

الاعتراف في العمل ودوره في تـمـين الموارد البشرية

أ. سميرة هـيشـر

جامعة بسكرة - الجزائر

المـلـخـص:

لقد آن الأوان لإدارة المؤسسة أن تولي اهتماما أكبر لمواردها البشرية بصورة مستمرة، والابتعاد عن تذكرهم فقط عندما تحتاجهم وتتسى جهودهم عند حصاد النتائج ونسب النجاح لنفسها، لذلك بات من الضروري أن تعمل على جعل موارد البشرية تشعر بأهميتها في إحراز النجاح والتقدم للمؤسسة، وهذا الهدف لا يتحقق إلا من خلال خطوة يمكن للمؤسسة أن تقوم بها ألا وهي عملية تـمـين موارد البشرية، هذه العملية تتم من خلال عدد من الأساليب من أهمها الاعتراف الذي يعد عنصر أساسي في وسط العمل فبدونه يكون هناك فجوة في العلاقات الإنسانية بين أفراد المؤسسة، كما أنه وسيلة لجعل أماكن العمل أكثر إنسانية لتحفيز الموارد البشرية، وسنبرز من خلال هذه الورقة البحثية كيفية مساهمة الاعتراف في العمل في تـمـين الموارد البشرية، بالإضافة إلى معرفة ماهي أهم الآثار الناتجة عن عملية تـمـين الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، تـمـين الموارد البشرية، الاعتراف.

Abstract :

It is high time for the management of the institution to pay more attention to its human resources at all times , and to stray of reminding them only when they need them and forgetting their efforts when it came's to extracting results and considering success to be their only, thence it becomes necessary to work on making their human resources, feel their importance in achieving success and the s'advance, this can be achieved thigh a process of valuing its human resources, This operation is carried out following different methods which "recognition" represents its most important one, recognition is a very essential element in the field of the working without which a serious gap will be found in at the level of human relations and between the members of the institution,, It is also a way to make the working places more humanistic to motivate human resources, in our study, an effort is made to discern how the method recognition in the working places , can contribute in valuing human resources, it also attempted to pinpoint to the most important effects of the process of valuing human resources.

Keywords: human resources, valuing human resources, the recognition.

يعتبر المورد البشري القلب النابض في المؤسسة فبدونه المؤسسة عبارة عن جسد بلا روح، فهو المحرك الذي بدونه لا يمكن تشغيل أي مشروع مهما كان نوعه، ومن خلاله يمكن للمؤسسة التقدم والمضي قدما نحو النجاح والرقى، فهو الوحيد القادر على قيادة المؤسسة إلى الازدهار في ظل الظروف الراهنة التي تتسم بالتغير والتطور المستمر، فكفاءة ونجاعة المؤسسة تعتمد بشكل كبير على كفاءة هذا العنصر، ونجاحها يعتمد على إيجاد أفضل الموارد البشرية التي تستطيع من خلالها تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة، والمؤسسة دائما تسعى إلى تحقيق الرسالة التي قامت من أجلها وهذا باستعمال كافة الطرق التي تؤدي بها إلى ذلك، وإيمانا منها بقدرة المورد البشري على تحقيق ذلك فإنها أصبحت تضع عملية تطويره من أهم انشغالاتها، وهذا من منطلق وعيها أن أي تغيير وتطوير هو قبل كل شيء رهين بمدى اهتمامها بهذا المورد، بالإضافة إلى إتباعها كافة الاستراتيجيات والسياسات التي تستطيع من خلالها المحافظة عليه، الإبقاء عليه محفزا دائما وجعله قادرا على تحقيق تلك الرسالة، ومن السياسات الحديثة التي تستعملها المؤسسات اليوم نجد سياسة تثمين الموارد البشرية التي تعتبر عملية ذات أهمية قصوى في إظهار مكانة وقيمة المورد البشري في المؤسسة وبالتالي تمسكها به، وللقيام بهذه العملية فإن المؤسسة تستعمل العديد من الأساليب ومن أهمها وأبسطها تطبيقا على أرض الواقع نجد الاعتراف في العمل الذي يعتبر في جوهره من أبسط الطرق لجعل الفرد العامل متحمسا ومحفزا دائما للقيام بكافة المهام الموكلة إليه، فهو عبارة عن ممارسات بسيطة جدا يمكن للمؤسسة القيام بها، وقد تكون رمزية في بعض الأحيان فقد لا تتعدى كلمات شكر أو عرفان أو امتنان، تعبر عن مدى احترام المؤسسة للفرد، ولهذا بات من الضروري على المؤسسة أن تجعل الاعتراف ضمن ثقافتها التنظيمية واعتباره ممارسة يومية.

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف يساهم الاعتراف في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة ؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية قسمنا البحث إلى المحاور التالية:

المحور الأول: تثمين الموارد البشرية.

المحور الثاني: الاعتراف في العمل.

المحور الثالث: مساهمة الاعتراف في تنمية الموارد البشرية.

المحور الأول: تنمية الموارد البشرية.

يلعب المورد البشري دورا قياديا في تمكين المؤسسة من مجابهة تحديات البيئة التي تعمل فيها والوصول بها إلى تحقيق مشاريعها التنافسية بما يضمن لها رضا كافة الأطراف الأخذة، لهذا أضحت المؤسسة تضع عملية تنمية مواردها البشرية في طليعة أولوياتها لأنها الوسيلة الأجدى من أجل المحافظة على مواردها البشرية المتفوقة ذات القدرات والمهارات العالية، إدراكا منها لمدى تأثير ذلك على مختلف الأنشطة التي تقوم بها، فبتنمين مواردها البشرية يمكن للمؤسسة أن تضمن ولأهم وانتمائهم وكسب ثقتهم بها، وبالتالي تضمن جودة وأداء عاليين لمختلف أنشطتها.

أولا: تعريف الموارد البشرية:

إن المؤسسات وباختلافها تشترك في شيء واحد ألا وهو ارتكازها على المورد البشري الذي يعد أساس نجاحها واستمراريتها، فنجاحها يعتمد على مدى كفاءة هذا العنصر البشري وإخلاصه فيما يقوم به من أعباء، فالمورد البشري يعتبر اليوم محور كل تطوير ونمو في المؤسسة، فهو بذلك يعد مصدرا للتميز والتفوق تستطيع المؤسسة من خلاله منافسة قريناتها في السوق، فالمؤسسة التي تحوز موارد بشرية تتميز بالقدرة على الإبداع والتجديد، وتمتلك مهارات ذات جودة عالية تستطيع النمو والاستمرارية وبالتالي ضمان مكانة في السوق.

وتعرف الموارد البشرية: بأنها " مجموعة الأفراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة".¹

كما تعرف بأنها: " جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين الموظفين فيها للقيام بكافة أعمالها ووظائفها ضمن ثقافتها التنظيمية التي توضع وتضبط أنماطهم السلوكية، ومجموعة الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجياتها المستقبلية"²

بمعنى أن الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد المكونين للمؤسسة، وهي التي تقوم بأداء أعمال المؤسسة على أحسن وجه من أجل ضمان بقائها واستمراريتها في السوق.

ثانيا: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

إن المؤسسات اليوم وبغض النظر عن مجال عملها أو حجمها أو مكانتها في السوق فإنها تتعرض إلى مجموعة من التحديات تتمثل في العولمة، تحقيق الربحية من خلال النمو ، التكنولوجيا، والتغيير والتطوير المستمرين، وللتغلب على هذه التحديات يجب أن تكتسب كل مؤسسة قدرات وإمكانات جديدة، وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا رياديا لمساعدة المؤسسة في مواجهة هذه التحديات والقضاء عليها، ويعبر مفهوم إدارة الموارد البشرية بصفة عامة عن مختلف العمليات التي يتم من خلالها متابعة الأفراد العاملين في أي مؤسسة مهما اختلفت في تخصصها وأهدافها، وهذا باعتبارهم من أهم الموارد التي لا يمكن الحصول عليها بسهولة، على اعتبار أن الموارد البشرية هي رأسمال استثماري يجب تمييزه وتطويره لأنه ذو بعد استراتيجي لنجاح المؤسسة، فتظهر إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يعمل على توجيه الرعاية والعناية التامة بالأفراد العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بأفضل صورة، وبما يضمن بروز نشاطهم المتميز والأفكار الإبداعية، وإن الغاية من ذلك هو تحقيق مصلحة وأهداف المؤسسة بما يوفر لها قدرة تنافسية في عالم الأعمال والبقاء بقوة وثبات في المسار المخصص لعملها.

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "الإدارة المختصة في المؤسسة للقيام بأنشطة وعمليات الحصول والإبقاء على أفراد متحمسين لأداء مختلف الأعمال عبر حسن اختيارهم وتدريبهم وتعويضهم بالأجر المناسب، وتوعيتهم بحقوقهم والتزاماتهم وفهم دافعيتهم، واحترام أهدافهم الشخصية ورعايتهم لزيادة ولائهم بتحفيزهم دوما لبذل أقصى طاقاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع بأعلى كفاءة وفاعلية كل ذلك يجري ضمن إطار فلسفة الإدارة العليا وحاجات بيئتها المحيطة".³

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية".⁴

بمعنى أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تعنى بإدارة ومتابعة الموارد البشرية منذ لحظة دخولهم للمؤسسة إلى غاية خروجهم منها، والقيام بذلك فإنها تقوم بعدد من الأنشطة تتمثل في: توظيف، تقييم، تكوين، متابعة المسار المهني، الأجور، الترقية، النقل،

التحفيز.... الخ، وذلك من أجل الاستفادة من خدماتهم، تطوير مهاراتهم، تحفيزهم ليقدموا أعلى مستويات الأداء الممكنة، و التأكد من أنهم مستمرين في الالتزام بسياسات المؤسسة.

ثالثاً: مفهوم تثمين الموارد البشرية:

في ظل التغيرات والتطورات التي حدثت في بيئة الأعمال أصبحت المؤسسات اليوم في حاجة ماسة إلى مواردها البشرية أكثر ما هم في حاجة إليها ربما، إذ أن الندرة التي يمكن للمؤسسة أن تتعرض إليها ليس الندرة في الموارد الأولية ولا المالية، ولكن الندرة الحقيقية تكمن في الموارد البشرية ذات القدرات المتفوقة والعالية، فهي العامل الأكثر تأثيراً وحسماً في أداء المؤسسات ونجاحها، والقادر على ضمان ثباتها وصمودها في بيئة شديدة التنافس، ونتيجة لهذا الإدراك أضحى هدف ضم هذه الموارد إلى المؤسسة هدف يحتل مركزاً متقدماً في قائمة أهداف المؤسسة، وأصبحت المؤسسات تهتم أكثر من أي وقت مضى بكونها تسعى إلى جذب الموارد البشرية المتفوقة، وذلك عن طريق تقديم مميزات كثيرة تحاول من خلالها جذب والإبقاء على هذه الموارد، وانطلاقاً مما سبق يمكن اعتبار سياسة تثمين الموارد البشرية من أفضل السياسات التي تتبعها المؤسسة لتقدير والثناء على جهود موارد البشرية، وإظهار مدى اهتمامها بهم وشكرهم على ما يقومون به من أجل نجاح المؤسسة.

ويعرف تثمين الموارد البشرية بأنه: "جميع الإجراءات المطلوب من المؤسسة القيام بها والتي تؤدي من ناحية إلى إثراء المورد البشري بمجموعة من المعارف، المعارف العملية ومعارف التحلي وذلك من أجل الراحة النفسية والمادية للمورد البشري في عمله، ومن ناحية ثانية وجود الاعتراف الاجتماعي المتعلق بالوضع المهنية ووجود فوائد لهذه الوضعية"⁵.

كما يعرف بأنه: " تعبئة الطاقات البشرية من أجل الأداء التنظيمي والاقتصادي، ولقد كانت تحدد في السابق عن طريق سياسة التكوين وتسيير المسار الوظيفي للموارد البشرية".

6

ويعرف تثمين الموارد البشرية بأنه: " الاستخدام المتكامل للسياسات والإجراءات والممارسات الإدارية لتوظيف، صيانة وتعزيز وتطوير مهارات الموارد البشرية بالمؤسسة من أجل تحقيق الأهداف التي وضعتها، هذا التطوير يركز على ستة مجالات رئيسية هي:

قدرات الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، السياسات والممارسات المتعلقة بالأفراد، وبيانات عن الموارد البشرية وتسيير الأداء والتكوين".⁷

كما يعرف تئمين الموارد البشرية بأنه: " تلك العملية أو الفعل الذي تقوم به المؤسسة والذي تسمح من خلاله لكل فرد بالمؤسسة المشاركة في إيجاد قيمته الخاصة".

و يمكن إعطاء مصطلح آخر لتئمين الموارد البشرية في الواقع العملي أو الميدان ألا وهو الاعتراف، وفي هذه الحالة: التئمين/الاعتراف هو حالة نفسية للموارد البشرية يشعرون من خلالها بأنهم مفيدون للمؤسسة التي يعملون فيها، بحيث يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وبأنهم عناصر فاعلة في بيئة العمل.⁸

ومما سبق يمكن القول بأن تئمين الموارد البشرية هو: " تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بكيفية زيادة ورفع قيمة المورد البشري بالمؤسسة وهذا باعتباره مصدرا أساسيا من مصادر الإنتاج داخل المؤسسة، وتسمح لمواردها البشرية في المشاركة في هذه العملية من أجل إيجاد قيمتهم الخاصة".

وتئمين الموارد البشرية يمكن أن يعبر عنه بطريقة ملموسة من خلال ثلاثة أنواع من الإجراءات التكميلية:⁹

- تقدير خصائص الموظفين من خلال التقييم، والتطوير الوظيفي.
- تطوير وتدريب الموارد البشرية (التدريب والتعلم التنظيمي).
- توفير المناخ المناسب للعمل من خلال تحسين ظروف العمل(الظروف المادية والنفسية للعمل).

رابعاً: أهمية تئمين الموارد البشرية.

لتئمين الموارد البشرية أهمية قصوى في المؤسسة لما لهو من نتائج على أداء الأفراد بالمؤسسة، وبالتالي أداء المؤسسة، وتكمن أهمية تئمين الموارد البشرية فيمايلي:¹⁰

أ أهمية تئمين الموارد البشرية بالنسبة للأفراد العاملين.

- 1 تحقيق الإنصاف بين أجور الأفراد العاملين ومستوى المسؤوليات.
- 2 مساعدة الأفراد العاملين على فهم كيفية ربط عملهم مع رسالة وقيم المؤسسة.

3 يساعد الأفراد العاملين على شعورهم أكثر بالتحفيز والحماس.

- 4- يزيد من الرضا الوظيفي للأفراد العاملين.
- ب أهمية تثمين الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة.
- 1- يزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- 2- يزيد من مستوى أداء الأفراد العاملين وبالتالي ارتفاع أداء المؤسسة والإبداع في إنتاجيتها.
- 3- الاستعمال الفعال لمهارات ومعارف الأفراد العاملين.
- 4- الاقتصاد في مستوى التكاليف من خلال تحسين كفاءة وإنتاجية الأفراد العاملين.
- 5- تحسين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير.

خامسا: أهداف تثمين الموارد البشرية:

وتهدف المؤسسة من خلال قيامها بهذا العمل إلى تحقيق جملة من الأهداف من أهمها نذكر مايلي:

- 1- الاعتراف بفضل الأفراد العاملين الذين كانوا سببا في نجاح المؤسسة.
- 2- محافظة المؤسسة على سمعتها في السوق وعلامتها التجارية.
- 3- تدعيم موقع المؤسسة في السوق من خلال الاستثمار في مواردها البشرية.¹¹
- 4- رفع المعنويات وزيادة الإحساس بالرضا والانتماء والتقدير في نفوس الأفراد العاملين بما يزيد من الحرص والالتزام والإتقان ويرفع من مستوى ثقة الفرد العامل في نفسه أولا ثم في مؤسسته ثانيا.
- 5- زيادة التحكم أكثر فأكثر في الارتباطات والعلاقات مع مختلف مكونات محيط المؤسسة، لأن عملية التثمين تولد للمؤسسة مهارات من شأنها إدارة هذه الارتباطات والعلاقات لصالح المؤسسة.
- 6- زيادة الوعي والإدراك بالظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة وبمستجدات الصناعة ومتطلبات البقاء.
- 7- تحقيق الاستقرار المهني وزيادة الارتباط والحاجة المتبادلة بين المؤسسة والفرد العامل.
- 8- زيادة إنتاجية اليد العاملة بما يؤثر في التحكم في التكاليف مستقبلا.
- 9- بث روح التجديد والحركة وكسر الروتين داخل كامل الأجزاء الإدارية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.¹²

تستعمل المؤسسة عددا من الأساليب لتثمين مواردها البشرية وتقدير جهودهم للرقي بالمؤسسة، فالإدارة الجيدة هي التي تعرف أن تثمين مواردها البشرية إعطائهم القيمة الحقيقية التي يستحقونها ليست نتيجة للعمل الجيد ولكنها السبب فيه، فالعمل الجيد ليس إنجازا متميزا يحدث لمرة واحدة، بل إن العمل الجيد هو ممارسة مستمرة وتحسين مستمر، لذلك فالإدارة الناجحة هي التي تسعى دوما إلى تثمين وتقدير مجهودات مواردها البشرية، وبالتالي حث عاملها على تحقيق الأداء العالي وتعزيز فرص تكراره بصفة دائمة، وعلى العكس من ذلك فحين يقدم الفرد العامل أداء جيدا مرة بعد مرة، ولا يتلقى رد فعل يكافئ هذا الأداء، لا يجد أمامه سوى تغيير السلوك الذي أتى إليه بهذه النتيجة المثيرة للضييق والإزعاج، حتى يتفادى حدوثها مرة أخرى، فلا شيء يقتل حافز الفرد العامل للعمل والإنجاز أكثر من اللامبالاة التي يتلقاها من قبل رؤسائه، والإدارة الفطنة هي التي تجعل تقدير العمل الجيد ومكافأته جزءا ثابتا ومتوقعا من سياساتها، وللقيام بذلك تستعمل المؤسسة عددا من الأساليب نذكر من أهمها:

1 - **التمكين:** يعتبر التمكين وسيلة فعالة للتعامل مع المورد البشري وتسييره بشكل يحقق النجاح والتفوق للمؤسسة، كما يعد أفضل أسلوب في ظل العصر الذي نعيشه الذي يتسم بالمعرفة والثورة المعلوماتية، ويعتبر من أحسن الأساليب لإظهار مدى اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية وإشعارهم بمدى ثقمتهم بها وقيمتمهم لديها، فهو أسلوب فعال لتثمين الموارد البشرية والمحافظة عليهم لأطول مدة ممكنة بالمؤسسة من أجل الاستفادة من مهاراتهم وخدماتهم على أحسن وجه، ويعرف التمكين من قبل Goetsch & Davis بأنه: " تفعيل دور الموظف بطريقة تشعره بالأهمية وتحقق الاستفادة الفعلية من إمكانياته الجوهرية لا الشكلية"¹³، كما عرفه الباحثين Geroy & Anderson 1998 بأنه: " العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المؤسسة"¹⁴، وتسعى المؤسسة من خلال قيامها بعملية التمكين إلى تحقيق مايلي:¹⁵

✓ زيادة مستوى الدافعية لتقليل الأخطاء وزيادة درجة تحمل الأفراد لمسؤولية تصرفاتهم؛

- ✓زيادة فرص الابتكار والإبداع؛
 - ✓دعم عملية التحسين المستمر للعمليات، المنتجات والخدمات؛
 - ✓زيادة رضا الزبون من خلال الحرص على جعل الأفراد العاملين على مقربة من الزبائن؛
 - ✓زيادة مستوى ولاء الأفراد العاملين وتخفيض مستوى معدلات دوران العمل، الغيابات والمرض؛
 - ✓زيادة الإنتاجية من خلال زيادة اعتداد الأفراد بأنفسهم، الشعور باحترام النفس وقيمة النفس؛
 - ✓استعمال فرق الإدارة الذاتية في الرقابة على الأفراد العاملين والإنتاجية؛
 - ✓تخليص الإدارة الوسطى والعليا من كونها "حارسة" وإتاحة الوقت أمامها للتخطيط الاستراتيجي وزيادة الحصاة السوقية ورضا الزبائن.
- 2 -الترقية: تعتبر الترقية عنصرا محفزا واعترافا بالقيمة المهنية للفرد العامل أثناء مزاولته لمهامه، فهي أسلوب لتنميين المورد البشري بالمؤسسة ومكافأته على جهوده الجبارة في أداء المسؤوليات المنوطة به، وتعرف الترقية بأنها: "نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى ذات مرتبة أعلى، حيث بموجب ذلك يحصل على مزايا وظيفية أكبر من تلك التي كان يحصل عليها في الوظيفة الحالية مثل الزيادة في الأجر والسلطات الأكبر والمكانة الاجتماعية، وبطبيعة الحال فإن هذه المزايا قد تختلف من وظيفة لأخرى، كما قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، كما أنه في مقابل هذه المزايا فإن الفرد يتحمل أعباء وظيفية ومسؤوليات أكبر تقع على عاتقه"¹⁶، وتتمثل الغاية من الترقية في:¹⁷
- ✓المواءمة بين قدرات الأفراد التي تتغير بمرور الزمن ومتطلبات الأعمال التي يجب أن يمارسوها؛
 - ✓تحفيز العاملين وإثارة دوافعهم لمزيد من العمل وبذل جهود أكبر وتحقيق إنتاجية أعلى؛
 - ✓تنمية قدرات الأفراد وتحقيق الإثراء الوظيفي لهم من خلال تغيير الأعمال التي يمارسونها وتوسيع مهامها؛

- ✓ تلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد المطلوبين لملء الأعمال الشاغرة في المستويات الإدارية العليا بالمهارات التي اكتسبت الخبرة الكافية ؛
- ✓ تحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي لجميع العاملين بالمؤسسة.

3- **المكافآت:** المكافأة هي ذلك المقابل المالي أو النقدي الذي يدفع للفرد لقاء جهوده المتميزة، وتدفع المكافأة بشكل استثنائي فهي لا تدفع دائماً ولا تدفع لكل الأفراد العاملين، بل تدفع فقط للأفراد المتميزين تعبيراً لهم على امتنان المؤسسة لجهودهم المميزة، وتعتبر من الأساليب التي تستخدمها المؤسسة من أجل إظهار مدى تمسك المؤسسة بمواردها البشرية ومكانتهم وقيمتهم الكبيرة لديها، فهي أسلوب ذو فعالية كبيرة في تجميع موارد المؤسسة، وتعرف المكافآت بأنها: " تلك الجوائز النقدية التي تقدمها المؤسسة للأشخاص الذين يُتمون الأعمال بطريقة متميزة أو الذين يقومون بعمل أكبر وأكثر مما هو مطلوب منهم القيام به"¹⁸، وتعرف المكافآت بأنها: "مبلغ من المال يدفع للفرد بالإضافة إلى راتبه، وتكون ذات طابع استثنائي في لحظة خاصة مثلاً عند تحقيق نتائج جيدة، أو البدء في وظيفة جديدة(مكافأة الترحيب) وما إلى ذلك"¹⁹، ويتسم نظام المكافآت الجيد بجملة من الخصائص الضرورية من أهمها:²⁰

- ✓ الكفاية؛ بمعنى أن يتكافىء الراتب والأجر مع الجهد المبذول والنتائج المتحققة في الأداء؛
- ✓ المساواة؛ بمعنى أن يتسم نظام المكافآت بالعدالة والمساواة للأفراد بنفس المؤهلات والقدرات والمهارات؛
- ✓ التحفيز؛ بمعنى أن يدفع نظام المكافآت باتجاه العمل والإنتاج الأفضل؛
- ✓ القبول للنظام من جانب الأفراد العاملين وأن يشعروهم بالأمان والضمان وسد الاحتياج؛
- ✓ أن يكون بحدود قدرة المؤسسة المالية والإمكانات الأخرى.

4- **الاعتراف:** يعتبر الاعتراف مكافأة رمزية عن الجهد المبذول لانجاز العمل، والاعتراف يظهر في جانبين أساسيين هما: العمل الفعلي المنجز والتفاني في انجاز هذا العمل، والاعتراف في جوهره هو فعل بسيط بدافع النوايا الحسنة اتجاه الآخرين، وينبغي

التعبير عن الاعتراف من خلال مجموعة من الطرق المتنوعة التي يتم تغييرها باستمرار وتعديلها على أساس تفاوت شخصيات واحتياجات الأفراد، وإنه ليس من الضروري استخدام كل أشكال الاعتراف ولكن ينبغي الحفاظ على التوازن فيما بينها من أجل تلبية احتياجات كافة الأفراد العاملين، ويعرف الاعتراف بأنه: "ملاحظات بناءة وحقيقية تقوم على تقدير المورد البشري باعتباره جدير بالتقدير والاحترام، ويمتلك احتياجات وخبرة فريدة"²¹، وهو الأسلوب الذي سيتم دراسته في بحثنا هذا بالتفصيل وتبيان مدى مساهمته في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة.

المحور الثاني: الاعتراف في العمل.

الاعتراف هو في الأساس ردود الفعل الإيجابية التي تسمح للأفراد العاملين بمعرفة مكانتهم من قبل زملاء العمل والمؤسسة، ليكون لها كبير الأثر في مكان العمل، ولهذا أضحت المؤسسة تسعى إلى ترسيخ فكرة الاعتراف في المؤسسة ليس فقط من جانب الإدارة العليا اتجاه موظفيها ولكن بين الموظفين أنفسهم، فهي تسعى إلى جعل الاعتراف ثقافة في المؤسسة، وذلك من خلال تعزيز السلوكيات الإيجابية التي تشجع على الاعتراف والثناء والإشادة بمجهودات الغير.

أولاً: مفهوم الاعتراف.

إن مفهوم الاعتراف ليس حديثاً كما يرى البعض بل هو مفهوم قديم فقد ظهر في أعمال كل من التون مايو وماسلو، فهو يتواجد ضمن المستوى الثالث من سلم الحاجات لماسلو، والمتتمثلة في الحاجات الاجتماعية، فكل إنسان بحاجة إلى الاعتراف والشكر من قبل غيره على ما يقدمه ويقوم به من أعمال، وهي غريزة طبيعية في الإنسان، وإذا لم يلقى ذلك فإنه سيؤثر سلباً على نفسيته وبالتالي لا إرادياً سيؤثر على عمله.

ويعتبر الاعتراف وسيلة لإظهار قيمة الموارد البشرية داخل المؤسسة، ويتم الإعراب عنه في العلاقات الإنسانية، ويمارس يومياً بصفة منظمة أو غير منتظمة وهو عنصر أساسي في وسط العمل بدونه يكون هناك فجوة في العلاقات الإنسانية بين أفراد المؤسسة، كما أنه وسيلة لجعل أماكن العمل أكثر إنسانية لتحفيز الموارد البشرية، ويمكن للاعتراف أن يكون كخطاب "كلام" أو كتابة تقارير، مادي أو معنوي....الخ.

ويعرف بأنه: "الحكم الصادر بشأن مساهمات المورد البشري، سواء فيما يتعلق بالعملية الإنتاجية والاستثمارات الشخصية فيه أو فيما يتعلق بالتزامه به، كما يتعلق بتقييم النتائج وتسلط الضوء عليها، وباختصار فإنه يركز على مساهمات المورد البشري الفريدة من نوعها من أجل تطوير خبراته وتجاربه المهنية".²²

إن الاعتراف يمارس بشكل يومي وبصفة منتظمة ودقيقة، ويعبر عنه بشكل رسمي أو غير رسمي، فردي أو جماعي، خاص أو عام، مالي أو غير مالي، من وجهة نظر الشخص الذي يستحقه، وأخيرا الاعتراف له قيمة رمزية (عاطفية) أو عملية (مادية).²³

والاعتراف هو العائد على الجهد المستمر من قبل المورد البشري في عمله وعلى النتائج التي يحققها، وهو وجود صلة بين شخصين أو أكثر، وللاعترا ف تأثير على الالتزام الوظيفي، والاعتراف لا يكون من باب المجاملة لأنه إذا كان كذلك يصبح لا معنى له، وهو يسمح للفرد العامل بكسب احترام الآخرين والثقة بالنفس واحترام الذات كذلك.²⁴

وبصفة عامة يمكن اعتبار الاعتراف بأنه: الحكم على مساهمة الفرد العامل من حيث سير العمل وكذلك التقاني والدافع للعمل، كما ينطوي على تقييم نتائج العمل والاعتراف بها، باختصار هو البحث عن المساهمة الفريدة للفرد العامل ومنحه القيمة التي يستحقها.

وفيما يلي نبين الفرق بين الاعتراف وبعض المصطلحات المشابهة وذلك من أجل تحديد مفهوم الاعتراف بوضوح:²⁵

✓ **الاعتبار:** رابط اجتماعي يربط إنسان بمؤسسة، العامل ينظر إليه ككائن إنساني يفكر وله كرامة.

✓ **الاعتراف:** رابط علائقي ينشئ بين شخصين أو أكثر، ويعتبر الاعتراف العائد على الجهد، وعلى الاستثمار لعمل الفرد وعلى النتائج التي يحققها.

✓ **المكافأة:** تبادل رسمي، محايد ونزيه، بل في الواقع هو عربون تقدير يأخذ شكل نقدي أو مادي، وهذا التبادل مشروط بالنتائج.

✓ **الراتب:** العلامة على الاهتمام الأكثر رسمية: وهو مكافأة نقدية منتظمة.

ثانيا: أهداف الاعتراف في العمل.

إن الأفراد العاملين يتوقعون الاعتراف عندما يقومون بعمل جيد، فشكر الموظفين على قيامهم بالعمل الجيد يولد لديهم إحساس الرغبة بالاستمرار في القيام بالعمل الجيد، وهذا

يعتبر كمحفز لجذب الموظفين الموهوبين الذين تحتاجهم المؤسسة لتحقيق النجاح، وبالتالي فإن الاعتراف يساعد المؤسسة على جذب والمحافظة على مواردها البشرية، وتهدف المؤسسة من خلال ممارستها للاعتراف في العمل إلى:²⁶

- إتاحة الفرصة لمواردها البشرية لمعرفة أن عملهم يتم تقييمه وتقديره.
- يعطي للأفراد العاملين شعورا بالملكية والانتماء للمؤسسة.
- يحسن معنويات الأفراد العاملين ويرفعها.
- يعزز شعور الولاء للمؤسسة.
- يساعد على بناء بيئة عمل داعمة وجاذبة .
- يزيد من تحفيز الأفراد العاملين.

ثالثًا: أهمية الاعتراف.

يعد الاعتراف حاجة إنسانية أساسية، والكثير من الناس تواجههم هذه الحاجة بقوة في العمل، وذلك بغض النظر عن حالة ونوع العمل، والجميع موظفين كانوا أو مدراء يشعرون بحاجة ضرورة الاعتراف من قبل رؤسائهم، وزملاء العمل، والعملاء.... الخ، فالجميع يريد أن يكون موضع تقدير وثناء من قبل الغير، ولتلبية هذه الحاجة يجب علينا أن نفهم أن الاعتراف في العمل يجب أن يكون جزءا من منظور العلائقية التي يحكمها الاحترام المتبادل والمعاملة بالمثل، ويتم التعبير عن ذلك في كل يوم من خلال مجموعة من اللفظات البسيطة مثل: " التحيات الحارة " و" خالص الشكر"، وكذلك رمزيا: كتصديق الأقوال و الأفعال وهو ما يعطي للفرد شعور الاعتراف بكرامته وقيمه، لذلك يجب أن يكون الاعتراف جزء من عادات الأفراد العاملين في المؤسسة، ومن الممارسات الإدارية اليومية، وكذلك من الفلسفة العامة للمؤسسة²⁷، وللاعتراف أهمية كبيرة في المؤسسة منها ما يعود على الفرد ومنها ما يعود على المؤسسة:²⁸

- ✓ **بالنسبة للفرد العامل:** فمن أجل إعطاء معنى وقيمة لمساهمة العامل لا بد من:
 - تطوير الأفراد ودعم تهميتهم/ زيادة الرضا والمتعة في العمل/ تعبئة ومواءمة المهارات والقدرات/ التشجيع على العمل في محيط ملائم للعمل/ تطوير مشاعر الافتخار والاعتزاز والانتماء للمؤسسة/ توفير مصدر للتثمين/ تشجيع وتحفيز الأفراد/ إضفاء الطابع الإنساني على يوميات العامل وتحسين العلاقات.

✓ **بالنسبة للمؤسسة:** للقضاء على العجز في اليد العاملة و جذب أفراد عاملين جدد: دعم وتسهيل ترقية الأفراد العاملين/ تحسين نوعية العمل/ تحسين تجارب العملاء والزوار/ الاعتراف بقدرات وإمكانيات الأفراد المهرة وتشجيع تكرار السلوكات والتصرفات / الحد من دوران الأفراد/ توفير وتحسين خدمة الزبون.

رابعاً: أشكال الاعتراف.

يتخذ الاعتراف أشكالاً عديدة تبعا للزاوية التي ينظر إلى العمل من خلالها، إذن يمكن تمييز أربعة أشكال للاعتراف هي:²⁹

1 - **الاعتراف الوجودي:** يركز هذا الاتجاه أساساً على المورد البشري كإنسان له هوية مميزة وخبرة فريدة من نوعها، ويتجلى ذلك من خلال مختلف الإجراءات اليومية التي يقوم بها ومختلف الاتصالات والمبادلات، والاعتراف الوجودي هو بعد من أبعاد الاعتراف ينظر لكل فرد على أنه مجرد إنسان له الحق في الكلام والقدرة على التأثير في القرارات التنظيمية.

2 - **الاعتراف بممارسات العمل:** ويهتم بالطريقة والأسلوب الذي يقوم به الفرد بمهامه، كما أنه يأخذ بعين الاعتبار مايلي:

✓ سلوك العاملين؛

✓ الصفات المهنية التي يتمتعون بها؛

✓ مهاراته.

هذه الممارسات يجب أن تتصف كذلك بالابتكار والإبداع، والتحسين المستمر في أساليب العمل، ويهدف هذا الشكل من الاعتراف إلى تسليط الضوء على الكيفية التي يقوم بها الفرد بمهامه على أساس يومي.

3 - **الاعتراف بالنتائج في العمل:** يهتم هذا النوع من الاعتراف بجودة وأهمية الجهود المبذولة من قبل الفرد ومساهماته في العملية الإنتاجية، في الواقع يسلط الضوء على مساهمات الفرد والمخاطر التي يتحملها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وعلى الطاقة التي يبذلها بغض النظر عن النتائج المحققة.

4 - **الاعتراف بالنتائج:** ويركز على ثمار عمل الفرد، وهو في الحقيقة عبارة عن حكم على فعالية وجودة العمل الذي يؤديه الفرد أو مجموعة العاملين، ومن المهم أن

نوضح أن هذا الشكل من الاعتراف مشروط بالنتائج المتحصل عليها، ولا يحدث إلا بعد انتهاء المهمة.

هذه الأشكال الأربعة للاعتراف هي متكاملة ومترابطة فيما بينها، بذلك فمن الممكن استخدامها في الممارسات اليومية للعمل من أجل تلبية احتياجات الأفراد العاملين بسبب:

✓ ينبغي الاعتراف بهم بوصفهم أعضاء في المؤسسة؛

✓ يجري تقييمهم كأفراد عاملين قادرين على الانخراط والاندماج في مختلف عمليات العمل؛

✓ من أجل استثمار جهودهم وطاقاتهم؛

✓ تنفيذ المهام بفعالية وكفاءة.

وأي شكل من هذه الأشكال لا ينبغي استخدامه لوحده أو اعتبار شكل أفضل من الآخر.

ويمكن تلخيص مختلف أشكال الاعتراف في الشكل الموالي:

الشكل رقم(1): أشكال الاعتراف



Source : Marie-Claire Carpentier-Roy, A profile of employee recognition, Université de Montréal, le : 22/10/2013, article sur le site : <http://www.cgsst.com>, consulté

خامسا: أنواع الاعتراف.

الاعتراف بالمؤسسة أنواع نذكر منها:³⁰

1 - الاعتراف الرسمي: ويتمثل في مجموعة القواعد والمعايير والقيم التي تدعم تنظيم

العمل داخل المؤسسة، ويجب أن تكون مصممة على أنها مجموعة من الأنشطة

- منظمة ومخططة، مثل برنامج مساعدة الموظفين/ المشاركة في المؤتمرات/
الاستفادة من برامج التكوين....الخ.
- 2 -**الاعتراف غير الرسمي:** ويكون على أساس يومي وهو عفوي في طبيعته، مثال ذلك تبادل المعرفة مع الزملاء/ تحية الزملاء وقول شكرا على هذا العمل...الخ.
- 3 -**الاعتراف العام:** يلقي الضوء على الإجراءات الاستثنائية، ينقل وينشر ممارسات الأفراد العاملين وتعتبره المؤسسة مهم ، مثل لوحات الشرف للاحتفال بالنجاح/
عرض نجاحات الفريق على شبكة الانترنت/ شكر الجماعة على الجهود المبذولة في مشروع معين...الخ.
- 4 -**الاعتراف الخاص:** موجه بشكل خاص لفرد أو مجموعة، يركز على التفاعل في العلاقات، مثال ذلك رسالة شخصية مقدمة لعضو في مؤسسة لتحقيقه هدف معين/
الدعم خلال حدث معين/ إرسال بريد الكتروني إلى موظف تشكره فيه لتكريس نفسه لأمر خاص.
- 5 -**الاعتراف النقدي:** ويتمثل في مكافآت مالية أو ميزة اقتصادية توزع على مكافآت أداء أو أداء محدد استثنائي في أغلب الأحيان، وهذا مثل مكافآت أداء/ علاوة التحفيز/ يوم عطلة/ إضافات في الأجر للتهنئة.
- 6 -**الاعتراف غير النقدي:** ويقع في السجل غير المادي "غير ملموس"، نفسي، علائقي فهو يمثل ردود الفعل الايجابية أو البناءة، ويتمثل في شكر لفظي لانجاز مشروع معين/ إسناد مهام معينة لفرد محدد/ تسجيل ملاحظات على صفحة المؤسسة للاعتراف بمآثر الفريق.
- 7 -**الاعتراف الفردي:** المقصود في المقام الأول فرد معين، ومثال ذلك: إرسال تهنئة شخصية على تحقيق أداء متميز/ كتابة رسالة توصية بالنسبة للموظفين الذين يرغبون في تغيير المؤسسة.
- 8 -**الاعتراف الجماعي:** موجه لمجموعة من الأفراد العاملين أو أكثر، مثل تنظيم مناسبات اجتماعية بعد فترة من العمل المكثف/ التشاور بين الأفراد العاملين قبل اتخاذ القرارات.

إذن فالاعتراف هو حالة نفسية للأفراد يشعرون من خلالها بأنهم مفيدون للمؤسسة التي يعملون بها، بحيث يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ منها وبأنهم عناصر فاعلة في بيئة العمل.³¹

المحور الثالث: مساهمة الاعتراف في تثمين الموارد البشرية.

يعد الاعتراف أسلوباً فعالاً فالمؤسسات اليوم تستعمله من أجل إظهار قيمة مواردها البشرية وبالتالي تثمينهم، وهذا من أجل المحافظة عليها في ظل هذا العصر الذي يتسم بالمنافسة الحادة والسرعة الفائقة، إذ يعطي الاعتراف لممارسات إدارة الموارد البشرية وجهاً أكثر إنسانية، وهو طريقة لتعزيز الوعي بأهمية وقيمة الموارد البشرية داخل المؤسسة، فبممارستها للاعتراف تثن المؤسسة مواردها البشرية، وتحاول المحافظة عليها من التسرب خارج المؤسسة، إذ أن تثمين الموارد البشرية يعزز شعورها ورغبتها في أن تكون جزءاً من المؤسسة، فحينما يتم تقدير مساهمتها وجهودها تشعر بأن لها مكان داخل المؤسسة وأنها ذات قيمة، وهذا ما يشجعها على الانخراط في العمل وتكريس نفسها للمؤسسة، وهو ما يؤدي بالمؤسسة إلى إبقائها على درجة معينة من التحفيز وبالتالي الاحتفاظ بها.

أولاً: ممارسات الاعتراف التي تساهم في تثمين الموارد البشرية.

وتتجلى أهمية الاعتراف في تثمين الموارد البشرية من خلال مختلف الممارسات أو السلوكيات التي تقوم بها المؤسسة من أجل إظهار اعترافها بمواردها البشرية، ويمكن حصر هذه الممارسات في:

- 1- إشراك جميع العاملين في مجال البحث والابتكار؛ وهو اعتراف بمهارات الأفراد العاملين وهو ما سيؤدي حتماً بالأفراد العاملين إلى العمل المستمر على تطوير هذه المهارات، وبالتالي استفادة المؤسسة منهم في تحقيق أهدافها وغاياتها المسطرة، بالإضافة إلى بث روح التجديد والحركية وكسر الروتين في العمل.
- 2- تطوير فرق حل المشكلات؛ وبهذه الممارسة تشجع المؤسسة على الإبداع في العمل، فتطوير فرق البحث هو اعتراف من المؤسسة بمدى قدرة أفرادها على حل المشكلات التي يمكن أن تواجههم في العمل، لهذا سيحاولون على قدر الإمكان

حل كافة المشكلات التي تواجههم في العمل في الوقت المناسب وبالطريقة المثلى، وبذلك تنفادى المؤسسة الكثير من الخسائر.

3- تحقيق اللامركزية في اتخاذ القرار؛ فعندما تأخذ المؤسسة آراء مواردها البشرية في عملية اتخاذ القرار يشعرهم ذلك بمدى أهميتهم في المؤسسة وتأثيرهم في القرارات التي تتخذها، وهو يعتبر اعتراف بتقّة المؤسسة بقدرات أفرادها على اتخاذ القرارات.

4- التشاور مع الموظفين قبل اتخاذ أي قرار؛ فالمؤسسة عند تشاورها مع موظفيها قبل اتخاذ القرارات تشعرهم بمدى أهميتهم وقيمتهم في المؤسسة، وأن المؤسسة لا تستطيع الاستغناء عنهم وبالتالي فهي تسعى إلى المحافظة عليهم.

5- تشجيع تفويض السلطة؛ فالمؤسسة بإتباعها مبدأ تفويض السلطة تعترف بمدى قدرة أفرادها العاملين على القيادة، وهذا ما يشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة وإنهم مالكون لها ولهم الحق في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، وهو ما يشجعهم على العمل الجيد.

6- السماح لكل فرد بالمبادرة؛ إن بنيت المؤسسة لحق حرية الفرد في المبادرة فهي تعترف بقدراته ومهاراته على الإبداع والابتكار وهو ما يشجعه أكثر فأكثر على بذل المزيد من الجهود لتقديم دائما الجديد وهو ما يكسر حاجز الروتين في العمل.

7- حرية التصرف في اتخاذ القرارات بالنسبة لكل شخص؛ بسماع المؤسسة لأفرادها العاملين في حرية التصرف في اتخاذ القرارات فان ذلك يشعرهم بمدى احترام المؤسسة لأرائهم، وثقتها في قدرتهم على اتخاذ القرارات الصائبة.

8- الاعتراف بجهود الجميع حتى ولو كانت النتائج لا تتابع دائما؛ وهذا ما يشجع الأفراد العاملين على بذل المزيد من الجهود، ويشعرهم بفائدتهم للمؤسسة وأن جهودهم تقدر.

9- تشجيع اللحظات المشتركة بين العاملين؛ وهو تشجيع منها على العلاقات الطيبة بين مواردها البشرية وتشجيع منها على نشر الاعتراف بين أفرادها.

10 -التركيز على الرفاهية و القضاء على المعاناة في العمل؛ فهي تسعى إلى توفير الجو المناسب للعمل وتوفير الراحة النفسية للعمل وهو ما يشعر الفرد العامل بالراحة التامة ويبقى محفزا وجاهرا للقيام بعمله على أكمل وجه.

ثانيا: نتائج تثمين الموارد البشرية.

عملية تثمين الموارد البشرية نتائج ايجابية كثيرة تعود بالنفع في غالب الأحيان على المؤسسة، وإذا استطاعت المؤسسة استغلالها أحسن استغلال فإنها تستطيع من خلالها تحقيق العديد من العوائد في شتى المجالات،

1 -الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا عن العمل تلك المشاعر التي تنشأ لدى الفرد تجاه وظيفته نتيجة إحساسه بالراحة والطمأنينة في المؤسسة، وتترجم هذه المشاعر في شكل سلوكيات وتصرفات يقوم بها أثناء أداء مهامه اليومية، وهذا الإحساس ما هو إلا نتيجة لشعور الفرد بمكانته وقيمه في المؤسسة، ويتأتى هذا من خلال ما تقوم به المؤسسة من جهود من أجل تثمينه والاعتزاز به وإعطائه القيمة التي يستحقها، بمعنى أن الرضا الوظيفي ما هو إلا نتيجة حتمية لعملية تثمين الموارد البشرية، ويعرف الرضا الوظيفي بأنه: "ردود فعل عاطفية ايجابية ناحية العمل، لا تتصف بالثبات أو الديمومة، وإنما تتغير نتيجة لمتغيرات العمل التي لا تستقر على حال"³²، وهناك العديد من التصرفات التي يقوم بها الفرد العامل تبين أنه راض عن عمله، وتتمثل هذه السلوكيات في: انخفاض معدل الغياب، انخفاض معدل حوادث العمل، تحسن مستوى الأداء، وانخفاض معدل دوران العمل فاعامل الراضي عن عمله يسعى إلى التمسك بعمله وعدم تغييره إلا في حالة الترقية إلى مستوى أعلى.

2 -الولاء للمؤسسة: يعبر الولاء عن مدى تمسك الفرد العامل بالمؤسسة التي يعمل بها والإخلاص لها مهما كانت الظروف والتحويلات، وهذا الشعور بالانتماء للمؤسسة يكون نتيجة لاهتمام المؤسسة بالفرد العامل ودعمه ومساندته، وقناعته بأن المؤسسة متمسكة به وتولي له اهتمام كبير، وهذا كله عرفانا منها وتثمينا لجهوده ومساهماته المتميزة، ويعرف بأنه: "الالتزام بالمشاركة في العمل، أي هو التزام الفرد ودعمه للمؤسسة خارج نطاق التوقعات الوظيفية والمكافآت،

وكذلك الالتزام باستمرار الدعم والتأييد للمؤسسة بغض النظر عن التحولات والتغيرات التي تحصل في المشاعر والظروف".³³

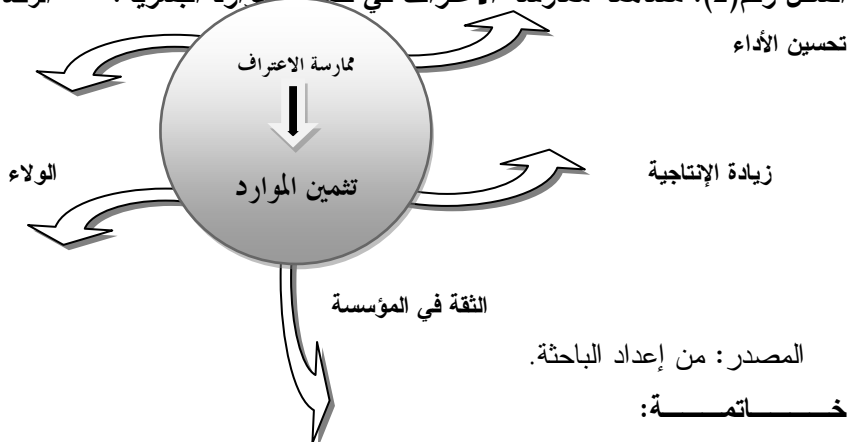
3 **الإنتاجية:** تتمثل الإنتاجية في مدى قدرة الفرد على إنتاج أكبر كمية من الإنتاج وذلك باستخدام أقل التكاليف، وإنه لا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا كان الفرد محفز بدرجة عالية ولديه شعور كبير بأنه ذا أهمية في المؤسسة وبأنه جزء منها، والإدارة الذكية هي الوحيدة القادرة على تحقيق ذلك، وهذا من خلال أسلوب بسيط جدا وهو أن تقوم بتثمين مواردها البشرية وذلك من أجل إظهار مدى أهميتهم في المؤسسة، إذن فزيادة الإنتاجية ماهي إلا نتيجة لتثمين المؤسسة لمواردها البشرية، وتعرف الإنتاجية بأنها: "هي كمية الإنتاج من السلع أو الخدمات، التي تتحقق خلال مدة زمنية محددة، عن طريق وحدة معينة من وحدات العمل"³⁴ ، كما تعرف الإنتاجية: "على أنها طريقة لقياس فاعلية استخدام المصادر من قبل الأفراد والمكائن والمؤسسات والمجتمعات"³⁵، وتعرف كذلك بأنها: " القدرة على استخدام أحد عناصر الإنتاج أو كلها بشكل يحقق أفضل إنتاج بأقل تكلفة على المدى الطويل باستخدام التكنولوجيا القائمة"³⁶ ، ومن السلوكيات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تثمين مواردها البشرية وينتج عنها زيادة الإنتاجية نجد: الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على تطويره، والعمل على مشاركته في القرارات الإدارية؛ خلق علاقات إنسانية متينة وظروف عمل مريحة؛ تحقيق الانسجام التام بينها وبين العمال، والعمل على توافق مصلحة الإدارة مع مصلحة العمال، وعلى أساس توزيع المنافع للطرفين.

4 **الأداء:** ويعبر الأداء عن مختلف النتائج والانجازات التي يحققها الفرد عند قيامه بنشاطاته وقدرته على استغلال الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية، إذن فتحسين الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها البشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، إذن فهو محصلة لمختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتثمين مواردها البشرية، فالمؤسسة بتثمين جهود مواردها تضمن الأداء العالي لهذه الموارد وبالتالي الأداء الجيد للمؤسسة ككل، ويعرف الأداء بأنه: "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة

وفاعلية، فالكفاءة تعني القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة، أما الفاعلية فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة³⁷.

5 الثقة بالمؤسسة: تعتبر الثقة نتيجة حتمية لعملية تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة، فعندما يشعر الأفراد العاملين بأن المؤسسة تكن لهم الاحترام وتقييمهم بما يستحقونه وهو ما ينعكس إيجاباً على نفسياتهم وبذلك تكسب المؤسسة ثقة هؤلاء الأفراد، إذ أن الثقة تبنى على أساس توقعات بأن الشخص الموثوق سيؤدي سلوكيات معينة مرغوب فيها، وتعتبر الثقة عامل مهم في العلاقات المتبادلة بين أفراد المؤسسة، فهي حجر الأساس لبناء هذه العلاقات، فالمؤسسة عندما تكسب ثقة مواردها البشرية فإنها تستطيع التأثير في الكثير من قراراتهم، اتجاهاتهم وسلوكياتهم، ويكونون أكثر مساندة لها وهو ما يؤدي في الأخير إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وتعرف الثقة بأنها: "أحد العناصر الأساسية للعلاقات الإنسانية الضمنية"، كما تعرف بأنها: "مطلب أولي من متطلبات النجاح"³⁸

الشكل رقم (2): مساهمة ممارسة الاعتراف في تثمين الموارد البشرية. الرضا الوظيفي



وفي الأخير يمكن القول بأن ممارسة المؤسسة للاعتراف يساهم مساهمة كبيرة في تثمين مواردها البشرية، وهذا لما له من قدرة على إظهار قيمة الموارد البشرية ومكانتهم في المؤسسة، فالاعتراف يعتبر الأداة التي يمكن للمؤسسة استعمالها من أجل المحافظة على

مواردها البشرية من خلال إظهار مدى اهتمامها بهم، وإعطائهم القيمة الحقيقية التي يستحقونها، وتعزيز إحساسهم بالثقة والاحترام الذي تمنحهم إياه المؤسسة، وإن لعملية التثمين هذه العديد من الآثار أو النتائج الإيجابية التي تعود على المؤسسة بالنفع، فعندما يتم تثمين الموارد البشرية فالمؤسسة تكسب بذلك رضا مواردها البشرية عن عملهم، بالإضافة إلى كسب ولائهم وانتمائهم على مدى طول تواجدهم بالمؤسسة، كما يساهم تثمين الموارد البشرية في تحسين أداء المورد البشري وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل، بالإضافة إلى زيادة إنتاجية المورد البشري وهو ما يعود بالفائدة على زيادة إنتاجية المؤسسة، وفي الأخير تؤدي عملية التثمين بالمؤسسة إلى كسب ثقة مواردها البشرية فهم بذلك يعتبرون أنفسهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة.

قائمة المراجع:

- ¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، (دار النهضة العربية، لبنان، 2002)، ص 17.
- ² خالد عبد الرحمان الهيبي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، (دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ط2)، ص30.
- ³ عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، (دار زهران، الأردن، 2008، د ذكر ط)، ص3.
- ⁴ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، (دار الفكر، الأردن، 2010)، ص15.
- ⁵ Bezeidane Sidi Mohamed, La gestion de ressources humaines, fiche de lecture, ed : Economica, 2003.
- ⁶ Odile Marie Le Ny, La politique de valorisation des ressources humaines: un facteur de compétitivité des P.M.E. Lille.pdf.
- ⁷ de la valorisation des ressources humaines, cover : le management ,un Outil d'évaluation .com. supplément du management , volume8, n=°1, 1999,p2, [http:// www.dissertationsgratuites](http://www.dissertationsgratuites)
- ⁸ Ali Serhani, Valorisation des ressources humaines quelque piste pour réussir, www.lavieeco.com
- ⁹ Virginie Gallego , Lynda Saoudi , Valoriser le potentiel humain dans une perspective d'ancrage territorial , Université Montpellier,2009 ,France, p4.
- ¹⁰ La valorisation des ressources humaines, <http://www.grh.ma>.
- ¹¹ ح. صوابلي، ثمن دور الموارد البشرية وكرم عماله: استثمارات في الأفق ومقر جديد لعمود بوعلام، جريدة الخبر، 18 مارس 2012، الجزائر.
- ¹² بتصرف من: إبراهيمي عبد الله، حميدة المختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 7، فيفري 2005، جامعة بسكرة.
- ¹³ رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم موسوي، وظائف المنظمة المعاصرة: نظرة بانورامية عامة، (مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2001)، 218.
- ¹⁴ محمد مفضي الكساسبة وآخرون، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحولية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد1، 2009، الأردن.

- ¹⁵ إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، (دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011)، ص 451-452.
- ¹⁶ أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في عصر العولمة، (دار الحارثي للنشر والتوزيع، مصر، 2005، دون ذكر الطبعة)، ص 240.
- ¹⁷ الترقية: مقال على موقع www.almohasb1.com منشور بتاريخ 22 أغسطس 2009، تاريخ زيارة الموقع: 2012/02/24 على الساعة: 11:45.
- ¹⁸ إبراهيم عبد ربه، العمل والمرح، مقال منشور على الموقع الإلكتروني <http://www.taamolat.com>، تاريخ زيارة الموقع: 2013/03/23.
- ¹⁹ le : <http://www.jobintree.com>. consulté le : 2013.2/020
- ²⁰ طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، (دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009)، ص 435.
- ²¹ consulté le : 23/03/2013.. <http://www.cgsst.com>
- ²² Idem.
- ²³ et autres, La reconnaissance au travail une pratique riche de sens, Le Jean Pierre Brun
- .Centre d'expertise en gestion des ressources humaines Québec, Octobre 2002, p 20
- ²⁴ Boye Viad Marylène, La reconnaissance au travail : de la connaissance à la valorisation du personnel par le cadre de santé, Mémoire Diplôme Cadre de Santé, Institut de Formation Centre Psychothérapique Des Cadres de Santé de Nancy, Promotion 2008/2009, p 31.
- ²⁵ consulté le : 23/03/2013.. <http://www.cgsst.com>
- ²⁶ Keeping the Right People, article sur le sit : www.hrcouncil.ca/hr-toolkit/keeping-people-employee-recognition.cfm, consulté le : 23/12/2013.
- ²⁷ Marie-Claire Carpentier-Roy, A profile of employee recognition, Université de Montréal, le : 22/10/2013. article sur le sit : <http://www.cgsst.com>, consulté
- ²⁸ Sasi Rachid, La reconnaissance au travail et son rôle pour la motivation des travailleurs, étude de cas : la direction de la protection civile de la wilaya de Biskra, mémoire élaboré pour obtention d'un diplôme de master spécialisé en management des ressources humaines, institut supérieur de gestion et de planification, 2009-2010, Algérie, pp 36-37.
- ²⁹ La reconnaissance en milieu professionnelle, Les fiches outils du MRH, IAE, Toulouse, p 5. master management des ressources humaines de l' IAE de Toulouse, France,
- ³⁰ . Ibid, pp 8-10
- ³¹ Ali sarhani, op cit.
- ³² محمد حافظ حجازي، المنظمات العامة: البناء، العمليات والنمط الإداري، (مؤسسة طبية، مصر، 2002)، ص 222.
- ³³ سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 1، 2011، سورية، ص 3.
- ³⁴ محمود حسين عيسى، ماهية الإبتاحية، مقال منشور على الموقع: www.startimes.com، تاريخ زيارة الموقع: 2013/11/28 على الساعة: 22:30.
- ³⁵ سمير زهير الصوص، برامج تحسين الإبتاحية، مقال منشور على منتدى قفيلية بين الأمتس واليوم، فلسطين، على الموقع: <http://www.myqalqilia.com/Productivity.htm>، تاريخ زيارة الموقع: 2013/10/13، على الساعة: 13:10.

³⁶ أحمد السيد كردي، مفهوم الإنتاجية وإدارة الأداء في القطاع الحكومي، مقال منشور على الموقع www.kenanaonline.com بتاريخ 24 أكتوبر 2010، تاريخ زيارة الموقع: 2013/10/05، على الساعة 10:10.

³⁷ أحمد سيد مصطفى، استراتيجيات إدارة الأداء والتطوير الوظيفي، مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، 4/2 أكتوبر 2002، الكويت، ص2.

³⁸ أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 66.