

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسة

الشعبة: علوم إقتصادية

الموضوع:

تحفيز رأس المال البشري وأثره على المنظومة التربوية

دراسة حالة المؤسسة التربوية لثانوية شمومة محمد بعين تادلس

تحت إشراف الأستاذ:

بكريتي بومدين

من إعداد الطالبة:

بطاهر زهيرة

أعضاء اللجنة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	وهراني مجدوب	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	بكريتي بومدين	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا	بن عامر مصطفى	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2019/2018

إهداء

الحمد والشكر لله الذي أنار دربي بالعلم والمعرفة وأعانني على أداء هذا الواجب
إلى الرحمة المهداة والسراج المنير نور الوجود سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى السلام
أهدي هذا العمل المتواضع إلى جوهرة حياتي وأعلى الناس في قلبي أمي وأبي أطل الله في عمرهما
إلى كل إخوتي وسندي في الدنيا
إلى خاطبي العزيز وإلى كل الأقارب
إلى كل الأصدقاء وكل الأساتذة الكرام

شكر وتقدير

نحمد الله ونشكره الذي هدانا وعلمنا ما لم نكن نعلم

ويسر لنا هذا العمل ونصلي ونسلم على أشرف خلق الله وعلى آله وصحبه ومن إهتدى بهديها إلى يوم الدين

أتقدم بالشكر الجزيل إلى والديا على دعمهم لي ماديا ومعنويا

أوجه بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى كل أساتذتي في المشوار الدراسي

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المؤطر " بكرتي بومدين " الذي مد لي يد العون في إنجاز هذا

البحث ومن خلال توجيهاته وإرشاداته القيمة

إلى كل من ساهم من قريب ومن بعيد في هذا العمل الذي أصينا فيه ضمن الله

الفهرس:

الصفحة	محتوى الفهرس
	الإهداء
	تشكرات
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال البشري	
	تمهيد
	المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري
	المطلب الأول: مفهوم وأهمية رأس المال البشري
	المطلب الثاني: عناصر وأبعاد رأس المال البشري
	المطلب الثالث: خصائص رأس المال البشري وأنواعه
	المبحث الثاني: التكوين لرأس المال البشري
	المطلب الأول: مفهوم التكوين لرأس المال البشري
	المطلب الثاني: أهمية التكوين
	المطلب الثالث: أهداف التكوين
	المبحث الثالث: التحفيز لرأس المال البشري
	المطلب الأول: مفهوم التحفيز لرأس المال البشري
	المطلب الثاني: أهداف التحفيز وأهميته
	المطلب الثالث: أنواع التحفيز لرأس المال البشري
	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة للمؤسسة التربوية بثانوية شمومة محمد بعين تادلس	
	تمهيد
	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة التربوية
	المطلب الأول: تعريف المؤسسة
	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة التربوية الثانوية
	المطلب الثالث: مهام مصالح المؤسسة التربوية الثانوية
	المبحث الثاني: إعداد الإستبيان
	المطلب الأول: العينة المدروسة

	المطلب الثاني: تحليل الإستبيان
	خلاصة الفصل
	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
9	عناصر رأس المال البشري	(1-I)
29	الهيكل التنظيمي لإدارة المؤسسة التربوية	(1-II)
31	الهيكل التنظيمي الخاص بالمصالح الإقتصادية	(2-II)
32	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(3-II)
33	توزيع أفراد العينة حسب السن	(4-II)
33	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	(5-II)
34	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	(6-II)
34	توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها	(7-II)
35	ظروف العمل في المؤسسة	(8-II)
35	توزيع حسب الأجر المتلقي	(9-II)
36	توزيع حسب الأجر المتقاضى	(10-II)
36	توزيع حسب التقدير والإحترام	(11-II)
37	تقديم ترقية للعمال	(12-II)
37	إهتمام المؤسسة بالتحفيز	(13-II)
38	التحفيز المجدي في المؤسسة	(14-II)
38	الحوافز المقدمة	(15-II)
39	الإستقرار الوظيفي	(16-II)
39	الحوافز المتعلقة للعاملين	(17-II)

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
32	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(1-II)
33	توزيع أفراد العينة حسب السن	(2-II)
33	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي	(3-II)
34	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	(4-II)
34	توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها	(5-II)
35	ظروف العمل في المؤسسة	(6-II)
35	توزيع حسب الأجر المتلقي	(7-II)
36	توزيع حسب الأجر المتقاضي	(8-II)
36	توزيع حسب التقدير والإحترام	(9-II)
37	تقديم ترقية للعمال	(10-II)
37	إهتمام المؤسسة بالتحفيز	(11-II)
38	التحفيز المجدي في المؤسسة	(12-II)
38	الحوافز المقدمة	(13-II)
39	الإستقرار الوظيفي	(14-II)
39	الحوافز المتلقاة للعاملين	(15-II)

مقدمة

المقدمة:

يمثل رأس المال البشري المعارف والمهارات والقدرات التي تجعل العنصر البشري قادرا على أداء واجباته ومسؤولياته الوظيفية بكل فعالية وإقتدار، ومن المتعارف عليه تسعى شعوب العالم المتقدم إلى تنمية وتطوير العناصر البشرية إذ تنفق مبالغ طائلة مع تهيئة كافة المستلزمات وفي مقدمتها الأمن والإستقرار البشري لتجني من خلالها الإبداع والإبتكار والريادة في الأعمال وتحصل على عوائد فردية وإجتماعية.

ويعد العنصر البشري أكثر عناصر الإنتاج تقلبا وتعقدا كونه يهتم بحمله من المشاعر والأحاسيس والإحتياجات التي يعبر عنها بطرق مختلفة، كما أن إهتمامات الأفراد وإلتزامهم وجديتهم بالعمل تختلف من شخص إلى آخر ومن زمن إلى آخر نتيجة الإختلاف في دوافع العاملين وحاجاتهم ، وتعمل الحوافز على إستشارة العاملين وتوجيههم للوجهة الصحيحة التي تخدم المنظمة وأهدافها.

وتعتبر الحوافز من أهم المؤشرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في تنشيط سلوك الأفراد وتقويته من خلال خلق الرغبة لديهم.

الأمر الذي أدى بالمؤسسة من خلال وضع نظام الحوافز على التوازن والتعاون لتحقيق أهداف الأفراد ومن ثم الوصول إلى تحقيق أهدافها مما يعمل على زيادة الثقة لدى العمال داخل المؤسسة، فهو يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للعمل أكثر وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد في المؤسسة.

• إشكالية الدراسة:

ما هو تأثير تحفيز رأس المال البشري على أداء العاملين في المؤسسة التربوية؟

الأسئلة الفرعية:

- 1- هل يعتبر التحفيز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق الفعالية المطلوبة؟
- 2- هل نجاح المؤسسة التربوية يعتمد على تحسين الموارد البشرية؟

• الفرضيات:

- 1- يعتبر التحفيز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق الفعالية المطلوبة.
- 2- يعتمد نجاح المؤسسة التربوية على تحسين الموارد البشرية.

• أهمية البحث:

تنبع أهمية بحثنا من أهمية الموضوع ذاته على تحفيز رأس المال البشري من تأثير فعال على الأفراد والمؤسسات فهي تعمل على تلبية حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم داخل المؤسسة.

• أهداف البحث:

- تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة برأس المال البشري والتحفيز.
- محاولة إبراز أهمية رأس المال البشري بالمؤسسة.
- بيان دور تحفيز رأس المال البشري.

• المنهج المتبع:

للإجابة على الإشكالية المطروحة إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي سمح لنا بوصف متغيرات وأبعاد هذه الدراسة، ومن خلال دراسة الحالة حيث يمكننا تحليل البيانات المتحصل عليها من الإستبيان عند تناول الجزء التطبيقي من البحث، وبالإعتماد على الأدوات الرياضية والإحصائية في معالجتها وذلك بالإستعانة ببرنامج التحليل (exel).

• تقسيمات الدراسة:

قسمنا البحث إلى فصلين خصصنا الفصل الأول للجانب النظري والفصل الثاني للدراسة التطبيقية، حيث تطرقنا بعرض في الفصل الأول إلى رأس المال البشري من حيث تعريفه، أهميته، عناصره، أبعاده أنواعه، وتكوين رأس المال البشري تطرقنا إلى مفهومه، أهميته، أهدافه، والتحفيز رأس المال البشري من حيث مفهومه وأهدافه وأنواعه.

الفصل الثاني: مخصص للدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة التربوية بثانوية عين تادلس، تطرقنا إلى تعريف المؤسسة التربوية والتنظيم الهيكلي للمؤسسة ومهامها.

الإطار النظري لرأس المال البشري

الفصل الأول:

تمهيد:

لقد أصبح رأس المال البشري الأهم الذي يمثل المعلومات والمعرفة والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية والتي يمكن وضعها موضع التطبيق بهدف خلق الثروة والمعرفة وكيفية تحويلها إلى ربح أو في نقل المعرفة ووضعها موضع التنفيذ.

إن أحد الأسباب الرئيسية للفجوة الحاصلة بين المجتمعات المتقدمة صناعيا والمجتمعات النامية هو ما يعرف بالإقتصاد المعرفي، إذا استطاعت الدول المتقدمة معالجة البيانات لديها وخلق عنصر الفائدة فيها من خلال تحويلها إلى معارف ومهارات وخبرات وإدارتها بنجاح، لذا أصبح من الضروري الإهتمام برأس المال البشري.

إذن في هذا الفصل تمحور حول العناصر التالية:

- ماهية رأس المال البشري.
- التكوين لرأس المال البشري.
- التحفيز لرأس المال البشري

المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري

تحتاج المؤسسة لرأس المال البشري الذي تعتمد عليه نشاطها كون المورد البشري هو العقل المدير والمنفذ لأهدافها، حيث أصبحت المؤسسات المعاصرة تعين في الحصول والمحافظة عليه، وقبل التطرق لتلك الأهمية تجدر الإشارة أننا حين نتكلم عن المورد البشري نعني الفرد أي العامل والموظف أي الشخص مهما كان عمله أو مؤهلاته، أما رأس المال البشري فهو يعبر عما يملكه المورد البشري من مهارات، معارف وكفاءات، وعليه سيتم توضيح مفهومه وبعض الجوانب المتعلقة به.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية رأس المال البشري

أولاً: مفهوم رأس المال البشري

تعددت مفاهيم رأس المال البشري تبعاً لرؤية وهدف صاحبا، وهناك بعض الباحثين الذين يعيدون بدايات الاهتمام برأس المال البشري إلى آدم سميث في القرن الثامن عشر وفيما يلي سنتطرق لبعضها:

التعريف الأول: يغرف رأس المال البشري بأنه: "المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المؤسسة، ويعد الفكر الذي يكمن في ذهن الأفراد الذي لا يمكن لمسه ولا رؤيته ولا اقتباسه أو تقديره بثمن".

من التعريف نقول أن رأس المال البشري يعتبر كل فرد وذهن وبالتالي لا يمكن لا رؤيته ولا لمسه ما عدا عوائد توظيفه واستثماره والتي تظهر في تحقيق قيمة لصالح المؤسسة.¹

التعريف الثاني: يعرف الاقتصادي الأمريكي شولتز Shultez رأس المال البشري (1961) بأنه " مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية، ويمثل المجموع الكلي والكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع إذ يشمل الكفاءات الذهنية والمستويات التعليمية للسكان ويتم تحديده من خلال المستوى التعليمي المرتبط بالخبرة والمعرفة للمجتمع الكلي".

لقد ركز Shultez على المجتمع الكلي وبإسقاط تعريفه على المستوى الجزئي أي على المؤسسة فإن رأس المال البشري بها يمثل مجموع الأفراد المتوفرة فيها ذوي الكفاءات والقدرات الذهنية الناتجة عن مستوى تعليمهم وخبرتهم ومعارفهم العائد بمردود ذو قيمة على المؤسسة نتيجة استخدامها واستغلالها لكل ما يتوفر لديها من موارد.

¹حاتم بن صلاح أبو الجدائل، رأس المال البشري ادارته وقياسه واستثماره، طبعة أولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012، ص:

التعريف الثالث: يعرف رأس المال البشري كذلك بأنه "المعرفة الشخصية والخبرات العلمية والمهارات والقدرات الابداعية والابتكارات التي يملكها العاملون في المؤسسة وتذهب عندما يغادر الموظفون أعمالهم".¹

ثانياً: أهمية رأس المال البشري

في ظل التقدم التكنولوجي تغيرت الأهمية النسبية لعوامل الانتاج وفي المقابل ظهرت وظائف جديدة ترتكز على المعرفة، وأصبح الشيء الوحيد الذي يمكن أن يخلق فجوة بين مؤسسة وأخرى هو رأس المال البشري الذي لا يمكن تقليده والذي يصعب الحصول عليه، حيث سيكتب هذا الأخير دوراً بالغ الأهمية، ومن خلال هذا المطلب سنتناول أهمية رأس المال البشري، ويمكن ابرازها في النقاط التالية:

- لقد أكد الاقتصاديون على اختلاف توجهاتهم على أهمية دور الانسان وتأثيره الفاعل والايجابي في عملية التنمية الاقتصادية وفي فاعلية عناصر الانتاج المادية، فهذه العناصر لا تكون لها تلك الفاعلية بدون الانسان.²
- توفير رأس المال البشري، المتمثل في الأفراد ذوي المهارات الفكرية العالية المتميزة بالتكوين والتعليم، يسمح بتحفيز الانتاج وتحقيق النمو من خلال زيادة مستوى المعارف في الاقتصاد وتطبيقها في مسارات الانتاج.
- إن زيادة قدرات وخبرات لرأس المال البشري في المؤسسة من شأنها أن ترفع الأداء وتميزه وتخلق التفاهم بين العاملين وتقلل نطاق الرقابة وترفع مستويات الثقة بين الادارة والعاملين.
- إمكانية تحقيق التطور والتقدم بالتركيز على رأس المال البشري مع قلة أو عدم توفر الموارد، هذا ما تؤكده
- يعتبر رأس المال البشري أحد الأوجه التي تدفع المؤسسة للأمام، للرتب للمستقبل ومواكبة للتقدم من خلال وضع استراتيجية تحدد من خلالها وضعها الحالي وكيفية الوصول إلى الأهداف المسطرة.

المطلب الثاني: عناصر وأبعاد رأس المال البشري

أولاً: عناصر رأس المال البشري

بإختلاف وجهات نظر الباحثين لمفهوم رأس المال البشري نقول أن لكل واحد منهم تعريفه الخاص بناه وحدده على مجموعة من العناصر، وفيما يلي عرض لأهم عناصر رأس المال البشري حسب تقسيمات بعض الباحثين.

- تقسيم Skandia: أشار تقسيمه إلى أن رأس المال البشري يمثل المعرفة، المهارات، وكذا قدرات العاملين التي تساهم في تقديم حلول لمشاكل العملاء.

¹ عدنان داود محمد العذاري، هدى زبير مخلف الدعوي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، دار جريب للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 116.

² حاتم بن صلاح أبو الجدائل، مرجع سابق ذكره، ص: 200.

- تقسيم Edvinson: رأس المال البشري يضم الكفاءات، المعارف، المهارات، والخبرات لدى الموظفين وأصحاب القرار في المؤسسة.
 - تقسيم dera: رأس المال البشري يتضمن المعرفة، التعليم، المؤهلات، اشتراك الموظفين في لجان اجتماعية التطوير الوظيفي، روح المبادرة والابتكار، القدرة على مواجهة التغيرات، برامج تدريبية، الانصاف في العرف والخبرة والدين، قضايا الملكية والاعانة، النشاط الثقافي عدد العاملين اضافة إلى القيمة المضافة لكل عامل.
 - تقسيم Chen: يتكون رأس المال البشري حسب " shen " من قدرات العاملين، إبداع العاملين واتجاهات العاملين.
- مما سبق وعلى الرغم من تعدد التقسيمات إلا أن أغلب الباحثين يتفقون على أن المكونات الرئيسية لرأس المال البشري هي ما يملكه الموظفون من معرفة، مهارات، قدرات، خبرات، ابداعات، وابتكارات. لقد تم ذكر أهم تقسيمات عناصر رأس المال البشري لمجموعة من المفكرين، والتي اختلفت في بعض منها وتشابهت في أخرى، وقد تبين أن أهم مكونات رأس المال البشري تمثل في المعرفة، المهارات، الكفاءات، والتي سنتناولها بالشرح فيما يلي:

(1) المعرفة:

- أصبحت المعرفة أحد المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى بدلا من الصراع على الموارد المادية والمعادن، فالمعرفة كما قال "فرانسيس بيكون"¹ هي القوة " Knowledge is power " وللتوضيح أكثر سنقدم التعاريف التالية:
- تمثل المعرفة مجموعة المعلومات المعروفة، بالأنها صالحة ومقبولة، وتشمل أيضا المعطيات والأعمال وهي تتطلب من الفرد المزج وتفسير المعلومات.²
 - كما تعبر عن القدرة على التنبؤ بالأثر الذي يمكن أن تحدثه عناصر مدخلات مؤسسات الأعمال، الإستثمارات المادية والبشرية، على عناصر مخرجات نفس النشاط (السلع والخدمات).
 - ومن جهة أخرى قد يتداخل مفهوم المعرفة مع بعض المصطلحات حيث تعرف بأنها " التمييز بين مفهوم كل من البيانات، المعلومات، والمعارف، فالبيانات تمثل حقيقة بدون سياق، فاذا تم تنظيم هذه البيانات ، وتحليلها، وترجمتها إلى معاني أصبحت معلومات، وستصبح المعلومات معارف إذا تم وضعها في سياق منطقي ومفاهيمي، والتي يمكن ذكرها والتحقق منها من خلال الخبرة ".

¹ عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص: 64.

² المرجع نفسه ، ص: 65.

(2) الكفاءات:

اختلف مفهوم الكفاءات باختلاف الباحثين والدارسين لهذا المجال فيما يلي سنعرض بعض التعاريف:¹

عرف " شومسكي N. Chomesky " عالم اللسانيات الكفاءة بأنها الدراية "Savoir".

وهي تمثل مجموعة من المعارف "Savoir" ، المعارف العملية "Savoir faire" ، والمعارف السلوكية "Savoir être".

وهي أيضا " القدرة على مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة، تكون معترف بها وقابلة للتقسيم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية ".

مما سبق نستنتج أن الكفاءة تعني الجدارة بالعلم والمعرفة بجميع أنواعها، كما تمثل مجموع القدرات اللازم توفرها لدى الفرد لإنجاز العمل والمهام في وسط مهني معين وتعبر عن الاستقلال الأمثل للموارد المتاحة أي كيفية إستغلال المدخلات لإنتاج المخرجات.

(3) المهارات:

تعتبر المهارات من أهم عناصر ومكونات رأس المال البشري أي لا بد من توافرها ضمن توليفة هذا الأخير وفيما يلي بعض من تعاريف المهارات والتي اختلفت حسب نظرة الباحثين:
المهارات عبارة عن " مجموعة المعارف والقدرات والسلوكيات المهيكلية والموجهة لتحقيق هدف معين وفقا لوضعية معينة".

كما تعبر عن: " القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية".²

مما تقدم يمكن القول أن المهارات تعبر عن الكيفية والطريقة التي تؤدي بها المهام أي هي عبارة عن تنفيذ العمل والمهام الموكلة بأسلوب متميز يصعب نقله أو تقليده، والمهارات حقيقة ديناميكية تتعلق بالأفراد وقدراتهم وأفكارهم ومدى التحكم فيها وابرازها بطريقة أفضل في العمل.

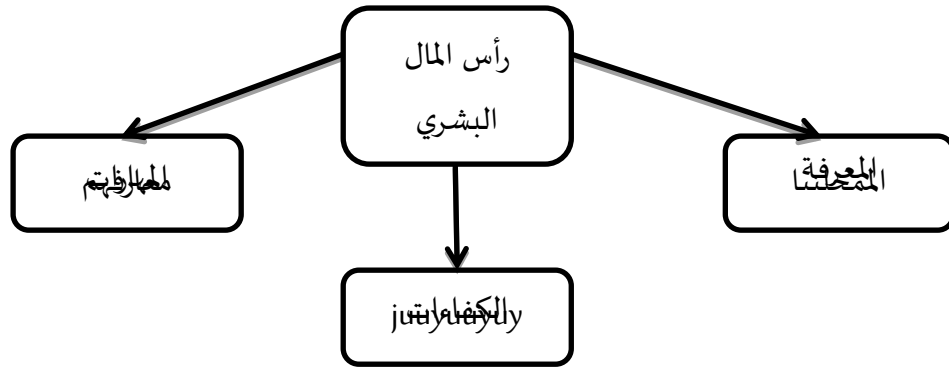
ومن أنواع المهارات نذكر على سبيل المثال: " مهارات فكرية ومهارات التعامل، مهارات فنية...الخ، وتختلف باختلاف المستويات التنظيمية، حيث يتطلب كل مستوى أنواعا مختلفة من المهارات.

وبما أن ذكرنا سالفًا تقسيمات عناصر رأس المال البشري المختلفة يمكن توضيح أهمها حسب استنتاجنا في هذا الشكل:

¹ عبد الستار العلي، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط3، دار المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص: 320.

² علي السلي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص: 200.

الشكل رقم (1-1): عناصر رأس المال البشري



المصدر: حاتم بن صالح ابو الجدائل، مرجع سبق ذكره ، ص: 175.

ثانياً: أبعاد رأس المال البشري

لقد اختلفت أبعاد رأس المال البشري وتعددت بإختلاف الباحثين حيث يوجد أبعاد كثيرة ، ومن أبرز ما يلي:

- 1- المعرفة: تتضمن المعرفة المهنية والمعرفة الفنية والمعرفة المتخصصة، المعرفة التي تناسب الصناعة المعنية وترتبط بها المعرفة العملية، الفهم والادراك الواسع لبيئة الأعمال المتغيرة وأخيراً المعرفة باستخدام التكنولوجيا.¹
- 2- المهارات والقدرات: تضم مهارات التفاوض، مهارات بناء العلاقات مع الآخرين، مهارات التعامل مع الزبائن، القدرة على تمييز الفرص، مهارات استخدام الحاسوب وقدرات التحديث، مهارات وقدرات التعامل مع المشروعات المتعددة، وهناك من يصنف المهارات ضمن ثلاث مجموعات رئيسية:
 - الطموحات الفردية والجماعية التي يحس الأفراد بميول إلى تحقيقها، والوصول إليها وهي التي تعكسها ممارسات كل من عنصري التفوق الشخصي والرؤية المشتركة؛
 - مهارة التفكير والتأمل في الإعتقادات وأنماط السلوك ويمكن ادراكها من خلال المحادثة بين الأفراد ومن خلال اللقاءات والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية. بالشكل الذي يمنح الأفراد فرصة اظهار هذه الإعتقادات والسلوكيات ومراجعتها فردياً وجماعياً وتصحيحها ضمن بيئة مشجعة، والتي تعكسها كل من ممارسات المنظمة في عنصري النماذج الذهنية وفرق التعلم؛
 - عملية تشكيل القدرة على رؤية الأنظمة ومتغيراتها بنظرة شاملة والطرق التي تمكن الأفراد التعبير عنها بوضوح وبوجهات نظر مختلفة ويعكسها ممارسات عنصر التفكير النظري؛

¹ عاكف لطفي حضاونة، ادارة الابداع والابتكار في المنظمات الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، ط1، داربداية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص: 90.

- 3- فريق العمل: تعرف فرق العمل بأنها عبارة عن مجموعة من العاملين الذين يعملون معا لتحقيق أهداف عامة في المنظمة ويعرف فرق العمل بأنها مجموعة من الأشخاص الذين يتعاونوا فيما بينهم وكذلك يتفاعلوا لتحقيق الهدف المرجو.¹
- 4- الإبتكار: وتعني أفكار جديدة وتطوير السلع والخدمات وتطبيق ثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي، واستخدام اسلوب الرقابة وادارة الأعمال والموارد البشرية بفاعلية.
- 5- الخبرة العلمية: هي كل ما يكتسبه الطلبة ويزيد من قدرتهم على الإكتشاف وإجراء الدراسات العلمية من خلال انجازهم للأنشطة البحثية التي يقومون بها ، المتمثلة بمهارات البحث العلمي وأهمية إستخداماته إضافة إلى أخلاقيات البحث العلمي ودوره في التطور والنمو المعرفي.

المطلب الثالث: خصائص رأس المال البشري وأنواعه

أولاً: خصائص رأس المال البشري

اقترح Crawford عام 1991 أن بالمقارنة مع العمل الذي يعتمد على الجهد البدني، رأس المال البشري له خصائص تتضمن القابلية للتوسيع، التوليد الذاتي وقابلية النقل والمشاركة، ويؤكد أن خصائص رأس المال البشري القابلية للتوسيع والتوليد الذاتي ترتبط ارتباطا وثيقا بإمكانية رفع رصيد المعارف من رأس المال البشري للأفراد، إضافة إلى ذلك، أوضح Crawford أن القابلية للنقل والمشاركة لرأس المال البشري تعني أن صاحب المعارف الأصلي يمكنه توزيع معارفه عللا الآخرين، بالإضافة إلى ذلك رأس المال البشري له خصائص أخرى فهو غير مرئي في المبادرة في الاستخدام، القابلية للتعاظم وتزايد قيمته.²

- ✓ يتصف بخاصية هامة وهي أن المؤسسة تحصل على مساهماته في العمل بدون أن تمتلكه بشكل مباشر مما يضيف درجة من عدم التأكد بالنسبة لاستخداماته؛
- ✓ يعتبر من الأصول غير الملموسة؛
- ✓ يعتبر أحد العناصر الأساسية لتحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة؛
- ✓ يعتبر من أهم المزايا التنافسية للمؤسسة؛
- ✓ يتكون رأس المال البشري من مكون فطري ومكون مكتسب؛
- ✓ غير قابل للتداول، سواء المكونات الفطرية أو المكتسبة، فالمهارات والمعارف مترسخة في الأفراد، وطالما أنه يبقى غير متداول، لا توجد سوق يمكن أن تسمح بتبادل أصول رأس المال البشري؛
- ✓ الأفراد لا يتحكمون دائما بالقنوات والوتيرة التي لا يكتسبون بها رأس المال البشري؛
- ✓ يمكن اكتساب رأس المال البشري بشكل رسمي أو غير رسمي؛
- ✓ رأس المال البشري له جوانب نوعية وجوانب كمية؛
- ✓ يمكن أن يكون عام كما يمكن أن يكون خاص؛
- ✓ المعارف والقدرات المخزنة في كل فرد قد لا يتم استخدامها بشكل كامل؛

¹المرجع نفسه، ص: 150.

² محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الطبعة الثانية، دار الكتاب للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص: 235.

ثانيا: أنواع رأس المال البشري

عموما هناك نوعان لرأس المال البشري:

- رأس المال البشري الخاص **Spécifique humain capital**: يشير إلى المهارات أو المعارف التي يمكن أن تكون مفيدة في نشاط محدد، لكنها لن تؤثر في مجموعة واسعة من الأنشطة.
- رأس المال البشري العام **général humain capital**: يشير إلى المهارات أو المعارف التي قد تكون مفيدة في مجموعة واسعة من الأنشطة التمييز بين رأس المال البشري الخاص والعام معروف جدا حسب becker عام 1964، رأس المال البشري الخاص بمؤسسة يركز على المعرفة التي ترفع من إنتاجية الفرد في تلك المؤسسة، فرأس المال البشري الخاص بالصناعة يرفع إنتاجية الفرد في تلك الصناعة، وفي المقابل رأس المال البشري العام يرفع من إنتاجية الفرد أينما يعمل، وقد ميز Gary Becker أيضا بين رأس المال البشري العام ورأس المال البشري الخاص، فرأس المال البشري العام له استخدامات متعددة، وهو بذلك متنقل رأس المال البشري الخاص مفيد في حدود ضيقة للعمل، وهو بذلك محدود التنقل.¹
- المؤسسة بحاجة إلى سبل متواصل من الأفكار والمفاهيم الجديدة والقابلة للتحويل إلى تكنولوجيا ومنتجات جديدة من خلال أفراد يتمتعون بالانجاز الذاتي والقدرة للإتيان بما هو جديد.
- إن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون أبعاد حاسمة في تميز عمل المؤسسة وتفوقها على غيرها من المؤسسات المنافسة وإنما يجب البحث عن أشخاص ذوي الكفاءات والمؤهلات وربما هذا ما يفسر حقيقة تنافس المؤسسات على استقطاب المواهب البشرية ودقة اجراءات واختيارهم والمحافظة عليهم.
- إن رأس المال البشري هو أهم رؤوس الأموال فهو السبيل إلى ايجاد مؤسسة رابحة.

المبحث الثاني: التكوين لرأس المال البشري

تهتم المؤسسة بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم التكوين لرأس المال البشري

يعد التكوين بأنواعه المختلفة من المقومات التنموية الاجتماعية التي أصبحت مطلبا حضاريا في العصر الحاضر، فالتنمية الاجتماعية تتطلب اعداد أفراد المجتمع لأخذ بأسباب التطور الحضري.

هناك عدة تعاريف للتكوين وكل منها يتناول العملية التكوينية من زاوية مختلفة:

¹ محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص: 250.

فهناك من يعرف التكوين على أنه: (التنمية المنتظمة وتحسين الاتجاهات والمعارف، المهارات وكذا النماذج السلوكيات المطلوبة في مواقف العمل المختلفة، من أجل قيام الأفراد بمهامهم المهنية أحسن قيام، وفي أقل وقت ممكن، وغالبا ما يكون في إطار التربية المستمرة).¹

التكوين هو الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو التنمية وتطوير ما لديه من مهارات والخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.²

كما يعرفه sekioli بأنه (مجموعة من العمليات أو الوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة).

أما lanferl يرى أن التكوين حق كل عامل ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم الاجتماعية، والتكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني المهني.

كما بإمكان تعريفه على أنه العملية المخططة والمنظمة والمتواصلة تهدف إلى جعل العاملين يكتسبون المعارف والمهارات والقدرات الجديدة المختصة والمرتبطة بالعمل، أو تغيير بعض اتجاهات العاملين وسلوكهم وتصرفاتهم على نحو يضمن تحسين أدائهم.³

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للتكوين (فهو العملية المنظمة والمستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وذهنية وفنية لمقابلة احتياجات محددة، الحالية أو مستقبلية، يطلباها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير).

يمكن القول ان هذا التعريف يعتبر من افضل التعاريف و اكثرها شمولاً بجميع الجوانب العلمية التكوينية، و ذلك للاعتبارات التالية:

- 1- اوضح هذا التعريف ان التكوين عملية منظمة، و هذا لانه نشاط يقوم على أساس التنظيم و التخطيط، أي إتباع منهجية عملية مبتعدا عن انتهاج اسلوب المحاولة والخطأ.
- 2- أوضح كذلك أن التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازماً للفرد من تعيينه حتى نهاية حياته العملية.
- 3- أبرز أن التكوين عملية هادفة، فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق و واضح إذ أن التكوين وسيلة وليست غاية في حد ذاته.
- 4- أبرز كذلك أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد و بهذا يمكن أن نفرق بين التكوين و التعليم فالأول يهتم بالفرد نفسه، و أما الثاني فيهتم بموضوع التعليم.

¹ راجح تركي، أصول التربية والتعليم، الطبعة الثانية، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الجزائر، 1990، ص: 16.

² زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت للنشر والتوزيع، الأردن، 1989، ص: 255.

³ أحمد الشحي مري، مبادئ ادارة الأعمال، الرياضي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص: 300.

المطلب الثاني: أهمية التكوين

ترجع أهمية التكوين إلى عدة عوامل منها:

- ✓ الحاجة إلى التجديد والإختراع لمواجهة تغيرات الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية.
 - ✓ الزيادة الكبيرة في الوظائف التي تقدمها الحكومة وتعتبرها مسؤولة عنها.
 - ✓ القدرة على عرض الأفراد الكفاءة والمهارة.
- 1- الأهمية بالنسبة للمؤسسة: والتي تظهر فيما يلي:¹
- ✓ يساعد في تجديد إثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة أهدافها وتنفيذ سياستها.
 - ✓ يساهم في بناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية.
 - ✓ زيادة الانتاجية والأداء التنظيمي من خلال تعريف الأهداف وتطوير المهارات.
 - ✓ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة و يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة والترشيد القرارات الإدارية.
 - ✓ يساعد في خلق الاتجاهات إيجابية داخلية و الخارجية للمؤسسة و الانفتاح على العالم الخارجي.
- 2- الأهمية بالنسبة للعمال: و تتمثل فيما يلي:
- ✓ يساعد الفرد في تحسين فهمهم للمؤسسة و استعابهم لدورهم فيها.
 - ✓ يساعد الافراد على تحسين قراراتهم و حل مشاكلهم العملية.
 - ✓ رضا كل عامل بما يقوم به من أعمال، و يقلل من أخطار المهنية للأفراد.
 - ✓ مساعدة الأفراد على اتخاذ القرارات، كما يزيد مهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
 - ✓ تنمية الشعور بأهمية النمو والتطور من خلال التعلم.
 - ✓ مساعدة العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر داخل المؤسسة.
 - ✓ مساعدة العاملين على الانجاز واكتساب الثقة بالنفس.
 - ✓ زيادة الاستمرارية والثبات في حياة العاملين و رغبتهم في خدمة المؤسسة والاخلاص لها.
 - ✓ تحقق الملاءمة بين الفرد وعمله والفرد ومجموعاته والفرد والمؤسسة.
- 3- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الانسانية داخل المؤسسة:
- ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
 - ✓ توثيق العلاقات بين أفراد الادارة و تساهم في التنمية العملية والتوجه الذاتي.
- 4- الأهمية بالنسبة للمجتمع:

¹ عبد البارى إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن ، 2008، ص:150.

وتظهر في كون القادة الأكفاء لا يظهرون فجأة، أي لا يمكن أن تتوفر القيادات الادارية عن طريق النمو التلقائي، وإنما عن نتيجة المساهمات الكبيرة لتكوين المخطط وجهود المؤسسة نحو القيادات الادارية.

المطلب الثالث: أهداف التكوين

لا شك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق التي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف والعكس¹.

الأهداف العامة هي العامل المشترك لكل أنواع التكوين وتساعد هذه الأهداف المصاغة في صورة واضحة لتصميم البرامج التكوينية اللازمة وترتيب خطواتها وتحديد تفاصيلها، ويمكن تلخيص الأهداف العامة فيما يلي:

1- الأهداف الادارية:

- ✓ تخفيض العبء على المشرفين: لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذي تم مقارنته مع غير المكونين.
- ✓ تحقيق المرونة والاستقرار: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير سواء تعلق الأمر بالسلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الإستقرار فيقصد به القدرة على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون سياسة واضحة للتكوين والبرامج معدة على أسس علمية.

2- الأهداف الفنية:

- ✓ تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تكوين الأفراد يؤدي إلى تخفيض تكاليف المؤسسة والإستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج الفنية والمالية.
- ✓ تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، وتقليصها بالإستعمال الأمثل لهذه الوسائل والمعدات.
- ✓ تخفيض من نسبة العادم أو التلف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمادة التالفة، لأن العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبة².
- ✓ المساهم في معالجة مشاكل العمل: إذ أن التكوين يساهم في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل كثرة الشكاوى.

3- الأهداف الإقتصادية والإجتماعية:

- ✓ زيادة الكفاءة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة المهارات لدى الفرد والنتيجة عن التكوين على ارتفاع الانتاج وانخفاض التكلفة مما يؤدي إلى الكفاءة الانتاجية¹.

¹ عبد الرحمان العيساوي، الكفاءة الادارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص: 30-40.

² إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص: 88.

- ✓ ارتفاع الربح: يؤدي ارتفاع في الانتاج والانخفاض في التكلفة الى زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي يرتفع رقم الأعمال ويزداد ربح المؤسسة.
- ✓ زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الانتاجية وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها.
- ✓ رفع معنويات الأفراد: لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من استقرار النفس.

وأهم الأهداف أيضا التي يمكن توقعها من البرنامج الجيد للتكوين هي:

- ✓ تقوية المسؤولية الاجتماعية للفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه.
- ✓ إعداده لأعمال فنية أصعب وأدق.
- ✓ الإشراف على الآخرين بطريقة أفضل
- ✓ فهم وتطبيق السياسة الادارية بمهارة أكبر.

كما يعتبر التكوين وسيلة لإشباع حاجيات الفرد ورغباته، كالترقية وهذا ما يؤثر إيجابا على سلوكه وكذا تصرفاته نحو المؤسسة وإيمانه بعدالتها، الأمر الذي يدفعه راضيا إلى ما يملكه من طاقات لتحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الثالث: التحفيز لرأس المال البشري

تعمل المؤسسة جاهدة للوصول إلى أهدافها من خلال توظيف الجهود والامكانيات المتاحة، حتى يبقى الفرد هو محور النجاح في التقدم والعنصر المتغير دوما والذي يعول عليه الكثير في المنافسة والنجاح للمنظمات.

من المعلوم أن لكل انسان حاجات متعددة، تدفعه إلى اتخاذ سلوك معين من أجل إشباعها والوصول إلى حالة الرضى والإستقرار، وإيجاد آلية تحث الموارد البشرية على العمل والتوجيه وبما أن كفاءة أفراد المنشأة، ومما لا شك فيه أن التحفيز أكبر باحث ومحرك لهذا التحفيز، ومن أهم محددات سلوك العمل، لذلك كان من أولى اهتمامات ادارة الموارد البشرية تحفيز العمال.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز لرأس المال البشري

من خلال المفاهيم التي يتم عرضها يتبين أن أسماء التحفيز واسعة، فهناك ما يطلق إسم التحفيز أو الحوافز والبعض الآخر يسميه الحافز أو الحفز، وفي البداية يتم توضيح معنى التحفيز ثم الحوافز، الحافز والحفز.²

¹ عادل حسن، إدارة الأفراد في الصناعة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1971، ص: 189-190.

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص: 450.

التحفيز هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة.

ويؤكد هذا التعريف أن التحفيز من اختصاص المدير، الغرض من تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدينا ونفسيا لأجل ترجمة هذا الإستعداد في شكل إنجازات للمنظمة وبالتالي يعد هذا المفهوم واسعا نظرا لإبراز أهداف التحفيز ونتائجه على أرض الواقع.

كما يعرف التحفيز أنه تلك المجموعات التي تبديلها الإدارة لحث العاملين على العمل وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والجديد ويركز مضمون هذا المفهوم على أن زيادة إنتاجية الأفراد ترتبط باستمرارية الإدارة في بذل مجهودات لإشباع حاجاتهم المتنوعة مع الإبقاء على التجديد في طرق الإشباع، وهذا يشير بصفة غير مباشرة إلى تغير وتطور حاجات الأفراد مع الزمن، الحوافز هي كل شئ يحقق من الحاجة ويقلل من مفعول الدافع، وفي مجال العمل فهي كل ما يتلقاه الفرد من عوائد مادية ومعنوية مقابل أدائه للعمل (رواتب، مكافآت، ترقية، تقدير وغيرها).

ويتضح من خلال هذا التعريف أن الحوافز في مجال العمل تتراوح ما بين الأشياء المادية والمعنوية التي تسمح للعامل أن يعبر عن أدائه وفي نفس الوقت تستخدم كعامل أساسي لإشباع الحاجة ولتحقيق الدافع.¹

كما تعرف الحوافز بأنها محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة وتقوية شدة إلحاحها، وقد تكون الحوافز مادية كالمكافآت وزيادة الراتب والمنافع المادية الأخرى، أو تكون معنوية كزيادة السلطة أو الحصول على لقب أو مكتب فخم وغيرها من الأمور الهامة التي لا تقاس بمعايير مادية.

حسب هذا المفهوم يتضح أن كل من الحوافز المادية والمعنوية تستخدم لغرض إثارة الحاجة التي تنعكس بدورها على السلوك ومستويات الأداء، أي كلما كانت الحوافز المعنوية والمادية ذات قيمة، كلما بذل الفرد مجهودات مضاعفة في العمل للحصول عليها، الحافز هو مؤثر غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها، وبهذا فإنه نابع من بيئة العمل، كما أن المدير يمكن أن يقدمه للمرؤوسين مراعيًا في ذلك سياسات وتقاليده العمل في المنظمة.

يبين هذا التعريف أن الحافز يتعلق بالعمل هدفه تفعيل الدافع اتجاهه، كذلك يبين هذا التعريف أن المدير لديه حرية التصرف في كيفية منح الحوافز شريطة أن يلتزم بقواعد المؤسسة التي تختص بتنظيم هذه التجربة، أيضا يعرف الحافز انه الأسلوب او السياسة التي تشبع حاجات ورغبات الافراد وتحريك دوافعهم، وعلى ذلك فإن الحوافز تؤثر على انجاز الفرد طالما انها مرتبطة بالدافعية.

¹ مدحت محمد ابو النصر، الإدارة بالحوافز، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، 2012، ص: 290.

ومن خلال هذا المفهوم يتبين ان الحافز يعتمد على سياسة معينة تعمل على تحقيق متطلبات الافراد وتنمية الدوافع حتى تكون هناك انجازات فعالة، أما الحفز فيعرف بانه مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لاشباع تلك الحاجات والرغبات، وهذا فإن عملية الحفز يمكن اعتبارها متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة ويؤثر على سلوك الفرد ذاته، فمن خلال أدائه يمكن معرفة ما إذا كان الفرد محفزا أم لا.¹

ويمكن اعتبار هذا التعريف أنه مجزأً إلى جزئين: الأول يتضمن تعريف الحفز من حيث أنه مؤثر يتواجد في البيئة الخارجية، يتحدد في شكل حوافز مادية ومعنوية تثير السلوك وتنشطه بطريقة ايجابية، أما الجزء الثاني منه فهو يوضح الحفز على أنه عملية لا يمكن ملاحظتها تتوسط الحاجات والسلوك بمعنى أن هذه العملية تشبع الحاجة ومن جهة تؤثر على السلوك بحيث يمكن استنتاجه انطلاقاً من مستويات الأداء في العمل، سياسة التحفيز هي السياسة التنظيمية المتعلقة بأنواع كميات المكافآت والطرق التي توزع بها في المنظمات.

ويشير هذا المفهوم أن سياسة التحفيز نابعة من فلسفة التنظيم التي تحدد سلم الأجور، مقدار المكافآت والطريقة المتبعة في منحها، أي أن هذه السياسة الخاصة بالحوافز هي انعكاس تصورات المؤسسة ونظراتها لأفرادها.

المطلب الثاني: أهداف التحفيز وأهميته

أولاً : أهداف التحفيز

تسعى المنظمة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ربط أهداف المنظمة بالعاملين: فالمنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء ونتاجية عمالها وهذا من خلال الحوافز التي تقدمها إليهم؛
- تكييف وتكيف العمال داخل المنظمة؛
- تكييف المنظمة والعاملين بها مع متغيرات وتطورات البيئة؛
- تحقيق المرونة والاستجابة السريعة للظروف الخارجية؛
- تنمية روح التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة؛
- تحقيق الرضا الوظيفي والأمن والاستقرار الداخلي؛

ثانياً: أهمية التحفيز:

¹ حسين حريم، مبادئ الادارة والنظريات الادارية والمنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص : 240.

تبرز أهمية الحوافز لكل من المؤسسة والعاملين فهي تمثل تكلفة للمؤسسة وفي نفس الوقت تمثل مصدراً هاماً لإشباع حاجات العاملين المادية، ويمكن تلخيصها من خلال الأهداف المختلفة التي تحاول الشركة تحقيقها من خلال تطبيق نظام فعال للحوافز وهو:¹

1- تحسين أداء العاملين: ويتم ذلك من خلال مكافأة أولئك الذين حققوا مستويات عالية من الأداء، حيث يؤدي ربط المكافأة بمستويات الأداء العالية إلى تشجيع الأفراد لمحاولة بلوغ هذه المستويات ومثل هذا النظام يساهم في تحليل التفاوت في الأجور بين العاملين.

2- زيادة الإلتزام: حيث تشكل الأجور والحوافز بأنها (مادية ومعنوية) أساس العلاقة بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها، فعليه ربط الحوافز بالأداء، تشجيع كل من الأداء والإلتزام وتزويد من إدراك العامل للعدالة والإنصاف، كما أن نجاح نظام الحوافز ساهم في رضا العاملين عن أعمالهم ويزيد من إنتاجيتهم وولائهم للمؤسسة، حيث يتطلب ذلك مجموعة من المقومات الأساسية لنظام الحوافز والتي تتمثل فيما يلي:

- دراسة ادارة العاملين؛
- اختيار مزيج من الحوافز بشكل واضح للعاملين واقناعهم بمزاياه؛
- التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الادارة والعاملين؛

3- توجيه السلوك: أثبتت النظريات بأن نظم التعويضات والحوافز إلى جانب كونها من أهم مكونات نظم ادارة الموارد البشرية فإنها تعد أداة قوية في تحفيز وصياغة شكل السلوك المرغوب لدى الأفراد بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة، إذ يحقق نظام الحوافز ما يلي:

- تحسين الأداء والإحتفاظ بالعمالة؛
- جذب العدد الكافي والنوعية المناسبة من العاملين وفي مرحلة لاحقة المحافظة عليهم؛
- إيجاد أحد أكثر الروابط المميزة بين العاملين والمؤسسة على الرغم من كون المكافآت تشكل جزءاً هاماً من التكلفة الكلية؛

المطلب الثالث: أنواع التحفيز لرأس المال البشري

هناك أنواع عديدة من الحوافز مطروحة ومتاحة أمام الادارة يمكن الإختبار من بينها لتقديم المناسب منها للعاملين لمقابلة دوافعهم واشباع حاجاتهم، ومن هذه الأنواع نذكر:

❖ من حيث المادة: وتقسّم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية:

1- الحوافز المادية:

¹ علي محمد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو الأداء البشري المتميز، الدار الاسلامية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1982، ص: 150.

وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات انتاجهم بشكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية.¹

1.1 **حافز الأجر:** ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء

عمله، ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل:

- العرض والطلب من القوى العاملة؛
- أقدمية العامل؛
- مستوى الأداء الفردي للعامل؛ القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور؛

ويعرف الأجر على أنه " الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسدي أو العقلي الذي يبذله في العمل".

كما يعرف بأنه " هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلف به وفقا للاتفاق الذي بينهما وفي اطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل".

ويمكننا أن نبين أثر الزيادات في الأجر من فاعليتها في زيادة الانتاج كما يلي:

أ- العلاوات الدورية:

تمنح هذه الزيادات في مواعيد محددة سابقا، وبالتالي فهي غير مرتبطة بالانتاج أو الجهد المبذول بطريقة مباشرة، والعلاقة التي قد يراها العامل بين تلك الزيادة في الأجر وبين مجهوده في العمل، أي أن رئيسه قد يكون قد أخبره بأنه حصل على تقدير جيد في التقرير السنوي وفي بعض الأحيان يحصل الفرد على مثل هذه الزيادات على أسس أخرى ليست لها علاقة بالكفاءة الانتاجية كعلاقته مع الرؤساء والمركز الاجتماعي وعلاقته الشخصية، ومن ناحية أخرى فإن تقدير الرئيس للمرؤوس وهو أساس العلاوات الدورية في أغلب الأحيان قد تنقصه الموضوعية والحياد ومن حيث أن هذه العلاوات لا تتصل بالانتاج مباشرة فإنه من الصعب توقع أن تؤدي تلك العلاوات إلى زيادة الإنتاج أو تحسين مستوى الكفاءة وهذا ما يؤدي إلى فقدان فاعليتها فينقلب تأثيرها من الإيجابي إلى السلبي حالة ارتباطها بعوامل غير موضوعية.

ب- الزيادات العامة في الأجور:

هي تلك الزيادات التي يحصل عليها الجميع في نفس الوقت وهي لا تؤدي إلى زيادة في الانتاج حيث أنها لا ترتبط إطلاقا بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم به الفرد، وكمثال على ذلك إعادة النظر في شبكة الأجور مثر رفع الحد الأدنى للأجور في المؤسسات.

ت- الزيادات في الأجور مقابل الزيادة في نفقات المعيشة:

¹ علي عباس، اساسيات علم الادارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2004، ص: 160.

وهذه الزيادات ذات تأثير سلبي أيضا لا يختلف عن نوع الزيادات السابقة وهو عدم وجود ارتباط واضح بين هذه الزيادة والزيادة في الإنتاج وكمية وجودة العمل الذي يقوم به الفرد، فعلاوة الزيادة في القدرة الشرائية ونفقات المعيشة يحصل عليها الجميع بغض النظر عن الكفاءة الانتاجية.

ث- المشاركة في الأرباح:

يمثل موضوع اشتراك العاملين في الأرباح المحققة صورة من صور الحوافز المالية ويختلف نظام المشاركة في الأرباح عن الأنواع السابقة من الزيادات في الأجور لأنها تعكس مساهمة الفرد في زيادة انتاجهم، حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه على الرغم من ذلك فإن المشاركة في الأرباح لا تؤثر كثيرا في الانتاجية لأنها تدفع مرة واحدة في السنة، وبالتالي يفقد العامل الصلة بينهما وبين انتاجه، ويمكن القضاء على هذه العيوب بتوضيح العلاقة بين المشاركة في الأرباح والانتاجية بتوزيع الأرباح والتي تمنح للعاملين إذا زاد إنتاجهم على قدر معين كوسيلة تشجيع للعامل بالحصول على مزيد من المداخل مقابل مجهود وانتاج أكبر، حيث يتم وضع معدلات أداء محدودة للأعمال المختلفة بحيث يتم تخصيص نسبة من المال لكل عامل مما يمكن من التفرقة بين العاملين المجتهدين والخاملين.

2-1 ظروف وامكانيات العمل المادية: تشكل هذه الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل (آلات والمعدات، مكان العمل، الانارة، نظام المكان ونظافته...) وما إلى ذلك من الظروف التي تسود جو العمل عاملا مؤثرا على كفاءة الأفراد في العمل ورغبتهم فيه إلى حد كبير مهما كانت تلك الظروف مهيأة لعمل أحسن، ولكن ينبغي عدم المبالغة وتوفير ظروف ملائمة للعمل، وهذا لكي تبقى محافظة على فعاليتها.

3-1 ساعات العمل : ينعكس تأثير ساعات العمل على الانتاجية من خلال درجة الاجهاد العضلي والاجهاد النفسي الذي يعانيه العامل وينطبق على ساعات العمل نفس المبادئ التي تحكم ظروف العمل بكفاية فليس من الضروري دوما أن تزيد الانتاجية بانخفاض ساعات العمل لذلك ، يجب على الادارة دراسة امكانية القوى العاملة وتحديد ساعات العمل عند الحد الذي يعطي أقصى كفاءة انتاجية.

4-1 الخدمات الاجتماعية: تختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة من حيث النوع والمستوى ولكنها تشترك جميعا في كونها تتصف بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية للأفراد وهي تهدف بذلك إلى حفزهم على بذل مجهود أكثر ورفع كفاءتهم الانتاجية، وتختلف أنواع الخدمات باختلاف المشاريع ولكنها تشتمل بصفة عامة على الأنواع التالية:

- خدمات غذائية: وهي تقدم وجبات غذائية صحية ملائمة مع الجهد الذي يبذله العامل، حيث يعتبر التغذية مصدر من مصادر الطاقة التي تمكن العامل من ممارسة أعمالهم على أكمل وجه.

- خدمات الإسكان: وتتعلق بتوفير المساكن للعامل وأسرته، فإذا كان يعاني من أزمة السكن فإن هذه المعاناة تسيئ إلى نفسية العامل وتركيزه في العمل مما يعرضه لعلاقات سيئة مع زملائه ووقاية العاملين من الأمراض وحوادث العمل.
- خدمات صحية: تمكين العامل من العلاج الطبي المتوفر من أطباء وأدوية ووقايته من الأمراض.
- خدمات النقل: توفير وسائل النقل للعمال لنقلهم من أماكن إقامتهم إلى المؤسسة وبالعكس وذلك في بداية أوقات العمل وعند إنهائه، حيث أن توفير خدمات النقل للعاملين بالمؤسسة له آثار إيجابية مختلفة كالحفاظ على صحة العامل وحمايته من التعرض للأخطار نتيجة إنتظاره بالشارع لوسائل النقل العامة.

2- الحوافز المعنوية:

وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الانسان الإجتماعية والذاتية التي تربط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل، وذلك أن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعورا بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله ومن دلائل هذه الحوافز:¹

1-2 الأمن والإستقرار في العمل:

إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان والإستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل، فالعامل الذي يشعر به بأنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى، لا شك أنه يشعر بعدم الإطمئنان والاستقرار في العمل، إذن فلهذا العامل تأثير كبير على نفسية العاملين، ومن ثم كان لا بد من طمأنته وجعله يشعر على أنه باق في منصب عمله بل واثاحة الفرصة لينتقل إلى أعلى المراتب كلما أثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه لأن العامل إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجزا على الإبداع.

2-2 فرص الترقية والتقدم:

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى خلو بعض مراكز العمل مثل التقاعد، الإستقالة أو التوسع في الأعمال فتلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض أو تلك المراكز بأفراد المؤسسة إلا أنها في بعض الأحيان تعتمد إلى ملء تلك المراكز من داخل المؤسسة عن طريق الترقية وتمكن فعالية الترقية كحافز على العمل لإنتاجية الفرد وكفاءته، وتجدر بنا الإشارة هنا إلى أن المنظمات التي تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقات العائلية أو الشخصية، أو الصداقة أو المحبة أقل من المنظمات التي تربط فيها الترقيات بإنتاجية الأفراد ومستويات أداءهم، إن المبدأ الرئيسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز هو أن يرتبط حصول الشخص على الترقية لتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة عالية.

¹ مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 299.

3-2 الاعتراف بأهمية العامل:

تكمن أهمية هذا الحافز في اعتراف الادارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته، وكلما زاد حرص الادارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك إلى وحيد الجهود المبذولة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت تحقيق رضى العاملين ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها:

- الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء؛
- تسجيا أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسات أو في سجلات خاصة؛

4-2 المشاركة في اتخاذ القرارات:

تعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة انتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال والمؤسسة، حيث تعني المشاركة الأفراد فكرا وعملا في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات وهذا يقتضي أن يشترك العامل في عملية الانتاج ليس بجهد الانسان وعضلاته فقط وانما بفكره وذكائه أيضا، وكذلك حتى لا يشعر بأنه أحد الأزرار في جهاز آلة العمل.

5-2 التدريب:

إن استمرارى البقاء والنمو والتطور وتحقيق الانتاجية العالية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية للمؤسسات بما يتلاءم التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، مرتبطا باستمرارية التعليم والتدريب والتوجيه. ويمكن تعريف التدريب على أنه "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مواصلة عمله".

6-2 الضمان الوظيفي:

هذه الرغبة تنصدر قائمة الرغبات لدى العاملين في كثير من المنظمات و تنبع من الاحساس العام للفرد بضرورة توافر قدر مناسب من الاستقرار والثبات في العمل الذي يقوم به وعندما يتوفر هذا الاستقرار يشعر العامل بالأمان والانتماء الى المنظمة التي يعمل بها و من تم يبدل كل ما في وسعه لتأدية عمله على اكمل وجه ليضمن دخلا مناسباً له في تحقيق ارباح المنظمة التي يعمل بها لان استمرارها في تأدية نشاطها معناه ضمان منصب عمله وبالتالي تأمين متطلبات الحياة.

ويتخذ هذا الضمان الوظيفي صوراً عديدة تتمثل في :

- ✓ التأمين ضد الفصل التعسفي؛
- ✓ التأمين ضد البطالة؛
- ✓ التأمين ضد الشيخوخة؛
- ✓ التأمين ضد حوادث العمل؛
- ✓ التعويضات المناسبة عند انتهاء الخدمة؛

تعد القيادة من اهم العوامل التي تؤثر على الاداء في المنظمات و يمكن تعريفها كما يلي:

"هي عملية التأثير في المرؤوسين لتوجيه جهودهم من اجل تحقيق الاهداف المطلوبة"

تتكون عملية القيادة من أربع مراحل تستخدم التأثير، تتضمن المرحلة الأولى توزيع المهام وتشمل نشاطات مثل التخطيط والتوجيه والتعليمات والمرحلة الثانية تتضمن التنفيذ وتشمل النشاطات القيادية التي توجه وتراقب وتعوض وتدعم المرؤوسين في ادائهم للعمل، ويتضمن التقويم في المرحلة الثالثة سياسات تتعلق بالرقابة وتقويم العمل، أخيراً يقوم القائد في مرحلة التحفيز بتقديم المكافآت والمعلومات والبيانات حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المقررة، بعدها تظهر نتائج عملية القيادة سواء المرتبطة بالعمل أو المرتبطة بالأفراد كالرضا الوظيفي ودوران العمل والغياب.... الخ.

7-2 المنافسة:

المقصود بالمنافسة هنا وضع الأفراد موضع التحدي مع بعضهم البعض في سبيل انجاز وتحقيق أهداف جماعية ومن يحققها أولاً يحصل على مكافأة خاصة مادية أو غير مادية وهذا من شأنه زيادة الفعالية والأداء للأفراد.

8-2 تلبية الحاجات الاجتماعية:

يزداد الأفراد عطاء عن طريق حفزهم في جوانب من حياتهم الشخصية والعمل على تلبية الحاجات الاجتماعية مثل توفير نشاطات ترفيهية أو رياضية للعامل.

9-2 إثراء العمل:

إن الزيادة في العمل تعمل على التحدي والمنافسة بين العاملين، حيث يعطي للفرد الواحد الحرية في مجموعة من الأعمال في إطار تخصصه يشرف عليها ويخطط لها ويراقبها، أي أن يكون مسؤولاً عنها وهذا ما يزيد من الخبرات والتعمق العملي وهذا طبعاً يولد لدى العامل رغبة كبيرة في أداء عمله على أكمل وجه.

❖ الحوافز من حيث تطبيق علمهم: وتنقسم إلى نوعين حوافز فردية وحوافز جماعية:

(1) الحوافز الفردية: وهي الحوافز التي ترتكز على إيجاد روح التنافس الفردي وتعطي للأفراد بنوعها المادي والمعنوي، والإيجابي والسلبي، فيأخذ الفرد (الموظف) مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، كما يحصل على تقدير رئيسته في صورة ثناء أو خطاب أو الاشتراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة فالهدف من الحوافز الفردية هو اشباع مجموعة من الحاجات لدى الفرد.

(2) الحوافز الجماعية: وهي الحوافز التي ترتكز على العمل الجماعي وتقوم على التعاون بين العاملين، ويهدف هذا النوع من الحوافز إلى اشباع حاجات النفسية واجتماعية لدى أعضاء الجماعة الواحدة بالإضافة إلى اشباع حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين، وتساهم في زيادة التعاون بين الأفراد واثارة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة، وهي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة وليس للفرد باعتباره كائناً مستقلاً والتي تهدف إلى حفز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة انتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة.

❖ الحوافز من حيث فعاليتها: تنقسم الحوافز من حيث آثارها إلى (حوافز ايجابية وحوافز سلبية):

1) الحوافز الايجابية: وهي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين على زيادة انتاجهم وكفاءتهم وهي ذات تأثير ايجابي إذا أشبعت حاجات معينة لدى الفرد ومن ثم تؤدي إلى السرور والرضا، فالعاملين الذين يقومون بانجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم لهم الحق في التمتع بالحوافز الايجابية التي تجعلهم بمستوى أعلى منة زملاءهم، وتحقق لديهم الشعور بالفخر والسعادة.

ومن أهم الحوافز نذكر: الأجر والمكافآت التشجيعية، الترقية، المشاركة في الأرباح والمكافآت عن اقتراحات البناء، تأمينات ضد المرض والعجز والوفاة والشيخوخة، الفصل التعسفي وحوادث العمل، والاجازات الاستثنائية.

2) الحوافز السلبية: وهي عبارة عن وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام بأعمال أو تصرفات معينة لضمان حسن سير الانتاج وأداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد، وهذه الوسائل تعتبر من قبيل العقوبات التي توقع على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقدر أو متوقع منه ونستطيع أن نذكر عدد من الحوافز السلبية في النقاط التالية:

- ✓ الخصم من المرتب أو خفضه؛
- ✓ تأخير الترقية وعدم تسليم درجات عالية؛
- ✓ توجيه الانذار أو التوبيخ؛
- ✓ الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين؛
- ✓ الحرمان من النشاط الاجتماعي أو الاقتصادي؛

ومما تجدر الإشارة إليه أن الحوافز الايجابية عادة ما تكون أكثر فاعلية من الحوافز السلبية ذلك لأن طبيعة الانسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي، لهذا تستخدم الحوافز الايجابية في دفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب نحو تحقيق الهدف ولكن بالرغم من ذلك فهي لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المؤسسة، ولا بد من استخدام الحوافز السلبية كعامل له تأثير هام في ضمان تادية العمال لعملهم على أحسن وجه واستجابتهم للأوامر والتعليمات لكن يجب عدم المبالغة في الحوافز السلبية لأنها تؤدي إلى احباط العمال.

❖ الحوافز من حيث آثارها: وتنقسم إلى نوعين حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة:¹

1) الحوافز المباشرة: هي الوسائل والاساليب التي تشجع العاملين على سرعة الانجاز ودقة الأداء في العمل وهي بدورها تنقسم إلى ثلاثة أقسام:

أ- الحوافز المادية؛

ب- الحوافز المعنوية.

¹ عبد السلام محمود، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2003، ص: 36.

ت- الحوافز المعنوية: زهي تمثل المزايا العينية التي يحصل عليها العمال بلا مقابل أو بالمقابل رمزي مثل: العلاج الطبي المجاني، الخدمات الاجتماعية والثقافية والرياضية والاسكان وغيرها، ويمكننا أن نعتبر أن الحوافز الايجابية والسلبية من الحوافز المباشرة وذلك لما لها من تأثير مباشر على العامل من حيث تحقيق رضاه وسعادته إذا كانت ايجابية أما إذا كانت سلبية فهي تسبب له الإحباط والتوتر والقلق.

(2) الحوافز غير المباشرة: إلى جانب الحوافز المباشرة وما لها من أثر علاءاء وانجاز العامل هذا الاخير لا يتم إلا إذا توفر الجو المناسب للعمل، وتدريب العمال على أفضل الوسائل في عملهم وهذا يطلق عليه بالحوافز غير المباشرة والتي يمكننا توضيحها فيما يلي:

- توفير الجو المناسب للعمل بعد إزالة العقبات والصعوبات التي تعترض سير العمل وتحسين العلاقات بين الادارة والعمال وخلق نوع من التفاهم والتعاون المشترك بينهما.
- التدريب أو التكوين: يعتبر من الحوافز غير المباشرة التي تؤدي إلى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في انجازه فالتكوين المستخدم من أجل تنمية المهارات للعاملين، وبرامج التكوين الفعالة تحقق الزيادة في الانتاج وتزيد من الكفاءة الانتاجية للعامل وتخفيض من دورات العمل، فالتكوين ليس غاية في ذاته وانما وسيلة لتطوير قدرات الأفراد المهنية والتقنية ومساعدتهم على استخدام قدراتهم وكفاءتهم.

خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل أن رأس المال البشري يتمثل في المعرفة التي يمتلكها الأفراد والعاملون يضمها المهارات، الخبرات، والإبتكارات بحيث له خاصية تميزه عن رأس المال المادي، ولهذا يجب أن تكون هناك إدارة إستراتيجية لرأس المال البشري في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الموجودة من خلال هذا الأخير.

الفصل الثاني:

(دراسة حالة للمؤسسة التربوية
ثانوية شمومة محمد بعين تادلس

تمهيد:

تعتبر المؤسسات التربوية مؤسسات عمومية، وتخضع إلى سلطة وزارة التربية الوطنية، وتعمل تحت وصايتها ولتحقيق هذه المؤسسة لأهدافها التربوية إرتأينا في عرضنا المتواضع هذا أن كل ما هو ممكن و متاح محاولين تقريب وضع القارئ في وضعية يستطيع من خلالها فهم وإستجاب ما يذكر أمامه بكل سهولة، فقمنا بوضع هذا الفصل الذي يحتوي على مبحثين:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة التربوية.
- المبحث الثاني: الإستبيان وتحليل النتائج.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة التربوية

حيث سنقوم في هذا المبحث بالتعرف على المؤسسة من خلال تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة بالتطرق إلى التعرف على نشاطها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة

توجد مؤسسة " شمومة محمد " في بلدية عين تادلِس، وتبعد حوالي 21 كلم عن مقر الولاية بمنطقة عين تادلِس، وكان تاريخ إنشائها سنة 1983.¹

• الفريق الإداري:

- المدير؛
- الناظر؛
- مستشار تربوية 01؛
- مستشار تربوية 02؛
- المسير المالي؛
- مستشار التوجيه والإرشاد؛

• نظام الدراسة:

- عدد التلاميذ 540؛
- عدد الإناث 302؛
- عدد الداخليين: لا يوجد؛
- نصف الداخلي: يوجد 100؛
- الخارجيين: 440؛

¹ من وثائق المؤسسة التعليمية.

● عدد الأساتذة: 54 أستاذ؛

- المرسمون: 50 أستاذ مرسم؛

- المتربصون: 02؛

- المستخلفون: 02؛

تعريف المؤسسة:

تعتبر المؤسسة التربوية مؤسسة ذات طابع إداري تركز على وظيفة نبيلة في مهمة التربية والتعليم والتكوين العلمي والمهني.

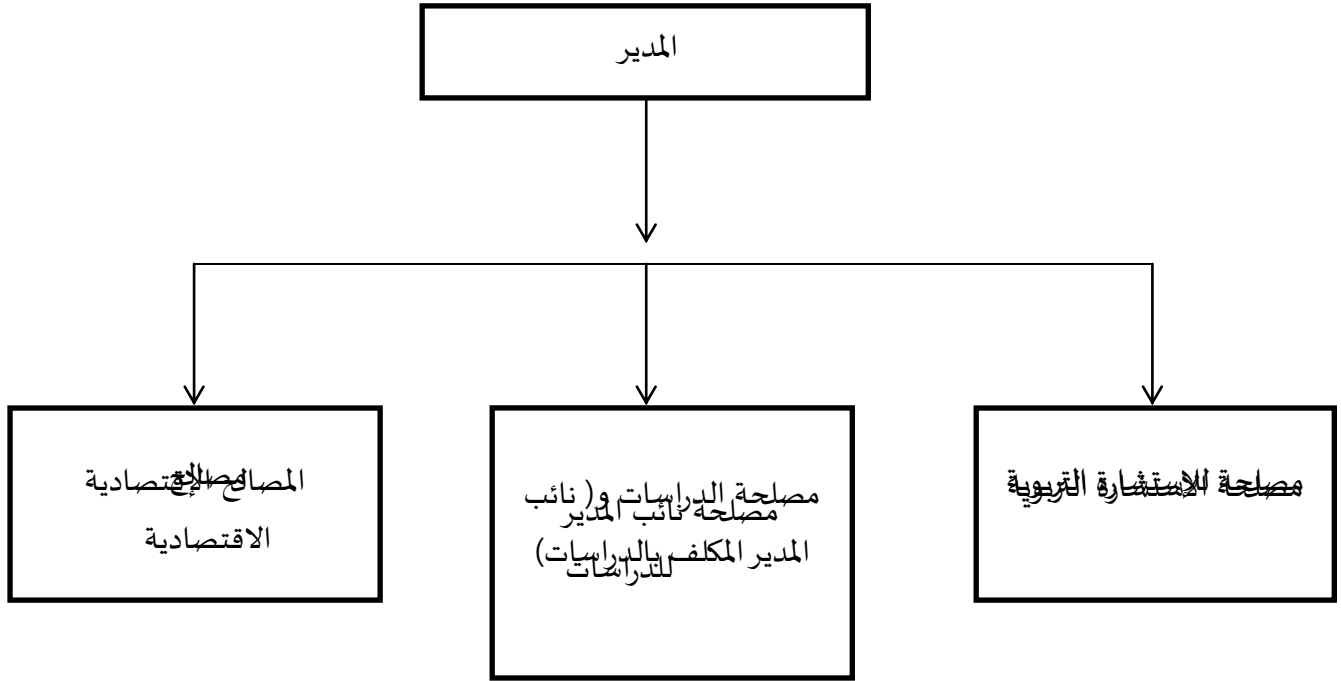
فالمؤسسة التربوية هي مؤسسة توضع تحت وصاية وزارة التربية الوطنية ، وتحدث وتغلق بمرسوم وتلغى بنفس الشكل، وهي كباقي المؤسسات العمومية، تخضع لقواعد المحاسبة العمومية، لها حق الإكتساب والملكية بواسطة مدير يعرف بالأمر بالصرف ومسير المالي وهو يعرف بالمحاسب العمومي وهذا طبقا لقاعدة فصل السلطة وثنائية التنفيذ.

وتعتمد المؤسسة التربوية في تسيير مصالحها الداخلية والخارجية على مسؤول يتمثل في الأمر بالصرف، يعتبر المسؤول الأول عن نشاطاتها حيث ينوب عنها ويمارس بإسمها كافة العمليات والعقود والإتصالات المختلفة، ونميز في المؤسسة التربوية ثلاثة مصالح تتعامل فيما بينها وفقا للنصوص التنظيمية سارية المفعول وتتفاعل للتمكن من تسيير مصالح المؤسسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسات التربوية الثانوية

بعد التطرق إلى تعريف المؤسسة التربوية بصفة عامة، سنتطرق الآن إلى معرفة هيكلها التنظيمي من خلال تعريف مصالحها، لأن المؤسسات التربوية حسب نوعها فهي تضم ثلاثة مصالح تتعامل فيما بينها وفق النصوص التنظيمية سارية المفعول وتتفاعل للتمكن من التسيير الحسن لمصالح المؤسسة، بحيث يشرف على كل مصلحة مسؤول مباشر يعمل تحت إشراف رئيس المؤسسة وينوب عنه في جملة من الأعمال المحددة بالنصوص التشريعية المدرسية.

الشكل رقم (II-1): الهيكل التنظيمي لإدارة المؤسسة التربوية الثانوية



المصدر: وثائق من المؤسسة

المطلب الثالث: مهام مصالح المؤسسة التربوية

تتمثل مصالح المؤسسة التربوية فيما يلي:

1- مصلحة الإستشارة التربوية:

وتعمل تحت الإشراف المباشر لمستشار التربية أو المستشار الرئيسي للتربية، فهو يسير جميع شؤون التلاميذ (رئيس مصلحة التلاميذ) أي كل ما يتعلق بالتلاميذ (غياب، حضور، إنضباط...إلخ).

2- مصلحة نائب مدير للدراسات:

تعمل تحت الإشراف المباشر لنائب المدير للدراسات وهذه المصلحة خاصة بالتربويات فهي تسير جميع المشاكل الخاصة بالتربويات (البيداغوجية).

3- المصالح الاقتصادية:

ونظرا لكون هذه المصلحة في محل دراستنا سنتطرق بالتفصيل إلى تعريفها حيث أنها تعمل تحت إشراف المسير المالي (المقتصد)، وهو يقوم بتسيير الشؤون المادية والمالية في المؤسسة تحت مسؤولية مديرها (الأمر بالصرف)، كما يشارك في تربية التلاميذ وتكوينهم، كما لديه مساعدين من نواب مقتصدين أو مساعدي المصالح الإقتصادية يساعده في تسيير المصالح الإقتصادية، وهي تنقسم إلى أربعة مصالح داخلية وتمثل في:

1-3 مصالحي الإيرادات: لهذه المصلحة إتصالات متكررة مع التلاميذ وأولياءهم، ولهذا ينبغي تخصيص مكان ملائم لها قريب من التلاميذ كما أنها في إتصال مع مكتب مستشار التربية لمعرفة عدد التلاميذ (بيان عدد التلاميذ الحاضرين، بطاقات الدخول والخروج)، ومع مكتب مدير المؤسسة، كما أن المصلحة مكلفة بتسجيل وتحصيل المبالغ المختلفة إما من الخزينة لأداء نفقات التسيير العام للمؤسسة التي تتكفل بها الدولة (وزارة التربية الوطنية) وأحيانا الولاية، كما أنها مكلفة بتحصيل المبالغ الخاصة بالمؤسسة (من كراء وبيع كمنتجات الأنشطة الثقافية وفتاة الخبز بالنسبة للمطاعم... إلخ)، كما أنها مكلفة بإستخلاص المنح.

2-3 مصلحة النفقات: هذه المصلحة أقل ضخامة بموظفيها من المصلحة السابقة، وهي مكلفة بالعلاقات الدائمة مع المصالح المختلفة بالمؤسسة لمعرفة حاجتها وتلبيتها مع الأساتذة والأعوان خاصة رئيس الأعمال والقائم على المخزون والمؤمنين كما أنها مكلفة بفحص مختلف النفقات المقررة والملتزم بها.

3-3 مصلحة الرواتب والأجور: هي المصلحة التي تتصل باستمرار مع الموظفين من مدرسين وأعوان ومع أمانة مدير المؤسسة (محاضر، تنصيب، التعيينات والترقيات)، ومع مستشار التربية (بيان الساعات الإضافية).

ولابد لهذه المصلحة أن تملك الوثائق المتعلقة بالرواتب والأجور وملف كل موظف يؤدي له راتب (ملف مالي تام)، كما أن من مهامها تسليم شهادات الأجر، طلب ترقيم في التأمينات الإجتماعية والتعاضدية.... إلخ.

وهذا طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 01 – 232 المؤرخ في 2001/08/09 الذي حدد دفع المرتبات ومختلف المنح من طرف مديرية التربية للولاية، ويبقى الدور الأساسي لهاته المصلحة هي متابعة الأجور وكل مستحدثاتها وإثباتها، على أن تبقى هي الوسيط الوحيد قانونا بين المسدد (مصلحة تسيير النفقات المستخدمين بمديرية التربية) والمستفيد (الموظف).

4- المصلحة الداخلية:

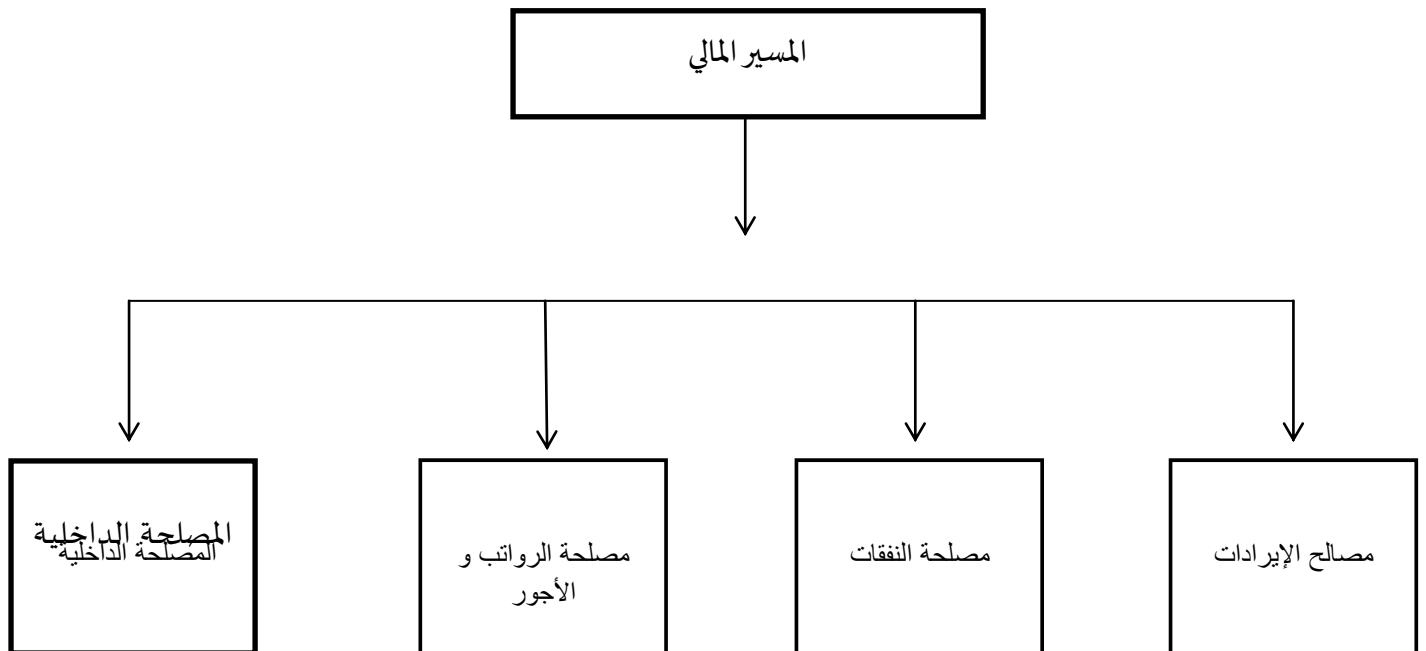
تعتبر المصلحة الداخلية القسم النشط والحيوي داخل المؤسسة كون أن غايتها الأساسية هو التعرف على جميع المشاكل ومتطلبات الوحدة التربوية وتهدف إلى الحرص الدائم لتوفير أحسن الظروف لجميع

التلاميذ لنموهم الجماعي السليم وإزدهار رصيدهم الفكري والتعليمي وكذلك لكل من يعيش في المؤسسة ففي تسهر على توفير كل وسائل العمل للأساتذة حتى يتسنى لهم القيام بمهامهم التربوية والتعليمية على أحسن وجه.

وبصفة عامة نستطيع القول أن المصلحة الداخلية يجب أن تحقق ثلاث (03) أهداف رئيسية وهي:

- ✓ مراقبة خدمات الأعوان؛
- ✓ مراقبة المحالات؛
- ✓ فحص الغذاء (في المؤسسات الداخلية ونصف الداخلية)؛

الشكل رقم (II - 2): الهيكل التنظيمي الخاص بالمصالح الإقتصادية



المصدر: وثائق من المؤسسة

المبحث الثاني: إعداد الإستبيان

المطلب الأول: العينة المدروسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث والوقت المسموح له وجدنا أن التحفيز الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الإستبيان، ويقصد به هو تصميم في مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين.

من أجل الوصول إلى نتائج ومعلومات تفيدنا في انجاز هذه الدراسة قمنا بإعداد هذا الاستبيان، حيث إختارنا عينة عشوائية بسيطة تضم 30 عامل وقمنا بتوزيعها على موظفي المؤسسة التربوية وإعتمدنا في ذلك على الدراسة التي تناولت التحفيز داخل المؤسسة ، الجزء الأول من الإستبيان تضمن المعلومات الشخصية لعينة الدراسة والجزء الثاني تضمن متغيرات الأساسية داخل المؤسسة والمتعلقة بالتحفيز.

وعليه فقد قمنا بتصميم إستبيان معتمدا في ذلك على الدراسة التي تناولت التحفيز داخل المؤسسة.

الجزء الأول من الإستبيان: تضمن المتغيرات المتعلقة بالمعلومات الشخصية عن أفراد الدراسة ، وهي (الجنس، السن، المنصب الوظيفي، الحالة العائلية، الشهادة المتحصل عليها).

الجزء الثاني من الإستبيان: تضمن المتغيرات الأساسية داخل المؤسسة والتي هي متعلقة بالتحفيز.

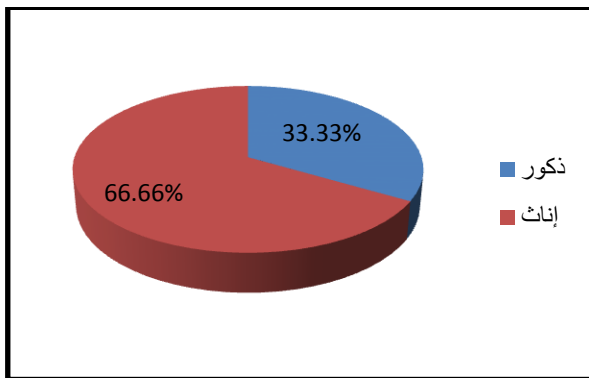
المطلب الثاني: تحليل الإستبيان

1- المعلومات الشخصية:

- الجنس:

الجدول رقم (1-ii): توزيع أفراد العينة حسب الجنس الشكل رقم (3-ii): توزيع أفراد العينة حسب

الجنس



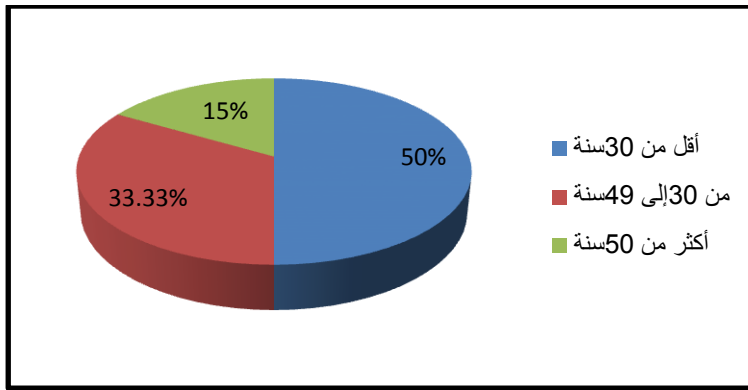
الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	10	33.33%
إناث	20	66.66%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة

نبين من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة من الذكور تقدر ب 33.3% من مجموع 30 بنسبة مئوية ومن نسبة الدراسة في حيث بلغت عدد الإناث بنسبة مئوية قدرت ب 66% وبهذا نسبة الذكور أقل من الإناث.

- السن:

الجدول رقم (2-ii): توزيع أفراد العينة حسب السن الشكل رقم (4-ii): توزيع أفراد العينة حسب السن



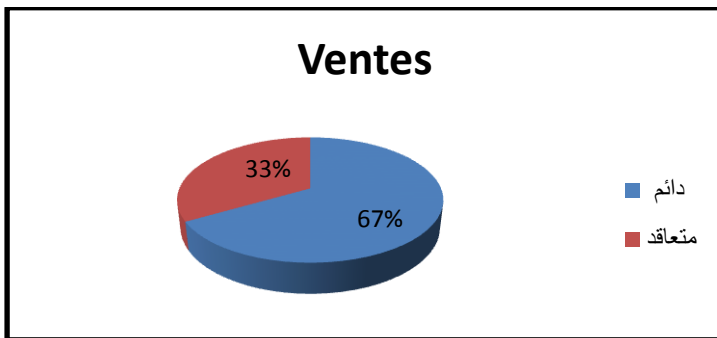
النسبة	التكرار	السن
50%	15	أقل من 30 سنة
33.33%	10	من 30 إلى 49 سنة
16.66%	5	أكثر من 50 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المؤسسة التربوية تتعامل مع مختلف الفئات حيث سجلت الفئة أقل من 30 سنة أعلى نسبة تقدر ب 50% ويعود هذا إلى نشاط الفئة الشبانية، بدرجة كبيرة، بينما تأتي بعدها فئة ما بين 30 و 49 سنة وتمثل 33.33% تعود هذه الأخيرة إلى خبرة أفراد هذه الفئة داخل المؤسسة، أما فئة الأكثر من 50 سنة قدرت ب 16.66% وهذا راجع إلى أفراد ذوي خبرة عالية.

- المنصب الوظيفي:

الجدول رقم (3-ii): توزيع حسب المنصب الوظيفي الشكل رقم (5-ii): توزيع حسب المنصب الوظيفي



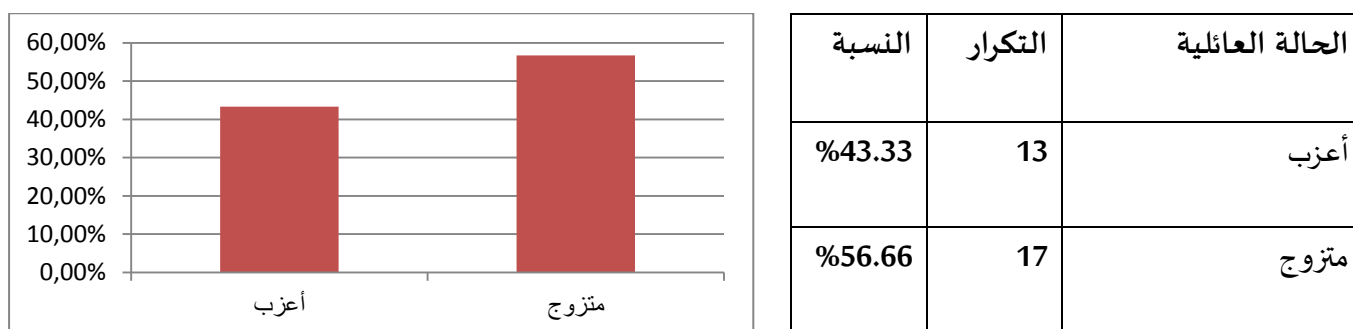
النسبة	التكرار	المنصب الوظيفي
66.66%	20	دائم
33.33%	10	متعاقد

المصدر: من اعداد الطالبة

من خلال الجدول يتضح لنا أن الفئة الدائمة يحتلون الرتبة الأولى من بين الأفراد الدراسة حيث قدرت ب 66.66% والمتعاقدين قدرت نسبتهم ب 33.33% .

- الحالة العائلية:

الجدول رقم (4-11): توزيع حسب الحالة العائلية الشكل رقم (6-11): توزيع حسب الحالة العائلية

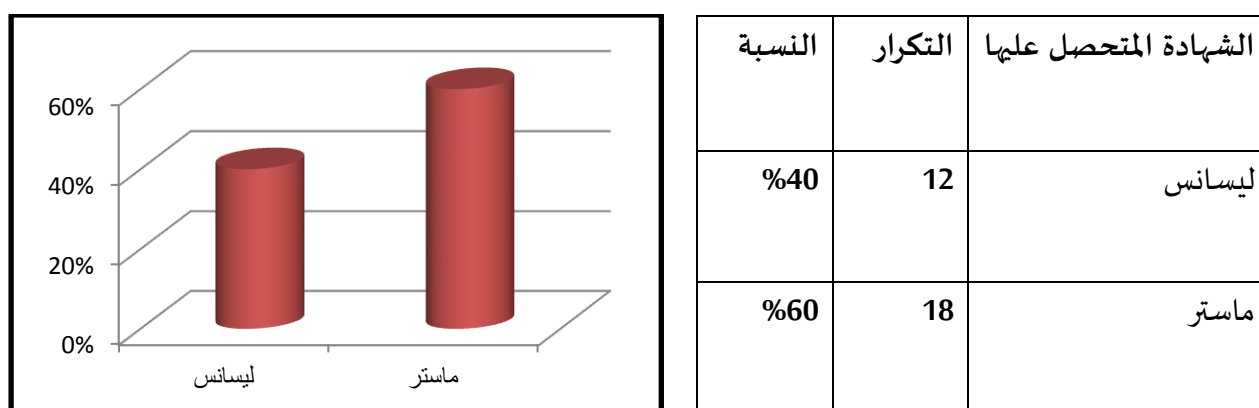


المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول يتضح لنا أن عدد المتزوجين أكبر من عدد العزاب، حيث تمثل بنسبة 56.66، بينما العزاب بنسبة 43.33، مما يشكل حافز للعمل لأنها فئة مستقرة وتسعى دوما للحصول على الأفضل.

- الشهادة المتحصل عليها:

الجدول رقم (5-11): توزيع حسب الشهادة المتحصل عليها الشكل رقم (7-11): توزيع حسب الشهادة المتحصل



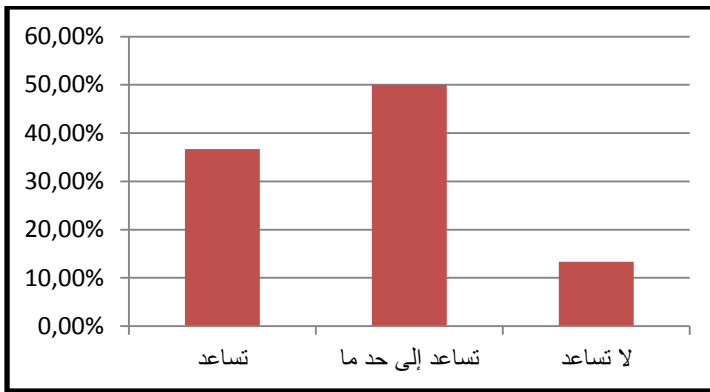
المصدر: من اعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الشكل والجدول أن أكبر عدد من أفراد العينة عند ماستر، حيث بلغت نسبتها ب 60% ، بينما المتحصلين على شهادة ليسانس فبلغت نسبتهم 40%.

2- أهم آليات التحفيز الموظفين في المؤسسة:

س1: كيف ترى ظروف العمل في المؤسسة؟

الجدول رقم (6-II): ظروف العمل في المؤسسة الشكل رقم (8-II): ظروف العمل في المؤسسة



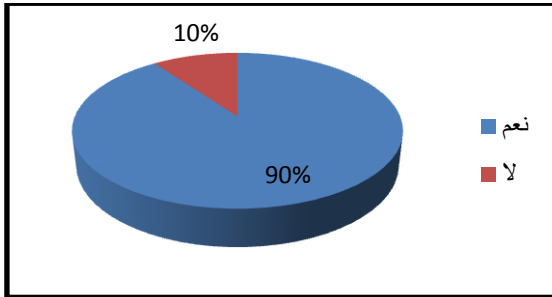
المتغير	التكرار	النسبة
تساعد	11	36.66%
تساعد إلى حد ما	15	50%
لا تساعد	4	13.33%

المصدر: من اعداد الطلبة

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن 50% من أفراد العينة أن ظروف العمل تساعد إلى حد ما في عمل العاملين داخل المؤسسة في حين بلغت 36.66% يرون أن ظروف العمل ملائمة للعاملين مما يجعلهم يشعرون بالراحة والأمان في العمل وتشجيعهم على بذل جهد أكبر، أما 13.33% فبشرون إلى عدم ملائمة ظروف العمل للعاملين.

س2: هل الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل؟

الجدول رقم (7-II): توزيع حسب الأجر المتلقي الشكل رقم (9-II): توزيع حسب الأجر المتلقي



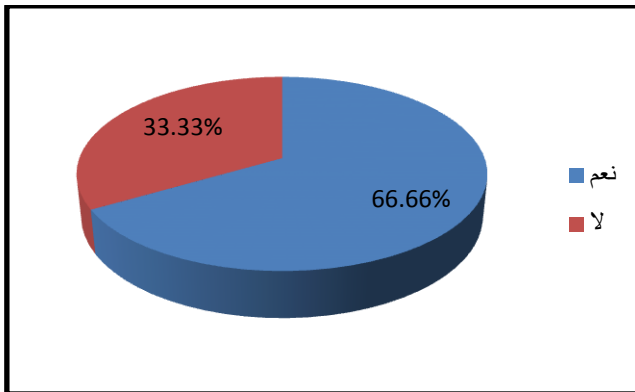
المتغير	التكرار	النسبة
نعم	27	90%
لا	03	10%

المصدر: من اعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول أن 90% من أفراد العينة الذين يرون أن الأجر يحفزهم على العمل، أما نسبة 10% يرون أن الأجر الذي لا يتناسب مع جهدهم المبذول أثناء العمل.

س3: أجرك الذي تتقاضاه يغطي حاجاتك الأساسية؟

الجدول رقم (8-II): توزيع حسب الأجر المتقاضى لشكل رقم (10-II): توزيع حسب الأجر المتقاضى



المتغير	التكرار	النسبة
نعم	20	66.66%
لا	10	33.33%

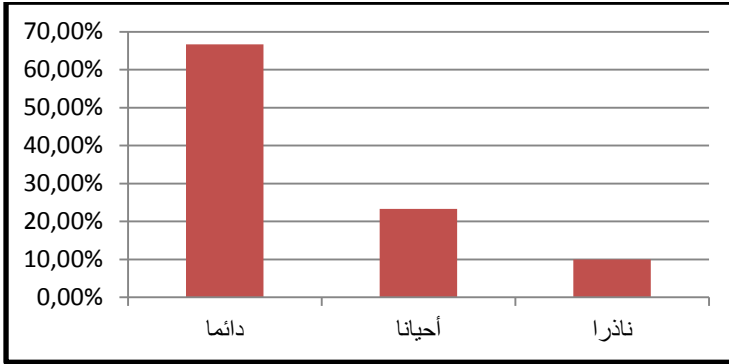
المصدر: من اعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 66.66% من أفراد العينة يوافقون على أن الأجر الذي يغطي الحاجات الأساسية، وفي المقابل نجد نسبة 33.33% من أفراد العينة غير موافقون على الأجر الذي يتقاضوه وهذا راجع إلى زيادة القدرة الشرائية وزيادة متطلبات الأفراد.

س5: هل التقدير والإحترام من أهم الأمور التي تدفعك للعمل؟

الجدول رقم (9-II): توزيع حسب التقدير والإحترام لشكل رقم (11-II): توزيع حسب التقدير والإحترام

المتغير	التكرار	النسبة
---------	---------	--------



المتغير	التكرار	النسبة
دائما	20	66.66%
أحيانا	7	23.33%
ناذرا	3	10%

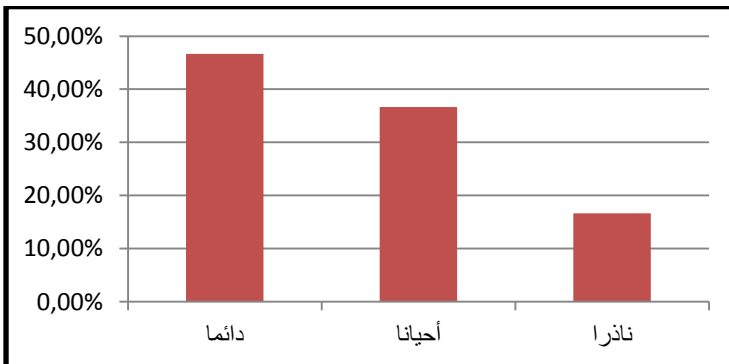
المصدر: من اعداد الطالبة

نلاحظ أن نسبة 66.66% من أفراد العينة أن التقدير والإحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تشجعهم وتدفعهم للعمل أكثر، في حين نجد نسبة 23.33% يرون أحيانا الإحترام والتقدير، والإحترام يدفع العاملين على العمل أما نادرا فبلغت نسبة 10%.

س6: هل تقدم المديرية ترقية عادلة وفق أسس علمية مدروسة؟

الشكل رقم (II-12): تقديم ترقية للعمال

الجدول رقم (II-10): تقديم ترقية للعمال



المتغير	التكرار	النسبة
دائما	14	46.66%
أحيانا	11	36.66%
ناذرا	5	16.66%

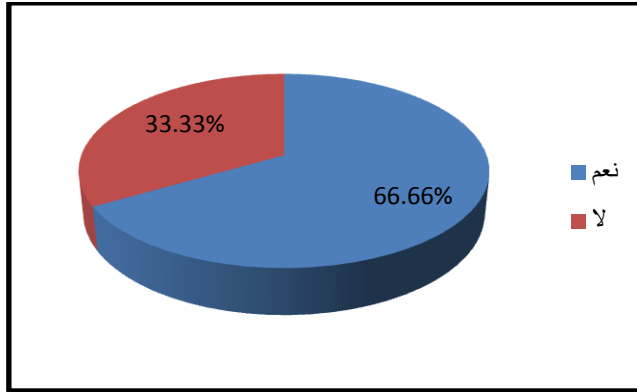
المصدر: من اعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 46.66% من أفراد العينة أجابوا أن الترقية تقوم على أسس علمية، أما نسبة 36.66% من أفراد العينة يرون أن الترقية في المؤسسة لا تراعي المعايير والأسس العلمية، أما الأخيرة فبلغت نسبتها 16.66% يرونها أحيانا.

3- الاستراتيجية المؤسسة نحو التحفيز:

س6: هل تهتم المؤسسة بعملية التحفيز؟

الجدول رقم (11-11): إهتمام المؤسسة بالتحفيزي لشكل رقم (11-13): إهتمام المؤسسة بالتحفيز



المتغير	التكرار	النسبة
نعم	20	66.66%
لا	10	33.33%

المصدر: من اعداد الطالبة

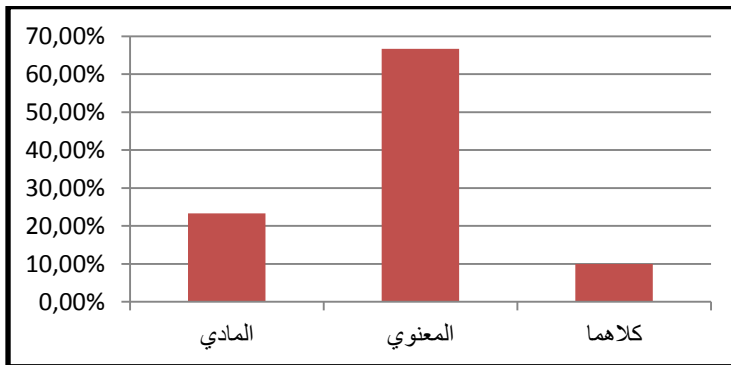
حسب الجدول الموضح أعلاه والشكل المقابل له فإن نسبة 66.66% من العينة محل الدراسة يعبروا عن إهتمام المؤسسة بعملية التحفيز، بينما 33.33% منهم يرون أنها لا تهتم به، وهذا يدل على إهتمام المؤسسة بعملية التحفيزية لأن نسبة الذين أجابوا بلا ضئيلة عند مقارنتها بأولئك الذين أجابوا بنعم.

س7: ما هو التحفيز المجدي في المؤسسة؟

الشكل رقم (14-11): التحفيز المجدي في

الجدول رقم (12-11): التحفيز المجدي في المؤسسة

المؤسسة



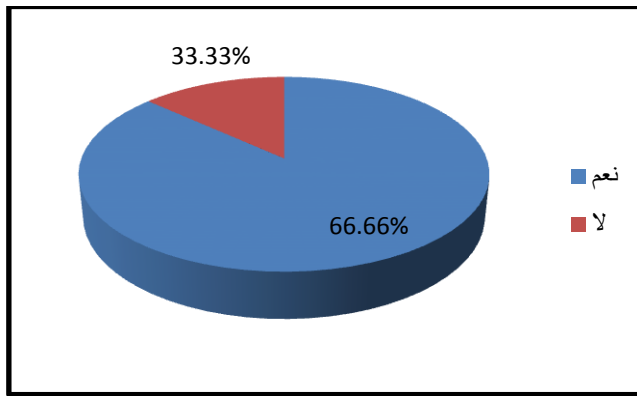
المتغير	التكرار	النسبة
المادي	7	23.33%
المعنوي	20	66.66%
كلاهما	3	10%

المصدر: من اعداد الطالبة

نلاحظ أن نوع التحفيز المجدي في المؤسسة نسبة 66.66% من أفراد العينة الراغبين في التحفيز المعنوي، في حيث تشير نسبة 23.33% من الأفراد الراغبين في التحفيز المادي، أما فيما يخص كلاهما فقدرت نسبة 10% ، وهذا ما يدل على حاجة أغلبية العاملين للنوعين من التحفيز ومنه فإن الحافز المعنوي أكثر من الحافز المادي بالنسبة لأفراد المؤسسة.

س8: هل الحوافز المقدمة تشجعك على الإنضباط في العمل؟

الجدول رقم (13-11): الحوافز المقدمة لتشجيع الانضباط الشكل رقم (15-11): الحوافز المقدمة



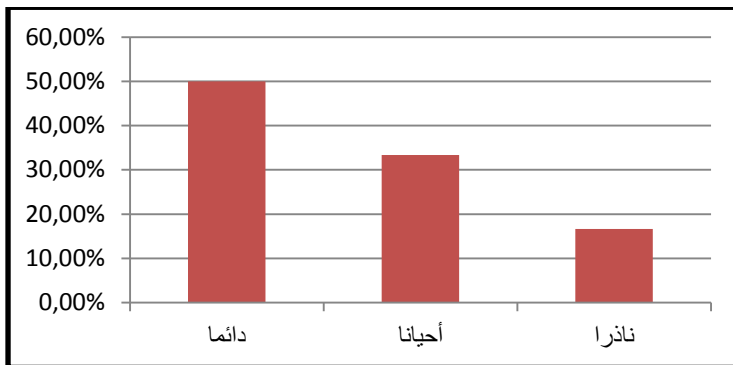
المتغير	التكرار	النسبة
نعم	26	86.66%
لا	4	13.33%

المصدر: من اعداد الطالبة

نلاحظ أن نسبة 86.66% من أفراد العينة محل الدراسة أن الحوافز المقدمة تشجعهم على الإنضباط في العمل، بينما نسبة 13.33% منهم من يرون أنها ليست مشجعة لحد ما، نسبة الذين أجابوا بلا ضئيلة جدا عند مقارنتها بأولئك الذين أجابوا بنعم.

س9: هل الحوافز تؤدي إلى الإستقرار الوظيفي؟

الجدول رقم (14-11): الإستقرار الوظيفي الشكل رقم (16-11): الإستقرار الوظيفي



المتغير	التكرار	النسبة
دائما	15	50%
أحيانا	10	33.33%
نادرا	5	16.66%

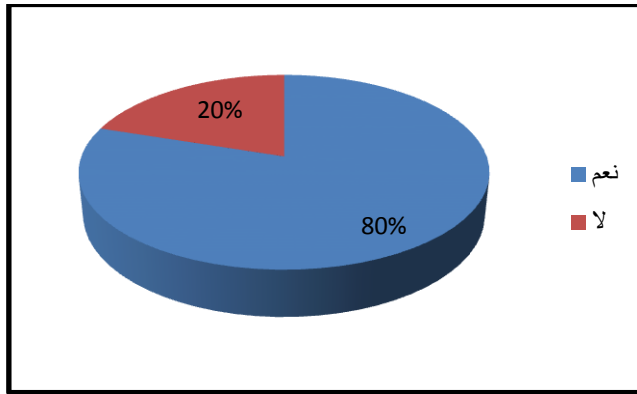
المصدر: من اعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول والشكل المقابل له أن نسبة 50% من أفراد العينة الذين يوافقون أن الحوافز تؤدي إلى الإستقرار الوظيفي، بينما نسبة 33.33% يرون في بعض الأحيان تؤدي إلى الإستقرار الوظيفي، أما نادرا فبلغت نسبة 16.66%.

س10: هل الحوافز التي تتلقاها أثرت على مجهوداتك بشكل أكبر؟

الشكل رقم (17-ii): الحوافز المتلقات

الجدول رقم (15-ii): الحوافز المتلقات للعامل للعامل



المتغير	التكرار	النسبة
نعم	24	80%
لا	6	20%

المصدر: من اعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 80% من أفراد العينة محل الدراسة أكدوا أن الحوافز التي تمنحها المؤسسة تساهم بشكل مباشر وفعال، أما نسبة 20% من أفراد العينة نفوا مساهمة الحوافز.

4: نتائج الدراسة

- وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين الرئيس والمرؤوسين.
- خلق جو مناسب يسود الرضا لإعطاء فرصة للعامل لإثبات وجوده وإشراكه في إتخاذ القرار.
- حرص المؤسسة على توفر الحوافز المعنوية والحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية.
- وضع رؤية مستقبلية وأهداف واضحة للمؤسسة وإشراك جميع العمال فيها.
- توفير ظروف وبيئة عمل جيدة بين الوسائل والإمكانيات.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لتأثير الحوافز في المؤسسة التربوية للثانوية خاصة إدارة الموارد البشرية تعمل على توفير جو عمل مناسب للعمال وظروف ملائمة تساعد العمال على تقديم عمل جيد يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.

كما تقدم المؤسسة حوافز لمختلف الفئات العمال كالترقية من الناحية المعنوية، وكذلك حوافز مادية والمتمثلة في منح الأجور.

ويمكن أن يكون نظام الحوافز أكثر فعالية في حال قيام المؤسسة التربوية بالإهتمام ببعض الحوافز الخاصة المعنوية وذلك من أجل الدفع بالعمال إلى الإبداع والإبتكار كل في مجاله، وبالتالي يصبح المورد البشري نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة.

خاتمة

الخاتمة:

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع تبين لنا أن تحفيز رأس المال البشري هو إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها.

الحوافز هي الطريقة من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقدير عمله المتقن وهي إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين بها.

وهناك أهمية كبيرة للعنصر البشري وذلك من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على العمل في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافهم.

لقد تبث لنا الدراسة صحة فرضياتها التي قدمناها في بداية بحثنا هذا، حيث وجدنا أن التحفيز له مجموعة من العوامل المادية والمعنوية في ذلك هي إتيهاج إدارة المنظمة للسياسة التحفيزية الفعالة التي منشأها رفع الروح المعنوية لديهم وحفظهم لبذل المزيد من الجهد في العمل لتحقيق هذه الفعالية على الإدارة المؤسسة.

نتائج الدراسة:

- وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين الرئيس والمرؤوسين.
- خلق جو مناسب يسود الرضا لإعطاء فرصة العامل لإثبات وجوده وإشراكه في إتخاذ القرار.
- حرص المؤسسة على توفر الحوافز المعنوية والحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية.
- وضع رؤية مستقبلية وأهداف واضحة للمؤسسة وإشراك جميع العمال فيها.
- توفير ظروف وبيئة عمل جيدة بين الوسائل والإمكانيات.

التوصيات:

- ربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا وذلك بإشراك العاملين في وضع نظام الحوافز ليزيد من قناعتهم به.
- معاملة العاملين بالمؤسسة وفق علاقة مبنية على الثقة والإحترام المتبادل.
- فتح المجال للعاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات وتشجيعهم على الأفكار الجديدة.
- تشجيع ثقافة التعاون والعمل الجماعي وتعزيز مفهوم الحوافز إتجاه المؤسسة.

الإقتراحات:

- القيام بالدراسات والأبحاث حول كيفية نجاح أنظمة الحوافز في المؤسسة.
- إجراء ملتقيات المديرين المؤسسة المعالجة موضوع الإهتمام بالعنصر البشري في المؤسسة التربوية.

قائمة المراجع:

الكتب:

- 1- أحمد الشهي مري، مبادئ إدارة الأعمال، الرياضي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 2- إسماعيل قبرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 3- حاتم بن صلاح أبو الجدائل، رأس المال البشري إدارته وقياسه وإستثماره، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
- 4- حسين حريم، مبادئ الإدارة والنظريات الإدارية والمنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
- 5- رابح تركي، أصول التربية والتعليم، الطبعة الثانية، دار للنشر والتوزيع، الجزائر، 1990.
- 6- زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
- 7- صالح مهدي محسن العامري، الطاهر منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
- 8- عادل حسن، إدارة الأفراد في الصناعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1971.
- 9- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
- 10- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، الطبعة الأولى، الدار الاجتماعية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 11- عبد الباري إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 12- عبد الرحمان العيساوي، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
- 13- عبد الستار العلي، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثالثة، دار المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
- 14- عبد السلام محمود، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 15- عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعي، الإقتصاد المعرفي وإنعكاساته على التنمية البشرية، نظرية وتحليل في الدول العربية المختارة، دار حرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 16- علي السلمي، إدارة التمييز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2002.
- 17- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.
- 18- علي محمد الوهاب، إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو الأداء البشري المتميز، الدار الإسلامية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1982.
- 19- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الطبعة الثانية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

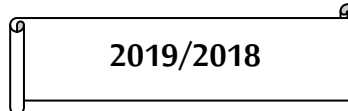
قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات



في إطار تحضير رسالة مذكرة ماستر في تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة تحت عنوان قمنا بدراسة حالة مؤسسة تربية "شمومة محمد بعين تادلس".

فلكم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة وعلى مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الإستبيان ، مع العلم أن إجابتكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم إستخدامها إلا لغرض هذا البحث.



عند الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

1- المعلومات الشخصية:

- الجنس: ذكر
- السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 49 أكثر من سنة
- المنصب الوظيفي: دائم متقاعد
- الحالة العائلية: أعزب متزوج
- الشهادة المتحصل عليها: ليس ليسانس دكتور

2- الموظفين:

س1: كيف ترى ظروف العمل في المؤسسة؟

- تساعد
- تساعد إلى حد ما
- لا تساعد

س2: هل الاجر الذي تتلقاه يتناسب مع جهدك المبذول اثناء العمل؟

- نعم
- لا

س3: أجرك الذي تتقاضاه يغطي حاجاتك الاساسية؟

- نعم

لا

س4: هل التقدير والاحترام من أهم الأمور التي تدفعك للعمل؟

دائما

أحيانا

ناذرا

س5: هل تقدم المديرية ترقية عادلة وفق أسس علمية مدروسة؟

دائما

أحيانا

ناذرا

3- المؤسسة:

س1: هل تهتم المؤسسة بعملية التحفيز؟

نعم

لا

س2: ما هو التحفيز المجدي في المؤسسة؟

المادي

المعنوي

المعنوي

س3: هل الحوافز المقدمة تشجعك على الانضباط في العمل؟

نعم

لا

س4: هل الحوافز تؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي؟

دائما

أحيانا

ناذرا

س5: هل الحوافز التي تتلقاها أثرت على مجهوداتك بشكل أكبر؟

نعم

لا