

تفعيل نظام الحوافز لتحسين مستوى أداء العاملين في القطاع الإداري  
في سورية  
( دراسة حالة في الأمانة العامة لمحافظة حمص )

الباحث الدكتور عبد الرزاق صالح الأحمد

العام 2021

## ملخص البحث العلمي:

### تفعيل نظام الحوافز لتحسين مستوى أداء العاملين في القطاع الإداري في سورية

#### (دراسة حالة في الأمانة العامة لمحافظة حمص)

يتناول البحث دور الحوافز في الأمانة العامة لمحافظة حمص من أجل تحسين أداء العاملين بسبب زيادة الاهتمام بتحفيز العاملين في الأجهزة الحكومية نظرا للدور الحيوي الذي تنفرد به الحكومات في تحقيق الرفاهية لمواطنيها وحيث أن العنصر البشري هو العامل الاساس في تحقيق أهداف المنظمة والقيام بالأعمال الموكلة اليه كما ونوعا كان لا بد من البحث عن الدوافع التي ترفع مستوى أدائه في العمل وزيادة رغبته فيه والقيام به على نحو أفضل

وتم استخدام اسلوب دراسة الحالة للتعرف على أهمية الحوافز المادية والمعنوية في الأمانة العامة لمحافظة حمص كجهاز إداري يقدم خدمات كثيرة للمواطنين فهو بحاجة لنظام حوافز فعال ووضع الاسس والمعايير اللازمة لإيجاد هذا النظام وتفعيله بما ينسجم مع المرسوم التشريعي رقم /476/ لعام 2004 الخاص بإيجاد حوافز خاصة بالجهات العامة ذات الطابع الإداري. كما أن ضعف معايير الاداء وعدم ربط الحوافز بمعايير واضحة استوجب تقديم مقترح يتناول وضع معايير ووضع آلية تنفيذ عادلة بسبب أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين وزيادة اهتمامهم برفع انتاجيتهم ،

وتوصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها:

- 1-عدم وجود نظام حوافز مادية للعمل كنظام متكامل فعال في الأمانة العامة لمحافظة حمص،
- 2- ضعف معايير الأداء وعدم ربط الحوافز بمعايير واضحة
- 3-وجود أثر كبير للحوافز على تحسين أداء العاملين وزيادة اهتمامهم برفع إنتاجيتهم
- 4-وجود إمكانية كبيرة لإيجاد نظام حوافز فعال يؤدي إلى زيادة اهتمام العاملين برفع مستوى الأداء وتفعيل العمل الجماعي، وتطوير معايير الأداء لاستخدامها في تحفيز العاملين بحيث تؤدي إلى زيادة حماس ودافعية العاملين في زيادة إنتاجية العمل وتقديم أفضل الخدمات لمستحقيها بأقل تكلفة وأقصر مدة ممكنة

## Abstrakt

**Activating the incentive system to improve the performance of workers in the administrative sector in Syria. ( A case study in the General Secretariat of Homs Governorate).**

The research deals with the role of incentives in the General Secretariat of Homs Governorate in order to improve the performance of employees due to the increased interest in motivating workers in government agencies in view of the vital role that governments are unique to in achieving the welfare of their citizens. Since the human element is the main factor in achieving the goals of the organization and carrying out the tasks entrusted to it in quantity and quality, it was necessary to search for motives that raise the level of his performance at work and increase his desire in it and do it

better. The case study method was used to identify the importance of material and moral incentives in the General Secretariat of Homs Governorate as an administrative body that provides many services to citizens, as it needs an effective incentive system and set the foundations and standards necessary to create and activate this system in line with Legislative Decree No. [476](#) of [2004](#) on creating incentives for public entities Of an administrative nature. In addition, the weakness of performance standards and the failure to link incentives to clear standards necessitated submitting a proposal dealing with setting standards and establishing a fair implementation mechanism due to the effect of incentives in improving the performance of employees and increasing their interest in raising their productivity. The research reached several results, the most important of which are: 1- The absence of a financial incentive system to work as an effective integrated system in the General Secretariat of Homs Governorate.

2\_ Performance standards are weak and incentives are not linked to clear standards 3\_ incentives have a significant impact on improving employee performance and increasing their interest in raising their productivity.

4 \_ The existence of a great possibility to create an effective incentive system that leads to increased employee interest in raising the level of performance, activating team work and developing performance standards to be used in motivating workers so as to increase the enthusiasm and motivation of

**workers in increasing work productivity and providing the best services to those who deserve it at the lowest cost and the shortest period possible.**

**Researcher Dr. Abdul Razzaq Al-Ahmad**

## مقدمه

يعتبر القطاع العام الإداري من القطاعات العامة التي تقوم بتقديم خدمات كثيرة ومتنوعة للمواطنين في مجالات: الصحة - التعليم - التجارة - الصناعة - التموين - الخدمات الفنية - النقل - الزراعة - الإدارة المحلية - المالية وقطاعات اخرى 0

حيث يقاس أداء هذا القطاع بمستوى الخدمة التي يقدمها إلى المواطنين وجودة هذه الخدمة، لذلك تولي إدارة هذه المؤسسات أهمية كبيرة للعنصر البشري من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين ، بحيث تكون في أقصى كفاءة ممكنة لتحقيق أهداف هذه المؤسسات وتقديم الخدمات بالجودة الشاملة والوقت المناسب وبأقل التكاليف 0

والأمانة العامة لمحافظة حمص تمثل الإدارة العامة لهذه القطاعات وتقوم بالإشراف المباشر على أعمالها وتسيير أمورها ، فهي تسعى دائما إلى توفير عمال جيدين ومؤهلين لتنفيذ الأعمال المطلوبة والى تدريبهم وإكسابهم المهارات المطلوبة ليمتلكوا المقدرة على تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم بالشكل الأمثل .وحيث أن التأهيل والتدريب وحده غير كافي لتحفيز العاملين لرفع مستوى الأداء وتقديم الخدمة بالشكل المناسب ،كان لا بد من البحث في مجال الحافز المادي وبيان الأثر الكبير الذي يؤديه في رفع مستوى الاداء

وبناء عليه كان لابد من دراسة أساليب التحفيز وأشكالها المتعددة والمتنوعة حيث تم في المبحث الأول استعراض مفهوم واهمية الحوافز للعاملين وتعريف انواعها وعرض اهم نظرياتها والتعريف بأهم الاساليب المتبعة لزيادة تحفيز العاملين

وفي المبحث الثاني تم التطرق الى مفهوم الاداء وتقييمه واهم عناصر تقويم الاداء والعوامل المؤثرة عليها كما تم تعريف معايير الاداء وعرض اهم انواع المعايير المستخدمة لقياس اداء العاملين وخصائصها

وفي المبحث الثالث تم عرض اهم المعايير التي نراها مناسبة لتحفيز العاملين في الامانة العامة للمحافظة وآلية قياس اداء العاملين وفق هذه المعايير مع عرض الية وضع العلامات المستحقة لحساب قيمة الحافز

المبحث الرابع تضمن دراسة حالة الامانة العامة وتحليل واقع الحوافز فيها والحاجة لإيجاد نظام حوافز فعال يلبي طموحات العاملين وينسجم مع حجم الاعمال المكلفة بها الامانة وتم عرض اسس وخصائص هذا النظام وفي النهاية تم عرض النتائج والتوصيات التي نراها مناسبة للاستفادة من هذا البحث العلمي .

**مشكلة البحث:** تتمثل مشكلة البحث بعدم فعالية نظام الحوافز في الامانة العامة لمحافظة حمص ، من خلال الملاحظة تبين أن نظام الحوافز يقتصر على الحوافز المعنوية والاجتماعية وهي بطبيعة الحال غير كافية لدفع العاملين إلى رفع مستوى أداء العمل وتحقيق نسب معدلات أداء جيدة ، مما يؤثر على تحقيق أهداف الامانة العامة في تقديم الخدمات بأفضل ما يمكن وبالمستوى المطلوب ، وبالتالي نجد أن المشكلة تكمن في إيجاد نظام حوافز فعال لتحسين الأداء لدى العاملين في

مؤسسات القطاع العام الإداري ومنها الأمانة العامة لمحافظة حمص. وفق أحكام المرسوم 476 لعام 2004 نظام حوافز العاملين في الجهات العامة .

**أهداف البحث:** يهدف البحث إلى التعرف على مفهوم الحوافز وأنواعها ، وتقصي أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء لدى العاملين في الأمانة العامة ، وتحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى العاملين وصياغة مقترحات لإعداد أنظمة حوافز عمل لعمال الأمانة العامة للمحافظة ووضع معدلات أداء مناسبة لزيادة اهتمام العاملين بإنجاز الأعمال وفق المعايير المعتمدة وبالجودة الشاملة ،ومن أجل هذا، تم تحليل الواقع للأمانة العامة وتحديد الإمكانيات الموجودة لإيجاد نظام حوافز فعال يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وزيادة إنتاجية العمل .

**حدود البحث:** الأمانة العامة لمحافظة حمص التي يعمل بها حوالي/450/ عامل من مختلف الفئات والاختصاصات.

-الفترة الزمنية أعوام 2016-2017-2018

**منهجية البحث:** تتطلب طبيعة البحث استخدام دراسة حالة من خلال الجداول والتحليلات المعتمدة والخبرة العملية والواقع الملموس واللقاءات مع العاملين في الأمانة العامة ، والاعتماد على بيانات معيارية و إحصائية من مديرية التنمية الإدارية و أخرى من القطاع الإداري.

**أهمية البحث:** الأهمية العلمية: تتمثل الأهمية العلمية في الاسهام في الإثراء المعرفي وتطبيق البحث العلمي في المؤسسات العامة لتحسين الأداء -الأهمية التطبيقية: اقتراح أسلوب يفعل نظم الحوافز لزيادة أداء الأفراد في المؤسسات الحكومية



## المبحث الأول: مفهوم وأهمية الحوافز للعاملين وأنواعها ونظرياتها

احتل موضوع حوافز العمل مكاناً بارزاً منذ بدء الاهتمام بحث الأفراد على العمل بكفاءة ، بما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة ، وتزداد أهمية تحفيز الموظفين عند الحديث عن الأجهزة الحكومية نظراً للدور الحيوي الذي تنفرد به الحكومات في تحقيق الرفاهية لمواطنيها .

فإذا كان العنصر البشري هو العامل الأساسي في زيادة الإنتاج كماً وكيفاً ، فإن رفع مستوى كفاءة هذا العنصر يصبح ضرورة هامة للوصول إلى الكفاية في الوظيفة العامة.

وبذلك يمكن القول : بأن الحوافز في الوظيفة العامة تعتبر مدخلاً إنسانياً إذ يمكن للإدارة عن طريقه زيادة الكفاءة وإثارة الرغبة لدى الأفراد للقيام بعملهم على نحو أفضل .

و من هنا كان لا بد من التعرف على المفاهيم التالية:

ما هو مفهوم الحوافز؟ وما هو تأثيرها على المورد البشري داخل منظمات العمل؟  
و ما هي العلاقة بين الدوافع و الحوافز؟

### أولاً : مفهوم الحوافز والدوافع:

أحياناً ما يستخدم مفهوم الحوافز والدوافع على أنها شيء واحد غير أنها في واقع الأمر ورغم ارتباطهم الشديد مختلفان نسبياً. فيما يعبر الدافع Motives عن القوى المحركة في داخل الفرد والتي تكون إتباع سلوك معين لإرضاء حاجاته، فإن الحوافز Incentives تعتبر من عوامل البيئة الخارجية المؤدية إلى إثارة القوى الداخلية لتحقيق الهدف المطلوب.

إذا كان الدافع عاملاً داخلياً يعمل في صدر الفرد، فإن الحافز عامل خارجي يخاطب الدافع ويجذب صاحبه أو يدفعه إلى الاتجاه لسلوك وعمل معين.

فقد عرف الزيادي الحوافز " ( بأنها مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد إلى بذل المزيد من الجهد في أداء العمل والامتناع عن الخطأ فيه). كما عرفها اللوزي " ( بأنها مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترشدهم إلى سلوك معين). كما عرفها علي عبد الوهاب " ( بأنها الأسلوب أو الوسيلة أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة). وقد عرفها محمد عقلة " ( بأنها مجموعة العوامل التي تهيؤها الإدارة للعاملين بتحريك قدراتهم الإنسانية مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم وبما يحقق أهداف المنظمة).

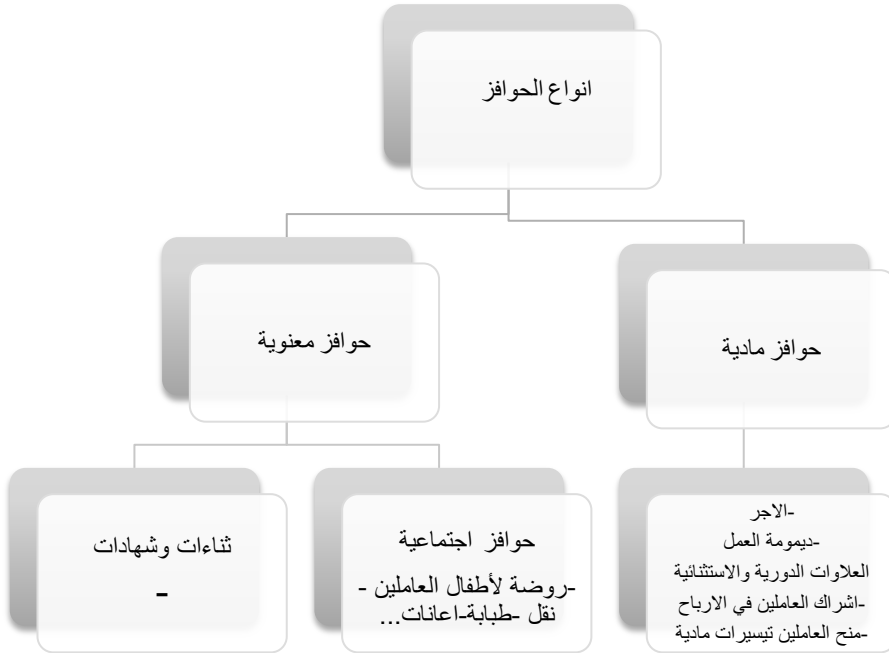
أو إنها " الوسيلة التي تكفل الاستمرار والنجاح لأية جهود مع إتمام الأهداف وترقية مستوى الأداء، فضلاً عن شحن الملكات الفكرية و الابتكارية والإنتاجية لدى العمال

كما عرفها ديل بيتش " Dale beach: بأنها الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أو تحقيق رسالتها وأهدافها".

ويمكن القول: بأن الحوافز الإدارية ينبثق مفهومها من التعاريف السابق ذكرها : " أنها مجموعة من العوامل الخارجية التي تهيئها الإدارة للعاملين لديها لإشباع رغباتهم وحاجاتهم وطموحاتهم للارتقاء بأدائهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد في آن واحد " .

## ثانياً : أنواع الحوافز:

ويمكن بيان أنواع الحوافز بالشكل الآتي:



وفيما يلي توضيح لكل نوع من أنواع الحوافز :

### **1: الحوافز المادية : Financial Incentives**

وهي الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي كالأجر والراتب والعلاوات والقروض والإعلانات والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية .

**مزايا الحوافز المادية من أهمها:**

- السرعة والفورية في التأثير المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده ،

- تحسين الأداء بشكل دوري ومنظم على عكس الترقية والعلاوات الدورية التي تفقد أثرها سريعاً.

- يشتمل على عدة معاني نفسية واجتماعية نتيجة ما للفرد من قدرة شرائية له ولأسرته .

#### - أنواع الحوافز المادية:

تتنوع الحوافز المادية وتتخذ أشكالاً مختلفة وتختلف باختلاف السياسة التي تتبعها المنظمة في تحفيز العاملين لديها ومن الحوافز المادية ما يلي :

أ-الأجر:تمثل الأجور واحد من أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة، فلأجور فعالية واضحة تتلخص بأن الفرد يحصل على أجر محدد مقابل الجهد والعمل الذي يقوم به ، وتبقى الأجور أحد أهم الحوافز الخاصة بالعمل،

ب -ديمومة العمل:يعتبر عنصر العمل الأساسي لدخل معظم العاملين في المنظمة، بحيث إذا توقف الفرد عن ممارسته العمل في المنظمة فإن دخله يتوقف أيضاً. لذا فإن ديمومة العمل تعتبر من العناصر الأساسية التي تحفز الفرد على بذل مزيد من الجهد ،

ج-العلاوات الدورية والاستثنائية:- تمنح العلاوات الدورية لتساعد العامل على مواجهة تكاليف الحياة وتضاف إلى الأجر كنوع من الحوافز،

د-المكافآت والأجور التشجيعية والعمولات:-تعطى لتحقيق العدالة بين العاملين وتميز العامل النشط عن زميله غير الكفاء مما يخلق حافز للعمل و زيادة في الإنتاج

ه-اشتراك العاملين في الأرباح :وتعني جزء محدد من أرباح الشركة الصافية للعاملين فوق أجورهم السنوية حسب نسبة معينة متفق عليها ، وهي تعتبر حافزاً مادياً يحفز العاملين على زيادة الإنتاج والولاء للمنظمة التي يعمل بها للحصول على نصيب أكبر من الأرباح وإحساسهم بأن ثمار عملهم تعود عليهم بالمنفعة،

و- منح العاملين تيسيرات مادية غير مباشرة: وتتمثل هذه الحوافز في توفير المساكن بأجور مخفضة وتوصيلهم إلى أماكن أعمالهم إما مجاناً أو بأجور رمزية، ومنحهم السلف في أوقات الأزمات وغيرها.

## 2: الحوافز المعنوية: Nonfinancial Incentives:

وتعني تلك النواحي في جو العمل التي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية ، وقد بدأ الاهتمام بالحوافز المعنوية في الفكر الإداري الحديث منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وترويجها للمفاهيم النفسية والاجتماعية في الإدارة، ومن أهم الحوافز المعنوية الآتي:

- ضمان العمل واستقراره
- الحوافز الاجتماعية المعنوية
- التقدم الوظيفي
- المشاركة في اتخاذ القرارات
- العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية
- المركز والمكانة
- التكريم (شهادة تكريم، عامل الشهر...)
- التدريب والتأهيل

لذلك نرى أن للإدارة دور كبير يجب عليها أن تتحرى الدقة والموضوعية في وضع نظام الحوافز لديها من أجل تحقيق الهدف من ورائه وهو تنمية مهارات العاملين وكذلك لتحقيق الغايات الرئيسية من العمل الذي يقومون به .

## 3: الحوافز الأخرى:

أ- الحوافز حسب طبيعة الجراء :

### 1- الحوافز الإيجابية: Positive Incentives وهي الحوافز التي تمنح

للعاملين مقابل أدائهم الجيد وهي عملية تهدف إلى تدعيم السلوك المرغوب بشكل إيجابي عن طريق المنح والامتيازات التي تمنح في حالة قيام الفرد بالسلوك المطلوب حسب المواصفات الموضوعية أو حسب معايير الرضاء عن مستوى

العمل الذي قام به .

## 2- الحوافز السلبية: Negative Incentives

الحوافز السلبية هي مجموعة العقوبات التي يتعرض لها العامل نتيجة عدم القيام بالعمل المكلف به في الوقت المحدد أو على مستوى الجودة المطلوبة وقد تأخذ شكل حرمان من مزايا أو منع لمنفعة محسوسة أو غير محسوسة.

-ب- الحوافز حسب المستفيدين :

### 1- الحوافز الفردية : Individual Incentives

وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي وتعطي للأفراد بنوعيتها المادي والمعنوي والإيجابي والسلبي، فيأخذ الفرد (الموظف) مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، كما يحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب أو اشتراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة فالهدف من الحوافز الفردية هو إشباع مجموعة من الحاجات لدى الفرد.

### 2- الحوافز الجماعية: Group Incentives

وهي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي وتقوم على التعاون بين العاملين، ويهدف هذا النوع من الحوافز إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية لدى أعضاء الجماعة الواحدة بالإضافة إلى إشباع حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين، وتساهم في زيادة التعاون بين الأفراد وإثارة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة .

ويمكن القول: أن هذا التنوع في أشكال الحوافز يساعد الإدارة على انتقاء أنواع الحوافز التي تتناسب مع طبيعة عملها وإمكانياتها المادية وكذلك طبيعة العاملين وتخصصاتهم فالحوافز المعنوية والاجتماعية تلعب دور أساسي في تحفيز العاملين ولكن وحدها لا تكفي للتحفيز لذلك نرى أن الحوافز المادية تعتبر رئيسية لتحفيز العاملين على رفع مستوى أداءهم وزيادة إنتاجيتهم لأنها تلبي احتياجاتهم المادية

وتشبع رغباتهم .

### ثالثا: نظريات الحوافز:

لقد شغل موضوع حفز الأفراد وأثره على أداء العمل بالباحثين منذ بدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية، حيث هناك العديد من النظريات التي تحاول تفسير عملية الدافعية لدى الأفراد وتم تصنيف هذه النظريات إلى ثلاث مجموعات من النظريات وهي كما يلي:

نظريات تركز على العامل المحرك للدوافع

نظريات الدوافع الموجهة للسلوك

نظريات الدوافع المحافظة على السلوك

وفيما يلي استعراض موجز لأهم النظريات

### 1-1-نظرية سلم الحاجات:



يرى أبراهام ماسلو أن حاجات ودوافع الإنسان مرتبة هرميا بحيث يتم إشباع هذه الحاجات

بشكل تتابعي هرمي أي لا بد من إشباع الحاجة الأولى قبل الانتقال إلى الحاجة التالية في الهرم.

يعرف ماسلو الحاجة بأنها عبارة عن قوة داخلية تدفع الفرد لان يقوم بعمل ما لإشباع تلك الحاجة الذاتية، حيث قام بتقسيم حاجات الإنسان إلى خمس مستويات في سلم هرمي (كما هو موضح في الشكل أعلاه) وهي:

- **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي التي تمثل الحاجات الأساسية لحياة الإنسان مثل الأكل والشرب والهواء والجنس، وتشكل هذه الحاجات بداية القاعدة في الهرم أو المستوى الأول من الحاجات.

- **حاجة الأمان:** هو الشعور بالأمن الجسدي والنفسي وتمثل المستوى الثاني في حاجات هرم ماسلو. مع العلم أنه لا يتم إشباع هذه الحاجة حتى يتم إشباع المستوى الأول في الحاجات حسب ما يراه ماسلو وهكذا بالنسبة للمستويات الأخرى.

- **الحاجات الاجتماعية (الانتماء):** حاجة الفرد لان يكون عضو في جماعة يتفاعل معهم ويتفاعلون معه.

- **حاجة تقدير الذات:** حاجة الإنسان للتقدير والاحترام من الآخرين وثقته بنفسه وقدرته وتقدير الآخرين لذلك.

- **حاجة تحقيق الذات:** وهي حاجة الإنسان لتأكيد ذاته ورسالته في الوجود وان يستفيد من طاقاته وقدراته وان يحقق أهدافه وهي المستوى العالي من الحاجات الإنسانية.

المفاهيم الأساسية لنظرية ماسلو:

## 2- النظرية الموجهة للسلوك (نظرية التوقعات "فروم"):

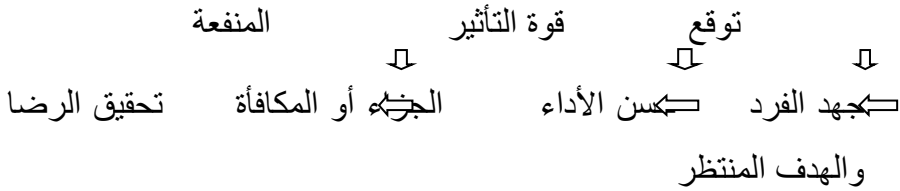


تستند نظرية التوقعات إلى ثلاثة مفاهيم أساسية وهي:

(1) قوة الرغبة والتأثير: وهو اعتقاد الفرد بأن الجهد المبذول في أداء عمل ما سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب وتتمثل هذه الرغبة في أن حسن الأداء سيؤدي إلى حسن الجزاء

(2) التوقع: وهو اعتقاد الفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى حسن الأداء

(3) المنفعة: هي مدى إثباع الجزاء أو الحافز لرغبة وحاجات الفرد (قيمة الجزاء وتأثيرها في تفعيل الفرد وتحقيق الرضا) ويمكن توضيحها بالشكل التالي :



### 3-نظريات المحافظة على السلوك(نظرية التعزيز "سكنر"):

تختلف هذه النظرية عن سابقتها حيث يرى سكنر في أن العوامل الخارجية البيئية هي المحددة للسلوك الإنساني وهذا يجعل دور العقل والتفكير اقل أهمية لدى المشتغلين بهذه النظرية من غيرهم.ومن هنا فإن المعززات حسب هذه النظرية هي التي تتحكم بالسلوك. ويتم التحكم بتشكيل السلوك الفردي عن طريق المعززات.

- **المعززات:** هي النتائج التي تعقب مباشرة استجابة ما من الشخص والتي تزيد من إمكانية تكرار ذلك السلوك وتأتي على شكل معززات إيجابية وسلبية.

أ- **المعززات الإيجابية:** القيام بتقديم المكافأة (التعزيز) في المرات والحالات التي يبدي فيها الفرد السلوك المطلوب.

ب- المعززات السلبية: معاقبة السلوك أو عدم إعطاء المكافأة (التعزير) أو تجاهل السلوك في الحالات التي لا يقدم الفرد السلوك المطلوب. أشارت الكثير من الدراسات الميدانية إلى أن إستراتيجية إعطاء الحوافز الإيجابية أو سحبها يؤدي إلى نتائج أفضل من استخدام إستراتيجية إعطاء العقاب باعتباره حافز.

#### 4- نظرية العدالة في التحفيز:

ظهرت هذه النظرية وتطورت على يد راندا الأول آدمز عام 1963 حيث يشير إلى أن الأفراد يحفزون بتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الإنجاز الذي يقومون به وتقوم أساساً على مدى شعور العامل (الفرد) بالعدالة والإنصاف في معاملة المنظمة له مقارنة مع معاملتها لأفراد آخرين، خاصة الذين ينتمون إلى مجموعة عمل واحدة.

و تفترض النظرية وجود ثلاثة أنواع من الأفراد (الموظفين):

النوع الأول: وهم الموظفون الذين يظنون أنهم يعاملون بإنصاف (بعدالة) وبالتالي فهم متحفزون للعمل.

النوع الثاني: وهم الذين يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون، وبالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول.

النوع الثالث: الذين يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، ومن ثم سيشعرون بالذنب ويزيدون من جهدهم .

كما تقدم هذه النظرية رأياً مفاده أن الإنصاف أو العدالة تأخذ شكلين:

الأول: يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء.

الثاني: يتعلق بسياسات وإجراءات المنظمة كالترقية والعقوبات والتقييم وبالتالي على المدير الذي يريد تحفيز أفرادها ، أن يخلق لديهم الدافع نحو العمل بصفة كبيرة وأن يهتم بهذه الأمور حتى يزيد من شعور العامل أو الفرد بالعدالة ومن ثم يزيد من حافزيته للعمل والإنجاز.

وتقدم هذه النظرية ثلاث نصائح أساسية للمديرين تتلخص في:

- 1- كل فرد في المنظمة يحتاج لمعرفة وفهم أساس ومعيار الحصول على المكافآت فلا بد للفرد أن يعرف أنه يحصل على المكافآت بناءً على الجودة أم الكمية.. أم لا؟
  - 2- ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم فهم يدركون ويمارسون نوعيات مختلفة من المكافآت بعضها مادي والآخر معنوي ،
  - 3- ييني الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع، من وجهة نظرهم أي على أساس إدراكه هو وليس على أساس الواقع.
- ويمكن القول إن المدير الناجح في هذه النظرية هو الذي يستطيع أن يجعل الفرد يشعر بالعدالة والمساواة لضمان تحفيزه باستمرار عن طريق العمل بالقرارات التي يتخذها لتحقيق ذلك .

#### رابعاً: الاتجاهات الحديثة في التحفيز **Recent Trends in Motivahion**

إن الاهتمام بزيادة الإنتاج الكلي وزيادة مساهمة العاملين في ذلك الإنتاج دفع كثيراً من الباحثين إلى تبني بعض الأساليب الجديدة في التحفيز والتي تقوم على زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها. وفكرة الإدارة بالمشاركة مبنية على الفكرة القائلة بأن الأفراد يميلون عادة على دعم القرارات التي يشاركون بوضعها.

وسيتم هنا شرح أهم هذه الأساليب.

#### 1- أسلوب توسيع العمل **Job Enlargement**

يتضمن هذا الأسلوب إضافة واجبات ومهام أخرى للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الإداري بدلاً من أن يقتصر عمله على القيام بعمل محدد متخصص، فمثلاً موظف قسم الودائع بدلاً من أن يقتصر عمله على استلام ودائع حسابات

التوفير يمكن أن توسع عمله باستلام ودائع الحسابات الجارية أو الودائع لأجل والمراقبة على صرفها للزبائن. وبالتالي يزيد من تحفيز الأفراد على أداء الأعمال.

## 2- أسلوب إثراء العمل Job Enrichment

ويعني أسلوب أغناء العمل إعطاء المرؤوس بعض المهام والواجبات التي يقوم بها رئيسه وبالتالي زيادة مشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله بشكل يؤدي إلى تغيير في محتوى العمل (Job Content). وهذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة ارتباط المرؤوس وولائه للعمل كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والإنجاز بشكل يؤدي إلى دفع درجة روحه المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجه.

## 3- أسلوب العمل المرن Flexitime

يسمح هذا الأسلوب للعاملين باختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود معينة، فيستطيع الفرد الحضور إلى العمل خلال ساعات معينة وترك العمل خلال ساعات معينة لكن عليه التواجد في ساعات محددة يسمى الوقت الأساسي (Core Time) خلال ساعات العمل اليومية والتي هي مثلاً ثمانية ساعات يومياً. من فوائد أسلوب العمل المرن أنه يسمح للفرد بجدولة أوقات دوامه بحيث لا تتضارب مصالحه الشخصية ومتطلبات العمل كما أنه يسمح للفرد باختيار الوقت الذي يعتقد بأن إنتاجيته فيه أفضل ما يمكن.

## 4- أسلوب العمل الأسبوعي المكثف Compressed Workweek

يتضمن هذا الأسلوب السماح للعامل بقضاء ساعات العمل الأسبوعية (40 ساعة مثلاً) خلال عدد أيام أقل مثلاً أربع أيام بدلاً من خمس أيام. وهذا يسمح للعامل بقضاء وقت أطول للراحة والتسلية والأعمال الشخصية. أشارت نتائج استخدام هذا الأسلوب إلى زيادة في الرضا الوظيفي للعاملين وإنتاجهم وتقليل معدلات دوران العمل والغياب.

وبالمقابل أدى هذا الأسلوب في بعض الحالات إلى تعب العامل وإرهاقه مما أدى إلى جودة أقل في المنتجات وفي خدمة الزبائن.

### **5- أسلوب حلقات الجودة Quality Circles**

وهي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع معاً وباستمرار خلال وقت العمل في الشركة لمناقشة وتطوير أفضل الطرق والوسائل التي تستطيع تحسين نوعية وكمية العمل والإنتاج. وقد بينت الدراسات أن هذا الأسلوب كان فاعلاً في تحفيز العاملين وتحسين مستوى إنتاجية الفرد كماً ونوعاً.

### **6- أسلوب الإدارة بالأهداف Management By Objectives**

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعاً واستعمالاً في السنوات الأخيرة. فبالإضافة إلى أهميته كأسلوب من أساليب التحفيز إلا أنه يستعمل باستمرار كأسلوب من أساليب تقييم الأداء Performance Evaluation.

وأسلوب الإدارة بالأهداف يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحافز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله. ونرى أن هذا الأسلوب يصلح تطبيقه في الشركات التي لديها إنتاج مادي يمكن قياسه أي وجود أهداف قابلة للقياس ويصعب تطبيقه في العمل الإداري .

### **7- أساليب أخرى في التحفيز أهمها:**

- أ- مسح إحصائي لمعرفة آراء واتجاهات العاملين تجاه المنظمة،
- ب- وضع نظام صندوق الاقتراحات ،
- ت- وضع نظام فعال لحل الشكاوي والنزاعات ،
- ث- سياسة الباب المفتوح من قبل المدير مع مرؤوسيه.

## 8- تأهيل العاملين:

إن تأهيل العاملين في المنظمة هو من مهام وظيفة التدريب فيها، ويتضمن التدريب أساليب منظمة تعمل على إحداث تغيير في سلوك الأفراد لتمكينهم من الحصول على المهارات المهنية والسلوكية القادرة على مساعدتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معاً.

- **يمكن القول:** أن الإدارة تلعب دوراً أساسياً في تحفيز العاملين ودفعهم لزيادة الإنتاجية من خلال معرفتها بنظريات وأساليب التحفيز واستخدام الأساليب الأكثر ملائمة لها، فأسلوب الإدارة في تعاملها مع الأفراد وإيجاد الوسائل الفعالة والضرورية لإشباع حاجاتهم وطموحاتهم وتحقيق رغباتهم، تدفعهم لبذل المزيد من الجهد لزيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتم من خلال القيام باستخدام أفضل الأساليب في عملية التحفيز والتي من أهم نتائجها:

- 1) الزيادة في أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية.
- 2) زيادة دخل العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.
- 3) تخفيض كلفة العمل في المنظمة والحرص على تقليل الهدر بالوقت والمواد المستخدمة في الإنتاج والعمل.
- 4) تلافي الكثير من مشاكل العمل مثل التغيب عن العمل، دوران العمل السلبي، انخفاض المعنويات.

## المبحث الثاني: مفهوم الأداء وتقييمه وعناصره ومعايير الأداء وخصائصها

:

أولاً: مفهوم الأداء: يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة ، حيث يشكل الأداء الوظيفي أهمية أساسية للمؤسسات المتعددة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية لتصحيح المؤسسة قدرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال انجاز الأعمال (السالم وصالح 2002)1.

ثانياً: تقويم الأداء : هو نشاط شامل مستمر ومنظم، يهدف إلى تحديد مدى صلاحية الفرد في أدائه للمهام الموكلة إليه ومستوى أدائه لهذه المهام ، ومدى التزامه بالمعايير التنظيمية خلال فترة معينة.

### ثالثاً: عناصر تقويم الأداء: -نشاط شامل-مستمر-منظم-هادف.

وبناءً عليه فإن عملية تقويم الأداء ليست غاية بحد ذاتها ، وإنما وسيلة للوصول إلى عدة غايات ، منها إعادة النظر بسياسات الأجور والحوافز والتدريب وغيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة الموارد البشرية ، وبذلك فهو يستهدف غايات ثلاث تقع على ثلاثة مستويات هي: المنظمة-المديرين-الفرد العامل -و يشترك الفرد مع إدارته والمؤسسة التي يعمل بها في أسباب تفوق الأداء أو تدنيه . وهذه بعض العوامل المؤثرة :

عوامل خاصة بالفرد	عوامل بسبب الإدارة	عوامل بسبب نظام العمل
- الاستعدادات	- أسلوب التحفيز	- الروتين

- التوجهات الفكرية	- الثقة المتبادلة	- سياسات التعيين والترقي
- العادات	- درجة المشاركة	- التأهيل الوظيفي
- طباع الشخصية	- الشفافية	- الرؤية والإستراتيجية
- الاهتمامات	- التغذية العكسية	- نظام المكافآت والجزاء
- القوى العقلية والجسمية	- التدريب	- مناخ العمل
- العلم والمعرفة	- الاتصال الفعال	- الإمكانيات والتطوير
- المهارات المكتسبة		

1- السالم، مؤيد صالح، عادل (2002) إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، أريد: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع .

#### رابعاً: معايير الأداء

مقاييس الأداء هي العوامل والمعايير التي يتم قياس أداء العاملين بموجبها ويجب أن يتم تحديد الجوانب التي يراد تقييمها في أداء الفرد وتنقسم معايير تقييم الأداء إلى قسمين هما:

**نوعية:** تمثل العناصر ومجموعة من الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في العامل لكي يكون قادر على أداء وظيفته بشكل جيد وفعال، مثل الأمانة والصدق والانتماء..)

**كمية:** وهي عبارة عن ميزان يمكن قياسها (كمية الإنتاج، عدد الأخطاء...) ويمكن أن نذكر بعض المعايير التي يتم لحظها خلال تقييم الأداء

- معرفة العمل
- القيادة
- المبادرة
- الإبداع
- نوعية الأداء
- حجم العمل
- التعاون



- القدرة على اتخاذ القرارات
- القدرة على حل المشكلات
- القدرة على الاتصال
- القدرة على التخطيط
- القدرة على التنظيم
- الاتجاهات في العمل
- تفويض السلطات.

وتختلف هذه المعايير ومدى أهميتها تبعاً لطبيعة الوظيفة التي يتم تقييمها. ويجب أن تتمتع مقاييس الأداء بمجموعة من الخصائص منها:

- متصلة بأهداف المنظمة،
- تركز على الجوانب الأساسية من الوظيفة وتأخذ بعين الاعتبار قدرات العامل والمهام التي يمكنه أن ينجزها.
- الصدق Validity**: المقياس يقيس ما صمم لقياسه، بمعنى يجب أن نتأكد أن المقياس يقيس العناصر المراد قياسها والتي صمم المقياس من أجلها.
- الثبات Reliable**: الوصول إلى النتائج نفسها في حالة استخدام المقياس لنفس الحالة ولمرات متكررة.
- القدرة على التمييز Discrimination**: فهمها بشكل واضح يمنع التداخل في معانيها ويمكن التمييز بينها وفهمها.
- موضوعية**: قياس سمات الشخص وليس الشخص نفسه.

### المبحث الثالث: معايير الأداء وآلية تقييمه:

بالعودة إلى الدراسة المعدة من قبل الدكتور تميم عليا المتضمنة وضع معايير لقياس أداء العاملين في بعض الجهات العامة ذات الطابع الإداري والمعتمدة من قبل وزارة التنمية الإدارية في دورة الجدارة القيادية لعام 2018 حيث تم الاستناد إليها في عرض المعايير التي يمكن استخدامها لقياس أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة حمص وتبين أنه يوجد العديد من معايير الأداء التي تعكس سلامة

نظام التحفيز وقياس أداء العاملين من خلال الآتي : درجة تحقيقهم للأهداف والمهام المكونة للوظيفة المناطة بهم – مستوى الكفاءة السلوكية – حجم العمل المنجز

ولتقييم أداء العاملين في الأمانة العامة لمحافظة حمص تم اقتراح تطبيق هذه المعايير لقياس الاداء:

1-الأهداف المحققة2- الكفاءة السلوكية 3-حجم العمل المنجز ، بحيث تكون درجة القياس من أربعة ويعطى لكل مستوى من الأداء نقاط تقابل كل مستوى من ال1 وحتى 4

أولاً: من أجل قياس الأهداف المحققة تم وضع المعايير التالية :

1-أن يحقق العامل أهداف العمل بكفاءة وفاعلية تفوق التوقعات بكثير أي أكثر من 100%

في هذه الحالة يأخذ العامل 4 (نقاط) أي أعلى درجة

2-أن يحقق العامل أهداف العمل بكفاءة وفاعلية تفوق التوقعات أي تنفيذ الأعمال بنسبة من 80-100% في هذه الحالة يعطى العامل 3 نقاط

3-أن يحقق العامل معظم الأهداف المتوقعة أي تنفيذ الأهداف من 60-80% يعطى العامل 2نقطة

4-أن يحقق العامل الأهداف أدنى من التوقعات أي أقل من 60% يعطى العامل نقطة واحدة

ويمكن تطبيق نفس المعايير لقياس أي نشاط أو عمل أو سلوك أو هدف معين من خلال وضع الأعمال التي يراد قياسها .وبالتالي يمكن ربط الحوافز بمعدلات الأداء والمعايير المستخدمة على شكل نقاط وعلامات ويحدد لكل علامة قيمة بالنسبة للحافز المادي أو على شكل حافز معنوي أو اجتماعي ،وحسب المرسوم 476 لعام2004 فإن كتلة الحوافز الإجمالية تشكل مانسبته3% من كتلة الرواتب السنوية وتوزع كل ربع ،حيث يحصل كل عامل على المبلغ

الذي يستحقه من خلال ضرب قيمة العلامة بمجموع العلامات (النقاط) التي حصل عليها نتيجة تقييم أداءه

قيمة العلامة الواحدة = الكتلة الإجمالية للحوافز / مجموع العلامات الإجمالية للعاملين

قيمة الحوافز المستحقة للعامل = مجموع علاماته \* قيمة العلامة الواحدة

وفيما يلي ندرج في الجداول رقم /1/ معايير الأداء لقياس الأهداف المحققة ورقم /2/ معايير قياس الكفاءة السلوكية ووصف لمستوى الأداء والنقاط التي يستحقها العامل عند كل مستوى وآلية تحديد العلامات المستحقة لكل عامل وحساب النتائج التي ستستخدم لتقييم الأداء وتحديد الحافز المناسب والتي نرى أنها تناسب نوع العمل وطبيعته في الأمانة العامة للمحافظة حيث تم اقتراح وضع / 4 / نقاط للعامل عند تحقيقه الأهداف بنسبة أكثر من 100% (المعيار يفوق التوقعات بكثير)

و/3 /نقاط عند تحقيق الأهداف بنسبة من 80-100% (المعيار يفوق التوقعات )

ونقطتان عند تحقيق الأهداف بنسبة من 60-80% (المعيار يلبي التوقعات )

ونقطة واحدة عند تحقيق الأهداف أقل من 60% : (المعيار بحاجة لتحسين)

جدول رقم / 1 / يبين معايير تقييم الأهداف والنقاط التي يمكن اعطاءها

للعامل عند كل مستوى أداء - (الدرجة من 4)

النقاط	المستوى	توصيف المستوى
--------	---------	---------------

تفعيل نظام الحوافز لتحسين مستوى أداء العاملين في القطاع الإداري في سورية

<p>-حقق أهدافه بكل كفاءة وفاعلية طيلة العام -تجاوز نسبة قياس مؤشرات الأداء المحددة للأهداف بشكل كبير أكثر من 100% -حقق أهداف أكثر من الأهداف المتفق عليها في وثيقة الأداء السنوي -كان للأهداف التي حققها اثر ايجابي واضح وملاموس على جهة عمله -قام بتقديم اقتراحات ومبادرات تم الأخذ بها وتطبيقها من قبل جهة عمله</p>	<p>يفوق التوقعات بشكل كبير</p>	<p>4</p>
<p>-حقق أهدافه بكل كفاءة وفاعلية -حقق نسبة القياس لمؤشرات الأداء المحددة للأهداف من 80-100% -كان للأهداف التي حققها اثر ايجابي واضح وملاموس على الإدارة أو القطاع الذي يعمل به -قام بتقديم اقتراحات ومبادرات ايجابية</p>	<p>يفوق التوقعات</p>	<p>3</p>
<p>-يؤدي عمله بانتظام وفقاً للأصول المقررة ويفي بالتوقعات في جميع ما يطلب منه -يحقق معظم أهدافه من 60-80 %</p>	<p>يلبي التوقعات</p>	<p>2</p>
<p>-مستوى أداء الموظف دائماً أدنى من التوقعات إذ انه يحقق نسبة القياس لمؤشرات الأداء اقل من 60% في الكثير من المجالات الأساسية في العمل ويحتاج إلى تطوير وتحسين أدائه ليصل إلى المستوى المطلوب</p>	<p>بحاجة إلى تحسين</p>	<p>1</p>

المصدر: د.تميم عليا-إدارة الأداء الإداري-وزارة التنمية الإدارية -دمشق عام 2018

جدول رقم/2-معايير تقييم الكفاءات السلوكية (الدرجة من 4 )

النقاط	المستوى	توصيف مستوى الكفاءة
4	يفوق التوقعات بكثير	-يثبت الموظف تمتعه طيلة العام بجميع المؤشرات السلوكية المحددة وفقاً لمستوى المهارة المطلوبة لدرجته ومعظم المؤشرات السلوكية للمستوى المهاري التالي بصورة ملحوظة طوال فترة التقييم - لم يتخذ في حقه أية عقوبة إدارية خلال العام
3	يفوق التوقعات	-يثبت الموظف تمتعه طيلة العام بجميع المؤشرات السلوكية التي تلبي مستوى المهارة في كل الكفاءات المطلوبة لدرجته- كما يبرهن الموظف على تمتعه ببعض المؤشرات السلوكية التي تفوق المستوى المهاري المحدد له في 4 كفاءات كحد ادنى
2	يلبي التوقعات	يبرهن الموظف عموماً تمتعه طيلة العام بمعظم المؤشرات السلوكية المطلوبة لدرجته الحالية في حين لا يظهر الموظف أية مؤشرات سلوكية إضافية
1	بحاجة الى تحسين	يفتقد الموظف إلى معظم المؤشرات السلوكية في 4 او أكثر مما يؤدي إلى حدوث عيوب ونواقص كبيرة تؤثر سلباً على العمل أو على فريق العمل - التحسين مطلوباً في السلوكيات الأكثر أهمية

المصدر: د. تميم عليا مصدر سابق.

من خلال الجداول السابقة وبعد معرفة النقاط التي حصل عليها العامل التي تمثل درجة تقييم الهدف الذي حصل عليه، نبين فيما يلي آلية احتساب نتيجة الأداء النهائي بالنسبة لكل مستوى ولجميع الأهداف التي يجري قياسها وفق الآتي :

أولاً: تقييم الأداء بالنسبة للأهداف:

نضع الأهداف المراد قياسها ونحدد وزن كل هدف (حسب أهميته بالنسبة للعمل) ويتم حساب نتيجة التقييم لكل هدف ونجمع النتائج فيتحدد لدينا النتيجة النهائية لمستوى الأداء وفق مايلي :

$$\text{نتيجة تقييم الهدف} = \text{درجة تقييم أداء الهدف} * \text{وزن الهدف}$$

جدول رقم /3/ يبين نتيجة تقييم الأهداف ومستوى الأداء النهائي :

الهدف	وزن الهدف	أداء الهدف (وفق المعيار)	درجة تقييم الهدف	نتيجة تقييم الهدف
1	35%	يفوق التوقعات كثيراً	4	$1,4=0,35*4$
2	25%	يفوق التوقعات	3	$75'0=0,25*3$
3	20%	غير مرضي	1	$0,2=0,2*1$
4	20%	مرضي	2	$0,4=0,2*2$
المجموع				2,75
المستوى				يفوق التوقعات

إذاً كما نلاحظ وزن الهدف يؤثر على نتيجة تقييم الأهداف ولكن المجموع كان  
يفوق التوقعات.

ولتوضيح كيفية تحديد مستوى الأداء تم اقتراح وضع مجالات لقيم الحساب تبدأ  
من الصفر حتى الأربعة درجات ولكل مستوى مجال محدد كما هو موضح في  
الجدول رقم/4/التالي:

جدول رقم /4/ يبين تقييم المستويات

القيمة	المستوى
4- 3,25	يفوق التوقعات بكثير
3,25 -2,5	يفوق التوقعات
2,5-1,75	يلبي التوقعات
1,75-0	بحاجة إلى تحسين

المصدر: د.تميم عليا مصدر سابق.

ثانياً: تقييم الأداء بالنسبة للكفاءات السلوكية كما هو مبين في الجدول رقم/5/التالي:

تفعيل نظام الحوافز لتحسين مستوى أداء العاملين في القطاع الإداري في سورية

النقاط	التصنيف	الكفاءة	
2	يلبي التوقعات	تمكين العاملين وتطوير قدراتهم	الكفاءة القيادية
4	يفوق التوقعات بكثير	قيادة التغيير	
1	يحتاج إلى تحسين	التفكير الاستراتيجي	
2	يلبي التوقعات	التواصل ومهارات الاتصال	الكفاءات الأساسية
3	يفوق التوقعات	العمل بروح الفريق	
2	يلبي التوقعات	التركيز على النتائج	
4	يفوق التوقعات بكثير	إدارة الموارد بفعالية	
2	يلبي التوقعات	المساءلة	
2	يلبي التوقعات	إدارة الوقت	
22			مجموع النقاط
2,44=9/22			المعدل
يلبي التوقعات			المستوى

المصدر: د.تميم عليا مصدر سابق.

بعد التقييم يتم اعتماد نتائج التقييم لتحديد نوع ومقدار الحوافز الواجب تطبيقها لكل عامل حسب درجاته :

أ -النتيجة اكبر من التوقعات بكثير أو أكثر من التوقعات يحصل العامل على التحفيز المناسب وقد يكون :



- الترقية إلى وظيفة أعلى
- ترقية مالية (حوافز مادية)
- تحفيز معنوي ( شهادة تقدير -تكريم -.....)
- حوافز اجتماعية

ب- النتيجة يحتاج إلى تحسين: يجب دراسة الحالة وتحديد أسبابها وتطبيق مبدأ

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافع}$$

ثانياً- معايير الأداء المقترحة لقياس أداء العمل المنجز وتقييم الأداء لإحدى الدوائر:

تم اقتراح وضع معايير الاداء التالية وتم اقتراح قياس مستوى الأداء من 4 نقاط كحد أقصى:

1- كمية العمل المنجز وتحديد مستوى الاداء ضمن المجال من 0 وحتى اربعة ،

2-معيار جودة العمل من خلال عدد الاخطاء اليومية

3 -المعرفة بالعمل من خلال مهارة انجاز العمل وكفاءة الأداء وتقليل وقت توقف الانجاز . 4-التعاون مع الآخرين من خلال عدد مرات المشاركة مع زملائه بأعمال جماعية بحيث لا تقل عن 5 مرات

ونبين فيما يلي آلية تحديد مستوى الأداء حسب كل معيار والعلامات المستحقة:

1-كمية العمل اليومي 20 معاملة لكل عامل. مستوى الأداء: (0- 3معاملات ضعيف)-(4-8معاملات وسط)-

(9-14 جيد)-(15-19 جيد جداً) (20 فأكثر ممتاز)،

والعلامات المستحقة لكل مستوى هي: 0-1-2-3-4. على التوالي

جدول رقم / 6 / يوضح آلية التقييم

مستوى الأداء	مستوى الأداء	التقييم	العلامات المستحقة	المستوى
كمية العمل اليومية 20 معاملة	من 0-3	ضعيف	0	بحاجة إلى تحسين
	من 4-8	وسط	1	بحاجة إلى تحسين
	من 9-14	جيد	2	يلبي التوقعات
	من 15-19	جيد جداً	3	يفوق التوقعات
	20 فأكثر	ممتاز	4	يفوق التوقعات بكثير

2- جودة العمل تقاس بعدد المعاملات الخاطئة والمحددة ب/5/ معاملات كحد أقصى يومياً.

مستوى الأداء: (5 أخطاء فأكثر)-(من 3-4)-(2-1-0) ،

-والعلامات المستحقة لكل مستوى هي: 0-1-2-3-4.

جدول رقم / 7 / يوضح آلية التقييم

مستوى الأداء	مستوى الأداء	العلامات المستحقة	التقييم
عدد المعاملات الخاطئة 5 يومياً	5 فأكثر	0	ضعيف
	من 3-4	1	وسط

جيد	2	2
جيد جدا	3	1
ممتاز	4	0

3-المعرفة بالعمل من خلال مهارة انجاز العمل وكفاءة الأداء وتقليل وقت توقف الانجاز

بحيث لايتجاوز / 30 / دقيقة يوميا(30دقيقة فأكثر ضعيف)-(20-29وسط)-(12-19 جيد)-

(5-11جيد جدا)-(0-4ممتاز)،

- والعلامات المستحقة لكل مستوى هي:0-1-2-3-4.

جدول رقم / 8 / يوضح آلية التقييم

مقياس الأداء	مستوى الأداء	العلامات المستحقة	التقييم
توقف انجاز العمل بحيث لايتجاوز 30 دقيقة	30 فأكثر	0	ضعيف
	من 29-20	1	وسط
	من 19-12	2	جيد
	من 11-5	3	جيد جدا
	من 4-0	4	ممتاز

4-التعاون مع الآخرين من خلال عدد مرات المشاركة مع زملائه بأعمال جماعية بحيث لا تقل عن 5 مرات أسبوعيا (من 0-1 مرة ضعيف)- (مرتان وسط)- (3مرات جيد)- (4 مرات جيد جدا)- ( 5 فأكثر ممتاز)،

والعلامات المستحقة لكل مستوى هي:0-1-2-3-4.

جدول رقم 9/ يوضح آلية التقييم

مقياس الأداء	مستوى الأداء	العلامات المستحقة	التقييم
عدد مرات المشاركة بأعمال جماعية لاتقل عن خمسة اسبوعيا	من 0-1	0	ضعيف
	2	1	وسط
	3	2	جيد
	4	3	جيد جدا
	5 فأكثر	4	ممتاز

وهكذا يتم حساب مجموع العلامات لكل عامل يوميا أو أسبوعيا أو شهريا وعليه يتم تحديد مقدار الحافز المستحق حسب قيمة العلامة الواحدة .

وبرأينا فإن هذه المعايير يمكن تطبيقها على الأعمال التي ينجزها العاملون في الأمانة العامة لمحافظة حمص ويمكن أن تخلق حافزاً قوياً لديهم لرفع مستوى الأداء وانجاز الأعمال بالوقت المناسب وبأقل تكلفة وبالجودة المطلوبة، وبالتالي سينعكس على أداء الأمانة العامة كمنظمة خدمية ويساعدها على تحقيق أهدافها والرؤية المستقبلية لها.

## المبحث الرابع: دراسة حالة في الأمانة العامة لمحافظة حمص لتفعيل

### نظام الحوافز :

#### أولاً: أهمية الأمانة العامة لمحافظة حمص وواقع العمل :

تعتبر الأمانة العامة لمحافظة حمص الجهاز الإداري الأساسي الذي يشرف على أعمال ونشاط كافة الوحدات الإدارية والأجهزة المرتبطة والتابعة والأجهزة المركزية بالمحافظة ، ومتابعة أعمالها والتحقق من صحة تنفيذ الأعمال بالشكل المطلوب، وإيصال الخدمات لمستحقيها بالجودة والوقت اللازم وبأقل التكلفة 0 فهي بذلك تسعى لتحقيق رضا المواطن في كافة الخدمات التي تقدم له من صحة وتعليم وكهرباء ونقل ومالية وتموين وطرق وصرف صحي ونظافة وزراعة واقتصاد وصناعة ومناطق حرفية وصناعية وغيرها 0 الأمر الذي يستوجب تأمين كادر إداري وفني يمتلك الكفاءة العالية والقدرة على الإشراف على هذه الخدمات وتقديمها بالشكل الأمثل، وكذلك تحمّل عناء المتابعة الدائمة والمستمرة وأحياناً لساعات متأخرة في سبيل تقديم خدمات أفضل وجودة عالية 0

وحيث أن تدريب وتأهيل هذه الكوادر لأداء عملها بالشكل الأمثل لا يكفي للحصول على كفاءة عالية في أداء العمل وتقديم الخدمات في ظل غياب الحافز المادي ، مما قد يؤدي أحياناً إلى عدم تحقيق الأهداف بالجودة المطلوبة لما للحوافز من اثر مباشر على سلوك الأفراد ، كما انه يلعب دوراً أساسياً في زيادة معدلات أداء العمل وكفاءته هذا من جهة ،ومن جهة أخرى فان تطور أساليب العمل وإدخال تكنولوجيا وبرامج حديثة جعل العمل أكثر نوعية ويحتاج لكفاءات عالية وخبرات جيدة يستوجب تأمين الحوافز المالية الكافية لضمان إنجاز الأعمال بالوقت المناسب .

## ثانياً: نظام الحوافز الحالي وأجور العمل:

صدر المرسوم رقم 476 لعام 2004 المتضمن نظام حوافز العمال في الجهات العامة غير المشمولة بأحكام المرسوم 20 لعام 1994 (شركات عامة إنتاجية، والقانون 1 لعام 1976 شركات الإنشاءات العامة ) حيث نصت المادة الأولى على: (1)

يصدر الوزير المختص وبعد موافقة خطية مسبقة من رئيس مجلس الوزراء قراراً بمنح العاملين في الجهات غير المشمول بأحكام المرسوم التشريعي رقم /20/ لعام 1994 والقانون /1/ لعام 1976 حوافز مادية وفق الأسس التالية:

1- أن تسمح نوعية العمل بتحديد معيار الأداء للأعمال التي يؤديها العامل في وحدة الزمن المقررة أو في السنة، على أن يراعى في ذلك وجود تماثل أو تقارب في الجهد والزمن لإنجاز كل وحدة عمل من هذه الأعمال،

2- أن تتخذ وحدات العمل اليومية التي يمكن أن يقوم بها خلال ساعات الدوام الرسمي عامل ذو كفاءة من درجة (جيد) بشكل صحيح ومقبول، أساساً في تحديد وحدات العمل اليومية التي يجب على العامل أن يؤديها ليبدأ استحقاقه للحوافز المادية ويتم تحديد المذكور بالاتفاق مع مركز تطوير الإدارة الإنتاجية '

3- أن يرتبط إنجاز وحدات العمل التي تعتبر أساساً لمنح الحوافز المادية بأداء العامل بالذات وليس بأداء مجموعة من العمال،

4- أن لا يتقاضى العامل تعويض ساعات أو أعمال إضافية أو مكافآت تشجيعية مقابل إنجاز وحدات العمل التي يستحق عنها حوافز مادية ولو أديت خارج أوقات الدوام الرسمي،

5- أن يتم المنح ضمن حدود الاعتمادات المرصدة في موازنة الجهة العامة للحوافز المادية وبما لا يتجاوز 3% من كتلة الأجور السنوية محسوبة على أساس الأجر المقطوع ،

6- أن لا يتجاوز مقدار الحوافز المادية الممنوحة للعامل خلال الشهر الواحد 30% من الأجر الشهري المقطوع وخلال السنة الميلادية الواحدة 25% من أجره السنوي المقطوع،

المادة الثانية: يصدر الوزير المختص بالاتفاق مع وزير المالية قرارا بمنح الحوافز متضمنا التعليمات التنفيذية لأسس منح وحجب الحوافز.

ومن الملاحظ عدم صدور قرار بمنح الحوافز للعاملين في الأمانة العامة للمحافظة حيث الأجر الحقيقي للعاملين في الأمانة العامة مكون من جزئيين :

1- الرواتب والتعويضات : تتحدد وفق أحكام أجور العمل في القانون الأساسي للعاملين في الدولة /50/ لعام 2004 ،بموجب هذا القانون التعرف الثابتة لأجور العمل : تتكون من تعرفه شهرية ومبلغ إضافي حسب ظروف العمل -طبيعة عمل -صعوبة العمل -الاختصاص -نوع الوظيفة أو المهنة .

2- المكافأة :مبلغ يصرف حسب نوع العمل المنجز وأهميته وهي قليلة ولا تشمل كافة العاملين.

أما الحوافز فاقترنت على المعنوية :

1-(ثناءات وشهادات تقدير )لحالات استثنائية ومميزة ولا توجد معايير كافية لها.

2- حوافز اجتماعية (تأمين صحي - روضة أطفال لا تحقق الشروط المناسبة - وسائل نقل من وإلى العمل ضمن مدينة حمص - بعض النشاطات النقابية صحية أو تكريم عاملين وهي ضعيفة لا تشمل كافة العاملين .

جميع هذه الحوافز لا تفي بالغرض ولا تشمل جميع العاملين ، مما يعني غياب الدافع الخارجي الذي يؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد العاملين ومستوى أداءهم للعمل، كما انه لا يشكل حافزا لدى العاملين في مضاعفة الجهود لتحقيق الأهداف بأقل وقت وأقل تكلفة ولا يساعد على ضمان حماية التجهيزات والمعدات المستخدمة في العمل ويضعف الإشراف على أعمال الوحدات الإدارية والأجهزة المرتبطة والتابعة لتقديم خدماتها العامة بالجودة المطلوبة ، مما أدى إلى انخفاض الدوافع للعمل بسبب انعدام الحوافز المادية ، تسرب بعض القوى العاملة ومنها الخبرة كما أن الحوافز المعنوية لم يكن لها الأثر الواضح في التحفيز وهي ضعيفة الأثر (من خلال الحوارات مع بعض العاملين ) ، أما الحوافز الاجتماعية فقد كان تأثيرها متوسط ولا يفي بالغرض ، يضاف إلى ذلك عدم وضوح معايير تقييم الأداء بالنسبة للعاملين وعدم ربط الحافز بالأداء .

كما أن تطور الأعمال وتوسع مجالات العمل بسبب زيادة عدد السكان وتوسع الخدمات والإشراف على كافة القطاعات وإدخال تقنيات حديثة على العمل ، زاد من حجم الأعمال الملقاة على عاتق الأمانة العامة للمحافظة ، وزاد من دورها الأساسي في الإدارة والإشراف على الوحدات الإدارية والأجهزة المرتبطة والتابعة لها والمركزية وأدى إلى تأخير في انجاز بعض الأعمال وانخفاض في إنتاجية العامل وتنقلات للقوى العاملة بشكل غير منظم وضياح في وقت العمل ، حيث تطور عدد المعاملات بشكل ملحوظ كما هو مبين في الجدول التالي:



نوع المعاملات	عام 2016	عام 2017	عام 2018	نسبة زيادة الأعمال بين عامي 2017 و2018
مراسلات ومواضيع تحتاج لدراسة ومعالجة أو تنظيم أوامر صرف أو قرار لكافة الجهات	31034	32591	38498	18%
الطلبات والشكاوى ومعاملات مركز الخدمات لمختلف القضايا	11726	25350	50856	200%
عدد أوامر الصرف والدفع في الموازنة المستقلة	612	664	694	4%
المجموع	43372	58605	90048	53%

(تطور عدد المعاملات المنجزة في الأمانة العامة خلال ثلاثة سنوات )

من الجدول السابق نلاحظ تطور حجم العمل وتطور قطاع الخدمات حيث كانت نسبة زيادة الأعمال في عام 2018 مقارنة مع عام 2017 بحدود 53%/ وكذلك الحال زيادة المعاملات المتعلقة بصرف تعويض الأضرار للمواطنين المتضررين

من الأحداث الأخيرة ،وظهرت الضرورة الملحة لتأمين هذه الخدمات لمستحقيها بالوقت المناسب ، مما زاد من أهمية تأمين كادر إداري وفني للقيام بهذه الأعمال بالشكل الأمثل و فرض على الإدارة البحث الجدي عن حلول لهذه المشاكل ،

**و برأينا يمكن القول:** أن إيجاد نظام حوافز مادية فعال للعمل يشكل الحل المثالي لهذه القضايا لأن إيجاد نظام حوافز مادية فعال كفيل بخلق الدافع الخارجي للعاملين لتحسين أداءهم ورفع مستوى الأداء بالشكل الذي يلبي تأمين الاحتياجات المطلوبة وتقديم خدمات للمواطنين ضمن الوقت المحدد وبأقل تكلفة ، وهذا يتطلب وضع خطة لتطوير معدلات الأداء الحالية لزيادة إنتاجية العمل وربط الحافز بالأداء وتحديد مقدار الحوافز التي يمكن توزيعها والتي يمكن أن تشكل حافزا جيدا لرفع مستوى الأداء وزيادة إنتاجية العمل لتلبية الخدمات المطلوبة في الوقت المحدد ، حيث أن المؤشرات الحالية تشير إلى وجود معدلات عمل عادية لا تشكل أية حوافز في العمل ولا تبين أية حدود يمكن استخدامها لقياس معدلات الأداء ومن ثم وضع أسس لتحفيز العاملين وزيادة كفاءتهم ، أي أنها لا تشكل دافعا لدى العاملين في بذل جهود كبيرة للوصول إلى هذه الحدود والمعايير ،أضف إلى ذلك غياب الحافز المادي لكافة الأنشطة حيث لا يوجد نظام تحفيز أو معدلات أداء معتمدة لتحفيز العاملين أو حتى ترقيةهم الأمر الذي يفقد الحماس أو الغيرية في العمل وبالتالي غياب الدافع لدى العاملين لتطوير أداءهم أو زيادة إنتاجية العمل .

-لذلك في الوقت الحاضر نجد أن وضع نظام حوافز موجه لتفعيل التنظيم العلمي للعمل الإداري والاستخدام الأمثل للوقت والموارد المتاحة ضمن شروط وخصائص محددة وتحديد معدلات الأداء المناسبة لهذا النظام لتحفيز العاملين وزيادة اهتمامهم ، يكتسب أهمية خاصة لتقديم الخدمات بالشكل الأمثل وتحقيق رضا وقبول المراجعين.وعلى أساس دراسة وتحليل هذه العوامل يتبع إعداد

نصائح محددة عملية منهجية في زيادة فعالية عمل المكاتب وتحسين إنتاجيتها وتقليل التكلفة وتحقيق رضا المراجعين وتحسين استخدام وصيانة المعدات والآلات وتقليل ضياع الوقت وخفض التكلفة.

### ثالثاً: نظام الحوافز والشروط الواجب توافرها لإقامة هذا النظام :

أ- يقصد بنظام الحوافز :مجموعة القوانين واللوائح التي تقرها الوحدة التنظيمية ،والتي تحدد بموجبها الحوافز المادية والمعنوية التي يستحقها العمال مكافأة على الزيادة في إنتاجيتهم وأداءهم الجيد.

#### ب- الشروط الواجب توافرها لإقامة نظام الحوافز هي:

- 1- أن يكون العمل المؤدى قابل للقياس ،
- 2- أن تكون هناك إمكانية لوضع معايير قياسية للأداء بناء على معايير علمية وعملية تتحدد بموجبها الزيادة في الإنتاج والخدمات ومن ثم الحافز،
- 3- أن يكون العمل بطبيعته قابلاً للتحفيز ، فالأعمال التي تعرض حياة الأفراد للخطر المؤكد لا تعتبر قابلة للتحفيز ،
- 4- توفر الشروط الضرورية لضمان استمرار العمل دون تقطع، وحتى لا يترتب على وقف العمل في تحديد الأجر العادل للعامل،
- 5- أن يقاس العمل مباشرة بعد تحقيقه ،
- 6- أن يثير نظام الحوافز اهتمام العمال بزيادة حجم العمل في مكان عملهم،
- 7- أن يتسم هذا النظام بالسهولة والبساطة .

### ج-أسس منح الحوافز:

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات لإنجاز الأهداف المطلوبة، ومن أهمها ما يلي:

- 1-معيار الأداء:من أهم المعايير في حساب الحوافز أن يتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة قابلة للقياس بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل، الجودة، الخ،
- 2-معيار المجهود:قياس ناتج العمل لكنه أقل موضوعية من الأول حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل إلى إنجاز العمل بفاعلية،
- 3-الأقدمية:معيار شائع حسب المدة التي قضاها العامل في المنظمة،
- 4-تحقيق الأهداف:وهو معيار مستخدم كثيراً في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المحددة مسبقاً.

### د-خصائص نظام الحوافز الفعال:

يجب توفر مجموعة من الشروط في أنظمة الحوافز الفعالة :

- (1) عدالة الحوافز وكفايته،
- (2) الاستمرارية في إعطائها،
- (3) ارتباطها المباشر بدوافع العاملين،
- (4) موضوعية معايير مقاييس الأداء وبعدها عن العلاقات الشخصية،
- (5) اقتناع العاملين بوجود علاقة بين التقييم والحصول على الحوافز،
- (6) تكيفها مع توقعات العاملين،
- (7) اختيار مزيج من الحوافز مناسب لطبيعة عمل المنظمة والوظائف التي تضمها،
- (8) ارتباطها بجهود الأفراد والعاملين لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

وبرأينا فإن هذه الشروط والأسس والخصائص التي يجب أن يتمتع بها نظام الحوافز، يمكن تحقيقها في نظام الحوافز الذي نقترح إيجاده وتفعيله في الأمانة العامة لمحافظة حمص ويمكن اعتماد معايير الأداء التي تم اقتراحها في المبحث الثالث والتي تساعد برأينا على تطبيق هذا النظام وتحقيق الغاية منه لزيادة اهتمام العاملين برفع مستوى الأداء وإنجاز الأعمال بالوقت المناسب وبأقل تكلفة وأفضل جودة .

### النتائج:

- 1-عدم وجود نظام حوافز مادية للعمل كنظام متكامل فعال في الأمانة العامة لمحافظة حمص،
- 2-وجود حوافز معنوية (ثناءات وشهادات تقدير) واجتماعية (وسائل نقل - روضة أطفال لا تملك الشروط المناسبة-نظام طبابة لا يفي بكافة احتياجات العاملين) غير فعالة ولا تكفي لتحفيز العاملين على رفع مستوى الأداء،
- 3- ضعف معايير الأداء وعدم ربط الحوافز بمعايير أداء واضحة، فإذا كان أداء العامل يفوق التوقعات بكثير أو يفوق التوقعات فيجب حصوله على حافز مادي أو معنوي كالترقية يتناسب مع مستوى الأداء،
- 4-وجود اثر كبير للحوافز على تحسين أداء العاملين في العمل وزيادة اهتمامهم برفع إنتاجيتهم ،
- 5-عدم وجود معايير لقياس الرضا الوظيفي ورضا المواطنين على الأداء وتقديم الخدمات،
- 6- وجود معدلات أداء معتمدة لغالبية الأعمال غير واضحة ، مما ينتج عنه صعوبة تقييم الأداء وبالتالي تعذر تحفيز العاملين على الأعمال المنجزة وتحديد مقدار الحافز

7- وجود إمكانية كبيرة لإيجاد نظام حوافز فعال يؤدي إلى زيادة اهتمام العاملين برفع مستوى الأداء وتفعيل العمل الجماعي، وتطوير معايير الأداء لاستخدامها في تحفيز العاملين بحيث تؤدي إلى زيادة حماس ودافعية العاملين في زيادة إنتاجية العمل وتقديم أفضل الخدمات لمستحقيها بأقل تكلفة وأقصر مدة ممكنة،

إن النتائج التي تم التوصل إليها بامتلاك الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية في الأمانة العامة مستوى منخفض وأنها لا تلبي طموحات العاملين، أكد أن ضرورة إيجاد نظام حوافز فعال سيؤدي إلى زيادة إنتاجية العامل ورفع مستوى الأداء الوظيفي وخلق الرضا الوظيفي وتقديم خدمات عامة بالمستوى الأمثل مما يساهم في تحقيق أهداف الأمانة العامة والوصول إلى الرؤية المستقبلية لها .

#### التوصيات:

1- ضرورة إيجاد نظام حوافز متكامل (مادية، معنوية واجتماعية) في الأمانة العامة لمحافظة حمص، وتوزيع الكتلة المخصصة للحوافز حسب نظام الحوافز على العاملين وحسب مجموع العلامات وقيمة كل علامة، تنفيذاً للمرسوم التشريعي رقم 476/ لعام 2004 الخاص بأنظمة الحوافز

2- ضرورة دعم وتعزيز العلاقات الإيجابية بين العاملين على مختلف المستويات الإدارية وتوجيهها بما يخدم أهداف الأمانة العامة ويحقق رؤيتها المستقبلية،

3- ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد وتشجيع مبدأ العمل الجماعي كحافز معنوي للوصول إلى مستويات الأداء المخطط لها،

4- وضع معدلات أداء لكافة الأعمال وتحديد مستويات الأداء المعيارية لاعتمادها في تحفيز العاملين

من خلال العلامات المستحقة لكل عامل وقيمة العلامة الواحدة،

5- ربط معايير التحفيز بكفاءة الأداء لدى العاملين لكي يتم تقييم الأداء وفقا لهذه المعايير،

6- الربط بين استخدام الحوافز والرضا الوظيفي وكذلك الروح المعنوية للعاملين ،

7- إدخال برامج حديثة ومتطورة إلى العمل وتطويرها باستمرار والمحافظة على التجهيزات ووسائل العمل واستخدامها بالشكل الأمثل. كونها تساعد على انجاز الأعمال بالسرعة المطلوبة وتشكل حافز على العمل. 8- قيام الإدارة بتبني إيجاد نظام حوافز يتناسب مع طبيعة الأعمال والخدمات التي تؤديها ومع الدور الكبير والرئيس الذي تؤديه من خلال الإشراف على الجهات المرتبطة بها ومع حرصها على تقديم هذه الخدمات للمواطنين بالشكل الأمثل . حيث أن الإدارة تلعب دورا أساسيا في تحفيز العاملين ودفعهم لرفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية ،فأسلوب الإدارة في تعاملها مع الأفراد وإيجاد الوسائل الفعالة والضرورية لإشباع حاجاتهم وطموحاتهم وتحقيق رغباتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، تدفعهم لبذل المزيد من الجهد لزيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة والرؤية المستقبلية لها.

**الباحث الدكتور عبد الرزاق صالح الأحمد**





## المراجع:

### 1-المراجع العربية:

- 1- مصطفى ،أحمد سيد :إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة 2008الدار الهندسية القاهرة
- 2- المغربي ،عبد الحميد عبد الفتاح: المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد/2007/المكتبة العصرية
- 3-النداوي ،عبد العزيز: عولمة إدارة الموارد البشرية / نظرة إستراتيجية /2009/ دار المسيرة
- 4- جودة، محفوظ أحمد: إدارة الموارد البشرية ،2010، دار وائل / الطبعة الأولى
- 5- القريوتي ،محمد قاسم:الوجيز في إدارة الموارد البشرية2010 دار وائل /الطبعة الأولى
- 6- سعد ،محمد نبيل سالم ، عمارة ،محمد محمد جاب الله إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية،2006، دار الطباعة الحرة بالإسكندرية
- 7- شلويش ،مصطفى نجيب :إدارة الموارد البشرية ( إدارة الأفراد )،2005 دار الشروق / عمان
- 8-الناصر منذر ،إدارة الموارد البشرية-جامعة البعث 2010-2011
- 9-حنوش زكي، وآخرون إدارة الموارد البشرية،مركز جامعة حلب للتعليم المفتوح
- 10-وصفي عقيلي عمر،نعسان عبد المحسن،2005،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي -جامعة حلب.
- 11-مشرقي،حسن وسالم،نجوى ،مبادئ الإدارة ،منشورات جامعة البعث ،2017

- 12-باري،كشواي،إدارة الموارد البشرية 2006دار الفاروق للنشر والتوزيع –  
القاهرة-2002الطبعة الأولى
- 13-مجموعة إدارة الموارد البشرية على الانترنت-ومواقع اخرى
- 14- الفراج ،اسامة،إدارة الموارد البشرية ،جامعة دمشق ،2014
- 15-علياء، تميم،إدارة الأداء ومعايير قياس الأداء.وزارة التنمية الإدارية: دمشق  
عام2018
- 16-النعمي،محمد وحسن ياسين (2008)الإحصاء التطبيقي،عمان:دار وائل  
للنشر والتوزيع
- 17-ابوشيخة ،نادر أحمد(2000)إدارة الموارد البشرية عمان:دار صفاء للنشر  
والتوزيع
- 18-حمدان،روان الساكت،ياسمين(2011)التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي  
للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية .رسالة ماجستير في إدارة الأعمال  
،جامعة النجاح الوطنية-نابلس ،فلسطين
- 19-السالم،مؤيد وصالح،عادل(2002)إدارة الموارد البشرية:مدخل  
استراتيجي،اربذ:عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع .
- 20- الامانة العامة لمحافظة حمص –بيانات مديرية التنمية الادارية –الشؤون  
الادارية 2018

## 2-المراجع الأجنبية:

1-Amentrout,b.w.\*elght keys key to effective appraisal\*human resources focus, april performance 1993,p 13.

2-Bhaskar chatterijee,(1995)\*human resources management\*sterling publisher private limited,new delhi,1995,p215.

3-French,j.,\*human resources management\*Houghtom boston,1989, Mifflin co.,

## 3- المواقع الكترونية :

1- <https://www.almrsal.com>

2-<https://specialties,bayt.com>

