

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

ملحة مغذية

كلية العلوم التجارية

تقرير تربص لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية

تخصص: موارد بشرية

بعنوان

أثر التحفيز على مردودية الموظفين
دراسة ميدانية لتوسطة محمد العيد آل خليفة

تحت إشراف الأستاذة:

فوقية خديجة

من إعداد الطالبتين:

* بومدين رشيدة

* حاص إيمان

السنة الجامعية: 2013-2014

المقدمة العامة :

لقد اهتم الإسلام بقضية الحوافز على الأفعال سواء في الدنيا أو في الآخرة ففي الدنيا يقول النبي «ص»: «[[من صلى على صلاة صلى الله عليها بها عشرا]] و يقول تبارك و تعالى: «هل جزاء الإحسان إلا الإحسان } . -الرحمن 60-

و الحسنة في الإسلام بعشر أمثالها و كل ذلك و غيره للتشجيع على الخير و لقد احتل موضوع حوافز العمل مكانا بارزا منذ بدئ الاهتمام ببحث الأفراد على العمل بكفاءة مما يكفل الانجاز الفعال لأهداف المنظمة و تظهر أهمية البيئة الإدارية الجيدة من خلال قدرتها على توفير المناخ الوظيفي المناسب و الهادف لزيادة كفاءة الأداء و ذلك من خلال التعرف على حوافز العمل .

و يعود الاهتمام بحوافز الموظفين في الفكر الإداري الحديث إلى أواخر القرن الثامن عشر عندما سعى " سياتر " عام 1789 إلى إيجاد نسبة عمل مرجحة تمكن الموظفين من أداء عملهم بشكل جيد و منذ ذلك الحين فقد توالى جهود الممارسين و الباحثين لمعرفة المزيد من تحفيز الموظفين و تزداد أهمية تحفيز الموظفين عند الحديث عن الأجهزة الحكومية نظرا للدور الحيوي الذي تنفرد به الحكومات في تحقيق الرفاهية لمواطنيها .

كما لا يمكن قياس التحفيز و لا حتى ملاحظته بسهولة فهو كمييار الجودة لا يمكن تقييمه ما لم يختبر و بالتحفيز يمكن أن تحقق أكبر المنجزات الإنسانية الخالدة الذكر و البعيدة الاحتمال و به تلتحم أقوى أواصر التواصل بين الناس بينما يؤدي غياب التحفيز إلى الإحباط ، و عدم الرضا ، و العصيان ، و حتى إلى التمرد المهني و لعل الإشكالية المطروحة هنا هي: ما أثر الحوافز في تطوير الأداء لدى العاملين والموظفين في منظمات الأعمال؟.

و لقد تعرضنا في بحثنا هذا إلى : ثلاث فصول

1-يتضمن الفصل الأول مبحثين هما :

- مفهوم التحفيز.

- حوافز و دوافع العمل في المؤسسة.

2-أما الفصل الثاني يشمل بدوره مبحثين هما :

- مقومات التحفيز.

- فعالية نظام الحوافز.

3-الفصل الثالث يستعرض دراسة تطبيقية تم إجراؤها على "مستوى متوسطة

محمد العيد آل خليفة " .

مقدمة الفصل الأول :

يتوجب على المدير الفعال في أي منظمة العمل على رفع معنويات و مهارات مسؤوليه وتحفيزهم على أداء الأعمال الموكولة إليهم على الوجه الأكمل وصولا إلى تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة .

لذلك من المهم للإداري الوقوف على حاجات المرؤوسين و العمل على إشباعها .
و كذا معرفة حاجات الأفراد و توجيهها نحو الحاجات التنظيمية و لذلك ارتأينا أن نقسم
هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : مفهوم التحفيز

المبحث الثاني: حوافز و دوافع العمل قي المؤسسة

المبحث الأول: مفهوم التحفيز

المطلب الأول: تعريف التحفيز

الحوافز هي مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم وأعمالهم على نحو أفضل. التحفيز هو كل قول أو عمل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوكا أفضل أو العمل على الاستمرار فيه و التحفيز ينمي الدافعية و يقود إليها إلا أن التحفيز يأتي من الخارج فان وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى وإن عدت صار التحفيز هو الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب.

يمكن اقتراح تعريف شامل للحوافز و هو: مجموعة العوامل الخارجية التي تهيئها الإدارة للعاملين لديها لإشباع رغباتهم و حاجاتهم و طموحاتهم للارتقاء بأدائهم . بهدف تحقيق أهداف المنظمة و أهداف الفرد في آن واحد (1).

المطلب الثاني: أنواع حوافز العمل

المادية و غير المادية.

*الحوافز المادية : يأخذ هذا النوع من الحوافز صوراً كثيرة ابتداءً من المكافآت المالية و المشاركة في الأرباح إلى مختلف أنواع الاستفادة من التقاعد و التأمين و العطل المدفوعة الأجر و إذا كان الربح كمحرك أساسي للمؤسسة الرأسمالية و حتى أي شكل آخر من المؤسسات و لكن بمفاهيم أخرى فان هذا الحرك قد عمل في دول عديدة على انتشاره في المؤسسة ليشمل حتى العمال و لا يبقى فقط حكراً على أصحاب المؤسسة أو مالكيها و هو ما أصبح يطلق "عليه ربح العمال" أو المشاركة في الأرباح كما أن هناك أنواعاً أخرى من المحفزات ذات الجانب المالي مثل مساهمة الأفراد في رأس المال للمؤسسة و ما يصل بها من تحسن في التسيير بمشاركة العمال و هذا له أثر في مردودية المؤسسة رغم محدوديته و هذه الأنواع و غيرها قد طبقت منذ عقود مضت في مجتمعات مثل: فرنسا و بلجيكا ...

(1) خيرى كتانة ، مدخل إلى إدارة الأعمال النظرية العمليات الإدارية ، دار جرير للنشر و التوزيع 2007 ص

80

*الحوافز غير المادية : هي كل المحفزات ذات الجانب المعنوي انطلاقاً من الترقية و المساهمة في التسيير أو اتخاذ القرارات بواسطة طرق مختلفة منها المشاركة في الحوار في إعداد الخطط و البرامج و هي أكثر الخطط التي تتجه إليها المؤسسات منذ وقت لضمان انضمام العمال إلى الأهداف العامة للمؤسسة . وهناك العديد من التقسيمات للحوافز و منها ما يوزع فيها صاحبها الحوافز إلى ايجابية و سلبية مادية و معنوية فردية و جماعية . (1)

المطلب الثالث : أقسام التحفيز

قسم علماء السلوك التحفيز إلى ثلاثة أمور:

□ حافظ حث على البقاء والاستمرارية (هو الحافز الفيزيولوجي البيولوجي) وهو غريزة نظرية أودعها الله في البشر ليستقيم بها معاشهم و يعمر بها الكون.

□ التحفيز الداخلي : (وهو وجود الدافعية من ذات الإنسان لفعل معين)

□ التحفيز الخارجي : (ويكون بإحدى الوسيلتين الترغيب أو الترهيب)

و النصوص الدالة على ذلك :

أصل التحفيز وارد في القران و السنة من حيث:

◈ الحث على القيام بالعمل إذا كان خيرا أو تركه إذا كان شرا

◈ الثناء على العمل إذا كان خيرا أو ذمه إذا كان شرا فمن الأصل الأول قوله تعالى :

" و سارعوا إلى مغفرة من ربكم " من الآية 133 'سورة آل عمران.

" فانفروا ثبات أو انفروا جميعا " من الآية 71 'سورة النساء.

و قوله تعالى: " لا يسخر قوم من قوم " من الآية 11 'سورة الحجرات.

" و لا يغث بعضكم بعضا " من الآية 12 'سورة الحجرات.

(1)خيري كنانة 'مدخل إلى إدارة الأعمال 'مرجع سبق ذكره ص84

و قول النبي "ص" (احرص على ما ينفعك و استعن بالله و لا تعجز) الحديث رواه مسلم

إلى غيرها من النصوص الشرعية .

و من الأصل الثاني قوله تعالى : "إن تبدوا الصدقات فنعمما هي "من الآية 271 'سورة البقرة

و قوله «ص»: (نعم العبد عبد الله لو كان يقوم الليل) رواه البخاري و قوله لأبي بصير (ويل انه

مسعر حرب لو كان معه رجال) و الآيات و الأحاديث في ذلك عديدة . (1)

المطلب الرابع : نظريات التحفيز

أولا : نظرية سلم الحاجات لماسلو :

صاحب هذه النظرية "ابراهيم ماسلو" و تعتبر من أشهر النظريات الحفز و تشير إلى أن الحاجات

الإنسانية مرتبة هرميا حسب الأهمية كالتالي:

① حاجات فيسيولوجية : و هذه حاجات أساسية للبقاء و تشمل الحاجة إلى الهواء ' الماء 'المأكل

المأوى ' الجنس .

② **حاجات الأمن و الحماية:** حاجات الأمن المادية و الأمن النفسي و تشمل حماية الإنسان لذاته و ممتلكاته و في المجال التنظيمي فان الأمن و الحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي و ضمان بيئة تنظيمية آمنة ' و بالرغم من الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة و العاملين في تحقيق أهداف كل منهما إلا أن العاملين أكثر اعتمادا على المنظمة في إشباع حاجاتهم المختلفة

(1) **حريم حسين ' السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات ' دار زهران للنشر و التوزيع '**

1997 ص 130

مصحف القران الكرم برواية ورش

و هذه الاعتمادية تجعل الأفراد بحاجة إلى التنبؤ في البيئة التنظيمية فيما يتعلق بالكثير من الأمور مثل الأمن الوظيفي الترقية ' العدالة ' المساواة في المعاملة الخ .

③ **حاجات التقدير و الاحترام:** حاجة تقدير الذات احترام و تقدير الآخرين ' الثقة بالنفس ' المعرفة

الاستقلالية ' الكفاءة ' الشهرة ' القوة ' التميز ' المكانة و المركز الاجتماعي..... الخ

④ **حاجات اجتماعية:** الحاجة إلى الانتماء و الصداقة و الحب و العاطفة و الشعور و الوجدان

و القبول الاجتماعي من قبل الآخرين.

⑤ **حاجات تقدير الذات:** و تمثل حاجة ما يستطيعه الفرد أن يكون

« To be want one is capable kowing »

الطموح و بناء على هذه النظرية فان الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض و مرتبة تصاعديا حسب

الأهمية كما يظهر في الشكل رقم (1) .

شكل رقم (1) : سلم الحاجات لماسلو

حاجات تحقيق الذات

حاجات التقدير و الاحترام

حاجات اجتماعية

حاجات الامن و الحماية

المصدر : المؤلف

حاجات فيسيولوجية

يلاحظ أهمية الحاجات الفيسيولوجية من اجل البقاء ' حيث تسود في المستوى الادنى و عندما يتم اشباعها بدرجة مرضية ينتقل الفرد الى الحاجة التي تليها في الاهمية و هي الامن و الحماية . ان الحاجة المشبعة لم تعد حافزة بينما الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد للتحرك لذلك عندما يتم اشباع الحاجات المحدودة ' كذلك بينت دراسات اخرى أن الاقسام و الوحدات الادارية التي تمنح أفرادها مستوى متدنيا من التفاعل الاجتماعي و الاتصال مع الغير ' لذا لديها اعلى نسبة دوران عمل*.

دوران العمل* : يعبر عن حركات انتقال الموظفين من و الى المؤسسة سواء بإرادتهم أو بفصل أو نقل من قبل المؤسسة نفسها.

يلاحظ أهمية الحاجات الفيسيولوجية من اجل البقاء ' حيث تسود في المستوى الأدنى و عندما يتم إشباعها بدرجة مرضية ينتقل الفرد الى الحاجة التي تليها في الأهمية و هي الأمن و الحماية . إن الحاجة المشبعة لم تعد حافزة بينما الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد للتحرك لذلك عندما يتم اشباع الحاجات المحدودة ' كذلك بينت دراسات اخرى أن الاقسام و الوحدات الادارية التي تمنح أفرادها مستوى متدنيا من التفاعل الاجتماعي و الاتصال مع الغير ' لذا لديها اعلى نسبة دوران عمل* . بر عن حركات انتقال الموظفين من و الى المؤسسة سواء بارادتهم او بفصل او نقل من قبل المؤسسة

- يوجد اختلاف في وجهات النظر حول نظرية ماسلو تشير بعض الدراسات إلى أن الترتيب الهرمي هو ترتيب اصطناعي إذ أن جميع هذه الحاجات مداخلية و متفاعلة مع بعضها البعض لدى للحاجات الفرد الواحد بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن تطبيق نظرية ماسلو و الاختلاف في ترتيب الحاجات مرهون بالعوامل البيئية و الاختلافات الثقافية .

مثال :الدراسات التي أجريت في مجال مقارنة سلم الحاجات عند الموظفين في الشركات الأمريكية و المكسيكية أظهرت أن حاجات تحقيق الذات عند المديرين في الشركات الأمريكية كانت غير مشبعة بشكل عال بينما كانت تلك الحاجات تمثل الحاجة الثانية المشبعة بشكل عال عند الموظفين في الشركات المكسيكية. (1)

ثانيا :نظرية ذات العاملين :

Two-factor theory

قام بتطوير هذه النظرية "فريدريك هرزبرغ" و جماعة باستخدام أسلوب المقابلات مع أشخاص من مهندسين و محاسبين و بموجب هذه النظرية يوجد مجموعتين من العوامل: داخلية و خارجية.

① عوامل داخلية : تتعلق بالعمل مباشرة و أطلق عليها عوامل دافعية أو حافزة انسجاما مع هرم

ماسلو للحاجات الاجتماعية و الاحترام و التقدير و تحقيق الذات .

و تتضمن العوامل الداخلية ما يلي:

*الانجاز في العمل .

*التقدير و الاحترام نتيجة الانجاز.

*المسؤولية لانجاز العمل.

(1)ناصر دادى عدون،إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي،دار الحمديّة العامة،الجزائر،ص97

*الترقية.

*احتمالية التطور و التقدم.

* طبيعة العمل و محتواه.

② عوامل خارجية : تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل و أطلق عليها عوامل الصحة أو الصيانة و الوقاية

انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية و الأمن و الحماية في هرم ماسلو .
تشمل العوامل الخارجية ما يلي :

* سياسة المنظمة و أسلوب إدارتها.

* أسلوب الإشراف.

* العلاقات بين قمة الهرم الإداري.

* العلاقات بين المرؤوسين.

* العلاقات بين الزملاء في العمل.

* الأجور و الرواتب.

* الأمن الوظيفي.

* المركز الوظيفي.

* ظروف العمل المادية من إضاءة و تهوية و حرارة.

إن عدم وجود هذه العوامل يسبب شعورا بعدم الرضا و لكن وجودها يشكل بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضا و إنما يمنع حالات عدم الرضا بمعنى إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة فإنها ستؤدي إلى عدم رضا العاملين .

و لكن تفرها في نفس الوقت لا يؤدي إلى حفز الأفراد و زيادة الإنتاجية لأن عملية الرضا والإنتاجية العالية مرتبطة بالعوامل الداخلية لذلك نجد تأثيرا محدودا للعوامل الخارجية على دفع الأفراد العاملين لتحسين جهودهم .

نقد النظرية : خضعت هذه النظرية إلى النقد و الذي تركز على منهجية الدراسة لقد اعتمد

هرزبرغ" في المقابلة مع أفراد العينة على طريقة ذكر الأحداث المهمة إيجابا و سلبا .
بمعنى أن الطلب من المستجيبين ذكر الأحداث التي حققت لهم الرضا أو عدم الرضا حيث وجه هرزبرغ أسئلة بتذكر الوقت عندما كانوا في غاية السرور أو غاية الاستياء في عملهم . و منطق النقد هنا يقول بأن الناس يميلون إلى إلقاء اللوم على العوامل البيئية المحيطة كالإدارة و المشرفين مثلا كسب لفشلهم .
و من جهة أخرى وجدت بعض الحالات التي أكدت نجاح نظرية "هرزبرغ" في التطبيق العلمي (1).

ثالثا: نظرية مكلياند في الحاجات

وضع هذه النظرية ديفيد مكلياند و يعود أساسها إلى علم النفس و قد جرى تطبيقها في مجال الإدارة والتنمية الاقتصادية استعمل ثلاث أساليب لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث: "الإنجاز" القوة "الانتماء".

□ **الحاجة إلى الإنجاز:** وهي الدافع للتفوق و تحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير و ترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق و الكفاح من أجل النجاح و ذلك كمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار إلى المردود المادي ما لم ينظر على أنه مؤشر للنجاح لقد وجد أن رجال الأعمال يملكون خاصية الحاجة إلى الإنجاز بشكل قوي جدا كما يحتاجون القوة على نحو مرتفع إلى حد ما مع انخفاض في منسوب الحاجة إلى الانتماء. وبالمقابل وجد أن منسوب الحاجة إلى الإنجاز و الحاجة إلى القوة عند المديرين أدنى من منسوبها عند رجال الأعمال بينما الحاجة إلى الانتماء ليست منخفضة عند المديرين كإنخفاضها عند رجال الأعمال

(1) ناصر دادى عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 99

. يمثل الحافز إلى الإنجاز عنصرا مهما في نجاح التنمية الاقتصادية الوطنية كما هو الحال عند الأفراد. و لقد أثبت ميكلااند أن حافز الإنجاز يمكن تعلمه و دراسته .

□ **الحاجة إلى القوة:** القوة و السيطرة و الإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك بطريقة توفر له الفرصة لكسب القوة و التأثير على سلوك الآخرين و الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز و امتلاك السلطة و ممارسة الرقابة و التأثير على الآخرين و يعتقد بأن لدى المديرين حاجة القوة و حاجة الإنجاز لأنهم مسؤولون عن عمل الآخرين .

□ **الحاجة إلى الانتماء:** و هي الرغبة في بناء علاقات الصداقة و التفاعل مع الآخرين يشبع الأفراد هذه الحاجة من الصداقة و الحب و إقامة علاقات اجتماعية مع الغير و التواصل مع الآخرين و هؤلاء الأفراد يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الآخرين كما أنهم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل

رابعا: نظرية التوقع: مع الزملاء. (1)

طور هذه النظرية فكتور فروم عام 1964 و تفسر قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره و ترى بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك و إن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة و أن هذه النتيجة ذات أهمية و حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي:

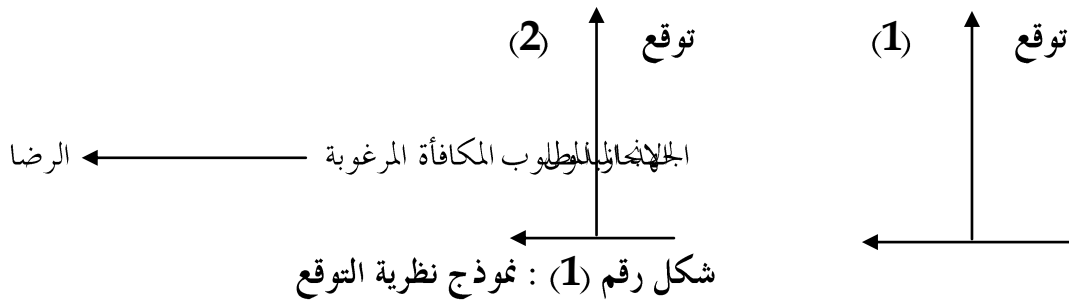
التوقع الأول: إن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.

التوقع الثاني: إن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد و التي بدورها تشبع حاجته و بالتالي يتحقق الرضا .

(1) ناصر دادي عدون ' ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ' مرجع سبق ذكره ' ص 102

هذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع أن نتيجه ستكون منخفضة و لن يختار سلوكا يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته لهذا فان الحفز للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة و التوقع كما يظهر في المعادلة التالية :

$$\text{الدافعية} = \text{قوة رغبة الفرد} * \text{التوقع}$$



تعتبر نظرية التوقع ضمينا وسيلة لتحقيق غاية فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفا بحد ذاته و إنما تكون وسيلة أو وسيطا لتحقيق نتيجة أخرى ملاغوب فيها مثال ذلك قد يرغب الفرد في الترقية في وظيفته ليس بهدف الترقية و إنما بسبب إدراكه و اعتقاده بان الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير و الاحترام و التميز و الحصول على المردود المادي من أجور و رواتب (1).

خامسا:

نموذج بورتر و لولر :

Porter , lower

طور " بورتر و لولر " عام 1928 نموذج فروم و قد ربطا الرضا لكل من الإنجاز و العائد فهم يضعون حلقة وسيطية بين الإنجاز و الرضى و هي العوائد كما يظهر في الشكل رقم (2) و بموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة و منسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول.

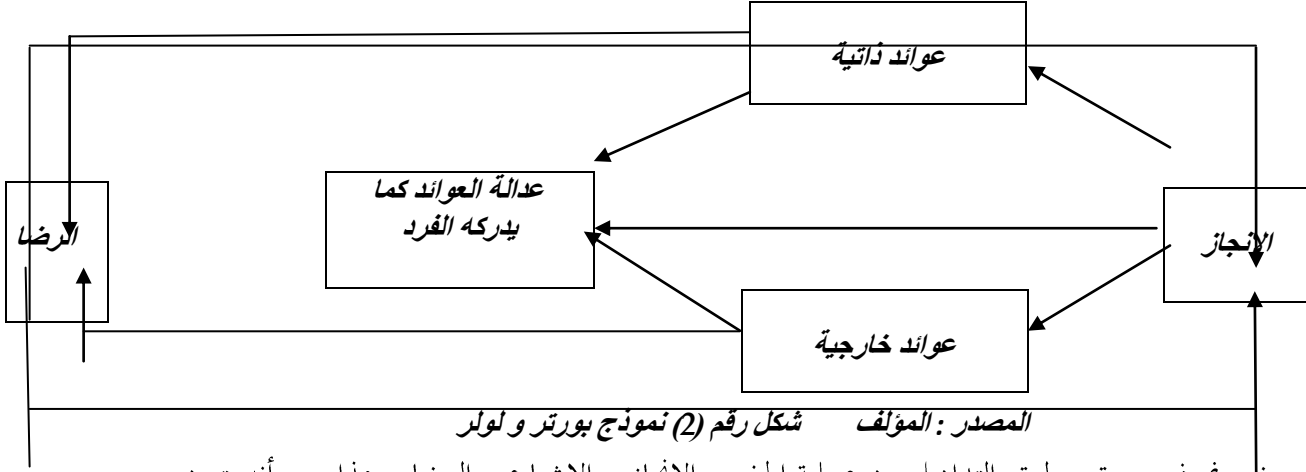
(1) ناصر دادي عدون ' ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ' مرجع سبق ذكره ' ص 105

فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فان الرضا سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه فستحدث حالة عدم الرضا .

و بالتالي توصل بورتر و لولر أن القناعة و الرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها و ما يعتقد الفرد و قد بين إن هناك نوعين من العوائد عوائد ذاتية و عوائد خارجية .

فالعوائد الذاتية: هي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الانجاز المرتفع و هذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.

العوائد الخارجية: و هي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترفيه و الأجر و الأمن الوظيفي.



المصدر: المؤلف شكل رقم (2) نموذج بورتر و لولر

يوضح نموذج بورتر و لوتر التداخل بين عملية الحفز و الانجاز و الإشباع و الرضا و هذا يعني أنه يتعين على الإداريين ضرورة إدراك أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة و متفقة مع قدراتهم و مهاراتهم و ربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين و العمل على إشباعها (1)

(1) لعويصات جمال الدين ' السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ' دار هومه للطباعة و

النشر و التوزيع ' الجزائر' ص 112

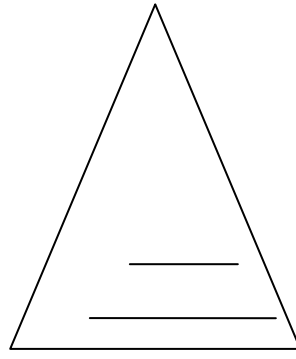
سادسا : نظرية آل درفر:

Alderfer

قام آل درفر بتقليص الحاجات إلى ثلاث مجموعات تتمثل في المحصلة النهائية التي جاء بها ماسلو كما ظهر كما يظهر في الشكل رقم (3) و هذه الحاجات هي:

- حاجة الوجود: و هي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة الماء 'الغذاء' 'الأجور' ظروف العمل و تماثل الحاجات الفسيولوجية و الأمن عند ماسلو
- حاجة الارتباط: و يتم إشباعها بواسطة العلاقة الاجتماعية التبادلية مع الآخرين و تشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو .

• حاجة النمو: تركز على تطوير قدرات و إمكانيات الفرد و الرغبة في النمو الشخصي و يتم إشباعها من قيام الفرد بعمل منتج أو إبداعي و هذه تماثل حاجات التقدير و الاحترام و تحقيق الذات عند ماسلو



حاجة النمو

حاجة الوجود

الشكل رقم (3)

لقد اتفق "ال درفر" و"ماسلو" على وجود سلم للحاجات و أن الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجيا من أسفل إلى أعلى كما اتفقا على أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد و أن الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية و لكن تختلف نظرية ال درفر عن ماسلو في كيفية تحرك الفرد و انتقاله من فئة إلى أخرى اذ يرى ال درفر أن الفرد يتحرك إلى أعلى و إلى أسفل على سلم الحاجات أي أنه في حالة الإخفاق نجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا. (1)

(1) لعويسات جمال الدين ' السلوك التنظيمي و التطوير الإداري 'مرجع سبق ذكره 'ص116

سابعا: نظرية التعزيز:

من أهم رواد هذه النظرية في مجال السلوك التنظيمي و محور هذه النظرية العلاقة بين المشير والاستجابة و نرى أن سلوك الإنسان على نحو معين هو الاستجابة لمثير خارجي و الفرد يستجيب للعوائد و السلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر و يتكرر بينما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف و لا يتكرر و إذا ما كانت نتيجة السلوك و ايجابية الفرد زادت احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبلا و العكس صحيح إذا ما نتج عن السلوك تجربة سيئة و سلبية فانه من المحتمل أن يضمحل السلوك و يتجنبه الفرد مستقبلا و تتفاوت فاعلية المثير في إحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد حسب عدد مرات التعزيز التي تصاحب ذلك السلوك على قوة التأثير الذي يتركه و على اقتران التعزيز بالاستجابة . و من وجهة نظر " سكندر " فان المكافآت هي المعززات التي تهدف إلى استمرار إثارة السلوك الايجابي عند الأفراد و لكن ما يعتبر معززا عند فرد قد يكون غير ذلك عند فرد آخر . اعتمد سكندر على أسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز و الذي يركز على المبادئ التالية :

* إن الأفراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية .

* إن السلوك الإنساني يمكن تشكيله و تحديده من خلال التحكم بالمكاسب و العوائد . و من أهم الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية هو اعتبار أن السلوك الإنساني يحدد من قبل مثيرات خارجية و تجاهل دور الحاجات الداخلية و قيم الفرد و اتجاهاته في عملية الحفز (2)

(2) ناصر دادى عدون 'ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمى' مرجع سبق

ذكره ' ص 119

ثامنا : نظرية العدالة :

تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضى الوظيفي للفرد و العدالة و تفترض أن درجة شعور العامل بالعدالة ما يحصل عليه من مكافأة و حوافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما لا يؤثر في مستوى أدائه و إنتاجياته .

و تستند هذه النظرية التي وضعها "تستامي ادمز" سنة 1924 إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنة النسبة للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله للعوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة و بنفس الظروف و تشمل نظرية العدالة على 3 خطوات أساسية 'التقييم و المقارنة و المهارة 'مقدار الجهد المبذول و المخرجات (العوائد المادية 'الترقية' الاهتمام الذاتي 'التميز' التقدير الاحترام....)

أما السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم و المقارنة فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل ايجابي و على العكس من ذلك إذا شعر بأن الوضع غير عادل فإنه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين و هذا السعي لإعادة المساواة و تتناسب قوة الدافعية طردا مع حجم مساواة المدرك تقترح النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة:

*تقليل الجهد المبذول

*المطالبة بزيادة في الأجر

*الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة

*ترك العمل

كما تركز على الحوافز النقدية نظرا لسهولة قياسها و الإحساس بها و إدراك أهميتها و ربطها بالعدالة **حفز المديرين**: لقد تم التركيز على حفز المرؤوسين و إهمال حفز المديرين و قد حدد "ارش بيلتو" أساليب لحفز المديرين تشمل ما يلي:

- ① **إسناد عمل مثير للمدير**: يرغب الإداريون في استخدام و تطوير قدراتهم و أن تنسجم مهامهم و مسؤولياتهم و سلطاتهم مع تلك القدرات بالإضافة إلى حاجة تطوير أعمالهم و وظائفهم.
- ② **منح المكانة**: و ذلك بمنح المكانة و المركز الوظيفي المرموق و ما يرافقه من حقوق و امتيازات وظيفية كاللقب الوظيفي 'حجم المكتب' تصميم المكتب .

- ③ الحث على تبوء مركز قيادي : و تشمل الحاجة بأن يكون الفرد قائدا بين زملاء العمل
- ④ تشجيع المنافسة : تشجيع المنافسة الايجابية في الحصول على العوائد و المكافآت التنظيمية كالترقية و التقدير و الاحترام .
- ⑤ منح الحوافز النقدية : لا تمارس هاته الحوافز النقدية تأثيرا بسبب قدرتها على إشباع الحاجات الفسيولوجية فحسب و إنما أيضا بسبب قدرتها على إشباع الحاجات العليا كالشهرة و التقدير و الاحترام. (1)

(1) ناصر دادى عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 120

المبحث الثاني: حوافز و دوافع العمل في المؤسسة

تستعمل الحوافز للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الإنسان و توجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة معينة و كذلك لتحقيق أهداف تحددها المنظمة .

و تلعب كل العناصر المؤثرة في السلوك أدوارا مختلفة و توجيهها لسلوك الفرد في ظروفه داخل المؤسسة فالحوافز تعتبر في أبسط معانيها عن ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها و لقد قسمنا هذا المبحث إلى أربع مطالب:

- نماذج الدوافع و الحوافز
- النظرة الحديثة حول الحوافز
- أهداف و عوامل نجاح التحفيز
- أسباب معوقات التحفيز

المطلب الأول: نماذج الدوافع و الحوافز

لقد وجد تايلور عند دراسته لحركة العمال و قيامهم بمهامهم في العمل أن العامل منهم عند استعمال نظام الأجرة بالساعة يحتفظ بطاقة كافية بعد يوم كامل من العمل تكفيه لبناء بيت لنفسه في مدة ستة

شهر أو سنتين واستنتج إن هناك بدون شك طاقة هامة مخزنة و غير مستعملة و تستطيع إدارة المؤسسة توجيه هذه الطاقة إلى إنتاج كبير .

دور تايلور في البحث عن الخوافز: لقد عمل تايلور في هذا الاتجاه لفترة معينة في أبحاثه ليصل إلى طريقة لرفع الإنتاج باستعمال أحسن و أكثر للطاقات البشرية لدى العمال و قد أوضح تايلور أن زيادة وتيرة العمل في المؤسسة سوف يحقق مصلحة كل من العامل و صاحب العمل و هو ما يؤدي إلى التخلي عن الصراع بين الطرفين و يترك المجال للتعاون و المتطرق إلى الخوافز التي تثير دوافع الفرد يجد نفسه عادة أمام عدة تساؤلات منها:

1 أين توجد القوى الدافعة داخل الفرد حتى يصدر سلوكا معيناً؟

2 ما هي طبيعة التكوين الداخلي للفرد و التي توجهه بطريقة معينة للقيام بأعمال محددة؟

3 كيف تتكون الدوافع المختلفة داخل الفرد؟

و للإجابة على هذه التساؤلات هناك نموذجان للدوافع الأول غريزي و الثاني غريزي معدل **النموذج الغريزي للدوافع** حسب هذا النموذج فالقوى الدافعة توجد في التكوين العضوي للإنسان و هي فسيولوجية الأصل .

*أما عن السؤال الثاني فيجب أن القوى الدافعة هي عبارة عن رد فعل تلقائي اتجاه حالات القلق التي يشعر بها الإنسان و سواء كان هذا القلق ناتجاً من داخل أو خرج الإنسان .
*و للإجابة على السؤال الثالث فان نموذج الدوافع الغريزية يعتبر أن تكوين الدوافع يكون بطريقة وراثية يكتسبها الأفراد من الأجناس المنتمين إليها .

النموذج المعدل: نجد هذا النموذج الثاني للدوافع ردود فعل أخرى عاطفية و رشيدة تساعد الفرد على مواجهة متطلبات المحيط الاجتماعي الذي يعيش فيه و تمكنه من البقاء أقرب إلى القيم و المعايير الاجتماعية التي تشجع السلوك المثالي للأفراد .

و بالنسبة للجواب عن السؤال الثالث فنموذج الدوافع المعدل ينظر إلى التحفيز كنوع من العلاقات مع البيئة الاجتماعية في إطار المحيط الذي يعيش فيه الفرد و يعطي فكرة أحسن حول طبيعة الخوافز في مختلف المنظمات و المؤسسات الاقتصادية بشكل اخص (1)

المطلب الثاني: أهداف و عوامل نجاح التحفيز

الفرع الأول: أهداف حوافز العمل:

لعل الشيء المهم من تقسيمات الحوافز و ترتيبها هو البحث عن أحسنها ملائمة و استجابة لطبيعة الأفراد في المؤسسة فالحوافز الجماعية مثلا تعمل على تحقيق عدة أهداف نذكر منها الآتي:

1- الارتباط و الانسجام و التوافق الجماعي .

2- الملائمة مع ظروف العمل .

3- الشعور بالتضامن و التكافل الجماعي .

4- تنمية الشعور بالمشاركة . (1)

الفرع الثاني: عوامل نجاح التحفيز:

و من أجل أن يؤدي نظام الحوافز و المكافآت دوره بشكل فعال ينبغي أن يؤخذ بعين الاعتبار المسافات الآتية :

أن ينظر المدراء إلى الجوانب الايجابية وإبرازها بدلا من التركيز على الجوانب السلبية .

منح التقدير و المكافآت بشكل علني أمام جميع العاملين لتعظيم أثرها .

يجب إشراك الموظفين في وضع نظام الحوافز و الكافات و سبل تنفيذه

أن يعي المدراء أهمية الوقت الملائم لمنح المكافآت و الاعتراف بالانجاز .

تقدم المكافآت بعد تحقيق الانجاز مباشرة دون تأخير حتى لا تفقد تأثيرها .

الموضوعية في منح المكافآت بالتجرد من العوامل المؤثرة حفظا لمبدأ النزاهة و عدم التعصب لأن عدم

الموضوعية يعرض العملية إلى التشويه و الهدم و يخلق انطباعات سلبية لدى العاملين .

(1) خيرى كنانة 'مدخل إلى إدارة الأعمال النظرية العمليات الإدارية' مرجع سبق ذكره ص108

يشمل التحفيز كل العاملين في المؤسسة من أعلى السلم إلى هأيته و يأتي من مصادر مختلفة من

المشرفين و الإداريين في مختلف المستويات .

بكلمة مديح تتفوه بها من وقت لأخر إذا استحق معاونك ذلك و لكن حذار من أن تسرف فيه لأنك

إذا امتدحته .على كل صغيرة يحسن أداؤها فان مديحك يفقد قيمته فلا تثن عليه إلا إذا كان يستحق

الثناء فعلا . (1)

المطلب الثالث: أسباب معوقات التحفيز

الخوف أو الرهبة من المؤسسة و عدم متابعة العاملين .

عدم وضوح الهداف لدى المؤسسة .

عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين و العاملين .

- نقص في وعي المدير في للطبيعة الإنسانية و سبل التعامل مع العاملين .
- إتباع الإدارة لأسلوب المكافآت و الحوافز الجماعية دون الالتفات إلى من هو أهلا للاستحقاق أو غير أهلا له (موسمية المكافآت للجميع) .
- الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات و تضاربها .
- تعدد القيادات و تضارب أوامرها .
- قلة التدريب على العمل .
- كثرة التغيير في القيادات .

(1) خيرى كتانة 'مدخل إلى إدارة الأعمال النظريات العمليات الإدارية' مرجع سبق ذكره'ص

108

و الخلاصة أن المكافآت باعتبارها حوافز للعمل يجب أن تعطى بالوقت المناسب و بالقدر المناسب و للشخص المناسب حتى يدب مفعولها في نفوس و أدهان العاملين . (1)

و كخلاصة :

إن من أهم واجبات المدير حفز المرؤوسين لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية لذلك من المهم للإداري الوقوف على حاجات المرؤوسين و العمل على إشباعها .

وبالتالي يتعين على الإداريين العمل على توحيدها و تكاملها و ذلك بالنظرة الثاقبة و معرفة حاجات الأفراد و توجيهها نحو الحاجات التنظيمية.

المطلب الرابع : النظرة الحديثة حول الحوافز

لقد ساهمت العلوم السلوكية باهتمامها بالموضوع في تطوير عدة مفاهيم للإدارة التقليدية بالاستفادة من المبادئ المقدمة من علم النفس و الاجتماع .

و أظهرت دراسات "كاهن" و "كاتز" سنة 1952 أن الشعور القوي بالانتماء إلى الجماعة يرافق غالبا الإنتاجية المرتفعة و هو شعور بالاعتزاز لكون الفرد عضوا فيها و لهذا فإنتاجية العمل لا تزيد بزيادة المكافأة و هذه العلاقة ليست دائما صحيحة في البلدان ذات الصناعة المتطورة و خاصة بعد اكتفاء العمال أو تغطيتهم لحاجاتهم الفسيولوجية الأساسية .

و في دراسة في سبعينات القرن الماضي في هذا الموضوع بالولايات المتحدة الأمريكية كانت إجابات كل من العمال و الرؤساء عن حاجات العمال من عملهم مرتبة ترتيبا تنازليا من الأعلى الى الأدنى في الجدول التالي :

(1) مصطفى نجيب شاوش ' إدارة الموارد البشرية ' دار الشروق للنشر و التوزيع

إجابة الرؤساء	إجابة العمال	حاجات العمال في وظائفهم
4	9	ظروف جيدة للعمل
10	2	الإحساس بما يدور
7	10	الانضباط الذكي
8	1	تقدير الأعمال التي تم إنجازها
6	8	إخلاص المديرين للعمل
1	5	أجور جيدة
3	7	الترقية و التطور في المؤسسة
9	3	فهم متعاطف معاً للمشكلات الشخصية
2	4	الأمن في الوظيفة
5	6	عمل ممتع

جدول يبين حاجات العمال حسب رؤسائهم

منتصر عقيلة، دخيس عمارة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، وظيفة إدارة الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2009.

من خلال الجدول و بغض النظر عن طبيعة ثقافة المؤسسة و المجتمع موضع التجربة نلاحظ أن الفرق واضح في تقديرات الرؤساء مع حاجات العمال الفعلية حيث نجد أربعة من الحاجات يزيد فيها الفرق بين الجانبين عن أربع نقاط من 5 إلى 8 نقاط و 3 من الحاجات فيها الفرق بين ثلاثة إلى أربع نقاط .

و هذا الفرق يأتي من كون المديرين غير مطلعين جيدا بظروف و رغبات العمال أو من كونهم يضعون تقديراتهم انطلاقا من معتقداتهم و ميولهم الشخصية و دوافعهم و يعممونها على العمال⁽¹⁾

(1) حمداوي وسيلة 'إدارة الموارد البشرية' مرجع سبق ذكره ص 74

خاتمة الفصل الأول:

من المعلوم أن اهتمامات الأفراد و التزاماتهم و جديتهم بالعمل و إخلاصهم له تختلف من شخص إلى آخر و كذلك من زمن إلى آخر نتيجة الاختلاف في دوافع العاملين و حاجاتهم و لقد انتقلت وظيفة تحفيز و ترغيب القوى العاملة نقلة كبيرة في العصر الحديث لتتناسب مع التغيير الذي حدث في تكوين القوى العاملة.

فعامل اليوم الصغير السن و الأحسن تعليما و الأكثر ثقافة و وعيا يطلب عملا يثير اهتمامه و يتحدى قدراته و يكون أكثر إشباعا له .

مقدمة الفصل الثاني :

يمكن القول بأن الحوافز في الوظيفة العامة تعتبر مدخلا إنسانيا إذ يمكن للإدارة عن طريقة زيادة الكفاءة و إثارة الرغبة لدى الأفراد و للقيام بعملهم على نحو أفضل. و تأثير هذه الحوافز على المورد البشري داخل منظمات العمل و لذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : مقومات التحفيز

المبحث الثاني: فعالية نظام الحوافز

المبحث الأول : مقومات نظام التحفيز

المطلب الأول: شروط نظام جيد للحوافز

يتطلب تصميم و تنفيذ نظام الحوافز بفعالية تحقيق عدة شروط منها:

- تعريف النظام و الإعلان عنه :بمعنى أن يكون مفهوما من طرف المنفذين المسؤولين و العمال .
- تحديد السلوك المنتظر: أن يكون السلوك و التصرفات المنتظرة محددة منذ البداية.
- إمكانية قياس الأداء و السلوك المرغوب فيه بسهولة ووجود معايير محددة قابلة للقياس و التحقيق.

- ربط الحوافز بالأداء بصورة واضحة و مفهومة: لتشجيع العاملين على رفع مستوى الأداء
- أن يكون النظام عادلا و منوعا: يشمل الحوافز المختلفة لتلبية كافة الاحتياجات.(1)

المطلب الثاني: أسس منح الحوافز:

يركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء و السلوك و مؤشرات لانجاز الأهداف المطلوبة و من أهمها ما يلي :

- معيار الأداء: يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز و يتم تحليل الأداء و من تم وضع معايير محددة مثل : كمية العمل ، جودة العمل .
- معيار الجهود : يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل حيث لا يؤدي الجهود المبذول من العامل دائما إلى انجاز العمل بفعالية .

(1) مصطفى نجيب شاوش 'إدارة الموارد البشرية' مرجع سبق ذكره ' ص183

- الأقدمية : و هو معيار شائع الاستخدام و يأخذ في الاعتبار المدة التي قضاها العامل والتي تشير إلى الولاء و الانتماء .
- تحقيق الأهداف : و هو معيار مستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على انجاز الأهداف المسطرة و المحددة سابقا .(1)

المطلب الثالث: مقومات فاعلية نظام الحوافز

- في ضوء ما تقدم فان الإدارة الفعالة هي التي تدرس و تفهم العاملين بتقسيماتهم المختلفة مثل (طبيعة العاملين و كذا خدمتهم ' و مستوى أجورهم ' و حالتهم الاجتماعية ' بحيث تقدم مزيجا من الحوافز الذي يتيح أقصى إشباع ممكن للأفراد بهذه التقسيمات لذا فان اختيار الفرد لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه أن هذا السلوك سيعود عليه بنتائج معينة و كلما وجد الفرد أن الحافز المقدم أيا كانت طبيعته من خلال إشباع الحاجة المطلوب إشباعها.
- و من هذا المنطلق فان نجاح نظام الحوافز يتطلب توافر عدة مقومات أساسية تسهم في رضا العاملين عن أعمالهم و زيادة إنتاجيتهم وولائهم للمنظمة و تحسين الأداء لديهم و تتمثل هذه المقومات في
- الأدنى:دراسة الإدارة للعاملين (شخصياتهم و مشكلاتهم الاجتماعية و العملية)
- اختيار مزيج من الحوافز المناسبة و الفعالة .
 - أن يكون الحافز مناسبا مع أداء الأفراد .
 - أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة و المساواة و الكفاءة

• أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا . (1)

(1) خالد الشويرخ ' إدارة الموارد البشرية ' نقلا من الموقع الالكتروني 3w.ifpedia.com

(2) نفس المرجع الذي سبق ذكره

المطلب الرابع : أثر التحفيز

علاقة التحفيز بالإنتاجية : يعتبر الاتجاه المركز على الشخص هو التحفيز كطاقة مستعملة من قبل العامل في عمله و يؤدي التوتر الناتج عن عدم تلبية الحاجات إلى هذه الطاقة إلى تصرف معين . فعندما يدرك الفرد الشخص أنه يستطيع تلبية حاجاته باستعمال طاقته في العمل ببذل مجهود في العمل من أجل تلبية حاجته عن طريق القيام بالعمل يشعر الفرد بالرضا و يطور موقف ايجابي تجاه عمله مما يجعله أكثر إنتاجية أما إذا كان كانت النتائج سلبية فانه لا يلي حاجته فيشعر بعدم الرضا عن عمله و بالتالي يخفض من إنتاجيته بسبب عدم تحفيزه (1)

المبحث الثاني: فعالية نظام الحوافز

المطلب الأول : فوائد و نتائج التحفيز

هناك العديد من الثمرات التي نلحظها من التحفيز و الذي يعيننا في المجال التربوي عموما و في الإشراف التربوي خصوصا ما يسمو و ينمو مهنيا بالعمل في هذا المجال فمن ذلك على سبيل المثال:

- ① انخفاض معدل حركة المعلمين بين المدارس (دوران العاملين)
- ② انخفاض نسبة تغيب العامل (في المجال التربوي) و تأخره
- ③ يكسب العاملين سلوكا ايجابيا أفضل
- ④ تحقيق الأهداف التي خطط لها العامل أو رئيسه أو الدائرة ككل
- ⑤ الطاقة و الجودة في الإنتاج أي مقارنة مخرجات العمل التربوي إلى مدخلاتها قدر الإمكان(2)

(1) مصطفى نجيب شاوش ' إدارة الموارد البشرية ' مرجع سبق ذكره 'ص155

(2) خيري كتانة 'مدخل إلى إدارة الأعمال النظرية العملية الإدارية' مرجع سبق ذكره 'ص105

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز

من العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز ما يلي:

- ① التبعية : وهو أن يكون التحفيز مباشرا للعمل قدر المستطاع
- ② الحجم و النوع: من المناسب أن يكون حجم الحافز و نوعه و حجم العمل و نوعه بينهما متناسب

- ③ إدراك سبب التحفيز : و هوان يدرك المحفز لم حفز
③ الثبات: فإذا حفز أحد العاملين في مجال و لم يحفز الآخر في المجال نفسه فالحافز غير ثابت .

⑤ التحكم: لا يصح أن يطالب العامل إلا بما هو قادر عليه. (1)

المطلب الثالث : أهمية تطبيق نظام التحفيز

تكمُن أهمية التحفيز في التالي :

- يعمل التحفيز على زيادة الإنتاج و سرعته .
- تنمية روح التعاون بين العاملين و تحقيق مبدأ العدل للعمال الأكثر اجتهادا
- تشجيع الابتكارات و الاختراعات لدى العمال الممتازين مما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج أو تحسينه أو خفض تكاليفه .
- إشباع حاجات و رغبات العاملين بمختلف أنواعها .
- شعور العاملين بالعدالة و المساواة داخل المنظمة .

(1) مصطفى نجيب شاوش 'إدارة الموارد البشرية' مرجع سبق ذكره ص110

- جذب المهارات و الكفاءات و الأدمغة المتميزة للعمل بالمنظمة.
- زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة و تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع .
- تحسين الوضع المادي و الاجتماعي و النفسي للفرد و تحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته .
- تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من الحوافز و هذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات .
- تقليل كلفة الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه و ابتكار و تطوير و اعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص في الوقت و المواد الأولية المصروفة في الإنتاج .
- تساهم نظم الحوافز* في تفجير قدرات العاملين و طاقاتهم و استخدامها أفضل استخدام و يؤدي هذا إلى تقسيم حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة و إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى المنظمات الأخرى التي قد تعاني من نقص حجم القوى العاملة . (1)

(1) حريم حسين 'السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات' مرجع سبق ذكره' ص132
*نظم الحوافز: مجموعة الأنظمة التي تدفع الموظفين للعمل و تحسن أدائهم و تحقق مبدأ العدالة بينهم .

المطلب الرابع: مبررات أو أسباب الترقية كحافز في المؤسسة

1- مكافأة الفرد على القيام بواجباته: تحمل المسؤولية بكفاءة و انضباط تمكن الممتازين في العمل بمضاعفة جهودهم و استمرارهم في خدمة المؤسسة و إخلاصهم الشخصي و غيرتهم على مصلحة العمل.

2- تحقيق مصلحة العمل : حيث تتطلب المناصب الأعلى كفاءة أعلى انضباطا أكثر في مجال الحضور و طاقات أكبر في الابتكار و الإلتقان.

3- إتاحة الفرصة للترقية: لجميع العمال أو لجميع من تتوفر فيهم شروط محددة للمناصب المفتوحة للرفع من معنويات العمال و تحسين النشاط .

و الحوافز بمختلف أنواعها تهدف من وراء استعمالها إلى ربط حاجات المؤسسة بحاجات الفرد و ربط حاجات الفرد بحاجات المؤسسة بالتعاون في النشاط يحقق نجاح المؤسسة و رضا الأفراد في نفس الوقت و هذا النجاح تواجهه عادة صعوبة في تحديد طبيعة و أنماط الناس اتجاه العمل و كذا من حيث دوافعهم و تأثيرهم بالحوافز (1)

(1) حريم حسين 'السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات' مرجع سبق ذكره' ص132

خاتمة الفصل الثاني:

يمكن القول أن الهدف من التحفيز هو توجيه سلوك الأفراد و تقويته و دفعه لتحقيق الأهداف المشتركة و بناء على ذلك فإن الحوافز ما هي إلا وسيلة للإشباع و هي الأداة التي يتم بها الإشباع كما يمكننا القول أننا نقصد بالحوافز في بحثنا هذا مجموعة العوامل التي تؤثر على الفرد سواء كان رئيسا أو مرؤوسا و تدفعه إلى مزيد من الجهد الموجه نحو تحقيق إنجازات في الأداء .

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية في متوسطة التربية و التعليم

المقدمة :

بعد الدراسة النظرية ، و الإلمام بجميع الجوانب المتعلقة بموضوع التحفيز ، كان لابد من إجراء دراسة تطبيقية من أجل ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي . و الهدف من هذه الدراسة هو إيضاح و إبراز مدى تأثير الحوافز على مردودية الموظفين .

عموما ، سيستعرض هذا الفصل نتائج الدراسة المنجزة . في فصل أول ، سيتم تقديم المنهجية المستعملة في الدراسة . يتعلق الأمر أساسا بنتائج الاستبيان المقدم للفئة المعنية ألا وهي الأساتذة ، و كذلك فرضية الدراسة .

المبحث الأول : منهجية الدراسة

في إطار عرض دراسة الحالة التي تم إنجازها بمتوسطة محمد العيد آل خليفة بمغنية ' يتناول هذا المبحث خصائص المنهجية المستعملة ' يتعلق الأمر أساسا بوصف ميدان الدراسة ' أهداف الدراسة و الفرضية المقدمة .

المطلب الأول : ميدان الدراسة

تمت الدراسة مع أساتذة محمد العيد آل خليفة بمغنية .

الفرع الأول : تعريف متوسطة محمد العيد آل خليفة

تأسست متوسطة محمد العيد آل خليفة سنة 1983 و هي تحتوي على 18 وحدة حيث تبلغ مساحتها 4960 م² يقدر عدد التلاميذ المتدرسين بها حاليا 666 تلميذا من مختلف المستويات و هي مؤسسة لها تسلسل وطني يقدر ب 789 تسير تحت نظام خارجي .
تبلغ حصة منحة التمدرس بها 538 ' يوجد بها ثلاث سكنات وظيفية .

الفرع الثاني: فرضية الدراسة

على ضوء الدراسة النظرية لموضوع اثر التحفيز على مردودية الموظفين يمكن طرح سؤالين بخصوص محمد العيد آل خليفة :

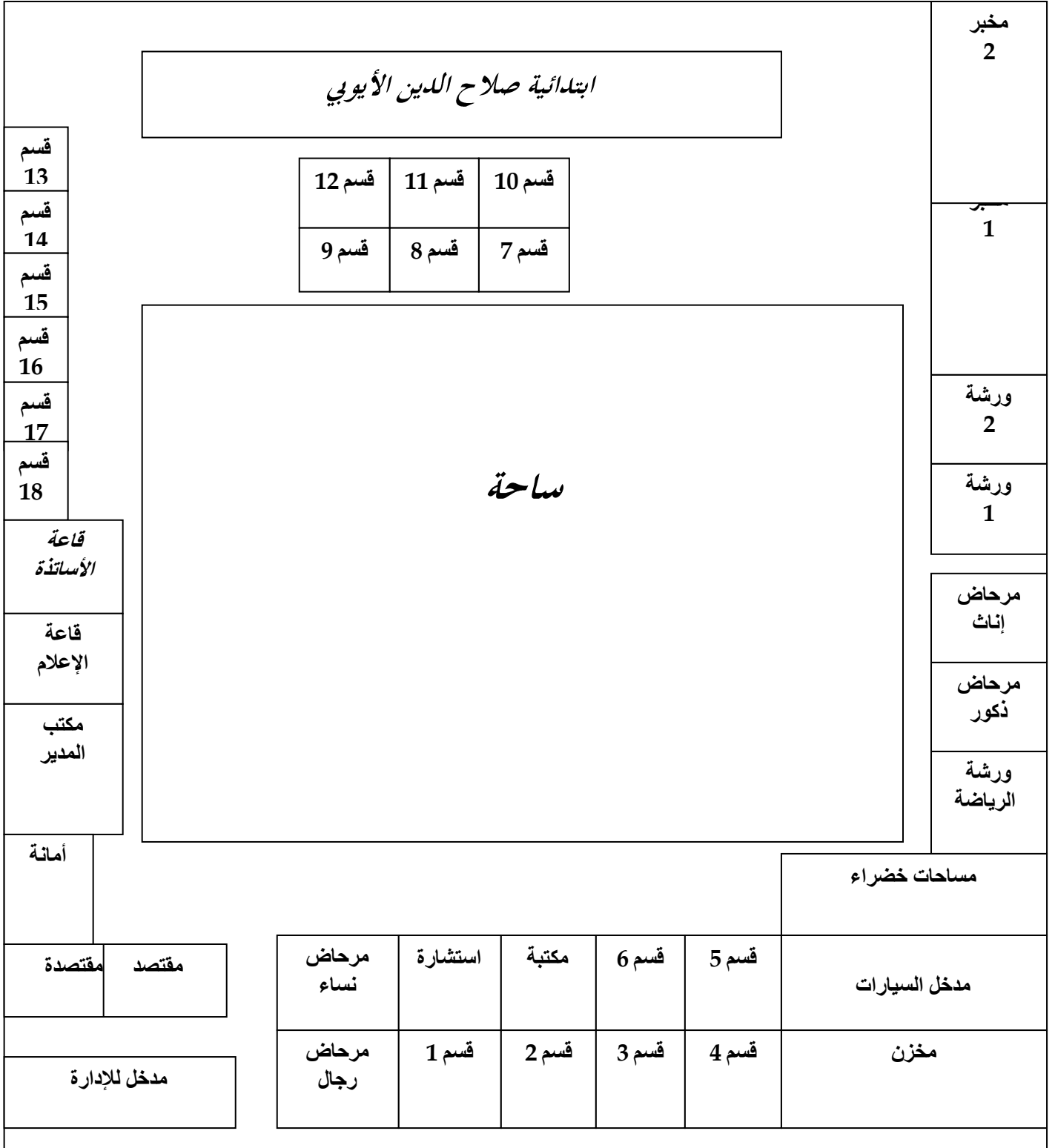
هل نستطيع القول بان مجرد تطبيق نظام الحوافر داخل المؤسسة لا يمكن للموظف أن يفكر في تغيير وظيفته ؟ .

هل عامل التحفيز وحده يؤثر بشكل كبير على الموظفين ؟
عموما تهدف هذه الدراسة الى الإجابة عن هذه الأسئلة ‘ من أجل ذلك تم تحديد الفرضيات التالية :
-تسير مؤسسة محمد العيد آل خليفة على نظام تحفيز جيد تتبعه مع موظفيها

-يوجد رضا وظيفي بالنسبة لموظفين هذه المؤسسة ‘ بالمقابل توجد رغبة كبيرة في تغيير هذه الوظيفة

الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي لمتوسطة محمد العيد آل خليفة

يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي الخاص بهذه المؤسسة التربوية :



الهيكل التنظيمي لمتوسطة محمد العيد آل خليفة

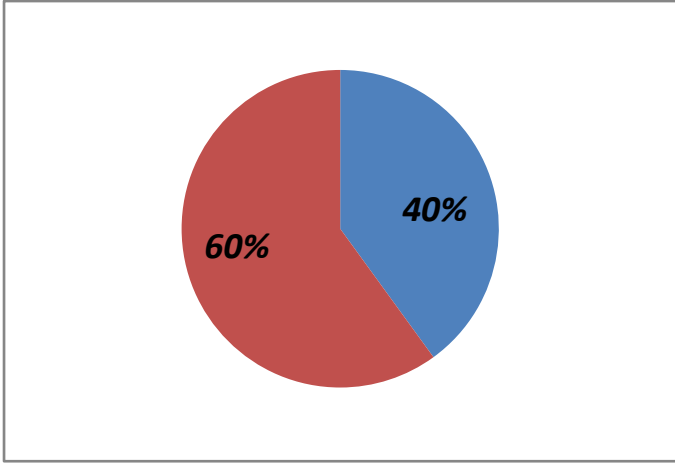
المبحث الثاني : نتائج الدراسة

المطلب الاول :تحليل نتائج الاستبيان

بعد الإحاطة بالجوانب المنهجية التي ميزت هذه الدراسة ، سنستعرض في هذا المبحث أهم النتائج

المتوصل إليها من خلال الإجابة على المقدم للأساتذة و يتمثل في ما يلي:

1-هل حدث و أن منحك المسؤول تقدير أو مكافأة بشكل علني ؟



الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	4	40%
لا	6	60%
المجموع	10	100%

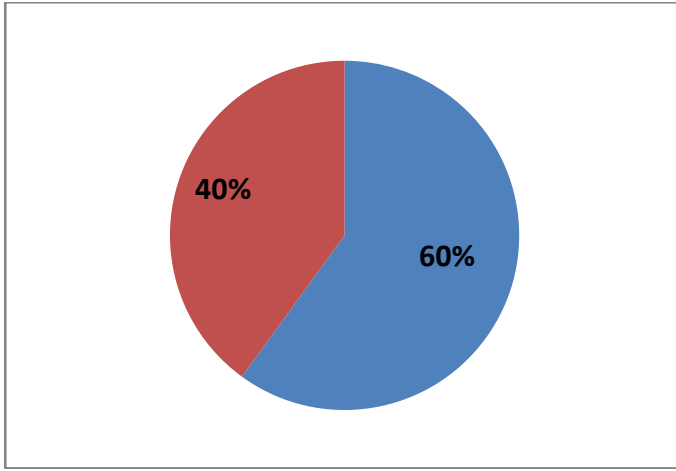
من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 40 %

منحهم المسؤول تقدير أو مكافأة بشكل علني ، أما 60 %

لم يستفيدوا من هذه المكافآت مما يدل على أن هذه النسبة الأخيرة لم تتلقى أي تحفيز ، مما يؤثر

سلبا على أدائهم في العمل .

2- هل تحس أن المسؤول يعي أهمية الوقت الملائم لمنح المكافأة و الاعتراف بالانجاز؟

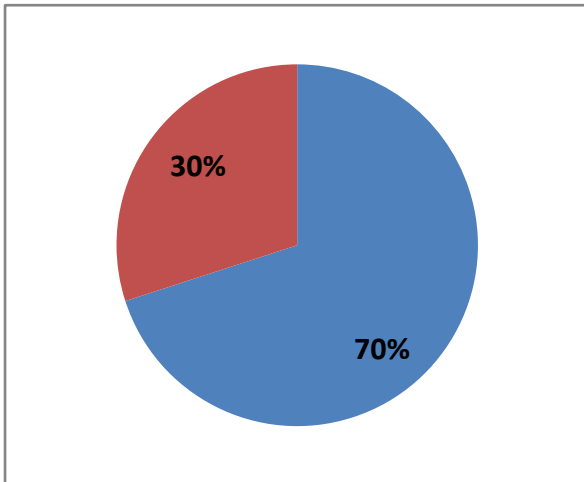


النسبة	التكرار	الإجابة
60%	6	نعم
40%	4	لا
100%	10	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن المسؤول يعي أهمية الوقت الملائم لمنح المكافأة و الاعتراف بالانجاز
لنسبة

60% وهذا يعتبر تحفيزا معنويا يزيد من مردودية الموظف داخل المؤسسة ، و أما 40% لم تحقق
هذا الانجاز ، و بالتالي لم تحفز .

3- هل تم إشراك الموظفين في وضع نظام الحوافز و المكافآت؟

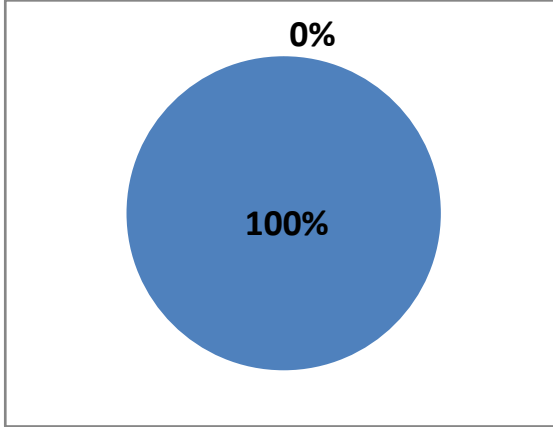


النسبة %	التكرار	الإجابة
70%	7	نعم
30%	3	لا
100%	10	المجموع

من خلال هذا الجدول نستخلص أن كل موظفين هذه
المؤسسة يتلقون تحفيز مادي و معنوي مما يؤثر على

الزيادة في الأداء و الرفع من الكفاءات .

6-هل تقم المؤسسة بالتحفيز المادي و المعنوي?
المادي فقط?

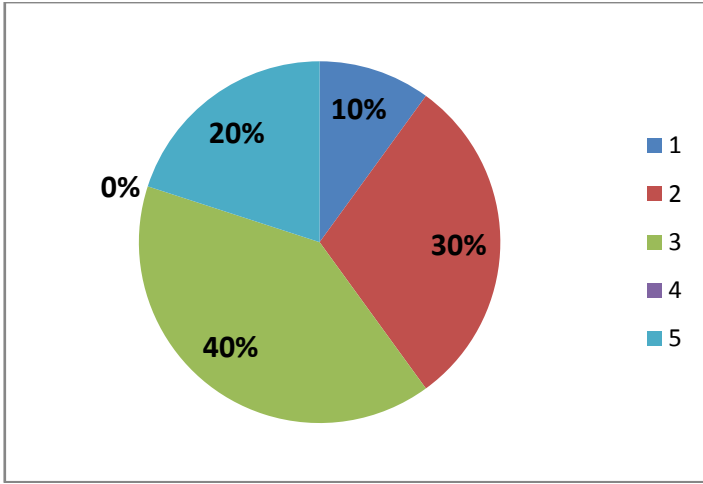


النسبة %	التكرار	الإجابة
100%	10	تحفيز مادي و معنوي
0%	0	تحفيز مادي فقط
100%	10	المجموع

من خلال الجدول هذا نستخلص أن موظفين هذه المؤسسة يتلقون تحفيز مادي و معنوي مما يؤثر على الزيادة في الأداء و الرفع من الكفاءات .

7-تأثير المكافأة على أداءك في العمل كان: قوي جدا قوي متوسط ضعيف ضعيف جدا

النسبة %	التكرار	الإجابة
10%	1	قوي جدا
30%	3	قوي
40%	4	متوسط
0%	0	ضعيف
20%	2	ضعيف جدا

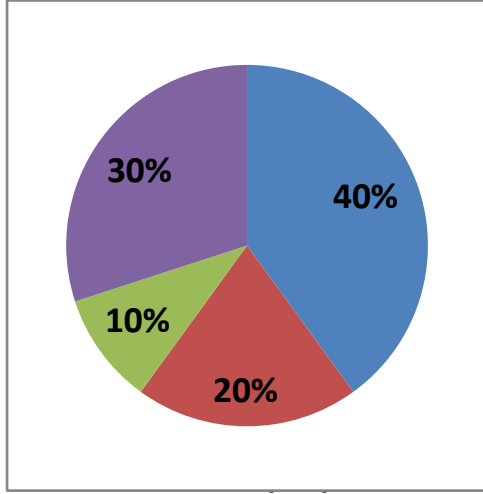


المجموع	10	100%
---------	----	------

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المكافأة لها تأثير متوسط بنسبة 40% يليها تأثير قوي بنسبة 30% ثم يليها تأثير ضعيف جدا بنسبة 20% حيث تؤثر بصفة قوية على نسبة 10% فقط .

3- إن عرض عليك العمل في وظيفة أخرى و في مؤسسة أخرى تقبلها دون تردد ' تقبلها بعد تريث و تفكير
لا تقبلها بعد تريث و تفكير ' لا تقبلها بمجرد عرضها عليك .

النسبة %	التكرار	الإجابة
40%	4	تقبلها دون تردد
20%	2	تقبلها بعد تريث و تفكير
10%	1	لا تقبلها بعد تريث و تفكير



تفكير	العدد	النسبة المئوية
لا تقبلها بمجرد عرضها لديك	3	30%
المجموع	10	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن 40% تقبل تغيير الوظيفة دون تردد ' أما 30% و لو في مؤسسة أخرى ' أما النسب الباقية تقيّلها بعد تريت و تفكير أو ترفضها مباشرة .

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا التطبيقية ' لمتوسطة محمد العيد آل خليفة ' بمغنية ' استخلصنا أن مسؤول هذه المؤسسة يطبق نظام الحوافز و المكافآت ' مع موظفيه و هنا يظهر أثر التحفيز على مرد ودية العاملين ' و مدى رضاهم بوظيفتهم .

لكن رغم هذا فإننا لاحظنا في هذه الدراسة التي قمنا بها أن معظم الموظفين راضون عن وظيفتهم وفي المقابل لو عرضت عليهم وظيفة أخرى ' يقبلونها دون تردد مما يدل على أن هناك عوامل غير التحفيز و المكافآت .

و يؤثر على رضا الموظفين و من بين هذه العوامل ربما ' البعد عن مقر العمل و صعوبة التنقل و ضغوطات الوظيفة....

الخاتمة العامة:

إن إجراءات التسيير التي تنجح في التأثير على سلوك و أداء الأفراد العاملين وفعاليتهم في المنظمة نادرة، وكلنا يعلم بأن أهم عامل من عوامل الإنتاج في المنظمة هو العنصر البشري الذي يعتبره الباحثون ركيزة من ركائز التي تبني المنظمة إستراتيجيتها عليه ، حيث أن هذا العنصر الثمين القادر على التطور والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المنظمة إذا أحس بالولاء والانتماء والخوف على مصالحها وهي بدوره تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته وذلك باستعمال نظام تحفيز فعال والذي يعتبر كسياسة تنتهجها المنظمة لرفع معنويات

العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم لتقديم أداء راقى .

إن المنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملها فقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أدائهم . ويمكن القول ب أن المنظمة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين.

قائمة المصادر و المراجع :

1. خيرى كتانة ،مدخل الى إدارة الأعمال ،النظريات العمليات الإدارية ،دار جرير للنشر و التوزيع

سنة 2007 .

2. حريم حسين ، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات ،دار زهران للنشر و التوزيع

سنة 1997 .

3. ناصر دادي عدون ،إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر.

4. لعويسات جمال الدين ،السلوك التنظيمي و التطوير الاداري ، دار هومه للطباعة و النشر

و التوزيع ، الجزائر .

5. مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000.

6. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2004.

7. خالد الشويرخ ، ادارة الموارد البشرية ، نقلا من الموقع الالكتروني : 3w.ifpedia.com

المذكرات:

1. منتصر عقيلة ، دخيس عمارة ، وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة

تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - ملحقة مغنية .

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
1	سلم الحاجات لماسلو	8
2	نموذج نظرية التوقع	12
3	نموذج بورتر و لولر	13
4	جدول يبين حاجات العمال حسبهم وحسب رؤسائهم	22

الفهرس

03.....	المقدمة العامة :
05.....	الفصل الأول : حوافز العمل في المؤسسة
05.....	المقدمة:
06.....	المبحث الأول : مفهوم التحفيز
06.....	المطلب الأول : تعريف التحفيز
06.....	المطلب الثاني : أنواع حوافز العمل
06.....	الفرع الأول : الحوافز المادية
07.....	الفرع الثاني : الحوافز غير المادية

07.....	المطلب الثالث : أقسام التحفيز.....
08.....	المطلب الرابع : نظريات التحفيز.....
09.....	الفرع الأول : نظرية سلم الحاجات لماسلو.....
12.....	الفرع الثاني : نظرية ذات العاملين.....
14.....	الفرع الثالث : نظرية مكلياند في الحاجات.....
15.....	الفرع الرابع : نظرية التوقع.....
16.....	الفرع الخامس : نموذج بورتر و لولر.....
18.....	الفرع السادس : نظرية آل درفر.....
19.....	الفرع السابع : نظرية التعزيز.....
20.....	الفرع الثامن : نظرية العدالة.....

29.....	الفصل الثاني : نظام التحفيز في المنظمات.....
29.....	المقدمة :
29.....	المبحث الأول : مقومات نظام التحفيز
30.....	المطلب الأول : شروط نظام جيد للحوافز.....
30.....	المطلب الثاني : أسس منح الحوافز.....
31.....	المطلب الثالث : مقومات فاعلية نظام الحوافز.....
32.....	المطلب الرابع : أثر التحفيز على أداء العاملين
32.....	المبحث الثاني : فاعلية نظام الحوافز.....
32.....	المطلب الأول : فوائد و نتائج التحفيز.....
33.....	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في فاعلية نظام الحوافز.....
33.....	المطلب الثالث : أهمية تطبيق نظام التحفيز.....
35.....	المطلب الرابع : مبررات أو أسباب الترقية كحافز في المؤسسة.....
36.....	خاتمة الفصل :

37.....	الفصل الثالث : دراسة حالة في مؤسسة تربوية "محمد العيد آل خليفة"
38.....	المقدمة :
38.....	المبحث الأول : منهجية الدراسة
38.....	المطلب الأول: ميدان الدراسة
41.....	المبحث الثاني: نتائج الدراسة
41.....	المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان
46.....	خلاصة الفصل
47.....	الخاتمة العامة :
48.....	قائمة المصادر و المراجع:
49.....	قائمة الأشكال :
50.....	الفهرس :

الملخص بالعربية :

إن الحوافز* في مجملها تستعمل للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الإنسان و توجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة معينة و كذلك لتحقيق أهداف تحددها المنظمة، إذ تعتبر مدخلا إنسانيا في الوظيفة العامة بالإضافة الى أن نظام الحوافز يحقق زيادة في عوائد المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية* للأفراد العاملين و تحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته، كما تحقق الحوافز حالة من الرضا* لدى الموظفين لما يحصلون عليه و هذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات .

الحافز: المثبر الخارجي الذي يشبع الحاجة و الرغبة المتولدة لدى الفرد أثناء قيامه بعمل معين .
الكفاءة الإنتاجية: الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بهدف تحقيق اكبر قدر من الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.
الرضا الوظيفي: مجموعة العوامل المتعلقة بالعمل التي تجعل الفرد محبا له مقبلا عليه في بدئ يومه .

On fait usage dans notre société des motivations afin d'influencer les plussions de l'homme et de les orienter de façon a lui permettre de poursuivre son cliente d'une façon déterminée et afin de réaliser les objectifs d'organisation .les motivation sont considérée comme étant un préambule humain dans la fonction générale de plus le système de motivation réalise une augmentation fuant au rente de l'organisation par l'augmentation de le compétence productive des

travailleurs et concretisé l'articulation de lien entre les intérêts individuels de l'individu et celles de la communauté. Les motivations créent un état de satisfaction chez les fonctionnaires ceci aide à résoudre plusieurs problèmes dont souffrent les administrations.

On the whole the motives are used to influence the driving forces within the human being and directing them in a way to allow him to carry on his activity in a specific manner as well as to achieve the goals set by the organisation. It is considered to be a human introduced to the general function resides the system of motives accomplish an addition in the organisation revenues through enhancing the productive competence of the workers and achieving the process of relating the own interests of the person side by side with his organisation's interests. Moreover the motives can attain a state of satisfaction from the part of employees from what they acquire and this in its turn can help to solve many problems which the administrations face .