء من بيئة العمل حتى يتمكن الأفراد من تلبية احتياجاتهم المادية.
- تحمل المسؤولية: المسؤولية هي أحد العوامل البارزة التي تؤثر بشكل كبير على أداء الأعمال وتحقيق الهدف والالتزام هو جزء لا يتجزأ من بناء الشخصية.

اهداف الحوافز على مستوى الجماعات

- إثارة حماس المجموعة وتعزيز المنافسة بين أعضاء المجموعة: يحب الأفراد إثبات أنفسهم وتحديث المنافسة عندما يتم منح الأفراد الفرصة المناسبة للمنافسة والتحدى.

<https://jasps.com>

- تعزيز روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تضامن المجموعة في تحقيق المعايير المطلوبة للاكتساب، وتشجع المشاركة أعضاء المجموعة على قبول عملية صنع القرار والتفاعل معها، ويمكن أن تشعر بأهمية تنفيذ الإدارة وإقناعها. بأرائهم ووجهات نظرهم.
- تنمية المهارات بين أعضاء المجموعة: تهدف الحوافز الجماعية للأشخاص ذوي المهارات العالية إلى نقل المهارات إلى الزملاء وهذا يزيد من فرص التطوير والتدريب أثناء العمل.

أهداف الحوافز على مستوى المؤسسة

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تساعد الحوافز في الاستجابة لتأثيرات الضغوط المحيطة بالمنظمة على الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية. وهذا يتطلب من المنظمات تحسين إنتاجها وابتكار أساليب و وسائل حديثة للحفاظ على مركزها. وهذا يتطلب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة.
- دمج الأنشطة التحفيزية وربطها مع مختلف أنشطة الموارد البشرية: بما في ذلك تخطيط المواهب وتحليل الوظائف، والتوظيف، والاختيار، والتعيينات، والتدريب، وتقييمات التطوير والأداء، والأجور، والخدمات، والترقيات، التي يتم تجميعها، تؤثر على النتائج المتوقعة في المستوى التنظيمي.
- إعداد الثقافة التنظيمية الصحيحة: تهدف الحوافز إلى تحقيق بيئة عمل فردي يبعث على الرضا وهذا يلهمنا للبحث عن الصالح العام، والإنتاجية، والسعي لتحقيق أهدافنا التنظيمية.

أنواع الحوافز وأسس منحها

عادة ما تستخدم المؤسسات أنواعًا متعددة من الحوافز، والتي تختلف اعتمادًا على الدرجة الوظيفية للفرد، ومدة الخدمة، والمسمى الوظيفي، ومستوى الإدارة. وتظل المسؤولية قائمة، وتحكم الوكالة في اختيار تصنيفات الحوافز المناسبة.

حسب طبيعة الحافز:

الحوافز المادية: أي مكافأة على المشاركة في الأرباح تعتبر مادية، حيث يتم التعبير عنها في جميع الحوافز المدفوعة للعاملين، سواء كانت نقدية أو عينية، للعمل على زيادة إنتاجيتهم بشكل مباشر أو غير مباشر، والحوافز والأجور هي الأهم والحوافز المادية التي تكتسب أهمية في البلدان النامية.

الحوافز الأخلاقية: حوافز تلبى الاحتياجات الذاتية الشخصية والاجتماعية المتعلقة بالحالة النفسية والسلوكية للفرد من أجل رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين الأجواء المحيطة بالعمل، وتأكيد قيمة الحوافز المعنوية في مجال البحث والدراسة الميدانية، وفي بعض الحالات تكون أكثر نجاحًا من الحوافز.

حسب أثر الحافز

الحوافز الإيجابية: هي الحوافز المستخدمة لتشجيع العمال على القيام بأعمال معينة. أو هي وسيلة لإغراء العمال ليكونوا أكثر إنتاجية وكفاءة من خلال توفير المزايا والخدمات التي تلبى احتياجاتهم.

<https://jasps.com>

الحوافز السلبية: محددة أو مبنية على طريقة العقوبات المطبقة على العمال الذين يؤدون عملاً عند مستوى أدنى مما هو متوقع. هذا لأنه لوحظ أن الحوافز الإيجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية حيث تميل الطبيعة البشرية إلى تشجيع ومقت الضغط والإكراه من أي نوع سواء كان ماديًا أو معنويًا.

حسب المستفيد من الحافز

الحوافز الفردية: يُنظر إلى الحوافز الفردية على أنها أدوات ذات تأثيرات جيدة طويلة الأجل ومستدامة في تحسين إنتاجية العمال بشكل مباشر، ويمكن أن تعمل أيضًا على تحفيز المنافسة بين العمال.

الحوافز الجماعية: تعتبر هذه الحوافز أداة إدارية مهمة لتحقيق أهداف التنمية، حيث إنها تعزز روح العمل لدى الموظفين كفريق متكامل يسعى فيه الجميع لمنفعة الجميع، وعادة ما تستخدم الحوافز لتحقيق أهداف التنمية في المؤسسات عالية المستوى التي لا يرتبط موظفوها بشكل مباشر بحجم الإنتاج.

حسب موقع الحافز

ويظهر هذا التقسيم الحوافز من حيث اعتبارها حوافز مباشرة وغير مباشرة

الحوافز المباشرة: ينظر إليها الناس بشكل مباشر، ويتم التعبير عنها بالوسائل والأساليب التي تشجع العمال على تحقيق السرعة والدقة في مكان العمل، ويمكن رؤيتها من ثلاث زوايا.

1. الحوافز المالية: تتمثل في علاوات الإنتاج والإعانات وغيرها.

2. الحوافز العينية: هي عروض عينية للعمال.

3. الحوافز المعنوية: تتمثل في الميداليات والأوسمة وغيرها.

<https://jasps.com>

4. الحوافز غير المباشرة: وتشمل هذه الحوافز مجموعة من الخدمات التي تقدمها المؤسسة لصالح العاملين،

وتحفيزهم على توفير الراحة النفسية، وتؤثر هذه الخدمات على العاملين بشكل غير مباشر، على سبيل

المثال:

- ظروف العمل اللائقة: يتجلى ذلك في غلبة العلاقات الودية والمحبة بين العمال والشعور بالأمان.
- التدريب: يعتبر من الحوافز غير المباشرة المؤدية إلى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية لإنجازه بمهارة، فالتدريب المهني والتقني في القطاع الصناعي يرفع من مستوى كفاءة الإنتاج وهو مهم للغاية من قبل جميع العاملين.

أسس منح الحوافز

معايير الأداء: تعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز، حيث يتم تحليل الأداء ومن ثم يتم وضع معايير معينة قابلة للقياس لكل وظيفة مثل كمية العمل وجودة العمل.

معيير الجهد: يستخدم هذا المعيار لقياس أداء العمل ولكنه أقل موضوعية من المعيار الأول لأن الجهد الذي يبذله العامل لا يؤدي دائماً إلى الإنجاز الفعال للعمل.

الأقدمية: معيار شائع الاستخدام يأخذ في الاعتبار طول الوقت الذي يقضيه الموظف داخل المنظمة، ويشير إلى الولاء والانتماء.

تحقيق الأهداف: معيار يستخدم غالباً في المؤسسات الحديثة لتشجيع الموظفين على تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

شروط النظام الجيد للحوافز

تحديد وتقديم النظام: بمعنى أن المنفذين والمسؤولين والعاملين يجب أن يفهموا النظام ويجب أن يعرف الجميع أنه موجود

تحديد السلوكيات المتوقعة: يتم تحديد السلوكيات المتوقعة من البداية واحتمالية تحقيقها.

إمكانية قياس الأداء والسلوك المرغوب فيه بسهولة: وجود معايير محددة قابلة للقياس والتحقق

ربط الحوافز بالأداء بطريقة واضحة ومفهومة: لتشجيع الموظفين على رفع مستوى أدائهم يجب أن يكون النظام عادلاً ومتنوعاً: يتضمن مجموعة متنوعة من الحوافز لتلبية جميع الاحتياجات.

أهمية الحوافز

المساهمة في إرضاء الموظفين ومعنوياتهم.

المساهمة في إعادة تنظيم نظام احتياجات العاملين ومواءمة الأولويات.

تطوير عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى ترسيخها بين موظفيها.

تنمية الطاقة الإبداعية للموظفين بما يضمن ازدهار المنظمة وتطورها.

المساهمة في تحقيق الأعمال والأنشطة التي تسعى المنظمة لتحقيقها

تحسين الوضع الاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته

العوامل المؤثرة على نظام الحوافز

الاعتماد على التحفيز لتكون مباشرة قدر الإمكان.

حجم ونوع الحوافز وحجم العمل والتناسب فيما بينها.

تصور الموظف لسبب الحافز أو الغرض الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه الاستقرار.

إذا تم تحفيز العمال في مناطق معينة وعدم تحفيزهم في مناطق أخرى ، فهذا يعني أن الحوافز ليست ثابتة.

تفعيل أداء العاملين

الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه هذه المؤسسة هو تحقيق كفاءة إنتاج عالية. وتعتبر وظيفة إدارة شؤون

الموظفين من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة الحديثة لتحقيق هذا الهدف من خلال تطوير أنظمة

تحفيزية فعالة تؤدي إلى تحسين مستويات أداء العاملين.

ومع ذلك ، فإن الجهود المبذولة في العملية التحفيزية قد لا تؤدي ثمارها أو تؤدي إلى النتائج المرجوة ، لذلك

يجب إجراء عملية تقييم الأداء الفردي لتحديد مساهمة كل فرد في عملية الإنتاج

وبالتالي فإن نتائج التقييم هي أساس القرارات المتعلقة بمنح الحوافز

يصف مفهوم الأداء المستوى الذي حققه العامل الفردي عند أداء وظيفته من حيث كمية ونوعية العمل الذي

يقدمه و الأداء هو الجهد الذي يبذله كل موظف في المؤسسة.

<https://jasps.com>

كما ينص على "نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير على الأداء الفردي والسمات السلوكية ومحاولة تحديد احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوكيات في المستقبل لإفادة الأفراد والمنظمات والمجتمع."

تأثير الحوافز على تفعيل أداء العاملين في البلديات :

للحوافز أثر كبير في زيادة الإنتاج والجودة وتعزيز الابتكار بين العاملين الجيدين والعمل على تحقيق الرضا النفسي والمعنوي للعاملين حيث تولد الحوافز رسوماً وطاقة إضافية في مكان العمل توجه سلوكهم نحو زيادة النشاط وتحقيق أداء متفوق، ولها تأثير إيجابي على تصحيح العمال والارتقاء بهم إلى الأداء المتميز.

أثر الحوافز على سلوك وأداء العاملين

إن الاعتقاد بأن الحوافز تعمل على تحسين الأداء وتقليل معدل الدوران والتغيب وتجنب الموظفين المؤهلين يستند إلى افتراض أن الحوافز نفسها تؤثر على دافع العمال بطرق يمكن التنبؤ بها.

بشكل عام، يمكننا القول إن الناس يتطلعون إلى السلوكيات التي تكافئها المؤسسات. على هذا النحو، يمكن أن يكون توقع المكافأة حافزاً قوياً لمستويات أعلى من السلوك والأداء الوظيفي، وكذلك لاختيار المؤسسات وأن الحوافز مهمة للأفراد من المؤسسات كأماكن للعمل، وكذلك لتلبية الاحتياجات المتعلقة بالعمل وتعمل الحوافز على تعزيز الأنماط المختلفة للسلوك الفردي وكذلك توفير الرضا.

تؤدي الاحتياجات إلى تعلم أنماط سلوكية جديدة، وتوجه الأفراد في الاختيار بين الأنماط السلوكية البديلة، أو الدرجة التي يتغير بها اتجاهها ما يحصل عليه من صاحب العمل، في ظل أنظمة الحوافز التي تربط بين

<https://jasps.com>

الأجور والأداء المباشر، لديه حافز قوي للبدء في البحث عن وظيفة ذات أجر أفضل مما يشغلها ومن المرجح أن يغير الموظف نفسه.

إن أفعاله من خلال زيادة ناتج عمله (زيادة إجمالي دخله) مهمة لمعرفة الحوافز التي تقدمها الوظيفة ، وكذلك تقييم الفرد لتلك الحوافز ، لتحسين السلوك الوظيفي والأداء.

الكفاءة الإنتاجية وعلاقتها بالحوافز

تعتبر الرغبة في العمل والقدرة عليه من العوامل الأساسية المؤثرة على الأداء أو على الكفاءة، فالكفاءة تعني العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين الناتج من تلك العملية وما يؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من حوافز تشجيعية وعلى هذا الأساس تبنى العلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والحوافز والدوافع وهو أمر تجاهلته الإدارة في وقت سابق باعتبارها اهتمت فقط بتوفير القدرة على العمل التي تتمثل في التعليم والتدريب، فالخبرة المكتسبة في أداء العمل بالإضافة إلى القدرات الطبيعية التي يمتلكها الفرد في العمل بثلاث عناصر أساسية.

ظروف العمل المادية

الإضاءة وأوقات الراحة والتدفئة وأي شيء آخر يصنع ويؤثر على بيئة العمل.

بشكل عام ، كانت الإدارة تهتم بشكل كبير بظروف العمل المادية ، معتقدة أنها المحدد الوحيد لكفاءة الإنتاج.

<https://jasps.com>

لقد ثبت أن هذه الشروط ليست هي المحددات الوحيدة لكفاءة الإنتاج. هذا لا يعني أن الحكومة لا تولي أهمية لظروف العمل المادية ، ولكن هناك مستوى معين من الظروف المادية للفرد لأداء وظيفته بكفاءة و يجب أن يؤخذ في الاعتبار أنه لا يؤدي إلى التحسن. هذا لا يعني زيادة في كفاءة الإنتاج ، بل قد يؤدي إلى تجنب انخفاض كفاءة الإنتاج بسبب ظروف العمل المادية السيئة.

ظروف العمل الاجتماعية

من أهم هذه التأثيرات الاجتماعية على الكفاءة الإنتاجية هو التنظيم غير الرسمي لمجموعات العمال والقادة والمشرفين، والذي يشير إلى احتياجات الأفراد، وخاصة الاحتياجات الاجتماعية ويعني تكوين العمال وتجمعاتهم التي تساعد على تحقيق الانتماء، إلخ بالنسبة للمجموعة، فإن الحاجة إلى تبادل الطمأنينة والصدقة، والمجموعة العاملة التي ينضم إليها الفرد، تعتمد على نوع العمل الذي يقوم به أو الأصدقاء الذين يحبهم ، وتعتبر وحدة تحكم متكاملة وتحدد مستوى موافقة المجموعة. لديها. تستمد المجموعة هذا التحكم من رغبة الناس في الانتماء إليها.

يتم تحديد تأثير المجموعة على كفاءة الإنتاج من خلال ثلاثة عوامل أساسية: حجم المجموعة، والالتزام، وأهداف المجموعة وأهداف المشروع تتعارض للقيادة أيضًا تأثير ملموس يوجه الموظفين بأكثر طرق الأداء فعالية ويساعدهم على تجنب الأخطاء والسلبية.

حاجات الأفراد

تعتبر الحاجات عنصرًا أساسيًا في التأثير على الكفاءة الإنتاجية، ويمكننا أن نميز منها ما يلي:-

حاجات أولية

إنها احتياجات بيولوجية أساسية مثل الغذاء والمأوى ، والأجور هي المصدر الرئيسي للإمداد لتلبية هذه الاحتياجات. حيث يحصل على استقرار وظيفي يضمن بدوره الاجر .

حاجات اجتماعية:

وهي حاجات يتم إشباعها عن طريق الاتصال بالآخرين مثل الحاجة إلى الصداقة والانتماء إلى الجماعة ، ويعتبر جو العمل المصدر الأساسي لإشباع هذه الحاجات باعتباره يشمل علاقات العمل مع الزملاء وجماعة العمال غير الرسمية.

الاحتياجات الشخصية:

هذه هي الحجج التي يرغب الفرد في تحقيقها في المستقبل ، بالنظر إلى أن كل شخص يرسم لنفسه الصورة في ذهنه التي يسعى إلى تجسيدها على الأرض ، بما في ذلك حاجته إلى الوفاء تحقيق الأهداف وكسب احترام الآخرين وتقديرهم ، ومصدر تلبية هذه الاحتياجات هو الفرصة السلطة الممنوحة للفرد في الترقية وأداء العمل.

الدراسات السابقة :

دراسة علي محمد أمين أحمد الجعبري (2021)، واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقته بأداء موظفي بلدية الخليل، كما هدفت إلى التعرف على ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل

<https://jasps.com>

تصميم وتحليل العمل الاستقطاب والتعيين والتدريب التطوير، وتقييم الاداء، والمكافآت والاتصال الداخلي وعلاقتها بأداء موظفي البلدية، كما هدفت إلى التعرف إلى اهم الفرق ذات الدلالة الاحصائية لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى لمتغيرات) النوع، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخدمة، والمسمى الاداري الوظيفي، والمؤهل العلمي)، حيث أجريت الدراسة على مجتمع مكون من 57 عاملا وعاملة اداريا في بلدية الخليل حيث تم اختيار العينة بالمسح الشامل للعينة، وقد تم استرجاع 51 أي ما نسبته (90.4%)، وقد اتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: تبين أن مستوى ممارسات ادارة الموارد البشرية لدى موظفي بلدية الخليل كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (937.2) مع انحراف معياري (478.0)، وفيما يتعلق بالمحاور الرئيسية لممارسات إدارة الموارد البشرية فقد كانت أن مستوى، و فيما يتعلق بالمحاور الرئيسية لممارسات ادارة الموارد البشرية فقد كانت النتائج على النحو التالي: لا يتم عمل تحليل وظيفي لجميع وظائف البلدية، إذ أظهرت النتائج أن بعض الوظائف يتم إجراء تحليل وظيفي لها فيها أن البعض الآخر لا يتم ذلك ولا يتم عمل عملية الاستقطاب والتعيين لجميع وظائف البلدية، إذ أظهرت النتائج أن بعض الوظائف يتم إجراء الاستقطاب وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الدراسة على أنه يجب إجراء تحليل وظيفي لمختلف وظائف البلدية.

وكذلك تحسين عمميات استقطاب وتوظيف واختيار العاملين بما يتماشى مع متطلبات الوظيفة، وبالشكل الذي يرفع من مستوى الاداء الفردي والمؤسسي وتطوير آليات الاشراف وتفعيل الرقابة الذاتية. والعمل على وجود دورات تدريبية لأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية لتوضيح مفاهيم إدارة الموارد البشرية والاسس

<https://jasps.com>

الحديثة في عملية التحليل الوظيفي، وطرق الاستقطاب والاختيار والتعيين والتقييم لتلك الموارد. والعمل على الاهتمام بعملية تقييم الاداء داخل البلدية والعمل على تطوير نماذج التقييم بحيث تغطي كل الجوانب.

دراسة عماره بالي & وريده زالسي (2017)، الحوافز المادية وعلاقتها بأداء العاملين دراسة ميدانية بمفتشية الجمارك بالوادي: تهدف دراستنا إلى معرفة العلاقة بين الحوافز المادية الممثلة في المكافآت والترقيات والخدمات الاجتماعية بمستوى أداء العاملين داخل المؤسسة قد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لملائمته طبيعة الموضوع، كما اعتمدنا على الاستبيان كأداة للدراسة، أما عينة الدراسة التي اعتمدناها فتمثلت في 50 فرد من أعوان الجمارك بمؤسسة الجمارك الجزائرية قصد معرفة العلاقة بين الحوافز المادية ومستوى أداءهم بعدما قمنا بجمع النتائج وتحليلها تبين لنا أهمية نظام الحوافز المادية في رفع مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة.

دراسة محمد يوسف حسن بزي، مجدي فتحي محمد أبو الحاج (2018)، درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين أنفسهم: هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد وعلاقتها بالإبداع والرضا الوظيفي لديهم ومن وجهة نظرهم. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ تم بناء مقياسين حيث اشتمل المقياس الأول على (29) فقرة لقياس درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين، أما المقياس الثاني فقد اشتمل على (71) فقرة لقياس درجة الإبداع والرضا الوظيفي لدى العاملين واشتملت عينة الدراسة على (215) موظفا وموظفة تم اختيارهم عشوائيا من موظفي مديريات التربية والتعليم لمحافظة إربد في العام الدراسي (2017/2016) وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تفعيل الحوافز لدى العاملين في مديريات التربية

<https://jasps.com>

والتعليم لمحافظة إربد من وجهة نظرهم جاءت (متوسطة)، وجاءت المجالات مرتبة (الحوافز المعنوية، والحوافز المادية). وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الإبداع والرضا الوظيفي لدى العاملين وجاءت بدرجة (متوسطة)، وجاءت المجالات مرتبة تنازليا المجازفة، القابلية للتغير، حل المشكلات واتخاذ القرارات، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين درجة تفعيل الحوافز ودرجة الإبداع والرضا الوظيفي لدى العاملين كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تفعيل الحوافز تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) فقط على المجال المادي.

وأظهرت النتائج أيضا جود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الإبداع والرضا الوظيفي تعزى لأثر الجنس ولصالح الإناث، ولأثر المؤهل العلمي لصالح المؤهل الأعلى. وفي ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة أوصى الباحثان بضرورة توفير مناخ الإبداع والرضا الوظيفي المناسب للعاملين في المديرية من خلال تفعيل مجالي الحوافز المادية والمعنوية، وتشجيع الموظفين على الالتحاق بالبرامج الجامعية لرفع مستواهم العلمي

دراسة بوزيان أسماء (2019) دور التحفيز في تحسين أداء العاملين: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تصورات المبحوثين حول مستوى توفر التحفيز ببعديه الحوافز المادية والمعنوية (لدى العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة وأثر ذلك على أداء العاملين ولتحقيق ذلك صيغت فرضية رئيسية متضمنة فرضيتين فرعيتين. تكون مجتمع الدراسة من مجمع العمال الاداريين بالكلية والبالغ عددهم (112) وقمنا باختبار عينة عشوائية بسيطة حجمها (60) موظف وموظفة حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعها من خلال عدة زيارات ميدانية، وتم اسرتجاع (50) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي. وقد تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية في التحليل البيانات منها: مقاييس الاحصاء الوصفي، تحليل التباين

<https://jasps.com>

للانحدار وتحليل الانحدار المتعدد وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أبرزها عدم وجود دور معنوي للتحفيز ببعديه في مستوى أداء العاملين بالكلية محل الدراسة، أيضا مستوى التحفيز جاء منخفض وفقا للمقياس المعتمد، بينما جاء مستوى الاداء مرتفعا. ولخصت الدراسة الى مجلة من التوصيات أهمها: يجب على الكلية أن تقدم الدعم الكافي والمساعدة للعاملين كما تعمل على أن يكون الاجر المقدم يغطي الحاجات الاساسية للعاملين في حين تعمل على المحافظة على مستوى أداء العاملين وتحسينه أكثر.

النتائج والتوصيات :

النتائج

إن وجود نظام حوافز فعال يجعل من الممكن تقوية شعور العامل بالانتماء إلى البلديات، وهذا ما يجعل مصالحه الشخصية متوافقة مع مصالح البلديات.

ظروف العمل المادية والمعنوية والحماية والأمن داخل المنشأة تحمي وتحافظ على العمال لأنهم أهم مورد داخل البلديات كما أنه يوفر إحساسا بالأمن والطمأنينة التي تعزز الرضا عن البلديات.

التوصيات

إقامة حوار بناء مع العمال على مستوى جميع الفئات المهنية للتعرف على اهتماماتهم ومشاكلهم ، والاستماع إلى اقتراحاتهم وأخذها في الاعتبار.

إقناع العاملين بعدالة توزيع المكافآت، أي جانب تقلبات الأجور، وتوضيح طريقة التوزيع. تعزيز الشعور بالانتماء إلى المنظمة بين العمال.

المصادر والمراجع:

عبد النور, & جمال الدين. (2016). دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية (Doctoral dissertation,) معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية).

محمد بن عصمان, خ., & خيرية. (2019). دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية. مجلة كلية التربية. بنها, 30(120 أكتوبر ج 3), 643-655.

عوايشة, ن. ع. ن., & ناجي على ناجي. (2019). دور مكنتبات البلديات فى زيادة الإبداع الإدارى والولاء التنظيمى للعاملين فى البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية. Egyptian Journal of Applied Science, 34(issue, 12), 208-243.

بالي, عماره, & زلاسي, وريدة. (2017). الحوافز المادية وعلاقتها بأداء العاملين.

الجعبري, & علي محمد امين. (2021). واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل.

محمد, & مقران. (2021). دور الحوافز في تحسين أداء العاملين (Doctoral dissertation,) جامعة المسيلة).

عباسي, مولاي أحمد, رقاني, & مولاي شريف. دور التحفيز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز (أدرار). (Doctoral dissertation).

بوزيان, أ. دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - بسكرة.

<https://jasps.com>

سلامي رحمة. دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-بسكرة.

طراد. (2020). تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين.

خالدي، الزهرة، عزوز، & جميلة. (2019). تأثير الحوافز على أداء الموظفين بالمؤسسة (Doctoral dissertation).

عابد، عصام محمد حسين، & محمد حسن حافظ. (2011). أثر الحوافز على أداء العاملين (Doctoral dissertation, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).

إبراهيم، بدر الدين عبد الرحيم، & محمد حسن حافظ. (2010). أثر الحوافز على أداء العاملين (Doctoral dissertation, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).

غنية بنى سعيد. (2011). تأثير الحوافز على أداء العاملين (Doctoral dissertation, جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة).