

اثر سياسات الحوافز والتكوين على أداء المؤسسة الاقتصادية

د. عمر بلخير جواد

كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية
جامعة سعيديّة

ملخص المداخلة:

إن الآثار الواضحة لسياسات الحوافز والتكوين وما تشكلون من أهمية كبيرة في تحسين أداء العمال حيث يؤدي اختيار الحوافز الملائمة بنوعيتها المادي والمعنوي إلى تشجيع العمال بالقيام بما وكلوا إليه على أحسن وجه وعلى مستوى عال من الكفاءة، لذا فإن معظم المؤسسات تحرص على وضع أسس خاصة وقواعد ثابتة للحوافز وبكيفية استخدامها وتوزيعها بما يحقق الأهداف المرجوة منها على المستوى القريب والبعيد. و بحثنا هذا يتعرض إلى أهمية العملية التكوينية في المؤسسة ومساهمتها في تطوير أداء العمال و الرفع من مردوديتها الاقتصادية و هذا بالإجابة على الإشكالية التالية:

كيف يمكن أن تساهم سياسات الحوافز والتكوين في تحسين الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

كما أن الأداء الوظيفي كان له الاهتمام الواضح في العديد من الدراسات والأبحاث والمؤلفات وكان الهدف الأسمى من هذا الاهتمام ألا وهو الوصول إلى أحسن السبل وأبسطها وأكثرها نجاحا لتحسين أداء العمال في المؤسسة سواء كانت خاصة أو حكومية و تقييم أداء العمال أصبح ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة المتطورة وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العمال ولرفع كفاءة الجهاز الإداري بمختلف مستوياته ومن أهمها إدارة شؤون الموظفين خاصة. وإن تقييم الأداء الذي تدعو له النظريات الحديثة ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لوضع العامل المناسب في المكان المناسب.

الكلمات الأساسية:

التكوين la formation، الحوافز les incitations، الأداء la performance، الموارد البشرية les ressources humaines

مقدمة:

إن أداء العمال من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومتزايدة في المؤسسات الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا لدور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى. لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى

تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار، لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها. وانطلاقا من هذه الأهمية الكبيرة للأداء فقد أدركت المؤسسات الاقتصادية ذلك وبدأت في التركيز عليه لتحقيق معدلات نمو أعلى في مستويات الإنتاجية والعائد وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها ومعالجة الكثير من مشكلات الكفاءة الإنتاجية وهذا من خلال البرامج التكوينية وسياسة وأنظمة الحوافز.

كما أن الحوافز تتمثل في مجموعة الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالعامل والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعها نحو سلوك معين وأداؤه لنشاط أو مجموعة نشاطات معينة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغبته أو حاجاته أو توقعاته وتحقيق أهدافه. وإن أنظمة الحوافز تحاول الربط بين التعويضات والأداء فالحوافز هي تلك العوامل والوسائل التي تهدف إلى إثارة رغبات العمال ودوافعها، وبالتالي تحدد نمط السلوك المطلوب وذلك من خلال سعيه لإشباع كافة حاجاته الإنسانية بحيث تحقق الأهداف المطلوبة.¹

I. الحوافز في المؤسسة الاقتصادية :

تعتبر سياسة الحوافز من أهم سياسات التي تحقق أهداف المؤسسة وبلوغ غاياتها، إضافة إلى دورها الكبير في معالجة الكثير من مشكلات الكفاءة الإنتاجية. وتكمن أهمية الحوافز بالنسبة للمؤسسة في أنها تعد من الوسائل التي تساعد على خلق الدافعية الإيجابية لدى الموارد البشرية، وتوجيه السلوك الإنساني بالشكل الذي يوفر إشباع الحاجات المادية والمعنوية للعامل من جهة، ومن جهة أخرى زيادة إنتاجية المؤسسات، وتحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها، حيث تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز.²

● المفاهيم الأساسية للحوافز:

إن الحوافز تتمثل في مجموعة الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالعامل والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعها نحو سلوك معين وأداؤه لنشاط أو مجموعة نشاطات معينة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغبته أو حاجاته أو توقعاته وتحقيق أهدافه.

✓ مفهوم الحوافز:

كما أن الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية القادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في العامل والتي

1- من حيث تأثيرها: تصنف الحوافز من حيث

تأثيرها ضمن فئتين:⁹

أ- **الحوافز الإيجابية:** وهي التي تلبي دوافع وحاجات العمال ومنها : الحوافز المادية والحوافز المعنوية، ويتم في الحوافز المادية استخدام النقود كحافز أساسي وتتخذ عدة صور منها، المكافأة، العلاوة، نظام المشاركة في الأرباح... الخ. أما الحوافز المعنوية فتتمثل في: مشاركة العمال في تحديد الأهداف، الاعتراف بمجهود العمال كإعطاء العمال كتاب شكر أو شهادة اعترافا بمجهودهم وإنجازاتهم.

ب- **الحوافز السلبية:** وهي الحوافز التي يتم اللجوء إلى استخدامها لغرض منع سلوك غير مرغوب به وتقويمه والحد منه، وتتضمن هذه الحوافز العقاب أو التهديد من أجل إحداث تغير في السلوك، ومن الأساليب المستخدمة فيها: التأنيب، التوبيخ، الإنذار، حجب المزايا التي كان العامل يحصل عليها سابقا، أو التي سيحصل عليها مستقبلا، مثل حرمانه من الترقية أو المكافأة أو العلاوة. ونشير هنا إلى ضرورة استخدام هذا النوع من الحوافز بالشكل الذي يتناسب مع طبيعة المخالفات والأخطاء المرتكبة.

2- من حيث طبيعتها: تصنف الحوافز من حيث

طبيعتها إلى ما يلي:

أ. **الحوافز المادية:**

وهي تشمل كل الحوافز المادية المباشرة أو الحوافز المادية غير المباشرة:¹⁰

✓ **الحوافز المادية المباشرة:**

تقوم المؤسسات بمنح حوافز مالية مباشرة إلى جانب الأجر أو الراتب الأساسي، ولقد أطلق على هذه الحوافز تسمية الحوافز المباشرة لأنها تمثل المقابل المادي للعامل، وفيما يلي توضيح لأهم هذه الحوافز:¹¹

- **الراتب أو الأجر:** تأتي أهميتهما كحافز على الإنتاج من أن المستوى المعيشي والاجتماعي للعامل يتوقف إلى حد كبير على مقدار ما يحصل من أجر أو الراتب نظرا لما يمثله من قوة شرائية يستطيع من خلالها العامل إشباع حاجاته.

- **العلاوة (الزيادة الدورية):** وهي إحدى أهم الأدوات التحفيزية فعالية وخاصة إذا تم منحها على أساس ربطها بالإنتاج، وتمثل العلاوة تلك المبالغ التي تدفعها المؤسسة للموظفين إلى جانب رواتبها الأساسية حيث تعتبر حصول العمال عليها مكتسبا، وهناك شرطين أساسيين يتم بموجبهما منح العلاوات وهما:¹²

❖ مدة الخدمة: يتم بعد انقضاء مدة سنة أو أكثر منح علاوة للعامل كتعويض له عن عضويته في المؤسسة.

تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من العمل والإنتاج إما الدوافع فهي مجموعة القوى المحركة في نفس العامل والتي تثير فيه الرغبة في العمل كالدفع من الداخل وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه شيء معين أو هدف محدد.³

عملية التحفيز هي " عملية إدراك واستقبال المؤثرات الخارجية وتوجيهها لدفع العامل باتجاه سلوك أفضل وأداء أعلى أو إبعاده نحو تغيير السلوك غير المرغوب فيه"⁴ ويعرف أيضا بأنها رغبات أو حاجات أو تمنيات غير محققة يحاول العامل العمل على إشباعها. ومن الممكن تعريف الحوافز بأنها: " فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام العمال لتثير به رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون أنها بحاجة إلى الإشباع."⁵

✓ **أهمية وأهداف الحوافز:**

- **أهمية الحوافز:**

أصبحت الحوافز أكثر أهمية في الوقت الحاضر للأسباب الآتية:⁶

- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات على الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التقنية وبخاصة تلك التي تتطلب حفز العمال على تطوير قدراتهم ومعارفهم فالحوافز تلعب دورا رئيسا في انتقاء العناصر الصالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب كما أنها تلعب دورا مهما في دفع تلك العناصر باتجاه تحسين الأداء بشكل عام.
- غموض مفهوم ومضمون عملية التحفيز وذلك لارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية المعقدة والمتشابكة.
- الاهتمام بدراسة تحفيز العمال تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق الأهداف وهذا يعني انه مع فرضية توافر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توافر المعلومات لديه فإننا لا نضمن مع كل ذلك الحصول على أداء جيد. حيث أن العمال تتوافر لديهم الرغبة في العمل عن طريق تحفيزهم على الأداء الفعال ولهذا فإن الإدارة الحريصة على تحقيق أهدافها يجب أن تسعى جاهدة باتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعمال في المؤسسة.⁷

✓ **أنواع الحوافز:**

إن أنواع الحوافز تصنف إلى أنواع عديدة وذلك حسب طبيعتها مادية أو معنوية، وتأثيرها على العمال ايجابيا أو سلبيا وحسب المستفيدين منها عمال أو جماعات وذلك على النحو التالي:⁸

ويقصد بها مجموعة الحوافز التي يتم منحها للعامل لقاء جهده وتميزه في العمل منفردا، واهم هذه الحوافز: العلاوات - المكافآت المالية - الأجر الإضافي.

ب. الحوافز الجماعية:

وهي تلك الحوافز التي يتم دفعها للجماعة على أساس جهدها وتميزها الجماعي الأداء، الذي يقاس عادة بشكل موضوعي وذلك انطلاقا من تماسك وتعاون فريق العمل، وليس اعتمادا على جهد شخص منفردا. بمعنى أنه يحصل كل عامل المجموعة على الحوافز وفقا لأداء كل عامل ضمن مجموعته، وتأخذ الحوافز الجماعية أشكالا متعددة وأكثرها شيوعا في الاستخدام: المشاركة في الأرباح، المشاركة في الأرباح المؤجلة، تملك العمال أسهما في المؤسسة.

• مراحل تصميم نظام الحوافز:

يشمل تصميم نظام الحوافز، العديد من الخطوات التي يجب أن يمر بها لتحقيق الغاية المرجوة منه، فهي ليست ثابتة ومحددة، وإنما هي خطوات قابلة للتعديل والإضافة عليها بالشكل الذي تراه المؤسسة مناسبة لها، وفي هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة حيث تكون بصدد وضع نظام للحوافز عليها أن تأخذ في حسابها شروط النظام الجيد للحوافز، كنوع من استكمال الأسس السليمة لوضع وتصميم نظام الحوافز، ومنها يلي شرحا لمراحل تصميم نظام الحوافز: ¹⁶

1- تحديد هدف النظام:

تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة ومن غير المستغرب هنا أنه طالما أن الأهداف تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فإن أهداف أنظمة الحوافز سوف تختلف أيضا وهذا يبدو واضحا من تعدد وتنوع أنظمة الحوافز وقد يكون هدف الحوافز هو تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو تشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو تحسين العمل الجماعي أو تحسين سلوك معين... الخ.

ولتحقيق هذا الهدف العام سواء للمؤسسة أو لنظام الحوافز فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم الأنشطة والقطاعات والإدارات والمصانع والمراكز والفروع والأقسام وكما يرى فإن هذه الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها، وقد تكون مختلفة في طبيعتها والاهم في كل هذا أنها يجب أن تنعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز.

وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل وذلك داخل كل وحدة تنظيمية، انتقالا من المديرية العامة إلى الإدارات وإلى الأقسام وصولا إلى المساهمة الفردية لكل شخص لتحقيق هذه الأهداف. ويحقق هذا أيضا مبدأ المشاركة في وضع النظام. ¹⁷

❖ مستوى الأداء: إن قيام العامل بأداء متميز في عمله يخوله الحصول على علاوة استثنائية بغض النظر عن مستوى أدائه في الفترة السابقة.

- **المكافآت:** تمثل المكافآت حافزا سنويا تقدمه المؤسسات لعمالها المتميزين في أدائهم وعادة ما يتم ذلك وفقا لمستويات تحدها الإدارة لقياس هذا الأداء.

- **المشاركة في الأرباح:** تقوم بعض المؤسسات بمشاركة العمال في جزء من أرباحها السنوية ويتم ذلك بتوزيع نسبة ثابتة من الأرباح الصافية أو الإجمالية المحققة نهاية العام ولا شك أن اشتراك العمال في الأرباح من شأنه أن يخلق جو من الثقة أو التعامل بين الإدارة والعمال إضافة إلى أنه ينمي الإحساس بالمصلحة المشتركة.

✓ الحوافز المالية غير مباشرة:

إن معظم المؤسسات على اختلاف أنواعها، مسؤولة قانونيا عن تقديم بعض المزايا الوظيفية للعمال فيها: كالتأمين الصحي والضمان الاجتماعي وغيرها من الخدمات التي تبعث على سعادة ورفاهية العمال، كما ترفع من مستوى روحهم المعنوية. الأمر الذي يحفزهم على بذل مزيد من العمل والأداء ويطلق على هذه المزايا الوظيفية الحوافز الغير مباشرة نظرا لأن الحصول عليها لا يرتبط بأداء وكفاءة العمال أي يمنحها لجميع العمال دون تمييز بينهم ورغم هذه المزايا تكلف المؤسسات مبالغ ضخمة إلا أنها تقدم للعمال بشكل عيني إضافة إلى حوافزها النقدية المباشرة وتتمثل هذه الحوافز في التأمين الصحي والضمان الاجتماعي والمساعدات التعليمية والإجازات العائلية... الخ. ¹³

ب. الحوافز المعنوية:

إذا كانت الحوافز المادية تعمل على حث الموارد البشرية وخلق الدافعية لديها للعمل بجد ونشاط ومستوى عال من الأداء، فإن الحوافز المعنوية تلعب دورا لا يقل أهميته وتأثيرا عنها في إثارة الرغبة والدافع لدى العامل لإشباع حاجاته المعنوية عن طريق الأداء الكفء والعمل المنتج، نظرا لما تحدثه من رضا وراحة نفسية لديه ومن أبرز هذه الحوافز ما يلي: ¹⁴

- 1- المشاركة في الإدارة.
- 2- تقدير جهود العاملين.
- 3- توسيع العمل وإثارة العمل.
- 4- استقرار العمل.
- 5- ظروف العمل المادية والترقية.

3- **من حيث المستفيدين:** تصنف الحوافز من حيث المستفيدين منها إلى نوعين هما الحوافز الفردية والحوافز الجماعية: ¹⁵

أ. الحوافز الفردية:

2- دراسة الأداء:

وتتضمن هذه المرحلة القيام بما يلي:¹⁸

- أ - تحديد واجبات ومهام كل وظيفة، بشكل واضح ومفهوم.
- ب - وضع معايير واضحة وعادلة، يتم على أساسها قياس الأداء الفعلي بطريقة موضوعية.
- ج - اختيار طريقة قياس هذا الأداء.
- د - مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً.
- هـ - التوصل إلى نتائج تبين مدى النجاح الذي حققه كل عامل في انجاز المطلوب منه، والتي على أساسها تدفع الحوافز.

لتحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعى ما يلي:¹⁹

- أ - وجود وظائف ذات تصميم سليم: بحيث تكون الوظيفة محددة وواضحة المعالم والأهداف وذات بدايات ونهايات معلومة وذات عمليات ونواتج.
- ب - وجود طرق عمل سليمة: بمعنى أن هناك لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للاتصال والأداء وخطوات للحصول على مدخلات العمل وخطوات للمراحل والعمليات.
- ج - وجود ظروف عمل ملائمة: ويقصد به المكان المناسب للعمل وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والعمليات وأيضاً نواتج العمل.
- د - وجود عدد معقول من العمال.
- هـ - وجود سيطرة كامل للعامل على العمل: فلا يمكن معاملة عامل على عمل ليس له سيطرة عليه.

3- تحديد ميزانية الحوافز:

تشتمل هذه المرحلة على تحديد المبلغ الإجمالي المتاح لنظام الحوافز، وهذا المبلغ يجب أن يغطي قيمة الحوافز التي تتألف من بنود (كالمكافآت، العلاوات.... وغيرها) قيمة التكاليف الإدارية والتي تتألف من بنود (تكاليف تكوين المشرفين على النظام، تكاليف تصميم النظام، تكاليف الاحتفاظ بسجلاته..... الخ).²¹

4- وضع إجراءات النظام:

يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي:²²

- أ - تحديد الأدوار : يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحوافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع تقارير إلى الجهات المختصة.
- ب - الاجتماعات: يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين.

- ج - توقيت تقديم الحوافز: يجب توقيت موعد تقديم الحوافز وأن يعلم به الجميع أن كان شهرياً أو سنوياً أو حتى يومياً أو في مناسبات معينة.
 - د - نوع الحوافز : يجب تحديد نوع الحوافز المقدمة أن كان مادية أو معنوية.
 - هـ - النماذج : وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح وصرف حوافز معينة.
- I. اثر التكوين والحوافز على أداء المؤسسة الاقتصادية :

1) الحوافز وعلاقتها بالأداء :

تعتبر سياسات الحوافز من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على أداء العمال، لذلك تعمل المؤسسات على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة، مع مراعاة الظروف الاقتصادية الصعبة التي تفرض إيجاد حالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية والعوائد المالية التي يحصل عليها العمال في المؤسسة.

ويعد ربط الحوافز بالأداء، من أبرز الحلول التي تلجأ إليها المؤسسات، والتي تلعب دوراً هاماً في بقاء المؤسسة في حالة من القوة والفاعلية، ويأتي ذلك من اقتناع الإدارة بأن التعويضات بشكل عام والحوافز بشكل خاص لها تأثير فعال على أداء العمال، زيادة على ذلك أن العمال يفضلون أن تكافئهم المؤسسة على أدائهم بطرق مختلفة، من شأنها أن تدفعهم إلى اشباع حاجاتهم وتحقيق طموحاتهم. ولما كان الأداء هو دالة لقدرة العمال ورغبته في العمل، فإن هذه المعادلة يمكن صياغتها في المعادلة التالية:²³

$$\text{الأداء} = \text{المقدرة} \times \text{الرغبة}$$

من هذه المعادلة يمكن الاستنتاج بان فاعلية الحوافز (المادية والمعنوية) في حفز العمال على زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء، تتوقف على شرطين أساسيين هما:²⁴

توفر القدرة لدى على العمل، ورغبته في العمل في آن واحد، فتوقف القدرة على العمل لا يكفي للحصول على أداء جيد، وإنما الأهم من ذلك هو أن تتوفر لديه الرغبة في العمل، وتوفر هذه الرغبة يتم عن طريق ما تقدمه الإدارات من حوافز تشجيعية تدفعه نحو الأداء الجيد والفعال.

• اثر الحوافز على أداء العمل:

تترك الحوافز بأنواعها ايجابية أو سلبية بلا شك الأثر على أداء معظم العمال، فيما لها من آثاراً اقتصادية واجتماعية على متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبدلها الموظف الذي تلقى الحوافز من أجل الحفاظ على المكانة والصورة المأخوذة عنه وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه، إضافة لتوفير جو تنافسي بين الموظفين، نظراً لتطلعهم للحصول

- ، وبالتالي أدت للمساهمة في انجاز أهداف كلا من العمال والمؤسسة معاً.
- كما يضيف أنه إذا أرادت المؤسسة تخفيض حالات الغياب ودوران العمل، لا يكون ذلك إلا بالتأكد من أن العمال راضون عن التعويضات والرواتب التي يتلقونها، وذلك من خلال نظام الرواتب والحوافز الذي تقدمه المؤسسة. وهناك مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تحقق مستوى عالي من الرضا الوظيفي من خلال الآتي:²⁹
- الحرص على وجود نظام حوافز متكامل بنوعيه المادي والمعنوي ، على اعتبار أن العامل هو مزيج لمادة وروح، وتطبيق نظم الحوافز الايجابية والسلبية ، وعدم تجاهل الحوافز السلبية كعقاب ومعالجة لبعض الحالات .
 - الربط بين برامج العمال التي تعنى بالتوظيف والتكوين والحوافز... الخ ، وإحداث موائمة بين احتياجاتها البشرية من جهة، ومن هذه البرامج وتطلعات العمال من جهة أخرى، لرفع مستوى رضا عن العمل.
 - دراسة دوافع العمال والعوامل المؤثرة فيها بشكل دوري ومستمر.
 - دعم وتقوية المدخل السلوكي الإنساني باعتباره أحد الحوافز الدافعة للبقاء أو التحرك في المؤسسات.
 - الاهتمام بالعوامل البيئية المحيطة في مكان العمل، كالإضاءة والتدفئة ووسائل الإنتاج المختلفة، لأثرها الكبير في رضا العمال وتحسين أدائه.

• اثر الحوافز على تقييم الأداء:

من الطبيعي أن كل إنسان يعمل ويجتهد بالعادة ينتظر من الآخرين أن يقوموا بمدحه والثناء عليه لمجهوداته التي قدمها واعتقاده أنه نفذ أعمال مفيدة ومتميزة تستحق من الآخرين أن يثمنوا ما قام به من أعمال، ولو نظرنا للعامل في أي مؤسسة لنجد أنه لا يختلف كثيراً عن الإنسان في محيطه الاجتماعي فالموظف يتوقع من مروضه في العمل أن يقدر له جهوده وأدائه في عمله ويترجم ذلك ما سوف يتلقاه من حوافز مادية مالية أو معنوية تتمثل بالمدح والثناء.

ويقع على عاتق المدراء والمشرفين والمسؤولين مسؤولية مهنية تتعلق بالاعتراف بالأداء الجيد، وتدعيمه ومقاومة الأداء الضعيف وتحسينه ولم يتحقق ذلك له إلا من خلال نظم تقييم أداء تصميمها المؤسسة بناء على أسس ومعايير لمعايرة الأداء وغالباً ما تعرف بنموذج تقييم الأداء للعمال، الذي عرف على أنه " قياس كفاية الأداء الوظيفي لعمال ما والحكم على قدراته واستعداده للتقدم " ²⁹

كما أن عملية تقييم الأداء تهدف للتعرف على القيمة العملية والإنتاجية في المؤسسة بناء على ما يشملها العمل من أعباء ومن المعروف أنه كلما زادت أعباء العمل كلما زاد العامل من زيادة إنتاجيته، وجهده وخبرته، وفي المقابل لا بد من إعطاء العامل استحقاقاته من الترقية والأجور والحوافز

على حوافز أسوة بزملاء العمل وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلى رفع كفاءة العمل.

أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها العامل، فهي غالباً ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها الموظف وأسرته، فتكون الحوافز أوجدت حلولاً لمشاكل اقتصادية واجتماعية، تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء إلى مؤسسته إضافة للعلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والدوافع المتمثلة بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات العمال.²⁵

إن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في العامل عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الإنتاجية للعامل، والكفاءة في العلاقة بين مساهمة العامل الشخصية في الأداء ونتائج أدائه على اعتبارات خطط الحوافز من قاعدة الهرم حتى نهايته التي تعنى بخصوصية توجهات الإدارة.²⁶

إن أهداف أساسية ثلاث لإدارة نظم الحوافز والمكافآت كي تحقق الأداء المنظور الذي وضعت من أجله وهي:²⁷

- الاستقطاب والاحتفاظ بموظفين مناسبين للمؤسسة.
- تحسين وتطوير مستويات أداء الموظفين.
- تطويع التشريعات والقوانين المتعلقة بالتوظيف أي لا يكون هناك تعارض مع حقوق العمال.

فهناك حاجة لخطّة ناجحة للحوافز ومتكاملة، تعنى بحاجات ورغبات العامل وتحقق توقعاته، تهدف لتطوير الأداء الفردي وتحقق بالتوازي إرضاء العامل وتنمية وتطوير الأداء المؤسسي

• أثر الحوافز على الرضا الوظيفي:

تؤثر الحوافز والمكافآت على مستويات الرضا الوظيفي للعمال، لذا يؤخذ بالاعتبار عند وضع خطط الحوافز أن تكون محققة للرضا الذي يسعى العامل للوصول اليه والذي يدفعه لتحقيق مستويات أداء وإنتاجية عالية ولم يتم ذلك إلا بوجود نظام حوافز مادي ومعنوي شامل، توفره بالمؤسسة يقود إلى أن يتقبل العامل أو الموظف محيط عمله والوصول إلى الرضا الوظيفي، الذي عرف بأنه " الحالة الشخصية للعامل التي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة من العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل " ²⁸.

ومن المفهوم نجد أن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر وهي : الرضا عن الوظيفة ، والرضا عن الأجر ، والترقية، والرضا عن علاقات العمل وعن الرؤساء والمروّوسين في العمل، والرضا عن بيئة العمل، وأخيراً الرضا عن طرق التحفيز وأسس ومعايير، ونجد أن تلك العناصر التي تشكل الرضا الوظيفي في غالبيتها تتعلق مباشرة بالحوافز المادية والمعنوية ، بمعنى أن مدى نجاح نظام الحوافز في منظمة ما يتوقف عليه الوصول للرضا الوظيفي المطلوب، وما ينتج عن ذلك في تحسن مستويات أداء العمال، نظراً لإشباع حاجات ورغبات لديهم حسنت العوامل الوظيفية المحيطة بهم

– المساعدة في تنظيم وتخطيط القوى البشرية .

• اثر الحوافز على إدارة الأداء:

تعمل إدارة المؤسسات جاهدة للوصول لمعدلات أداء جيدة، وكيفية المحافظة على كفاءة الأداء واستمراريته و طبيعة المؤثرات الرئيسية التي تؤثر بإدارة الأداء الوظيفي، وذلك لظهور العديد من المشاكل التي تواجه المدراء في فشل بعض مسؤوليهم في أعمالهم بكفاءة، إذ أنها تستغرق أوقات طويلة لانجاز المهام الوظيفية بشكل أكثر من الوقت المخطط، أو الوقوع في العديد من الأخطاء التي تؤثر على الإنتاجية والأداء، وإدراك سبب انخفاض معدلات الأداء، فهل يرجع لعدم امتلاك الموظفين للمهارات والقدرات الملائمة للوظيفة، أو أن يكون الأداء المنخفض وغير المرضي سببه التحفيز غير الملائم؟

من هنا نرى أن إدارة الأداء التي تعني أن الأداء المتميز المحقق للغرض يتطلب أن يكون العمل والوظائف صممت بطريقة علمية سليمة تحدد الأداء المطلوب وطرق قياسه، والنتائج المتوقعة، ومعدلات التعويض من أجور وحوافز ومكافآت وفق نتائج التقييم، وتوفر مستلزمات الأداء المادية والتقنية، وتهيئة الظروف المناسبة للعمل وتوفر العمال المؤهلين بالقيام بالوظائف.³⁴

نجد أن مفهوم إدارة الأداء كنظام متكامل يسعى لتخطيط وتطوير الأداء، وصولاً لتقييم الأداء لمقابلته بالأجور والحوافز المناسبة والعادلة، لما قدمه العامل وتميز في أدائه لعمله، والعمل على ضمان الاستمرارية في تحسين مستويات الأداء على مستوى العامل والمؤسسة، إضافة إلى أن معدلات الأداء ترتبط بما سوف يتلقاه العامل من تعويض عن جهوده وطاقاته في تأديته مهامه الوظيفية، بمعنى آخر أن يكون هناك عدلا فيما يبذله العامل من جهد وما يحصل عليه نتائج جهده، وللتوضيح، وأن توازن الأداء الذي يمثل تكافؤ الأخذ مع العطاء من كل الجوانب، فالمؤسسة التي تعطي العمال أجورا تعادل ما قدموه من جهد تحقق توازنا فيه، أو ما يعرف بتوازن المؤسسة أن كل المتعاقدين مع المؤسسة قد أعطوها بقدر ما أخذوا منها تماما، فيتحقق بذلك العدل ويرفع الظلم. مع الأخذ في الاعتبار معدل الأداء المقبول والمتوازن الذي يستطيع العامل الانجاز في نطاقه، دون أن يكون عبء أو أكثر من طاقاته أو أقل من إمكانياته.

(2) اثر التكوين على الأداء المؤسسة الاقتصادية:

• علاقة التكوين بإدارة الأداء :

إن نظام إدارة الأداء يضم مجموعة مهمة من العمليات ذات العلاقة بالتكوين، حيث تمثل الأسس التي يستمد منها نظام التكوين المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات المختلفة المناسبة لسد فجوة الأداء والوصول الى مستويات مرضية وتشمل تلك العمليات أعمال تخطيط الأداء و توجيهه وتشخيصه وتطويره.³⁶

بأشكالها، ومن هذا المفهوم فإن عملية التقييم لعامل ما هي إلا عملية لمراجعة نشاطه وأدائه الإنتاجي، من أجل تقييم مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.

وتقييم الأداء نشاط مستمر يشمل العمال بمختلف مستوياتهم ودرجاتهم التنظيمية. كما أنه يمكن النظر لمفهوم الأداء من ناحية رقابية، على أن عملية تقييم الأداء تهدف إلى قياس وتحديد مستويات الأداء ومقارنتها بما هو مخطط لتحديد نوع وحجم وأسباب الانحرافات إن وجدت، وبذلك تكون عملية تقييم الأداء وسيلة ضرورية لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، ومعالجة العيوب والقصور. وبالمقابل تعتبر أداة تعزيزية وتشجيعية لتطوير وتنمية العمال والمؤسسة ككل. ومن المفهوم الرقابي لتقييم الأداء يتضح لنا الطريقة التي خلال تأديته لمهام وظيفته، ومدى مساهمته الفعلية في تحقيقه لأهداف المؤسسة بكفاءة.

نجد أن مفهوم تقييم الأداء يتعلق باستخدام الموارد وما ينتج عنها والربط بين مفهومي الكفاءة والفاعلية بنتائج تقييم الأداء، حيث تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى، والفاعلية التي تشير إلى الأهداف المنجزة بغض النظر عن التكاليف المستخدمة للوصول للأهداف، ذلك يعني أن تقييم الأداء يوضح مدى كفاءة وفاعلية العامل والمؤسسة معا.³⁰

كذلك نجد أن تقييم الأداء يقيس المخرجات التي بالعادة تتمثل بالمرود ومجهودات وأداء العمال في المؤسسة، في مقابل ما دفعته المؤسسة من موارد ومنها الأجور والمزايا للعمال لديها، والمقارنة بينهما، وبذلك يمكن أن يساعد تقييم الأداء في الجدوى من زيادة أو خفض الأجور والحوافز في سبيل تحسين وتطوير الأداء الوظيفي. لا بد من الربط بين نتائج تقييم الأداء كمقياس لمخرجات وجهود العامل ونظام الحوافز والمكافآت التي يتلقاها العامل مقابل تميزه وتفانيه في عمل. وفي أهمية نظام تقييم الأداء يذكر الآتي:³³

- رفع معنويات العمال، من خلال توفير بيئة يسودها العلاقات الجيدة بين العمال والإدارة، عندما يشعر العاملون بأن جهودهم وطاقاتهم هي موضع اهتمام وتقدير من الإدارة.
- تعتبر معياراً هاماً لإيجاد نظام للحوافز والمكافآت وإجراءات التحفيز الوظيفي.
- تعطي مؤشراً عن مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير العمال الذين يعملون تحت إشرافهم.
- توفر أسس موضوعية وعلمية لترقية العمال ومنح المكافآت والحوافز لهم، بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيتهم.
- اكتشاف العمال المؤهلين لشغل وظائف قيادية في المؤسسة.

أ - تخطيط الأداء وعلاقته بالتكوين

إن تخطيط الأداء هو نقطة البداية في إدارة الأداء وهو عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، و هي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقاً للتصميم التقني المناسب.

وأخذاً في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية ومن ثم أساس نشاط التكوين بما تضمنه من معلومات مهمة يحتاج لمخطط التكوين وأهم هذه المعلومات:³⁸

- وصف العمل المطلوب وأسلوب تنفيذه ومدى ارتباطه بغيره من الأعمال.

- حجم وسرعة ومستوى جودة الأداء المستهدف.

- توقيت العمل وحدود التكلفة المقبولة.

ب - توجيه الأداء وعلاقته بالتكوين

تمثل عملية توجيه الأداء نشاطاً تكوينياً حقيقياً ومستمرًا ويعتبره الباحثون أكثر فعالية وتأثيراً في بناء قدرات العامل وتنمية مهاراته، وهنا يستخدم أرباب العمل والعمال بصفة دائمة وتشمل عمليات توجيه الأداء المتابعة المستمرة لعناصر الأداء المختلفة، العامل القائم بالعمل، الظروف المحيطة به، وإمكانيات ومستويات الأداء، وكذا ما قد يطرأ من تغيرات على البيئة الخارجية المحيطة به.

وتتضمن عملية توجيه الأداء تزويد العمال بالمعلومات المتجددة التي تساعد في السيطرة على ظروف الأداء، والتغلب على ما قد يصادفهم من مشكلات. وتكتمل جهود توجيه الأداء بتمكين العامل أي منحه الصلاحيات اللازمة وتزويده باليات التي تسمح له بالسيطرة على ظروف ومعدلات الأداء. وهذا ما يضمن بدرجة أكبر تحقيق أهداف ومستويات الأداء وفق الخطة المعتمدة وبذلك فإن توجيه الأداء هو عملية اتصال مستمرة بين الرئيس المشرف على العمال وبين العامل.³⁹

ج - تشخيص الأداء وعلاقته بالتكوين

تعتبر عملية تشخيص الأداء مرحلة أساسية في إدارة الأداء، غايتها البحث في أساليب الفجوة التي تفصل الأداء الفعلي عن مستواه المخطط والمستهدف وبالتالي فتح الطريق نحو العلاج ومن ثم يكون تشخيص الأداء هو المدخل نحو علاج قصور الأداء بما يتناسب والأساليب الحقيقية التي تم الكشف عنها، ويلعب الكشف المبكر عن عيوب الأداء دوراً مهماً في فعالية التشخيص وتعتمد فيه الإدارة على المعلومات الناتجة عن المتابعة والملاحظة باستخدام نظم التقارير الفورية والاسترشاد بالملاحظات العملاء وشكاواهم، والمقارنة مع مستويات الأداء في فترات زمنية مختلفة أو في قطاعات مختلفة داخل وخارج المؤسسة.

وتنتهي عملية تشخيص الأداء بتحديد مصادر القصور وأسبابه، وتبدو الأسباب البشرية أكثرها تأثيراً واحتمالاً في وجود فجوات الأداء حيث تتباعد اهتمامات العمال أو رغبتهم عن العمال المطلوب أو تختلف مكونات قدراتهم ومهاراتهم في المستويات المطلوبة وتضم مجموعة من الأسباب المادية لفجوة الأداء كل ما يستعين به العامل من أدوات وتجهيزات ومواد وغيرها. والميزة الأساسية لعمليات تشخيص أداء العمال هو تأكيد حقيقة مهمة بالنسبة لدور التكوين في تحسين الأداء. بل قد يكون سبب الفجوة أمور مادية أو تنظيمية تقنية أو حتى بشرية.⁴⁰

د - تطوير الأداء وعلاقته بالتكوين

إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء، إذ تتعامل مع ظاهرة القصور التي كشفت عنها عمليات تشخيص وتحليل وتقييم الأداء بالمقارنة بأهداف وخطط الأداء، والهدف إذن من تطوير هو تحقيق التعادل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي وبين المستويات المستهدفة في خطة الأداء، وفي ضوء التعرف على المظاهر وأسباب القصور في الأداء إلى واحد أو أكثر من المجالات أي تطوير العمال، تطوير العمل، تطوير التنظيم. وإن تقييم فعالية التكوين يفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التكوينية التي يتوقع القيام بها في المستقبل.⁴¹

ومن الواضح أن عملية تطوير العمال هي اختصاص وظيفة التكوين ومن ثم يمكن إدراك العلاقة الوثيقة بين التكوين وبين إدارة الأداء لذلك زاد اهتمام واعتبرته الأساس لتطوير إداري شامل وفلسفة إدارية جديدة تنجّه نحو المؤسسة عالية الأداء أو المؤسسة الموجهة بالأداء. وفي ضوء معطيات نظام إدارة الأداء ينطلق التعامل مع التكوين من منظور مختلف تماماً يتمثل في ما يلي:⁴²

- يعتبر التكوين آلية لتطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف كما تحدده خطط الأداء.

- يكون اختيار العمال المتكويين لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها.

- يتم استخدام التكوين في إطار أدوات التطوير والتحسين مع مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط.

• التكوين والجودة الشاملة وأثره على الأداء

إن مفهوم الجودة ليس حديثاً ولكن الجديد الآن أننا بصدد ثورة فكرية ترى أن الجودة سمة رئيسية لكل عنصر من عناصر العمل في المؤسسة وهذا ما يطلق عليه بالجودة الشاملة (Total Quality) والجودة الشاملة في الحقيقة إن لم تكن هدفاً في ذاتها فإنها وسيلة للتميز والتفوق والنجاح في كسب العملاء والتغلب على المنافسين وعن كيفية تحقيق الجودة لمؤسسة.⁴³

توجد مجموعة من التجارب التي وصلت إليها بعض الشركات تتضمن المبدأ الأساسي للجودة وهو التطوير المستمر وعدم النظر إليه باعتباره حدثاً عارضاً بل باعتباره التزاماً، فيجب أن تتبنى الإدارة مفهوم الأداء السليم من أول مرة بمعنى أداء العمل مطابقاً للمواصفات من أول مرة، وخير مثال لذلك اليابان التي تهدف إلى إنتاج سيارة لا تحتاج صيانة لعدم وجود أخطاء بها، ويتم هذا عن طريق:⁴⁴

- التكوين الفعال لتوضيح علاقات العمل بالمورد داخلياً وخارجياً.

- التركيز عند الشراء ليس على السعر الأقل ولكن على التكلفة الكلية الأقل، وهذا معناه إدخال جودة الأداء في الاعتبار عند الشراء.

- الاهتمام بإدارة التحسين المستمر في العلاقات ولا نتركها للصدفة.

خاتمة:

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم المؤسسات الاقتصادية حيث ينعكس أداء العمال على مردودية المؤسسة. إن تقييم أداء العمال وفعاليتهم من خلال برامج التكوين لا تحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لها وإنما تعتمد على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني في المؤسسة الحديثة.

فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التكويني وقياس لمدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المؤسسة، فانه يهدف بصفة عامة إلى التأكد على أن الأهداف المحددة في الخطة التي تلبي الاحتياجات التكوينية، وكذا قياس الارتفاع على مستوى الأداء نتيجة المهارات والمعلومات المكتسبة من التكوين.

إن الآثار الواضحة للحوافز وما تشكله من أهمية كبيرة في تحسين أداء العمال حيث يؤدي اختيار الحوافز الملائمة بنوعيتها المادي والمعنوي إلى تشجيع العمال بالقيام بما وكلوا إليه على أحسن وجه وعلى مستوى عال من الكفاءة، لذا فإن معظم المؤسسات تحرص على وضع أسس خاصة وقواعد ثابتة للحوافز وبكيفية استخدامها وتوزيعها بما يحقق الأهداف المرجوة منها على المستوى القريب والبعيد. كما أن الأداء الوظيفي كان له الاهتمام الواضح في العديد من الدراسات والأبحاث والمؤلفات وكان الهدف الأسمى من هذا الاهتمام ألا وهو الوصول إلى أحسن السبل وبسطها وأكثرها نجاحاً لتحسين أداء العمال في المؤسسة سواء كانت خاصة أو حكومية وتقييم أداء العمال أصبح ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة المتطورة .

المراجع:

- 1- William B. Ketth Davis, Human Resources And Personnel Management.5 ed. 1996.P408
- 2- عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الادارية، 1987 ص13-15.
- 3- عبد الباقي، صلاح الدين.الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط2، المركز العالمي، القاهرة، 2002 ص:207
- 4- خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية، نفس المرجع السابق، ص253.
- 5- بشير احمد العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008، ص314.
- 6- عادل جودة، نظم الأجور والتعويضات، مرجع سابق الذكر، ص34.
- 7- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مرجع سابق الذكر، ص223.
- 8- فريد فهمي زيارة، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، ط 5، مطبعة الشعب، إربد-الأردن، 2006، ص565.
- 9- Wayne F. Casio, "Management Human Resources", Me Grow Hill, Imc Fourth, Ed, America 1995.p245.
- 10- عبد الرحمان الشاعر، أسس التصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، دار تقيب للنشر والتأليف، ط1، الرياض، السعودية، 1991، ص10.
- 11- راشد محمد عبد الجليل وسالم، إستراتيجية تكامل إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة، عمان، 2000، ص292.
- 12- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر عمان، 2006، ص281.
- 13- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر، ص246

- ضرورة إتباع أساليب ايجابية للإشراف و التكوين.
- ضرورة حصر الجودة في كل عمال المؤسسة و تحقيق الترابط و التكامل بين جميع أجزاء المشروع.
- ضرورة تقوية العمال وتأكيد خبراتهم عن طريق إعادة التكوين، و إعطائهم السلطة و القدرة على اتخاذ القرار و أن يكون لهم صوت مسموع في العمل.
- ضرورة تجنب القرارات غير المؤسسة على المعلومات المتكاملة.
- نلاحظ من هذا أهمية التكوين ومكانته في تحقيق الجودة الشاملة و العمل على التطوير المستمر للوصول إلى تحسين الإنتاجية في المؤسسة.

• التكوين و نظام إيزو (ISO)

إن المتخصص بعناية لمواصفات " إيزو " يتضح له أهمية تنمية و تكوين العنصر البشري من أجل الوفاء بمتطلبات تلك المعايير التي يكون الهدف منها ضمان القدرة على إنتاج الجودة و الجدير بالذكر أن هناك ثلاث نماذج لمعايير إيزو و هي :⁴⁵

- 1- **إيزو 9001** : نظام الجودة ، نموذج للتأكد من الجودة بشأن التقسيم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمة .
- 2- **إيزو 9002** : نظام الجودة ، نموذج للتأكد من الجودة بشأن الإنتاج والتركيب.
- 3- **إيزو 9003** : نظام الجودة ، نموذج للتأكد من الجودة في المراحل النهائية من الفحص و الاختيار فهذه النماذج هي التي تمنح عنها شهادة التسجيل ، أما النماذج 9004، 9000 فهي نماذج إرشادية لا غير .

قد ركزت معايير إيزو الثلاثة على ضرورة تنمية مهارات العمال على جميع المستويات الإدارية ، فالعناصر المكونة للنموذج 9001 على سبيل مثال أنها كلها تؤكد على الأهمية القصوى لدور العنصر البشري مع التأكيد الدائم على أنها عناصر " مؤهلة و مدربة " ، و مما يؤكد أهمية عنصر الموارد البشرية والاهتمام بتطويرها وتكوينها وتنمية مهاراتها ما ورد في التعريف الدولي لإدارة الجودة الشاملة كما ورد في إيزو 8402 فقرة 307 وفقاً لآخر إصدار في 1994/4/1، فقد أشار إلى أن قوة وإصرار القيادة بالإدارة العليا مع التعليم والتكوين لكل عمال التنظيم عامل أساسي في نجاح النظام و لذلك يلاحظ أن معظم مداخل غدارة الجودة الشاملة تركز على دور عنصر الموارد البشرية و تكوينها في هذا الصدد ولتحقيق مزيد من التحسين في أداء الموارد البشرية ، فقد تبنت بعض الدول مدخل حلقات الجودة (Quality Cercle) و التي ينجم عن ممارستها اشتراك العمال أنفسهم في حل المشكلات بحيث لا تقتصر مزاياه على صقل المعارف والمهارات فقط ، بل يمتد الأمر إلى ترسيخ قيم الانجاز واحترام الذات وتقدير الآخرين والشعور بالانتماء وهنا ما يتطلب الاهتمام بتكوين العمال.

- 33- شحادة ، نظمي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000 . ص140.
- 34- درة، عبد البارى، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003 ، ص120 .
- 35- على السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق الذكر، ص196.
- 36- مؤيد سعيد سالم، عادل حروحش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، 2006، ص59.
- 37- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، 2000، ص70-74.
- 38- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر، ص298-300.
- 39- احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر، ص355
- 40- عمر وصفي العقيلي، الادارة الاصول الاسس والمفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، 1997، ص89.
- 41- على السلمي، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق الذكر، ص210.
- 42- عبد الفتاح حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، مطبعة النيل ، القاهرة، مصر، ط1، 1996، ص12.
- 43- محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن عمان، ط1 ، 2010 ، ص143.
- 44- على جودة غساف قلعاوي، الكفاية الانتاجية ووسائل رفعها في الوحدات الاقتصادية، دار الفكر العربي، 1972. ص190.
- 45- M W Reder, the theory of occupational wage differentiels published in B.D. MC Cornick, the laboure market pengwin modern economics UK 1968. P215.
- 14- نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر عمان، 2007، ص208.
- 15- هيثم العاني، الادارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة، عمان الاردن، 2007، ص189.
- 16- هيثم العاني، الادارة بالحوافز، مرجع سابق الذكر، ص192.
- 17- احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر، ص256.
- 18- عبد العزيز علي حسن، الادارة المتميزة للموارد البشرية ، مرجع سابق الذكر، ص275
- 19- احمد ماهر، نظم الاجور والتعويضات، مرجع سابق، ص268.
- 20- عمر عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان-الأردن، 1996، ص233.
- 21- جون فيشر، كيف تصنع نظاما للحوافز والمكافآت ، دار الفاروق للنشر، القاهرة مصر، 2003، ص41.
- 22- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2004، ص90-95.
- 23- Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry gerhart, Fundamentals of Human Resources Management, Irwin, New York, 2004, p260.
- 24- على محمد عبد الوهاب: العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج ، مكتبة عين الشمس، القاهرة 1984 ص255
- 25- مهدي زويلف، ادارة الموارد البشرية، مدخل كمي، دار الفكر عمان الاردن، 2001، ص171.
- 26- فؤاد الشيخ سالم و آخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن الطبعة الخامسة 1995 ص219.
- 27- على السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق الذكر، ص96
- 28- مهدي زويلف، ادارة الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر، ص284.
- 29- النجار وراغب، وآخرون، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، مرجع سابق الذكر، ص165.
- 30- فؤاد الشيخ سالم و آخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سابق الذكر، ص221.
- 31- إدريس، ثابت، والمرسي، جمال، السلوك التنظيمي :نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، مصر :الدار الجامعية، 2005 ، ص75 .
- 32- عطية، عنايات، " رؤية استراتيجية لتفعيل دور الموارد البشرية العربية في ظل التقنيات المعاصرة " 21 ابريل 2005 ، القاهرة :قاعة المؤتمرات، دار البنك - المؤتمر العلمي السنوي الدولي الحادي والعشرون. المصري، ص19.