



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الاجتماعية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة:



وظيفة تخفيض الموارد البشرية في المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية

(من وجهة نظر عمال مؤسسة ندرومة للأثاث)

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في

تخصص: ادارة الموارد البشرية

- بإشراف من الأستاذ:

* - د. ا. شليل عبد اللطيف.

- اعداد الطالبة:

* - لامية زغدودي

أعضاء لجنة المناقشة:

الرتبة الأكاديمية	* - الأستاذ :
رئيسا	* - ا. د. بن بوزيان محمد
مشرفا ومقرا	* - ا. د. شليل عبد اللطيف
ممتحنا	* - ا. د. أحمد بلشير محمد

الإهداء

يقول الله تعالى: "(وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا آفًا وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا) (23) وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلْمِ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا (24))".

* سورة الاسراء *

أهدي هذا العمل إلى أعلى ما في الوجود راجيا من الله أن يحفظهما:

إلى نور العيون... ورمش الجفون والسر المكنون يامن بين يديك كبرت وفي دفء قلبك احتमित وبين ضلوعك

اختبأت ومن عطاءك ارتويت ، إلى التي أحاطتني بسياج حبها إلى أروع أم في الوجود أُمي الحبيبة...

إلى الذي تاهت الكلمات في وصفه وعجز اللسان في ذكر مآثره إلى سندي وعوني وقُدوتي إلى النور مصدر فخري

إلى ذلك الينبوع الذي اغترفت منه الحنان إلى الذي يعجز القلم واللسان على خطه في كلمات إلى من جعل نفسه

مشعة تحترق من أجل أن ينير دربي وإلى من تعب وشقي من أجل راحتي وسعادتي إليك يا أبي الغالي.

إلى الورود البهية الذين قاسموني حنان الوالدين أختي وأخي: هيام ، نجيب.

إلى من جعلوا من الضعف قوة أساتذتي الكرام

إلى ظلامي التي لا تفارقني صديقاتي العزيزات.

إلى جميع زملائي في الدفعة من طلبة الماستر وإلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في انجاح هذا الجهد وفقهم الله وسدد
خطاهم.



كلمة شكر

شكر وتقدير أول من يشكر ويحمد آناء الليل وأطراف النهار هو العلي القهار الأول

والآخر والظاهر والباطن الذي أسبغنا بنعمه التي لا تحصى وأغرق علينا برزقه الذي لا يفنى وأنار

درونا، فله جزيل الحمد والثناء العظيم.

لله الحمد والشكر كله أن وفقنا وألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا في إنجاز هذا العمل.

إن لساني يعجز أن أجد الكلمات التي أعبر بها عن شكري وامتناني وعظيم تقديري لكل من ساهم

في هذا العمل حتى يضيف قطرة في محيط العلم. وأود أن أشكر أولا وليس آخرا مشرفي الذي وقف

إلى جانبي بكل إخاء بلا كلل أو ملل، مرشدا ومعلما وناقدا ومحفزا، فكل الشكر والعرفان إلى الدكتور

شليل عبد اللطيف.

كما أوجه شكري إلى كل عمال وعاملات المؤسسة الوطنية للتأثيث والنجارة خاصة السيد:

غماري أمين.... فلهم جزيل الشكر.

كما لا يفوتنا تقديمي الشكر إلى كل من كانت له يد العون، سائلين المولى عز وجل أن يجعل ذلك

في ميزان حسناتهم.



ملخص الدراسة بالعربية:

يعتبر العنصر البشري أحد مصادر الأداء في المؤسسة ، فلا معنى للموارد الأخرى .مختلف أنواعها إذا غاب عنها العنصر البشري، لأن هدف المؤسسة هو الوصول إلى أداء متميز يضمن لها البقاء و الاستمرارية و يخلق لها جوا تنافسيا مع باقي المؤسسات، و لا يمكن تحقيق هذا إلا بالاهتمام .مختلف جوانب موردها البشري لهذا معظم المنظمات الحديثة تقدم للتحفيز أهمية كبيرة ، إذ تعتبره نوع من الإستثمار في العنصر البشري، لأن من خلاله يتم معرفة سلوك الفرد و اتجاهاته المختلفة و حاجاته المتنوعة التي تتلاءم مع متغيرات المجتمع ،ويعمل على تنمية و تطوير قدرات الفرد لغرض الوصول إلى أهدافه ،ولتحقيق هذا كله يجب وضع بصورة واضحة أسس و شروط لمنح الحوافز بالإضافة إلى هذا ،فهو يعتبر كحل للتقليل من عدة مشاكل في المؤسسة كالغياب التأخر ،اللامبالاة في العمل وغيرها وفي الأخير يمكن القول أن التحفيز عبارة عن الحجر الأساس في نجاح المنظمات .

الكلمات المفتاحية :المورد البشري، التحفيز، الاستثمار في العنصر البشري

ملخص الدراسة بالفرنسية:

L'être humain est l'une des sources de performances dans l'organisation. Les autres différents ressources n'ont pas de valeur en l'absence de l'être humain parce que l'organisation cherche à atteindre une performance exceptionnelle qui assure sa survie et la continuité et d'être concurrents avec les autres organisations, cela ne peut être réalisé sans le respect de différents aspect de la ressource humaine. C'est pour cela ,les organisations modernes donnent au motivation une importance .puisque,il est considéré comme un investissement des ressources humaines,et à travers lui on peut connaître le comportement des individus et ces différents orientations ainsi que les besoins divers de la société compatible.Or,il développe les capacité de l'individu pour atteindre ces objectifs ,et pour réalisé tout cela il faut mettre une image claire sur les principes et les conditions des motivations données.En plus,c'est un solution pour minimiser les problèmes dans l'organisation comme :l'absentéisme, retard, la négligence.

Enfin, on peut dire que la motivation est la pièce maîtresse dans la réussite des organisations.

Les mots clés : :ressource humain, motivation, investissement des ressources humaines



المبحث الثاني: الدراسات العربية
المطلب الأول: دراسة " عبد الرحمان الوابل " - دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع أداء العاملين -
المطلب الثاني: دراسة " علاء خليل محمد العكش " - نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الاداء الوظيفي -
المطلب الثالث: دراسة " نادر حامد عبد الرزاق " - تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي -
المطلب الرابع: دراسة " مروان احمد الحلبي " - أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات والمنشآت -
المطلب الخامس: موقع دراستنا ومكانتها بالنسبة للدراسات السابقة
خاتمة الفصل الثاني
الفصل الثالث
مقدمة الفصل الثالث
المبحث الأول: الدراسة الميدانية وطبيعة اجراءها
المطلب الأول: أصول المؤسسة محل الدراسة ونشأتها - مؤسسة ندرومة للأثاث -
المطلب الثاني: أنموذج ومنهجية الدراسة
المطلب الثالث: تطبيق أداة الدراسة
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها
المطلب الأول: عرض نتائج البيانات الشخصية والوظيفية
المطلب الثاني: عرض نتائج محاور الدراسة وتحليلها وتفسيرها
خاتمة الفصل الثالث
الخاتمة العامة
المصادر والمراجع
الملاحق
فهرس المحتويات

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	عملية ظهور الدوافع	1 - 01
18	هرم ماسلو للحاجات	1 - 02
20	تبسيط وتوضيح مقارنة لنظريتي (ماسلو و ألدفر)	1 - 03
22	العوامل الصحية والأخرى المحفزة وتأثيرها في الرضا الوظيفي	1 - 04
25	مراحل نظرية التوقع	1 - 05
55	مخطط يبين المراحل التي مرت بها المؤسسة	3 - 01
56	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	3 - 02
58	أ نموذج الدراسة	3 - 03
60	خصائص الاستبانات المسترجعة	3 - 04
61	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	3 - 05
62	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	3 - 06
62	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	3 - 07
63	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري	3 - 08
64	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة التي يشغلها	3 - 09
64	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	3 - 10
65	الأجر والاحتياجات	3 - 11
66	الأجر والجهد	3 - 12
66	الزيادة في الأجر	3 - 13
67	الأجر والاستقرار بالوظيفة	3 - 14
67	الاستفادة من المكافآت	3 - 15
68	نظام المكافآت	3 - 16
68	الخدمات الاجتماعية	3 - 17
69	الاستفادة من الخدمات الاجتماعية	3 - 18
69	التدريب والتكوين بالمؤسسة	3 - 19
70	تطوير وتحسين المهارات	3 - 20
71	التقدير والشكر من الرؤساء والمدراء	3 - 21
71	الاعتراف بالجهد المبذول	3 - 22
72	روح الفريق	3 - 23

72	الثقة	3 - 24
73	نظام الاتصال	3 - 25
73	المشاركة في القرار	3 - 26
74	المشاركة وزيادة الأداء	3 - 27
75	الاستفادة من الترقية	3 - 28
75	معايير الترقية	3 - 29
76	الترقية ومساهمتها في الاستقرار بالعمل	3 - 30
76	فعالية الحوافز	3 - 31

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
17	أبرز ما بنيت عليه نظريتي (X & Y)	1 - 01
57	عدد العمال بالنسبة للسنوات بالمؤسسة	3 - 01
61	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	3 - 02
62	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	3 - 03
62	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	3 - 04
63	توزيع العينة حسب المستوى الاداري	3 - 05
64	توزيع العينة حسب الوظيفة التي يشغلها	3 - 06
64	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	3 - 07
65	مدى كفاية الأجر الذي يتقاضاه العامل لاحتياجاته الخاصة	3 - 08
66	مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول	3 - 09
66	الزيادة في الأجر	3 - 10
67	مساهمة الأجر باستقرار واستمرار العامل بعمله ورضاه عنه	3 - 11
67	مدى استفادة العامل من مكافآت	3 - 12
68	نظام المكافآت بالمؤسسة ومدى تشجيعه في زيادة العامل لعمله	3 - 13
68	واقع الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة	3 - 14
69	مدى استفادة العمال من خدمات اجتماعية بالمؤسسة	3 - 15
69	واقع التدريب والتكوين بالمؤسسة	3 - 16
70	مدى اهتمام المؤسسة بتطوير وتحسين مهارات عمالها	3 - 17
71	واقع التقدير والشكر للعامل بكفاءته في أداء نشاطه	3 - 18
71	واقع تقدير واعتراف المدير بجهد مرؤوسيه	3 - 19
72	ثقافة العمل الجماعي كفريق بالمؤسسة	3 - 20
72	الثقة المتبادلة بين الزملاء في العمل بالمؤسسة	3 - 21
73	فعالية نظام الاتصال الداخلي ومدى اسهامه في أداء العمل بكفاءة	3 - 22
73	مدى مشاركة العمال واشراكهم في اتخاذ القرارات بالمؤسسة	3 - 23
74	مدى تأثير اشراك العامل في القرارات بشعوره بالرضا والاستقرار في عمله	3 - 24
75	مدى استفادة العامل بالمؤسسة من الترقية	3 - 25
75	الأساس المعتمد في الترقية	3 - 26
76	مساهمة الترقية باستقرار العامل في عمله	3 - 27

76	واقع الحوافز التي تمنحها المؤسسة ومدى نجاحها	3 - 28
77	نتائج استقصاء العمال بالمؤسسة حول نظام التحفيز	3 - 29

قائمة الملاحق:

استمارة الاستبيان
مخرجات (جداول) spss



المقدمة العامة:

كل التطورات التي صاحبت الألفية الثالثة من تطورات على شتى الأصعدة العلمية والاقتصادية بل وحتى الثقافية، دفعت بالمؤسسات إلى السعي الحثيث قدما نحو تحسين منتجاتها وخدماتها تماشيا ومتطلبات المنافسة التي تعتبر بمثابة الحد الفاصل بين النجاح أو الفشل، ولا يكون ذلك إلا من خلال الاهتمام الأمثل بالموارد البشرية مصدر التنمية، فنجاح المؤسسة مرهون بنوعية الاعتناء بالموارد البشري بتوفير ظروف عمل مناسبة تولد شعور الاستقرار لدى العاملين وتسمح للمؤسسة من الحصول على أفضل الكفاءات وأحسن المهارات. فالتحفيز يعتبر من بين النظم التي تلعب دورا أساسيا في تنشيط سلوك الأفراد وتدفع بهم إلى زيادة فاعليتهم وبذل الجهد في سبيل تحسين أدائهم مما يؤدي إلى الرفع من الإنتاجية. كما أن فهم طبيعة الحوافز يعد الحجر الأساس في تحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم تحسين كلاً من أداء المؤسسة وأداء عامليها وهناك الكثير من الدراسات و النظريات التقليدية والحديثة التي ساهمت في تطوير مفهوم الفرد العامل و كيفية التعامل معه على غرار النظرية التايلورية ونظرية العلاقات الإنسانية ونظرية فروم و ويليام أوتشي التي أبرزت أهمية العنصر البشري في نجاح المؤسسات بل واعتبرته محركا أساسيا في إدارتها؛ كما أن غياب الاهتمام بتحفيز العنصر البشري أو بالأحرى عدم فاعلية التحفيز في المؤسسة سينعكس سلبا على كل من أداء العاملين مما سيؤثر حتما على فاعلية المؤسسة بأكملها . و ضمن هذا الإطار الفكري و العلمي تظهر أهمية هذا الموضوع الذي أردناه أن يكون بعنوان " وظيفة تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " مع الوقوف على دراسة ميدانية. للتعرف على واقع وظيفة تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أولاً: اشكالية الدراسة: مما سبق نطرح الاشكالية التالية:

ما هو واقع وظيفة تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

ثانياً: أسئلة فرعية:

- 1) أين تكمن العلاقة بين التحفيز و الدافعية ؟
- 2) فيم تكمن العوامل المؤثرة على نظام الحوافز و شروط نجاحه ؟
- 3) هل أن نظام التحفيز مطبق بالشكل المناسب في مؤسسة ندروما بل للتأثير و النجاعة ؟

ثالثا: فرضيات الدراسة:

- ✓ الزيادة في الأجر وفي منح الخدمات الاجتماعية يؤدي الى الاستقرار والرضا الوظيفي للعمال.
- ✓ يعتبر نظام المكافآت الجيد وسيلة للعامل لبذل جهد اكبر.
- ✓ عندما يكون نظام الحوافز ذو فعالية في المؤسسة يمكن الوصول الى درجة أداء فعالة..

رابعا: أسباب إختيار الموضوع: لقد تزاوجت أسباب إختيار الموضوع بين العوامل الموضوعية العلمية و العوامل الذاتية التالية:

- ✓ محاولة إفادة المنظمات الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات و الأبحاث من أجل التحسين، ولفت إنتباهها أنه لا يمكن تحقيق أهدافها دون إهتمامها بالموارد البشري
- ✓ التحفيز يعتبر نقطة الإرتكاز لتوجيه الفرد في المنظمة، والأساس الذي يستند عليه لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ✓ تحسيس المؤسسات الجزائرية بالدور الحيوي الذي يؤديه المورد البشري في تحقيق أهدافها و بالتالي رد الإعتبار له و العمل على تحفيزه.

خامسا: أهداف البحث : مما لا شك فيه أن أي دراسة علمية تسعى في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف محددة، وعليه فإن

دراستنا تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة الوطنية للتأثيث و النجارة.
- ✓ التعرف على علاقة الحوافز المادية و المعنوية بالرضا و الإستقرار الوظيفي للعمال.
- ✓ التعرف على مدى مساهمة التحفيز في تنمية و تطوير الفرد و تحقيق رضاه.
- ✓ إبراز الدور الذي أصبح يحتله التحفيز في المنظمة.

سادسا: أهمية البحث :

1- الأهمية العلمية: يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الهامة التي تحتاج لدراسات متعددة و أبحاث مستمرة نظرا لارتباطه

بمحاجات و دوافع الفرد التي تتغير من وقت لآخر، ومن فرد لآخر. كذلك الدراسات المتوفرة في مجال التحفيز تناقش الدور الذي يلعبه في تنمية المورد البشري وتحسين أدائه.

2- الأهمية العملية: يعد التحفيز نوع من أنواع الإستثمار في الموارد البشرية ، فمن خلاله يتم توجيه سلوك الأفراد في الإتجاه الذي يتوافق مع تحقيق أهداف المؤسسة ، و ينمي قدرات الفرد ، فكل فرد يصبح لديه الإستعداد الكامل لتقديم أفضل ما لديه ، لغرض الوصول إلى أهدافه و المتمثلة في إشباع حاجاته.

سابعاً: المنهج المستخدم في الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث و محاولة إثبات صحة الفرضيات ، اخترنا إتباع المنهج الوصفي التحليلي ، حيث نستخدمه في الجانب النظري لعرض مختلف التطورات الفكرية للتحفيز و للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالتحفيز و غيرها من المفاهيم ، أما الجانب التطبيقي فقد إعتدنا على منهج دراسة الحالة ، من أجل تقريب و إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الجزائرية ، وبالتحديد في المؤسسة الوطنية للتأثيث و النجارة.

ثامناً: مصادر جمع البيانات: اعتمدنا في هذه الدراسة على الأسلوبين التاليين:

1- الجانب النظري: تم الاعتماد على الكتب و المجلات و المقالات و المذكرات و مختلف المصادر التي لها صلة بالموضوع.

2- الجانب التطبيقي: تم الاعتماد على الإستبيانات التي من خلالها تم طرح جملة من الأسئلة المرتبطة بموضوع الدراسة.

تاسعاً: حدود الدراسة: شملت حدود الدراسة كل من:

الحدود المكانية: قمنا بإجراء الدراسة بدائرة ندرومة ، حيث تم إختيار مؤسسة التأثيث و النجارة ندروما بل كميديان للدراسة.
الحدود البشرية: تم توزيع إستمارة الاستبيان على مجموعة من العمال و ذلك باختيارهم عشوائياً من مختلف الوظائف و المستويات. الحدود الزمانية: كان الحد الزمني من بداية إختيارنا للموضوع الى غاية إنتهائنا من الدراسة فعلياً ، وذلك في 2018.

تقسيمات الدراسة و هيكلتها:

قسمنا البحث بغية دراسة هذا الموضوع وللإجابة على الإشكالية والفرضيات ، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول ، سبقتهم مقدمة عامة و تليهم خاتمة عامة متبوعة بأهم النتائج المتوصل إليها من الجانب النظري التطبيقي بالإضافة إلى إقتراح بعض المواضيع لتكون آفاق للموضوع المدروس.

يهتم الفصل الأول بدراسة التطورات الفكرية للتحفيز في المؤسسة ، حيث يتناول مختلف المفاهيم المتعلقة بالتحفيز مع تحديد أهميته أهدافه أنواعه عناصره وأسس منحه وعلاقته بالدوافع ثم نظريات التحفيز المتعددة ليليه نظام الحوافز وشروط نجاحه والعوامل

المؤثرة فيه إلى جانب السياسات التحفيزية المتبعة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في حين تناول الفصل الثاني الدراسات السابقة والمتعلقة بالتحفيز فمنها العربية ومنها المحلية إضافة إلى التعليق عليها وتوضيح كيفية إختلاف وتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أما الفصل الثالث و الأخير فخصصناه لدراسة حالة المؤسسة الوطنية للتأثيث والنجارة لمعرفة واقع التحفيز في المنظمة أين تناولنا فيه التعريف بالمؤسسة محل الدراسة مع عرض منهجية وأدوات وطرق دراسة الحالة وكذلك عرض لنتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها.

مقدمة الفصل الأول:

يقاس النجاح في غالبية المنظمات بقدرة الأفراد على تحقيق المطلوب أو المتوقع لمستوى أداءهم الوظيفي، لهذا تسعى المنظمة جاهدة لتسخير جميع ممتلكاتها ومجهوداتها لبلوغ أهدافها المسطرة والمرغوبة وذلك عن طريق مجموعة من الأساليب كالاستقطاب، توظيف الكفاءات، وضع برامج التكوين والتدريب وغيرها لكن لا يمكن القول بأن هته الوسائل أو الطرق كافية لتحقيق ما تصبو إليه المنظمات من نتائج وأهداف فبالتالي ما عليها إلا أن تفكر في أن تفعل نظام حوافرها هذا الأخير الذي له علاقة مباشرة بزيادة أداء الأفراد ولا بد من أن تحسن المنظمة تحديد طبيعة وطريقة الحوافز التي تتواءم وعاملها واحتياجاتهم ومتطلباتهم وبالتالي نظمن رضا العمال الذين بدورهم يساهمون بأداء جيد مما ينعكس ايجابيا على المنظمة وبلوغ أهدافها ، وان لم تحسن المنظمة استغلال موردها البشري بتحفيز يليق به وتتجاهله فإنها لا محالة ستقع في مستنقع المشاكل والصراعات وعدم تحقيق أداء يسمح لها بالتقدم والاستمرارية .

وقصد التعرف على الموضوع أكثر ومحاولة الإلمام بجوانبه سنحاول أن نستعرض في صفحاتنا القادمة الحوافز، ماهيتها أنواعها أهميتها أسسها، دوافع العمل وعلاقتها بالحوافز .

المبحث الأول: ماهية الحوافز:

من الطبيعي أن لكل إنسان رغبات متعددة تدفعه إلى اتخاذ سلوك معين قصد إشباعها، وبما أن أهداف الفرد ترتبط بشكل أو بآخر بأهداف المنظمة ككل. وجب على المنظمة الاهتمام بالفرد وتسعى بأن تهيئ مناخا داخليا وتمنح أفرادها رضا وولاءها لها ولعل أهم مدخل وأقصر طريق هو التحفيز أو الحوافز هته الأخيرة التي سنحاول التعرف على ماهيتها وما الأسس التي تبني عليها وعلاقة الدوافع بالحوافز.

المطلب الأول: تعريف الحوافز، أهميتها وأهدافها:

أولاً: تعريف الحوافز: عرفت الحوافز من قبل مجموعة من الكتاب والباحثين في الإدارة وفيما يأتي سنحاول أن نستعرض ما جاء على لسان بعضهم.

عرفها نوري منير في كتابه "تسيير الموارد البشرية" بأنها: "تلك الحالة التي تحدد والتي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية"¹

"عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتوفرة لدى الفرد من أداءه لعمل معين، تتوقف فاعلية الحوافز على توقعها مع هذا الفرد وحاجته ورغبته."²

كما عرفها "علي محمد عبد الوهاب" على أنها "شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين، يسعى من وراءه إلى تحقيق أهداف محددة."³

وعرفت كذلك على أنها "تلك العوامل التي تؤدي إلى إثارة القوى الكامنة وتحدد نمط سلوك الفرد وذلك عن طريق إشباع حاجاته ورغباته الأساسية."⁴

¹ - منير نوري "تسيير الموارد البشرية" ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص: 284.

² - حسونة فيصل "إدارة الموارد البشرية" دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 79.

³ - علي محمد عبد الوهاب "إدارة الأفراد" منهج تحليلي، مصر، 1975، ص: 113.

⁴ - كامل بدير "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي" المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، الطبعة الثانية، بيروت، 2000، ص: 102.

أما "أحمد ماهر" فيعرف الحوافز على أنها "مجموع الوسائل التي تسعى المنظمة جاهدة لتوفيرها للعاملين كييفما كانت، مادية، معنوية ، فردية أو جماعية، ايجابية أم سلبية بهدف إشباع الرغبات من جهة وتحقيق الفاعلية من جهة أخرى".¹

كما عرفت أيضا بأنها: "مجموعة العوامل الخارجية التي توجه سلوك الفرد إلى بذل مجهود أكبر لإشباع رغباتهم المختلفة، مما يتطلب عدالة نظام سهل ومفهوم من قبل جميع العاملين في المنظمة. وهذا الأخير يبنى على أسس محددة وواضحة مواكبا والتغيرات المختلفة التي تؤثر على حاجات العاملين".²

من خلال ما سبق من طرح لرؤى الباحثين والكتاب بخصوص تعريفهم للحوافز ومن أخرى تم الاطلاع عليها ولم يتم ذكرها فسناحاول دمج أهم مكونات الحوافز لإنشاء تعريف إجرائي مفاده :

يمكن اعتبار الحوافز على أنها مجموع التوليفة من العوامل والوسائل التشجيعية التي تمنح للعامل التي تؤدي إلى إثارة الفرد وتحفيزه قصد بذل جهود لتأدية مهامه المنوطة به بفاعلية أكبر والتي تقوده لإشباع حاجاته ورغباته المختلفة".³

ثانيا: أهمية الحوافز: للحوافز جملة من الأهمية والإضافات وهي عديدة تأتي على ذكر جملة منها:³

- ✓ تساهم الحوافز في تفجير طاقات وقدرات العاملين واستخدامها أفضل استخدام وهذا ما يؤدي إلى تقليص أعداد الأفراد العاملين وتسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى.
- ✓ تحسين الوضع النفسي والمادي والاجتماعي للأفراد وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
- ✓ تعمل على تقليص تكاليف الإنتاج وذلك من خلال ابتكار وتطوير وسائل العمل والاعتماد على أساليب جديدة وحديثة.
- ✓ تساهم في خلق رضا العاملين وهذا ما يؤدي إلى حل بعض المشاكل الموجودة في المنظمة.
- ✓ تشكل الحوافز أساس العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين بها فيزداد ولاعهم لها.

¹ - أحمد ماهر " إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص: 234.

² - صالح علي عودة الهلالات، " الإدارة الفعالة للموارد البشرية" دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1016، ص: 287.

³ - محمد سلامة والأخضر صياحي، " مؤثرات القيادة الإدارية الناجحة" المتقى العلمي الدولي حول: " أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، جامعة المسيلة، يومي 10-11، 2009، ص: 10.

✓ تعمل الحوافز على صياغة السلوك المرغوب لدى أفراد المنظمة مما يؤدي إلى تحقيق أمثل لأهدافها كتحسين للأداء وجذب لليد العاملة .

✓ زيادة العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد.

ثالثاً: أهداف التحفيز: للحوافز أهداف متعددة يمكن تقسيمها إلى:¹

1- أهداف التحفيز على مستوى الفرد وتمثل في:

أ- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير: فمن الواجب الاعتراف بحق بذل الجهد والإخلاص في العمل للعامل، وهذا ما يزيد من تشجيعه وحثه على الاستمرار.

ب- أداة للتغذية المرتدة: معظم الأفراد يسعون لمعرفة ردود فعل غيرهم على نتائجهم.

ت- الدعم المالي: الدعم المالي يحتل مكانة مرموقة في جو العمل.

ث- تحمل المسؤولية: للمسؤولية أثر كبير في انجاز المهام وتحقيق الأهداف المطلوبة، فهي عنصر جوهري في تكوين شخصيته.

2- على مستوى الجماعات وتمثل في:

أ- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: إذا توفرت لدى الفرد الفرص المناسبة للتحدي والمنافسة فهو يقوم بإثبات ذاته، ويحدث جو من المنافسة داخل المؤسسة.

ب- تنمية روح المشاركة والتعاون: الحوافز الجماعية تؤدي إلى تنمية روح المشاركة والتعاون، فمثلاً مشاركة الأفراد في انجاز القرارات تشعرهم بأهمية اقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

ت- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: التعود على نقل المهارات من الأفراد ذوي الخبرات إلى زملائهم يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

¹ - عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص: 294-295.

3- أهداف التحفيز على مستوى المنظمة: ونوجزها فيما يأتي:

أ- التأقلم مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تستجيب الحوافز لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة من جميع النواحي مما يستوجب على المنظمة إيجاد طرق ووسائل حديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها مما يستدعي الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة.

ب- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: تؤثر أنشطة الموارد البشرية والتي تتمثل في التخطيط ، تحليل الوظائف ، الاستقطاب، الاختيار والتعيين حتى التدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والخدمات، الترقيات على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

ت- قيمة المناخ التنظيمي المناسب: تعمل الحوافز على خلق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يؤدي بهم ويدفعهم بالحرص على المصلحة العامة والسعي نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

المطلب الثاني: دوافع العمل وعلاقتها بالحوافز:

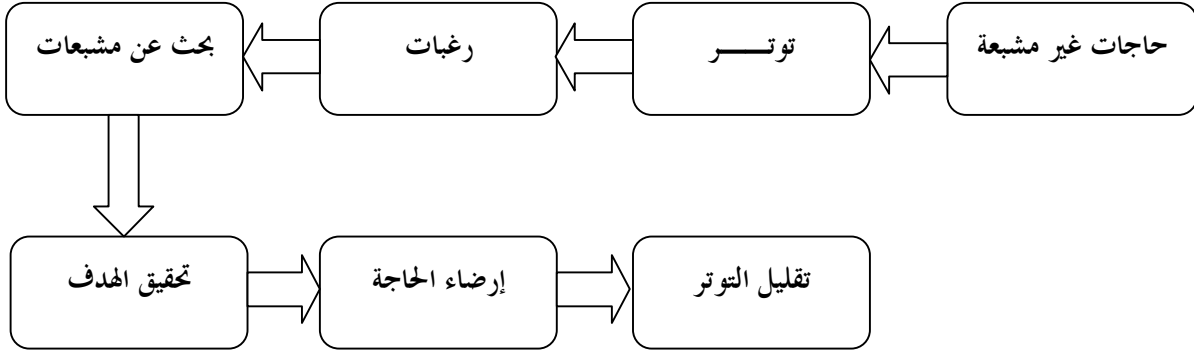
أولاً: مفهوم دوافع العمل: وتعتبر عن مجموع الرغبات والحاجات والقوى الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة، فهي كل ما ينشط السلوك الإنساني ويحافظ عليه أو يغير اتجاهه وشدته وطبيعته.¹

ومن ذلك يتضح أن الدافع هو الحاجات والرغبات والتصورات التي تلمس سلوك ظاهري محدد بغية الوصول للهدف فعندما تشبع الحاجات والرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه.

¹ - حسونة فيصل "إدارة الموارد البشرية" مرجع سابق، ص79.

والشكل الآتي يوضح عملية ظهور الدوافع:

شكل(01-1): يمثل عملية ظهور الدوافع:



المصدر: سهيلة محمد عباس "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر عمان،، الطبعة الثانية، 2006، ص:166.

ثانيا: علاقة الدوافع بالحوافز:¹

إن فهم دافعية وحاجات الأفراد وحاجاتهم يساعد إلى حد كبير في وضع نظام سليم وفعال للحوافز داخل المنظمة، إذ يعمل هذا الفهم على أن يقوم نظام الحوافز على خصائص فعلية وأسس صحيحة تخص رغبات الأفراد، ويحقق وفرا في التكاليف من جهة وزيادة الإنتاجية من جهة ثانية.

إذ نلاحظ أن مصطلح الدافعية مشتق من الكلمة اللاتينية "Mover" وتعني التحرك وبهذا تعرف الدافعية على أنها:

قوة داخلية تدفع بالإنسان للقيام ببعض الحركات التي تعبر عن الأعمال والسلوكيات الإنسانية، فهي عبارة عن قوى داخلية كامنة يحس بها الإنسان، وتؤدي به إلى القيام ببعض التصرفات لإشباع حاجاته المعيشية وعدم إشباع هذه الأخيرة ينتج عنه توتر وعدم توازن.

والحوافز تلعب دورا في تشكيل الدافعية الإنسانية وإشباع حاجاتها، وهي عبارة عن وسائل تعمل على إثارة رغبات الفرد وخلق دافعية لديه، قصد الحصول عليها وإشباعها.

¹ - حسين حريم، "السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال" دار حامد للنشر، الأردن، 2004، ص: 108.

وبهذا يمكن القول بأن الدوافع عبارة عن حاجات داخلية تحركه نحو الهدف المسطر. وتختلف الحوافز عنها كونها عوامل تشجيعية خارجية موجودة في بيئة الفرد لإثارة الدافع وبالتالي إشباع حاجاته، إذا فنجاح نظام الحوافز يعتمد اعتمادا كبيرا بمدى معرفة وإدراك دوافع الفرد المرغوبة. فبالرغم من وجود فرق بين الدافعية والحوافز إلا أنهما مفهومان مرتبطان أو بالأحرى متكاملان .

المطلب الثالث: أنواع التحفيز وعناصره:

أولاً: أنواع الحوافز:

تختلف الحوافز وأنواعها بشكل كبير من منظمة لأخرى ومن فرد لآخر، حيث نجد أنها متنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض، لهذا خضعت إلى تقسيمات سواء من حيث أثرها، أو من حيث موضوعها أو حتى من حيث أطرافها. وفيما يأتي نذكر أهمها:

1- الحوافز من حيث طبيعتها:

أ- الحوافز المادية: تعتبر من أكثر الأنشطة استخداما، ولما لها من قدرة في إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع لدى الفرد، والتي تتمثل في الأجر، الرواتب، العلاوات، التعويضات، المكافآت والمشاركة في الأرباح وغيرها... الخ. وتحمل الحوافز المادية الطابع المالي أو النقدي والاقتصادي.¹

إذ تتمثل في:

✓ الأجر: هو كلما يستحقه ويحصل عليه العامل مقابل جهد مبذول في العمل، مهما كان نوعه. ويحسب الأجر بطريقتين أما على أساس الوقت الذي يقضيه العامل في ميدان عمله دون الأخذ بعين الاعتبار الكمية أو الجودة. أو على أساس الوحدة كلما زادت كمية القطع أو كمية الإنتاج يزداد الأجر.

✓ ملحقات الأجر: يمكن طرحها في:

ملحقات مالية: مجتمعة في:

العلاوات: عبارة عن ملحقات مادية تضاف للأجر الأساسي للعامل وهي:

¹ - الطاهر الراي، " التحفيز و أداء المرضين - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية (عالية صالح) تبسة - " ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل، جامعة قسنطينة(2)، 2013- 2012، ص: 27-34.

علاوات دورية: والتي هي عبارة عن مبلغ يضاف للأجر الأساسي للعامل كعلاوة الترقية.

علاوات ومكافآت تشجيعية: تمنح مقابل إنجاز معين في العمل وذلك لزيادة تحريك دوافع الفرد على بذل جهد أكثر.

المشاركة في الأرباح: توزع الشركة جزءا من أرباحها على العاملين بالمؤسسة وتكون دفعة واحدة أو تقسم في عدة

دورات في السنة.

المكافآت: عبارة عن مبلغ مالي يدفع للعامل على أساس الأرباح أو كمية الإنتاج أو المبيعات، فقد تأخذ الطابع الفردي أو

الجماعي ومن أنواعها:

مكافأة المردود الفردي والجماعي: ونعني بها استفادة العامل من مردوده في الإنتاج سواء كان فرديا أم جماعيا.

منح خاصة ببعض المناسبات: وتكون خاصة ببعض المناسبات كالأعياد، أو الدخول المدرسي أو حدوث وفاة في عائلة

العامل... الخ.

مكافآت عينية: والتي تتمثل في النفقات المتحملة من طرف صاحب العمل لحساب العامل للاستفادة كالسكن أو وسيلة

نقل... الخ.

ملحقات الأجر العينية: هي جميع الأعمال التي تحسن معيشة العاملين والمتمثلة في الخدمات المختلفة المجالات السكن، الثقافة

والتي بدورها تهدف لتحقيق رضا العاملين.

ظروف العمل المادية الملائمة: كلما كان جو العمل يسوده الهدوء والراحة وبعيد كل البعد عن المخاطر، وكلما ازدادت

للفرد الرغبة في بذل الجهد المطلوب وتحسينه في أسرع وقت.

الخدمات الاجتماعية: تعمل الخدمات الاجتماعية على إشباع حاجات الفرد الأساسية مما تدفعه لبذل جهد أكبر في العمل

محفقة في ذلك الرضا الوظيفي في المنظمة وتتمثل الخدمات مثلا في تقديم بعض الوجبات الغذائية متوافقة مع الجهد المبذول،

وكذلك توفير وسائل النقل المريحة لنقل العاملين. وتعمل أيضا على تنظيم فحوصات طبية للعاملين قبل الالتحاق بالخدمة.

ساعات العمل: من الواجب على الإدارة تحديد ساعات العمل عند الحد الذي تكون فيه الإنتاجية كافية، فتوزيعها

وتنظيمها على فترات الراحة يؤثر في الإنتاجية وكذلك في نفسية العامل. بينما زيادتها يؤدي بالشعور بالملل.

ب- الحوافز المعنوية: وهي التي تمس الفرد في حاجاته المختلفة ، كالحاجات النفسية والاجتماعية والذهنية، وتعرف على أنها مجموعة من المكونات التي تساعد على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات الفرد.ومن بينها الإثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية والتقدم في العمل والتناوب، والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناخ الإشراف، مناخ الجماعة، صورة المنظمة، طبيعة العمل.¹ وتمثل في:²

- ✓ التدريب: يقصد به مجموعة من النشاطات التي يقوم بها الفرد والتي تكسبه المهارات والخبرات.
- ✓ الضمان الوظيفي: هو شعور العامل بالاستقرار والأمان في وظيفته ويجعله ذلك يسعى للبقاء دون خوف من مصيره مستقبلا. وللضمان الوظيفي أشكال متعددة كالتأمين ضد حوادث العمل، والبطالة والتعويضات عند إنهاء الخدمة.
- ✓ الاعتراف بأهمية العامل: من الواجب على المؤسسة الاعتراف بأهمية العامل والعمل الذي يقوم به ولو كان بسيطاً، وتكمن هذه الأهمية بمنح شهادات تقدير ولوحات شرف والثناء...الخ.
- ✓ العلاقة الطيبة بين العاملين: بما أن الإنسان طبعه اجتماعي فهدفه تكوين علاقات مع الزملاء في العمل متكونة في حب الجماعات وتفضيل المصلحة العامة على الخاصة وكذلك زرع في نفوس العمال جو من الاحترام والعمل في جماعة.
- ✓ القيادة الفعالة ذات الكفاءة: وتعرف بأنها قدرة التأثير في سلوك الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار: فالإتصال به تتبادل الأفكار والمعلومات والآراء والقرارات بين شخصين أو أكثر.

02- الحوافز من حيث آثارها: ويمكن تقسيمها إلى:

- أ- الحوافز الإيجابية : ونعرف على أنها تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد، ومن أمثلة ذلك نذكر حوافز نقدية، الأمن، المدح، الثناء...الخ.³
- ب- الحوافز السلبية: وتمثل ذلك الجانب التأديبي والتخويف المتخذ مع العاملين المقصرين في أداء واجباتهم والغير ملتزمين بالحدود المبينة في العمل والسلوك، والتصرف والأداء وتشتمل في الحرمان من التعويضات وخصم الأجر ، التزليل في الرتبة...الخ.⁴

¹ - علي محمد عبد الوهاب، "إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز" ، الأمل للتجهيزات الفنية، القاهرة، 2000، ص:54.

² - الطاهر وافي، " التحفيز وأداء المرضين "، مرجع سابق، ص: 35-39.

³ - مهدي حسن زويلف، " إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية " ، دار مجد لاوي للتوزيع، عمان، 1993، ص:276.

⁴ - حضير كاظم حمود ياسين، "إدارة الموارد البشرية" ، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص:45.

03- الحوافز من حيث أطرافها:

أ- الحوافز الفردية: بمثابة مؤشر لخلق جو تنافسي بين الأفراد، فهي تمنح نتيجة انجاز معين ومتميز من طرف الفرد وحده في المنظمة. ومن أمثلتها، الترقيات، العلاوات التشجيعية...¹

ب- الحوافز الجماعية: عبارة عن حوافز تمنح على مستوى جماعة العمل بهدف تشجيع العمل الجماعي، زيادة للإنتاجية ومستوى في كفاءة العاملين كمجموعة، ومن أمثلة ذلك المشاركة في الأرباح، الرعاية الاجتماعية...²

ثانيا: عناصر التحفيز: توجد ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز كما ذكرها "هيثم العاني" وهي:³

- أ- القدرة: فمؤهلات وقدرات الشخص هي التي تجعله يحسن أداءه عن طريق التحفيز عكس الشخص العاجز الغير مؤهل.
- ب- الجهد: هي تلك الطاقة المبذولة والوقت اللازم للوصول إلى هدف معين، فالقدرة وحدها ليست كافية لتحقيق الأهداف المرسومة، مما ينبغي وجود جهد مبذول من طرف العاملين.
- ت- الرغبة: انعدام الرغبة يؤدي إلى انعدام فرص لتحقيق النجاح، فعدم وجود الرغبة يقلل من فرص النجاح في أداء العمل.

المطلب الرابع: نظريات وأسس منح الحوافز:

أولاً: نظريات الحوافز:

1- النظرية الكلاسيكية: "f,Taylor"⁴:

عبارة عن نظرية لمدرسة الإدارة العلمية التي تعمل على زيادة الإنتاج في زمن قصير بأقل جهد مع تجاهل آدمية الفرد ومن أسسها:

أ- تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى إيجاد معايير دقيقة لتنفيذ والقيام بالعمل في زمن وجهد محدودين وذلك عن طريق استخدام ودراسة الحركة والوقت في تحديد مستويات العمل.

¹ - جاد الله محمود فواد، "أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين"، مجلة التنمية الإدارية، العدد 56، 1997، ص: 55.

² - أحمد عادل راشد، "مذكرات في إدارة الأفراد"، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 1981، ص: 306.

³ - هيثم العاني، "الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت"، كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص: 16.

⁴ - كامل بدير "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي" مرجع سابق، ص: 103.

ب- الحوافز النقدية وتطبيقها يؤدي إلى الزيادة في الإنتاج، فهي أساس تحفيز الأفراد وزيادة الانتاج والأداء، وكما أثبت تايلور أن كل زيادة في الأجر يصحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أجر وهكذا، وهذه الحوافز المادية لا تمنح إلا للفرد الذي يصل إلى مستويات مطلوبة في الإنتاج، والفرد الذي لا يبلغ مستوى الإنتاج المطلوب تقوم الإدارة بتدريبه أو نقله أو فصله. إذا في هذه النظرية حقق "تايلور" نجاحا في دراسة الحركة والوقت وعلاقتها بزيادة الإنتاجية وتصميم الآلات ولكنه أهمل العنصر البشري واعتبره آلة وركز على الحافز المادي وأهمل الحافز المعنوي.

2- نظرية العلاقات الإنسانية: "Elton Mayo":¹

جاءت هته النظرية كرد فعل على سابقتها وهي النظرية الكلاسيكية. إذ وجهت نظرية العلاقات الإنسانية اهتمامها بالعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل داخل المنظمة. فقد تمت الحادثة والتي تعرف بتجربة "الهاوثورن"، حيث تم في هذا المصنع عزل مجموعة من النساء ووضعهم في الغرفة الخاصة بالإنتاج لكن بظروف عمل ممتازة كتقديم وجبات غذائية مجانية وساعات عمل أقل وفترات راحة أكثر وكذلك العمل في جماعة، إضافة إلى كل هذا التغيير بين الحين والآخر لنظام الحوافز المالية وكذلك في نظام الإدارة لوحظ أن الإنتاجية زادت بفعل هته التغييرات والظروف، وبالرغم من تقليل الإضاءة والزيادة في درجة الحرارة، وبهذا استنتج الباحثون أن طريقة إدارة العاملين والروح الاجتماعية بين الموظفين وكونهم أكثر تفهما هي التي زادت من إنتاجيتهم.

3- نظرية X وY لدوجلاس ماكجورج: "McGregor Douglas":²

لقد وضع هذا الأخير وهو أمريكي الأصل نمطين مثاليين حول مفهوم الإنسان وسلوكه، النمط الأول وصفه بنظرية (X) والنمط الثاني أطلق عليه وصف (Y):

أ- نظرية (X): وهي عبارة عن نظرية تقليدية للعامل، فمن بين مسلماتها أن الإدارة تقوم بالجمع والتنسيق ما بين الآلة والعامل، والموارد والجهود البشرية وهذا ما يؤدي بها إلى تحقيق أهدافها.

¹ - مروان أحمد الحلبي، "أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات والمنشآت -دراسة ميدانية ونظرية وتحليلية-"، رسالة ماجستير إدارة الأعمال تخصص موارد بشرية، المملكة العربية السعودية، 2014، ص: 81.

² - مصطفى نجيب شاويش، "إدارة الموارد البشرية"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 1996، ص: 50-51.

ومن بين افتراضات هته النظرية ما يلي :

- ✓ الإنسان بطبيعته كسول ولا يحب العمل.
- ✓ لا يريد الإنسان تحمل المسؤولية.
- ✓ يبحث دائما عن من يقدم له المساعدة ويوجهه ويشرح له عمله.
- ✓ من بين الوسائل والأساليب التي تدفع بالفرد للعمل هي العقاب أو التهديد، فهنا الفرد يقوم بعمله خوفا من العقاب وليس حبا في العمل.

- ✓ شدة الرقابة ودقتها ضرورية للإنسان لكي يعمل.
 - ✓ من أهم حوافز العمل الأجر والمزايا المادية.
- ب- نظرية (y): هذه النظرية مخالفة تماما لافتراضات النظرية السابقة (x) ومن افتراضاتها المفسرة لبعض مظاهر السلوك الإنساني التالي:

- ✓ الجهد العقلي والجسمي المبذول من طرف العامل هو عبارة عن شيء طبيعي.
- ✓ التهديد بالعقاب والرقابة الخارجية لا يعتبران الوسيلة الوحيدة الدافعة لبذل جهد من طرف العمال من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ العامل يحب المسؤولية ويقبل بها ويبحث عنها.
- ✓ الاستفادة من الطاقات الكامنة للعنصر البشري بصفة جزئية.
- ✓ الفرد يعمل للحصول على حوافز أو مكافآت حتى برضا وتشبع حاجاته وتحقق ذاته.

وفيما يأتي جدول نستعرض فيه أهم وأبرز ما بنيت عليه النظريتين:

جدول (01-1): يمثل أبرز ما بنيت عليه نظريتي (x&y):

نظرية (y)	نظرية (x)
<ul style="list-style-type: none"> • يجب الفرد العمل. • ممارسة الرقابة الذاتية. • يسعى الفرد لتحمل المسؤولية. • يجب الذاتية في التوجيه. • طموحات عالية ودوافع للإنجاز والابتكار. • أساس اندفاعه للعمل هو الحوافز المعنوية. • يسعى ويجتهد في الإثراء الوظيفي. 	<ul style="list-style-type: none"> • يكره الفرد العمل. • ضرورة الرقابة. • يتجنب الفرد المسؤولية. • يفضل التوجيه عن طريق الآخرين. • لديه طموح قليل. • يندفع للعمل نتيجة الحوافز المادية أو الاقتصادية. • يجب التخصص في الوظيفة.

المصدر: من إعداد الباحثة.

4- نظرية "ماسلو":¹

ويقول بأنه لإشباع الحاجات وحب أن ترتب بشكل تصاعدي ومن افتراضات نظريته ما يلي:

أ- إذا أشبعت حاجة فإنها لا تعود دافعا للسلوك.

ب- إن في كل إنسان شبكة حاجات معقدة مترابطة.

ت- الحاجات الموجودة في أسفل الهرم وحب أن تشبع أولا قبل أن تؤثر في الحاجات الموجودة أعلى الهرم في السلوك

الإنساني.

ث- الطرق التي تشبع الحاجات العليا تفوق في عددها الطرق التي تشبع الحاجات الدنيا.

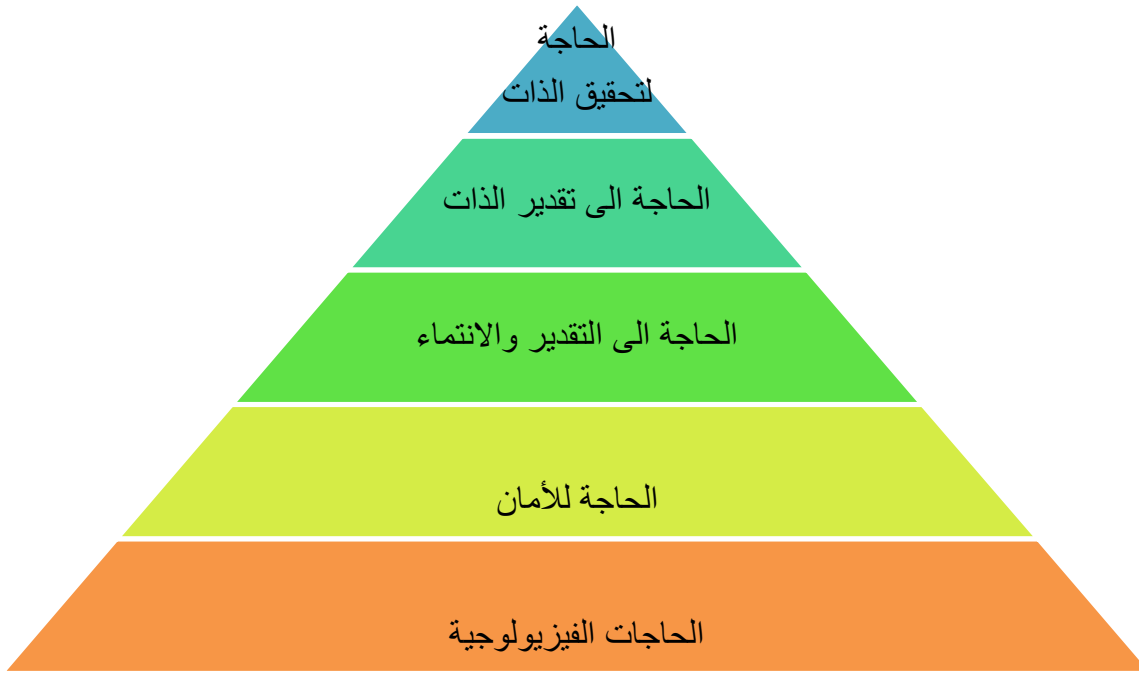
والحاجات الخمس المتدرجة التي رتبها "ماسلو" في هرمه هي كالتالي:

¹ - عبد البارئ إبراهيم ذرة زهير، نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)" ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص: 390-391.

- (1) الحاجات الفسيولوجية: وتمثل في الأكل والشرب والهواء.
- (2) الحاجة للأمان: وتمثل في الحاجة إلى الإحساس بالأمان والاطمئنان والاستقرار.
- (3) الحاجة إلى الانتماء: وهي أن يكون للإنسان أصدقاء ومحوباً من طرف الآخرين.
- (4) الحاجة إلى تقدير الذات: وتكون بشعور الفرد بأهمية ذاته وبالإنجاز الذي يقوم به.
- (5) الحاجة إلى تحقيق الذات: وهي استفادة الإنسان من طاقاته وقدراته ومواهبه وأن يحقق ذاته وأن يكون لنفسه مجالاً للإبداع والتجديد في كثير من أعماله.

والشكل التالي يبين هرم تدرج الحاجات كما وضعه "ماسلو":

شكل(02-1): يبين شكل هرم "ماسلو":



المصدر: عبد البارئ إبراهيم ذرة زهير، نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحنى نظمي)"، دار وائل للنشر، الطبعة

الأولى، الأردن، 2008، ص: 391.

وبالرغم من تعرض هذه النظرية للانتقادات إلا أنها تبقى بسيطة لتحديد الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني.

5- نظرية "الدفر" (ثلاثية الحاجات) "Existence and Relatedness and Growth:ERG":¹

اقترح "الدفر" تعديلا على نظرية "ماسلو" للحاجات وذلك بمحاولة تبسيطها وإعادة تصنيف وجمع الحاجات الخمس وضغطها في ثلاث من الحاجات وهي كالتالي:

أ- حاجات البقاء: والتي تمثل الاحتياجات الفيزيولوجية واحتياجات الأمان في نظرية "ماسلو" أو ما يسمى بالحاجات الدنيا التي يتم إشباعها عن طريق الغذاء والماء والأجور.

ب- حاجات الانتماء: أي هي الحاجة لإقامة علاقات مرضية مع الآخرين، وهي تتماشى واحتياجات الانتماء في نظرية "ماسلو" نقصد (الحاجات الاجتماعية).

ت- حاجات أو احتياجات النمو: وتعني الرغبة في زيادة الكفاءة وتطوير القدرات الشخصية، وهي تترادف لاحتياجات التقدير وتحقيق الذات في نظرية "ماسلو"، أو بمعنى آخر هو أن الفرد يحتاج الشعور بتحقيق إنجازاته والنمو الشخصي والحصول على التقدير.

إذا فهذه النظرية اختلفت عن سابقتها نقصد نظرية الحاجات "ماسلو" وذلك بتقليصها لعدد الحاجات أو دمجها وكذلك بعدم إتباعه الضرورة التسلسل الهرمي ذلك أن الفرد يمكن أن يلي أو يشبع أكثر من حاجة في آن واحد وبدون تسلسل، فالإنسان قد يحفز بجوانب تحقيق الذات بالرغم من ضعف تحقيق أو عدم إشباع للحاجات الفيزيولوجية.

¹ - شيعي عائشة، " التحفيز والمردودية في المؤسسة-دراسة حالة مؤسستي (SEROR يتلمسان و c i s لاسميت بسعيدة)" مذكرة تخرج لنيل درجة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2010-2011، ص: 37-38.

كمحاولة منا لتوضيح وتبسيط لما سبق ل طرح من النظريتين السابقتين نوجزهما في الشكل المبين أدناه:

شكل(03-1): تبسيط وتوضيح مقارنة لنظري (ماسلو وألدفر):



المصدر: من إعداد الباحثة

6- نظرية العاملين "هزنبوغ":

تعتبر من النظريات التي لاقت رواجاً في الفكر الإداري من قبل الباحثين، كما لعبت دوراً كبيراً في الفكر الإداري الخاص بالتحفيز، حيث توصل الباحث "فريدريك هزنبوغ وزملاؤه" إلى أن كل إنسان مجموعتين مختلفتين من الحاجات الإنسانية، ويؤثران على سلوك الفرد بطريقة متباينة وهما عبارة عن عوامل تحفيز تأتي على ذكرهما:

أ- عوامل محفزة للدافعية: إذا توفرت هته العوامل تؤدي إلى دافعية قوية ودرجة عالية من الرضا، ولكن عدم توفرها لا يؤدي بالضبط إلى عدم الرضا لدى العامل. ومن أهم هته العوامل:¹

✓ الانجاز في العمل

✓ إمكانية النمو والتطور الشخصي.

✓ الاعتراف بالإنجاز.

✓ طبيعة العمل نفسه ومستواه.

فهذه العوامل تعمل على زيادة نشاط العاملين وتحقيق أداء جيد. والتركيز على تصميم الأعمال يزيد من شدة نجاح التحفيز.

¹-صلاح الدين عبد الباقي، " مبادئ السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 123.

ب- عوامل الصيانة الوقائية: إن عدم توفر وجود هذه العوامل في بيئة العمل يولد نوعاً من الاستياء وعدم الرضا لدى الفرد، وتوفرها لا يؤدي بالضرورة إلى التحفيز لكونها ضرورية لضمان أدنى إشباع لحاجات فقط. ونوجزها فيما يلي:¹

- ✓ سياسة المؤسسة وإدارتها.
- ✓ العلاقة مع المرؤوسين.
- ✓ ظروف العمل.
- ✓ العلاقات مع الزملاء.
- ✓ الحياة الشخصية.
- ✓ الاستقرار في العمل.
- ✓ العلاقات التبادلية مع المشرف.
- ✓ الإشراف الفني.
- ✓ الراتب.
- ✓ المركز والمكانة.

فأهمية هذه العوامل تظهر في منع عدم الرضا وليس بتحقيقه.

في الشكل أدناه سنحاول أن نستعرض العوامل المحفزة المؤدية للرضا الوظيفي والأخرى الصحية التي في حالة فقدانها أو عجزها تسبب عدم الرضا الوظيفي وتمنعه:

¹-حسين حريم، "السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، ص:250.

شكل(04-1): العوامل الصحية والأخرى المحفزة وتأثيرهما في الرضا الوظيفي:



المصدر: من إعداد الباحثة

7- نظرية الحاجات المكتسبة"لماكيلاند"McClelland :

حدد "ماكيلاند" ثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر على التحفيز وهي:(الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى القوة).¹

أ- الحاجة إلى الإنجاز: أن يكون للفرد الرغبة في التفوق والنجاح في العمل الذي يقوم به، والدافع للإنجاز يمكن تحديده عن طريق الفرق بين مستوى طموح الفرد ومستوى أدائه الفعلي، فكلما ازدادت المسافة بين مستوى الطموح ومستوى الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار أن لا تكون المسافة كبيرة جدا، فكلما ارتفع الدافع للإنجاز والعكس صحيح أي انخفاض المسافة بين المستويين تؤدي في انخفاض مستوى دافع الإنجاز.

ب- الحاجة إلى الانتماء: كون الفرد جزء من الوحدة الاجتماعية أو الناس هذا ما يؤدي به للشعور بالحاجة إلى الانتماء. وأن يكون مقبولا كفرد من المجموعة يتفهمون معه المودة والاهتمام والرعاية والاحترام.فنبذ الآخرين أو مجموعة من الأفراد فردا ما

¹-وهية ليازيد، "فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة-دراسة ميدانية(المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان)" ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، تلمسان، 2013-2014، ص: 32-34.

فذاك يولد لديه الإحباط وعدم الراحة النفسية، بينما يقبل الآخرون له واحتواءه يولد لديه الراحة ويمده هذا بالإلهام ويكون مصدرا لإشباع حاجته للانتماء.

فالفرد الذي يتصف بقوة للحاجة للانتماء أكثر منه من غيره وجب على المدير أو القائد في المنظمة أن يقوم ب:

✓ تركه يعمل في جماعات مع الآخرين.

✓ تقديم الفرصة له في اختياره لزملائه للعمل في مجموعات.

✓ الاهتمام به ولفت الانتباه لأمواره الشخصية.

✓ بناء علاقة شخصية قوية معه لإثارة الدافع لديه.

ت- **الدافع إلى القوة:** سيطرة الفرد على ما يدور حوله من أحداث وأشياء وأشخاص يعتبر بمثابة مصدر لدافع للقوة لديه، فيعمل الفرد على التأثير في توجيه الأمور هذا من جهة، ولكن انعدام تأثيره يشعره بالإحباط وللأفراد الذين يتصفون بارتفاع الدافع إلى القوة خصائص نوجزها فيما يلي:

✓ حافظ الحصول على السلطة ومراكز النفوذ يعتبر الدافع الأساسي للسلوك.

✓ إدراك الأفراد لتحقيق النفوذ والسيطرة على الآخرين يحقق لهم الإشباع والرضا.

✓ يتم اختيار الأفراد الذين يستطيعون السيطرة ولديهم القوة لتحقيق التأثير في تكوين جماعات العمل.

ففهم هذه الحاجات الثلاث وإدراكها مهم جدا للإدارة حتى تستطيع تنظيم أفرادها وأعمالها بطريقة جيدة، لأن المنظمة بدورها تعتبر مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق أهداف مختلفة، وإدراك هذه الحاجات المتعلقة بالأفراد والعمل بما تشكل عاملا مساعدا في تحفيز الأفراد لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

وقد طرحت هذه النظرية مجموعة من الافتراضات نعددها في نقاط ثلاث:¹

✓ الأفراد الذين يهتمون بممارسة التأثير والسيطرة والتحكم في الآخرين ويسعون للبحث عن مراكز قيادية هم بحاجة ماسة للشعور بالقوة.

¹ - محمد الصبري، " السلوك الإداري-العلاقات الإنسانية " ، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 266.

✓ الاهتمام بالمحافظة على العلاقات الاجتماعية والاستعداد لمساعدة الآخرين والبحث عن الحب والصدقة وإرضاء الآخرين، يترك مجالاً واسعاً للفرد للشعور بحاجة كبيرة للاندماج.

✓ الرغبة في التفوق والخوف من الفشل واتباع أساليب متعددة تعمل على تحليل المخاطر وتقييم المشاكل يؤدي بشعور الأفراد للحاجة إلى الانجاز.

8- نظرية العدالة "Adams":¹

تنطلق هذه النظرية من فرضيتين أساسيتين:

أ- تعتبر العلاقات الاجتماعية مع الآخرين عملية تبادلية لما تعود عليهم من عوائد معينة لقاء ما يقدمونه من خدمات أو جرّاء ما يبذلونه من جهد.

ب- مقارنة عوائد الناس بعوائد الآخرين.

فهذه النظرية أساسها هو العدل في العمل والتقليل من الظلم، فالعمال يقارنون جهودهم وعوائدهم من جهة وجهود وعوائد الآخرين العاملين في نفس ظروف العمل من جهة أخرى. وتشمل أربعة مفاهيم أساسية هي:

أ- الإنسان: ويقصد به الفرد الذي تصيبه عدالة النظام.

ب- المرجع المقارن: (المجموعة) وهو عبارة عن فرد واحد أو مجموعة من الأفراد يقومون بنفس المهام التي يقوم بها الفرد في المنظمة المراد تطبيق عدالة النظام عليه، أو قد يكونون زملاء في المهنة الذين ويقارن الإنسان نفسه بهم.

ت- المدخلات: وهي عبارة عن خصائص ذاتية يحملها الفرد إلى العمل سواء كانت وراثية كالعمر والجنس أو مكتسبة كالخبرة.

ث- المخرجات: وهي العناصر التي تمنح للفرد مقابل عمله كالراتب، والترقية.

فيقوم الفرد بمقارنة نسبة مدخلاته إلى مخرجاته مع نسبة مدخلات ومخرجات الآخرين الذين يقارن نفسه بهم، فإدراكه أن هذه النسب غير متساوية يشعره بالظلم، ولكي يقوم بالتخفيف عنه يلجأ لأحد البدائل التالية:

¹ - عبد البارئ إبراهيم ذرة زهير، نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحنى نظمي)"، مرجع سابق، ص: 401-402

✓ التغيير في طريقة التصرف والتقليل من الجهد والتفريط في نوعية المنتج.

✓ تغيير المرجع المقارن.

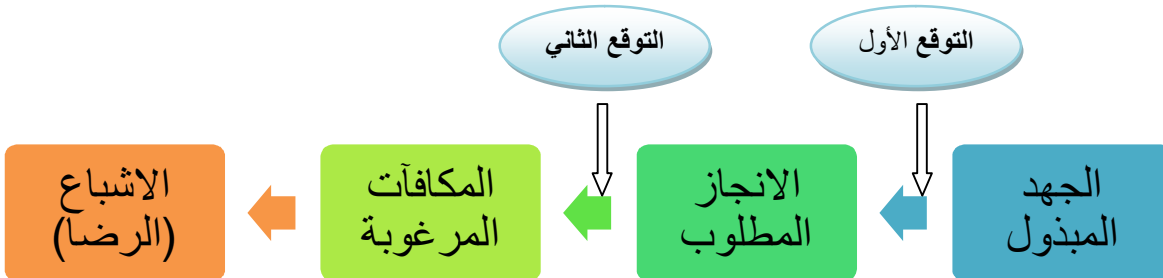
✓ ترك الوظيفة.

إذن ففي هذه النظرية حافزية الأفراد تزيد أو تنقص أو تضعف بالمقارنة مع أوضاع الآخرين، فالشعور بالعدالة يؤدي إلى مستوى رضا ودافعية أكبر وأداء عال، بينما الشعور بالظلم ينتج عنه إما تخفيض للإنتاجية أو استقالة طوعية من العمل وفي أحيان أخرى قد يريد من الإنتاجية وهذا ما يفعله المجتمع الياباني.

9- نظرية التوقع "الفروم Vroom":

تعتبر هذه النظرة من النظريات المؤثرة في الوقت الحاضر كونها تبرز مدى تأثر السلوك الإنساني بدرجة ومستوى توقعات الفرد جراء عمله . وهذا الشكل يلخص فحو النظرية:

شكل (1-05): مراحل نظرية التوقع لـ "Vroom":¹



المصدر: ليلى غضبان، " الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية -"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير، باتنة،

2009-2010، ص: 20-21.

يشير الشكل الذي سبق إلى وجود نوعين من التوقع فيما يأتي شرح لهما:

¹ -ليلى غضبان، " الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية -"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير علوم التسيير، باتنة، 2009-2010، ص: 20-21.

أ- التوقع الأول: يتمثل في قناعة الفرد واعتقاده بأن قيامه بمجهود معين سيؤدي حتما إلى نتيجة، فمثلا الفرد الذي يعتقد أنه عامل جيد وقادر على الانجاز إذا كانت هناك محاولات، فهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والانجاز.

ب- التوقع الثاني: ويتمثل في محصلة عملية الانجاز، فمثلا تحقيق الفرد لإنجاز ما يجعل منه دائما يتساءل هل تمنح له مكافآت نتيجة هذا الانجاز أم لا؟، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الانجاز والمكافأة المتوقعة.

فيرى "فروم" أن قناعة الفرد ورضاه يؤدي إلى استمرارية الأداء وفعالية الدافع، ومن بين الجوانب التي سلط عليها الضوء والتي تساعد على بلوغ الرضا ذكر:

✓ منح العاملين مكافآت، (مادية ومعنوية) لأنها عبارة عن عناصر أساسية في العمل، وتحسين وتهيئة الجو الملائم للعمل وكذلك لما ينتج عنه من أمانوطمأنينة.

✓ وجود علاقة ترابط بين مستويات الأداء وحجم التعويض والمكافآت وكذلك على المنظمة توضيح هذه النقطة لتضمن استمرارية وتشجيع العاملين للعطاء بصيغة دائمة مستمرة.

10- نظرية التعزيز "لسكرينر Skinner":

عمد "سكرينر" إلى تعديل السلوك التنظيمي والذي يركز أساسا على مبدئين:¹

أ- سلك الطرق التي تؤدي إلى تحقيق المكاسب الشخصية.

ب- التحكم بالمكاسب والمكافآت يسهل من تشكيل وتحديد السلوك الإنساني.

ولكي ينجح هذا الأسلوب وجب على المدير اتباع خطوات هي:

✓ الدقة في الانجاز المطلوب الوصول إليه.

✓ إبراز المكافآت التي من شأنها تعزيز الوصول للإنجاز المطلوب وربطها بنتائج السلوك المطلوب مباشرة.

✓ إقامة واختيار التعزيز.

¹ - سنان المرسي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004، ص: 246-247.

كذلك يمكن تعداد أربعة أنواع للتعزيز وهي:¹

- أ- **التعزيز الإيجابي:** يرى "سكينر" أن المكافآت تؤدي مباشرة إلى إثارة السلوك الإيجابي عند الأفراد، فتطبيق التعزيز الإيجابي يزيد من حدة الاستجابة أو القيام بسلوك معين واحتمال تكرار نمط السلوك المعين من قبل الفرد.
- ب- **التعزيز السلبي:** يستخدم هذا النوع من قبل المدراء لتقوية سلوك مطلوب كما هو الحال مع التعزيز الإيجابي، وعندما يمنع نوع معين من أنواع التعزيز حدوث شيء غير مرغوب فيه يطلق عليه مصطلح "تعلم التجنب".
- ت- **العقاب:** يستخدم العقاب للتقليل والحد من السلوك الغير مرغوب فيه وعدم تكراره.
- ث- **الإهماء أو التوقف:** يستخدم الإهماء أو التوقف كأسلوب للتعزيز للتقليل من إزالة السلوك الغير مرغوب فيه، فهو حجب التعزيز الإيجابي عند استجابة أو سلوك كان مقبولاً في السابق، وعدم التعزيز لفترة يؤدي لاختفاء الاستجابة (إلغاء المكافآت الإيجابية).

والهدف من هته الأنواع الأربع هو تعديل سلوك الفرد لأنه يعود بالفائدة على المؤسسة، وينتج عنه أيضا تكثيف للسلوك المرغوب أو إضعاف قوة السلوك الغير مطلوب، معتمدا في ذلك على حاجات المؤسسة والسلوك السائد لدى الأفراد فيها. ووجهت مجموعة من الانتقادات لهذه النظرية نوجز أهمها فيما يلي:²

- ✓ اهتمامها بعوامل البيئة الخارجية كالمكافآت وإهمال الجوانب الداخلية مثل دوافع الانجاز.
- ✓ لا يفسر التدعيم الاختلالات الموجودة في دافعية الفرد، فهذه النظرية أهملت دور الأهداف وكذلك عدم وجود عدالة في المكافآت والتوقعات في التأثير على دافعية الفرد.

11- نظرية وضع الهدف:³

قام بتطوير هذه النظرية "Edwin Lock" والذي افترض على أن سعي الفرد نحو تحقيق أهداف المنظمة ووضعها بشكل سليم وإدارتها بفعالية، ينصب عنه تحفيز لدى العاملين. ومحتوى هذه النظرية هو أن صعوبة الهدف هي التي تثير التحدي

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، " مبادئ السلوك التنظيمي "، مرجع سابق، ص: 147-148.

² - راوية حسن، " السلوك في المنظمات " ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 136.

³ - صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة والأعمال" ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص: 468.

والمنافسة وبذل جهد أكبر، فكلما كانت نسبة قبول الفرد للهدف واقتناعه بمعايير الأداء الموضوعة مرتفعة كلما زادت نسبة تنفيذه وبذل الجهد اللازم له.

ويتأثر الأداء الناتج عن انجاز الهدف بمدى دعم المنظمة لقدرات وجهود الأفراد العاملين بها.

12- نظرية Z "ويليام أوتشي":¹

هته النظرية متممة لنظرية "y" وذلك لما تحتويه من أفكار جديدة لزيادة الإنتاج وذلك من خلال الاهتمام بالمناخ التنظيمي والاعتماد على تكوين فرق عمل متجانسة وثقة متبادلة بين الإدارة وعمالها، ولقد وصل "أوتشي" إلى ثلاثة نقاط رئيسية وهي:

أ- الثقة: المنظمات اليابانية التجارية تعتمد في تعاملاتها على خلق جو الثقة فيما بين العاملين.

ب- المهارة: الدقة والتهذيب وحدة الذهن صفات تتسم بها الإدارة اليابانية وهذه الصفات لا تتم إلا عن طريق اكتساب الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة المدى في الوظيفة.

ت- الألفة والمودة: وما يترتب عنها من اهتمام ودعم للآخرين والعيش في أمن وسلامة، وإقامة علاقات اجتماعية.

ومن مبادئ الإدارة اليابانية أيضا:

أ- الوظيفة مدى الحياة: يعتبر هذا المبدأ من أهم الخصائص التي تميز المنظمات اليابانية، والذي يعكس تأثيرها على نواحي العمل المختلفة.

ب- التقييم والترقية البطيئة: تتم الترقية بالمنظمات اليابانية كل عشر سنوات.

ت- عدم التخصص في المهنة: الموظف في المنظمات اليابانية يمارس أكثر من مهنة لاكتساب الخبرة من جهة والاستفادة منه في جميع أجزاء المنظمة من جهة أخرى.

ث- عملية المراقبة ضمنية: تمارس المراقبة بشكل منتظم ومرن في آن واحد، وهذا الذي يجعل المراقبة تتسم بالضمنية.

ج- قرارات عمل جماعية: وذلك بإشراك كل من يتأثر بالقرار مهما كانت طبيعته.

¹-عمار بوحوش، "نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين"، دار الغرب الإسلامي، الطبعة الأولى، لبنان، 2006، ص: 45.

ثانيا: أسس منح الحوافز:

قبل القيام بمنح الحوافز لابد من تحديد عدة أسس نذكر منها:¹

- 1- الأداء: حيث يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي ويعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، الجودة أو في وقت العمل أو وفر في التكاليف. ويعبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو النتائج النهائية للعمل أهم المعايير على الإطلاق التي يحسب وتمنح على أساسها الحوافز.
- 2- الجهود: من الصعب قياس نتائج العمل لأنها غير ملموسة إذ يعتبر معيار اقل موضوعية من الأداء، بحيث الجهود المبذول من العامل يؤدي إلى إنجاز العمل كما هو مطلوب دائما.
- 3- الأقدمية: وهو المعيار الشائع في الاستخدام ويؤخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى ولاء وانتمائه الذي يجب مكافأة شكلهما.
- 4- المهارة: بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى وبراءات... الخ
- 5- تحقيق الأهداف: ويصنف هذا المعيار على أنه من المعايير الأكثر استخداما في المنظمات الحديثة، التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المحددة المسطرة سابقا.²

المبحث الثاني: نظام الحوافز وشروط نجاحه:

إن معظم مشكلات المنظمات اليوم خاصة من البلدان النامية، يتعلق في كيفية تعاملها مع العنصر البشري وذلك لعدم معرفة تسيير وبناء نظام جيد للحوافز والذي يعمل على تشجيعهم على بذل أقصى جهد من جهة، وإشباع رغباتهم من جهة أخرى. ومن هذا المنطلق سنحاول التطرق في مبحثنا هذا إلى التعريف بنظام الحوافز وذكر لخصائصه وشروط نجاحه.

¹ - أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص: 247.

² - حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص: 155.

المطلب الأول: تعريف نظام الحوافز وخصائصه:

أولاً: تعريف نظام الحوافز: عرف على أنه عبارة عن مجموعة من الخطط في دفع الأجر، والتي تربط دفع الأجر سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة بإنتاجية العاملين من جهة أو بأرباح المنظمة من جهة أخرى.

ثانياً: خصائص نظام الحوافز: من خصائص نظام الحوافز نعدد الآتي:

أ- ترغيب وتدعيم قدرات العاملين لتحقيق النتائج المرغوبة بالإضافة إلى دمج مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وإيجاد حلول لبعض المشاكل المتعلقة برضا العاملين.¹

ومن خصائصه كذلك:²

ب- أن يكون تطبيق نظام الحوافز موضوعياً وواضحاً مفهوماً يسهل حسابه من قبل العاملين.

ت- تعمل الإدارة الجيدة على تحديد السلوك اللازم للحصول على الحوافز بأكثر وضوح، وهي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها والتي تتسم بالفورية حتى يشعر الفرد بنتائج جهده وأخطائه.

ث- من الضروري وجود نظام الحوافز الايجابية لأنها تشجع لبذل مزيد من الجهد والإخلاص، والتميز في الأداء والابتكار من جهة، ومن جهة أخرى وجود نظام للحوافز السلبية يعمل على تحقيق التوازن في عملية التحفيز.

ج- نظام الحوافز يحقق عائداً أكبر أو مساوياً مقارنة بما تتكلف المنظمة نظير دفع للأجر.

ح- معرفة وعلم جميع العاملين في المنظمة بالحوافز الذي منح للعامل أو لمجموعة من العاملين بمختلف أنواعه حتى ينتج عنه تحفيز للعمال لبذل جهد أكبر أو للامتناع عن سلوك معين.

خ- يمكن نظام الحوافز ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وذلك عن طريق ربط الحافز بالأداء.

¹-صالح علي عودة الهلالات، " الإدارة الفعالة للموارد البشرية " ، مرجع سابق، ص: 306.

²- حسونة فيصل " إدارة الموارد البشرية" مرجع سابق ، ص: 92.

المطلب الثاني: شروط نجاح نظام الحوافز:

لا بد من توفر جملة من الشروط في نظام الحوافز ليكون ذا فعالية وفيما يأتي تعداد لها:

- 1- دراسة احتياجات ودوافع الأفراد: يتوجب على المنظمة التعرف على دوافع الأفراد بالعمل وأولوياتهم، ومعرفة احتياجات كل فرد.¹
- 2- الاستخدام المتقطع لنظام الحوافز: وهو أكثر فعالية من التحفيز المستمر، للحفاظ على السلوك الإيجابي، فمنح الحوافز بشكل مستمر يصبح بمثابة حق يجب منحه.²
- 3- استمرارية المعلومات المرتدة: معرفة المعلومات وتوفرها بأكملها عن الأداء بطريقة منتظمة ترفع من معنويات العاملين، وتعمل على تعديل سلوكهم.³
- 4- بساطة ووضوح نظام التحفيز: وهذا يعني أن يكون النظام واضحاً ومفهوماً، وذلك في بنوده وصاغته وحساباته.⁴
- 5- شمولية التحفيز: من الضروري أن يشمل نظام الحوافز جميع الجهود المبذولة من طرف الأفراد، وكذلك الجهود الإضافية مهما صغر شأنها، لأن كل تحسين مهما قل يعتبر تقدم في الاتجاه المرغوب والصاب.⁵
- 6- عدالة النظام: من الواجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم، بينما عدم تناسب هذا الأخير يؤدي إلى عدم تحقيق العدالة مما يؤثر على الفرد وشعوره بالاستياء.⁶
- 7- مرونة النظام: ويقصد به أن يكون نظام التحفيز يتغير وحسب تطور أوضاع العاملين ورغباتهم ودوافعهم، وكذلك حسب ظروف المنظمة والظروف المحيطة بها.⁷
- 8- تبعية وتناسب الحوافز للأداء: لكي يشعر الفرد بالرضا على الحوافز وجب أن تكون تابعة موصولة مباشرة بالعمل، وتتناسب وتتوافق مع جهودهم، فهذا التناسق بين الحافز والأداء يؤدي إلى تفاوت العاملين في حوافزهم حسب عملهم.⁸

¹ - جمال الدين المرسي، " الإدارة الاستراتيجية " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003، ص: 481.

² - جمال الدين المرسي، " الإدارة الاستراتيجية " ، مرجع سابق، ص: 482.

³ - جمال الدين المرسي، " الإدارة الاستراتيجية " ، مرجع سابق، ص: 483.

⁴ - أحمد ماهر، " السلوك التنظيمي (مدخل بناء مهارات) " ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 1998، ص: 253.

⁵ - أحمد ماهر، " إدارة الموارد البشرية " ، مرجع سابق، ص: 230.

⁶ - أحمد ماهر، " إدارة الموارد البشرية " ، مرجع سابق، ص: 25.

⁷ - أحمد ماهر، " إدارة الموارد البشرية " ، مرجع سابق، ص: 28.

⁸ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل) " ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص: 416.

- 9- وعي الأفراد بنظام الحوافز وإمكانية تحقيقه: ينبغي على العمال معرفة وإدراك أسباب تحفيزهم، وكذلك مراعاة قصر المدة ما بين الأداء المنجز من طرف الفرد وحصوله على الحافز. وعليه فمن الواجب أن يتبع الحافز الأداء بسرعة دون تأجيل أو تأخير.¹
- 10- تميز النظام: تصميم نظام الحوافز يكون على حسب أنواع العاملين الموجودين في المنظمة وأنواع الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.²
- 11- توقيت ملائم: معرفة اختيار الوقت الملائم والشخص المناسب الذي يمنح هذا الحافز.³
- 12- الثبات والاستمرار والاستقرار: يتحتم أن يكون النظام ثابتاً أو بمعنى آخر يكون من الضروري أن يكافئ المشرف جميع العاملين لنفس السلوك، سواء كانت أداؤه أو مجهوده. أي تقديم حوافز على نفس التصرفات.⁴ بينما تغيير الإدارة لأسلوبها وسياساتها وسياساتها يؤدي إلى عدم الاستقرار مما ينجم عنه عدم تحفيز للأفراد. وبالتالي ضمان ثبات واستقرار الحوافز يخلق الشعور بالطمأنينة لدى الأفراد.⁵

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز:⁶

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر على نظام الحوافز وهي كالتالي:

أولاً : على مستوى الدولة: ونعدد مجموعة من الأسباب:

- 1- سياسة الدولة الاقتصادية: وتظهر غالباً في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها، وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يعمل على معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.

1- كامل بدير " إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي" مرجع سابق، ص: 111.

2- كامل بدير " إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي" مرجع سابق ، ص: 111.

3- عبد المعطي محمد عساف، " السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة" ، دار زهران، عمان، 1999 ص: 88.

4- حافظ حجازي محمد، " إدارة الموارد البشرية " ، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص: 214.

5- مهدي لحسن زويلف، " إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية " ، مرجع سابق، ص: 278.

6- توفيق ميرفت إبراهيم عوض الله، " أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين " ، مذكرة ماجستير قسم الإدارة والاقتصاد، تخصص إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية بالدانمارك، 2011-2012، ص: 64-65.

2- القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد: والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم، والأولويات في ذلك، فكل مجتمع تحكمه عادات وقيم تحدد نظرة أفرادها للمنافع وكذلك السبل الموصلة إلى تحقيقها، وبالتالي يتحدد نظام الحوافز الذي يتناسب مع هته المعطيات.

ثانيا: على مستوى المنظمة: يتأثر نظام الإدارة بالمنظمة بالعوامل التالية:

- 1- نوع الجهاز الإداري وإمكانياته وتنظيمه، وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب.
- 2- اقتصاديات المؤسسة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني، أي انه كلما زادت فعالية اقتصاد ما زادت فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمنظمة.
- 3- نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي، وينتج عنه انسجام رؤية العامل مع رؤية المنظمة، فوجب أن يكون الفرد واعيا بالدور المنوط به وأن لا يتناقض مع حدود المنظمة في تطلعاته.
- 4- الأسلوب أو النمط الإشرافي، حيث يؤثر هذا الأخير في عملية التحفيز وكلما كان أسلوب القيادة فعالا كلما كان التأثير في سلوك العاملين اكبر.
- 5- الاتصال المباشر وما يحققه من تفاعل بين القائد ومرؤوسيه، ولا يمكن وجوده إن لم يتوفر على نظام مناسب من الاتصالات.

6- ظروف العمل وطبيعتها فكلما كانت مريحة كلما حفّزت العاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والأداء.

7- الجوانب التنظيمية، حيث تعمل الجوانب التنظيمية في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية للفرد.

المطلب الرابع: السياسات التحفيزية الجديدة في المنظمات الاقتصادية الجزائرية:

إن المنظمات تتبع في تحفيز عمالها على سياسات تؤثر على أداءهم نعدد أهمها فيما يلي:

- 1- الأجور: عبارة عن مجمل المنافع الاقتصادية والاجتماعية والسيكولوجية التي يستفيد منها الفرد، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، مدفوعة للفرد بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر مقابل أداءه لعمله.¹

¹ - حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص: 139.

- 2- الترقية: تعرف على أنها تقل الموظف أو العامل من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي اعلي، وقد تكون من وظيفة لأخرى أو أكثر صعوبة. كما قد تكون من درجة إلى أخرى من نفس الوظيفة.¹
- 3- الاتصال: تلك العملية التي تقوم بتحويل المعلومات إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنتقل من خلال وسيلة اتصال إلى طرف آخر.²
- حيث يلعب الاتصال دورا مهما في تحفيز الأفراد، فإذا ما كان نظام الاتصال يربط مختلف المستويات الإدارية والأفراد فهذا يحقق انسجاما بين العاملين بالمؤسسة من جهة، ويكون حافز لزيادة الأداء من جهة أخرى.³
- 4- التدريب: عبارة عن عملية تكسب الفرد مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات مختلفة جديدة قصد زيادة أداءه. ومن فوائده نذكر على سبيل المثال زيادة الإنتاجية، رفع معنويات الفرد، التقليل من حوادث العمل، المعرفة لاستخدام الوسائل والآلات الحديثة.⁴

¹- نادر أحمد أبو شبيحة، "إدارة الموارد البشرية"، دار الصفاء، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص: 184.

²- أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي-مدخل لبناء المهارات-"، مرجع سابق، ص: 249.

³- عبد الرحمان توفيق، "المناهج التدريبية المتكاملة-منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد-"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة، مصر، 2004، ص: 69.

⁴- راوية حسن، "السلوك في المنظمات"، مرجع سابق، ص: 176.

خاتمة الفصل الأول:

تعتبر الحوافز بأنواعها وكيفية التعامل معها من الدعائم التي تؤثر في سلوك الأفراد، نحو تحقيق هدف معين، لما تتطلبه من جهودات في فهم السلوك الإنساني ورغباته وحاجاته مما يؤدي إلى تحديد نوعية الحوافز الممكن تقديمها ومنحها، قصد التغيير نحو الأفضل وهذه الرغبات تختلف من فرد لآخر.

والإدارة الناجحة هي تلك القادرة على معرفة نوع الحافز الممكن تقديمه، قصد تحقيق أهداف الفرد وإرضاءه وبالتالي تحقق أهداف المنظمة، الموسومة بكفاءة وفعالية عالية بالشكل الذي يتلاءم وحجمها وإمكاناتها.

كذلك نظام الحوافز بدوره يهدف إلى جذب واستقطاب الموارد البشرية المناسبة للعمل بالمنظمة، وكذلك يثبت دائما الاحتفاظ بالعاملين وحثهم على بذل جهود مضاعفة مما يسرع بلوغ أهداف المنظمة. فمن الضروري الاهتمام بدراسة نظام الحوافز وما له من تأثيرات على قرارات الأفراد.

مقدمة الفصل الثاني:

يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع الدراسة ألا و هو التحفيز، و ذلك من أبعاد و زوايا عديدة و في بيئات مختلفة منها المحلية و العربية ، حيث تعتبر هذه الأخيرة من أهم المصادر المهمة و الخطوة الرئيسية لبداية مشوار البحث، و ذلك بهدف معرفة آراء و وجهة نظر الباحثين السابقين حول موضوع الدراسة و عقد مقارنة بين نقاط الاختلاف و التوافق والاستفادة من نتائجهم في تدعيم نتائج الدراسة من جهة، والاستفادة منها عند أي بحث أو دراسة متعلقة بالموضوع.

المبحث الأول: الدراسات المحلية:

سنحاول في هذا المبحث استعراض بعض الدراسات المحلية التي عالجت موضوع التحفيز وفيما يأتي أهم ما كان فيها:

المطلب الأول: دراسة: " غضبان ليلي".¹

أولاً: عنوان الدراسة: "الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين"-دراسة ميدانية-.

ثانياً: إشكالية الدراسة: ما مدى مساهمة الترقية كحافز في تحسين أداء العاملين ؟

ثالثاً: منهج الدراسة و الأدوات: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية و الميدانية ،أما الأدوات المستخدمة تمثلت في الاستبيان بواسطة الاستمارة بالمقابلة و الملاحظة بنوعيتها . إذ ركزت الباحثة تعاملها مع العمال الدائمين و المعنيين بموضوع البحث في مؤسسة تسويق و توزيع الموارد البترولية نفضال مقاطعة الوقود بباتنة .

رابعاً : فرضيات الدراسة :تتمثل في :

- 1- أن أداء العاملين يتأثر بصفة جوهرية بنظام الحوافز.
- 2- نتائج تقييم الأداء تؤخذ بعين الإعتبار في حل السياسات المتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة .
- 3- الترقية العادلة تساهم في تحسين أداء العاملين لهذا إدراك العمال لسياسات نظام الترقية يساهم في مصداقية الحكم عليه.

خامساً: أهداف الدراسة: حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1- محاولة تقديم مفاهيم نظرية حول الترقية و كيفية مساهمتها في تحسين الأداء.
- 2- إبراز أنواع الحوافز المرغوبة لدى العمال و التي تشبع حاجاتهم .
- 3- أهمية الترقية في رفع الروح المعنوية للعامل.

¹ - ليلي غضبان ، " الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية- "مرجع سابق.

4- التعرف على الصعوبات التي تعيق نظام الترقيات داخل المؤسسة و الوصول إلى بعض الحلول و الاقتراحات للاسترشاد بها

لتغيير أسلوب الترقية .

سادسا : نتائج الدراسة : توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- عدم وجود تنوع في نظام الحوافز و عدم إشراك العاملين في تصميم نظام الحوافز و عدم أخذ آرائهم بعين الاعتبار .
- 2- مستوى الأجر لا يتناسب مع أداء العاملين إذ المؤسسة لا تمنح حوافز خاصة للأداء المتميز لقلتها و عدم تنوعها.
- 3- انعدام برامج لتقييم أداء العاملين أدى إلى عدم رضا العاملين في المؤسسة .

المطلب الثاني : دراسة : " مقدود وهيبة " ¹

أولا: عنوان الدراسة:التحفيز و دوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة .

ثانيا: إشكالية الدراسة: كيف يمكن للتحفيز أن يكون قوة تأثير فعالة على سلوك الأفراد و دفعهم نحو تحقيق الأداء الناجع

للمنظمة؟

ثالثا: منهج الدراسة و الأدوات: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وكذلك المسح المكتبي لكل من

الكتب و المجالات و مختلف المصادر و الانترنت هذا في الجانب النظري ،بينما في الجانب التطبيقي تم استخدام الملاحظة و المقابلة

الشخصية إضافة إلى الاستبيان الذي كان موجه لجميع العمال بمختلف مناصبهم في الشركة الوطنية للهندسة المدنية للبناءGCB.

رابعا: فرضيات الدراسة:تتمثل في:

- 1- يعتبر التحفيز مهمة المنظمة ، فبمكثها المحافظة عليه لمدة زمنية طويلة إذا كان ذا فعالية .
- 2- استقرار الفرد بالمنظمة مرتبط بمدى فعالية نظام التحفيز و المنظمات الجزائرية لا تعتبر التحفيز كعامل مهم في تحقيق أهدافها.

¹ - وهيبة مقدود، " التحفيز و دوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة - دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية للبناء- " ،مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات ،بومرداس،2007- 2008.

خامسا: أهداف الدراسة: حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على دور التحفيز في المنظمة و تطوراته في ميدان تسيير المنظمات .
- 2- تسليط الضوء على قدرة التحفيز في التأثير على أداء العاملين للوصول إلى أهداف المنظمة
- 3- معرفة مدى مساهمة التحفيز في تطوير و تنمية الفرد
- 4- فهم سلوك العاملين من قبل الإدارة يساهم في تحقيق الأهداف المرغوبة.

سادسا: نتائج الدراسة : توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- اختلاف الأفراد في نوع الحوافز و القدرات و ذلك بسبب اختلاف الظروف المعيشية سواء من المجتمع أو في ميدان العمل .
- 2- الحرص على توفير شروط الأمن و النظافة و تحقيق الانضباط في العمل
- 3- نشر جو ملائم و متبادل من الإحترام بين الأفراد.
- 4- عدم تناسب الأجر مع مستوى الأداء المبذول مما أدى إلى عدم الإستقرار في المؤسسة .
- 5- ضعف برامج التقييم و اقتصار برامج التكوين و التدريب على العمال المداومين بصفة أساسية فقط.
- 6- إشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات و تنفيذها
- 7- عدم وجود عدالة و مساواة في منح الحوافز، مع وجود ضعف في الخدمات المقدمة للعمال من طعام و نقل.

المطلب الثالث: دراسة: "شيخى عائشة"¹

أولاً: عنوان الدراسة: "التحفيز و المردودية في المؤسسة "

ثانياً: إشكالية الدراسة: ما هي طرق التحفيز التي تعتمدها المؤسسات لرفع مردوديتها ؟

ثالثاً: منهج الدراسة و الأدوات: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك في دراسة المفاهيم الكبرى التي

تتعلق بالموارد البشري، التحفيز و نظرياته و المردودية في المؤسسة و أهم الطرق الحديثة في قياسها بينما في الجانب التطبيقي ركزت

¹ - عائشة شيخى، " التحفيز و المردودية في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة SEROR بتلمسان ، و الإيمنت SCIS بسعيدة- " ، مرجع سابق.

على مدى اهتمام المؤسسة بالتحفيز لرفع مردوديتها و الوقوف على واقع التحفيز في المؤسسة الجزائرية مستعملة في ذلك الاستبيان إذ ركزت الباحثة تعاملها مع العمال الدائمين و المعنيين بموضوع البحث في مؤسسة SEROR بتلمسان والإسمنت SCIS بسعيدة.

رابعاً: فرضيات الدراسة: تتمثل في:

1- يعتبر التحفيز وسيلة ناجعة لرفع المردودية، فكلما اهتمت المؤسسة بمواردها و بحثت عن أهم المحفزات التي تؤثر في مواردها البشرية استطاعت أن ترفع من مردوديتها .

2- من واجب المؤسسة الإعتماد على الطرق الحديثة في قياس مردوديتها بدل الطرق الحاسوبية التقليدية

خامساً: أهداف الدراسة: حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

1- تبيان أهمية التحفيز ودوره في رفع المردودية مما يؤدي إلى خلق قيمة للمؤسسة خاصة في ظل العولمة و الإنفتاح الإقتصادي و التطور التكنولوجي .

2- الإهتمام بتحفيز المورد البشري عبارة عن استثمار في الرأس المال البشري، فالمؤسسة التي تحفز أفرادها تمتلك ميزة تنافسية خاصة بما تساعدها على تحسين مردوديتها بشكل مستمر

سادساً: نتائج الدراسة: توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- مؤسسة SEROR تقوم بمنح عمالها حوافز متنوعة من ترقية و تكوين و... الخ مما يدل على وجود علاقة طردية ما بين كل من التحفيز و المردودية، بينما في مؤسسة الإسمنت بسعيدة هي كذلك تحفز عمالها و تهتم بهم بمختلف الطرف والوسائل وتسعى أيضا لرفع مردوديتهم ، إلا أن كلتا المؤسستين لا تطبقان ما يسمى بخلق القيمة .

المطلب الرابع: دراسة: "بوكروش بسمة"¹

أولاً: عنوان الدراسة: "سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة.دراسة ميدانية."

ثانياً: إشكالية الدراسة: كيف تكون تأثيرات سياسة التحفيز على نماء العلاقات العامة بأرسيلوميثال؟

ثالثاً: منهج الدراسة و الأدوات: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك لوصف سياسة التحفيز و كيفية تأثيرها على نماء العلاقات العامة داخل المؤسسة ، و كذلك تم استعمال مقياس ليكرت للتعرف على آراء و اتجاهات أفراد العينة حول موضوع الدراسة و الاستعانة أيضا بالمنهج التاريخي لإبراز مختلف المراحل و التغييرات و التطورات التي مرت بها سياسة التحفيز و العلاقات العامة في مؤسسة أرسيلوو ميثال ،وكذلك اعتمدت هذه الدراسة على الملاحظة ،المقابلة ، الوثائق والإستمارة

رابعاً: فرضيات الدراسة: تتمثل في:

تحديد الحوافز المادية و كيفية تأثيرها على الرضا و الإستقرار و معرفة مستويات الروح المعنوية التي هي صلب العلاقات العامة الداخلية في ظل تأثير الحوافز المعنوية و كذلك مستويات تأثير الحوافز الغير مباشرة على انتماء العامل وولائه.

خامساً: أهداف الدراسة: حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1- توضيح نوعية الحوافز الممنوحة في المؤسسة
- 2- محاولة تقديم نوعية العلاقة العامة السائدة في المؤسسة و ذلك من خلال وجهات نظر العينة و آرائهم حول سياسة التحفيز المتبعة.
- 3- محاولة الوصول إلى معرفة وجهة نظر العمال في المؤسسة للحوافز المقدمة لديهم لإشباع حاجاتهم و رغباتهم .

¹ - بسمة بوكروش، " سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة - دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلوميثال .عناية- " ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، 2010- 2011.

سادسا: نتائج الدراسة:توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1-عدم وجود تناسب ما بين الأجر و الأداء و الجهد المبذول و عدم تلبية حاجات الفرد المادية ، مما أدى إلى عدم رضا العاملين بالمؤسسة.
- 2-المكافآت المقدمة في المؤسسة كل ثلاثي لها أثر سلبي أكثر من إيجابي ، مما يؤدي إلى عدم الإستقرار .
- 3-عدم الإهتمام بظروف العمل المختلفة بالرغم من وجود إمكانيات للتحسين منها.
- 4-الإهتمام بالتكوين و جهود العمال و ابتكاراتهم أثر إيجابيا على روحهم المعنوية ، و لكن عدم اعتبار العاملين أجزاء هامة في المؤسسة أثرت عليهم سلبيا و ذلك من خلال نقص في منح الحوافز الغير مباشرة.

المطلب الخامس: دراسة:"الطاهر وافي"¹

أولاً: عنوان الدراسة: "التحفيز و أداء المرضين"

ثانياً: إشكالية الدراسة:ما العلاقة بين الحوافز المقدمة للمرضين و مستوى أدائهم في المؤسسة العمومية الإستشفائية؟

ثالثاً: منهج الدراسة و الأدوات: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على معرفة مدى ارتباط الحوافز بالأداء و كذلك الملاحظة ، المقابلة و الاستمارة ، بحيث اشتمل مجتمع الدراسة على المرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية .

رابعاً: فرضيات الدراسة:تتمثل في:

- 1-وجود علاقة ما بين الحوافز المقدمة للمرضين و مستوى أدائهم أو بمعنى آخر :الحوافز المادية كالأجر و المكافآت تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء لدى المرضين .
- 2-تساهم الحوافز المعنوية كالترقية و التدريب في رفع مستوى رضا المرضين و استقرارهم.

خامساً: أهداف الدراسة: حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

¹ - الطاهر وافي، " التحفيز و أداء المرضين- دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية (عالية صالح) تبسة - " ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،تخصص تنظيم و عمل،جامعة قسنطينة(2)،2012- 2013.

- 1- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة الإستشفائية العمومية مع تحديد عناصر و مكونات كل من الحوافز المادية و المعنوية .
- 2- معرفة مدى علاقة الحوافز المادية بأداء المرضين ، و علاقة الحوافز المعنوية بالرضا و الاستقرار الوظيفي للمرضين .
- 3- إبراز أهم الصعوبات التي تعرقل الأداء الفعال في المؤسسة الإستشفائية بصفة عامة ، و معوقات نظام الحوافز بصفة خاصة.

سادسا: نتائج الدراسة:توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1-عدم كفاية الأجر مع عدم فاعلية نظام الحوافز، وذلك بسبب عدم وجود نظام مرن للأجور و المكافآت يستجيب لتطلعات العاملين.
- 2-عدم وجود نظام تقييمي فعال للأداء المستمر.
- 3-عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات .
- 4-عدم اهتمام المؤسسة الصحية بالترقية و التدريب أثر على كفاءة العاملين مما انعكس سلبا على مردوديتهم و استقرارهم في العمل.

المطلب السادس: دراسة:"ليازيد وهيبة"¹

أولاً: عنوان الدراسة: "فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة .دراسة ميدانية."

ثانياً: إشكالية الدراسة: ما مدى أهمية الحوافز و أثرها في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة ؟

ثالثاً: منهج الدراسة و الأدوات: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المسح الشامل وكذلك

الإستبانة مشتملا في ذلك على جميع العاملين بالمجمع الصناعي للألبان بتلمسان و المقدر ب 168عاملا.

¹ - وهيبة ليازيد، " فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة - دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان - " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير، تلمسان، 2014-2013.

رابعاً: فرضيات الدراسة: تتمثل في:

1- لا تؤثر الحوافز المعنوية على استقرار العاملين.

2- لا تؤثر الحوافز المادية و المعنوية على الرضا الوظيفي للعاملين .

خامساً: أهداف الدراسة: حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

1- إبراز مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعامل و تنمية رغباته في مواصلة عمله.

2- التعرف على نظم الحوافز بنوعيتها و تأثيرها على الرضا الوظيفي و على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل .

3- التعرف على آثار الخصائص الشخصية للعاملين على اتجاهات و آراء الأفراد نحو نظام الحوافز و تأثيره على الاستقرار

الوظيفي بالمجمع.

سادساً: نتائج الدراسة: توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- إن الحوافز بنوعيتها المادية و المعنوية تدفع العاملين للعمل

2- التعرف على كيفية تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية في المجمع الصناعي للألبان

بتلمسان.

3- تحديد ترتيب أولويات حوافز العمل بنوعيتها المادية و المعنوية ، و ذلك وفقاً لأهميتها لدى العاملين بالمجمع الصناعي ،

كما لها دور فعال في سيادة الاستقرار الوظيفي للعاملين.

المبحث الثاني : الدراسات العربية:

نستعرض فيما يأتي جملة من الدراسات العربية التي عالجت موضوع التحفيز:

المطلب الأول: دراسة: "عبد الرحمان الوابل"¹

أولاً: عنوان الدراسة: "دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج"

ثانياً: إشكالية الدراسة: ما دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع أداء ضباط الأمن المشاركين في موسم الحج؟

ثالثاً: منهج الدراسة و الأدوات: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و الإستمارة، و سلط الضوء على جميع

ضباط الأمن العام الذين شاركوا في موسم الحج لعام 1425هـ.

رابعاً: أهداف الدراسة: حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

1- التعرف على رأي ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج حول نظام الحوافز المطبق مع تحديد أولويات حوافز العمل وفقاً لما يفضله ضباط الأمن العام .

2- معرفة مدى رضا الضباط عن نظام الحوافز المتبع .

خامساً: نتائج الدراسة: توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- عدم وجود معايير للحوافز التي يتم تقديمها للضباط العاملين في موسم الحج.

2- تلعب الحوافز دوراً كبيراً في رفع مستوى الأداء مما أدى إلى درجة رضا الضباط بصفة عالية.

3- وجود ضعيف و مستقل لنظام الحوافز و عدم الإعلان به.

4- ضعف الحوافز المادية يعتبر من أهم المعوقات لهذا تم التعرف عليها و التعرف كذلك على أثر الاختلاف في الخصائص

الشخصية نحو علاقة الحوافز بتطوير الأداء الوظيفي.

¹ - عبد الرحمان الوابل، " دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين - من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج -"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (قسم العلوم الإدارية)، الرياض، السعودية، 2005.

المطلب الثاني: دراسة: "علاء خليل محمد العكش"¹

أولاً: عنوان الدراسة: "نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة

ثانياً: إشكالية الدراسة: ما هو أثر نظام الحوافز على رفع مستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية؟

ثالثاً: منهج الدراسة و الأدوات: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و الاستبانة و ذلك بهدف تقييم و تحليل

نظام الحوافز و المكافآت ، و كذلك لاستطلاع عينة الدراسة و المكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية ، و يتلقون حوافز في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة .

رابعاً: فرضيات الدراسة: تتمثل في:

1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين نظام الحوافز الفعال و مستوى أداء العاملين، و بين آليات الترقية و المكافآت و مستوى أداء العاملين.

2- عدم ربط نظام التحفيز مع نتائج تقييم الأداء يؤدي إلى تدنيه .

خامساً: أهداف الدراسة: حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

1- التعرف على دور نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة.

2- التعرف على مزايا نظام الحوافز و المكافآت و مدى ملائمتها في نظام العمل .

3- توضيح أهمية الحوافز المادية و المعنوية في الأداء .

4- تحديد المشاكل التي تعيق انخفاض الأداء الوظيفي الحكومي، والتي تواجه الموظف العام.

5- استنتاج لبعض التوصيات المساهمة في تطوير و تحسين الأداء الوظيفي.

سادساً: نتائج الدراسة: توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- وجود أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز و المكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

¹ -علاء خليل محمد العكش، " نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات - السلطة الفلسطينية في قطاع غزة - " ، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2007.

- 2- وجود خلل في طرق وآليات الترقية، و عدم وجود ضوابط و معايير لمنح الحوافز.
- 3- الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة لا تستخدم أساليب المنافسة كالمسابقات و الاختبارات في منح الحوافز ، و لا تأخذ بعين الإعتبار نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز.
- 4- عدم وجود عدالة في منح الحوافز و المكافآت مما أثر سلبا على أداء الموظفين.
- 5- السياسات و التوجهات في الإدارات العليا للوزارات لا تعمل على تعزيز مبادئ الإحساء و التعاون بين موظفيها، و تهمل نواحي تنمية و تهيئة بيئة عمل مناسبة يسودها روح الفريق الواحد.

المطلب الثالث: دراسة: " نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ"¹

أولاً: عنوان الدراسة: "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين
ثانياً: إشكالية الدراسة: ما هو أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين
فيها في محافظات قطاع غزة ؟

ثالثاً: منهج الدراسة و الأدوات: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و الاستبانة لوصف و تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين .

رابعاً: فرضيات الدراسة: تتمثل في:

- 1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين نظام الحوافز الفعال و مستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- 2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز المادية و مستوى أداء الموظفين ، و بين نظام الحوافز المعنوية و مستوى أداء الموظفين، و بين استخدام الترقيات و الإنصاف في منح الحوافز و المكافآت و أثر هذا الأخير على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها .

¹ - نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ، " تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية - من وجهة نظر العاملين - " ، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010.

خامسا: أهداف الدراسة: حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1- التعرف على الحوافز التي تمنح للعاملين و مدى تأثيرها على مستوى أدائهم الوظيفي.
- 2- تشخيص المظاهر التي تتجسد في نظام الحوافز في شركة الإتصالات الفلسطينية .
- 3- تقديم بعض الإقتراحات و التعديلات اللازمة ، و من الممكن أن تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي .
- 4- معرفة توجهات العاملين بالنسبة للحوافز ، و مدى تأثيرها على مستوى أدائهم الوظيفي .

سادسا: نتائج الدراسة:توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1-عدم وجود نظام تحفيز فعال .
- 2-عدم وجود معايير إدارية في منح الحوافز كالترقية.
- 3-سيادة علاقات الإحترام و التقدير المتبادل بين الزملاء في العمل مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم الوظيفي .
- 4-دور السياسات و التوجهات في الإدارات العليا في تعزيز مبادئ الإخاء و التعاون بين الموظفين ، وخلق جو العمل في فريق واحد، وذلك من خلال الإهتمام بالنواحي الإجتماعية .
- 5-عدم إتاحة الفرصة للموظفين في اتخاذ القرارات، و مما نتج عنه عدم وجود تناسب ما بين الحوافز الممنوحة و الجهد والأداء المبذول.
- 6-نتائج تقييم الأداء و منح الحوافز و المكافآت عبارة عن معيار الثواب و العقاب في نفس الوقت في شركة الإتصالات الفلسطينية .

المطلب الرابع: دراسة:" مروان أحمد الحلبي"¹

أولاً: عنوان الدراسة: "أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات و المنشآت .دراسة ميدانية و نظرية حول أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنشآت و المنظمات الناجحة بالمنطقة ."

ثانياً: إشكالية الدراسة: ما هو أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات و المنشآت .دراسة و تحليل؟

¹ - مروان أحمد الحلبي، " أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات و المنشآت -دراسة ميدانية ونظرية وتحليلية -"، مرجع سابق.

ثالثا: منهج الدراسة و الأدوات: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و الإستبانة لتقييم و تحليل أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات بالمنطقة الشرقية .

رابعا: فرضيات الدراسة: تتمثل في تساؤلات و هي:

- 1- ما هو دور الحوافز المادية و المعنوية لدى سلوك الفرد بالمنظمات و المنشآت؟
- 2- ما هو دور و أثر التحفيز الذاتي للشخص على أدائه و إنتاجيته في العمل؟
- 3- ما هو الأثر الذي يظهر على أداء العنصر البشري أثناء التوجه الخاطيء في سياسة التحفيز؟
- 4- ما هي الحوافز المقدمة للفرد في المنظمات بمختلف مجالاتها لتطوير الأداء و زيادة الكفاءة و الإنتاجية؟
- 5- ما مدى فعالية تطبيق التحفيز القيادي الذاتي من نظيرتها من التحفيز المادي و المعنوي و آثارهما على مستوى أداء الفرد وولائه لجهة العمل؟

خامسا: أهداف الدراسة: حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- 1- معرفة الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى الأداء و الإنتاجية لدى الفرد، التي تعمل على التحفيز القيادي ، و تؤثر إيجابيا عليه .
- 2- مدى أهمية العنصر البشري في المؤسسة مع تحديد أثر و نتائج التحفيز على أداء الفرد .
- 3- محاولة استنباط و معرفة أنواع الحوافز الإيجابية المساهمة في أداء الفرد.

سادسا: نتائج الدراسة: توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- إن استخدام الحوافز المادية للتحفيز القيادي بالمنظمات و المنشآت يكون أحيانا ، و لا يصاحب الأداء الجيد .
- 2- إستخدام الحوافز المعنوية و الذاتية يكون نادرا بالمنشآت و المنظمات ، بينما التحفيز السلبي للموظفين يؤثر بشكل سلبي على الأداء عندما يمنح بطريقة غير عادلة و غير صحيحة .
- 3- في المنظمة، هناك مجموعة من الأفراد يتأثرون بالحوافز المادية ، و آخرون يتأثرون بالحوافز المعنوية .

المطلب الخامس: مكانة دراستنا بالنسبة للدراسات السابقة:¹

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة ، تبين لنا أن جميع الدراسات تناولت و بشكل عام موضوع الحوافز من خلال أبعاد وتعريفات و زوايا متشابهة وأخرى مختلفة ، وكذلك جميع الدراسات تتحدث عن الحوافز و أهميتها وأثرها في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي ، إضافة إلى بعض الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز وأثره على المردودية ، وأخرى موضوع الحوافز وأثره على الرضا الوظيفي ، وذلك من خلال تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز ومستوى الأداء، الرضا الوظيفيين والمردودية. وبذلك نجد أن الدراسة الحالية تتفق و بشكل كبير مع جميع الدراسات السابقة التي تم عرضها فيما سبق خاصة في موضوع الحوافز. إذ اعتبرت الدراسات السابقة أن الحوافز تؤثر على مستوى الأداء، الرضا و المردودية ، و ذلك بالكشف عن مدى تحقيق أنواع الحوافز المختلفة و تشخيص لنقاط القوة و الضعف في مختلف المستويات (الأداء، الرضا، المردودية).

و في هذا الصدد و في ضوء العرض المختصر للدراسات السابقة نلاحظ ما يلي:

- ✓ اتفاق جميع الدراسات على استخدام المنهج الوصفي التحليلي و الإستبانة لجمع المعلومات.
- ✓ وجود اختلافات طفيفة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة ، وهذه الاختلافات تتمثل في الفئة المطبق عليها الدراسة ومكانها ، فمنها كانت تشمل القطاع الخاص و منها من كانت تشمل القطاع العام، وأيضا الدراسة الحالية تدرس واقع تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مثلها مثل الدراسة السابقة "لمقدود وهيبة" ، ولكن الاختلاف يكمن في أن دراستنا تدرس متغير واحد ووحيد ألا وهو التحفيز بينما الدراسات السابقة تدرس متغيرين (تابع و مستقل) ، حيث دراسة "غضبان ليلي" سمحت لنا بمعرفة مدى مساهمة الترقية و التنوع في الحوافز لتحسين الأداء ، حيث طبقت على العمال الدائمين في مؤسسة تسويق وتوزيع الموارد البترولية نفطال-مقاطعة الوقود -بياتنة ، ودراسة "مقدود وهيبة" سمحت لنا بمعرفة دور التحفيز في المنظمة وتطوراته في ميدان تسيير المنظمات و قدرته في التأثير على أداء العاملين ، حيث طبقت هذه الدراسة على مجموعة من الموظفين في الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء GCB ، و دراسة "شبيخي عائشة" سمحت لنا بمعرفة أهمية التحفيز و دوره في رفع المردودية ، حيث طبقت هذه الدراسة على عمال مؤسسة SEROR، بتلمسان و الاسمنت (SCIS) بسعيدة، و دراسة "بوكرش بسمة" سمحت لنا بتوضيح نوعية الحوافز الممنوحة في المؤسسة و محاولة تقديم نوعية العلاقة العامة السائدة في مؤسسة -أرسيلوميثال

¹ - من إعداد الباحثة.

عناية-، ودراسة "الطاهر الوائلي" سمحت لنا بمعرفة حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة العمومية الإستشفائية و مدى علاقتها بأداء المرضين، و دراسة "ليازيد وهيبية" هدفت لإبراز مدى تأثير الحوافز على الرضا و على رغبة العاملين في الإستمرار في العمل و الإستقرار فيه، حيث طبقت هذه الدراسة على الموظفين بالجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، و دراسة "عبد الرحمان الوابل" سمحت لنا بمعرفة مدى رضا العاملين عن نظام الحوافز و دورها في رفع مستوى أداء العاملين حيث طبقت على ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، و "تحليل العكش" سمحت لنا بالتعرف على دور نظام الحوافز و المكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، و طبقت هذه الدراسة على الموظفين العاملين بوظائف إشرافية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، ودراسة "نادر حامد أبو شرح" سمحت لنا بالتعرف على الحوافز التي تمنح للعاملين و مدى تأثيرها على مستوى أدائهم الوظيفي، و طبقت هذه الدراسة على الموظفين العاملين في شركة الإتصالات الفلسطينية، ودراسة "مروان أحمد الحلبي" سمحت لنا بمعرفة الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى الأداء و الإنتاجية لدى الفرد و التي تعمل على التحفيز القيادي و تؤثر إيجابيا عليه، إذ طبقت على الموظفين بالمنظمات بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة و التعقيب عليها تمكنا من الوصول إلى بعض النقاط المستفاد منها وهي:

- ✓ الإستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة و الأساليب المتبعة في هذه الدراسة و الكيفية التي تم بها تحليل البيانات.
- ✓ الإستفادة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري.
- ✓ الإستفادة من الدراسات السابقة في أخذ نظرة حول كيفية تكوين الإستبانة خاصة فيما يتعلق بالحوافز .

خاتمة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تم استعراض أهم الدراسات المتعلقة بالحوافز و علاقتها مع أداء العاملين، الرضا الوظيفي و المردودية ومدى تأثيرها عليهم. إذ تربط بين الحوافز و الأداء والرضا الوظيفي و المردودية علاقة ايجابية لا يمكن الفصل فيها، والمؤسسة التي تهتم بنظام الحوافز يكون لها رضا مستمر و مردودية عالية و أداء جيد ومستمر للأحسن من أجل تحقيق أهدافها المرغوبة .

مقدمة الفصل الثالث:

أصبح البحث المستمر عن الطرق المثلى لتحفيز الأفراد من أساسيات نجاح المؤسسات، فبعدها قمنا فيما سبق من الفصلين بالتطرق لعملية التحفيز وأهم الجوانب المتعلقة بها، سنحاول في دراسة ميدانية إسقاط الجانب النظري على التطبيقي، استنادا إلى دراسة ميدانية بمؤسسة جزائرية للتعرف على مدى اهتمام المؤسسة الجزائرية بتحفيز أفرادها. فوقع اختيارنا على مؤسسة جزائرية رائدة في صناعة الخشب وهي مؤسسة ندرومة (Nedromeubles).

حيث قمنا بتوزيع وتقديم إستبانة لعينة من العمال ومن ثم تحليل نتائج آراء العينة المستجوبة. ويعد هذا الفصل قاعدة البحث الميداني ونقطة البداية لدراستنا الميدانية، الذي نسعى من خلاله إلى توضيح أهم الخطوات المنهجية المعتمد عليها للوصول إلى الأهداف السابقة الذكر من جهة وللإجابة على التساؤلات التي طرحتها الدراسة من جهة أخرى. والأهم هو التعرف على واقع التحفيز بمؤسساتنا الجزائرية. وبناء على هذا قمنا بتخصيص جزأين لهذا الفصل أولهما حاولنا أن نعرض فيه طبيعة الدراسة الميدانية والطرق والأدوات المستخدمة، والجزء الثاني خصص لعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.

المبحث الأول: الدراسة الميدانية وطبيعة إجرائها:

المطلب الأول: أصول المؤسسة محل الدراسة - مؤسسة ندرومة للأثاث - :

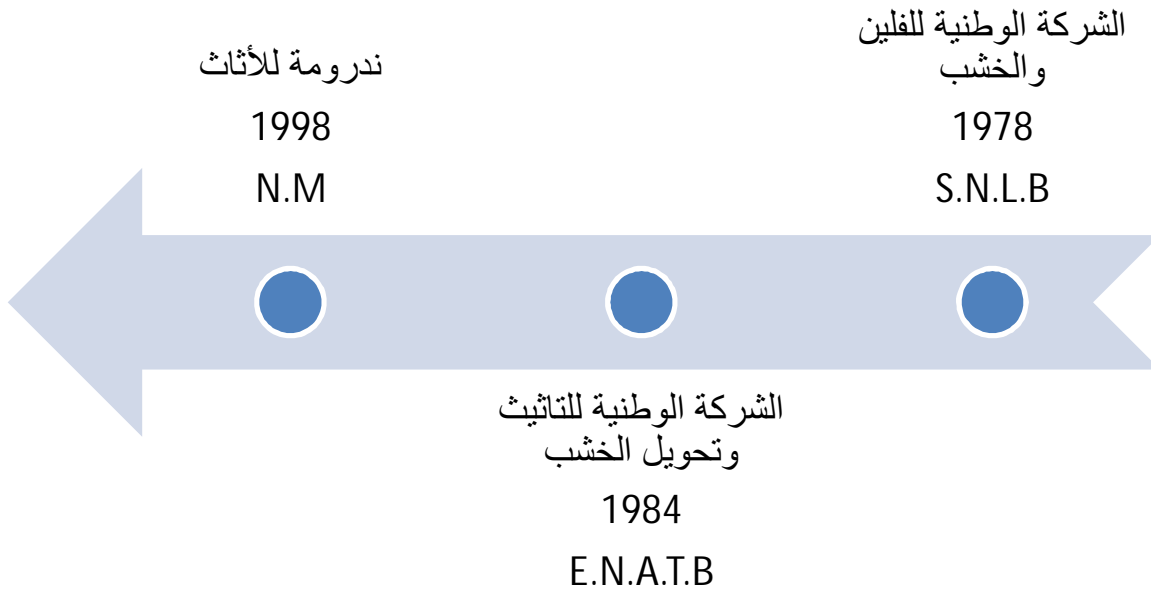
أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

مؤسسة ندرومة للأثاث مؤسسة وطنية ن تقع بأقصى غرب البلاد بولاية (تلمسان) دائرة (ندرومة)، حيث تبعد حوالي 65 كلم عم مقر الولاية و 35 كلم من المطار الدولي (مصالي الحاج) بتلمسان، و 18 كلم من محطة السكة الحديدية وميناء غزوات.

أنشأت مؤسسة ندرومة للأثاث الوطنية سنة 1977م. بمقتضى الاتفاقية التي تمت مع المؤسسة الألمانية (Hild Brand) كوحدة من الوحدات العشرين التابعة للمؤسسة الوطنية للفلبين والخشب (S.N.L.B). برأس مال قدره 120.000.000.00 دج. دخلت مرحلة الإنتاج سنة 1978م. كانت خاضعة للتسيير المركزي بحيث كان مقرها الإداري العام بحسين داي (بالجزائر العاصمة). كما كانت تخضع في ذلك الوقت للتسيير الاشتراكي. وفي سنة 1984م. أصبحت تابعة للمؤسسة الوطنية للتأثيث وتحويل الخشب (E.N.A.T.B)، وكانت تحت وصاية وزارة الصناعات الخفيفة حتى صدور القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12/01/1988م. والمتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، وبقيت خاضعة للتسيير المركزي. وفي 01/06/1998م أدرجت الوحدة كمؤسسة مستقلة عن المؤسسة الأم وسميت ندرومة للأثاث (N.M). وحدد مقرها بدائرة ندرومة للإشهار بها ورفع رأس مالها إلى 296.415.000.00 دج. وقدر رقم أعمالها لسنة 2017م ب: 606.355.000.00 دج. كما تقدر مساحتها ب 8 هكتارات.

وفيما يأتي مخطط يوضح المراحل التي مرت بها المؤسسة:

شكل(01-3): مخطط يبين المراحل التي مرت بها المؤسسة:

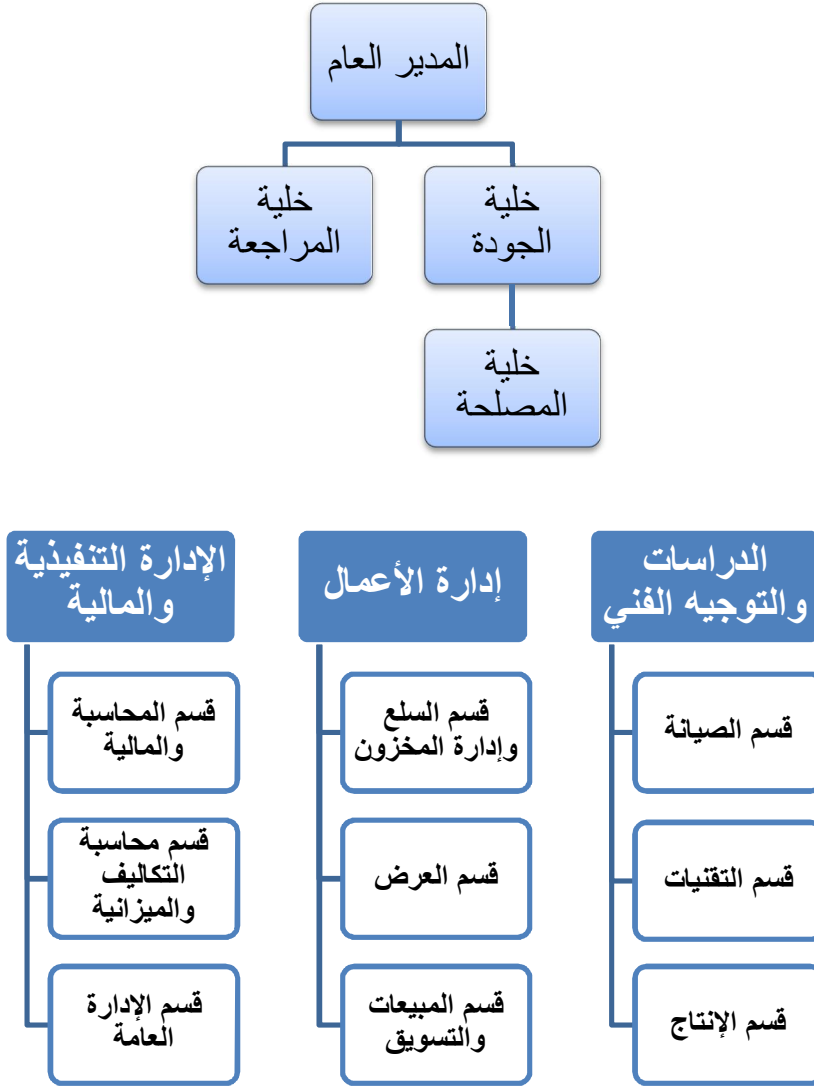


المصدر: من إعداد الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهام المصالح:

شكل (02-3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

تنقسم المؤسسة الى ثلاث مديريات وكل مديرية تنقسم الى عدة دوائر بكل دائرة فروع ومصالح. والمخطط التالي يوضح ذلك:



المصدر: نقلا عن الوثائق المقدمة من مؤسسة ندرومة للأبحاث.

ثالثا: هدف ومكانة الوحدة على المستوى الوطني:

إنشاء الوحدة في السبعينات التي تقضي الإستثمار الواسع في جميع نقاط المؤسسة لخلق التوازن الجهوي بين الشرق الغرب الوسط و تشغيل لليد العاملة المحلية قصد القضاء على البطالة أما عن الجانب الإقتصادي فكان خلق هذه الوحدة تنمة للإكتفاء الذاتي في ميدان الخشب و الذي تعرف صناعته نقصا ملحوظا في السوق المحلية عدد العمال منذ انطلاق الأشغال بالمؤسسة.

والجدول يلخص عدد العمال من انطلاق الأشغال بالمؤسسة حتى السنة الجارية 2018:

جدول(01-03): عدد العمال بالنسبة للسنوات بالمؤسسة:

السنوات	1978	1984	2000	2009	2012	2014	2015	2016	2017	2018
عدد العمال	258	314	318	340	324	291	279	325	403	434

المصدر: من إعداد الباحثة

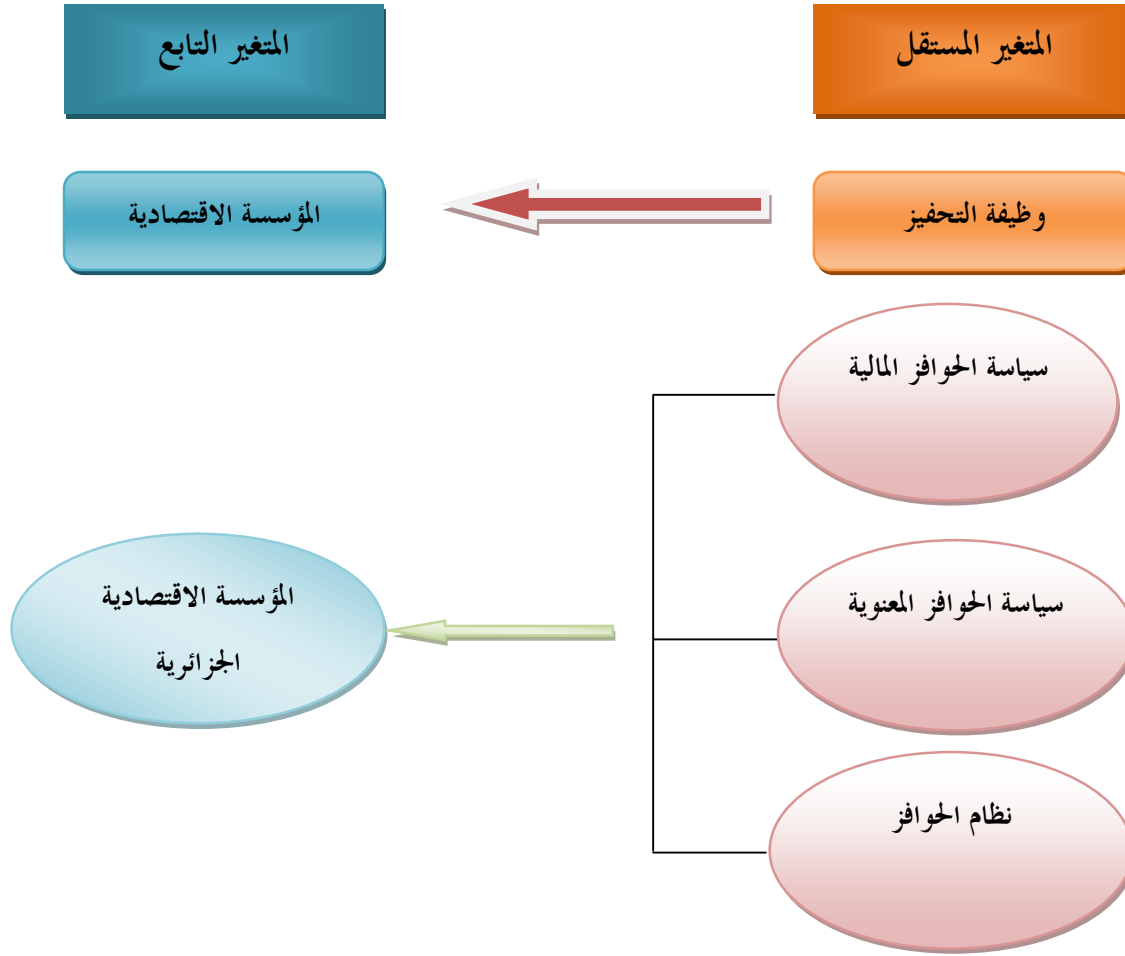
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك ارتفاع في عدد العمال في السنوات الأولى من التأسيس بينما في السنوات الموالية نلاحظ انخفاض لعدد العمال من سنة لأخرى، وهذا نتيجة لطبيعة وعدد المشاريع التي تتولى المؤسسة إنجازها، حيث تقوم المؤسسة بتوظيف العمال انطلاقا من احتياجاتها في المشاريع التي تنجزها. وبانتهاء المشروع يصبح عقد عمل الفرد في نهايته، مما يؤدي بالضرورة لانخفاض اليد العاملة.

المطلب الثاني: أنموذج ومنهجية الدراسة:

أولا: أنموذج الدراسة:

إن الهدف الأساسي الذي تصبو إليه الدراسة هو تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وبالضبط واقع تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومن أهم هذه المتغيرات هي المتغير المستقل والمتمثل في التحفيز بأبعاده الثلاث (الحوافز المالية، الحوافز المعنوية، نظام الحوافز) والمتغير التابع والمتمثل في (المؤسسة الاقتصادية الجزائرية). والشكل التالي يوجز أنموذجا لدراستنا:

شكل (3-03) : أنموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحثة.

ثانيا: منهجية الدراسة:

انطلاقا من طبيعة هذه الدراسة والتي تهدف من خلالها إلى قياس أو معرفة واقع التحفيز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. - مؤسسة ندرومة للأثاث-. وقصد البرهنة على فرضيات بحثنا، وإثباتها ميدانيا قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها ضمن إطار معين ونقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها استنادا للبيانات المجمعة حولها ومن ثم محاولة الوصول إلى الأسباب والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها .

ويعرف عبد الرحمن بدوي منهج الدراسة على أنه: "الطريق المؤدي إلى الكشف عن حقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل و تحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة".¹

وذلك بالاعتماد على نوعين من البيانات:

- 1- **البيانات الأولية:** تم إعداد إستبانة الدراسة وتوزيعها على مجتمع الدراسة، لغرض تجميع المعلومات اللازمة حول موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الإحصاء spss واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.²
- 2- **البيانات الثانوية:** وتسمى بالمصادر التاريخية وتتم من خلال مراجعة الكتب والدوريات واستخدام الأنترنت والأبحاث والدراسات السابقة التي تساهم في إثراء هذه الدراسة.³

المطلب الثالث: تطبيق أداة الدراسة :

أولاً- مجتمع الدراسة وعينته:

- 1- **مجتمع الدراسة:** المجتمع الإحصائي يعرف بأنه كل المفردات التي تجمعها صفات وخصائص عامة مشتركة، أي جمعها إطار عام واحد كما أن هناك حدود واضحة وقاطعة من حيث الزمان والمكان لهذه المفردات بحيث يكون معروفاً تماماً المفردات.⁴ حيث تمثل مجتمع دراستنا هذه مؤسسة ندرومة للأثاث.
 - 2- **عينة الدراسة:** والتي تمثل جزء صغير من المجتمع أو مجموعة جزئية صغيرة من المجموعة الكلية (المجتمع) تجرى عليها التجربة أو التطبيق إذا يتم التطبيق على العينة وتعميم النتائج على المجتمع. وقد كان العينة المأخوذة من المجتمع 40 فرداً-إطارات وأعوان.
- ثانياً: خطوات تطبيق أداة الدراسة:** قمنا بعرض نموذج الاستبانة النهائي على الأستاذ المشرف، ومن ثم تحكيمها لقياس الصدق الظاهري، ومن ثم إعطاء الموافقة على الشروع بتطبيق أداة الدراسة على المبحوثين. وقمنا بربط بالاتصال المباشر بالمنظمة محل الدراسة وذلك لعرض فكرة الموضوع من أجل الحصول على الموافقة الأولية لتوزيع الاستبانة داخلها، وقد قمنا بإجراء مقابلات

¹- محمد عوض العايدى، "إعداد وكتابة البحوث والرسائل الجامعية مع دراسة عن مناهج البحث"، الطبعة الأولى، شمس المعارف مصر، 2005، ص: 35.

²- شفيق احمد العتوم، " طرق الإحصاء باستخدام SPSS"، الطبعة الثالثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 22.

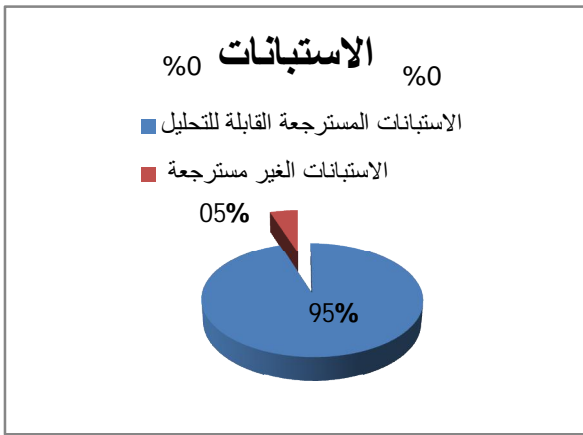
³- عمار بوحوش و محمد محمود، " مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، الطبعة الثانية، دار المنشورات الجامعية، الجزائر، 1999، ص: 99.

⁴- حمزة محمد دويدان، " التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010، ص: 24.

مباشرة مع المشرفين على المؤسسة، المدير ومسئولي الأقسام من إداريين فيها وكذا عرضنا من خلالها فكرة الموضوع حيث تم الموافقة على إجراء الدراسة. تم البدء في تطبيق الدراسة الميدانية ابتداء من تاريخ 2018/03/29 حيث اتصلنا بالمؤسسة وتحصلنا على مواعيد لتوزيع الاستمارات داخلها. أنهينا فعليا الدراسة الميدانية بتاريخ 2018/04/10، وقد كان إجمالي الاستمارات المسترجعة والقابلة للتحليل (38) استمارة وأما الاستمارات الغير مسترجعة فكانت (2) أما الغيرصالحة للتحليل فكانت معدومة.

والشكل التالي يوضح ما ذكرناه سابقا.

شكل(04 - 3): خصائص الاستبانات المسترجعة:



من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة الاستبانات المسترجعة بلغت 95% وهذه نسبة عالية مما يدل على حرصنا الشديد لإنجاح العمل و كذلك وعي ومشاركة عينة الدراسة بأهمية الموضوع محل الدراسة ، وهذا شكل طبيعي لكون العينة تجلّت في فئة لها ما لها من مستوى علمي وثقافي.

المصدر: من إعداد الباحثة

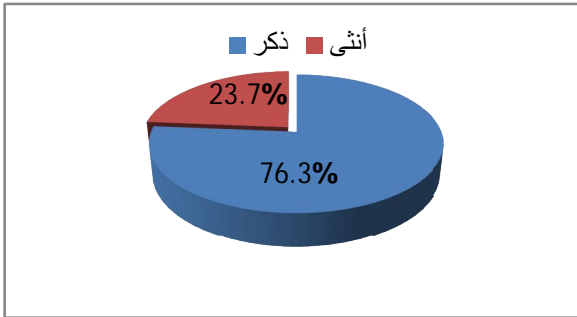
المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض نتائج البيانات الشخصية و الوظيفية:

إن السعي نحو الإلمام بجوانب الموضوع محل الدراسة يستدعي منا عرضاً تفصيلياً لأهم الخصائص الشخصية والوظيفية التي سنتناولها من خلال أبعاد ستة: الجنس، العمر، المستوى العلمي، المستوى الإداري، الوظيفة التي يشغلها حالياً، عدد سنوات الخبرة.

1- توزيع العينة حسب الجنس:

شكل (05 - 3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



جدول (02 - 3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

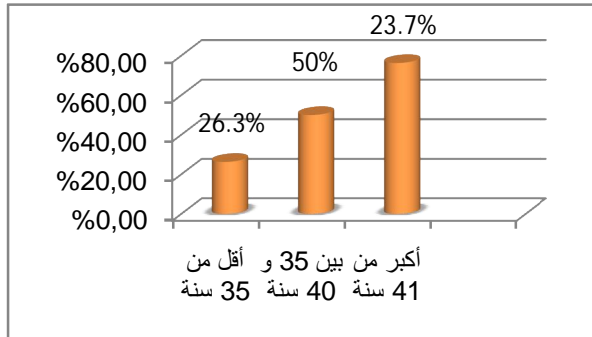
البيان	التكرار	النسبة %
ذكر	29	76.3%
أنثى	09	23.7%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً على نتائج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (02 - 03) و الشكل (05 - 03)، أن عينة الدراسة تتشكل في غالبيتها من الذكور بنسبة بلغت (76.3%). في حين كانت نسبة الإناث في عينة الدراسة (23.7%). وهذا النقص للعنصر النسوي على مستوى المؤسسة ككل، يفسره طبيعة نشاط المؤسسة الذي لا يتوافق مع طبيعة و خصائص العنصر الأنثوي خاصة في المصالح التي تتطلب أشغال قوية وجهد عضلي، كما أن طبيعة بعض مديريات المؤسسة تتطلب حضور دائم للعمال بالليل والنهار وهو الأمر الذي لا يسمح باهتمام وتوظيف العنصر النسوي في هذه المؤسسة.

2- توزيع العينة حسب العمر:

شكل (3-06): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



جدول (3-03): توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

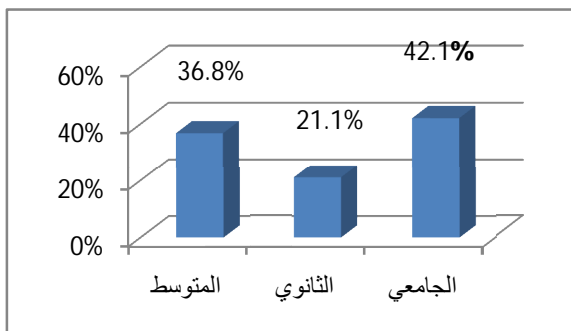
النسبة %	التكرار	البيان
26.3%	10	أقل من 35 سنة
50%	19	من 35 إلى 40 سنة
23.7%	09	أكبر من 41 سنة
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS.

يوضح الجدول (3-03) والشكل (3-06)، أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد العينة المدروسة هي ما بين (35 - 40 سنة)، بنسبة النصف وهي (50%). تليها الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) بنسبة مئوية (26.3%). لتكتفي الفئة العمرية التي سننها يتجاوز (41 سنة) بنسبة مئوية قدرت ب (23.7%). من خلال استقراءنا لما سبق من نسب وتوزيع لعينة الدراسة حسب العمر فإن غالبية مفردات العينة من الشباب، وهذا يعكس الاهتمام الجلي للمنظمة بالطاقة البشرية الفتية والتي يمكن استثمارها والاعتماد عليها في تحقيق أهداف المؤسسة وطبيعة نشاطها.

3- توزيع العينة حسب المستوى العلمي:

جدول (3-04): توزيع العينة حسب المستوى العلمي شكل (3-07): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي:



النسبة %	التكرار	البيان
36.8%	14	المتوسط
21.1%	08	الثانوي
42.1%	16	الجامعي
100%	38	المجموع

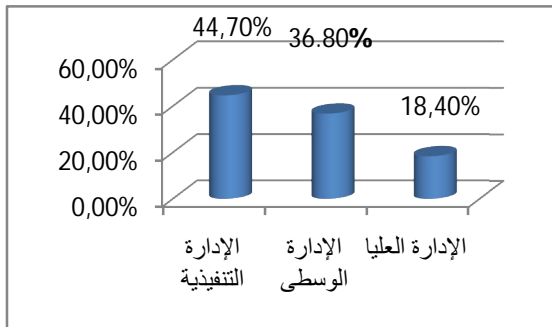
المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS.

من الجدول (03 -04) و الشكل (03 -07) ، نرى بأن الدرجة العلمية الغالبة اشتملت في المستوى الجامعي بنسبة ليست بالهينة فكانت تعدت (42%) . ليكون المستوى التعليمي المتوسط حاضرا بنسبة تجاوزت (36%). فيما كانت نسبة حاملي الشهادة الثانوية (21.1%) . من عينة الدراسة.

من خلال استقراءنا للعرض السابق من توزيع للعينة محل الدراسة حسب المستوى أو المؤهل العلمي فالملاحظ أن الغالبية تحمل مستوى جيد فحاملي الشهادات الجامعية أفنو سنوات عدة لبلوغهم هذا المستوى وهذا ما يعبر عنه بالإطار العمالي للمؤسسة وهو إطار متعلمو ذو كفاءة مهنية عالية ، مما يؤكد على أن المؤسسة توظف حاملي الشهادات الجامعية لتعطي لهم فرصة الاستفادة من قدراتهم المهنية و التعليمية من أجل استغلالها وتطبيقها لتحقيق الأهداف المرغوبة.

4- توزيع العينة حسب المستوى الإداري:

جدول (3-05): توزيع العينة حسب المستوى الإداري: شكل (3 -08): توزيع العينة حسب المستوى الإداري:



النسبة %	التكرار	البيان
44.7%	17	الإدارة التنفيذية
36.8%	14	الإدارة الوسطى
18.4%	7	الإدارة العليا
100%	38	المجموع

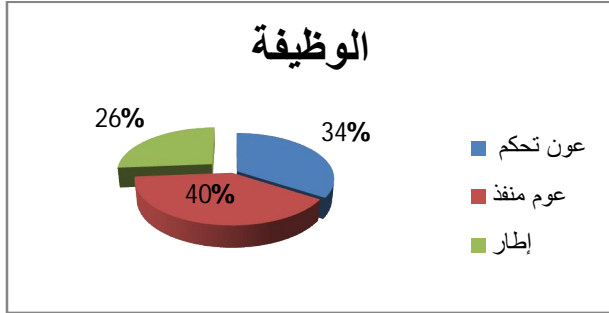
المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS.

بين الجدول (3-05) والشكل (3-08) ، أما نسبته (44.7%) من أفراد العينة يشغلون في الإدارة التنفيذية وهذا ليس بالأمر الغريب فطبيعة نشاط المؤسسة يقتضي تمحور معظم أفرادها للوظائف التشغيلية والتنفيذية . في حين تكون نسبة اقل بالنسبة لشاغلي أو مشغلو الإدارة الوسطى وهذا ما عبرت عنه ما نسبته (36.8%) . ليكون هرم السلطة في المؤسسة يشتمل على إدارته فقط (18.4%) وهذا من عينة الدراسة المستحبة. ولا شك أن هذا التفاوت أو التنظيم الإداري هو الراجح لسيرورة المؤسسة بحكم طبيعة نشاطها.

5- توزيع العينة حسب الوظيفة التي يشغلها:

شكل (09 - 3): توزيع العينة حسب الوظيفة التي يشغلها:

جدول (06 - 3): توزيع العينة حسب الوظيفة التي يشغلها:



النسبة %	التكرار	البيان
39.55%	15	عوم منفذ
34.2%	13	عوم تحكم
26.3%	10	إطار
100%	38	المجموع

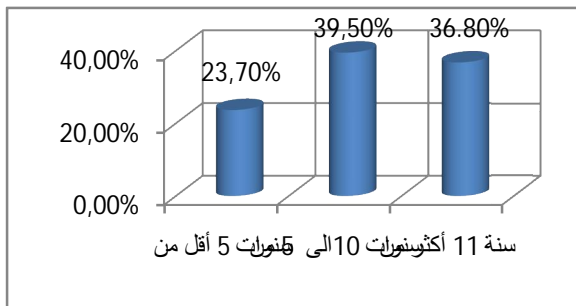
المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS.

ما يقارب (40%) عوم منفذ و أزيد من (34%) عوم تحكم و (26.3%) إطار. كانت نسب عبرت عن وظائف تشغلها عينة من مؤسسة ندرومة للأثاث. فمن خلال استقراءنا للشكل والجدول نرى أن غالبية العينة المدروسة كانت تشغل وظائف أعوان. وهذا راجع لنشاط المؤسسة، فكانت بذلك هي العينة المستهدفة لدراسة موضوع التحفيز وواقعه لدى أفراد مؤسسة ندرومة.

6- توزيع العينة حسب الخبرة المهنية:

شكل (10 - 3): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية:

جدول (07 - 3): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية:



النسبة %	التكرار	البيان
23.7%	9	أقل من 5 سنوات
39.5%	15	من 5 إلى 10 سنوات
36.8%	14	11 سنة فأكثر
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS.

تبيّن الإحصائيات الواردة في الجدول والتي يمثلها الشكل البياني أن نسبة (23.7%) من أفراد عينة البحث تنحصر أقدمية العمل لديهم فقط 5 سنوات ، في حين تمثل نسبة (39.5%) من لهم أقدمية عمل كانت ما بين 5 و 10 سنوات ، أما ذوي الخبرات

الذين قضوا 11 سنة فأكثر، من أفراد العينة فكانت نسبتهم معتبرة قدرت بأزيد من (36%). مما يعني أن أغلبية أفراد العينة ذوي الخبرة لديهم أكثر من 5 سنوات في خدمة المؤسسة، وهذا راجع إلى السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة التي تعمل على التمسك والحفاظ على مواردها البشرية.

المطلب الثاني: عرض نتائج محاور الدراسة وتحليلها وتفسيرها:

سنحاول أن نعرض النتائج التي توصلت إليها دراستنا الميدانية محورا بمحور مع تحليل وتفسير لها:

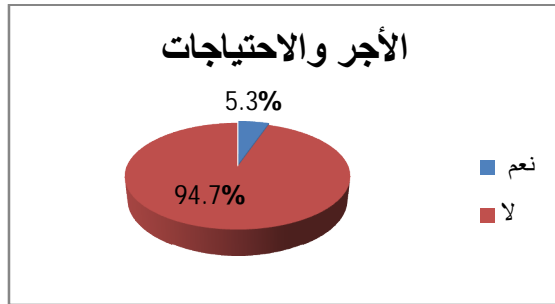
أولا: عرض نتائج محور واقع الحوافز المعنوية والمالية بالمؤسسة:

تهدف من خلال هذا المحور تسليط الضوء على الحوافز المادية والمعنوية وواقعها داخل مؤسسة اقتصادية جزائرية والتي كانت مؤسسة ندرومة للأثاث وذلك بقراءة لإجابات عينة من المؤسسة من خلالها نحلل واقع التحفيز بالمؤسسة من وجهة نظر العينة المستجوبة.

1- واقع الحوافز المالية:

أ- مدى كفاية الأجر الذي يتقاضاه العامل:

جدول (08 - 3): مدى كفاية الأجر الذي يتقاضاه العامل لاحتياجاته المختلفة: شكل (11 - 3): الأجر والاحتياجات:



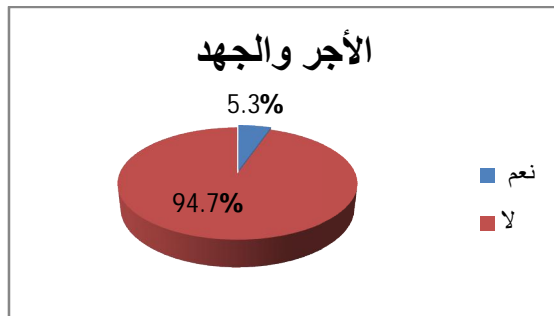
العبارة	اتجاه أفراد العينة			
	لا		نعم	
مدى تلبية الأجر الذي يتقاضاه العامل لاحتياجاته المختلفة	تكرار	%	تكرار	%
		36	94.7	02

من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS.

باستقراءنا للجدول أعلاه واستنادا إلى آراء العينة المستجوبة فالأجر الذي يتقاضاه العامل لا يلي احتياجاته المختلفة، وهذا ما تعكسه النسبة المئوية التي تعدت (94%). مما يشير إلى اتجاه أفراد العينة نحو عدم رضا على الأجر لعدم كفايته بتلبية جميع متطلباتهم ورغباتهم. وتفسر ذلك أسباب عدة نرجح منها زيادة الأسعار والأعباء على عاتق الفرد كمواطن جزائري وما ترتب عن سياسة التقشف التي طرحتها الدولة. فالفرد لا بد وأن يتأثر بالعوامل الاقتصادية والسياسية لبلده.

ب - مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول:

جدول (09 - 3): مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول: شكل (12-3): الأجر والجهد:



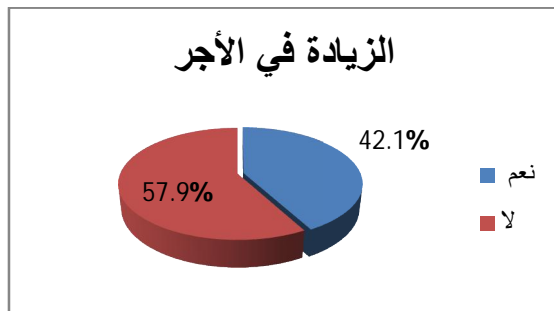
العبارة		اتجاه أفراد العينة	
		نعم	لا
مدى تلبية الأجر الذي يتقاضاه العامل لاحتياجاته المختلفة	تكرار	36	94.7%
	%	02	5.3%

من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح بأن الأجر لا يتناسب والجهد العامل بالمؤسسة من وجهة نظر العينة، مما يشير إلى اتجاه العينة بعدم رضا على الأجر مقارنة بالجهد المبذول من قبلهم. والنسبة التي تجاوزت (94%) تؤكد بأن غالبية المستجوبين العاملين بمؤسسة ندرومة لا يتناسب أجرهم المتقاضى و الجهد المبذول.

ج - زيادة الأجر :

جدول (10 - 3): الزيادة في الأجر: شكل (13-3): الزيادة في الأجر:



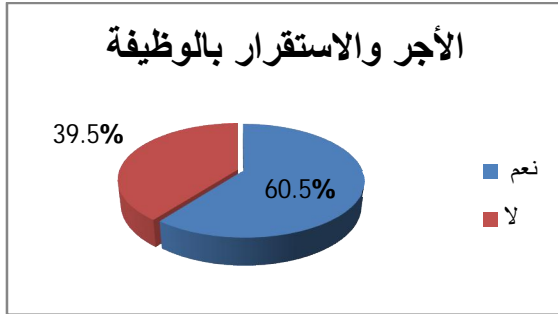
العبارة		اتجاه أفراد العينة	
		نعم	لا
هل هناك زيادة لأجرك منذ التحقت بوظيفتك؟	تكرار	22	57.9%
	%	16	42.1%

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح بأنه لا يوجد زيادة أو ارتفاع لأجور للعينة المستجوبة العاملة بمؤسسة ندرومة. فما نسبته (57.9%) من أصل العينة المستجوبة أكدوا بأنهم لم يحضوا بزيادات في الأجر منذ مباشرتهم بالعمل في المؤسسة. في حين أثبت الباقي من العينة المستجوبة بأنهم قد تحصلوا على زيادات في أجورهم وكانت نسبتهم (42.1%). ونفسر هذا التباين ربما بكون الذين استفادوا من الزيادات المالية ذوي أقدمية وسنوات أطول أو بحكم وظائفهم التي يشغلونها في السلم الإداري.

د- ارتفاع الأجر ومساهمته في استقرار العامل بعمله ورضاه عنه:

جدول (11 - 3): مساهمة الأجر باستقرار واستمرار العامل بعمله ورضاه عنه: شكل (14-3): الأجر والاستقرار بالوظيفة:



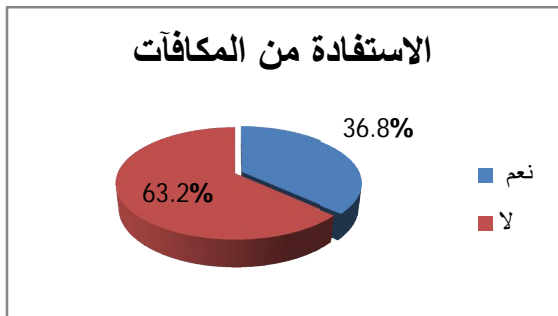
العبارة			
هل ارتفاع الأجر يساهم باستقرارك في عملك ورضاك عنه؟			
نعم		لا	
%	تكرار	%	تكرار
60.5	23	39.5	15

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح بأن الأجر يساهم في ثبات العامل بعمله واستقراره فيه ورضاه عنه من وجهة نظر العينة المستجوبة العاملة بمؤسسة ندرومة. وهذا ما عبرت عنه النسبة الممثلة في (60.5%). أما البعض والبالغ نسبتهم (39.4%) لا يرون بأن الزيادة في أجر وحدها كافية لاستقرارهم في عملهم. ونفسر هذا التباين ربما شخصية عامل وتركيبته الاجتماعية وطريقة نظرتة للحافز المالي.

ه- الاستفادة من المكافآت:

جدول (12 - 3): مدى استفادة العامل من مكافآت: شكل (15-3): الاستفادة من المكافآت:



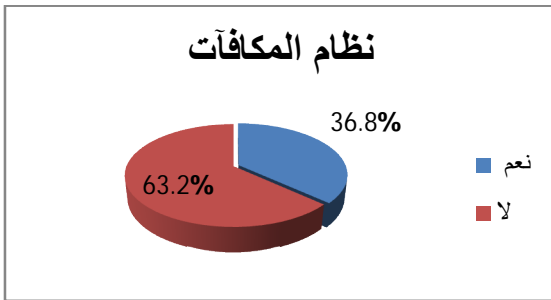
العبارة			
هل سبق وتحصلت على مكافآت من طرف المؤسسة؟			
نعم		لا	
%	تكرار	%	تكرار
36.8	14	63.2	24

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS.

من الجدول السابق نستنتج أن معظم العمال من وجهة نظر العينة لم يتحصلوا على مكافآت من طرف المؤسسة. وهي النسبة التي تعدت النصف (63.2%). فالمؤسسة لا تمنح المكافآت لعمالها من وجهة نظر غالبية العينة، في حين ما نسبته تقارب (37%)، نعم سبق واستفادوا من مكافآت من طرف المؤسسة، وقد يعود سبب ذلك الى أداءهم لأعمالهم بجهد أكبر أو زيادة في ساعات العمل المخصصة.

و - نظام المكافآت بالمؤسسة:

جدول (3 - 13): نظام المكافآت بالمؤسسة ومدى تشجيعه في زيادة أداء العامل : شكل (3 - 16): نظام المكافآت:



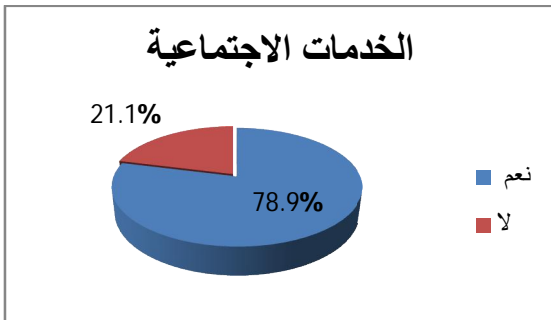
العبارة			
هل نظام المكافآت المعمول به داخل المؤسسة يشجعك في زيادة أداءك؟			
نعم		لا	
%	تكرار	%	تكرار
36.8	14	63.2	24

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS.

من الجدول أعلاه نستنتج أن النظام المعمول به داخل مؤسسة ندرومة لا يشجع العمال على زيادة أداءهم. حيث أن ما نسبته (63.2%) من المستجوبين لا يرون بأن نظام الحوافز الحالي فعال بما يكفي للاستجابة لتطلعاتهم، وبالتالي لا يساعدهم على زيادة مردوديتهم. إلا أنه هناك من يرى بأن هذا النظام المعمول به ناجح ويبي احتياجاتهم ويمكنهم من مضاعفة أداؤهم. وهو ما عبرت عنه النسبة (36.8%). من العينة. ونفسر هذا التباين في الرأي بالتباين في مصالح الأفراد وأقدمية البعض منهم ما يؤهلهم بالاستفادة أكثر من هذا النظام.

ز - واقع الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة:

جدول (3 - 14): واقع الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة: شكل (3 - 17): الخدمات الاجتماعية:



العبارة			
هل تمنح المؤسسة خدمات اجتماعية؟			
نعم		لا	
%	تكرار	%	تكرار
78.9	30	21.1	08

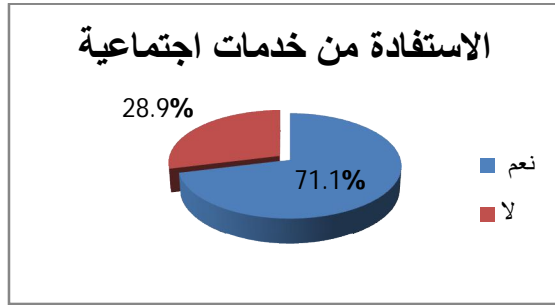
المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المؤسسة تقدم خدمات ذات طابع اجتماعي، حيث تؤكد ما نسبته تقارب (79%) من أفراد عينة البحث، أن المؤسسة نعم تمنح لهم خدمات متنوعة، إلا أن هناك نسبة قليلة والتي تمثل فقط (21.1%) من أفراد عينة

البحث لا تقر بوجود هذه الخدمات ، ونفسر ذلك ربما لعدم المعرفة الجيدة للمستجوبين بالمقصود بالخدمة الاجتماعية . فعلى الأقل يكونون مستفيدين من التأمينات الاجتماعية التي تصنف من الخدمات الاجتماعية.

ح- مدى الاستفادة من الخدمات الاجتماعية:

جدول (15 - 3): مدى استفادة العمال من خدمات اجتماعية بالمؤسسة: شكل (18-3): الاستفادة من الخدمات الاجتماعية :



العبارة		اتجاه أفراد العينة	
هل سبق واستفدت من خدمات اجتماعية؟		نعم	لا
		تكرار	تكرار
		%	%
		71.1	28.9
		27	11

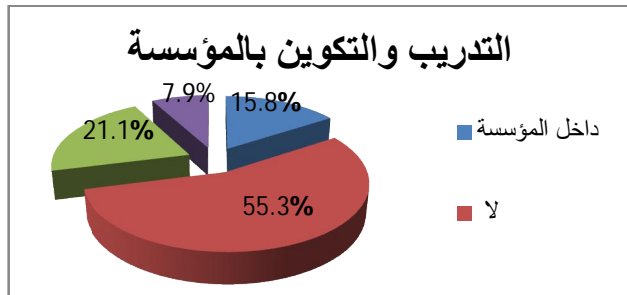
المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS.

بتحليلنا لنتائج الجدول أعلاه يظهر لنا جليا أن غالبية العمال بمؤسسة ندرومة نعم استفادوا أو يستفيدون من خدمات اجتماعية وهذا ما تعكسه نسبة اتجاه أفراد العينة المستجوبة المقدرة ب (71.1%). في حين عبرت بقية أفراد عينة البحث والتي تقدر ب:(28.9%) فقط عن عدم حصولها على الخدمات الاجتماعية، فمن خلال هذه البيانات نلاحظ نوع من الاضطراب في الاستفادة من هذه الخدمات وهذا الاضطراب مرتبط نوعا ما بالحاجات المتنوعة و المختلفة التي يحملها و يحتاجها كل فرد.

2- واقع الحوافز المعنوية:

أ- التدريب والتكوين بالمؤسسة:

جدول (16 - 3): واقع التدريب والتكوين بالمؤسسة: شكل (19-3): التدريب والتكوين بالمؤسسة:



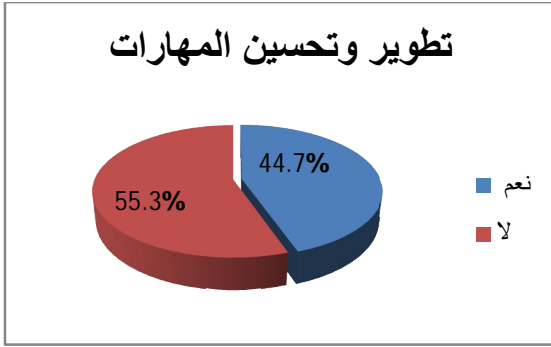
العبارة		اتجاه أفراد العينة	
تدريب المؤسسة		الاجابة	تكرار
		لا	21
		نعم داخل	06
		نعم خارج	08
		نعم كليهما	03
		%	%
		55.3	21.1
		15.8	7.9

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS.

بناء على ما يحمله الجدول السابق من معطيات وكاستقراء لمعطياته فإن واقع التدريب والتكوين بالمؤسسة متوسط. وما نسبته (55.3%) أي نصف العمال المستجوبين يرون بان المؤسسة لا يرون بان المؤسسة تنظم دورات تدريبية وتكوينية. أما ما يقارب النصف والذي يمثل نسبة (44.7%) يرون أن المؤسسة تعمل على تنظيم دورات تكوينية وتدريبية. وكتفسير لهته الوجهات المتقاربة قد يكون السبب استفادة البعض نتيجة لمستواه الوظيفي وما يستدعيه طبيعة وظيفته. فيم الفئة التي نفت وجود دورات ربما لعدم ضرورة تستدعي استفادتهم من برامج التدريب.

ب - قدرات ومهارات العاملين وتطويرها:

جدول (17 - 3) : مدى اهتمام المؤسسة بتطوير وتحسين مهارات عمالها شكل (20 - 3) : تطوير وتحسين المهارات:



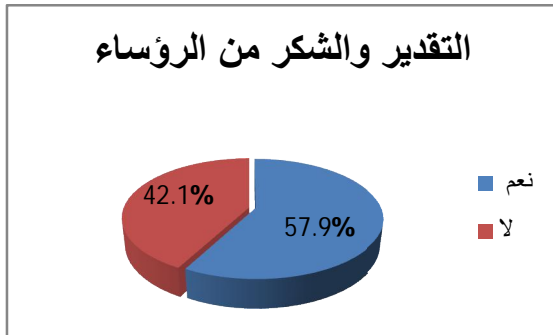
العبارة		اتجاه أفراد العينة	
		نعم	لا
		%	تكرار
هل تهتم المؤسسة بتطوير وتحسين مهارات عمالها؟		44.7	17
		55.3	21

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS.

تفسيرا لمعطيات الجدول أعلاه يمكن القول بأن أزيد من نصف المستجوبين والمقدر نسبتهم (55.3%) من وجهة نظر العينة يرون أن المؤسسة لا تهتم بتطوير وتحسين مهاراتهم. ويعود تفسير هذا الاتجاه إلى خصائص الوظيفة أو المهمة التي يشغلها وهي التي على أساسها تحدد حاجة العامل للتحسين والتطوير في مهاراته، وكذلك روتينية النشاط تفرض ذلك. وبالمقابل ما نسبتهم تعدت (44%) وهي ليست بالقليلة يقرون باهتمام المؤسسة بتطوير مهاراتهم.

ج- التقدير والشكر عند أداء العامل نشاطه بكفاءة:

د- جدول (18 - 3): واقع التقدير والشكر للعامل بكفاءته في أداء نشاطه: شكل (21-3): التقدير والشكر من الرؤساء والمدراء:



العبرة			
نعم		لا	
%	تكرار	%	تكرار
57.9	22	42.1	16

هل يتم تقديركم وشكركم من طرف الرؤساء أو المدراء؟

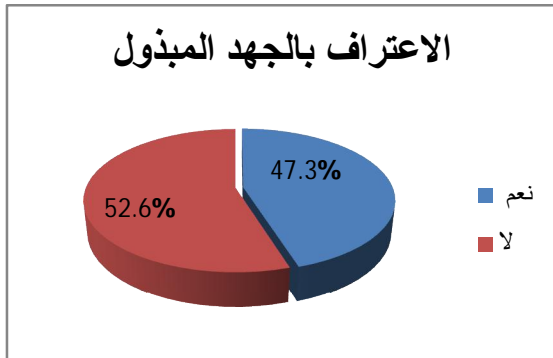
المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS.

يبين الجدول أن معظم أفراد العينة والمتمثلة نسبتهم بما تقارب (58%) . نعم يتم شكرهم وتقديرهم طرف الرؤساء والمشرف عن الأداء المتميز الذي يقومون به، وهذا عكس الأقلية التي تمثل (42.1%). الذين لا يرون بأنهم يشكرون وتقديرهم. فنتائج الجدول تبين بأن أغلبية أفراد العينة يشعرون بالتقدير من طرف الرؤساء، ويفسر هذا التباين في الرأي إلى اختلاف مدراء و مشرفي أفراد العينة.

ه- اعتراف وتقدير المدير لمروءسيه بالجهد المبذول:

شكل (22 - 3): الاعتراف بالجهد المبذول:

جدول (19 - 3): واقع تقدير واعتراف المدير بجهد مروءسيه:



العبرة			
نعم		لا	
%	تكرار	%	تكرار
47.3	18	52.6	20

هل ترى أن هناك اعتراف وتقدير من المدير بالجهد المبذول؟

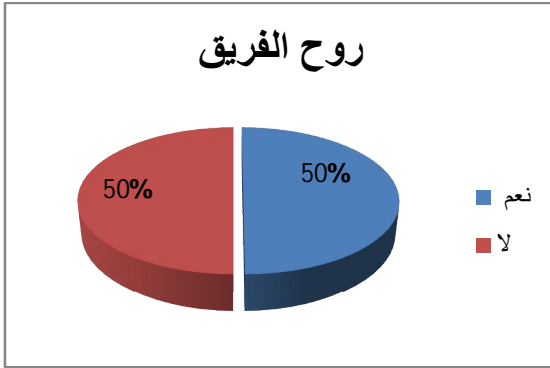
المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS.

من الجدول أعلاه وكحوصلة استقرائية لنتائجه، نرى أن نسبة (52.6%) لا يرون أن هناك اعتراف وتقدير من المدير بالجهد المبذول. إلا انه هناك مانسبته (47.4%) وهي ليست بالقليلة تجمع على أنه نعم هناك اعتراف وتقدير من المدير بالجهد المبذول.

وهذا الإختلاف يعود للاختلاف في المدراء كما ذكرنا سابقا.

واقع روح الفريق بالمؤسسة:

جدول (20 - 3): ثقافة العمل الجماعي كفريق بالمؤسسة: شكل (23 - 3): روح الفريق:



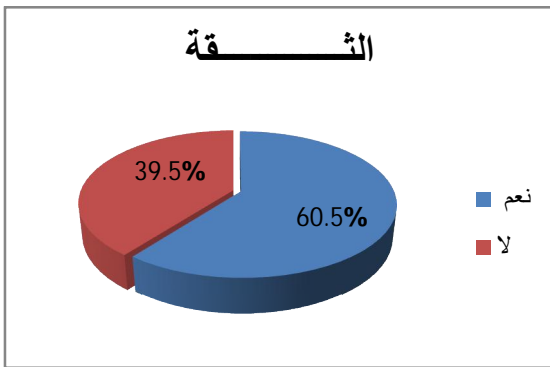
العبارة		اتجاه أفراد العينة			
هل يسود المؤسسة روح الفريق والعمل الجماعي ؟		نعم		لا	
		تكرار	%	تكرار	%
		19	50	19	50

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS.

من الجدول أعلاه نلاحظ بأنه تسود في المؤسسة روح العمل الجماعي، فالنسبة (50%) من العمال يؤكدون بأنه نعم في بيئة المؤسسة تسود روح العمل الجماعي والتعاون. حسب آراء المستجوبين، ومن جهة مقابلة تعكس النسبة نفسها (50%) بأن روح العمل الجماعي مفقودة وغير معززة بالمؤسسة. ونفسر اتجاه العينة إلى شخصياتهم ربما وإلى طبيعة نشاطه ومسؤوليات كل منهم داخل مكان العمل.

و - واقع الثقة المتبادلة بين العمال في المؤسسة:

جدول (21 - 3): الثقة المتبادلة بين الزملاء في العمل بالمؤسسة: شكل (24 - 3): الثقة:



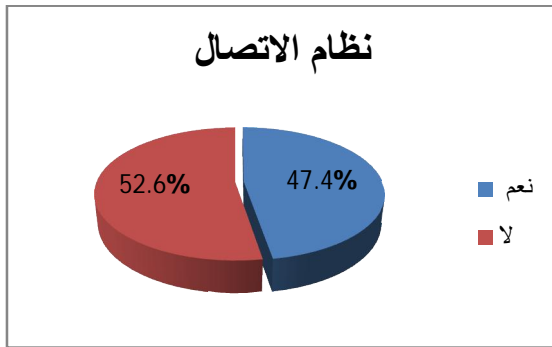
العبارة		اتجاه أفراد العينة			
هل توجد بالمؤسسة ثقة متبادلة بينكم وبين الزملاء؟		نعم		لا	
		تكرار	%	تكرار	%
		23	60.5	15	39.5

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS.

من نتائج الجدول السابقين النتائج أن (60.5%) من أفراد العينة يقرون بوجود ثقة متبادلة بينهم وبين زملائهم في العمل ، والعكس بالنسبة لما بلغ نسبتهم (39.5%)، وهكذا يمكن الحكم على أن أغلب أفراد العينة نعم تجمعهم الثقة المتبادلة وهذا يعود لتقاسم معارفهم ومعلوماتهم وكل واحد منهم يشجع الآخر على القيام بعمله على أكمل وجه وتحسيسهم كأهم فيعائلة، وهذا يعتبر بمثابة حافز معنوي مهم يدفع الأفراد لحب وظائفهم.

ز - حال نظام الاتصال الداخلي وفعاليتة:

جدول (22 - 3): فعالية نظام الاتصال الداخلي ومدى إسهامه في أداء العمل بكفاءة: شكل (25-3): نظام الاتصال:



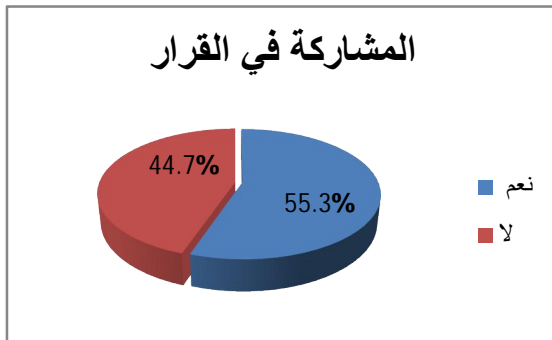
العبرة			
هل ترى أن نظام الاتصال الداخلي فعال وناجح لدرجة أنه يساعد في أداء العمل بكفاءة؟			
نعم		لا	
تكرار	%	تكرار	%
18	47.4	20	52.6

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS.

باستقراءنا لمعطيات الجدول أعلاه نستنتج أن نظام الاتصال الداخلي غير فعال و لا يساعد العمال في أداء أعمالهم بكفاءة. من وجهة نظر العينة المستجوبة. وهذا ما تثبته النسبة المئوية التي تتجاوز النصف (52.6%). في حين يرى ما مثلت نسبتهم (47.4%) أن نظام الاتصال الداخلي فعال وناجح لدرجة أنه يساعدهم ويجفزههم في أداء أعمالهم بكفاءة. و يفسر سبب ذلك في استفادة هته الفئة من النظام الداخلي للاتصال وقربهم من مركز إصدار القرار.

ح - المشاركة في اتخاذ القرار (مركزية القرار بالمؤسسة):

جدول (23 - 3): مدى مشاركة العمال وإشراكهم في اتخاذ القرارات بالمؤسسة: شكل (26-3): المشاركة في القرار:



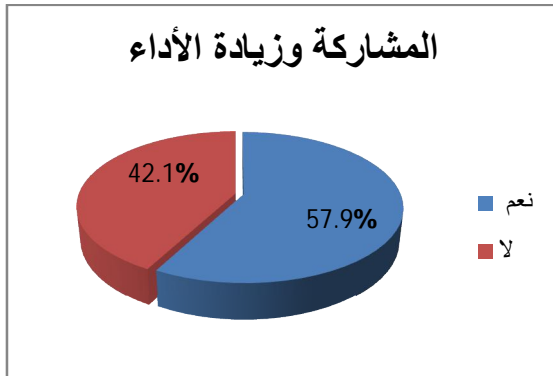
العبرة			
هل إشراكك في اتخاذ القرار بالمؤسسة؟			
نعم		لا	
تكرار	%	تكرار	%
21	55.3	17	44.7

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS.

من نتائج الجدول السابق والذي يظهر ما نسبته تفوق النصف من العمال بالمؤسسة يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ وصنع القرار وهم يمثلون (55.3%) من المستجوبين. فالمؤسسة تدفع بعمالها وتشاركهم في صنع قراراتها، ويعود هذا لوعي أصحاب القرار بأنه يمكن الاستفادة من تجارب واقتراحات العمال ويزيد من مردوديتهم بشكل أو بآخر بإحساسهم بالمسؤولية اتجاه مؤسستهم.

ط - مدى دافعية المشاركة في القرارات بالشعور بالرضا والاستقرار في العمل:

جدول (24 - 3): مدى تأثير إشراك العامل في القرارات بشعوره بالرضا والاستقرار في عمله: شكل (27-3): المشاركة وزيادة الأداء:



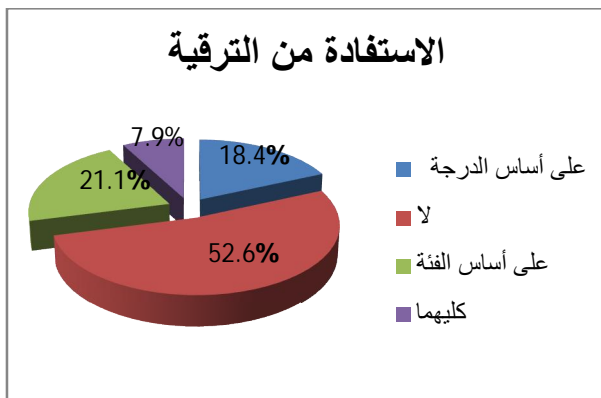
العبارة		اتجاه أفراد العينة	
		نعم	لا
		تكرار	تكرار
		%	%
هل تدفعك المشاركة لتحسين أداؤك وزيادة شعورك بالرضا والاستقرار في عملك؟		22	16
		57.9	42.1

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS.

من قيم الجدول أعلاه وكتفسير لهته القيم يمكن القول بأنه نعم مشاركة العمال في اتخاذ القرار وصنعه تدفعه للشعور بالرضا والاستقرار بعمله. وهذا ما تثبته النسبة المئوية التي قاربت (60%)، فاللامركزية في السلطة وإشراك العامل بصنع القرار يشعره بالانتماء والمسؤولية، ويجفزه بالاستمرار في عمله واستقراره به. في حين ترى نسبة من أفراد العينة والمقدرة ب(42.1%) النسبية بأن المشاركة في إتخاذ القرار لا تؤثر على زيادة الشعور بالرضا و الاستقرار في العمل ، وهذا راجع لكون لاتؤخذ قرارات جميع العاملين بعين الاعتبار من طرف الادارة و إن أخذت لا تطبق على أرض الواقع.

ي - واقع الترقية بالمؤسسة:

جدول (25 - 03): مدى استفادة العامل بالمؤسسة من الترقية: شكل (28-3): الاستفادة من الترقية:



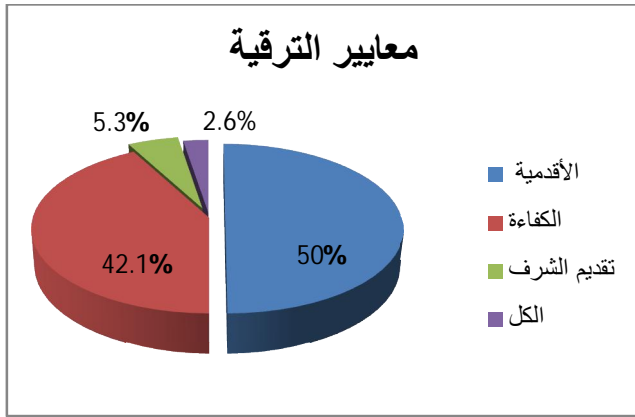
العبارة		الاجابة	تكرار	%
هل سبق وتحصلت على ترقية في مسارك الوظيفي بالمؤسسة؟	اتجاه أفراد العينة	لا	20	52.6
		نعم (درجة)	07	18.4
		نعم (فئة)	08	21.1
		نعم (كليهما)	03	7.9

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS.

من معطيات الجدول أعلاه الذي يظهر النسبة المئوية (52.6%) من عمال المؤسسة حسب العينة المستجوبة لم يسبق لهم وأن تحصلوا أو استفادوا من ترقية في مسارهم الوظيفي. وقد نرجع عدم استفادة هذه الفئة إلى كونها حديثة التوظيف بالمؤسسة ولم توفي بعد شروط الاستفادة من برنامج الترقية، فبالقابل ما نسبته تقارب النصف (47.4%) يقرون بأنهم نعم سبقوا واستفادوا من ترقية في مسارهم الوظيفي، فمنهم من حصل على ترقية على أساس الدرجة ومنهم كانت بالفئة أو قد تكون الاستفادة بترقية من كليهما.

ك - الأساس المعتمد عليه في المؤسسة لمنح الترقية:

جدول (26 - 3): الأساس المعتمد في الترقية: شكل (29 - 3): معايير الترقية:



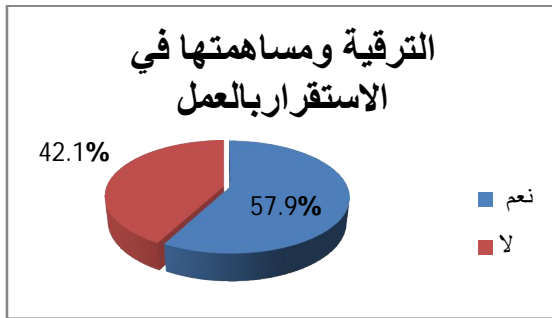
العبارة	الاجابة	تكرار	%
ما هو الأساس المعتمد عليه لمنح الترقية في المؤسسة؟ اتجاه أفراد العينة	الأقدمية	19	50
	الكفاءة	16	42.1
	تقديم المشرف	02	5.3
	الكل	01	2.6

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS.

من تحليلنا لمعطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن الأساس الغالب في الترقية هو الأقدمية بنسبة (50%)، يليها معيار الكفاءة بنسبة (42%) في حين لم يحظ معيار تقييم المشرف إلا بنسبة (5.3%)، وما نسبته (2.6%) مثل كل المعايير مجتمعة في الترقية. إذا يمكن القول بأن المؤسسة تعتمد اعتمادا كبيرا في نظامها الترقوي على معيار الأقدمية.

ل- مساهمة الترقية في استقرار العامل بعمله:

جدول (27 - 3) : مساهمة الترقية في استقرار العامل بعمله: شكل (30-3) : الترقية ومساهمتها في الاستقرار بالعمل:



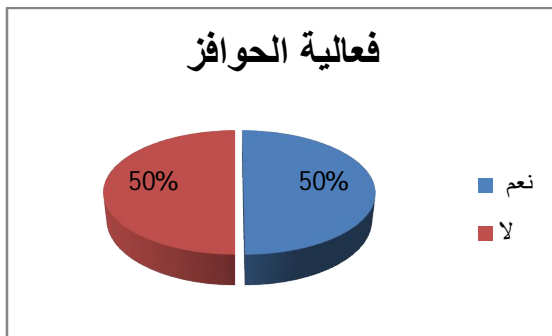
العبارة			
هل الترقية الممنوحة تساهم في استقرارك بعملك؟			
نعم		لا	
تكرار	%	تكرار	%
22	57.9	16	42.1

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS.

تبين الاحصائيات أن (57.9%) من أفراد عينة البحث أكدوا على المساهمة القوية للترقية بالإستقرار في العمل، بينما (42.1%) من أفراد العينة لم يقرؤا بمساهمة الترقية بالاستقرار والاستمرار في العمل، وذلك لأن أساس منحها يتمثل في الأقدمية من جهة، و من جهة أخرى مساهمتها في الإستقرار تخلق الإحساس بالعدالة ومنه العمل على زيادة وتيرة الأداء والشعور بالإنتماء والولاء.

م- فعالية ونجاح الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة:

جدول (28 - 3) : واقع الحوافز التي تمنحها المؤسسة ومدى نجاحها: شكل (31-3) : فعالية الحوافز:



العبارة			
هل ترى أن الحوافز التي تمنحها المؤسسة فعالة وناجحة؟			
نعم		لا	
تكرار	%	تكرار	%
19	50	19	50

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا على نتائج SPSS.

من الجدول السابق ومن القيم التي يحملها نلاحظ أن أفراد العينة إنقسمو إلى رأيين أو اتجاهين حول ما إن كانت الحوافز التي تمنحها المؤسسة فعالة وناجحة، فنسبة (50%) منهم يرون بأنه نعم الحوافز الممنوحة من قبل المؤسسة تعطي ثمارها وهي فعالة وناجحة، ومن جهة أخرى يرى مانسبته (50%) أيضا أنه لا فعالية لنظام الحوافز الذي تنتهجه المؤسسة. ويفسر هذا الانقسام إلى عدة عوامل وأسباب منها درجة الاستفادة من هذا النظام، وتعدد حاجات الأفراد

ثانيا: استقصاء العمال بالمؤسسة حول نظام التحفيز:

بعد استرجاعنا لإجابات العينة المستجوبة كان ترتيب استقصائهم حول الحوافز حسب أهميتها وتأثيرها على عمل كل منهم كان ترتيب غالبيتهم للحوافز كالتالي:

جدول (29 - 3): نتائج استقصاء العمال بالمؤسسة حول نظام التحفيز:

العلاقة	الإشراف	المشاركة	الاعتراف	فرص	فرص	الخدمات	الاستقرار	ظروف	العلاوات	الأجر	البيان
الجيدة	الجيد	في اتخاذ القرار	والثقدير	التكوين والتدريب	الترقية	الاجتماعية	في العمل	العمل الجيدة	والمكافآت	المرتفع	
مع الزملاء											
11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الترتيب

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على نتائج اتجاهات العينة للاستبيانات المسترجعة.

من خلال تحليلنا لنتائج اتجاهات العينة حول نظام التحفيز نجد أن معظم المزايا المادية تحتل المراتب الأولى حسب أهميتها لدى أفراد العينة ، بما في ذلك الأجر المرتفع الذي يحتل المرتبة الأولى ، العلاوات و المكافآت التشجيعية التي تحتل المرتبة الثانية، ظروف العمل تحتل المرتبة الثالثة، الخدمات الإجتماعية المرتبة الخامسة ، وفرص الترقية المرتبة السادسة.

كما يلاحظ أن الاستقرار في العمل الذي ينتمي إلى الحوافز المعنوية يحتل المرتبة الرابعة بعد ظروف العمل ، وذلك لأن الظروف الملائمة تضمن الإستقرار في العمل و تضمن لهم مصدر معيشتهم.وبالتالي الشعور بالأمان في العمل، لتأتي فرص التكوين و التدريب في المرتبة السابعة، ليأتي بعدها الإعتراف و التقدير في المرتبة الثامنة .

و في المرتبة التاسعة المشاركة في اتخاذ القرار ثم الإشراف الجيد، لتأتي فيالمرتبة الحادية عشر و الأخيرة العلاقة الجيدة مع الزملاء، و كل هذه الحاجات هي حاجات معنوية .فمن خلال معالجة الاستبيانات، توصلنا لمدى اهتمام أغلب أفراد العينة بالحوافز المعنوية خاصة الاستقرار، وفرص التدريب لأنها تعمل على تنمية قدرات الأفراد.

خاتمة الفصل الثالث:

خاتمة الفصل تأكدنا من الدراسة الميدانية من خلال المؤسسة الوطنية للتأثيث و التجارة أن المورد البشري هو المورد الأساسي في المؤسسة ، و أنه لا توجد منظمة يمكنها أن تستغني عن تحفيز أفرادها مهما كان نوع نشاطها ومستواها ،ولكن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى فعالية أساليبها المنتهجة فعند دراستنا لواقع التحفيز في هذه المؤسسة توصلنا إلى أنها تستعمل عدة أنواع من الحوافز سواء المادية منها أو المعنوية وبالرغم من وجود هذه الحوافز في المؤسسة إلا أن أفرادها نجدهم غير راضين عنها ،بإستثناء البعض منها وذلك لأسباب راجعة لكون الأساليب المتبعة في منح الحوافز غير فعالة وعدم وجود عدالة في منحها ومنه فالتحفيز في المؤسسة يعتبر غير فعال ،ويعد من بين أكبر المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية و تعيقها في بلوغ أهدافها المسطرة

الخاتمة العامة:

إن إدارة الموارد البشرية من إحدى الإدارات الإستراتيجية و المهمة في المؤسسة الحديثة النشأة بما فيها العامة أو الخاصة حيث هدفها هو تحقيق نجاح يليق بها و بمستواها ونشاطها، والعنصر البشري الذي يلعب دورا مهما فيها ويعد موردا إستثماريا لها وبمثابة حلقة وصل بين المؤسسة وأهدافها، فلا يمكن للمؤسسة أن تحقق ما تصبوا إليه عن طريق إستخدامها للآلات والأجهزة التكنولوجية فقط، وإنما هي بحاجة ماسة للعنصر البشري الذي هو بدوره بحاجة أيضا للعناية و التحفيز.

ونظرا لأهمية التحفيز نجده محل دراسة العديد من المفكرين و العلماء، لهذا ظهرت العديد من النظريات تتناول موضوع الحوافز وهذا للتعرف على الأسباب التي تتحكم في سلوك الأفراد وتصرفاتهم في العمل وحاجاتهم المختلفة وكيفية محاولة إشباعها.

فأصبحت المؤسسات الآن تعيش جوا تنافسي وهذا يعود للتطورات القائمة على التكنولوجيا الحديثة وتحديات العمولة وهذا مما زاد من أهمية التحفيز سواء كان مادي أو معنوي فردي أو جماعي، فإنه يبقى أهم آلية لتأطير العامل واشتراكه في تسيير المؤسسة وضرورة تبنيه كمنهج دائم على مستوى المؤسسة وتطبيقه بصورة صحيحة يؤدي إلى إستقرار العلاقة بين العامل و الإدارة.

1- نتائج الفرضيات:

- من خلال النتائج التي توصلنا إليها والمتعلقة بالزيادة في الأجر ومنح الخدمات الاجتماعية، كانت استجابة العمال مرتفعة وهي نتيجة إيجابية لاستقرار العامل وتحقيق رضاه وبالتالي تؤكد صحة الفرضية الأولى.
- من خلال النتائج التي توصلنا إليها أنه لا توجد معايير إدارية واضحة لمنح المكافآت للعاملين و نظام المكافآت غير فعال بدرجة كبيرة بالرغم من أن المؤسسة لديها مدخول عال. ومنه نفي صحة الفرضية الثانية.
- أظهرت النتائج أنه لا توجد عدالة في منح الحوافز وغياب فرص التدريب التي تسمح بتطوير قدرات الفرد، وكذلك الأجر لا يتماشى مع الجهد المبذول، فتقييم جهد العامل هو الأساس في منح الحوافز بمختلف أشكالها بغرض الحصول على درجة أداء فعالة. ومنه نفي صحة الفرضية الثالثة.

2- نتائج الدراسة: ونستخلص من هذه الدراسة مجموعة من النتائج والمتمثلة في ما يلي:

نتائج الدراسة النظرية حيث تم التوصل في الجانب النظري الى جملة من النتائج من أهمها:

- ✓ إختلاف الأفراد في حاجاتهم وأنواع الحوافز التي تجذبهم وتزيد من أدائهم وولائهم في المؤسسة.
- ✓ يعتبر التحفيز من بين المشاكل التي تواجه العديد من المنظمات وهذا يعود للتنوع فيحاجات الأفراد وعدم إشباعها.
- ✓ معرفة الحافز الملائم وكيفية تطبيقه بصورة واضحة وصحيحة يعتبر مؤشر النجاح في المؤسسة .

نتائج الدراسة الميدانية:

- ✓ بالرغم من وجود الحوافز المادية في المؤسسة إلا أنها ليست كافية لتحفيز العاملين:
- ✓ عدم رضا بعض العمال في المؤسسة على الأجر الذي يتقاضونه وهذا تبعا للظروف المعيشية الحالية

3- التوصيات و الاقتراحات:

- ✓ محاولة التعرف الدائم و المستمر على حاجات ورغبات الأفراد عن طريق فتح المجال للمشاركة والاتصال والحوار بين الإدارة والعمال.
- ✓ إشراك العاملين في إتخاذ القرارات و تحسين الظروف المادية للعمل مع تكتيف الدورات التدريبية والتكوينية.
- ✓ تنويع الحوافز المقدمة و الإستناد في منحها على الأداء المتميز.
- ✓ إعتناء معايير واضحة تتسم بالعدل و الموضوعية والثقة في منح الحوافز مع الأخذ بعين الإعتبار الجهد المبذول مع مواكبة الحوافز للمتغيرات الإقتصادية الإجتماعية، النفسية، والحضارية التي تؤثر على سلوك الفرد.
- ✓ معاملة العاملين بالمؤسسة وفق علاقة مبنية على الثقة و الإحترام المتبادل والمساواة.

آفاق الدراسة:

بما أن موضوع البحث مرتبط بعدة جوانب فيمكن تناوله من عدة مداخل، حتى يمكن الإلمام بالجوانب المختلفة له.

ونذكر البعض منها كاقتراحات لمن يهيمه البحث في الموضوع:

- واقع تحفيز الموارد البشرية في القطاع الحكومي
- ما دور الحوافز في إدارة الصراع التنظيمي؟
- مامدى تأثير نظام الحوافز على إدارة الجودة الشاملة؟
- الحوافز المادية و علاقتها بالولاء التنظيمي؟

قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: الكتب:

- ✓ أحمد عادل راشد، "مذكرات في إدارة الأفراد"، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 1981.
- ✓ أحمد ماهر "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
- ✓ أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي (مدخل بناء مهارات)" ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 1998.
- ✓ جمال الدين المرسي، "الإدارة الإستراتيجية" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003.
- ✓ حافظ حجازي محمد، "إدارة الموارد البشرية" ، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.
- ✓ حسونة فيصل "إدارة الموارد البشرية" دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- ✓ حسين حريم، "السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال" دار حامد للنشر، الأردن، 2004.
- ✓ حضير كاظم حمود ياسين، "إدارة الموارد البشرية" ، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- ✓ حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية" ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- ✓ راوية حسن، "السلوك في المنظمات" ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
- ✓ سنان المرسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها" ، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004.
- ✓ صالح علي عودة الهللات، "الإدارة الفعالة للموارد البشرية" دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016.
- ✓ عبد البارئ إبراهيم ذرة زهير، نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين(منحنى نظمي)" ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.

- ✓ عبد الرحمان توفيق، " المناهج التدريسية المتكاملة-منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد-" ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، الطبعة الثالثة، مصر، 2004.
- ✓ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- ✓ عبد المعطي محمد عساف، " السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة" ، دار زهران، عمان، 1999 .
- ✓ علي محمد عبد الوهاب "إدارة الأفراد" منهج تحليلي، مصر، 1975.
- ✓ علي محمد عبد الوهاب، "إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز" ، الأمل للتجهيزات الفنية، القاهرة، 2000.
- ✓ كامل بدير " إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي" المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، الطبعة الثانية، بيروت، 2000.
- ✓ محمد الصيرفي، " السلوك الإداري-العلاقات الإنسانية " ، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2007.
- ✓ مصطفى نجيب شاويش، " إدارة الموارد البشرية"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، 1996.
- ✓ منير نوري " تسيير الموارد البشرية" ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- ✓ مهدي لحسن زويلف، " إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية " ، دار مجد لاوي للتوزيع، عمان، 1993.
- ✓ هيثم العاني، " الإدارة بالحوافز التحضير والمكافئات" ، كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- ✓ يوسف حجيم الطائي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي متكامل) " ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
- ✓ صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة والأعمال " ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.

- ✓ صلاح الدين عبد الباقي، " مبادئ السلوك التنظيمي " ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
- ✓ عمار بوحوش، " نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين " ، دار الغرب الإسلامي، الطبعة الأولى، لبنان، 2006.
- ✓ نادر أحمد أبو شيحة، " إدارة الموارد البشرية " ، دار الصفاء ، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.
- ✓ محمد عوض العائدي، " إعداد وكتابة البحوث والرسائل الجامعية مع دراسة عن مناهج البحث " ، الطبعة الأولى، شمس المعارف مصر، 2005.
- ✓ شفيق أحمد العتوم، " طرق الإحصاء باستخدام SPSS " ، الطبعة الثالثة ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- ✓ عمار بوحوش و محمد محمود، " مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث " ، الطبعة الثانية، دار المنشورات الجامعية، الجزائر، 1999.
- ✓ حمزة محمد دويدن، " التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS " ، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010.
- ثانيا: الرسائل العلمية:
- ✓ الطاهر الوافي، " التحفيز و أداء المرضين - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية (عالية صالح) تبسة - " ، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل جامعة قسنطينة(2)، 2013-2012.
- ✓ بسمة بوكروش، " سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة - دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلوميثال .عنابة - " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع. 2010-2011.
- ✓ توفيق ميرفت إبراهيم عوض الله، " أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين " ، مذكرة ماجستير قسم الإدارة والاقتصاد، تخصص إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية بالدانيمارك. 2011-2012.

- ✓ عبد الرحمان الوابل، " دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين - من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج-" ،رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (قسم العلوم الإدارية)، الرياض، السعودية، 2005.
- ✓ علاء خليل محمد العكش، " نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات - السلطة الفلسطينية في قطاع غزة- " ، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2007.
- ✓ مروان أحمد الحلبي، " أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات والمنشآت-دراسة ميدانية ونظرية وتحليلية-" ، رسالة ماجستير إدارة الأعمال تخصص موارد بشرية، المملكة العربية السعودية، 2014.
- ✓ نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ، " تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية - من وجهة نظر العاملين- " ، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
- ✓ وهيبه ليازيد، " فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة - دراسة ميدانية بالجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان- " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراء في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، تلمسان، 2013-2014.
- ✓ وهيبه مقدود، " التحفيز و دوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة - دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية للبناء-" ، مذكرة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات ،بومرداس، 2007-2008.
- ✓ شيخي عائشة، " التحفيز والمردودية في المؤسسة-دراسة حالة مؤسستي (SEROR) بتلمسان و S.C.I.S للإسمنت بسعيدة)" مذكرة تخرج لنيل درجة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2010-2011.
- ✓ ليلي غضبان ، " الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين-دراسة ميدانية-" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،فرع اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات ،باتنة ، 2009-2010.

ثالثا: المجلات والدوريات:

- ✓ محمد سلامة و الأخضر صياحي، " مؤثرات القيادة الإدارية الناجحة" الملتقى العلمي الدولي حول: " أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، جامعة المسيلة، يومي 10-11، 2009.
- ✓ جاد الله محمود فؤاد، "أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين"، مجلة التنمية الإدارية، العدد 56، 1997.

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الاجتماعية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر تسيير الموارد البشرية

الموضوع: استثمار إستبانة

الأخ الكريم، الأخت الكريمة:

بعد سلام من الله تعالى ورحمة منه وبركاته عليكم:

يطيب لي أن أضع بين يديكم هته الاستمارة الاستقصائية والتي أرجو منكم إثناءها بإجاباتكم واتجاهاتكم بما يتوافق ومشروعنا البحثي المعنون ب:

" وظيفة تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية "

راجيا منكم إفادتنا بمعلوماتكم وخبراتكم ومقترحاتكم نظرا لما تمتلكون من مستوى علمي وباعتباركم عينة من الدراسة.

ولي مني إليكم جزيل الشكر والعرفان على تعاونكم

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

- سيدي الفاضل سيدي الكريمة بودي لو تتكرم بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل إجابتك:

الجنس: ذكر أنثى

العمر:

أقل من 35 سنة 35 إلى 40 سنة

أكبر من 41 سنة

المستوى العلمي:

المتوسط الثانوي

المستوى الإداري:

الإدارة التنفيذية الوسطى العليا

الوظيفة التي تشغلها حالياً:

عون منفذ م

عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات 5 إلى 10 سنوات

11 سنة فأكثر

الجزء الثاني: العبارات المشككة للاستبانة:

فضلا سيدي يرجى منك قراءة العبارات بدقة وتمعن مع وضع علامة (X) بالخانة التي تمثل اتجاهك وإجابتك علما بأن كل إجابة تقبل خيارا واحدا:

أولا: تبيان رأيكم حول واقع الحوافز المالية:

- 1- هل الأجر الذي تقاضاه يلي احتياجاتك المختلفة؟ نعم لا
- 2- هل الأجر الذي تحصل عليه يتناسب وجهدك المبذول؟ نعم لا
- 3- هل هناك ارتفاع في أجرك منذ التحقت بوظيفتك؟ نعم لا
- 4- هل يساهم الارتفاع والتحسين في الأجر في استقرارك في العمل ورضاك عنه؟ نعم لا
- 5- هل تحصلت على مكافأة من طرف المؤسسة؟ نعم لا
- 6- هل نظام المكافآت المعمول به داخل المؤسسة يشجعك في زيادة أداءك؟ نعم لا
- 7- هل المؤسسة تمنح خدمات اجتماعية؟ نعم لا
- 8- هل سبق واستفدت من خدمة اجتماعية؟ نعم لا

ثانيا: تبيان رأيكم حول واقع الحوافز المعنوية:

- 9- هل تنظم المؤسسة دورات تدريبية وتكوينية؟ نعم لا
- 10- إذا كانت نعم فأين؟ داخل المؤسسة خار كليهما
- 10- المؤسسة تهتم بتطوير وتحسين ورفع قدرات ومهارات العاملين؟ نعم لا
- 11- عند أداء عملكم بكفاءة، هل يتم تقديركم وشكركم من طرف الرؤساء أو المدراء؟ نعم لا
- 12- هل ترى أن هناك اعتراف وتقدير من المدير للجهد المبذول؟ نعم لا
- 13- هل يسود في المؤسسة روح الفريق الجماعي الواحد؟ نعم لا
- 14- توجد في المؤسسة ثقة متبادلة بينكم وبين الزملاء؟ نعم لا
- 15- هل ترى أن نظام الاتصال الداخلي فعال وناجح لدرجة أنه يساعد في أداء العمل بكفاءة؟ نعم لا
- 16- هل يتم إشراكك في اتخاذ القرارات بالمؤسسة؟ نعم لا

17- هل تدفعك هذه المشاركة لتحسين أداك وزيادة شعورك بالرضا والاستقرار في العمل؟

نعم لا

18- هل سبق لك وتحصلت على ترقية في مسارك الوظيفي بالمؤسسة؟ نعم لا

إذا كان "نعم"، مانوعها؟ الدرجة الفئة كليها

19- ما هو الأساس المعتمد عليه في المؤسسة لمنح الترقية؟ الأقدمية

الكفاءة تقييم كلهم

20- هذه الترقية الممنوحة هل تساهم في الاستقرار في العمل؟ نعم لا

21- هل ترى أن الحوافز التي تمنحها المؤسسة فعالة وناجحة؟ نعم لا

ثالثا: استقصاء حول نظام التحفيز:

بعد إذنك هل لك أن ترتب هذه الحوافز حسب أهميتها بالنسبة لتأثيرها في عملك:

- ✓ الأجر المرتفع.
- ✓ العلاوات والمكافآت التشجيعية.
- ✓ فرص الترقية.
- ✓ ظروف العمل الجيدة والملائمة.
- ✓ الاعتراف والتقدير من المدير بالجهد المبذول.
- ✓ الإشراف الجيد من المشرف.
- ✓ الاستقرار والاستمرارية في العمل.
- ✓ الخدمات الاجتماعية من نقل وطعام و تأمينات وغيرها.
- ✓ العلاقة الجيدة مع الزملاء والمشرفين.
- ✓ فرص التكوين والتدريب.
- ✓ المشاركة في اتخاذ القرار.

-وفي الأخير أشكر لكم تفهمكم ونقدر وقتكم الذي بذلتموه من أجلنا. كما نتوعد بأخذ ملاحظاتكم بعين

الاعتبار

Frequency Table

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	29	36.7	76.3	76.3
	أنثى	9	11.4	23.7	100.0
	Total	38	48.1	100.0	
Missing	System	41	51.9		
Total		79	100.0		

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 35 سنة	10	12.7	26.3	26.3
	من 35 إلى 40 سنة	19	24.1	50.0	76.3
	أكبر من 41 سنة	9	11.4	23.7	100.0
	Total	38	48.1	100.0	
Missing	System	41	51.9		
Total		79	100.0		

		المستوى العلمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	المتوسط	14	17.7	36.8	36.8
	الثانوي	8	10.1	21.1	57.9
	الجامعي	16	20.3	42.1	100.0
	Total	38	48.1	100.0	
Missing	System	41	51.9		
Total		79	100.0		

المستوى الإداري

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
	الإدارة التنفيذية	17	21.5	44.7
	الإدارة الوسطى	14	17.7	36.8
	الإدارة العليا	7	8.9	18.4
	Total	38	48.1	100.0
Missing	System	41	51.9	
Total		79	100.0	

الوظيفة التي يشغلها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
	عون منفذ	15	19.0	39.5
	عون تحكم	13	16.5	34.2
	اطر	10	12.7	26.3
	Total	38	48.1	100.0
Missing	System	41	51.9	
Total		79	100.0	

عدد سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
	أقل من 5 سنوات	9	11.4	23.7
	من 5 إلى 10 سنوات	15	19.0	39.5
	11 سنة فأكثر	14	17.7	36.8
	Total	38	48.1	100.0
Missing	System	41	51.9	
Total		79	100.0	

هل الأجر الذي تتقاضاه يلبي احتياجاتك المختلفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	36	45.6	94.7	94.7
Valid نعم	2	2.5	5.3	100.0
Total	38	48.1	100.0	
Missing System	41	51.9		
Total	79	100.0		

هل الأجر الذي تتحصل عليه يتناسب وجهتك المبدول

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	36	45.6	94.7	94.7
Valid نعم	2	2.5	5.3	100.0
Total	38	48.1	100.0	
Missing System	41	51.9		
Total	79	100.0		

هل هناك ارتفاع في أجرك مذ التحقت بوظيفتك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	22	27.8	57.9	57.9
Valid نعم	16	20.3	42.1	100.0
Total	38	48.1	100.0	
Missing System	41	51.9		
Total	79	100.0		

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	15	19.0	39.5	39.5
Valid نعم	23	29.1	60.5	100.0
Total	38	48.1	100.0	
Missing System	41	51.9		
Total	79	100.0		

هل تحصلت على مكافأة من طرف المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	24	30.4	63.2	63.2
Valid نعم	14	17.7	36.8	100.0
Total	38	48.1	100.0	
Missing System	41	51.9		
Total	79	100.0		

هل نظام المكافآت المعمول به داخل المؤسسة يشجعك في زيادة أداك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	24	30.4	63.2	63.2
Valid نعم	14	17.7	36.8	100.0
Total	38	48.1	100.0	
Missing System	41	51.9		
Total	79	100.0		

هل المؤسسة تمنح خدمات اجتماعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	8	10.1	21.1	21.1
Valid نعم	30	38.0	78.9	100.0
Total	38	48.1	100.0	
Missing System	41	51.9		
Total	79	100.0		

هل سبق واستفدت من خدمة اجتماعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	11	13.9	28.9	28.9
Valid نعم	27	34.2	71.1	100.0
Total	38	48.1	100.0	
Missing System	41	51.9		
Total	79	100.0		

هل تنظم المؤسسة دورات تدريبية وتكوينية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	21	26.6	55.3	55.3
Valid نعم داخل	6	7.6	15.8	71.1
Valid نعم خارج	8	10.1	21.1	92.1
Valid نعم كليهما	3	3.8	7.9	100.0
Total	38	48.1	100.0	
Missing System	41	51.9		
Total	79	100.0		

المؤسسة تهتم بتطوير وتحسين ورفع قدرات ومهارات العاملين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	21	26.6	55.3	55.3
Valid نعم	17	21.5	44.7	100.0
Total	38	48.1	100.0	
Missing System	41	51.9		
Total	79	100.0		

عند أداء عملكم بكفاءة، هل يتم تقديركم وشكركم من طرف الرؤساء أو المدراء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	16	20.3	42.1	42.1
Valid نعم	22	27.8	57.9	100.0
Total	38	48.1	100.0	
Missing System	41	51.9		
Total	79	100.0		

هل ترى أن هناك اعتراف وتقدير من المدير للجهد المبذول

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	20	25.3	52.6	52.6
Valid نعم	18	22.8	47.4	100.0
Total	38	48.1	100.0	
Missing System	41	51.9		
Total	79	100.0		

هل يسود في المؤسسة روح الفريق الجماعي الواحد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	19	24.1	50.0	50.0
Valid نعم	19	24.1	50.0	100.0
Total	38	48.1	100.0	
Missing System	41	51.9		
Total	79	100.0		

توجد في المؤسسة ثقة متبادلة بينكم وبين الزملاء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	15	19.0	39.5	39.5
Valid نعم	23	29.1	60.5	100.0
Total	38	48.1	100.0	
Missing System	41	51.9		
Total	79	100.0		

هل ترى أن نظام الاتصال الداخلي فعال وناجح لدرجة أنه يساعد في أداء العمل بكفاءة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	20	25.3	52.6	52.6
Valid نعم	18	22.8	47.4	100.0
Total	38	48.1	100.0	
Missing System	41	51.9		
Total	79	100.0		

هل يتم إشراكك في اتخاذ القرارات بالمؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	17	21.5	44.7	44.7
Valid نعم	21	26.6	55.3	100.0
Total	38	48.1	100.0	
Missing System	41	51.9		
Total	79	100.0		

هل تدفعك هذه المشاركة لتحسين أداك وزيادة شعورك بالرضا والاستقرار في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	16	20.3	42.1	42.1
Valid نعم	22	27.8	57.9	100.0
Total	38	48.1	100.0	
Missing System	41	51.9		
Total	79	100.0		

هل سبق لك وتحصلت على ترقية في مسارك الوظيفي بالمؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	20	25.3	52.6	52.6
Valid نعم درجة	7	8.9	18.4	71.1
Valid نعم فئة	8	10.1	21.1	92.1
Valid نعم كليهما	3	3.8	7.9	100.0
Total	38	48.1	100.0	
Missing System	41	51.9		
Total	79	100.0		

ما هو الأساس المعتمد عليه في المؤسسة لمنح الترقية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
الأقدمية	19	24.1	50.0	50.0
الكفاءة	16	20.3	42.1	92.1
Valid تقديم الشرف	2	2.5	5.3	97.4
الكل	1	1.3	2.6	100.0
Total	38	48.1	100.0	
Missing System	41	51.9		
Total	79	100.0		

هذه الترقية الممنوحة هل تساهم في الاستقرار في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	16	20.3	42.1	42.1
Valid نعم	22	27.8	57.9	100.0
Total	38	48.1	100.0	
Missing System	41	51.9		
Total	79	100.0		

هل ترى أن الحوافز التي تمنحها المؤسسة فعالة وناجحة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	19	24.1	50.0	50.0
Valid نعم	19	24.1	50.0	100.0
Total	38	48.1	100.0	
Missing System	41	51.9		
Total	79	100.0		

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	العنوان
أ	اهـداء
ب	شكر وعرفان
ت	ملخص بالعربية - ملخص بالفرنسية
ث - ج	قائمة المحتويات
ح - خ	قائمة الجداول
د - ذ	قائمة الأشكال
ر	قائمة الملاحق
4 - 1	مقدمة الدراسة
35 - 5	الفصل الأول: الأدبيات النظرية حول التحفيز
5	مقدمة الفصل الأول
29 - 6	المبحث الأول: ماهية التحفيز
9 - 6	المطلب الأول: تعريف الحوافز أهميتها وأهدافها
11 - 9	المطلب الثاني: دوافع العمل وعلاقتها بالحوافز
14 - 11	المطلب الثالث: أنواع التحفيز وعناصره
29 - 14	المطلب الرابع: نظريات وأسس منح الحوافز
34 - 29	المبحث الثاني: نظام الحوافز وشروط نجاحه
30	المطلب الأول: تعريف نظام الحوافز وخصائصه
32 - 31	المطلب الثاني: شروط نجاح نظام الحوافز
33 - 32	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز
34 - 33	المطلب الرابع: السياسات التحفيزية الجديدة في المنظمات الاقتصادية الجزائرية
35	خاتمة الفصل الأول
52 - 36	الفصل الثاني: الدراسات السابقة ومستخلصاتها
36	مقدمة الفصل الثاني
44 - 37	المبحث الأول: الدراسات المحلية
38 - 37	المطلب الأول: دراسة " غضبان ليلي " - الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين -
39 - 38	المطلب الثاني: دراسة " مقدود وهيبة " - التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد بالمنظمة -

40 - 39	المطلب الثالث: دراسة " شيخخي عائشة " - التحفيز والمردودية في المؤسسة -
42 - 41	المطلب الرابع: دراسة " بوكروش بسمة " - سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة -
43 - 42	المطلب الخامس: دراسة " الطاهر وافي " - التحفيز وأداء المرضين -
44 - 43	المطلب السادس: دراسة " ليا زيد وهيبية " - فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة -
51 - 45	المبحث الثاني: الدراسات العربية
46 - 45	المطلب الأول: دراسة " عبد الرحمان الوابل " - دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع أداء العاملين -
47 - 46	المطلب الثاني: دراسة " علاء خليل محمد العكش " - نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الاداء الوظيفي -
48 - 47	المطلب الثالث: دراسة " نادر حامد عبد الرزاق " - تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي -
50 - 49	المطلب الرابع: دراسة " مروان احمد الحلبي " - أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات والمنشآت -
51 - 50	المطلب الخامس: موقع دراستنا ومكانتها بالنسبة للدراسات السابقة
52	خاتمة الفصل الثاني
79 - 53	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لوجهة نظر عمال مؤسسة ندرومة للأثاث حول التحفيز
53	مقدمة الفصل الثالث
79 - 54	المبحث الأول: الدراسة الميدانية وطبيعة اجراءها
57 - 54	المطلب الأول: أصول المؤسسة محل الدراسة ونشأتها - مؤسسة ندرومة للأثاث -
59 - 57	المطلب الثاني: أتمودج ومنهجية الدراسة
60 - 59	المطلب الثالث: تطبيق أداة الدراسة
79 - 61	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها
65 - 61	المطلب الأول: عرض نتائج البيانات الشخصية والوظيفية
78 - 65	المطلب الثاني: عرض نتائج محاور الدراسة وتحليلها وتفسيرها
79	خاتمة الفصل الثالث
82 - 80	الخاتمة العامة
86 - 83	قائمة المصادر والمراجع
99 - 87	قائمة الملاحق
101 - 100	فهرس المحتويات