

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة مولود معمري - تيزي وزو-
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم القانون

أهمية الحوافز لتحسين الأداء للعاملين

مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون
تخصص القانون الاجتماعي

إعداد الطالبة: سليمانى ذهبية
تحت إشراف الأستاذة: د. شكلاط رحمة

لجنة المناقشة :

د/ زور ناصر أستاذ محاضر (ب)، جامعة مولود معمري، تيزي وزو رئيسا
د/ شكلاط رحمة، أستاذة محاضرة(ا)، جامعة مولود معمري، تيزي وزو..... مشرفة و مقررة.
د/ محالبي مراد، أستاذ محاضر (ب)، جامعة مولود معمري، تيزي وزو..... مشرفة و مقررة.

تاريخ المناقشة: 2015/09/30

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين
سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.
فالحمد لله الذي لا ينتهي فضله ولا عطاءه، الذي أهدانا الصحة
والعافية وأنار دربنا بالصبر والعزيمة لإتمام هذا العمل المتواضع.
وعملا بقول نبينا المصطفى "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"
نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة شكلاط رحمة التي قدمت لي يد المساعدة لإعداد هذه
المذكرة بتقديم الإرشادات و التوجيهات المفيدة لي لإكمال هذا العمل.
كما أتقدم بفائق الاحترام لجميع أساتذة كلية الحقوق بحملاط و خاصة لجنة المناقشة.
و في الأخير أتمنى أن يكون هذا العمل موفقا و ناجحا.

كهدبية. شكرا

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى كل من ساعدني في إعداد هذه المذكرة وبالأخص
أمي وأبي الذين أنار دربي وأضاء حياتي بتربيته وتعليمي ودعمي بمختلف الإمكانيات
حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى زوجي الذي كان دئماً سند لي

و إلى أصدقائي و إلى كل الطاقم الإداري لكلية الحقوق، بما فيهم أعضاء لجنة
المناقشة لجامعة مولود معمري و أخص بالذكر الأستاذة المشرفة.

بذهبية.

الفهرس

الفهرس

01	مقدمة
	الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية و الحوافز
	المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
	المطلب الأول: المقصود بإدارة الموارد البشرية
	الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية
	أولاً: التعريف اللغوي
	ثانياً: التعريف الاصطلاحي
	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
	الفرع الأول: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية
	أولاً: نظام الرق
	ثانياً: الطوائف المهنية
	ثالثاً: الثورة الصناعية
	الفرع الثاني: إدارة الموارد البشرية خلال الثورة الصناعية
	الفرع الثالث: مرحلة القرن العشرين
	الفرع الرابع: إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث
	أولاً: الموارد البشرية خلال الستينات و السبعينات
	ثانياً: فترة الثمانينات إلى يومنا هذا
	المطلب الثالث: عوامل ظهور إدارة الموارد البشرية
	الفرع الأول: العوامل الداخلية
	أولاً: المالكون

-ثانيا: حجم المنظمة
-ثالثا: العمال
-رابعا: ثقافة المنظمة
-خامسا: رسالة المؤسسة و أهدافها
-الفرع الثاني: العوامل الخارجية
-المطلبالرابع: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية
-الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية
-الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية
-المبحث الثاني:نظام الحوافز و علاقته بتحسين الأداء
-المطلب الأول: مفهوم نظام الحوافز
-الفرع الأول: تعريف الحوافز
-الفرع الثاني: شروط نظام الحوافز لتحسين الأداء
-المطلبالثاني: معايير منح الحوافز
-الفرع الأول: معيار الأداء
-الفرع الثاني: معيار المجهود
-المطلبالثالث:مراحل تصميم نظام الحوافز
-الفرع الأول: مرحلة الدراسة و الإعداد
-الفرع الثاني: وضع خطة لحوافز فعالة
-الفرعالثالث:مرحلة تجريب الخطة
-الفرع الرابع: تنفيذ و تطبيق الخطة
-المطلبالرابع: أهمية تطبيق إدارة الموارد البشرية لنظام الحوافز
-الفرع الأول: أهمية الحوافز

..... الفرع الثاني: أهداف الحوافز

..... الفصل الثاني :مضمون الحوافز و تأثيرها على الأداء.....

.....المبحثالأول:الحوافز المادية و أثرها على تحسين الأداء.....

.....المطلب الأول :الحوافز المادية و أنواعها

..... الفرع الأول : تعريف الأجور التحفيزية

..... الفرع الثاني : أسس تحديد الأجر التحفيزي

..... أ: عامل الزمن

..... ب: عامل الإنتاج.....

..... ج: المعيار المزدوج.....

..... الفرع الثالث: خصائص نظام الأجور التحفيزية.....

.....المطلب الثاني: التعويضات المالية المباشرة.....

..... الفرع الأول: المكافآت المالية التشجيعية.....

..... أولاً: العلاوات

..... ثانيا: المكافآت عن ساعات العمل الاضافية

..... الفرع الثاني: حوافز الانتاج.....

..... أ: منحة المردود الفردي

..... ب: منحة المردود الجماعي

.....المطلب الثالث: الأجور العينية التشجيعية.....

..... الفرع الأول: المزايا و الخدمات المالية.....

..... الفرع الثاني: الخدمات الطبية

..... الفرع الرابع : منازعات ناتجة عن خرق أحكام قانونية وتنظيمية

- الفرع الثالث: الإسكان و المواصلات
-المطلب الرابع: أهداف نظام الملحقات و الأجور العينية
- الفرع الأول: أثر الأجر التحفيزي على الفرد
- الفرع الثاني: أثر الأجر التحفيزي على المنظمة
-المبحث الثاني: الحوافز المعنوية و أثرها على تحسين الأداء
-المطلب الأول: مفهوم الحوافز المعنوية
- الفرع الأول: تعريف الحوافز المعنوية
- الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الروح المعنوية
- الفرع الثالث: قياس الروح المعنوية
- أ: طريقة الإستجواب المباشر
- ب: طريق الإستقصاءات الوصفية
- ج: طريقة الإستقصاءات العاكسة
- د: توفير جهاز للرقابة
-المطلب الثاني : التكوين التحفيزي لتحسين العطاء المهني
- الفرع الأول : تعريف التكوين و مكوناته
- أ: المكونات الإنسانية
- ب: المكونات المادية
- الفرع الثاني :مبادئ و خصائص التكوين
- أولاً: مبادئ التكوين
- ثانيا: خصائص التكوين التحفيزي
- الفرع الثالث: شروط التكوين الفعال

.....	الفرع الرابع : دور التكوين في تحسين الأداء
.....	الفرع الخامس: أهمية التكوين التحفيزي
.....	المطلب الثالث : الترقية المحفزة
.....	الفرع الأول :تعريف الترقية
.....	الفرع الثاني :مبادئ و أساليب الترقية
.....	الفرع الثالث: أساليب الترقية
.....	أولاً: الترقية على أساس الأقدمية
.....	ثانياً: الترقية على أساس الكفاءة
.....	الفرع الرابع: أهمية و أهداف نظام الترقية
.....	أولاً: أهمية الترقية بالنسبة للعامل
.....	ثانياً: أهمية الترقية بالنسبة للتكوين
.....	المطلب الرابع :الحوافز المختلطة و علاقتها بتحسين الأداء
.....	الفرع الأول: تحسين ظروف العمل الطبيعية
.....	أولاً: ظروف العمل الطبيعية
.....	ثانياً: مرونة نظام الحوافز
.....	خاتمة
.....	قائمة المراجع



المقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية أحد فروع الإدارة العامة، حيث تركز هذه الأخيرة على العنصر البشري الذي يعد أثمن مورد لدى المنظمة، و نظرا لأهميته عمدت معظم الدراسات في هذا المجال، لمحاولة فهم سلوكه خاصة تلك المحددات النفسية، و المادية التي تدفعه لإثارة نشاطه بالتحسين من وضعيته، من أجل تحسين الأداء، ذلك لا يتحقق إلا بوضع ما يسمى بسياسة الحوافز، منه تم تأسيس إدارة خاصة بتسيير شؤون العمال على مستوى كل المنظمات، إلى جانب وضع منظومة قانونية لرسم سياسة التعامل مع العنصر البشري الذي يمثل المحرك الأساسي المنتج، و المبدع في نفس الوقت، عنصر يساهم في نجاح أو فشل معظم المنظمات المعاصرة و هذا يتوقف على مدى اهتمامها و تأطيرها للعنصر البشري، بالإضافة إلى محاولتها دائما استغلاله بأحسن الكيفيات. لذلك انتهجت معظم إدارات الموارد البشرية استراتيجيات عديدة، لتوفيره كما ونوعا بالشكل يزيد من فعاليتها، و للتأثير على رغبة العمال المؤطرين بحوافز مادية، وأخرى معنوية كالزيادات في الأجور، تدريب، و تكوين، ترقية...إلخ، لما لها من أثر على تحسين الأداء.

نظرا لأهمية موضوع الحوافز إذ تتكفل بالعامل اجتماعيا، و نفسيا أقيمت عدة دراسات في هذا المجال أي في مجال إدارة الموظفين نذكر من بينها المدرسة السلوكية التي يترادها أستاذ أمريكي يدعى "سمون" والذي حاول توضيح نظرية الدوافع النفسية للموظفين في مختلف درجات السلم الوظيفي وفي هذه الدراسة كذلك تم شرح أسلوب اتخاذ القرارات

و إعداد الخطط و البرامج داخل المنظمات و منها جاء كل من الإستقرار الوظيفي، ظروف العمل، إمكانيات العمل و ضمانات أخرى خاصة بالعمل منه.

ظهرت الحاجة إلى التسيير الفعال للموارد البشرية، لمواجهة تحديات العصر الجديد و ذلك لن يتحقق كذلك، إلا بتوفير المتطلبات النوعية للعمال، كونه يمثل العامل الذي يساعد في رفع الإنتاجية، حيث أن معظم الدول النامية و التي ننتمي إليها سجلت انخفاض في مستوى الأداء، و هذا نظرا للكثير من العوائق الإدارية، التنظيمية و التكوينية و التي تعود غالبا إلى عدم توفر إدارة فعالة تهتم بالعمال أو بشؤون تسيير العمال و رعاية شؤونهم، خاصة و أن هذا العامل يمثل أهم مورد استراتيجي بالنسبة للمنظمة، حيث يساهم بشكل أكبر في تحقيق الأهداف المرجوة⁽¹⁾.

هذه الأهداف لا تتحقق إلا بالإهتمام بالعمال، و ذلك بتوفير إدارة خاصة تهتم بشؤونهم، احتياجاتهم، و برغباتهم و لتنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية بفعالية يجب على الإدارة العامة تزويدها بالمكانة اللائقة في الهيكله كاعتراف بأهميه إدارة الموارد البشرية و التنظيم بالمعلومات اللازمة لعملها⁽²⁾.

(1) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، دار النشر، قالمة، الجزائر، 2004، ص 16.

(2) حمداوي وسيلة، نفس المرجع، ص 17.

و لأن التجربة أثبتت أن المنظمات المتطورة و الناجحة يعود سبب تفوقها إلى وجود إدارة متخصصة تهتم بمصالح الأفراد و بمشاكلهم، تستعمل أحدث التقنيات و الأساليب البارزة في هذا الميدان⁽¹⁾.

فالإدارة الموارد البشرية مهام عديدة، تختلف باختلاف طبيعة نشاطها، و حجمها حيث تنقسم هذه المهام إلى نوعين:

وظائف فنية: تتعلق بكل من تحليل و توظيف، و تصميم الوظائف و الاستقطاب، الاختيار و التعيين، إضافة إلى تكوين العمال توجيههم.

النوع الثاني: فهي تلك التي تتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة و تشمل كل من التخطيط، التنظيم الرقابة و تقييم أداء العمال لكي تتمكن المؤسسة من مكافأة و تعويض العمال بشكل عادل لتقوية إرادتهم للعطاء أكثر بتقديم لهم مجموعة من الحوافز و بما أن إدارة الموارد البشرية أهمية كبرى بما فيها أساليبها المستعملة للتأثير على المنظمة بشكل عام و على العمال بشكل خاص حيث يظهر في أهمية مختلف الحوافز المقدمة للعمال للرفع من أدائهم و منه تطرح الإشكالية التالية:

- كيف تؤثر الحوافز على تحسين الأداء و فاعليته؟

(1) حمداوي وسيلة، نفس المرجع، ص 33، 34.

للإجابة على الإشكالية التي تتمحور حول أهمية الحوافز و مدى تأثيرها على الأداء تم تقسيم الموضوع إلى فصلين، ورد في الفصل الأول مفهوم كل من إدارة الموارد البشرية الحوافز مع التعرض للنشأة و التطور، أهداف كل منهما، أما الفصل الثاني فخصص لمختلف أنواع الحوافز المادية، و المعنوية مع تقديم نماذج عن كل نوع.

الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية و الحوافز

تمثل إدارة الموارد البشرية، المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة و العمال، فهي التي تقوم بكل العمليات الخاصة بهم من استقطاب الأفراد، تطويرهم و المحافظة عليهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة بإجراء تكميلي ألا و هو جلب الأفراد، تدريبهم، تنظيمهم، إلا أن مهام الحصول على الأفراد تدريبهم، تنظيمهم، و تطويرهم غير كاف، ما لم تقم المنظمة بالإعتناء بهم للحفاظ على طاقتهم، و إشباع رغباتهم ببعض الحوافز و المزايا و الخدمات لكي تتمكن من المحافظة عليهم و لكي يؤديون المهام المطلوبة منهم بفاعلية عالية⁽¹⁾.

و عليه قمنا بتقسيم الفصل الأول إلى مبحثين يتضمن، المبحث الأول أربع مطالب المطلب الأول يحتوي تعريف إدارة الموارد البشرية، المطلب الثاني، تطور إدارة الموارد البشرية، المطلب الثالث نجد فيه، العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية، أما المطلب الرابع، فيتضمن أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فينقسم بدوره إلى أربع مطالب، المطلب الأول نجد فيه نظرة عامة حول الحوافز، الشروط، الخصائص، المطلب الثاني يحتوي معايير منح الحوافز، المطلب الثالث، فيه مراحل تصميم نظام الحوافز و أخيرا نجد في المطلب الرابع، أهمية تطبيق نظام الحوافز.

(1) مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص 5.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة حيث تعمل على تحقيق أهداف المنظمة و تطويرها و تتأثر بمجموعة من العوامل الخارجية و البيئة الداخلية التنظيمية.

المطلب الأول: المقصود بإدارة الموارد البشرية

يقصد بإدارة الموارد البشرية فئة من العمال بالمنظمة بما يحملونه من طاقات و استعدادات و مهارات و قيم، فتشمل كل من المستخدمين و المرؤوسين، إضافة إلى كل الأفراد الدائمين و الغير الدائمين و كل الذين يساهمون في تحقيق الميزة التنافسية⁽¹⁾.

الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

يمكن تعريف مصطلح الإدارة من ناحيتين:

أولاً: من الناحية اللغوية: تعني الإدارة لغوياً تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد، و قد اشتقت كلمة "الإدارة" من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين "ad" تعني خدمة مسترى "Mastare" و التي تعني الآخرسن، و منه فالإدارة تعني ككل خدمة الآخرين.

(1) مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش، "إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي"، المرجع السابق، ص 5.

ثانيا: من الناحية الاصطلاحية: تعني الإدارة التنسيق الفعال من خلال العمليات المتكاملة في كل من التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة لتحقيق أهداف العمل فالإدارة إذا تعني الوحدة التنظيمية المنسقة و المتخصصة في ممارسة مهام الموارد البشرية في المنظمة⁽¹⁾.

بعدما كان مفهوم إدارة الموارد البشرية حسب بعض الأساتذة وظيفة قليلة الأهمية....؟؟؟؟؟ يقتصر دورها على القيام ببعض الأعمال الروتينية التنفيذية، كحفظ الملفات و سجلات العمال و ضبط أوقات حضورهم، و تدوين بعض الإنجازات، و الترقيات فهي الهيكل الإداري أو الوحدة التي تتولى ممارسة وظيفة إدارة الموارد البشرية⁽²⁾.

من ثم عرفت من قبل العديد من العلماء نذكر على سبيل المثال فرنش French الذي عرفها بتلك العملية الخاصة بطريقة اختار العنصر البشري، و استخدامه و تنميته في حين عرفها سيكولا Sikula: تلك العملية التي تتمثل في استخدام القوى العاملة بالمنظمة.

و عمليات التعيين، تقييم الأداء تنمية و تعويض المرتبات، و تقديم الخدمات الاجتماعية المختلفة كالصحية...⁽³⁾.

من جهة أخرى عرفها "شردون و شيرمان Shrudden et Sherman" أنها جملة من العمليات الهامة الواجبة الأداء وفق إجراءات و قواعد يتطلب احترامها من قبل المسؤولين⁽⁴⁾.

(1) صلاح عبد الباقي، " إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 1999، ص 19-21.

(2) صلاح عبد الباقي، " إدارة الموارد البشرية"، نفس المرجع، ص 19.

(3) صلاح عبد الباقي، " إدارة الموارد البشرية"، نفس المرجع، ص 20.

(4) صلاح عبد الباقي، " إدارة الموارد البشرية"، نفس المرجع، ص 21.

ما يمكن تسجيله من خلال التعاريف المقدمة" أنها عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية، التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها و هذا يشمل كل من استقطاب الموارد البشرية، و الإشراف على استخدامها و الاعتناء بها، الحفاظ عليها و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة و تطويرها⁽¹⁾.

من ثم يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية، تمثل إحدى الوظائف الهامة التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة تختص بانتقاء العنصر البشري و استخدامه بكافة أنواعه و محاولة الاحتفاظ به بتميمته من أجل تحسين الأداء.

إن إدارة الموارد البشرية حسب وجهة النظر الحديثة، من أهم الوظائف التي تعتمد عليها المنظمات لتسيير شؤونها بطريقة علمية و منطقية و تقنية و هي عاملا بل عنصرا أساسيا يهدف إلى تحسين القدرات التي تساهم في تحسين الأداء⁽²⁾.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

لم تظهر إدارة الموارد البشرية في شكلها التنظيمي الشائع، إلا في مطلع القرن العشرين حيث كبر حجم المؤسسات، و توسعت الأنشطة فعمل متخذ القرارات لمراجعة تنظيمه ليزيد نطاق الإهتمام بالموارد البشرية و تحفيزهم أكثر، فإدارة الموارد البشرية لم تكن وليدة الساعة إنما مرت بعدة مراحل يمكن التعرض لها فيما يلي:

(1) حمداوي وسيلة، المرجع السابق، ص 28.

(2) خضير كاظم، ياسين الخرشنة، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 21.

الفرع الأول: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

أولاً: نظام الرق

تميزت هذه المرحلة بانتشار العبودية حيث كان المجتمع زراعياً، و أما الصناعة فأنحصرت في بعض الحرف اليدوية، و أكثر ما يميز هذه المرحلة كذلك أن اليد العاملة كانت تباع و تشتري كأية سلعة، و كان العامل يتقاضى أجره على أساس الغلة⁽¹⁾.

كان التوظيف في بداية الثورة الصناعية منحصرة على فئة معينة (الأقوياء)، وسلطة التأديب كانت بيد صاحب العمل، و في فترة قبل الحرب العالمية كان عدد المنظمات ذات الحجم الكبير ضئيل جداً حيث كان مالك المؤسسة هو من يتولى إدارة الأفراد، فرغم وجود إدارة الأفراد هذه إلا أنها لم تتجسد في أرض الواقع⁽²⁾.

ثانياً: الطوائف المهنية

تميزت هذه المرحلة بظهور الطوائف المهنية و الصناعات المنولية، حيث يتولون إدارة أعمالهم بأنفسهم، لكن سرعان ما انتشرت لتشمل مساعدي الشيوخ و الحرفيين فوضعت أول القواعد الخاصة بالتنسيق، منها المحددة لدور المعلم أو شيوخ القبيلة، مع تكوين

(1) خضير كاظم، ياسين كاسب الخرشنة، نفس المرجع، ص21.

(2) خضير كاظم حمود، ياسين الخرشنة، نفس المرجع، ص21.

جمعيات تعاونية، التي ساهمت بدورها في تطوير الأعراف المهنية التي تحولت فيما بعد إلى قواعد التسيير، نذكر من بينها طرق التوظيف و التدريب و تنظيم الأجور⁽¹⁾.

ثالثا: الثورة الصناعية

قامت الثورة الصناعية في القرن التاسع عش في "انجلترا" تميزت بظهور الآلة البخارية و انتقال العمال من الزراعة إلى الصناعة و ظهرت مشاريع ضخمة ساهمت في توسيع المصانع و بتطوير الصناعة تم الاستعانة بالمشرفين الذين يتولون تسيير العمال بالتالي ظهرت إدارة الموارد البشرية في بداياتها الأولية، كانت ظروف العمل حينها جد سيئة، أما طابع العلاقة، فسادها العنف و الاستغلال و الإساءة و الحرمان⁽²⁾.

كما تفاقمت مشاكل العمال، خلال هذه الظروف ظهرت النقابات العمالية لتقوم بتحديد العلاقة بين الإدارة و العمال، حيث تهتم هذه الأخيرة بحماية و ضمان الحقوق و الواجبات المشتركة بين الإدارة و العمال.

الفرع الثالث: مرحلة القرن العشرين

لقد ظهرت عدة أنشطة في القرن العشرين و امتدت إلى إدارة الموارد البشرية لاسيما بروز الإدارة العلمية التي تزعمها "فريدريك تايلر" الذي قام بدراسة الوقت و الحركة فاهتم

(1) خضير كاظم حمود، ياسين الخرشنة، نفس المرجع، ص 21

(2) خضير كاظم حمود، ياسين الخرشنة، نفس المرجع، ص 21.

بإدارة العمال مع التركيز على التخصص في العمل، و طرق التدريب، كما ركز على التحفيز المادي للعمال لتحسين الأداء من أجل تحقيق الإنتاجية المرجوة⁽¹⁾.

كما شهد العالم فلسفة " ماكس فيبر Masx Biber" الذي أسس بدوره نظريات تتضمن التخصص في العمل و تشغيل العمال الكفاء باستخدام مختلف المعايير النموذجية للأداء⁽²⁾.

الفرع الرابع: إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث

أولاً: الموارد البشرية خلال الستينات و السبعينات

تميزت مرحلة نهاية القرن العشرين و بداية القرن الحادي و العشرين بكبر حجم المنظمات و ضخامتها، و ازداد عدد العمال، أي المؤسسات أصبحت بمثابة منظمات اجتماعية و مجتمعات إنسانية، و قد عزز هذا الاتجاه تجارب "هاوثورن" التي بينت أن العامل البشري تحركه اعتبارات سيكولوجية معينة تفوق الاعتبارات المادية التي تعتبر الإنسان كآلة، أي أن الإنسان يحتاج إلى بذل مجهود طوعي مبني على الترغيب و الإقناع و التحفيز لتحسين الأداء لا بالطرق الجبرية⁽³⁾.

ثانياً: فترة الثمانيات

(1) مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي"، اثناء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 36.
(2) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 22.
(3) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 23.

لقد انتقلت إدارة الموارد البشرية في هذه الفترة، أي خلال الثمانينات إلى مرحلة تنمية إسهامات الأفراد و تحفيزهم بكيفية تؤهلهم و تمكنهم من تعظيم النتائج و التأكيد أكثر على المشاركة في اتخاذ القرارات، إلى جانب بروز التطور التكنولوجي و المنافسة، الأمر الذي أدى إلى صدور تشريعات عديدة، لاسيما تلك الخاصة بمجال العمل بما فيها الخدمات الصحية و الاجتماعية، و من ثم ازداد الإهتمام بالموارد البشرية داخل المنظمة مع التركيز على الحاجات و الدوافع الذاتية للعمال⁽¹⁾.

المطلب الثالث: عوامل ظهور إدارة الموارد البشرية

يدور التساؤل حول مدى قوة العوامل الموجودة في مجتمع معين على إدارة الموارد البشرية بمختلف المؤسسات، حيث أن هذه العوامل متعددة تنقسم إلى نوعين:

الفرع الأول: العوامل الداخلية

تتمثل العوامل الداخلية في كل من العناصر التي تؤثر بشكل مباشر لتحسين الأداء و التي تتحدد في كل من المالكون و حجم المنظمة و العمال، ثقافة المنظمة و أهدافها:

أولاً: المالكون

يعتبر المالكون عنصر ضغط دخل المنظمة خاصة المنظمات الصغيرة ذلك لأنهم يتدخلون في عمليات التنظيم و تفاصيل أداء المنظمة باعتبار أن جزءاً من مصالحهم مرتبط

(1) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 23.

بالمنظمة و بالتالي فآدائهم و سلوكهم و انطباعاتهم يمثل جزءا من البيئة الداخلية للمنظمة⁽¹⁾.

ثانيا: حجم المؤسسة

يجدر بالذكر أن كلمة المؤسسة تستعمل في المجال الإقتصادي أما كلمة المنظمة فتستخدم في مجال إدارة الموارد البشرية حيث أنها تتنوع بالنظر إلى حجم المؤسسة و هيكلها التنظيمي و السياسة المتبعة، إضافة إلى العوامل المحيطة بها و المؤثرة على بيئتها الداخلية كالتنظيم، و عوامل خارجية و تتمثل في كل من التنظيم الفعال و هيكله و أهدافه و موارده و مركزه الاستراتيجي و الإجراءات المتبعة⁽²⁾.

أما العوامل الخارجية فتتمثل في تلك الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و الحضارية و القانونية و السياسية التي تؤثر على الموارد البشرية و نمط الأداء و تنظيمها، ففي المؤسسات الصغرى مثلا: يقوم صاحب المشروع بالأعمال الخاصة بالموارد البشرية و يؤدي كل الوظائف بنفسه كاختيار العمال و تعيينهم و تحديد أجورهم و تقييم آدائهم...إلخ.

(1) صلاح عبد الباقي، المرجع السابق، ص 37.

(2) صلاح عبد الباقي، نفس المرجع، ص 37.

بينما في المنظمات الكبرى، حيث تتعدد الوظائف و الأعمال تطلب الأمر تأسيس إدارة خاصة متخصصة في التسيير، تهتم بتسيير الموارد البشرية و تضع السياسات و تتخذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية⁽¹⁾.

ثالثا: العمال

يمثل العمال القوة البشرية للمؤسسة و بالتالي فإن سلوكهم و أدائهم و متطلباتهم و علاقاتهم بالغير تمثل جزءا من البيئة الداخلية للمنظمة، حيث تتحكم في أجواء و ظروف العمل و الانتماء، و الاندفاع لتحسين الأداء و الإخلاص في العمل فهذه العوامل تساهم في النمط النموذجي الأساسي للبيئة الداخلية.

رابعا: ثقافة المنظمة

تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة القيم و العادات و التقاليد و أنماط السلوك و الرموز السائدة في المؤسسة و التي تؤثر في سلوك و تصرفات الأفراد العاملين بها و على طريقة تعامل المؤسسة مع الأطراف الخارجية⁽²⁾.

يؤثر هذا العامل على سياسة إدارة الموارد البشرية خاصة في حالة إدخال تغيير إذ غالبا ما يقابل بالرفض و المقاومة من قبل العمال خاصة في المؤسسات التي لها أعراف

(1) صلاح عبد الباقي، نفس المرجع، ص 37.

(2) حمداوي وسيلة، المرجع السابق، ص 153.

مهنية، تعتبر هذه النقاط كلها قوة، تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة أو نقاط ضعف تحول دون تحقيق أهدافها.

خامسا: رسالة المؤسسة و أهدافها

تتمثل في تلك الخصائص و المميزات، التي تتمتع بها المنظمة و التي تختلف عن بعضها منها آلية تقديم الخدمات و الأهداف المراد تحقيقها و الإمكانيات المادية و البشرية كما تعتمد المنظمة على الأهداف لتقييم الرسالة و مختلف الاستراتيجيات⁽¹⁾.

الفرع الثاني: العوامل الخارجية

ترتبط العوامل الخارجية بالظروف المحيطة بالعامل و العمل و تشمل كل من البيئة الاقتصادية للمنظمة، إضافة إلى الظروف الاجتماعية المحيطة، بل و تمتد حتى إلى الظروف السياسية، أي النظام السياسي الذي ينتمي إليه البلد، لأن السلطة تلعب دورا هاما في السياسة التحفيزية لذلك البلد، و يتدخل في التصنيف العوائق و إصدار القوانين خاصة المنظومة العمالية.

و قد اعتبر هارزبارغ "Herzberg" أن تحفيز الشخص يأتي من محيط عمله و ركز كثيرا على المتغيرات الموجودة في المحيط مثل سياسات المنظمة و أساليب التسيير و ظروف العمل⁽²⁾.

(1) حمداوي وسيلة، نفس المرجع، ص 152.

(2) حمداوي وسيلة، المرجع السابق، ص 153.

المطلب الرابع: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية

تختلف الحوافز من منظمة إلى أخرى، خاصة و أن نظام الحوافز مرن ذات أهمية كبرى تلجأ إليه المؤسسات لتحفيز عمالها، و تظهر هذه الأهمية فيما يلي:

الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية و علاقتها بتحسين الأداء

تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية في ذلك الدور الذي تلعبه إذ هي تجمع كل من المهام المختلفة و المعروفة عن الإدارة من تخطيط و تنظيم و قيادة و توجيه و رقابة و هي في وجهيها الوظيفي و التنفيذي ففي وجهها الأول تركز على العمل الاستشاري و الوجه الثاني.

يتمثل في المهمات التي تتحدد في تهيئة القوى العاملة، تنمية مواهبهم و قدراتهم و مكافأتهم على مجهوده و تحقيق التكامل في محيط عملهم و صيانتهم من أخطار العمل⁽¹⁾.

إضافة إلى الحصول على أحسن الكفاءات البشرية و وضع إستراتيجية بشكل يسمح بإنتاج أوفر و تكاليف أقل⁽²⁾.

(1) ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية، و السلوك التنظيمي"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 19.
(2) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، ص 61.

تساعد غدارة الموارد البشرية على إظهار نقاط القوة و الضعف و إضافة التطوير في نوعية أداء الموارد البشرية، بالتالي تحديد نوعية البرامج و التطوير لرفع مستويات الكفاءة في أداء العمال⁽¹⁾.

في الأخير، نشير إلى أن أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن في الدور الذي تلعبه، من استقطاب الموارد و تنميتهم و تحفيزهم، لتحسين الأداء و من أجل تحقيق إستراتيجية في المؤسسة⁽²⁾.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

بعدما تم تقديم الأدوار الأساسية لإدارة الموارد البشرية، تظهر أهميتها في التقدم و الرقي، و مساهمتها في استقرار المؤسسة خاصة الجانب التنظيمي، و الإداري و كل ما يتعلق بالعمال، إذ بها تمثل عنصرا حيويا يتوقف عليه نجاح المنظمة، حسب طريقة الإدارة في التسيير لأن أهداف إدارة الموارد البشرية نفسها أهداف المنظمة⁽³⁾.

تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق هدفين أساسيين هما: الكفاءة و العدالة لتحسين الأداء، فكفاءة المنظمة و كفاءة أداء العاملين يقاس بالعائد، و مستوى جودة الخدمة المقدمة

(1) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، ص 61.

(2) حمداوي وسيلة، المرجع السابق، ص 29.

(3) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، "إدارة الموارد البشرية، (مدخل استراتيجي)"، ص 33.

للزبائن و للمواطنين عامة، إضافة إلى معدل نسب الغيابات و إصابات العمل و معدل دوران العمل... إلخ⁽¹⁾.

أما العدالة فتظهر في القرارات و الإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية في كل ما يتعلق بفرص التوظيف و الترقية، أما الأهداف الأخرى فتتمثل فيما يلي:

- إنتاج سلع و خدمات بأحسن الطرق و أقل التكاليف.
- خفض معدل التغيب و التكاليف.
- دعم العمل الجماعي و الولاء للمنظمة.
- تنمية مهارات العمال من خلال عملية التكوين و التحفيز⁽²⁾.

المبحث الثاني: نظام الحوافز و علاقته بتحسين الأداء

إن تحقيق الجودة في الخدمة و الإنتاج، الذي هو الهدف الأسمى لإدارة الموارد البشرية لا يتحقق إلا بتنمية سياسة التحفيز للعمال، و هو الموضوع الذي سنفصل فيه أكثر خلال المبحث الثاني للفصل الأول، بمحاولة إبراز مفهومه في المطلب الأول، لننقل إلى دراسة معايير منح الحوافز في المطلب الثاني، ثم دراسة مختلف مراحل تصميم نظام

(1) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، "إدارة الموارد البشرية، (مدخل استراتيجي)"، ص 33.

(2) مؤيد سعيد السالم، نفس المرجع، ص33.

الحوافز في المطلب الثالث لنختمه بذكر أهمية الحوافز و علاقتها بتحسين الأداء في المطلب الرابع⁽¹⁾.

تحتل الحوافز مكانة هامة في المنظمة كونها العامل الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية لتنفيذ سياستها، من أجل رفع مستوى الإنتاج لتحقيق أهدافها⁽²⁾، تلجأ لنظام الحوافز بأشكاله المختلفة، و إلى الاهتمام بنظام المكافآت للحفاظ على المورد البشري و يقصد بالحوافز مجموع المؤثرات الخارجية التي تثبت الحماس في نفوس العمال لبذل المزيد من المجهود، لذلك يتطلب الأمر تعريف الحوافز و تحديد شروطها و أنواعها و تحديد أهدافها⁽³⁾.

الفرع الأول: تعريف الحوافز

لقد وردت عدة تعاريف لكلمة الحوافز يمكن ذكر البعض منها فيما يلي:

الحوافز: مجموعة الوسائل و الأساليب التي من شأنها الرفع من إرادة و طاقات القوى البشرية و حثها إلى مزيد من البذل و العطاء و تحسين الأداء.

(1) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص،ص، 69،70،74..

(2) ناصر دادي عدون، نفس المرجع، ص 70.

(3) ناصر دادي عدون، نفس المرجع، ص 74

كما عرّف التحفيز في العمل على أنه: "مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر داخل الشخص و من محيطه في آن واحد، وهي التي تحت الفرد العامل على تصرف معين في عمله و تحدد اتجاهه و شكله و مدته... إلخ"⁽¹⁾

و قد اعتبره البعض الآخر عبارة عن مثيرات تحرك السلوك الإنساني و تساعد على توجيه الأداء.

أمانيجرو فعرفها على أنها عبارة: " مجموعة من الإجراءات و النظم التي تطبق على جماعة من العاملين بغرض إثارة الرغبة لديهم في الاستمرار للقيام بالعمل بكفاءة".

يجب الإشارة إلى أن الحوافز لا تعني الأجر الذي يحصل عليه العامل مقابل عمله إنما هو الأجر التشجيعي و العائد الذي يحصل عليه العامل لتمييزه في أدائه لعمله. فيلاحظ أن الحوافز تركز على مكافأة العمال عن تميزهم في الأداء⁽²⁾.

فالدوافع تمثل المثيرات كذاك الأدوات و الخطط و الوسائل التي تهيئها الإدارة لحث العمال على أداء العمل بشكل محدد لدفع روح التنافس لدى العمال، بذلك فهي أداة بيد الإدارة تستعملها لتلبية حاجات العمال و إشباع رغباتهم، فهي وسيلة تعترف بها الإدارة بأداء الفرد و تظهر في إشباع حاجاته⁽³⁾.

(1) www.google.fr/mawdoo3.com

(2) www.googl.fr/mawdoc3.com

(3) مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 330.

الفرع الثاني: شروط نظام الحوافز لتحسين الأداء

إن الأداء الحسن لا يتحقق إلا إذا توفر نظام حوافز فعال مبني على أسس تنظيمية و شروط محددة، تتوجب على المنظمة مراعاتها، و تتمثل هذه الشروط فيما يلي:

أولاً: علانية النظام

لابد من مشاركة العمال في وضع نظام الحوافز للرفع من قناعتهم، و حماسهم فمن الضروري أن يكون النظام واضحاً و مفهوماً و معلوماً في أوساط العمل، أي بين العمال و المسؤولين⁽¹⁾.

ثانياً: ضرورة ارتباط الحوافز بتقييم الأداء

أي بطرق دقيقة و خطط محكمة و عادلة لتزيد ثقة العامل بالإدارة، و لكي يتحسس الفرد بالتناسب بين قيمة المجهود الذي يبذله و ما يحصل عليه⁽²⁾.

ثالثاً: ارتباط الحوافز بحاجات العمال و متطلباتهم

تحدد و توضح في بداية إعداد نظام الحوافز و دراسة لوضعيات العمال التي تتبين بعد البحوث و الدراسات التي تقام في بداية إرساء نظام الحوافز و دراسات لوضعيات العمال⁽³⁾.

(1) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، "إدارة الموارد البشرية"، المرجع السابق، ص 198.

(2) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، نفس المرجع، ص 198.

(3) حمداوي وسيلة، المرجع السابق، ص 158.

رابعاً: ضرورة ربط الحوافز بميزانية المنظمة

فإذا انخفضت الميزانية ينخفض حجم الحوافز أما في حالة ارتفاعها فترتفع⁽¹⁾.

خامساً: يجب وضع إستراتيجية محكمة

لحوافز جماعية بشكل عادل يضمن تلبية مختلف الرغبات بشكل عادل⁽²⁾.

سادساً: ضرورة قيام الإدارة بوضع نظام

يحدد الإجراءات الخاصة التي من شأنها أن تؤدي لتحقيق الأهداف المسطرة إذا تعلق

الأمر بالحوافز الجماعية، فلا بد من إستراتيجية لحوافز جماعية أي أ يكون النظام عادل

و متنوع لتلبية كافة الاحتياجات إضافة إلى إمكانية قياس الأداء وفق معايير التقييم⁽³⁾.

المطلب الثاني: معايير منح الحوافز

لكي يتحقق تأسيس نظام حوافز فعال، لابد من توفر عنصرين أساسيين ألا و هما:

عنصر الأداء و عنصر المجهود، أي لابد من وجود علاقة بين ما يبذله من مجهود لأداء

العمل المطلوب و ما يحصل عليه لتقديم أقصى ما ليديه.

(1) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، نفس المرجع، ص 198.

(2) حمداوي وسيلة، المرجع السابق، ص 157.

(3) صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الله مسلم، "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث للطباعة، مصر، 2007، ص 289.

و لا تمنح الحوافز إلا للعمال الذين يتميزون عن غيرهم بعمل أو مجهود إضافي يمكنه من الحصول على حافز تشجيعي وفق معايير محددة يمكن ذكرها فيما يلي:

الفرع الأول: معيار الأداء

يعتبر الأداء أحد أهم المعايير التي يقام عليها نظام الحوافز، و يقصد بالأداء نوعية الخدمة أة العمل المقدم من طرف العامل، يعد كذلك الطريقة الملائمة و القدرة اللازمة لتحقيق الفاعلية في المردودية، كما يعني أيضا إمكانية المنظمة في الحصول على الموارد المؤهل التي تمكنها من تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا، و العمل على المحافظة و تنمية تلك الموارد، أما قياسه فيتم باحتساب كمية العمل و جودة الخدمة... إلخ⁽¹⁾.

الفرع الثاني: معيار المجهود

إن حجم المجهود المبذول لتحسين الأداء معيار أقل اعتمادا، لأنه رغم بذل أقصى المجهود من قبل العامل لا يحقق دوما الهدف و النتائج المرجوة بفعالية، أي بذل العناية لا يحقق دوما النتيجة لأنه معيار أقل موضوعية⁽²⁾.

(1) حمداوي وسيلة، المرجع السابق، ص 157.
(2) حمداوي وسيلة، نفس المرجع، ص 157.

المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز

بما أن نظام الحوافز عبارة عن عملية إدارية محظية، تخضع للعلاقة المتبادلة بين العامل و الإدارة لتمكين هذه الأخيرة من إعداد نظام جيد للحوافز يتطلب الأمر إتباع المراحل التالية:

الفرع الأول: مرحلة الدراسة و الإعداد

تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع سياسة و دراسات القيام بدراسات أولية للعوامل الإنسانية و القانونية و الظروف الاقتصادية المحيطة، تشمل الدراسة التعرض للأفراد و دراسة توقعاتهم و نظرتهم للحوافز لمعرفة أنماط سلوكهم و احتياجاتهم و دوافعهم، بالإضافة لمعرفة و دراسة نظم المنظمة كقواعد الإشراف و القيادة و إمكانيات و وسائل العمل إلى جانب الواجبات المتعلقة بالعمل للتمكن من تقييم الوظائف على أحسن وجه⁽¹⁾.

الفرع الثاني: وضع خطة لحوافز فعالة

بعد البحث و جمع كل البيانات المتعلقة بوضعية العمال و العمل، تأتي مرحلة تحليل هذه المعلومات و تقسيمها و تصنيفها بحيث يتم:

- تحديد الهدف و نشره بين العمال، إضافة لتحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة و المحددات التابعة لوضع الخطة، معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي

(1) حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، "إدارة الموارد البشرية"، المرجع السابق، ص 180.

أو جماعي، على ضوء طبيعة العمل، مع اتخاذ نظام حوافز يتماشى و تطورات المنظمة، و من خصائص خطة الحوافز أنها شاملة واضحة مرنة حتى تتمكن من مواجهة التغيرات المستقبلية⁽¹⁾.

الفرع الثالث: مرحلة تجريب الخطة

لا يتم تنفيذ الخطة إلا بعد الشروع في تطبيقها على عينة واحدة محددة من العمال و ذلك لا يتحقق، إلا بعد جمع كل من العمال أو أعضاء اللجان التي تمثلهم لشرح خطة التحفيز قبل تطبيقها و تنفيذها على أرض الواقع مع إبراز أهميتها و موضوعيتها للتأكد من مدى ملائمتها و سلامتها⁽²⁾.

الفرع الرابع: مرحلة التنفيذ و المتابعة

بعد الانتهاء من مرحلة التجربة، تعمل الإدارة على إدخال بعض التعديلات الضرورية على الخطة، لتتم مرحلة التنفيذ و التطبيق على الميدان، وهي عملية تهدف إلى تأسيس حوافز فعالة، من أجل تحسين الأداء⁽³⁾.

(1) مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية"، مدخل إستراتيجي تكاملي"، المرجع السابق، ص 337.
(2) مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي"، نفس المرجع، ص 337.
(3) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، "إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي"، مرجع سابق، ص 200.

المطلب الرابع: أهمية و أهداف تطبيق نظام الحوافز

يعمل التحفيز على إيجاد الوسائل و الأساليب التي من شأنها أن ترفع بالقوى البشرية إلى مزيد من البذل و العطاء و تحسين قدرتهم الإنتاجية. بعد مسألة مهمة في المنظمات الحديثة التي تسيطر عليها التطورات التكنولوجية، و آفاق العولمة، و بالتالي فهي ضرورية لممارسة أدوار أكثر فعالية في تنمية أنظمة العمل⁽¹⁾.

ولا تحقق إدارة الموارد البشرية دورها إلا بالإهتمام أكثر بالعمل و الحوافز لما لها من أهمية نذكر البعض منها:

- تعد الحوافز على اختلاف أنواعها تشجيعية تساعد على القيام بالعمل على أحسن وجه و مستوى أعلى من الكفاءة⁽²⁾.
- فالحوافز في العمل توقض الدافع توجه السلوك لقدرات أمتل و تدعم الصلة بين العامل و العمل⁽³⁾.
- تعدالحوافز عاملا مهما يحث العمال على القيام بعملهم على أحسن وجه، عامل يساهم في تقوية الإرادة و يساهم أيضا في تحقيق غايات أخرى نذكر أهمها:

(1) ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية"، المرجع السابق، ص 69.

(2) ناصر دادي عدون، نفس المرجع، ص 74.

(3) مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي"، ص ص 330 ، 337.

✓ المساهمة في الرفع و الزيادة في الإنتاج للمنظمات ذات الطابع الاقتصادي و تحسين الخدمات بالنسبة للمنظمات ذات الطابع الإداري بالتحسين من نوعيتها⁽¹⁾.

✓ التدعيم و المساهمة في رفع مستوى رضا الفرد و إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين العمال، أي تحسين العلاقة بين المسؤول و العمال و علاقات العمال فيما بينهم إضافة إلى إشباع الحاجات المادية و النفسية و الاجتماعية للعمال و تزيد من روح الولاء و الانتماء، أي انتماء العمال للمؤسسة⁽²⁾.

الفرع الثاني: أهداف الحوافز

إن الهدف من وضع تنظيم حوافز جيد هو تحقيق نتائج مفيدة و مرضية، يمكن ذكر

البعض منها فيما يلي:

- زيادة الإنتاج من حيث الكمية و الجودة (المبيعات و الأرباح).
- إشباع احتياجات العمال بشتى أنواعها على الأخص الاحترام و التقدير.
- السماح لبعض العمال بزيادة دخلهم مع حث البعض الآخر ببذل مجهود، مما يؤدي إلى تشجيع ذوي المهارات على بذل المزيد من الجهد.

(1) ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية"، المرجع السابق، ص71.
 (2) ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية"، نفس المرجع ص ص 73، 74.

- شعور العمال بروح العدالة داخل المنظمة و تنمية روح التعاون بين العمال و تنمية

رفع روح الولاء.

كما تساهم الحوافز في الإبقاء على الأفراد الأكفاء في المؤسسة و استبعاد العمال الآخرين

الذين لا تتوفر فيهم الشروط⁽¹⁾.

فلا بد للفرد أن يدرك بوجود علاقة مباشرة بين أدائه و مكافأته، و نفس الشيء

بالنسبة للحوافز الجماعية فيجب إدراك المجموعة بوجود علاقة بين الأداء التنظيمي

و المكافآت الفردية⁽²⁾.

و أخيرا لابد أن تؤمن الإدارة العليا بهذه الحوافز، و تساند عملية تطبيقها من طرف

إدارة الموارد البشرية و بصورة متواصلة، فإدارة الموارد البشرية تتخصص بتسيير شؤون

العمال و مراقبتهم طوال المسار المهني، فمن بداية شروعه في العمل، نجد إدارة الموارد

البشرية تحاول جاهدة، توفير جميع الوسائل و الإمكانيات بهدف كسب رضا العامل،

و تمكينه بالعمل في ظروف لائقة، و ذلك يظهر جليا في اتخاذ استراتيجيات و سياسات

عدة، تظهر في الحوافز و أما مضمون الحوافز و أهميتها فهذا ما سنبينه في الجزء الثاني

من البحث.

(1) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، "إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي"، مرجع سابق، ص 197.

(2) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، "إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي"، نفس المرجع، ص 198.

الفصل الثاني:

مضمون الجوائز وتأثيرها على الأداء

تختلف الحوافز المقدمة للعمال من منظمة إلى أخرى، باختلاف الإمكانيات المتاحة لكل منظمة و كذلك استراتيجياتها المطبقة، حيث تتخذ هذه الحوافز صور عدة، تدفع للعمال بطرق مختلفة زيادة عن الأجر القاعدي، و تنقسم إلى حوافز مادية و حوافز معنوية.

قسم هذا الفصل إلى مبحثين نعالج في المبحث الأول الحوافز المادية المباشرة يحتوي على أربع مطالب تتضمن مختلف أنواع الأجر التحفيزية و العلاوات العوائد و المكافآت، أما المبحث الثاني يعالج الحوافز المعنوية و آثارها على تحسين الأداء، مع التركيز على عملية التكوين و الترقية و حوافز أخرى متعلقة بالعمل و بيئة العمل لها أهمية كبرى، و لها تأثير مباشر على تحسين الأداء⁽¹⁾.

المبحث الأول: الحوافز المادية و تأثيرها على الأداء

تشكل الحوافز المادية القدرة الشرائية التي تمكن العامل من إشباع حاجاته الفردية و الاجتماعية من السلع و الخدمات و يقصد بها تلك الأجر التشجيعية التي تضاف للأجر القاعدي كمختلف العلاوات و حوافز الإنتاج أو الخدمات المالية الغير مباشرة و ذلك ما سيتم تلخيصه فيما يلي:

(1) S HASSAD, F, MAKHLOUF, « guide pratique pour la gestion de ressources humaines », édition page Algérie, 2013, P95

الفرع الأول: تعريف الأجور التحفيزية

يقصد بالأجر التحفيزي، ذلك التعويض الذي يحصل عليه العامل مقابل ممارسة نشاط مهني تحت تصرف الغير أو قيامه بذلك النشاط لحساب الغير الذي يعمل لصالحه بأمهره و بتوجيه منه⁽¹⁾.

فهو المقابل الذي يعطى للعامل، متى زاد إنتاجه عن حد معين بمعنى أنه يعطي أجرا ثابتا مقابل قيامه بإنتاج كمية محددة، ثم أجرا اخر مشجعا، في حالة زيادة الكمية عن الحجم المطلوب، إذا زاد إنتاجه عن هذه الكمية فالأجر التشجيعي هو أجر تحفيزي يرتبط بتحقيقه بتحقيق الزيادة في الإنتاج⁽²⁾.

يظهر كذلك من التعاريف المقدمة أن هناك من ربط هذه الأجور بقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد" و تدفع كذلك مقابل تميزه في عمله.

فالأجر يلعب دورا هاما في حياة الفرد و المنظمة معا، باعتباره وسيلة لتلبية الاحتياجات و المتطلبات الضرورية للعامل، تلك التي ترفع من مستواه من جهة و تحسين

(1) عبدالفتاح يوخمخ، "تسيير الموارد البشرية"، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2011، ص 90.

(2) نور الدين شنوفي، "فاعلية نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية"، جامعة الجزائر، 1991، ص 88.

الأداء و زيادة المردودية من جهة آخر.⁽¹⁾ يعتمد لتحديد الأجر التحفيزي على عدة عناصر نذكر أهمها:

الفرع الثاني: أسس تحديد الأجر التحفيزي

يتم تحديد الأجر التحفيزي وفق معايير و طرق معينة لقياس أداء العامل و تنقسم إلى:

أ. عامل الزمن: يعني استغراق مدة أقل من الوقت المطلوب لإنجاز العمل، وقد تحدد هذه المدة بيوم أو أسبوع أو شهر أو سنة... حسب نوع النشاط أي اعتماد وقت معين لتحديد قيمة الأجر التحفيزي، و هو المعيار المعتمد لدى معظم المنظمات الحديثة و خاصة في المصانع الكبرى، حيث تدفع هذه الأخيرة مبالغ مالية تشجيعية مقابل سرعة العامل في انجاز العمل.⁽²⁾

ب. عامل الإنتاج (المردودية): " يرتبط هذا المعيار بتحقيق مستوى معين من المردودية ذات النوعية و الجودة العالية و الكمية المطلوبة و هذا تحفيزا للعمال على زيادة أجرهم من جهة، و عملا على تحقيق البرامج المسطرة من قبل صاحب العمل من جهة أخرى، أي أنه يحقق فائض دخل العامل، و إفادة العمال بمشاركتهم الفوائد و الأرباح التي تحققت بفضلهم، برفع مستوى الإنتاج نوعا و كما.⁽³⁾

(1) أحمية سليمان، "التظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري"، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات، الجزائر 1998، ص 28.

(2) نور الدين شنوفي، المرجع السابق، ص 88-89.

(3) أحمية سليمان، المرجع السابق، ص 216.

ت. قد يترتب عليه عدم استقرار أجر العامل، بارتفاع و انخفاض مستوى الإنتاج يقاس بمدى تأهيل العامل للعمل في ظروف عادية و مدة زمنية محددة، إلا أن المحافظة على وتيرة معينة من العمل، يشكل إرهاق العامل صحيا و معنويا خاصة أن المحيط المهني و الاجتماعي يؤثر على مردوديته، حيث تنقص مع مرور الوقت، و يعود هذا النقص إلى ضعف القدرة على العمل و العطاء، و الروتين، إلا أنه عادة ما يستعمل هذا المعيار لتحديد المكافآت و الحوافز التشجيعية من أجل تحسين المردودية سواء الفردية أو الجماعية. (1)

ث. المعيار المزدوج: يتضمن هذا المعيار مزايا كل من معيار الزمن، و معيار الإنتاج، محاولا الاستفادة بمزايا كل مهما، فتعتمد التشريعات الحديثة على معيار الزمن لتحديد الأجر الأساسي الثابت، الذي عادة ما يتم حسابه بالشهر كوقت محدد له، و هذا ما نصت عليه المادة 88 من قانون رقم 90-11 المؤرخ في 21/04/1990 و المتعلق بعلاقات العمل. (2)

يستعان بمعيار المردودية سواء كانت فردية أو جماعية لتحديد إما العلاوات أو الكفاءات و الحوافز التشجيعية و هذا تشجيعا للعامل على الرفع من الأداء حثه للحفاظ على مستواه المهني و الإنتاجي.

(1) أحمية سليمان، "التنظيم القانوني، المرجع السابق، ص، ص 217-218
(2) القانون رقم 11/90 مؤرخ في 21/04/1990 يتعلق بعلاقات العمل، ج.ر، عدد 17 الصادر بـ26/04/1990 معدل و متمم بقانون رقم 91-29 مؤرخ في 21/12/1991، ج.ر، عدد 68، الصادر في 25/12/1991، و أمر رقم 96-21 مؤرخ في 9 جوان 1996، ج.ر، عدد 43 الصادر في 10 جويلية 1996،

ج. ما يمكن استخلاصه كذلك من اعتماد المعيار المزدوج، هو منح أكبر ضمان و حماية للعامل، للحصول على أكبر قدر ممكن من الدخل، أي ضمان أجر أساسي لكل العمال يجازى فيه العمال الذين لهم مردودية عالية، أي أخذ سرعة العامل و الجهد المبذول بعين الاعتبار خلال فترة زمنية معينة.⁽¹⁾

الفرع الثالث: خصائص نظام الأجور

تظل الأجور التحفيزية ذات تأثير فعال على أداء العمال، لما لها علاقة مباشرة بدرجة الرضا الوظيفي، فرغم أن أنظمة الأجور قد تكلف المنظمة مبالغ باهظة، إلا أنها تظل أحد أهم إستراتيجيات و استثمارات المنظمة في المورد البشري، لها أهمية كبرى من خصائص نظام الأجور التحفيزية نذكر فيما يلي:

1- العدالة و الموضوعية في التوزيع: تظهر عدالة توزيع الحوافز التشجيعية للعمال

سواء الذين يشغلون نفس الوظيفة، أو الذين يشغلون وظائف مختلفة ضمن المنظمة، في مراعاة ضرورة تناسب المجهود المقدم من قبل العامل و ما يتلقاه من أجر تحفيزي عن جهد إضافي، أي يجب أن يكون الراتب عادلا في مكافأة المؤهلات و الخبرة الضرورية في شغل الوظيفة.⁽²⁾

(1) أممية سليمان، المرجع السابق، ص 218.
(2) عمر يحيوي، "المساواة في الحقوق بين الرجل و المرأة في القانون الدولي و التشريع الجزائري"، دار الأمل للطباعة و النشر و التوزيع، تيزي وزو، 2010، ص 192.

2- الوضوح: يعني خضوع نظام الأجر لقواعد واضحة و تقدير مجهود كل فرد يشغل وظيفة ما و يكون الأجر مكافئ قبل استحقاقه، بالاعتماد على أسس صحيحة واضحة.(1)

3- الشفافية: يجب أن يكون نظام الأجر و الحوافز معلنا عنه دون أي تحيز و الإعلان يوجب تبرير المزايا الإضافية الممنوحة لبعض العمال بسبب مشاركة البعض منهم في الأسهم أو ملكيات أخرى.(2)

4-الموضعية: ضرورة تناسب العمل المؤدي و الأجر الممنوح للعامل كذلك مدى تناسبه مع احتياجاته و متطلباته.(3)

5-المساواة في الأجر التحفيزي: يقصد بالمساواة في الأجر التحفيزي عن عمل إضافي ذي قيمة متساوية لكل من الجنسين الرجل و المرأة، و هذا ما كرسته المادة 84 من قانون رقم 90-11 المؤرخ في 21/04/1990 المتعلق بعلاقة العمل(4)

المطلب الثاني: التعويضات المالية المباشرة

تشمل التعويضات المالية المباشرة كل من الحوافز المالية المرتبطة مباشرة بالإنتاج أو ذلك الجزء من الأجر المسمى بالأجر المتغير، و الذي تركز عليه هذه الفكرة من بحثنا حيث يشمل كل من الحوافز المالية المباشرة و حوافز مالية غير مباشرة.

(1)S.HADDAD,F.MAKHLOUF,guide pratique des ressources humaines, op-cit,P100.

(2)ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص 47.

(3)سهيلة محمد عباس، علي حسن "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، ص 280، 281.

(4) S.HADDAD, F MAKHLOUF, guide pratique pour la gestion des ressources humaines, Op-Cit, P101.

الفرع الأول: المكافآت المالية التشجيعية

تتعدد و تتنوع الحوافز المالية الممنوحة و يتم حسابها على أساس الزمن أو المردود أو بالاثنتين معا و تشمل كل من العلاوات و الساعات الإضافية⁽¹⁾ و تشمل الحوافز المالية المباشرة كل من:

أولاً: العلاوات

تمثل العلاوة حافزا يضاف للأجر، و هذا لتشجيع العمال على زيادة مداخلمهم المالية و تنقسم إلى أنواع عديدة منها.⁽²⁾

أ- العلاوة الدورية: تمثل العلاوة الدورية حافزا سنويا تقدمه الإدارة للعامل الذي يظهر أداء فنيا و عمليا ممتازا كما تطلب الأمر، و تمنح كذلك لحسن سيرة العامل و حسن المعاملة أي علاقاته الحسنة مع الزملاء، وفق المستوى المطلوب و التي تحددها الإدارة كمقياس للأداء.⁽³⁾

ب- العلاوة الاستثنائية: تمنح العلاوة الاستثنائية للعامل الذي يبذل جهدا خاصا أو يحقق اقتصاد في النفقات، أو زيادة في أرباح المنظمة التي يعمل بها و كما تدفع العلاوة

(1) نور الدين شنفوي، مرجع سابق، ص 73.

(2) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، المرجع السابق، ص 186.

(3) مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص 317.

الاستثنائية نتيجة إخلاص العامل و لتحسين أدائه بشكل مستمر و تجديد كفاءته وإبداعه قد تسمى كذلك بعلاوة الجدارة تضاف للأجر الأساسي بتقدير من المدراء.⁽¹⁾

ثانيا: المكافآت عن ساعات العمل الإضافية

تقدم المكافأة عن ساعات العمل الإضافية للعامل الذي يستمر في العمل بعد ساعات العمل المحددة قانونا لعدم كفاية العمال بالنسبة للمنظمة أو الحجم المطلوب هي حالات استثنائية.⁽²⁾

هذا ما نصت عليه المادتين 31 و 32 من القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21/04/1990 و المتعلق بعلاقات العمل خاصة للساعات الإضافية على ألا تتعدى 20% من ساعات العمل اليومي، المادة 31 من قانون 90-11 المتضمن أحكامها من الأمر 21/96 التي فيها اللجوء إلى ساعات إضافية استجابة لضرورة مطلقة يجب تأديتها من طرف العامل أو طائفة من العمال نظرا لطبيعة ذلك النشاط المؤدي من قبلهم.⁽³⁾

الفرع الثاني: حوافز الإنتاج

يقصد بحوافز الإنتاج تلك المبالغ المالية التي تدفع للعمال وفقا لمعايير محددة، مع مراعاة حجم الأداء و الإنضباط الوظيفي، إنها مبالغ مالية تدفع للعامل مقابل مضاعفة

(1) نور الدين شنوفي، المرجع السابق، ص 73.

(2) حشروف حياة، ياسين سيليا، "الأحكام الخاصة بظروف العمل، مذكرة لنيل شهادة ماستر حقوق و علوم سياسية، تخصص ثانون اجتماعي، جامعة تيزي وزو، 2014، ص 25.

(3) F.MAKHMOUF. initiation à la gestion de ressource humaine, édition pages bleus, Algérie, 2012, p56.

المجهود الفردي أو الجماعي و يجب استحقاقه نتيجة مثابرتة و هذا ما كرسته المادة 120 من الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، جريدة رسمية، عدد 46 الصادر في 16/07/2006.(1)

فهي عبارة عن حوافز تصرف عن كل يوم عمل، أو شهر، وفق حجم الأداء و الانضباط الوظيفي و هذا تطبيقا لنظرية تايلور.

منح المشرح الجزائري للشركاء الاجتماعيين حق التفاوض حول المكافآت المرتبطة بالإنتاجية، و نتائج العمل، و الحرية في كفيات مكافأة فئة العمال المعنيين على المردود. تتقسم منحة الإنتاج إلى نوعين.(2)

أ- منحة المردود الفردي: تحدد وفق نسبة مئوية، تدفع شهريا، أو بثلاثة أشهر، و تمنح لكل عامل شارك في تحقيق أهداف أو برنامج عمل كلف به، كما جعلها البعض معيار لقياس نوعية العمل و كميته و المواظبة،... إلخ كلها شروط للاستفادة من منحة المردود الفردي..(3)

ب- منحة المردود الجماعي: تضاف إلى جانب منحة مردود الفرد، منحة تسمى بمنحة المردود الجماعي، حيث يتم تقدير إنتاجية الجماعة انطلاقا من أهداف الإنتاج،

(1) أمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، جريدة رسمية، عدد 46 الصادر في 16/07/2006.

(2) بن عزوز بن ناصر، الاتفاقيات الجماعية للعمل في التشريع الجزائري و المقارن، مكتبة الخامس للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 210، 211.

(3) مؤيد سعيد السالم، عادل خرخوش، المرجع السابق، ص 191.

و المواد، و الخدمات، أي يكون لها هدف كمي باسم الجماعة تقدر بنسب مئوية تضاف للأجر الأساسي، و تختلف من مؤسسة لأخرى تهدف منحة المردود الجماعي إلى تنمية العمل الجماعي و روح التعامل، ما يتيح للمنظمة تحقيق أهدافها.⁽¹⁾

إلى جانب الحوافز المالية المباشرة المشار إليها أعلاه، تلجأ إدارة الموارد البشرية لتحفيز عمالها لنوع آخر من الحوافز المالية إلى مجموعة أخرى من المزايا أو ما يسمى بالأجور العينية التحفيزية.

المطلب الثالث: الأجور العينية التشجيعية

يقصد بالأجور العينية التشجيعية تلك الخدمات المالية التي تدفع للعمال بطريقة غير مباشرة تساهم برفع درجة رضاهم العام عن العمل و تهيئهم في ظل معنويات عالية للعمل نذكر أهمها:

الفرع الأول: المزايا و الخدمات المالية

يقصد بها مساعدة الهيئة المستخدمة للعامل في مواجهة مصروفات حتمية أوطارئة و ذلك من خلال تقديم خدمات مالية في شكل قروض و إعانات في حالات معينة مثل المرض و الوفاة أو الزواج.

(1) خضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، المرجع السابق، ص 189.

و تتجسد كذلك في تقديم إجازات مدفوعة الأجر سواء خاصة بالمناسبات العائلية أو مناسبات خاصة.⁽¹⁾

الفرع الثاني: الخدمات الطبية

يقصد بالخدمات الطبية الرعاية الصحية للعمال و لذوي الحقوق من خلال عقد اتفاقيات مع وحدات صحية تابعة لجهة العمل، أو باشتراك هذه المؤسسة مع مستشفيات صحية خاصة أو عامة تتحمل الإدارة تكلفة الخدمات المقدمة، أنها موجهة للعمال لتحسين ظروفهم الاجتماعية و خلق التكيف اللازم بين العامل و الهيئة المستخدمة.⁽²⁾

كما يتم توفير الرعاية الصحية للعمال في المنظمة، من خلال تقديم خدمات متكاملة تتيح الفرصة للعمال العطاء أكثر وحثهم على تحسين الأداء.⁽³⁾

الفرع الثالث: الإسكان و المواصلات

تقوم بعض المؤسسات ببناء سكنات لعمالها كما تقوم أخرى، بتشجيعهم للمشاركة في جمعيات تعاونية للبناء أو تتحمل مصاريف الإيجار عنهم و مساعدتهم في الحصول على القروض أو منحهم التسهيلات اللازمة للبناء للحصول على خدمات أفضل، كتدبير بعض السلع الكمالية و الضرورية كالسيارات للحفاظ على طاقات العمال و تقادي التأخرو

(1) F.MAKHLOUF. Initiation à la gestion des ressources humaines, Op-Cit, P55.

(2) نور الدين شنوفي، "فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية"، المرجع السابق، ص 75.
(3) صلاح عبد الباقي الهادي مسلم، "إدارة الموارد البشرية"، المرجع السابق، ص، ص299، 298.

الغيابات. كما تقوم بعض المؤسسات باقتناء الأجهزة المنزلية، تدفع قيمتها المنظمة على شكل أقساط شهرية تخصم من الراتب أو تشارك المؤسسة في تحمل نسبته من تكاليف أداء فريضة الحج و العمرة.⁽¹⁾

إلى جانب تنظيم بعض الرحلات الترفيهية على حساب المؤسسة، حيث تساهم كل هذه النظم و الإستراتيجيات في تحسين أداء العمال بتحسين ظروف عملهم إضافة إلى تسيير بعض أمور عائلاتهم في مزايا أخرى متعددة.⁽²⁾

المطلب الرابع: أهداف نظام الأجور التحفيزية

من البديهي أن يتناسب الجهد المبذول من قبل العامل و ما يحصل عليه مقابل ما قدم و عليه فإن الأجر التحفيزي، هو المحرك الأساسي للقوة العاملة، فهو ذا أهمية كبرى تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة و التي تحدد في:

الفرع الأول: أثر الأجر التحفيزي على الفرد

إن وضع نظام سليم للخدمات يتلخص باختصار في أهداف متبادلة بين العامل و المؤسسة، فالعامل يتوفر لديه الشعور بحياة أفضل و رفاهيته بزيادة مداخلة التي ترفع من

(1) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، المرجع السابق، ص 338.
(2) نور الدين شنوفي، "فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية"، المرجع السابق، ص 76.

مستوى معيشته، و يتولد لديه الشعور بالروح المعنوية العالية فتتحسن علاقته بالمنظمة نتيجة استقراره في عمله.(1)

الفرع الثاني: أثر الأجر التحفيزي على المنظمة

يمكن حصر الأهداف بالنسبة للمنظمة التي تلجأ إلى الحوافز المادية المباشرة و الغير مباشرة في الهدف الأساسي للأجر التحفيزي و هو جذب اليد العاملة مع السعي للإحتفاظ بها، من خلال اقتراح أنظمة حوافز أخرى، و التفنن فيها بشكل مغري يزرع الإرادة في العمل و إشباع حاجاتهم في خفض حجم الخسائر المادية بالتقليل من غياب العمال و التأخيرات أيضا التقليل من الشكاوي و حوادث العمل، إضافة إلى خفض تكلفة الإنتاج. كما أن المحافظة على العمال الأكفاء يقلل من تكاليف اختيار عمال جدد و تدريبهم إلى جانب إتاحة الفرصة للتوضيح و عرض سياسة المنظمة و توجيه نشاطها للأحسن لأن الاستقرار يؤدي حتما إلى تحسين الأداء، كما تهدف المنظمة إلى رفع روح التنافس بين العمال من خلال تقديم حوافز فردية.(2)

(1) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، المرجع السابق، ص 191.

(2) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، المرجع السابق، ص 191.

المبحث الثاني: الحوافز المعنوية و تأثيرها على تحسين الأداء

تعد الحوافز المادية عاملا أساسيا لتحسين الأداء إلا أنها ليست الوحيدة لإثارة الدافع للعمل، بل هناك حوافز أخرى غير مادية تسمى "بالحوافز المعنوية" و تشمل البعد النفسي للعمال تساهم في تحسين الأداء و تزيد من حماس و إرادة العمال لتحسين الأداء. فما المقصود بالحوافز المعنوية؟

المطلب الأول: مفهوم الحوافز المعنوية

يقصد بالحوافز المعنوية تلك السياسات التي تستعملها إدارة ما لتواجه بها عمالها سواء كانت إيجابية كالتي ينتظر منها العامل كسب وراء مجهود متميز قام به، كتحسين ظروف عملهم و ترقية و تكوين و ترفيه... إلخ أو سلبية كالحرمان من المكافآت و الفصل و تهديد استقرارهم، أي أ الحوافز المعنوية تتحدد في كل ما يثير الحماس و الدافعية في نفسية العمال أو ما يسمى بالتأثير على الروح المعنوية للأفراد.⁽¹⁾

الفرع الأول: تعريف الحوافز المعنوية

تتمثل الحوافز المعنوية في كل ما يساهم في رفع الدافعية في نفوس العمال و تولد لديهم الرغبة في الأداء، بشكل جيد علما أن كل ما هو معنوي لا يرى و لا يلمس بالتالي

(1) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، نفس المرجع، ص 191.

يصعب قياسه أو تقدير إلا من خلال التعبير أو السلوك الخارجي لهؤلاء. فهي مسألة ذاتية

التقدير فمتى ارتفعت المعنويات ارتفع مستوى الأداء و كلما نقصت انخفض الأداء.(1)

فتعني الحوافز المعنوية كل ما له تأثير نفسي طيب يشعر العامل بتميز في انجازاته و تحقيق لذاته. فالروح المعنوية تؤثر على أداء العمال كذلك الرضا عن ظروف العمل و البيئة التنظيمية لها تأثير على الروح المعنوية على العمال.(2)

قد تتجسد الروح المعنوية في كل من الأوسمة، لوحات الشرف الثناء و المدح، الشكر و التقدير...إلخ. كما أنها تتحدد في الدوافع التي تتفاعل مع قدرات الفرد لتؤثر على سلوك العامل و يحسن من الأداء و ما يبذله باستمراره و محاولة مستمرة لتقديم أفضل ما لديه من قدرات و مهارات في العمل. "إنها مجموعة حالات الشعور بالرضا الذي يحصل عليه الأفراد عن طريق مشاركتهم في المجموعة.(3)

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الروح المعنوية

تتجه المشاريع الحديثة إلى تنمية الروح المعنوية منها تجارب "هاوثورن" الذي قدم دراسات حول الروح المعنوية للعمال و بين أهميتها من خلال إبراز أهميتها للرفع من

(1) صلاح الدين الشنواني، "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية (أهداف و سياسات و برامج)، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، لبنان، 1970، ص 461.

(2) سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، "إدارة الموارد البشرية"، المرجع السابق، ص 210.

(3) صلاح الدين الشنواني، "إدارة الأفراد"، نفس المرجع، ص 461.

الإنتاجية و بتكاليف أقل، أما العوامل التي تؤثر على الروح المعنوية للعمال فمنها ما يتعلق

بالعامل مباشرة، و منها ما يتعلق ببيئة العمل أو بجوانب أخرى نذكر منها (1).

- رضا الأفراد عن العمل و عن الراتب الذي يتقاضاه.
- مدى اندماج العمال في المحيط العملي، و الذي يتوقف على اهتمام الإدارة و المشرفين بالعمال و طرق المعاملة بين الزملاء أو الرؤساء.
- توافق مؤهلات العمال و رغباتهم مع المسؤوليات المسندة إليهم و مدى رضاهم عن تنامي العمل و تقدمه (2).
- توفر الفعالية في التنظيم الداخلي و الخارجي إلى جانب العدالة في توزيع المكافآت الاقتصادية في المشاريع و العدالة في الأجور و الرواتب.
- أخيرا الحالة الصحية و البدنية و الذهنية للعامل لوجود علاقة بين الصحة الجسمية و الصحة العملية من حيث تأثيرها على الأداء و معنوياته، إلى جانب الحالة الاجتماعية و العائلية للعامل لأنه لو تعذر أحد هذه العوامل يظهر العامل روح معنوية منخفضة تجاه عمله أي ينعكس ذلك على أدائه (3) مما سلبا على المنظمة و على الفرد على حد سواء.

(1) سهيلة محمد عباس، علي حسين، المرجع السابق، ص 217.

(2) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، المرجع السابق، ص 217.

(3) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، نفس المرجع، ص 467.

إن إهتمام الإدارة بهذه العوامل يؤدي إلى إثارة حماس العمال و تحفيزهم على العمل بكل طاقتهم، و إن الدافعية المتولدة من الروح المعنوية تؤثر على الإنتاجية، و على الأداء⁽¹⁾ هذا من جهة إلى جانب عوامل أخرى، ذا أهمية قصوى لها تأثير على معنويات العمال كسياسة الإدارة الداخلية الخاصة بتحفيز و ترقية العمال، إضافة إلى التكوين بهدف تنمية قدرات العمال، إلى جانب الظروف المحيطة بالعمل و البيئة القانونية و الإجتماعية.⁽²⁾

الفرع الثالث: قياس الروح المعنوية

تبدو عملية قياس الروح المعنوية صعبة إلا أنها ليس مستحيلة، فأهمية الروح المعنوية استلزمت على الإدارة القيام ببعض الدراسات التحليلية و ذلك وفق معايير و إجراءات محددة منها:⁽³⁾

أ. طريقة الاستجواب المباشر: و هي كآتي:

- جمع البيانات و المعلومات عن الروح المعنوية باستجواب عينة من العمال أم عن طريق تحليل ردود فعلهم بقياس معدل الغيابات و نسب التأخيرات و معدل الإنتاج أو نوعية الخدمات المقدمة...إلخ.

(1) صلاح الشنواني، المرجع السابق، ص 469..

(2) صلاح الشنواني، المرجع السابق، ص 469.

(3) صلاح الشنواني، المرجع السابق، ص 470.

- تأتي مرحلة التقييم التي تعني الحكم من خلال مقاييس الروح المعنوية السائدة بالنسبة لموقف معين.⁽¹⁾

- دراسة ميول العمال و شعورهم تجاه الأعمال التي يقومون بها و مدى تركيزها على طبيعة الأعمال التي تثير اهتمامهم، ثم إيجاد وسيلة للتعرف على مشاكل العمال و معرفة أسباب قلة إنتاجهم و تباطئهم.

- التخلص من الكبت النفسي الذي يؤدي إلى الشكاوى و عدم الرضا الوظيفي لتحسن العلاقة بين الإدارة و الموظفين.⁽²⁾

ب. طريقة الاستقصاء الوصفية:

تتمثل طريقة الاستقطاب الوصفية في إجراء مسابقات تمنح جوائز لأحسن مقال يكتبه الأفراد عن موضوع "عملي و لماذا أحبه؟". ذلك الذي قام به الجنرال "موتورز" الأمريكي سنة 1947.

الغرض الأساسي من هذه المسابقة هو تحسين الميول إلى العمل و تركيز إهتمامهم على الجوانب الإيجابية لعملهم إلى جانب منح حرية التعبير للعمال تجاه أعمالهم و التغيير عن إشكالاتهم و مشاكلهم التي تشغلهم.⁽³⁾

(1) صلاح الشنواني، المرجع السابق، ص 471.

(2) صلاح الشنواني، نفس المرجع، ص 472.

(3) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، المرجع السابق، ص، ص، 234، 235.

ج. طريقة الاستقصاء العاكسة:

يقوم بها خبراء متخصصون كعلماء النفس أو الصحة العقلية لإستخدام الإستقصاءات العاكسة لحالات خاصة، تتعلق بالروح المعنوية للأفراد. حيث يجعلون العمال يعبرون بلا حدود عن مكنوناتهم دون التحكم في الإجابات أو إخفاء أي شيء ليقوم الخبراء بتحليلها. إنها عملية تستغرق وقتاً و تكاليف عالية لدراسة ميول بعض الأفراد لأنها عملية معقدة و رغم التعقيد إلا أن قياس الروح المعنوية للعمال عملية هامة ذات فائدة فهي تمثل نوع من النشاط الذي تقوم به الإدارة خلال فترات دورية، و وسيلة تلجأ كثيراً إليها الإدارات الحديثة خلال عملية المقابلة وجها لوجه خلال مسابقات التوظيف فهي الوسيلة الأكثر اعتماداً لتحصيل اليد العاملة إضافة إلى الإستقصاءات التي تقام أثناء العمل، ما يعطي الفرصة للإدارة أن تلتمس معنويات الأفراد.(1)

أقيمت دراسات هاوثورن "Howthorne" بالولايات المتحدة الأمريكية في مصانع Electricwester بشيكاغو خلال العشرينات لذا سميت بتجارب "Howthornetworks" قام بهذه الدراسات مجموعة من العلماء منهم "Henderson" و "Elton mayce" من جامعة "هارفارد"، تجارب تستحق الاهتمام و تعتبر بداية حركة "العلاقات الإنسانية" اهتمت بالمتطلبات النفسية و الاجتماعية للعمال و فتحت آفاق جديدة للتفكير في إدارة الأفراد و في

(1) صلاح الشنواني، المرجع السابق، ص479.

تحقيق الأهداف المادية و المعنوية أبرزت تجارب هاوثورن أهمية الدور الذي تلعبه معنويات العمال بتعزيز دور التشارك لهم الذي ينمي بدوره روح التعاون و الانتماء و المسؤولية بمشاركتهم للإدارة في تسيير شؤونهم، و شعورهم بالاستقرار. فالعمل على تحقيق أهداف المنظمة لابد من توفر جهاز مناسب بالقيام ببعض الإجراءات، كالتقليل من نسب الغيابات، مثلا إضافة إلى أن الإهتمام بتحسين ظروف العمل، تحديد ساعات العمل، و فترات الراحة، أنظمة الأجور، لها تأثير على السلوك و الجانب الإنساني في معاملة الأفراد يساعد على التعايش مع أنظمة المؤسسة، فيؤثر على جهود الأفراد لتحسين الأداء.

ما يمكن استخلاصه من الدراسة الأولية لنظرية تايلر، هو ارتفاع الإنتاجية و مع إهمال الجانب الإنساني للعامل و أما نظرية هاوثورن التي تأسست بعد استكمال التجارب⁽¹⁾ فأثبتت أن لمعنويات الأفراد أثر على الإنتاجية، لهذا سيطرت الإدارة العلمية للعمل و كانت و لدراسات هاوثورن الفضل في تطويرها كونها نقطة تحوّل هامة و بداية تفكير جديد لإدارة الأفراد.

أكد علماء الاجتماع و علماء النفس أن كل من "تايلر" و نتائج تجارب "هاوثورن" على الجمع بين الحوافز المالية و الحوافز المعنوية، تم العمل بكليهما في المنظمات الحديثة، لأن بذلك فقط تبذل الأفراد أقصى ما لديها من مجهود لتحسين الأداء، الذي يمثل الهدف الأسمى، و لتتمكن إدارة الموارد البشرية من متابعة حالة العمال و ظروف العمل،

(1) صلاح الشنواني، المرجع السابق، ص 494.

لابد من توفر جهاز و نظام مناسب للرقابة للتحقيق من كيفية تطبيق الحوافز تقييم الوظائف و تقييم الأداء.

د- توفر جهاز و نظام مناسب للرقابة:

يختص جهاز الرقابة بمتابعة التنفيذ الفعلي لأوجه النشاط المختلفة و تتطلب عملية التحقق من بلوغ الأهداف و معدلات متابعة التنفيذ الفعلي لأوجه النشاط المختلفة، و لقياس مدى أداء الأفراد العاملين للمهام و الواجبات الموكلة إليهم للتمكن من تحديد الحافز المناسب مقابل الأداء، سواء في شكل تحفيز إيجابي أو سلبي إلى جانب تجنب الانحرافات عن الخطة المرسومة.

كما يفيد جهاز المعلومات في تسجيل النتائج المترتبة على التنفيذ لإستخدامها لأغراض متعددة تراها الإدارة صالحة لذلك، و التي عادة ما تضمن تقييم أداء المؤسسة و مدى تحقيقها لأهدافها في كل مرحلة من مراحل النشاط.⁽¹⁾ و من أهم مؤشرات القياس و نذكر ما يلي:

- معدل الحوادث و الإصابات.

- معدل الإخفاق في تحقيق الأهداف.

- معدل الشكاوي و المنازعات.

(1) نور الدين شنوفي، "فاعلية نظام الحوافز على الكفالة الإنتاجية"، المرجع السابق، ص 93.

- مستوى جودة الإنتاج و غيرها.

تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل كل المعطيات المذكورة كما تقوم بوظيفة تقييم أداء العمال فبعد الدراسة و التحليل، قد يتبين لإدارة الموارد البشرية ضرورة تجديد نشاط العمال للتحسين من أدائهم و ذلك عن طريق الترقية و التكوين لتحسين الأداء.

المطلب الثاني: التكوين التحفيزي لتحسين العطاء المهني

كرست مختلف التشريعات حقوق الموظف بما فيها التكوين من أجل تحسين مستوى الأداء، فقد تتطلبه الضرورة أو يرد كنتيجة لعملية الترقية التحفيزية، أي صعود العامل في السلم الإداري بدرجة أو درجتين، بالانتقال من المنصب القديم لمنصب جديد، ما يفرض عليه إكتساب معلومات جديدة خاصة بذلك المنصب الجديد، و ذلك لن يتحقق إلا بتكوين خاص يمكنه من تحسين الأداء فما المقصود بالتكوين؟⁽¹⁾

الفرع الأول: تعريف التكوين و مكوناته

يعني التكوين من الناحية اللغوية كون "Former" باللغة الفرنسية أي إعطاء الشيء

شكلا ما، أما من الناحية الاصطلاحية فتعددت التعريفات يمكن ذكر البعض منها:

(1) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، المرجع السابق، ص، ص 108، 109.

يعد التكوين "اكتساب الأفراد لمعرفة و لمعلومات نظرية و مهارات علمية تؤثر على السلوك المستقبلية⁽¹⁾ كما عرف أيضا بذلك المنهج العلمي و العملي الذي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية". و هناك من يرى أنه مجموعة من الحيل و الأساليب للسيطرة على الآخرين في موقف اجتماعي معين⁽²⁾، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتنظيم دورات تكوينية تهدف إلى تحسين مستوى الأداء بتحسين مستوى تأهيله لمهام جديدة، فهي عملية تهدف لترقية مستوى العامل كما أنه من الاستثمارات البشرية خاصة له تم في ظروف جادة و ملائمة.

يعد التكوين عملية تلقين الأفراد مهارات فنية و اكتساب معارف جديدة لتنمية مواهبهم و قدراتهم، المهنية لضمان حسن تطبيقها في الميدان العملي تحقيقا للاستقرار و الاستمرار، لمسايرة التطور الاجتماعي، و لنجاح عملية التكوين لابد من توفر عناصر هامة تتمثل فيما يلي:

أ. المكونات الإنسانية: تشمل الأفراد الذين يتلقون عملية التكوين على أسس و ضوابط قانونية و تنظيمية و معنوية، ترشيح الراغبين و المستعدين للتكوين، و يسمون بالمتكويين إلى جانب المتكويين و هم أشخاص يتم اختيارهم ضمن كبار الموظفين كالأستاذ الجامعي، الذي يتمتع بخبرة واسعة و قدرة كاملة لإيصال المعلومات إضافة

(1) سهيلة محمد عباس ، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص186.
(2) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، "إدارة الموارد البشرية"، المرجع السابق، ص 157.

لأعضاء جهاز التكوين، و هم المختصون الذين تقع على عتقهم مهمة الإعداد و التخطيط و التصميم و التنفيذ لبرامج التكوين و لكل العمليات المتعلقة بالحوافز داخل و خارج المنظمة.⁽¹⁾

ب. المكونات المادية: تتمثل في الطرق و الأساليب و الوسائل و التجهيزات و وسائل الإيضاح السمعية و البصرية، إضافة للبرامج التكوينية، و تمثل المكونات المادية و المعنوية فتتمثل مقومات التكوين.⁽²⁾

الفرع الثاني: مبادئ و خصائص التكوين

قبل التطرق لخصائص التكوين، يجب الإشارة إلى مجموعة من المبادئ اللازمة التي يجب توفرها و التي تعني تلك القواعد العامة التي يتم وضعها و تطبيقها على مستوى المنظمة من أجل نجاعة التكوين.

أولاً: مبادئ التكوين

- توفر مقومات التكوين الإدارة و التنظيمية.
- توفر القيادة و الإشراف من قبل الرؤساء و المشرفين على أداء العمل.
- إعداد خطة عمل واضحة تحدد الأهداف و الأنشطة المراد تحقيقها.
- توفر الإمكانيات المادية و المعنوية اللازمة لأداء السليم للعمل.

(1) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، المرجع السابق، ص، ص 110، 113.

(2) صلاح عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، القاهرة، 1993، ص 219.

- الدعم و التأييد الكاملين من طرف المشرفين و كذا الإدارة العليا.(1)

ثانيا: خصائص التكوين

يتميز التكوين بعدة خصائص منها:

أولاً: التكوين نظام متكامل

إن العملية التكوينية هي عملية مترابطة و متكاملة، منظمة و ليست نشاطا عشوائيا بلا تخطيط مسبق حيث يتكون من أجزاء و عناصر متداخلة تقوم بينهما علاقة تبادلية من أجل أداء وظائف تكون خلاصتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام، لذلك يمكن صياغة التكامل في نظام التكويني يتميز بالتكامل و التفاعل و التجانس الإيجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها التكوين و المتمثلة فيما يلي:

أ- التكامل في عناصر التكوين: تتمثل فيما يلي:

- الأفراد الذين ينبغي تكوينهم.

- المعارف و المعلومات الواجب تقديمها للمتكوينين.

- المسؤولين و المكونين المشرفين على التكوين.(2)

ب- التكامل في الأنشطة التكوينية: تتمثل التكامل في الأنشطة التكوينية فيما يلي:

- وصف و تحليل الأوضاع و الأنشطة الإدارية و التنظيمية.

(1) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، المرجع السابق، ص ص 112، 113.

(2) حمداوي وسيلة، المرجع السابق، ص 108.

- وصف و تحليل عمليات و إجراءات تقييم أداء الأفراد.
 - تحليل و تحديد الإحتياجات التكوينية.
 - تصميم برامج التكوين و موضوعاته و متطلباته.
 - توفير المعدات و وسائل التكوين.
 - إعداد المكونين و المشرفين على العملية.
 - تنفيذ البرامج التكوينية.
 - متابعة و تقييم النشاط التكويني.(1)
- ج- التكامل في نتائج التكوين: من الواجب تحقيق التكامل و التوازن بين هذه النتائج المتمثلة في:
- التكامل الاقتصادي المتمثل في تحسين نتائج و تخفيض الوقت الضائع و تحسين الإنتاجية.(2)

ثانيا: التكوين نشاط متغير و متجدد

نعني بذلك أن التكوين يتعامل مع متغيرات عديدة داخل و خارج المنظمة بالتالي يجب أن يتصف هو الآخر بالتغير و التجدد. فالمتكون الذي يتلقى التكوين، يتعرض للتغيير

(1) حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، نفس المرجع، ص، ص، 107، 108.

(2) حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية" نفس المرجع، ص، ص، 107، 108.

في عاداته و سلوكه و مهاراته. كما أنّ الوظائف التي يشغلها هذا الأخير تتغير هي الأخرى لتساير متطلبات الظروف الاقتصادية و تقنيات العمل و التطورات التكنولوجية.

الفرع الثالث: شروط التكوين الفعال

لكي تحقق أية منظمة أهدافها لابد لها من مراعاة جملة من الشروط منها:

- التعاون المشترك و الفعال بين كل المشاركين في الخطة التكوينية و ذلك قصد تحقيق ما يسمى بالإنتاج كل من الإدارة و المكون أو المتدرب عليهم التزامات و يجب التقيد بها حتى يصلوا إل النتائج المرجوة.⁽¹⁾
- وجوب تقبل العمال للخطة التكوينية، و مسايرتها بكل قناعة و رضا وظيفي فيما يتعلق بأهمية التكوين و ما يمكن أن يحققه للمكون و للمؤسسة معا.⁽²⁾
- وجوب اختيار المتكويين لإجراء التكوين، حيث يعد عملية هامة حتى تظهر نتائجه في مدى اكتسابه لخبرات و مهارات و معارف و استخدامها في عمله.

الفرع الرابع: دور التكوين في تحسين الأداء

هناك علاقة وطيدة بين التكوين كحافز و أداء العمال، فالتكوين وسيلة لإكساب العمال مهارات و قدرات و معارف جديدة و جيّدة تمكنهم من أداء أعمالهم بالشكل المطلوب و تزيد من خبرتهم و كفاءتهم في العمل.

(1)S.HADDAD.F.MAKHLOUF, Guide pratique pour la gestion des ressources humaines, Op-Cit, page, 113,119.

(2) مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش، المرجع السابق، ص 132.

بعد القيام بعملية تقييم الأداء أي قياس مستويات الأداء، و بعد قياس مستويات الأداء وفقا للمعدلات الأداء المعتمدة (l'évaluation) و تحديد الفرق بين مستوى الأداء الحالي و مستوى الأداء المطلوب، و عند انخفاضه تظهر الحاجة للتكوين.

إلا أن محددات الإحتياجات التكوينية عليهم الأخذ بعين الاعتبار الغلاف الممنوح لأن كل من العناصر (سياسات الإختيار و التعيين، أساليب و طرق تنظيم العمل، كذا الموارد و المعدات، المكافآت و الحوافز... إلخ.

كلها عوامل تتدخل و تساهم بشكل كبير في الإحتياجات التكوينية لتحسين الأداء، كما أن البرامج التدريبية التي تقام بعد قيام دراسات و مقابلات تهدف إلى ترشيح المتدربين إلى المناصب الشاغرة التي تكون في الغالب أعمالا تتطلب مسؤوليات، و مهارات عملية و فنية عالية.(1)

الفرع الخامس: أهمية التكوين التحفيزي

إن التكوين هام و ضروري لبناء قوة منتجة، فكل خطط الحوافز الفعالة لن تكون مجدية، إن لم تتضمن عملية تكوين العمال، لذا نلاحظ تقطن مسؤولي المنظمات الحديثة

(1) خيضر كاظم، ياسين كاسب الخرشنة، "إدارة الموارد البشرية"، المرجع السابق، ص 123، 143.

إلى أهمية العنصر البشري المدرب و المؤهل للعملية الإنتاجية فالتكوين أهم حافز معنوي يمكن أن يقدم للعامل خلال مساره المهني.⁽¹⁾

فالمؤسسة الناجحة هي التي تملك أكثر العمال كفاءة و تأهيلا كي تعرف مستوى إنتاجي كثيف، و خدمة لائقة ذا نوعية جيّدة و بالاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة للعمل، أي تسهيل التكيف مع المتغيرات كما يساهم في خفض التوتر المصاحب للعمل و يسمح بزرع الطمأنينة في نفوس العمال، فالتكوين الذي يركز على إعطاء المعلومات للمتدربين، يجب أن يقترن بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، أي استعمال كل الطرق و الوسائل لرفع مستوى الأداء، كما أن عملية إعادة التكوين للعمال و الإطارات و تدريبهم يمكن أن يساهم في تحسين أدائهم، لأن التكوين يكسبهم قدرات عقلية، معلومات، و مهارات فنية و تقنية تسمح للعمال بالتقدم الوظيفي، و تقع تنمية السلوك فبالتكوين يمكن للفرد أن يكسب سلوك و مهارات عملية و معارف علمية، تمكنه من القيام بمسؤوليات و مقدرة مهنية تساهم في التنمية الاقتصادية.

يعد التكوين أحد الوظائف الإدارية الهادفة إلى رفع الإنتاجية و تحسين أساليب العمل من خلال الرفع من مهارات العمال و قدراتهم تماشيا مع التغيرات التنظيمية، الاقتصادية، الاجتماعية و التكنولوجية لتقييم أدائهم توجب التعرف على كفاءة بعض الوظائف من جهة و الحكم على مساهمة الفرد في العملية الإنتاجية من جهة أخرى أي مستوى أداء الفرد.

(1) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، "إدارة الموارد البشرية"، المرجع السابق، ص 127.

فمنالتكوين ما يأتي مباشرة بعد مرحلة تنصيب العامل في الوظيفة الجديدة و منه ما يأتي بعد عملية الترقية من منصب إلى منصب آخر، أي الترقية التحفيزية و نظرا لأهمية الترقية سننترق إليها في المطلب الثالث من البحث.(1)

المطلب الثالث:الترقية المحفزة

تعتبر الترقية المحفزة موضوعا أساسيا للمحافظة على العمال و الكفاءات فعلى المنظمة أن تحرص على اختيارها لأسلوب الترقية، لضمان العدالة و المساواة بين العمال حيث أن هذا الأسلوب يدفعهم على تحسين الأداء.

الفرع الأول:تعريف الترقية

بعد عملية التكوين، تأتي عملية الترقية كمؤشر على نجاح البرنامج التكويني من خلال تحسين الأداء، و تطوير المهارات و الكفاءات، فما المقصود بالترقية المحفزة ؟
لقد ورد لمصطلح الترقية عدة مفاهيم منها:

تعد الترقية عملية نقل الموظف أو العامل من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز جديد أعلى من حيث السلطات و المسؤوليات".(2)

S.HASSAD.F.MAKHLOUF, Guide pratique pour la gestion de ressources humaines, édition pages bleus, Alger, (1)2009, P234.

(2) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، المرجع السابق، ص 234.

كما يقصد بها أيضا: "شغل العاملين إحدى الوظائف ذات المسؤوليات الصعبة بشرط أن يصاحب توفر المهارات و الخبرات الإضافية في المتقدم إلى الترقية و يصاحب الترقية عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية، إذ تتطوي الترقيات على تغير في طبيعة الأعمال و درجة المسؤوليات و مجال السلطة و زيادة الأجر".⁽¹⁾

فهي التغيير الذي يطرأ على المركز القانوني للموظف الذي ينجر عنه تقدمه في السلم المهني أو الإداري باستلامه وظيفة تعلو وظيفته الحالية في الواجبات و الصلاحيات. عرفها المشرع الجزائري أنها الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة حيث تتم بصفة مستمرة حسب الكيفية المنصوص عليها في القانون.

ذلك ما تم تكريسه في الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المتضمن القانون الأساسي العام للعامل في مادته 106 على أن الترقية عبارة عن دعامة أساسية في المسار المهني للموظف، ما ينتج الصعود في السلم الإداري و زيادة الراتب، داخل نفس السلك، أو من سلك لآخر، بذلك تعتبر الترقية حافز و بذل كل طاقاته التقدم الأحسن من قبل الموظف و الإخلاص في عمله و تنمية الشعور بالرضا الوظيفي و تطوير أدائه.⁽²⁾

(1) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، المرجع السابق، ص 269، 290.
(2) المادة 106 من الأمر 06-03 تنص على " تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى و تتم مباشرة بصفة مستمرة حسب الوتائر و الكيفيات تحدد عن طريق التنظيم".

الفرع الثاني: مبادئ الترقية

لكي تتحقق الأهداف المرجوة لإدارة الموارد البشرية وراء عملية الترقية لا بد لها من

مراعاة المبادئ الآتية:

- وجود وظيفة شاغرة من أجل الترقية إليها و أن تكون الترقية متنوعة بالزيادة

في الأجر و الراتب إضافة إلى اعتراف المؤسسة بمدى خدمة الفرد و ترقيته إلى

الوظيفة المناسبة.

- يجب على الإدارة مراعاة الحجم الهرمي الذي ينتمي إليه العامل كذلك توفر متطلبات

الوظيفة لكي يتم التعرف على السلطات و المسؤوليات الجديدة.⁽¹⁾

الفرع الثالث: أساليب الترقية

تتبع الإدارة أساليب عديدة للترقية منها على أساس الأقدمية و الترقية على أساس

الكفاءة.

أولاً: الترقية على أساس الأقدمية

يقصد بالترقية على أساس الأقدمية المدة التي قضاها العامل في الوظيفة، و تكون

الأولوية للذي قضى فترة أطول إن تطبيق هذا الأسلوب بمثابة تقدير المؤسسة للعمال

(1) مصطفى زهير، عادل حسن، عاطف عبيد، "أصول التنظيم و الإدارة"، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، لبنان، 1974، ص، ص293-299.

و اعتراف بالمجهود و تحفيزهم على العطاء أكثر و تحسين الأداء. فالهدف منه إثارة الدوافع خاصة لدى القدامى في الخدمة و تحفيزهم على العطاء و الأداء أكثر.⁽¹⁾ تعتمد هذه الطريقة على أساس المدة الزمنية، التي قضاءه العامل في الخدمة كمقياس للأداء و شرط للترقية. إلا أن تطبيق هذا الأسلوب في الميدان يظهر لنا بعض المزايا و العيوب.

تتحدد المزايا في اكتساب الفرد للأقدمية، و حفز الإدارة على الاهتمام و أساليب اختيار العمال في المؤسسة بتطوير قدراتهم و تولي مناصب عليا مع عدم وجود أي شرط أو ضغط خارجي لترقية بعض العمال.

أما العيوب فتؤدي هذه العملية إلى قيام المنظمة بالمحافظة على العناصر القديمة و نقص إمكانية جلب الخبرات الجديدة، و عدم التمييز بين العامل الكفاء و الغير الكفاء، مع ظهور اللامبالاة و قتل روح الابتكار بمعاملة جميع العمال بالمثل أي المساواة بين الكسول و المجتهد.

ثانيا: الترقية على أساس الكفاءة

يتم ترشيح العامل للترقية على ضوء مواصفات الوظيفة و متطلبات و أعبائها بمقارنتها مع القدرات و المؤهلات التي يمتلكها الأشخاص الآخرون المرشحون، فمن البديهي أن يختار العامل الكفاء و الأفضل تأهيلا و الذي تكون تقارير أدائه أفضل من غيره أي أن

(1) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، المرجع السابق، ص 235.

الفرد يرقى على أساس مبدأ الكفاءة لاتخاذ القرار العادل في الترقية بوضع العامل المناسب تصنيفا لمهاراته و قدراته حيث إن الحوافز بمختلف أشكالها من ضمنها الترقية تأتي بهدف تشجيع العمال الذين يبذلون مجهود أكثر من غيرهم.⁽¹⁾

و كما للترقية على أساس الأقدمية مزايا و عيوب لهذا الأسلوب أيضا مزايا تتمثل في:

- زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة و تحفيز الأفراد لبذل أقصى ما لديهم من جهد قصد الحصول على الترقية، و ضمان مركز أعلى في الوظيفة مع استمرارية الأفراد ذوي الكفاءة العالية و القضاء على روح التهاون لدى العمال و أخيرا اختيار أفضل العمال لشغل الوظائف في المؤسسة.

أن للترقية على أساس الكفاءة عيوب فباعتبارها أقل موضوعية، من الترقية على أساس الأقدمية و ارتفاع معدل دوران العمل في المؤسسة، إلى جانب عدم استقرار العمال، بحيث يمكن المسؤول أن يقع في الخطأ كظهور عدم الكفاءة في بعض العناصر بعد أن يتم ترقيتهم.⁽²⁾

ثالثا: الترقية على أساس الأقدمية و الكفاءة معا

أسلوب يجمع بين كليهما بهدف الاستفادة من مزايا كل منها و تجاوز الجوانب السلبية

قدر الإمكان، و يقترح أن يتم التركيز على العناصر التالية:

(1) مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص 235.

(2) مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص 235.

أ- ضرورة اقتصار تطبيق أسلوب الجدارة على الوظائف العليا نظرا لمتطلبات شغل تلك الوظائف من مهارات و صفات شخصية ضرورية.

ب- إتباع أسلوب الجدارة و الأقدمية للوظائف المتوسطة بشكل تدريجي أي الجمع بين متطلبات الجدارة و الأقدمية من المفاضلة بين المتقدمين للترقية.⁽¹⁾

ج- إتباع أسلوب الأقدمية في الترقية للوظائف الدنيا (الكتابية و الروتينية) بسبب عدم اشتراط شغلها اكتساب المترشح للترقية إلى خبرات و مهارات محددة، و يكفي بعامل الزمن لتحديد أهلية المترشح للترقية، أي يشترط هذا الأسلوب أن يبدأ بإتباع أسلوب الأقدمية في الوظائف الدنيا و يتناقص في الوظائف المتوسطة و العليا، و تبدأ عناصر الكفاءة بالازدياد كلما ارتقينا في الوظائف إلى أسس الجدارة و الكفاءة من مزايا هذا الأسلوب، أنه يتيح الفرصة لذوي الكفاءات و المهارات العالية في المؤسسة دون الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن.

د- تعتبر الترقية عاملا محفزا كونها ترتبط بالكفاءة التي تساعد العمال على تحقيق مراكز وظيفة عليا و مكانة اجتماعية أعلى.⁽²⁾

(1) مؤيد سعيد ، نفس المرجع، ص 235.

(2) F.MAKHLOUF, initiation à la gestion des ressources humaines Op-Cit, P54.

الفرع الرابع: أهمية و أهداف نظام الترقية

تظهر أهمية و أهداف عملية الترقية من خلال تحقيق مجموعة من الصلاحيات

للطرفين:

أولاً: أهمية الترقية بالنسبة للعامل

تستخدم الترقية لشغل المناصب الشاغرة كطريقة داخلية لتحصيل الموارد البشرية، و هي حافزا هاما كونها ترفع الروح المعنوية للفرد⁽¹⁾، فالترقية حافزا هاما و قويا يساهم في تشجيع العمال على بذل أقصى مجهود للرفع من الكفاءة الإنتاجية التي ينجر عنها ارتفاع دخله بالتالي ارتفاع المستوى المعيشي، إضافة إلى تحفيزه على التكوين و التنمية الذاتية لامتلاك الخبرة المناسبة لشغل الوظائف العليا أي يخلق نوع من المنافسة الشريفة على بذل الجهد⁽²⁾، كما تساهم الترقية في دفع الروح المعنوية لدى العمال بخلق روح التعاون الجماعية بين العمال و الإشتراك و الفوائد لأن هذا الإشتراك يساهم في خلق روح الانتماء، و بالتالي الإخلاص للعمل إضافة إلى عامل الإستقرار المهني الذي يلعب دورا هاما في تحسين أداء العمال.⁽³⁾

(1) عبد الفتاح بوخمخ، المرجع السابق، ص 161.

(2) عبد الفتاح بوخمخ، المرجع السابق، ص 161.

(3) مؤيد سعيد سالم، عادل خرخوش، "إدارة الموارد البشرية"، المرجع السابق، ص، ص 203، 204.

ثانيا: أهمية الترقية بالنسبة للمنظمة

تحدد أهداف الترقية بالنسبة للمنظمة فيما يلي:

يتضمن نظام الترقية لتشجيع العمال و المؤهلين على تحسين أدائهم كما تسمح للمنظمة بالمحافظة على اليد العاملة المؤهلة و الاستثمار في الموارد البشرية ببرمجة الترقية في مخططاتها الإستراتيجية لتحقيق أحسن مستويات الأداء.

كما تساهم عملية الترقية بالحفاظ على العمال، أي الاستقرار في مجال تحصيل العمال بتجنب تكاليف التكوين مرة أخرى أي تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد العمال من حيث العدد و النوع المطلوب تلجأ الإدارة إلى مدخل التحفيز بمختلف الطرق منها ما يتعلق بظروف العمل الطبيعية أو الاجتماعية لإقتناء الموارد البشرية و المحافظة عليها.⁽¹⁾

المطلب الرابع: الظروف المحيطة بالعمل و علاقتها بتحسين الأداء

تشمل ظروف العمل و كل ما يحيط بالفرد، في وسط عمله، فيؤثر على أدائه، سلوكه و ميوله اتجاه عمله، و المجموعة التي يعمل ضمنها و الإدارة أو المشروع الذي ينتمي إليه⁽²⁾، و يمكن تقسيم ظروف العمل إلى نوعين ظروف طبيعية و ظروف اجتماعية.

(1) مؤيد سعيد سالم، عادل خرخوش، "إدارة الموارد البشرية"، المرجع السابق، ص، ص 203، 203.

(2) صلاح الشنواني، المرجع السابق، ص 205.

الفرع الأول: تحسين ظروف العمل الطبيعية

أولاً: ظروف العمل الطبيعية

تختلف نظرة الإدارة حول تحسين ظروف العمل باختلاف نشاط المؤسسة، حيث يحصل مدير تسيير الموارد البشرية، على تفويض من مدير المنظمة للتصرف في مجال تحسين ظروف العمل، ليقوم بدوره في المشاركة في هيئات المنشأة لهذا الغرض منها لجنة الأمن، لجنة تحسين ظروف العمل فيقوم بتنشيط هذه اللجان مع محاولة توفير الظروف الملائمة لممارسة العمل و النشاط بفعالية كما يسهر مدير تسيير الموارد البشرية على تطبيق التشريعات المتعلقة بالنظافة و الأمن و تحسين ظروف العمل⁽¹⁾. أو المادية حيث تنقسم بدورها إلى مجموعة من العوامل التي تعتبر كحوافز مساعدة على تحسين الأداء، نذكر منها الإضاءة، الضوضاء، التهوية، عدد ساعات العمل، و فترات الراحة.

و لأن قاعدة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب غير كافية يجب توفير ظروف عمل مناسبة سوف أتطرق لبعض العوامل التي تعد حوافز أخرى تساهم في تحسين الأداء منها:

التحكم في درجة الحرارة في مكان العمل لأنه قد يتطلب تدفئة أثناء فصل الشتاء و التبريد في فصل الصيف باستخدام مختلف الوسائل و المكيفات كذلك الفتوحات و النوافذ.

(1) عبد الفتاح بومخمم، 'تسيير الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 24.

لأن العوامل الطبيعية المتعلقة ببيئة العمل لها أهمية كبرى على طرق العمل و جودته

لأن كل هذا يساعد على التكيف مع العمل⁽¹⁾.

1-الإضاءة:

لتصميم نظام جيد للإضاءة، و تزويد مكان العمل، قسما كان أو ورشة بالنوافذ و الفتوحات اللازمة لتلقي الضوء الطبيعي الكاف الذي يسمح بالرؤية دون إجهاد العين و إتعابها.

و أما في المساء و الشتاء و الليل يجب توزيع المصابيح بطريقة تعكس الضوء و تسمح بدخوله من الخارج، ما يسمح برؤية واضحة لتفادي حوادث العمل أي توفر حجم الضوء المناسبة بالتوزيع المطلوب و صيانة صحيحة للمصابيح⁽²⁾.

أثبتت من دراسات متعددة أو وضع نظام جيد للإضاءة يؤدي إلى زيادة الدقة في الإنتاج و إلى رفع الروح المعنوية للأفراد كما تسهل عملية الصيانة و تقلل معدل حوادث العمل.

(1)F. MAKHLOUF,Op-Cit,P94.

(2) صلاح الشنواني، "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، المرجع السابق، ص 211.

2- التحكم في الضوضاء:

و إن التركيز مطلوب أثناء العمل و لأن الضوضاء له أضرار كثيرة بالنسبة للأفراد حيث تسبب الصمم بضعف حاسة السمع و الإجهاد العصبي، كذلك يسبب من انخفاض إنتاجية العمال و ارتفاع معدل دوران العمل لأن أصوات الآلات العالي يسبب المضايقة للعمال كذلك الأصوات الفجائية.

لذا توجد مراعاة ذلك، و معالجة باختيار السقوف التي تمتص الأصوات، و الذبذبات و صيانة الماكينات و تعديلها⁽¹⁾.

لأن الظروف البيئية التي تخلو من الضمانات، و الأمن تؤثر سلبا على الكفاءة و عدم رضا الأفراد العمال⁽²⁾.

3- الصحة و الوقاية في أماكن العمل:

إن النظافة و السلامة في وسط العمل ضرورية خاصة بالنسبة للصناعات الدقيقة و صناعات المواد الغذائية و الأدوية...إلخ، لتجنب الأمراض المهنية بمختلف أنواعها و حوادث العمل⁽³⁾. لأن معظم الحوادث المهنية لانعدام شروط النظافة، وذلك إما بسبب الإهمال من جانب الأفراد بقلة العناية بالنظافة، أو ضيق الممرات و عدم توضيحها، وجود

(1) صلاح الشنواني، "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، المرجع السابق، ص 212.

(2) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، المرجع السابق، ص 232.

(3) صلاح الشنواني، المرجع السابق، ص 213.

المسطحات المكشوفة و الحادة، إضافة لمناولة المواد باليد مباشرة، أي بسبب الحركات الغير سليمة أو تكديس المواد بدون عناية، و عليه يجب على مسؤول إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع العمال نشر الوعي بينهم و وضع تدابير تهتم بصحتهم و وقايتهم من الأخطار التي قد تنجم عن العمل و اتخاذ بعض الإجراءات الاحتياطية منها:

- إسناد مهام الصحة و الوقاية لأفراد مؤهلين يسهرون على صحة العمال، بتخصيص معدات خاصة بذلك، أو وضع إعلانات توعوية أو دليل خاص للوظائف التي تستدعي تدابير وقائية أثناء أداء العمل⁽¹⁾.

- ضرورة وجود مصلحة طب العمل و أجهزة عمل وقائية، لحماية جسم العامل من الإشاعات الضارة مثلا و أجهزة الوقاية الصحية و الأمن للحماية من إصابات العمل، و رقابة مدى احترام و تطبيق الأحكام الخاصة بالوقاية في أواسط العمل خاصة منها الكيماوية و الميكانيكية و البيولوجية⁽²⁾. أما التأطير القانوني الحديث للأحكام الخاصة بظروف العمل في الجزائر.

فلقد حددت المدة القانونية للعمل بـ 40 ساعة في الأسبوع، حيث ترك المشرع حرية توزيعها للاتفاقيات و الاتفاقات الجماعية أي للتنظيم كذلك خول لها حرية تقسيم أوقات الراحة و استراحة حيث نصت المادة 120 من القانون 11/90 تعالج الاتفاقية الجماعية

(1) F. MAKHLOUF, initiation à la gestion de ressources humaines, Op-Cit, annexe PIII.

(2). حشروف حياة، ياسين سيليا، المرجع السابق، ص 67.

التي تبرم حسب الشروط التي يحددها هذا القانون شروط التشغيل و العمل و يمكن أن تعالج

خصوصا العناصر التالية: "مقاييس العمل بمل فيها ساعات العمل و توزيعها".⁽¹⁾

كما وردت استثناءات في المادة 23 من القانون 11/90 : "أن تخفض للأشخاص

الذين يقومون بأشغال شاقة و خطيرة أو تترتب عنها متاعب بدنية أو عصبية".⁽²⁾

4- الترقية في العمل:

إن الروتين في العمل بسبب انخفاض الطاقة بالتالي ضعف أدائه بسبب الأعمال

المتكررة يوميا، لذا تعمل الإدارة الحديثة سواء في المصانع أو غيرها عل تحاشي تراكم

الإجهاد و تخصيص فترات الراحة لتفادي الشعور بالملل.

يجب على إدارة الموارد معالجة الملل بممارسة أنشطة تساعد على التركيز في التفكير

و اليقظة ليحافظوا على طاقات ذهنية عالية و ضمانا المحافظة على القوى الذهنية و العقلية

للإنسان.⁽³⁾

و يتم المعالجة كذلك، باستعمال نظام المناوبة، الصباحية، المسائية و الليلية، كذلك

إذاعة الموسيقى أثناء العمل، تساعد العمال على تخفيض الإجهاد، و املل و إضفاء جو

(1) أنظر المادة 120، الفقرة 02 من القانون رقم 11-90.

(2) المادة 23 من القانون 11-90.

(3) صلاح الشنواني، المرجع السابق، ص 210.

المتعة في أماكن العمل لتخفيض معدل الروتين يؤدي إلى زيادة الإنتاج و تحسين الأداء وجودته⁽¹⁾.

و قد يلجأ بعض المسؤولين إلى التناوب الوظيفي لمعالجة الروتين في العمل و ذلك بالانتقال من أداء عمل إلى أداء عمل آخر، عبر مختلف مراكز العمل فهي آلية يتفادى بها الإجهاد العضلي و البصري كما يمنح هذا النظام فرصة للتكوين المستمر.

الفرع الثاني: مرونة نظام الحوافز

يختلف نظام الحوافز المطبق من طرق منظمة إلى أخرى حيث تلجأ إلى هذه التقنية لتحسين الأداء و الرفع من الإنتاج من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

و يتغير نظام الحوافز حسب الظروف الخارجية و الداخلية المؤثرة، كما أنها تختلف في كيفية تطبيقها من عامل إلى آخر كل حسب مجهوده الخاص و سيرته المهنية في المنظمة، فيتعرض العامل لتقييم شخصي و يتحصل على حافز مادي أو معنوي.⁽²⁾

(1) صلاح الشنواني، المرجع السابق، ص 220.
(2) صلاح الشنواني، المرجع السابق، ص 220، 221.

الخلافة

من خلال هذه الدراسة، اتصحت أهمية إدارة الموارد البشرية، المحافظة على العنصر البشري في المؤسسة، وذلك من خلال استثمارها في هذا المورد الهام، فنقوم بتقديم لهم مختلف الحوافز و الخدمات الممكنة إضافة إلى توفير ظروف عمل ملائمة تمنع من وقوع أخطار تهدد صحة العمال، و سلامتهم و الهدف من ذلك الحفاظ على العنصر البشري العمل على إبقائه مع ضمان استمرارية نشاط المؤسسة.

فالحوافز إذن نشاط يسعى إلى كشف الحاجات البشرية غير المشبعة و السعي إلى توفير الوسائل المناسبة لإشباع تلك الحاجات.

فإذا كان نظام الحوافز المطبق في المنظمة فعالاً فإن ذلك يسهل إلى حد كبير نشاط الاستقطاب، و تزداد فعاليته في الحصول على أكبر عدد ممكن من الأفراد و الحفاظ عليهم.

استمرار منظمات اليوم، مهما كان طبعها تجاري أو اجتماعي في ظل المتغيرات العصرية و المنافسة الحادة، مرهون بفعالية التسيير، و الإستراتيجيات المتخذة لمواجهة التحدي و هذا الأخير لن يتحقق إلا بالإهتمام بالعنصر البشري و ذلك لأهمية إلى جانب العنصر المالي فهما يمثلان الشريان و الوريد بالنسبة لأي منظمة خاصة أو عمومية.

تسعى المنظمات للاهتمام بالموارد البشرية كونها جزءاً من رأس المال الشركات و المنظمات و يظهر في سعيها لكسب رضا العمال و جعل رضا العامل عن عمله أحد أهم الأهداف، التي تسعى إلى تحقيقها كل المنظمات و الدليل على ذلك، هو وضع المؤسسات

العصرية أنظمة خاصة للأجور و الحوافز، إلى جانب سياسات تكوينية لترقيتهم، و رفع معنويات العمال، لكسب رضاهم إلى جانب وضع أنظمة حمائية مختلفة و إكساب المنظومة القانونية نوع من المرونة في ظل بيئة عالمية متغيرة و تغليب الجانب التفاوضي و الإتفاقي على الأسلوب التنظيمي، و ما هذا لمساعدة العمال على المساومة و المطالبة بحقوقهم من خلال تكريس الحق النقابي و كل هذا للتخلص من الآثار السلبية لآثار تشريع العمل القديم.

يظهر الإهتمام بالموارد البشرية بتخصيص معاهد و جامعات تتضمن برامجها دراسة تسيير إدارة الموارد البشرية و مراجعة مختلف الوظائف التي تتضمنها التخطيط، التوظيف أنظمة الأجور و الحوافز و التكوين اضافة إلى الصحة و الوقاية في أماكن العمل و ذلك لتقوية العلاقات الانسانية بين الأفراد و تطوير اتجاهاتهم نحو تحسين الأداء الذي يتحقق باستخدام جميع الموارد المتاحة توظيف أحسن للرأس المال، و تحقيق التكامل بين العوامل التكنولوجية، و احتياجات المؤسسة و العمال و تحسين الأداء يتطلب حسن انتقاء اليد العاملة المؤهلة أو تجديد معارف العمال عن طريق تدريبهم و ترقيتهم للتحسين من مستواهم من مختلف الجوانب لتكوين فئة قادرة على الإنتاج و العطاء و الأداء. فعملية تحسين الأداء تستفيد منها المؤسسة بالدرجة الأولى، إن وضع نظام حوافز فعال شامل لكل من أجور تشجيعية و تقدم بشكل مباشر تتمثل في الرواتب و العلاوة أو بشكل غير مباشر، و في شكل خدمات مالية أو عينية لأن الإستثمار في الحوافز المادية المذكورة يكلف المؤسسة أن سياسة تعود عليها بفوائد مالية و فوائد مشتركة بين العمال و المؤسسة، هذا من جهة و من

جهة أخرى نشير إلى أن وضع نظام فعال للحوافز المعنوية، تزيد من كفاءات العمال، و تأهيلهم، تطوير ابداعاتهم و اكسابهم مهارات جديدة من خلال الدورات التكوينية المنظمة و المتنوعة التي تسمح بالإستفادة من كل طاقات العمال اجتهاداتهم و مجهودهم و اعطاء فرص أخرى للإستفادة أكثر من خبراتهم، فكل هذا ينعكس ايجابا عليهم و على مؤسسة.

يتضح مما سبق ذكره أن ما يقدم من حوافز مادية و حوافز معنوية توفر التكلفة لكنها عملية ذات أهمية كبرى، تحقق الكفاءة فالحوافز يمثل أحد العوامل المساعدة على تحسين الأداء للعامل، لذلك على كل المنظمات الاستمرار أكثر في هذا المجال.

الانتقادات

والإقفة برامات

الانتقادات

لقد حاولنا أن نقدم لها بعض الحلول التي نراها مناسبة لهذه الانتقاد

داخل الهيئة المستقبلية

الاقتراحات

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

- ط: الطبعة
- ص: الصفحة
- ج ر: جريدة رسمية للجمهورية الجزائرية

أولاً: باللغة العربية

- ع: عدد
- ج: جزء
- ط:

ثانياً: باللغة الفرنسية

- **P** : Page
- **Op-cit** : Ouvrage cité

تِلْكَ الْأَمْثَلُ

أولاً: الكتب باللغة العربية

- 1- أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في الجزائر، طبعة 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1998.
- 2- أعمر يحيوي، المساواة في الحقوق بين الرجل و المرأة في القانون الدولي و التشريع الجزائري، دار الأمل للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2010.
- 3- بن عزوز بن صابر، الاتفاقيات الجماعية للعمل في التشريع الجزائري و المقارن، مكتبة الخانس للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 4- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، 2004.
- 5- خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2010.
- 6- سهيلة محمدعباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- 7- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2007.
- 8- صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الله مسلم، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث للطباعة و النشر، مصر القاهرة، 2007.
- 9- صلاح الدين الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية (أهداف و سياسات و برامج)، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، لبنان، 1970.
- 10- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، مصر، 1999.
- 11- صلاح الدين الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، أهداف و سياسات و برامج، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، لبنان، 1970.

- 12- عبد الفتاح بوخمخم، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2011.
- 13- مصطفى زهير عادل حسن، عاطف عبد، أصول التنظيم الإداري، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، لبنان، 1974.
- 14- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، الثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- 15- مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، الأردن، 2002.
- 16- محمود شحات، أسس و مبادئ الإدارة العامة، دار العلوم للنشر و التوزيع، الجزائر، 2010.
- 17- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.

ثانيا: المراجع بالفرنسية

- 1- F .MAKHLOUF, initiation à la GRH gestion des ressources humaines édition pages bleues, 2012.
- 2- S.HADDAD, MAKHLOUF, guide pratique pour le gestion de ressources humaines, édition, page bleues, Algérie, 2013.

ثالثا: الرسائل و المذكرات:

- 1- حشروف حياة، ياسين سيليا، الأحكام الخاصة بظروف العمل، مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون الخاص " قانون اجتماعي"، جامعة تيزي وزو، 2014.

- 2- نور الدين شنوفي، فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1992.

رابعاً: النصوص القانونية

- 1- القانون رقم 90-11 مؤرخ في 21/04/1990 يتعلق بعلاقات العمل، جريدة رسمية، عدد 17 الصادر بـ 26/04/1990 معدل و متمم بقانون رقم 91-29 مؤرخ في 21/12/1991، جريدة رسمية، عدد 68 الصادر في 25/12/1991، و أمر رقم 96-21 مؤرخ في 9 جوان 1996، جريدة رسمية، عدد 43 الصادر في 10 جويلية 1996.
- 2- أمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية جريدة رسمية، عدد 46 الصادر في 16/07/2006.