

الموارد البشرية في الجمعيات و المنظمات الغير ربحية

رؤية للتميز



منقول
عبر
afaqb.co

بندر العتيبي



المقدمة

تعاني المنظمات الغير ربحية من مشاكل متعددة ذات طابع مؤسسي ترتبط ببنائها وبعملياتها اليومية ومن ابرز القضايا الموارد البشرية وضرورة تطويرها.

إضافة إلى أن الموارد البشرية في المنظمات الغير ربحية تعاني من الندرة في استقطاب الموظفين المميزين والمؤهلين لمباشرة أعمالها إضافة إلى المحافظة على ما لديها من كوادر ونقص كبير في برامج الصيانة والمحافظة والتدريب والتطوير والتقييم والتحفيز والرعاية .

كما أن جهاز الموارد البشرية والذي يعنى بكل ما سبق هو أيضا يعاني من مشكلات تنظيمية تتعلق بدوره ووظيفته وتخطيطه هذا إذا سلمنا بوجوده أو وجوده الغير فعال والمهمش واختزال دوره في مهام شئون الموظفين المبسطة من حفظ لسجلات الموظفين ومتابعة بعض الإجراءات الدورية من إجازات ومباشرة ومستحقات .

فالمتبع للعمل الخيري والجمعيات والمنظمات الغير ربحية بصفة العموم، يرى ضرورة الاهتمام بالموظف بالمحافظة عليه وتلمس احتياجاته ورعايته بقدر الاهتمام على المتبرعين والمانحين مع أن العكس صحيح حيث الاهتمام بالموظف يساعد على إيجاد تهيئة السبل للعمل الخيري والاجتماعي لإيجاد الروافد المالية وتنميتها لمواصلة مهامه .

ومن هنا نجد أن المشكلة التنظيمية الكبرى في المنظمات الغير ربحية هي الموارد البشرية جهازا وكادرا والحاجة إلى تطويرها لتكون هي النواة والأساس الفعال للتطوير التنظيمي بصورة شاملة في المنظمات الغير ربحية .

ومن هنا تعد الموارد البشرية في المنظمات الغير ربحية من أهم العوامل التي تؤثر في فعالية وزيادة إنتاجية هذا النوع من المنظمات، والعنصر البشري هو المحرك والأساس لهذه الجمعيات والمنظمات ويوضع على كاهله جميع التحديات والصعوبات التي تقابل المنظمات الغير ربحية .

والموارد البشرية هي أعلى عنصر تمتلكه أي منظمة فكيف بالمنظمات الغير ربحية التي يعرف بها العمل في صورته الخيرية بأنه يحتاج إلى جميع أفراد المجتمع رجالا ونساء شيبا وشبابا صغارا وكبارا في دعمه ماديا ومعنويا.

إذا المنظمات الغير ربحية نستطيع القول بان الموارد البشرية لديها هي الأثمن والأعلى ، ففوة المنظمات الغير ربحية تقاس بمواردها البشرية والمالية والموارد البشرية هي الوسيلة لتحقيق الوفرة في الموارد المالية .

ويعد تطوير الموارد البشرية في المنظمات الغير ربحية هو ابرز تحدي تواجهه إدارات المنظمات الغير ربحية ليساهم هذا التطوير في تحقيق أهداف هذه الجمعيات. فأهمية تطوير الموارد البشرية تنسحب نتائجه على التنظيم ككل فالمنظمات الغير ربحية تنظيم مثل أي تنظيم نجاحه بنجاح مكونات التنظيم بإيجاد أهداف واقعية والسعي لتحقيقها بأقل التكاليف.

فنجاح الموارد البشرية كوحدة من وحدات التنظيم في تحقيق أهدافها المحددة والمخطط لها هو نجاح للتنظيم ككل على أن نتبنى في تطوير الموارد البشرية المداخل الفعالة لإدارتها لتكوين فريق متكامل من الموظفين الذين لديهم الكفاءة والرغبة ويتوفر لديهم الحافز ويكون لديهم الولاء مما يساهم بصورة اشمل في تطوير المنظمات الغير ربحية ووصولها إلى أهدافها الممثلة في خدمة المجتمع وتحقيق الرسالة السامية التي تقوم عليها وتفعيل نشاطاتها والمدى الذي تصل إليه خدماتها وبرامجها ، ومن هنا نصل إلى أن تطوير الموارد البشرية في المنظمات الغير ربحية هو تطوير للعمل الخيري متى استطعنا أن نحقق المعادلة بان رأس مال المنظمات الغير ربحية هو الموارد البشرية الفعالة .

المشكلة التنظيمية

كما ذكرنا سابقا أن المنظمات الغير ربحية تتعدد مشكلاتها التنظيمية وهذا التعدد ينسحب على الكادر البشري حيث تتعدد جوانب القصور التي تتمركز حول بيئة العمل وتحفيز العاملين لرفع الأداء والمزايا والخدمات الإضافية لصيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها واستقطابها ونعدد هنا ابرز جوانب القصور ومنها :

1 - ضعف الأداء والإنتاجية مع انخفاض للجودة في العمليات .

2- ضعف المزايا الإضافية والخدمات.

3- غياب مفهوم ووسائل التحفيز المادية والمعنوية .

4- زيادة دوران العمل وانخفاض الولاء والاستقرار الوظيفي .

5- ضعف بيئة العمل الفعالة والسياسات والقواعد المنظمة للعمل.

6- الإدارة المركزية وغياب تفويض السلطات وبرامج المشاركة الإدارية

7- ضعف وصعوبة استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة .

يقودنا تعداد بعض جوانب القصور لدى الكادر البشري العامل في المنظمات الغير ربحية إلى الحاجة إلى تحديد دقيق يتفق مع علوم الإدارة لتشخيص الجوانب التي تساعد لتطوير وتحسين أداء الموظفين في المنظمات الغير ربحية واستقطابهم وتهيئة السبل لهم والمحافظة عليهم.

وإجمالها في نقاط رئيسية لكي يتم تناولها من منظور بحثي وعلمي دقيق وسوف يتم استعراض بعض الجوانب المؤثرة التي يساعد تناولها وطرحها في المساعدة على تطوير الموارد البشرية مما يساهم في حل بعض جوانب القصور التي تم ذكرها سابقا ونعدد ابرز جوانب هذا البحث في التالي :

1- بيئة العمل:

رسالة المنظمة ، ثقافة المنظمة ، الهيكل التنظيمي ، طرق الرقابة ، تنظيمات الأداء العالي

2- تحفيز العاملين:

الحاجات والدوافع ، الحوافز مفهومها وأهميتها ، العلاقة بين الدوافع والحوافز ، أنواع الحوافز ، نظريات التحفيز ، التحفيز من النظرية إلى الواقع العملي

3- المزايا الإضافية والخدمات:

إبقاء على العاملين في وظائفهم ، المزايا المفروضة قانونا ، المزايا الإضافية ، الخدمات

تبرز أهمية تناول المعطيات السابقة بيئة العمل وتحفيز العاملين والمزايا الإضافية والخدمات من كونها من أهم العوامل المساعدة في دفع عجلة التنمية ورفع الأداء على المستوى الفردي والكلي وتحقيق النتائج فهي تعد مواضيع محورية في عالم الإدارة تمس صميم العامل البشري ذلك العامل الممثل للهدف والوسيلة والغاية . فعندما نولي مواضيع هامة في الممارسة الإدارية وعالم العمل ماتستحقها من توضيح وبحث عندها سوف يتضح لنا دورها الفعال في دفع الانجاز وتحقيق النتائج وبالتالي يسهل تحقيق الأهداف .

والمتتبع للعمل الإداري اليومي متى اهتم ببيئة العمل وحفز العاملين وحدد المزايا والخدمات الإضافية قلص المخاطر المتعددة من تدني لمستوى الأداء ، وانخفاض الإنتاجية ، وتراجع الجودة ، ومشاعر عدم الرضا ، وسيادة اللامبالاة ، وارتفاع دوران العمل ، وازدياد المطالب والشكاوى ، وحوادث العمل ، وصولا إلى عدم تمتع الإدارة بالاحترام والتقدير من العاملين واتهامها بالتقصير في حقوقهم وتلبية حاجاتهم . ففهم دور هذه العوامل الرئيسية يساعد على فهم المؤثرات التي تدفع الموظف على بذل اكبر مجهود في عمله والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله .

بيئة العمل

- الرسالة
- الثقافة
- الهيكل التنظيمي
- طرق الرقابة
- تنظيمات الأداء العالي

يتفق معظم الباحثين على أن للبيئة دورا رئيسيا وتأثيرا واضحا على المنظمة ومكونات التنظيم ومنها الموارد البشرية حيث أن البيئة ونحدد هنا البيئة الداخلية الجزئية (بيئة العمل) حيث تصنف البيئة عدة مستويات جزئية / وسيطة ، كلية ومبحثنا يتعلق بالبيئة الجزئية الداخلية لما لها من تأثير وتوضح أهميتها لسببين رئيسيين :

- أن البيئة تتضمن مخاطر وتهديدات قد تعيق عمل المنظمة وتحقيق أهدافها
- أن البيئة توفر فرص مساندة للمنظمة تساعد على القيام بتحقيق أهدافها
وإذا استعرضنا مكونات البيئة الداخلية (بيئة العمل) سوف نجد أنها تمثل المنظمة نفسها وتضم رسالة المنظمة وثقافتها وهيكلها التنظيمي والعمليات وعناصر التحكم فيها .

ونعرج أخيرا إلى أسلوب حديث لإدارة البيئة الداخلية في مبحثنا وهو تنظيمات الأداء العالي حيث يربط كافة عناصر البيئة الداخلية بأسلوب يساعد على تحقيق الهدف وهو توفير البيئة المناسبة للموارد البشرية للعمل وتحقيق أهدافهم وأهداف الجمعيات .

الرسالة

الرسالة هي بيان رسمي وصريح يوضح سبب وجود الجمعية وطبيعة النشاط الذي تمارسه مع أن الغرض والسبب الذي وجدت من اجله الجمعية قد يتغير من حين إلى آخر ، ولكن لابد أن تعي جميع الأطراف ذات العلاقة بالجمعية سبب وجودها أي رسالتها .

وقد تتم صياغة الرسالة في جملة بسيطة وبلغة عامة وعريضة جدا ولكن الظروف المعقدة والمتشابكة التي تواجه الجمعيات تتطلب أن لا تكون الرسالة عامة وواسعة إلى حد الإرباك والغموض أو أن تكون محددة إلى حد لا يسمح باستغلال الفرص المتاحة بل يجب أن تصاغ بلغة واسعة نوعا ما وفق معيارين مهمين :
-السماح للجمعية بتوسيع نطاقها ومجالها وتوفير المرونة لها لتحديد الفرص والأهداف .

-السماح لها بإشباع وتلبية حاجات مختلف الناس والجماعات الذين لهم علاقة بالجمعية .

تتعدد أهداف وفوائد الرسالة حيث توضح الرسالة المسار العام والاتجاه للجمعية حيث تحقق الأهداف التالية :

- 1- الإجماع إلى الغرض : يحدد مجال الاختصاص ويوفر مسارا يدركه الجميع
 - 2- استغلال الموارد : مراجعة أولية للاتجاهات التي يمكن استغلال الموارد فيها
 - 3- المناخ : نقطة لتطوير قيم المنظمة ومعتقداتها وثقافتها الموجه للسلوك
 - 4- رؤية بعيدة المدى : بداية للتفكير ابعده من العمل الحالي وسيناريو للمستقبل
 - 5- إيجاد دافعية لدى العاملين : تساعد على ربط أدوارهم بالمسار العام
- ومن اجل أن تكون رسالة الجمعيات فاعلة وتحقق أهدافها والأهداف السابق ذكرها وجب أن تتم صياغتها وكتابتها بالاسترشاد بمجموعتين من المعايير :

- 1-المعايير التي يجب أن تتضمنها الرسالة :
-تعريف الخدمة الأساسية للجمعية
-تعريف العملاء وحاجتهم التي سوف يتم تلبيتها
-التقنيات والتطورات التكنولوجية التي يمكن استخدامها
-تعكس تطلعات الجمعية نحو النمو
-تتضمن فلسفة الجمعية وثقافة وقيم الإدارة
-المسؤولية الاجتماعية والرأي العام حيث تتضمن مسؤولية الجمعية عن أعمالها وقراراتها من كفاءة للعمليات وخدمات موثوقة .

2-مجموعة المعايير التي تؤثر في صياغة الرسالة :

-تاريخ الجمعية

-قدرات ومواطن القوة والتميز لدى الجمعية

-الفرص والتهديدات التي تواجه الجمعية

-توافر الموارد المتاحة للجمعية

ويقودنا ما سبق إلى رابط مهم بين الرسالة والموارد البشرية وهو أن رسالة الموارد البشرية تشتمل أصلاً من رسالة الجمعية ومن أجل أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعملون بمقتضاها كانت ضرورة وجود رسالة للجمعيات الخيرية وفق المعايير المتبعة.

الثقافة

لقد عرف الكاتب جيبسون ثقافة المنظمة بأنها شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع إذ تتكون من قيم ومعتقدات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة فهي شخصية المنظمة ومناخها وإحساسها وهي تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد .

ونلاحظ أن مضمون الثقافة يدور حول مجموعة قيم وافتراضات واعتقادات ومدركات يشترك فيها الأفراد العاملون وتمثل إطاراً يوجه سلوك الموارد البشرية أثناء العمل وفي علاقاتهم مع بعض وبالآخرين في خارج الجمعيات وهكذا تتضمن الثقافة أبعاداً وخصائص رئيسية ترتبط بعضها البعض وتعتمد على بعضها البعض والخصائص الرئيسية للثقافة هي :

- 1-المبادرة الفردية : درجة الحرية والمسئولية والاستقلالية لدى الأفراد .
- 2-التسامح مع المخاطرة : إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا جسورين ومبدعين ويسعون للمخاطرة .
- 3-التوجيه : إلى أي مدى تضع الجمعية أهدافاً وتوقعات أدائية واضحة .
- 4-التكامل : ما مدى تشجيع الوحدات التنظيمية (الإدارات والأقسام) على العمل بشكل متسق .
- 5-دعم الإدارة : إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير اتصالات واضحة والمساعدة والمؤازرة للعاملين .
- 6-الرقابة : ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المستخدمة لمراقبة وضبط سلوك العاملين .
- 7-الهوية : إلى أي مدى ينتمي العاملون للجمعية ككل بدلاً من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني .
- 8-نظم العوائد : إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات العلاوات الترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحابة وغيرها .
- 9-التسامح مع النزاع : إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة .
- 10-أنماط الاتصال : إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي .

- وبعد استعراض الخصائص الرئيسية للثقافة يهمننا معرفة وظيفة ثقافة المنظمة التي تتلخص في أربع وظائف رئيسية هي :
- 1- تعطي أفراد الجمعية هوية تنظيمية : إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك .
 - 2- تسهل الالتزام الجماعي : إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة .
 - 3- تعزز استقرار النظام : تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء التنظيم من خلال الشعور بالهوية المشتركة والالتزام .
 - 4- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم : فالثقافة توفر مصدرا للمعنى المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

عناصر الثقافة

- المراسم : أحداث وأنشطة خاصة يقوم الأفراد فيها بممارسة شعائر وطقوس مثال / إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف .
- شعائر : مجموعة فعاليات وإحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي وتهدف لنقل رسالة معينة أو انجاز غرض محدد مثال / اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي .
- الطقوس : احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية تعزز بصورة دائمة القيم الرئيسية مثال / استراحة يومية لتناول القهوة لتقوية الروابط بين العاملين .
- القصص والأساطير : روايات لأحداث الماضي يعرفها العاملون تذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة وهي مزيج بين الحقيقة والخيال تدور في الغالب حول المؤسسين توفر معلومات حول أحداث مرت بها المنظمة أو تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبول لحدث ما .
- الأبطال : أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها ويقدمون أنموذجاً في الأداء والانجاز لباقي أعضاء المنظمة .
- نجوم غير عاديين : شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم ويصبحون رموزاً في مجال العمل بصورة كلية .
- الرموز واللغة : الرموز أحداث أفعال تخدم كوسيلة لنقل المعاني مثال / الشعار المصاحبة بالأيدي ، واللغة منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء التنظيم لنقل الأفكار والمعاني الثقافية .
- الروايات الشعبية : روايات محض خرافية لا أساس لها من الصحة .
- القصص البطولية : روايات تاريخية تصف الانجازات الفريدة لجماعة وقيادتها .
- البيئة المادية : تشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس مادياً وتقدم لهم مثيرات حسية فورية للقيام بأنشطة ثقافية تعبيرية تتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب والأثاث ونوعه وموقع الفرد توزيع البريد المكالمات الهاتفية .
- ونصل إلى أهم مرتكز في موضوعنا ألا وهو دور إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا لترسيخ الثقافة التي قمنا بتكوينها فدور إدارة الموارد البشرية يشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدركاتهم مع قيم الجمعية الرئيسية وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيمها أو يسيئوا إليها كما تشمل على إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب والتطوير وقياس الأداء والاعتراف وغيرها .
- أما الوسيلة الأخرى لترسيخ هذه الثقافة فهي أفعال وممارسات الإدارة العليا حيث لا بد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة والواضحة التي تدعم وتعزز قيم الجمعية واعتقاداتها ويجب أن تعزز أفعال الإدارة أقوالها ، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للإحداث الجارية .

الهيكل التنظيمي

يعرف بلاو الهيكل التنظيمي بأنه توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد ..
وقدم جون شيلد تعريفاً أعمق حيث يرى انه يجب أن يشمل الهيكل الجوانب الرئيسية التالية :

- توزيع الأعمال والمسئوليات والسلطات بين الأفراد .
- تحديد العلاقات لمن يتبع كل شخص ومن التابعين له وعدد المستويات التنظيمية.

- تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات اكبر وهكذا .
- تفويض السلطات وتصميم الإجراءات لمراقبة التقيد بذلك .
- تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرار .

- توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين .
وبعد استعراضنا لأهم الجوانب الرئيسية في الهيكل يتضح لنا أن الهيكل التنظيمي وسيلة وأداة هادفة تسعى لتحقيق أهداف المنظمات الغير ربحية حيث أن أي جمعية خيرية تؤسس لها أهداف معينة والهيكل التنظيمي يساعدها في تحقيق أهدافها من خلال ثلاث مجالات رئيسية :

1-المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح .

2-تسهيل تحديد ادوار الأفراد في الجمعية .

3-المساعدة في اتخاذ القرارات .

وتندرج تحت هذه المجالات الرئيسية مجالات فرعية يستطيع الهيكل التنظيمي بواسطتها أو من خلالها لتحقيق أهداف الجمعيات ومن هذه المجالات :

-تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .

-تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات .

-تجنب الاختناقات في العمل .

-تحقيق الانسجام والتناسق بين الوحدات والأنشطة والأدوار .

-تمكين الجمعيات من الاستجابة للتغيرات في داخلها وخارجها والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات .

- ونصل إلى نقطة الارتكاز في مبحثنا الحالي حول تأثير الهيكل التنظيمي على الموارد البشرية في المنظمات الغير ربحية ومدى أهميته من خلال عرض النتائج السلبية العديدة والخطيرة التي قد تنشأ من تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم ومنها :
- 1- تدني معنويات ودافعية العاملين للعمل وذلك بسبب تناقض القرارات وعدم موضوعيتها والمسئوليات المحدودة وعدم وضوح الأدوار ووجود ضغوط ومتطلبات متضاربة والعبء الزائد .
 - 2- بطء القرارات واتخاذ قرارات غير سليمة بسبب عدم إيصال المعلومات المطلوبة للأشخاص المعنيين في الوقت المناسب وعدم وجود تنسيق كافي بين متخذي القرارات .
 - 3- حدوث الاحتكاك والنزاع والافتقار للتنسيق بسبب وجود أهداف متضاربة ، قيام الأفراد بالعمل دون تنسيق بينهم الفصل بين التخطيط والتنفيذ .
 - 4- قد لا تستجيب الجمعية على نحو إبداعي للمستجدات بسبب عدم تضمين الهيكل التنظيمي وظائف أو ادوار تعنى بالتنبؤ والرصد وعدم إدراك الإدارة العليا لأهمية الابتكار وتخطيط التغيير وعدم دعمهما .
 - 5- تزايد النفقات وخاصة في المجالات الإدارية بسب طول السلم الهرمي والمغالاة في الإجراءات والعمل الروتيني الكتابي .

ومن هنا نجد انه لا يمكن إغفال تأثير الهيكل التنظيمي على سلوك الأفراد في المنظمات الغير ربحية فالطريقة التي يتم بها تقسيم الأعمال والتخصص وتحديد الأدوار وتكوين الوحدات التنظيمية وتفويض السلطة كلها تؤثر بدرجة كبيرة إيجابا أو سلبا على سلوك الأفراد في المنظمات الغير ربحية ، ولما كانت جوانب الهيكل التنظيمي الرئيسية السابق ذكرها مترابطة وتتفاعل مع بعضها البعض فان آثارها ونتائجها قد تكون ايجابية أو سلبية تبعا للتكوين والتركيبه المعينه لتلك الجوانب .

طرق الرقابة

تحقق المنظمات الغير ربحية أهدافها من خلال إدارة رأس المال الفكري كي تتحقق الاستفادة القصوى من كافة الموارد ، ورصد ومراقبة الأداء والنتائج بمثابة جانب مهم من هذه العملية ومن أكثر الطرق التي تؤثر تأثيرا مباشرا على سلوك الأفراد والسلوك التنظيمي بصورة شاملة :

- عناصر التحكم في المخرجات .

- عناصر التحكم في العمليات .

ومعنى التحكم هنا هو وضع المقاييس والمعايير والحصول على النتائج المطابقة لهذه المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما لا تطابق النتائج هذه المعايير ، ويجب أن تتسم الإدارة العليا للجمعيات الخيرية بالفطنة والحكمة عند استخدام عناصر التحكم حتى لا تثقل الجمعيات بأعباء إضافية .

عناصر التحكم في المخرجات :

تتعلق عناصر التحكم في المخرجات بتحديد النتائج المرغوبة وإتاحة الفرصة للأفراد بالمساهمة لتحديد أفضل كيفية يمكن بها تحقيق هذه النتائج ، والتحكم في المخرجات يعزز الإبداع والتجديد والمرونة في الإدارة وهذا النوع من التحكم يساعد على فصل الطرق والوسائل عن المخرجات ومن ثم تحقيق اللامركزية في السلطة من خلال منحها للمستويات الإدارية الأدنى .

عناصر التحكم في العمليات :

بمجرد أن يتم تحديد الطرق الفعالة لحل المشكلات الإدارية يتم الاصطلاح على هذه الطرق لمنع تكرار المشكلات ويطلق على هذا النوع من التحكم التحكم في العمليات وهو بمثابة طريقة لتنظيم الكيفية التي تؤدي بها مهام معينة وهناك ثلاث أنواع تندرج تحت التحكم في العمليات .

1- السياسات والإجراءات والقواعد : وهذه غالبا تستخدم في غياب الرقابة الإدارية المباشرة والسياسات بمثابة توصيات ومقترحات من اجل القيام بالأنشطة ، في حين أن الإجراءات هي مجموعة من الإرشادات المركزة بشكل اكبر ، أما القواعد فهي مجموعة القيود الأكثر حزما وهي تقرر الأشياء التي ينبغي القيام بها أو لا ينبغي القيام بها .

2- صياغة السياسات ووضع المعايير : عملية صياغة السياسات تتضمن وضع مجموعة مكتوبة من السياسات والإجراءات والقواعد التي تبسط الإجراءات من أجل توجيه عملية صنع القرار والسلوك ، ووضع المعايير هو درجة تقييد الإجراءات الضرورية لإنجاز مهمة ما ، وهو يهدف إلى ضمان تنفيذ مهام معينة بطريقة متماثلة .

3- عناصر التحكم في إدارة الجودة الشاملة : الطرق السابقة في التحكم تقوم على أساس خبرة المنظمات الغير ربحية ، وعناصر التحكم في إدارة الجودة الشاملة تختلف في أنها تقوم على أساس التحليل الإحصائي المستمر لعمليات الجمعيات ، وتتضمن إدارة الجودة الشاملة جميع مستويات الإدارة وثبت أنها الأكثر فعالية إذا حددت بوضوح المخرجات والنتائج مصحوبة بتفويض السلطات للموظفين أو ببرامج المشاركة الإدارية .

تنظيمات الأداء العالي

الهدف من تنظيم الأداء العالي هو الاستفادة من رأس المال العقلي والفكري وهي الموارد البشرية استفادة ذات كفاءة وفعالية نحو بيئة عمل أكثر فعالية . حيث تركز على مشاركة الموظفين وتشكيل فرق العمل والمعرفة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة وأساليب التكامل في إنتاج الخدمات .

حيث تتم مشاركة الموظفين من خلال منحهم سلطات وصلاحيات والاستعانة بهم وبآرائهم في الإدارة ، وتشكيل فرق العمل يتم من خلال الجماعات الموجهة ذاتيا ، والمعرفة التنظيمية تتضمن جمع ونقل وحفظ المعلومات التنظيمية كي يتم التنبؤ بالتغيرات والتحديات واتخاذ المزيد من القرارات الواعية بشأن المستقبل ، وإدارة الجودة الشاملة تركز على الجودة العالية والتحسين المستمر وإرضاء عملاء المنظمات الغير ربحية المستفيدين من خدماتها ، وأساليب التكامل في إنتاج الخدمات تنتهج المرونة في إنتاج الخدمات وتتضمن تصميم الوظائف وأنظمة المعلومات للاستفادة بمزيد من الكفاءة والفعالية من الموارد والمعارف والأساليب التي تستخدمها الجمعيات لتقديم الخدمات ، وأساليب الإنتاج المتكاملة تشدد على استخدام الأنظمة التي تحقق وتفي بما هو مطلوب في الوقت المناسب ، وهي تعتمد بشكل كبير على أجهزة الكمبيوتر التي تساعد في انجاز الوظائف والمهام التنظيمية المختلفة وضبطها والعمل على تكاملها وتطبيق هذه الأساليب يتطلب تعجيل عملية التواصل وصنع القرار داخل الهيكل التنظيمي .

ومن هنا نجد أن لتحويل المنظمات الغير ربحية لتنظيمات ذات أداء عالي نبدأ بالسعي بفعالية نحو الفهم العميق للمشكلات والفرص الخاصة بموقع عمل الجمعية المراد تحويلها وأهدافها ورسالتها وثقافتها وربط هذه العناصر مع هيكلها التنظيمي لصياغة بيان جديد بالأهداف ورؤية جديدة للجمعية تتماشى مع المبادئ الأساسية لهذا النوع من التنظيمات .

وحتى تتم هذه العملية بنجاح فهي تتطلب المشاركة الفعالة للإفراد من مختلف مستويات التنظيم وبمجرد أن يتم اتخاذ الخطوات المبدئية من الممكن أن تؤدي العوامل التي تشمل مشاركة الموظفين وتشكيل فرق العمل والمعرفة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة وأساليب التكامل في إنتاج الخدمات إلى مكاسب للجمعيات والمجتمع ككل وتكون الجمعيات أكثر فعالية في تحقيق أهدافها وسوف يزداد مستوى الإشباع الوظيفي والتحفز لدى الموظفين كما ستصبح الجمعيات قادرة بشكل أفضل على المشاركة في المجتمع بصورة اكبر .

تحفيز العاملين

- الحاجات والدوافع
- الحوافز مفهومها وأهميتها
- العلاقة بين الدوافع والحوافز
- أنواع الحوافز
- نظريات التحفيز
- التحفيز من النظرية إلى الواقع العملي

لقد أثبتت العديد من الدراسات أن كفاءة الأفراد في العمل وعوامل تحديد كفاءتهم تتوقف على عنصرين أساسيين هما :
1-المقدرة على العمل .

وتمثل ما يتمتع به الفرد من قدرات وخبرات ومهارات وقابلية والتي تكونت لديه خلال التعليم والتدريب والممارسة العملية إضافة إلى الاستعداد الذاتي الذي ينميه التعليم والتدريب.
2-الرغبة في العمل .

وتمثل في الحوافز التي تدفع سلوك الأفراد في الاتجاه الذي يحق أهداف المنظمة. ونظرا لأهمية التحفيز في تحقيق الاحتياجات والرغبات وطموحات العاملين بالمنظمات الغير ربحية مما يساهم في رفع أدائهم وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية للجمعيات الخيرية بصورة عامة كان استعراضنا له في هذا الجزء مكمل لما سبق .
حيث موضوع التحفيز هو من أهم الممارسات الإدارية المرتبطة بالأداء وتحسينه وسوف نستعرض جوانب تحفيز العاملين المختلفة وصولا مع عرض لنظريات التحفيز والاستنتاجات المهمة منها وصولا إلى نقل التحفيز من النظرية إلى الواقع العملي .

الحاجات والدوافع

من الأمور الصعبة التي تواجه المنظمات الغير ربحية حاليا التجاوب السلوكي من قبل العاملين للإدارة العليا ، فلكي تستطيع الجمعيات تحفيز العاملين بنجاح وفعالية فعليها معرفة وإدراك حاجات ودوافع ورغبات العاملين وعلى هذا الأساس فان الحاجات والدوافع تعد من المواضيع الرئيسية التي تشكل تحديا للجمعيات الخيرية .

الحاجات : إن فهم الحاجات والأدوار التي تقوم بها تساعد في وضع نظام فعال للحوافز حيث الحاجات تشكل دافعا قويا للنشاط الإنساني ، فالحاجات تولد نوعا من التوتر يدفع الفرد إلى إحداث سلوك معين للتخفيف من حدة هذا التوتر وتهدف التصرفات السلوكية إلى إشباع الحاجات الإنسانية وهذا جوهر التحفيز .
والحاجات بطبيعتها متجددة فبمجرد الإشباع الجزئي أو الكلي تظهر حاجات ورغبات جديدة ومن واجب المنظمات الغير ربحية أن تلم بهذه الاحتياجات لنجاحها حيث المعلومات عن طبيعة الموارد البشرية وأسباب تصرفات الأفراد تمكن من اتخاذ القرارات بشأن تحفيز العاملين .

الدوافع : عرفت الدوافع بأنها أشياء كامنة في النفس البشرية أو قوة داخلية محركة تنبع من داخل الفرد وتؤدي إلى تصرف أو سلوك يتجه نحو تحقيق هدف أو أهداف تمثل حاجات يطمح الإنسان إلى إشباعها .
ومن هنا نجد أن دوافع السلوك تمثل قوى توجه السلوك الإنساني في اتجاه الهدف الذي يشبع حاجات ورغباته ، وعليه تشكل الحاجات والدوافع الأسباب الرئيسية وراء تصرف وسلوك الأفراد ، ولكل فرد عدد من الحاجات والدوافع تنافس بعضها البعض فالحاجة الملحة والدافع الأقوى هو الذي سيحدد التصرف والسلوك ، فالحاجة الملحة والضرورية من وجهة نظر الفرد في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين والحاجات التي تم إشباعها سابقا على الأغلب لا تدفع الفرد ليسلك سلوكا معيننا لتحقيق الأهداف المتوقعة منها ، كما أن الحاجات التي يجد الفرد صعوبة أو استحالة في إشباعها تضعف قوتها بمرور الوقت .

الحوافز مفهومها وأهميتها

يعرف عاطف محمد عبيد الحوافز بأنها تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر ، وهي أيضا كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات ومكافئتهم على ما يبذلونه فعلا من جهد زائد عن المعدل في الإنتاج والخدمات .

ومن هنا نتعرف إلى أن الحوافز عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني للموارد البشرية لكي تساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقق لهم حاجاتهم ودوافعهم المختلفة .

ولنظم الحوافز دور فعال وأهمية كبرى في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وتأتي أهمية نظم الحوافز من خلال الفوائد والمزايا التي تحققها وهي كالتالي :

- 1-تحقق نظم الحوافز زيادة في العوائد من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين ، حيث الاختيار السليم للحافز مادي أو معنوي يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة والنوعية .
- 2-تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات وطاقات العاملين واستخدامها الاستخدام الأمثل .
- 3-تحسن الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وتربط مصالحه الفردية بالمصلحة الكلية للجمعيات او المنظمات الغير ربحية.
- 4-تعمل نظم الحوافز على تقليص التكلفة من خلال ابتكار الوسائل والطرق والأساليب التي تساعد على تقليص الهدر في الوقت والمواد والمصروفات .
- 5-تساهم نظم الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها المنظمات الغير ربحية مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكلفة والغياب والمنازعات والشكاوى ودوران العمل .

وإذا أردنا أن تحقق نظم الحوافز أهدافها بنجاح كان لزاما توفير شروط محددة في تقريرها وتنظيمها وهي :

1-عدالة الحوافز وكفايتها .

2-سهولة فهم السياسة المقررة للحوافز .

3-ربطها المباشر بالجهود التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية .

4-إقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة .

5-ارتكاز الحوافز على أسس ومستويات مقبولة .

6-أن تأخذ شكل الاستمرار والانتظام في أدائها .

7-ارتباطها المباشر برسالة وأهداف المنظمات الغير ربحية .

8-ارتباطها واتصالها المباشر بدوافع العمل وبواعثه

وبعد استعراض هذه الشروط يجب أن تربط المنظمات الغير ربحية هذه الحوافز بحيث تواكب المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع الذي تزاوَل المنظمات الغير ربحية نشاطها فيه ، والتي قد تؤثر على حاجات العاملين ورغباتهم وتوقعاتهم ، وان لا يتأثر منح الحوافز بالنزاعات الشخصية أو العلاقات أو المحسوبية .

العلاقة بين الدوافع والحوافز

بعد عرضنا السابق عن الحاجات والدوافع والحوافز وأهميتها نجد أن هنالك فرق واضح بين الدوافع والحوافز .

فدوافع العمل هي عبارة عن قوى محركة في داخل الفرد تثير الرغبة لديه نحو العمل وتعبّر عن حاجاته وتظهر على شكل سلوك وتصرف يتجه نحو تحقيق طموحاته . أما الحوافز فهي العوامل أو المؤثرات المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالعمل والتي توفرها الإدارات من أجل إثارة القوى المحركة الداخلية للأفراد وتحريك قدراتهم الإنسانية لرفع الكفاءة الإنتاجية من جهة ومن جهة أخرى تحقيق حاجات وطموح الأفراد .

ومن هنا نجد أنه وبالرغم من وجود فرق بين الدوافع والحوافز إلى أن هناك نوع من الترابط والتوافق بينهما ، فالعلاقة بينهما علاقة توافق حيث يجب أن تكون حوافز العمل متوافقة مع دوافع العمل بحيث تحقق ما يحتاجه الفرد العامل حيث نجد أن لا فائدة للحوافز إذا لم تحقق للفرد احتياجاته ورغباته .

إن انعدام التوافق بينهما يؤدي إلى انعدام فعالية الحوافز وبالتالي تهدد أنظمة الحوافز بالفشل إذا تم إهمال مفهوم حاجات الأفراد ومدى التنوع والاختلاف لهذه الحاجات والدوافع .

وهنا يجب أن تضع المنظمات الغير ربحية الدوافع والحاجات الفردية محدد أساسي لأنظمة الحوافز التشجيعية للعاملين وتربطها ربط مباشر بهذه الأنظمة فقد يكون أحيانا الحافز المعنوي لا يتناسب مع تطلعات الأفراد حيث قد تكون الدوافع مادية وأحيانا العكس صحيح لذا كان الربط والعلاقة بينهما يجب أن تكون متوافقة بصورة كبيرة .

أنواع الحوافز

تتعدد إمكانية تقسيم الحوافز إلى أكثر من قسم فقد تقسم الحوافز إلى حوافز ايجابية وحوافز سلبية ، كما قد تقسم إلى حوافز مادية وحوافز غير مادية وسوف نستعرض هذه التقسيمات بأنواعها المختلفة .

الحوافز الايجابية والحوافز السلبية :

-الحوافز الايجابية : هي الحوافز التي تلبى حاجات الأفراد ودوافعهم ومصالح الجمعيات فقيام العاملين بزيادة الإنتاج وتحسين النوعية وتقديم المقترحات الجيدة وتحمل المسؤولية بتفاني وإخلاص تعتبر نتائج ايجابية لها ما يقابلها من الحوافز الايجابية التي يجب منحها لهؤلاء العاملين ومنها الحوافز المادية والاجتماعية والحوافز الذاتية والمعنوية .

-الحوافز السلبية : هي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض منع السلوك السلبي وتقويمه والحد من التصرفات الغير ايجابية للعاملين كالتكاسل وعدم التقيد بالتعليمات ، ومن هذه الوسائل حث وتنبية العامل إلى ضرورة القيام بواجباته المكلف بها وحجب بعض الامتيازات عنه لفترة محددة من الزمن أو الإنذار أو إيقاف الترقية ويجب تناسب هذه الحوافز السلبية مع حجم المخالفة أو التجاوز .

الحوافز المادية والحوافز غير المادية :

-الحوافز المادية : وهي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الأساسية ، ويعتبر الأجر من الحوافز المادية الأساسية ويمثل ركنا هاما في نظام للحوافز المادية ، ويدخل من ضمن هذه الحوافز المكافآت وضمان استقرار العمل والمزايا الإضافية مثل السكن والنقل والضمان الصحي .

-الحوافز الغير مادية : هي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والنفسية أو الذاتية ومن ضمن هذه الحوافز الاحترام والتقدير وإشعار العاملين بأهميتهم والاعتراف بانجازاتهم وسياسة الإدارة الايجابية نحو العلاقات الإنسانية وتسمى هذه الحوافز بالحوافز المعنوية لما لها من تأثير على الحالة المعنوية للعاملين .

نظريات التحفيز

التحفيز وأثره على أداء العمل كان من أهم المواضيع الإدارية التي تناولها الباحثين وهناك العديد من الدراسات الهامة المرتبطة بالتحفيز وسوف نستعرض أهم نظريات التحفيز وتشمل نظرية هرم الاحتياجات لماسلو ، وعوامل هيرزبرج ، والتوقع ليفيكتور فروم ، ونظرية المساواة لستاسي آدامز .

هرم ماسلو للاحتياجات : في عام 1943 وضع أبراهام ماسلو نظرية عن التحفيز البشري تسمى هرم الاحتياجات وهي تصف الاحتياجات البشرية وتقسّمها إلى خمس مجموعات رئيسية وطبقا للنظرية فبمجرد أن يتم تلبية احتياجات مجموعة منها يكون هنالك حافز للعمل على تلبية احتياجات المستوى الأعلى الذي يلي المستوى الأول ويتكون هرم ماسلو من المجموعات التالية :

- الاحتياجات الفسيولوجية : وتمثل المستوى الأول أو الأدنى من الاحتياجات وتمثلها الاحتياجات الأساسية الضرورية للمعيشة والغذاء والمأوى .

- احتياجات الأمان : وتمثل المستوى الثاني ويمثلها حاجة الفرد إلى الأمان والحماية والأمان في أحداث حياته اليومية .

- الاحتياجات الاجتماعية : وتمثل المستوى الثالث وترتبط بالسلوكيات الاجتماعية على أساس رغبة الفرد في أن يكون مقبولا كعضو في جماعة وتتضمن الرغبة في الحب والعطف .

- احتياجات تقدير الذات : تمثل المستوى الرابع وتمثل بحاجة الفرد إلى الاحترام والتقدير والمكانة الاجتماعية .

- احتياجات تحقيق الذات : وتمثل المستوى الخامس الذي يعد أعلى مستوى من الاحتياجات واحتياجات هذا المستوى مرتبطة برغبة الفرد في أن يحقق ذاته ويبلغ ذروة إمكانياته عن طريقة استخدام قدراته والاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة من الإبداع .
عوامل هيرزبرج : في الخمسينات من القرن الماضي قام فردريك هيرزبرج بدراسة سمات وخصائص الوظيفة لكي يحدد العوامل التي تساعد على زيادة أو تقليل شعور العاملين بالرضا والإشباع وقد حددت دراسته عاملين مرتبطين بالرضا الوظيفي عوامل سلامة جو العمل والعوامل التحفيزية .

- عوامل سلامة جو العمل : هي العوامل التي لا بد من ضبطها والمحافظة عليها بمستويات ملائمة ، وترتبط هذه العوامل بالبيئة التي يعمل بها الموظف أكثر من التركيز على العمل نفسه ، وتضم سياسات المنظمة ، جودة الإشراف ، ظروف العمل ، العلاقات مع الزملاء والمرؤوسين ، الوضع والمركز الوظيفي ، الأمان الوظيفي ، الراتب والمستويات الملائمة من هذه العوامل ضرورية لمنع الشعور بعد الرضا والإشباع ولكن تحسين هذه العوامل بما يتجاوز المستويات الملائمة لا يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي .

- العوامل التحفيزية : ترتبط بامتلاك تأثير مباشر على زيادة الرضا الوظيفي وهذه العوامل تشمل الانجاز ، التقدير ، المسؤولية ، النمو ، وطبيعة العمل ، وفرص التقدم والترقي .

نظرية التوقع : وضع فيكتور فروم هذه النظرية ، وهي تفترض أن جودة وكفاءة جهود الموظفين تتأثران بالمرجات والعوائد التي يحصلون عليها مقابل جهودهم هذه . وهم سيشعرون بالتحفز والدافعية بقدر شعورهم بأن جهودهم سوف تثمر أداء مقبولا تتم مكافئتهم عليه ، وان هذه المكافأة ستكون ايجابية بدرجة عالية وعليه فهناك تفكير في عمل الشيء قبل القيام به .

نظرية المساواة : وضعها جيه . ستاسي آدمز وهي تنص على انه عندما يحدد الأفراد ما إذا كان المقابل الذي يتلقونه منصفا إذا قورن بالمقابل الذي يتلقاه زملائهم في العمل فان ملاحظتهم لأي نوع من عدم المساواة سوف تؤثر على تحفزهم لأداء العمل وشعور عدم المساواة قد يكون سلبيا إذا كان المقابل اقل من المقارن به وايجابيا إذا كان المقابل أعلى من المقارن به .

ونستنتج مما سبق أن النتائج من عرض هذه النظريات تتلخص في ثلاث نقاط رئيسية وهي :

1- الاحتياجات : إن العاملين لديهم احتياجات وحتى تحفز المنظمات الغير ربحية موظفيها ينبغي فهم مدى اتساع احتياجاتهم وهذه المهمة تتطلب تواسلا بين الإدارات العليا بالمنظمات الغير ربحية والموظفين ويمكن زيادة التحفيز عن طريق صياغة وتنظيم الوظائف بالطريقة التي تلبى احتياجات العاملين .

2- التعويضات : هي الجزء المهم من التحفيز ، وتهدف إلى إعطاء العاملين المقابل الذي يتلائم مع مساهمة كل منهم وسوف يشعر العاملين بعدم الرضا إذا أحسوا أنهم يحصلون على اقل مما يستحقون ، وحتى يتم التقليل من الشعور بعد المساواة تحتاج المنظمات الغير ربحية أن تكون إداراتها مبادرة ومحيفة للعاملين لديها علما بالأمر المتعلقة بأنظمة المكافآت .

3- المكافآت : يحتاج العاملون إلى معرفة الهدف الذي يعملون من اجله انه يمكن تحقيقه وأنهم عند تحقيق هذا الهدف سوف تتم مكافئتهم عليه بالطريقة الملائمة وفي الوقت المناسب .

التحفيز من النظرية إلى الواقع العملي

نناقش في هذا المبحث الإجراءات العملية لهذه النظريات التي تساعد وتزيد من تحفيز العاملين والرضا الوظيفي وتوجيه السلوك وتشمل هذه الإجراءات تطبيق برنامج التعويض الملائم ، وزيادة الأمان الوظيفي ، وأوقات العمل المرنة ، وبرنامج مشاركة العاملين ، وأخيرا قياس الرضا الوظيفي .

برنامج التعويض الملائم :

قبل أن نقوم بتحديد كيفية التعويضات من الضروري أن يسير برنامج التعويضات جنبا إلى جنب مع عناصر أخرى وهي :

- أهداف الجمعيات : يجب وضع خطة التعويض في ضوء الأهداف العملية للجمعيات وينبغي أن يتم تعويض العاملين بقدر جهودهم في مساعدة الجمعيات على تحقيق أهدافها .

- أهداف العاملين : ينبغي أن تكون خطة التعويض واضحة وتتعلق بتحديد الأهداف الخاصة بكل عامل وحتى يتم تحفيز العاملين هم بحاجة إلى معرفة الأهداف المتوقع منهم تحقيقها .

- الأهداف القابلة للتحقيق : الأهداف المتوقع من العاملين تحقيقها يجب أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق .

- آراء العاملين : سوف يشعر العاملون بمزيد من الرضا والإشباع الوظيفي إذا تم استشارتهم بخصوص خطط التعويضات قبل تطبيقها .

وهنا يتضح لنا أن أي برنامج تعويض ملائم سوف يأخذ هذه العناصر في الحسبان سوف يؤثر في تحفيز ودافعية العاملين .

الأمان الوظيفي :

إن شعور العاملين بأنهم في خطر فقد وظائفهم فقد لا يحققون الإنتاجية العالية في العمل ، فرضا العاملين يمكن أن يزداد بمنحهم الأمان الوظيفي .

أوقات العمل المرنة :

يعتبر الكثير من العاملين الوقت الذي يقضونه بعيدا عن العمل عامل مهم في تحفيزهم وهنالك الكثير من الطرق التي يمكن بها إتاحة جداول عمل مرنة منها أسبوع العمل المكثف بحيث تتيح للعامل العمل عدد الساعات الأسبوعية المطلوبة في أيام اقل ، ومن الطرق الأخرى المشاركة الوظيفية التي يتقاسم فيها عاملين أو أكثر جدول عمل معين .

برامج مشاركة العاملين :

تسعى هذه البرامج إلى تحفيز العاملين من خلال زيادة مسؤولياتهم وإشراكهم بصورة أكبر في عمليات صنع القرار ، وهناك أكثر من نوع من هذه البرامج حيث تتدرج من البرامج الأساسية البسيطة التي تشمل توسيع الوظيفة ، والتناوب الوظيفي ، وفرق العمل وصولاً إلى البرامج الطموحة التي تشمل إدارة الكتاب المفتوح ، وتفويض السلطة للعاملين ونعرضها بالتالي :

- توسيع الوظيفة : توسيع الوظيفة هو طريقة مباشرة لزيادة المسؤولية الوظيفية بتوسيع المهام الوظيفية وإعطاء العاملين تنوعاً أكبر في المهام .

- تناوب الوظيفة : يكلف العاملين دورياً بمهام جديدة حيث يمكن هذا البرنامج من تحسين مهارات العاملين وزيادة الأمان الوظيفي لديهم ويمكنه من تخفيف الشعور بالملل في موقع العمل بعدم الارتباط بعمل واحد لفترة زمنية طويلة .

- فرق العمل : أهمية هذا البرنامج أنه يزيد التحفيز عن طريق ضم أفراد ذوي وظائف مختلفة في فريق واحد وتكليفهم بمهمة تحقيق هدف معين ، والعمل بروح الفريق يساعد على زيادة المسؤولية والمشاركة .

- إدارة الكتاب المفتوح : تتيح هذه الطريقة الفرصة للعاملين ليروا كيف يؤثر أدائهم الوظيفي على مؤشرات الأداء العامة والتي لها أهمية بالنسبة للجمعيات ، وحتى يتم تطبيق هذا البرنامج تحتاج الجمعيات إلى جعل مؤشرات الأداء العامة متاحة للعاملين بها وتقوم بتعليمهم كيفية التي يمكن بها تفسير معايير الأداء العامة ، مع الحاجة إلى منح العاملين القدرة على صنع القرارات المتصلة بوظائفهم وتدريبهم وإدراكهم للكيفية التي تؤثر بها قراراتهم على باقي الجمعية ، وإدارة الكتاب المفتوح تستلزم برنامج التعويض الملائم الذي يربط المقابل بالأداء .

- تفويض السلطة للعاملين : يتم ذلك من خلال منح العاملين مزيداً من السلطة وإشراكهم في عملية صنع القرار وإحدى الطرق المتبعة الإدارة بالمشاركة التي تشجع المديرين على التشاور مع الموظفين ، أو الإدارة بالأهداف الأكثر طموحاً التي تسمح للعاملين أن يضعوا الأهداف وتمنحهم الحرية في تقرير أفضل طريقة لتحقيق هذه الأهداف .

قياس الرضا الوظيفي :

كيف تعرف إدارات المنظمات الغير ربحية أن جهودها التحفيزية كللت بالنجاح في الواقع العملي ؟

نجد الإجابة بقياس الرضا الوظيفي الذي قد يتم بتواصل الإدارة العليا مع كافة الملاحظات والاستنتاجات والتفاعلات اليومية ، وإجراء الدراسات واستطلاع الآراء الأكثر رسمية من خلال المقابلات والاستبيانات وهناك استبيانين مفيدتين وهما استبيان مينسوتا الخاص بالرضا الوظيفي ، والدليل الوصفي الوظيفي وكلاهما يركزان على مدى شعور العاملين بالرضا من جوانب متعددة ، كما إنهما يزودا المديرين بمعلومات مفيدة وهما يغطيان العمل ، وظروف العمل ، والمكافآت ، وفرص التقدم ، ومدى جودة العلاقات بين العاملين ومديريهم من جهة وبينهم بعضهم البعض من جهة أخرى .

المزايا الإضافية والخدمات

- الإبقاء على العاملين في وظائفهم
- المزايا المفروضة قانوناً
- المزايا الإضافية
- الخدمات

تناولنا في عرضنا السابق التحفيز وعوامله التي تؤثر على دافعية العاملين بالمنظمات الغير ربحية وتناولنا كيفية إثارة حماس العاملين للعمل لزيادة الجهد المبذول وسنتناول بالبحث الترتيبات المثلى التي يجب أن تقوم بها المنظمات الغير ربحية من اجل صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها .

إن المزايا الإضافية والخدمات لا تعتبر من العوامل الدافعة لأنها لكي تكون عوامل دافعة يجب أن يكون لها تأثير على الأداء بمعنى أن العاملين يجب أن يدركوا أن الأداء سيؤدي إلى حصولهم على مزايا أكثر .

وبما أن المزايا الإضافية والخدمات تمنح لكل العاملين بغض النظر عن الأداء فهي غير مشروطة بالأداء وتعتبر من عوامل الصيانة ، وبالرغم من أنها لاتدفع أو تحفز العاملين فإننا لا نعني عدم أهميتها لهم أو أنها ليست ذات قيمة للجمعيات الخيرية ، بل على العكس إذا وضعت المنظمات الغير ربحية وإداراتها أن من صميم اهتمامها جذب الموارد البشرية والمحافظة عليها والإبقاء على مستويات مقبولة من دوران العمل ومن الغياب كان لزاما عليها توفير هذه المزايا والخدمات الإضافية التي تساهم في الحد من مظاهر السلوك الذي يعكس استياء العاملين وتساعد على المحافظة والإبقاء على التزام العاملين وولائهم . وسوف نستعرض في هذا المبحث لاحقا الإبقاء على العاملين في وظائفهم ، والمزايا المفروضة قانوناً ، والمزايا الإضافية التي يمكن للجمعيات أن توفرها للعاملين فيها ، إضافة إلى الخدمات المختلفة التي أصبحت تقدم للعاملين بطريقة متزايدة .

الإبقاء على العاملين في وظائفهم

من أهم العوامل التي تعكس ملائمة أنظمة الخدمات والمزايا الإضافية التي تعمل على المحافظة على الموارد البشرية في المنظمات الغير ربحية عاملين رئيسيين هما دوران العمل والغياب .

حيث يمثل معدل دوران العمل ومعدل الغياب مصدر قلق لإدارات المنظمات الغير ربحية لان ارتفاع معدلها يحمل المنظمات الغير ربحية تكاليف كبيرة خاصة بعمليات التعيين والتدريب ، ونظرا لموارد المنظمات الغير ربحية المعتمدة على التبرعات كانت من هنا أهمية هذين العاملين .

ومناقشة مظاهر السلوك الخاصة بدوران العمل والغياب تحدد الدور الرئيسي الذي تلعبه كمؤشر محتمل بأن المزايا الإضافية والخدمات التي توفرها المنظمات الغير ربحية للعاملين فيها غير ملائمة .

دوران العمل

يقصد بدوران العمل الانفصال الاختياري عن العمل ، والسؤال هل يعتبر وجود معدل دوران للعمل ظاهرة سلبية بالضرورة ؟

نجد أن الجمعيات تتحمل تكاليف لإحلال واستبدال العاملين الذين يتركوها ، ولكن عدم وجود دوران للعمل على الإطلاق يمكن أن يكون في غير صالح الجمعيات ، أن معدل الانفصال الترك الاختياري للخدمة أو الاستقالة منخفض ولكن أعلى من الصفر يشير على الأقل إلى أن الأفراد المستقبليين مرغوبين من قبل جهات أخرى أي أن هنالك فرص وظيفية أخرى في منظمات أخرى .

والاعتقاد السائد بان المنظمة التي لا يوجد فيها دوران للعمل المعبر بالترك الاختياري للخدمة تتمتع بولاء العاملين فيها ، وهذا الاعتقاد قد يكون مخالف للحقيقة التي تتمثل أن ما ننسبه إلى الولاء قد يرجع إلى عدم توفر بدائل أو فرص أخرى للعاملين بالمنظمة في جهات أخرى . أو أن الأداء الهابط لهؤلاء العاملين قد يكون السبب في عدم إقبال المنظمات الأخرى عليهم .

ومن الملاحظات الأخرى المرتبطة بهذا الموضوع انه أحيانا نجد عدم وجود دوران للعمل في قسم أو وحدة من وحدات المنظمة والسبب عدم وجود احد يقبل على العاملين في هذا القسم أو الوحدة .

إن مثل هذه الوحدات يمكن أن تصبح راكدة ويكون مستوى أدائها اقل بكثير من إمكانياتها إذا ما توفر لها عاملين أكفاء ، وبالتالي نلاحظ أن وجود دوران العمل يشير إلى هناك منظمات تعتبر هؤلاء العاملين من العناصر الجذابة التي يحتمل نجاحهم لديها ، ونجد أيضا أن تعرض المنظمة لدوران العمل قد لا يكون لوجود خلل في أدائها إذا كان من يتركون العمل من العاملين الغير المرغوبين ، لأنه يوجد بجميع المنظمات من يطلق عليهم العاملين الحديين فإذا كان دوران العمل على هؤلاء فقط يكون معدل الانفصال الذي يتعدى الصفر لصالح المنظمة .

ونصل إلى نتيجة انه متى نجحت المنظمات الغير ربحية في تنمية وتطبيق نظام فعال للعوائد فان هذا النظام لن يساعد فقط في تدعيم والمحافظة على العاملين الأكفاء ولكن أيضا من المفروض أن يعمل من خلال غياب التدعيم الايجابي على تشجيع العاملين الحديين وغير الأكفاء في البحث عن فرص عمل أخرى في منظمات أخرى .

وتعتبر استقالة العامل استجابة قصوى أو متطرفة لغياب الولاء لديه أو الالتزام ومن الاستجابات الأخرى والتي تقل حدتها عن الاستقالة نجد التغيب والتأخر والشكاوى . ونجد أن النية المعلنة للعاملين بالبقاء في وظائفهم تعكس بصورة كبيرة درجة الرضا عن عملهم ومنظماتهم وبناء عليه فان الأفراد الذين يشيرون بأنهم يتوقعون البقاء يميل معدل الدوران لديهم إلى الانخفاض عكس الذين يقل لديهم الولاء والالتزام ويظهرون ذلك .

وبالتالي فان رضا العامل عن عمله والذي يتضمن المزايا الإضافية والخدمات الملائمة سيؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل .

الغياب

يعتبر الغياب عن العمل احد ردود فعل العاملين التي توضح مدى استيائهم من ظروف العمل ويعد الغياب اقل حدة عن الاستقالة وترك الوظيفة . وقد يكون الغياب مسبب لظروف خاصة وطارئة وضرورية وهامة أو بدون أسباب حقيقية أو واهية أو مبررات ضعيفة .

وهنا يظهر إذا اتضح للعامل أن التكلفة التي سيتحملها نتيجة تغيبه منخفضة أو قليلة وان المكاسب العائدة عليه من فعل أشياء أخرى بالوقت المستقطع من عمله كبيرة سوف تقوي دافعيته بعدم الذهاب إلى العمل أي انه سوف يعتمد الغياب ، وتتحمل المنظمات وبما فيها المنظمات الغير ربحية خسائر مالية كبيرة نتيجة الغياب ، ولا يمكن القضاء على هذه الخسائر والتكاليف الكلية ولكن يجب على المنظمات الغير ربحية أن تعمل على تخفيض التكاليف الناتجة عن الغياب .

ونصل لنتيجة هامة في نهاية مبحثنا الحالي أن عدم ملائمة المزايا والخدمات الإضافية التي توفرها المنظمات الغير ربحية مقارنة بما تمنحه المنظمات الأخرى من العوامل التي تؤدي إلى ارتفاع كل من دوران العمل والغياب . ونجد بالمقابل إذا فاقت الخدمات والمزايا الإضافية التي تقدمها المنظمات الغير ربحية بدرجة كبيرة عن المنظمات المنافسة سيفقد العاملين فيها بالتالي دافعيتهم للأداء المتميز ولكن يمكن لهذه الخدمات والمزايا المرتفعة دور كبير في جذب واستقطاب الأفراد ذوي المهارات العالية والرغبة الداخلية في الأداء المرتفع . ونضيف أن هذه المزايا الإضافية والخدمات المميزة سوف تعمل على تنمية ولاء العاملين وزيادة ارتباطهم وانتمائهم للجمعيات وبالذات في جزئية مهمة وهي المبالغ الخاصة بالتقاعد ونهاية الخدمة التي سوف تكبر عاما بعد عام والتي من الصعوبة تحويلها لمنظمات أخرى ، ونصل لنتيجة مؤكدة بأن المزايا الإضافية والخدمات تعمل بصورة حثيثة على المحافظة والإبقاء على التزام العاملين وولائهم للجمعيات التي يعملون بها متى كانت مميزة ومرتفعة وشاملة .

المزايا المفروضة قانونا

تستهدف التشريعات العمالية الحكومية حماية العاملين وتوفير كافة الضمانات لهم وهي تلزم المنظمات وبما فيها المنظمات الغير ربحية الخاضعة لنظام العمل والعمال السعودي والأنظمة الأخرى ذات العلاقة بإعطاء العاملين أنواع محددة من المزايا لتوفير الحماية لهم وتشتمل هذه المزايا المفروضة قانونا على التأمينات الاجتماعية ، وتعويضات الأخطار والإصابات المهنية والعجز والوفاة ، وتحمل المنظمات الغير ربحية لهذه الأعباء المالية التي توفر للعاملين لديها الحماية عند التقاعد أو الإصابة وكذلك تضمن لمن يعولهم العامل الحصول على تعويض مالي في حال وفاته وسوف نعرضها بشيء من التفصيل كالتالي لاحقا .

التأمينات الاجتماعية :

يهدف نظامها إلى توفير معاش ملائم للعامل بعد تقاعده أي بعد بلوغه السن القانونية للإحالة إلى التقاعد ، ويقوم هذا النظام على استقطاع نسبة من الأجر الذي يتقاضاه الفرد شهريا حيث يقوم العامل بدفع جزء والمنظمة تقوم بدفع جزء آخر للهيئة المسؤولة عن التأمينات الاجتماعية بالدولة وهذه الهيئة هي المسؤولة نظاما عن صرف مستحقات المعاش بعد التقاعد للمشاركين لديها ويهدف نظامها إلى حماية ورعاية العاملين وكبار السن منهم وتوفير الحد الأدنى من المعيشة اللائقة لهم .

وتسعى التأمينات الاجتماعية إلى تحقيق هدفين أساسيين الأول هدف اجتماعي وهو الضمان الذي يتحقق للعامل وأفراد أسرته بمعيشة كريمة بعيدة عن عوز الحاجة ، والتأمينات الاجتماعية بهذا الهدف تحرر العامل من الخوف المستقبلي وتجعله يعيش مطمئنا آمنا على مستقبله ، والهدف الثاني هدف اقتصادي وهو المساهمة في دفع التنمية الوطنية باستخدام الأموال المدخرة في إقامة المشروعات الوطنية التي تعود بالنفع على الوطن والمواطن .

تعويضات الأخطار والإصابات المهنية والعجز والوفاة :

تعد الشق الثاني للتأمينات الاجتماعية حيث تفرض التشريعات دفع تعويضات مالية للعاملين في حال تعرضهم لإصابات تؤدي إلى عجزهم الجزئي أو الكلي . وتسعى هذه التشريعات إلى حماية العاملين من الأخطار التي يمكن أن يتعرضوا لها خلال قيامهم بأعمالهم والحوادث التي قد تقع أثناء تأدية واجبات وظائفهم . وتدفع هذه التشريعات بالتالي إلى اهتمام المنظمات بالأمن والسلامة والوقاية من حوادث العمل .

المزايا الإضافية

نتعرض في مبحثنا التالي المزايا الإضافية التي تقوم بمنحها بعض المنظمات واتي يمكن تصنيفها في مجموعات رئيسية والتي تكلف المنظمات مبالغ طائلة سنويا ولكن دورها كما أسلفنا يشجع على اعتبار تكاليفها استثمارا في الموارد البشرية .

فترات الراحة :

ينتشر استخدام نظام فترات الراحة في الأعمال المكتبية والصناعية والأعمال التي تتصف بالتكرار والنمطية أو الأعمال ذات التركيز العالي . وهذا النظام يقوم على إعطاء الفرد خلال ساعات العمل الرسمية فترات راحة تمكنه من استعادة نشاطه وتهدف إلى تقليل تأثيرات العمل الروتينية على نفسية العاملين وتسمح لهم بالابتعاد لفترة زمنية محددة وقصيرة عن العمل لتجديد النشاط.

العطلات والأعياد والمناسبات الرسمية :

تمنح المنظمات العاملين عادة إجازة باجر كامل في العطلات والأعياد والمناسبات الرسمية وتتفاوت أنظمة الإجازات الرسمية المدفوعة الأجر من جهة إلى أخرى ، وتتجلى مدى الاستفادة القصوى من هذه النظام إذا تم اعتماد الأجر الشهري كأساس للاستحقاق حيث يستفيد العاملون من الإجازات المذكورة والمدفوعة .

الإجازة السنوية :

تعطي المنظمات الحق للعاملين في إجازات دورية سنوية باجر كامل ، وهو إجراء اجتماعي وحافز لتحسين الأداء والاستمرار في خدمة المنظمة فبعد عام من العمل لا بد أن تكون فترة للراحة والاسترخاء تجعل العامل يقبل على العمل عند عودته من الإجازة بروح أكثر حماسا وهذه من اكبر الفوائد من هذا النظام للمنظمات بالدرجة الأولى ، وتمنح الإجازة السنوية عادة على أساس طول مدة الخدمة بحيث تزيد مدة الإجازة بزيادة مدة الخدمة، ويؤدي ربط مدة الإجازة بطول مدة خدمة العامل إلى رفع درجة الولاء للمنظمة الذي يعمل فيها والعكس أيضا صحيح حيث تحديد فترة إجازة موحدة في المنظمة ولتكن شهرا مثلا هي أيضا حافز وميزة إضافية ، والإجازة السنوية ومدتها تختلف من منظمة إلى أخرى كما وضحنا سابقا إضافة إلى وجود بعض الأنظمة الحالية والمستحدثة ومنها ربط وزيادة مدة الإجازة السنوية بزيادة سن العامل لاعتبارات اجتماعية ، وربطها بالمستوى الوظيفي حيث أن شاغلي الوظائف العليا تقع عليهم مسؤوليات كبرى ويبدلون جهودا وطاقة مضاعفة فحاجتهم لفترات أطول أكثر ،

إضافة إلى أن هناك ظاهرة جديدة بدأت تطبق وهي نظام الإجازة الممتدة أو الطويلة التي تمتد من 10 إلى 13 أسبوع في السنة ويختلف نظامها عن الإجازة الدورية السنوية بأنها لا تستحق إلا بعد مرور فترة معينة يقضيها العمل في خدمة المنظمة وتتراوح من خمسة إلى سبعة أعوام وتعتبر هذه الإجازة الممتدة ضرورية للعاملين إذ تساعدهم وتسمح لهم بالقيام بأنشطة اجتماعية وثقافية ورياضية تستغرق فترة أطول من الإجازة السنوية العادية التي تستمر شهرا في ابعدهم تقدير .

الإجازة المرضية :

تمنح هذه الإجازة باجر كامل عن الإجازات المرضية ولها صور عديدة، وتعامل المنظمات موضوع الإجازات المرضية بشيء من التدبير حيث لكي تحد من إساءة استخدام العاملين لهذه الإجازات الذي ينظر لها العاملون بأنها حق مكتسب وأنهم يستحقونها في جميع الأحوال تقوم بعض المنظمات في تجارب عالمية باستخدام نظم الحوافز المالية بإعطاء الأفراد مكافأة مالية عن كل يوم إجازة مرضية يستحقونه ولا يأخذونه ولا يستفيدون منه .

الإجازات لإغراض أخرى :

تشمل مجموعة مختلفة من الإجازات المدفوعة الأجر ومنها منح العاملين أجرا كاملا عن الإجازات العرضية التي تحصل نتيجة الأحداث الطارئة مثل زواج أو مرض أو وفاة احد أفراد أسرة العامل ، وأيضا الإجازات الخاصة بالشعائر الدينية مثل فريضة الحج ، والإجازات الدراسية لأغراض تعليمية الخاصة بإكمال العامل لدراسته وتحصيله العلمي في الداخل أو الخارج ويطلق عليها إجازات التعليم المستمر ، وظهر لاحقا نوع جديد يسمى الإجازة السبائية التي تمتد من ستة أشهر إلى عام واحد وهي إجازة طويلة ومدفوعة الأجر وتمنح عادة للقيادات العليا وغرضها انخراطهم في أعمال خاصة بالمجتمع المحلي الذي تعمل فيه المنظمة لاكتساب مهارات حل المشكلات وتعود هذه الإجازة السبائية بالنفع على المنظمات بتحسين صورتها وسمعتها وتعتبر من أنواع العلاقات العامة التي تحسن العلاقة بين المنظمة والمجتمع الذي تعمل على خدمته .

مكافأة نهاية الخدمة :

تقوم بعض المنظمات بمنح الموظف مكافأة مالية عند انتهاء مدة خدمته بالمنظمة تعادل نسبة معينة من أجره وذلك عن كل سنة من سنوات خدمته .

التأمين الصحي :

مع الزيادة الكبيرة في تكاليف الرعاية الطبية حالياً أصبح التأمين الصحي من الضرورات الأساسية للعامل وأفراد أسرته وهو من ابرز المزايا في وقتنا الحاضر ، ويقوم هذا النظام بالتأمين على صحة العاملين وأفراد أسرهم عن طريق التعاقد مع شركات التأمين أو المستشفيات مباشرة لعلاج العاملين وأسرهم بالمجان أو بأجر رمزي بحيث تتحمل شركة التأمين و المنظمة المؤمنة التكاليف الأكبر ويتحمل العامل نسبة بسيطة تخصم من أجره على فترات طويلة وتقوم المنظمات بتحمل هذه التكاليف الكبيرة عادة عن طريق التأمين الصحي الجماعي

السكن :

أصبحت المنظمات تقوم بمعاونة العاملين في تدبير سكنهم بتوفير سكن مجاني أو بناء مساكن خاصة وتأجيرها بسعر رمزي أو إعطاء قروض ميسرة لبناء المساكن بتسهيلات مناسبة للدفع ، كما أن بعض المنظمات تقدر قيمة إيجار المساكن للعاملين لديها وفق مستواهم الوظيفي وتقوم بصرف قيمة الإيجار وتضاف إلى أجورهم بنسبة شهرية وتدفع للعاملين وفق جدول شهري أو نصف سنوية أو سنوية .

المواصلات :

توفر بعض المنظمات وسائل مجانية لنقل العاملين من وإلى مقر العمل أو إضافة وتقدير أجره قيمة انتقال العامل من وإلى العمل إلى الأجر الشهري حيث أن الاهتمام بتيسير وسائل النقل أو صرف القيمة ليس ضرورة إنسانية فقط بل يترتب على ذلك رفع الروح المعنوية للعامل وبالتالي انتظامه وزيادة إنتاجيته .

الخدمات

تقدم بعض المنظمات إضافة إلى المزايا الإضافية السابقة مجموعة متنوعة من الخدمات التي عادة يرغب العاملون في الحصول عليها وهذه الخدمات تقدم أحيانا بالمجان وأحيانا بأجر رمزي وأحيانا يتم تعويضها للعاملين وتقديرها ماديا وسوف نستعرضها ونتناولها بالشرح وهي :

الخدمات الترفيهية والاجتماعية :

تهتم كثير من المنظمات اليوم بتقديم خدمات ترفيهية واجتماعية للعاملين مثل إنشاء نوادي خاصة بالعاملين وأسرههم وما توفره هذه الأندية من خدمات اجتماعية ورياضية وترفيهية تساهم بتنمية روح الجماعة بين العاملين وزيادة درجة التماسك والتضافر والوحدة بينهم بالإضافة إلى زيادة تقوية درجة التزامهم وولائهم للمنظمة التي يعملون بها .

الخدمات الاستشارية :

إن من مسؤولية الإدارات في المنظمات أن تقدم الدور الاستشاري للعاملين فيها وعند عدم الاستطاعة والقدرة عند التعامل مع مشاكل العاملين فان المنظمات عندها تستعين بخدمات استشارية متخصصة حيث أحيانا تقوم المنظمات بإحالة عاملها إلى هيئات استشارية خارجية متخصصة لا يقتصر عمل هذه الخدمات الاستشارية على المشاكل المتعلقة بالعمل بل تتنوع امتدادا لتشمل مشكلات الحياة الزوجية والأبناء والمشكلات المالية والنفسية العامة والخدمات القانونية وغيرها، مع ملاحظة أن هذه المشكلات لا ترتبط بالعمل مباشرة ولكن نجد أنها ترتبط ارتباط مباشر بالعامل الذي لا يستطيع فصل حياته الخاصة عن حياته العملية وبالتالي هذه المشكلات الشخصية قد تؤثر بصورة كبيرة على مستوى أداء العامل ومن هنا كانت فوائد هذه الخدمات المقدمة تعود في المقام الأول بالفائدة على المنظمة ، ومن الأشكال الحديثة للخدمات الاستشارية استشارة ما قبل التقاعد لتحضير العاملين نفسيا وعمليا لهذه المرحلة وتقديم معلومات تفصيلية لمستحقاتهم النظامية والمزايا المقدمة لهم بعد التقاعد .

الأنشطة الثقافية :

تقدم بعض المنظمات للعاملين منح ومزايا ذات طبيعة ثقافية مثل توفير تذاكر واشتراكات لحضور الأنشطة والمعارض الفنية والثقافية والندوات وتعد مواقع المكتبات داخلها ، وتلجأ المنظمات بتقديم هذه الخدمات إلى محاولة توسيع مجال اهتمامات العاملين وزيادة ثقافتهم وتعد هذه الخدمات ذات تكلفة قليلة مقارنة بالعوائد التي تتضح في زيادة وتوطيد الصلات بين العاملين والمنظمة .

الخدمات المالية :

تقدم العديد من المنظمات خدمات ذات طبيعة مالية بغرض المساعدة والوفاء بحاجات العاملين للدخار والاقتراض فتقوم بعض المنظمات بإنشاء صناديق للخدمات المالية يمول من المنظمة واشتراكات العاملين يتم الصرف منه على خدمات خاصة بالعاملين مثل منح القروض في حالات المرض والزواج ودفع المصروفات الدراسية للأبناء وشراء وسيلة نقل وغيرها من الحالات الطارئة .

الخدمات الغذائية:

تقدم بعض المنظمات وجبات غذائية للعاملين ومشروبات ووجبات خفيفة بسعر التكلفة أو اقل وقد تصل إلى المجانية والهدف من هذه الوجبات هو المساهمة في كفاءة صحة جيدة للعاملين وتعويضهم عن ما يبذلونه من طاقة وجهد في أعمالهم وقد تستخدم منشآت هذه الخدمة سواء كانت مطعم أو كفتيريا كنادي أو ملتقى للعاملين للممارسة نشاطهم الاجتماعي في غير أوقات العمل الرسمية .

الخدمات الأخرى :

إن قائمة الخدمات التي تقدمها المنظمات تعتبر لانهاية حيث قابلية إضافة خدمات أخرى ممكنة فبعض المنظمات تقدم وسائل الاتصالات المجانية أو محددة القيمة مسبقا والبعض تقدم الزي والملابس المجانية وأيضا الاشتراكات والعضوية في الأندية المختلفة وإنشاء الجمعيات الاستهلاكية التي يمكن للعاملين أن يجدوا فيها كافة لوازم المعيشة بأسعار معقولة وتسهيلات في الدفع .

وختاما يتضح لنا أن المزايا الإضافية والخدمات المختلفة التي تقدمها المنظمات والقابلة للتقديم في المنظمات الغير ربحية وذكرناها بالعرض والتفصيل للاسترشاد ، لا ترتبط بالأداء فهي غير مشروطة به ، وهي تقدم بصورة جماعية وهي بالتالي ليست عوامل دافعة بل هي عوامل مؤثرة على قدرة المنظمات الغير ربحية في الإبقاء والمحافظة على الموارد البشرية فيها وصيانتها وتوطيد الصلة بها وزيادة ولائها لها .

الملخص

كان موضوع البحث هو الإجابة على أوجه القصور التي تتمركز حول الموارد البشرية في المنظمات الغير ربحية وعددنا سبعة جوانب من هذه الأوجه ترتبط بموضوع البحث حيث كانت الإجابة والحلول المقترحة لجوانب القصور في ثلاثة فصول ومواضيع رئيسية وهي بيئة العمل ، وتحفيز العاملين ، والمزايا الإضافية والخدمات .

الفصل الأول بيئة العمل تم استعراض دور بيئة العمل وأهميتها وتأثيرها على الموارد البشرية في المنظمات الغير ربحية وتم استعراض مكونات بيئة العمل الرئيسية التي احتوت على الرسالة وأهدافها وفوائدها والمعايير الخاصة بصياغتها والرابط بين الرسالة والموارد البشرية في المنظمات الغير ربحية ، وكان المكون الثاني الثقافة ولما لها من أهمية كبرى في المنظمات الغير ربحية تم عرض أبعادها الرئيسية وخصائصها وعناصرها ودور إدارة الموارد البشرية والإدارات العليا في المنظمات الغير ربحية لترسيخ وتكوين الثقافة ، وتم استعراض الهيكل التنظيمي وجوانبه الرئيسية وأهميته لتحقيق أهداف المنظمات الغير ربحية وتأثرات الهيكل التنظيمي المحتملة على الموارد البشرية في المنظمات الغير ربحية ، وتم عرض طرق الرقابة لارتباطها الشديد بالموارد البشرية وتأثيراتها على السلوك ومكوناتها من عناصر التحكم في المخرجات التي تساعد على تحقيق اللامركزية وعناصر التحكم في العمليات ومكوناتها الثلاث السياسات والإجراءات والقواعد وصياغة السياسات والمعايير وعناصر التحكم في إدارة الجودة الشاملة وخاتمة الفصل هو مقترح للاستفادة من تنظيمات الأداء العالي كنموذج يحتذى للعمل به في المنظمات الغير ربحية حيث يربط جميع مكونات بيئة العمل ويحقق الاستثمار الأمثل للعمل نحو بيئة أكثر فعالية تحقق للموارد البشرية التميز والإنتاجية والمشاركة الفاعلة.

الفصل الثاني احتوى على موضوع مهم للإجابة على جوانب القصور المطروحة ومثار البحث وهو تحفيز العاملين وبعد استعراض أهمية التحفيز في تحقيق احتياجات الموارد البشرية في المنظمات الغير ربحية ورفع الكفاءة الإنتاجية والأداء تم استعراض التحفيز من أهم الجوانب وتم عرض الحاجات والدوافع وتعريفها لفهم أعمق لكيفية التجاوب السلوكي من قبل العاملين بالمنظمات الغير ربحية لإداراتهم ولمعرفة كيفية تحفيز العاملين بنجاح وفعالية ،

وتم عرض الحوافز ومفهومها وأهميتها والشروط المحددة لتقريرها وتنظيمها وربطها بالمنظمات الغير ربحية وارتكازها على رسالتها وأهدافها ، وتم التطرق إلى العلاقة بين الدوافع والحوافز والتفريق بينهما ومدى علاقة التوافق التي تجمع بين المفهومين وتم الوصول لنتيجة أساسية تتعلق بوجود أن تضع المنظمات الغير ربحية الدوافع والحاجات كمحدد أساسي لأنظمة الحوافز ، وتم عرض أنواع الحوافز وتقسيماتها المتبعة ايجابية وسلبية ومادية ومعنوية ، ولفهم اكبر لموضوع التحفيز كان استعراض نظريات التحفيز بصورة عامة وتم الوصول لاستنتاجات رئيسية من هذه النظريات في ثلاثة نقاط رئيسية هي الاحتياجات والتعويضات والمكافآت ، ولربط النظريات بالواقع العملي للجمعيات الخيرية تم عرض مفصل للإجراءات المستمدة من هذه النظريات وتحويلها إلى ارض الواقع لتساعد وتحفز العاملين وتجيب على أسئلة البحث الممثلة في جوانب القصور وكانت الإجراءات المقترحة تشمل تطبيق برنامج التعويض الملائم وزيادة الأمان الوظيفي وأوقات العمل المرنة وبرامج مشاركة العاملين وأخيرا الإجابة على سؤال كيفية معرفة المنظمات الغير ربحية جهودها التحفيزية كللت بالنجاح فكانت الإجابة بقياس الرضا الوظيفي .

الفصل الثالث احتوى على موضوع يعتبر من صميم البحث لربطه التام بجوانب القصور فكيف نبقى العامل في عمله ولتقليل معدل دوران العمل والغياب فكان عرض المزايا الإضافية والخدمات وأنها من عوامل الصيانة والمحافظة وتم استعراض جوانبها المختلفة وتقسيماتها من مزايا قانونية وإضافية وخدمات وتم الوصول لنتيجة هامة إن توفير هذه المزايا الإضافية والخدمات وجعلها من صميم اهتمامات المنظمات الغير ربحية يعتبر وسيلة للحد من مظاهر سلوك استياء العاملين وطريقة لجذب الموارد البشرية الفعالة والمرتفعة الأداء واستقطابها .

الموارد البشرية في المنظمات الغير ربحية رؤية للتميز

إن الموارد البشرية تعد أهم أصول المنظمات الغير ربحية ولتحقيق التميز والإنتاجية يجب المرور بثلاث خطوات .

الخطوة الأولى :

على المنظمات الغير ربحية تكوين بيئة عمل فعالة ذات رسالة واضحة وثقافة قوية وتصميم هياكلها التنظيمية بصورة سليمة والاتجاه لتنظيمات الأداء العالي التي تساعد على رفع الأداء والإنتاجية وتساهم في حل معضلة انخفاض الجودة في العمليات وتضع السياسات والقواعد المنظمة للعمل في صميم اهتمامها.

الخطوة الثانية :

على المنظمات الغير ربحية أن تحدد حاجات العاملين وتتحرى توقعاتهم وان تتلمس الكيفية التي توفر للعاملين فيها الأمن الوظيفي والرضا الوظيفي ، وان يكون هناك تحديد واضح لأنظمة محددة للتحفيز تحتوي على المحفزات المادية والمعنوية وان تكون معروفة بصورة عامة للعاملين وان تكون برامج مشاركة العاملين الإدارية مفعلة بحيث تزيد من مشاركتهم في صنع القرار بتفويض اكبر للسلطات للحد من المركزية الإدارية .

الخطوة الثالثة :

على المنظمات الغير ربحية توفير مزايا إضافية وخدمات متميزة للعاملين لديها بصور متنوعة وفق الإمكانيات المتاحة حيث لهذه المزايا الإضافية والخدمات فوائد كبرى للجمعيات الخيرية تتعلق بالموارد البشرية فهي تساعد على تقليل دوران العمل وتزيد من الولاء والاستقرار الوظيفي وتساعد على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة والمميزة .

المراجع

- 1- العلي ، سليمان بن علي ، تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية : إصدار مؤسسة أمانة ، الطبعة الأولى ، 1416هـ
- 2- اللوزي ، موسى ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة : دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، 2003 م
- 3- وثائق متعددة ، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية : الانترنت
- 4- ا.د عبدالله الطجم والدكتور طلق السواط ، السلوك التنظيمي : دار حافظ للنشر والتوزيع ، الطبعة الرابعة ، 1424 هـ
- 5- ابو بكر ، مصطفى محمود ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية : الدار الجامعية ، 2006 م
- 6- سلطان ، محمد سعيد ، ادارة الموارد البشرية : دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2003 م
- 7- حريم ، حسين ، ادارة المنظمات منظور كلي : دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، 2003 م
- 8- سترالسر ، ستيفن ، ماجستير ادارة الاعمال في يوم واحد : ترجمة ونشر مكتبة جرير ، الطبعة الرابعة ، 2007 م
- 9- مرعي ، محمد ، موجز ارشادي التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي : جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، الانترنت
- 10- الموسوي ، سنان ، ادارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها : مجدلوي للنشر والتوزيع
- 11- مجموعة من المقالات الادارية عن التحفيز : الانترنت

بندر العتيبي

ماجستير الاعمال الدولية والموارد البشرية
جامعة دي منتفورت . المملكة المتحدة
ممارس حر في تطوير وتحليل الاعمال
مؤسس شبكة الاعمال ARABNM.COM
خبرة تجارية وادارية تتجاوز 25 عام

قبل سنوات كنت حاضراً في تجربة تأسيس إحدى
الجمعيات الخيرية، فقامت حينها باعداد هذا
الكتيب، وتم تداوله على نطاق ضيق. واليوم اعيد
نشره متمنياً أن يجد فيه المهتمين بعض التركيز
المساعد للوصول إلى رؤية للتميز في الموارد
البشرية في المنظمات الغير ربحية.