

بن باديس مستغانم



جامعة عبد الحميد

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص : تسيير استراتيجي دولي

الشعبة : علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي تحت عنوان :

نظام التحفيز ودوره في تنمية المورد البشري في المنظمة

تحت إشراف الأستاذة:

*مقداد نادية

مقدمة من طرف الطالبة:

*خاتم مروى

* بن سالم فتيحة

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن حليلة خيرة	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مقررا	مقداد نادية	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مناقشا	بن نامة فاطمة	أستاذ مساعد أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2021/2020

الإهداء

الحمد لله الذي أروع بني ادم في تركيبة عقله فأعطاه بذلك القدرة على جعل و
سيلته الكفاح و غايته النجاح

هذه ثمرة عملي إلى من كانت سندي في السراء و الضراء ، إلى من اجتهدت
و حرست على نشأتي و قربتي إلى من غمرتني بحبها و عطفها و حنانها إلى
من يعجز اللسان على الثناء عليها و القلم عن وصف فضلها إلى التي الجنة
تحت قدميها.....أمي الحبيبة

من أشعل مصباح عقلي و اطفاء و كان خير مرشد لي نحو العلم و المعرفة
إلى من علمني أن الحياة صبر و عطاء إلى من انتظر أن يرى فلذة كبده
متخرجة تحوص غمارة الحياة.....أبي العزيز

إلى من أتقاسم معهم أجواء المحبة الأسرية إلى إخوتي الأعزاء حفظهم الله إلى
كل الأهل و الأقارب

إلى زملائي تخصص تسيير إستراتيجي دولي .

بن سالم فتيحة

الإهداء :

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على خير خلق الله

أهدي ثمرة هذا العمل إلى أعلى ما أملك في هذه الدنيا إلى نور حياتي
إلى من قلبها برحمة ربي دعاني، و وجهها ينير دربي أمي الغالية التي فتحت
عيناى لأجد حبها و حنانها التي شجعتني و ساندتني و سهرت معي حتى
وصلت إلى ما أنا عليه الان الفضل الكبير يعود لها و إلى أبي الذي زرع في
الحياة الحب و ملازمة الصدق و الوفاء و الأمانة.

إلى كل إخوتي الأعزاء حفظهم الله و سدّد خطاهم نحو الخير و الفلاح.

إلى كل من علمني حرفا و خاصة أساتذتنا الكرام، و إلى كل من عرفني من
بعيد أو قريب و إلى من ساهم في إنجاز هذا البحث المتواضع و لو بابتسامة
صادقة

خاتم مروة

فهرس المحتويات

ص	المحتوى
	شكر و تقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
1	مقدمة
❖ الفصل الأول: الإطار لتحفيز الموارد البشرية	
5	تمهيد
6	المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التحفيز
6	المطلب الأول: مفهوم التحفيز، أنواعه وأهميته
12	المطلب الثاني : عناصر التحفيز وأسس منح الحوافز
14	المطلب الثالث: أساليب التحفيز وأهدافه
17	المبحث الثاني: ماهية نظام الحوافز
17	المطلب الأول : خصائص نظام الحوافز الفعال
18	المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز
20	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز
21	المطلب الرابع: شروط نجاح و فشل نظام الحوافز
23	خلاصة الفصل
❖ الفصل الثاني: الخلفية النظرية لتنمية الموارد البشرية	
25	تمهيد
26	المبحث الأول : تعريف ووظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية
26	المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية
27	المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية
29	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية
31	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية
31	المطلب الأول: آليات تنمية الموارد البشرية
35	المطلب الثاني: عمليات تنمية الموارد البشرية
39	خلاصة الفصل
❖ الفصل الثالث : دراسات سابقة و التعليق عليها	
49	قائمة المراجع
	ملخص الدراسة

فهرس الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
37	خطوات عملية الاختيار	1-II

فهرس الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
12	عناصر التحفيز	1 - I
30	الفرق بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد	1-II

المقدمة

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات و المستويات و التخصصات الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة و الإدارة الحقيقية لتحقيق أهدافها، فهم مصدر الفكر و التطور و هم القادرون على تشغيل و توظيف باقي الموارد المتاحة للمنظمة ، لذلك نجد أن الإدارة الحديثة تولي اهتماما رئيسيا لدور و علاقة المورد البشري بالأداء من خلال البحث في العوامل المؤثرة في كفاءة العاملين إيجابا أو سلبا .

و من المعلوم فإن من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمات السعي و العمل بأن يصل العاملون بإذنها إلى أقصى كفاءة ممكنة ، لذلك تعمل هذه الإدارات على توفير و توظيف العمالة الجديدة و المؤهلة و الحرص على تدريبهم و اكسابهم المهارات المختلفة من أجل رفع كفاءاتهم و قدراتهم في الأداء، و العمل على إثارة رغبتهم و توجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المرغوب و المطلوب و أن أداء الفرد و كفاءته تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل و الرغبة فيه ، و تتمثل المقدرة على العمل فيها يمتلكه الفرد من مهارات و معارف و قدرات، و التي يكتسبها بالتعلم و التدريب ، أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة .

إن الحوافز تتمثل في العوامل و المؤثرات و المغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه و نتيجة للأداء المتفوق و المتميز تؤدي لزيادة رضائه و ولاءه للمؤسسة ، فالحوافز توظف الحماس و الدافعية و الرغبة في العمل للعامل أيا كان مجاله مما ينعكس إيجابا على الأداء العام، و تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد و المنظمة و تدفع العاملين إلى العمل بكامل طاقتهم و قواهم العقلية و الجسدية لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، كما أن الحوافز تعمل على منح شعور الفرد بالحياة و تدفع العامل إلى المثابرة في عمله و تجل كفاءته عالية، و كما حفل مفهوم التحفيز بالكثير من النظريات المختلفة و تباينت وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة و المسؤولين في المنظمات نحو الحوافز و أهميتها و تأثيرها المباشر و غير المباشر في دفع سلوك الأفراد و الحوافز الملائمة لجميع فئات العاملين و الأسس التي بموجبها يتم وضع أنظمة فعالة للحوافز و كيفية التغلب على معوقات تطبيقها.

و من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتعرف على نظام التحفيز و دوره في تنمية المورد البشري في المنظمة .

و في ضوء هذا السياق تطرح الإشكالية التالية :

- ما هو دور نظام الحوافز في تنمية المورد البشري في المنظمة ؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية المتمثلة فيما يلي :

- هل يمكن لأي مؤسسة التخلي على العنصر البشري ؟

- ماذا نعني بالحوافز ؟

- في ماذا تكمن أهمية التحفيز ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية 01 : لا يمكن لأي مؤسسة اقتصادية مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها أن تتخلى

على العنصر البشري في رفع كفاءتها الإنتاجية وتحقيق أهدافها .

الفرضية 02 : نعني بالحوافز المثيرات التي تدفع العمال إلى بدل أقصى جهد ممكن والتي من

شأنها أن تشعر العمال بدرجة عالية من الرضا.

الفرضية 03 : تحفيز الفرد له أهمية كبيرة وهو أداة فعالة وذات مردودية هامة في إدارة

الموارد البشرية .

المنهج المستخدم : المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي كون الدراسة عبارة عن دراسة نظرية

فقط.

أهداف الدراسة :

- التعريف بنظام الحوافز وأهميته في المؤسسات الاقتصادية.

- معرفة دور نظام الحوافز في تنمية المورد البشري.

- تطوير مستوى التحفيز في المؤسسات بصفة كاملة.

- اكتشاف أساليب وأنواع الحوافز.

أهمية الدراسة :

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة المطروحة على ساحة النقاش الاقتصادي ، وقد

اكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المنظمات في ظل انفتاح السوق، و تلاشي

الحدود الجغرافية للبلدان.

لذا انصببت أغلب جهود إدارة الموارد البشرية على المورد البشري و كيفية تحسين أدائه

و تحفيزه باعتباره الورقة الراجعة في المؤسسة و عنصر تميزها وهذا عن طريق نظام الحوافز

بصفة خاصة أو نظام التدريب و التأهيل بصفة عامة.

و من هنا اتضح أنه من الضروري على أي مؤسسة أن تقوم باختبار العمال الأكفاء و ذوي المهارات و لا تكتفي بهذا فقط بل تقوم بتدريبهم ، تحفيزهم للرفع من أدائهم و كسب ولائهم لتحقيق الرضى الوظيفي بالنسبة للعمال و الرضى عن الأداء بالنسبة للمنظمة.

أسباب اختيار الموضوع :

- طبيعة التخصص تسيير استراتيجي دولي
- تبيان أهمية هذا الموضوع في ظل التحولات الاقتصادية و محاولة إبراز دور التحفيز في تنمية المورد البشري قناعتنا الخاصة بالأهمية التي تكتسبها إدارة الموارد البشرية من بين الإدارات الأخرى للمؤسسة

صعوبات البحث:

- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالموضوع
- عدم القيام بدراسة ميدانية بسبب إجراءات كورونا (كوفيد 19)

خطة الدراسة : قمنا بتقسيم الدراسة على النحو التالي :

الفصل الأول : يمثل الإطار النظري لتحفيز إدارة الموارد البشرية و الذي يشمل مبحثين وهما :

المبحث الأول : مفاهيم أساسية في التحفيز حيث تطرأنا إلى مفهوم التحفيز و أهميته و أنواعه و أيضا عناصر التحفيز و أسس منح الحوافز إضافة إلى أساليب و أهداف نظام الحوافز.

أما المبحث الثاني قمنا بدراسة خصائص نظام الحوافز الفعال و مراحل تصميمه إضافة إلى العوامل المؤثرة فيه و أيضا شروط الحوافز.

و بالنسبة للفصل الثاني الذي يشمل الخلفية النظرية لتنمية إدارة الموارد البشرية و يضم المبحث الأول تعريف إدارة الموارد البشرية و وظائفها و أهدافها و المبحث الثاني يضم العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية أما في الفصل الأخير تطرأنا إلى دراسات سابقة و التعقيب عليها و نذكرها كالتالي :

الدراسة الأولى : مذكرة الماجستير للطالب بوترعة موسى بعنوان دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية.

الدراسة الثانية مذكرة ماستر أكاديمي للطالبة بونوار فضيلة بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اقتصادية .

الدراسة الثالثة : مذكرة ماستر أكاديمي للطالبتين زرارقي نجاة و ثابتي مريم بعنوان دور التحفيز في الرفع من أداء الموارد البشرية.

الفصل الأول

الإطار النظري

لتحفيز الموارد

البشرية

تمهيد:

إن أهمية التحفيز تنبع من اهتمام العنصر البشري بالعمل ، و تظهر عندما يبدع في عمله من خلال مكافآت قد تكون مادية أو معنوية أو ترقية ، لقد كانت عمليات التحفيز في الماضي عمليات روتينية، فقط لإنجاز العمل دون أن يبدع الإنسان في عمله ، ولهذا ومع تطور إدارة شؤون الموظفين والاهتمام الكبير الذي لحقه به باعتبارها ركيزة أساسية في برامج التحفيز ، فقد تم الاهتمام بالحوافز مثلها مثل الأقسام الأخرى من اختيار وتقديم الوظائف وتخطيط القوى العاملة وتوزيع الأجور وتدريب القوى العاملة والأمن والسلامة.

حيث قمنا في هذا الفصل بتقسيمه إلى مبحثين يضم المبحث الأول مفاهيم أساسية في التحفيز من خلال ذكر تعريفه وأنواعه وعناصره وأسس منحه وكذلك أساليبه وأهدافه وفي المبحث الثاني قمنا بدراسة خصائص نظام الحوافز الفعال ومراحله والعوامل المؤثرة فيه إضافة إلى شروط نظام الحوافز.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التحفيز.

تمثل عملية التحفيز للفرد تشجيع على مجهوده الذي يجعله في الاستمرار إلى أعلى المستويات ، لذلك على جميع العاملين و الأفراد معرفة مفهوم التحفيز ، أنواعه و أهميته بالإضافة إلى معرفة عناصر التحفيز و أسس منح الحوافز و أيضا أساليب التحفيز و أهدافه.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز، أنواعه و أهميته

1 - مفهوم التحفيز:

التعريف الأول: "الحوافز هي بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الأجر أو الراتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة و بالتبعية قدرة على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، و طبيعة الوظيفة و قيمة المنصب " ¹.

كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز نركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء ، فإن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر الحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات البشر و تعتبر عميقة و تشعره بأنه إنسان له مكانة و أنه مقدر في عمله .

التعريف الثاني : " التحفيز هو شعور داخلي لدى الفرد يولد لديه الرغبة في اتخاذ نشاط أو أسلوب معين بهدف منه إلى تحقيق أهداف معينة و قد كان رسول الله صلى الله عليه و سلم أكبر الاثر في توجيه صحابته و تحفيزهم على العمل بكفاءة" ²

التعريف الثالث : " يمكن تعريف التحفيز بأنه إثارة سلوك الفرد بهدف إشباع حاجات معينة ، كما يمكن تعريفه على أنه تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة على أن تؤدي

¹ - هيثم العاني ، الإدارة بالحوافز - التحفيز و المكافآت -، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان، ط1، 2007، ص15.

² - براء رجب تركي ، نظام الحوافز الإدارية ، دار الراية للنشر، عمان ، ط1، 2015، ص57.

هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات عند الأفراد، أي أن الحوافز هي المثيرات التي تحرك الإنسان للاستجابة والقيام بسلوك معين لتحقيق هدف معين ومساعدة المؤسسة على إنجاز معين".¹

2 – أنواع التحفيز :

أولاً : على مستوى الفرد

1 – على مستوى العمال: تنقسم الحوافز إلى :

أ – الحوافز بالقطعة :

تعني هذه الطريقة أن الحافز الذي يحصل عليه العامل يتحدد بحساب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة بحيث يكافؤه على الزيادة عن هذه الكمية، و من عيوب هذه الطريقة صعوبة تحديد حجم الإنتاج النمطي، كما تحتاج هذه الطريقة إلى قياس مستمر للكمية المنتجة من العمل .

ب – حوافز الوقت :

تعني هذه الطريقة أن العامل يقوم بإنتاج في الوقت المحدد و يكافؤه على مقدار الوفرة في هذا الوقت أو على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.²

2 – على مستوى الموظفين والإداريين : تنقسم الحوافز إلى :

أ – العمولة :

يرتبط هذا النظام مع الوظائف الطبيعية و المحصلين وأحياناً بعض المناصب الإدارية و تعتبر العمولة جزءاً من العوائد المالية لشاغلي هذه الوظائف، و لا يتوقف تحفيز هذه الفئات على العمولات فقط حيث يمكن مكافأتهم عند قيامهم بأداء متميز أو غير عادي في نشاطهم ، و في بعض الحالات تحصل هذه الفئات على مرتب ثابت بجوار العمولة .

¹ - براء رجب تركي ، مرجع سابق، ص 65.

² - بشار الوليد ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط2، 2014، ص90.

ب - العلاوة :

هناك عدة أنواع من أهمها :

- علاوة الكفاءة
- علاوة الأقدمية
- العلاوة الاستثنائية

وتشير الأولى إلى زيادة في الأجر أو المرتب بناء على إنتاجية عالية ، أما الثانية فهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة و تعبر عن إخلاصه لمدة عام في حيث أن الثالثة تمنح بسبب وجود أداء متميز يستحق التعويض الاستثنائي.

و تتميز كل العلاوات بأن تأثيرها تراكمي و تصبح حقا مكتسبا للفرد و تضاف على عوائد المستقبل، و تمنح هذه العلاوة للعاملين و أن كانت أكثر قربا للأعمال الأثرية و الكتابية و التخصصية.

ج - المكافأة :

تقدم هذه المكافأة لكبار التخصّصيين أو الفئات الإدارية بناء على الأداء العام للمنظمة ككل أو للأداء إدارتهم و يقاس هذا الأداء العام بالأرباح عادة ، أو بكميات الإنتاج أو المبيعات و يتدخل المستوى الإداري في تحديد حجم المكافأة و قد تترك الحرية لكل إدارة في توزيع هذه المكافأة على مديري الإدارة و ذلك وفق مؤشرات معينة¹.

2 - على مستوى جماعات العمل :

تنقسم بالتساوي على كل أفراد المجموعة، بمعنى أن كل فرد يحصل على نصيبه من الحافز بناء على إنتاجية الجماعة ككل، و تحسب هذه الإنتاجية على أساس الكمية أو الوقت أو على أي أساس اخر تراها المنظمة ، و تشجع المنظمة هذا النوع من الحوافز نتيجة لصعوبة قياس أداء العامل منفردا ، كما يشجع على التعاون

¹ - بشار الوليد ، مفاهيم الإدارة الحديثة ، نفس المرجع السابق ، ص91.

بين أفراد الجماعة وكذلك تشجيع الأفراد ذوي المهارات العالية و من نقل هذه المهارات إلى زملائهم و تزيد من فرص التنمية و التدريب أثناء العمل .

ثالثا : الحوافز على مستوى المنظمة ككل¹:

و هي حوافز مبنية لتحفيز العاملين بالمنظمة بناء على الأداء و الكفاءة الكلية لها ، و تنقسم هذه الحوافز إلى أنواع ثلاثة هي :

1 – المشاركة في الأرباح :

و يستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة لتوزيعها على العاملين نقدا مرة واحدة أو على عدة مرات في السنة .

2 – خطط الاقتراحات :

و يطلق عليها خطط توفير التكاليف، و تهدف إلى تشجيع الأفراد على وضع الاقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل و الإنتاج، و بذلك فإن حوافز الأفراد مبروطة بسعي هؤلاء الأفراد إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال بحثهم عن المشاكل في محيط العمل و محاولة إيجاد الحلول لها ، و يحتاج هذا النظام إلى التعاون بين العاملين و إدارة المنظمة و ذلك لمحاولة كشف المشكلات و حلها، و يأخذ هذا التعاون أشكال متعددة منها : لجان الإنتاج و حلقات مراقبة الجودة.

3 – ملكية العاملين لأسهم الشركة و هي من أكثر الطرق مثالية و قريبا من المشاركة في الناتج و الاداء النهائي للمنظمة، حيث يكون من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسب محدودة و يمكن اعتبار ملكية العاملين للأسهم وسيلة مبتكرة لتمويل المنظمة و حل مشاكلها المالية و الإدارية.

¹ - بشار الوليد ، نفس المرجع السابق ، ص92.

رابعاً : الأنواع الأخرى من الحوافز¹

هناك العديد من الحوافز الأخرى التي تشجعها المنظمات لتحفيز العاملين منها :

- ✓ المكافآت الاستثنائية
- ✓ الرحلات المجانية
- ✓ الأجهزة المنزلية
- ✓ الأدوات الشخصية
- ✓ خطابات الشكر
- ✓ كؤوس الامتياز
- ✓ السيارة
- ✓ العمرة أو الحج

3 - أهمية الحوافز :

تكمن أهمية الحوافز كالتالي²:

- إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها ، ومنها الحاجة المادية للنقود و الحاجة المعنوية للاحترام والتقدير وإثبات الذات .
- شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.
- جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل بالمنظمة.
- زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم .
- زيادة إنتاج العاملين كما وكيفا .
- تخفيض معدلات الفاقد في العمل، مثل تخفيض معدلات البطالة
- تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة.

¹ - بشار الوليد ، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سابق، ص 97.

² - براء رجب تركي ، نظام الحوافز الإدارية ، مرجع سابق ، ص14.

- تحسين صورة المنظمة أمام الجميع.

- رفع روح الولاء والانتماء.

و من أهمية التحفيز للقائد :

- الانضباط والجدية : ان التواب الذي يعطيه القائد لمن يحسن عمله والعقاب الذي يقدمه للمخالف يؤدي

إلى انضباط و جدية من يقود .

-رضا العامل و ثقته : الاتفاق على الأجر قبل بدء العمل يضمن رضا العامل و الوفاء الفوري بأجره يؤدي إلى

ثقتة و امتنانه مما يضمن أنه يقوم بالعمل على أكمل وجه.

-العدل والإنصاف : العدل والإنصاف في التواب والعقاب يؤديان إلى رضا و اطمئنان جميع من تقود .

-الضبط : العقاب يؤدي إلى تقليل الأخطاء و منع العصيان.

-التشجيع : بدون تواب سيتساوى من يجيد عمله و من لا يجيد و ذلك بسبب تزايد للمجددين في إبادة العمل

لأنه لا يوجد عائد أو تميز.

المطلب الثاني : عناصر التحفيز و أسس منح الحوافز

1 - عناصر التحفيز:¹

يمكن تلخيصها في الجدول التالي :

الجدول رقم (1-1) : عناصر التحفيز

القدرة	الجهد	الرغبة
-الشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلا.	-الذي يشير إلى الطاقة و الوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد القدرة وحدها لا تكفي.	- إن لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى و لو تم أداءه فعلا.

المصدر : <http://www.eshamel.net>

2 - أسس منح الحوافز:²

إن منح الحوافز لا بد أن يكون مبنيا على مجموعة من الأسس حتى تحقق الأهداف الموجودة منها ، و لا تكون سببا في نتائج عكسية على الموظفين بشكل خاص ، و على المنظمة و أدائها بشكل عام و يمكن إيصال هذه الأسس في الآتي :

أ - اعتماد الحافز على السلوك : و يعني ذلك أن يأتي الحافز على أثر سلوك محدد و هذا يتطلب أن يكون في المنظمات سياسات و قواعد للحوافز توضح متى و كيف يمكن للموظف الحصول على الحافز سواء كان إيجابيا أو سلبيا و أن يكون الموظفون على علم بهذه السياسات .

ب - التوقيت : و يقصد بذلك بأن يأتي الحافز بعد السلوك مباشرة لأنه كلما طالت الفترة بين السلوك و الحافز أصبحت العلاقة بينهم علاقة غامضة و متناقضة.

¹ وقت تصفح الموقع 14:15 بتاريخ 2021/04/20 - <http://www.eshamel.net>

² - براء رجب تركي ، نظام الحوافز الادارية ، مرجع سبق ذكره، ص30-31.

ج - حجم الحافز: وهذت يتعلق بصغره أو كبر الحافز، و الصغر و الكبر مصطلحات نسبية ولكن المقصود بها أن يكون الجزاء من جنس العمل أي على قدر العمل و يمكن أن يصبح الحافز بدون فائدة إذا لم يعرف الموظف من خلال سياسة و قواعد الحوافز بالمنظمة ما يجب عليه القيام به للحصول على الحافز من نوع معين و كيفية معينة .

د - نوع الحافز: للحوافز أنواع كثيرة منها الحوافز المادية و المعنوية و الإيجابية و الداخلية و الخارجية و المهم من هذا هو أن يتعرف المشرفون على الحوافز الأكثر تأثيرا على الموظف الذي يرغب في تحفيزه .

هـ - الثبات : و هو المساواة في تطبيق الحافز فإذا عمل موظف عملا جديدا و حصل على مكافأة نظرية ذلك العمل فإنه من الطبيعي أن يحصل أي موظف على نفس المكافأة إذا عمل نفس عمل الموظف السابق (العدل أساس الحكم).

و أن أهم الأسس لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، و هناك معايير أخرى مثل المجهود و الأقدمية ، و فيمايلي توضيح لذلك :

- 1 - التميز في الأداء بمعنى الأداء فوق العادي.
- 2 - المجهود لقياس الأداء لوظائف الخدمات
- 3 - الأقدمية التي تعكس الولاء و الانتماء
- 4 - المهارة المتمثلة في التميز الفكري و التعليمي

المطلب الثالث : أساليب التحفيز وأهدافه

1 - أساليب التحفيز :

لقد تعددت أساليب التحفيز نذكر البعض منها¹:

-ضبط الدوام :

إن ضبط الدوام ليس مشكلة كبرى كما يتصور البعض، وصول الرئيس في الموعد المحدد يضمن وصول بقية الموظفين في هذا الموعد وبقاءه إلى نهاية الوقت المحدد كفيل ببقاء الجميع .

-لا يستعجل :

على صانع القرار ألا يتخذ أي قرار إلا إذا اكتملت أمامه المعلومات

-الروتين :

لا يوجد عمل مهما ارتفع شأنه و مقام صاحبه يخلو من مشاغل روتينية

-الصلاحيات قبل اتخاذ القرارات :

لا يتعامل مع أي موقف دون أن يكون لديك الصلاحيات الضرورية للتعامل معه

-ضعف الذاكرة هو الأصل:

عليه أن يحرص على تسجيل كل شيء في الأوراق (اتفاقيات، نتائج، اجتماعيات) لأن قوة الذاكرة ليست من سمات غالبية الناس .

-يبحث عنه:

يجب ان يبحث عن شريك فعلي يتحمل المهام معه، حتى يجد الوقت الكافي للتأهل و التخطيط للمستقبل.

-فتح المجال:

عليه بفتح المجال أمام الآخرين و سوف يذهله ما يراه من منجزاتهم

¹ - براء رجب تركي ، نظام الحوافز الإدارية ، مرجع سبق ذكره، ص50-51.

-يتعرف قبل أن يعمل :

لا يذهب إلى عمل جديد إلا بعد أن يتعرف عليه و يعرف كل ما يمكن معرفته إما باللقاء ببعض العاملين فيه ، أو بالقراءة عنه أو بهما جميعا.

-يختبرها بنفسه:

يجب أن يختبر بنفسه الخدمة التي يقدمها للجهاز الإداري الذي يعمل فيه.

-اللامحابة في العمل:

لا يجوز للإداري مهما كانت عواطفه الإنسانية نحو زميل أن يبقيه في موقعه إذا كان بقاؤه يعرض العمل أو الآخرون للخطر،

-لا يخضع للابتزاز:¹

على المدير الناجح ألا يخضع للابتزاز و عليه أن يخير ما يريد للاستقالة أن كل الأبواب مفتوحة لا يستطيع الإنسان أن يحيا حياة طبيعية في ظل الابتزاز مهما كان نوعه ، والابتزاز في هذا المجال لا يختلف عن الابتزاز في كل مجال .

-لا يتردد:

على القائد الإداري الناجح ألا يتردد في اتخاذ القرارات الضرورية و لو كانت مؤلمة (مثل تغيير موقف موظف)

-التنظيم قبل التخطيط :

لكي يخطط لعمل جهاز ما ، يجب أن تكون الصورة الإدارية للجهاز متضحة في أذهان المخططين بعض الإداريين يخطئون خطأ عندما يبدأون التخطيط بجهاز لم يستكمل مقوماته التنظيمية.

-الاعلام و الإنجاز:

لا يمكن أن يكون القائد الإداري فعلا إذا ظلت إنجازاته على الكتمان، جزء مهم من فعالية القائد أن يكون فعالا أمام رؤسائه و مرؤوسيه و الناس، وهذا لا يتم إلا عبر وسائل الاعلام .

¹ - براء رجب تركي ، نظام الحوافز الإدارية ، مرجع سبق ذكره، ص52-53.

-تناقض:

عندما يلتقي موظف تعليماته من مربعين إحداهما أعلى من الآخر فإنه سوف ينزع أي تجاهل التعليمات الصادرة في المربع الأدنى .

-الطريق الطويل :

عبرة للقائد الإداري إذا كنت تريد النجاح فثمنه الوحيد سنوات طويلة من الفكر والعرق والدموع .

-حقيقة:

إن الذي لا يخطئ هو الذي يعمل .

2 – أهداف الحوافز:

لدى وضع النظام للحوافز في المنظمة ما لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين:¹

أ – الهدف الاقتصادي : حيث أن وضع نظام للحوافز في المنظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها حيث تسعى المنظمة عن طريق الإستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة عليها أولاً ، وكذلك على العاملين لديها.

ب – الهدف المعنوي : وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية و عقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معه.

وهناك أهداف أخرى لعملية التحفيز منها:²

- انخفاض معدل دوران العمل بين المنظمات
- اكتساب العاملين سلوكاً إيجابياً أفضل
- تحقيق الأهداف التي خطط لها العامل أو رئيسه أو الدائرة ككل
- الطاقة والجودة في الإنتاج أي مقارنة مخرجات العمل اليومي إلى مدخلاتها قدر الإمكان

¹ - براء رجب تركي ، نظام الحوافز الإدارية ، مرجع سبق ذكره، ص16.

² بتاريخ <http://hndiscussionh.com> 16:00 على الساعة 2021/04/17

- زيادة كمية الإنتاج¹
- المحافظة على مستوى معين من التكاليف
- تقليل الهدر من المواد الأولية والوقت المتاح
- زيادة اهتمام العاملين بالمعدات والمكائن

المبحث الثاني : ماهية نظام الحوافز

من بين الموضوعات التي عولجت وفق منظورات مختلفة و متباينة مسألة الحوافز التي حظيت باهتمام العديد من العلماء و الباحثين محاولين ذلك كشف الدور الفعال التي تلعبه هذه الحوافز لما لها من أهمية كبيرة في الحياة التنظيمية و لاسيما بالنسبة للفرد من العامل فهي توظف الحماس و الدافعية و الرغبة في العمل لديه أيا كان عمله مما ينعكس إيجابا على الأداء العام و زيادة الإنتاجية، كما أنها تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد و المنظمة و تدفع العاملين إلى العمل بشكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة و كذا تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط و تدفعه للمثابرة و عليه فإن المنظمات الناجحة هي التي تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين .

فالحوافز بصفة عامة تتطلب شروط و خصائص و مراحل تتبع داخل التنظيم من أجل إنجاحها و هو ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث الثاني بالإضافة إلى عوامل مؤثرة على نظام الحوافز.

المطلب الأول : خصائص نظام الحوافز الفعال²

يتميز التحفيز بمجموعة من الخصائص أهمها :

- الإدارة الجيدة : هي التي تطبق نظاما واضحا و مفهوما للحوافز و يسهل حسابه من قبل العاملين
- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما عاملا و موضوعيا للتحفيز
- الإدارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز الفورية

¹ - بتاريخ <http://motsadtolib.over-blog.com> على الساعة 09:45 2021/04/18

² - حاتم محمد صالح ، الحوافز وأثرها في أداء الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتورا في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم، 2014، ص105

- الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها بمعنى أن يكون الحافز سواء إيجابيا أو سلبيا معاصر للواقعة التي تقتضي الحافز حق الفرد بناتج جهده أو خطأ
- ضرورة وجود نظام للحوافز ا إيجابية بتشجيع العاملين لمزيد من الجهد والإخلاص و التميز في الأداء والإبتكار
- ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز ولضمان جدية العاملين و محافظة الإدارة على هيبتها وبالتالي تطبيق مبدأ التواب والعقاب
- لابد أن يحقق نظام الحوافز الجيد عائدا أكبر أو مساويا بالمقارنة بما تتكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز
- أخذ ثقافة المنظمة في الاعتبار عند تصميم نظام التحفيز لذلك يجب على الخبراء في هذا الميدان أن يحدثوا نوعا من التوافق بين ثقافة المنظمة وبين نظام التحفيز المستخدم.
- عمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي تعمل بها وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء .

المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز¹

لكي تتمكن المنظمة من تصميم نظام جيد يجب أن تمر بعدة خطوات و بإمكان الإدارة تعديلها بالشكل الذي تراه مناسبا و هي الخطوات أو المراحل تتمثل في:

1 - تحديد هدف النظام :

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة و استراتيجيات محددة، و على من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا و يحمل بعد ذلك ترجمة في شكل هدف لنظام الحوافز ، و قد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح و رفع المبيعات و إيرادات ، أو قد يكون تخفيض التكاليف أو تشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.

¹ - فيصل حسونة إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2008، ص102-103.

ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز) فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحيث وحدات المنظمة (الأنشطة، القطاعات، الإدارات، المصانع) حيث يمكن أن تكون الأهداف خاصة بالوحدات وقد تكون مختلفة في طبيعتها والأهم من هذا أنها يجب أن تنعكس وترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز.

2 - دراسة الأداء: ¹

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوظيف الأداء المطلوب كما يسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي مايلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم
- وجود ظروف عمل ملائمة
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل
- تحديد كمية العمل وجودته

3 - تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب أن يعطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية :

1-3 قيمة الحوافز والجواز: تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وهي تتضمن بنود جزئية مثل المكافآت، العلاوات، الرحلات، والهدايا وغيرها

2-3 التكاليف الإدارية: تعطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله ، الاحتفاظ لسجلات اجتماعية و تدريب المدربين على النظام

3-3 المشاركة : إن مشاركة العاملين في وضع نظام حوافز يزيد من إقناعهم به وتحمسهم والمحافظة عليه

¹ - فيصل حسونة إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ،ص115

4-3 مساندة الإدارة العليا : يكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية و استخدام شعارات و برامج دعائية و منشورات ترويجية.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على نظام الحوافز¹

هناك عوامل كثيرة تؤثر على اتخاذ قرار سياسة التحفيز ، منها ما يدخل ضمن إطار المنظمة الواحدة و منها ما هو خاص بالسياسة العامة للدولة .

1 – على مستوى الدولة :

تتأثر الحوافز بعاملين هما :

سياسة الدولة الاقتصادية و الاجتماعية في القوانين و التشريعات التي تطبقها مختلف أدوات المنظمات في الدولة بالإضافة إلى القيم الاجتماعية و النظام الاجتماعي السائد و الذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع و يحدد رغباتهم و حاجاتهم.

2 – على مستوى المنظمة:

تتمثل العوامل المتعلقة بالمنظمة في نوع الجهاز الإداري و إمكاناته و تنظيمه و مدى قدرته الإدارية على اختيار النظام المناسب للحوافز ، كما أن تركيبة القوة العاملة و نوعها في المنظمة يمكن أن يكون لها تأثير على الحوافز كما تتأثر أنظمة الحوافز بالعوامل التالية :

- الوضع الاقتصادي للدولة

- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز

- هيكل للأجور و توافقه مع طبيعة العمل و الجهد و الحاجات

- توقف الإنتاج لأسباب خارجية عند إدارة العمال

كما أن الواقع الاجتماعي قد يؤثر على مدى انسجام العامل مع عمله من أجل زيادة الإنتاجية ، كل هذه العوامل و غيرها يمكن أن يؤثر بشكل واضح على نظام الحوافز.

¹ محمد أمين بريكي ، جمال بلخير، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة تلمسان تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية ، 2015، 2016، ص58.

المطلب الرابع : شروط نجاح وفشل نظام الحوافز¹

لكي تحقق الحوافز الأهداف المتوقعة منها يجب أن تراعي الإدارة الشروط العامة ، كما أن القيادة الفعالة و استخدام المدير للحوافز المتاحة يعد إحدى الركائز العامة للنظام ولنجاح نظام الحوافز يجب توفر مجموعة من الشروط منها :

- اتفاق أهداف العمل و أهداف الأفراد
- توافق الوظيفة مع ميول الفرد و قدراته
- الدعم بين الجانب المادي و المعنوي
- تناسب الحافز مع الجهد المطلوب
- مراعاة عنصر التكاليف
- وضوح الحوافز و أسسها و شروط الحصول عليها
- عدالة الحافز و شعور العاملين
- توجيه الحوافز للأداء الجيد و تنمية السلوك المرغوب
- تحديد فعالية الحوافز بإعلاناتها و تأكيد أهدافها و شرح أسسها
- التعرف على رد الفعل الأفراد و استطلاع آرائهم اتجاه حوافز
- تقديم نظام حوافز و تطويره

-أسباب فشل نظام الحوافز :

- عدم وجود أهداف و معايير للأداء و يرجع ذلك إلى تحليل العمل و التوصل إلى الأنشطة و المهام المكونة للعمل و التي يتم ترجمتها بعد ذلك إلى معايير الأداء

¹ براء رجب تري ، نظام الحوافز الإدارية ، مرجع سبق ذكره، ص 75.

- خوف العاملين من رفع المعايير في المستقبل و يرجع هذا الخوف إلى ضمن العاملين أن الإدارة يمكن أن ترفع معايير الأداء في شكل كمي واضح أو أن تسجيله صعب أو لعدم توفر أشخاص التي تقوم بقياسه
- الصراع و المنافسة أو التنافس بين الأفراد على إبراز أدائهم الأفضل قد يؤدي إلى الشعور بأن الآخرين يهددون مصالحهم في إمكانية التوصل إلى المعايير الخاصة بالأداء مما يؤدي إلى وجود صراع بين العاملين
- فقدان الثقة بين الإدارة و العاملين تحدث مواجهة بين العاملين المسؤولين عن تحقيق المعدلات و المعايير الذين يضمنون أن الإدارة قد تقوم برفع المعايير وتغييرها.¹

¹ - براء رجب تركي ، مرجع سبق ذكره، ص73.

خلاصة الفصل :

على ضوء الدراسة لتحفيز الموارد البشرية يمكننا الاستخلاص بأن تحفيز الموارد البشرية هي عملية منظمة من قبل المؤسسات تهدف إلى المحافظة على استمرارية الفرد وتشجيعه في عمله ، إلا أن هذا يقترن بنظام محدد لاستخدام الحوافز و ذلك النظام الذي ينبغي أن يؤسس وفق أسس علمية توصل إلى إحداث رضا الفرد لتحقيق الصالح العام، إلا أن عملية الدافعية لدى الأفراد اهتمت بدراسة العديد من النظريات المختصة التي تؤثر على سلوك الفرد.

الفصل

الثاني: الخلفية

النظرية لتنمية

الموارد البشرية

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري من أهم اهتمامات رجال الفكر، لهذا الغرض يسعى كل من متخذي القرار من جهة و منفذيه من جهة أخرى تخصيص مكانة و اهتماما لموضوع الموارد البشرية و الذي لا يزال محل جدل قام حول دور تلك الموارد البشرية في المعادلة الاقتصادية و التي بدونها لا تتحقق تلك المعالجة لدرجة ضمها و اعتبارها العامل المحرك و الإنساني لأي نشاط اقتصادي قائم في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية . و تمحورت دراستنا لهذا الفصل من خلال تقسيمه كذلك إلى مبحثين يشمل المبحث الأول تعريف إدارة الموارد البشرية و وظائفها و أهدافها و المبحث الثاني يشمل العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية .

المبحث الأول: تعريف ووظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة لتركيزها على تنمية العنصر البشري الذي يعتبر أثمن عناصر المؤسسة وأكثرها تأثيراً على الإنتاجية.

ومن هذا التحليل سوف نستعرض مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة و المجتمع.¹

ويشير ديسلر إلى أن الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.²

أما denisi and ghiffiin فيعرفان إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الأنشطة الإدارية و المهام المتعلقة بتطوير القوى العاملة و الحفاظ على قدرتها و تأصيلها بطرق تساهم في فعالية المنظمة.

كما يعرف ASWATHAPPA إدارة الموارد البشرية بأنها وظيفة إدارية تساعد المدراء على استقطاب و اختيار و تدريب و تطوير الأعضاء في المنظمة ، و تهتم إدارة الموارد البشرية بالبعد الإنساني في المنظمات .

إن إدارة الموارد البشرية هي نشاطات يتم بموجها الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد و النوعية التي تخدم أغراضها و ترغيبهم في اللقاء بخدمتها ، و جعلتهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم

و جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة و في سبيل ذلك تقوم المنظمة بتنمية قدراتهم و طاقاتهم و مساعدتهم في أن يقدموا أقصى إنتاجهم كمجموعة عمل متعاونة ، كما أنها تبحث في توفير شروط عادلة للتوظيف

و ظروف عمل مرضية للجميع و هي تعمل على وضع القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري معاملة إنسانية تحترم فيها مشاعره و تسانده في تحقيق آماله و تطلعاته، و في تقديم يد العون له في حل مشاكله

الخاصة و المتعلقة بالعمل.

¹ - معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية، دور نشر عربية متخصصة، عمان، الأردن، ط1، 2010-1430، ص26.

² - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن، ط2010، ص1، 19

المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من الوظائف التي يقوم بها قسم إدارة الموارد البشرية داخل الشركة، و التي تعد شيء رئيسي لا يمكن التخلي عنه نهائيا، إذ أنه يعد قسم أساسي في الشركة كما أنه يعد حلقة الوصل بين التي تربط بين الموظفين وبين المؤسسة أو الشركة وهذا يحافظ على توازن المكان وتطويره .

إدارة الموارد البشرية لها دور مميز للغاية في تطوير قدرات الموظفين و تنمية مهاراتهم لتحقيق أعلى نتائج ، و من بين الوظائف الخاصة بها ¹:

أولا : اختيار الموظفين داخل جهة العمل

حيث تسعى الإدارة إلى تحديد الهيكل الوظيفي للشركة، فتقوم باختبار العاملين لديهم بدقة شديدة وفقا للوظائف المتاحة ومدى توافق الخبرات العلمية لهم و المؤهلات الدراسية و الشهادات و القدرات و المهارات مع متطلبات الوظيفة، كما أنها تحرص على اختيار أشخاص التي تتميز بأعلى كفاءة، أشخاص قادرة على تحقيق أهداف الشركة، أما بعد اختيار الموظفين المناسبين فإنها تسعى إلى تدريبهم بشكل جيد من أجل الوصول إلى نتائج مرضية.

ثانيا : تكوين إدارة مميزة للموظفين

و التي تعد من المهام الرئيسية لها ، حيث أنها تسعى إلى تكوين إدارة تناسب الموظفين حتى تتمكن من التعامل معهم بكل سهولة، و توجيههم للأفضل بدون أية صعوبات .

ثالثا : تقييم أداء الموظفين

و التي تعد أيضا من الوظائف الهامة، حيث يجب على الإدارة متابعة خط سير عمل الموظفين، ملاحظة الأخطاء التي يقعون فيها و تصحيحها و مساعدتهم أيضا على التوقف عنها و تخطيها، من الضروري أيضا مراقبة نشاطهم و التأكد من قيامهم بالمهام المطلوبة، تحليل النتائج التي وصلوا إليها بالإضافة إلى قياس مدى كفاءتهم و قدراتهم في الوظيفة .

في 17:00 على الساعة 2021/05/16 <http://www.zyadda.com> - 1

رابعاً: تنمية قدرات الموظفين ودعم الابتكار لديهم

حيث يجب على مدير إدارة الموارد البشرية تطبيق بعض الأفكار الجديدة التي يبتكرها الموظفين بهدف المساهمة في إنتاج شيء جديد ، عليه أيضا اتباع الاستراتيجيات الخاصة بتكوين الموظفين و تدريبهم جيدا لتحقيق كفاءة أكبر و أداء أعلى .

-وظائف أخرى لإدارة الموارد البشرية :

أولاً : تحديد ما تحتاج إليه الشركة من القوى العاملة

حيث أنها تتولى مسؤولية جمع جميع البيانات الخاصة بالموظفين حتى تعرف احتياجاتها من الأيدي العاملة تقوم بتحديد عدد العمالة المطلوبة و المواصفات الخاصة التي يجب أن تكون متوفرة لديهم، بإضافة الى قدرتها على عمل موازنة خاصة بالعاملين حتى تتمكن من القيام بعمل الدعاية و الإعلان عن الوظائف المتاحة، أو إجراء المقابلات الشخصية و القيام باختبارات التعيين.¹

ثانياً : صرف الرواتب و الحوافز و المكافآت للموظفين

حيث تعمل الإدارة خاصة بعد تعيين الموظفين على تحديد الراتب الأساسي لهم وفقا للوظيفة المطلوبة منهم بشكل يحقق مصلحة الشركة و في نفس الوقت يحقق مصلحة الموظفين كما تقوم أيضا بتحديد نسبة الحوافز و المكافآت و ذلك بناء على تقييمها لأداء الموظفين و مدى تطور قدراتهم العملية، و ذلك كنوع من أنواع تحفيز الموظفين لتقديم أداء أفضل ، و أيضا من أجل رفع الروح المعنوية لهم، الأمر الذي سيساعدهم في زيادة النتائج المرضية بشكل ملحوظ للغاية.

ثالثاً: من مهام الإدارة أيضا تعيين خصومات للموظفين

و ذلك في حالة التقصير في العمل و زيادة الأخطاء بشكل ملحوظ أو مثلا الغياب و التأثير بشكل ملحوظ أو مثلا الغياب أو التأخير عن مواعيد العمل المحددة، و ذلك كوسيلة للعقاب حتى لا يقوم الموظفين بتكرار الخطأ مرة

¹ - <http://www.zyadda.com>

أخرى وهذا أيضا يهدف إلى نجاح الشركة، فتقوم الإدارة بعمل تقارير خاصة للموظفين تعرف من خلالها من سيحصل على علاوات و مكافآت و من سيحصل على خصومات .

رابعاً: الترقية

و التي تعد العامل الأساسي في جذب الكفاءات العالية أي الشركة تحرص على ترقية الخبرات الكبيرة أي أعلى المستويات.

المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية

يعتبر الأفراد عنصراً هاماً و حيويًا في كل المنظمات على اختلاف أنواعها و أحجامها، و يتوقف نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها على الطريقة التي يتم بها الحصول عليهم و إدارتهم لذا يجب على الإدارة الإعتناء بصفة مستمرة بمواردها البشرية، باعتبارهم المصدر الأساسي للإبداع و التميز.

و من هذا المنطلق فإن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة هي نفس الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة و من هنا يمكن تلخيص هذه الأهداف على النحو التالي:¹

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع
- إيجاد الحافز لدى القوى العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم
- تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية و الأجور و التدريب و التطوير.
- توفير ظروف و أجواء العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج و عدم تعويض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية و أمراض المهنة .
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها و خاصة بالمشروع و منتجاته و سياسته و توصيل آرائهم و اقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم .

¹ -بنور فضيلة ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص تسيير استراتيجي، جامعة مستغانم ، 2018-2019، ص14

- الاحتفاظ بالسجلات لكل عامل في المشروع بشكل موحد.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.
- العمل على رفع معنوياتهم وذلك لإقبالهم إلى العمل بشغف ورضا.
- تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع
- جلب أفراد ذوي كفاءة تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختبار والتعيين حسب المعايير الموضوعية .

ومن خلال هذا الجدول رقم (II-1) نوضح الفرق بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد¹.

أهداف الأفراد	الأهداف التنظيمية
- فرص عمل عادلة	- الكفاءة والفعالية
- ظروف عمل مناسبة	- النمو والتكيف والاستقرار
- أجور وحوافز مرضية	- البقاء والريادة
- مسار وظيفي مناسب	- تطوير وتنمية المهارات
- استقرار ورعاية جيدة	- تحقيق الإنتماء والولاء

المصدر: بنور فضيلة ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر

تخصص تسيير استراتيجي، جامعة مستغانم ، 2018-2019، ص75

تعليق :

يمثل هذا الجدول الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد حيث يمكننا القول أن هناك تكاملا دائما بينهما حيث يبدو فيها الفرد والمنظمة جزءا من الآخر وتظهر أهمية هذه الأهداف في أن الأهداف التنظيمية ضرورية لتنظيم ومراقبة سير عمل الأفراد والمجموعات فيما بينهم وكذلك الأفراد والجماعات فيما يتعلق بالتنظيم.

¹ - بنور فضيلة ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق ، ص 15.

المبحث الثاني : العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية بطبيعتها وظيفتها استشارية تتلخص مهمتها في مساعدة المديرين التنفيذيين في التعامل مع قضايا ومشكلات العنصر البشري وبما يمكنهم من تحقيق الأهداف المحددة لوحدهم. فالتنظيم أي تنظيم ليس سوى مجموعة من الأفراد و من تم فإن الحصول على الخدمات هؤلاء الأفراد وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء و ضمان استمرارية ولائهم و انتمائهم للمنظمة يعتبر مطلباً أساسياً لتحقيق الأهداف التنظيمية. وينطبق ذلك القول على منظمات الأعمال ، كما ينطبق على أية منظمة أخرى سواء كانت عسكرية أو دينية أو تعليمية أو صحية أو غيرها، فالحصول على الأفراد والحفاظ عليهم يمثل الدعامة الأساسية لتحقيق النجاح والاستمرار والاستقرار الدائم لهذه المنظمات .

المطلب الأول: آليات تنمية الموارد البشرية

هناك العديد من الطلبات التي يمكن اعتمادها لتطوير الموارد البشرية منها :

1 - أنظمة التعليم المعتمدة في إعداد قوة العمل¹ :

ويبدأ الاهتمام هذا العنصر من الاهتمام بأنظمة التعليم وسياسته، حيث تعتبر هذه العناصر الأساسية في تقويم و تعديل و تنمية الأفراد ، و كذلك يعكس الاهتمام بأنظمة التعليم حاجات المجتمع و حاجات المنظمات من التخصصات و التنوع في المؤهلات، و استراتيجيات التعليم يجب أن تتضمن الأنظمة التعليمية الأبعاد التالية:

- توفير الحد الأدنى من التعليم و محو الأمية
- تنمية قدرات الأفراد على التفكير و الإبداع
- توافر حرية التفكير و العمل الأكاديمي
- تعزيز القيم و الاتجاهات التنموية
- تعزيز برامج بما يتلاءم مع التغيرات البيئية و المستجدات

¹ - موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي (أساسيات و مفاهيم)، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 1999، ص284-291.

2 - تطوير آليات تخطيط قوة العمل :

لقد عرف التخطيط قوة العاملة على أنه وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية و التسويقية و الإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة و بأعداد معينة.

و تكمن أهمية تخطيط القوى العاملة بالأهداف المتعددة التي تهدف إليها وهي¹:

- العناية بالأسنان
 - تقدير المهارات و القدرات للنمو الاقتصادي
 - رفع نصيب الفرد من الناتج القومي
- فتخطيط قوة العمل يتطلب وجود إستراتيجية جيدة واضحة المعالم ذات أبعاد شكلية تساعد على معرفة تركيبة القوى العاملة، و كذلك كيفية العمل على تنميتها و تطويرها من خلال إتباع آليات تكوينية معتمدة و ذات كفاءة و فعالية تساعد في الحصول على قوة فعلية حالية و مستقبلية ذات تكاليف معقولة.

و لتبنى إستراتيجية التخطيط قوة العمل يجب أخذ الأمور التالية في الاعتبار:

- الموارد المالية للمنظمة و وضعها الحالي و تأثير ذلك على خطط المنظمة في الجانبين البشري و التنظيمي
- ضرورة ربط أهداف المنظمة الإدارية بتخطيط القوى العاملة
- سياسات التشغيل الخارجية لأن التخطيط الموارد البشرية يتأثر دائما بالتنظيم و التشريعات
- أوضاع سوق العمالة من حيث العجز و الفائض في النوعية و المستويات
- سياسات الهجرة و ما يترتب عليها من هجرة العمالة الجديدة.

3 - تطوير الليات الاختيار و التعيين:²

يعرف الاختيار على أنه تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة للانتقاء أفضل المرشحين و يتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقه المنظمة.

¹ - مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد مدخل كمي ، دار بدلاوي للنشر، الأردن، ط1، 1998، ص48-49.

² - موسى اللوزي، التطور التنظيمي ، مرجع سبق ذكره، ص286-287.

فالفروق الفردية بين الأفراد ليس فقط في الصفات الظاهرة كالطول والوزن والقوة بل هي أيضا في القدرات العقلية والخصائص النفسية، هذا ما يعكس فشل الأفراد في بعض المهام والمهن ونجاحهم في أخرى مما يؤكد أهمية اختيار العمال و حسن توجيههم إلى المهن و المهام التي تناسب ميولهم و قدراتهم الجسمية و العقلية .

لذلك يجب أن تستند عملية التعيين و الاختيار لقوة العمل على :

- مبدأ الاستعداد و الصلاحية
 - مبدأ العمل الملائم للمؤهلات و القدرات
 - مبدأ الجدارة و الكفاءة
- و ضمن هذا الإطار يمكن تحديد سياسات الاختيار و التعيين فيما يلي :
- تحقيق قدر من الاستقرار الوظيفي للأفراد العاملين بالمنظمة
 - تكون قوة عمل منتجة و تتمتع بدرجة عالية من الرضا
 - ضمان الاختيار الأفضل للقدرات و المهارات المتاحة ضمن العناصر المتقدمة للتعين

4 – تطوير اليات التكوين¹:

حيث يلعب التكوين دورا حيويا في تنمية مهارات و سلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء و تحصيله لذلك على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار التكوين و أهميته ، لما يتركه من أثار على الأفراد في تحقيق الكفاءة و الفعالية، و تؤثر عملية التكوين في التنظيم الإداري كون التنظيم يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة و اللازمة للوصول إلى الهدف، و يقوم بذلك الأفراد العاملين ممن يجب أن يكونوا على مستوى عال من الكفاءة و القدرة و المعلومات و الخبرات المتنوعة و المتطورة التي تتلائم مع المتغيرات المتنوعة في المجال التنظيمي و التكنولوجي ، فالدور الوظيفي الذي يقوم به هؤلاء الأفراد يعتبر مصدر للخبرات المتنوعة بما يحتضنه من

¹ - بوترة موسى، دور الجوائز في تنمية الموارد البشرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع، جامعة الشيخ العربي تيسي ، تبسة ، 2011-2012، ص66.

توقعات و أذكار و قيم و مهارات ذات تأثير على الأفراد العاملين، و كون تأثيرها على أفكار الأفراد و تقدير معلوماتهم و على تشكيل دوافعهم و حتمية مهاراتهم .

5 – تطوير اليات الأجور و الحوافز:¹

تعتبر سياسات الأجور و الحوافز و التعويضات من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك و إنتاجية الفرد العامل ، لذا على المنظمات أن تعمل على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة مع مراعاة الظروف الاقتصادية للأفراد العاملين و محاولة الوصول إلى حالة في التوازن بين الأوضاع الاقتصادية و العوامل المادية للعاملين التي تستطيع المنظمة المحافظة على الكفاءات البشرية الداخلية خوفا من تسربها إلى الخارج يمكننا اعتبار الأجر مفهوما أكثر شمولية فهناك أجر مباشر و هو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف مقابل الجهد المبذول، أما بالنسبة للأجر الغير مباشر فيتمثل في المكافآت التحفيزية للموظف نظرا لأدائه الجيد في العمل .

و بناء على ذلك يجب على كل منظمة من خلال إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح خطة الأجور الرامية إلى تحفيز الأفراد و دفعهم للعمل و يجب أن تتوفر في هذه الخطة التشجيعية الأجور الخصائص التالية :

- الوضوح و البساطة
- ضمان حد أدنى للأجور
- مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة
- التوازن بين قيمة الأجر و بين الأداء
- تحقيق فائدة لأكبر عدد من الأفراد
- و أن يكون مقدار المكافأة التشجيعية ملموسا

¹ - صبيعي العتيبي، تطور الفكر و الأنشطة الإدارية، دار حامد، الأردن، ط2002، ص1، ص118.

المطلب الثاني : عمليات تنمية الموارد البشرية

1 – الاستقطاب أو تدير الموارد البشرية

1-1 تعريف الاستقطاب :

-الاستقطاب هو جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة.¹

-الاستقطاب هو مجموعة النشاطات الخاصة بالبحث جذب مرشحين لملء الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت والزمان المناسبين للمنظمة.

-الاستقطاب هو البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة ويتحدد حجم مجهود المنظمة المجدول للاستقطاب، والطرق والوسائل المستخدمة في هذه الجهود من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية ومتطلبات الوظيفة المعينة المراد شغلها.

2-1 مصادر الاستقطاب:²

أ – المصدر الداخلي: يقصد بالمصدر الداخلي الموارد البشرية التي تعمل حاليا في المنظمة بكافة أنواعها، وبالتالي فكل العاملين و على اختلاف فئاتهم المتوقع إحالتهم على التقاعد لبلوغهم السن المحددة أو استقالتهم، أو فصلهم من العمل أو الوفيات المتوقعة بسبب الأمراض، لا يعتبرون مصدرا داخليا للموارد البشرية ولا يمكن أن تعتمد عليه المنظمة في تمويل حاجاتها ذاتيا منها ويمتاز المصدر الداخلي للموارد البشرية بمايلي:

- للمؤسسة فكرة جيدة عن موطن القوة والضعف في أفرادها، فإذا كانت المؤسسة تتوفر على مخزون للمهارات بإمكانها استخدامها كنقطة بداية يتم استقطاب الأفراد من خلالها.
- ليست المؤسسة وحدها هي التي تعلم الكثير عن أفرادها، فالأفراد مطلعون على مؤسستهم وكيفية عملها، ولذلك فإن تبني الأفراد لتوقعات غير صحيحة أو شعورهم بعدم الرضا يكون في أدنى حد له إذا ما تم الاستقطاب من الداخل .

¹ - سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط.2004، ص213.

² - بوترة موسى، دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص69.

- الاستقطاب من الداخل له تأثير إيجابي على دافعية الأفراد ومعنوياتهم ،لأن ذلك يخلق فرص لترقية و يمنع الإستغناء عن الأفراد.

- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية حيث تستفيد المؤسسة من قدرات الأفراد و هذا يحسن من عائدات استثمارات المؤسسة.

ب – المصادر الخارجية للاستقطاب :

و تتميز المصادر الخارجية للاستقطاب بمايلي¹:

- الحصول على مهارات متنوعة و مؤهلات عالية تساهم في تعميق الرؤية التنظيمية و تدعيم إستراتيجيات المنظمة،و بالتالي تحقيق الكثير من المزايا التنافسية .

- تحقيق مزايا الاقتصادية في الحصول على الموارد البشرية للوظائف العليا كالمختصين والخبراء.

- من الصعوبة إجراء التغيير و التعديل أو إعادة هندسة الأعمال في المنظمة أو تطبيق الأساليب

الإدارية الحديثة عن طريق الموارد البشرية الحالية، إذ أن التغيير الجذري يتطلب قوة عاملة جديدة و مؤهلة تأهيلا عاليا .

_ طرق الاستقطاب :²

1 – الإعلان عن الوظيفة داخل المؤسسة : و يتم بواسطة وضع إعلانات أو معلقات بالمواقع الرئيسية عن الوظائف المتاحة و يتضمن الإعلان شروط الالتحاق و الفترة الزمنية.

2- الإعلان : و ذلك بوضع إعلانات مطلوب للعمل أو طلبات العمل في الصحف اليومية و المنشورات المتخصصة، أما الإعلان عن طريق الإذاعات و التلفزيون فإنه أقل شيوعا.

3- الاستقطاب من الجامعات :و يتم ذلك بإرسال مندوبين عن المنظمة من الكليات و لتطبيق هذه الطريقة يجب توافر هدفان لدى القائمين بعملية الاستقطاب من الجامعات هما:

¹ - بوترة موسى، دور الجواف في تنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره،ص 72.

² - المرجع نفسه،ص73

- تصفية الكفاءات المرشحة لشغل الوظيفة للاختيار أفضلها من خلال مجموعة السمات الواجب توافرها في المتقدمين

- طريقة جذب الأفراد و استقطابهم للعمل بالمنظمة ، و من أفضل الوسائل في ذلك الاحترام و الإخلاص للمتقدمين

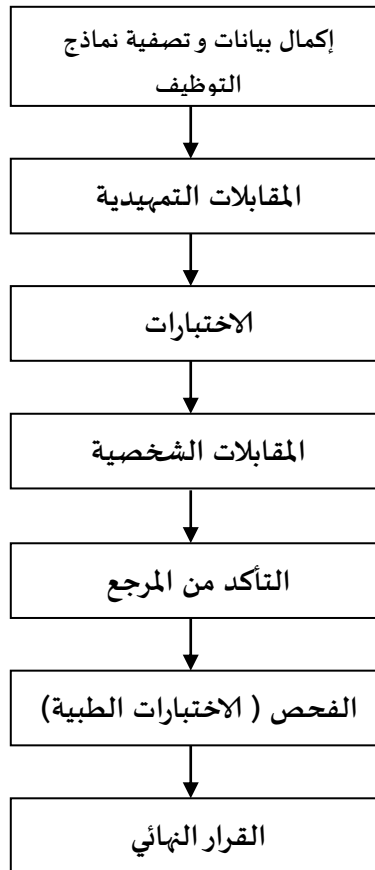
4- وكالات التوظيف : وهذه الوكالات تكون إما عامة أو خاصة ، و تتبع هذه الطريقة في الدول المتقدمة.

2- الاختبار المهني :

يعرف الاختبار بأنه عملية مصاحاة الإنسان بالعمل ، و تعتمد على مقارنة بيانات الفرد بمعلومات عن العمل لتقرير اختيار أو رفض طلب العمل¹.

- خطوات عملية الاختيار: يمكن تلخيصها في الشكل التالي :

الشكل رقم II-1 : خطوات عملية الاختيار



¹ - طريف سوقي فرج ، علم النفس و مشكلات المناعة ، دار غريب ، مصر ، ص73

المصدر: علي عربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين ميلة، 2002

3- تخطيط الموارد البشرية:

مفهوم تخطيط الموارد البشرية: هو عملية تستهدف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية عن طريق وضع برامج مناسبة لذلك في إطار خطة زمنية محدودة.

4 – توصيف الوظيفة:¹

مفهوم الوظيفة:

تعرف الوظيفة بأنها مجموعة من المهام والواجبات التي يكلف بأدائها شخص واحد وبناء على ذلك فإن أية مؤسسة عمل تضم عددا من الوظائف بقدر عدد العاملين فيها، حيث يكلف كل منهم بمجموعة من المهام النظر في التشابه والاختلاف بين مجموعة المهام التي يكلف بها كل منهم .

ماهية توصيف الوظيفة:

يقصد بتوصيف الوظيفة إعداد وصف تحليلي لما تضمنته الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وسلطات وأساليب عمل ومعدلات أداء هذا من جهة، ومن جهة أخرى تحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يأتي أداؤه على الوجه المطلوب .

¹ - بوترة يوسف، دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص80.

خلاصة الفصل:

تشير إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة السياسات و الممارسات التي تشمل الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة من تخطيط الاحتياجات من هذه الموارد، استقطاب و اختيار الأفراد، و توجيههم و تدريبهم و كذا تصميم أنظمة الأجور و الحوافز، هذه الأخيرة تلعب دورا هاما في الحفاظ على هذه الموارد و تنمية و لايتها للمؤسسة و تقوية أداؤها، فالحوافز هي الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل بجد و إتقان، و تطبيق نظام الحوافز يحقق زيادة في العوائد المتحققة للمنظمة من خلال الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين ، كما أن الحوافز تساهم في تفجير قدرات العاملين و طاقتهم و استخدامها أفضل استخدام ، و تطبيق هذه النظم يقودنا إلى تقنيات مراقبة الموارد البشرية و مدى تأثير نظم المطبقة على أداؤها.

:الفصل الثالث

دراسات سابقة و

التعقيب عليها

الدراسة الأولى:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية للطالب بوترعة موسى ، باتنة سنة 2012/2011 دراسة ميدانية الاستشفائية العمومية بنقاوس باتنة .

الإشكالية : إلى أي حد يؤثر نظام الحوافز على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة لاستشفائية.

أهداف الدراسة :

إن الهدف وراء العديد من البحوث التي يتناولها الكثير من الدارسين هو توضيح رؤية الباحث و المسار الذي يستوجب عليه اتباعه عند دراسة فهو يضع جملة من الأهداف يسعى إلى تحقيقها.

وهذا البحث له أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها وهي :

- الكشف عن واقع العمال في المؤسسات العمومية
- محاولة إبراز دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية في ظل التغيرات الاجتماعية التي يعرفها المجتمع
- إبراز جوانب العلاقة بين المتغيرين الحوافز و الموارد البشرية
- إبراز مكانة و أهمية العنصر البشري داخل التنظيم
- يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية أحد المداخل الهامة لتحقيق القدرة على التنافس باعتبار الموارد البشرية الأكثر تأثيرا مقارنة بباقي الموارد التي تملكها المؤسسة.
- محاولة تشخيص بعض العوائق التي تحول دون الرفع من مستوى أداء القوى العاملة في المؤسسات العمومية.

نتائج الدراسة :

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- استفادة العمال من تطبيق القانون العام للعمال يعد حافزا معنويا إيجابيا للعمال و يحتمل أن يكون ساهم في استقرار العمال إلى حد ما.
- أغلب العمال راضون عن عملهم غير أن الارتباط بالمؤسسة يعود في الاصل إلى المرتب فقط.

- توجد شروط أخرى ينبغي توافرها لتحسين الاتجاه كالاهتمام بالعامل ومحاولة التعرف على مطالبه وما يرغب فيه.
- وظفت هذه الدراسة لمعرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على اتجاهات العمال وسلوكياتهم في العمل، وكذلك معرفة أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال .

الدراسة الثانية:

دراسة بعنوان الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية من إعداد الطالبة بونوار فضيلة وهي مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي بجامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم للسنة الجامعية 2018-2019 ، تمت هذه الدراسة بمؤسسة محاجر الغرب سيدي لخضر.

الإشكالية :

كيف يمكن لتسيير إدارة الموارد البشرية أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى الوقوف على ضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمواردها البشرية و تجسيد ذلك في الواقع العملي لديها، وأيضا للتعرف على طبيعة تسيير الموارد بها من أجل تقديم دليل عملي عن أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية تضمن المؤسسة البقاء والاستمرارية وتحقيق لها أهدافها وذلك من خلال الفهم التام والشامل المختلف أبعاد وجوانب إدارة الموارد البشرية.

نتائج الدراسة :

- الاهتمام بالموارد البشري وتطوير إدارة الموارد البشرية
- وضع هيكل تنظيمي لإدارة الموارد البشرية
- تقديم كفاءات جيدة وحوافز للعمال
- العمل على استغلال الكفاءات المتاحة وتوظيف كل القدرات والمهارات
- استثمار رأس المال البشري ومعرفة كيفية استغلال طاقته
- توسيع مجالات التنمية وتطويرها

- إن رضا العميل الداخلي و الخارجي جوهر اهتمام المؤسسة و هدف استراتيجيتها تفادي معاملات الزبائن غير الجيدة التي تعرقل أداء العامل
- تحديد و تثبيت أجر العاملين و عدم حذف منه المردودية الشهرية العمل على تخصيص مكان لتسليم النقود داخل المؤسسة

الدراسة الثالثة :

دراسة بعنوان دور التحفيز في الرفع من أداء الموارد البشرية من إعداد الطالبتين زارقي نجاه و ثابتي مريم و هي مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي بجامعة مستغانم عبد الحميد ابن باديس السنة الجامعية 2019-2020 تمت هذا الدراسة بمؤسسة العمومية للصحة الجوارية عشعاشة.

الإشكالية :

إلى أي مدى يمكن للتحفيز أن يؤثر في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

أهداف الدراسة :

- محاولة إيجاد الطريقة الناجحة لعملية تحفيز الموارد البشرية
- معرفة أهمية تقييم الأداء
- اكتشاف دور الحوافز في التأثير على الموارد البشرية
- تطوير مستوى التحفيز في المؤسسات بصفة عامة و في مؤسسات عينة الدراسة بصفة خاصة

نتائج الدراسة :

- قلة الحوافز المادية و المعنوية المقدمة من طرف المؤسسة
- عدم تساوي فرص الترقية في المؤسسة بالإضافة إلى عدم رضا العمال على الأجور و منح المردودية
- إن فرص الترقية في المؤسسة غير مناسبة لعمالها
- نقص روح الجماعة في العمل و عدم استشارة المؤسسة لدوافع العمال في تحسين الأداء
- ضعف التكوين في الإدارة و عدم اهتمام الإدارة بالأمر الشخصية للعمال
- انتشار ظاهرة العلاقات الشخصية و أصحاب المعارف

- ظروف العمل في المؤسسة بالنسبة للعمال ضعيفة
- المسؤول في عملية التقييم عادل إلى حد ما في المؤسسة الاستشفائية
- امتناع العمال عن الطعن في نتائج تقييم الأداء خوفا من حدوث مشاكل مع رؤسائهم في العمل
- عدم رضا غالبية الموظفين على نتائج تقييم الأداء

التعقيب:

من خلال الدراسات السابقة التي أجريت في المؤسسات من طرف الطلبة وقيام بدراسة الميدانية على أرض الواقع توصلوا على بعض النتائج كحصيلة لموضوع الدراسة و كانت هذه النتائج بعضها مطابق للحياة العملية الواقعية و بعضها غير واقعي و ربما يعود هذا لقلة تقديم المعلومات الدقيقة من طرف الإدارة و المسؤولين حول الدراسة و من خلال دراستنا لبحثنا المتواضع و فهمنا للجانب النظري توصلنا للنتائج التالية :

- عدم فعالية نظام الحوافز في المؤسسات الاقتصادية
- الأهمية البالغة التي يكتسبها نظام التحفيز
- تحفيز المورد البشري يسعى بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها و ضمان استقرارها
- تعتبر إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية في المؤسسة
- العمل على الاهتمام بالمورد البشري و تحفيزه لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بكفاءة عالية
- وإضافة إلى النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسات السابقة قمنا بطرح الاقتراحات و التوصيات التالية:
- النظر في شكاوي و احتياجات العاملين و الأخذ بعين الاعتبار بمقترحاتهم و أفكارهم
- تحسين الظروف المادية للعمل
- توفير الخدمات الاجتماعية الملائمة
- قبل وضع نظام الحوافز على الإدارة دراسة الحاجات الحقيقية للموظفين و من تم السعي لتحقيقها
- يفضل ربط الحوافز المادية بالمجهودات الفردية و ليست الجماعية
- تكثيف الدورات التكوينية لما لها في تطوير الخدمات عن طريق متابعة التطورات العالمية و مواكبتها
- الشفافية و الموضوعية في تحديد معايير منح الحوافز سواء كانت معنوية أو مادية

- حرص المؤسسة على توفير الحوافز المعنوية و الحفاظ على عمالها و تطوير قدراتهم و مهاراتهم و تفعيل روح الجماعة .

الخاتمة

كختام لهذه الدراسة نذكر الإشكالية التي انطلقنا منها و التي تطرح التساؤل التالي : ما هو دور نظام الحوافز في تنمية المورد البشري في المنظمة؟ وهذا الدور يظهر من خلال وجود إدارة جيدة للموارد البشرية انطلاقا من التخطيط لها و اختيارها و تعيينها و حتى ترفيتها في ظل وجود قيادة جيدة للعنصر البشري التي تتركه وسائل الدفع و التركيب في العمل كالتدريب و التحفيز تعمله هذه العوامل تؤدي بالضرورة إلى تحصيل كل وظائف المؤسسة الذي يكون فيه العنصر البشري الفاعل الذي يمكن الاستغناء عنه و استبداله بوسائل و آلات أخرى .

نتائج الدراسة :

تعتبر الحوافز و المكافآت من المبادئ الأساسية التي تحكم قواعد و أحكام السياسات الصحيحة الهادفة للاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة. لهذا أصبحت الحوافز المتنوعة عنصرا أساسيا مرتبط ببدفع و تحريك الدوافع الإنسانية من أجل الرفع من مستوى الأداء و تحفيز المستخدمين بالمؤسسات . إن الحوافز الممكن تقديمها للعاملين تهدف إلى تحسين الأداء فهناك المكافآت بأشكالها المادية مثل الزيادة في الأجور أو المعنوية مثل الترقية و إتاحة فرص التكوين أو توفير الخدمات الاجتماعية أو شهادات تقدير أو أوسمة و غيرها تساهم كلها في تنمية روح المعنوية للمورد البشري و تدفعه إلى بدل أقصى جهد ممكن في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

الاقتراحات :

- قبل وضع نظام الحوافز على الإدارة دراسة الحاجات الحقيقية للموظفين و من تم السعي لتحقيقها.
- حرص المؤسسة على توفير الحوافز المعنوية و الحفاظ على عمالها و تطوير قدراتهم و مهاراتهم و تفعيل روح الجماعة.
- تحسين الظروف المادية للعمل
- توفير الخدمات الاجتماعية الملائمة
- الشفافية و الموضوعية في تحديد معايير منح الحوافز سواء كانت معنوية او مادية .

قائمة

المر اجبع

1 – الكتب :

- براء رجب تركي ، نظام الحوافز الإدارية ، دارالراية للنشر، عمان ، ط1، 2015.
- بشار الوليد ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، دارالراية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط2014، 1.
- سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ط.2004
- صبحي العتيبي، تطور الفكر و الأنشطة الإدارية، دار حامد ،الأردن، ط،2002.
- طريف سوقي فرج ، علم النفس و مشكلات المناعة ، دار غريب، مصر.
- فيصل حسونة إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2008.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن، ط.2010
- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية، دور نشر عربية متخصصة، عمان،الأردن، ط1، 2010-2013.
- مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد مدخل كمي ، دار بدلاوي للنشر، الأردن، ط.1998
- موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي (أساسيات و مفاهيم)، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 1999.
- هيثم العاني ، الإدارة بالحوافز – التحفيز و المكافآت -، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، عمان، ط1، 2007.

2 – الرسائل الجامعية :

- بنور فضيلة ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص تسيير استراتيجي، جامعة مستغانم ، 2018-2019.
- بوترة موسى، دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع، جامعة الشيخ العربي تبسي ، تبسة ، 2011-2012.
- حاتم محمد صالح ، الحوافز و أثرها في أداء الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهاة دكتورا في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم، 2014.
- محمد أمين بريكي ، جمال بلخير، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة تلمسان تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية ، 2015،-2016.

3 – مواقع الأنترنت:

- في 2021/05/16 على الساعة 17:00 <http://www.zyadda.com>
- <http://www.zyadda.com>
- وقت تصفح الموقع 14:15 بتاريخ 2021/04/20 <http://www.eshamel.net>
- بتاريخ 09:45 على الساعة 2021/04/18 <Http://motsadtolib.over-blog.com>
- بتاريخ 16:00 على الساعة 2021/04/17 <Http://hndiscussionh.com>

ملخص الدراسة:

إن تطور و ازدهار المؤسسات يعود إلى وجود موارد بشرية مؤهلة لذلك لابد من تحفيز هذه الموارد و تمثل هذه الدراسة محاولة إيضاح دور نظام الحوافز في تنمية المورد البشري و ذلك بتحسين أجورهم و مختلف العلاوات إلى مستويات تسمح لهم بالعيش الكريم، حيث يعتبر التحفيز من المبادئ الأساسية التي تحكم قواعد و أحكام السياسات الهادفة للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

حيث أصبحت الحوافز المعنوية عنصرا أساسيا من عناصر الأجر يرتبط ارتباطا وثيقا بدفع و تحريك الدوافع الأساسية نحو زيادة الإنتاج سواء كانت حوافز مادية أو معنوية.

و لعل الهدف الأساسي من وضع نظام الحوافز يتمثل في زيادة فاعلية القوى البشرية العاملة في المؤسسة، كما يهدف النظام إلى وقف هجرة الأدمغة و الكفاءات إلى الخارج.

لقد أثبتت الدراسات و البحوث المتخصصة في مجال الحوافز أن هناك اختلافات بين الأشخاص في قدراتهم و رغباتهم حيث تختلف دوافع الناس باختلاف الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها لذلك نجد أن تحفيز الأفراد ينبغي أن يراعي دوافعهم الشخصية و درجة قوتهم التي تم استخدامها لتنشيط السلوك و تحقيق الأهداف.

الكلمات المفتاحية : نظام التحفيز – المورد البشري

Abstract :

The development and prosperity of institutions due to the existence of human resources continue to massage these resources must be stimulated and posses this study to try to clarify the role of the incentive system in the development of the human resource and massage by improving their wages and various bonuses to levels that allow them to live well. motivation is one of the basic principles governing the rules and provisions of policies aimed at the use of available resources.

Where diverse incentives have become an essential element of remuneration closely linked to pushing and moving the basic motivations towards increasing production work whether they are material or moral incentives :

The main objective of developing an integrated incentive system is to increase the effectiveness of the organisations workforce. The system also aims to stop the bleeding of brain drain and competencies abroad.

Studies and specialized research in the field of motivation have shown that there are differences between people in their abilities and desires where people's motivations vary according to the goals they seek to achieve, so we find that motivating individuals should take into account their personal motivations and the degree of strength was used to activate behavior and achieve goals.

Keywords : system stimulation – human resources