

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس  
مستغانم  
كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية  
تخصص: تسيير و إدارة الجماعات المحلية  
بعنوان  
أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة

تحت إشراف الأستاذ:  
بلكرشة مولاي محمد

من إعداد الطالبة:  
عبد الرحمان فاطمة الزهراء

أعضاء لجنة المناقشة:

- 1
- 2 بلكرشة مولاي محمد (عضوا مقرررا)
- 3

السنة الجامعية: 2012-2013

# إهداء

كما يشرفني أن أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من كانت له البصمات  
الراسخة في هداية البشرية. و إخراجها من الظلمات إلى النور عليه  
صلوات الله و تسليمه إلى يوم الدين.

كما أهديه إلى من لهم الفضل علي بعد الله و رسوله، أمي و أبي و إلى  
إخوتي الثلاث.

و إلى أعز صديقة لي ربيعة و كل أفراد عائلة قرادة كبيرا و صغيرا دون  
أن أنسى زوجة عمي الحاجة و أبناءها حفظهم الله و إلى ابنة خالي منى  
وكل أفراد عائلة جيلالي.

# شكر و تقدير

الحمد لله سبحانه و تعالى الذي أعاننا بالعلم و زيننا بالحلم و أكرمنا  
بالتقوى و نعمة الإسلام، وأصلي على خاتم الأنبياء و المرسلين سيدنا  
محمد عليه أفضل الصلاة و أتم التسليم.

أتقدم بالشكر الجزيل و التقدير الكبير إلى الأستاذ الفاضل بلكرشة مولاي  
علي حسن قبوله الإشراف على هذا العمل و تقديمه لنا النصح و التوجيه  
المتواصل في معالجة أفكار البحث. كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ:  
لزعر حميد.

خطة البحث:

أهمية تحضير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة.

مقدمة

الفصل الأول: مفاهيم نظرية في إدارة الموارد البشرية.

تمهيد

المبحث الأول: طبيعة إدارة المورد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: المبادئ الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية .

المبحث الثالث: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية.

الخلاصة و الاستنتاجات

الفصل الثاني: تحضير الموارد البشرية.

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم التحفيز و تطويره.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للحوافز.

المطلب الثالث: أنواع نظم الحوافز.

المبحث الثاني: أهمية التحفيز و مراحل تصميم نظامه.

المطلب الأول: أهمية التحفيز.

**المطلب الثاني:** مراحل تصميم الحوافز  
**المطلب الثالث:** العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين.  
**الخلاصة و الاستنتاجات.**

**الفصل الثالث:** أساليب و مشاكل التحفيز.

**مقدمة**

**المبحث الأول:** أساليب و شروط نظام التحفيز.

**المطلب الأول:** أساليب التحفيز

**المطلب الثاني:** شروط نجاح نظم التحفيز.

**المبحث الثاني:** مشاكل التحفيز و العوامل المؤثرة فيه.

**المطلب الأول:** العوامل المؤثرة في فعالية نظم التحفيز

**المطلب الثاني:** مشكلات التحفيز في المنظمة.

**الخلاصة و الاستنتاجات**

**خاتمة.**

## مقدمة:

تعتبر المنظمة اللبنة الأساسية و النواة المركزية في بناء اقتصاد أية دولة من دول العالم إذ أن المؤسسة تعيش في محيط يتسم بمتغيرات كثيرة و سريعة و عولمة التجارة و ظهور أقطب عالمية حيث يفترض أن تمتلك هذه المنظمة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء، و من ثم تحقيق أهدافها، لكن تبقى الموارد البشرية هي الموارد الأكثر أهمية و الأكثر تأثيرا و تعتبر الثروة الأولى و الجوهرية بالنسبة للمنظمة، حيث تسمح لها بالبقاء و الاستمرار و النمو ضمن بيئة غير مستقرة و متقلبة و منتجات أكثر تعقيدا بالإضافة إلى صعوبة إرضاء الزبناء.

يقاس النجاح في أية منظمة بقدر العاملين على تحقيق المطلوب أو المتوقع من مستوى أداء مهامهم الوظيفية، و تركز جهود إدارة الموارد البشرية على كيفية تحقيق الإنتاجية المرتفعة التي تسعى إليها المنظمات بمختلف أنواعها و تحسين أداءها، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية من بين الوظائف الأساسية التي يعتمد عليها في تحقيق هذه الأهداف، ذلك أن العنصر البشري أصبح مؤخرا أهم مورد من بين موارد المنظمة، و لبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المنظمة العمل على إيجاد الطرق و الآليات التي تجعل هؤلاء الأفراد يحسنون مكن أداءهم.

مما يلاحظ أن مستوى الجهد الذي يبذله كل واحد منهم، وأيضا درجة المثابرة في الأداء ومستوى الاهتمام الذي يعطي كلا منهم للعمل الذي يؤديه يختلف من فرد لآخر.

و مثل هذه الاختلافات لاشك أنها تنعكس على كفاءة أداء كل واحد منهم في أداء المهام الموكلة إليه، و الاختلاف في كفاءة الأداء بينهم قد يوجد حتى و لو تمتعوا جميعا بمستوى واحد من القدرات و المهارات و الخبرات في أداء هذا العمل. أو بعبارة أخرى فإنه حتى لو تساوى عدد الأفراد في القدرات و المهارات و الخبرات اللازمة لأداء عمل معين، فإنه قد يوجد بينهم تفاوت في مستوى الأداء نتيجة تفاوته في درجة الاهتمام و الحماس و الرغبة في أداء العمل الموكل إليهم، و هذا ما يمكن أن نطلق عليه التفاوت في قوة الرغبة و قوة التحفيز لأداء العمل.

إن التحفيز يمثل عاملاً هاماً للتفاعل مع قدرات الفرد، يؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل و هو ما يمثل القوة التي تحرك و تستثير الفرد لكي يؤدي العمل أو قوة الحماس أو الرغبة للقيام بالعمل، و هذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد في درجة مثابرتة و استمراره في الأداء و في مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات و مهارات في العمل.

تمكن أهمية الحوافز في أن الموظف أياً كان مجال اختصاصه يلزمه أن يكون لأداء العمل و راغباً فيه و هذا لا يأتي إلا باستخدام الحوافز حيث انه يمكن أن توظف الحماس و الدافعية و الرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجاباً على أداء العامل و زيادة إنتاجيته، كما أنها تساعد على تحقيق تفاعل بين الفرد و المنظمة لتدفع العامل إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرجوة، و على المؤسسة معرفة ما يناسب كل موظف لديه.

### الإشكالية المحورية:

فيم تكمن أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة؟

و تنبثق عن هذه الإشكالية جميع الإشكاليات الفرعية.

ما هي إدارة الموارد البشرية؟

ما هي أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية؟

ما هي المراحل التي مرت بها؟

ما هي الحوافز؟

ما تأثير الحوافز على الموظف؟

هل يتغير تأثير التحفيز من شخص إلى آخر؟

ما مدى مساهمة العلاوات في تحسين أداء العمال بالمنظمة؟

### حدود الإشكالية:

### المجال الموضوعي:

تقتصر الدراسة على موضوع أهمية تحفيز الموارد البشرية و دورها في تحسين أداء المنظمة.

### **المجال الزمني:**

طبقت الدراسة خلال العام الأكاديمي 2012-2013 .

### **المجال المكاني:**

تطبق هذه الدراسة في المنظمات و المؤسسات.

### **الفرضيات:**

#### **الفرضية المركزية:**

الحوافز تعتبر أداة فعالة تستخدمها المنظمة لتوجيه سلوك الفرد إيجابيا و بالتالي الرفع من مردود المؤسسة.

#### **الفرضيات الفرعية:**

يختلف مفهوم الحوافز من مفكر لآخر.

تختلف الحوافز الملائمة من فرد لآخر حسب حاجته.

لتحقيق نظام الحوافز لابد من فهم حاجات موظفيها و دراسة أهم الحوافز التي يرغبون في الحصول عليها.

#### **مبررات اختيار الموضوع:**

قلة الأبحاث و الدراسات في هذا المجال و الذي يعبر من المجالات الهامة و المساهمة في رفع إنتاجية العامل و كفاءة المنظمة.

نظرا لأهمية موضوع الحوافز في تحسين أداء المنظمة.

اقتصار الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع و على نطاق ضيق.

نقص الوعي و الاهتمام بنظام الحوافز في المنظمات.

#### **الأهداف العلمية:**

هناك ندرة في دراسة أثر الحوافز على أداء الأفراد داخل المؤسسة، لذا هذه الدراسة قد تثري المكتبة الجامعية من حيث أنواعها و أساليبها و فوائدها و أهدافها.

#### **الأهداف العملية:**

التطلع و البحث وصولا لما يخدم العامل بغية معرفة ما يحسن الإنتاجية.

التعرف على نوعية الحوافز المقدمة و التي تتماشى و مصلحة المؤسسة.

التعرف على أهمية الموارد البشرية في المنظمة و مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المرجوة.

### الأهداف الذاتية:

لقد جاء اختياري لهذا الموضوع من باب الفضول العلمي من جهة و من جهة أخرى أهمية موضوع تحفيز الموارد البشرية في حياتنا المهنية مستقبلا نظرا للدور الهام الذي يميز العنصر البشري داخل المؤسسة.

### أدبيات الدراسة:

### الإطار النظري:

إن للحوافز دور كبير ف تغيير مستوى أداء الموظف سواء بشكل سلبي أو ايجابي، الأمر الذي يتطلب الحرص على توزيع تلك الحوافز بشكل عادل و موضوعي.

### الإطار المنهجي:

اتبعتنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي وذلك من خلال استعراض الأساس النظري حول أهمية تحفيز الموارد البشرية و من خلال تناولنا لمختلف مراحل التحفيز.

### الإطار المفاهيمي:

الحوافز: هي مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية لما يزيد من كفاءة أداءهم لأعمالهم على نحو أفضل، و ذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم و رغباتهم و بما يحقق أيضا أهداف المؤسسة التي يعمل فيها.  
و يتضح من هذا التعريف أن الحوافز تستخدم لدفع العاملين نحو تحقيق أهدافهم الذاتية بالإضافة على تحقيق أهداف المؤسسة.

الموارد البشرية: هي مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف و سياسات و نشاطات و انجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات.

الأداء: هو مدى مساهمة العاملين لاتخاذ الأعمال التي تنقل لهم.

المنظمة: هي عبارة عن نظام (نسق، systeme) و ماهية إلا وحدات اجتماعية مقصودة لتحقيق أهداف معينة.

## هيكلية الدراسة:

قصد معالجة موضوع البحث و الإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقا و محاولة إثبات صحة أو خطأ الفرضيات المقترحة، تم تقسيم بحثنا هذا إلى ثلاث فصول أساسية: بالنسبة للفصل الأول تطرقنا إلى المفاهيم النظرية في إدارة الموارد البشرية من خلال التعرف على مفهومها و مبادئها و مراحل تطورها و أهدافها وصولا إلى أهميتها. أما الفصل الثاني فهو يتعلق بتحفيز الموارد البشرية و الذي تضمن مفهوم الحوافز و مراحل تطوره و الذي تضمن أهم النظريات المفسرة له من خلال أصحاب هذه النظريات وتصنيفها، كما رأينا أن هناك العديد من التقسيمات و التصنيفات لأنواع الحوافز، و تصميم نظام الحوافز يمر بمراحل متتابعة تتصف بالليونة وصولا إلى أهم العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين.

كما تطرقنا من خلال الفصل الثالث إلى أساليب نظام الحوافز ثم تعرفنا على شروط فعاليته و من ثم الوصول إلى العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار سياسة التحفيز و التي تكون ضمن إطار المنظمة، و أخيرا مشاكل التحفيز في المنظمة.

**الفصل الأول**  
**مفاهيم نظرية إدارة**  
**الموارد البشرية**

## الفصل الأول: مفاهيم نظرية في إدارة الموارد البشرية

### تمهيد:

بعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية و الفكرية التي تباينت بشأنه، الأفكار والمفاهيم بالرغم من حداثة الاهتمام به قياسا بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال، إذ أن التطور الفكري لهذا الحقل جاء متأخرا قياسا بالاهتمام الذي انصب على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية ولكن العقود المتأخرة من القرن العشرين و القرن الحادي و العشرين تركز جل الاهتمام فيها على العنصر البشري سيما بعد أن تبلورت بشكل واضح معالم الفكر الشامل وتطورت إدارة الجودة الشاملة.

## المبحث الأول: طبيعة إدارة الموارد البشرية

## المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

الموارد Resources لغويا هي المصادر أو الوسائل أو الثروة والمورد هو المكان الذي يأتي إليه الناس للحصول على شيء يحقق لهم نفعاً، ويستخدم مصطلح الموارد عادة كإشارة للأصول المادية أي أنها كانت يغلب عليها الجانب الاقتصادي ولكن تم توسيع المصطلح ليشمل الموارد البشرية والتي بإمكانها تحقيق الثروة والإرادات. ومن هنا نجد أن المورد في معناه الواسع قد يكون مصدراً مادياً أو معنوياً، إذا تم استخدامه بطريقة فعالة.

يعرف ماكس سبورين Max Sporn المورد بأنه أي شيء له قيمة و يمكن استخدامه، وهو إما يكون متاحاً أو غير متاح، ويتطلب بعض الجهد ليكون متاحاً ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أُل لحل مشكلة<sup>1</sup> يمكن النظر إلى الموارد البشرية بمنظورين: منظور كلي مجتمعي ويعني جميع سكان الدولة المدنيين منهم و العسكريين باعتبارهم مواطنين ترعاهم الدولة اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً وثقافياً و تربوياً و يدخل في الموارد البشرية الفئات التالية :

أ- الفئات المعنية و المؤهلة للعمل: الذين يعملون ولا.....إلى الكسب الاقتصادي كأولئك الذين يعملون في بيوتهم ومنشأتهم

-مجمّل القوة العمل(الموارد العاملة ) وتتكون من قوة العمل المدنية تتمثل في:

-العاملون براتب أو أجر

-العاطلون عن العمل

ب-الفئات الغير المؤهلة للعمل بسبب السن أو بسبب وجودهم في مؤسسات معنية كالسجون أو المستشفيات

أما المنظور الجزئي فيعن مجموعة العاملين في منظمة أو مؤسسة ما، ويكون مجال الاهتمام هنا مجموع طاقاتهم و استعداداتهم و قدراتهم و مهاراتهم و قيمهم و اجتهاداتهم وخصائصهم الديموغرافية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية للاتجاهات المعاصرة (القاهرة: مجموعة النيل العربية)، ص26.  
<sup>2</sup> عبد البارئ إبراهيم، زهير نعيم الصباغ إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي العشرين، ط2 (عمان: دار وائل للنشر، 2010)، ص20-21.

ومن هنا عرف بيتر دراتر Peter Drucker زعيم مدرسة الإدارة بالأهداف الموارد البشرية بأنها : (المورد الوحيد الحقيقي وأن كل منظمة لها مورد حقيقي واحد هو الفرد أو الإنسان)<sup>1</sup>.

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن الموارد البشرية هي مصدر كل نجاح إذا تمت إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها وهي أيضا مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون في المنظمة كما يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم وخبراتهم و سلوكياتهم ووظائفهم و مستوياتهم الإدارية كما أن المنظمة تستعمل الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها وتصميم إستراتيجياتها<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق لتعريف إدارة الموارد البشرية نقوم بتعريف الإدارة:

محاولات تعريفية كثيرة للإدارة ولعل أنجحها ما يلي عرفها دونالد كلوه Donald Clough بأنها "فن توجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك" كما يعرفها (دالتون ماك فرلند Dalton Macfarland) بأنها: "عملية بواسطتها يقوم المديرون بإنشاء وتوجيه و تسيير و المحافظة على التنظيمات على طريقة الأفراد".

كما يعرضها صلاح الدين جوهر بكونها عملية اتخاذ قرارات تحكم سلوكيات الأفراد في استخدامهم الموارد المادية البشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية(الجزائر: دار الأمة للطباعة و الترجمة، 2011) ص11.

<sup>2</sup>حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية (قائمة:مديرية النشر الجامعية، 2004) ص25.

<sup>3</sup> علي غربي، بلقاسم سلاطينية، اسماعيل خيرة، تنمية الموارد البشرية، الجزائر، إدارة الفجر للنشر و التوزيع، 2007، ص08.

**تعريف إدارة الموارد البشرية:**

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في تحديد مفهوم موحد و متفق عليه لإدارة الموارد البشرية، ويمكن التمييز بين وجهتي نظر رئيسيتين في الحياة العملية هما: وجهة النظر التقليدية و وجهة النظر الحديثة و نوضح فيما يلي الفرق بينهما بتفصيل أكثر.

**وجهة النظر التقليدية:**

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمات تقتصر على القيام بأعمال روتينية، و من بينها حفظ معلومات عن العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف، و الإجازات و الترقيات.

يتضح من هنا أن إدارة الموارد البشرية لم تحظ باهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضعيف على كفاءة و نجاح المنظمة.

**وجهة النظر الحديثة:**

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنظمة، فهي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى، و ذلك لأهمية العنصر البشري و تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمات<sup>1</sup>.

و من هنا سنستعرض بعض التعريفات للوصول إلى مفهوم أكثر وضوحاً لإدارة الموارد البشرية.

يعرف (فرانش، french) الموارد البشرية بأنها عملية اختيار و استخدام و تنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة<sup>2</sup>.

و من ناحية أخرى يعرف (غلاك، و، Gleck, W) إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الوظيفة في التنظيم، التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة، و يشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها، ثم تشغيلها و تدريبها و تعويضها و أخيراً الاستغناء عنها.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية (الإسكندرية: دار الجامعة للنشر و التوزيع، 1999-2000)، ص19.

<sup>2</sup> French, W, the personnel management process: Human resources administration, third edition, ( Houghton Migglingto, Bostair, 1974), P3.

و يعرف (فليبو، E ه Flippo) إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد و تمثيتهم و تعويضهم و المحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

و تعرف أيضا إدارة الموارد البشرية الحديثة بأنها إدارة تركز على إعداد و اختيار الموظفين بطرق علمية و إدارية سليمة وفق آليات متطورة حديثة تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

و هي أيضا إدارة تركز على النشاطات الإدارية الخاصة و المتعلقة بالأفراد و الموظفين و العاملين مثل التخطيط في إدارة الأفراد و إدارة الموارد البشرية بغرض تحقيق أهداف عليا في تنمية و تطوير الموارد البشرية و الكوادر البشرية<sup>2</sup>.

و عليه، نستنتج بأن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة و العاملين كما تعمل على تطوير الموظفين و تمثيتهم بغرض تحقيق الأهداف المرجوة.

و تعرف إدارة الموارد البشرية من ناحية أخرى بأنها "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، و هذا يشمل استقطاب هذه الموارد و الإشراف على استخدامها، و صيانتها و الحفاظ عليها و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة و تطويرها"<sup>3</sup>.

يمكن القول هنا أن إدارة الموارد البشرية هي عملية استخدام العاملين بالمؤسسات أفضل استخدام في سبيل تحسين أداء المنظمة. عن طريق الرفع من إنتاجية الأفراد.

كما يعطيها الأستاذ "إدوارد فليبو" تعريفا آخر في كتابه "مبادئ إدارة الأفراد" بأنها: "تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة عمليات اختيار و تعيين و تعويض و تكامل و رعاية الأفراد و الحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية المقررة و المحددة في المنظمة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص22.

<sup>2</sup> محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، ط1 (عمان: دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع، 2012)، ص14.

<sup>3</sup> سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، (إدارة الأفراد) (عمان: دار وائل للطباعة و النشر، 2001)، ص17.

<sup>4</sup> صالح عودة، سعيد، إدارة الأفراد (طرابلس: المنشورات الجامعية- 1994)، ص27.

**المطلب الثالث: المبادئ الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية**

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية تركز على مبادئ يتمثل أهمها فيما يلي:

**1-مبدأ الإدارة:**

يركز هذا المبدأ على إدارة العنصر البشري من حيث أهميته و حاجاته و وحدته وتكامله واندماجه في المنظمة.

مبدأ إدارة المورد البشري يعتبر مبدأ سلوكيا، أي أن استراتيجيات الموارد البشرية وتطبيقاتها لا بد أن تتوافق مع مراحل الإدارة الإستراتيجية.

**2-مبدأ النظم:**

إن إدارة الموارد البشرية هي جزء من النظام الأكبر (المنظمة)، و بما أن المنظمة هي نظام أكبر فإن الموارد البشرية نظام فرعي تابع لهذا النظام.

**3-مبدأ الأنشطة المحتسبة:**

تظهر أهميته بارتباطه بمبدأ الموارد البشرية، بحيث أن إدارة الموارد البشرية فاعلة من خلال تشخيصها لمواطن القوة و الضعف في أنشطتها، و من خلا تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة لعناصر البيئة الداخلية<sup>1</sup>.

**4-مبدأ الأصول:**

يشكل الأفراد أهم الأصول التي يمكن أن تمثلها أي منشأة، بحيث تحتاج عددا من الموارد لقيام هذه الأخيرة و بقاءها حية.

**5-مبدأ السياسات و الأهداف:**

يتمثل ذلك في ربط سياسات و إجراءات الأفراد مع أهداف و استراتيجيات المنشأة، لأن أهداف الأفراد تتحقق من خلال أفراد المنشأة.

**6-مبدأ الثقافة التنظيمية:**

الثقافة التنظيمية هي كل التقاليد و الأعراف و الخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة، حيث تساهم في تكوين خصائص مهمة للعاملين. لذا تحتاج إدارة الموارد البشرية

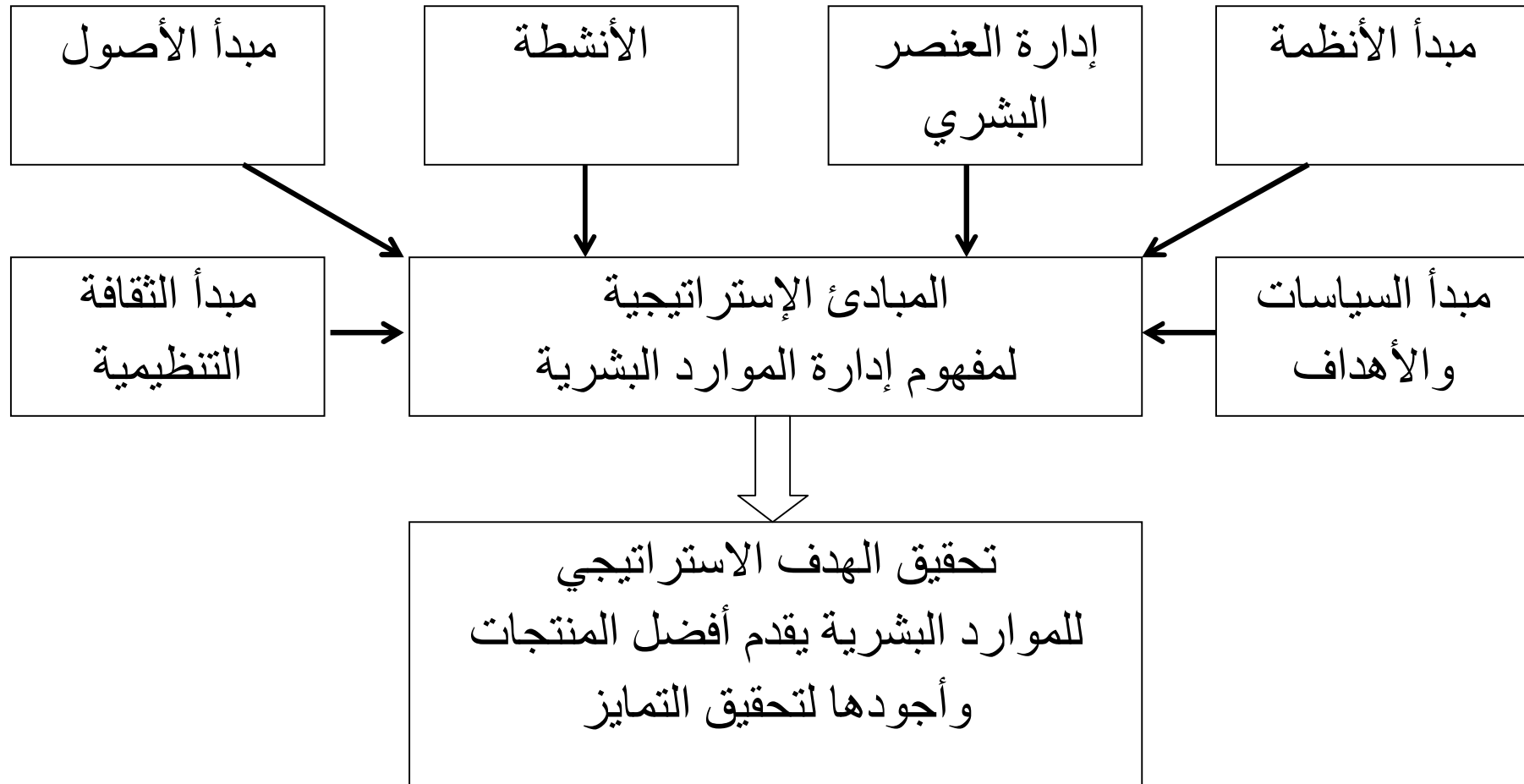
<sup>1</sup> يوسف حبيب الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، ط1 (عمان: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2006) ص40.

أن تعرف هذه الخصائص و تراعيها في أنظمتها المختلفة<sup>1</sup>. فحسب ديفيس لويس أن الثقافة السائدة هي التي تحدد خصوصيات التنظيمات و القيم السائدة فيها<sup>2</sup>.  
و يمكن توضيح ذلك كما في الشكل الموالي: (أنظر الشكل رقم: 01)

---

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص40-41.  
<sup>2</sup> بوفلجة غيات، القيم الثقافية و التسيير، ط1 (وهران: دار الغرب للنشر و التوزيع، 1998)، ص 08.

شكل رقم 01: المبادئ الإستراتيجية لمفهوم الموارد البشرية



المصدر: يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص41.

## المبحث الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

## المطلب الأول: التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية

من المفيد أن نبتدى هذا المطلب بتوضيح مقارنة الأفراد بإدارة الموارد البشرية و مدى وجود تلك الاختلافات بالفعل و التي تتمثل في:

1-تركز إدارة الموارد البشرية على طبقة المديرين بينما تركز إدارة الأفراد على العاملين.

2-يشكل المديرون محور اهتمام إدارة الموارد البشرية من خلال قيامهم بمسؤولياته،بينما إدارة الأفراد تركز في ممارستها على الأفراد و المتخصصين في شؤون الأفراد.

3-بخلاف إدارة الأفراد، تشكل إدارة ثقافة المنظمة أحد الأنشطة الرئيسية التي يقوم بها المديرون التنفيذيون<sup>1</sup>.

لقد برز مفهوم جديد لإدارة الأفراد خلال سبعينيات القرن الماضي هو مفهوم إدارة الموارد البشرية، وهناك عوامل اقتصادية و اجتماعية و تكنولوجية و إدارية ساهمت في نشر هذا المصطلح وهو كالاتي:

- **العوامل الاقتصادية:** هي ناتجة عن الضغوط التي واجهتها المنظمات نتيجة لتزايد تكلفة العنصر البشري و ذلك من أجل رفع مستوى كفاءة الإنتاجية للعاملين وتحسين نوعية المنتجات.

- **العوامل الاجتماعية:** واجهت المنظمات قضايا أخرى كتتنوع مصادر العمالة وارتفاع مستواها الثقافي و تزايد احتياجات العاملين إضافة إلى التدخلات المستمرة من قبل الحكومات.

- **العوامل التكنولوجية:** سواء في مجال تقنية الإنتاج أو نوعية الآلات والمعدات، و كذا تطور شبكة الاتصالات و أنظمة المعلومات.

- **العوامل الإدارية:** لقد فرضت التطورات الإدارية و الاستخدام الكبير للحاسب الآلي قاعة حديثة في كيفية تناول قضايا الأفراد.

<sup>1</sup> يوسف حليم الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص62.

لقد حل مصطلح "إدارة الموارد البشرية" محل مصطلح إدارة الأفراد في أغلب الجامعات الأجنبية و العربية، كما ظهرت الكثير من المؤلفات و البحوث التي تحمل هذه التسمية. و لاشك أن هذا التحول يحمل في مضامينه ما يلي:

- الأفراد أهم عنصر استراتيجي في المنظمة و لا يمكن مساواتهم مع بقية الموارد الأخرى في المنظمة.

- إن إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.

- لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا بواسطة أفراد مؤهلين و يتمتعون بروح معنوية عالية وولاء عالي للمنظمة.

- إن أهداف المنظمة و أهداف العاملين يكمل بعضها البعض، أي أن باستطاعة إدارة المنظمة أن تحقق هذه الأهداف من خلال موازنة بين احتياجات و احتياجات العاملين<sup>1</sup>.

و من منطلق هذه الفلسفة الجديدة لدور الموارد البشرية يصبح مصطلح إدارة الأفراد جزءا من وظيفة أكبر هي إدارة الموارد البشرية و التي هي إدارة تنفيذية مشاركة تماما في وضع استراتيجيات المنظمة و تحقيق أهدافها و ليست إدارة مستقلة أو إدارة استشارية، و منفذة لقرارات الإدارة العليا<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

قبل التطرق لمراحل تطور إدارة الموارد البشرية يجب أن نتطرق إلى الأسباب الرئيسية لتطورها، بحيث يرى "علي السلمي" أن السبب الأهم في تطور إدارة الموارد البشرية وازدياد أهميتها يرجع إلى عاملين رئيسيين هما:

1- اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، أي أن الإنسان بما يملكه من مهارات و قدرات و بما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، أي أن الإنسان بما يملكه من مهارات و قدرات و ما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، و أن الآلات و المعدات و العناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.

<sup>1</sup> عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص7.

<sup>2</sup> يوسف حليم الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص63.

2- اكتشاف أهمية و قدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري و التأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية. وهذا يوضح أن إدارة الأفراد تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة و المهارة و ذلك من خلال حسن أدائها لوظائفها. الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج و تحسين الإنتاجية<sup>1</sup>.

يندرج ضمن هذه الأسباب تطور إدارة الموارد البشرية من خلال مراحل متعددة مر بها الأفراد العاملون و المتمثلة في المراحل التالية:

### 1-مرحلة العبودية:

لقد سبقت الثورة الصناعية أنواع متعددة للعلاقات الإنسانية بين الأطراف الرئيسية للإدارة. فالمتتبع لطبيعة إدارة الموارد البشرية في مرحلة نظام العبودية يجد أن الأفراد قد تمت مساواتهم بالحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية.

لقد تميزت هذه المرحلة بعدم وجود نظام لدفع الأجور، لذلك لا تحتاج المنظمة التي تعمل في مجتمع يسوده هكذا نظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>.

### 2-مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

لقد اتسمت هذه المرحلة بممارسة الإنسان للأعمال اليدوية البسيطة حيث كان صاحب العمل ينظر إلى العامل لديه كسلعة يبيعهها و يشتريها، ثم ما لبث أن ظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية<sup>3</sup>، إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة و القدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد. و بعد ذلك التطور ظهرت بوضوح أنظمة الإقطاع في الريف و الطوائف في المدن، و كانت هذه الطوائف ذات قواعد اقتضتها أساليب العمل الجارية آنذاك.

### 3-مرحلة الثورة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة بظهور الكثير من الكتابات التي نبهت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، كما تميزت بثلاث خصائص و هي: تطوير الآلات و ربط القوى العاملة بالآلات، وإنشاء المصانع التي توظف أعدادا هائلة من الأفراد. و من أبرز السمات التي تميز بها نظام الإنتاج داخل المصنع هو تقسيم العمل و زيادة التخصص في الوظائف غير أن هذه

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003) ص31.

<sup>2</sup> يوسف حليم الطائي و آخرون، مرجع سابق، ص55.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود و آخرون، ص21.

المزايا رافقتها مجموعة أخرى من المساوئ التي أثرت في تطوير إدارة الموارد البشرية إلى حد بعيد<sup>1</sup>. فمن وجهة نظر الإدارة في المصانع، كان قدوم الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي كان عليها مواجهتها مثل مشاكل التعامل مع عمال أكفاء، و الآثار السلبية التي الناتجة عن نشأة كثير من الأعمال الروتينية المتكررة و المملة<sup>2</sup>، و سوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من تلك الحالات التي رافقت حملات واسعة لتشكيل التنظيمات النقابية و الاتحادات المهنية<sup>3</sup>.

#### 4- حركة الإدارة العلمية:

ظهرت هذه الحركة في أوائل القرن العشرين قادها (فريدريك تايلر، Frederick Taylor)، حيث كانت من بين التطورات الهامة التي شهدتها هذه الفترة و التي ساهمت في زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية.

ركزت هذه الحركة على مبدأ الثواب و العقاب من خلال وضع مناهج علمية تعتمد على أسس محددة في اختيار العاملين و تدريبهم و تحديد مواصفاتهم، و اعتبار عامل الوقت أو الزمن من الأمور الواجب تناسبها بشكل دقيق مع أداء الأعمال وفقاً للطرق المحددة وبالسرعة أو المعدل المطلوب<sup>4</sup>.

كما نادى تايلور بالفضل بين مسؤوليات الإدارة و مسؤوليات العاملين. فالإدارة وفقاً له مسؤولة عن التخطيط، و العمال مسؤولون عن التنفيذ. يلاحظ من خلال هذه الحركة بأنها ركزت بشكل كبير على تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة من العمال بغض النظر عما إذا تحققت مستويات و أهداف العاملين، حيث لم تكن هناك في حينها تنظيمات عمالية ترعى شؤون العاملين و تطالب بنيل جميع حقوقهم<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> يوسف حليم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل و آخرون، مرجع سابق، ص56.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص47.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، ياسن كاسب الخوشة، مرجع سابق، ص21.

<sup>4</sup> عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص07.

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص07.

كما تميزت هذه الحركة بالروتين، و هذا ما يؤدي إلى عدم تطوير قدرات الأفراد. وبهذا فقدت هذه الحركة فعاليتها في التسيير مما أدى إلى ظهور عدة نظريات أخرى لتدارك سلبيات الحركة العلمية و التي كثيرا ما توصف بنظرية الآلة<sup>1</sup>.

### 5- حركة العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه الحركة بعد 1920 نتيجة لتجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال و رغباتهم الشخصية من خلال التجارب التي توصل إليها كل من "ألتون مايو" و زملائه و المسماة بتجارب (هورثون، Hawthorne) حيث قدمت تلك النتائج مؤشرات جديدة للأسلوب الذي يجب أن تمارسه الإدارة مع العاملين.

فقد ظهر نتيجة هذه التجارب أن تأثير العوامل المنطقية على إنتاجية الأفراد. حيث اكتشف الباحثون أن جماعات العمل غير الرسمية لها تأثير خاص على الإنتاجية، فوجد أن إنتاجية العامل تتأثر أكثر بمحددات مثل: درجة قبول الجماعة للفرد، و مدى شعوره بالأمان عن المحددات المادية مثل: الأجور و الحوافز المادية<sup>2</sup>.

من هنا نستنتج أن حركة العلاقات الإنسانية كانت ترى أن العاملين لابد أن يعاملوا معاملة-إنسانية تلبي احتياجاتهم المادية و المعنوية معا، و تحقق الرضا الوظيفي و يحقق ذلك في النهاية أهدافهم و أهداف الإدارة.

### المطلب الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية

لقد حدثت كثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر و قد صاحبت هذه التغيرات كثير من التحديات و العقبات أمام إدارة الأفراد لتحقيق أهدافها تجاه العاملين من ناحية و تجاه المنظمة من ناحية أخرى، و سوف نذكر فيما يلي بعض الأمثلة لهذه التحديات<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> قباري محمد اسماعيل، علم الاجتماع الإداري، (الإسكندرية: دار المعارف، 1981) ص143.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص50.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص103.

**1- إدارة الجودة الشاملة:**

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية و اليابان و غيرها من الأقطار على التركيز على الجوانب التالية:

1-مساهمة العاملين

2-التمكين

3-تحقيق رضا المستهلكين

4-الوقاية بدل من العلاج

5-الإدارة بالحقائق

6-التحسين المستمر

و من هنا نرى أن التركيز على هذه الجوانب أكدت بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل، بحيث سيرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين و التطوير المستمر.

إن هذه المنطلقات جعلت من المنظمات تعطي إدارة الموارد البشرية أدوارا شاملة وواسعة في الاستجابة لمتطلبات التغيير و حول آثاره الايجابية في التكيف و الاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المرجوة<sup>1</sup>.

**2-زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:**

إن التطورات التكنولوجية، واستخدام الحاسبات الآلية أصبح يشكل قيда على إدارة الموارد البشري، فسوف تؤدي التغييرات الملحوظة في التكنولوجيا الالكترونية إلى تغييرات جذرية في أنواع الأعمال و المهارات التي تحتاج إليها المنظمات، كما سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية، و التخطيط للمستقبل بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغييرات. كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض العاملين،والبحث عن فرص عمل أخرى لهم.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 104.

و من هنا، نستنتج بأنه ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تعدل من سياستها تجاه العمالة لتتلاءم و تتكيف وفقا للتغيرات التكنولوجية.

### 3-التغيرات في تركيب القوى العاملة:

لقد لوحظ أنه هناك تغير في تركيب القوى العاملة الحالية بمختلف المنظمات، و من بين هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات، حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، و قد يلقي هذا عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية. فتزايد معدلات النساء العاملات و المشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع و فرص الترقى الوظيفي كما تتطلب الزيادة في معدل النساء العاملات إعداد سياسات خاصة بهن، خاصة الأمهات و على الإدارة أن تكون مستعدة للتجاوب لتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاصة بالعمالة من الجنس الآخر.

### 4-تغير القيم و الاتجاهات:

تلعب القيم و الاتجاهات و المعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فلا شك أنها تؤثر سلبا دوافع و سلوك العاملين الاقتصادي الذي حققته بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية مثلا نجد أنها تستند على قيم معينة مثل: احترام العمل، قبول المخاطر و الرهنية في تحملها، قبول مبدأ التنافس من أجل الأفضل.

كما لوحظ بأنه هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة خاصة في الأجهزة الحكومية. لها تأثير سلبي على الأداء و الإنتاجية كالميل إلى التهرب من المسؤولية، انخفاض دافع الانجاز، الافتقار إلى الأسلوب العلمي، نفسي ظاهرة اللامبالاة و عدم الولاء و الانتماء للعمل...

و بالتالي، فكل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحديا لإدارة الموارد البشرية حيث يقع على عاتق الإدارة مسؤولية مواجهة هذه المعوقات و التخلص منها أو على الأقل التقليل من حدتها، و يتطلب ذلك إعداد سياسات عمالة قادرة على الاستفادة الكاملة من القوى العاملة بالمنظمات.

## 5-العائد و التعويض المادي للعاملين:

يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجورا أعلى، و عدم قدرة الكثير من المنظمات على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب و عدم قدرة الكثير من المنظمات على دفع تناسب مع مستوى هذا التضخم و ضعف مستوى الأجور و عدم توافر الحوافز الايجابية يعتبر عاملا مؤثرا على مستوى الأداء، كما قد يؤدي ذلك إلى عدم الانتظام في العمل والبحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي، و بالتالي يلقي عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية من حيث قدرتها على دفع العاملين و تحفيزهم لبذل مجهود أكثر للعمل. و من هنا، يتضح لنا بأن أداء وظيفة الموارد البشرية في المستقبل سوف يتزايد في درجة صعوبته و تعقيده و ذلك يتطلب المزيد من المتخصصين ذوي القدرات و المهارات، و عليه فإن مديري الموارد البشرية سوف يحتاجون إلى المزيد من المعرفة الفنية و العلمية من أجل أن يقوموا بفاعلية أكثر<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص105-107.

### المبحث الثالث: أهداف و وظائف إدارة الموارد البشرية

#### المطلب الأول: الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

إن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة كما اتفق عليها أغلب الباحثين الذين قاموا بتحليل أهداف المنظمات بصفة عامة و وجدوا أنها تنطوي على هدفين أساسيين هما:

#### 1-الكفاءة: و هي تتجسد من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها.

يمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين هما:

– أداء المنظمة، و يقاس من خلال العائد على الاستثمار أو من خلال تحديد نصابها في السوق (Market Share).

– أداء العاملين، و يمكن قياسه بواسطة مؤشرات عديدة مثل: سبب الغياب، الحوادث الإصابات، الفصل عن العمل...

2-العدالة: تتمثل في القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، أي أنه روعيت العدالة في أمور التوظيف و التدريب و التقييم و التحفيز كلما أدى ذلك إلى رضا العاملين<sup>1</sup>.

و من خلال هذين الهدفين الأساسيين للمنظمة يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

#### أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع:

المحافظة على التوازن بين الأعمال و شاغليها، أي التوازن بين الفرص المتاحة. كما تعني التوزيع المثمر للاستخدام ممثلاً يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب و كذا الاستفادة من الجهود البشرية.

مساعدة أفراد المجتمع في اتجاه أحسن الأعمال و أكثرها إنتاجية مما تجعلهم يشعرون بالحماس تجاه العمل، غلى جانب رفع معنوياتهم، وإقبالهم على العمل.

توفير الإمكانيات الحديثة و المتقدمة لتكون تحت متناول العاملين و تمكنهم من بذل أقصى طاقاتهم و الحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول.

<sup>1</sup> عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 17-18.

توفير الحماية للعاملين، و المحافظة على قوة العمل، و تجنب الاستخدام غير السليم للأفراد.

توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة و التعبير، مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد و المجتمع.

#### أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين:

إتاحة فرص التقدم للعاملين، وتوفير شروط أو ظروف عمل منشطة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم.

توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف و التبذير في الطاقات البشرية، إلى جانب توفير سياسات تنمي حرية الحركة و الاستقلالية و المعاملة التي تتفق و كرامة الإنسان<sup>1</sup>.

#### أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة:

تطوير الأفراد و الموظفين و تدريبهم و رفع مستوياتهم العلمية و العملية.

تحقيق الانسجام و الترابط و التكامل بين سياسات الأفراد من اختيار و تعيين و وصف الوظائف و الأجور و المرتبات<sup>2</sup>.

إنتاج السلع و الخدمات وفق المعايير الكمية و النوعية عن طريق الاستفادة القصوى من جهود العاملين.

الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق<sup>3</sup>.

الحفاظ على استمرارية الرغبة في العمل و اندماج أهداف العاملين و أهداف الإدارة وذلك لخلق التعاون عن طريق العمل على إشباع رغبات العمال، و لتحقيق ذلك لابد من:

- توفير نظام عادل للأجور و المكافآت، توفير ضمانات ضد عوائق العمل من الأمراض وحوادث العمل.

- توفير عون مادي عند الشبخوخة.

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، ط1 (عمان: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، 2001 ص21).

<sup>2</sup> أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، (البحرين: مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية للنشر، 2006) ص 13.

<sup>3</sup> عادل حرغوش صالح، و آخرون، مرجع سابق، ص18-19.

- أن يتلقى الفرد من رؤسائه اعترافا بعمله و إبداعه فيه.

- أن توفر للفرد فرصة للتعبير عن ذاته<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.

يكاد يجمع مفكرو إدارة الموارد البشرية على اعتبار الوظائف الآتي ذكرها هي الأهم في إدارة هذه الموارد، و هي:

تخطيط الموارد البشرية :

يرتبط تخطيط الموارد البشرية بجميع الأفراد الممثلين للسكان في الدول لتوفير الأفراد القادرين على العمل، و من المهارات و التخصصات المختلفة. و يقصد به تحديد حجم و عدد العناصر البشرية من عدد السكان التي تدخل سوق العمل أو تخرج منه بغرض التعامل مع مشاكل العمالة.

كما يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه "عملية الحصول على العدد من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، وفي الوقت المناسب"<sup>2</sup>.

ومن هنا، نستطيع القول بأن تخطيط الموارد البشرية يتمثل في " تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم و النوع ، وفقا لطبيعة النشاطات المراد انجازها في المنظمة"<sup>3</sup>.

تحليل و تصميم و توصيف الوظائف: يقصد بتوصيف الوظائف إعداد تحليل لكل ما تتضمنه من واجبات و مسؤوليات و أساليب في العمل و الأداء. كما تهدف إلى دراسة الظروف التي تؤدي فيها العمل من إمكانيات و معوقات و مخاطر.

الهدف الرئيسي لهذه الوظيفة هو تصنيف الوظائف و تحديد المسؤوليات المرتبطة بها و تصميم الوظيفة بشكل مناسب و تحديد مواصفات من يشغلها و المتمثلة في التعليم الخبرة،المهارة، و الصفات الاجتماعية و الجسمية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، 22-23.

<sup>2</sup> راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2003)، ص 75.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، و آخرون، مرجع سابق، ص 31.

<sup>4</sup> علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، (مصر: مكتبة غريب، 1985) ص 168-169.

الاستقطاب و الاختيار و التعيين:

تعتبر وظيفة الاختيار امتدادا طبيعيا لوظيفة البحث و الاستقطاب للموارد البشرية. كما تهدف عملية الاختيار إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، و ذلك عن طريق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة و بين مؤهلات و خصائص الشخص المتقدم للوظيفة<sup>1</sup>.

كما يقتضي البحث عن الموارد البشرية في المؤسسة دراسة دقيقة للمصادر التي تمكن الحصول على الأيدي العاملة.

ومن ثم، فإن اختيار المصدر المناسب يتوقف على عدة عوامل أساسية منها: حجم المؤسسات و ظروفها و إمكانيتها و أيضا ظروف العمل في المجتمع بصفة خاصة و الظروف الاقتصادية بصفة عامة<sup>2</sup>.

تصميم نظام الأجور و الرواتب:

تهتم وظيفة هيكل الأجور "بتحديد القيمة النسبية لكل وظيفة و تحديد أجرها، كما تهتم بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم المختلفة للوظائف".

بينما نظام الحوافز يتمثل في "منح مقابل عادل للأداء المتميز. ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو أدائهم الجماعي"<sup>3</sup>.

أي تقدير الحوافز على أساس الأداء الكلي للمنظمة بما يكفل إشباع حاجات العاملين في إطار تحقيق أهداف المنظمة.

تقييم و تقويم الأداء:

يشير تقييم الأداء إلى "دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص129-131.

<sup>2</sup> علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، ط1 (عمان: دار الصفاء للنشر، 2003) ص42.

<sup>3</sup> عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سابق، ص29.

<sup>4</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص367.

كما يتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية و تنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد و ثوابت ينظم من خلالها أسلوب العدالة و المساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها<sup>1</sup>.

إعداد خطة التدريب:

يعرف التدريب بأنه "محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً و أساليب مختلفة في أداء عملهم"<sup>2</sup>.

حيث تمارس المنظمة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد و معارفهم و مهاراتهم و توجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة. على المنظمة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب و أن تستخدم أساليب و الطرق المناسبة و أن تقيم فعالية هذا التدريب. و تهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل و الراحة و الإجازات وفقاً لنظام مناسب طبيعة المؤسسة و وضع نظام يتكفل بكفاءة العامل<sup>3</sup>.

وضع نظام الترقيات:

يتم من خلال وضع الضوابط للترقيات و النقل للعاملين في المنظمة حيث تشير الترقية إلى "الانتقال لمركز أفضل بالنسبة للعمال مما هو عليه الآن، فهي أداة لتحفيز العاملين على العلم و التعلم و اكتساب المعلومات"<sup>4</sup>.

برامج الصحة و السلامة المهنية:

و ذلك من خلال تهيئة الظروف المناخية المناسبة في العمل مما يساعد على زيادة الأداء<sup>5</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية.

تعد الموارد البشرية عنصراً رئيسياً لنجاح أية منظمة. و هو أحد الموجودات الثمينة و الضرورية للمنظمة و التي لا يمكن الاستغناء عنها و استبدالها، حيث تقوم المنظمات بإنشاء

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، و آخرون، مرجع سابق، ص 31.

<sup>2</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص 346.

<sup>3</sup> قاسم ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي (لبنان منشورات النهضة العربية، 2002) ص 18.

<sup>4</sup> مصطفى نجيب محمود، إدارة الموارد البشرية، ط 3 (عمان: دار الشروق، 2005) ص 79.

<sup>5</sup> خضير كاظم حمود، و آخرون، مرجع سابق، ص 18.

إدارة الموارد البشرية فيها بغية تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها و حل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم<sup>1</sup>.

إن إدارة الموارد البشرية تمثل محور الأساس في تنظيم العلاقات بين المنظمة والموظفين و ترمي غلى تحقيق أهدافها و غاياتها المرجوة، كما تكتسب الموارد البشرية أهميتها من: الدراسات و البحوث:

فقد أكدت العديد من الدراسات و البحوث على العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج و لتزايد أهمية العلاقات الإنسانية و لتحفيز العاملين و إشباع حاجاتهم لأن نجاح و فشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري. التكلفة:

حيث تتمثل في النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية الأجور و تعويضات العاملين. الحاجة إلى التخصص:

أصبح من الضروري أن يتطلب عمل إدارة الموارد البشرية تأهيلا و تدريباً متخصصاً في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة كتنظيم القوى العاملة و تصنيف الوظائف و وضع سياسات الأجور...<sup>2</sup>.

كما أثار انتباه بعض المديرين أن العائد على الاستثمار في الموارد البشرية هو أكبر من العائد على الاستثمار في الآلات. و كنتيجة لهذا فإن إدارة الموارد البشرية المتطورة يمكن أن تلعب دوراً رئيسياً في الإستراتيجية التنافسية، و في تنمية قدرات متميزة.

لقد أدت المشاكل الاقتصادية إلى زيادة أهمية الدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية حيث أصبح ينظر إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد بشرية على أنها وسيلة لتقليل أثر عدم التأكد البيئي، لذلك أصبح مألوفاً اعتبار إدارة الموارد البشرية جزءاً متكاملًا و ضرورياً في تكوين و تنمية الإستراتيجية.

تزداد أهمية الموارد البشرية بالنسبة للإدارة بصفة عامة كنتيجة لدورها في توفير الميزة التنافسية للمنظمة و زيادة قدرتها على المنافسة و زيادة إدراكها لمتطلبات البيئة المتقدمة تكنولوجياً في المستقبل، حيث وجد الاستراتيجي الشهير (مايكل بورتر، Meckel Porter)

<sup>1</sup> محمد صالح، فالح، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2004) ص20.

<sup>2</sup> مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص24.

أما إدارة الموارد البشرية فهي المغزى الرئيسي في تحقيق الميزة التنافسية فأصبح هناك تزايد كبير في إدراكها من خلال جودة القوى العاملة و التي تمكن المنظمات من المنافسة على أساس الاستجابة إلى السوق و الابتكارات التكنولوجية و هذا بدلا من الاعتماد على التكاليف المنخفضة فقط<sup>1</sup>.

### الخلاصة و الاستنتاجات:

اكتسبت وظيفة إدارة الموارد البشرية مكانة و أهمية أكبر من ذي قبل، و ذلك نتيجة الاقتناع و التسليم بأن العنصر البشري هو العنصر الحيوي و الأساسي في المنظمة. أصبحت إدارة الموارد تحظى ببالغ الأهمية في المنظمات المعاصرة باعتبار أن محور وجوه عملها هو العنصر البشري الذي أصبح اليوم يمثل أساس التميز و التفوق الذي تسعى أي منظمة لتحقيقه، و أهم مورد يمكن أن تحقق المنظمات به أعلى مستويات الأداء و الكفاءة الإنتاجية إذا أحسن استثماره.

و لكسب رضا العاملين و زيادة أداءهم و التحكم فيه تعمل المؤسسات على تسيير هذه الموارد بشكل فعال من خلال المهام و الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فيها و التي تسمح للمنظمة باختيار الشخص المناسب في المكان المناسب ناهيك عن وظيفة مكافئة و تعويض العاملين و تحفيزهم و رفع الروح المعنوية لديهم و خلق مستوى من الرضا و الإحساس بالانتماء لديهم و دفعهم لبذل المزيد من الجهد من خلال إعطاء كل عامل ما يستحقه نظري جهده.

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 156-157.

## الفصل الثاني

# تحفيز الموارد البشرية

## الفصل الثاني: تحفيز الموارد البشرية

## تمهيد:

لقد حظي موضوع الحوافز باهتمام الكثير من الباحثين و علماء الإدارة و علم النفس، ويأتي ذلك من الآثار الواضحة للحوافز و ما تشكله من أهمية كبير في تحسن أداء العاملين، حيث يؤدي اختيار الحوافز الملائمة بنوعيتها المادي و المعنوي إلى تشجيع العاملين للقيام بما وكل إليهم على أحسن وجه و على مستوى عال من الكفاءة، لذا فإن معظم الموسوعات تحرس على وضع أسس خاصة و قواعد ثابتة و بكيفية استخدامها و توزيعها بما يحقق الأهداف المرجوة منها على المستوى القريب و البعيد.

## المبحث الأول: مفهوم التحفيز و تطويره.

## المطلب الأول: مفهوم التحفيز.

التحفيزية مشتق من الفعل حفز يحفز واحتفزه وحفز عن الصيب و اليربوع.

حفز: واحتفزه (حفزه) بالرمع.

تحفز، حفزا: طغيه و حفزه عن الأمر: أعجله: أزعجه و احتفزه في مشيه: واجتهد واحتث، واحتفز في صلاته: تضام في سجوده واجتمع في جلوسه ، وحفزا عليها الخيل: أي صبوها<sup>1</sup>.

إن دوافع الفرد لا تكفي لتحديد نمط سلوكه، كما هو مخطط له لتحقيق الأداء المطلوب، لذا يتطلب الأمر البحث عن شيء ما يمكن من خلاله تحديد نمط سلوك كل فرد و هو ما يعرف بالحوافز.

ومن هنا عرف التحفيز motivation بأنه "النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان أثناء حياته ليشبع حاجاته و يحقق أهدافه و توقعاته و يتكيف مع متطلبات الحياة"<sup>2</sup>.

كما نوه "عصام الدين أمين ابر علفة" إلى انه لا يكفي أن يكون الفرد قادرا على العمل، وإنما أيضا يكون راغبا فيه، و تتم تنمية هذه الرغبة عن طريق التحفيز.

حيث عرف التحفيز بأنه " شيء خارجي يوجد في محيط العمل، تجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع رغبة يشعر بها، أو مثيرك تحرك السلوك الإنساني، وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول الحافز مهما للفرد"<sup>3</sup>. كما عرف التحفيز أيضا بأنه " ذلك الشعور الخارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو انجاز عمل أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف معينة "<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> موسى الأحمدى نويوات، معجم الأفعال المتعدية نحرف، طبعة خاصة الإسكندرية ( البصائر للنشر و التوزيع، 2009) ص 59.

<sup>2</sup> محمد عاطف عبيد، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ط1(مصر: دار النهضة العربية، 1991) ص 47.

<sup>3</sup> عصام الدين أمين أبو علفة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية (النظرية و التطبيق) (الإسكندرية: دار الجامعية، 2002) ص 187.

<sup>4</sup> نور الدين حارويش، مرجع سابق، ص 116.

يتضح من خلال هذا التعريف بان التحفيز هو شعور خارجي في المجتمع حيث انه عامل الذي توظفه الإدارة في جذب الفرد إليها باعتباره وسيلة لإشباع رغبة يشعر بها.

فالحوافز هي العوائد التي تحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتميزه في الأداء عن أقرانه"<sup>1</sup>.

كما عرف بيندر pinder التحفيز بكونه " مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد، و هي تحت الفرد العامل على تصرف معين في عمله و تحدد اتجاهه، وشكله، وشدته، ومدته.<sup>2</sup> يتضح لنا من خلال التعارف السابقة الذكر بأن التحفيز هو أكثر من وسيلة للإشباع ، فهو يعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز و الذي يركز على مكافأة العاملين نظير تميزهم في الأداء قصد تحقيق الأهداف المرجوة من وجود المنظمة لكل و نجاحها و استمرارها.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي للحوافز.

مع بداية القرن الثامن عشر عند ما برزت حركة الإدارة العلمية بدا العلماء يهتمون في بحوثهم و دراستهم بموضوع الحوافز و يمكن أن نميز ثلاثة مراحل لتطوير الفكر الراداري فيما يحضن موضوع الحوافز:

#### 1- المرحلة التقليدية أو الكلاسيكية:

تمثل هذه المرحلة النظرة التقليدية في الإدارة حيث اعتبرت فيها المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، و أن أهدافها هي تعظيم الأرباح فقط.

فمن وجهة نظر المديرين و أصحاب المصانع و المفكرين منهم "ماكس فيبر" إن الفرد بطبعه طموح وكسول، ولا يحب العمل، دائما يتجنب المسؤولية، و أن ما يبذله من جهد و طاقة يرتبط ارتباطا سلبيا مع مستوى الأجرة، و بالتالي كلما ارتفع الأجر قل الحافز في العمل و بالعكس.

<sup>1</sup> راوية حسين محمد، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، ط1 (الإسكندرية: دار الجامعية: 2001) ص212.

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص151.

و هكذا كان يعتبر الفرد في هذه المرحلة أداة للإنتاج و جزءا من الآلة التي يعمل عليها. فمحور اهتمام هذه المرحلة و نظرياتها كان الإنتاجية و زيادتها، و بالتالي نستطيع القول بأن هذه المرحلة ركزت على الحوافز المادية فقط<sup>1</sup>.

### مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد امتازت هذه المرحلة بتطور واضح في مجال النظرة إلى الإنسان و كيفية التعامل معه، وان العمال مبدعون حينما توفر لهم الفرصة المناسبة. وعليه فأن الإدارة تكون القرارات بالتشاور مع العاملين وتشعر العاملين بالانتماء للعمل، كما تساعدهم على التطور وتشجعهم على العمل الجماعي، كما حددت العلاقة بين الأجر و الجهد المبذول في شكل علاقة موجبة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد المبذول.

ومن هنا، نستنتج أن هذه المرحلة ركزت على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية على عكس المدرسة التقليدية التي ركزت على الحوافز المادية.

### المدرسة المعاصرة:

لقد استفادت هذه المرحلة من تجارب المرحلتين الأولى و الثانية في وضع فلسفتها الخاصة بالحوافز، حيث تطورت النظرة إلى المنظمة و الفرد و الحوافز إلى حد بعيد، فقد أضحى ينظر إلى المنظمات باعتبارها نظاما مفتوحا، وإنها وحدة اجتماعية فنية تتكون من أجزاء متداخلة و متفاعلة، يؤثر بعضها على البعض الآخر، و أن الفرد أو الموظف هو جوهر المنظمة و ركيزتها الأساسية في تحفيز مختلف أهدافها.

ولأن الإنسان ناضج فان الإدارة تتوقع منه أن يكون رقيقا على نفسه دون الحاجة إلى رقيب خارجي.

إن الحوافز في هذه المرحلة المعاصرة متنوعة و متباينة و مقترنة بأداء الفرد و مدى تحقيقه للأهداف المتورطة به.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 114.

يتبين من خلال المراحل السابقة بان معايير تقديم الحوافز في النظرية التقليدية و الإنسانية كانت سرية للغاية، و من حق الإدارة العليا الاحتفاظ بها و عدم الإفصاح عنها إلا في أضيق الحدود، بينما نجدها مختلفة تماما في النظريات الإدارية المعاصرة فهي واضحة و أكثر موضوعية و غالبا ما تقدم في صيغ كمية و ساهم الأفراد في تحديدها<sup>1</sup>.

و من هنا، نستنتج بأن المحفزات إذا ما وجهت بالشكل الصحيح و ربطت بإنتاجية الفرد فإنها تؤدي إلى نتائج مرغوبة على صعيد الفرد و المجتمع و المنظمة.

### نظرية سلم الحاجات:

تعتبر نظرية سلم الحاجات من أشهر النظريات في دراسة الحوافز في مجال العمل، ففي دراسته القيمة المنشورة سنة 1943 بعنوان "نظرية التحفيز الإنساني" بين ابراهام ماسلو Abraham maslow أن الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته و تحقيق غايته بأساليب تدريجية، و بصفة متخصص في علم النفس، فقد فسّر سلوك الفرد بأنه مرتبط بحاجاته التي يريد أن يشبعها.

حيث استند ماسلو في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد و تعمل كمحرك و دافع للسلوك و تتلخص النظرية بما يلي<sup>2</sup>:

- الإنسان هو كائن يشعر بالاحتياج لأشياء معينة، و هذا الاحتياج يؤثر على سلوكه، فالحاجات غير المشبعة تسبب التوتر لديه، و الفرد يرغب في إنهاء حالة التوتر هذه من خلال مجهود و سعي منه للبحث عن إشباع الحاجة، وبالتالي فإن الحاجة الغير مشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك الإنساني.

- تتدرج الحاجات في هرم يعكس مدى أهمية أو مدى إلحاح هذه الحاجات

- تتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءا بالحاجات الأولية (الفيزيولوجية) ثم ينتقل إلى

الحاجة للأمان ثم الحاجة إلى الانتماء ثم حاجات التقدير و أخيرا حاجات تحقيق الذات.

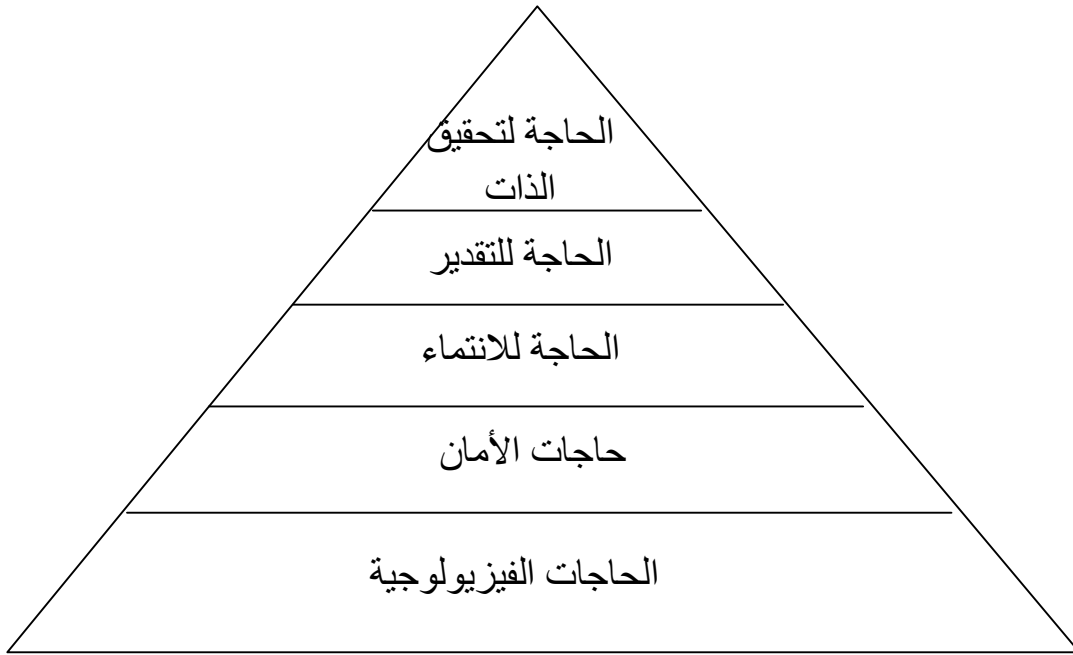
<sup>1</sup> بن علي الحزاز، الحوافز و أثرها على العمال، (مسقط: مكتبة دار الحق، 1987) ص150.

<sup>2</sup> محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 1997) ص241.

- إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة أو التي يعاني منها الفرد من صعوبة في إشباعها، قد تؤدي إلى إحباط و توتر حاد قد يسبب ألام نفسية ويؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذه الاحتياط.

- فقد صنف ماسلو حاجات الإنسان في خمس مجموعات و رتبها في شكل سلم أو هرم، كما هو مبين في الشكل رقم 1.

الشكل رقم 1: هرم ماسلو.



المصدر: سعود بن محمد النمر، و آخرون، الإدارة العامة - الأسس و الوظائف (الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، 2006) ص74.

**الحاجات الفيزيولوجية:** و هي عبارة عن الحاجات الضرورية للإنسان و التي لا يستطيع الاستغناء عنها مثل الحاجة إلى الماء و الغذاء و الهواء و المسكن و الراحة و النوم، و تأتي هذه الحاجات في هذه الحاجات في المرتبة الأولى، و يرتبط إشباعها بالنقود كقوة شرائية<sup>1</sup>.

**حاجات الأمان:** لمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفيزيولوجية بدرجة مرضية فإنه ينتقل إلى حاجات الأمان و التي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد و الحماية من أي أخطار أو حوادث، و تفضيله للعمل في البيئة مستقرة، أي أنها تتلخص في توفير العناصر المادية التي

<sup>1</sup> سعود بن محمد النمر و آخرون، الإدارة العامة - الأسس و الوظائف ( الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، 2006) ص84.

تحمي الإنسان من الضرر المادي و المعنوي ، وكذلك حماية حاجاته الفيزيولوجية مما يولد لديه الشعور بالاستقرار و الاطمئنان<sup>1</sup>.

**الحاجة إلى الانتماء:** حينما يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية و حاجات الأمان، تبرز الحاجة إلى الانتماء كمؤثر على السلوك الإنساني، و تتمثل في رغبة الفرد في جوده بين الآخرين، حيث أن الإنسان اجتماعي بطبعه، فلا بد له من أن يشعر بأنه جزء من جماعة يعيش بينها و يتصل بها و ينتمي إليها<sup>2</sup>.

**الحاجة للتقدير:** و هي الحاجة إلى الاحترام و التقدير من طرف الآخرين و اعترافهم بمجهودات الفرد ومركزه الاجتماعي وكذلك الحاجة إلى إحساسه بالثقة في النفس و القوة والمقدرة و الكفاءة.

**الحاجة لتحقيق الذات:** إن ظهور حاجات إثبات الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أشبعت بصفة أساسية، و قد عرف ماسلو حاجة إثبات الذات على أنها رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزا عن غيره من الأفراد، فهنا يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته و مهاراته الحالية و المحتملة في محاولة لتحقيق اكبر قدر ممكن من الانجازات التي تحقق رضاه و سعادته.

و قد تمت نظرية ماسلو بتمويل كبير و أيدتها العديد من الدراسات، إلا أن التطبيق العملي لها أوضح ضرورة إدخال بعض التعديلات لفهم سلوك العاملين في مواقف مختلفة كإشباع أكثر من مستوى من الرغبات في نفس الوقت ، أو سلوك الفرد عند ما يفشل في إشباع مستوى معين من الرغبات<sup>3</sup>.

### نظرية العاملين:

و يطلق عليها أيضا النظرية ذات المتغيرين و تنسب للكاتب (فريدريك هيرزبرج، Herzberg Frederick ) الذي أجرى دراسة على مائي مهندس و محاسب

<sup>1</sup> صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، ط1(عمان: دار حامد للنشر 2005) ص220.  
<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001) ص274.  
<sup>3</sup> حسين حديم، السلوك التنظيمي (عمان: دار زهران للنشر و التوزيع، 1998) ص128.

سنة 1959 وتمكن من خلالها أن يتوصل إلى الفصل بين العوامل المؤدية إلى الرضا والعوامل المؤدية إلى عدم الرضا.

حيث صنف العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد في العمل إلى مجموعتين.

1- **العوامل الوقائية:** و يؤدي عدم توافر أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الأشياء وعدم الرضا لدى الفرد، ولكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل، وقد أطلق على هذه العوامل عوامل الصيانة أو الوقاية لكونها ضرورية لضمان ادني درجة إشباع الحاجات.

2- **العوامل المحفزة:** هي عوامل مرتبطة بمحتوى الوظيفة، فإذا توفرت كان الأفراد راضين عن وظائفهم فهي تؤدي إلى تحفيزهم للأداء، ولكن عدم الرضا توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الأشياء وعدم الرضا لدى العامل و أهم هذه العوامل:

- الانجاز في العمل.
- التقدم و الترقى في العمل.
- إمكانية النمو و التطور الشخصي.
- الاعتراف و التقدير<sup>1</sup>.

فقد توصل هيرزبرج إلى أن العوامل التي تحقق الرضا لها علاقة مباشرة و عضوية بطبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد، إما عوامل عدم الرضا فترتبط عضويا ببيئة العمل، وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية هي أن الرضا و عدم الرضا(الاستياء) هما نقيضان، كما وليس من الضروري أن التخلص من العوامل التي تؤثر على الاستياء، قد يخلق انسجاما في العمل، وليس بالضرورة أيضا أن يؤدي ذلك إلى الرضا الوظيفي<sup>2</sup>.

و من هنا يتبين لنا بأن عملية التحفيز تتطلب دراسة الحاجات الإنسانية لدى الفرد العامل وتصنيفها حسب أهميتها و التركيز على الأكثر أهمية تم ما يليها في سلم الأهميات، ويدعم هذا الافتراض حقيقة عدم إمكانية المؤسسة من إشباع جميع حاجات الفرد العامل في نفس

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط1(عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 1999)ص244.

<sup>2</sup> كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في إدارة و تحديات المديرية، ط1 (بيروت: دار المنهل اللقباني، 2006)ص293.

الوقت و بنفس المستوى من الإشباع، فقد تركز المؤسسة على الحوافز المالية لأهميتها، ولكنها تعطي أهمية أقل للحاجات الأخرى<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أنواع نظم التحفيز

هناك زوايا متعددة يمكن أن تصنف بموجبها الحوافز و هي كالآتي:

#### الحوافز الايجابية:

و هي الحوافز التي تنمي روح الإبداع و التجديد.<sup>2</sup> و تنقسم إلى:

#### 1\_ الحوافز المادية:

الحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الفرد المادية و تحفزه على الإنتاجية و تنمية والتطوير حيث تهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة و تحسين الأداء كما يعد هذا النوع من الحوافز الأكثر استخداما و أكثر تأثيرا من غير من الحوافز لأنه يشبع حاجات العاملين<sup>3</sup>.

يأخذ التحضير المادي عدة أشكال نذكر منها:

#### الأجور

يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحت الأشخاص لبذل الجهد و العمل، فلقد اختلفت الآراء بين العلماء حتى تحديد أهمية الأجور و دورها المستمر في تحضير على رفع كفاءة الأداء، و لكن بالرغم من هذا الاختلاف تبقى الأجور احد أهم الحوافز الخاصة بالعمل كونها تتيح للعالمين تحقيق الكثير من حاجاتهم و رغباتهم الأولية و الأساسية كالمسكن والملبس و المأكل ...<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> خالد مطر العيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي (عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2004)ص266.

<sup>2</sup> زويلف مهدي، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية، ط1(عمان: دار مجداوي، 1994) ص276.

<sup>3</sup> عبد الجليل راشد محمد، إستراتيجية تكامل إدارة الموارد البشرية (2000) ص292.

<sup>4</sup> كامل برير، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، ط1(لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، 1997) ص114.

## ملحقات الأجور

هي تلك العناصر التي تضاف إلى الأجر القاعدي، وهي متغيرة و ترتبط مباشرة بالأداء، لهذا تلعب نتائج تقييم أداء الموارد البشرية دورا في تحديد بعضها و من هذه الملحقات:<sup>1</sup>

## المكافآت التشجيعية:

تعتبر المكافآت التشجيعية من أهم الحوافز المالية المقدمة للعاملين، تمنح للعاملين والموظفين الممتازين نتيجة زيادة إنتاجهم عن المستوى المحدد، كما أنها تحسب على أساس زمني وإنتاجي أو على أساس الاثنين معا.

**العلاوات:** يوجد نوعان من العلاوات التي نضاف إلى الأجر الأساسي للعمل هما:

## العلاوات الدورية:

تمنح للعامل مبلغ معينة بصفة دورية ( كل سنة مثلا أو سداسي) نتيجة زيادة خبرته وتضاعف مهاراته المهنية تعبيراً له عن التقدم الايجابي الذي أحرزه في ميدان العمل حتى يستطيع مواجهة أعباء الحياة المتزايدة عن طريق تلك المكافآت المقدمة له، مما ساهم بشكل كبير في رفع معنوياته.

وهناك نوعان:

**علاوة الكفاءة:** و هي زيادة في الأجر تمنح للعامل نتيجة لزيادة إنتاجية ومجهوده في العمل.

**علاوة الأقدمية:** و هي تعويض كامل لعضوية الفرد في المؤسسة، وتعبّر عن إخلاصه طيلة سنوات الخدمة، حيث تعطي للفرد شعورا نفسيا بأن مرتبه يزداد باستمرار حتى مع بقاءه في نفس الوظيفة مما يرفع من معنوياته.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاوش، مرجع سابق، ص 205 .

**العلوات الاستثنائية:**

تكون العلووة الاستثنائية مقابل إبداعات و توفير في التكاليف أو النفقات، و تحقق أرباح زائدة و غير منتظرة بالنسبة للمؤسسة.

كما ينعكس هذا النوع من المكافآت بشكل ايجابي على سلوك العامل فيزداد إخلاصا وتفانيا في عمله و زيادة مجهوداته و تحسين مستوى أدائه و كفاءته المهنية.

**ب- الحوافز المعنوية:**

يقصد بالحوافز المعنوية تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل يعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري<sup>1</sup>.

و من هنا نرى بأن الحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان و تحقق له إشباع حاجاته النفسية و الاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، و تحقيق التعاون بين زملائه.

و هناك أنواع متعددة من الحوافز المعنوية مثل:

**الترقية:** حيث تعتبر حافزا معنويا إلى جانب كونها حافزا ماديا إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء و المسؤولية و تأكيد الذات.

**الإثراء الوظيفي:** إن أسلوب الإثراء الوظيفي يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها و التجديد في أعباءها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجد قدراته ويطور مهارته بمقابلة هذه الأعباء و المسؤوليات.

**المشاركة في اتخاذ القرارات:**

ويعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بهم.

**الوظيفة المناسبة:**

حيث تتبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهدا للموظف لكي يبرز طاقته و إمكاناته.

1 مصطفى نجيب شاوش، مرجع سابق، ص210.

**لوحات الشرف:** ويعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المؤسسة مما يزيد ولاءهم و يدفعهم للمزيد من الجهد.

على أي منظمة أن تختار التوليفة المناسبة للحوافز و ذلك لكي يكون لديها نظام متكامل يحفز به العاملين على أدائهم المتميز، وهناك طرقا عديدة لتصنيف هذه الحوافز و هي كالآتي:

### 1- حوافز على مستوى العمال :

يتميز أداء العمال بسهولة القياس وبالتالي فإن حساب حوافزهم يتميز بأنه واضح واهم العمال الذين يسهل حساب الحوافز لهم أو قياس إنتاجهم هم العمال في الورش والمصانع، وأن أنظمة الحوافز التي تقدم لهم هي أنظمة الحوافز بالقطعة أو الحوافز بالوقت المعياري (أو النمطي)<sup>1</sup>.

#### الحوافز بالقطعة:

تعتبر من أهم طرق دفع الأجور و الحوافز معا، ففي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه العامل بحسب كمية الإنتاج أو القطعة المنتجة<sup>2</sup>.

يفضل عند تطبيق هذه الطريقة أن يكون هنالك اجر ثابت يومي أو شهري أو في كثير من الأحيان يتطلب تطبيق هذه الطريقة وجود حد ادني من العمل يسمى بالإنتاج النمطي أو الإنتاج المعياري.

يلاحظ على هذه الطريقة أنها سهلة الفهم و الحساب معا كما أن عوائد الفرد ترتبط مباشرة بمقدار إنتاجه و سلوكه فحسب "احمد ماهر" إن أهم عيوب هذه الطريقة تتمثل في صعوبة تحديد حجم الإنتاج النمطي أو المعياري أو محاولة من العمال لتخفيضه أو معارضته إذا كان عاليا عليهم، كما تحتاج هذه الطريقة إلى قياس مستمر للكمية المنتجة من العمل<sup>3</sup>.

1 أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 255.

2 محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية (مصر: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر والتوزيع، 2007) ص 223.

3 احمد ماهر، مرجع سابق، ص 256.

## حوافز الوقت:

في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد (نمطي أو معياري) ويكافأ على مقدار الوفرة في هذا الوقت أو يكافأ على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.

كما انه تجب على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد ويطلق عليه بالوقت النمطي المحدد أو المعياري، ويكافأ على استغلال الوقت نفسه في إنتاج أكثر<sup>1</sup>.

لنفرض أن العامل يقوم بإنتاج خلال وقت نمطي هو 7 ساعات في اليوم و المفروض أن ينتج 150 وحدة خلال السبع ساعات هذه، ثم لنفرض أن العامل استطاع أن ينتج 200 وحدة خلال الوقت المحدد، أي بزيادة 50 وحدة، وبقيام نحاسب سنة 50 إلى 150 نجد انه استطاع أن يحقق إنتاجاً إضافياً بنسبة الثلث، أي أن التميز في الإنتاج هنا هو استغلال الوقت المعياري أو النمطي لإنتاج لكفاءة عالية<sup>2</sup>.

## 2- حوافز المخصصين و الإداريين

تختلف حوافز المخصصين و الإداريين عن حوافز العمال وذلك في أن النوع الأول يعتمد على أداء يصعب قياسه كمياً بينما يسهل هذا القياس في النوع الثاني، وهناك عدة أنواع من حوافز المتخصصين و الإداريين منها ما يلي:

أ- **العمولة:** يتبع هذا النظام مع الوظائف البيعية و المحصلة، حيث يحصل البائع على نسبة مئوية من الصفقات و المبيعات التي يحققها دون أن يقبض راتباً ثابتاً، او تحصل (محصل الديون) على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها و كذلك دون راتب شهري محدد، و يمتد الأمر أحياناً إلى بعض المناصب الإدارية، حيث يسمح لهم بالحصول على عمولات في الصفقات التي يعقدونها مع الشركات الأخرى.

1 هيثم العافي، الإدارة بالحوافز (عمان: دار الكنوز 2007)، ص 34  
2 نفس المرجع، ص 35.

## ب- علاوة الكفاءة

يقصد بها زيادة في الأجر أو الراتب الشهري الذي يحصل عليه الموظف بناء على إنتاجيته العالية أو تميزه في العمل أو انضباطه المتواصل وعادة تمنح هذه العلاوة بعد سنة من العمل وبعد أن يثبت أن الموظف ذو إنتاجية عالية.

و عليه نستنتج بأن هذه الطريقة تصلح لجميع الوظائف الإدارية و التخصصية و العمالية ويمكن تطبيقها في تحسين أداء العاملين و لتحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

## ج- المكافآت:

تقدم الكثير من المنظمات مكافأة لكبار المتخصصين و الفئات الإدارية، وذلك بناء على الأداء العام للمنظمة ككل أو لأداء إدارتهم التي يشرفون عليها، و يقاس هذا على الأداء العام بالإرباح عادة أو بكميات الإنتاج أو المبيعات أو بالتوفير في التكاليف أو الوقت أو الموارد البشرية.

## 3- حوافز جماعات العمل:

تستخدم بعض المنظمات حوافز لجماعات العمل، و يتم فيها توزيع لكل مجموعة مبلغ واحد و يقسم على أعضاء الجماعة بالتساوي، أي أن كل فرد يحصل على نصيبه من الحوافز بناء على إنتاجه الجماعة ككل.

و نلاحظ أن إنتاجية الجماعة قد تحسب على أساس الكمية أو الوقت.

هناك العديد من الأسباب التي تشجع المنظمة على استخدام طرق الحوافز الجماعية، واهم هذه الأسباب هي صعوبة قياس أداء العامل منفردا، وذلك لان عمله هو جزء من عمل المجموعة، أو لأن إنتاجه يتأثر بمساهمات وجود زملائه في جماعة العمل، و يصعب فصل العمل الفردي منها.

1 احمد ماهر، مرجع سابق، ص 257.

## 4- حوافز على مستوى المنظمة ككل:

هي عبارة عن خطط حوافز مبنية على أساس الأداء الكلي للمنظمة، وحينها تكون الكفاءة الكلية عالية ترغب المنظمة في إشراك العاملين في الناتج الكلي من خلال منحهم جزءاً من النتيجة الكلية للمنظمة، وهناك نظامان للحوافز على مستوى المنظمة هما<sup>1</sup>:

## أ- المشاركة في الأرباح :

ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة، وهي عبء عن استقطاع نسبة ولتكن(10%) من إرباح الشركة ثم توزيعها على العاملين و يتم التوزيع حسب الراتب أو الدرجة أو المستوى الإداري أو كفاءة الأداء.

## ب- ملكية العاملين لأسهم الشركة:

يمكن اعتبار العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق مثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة، ففي هذه الطريقة من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسبة محددة<sup>2</sup>.

## ج- حوافز سلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار و تقويمه و الخدمة و من أمثلة السلوك السلبي التكاثر و التساهل و الإهمال و عدم الشعور بالمسؤولية و عدم الانصياع للتوجيهات و الأوامر و التعليمات، مما يدفع الإدارة بتطبيق الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء و الوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب.

فالحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة و يعتبر هذا حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ و المخالفة.

1 هيثم العاني ، مرجع سابق،ص36

2 يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص414.

فالحوافز السلبية تحدث توازنا في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء المتميز و الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف، فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين<sup>1</sup>.

و من أمثلة الحوافز السلبية:

- الإنذار و الردع
- الخصم من الراتب
- الحرمان من العلاوة
- الحرمان من الترقية و غيرها و حسب النظام المعمول به.

كما أن هناك آثار ضارة للتوقيف و العقاب منها:

- إن فرض العقاب على العاملين دون توضيح أسبابه قد يولد لديهم الخوف مما يضع شبح العقاب أمامهم دوما.
- إن العقاب قد يؤدي إلى عدم التعاون بين العاملين و قد يجعلهم يخافون من الوقوع في الخطأ.
- إن إنزال العقاب على الفرد دائما متردد أو يشعر بالخوف و عدم تحمل المسؤولية في العمل خوفا من الوقوع في الخطأ<sup>2</sup>.

و من هنا نوضح الفرق بين الحوافز الايجابية و السلبية، مما لاشك فيه أن الحوافز سواء كانت سلبية أو ايجابية تعمل وفق نظام و محددات في طرق استعمالها، لدفع العاملين نحو تحسين أدائهم الوظيفي، و حسب الأداء المتوقع مسبقا لكيفية تنفيذ الموظفين للمهام الموكلة إليهم فهل من المحتسب تطوير و تحسين الأداء بتغيير سلوك الموظف بحوافز ايجابية سواء كانت مادية أو معنوية أو ترهيب الموظف و إجباره على تحسين أدائه من خلال استخدام الحوافز السلبية كأداة لتقويم السلوك الوظيفي.

1 مبارك بن علي الحزاز، الحوافز و أثرها على العمال (مسقط: مكتبة دار الحق، 1987) ص287.  
2 نفس المرجع، ص290.

كما يمكن تقسيم الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدون إلى:

1- **حوافز فردية:** وهي تتمثل في كافة الحوافز المادية و المعنوية و الايجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره و ذلك لتصرف أو سلوك معين كالإنذار و المكافأة و الحسم و غير ذلك، و تختص هذه الحوافز بالمجهود الفردي للأفراد، أي لا تشمل الجماعات،مثلا أن تمنح مكافأة مالية لأفضل موظف أو بتوجيه خطاب شكر لكل فرد حقق قدرا عاليا من الإنتاج أو الأداء و هذا النوع من الحوافز تخلق جوا من التنافس داخل أفراد المجموعة مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد.

فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليها الفرد و هذه نتيجة انجاز عمل معين و من أمثالها الترقيات، المكافآت، العلاوات التشجيعية.

و في رؤية أخرى فان الحوافز الفردية هي التي توجه فرد واحد تشجعه و تغريه لزيادة أدائه و إنتاجه و من أمثلتها: تخصيص مكافأة لموظف الشهر.

- تخصيص جائزة لأفضل موظف في الدائرة
- إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم<sup>1</sup>.

تبين لنا أن الحوافز الفردية قد تؤثر سلبيا في تقليلها للعمل التعاوني و العمل بروح الفريق مما ينبه إلى ضرورة استخدام الحوافز الفردية و الجماعية معا.

2- **حوافز جماعية:** هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي و التعاون بين العاملين و من أمثلتها، المزايا العينية و الرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد في وحدة إدارية أو قسم واحد أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين و رفع كفاءة الإدارية و الإنتاجية و قد تكون الحوافز الجماعية ايجابية أو سلبية مادية أو معنوية.

إن أهم ما يتصف به الحافز الجماعي انه لا يعتبر حافزا ماليا فقط بل حافزا نفسيا واجتماعيا لأنه يبعث على الإحساس بالانتماء للجماعة و يقلل من الجهد الرقابي للجهاز الإداري، إذ يعتمد العاملون على أنفسهم في حل مشاكلهم فتثمر عنده القدرة على اتخاذ القرارات و المشاركة في المسؤولية.

1 راوية حسن محمد، مرجع سابق، ص310-311.

يلاحظ أن الحوافز الجماعية تشجع روح التعاون و العمل بروح الفريق الواحد، إذ يحرص كل مرؤوس على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه بل يتكامل معهم<sup>1</sup>.

كما قسمت الحوافز من حيث ارتباطها بالفرد مباشرة إلى:

**1- حوافز داخلية:** وهي التي ترتبط بالعمل نفسه، وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد تجاه جزء ذي مغزى من العمل ونتائجه و تتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في التطوير و التقدير كما توفر المعلومات المرتدة عن أداءه، و في رؤية أخرى فان الحوافز الداخلية هي الحوافز التي تحقق من خلالها العمل ذاته و منها:

الاستقلالية في العمل، استخدام مهارات متنوعة، القيام بأداء عمل مهم، الحصول على معلومات مرتدة من العمل ذاته

**2- حوافز خارجية:** و هي لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود على الفرد من مصادر أخرى في المؤسسة و تتمثل الحوافز الخارجية في الحوافز المادية و المزايا الإضافية والمشاركة في الأرباح و الحوافز التشجيعية و تقدير زملاء العمل و المهنة والترقيات و التعويضات المؤجلة.

و غالبا ما يكون تأثيرها اقل من تأثير الحوافز الداخلية و توجد ثلاثة أنماط رئيسية للحوافز الخارجية المتاحة أمام إدارة المؤسسة هي:

- الأجر و المكافآت المالية الأخرى
- التقدير و الثناء من جانب المشرفين و الزملاء
- الترقية

إن الحوافز الداخلية هي تلك الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها بينما الحوافز الخارجية لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود للأفراد من مصادر أخرى و تشمل زملاء العمل والمجموعات غير الرسمية و التنظيم الرسمي<sup>2</sup>.

و مجمل القول أن جميع الحوافز عبارة عن مثيرات خارجية لو احكم تخطيطها وإدارتها فإنها تلعب دورا مهما في إثارة و إيقاظ دوافع الفرد، كما أنها تحرك و توقظ شعور الموظفين

1 راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص320-321.  
2 مصطفى نجيب شاوش، مرجع سابق، ص212-213.

بالمنظمات، وتوجه سلوكهم و تغريهم للاستخدام الأمثل لقدراتهم وطاقتهم، كما أنها تدعم الصلة بين الفرد و عمله وبين الإدارة التي يعمل فيها.

**المبحث الثاني: أهمية التحفيز ومراحل تصميم نظامه.**

**المطلب الأول: أهمية التحفيز.**

تشير الدراسات إلى أن الاهتمام بموضوع الحوافز بدأ مع بداية الفكر الإداري، وأصبح أكثر أهمية في الوقت الحاضر لأسباب التالية

1- ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية التي تحتم زيادة قدرة المنظمة على اجتذاب المهارات اللازمة و حفز العاملين على تطوير قدراتهم ومعارضهم. فالحوافز تلعب دوراً أساسياً في انتقاء العناصر الصالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب.

2- غموض واضح في مضمون عملية التحفيز لارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية و التنظيمية المعقدة، الأمر الذي أدى إلى جذب اهتمام الكثير من الباحثين واعتماد التحفيز موضوعاً لدراساتهم قصد التوصل إلى مفهوم واضح و عام لعملية التحفيز.

3- تزايد القيود و التحديات التي توجه المنظمات و التي لها تأثير مباشر على كفاءة المنظمة و قدرتها على البقاء و الاستمرار.

4- زيادة حجم المنظمات و تنوع أنشطتها وميلها إلى الاتجاه الدولي في ممارسة أعمالها جعلها مضطرة في بعض الأحيان إلى دفع العاملين للانتقال إلى مجتمعات و دول أخرى للعمل.

5- تشير الكثير من الدراسات إلى أن للحوافز دوراً كبيراً في زيادة دافعية و ضمان استقرار الموارد البشرية في المنظمة<sup>1</sup>.

ومن هنا أصبح لنظم الحوافز دوراً فعالاً و أهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ويمكن تحديد هذه الأهمية في النقاط التالية:

- الزيادة في أرباح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية.
- زيادة مداخل العاملين وخلق الشعور بالاستقرار و الولاء للمؤسسة.

1 عاملة محسن ناجي، أنظمة الحوافز في المنشأ الصناعية (جامعة بغداد: كلية الإدارة والاقتصاد، ماجستير 1995) ص 38

- تخفيض تكلفة العمل في المؤسسة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل هدر الوقت و المواد المستخدمة في الإنتاج.
  - تفادي الكثير من مشاكل العمل، كالغياب، و دوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات و قلة الصراعات.
  - تطوير سلوك العمل المقبول في المؤسسة واستقرار القيم.
  - خلق استقرار أعلى في موارد المؤسسة البشرية<sup>1</sup>.
  - إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- من جهة أخرى يرى عادل جودة أنه لدى وضع نظام الحوافز في منظمة ما لا بد من الأخذ بعين الاعتبار هدفين رئيسيين تاليين.
- أ- الهدف الاقتصادي: حيث أن وضع نظام الحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بفائدة على المنظمة و العالمين لديها، حيث تسعى المنظمة هن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية و تحسين منتجاته و نوعيتها التي تعود بالفائدة عليها أولاً و كذلك على العاملين لديها.
- ب- الهدف المعنوي و هو المتعلق بالعامل مباشرة حيث انه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج و المتحكم في العملية الإنتاجية و هو المستهدف من وضع نظام للحوافز و لا بد لهذا النظام من المساهمة لإشباع بعض رغباته و احتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معه<sup>2</sup>.
- نستنتج أنه طالما أن العاملين هم الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال و بلوغ الأهداف كلما كانت صورة المؤسسة الايجابية لديهم كلما أدى ذلك على رفع الروح المعنوية و بالتالي الارتقاء بالأداء إلى أعلى الدرجات باعتبارهم جزءاً لا يتجزأ منها.
- كما أشارت بعض الدراسات إلى أنه هناك مجموعة من الأهداف التي نستطيع تحقيقها من خلال الحوافز و هذه الأهداف هي نفسها التي تظهر أهمية الحوافز و تتلخص فيما يلي:
- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد و العاملين و رفع روحهم المعنوية بما يحقق ذلك هدفاً إنسانياً في حد ذاته و عرضاً رئيسياً له انعكاساته على زيادة الإنتاجية لهؤلاء الأفراد، و تعزيز انتماءاتهم و علاقاتهم مع المؤسسة و إدارتها.

1 صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982) ص 41.

<sup>2</sup> عادل جودة، مرجع سابق، ص 46.

المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك أو توجيهه أو تعديله أو حتى إلغاءه حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة و العاملين.

المساهمة في تعزيز العاملين بأهداف المؤسسة أو سياسيتها و تعزيز قدراتهم و ميولهم الكيفية معها لأن العاملين كثيرا ما يسيئون فهم الإدارة مما يولد مناخا ملبدا بسوء الفهم العدوانية و السلبية بين الطرفين.

دفع العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بالعمل الذي يقومون به للوصول و استخدام أفضل لطاقتهم و قدراتهم مما يزيد من إنتاجية المؤسسة و تحسن من خدماتها و عطاءها في النوع<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز

من بين المراحل التي يتأسس فيها نظام الحوافز، نذكر منها ما يلي:

#### 1- تحدي هدف النظام:

تسعى المنظمات إلى أهداف عام و استراتيجيات محددة، و على من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا، و يقوم بترجمته بشكل هدف في نظام الحوافز و قد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات أو رفع الإيرادات أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف الأخرى.

لتحقيق هذا الهدف يجب تقسيمها إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم كالأنشطة والقطاعات والإدارات، و المصانع و المراكز...

و تقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من الأعلى إلى الأسفل وذلك داخل كل وحدة تنظيمية حيث يحقق هذا مبدأ المشاركة في وضع النظام<sup>2</sup>.

#### 2- دراسة الأداء:

تسعى هذه الخطوة على تحديد و توصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

إن تحديد و توصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم: بحيث تكون الوظيفة محددة و واضحة المعالم والأهداف و ذات بدايات و نهايات معلومة و عمليات و نواتج واضحة.

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن علي و ابل، دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع أداء العاملين (رسالة ماجستير، 2005) ص15.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص267.

● وجود عدد سليم من العاملين: فلا الأعداد أكثر من المطلوب و لا أقل منها، و هل العاملين بالوظيفة أعمالهم متشابهة أم متكاملة؟ لأن هذا السؤال يحدد نوعية الحوافز هل هي جماعية أم فرعية؟

● وجود طرق عمل سليمة: بمعنى انه هناك لوائح و خطوات كاملة للعمل، و أساليب للاتصال و الأداء، و خطوات للحصول على مدخلات العمل و خطوات للمراحل والعمليات.  
● وجود ظروف عمل ملائمة: و يقصد به المكان المناسب للعمل، و ذلك من حيث التجهيزات و الأدوات و العمليات و أيضا نواتج العمل.

● وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: فلا يمكن معاملة فرد على عمل ليس له السيطرة عليه<sup>1</sup>.

3- تحديد أو وضع ميزانية الحوافز و يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير الشؤون المالية ينفق على هذا النظام، و يجب أن يغطي المبلغ النقاط التالية:

- قيمة الحوافز و الجوائز: و هذا يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز.
- التكاليف الإدارية و هي تغطي تكاليف بنود مثل تصميم النظام و تعديله واجتماعاته و تدريب القائمين على النظام.
- تكاليف الترويج: و هي تغطي بنود النشرات و الكتيبات التعريفية و الملصقات الدعائية للمراسلات و الخطابات و الدعوات.

يمكن التفريق بين نوعين للميزانيات، الحوافز، وذلك بالنظر لحجم الحوافز ذاتها.

- ميزانية ثابتة: فيها يتحدد مبلغ ثابت و معروف مسبقا كأن تقول أن ميزانية الحوافز ثلاثة ملايين دولار خلال العام القادم، و هي تتحدد وفقا للخبرة السابقة للمنظمة و حجم ميزانية الأجور، و مدى كفاية الأجور و أهمية الحافز و زيادة الإنتاج.
- ميزانية مرنة: و يعني أن تكون الميزانية متغيرة و غير محددة سلفا و تحدد حسب الأرقام، الأرباح و الإنتاج.

<sup>1</sup> هيثم العاني، مرجع سابق، ص 19.

و على هذا فإن ميزانية الحافز تمثل نسبة مئوية من شيء متغير كان تكون مثلاً: 05% من قيمة الأرباح، و ميزة هذه الطريقة هي أنها لا تفرض أي قيود مسبقاً على الإدارة حيث أنها لا تفرض على المنظمة دفع مبلغ معين مسبقاً<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين

إذا أردنا التعرف على العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين و كسب تعاونهم يجب العمل على بناء الشعور بالاحترام و التقدير للأفراد بإطرائهم و الثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة.

- 1- التحلي بالصبر، و إشعار العاملين أنك مهتم بهم.
- 2- فسح المجال للأفراد للمشاركة في تحمل المسؤولية لتحسين العمل و تدريبهم على ذلك.
- 3- مشاركة العاملين في تصورات الإدارة و طلب المزيد من الأفكار.
- 4- العمل على تعليم الآخرين كيفية انجاز الأشياء بأنفسهم، و تشجيعهم على ذلك.
- 5- ربط العلاوات بالانجاز الجيد للعمل، و ليس بالمعايير الوظيفية و الأقدمية في العمل.
- 6- تشجيع و السماح بالمبادرات الجانبية.
- 7- تقييم انجازات العاملين و تبيان القيم التي أضافتها هذه الانجازات للمؤسسة.
- 8- تذكيرهم بالتضحيات التي قام بها الآخرون في سبيل هذا العمل
- 9- نزع الخوف من قلوبهم و صدورهم من آثار ذلك عليهم، عن كانت لها آثار سلبية.
- 10- جعل الحصانة لهم من الإشاعات و الافتراءات.
- 11- التذكير الدائم بوجوب قرن العمل بالإخلاص.
- 12- محاولة جعل مجموعات العمل متناسبة في التوزيع و المهام.
- 13- محاولة التواصل مع العاملين.
- 14- توفير للعاملين ما يثر رغباتهم في أشياء كثيرة.

هناك ثلاث طرق لكي تنقل التحفيز إلى العاملين:

- **التحفيز عن طريق الخوف:** بأن تذكر لهم الأخطار التي تحيط بالمؤسسة و أن الوقت يدهمنا، و علينا أن نحاول التشبث بسفينة نوح قبل أن يأخذنا الطوفان و مثل هذه الأقوال

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 268.

وهذه طريقة تجدي في أول الأمر ثم لا تجدي لها بريقا بعد ذلك و لن يكون من وراءها مردود ايجابي.

- التحفيز عن طريق المكافآت و الحوافز المادية: و هذه الطريقة أيضا تجدي في أول الأمر و لكننا لا تلبث إلا أن تخف من حدتها و لا تجدي على المدى البعيد لأن الأفراد إذا اعتادوا على ذلك فلن يتحركوا إلا إذا كان هناك حافز مادي فقط.
- مخاطبة العقل و إقناعه: بإقناعهم أن تطور المؤسسة يعود عليهم جميعا بالنع و يساهم في بناء مستقبل أفضل لهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عاملة محسن ناجي، مرجع سابق، ص 69.

## الخلاصة و الاستنتاجات:

بعد السرد لمفهوم وأنواع وأهمية نظام الحوافز، وكيف يمكن لها أن تؤدي الدور الذي وضعت من اجله، فيمكن القول بأن الحوافز المادية و المعنوية يجب أن تكون ضمن خطة مبرمجة تكفل إنصاف كل من العامل و المنظمة و تشجع على استمرار الجهود المتنافسة من جانب العاملين و المديرين و أن تتناسب مع كفاية الفرد و ما يبذله من جهد متميز في عمله، وتكون واضحة لا لبس فيها تجاه المستقبل، وان يستفيد من هذه الخطة عدد كبير من الموظفين دون أن تجير لمصلحة البعض فحسب.

## الفصل الثالث

### أساليب و مشاكل التحفيز

## الفصل الثالث: أساليب و مشاكل التحفيز

## تمهيد:

تلعب الحوافز دورا هاما في حياة المنظمات فأى منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها و زيادة قدراتها التنافسية لمواجهة التحديات و المتغيرات المعاصرة من اجل البقاء و الاستمرار. ولن يتحقق ذلك إلا من خلال نظام حوافز جيد يعمل على جذب أفضل العناصر البشرية كما ونوعا و تحفيز العاملين بالمنظمة لتفجير ما بدالهم من طاقات كامنة و زيادة شعورهم بالرضا الوظيفي و الولاء و الانتماء الذي ينعكس بدوره على مستويات أداء المنظمة كما ونوعا.

**المبحث الأول: أساليب و شروط نظام الحوافز.**

**المطلب الأول: أساليب التحفيز الإنساني.**

لقد تعدت وسائل التحفيز الإداري ومع هذا يمكن ذكر بعض منها في هذا المجال:

- إتباع نظرية الإدارة بالأهداف، وهي فلسفة لا تؤمن بالتسلط و الاعتماد على السلطة في دارتها لجهود العاملين، أو مكافأتهم أو حرمانهم من المكافأة نتيجة تقييم الجهود، بل أنها تأخذ بعين الاعتبار عوامل سلوكية و اعتبارات نفسية في متابعة سلوك الأفراد وهي من الوسائل الحديثة في التحفيز، فهي تشرك الفرد في متابعة أدائه وإقرار شكل هذا الأداء وهي من الطرق الديمقراطية في الإدارة ومفادها:

- أنها تحاكي العاملين بأهداف تحدد معهم سلفاً إذ يتفق الرئيس و المرؤوس على تحديد النتائج المتوقعة خلال فترة زمنية مقبلة.

- يبقى كل من الرئيس و المرؤوس ملتزمين بتلك الأهداف، فيسجل الرئيس كل عثرة أو مبادرة خلال العام وهو يراقب مدى وفاء الفرد لالتزاماته التي حددها مع الرئيس.

- في نهاية السنة التقييمية يتقابل الرئيس و المرؤوس ليبدل الرئيس المرؤوس عن هفواته خلال العام و تعثره في أداء التزاماته أو يبين له مدى ابتداعه في العمل خلال تلك الفترة.

- المشاركة في الإدارة، وهي اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرار الإداري وتندرج هذه المشاركة في اشتراك العاملين في اللجان أو المشاركة في مجلس الإدارة وبذلك تحقق الحاجة إلى الذات، وتدفع العاملين للمزيد من العمل المتميز.

- إغناء العمل و توسيعه، و نعني به توسيع العمل أفقياً وبذلك نبعد الضجر و الملل وتشجع على الإبداع، وتثير في الفرد الاهتمام و الرغبة في تحقيق الأهداف أما إغناء العمل فهو توسيع العمل عمودياً، و هي زيادة مسؤوليات الأفراد ليكن العمل نوعاً من التحدي ووسيلة لإثبات الذات وخلق شعور بقيمة العمل، كما أنها توفر للفرد فرصة نمو الشخصية<sup>1</sup>.

1 يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص420.

- كما يبنى نظام الحوافز على عدد من القواعد و المبادئ تتمثل فيما يلي:
- وضوح الهدف و الغاية من نظام الحوافز على المدى القصير وكذلك على المدى البعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد، الجماعة، المنظمة) إلى تحقيقه.
  - المساواة و العدالة، فلكل فرد الحق في إن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز مادام قد التزم بالأسس و المعايير المحددة، ويمثل اتفاق المساهمين على تقسيم الأرباح بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم.
  - تمييز الأداء، حيث يعد من أهم القواعد الحاكمة لمخ الحوافز مثل:زيادة كمية الإنتاج وجودتها و تخفيض تكلفة الإنتاج ووقت الانجاز.
  - القوة و المجهود، حيث يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة، ومع مراعاة الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل و الأسباب و المجهود المبذول.
  - المهارة و الابتكار، إذ تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للعاملين الذين يحصلون على شهادات أعلى ائو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكارا و حلولاً ابتكارية لمشكلات العمل و الإدارة.
  - الحاجة و الرغبة، إذ يتم توزيع الحوافز على العاملين وفق حاجاتهم و رغباتهم، ففي بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا<sup>1</sup>.
- من هنا نوضح الفرق بين الحوافز الايجابية و السلبية، مما لا شك فيه أن الحوافز سواء كانت سلبية أو ايجابية تعمل وفق نظام و محددات في طرق استعمالها، لدفع العاملين نحو تحسين أدائهم الوظيفي، و حسب الأداء المتوقع مسبقاً، لكيفية تنفيذ الموظفين للمهام الموكلة إليهم، فهل من المحتسب تطوير و تحسين الأداء بتعزيز سلوك الموظف و إجباره على تحسين أدائه من خلال استخدام الحوافز السلبية كأداة لتقويم السلوك الوظيفي.

1 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية (المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007) ص132.

**المطلب الثاني: شروط نظام الحوافز.**

لكي تحقق الحوافز الأهداف المرجوة منها لا بد و أن تضع الإدارة أمامها مجموعة من الشروط الأساسية التي تساهم في نجاح هذا النظام و نذكر منها.

**البساطة:**

و يعني إن يكون النظام مختصرا وواضحا و مفهوما وذلك في بنوده و صياغته وحساباته.

**التحديد:**

و يقصد به أن يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزها مشروحة فلا يكفي أن نقول إن "نتيج أكثر" أو يؤدي إلى "تخفيض التكاليف" بل يجب أن يكون هذا أكثر وضوحا من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرف.

**معايير الأداء:**

ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء و السلوك، وان يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة، وقابلة للقياس، كما يمكن تحقيقها.

**ربط الحافز بالأداء:**

يجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز، وان تكون هذه العلاقة واضحة، ومضمونة.

**التفاوت:**

لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز، و إلا فقدت قيمتها الحافزة، والاختلاف يجب أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد.

**العدالة:**

يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين في أدائهم، و عدن تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الرد بالاستياء.

**السيطرة:**

تعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها و الظروف المحيطة، والموارد التي يستخدمونها وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون به من أعمال.

**التغطية الكاملة للأداء:**

تعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية و الجودة وتخفيض التكاليف.

**المشاركة:**

إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن تزيد من اقتناعهم به، و تحمسهم له، و المحافظة عليه.

**التنوع:**

يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها، حتى تكون مثيرة و مرضية لكافة الاحتياجات، فمنها المادي و منها المعنوي كالحفلات و غيرها.

**الجدوى:**

يجب أن يكون النظام منفعه للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المنظمة قبل و بعد النظام و ألا أصبحت الحوافز نفقات جارية و ليست إنفاقاً استثمارياً<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 55.

**لموس و كبير:**

الحوافز الكبيرة و الواضحة فقط هي التي تكون ذات تأثير ايجابي، و قد يحدث العكس عندما يكون مقدار الحافز قليلا.

**الاستقرار و المرونة:**

لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يتفهمه العاملون و إن استدعى الأمر يتم تغييره.

**العلانية:**

يجب أن نظام الحوافز معلنا، لكي يزيد من ثقة العاملين فيه، و عدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز.

**مساندة الإدارة العليا:**

و يكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية، و عند عقد حفلات الحوافز و الجوائز.

**تدريب المشرفين:**

لا بد من تعليم و تدريب الإدارات و رؤساء الأقسام فالمشرفين والملاحظين على إجراءات النظام

**نظام التسجيل:**

يجب أن يكون هناك نظام سليم لتسجيل أنماط و أنواع و مستويات الأداء، دون تحيز، بدقة عالية حتى يمكن حساب الحوافز بدقة و موضوعية<sup>1</sup>.

1 خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق، ص 253-255.

**المبحث الثاني : مشاكل التحفيز و العوامل المؤثرة فيه أساليب و مشاكل التحفيز**

**المطلب الأول: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز.**

إن نظام الحوافز يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل و أثناء التخطيط لأنظمة الحوافز، ومن هذه العوامل ما يلي<sup>1</sup>:

1- **العوامل الداخلية:** ويقصد بها العوامل و القوى الموجودة داخل المنظمة و التي لها دور أساسي في تشكيلها، ومن أهم العوامل الداخلية أهداف المنظمة و ما تود أن تحققه من أنشطتها و كيف يؤثر ذلك في شكل أنظمة الحوافز، وتتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

أ- **أهداف المؤسسة:** لأهداف المؤسسة تأثير مباشر على شكل و حجم الأجور و التعويضات التي تدفعها للعاملين، فإذا كان الهدف النهائي للمؤسسة هو تحقيق الأرباح دون النظر إلى أي شيء آخر فمن المتوقع أن تقلل المؤسسة من أجورها وروابطها و لا تعط أي اهتمام بالحوافز، الأمر الذي سيؤدي في البداية إلى أرباح سريعة لكن هذا الذي سيتحول على المدى البعيد إلى خسارة، وذلك نتيجة لعدم رضا العاملين عن الحوافز المقدمة لهم وبالتالي سوف يقل أدائهم مما ينعكس سلبا على الإنتاج.

ب- **إستراتيجية المؤسسة:** من أهم استراتيجيات المؤسسة أن تحدد أهدافا غير الأرباح و من ضمنها راحة و استقرار العاملين لأن ذلك سوف يؤدي إلى تولد حاجة من الانتماء و الولاء للمؤسسة مما .....

1 هيثم العاني، مرجع سابق، ص 105.  
2 نفس المرجع، ص 105.

تقسيم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأجر

جدول رقم (1)

م	العوامل الداخلية	العوامل الخارجية
1	أهداف المنظمة	القوانين و التشريعات
2	إستراتيجية المنظمة	المنافسون
3	استراتيجيات الموارد البشرية	العرض و الطلب
4	دور حياة المنظمة	النقابات
5	تصميم الوظائف	ثقافة المجتمع
6	احتياجات العاملين	—

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص58.

كما يرى عادل جودة أن هناك عوامل كثيرة تؤثر على الحوافز منها ما تخل ضمن إطار المنظمة ومنها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة و للتوضيح ما يلي:

#### على مستوى الدولة: (عوامل خارجية)

أ- سياسة الدولة الاقتصادية و الاجتماعية و التي تظهر كقوانين، تعمل المؤسسات من خلال إدارتها على تطبيقها و بالتالي فهي تشكل العامل الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشكلات الناجمة عن التطبيق.

ب- القيم الاجتماعية و النظام الاجتماعي السائد و الذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع و يحدد رغباتهم و حاجاتهم و الأولويات في ذلك.

#### على مستوى إدارة المؤسسة (عوامل داخلية):

أ- تنوع الجهاز الإداري و إمكاناته و تنظيمه و قدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب.

ب- اقتصاديات المؤسسة نفسها و مدى فعالية نشاطها و مردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني.

ت- نوع القوة العاملة و تركيبها المهني و الاجتماعي و الثقافي<sup>1</sup>.

أما من وجهة نظر (حجيم الطائي) أن العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز:

**التبعية:** وهو أن يكون التحفيز تاليا مباشرا للعمل قدر المستطاع .

**الحجم و النوع:** من المناسب أن يكون حجم الحافز ونوعه وحجم العمل ونوعه بينهما

تناسب.

**إدراك سبب التحفيز:** وهو أن يدرك المحفز لما حفز.

**الثبات:** فإذا حفز احد العاملين في مجال و لم يحفز الآخر في المجال نفسه فالحافز غير

ثابت.

**التحكم:** لا يصح أن يطالب العامل إلا بما هو قادر عليه<sup>2</sup>.

2- **العوامل الخارجية:** هو ما يخرج عن نطاق سيطرة المنظمة أو هي خارج الحدود

الجغرافية للمنظمة، أو هي تشمل تأثير القوانين و التشريعات و تأثير المنافسة و المنافسين

والعرض و الطلب واتحادات و نقابات العاملين، وأخيرا ثقافة المجتمع في تأثيرها على

الحوافز<sup>3</sup>.

- **القوانين و التشريعات:** التي تسنها الدولة لكي تنظم العلاقة بين المؤسسة و العاملين

فيها، إما لرغبة المشروع في الدولة في توفير خصائص معينة من هذه العلاقة، وإما يسبب

وجود مشاكل كبيرة لم تستطع المؤسسات بنفسها لن حلها.

- **المنافسون:** من ابسط قواعد تحديد الممارسات الخاصة بدفع الرواتب و الأجور

والحوافز و المزايا وخدمات العاملين هي تقليد المنافسين، فالمؤسسة الجديدة يجب عليها إن

تقتدي بما يفعله المنافسين أو تفوقه، أما المؤسسات الكبيرة التي ترغب في تحديث أنظمتها

للحوافز عليها أن تدرس ممارسات المنافسين في شتى مجالات الأجور و التعويضات

والحوافز

1 عادل جودة، الحوافز (مصر: المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1978) ص35.

2 يوسف حجيم الطائي، وآخرون، مرجع سابق، ص416.

3 احمد ماهر، مرجع سابق، ص57.

- العرض و الطلب:يشير العرض إلى حجم العمالة المتاحة المعروضة في سوق العمل، ويشير الطلب إلى حجم ما تطلبه المؤسسات المختلفة من عمالة في مهن معينة،وبطبيعة الحال هناك وظائف بها ندرة وأخرى توجد بوفرة، فالأولى تتمتع بان روابطها وتعويضاتها و حوافزها عالية بالمقارنة مع الثانية<sup>1</sup>.
- النقابات: تمثل أعضائها من العاملين في مواجهة الشركات التي يعملون بها،للمحافظة على حقوق أعضائها من خلال المطالبة بها، و من أهم القضايا التي تركز عليها و تمس الأجور و التعويضات هي:
  - تحديد الحد الأدنى لأجر العاملين في الوظائف المختلفة.
  - راتب التقاعد، والاستقطاعات الخاصة بها، ومساهمة المنظمة فيها.
  - أنواع و حجم المزايا و الخدمات.
  - الزيادات السنوية المتعلقة بالأقدمية، و بزيادة تكلفة المعيشة.
- ثقافة المجتمع: المجتمعات تختلف بعضها البعض في ثقافتها وما تعتبر به من قيم وعادات و تقاليد و مفاهيم معينة، فثقافة الولايات المتحدة الأمريكية تعزز بالفردية كقيمة أساسية هو ما يعني أنها تقدر الأداء الفردي،و منح اجر و تعويضات عالية ملائمة لهذا الأداء العالي، مع مخاطرة فقد الوظيفة في حالة الأداء المنخفض، و على العكس نجد في الثقافة اليابانية تقدير للقيم الجماعية و حتى أولئك الأفراد أداءا يتم التعامل معهم بواسطة المجموعات التي ينتمون إليها، والتي تقوم بتدريبهم و رعايتهم و الضغط عليهم لتحسين الأداء<sup>2</sup>.

1 أحمد ماهر،مرجع سابق،ص56.

2 هيثم العاني، مرجع سابق، ص105.

### المطلب الثاني: مشكلات التحفيز في المنظمة.

إن أنظمة الحوافز قد يعاب عليها بان لها أعراض جانبية سيئة، و إن لم تستطع المنظمة أن تدرس هذه الأعراض و أتعالجها فإن هذه الأعراض قد تفضح النظام، ومن أهم أسباب فشل نظام الحوافز ما يلي:

- عدم وجود أهداف و معايير للأداء، ويرجع ذلك إلى ضعف تحليل العمل و التوصل إلى الأنشطة و المهام المكونة للعمل و التي يتم ترجمتها بعد ذلك إلى معايير للأداء.
- خوف العاملين من رفع المعايير في المستقبل، و يرجع هذا الخوف إلى ظن العاملين بأن الإدارة يمكن أن ترفع معايير الأداء على خلفية أن العاملين القادرين على تحقيقها، فإذا كانت هذه المعايير مبنية على دراسة لوصف الوظيفة، و اتفاق العاملين، وإنما تتسم بأنها مفهومة فيجب على الإدارة أن لا ترفعها<sup>1</sup>.
- صعوبة قياس معايير الأداء، و ترجع الصعوبة على عدم إمكانية التعبير عن معايير الأداء في شكل كمي واضح، أو أن تسجيله صعب، أو لعدم توافر الأشخاص التي تقوم بقياسه و تسجيله.
- عدم قدرة العاملين على تحقيق المعايير، و مرد ذلك إما إلى عدم واقعية المعايير المطلوبة، أو أنها غير مفهومة، أو لعدم تدريب العاملين على أداء الأنشطة و المهام الخاصة بالعملاء لعدم قيام المنظمة بتوفير الموارد المطلوبة لتحقيق العمل.
- الصراع و المنافسة، فالتنافس بين الأفراد على إبراز أدائهم الأفضل قد يؤدي إلى الشعور بأن الآخرين حد دون مصالحهم.
- فقدان الثقة بين الإدارة و العاملين، إذ تحدث مواجهة بين العاملين المسؤولين عن تحقيق المعدلات و المعايير و الذين يظنون أن الإدارة قد تقوم برفع المعايير و تغييرها<sup>2</sup>.
- إن تعدد الحوافز و تباين أهداف العاملين و دوافعهم و تبدلها بين وقت و آخرى يجعل مسألة اختيار الحافز مشكلة حقيقية أمام العاملين في إدارة الموارد البشرية و تزداد هذه مشكلة عمقا في بلادنا العربية لأن غالبية المنظمات العاملة فيها تعاني من مشاكل عديدة بشأن

1 جون فيشر، كيف تصنع نظاما للحوافز و المكافآت (مصر: دار الفاروق للنشر، 2003) ص 96.  
2 أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 319-320.

الحوافز فإلى جانب ضعف دور إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات نجدها تعاني من واحدة أو أكثر من المشاكل الآتية بخصوص الحوافز:

- عدم وضوح أهداف نظام الحوافز لكل من الإدارة و المستفيدين
- غياب الدراسات العلمية وللبحوث المدنية المتعلقة بدوافع و اتجاهات العاملين.
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء لكي تمنح الحوافز بناء عليها، و قد أدى ذلك إلى حصول أعداد كبيرة من العاملين على حوافز واحدة أو متشابهة بالرغم من وجود الفروقات المهنية و الثقافية فيما بينها.
- عدم دقة تقويم أداء العاملين و خضوع عملية التقويم للعوامل الشخصية في اغلب الأحيان.
- نقص مهارة المديرين في تطبيق الحوافز من حيث فعاليتها و الأثر الذي تتركه على الأفراد، و العائد المتحقق منها و الثغرات التي توجد فيها، و النواحي التي تحتاج للتعديل و غياب الإحصاءات الدالة على ذلك.
- رغم السلبيات و المشاكل التي ذكرناها سابقا نخوض التحفيز إلا أن عدم استخدام نظام التحفيز في المنظمات يؤدي إلى تعرضها لعدة مخاطر من بينها:
- تدني مستوى الأداء لدى العاملين.
- انخفاض معدلات الإنتاج و الإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المرجوة.
- تراجع جودة المنتجات و الخدمات.
- زيادة الزمن المنفق على انجاز المهام و الأعمال عن الوقت الفعلي المحدد سابقا.
- شعور العاملين بعدم الرضا و ارتفاع نسبة التغيب و دوران العمل و الحوادث و الأمراض المهنية.
- ابتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون و تكريس النزعة المصلحية الذاتية.
- سيادة اللامبالاة، و غياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها العاملون.
- استغلال كل الفرص للتأخر في الحضور إلى العمل و السعي إلى مغادرته قبل الأوان.
- ازدياد المطالب و الشكاوى باستمرار في كل وقت و مناسبة<sup>1</sup>.

1 مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 155.

**الخلاصة و الاستنتاجات:**

اكتسبت وظيفة إدارة الموارد البشرية مكانة و أهمية اكبر من ذي قبل، وذلك نتيجة الاقتناع و السليم بان العنصر البشري هو العنصر الحيوي و الأساسي في المنظمة. وأصبحت إدارة الموارد تحظى ببالغ الأهمية في المنظمات المعاصرة باعتبار أن محور جوهر عملها العنصر البشري الذي أصبح اليوم يمثل أساس التميز و التفوق الذي تسعى أي منظمة إلى تحقيقه، واهم مورد يمكن أن تحقق المنظمات أعلى مستويات الأداء والكفاءة الإنتاجية إذا أحسن استثماره.

ولكسب رضا العاملين و زيادة أدائهم و التحكم فيهم عملت المؤسسة على تسيير هذه الموارد بالشكل الفعال من خلال المهام و الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فيها، و التي تسمح للمنظمة باختيار الشخص المناسب في المكان المناسب بالإضافة إلى وظيفة مكافأة و تعويض العاملين و تحفيزهم و رفع الروح المعنوية عندهم وخلق مستوى من الرضا و الإحساس بالانتماء لديهم و دفعهم لبذل المزيد من الجهد من خلال إعطاء عامل ما يستحقه تجاه جهده.

# الختامة

## الخاتمة:

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة و المطروحة و قد اكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المنظمات لذا انصبحت أغلب جهود إدارة الموارد البشرية على العنصر البشري و كيفية تحسين أداءه باعتباره الورقة الراححة في المؤسسة و عنصر التمييز فيها، وهذا عن طريق الحوافز.

و من هنا اتضح بأنه من الضروري على المؤسسة أن تقوم باختيار العمال الأكفاء ذوي المهارات و لا تكتفي بهذا فقط بل تقوم بتدريبهم و تحفيزهم للرفع من أداءهم.

و أهم ما أمكننا استنتاجه هو أن الاهتمام بدراسة التحفيز و ماله من تأثير على الدوافع الإنسانية تفرضه الرغبة لتحسين أداء العاملين كدلالة على قدرة الفرد و معرفته و تحفيزه في المنظمة و رفع كفاءته الإنتاجية بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة .

لا يكفي أن يكون الفرد قادرا على العمل و إنما الأهم هو توافر الرغبة لهذا العمل و لكي تنشط هذه الرغبة على إدارة المنظمة أن تسعى لإشباع حاجات الفرد .

من هنا نستنتج أن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري و بمدى تحقيق رغباته و آماله، فبقاء المؤسسات و استمرارها في ظل المنافسة العالمية مرهون بهذا العنصر.

التوصيات:

- خلق جو للحوار بين الإدارة و العاملين يسمح بتقديم الاقتراحات و الأفكار الجديدة ومحاولة تجسيدها ميدانيا.
- الاعتماد على نشاط تخطيط الموارد البشرية للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية .
- عند اختيار العاملين يجب الاعتماد على المعايير العلمية المبنية على أسس الكفاءة والمؤهلات و تعيين الرجل المناسب في المكان المناسب.
- إجراء تقييم العاملين كل سداسي أو ثلاثي لمدى أهمية تكرار عملية التقييم و التي تمكن الإدارة من معرفة مدى توافق الفرد مع وظيفته و درجة تقدمه في أداء مهامه.
- مواصلة منح الحوافز في وقتها و عدم تأخيرها على النحو الذي يقلل من تأثيرها في تحقيق الهدف المنشود منها .
- يجب أن يرتبط نظام الحوافز فعليا بمستوى الأداء، بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقا لمستوى أدائهم مما يشجع العاملين على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم ، و بذلك يتم ربط تقديم الحوافز بتحسين الأداء.
- التركيز على الحوافز المادية و المعنوية التي لها الأولوية و التأثير في تحسين الأداء.
- إجراء المزيد من الدراسات و البحوث المستقبلية المتعلقة بالحوافز و دورها في تحسين مستوى الأداء.

# قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع:

المصادر باللغة العربية:

1. أسامة كامل، محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، (البحرين: مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية للنشر، 2006).
2. بن علي الحزاز، الحوافز و اثرها على العمال، (مسقط: مكتبة دار الحق، 1987).
3. بوفلجة هيات، القيم الثقافية و التسيير، ط1 (وهران: دار الغرب للنشر و التوزيع، 1998).
4. ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001).
5. جون فيشر، كيف تصنع نظاما للحوافز و المكافآت (مصر: دار الفاروق للنشر، 2003).
6. حسين حديم، السلوك التنظيمي (عمان: دار زهران للنشر و التوزيع، 1998).
7. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية (الجزائر: قالمة) (ميرية، قالمة، 2004).
8. خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط1 (عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 1999).
9. راوية حسين محمد، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، ط1 (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001).
10. راوية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2003).
11. زويلف مهدي، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية، ط1 (عمان: دار مجداوي، 1994).
12. سعاد ناف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، (إدارة الأفراد) (عمان: دار وائل للطباعة و النشر، 2001).
13. سعود بن محمد النمر و آخرون، الإدارة العامة الأسس و الوظائف (الرياض: مطابع الفرزدق التجارية، 2006).
14. صالح عودة، سعيد، إدارة الأفراد (طرابلس: المنشورات الجامعية- 1994).
15. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، ط1 (عمان: دار حامد للنشر، 2005).
16. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية (الإسكندرية: دار الجامعة للنشر و التوزيع، 1999-2000).
17. صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982).
18. عادل جودة، الحوافز (مصر: المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1978).
19. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي (الأردن: مطبعة الاقتصاد للطباعة و النشر، 2006).

20. عبد البارئ إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي العشرين، ط2 (عمان: دار وائل للنشر، 2010).
21. عبد الجليل راشد محمد، إستراتيجية تكامل إدارة الموارد البشرية (2000).
22. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية (المنصورة: المكتبية العصرية للنشر والتوزيع، 2007).
23. عبد الرحمان بن علي وابل، دورا لحوافز المادية و المعنوية في رفع أداء العاملين (رسالة ماجستير، 2005).
24. عصام الدين أمين أبو علفة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق) (الإسكندرية: دار الجامعية، 2002).
25. عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سابق.
26. علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، (مصر: مكتبة غريب، 1998).
27. علي غربي، بلقاسم سلاطنية، اسماعيل خيرة، تنمية الموارد البشرية، (الجزائر: إدارة الفجر للنشر و التوزيع، 2007).
28. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، ط1 (عمان: دار الصفاء للنشر، 2003).
29. قاسم ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي (لبنان: منشورات النهضة العربية، 2002).
30. قباري محمد اسماعيل، علم الاجتماع الإداري، (الإسكندرية: دار المعارف، 1981).
31. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في إدارة و تحديات المديرية، ط1 (بيروت: دار المنهل اللقباني، 2006).
32. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، ط1 (لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، 1997).
33. مبارك بن علي الحزاز، الحوافز و أثرها على العمال (مسقط: مكتبة دار الحق، 1987).
34. محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، ط1 (عمان: دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع، 2012).
35. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003).
36. محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 1997).
37. محمد صالح، فالح، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع، 2004).
38. محمد عاطف عبيد، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ط1 (مصر: دار النهضة العربية، 1991).
39. مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية للاتجاهات المعاصرة (القاهرة: مجموعة النيل العربية).
40. مصطفى نجيب محمود، إدارة الموارد البشرية، ط3 (عمان: دار الشروق، 2005).
41. مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، مدخل كمي، ط1 (عمان: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، 2001).

42. مهدي حسن زويلف، الإدارة نظريات ومبادئ، ط1(عمان: دار الفكر للطباعة والنشر، 2001).
43. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1 (الجزائر : دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، 2011).
44. نور الدين حارويش، إدارة الموارد البشرية، ط1 (الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة و التوزيع 2011).
45. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز ( عمان: دار كنوز المعرفة، 2007).
46. يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، ط1 (عمان: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2006).

#### المذكرات:

1. عاملة محسن ناجي، أنظمة الحوافز في المنشأ الصناعية (جامعة بغداد: كلية الإدارة والاقتصاد، ماجستير 1995).

#### الموسوعات و المعاجم:

1. موسى الأحمدى نويواث، معجم الأفعال المتعدية نحرف ، طبعة خاصة الإسكندرية (البصائر للنشر و التوزيع، 2009).

#### المصادر باللغة الأجنبية:

1. French, W, the personnel management process: Human resources administration, third edition, ( Houghton Miggilinto, Bostair, 1974), P3.

# الفهرس

الصفحة	الموضوع
05-01.....	مقدمة

## الفصل الأول: مفاهيم نظرية في إدارة الموارد البشرية.

06.....	تمهيد
07.....	المبحث الأول: طبيعة إدارة المورد البشرية
07.....	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية
08.....	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية
11.....	المطلب الثالث: المبادئ الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
14.....	المبحث الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
14.....	المطلب الأول: التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية
15.....	المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
18.....	المطلب الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية
22.....	المبحث الثالث: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية
22.....	المطلب الأول: الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
24.....	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
26.....	المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية
28.....	الخلاصة و الاستنتاجات

## الفصل الثاني: تحضير الموارد البشرية

29.....	تمهيد
30.....	المبحث الأول: مفهوم التحفيز و تطويره
30.....	المطلب الأول: مفهوم التحفيز
31.....	المطلب الثاني: التطور التاريخي للحوافز

37.....	المطلب الثالث: أنواع نظم الحوافز
47.....	المبحث الثاني: أهمية التحفيز و مراحل تصميم نظامه
47.....	المطلب الأول: أهمية التحفيز
49.....	المطلب الثاني: مراحل تصميم الحوافز
51.....	المطلب الثالث: العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين
53.....	الخلاصة و الاستنتاجات

### الفصل الثالث: أساليب و مشاكل التحفيز.

54.....	تمهيد
55.....	المبحث الأول: أساليب و شروط نظام التحفيز
55.....	المطلب الأول: أساليب التحفيز
57.....	المطلب الثاني: شروط نجاح نظم التحفيز
60.....	المبحث الثاني: مشاكل التحفيز و العوامل المؤثرة فيه
60.....	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في فعالية نظم التحفيز
64.....	المطلب الثاني: مشكلات التحفيز في المنظمة
66.....	الخلاصة و الاستنتاجات
67.....	خاتمة و التوصيات
69.....	قائمة المصادر و المراجع