



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع :/2016

قسم : علوم التسيير
الميدان : العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص : إدارة مالية

مذكرة بعنوان:

دراسة
مساهمة تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي
حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د) تخصص " إدارة مالية "

إشراف الأستاذ(ة):

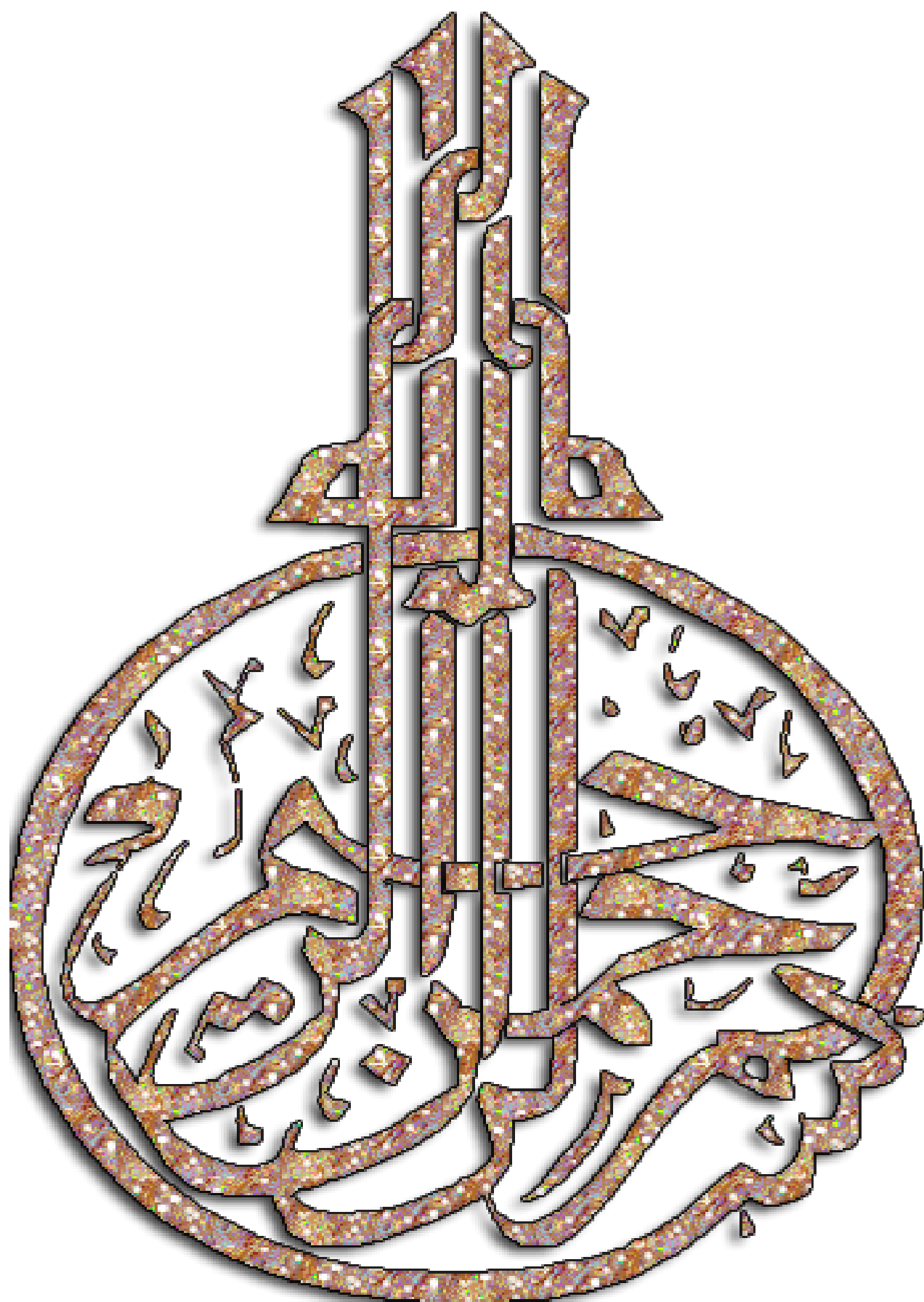
- كمال زموري.

إعداد الطلبة:

- باتول بوزراع

- فائزة بوزراع

-نورة بيوض



اللهم ارزقنا حبك وحب من يحبك ،
اللهم ظلنا تحت عرشك يوم لا ظل الا ظلك ،
رب اوزعني ان اشكر نعمتك علي وعلى والدي
وان اعمل صالحا ترضاه واصلح لي في فريقي
اني تبت اليك واني من المسلمين ،
رب اغفر لي ولوالدي ربي ارحمهما كما ربياني
صغيرا
رب اغفر لي اللهم اغفر لي ما لا يعلمون
ولا تؤاخذني بما يقولون
واجعلني خيرا مما ينظرون



الشكر والتقدير

يقول عزوجل: "ولئن شكرتم لأزيدنكم"

نشكر المولى عزوجل ونحمده حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، على نعمه الجليلة، أنه تبارك وتعالى أمدنا بالصحة والقوة لاتمام هذا العمل، ونحمده تبارك وتعالى على توفيقه وإعانتة لنا ومنحنا الرشد والثبات آميناً أن يتقبله خالصا لوجهه الكريم.

قال رسول الله "صلى الل عليه وسلم" من لم يشكر الناس لم يشكر الله" يطيب لنا بكثير من الاحترام ان نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف "زموري كمال"، الذي بفضل الله ثم بفضل جهده المتواصل أفادنا كثيرا بنصائحه وإرشاداته وتوجيهاته تم إنجاز هذا العمل، فله منا كل الشكر والوفاء والتقدير....، كما نتقدم بالشكر الجزيل لجميع أساتذتنا الكرام وخاصة الذين قاموا بتحكيم استبيان هذه الدراسة بكل وفائهم وتوجيهاتهم فجزاهم الله عنا خير جزاء، كما لا ننسى أن نتقدم بشكرنا الخالص إلى كل عمال "المركز الجامعي بميلة" وكذلك إلى كل عمال المكتبة المركزية وأعوان الأمن إضافة إلى نيابة المستخدمين. وفي الأخير نتوجه بخالص شكرنا إلى كل من ساهم معنا في اتمام هذا العمل من بعيد أو قريب، راجين المولى عزوجل أن يجعل هذا في ميزان حسناتهم، وشكرا للجميع.



فهرس المحتويات	
الصفحة	العنوان
–	إهداء
–	شكرو تقدير
١-١	فهرس المحتويات
١	فهرس الجداول
١	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
أ	تمهيد
أ	طرح الإشكالية
ب	فرضيات الدراسة
ب	أهداف الدراسة
ج	أهمية الدراسة
ج	أسباب اختيار الموضوع
د	منهج الدراسة
هـ	صعوبات الدراسة
23-2	الفصل الأول: الإطار النظري لسياسة التحفيز في المؤسسة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية
6-3	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها
7-6	المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية
9-8	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
9	المبحث الثاني: التحفيز
10-9	المطلب الأول: مفهوم التحفيز

15-11	المطلب الثاني :أهمية التحفيز وأنواعه
16-15	المطلب الثالث: أنظمة التحفيز
17	المبحث الثالث : نظريات التحفيز
19-17	المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية
22-19	المطلب الثاني : نظرية العلاقات الإنسانية
23	خلاصة الفصل الأول
47-24	الفصل الثاني:
25	تمهيد
26	المبحث الأول:مفاهيم أساسية حول أداء المورد البشري
30-26	المطلب الأول: مفهوم الأداء
32-30	المطلب الثاني :عناصر الاداء وأنواعه
34-32	المطلب الثالث:مؤشرات الأداء
34	المبحث الثاني: أهمية التحفيز في تفعيل أداء المورد البشري
35-34	المطلب الأول: تحفيز الموارد البشرية
36-35	المطلب الثاني:الخطوات التي تساعد على تحفيز العاملين لتحسين الاداء
34-36	المطلب الثالث: أثر التحفيز وعلاقته بزيادة الإنتاجية
40	المبحث الثالث: تحفيز وتسيير الكفاءات في المؤسسة:
42-41	المطلب الاول: التحفيز وتسيير المهارات
44-43	المطلب الثاني :التحفيز وتسيير المعارف
46-44	المطلب الثالث : التحفيز وتحقيق التعلم الجماعي
47	خلاصة الفصل الثاني
71-48	الفصل الثالث : دراسة ميدانية لواقع تحفيز الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-
49	تمهيد
50	المبحث الأول:لمحة عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة

51	المطلب الأول: نشأة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-
52	المطلب الثاني: مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-
54-53	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-
	المبحث الثاني: وضعية الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-
55-54	المطلب الأول: مفهوم نيابة المديرية للمستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية ومهامها
57-55	المطلب الثاني: تعداد الموارد البشرية وتطويرها
61-57	المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-.
62-61	المطلب الرابع: تسيير الأجور
62	المبحث الثالث: أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين اداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-
63-62	المطلب الأول: منهجية الدراسة
70-63	المطلب الثاني: طريقة جمع البيانات
71	خلاصة الفصل الثالث:
75-73	خاتمة
81-77	قائمة المراجع
94-83	الملاحق

فهرس الجداول		
رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	أنواع الحوافز من حيث المتحصل عليها	12
(1-2)	العوامل المحددة للأداء	28
(2-2)	مؤشرات الاداء بوظيفة الموارد البشرية	34
(1-3)	المساحة الإجمالية للمنشات المنجزة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف سنة 2008.	50
(2-3)	التطور العددي للمستخدمين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-.	55
(3-3)	عمليات التكوين في المركز الجامعي-ميلة- أثناء فترة التربص:	58
(4-3)	عمليات التكوين الخاصة بالمستخدمين الاساتذة.	60
(5-3)	الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة 30 فرد.	64
(6-3)	أنواع الحوافز المفضلة لدى الأفراد	66
(7-3)	التحفيز وفعالية الأداء	66
(8-3)	العلاوة الاكثر تأثيرا على الاداء	66
(9-3)	المكافأة على الأداء.	67
(10-3)	التمييز في الأداء وعلاقته بالحوافز	67
(11-3)	علاوة المردودية حقاً مكافأة.	67
(12-3)	رضا الأفراد عن قيمة التحفيز	68
(13-3)	الرضا عن المعايير المتبعة في تقييم مردودية العمل.	68
(14-3)	العلاقة بين الأداء المتميز وأنظمة المكافآت	68
(15-3)	العلاقة بين مستوى الأداء الحالي وحل بعض المشاكل	69
(16-3)	الترقية اثناء العمل في المركز الجامعي	69
(17-3)	رضا المبحوثين عن المعايير المتبعة في عملية الترقية.	69
(18-3):	حصول الباحثين على شهادة اثناء العمل بالمركز الجامعي.	70
(19-3)	حصول الافراد على منحة في الخارج	70
(20-3)	التوجيه لتطوير نظام التحفيز في المركز الجامعي	70

فهرس الأشكال:

فهرس الأشكال		
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	نظرية x و y	رقم(1-1)
20	نظرية سلم الحاجات	رقم(2-1)
29	العوامل المؤثرة في الأداء	رقم(1-2)
32	أنواع الأداء	رقم(2-2)
38	سيرورة العملية الانتاجية	رقم(3-2)
45	تدرج التعلم	رقم(4-2)
52	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-	رقم(1-3)
55	الهيكل التنظيمي لنيابة المديرية للمستخدمين وتكوين النشاطات الثقافية والرياضية	رقم (2-3)
56	تطور المستخدمين الأساتذة والإداريين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-	رقم(3-3)
65	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	رقم(4-3)

المقدمة

مقدمة:

تمارس مؤسسات التعليم العالي أعمالها بواسطة موردها البشري، وذلك لتنفيذ أهدافها على المدى القريب والبعيد، ولكي تصل هذه المؤسسات إلى الهدف المراد الوصول إليه كان لزاما عليها إيجاد الكادر الوظيفي القادر على إيصالها إلى ذلك الهدف المنشود، وعلى هذه المؤسسة رد الجميل أولا بأول لتحفيز الموظف على الاستمرارية في الأداء الجيد الفعال، ولقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من العلماء، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز تعتبر من الوسائل التي تساعد العمال على أداء مهامهم، وذلك من أهم الموضوعات الجديرة بالدراسة للتعرف على مدى أهميتها وأنواعها وكيفية منحها تشجيعا للفرد، كما يعتبر الأداء هو المحور الرئيسي الذي تصب حوله جهود مجموعة العاملين في هذه المؤسسات، كونه يعتبر من بين الأهداف المسيطرة للمؤسسة، إلا أن النظرة المعاصرة لتحليل أداء مؤسسات التعليم العالي مهما كانت طبيعتها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن الأداء يحركه ويشكله سلوك العامل داخل المؤسسة وقد يكون هذا السلوك ظاهريا محسوس أو خفيا، فالسلوك الظاهري يأخذ صورة تصرفات العامل داخل هذه المؤسسات كالجهد الذي يبذله العامل وكيفية ممارسته لعمله، وكذلك تصرفاته التي يستطيع ملاحظتها ومن ثم الحكم عليها، أما الأداء الخفي يكمن في النشاط الذهني الذي يقوم به العامل ولا نستطيع مشاهدته. **1- إشكالية**

الدراسة:

في ضوء ماسبق تقدم مشكلة البحث التي يمكن صياغتها فيمايلي:

- ما مدى مساهمة التحفيز في تحسين أداء المورد البشري على مستوى المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - بميلة؟

هذا التساؤل يتضمن التساؤلات الفرعية التالية ؟

- هل يعتبر التحفيز أسلوب تعتمد عليه مؤسسات التعليم العالي لتحقيق الفعالية المطلوبة ؟

- ما المقصود بالتحفيز وماهي أهم نظرياته؟

- ماهو الأداء وماهي أهم العوامل المؤثرة فيه؟

- هل يعتبر التحفيز أسلوب تعتمد عليه مؤسسات التعليم العالي لتحقيق الفعالية المطلوبة ؟

- هل هناك علاقة بين التحفيز وتحسين أداء العاملين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة - ؟

2-فرضيات الدراسة:

بناءا على التساؤلات السابقة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- التحفيز هو عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين،أي انها تمثل العوائد التي يتم من خلالها إستثارة الدوافع وتحريكها.

- أما أهم النظريات التي تناولناها فهي:

النظرية الكلاسيكية وتنقسم إلى:

✓ النظرية العلمية ل: فريدريك تايلور.

✓ نظرية x و y ل: دوغلاس ماك غريغور.

نظرية العلاقات الانسانية وتنقسم إلى:

✓ نظرية الحاجات "ابراهيم ماسلو".

✓ نظرية العاملين "فريدريك هيرزبرغ".

✓ نظرية "التون مايو".

- الأداء هو محصلة الجهد المبذول من طرف فردأو جماعة، بمساعدة آلة أوبدون، خلال زمن محدد.

- ومن اهم العوامل المؤثرة فيه:

عوامل داخلية مرتبطة بالفرد كالحاجات والدوافع ، المعارف والمهارات...وعوامل خارجية مرتبطة بالمنظمة تتمثل في: ثقافة المنظمة،هيكلها التنظيمي،نمط القيادة، ...

-يعتبر التحفيزأسلوب تعتمد عليه مؤسسات التعليم العالي لتحقيق الفعالية المطلوبة.

-هناك علاقة بين التحفيز وتحسين أداء العاملين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

3-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى توضيح جملة من النقاط يمكن إجمالها فيمايلي:

- التعرف على الأنواع المختلفة للحوافز وأسس منهجها.

- التعرف على نظام الحوافز المتبعة من طرف مؤسسات التعليم العالي.

- دور الاداء والعوامل المؤثرة فيه.

- محاولة الفهم والتحليل الجيد للعلاقة الموجودة بين متغيرات محل الدراسة (الحوافز والأداء).

4-أسباب اختيار الموضوع:

*أسباب ذاتية

- رغبتنا في التعرف على المواضيع المتعلقة بالتخصص ،خاصة مايتعلق منها بجوانب تحفيز وتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.
- مدى إقتناعنا بان العنصر البشري هو أساس نجاح وفعالية مؤسسات التعليم العالي وبقائها.
- الرغبة في معالجة مايؤثر عليه والمتمثل في الحوافز وكيف تؤدي في تحسين أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي.
- الرغبة في معرفة أهمية التحفيز في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف لميلة.

*أسباب موضوعية:

- توفر المراجع المتعلقة بالجانب النظري.
- إهتمام وإعتراف مؤسسات التعليم العالي بتأثير العنصر البشري على أدائها.
- وجود دور للحوافز في المحافظة على الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي وإملاكها الميزة التنافسية.
- السعي لرفع رصيدنا المعرفي والعلمي ،وزيادة معارفنا في هذا المجال.

5-أهمية الدراسة:

تتمثل الاهمية التي يمكن إعطاؤها فيمايلي:

- تسليط الضوء على مايفضل العنصر البشري من حوافز داخل المؤسسة .
- لفت إنتباه المسؤولين إلى الحوافز كأداة يمكن أن تساعد العمال على تحقيق أداء أفضل،وتحسيس المسؤولين بأهميتها لكسب ميزة تنافسية لان ذلك يؤدي الى بقاءها وإستمراريتها.
- الكشف عن وجود علاقة بين الحوافز والأداء.

6- منهجية الدراسة:

يختلف المنهج المستخدم من الدراسة باختلاف طبيعة الموضوع الذي يفرض ويحدد نوع ومنهج الدراسة، والذي يعرف على أنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الدارس بغية تحقيق بحثه.

وحسب الموضوع إعتدنا في الدراسة على الجانب النظري والتطبيقي، ففي الجانب النظري إستخدمنا المنهج الوصفي لأنه الأنسب في الدراسة لهذا الموضوع والمخصص لجميع البحوث، بينما الجانب التطبيقي فقد تم إعتداد أداة إستبيان والمقابلة من خلال دراسة حالة.

مجتمع الدراسة: يشتمل مجتمع الدراسة كافة المفردات من منظمات أو جماعات أو أفراد والتي يريد الباحث شمولها بالدراسة، أو تعميم نتائج بحثه عليها.

عينة الدراسة: تعتبر العينة فئة مجتمع البحث أو جميع مفردات الظاهرة التي هي محل الدراسة وحسب طبيعة الدراسة فقد تم إختيار عينة عشوائية ماخوذة من مجموع العاملين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف وقد تم إختيار 30 عامل.

7- هيكل الدراسة:

قسمنا الموضوع إلى ثلاثة فصول، خصصنا فصلين للجانب النظري وفصل للدراسة التطبيقية تناولنا في **الفصل الأول** الإطار النظري لسياسة التحفيز في المؤسسة، وذلك من خلال ثلاث مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول إدارة الموارد البشرية و الذي يضم مفهوم إدارة الموارد البشرية وكذا أهميتها ووظائفها في حين تم تخصيص المبحث الثاني لمناقشة التحفيز بمفهوم، أهميته، أنواعه إضافة إلى أنظمة التحفيز. أما المبحث الثالث ثم فيه عرض أهم نظريات التحفيز منها الكلاسيكية والتي تضم بدورها عدة نظريات إضافة الى ذلك تناولها نظرية العلاقات الانسانية أما **الفصل الثاني** تطرقنا إلى دور التحفيز في تحسين أداء المورد البشري، وفيه تعرضنا إلى إطار مفاهيمي يشمل كل من مفهوم الأداء، أنواعه بالإضافة الى مؤشرات والمبحث الثاني خصصناه لأهمية التحفيز في تفعيل أداء المورد البشري، أما المبحث الثالث قمنا بإبراز دور تحفيز وتسيير الكفاءات في المؤسسات من خلال تسيير المهارات وتسيير المعارف.

أما **الفصل الثالث** تطرقنا إلى دراسة ميدانية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة حول واقع سياسة التحفيز في المركز الجامعي، حيث يتعلق **المبحث الأول** بلمحة عامة عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- أما **المبحث الثاني** فاعتمدنا فيه على وضعية الموارد البشرية في المركز، أما المبحث الثالث فيضم واقع التحفيز من خلال الاستبيان واستخلاص النتائج.

8- صعوبات الدراسة:

أما بخصوص الصعوبات التي واجهناها عند إنجاز هذه الدراسة فتتمثل في صعوبة الوصول الى بعض المراجع المتخصصة وذات الصلة بالموضوع خاصة على مستوى المكتبة الجامعية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

- ضيق الوقت

الفصل الأول

الإطار النظري لسياسة التحفيز في المؤسسة

إن قدرات الموارد البشرية لا تقل أهمية عن باقي الموارد الأخرى، فالعنصر البشري هو أساس النشاط الإنتاجي الذي أتاح فرصة الاستغلال الأمثل لباقي الموارد المتوفرة بالمؤسسة والعنصر البشري يعد أهم قوى بل وأعظمها أثرا في نشاط المؤسسة، هذا ما جعله يحظى باهتمام كبير من طرف مختلف المفكرين في مجال التسيير، وإن اختلفت درجة الأهمية والمعايير المستخدمة في ذلك، فهم يجمعون على دوره الفعال في الإبداع، الابتكار والتجديد.

إنه لتحقيق هذه النتيجة الإيجابية يستدعي الأمر إعطاء المورد البشري حقه الكامل في التنمية، فتبحث الإدارة في تفهم دوافعه المتباينة وكيفية التأثير عليها بالاعتماد على جملة من المغريات (الحوافز بأنواعها المتعددة) الكفيلة بإثارة الدوافع الكامنة بالعنصر البشري بغرض توجيهه باتجاه سلوك مرغوب فيه وهاذف، وهذا لا يحدث تلقائيا، إلا إذا اقترن ذلك بنظام محدد لاستخدام الحوافز، وسنتناول في هذا الفصل المباحث التالية :

- المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية

- المبحث الثاني : التحفيز

- المبحث الثالث : نظريات التحفيز

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

تمثل إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية في المنظمات، حيث تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد التي تعمل فيها من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها

الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

هناك عدة تعاريف لإدارة الموارد البشرية منها:

"إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها"¹.

يعرفها "ليود بايزرولزلي" بأنها: "تختص بتوفير الموارد البشرية وتنسيق توظيفها في المنشآت".

ويقول "كاسيو": "إن إدارة المنظمات ما هي إلا إدارة الأفراد لأن بدون الأفراد لا وجود للمنظمات"².

وتعرف إدارة الأفراد بكونها: "تخطيط، تنظيم، توظيف، قيادة، ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة"³.

إدارة الموارد البشرية: نستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية بثلاثة طرق على الأقل وهي⁴:

-إدارة الموارد البشرية بمعنى "الأنشطة التي تهتم بها":

أي تلك الأنشطة والفعاليات التي تتطلبها عملية الاهتمام بالموارد البشري، وتتعلق باقتنائها والحصول عليها، وإستخدامها، وتطويرها، والحفاظ عليها.

-إدارة الموارد البشرية بمعنى "الدائرة":

أي الدائرة أو الوحدة التنظيمية التي تمارس هذه الأنشطة، فهذه الفعاليات ولأكثر المنظمات المعاصرة

¹ - سعد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2007 ، ص ص: 17-19.

² -حننا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 2009، ص03.

³ -منير نوري، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2010، ص: 30 .

⁴ - سعد نائف برونوطي، نفس المرجع، ص: 18 .

هي متعددة ومعقدة لذلك تحتاج هذه المنظمات إلى وحدة تنظيمية تهتم بها، وغالبا يطلق على هذه الدائرة اسم "إدارة الموارد البشرية"، فهذه الوحدة يمكن أن تكون مديرية عامة للموارد البشرية، أي دائرة.

يرأسها شخص بدرجة "مدير عام"، أو قد تكون "قسم لإدارة الموارد البشرية"، أي وحدة يرأسها قسم أو قد تكون شعبة يرأسها رئيس شعبة، تتأثر هذه الأسماء والمستويات بحجم المنظمة وحجم نشاطات هذه الوحدة والأسماء التي تعطيها لها، فإذا كانت المنظمة عملاقة فقد تحتاج إلى دائرة يرأسها مدير عام ولها عدة دوائر وأقسام وشعب، أما إذا كانت صغيرة جدا فقد تكون شعبة صغيرة ضمن مديرية للشؤون الإدارية وقد نستخدم المصطلح للإشارة إلى "مدير" أو "رئيس" هذه الوحدة التنظيمية.

-إدارة الموارد البشرية بمعنى "التخصص":

الاستخدام الآخر الشائع هو للإشارة إلى التخصص العلمي بمعنى الموضوع، فالاهتمام بالموارد البشرية أصبح موضوعا معقدا وواسعا، لذلك يمكن حاليا للمتخصص بالموارد البشرية (والمتخصصة) في إدارة الأعمال أن يتخصص في إدارة الموارد البشرية على مستوى الدراسات العليا. اهتمامنا هنا هو بكل هذه الاستخدامات والفعاليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وما يجب أن تقوم به أي إدارة لها وما يهتم بهذا التخصص¹.

وكتعريف عام: "هي تلك الإدارات المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع، وبذلك يمكن القول بأن إدارة الأفراد تشمل على نشاطات للتخطيط التنظيم، التوظيف، القيادة والرقابة بينما تختص إدارة الموارد البشرية بتمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها"².

الفرع الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية

وفق المفاهيم السابقة فإن إدارة الموارد البشرية تطورت كالاتي:

1-مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث³:

¹ - سعاد نائف بربو طي، مرجع سبق ذكره، ص:18.

² - أسامة كامل ومحمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة، مصر الإسكندرية، 2006، ص:10.

³ - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية:إطار نظري وحالات علمية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص: 28.

✓ نظرت للعامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

✓ نشأت كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة في الإنتاج والسلع.

2-مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية: من التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية في انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة " تاييلور " الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي¹:

أ/تطوير حقيقي في الإدارة: يقصد بذلك تاييلور استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة، بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة، وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

ب/الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تاييلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن تتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبئ الوظيفة ثم يتم اختيارهم.

ج/الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تاييلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه، إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل، وهو أمر جزهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

د/التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تاييلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره، وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجيته، وقد أكد تاييلور على معايير العمل، وقوبل بهجوم وركز هذا الهجوم على مطالبته للعمال بأداء معدلات الإنتاج، دون أن يحصلوا على أجر بنفس الدرجة كما أهمل الجانب الإنساني.

3-نمو المنظمات العمالية: في بداية القرن 20 نمت وقويت المنظمات العمالية في الدولة خاصة في المواصلات والصناعات الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل، ساعدت في ظهور النقابات العمالية².

4- مرحلة بداية الحرب العالمية الأولى: حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختبار الموظفين قبل تعيينهم (مثل ألفا وبيتا)، وطبقت بنجاح على العمل تقاديا لأسباب فشلهم

¹ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014، ص ص: 23-24.

² - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، طبعة 2011، دار أسامة، عمان، الأردن، 2007، ص ص: 12-13.

بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدا بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

ثم أنشأت أقسام موارد بشرية مستقلة، وهذا أول برنامج تدريبي لهذه الأقسام سنة 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 - 1920 أنشأت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية.

5-مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية: شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب "هورثون" بواسطة "التون مايو" وأقنعت الكثير بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل¹.

6- ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن: في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برنامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية، وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية².

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزء أساسي في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية، بدلا من موظف واحد وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها.

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

إن لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة وأهداف عدة تجعلها تلعب دورا هاما داخل المؤسسة.

الفرع الأول: أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية

¹ -محمد هاني أحمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 35.

² - فيصل موسى حسونة، مرجع سبق ذكره، ص: 13 .

تعد نشاطات إدارة الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة للمنظمة، حيث أن العنصر البشري هو الأهم ضمن عناصر الإنتاج، ومن خلال إدارة الموارد البشرية يتم جذب واستقطاب العنصر البشري المؤهل وتدريبه وتحفيزه.

ولقد قامت إدارة الموارد البشرية بتبني مدخلين للموارد البشرية، والذي يمكن أن تستفيد المنظمات من خلالهما وهما زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد، فبدلاً من النظر إلى أهداف المنظمة وحاجات الأفراد على أنهما نقيضين منفصلين، وإن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر، اعتبر مدخل الموارد البشرية أن كلا من أهداف المنظمة وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض، ولا يكونا على حساب أحدهما، فلقد أشارت الدراسات والبحوث في مجال الإدارة إلى أهمية الموارد البشرية وبالتالي في تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى ذلك فإن تكلفة العنصر البشري تشكل نسبة عالية نسبياً من التكاليف الكلية وخاصة في مجال المنظمات الخدمية، ويقوم هذا المبدأ على¹ :

- (1)-تطبيق سياسات توظيف عادلة وشفافة ونظام مكافآت لحفز الموظفين؛
- (2)-وضع خطط لتوفير العمالة الضرورية لمواجهة الطلب الحالي والمتوقع؛
- (3)-تنفيذ برامج تدريب وتطوير الموظفين بشكل يلبي الاحتياجات للمؤسسة؛
- (4)-تصميم وتنفيذ برامج تعزز رضا الموظفين وتشجعهم على البقاء في أعمالهم؛
- (5)-الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة، ويزيد إنتاجيته؛
- (6)-إن سياسات الموارد البشرية، لابد أن تخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية، الاقتصادي والاجتماعية؛
- (7)-بيئة العمل لابد أن تهئ وتتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم؛
- (8)-برامج وسياسات الموارد البشرية، لابد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام؛
- (9)-إن التغيرات العالمية في أغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان، والذي ساعد العاملين في المنظمات على معرفة حقوقهم وواجباتهم، بل وتبني تنظيمات تجميعية مثل اتحاد العمال، و الذي ساعد العمال، على الاحتجاج ضد أي تعسف، وأن هذه الظروف أجبرت المنظمات بطريقة مباشرة أو ضمنية على التعامل مع الموارد البشرية كفرد منتج إذا أحسن احترامه وتدريبه؛

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية².

يمكن تصنيف الوظائف الأساسية التي وضعتها المدرسة العلمية التي جاء بها تايلور إلى:

¹ -أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص: 23-24.

² - منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 72-73.

- (1)-الاختيار، أي اختيار الفرد المناسب لانجاز الوظائف؛
 - (2)-التدريب والتطوير بهدف رفع كفاءة العاملين؛
 - (3)-التحفيز من خلال ربط الأجر بالإنتاجية وبالتركيز على الحوافز المالية؛
 - (4)-التخصص وتقسيم العمل، الذي ينتج من خلاله دراسة وتحليل الوظائف وتحديد المهام؛
- وجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية "لالتون مايو" وزملائه لتصنيف وظائف أخرى إلى إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

- (1)-علاقات العاملين المتمثلة بالتفاعلات الاجتماعية بين العاملين والإدارة والعاملين والنقابة؛
- (2)-السلامة المهنية والأمن الصناعي لكافة الأفراد العاملين جسميا ونفسيا في ظل ظروف العمل التي تتطوي على المخاطر؛

وفي ظل التوجهات السلوكية في الإدارة ودوافع وحاجيات العاملين وتأثيرات البيئة على سلوكيات العاملين، أخذ الاهتمام بالجوانب الإنسانية والسلوكية بدرجة أكبر وبروز الحاجة إلى الوظائف التالية:

- (1)-تصميم الوظائف بهدف رفع دافعية العاملين؛
 - (2)-إدارة التوتر في العمل؛
- ومع تزايد التطورات في تكنولوجيا المعلومات وتزايد الاتجاهات نحو اللامركزية المعلومات، واتخاذ القرارات أصبح لزاما على إدارة الموارد البشرية شأنها شأن الإدارة الأخرى في المنظمة لإعداد نظام المعلومات للموارد البشرية، هذا النظام لخدمة الموارد البشرية من خلال العديد من التطبيقات الخاصة بنشاطات ووظائف هذه الإدارة.
- ويمكن ترتيب الوظائف كما يلي:
- 1- - تخطيط الموارد البشرية ؛
 - 2- إدارة تدفقات العمل وتحليل الوظائف؛
 - 3-اختيار الموارد البشرية؛
 - 4- إدارة الأداء وتقويمه؛
 - 5-دوافع العمل ورضا العاملين؛
 - 6- تدريب وتطوير العاملين؛
 - 7- التخطيط والتطوير المهني؛

- 8- أنظمة الأجور والرواتب؛
- 9- أنظمة الحوافز؛
- 10- أنظمة الفوائد؛
- 11- علاقة العمل؛
- 12- انضباط العاملين؛
- 13- السلامة المهنية والأمن الصناعي؛
- 14- نظام معلومات الموارد البشرية.

المبحث الثاني: التحفيز

التحفيز من أهم محددات سلوك العمل، و عليه كان من أول اهتمامات إدارة الموارد البشرية حوافز العاملين.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز

هناك عدة تعاريف للتحفيز نذكر منها¹:

- هو كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد التي يمكن توجيه سلوكه و استشارة رغبته نحو القيام بعمل محدد، أو الابتعاد عن فعل معين، بغرض إشباع حاجاته أو تجنب ضرر، حيث يتم تحقيق أهداف المنظمة و رفع مستوى أدائها.

- وهنالك من يرى بأن التحفيز هو عبارة عن كل فعل أو قول أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل و هو ينمي الدافعية و يقود إليها في المعنى، إلا أن التحفيز فان وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى وإن عدمت صار التحفيز هو الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب.

- ويعرف بأنه العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية، هذا وتعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي الدوافع الأفراد و المحدد الرئيسي عن لسلوكهم في المنظمة، وبما إن الدوافع تتبع من داخل الفرد فان الحوافز هي عامل خارجي تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه بمعنى آخر إن الحوافز مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته.

-كما تعرف بأنها: عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها.

من خلال التعارف السابقة يمكن القول بأن التحفيز²:

¹ - نصر الدين بوفريشة وآخرون، اثر التحفيز على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، 2010 - 2011، ص: 6.

² - منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص: 284-285.

-هي توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة إذ أن السلوك الإنساني محدد بعوامل ثلاثة:

- سبب منشئ للسلوك؛

-هدف يسعى الفرد لبلوغه و هو يسلك سلوكا معيناً؛

- قوة تدفع ذلك السلوك وتوجهه بعد أن تنثيره؛

وما الحوافز إلا وسيلة للإشباع والأداة التي يتم بها الإشباع، أما الدافع فهو تلك القوة التي تحرك السلوك وتنثيره وتواصله وتسهم في توجيهه إلى غايات وأهداف معينة .

وأصل التحفيز وارد في القرآن و السنة من حيث :

-الحث على القيام بالعمل إن كان خيرا أو تركه إن كان شرا؛

- الثناء على العمل إن كان خيرا أو ذمه إن كان شرا؛

ومن الأصل قوله تعالى : "إن تبدوا الصدقات فنعمنا هي " (سورة البقرة الآية 271).

ومن الأصل الأول قوله تعالى "وسارعوا إلى مغفرة من ربكم " (سورة آل عمران الآية 133).

- وقوله تعالى "لا يسخر قوم من قوم " (سورة الحجرات الآية 11).

ولا يغتب بعضهم بعضا " (سورة الحجرات الآية 12).

- "فانفروا ثبات أو انفروا جميعا" (سورة النساء الآية 71).

- وقوله صلى الله عليه وسلم (نعم العبد عبد الله لو كان يقوم الليل) رواه البخاري.

- وقوله أيضا (احرص على ما ينفعك واستعن بالله ولا تعجز) رواه مسلم.

المطلب الثاني :أهمية التحفيز وأنواعه

الفرع الأول :أهمية التحفيز

إن الإهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية، ويمكن أن نعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه

هو يمكن أن تصاغ هذه العلاقة في المعادلة التالية:

الأداء=التحفيز (القدرة+المعلومات).

ونعني أنه مع افتراض حوافز القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توافر المعلومات لديه عن العمل فإننا لا نضمن مع ذلك أن نحصل على أداء جيد إذ أن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري آخر هو الحافز، والعامل تتوفر لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد الفعال، ولهذا فإن الإدارة الحريصة على تحقيق أهداف المشروع تسعى جاهدة باتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين.¹

الفرع الثاني: أنواع التحفيز

هنالك ثلاث تقسيمات هي الأكثر شيوعاً وتناولاً من طرف الكتاب كما يلي :

من حيث المتحصل عليها²:

1/ الحوافز الفردية: هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، وتخصيص أو تخصيص جائزة لأفضل أستاذ، أو إعطاء هدية للطالب الأول في القسم أو الكلية كل ذلك يدخل في فئة الحوافز الفردية، فالحوافز الفردية موجهة للفرد وليس للجماعة. ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للوصول لإنتاج وأداء أفضل، وقد تؤثر الحوافز الفردية سلباً على روح الفريق الذي هو جوهر عملية الإدارة، وهو ما يشبه أيضاً إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية إلى جانب الحوافز الفردية.

ب/ الحوافز الجماعية:

تهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل منهم على ألا يتعارض عمله مع عمل زملائه، لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل، ويدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة في وزارة، أو فرع في شركة، أو كلية في جامعة وهكذا من شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحياناً، فيمكن للإدارة ومن أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في آن واحد أن تستعمل الأسلوبين معاً ولا تقتصر على أسلوب واحد، بحيث تكون هناك حوافز على مستوى الفرد وحوافز على مستوى جمعة العمل وحوافز على مستوى المنظمة ككل، ومن الأمثلة على ذلك وكما يبين الجدول التالي:

- حوافز للعمال العاديين؛

- حوافز للمتخصصين الفنيين والإداريين؛

جدول رقم (1-1) : أنواع الحوافز من حيث المتحصل عليها.

¹ - بشير العلاق، الإدارة الحديثة، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 314.

² - محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2006، ص ص: 276-277.

المستوي	طبيعة العمل	عمال عاديون	المتخصصون الفنيون والإداريون
الفرد	1- حوافز حسب عدد الوحدات المنتجة 2- حوافز بالوقت النمطية	1- العمولة 2- العلاوة 3- المكافأة	
جماعة العمل	1- حوافز حسب عدد الوحدات المنتجة 2- حوافز بالوقت النمطية	1- العمولة 2- العلاوة 3- المكافأة	
المنظمة ككل	1- المشاركة في الأرباح 2- خطط الاقتراحات 3- ملكية الأسهم		

المصدر : محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة ، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2006، ص:278.

من حيث المادة : ويقسم إلى حوافز مادية و حوافز معنوية.

الحوافز المادية: تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعا وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، ومن أمثلة هذه الحوافز¹:

1- المكافآت والزيادات الدورية؛

2- المشاركة في الأرباح ؛

3- أقلمة الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج؛

تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة لأخرى وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا وهي حقيقة واقعية و قابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة وزائلة ويرجع إعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلى أنه عن طريق المال تشبع ضرورات الحياة من مأكل ومسكن، كما أنه ضروري للصحة والتعليم.

ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد بما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر على الإنسان بطرق شتى ولكل طريقة من هذه الطرق في حفزه ودفعه على العمل، من هذه الطرق:

¹- فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 85-86.

1-الأجر باليوم: يوجه لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهارة لبذل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء. إلا أنه على الرغم من ذلك فإن طريقة الأجر باليوم أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالأشهر تعطي الفرصة للعالم ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع، بصرف النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.

2-الأجر بالقطعة: يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنها تعطي الفرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالمعرفة وبالصحة والحيوية، وهذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإن ازداد فهو في مصلحتهم وإذا قل أنخفض أجرهم .

3-الأجر على حسب الخبرة في العمل: أي كلما كانت خبرة العامل كثيرة كلما كان أجره عالياً، ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل.

4-الأجر حسب احتياجات الفرد: أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته . وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر الحوافز المادية وانتشاراً إلا أن هناك أنواع أخرى نذكر بعضها على سبيل المثال:

1-العلاوات المستحقة بداية كل عام؛

2-العلاوات الاستثنائية؛

3-الاشتراك في الأرباح؛

4-الأجور التشجيعية؛

5-الخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية كالخدمات الغذائية والصحية والتعليمية والسكنية.

ب- الحوافز المعنوية: هي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة وأكثرها شيوعاً وهي فرص التقدم وفرص التعلم والإبداع إلى غير ذلك من محفزات غير مادية ولكنها مهمة لكثير من الناس.¹

تعتبر الحوافز المعنوية (غير المادية) مكملات ومرافق للحوافز المادية فيكون استخدامها إستكمالاً للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء ومن أمثلة هذه الحوافز²:

- ضمان العمل واستقراره؛

- الحوافز الاجتماعية المعنوية؛

- المشاركة في اتخاذ القرارات؛

- المركز والمكانة؛

¹ - سعاد نائف برونوطي، مرجع سبق ذكره، ص: 352.

² - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص: 85-90.

- العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية؛

إن العمال يهتمون بالزيادة في الأجر بالدرجة الأولى بل يفضلون عليه نواحي أخرى تتمثل بالاطمئنان على المستقبل في عضوية الجماعة والتوحد معها وبناءا على ما برهنت عليه التجارب والدراسات أخذ المسؤولون في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على عاتقهم البحث عن حوافز أخرى تثير قدرات العامل وتربطه بعمله وهي الحوافز المعنوية ومن بعض هذه الحوافز ما يلي:

1- المدح والتأنيب: حيث يقدم المدح والثناء للأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة السليمة وتوجيه اللوم والتأنيب للأشخاص عندما يقومون بأداء واجبات وأعمال خاطئة غير سليمة .

2- تقديم الموسيقى: يفضل العمال الصناعيون أن تقدم الإدارة لهم الموسيقى لتصاحب قيامهم بعملهم ولقد وجد أن الموسيقى تزيد من كفاءة الإنتاج في العمل خاصة عندما يكون العمل آليا ومتكررا في أدائه.

3- التسهيل الاجتماعي: ويقصد به أن الفرد عند قيامه بعمله وسط مجموعة من الزملاء يقومون بنفس العمل يكون لذلك أثر قوي وباعث على زيادة الأداء والإنتاج.

4- التنافس: يوجد التنافس عندما يعمل الأفراد على انفراد أو في مجموعات.

5- المكافآت: يقول "باتون" في كتابه "الناس والنقود والدوافع عام 1961" إن نظام المكافآت ضروري لاجتذاب الأفراد ذوي الخصائص الضرورية للنجاح أما أوتسين في بحث له عن الأهمية النسبية للمرتبات داخل شركة عام 1959 فيرى أن المكافآت تخدم كوسيلة لإرضاء بعض الحاجات الإنسانية الأساسية وهذا يدفع الناس للعمل بطرق شتى .

6- دوافع العمل النفسي: متى كان العامل مطمئنا على صحته وعمله ومستقبله وأولاده وبعيدا عن الخوف يكون بحالة أمن كلي ومحاط بضروب مختلفة من التأمينات الاجتماعية ضد حوادث العمل والأمراض المهنية والشيخوخة والبطالة والوفاة والشعور بالأمن شرط ضروري من شرط الصحة النفسية السليمة وإذا كان أمن الفرد أساس توازنه النفسي فأمن الجماعة أساس كل إصلاح إجماعي.

7- العمل والحاجة إلى تحقيق الذات: من أجل حفظ وتكامل الأنا يدفع الفرد إلى تحقيق إمكاناته وطاقاته أي يضعها موضع الإنجاز والإكمال، وتحقيق مستوى الطموح الذي وصفه الشخص خلال مفهوم الذات الذي كونه لنفسه و المجهودات التي تشبع هذه الحاجة توجه نحو السمو والتحصيل، وهي الحاجة التي تدفع الفرد على التعبير عن ذاته وإثبات شخصيته وتحقيقها وأن يقوم بأعمال نافعة ذات قيمة للآخرين من خلال القيام بعمله الموكل إليه .

8- من حيث التأطير: تقسم إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية¹:

¹ - مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص: 100.

1- حوافز إيجابية: هو ذلك الدعم الذي يمنح للفرد نتيجة قيامه بالسلوك المرغوب فيه، تهدف فيه هذه الحوافز إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال التشجيع ويمكن لهذه الحوافز أن تكون مادية أو معنوية.

2- حوافز سلبية: يمكن أن تكون كذلك مادية أو معنوية، تدفع العاملين إلى تجنب سلوك معين، تعتبر هذه الحوافز هادفة وتربوية أكثر منها عدائية، إحباطية وتشمل التنبيه الشفهي أو الخطي خصم الراتب أو التعويضات جزئيا أو كليا.

المطلب الثالث: أنظمة التحفيز

إن أنظمة الحوافز التي يتم إعدادها من قبل المنظمات تختلف باختلاف المنظمة وإمكانياتها المتاحة وعلى ضوء نظرتها إلى الدافعية حيث هناك عدة أنظمة للتحفيز تتمثل فيما يلي :

- حوافز على مستوى الفرد:

وتتمثل أنظمة الحوافز الفردية في حوافز العمال وحوافز الإداريين وأن أكثر هذه الحوافز سنويا هي: الدفع بالقطعة وحوافز الوقت.

- حوافز العمال

بمعنى أن الفرد العامل يمكن أن يقوم بالمهام التي تتاط إليه تكون مستقلة عادة دون أن تقترن بمهام ونشاطات أخرى، إن أكثر الحوافز سنويا هي الدفع بالقطعة و الدفع بالوقت.

(1)- الدفع بالقطعة: وهي تعتبر من أهم طرق دفع كل الأجر والحوافز معا، وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه بحسب كمية الإنتاج أو كمية القطع المنتجة .

(2)- حوافز الوقت: في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد (نمطي، معياري) ويكافئ على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.

- حوافز المتخصصين والإداريين:

(1)- العولمة: ويتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلية، حيث يحصل المحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها، ويحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها.

(2)- العلاوة: هي المبلغ الذي يضاف إلى الأجر الأساسي للعامل وهي على عدة أنواع:

- العلاوة الدورية: ويقصد بها منح العامل مبلغا معيناً من المال يضاف إلى أجره الأساسي مثل علاوة الأقدمية، والسبب الرئيسي هو مكافأته نتيجة لزيادة خبرته و مهارته كلما تقدم في العمل، كذلك مواجهة الزيادة في أعباءه المالية كما تمنح العامل شعور نفسيا بأن يزداد باستمرار حتى مع بقاءه في نفس الدرجة أو الوظيفة مما يرفع معنوياته.¹

¹- فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص: 100.

- **العلاوات والمكافآت التشجيعية:** وهي عنصر من عناصر الأجر والقصد منها إدخال نوع من التغيير على مبلغ الأجر بحسب نوع العمل ومقداره وتعطي هذه المكافآت على إنجاز معين ومن أهم نوع هذه المكافآت مكافآت زيادة الإنتاج، على الاختراع وقد تكون هذه المكافآت فردية تعتمد على أداء الفرد أو جماعية تعتمد على أداء مجموعة من الأفراد¹.

(2)- حوافز على مستوى المنظمة ككل:

(1)- **المشاركة في الأرباح:** يستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة وهي عبارة عن إستقطاع نسبة ولتكن عادة 10% من أرباح الشركة يتم توزيعها على العاملين، ويتم التوزيع على أساس المرتبة أو الدرجة أو المستوى الإداري أو كفاءة الأداء، ويتم التوزيع نقدا مرة واحدة أو تقسيمها على عدة مرات في السنة، ومن مزايا هذا النظام أنه ينمي مشاعر الانتماء والعضوية للمنظمة، ويرفع الحماس لأهدافها، كما قد يرفع من الإحساس بأهمية التعاقد والمشاركة.

خطط الاقتراحات: ويطلق عليها أيضا توفير التكاليف والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج.

المبحث الثالث : نظريات التحفيز

منذ بداية الاهتمام بإدارة الموارد البشرية والتحفيز يأخذ حيزا كبيرا، وذلك من أجل البحث عن الطرق والوسائل التي تدفع بالموارد البشري إلى تقديم أداء جيد وإنتاجية عالية في المؤسسة، وهذا مآدى إلى ظهور العديد من النظريات المفسرة للتحفيز.

المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية

إن مضمون هذه النظريات يقوم على وضع نظام الأجور التفاضلية، كما أنه يقوم على تحليل الوظيفة وإعطاء المكافآت المادية لأنها تساهم في الارتقاء لمستوى أداء العاملين وفي إطار مفهوم "الرجل الاقتصادي"

¹- نصر الدين بو فرينة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 8-9.

الذي يبحث على أعلى عوائد اقتصادية من خلال الإنجاز، لذلك إهتمت هذه النظرية بوضع أنظمة أجور مرتبطة بأداء الفرد من الناحية النوعية والكمية، حيث يمكن تقسيم النظرية إلى عدة نظريات وهي¹:

- النظرية العلمية ل: فريديريك تايلور.
- نظرية x و y ل: دوغلاس ماك غريغور.

(1) النظرية العلمية :

تعود هذه النظرية إلى العالم "فريديريك تايلور" الذي كان من أوائل الذين تحدثوا عن التحفيز حيث اعتبر في هذه النظرية أن الموظفين كسالى ولا يمكن تحفيزهم الا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط وللوصول الى نظام الرواتب والحوافز، إقترح تايلور أن يتم تقييم العمل والوظيفة إلى أجزاء صغيرة ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها وأخيرا دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال وهذه العملية كانت تسمى دراسة الحركة والوقت .
ومن مبادئها الكبرى مايلي² :

- إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل جانب من العمل محل الحدس والتخمين.
- اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية وتحفيزهم باعتماد الأجر على كل قطعة.
- تعاون الإدارة والعاملين على أسس علمية على أساس تحقيق أهداف العمل.
- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعاملين.

وعليه فإن من أهم الإنتقادات الأساسية التي توجه إلى هذه النظرية :

- مساواة "تايلور" بين البشر والآلات؛
- افتراض "تايلور" أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال؛
- افتراض وجود أفضل طريقة لأداء العمل؛
- تجاهلت أهمية التنظيم الغير الرسمي بين الجهاز الإداري والعاملين؛
- ركزت على السلطة والقوانين الرسمية ولم تدع مجالا لمشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- كما ركزت نظرية الإدارة العلمية على تحقيق الهدفين الرئيسيين التاليين:³

¹ - هاجر بوشنيقة وآخرون، علاقة نظام تقييم الأداء بالتحفيز في المؤسسة الإستشفائية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة- 2011-2012، ص: 36.

² - مريم حسين، إدارة المنظمات، الطبعة الثانية، دار العامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 21.

³ - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص ص: 49-

- الاستغلال الأمثل للموارد المادية للمشروع و الحد من الهدر والإسراف في هذه الموارد لتقليل التكاليف؛
- الاستغلال الأمثل للعنصر البشري باستخدام السبل والأساليب الفنية كافة لزيادة الإنتاجية و بأقل تكلفة ممكنة.

(2) نظرية X و Y ل: دوغلاس ماك غريغور:

لاحظ " ماك غريغور " من خلال إتصاله بعدد كبير من المديرين أن هناك شيئين منهما¹ :

- الفئة الأولى من المديرين تطبق X: وتتنظر هذه الفئة من المديرين إلى الفرد العادي أنه يفضل أن يُقاد بدل أن يُقود، أضف إلى ذلك أنه إنسان منغلق داخليا، أي لا يهتم أهداف المنظمة وكل ما يهتم هو ذاته فقط، وكذلك فهو شخص غير قابل للتغيير بطبيعته.

وهذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من جانب الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة، وإلا فإن الأفراد سوف تسودهم حالة من التراخي، إن لم تكن معارضة الأهداف ثوب القوة أو الشدة في مواجهة سلوك الأفراد كما ينطوي ذلك على عنف أو تهديد مستمر وأدوات الإدارة في سبيل الإشراف والرقابة المباشرة، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X

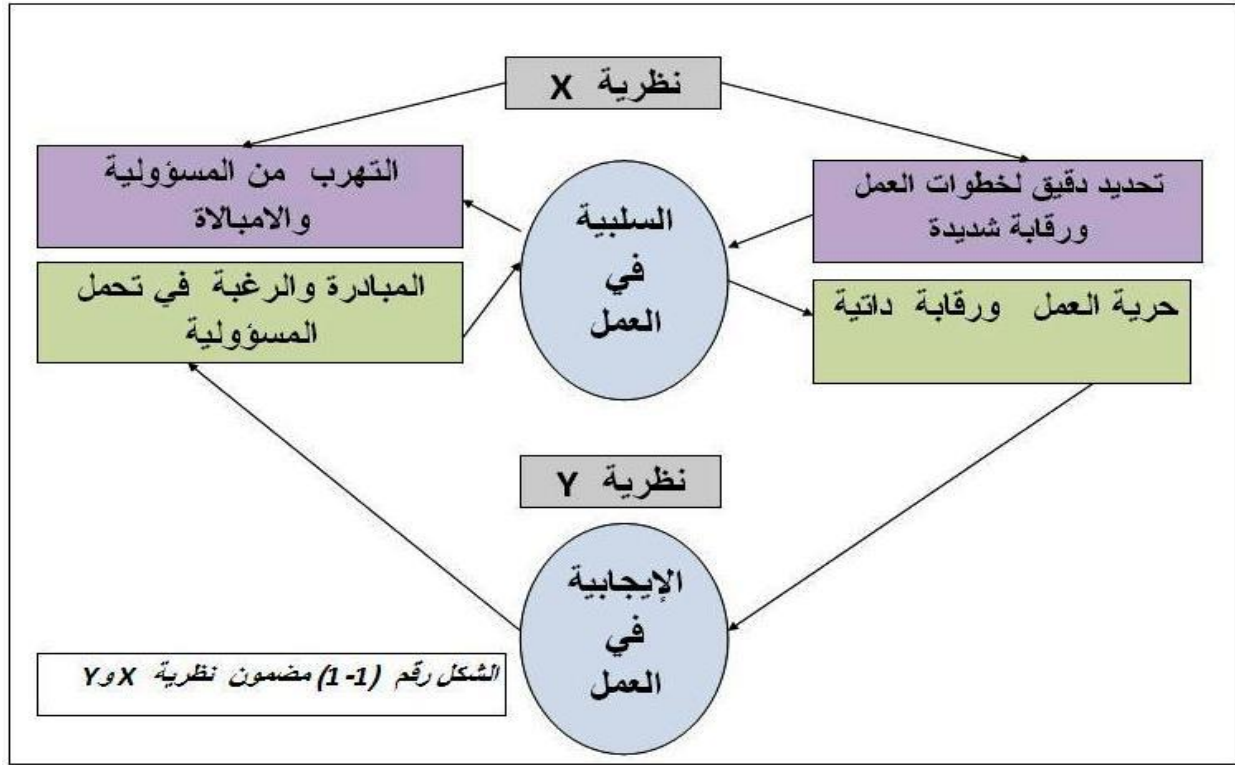
- الفئة الثانية من المديرين تطبق Y: إن الفرد وفق هذه النظرية هو بطبيعته إنسان فعال قادر على العمل وراغب في تحمل المسؤولية والاستعداد ولتتمية أهداف المنظمة ومتحمس، وعلى خلق الظروف الملائمة لزيادة قدراته ولتحقيق أهدافه لذلك فهم محررون من الرقابة المباشرة ولهم الحرية لتوجيه أنشطتهم ولتعمل مسؤولياتهم ولإشباع حاجاتهم للإنجاز والإحترام وتحقيق الذات.

وعلى الإدارة تفويض سلطاتها للأفراد مشاركتهم في إتخاذ القرارات الغدارية مما سبق تبين لنا أن نظرية Y هي تعبير عن مفهوم الإدارة بالأهداف أما نظرية X فهي تعتمد على الرقابة الداخلية لسلوك الأفراد في حين تفضل نظرية Y الأخذ بالرقابة والتوجيه الذاتي وعليه تخلص الى القول أن عامل الثقة هو أول ما إعتد عليه "دوغلاس" في نظرية Y لأن المدير في هذه النظرية يعمل ويعتقد أن العامل يرغب دائما في تقديم عمل جيد لذلك ينفي الثقة في آدائه، أما نظرية X فتتراض أن الأفراد لا يحبون العمل وإنما هم مجبرون عليه وفق نظام رقابي شديد من أجل تحقيق الأداء المطلوب .

¹ - هاجربوشنيقة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 37-39.

إن نظرية X إعتمدت على الحوافز السلبية من أجل منح سلوك سلبي ونظرية Y إعتمدت على الحوافز الإيجابية لتعزيز سلوك ايجابي يمكن تلخيص هذه النظرية في المخطط التالي:

الشكل رقم (1-1) : نظرية X و Y : دوغلاس ماك غريغور:



المصدر: هاجر بوشنيقة آخرون، علاقة نظام تقييم الأداء بالتحفيز في المؤسسة الأستشفائية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس، في علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة- 2011- 2012، ص: 38.

المطلب الثاني : نظرية العلاقات الإنسانية

افتترضت النظرية الإنسانية أن الإنسان مخلوق إجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، يمكن تقسيم هذه النظرية إلى عدة نظريات كما يلي :

1- نظرية الحاجات "ابراهام ماسلو"؛

2- نظرية العاملين "فريدريك هيرزبرغ"؛

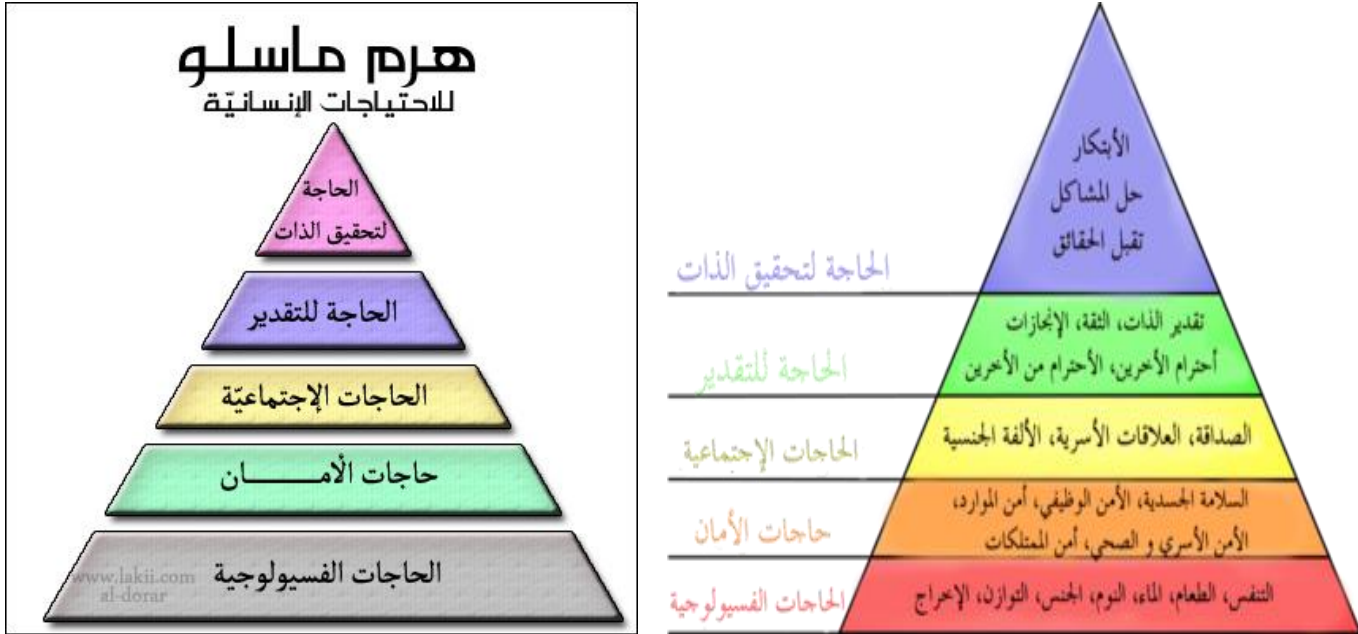
3- نظرية "التون مايو".

1- نظرية ماسلو في التحفيز :

وقد أسهم بشكل ملحوظ في نظرية الدافعية الإنسانية من خلال سلم الحاجات حيث صنف حاجات الإنسان الى 05 مجموعات مرتبة على شكل سلم هرمي تأتي في قاعدته الحاجات الفزيولوجية تليها

حاجات الأمان والاستقرار، ثم حاجات الانتماء والحب، حاجات الاحترام، وأخيرا حاجات تحقيق الذات في أعلى الهرم.

شكل رقم : (1-2) نظرية سلم الحاجات



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص ص: 120-190.

و فيما يلي شرح لهذه الحاجات من وجهة نظر ماسلو :

-**الحاجات الفسيولوجية (المادية):** وهي الحاجات الأساسية للفرد التي تقوم بدور فعال في دفع الإنسان، وتتمثل هذه الحاجات في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي و الفسيولوجي كالماء ، الهواء، الأكل والجنس. وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي و صيانة الفرد و البقاء والمقاومة والاستمرارية في حياته، فهي كما يعتقد ماسلو أقوى دوافع الفرد، فحاجة الفرد للأكل والشرب أقوى من حاجاته الأخرى حتى يتم إشباعها، بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور، ويرى ماسلو أنه إذا كانت كل حاجات الفرد مشبعة، فأول حاجة تلح عليه هي الحاجات الفسيولوجية، أما الحاجات الأخرى فيأتي إشباعها تدريجياً.

-**الحاجة إلى الأمن و الأمان:** و تتمثل في توفير البيئة الآمنة و المساعدة على كينونة الفرد و بقاءه مثل الأمان، الثبات، الحماية من الخوف، الحرية من القلق..... كما أن حاجات الأمن تعني- في رأي ماسلو - الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين ضد البطالة، الشيخوخة و العجز....

-**الحاجات الاجتماعية:** يقول ماسلو أنه عندما تتحقق حاجات الفرد الفسيولوجية و حاجات الأمن وتتشبع بشكل عادل ومقبول، تبدأ حاجات الحب و الصداقة في الظهور، ويقصد بحاجات الحب والصداقة الحاجات الاجتماعية عند الفرد التي تظهر الحاجة إلى الحب والتعاطف مع الآخرين و الانتماء وربط العلاقة مع الغير، فعدم إشباع هذه الحاجات سوف يترتب عليه بعض التوتر و عدم التوازن في قدرة الفرد على التكيف مع المجتمع و الأصدقاء.

-**حاجات تقدير الذات:** و هي حاجات الإنسان و رغبته في تكوين صورة ايجابية عن نفسه و إعراف الآخرين به و بأهميته بين الناس، و يرى ماسلو أن هذه الحاجات يمكن تقسيمها إلى نوعين: الأولى تتمثل في الرغبة في القوة، الرغبة في الانجاز، الرغبة في الاستقلالية والحرية، أما الثانية فتتمثل في الرغبة في السمعة الحسنة، كسب احترام الغير، المكانة الاجتماعية و اعتراف الآخرين إضافة إلى التقدير.

-**الحاجة إلى تحقيق الذات:** تأتي الحاجة إلى تحقيق الذات بعد أن يتم إشباع الحاجات السابقة، و هذه الحاجة تظهر رغبة الفرد في تحقيق ما يتلائم مع قدراته، أو- كما يقول ماسلو- رغبة الفرد في أن يكون ما يود أن يكون و ما يمكنه أن يكونه، فالموسيقي يصنع الموسيقى، الفنان التشكيلي يرسم اللوحات، و الشاعر يكتب الشعر.....

-ويرى ماسلو أن الحاجات الإنسانية مرتبطة ببعضها البعض، و يمكن ترتيبها و النظر إليها في شكل هرمي متدرج، حيث تمثل الحاجات عملية لابد من إشباعها، فالإنسان قد يسعى إلى إشباع نوعين أو أكثر من هذه من الحاجات في وقت واحد أو تحت ظروف معينة، أو قد يحدث أن درجة الإشباع بالنسبة لمستوى معين من الحاجات لم تصل إلى درجة معقولة، و مع ذلك يسعى الإنسان لإشباع حاجة من مستوى آخر¹.

2-نظرية فريدريك هيرزبرغ:

وهو صاحب نظرية ذات العاملين في الدافعية ،وقسم عوامل العمل الى مجموعتين :عوامل الصيانة وهي ان لم تتوفر تسبب عدم الرضا للفرد وتتمثل هذه العوامل بظروف العمل (مثل ظروف العمل

الراتب، نوع الاشراف) أما العوامل الثانية فهي عوامل الدافعية وهي اذا توفرت تسبب الرضا والحفز للفرد على مزيد من العمل والجهد ،وتتعلق هذه العوامل بجوهر العمل (الاعتراف ،الترقية،التطور)وقد استنتج أن اثراء العمل هو أساس الدافعية.

إذا كانت المدرسة الكلاسيكية قد ركزت على جوانب تقييم العمل والتخصص والسلطة والتنسيق وغيرها فيما يتعلق بتنظيم العمل ،وأهملت العنصر الإنساني فان المدرسة السلوكية قد ركزت بدورها على سلوك الفرد والجماعات وأهملت الجوانب التنظيمية الأخرى مثل تصميم الأعمال ،والاجراءات والتقنيات والعلاقات الوظيفية الكلية في المنظمة وغيرها.¹

3- نظرية التون مايو

يعتبر "التون مايو" من الرواد الأوائل لهذه النظرية، وركز أساسا على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل، وكذلك فهم الأفراد وإن كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم من أجل خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية. حيث اثبتت تجارب "هوتورن" بطلان وضعف النموذج الإقتصادي الميكانيكي والذي يفترض أن العامل الفيزيولوجي في الإنسان يؤدي إلى زيادة الأداء، حيث يبين أن العوامل النفسية لها الأثر الأكبر في التأثير على سلوك العاملين في التنظيم، فاستنتج الباحثون أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغيرات في بيئة العمل وإنما هي طريقة إدارة العاملين، فكلما زادت الروح الإجتماعية بين الموظفين زادت من انتاجيتهم بالاضافة للحوافز المعنوية.²

خلاصة الفصل الأول :

يعتبر التحفيز المؤثر الخارجي ذو القوة الدفعية والمحرك للفرد والموجهة للسلوك، قصد تلبية الحاجات والرغبات والوصول إلى مستويات الأداء العالية والتميزة، لتحقيق أهداف المنظمة وتكمن الأهمية الأساسية للتحفيز في أهمية العنصر البشري كأحد العناصر الهامة التي يمكن استخدامها بكفاءة لتحقيق اهداف المنظمة والأفراد والمجتمع ككل.

كما أن التحفيز هو الوسيلة الرئيسية للإدارة للتأطير في العاملين غدا تمكن من تحديث الحاجات وما يشبعها، فهناك أشكال عديدة للحافز التي يمكن للمنظمة استخدامها حسب الفرد وما تتوخاه من هذه العملية .

وحتى تكون العملية تحفيزية مجدية يجب على الإدارة بالمنظمة تحديد مفهوم الأداء الجيد لديها بتحديد ماهو مطلوب من كل وظيفة وكذا تحديث معايير فعالية الأداء والطرق التقييمية.

¹ -حسين حريم، إدارة المنظمات، بدون طبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ،الاردن، 2010، ص ص: 28-29.

² - هاجر بوشنيقة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص39.

الفصل الثاني

دور التحفيز في تحسين أداء المورد البشري

تمهيد الفصل الثاني:

تعتبر الموارد البشرية المتمثلة في الأفراد و جماعات العمل أهم القوى وأعظمها أثرا في تشكيل حركية المؤسسات، فهم الذين يتخذون القرارات التي تهيئ لها فرص النجاح و الانطلاق، أو تسبب مشكلات ينتج عنها خسائر و احتمالات الفشل و الانهيار، فكثير من فشل المؤسسات يرجع إلى ضعف نظام العاملين و عدم كفاءة المدربين في التخطيط ورسم السياسات، إضافة إلى ضعف القدرات و المهارات لدى العاملين و المدراء بصفة عامة.

ولتحقيق النجاح والاستمرار في المنظمات لابد من الاهتمام بالمورد البشري، و محاولة تحسين أدائه من خلال تفعيله و زيادة كفاءته في المؤسسة، لتحقيق أهدافها والاستمرار في نشاطها، وسيتمحور هذا الفصل حول ثلاث مباحث سنتطرق إليها بالتفصيل وهي كالآتي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء المورد البشري.

المبحث الثاني: أهمية التحفيز في تفعيل أداء المورد البشري.

المبحث الثالث: تحفيز وتسيير الكفاءات في المؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول أداء المورد البشري

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقه نحو الحضارة والرفاهية الاجتماعية ومن هذه الأهمية الكبيرة للأداء إدراكه الدول المتقدمة ذلك وبدأت الدول النامية في التركيز عليه لتحقيق معدلات أعلى في مستويات الإنتاجية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

الفرع الأول: مفهوم الأداء

لقد تعددت تعاريف الأداء من قبل الكتاب والباحثين كل حسب مجال اختصاصه، ويمكن تعريف الأداء على أنه:

" الأداء: هو محصلة الجهد المبذول من فرد أو جماعة، بمساعدة آلة أو بدون، خلال زمن محدد"¹.

" يمثل الأداء مفهوم مركزي في إدارة الأعمال، وهو القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين، كما يمثل الفرض الضمني أو الصريح لأغلب البحوث والدراسات الإدارية والتنظيمية، ورغم أن الاهتمام بالأداء في العالم الصناعي قديم إلا أن الثورة الحقيقية لتطور الأداء حديثة العهد نسبياً، ومع ذلك التطور الحاصل في هذا الجانب جاء بشكل تراكمي عبر فترات زمنية طويلة، ساهمت فيها مختلف القطاعات العسكرية والأعمال والقطاع الحكومي.

إن الحديث اليوم يدور حول الأداء وليس فقط تطوير مؤشرات لقياسه، وهكذا فإن أبعاده أصبحت كثيرة ومتعددة الميادين يقع ضمنها بعدي الكفاءة والفعالية"².

كما يمكن تعريف مصطلح الأداء بأنه: "القيام بالشيء، أو تأدية عمل محدد، أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة، أو التخطيط لمشروع ما.... و في إطار المؤسسة والتنظيم"³

كما يمكن تعريف الأداء على أنه: "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات" ويرتبط مفهوم الأداء بمصطلحات عديدة منها على سبيل المثال الآتي:

¹ -بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2010، ص: 10.

² -وائل محمد صبحي وإدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2009، ص: 50.

³ -مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر القاهرة، 2012، ص: 65 .

1-الأداء المهني Professional performance:

يقصد بالأداء المهني القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات وواجبات، وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، هذا ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء

2- تحليل الأداء Performance analysis :

ويقصد به دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما.

3-معدل الأداء Performance rate:

ويعني كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين تحت الظروف الطبيعية للعمل، أو مقدار الزمن اللازم لانجاز كمية العمل.

هناك خاصيتين يتميز بهما الأداء وهما¹:

أولاً: ذات طبيعة تقييمية: يعني هذا انه يمكن الحكم على هذه السلوكيات على أنها سلبية، متوسطة أوإيجابية لفاعلية الأفراد والمنظمة، بمعنى آخر يمكن أن تختلف قيمة هذه السلوكيات على أساس سواء كانوا يسهموا تجاه انجاز الأفراد، الوحدة والأهداف التنظيمية.

ثانياً: الأداء متعدد الأبعاد: يعني هذا أن هناك أنواع عديدة مختلفة للسلوكيات التي لها القدرة على تحقيق(أوإعاقة) الأهداف التنظيمية.

و بصفة عامة "فان أداء الفرد عبارة عن محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة في البيئة"²

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة} \times \text{البيئة}$$

-وتتمثل القدرة في قدرة الفرد على القيام بعمله ويعتمد ذلك على: التعليم، التدريب، الخبرات؛

-بينما تمثل الرغبة رغبة الفرد في القيام بعمله ويعتمد ذلك على:³دوافع العمل، حوافز العمل؛

-أما البيئة فتتمثل مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء، ومن العوامل الداخلية نذكر: أهداف المنظمة، قنوات الاتصال بها، الموارد المتاحة للمنظمة.....

ومن العوامل الخارجية نذكر: العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية و الطبيعية التي تؤثر على أداء المنظمة ككل سواء بالإيجاب أو السلب.

¹- سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الفكر، الإسكندرية، مصر، 2011، ص ص: 112-114.

²- مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

³- سامح عبد المطلب، مرجع سبق ذكره، ص 114.

الفرع الثاني: العوامل المحددة للأداء

الأداء: معرفة صريحة - معرفة إجرائية - الدافع

الجدول رقم (2-1) : العوامل المحددة للأداء

معرفة صريحة	معرفة إجرائية	الدافع
الحقائق	المهارة المعرفية	اختبار الأداء
المبادئ	المعرفة القياسية	مستوى المجهود
الأهداف	المعرفة الطبيعية	الإصرار على السلوك
	المعرفة الشخصية	

المصدر: سامح عبدالمطلب عامر، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دارالفكر، الإسكندرية، مصر 2011، ص: 112-114

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند التعامل مع السلوك الإنساني، حيث أن هذا السلوك هو دالة لمزيج من المتغيرات المرتبطة بالفرد من ناحية، و خصائص المنظمة التي يعمل بها من ناحية أخرى، و تمثل هذه العوامل مجتمعة (قوة دافعة) كبيرة، وتعتبر دراسة هذه العوامل وتحليلها ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم الأداء¹.

ومن هذه العوامل توجد عوامل داخلية مرتبطة بالفرد وأخرى عوامل خارجية مرتبطة بالمنظمة.

ومن أمثلة العوامل الداخلية المرتبطة بالفرد:

* الحاجات والدوافع؛

* الحالة المزاجية؛

* الاتجاهات؛

* المعارف و المهارات؛

* الخصائص الجسمية؛

أما من أمثلة العوامل الخارجية المرتبطة بالمنظمة فنجد:

* أهداف المنظمة وسياساتها؛

* ثقافة المنظمة ؛

¹- مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره ، ص80.

*نظم الثواب والعقاب في المنظمة؛

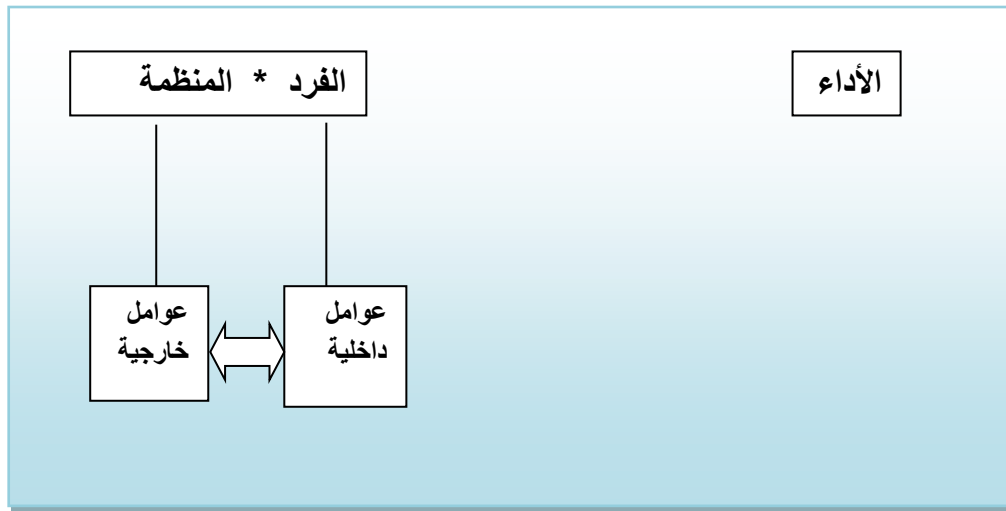
*الهيكل التنظيمي للمنظمة؛

*عوامل مرتبطة بالمواقف؛

*نمط القيادة في المنظمة.

والشكل يوضح الأداء أو السلوك (Behavior) كمحصلة لخصائص الفرد و خصائص المنظمة:

شكل رقم: (2-1): العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر:مدحت أبو النصر،الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر 2012، ص: 64.

وهناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار، لأنها حقيقية وموجودة بالفعل. ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً نجد¹:

-عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات؛

-السياسات المحددة للعمل والتي تؤثر على الوظيفة؛

-نقص التعاون من الآخرين؛

-نمط الإشراف، الإضاءة، الحرارة والضوضاء؛

-حتى الحظ والصدفة يمكن أن يكونا عائقاً للأداء، وهو ما يمكن التحكم به ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه، لذلك فإنه من أكبر وأهم مسؤوليات الإدارة:

¹- نسيم بن زايد و جازية بوزيان، أهمية التحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس، معهد علوم التسيير، تخصص مالية، المركز الجامعي مديّة، 2005، ص: 91.

1- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين؛

2- توفير بيئة مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى أقصى حد ممكن.

المطلب الثاني: عناصر الأداء وأنواعه

الفرع الأول: عناصر الأداء

تتمثل عناصر الأداء فيما يلي²:

أولاً: المقدرة على العمل: هي العنصر الأول من عناصر الأداء، وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم، كما أن تحسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها، تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ولن يأتي ذلك إلا من خلال:

1- حسن إختيار العاملين: تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم وكذا فعاليتهم وكفاءتهم في الأداء المناسب، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة ثم انتقاء أفضلهم وأصلحهم للعمل.

2- التدريب والتكوين: في الحديث عن مردودية التدريب يقال أنه لن يكون التدريب مجدياً إلا إذا كان مردودهم بالنسبة للعامل والمؤسسة، وتعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية كما أنها مكمل لوظيفة إختيار والتعيين، لأن هذه البرامج تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال، بالإضافة فإنه كما يرى "KEEP" أن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، فضلاً عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف، كما أن هذه الإستراتيجية تركز على أهمية الموارد البشرية في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة.

ثانياً: الرغبة في العمل: إن العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع فأصبح التعرف على محددات واقع العمل كوسيلة لتأثير على تلك الرغبة أمراً ضرورياً لرفع الكفاءة، هذا وتتاثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل تتلخص فيما يلي :

1- بيئة العمل الداخلية والخارجية : تشكل جزءاً كبيراً من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة تمكن أن تساهم في تحقيق مستوى الأداء كذلك المتعلقة بانعدام التهوية والتدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء وغيرها أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية فمنها التنظيمات الغير رسمية لجماعات العمل، التي تمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل كما تمكن من توجه العاملين نحو أداء أفضل سبل الأداء، مساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

- 2- حاجات الفرد:** العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية، هو ما يرغب الفرد العامل في تحقيقه من حاجات ورغبات، فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه، حيث يصنع لنفسه مركزا ومستقبل.
- 3- التحفيز:** يتمثل في وضع تسهيلات و تشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، وقد يكون ماديا يشمل الرواتب والعلاوات ...، أو معنويا مثل الاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات....وتترك الحوافز أثارا ايجابية إذا تحقق الهدف المرغوب به ورائها.

الفرع الثاني : أنواع الأداء

يمكن تصنيف الأداء إلى عدة أنواع وذلك وفق عدة معايير نذكر منها:

1- حسب معيار الشمولية: وينقسم إلى :

أ- الأداء الكلي:

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة في تكوينها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

ب-الأداء الجزئي:

على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الإشارة إليه أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

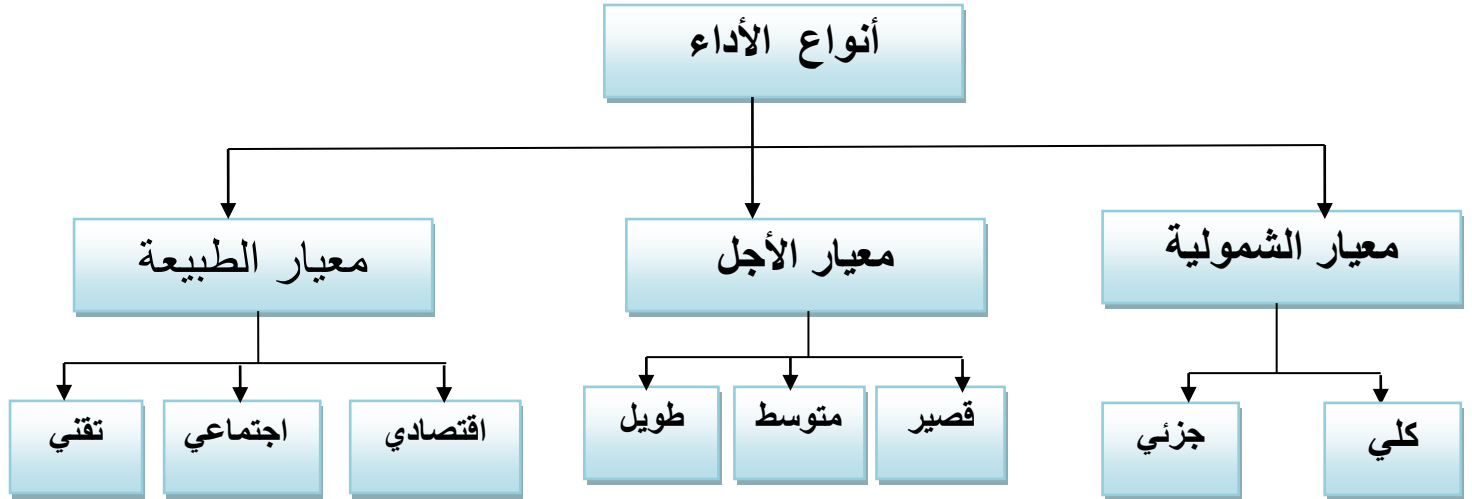
- 2- حسب معيار الأجر:** وينقسم هذا الأداء حسب معيار الأجل إلى طويل، متوسط، وقصير الأجل وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق ولا يمكن الإعتماد عليه بصفة دقيقة وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال وتحديد موعدها مسبقا إلا بصفة تقريبية.

- 3- حسب معيار الطبيعة :** وتنقسم الأهداف حسب هذا المعيار إلى إقتصادية، إجتماعية، تقنية...الخ وبالتالي فإنه يمكن من باب مقابلة المنطقية تصنيف الأداء إلى أداء إقتصادي، إجتماعي، تقني...وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين : "لا يمكن للمنظمة أن تحسن صورتها بالإعتماد على

الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المنظمة في محيطها.

والمخطط التالي يوضح أنواع الأداء باختصار :

الشكل رقم (2-2) أنواع الأداء



المصدر : شهرزاد بوسنة، الأداء المالي وأثره على قيمة المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-، 2013 ص 4.

المطلب الثالث: مؤشرات الأداء :

هناك العديد من المعايير المعتمدة في تحديد الأداء وتقييمه تعتبر كمؤشرات عن مستوى الأداء في المؤسسة وتحدد وفق أربع مراحل هي:

*** المرحلة الأولى : تحديد مفهوم الأداء**

في هذه المرحلة يقوم عمال الوحدة أو المصلحة بالتفكير جماعيا في مفهوم الأداء الجماعي ومساهمة كل عامل في تحقيق الأهداف وتعتبر هذه المرحلة مهمة جدا لأنها ضرورية لفهم معنى الأداء وتميزه عن النشاط العادي.

*** المرحلة الثانية : رسم مؤشرات عديدة للأداء :**

هنا يتم وضع مؤشرات عديدة ومتنوعة للقيام بمتابعة الأداء وتتميز بما يلي:

- أن تكون قابلة للقياس الكمي والمعالجة والهادفة؛
- أن تكون دائمة ومستمرة لضمان المتابعة الجيدة.
- ومن بين المؤشرات الأكثر استعمالا نذكر مايلي:¹

¹- حمودي حيمر، مرجع سبق ذكره، ص : 84.

$$\text{الأجيرة التكاليف + التشغيل مصاريف + الاستهلاك} \\ \text{بالمؤسسة العمال عدد متوسط} = \text{مؤشر فعالية الوظيفة}$$

$$\text{مؤشر التكاليف الإجمالية للعمال}$$

$$\text{مؤشر عن الساعات المستفادة في تكييف العمال}$$

$$\text{عدد المترشحين الدين ثم اختيارهم} \\ \text{عدد الداخلين} = \text{مؤشر عن نوعية التوظيف}$$

$$\text{عدد الأخطاء في الأجور} \\ \text{عدد كشوف الأجر المنجزة} = \text{مؤشر عن نوعية الأجر}$$

• مؤشر عن فترة إعداد حصيلة اجتماعية؛

• مؤشر عن الانحراف بين عدد العمال المتوقع والعدد الفعلي؛

• مؤشر عن نتائج التحقيقات حول رضى المتعاملين الداخلين مع وظيفة الموارد البشرية.

* **المرحلة الثالثة:** هنا يتم توزيع الفرق المعنوية بقياس الأداء على فئات ذات درجات محددة وفق معايير مختلفة وتضاف هذه الدرجات إلى تقارير الأداء العام، فهذه المرحلة هي مرحلة ترتيب العناصر المحددة للإنتاجية وموازنتها.

وبعدها يتم اختيار المؤشرات التي تتفق مع مهمة الوحدة والتوجهات الإستراتيجية وتراعي الترابط بين الوحدات.

* **المرحلة الرابعة : وضع ومراقبة المؤشر التركيبي :**

في الأخير يتم تعريف مؤشر تركيبي لكل قسم أو مصلحة وفق العلاقة التالية :

ID : المؤشر التركيبي للأداء

AI : الوزن النسبي للمؤشر

RI : المؤشر النسبي للأداء

ونلاحظ أن هذه المؤشرات تعطي قيم نسبية فقط لكن أهميتها تكمن في إظهار التغيرات التي تحدث الأداء من خلال مقارنة المؤشرات بين فترات سداسية أو سنوية .

فالجداول التالي يبين بعض المؤشرات التي يمكن اعتمادها لقياس الأداء وفق أهداف المؤسسة :

جدول رقم (2-2) : مؤشرات الأداء المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية

المؤشرات الممكنة	الهدف المراد قياسه
* نسبة التكلفة الإجمالية للوظيفة إلى عدد العمال الإجمالي	* إنتاجية الوظيفة
* نسبة تكاليف الوظيفة إلى الكتلة الأجرية. * معدل العمال الذين لم يستفيدوا من التكوين خلال ثلاث سنوات الأخيرة.	* تنمية الموارد البشرية
* التحقيقات المرحلية ونتائجها. * عدد الأخطاء في الأجور.	* رضا العمال
* الانحراف بين عدد العمال المتوقع والعدد الفعلي. * مستوى استعمال لوحات القيادة الاجتماعية.	* مراقبة التسيير الاجتماعي
* معدل القيام بحوارات سنويا.	* الحوار والاتصال
* تكلفة المنازعات.	* تنفيذ القواعد والتعليمات

المصدر: حمودي حيمر، أجر الكفاءة وأثرها على تحسين الأداء في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008، ص: 85.

المبحث الثاني: أهمية التحفيز في تفعيل أداء المورد البشري

المطلب الأول: تحفيز الموارد البشرية

إن موضع تحفيز العاملين لتقديم أفضل ما لديهم لمؤسساتهم لهو موضوع غاية في التعقد، وهو دائما محل إهتمام علماء السلوك والإداريين، ولقد أدركت الإدارة أهمية الحاجات الإنسانية ودورها في التأثير على سلوك الفرد والمجتمع، على اعتبار أن الحاجات تمثل رغبات داخل النفس البشرية وتتنوع هذه الرغبات و تختلف من فرد لآخر باختلاف طبيعة توازن النفس، فأن مدى فعالية الحوافز التي تتوفر للفرد في المنظمة يمكن تبيينها من خلال مراقبة سلوك العاملين ومدى التزامهم بسياسات وأنظمة ومعدلات الأداء التي يحققونها، فعلى المنظمة التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إشباعها وذلك بتوفير الحوافز المناسبة (حوافز مادية-حوافز معنوية-أو كليهما معا).

وقد تتنافس المنظمات على توفير أفضل الحوافز لموظفيها في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتمييزها والمحافظة عليها و العمل على بقائها بنفس مستويات الأداء المطلوبة، حيث تعمل الإدارة على إشعار العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة مما يعني أن نجاحها هو نجاحه و فشلها فشل له، فإذا استطاعت الإدارة أن توصل لهم تلك المفاهيم (للعاملين) تكون قد وضعت يدها على أكبر حافز لهم حيث

أن شعور العامل بأهميته بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها سيكون دافعا كبيرا لتحسين أدائه بل سيزيد إصرارا على ابتكار كيفية أدائه لذلك العمل.

وتعد الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز حيث تركز الحوافز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى إستحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد الأجر.

كما أن التحفيز يعد عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين والمنظمة، فإن الغاية من توفير الحوافز خلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة.

و أخيرا يمكن القول أن الحافز ما هو إلا وسيلة للإشباع، والإدارة التي يتم بها الإشباع. كما ينبغي القول أن الحوافز هي التي تحرك قدرات العاملين نحو المزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقا لأهداف المنظمة و التابعين لها¹.

المطلب الثاني: الخطوات التي تساعد على تحفيز العاملين لتحسين الأداء

هناك مجموعة من الخطوات التي تساعد المديرين للتعامل نحو أداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه وهذه الخطوات هي:

1- **مساعدة العاملين على التوسع:** فالعاملين لديهم الرغبة في التطور و التحسن و لكنهم يحجبون عن ذلك إذ كان مفروض عليهم من الأعلى، و على المدير أن يريهم ما أضافوا للمنطقة عندها يحفزهم لإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.

2- **وضع مستويات و قياسات واضحة للعمل:** قياسا على المخرجات التي تميز الأداء، و ما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع العاملين وما الاستماع لآرائهم و تشجيعهم على أن يعطوا الموصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، هذه المناقشة تترك أثرا طيبا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات و محاولة تطوير أدائهم.

3- **مساعدة العاملين على إكتساب مستويات أعلى للأداء:** يرغب أغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، و في المداخلات التي تحسن مستويات عن التوقعات للأداء لأنه ربما يجد المدير عند العاملين تصورات و معلومات، لرفع مستويات الأداء سوف يزيد من تحفيزه للأداء الجيد.

4- **تعيين حجم مسؤولية العاملين:** هذا من ضمن العوامل التي تضعف التحفيز عند العاملين و هو عدم الوضوح بما هو متوقع منهم عملهم.

¹ - يوسف حجيم الطائي و هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2015 ، ص ص: 87-88.

5- توثيق ما أتفق عليه مع العاملين: على المدير أن يدون قائمة بمعلومات عند قياسات و مستويات ما يتوقعهم هو و العاملون من أداء و تحديد الوقت الذي يستغرق الوصول لهذه المستويات لأنواع معينة من العمل ثم توثيق ذلك.

6- الملاحظة و المتابعة: يجب على المدير توثيق ما تم إنجازه و متابعة أداء العاملين، وتقديم المساعدة و توجيه العاملين قليلي الخبرة و لتأكد للعاملين الجيدين أنهم أهل للثقة.

7- استخدام أسلوب واضح في المكافآت: و خاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع و تنتوع هذه المكافآت مابين الحوافز المادية كالعلاوات، والحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لجهوده المتميزة أو إعطائه ترقية مناسبة.

المطلب الثالث: أثر التحفيز وعلاقته بزيادة الإنتاجية

تعتبر العملية الإنتاجية المحرك الديناميكي و مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة.

الفرع الأول: مفهوم الإنتاج (العملية الإنتاجية) وعناصره:

بالرغم من أهمية موضوع الإنتاجية الآن وضع إطار لمفهومها مازال امراً صعباً، حيث تعددت مفاهيمها وتعريفها والتي انطوت على أكثر من معنى، يختلف باختلاف القصد من المفهوم، فهي عند بعضهم نسبة المخرجات إلى المدخلات، وعند بعضهم هي مقياس لكفاءة العمل والبعض الآخر تعني المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموع الموارد أما عند البعض الآخر فهي ترادف لكلمة الرفاهية¹.

إن الاختلاف في مفهوم الإنتاجية ينطوي على إختلاف القصد من المفهوم، فهل يقصد بها كونه علاقة ممثلة بين المخرجات والمدخلات؟ أم يقصد بها قياس مدى النجاح في انجاز مهام معينة؟ أم يقصد بها مؤشر من مؤشرات الكفاءة والفعالية؟

" هو عبارة عن تحويل المدخلات من موارد بشرية مرتبطين فيما بينهم بعلاقات إنتاجية معينة بحسب النظام الاقتصادي والاجتماعي السائد، وموارد مادية أيضاً، إلى مخرجات تتمثل في وسائل إنتاج سلع واستهلاك خدمات مختلفة لإشباع حاجياتهم، وتقوم بعض عمليات الإنتاج على تكييف الناس لموارد الطبيعة حسب رغباتهم، وذلك عبر تغيير أشكال هذه الموارد أو تغيير بناها الفيزيائية أو الكيميائية بالاعتماد على أدوات عمل معينة لتحقيق منفعة منها².

كما يمكن تعريف الإنتاج على أنه "عملية مزج عوامل الإنتاج المختلفة في مختلف القطاعات الاقتصادية، من أجل تحقيق متطلبات المجتمع، بواسطة المنتجات المادية والخدمات المختلفة، وفي حالة

¹-تادراًحمد ابو شيخة، الكفاية الانتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة، المنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان، الأردن، 2008

ص:33.

²- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2001، ص ص: 18-

المؤسسات الصناعية والتجارية فهي عملية تحويلية للعوامل الطبيعية بإشراف العامل البشري، من أجل تحقيق متطلبات المجتمع ولطبيعة عملية التراكمية، فالحلقة الأولى في سلسلة التحويل نجدها في القطاع الأول الاستراتيجي والفلاحي، أما الأقرب إلى الموارد الخام، أما آخر حلقة في السلسلة نجدها في الموارد والمنتجات المقدمة للاستهلاك المباشر في آخر مراحل تحويلها، ويتم هذا طبعاً بمساهمة مختلف القطاعات الصناعية، التجارية والخدمية¹.

عناصر الإنتاج: وفقاً للمفاهيم السابقة فإن مفهوم الإنتاج يتضمن ثلاث مكونات أساسية وهي :²
* **المدخلات:** وتتمثل في مجمل عوامل أو عناصر الإنتاج المختلفة والتي تسمح بخلق المنتجات وتقديم الخدمات وتشمل :

- **المواد الأولية:** هي المواد المشتراة من خارج المؤسسة والتي يتم إجراء التحويلات والعمليات الإنتاجية عليها في المؤسسة .
- **وسائل إنتاج مختلفة:** وتشمل مباني المصنع والآلات والمعدات والتقنيات اللازمة لتنفيذ العمليات الصناعية والخدمات المساعدة التي تساهم في العملية الإنتاجية .
- **قوى بشرية:** وتعتبر العنصر الوحيد القادر على حسم استخدام العناصر الإنتاجية المتاحة بالكفاءة والفعالية المطلوبين، فكفاءة هذا العنصر يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء للمنظمة.
- **موارد طبيعية:** وتعتبر عن مجموعة الموارد الأولية المستعملة في الإنتاج، فقد تكون في شكلها الطبيعي الخام أو خضعت إلى تحويلات في مؤسسات أخرى.
- ✓ **عمليات التحويل الإنتاجي:** وتكون على الموارد الأولية بواسطة الآلات والمعدات وإدارة وإشراف القوى العاملة، و باستعمال تقنيات معينة و أساليب تكنولوجية للحصول على منتجات متنوعة، أي عمليات التشغيل المختلفة التي تتم لتحويل المدخلات إلى مخرجات وقد تكون ملموسة أو غير ملموسة .
- ✓ **المخرجات:** وهي الحويلة الكمية أو القيمة للسلع والخدمات أدت إليها العملية الإنتاجية.

الشكل رقم (2-4): سيرورة العملية الإنتاجية

¹- ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2012، ص: 318.

²- محمد موسى أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 229.



المصدر: أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2001، ص: 20.

الفرع الثاني: العوامل التي تؤثر على إنتاجية العمل و ترفع من مستوى الإنتاجية

مازالت الكفاءة الإنتاجية تتوقف على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم، إذ أن هؤلاء باستخدام الآلات والأجهزة أو بتنفيذهم لمراحل الإنتاج يمكنهم أن يؤثروا على كفاءة التجهيزات، وبالتالي على الإنتاجية التي أصبح تجسيدها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، وكذا الرغبة فيه ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة ومن بين هذه العوامل:

1- الإستثمار في المورد البشري: و يقصد به الاستثمار في الأيدي العاملة الحالية و الأخرى الجديدة التي يمكن أن تدخل سوق العمل، بهدف خلق قوة عاملة مزودة بالمهارات و القدرات اللازمة لتأدية العمل بكفاءة و فعالية.

2- حجم و مستوى كفاءة عناصر الإنتاج الأخرى: إن قدرة عنصر معين على المشاركة بكفاءة في النشاط الإنتاجي، تتوقف على مستوى كفاءة العناصر الأخرى، فنجد أن إنتاجية عنصر العمل مثلا تزداد بارتفاع كفاءة رأس المال وعنصر التنظيم، كما أن توافر الأيدي العاملة الماهرة والآلات الحديثة ذات الجودة العالية لا يكفي لبلوغ المستويات المرتفعة لإنتاجية العمل ما لم يتم التنسيق بينهم بطريقة رشيدة و هذا هو دور التنظيم.

3- الظروف السائدة في سوق العمل: و هي العلاقة بين عرض الأيدي العاملة و الطلب عليها ينعكس على التوازن أو الاختلال في سوق العمل، ولا شك أن حالة هذا الأخير لها تأثيرها الجوهري على مستوى إنتاجية عنصر العمل.

فإذا كان سوق العمل في حالة توازن، أي الطلب على العمل يعادل عرضه فكل فرد قادر و راغب في العمل يضمن وجود فرصة له، مما يعطي الاقتصاد حرية إختيار العناصر الإنتاجية الأكفأ واستغلالها بكامل طاقتها.

أما إذا كان العمل يسوده اختلال، بمعنى العرض لا يساوي الطلب فيجب الأخذ بالأمرين التاليين¹:

¹- محمد هاني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 227.

أ- تزويد العامل بالمهارات الحديثة والارتقاء بمستوى التعليم لرفع كفاءة الأيدي العاملة الجديدة، وذلك من أجل تعويض النقص العددي في العمال، و استغلال عرض العمل بأقصى درجة ممكنة، ومن جهة أخرى يمكن أن تكون ندرة العمل سببا في إرهاق العاملين، مما يؤثر سلبا على إنتاجيتهم، ومنه نلاحظ أن هناك اثرين متناقضين الأول ايجابي و الثاني سلبي على مستوى الإنتاجية.

ب-الاتجاه نحو الطرق الإنتاجية الأكثر كثافة في رأس المال، إذ أنها تتميز بارتفاع معاملات رأس المال. في حين إذا كان هناك فائض عمل لا يجد مجالا لاستيعابه فهذا يؤدي إلى:

* تشغيل الفائض في أي عمل، حتى لو كانت طبيعته غير منتجة، بأجر يمكن أن يكون منخفضا؛

* الاتجاه نحو الطرق الإنتاجية كثيفة العمل تحت ضغط فائض العمل، و هذه الطرق يمكن أن تكون من زاوية الكفاءة الإنتاجية أقل من طرق كثيفة رأس المال.

الفرع الثالث: مساهمة التحفيز في زيادة (رفع) الإنتاجية

يعبر مفهوم الحافز عن العامل أو الأسلوب الذي يؤدي بالفرد إلى رفع مستوى أدائه في عمله، و بما أن الإنسان لديه رغبات و حاجات ضرورية يحاول أن يوفر لها عملية التحقيق من خلال التميز بعمله وتتنوع هذه الحاجات إلى عدة أنواع فمنها مادية(زيادة الأجور -تحديد مكافئة دورية)أو معنوية(الترقية-إعطاء اهتمام أكثر ومناقشتهم في مواضيع تهمهم والمؤسسة) أو إجتماعية(إشباع الحاجات الاجتماعية المتقدمة عن الحاجات الأولية).

فإن المنظمات تستثمر هذا الأمر في مجال العمل على زيادة و استمرار فعالية و نشاط و كفاءة الأفراد في أدائهم لأعمالهم بتحفيزهم لغرض إيصالهم إلى مستويات مثالية في الأداء يخدم تحقيق أهداف المنظمة من جهة ويعمل على زيادة إستقرارهم ماديا أو معنويا أو اجتماعيا.

إن كل شخص من الأفراد العاملين يمتلك في داخله قوى أو طاقة كامنة أو طاقة محركة تدفعه إلى القيام بالأعمال وهي عبارة عن رد الفعل لرغباته وحاجاته والسبيل إلى تحقيقها، فعندما يعمل الأفراد في أي عمل معين ويحاولون الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة في أدائهم فإن ذلك قد نتج عن رغبتهم في استثمار هذا العمل لتحقيق حاجاتهم، وهذه الحاجات تؤدي إلى رغبة في العمل والتي تسمى الدافعية للعمل وهي تخص الأفراد، حيث تقوم المنظمة باستثمار دافعية الفرد وتميز أدائه وتحديد مستوياته، وذلك من خلال تكوين نظام تحفيزي معين للأفراد يؤدي بهم إلى العمل بالكفاءة المطلوبة وبالمستوى المميز الذي يحقق أهداف المنظمة، والتي من أهمها زيادة الكفاءة الإنتاجية إضافة إلى الوصول إلى مرحلة امتلاك المورد البشري الكفو والمؤهل لزيادة الميزة التنافسية للمنظمة.

إن جودة عملية التحفيز وتحقيق أهدافها المرجوة منها تعبر عن مستوى المهارة وحسن القيادة التي تتمتع بها إدارة المنظمة في تحقيق أقصى استثمار لهذه العملية، حيث تمكن المهارة في كيفية رصد وتقييم حاجات ورغبات الأفراد ووضع ما يناسب ذلك من نظام تحفيز ومتابعة عمل على استثمار هذه الحاجات والرغبات بالشكل الذي يحقق أقصى العوائد للمنظمة.

فالعديد من المشاريع لم تعتمد بشكل مباشر على أن يكون الحافز في شكله المادي فكثير من العاملين يحاولون تغيير واقعهم عندما يشعرون بالمضايقات أو الضغط النفسي الناتج عن سوء التعامل فهذا له تأثير على مستوى أدائهم وكفاءتهم في الإنتاج، فالمنظمات التي اعتمدت أسلوب التعامل المادي أو الجاف لم تستطع أن تستمر لفترة طويلة في تلمس الإنتاج المتحسن حتى وإن استخدمت الحافز المادي كعامل ضغط لتحقيق الإنتاج .

إن من الطرق الصحيحة التي لجأت لها المنظمات في العصر الحديث هو إجراء دراسة عميقة للعوامل والرغبات النفسية للعاملين، فالمنظمة تقوم على إشباع رغبات العاملين لغرض كسب ولائهم وضمان تقديم أفضل المستويات في الأداء والعمل على تطابق الرغبات الموجودة مع نظام التحفيز المقترح، ومن خلالها يمكن تصميم ما يلائمها من أسلوب تحفيز معين يعالج عدة أنواع من المشاكل ويحقق الرضا، وبالتالي استقرار العمل والتقدم بالإنتاج.

فأسلوب التحفيز الفعال هو الذي يعمل على إثارة الدوافع التي ترغب فيها المنظمة وتحفز العاملين إلى القيام بالأعمال وزيادة مستوى أدائها وتعبئة طاقاتها وتنشيط وتحفيز دوافعهم لزيادة الإنتاجية ورفع مستوى كفاءتها، ومنه يتم التوصل إلى نظام حافز يؤدي غرضه بنجاح تام.

المبحث الثالث: تحفيز وتسيير الكفاءات في المؤسسة:

يعتبر تسيير الكفاءات من المواضيع الحديثة التي سالت حبر العديد من الباحثين لما لها من أهمية في مجال تسيير الموارد البشرية حيث أصبح الإهتمام بالموارد البشرية من أولويات كل مسير باعتبار أن المورد الكفاء هو رأس مال فكري لأي مؤسسة، لما يملكه من معارف وخبرات ومهارات تساهم في تحقيق أهدافها حيث يعتبر تسيير الكفاءات العمود الفقري الذي تستند إليه المؤسسات المعاصرة لتسيير إدارتها وتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: التحفيز وتسيير المهارات

الفرع الأول : مفهوم المهارة savoir faire:

المهارة محصورة ضمن كفاءات معينة تنتج عموماً في حالة التعلم وهي عادة تظهر كنتيجة لاستعدادات وراثية، ويمكن تعريف المهارة على أنها: «المهارة هي كيفية رصد وتقييم حاجات ورغبات الأفراد ووضع ما يناسب ذلك من نظام تحفيز ومتابعة العمل على استثمار هذه الحاجات والرغبات بالشكل الكامل الذي يحقق أقصى العوائد للمنظمة»¹. «المهارات هي مجموعة من القدرات الفطرية والمكتسبة التي تحتاجها المؤسسات لضمان الأداء الفعال وهي قابلة للتغيير والتطور والتنمية المستمرة، تتمثل في القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيروية وأهداف محددة مسبقاً، لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير طريقة إتقانها وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية يصعب نقلها»². كما يمكن تعريف المهارة على أنها: «مجموعة من القدرات الفكرية والجسدية للفرد أو الجماعة التي تمكنهم من تأدية عملهم على أحسن وجه، إضافة إلى أنها مزيج لمعارف وممارسات وسلوكيات وخبرات، تمارس في إطار معين لذا على المؤسسة تحديدها ، تقييمها وتطويرها»³.

الفرع الثاني: أنواع المهارات :

تختلف أنواع المهارات باختلاف المستويات التنظيمية وهي ثلاث أنواع⁴ :

1-مهارات فكرية (عقلية): وهي مهارات خاصة بالقدرة على تحليل المواقف الصعبة، والتصور الدقيق للأشياء، والنظر بشكل ثاقب للمشاكل، وهذه المهارة لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة، واكتشاف بدائل عديدة لها وتحليل وتقييم هذه البدائل لتحديد أنسبها.

2-مهارات التعامل: هي القدرة على العمل وفهم وتحفيز الأفراد الآخرين على المستوى الشخصي وعلى مستوى الجماعة.

3-المهارات الفنية: وتعني القدرة على استخدام الأدوات، الإجراءات وهيئات المجال المعروفة.

الفرع الثالث : إستراتيجية التحفيز على أساس المهارة skill-based strategy

¹- محمد موسى، إدارة الأفراد (الموارد البشرية): بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص: 105.

²-نيا طالب أحمد، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص: 08.

³-فتيحة سلامي، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند أو لحاج، البويرة، 2013-2014، ص: 15.

⁴- زاهد محمد دبيري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص: 40.

لقد أصبح التحفيز يكتسي طابعاً جديداً يتميز بالديناميكية في توجيه الموارد البشرية والكفاءات وذلك في ظل مؤسسات تهتم بالقيم الروحية، الثقافية والاجتماعية للعاملين التي أصبحت تولي أهمية للموارد البشرية إلى جانب الموارد المالية والمادية من أجل نجاح تسيير نشاطها.

ضمن هذه الإستراتيجية يتم تثمين ما يمتلكه الكفاءات الفردية من قدرات ومعرفة في أداء العمل بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد تلك المهارات، وهي "المهارات العميقة ذات الصلة بالمجال التخصصي للكفاءات له بما يجعلها خبيرة في حقلها، والمهارات الأفقية المرتبطة بالأعمال الأخرى ضمن المؤسسة، والمهارات العمودية التي تعبر عن قابلية القيام بوظائف كالتنسيق، التدريب والقيادة" وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر عن طول الخدمة في المؤسسة، وتساعد هذه الإستراتيجية المؤسسة في الحصول على الإبداعات والتقليل من المستويات التنظيمية.

كما يساهم تسيير الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية والكفاءات بصفة مستمرة بما يؤدي إلى تحفيز قدراتها واستغلال مواهبها ومهارتها بكفاءة وفعالية، فهو يستخدم ويطبق أساليب فعالة تعمل على إحداث تغيير في توجهات العاملين واكتشاف قدراتهم وتنمية مهاراتهم¹.

كما تسمى إدارة الموارد البشرية التي تشكل هيكل مناسب من المهارات المطلوبة والحفاظ عليها بتحفيظها التحفيز العادل الذي يتفق مع المجهودات التي تبذلها².

المطلب الثاني: التحفيز وتسيير المعارف

الفرع الأول : مفهوم وخصائص المعرفة

¹-عباس العامري علي ظاهر، تصميم نظام تقويم أداء المستشفيات العامة باعتماد منهج الاسبقيات التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2000، ص: 58.

²- إلياس بوجعادة، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2005-2006، ص101.

أولاً : مفهوم المعرفة:

المعرفة ماهي إلا تركيب من البيانات والمعلومات، وهي الإيمان الذي يزيد من قدرة الوحدات الإدارية على العمل الفعال، وهي عبارة عن ذلك المزيج من الخبرة والتعلم التراكمي والمعلومات المنظمة والتي يتم تحويلها لتصبح مفهومة وقابلة للتطبيق في موقف قراري محدد.

أو هي عبارة عن حصيلة المعلومات والخبرات البشرية التي يتم الحصول عليها من التعلم و الممارسة وهي التي تمكن من تملكها من التجاوب مع المستجدات والتغيرات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل¹.

ثانياً: خصائص المعرفة:²

1- إنتاج المعرفة: بواسطة الأفراد المبتكرين للأفكار الجديدة والذين يتم الإعتماد عليهم في عملية الإبداع المستمر في مجال المعرفة .

2- امتلاك المعرفة: هي حق من يمتلك المعرفة المبتكرة في إمتلاكها والحفاظ عليها من خلال تحويل المعرفة إلى براءات إختراع تتمثل بالحماية القانونية وحقوق الملكية الفردية.

3- تجديد المعرفة: المعرفة متطورة بشكل ملائم بسبب تطور العقول وتحسنها مع مرور الزمن.

4- تخزين المعرفة: وذلك بعدة وسائل مثل الأوراق، الأفلام، الأشرطة و الأقراص المدمجة والممغنطة.

5- تصنيف المعرفة : هي عملية تصنيف المعرفة وتبويبها بأشكال متعددة وأنماط مختلفة حسب طبيعة إستخدامها أو هدفها .

6- ضياع المعرفة: بسبب عدم إمكانية الحصول عليها بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب، أوفي حال عدم استخدامها وتوظيفها أو بموت مبتكرها أو إحلال المعرفة الجديدة محل المعرفة السابقة.

الفرع الثاني: دور التحفيز في تفعيل المعرفة :

يلعب التحفيز دور القوة التي تدفع إلى تكريس الجهد لتحقيق مستوى أداء راقى، والجهد هنا لا يقتصر على الجهد العضلي وإنما يمس الجهد الفكري بهدف تحريك القوى الدافعة نحو الانجاز التطوعي والإحساس بصلاحيه الانجاز للعمل المطلوب، وحتى إتخاذ بعض القرارات الحاسمة وإن المسؤولية الملقاة على عاتق العامل هي السبيل لتحقيق النجاح عن طريقه، خاصة إذا كان التحفيز يشمل كل من :

- **حافز البقاء:** يشمل نظرية "ماسلو" بهدف تحقيق الذات؛
- **الحافز الخارجي:** وهو ما يتداول في محيط الفرد فيؤثر عليه بحماس؛
- **الحافز الداخلي:** يكون نابع من ذات الفرد من الانضباط والحماس وهو أكثر التحفيزات فعالية وإيجابية، باعتباره مبدأ وأصل ثابت فيه.

ومن هنا يبرز دور التحفيز في كونه أسلوب من أساليب تفعيل المعرفة داخل المنظمة، من خلال تحريك الدافعية لدى أصحاب المعارف للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية مخترنة لديهم، وهي ما

تعرف بالمعرفة الكامنة التي تشمل حقلاً كبيراً من الموارد الداخلية والإستراتيجية التي تحقق النجاح في الأداء وتحسينه، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فكل واحد هو حامل كفاءات، غالباً ما يكون أصحابها متخوفون من كشفها لاعتقادهم من سوء إستعمالها أو إهمالها لكن فعل التحفيز الذي يعمل على تهيئة الدعم المادي والمعنوي لدفع هذه المعرفة، يؤدي إلى إكتشاف معارف ومهارات جديدة تختلف عن سابقتها ويسمح بالاستفادة منها في خلق مزايا تنافسية جديدة، والعمل الإيجابي أيضاً للتحفيز لتوريد المعارف الكامنة بإستمرار هو خلق جو تنافسي رحب من أجل تقديم الجديد من المعارف بين الطاقم الفكري للمنظمة، والكل يتنافس على تقديم أفضل المعارف، ليحوز على المكافأة الأفضل أيضاً، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على المهارات ومنه على الكفاءات المحورية بتعزيزها وتطويرها وتجديدها، بتعددتها وتميزها داخل المنظمة، ومن ثم فإنها تكون متميزة عن المنافسين خاصة من ناحية صعوبة إكتشاف مصدر هذا التميز المعرفي مما يمنح المنظمة مصدر يؤدي إلى العمل الذاتي على التراكم المعرفي داخلها وتصبح كل معرفة جديدة ذات قيمة تزيد وترفع من رصيد المعارف والمهارات السابقة في المنظمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى توفر رصيد معرفي إحتياطي تلجأ إليه في حال التنبؤ بالخطر فيما يخص تقادم ميزتها التنافسية¹.

المطلب الثالث : التحفيز وتحقيق التعلم الجماعي

إن التعامل بمنطق فرق العمل يسمح للمؤسسة بالتحصل على القدرات الإبتكارية والإبداعية للأفراد وإكتساب الرصيد المعرفي وبالتالي الوصول إلى التعلم الجماعي والبناء الجماعي للمهارات بعد تحسين المستمر في أداء الأفراد وتحقيق التفوق والتميز.

الفرع الأول: مفهوم التعلم وخصائصه:

« هو عملية افتراضية يمكن الاستدلال عليها من خلال قياس تغير السلوك الناتج عن الممارسة المتعززة بعد المرور بالخبرة »².

والتعلم هو التعبير شبه الدائم في السلوك الذي يحدث نتيجة الخبرة و التجربة كما يعرف على أنه « كيفية التفكير في مختلف المسائل المتعلقة بالعمل بشكل صحيح، وذلك عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكلها الصحيح ليصل إلى إستنتاجات حولها »³.

¹ -فايزة بريش، دور الكفاءات الحورية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005، ص:

61.

² -عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2008، ص:98.

³ -عمر وصفي عقيقي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص ص: 448-449.

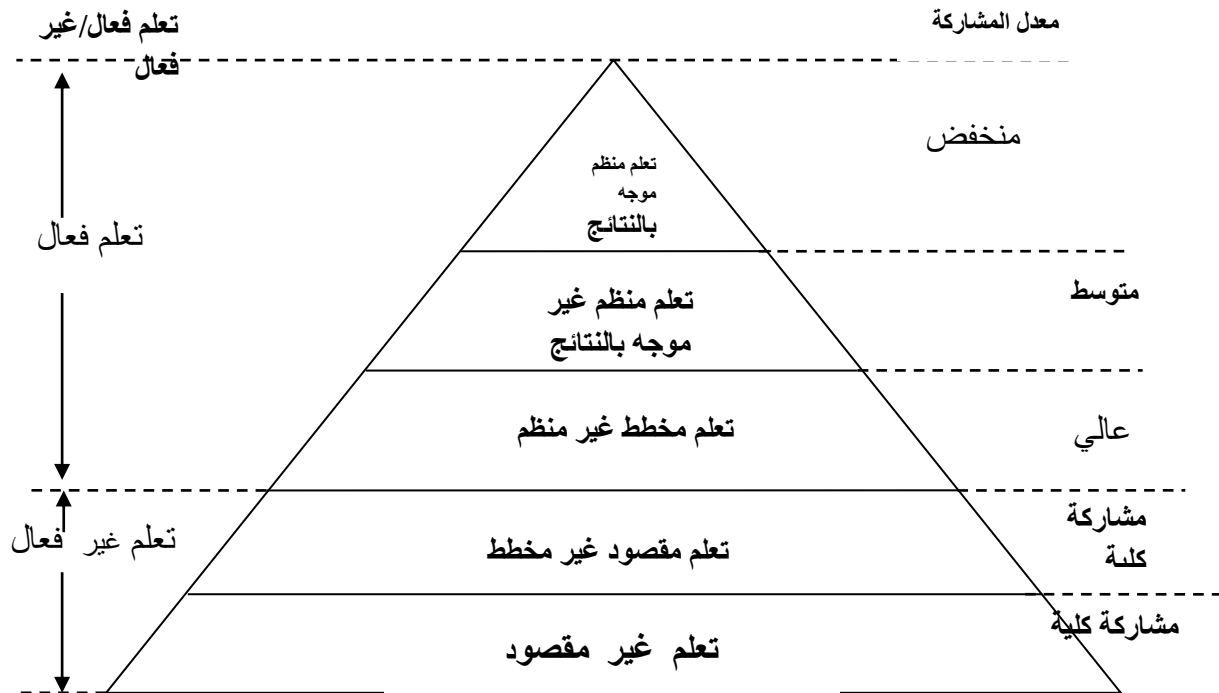
كما يمكن إيجاز التعلم في أنه: « العمليات التي تؤدي إلى تغير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية المعرفة -المهارات-الإتجاهات، غير أن أنشطة التعلم قد تكون فعالة أو غير فعالة»¹.
خصائصه : تتمثل خصائص التعلم فيما يلي²:

- يحمل التعلم مفهوم التغيير، فلا قيمة للتعلم دون إحداث التغيير في السلوك؛
- إستمرارية التعبير في السلوك؛
- لابد من توفر قدرة من الخبرة في عملية التعلم (كالملاحظة-التطبيق-القراءة) للإسهام في إحداث التغيير.

الفرع الثاني: تدرج التعلم

يوضح الشكل الموالي تصنيف الأشكال المختلفة للتعلم الإنساني

الشكل رقم(2-5): تدرج التعلم



المصدر: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص:252.

يوضح لنا الشكل أعلاه أنواع التعلم، بحيث تم ترتيبها في شكل هرمي وفقاً لمدى الوعي، التخطيط، الرسمية، والتوجيه بالنتائج المتوافر فيها، وكذلك الدلالة على أن المشاركة تتخفض كلما تقدمنا نحو المستوى الأعلى، كما يصنف الشكل التعلم إلى فعال وغير فعال حيث يكون التعلم من دون وعي حتى لو كان مخططاً من دون فعالية وتزيد فعالية التعلم كلما ارتقينا في الهرم.

¹-راوية محمد حسن ،إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000 ، ص:252.

²-عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص:98.

الفرع الثالث :علاقة التحفيز بالتعلم الجماعي¹

تستطيع جماعة المنظمة والمحفزة جديا أن تتجر الكثير من مجرد مجموعة الأفراد الذين يشكلون الجماعة، فالأفراد يستمتعون بالانضمام للآخرين وبالتالي يستطيعون أن يعملوا جماعيا بإتقان ذلك أن موهبة شخص ما من الممكن أن تعوض ضعف شخص آخر لذا فإنه من الأهمية بشكل أساسي أن يشعر الأفراد بأنهم ينتمون لبعضهم البعض. إن المنظمة الناجحة هي التي تضمن أنه بإمكانها جني الفوائد من فرق العمل الفاعلة، لذا فهي تبني هذه القيمة .

كما نجد المنظمة في بحث دائم على إنشاء القيمة لها وإضافتها حتى تصل إلى ما يسمى بالمنظمة ذات القيمة والتي تعني المنظمة القادرة على إنشاء القيمة باستمرار، لاستقطاب أكبر عدد من الزبائن لتضمن لنفسها التميز والتفوق على المنافسين، خاصة وأن المنظمة حاليا تنشط في محيط يتميز بتطورات سريعة فرضت عليها البحث عن المزايا التنافسية لتمييز بها عن غيرها.

و بما أن تحقيق ميزة تنافسية يكون من خلال المعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد والتي تساعد على الإبداع والتجديد، فإن من أهم ما لجأت إليه المنظمة لتحفيز عمالها أكثر على إبراز معارفهم ومهاراتهم هو العمل الجماعي. وبما أنه يساعد على التعلم الجماعي ويجعل المعارف في متناول كل أفراد المنظمة واعتبره العديد من الباحثين على أنه أفضل من التعلم الفردي.

وبما أن تحفيز الأفراد على العمل الجماعي يحقق التعلم الجماعي ويشجعهم على تبادل المهارات وتقاسم المعارف مع بعضهم البعض فإنه ينتج قيمة مضافة للمنظمة ويزيد من تميزها، كما أن تقديم المسير المكافآت جماعي لفريق العمل وليس لكل فرد على حدى تساعد على زيادة الرصيد من المعارف والمهارات المشتركة بين الأفراد.

وعليه فإن منح التحفيز الكافية للأفراد وتوفير جو عمل جماعي محفز يشجعهم على استثمار كل مجهوداتهم لتحسين الأداء.

خلاصة الفصل الثاني :

من خلال التعرض للأداء نستنتج أن العنصر البشري هو أحد أهم مصادر الأداء في المؤسسة باعتبار أن الفرد هو أهم مواردها على الإطلاق، إذ لا معنى للموارد الأخرى سواء كانت مالية

¹ -حدة متلف، علاوة المردودية كحافز لتحسين أداء الأفراد، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2007، 2008، ص ص: 75-76.

أوتنظيمية إذا غاب عنها العنصر البشري لأن المؤسسة تسعى للوصول إلى الأداء المتميز الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية، ولا يتم ذلك إلا من خلال الإهتمام بالأبعاد التالية: الإنتاجية والتحفيز. كما يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والتي يصعب عمليا تمييزها إلى جانب تعداد الاختلاف في العوامل المؤثرة على الأداء بشدة تأثيرها، فبعض هذه العوامل يؤدي إلى رفع الأداء فيحين البعض الآخر يؤدي إلى خفضه، كما يتضح لنا أن الحوافز تلعب دورا هاما في تحفيز العاملين وتحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية التي تتوقف على مدى توافر شروط من بينها :

* /مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته؛

* /أن تربط الحوافز بالأهداف العاملين والإدارة معا؛

* /أن يكون العامل راضيا على عمله.

وعلى إدارة المؤسسة كذلك أن تعمل على صقل المهارات والقدرات لدى عمالها بإعتبارهم موردا لتحقيق مستويات عالية من الأداء، وهذا بمعرفة المستوى الفعلي لأدائهم والتركيز على تحقيق التميز في الأداء والسلوك مما يساعد على المحافظة وإنشاء علاقات قوية مع العملاء بتسليمهم قيمة عالية تجعلهم أوفياء لها بإستمرار.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لواقع تحفيز
الموارد البشرية في المركز
الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
ميلة-

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لواقع تحفيز الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

بعد أن تطرقنا سابقا إلى الإطار النظري لكل من سياسة التحفيز في المؤسسة ودوره في تحسين أداء المورد البشري فيها، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى واقع تحفيز الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- ودراسة مساهمتها في تحسين أداء المركز الجامعي وذلك من خلال قيامنا باستقصاء آراء عينة من موظفي المركز، من خلال توزيع الاستمارة إستبيان بإستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسب، وعلى ضوء ذلك تطرقنا في هذا الفصل التطبيقي إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: لمحة عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة -

المبحث الثاني: وضعية الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

المبحث الثالث: أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين اداء المركز الجامعي عبد الحفيظ-ميلة-

خاتمة

إن إدارة الموارد البشرية هي أحد الإدارات الإستراتيجية في المؤسسات سواء منها العامة أو الخاصة حيث تهدف هذه المؤسسات إلى تحقيق نجاحها وتطورها وإستمرارها، كما يعتبر العنصر البشري بدوره من أهم العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية كونه مورد استراتيجي، يؤدي استثماره بفعالية إلى تحسين أداء المؤسسات التي لايمكنها تحقيق أهدافها المسيطرة، بمجرد إستخدام الآلات والأجهزة ذات التكنولوجيا، إلا أن العنصر البشري في حاجة إلى العناية والتحفيز الكافي لأجل استمراره وتحسين أدائه وعمله.

وتعتبر التحفيزات الهادفة والفعالة التي تمنحها الإدارة للمورد البشري أداة مهمة للرفع من الأداء البشري وتشجيعه أكثر وتنمية كفاءاته ومهاراته للقيام بمبادرات أكثر والمساهمة الفعالة من أجل تحقيق المؤسسة هدفها المنشود.

إختبار الفرضيات

أولاً: تفسير الفرضية العامة

نصت الفرضية العامة على مايلي: الحوافز وسيلة تعتمد عليها المؤسسة في تحسين أداء العاملين ويمكن ضبط ذلك على مستوى المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- وبعد القيام بالدراسة وجدنا بأن التحفيز وسيلة لتشجيع الموظفين على تحسين أدائهم في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، أي التحفيز يلعب دوراً مهماً في رفع كفاءة الأداء وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

تفسير الفرضية الجزئية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على مايلي: "يعتبر التحفيز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتوجيه جهود أفرادها" تستنتج من خلال ماسبق ان التحفيز يتألف من مجموعة من الاساليب المساعدة، على توجيه الأفراد لتحقيق الفعالية المطلوبة وتبين ذلك من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة وهذا ما تثبت صحة الفرضية الأولى.

تفسير الفرضية الجزئية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على مايلي: "يعتمد نجاح المؤسسة على تحسين الموارد البشرية " من خلال تتبع المؤسسة نظام خاص للحوافز ،واعتمادها سياسة واضحة، تقوم بتقديم الحوافز مما يكتسب العاملين جاذبية وانخراطهم في تادية الأداء الذي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة أي نجاحها يعتمد بدرجة كبيرة على تحسين الموارد البشرية، وهذا ما تثبت صحة الفرضية الثانية.

تفسير الفرضية الجزئية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة على أنه "توجد علاقة بين التحفيز وتحسين أداء العاملين" ذلك النتائج المتحصل عليها من الدراسة أن التحفيز يؤدي إلى الأداء الجيد، أي أن العملية التحفيزية تؤثر في أداء العاملين، مما يعكس رضاهم وأدائهم بما يعمل على تطوير ونجاح وإستقرار المؤسسة، وهنا التأكد من وجود علاقة بين التحفيز وتحسين الأداء وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

النتائج المتحصل عليها

نتائج الدراسة النظرية:

- ✓ وظيفة تسيير الموارد البشرية من أهم الوظائف على الإطلاق في المؤسسة كونها تهتم بتحفيز العنصر البشري وبالتالي الرفع من الأداء.
- ✓ فعالية المؤسسة مرتبطة بمدى تحقيقها لأهدافها وزيادة كفاءتها الإنتاجية.
- ✓ تعتبر حوافز الأداء بمثابة المقابل للأداء المتميز والتي يركز على مكافأة العاملين على تميزهم في الأداء.
- ✓ تحفيز الموارد البشرية والرفع من معنوياتهم من بين أهم الأسباب لتحقيق الفاعلية للمؤسسة.

نتائج الدراسة الميدانية:

- ✓ الحوافز المادية لها دور كبير في المركز الجامعي، لكن لاتكفي لتحفيز العاملين
- ✓ أغلب الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة هي حوافز مادية تقدر شهريا كمنح وعلاوات تكون منتظمة في الأجر.
- ✓ إن ظروف العمل في المركز الجامعي هي عموما مقبولة وهذا ما يحفزهم نوعا ما على أداء عملهم.
- ✓ عدم رضا العاملين في المركز الجامعي على الأجر المتقاضى في ظل الظروف الحالية للمعيشة.

توصيات واقتراحات الدراسة:

- ❖ زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة.
- ❖ إدراك دور المورد البشري في المؤسسة.

- ❖ الاهتمام بأساليب التحفيز الحديثة والتي تعتمد على منح مختلف حوافز الأداء.
- ❖ إرسال المعاملة الإنسانية الحسنة وروح التعاون داخل المؤسسة.
- ❖ على المؤسسة وضع نماذج لتحفيز الموارد البشرية.
- ❖ إشعار العامل في المؤسسة بمدى أهميته ومساهمته في تحقيق الأداء.
- ❖ عند تصميم نظام الحوافز على المؤسسة أن تراعى وتعرف احتياجات العاملين وما يؤثر على رضاهم
- ❖ يجب على المؤسسة الفصل بين الأجر المقدم ومختلف المكافآت التي تقدمها كحوافز .

***قائمة المراجع:**

***القرآن الكريم**

أولاً: الكتب

- 1- أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 2- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية في المؤسسة، طبعة 2001، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، دون سنة نشر.
- 3- أسامة كامل ومحمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الوفاء لدين للطباعة، الاسكندرية، مصر، 2006.
- 4- بشير العلاق، الإدارة الحديثة، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 5- بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 6- حسين حريم، إدارة المنظمات، بدون طبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 7- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 8- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
- 9- سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الفكر، الاسكندرية، مصر، 2011.
- 10- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.

- 11- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 12- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الاعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.
- 13- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصر. بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 14- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 15- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
- 16- محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2014.
- 17- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2014.
- 18- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الادارة، الطبعة الثالثة، عمان، الاردن، 2006.
- 19- محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2014.
- 20- محمد هاني أحمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار معتز للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، دون سنة نشر.
- 21- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.

- 21-مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- 22-مريم حسين، إدارة المنظمات، الطبعة الثانية، دار العامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- 23-منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010.
- 24-نادر أحمد أبو شيخة، الكفاية الإنتاجية ووسائل تحسينها في المؤسسات العامة، بدون طبعة، المنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان، الاردن، دون سنة نشر.
- 25-ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، دون سنة نشر.
- 26-وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2009.
- 27-يوسف حليم الطائي وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015.

ثانيا: المذكرات:

- 1-أحمد صالح وكنزة كربوسة، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ليسانس في العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013.
- 2-إلياس بوجعادة، تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2005-2006.
- 3-حدة متلف، علاوة المردودية كحافز لتحسين الأداء في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008.
- 4-حمودحيمر، أجر الكفاءة وأثره على تحسين الاداء في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008.

- 5- دنيا أحمد طالب، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
- 6- شهرزاد بوسنة، الأداء المالي وأثره على قيمة المؤسسة، مذكرة ماستر، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 2011-2012.
- 7- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2001.
- 8- عباس علي ظاهر العامري، تصميم نظام تقويم أداء المستشفيات العامة باعتماد منهج الاسبقيات التنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، 2000.
- 9- فايزة بريش، حور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة سعد حلب، البليدة، 2005.
- 10- فتيحة سلامي، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المؤسسة، مذكرة ماستر، جامعة آيلي محند أولحاج، البويرة، 2013-2014.
- 11- نسيمة بن زايد وجازية بوزياني، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة ليسانس، المركز الجامعي يحي فارس، المدية، 2006، 2005.
- 12- هاجر بوشنيفة وآخرون، علاقة نظام تقسيم الأداء بالتحفيز في المؤسسة الاستشفائية، مذكرة ليسانس، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 2011-2012.
- 13- وسيلة بوزراع وآخرون، الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس، مذكرة ليسانس، جامعة سطيف، 2007-2008.

ثالثا: المجالات:

- 1- عبد الملوك هودا، الأداء بين الكفاءة والفاعلية "مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، 2001.

رابعاً: المقالات

وثائق أخرى

- 1-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 58، الصادر يوم 25 أوت 2005.
- 2-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 30، الصادر يوم 10 ماي 2006.
- 3-دليل الطالب، منشورات المديرية المساعدة بالدراسات من التدرج والتكزين المتواصل والشهادات 2011.

خامساً: مواقع الانترنت

1-www.centre-univ-mila.dz

الملاحق

=0= الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية =0=

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة

الأمانة العامة
المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين
والنشاطات الثقافية والرياضية
مصلحة المستخدمين الأساتذة

وضعية تعداد الموظفين المفتوحة لفائدة المصالح اللامركزية للدولة

التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الموقوفة إلى غاية : 2010/12/31

الباب : 02/21 : المصالح اللامركزية التابعة للدولة - الأجور الرئيسية -

المواد	المناصب المالية المفتوحة	المناصب المحذوفة بموجب التعليم رقم: 1273 المؤرخ في: 1995/12/30	المناصب المراجعة	المناصب المالية المشغولة	المناصب المالية الشاغرة
<u>المادة: 02 / مستخدمى الأساتذة:</u>					
أستاذ	01		01	01	00
أستاذ محاضر قسم " أ "	06		06	05	01
أستاذ محاضر قسم " ب "	04		04	03	01
أستاذ مساعد قسم " أ "	13		13	13	00
أستاذ مساعد قسم " ب "	93		93	92	01
المجموع العام	117	00	117	114	03

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة

الأستاذة العامة
المديرة الفرعية للمستخدمين والتكوين
والنشاطات الثقافية والرياضية
مصلحة المستخدمين الأساتذة

وضعية تعداد الموظفين المفتوحة لفائدة المصالح اللامركزية للدولة
التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الموقوفة إلى غاية : 2011/12/31
الباب : 02/21 : المصالح اللامركزية التابعة للدولة - الأجور الرئيسية -

المناصب المالية الشاغرة	المناصب المالية المشغولة	المناصب المراجعة	المناصب المحذوفة بموجب التعلية رقم: 1273 المؤرخة في: 1995/12/30	المناصب المالية المفتوحة	الموارد
					<u>المادة: 02/ مستخدمى الأساتذة:</u>
01	01	02		02	أستاذ
02	06	08		08	أستاذ محاضر قسم "أ"
01	07	08		08	أستاذ محاضر قسم "ب"
03	43	46		46	أستاذ مساعد قسم "أ"
09	113	122		122	أستاذ مساعد قسم "ب"
16	170	186	00	186	المجموع العام

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة

الأمانة العامة
المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين
والنشاطات الثقافية والرياضية
مصلحة المستخدمين الأساتذة

وضعية تعداد الموظفين المفتوحة لفائدة المصالح اللامركزية للدولة
التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الموقوفة إلى غاية : 2012/12/31
الباب : 01/21 : المصالح اللامركزية التابعة للدولة - الأجور الرئيسية -

المناصب المالية الشاغرة	المناصب المالية المشغولة	المناصب المراجعة	المناصب المحذوفة بموجب التعليم رقم: 1273 المؤرخة في: 1995/12/30	المناصب المالية المفتوحة	المواد
01	03	04		04	المادة: 02/ مستخدمى الأساتذة: أستاذ أستاذ محاضر قسم "أ" أستاذ محاضر قسم "ب" أستاذ مساعد قسم "أ" أستاذ مساعد قسم "ب"
02	06	08		08	
00	11	11		11	
05	101	106		106	
09	88	97		97	
17	209	226	00	226	المجموع العام

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة

الأمانة العامة
المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين
والنشاطات الثقافية والرياضية
مصلحة المستخدمين الأساتذة

وضعية تعداد الموظفين المفتوحة لفائدة المصالح اللامركزية للدولة
التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الموقوفة إلى غاية : 2013/12/31
الباب : 02/21 : المصالح اللامركزية التابعة للدولة - الأجور الرئيسية -

المناصب المالية المفتوحة	المناصب المالية المشفولة	المناصب المراجعة	المناصب المحذوفة بموجب التعلية رقم: 1273 المؤرخة في: 1995/12/30	المناصب المالية المفتوحة	الموارد
					<u>المادة: 02/ مستخدمى الأساتذة:</u>
00	05	05		05	أستاذ
02	06	08		08	أستاذ محاضر قسم " أ "
06	13	19		19	أستاذ محاضر قسم " ب "
07	144	151		151	أستاذ مساعد قسم " أ "
12	86	98		98	أستاذ مساعد قسم " ب "
27	254	281	00	281	المجموع العام

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

الأمانة العامة
نيابة المديرية للمستخدمين والتكوين
والنشاطات الثقافية والرياضية
مصلحة المستخدمين الأساتذة

وضعية تعداد الموظفين المفتوحة لفائدة المصالح اللامركزية للدولة
التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الموقوفة إلى غاية : 2014/12/31
الباب : 02/21 : المصالح اللامركزية التابعة للدولة – الأجور الرئيسية –

المواد	المناصب المالية المفتوحة	المناصب المالية المحذوفة بموجب التعلية رقم: 1273 المؤرخة في: 1995/12/30	المناصب المالية المشغولة	المناصب المالية الشاغرة
المادة: 02/ المستخدمين الأساتذة:				
أستاذ	05		05	00
أستاذ محاضر قسم " أ "	07		06	01
أستاذ محاضر قسم " ب "	20		18	02
أستاذ مساعد قسم " أ "	185		181	04
أستاذ مساعد قسم " ب "	99		90	09
المجموع العام	316	00	300	16

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله

الأمانة العامة
نيابة المديرية للمستخدمين والتكوين
والنشاطات الثقافية والرياضية
مصلحة المستخدمين الأساتذة

وضعية تعداد الموظفين المفتوحة لفائدة المصالح اللامركزية للدولة
التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الموقوفة إلى غاية : 2015/12/31
الباب : 02/21 : المصالح اللامركزية التابعة للدولة - الأجور الرئيسية -

المواد	المناصب المالية المفتوحة	المناصب المحولة تلقائيا بموجب التغطية الوزارية المشتركة المؤرخة في 2014/01/13	المناصب المراجعة	المناصب المالية المشغولة	المناصب المالية الشاغرة
المادة: 02/ المستخدمين الأساتذة:					
أستاذ	06	00	06	06	00
أستاذ محاضر قسم " أ "	09	06	15	14	01
أستاذ محاضر قسم " ب "	24	07	31	29	02
أستاذ مساعد قسم " أ "	181	10	191	183	08
أستاذ مساعد قسم " ب "	161	23	138	133	05
المجموع العام	381		381	365	16