

جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان -

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية

تخصص: تسيير

**فعالية أساليب التحفيز في إستقرار الموارد البشرية بالمؤسسة  
\*دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان\***

تحت إشراف

أ. د/ شعيب بغداد

من إعداد الطالبة

ليازيد وهيبة

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د/بندي عبد الله
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د/شعيب بغداد
ممتحنا	جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	أ.د/سالم عبد العزيز
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ.د/بورحلة علال
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذة محاضرة قسم أ	د/بوشيخي عائشة
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر قسم أ	د/بن عبو جيلالي



**PDF**  
Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

# إهداء

إلى كل من طلب العلم وإجتهد في تحصيل  
المعرفة

أهدي هذه الرسالة

# شكر وتقدير

اللهم إنا نشكرك على نعمتك ونحمدك عليها،

اللهم إن نشكرك على كل طريق صعب يسرته لنا.

إن واجب الوفاء والإخلاص يدعونا أن نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى كل من ساعدنا في

هذا العمل ونخص بالذكر

الأستاذ الفاضل المحترم: (شعيب بغداد)

الذي أفادنا بنصائحه وإرشاداته القيمة وكان لنا نعم المشرف

إلى من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز العمل التطبيقي بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان

بتلمسان

الصفحة	الموضوع
IV	الإهداء
V	شكر وتقدير
VI	الفهرس
XII	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
أ	مقدمة عامة
01	الفصل الأول : مدخل إلى الحوافز
02	مقدمة
05	المبحث الأول : ما هيه الحوافز وأهم نظرياتها
05	أولاً : مفهوم الحوافز
07	ثانياً : نظريات الحوافز
08	1 - نظرية الثواب والعقاب
10	II- نظرية العلاقات الإنسانية
11	III- نظريات المحتوى (المضمون)
12	1- نظرية تصاعدية الحاجات
20	2- نظرية العاملين
28	3- نظرية ثلاثية الحاجات ERG
30	4- نظرية الحاجات المكتسبة. Mac Clelland.
36	5- نظرية X و Y Mac Gregor
41	IV- النظريات المعرفية
41	1- نظرية التوقع Victor vroom
48	2- نظرية العدالة
56	3- نظرية التدعيم/ التعزيز Skinner
65	4- نظرية وضع الهدف
70	5- النظرية-Z-
76	المبحث الثاني: أهمية الحوافز، علاقتها بالدوافع وممارساته والقوى المؤثرة عليه
76	أولاً : أهمية الحوافز

الموضوع	
	I- أهمية الحوافز على المستوى الفردي
78	II- أهمية الحوافز على مستوى الجماعات
79	III- أهمية الحوافز على مستوى المؤسسة
80	ثانيا: الدوافع وعلاقتها بالحوافز
80	I- مفهوم الدافع (الدافعية)
83	II- الدوافع والسلوك الإنساني
84	III- العلاقة بين الحوافز والدوافع
85	VI- العلاقة بين الحافز والحاجات
88	V- العلاقة بين الدوافع والحاجات والحوافز
91	ثالثا: ممارسات التحفيز والقوى المؤثرة داخل وخارج المؤسسة
91	I- أساليب القيادة الإدارية وممارسات التحفيز
92	II- المستويات الإدارية وممارسات التحفيز
95	III- تأثير البيئة على ممارسات التحفيز .
97	<b>المبحث الثالث: نظام التحفيز</b>
97	أولاً: موقع نظام التحفيز في منظومة المؤسسة
98	I- مكونات منظمة التحفيز
99	II- منظمة التحفيز المعدلة
102	ثانيا المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز ونتائجه
102	I- شروط نجاح جيد لنظام الحوافز
103	II- مراحل تصميم نظام الحوافز
109	III- نتائج عملية التحفيز
111	رابعا : نظام التحفيز الفعال
111	I- قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال
116	II- إنعكاسات عدم استخدام نظام التحفيز الفعال
117	III- العوائق التي تعترض نظام الحوافز وأهم سلبياته
122	خاتمة
124	<b>الفصل الثاني: أشكال الحوافز</b>
125	<b>مقدمة</b>
127	<b>المبحث الأول : التحفيز المادي</b>
127	أولاً : مفهوم الحوافز المادية
128	ثانيا : شروط نجاح نظم الحوافز المادية و مزاياها
130	ثالثا : أشكال الحوافز المادية
130	I- الأجر

الموضوع	
	II- ملحقات الأجر
144	III- خطط ملكية العاملين لأسهم المؤسسة
146	<b>المبحث الثاني: التحفيز المعنوي</b>
146	أولاً: مفهوم الحوافز المعنوية وأهدافها
148	ثانياً: أهداف الحوافز المعنوية وعوامل منحها
148	I- أهداف الحوافز المعنوية
149	II- عوامل منح الحوافز المعنوية
150	ثالثاً أشكال التحفيز المعنوي
150	I- العمل المناسب
150	II- التصميم المحفز للعمل
152	III- التدريب وتنمية المهارات
154	VI- الترقية
159	V- الإتصال
162	VI- مناخ الإشراف
165	VII- ظروف العمل المادية
166	VIII - الاعتراف بأهمية العاملين
167	IX- العلاقة الطيبة بين العاملين في العمل
168	X- المشاركة في الإدارة
169	رابعاً-مرتكزات نظام التحفيز المعنوي و نتائجه
169	I - مرتكزات نظام التحفيز المعنوي
177	II-نتائج التحفيز المعنوي
181	<b>المبحث الثالث: الاتجاهات الحديثة في التحفيز</b>
181	أولاً : التحفيز وتنوع الموارد البشرية
183	I-العمل الأسبوعي المضغوط
183	II-العمل المرن
184	III-أسلوب إثراء العمل
185	IV-التشارك في الوظيفة
186	V- العمل المنزلي الإتصالي
186	IV-أسلوب مجموعات الجودة
186	VII -أسلوب الإدارة بالأهداف
187	ثانياً :التحفيز وإدارة الدفاتر
188	ثالثاً- التحفيز وجيل العمل الجديد
189	I-جيل العمل المحترف

الموضوع	
	II - جيل العمل المؤقت
191	III-جيل المتخرج الساعي للتوظيف
192	IV -جيل العمل بالحد الأدنى
194	خاتمة
196	الفصل الثالث : الإستقرار الوظيفي و علاقته بالحوافز
197	مقدمة
199	المبحث الأول : ماهية الإستقرار الوظيفي ، أهمية و مظاهره
200	أولاً: مفهوم الإستقرار الوظيفي
202	ثانياً: أهمية الإستقرار الوظيفي
204	ثالثاً: مظاهر الإستقرار الوظيفي
204	I-قلة الشكاوي
205	II-الراحة النفسية مع جماعة العمل
205	III-قلة حوادث العمل
206	IV-المواظبة على العمل
206	V-الشعور بالأمان
207	المبحث الثاني : ماهية الرضا الوظيفي ، أهمية و أهم نظرياته
207	أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي
210	ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي
213	ثالثاً: نظريات الرضا الوظيفي
213	I-نظرية الرضا وعدم الرضا لهرزبرغ Herzberg
214	II-نموذج لولير في الرضا الوظيفي : Lawler
216	III-نظرية عملية المقاومة (لاندي)
217	IV-نظرية القيمة (لوك) Edwin Locke
217	V-نظرية أرجايرس Chris-Argyris
219	المبحث الثالث : علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي والإستقرار الوظيفي
220	أولاً*علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي
220	I-العوامل المرتبطة بالوظيفة
220	1-الأجر النقدي
221	2- التعويضات
221	3- الأمن الوظيفي
222	4-فرص الترقية
223	5-علاقة العامل مع زملائه



	الموضوع
	II-عوامل مرتبطة بتصميم العمل وطبيعة تصميم الوظيفة
225	III- عوامل تنظيمية
229	ثانيا* علاقة الإستقرار الوظيفي بالحوافز
229	I*علاقة الإستقرار الوظيفي بالحوافز المادية
231	II*علاقة الإستقرار الوظيفي بالحوافز المعنوية
245	خاتمة
246	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
247	مقدمة
248	مبحث الأول:الإجراءات المنهجية للبحث
284	أولا:منهج البحث
248	I-الدراسة المكتبية
249	II-الدراسة الميدانية
249	ثانيا مجتمع الدراسة
249	I-مجتمع البحث
251	II-خصائص مجتمع الدراسة
261	ثالثا أداة الدراسة
261	I-خطوات إعداد قائمة الأسئلة- الإستبيان-
262	II- محتوى أداة الدراسة
263	III- ثبات أداة الدراسة
264	رابعا:أساليب المعالجة الإحصائية
267	المبحث الثاني:تحليل بيانات الدراسة وتفسيرها
267	أولا:إختبار التوزيع الطبيعي( إختبار كولمجورف-سمرنوف)
268	ثانيا: التحليل الإحصائي لبيانات محاور الدراسة
281	ثالثا إختبار فرضيات الدراسة
302	المبحث الثالث:أهم نتائج الدراسة
302	أولا:نتائج الدراسة
305	ثانيا:الإقتراحات
307	خاتمة الفصل التطبيقي
308	خاتمة عامة
310	المراجع
311	أولا :المراجع باللغة العربية
323	ثانيا:المراجع باللغة الفرنسية
325	الملاحق



Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

الموضوع	
	الملحق رقم-1-إستبانة الدراسة
332	الملحق رقم-2- مسودة التحليل الإحصائي

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
19	أساليب إستجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم ماسلو -	01
165	أثر التشجيع بحسب الجنس	02
251	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	03
252	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	04
253	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية	05
254	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الأولاد	06
255	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	07
256	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأجر	08
257	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	09
258	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة العمل	10
259	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة	11
264	معاملات الثبات - طريقة ألفا كرونباخ -	12
267	إختبار التوزيع الطبيعي (Sample kolmogorov-smirnov)	13
269	تحليل بيانات المحور الأول ( الحوافز )	14
274	ترتيب الحوافز حسب أهميتها	15
276	تحليل بيانات تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي	16
279	تحليل بيانات تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل.	17
282	نتائج معامل التحديد للإنحدار الخطي البسيط	18
283	تحليل التباين الأحادي لنموذج الإنحدار الخطي البسيط	19
284	نتائج إختبار معنوية معاملات الإنحدار البسيط	20
286	نتائج معامل التحديد للإنحدار الخطي المتعدد	21
287	تحليل التباين الأحادي لنموذج الإنحدار الخطي المتعدد	22
288	نتائج إختبار معنوية معاملات الإنحدار الخطي المتعدد	23
290	نتائج معامل التحديد للإنحدار الخطي المتعدد	24
291	تحليل التباين الأحادي لنموذج الإنحدار الخطي المتعدد	25
292	نتائج إختبار معنوية معاملات الإنحدار الخطي المتعدد	26
294	نتائج تحليل T- Test	27
296	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA	28
298	نتائج تحليل T- Test	29
300	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA	30

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
ح	النموذج الإفتراضي للدراسة	01
13	هرم الحاجات Abraham Moslow	02
26	مقارنة بين نظرية ماسلو ونظرية هرزبرغ.	03
29	سلم Alderfer	04
45	نموذج مبسط لنظرية التوقع	05
52	تنبؤات نظرية العدالة في حالة نظام الأخر بالساعة والقطعة	06
61	جداول التعزيز المتقطع -	07
87	عملية التحفيز -	08
89	العلاقة بين الحوافز والسلوك -	09
99	مكونات منظمة التحفيز -	10
100	مكونات منظومة التحفيز المعدلة	11
215	نموذج "لولير" في محددات الرضا الوظيفي -	12

## مقدمة عامة

تشكل إشكالية الموارد البشرية قضية مركزية في نقاشات أصحاب المؤسسات وكذا المفكرين والباحثين، بعدما تأكدت أهميتها في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة، في سوق تنافسي، ذلك أن سر نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، لم يعد ممكنا على إستخدام مواردها المادية فحسب، بل أيضا على إستخدام أكفأ الموارد البشرية وحملها على إكتشاف وتفجير الطاقات الكامنة لديها.

وعليه، أضحت الإدارات المعاصرة اليوم، تولي أهمية بالغة لإدارة الموارد البشرية، وذلك لقناعتها التامة أن المورد البشري له طاقات وقدرات تؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق الأهداف المرجوة، إذا ما تم تهيئة المحيط المناسب له للعمل والإهتمام به، وكذا تحفيزه بغية إيصاله للرضا الوظيفي الذي يضمن أعلى مستويات الأداء والإنتاجية.

ففاعلية أي مؤسسة الآن ترتبط بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في إستخدام الموارد المادية المتاحة.

وترشيد إستخدام هذا العنصر البشري، يكون من خلال إهتمام المؤسسة به وبالمؤثرات الخارجية والتمثلة في الحوافز التي تؤثر على سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء وكذا تحقيق الرضا الوظيفي الذي يؤدي بالإستقرار في العمل وعدم التفكير في تركه.

والجزائر تسعى جاهدة لكسب التحولات العميقة من أجل تشييد مجتمع عصري واقتصاد سوق فعال كما أن تحقيقها للتنمية المستدامة التي تصبو إليها تستدعي من مؤسساتها التكفل بالعنصر البشري و الإهتمام به وهذا حتى يأتى لها ترقية الاقتصاد الوطني .

فلمورد البشري دور فعال في الرقي بالبلاد و بروز المؤسسات الاقتصادية و حصولها على مكانة في الأسواق العالمية.

فالإطلاع الدائم على مختلف الرغبات والحاجات والامتيازات إما الداخلية أو الخارجية التي يرغب فيها العمال و تلبيةها لهم،يحقق للمؤسسة الجزائرية أهدافها المسطرة،ويساهم في أن يقوم المورد البشري بالدور المنوط به داخل المؤسسة على أحسن وجه.

وعليه فإن الحوافز تؤثر على العديد من الظواهر الإنسانية في المؤسسة،إذ أن التهاون أو التقصير في تحفيز الأفراد يؤدي إلى بروز بعض الظواهر السلبية،ولعل من أهمها عدم الرضا والإستقرار الوظيفيين.

### 1\* إشكالية الدراسة:

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف أساسا على مدى الإهتمام بالموارد البشرية العاملة بها فالعنصر البشري يعتبر المورد الرئيسي للمؤسسات وخاصة المؤسسات الجزائرية،كما أن طرق معاملته وتحفيزه له أهمية بالغة في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد وكذا الإستقرار في العمل.

ونظرا للأهمية البالغة للحوافز ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للعامل وكذا إستقراره،ارتأينا إختيار هذا الموضوع ودراسته وتبيان أهميته من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان،وهذا للبحث عن الحوافز التي يرغب فيها العاملون بالمجمع والتي تؤدي بهم إلى الرضا الوظيفي وترفع من رغبتهم في الإستمرار به .

وتتحدد مشكلة البحث في أن أغلبية مدراء الأعمال في المؤسسات الجزائرية لم يدركوا أهمية نظم الحوافز (بأنواعها المختلفة) ودورها في تحقيق الإستقرار الوظيفي في مؤسساتهم.

ومن خلال هذه الإشكالية، يمكننا طرح بعض الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هي إتجاهات العاملين نحو توافر الحوافز الممنوحة لهم ومدى رضاهم عنها؟

2- ما هو ترتيب الحوافز وفقا لأهميتها للعاملين؟

3- هل أن شعور العامل بالرضا الوظيفي يكون من خلال حصوله على الحوافز المناسبة؟

4- هل أن إستقرار الموارد البشرية بالمؤسسة، يكون من خلال توفر أو تقديم الحوافز الفعالة والتي يرغب

فيها العامل ويحبذها وتدفعه للعمل والتمسك به؟

**2\*فرضيات الدراسة:** ولإجابة عن هذه التساؤلات وضعنا الفرضيات التالية :

**الفرضية الرئيسية الأولى :** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للحوافز في

استقرار العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان .

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأنواع

الحوافز(حوافز مادية و حوافز معنوية)في الرضا الوظيفي للعاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان

بتلمسان .

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأنواع الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) في الرغبة الاستقرار في العمل للعاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات مجتمع الدراسة إزاء الحوافز حسب المتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأولاد، المستوى التعليمي، الأجر، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل، طبيعة الوظيفة).

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات مجتمع الدراسة تجاه الإستقرار الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأولاد، المستوى التعليمي، الأجر، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل، طبيعة الوظيفة).

### **3\* أهمية الدراسة:**

تعتبر الحوافز من الموضوعات الهامة التي تتجدد أهميتها باستمرار، وذلك لأنها تؤثر على العديد من الظواهر من أهمها الرضا الوظيفي وكذا الإستقرار الوظيفي.

فالحوافز من الموضوعات التي لا يجب غض الطرف عنها من قبل مسيري المؤسسات، لأن تجاهل هذا الموضوع ينجر عنه نتائج وخيمة تنعكس على العامل ومن ثم المؤسسة.

والكثير من المؤسسات تقلل من أهمية الحوافز وتتغاضى عن مشكلة عدم الرضا الوظيفي للعامل تحت شعار المؤسسات أبقى من الأفراد.



لذا فإن الإهتمام بدراسة الحوافز تفرضه الرغبة في التعرف على أساليب التحفيز الفعالة التي قد تؤدي إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد وتنمية رغبتهم في الإستمرار بالعمل.

وقد إختارنا لتنفيذ هذه الدراسة المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، لارتباطه بالمجال الإقتصادي بالإضافة إلى الأهمية الإستراتيجية لهذا المجمع في تحقيق التنمية الإقتصادية.

#### 4\* أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف البحث في محاولة إبراز مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعامل وتنمية رغبته في الاستمرار بالعمل في المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان و ذلك من خلال مايلي:

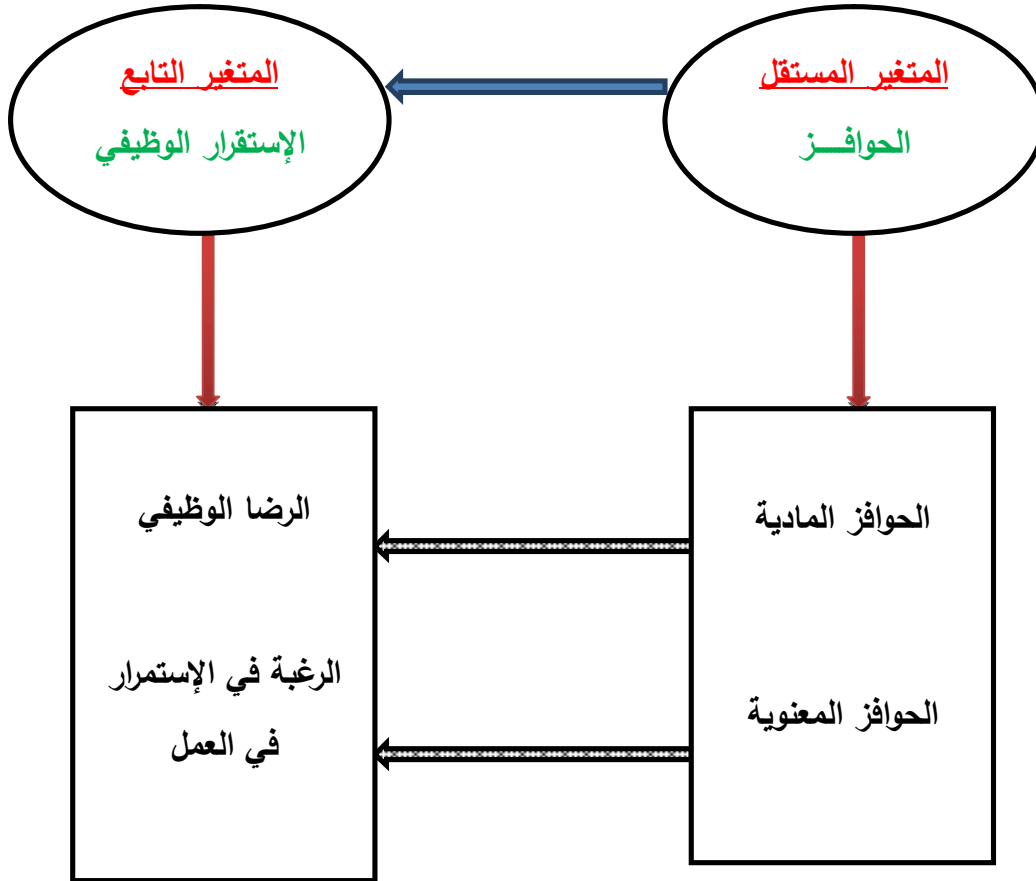
- 1- التعرف على نظم الحوافز بنوعها المادية و المعنوية التي يوفرها المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان و كذا أهم عيوبها.
- 2- تحديد ترتيب أولويات حوافز العمل بنوعها المادية و المعنوية وفقا لأهميتها، لدى العاملين بالمجمع.
- 3- التعرف على تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية في المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.
- 4- التعرف كذلك على تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل بالمجمع.
- 5- التعرف على آثار الخصائص الشخصية للعاملين والتي تشمل ( الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، عدد الأولاد، المستوى التعليمي، الأجر، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل، طبيعة الوظيفة) على إتجاهات وآراء العاملين نحو:

نظم الحوافز، تأثير الحوافز على الإستقرار الوظيفي وهذا بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.

### 5\* نموذج الدراسة:

في ضوء الافتراضات التي حددها الباحث وأهداف الدراسة يمكن أن نتوصل إلى النموذج الإفتراضي الآتي الذي يبين طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

الشكل (01): النموذج الفرضي للدراسة



## 6\* خطة الدراسة:

وفقا للإشكالية المطروحة لهذه الدراسة والهدف المرجو منها بالإعتماد على الفرضيات الموضوعية، تم

تقسيم البحث إلى أربعة فصول التالية:

-**الفصل الأول:** سنتطرق من خلاله إلى مختلف مفاهيم الحوافز، وكذا أهم النظريات التي ساهمت في

تطوير مفهومه. إضافة إلى أهمية الحوافز على المستوى الفردي، الجماعي وعلى مستوى المؤسسة وعلاقتها بالذوافع.

لنتتهي في آخر هذا الفصل إلى تبيان نظام الحوافز من خلال موقعه في المؤسسة وكذا المراحل الأساسية لتصميمه ونتائجه.

\***الفصل الثاني:** من خلال هذا الفصل سنتطرق أيضا إلى أهم أشكال الحوافز بنوعها المادي

والمعنوي، إضافة إلى الإتجاهات الحديثة للتحفيز.

\***الفصل الثالث:** من خلال هذا الفصل ارتأينا إظهار ماهية الإستقرار الوظيفي، أهميته ، مظاهره وكذا

ماهية الرضا الوظيفي، أهميته و أهم نظرياته، وتبيان العلاقة التي تربط كلا من الرضا الوظيفي والإستقرار الوظيفي بالحوافز.

\***الفصل الرابع:** سنخصص هذا الفصل للدراسة الميدانية من أجل إختبار الفرضيات والإجابة عن

الإشكالية والتساؤلات المطروحة، من خلال دراسة ميدانية في المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.

## الفصل الأول

### مدخل إلى الحوافز

المبحث الأول: ماهية الحوافز وأهم نظرياتها

المبحث الثاني: أهمية الحوافز، علاقتها بالدوافع وممارساته والقوى المؤثرة عليه

المبحث الثالث: نظام التحفيز

## الفصل الأول : مدخل إلى الحوافز

### مقدمة

لقد لاقى موضوع الحوافز اهتماما كبيرا من الباحثين، خاصة في العلوم السلوكية، حيث يتناول موضوع التحفيز تفسير أسباب قيام الفرد بعمله بحماس اندفاعه بينما لا يتوفر هذا الحماس والاندفاع عند شخص آخر أو للشخص ذاته من مراحل زمنية .

إن هذا الاختلاف السلوكي، يمكن تفسيره جزئيا عن طريق معرفة التحفيز الإنساني . كما تعتبر الحوافز من الموضوعات الهامة التي تتجدد أهميتها باستمرار، وذلك لأنها تحاول أن تجيب عن سؤال حيوي وهو: ما هي أنواع الحوافز الملائمة التي تجعل الأفراد يعملون بكفاءة أداء عالية ويحققون أهداف العمل بدرجة كبيرة من الفاعلية ؟

وبصحب هذا السؤال، سؤال آخر، ما هي الدوافع التي توجد عند العاملين؟ وذلك حتى تستطيع الإدارة أن تصمم نظاما للحوافز يشبع هذه الدوافع ويحقق للعاملين الدرجة المطلوبة من الرضا الوظيفي .

ومما تجدر الإشارة إليه، أن موضوع الحوافز من الموضوعات التي حضيت ومازالت تحظى باهتمام علماء السلوك الإنساني والسلوك الإداري معا .

والسبب في ذلك أن الحوافز تعتبر أهم المتغيرات المستقلة للدافعية بانعكاساتها وبِعلاقتها الإيجابية على الكفاءة الإنتاجية ثم على نتائج النشاط الإداري .

ولقد أجريت العديد من الدراسات الحديثة فيما يخص اتجاهات الأفراد نحو وظائفهم، فحسب

استطلاع شامل أجرته مؤسسة " Spherion" الأمريكية، وهي من الشركات المتخصصة في إدارة

أنشطة الاستقطاب والتعيين، عام 2007 والذي يشمل 3152 موظفا و 502 من مديري الموارد البشرية

بعدد كبير من منظمات الأعمال كبيرة الحجم الأمريكية وغير الأمريكية، تم التوصل إلى ثمة حالة

متواصلة من عدم الرضا من العاملين عن جدوى وفعالية الممارسات التي تنتهجها مؤسساتهم بغية

الاحتفاظ بهم والحيلولة دون انتقالهم للعمل لدى مؤسسات منافسة ، بما في ذلك الممارسات المتعلقة

بالرواتب والمزايا المالية والعينية المختلفة والبرامج التي تستهدف مساعدة العاملين على تحقيق التوازن بين

وظائفهم وبين حياتهم الخاصة والعائلية .

وعليه فإن للحوافز أهمية بالغة في حث الأفراد على العمل ورفع الروح المعنوية لديهم وتحقيق رضاهم

الوظيفي ومن تم ضمان استقرارهم بالمؤسسة .

وهناك العديد من النظريات التي تناولت موضوع الحوافز لدى العاملين في المؤسسة، فهي عديدة

ومختلفة باختلاف جوانب الدراسة لكل منها .

فالنظرية هي بمثابة مجموعة من القضايا المترابطة بصورة منطقية ، وذات معنى، وتلك القضايا، قد

تختلف في فهمها لطبيعة الواقع والعوامل المفسرة له، ويرجع ذلك الاختلاف في أساسة لاختلاف الأساس

الذي يوجه كل المنظرين لصياغة نظرياتهم .

فمن خلال هذا الفصل، سنتعرض لأهم النظريات المختلفة والإلمام بالمفاهيم الواردة فيها، بغية التعرف على الاحتياجات المختلفة للأفراد العاملين و من ثم تشخيص الوضع وتحديد السلوك الإداري المناسب .

فلكل إنسان حاجات متعددة تدفعه إلى اتخاذ سلوك معين من أجل إشباعها والوصول إلى حالة الرضا ومن ثم الاستقرار .

وبما أن كفاءة أفراد المؤسسة تتحكم في كفاءة المؤسسة ككل، وجب الاهتمام بهم وإيجاد آلية تحث الأفراد العاملين على العمل، وتوجيه سلوكهم في المؤسسة، ومما لاشك فيه، أن التحفيز أكبر باعث ومحرك لهذا المجهود . فالحوافز من أهم محددات سلوك العمل، لذا كان من اهتمامات إدارة الأفراد من أجل إشباع حاجات مواردها البشرية التي تعتبر المورد الأساسي من موارد المؤسسة .

ومن أجل التوضيح أكثر، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مختلف مفاهيم الحوافز، وتطور مفهومة وعلاقته بالدوافع .

## المبحث الأول: ما هيه الحوافز وأهم نظرياته.

### أولاً : مفهوم الحوافز

تستخدم الحوافز للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الفرد وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة وبوثيرة معينة و كذلك لتحقيق أهداف تحددها المؤسسة، انطلاقاً من ارتباطها بأهداف الشخص، من خلال سلوكه الفردي وفي مجموعته أو محيطه الاجتماعي والمادي .

### وللحوافز تعارف عديدة وسنعرض فيما يلي عددا منها :

الحوافز تعبر في أبسط معناها عن ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها .

الحوافز هي كذلك " عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة"<sup>1</sup> .

والتحفيز يعين كذلك "تلك المجهودات التي تبدلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات

<sup>1</sup>: سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص230.



شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية<sup>1</sup> .

الحوافز هي كذلك "مجموعة الأدوات التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو

معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية ، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من

ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف، البيئة المحيطة<sup>2</sup>

من خلال هذا التعريف الأخير يمكننا استنتاج العناصر التالية :

\_ الحوافز هي مجموعة من الوسائل و الأدوات .

\_ المؤسسة وحسب إمكانياتها تقوم بتوفير هذه الحوافز .

\_ تتعدد أنواع الحوافز بحسب احتياجات الأفراد ودوافعهم، وليس حسب قدرة المؤسسة وإمكانياتها .

\_ الهدف الجوهرى للحوافز، يكمن في إشباع حاجات الأفراد من جهة وتحقيق الإنتاجية من جهة أخرى .

\_ عند إعداد نظم الحوافز في المؤسسة، يجب الأخذ بعين الاعتبار الظروف والمتغيرات البيئية

وعليه يعتبر التحفيز اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد

والجماعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته، حيث يحرك التحفيز الدافعية بكل معانيها المادية

والمعنوية لاستخدام تلك الإمكانيات بالشكل الأمثل في المكان والزمان، لتحقيق أفضل ما يمكن بما

<sup>1</sup>: محمد الصيرفي، السلوك الإداري -العلاقات الإنسانية- دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 235

<sup>2</sup>: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 265

توفر من الموارد والخطط، من الأهداف المنشودة، مع ما يشجع من بواعث الإبداع والوعي المؤسساتي وعناصر المنافسة الوظيفية الإيجابية المنتجة .

ويجب الإشارة هنا إلى ضرورة تبيان الفرق التالي بين مصطلح التحفيز والحوافز فالحوافز، مؤثر خارجي يعتمد تأثيره على مدى إدراك الفرد لإيجابياته وسلبياته، فقد يكون الحافز مثيرا لحالة التنشيط باتجاه السلوك والأداء الأفضلين أو قد يكون مثيرا لعوامل داخلية تنتج عنها حالة من الإحباط الإنساني التي يمكن أن تقود إلى سلوك غير مرغوب وأداء أقل .

أما التحفيز فهو إدراك وإستقبال المؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي. اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبقة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد.

وهي عملية تنظيمية، قيادية تستهدف إستثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، أو هي إستثمار المؤثر الخارجي، السلبي للدفع نحو تغيير السلوك الغير مرغوب.

### **ثانيا : نظريات التحفيز .**

لقد شغل موضوع تحفيز الأفراد بال العديد من الباحثين والمفكرين منذ بدء العمل المنظم في الحياة الإقتصادية، وكانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع .

فهذه النظريات كان لكل واحدة منها بعد معين أو مركز إهتمام لكنها بمجموعها تغطي أعداد كثيرة تشكل بمجموعها دراسات لا بد منها لكل مسير أو قائد مؤسسة لأنها تلقي الضوء على مراحل متعددة للإقتراب من إستدراج السلوك الإنساني نحو أهداف مخطط لها سلفاً.

فطوال تاريخ الفكر الإداري قدمت العديد من النظريات الخاصة بتحفيز الأفراد داخل المؤسسة، فمنها ماتم الإستفادة منه بشكل محدود، ومنها ما يستعمل إلى يومنا هذا في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات. ولقد تعددت النظريات التي حاولت تفسير أسباب تحفيز الأفراد، كما تعددت الموضوعات والأهداف التي تطرقت إليها وناقشتها.

وفيما يلي سنتعرض وبالتفصيل إلى أهم النظريات التي إهتمت بتحفيز الأفراد في العمل .

## I- نظرية الثواب والعقاب ( النظرية الكلاسيكية).

لقد كان فريدريك تايلور من أوائل المفكرين الذين تحدثوا عن التحفيز، وكان ذلك في سنة 1911 عندما ركز على أهمية الحوافز المادية وافترض أن الموظفين كسالى ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط .

وللوصول إلى نظام عادل للرواتب والحوافز، إقترح تايلور أن يتم تجزئة العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة، ومن تم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها .

وقد بني تايلور نظريته هذه على فرضيتين أساسيتين :

أولهما أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاءة في الإنتاج

وثانيها أن تقديم الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

فهذه النظرية ركزت على المناداة بأن الحوافز الاقتصادية هي خير الحوافز للعمل مهمة بهذا المشاعر الإنسانية وتأثيرها على العمل .

وحسب تايلور، فإن الزيادة في الأجر يترتب عليها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى، وهكذا لا تمنح الحوافز، إلا للعامل الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها . أما العامل المنخفض الكفاءة الذي لا يصل إنتاجه إلى هذا المستوى، على الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله من المؤسسة.

وقد أهمل تايلور كثيرا الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد بإعتباره أن الدافع الوحيد للعمل هو العامل المادي، لهذا وجهت العديد من الإنتقادات لهذه النظرية، فقد إعتبر تايلور الأفراد العاملين آلات، كما تجاهل تماما الحوافز المعنوية وأثرها على زيادة جهد العاملين وبالتالي الإرتفاع في معدلات الأداء وتحقيق رضاهم عن العمل<sup>1</sup>.

فانحصار نظام التحفيز من خلال هذه النظرية فقط على الحوافز المادية أثر بصفة كبيرة على الأفراد العاملين في ورشات العمل، وأوجد مشاكل سيكولوجية ، فتحت المجال لدراسات أخرى ، سميت بحركة العلاقات الإنسانية.

<sup>1</sup>: - مهدي حسن زويلف، الإدارة: نظريات ومبادئ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الأولى ، 2001، ص31.

## II-نظرية العلاقات الإنسانية

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية، حيث وجهت هذه النظرية غاياتها وجل إهتمامها

للعنصر البشري، وركزت على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين الإتصال بين

الموظفين والمشرفين عليهم وإتاحة مجال أكبر للتعاون وإبداء الآراء...إلخ

وقد رأت نظرية العلاقات الإنسانية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى إرتفاع معدلات

الأداء، بل يجب أن تكمل هذه الحوافز بحوافز أخرى معنوية .

وتفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط ويحب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء

المادية، بل تتعداها إلى حاجات نفسية وإجتماعية وقد أجريت تجارب عديدة من خلال هذا المذهب في

شركة وسترن إلكترونيك في ضاحية من ضواحي شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد عرفت هذه التجارب بدراسات **هوثورت** والتي نفذت تحت إشراف **ألتون مايو** ومجموعة من الباحثين ما

بين الفترة الممتدة من 1927 إلى 1932<sup>1</sup> .

وقد هدفت هذه الدراسات إلى تحديد تأثير عدد من من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل

وفترات الراحة على إنتاجية العاملين، وقدمت تعديل هذه المتغيرات المادية بالزيادة والنقصان عن المستويات

المعيارية ومع ذلك فقد إزداد الإنتاج في الحالتين .

<sup>1</sup>:Salvator Maugeri,théories de la motivation au travail,DUNOD,Paris,2004,p42.

وقد إعتبر الباحثون نتيجة لهذا أن السبب يعود إلى العلاقات الإجتماعية الحسنة السائدة بين العاملين لتطلق فيما بعد على هذه الدراسات حركة العلاقات الإنسانية نظرا لتركيزها على أهمية العامل الإنساني في المؤسسة .

لقد عقبنا هذه النظرية العديدة من النظريات التي حاول مؤسسوها تفسير مختلف العوامل التي تساهم في تحفيز الأفراد داخل المؤسسة والتي يجب على المسيرين أو القادة التركيز عليها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وتفاذي ظاهرة التسرب الوظيفي .

وقد رأى العديد من الباحثين إلى تقسيم نظريات الحوافز التي برزت بعد نظرية العلاقات الإنسانية إلى قسمين رئيسيين هما :

**\*نظريات المحتوى (المضمون)**

**\* النظريات المعرفية (العملية)**

وتتفرع من هذين القسمين نظريات عديدة إستخدمت في السابق، وأفادت معظم المؤسسات التي إستعاننت بها والتي مازالت تستخدم حاليا وتستفيد منها معظم المؤسسات المعاصرة .

### **III-نظريات المحتوى/ المضمون.**

ركزت هذه النظريات على حاجات الأفراد وحاولت فهمها ، وتحليلها من خلال دراسة التجارب الذي يبديه العاملون مع ظروف العمل المختلفة.

عرفت هذه النظريات كذلك بنظريات الحاجات ورأت أن الأفراد يسلكون سلوكيات وتصرفات معينة سعياً منهم وراء إشباع حاجاتهم المتعددة .

والحاجة هي باختصار رغبة مادية أو نفسية، والفرد لديه حاجات هذه الأخيرة تنتج سلوكيات هادفة إلى إشباعها .وكما أن الحاجات تتفاوت، وتعدد بين الأفراد ، فإن تركيز هذه النظريات على تعددية الحاجات،إختلف عدداً وأهمية، ومن هنا ينبثق عن نظريات المحتوى عدة نظريات أبرزها :

Abraham h. Maslow \* نظرية تصاعدية الحاجات

F . Herzberg . \* نظرية العاملين

P. C Alderfer ( ERG ) \* نظرية ثلاثية الحاجات

David . Mac Clelland. \* نظريات الحاجات المكتسبة

Mac . Grégor y و x \* نظرية

### 1- نظرية تصاعدية الحاجات : Maslow

تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعت من قبل Abraham Maslow، من أكثر نظريات التحفيز

شيوفاً، وقدرة على تفسير السلوك الإنساني لسعيه لإشباع حاجاته المختلفة.

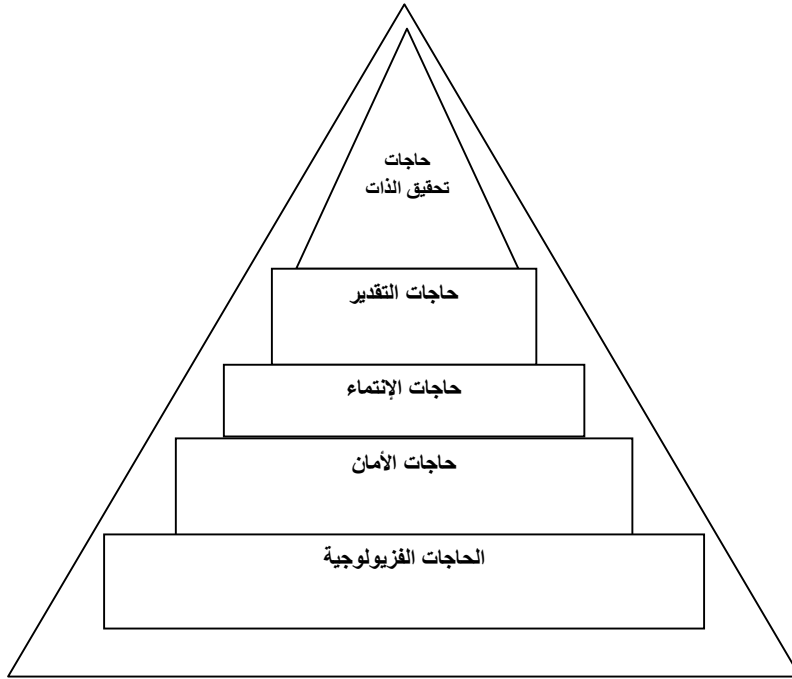
فحسب Maslow، فإن أي سلوك إنساني لا يمكن أن يكون عشوائيا أو بالصدفة ، بل لابد أن يتبع

هذا السلوك نموذجا للحاجات.

وتقوم هذه النظرية على مبدئين أساسين<sup>1</sup>

أولهما حاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم بحسب أولوياتها للفرد كما في الشكل التالي :

### الشكل رقم -2-: هرم الحاجات Abraham Maslow



المصدر: نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة الأولى، 2010، ص 209

<sup>1</sup>: سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 236



ثانيهما أن الحاجات الغير مشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز

### \*إفتراضات النظرية :

قامت هذه النظرية على فرضيات نوجزها فيمايلي<sup>1</sup> :

\* إن الإنسان في حاجة مستمرة وأن حاجاته تؤثر على سلوكه، والحاجات الغير مشبعة هي المؤثرة على السلوك .

\* يكمن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والأولوية، فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الإنسانية ثم تتدرج حتى تصل إلى الحاجة إلى تحقيق الذات .

\* ينتقل الأفراد من مستوى إلى مستوى أعلى في درجات الهرم عندما يشبع الحاجات الدنيا التي تليها.....وهكذا، بمعنى أن العاملين يهتمون أولاً بالحاجات الدنيا وبعد أن يتم إشباعها سيعود إلى تحقيق الإشباع في الحاجات العليا.

\* إن الحاجات الغير مشبعة لمدة طويلة أو التي يعاني الفرد من صعوبات كثيرة في إشباعها قد يؤدي إلى إحباط و توتر حاد<sup>2</sup>، هذا يسبب آلام نفسية ويؤدي هذا الأمر إلى العديد من الأساليب الدفاعية التي يمثل ردود الأفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط .

<sup>1</sup>: محمد الصيرفي، السلوك الإداري- العلاقات الأساسية-، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، طبعة الأولى، 2007، ص255، 256.  
<sup>2</sup>: محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 215.

ومن ضمن ردود الفعل التي تمثل نوع من السلوك الدفاعي ما يلي<sup>1</sup> :

**السلوك العدواني:** وهو متمثل إما في سلوك عدواني بدني أو لفظي، فيصل السلوك العدواني البدني

أقصى مداه من خلال التعبير عن توتر الفرد أو قلقه من خلال السرقة أو سوء استخدام الأدوات و أجهزة العمل في حين أن العدوان اللفظي قد يكون ممثلاً في استخدام ألفاظ بذيئة أو الشتم أو ثورة إنفعالية ضد الزملاء أو المرؤوسين أو الرؤساء حيال وجود ظروف عمل غير مناسبة لهم.

\* **التبرير والإسقاط :** هو سلوك دفاعي، يحاول أن يلصق الفرد فيه التهم وعدم قدرته على إشباع

الحاجات على الآخرين أو على النظام المحيط به .

فقد يبرر الفرد عدم حصوله على حوافز شهرية بإنخفاض مستوى الأشراف والقيادة أو عدم توافر ظروف عمل سليمة.

\* **التعويض :** وهنا يقوم الفرد الذي يعاني من عدم الإشباع في حاجة معينة داخل العمل إلى إشباعها

بصورة أخرى، فالشخص الذي لا يجد فرصة مناسبة لإشباع حاجاته الإجتماعية بين رؤسائه والمرؤوسين وزملائه، قد يجد إشباعاً لهذه الحاجات الإجتماعية داخل النقابة أو داخل حفلات إجتماعية للعمل أو ما شابه ذلك من مناسبات .

كما أن هذا الشخص قد يعرض عدم إشباع حاجاته الإجتماعية عن طريق إشباع حاجات التقدير الشخصي.

<sup>1</sup>: محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص218،219

\* **الإنسحاب:** وهنا يقوم الفرد بتغيير سلوكه، بعدما يكون قد فشل في إشباع إحدى الحاجات أو الوصول إلى هدف معين، فمثلا الشخص الذي يفشل في الحصول على ترقية في تنافس مع أحد الزملاء قد يتغير سلوكه مع كونه ودود و منفتح ذهنيا إلى شخص منطوي وذا سلوك دفاعي ضد الآخرين.

ب\*سلم ماسلو للحاجات

ب-1- الحاجات الأساسية.

ب-1-1- **الحاجات الفسيولوجية:**تمثل هذه الحاجات الضروريات التي يعتمد بقاء الإنسان عليها مثل المأكل، الملابس، النوم...الخ، وتتمثل هذه الحاجات في مكان العمل في الإهتمام بالراتب وظروف العمل الأساسية مثل التدفئة والتكييف ومرافق توافر الطعام .

وتستحوذ الحاجات الفسيولوجية، إهتمام الإنسان وتفكيره، وتطغى على الحاجات الأخرى، إذا لم تكن مشبعة، لكن بمجرد إشباعها لدرجة كافية، فإنه سرعان ما تظهر حاجات أخرى ليبدأ الفرد في التركيز على هذه الحاجات الجديدة- حاجات الأمن والسلامة والاستقرار -

ب-1-2\* **الحاجة إلى الأمان :** بمجرد أن يشبع الفرد حاجته الفسيولوجية لدرجة مرضية، فإنه ينتقل إلى حاجات الأمان والتي تتمثل في الحماية من المخاطر المادية والصحية والتصوير الإقتصادي. فالعامل في حاجة إلى الشعور بالأمان من زاوية إستمراره في وظيفته وتأمين مركزه الحالي.

ففي مكان العمل، يرى الموظفون هذه الحاجات على أساس أنها تمثل أنظمة الأمن الصناعي والسلامة والزيادة في الراتب ومزايا العاملين، وكذا أنظمة التأمينات الإجتماعية والرعاية الصحية وأنظمة المعاشات.....إلخ.

**ب- 1-3- الحاجات الإجتماعية:** عندما يتم إشباع الحاجات السالفة الذكر، تبرز الحاجات الإجتماعية، كحاجات مؤثرة على السلوك الإنساني، وتزداد أهميتها كدافع على هذا السلوك .

وتتمثل الحاجات الإجتماعية في إقامة علاقات صداقة وإنتماء مع الآخرين، كما تمتد إلى محاولة كسب الفرد لمزيد من المكانة الإجتماعية خلال المركز الوظيفي الذي يحصل عليه، أو من خلال المركز والنفوذ داخل المجموعة التي تنتمي إليها<sup>1</sup> .

### **ب-2- الحاجات الثانوية**

**ب-2-1\* حاجات التقدير والإحترام :** هنا يتم التأكيد على حاجة الفرد إلى المكانة الإجتماعية المرموقة، وأيضا الشعور باحترام الآخرين له، وبحاجة إلى إحساسه بالثقة بالنفس والقوة والمقدرة والكفاءة . ويمكن أن تلعب الجوائز والترقيات والألقاب دورا هاما في إشباع حاجات التقدير، كما أن الشكر في حالات إنجاز مهام خاصة والتقدير وخطابات الثناء، يمكنها أن تكون أيضا من الحوافز المؤدية،

<sup>1</sup>: محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص217.

إلى إشباع الحاجة للتقدير. والحرمان من تقدير الذات يخلق نوعا من الشعور بعدم القدرة على عمل أي شيء وهذا يخلق بدوره الضجر والكبت والحرمان عند الفرد<sup>1</sup>.

**ب- 2- 2\* حاجات تحقيق الذات** هنا يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم إستخدام قدراته ومهاراته الحالية والمحتملة في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات التي تسره وتسعده شخصيا . إن الأفراد الذين يسيطر عليهم هذا النوع من الحاجات يمكن أن يتصفوا بأنهم أفراد يبحثون عن المهام ذات طبيعة متحدية لمهارتهم وقدرتهم الإبداعية والإبتكارية بالشكل الذي يؤدي إلى إنجاز عال يستطيعون من خلاله أن يحققوا ذواتهم .

وإنطلاقا من هذا التسلسل الهرمي للحاجات فإن على المدير أن ينظر إلى المشروع أنه عربة تقود عدة أنشطة بحيث ينتج عنها إشباع للحاجات والرغبات .

وعامة ووفقا لسلم الحاجات المذكورة أنفا - الأساسية والثانوية - لـ "Maslow" فإن المؤسسة عليها أن تستجيب لهذه الحاجات وفق الجدول التالي:

<sup>1</sup>: سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 237

### الجدول رقم (1) - أساليب إستجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم ماسلو -

الوسائل التحفيزية	الحاجات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أنظمة الدفع والأجور</li> <li>- برامج التغذية والإطعام ( إفطار، غداء)</li> <li>- برامج وخدمات الإسكان</li> </ul>	الفسولوجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- خطط الفوائد والمزايا العينية</li> <li>- الرواتب التقاعدية</li> <li>- برامج العناية بالأطفال</li> <li>- البرامج الصحية</li> </ul>	- الأمان
<ul style="list-style-type: none"> <li>- فترات الاستراحة</li> <li>- الفرق الرياضية</li> <li>- السفرات العائلية</li> <li>- فرق العمل</li> </ul>	الاجتماعية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإستقلالية</li> <li>- المسؤولية</li> <li>- الدفع كمركز للموقع</li> <li>- نوعية المكتب وتأثيره</li> </ul>	إحترام وتقدير الذات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الوظيفة المتحدية (المهارات العلمية)</li> <li>- المواقع القيادة</li> <li>- الصلاحيات والاستقلالية</li> </ul>	تحقيق الذات

المصدر: سهيلة محمد عباس إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي- ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة الثانية، 2006، ص 169،

170

### ج- الانتقادات الموجهة لنظرية Maslow

لقد لقيت نظرية سلم الحاجات، العديد من الانتقادات من قبل الكتاب والباحثين، كانت أهمها أنه ليس من

الضروري إنتقال الفرد من حاجة متدنية إلى حاجات أعلى منها مباشرة بنفس الترتيب الذي وضعت

"ماسلو"،بمعنى أن هناك جدل حول ترتيب هذه الحاجات في السلم<sup>1</sup>. فقد يحقق العامل حاجاته الأساسية

من مأكّل وملبس وسكن ليسعى لتحقيق الأمان، ثم يبحث عن تحقيق الذات ثم الانتماء،

1:حسن حريم، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص113

أو بالتسلسل العكسي نظرا لإعتبار الحاجات التي سبقتها قد تم تغطيتها بوصولهما إلى المنصب

كما أن الفرد ينتقل من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجات أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى

وهذا حسب "ماسلو"، وفي واقع الأمر فإن قدرات الأفراد ومهاراتهم قد تسمح في بعض الأحيان بتحقيق

أكثر من حاجة في نفس الوقت أو بالتوازي

لماسلو" في التحفيز ذات فائدة كبيرة للمديرين المعنيين بالموضوع ورغم هذه الإنتقادات وغيرها، تبقى نظرية

سلم الحاجات كما تتضمنه من أفكار ومفاهيم سليمة تساعدهم كثيرا في توجيه الأفراد وتحفيزهم.

"ماسلو" لا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات عند الأفراد وإنما تعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب

أولويتها فجوهر نظرية

وبالرغم من أن نظرية "ماسلو" لا تفسر وبشكل واضح وكلي التحفيز الإنساني، إلا أن مساهمتها واضحة

وأساسية وتعتبر نقطة البداية في فهم التحفيز عند الأفراد.

## 2- نظرية العاملين :

هي من أهم نظريات المحتوى التي لاقت رواجا من قبل الباحثين والتطبيقات كما لعبت هذه النظرية دورا

كبيرا في الفكر الإداري الخاص بالتحفيز.

## أ- تجربة هرزبرغ :

قام هرزبرغ وهو رائد من رواد هذه النظرية، ومجموعة من الباحثين في أوائل الستينات بمقابلة عينة من المهندسين والمحاسبين بلغت حوالي 200 شخص<sup>1</sup> في عدد من الشركات في " بنسلفانيا" في الولايات المتحدة الأمريكية.

وإستخدم في دراسته أسلوب الحادث الحرج بتوجيه السؤالين التاليين للأشخاص<sup>2</sup>

1- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك ؟ .

2- متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء وعدم الرضا في عملك ؟

وطلب من كل فرد وصف الظروف التي سببت هذين الشعورين لديه. وقد كانت مفاجأة" لهرزبرغ عندما إكتشف أن هناك مجموعتين منفصلتين ومختلفتين تماما ترتبطان بنوعين من المشاعر في العمل ( مشاعر الرضا وعدم الرضا) ويعني هذا أن توافر العوامل التي تسبب الرضا، ليست هي نفسها التي تؤدي لعدم الرضا، فما توصل إليه" هرزبرغ "كان نقيضا للنموذج التقليدي للرضا والتحفيز . حيث كان ينظر إلى الرضا كبعد واحد يقع في مدى يتراوح بين الرضا وعدم الرضا.

1: حسن ابراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2005، ص 383.

2: حسن حريم، مرجع سابق ، ص116.



فتبين لهرزبرغ أنه بينما قد يؤدي إنخفاض الأجر إلى عدم الرضا، فإن الرضا قد يتحقق بعوامل أخرى غير الأجر المرتفع، مثل تحقيق الفرد لمستوى إنجاز عالي، أو حصوله على تقدير من الآخرين .

### ب- عوامل التحفيز حسب هرزبرغ.

كشفت الدراسة التي أجراها "هرزبرغ" عن نوعين متميزين من عوامل التحفيز هما:

ب- 1 عوامل صيانة/وقاية ( عوامل عدم الرضا ) :تتعلق أساسا بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل،

ويؤدي عدم توافر أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى الموظف،

ولكن توافرها لا يؤدي إلى تحفيز قوي للعمل، وقد أطلق "هرزبرغ" على هذه العوامل عوامل صيانة،/وقاية

لكونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات وقد تتمثل هذه العوامل فيما يلي<sup>1</sup>:

- سياسات المؤسسة وإدارتها.

- العلاقات مع المرؤوسين.

- ظروف العمل

- العلاقات مع الزملاء.

- الحياة الشخصية .

<sup>1</sup> :حسن حريم،مرجع سابق،ص250.

- الإستقرار في العمل .

- العلاقات التبادلية مع المشرف.

- الإشراف الفني.

- الراتب.

- المركز و المكانة...

وعليه فإن أهمية العوامل الوقائية تظهر في منع عدم الرضا لا في تحقيق الرضا، فهناك القليل من العمال أو المديرين الذين يشعرون بأنهم لا يستحقون العلاوة التي حصلوا عليها، بينما يوجد عدد لا حصر له من العمال والمديرين غير راضين بسبب عدم حصولهم على العلاوات.

كما أوضح "هرزبرغ" بأن العوامل الوقائية ضرورية، لا يمكن الإستغناء عنها في أية مؤسسة، ولكن بمجرد توافرها فإن الفرد يبدأ في التطلع إلى حاجات أخرى كالإنجاز والتقدير والمسؤولية والترقية....الخ والتي تتوفر في الوظائف التي تثير إهتمام الأفراد لما فيها من عنصر التحدي والتجديد.

**ب-2 العوامل الحافزة :** هناك بعض العوامل المرتبطة بجوهر العمل، أطلق عليها "هرزبرغ" العوامل

الدافعة، إذا توفرت تؤدي إلى دافعية قوية ودرجة عالية من الرضا ولكن عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء وعدم الرضا لدى العامل .

ومن أهم هذه العوامل<sup>1</sup>:

- الإنجاز في العمل.

- إمكانية النمو والتطور الشخصي

- الإعتراف بالإنجاز.

- طبيعة العمل نفسه ومستواه.

إن العوامل الحافزة المذكورة أنفا تؤثر على معنوية العاملين وتدفعهم نحو الأداء الأفضل إعتامادا فإن عملية التحفيز يجب أن تنصب على محتوى العمل لكي تكون ناجحة، وهذا يعني بأن المؤسسة التي تريد أن تنجح في جهودها التحفيزية عليها أن تركز على تصميم وإعادة تصميم الأعمال فيها .

### ج- أوجه التشابه والاختلاف بين نظرية "ماسلو" ونظرية "هرزبرغ".

إن جوهر نظرية ذات العاملين يستند إلى ضرورة قيام المؤسسة بإشباع العوامل الصحية إلى المستوى الذي يندثر فيه الشعور بعدم الرضا لدى العامل، وبعدها تنتقل إدارة الموارد البشرية إلى التركيز على إشباع العوامل الحافزة .

وإذا ما تمعنا في نظرية "هرزبرغ" و عن كيفية توظيفها في المؤسسة لحث العنصر البشري على

العمل فإننا نجدها غير بعيدة عن نظرية تدرج الحاجات "لماسلو".

<sup>1</sup>: صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 123

وهناك أوجه تشابه وإختلاف بين نظرية ماسلو للحاجات ونظرية ذات العاملين " لهرزبرغ " كمايلي<sup>1</sup>:

### ج-1-أوجه التشابه

تتمثل أوجه التشابه فيما يلي :

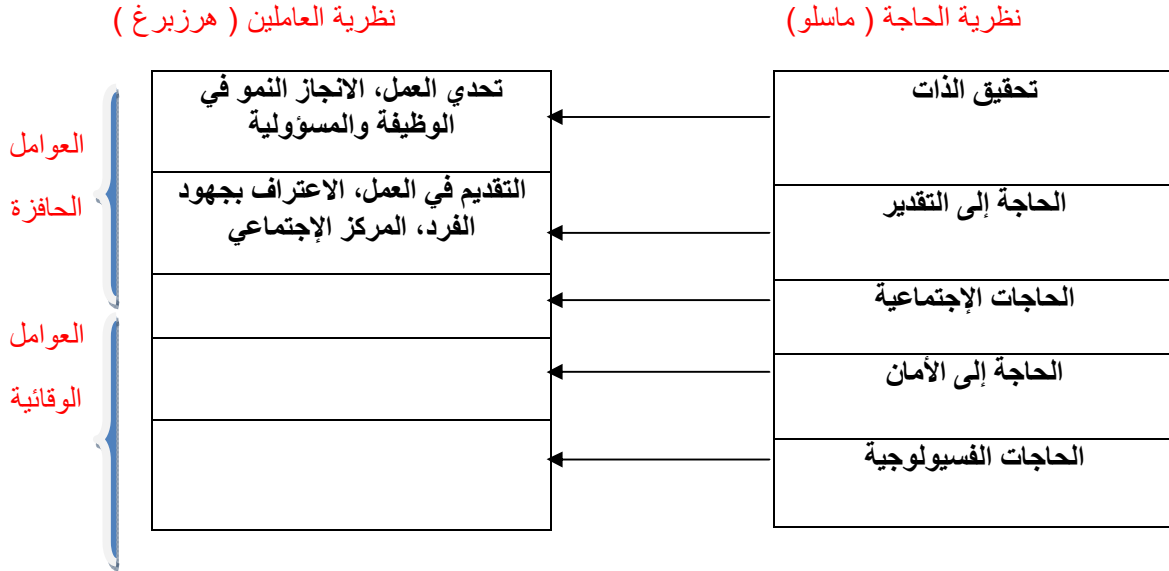
إن كل من "ماسلو" و"هرزبرغ" ركز على العوامل الداخلية للفرد أو الوظيفة التي تنشأ وتوجه وتحافظ وتمنع الدافعية، ولكن من النظريتين لم تصف كيف أن السلوك الإنساني ينشأ ويوجه ويستمر ويتوقف .

كما أن مقارنة بين نظرية "هرزبرغ" ونظرية "ماسلو"، فالحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن والحاجات الإجتماعية تقابل العوامل الوقائية وأن الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات تقابل العوامل الحافزة وهذا ما

يوضح الشكل التالي :

1: جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبدالرحمان إدريس، السلوك التنظيمي ( نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2000، ص 374

**الشكل رقم (3) - مقارنة بين نظرية ماسلو ونظرية هرزبرغ.**



المصدر: محمد الصيرفي السلوك الإداري- العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 265.

**ج-2- أوجه الاختلاف :**

تتمثل أوجه الاختلاف بين النظريتين فيما يلي :

- حاول "ماسلو" تفسير التحفيز من مدخل نفسي يرتبط بالحاجات الداخلية للإنسان عموماً، بينما حاول هرزبرغ" تفسير التحفيز من مدخل يعتمد على الوظيفة .

- توصل " ماسلو" إلى أن الحاجات الغير مشبعة هي التي تدفع السلوك الإنساني، أما "هرزبرغ" فيرى أن العوامل الحافزة هي التي تقابل الحاجات العليا مثل الإنجاز والنمو.

**د - الإنتقادات الموجهة لنظرية ذات العاملين :**

بالرغم من الإسهام الكبير الذي قدمته هذه النظرية، إلا أنها قد لاقت إنتقادات كثيرة نوجزها فيما يلي :

\* التشكيك في مدى صدق النظرية، إذا ماتم إختبارها بطرق وأساليب تختلف عن الأساليب البحثية التي

استخدمها<sup>1</sup> هرزبرغ

\* إن عينة البحث التي إستخدمها « Herzberg » إعتبرت غير كافية، فقد إقتصرت فقط على

المهندسين والمحاسبين وبالتالي لمتمثل تمثيلا دقيقا للمجتمع.

\* لم تأخذ النظرية في إعتبارها الإختلافات الفردية، فمثلا ظهر الأجر في بعض الحالات كمسبب للرضا

وفي بعض آخر من الحالات كمسبب لعدم الرضا، فتأثير العوامل قد يتوقف على عمر الفرد والمستوى

التنظيمي الذي يعمل به .

وعلى الرغم من هذه الإنتقادات، إلا أن نظرية العاملين لا تزال تحضى بإهتمام العديد من المديرين

الذين يحاولون زيادة الدافعية لدى العاملين أو الميل نحو إستخدام العوامل الحافزة التي إقترحتها النظرية.

و يعود ذلك كله لكون Herzberg " قد إستخدم لغة سهلة، مبسطة، خالية من المصطلحات

والمفردات العملية النفسية المعقدة.

<sup>1</sup>:: رواية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر ، 1999، ص116.

### 3- نظرية ثلاثية الحاجات ERG

#### أ- سلم الحاجات لـ Alderfer

نظرية ثلاثية الحاجات، نظرية مختصرة لنظرية "Maslow" الخماسية، فحسب هذه النظرية،

فإن الحاجات الإنسانية

تنقسم إلى ثلاثة مجموعات تتمثل في<sup>1</sup> :

1- حاجات الوجود E Existence

2- حاجات الإنتماء R Relatedness

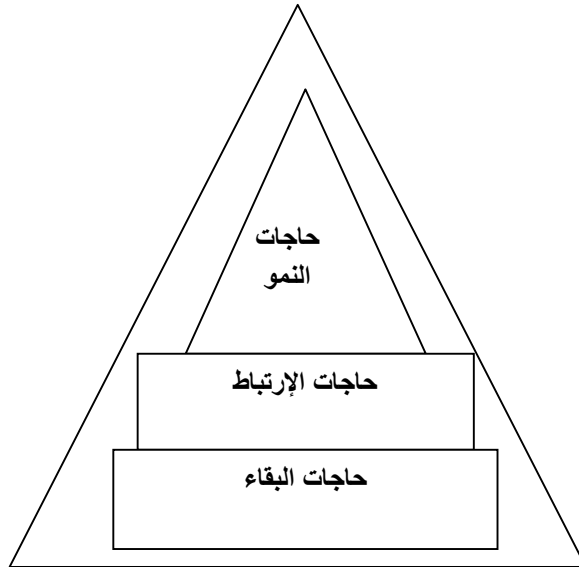
3- حاجات النمو G Growth

فحاجات الوجود أو البقاء تمثل الأشكال المختلفة من الحاجات والرغبات الفسيولوجية والمادية مثل الطعام، الشراب، السكن، الأجر، المزايا المادية، الظروف المادية للعمل.....الخ. أما حاجات الإرتباط، فهي حاجات يتم إشباعها بواسطة العلاقات الإجتماعية المتبادلة مع الآخرين للحصول على الرضا. في حين أن حاجات التطور أو النمو تتضمن جهود الفرد الموجه نحو تحقيق التطور المبدع أو الذاتي في الوظيفة.

وتظهر هذه الحاجات في الشكل الموالي:

<sup>1</sup>: هيثم العاني، الإدارة بالحوافز- التحفيز والمكافآت- دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 60

### الشكل رقم (4): سلم Alderfer



Source ; Xavier Montserrat, comment motiver, éditions d'organisation, Paris ,2004, p40.

### ب\* فرضيات نظرية Alderfer :

قامت نظرية Alderfer على ثلاثة طروح أساسية<sup>1</sup>:

- 1- كلما إنخفضت درجة إشباع أي حاجة من الحاجات الثلاثية زادت الرغبة فيها (أي إشباع الحاجة) فمثلا، كلما قلت درجة الإشباع لحاجات البقاء في الوظيفة ( الراتب مثلا) زادت الرغبة في طلب هذه الحاجات .

<sup>1</sup>: صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ سلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 131.



**2-** كلما تم إشباع حاجات في المستوى الأدنى، إتجهت الرغبة إلى طلب إشباع حاجات المستوى الأعلى (أي إشتداد الرغبة) فكلما تم إشباع حاجات البقاء للفرد العامل (كالأجر مثلا) ،

إشتدت الرغبة في حاجات الإنتماء ( كالرضا في العلاقات ما بين الأفراد)

**3-** كلما قلت درجة إشباع حاجات المستويات العليا ، إتجهت الرغبة إلى إشباع حاجات، لمستوى الدنيا، أي الإحباط أو الفشل في إشباع الحاجة. فعلى سبيل المثال، كلما قلت درجة إشباع حاجات التطور مثل الوظيفة التي تتحدى القدرات، تتجه الرغبة إلى إشباع حاجات الإنتماء مثل إشباع حاجات العلاقات الشخصية.

لقد اتفق Alderfer مع Maslow على وجود سلم للحاجات، وأن الحاجات الغير مشبعة هي

المحركة للسلوك، ولكنهما إختلفا فيأن الفرد في نظرAlderfer يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل

في سلم الحاجات إذ أنه قد يعود إلى الحاجات الدنيا عندما يفشل فيإشباع الحاجات العليا.

في حين يرىMaslow، أن الفرد لا يسعى إلى إشباع الحاجة العليا إلا إذا أشبع الحاجات الدنيا

منها <sup>1</sup>.

#### **4- نظرية الحاجات المكتسبة. Mac Clelland.**

قدم هذه النظرية عالم النفس. Mac Clelland، حيث أن مساهمته في عملية فهم التحفيز الإنساني،

<sup>1</sup>: نادر أحمد أبوشيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة الأولى، 2010، ص215.

تلخص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر التحفيز وهي:

1- الحاجة إلى الإنجاز .

2- الحاجة إلى الإنتماء .

3- الحاجة إلى السلطة أو القوة.

### أ- إفتراضات نظرية Mac Clelland

قدم Mac Clelland ، مجموعة من الإقتراضات لنظرية تدرجها فيمايلي<sup>1</sup>:

\*1 وجد Mac Clelland أن الأفراد الذين يشعرون بحاجة كبيرة إلى القوة يركزون اهتمامهم

على ممارسة التأثير والسيطرة و التحكم في الآخرين، ويبحث مثل هؤلاء الأفراد عن المراكز القيادية ويجيدون المناقشة والمجادلة والخطابة .

\*2 إن الأفراد الذين يشعرون بحاجة كبيرة إلى الإندماج عادة ما يبحثون عن الحب والصدقة وإرضاء

الآخرين ، ويميلون إلى تجنب الآلام الناتجة من رفض المجموعة لهم ، ويفضلون الإهتمام بالمحافظة على العلاقات الإجتماعية ولديهم الإستعداد لإرشاد ومساعدة الآخرين في الأزمات .

\*3 الأفراد الذين يشعرون بحاجة كبيرة إلى الإنجاز ، أي تحقيق مستوى التفوق فإن لديهم الرغبة في

النجاح وخوف شديد من الفشل ويضعون أهدافا متوسطة الصعوبة وليست مستحيلة لأنفسهم ، ويقومون بإتباع أساليب واقعية في تحليل المخاطرة وتقييم المشاكل .

1: محمد الصبرفي، السلوك الإداري- العلاقات الإنسانية- دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الأسكندرية، مصر ، الطبعة الأولى، 2007،ص266.

## ب- الحاجات الأساسية لـ Mac Clelland:

### ب-1\* الحاجة إلى الإنجاز.

وهي الرغبة في الامتياز أو الدافع للنجاح في أداء العمل<sup>1</sup> ،بمعنى أن يكون الفرد مدفوعا بالرغبة في التفوق والنجاح في إتمام أي عمل يقوم به ويمكن تحديد الدافع للإنجاز من خلال الفرق بين مستوى طموح الفرد ومستوى الأداء الفعلي ، حيث يرتفع الدافع لإنجاز عندما تزداد المسافة بين مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي والعكس صحيح ، أي ينخفض مستوى دافع الإنجاز عندما تتخفض المسافة بين الطموح والأداء الفعلي مع ضرورة الأخذ في الحسبان ألا تكون المسافة كبيرة جدا، بحيث يصبح من المستحيل الوصول إلى مستوى الطموح المنشود وإلا تكون صغيرة جدا، بحيث يصبح الوصول إلى مستوى الطموح المنشود أمرا سهلا .

وللتعرف على أن شخصا ما مثلا يتميز بالحاجة العالية للإنجاز، يمكن إستخدام إستمارة إستبيان، تتضمن فقرات، تقيم هذه الحاجة لدى الأفراد لكن أغلب الباحثين يستخدمون الصور الإسقاطية للتعرف على استجابة الشخص لتلك الصور، حيث يتم عرض عدد من الصور على الشخص، وكل صورة يتم عرضها لفترة زمنية قصيرة ومن ثم يطلب من الشخص كتابة قصة إعتقادا على ما يراه في تلك الصورة والقصص التي تكتب من قبل الأشخاص هي عبارة عن إختبارات إسقاطية لقياس

1: محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2000، ص 224

الدوافع اللاشعورية، وكل قصة يتم تحليل محتواها الذي يتضمن حاجات ذلك الشخص والترتيب تلك الحاجات لديه<sup>1</sup>.

## ب-2\* الحاجة إلى الإنتماء:

تتطلب الحاجة للإنتماء من حاجة الفرد أن يكون جزء من جماعة من الناس، أو من وحدة إجتماعية، أي أن يكون مقبولاً من مجموعة من الأفراد كواحد منهم، يحيطونه بالمودة والإهتمام والرعاية. إن المصدر الهام لإشباع هذه الحاجة هو إذن القبول من الآخرين، ونبذ الآخرين للفرد في غير إهتمام هو المصدر الرئيسي للإحباط .

على مستوى المؤسسة، فإنه يجب على المدير أو المشرف مراعاة التالي مع الفرد الذي يتصف بارتفاع قوة الدافع إلى الإنتماء لديه من أجل تحفيزه:

- على المدير أن يترك الموظف يعمل في جماعات مع الآخرين .
- أن يعطيه الفرصة قدر الإمكان لإختيار من يعمل معهم .
- التأييد وإظهار الإهتمام بالأمر الشخصية .
- إثارة الدافع لديه من خلال بناء علاقة شخصية قوية .

<sup>1</sup>: محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق - دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر ، 2005، ص 90-91

### ب- 3\* الدافع إلى القوة / السلطة

إن مصدر دافع القوة هو حاجة الفرد إلى السيطرة على ما حوله من أحداث وأشياء وأشخاص، فالفرد

هنا يرضيه أن يشعر بتأثيره في توجيه الأمور من حوله ويحبطه الشعور بقلّة الحيلة و إنعدام

الأثر. والأفراد الذين يتصفون بارتفاع الدافع إلى القوة لديهم خصائص معنية من أهمها<sup>1</sup> :

- الدافع الأساسي للسلوك يتمثل في حافز الحصول على مراكز النفوذ والتحكم في مصادر المعلومات

حتى يمكن التأثير في الآخرين

- يتحقق الإشباع والرضا لدى هؤلاء الأفراد من خلال إدراكهم لتحقيق النفوذ و السيطرة على الآخرين.

- عند تكوين جماعات العمل نجدهم يختارون الأفراد الذين يستطيعون السيطرة عليهم أو لديهم القوة على

توفير المعلومات اللازمة لتحقيق التأثير والسيطرة .

ويعتقد ما كليلا ند أن دافع الإنتماء ودافع النفوذ يرتبطان إرتباطا وثيقا بالنجاح في الأعمال الإدارية، فتدل

الدراسات التي أجراها "ماكلياند" على أن أحسن المديرين أو أفضلهم يشعرون بحاجة قوية إلى السلطة

بينما تقل حاجاتهم إلى الإنتماء .

<sup>1</sup>محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص92.

إضافة إلى هذا فإن المدين يحتاجون للقوة أكثر من غيرهم حسب دراسات "ماكليلاند" وهذا متوقع ومرغوب، وذلك لأن من مسؤوليات المديرين الأساسية التأثير في سلوك الآخرين لكن قد يتصف المرؤوسين بارتفاع قوة دافع النفوذ وهذا يعتبر مؤذيا إذا وجد بشكل زائد، كما قد يحدث تأثيرات سلبية على المؤسسة ولتجنب هذه التأثيرات قدم "ماكليلاند" بعض الطرق العملية التي يجب على المديرين إتباعها لتجنب حدوث التأثيرات ومن أهمها<sup>1</sup> :

\* وضع الفرد في المواقع التي تسمح له بالتحكم في مصادر المعلومات

\* معالجة مشاكل الإنتاج بإظهار كيف أن انخفاض الإنتاج سوف يؤثر على قوة نفوذ الموظف

\* تنظيم مجموعات العمل بحيث يمكن لهذا النوع من الأفراد أن يمارس نفوذه وتزويد هؤلاء الأفراد بمهارة أو معرفة خاصة يحتاج إليهم فيها الآخرون .

\* استخدام أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات لكي يعطيهم الفرصة في التأثير على المشرف أو المدير .

إن فهم هذه الحاجات الثلاث وإدراكها مهم للإدارة في المؤسسات الإقتصادية حتى تستطيع تنظيم

أعمالها لتعمل بطريقة جيدة<sup>2</sup> ، لأن أي مؤسسة أو وحدة إدارية تمثل مجموعات من الأفراد

<sup>1</sup>: محمد إسماعيل بلال، مرجع سابق، ص93.

<sup>2</sup>: Salvatore Maugeri, theories de la motivation au travail, Dunod, Paris, 2004, p58

تعمل معا لتحقيق أهداف معينة ولذلك فإن إدراك هذه الحاجات الثلاثة عامل مهم في المساعدة على تحفيز الأفراد لتحقيق هدف المؤسسة .

## 5- نظرية X و Y Mac Gregor

قدم عالم النفس الاجتماعي Mac Gregor وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، حيث قام بإختبار

إفتراضات أساسية عن السلوك البشري، كما عرض نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية أسماها

نظرية X ونظرية Y في كتابه الموسوم "الجانب الإنساني لمشروع الأعمال" المنشور سنة

1960

ومن خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين لاحظ وجود فئتين منهم، وقد استخدم في تحديد الفئتين لأنه

الرمزين X و Y لا يريد أن يحكم على المضمون بوصفه جيدا أو رديئا أو متشددا

أو متساهلا، لكنه يوصي بإختبار النظريتين عمليا، بإعتبار أنهما يمثلان موقفين متعارضين وبالضرورة

سيكون الحكم بالنسبة لفئة متناقضة للآخرين.

## أ- النظرية X

تمثل النظرية X، الأسلوب التقليدي في الإدارة ويتميز بالافتراضات الأساسية التالية

### حول الإنسان<sup>1</sup>

\* الفرد العادي هو كسول بطبعه لا يوجد العمل ولا يعمل إلا قليلاً.

\* لا طموح للفرد، ويكره، المسؤولية، أي أنه يفضل أن يقاد بدلاً من أن يكون قائداً

\* الفرد إنسان ينغلق داخلياً، لا تهتمه أهداف المؤسسة وإنها تهتمه ذاته فقط يرفض التغيير.

وأمام هذه الافتراضات تصبح الإدارة مرغمة على التدخل لتوجيه طاقات الأفراد، وتحفيزهم ومتابعة

ومراقبة أعمالهم، وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المؤسسة، وإلا فسوف يسودهم الملل

والتراخي واللامبالاة.

ولكي تستطيع الإدارة تحقيق أهدافها في مثل هذه الحالة عليها أن تبدو قوية ومتشددة في مواجهة

سلوك الأفراد، وأدوات الإدارة في هذا السبيل تتمثل في الإشراف والرقابة المباشر والممكنة.

وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X وهي امتداد لفلسفة "العصا والجزرة"

<sup>1</sup>: على غربي وأحزون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 212.



التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة، حيث أن هذه الأخيرة هي التي تملك التحكم في مختلف العمليات من توظيف ، أجور ومكافآت ...الخ، وهي جميعها لا تخرج عن كونها "الجزرة" التي يسعى العامل الحصول عليها مقابل أدائه لعمله، في حين أن التراخي في أداء هذه الأعمال، يحول هذه العمليات إلى "عصا" تستخدمها الإدارة للضغط على الأفراد .والملفت للانتباه أن إستخدام هذه العصا مرهون بإرادة الإدارة وليس بإدارة الفرد .

وعليه فإن النظرية X هي نظرية سلبية حول الإنسان ، تعتبره كآلة مثل ما إعتبره تايلور

رائد المدرسة التقليدية، يتوجب ممارسة رقابة محكمة عليه وإرغامه على العمل بالعقاب أو تقديم

حوافز مادية له، وبالتالي يكون سعي الإنسان هنا قاصرا على إشباع حاجاته الأساسية كالمأكل،الملبس والمشرب والحاجة إلى الأمن .

## ب - النظرية Y

تسلم النظرية Y أن الأفراد يمكنهم أن يكون مسئولين وبيديرون أنفسهم، فهم محفزين لبلوغ

أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>: Xavier montserrat, comment motiver, éditions d'organisation , Paris ,2004 ,p30,31.

وعلى العكس من النظرية السلبية حول الطبيعة الإنسانية يحدد " مك غريغور " أربعة إفتراضات

التي يطلق عليها نظرية<sup>1</sup>Y

\* ينظر العاملون إلى العمل على أنه شيء طبيعي مثل الراحة والتعب .

\* إلتزام الأفراد بالأهداف مما يؤدي بهم لممارسة التوجيه والسيطرة الذاتية .

\* يمكن الفرد الإعتيادي من تعلم قبول، أو حتى أنه يبحث عن المسؤولية

\* القابلية لاتخاذ قرارات إبداعية هي سمة عامة بين عدد كبير من الأفراد، وليست بالضرورة

محصورة عند هؤلاء الذين يحتلون مراكز إدارية .

إذن على الإدارة توفير الشروط الملائمة لتنمية قدراته وتحقيق أهدافه، وأن تحرره من الرقابة المباشرة

وترك الحرية له في توجيه أنشطته وتحمل مسؤولياته لإشباع ليس فقط الحاجات العضوية والأمنية بل

يتعدى الأمر إلى الحاجات الإجتماعية وتقدير الذات ، ولهذا يكون من المفيد على الإدارة تفويض

سلطاتها لمواردها البشرية وفسح المجال أمامهم للمشاركة في إتخاذ القرارات .

تعتبر النظريتين X و Y حالتين لفئتين من المديرين، فالفلسفة التي تقوم عليها النظرية X

هي فلسفة متشائمة ومنتشدة، حيث تكون الرقابة مفروضة ومستمرة، وفي المقابل فإنهي فلسفة

فلسفة النظرية Y متفائلة ومرنة، لذا لا يمكن الجمع بين النظريتين، وعلى

المدير، أن يتبنى النظرية الأولى X أو النظرية الثانية Y كل على حدى.

<sup>1</sup>: ما جده العطية، سلوك المنظمة – سلوك الفرد والجماعة – دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى ، 2003، ص 115

## ج- التحفيز في النظرية X و Y

إن التحفيز من خلال النظرية X مختلف عن التحفيز في النظرية الإيجابية Y فمن خلال

هرم الحاجات الذي وصغه "ماسلو"، تفترض النظرية X أن الحاجات الدنيا هي المسيطرة

عند الأفراد، حيث يبحث العاملون في المؤسسة عن إشباع الحاجات الفسيولوجية تم حاجات الأمان كما  
أشرنا قبل أي شيء آخر .

كما يعتبر الأجر والمزايا المادية من أهم حوافز العمل الإيجابية في هذه النظرية، ضف إلى هذا حافز  
العقوبة السلبية الذي يعتبر كذلك من الوسائل التحفيزية الأساسية لدفع الإنسان الكسول الذي لا يرغب في  
العمل للعمل .

بينما يسعى الفرد من خلال النظرية التفاضلية Y على إشباع الحاجات العليا- الحاجات الاجتماعية،  
وحاجات التقدير وتحقيق الذات، لذا فالنظرية Y تركز في تحفيزها على الجانب المعنوي.

وعليه وحسب إعتقاد" ماك غزيغور" فإن النظرية Y هي أكثر صحة من النظرية X وبذلك فإنه

يفترض من خلال النظرية Y على المديرين من أجل زيادة دافعية العاملين وتحفيزهم أكثر

على العمل لقيام بالآتي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>: صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 114.

\* تفويض السلطات فيما يتعلق بكثير من القرارات.

\* توسيع وإثراء وظائف العاملين بجعلها أكثر رتابة وتكرارية.

\* زيادة التنوع في النشاطات والمسؤوليات

\* تحسين درجة تدفق الإتصال داخل المؤسسة.

#### IV- النظريات المعرفية

يطلق البعض على هذه النظريات بالنظريات العملية ، وقد اهتمت النظريات السابقة- نظريات المحتوى

- بالسعي نحو تعريف وتحديد أنواع الحاجات والحوافز المختلفة التي تثير حماس الفرد ونشاطه

ودافعيته في العمل، دونما الإهتمام بالآلية عمل التحفيز وإذا لم تقدم تفسيراً شاملاً متكاملًا للتحفيز.

وأما فيما يخص النظريات المعرفية فقد ركزت على كيفية حدوث التحفيز، وليس على مدخلات

التحفيز، ورأت هذه النظريات، أن التحفيز مرتبط بعملية إختيار الأفراد لسلوكيات وتصرفات معينة لإشباع

حجاتهم الإنسانية وتقييم هؤلاء الأفراد ، ومن تم لخياراتهم السلوكية والنتائج المرتبطة على تلك الخيارات.

#### 1- نظرية التوقع Victor vroom

طور هذه النظرية Victor vroom، في أبحاثه المنشورة عام 1964<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>:Salvatore Maugeri, théorie de la motivation au travail, Dunod, Paris , 2004,p63.

وتعتبر هذه النظرية من النظريات المهمة في تفسير التحفيز عند الأفراد ويشير جوهر نظرية التوقع إلى أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة، كما يعتمد على رغبة الفرد في الوصول إلى تلك النتائج .

### أ- خصائص نظرية التوقع :

تستند نظرية التوقع على عدة خصائص ندرجها فيما يلي<sup>1</sup> :

\* يميل الفرد إلى الإختيار بين بدائل عديدة للسلوك، وأن السلوك الذي يختاره الفرد هو الذي يعظم به عوائده .فإذا طلب مدير من أحد المرؤوسين أن يستمر في العمل لوقت إضافي على سبيل المثال فهل يكون سلوك المرؤوس بالموافقة أو الإمتناع ؟

إن الإجابة على السؤال سيحددها العائد الذي سيعود عليه من جراء هذا السلوك.

\* إن تحفيز الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاثة عناصر

1 - توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين .

2 - توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة .

3 - توقع الفرد أن العائد الذي يحصل عليه ذو منفعة وجاذبيه له .

\* إن العناصر الثلاثة السابقة- التوقع، الوسيلة والمنفعة- تمثل عملية تقدير شخصي للفرد وأنه بإختلاف الأفراد يختلف التقدير .

<sup>1</sup>: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات- الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر 2003، ص149

فما يشعره الفرد يختلف عما يشعر به فرد آخر، وعليه فإن هذه العناصر الثلاثة تمثل عناصر إدراكية.

\* ترى النظرية أن الفرد لديه القدرة والوعي ، وبإمكانه البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة وإعطائها تقديرات وقيم وعليه وجب الإهتمام بهذه العناصر الثلاثة بصورة أكثر إسهابا .

### ب - عناصر نظرية التوقع

تتمثل عناصر نظرية التوقع في ثلاثة عناصر أساسية

**ب - 1 منفعة العوائد** تشير منفعة وجاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه<sup>1</sup> . فقيمة العائد تختلف من شخص لآخر، فقد يكون الشكر والتقدير ذو قيمة ومنفعة لدى البعض، في حين لا يمثل أي قيمة للبعض الآخر.

وعلى هذا تزيد دافعية الفرد ويصبح متحفزا للعمل ، عندما يحصل على عوائد تتناسب مع

احتياجاته ، فيقوم بتقدير هذه العوائد خير تقدير.

**ب - 2 الوسيلة.** أي إعتقاد الفرد بأن الأداء الناجح ينتج عنه مكافآت ومحصلات واعدته<sup>2</sup> وهذا يدل على وجود علاقة بين الأداء والنتيجة المتوقعة بمعنى أن الأفراد يحققون الأداء الجيد مقابل مدهم بالمكافآت الجيدة.

كما يمكن إعتبار الوسيلة مقياس يقيس قوة العلاقة بين الأداء ومحتواه وإمكانية الحصول على

<sup>1</sup> : Alain meignant, **ressources humaines,- deployer la stratégie**, Édition LIA ISOWS , Paris , 2000, p237

<sup>2</sup> :Xavier montasserrat, **comment motiver**, Édition d'organisation, Paris,2004,p49

حوافز معينة<sup>1</sup>، فمثلا قد يعتقد الفرد أن أداءه العالي هو الوسيلة للحصول على حوافز مادية عالية، في حين يشعر البعض الآخر أن الأداء المنخفض هو وسيلة في الحصول على وقت الفراغ وتحسين علاقته الإجتماعية مع زملائه .

**ب- 3 التوقع** : هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه<sup>2</sup>.

فإذا كان تقدير الفرد أنه مهما بذل من مجهود فإنه سيضيع سدى ولم يؤدي إلى الأداء المطلوب، فإن العلاقة هنا غير موجودة أو ضعيفة جدا أو إن كان تقدير الفرد أنه كلما بذل مجهود أدني هذا إلى الأداء المطلوب ، فإن العلاقة هنا واضحة وقوية .

إستنادا إلى العناصر السالفة الذكر، فإن التحفيز هو نتيجة للتفاعل الحاصل بين العناصر الثلاثة<sup>3</sup>، ويمكن التعبير عن هذا التفاعل رياضيا من خلال المعادلة التالية .

$$\text{التحفيز} = \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{منفعة العوائد}$$

وعليه وحسب نظرية التوقع ، فإن حاصل ضرب العناصر الثلاثة(التوقع×الوسيلة× منفعة العوائد) ينتج عنه التحفيز.

<sup>1</sup>: محمد صالح الحناوي، رواية محمد حسن، السلوك التنظيمي، جامعة الإسكندرية ، مصر، 1998، ص 232

<sup>2</sup>:Salvator Maugeri , théories de la motivation au travail, Dunod, Paris, 2004, p 84

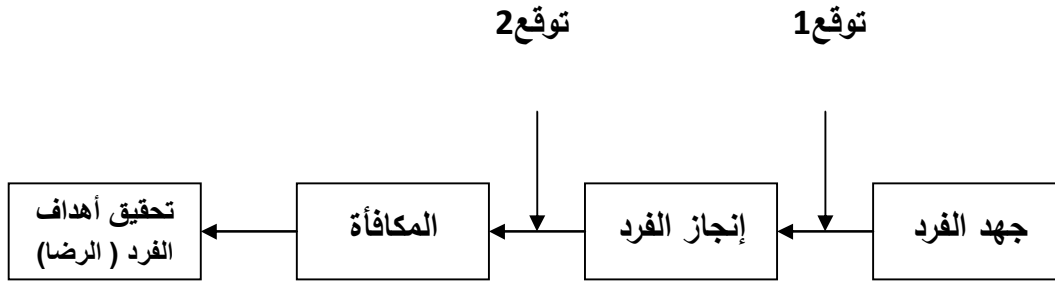
<sup>3</sup>:Patrice Roussel, rémunération, motivation et satisfaction au travail, Ed.Economica, Paris ,1996,p 58.

وهذا معناه أن مستوى التحفيز يكون أعلى إذا كانت العناصر جميعها مرتفعة أكثر مما لو كانت هذه العناصر جميعها منخفضة وهذا يعني أيضا أنه إذا كانت إحدى العناصر قيمتها صفر فإن المستوى الكلي للدافعية يكون صفرا .

### ج- نموذج مبسط لنظرية التوقع :

إن جوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع، بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة . كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج . ونوضح جوهر نظرية التوقع من خلال الشكل التالي :

### الشكل رقم (5) - نموذج مبسط لنظرية التوقع



المصدر: سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات-، دار المجداولي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 243.

يوضح الشكل المرسوم أعلاه جوهر نظرية التوقع عند فروم بشكل مبسط، ويشير إلى أن قوة التحفيز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه للنجاح في الوصول إلى ذلك الإنجاز ، وهذا التوقع الأول في نظرية فروم.



وأضاف " فروم" بأنه إذا حقق الفرد إنجازَه، فهل سيكافأ على هذا الإنجاز أم لا ؟ وهذا هو التوقع الثاني حسب فروم ، وعليه فإن هناك نوعان من التوقع<sup>1</sup>.

- التوقع الأول: ويرجع إلى قناعة الشخص وإعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة، كالموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الإنجاز إذا حاول ذلك ، والطالب يعتقد بأنه ذكي وسيفهم الموضوع إذا درس، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز .

- أما التوقع الثاني: فهو حساب النتائج المتوقعه لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عمليه الإنجاز؟ فالفرد العامل مثلاً يتساءل إذا حقق رقم إنتاج معين فهل سأعطي مكافأة أم لا؟ فهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد.

كما يتضمن هذا النموذج، أربعة خطوات رئيسية سنتناولها بالشرح من خلال الأتي<sup>2</sup>:

أولاً: النقطة الرئيسية هنا تمكن في إدراك الفرد لماهية العوائد التي يمكن الحصول عليها بغض النظر عن مدى صحة أودقة إدراكه هذا ، فالعوائد قد تكون إيجابية مثل الأجر الأمان، العلاقات الإجماعية، المزايا الإضافية... إلخ. ومن ناحية أخرى قد تكون العوائد سلبية من وجهة نظر العاملين مثلاً ، التعب، الإجهاد الملل، الإحباط ، القسوة من قبل المشرفين، تهديد أو خطر الفعل... إلخ.

<sup>1</sup>: سنان الموسوي ، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة الأولى، 2004، ص 243.  
<sup>2</sup>: محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 235

ثانيا : إن درجة جاذبية العوائد لدى العاملين، وكونها إيجابية، سلبية أو محايدة من وجهة نظر العاملين تمثل عملية تتم داخل الفرد وتتوقف على تفضيلاته وعلى ما يحبه وما يكرهه فإذا تراء للفرد أن عائد، معيناً يعتبر جذاباً بالنسبة له، أي أن قيمته موجبة فإنه سيفضل تحقيقه أو الحصول عليه، أما إذا كان سالبا، فإنه سيفضل عدم تحقيقه، بالإضافة إلى ذلك قد يكون العائد محايد، لا يعمل على اجتذاب الفرد أو عدم اجتذابه .

ثالثا: عادة لن تؤثر العوائد على الأداء الفردي للعامل أو إنجازه إلا إذا عرف تماما وبوضوح السلوك الذي يجب أن يقوم به لكي يحقق أو يحصل على هذه العوائد .

رابعا : وأخيرا، بعد أن يقوم العامل بعملية تقدير تقييم ذاته لكفاءته وكذلك تقدير مقدار وإمكانية تحكمه في هذه العوامل أو المتغيرات التي ستحدد نجاحه ، يقدر احتمال نجاحه في القيام بما هو مطلوب منه.

#### د- إنتقادات نظرية التوقع : تتركز أهم أوجه النقد حول نظرية التوقع فيما يلي :

- هناك صعوبات تتعلق بمفاهيم النظرية ( الجهد، التوقع، الوسيلة الجاذبية) وعدم تعريفها وتوضيحها بشكل دقيق .

- لا تحدد النظرية ماهي العوائد/ النتائج بالنسبة لفرد معين وفي وقت معين

- إن غالبية الدراسات التي أجريت لإختبار النظرية، إتمدت على موظفين من نفس المؤسسة .

- تعتبر نظرية التوقع نموذج موقفي ، فهي تعترف بأنه لا توجد طريقة واحدة أو عامة لحفز الأفراد ،  
فمعرفة المؤسسة للحاجات التي يحاول العامل إشباعها ، لاتعني أن هذا العامل نفسه يدرك أن مستوى  
الأداء العالي ، سيؤدي به بالضرورة إلى إشباع هذه الحاجات .

فمثلا إذا كان الفرد يرغب في زيادة درجة قبوله من قبل المجموعة التي ينتمي إليها، فمن الممكن ألا  
يهتم برفع مستوى أدائه، أو حتى حصوله على عائد مالي إضافي .

## 2- نظرية العدالة :

تنسبت نظرية العدالة في التحفيز إلى الباحث Adams<sup>1</sup>، حيث قام بتطوير وإختبار هذه النظرية

أثناء عمله باحثا نفسيا في شركة الكهرباء العامة في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية.

وتشير هذه النظرية أن الفرد يحفز لتحقيق العدالة الإجتماعية في المكافآت التي يتوقع الحصول عليها  
مقابل الإنجاز الذي يقوم به<sup>2</sup>.

## أ- مضمون نظرية العدالة:

بنت نظرية العدالة موقفها على نظرية المقارنة الإجتماعية التي طورها فسنجر سنة 1954 والذي وجد

نزعة عند الأفراد لتقييم آرائهم ومواقفهم من زاوية - في غياب مقاييس موضوعية- إختيار أفراد يملكون  
قدرات أراء مماثلة ويقارنون أنفسهم بهم .

<sup>1</sup>: Patrice roussel, référence précédent , p42.

<sup>2</sup>:سنان الموسوي ، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة الأولى، 2004، ص 244.

إنطلق Adams من مبدأ نظرية فسنجر للمقارنة بين الأفراد وأطلق نظرية العدالة التي يتمثل

جوهرها في أن الأفراد في المؤسسات يقارنون بين جهودهم وعوائدهم من جهة وجهود وعوائد العاملين

الآخرين في ظروف عمل مشابهة في مؤسسة من جهة أخرى<sup>1</sup>.

فإذا ما أدرك الفرد واقتنع بأنه يعامل بطريقة غير مساوية وغير عادلة، بالمقارنة مع غيره، فسيولد داخله توتر وباعث يدفعه لتقليص التوتر وتصويب عدم المساواة .

وتتكون العوائد (النتائج من الراتب، المزايا والمنافع ومراكز الترقية ، الإعتراف والإهتمام الذاتي بالعمل

..الخ) أما مجهود (مدخلات) الفرد فتشكل القدرات والخصائص ... إلخ التي يبذلها ويكرسها للعمل.

إن المرجع الذي يختاره العامل للمقارنة، سوف يؤثر على المعلومات التي يمتلكها العامل حول هذا

المرجع ، بالإضافة إلى جاذبية المرجع، وذلك مما أدى للتركيز على أربع متغيرات وسيطة في الدراسات

وهي: الجنس، فترة الخدمة، المستوى في المؤسسة، التعليم أو المهنة<sup>2</sup>.

قد بينت نتائج الأبحاث أن كلا من الرجال والنساء يفضلون المقارنة مع نفس الجنس، كما تشير الأبحاث

أيضا أن النساء اعتياديا تدفع لهن أجور أقل من أجور الرجال في الأعمال المتشابهة، ولديهم توقعات أقل

لأجور من الرجال الذين يعملون في أعمال مماثلة، وبذلك فإن النساء اللواتي يستخدمن النساء الأخريات

كمراجع يملن لأن تكون المعايير المستخدمة للمقارنة أقل.

<sup>1</sup>:Salvator Maugeri, **théories de la motivation au travail**, Dunod, Paris, 2004, p89

<sup>2</sup>: سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 127-128.

وعلى هذا فإن العاملين في الأعمال التي لا تفصل بين الجنسين، ستؤدي للمقارنة بين الجنسين مقارنة بالأعمال التي تفصل بين الجنسين .ويميل العاملون الذين تكون فترة خدمتهم قليلة في مؤسساتهم الحالية إلى أن تكون لديهم معلومات قليلة حول الآخرين داخل المؤسسة، ولذلك فإنهم يعتمدون على خبراتهم الشخصية .

وفي الجانب الآخر فإن العاملين الذين تكون فترة خدمتهم طويلة في المؤسسة الحالية، يعتمدون بدرجة أكبر المقارنة مع زملائهم في العمل .

كما أن الأفراد العاملين في المستويات العليا، وهؤلاء في المستويات الدنيا، والذين بمستويات ثقافية عالية، يميلون أكثر للمقارنة مع الآخرين الذين يعملون في مؤسسات أخرى وبذلك فإن هناك ثلاثة أنواع من العاملين الذين يقارنون مع الآخرين في خارج المؤسسة.

وعامة يمكن تلخيص أهم النقاط الأساسية لهذه النظرية فيما يلي<sup>1</sup>:

- إن الفرد هو كائن مدفوع لأن يحدث لديه حالة من التوازن الداخلي بين ما يقدمه من مساهمات وما يحصل عليه من عوائد من المؤسسة التي يعمل فيها.

يتم وضع هذه المقارنة في نسبة، بسطها العوائد التي يحصل عليها الفرد مثل الأجر، الترفية، المعاملة الحسنة، الحوافز المادية وغيرها، أما المقام فهو عبارة عن إسهامات الفرد التي نتكون من مجهودات وأداء وخبرة وتعليم وكمية عمل وجودة.

<sup>1</sup>: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص156، 157.

- يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه من مقارنة النسبة السابقة التي تخصه بنسبة أخرى لأفراد المؤسسة، يكونون صالحين للمقارنة، وعلى هذا تكون معادلة العدالة كالاتي.

عوائد الفرد                      تتم مقارنتها ب                      عوائد الآخرين

مساهمات الفرد                      مساهمات الآخرين

- عندما يشعر الفرد بعدم العدالة أو عدم إتزان وتوتر، فإن هذا سيدفع الفرد لمحاولة تخفيض التوتر، وهنا يكون الشعور بعد العدالة هو المؤدي إلى القدرة الدافعة إلى تحفيز وتحمس الفرد لسلوك معين .

وفي جانب آخر، تؤدي العدالة إلى الشعور بالإنعزان والإستقرار، وبأن الأمور تسير في نصابها، وعليه فإن الهدف من وراء نظرية العدالة هو حصول الأفراد من المؤسسات على "عدالة التوزيع" للموارد والفرص وسواهما، بحيث يرفض معظم الأفراد، أي زيادة أو نقصان فيهما .

وحيثما ترتبط النتائج (العوائد) بنظام الأجر بالساعة أو القطعة ( الحافز ) فإن شعور الأفراد بعدم العدالة يؤدي بهم إلى إنتهاج بعض الطرق لتخفيض الشعور بعدم العدالة وهذا حسب الشكل التالي:

**الشكل رقم (6) تنبؤات نظرية العدالة في حالة نظام الأجر بالساعة والقطعة.**

الأجرة الأعلى من المعتاد	الأجرة الأقل من المعتاد	
<p>نظام الساعة ↑ نظام القطعة ↓</p>	<p>نظام الساعة ↓ نظام القطعة ↑</p>	كمية الإنتاج
<p>نظام القطعة الساعة ↑ نظام الساعة ↑</p>	<p>نظام الساعة ↓ نظام القطعة ↓</p>	جودة الإنتاج

المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك، التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005،

ص196.

فحسب الشكل أعلاه هناك أربعة طرق لتخفيض الشعور بعدم العدالة.

**الحالة الأولى:** عندما يكون الأجر بالقطعة يشعر الفرد بأن عوائده أقل ( الأجر أقل من المعتاد)

هنا يحاول أن يزيد من كمية الإنتاج حتى لو كان ذلك على حساب الجودة و رغبة منه في تحسين عوائده

**الحالة الثانية:** إذا كان الأجر بالساعة أو أجر ثابت والفرد يشعر أن عوائده أقل، هنا يقوم الفرد بخفض

الإنتاج من حيث الكمية والتوعية معا.

**الحالة الثالثة:** إذا كان الأجر بالقطعة ويشعر الفرد بأن عوائده أعلى، هنا يحاول الفرد التغلب على حالة

عدم الاتزان ويؤد ي به الأمر إلى أن يزيد من الجودة ، حتى لو كان ذلك على حساب الكمية وهنا تسقل ،

العوائد المادية للفرد في حين أن التقدير الذاتي للشخص ربما يزيد قليلا وتكون النتيجة محاوله للتواصل

لحالة من العدالة.

**الحالة الرابعة:** إذا كان الأجر بالساعة / ثابت، والفرد يشعر أن عوائده أعلى، وهنا يحاول الفرد الرفع من كمية الإنتاج وجودته.

### ب- سلبيات نظرية العدالة .

آثار بعض الباحثين بعض النقائص والسلبيات التي طبعت نظرية العدالة نذكر منها مايلي<sup>1</sup>:

\* إن الناس يميلون في العادة إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها وبيبالغون في تقدير العوائد التي يحققها الآخريين، مما ينشأ عن ذلك ميل لدى الأفراد بعدم المساواة .

\* تركز معظم الدراسات على المقارنات في الأمد القصير، والمطلوب دراسات مقارنة لفترة طويلة

\* تغفل النظرية ردود الفعل اتجاه عدم المساواة فيما يتعلق بإتخاذ القرار، فمن المحتمل أن يكون رد الفعل من قبل الموظفين مختلفين تجاه نفس القرار من عدم المساواة، مختلفا، وليس متشابهها .

### ج \* التحفيز في نظرية العدالة

يتبين مما سردناه لنظرية العدالة، أن الفرد يشعر بالعدالة من جراء مقارنة ما يحصل عليه وما يقدمه

مع ما يحصل عليه الآخرون وما يقدمونه، لذلك على المديرين وعلى المؤسسات، أن تقدم أنظمة حوافز عادلة.

<sup>1</sup>: حسين حريم، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 126



والعدالة هنا، تشير إلى ضرورة ربط الحوافز والعدالة التي يحصل عليها الأفراد بما يقدمه هؤلاء الأفراد، وبالتالي فلا بد من وجود أنظمة تقيس ما يقدمه هؤلاء الأفراد كأنظمة لقياس فاعلية الأداء .

وتقدم هذه النظرية إلى المدير رأياً مفاده ، أن العدالة تأخذ شكلين<sup>1</sup> :

- عدالة أو إنصاف في التوزيع.

- وعدالة في الإجراءات.

فالأول يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء، أما الثاني فيتعلق بالسياسات وإجراءات المؤسسة كالترقية، العقوبات، التقسيم .....الخ.

إن على المدير الذي يريد تحفيز موارده البشرية، وأن يخلق لديهم الدوافع نحو العمل بصفة كبيرة، أن يهتم بهذه الأمور، حتى يزيد من شعور العامل أو الفرد بالعدالة وبالتالي تزيد حافزته للعمل والإنجاز، وذلك لأن عامل المقارنة الإجتماعية، في هذا الموقف حاضر بقوة. وعموماً تقديم نظرية العدالة إلى المدير ثلاثة رسائل تتلخص فيما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>دنبيري لطفي، تحفيز الموارد البشرية في نظرية العدالة، شبكة نبا المعلوماتية، 2007، ص3  
<sup>2</sup>رواية حسن، محمد صالح الحناوي، السلوك التنظيمي، جامعة الإسكندرية، 1998، ص 69.

1- كل فرد في المؤسسة يحتاج لمعرفة وفهم أساسا ومعايير الحصول على المكافآت فلا بد للفرد أن

يعرف هل يحصل على المكافآت بناء على الجودة أو الكمية .

2- ينمي الأفراد وجهات نظر متعددة فيما يتعلق بمكافآتهم، فهم يدركون، ويمارسون نوعيات مختلفة من

المكافآت ، بعضها مادي والآخر معنوي.

3- يبني الأفراد تصرفاتهم بناء على إدراكهم للواقع، فلو فرض أن هناك فردان يحصلان على نفس

الأجر، إلا أن الأفراد، قد لا يوافقون على هذا الإعتقاد وفقا لإدراكهم لمدى-مساواة أو عدالة هذا الأجر .

وببساطة على المدير أن يكون عادلا مع مرؤوسيه، وأن يوفر لهم المعلومات التي تؤكد لهم لهذه العدالة،

وأنه في حالة شعور أحد المرؤوسين بعدم العدالة، عليه أن يجعل الفرد يشعر من خلال الإقناع و

المعلومات

بنوع من العدالة، أو أن يقنع المرؤوس بأن حساباته في العدالة غير سلمية وأن يقوم المدير حسابات أكثر

واقعية لمعادلة العدالة.

### 3- نظرية التدعيم/ التعزيز: Skinner

طورت هذه النظرية على أساس الأبحاث والدراسات التي قام بها "سكينر" وتركز هذه النظرية على

العلاقة ما بين السلوك الإنساني ونتائجه من منطلق أن السلوك الإنساني يمكن تفسيره من خلال النتائج الإيجابية أو السلبية لذلك السلوك.

فالأفراد يميلون إلى تكرار الشيء الذي يأتي عنه نتائج إيجابية صارة، وهذا يعني أن السلوك الذي يتم تعزيره، سيتكرر في حين أن السلوك الذي لا يتكرر ، لذلك فإنه يمكن تعديل سلوك الأفراد أثناء العمل من خلال إستخدام المناسب والمباشر لأساليب الثواب والعقاب.

إعتمد "سكينر" على أسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز والذي يتركز على مبدئين<sup>1</sup>

- \* إن الأفراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية
- \* إن السلوك الإنساني يمكن تشكيله وتحديده من خلال التحكم بالمكاسب والمكافآت .

<sup>1</sup>سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى ، 2004، ص 246.

## أ- أنواع التعزيز :

لقد إستخدم أسلوب تعديل السلوك التنظيمي من قبل المؤسسات في تحسين الأداء، ولكي يستطيع

المدير إستخدام هذا الأسلوب بنجاح فإن عليه إتباع الخطوات التالية<sup>1</sup>:

\* تحديد الإنجاز المطلوب الوصول إليه بدقة.

\* تحديد المكافآت التي تعزز الوصول إلى هذا الإنجاز

\* ربط المكافأة مباشرة بنتائج السلوك المطلوب.

\* إختيار جدول التعزيز/ التدعيم المناسب

وهناك أربعة أنواع للتعزيز بالنسبة للمدير لإجراء تعديل في دافعية العمل<sup>2</sup>

### أ- 1. التعزيز الإيجابي:

من وجهة نظر " سكينر " ، فإن المكافآت هي المعززات التي تهدف إلى إستمرار إثارة السلوك الإيجابي

عند الأفراد. فتطبيق التعزيز الإيجابي ، يزيد لإستجابة أو سلوك محدد من إحتمال تكرار نمط السلوك

المعين من قبل الفرد، فعلى سبيل المثال ، يعهد إلى أحد المهندسين مهمة تصميم آلة جديدة (مثير). يبذل

هذا المهندس قدرا كبيرا من الجهد لينجز المشروع في موعده ( إستجابة) .

<sup>1</sup>سنان الموسوي، مرجع سابق ، ص، 247.  
<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 147، 148.

يراجع الرئيس المباشر العمل ولا يكتفي فقط بالثناء على المهندس لعمله بل يوصي مثلا بزيادة في راتبه لأدائه المتفوق ( تعزيز إيجابي)

**أ- 2 \* العقاب :** يستخدم العقاب بتقليل احتمال تكرار سلوك أو إستجابة غير مرغوب فيها من جانب الفرد ومثلما يقوي التعزيز الإيجابي سلوكا بعينه، يضعف العقاب ذلك السلوك .

**أ- 3 \* التعزيز السلبي أو التجنب :** وهو نوع من أنواع التعزيز الذي يستخدمه المديرون لتقوية السلوك المطلوب، كما هو الحال مع التعزيز الإيجابي، وعندما يمنع نوع معين من أنواع التعزيز حدوث مثير غير مرغوب فيه يطلق عليه مصطلح : تعلم التجنب

لنأخذ العامل الذي ينفق أكثر من ساعة لوجبة الغداء، مثلا مرة أخرى، لتجنب انتقاد المشرف، يحاول العمال الآخرون الإلتزام بساعة الغداء، وينبغي التمييز بحرص بين التعزيز الإيجابي وتعلم التجنب .ففيما يعمل الفرد في حالة التعزيز الإيجابي ليكسب المكافأة من المؤسسة لقاء أدائه الجيد ، يعمل الفرد- في حالة تعلم التجنب بجد ليتفادى النتائج الغير مرغوب فيها للمثير وفي كلتا الحالتين يقوي السلوك المطلوب.

**أ-4 \* الإنهاء أو التوقف :**

بينما يستخدم التعزيز الإيجابي ، وتعلم التجنب لتقوية الاستجابات أو السلوك المطلوب من جانب الفرد، من الممكن إستخدام العقاب والإنهاء كأساليب للتعزيز للتقليل من إزالة السلوك الغير مرغوب فيه. فالإنهاء أو التوقف هو حجب التعزيز الإيجابي عن إستجابة أو سلوك كان مقبولا في السابق، وبإستمرار عدم التعزيز لفترة من الزمن، ستختفي الإستجابة تلقائيا في النهاية .

وفي وضع تنظيمي فعلي، تقدم إحدى المؤسسات مثلاً لبائعيها مكافآت عن كل طلب يرد من زبون جديد.

ويقضي هذا إلى أن يبذل البائعون جهوداً أفضل للحصول على منافذ بيع جديدة وبعد مرور فترة من

الزمن، تقوم المؤسسة بتقويم نظام المكافآت فتجده مكلفاً فتلغيه أو لعدم وجود مكافآت إضافية ( أو

تعزير) نظير الجهد الإضافي للحصول على مبيعات إضافية، يخفض البائعون جهودهم إلى المستويات

العادية، وبذلك تكون المؤسسة -، قد تسببت في إنطفاء هذا السلوك من جانب البائعين فيها بإزالة

التعزير.

ويكمن الهدف من كل أنواع التعزير الأربعة في تعديل سلوك الفرد بحيث يعود بالفائدة للمؤسسة وينتج

عن التعزير إما تكثيف السلوك، المركوب أو إضعاف قوة السلوك الغير مطلوب، و يعتمد ذلك على

حاجات المؤسسة والسلوك الحالي السائد لدى الأفراد فيها.

### ب- جداول التعزير.

جداول التعزير هي أسلوب يتبع في منح النتائج أو المكافآت مقابل سلوك الموظفين<sup>1</sup>.

ويوجد نوعان من هذه الجداول المستمرة والمتقطعة، فأما الأولى فتتضمن الموقف الذي يتم فيه تعزير

السلوك كلما حدث، فالعامل الذي يقوم بتجميع الآلة الحاسبة الصغيرة، يعرف أن سلوكه صحيح ( أي

التدعيم ) عندما يجتاز الوحدة المجمعدة إختيار الجودة .

<sup>1</sup>: صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 131.

أما التعزيز المتقطع فيحدث عندما تمنح التعزيزات بعد حدوث سلوك للموظف - عدة مرات وليس بعد كل مرة يحدث فيها. وهناك إختلافات داخل التعزيز المتقطع:

(1) يعطى التعزيز تعدد فترة معينة من الزمن - جدول الفترات الزمنية - أو بعد حدوث السلوك المطلوب لعدة مرات - جدول للنسب -

(2) يمكن أن تعطي التعزيزات بصورة ثابتة - الجدول الثابت - أو على أساس متغير - الجدول

المتغير - وبذلك تكون هناك أربعة أنواع عامة لجدول التعزيز المتقطعة هي<sup>1</sup>:

- جداول الفترة الزمنية الثابتة.

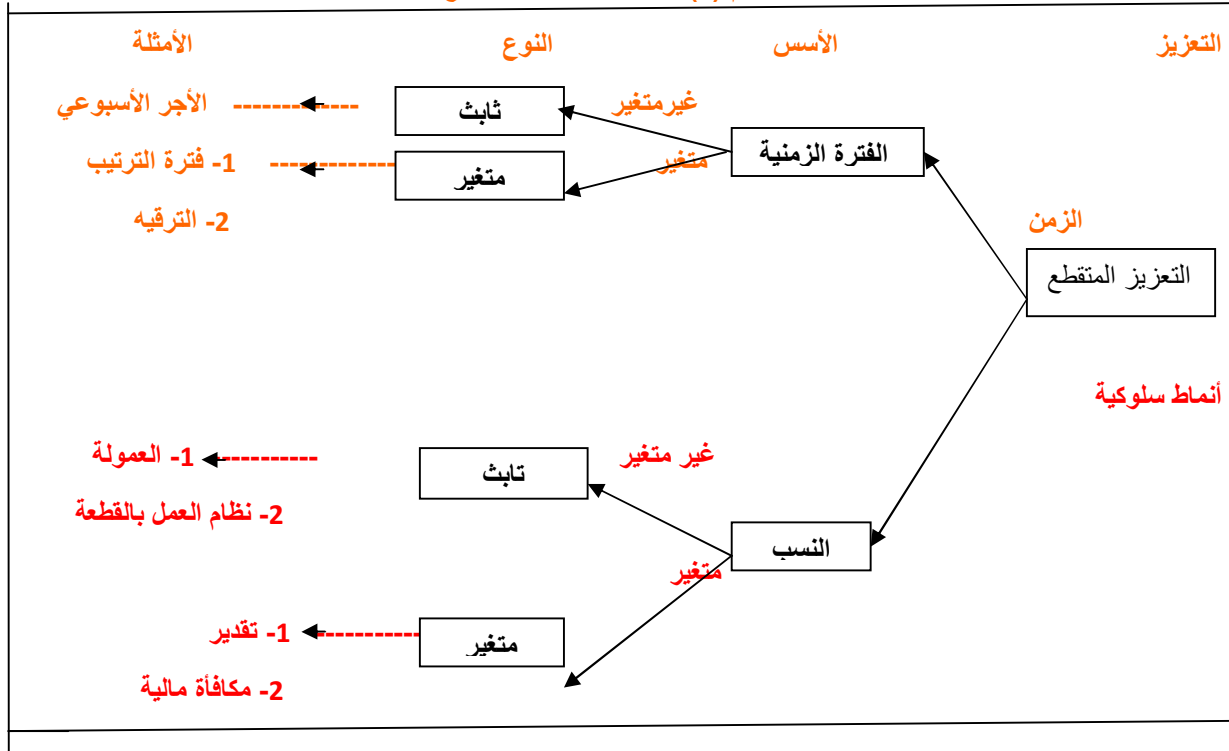
- جداول النسب، الاستجابات الثابتة.

- جداول الفترة الزمنية المتغيرة.

- جداول النسب المتغير.

<sup>1</sup>: صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 134.

شكل رقم (7) - جداول التعزيز المتقطع -



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 134.

يتطلب جدول الفترات الزمنية الثابتة مرور فترة زمنية معينة أو ثابتة قبل تقديم التعزيزات، وأبسط الأمثلة على هذا النظام الرواتب أو الأجر الأسبوعي.

أما جدول النسب الثابتة، يتعلق بتقديم التعزيزات بعد حدوث عدد معين من الأنماط السلوكية المطلوبة، كما هو الحال في نظام، العمل بالقطعة في المجال الصناعي.

وفي نظام الجداول الزمنية المتغيرة فيتم تقديم التعزيز اعتماداً على مرور فترة من الزمن على أن الفترة

الزمنية تكون في جدول متوسط معين، فخرجوا الجامعات الذين يعملون في محلات البيع



بالتجزئة مثلا، يعرفون أنه من المحتمل ترقيةهم إلى وظيفة مساعد مدير فتم بعد قضاء فترة عام في الخدمة المتصلة.

وقد تتم ترقية بعضهم بعد عشرة شهور وبعضهم بعد اثني عشر شهرا أو البعض الآخر في فترة أربعة أشهر ولكن المتوسط بالنسبة للمجموعة هو اثنا عشر شهرا.

وأخيرا بالنسبة لجدول النسب المتغيرة، ينبغي أن يتكرر حدوث السلوك المطلوب ،لعدد معين من المرات قبل أن تقدم التعزيزات، علما أن عدد مرات السلوك يتفاوت في حدود متوسط معين ومن أمثلة ذلك الثناء أو الإطراء الشفهي والتقدير أو المكافأة المالية، فليس كل سلوك يقابل الإطراء إذ أن عدد مرات السلوك التي تحدث قبل أن يتم الثناء، تختلف من وقت لآخر.

لنفهم جيدا جداول التعزيز نأخذ برنامج الحوافز في شركة "بارسنزباين برودكتس" المتحدة في إسلاند باوريغون كمثال تطبيقي لجداول التعزيز .

فهذه الشركة تستخدم ستة أنواع مختلفة من الحوافز في برنامجها ( التعزيز الإيجابي )

**1- الأجر بمعدل الساعة:** المعدلات النمطية للأجر التي تدفع أسبوعيا.

**2- الأجر:** أجر إضافي يعادل أجر ثماني ساعات للعاملين الذين لم يتغيبوا أو يتأخروا في الحضور للعمل لشهر عمل كامل.

**3- الأجر (بأثر رجعي)** منحة للعاملين على أساس حدوث أي تخفيض في أقساط التأمين المستلمة من صندوق الولاية للتأمين ضد الحوادث الصناعية.

4- أجر السلامة: أجر إضافي من ساعتين في حالة عدم التعرض لأي حادث أثناء العمل لفترة شهر.

5- منحة المشاركة في الأرباح : توزيع ما يزيد على أربعة في المائة من دخل الشركة، بعد خصم الضرائب على كل العاملين .

6- برنامج التقدير: تقدير الأداء الجيد والثناء عليه .

تترتب على هذا البرنامج العديد من النتائج الإيجابية تخص المؤسسة والعاملين معا.

\* بالنسبة للمؤسسة:

\* إنخفاض معدل الغياب والتأخر إلى صفر تقريبا.

\* إنخفاض معدل وتكلفة الحوادث بنسبة 90%

\* إرتفعت الإنتاجية.

\* أما بالنسبة للعاملين: فقد إرتفعت دخولهم الإجمالية بنسبة تتراوح ما بين 25 / 30%

يعنى أن العامل الذي يكسب عشرين ألف دولار في العام وفق خطة" بارسنز" يضيف إلى دخله مبلغ

سبعة آلاف دولار

### ج- تقييم النظرية التعزيز / التدعيم

لقد شملت نظرية التعزيز كغيرها من نظريات التحفيز على أوجه قصور

رغم أنها قدمت أساليب قوية لتحليل العوامل التي تتحكم وتوجه السلوك، ومن هذه النقاط السلبية مايلي<sup>1</sup>:

\* إهتمام النظرية بالعوامل البيئية الخارجية التي تؤثر على دافعية وسلوك الفرد، مثل المكافآت بينما

أهملت الجوانب والدوافع الداخلية للفرد مثل دافع الإنجاز .

\* إن التدعيم ليس التفسير الوحيد للإختلالات في دافعية الفرد، فالنظرية تهمل دور الأهداف وعدم العدالة

في المكافآت والتوقعات والإدراك في التأثير على دافعية الأفراد .

\* إعتمدت هذه النظرية على تجارب معملية، يصعب تطبيقها على أرض الواقع العملي للمؤسسات.

### د \* التحفيز في نظرية التعزيز:

بالرغم من الانتقادات التي وجهت لنظرية التدعيم، إلا أن تطبيقاتها العملية سهلة وواضحة وممكنة.

ولتطبيق هذه النظرية، لابد على الإدارة إتباع مايلي على سبيل المثال<sup>2</sup>:

- لابد من إعطاء التعزيزات والحوافز بصورة فورية.

- لابد من الإستخدام الأمثل لكل من الحوافز الإيجابية والسلبية با لصورة السليمة، واستخدامها وإدارتها

بالسلوك المناسب حتى يمكن أخذ تأثير قوى على إكساب وإطفاء السلوكيات من إستخدام التدعيم بالشكل

المناسب.وقد تبين أن جدول تعزيز نسب المتغير هو أفضل جداول التدعيم لتحفيز الأفراد العاملين .

<sup>1</sup>: رواية حسن ، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 136

<sup>2</sup>: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، -مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2003، ص 154.

#### 4- نظرية وضع الهدف :

تبحث نظرية وضع الهدف أو الأهداف على الإجابة عن السؤال كيف يحفز الأفراد ؟ وتقترح حل تثبيت أهدافهم<sup>1</sup>، فهناك أعداد متزايدة من المديرين الممارسين والعلماء السلوكيين الذين يعتقدون أن أهم عنصر لأي برنامج للتحفيز هو الأهداف أو النتائج المتوقعة من الموظف أو العامل. فالهدف ببساطة هو ما يحاول الفرد واعياً أن يحققه<sup>2</sup>

وقد قدم الإطار الأساسي لتحديد الأهداف أدوين لوك Edwin Locke، الذي طرح نظرية

لتحديد الهدف تتعلق بالعلاقة بينالأهداف المقصودة وأداء المهام.

ولقد ركزت هذه النظرية على الأهداف كمحفزات للعمل، إذ رأى دعاة هذه النظرية وعلى رأسهم الخبير " أدوين لوك " ، أن وضع الأهداف يجذب الإنتباه ويحدد المجهود، يقوى من الإصرار على العمل ويحث بالتالي الأفراد على تطوير الإستراتيجيات التي تحقق تلك الأهداف فالأهداف التي وضعت بعناية وأديرت بدقة هي أهداف محفزة للأفراد كونها توجه الأفراد بإتجاه الأداء توضح لهم من تم توقعات ومعايير إنجاز الأداء.

<sup>1</sup>:Patrice Roussel,remunération,motivation,et satisfaction au travail,ED.Economica,Paris,1996,p66.

<sup>2</sup>: صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص154

## أ- المفاهيم المتعلقة بالنظرية

قدم "لوك" والذي يعتبر من أشهر رواد نظرية وضع الهدف، بعض المفاهيم المتعلقة بالنظرية والتي سنقدمها فيما يلي<sup>1</sup> :

\* إن الهدف المحدد، صعب التحقيق، يؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الإنتاج أو الأداء وذلك بدرجة أكبر، كما إذا كان هناك هدف عام مثل " أفعل ما تستطيع عمله " فتحديد الهدف نفسه يعمل كثير داخلي، فمثلا عندما نطلب من فرد أن ينتج عشرون وحده في اليوم فإن هذه الغاية الأخيرة تكون غاية الهدف الذي يسعى الفرد لتحقيقها .

ومع بقاء وثبات كل العوامل الأخرى المؤثرة على حالها فإن مثل هذا الفرد الذي حددنا له الهدف .يعمل بصورة أفضل من الفرد الذي ليس لديه هدف على الإطلاق أو الذي يحدد له هدف عام مثل افعل ما تستطيع عمله

- ومع بقاء أو تثبيت أثر القدرة والقبول للهدف على حالهما، فإنه يمكن القول بأنه كلما زادت صعوبة القرار كلما كان مستوى الأداء عالي، ولكن مع ذلك ، فإنه من المنطقي، أن الأهداف السهلة تكون أكثر قبولا.

ومع هذا فإنه طالما أن الفرد قبل القيام بمهمة صعبة، فإنه سيبدل أقصى مجهود لتحقيق الهدف.

- تزيد مشاركة الأفراد في تحديد الأهداف، من قبول الفرد لهذه الأهداف حتى لو كانت صعبة .

<sup>1</sup>:رواية حسن ،مرجع سابق،ص133،134.

- بصفة عامة يمكن زيادة تأثير الأهداف كمحدد للتحفيز من خلال:

\* تحديد الأهداف بدلا من جعلها أهداف عامة

\* جعل الأهداف تحديات لقدرات الفرد، وعلى درجة من الصعوبة حتى تثير حماس الفرد وتدفعه لإبداء السلوك الأفضل.

\* زيادة درجة قبول والالتزام الأفراد بتحقيق الأهداف المحددة من خلال مشاركتهم في وضعها .

\* زيادة قابلية هذه الأهداف للقياس، فكلما تم تحديد هذه الأهداف في صورة كمية مثل معدل إنتاج

معين، أو وحدات مبيعات معنية، كلما أمكن للفرد التعرف على نتائج محاولته لتحقيق هذه الأهداف، مما يزيد من تحفيزه.

### ب- وضع/ تحديد الهدف:

تعتبر نظرية وضع الأهداف عملية عقلية وجدانية، اويوجد ثلاثة خصائص لهذه العملية المعرفية<sup>1</sup>:

- مدى تحديد الأهداف بوضوح.

- مدى صعوبة الأهداف ودرجة ومستوى الأداء المطلوب .

- الإلتزام بالأهداف، الجهد الفعلي المبذول لتحقيق الهدف.

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2004، ص 127

وفيما يتعلق بخطوات وضع الأهداف، فهناك خمس خطوات أساسية لتحديد الأهداف تتمثل في الآتي<sup>1</sup>:

**أولاً:** تتوافر حوافز معينة بواسطة البيئة، أو أكثر تحديدا بواسطة فرد في المؤسسة .

وتتضمن هذه الخطوات عموما تحديد ما تريد المؤسسة عمله أي النتائج المستهدفة، وتوضيح زيادة الراتب

أو الترقية والتقدير التي ترتبط بما يمكن تحقيقه من أهداف .

**ثانياً:** تتعلق عملية المشاركة في تحديد الأهداف بالطريقة التي يتم بموجبها وضع الأهداف .

ويتضمن هذا إعادة قيام المرؤوس ورئيسه إما بإتخاذ القرارات بصورة مشتركة، أي تحديد الأهداف

بالمشاركة أو تكون العملية ذات اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس ،أي تخصيص أهداف محددة

للمرؤوسين، أو تكون بأسلوب إفعال ما في وسعك.

**ثالثاً:** تحدد طبيعة الأهداف المقررة وخصائص تحديد الأهداف وهي الوضوح ودرجة الصعوبة والتحدي

والتنافس بين الزملاء والتغذية المرتدة.

**رابعاً:** يتضمن قبول الأهداف المقررة والالتزام بها نية الموظف وعزمه على أداء العمل الذي يحقق هذه

الأهداف.

<sup>1</sup>: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص136، 137

### ج \* الإدارة بالأهداف ونظرية تحديد الهدف.

تتفق نظرية تحديد الهدف مع نظام الإدارة بالأهداف، فأسلوب الإدارة بالأهداف هي التطبيق العملي والفعلي لنظرية تحديد الهدف.

فوفقا لنظام الإدارة بالأهداف، يتم تحديد الأهداف وفقا لإمكانيات المؤسسة، وبمشاركة الأفراد الذين يقومون بتحقيق هذه الأهداف، ثم يحدد خطط وبرامج تنفيذ هذه الأهداف .

كما تحدد طرق قياس نتائج تحقيق الأهداف ، ليتم وضع نظام للحوافز على أساس الإستحقاق أي أن كل فرد يحصل على الحوافز وفقا لما حققه من أداء.

ويسمح هذا النظام بتعريف الفرد لنتائج عمله أو أدائه مع تصحيح الأخطاء التي وقع فيها الفرد ، حتى يعالجها في المستقبل.

ويتطلب نظام الإدارة بالأهداف ومن ثم تطبيق نظرية تحديد الهدف في مجال العمل من المديرين الإهتمام ببعض الجوانب منها<sup>1</sup> :

- الإهتمام بتحديد الأهداف بصورة واضحة وغير غامضة.
- تنمية مهارات الأفراد المشاركة في إتخاذ القرارات ووضع أهداف العمل الخاصة بهم.
- تنمية أنظمة الحوافز على أساس الإستحقاق، بدلا من الحوافز على أساس الأقدمية.

<sup>1</sup>: راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 134، 135.



- تنمية أنظمة لقياس وتقييم الأداء بطرق أكثر موضوعية ، تقيس الأداء الفعلي بصورة كمية ممثلة في عدد وحدات مثلاً.

وعامة يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الهامة لتحفيز العاملين في المؤسسة وسنتطرق له بالتفصيل في الفصل اللاحق.

### -5- النظرية Z-

ظهرت النظرية Z على يد عالم الإدارة "وليام أوشي"، حيث لاحظ أن الإنتاجية في اليابان وخاصة للشركات الصناعية، قد حققت أرقاما قياسية بالنسبة لمثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد ازدادت إنتاجية معظم الشركات في اليابان في أعقاب الحرب العالمية الثانية إلى أربعة أضعاف إنتاجية المؤسسات الأمريكية .

ولاحظ العالم الياباني أوشي أن هذه الزيادة، لا يعود إلى السياسات النقدية أو الاستثمارية في الأبحاث والتنمية أو إلى العمل الدعوب المضني للعامل، ولكن تعود إلى كيفية إدارة العنصر البشري في هذه الشركات، بحيث يتمكن العاملون فيها من العمل معا بكفاءة وتعاون أكثر.

### أ- مفهوم النظرية Z :

تعني النظرية Z، تطبيق الطريقة اليابانية في الإدارة على المؤسسات العاملة خارج اليابان بالذات فيالولايات المتحدة الأمريكية،بالتالي فإن النظرية Z تعني تطبيق الأسلوب الياباني

في الإدارة على الشركات الغير يابانية أو الشركات العاملة خارج اليابان<sup>1</sup>.

فالمؤسسات الغربية وخاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة A أي الطريقة الأمريكية في حين

أن المؤسسات اليابانية تتبع أسلوب الإدارة. زأي الطريقة اليابانية في الإدارة

وعليه إعتد أوشي إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعمم الطريقة اليابانية ولكن تطبق في مؤسسات

وبيئات خارج اليابان وأسماها Z. وتعود أسباب هذه التسمية إلى مايلي<sup>2</sup>:

وضع عالم الإدارة "ماك غريغور" نظريتين أسمى النظرية الأولى X حيث انتقد فيها النظرية

الكلاسيكية في الإدارة خاصة في نضرتها وتعاملها مع العنصر البشري، حيث أنها تهتم فقط بالحاجات

الإنسانية الدنيا وتتنظر للفرد كآلة بيولوجية، يجب تشديد الرقابة والتوجيه عليه مقابل منحه بعض الحوافز

المادية وتتجاهل الحوافز المعنوية التي تعزز من إنتمائته إلى المؤسسة وتدعم بالتالي إنتاجيته.

وإعتبر كما أشرنا سالفاً "ماك غريغور" هذه النظرية، نظرية غير سلمية، لا تتنظر بعين الثقة والإحترام إلى

مثل هذه A العنصر البشري وبالتالي تقف وراء تدني الإنتاجية في المؤسسات التي تتبنى تطبيق .

النظرية كالمؤسسات الأمريكية التي أطلق عليها "أوشي" إسم

أما النظرية الثانية التي وضعها "ماك غريغور" فهي النظرية Y والتي يعتبرها النظرية الواجب

<sup>1</sup>: خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 57، 58.  
<sup>2</sup>: محفوظ جودة، منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 46، 47.

إتباعها نظر لإهتمامها بالعنصر البشري وبحاجاته الإنسانية والاجتماعية، وجعل المؤسسة مكانا يشعر الفرد فيه بالراحة والطمأنينة والأمان، الأمر الذي يزيد من ائتمانه ووفائه للمؤسسة، وبالتالي يعزز " إنتاجيته وإعتبر " أوشي " أن قمة ما تهدف إليه هذه النظرية يطبق في اليابان أي طريقة

في الإدارة.

وبما أن هناك نظريتين في الإدارة تركزان على العنصر البشري لمعالجة إنتاجيته، إحداها النظرية

X ونظرتها السلبية للعنصر البشري والثانية Y ونظرتها الإيجابية إلى هذا العنصر، أوجد أوشي

نظرية الثالثة وهي النظرية Z تركز على العنصر البشري كأساس لزيادة إنتاجية المؤسسة بما ينسجم

مع البيئة غير البيئية اليابانية .

وسبب تسمية النظرية ، أي أن Z يعود إلى أننا إذا رمزنا للتعبير عن شيئين في الرياضيات، وكان الرمز

الأول X والثاني Y وأردنا إختيار رمز ثالث يليهما فيكون الرمز الثالث Z تتابع الرموز يكون

X.Y.Z وهذا هو سبب تسميه نظرية أوشي في الإدارة بنظرية Z، أي النظرية الثالثة في الإدارة

التي تعني، وتركز على العنصر البشري .

## ب- التحفيز في النظرية Z

النظرية Z من نظريات المعاصرة في التحفيز، وتستند هذه النظرية على أسس معينة كتحفيز

العاملين ودفعهم لرفع إنتاجهم وتحسين أدائهم، ومن أهم هذه الأسس:

- التوظيف مدى الحياة.

- المشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات.

- الرقابة الضمنية.

- الاعتبار الكلي للعامل و المسؤولية الجماعية

- ضمان الترقى العادل من خلال التقييم البطيء

ولا شك أن التركيز في هذه النظرية يكون على التنسيق بين العاملين والجهود الجماعية بدلا عن

التكنولوجيا، وذلك من أجل التحسن في الإنتاجية وتحقيق الأهداف، وهذا يتطلب أيضا التركيز على جميع

الأسس السابقة من أجل تحقيق التحفيز .

كما أن العاملين في الإدارة التي تتبع أسلوب النظرية Z توفر لهم عدة خصائص من خلال هذا

الأسلوب الإداري، تدفعهم وتحفزهم-الخصائص- لتحسين الأداء والرفع من إنتاجيتهم ومن بين هذه

الخصائص مايلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>:WWW-FRP-KU.COM

\* **العائلية:** ينظر إلى المؤسسة على أنها مؤسسة عائلية يتقاسم أفرادها العمل معا ويعيشون مصراتهم ومعاييرهم معا، ويتصرفون وكأن الجميع ينتمون إلى عضوية عائلة واحدة .

\* **الإستخدام الطويل الأجل:** تقوم الإدارة اليابانية على درجة عالية من الإستقرار الذي مصدره ضمان

الوظيفة، إذ لا تنتهي خدمة العامل إلا إذ كان السبب جسميا، ويعد العامل الياباني أن العمل هو حياته، ولذلك فهو يرى الإستمرار فيه مادام قادرا على العمل، وبذلك يسود المؤسسة إحساس وفهم ضمني بإستمرارية علاقة العامل بمؤسسته.

ويرتبط بذلك مفهوم الترقية على أساس الأقدمية، وهم بذلك يضمنون إستمرار عمل العامل في المؤسسة، لأنه لو استقال العامل أو انتقل إلى العمل في مؤسسة أخرى، فسيبدأ الأقدمية من نقطة الصفر وبالتالي يتأخر في تقدمه الوظيفي.

- **جماعية صنع القرار :** يميل اليابانيون إلى الرغبة في المشاركة في صنع القرارات ويمتازون بأنهم يصرفون وقتا طويلا في النقاش وفي إقرار القرارات، وقراراتهم تتعرض لمعارضة ضئيلة جدا بعد إتخاذها وذلك لأن كل من يتأثر بالقرار قد تم إشراكه في صنعه ، وهم بذلك يعتبرون إتخاذ القرارات مسؤولية جماعية، وذلك يعود إلى أن التقاليد اليابانية قد إعتبرت نجاح المؤسسة مسؤولية جماعية أمام المجتمع .

- **شمولية الإهتمام بالفرد:** تهتم الإدارة بالعامل سواء داخل المؤسسة، أو خارجها أو لا يتوقف ذلك

الإهتمام على الفرد نفسه، إنما يتعدى إلى الإهتمام بأسرته، وبوالديه ومن يعولهم ، لذا تعمل الإدارة

اليابانية على الإهتمام بالإنسان وحاجاته الروحية والنفسية والإجتماعية والإقتصادية من منطلق أن الفرد

إذا ما تحققت حاجاته المختلفة، فإنه سيتفرغ للعمل وستزداد إنتاجيته وسيجد الوقت للإبداع والإبتكار .

- **المسؤولية الإجتماعية** : تهتم المؤسسات اليابانية بالمجتمع إهتماما كبيرا وهي تعمل جاهدة على كسب ثقة المجتمع ويصل الأمر بها إلى أنها تفضل إكتساب ثقة المجتمع على تحقيق الأرباح وتسعى أن تكون أهدافها قريبة جدا من أهداف المجتمع .

- **المشاركة الجماعية وروح الفريق في إدارة النظام وصنع القرار**.

تتبنى النظرية لروح الفريق التي تقود إلى الإحساس بالمسؤولية الجماعية، فالكل مسئول عن القرارات وتنفيذها بإعتبار أن الكل أسرة واحدة، متضامنة ومتكاملة.

## المبحث الثاني: أهمية الحوافز، علاقتها بالدوافع وممارساته والقوى المؤثرة عليه .

### أولاً : أهمية الحوافز :

تتبع الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة والمجتمع ككل والمتمثلة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية

وقد ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز مع بداية الفكر الإداري مثلاً بحركة الإدارة العلمية مع Taylor

ليطور عبر مراحل الفكر بوتائر متصاعدة ليصبح أكثر أهمية في الوقت الحاضر لأسباب التالية :

1- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات على الموارد البشرية التي تتحكم في التطورات التقنية فالتحفيز يلعب دور جوهري في إجتذاب المهارات اللازمة وإنتقاء العناصر الصالحة للعمل ووضعهم في مكان المناسب .

2- غموض مفهوم مضمون عملية التحفيز لإرتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية المعقدة والمتشابكة، الأمر الذي أدى بالباحثين إلى الإهتمام أكثر بهذا المجال ودراسته قصد التوصل إلى فهم واضح للعملية والعوامل المؤثرة على نجاحها .

3- زيادة التنظيمات العمالية والتشريعات الحكومية، جعل من الحوافز وسيلة للحد من تأثير القيود والتحديات التي تواجه المؤسسة والتي لها تأثير مباشر على كفاءتها وقدرتها على البقاء والإستمرار

وعليه أضحى للحوافز في يومنا هذا أهمية بالغة سواء على المستوى الفردي أو على مستوى الجماعات أو على مستوى المؤسسة.

## I- أهمية الحوافز على المستوى الفردي

### 1 - الإعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد إشباع حاجاته للتقدير .

سريعا ما ينال الفرد العامل في المؤسسة الجزاء على عمله السيء سواءا بالتأنيب أو التوبيخ أو الخصم وحتى بالفعل أحيانا من عمله.

في حين إذا أجاد عمله وأحسنه لاينال التشجيع لذلك وجب على المؤسسات اليوم، الحرص كل الحرص بالاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء، وهذا بمكافئته وحثه على الاستمرار لأن استمرار المؤسسة ودوامها من استمرار مواردها البشرية واستقرارها .

### 2 - الدعم المالي:

يحتل الدعم المالي مكانه كبيرة في جو العمل، فمن خلاله، يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية، كما أنه يمثل أهمية بالغة لمعظمهم .



### 3 - تحمل المسؤولية:

إن الأفراد في عملهم يبحثون دائما على المكانة الإجتماعية، والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها عناصر لا تزال إلا بتحمل المسؤولية، هذه الأخيرة والتي تعد من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

### II- أهمية الحوافز على مستوى الجماعات:

#### 1 - إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعات:

كل فرد في المؤسسة يحاول إثبات نفسه ، ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة لمنافسة والتحدي.

#### 2 - تنمية روح المشاركة والتعاون :

إن تصنيف المؤسسة الآ مركزية وإشتراك الجماعة في إتخاذ القرارات سيمكنهم من تقبلهم لها وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم، وهذا يؤدي إلى تكاتفهم لتحقيق المعايير المطلوب الحصول عليها .

#### 3 - تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة:

تشجع الحوافز الجماعية من نقل المهارات من ذويها إلى زملائهم مما يرفع من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

### III- أهمية الحوافز على مستوى المؤسسة :

#### 1 \* التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية :

تتلقى المؤسسة العديد من الضغوط من محيطها الإقتصادية، الإجتماعية ، تكنولوجية وحكومية، وإستجابة لهذه الضغوط يتطلب من المؤسسة إبتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، وهذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية المتاحة . ولتحقيق كل هذا لابد من توفير نظام للحوافز فعال.

#### 2 \* التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة

ومنها تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، الاستقطاب، الاختيار، التعيين التدريب والتنمية، تقييم الأداء والأجور، الخدمات والترقية، حيث تؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المؤسسة.

#### 3 \* تهيئة المناخ التنظيمي المناسب:

تساهم الحوافز في تحقيق الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة. فالتحفيز شغل ومزال يشغل فكر معظم الباحثين والمفكرين الإداريين، وكذا عمل وممارسة معظم كبار القادة الإداريين.

ولحد الآن ماتزال المؤسسات تعتمد أساسا على القوى العاملة لإنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها رغم شيوع استخدام الحاسوب ومختلف التقنيات الحديثة الأخرى ففي ظل التحديات الكبيرة المتباينة، التي تواجه المؤسسات المعاصرة، كالعولمة والمنافسة وغيرها، يصبح من الضروري جدا أن تعمل هذه المؤسسات على ضمان مشاركة جميع العمال وتحفيزهم لتحقيق أعلى المستويات من الأداء والجودة.

### ثانيا: الدوافع وعلاقتها بالحوافز.

إن نجاح المؤسسة يتوقف على وجود إستراتيجية فعالة تقوم على أساس غايات وأهداف واضحة ومحددة، وتعتبر الحوافز كأدوات لحفز العاملين لتحقيق الغايات والأهداف. وبما أنه لا يوجد سلوك دون دافع يمكن وراءه، لذا وجب تحريك هذه الدوافع من خلال أدوات ووسائل معينة يحبها الأفراد ويتمنوها، وهذه هي الحوافز. ومن هنا تأتي التفرقة بين الدوافع والحوافز.

### I- مفهوم الدافع (الدافعية)

إن مصطلح الدافعية على الرغم من أهمية الواضحة نجد صعوبة في تعريفه وتحليله، وهو ما نلتمسه من إختلاف وتفاوت مفاهيم وتعريف الكتاب والباحثين التي سنتعرض لبعضها فيمايلي ، لكن قبل هذا لابد من الإشارة إلى نقطة مهمة وهي التفريق بين مصطلح الدافع والدافعية وهذا ما سنتعرض له بعض تقديمنا لمختلف التعاريف التي تخص المصطلحين.

بالنسبة لمصطلح الدافعية فقد اختلف الباحثين في تعريفه ومن بين أهم التعريفات المقدمة نذكر مايلي:

- عرف ستونر Stoner الدافعية "على أنها الشيء الذي يسبب السلوك الإنساني ويواجهه ويحافظ عليه".

وعرف Burack الدافعية بأنها " قوة ناتجة عن التوتر الذي تحدثه الحاجة الغير المشبعة داخل الفرد و توجهه نحو القيام بعمل أو سلوك معين".

ونظر الفرد Cray إلى الدافعية على أنها " محصلة سلسلة من العمليات الداخلية والخارجية التي تؤثر على فتشير حماسه و مثابرتة وإستمراريتة في إتخاذ منهج معين"<sup>1</sup>

- ويقول Fulmer " أنه إذا كان سلوك الإنسان هو بمثابة حجر البناء للشخصية الإنسانية، فإن

الكثيرون يعتبرون الدافعية هي مفتاح السلوك، وإذا كانت الشخصية الإنسانية في غاية التعقيد فإن ذلك يشير إلى أن الدافعية لن تنظمها وتحكمها معدلات بسيطة يمكن التحكم بها بواسطة الحاسوب، ذلك لأن كل فرد منا يحتاج لبرنامج مختلف، كما أن هذا البرنامج يجب أن يخضع لمراجعة مستمرة ليواكب دوافعنا العديدة المتغيرة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>: محمد الصيرفي، السلوك الإداري-العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 236، 235

<sup>2</sup>: حسين حريم، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال - دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، -الأردن 2004، ص 108

من خلال ذكر هذه التعاريف، يمكن تعريف الدافعية على أنها تلك القوة الداخلية التي تتبع من الفرد والتي تنشطه وتحركه وتدفع سلوكه، تجاه أهداف محددة، وهي أيضا درجة الحماس لدى الفرد والتي توجه سلوكه في إتجاه معين وغالبا ما يكون في إتجاه حافز معين<sup>1</sup> .

أما الدافع يعتبر أحد خصائص السلوك الإنساني، ويعرف على أنه القوة أو الطاقة النفسية الداخلية التي توجهه وتتسق بين تصرفات الفرد وسلوكه أثناء إستجابة مع المواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به.

وتتمثل الدوافع في رغبات الإنسان وحاجاته وتوقعاته ونواياه والتي يسعى لإشباعها ليعيد الإرتياح والتوازن إلى نفسه وتزداد قوة الدافع وحدته كلما كانت درجة إشباع تلك الحاجة أقل من المطلوب، بمعنى آخر إن دافع الفرد تتبع منه وتدفعه إلى السلوك في إتجاه معين وبقوة محددة، معنى هذا أن الدافع هو حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها، وعليه فالحاجة الغير مشبعة تمثل الدافع الحقيقي للسلوك الإنساني، وإنه بمجرد إشباع تلك الحاجة تنعدم أهميتها كموجه للسلوك.

وعليه فإن الدافع هو القوة المحركة والعامل الداخلي الذي يثير السلوك ويوصله ويسهم في توجيهه إلى غايات وأهداف معنية<sup>2</sup>

أما الدافعية هي العملية التي يتم من خلالها تحريك العامل المنشط وتوجيهه بإتجاه سلوك الأداء الأفضل.

<sup>1</sup>:محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 108  
<sup>2</sup>: محمد قاسم القريني ، مهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة ، المكتبة الوطنية، الأردن، الطبعة الثالثة ، 1993، ص 100.

## II- الدوافع والسلوك الإنساني .

إن الرغبة الصادقة من جميع العاملين لمؤسسة نحو الإسهام بالجهد في تنفيذ ما هو منوط بهم من واجبات، تعتبر من أهم الركائز التي يقوم عليها نجاح العمل الإداري، وعلى ذلك فإنه إذ كان من الضروري أن تتواجد عند كل فرد في المؤسسة رغبة أصله في تأدية واجباته بكفاءة عالية، فإن الدافعية تقوم بدور أساسي في دعم هذه الرغبة وتنميتها بحيث تنطلق إلى أبعد الأفاق ومهما بلغت التوجهات الإدارية من وضوح ودقة في الصياغة، فإن ذلك لا يعني بالضرورة ضمان العمل بها أو تنفيذها من قبل العاملين.

فالملاحظ أن للعاملين منطقة قبول عن طريق الأساليب الفعالة للدافعية ويتوقف نجاح رئيس العمل في مجال العلوم السلوكية وخاصة فيما يتعلق بأساسيات السلوك الإنساني وبطبيعة الحوافز التي يمكن الإعتماد عليها في مواقف معينة من أجل تحقيق الأداء المنشود إذا اعتبرنا الدافعية على أنها تلك القوة الداخلية التي تحرك الإنسان كما أشرنا سالفاً .

فالإنسان يملك سمة مهمة، هي قوة داخلية متحركة وتدفعه فتمكنه من إشباع حاجاته للبقاء والنمو والتكيف، هذه القوة هي ما يميز الكائن الحي يملك هذه القوة الدافعية الداخلية والغريزية التي توجه سلوكه نحو ما هو ضروري للبقاء وكذلك للنمو والتغيير، فمتى توقفت هذه القوة عن التحرك، يعتبر الكائن ميتاً أو غيرحي .

### III- العلاقة بين الحوافز والدوافع

حتى نفهم العلاقة بين بعض المفاهيم كالحاجات والدوافع والحوافز يحتاج أن ندرك بأن الدافعية

هي عملية، وهذه العملية تتم وفق مراحل أساسية هي :

#### 1- \* الحاجة :

فإنسان يبدأ بالاندفاع نحو شيء ما عندما تنشأ داخله حاجة ما ، هذه الأخيرة تنشأ نقص أو حرمان

فتولد توتر وعدم إرتياح حركاته، فمثلا عندما تنقص الطاقة داخل الجسم تتولد لدى الإنسان الحاجة إلى

الطعام بسبب هذا النقص، وهو يحس بهذه الحاجة على شكل عدم إرتياح وتوتر وجوع

فالحاجات، تعتبر مصدر القوة الدافعة والمحركة للإنسان، وهي بطبيعتها متجددة فبمجرد إشباع حاجة

أو حاجتين جزئيا أو كليا، تظهر حاجات ورغبات جديدة لدى الفرد، ويتعين عليه إشباعها وهكذا.

وإن فهم الحاجات يمثل جانبا مهما في وضع نظام فعال للحوافز ، بإعتبار أن هذه الحاجات تشكل دافعا

قويا للنشاط الإنساني.

وعليه فإن الحاجة هي " عبارة عن شعور بالنقص أو العوز بالنسبة لشيء معين وهي تؤدي إلى توتر و

عدم اتزان داخلي يدفع الفرد إلى سلوك في إتجاه حتى يتم إشباع هذه الحاجة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003 ، ص 138

## \*2 إندفاع وسلوك هادف

أي أن التوتر يتبعه نوع من السلوك يصدر عن الإنسان ، فمتي ما شعر الفرد بالجوع يبدأ بالقيام بنشاطها، هذا الأخير ليس عشوائي وإنما هو موجه للإشباع الحاجة إلى الطعام، لذا نسميه بسلوك هادف أي أنه ذو هدف محدد.

## \*3 يعقب إشباع الحاجة وتحقيق الهدف حالة إرتياح ممكن أن نعتبره نوع من الرضا غالبا ما يكون وقتي

لغاية ما تبدأ الدورة من جديد أي أن عملية الدافعية تتم وفق مراحل:حاجة ونقص يظهران كتوتر هذا التوتر يؤدي إلى نشاط وطاقة، وتتوجه هذه الأخيرة والنشاط نحو ما .

يشبع الحاجة، ومتى ما تحقق الإشباع يبدو على الفرد زوال لحالة التوتر

## IV- العلاقة بين الحافز والحاجات .

إن دوافع السلوك ماهي إلا قوى تؤثر في تفكير الفرد وإدراكه الأمور والأشياء، كما أنها توجه سلوك الإنسان نحو الهدف الذي يشبع حاجاته ورغباته .

والحاجة تؤدي إلى إستثارة الدافع، والدوافع في هذه الحالة تعتبر بمثابة حالة تؤدي إلى عدم إستقرار الكائن الحي، فيقوم بنشاط تأهبي.

وكل من الحاجة والدافع هي في داخل الكائن الحي ، وإستثارة الحاجة والدافع تؤدي إلى البحث عن مشبع أو حافز وهذا الأخير موجود في الخارج أي في البيئة، وهو يؤدي إلى إشباع الحاجة.

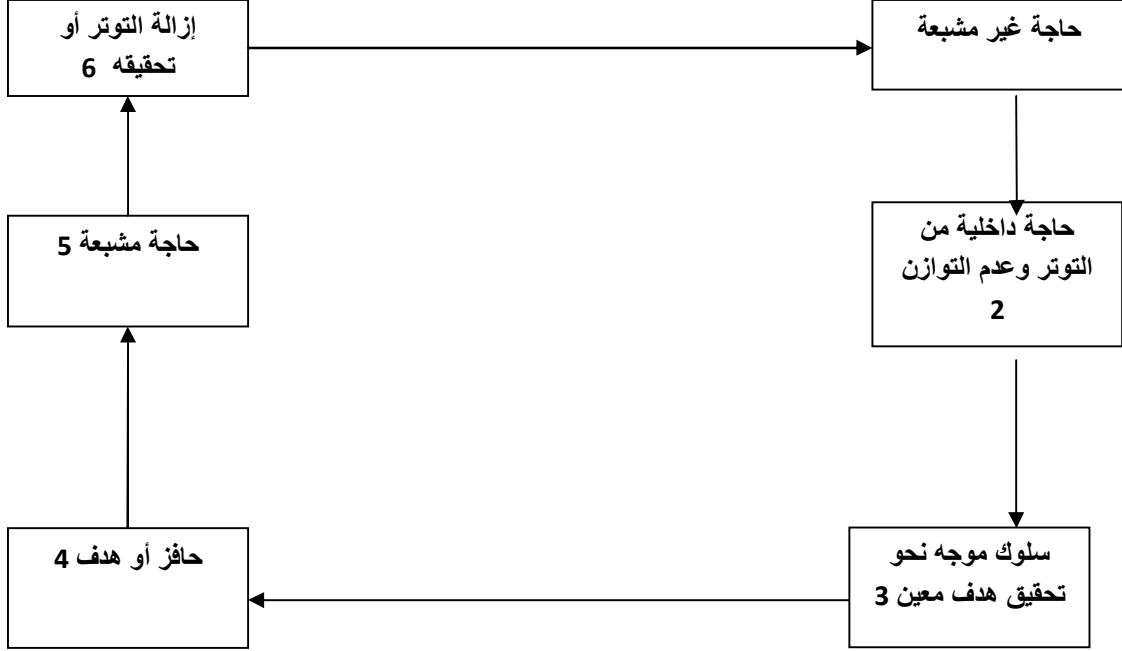


فمثلا تناول الطعام يزيل حالة الجوع، وشرب الماء يبدد الإحساس بالعطش وكذلك نجد أن الحاجات المكتسبة تشبع عن طريق الحصول على أشياء معنية ، فالموظف أو العامل قد يطمئن عندما يحصل على الترقية التي ينتظرها.

ونستخلص من هذا أن الحوافز هي مشبعات لحاجات الإنسان سواء الضرورية الأولية، منها كالجوع أو العطش أو المكتسبة الثانوية كالتقدير والأمن .والصلة بين الدافع والحافز صلة وثيقة كالتى تربط بين المشير والإستجابة له .

فالحافز لا يثير الدافع وحسب "بل" يثير معه كل المشاعر والأحاسيس التى قد تصاحب كليه أو إرضاء الدافع ،وتستطيع الحكم على قوة الحافز بمدى قوة إغرائه للدوافع وكلما خاطب الحافز، عدد أكبر من الدوافع في نفس الوقت، كلما زادت قوته ومدى تأثيره والشكل التالي يوضح لنا ذلك :

الشكل رقم (8) - عملية التحفيز -



المصدر : صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1982، ص 3 .

إن هذا النموذج غاية من البساطة إذ يمكننا من النظر إلى عملية التحفيز على أساس أنها عملية مرحلية متعددة تمر بعدة خطوات قبل أن تصل إلى عملية الإشباع والرضا، حيث يبدأ بظهور الحاجات والرغبات ودرجة إلحاحها الداخلي الذي يتمثل في التوتر وعدم التوازن عند الفرد وتأتي ثانياً مرحلة البحث والإختيار لإشباع هذه الحاجات ثم ثالثاً مرحلة الهدف والسلوك ثم رابعاً، المراجعة والتقييم والربط بين هذه الحاجات ثم خامساً مدخلة الجزاء أو الثواب ، وهذا يعتمد على نوعية تقييم الأداء، وأخيراً تأتي مرحلة ربط الفرد بين السلوك والجزاء الذي حصل عليه لإشباع الحاجة الأصلية، فإذا كانت دورة الدافع هذه قد أشبعت فالنتيجة تكون توازناً ورضاً أما إذا بقيت الحاجة غير مشبعة، فإن دورة الدوافع تعيد نفسها مع احتمال إختيار سلوك مختلف .

## V-العلاقة بين الدوافع والحاجات والحوافز .

إن الوسيلة الرئيسية للإدارة في المؤسسة للتأثير على العاملين هي تحفيزهم ، فالحوافز هي وسائل إشباع يعرضها طرف خارجي، كما رأينا، فإذا عرفت الإدارة ما هي حاجات فرد ما و ما يشبعها ، يمكنها أن تضع هذه الأشياء أمامه وحيث تريده أن يكون فمثلا إذا أرادت أن يبذل جهدا كبيرا في تنفيذ عمل محدد يمكنها أن تعرض عليه شيء يشبع حاجة مهمة له إذا فعل ذلك، وإذا أرادت تجنب سلوك معين، ويمكنها أن تضع أمامه شيء مؤلم محتاج أن يتجنبه لتضمن تجنب هذا السلوك .

في هذه الحالة نسمي هذا الشيء حافز، أي أن الحافز هو وسيلة إشباع يعرضها طرف ثاني فالطعام هو وسيلة إشباع للحاجة إلى الغذاء ولكن إذا وقع أحدنا صحن من الطعام في زاوية ما يريد من شخص آخر أن يتجه إليها نسمي هذا الصحن "حافزا" لذلك إذا أرادت الإدارة أن يقوم شخص ما بعمل معين يمكنها أن تحقق ذلك بأن توفر له حوافز تدفعه للقيام بهذا العمل .

والحافز يمكن أن يكون إيجابيا أو سلبيا فحاجة مهمة لكل إنسان هي "الخلو من الألم" لذلك إذا أردت أن يتجنب شخص معين سلوك ما يمكن أن يحدد عقوبة لمن يصدر عنه هذا السلوك ، فتصبح العقوبة حافز سلبى، أي حافز لتجنب سلوك معين .

كما يمكن أن تكون الحوافز مادية أو معنوية، كما سوف نرى من خلال الفصل القادم ،

فحاجات الإنسان لا تشمل فقط حاجات نفسية ومعنوية كالتعلم والتقدير والنجاح وتجنب الإهانة والتقليل

من الذات، يمكن للإدارة أن تعرض حوافز لإشباع كل هذه الحاجات<sup>1</sup>.

وعليه فإن الحوافز وكما أشرنا سالفاً هي عبارة عن أدوات أو أساليب تختارها المؤسسة بعناية فائقة من

أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني .

حيث أن النشاطات المتعددة التي يقوم بها الفرد أثناء حياته ليشبع حاجاته ويحقق أهدافه والمتمثلة في

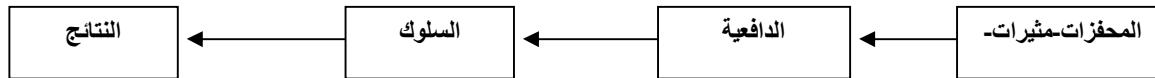
سلوكه، تتحدد بعاملين إثنين:

**الأول** ينبع من داخل الفرد وهو الدافع

**والثاني** موجود خارج الفرد و يتمثل بالعوامل المحيطة به والمؤثرة في سلوكه والتي تعرف بالحوافز وهي

تمثل كذلك مثيرات للسلوك الذي يترتب على ممارسته نتائج وهذا ما يظهره من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم (9) – العلاقة بين الحوافز والسلوك –**



المصدر: عبد الرحمان الهيثي، تسيير الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية ، 2005، ص 254.

<sup>1</sup>: سعاد نانف الزننوطي، الإدارة ، أساسيات إدارة الأعمال وفضل الدوافع والحوافز، جامعة كاليفورنيا، الولاية المتحدة الأمريكية ، ص 405.

وعليه ومن خلال ما تطرفنا إليه، نجد أن هناك فرق بين الدوافع والحوافز ، إلا أن هناك نوع من الترابط والتوافق بينهما فالحوافز يجب أن تتوافق مع الدوافع بحيث تحقق ما يحتاجه الفرد العامل وإلا ما فائدة الحوافز التي لا تحقق للفرد ما يصبوا إليه من حاجات ورغبات وإن إنعدام التوافق بينهما يؤدي إلى إنعدام فعالية الحوافز .

وهناك أمثلة كثيرة عن فشل أنظمة الحوافز من الناحية العملية بسبب إهمالها لفهم حاجات الأفراد وتنوعها و إختلافها .

فعلى سبيل المثال، قامت إحدى المؤسسات بإعداد نظاما للحوافز من أجل معالجة مشكلة الغيابات وارتفاع معدل دوران العمل وانخفاض الإنتاجية .وقد كلف هذا النظام المؤسسة الكثير من الأموال والجهد، إلا أن المشكلة ظلت قائمة .

وعند تقويم نظام الحوافز لإيجاد الخلل، إتضح بأن الإتجاه العام له، يركز على الحوافز الإجتماعية والإنسانية، ولم يعط الأهمية للحوافز المادية في حين كان من الأسباب الأساسية التي أدت إلى بروز الظواهر السلبية وتفاقمها فقدان الحوافز التشجيعية للعاملين .

### ثالثا: ممارسات التحفيز والقوى المؤثرة داخل وخارج المؤسسة :

توجد بالمؤسسات والبيئة المحيطة بها قوى فاعلة تؤثر في العمل ونتائجه وتقود إلى تفعيله أو إلى

تعزير التحفيز وإستبعاده وفق ما تتبع من سلوكيات وقرارات وهي :

#### **I- أساليب القيادة الإدارية وممارسات التحفيز**

يسعى الأفراد إلى تحقيق حاجاتهم ورغباتهم، ويشكل العمل الدافع الأساسي لإشباعها أما المؤسسات

فيشكل أداء العمل والإلتزام به مطلبا جوهريا بالنسبة لها .

ولإنجاح إدارة هذا المطلب، على المديرين-القيادة الإدارية-التعاطي بموضوعية مع الحوافز التي يطمح

إليها الأفراد العاملون، حيث يعد القيادي أو المدير ناجحا عندما يسعى بإستمرار إلى تحفيز العاملين معه.

فهؤلاء الذين يحققون النتائج المستهدفة في وقتها المحدد وتبعا للخطط الموضوعية، إذا ماتم تحفيزهم

بالشكل الكافي والمناسب .وعليه، فإن فهم أسرار التحفيز وممارسته هو واجب القيادي أو المدير مهما كان

أسلوب القيادة الذي يتبعه.

أما تحفيز الموارد البشرية فيتم وفقا لكل أسلوب قيادي إداري , فالنسبة لنمط القيادة البيروقراطية، والذي

تتم فيه عملية إتخاذ القرار في فرد واحد آلى وهو شخصية المدير القائد، دون مشاركة المجموعة بإتخاذ،

فإن القيادي، يستخدم العصا للعقوبات، في حين يستخدم الجزرة للمكافأة

وفي الأسلوب القيادة الأبوية، الذي يقوم فيه المدير بمراعاة العمل وتوجيهه تبعا للظروف والضغط

التي يواجهها ، فإن التحفيز في هذا الأسلوب يكون باستخدام الرعاية والمعطيات المادية.

كما أن عملية التحفيز وفق الأسلوب الديمقراطي، الذي يتم فيه مشاركة مجموعة من العاملين في إتخاذ القرار، كل بمقدار ما لديه من سلطات وتفويضات وكفاءات، فإن القيادي أو المدير هنا يكون غير مركزي ويتم تحفيز مرؤوسه من خلال منحهم السلطات والصلاحيات والتفويضات، وهذا ما يجعله يشجع القرارات الإبداعية هذا من جهة، كما يتم سحب الصلاحيات إذا لم يتم أداء العمل وفق المنهاج الصحيح والسليم من قبل المرؤوسين.

وأخير بالنسبة للأسلوب القيادة الإستشاري، فإنه يتم من خلال إستخدام المشاركة في القرار والإهتمام بالأراء والمقترحات المقدمة وتطبيقها، وبعد هذا حافزا بالنسبة للعاملين، وفي المقابل يقوم القائد بإستبعاد الأراء والمقترحات والمشاركة كعقاب للمرؤوسين الذين لا يسعون إلى تحقيق الأهداف المسطرة .

## II-المستويات الإدارية وممارسات التحفيز:

تحتوي كل مؤسسه على مستويات إدارية، وعند تعدد هذه الأخيرة على مستوى المؤسسة، لا بد من إستخدام أساليب تحفيزية مختلفة تبعاً لكل هرم .

وعموما، الإدارة العليا، إعتادت على التحفيز المديرين بإعتبارهم محرك العمل والتطور بعد ذلك، إتجهت المؤسسات إلى توسيع أبعاد التحفيز ليشمل كافة المستويات الوظيفية، كون أن إقتصار عملية التحفيز على القادة لم يحقق المرجو منه .

## 1\* تحفيز الإطارات العليا:

يتكون هذا الهرم الإداري، من المديرين الذين يبحثون عن إشباع حاجات تطوير مهارتهم والمشاركة في إتخاذ القرارات ، وزمن الترقية والتقدم المهني والمعلومات الكافية أكثر مما يبحثون عن المكافآت المادية هذا كله من جهة، ومن جهة أخرى فيجب على أن يؤدوا دورين :

**الأول** يكمن في تفهم أن توجيهات ومطالب الرؤساء لا تتعارض مع أهدافهم الشخصية وبالتالي يجب أن يسهموا في تحفيز القادة .

**والثاني:** يتمثل في دفع المرؤوسين باستمرار نحو بذل المزيد من الجهود وتحفيزهم على تحسين الأداء والفعالية، لأن هذا يحققوا لهم تحفيزا أكبر ومردودا أعظم وتقدما في المستوى الوظيفي .

## 2\* تحفيز الإطارات الوسطي:

إن إشباع الحاجات المادية والنفسية والاجتماعية، هي غاية كل شخص في موقعه الوظيفي، ولهذا يجب النظر للآخرين بمنظار نفسه، من خلال تقديم المساندة لهم للوصول إلى تحقيق أهدافهم الشخصية في الحصول على وظيفة مناسبة، أو التدريب والتأهيل أو العمل في جماعة وفريق، أو المشاركة في القرار .

فمساعدة الزملاء في تحقيق مبتغاهم ، يسهم في تحفيزهم وبالتالي يساهمون هم أيضا في تحفيز الآخرين أي الرد بالدعم .



### 3 \* تحفيز الإطار الدني :

في غالبية الأحيان، يتم تحفيز المرؤوسين من قبل رؤسائهم، فيبحث الرؤساء كما يمكن أن يحفزهم حتى يكون هؤلاء المحفزين - المرؤوسين - مواد فعالة وعناصر أساسية في المؤسسة ومصدر للأداء العالي والمبادرات والفعالية والمردود والإنتاجية، فأول ما يبحث عنه المرؤوسين هو المكافآت والتعويضات بهدف توجيه سلوكهم نحو الإيجابية بعد إشباع حاجاتهم المادية ثم ترتقي مطالبهم وتتوجه نحو مايلي<sup>1</sup>:

\* المشاركة في الإدارة والقرار

\* العمل في جماعة منسجمة

\* تنفيذ المهام وفق توقيت مرن

\* توفير فرص ترقية كافية....إلخ

وحتى يتم إشباع هذه الرغبات، على المرؤوسين أن يسهموا هم أيضا في التحفيز رؤسائهم ويدركوا أن التحفيز عملية متكاملة تشمل جميع المستويات الإدارية ، وأن الإستجابة لتطلعات القادة والمديرين ومتطلبات العمل التي يفرضونها ستساهم بالتالي في تحفيز الجميع .

<sup>1</sup>: محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2003، ص 55.

### III-تأثير البيئة على ممارسات التحفيز

تؤثر البيئة في المؤسسة على مدى إستخدام التحفيز فيها سواء بفعل التأثيرات الداخلية أي من داخل المؤسسة أو بفعل التأثيرات الخارجية أي من خارج المؤسسة كما يلي:

#### 1 \* تأثير العوامل الداخلية في المؤسسة على التحفيز .

توجد داخل المؤسسة العديد من الأوضاع التي تؤثر على مدى تحفيز العاملين وذلك وفق ما يلي<sup>1</sup> :

\_ محتوى الوظيفة أو مركز العمل وطبيعته من حيث درجة الوضوح، والتعقيد والمتعة والتنوع .

\_ التكنولوجيا المستخدمة في العمل من حيث تقدمها أو تعقدها أو سهولة استخدامها

\_ البني الوظيفية والهياكل التنظيمية من حيث درجة تعقيدها وتعدد حلقاتها أو إنتشارها .

\_ التغيرات الوظيفة التي تحصل على مستوى المؤسسة والقسم أو فريق العمل أو الشخص ودرجة تواترها

\_ الموارد المالية المتوفرة في المؤسسة ومدى تلبيةها لسياسات التحفيز المتبعة من الإدارة .

\_ العلاقات الوظيفية والاجتماعية السائدة سواء أكانت ايجابية أم سلبية وتنافسية أم تعاونية .

<sup>1</sup>: محمد مرعي مرعي، مرجع سابق ، ص 56

## 2 \* تأثير العوامل الخارجية على المؤسسة :

- تكون البيئة من مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر على مدى التحفيز ونوجزها فيما يلي :
- \_ التشريعات والقوانين الناظمة للإجراءات التحفيز ومدى استجابتها للسياسات التحفيز الموضوعية .
  - \_ السوق التنافسية في المؤسسات الأخرى، ومدى إعتماها سياسات التحفيز .
  - \_ النظام التربوي والتعليمي الذي يزود المؤسسات بالموارد البشرية ومدى تأهيلها المهني المواكبة مستجدات العمل وتحقيق طموحات المؤسسة وخططها التنفيذية .
  - \_ رضا الزبائن والموردين الذين يتعاملون مع المؤسسة والذين يمولون ميزانيتها بالإرادات مستمرة
  - \_ وسائل الإعلام والثقافة التي تعزز أهمية التحفيز، ودوره في التطوير والتنمية والتقدم .
  - \_ صورة المؤسسة في الخارج ودرجة رضا البيئة عنها وإنعكاسات ذلك على سلوك الشخص العامل .
  - \_ التحولات وأشكال التغيير السائدة في الوضع الإقتصادي والسياسي والإجتماعي التي تعزز العمل وتطور المؤسسات أو تضع هذه الأخيرة في مهب الريح وعرضة للإفلاس والخسائر .
  - \_ الدور الإستشاري للمختصين في موضوعات التحفيز وتشجيعه وتعزيزه في كافة المؤسسات وتعميم دراساتهم وأبحاثهم ليصبح التحفيز نشاطا مألوفاً وإعتيادياً لدى الجميع .

## المبحث الثالث: نظام التحفيز

لقد أوضحت مختلف التحاليل الإقتصادية الحديثة، أن أهم أسباب ضعف اقتصاديات الدول النامية، تكمن في ضعف مستوى إنتاجية الموارد البشرية، ولعل أهم سبب يعود وراء هذا الضعف يتجلى في عدم تحفيز الموارد البشرية بالمؤسسة.

فالحوافز هي وسيلة إشباع توجيه سلوك العمال، ولهذا تهتم الإدارة بتصميم نظام للحوافز ، يجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهدافها المسطرة .

### أولاً: موقع نظام التحفيز في منظومة المؤسسة .

تتكون كل مؤسسة من ثلاثة أنظمة رئيسية يحتوي كل منها على نظم فرعية عديدة تعمل بداخلها، وتمثل هذه الأنظمة في :

\_ النظام المالي الإقتصادي .

\_ النظام الفنى العملياتي .

\_ والنظام البشري الإجتماعي .

ومن البديهي، أن كل نظام يتكون من مدخلات ومخرجات وعمليات، ويتفاعل مع النظم الأخرى في المؤسسة لتحقيق النتائج المرجوة.

ويعتبر نظام التحفيز، نظاما فرعيا من النظام البشري الإجتماعي، أحد المكونات الرئيسية لمنظومة المؤسسة، إذ يكون نظام التحفيز في صلب السياسات والإستراتيجيات المرسومة والأهداف المحددة والمدخلات والعمليات والمخرجات والنتائج.

## I-مكونات منظومة التحفيز .

كما أشرنا فإن التحفيز يعتبر عملية نظامية، تتكون من مجموعة من الأجزاء تتفاعل فيما بينها تفاعلا إيجابيا أو سلبيا.

يتحدد في ضوء المبادئ التي تحكم الأجزاء، كما يقود التفاعل بدوره إلى نتائج إما إيجابية أو سلبية على صعيد السلوك والأداء .

وعليه، فهناك من يقسم منظمة التحفيز إلى ثلاثة مكونات أساسية هي:

\* الفرد

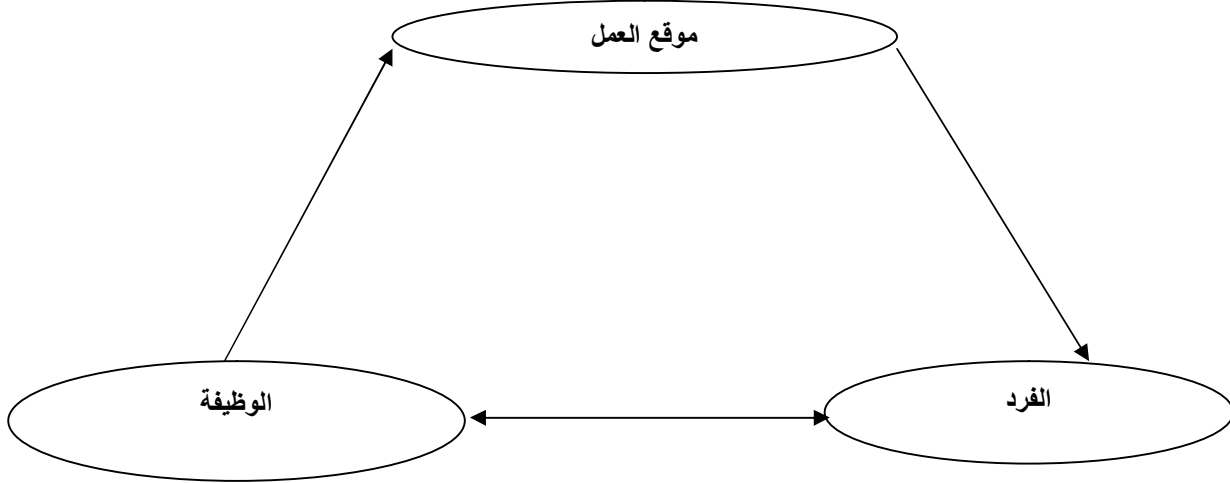
\* الوظيفة

\* موقف العمل

وهذا ما يوضحه الشكل التالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>: خالد عبد الرحمان الهيثي ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2005 ، ص 258.

**الشكل رقم (10) - مكونات منظومة التحفيز-**

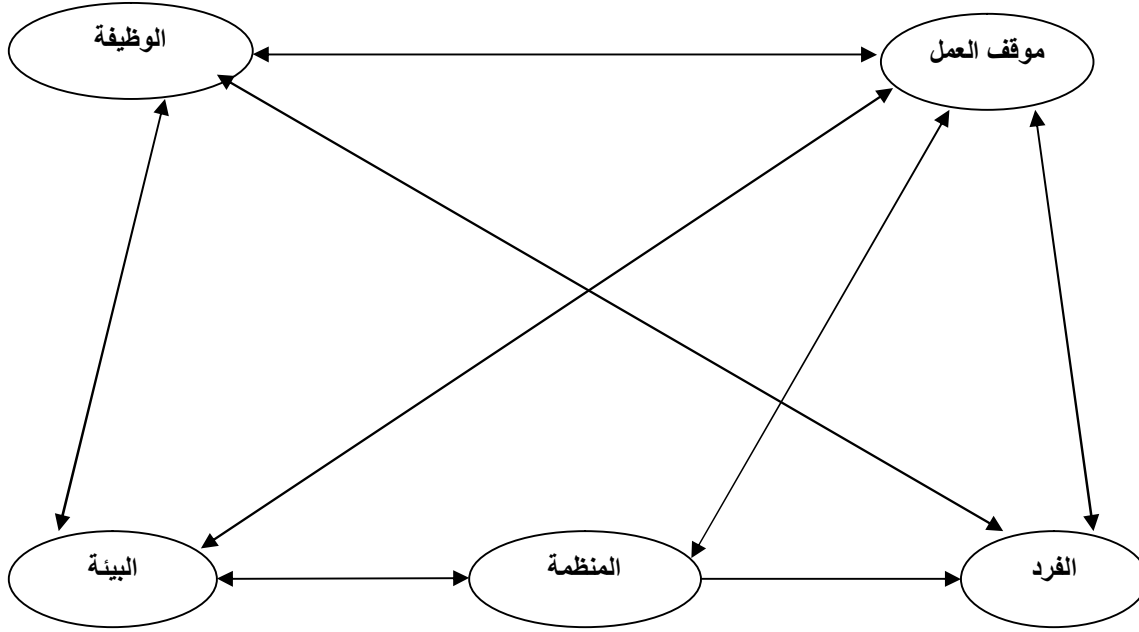


المصدر: خالد عبد الرحمان الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية ، 2005، ص 258.

**II - منظومة التحفيز المعدلة .**

قد عدلت منظومة التحفيز السابقة ، بإضافة إلى المكونات الثلاثة السابقة الفرد الوظيفة وموقف العمل - أصبحت المنظمة تتكون من خمسة أجزاء، حيث، أضافت مكونين آخرين هما المنظمة والبيئة وهذا ما يمثله الشكل التالي:

**الشكل رقم (11) - مكونات منظومة التحفيز المعدلة -**



مصدر : بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى ، 2008 ، ص 161.

إن الوظيفة والفرد هما مكونات يوجدان في المنظمة التي تعمل في بيئة تتأثر بها وتؤثر عليها نسبياً . أما

مبرر أو سبب إضافة المكونين الآخرين يتمثل في الأسباب التالية<sup>1</sup>:

**1\*** إن عملية التحفيز هي إدراك شعور لمؤثرات خارجية مصدرها البيئة، فما يعمل الفرد من ثقافة (قيم

وأخلاقيات) تنتقل إلى داخل المؤسسة لتصبح هذه الأخيرة عائلة الثانية والوظيفة المحال الآخر الذي يحتل

أهمية لديه .

**2\*** لا يمكن لنظام التحفيز أن يحقق النجاح المتوقع منها إلا إذا توفرت فيه الأساسيات التالية :

<sup>1</sup>: بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى ، 2008 ، ص 159، 160

**\*الفرد والوظيفة :** يجب أن تتناسب قدرات ومعارف وقابليات الفرد مع المتطلبات الوظيفية، وهنا يأتي

دور تصميم الوظيفة ليلعب دوره بشرطية الوصف الوظيفي والتحديد في تحقيق هذه المواءمة

**\*الوظيفة والمنظمة :** أي أن تكون الوظيفة والهيكل الوظيفي جزء حيوي وجوهري في هيكل المؤسسة

وليست وظيفة هامشية، فالوظيفة إذا كانت لاتهم الفرد العامل فإن المنظمة مهما حاولت من إستخدام وسائل لتحفيز هذا الفرد، فإنها لن تنجح .

**\*الفرد والمنظمة :** للمنظمة أهداف تسعى جاهدة إلى تحقيقها، كما أن للفرد العامل أهداف يسعون

لإشباعها من خلال المؤسسة ولن تتحقق أهداف الطرفين إلا إذا تكاملت أهداف الفرد والمؤسسة  
(المنظمة) .

**\*المنظمة والبيئة :**، على المنظمة أن تتكيف مع متطلبات البيئة التي تعمل فيها، ومنها تتكيف مع

الموارد البشرية .

**\*الفرد والموقف :** على الفرد أن يمتلك القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل، ويستوعب متطلباته لكي

يتصرف بما يتناسب مع موقف العمل .

**3\*** يكمن دور التحفيز في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد العاملين ، فكما هو معروف أن

الفرد يتلقى أجر نتيجة أدائه لعمله، لكن المهم في الأمر هو ما مستوى أداء الفرد لعمله؟ وهنا يأتي دور

عملية التحفيز لكي تحرك العوامل الداخلية لدى الفرد ويقوده إلى الشعور بأن الإنجاز الأعلى، يقابله

مكافأة أفضل معنوية أو مادية .



فعندما تستخدم المؤسسة التحفيز لمجموعة من العاملين عليها، أن تدرك بأن العاملين يتباينون في مستوى تحفيزهم، بحكم تباين خصائصهم وقيمهم وأهدافهم .

وإذا ما لعبت المؤسسة دورا أساسيا في توجيه عملية التحفيز لإثارة العوامل الداخلية لدى العامل سوف تحقق الأداء الأفضل.

وعليه فإن المكونات الخمسة لمنظومة التحفيز هي في تفاعل مستمر لغرض تحقيق الأساسيات التي تم ذكرها آنفا .

وتعتمد أيضا عملية توجيه منظومة التحفيز على فلسفة المؤسسة و قيمها والمبادئ التي تستند إليها في أهداف عملية التحفيز .

## ثانيا المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز ونتائج

### I- شروط نجاح جيد لنظام الحوافز

يتطلب تصميم وتنفيذ نظام الحوافز بفعالية تحقيق عدة شروط من أهمها:

**\*1 تعريف النظام والإعلان عنه:** يجب على الإدارة عند وضعها لنظام التحفيز، أن تقوم بإعلام جميع

مواردها البشرية عن هذا النظام، كما يجب أن يكون نظام التحفيز مفهوما من طرف المسؤولين عنه والمنفذين حتى يحقق غايته المنشودة .

**\*2 تحديد السلوك المنتظر:** يجب أن تكون السلوكيات والتصرفات المنتظرة محددة من البداية وإحتمال

تحقيقها وارد .

**3\* إمكانية قياس الأداء والسلوك المرغوب فيه بسهولة:** على المؤسسة أن توفر معايير محددة قابلة

لقياس الأداء

**4\* ربط الحوافز بالأداء بصورة واضحة ومفهومة:** يجب أن يكون نظام التحفيز عادلا ومنوعا،

يشمل على مختلف أنواع الحوافز، التلبية كافة الإحتياجات وتشجيع العاملين على رفع مستوى الأداء.

## II-مراحل تصميم نظام الحوافز

توجد العديد من الخطوات تتبعها الإدارة لتصميم نظام الحوافز نوجز أهمها فيما يلي<sup>1</sup> :

### 1- المراحل الأساسية

#### أ\* مرحلة الدراسة و الإعداد

تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية

والاقتصادية والقانونية تتمثل في الآتي :

- تركيب القوى العاملة

- دوافع وحاجات الأفراد والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها.

- المعدلات الحالية للأداء.

<sup>1</sup>: عادل حرشوش، مؤيد سعد ، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي- عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006، ص200،199.

- دراسة سياسات الأفراد

- نظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها.

- الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المؤسسة وتوقعات الأفراد ونظرتهم إلى الحوافز

ومفهوم الحقوق والواجبات .

### ب \*مرحلة وضع الخطة .

بعد جمع بيانات المرحلة الأولى من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم معالجتها من أجل وضع الخطة

الخاصة بنظام التحفيز التي يجب أن تسيّر حسب الخطوات التالية :

- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً

- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المؤسسة

- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي .

- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المؤسسة .

- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المؤسسة .

إضافة إلى هذا، لابد أن تكون خطة نظام التحفيز واضحة وشاملة ومرنة، لكي تستطيع مواجهة

التغيرات المستقبلية دون المساس بخطواتها الأساسية .

### ج\*مرحلة تجريب الخطة .

بعد تحديد ملامح خطة التحفيز على إدارة الموارد البشرية، أن تقوم بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها، كأن تعقد جلسات أو لقاءات مع العاملين من أجل شرح خطة نظام التحفيز ومدى أهميتها وموضوعيتها.

وقبل وضع خطة نظام الحوافز، موضع التنفيذ، على الإدارة أن تقوم بتجريبه وهذا باختيار أحد أقسام المؤسسة، أو مجموعة صغيرة من الموظفين، والحرص على التعرف على ردود أفعالهم ومدى استجابتهم للنظام .

وتكمن أهمية هذه المرحلة في التأكد من سلامة خطة نظام التحفيز وملائمته للتطبيق في المؤسسة .

### د\*مرحلة التنفيذ والمتابعة .

بعد تجريب النظام، تقوم إدارة الموارد البشرية من إدخال التعديلات اللازمة عليه إذا تخللته بعض النقائص من أجل ضمان نجاح النظام وتنفيذه بشكل صحيح وشامل .

وتتطلب عملية تنفيذ نظام التحفيز، عملية متابعة التنفيذ، للوقوف على مدى نجاح النظام أو تعثره وأسباب ذلك، وهذا بهدف إتخاذ التدابير المناسبة في الوقت المناسب، وبهذا تضمن الإدارة سلامة النظام واستمرار نجاحه مستقبلا.

## 2 - المراحل المكتملة .

وتتخلل المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز المذكورة أنفاً ، مراحل أخرى مكتملة ندرجها في النقاط

التالية:

**أ \*تحديد هدف النظام .** تسعى كل منظمة إلى تحقيق أهداف عامة واستراتيجيات محددة، لذلك على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بدراسة الأهداف المسطرة، وتحاول ترجمتها إلى هدف لنظام الحوافز التي هي بصدد تصميمه .

وتختلف أهداف نظم الحوافز الموضوعية من مؤسسة إلى أخرى وتتمثل في التالي:

- تعظيم الربح
- رفع المبيعات والإيرادات
- تخفيض التكاليف
- تشجيع على أفكار جديدة .
- تشجيع الكميات المنتجة.
- تحسين الجودة .....الخ.

كل هذه الأهداف هي في الحقيقة تعبير عن أهداف المؤسسة التي تسعى جاهدة لتحقيقها من خلال

نظام التحفيز .

## ب \*دراسة الأداء

تسعى هذه الخطوة إلى تحديد، وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء

الفعلي. ويستدعي تحديد وتوصيف الأداء المطلوب مايلي<sup>1</sup>:

\* وجود وظائف ذات تصميم سليم

\* وجود عدد سليم للعاملين

\* وجود ظروف عمل ملائمة

\* وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل

ج - تحديد ميزانية التحفيز .

إن تحديد المبلغ الإجمالي المتاح لإعداد نظام الحوافز مرحلة مهمة ، لأنه لا يمكن تصور تطبيق

نظام للحوافز دون ميزانية مخصصة لهذا النظام .

وعلى إدارة الموارد البشرية، إن تعمل على أن يعطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز العناصر التالية:

- **قيمة الحوافز والجوائز** : يمثل هذا العنصر الغالبية العظمي لميزانية الحوافز، لكونه يتضمن الحوافز

في حد ذاتها مثل المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا وغيرها .

<sup>1</sup>: هيثم العالي، الإدارة بالحوافز - التحفيز والمكافآت - دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 20، 19

- **التكاليف الإدارية:** تخصص ميزانية معتبرة لتغطية تكاليف تصميم نظام الحوافز تعديله ، الإحتفاظ بسجلاته وكذا تدريب المديرين عليه.

- **تكاليف الترويج:** وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات ...الخ.

ويمكن كذلك التفرق بين نوعين من ميزانيات الحوافز وذلك بالنظر حجم الحوافز ذاتها .

\* **ميزانية ثابتة :** وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا كأن تقول أن ميزانية الحوافز هي ثلاثة مليون دينار خلال العام القادم وهي تتحدد وفقا للخبرة السابقة للمؤسسة وحجم ميزانية الأجر ومدى كفاية الأجر وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج .

ويمكن تحديد هذه الميزانية الثابتة بإعتبارها نسبة من ميزانية الأجر، وحيث أن هذا الرقم الأخير لا يتغير كثيرا، فإن رقم الحوافز، يمكن تحديده، فإذا كانت ميزانية الأجر في السنة القادمة هي أربعة مليون دينار وكانت النسبة الثابتة المتفق عليها هي

15 % فإن ميزانية الحوافز تساوي ستة مليون دينار أي 4 مليون X 15% = 6 مليون .

\* **ميزانية مرنة :** ويعني أن تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سلفا وذلك حسب أرقام الأرباح أو

المبيعات أو الإنتاج وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء لا يتغير، كأن تكون مثلا 5% من الأرباح أو 8% من المبيعات.

وتتميز هذه بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة، حيث أنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين وذلك لأن مبلغ الحوافز لا يتحدد إلا في ظل ما يتحقق من آراء ونواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز وبالتالي فالنظام يمول نفسه بنفسه .

### III- نتائج عملية التحفيز :

تمثل عملية التحفيز أحد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، وبشكل عام يمكن لهذه العملية إذا ما تمت بشكل ناجح أن تحقق النتائج التالية<sup>1</sup>:

- الزيادة في أرباح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية
- زيادة دخول العاملين وخلق الشعور بالإستقرار والولاء للمؤسسة .
- تخفيض كلفة العمل في المؤسسة من خلال زيادة الإهتمام بنوعيته والحرص على تقليل الهدر بالوقت والمواد المستخدمة في الإنتاج .
- تفادي الكثير من مشاكل العمل، كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وقلة الصراعات مما يقود إلى خلق إستقرار أعلى في موارد المؤسسة البشرية ووضوح وإستقرار أهدافها على المدى القصير والطويل .
- علاوة على ما ذكرناه آنفا، فإن عملية التحفيز، يمكن أن تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المؤسسة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى الثقافة التنظيمية .

<sup>1</sup>: خالد عبد الرحمان الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص 252.



وعليه، فإن الحوافز تلعب دورا مهما في تحريك همم الأفراد وحفزهم لرفع الأداء والإنتاجية ولتحقيق هذا، لا بد أن يوافق الحافز رغبات الأفراد من ناحية ويرتبط بالكفاءة والأداء من ناحية أخرى. كما يمكن للمؤسسة أن تتعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم من خلال الإستقصاء أو الإتصال بالعاملين في مقابلات شخصية أو في اجتماعات، أوفي ندوات يتم فيها تناول و دراسة المشاكل، كما يمكن الإدارة الموارد البشرية، إستخدام صناديق الشكاوي والاقترحات وهي وسيلة جيدة وتحتوى على نوع من الحرية التي يستطيع الفرد من خلالها أن يعبر عن آرائه بدون خوف من أحد أو تردد.

أخيرا و بصفة عامة حتى تتمكن المؤسسة من تصميم نظام للحوافز عليها أن تأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية<sup>1</sup>:

- التعرف على دوافع الأفراد .
- تحديد الأولويات حسب وجهة نظرهم
- إختيار أنواع الحوافز المتوافقة مع دوافع العاملين
- تحديد المعايير والشروط التي بموجبها تمنح الحوافز
- تقدير قيمة ومستوى الحوافز التي يمكن صرفها
- العدل في منح الحوافز

<sup>1</sup>: علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، القاهرة، مصر، 1985، ص 317.

## رابعاً : نظام التحفيز الفعال .

إن إدارة الحوافز بشكل فعال، ليس بالأمر السهل على إدارة الموارد البشرية وأسباب ذلك عديد نذكر

منها مايلي :

- إختلاف الحوافز من شخص لأخر، فما تراه المؤسسة حافز الفرد معين، قد لا يكون كذلك بالنسبة للفرد الآخر.

- الوقت: قد ترغب المؤسسة في تقديم الحافز لعامل معين -في وقت محدد، لكن هذا الأخير قد لا يكون مناسباً لمن تريد المؤسسة تكريمه.

- الكمية : إن كمية الحافز الذي تتوي المؤسسة تقديمه، قد تراه معتبراً، بينما يراه المحفز قليلاً.

وعليه، فإن إدارة الحوافز بشكل فعال ، يتطلب حدس كبير ومهارة عالية، في معرفة ماذا يدور في أذهان العاملين، كون أن إدارة الحوافز هو موضوع حساس وشفاف .

## I -قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال :

حتى يحقق نظام الحوافز فعاليته، يجب أن يبني هذا النظام على عدة قواعد يجب الإهتمام

بتأسيسها ، إضافة إلى أن النظام يجب أن يتسم ببعض الخصائص.

## 1 - قواعد نظام الحوافز الفعال .

تتمثل أهم القواعد التي يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد نظام الحوافز فيما يلي<sup>1</sup>:

### أ- وضوح الهدف والغاية

من مراحل تصميم نظام الحوافز، كما أشرنا سابقاً، تحديد الهدف، وهذا الأخير هو قاعدة من قواعد نظام التحفيز الفعال، إذ ينبغي على المؤسسة تحديد الهدف من نظام التحفيز بوضوح على المدى القصير والبعيد، بغية تحقيقه من قبل جميع الأطراف (الفرد، الجماعة والمؤسسة) .

### ب- المساواة و العدالة

على المؤسسة أن تجعل نظام الحوافز يتسم بالعدالة والمساواة، بحيث يكون لكل فرد الحق في الحصول على الحافز الذي يستحقه .

### ج - تميز الأداء

تعتبر هذه القاعدة من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، وحتى يتم حساب الحوافز لابد من زيادة كمية الأداء وجودته أو تتخفيض تكلفة الإنتاج أو ...الخ.

<sup>1</sup>: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص270، 271.

### د - القوة والمجهود

يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل فرد أو جماعة على إنتزاع جزء من مجموع الحوافز ، ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول .

### هـ - الحاجة والرغبة :

يستند نظام توزيع الحوافز على حاجات ورغبات الأفراد فكلما زادت حاجة الفرد للحوافز ، زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية يبحثون عن الحوافز المادية التي تشكل لهم أهمية كبيرة ، في حين ترغب المستويات الإدارية العليا في الحوافز المعنوية .

### و - المهارة والإبتكار

بعض المؤسسات تهتم بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى، براءات إختراع، أو الذين يقدمون أفكارا وحلولا إبتكارية لمشكلات العمل والإدارة .

### 2- خصائص نظام الحوافز الفعال .

كما يجب أن يتسم نظام الحوافز الفعال ببعض الخصائص من أهمها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>: بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الرأية للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، الطبعة الأولى 2008، ص148، 149

### أ- القابلية للقياس

يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده .

### ب - إمكانية التطبيق

تشير هذه الخاصية، إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام .

### ج- الوضوح والبساطة

يجب أن يتصف نظام الحوافز بالصفات التالية: الوضوح إمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والإستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه، وحسابه .

### د- المشاركة

على الإدارة أن تشرك العاملين في وضع نظام الحوافز وهذا لتثبيتهم وتحمسهم له وزيادة إقتناعهم به والدفاع عنه

### هـ - تحديد معدلات الأداء

يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء . ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

## و - القبول

النظام الفعال للحوافز يجب أن يقبل طرف الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهمية وتأثيره .

## ي - الملائمة:

يجب أن يعتمد الحوافز في مدخلاتها وطريقتها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية، الحاجات الإنسانية، الكميات والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز، كون أن الحوافز تفقد أهميتها، إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها .

## ك - المرونة :

يجب أن يتسم نظام الحوافز بالإستقرار والإنتظام إلا أن هذا لا ينفى إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها ، إذا إستدعي الأمر ذلك .

## ل - الجدوى التنظيمية :

يجب أن ينعكس تطبيق نظام الحوافز، إيجابيا على المؤسسة، وهذا في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم هذا بمقارنة نتائج أعمال المؤسسة قبل وبعد النظام .

## م - التوقيت المناسب

تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

## II-إنعكاسات عدم إستخدام نظام التحفيز الفعال

ينعكس عدم إستخدام المؤسسة لنظام تحفيز فعال على كافة فئات العاملين سلبا ويعرض المؤسسة

للمخاطر التالية<sup>1</sup> :

- \_ تدنى مستوى الأداء لدى العاملين .
- \_ انخفاض معدلات الإنتاج والإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة .
- \_ تراجع جودة المنتجات والخدمات .
- \_ زيادة الزمن المنفق على إنجاز المهام والأعمال عن الوقت الفعلي المحدد
- \_ شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم .
- \_ إبتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون وتركيز النزعة المصلحية الذاتية .
- \_ سيادة اللامبالاة، وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها العاملون.
- \_ التنصل من تحمل الأخطاء وتحميلها للآخرين .
- \_ إرتفاع نسبة التغيب عن العمل، تحت ذرائع مختلفة مثل المرض، الظروف الإجتماعية .
- \_ إرتفاع نسبة دوران العمل وترك المؤسسة، حيث توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى .

<sup>1</sup>محمد مرعي مرعي،التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص8،9.

- \_ إستغلال كل الفرص للتأخر عن الحضور إلى العمل والسعي لمغادرته قبل الأوان .
- \_ الإبتعاد عن مكان العمل في أوقات الراحة هروباً من بيئته ووسطه تحت ذرائع مختلفة .
- \_ إزدياد المطالب والشكاوى بإستمرار وفي كل وقت ومناسبة تسمح بذلك .
- \_ ظهور علامات عدم السعادة على ملامح العاملين والتدمر .
- \_ إزدياد حوادث العمل وأمراضه المهنية نتيجة الأخطاء الحاصلة وحالات الإهمال حين الممارسة.
- \_ عدم تمتع الإدارة بالإحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة وإتهامها بالتقصير في حقوقهم وتلبية إحتياجاتهم .

### III- العوائق التي تعترض نظام الحوافز وأهم سلبياته .

#### 1\* الصعوبات :

هناك بعض الصعوبات والمشكلات التي يمكن أن تشكل عوائق وعقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز ومنها<sup>1</sup>:

- \_ عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز .
- \_ تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المؤسسات .
- \_ غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين وإتجاهاتهم .

<sup>1</sup>:عبد الوهاب علي، الحوافز في المملكة العربية السعودية ، الإدارة، الرياض، المملكة العربية السعودية ، 1992، ص 362،363.



- \_ عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوءها .
- \_ عدم دقة تقويم أداء الأفراد .
- \_ غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز .
- \_ سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين .
- \_ ارتفاع تكاليف الحوافز .
- \_ عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز .
- \_ فصول المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها .
- \_ فقدان مفهوم الأخذ والعطاء والحوافز .
- \_ نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق الحوافز .

## 2\* سلبيات نظام الحوافز :

إن تطبيق المؤسسة لنظام ينعكس في غالبية الأحيان إيجابيا عليها وعلى الأفراد العاملين، وإذا ما تحقق الرضا الوظيفي لعملها، فإن المؤسسة ستحقق أهدافها المسطرة .

ويقول بعض الباحثين، أنه إذا كان هناك إستجابة مؤقتة، لأن هناك تغيير دائم في الإنطباعات والسلوك. وبصفة عامة يمكن تلخص سلبيات الحوافز فيما يلي<sup>1</sup> :

<sup>1</sup>: ألفي كوهن، لماذا تفشل نظام الحوافز، ترجمة سيف سيف، مجلة الإدارة العامة، 1994.

### أ- الأجر ليس حافزا كافيا :

يعتبر الأجر من أهم الاحتياجات التي يفكر فيها الفرد دائما، وقد يبدو بديهيا أن الحصول على المال يأتي في مقدمة المطالب، لكن الحقيقة هي غير هذا فتصفح الدوافع الداخلية للفرد، يفضي أن

الحصول على المال يأتي في المرتبة السادسة أو السابعة وأن هناك احتياجات يفكر فيها الفرد غير المال مثل تحقيق الذات والمشاركة ومراعاة المشاعر الإنسانية وغير ذلك .

وهناك من يرى أن إنقاص راتب الفرد إلى النصف سيؤدي إلى معاناته ولكن زيادته لن تؤثر في تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته وخصوصا إذا كان من ميسوري الحال .

### ب- المعاقبة بالمكافآت

إن منح المكافآت عن طريق الحوافز قد تكون مرغوبة وبشكل قوي ولكن الحصول عليها يعتمد على حدوث سلوك معين، وهذا بالطبع لا يؤدي إلى سيطرة الرئيس على مرؤوسيه بطريقة فعالة وكلما كانت المكافأة مرغوبة كان فقدها أو عدم منحها محبط للمعنويات.

### ج- منح المكافآت من خلال الحوافز يصدع العلاقات :

إذا كانت مجموعة من الأفراد العاملين منسجمة وتسود بينهم علاقات جيدة، فإن تدافعهم من أجل الحصول على المكافآت قد يصدع العلاقات الجيدة، حيث أن كل فرد منهم يحاول الضغط على النظام من أجل الحصول على مكاسب فردية وليس تحسين النظام لتحقيق مكاسب جماعية وهذا ما يعزز النزعة الفردية.

## د- إعطاء الحوافز يسهل الأسباب

معنى هذا أن منح الإدارة للأفراد الحوافز دفعة واحدة بانتظار تحسين الأداء يبعث بحسب الأسباب التي أدت إلى تدهور مستوى الأداء، حيث أنه على الإدارة أن تعامل مواردها البشرية معاملة حسنة، وتزودهم بتغذية مرتدة مفيدة، ودعمهم إجتماعيا ونفسيا، وعدم التلويح بإعطاء الحوافز مقابل تحقيق نتائج جيدة، بدون البحث عن الأسباب أولا أو الإنتظار حتى حصول تندي في الأداء ليتم حفزه بالمال.

## هـ- الحوافز تعوق المخاطر وتنقص الإهتمام:

إن تشجيع الأفراد وتزويدهم بالحوافز وحصولهم على المكافآت يؤدي بهم إلى عدم ميولهم للمخاطر والإبداع، وربما أن المكافآت تحفز الأفراد فقط للحصول عليها ولا تحفزهم في أداء أعمالهم، وإذا كان هدف الأفراد هو التفوق فلا يمكن لأي حافز مصطنع أن يضاهي قوة الدوافع الداخلية لهم.

وخلاصة القول إن نظام التحفيز يعتبر من بين أهم أنظمة تسيير الموارد البشرية إذ لا ينبغي على إدارة المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة غض الطرف عنه أو تجاهله أو عدم إستحداثه، لأن الموارد البشرية أضحت جزءا لا يتجزأ من منظومة المؤسسة وعدم تحفيز المورد البشري ينعكس سلبا على المؤسسة، وخاصة على أهدافها المسطرة.

لذا لا بد على المؤسسة أين كانت أن تولي أهمية بالغة لمواردها البشرية وتعمل جاهدة على تقديم

مختلف الحوافز التي تشبع رغباتهم وتحقق طموحاتهم.

وهنا يتجلى أمر عارض لإدارة الموارد البشرية يتمثل في دراسة مختلف رغبات وحاجات أفرادها من أجل

إختيار الأسلوب الجيد لتحفيزهم.

## خاتمة :

كما أشرنا سابقا، فإن الحوافز هي مجموعة من الوسائل التي توظفها المؤسسة من أجل توجيه سلوك الأفراد، وهذا الإستثارة رغبتهم في القيام بعمل محدد أو الإبتعاد عن سلوك غير محدد بغية تحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها .

فالعامل الإنساني، يتطلب نظام تحفيز فعال، يولد دافعية مستمرة لدى الأفراد، لبذل كل ما بوسعهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسات التي يعملون فيها وبلوغ غايتها .

ولقد تطرقنا إلى مختلف النظريات سواء كانت قديمة أو حديثة والتي فسرت كل واحدة منها، مفهوم التحفيز، بدءا بالنظرية الكلاسيكية ومرورا بنظريات عدة والتي كانت لكل واحدة منها فرضياتها الأساسية وأبعادها وفلسفتها والتي ساهمت مساهمة فعالة في تفسير وتوضيح عملية تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة .

ومن الواضح، أن أهمية الحوافز تتجلى في أنها تعتبر باعنا أساسيا ومحركا لطاقت ورغبات الأفراد في العمل، كونها تتيح للعامل مزيدا من الأجور والمزايا المادية والمعنوية، مما يؤدي إلى تحسين معيشتهم كما أن غياب الحوافز، أو عدم فعالية نظامها، ينعكس سلبا على الحالة النفسية والاجتماعية للموارد البشرية، ويظهر ذلك في انخفاض الأداء، الغيابات، التسرب الوظيفي... الخ ، مما يعود بالسلب على فاعلية المؤسسة .

ففعالية الحوافز ، لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود إرتباط كامل وواضح بين أداء العامل والحصول على الحافز .

كما تتوقف فاعلية الحوافز كذلك على مدى رغبة الفرد العامل، في الحصول عليها من جهة، ومدى إدراكها لعدالتها من جهة ثانية

من هنا استخلصنا، أن الحوافز أو نظام الحوافز هو نظام جد مهم في المؤسسة باعتباره يبعث الأفراد على رفع أدائهم واستقرارهم في مكان عملهم .

وتتعدد أشكال الحوافز التي تقدمها المؤسسات، إذ قد تمنح بعضها حوافز مادية كافية، وبعضها الآخر حوافز معنوية، تخاطب الروح البشرية ومتطلباتها، كما أن هناك مؤسسات أخرى تقدم لمواردها البشرية الحوافز المادية والمعنوية في أن واحد، فالمؤسسات التي ترغب في تحقيق أهدافها، عليها أن تسعى جاهدة إلى معرفة الشكل المناسب من الحوافز التي يرغب فيه عمالها، حتى تشبع رغباتهم من جهة ، وتضمن رضاهم عن العمل من جهة أخرى، ومن ثم تضمن استقرارهم والتزامهم الوظيفي .

فمن خلال الفصل الموالي سنتطرق وبالتفصيل إلى أهم أشكال الحوافز في العمل والتي يمكن

للمؤسسات تقديمها لموظفيها حتى تحقق رضاهم الوظيفي ،ومن ثم إستقرارهم في العمل.

كما سنعرض، أهم الأساليب الحديثة للتحفيز التي تطبقه بعض المؤسسات من أجل الترغيب في العمل وعدم التفكير في تركه.

## الفصل الثاني

### أشكال الحوافز

المبحث الأول: التحفيز المادي

المبحث الثاني: التحفيز المعنوي

المبحث الثالث: الاتجاهات الحديثة في التحفيز

## الفصل الثاني: أشكال الحوافز

### مقدمة:

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أداء جيد، أي جعل كل فرد أو مجموعة من الأفراد يقومون بعملهم على أكمل وجه و باتقان ، يستلزم أن تستعمل مختلف الحوافز المادية و المعنوية التي تعزز ارتباط الفرد بالمؤسسة و تجعله يبذله كل طاقته و هذا لتحقيق أهداف المؤسسة .

و على العموم، نجد أن هناك أنواع عديدة من الحوافز تطبقها مختلف المؤسسات في العديد من البلدان ، نظرا لأنها تتسجم مع مختلف الحاجات الإنسانية ، و لكن كل مؤسسة تطبقها بحسب ظروفها الداخلية و قدرتها المالية و ظروف البيئة التي تنتمي إليها .

و لقد تنوعت الحوافز لا سيما في الآونة الأخيرة ، و أصبح في وسع المؤسسات أن تقدم لمواردها البشرية أصناف متعددة من الحوافز ، بحيث تشكل مزيجا يعزز بعضه بعضا ، و يعمل بصورة متعاوضة في سبيل دفع الأفراد ، و استنهاض عزائمهم نحو بذل مزيد من الجهد و إحرار الأفضل من العطاء و الإنتاج .

و يمكن تقسيم الحوافز إلى عدة أنواع أو أشكال ، تختلف باختلاف الأساس الذي قام عليه التقسيم و تجدر الإشارة إلى أن تقسيم الحوافز إلى أنواع مختلفة هو تقسيم ليس بالوارد و المتفق عليه بين علماء الإدارة ، و إن كان من الملاحظ في نفس الوقت ، أن الاختلاف بينهم في التقسيم اختلاف شكلي و ليس اختلاف موضوعي .



كما تأخذ الحوافز عدة خواص أساسية ، و التي تؤثر على فاعليتها في إشباع حاجات الأفراد ، و تتحدد

هذه الخواص فيما يلي :

- **الاتجاه** : قد يكون الحافز ايجابي يرغب فيه الفرد و يسعى إليه ، أو سلبي يتحدد به الفرد.
- **القوة** : قد يكون الحافز ضعيفا أو قويا ، أي شدة تأثيره على الأفراد .
- **الاستمرار** : قد يستمر الحافز أو فترة أثره أو أثره لفترة طويلة أو قصيرة ، و تتوقف فاعلية الحوافز و قدرتها على إثارة السلوك المطلوب و على تفاعل هذه الخواص الثلاثة معا .

و عليه، نجد عدة أشكال من الحوافز ، فهي فردية و جماعية آدا نظرنا إليها من حيث

المستفيد منها ، و هي حوافز مادية و معنوية إذا نظرنا من حيث جاذبيتها ، و هي مباشرة وغير مباشرة

إذا نظرنا من حيث تأثيرها .

أما فيما يخص التقسيم الأكثر شيوعا ، فيتمثل في تقسيم الحوافز من حيث جاذبيتها إلى حوافز

مادية و أخرى معنوية ، وهو ما سنأخذه بعين الاعتبار عند تعرضنا لتقديم أشكال الحوافز في هذا

الفصل.

## المبحث الأول : التحفيز المادي

التحفيز المادي هو شكل أو أسلوب من أساليب التحفيز الذي تولي له العديد من المؤسسات أهمية بالغة اعتقاد منها أن معظم مواردها البشرية تحبذ هذا النوع من أنواع التحفيز .

### أولاً : مفهوم الحوافز المادية

تعددت المفاهيم التي تعرف هذا الأسلوب من أساليب التحفيز و فيما يلي نذكر البعض منها :

**الحافز المادي** : هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي ، و يشمل فيما يحصل عليه العاملون من مزايا أو حقوق تحمل هذا الطابع كالرواتب و الأجور والعلاوات و التعويضات و المكافآت ، المعاشات التعاقدية<sup>1</sup>

و هو ما يمثل كذلك متطلبات الدافع الواجب إشباعه في شكل نقدي ووسيلة ذلك الأجر و ملحقاته<sup>2</sup> وتشير الحوافز المادية كذلك إلى كل ماتمنحه المؤسسة للعاملين بها من أجر أساسي أو راتب أو مكافآت تشجيعية أو علاوات دورية أو استثنائية أو عمولات أو اشتراك في الأرباح أو ما شابه ذلك بما يضمن للعاملين مستوى من العيش و مقابلة الأعباء المادية للحياة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>: بكر قباني، الجوانب النظامية لحوافز الخدمة، بحث مقدم لندوة الحوافز، الرياض، ص53.

<sup>2</sup>: منصور فهمي ، الإنسان و الإدارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر ، 1983، ص335.

<sup>3</sup>: بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الوليد للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2008، ص151، 152.

الحوافز المادية تتعلق بالحاجات المادية ، و قد تكون هذه الحوافز ايجابية كمنح المكافآت و المساعدات أو منح العلاوات و الترقيات ، و قد تكون سلبية كالحرمات من المكافآت أو ترقيات أو تخفيض المرتب أو الرتبة .

كما تشكل الحوافز المادية " القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية و الأسرية من السلع و الخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية"<sup>1</sup>

### ثانيا : شروط نجاح نظم الحوافز المادية و مزاياها

#### I-شروط نجاح نظم الحوافز المادية .

يتحقق التحفيز المادي حين استقاء الشروط التالية<sup>2</sup>:

- \* أن يكون عادلا و يطبق و فق القوانين و اللوائح الإدارية النافذة على الجميع .
- \* أن يكون نظام الحوافز المقدم من قبل المؤسسة ، مطابقا لما يتقاضاه الأفراد الآخرون في سوق العمل.
- \* أن تكون الحوافز المقدمة مناسبة لما يبذله العامل من جهود في عمله.
- \* أن يكون نظام الحوافز المطبق متوافقا مع إمكانيات المؤسسة المالية.

1:أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية - منضور القرن الحادي و العشرين ، ابتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر 2000، ص 380.

2:محمد مرعي مرعي ، التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي ، المنظمة العربية للتنمية ، جامعة دمشق ، 2003 ، ص152.

-حتى ينجح نظام الحوافز المقدم من قبل المؤسسة و يتقبله العاملون ، عليه أن يكون مشبعا للحاجات، الإنسانية و الاجتماعية و النفسية .

. كما يجب أن يكون نظام الحوافز دافعا نحو رفع المعدلات الإنتاجية و يكون متوافقا مع المعدلات المحددة للأداء .

### II-مزايا الحوافز المادية

للحوافز المادية عدة مزايا نبرز أهمها في ما يلي<sup>1</sup>:

\*وسيلة لإشباع الحاجات و الرغبات المادية ، الاجتماعية و النفسية للعامل .

\* السرعة الفورية و الأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهد .

\* وسيلة تزيد في اندفاع الفرد برغبة و إخلاص في العمل .

\*زيادة نشاط الأفراد و تحسين قدرتهم على الإنتاج ، فهو الأمر كذلك يتفق و رغبة الفرد في زيادة دخله

بمجرد زيادة إنتاجه ، إذ يرتبط الحافز مباشرة بالأداء و كمية الإنتاج .

\*تحسين الأداء بشكل دوري على خلاف الترقية التي تعتبر تحفيزا معنويا تفقد أثرها سريعا.

<sup>1</sup>: علي محمد عبد الوهاب ، الحوافز في المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة ، الرياض ، 1983،ص151

### ثالثا : أشكال الحوافز المادية :

تتمثل الحوافز المادية في ما يلي :

#### I-الأجر :

تمثل الأجر واحد من أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة ، و تختلف أنظمة دفع الأجر في المؤسسات كما تختلف طرق دفع الأجر في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من العاملين ، أو أنواع مختلفة من العمل.

و يعتبر الأجر الذي يتحصل عليه أي عامل محصلة تفاعل عدد كبير من العوامل منها : طبيعة العمل ، أهميته ، صعوبته ، أقدمية العامل ، مستوى الأداء الفردي للعامل ، القواعد القانونية العاملة التي تنظم عملية دفع الأجر<sup>1</sup>

#### 1\*تعريف الأجر :

الأجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به وفقا للاتفاق الذي تم بينهما ، و في إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل و صاحب العمل<sup>2</sup> و يعرف الأجر كذلك على أنه الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل .

<sup>1</sup>:علي سلمى،إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية،مكتبة غريب للنشر والتوزيع،1981،ص303.  
<sup>2</sup>: صلاح الدين عبد الباقي،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر،الاسكندرية،مصر،2002،ص324.

و يمثل الأجر كذلك أهم الحوافز المادية التي تدفع الأفراد إلى بذل الجهد و العمل إذ كلما زاد الأجر زاد حافز العمل على بدل الجهد و تحسين مستوى الأداء<sup>1</sup>

و عليه تعتبر الأجور أحد أهم حوافز العمل في المجتمعات النامية نظرا لضعف مستواهم مقارنة مع متطلبات الفرد و احتياجاته .

فمن ناحية العاملين تعتبر الأجور وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية و الاجتماعية وبالتالي نجد أن العاملين في أي مؤسسة يولون للأجر اهتماما كبيرا و على هذا الأساس يمكن القول أن الأجر عامل هام من العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد في العمل وبالتالي على مستوى أدائهم . كما تحظى الأجور بالاهتمام البالغ من طرف كل من الإدارة و العاملين و الحكومة على حد السواء.

فبالنسبة للعامل يمثل الأجر دخلا يسعى للمحافظة على مستوى هذا الدخل ، بل يأمل أن يزيد منه لرفع من مستوى معيشته و رغبة منه في إشباع حاجاته من السلع و الخدمات التي يقدمها للمجتمع ، أما بالنسبة للإدارة ، فإن الأجور تمثل نفقة من نفقات الإنتاج و يهتم صاحب العمل في ظل الليبرالية الاقتصادية أن تكون الأجور منخفضة حتى يتسنى له تحقيق أكبر ربح ممكن<sup>2</sup>

كما يدرك صاحب العمل في ظل التحولات الحديثة تمام الإدراك أن انخفاض الأجور دون المستوى المعقول الذي يسمح للعامل بأن يعيش حياة كريمة ، إنما يؤثر على كفاية الإنتاجية ، و بالتالي يكون

<sup>1</sup>:علي الغربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر ، الطبعة الأولى ، 2007، ص223.  
<sup>2</sup>:علي الغربي، مرجع سابق، ص225، 226.

له أثره على الأرباح التي يحصل عليها و لذلك فمن مصلحة صاحب العمل أن يمنح أجرا معقولا غير مغال فيه بحيث يحصل على أكبر معدل إنتاج ممكن بأقل تكلفة.

### 2- أهم النظريات المفسرة للأجور :

نظرا لغلبة الطابع الاقتصادي للأجر ، فقد عرف اهتماما متزايدا من قبل علماء الاقتصاد، فمن الناحية الواقعية تحديدا ترتبط مسألة الأجور بالبناء الاقتصادي ، المعقد و المتغير باستمرار ، بالإضافة إلى اعتبارات إنسانية كثيرة تختلف باختلاف الأفراد و المجتمعات و الجماعات ، من ذلك مثلا الاختلاف في تحديد مفهوم الحد الأدنى لمستوى الدخل الضروري و الكافي لتلبية الاحتياجات الضرورية و ما إلى ذلك و من أهم النظريات المفسرة للأجور مايلي<sup>2</sup>

#### أ- نظرية حد الكفاف :

و تقوم هذه النظرية على مبدأ أساسي مؤداه ، أن ثمن العمل يتوقف على كفاف العامل ، بمعنى أن أجره العامل لا ينبغي أن تزيد عن الحد الضروري لإبقائه و أسرته أحياء في المستوى الكفاف و ذلك على أساس أن الأجر يساوي مقدار السلع الضرورية لتكاليف الحياة المعيشة اللازمة للعامل و أسرته. ويتفق منظرو الاقتصاد على ارجاع أصول هذه النظرية الى أفكار "أدم سميث و ريكاردو" المرتبطة في هذا الشأن بأراء "ما لتوس" ، حيث يعتقد "ريكاردو" وأتباعه ، أن الأجور لا يمكن أن، تخرج عن نطاق المستوى اللازم للمحافظة على الحد الأدنى من الحياة المعيشية للعامل ، بفعل قانون العرض والطلب في سوق العمل.

### ب-نظرية رصيد الأجور

وتعود الأصول التاريخية الأولى لهذه النظرية إلى "جون ستيوارت ميل". وترى هذه النظرية أن أي بلد يخصص على المدى القصير مخصصات من رأس المال توجه للأجور ويوزع هذا القدر من رأس المال المخصص للأجور على العمال. وأجور العمال تبعاً لهذه النظرية ترتفع فقط في حالتين، في حالة زيادة رأس المال والحالة الأخرى عندما تنخفض نسبة عدد العمال .

ولقد وجهت لهذه النظرية انتقادات شديدة إذ لا يعقل تحديد صارم للقدر المخصص للأجور، كما أنه من غير المنطقي تجميد عدد العمال .

### ج-نظرية الإنتاجية الحدية

يكمن أساس هذه النظرية، أن الأجور تتحدد عند نقطة تلاقي منحنى العرض الكلي للعمل مع منحنى الطلب الكلي للعمل بمعنى آخر أن الأجر يتحدد عند المستوى الذي يتحقق فيه التساوي بين الكمية المعروضة من العمل مع الكمية المطلوبة منه ،وذلك على افتراض وجود علاقة عكسية بين عرض العامل لعمله كمتغير مستقل وبين الأجر كمتغير تابع .وبناء على هذا الافتراض تؤدي الزيادة في عرض العمل إلى إنخفاض الأجر والعكس صحيح.

وفي ظل التطورات الراهنة ،أصبحت هذه النظرية قاصرة ،فمتى وصلت الأجور مستوى معيناً من

الارتفاع قد تؤدي إلى التقليل من ساعات العمل في المدى الطويل دون أن يؤثر على مستوى



الأجر بل أن رفاهية العامل تزداد، وهذا ما يلاحظ حالياً بالنسبة لأوروبا الغربية (فرنسا، ألمانيا) والولايات المتحدة الأمريكية.

كما أن إنخفاض مستوى الأجور الذي تعرفه معظم الدول النامية، قد يصاحبه زيادة في عدد ساعات العمل حتى يتسنى للعامل الحصول على دخل يمكنه الإرتقاء بمستوى معيشته عن حد الكفاف السائد في المجتمع.

### د- نظرية المساومة الجماعية

وتعود هذه النظرية إلى كارل ماركس، الذي عارض النظريات السابقة، ودعا إلى ضرورة تكتل العمال الرأسمالية.

وتفترض هذه النظرية وجود حد أعلى وآخر أدنى لمعدلات الأجور، بحيث تتحدد الأجور عملياً بين هذين الحدين، إستناداً لحاجة العمل الملحة للعمال واضطرار العمال من جهتهم قبول الوظائف المعروضة ليتمكنوا من الحصول على أجورهم لإشباع حاجاتهم المختلفة والمعدلات التي سوف تتحدد فيها بين هذين الحدين تتوقف إلى حد كبير على قوة التفاوض والمساومة بين الطرفين.

والملاحظ على أرض الواقع أن أي موقف للمساومة يخضع لعدة اعتبارات إقتصادية وسياسية، ومنها قوة لاقتصاد، وقدرة المؤسسات على المنافسة ومستوى المعيشة السائد إلى جانب قوة النقابات واستقلاليتها..... الخ

ومهما تكن النظريات ، فإن الواقع شئ آخر حيث تعتبر مسألة الأجور من المسائل الإقتصادية والاجتماعية المعقدة التي تواجه الدول والحكومات وعلى الرغم من الدور الأساسي الذي تلعبه الاعتبارات السياسية والقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع والتي ينبغي أخذها عند تحديد سياسات الدول في مجال الأجور والمطالبة المتنامية برفعها، فإن العوامل الإقتصادية تلعب دورا أكبر في حسم هذه المسألة.

### 3- الطرق الرئيسية لحساب الأجر

وتوجد طريقتان لحساب الأجر: إما على أساس الوقت أو على أساس كمية الإنتاج.

#### أ- الأجر الزمني :

يدفع للعامل أجر معين يحدد على أساس الوقت الذي يقضيه في عمله دون الرجوع إلى كمية وجود العمل الذي يقوم به ، ففي الصناعة مثلا يدفع للعامل على أساس الساعة بينما يدفع للمديرين والعاملين في المكاتب إما بالأسبوع أو بالشهر ومن مزايا هذه الطريقة :

-سهولة الحساب

-يفضلها الكثير من العاملين

-تطبق للأعمال التي تحتاج الدقة والأعمال التي يصعب قياس الإنتاجية فيها أو كمية إنتاجها كالقطاعات الخدمائية (المؤسسة الصحية مثلا).

أما عيوبها فتمكن في<sup>1</sup> :

-تغفل الفروق الفردية بين العاملين ومن ثم لافرق بين العاملين المجتهدين والمهملين،أي أنها لاتشجع  
المجدين منهم على بذل جهود أكبر .

-تحتاج إلى رقابة وإشراف دقيقين،حتى لا نتاح الفرصة للعاملين للتكاسل و التباطؤ في العمل.

### ب-الأجر على أساس الإنتاج :

يحسب الأجر على أساس المعدل النقدي للقطعة أو الوحدة حيث كلما زادت الكميات المنتجة من  
القطع كلما زاد الإنتاج وبمقتضى هذه الطريقة يصبح أجر العامل عن الساعة أو اليوم هو عدد القطع

التي ينتجها في هذه الساعة أو اليوم مضروباً في الأجر المحدد للقطعة<sup>2</sup>

والفكرة في هذه الطريقة أن يحفز العامل على زيادة إنتاجه حتى يحقق دخلاً إضافياً ،وفي نفس الوقت  
تستفيد الإدارة بزيادة الإنتاج مع عدم زيادة كبيرة في التكاليف كما يطبق هذا النوع في الأعمال النمطية  
المتماثلة الوحدات، الأعمال التي يسهل قياس إنتاجها كمياً .

ومن مزايا هذه الطريقة :

-تمكن العامل من زيادة إنتاجه وبالتالي دخله.

-هي وسيلة لتشجيع التنافس بين المجموعات والأقسام

<sup>1</sup>:علي عبد الوهاب، إستراتيجية التحفيز الفعال، نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية،مصر،2000،ص51.

<sup>2</sup>: علي عبد الوهاب، المرجع السابق،ص 53.

-تدعو هذه الطريقة العامل إلى المحافظة على أدوات وآلات الإنتاج لأنها ما دامت في حالة جيدة تساعد على زيادة إنتاجه .

-تمكن الإدارة من إحكام الرقابة على الأجور .

غير أن هناك عيوب تصاحب هذه الطريقة و من أهمها :

-مشكلة المعايير التي يتم دفع الأجر على أساسها

-إرهاق الموارد البشرية والمادية.

-الإهتمام فقط بسرعة العامل وزيادة إنتاجه وإهمال عوامل أخرى لها أهميتها مثلا: سلوكه الوظيفي

وتعاونه مع الآخرين<sup>1</sup>

## II-ملحقات الأجر :

### 1-العلاوات:

#### أ-تعريفها:

يقصد بالعلاوة الترقية في المرتب دون الحاجة إلى تغيير في الوظيفة التي يشغلها العامل أوألد رجة أي التقدم في جدول المرتبات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>:على عبد الوهاب،المرجع السابق،ص52.

<sup>2</sup>:جمادة محمد شطا،النظرية العامة للأجور والمرتبات،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1982،ص336.

### ب أنواعها :

**ب\*1 العلاوة الدورية:**و يقصد بها منح العامل مبلغ معين من المال يضاف الى أجره الأساسي مثلا علاوة الأقدمية، والسبب الرئيسي في منح العامل هذا المبلغ الإضافي ، هو مكافأة نتيجة زيادة خبرته و مهارته كلما تقدم في العمل ، كذلك مواجهة الزيادة في أعبائه المالية .

كما تمنح هذه العلاوة العامل شعورا نفسيا بأن أجره يزداد باستمرار حتى مع بقاءه في نفس الدرجة أو الوظيفة ،مما يرفع معنوياته .

**ب\*2 العلاوات التشجيعية:**و هي عنصر من عناصر الأجر ، و القصد منها إدخال نوع من التغيير على مبلغ الأجر بحسب نوع العمل ومقداره .و تعطى هذه العلاوات على انجاز معين ،و من أهم أنواعها:

علاوة على زيادة في الإنتاج، على السرعة في الانجاز ، على الاقتصاد في الموارد الأولية المستعملة،علاوة على الاختراع ،...إلخ.

### **ج-شروط منح العلاوة :**

إن منح العلاوة يقوم على شرطين أساسيين:

\*زيادة درجة كفاءة العامل في أداء أعباء وظيفة و ذلك في ضوء تقدير الكفاءة و هذا يقتضي زيادة منحة الفرد لبذل جهد و كفاءة أكبر في أداء عمله .

\* زيادة مدة خبرة العامل في وظيفته تجعله أهلا لممارسة أعباء على مستوى أعلى داخل فئة ، و على ذلك فان منح العلاوة يتوقف على إثبات كفاءة العامل في أداء عمله .

### 2- المشاركة في الأرباح :

وهي عبارة عن استقطاع جزء من أرباح المؤسسة و توزيعها على العاملين ، و يتم هذا التوزيع حسب الأجر أو الدرجة أو المستوى التنظيمي ، أو الأداء الجيد ، أو أكثر من اعتبار واحد ، وهذا ما يحفز الأفراد العاملين على بذل المزيد من الجهد لتحقيق إنتاجية و أداء أعلى وبالتالي ضمان الحصول على حصة كبيرة من الأرباح .ويتم التوزيع نقدا مرة واحدة أو تقسيما على عدة دورات في السنة . و يعيب على استخدام هذا النظام وجود علاقة وهمية بين أداء كل فرد منفردا و بين الأداء الكلي أي الأرباح الخاصة بالمؤسسة فلا يعني أن المؤسسة قد ربحت كثيرا ، و مما يزيد الأمر سوء أن كثيرا من نظم المشاركة في الأرباح يساوي بين العاملين في المستوى التنظيمي الواحد في حجم الأرباح التي يحصلون عليها ، و ذلك بالرغم من اختلاف أدائهم .

أما مزايا هذا النظام فهو ينمي مشاعر الانتماء و العضوية للمؤسسة ، كما يرفع من الإحساس بأهمية التعاون و المشاركة<sup>1</sup> .

### 3- العمولات :

إن العمولات مثلها مثل العلاوات و الأجور التشجيعية ، فهي نوع من أنواع الزيادة في الأجر ، إلا أنها أكثر فعالية ، كحافز على زيادة الإنتاج .

<sup>1</sup>: أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر الطبعة الثانية 1995، ص249

ففي وظائف البيع غالباً ما نجد البائع يحصل على أجره بناء على النتائج التي يحققها ، حيث يحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من المبيعات التي تحققها ، أو من الديون التي يحصلها و قد يصل الأمر إلى أن يحصل بعض المسؤولين في الوظائف الإدارية على عمولات للصفقات يعقدونها مع الشركات الأخرى ، وعادة ما يحصل البائع على راتب ثابت بجوار العمولة ، حيث يعمل الراتب الثابت على إشباع حاجاته الأساسية و تأمين أمور معيشته في حين تحفزه العمولة وتدفعه لتنمية مجهوده البيعي.

و من مزايا العمولات مايلي<sup>1</sup>:

- إنها متغيرة بحسب حجم المبيعات ، فلا تمثل عبء على المؤسسة .

- تعد حافزاً لرجل البيع لزيادة الإنتاج .

- تدعم العلاقات بالعملاء .

- تسهم في تحقيق أهداف رجل البيع النشط و تحفزه للابتكار و التجديد في عمله .

غير أن أهم عيوبها ، فتكمن في تركيز رجل البيع على إتمام الصفقات بغض النظر عما قد يحدث من مرتباتك إهمال خدمات بعد البيع ، أو البحث عن عملاء جدد و تدعيم العلاقات معهم ، أو السعي لتحقيق

التوازن بين المناطق البيعية ، بالإضافة إلى ذلك فان رجل

<sup>1</sup>: بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى ، 2008، ص157.

البيع قد لا يشعر بالأمان لعدم استقرار دخله و بذله للجهد الكبير ، و أخيرا فان مقدار العمولة يعتمد على حالات السوق ومدى انتعاشها أو انكماشها <sup>1</sup>.

### 4- المكافآت :

#### أ \* تعريفها:

المكافآت هي مبالغ مالية في شكل نقدي أو عيني تمنح للعامل كتعبير من صاحب العمل عن الاعتراف بالخبرة أو المهارة ، أو كحافز على زيادة بدل الجهد في سبيل تحقيق نتائج أحسن ، و هي تختلف عن التعويضات الأخرى في كونها ليست مرتبطة مباشرة بشروط أو ظروف أو متطلبات العمل، و إنما هي مرتبطة بصفة مباشرة بشروط خاصة بنوعية و كيفية العمل و نتائجه من الناحية الكمية و النوعية <sup>2</sup>.

#### ب \* أنواع المكافآت

#### ب\* 1 مكافأة المردود الفردي و الجماعي :

نظرا للطابع الاجتماعي و الاقتصادي للأجر و علاقته الوثيقة بالمحيط المهني للعمل ، قد تضمن النصوص القانونية و التنظيمية مجموعة المبادئ التي تمنح العامل الحق في الاستفادة من مردوده في الإنتاج ، سواء كان ذلك المردود نتيجة جهد فردي أو جهد جماعي، وجعلت هذه الاستفادة بمثابة أجر تكميلي للأجر الثابت.

<sup>1</sup>: بشار يزيد الوليد ، مرجع سابق، ص157.

2. : أحمية سليمان ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقات العمل الفردية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1994، ص209



### ب\*2 المنح الخاصة ببعض المناسبات :

و هي تعطى لكل العمال من قبل صاحب العمل أو المؤسسة و هي خاصة ببعض المناسبات كالأعياد الدينية أو بمناسبة الدخول المدرسي أو بمناسبة الحصول صاحب العمل على صفقة هامة ، أو تعطي لبعض العمال عندما تلم مصيبة بعامل من العمال ، أو حدوث وفاة في عائلته ، أو ماشابه ذلك من الأفرح و الأفرح .

و يلاحظ على هذا نوع من المنح و المكافآت أنها عرضية ، وليست دائمة ، وهي بذلك لا تمثل حقا ثابتا للعامل مهما تكررت ، و لا يمكنه المطالبة بها على اعتبار أنه حقا قانونيا له ، و إنما تعتبر إكراميات من صاحب العمل اتجاه العمال .

### ب\*3 المكافآت العينية :

و هي عبارة عن بعض النفقات التي يتحملها صاحب العمل لحساب العامل ، حيث يمكنه بواسطتها الاستفادة من بعض المزايا المادية ، كاستفادة من السكن أو التكفل بالإيجار، أو وسيلة نقل خاصة ، أو الخدمات الأخرى المشابهة .

إضافة إلى هذه الأنواع ، هناك أنواع أخرى من المكافآت نوجزها في التالي<sup>1</sup>:

### ب\*3\*1 المكافآت عن ساعات العمل الإضافية : تصرف هذه المكافآت للموظف الذي يقوم بجهد

إضافي متمثلا في استمراره في العمل بعد ساعات العمل المقررة نظرا لعدم كفاية العاملين بالنسبة

<sup>1</sup>: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الواحد والعشرين، اترك للطباعة و النشر و التوزيع ،مصر، 2000، ص382، 383.

لحجم الأعمال المطلوبة و تحسب هذه المكافآت بضرب عدد الساعات الإضافية في المبلغ المقرر عن الساعة الواحدة إلا أن صرف هذه المكافآت يتوقف على مدى كفاية الاعتماد المالي الذي تخصصه الإدارة لهذا الغرض و أحيانا يؤدي القصور في هذا الاعتماد المالي إلى صرف مكافأة الساعات الإضافية مخفضة بنسبة مئوية معينة . فمثلا إذا استحق العامل مبلغ مئة دج عن الساعات الإضافية التي عملها ، فان هذا المبلغ قد يخفض بنسبة **3%مثلا** نتيجة لعدم كفاية ما خصص مقدما في موازنة الجهة الإدارية التي يتبعها هذا الموظف .ولا شك أن هذا الاعتبار يؤثر سلبا على قيمة مثل هذا الحافز و بالتالي على معنوية الموظف .

**ب\*3\*2 المكافآت عن اقتراحات العاملين:** يعد تقبل الإدارة للاقتراحات المفيدة و الفعالية التي يقدمها العاملون و الاهتمام بها و مكافأتهم أحد الصور الفعالة لحفزهم ورفع معنوياتهم ، و من المفيد أن تقرر الإدارة مكافآت تشجيعية للعاملين الذين يقدمون اقتراحات و أفكار مبتكرة لتحسين طرق العمل أو رفع الكفاءة الأداء أو تخفيض تكاليف التشغيل .

و يوجد في بعض المؤسسات في سنغفورة و بريطانيا و الولايات المتحدة الأمريكية، نظام أو برنامج للاقتراحات حيث تطلب الإدارة من كل موظف أو عامل تقديم عدد محدد من الاقتراحات على مدار العام، عادة ما يدور حول عشرة اقتراحات هذا فضلا عن الاقتراحات التي ترفعها حلقات الجودة. ولا شك أن فحص هذه الاقتراحات و تقييمها و فقا لمعايير موضوعية معتمدة يفيد كثيرا ، فلو أمكن الاستفادة من 10% من 300 اقتراح تقدم سنويا بإحدى المؤسسات فلا شك أن تحسنا ملموسا سيصيب الجودة أو التكلفة أو توقعات خدمة العملاء أو كل ذلك.

### III-خطط ملكية العاملين لأسهم المؤسسة:

#### 1-تعريفها :

وهي مشاركة العاملين في رأسمال المؤسسة بامتلاك نسب محددة من الأسهم ،وبهذا كلما زادت أرباح المؤسسة كلما زاد دخل و ثروات الموظفين من خلال زيادة قيمة الأسهم في السوق .

وبالرغم من أنها تعتبر وسيلة جديدة نسبيا إلا أنها أصبحت شائعة وأحيانا تستخدم كوسيلة لتمويل المؤسسة وحل مشاكلها المالية والإدارية ،كأن تسمح بعض المؤسسات للعاملين فيها بشراء ديون المؤسسة المستحقة للغير وتحويل ذلك إلى أسهم.

وقد تميل بعض المؤسسات إلى تصفية بعض الفروع أو الوحدات وبيعها كأسهم إلى العاملين بهدف إنقاذ نفسها من التدهور .

كما تكمن قيمة هذه الخطة في وجود سوق لبيع الأسهم وتحقيق الأرباح المستقبلية ،وتعتبر من وسائل التحفيز طويلة الأجل وتأثيرها على الأهداف قصيرة الأجل محدود،وفي المقابل الموظفين المشاركين بالأرباح في حالة إفلاس المؤسسة يتحملون مخاطر كل ما يملكون فالعلاقة نسبية بين حجم استثماراتهم وبين المخاطر .

## 2-أسباب ترويج خطط ملكية العاملين لأسهم المؤسسة :

تسعى المؤسسة إلى ترويج هذا النوع من الحوافز لعدة أسباب من بينها<sup>1</sup>:

- أن هذه الأسهم لا تمنح مجاناً وإنما يدفع مقابلها بناء على الأسعار المحددة
  - دفع العاملين لبذل مزيد من الجهد لشعورهم بملكية جزء من رأس المال مع محاولة تحجيم المخاطر وحل المشكلات والتغلب على المعوقات .
  - تخفيض حدة التوتر والصراع والضغط الناتج عن إحساس العاملين باستغلال المؤسسة لقدراتهم ومهاراتهم وبث روح الالتزام والتعاون والرضا لتحقيق نجاح المؤسسة .
- كما تمنح بعض المؤسسات المديرين العاملين بها في مختلف المستويات الإدارية بعض أسهمها إذا حققوا لها أهدافها على المدى البعيد، وقدموا جهداً مميزاً في الأداء.

1: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص390

## المبحث الثاني: التحفيز المعنوي

يوجد اتجاه عام كبير يشير إلى أن البواعث المالية النقدية أو نظام الأجور لا يعتبر إلا عاملا واحدا ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تثير كفاءة العامل الواحد.

إن العمال لا يهتمون بالزيادة بالأجور بالدرجة الأولى بل يفضلون عليه نواحي تتمثل بالاطمئنان على المستقبل في عضوية الجماعة والتوحد معها . و بناء على ما برهنت عليه التجارب والدراسات أخذ المسئولون في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على عاتقهم البحث عن حوافز أخرى تثير قدرات العامل وتربطه بعمله، وهي الحوافز المعنوية .

### أولا: مفهوم الحوافز المعنوية وأهدافها

الحوافز المعنوية هي شكل آخر من أشكال تحفيز الموارد البشرية ،ولقد تعددت المفاهيم التي تعرف هذا المصطلح ونذكر منها ما يلي:

يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات إجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة.

الحوافز **المعنوية** هي كذلك مجموعة الدوافع التي تستهدف تحقيق الحاجات العاطفية والنفسية

والإنسانية للعاملين وهي في -الأعم والأغلب -، تتجسد في حسن معاملة العامل وإزالة أسباب التذمر

والشكوى، ومكافأة المجددين، وكل ما من شأنه تقوية روحهم المعنوية وتنمية آمالهم الإنسانية<sup>1</sup>.

كما يمثل الحافز المعنوي متطلبات الدافع الواجب إشباعه في شكل غير نقدي منها: الشعور بالإعزاز

بالعمل، الشعور بالرضا نتيجة القيام بالعمل على وجه المطلوب وتقدير الآخرين له والتمتع بالمركز الأدبي

المصاحب للعمل ووجود فرص الترقية والشعور بالولاء نحو المؤسسة<sup>2</sup>.

تشمل الحوافز المعنوية ما تقدمه إدارة المؤسسة إلى العاملين فيها من أشكال التقدير والتكريم المختلفة

التي تخاطب الجانب الإنساني في شخصياتهم مثلًا المشاركة في إتخاذ القرارات، الترفيات

الوظيفية، التدريب المهني، وأشكال التكريم المتعددة التي تميزهم عن غيرهم<sup>3</sup>.

الحوافز المعنوية هي كذلك تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد، فلا يكفي أبداً أن

تشبع الحوافز المادية وإنما يتطلب استقرار وفاعلية الفرد أن تشبع حاجاته المادية والمعنوية بشكل

متكامل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>: بكر قباني، الجوانب النظامية لحوافز الخدمة، معهد الإدارة، الرياض، 1983، ص. 54.

<sup>2</sup>: منصور فهمي، الإنسان والإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1983، الطبعة الأولى، ص. 336.

<sup>3</sup>: محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية

الإدارية، 2003، ص. 31.

<sup>4</sup>: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الواحد والعشرين، اترك للطباعة و النشر والتوزيع، مصر، 2000، ص. 388

ثانياً: أهداف الحوافز المعنوية وعوامل منحها

### I- أهداف الحوافز المعنوية :

- يهدف التحفيز المعنوي إلى تحقيق ما يلي<sup>1</sup>:
- التمييز بين الأشخاص العاملين حين الأداء الأفضل
- تشجيع التنافس بين الأشخاص العاملين في المؤسسة.
- بيان أشكال التميز في الأداء و السلوك.
- رفع مستوى فاعلية الأشخاص ذوي الأداء المتوسط
- إظهار طابع المؤسسة وصورتها إلى البيئة المحيطة
- توليد مستمر لدوافع الإلتناء والولاء للمؤسسة .
- زيادة علاقات التعاون والتعاقد بين الأشخاص العاملين.

<sup>1</sup>محمد مرعي، مرعي، مرجع سابق، ص31.

## II-عوامل منح الحوافز المعنوية

إضافة إلى هذه الأهداف هناك عدة عوامل يجب أخذها في الحساب عند استخدام نظم الحوافز

المعنوية ومنها<sup>1</sup>:

-توضيح جوانب الأداء والسلوك الوظيفي التي تقود إلى الحصول على التحفيز المعنوي لكافة الموظفين

والعاملين

-الاهتمام بالجوانب الإيجابية في الأداء والسلوك الوظيفي لدى العاملين وتعزيزها بالحوافز

-تقديم الحوافز المناسبة للأداء والسلوك الوظيفي

-تحقيق التوازن بين قيمة المخرجات (منتج، خدمة، معلومة) وقيمة الحافز .

-تقديم الحوافز خلال فترات متتالية لتحقيق ديمومة استمرار الأداء و السلوك الجيد .

- تقديم الحوافز فور الحصول على النتائج المحققة .

-إتباع أسلوب الحوافز المتنوعة المقدمة للمستحقين

<sup>1</sup>محمد مرعي، مرعي، مرجع سابق، ص 31، 32.



### ثالثا أشكال التحفيز المعنوي :

تتجه الحوافز المعنوية إلى إشباع الحاجات الفكرية و التنفسية والاجتماعية للفرد العامل

#### I- العمل المناسب :

والمقصود بذلك أن يتناسب أو يتوافق عمل الفرد مع معارفه ومهاراته وميوله واهتماماته وطموحاته ومن شأن هذا التوافق أن يحفز الموظف على الأداء الفاعل. فهذا التوافق يخلق لدى الفرد محرك أو دافعا ذاتيا يدفعه ويوجهه للأداء المثمر .

وهناك فرق واضح بين الدافع الذاتي لدى الفرد والدافع الخارجي الذي تمثله الإدارة، فالدافع الذاتي يتمثل في طاقة شحن أو دفع ذاتية مستمرة تتوفر للفرد إذا رضي عن عمله، فإذا افتقر لهذا الدافع تضطر الإدارة لدفعه من وقت لآخر بالتوجيه أو بالحوافز السلبية (خصم من راتب أو إنذار، لوم أو نقل وما إلى ذلك). وكلما نفذ مفعول الشحنة أو الدفعة التي تقوم بها الإدارة، خمد نشاط الفرد فتدفعه ثانية وهكذا.

#### II- التصميم المحفز للعمل :

المقصود بذلك أن يكون تصميم العمل- في حد ذاته - محفزا للفرد على الأداء الفعال ويتضمن تصميم العمل أو خصائصه الجوهرية، درجة التعقيد أو الصعوبة في الأداء ودرجة التكرار ودرجة التنوع، درجة الاستقلالية أو مدى العلاقات الاعتمادية مع الآخرين ومتطلبات الأداء من حيث السلطة والمسؤولية، وطرق الأداء والمعلومات .

ويمكن تقسيم هذا النوع من التحفيز إلى ما يلي:

**1\*تبسيط العمل:** من خلال ترميم إجراءات الأداء وتحديد مهام المنفذين بشكل واضح دقيق وهو ما يسهم

في زيادة درجة فهم الفرد وتمكنه من الأداء وبالتالي ثقته بنفسه.

**2\*توسيع العمل:** يتضمن عمل الفرد مهمتين أو أكثر كانتا تؤديان بواسطة عامل آخر أو عاملين آخرين

فالتغير يتمثل في أداء الفرد لمهام أكثر، مختلفة عن عمله الأصلي. فمثلا في مصنع للسيارات بدلا من

أن يؤدي العامل مرحلة واحدة في خط تجميع المحرك يؤدي مرحلتين أو ثلاث، وهذا يشعره بأهميته وثقته

بنفسه وتعظم إسهامه في الأداء، ويؤدي بالتبعية لرفع درجة رضاه، بما يمكن أن يؤدي إلى فاعلية أداءه

ويعبر عن ذلك بالتوسع الأفقي في تحميل العمل .

**3\*تناوب العمل:** وهنا يزيد تنوع المهام من خلال التغيير الدوري للعاملين أو العاملات بين أعمال مختلفة

تتضمن مهام مختلفة وذلك وفق جدول زمني محدد على مدى ساعة، يوم، أسبوع، شهر وهذا يمنع السأم

والممل ويزيد من الخبرات العملية لدى كل منهم ، ويرفع مستوى الرضا والأداء معا .

ومن ناحية أخرى سيسهل نقل الأفراد من عمل أو قسم إلى آخر إذا دعت الحاجة لتحقيق التوازن في

هيكل العمالة ككل.

### III-التدريب وتنمية المهارات

#### 1-تعريف التدريب:

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية وتحسين أساليب العمل ولعل السبب في هذه المكانة على المستويات الإدارية المختلفة هو الإيمان الفعال الذي يلعبه التدريب في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة بالإضافة إلى تحقيق مستوى عال من الإشباع الشخصي للأفراد حيث أن الشعور من قبل الفرد بحاجة إلى التدريب يعتبر شعورا صحيحا وكونه يشعر بالحاجة إلى التدريب لرفع كفاءته إنما يدل على ظاهرتين سلوكيتين على جانب كبير من الأهمية هما :

-قدرته على تحليل قابليته وكفاءته

-القابلية على التعليم، لتغيير سلوكه في الاتجاه المرغوب فيه من حيث الكفاءة.

ويمكن أن نعرف التدريب على أنه عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة، لتتفق مع طموحهم الشخصي وذلك ضمن برنامج تخطه الإدارة مراعية فيها حاجاتهم وحاجات المؤسسة وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>: نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن طبعة الأولى 2006، ص244

وعليه فإن التدريب يلعب دوراً حيوياً في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه .  
لذلك على المؤسسات أن تأخذ بالاعتبار التدريب ،لما يتركه من أثر على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية .

كما أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف تحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى تدريب كما يتم التعرف على الأفراد وقدرتهم وتحديد من سيتم تدريبهم،وبعد ذلك يتم تصميم البرنامج التدريبي وتحديد موضوعاته وأساليبه وأماكن عقده <sup>1</sup> .

### 2-مزايا التدريب :

للتدريب العديد من المزايا نجلها فيما يلي <sup>2</sup> :

**أ -زيادة الإنتاجية :** حيث تنعكس مهارات العامل الناتجة عن التدريب ،على حجم الإنتاج وعلى جودته هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للأعمال والوظائف في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوفر لدى العامل على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال

**ب-رفعه معنويات الأفراد :** لا شك أن إكتساب القدر المناسب من المهارات ،يؤدي إلى ثقة العامل بنفسه ويحقق له نوع من الإستقرار النفسي .

**ج-تخفيض حوادث العمل :**تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب العاملين،وبيعني أن التدريب الجيد على الأسلوب الجيد لأداء العمل وعلى كيفية أدائه،يؤدي بدون شك إلى تخفيض معدل الحوادث .

<sup>1</sup>: موسى اللوزي، التطوير التنظيمي -أساسيات ومفاهيم حديثة -،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن 2003،ص288.  
<sup>2</sup>: داوود معمر ،منظمات الاعمال-الحوافز والمكافآت - دار الكتاب الحديث ،الفاخرة،مصر،الطبعة الأولى.2006،ص93،92.

كما يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم واستقراره، وبالتالي قدرته على الحفاظ على فعاليته، ومن الضروري أيضا أن يصحب فترة التدريب المهني مكافآت تشجيعية مادية أو معنوية تجعل العاملون يشعرون فعلا بأهمية التدريب. وبما أن التدريب هادف بطبيعته وموجه في أسلوبه، فهو يسعى إلى تزويد الفرد بمعلومات معينة للأداء عمل معين أو تزويده بإرشادات وتعليمات محددة على تحسين أدائه أو إستغلال قدراته بطريقة مثمرة.

### IV- الترقية :

#### 1- تعريفها :

إن فاعلية الترقية كحافز على العمل تتوقف على درجة إرتباط الترقية بإنتاجية الفرد وكفاءته، لذلك يرجع بعض الباحثين أن المؤسسات التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الأفراد ومستويات أدائهم تكون أكثر إنتاجية وكفاءة من تلك المؤسسات التي تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقة العائلية والشخصية أو عوامل المحاباة والصدقة .

وتقوم تلك الفكرة على إفتراض أساسي هو أن الترقية مرغوب فيها من قبل الأفراد أو على ذلك فهم يعتمدون إلى تحسين إنتاجيتهم ورفع مستوى أدائهم أملا في الحصول على الترقية<sup>1</sup> .

ويمكن تعريف الترقية على أنها نقل الفرد من درجة إلى درجة أعلى في نفس الوظيفة أو انتقاله من منصب إلى منصب أعلى يتحمل فيه مسؤولية أكبر و عادة ما تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الأجور وكذلك في الامتيازات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>: علي السلمي إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. مكتب غريب للنشر والتوزيع، 1981، ص315.

<sup>2</sup>: أحمد عبد الراشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص317.

فالترقية تهدف لإفراح المجال أمام العمال الذين تؤهلهم خيرتهم وكفاءتهم للوصول إلى المناصب العليا وحثهم على التنافس الايجابي.

كما تمثل أحد حوافز العمل المادية إلى جانب كونها حافز معنوي يدفع العامل إلى تحسين مستوى أداءه كما تعتبر من بين الاهتمامات الأولى بالنسبة للعامل .حيث تسمح بالوصول الى مكانه أرقى في العمل والحصول على إمتيازات مادية ومعنوية.

### 2-أسس و معايير الترقية:

يعتبر وضع أسس و معايير سليمة للترقية من أهم الصعوبات التي تواجه القائمين عليها و بصفة عامة هناك ثلاثة أسس للترقية و هي:

#### \*الترقية على أساس الأقدمية:

و تعني صلاحية العامل للترقية بعد قضاء فترة زمنية محددة تحددها القوانين واللوائح المختلفةوما على الإدارة إلا أن تطبق هذه القوانين وتلك اللوائح.  
ومن مزايا هذا الأساس في الترقية:

-وجود ارتباط وثيق بين طول مدة الخدمة وبين الخبرة والكفاءة التي يكسبها فيصبح أكثر استعداداً للترقية إلى الوظيفة الأعلى.

-إعطاء الفرصة للجميع في الترقية.

- تعتبر الترقية على هذا الأساس مكافأة من جانب الإدارة مقابل السنوات التي قضاها العامل في الخدمة وكذلك سهولة هذا المعيار وبساطته ،لكن بالرغم من هذه المزايا هناك عيوب لهذه الطريقة من بينها:
- لا تحقق عدالة للعاملين الأكفاء و تقضي على روح المنافسة بينهم .
- لا تعطي الفرصة للكشف عن المواهب والكفاءات.
- هذا الأساس لا يصلح في المسؤوليات الوظيفية العليا التي تتطلب مواصفات وأبعاد تتعلق بالشخصية والقدرة الإدارية.

### ب-الترقية على أساس الكفاءة:

- والهدف من هذا الأساس هو تحديد مواصفات الفرد المناسب لشغل هذه الوظيفة على أحسن وجه
- سواء تعلق الأمر بالمؤهل الدراسي أو النوع و عمق و مدة الخبرة اللازمة للكفاءة في أداء العمل و
- الهدف أن تشغل الوظيفة الشاغرة بأصلح الأفراد القادرين على أداء أعمالها بكفاءة و فعالية و هناك عدة أساليب لتعيين الأكفاء منها:

**\*التقارير الدورية:** وهي المتعلقة بالأداء الفعلي لعمل الموظف وتصرفاته السلوكية المرتبطة بأداء العمل

- وواجبات الوظيفة، هذه التقارير توضع من قبل رئيس المصلحة شهريا أو سنويا وتبقي عدالة
- هذا التقييم مرتبطة بشخصية المشرف، فهي نتائج نسبية لا تكون مطابقة كليا للواقع، لذلك تعطي للعامل حق الإطلاع والظعن .

**\*الإمتحانات:** ويخضع لها العامل لتقييم كفاءته للترقية إلى وظيفة عليا وتختلف هذه الامتحانات في الطرق منها الكتابية، الشفوية أو العملية .

**\* الوضع تحت التجربة لفترة زمنية محددة:** يتولى فيها العامل في الوظيفة المرشحة للترقية ويراقب من

طرف مشرفيه، فإذا أثبت أنه جدير بها نصب فيها، وإن لم يثبت ذلك يعود إلى منصبه الأصلي.

**\*تقييم إنجازات المرشح لترقية:**تستخدم هذه الطريقة في الوظائف القيادية للحكم على المدربين وكبار

الموظفين من خلال انجازاتهم في فترة تقلدهم لمناصبهم

ومن مزايا هذا الأساس في الترقية نذكر ما يلي :

-إنها حافز قوي لدى الموظفين المحدودي الكفاءة لزيادة جهودهم، ويرفع من الروح المعنوية للعاملين

بالمؤسسة، وبالرغم من هذه المزايا هناك مساوئ لهذا الأساس ومن بينها :

-إتاحة الفرصة لعدة ممارسات كالمحسوبية والوساطة .

-رغم كفاءة العامل في الوظيفة التي يشغلها قد يكون غير قادر على أداء واجبات الوظيفة الأعلى .

### ج الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية معا :

إن المزج بين هذين الأساسين يكون هو الأساس السليم الذي تقوم عليه الترقيات لكن يجب أخذ

بعض الاعتبارات فمثلا في الوظائف العليا يجب أن تركز الترقيات على أساس الكفاءة وحدها لتطلبها

المهارات الإدارية أما المستويات الوظيفية الأدنى يفضل المزج بين عاملي الكفاءة والأقدمية

وذلك بتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة ونسبة أخرى للترقية على أساس الأقدمية ومن

آلياتها:



-التعيين المباشر حيث يكون إختبار الأفراد ناتج عن قرار من الإدارة

-التعيين الذي يأتي عن طريق مسابقة معلنة مسبقا

-الانتقاء أو الاختبار

على العموم، فإنه يجب مراعاة طموح الفرد، عند إتباع سياسة للترقية فلقد أثبتت نتائج الدراسات أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية و الرضا عن العمل، حيث يرى فروم<sup>1</sup> أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية .

فكلما كان طموح الفرد للترقية أكبر مما هو متاح فعلا قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن عمله فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر كون هذه الترقية متوقعة وبالعكس ،فعدم حصول فرد كان توقعه للترقية كبيرا يحدث لديه استياء وعدم رضا عن العمل .

<sup>1</sup>: داوود معمر ،منظمات الأعمال -الحوافز والمكافآت -دار الكتاب الحديث ،القاهرة ،مصر، الطبعة الأولى ،2006،ص87.

## V- الإتصال :

### 1- تعريفه :

تتوقف الحالة المعنوية للأفراد العاملين بالمؤسسة في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال في المؤسسة .  
حيث يحقق بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل والطريقة الملائمة لإنجازها لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه.  
والإتصال هو تلك العملية المستمرة التي تتضمن قيام الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة ،تنتقل من خلال وسيلة إتصال إلى الطرف الآخر<sup>1</sup>.

### 2-أنواع الإتصال :

ورغم وجود العديد من التصنيفات لعملية الإتصال داخل المؤسسة إلا أنه يكفي أن نذكر بأن الإتصال قد يكون إتصال رسمي وإتصال غير رسمي .

#### أ-الإتصال الرسمي:

وهي تلك الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها الهيكل الرسمي والتي عادة ما تأخذ ثلاثة اتجاهات<sup>2</sup>.

**\* 1الاتصالات الهابطة:**وهي التي تهدف إلى نقل المعلومات الخاصة بالعمل من القيادة الإدارية في

مستوى معين بالمؤسسة إلى المستويات الإدارية الأدنى منها،وهي تتضمن القرارات ،الأوامر والتعليمات والتوجيهات اللازمة لتنفيذ برامج العمل .

1: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات-الدار الجامعية للطباعة والنشر والوزيع ،الإسكندرية ،مصر، 1995 ،طبعة ثانية ،ص 249.

2: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات،الدار الجامعية الإسكندرية ،مصر 2000،ص241.

**أ\* 2 الإتصالات الصاعدة:** وهي تهدف إلى تصعيد المعلومات من المرؤوسين إلى الرؤساء في المستويات الإدارية العليا، وتأتي مكتملة للإتصالات الهابطة، وهي تتضمن عادة إجابات المرؤوسين على ما وصلهم من الرؤساء، مثل الصعاب التي تعترضهم لتنفيذ البرامج أو القرارات والمقترحات الخاصة بتسيير العمل فهو يساعد بحق المؤسسة على التأكد من أن المعلومات قد تم إيصالها للأفراد العاملين، وأنه تم فهمها وإستعابها .

**أ\* 3 الإتصالات الأفقية:** وهي التي تتم بين العاملين في مستوى إداري واحد وذلك بهدف إحداث التنسيق المطلوب والانسجام.

### ب- الإتصال غير الرسمي :

وهو ذلك النوع من الإتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مكتوبة ورسمية، وهي تعبر عن رغبة العاملين في عدم إنعزال بعضهم عن بعض، وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الإجتماعية والنفسية. وعادة ما تتدخل المؤسسات بمصالحها المختصة (مصلحة الموارد البشرية) في تحديد السياسة الإعلامية والإتصالية المتجانسة في أهدافها وإختياراتها، كما تتدخل في وضع التدابير الإتصالية التالية:

\* تصميم الرسائل الإعلامية والإتصالية

\* تسيير الجرائد والملصقات والإعلانات داخل المؤسسة.

\* تأطير وتأمين إنتقال المعلومات حول المؤسسة والتطور التكنولوجي .

ويبدو أن هذه الإتصالات تساعد الأفراد العاملين على معرفة ما يجري عبر سياسات المؤسسة والأسباب التي دعت إلى تطبيق هذه السياسات بشكل معين .

كما تعتبر دعامة ضرورية لإقرار مبدئي العدالة والمساواة وإشاعة الطمأنينة بين أفراد المؤسسة عن طريق القضاء على الظلم والتفرقة .

مما يجدر الإشارة إليه كذلك أن سلوك المورد البشري وتصرفاته وأفعاله وأدائه تخضع لقيود معينة أو قواعد أو تعليمات مكتوبة، والتي يحكمها نظام يطلق عليه النظام الداخلي الذي غالبا ما يحتوي على نوعين من السياسات .

\*العدالة والمساواة والموضوعية في إجراءات تطبيق القواعد والتعليمات والأوامر الخاصة بالتأديب .

\*تواجد أو إتاحة وسائل التظلم من هذه القواعد والتعليمات أو الأوامر، إذا ما شعر الفرد العامل بظلم

وقع عليه، أو من قرار صدر ضده أو إلى نظرتة إلى ما قد يتضمنه القرار من تعسف أو تحيز أو محاباة.

فالقنوات الإتصالية الجيدة هي التي تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية وإستمرارها داخل المؤسسات

فهذه العلاقات من شأنها دفع التعاون إلى أقصى حد له بين العاملين وتحفيزهم على أداء المهام الموكلة

إليهم، وهم بهذا ينشدون إشباع حاجاتهم النفسية والإجتماعية والإقتصادية<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>: فضيل دليو وآخرون، الاتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص89.

وللإتصالات دور فعال في تحفيز الأفراد، فإذا توفر للمؤسسة نظام إتصالات فعال يربط بين مختلف المستويات الإدارية وجميع الأفراد، فإن ذلك يحقق الترابط والتعاون ويهيئ انسجاما بين العاملين بالمؤسسة ويكون حافزا لزيادة الأداء<sup>1</sup>.

وتعتبر عمليات الإتصال في المؤسسة ضرورية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة للقيام بأعمالهم، وكذلك تطوير وتحسين المواقف والإتجاهات للأفراد بشكل يكفله التنسيق والإنجاز والرضا عن العمل، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين .

### VI- مناخ الإشراف:

لا ينحصر وصف المشرف أو القائد في كونه مسئولاً عن أداء مجموعة من الأفراد، فهو أيضا مسئول عن خلق وتنمية جو معنوي مناسب يهيئ للأفراد أن يعملوا معا بفعالية تجاه تحقيق الأهداف المخططة. وهو كقائد ناجح يفترض ألا يعالج مشكلات و قضايا العمل في إطارها الفني فقط، بل أيضا في إطارها الإنساني فمهما كانت طبيعة العمل والظروف المادية المحيطة، فإن نمط الإشراف أو سلوك المشرف له تأثير جوهري على معنويات المرؤوسين .

لذلك فإن أهم مقومات المشرف تكمن في قدرته على تهيئة أنسب مقومات الأداء المثمر لمرؤوسيه وسبيله لذلك هو تفهم حاجاتهم كأساس لتوجيههم وتحفيزهم.

1: عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة-منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد-، مركز الجبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة، 2004، ص69.

وحتى يكون نمط الإشراف حافظاً للمرؤوسين على الأداء الفاعل، يجب أن تتوفر للمشرف أو القائد سمات بناءة مثلاً: الذكاء والنضج والإتزان الإنفعالي والقدرة على فهم الناس والتأثير فيهم من خلال الإتصال الناتج وديمقراطية القيادة .

من ناحية أخرى تتوقف جودة الإشراف أيضاً على حسن معالجة المشرف للموقف الذي يتكون منه وجماعة المرؤوسين في الظروف معينة ، و على مدى التفاعل الايجابي بين الطرفين في كل موقف و تختلف اهتمامات الموظفين في مجال العمل على إهتمامات الموظفين الرجال بشكل واضح و بدرجة تستحق أن تأخذ في الاعتبار ، في إطار ممارسة أساليب الإشراف.

و قد قام "هرزبرج" و آخرون بتجميع نتائج تسع دراسات عن العوامل الأكثر أهمية لكل من الجنسين في مجال العمل ، و غطت الدراسة عشرة آلاف من الموظفين و الموظفين ، حيث اتضح أن العوامل الأكثر أهمية للموظفات عن الموظفين تضمنت : الإشراف والإعتبارات ، الإجتماعية في عمل وظروف العمل وأن العوامل الأقل أهمية لهم تضمنت: فرص التقدم و الترقيّة و المنظمة و الإدارة والأجور و المظاهر الفنية في العمل ، كما أوضحت الدراسة أن الموظفين أكثر اهتماماً من الموظفين بأن ينلن المديح و التقدير و الاهتمام من المشرفين.

ومن حيث اهتمامهم بالإشراف ، فإن الموظفين عامة ينشدن أسلوباً خاصاً للإشراف ، وترجع بعض أسباب ذلك إلى تكوينهن الفسيولوجي ( الجسمي ) و السيكولوجي ( النفسي ) المختلف عن الرجال وإلى ميولهن واهتمامتهن الخاصة، وبينما يستاء الرجال - بشكل عام - و في أحوال كثيرة من أسلوب الإشراف الدقيق، فغالباً ما تميل الموظفات إلى أن تراجع أعمالهن حتى يعرفن ما إذا كن

يحرزن تقدما كافيا أم لا والإناث يظهرن عاطفيات أكثر من الرجال وارتباطا بذلك وبمسئوليتهم المزدوجة في العمل داخل المنزل وخارجه فإن الموظفات أكثر قلقا بتأثير ضغط العمل عن الموظفين، وفي هذه الحالات يكون على المشرف الحكيم أن يعهد بوحدات عمل مناسبة لهن كلما أمكن، ويعتبر ذلك أفضل من تكديس عمل عدة أيام في تكليف واحد .

والموظفات أكثر احتياجا للإطراء والتشجيع، وهن ميالات بشكل عام، إلى أن تراجع أعمالهن وأن

يشجعن ويقدرن بطريقة ودية عندما يحرزن تقدما مرضيا.

وقد أجريت دراسة لقياس أثر التشجيع على مجموعة مشتركة من الجنسين، حيث قسم الباحثون إلى

ثلاث مجموعات:

مجموعة امتدحت ومجموعة انتقدت والثالثة أهملت وكانت النتيجة العامة هي تحسن قدره 71 % في

المجموعة الممتدحة و 20 % في المجموعة المنتقدة و 5 % في المجموعة المهملة وتحليل أثر التشجيع

حسب الجنس في المجموعات الثلاثة يتبين ما يلي:

**جدول رقم (02) - أثر التشجيع بحسب الجنس -**

المجموعات	النسبة المئوية للتحسين لدى الموظفين	النسبة المئوية للتحسين لدى الموظفين
المجموعة الممتدة	86	54
المجموعة المنتقدة	14	26
المجموعة المهملة	07	2

المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000 ص

397.

حيث يتضح أن أسلوب التشجيع يعد من الوسائل الفعالة إلى حد كبير في الإشراف على الموظفين، ومن حيث نوع أو الجنس القائم بالإشراف، تفضل الموظفات بوجه عام العمل مع مشرف رجل عن العمل مع مشرفة.

### VII-ظروف العمل المادية:

إن ظروف العمل مادية ملائمة يؤدي إلى زيادة رغبة العاملين في بذل الجهد المطلوب وكذلك يساعدهم على السرعة في الأداء وتحسينه كما تعمل ظروف العمل الملائمة على تخفيف التعب والإرهاق والملل لدى العاملين، وتقلل نسبة ترك العاملين لأعمالهم ، كما تخفض من نسبة التغيب والتمارض.



ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والإضاءة والحرارة والتهوية والمواصلات وغيرها<sup>1</sup>.

فهناك حد أدنى من ظروف العمل المادية لا بد من توافرها للعاملين ومع التقدم العلمي والتسهيلات الحديثة الخاصة بأماكن العمل في الدول المتقدمة أصبحت الظروف المادية ملائمة، وبالتالي فإن تأثير هذه الظروف أصبح ضئيلاً على درجة حفز الأفراد على العمل وبالتالي بدأت المؤسسات في هذه الدولة تبحث عن بديل آخر، إلا أن الظروف المادية للعمل مازالت تمثل حافز له أهمية لدى العاملين في معظم الجهات بالدول النامية والمتخلفة، لذلك يستوجب على مؤسساتها أن تسعى جاهدة لتحسين هذه الظروف.

### VIII- الاعتراف بأهمية العاملين:

وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل عن اعتراف الإدارة بأهمية العامل، وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته، حيث ينبغي إعطاء الفرد إحساساً بأهميته للعمل وتقدير ما يبذله من جهد أثناء عمله، وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل، كلما أدى ذلك إلى توحيد الجهود للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة في نفس الوقت لتحقيق رضا العاملين.

ويتخذ الاهتمام عدة مظاهر من بينها:

-الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء.

-تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحة الشرف داخل المؤسسة أو في سجلات خاصة.

1أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر 2004، ص259

-تسليم درجات التقدير والكفاءة وكؤوس الإنتاج والميداليات للعاملين الذين يقومون بابتكارات في مجال عملهم أو يحققون مستويات عالية من الإنتاج.

### IX-العلاقة الطيبة بين العاملين في العمل:

الإنسان بطبعه اجتماعي فهو يسعى إلى إقامة صداقات وعلاقات طيبة مع زملائه في العمل وتكون هذه العلاقات ما يسمى بالجماعة غير الرسمية.

والجماعة الغير رسمية هي الجماعة التي يسعى أفراد إلى تكوين مجموعة من العلاقات خارج إطار العلاقات المحددة الرسمية، ذلك أن العلاقات الرسمية ونشاطاتها لا تشبع في الأفراد جميع إحتياجاتهم،ومن هنا يسعى هؤلاء الأفراد إلى تكوين هذه العلاقات الغير رسمية<sup>1</sup>.

حيث توفر نشاطاتها حوافز تشمل فرصة الإختلاط والتفاعل مع الآخرين، وقيادة الآخرين على نحو غير رسمي، وتبادل المعلومات حول العمل مع الآخرين، أما إذا لم يستطيع الفرد التأقلم مع زملائه في المؤسسة التي يعمل بها فهذا يؤثر سلبا على رضاه عن عمله وبالتالي يكون دافعا له على ترك وظيفته أو على إتباع تصرفات عدائية مع زملائه أو مع رؤسائه في العمل ويمكن أن يتعدى هذا التأثير على سير العمل والأداء في المؤسسة .

1: ناصر محمد العديلي، الرضا الوظيفي-دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض-،معهد الإدارة العامة،الرياض،،1981ص313

### X- المشاركة في الإدارة :

المقصود بذلك إتاحة الفرصة للمرؤوسين للإشتراك في تحليل المشكلات وإتخاذ القرارات وهذا في حد ذاته أسلوب فاعل للقيادة<sup>1</sup>

وفق هذا الأسلوب أو الحافز يحيط المشرف مرؤوسيه أو مرؤوساته علما بالمشكلات وبمؤشرات الأداء ويشجعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم ويتقبلها أو يأخذ بعضها أو كلها بالإعتبار قبل إصداره للقرار وهذا هو القائد الديمقراطي .

وتتمثل مشاركة المرؤوس في اشتراكه العقلي والإنفعالي في مواقف العمل بحيث يسهم في تصميم

الأهداف وتنفيذها ،ويشارك في المسؤولية عن النتائج، وتتطلب المشاركة الفاعلة عدة مقومات أهمها<sup>2</sup>.

-سعي الرئيس لإشراك مرؤوسيه قبل وقف كاف من اتخاذ القرار حتى تتاح فرصة المشاركة ،وأن تتوفر

سبل الإتصال الفاعل بين الرئيس ومرؤوسيه ،وأن يتوفر مفهوم موحد واضح بينهما للمشاركة الفاعلة.وهنا

نذكر التجربة اليابانية ،حيث تقوم إدارة الموارد البشرية هناك بشكل عام على إفتراض أساسي مؤداه أن

الإسهام الإيجابي للعامل في نجاح العمل حتمية وضرورة أساسية وأنه كلما زادت المسؤولية المنوطة به

كلما زاد تحفزه للأداء وقلت الحاجة لمراقبته .

وتشتهر التجربة اليابانية بنظام حلقات الجودة حيث يشترك المرؤوسين والرؤساء في إجتماعات دورية

على مائدة مستديرة للتشاور في المشكلات وإتخاذ القرارات في جو من ثقة المتبادلة بين الطرفين.

<sup>1</sup>: أحمد سيد مصطفى ،إدارة الموارد البشرية ،منظور القرن الحادي والعشرين، إتراك للطباعة والنشر والتوزيع مصر ،2000،ص.394.

<sup>2</sup>: أحمد سيد مصطفى ،مرجع سابق،ص394.

ويتضمن حافز المشاركة في الإدارة، نظام الإقتراحات، حيث تخصص وحدة تنظيمية بالمنظمة لتلقي وتفحص الإقتراحات المقدمة من العاملين ودراستها، من حيث مدى إسهامها في تبسيط إجراءات الأداء أو ترشيد التكاليف أو حل مشكلة عامة، مع إقتراح مكافأة.

### رابعاً-مرتكزات نظام التحفيز المعنوي و نتائجه

#### I- مرتكزات نظام التحفيز المعنوي

يستند نظام التحفيز المعنوي إلى مجموعة من المرتكزات بغية تقديم التحفيز لمستحقيه وفق شروط هي :

-أن تكون الحوافز المعنوية المقدمة ذات قيمة دائمة .

-أن تعكس الجهد المبذول من الشخص المحفز

-أن تعكس حسن أدائه الذي إستحق عنه التحفيز .

-أن يبعث الحافز المقدم الفخر لصاحبه بعد إمتلاكه .

-أن يحقق الحافز المعنوي النفع العام لصاحبه.

-أن تتلاءم مع ذوق الشخص لصاحبه

-أن تعكس الصورة الجيدة للمؤسسة.

و عموماً يمكن أن نوجز أهم مرتكزات التحفيز المعنوي بما يلي :

## 1\* الأداء والتحفيز المعنوي

يجب أن يقود الأداء المتميز إلى تحفيز مناسب وفق التالي<sup>1</sup>:

**أ- مكافأة الأداء المتميز:** أن يتم تقديم الحافز المعنوي إثر الأداء المتميز، لأنه عامل يسهم في تقدم العمل

وزيادة معدل الإنتاجية والفعالية، ويمكن أن يأخذ الحافز أشكالاً مختلفة مثل :

\* وضع صورة صاحب الأداء أمام أنظار الجميع .

\* تقديم صاحب الأداء المتميز إلى المدير العام للتعرف إليه، وتقديره والإعتراف من قيادة المؤسسة

بإسهاماته

\* تكريم الشخص طيلة مدة زمنية معينة .

\* تسليم ميدالية/بطاقة تكريمية.

**ب- صاحب الإنجاز المتميز:** أن يقدم الزملاء أو الرئيس المباشر الشخص الذي قدم إنجازاً خارقاً ويكرم

على إنجازه المتميز الذي يمكنه تخيله قبل إنجازه، أو يصعب على الآخرين تحقيقه.

**ج- الأفضل:** أن تلجأ المؤسسة إلى التصويت على الأفضل في الإنجاز، أو الأداء، أو السلوك ممن

تجاوز أداءه المهام والأعمال الموكلة إليه، وتكرمه بعد إجراء التقييمات الرسمية اللازمة وتطبيق معايير

تقييم الأداء من قبل إدارة المؤسسة وذلك وفق مايلي :

\* منحه اسم الأفضل في إدارته/قسمه

\* بيان سبب تكريمه، وإعلان ذلك للجميع .

1: محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص47، 49.

\*نشر عدد الأصوات التي حصل عليها للكشف عن مدى إقرار الجميع بأفضليته

\*منحه جائزة /هدية /لوحة تذكارية تدل على مكانته.

**د-الأكثر دواما في المؤسسة:** أن تختار المؤسسات الأشخاص الذين يمضون أوقات خارج الدوام الرسمي

بقصد إتمام مهامهم الصعبة ،وتمنحهم حوافز تكريما على استمرارهم في تنفيذ أعمالهم طوعا بقصد

إنجازها وفق التالي:

\*إعلان الأسماء في لوحة خاصة .

\*توضيح مسوغات نشر الأسماء لجميع العاملين .

\*منح الأشخاص بعض الحوافز ذات القيمة المعنوية(بطاقات تقدير /هدية تذكارية....)

**هـ-صاحب الإنتاج الأعلى:** أن تختار المؤسسات صاحب الإنتاج الأعلى وفق معايير الإنتاجية المحددة

بشكل موضوعي ،وتكرم الشخص على إنتاجه وفق التالي :

\*نشر اسمه في لوحة أبطال الإنتاج .

\*يمنح الشخص أسبوعا إضافيا من الإجازات المأجورة .

\*تقديم هدية له على إنتاجيته(وجبة غداء ،مع أسرته في مكان يختاره....).

**و-مكافأة تحقيق الأهداف:** أن تختار المؤسسة الفريق أو الأشخاص أو الشخص ممن حققوا الأهداف

المحددة لهم وفق المؤشرات الرقمية أو الوصفية من الإدارة وتكرمهم على ذلك كما يلي :

\*تحويل النتائج المحققة إلى أرقام تدل على أرباح أو إيرادات ،وتوزيعها إلى فئات تغطي نسبا

مئوية ثم يتم تكريمهم تبعا للفئات .

## 2- الإتجاهات السلوكية والتحفيز المعنوي

تتبع الاتجاهات السلوكية الجيدة حوافز معنوية تقدم لمستحقيها كما يلي:

**أ- الموظف المثالي:** حين يؤدي بعض الأشخاص في المؤسسات سلوكيات مثالية في العمل، هؤلاء تعمل

إدارتهم على إختيارهم قدوة سلوكية أو مثالا تسميهم "الموظف المثالي"، وتمنحهم الحوافز التي يستحقونها

كما يلي :

\* إعلان الاسم في مكان متميز في المؤسسة تحت شعار "الموظف المثالي "

\* إجراء مقابلة للموظف المثالي مع المدير العام /أو من يمثله.

\* يمنح الموظف المثالي وسام حفز عليه اسمه.

\* تعلق صورة من الوسام في مدخل المؤسسة.

**ب- الموظف الأكثر شعبية:** أن تختار المؤسسة تبعا لاستقصاءات الرأي موظفا كل شهر ويسمى "الأكثر

شعبية" من يجمع على شعبيته، لأشخاص العاملون في المؤسسة نظرا لسلوكه الإيجابي، أو علاقته الودية

الواسعة، أو غير ذلك، بحيث يتم إختيار 12 موظفا من الأكثر شعبية سنويا وتمنحهم الحوافز التالية :

\* يعلن اسم الموظف "الأكثر شعبية" في لوحة خاصة بارزة، بحيث يشاهدها الجميع.

\* يقابل الموظف المدير العام، ويعلن تاريخ المقابلة، وما جرى فيها في صحيفة المؤسسة.

\* يمنح الموظف الأكثر شعبية بطاقة تقدير/ميدالية خاصة/.....)

**ج-التميز في خدمة الزبائن:** أن تختار المؤسسة عبر علاقاتها مع الزبائن الخارجين لمنتجاتها

والمستفيدين من خدماتها أشخاصا أو شخصا تسميه "التميز في خدمة الزبون"ومن تتأكد منوصول

علاقاتهم مع الزبون إلى مرحلة ودية تزال الحواجز الرسمية أو الشكلية في الألقاب وغيرها فيما

بينهم،وتكرمهم وفق التالي :

\*إختيار الموظف المتميز في خدمة الزبون بناء على رأي الزبائن المستفيدين .

\*مقابلة إدارة المؤسسة للموظف المختار، ويعرض الموظف أشكال تميزه مع الزبون خلال المقابلة

\*تنشر الإدارة أشكال التميز في خدمة الزبون في صحيفة المؤسسة.

\*تمنح المؤسسة الموظف هدايا تكريما له مثلا ميداليات مكتوب عليها اسم المؤسسة،مع شريط يحمل اسم

المؤسسة وشعارها يلصق على لباس الموظف.

**د - الموظف الأكثر حضورا والتزاما في أوقات العمل:** أن تختار إدارة المؤسسة الأكثر إلتزاما بأوقات الدوام

إستناد إلى سجلات الدوام أو بطاقاته،وتكرمهم على التزامهم،ومواظبتهم على العمل،وتمنحهم حوافز

تناسب تقديهم بالعمل كما يلي :

-شهادة تقدير لمن يحضر في الوقت المحدد بانتظام لمدة ثلاثة أشهر على التوالي.

-شهادة تميز لمن يحضر في الوقت المحدد بانتظام لمدة ستة أشهر على التوالي.

-هدايا عينية(أدوات كهربائية،أدوات مطبخ....)لمن يحضر في الوقت المحدد لمدة سنة على التوالي.

-هدايا عينية (كاميرا،فيديو ،تلفاز...)لمن يحضر أوقات العمل بانتظام لمدة ثلاثة سنوات.



-هدايا عينية ذات قيمة كبيرة(رحلة سياحية مدفوعة القيمة لمدة أسبوع... )حسب إختيار الموظف لمن يحضر إلى أوقات العمل دون تأخر لمدة خمس سنوات على التوالي.

-تقديم منحة تدريبية داخلية أو خارجية(خارج البلاد)وفق إحتياجات الشخص والمؤسسة في المستقبل .

**ه-الإسهام في تعزيز العلاقات الإجتماعية:** أن تختار المؤسسة الأشخاص أو الشخص الذي يسهم

بفاعلية في تعزيز العلاقات الإجتماعية مع زملائه مثل المشاركة في مناسبات إجتماعية(زواج،مأتم ،وقائع

عائلية سعيدة....)وتكرمهم على إسهامهم وفق ما يلي :

\*إعلان الإسم في لوحة خاصة تحت عنوان تعزيز العلاقات الإجتماعية .

\*إجراء مقابلة مع أعضاء في الإدارة العليا لتقديم الشكر لهم على مشاركتهم

\*نشر الوقائع الإجتماعية الحاصلة،ومدى إسهام الشخص المختار فيها في صحيفة المؤسسة

\*منح الشخص المختار هدايا تكريمية.

**3-الإبداع والابتكار والتحفيز المعنوي:**يرتبط التحفيز المعنوي بتقديم الإبداعات وحالات الإبتكار من

الموظفين في المؤسسات وفق مايلي :<sup>1</sup>

**أ-المكافأة على المقترحات:** أن تختار المؤسسات الأشخاص الذين يقدمون المقترحات والأفكار الجديدة

أو تعتبر تلك الأفكار أشكالا من إبداع تستحق التحفيز والمكافأة كما يلي:

1: محمد مرعي مرعي ،مرجع سبق ذكره ،ص52،53.

\*يطلب من الموظفين تقديم مقترحات وأفكار جديدة حول بعض الموضوعات مثل (تقليل النفقات تحسين

الأداء، تحسين جودة الخدمة، تحسين تصميم المنتجات.....) عبر جلسة طرح الأفكار .

\*يتم نشر تلك المقترحات والأفكار والإعلان عنها .

\*تتم غربلة الأفكار وتصنيفها حسب إمكانية التنفيذ، ودرجة الأهمية.

\*تمنح حوافز معنوية للأشخاص الذين قدموا مقترحات أو أفكار ثم تنفيذها أو قابلة للتنفيذ مثل دعوة إلى

الغذاء رحلات سفر.... الخ

**ب-الفائز في المسابقات:** أن تحدد المؤسسة برنامج مسابقات حول موضوعات معينة، أو لإيجاد حلول

لمشكلات معينة، وتختار من يفوز في تقديم الحلول المتعلقة بالمشكلات، وتحفزه وفق التالي:

\*تحدد المؤسسة أهداف البرنامج و موضوعاته .

\*تطلب المؤسسة الأشخاص الذين يرغبون في الاشتراك بالمسابقة و تسهل لهم المشاركة .

\*تحدد المؤسسة مقاييس الفوز بالمسابقة وشروطها.

\*يتم الإعلان عن أسماء الفائزين في لوحة الإعلانات في مدخل المؤسسة.

\*تقدم المؤسسة حوافز للفائزين بمقدار درجة فوزهم، إضافة إلى الكتاب تقدير لهم مثل هدايا عينية

\*امتلاك الكفاءات و المهارات الشخصية و التحفيز المعنوي.

يستخدم التحفيز المعنوي للعاملين حين امتلاكهم المزيد من الكفاءات و المهارات الإدارية و الفنية

والشخصية.

**ج- كفاءة التعلم:** لكي تنفذ المؤسسات خططها تعد لائحة من كفاءات الأساس الضرورية لتنفيذ مهام

ونشاطات و أعمال الخطط ثم يتم التحقق من مدى مطابقة الكفاءات للأعمال إذا لم تتوفر الكفاءات

سيقود تنفيذ العمل إلى سوء تحفيز الموارد البشرية، هنا يجب التصرف بسرعة لتعويض ما ينقص لدى الأشخاص من كفاءات وإكمالها وتطويرها باستمرار.

إذا إمتلك الشخص الكفاءات، يجبدفعه نحو تطويرها باستمرار من خلال اللجوء إلى التعلم أو التدريب، وإذا ما حقق الشخص تطورا في كفاءته و استخدامها في ميادين عمله و حقق انجازات كبيرة يجب عندئذ تحفيزه، كلما كان العمل متنوعا تطلب الأمر كثيرا من الكفاءات و فرق عمل متعددة الكفاءات ، لذلك يجب تشجيع الموارد البشرية على اعتبار الكفاءات المكتسبة و تمنح أشكال التحفيز الملائمة تبعا للكفاءات المكتسبة .

**د-المهارات**: يكسب امتلاك المهارات حافزا للشخص و المدير القيادي في الحالات التالية :

\* عندما يتعرف الشخص إلى قوى التطور الكامنة لديه .

\* عندما يتعرف الشخص إلى المهارات الجديدة التي يجب عليه اكتسابها .

\* عندما يتأكد الشخص من فوائد امتلاك المهارات الجديدة في ميدان العمل .

\* عندما تتحدد الأهداف بشكل منهجي و علمي،ومسارات تطوير المهارات ، وتقدم الحاصل بعد امتلاكها بمؤشرات واضحة .

**هـ-التدريب المستمر**: يعد التدريب محفز لأنه يتم بعد تحديد الأهداف و الاحتياجات و تنفيذ الخطط

التدريبية ، وإذا حقق التدريب أهدافه ، فانه يؤدي إلى تحقيق الذات و الشعور بالاعتزاز بالنفس لأن

النفقات و الجهد و الوسائل المستخدمة في التدريب قد حققت ثمارها ، كما يحسن التدريب قد حققت ثمارها .

كما يحسن التدريب أداء الموظف عندما يحصل المتدرب على المكتسبات تدريبية تلزمه في العمل و يستخدمها بفعالية بعد إنهاء التدريب ، عموما يصبح التدريب محفزا في حال تحقق ما يلي :

\*يقتنع العاملون بأن التدريب ضرورة لهم ، و مفيد في تحسين الأداء و النتائج .

\*يشعر العاملون بأنهم استفادوا من التدريب الذي اتبعوه.

\*أن تسير عمليات التدريب منطلقا من الأهداف المحددة ، و من تم محققة .

\*أن تكون المكتسبات التدريبية ذات قيمة مادية و معنوية للمتدرب .

**و-إغناء العمل و زيادة المسؤوليات :** يكلف صاحب الأداء المتميز و العالي بمسؤوليات و مهام جديدة

إضافة إلى ما هو مكلف به ، و يجب لفت الانتباه إلى مقدرته و كفاءته و مهاراته الكبيرة خلال انجاز

الأعمال و أداء المهام المنفذة ، و نشر ذلك في صحيفة المؤسسة لكي يشار إلى الشخص و كفاءته .

إن اغناء الأعمال يحسن التحفيز و يزيده ، لذلك يجب استهداف التنوع و تعدد التكافؤ و المستويات

المرتفعة من الفائدة لتعظيم التحفيز .

### II- نتائج التحفيز المعنوي :

يسهم تطبيق التحفيز المعنوي في تحقيق نتائج ايجابية على الصعيد المؤسسي وفق التالي:

\*يحقق التحفيز نقل البنى الهيكلية من الشكل الهرمي إلى الشكل العضوي و الشبكي وفق التالي :

- يدفع التحفيز نحو إعادة بناء الهياكل التنظيمية وآليات عملها لتصبح بنية شبكية تسهل التواصل والعلاقات الصاعدة والنازلة والأفقية والشبكية بين الأعضاء كافة.

- يسهم التحفيز في تحسين مستوى فاعلية التنظيم وكفاءته عبر تسريع العمل، والتواصل داخلها.

- يعمل التحفيز على استغلال كفاءات الأشخاص، وقدراتهم الفردية والجماعية إلى أقصى حد.

- ينبج عن التحفيز منح الأشخاص المزيد من الصلاحيات لتسريع العمل وزيادة حدود الاستقلالية.

\*يسهم التحفيز المعنوي في تقليل المركزية وتقليص الحلقات الوظيفية وفق التالي:

- منح الإدارات الفرعية تفويضات وصلاحيات إعداد الخطط وتنفيذها وتطويرها.

- تقليل حلقات العمل واتخاذ القرار بهدف سرعة الإنجاز والأداء.

- اهتمام الإدارات المركزية بوضع السياسات ومراقبة النتائج وتقييمها، والابتعاد عن إجراءات العمل التنفيذية.

\*يسهل التحفيز المعنوي تعدد مسارات العمليات وتفعيلها كما يلي:

- إقرار آليات عمل جديدة سهلة وسريعة تحقق النتائج المحددة.

- زيادة فاعلية الأداء خلال تنفيذ العمليات المبسطة.

- تفعيل ممارسات التعاون بين العاملين لتسريع إنجاز العمليات.

\*يحقق التحفيز المعنوي إدماج الوظائف المتعددة في مركز عمل واحد وذلك في إطار إغناء محتوى

العمل وفق التالي:

- الشعور بالكفاءة والانجاز حين تنفيذ عمليات وظيفية متكاملة في مركز عمل واحد.

- تقليل ارتكاب الأخطاء التي يمكن أن تحصل في حال تنفيذ العمل من عدة أشخاص.
- خفض تكاليف العمل وتقليص الوقت جراء دمج الوظائف المتعددة في مركز عمل واحد.
- تسريع الإنجاز وتنفيذ الأعمال، وتحقيق النتائج مع تركيز الأعمال في مركز عمل واحد.
- \*يشجع التحفيز المعنوي إجراءات العمل ويبسط عملياته وفق التالي:
  - إنجاز خطوات ومهام متعددة في وقت واحد بأبسط الطرق وأسهلها.
  - تقليل الفوارق الزمنية لخطوات العمل المعقدة حين تبسيط الإجراءات.
  - تتمية إحساس الموظف بالعمل بأسهل طريقة وأسرع وقت وبجودة عالية.
  - \*يشجع التحفيز المعنوي على استخدام التقنيات الحديثة في العمل كما يلي:
    - تسهيل توظيف التقنيات واستثمارها بالشكل الأفضل، وبأقصى طاقاتها مع الأشخاص.
    - تحسين الرقابة على العمل، وممارسة الضوابط أكثر فاعلية باستخدام التقنيات الحديثة.
    - تحسين فاعلية نظم المعلومات والتواصل الإداري بما يخدم عمليات المؤسسة ويحقق أهدافها.
    - تحسين الرقابة على العمل، وممارسة ضوابط أكثر فاعلية باستخدام التقنيات الحديثة.
    - تسهيل سرعة التنسيق بين النشاطات والوظائف.
  - \*يعزز التحفيز المعنوي آليات الرقابة على العمل وفعاليتها وقيادتها وفق ما يلي:
    - تحسين آليات الرقابة والمتابعة والتدقيق باستخدام الطرق البعدية ذات التأثير الفعال دون أن تمس مشاعر الشخص وإحساسه بأهميته واعتباره المعنوي.
    - الابتعاد عن أسلوب الرقابة السلطوي الذي لا يولد الفاعلية ويرفع مستوى الأداء.
    - يشجع تحمل المسؤوليات لدى القادة والعاملين على حد سواء مع تقليص إجراءات الرقابة.

يوجد الجهات المرجعية من حيث المعلومات أو اتخاذ القرار أو التمويل نظرا لاعتماد أساليب قيادة إدارية أكثر مرونة واستقلالية.

تعزيز مفهوم الشفافية الإدارية، والوضوح في إنجاز العمل والأنظمة المقررة والإجراءات والتعليمات المتبعة لتنفيذ المهام بحيث تصبح في مستوى معرفة أي شخص.

\*يسهم التحفيز المعنوي بنقل تركيز المؤسسات من الاهتمام بالنشاطات والمهام إلى النتائج والانجازات وفق التالي:

- اعتماد أسس تقييم مبنية على النتائج والانجازات الحقيقية، وليس على القيام بالنشاطات.

- تعزيز التنافس بين الأشخاص للوصول إلى نتائج أعلى وإنجازات أكثر وبما يزيد وتائر التحفيز.

- تشجيع الأفكار الجديدة وطرحها لتقديم حلول لمشكلات المؤسسة.

- تحقيق العدالة في تقييم الأداء المرتكز على النتائج الفعلية وليس على الجهود الصورية.

## المبحث الثالث: الاتجاهات الحديثة في التحفيز

التحفيز ظاهرة مهمة في عمل وعمليات المديرين وفي أبحاث معظم الكتاب والمفكرين الإداريين.

وهذه الظاهرة كانت وستبقى مصدر اهتمام المديرين والباحثين معا لما لها من تأثيرات واضحة على أداء

المؤسسات ولما لها من انعكاسات عديدة على البيئات التي تعمل بها تلك المؤسسات، وهذا يعني أن

ظاهرة التحفيز هي ظاهرة متحركة وديناميكية والحديث عنها يعني الحديث عن تفاعلها مع التطورات

والتحديات الحالية التي تواجه جذب القوى البشرية العاملة وكيفية الاستفادة من مساهماتها.

كما أن الاهتمام بزيادة الإنتاج الكلي وزيادة مساهمة العاملين في هذا الإنتاج دفع إلى تبني بعض

الأساليب الجديدة.

### أولا : التحفيز وتنوع الموارد البشرية :

من بين التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تحفيز القوى العاملة تنوع وتعدد و اختلاف

حاجات و رغبات هذه القوى ، إذ أن تحفيز النساء العاملات يختلف عن تحفيز الرجال العاملين

فالدراسات في هذا المجال أشارت بوضوح إلى وجود فروقات بين الجنسين على صعيد النجاح المهني و

مستوى التعويضات .



ففي الولايات المتحدة الأمريكية ، تتراوح نسبة النساء العاملات في مناصب قيادية و بحسب "كلايز" ما بين 3% إلى 6%<sup>1</sup>.

و بالرغم من تحصيلهن العلمي الجامعي ووصولهن إلى مستويات علمية عالية ، و بالرغم أيضا من رغبتهن الشديدة في تحسين مستواهن الوظيفي ، فإن قلة منهن ، بحسب " سمبسون

و"شفرت" "chenvert,simpson" و ترمبلاي "tremblay"، تبوأن نفس المستوى الوظيفي أو حصلن علي

نفس التعويض الذي حصل عليه الرجال العاملين معهم. بعض الدراسات أشارت إلى فروقات تتعلق بأهداف وأدوار كل من الجنسين، فدور المرأة الاجتماعي قد يفرض عليها أحيانا القبول ببعض الوظائف المرنة والتخلي عن وظائف أخرى تتعارض مع واقعها الاجتماعي، فالمرأة المتزوجة والعاملة على سبيل المثال قد تقبل بالعمل المجدول بمرونة أو بالعمل المضغوط من أجل الحصول على التوازن في تأدية الأدوار الوظيفية والمنزلية .

فجدولة العمل بمرونة والتشارك في دوام الوظيفة الواحدة أصبحت حاجات وضرورات محفزة لبعض العاملين والعاملات .وقد طورت العديد من المؤسسات جداول عمل مرنة ومن بينها الجداول الآتية<sup>2</sup>:

1: حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، طبعة الأولى ، 2005، ص405.

<sup>2</sup>: حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص406، 407.

## I- العمل الأسبوعي المضغوط

هو عمل يطلب فيه الموظف جدولة عدد أكبر من ساعات عمله في اليوم الواحد مقابل حصوله على تناقص في عدد أيام العمل الأسبوعية .

والمثال على هذه الجدولة المحفزة للعاملين نموذج 10 ساعات عمل يوميا مقابل أربعة أيام تعطيل ومن بين فوائد هذه الجدولة إعطاء حرية للموظف أي مرونة توزيع ساعات الأسبوع على متطلبات عمله ومتطلبات حياتية أخرى يريد ممارستها .

## II- العمل المرن :

يسمح هذا الأسلوب للعاملين باختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود معينة ، فيستطيع الفرد الحضور إلى العمل خلال ساعات معينة وترك العمل خلال ساعات معينة لكن عليه التواجد في ساعات محددة يسمى الوقت الأساسي خلال ساعات العمل اليومية والتي هي مثلا ثمانية ساعات يوميا .  
فمثلا يستطيع الفرد الحضور إلى العمل بين الساعة السادسة إلى الساعة التاسعة صباحا وترك العمل ما بين الساعة الثالثة والسادسة بعد الظهر شريطة أن يتواجد جميع العاملين خلال الفترة الأساسية مثلا ما بين الساعة العاشرة صباحا إلى الواحدة بعد الظهر .

ومن فوائد أسلوب العمل المرن أنه يسمح للفرد بجدولة أوقات عمله بحيث لا تتضارب مصالحه الشخصية ومتطلبات العمل كما أنه يسمح للفرد بالاختيار الوقت الذي يعتقد بأن إنتاجيته فيه أفضل ما يمكن<sup>1</sup>.

### III- أسلوب إثراء العمل :

يقترح " هرزبرج" إثراء العمل كأسلوب لزيادة رضا الأفراد وتحفيزهم، وذلك من خلال عوامل الحفز في محتوى العمل نفسه كما هو، فهو يركزها على تعميق، مضمون العمل بإضافة بعض واجبات التخطيط والتقييم- التي تمارسها الإدارة أو يمارسها الرئيس عادة- إلى عمل المرعوس فالتوسع أو تحميل العمل هنا يعد رأسيا وليس أفقيا.

والجديد هنا هو إشراك الموظف في أمور وظيفية بما يبدها ما قد يتواجد من عدم الرضا ويسهم في رفع درجته، فالمرعوس هنا يشارك في مستويات التخطيط (متضمنة تحديد معايير تقييم الأداء) ثم ينفذ (وهذا هو اختصاصه الأساسي) ثم يشارك في المتابعة وتقييم الأداء ، وهذا يساعد المرعوسين على تنمية خبراته ومهارته واقتراحاته للتطوير.

ويمكن إثراء العمل إذ توفرت له الخصائص الأساسية التالية<sup>2</sup>:

**1\*تنوع المهارات:** أي تنوع أنشطة تنفيذ العمل بحيث تتضمن إستخدام مهارات مختلفة في الأداء الفني

وفي التعامل .

<sup>1</sup>: سنان موسى، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة أولى ، 2004، ص 249.  
<sup>2</sup>: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية- منظور القرن الحادي والعشرون، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 391.

**2\* تكامل المهمة:** أي أداء مرحلة أو عملية كاملة من البداية للنهاية مع تحقيق نتيجة واضحة .

**3\* الاستقلالية:** بمعنى إتاحة حرية معقولة للعامل مع مرونة تخطيط عمله وتحديد إجراءات التنفيذ

**4\* المعلومات المرتدة من العمل :** أي أن تنفيذ المهام يتيح للعامل أو العاملة الحصول على معلومات

مباشرة عن نتائج الأداء .

وهكذا يمكن- مع مدخل إثراء العمل أو الإثراء الوظيفي- أن تتواجد عوامل الرضا أو العوامل الدافعة

في مضمون أو جوهر العمل نفسه، ومن تم تؤثر في الرضا عنه وتخلق دافعا داخليا أو ذاتيا لدى الفرد.

ويرى "هرزبرج" أنه في غياب هذه العوامل الدافعة تظهر عوامل عدم الرضا أو العوامل الوقائية التي ترتبط

بمحيط أو جو العمل أكثر من ارتباطها بمضمون العمل نفسه .

وتنظم هذه العوامل، تقييم الأداء، الأجر ملحقاته، الإشراف وظروف العمل المادية والعلاقات مع

الزملاء ( أو المرؤوسين) والمركز الوظيفي، وكلما تحسنت درجة إشباع هذه العوامل، قل الشعور بعدم

الرضا حتى يتلاشى ثم يبدأ تكوين الشعور بالرضا مع بدء إشباع العوامل الدافعة .

### IV-التشارك في الوظيفة :

هو عمل يحفز مشاركة أكثر من شخص واحد في تقاسم الوظيفة الواحدة والتي تتطلب دواما كاملا

وهذه الجدولة للعمل تناسب الأفراد الذين لا رغبة لديهم بالعمل بدوام كلي.

### V- العمل المنزلي الإتصالي :

هو عمل الموظف في منزله لصالح المؤسسة التي يتواصل معها بواسطة الحاسب الآلي الموصول هاتفيا أو إلكترونيا، وهذا النوع من العمل مجدول كليا من قبل الموظف ومرن جدا يريح الموظف من مشقة الذهاب والعودة من العمل ويترك له حرية لباس ما يشاء وعدم مقاطعته من قبل زملاء العمل.

### VI-أسلوب مجموعات الجودة :

وهي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع معا وباستمرار خلال وقت العمل في الشركة لمناقشة وتطوير أفضل الطرق والوسائل التي تستطيع تحسين نوعية وكمية الإنتاج وقد بينت الدراسات أن هذا الأسلوب كان فاعلا في تحفيز العاملين وتحسين مستوى إنتاجية الفرد كما ونوعا.

### VII-أسلوب الإدارة بالأهداف :

يعتبر أسلوب إدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعا و استعمالا في السنوات الأخيرة فبالإضافة إلى أهمية كأسلوب من أساليب التحفيز إلا أنه سيعتعمل باستمرار كأسلوب من أساليب تقييم الأداء.

وأسلوب الإدارة بالأهداف يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة التحفيز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله وهذا يعني زيادة مشاركة المرؤوس في إتخاذ القرارات التي تؤثر عليه بشكل مباشر .

ولقد أظهرت الدراسات والأبحاث التي أجريت على هذا الأسلوب نتائج إيجابية في تحسين طرق الإتصال والفهم بين الرؤساء والمرؤوسين وخاصة عندما يطبق بشكل جيد ،بينما إعتبره البعض الآخر أسلوبا ضعيفا في التحفيز .

وبالرغم من الفوائد التي يحققها أسلوب الإدارة بالأهداف إلا أنه يجب الآخذ بالإعتبار نواحي أساسية عند تبني هذا الأسلوب وخاصة في مرحلة التطبيق ،ولقد أشارت نتائج الدراسات التي أجريت بأنه يجب تهيئة المديرين نفسيا وعمليا قبل الشروع بتنفيذ هذا الأسلوب .

كذلك هناك عوامل تنظيمية يجب إدخالها مثل تحسين نظام الإتصالات وتدفق المعلومات في المؤسسة كذلك تحسين العلاقات الشخصية ضمن الجماعات في المؤسسة ،وبشكل رئيسي ومهم يجب أن يكون دور الإدارة العليا في دعم هذا الأسلوب إيجابيا وبناءا .

### ثانيا :التحفيز وإدارة الدفاتر :

ظهر حديثا مفهوم جديد يتعلق بتحفيز العاملين أو الموظفين من خلال إطلاعهم على الوضع المالي للمؤسسة التي يعملون بها بإدارة الدفاتر المفتوحة والتي يتوخى إشراك الموظفين معلوماتيا

في حقائق المؤسسة الدفترية أو البيانات المالية ودفعهم من تم إلى صنع واتخاذ قرارات جيدة ومفيدة إنطلاقاً من واقع المؤسسة الحالي ووصولاً إلى المستقبل الواعد الذي تتمناه .

والهدف من هذه الإدارة التحفيزية جعل الموظفين يفكرون يعملون كمالكين للمؤسسة وجعلهم أيضاً يتعرفون إلى إنعكاسات نتائج قراراتهم التي يتخذونها والتي تؤثر حتماً على أوضاع المؤسسة المالية .

وبالرغم من فوائد هذه الإدارة والتي تتعلق بهدم الحواجز بين العاملين والمالكين إلا أن هذه الإدارة لاتأخذ بعين الاعتبار عدم معرفة أو مقدرة معظم الموظفين على فهم وإدراك البيانات المالية وهذا يعني أن على هذه الإدارة تثقيف وتدريب العاملين على فهم وإستيعاب أرقام المؤسسة المالية، ومساعدتهم دورياً على مراجعتها كي يندفعون تلقائياً إلى تحسينها باستمرار .

### ثالثاً - التحفيز وجيل العمل الجديد:

يتساءل المرء عن الجيل الجديد الذي يعمل في المؤسسات وعن مقدار حافظيته، لايوجد حتى الآن جواباً واضحاً على هذا التساؤل نظراً لأن الجيل الجديد العامل مع المؤسسات غير موحد بكفاءاته وقدراته وطموحاته بل هو مقسم إلى فئات من الأجيال العاملة بحيث تتفاوت الأساليب التحفيزية مع تفاوت حاجات ورغبات هذه الفئات المتعددة من الأجيال والتي أهمها<sup>1</sup>:

-جيل العمل المحترف.

\* جيل العمل المؤقت .

<sup>1</sup>: حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2005، ص 408.

\*جيل المتخرج الساعي للتوظيف .

\*جيل العمل بالحد الأدنى .

### I-جيل العمل المحترف :

هو جيل متدرب مهنيا ومتقن لعمله ،له مهارات ،ولديه شهادات علمية وجامعية تؤهله لأن يتمتع بخصائص تميزه عن سواه من الأجيال الغير إحترافية،وبحكم قدراته العلمية والعملية فإن هذا الجيل سيتمد من العمل تحفيزا عضويا يجعله راضيا بشكل شبه تام عن مهنته أو وظيفته وبحكم عمله الإحترفي ،من ناحية أخرى ،إملاكه للتخصصات التي يطلبها سوق العمل( مهندسين مبرمجين.

ومحلي برامج،باحثين، مستشارين) فإن هذا الجيل ملتزم على وجه العموم بحقل إختصاصه ومخلص له وساهر على إنجابه باستمرار.أما أكثر ما يحفزه وما يطلبه فيتعلق بتحديد معرفته للتكنولوجيا الجديدة والمستحدثة والترقي إلى مستويات وظيفية فيها ما يكفي من التحدي وروح الإبتكار والإبداع ،أما أبرز الحاجات و الرغبات التي يسعى وراءها فتتمثل بالإستقلالية وتوكيد الذات والإعتراف بالإنجازات والترقيات على أساس الجدارة والكفاءة العلمية والمهنية .



## II- جيل العمل المؤقت :

هو جيل أتى نتيجة ظواهر عدة ومنها التحجيم وإعادة هيكلة الإدارة وإعادة هندسة الإدارة والتي هدفت جميعها إلى تقليص عدد الوظائف وإلغاء بعضها ودفعت بالتالي المؤسسات إلى الاستعانة بموظفين وعمال مؤقتين لا يملكون الاستقرار والأمان الوظيفي الذي يتمتع به الموظفين الدائمين .

وهذا الجيل يشعر دائما بالخوف على مصيره الوظيفي مما يجعله غير ملتزم بتحسين الإنتاج وغير محفز بأحد المبادرات أو الذهاب أميال أبعد مما يتطلبه منه العمل ،إذ أن هذا الجيل يحصل على جزء يسير من التعويضات ولا يحصل على أية منافع تذكر .

أما الحافز الأول لهذا الجيل فيبقى أمنيته بدخول جنة العمل الدائم، إلا أن هذه الجنة ليست واسعة حتى لو فتحت أبوابها أمامه نظرا لندرة الوظائف الشاغرة فيها بدوام كامل .

ويبقى على عاتق هذا الجيل وعلى عاتق المؤسسات حل هذه المشكلة فأفراد هذا الجيل مدعوون لإكتساب المهارات اللازمة والإنخراط في الدورات التدريبية المفيدة والتي تؤهلهم بعد إنقضائها على البحث عن فرص وظيفية في مجالات أوسع . أما المؤسسات فهي مسئولة عن مساعدة هذا الجيل ومدته بالتدريب المحفز مهاراتي والذي يؤهله لأن يتحول تدريجيا من جيل عمل مؤقت إلى جيل عمل دائم.

### III- جيل المتخرج الساعي للتوظيف :

هو جيل واعد يملك الطموحات ويحمل الشهادات ولكنه غير موجود فعليا في سوق العمل .

ينقسم هذا الجيل إلى فئات بحيث تتفاوت نظرة كل فئة إلى سوق العمل تشكل الفئة الأولى من هذا الجيل فئة المتخرجين الطامحين إلى وظائف إدارية فورية ولكن ينقصها الخبرة والتمرس والتدرج الوظيفي الناتج عن قبولها بادئ ذي بدئ الدخول في برامج تدريبية أولية . فالطموح وحده لا يصنع رجال إدارة ، والشهادة وحدها لا تصنع مديرين ناجحين ، من هنا نرى أن مصلحة هذه الفئة التركيز على أمرين أساسيين :الخبرة والشهادة .

والقبول بوظائف إعدادية أو إشرافية وعدم إضاعة الوقت وانتظار الحصول على عروض لمناصب إدارية تشكل الفئة الثانية، فئة المؤهلين القدامى بمعنى أن أفراد هذه الفئة ،تخرجت ولم تحصل حينها على وظائف تتناسب ومؤهلاتها أو طموحاتها،وهذه الفئة بالرغم من طموحها المبارك فيه إلا أنه ينقصها عاملي التسويق والمهارات وهي إذا مدعوة لكي تتعلم كيف تسوق ذاتها وكيف تكتسب مهارات مكملة في الوقت ذاته لما تملكه .

أما الفئة الثالثة فتشكل فئة الساعين إلى التوظيف والذين هم قيد التخرج وهي الفئة الأكثر إرتياحا كونها ما زالت محط أنظار سوق العمل ،أما الحافز الأول لهذه الفئة يجب أن يكون سوق العمل لأن الحصول على الشهادة أمر شبه بديهي حتى لو أتى متأخر إذأن من مصلحة هذه الفئة

إكتشاف الفرص الواعدة والتخطيط المسبق لتسويق المؤهلات. ونذكر بأن السؤال الكبير الذي يجب أن يطرحه طالب الوظيفة على نفسه هو التالي: ماذا يمكنني أن أفعل للمؤسسة التي تريد توظيفي وماذا بمقدوري أن أفعل ما لا يستطيع غيري فعله؟ ونذكر بأبرز الخطوات التي ينبغي على طالب الوظيفة معرفتها وهي:

-تحصيل العلوم وإختيار المهنة المناسبة .

-التزود بالخبرة قبل وبعد التخرج .

-البحث عن الوظائف الشاغرة .

-تقديم طلب التوظيف .

-إقناع العارض (تسويق المؤهلات والمهارات)

-تقسيم الوظائف المعروضة في سوق العمل والمؤسسات العارضة .

-قبول أو رفض العرض .

### IV-جيل العمل بالحد الأدنى :

هو في الغالبية الجيل الذي لا يمتلك المهارات أو كفاءات علمية تذكر وهو بالتالي يعمل بالحد

الأدنى من الأجر لتلبية حاجاته الأساسية ،وهذا الجيل يشكل بحد ذاته تحديا تحفيزيا قويا عند مديري

المؤسسات وخاصة فيما يعود لإبقاء إنتاجية وأداء هذا الجيل بالمستوى المطلوب وإذا كان الراتب المادي

لا يشكل بحد ذاته حافزا لدى هذا الجيل ،فإن بعض الحوافز الأخرى يمكن أن تكون فعالة

ومن ضمنها برامج الإعراف بانجازات الأفراد مثل: برامج المكافآت الفعلية للموظفين الجيدين، وبرامج

الإحتفالات بالأداء الناجح وبالمناسبات المعبرة والموجهة عادة لرفع معنويات ودوافع الأفراد .

ومن بين البرامج التحفيزية الأخرى والتي يمكن أن تستخدم في تحفيز هذا الجيل والتي تدخل ضمن

الأساليب التطبيقية للتحفيز هي برامج تصميم وتبديل الوظائف والمشاركة في القرارات وتحمل المسؤولية

أمام زبائن المؤسسة وأمام رفاق العمل.

### الخاتمة:

إن العنصر البشري بما يتميز به من موهبة ورغبة في العمل، يعتبر أهم عنصر من عناصر الإنتاج، وأهم مورد حيوي ومحوري تملكه المؤسسة أما الموارد الأخرى، من أموال ومعدات وآلات، فهي عوامل مساعدة للإنسان بتخطيطه وحسن تدبيره وإستخدامه لهذه الموارد، يحقق الكفاءة الإنتاجية والأداء الجيد الذي تهدف إليه المؤسسات .

ومن أجل بلوغ الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، العمل على حفز العاملين عن طريق تحريك الدوافع الإنسانية بتطبيق الحوافز المادية والمعنوية لترغيبهم في العمل والإستمرارية فيه، ولن يتحقق ذلك إلا إذا إرتكزت على أسس موضوعية وعادلة لتقييم الوظائف بغرض التوصل إلى نظام سليم للأجور، وتقييما فعالا للأداء من أجل مكافأتهم ماديا ومعنويا أو من أجل تحسين أدائهم عن طريق الإرشاد، التدريب، النقل، الترقية وغيرها .

وعليه فإن المؤسسة تهدف، من تطبيقها الحوافز باختلاف أنواعها -مادية ومعنوية- إلى إشباع حاجات الفرد المادية، النفسية والاجتماعية، إضافة إلى تحقيق رضاه عن العمل حتى تضمن إستقراره في العمل وعدم تفكيره في تركه أو التخلي عنه .

فلقد أظهرت العديد من الدراسات، أن هناك علاقة وطيدة تربط الحوافز بالإستقرار الوظيفي، وهذه العلاقة هي علاقة إيجابية .

فإذا ما تمكنت المؤسسة من تقديم الحوافز المناسبة لمواردها البشرية، سوف تشبع حاجاتهم كما لرأينا وتحقق رضاهم الوظيفي وإلتزامهم بأعمالهم ومن ثم تضمن إستمراريتها التي هي إمتداد لإستمرار الموارد البشرية الذين يعملون بها.

فمن خلال الفصل الثالث سنتطرق إلى موضوع الإستقرار الوظيفي الذي يعتبر من الموضوعات الهامة والتي ترتبط إرتباطا وثيقا بالحوافز.

## الفصل الثالث

### الإستقرار الوظيفي و علاقته بالحوافز

المبحث الأول: ماهية الإستقرار الوظيفي ، أهمية و مظاهره

المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي ، أهمية و أهم نظرياته

المبحث الثالث: علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي والإستقرار الوظيفي

## الفصل الثالث : الإستقرار الوظيفي و علاقته بالحوافز

### مقدمة :

ترتبط فاعلية أي مؤسسة بكفاءة العنصر البشري ، و قدرته على العمل و رغبته فيه، وهو

العنصر المؤثر و الفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة .

و تعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية و البشرية المتاحة ، وقد

يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة

على ترشيد استخدام هذا العنصر .

وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أية مؤسسة هي التعرف على

المتغيرات المحددة لهذا العنصر ، و التي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في

المؤسسة. فمعطيات الرضا الوظيفي ، هو الشعور بالسعادة، فرضا الفرد عن الوظيفة يؤدي إلى كفاءة

الإنتاجية العالية .

فالفرد الراضي عن وظيفة أو مهنة يقبل عليها في همة ونشاط ويكون سعيدا بها ، يزيد من كفاءته

الإنتاجية . أما عدم الرضا عن العمل ، فينتج عن سوء تكيف و يظهر الكثير من مظاهر الضجر و

الملل و الاستياء و الإحباط .

إلى جانب هذا تؤثر الحوافز على العديد من الظواهر الإنسانية في المؤسسة ، إذ أن عدم اهتمام

المؤسسة بتنمية الدوافع الإيجابية نحو العمل يؤدي إلى بروز بعض الظواهر السلبية لدى العاملين ،



ولعل من أهم هذه الظواهر ، هي ظاهرة عدم الرضا الوظيفي التي تتولد عنها ظاهرة أشد خطرا منها وهي ظاهرة عدم الإستقرار الوظيفي .

ويشترط من أجل رضا العامل وشعوره بالأمن والارتياح ، تأمينه ضد الفصل والتهديد بالطرد بين لحظة وأخرى، وطمأنته بأنه باق في موقعة ومتطور إلى مواقع أكثر أهمية كلما أثبتت جدارته ومهارته ومسؤولياته في القيام بأعماله وبالتالي تحقيق الرضا عن الوظيفة والاستقرار فيها.

وعلية يمكن القول أن الاستقرار في العمل داخل المؤسسة لا يمكن أن يحدث أو يتحقق، إلا إذا توفر شرط الرضا لدى العامل حول ما يحيط به داخل المؤسسة التي يعمل بها. وحينما يوفر له العمل الذي يؤديه فرص الاستفادة من مهارته وقدراته ويوفر له الأمن والطمأنينة وفرص الترقية في العمل.

لذا على المؤسسة أن تعمل جاهدة على تحقيق الرضا للأفراد العاملين ، عندها من خلال تقديم الحوافز المناسبة لهم و توفير جو العمل المناسب ، حتى تقلل ، من ظاهرة دوران العمل من جهة ، وتضمن استقرار العاملين في عملهم من جهة أخرى .

## المبحث الأول: ماهية الإستقرار الوظيفي، أهميته ومظاهره

### تمهيد

تتأثر المؤسسة بالبيئة الإقتصادية التي تحيط بها، فكل من سوق العمل والتقدم التكنولوجي وقوة

المنافسين أو ضعفهم، إضافة إلى المنظومة الإقتصادية والقانونية المحددة للنشاط الإقتصادي، كل هذا

يمارس تأثيرا واضحا على سير المؤسسة.

فالمؤسسة مجبرة على التفاعل مع محيطها السيوسيو-إقتصادي، ويتوقف إستمرارها أو اضمحلالها على

كيفية التعامل مع هذا المحيط فهي تسعى دوما من أجل خلق وتحقيق عوامل بقائها التي تضمن استمرار

العملية الإنتاجية من خلال التلاؤم مع متطلبات العالم الخارجي و لا يتم لها ذلك إلا بالاستخدام الأمثل

لطاقتها البشرية و إمكانياتها المادية.

فإذا توفرت للمؤسسة مصادر مالية كافية مكنتها من تسخير تكنولوجيات مناسبة لإدارة العملية الإنتاجية

فالأصعب من ذلك هو التوفير و التحكم في الموارد البشرية ذات الكفاءات المناسبة.

إن العامل ليس كالآلة التي نجد عند اقتنائها كتيب التشغيل الخاص بها فهو جملة من المهارات

والكفاءات، و القدرات العقلية و الجسمية، إضافة إلى جملة من الأحاسيس والمشاعر والرغبات

والحاجات المتجددة و على المؤسسة أن تأخذ هذا "الكل" المعقد بعين الاعتبار لأنه العنصر الغير الثابت

في المعادلة الإنتاجية، و بالتالي الاهتمام به وتوفير الشروط المناسبة و المساعدة على بقائه في المؤسسة

بات من أولويات أي مؤسسة تريد البقاء والإستمرار.

## أولاً\* مفهوم الإستقرار الوظيفي

اهتم الكثير من الباحثين في الميدان الصناعي بموضوع الاستقرار الوظيفي وغالبا ما يربطونه بعوامل الرضا عن العمل وحافزه ومن هنا جاءت بعض التعريف التي حاولت تحديد مصطلح الاستقرار داخل المؤسسة ويمكن ذكر منها:

الإستقرار في العمل هو بقاء العامل في خدمة المؤسسة لمدة أطول عن طواعية ورغبة دون ترك المؤسسة حين تتوفر له البدائل، كما يعني مدى تمسك العامل بعمله في ظل توفر بدائل أخرى.

وهو كذلك "ثبات العامل في عمله وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر، هذا إذا كان ذلك التنظيم يشكل مستقبلا

مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى إجتماعية ونفسية متداخلة لتحقيق التكامل والإستقرار".<sup>1</sup>

كما عرفه التون مايو "على انه إشعار العامل على الدوام بالأمن والوقاية في عمله و الراحة و ضمان

الإستقرار عن طريق تحفيزه وحرية و أمنه الصناعي و ترقيته"<sup>2</sup>

ويعرف بأنه درجة إرتباط الأعضاء بالتنظيم و تواجدهم به و تمثيلهم لأهداف و لإدراكهم لفرض التقدم

المتاحة أمامهم أو مبلغ اعتقادهم بأن عضويتهم تشكل مستقبلا مهنيا لهم.

<sup>1</sup>: محمد علي محمد، مجتمع المصنع، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1972، ص108.  
<sup>2</sup>: التون مايو، المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية، ترجمة مبارك إدريس، دار الفكر العربية، مصر، ص13

بمصطلح التوازن ,ويعني به توازن العوامل الداخلية و الخارجية KANO و يعبر عنه

عند الانسان ,فإذا أمكن الوصول إلى هذه الحالة من الاستقرار فإن مزاوله العمل يمكن القيام بها الى

أقصى درجة.<sup>1</sup>

ويعرف الإستقرار على أنه ثبات العامل في المصنع حتى التقاعد<sup>2</sup>

الاستقرار هو ثبات العامل في عملة وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر هذا إذا كان هذا التنظيم يشكل

مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل

والاستقرار .

من هذا التعريف يعتبر الاستقرار بقاء العامل في عملة الذي يشغله في المؤسسة دون التفكير في

تغيير عملة إلى مؤسسة أخرى مادام العمل الأول يوفر له مختلف احتياجاته المادية والاجتماعية والنفسية

ويجعله مطمئنا على مستقبله الوظيفي وراض عنه.

هو كذلك إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عملة والعمل على تحرره المعقول من الخوف ما

دامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات وكان إنتاجه لا يدعو للقلق كذلك يجب أن ينتهز

المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه

وحرية وضمان أمنه الصناعي وترقيته<sup>3</sup>

<sup>1</sup> : ألتون مايو،مرجع سابق،ص66

<sup>2</sup> :A-Albou,problèmes humains de l'entreprise,DUNOS,Paris,1975,p90 .

<sup>3</sup>:عبد الوهاب احمد عبد الواسع،علم إدارة الأفراد،الرياض،1973،ص81.

ومعنى ذلك خلق جو مناسب للعمل وتهيئة الظروف الملائمة حتى يشعر العامل بالأمن والطمأنينة في عمله ومستقبله المهني وتدرجه ،و الاستقرار أيضا هو ثبات العامل في المصنع الذي يعمل فيه حتى التقاعد .ويشير الاستقرار هنا إلى بقاء العامل في المؤسسة التي يعمل فيها حتى خروجه منها عند التقاعد .

والاستقرار يعتبر أيضا درجة ومدى ارتباط الأفراد بالمؤسسة التي يعملون بها وعملهم على تحقيق أهداف المؤسسة وإلمامهم بمختلف الإجراءات المطبقة في عملهم واضطلاعهم على الفرص المتاحة من أجل ترقيةهم في وظيفتهم .

من خلال ما تقدم نستخلص أن مفهوم الإستقرار هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله في المؤسسة وإشعاره على الدوام بالأمن والراحة وضمان إستقراره من خلال تحفيزه وترقيته وتوفير الظروف المناسبة للعمل .

### ثانيا\*أهمية الإستقرار في العمل:

يعتبر العمل المصدر الوحيد للدخل،فهو يؤمن للعامل حياته ومعاشه ويظهر فيه إمكانياته وقدراته ويثبت كفاءتها المهنية .

ولثبات العامل في عمله واستقراره فيه انعكاسات إيجابية عليـة وعلى المؤسسة ككل , فالعامل المستقر في عمله متطبع بأنماط الجماعة ومتشبع بثقافة المنظمة ,عكس العامل كثير التنقل الذي يبحث دوما عن التكيف و التلاؤم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل , المقبول منها والمرفوض وبالتالي قد يصعب

عليه الاندماج مع هذا المجتمع الجديد في فترة وجيزة بل يستدعي ذلك وقت طويل هو مضيعة للوقت والجهد، وحتى المال (تكلفة الإنتاج)، هذا بالنسبة لفرد واحد فما بالنا بعدة أفراد.

ومن مزايا استقرار العامل إتقانه لعمله والتحكم في آلياته، وبالتالي نقل من عوامل التعب ونخفض من احتمالات الوقوع في حوادث العمل.

كما أن للعامل المستقر في عمله حظوظا أكبر في التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدرجي من غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله و تنامي خبرته واندماجه داخل المنظمة .

وإن إستقرار أعضاء الجماعة في العمل يزيد من تماسك وترابط أعضائها، فكلما دام إنتماء أفراد

الجماعة للمؤسسة زاد تماسكها، والعكس صحيح، فكلما ترك فرد من أعضائها المؤسسة زاد إحتمال

تفككها، لأن المغادر للجماعة حمل معه أفكاره وصفاته الجامعة لجماعة العمل، والوافد الجديد قد يحمل معه من الأفكار والأنماط ما يجعل بتفكيك الجماعة

إن إستقرار المؤسسة ونجاحها من إستقرار أعضائها ونماء كفاءاتهم، فبدونهم ليس لها وجود، ومصيرها الإضمحلال والفناء.

فاستقرار الأفراد وتماسك جماعات العمل يجعل من المؤسسة مجتمع صغير تجمع أفرادها ثقافة وهدف

واحد (الإنتاج)، وهوية واحدة هي المؤسسة، يأتونها صباحا للدفع بها من أجل الإستمرار ولا يتركونها مساء

إلا من أجل العودة إليها في الصباح، ويتحقق ذلك من خلال توفير المؤسسة لأفرادها عوامل الشعور

بالأمان النفسي والجسدي والمادي، إلى أن تكون المؤسسة مصدر سعادة لأفرادها ومستقبلا مهنيا لهم.

## ثالثاً\* مظاهر الإستقرار في العمل:

كما سبق و ذكرنا في أكثر من موضع, نجاح أي مؤسسة واستمرارها في العملية الإنتاجية يعتمد أساسا على يدعاملة كفئة وكافية ومستقرة, لضمان إنتاج ذا جودة مناسبة وقدرة إنتاجية عالية.

من هنا يتبين أن إستقرار اليد العاملة أمر ضروري لأي مؤسسة من أجل الإستمرار وعلى مسؤوليها الإطمئنان على الموارد البشرية للمؤسسة من خلال مؤشرات مظاهر إستقرارهم التي من بينها الآتي:

### I- قلة الشكاوى :

تعتبر ظروف العمل غير المناسبة وعلاقات العمل المتردية بين المشرفين والأتباع من العوامل المولدة للشعور بالغبين والإحساس بالظلم, خاصة في ظل عدم تساوي فرص الترقية والحصول على المكافآت كل هذا يؤدي الى كثرة الشكاوى كتعبير تلقائي عن السخط وعدم الرضا عما يحدث.

"الشكوى هي شعور شخصي حقيقي أو متصور من جانب الموظف بالغبين واللاعادلة في علاقته

الوظيفية"<sup>1</sup>

و الشكاوي أولى المؤشرات التي تعبر عن الرغبة في ترك المؤسسة ,وهي توحى بوجود مشاكل ومعانات وظيفية لدى العمال وجب على المشرفين الإهتمام بحلها ومعالجتها للتقليل من حدة تأثيرها على العمال .

<sup>1</sup> كيث ديفيز، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة محمد إسماعيل يوسف، القاهرة، مصر، 1974، ص385.

وكلما قل معدل الشكاوي عبر ذلك عن مدى إستقرار العمال في المؤسسة, فانخفاض نسبة الشكاوي بالمصنع دليل على أن هناك إستقرار ورضا عن العمل, وعدم وجود ظلم في المصنع يشعر العامل بالعدالة وبالتالي ترتفع الروح المعنوية عند العمال ويزيد حماسهم لتحسين العملية الإنتاجية.

## II- الراحة النفسية والانسجام مع جماعة العمل:

الراحة النفسية شعور داخلي ينتج عن الانسجام مع العالم الخارجي, وفي المؤسسة ينتج خصوصا من عدم تعرض العامل الى عقوبات تأديبية, الشيء الذي يكسبه قوة في الشخصية بين أفراد المؤسسة ويدفعه للعمل أكثر لإثبات قدراته وكفاءته وعكس ذلك إذا تعرض العامل الى عقوبات وتأنيب متواصل من طرف مسؤوليه, خصوصا إذا كانت ظالمة, تولد لديه الرغبة في الإنتقام عن طريق تعطيل العمل بالتغيب أو التمارض ويصل به الحد في بعض الأحيان الى التسبب في حوادث عمل.

وتتحقق الراحة النفسية لدى العامل من خلال الشعور بالأمان من المخاطر المادية مثل إستمرار الأجر وللاطمئنان على الوظيفة, إضافة الى العمل في مكان آمن خالي من مسببات الأمراض المهنية والشعور بالعدالة في الترقية والتكوين والحوافز والمكافئات, والإحساس بأن العمل يوفر له مكانة إجتماعية مرموقة داخل المؤسسة وخارجها.

## III- قلة حوادث العمل:

إن إستياء العمال على مشرفيهم, وعلى النظام السائد في المؤسسة ينعكس سلبيا على الحالة النفسية للعمال, فيدفعهم الى القلق و اليأس, والتعب العضلي دو الأسباب النفسية, والذي يقلل من تركيزهم مما يزيد من إحتمال وقوعهم في حوادث مهنية تلحق بهم و بالمؤسسة أضرارا كان بالإمكان تفاديها.



وبتحديد أسباب الحوادث المهنية يمكن للمسير أن يطلع على مؤشرات إستقرار موارده البشرية، فإذا كانت الأسباب مردها القلق و اليأس وعدم التركيز، وصادرة عن أفراد كثيري الشكاوى فذلك مؤشر عن عدم الإستقرار الوظيفي، وإذا قلت مثل هذه الأسباب ترسخ لديه الإعتقاد أن عماله أكثر ولاء للمؤسسة.

#### IV- المواظبة على العمل:

إن إنخفاض نسبة الغياب عند العمال وعدم التأخر عن مواعيد العمل، كلها مؤشرات تدل على الإستقرار داخل المؤسسة، فالعامل المواظب على الحضور الى عمله في المواعيد المحددة لها، يعني أنه لا يشعر بأي تدمر نحو عمله، وأنه يرى فيه مستقبلا مهنيا له.

#### V- الشعور بالأمان

تظهر أهمية الشعور بالأمان بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية وتتضمن الحاجة الى الأمان ما يلي:

-الحماية من المخاطر المادية.

- الحماية من المخاطر الصحية.

-الحماية من التدهور الإقتصادي.

-تجنب المخاطر غير المتوقعة

فشعور العامل بالحماية في منصب عمله، وبأنه في منأى عن الوقوع في حوادث أو الإصابة بأمراض مهنية، إضافة إلى اعتقاده بأن المؤسسة في حالة مالية جيدة وأن دخله المادي مستقر، يدفعه لبذل الجهد الكبير في سبيل نجاح المؤسسة لأنه يرى فيها مستقبله المهني ولا يبحث عن البديل.

## المبحث الثاني : ماهية الرضا الوظيفي ، أهميته و أهم نظرياته

حضي موضوع الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات على اختلاف أنواعها و أحجامها بأهمية بالغة من الباحثين الدارسين في العلوم الإدارية و الدراسات السلوكية ، و ذلك منذ مطلع الثلاثينيات من القرن الماضي ، و ما يزال ، وذلك لما له من أثر كبير على العمل و العاملين و انجازاتهم .

### أولا : مفهوم الرضا الوظيفي:

لقد غطت دراسات عديدة جوانب الرضا و عدم الرضا على سلوك الأفراد في المؤسسات ، و مع كثرة هذه الدراسات إلا أنها اختلفت في تعريفاتها و تفسيراتها لمفهوم الرضا .

فمنهم من يرى بأن الرضا الوظيفي هو مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمد من الموظف من وظيفته و جماعة العمل التي يعمل معها ، و رؤسائه الذين يخضع لإشرافهم ، وكذا من المؤسسة و البيئة اللتين يعمل فيهما ، و طبيعي أن يتأثر هذا الرضا بالنمط التكويني لشخصية هذا الموظف .

وسنعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف ، التي أعطيت للرضا الوظيفي ، وذلك على النحو التالي :

يرى "هوبك" أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من "الإهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راض في وظيفتي"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>:محمد الصيرفي، السلوك الإداري-العلاقات الإنسانية-، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص131.

بينما يرى "فروم" أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيمة إيجابية

أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ، وأنه الإتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم وأدواتهم المهنية.

وذهب "فروم" إلى أن هناك خمسة عوامل مهمة تؤدي إلى الرضا العمل وهي الأجر ،الطاقة المبذولة في

العمل ،وإنتاج السلع والخدمات ،التفاعل الإجتماعي والمكانة المهنية .

كما يرى "فروم" ،أن الأجر يرتبط بالمكافآت المادية ،والتي تعتبر من المصادر المهمة للرضا العمل.

ويرى "ستون-Stone-"، أن تعبير الرضا الوظيفي يطلق على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته

وعمله ،ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ،ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم ،

وتحقيق أهدافه الإجتماعية من خلالها .

ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالفرد المتكامل ،وهذا الشخص يختلف حسب رأي ستون عن نوعين آخرين

أطلق على أحدهما الشخص الغير متكامل مع وظيفته ،وهو شخص يكون إرتباطه وتفاعله مع وظيفة

تفاعلا ميكانيكيا ،لأنه ينظر إلى عمله على أنه وسيلة من خلالها يمكنه تحقيق أهداف تهيئه ،دون إهتمام

بتنمية مسؤولياته أو تنوعها ،أو التطلع إلى مراكز أعلى ،أو تحقيق الاستقلالية ،إنه شخص يتقاضى أجره

مقابل جهد يبذله .

أما الشخص الآخر فهو الشخص المحايد الذي يكون إرتباطه بوظيفته وعملها بالقدر الذي يجنبه المحاسبة والمسؤولية ،ولا يتحمس لأي فكرة ،وهو عادة يفتقر إلى الطموح ويفضل أن يوجه في عمله ويضع الرغبة في الأمن فوق كل إعتبار .

وقد عرف " روبنز " الرضا الوظيفي بأنه الإتجاه العام للفرد نحو عمله ،حيث لم يفرق " روبنز " بين مصطلحي الرضا الوظيفي للفرد وإتجاهات الفرد نحو العمل ،باعتبار أن الشخص الذي يشعر بدرجة كبيرة من الرضا ستكون إتجاهاته وموافقة إيجابية نحو العمل ،بينما الفرد الذي لايشعر بالرضا عن عمله سوف يتخذ موقف سلبي من عمله .

ويرى كل من " لاندي " و " ترامبو " أن مصطلح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود الفعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام .

و بالرغم من الاختلافات،في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي تحديدا دقيقا يمكن القول أن الرضا الوظيفي ينظر له،على أنه عبارة عن مستوى درجة إشباع حاجات الفرد ، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة ، منها ما يتعلق ببيئة العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد ، وهذه العوامل تجعل الفرد راضيا عن عمله ومحققا لطموحاته ورغباته ومتناسبا مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات ، مطبعة الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2004 ،ص173

وبشكل عام ينقسم الرضا عن العمل إلى<sup>1</sup>:

**\* الرضا العام عن العمل:** ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، فهل هو راضي أم

غير راضي هكذا على الإطلاق؟ ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى

عنها العامل أكثر من غيره، ولا مقدار ذلك، فضلا عن الجوانب التي يرضى عنها أصلا، بيد أنه يفيد في

إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله.

**\* الرضا النوعي:** ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من جوانب عمله كل على حدا وتتضمن تلك

الجوانب إلى سياسة المؤسسة ، الأجور ، الإشراف ، فرص الترقى ، الرعاية الصحية والاجتماعية ،

ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المؤسسة والعلاقات مع الزملاء.

وعليه فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل ،

ويعتبر الرضا هو الاتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده

من هذا العمل، وهو بذلك يشير إلى الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله وأثر هذا الشعور

النفسي بالارتياح على أداء الإنسان وولائه وانتمائه للمؤسسة التي يعمل بها.

**ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي:**

يعتبر العنصر البشري، هو الثروة الحقيقية، والمحور الأساسي للإنتاج في المؤسسة، فالمعدات

والأجهزة الحديثة مهما بلغ تطورها ستبقى غير مفيدة إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها، لذا

كان من الضروري الحرص على توفير درجة عالية من الرضا لدى العاملين في

<sup>1</sup>: فرج طريق شوقي، السلوك القيادي وفعاليته الإدارية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002 ص 221

المؤسسة لأن ذلك سيسهم في التزام العاملين في مؤسساتهم ووفائهم لتعهداتهم نحوها وارتباطهم بعملهم.

وتظهر أهمية الرضا الوظيفي في أنه يساعد بصورة كبير في تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد

الذي يؤدي به إلى النجاح في العمل، وبالتالي إنتاجية الفرد ونوعية الأداء.

كما أن الرضا العالي يسهم في تحسين نوعية الحياة داخل بيئة العمل وخارجها، فقد وجدت إحدى

الدراسات، أن هناك علاقة قوية بين حوادث الوفاة بسبب مرض القلب، وعدم الرضا الوظيفي الناتج عن

ضغط العمل والملل والنزاعات التنظيمية، كما وجدت دراسة أخرى ، أن العاملين الراضين عن أعمالهم

عاشوا أكثر من زملائهم من الموظفين للعمال غير الراضين.

ووفقا لنتائج العديد من الدراسات التي دلت كذلك أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطا عكسيا بالغياب

بدوران العمل ، أي أن ارتفاع الرضا يؤدي إلى تقليل معدل الغياب ودوران العمل. فوجود عمال راضين

يمكن أن يؤدي إلى نقص تكاليف الاستقدام، أي الحصول على العمالة والتنمية.

ورغم أن الأبحاث والدراسات الرئيسية لم تصل إلى إيجاد علاقة ذات معنى بين الرضا والإنتاجية، إلا

أن هناك دراسة استعرضت ثلاثة وعشرين بحثا مستقلا في هذا الموضوع أظهرت فيها، عدا ثلاثة منها،

وجود علاقة موجبة ولكن ضعيفة بين الرضا والإنتاجية وكان معامل الارتباط المتوسط 0,14 مما يعزز

الاعتقاد الذي تبناه مؤيدي حركة العلاقات الإنسانية، بأن العامل المنتج هو العامل السعي

كما أن تحقيق الرضا الوظيفي يتم الحصول على ولاء من قبل أفراد المؤسسة ، وهو من أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها، حيث أن الفرد هو العنصر الأساسي والجوهري الذي تقوم عليه التنظيمات الإدارية.

فالأفراد هم بشر وليسوا آلات تحركهم قوى أخرى داخل أو خارج المؤسسات، إن لديهم مشاعر وأحاسيس وعواطف وقيم واحتياجات، كما أن لديهم أهداف فردية قد تختلف عن أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها. لذا فعلى الإدارة مهمة التوفيق بين هذه الأهداف ومتى ما تم تحقيق ذلك يبقى شعور الرضا لديهم متغلب على شعور السخط والاستياء وبالتالي فإن العاملين سيقومون بخدمة المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها.

فنفهم وإدراك دوافع العاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة وأجهزة الإشراف على تصميم بيئة عمل مناسبة ، ونظام فعال يحفز ويساعد على حفظ الموظفين واستمرارهم في مواقع عملهم، وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي باعتبار أن هؤلاء الموظفين أهم الموارد التي تملكها المؤسسة.

واهتمام المؤسسات، يجب أن ينصب على إعداد قوة عمل راضية لأن من شأن ذلك أن يقوم الأفراد العاملين بأداء العمل بصورة مناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة ، وستكون ذات ولاء عالي لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة على الإبداع والابتكار.

### ثالثا: نظريات الرضا الوظيفي:

هناك نظريات متعددة ونماذج محددة خاصة بالرضا الوظيفي، تناقش كيفية دراسته ، كما تحاول هذه النظريات أن تقدم تفسيراً لمسببات رضا الأفراد عن عملهم واستيائهم منه، كما أنها تساعد على التنبؤ بهذا الرضا ومحاولة التحكم والسيطرة عليه ومن أبرز هذه النظريات نذكر ما يلي:

#### I-نظرية الرضا وعدم الرضا لهزبرغ Herzberg :

وضعت هذه النظرية تصورا للرضا الوظيفي ، من خلال وجود عاملين<sup>1</sup> إحداهما له علاقة بالظروف المادية للعمل (عوامل صحية)مثل ضمان العمل، الأجر ، مناخ العمل، الإضاءة والتهوية، إجراءات العمل وأسلوب الإشراف والعلاقات بين العاملين والإدارة.

وترى هذه النظرية أن توفر هذه العوامل لا يؤدي بالضرورة إلى رضا العامل عن العمل ولكن عدم توفرها يؤدي بالتأكيد إلى عدم رضا العامل عن العمل.

وبجانب هذه العوامل هناك عوامل أخرى (عوامل دافعة) لها علاقة بنوع الوظيفة مثل الإنجاز والتقدير والمسؤولية والتقدم في العمل واحتمالات الترقية ، وهذه الأمور لها علاقة برضا العامل ولكن بطريقة تختلف عن الأولى ، حيث أن وجودها يحقق بالتأكيد رضاهم ولكن عدم توفرها لا يحقق عدم رضا العامل<sup>2</sup> . وهذا ما يدفع إلى أن يكون هناك جوانب أخرى في الوظيفة يمكن عن طريقها تحقيق الرضا عن العمل، مثل التوسيع الوظيفي والإثراء الوظيفي .

<sup>1</sup>: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن الطبعة الثانية 2006، ص 225 .

<sup>2</sup>salvatore Maugeri , théories de la motivation au travail, Dunod, Paris, 2004, p65.



## II-نموذج لولير في الرضا الوظيفي Lawler:

جاء نموذج "لولير" لتحديد الرضا الوظيفي ، نتيجة لأبحاثه ودراساته المتواصلة مع عدد من زملائه في دراسة الدوافع والرضا الوظيفي بالولايات المتحدة الأمريكية.

حيث يرى "لولير" أن العمليات النفسية هي التي تحدد الرضا الوظيفي للفرد<sup>1</sup>، وهي تقريبا واحدة وذات علاقة في ثلاثة أبعاد لها تتدرج كما يلي:

-الراتب أو الدخل.

-الإشراف

-الرضا عن العمل نفسه.

ويرى "لولير" أن الرضا هو عبارة عن الاختلاف أو الفرق ما بين شعور الشخص بما ينبغي أن يحصل عليه وما يدرك الشخص أنه حصل عليه بالفعل.<sup>2</sup>

فالنموذج بمعنى آخر يتوقع أنه عندما يفوق إدراك عدالة المكافئة (الجزاء) كمية المكافئة الفعلية،

تكون النتيجة (عدم الرضا). وعندما يتساوى إدراك عدالة المكافئة الفعلية تكون النتيجة الرضا أما إذا

كانت المكافئة الفعلية، تفوق إدراك عدالة المكافئة، فالنتيجة هي الشعور بالذنب والتوتر وعدم الارتياح،

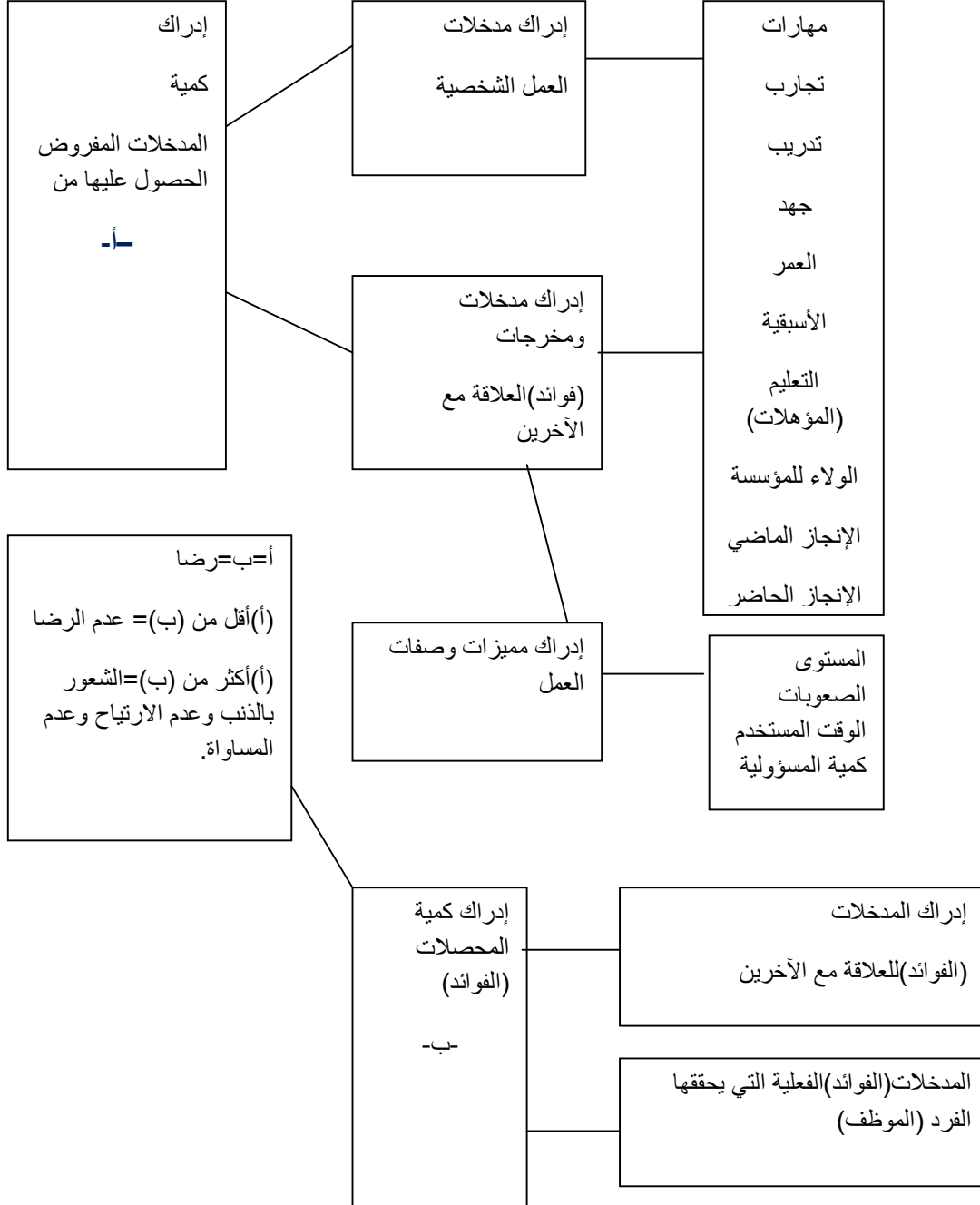
ويوضح الشكل التالي هذا النموذج .

<sup>1</sup> :Alain Meignant,,ressources humaines-déployer la stratégie-,édition LIAISONS ,2000,p240.

<sup>2</sup> :Xavier Montserrat, comment motiver, Edition d'organisation, Paris ,2004,p50.

## الفصل الثالث : الإستقرار الوظيفي و علاقته بالحو

الشكل رقم (12):-نموذج" لولير" في محددات الرضا الوظيفي-



المصدر: محمد الصيرفي، السلوك الإداري- العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة

الأولى، 2007، ص152.

### III-نظرية عملية المقاومة (لاندي)

استخدم "لاندي" طريقة لقياس الرضا الوظيفي،طورها إلى نظرية وأطلق عليها نظرية المقاومة.

وتوضح هذه النظرية أن رضا الفرد عن مكافأة محددة سوف يتغير بطريقة منتظمة مع مرور الزمن، رغم أن هذه المكافأة تبقى ثابتة<sup>1</sup>، فمثلا تبقى الوظيفة أكثر متعة في الأسبوع الأول أكثر منها بعد ستة سنوات .

كما يرى "لاندي" أن ثمة عوامل آلية في تكوين الفرد،تساعده في المحافظة على التوازن في حالته العاطفية لأنه يرى أن الرضا الوظيفي-أو عدم الرضا-من الظواهر العاطفية ولو في بعض الجوانب. وأظهر "لاندي" أن هناك عمليات مقاومة للعوامل العاطفية ،فعندما يكون العامل سعيدا جدا يحاول بتلقائية المحافظة على تلك السعادة من أن تخرج عن الحد المعقول ،والعكس صحيح ،فعندما يكون غير سعيد ،فإنه يقاوم تلقائيا تلك الحالة العاطفية ويحاول نقلها إلى حالة حيادية بعض الشيء.

وتتعلق نظرية "لاندي" من فرضية ترى ،أن الحالات العاطفية المفرطة سواء كانت إيجابية أو سلبية تؤذي الفرد .ويحاول ذلك الدافع الذاتي التلقائي أن يحمي الفرد من تلك الحالات العاطفية المفرطة ويعتقد "لاندي" أن وظيفة الحماية هذه هي المسؤولة عن إختلاف الأفراد في مستويات الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup>: محمد الصرفي، السلوك الإداري -العلاقات الإنسانية- دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ،مصر ،طبعة الأولى 2006،ص150.

#### IV-نظرية القيمة (لوك)Edwin Locke

يرى "لوك" ،أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة للفرد ،كلما كان راضيا عن العمل<sup>1</sup> .وحسب "لوك" ،فإن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماما هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدى، بما يؤدي من عوائد يرى أنها تناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والإجتماعي وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة<sup>2</sup>.

وفقا لنظرية ماسلو ،يجب أن يسعى كبار المديرين إلى التقدير وتحقيق الذات ولكن وفق نظرية القيمة، فإن العوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن العوائد المادية والأمان وأي عوائد أخرى يراها مناسبة له.

#### V-نظرية أرجايريس Chris-Argyris:

تعتمد هذه النظرية على الشعور النفسي للفرد وهذا الشعور له علاقة بالحالة الجسمية للإنسان وإنفعالاته وتصرفاته التي تتأثر بالعوامل الإقتصادية والإجتماعية .

وتركز هذه النظرية على الشعور وحساسية الفرد ،حيث ترى أن الإنسان يرغب في العمل ويبدع فيه إذا أتاحت له الفرصة وأنه يرغب التحدي في العمل الذي يؤدي إلى رضاه عن العمل الذي يقوم به والذي يؤدي إلى تطوره ولكن عندما يكون العمل مملا أو رتيبيا أو روتينيا ،خاصة مع من لديه ذكاء أو حماس للعمل ،فإن ذلك يؤدي إلى ضعف درجة إنتمائه للمؤسسة التي يعمل بها .

<sup>1</sup> :salvatore Maugeri ,théories de la motivation au travail, Dunod,Paris,2004,p99.

<sup>2</sup> : أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات -الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ،الإسكندرية ،مصر ،2003،ص229.

وهذا يكون مرتبطا في الغالب بالهيكل التنظيمي بمستوياته العديدة التي قد تجعل العمل مجزأ إلى أجزاء صغيرة أو أعمالا ذات صيغ روتينية ،تؤدي إلى العجز وبالتالي تبدأ طاقة الإنسان النفسية في الضعف وعدم الإهتمام بالعمل ،ويؤدي إلى إيجاد نزاع بينه وبين زملائه في العمل ورؤسائه إلى درجة أن يجعل إهتمامه منصبا على المحافظة على الوظيفة ليس إلا.

ويقود بالتالي لعدم إحترامه لذاته ،وإحساسه أن العمل الذي يؤديه ليس ذا أهمية هذا من طبيعة الإنسان كما يراه أرجايرس<sup>1</sup> وحيث أن التطور لا يمكن أن يصل بالإنسان إلى مرحلة الكمال النفسي ،ولكن يمكن الوصول إلى درجة معقولة منه وتكون ذات نفع للمؤسسة .

ويرى كذلك أنه لا بد من إشراف العاملين واستشارتهم ،وفسح المجال لهم لإبداء آرائهم وسماع اقتراحاتهم وإضافة عوامل الإتصال المزدوجة من أسفل إلى أعلى ،بدلا من الإبقاء عليها من أعلى إلى أسفل ، وإيجاد فرق للعمل والبحث والتمحيص والتحليل والتخطيط في إدارة المشاريع ،كذلك ممارسة التخصص دون الرجوع إلى المستويات الإدارية العليا .

إن بعض القرارات الغير جوهرية في المؤسسة ،يمكن إصدارها من خلال العاملين في المؤسسة ،ومن خلال المشاركة وسماع الآراء والمقترحات وعدم تعريفها للعديد من المستويات الإدارية المختلفة المرتبطة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة .

وقد إقترح "أرجايرس" ما يعرف بالتنظيم المصفوفي ،والذي هو بديل لبعض الجوانب في النظام الهرمي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> :salvatore Maugeri,ouvrage précédent, p61.

<sup>2</sup> : Alain Meignant,„ressources humaines-déployer la stratégie-,édition LIAISONS ,2000,p239.

## المبحث الثالث: علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي والإستقرار الوظيفي

### تمهيد

يعد التحفيز من أهم النشاطات التي يمارسها المديرون وأداة الدافعية الأساسية لكسب ولاء العاملين وحثهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

فعندما يكون هناك تحفيز فإنه يؤثر بصورة إيجابية وبمستوى معين في الرضا الوظيفي وخاصة الإستقرار الوظيفي.

إن دراسة عملية التحفيز والاستقرار الوظيفي في مؤسسات اليوم أمر ضروري لفهم طبيعة العلاقة بينهما، ومن تم إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في الأداء مستقبلا.

فدراسة هذا الموضوع أمر حيوي للمؤسسات لأنه يعمل على تزويدها بمعلومات نظرية وعملية عن الدور الذي يؤديه التحفيز على مستويات الإستقرار الوظيفي كأهم عامل لخلق مناخ جيد يتسم بدرجة عالية من الرضا والإستقرار في بيئة العمل.

وعليه تعد الحوافز من الموضوعات الهامة في تسيير الموارد البشرية، لأثر ذلك في كل من الرضا

الوظيفي والإستقرار الوظيفي.

## أولاً\* علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي

تؤثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات ويرتبط عنصر الرضا الوظيفي بصفة كبيرة بالحوافز، فإذا ما إستطاعت المؤسسة من توفير الحوافز المناسبة لمواردها البشرية، فإنه سوف يتحقق الرضا الوظيفي لديهم ومن ثمة ستضمن إستقرارهم الوظيفي.

ولتبيان العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي سننتقل إلى مجموعة من العوامل التي تشكل في محتواها نوع من أنواع الحوافز.

### I-العوامل المرتبطة بالوظيفة:

وهي العوامل التي تؤثر على الفرد لكونه يعمل في وظيفة معينة وليست مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة نفسها وهذه العوامل تتمثل:

#### 1-الأجر النقدي:

يتوقف رضا العامل ومدى شعوره بالتقدير وكذلك إنتاجيته المقبلة على مدى ملائمة العوائد للمجهود الذي بدله في وظيفة ، وعلى مدى فورية العائد وملائمة تقويته، ولعل من أهم هذه العوائد المادية الأجر النقدي.

وتعتبر الأجر من العوامل الوقائية وليست من العوامل الدافعة ، ولذلك فهي تقدم لكافة العاملين وغير مرهونة بمستوى أداء متميز، ومع ذلك فإنه يتوجب الاهتمام بها لأن اختلال نظام الأجر والتعويضات سيؤدي إلى استياء العاملين ، ومهما كان نظام الأجر المتبع فإن المهم هو مراعاة العدالة في تحديد

الأجور فيجب أن يتناسب الأجر مع ما يقدمه من عمل لأن من شأن ذلك أن يشعر العامل بالإجحاف والظلم، كما أن تفاوت الأجور بين العاملين يجب أن يكون لأسباب موضوعية وواضحة للعاملين، حتى لا يترتب على ذلك مشاعر الاستياء التي قد تؤدي إلى نتائج سيئة كالتغيب وتدني الإنتاجية مما قد يؤدي إلى عرقلة عمل الغير ، وقد ينتهي الأمر إلى ترك العمل مما يعني خسارة المؤسسة لكفاءات استثمرت فيها كثيرا من الموارد

## 2- التعويضات

ويطلق عليها أيضا اسم الحوافز غير المباشرة وتقديمها غير مرتبط بمستوى أداء معين، وهي تقدم لجميع العاملين بغض النظر مقدار نشاطهم أو إنجازهم.

وهذه الحوافز تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين ، وتشعرهم بأن الإدارة ترحى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على مشاكلهم الخاصة وتشمل هذه الحوافز ، توفير مستلزمات المعيشة عن طريق جمعية استهلاكية ، والمساعدة في إيجاد مسكن ملائم ، وإنشاء صندوق الادخار ، وتقديم خدمات طبية، وكذلك القيام بنقل العاملين من المؤسسة وإلى أماكن سكنهم وذلك في وسائل نقل تملكها المؤسسة.

## 3- الأمن الوظيفي:

وهو مجموع الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، والأمن من إجراءات إدارية تعسفية، مما يكفل استقرار العاملين في أعمالهم، ورفع معنوياتهم ومن تم إنتاجهم وتوثيق ولائهم، وذلك لأن العامل عادة ما يكون المصدر الوحيد لدخل الأسرة



واستمرار العمل. يعني استمرار للمورد الاقتصادي للعامل، الأمر الذي يؤمنه على حاضره ومستقبله، ومن ثم يركز على جهوده في العمل ويصبح أكثر تعاوناً.

فإطمئنان العامل على أوضاعه الوظيفية يبعده عن القلق وبالتالي يرفع مستوى رضاه عن العمل ، ويسعى معظم الأفراد إلى الأمان والاستقرار في العمل، فهم في حاجة إلى الإحساس دوماً بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل والدخول المتولد عن ذلك بسبب الحوادث والإصابات التي تقع بسبب ممارسة العمل.

#### 4- فرص الترقية:

تشير نتائج الدراسات لوجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، ويرى "فروم" أن العامل المحدد لأثر فرصة الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد من فرص الترقية ، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل.

وعليه فإن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها فحصول الفرد على الترقية، وكان توقعه للترقية كبيراً، فإن ذلك سيسبب له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة<sup>1</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أن أهمية الترقية ، تكمن في ربطها بالكفاءة الإنتاجية، حتى تكون حافزاً ومشجعاً للعاملين على العمل كي يظفروا بالترقية ، أما إذا ربطت الترقية بالأقدمية فإنها ستفقد أثرها في التحفيز وأيضاً على درجة رضا العامل، فعندما يحصل العامل على الترقية تقديراً لمجهوداته واعترافاً بإنجازاته

<sup>1</sup>: أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ، مصر 1982 ص176 .

سيكون أثرها كبير على رضاه على عمله، بينما حصول العامل على ترقية بسبب الأقدمية سيكون بالنسبة له ، بمثابة أمر مستحق وليس أكثر.

### 5-علاقة العامل مع زملائه:

لا شك أن علاقات العامل بزملائه في وحدة العمل ، تلعب دورا هاما في مدى تعلقه بوظيفته، واندماجه في العمل فالمؤسسات تسعى دائما لتوفير أجواء تسود فيها علاقات طيبة بين العاملين وتوفير فرص الصداقة والتعاون فيما بينهم ، وكذلك توافر علاقات طيبة بينهم وبين الإدارة، وذلك لبناء جسور الثقة بالإدارة إلى جانب احترام العاملين لقدرات بعضهم البعض وتوافقهم الاجتماعي المتبادل ، وتعمل على بناء وحدة اجتماعية مترابطة ومتكاملة<sup>1</sup>

وتشير الدراسات أن تأثير جماعة العمل على رضا الفرد الذي ينتمي لها يكون بقدر ما تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له ، فإذا كان تفاعل الفرد مع زملائه في العمل، يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم فإنها ستكون مصدرا لرضا الفرد عن عمله.

أما إذا كان تفاعله مع جماعة العمل يخلق توترا لديه أو يعيق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه، فإن جماعة العمل تعتبر مسببا لاستيائه من عمله، بالإضافة إلى ذلك فإن أثر جماعة العمل على الرضا الوظيفي يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد ، فكلما ازدادت قوة هذه الحاجة عند الفرد كلما كان التفاعل مع جماعة العمل أثر كبير على درجة رضاه، ويمكن القول بأنه كلما كانت مجموعة العمل متعاونة ومتحاببة كلما عملت على رضاه أكثر من جانب العاملين عن أعمالهم.

<sup>1</sup>: العلاق بشير، أسس الإدارة الحديثة، داراليازوري العلمية، عمان، الأردن، 1999، ص123.

## II-عوامل مرتبطة بتصميم العمل وطبيعة تصميم الوظيفة ودرجة إثرائها.

تعتبر العلاقة بين تصميم العمل والرضا عن العمل معقدة ،حيث يتوقف الرضا عن العمل على عوامل مختلفة من أهمها مستويات النتائج المترتبة على أداء العمل ،وكيف ينظر الفرد لهذه النتائج،خاصة تلك الناتجة عن جهد الفرد ذاته ،وإستخدام قدراته ومهاراته الذاتية في العمل<sup>1</sup>.

وحيث أن تقسيم العمل إلى جزئيات صغيرة يؤدي إلى هبوط الروح المعنوية للفرد ،وإنخفاض إنتاجية بسبب شعور العامل بصغر شأن وظيفته وإحساسه بالملل ،نتيجة تكرار أعبائها ،لذا كان من الضروري الاهتمام بتوزيع الوظيفة باستخدام عدة أساليب كتدوير العمل ،والذي يعني تنقل العامل من عمل لآخر لفترة محددة،أو الإمتداد والتوسع الوظيفي(المحور الأفقي)واللذان يتضمنان إضافة أعباء جديدة وزيادة التنوع في مهام وواجبات الوظيفة وزيادة مستوى صعوبتها .

إن مثل هذه الأساليب ،قد حققت ،بعض الإجابيات في الرضا عن العمل،إلا أنها لم تحقق الكثير في مجال الحافز الرئيسية ،مثل الشعور بالمسؤولية والإنجاز والإستقلالية ،فتم اللجوء لإستراتيجية الإثراء الوظيفي(المحور الرأسي)والتي تهتم بمجال الوظيفة وعمقها وعلاقتها،فهي تجري تغييرات هامة في الوظيفة مثل زيادة تنوع الواجبات وزيادة عمق العمل في آن واحد ،وذلك بمنح العامل مزيدا من حرية العمل والتصرف والإستقلالية وتفويض السلطة ،وإعطاء الفرد مسؤوليات أكبر ،بالإضافة إلى توفير درجة من التحدي والصعوبة في واجبات الوظيفة وإمداد العامل بمعلومات عن إنجازاته ومنحه فرصة لنمو والتطوير .

<sup>1</sup>: حريم حسين ،السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال ،دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2004،ص56.

### III - عوامل تنظيمية

لا ترتبط، هذه العوامل بإشغال الفرد لوظيفة معينة ، كما أنها غير مرتبطة بطبيعة الوظيفة نفسها ، كون هذه العوامل مرتبطة بسياسات المؤسسة ولها تأثير على الرضا الوظيفي للعامل، بغض النظر عن الوظيفة التي يقوم بها داخل المؤسسة وهذه العوامل تتمثل في :

#### 1- ساعات العمل:

لاشك أن عدد ساعات العمل ، وفترات الراحة، تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على رضا الفرد ويمكننا أن نفترض أنه كلما أتيحت ساعات العمل للفرد حرية إستخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت ، كلما أدى ذلك لزيادة الرضا عن العمل . وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن العلاقة السابقة تتوقف على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ، فكلما زادت هذه الأهمية لوقت الراحة ومنافعه كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا عن العمل كبيرا سواء بالزيادة أو النقصان. وكلما قلت الأهمية كلما كان تأثير ساعات العمل على الرضا محدود .

كما يجب التنويه إلى أثر ساعات العمل على إجهاد ، كلما طال وقت العمل كلما زاد الإجهاد الذهني والبدني ، وبالتالي قل الرضا عن العمل .

## 2-ظروف العمل :

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، فكلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة فإن ذلك يساعد على زيادة رضا العاملين عن عملهم . ومن أهم هذه الظروف التي ينبغي الإهتمام بها، ما يمس الإضاءة ، الحرارة، التهوية، الرطوبة الضوضاء، النظافة ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل ،بالإضافة إلى حجم الحجرة والمكتب وترتيب المكاتب وأجهزة الإتصال .

وتشير نتائج الدراسات إلى أن جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله وتعلقه به ، فمعدل دوران العمل (ترك الخدمة) ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة<sup>1</sup> ويقلان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة .

## 3-سياسات وأساليب وإجراءات العمل .

تعتبر السياسات التي تنتهجها الإدارة من العوامل المهمة التي تؤثر على الأفراد الذين يقومون بتنفيذها أو يتأثرون بتطبيقها وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ، ولوائح وإجراءات وقواعد تنظم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه.

وتؤثر السياسات التي تتميز بالمرونة في إتخاذ القرارات بما يتلاءم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية تأثيرا ايجابيا في الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها ، وكلما اتسمت هذه السياسات بالثبات

<sup>1</sup>محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص203.

والاستقرار والوضوح أدى ذلك لشعور العاملين بالثقة والارتياح في نفوسهم<sup>1</sup>، وذلك بعكس السياسات

المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم، ومن أهمها

سياسات الأجور والتوظيف، والتدريب وقياس الكفاءة والنقل وإنهاء الخدمة، كما يجب أن تتاح الفرصة

للعاملين لرفع تظلماتهم من القرارات الإدارية وفحصها بعناية وبعدالة .

وحيث أن الأعمال تتفاوت في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، فإنه يمكن

الإفتراض بأنه كلما زادت حرية الفرد في إختيار طرق أداء العمل، وفي إختيار السرعة التي يؤدي بها

العمل، كلما زاد رضاه عن العمل، وتدل الشواهد على أن زيادة حرية الفرد في هذا المجال تتيح له تكييف

الأداء بما يتناسب مع قدراته ومهاراته<sup>2</sup>.

#### 4- نمط القيادة والإشراف :

يعتبر الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل الهامة التي تؤثر على رضا

العاملين، ويتمثل ذلك في إيجاد علاقات طيبة وخلق جو من الثقة والإحترام والتعاون بين الرئيس

ومرؤوسيه<sup>3</sup>.

والعدالة في معاملتهم وبث روح الفريق فيما بينهم، بالإضافة إلى تعهدهم بالرعاية والتوجيه السليم

ومراعاة إختلاف تكوينهم السيكولوجي وإطلاعهم على مدى تقدمهم ووسائل دعم هذا التقدم واستمراره

وإعطائهم حقهم من التقدير في حينه .

<sup>1</sup>:محمد سعيد أنور سلطان،مرجع سابق،ص202.

<sup>1</sup>: أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1982، ص174.

<sup>3</sup>:محمد سعيد أنور سلطان،مرجع سابق،ص202

ولاشك أن المعاملة الإنسانية، سوف تؤدي إلى تشجيعهم على التعبير عن مشاعرهم وأحاسيسهم بدلا من كبتها أو تجاهلها، مما يجعلهم يشعرون بالحرمان والإحباط كما أن إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم سيشرعهم بالأهمية والإحترام وتأكيد الذات إلى جانب ثقتهم الزائدة في رؤسائهم يعطيهم كثيرا من الإطمئنان والأمن النفسي.

و قد اتضح من إحدى الدراسات التي شملت العاملين بالمكاتب في عدد من المؤسسات أن إنخفاض الإنتاجية والإنجاز، يصاحبه إشراف عن قرب، بينما الإنتاجية المرتفعة يصاحبها نوع من الإشراف العام حيث يتم فيه تحديد الأهداف العامة المطلوب إنجازها ويعطي للمرؤوسين بعض الحرية في التصرف في إنجاز العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>: الصحن فريد محمد، المصري سعيد محمد، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص248.

## ثانيا\* علاقة الإستقرار الوظيفي بالحوافز

إن الإستقرار الوظيفي للعمال في المؤسسة لا يرتبط بأحد أنواع الحوافز بحد ذاتها وإنما يتحقق من خلال تلك الأنواع كلها بالرغم من التباين في التأثير من نوع إلى آخر، فإذا كانت مدرسة الإدارة العلمية قد ركزت على الحوافز المادية وخاصة الأجور كوسيلة أساسية لرضا العامل عن العمل وبالتالي استقراره في المؤسسة التي يعمل بها، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية قد اهتمت أكثر بالعوامل الإجتماعية بين أعضاء الجماعة.

في حين ترى مدرسة التحليل السلوكي أن الإستقرار الوظيفي يتحقق بالإستقرار النفسي الذي يرتبط بدوره بعدد من الظروف الأساسية. وكانت تحليلات كل اتجاه تركز على جانب معين مع إهمال الجوانب الأخرى بالرغم من أهميتها القصوى مما جعلها كلها تتعرض لانتقادات لاذعة.

وفي الحقيقة يجب التركيز على كل الجوانب سواء كانت مادية، إجتماعية، نفسية أو بيئية، لأن دراسة كل هذه الجوانب يوفر للعامل جو مريح ومرضي يساعده على الإستقرار وبالتالي بذل الجهد اللازم من أجل إنجاح عمله. فللحوافز علاقة بالإستقرار الوظيفي من خلال تأثيرها بأنواعها (المادية والمعنوية) في الرضا الوظيفي للعامل ورغبته في العمل وإستقراره فيه.

## I\* علاقة الإستقرار الوظيفي بالحوافز المادية

تشير الحوافز المادية كما أشرنا سالفاً، إلى ما يحصل عليه الفرد في مجال عمله من أجور، علاوات، مكافئات،...، مقابل قيامه بعمله أو النجاح الذي يحققه والتوفيق الذي يبديه مقارنة



بالآخرين، وتعتبر هذه الحوافز من أهم الأمور التي تجعل العامل أكثر رضا عن عمله، وبالتالي إستقراره فيه وزيادة تمسكه بمؤسسته لأنها تنظر إليه بعين الإعتبار، خاصة إذا كان متفوقا على الآخرين.

يأتي الأجر في مقدمة الحوافز المادية ذات العلاقة بالإستقرار الوظيفي في المؤسسات على اعتبار أنه المصدر الأساسي للدخل لمختلف الفئات العمالية، وعلى الأجر تتوقف مقدرة العامل على إشباع حاجاته ورفع مستوى معيشته، حيث يتقاضى أجرا مقابل العمل الذي يؤديه ويشارك به في العملية الإنتاجية للمؤسسة.<sup>1</sup>

فإذا شعر العامل بأن نصيب الأجر الذي حصل عليه موازيا لما بذله من جهد في العمل، فإن رضاه عن المؤسسة التي يعمل بها، سيزيد لاعتقاده أن المؤسسة عادلة في التعامل مع أفرادها من حيث الأجر، والعكس صحيح.

وأسباب عدم الإستقرار في العمل تعود في كثير من الأحيان إلى الأجر التي يتلقاها العمال، لأنهم إذا لم يحصلوا على ما يستحقوه سيشعرون بالظلم وتنخفض روحهم المعنوية، وترتفع نسبة عدم الرضا فيما بينهم، وبالتالي يعيشون في جو من عدم الإستقرار الذي لا يخدم لا الفرد العامل ولا المؤسسة في حد ذاتها، وقد يدفع ذلك بالكثير منهم إلى مغادرة المؤسسة والبحث عن عمل آخر في مؤسسات أخرى. وقد أشارت الدراسات الكثيرة التي أجريت حول الأجر إلى وجود علاقة متينة بين مستوى الأجر والرضا الوظيفي الذي يرمز إلى الإستقرار المهني، وعلى عكس ما ذهب إليه هارزبرغ وتابعية أصبح من

<sup>1</sup>: عبد الباسط محمد حسن، التنظيم الإجتماعي في المصنع، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1978، ص 359.

المعروف الآن أن دور الأجر لا يقتصر على إشباع الحاجات الدنيا، وإنما يمتد ليعطي الفرد الشعور

بالأمن ويرمز إلى المكانة الإجتماعية التي لها علاقة بشخصية الفرد.<sup>1</sup>

والمؤسسة عند إجرائها لعملية التغيير التكنولوجي لابد لها من إعادة النظر في الكثير من الأمور ذات العلاقة بمواردها البشرية. فالتغيير التكنولوجي يؤدي إلى تغيير العديد من الأعمال والوظائف، وتبعاً لذلك يتغير دور كل فرد له علاقة بهذه العملية والمجهودات التي يبذلها في الوظيفة الجديدة وإذا لم يصاحب ذلك زيادة في الأجر فمن الممكن أن يتعرض هذا الفرد لعدد من الإضطرابات تهدد استقراره في المؤسسة.

## II\* علاقة الإستقرار الوظيفي بالحوافز المعنوية

الإستقرار الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل التي تعبر عن ظروف العمل داخل المؤسسة، من ظروف مادية، تنظيمية، إجتماعية، نفسية وتشكل في مجملها أشكال الحوافز المعنوية.

### 1\* الظروف المادية

تأكد البحوث المتعلقة بدراسة التنظيمات على ضرورة توفر الظروف المادية الجيدة داخل المؤسسة نظراً لما توفره هذه الظروف من الأجواء المناسبة التي تساعد العامل على تحسن ورفع الكفاية الإنتاجية، ومن ثمة تحقيق الرضا والإستقرار في العمل.

ويقصد بالظروف المادية تلك الأحوال الطبيعية والمادية المحيطة بالعامل أثناء أداءه

<sup>1</sup>: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الثانية، 1976، ص 143-144.

لعمله. وتتأثر هذه الظروف بالتغيير التكنولوجي لما تحدثه هذه الأخيرة من تغيير في آلات ومعدات ووسائل الإنتاج، بحيث يؤدي هذا التغيير إما لتحسين الظروف المادية، وإما إلى اختفاء تلك الظروف نهائياً وظهور ظروف جديدة بدلا منها، وتدخل ضمن الظروف المادية للعمل ما يلي:

### أ\* الحرارة والرطوبة:

يقوم العامل بأداء عمله في بعض الأحيان في أماكن ترتفع فيها درجة الحرارة مما يؤثر على انتباهه وجعله يشعر بالملل وبالتالي عدم الإستقرار، ونفس الشيء بالنسبة للرطوبة مما يؤثر على أداء العامل ويؤدي في بعض الأحيان إلى المرض. وعلى العموم يمكن القول أن هناك بعض المناطق تعرف بارتفاع درجة الحرارة أو انخفاضها، أو بارتفاع نسبة الرطوبة أو انخفاضها، ويزيد تأثير الحرارة والرطوبة على أداء العامل واستقراره في العمل أكثر عند الانتقال للعمل في بيئة تختلف عن البيئة التي ترعرع فيها، وعلى المؤسسات أن تأخذ بعين الإعتبار هذا الأمر عند توظيفها لعمال جدد.

كما أن ظروف الحرارة والرطوبة تختلف بين الأعمال المكتبية والإدارية من جهة، والأعمال المتعلقة مباشرة بالإنتاج من جهة أخرى. وعالية يتوجب على المؤسسة أن تولي المزيد من الإهتمام لأولئك الأفراد الذين يعملون في خطوط الإنتاج.

إن استبدال تكنولوجيا قديمة بتكنولوجيا جديدة سيؤدي لا محالة إلى التغيير في ظروف العمل

التي تدخل ضمنها الحرارة والرطوبة، وعالية فقد تتغير الدرجة والنسبة في كلا المتغيرين، وهذا بدوره سيؤثر

على الإستقرار الوظيفي للعمال مما يتطلب من المؤسسة إما جلب تكنولوجيا تتشابه مع التكنولوجيا

القديمة في هذين المتغيرين أو تحسن فيهما، وإما الإتصال أكثر بالعمال وبذل المزيد من المجهودات لإقناعهم بالعمل تحت الظروف الجديدة.

### ب\*الضوضاء

يتأثر الإستقرار الوظيفي للعمال في المؤسسات الصناعية بالضوضاء التي تحدثها الآلات والضجيج الكبير الذي تسببه تلك الآلات خاصة القديمة منها، والتي أصبحت تستدعي استبدالها بالآلات جديدة لتوفير الظروف الملائمة للعامل ليقوم بواجباته على أكمل وجه.

والضوضاء تؤثر على العلاقات الإجتماعية بين العمال وخاصة على الإتصالات فيما بينهم مما قد يؤدي إلى سوء فهم العامل لما يقوله أو يطلبه العامل الآخر الذي يحتل مكانا بجواره، ويمتد التأثير السيئ للضوضاء إلى الحياة الإجتماعية العامة للعامل خارج المؤسسة، عندما تتأثر لديه حاسة السمع وربما تقل إلى مستويات دنيا، وهذا ما يجعل بعض العمال خاصة أولئك الذين يملكون مهارات عالية يفكرون في مغادرة المؤسسة والبحث عن عمل جديد في مؤسسات أخرى أين يقل الضجيج.

ويعني هذا أن الضوضاء تؤثر سلبا على الإستقرار الوظيفي للعمال، مما يدفع بالمؤسسة إلى البحث عن حلول لهذه المشكلة العويصة، ويكون ذلك إما باستبدال الآلات القديمة أو بتوفير وسائل الوقاية للعامل.

وفي كلتا الحالتين على المؤسسة أن تهتم بالعمال أكثر سواء بتوضيح كيفية العمل على الآلات الجديدة التي تبنتها في عملياتها الإنتاجية، أو بتوضيح كيفية استخدام الوسائل الوقائية للتقليل من تأثير الضجيج.

### ج\*الإضاءة:

تختلف الوظائف المنتشرة عبر مختلف الوحدات التنظيمية للمؤسسة خاصة الصناعية من حيث متطلبات شدة الإضاءة، فالأعمال الدقيقة تتطلب إضاءة أشد من الأعمال التي لا تتطلب الدقة في التنفيذ، فالإضاءة الشديدة أو الضوء الخافت يؤثران على بصر العامل مما يتسبب في تضائل إمكانياته في النظر تصل في بعض الأحيان إلى درجة العمى الكامل. والمؤسسة في هذه الحالة مجبرة على تحسين ظروف العمل للعمال بداخلها، وذلك بتوفير شمدة إضاءة مناسبة لكل وظيفة على حدى، بحيث تسهل للعمال بأن يقوموا بوظائفهم بفعالية ونجاح.

### د\*الأمن الصناعي

يعرف الأمن الصناعي على أنه كل إجراء يتخذ لمنع والتقليل من حوادث العمل والأمراض المهنية، وتقديم وسائل الوقاية والإسعاف والعلاج، مع توفير الظروف المناسبة للعمل .

والأمن الصناعي أو كما يطلق عليه البعض بالإجراءات الوقائية والتنظيمية الخاصة ببيئة العمل يستهدف وفقا للتعريف السابق منع أو تقليل إصابات العمل المختلفة سواء المادية، الإجتماعية، النفسية...الخ. وقد استمر التطور في مجالات الأمن الصناعي حتى ظهور هيئات دولية متخصصة في الأمن الصناعي والوقاية من حوادث العمل، وكان ذلك في النصف الثاني من القرن العشرين، ومن بين هذه الهيئات نذكر على سبيل المثال: اللجنة الدولية الفنية الكهربائية، اللجنة الدولية لمكافحة الحرائق، هذه ساهمت بمعارضها وأبحاثها في تطوير أساليب الأمن الصناعي.

هذا ويمكننا أن نرجع الإهتمام الكبير بالأمن الصناعي منذ القديم والى يومنا هذا إلى التهديد الكبير لحوادث العمل والأمراض المهنية المختلفة للإستقرار الوظيفي للعمال في المؤسسات الصناعية، هذه التهديدات التي يتضاعف تأثيرها بسبب نقص التكوين الذي يتلقاه الأفراد قبل توظيفهم، أو عند إحداث التغيير التكنولوجي مع عدم الإهتمام بتأهيل العمال بالموازاة مع هذا التغيير، أو بسبب التدهور الكبير لظروف العمل نتيجة قدم الآلات والمعدات المستخدمة في العمليات الإنتاجية المختلفة بالإضافة إلى اللامبالاة من طرف المؤسسة ونظرتها إلى الأمن الصناعي على أساس أنه موضوع ثانوي لا يستحق بذل مجهودات كبيرة.

## \*2\* الظروف التنظيمية: تتمثل في ما يلي:

### أ\* محتوى العمل

اعتبر العلماء المختصين في مجالات إدارة السلوك التنظيمي في المؤسسات أن هناك علاقة وثيقة بين محتوى العمل الذي يقوم به الفرد من جهة والرضا الوظيفي والإستقرار الوظيفي من جهة أخرى، ويتضمن محتوى العمل المتغيرات التالية :

### أ-1\* درجة تنوع مهام العمل:

كلما تميز العمل بالتنوع في مهامه كلما زاد رضا الفرد عن عمله، وهذا يؤدي إلى تحقيق الإستقرار الوظيفي والعكس صحيح، والتنوع في مهام العمل يقضي على الأعمال الروتينية الآلية المملة ويثير اهتمام الفرد ويساعد على تنمية قدراته الفكرية والبدنية بمعنى أن التنوع في العمل يجعل العامل مشغولا على الدوام بحيث يشعر بمتعة كبيرة.

## أ-2\*درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:

يرتبط رضا العامل عن الوظيفة التي يقوم بها والأعمال التي يؤديها في مؤسسة معينة على مدى سيطرته على تلك الأعمال من خلال مهاراته وخبراته التي اكتسبها تدريجيا في مدة زمنية محددة،وقد أكد " فروم" أنه كلما منحنا المزيد من الفرص للفرد للتصرف في قيامة بالعمل وتحديد شخصيا للأسلوب الملائم لإتمام هذا العمل كلما كان راضيا وسعيدا،مما يحفزه أكثر للثبوت في مؤسسته وهذا ما يعبر عن استقراره الوظيفي بها.

## أ-3\*إستخدام الفرد لقدراته:

يزيد استمتاع الفرد بالعمل الذي يقوم به كلما أحس أنه يستخدم قدراته ومهاراته وخبراته فيزيد شعوره بالرضا الوظيفي بمعنى أنه كلما أعطيت الفرصة للفرد لإثبات شخصيته ووفر له الجو لكي يفجر طاقاته الكامنة كلما شعر بالرضا والسعادة في تأدية العمل ويصبح العامل باستطاعته أن يثبت في وظيفته الشخصية ويبرز إمكانياته المختلفة، بحيث يزيد من ولائه للمؤسسة وتمسكه بمبادئها.

## أ-4\*خبرات النجاح والفشل في العمل:

يرتبط نجاح الفرد أو فشله في العمل بمدى تقديره لعلاقته بقدراته بهذا العمل ،فكلما حقق العامل مستوى أداء يقل عن مستوى طموحه كلما أثار لديه ذلك نوعا من الإحساس بالفشل وبالتالي يزيد إستيائه وتخفض روحه المعنوية.

بينما في حالة ما إذا كان مستوى الأداء يتماشى مع طموحات العامل فإن ذلك يجعله يشعر بقدر كبير من الراحة والرضا، بحيث يتوقف أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا لدرجة تقدير الفرد لذاته، وعلى مدى تصور الفرد لدرجة مناسبة قدراته للعمل الذي يؤديه، ووفقا لذلك يمكن ربط تراكمات النجاح والفشل لدى الفرد بالإستقرار الوظيفي في المؤسسة، فكلما تعددت فرص النجاح كلما زادت ثقته بنفسه والعكس صحيح.

### ب\* الإتصال

أكدت الدراسات سواء الكلاسيكية أو الحديثة منها على أن الاتصالات داخل المؤسسات تتم وفق ثلاثة اتجاهات أساسية، فقد تتجه من أعلى إلى أسفل وتحمل في الغالب القرارات والأوامر والتعليمات التي تصدر عن الهيئات الإدارية العليا إلى مراكز التنفيذ في القاعدة أو العمال. وقد تكون في شكل إجابات وشكاوي واستفسارات للمرؤوسين أو اقتراحات متعلقة بأداء العمال وتتجه هذه الإتصالات من أسفل إلى أعلى، أي من القاعدة إلى القمة وتسمى كذلك بالإتصالات الصاعدة.

بينما يتم النوع الثالث من الإتصال بين الموظفين في مستوى إداري واحد بهدف التنسيق بين جهودهم وتسمى بالإتصالات الأفقية، وهذه الإتصالات التي تتم وفق ثلاثة اتجاهات مختلفة تتحكم فيها الإجراءات والقوانين المتفق عليها داخل المؤسسة ولذلك تسمى بالإتصالات الرسمية، وهناك نوع آخر من الإتصالات يقوم على المودة والتعاون والثقة المتبادلة بين العمال ولا تخضع للقوانين والإجراءات الرسمية، حيث تشكل وفقا لها جماعات غير رسمية داخل المؤسسة، ويكون لها تأثيرا كبيرا على إجراءات العمل الرسمية ولذلك لا بد من الإهتمام بها هي كذلك.



فمثلا يحتاج نجاح التغيير التكنولوجي إلى استخدام كل أنواع الإتصال التي ذكرناها سالفا، فالمؤسسة وقبل أن تقوم بالتغيير عليها أن تتصل بعمالها وعند كل المستويات سواء عن طريق الملصقات والإعلانات أو من خلال المشرفين والإجتماعات التي تقام لمناقشة أسباب التغيير وطريقة إجراءه وأهدافه، حيث يساعد هذا الإتصال في القضاء على المقاومات المحتملة للعمال لهذه العملية.

وعند التنفيذ الميداني تتصل الإدارة بالأفراد لمساعدتهم على القيام بالتغيير بطريقة أسهل بينما تزيد أهمية الإتصالات سواء منها الرسمية أو غير الرسمية بعد نهاية عملية التغيير ومباشرة العمل من خلال الآلات والمعدات التكنولوجية الجديدة، بحيث يحتاج العمال إلى توضيح كيفية العمل، كما أن المؤسسة من خلال هذه الإتصالات تهدف إلى القضاء على القيم والعادات القديمة وترسيخ القيم الجديدة التي تتطلبها بيئة العمل.

وإذا كانت المؤسسة، خاصة الصناعية تستخدم الإتصال كوسيلة لإنجاح عملية التغيير التكنولوجي فإنها من جهة أخرى يجب أن تأخذ بعين الإعتبار العلاقات الإتصالية القائمة بين العمال للمحافظة على استقرارهم في العمل، حيث أن تغيير الفرد لمكان عمله يعني خروجه من جماعته الغير الرسمية وربما انخراطه في جماعة غير رسمية أخرى، وهنا تكمن المشكلة المتمثلة في تأقلم الفرد الجديد مع جماعته الجديدة، وترداد هذه المشكلة حدة إذا ما نظر باقي أفراد الجماعة إلى الفرد الجديد على أنه غريب ولم يساعده على الإندماج معهم والمشاركة في الأعمال التي يقومون بتنفيذها مع بعضهم البعض.

## ج\* الترقية الوظيفية

تساهم الترقية الوظيفية من جهتها في زيادة الإستقرار الوظيفي للعمال في مؤسساتهم ،وهي تعتبر من الحوافز المعنوية التي تمنحها المؤسسة للعاملين بها لتشعرهم بأهميتهم وتجدد طاقاتهم ورفع الروح المعنوية لديهم.فهي تتمثل في نقل العامل من وضع وظيفي أقل إلى وضع وظيفي أعلى أي وظيفة أعلى .

ويصاحب هذا الإرتقاء في الوظيفة زيادة في المسؤوليات التي يتحملها العامل المرقى، وكذلك زيادة في الأجر وترتبط الترقية وتأثيراتها على سلوك العامل ورضاه الوظيفي بتوقعاته لهذه الترقية،فكلما إرتفع مستوى التوقع كلما كان مستوى الرضا منخفضا بمعنى أن الفرد الذي يعتقد أن إمكانياته ومؤهلاته العلمية والعملية تسمح له بأن يحتل منصبا أعلى من المنصب الذي يحتله حاليا عندما يحصل على هذه الترقية فإن ذلك يبدو بنظره شيئا منطقيا ما دام يمتلك المؤهلات،أما الفرد الذي يتوقع أن إمكانياته لا تسمح له بالحصول على الترقية معينة لأسباب يعتقدونها في نفسه ولكنه في الأخير يحصل على هذه الترقية ،فإن هذا الأمر يعتبر بالنسبة إليه مفاجئة سارة جدا ، مما يزيد من تمسكه بالمؤسسة التي يعمل بها.

وقد تتسبب عدم الترقية في اضطرابات كبيرة يعيشها العامل خاصة ذلك الذي كان يعتقد أن مؤهلاته تسمح له بالترقي ولكن لا يحصل عليها في الأخير وربما لأسباب يجهلها،وإذا كثرت مثل هذه الأخطاء في تحديد من هو العامل الذي يحصل على الترقية فإن ذلك بإمكانه إن يعصف بالإستقرار الوظيفي للعمال بالمؤسسة، لذلك عليها أن تتعامل مع هذه العملية بحذر شديد،وأن تسند مهمة إدارتها وتسييرها لموظفين يملكون الخبرة المهنية الكافية والمستوى العلمي المطلوب لإتجاحها.

## د\*التدريب

يعتبر التدريب المهني من أهم العمليات ذات العلاقة بالموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الحديثة نظرا لما تساهم به هذه العملية في رفع الكفاءة المهنية للأفراد سواء عند التحاقهم بالعمل لأول مره أو خلال مساهمهم الوظيفي الذي يمتد من بداية العمل في مؤسسة معينة إلى غاية الإنتقال إلى التقاعد. وتعد وظيفة التدريب من أهم مقومات بناء جهاز لإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في المؤسسة الحديثة فالتدريب هام وضروري لبناء قوه بشرية منتجة وعلى الرغم من أن أية مؤسسة قد تضع خطة عمل وتوفر كل الوسائل لتنفيذها فإن إغفال عملية التدريب للعاملين ضمن الخطة قد يكون أكبر المسببات لإثبات عجز الخطة عن القدرة لتحقيق الأهداف المرجوة.<sup>1</sup>

إن الإهتمام بالتدريب كعملية استراتيجية هامة جدا بالنسبة للمؤسسة كي تحقق أهدافها يدخل ضمن الإهتمام بالعنصر البشري للمحافظة على استقراره المهني من خلال تمكينه من السيطرة على الأعمال التي يؤديها، وتثقيفه لزيادة وعيه وتنمية الروح المعنوية لديه وبالتالي زيادة تمسكه بعمله.

فالأهمية التي يكتسبها التدريب في المؤسسات الصناعية الحديثة يجعل منه عاملا أساسيا في إطار الديناميكية التي تعرفها الدوايب البنوية والوظيفية، والتي تمتد إلى غاية صقل العادات المكتسبة في إطار المجال التنظيمي، وهذا يدل على أن التدريب قد أصبح يكتسي خاصية إجبارية بالعلاقة مع كل المستويات في السلم التنظيمي للمؤسسة الصناعية.

<sup>1</sup>:علي غربي وآخرون،تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص107.

وفي الحقيقة وزيادة على نشر المعرفة التقنية فإن عملية التدريب تقوم بصياغة سلوك وظيفي ملائم للعمال والتأثير إيجابيا على ذهنيتهم .

### 3\* الظروف الإجتماعية

تلعب العلاقات الإنسانية الجيدة بين الأفراد والتداخل الذي يتم بين الجماعات المختلفة في العمل دورا أساسيا في تحقيق الإستقرار الوظيفي ،وعلية فقد اهتم المختصين بهذا الموضوع منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وأفكارها على يد " ألتون مايو" حيث أكد هؤلاء أنه يجب أن لا ننظر إلى الإنسان في التنظيم على أنه آلة، وإنما يجب اعتباره كائن حي له حاجاته الإجتماعية والشخصية من الضروري إشباعها إذا ما أردنا تحقيق الفعالية المطلوبة في الإنجاز، والفرد بطبيعته يحاول دائما إيجاد علاقات طيبة مع زملاء العمل، والشعور بالأهمية من قبل الإدارة من جهة، ومن جهة أخرى من قبل الزملاء في العمل.

ويمكن القول أن المؤسسة يمكنها توفير بيئة اجتماعية سليمة من خلال الإهتمام بأمرين أساسيين:

#### أ\* تشجيع تكوين الجماعات الإجتماعية في العمل:

تعمل المؤسسات الصناعية الحديثة جاهدة من أجل خلق جو اجتماعي ملائم لعمل الأفراد، ولقد تبين من خلال عدد من الدراسات الميدانية أن تجمع الأفراد في شكل جماعات يخلق نوعا من الولاء للجماعة هذه الأخيرة تفرض على عناصرها مجموعة من القيود يتحدد من خلالها سلوكهم وتصرفاتهم داخل العمل، فعلى المؤسسة أن تشجع هذه الجماعات وتراقبها باستمرار، محاولة في نفس الوقت كسب ولاء هذه

الجماعة الغير الرسمية من خلال كسب ولاء قائدها الذي يعتبر بمثابة القدوة بالنسبة لباقي أعضاء الجماعة.

وعند تغيير مثلا الآلات والمعدات التكنولوجية تتعرض تلك الجماعات لهزات تتباين شدتها حسب

نوع التغيير ونسبته -جزئي أو كلي- مما يزيد من مسؤولية إدارة المؤسسة في حل المشاكل المترتبة عن

هذه الهزات وذلك بمحاولة المحافظة قدر الإمكان على تلك الجماعات، ووضع كل جماعة في العملية

الإنتاجية الجديدة في بيئة تشبه تلك البيئة التي كانت سائدة قبل إحداث التغيير، بالإضافة إلى مساعدة

الأفراد الذين ينتقلون للعمل خارج الجماعة القديمة في التأقلم مع جماعتهم الجديدة وتوفير الرعاية النفسية

اللازمة لهم للحفاظ على روحهم المعنوية ، وبالتالي تجنبهم القلق والإضطراب الذي يهدد استقرارهم.

### ب\*توفير الإشراف الجيد

يلعب الإشراف دورا أساسيا في توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسة خاصة الصناعية وزيادة

مستويات التحكم والضبط للأعمال التي يقوم بها أفراد معينين في شكل جماعات برعاية فرد واحد هو ما

نطلق عليه في اللغة التنظيمية إسم المشرف .

والمشرف هو الممثل الشرعي للعمال في إداره حيث يعمل على نقل رغبات واتجاهات الإدارة للعمال

بأمانة تامة وشرحها لهم ،كما انه يمثل هؤلاء العمال لدى الإدارة عند عقد الإجتماعات .

تعتبر القيادة والإشراف من العوامل الهامة في التحفيز على العمل،والإشراف هو فن العلاقات الإنسانية

كل من المشرف والعمال.

وقد كشفت العديد من الدراسات والبحوث في مجال إتجاهات العمال عن الدور الذي يلعبه المشرفون في ميدان العمل الإنتاجي وأن أهم عوامل الرضا والإستقرار الوظيفي بشركة أمريكية في ولاية ميامي إنما تدور حول "رغبة العمال في أن تعاملهم السلطات المشرفة برعاية أكثر، وحالة عدم الرضا ترجع إلى فشل رئيس القسم ومساعديه في الإعتراف بقيمة العمال كأفراد لهم شخصيتهم وكرامتهم"

ومن هنا يمكن التركيز على بعض الطرق التي يجب على المشرف الكفاء إتباعها والإلتزام بها وهي مكافئة العمال النشطين ومدحهم عند قيامهم بمجهود إضافي وإعطاء الأهمية لمقترحاتهم، وبهذه الطرق ترتفع الروح المعنوية لدى العمال ويزيد إرتباطهم بالمؤسسة.

#### 4\* الظروف النفسية

لا تنحصر الحاجات المهنية للعمال في الجوانب المادية أو الجوانب الإجتماعية فحسب، بل يتعدى ذلك إلى الجوانب النفسية، فالأفراد في المؤسسات الإنتاجية الحديثة بحاجة ماسة إلى الإحترام والتقدير والمكانة الإجتماعية، وعدم تلبية هذه الحاجات قد يؤدي إلى التوتر النفسي وعدم التوافق والإتزان مع البيئة التي يعمل بها، وربما يدفع ذلك إلى التفكير في ترك المؤسسة ومغادرتها بطريقة نهائية، ومن هذه العوامل نذكر منها:

#### أ\* الشعور بالرضا عن العمل والإنتماء والأمن داخل المؤسسة:

إن الرضا عن العمل يتبع إحساس العامل بالراحة عند أدائه للعمل، والإشباع الذي تحققه المؤسسة له ورغم محاولات العديد من الدراسات و البحوث دراسة العلاقات التي من شأنها أن تدفع الفرد إلى الشعور بالرضا أو عدمه، إلا أنها لم تفلح إلى حد كبير، نظرا إلى أن النواحي الإنسانية يصعب قياسها

وضبطها، كما أثبتت الدراسات أن دراسة سلوك العاملين لا يمكن أن تتم بعيدا عن دراسة مشاعرهم وإحساسهم الشخصي، وما تتطوي عليه هذه النواحي من تناسق وتكامل الشخصية و الولاء للجماعة والمؤسسة.

كما أن الشعور بالإنتماء ضروري لتحقيق التوازن للمؤسسة ويرتبط بعوامل كثيرة منها:

-مدى توافق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة.

-مدى إستجابة المؤسسة للحياة الإجتماعية والشخصية للعاملين ورعايتهم.

-مدى تفاعل العاملين مع بعضهم والإرتباط والتفاهم الذي يتوفر بينهم.

### ب\*الإحساس بالتقدم:

إن العمال بصفة عامة يتطلعون لمستقبل وظيفي أفضل الذي يعتبر ضمن المسائل الرئيسية التي

تلعب دورا فعلا في التوجيه الوظيفي وتحديد التطلعات لدى كل عامل وتوضيح إمكانية تلبية هذه

التطلعات إذا ما إنتقل إلى نوع معين من الأعمال.

فالعامل الذي لا تتيح له المؤسسة فرص التقدم يحس برغبة في تغيير مكان العمل والبحث عن غيره

في مكان آخر يضمن له تلبية هذه الحاجة. فالفرد يكون راضيا عن عمله وأكثر إستقرارا فيه متى علم أنه

سيحقق له مستقبلا مهنيا مضمون يمكنه من التقدم في الوظيفة واكتساب الخبرات والإحترام والتقدير.

## خاتمة

يتحقق الإستقرار الوظيفي للعمال في المؤسسات عندما تتوافر وتتضافر مجموعة من الظروف والعوامل

التي تعتبر ضرورية لتحقيق الجو الملائم للعمل من أجل تحقيق الأهداف العامة التي ترسمها المؤسسة

منذ البداية.

ولا يمكن بأي حال من الأحوال الإستغناء على نوع واحد من أنواع الحوافز من أجل الحفاظ على

الإستقرار الوظيفي للعمال وعلى المؤسسة أن تقوم بدراسة شاملة لكل الظروف المحيطة بهم والمتعلقة

بأعمالهم سواء منها المادية، التنظيمية، الإجتماعية أو النفسية، ومحاولة تحقيق نوع من الإنسجام والتكامل

فيما بينها وفقا لمصالحها ومصالح عمالها على حد سواء.



## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للبحث

المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة وتفسيرها

المبحث الثالث: أهم نتائج الدراسة والإقتراحات

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

### مقدمة:

لقد تبين لنا من خلال الفصول النظرية، مدى أهمية الحوافز بأشكالها المختلفة لدى الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للعامل وكذا تأثيرها على إستقرار الأفراد في العمل.

ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة وإختبار الفرضيات الموضوعية، قمنا بإجراء دراسة تطبيقية ميدانية على مستوى مؤسسة إنتاجية تمثلت في المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان. وقد إختارنا لهذه الدراسة مجتمع بحث عدد مفرداته 168 عامل من مختلف المستويات الإدارية ويتوزعون على عديد الأقسام والمصالح.

ليتم جمع البيانات الأولية من خلال أسلوب الإستبيان وهذا بإعداد قائمة أسئلة غطت ثلاثة محاور أساسية بالإضافة إلى البيانات الشخصية بمفردات عينة البحث.

فمن خلال هذا الفصل التطبيقي، سنظهر مدى أهمية أساليب التحفيز في المجمع الصناعي لإنتاج الألبان في تلمسان، وكذا مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعامل ورغبته في الإستمرار بالعمل بالمجمع، وهذا بعد تحليلنا للبيانات التي تم جمعها من خلال الإستقصاء من مفردات مجتمع الدراسة بالأساليب الإحصائية المعروفة.

## المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للبحث

تشمل الإجراءات المنهجية للبحث على عدة عناصر أهمها: تحديد منهج البحث، مجتمع

البحث، أسلوب جمع البيانات، الأسلوب الإحصائي لتحليل البيانات وسوف نتناول هذه العناصر باختصار

فيما يلي:

### أولاً: منهج البحث

في ضوء طبيعة الدراسة التي تعالج موضوعاً هاماً في المجال الإداري، وهو كشف العلاقة بين

الحوافز وإستقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة، وفي ضوء كذلك الإشكالية التي سعت الدراسة للإجابة

عنها، إستخدمنا المنهج الوصفي، بإستخدام أسلوب المسح الشامل .

ويعرف المنهج الوصفي بأنه "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع افراد مجتمع البحث

او عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها".<sup>1</sup>

ويعتمد أسلوب المسح على جمع البيانات عن بعض المتغيرات من مفردات المجتمع تحت الدراسة، ويمكن

أن يتبع أسلوب المسح، طريقة الحصر الشامل والتي تحصر جميع مفردات مجتمع الدراسة .

<sup>1</sup>: العساف صالح، مدخل إلى العلوم السلوكية في البحث، مكتبة العبيكان، الرياض 2003، ص 191.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

### ثانياً مجتمع الدراسة وخصائصه

#### I-مجتمع البحث

يشمل مجتمع الدراسة ،جميع العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان والمقدر ب168

عاملاً.موزعين على الأقسام التالية:

\*إدارة:48 عامل

\*تموين:08 عمال

\*تجميع:04 عمال

\*الإنتاج:54 عامل

\*المخبر:08 عمال

\*التوزيع:18 عامل

\*الصيانة:28 عامل

ويعتبر المجمع ،مؤسسة إقتصادية عمومية ذات أسهم يبلغ رأس مالها حوالي 10.000.000دج،تقع في

المنطقة الشبه صناعية بأبو تشفين -تلمسان-. تتربع على مساحة قدرها حوالي 7739متر مربع.

أما مهام هذه المؤسسة فتكمن في صنع الحليب ومشتقاته لتلبية حاجيات السوق المحلي وكذا الولايات المجاورة لولاية تلمسان، كما لها إستراتيجية تدعيم مربي البقر المحليين بهدف التخفيف من التبعية الخارجية.

وشملت الدراسة جميع العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان والبالغ عددهم 168 عاملا منهم: 23\* إداري بما فيهم الإطارات السامية

35\* تقني

110\* تنفيذي

و الذين وزعت عليهم إستمارة البحث وبالتالي فقد إستعملنا طريقة الحصر الشامل نظرا لصغر مفردات مجتمع البحث.

وأن عدد الاستمارات المكتملة البيانات التي تم إستعادتها من مفردات مجتمع الدراسة بلغت 94 إستمارة بفاقد قدره 74 إستمارة.

وقد خضعت للتحليل الإحصائي 94 مفردة أي ما نسبته 55.95% من المجتمع الأصلي للدراسة.

## II\* خصائص مجتمع الدراسة

إتسم مجتمع الدراسة بعدة سمات وخصائص حددتها نوعية الخصائص الديمغرافية التي تناولتها

الدراسة،ويمكن توضيح خصائص مجتمع الدراسة في ما يلي:

1\***توزيع مجتمع الدراسة وفقا للجنس:** يوضح الجدول رقم (03) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب

الجنس .

جدول رقم (03)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية. %	التكرار	الجنس
93.6	88	ذكر
06.4	06	أنثى
100	94	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج البرنامج الإحصائي (spss v19)

يتضح من الجدول رقم (03) أن أغلبية العاملين في المجمع الصناعي لإنتاج الألبان من الذكور وهذا بنسبة 93.6% في حين أن نسبة الإناث لا تتعدى 6.4%.

**2\* توزيع مجتمع الدراسة وفقا للعمر:** يوضح الجدول رقم (04) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب

العمر.

#### جدول رقم (04)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 25 سنة	03	03.2
من 26 إلى 31 سنة	01	01.1
من 32 إلى 37 سنة	07	07.4
من 38 إلى 43 سنة	26	27.7
من 44 إلى 49 سنة	30	31.9
أكثر من 50 سنة	27	28.7
المجموع	94	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج البرنامج الإحصائي (spss v19)

يتبين من الجدول رقم (04) أن معظم مفردات مجتمع الدراسة تتركز في الفئة العمرية التي تتراوح من 44 إلى 49 سنة وهذا بنسبة 31.9%، تليها الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة بنسبة 28.7% وهذا يدل على أن الأغلبية الساحقة من العاملين في المجمع الصناعي لإنتاج الألبان عمرهم يزيد عن 44 سنة. في حين أن بقية العاملين في المجمع هم من فئة الشباب وهذا بنسبة ضئيلة.

**3\* توزيع مجتمع الدراسة وفقا للحالة الإجتماعية :** يوضح الجدول رقم (05) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة الإجتماعية.

### جدول رقم (05)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة الإجتماعية.

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الإجتماعية
08.5	08	أعزب
88.3	83	متزوج
01.1	01	مطلق
02.1	02	أرمل
100	94	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج البرنامج الإحصائي (spss v19)

يتضح من الجدول رقم (05) أن 88.3% من مفردات مجتمع الدراسة من المتزوجين وأن نسبة 8.5%

منهم لم يسبق لهم الزواج. في حين أن نسبة قليلة من مفردات مجتمع البحث من المطلقين وهذا بنسبة

1.1% وكذا الأرامل بنسبة 2.1%.



4\* توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الأولاد: يوضح الجدول رقم (06) توزيع أفراد مجتمع الدراسة

حسب عدد الأولاد

### جدول رقم (06)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الأولاد

عدد الأولاد	التكرار	النسبة المئوية %
لا يوجد	11	11.7
من 1 إلى 3 أطفال	25	26.6
من 4 إلى 6 أطفال	52	55.3
أكثر من 6 أطفال	06	06.4
المجموع	94	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج البرنامج الإحصائي (spss v19)

يتضح من الجدول أعلاه رقم (06) أن 11.7% من مفردات مجتمع الدراسة لا يوجد لهم

أطفال، و 26.6% يتراوح عدد أطفالهم من 1 إلى 3 أطفال، في حين أن نسبة 55.3% من أفراد مجتمع البحث

وهي النسبة العالية يتراوح عدد أطفالهم من 4 إلى 6 أطفال، بينما لا تتجاوز نسبة 6.4% من مجتمع

الدراسة والتي يبلغ عدد أولادهم أكثر من ستة أطفال.

5\* توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي :يوضح الجدول رقم (07) توزيع مجتمع

الدراسة حسب المستوى التعليمي وهذا في ضوء الشهادات الدراسية والجامعية الحاصلين عليها.

جدول رقم (07)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
06.4	06	أمي
16	15	إبتدائي
41.5	39	متوسط
23.4	22	ثانوي
11.7	11	جامعي
01.1	01	دراسات عليا
100	94	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج البرنامج الإحصائي (spss v19)

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة لهم مستوى تعليمي متوسط وهذا بنسبة

41.5% تليها نسبة 23.4% من أفراد مجتمع البحث لهم المستوى الثانوي، في حين أن عدد أفراد مجتمع

الدراسة الذين يملكون المستوى الجامعي وكذا الدراسات العليا لا تتجاوز نسبة 12.8%.

6\* توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأجر: يوضح الجدول رقم (08) توزيع مجتمع الدراسة وفقاً

لمستوى دخلهم.

### جدول رقم (08)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمستوى دخلهم

الأجر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 15000 دج	00	00
من 16000 إلى 21000 دج	09	09.6
من 22000 إلى 27000 دج	06	06.4
من 28000 إلى 33000 دج	28	29.8
من 34000 إلى 39000 دج	23	34
40000 دج فأكثر	19	20.2
المجموع	94	100

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج البرنامج الإحصائي (spss v19)

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 34% من مفردات مجتمع الدراسة يتراوح أجرهم من 34000 دج إلى

39000 دج، تليها نسبة 29.8% تتراوح دخولهم من 28000 دج إلى 33000 دج. في حين أنه لا يوجد من

لديه أجر أقل من 15000 دج. فالأجور بالمجمع إرتفعت خلال السنوات الأخيرة، لكن هذا الارتفاع كان

بنسب متواضعة.

**7\* توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السنوات الخبرة:** يوضح الجدول رقم (09) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب السنوات الخبرة بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.

### جدول رقم (09)

#### توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب السنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	عدد سنوات الخبرة
01.1	01	أقل من 5 سنوات
03.2	03	من إلى أقل من 10 سنوات
02.1	02	من 10 إلى أقل من 15 سنة
33	31	من 15 إلى أقل من 20 سنة
60.6	57	20 سنة فأكثر
100	94	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج البرنامج الإحصائي (spss v19)

يتضح من الجدول رقم (09) أن أكثر من نصف أفراد مجتمع البحث أي بنسبة 60.6% لديهم أكثر من 20 سنة خبرة في المجمع الصناعي لإنتاج الألبان، تليها نسبة 33% من مفردات مجتمع الدراسة تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 15 إلى أقل من 20 سنة.

في حين أن نسبة قليلة من العاملين تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة وهذا بنسبة 2.1%.

**8\* توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لطبيعة العمل:** يوضح الجدول رقم (10) توزيع مفردات مجتمع

الدراسة وفقاً لطبيعة العمل .

### جدول رقم (10)

توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً لطبيعة العمل

النسبة المئوية %	التكرار	طبيعة العمل
97.9	92	عمل دائم
02.1	02	عمل تعاقدى
100	94	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج البرنامج الإحصائي (spss v19)

يتبين من الجدول رقم (10) أن الأغلبية الساحقة من العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان طبيعة عملهم دائم وهذا بنسبة 97.9%، في حين أن عدد قليل من أفراد مجتمع الدراسة طبيعة عملهم تعاقدى وهذا بنسبة 02.1%.

9\* توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لطبيعة الوظيفة: يوضح الجدول رقم(11) توزيع مفردات مجتمع

البحث حسب طبيعة الوظيفة وهذا بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.

### جدول رقم(11)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لطبيعة الوظيفة

النسبة المئوية. %	التكرار	طبيعة الوظيفة
9.5	09	إطار سامي
11.7	11	إداري
28.7	27	تقني
50	47	تنفيذي
100	94	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج البرنامج الإحصائي (spss v19)

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع البحث طبيعة وظيفتهم تنفيذي وهذا بنسبة 50. %

وهذا نظرا لطبيعة عمل المؤسسة العاملين بها فهي مؤسسة إنتاجية. في حين بلغت نسبة الإطارات السامية

9.5% فقط.

ومن خلال تحليلنا للبيانات الأولية لمفردات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 94 مفردة توصلنا إلى ما يلي:

1\* غالبية العمال بالمجمع الصناعي هم ذكور وهذا بنسبة 93.6% في حين أن نسبة الإناث لا تتعدى 6.4% وهم يتركزون في الإدارة والمخبر.

2\* أغلبية أفراد مجتمع البحث تتراوح أعمارهم من 44 إلى 49 سنة بنسبة 31.9% ومرد هذا إلى أن فئة الشباب من الخريجين يبحثون عن أماكن متميزة تلبي طموحاتهم وتطلعاتهم الوظيفية بعد التخرج.

3\* 88.3% من مفردات مجتمع البحث متزوجين وهذا يتناسب مع الفئات العمرية لمجتمع الدراسة.

4\* أكثر من نصف مفردات مجتمع الدراسة يتراوح عدد أطفالهم من 4 إلى 6 أطفال ويمكن ربط هذا بالفئات العمرية وكذا الحالة الاجتماعية للأغلبية الساحقة لمفردات مجتمع البحث.

5\* 41.5% من مفردات مجتمع الدراسة لهم مستوى متوسط وهذا نظرا لطبيعة العمل الإنتاجي بالمجمع الصناعي، فالعمل به لا يحتاج لمؤهلات علمية عالية ولا لموارد بشرية مدربة من حملة الشهادات العليا.

6\* 3.4% من مفردات مجتمع الدراسة تتراوح أجورهم ما بين 28000 دج و39000 دج وهي أجور

متواضعة وهذا راجع إلى اعتماد المجمع على العلاوات والمكافآت.

7\*60.6% من مفردات مجتمع الدراسة لديهم خبرة أكثر من 20 سنة وهذا يتناسب مع الفئة العمرية

لأغلبية مفردات مجتمع البحث، وهذا يمكن رده إلى نسبة دوران العمال القليلة جدا.

8\*أغلبية مفردات مجتمع الدراسة طبيعة عملهم دائم وهذا بنسبة عالية قدرت ب97.9%.

9\*وأخيرا ومن خلال تحليلنا للبيانات الأولية لمفردات مجتمع الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة، توصلنا

إلى أن أغليبيتهم تنفيذيين وهذا بنسبة 45.7% وهذا راجع كذلك لطبيعة العمل الإنتاجي للمجمع.

### ثالثا أداة الدراسة

من أجل كشف علاقة الحوافز بالإستقرار الوظيفي و مدى تأثيرها فيه للموارد البشرية بالمجمع

الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، قمنا بإعداد قائمة أسئلة لجمع البيانات من مفردات مجتمع الدراسة.

#### I- خطوات إعداد قائمة الأسئلة - الإستبيان -

لقد تم إعداد قائمة الأسئلة (ملحق رقم -01-) على النحو التالي:

1- إعداد إستبانة أولية من أجل إستخدامها في جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة

بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان.

2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل إختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات .



- 3- تعديل قائمة الأسئلة بشكل أولي حسب النقاش الذي تم مع المشرف.
- 4- إجراء دراسة إختبارية ميدانية أولية لقائمة الأسئلة والتعديل حسب ما يناسب.
- 5- أخيرا توزيع قائمة الأسئلة على جميع مفردات مجتمع البحث لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

## II- محتوى أداة الدراسة

لقد غطت قائمة الأسئلة ثلاثة محاور رئيسية بالإضافة إلى البيانات الأولية الخاصة بمفردات مجتمع الدراسة.

حيث تناول المحور الأول على الحوافز الأكثر إنتشارا في المجمع الصناعي لإنتاج الألبان، أما المحور الثاني فتناول تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين بالمجمع، في حين تناول المحور الثالث والأخير تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل.

وإنقسم المحور الأول إلى بعدين هما: الحوافز المادية والحوافز المعنوية وذلك لتحديد مدى إنتشار كل منهما بين العاملين في المجمع الصناعي لإنتاج الألبان، وقد غطى هذا المحور خمس عشرة عبارة. أما المحور الثاني والذي نقيس من خلاله تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي، فقد غطى واحد وعشرون عبارة.

في حين شمل المحور الثالث والأخير والخاص بتأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل على أربع عشرة عبارة، كما غطى بعض الأبعاد منها: القناعة بالعمل، الولاء للعمل والرغبة في الإستمرار بالعمل.

وهكذا تضمنت أداة الدراسة في صورتها المبدئية خمسون عبارة إضافة إلى البيانات الأولية لمفردات مجتمع الدراسة والتي شملت على تسعة فقرات.

ولقد تم إستعمال كذلك مقياس " ليكرت " الخماسي وهذا للإجابة على محاور أداة الدراسة الثلاث، وتم بناء المقياس على النحو التالي:

التصنيف	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقا
الدرجة	5	4	3	2	1

### III- ثبات أداة الدراسة

يعني ذلك إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة إتساقه وإنسجامه وإستمراريته عند تكرار إستخدامه في أوقات مختلفة وعلى أناس مختلفين.

ولقد إستخدمنا طريقة ألفا كرونباخ - Alpha crokbac - لقياس ثبات أداة الدراسة، فمن خلال

هذه الطريقة يمكن قياس مدى الإتساق الداخلي بين الأسئلة.

## جدول رقم (12)

### معاملات الثبات - طريقة ألفا كرونباخ -

محاور الدراسة	محتوى المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الأول	الحوافز	40	0.837
الثاني	تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي	21	0.627
الثالث	تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل	14	0.478
جميع الفقرات		<b>75</b>	<b>0.647</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج البرنامج الإحصائي (spssv19)

يتضح من الجدول رقم (12) أن معاملات الثبات مرتفعة نوعا ما لمحاور أداة البحث وقد تراوحت بين

0.478 و 0.837، وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع الفقرات 0.647 أي بنسبة 64.7% وهي

قيمة أعلى من 60% وهو الحد الأدنى المقبول في العلوم الإجتماعية . وعليه فإن قائمة الأسئلة تتمتع  
بدرجة عالية من الثبات .

### رابعا أساليب المعالجة الإحصائية

لقد قمنا بتفريغ وتحليل قائمة الأسئلة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية

(spss v19) وتم إستخدام الإختبارات الإحصائية التالية:

- 1\* النسب المئوية والتكرارات، واستخدمت لتحليل البيانات الأولية لمجتمع الدراسة.
- 2\* إختبار ألفا كورنباخ Alpha crokbach لمعرفة ثبات فقرات الأسئلة .
- 3\* إختبار -كولومجروف-سمرنوف- (Sample kolmogorov-smirnov) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا .
- 4\* حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .
- 5\* إختبار لإختبار الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين .
- 6\* تحليل التباين الأحادي-ANOVA- لإختبار الفروق بين متوسط ثلاث عينات مستقلة
- 7\* تحليل الانحدار البسيط والمتعدد ( Regression Analysis ) : وذلك لقياس العلاقة ما بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب

المدى (5-1=4)، والذي تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4÷5=

0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك تحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

\* من 1 إلى 1.80 يمثل لا أوافق إطلاقاً نحو كل عبارة بإختلاف المحور المراد قياسه، وتعني درجة منخفضة جداً.

\* من 1.81 وحتى 2.60 يمثل لا أوافق نحو كل عبارة بإختلاف المحور المراد قياسه، وتعني درجة منخفضة.

\* من 2.61 وحتى 3.40 يمثل محايد نحو كل عبارة بإختلاف المحور المراد قياسه، وتعني درجة متوسطة.

\* من 3.41 وحتى 4.20 يمثل أوافق نحو كل عبارة بإختلاف المحور المراد قياسه، وتعني درجة مرتفعة

\* من 4.21 وحتى 5.00 يمثل أوافق تماماً نحو كل عبارة بإختلاف المحور المراد قياسه، وتعني درجة مرتفعة جداً.

## المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة وتفسيرها

سيتم من خلال هذا المبحث إستعراض، تحليل وتفسير بيانات الأسئلة المتعلقة بكل محور من محاور الدراسة.

### أولاً: إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولمجوروف-سمرنوف)

يستخدم إختبار "كولمجوروف-سمرنوف" لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات، لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ولتنفيذ هذا الاختبار نضع فرضيتين أساسيتين

فرضية العدم  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

### جدول رقم (13)

#### إختبار التوزيع الطبيعي (Sample kolmogorov-smirnov)

محاور الدراسة	محتوى المحاور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	الحوافز	40	1.104	<b>0.174</b>
الثاني	تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي	21	1.242	<b>0.092</b>
الثالث	تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل	14	0.996	<b>0.274</b>
جميع الفقرات				
		75	1.114	<b>0.181</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss v19)

من الجدول أعلاه، والذي يوضح نتائج إختبار التوزيع الطبيعي، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب إستخدام الإختبارات المعلمية. لان القاعدة الإحصائية تقول أنه إذا كان مستوى المعنوية أقل أو يساوي 0.05 وهو المستوى الذي حددناه في هذه الدراسة، فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والعكس صحيح.

### ثانيا: التحليل الإحصائي لبيانات محاور الدراسة

تحقيقا لأهداف هذا البحث في دراسة أثر الحوافز على الإستقرار الوظيفي، قمنا بتحليل إجابات مفردات مجتمع الدراسة .

ويتناول هذا الجزء التحليل الإحصائي لبيانات محاور البحث وكذا تفسيرها.

#### I- تحليل بيانات المحور الأول (الحوافز)

لقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتحليل عبارات أداة الدراسة ويوضح الجدول رقم(14)، تحليل بيانات المحور الأول من أداة الدراسة والخاص بدراسة نظم الحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.

جدول رقم (14)

تحليل بيانات المحور الأول ( الحوافز )

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	درجة الموافقة
10	تمثل الحوافز المادية أقوى دافع لي على العمل	4.50	1.003	مرتفعة جدا
11	تمثل الحوافز المعنوية أقوى دافع لي على العمل	4.55	0.887	مرتفعة جدا
12	أهم ما يساعدي على رفع كفاءتي في أداء عملي علاوة دورية	4.80	0.540	مرتفعة جدا
أ				
ب	علاوة تشجيعية	4.76	0.683	مرتفعة جدا
ج	مكافآت	4.82	0.486	مرتفعة جدا
د	ترقيات	4.64	0.801	مرتفعة جدا
هـ	الترشيح لدورات تدريبية	4.40	1.148	مرتفعة جدا
و	المشاركة في إتخاذ القرار	4.38	1.165	مرتفعة جدا
ي	جو العمل المناسب	4.72	0.629	مرتفعة جدا
ك	ثناء شفوي	4.65	0.826	مرتفعة جدا
13	من أهم الحوافز التي أحصل عليها في عملي علاوة دورية	4.49	1.024	مرتفعة جدا
أ				
ب	علاوة تشجيعية	4.54	0.969	مرتفعة جدا
ج	مكافآت	3.96	1.126	مرتفعة
د	ترقيات	2.33	1.636	منخفضة
هـ	الترشيح لدورات تدريبية	1.98	1.510	منخفضة
و	المشاركة في إتخاذ القرار	2.10	1.552	منخفضة
ي	جو العمل المناسب	2.95	1.555	متوسطة
ك	ثناء شفوي	3.10	1.460	متوسطة
14	يعد الأجر الذي أتقاضاه مناسب للمجهود الذي أبذله	2.68	1.483	متوسطة



رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	درجة الموافقة
15	الأجر الذي أحصل عليه يكفي لسد حاجيات أسرتي	1.98	1.320	منخفضة
16	يعتبر الأجر أهم الحوافز بالنسبة لي	4.16	1.289	مرتفعة
17	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع متطلبات المعيشة	1.72	1.158	منخفضة
18	يشجع الأجر الذي أحصل عليه على القيام بالعمل بشكل أفضل	2.56	1.441	منخفضة
19	العمل الذي أقوم به مناسب لقدراتي وكفائتي	3.72	1.290	مرتفعة
20	الحوافز التي أحصل عليها تتسم بالشمولية والوضوح	2.57	1.332	منخفضة
أ				
ب	تعمل على إشباع حاجياتي ورغباتي	2.06	1.397	منخفضة
ج	تتسم بالعدالة في توزيعها لمستحقيها	2.44	1.372	منخفضة
د	أشعر أنها تتناسب مع طبيعة عملي	2.66	1.340	متوسطة
21	الحوافز التي أتحصل عليها بصفة عامة تساعد على أداء العمل بصورة أفضل	2.53	1.493	منخفضة
أ				
ب	أداء العمل المطلوب بأقل وقت وتكلفة	2.47	1.427	منخفضة
ج	الانضباط في أداء العمل	3.24	1.500	منخفضة
د	التجديد والابتكار	2.06	1.390	منخفضة
هـ	رفع مستوى الإنتاجية والأداء	3.04	1.516	منخفضة
22	من أهم عيوب نظم الحوافز الحالية: لا تمنح على أسس موضوعية	3.87	1.378	مرتفعة
أ				

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الإرتفاع المعياري	درجة الموافقة
ب	بعضها تتم في مواسم وفترات معينة	4.15	1.286	مرتفعة
ج	لا تتكافأ مع الجهد المبذول	4.09	1.179	مرتفعة
د	لا تناسب نوع العمل وطبيعته	3.99	1.266	مرتفعة
هـ	لا تقابل إحتياجات ودوافع العاملين	4.21	1.190	مرتفعة جدا
23	لا بد من زيادة الحوافز المقدمة للعاملين	4.68	0.793	مرتفعة جدا
	معدل جميع عبارات المحور الأول	3.50	1.185	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss v19)

بصفة عامة يتبين من خلال الجدول رقم (14) أن نتائج التحليل الإحصائي الوصفي بالنسبة للمتغير

المستقل بعناصره (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) تشير إلى إرتفاع درجة إستجابة أفراد مجتمع

البحث فقد بلغ المتوسط 3.50. وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.41-

42). كما يلاحظ وجود درجة موافقة مرتفعة جدا نحو العبارات التالية:

- " تمثل الحوافز المادية أقوى دافع لي على العمل " .

- " تمثل الحوافز المعنوية أقوى دافع لي على العمل " .

- " أهم ما يساعدني على رفع كفاءتي في أداء عملي " :

\* علاوة دورية .

\* علاوة تشجيعية .

\* مكافآت .

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

\* جو العمل المناسب.

\* ترقيات.

\* ثناء شفوي

\* الترشيح لدورات تدريبية

\* المشاركة في إتخاذ القرار .

- " من أهم الحوافز التي أحصل عليها في عملي:"

\* علاوة دورية

\* علاوة تشجيعية .

- " من أهم عيوب نظم الحوافز الحالية:"

\* لا تقابل إحتياجات ودوافع العاملين.

- " لا بد من زيادة الحوافز المقدمة للعاملين".

## II- ترتيب الحوافز حسب أهميتها لأفراد عينة الدراسة

من خلال ما يلي، يمكننا التعرف على ترتيب الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية بالنسبة لمفردات مجتمع

البحث ترتيباً تنازلياً حسب أهميتها، وفي هذه الحالة يعطى الحافز الأول الرقم -1- ثم يليه الرقم -2-

للحافز الثاني وهكذا بالنسبة لبقية الحوافز.

وقد حصرت الدراسة الحوافز في الآتي:

1- الأجر

2- العلاوات والمكافآت

3- الترقيات

4- ظروف العمل الإدارية والمكانية

5- المشاركة في إتخاذ القرار

6- الترشيح لدورات تدريبية

7- الثناء الشفوي

ويوضح الجدول رقم (15) التالي ترتيب هذه الحوافز السبعة حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد

مجتمع الدراسة بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان والبالغ عددهم 94 مفردة.

جدول رقم (15)

ترتيب الحوافز حسب أهميتها

الترتيب التنازلي	النسبة المئوية %	العدد	أنواع الحوافز	الرقم
الأول	63.8	60	الأجر	1
الثاني	18.1	17	العلاوات والمكافآت	2
الثالث	07.04	07	الترشيح لدورات تدريبية	6
الرابع	04.03	04	ظروف العمل الإدارية والمكانية	4
الخامس	03.02	03	الترقيات	3
السادس	02.01	02	الثناء الشفوي	7
السابع	01.01	01	المشاركة في إتخاذ القرار	5
	100	94	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss v19)

يستنتج من الجدول أعلاه النتائج التالية:

1\* يعطي أفراد مجتمع البحث أهمية كبيرة لحافز الأجر والعلاوات والمكافآت، حيث تعتبر من الحوافز

المادية، التي يرغب فيها العاملون من أجل الحصول على دخل مالي.

وقد جاء الأجر في الترتيب الأول بنسبة 63.80% من أفراد مجتمع الدراسة، يلي ذلك حافز العلاوات والمكافآت في الترتيب الثاني بنسبة 19.1%.

2\* حظيت الحوافز الخمسة المتبقية بأهمية أقل من الحافزين السابقين وهي من الحوافز المعنوية، حيث تراوحت نسبتها المئوية ما بين 1.1% و7.4%.

وبطبيعة الحال هناك فروق بين ترتيب الحافز الأول والثاني وترتيب الحوافز الأخرى، حيث بلغ الفرق بين نسبة الحافز الثاني والحافز الثالث 10.70%، وهو ما يمثل الفرق بين 18.1% و7.4%.

3\* يتضح مما سبق أهمية الحوافز المادية والتي شملت الأجر، العلاوات والمكافآت في دفع العاملين للعمل وزيادة رغبتهم في الإستمرار فيه، في حين حظيت الحوافز المعنوية بأهمية أقل.

### III- تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي وعلى رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل

لقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، للتحليل الإحصائي لعبارات المتغير التابع والمتكون من الرضا الوظيفي والرغبة في الإستمرار بالعمل للعاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.

### 1\* تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي (تحليل فقرات المحور الثاني)

يوضح الجدول رقم (16) تحليل عبارات المحور الثاني من أداة البحث والخاص بدراسة تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.

#### جدول رقم (16)

#### تحليل بيانات تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين بالمجمع الصناعي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
25	تساعد قلة الحوافز على غياب العامل عن عمله دون ضرورة	3.04	1.523	متوسطة
26	أرى أن تحقيق طموحي في الحياة يتحقق من خلال الحوافز في مجال عملي	3.10	1.607	متوسطة
27	أعتقد أن الحوافز تجعل علاقتي قوية مع زملائي في العمل	3.01	1.596	متوسطة
28	رؤسائي لا يتيحون لي الفرصة للإشراف على بعض الأعمال القيادية	3.41	1.425	مرتفعة
29	أعارض من ينتقدون دون مبرر المؤسسة التي أعمل بها	4.51	1.003	مرتفعة جدا
30	قلة الحوافز في عملي تعد مصدرا لإثارة المشكلات مع زملائي	2.29	1.411	منخفضة
31	تثير الحوافز الخلافات عادة بيني وبين رؤسائي في العمل	2.59	1.484	متوسطة
32	أشعر بدون الحوافز أن وقت العمل طويل ولا يمضي كما يجب	3.98	1.336	مرتفعة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	درجة الموافقة
33	التحيز والثناء على أعمال زملائي يجعلني أشعر بعدم الرغبة في العمل	3.85	1.391	مرتفعة
34	أشعر أن وجودي في هذا العمل يمكنني من الوصول إلى ما أستحق من ترقية.	2.82	1.524	متوسطة
35	قلة الحوافز تشعرني بعدم الارتياح في العمل مع زملائي	2.54	1.486	منخفضة
36	أعتقد أن ما أحصل عليه من أجر لا يكفي احتياجاتي	4.34	0.957	مرتفعة جدا
37	توفر بيئة العمل مناخا يشجع العاملين على التفكير في تطوير الأداء حتى وهم بعيدين عن العمل	2.40	1.609	متوسطة
38	وجود معايير موضوعية في منح الحوافز للعاملين تشجعني على تطوير عملي للأفضل.	4.21	1.311	مرتفعة جدا
39	الحوافز تشعرني بالاستقرار النفسي خلال قيامي بالعمل	4.65	0.772	مرتفعة جدا
40	تؤدي الحوافز إلى منافسة شريفة بيني وبين زملائي من أجل مصلحة العمل.	4.36	0.878	مرتفعة جدا
41	غالبا ما أشعر بالإنقباض عند ذهابي إلى عملي	3.21	1.487	متوسط
42	أرغب في مساعدة زملائي في مواجهة مشكلات العمل دون إنتظار ما يقابل ذلك من مكافأة.	4.15	1.116	مرتفعة
43	أنا راض عن عملي	4.29	1.160	مرتفعة جدا
44	أشجع الآخرين على العمل في هذه المؤسسة.	4.47	0.839	مرتفعة جدا
45	أنا راض عن الحوافز التي تقدمها لي المؤسسة التي أعمل بها	2.41	1.649	منخفضة
	معدل جميع عبارات المحور الأول	3.56	1.312	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss v19)



بصفة عامة يتبين من خلال الجدول رقم (16) أن نتائج التحليل الإحصائي الوصفي بالنسبة للمتغير التابع (الرضا الوظيفي) تشير إلى إرتفاع درجة إستجابة أفراد مجتمع البحث فقد بلغ المتوسط 3.56. وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.20-3.41)، كما يلاحظ وجود درجة موافقة مرتفعة جدا نحو العبارات التالية:

\*أعارض من ينتقدون دون مبرر المؤسسة التي أعمل بها

\*أعتقد أن ما أحصل عليه من أجر لا يكفي احتياجاتي.

\*وجود معايير موضوعية في منح الحوافز للعاملين تشجيني على تطوير عملي للأفضل.

\*الحوافز تشعرني بالاستقرار النفسي خلال قيامي بالعمل

\*تؤدي الحوافز إلى منافسة شريفة بيني وبين زملائي من أجل مصلحة العمل.

\*أنا راض عن عملي.

\*أشجع الآخرين على العمل في هذه المؤسسة.

## 2\* تأثير الحوافز على الرغبة في الاستمرار بالعمل.

يوضح الجدول رقم (17) تحليل بيانات المحور الثالث من أداة الدراسة والخاص بتأثير الحوافز على الرغبة في الاستمرار بالعمل.

جدول رقم (17)

تحليل بيانات تأثير الحوافز على الرغبة في الاستمرار بالعمل للعاملين بالمجمع الصناعي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الإ انحراف المعياري	درجة الموقفة
46	أرغب في عملي رغم الصعوبات التي أواجهها	4.28	1.010	مرتفعة جدا
47	تدفعني أسرتي لكي أترك عملي لأن ما أقوم به من مجهود لا يساوي ما أحصل عليه من دخل.	2.37	1.155	منخفضة
48	أشعر دائما بالرغبة في تغيير عملي نظرا لقلّة الحوافز	2.60	1.461	منخفضة
49	أستطيع أن أحصل على أجر أفضل في أعمال أخرى غير هذا العمل	3.14	1.170	متوسطة
50	أعتقد أن توفر الحوافز المادية تشجع العاملين على الإستمرار بالعمل.	4.74	0.604	مرتفعة جدا
51	كلمات التشجيع من زملائي تعزز شعوري بالانتماء إلى عملي	4.62	0.735	مرتفعة جدا
52	الروح المعنوية العالية بين العاملين تدفعني للاستمرار بالعمل.	4.65	0.729	مرتفعة جدا
53	ولائي للعمل يرتبط بما أحصل عليه من مكافآت مالية في العمل.	3.87	1.439	مرتفعة جدا
54	أوافق على الاستمرار في عملي لأن الأجر الذي أتحصل عليه كافي للمتطلبات المتزايدة لأفراد أسرتي.	2.66	1.275	متوسطة
55	غياب الحوافز المعنوية ينقص من ولائي للعمل	3.83	1.388	مرتفعة
56	عملي يوفر لي فرص النمو والتطور والرقي	2.59	1.432	منخفضة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	درجة الموافقة
57	توفر لي المؤسسة التي أعمل بها مزايا غير متوفرة في مؤسسات أخرى	2.56	1.341	منخفضة
58	لدي إستعداد لبذل جهود كبيرة لمساعدة مؤسستي على النجاح	4.69	0.656	مرتفعة جدا
59	إذا أتاحت لي الفرصة للانتقال لعمل آخر في مؤسسة أخرى، فيها مزايا أحسن من المؤسسة التي أعمل بيها فإني سوف أنتقل إلى ذلك العمل	4.28	1.140	مرتفعة جدا
	معدل جميع عبارات المحور الأول	3.62	1.108	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v19)

بصفة عامة يتبين من خلال الجدول رقم (17) أن نتائج التحليل الإحصائي الوصفي بالنسبة للمتغير

التابع (الرغبة في الإستمرار بالعمل) تشير إلى إرتفاع درجة إستجابة أفراد مجتمع البحث فقد بلغ

المتوسط 3.62 . وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (3.20-3.41) كما يلاحظ

وجود درجة موافقة مرتفعة جدا نحو العبارات التالية:

\* أعتقد أن توفر الحوافز المادية تشجع العاملين على الإستمرار بالعمل.

\* كلمات التشجيع من زملائي تعزز شعوري بالانتماء إلى عملي.

\* الروح المعنوية العالية بين العاملين تدفعني للاستمرار بالعمل.

\* ولائي للعمل يرتبط بما أحصل عليه من مكافآت مالية في العمل.

\* لدي إستعداد لبذل جهود كبيرة لمساعدة مؤسستي على النجاح.

\* إذا أتاحت لي الفرصة للانتقال لعمل آخر في مؤسسة أخرى، فيها مزايا أحسن من المؤسسة التي أعمل

بيها فإني سوف أنتقل إلى ذلك العمل.

### ثالثاً\* إختبار فرضيات الدراسة

**I\*الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للحوافز في

استقرار العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان .

لاختبار هذه الفرضية نستعمل اختبار تحليل الانحدار البسيط.

إن الهدف من دراسة الانحدار هو إيجاد دالة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع والتي تساعد في تفسير التغير الذي قد يطرأ على المتغير التابع تبعاً للتغير في قيم المتغير المستقل.

ويأخذ نموذج الإنحدار البسيط الشكل التالي:

$$Y=B_0+B_1X$$

Y:المتغير التابع

X:المتغير المستقل

B<sub>0</sub>:هي قيمة ثابتة تعبر عن قيمة المتغير التابع عندما تكون قيمة المتغير المستقل

تساوي الصفر.

B<sub>1</sub>:تعبر عن ميل الخط المستقيم الذي يوضح العلاقة.

1\*التعليق على نتائج التحليل الإحصائي والحكم على صلاحية النموذج التي يتم توفيقه

### أ-نموذج الإنحدار المقدر

حسب نتائج التحليل الإحصائي للإنحدار البسيط للإستقرار الوظيفي على الحوافز-أنظر الملحق رقم

\*02،جدول المعاملات الإنحدار - نضع نموذج الإنحدار الخطي البسيط التالي:

$$Y=52.134+0.349X$$

الاستقرار الوظيفي=52.134+0.349×الحوافز

$B_0$ : الجزء الثابت يساوي 52.134

$B_1$ : معامل الإنحدار يساوي 0.349

### ب- القدرة التفسيرية للنموذج

يقصد بالقدرة التفسيرية للنموذج: مدى قدرة المتغيرات المستقلة في النموذج على تفسير التغيرات التي

تحدث في المتغير التابع، أو بمعنى آخر نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير التابع وتعزى إلى

المتغيرات المستقلة.

و يتم الحكم على القدرة التفسيرية للنموذج من خلال معامل التحديد أو معامل التحديد المعدل ويفضل

بالطبع الإعتماد على هذا الأخير لأنه يكون أكثر دقة.

### جدول رقم (18)

#### نتائج معامل التحديد للإنحدار الخطي البسيط

معامل التحديد المعدل R .AJUSTE	معامل التحديد R
0.197	0.205

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v19)

بالرجوع إلى الجدول أعلاه نجد أن معامل التحديد المعدل يساوي 19.7% وهذا معناه أن المتغير

المستقل (الحوافز) يفسر 19.7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الإستقرار الوظيفي)، أو أن

19.7% من التغيرات التي تحدث في الإستقرار الوظيفي تعزى للحوافز. والباقي أي 80.3% يرجع إلى

عوامل أخرى. منها الخطأ العشوائي.

ج- المعنوية الكلية للنموذج: يقصد بها إختبار الشكل الدالي للعلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات

التفسيرية في نموذج الانحدار وذلك بإستخدام إختبار F.

من خلال إختبار التباين الأحادي لنموذج الإندار البسيط نختبر معنوية النموذج المقدر ،وهذا ما يظهر من خلال الجدول الموالي:

### جدول رقم (19)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لنموذج الإندار البسيط

المصدر	درجات الحرية ddl	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف. المحسوبة F	مستوى المعنوية
الانحدار	1	3731.933	3731.933	23.786	0.000
الخطأ	92	14432.376	156.874		
المجموع	93	18164.309			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss v19)

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية يقدر ب 0.000 وهي أقل من 0.05 ،وهذا يدل على

وجود علاقة معنوية بين الحوافز والإستقرار الوظيفي وأن نموذج الانحدار السابق جيد ومقبول لتمثيل

العلاقة بين المتغير التابع (الإستقرار الوظيفي) والمتغير المستقل (الحوافز)

د- المعنوية الجزئية للنموذج: يقصد بها إختبار معنوية معاملات الإندار لكل متغير من المتغيرات

التفسيرية (المستقلة) على حدة، بالإضافة إلى القيمة الثابتة للإندار وذلك من خلال إختبار \* ت \*

\* T-TEST \*

نقوم بإختبار المعنوية الجزئية للنموذج، لتحديد ما هي المعاملات التي تكون معنوية. وتظهر النتائج من

خلال الجدول التالي:

### جدول رقم (20)

#### نتائج إختبار معنوية معاملات الانحدار البسيط

المعاملات	قيمة معاملات الانحدار	قيمة الإختبارات T	مستوى المعنوية
B <sub>0</sub>	52.134	7.335	0.000
B <sub>1</sub>	0.349	4.877	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss v19)

من الجدول أعلاه يظهر ما يلي:

\*بالنسبة ل B<sub>0</sub> نجد أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وعليه فإن المقدار

الثابت في نموذج الانحدار المقدر معنوي.

\*بالنسبة ل B<sub>1</sub> نجد أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وعليه فإن معامل

الانحدار في نموذج الانحدار المقدر معنوي. وعليه فإن الحوافز متغير مؤثر في تقدير قيمة الإستقرار

الوظيفي .

## 2\*القرار الإحصائي:

من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الحوافز بمجمل أنواعها(الحوافز المادية و الحوافز المعنوية)على الاستقرار الوظيفي و بمجمل أبعاده( الرضا الوظيفي و الرغبة في الاستمرار بالعمل)بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان من وجهة نظر العاملين فيه،فإننا نرفض الفرضية الأولى التي حددتها الدراسة.ومنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للحوافز في الإستقرار الوظيفي بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.

**II\*الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأنواع الحوافز(حوافز مادية و حوافز معنوية)في الرضا الوظيفي للعاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.

لاختبار هذه الفرضية نستعمل اختبار تحليل الانحدار المتعدد،وهو إختبار يستخدم لإيجاد العلاقة بين متغير التابع وعدة متغيرات مستقلة.

ويأخذ نموذج الإنحدار الخطي المتعدد الشكل التالي:

$$Y=B_0+B_1X_1+B_2 X_2$$

Y:المتغير التابع

(X<sub>1</sub> ,X<sub>2</sub>):المتغيرات المستقلة

B<sub>0</sub>:هي قيمة ثابتة تعبر عن قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة

تساوي الصفر.

(B<sub>1</sub>,B<sub>2</sub>):معاملات الإنحدار للمتغيرات المستقلة.



## 1\* التعليق على نتائج التحليل الإحصائي والحكم على صلاحية النموذج التي يتم توفيقه

### أ- نموذج الانحدار المقدر

حسب نتائج التحليل الإحصائي للانحدار الخطي المتعدد لرضا الوظيفي على الحوافز بنوعيتها - أنظر الملحق رقم \*02\* جدول معاملات الانحدار المتعدد- نضع نموذج الانحدار الخطي البسيط التالي:

$$Y=37.666+0.56X_1+0.508X_2$$

الرضا الوظيفي =  $37.666 + 0.56 \times (\text{الحوافز المادية}) + 0.508 \times (\text{الحوافز المعنوية})$

$B_0$ : الجزء الثابت يساوي 37.666

$B_1$ : معامل الانحدار يساوي 0.56

$B_2$ : معامل الانحدار يساوي 0.508

### ب- القدرة التفسيرية للنموذج

يتم الحكم على القدرة التفسيرية للنموذج من خلال معامل التحديد أو معامل التحديد المعدل ويفضل بالطبع الاعتماد على هذا الأخير لأنه يكون أكثر دقة.

### جدول رقم (21)

#### نتائج معامل التحديد للانحدار الخطي المتعدد

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد
R .AJUSTE	R
0.110	0.129

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v19)

بالرجوع إلى الجدول أعلاه نجد أن معامل التحديد المعدل يساوي 11% وهذا معناه أن المتغيرات المستقلة (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) تفسر 11% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الرضا

الوظيفي)، أو أن 11% من التغيرات التي تحدث في الرضا الوظيفي تعزى للحوافز المادية والمعنوية، والباقي أي 89% يرجع إلى عوامل أخرى.

### ج- المعنوية الكلية للنموذج :

من خلال إختبار التباين الأحادي لنموذج الإنحدار المتعدد نختبر معنوية النموذج المقدر، وهذا ما يظهر من خلال الجدول الموالي:

### جدول رقم (22)

#### نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لنموذج الإنحدار الخطي المتعدد

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف. المحسوبة F	مستوى المعنوية
	ddl				
الانحدار	2	1185.483	592.742	6.726	0.002
الخطأ	91	8019.921	88.131		
المجموع	93	9205.404			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss v19)

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية يقدر ب 0.002 وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على

وجود علاقة معنوية بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي وأن نموذج الانحدار السابق جيد

ومقبول لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع (الرضا الوظيفي) والمتغيرات المستقلة (الحوافز المادية والحوافز

المعنوية).

### د- المعنوية الجزئية للنموذج:

نقوم بإختبار المعنوية الجزئية للنموذج، لتحديد ما هي المعاملات التي تكون معنوية. وهذا من خلال إختبار \*T-TEST\* وتظهر النتائج من خلال الجدول التالي:

#### جدول رقم (23)

نتائج إختبار معنوية معاملات الإنحدار الخطي المتعدد

المعاملات	قيمة معاملات الإنحدار	قيمة الإختبار ت	مستوى المعنوية
B <sub>0</sub>	37.666	7.072	0.000
B <sub>1</sub>	0.056	0.305	0.761
B <sub>2</sub>	0.508	3.355	0.001

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss v19)

من الجدول أعلاه يظهر ما يلي:

\*بالنسبة ل B<sub>0</sub> نجد أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وعليه فإن المقدار الثابت في نموذج الإنحدار المقدر معنوي.

\*بالنسبة ل B<sub>1</sub> نجد أن مستوى المعنوية يساوي 0.761 وهي أكبر من 0.05، وعليه فإن معامل الإنحدار في نموذج الإنحدار المقدر والذي يخص الحوافز المادية غير معنوي.

\*بالنسبة ل B<sub>2</sub> نجد أن مستوى المعنوية يساوي 0.001 وهي أصغر من 0.05، وعليه فإن معامل الإنحدار في نموذج الإنحدار المقدر والذي يخص الحوافز المعنوية معنوي.

## 2\*القرار الإحصائي:

من خلال تحليل نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أنواع الحوافز في الرضا الوظيفي بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان من وجهة نظر العاملين فيه، فإن النتائج تدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى و بشكل جزئي فيما يتعلق بعدم تأثير الحوافز المادية في الرضا الوظيفي بينما لا يمكن قبول هذه الفرضية في الجزء الذي يخص الحوافز المعنوية. وعيه فإنه يوجد تأثير معنوي للحوافز المعنوية في الرضا الوظيفي للعاملين بالمجمع عند مستوى معنوية 0.05. ولا يوجد تأثير معنوي للحوافز المادية في الرضا الوظيفي للعاملين بالمجمع عند مستوى معنوية 0.05.

### III\*الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية 0.05 لأنواع

الحوافز (الحوافز المادية, الحوافز المعنوية) في الرغبة بالاستمرار في العمل للعاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.

لاختبار هذه الفرضية نستعمل اختبار تحليل الانحدار المتعدد، وهو إختبار يستخدم لإيجاد العلاقة بين متغير التابع وعدة متغيرات مستقلة. وبأخذ نموذج الإنحدار الخطي المتعدد الشكل التالي:

$$Y=B_0+B_1X_1+B_2 X_2$$

Y المتغير التابع (الرغبة في الإستمرار بالعمل)

(X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>): المتغيرات المستقلة (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية)

B<sub>0</sub>: هي قيمة ثابتة تعبر عن قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة

تساوي الصفر.

(B<sub>1</sub>, B<sub>2</sub>): معاملات الإنحدار للمتغيرات المستقلة.

### 1\*التعليق على نتائج التحليل الإحصائي والحكم على صلاحية النموذج التي يتم توفيقه

#### أ-نموذج الإنحدار المقدر

حسب نتائج التحليل الإحصائي للإنحدار الخطي المتعدد لرضا الوظيفي على الحوافز بنوعيتها -أنظر الملحق رقم \* 02\* جدول معاملات الإنحدار المتعدد-نضع نموذج الإنحدار الخطي البسيط التالي:

$$Y=24.350+0.353X_1-0.007X_2$$

الرغبة في الإستمرار بالعمل=24.350+0.353× ( الحوافز المادية)-0.007×(الحوافز المعنوية)

B<sub>0</sub>:الجزء الثابت يساوي24.350

B<sub>1</sub>:معامل الإنحدار يساوي0.353

B<sub>2</sub>:معامل الإنحدار يساوي-0.007

#### ب-القدرة التفسيرية للنموذج

يتم الحكم على القدرة التفسيرية للنموذج من خلال معامل التحديد أو معامل التحديد المعدل ويفضل بالطبع الإعتماد على هذا الأخير لأنه يكون أكثر دقة.

#### جدول رقم (24)

نتائج معامل التحديد للإنحدار الخطي المتعدد

معامل التحديد المعدل	معامل التحديد
R .AJUSTE	R
0.091	0.111

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(spss v19)

بالرجوع إلى الجدول أعلاه نجد أن معامل التحديد المعدل يساوي 9.1% وهذا معناه أن المتغيرات

المستقلة (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) تفسر 9.1% من التغيرات التي تحدث في المتغير

التابع (الرغبة في الإستمرار بالعمل)، أو أن 9.1% من التغيرات التي تحدث في الرغبة في الإستمرار

بالعمل تعزى للحوافز المادية والمعنوية، والباقي أي 90.9% يرجع إلى عوامل أخرى.

### ج- المعنوية الكلية للنموذج :

من خلال إختبار التباين الأحادي لنموذج الإنحدار الخطي المتعدد نختبر معنوية النموذج المقدر، وهذا ما يظهر من خلال الجدول الموالي:

### جدول رقم (25)

#### نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لنموذج الإنحدار المتعدد

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	ف. المحسوبة F	مستوى المعنوية
	ddl				
الانحدار	2	363.368	181.684	5.658	0.005
الخطأ	91	2922.004	32.110		
المجموع	93	3285.372			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss v19)

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية يقدر ب 0.005 وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين الحوافز المادية والمعنوية والرغبة في الإستمرار بالعمل وأن نموذج الانحدار السابق جيد ومقبول لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع (الرغبة في الإستمرار بالعمل) والمتغيرات المستقلة (الحوافز المادية والحوافز المعنوية).

### هـ- المعنوية الجزئية للنموذج:

نقوم بإختبار المعنوية الجزئية للنموذج، لتحديد ما هي المعاملات التي تكون معنوية، وهذا من خلال إختبار \*T-TEST\* وتظهر النتائج من خلال الجدول التالي:

#### جدول رقم (26)

#### نتائج إختبار معنوية معاملات الإنحدار الخطي المتعدد

المعاملات	قيمة معاملات الإنحدار	قيمة الإختبار ت	مستوى المعنوية
B <sub>0</sub>	24.350	7.575	0.000
B <sub>1</sub>	0.353	3.202	0.002
B <sub>2</sub>	0.007-	0.071-	0.943

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss v19)

من الجدول أعلاه يظهر ما يلي:

\*بالنسبة ل B<sub>0</sub> نجد أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وعليه فإن المقدار الثابت في نموذج الإنحدار المقدر معنوي.

\*بالنسبة ل  $B_1$  نجد أن مستوى المعنوية يساوي 0.002 وهي أقل من 0.05، وعليه فإن معامل

الإنحدار في نموذج الإنحدار المقدر والذي يخص الحوافز المادية معنوي.

\*بالنسبة ل  $B_2$  نجد أن مستوى المعنوية يساوي 0.943 وهي أكبر من 0.05، وعليه فإن معامل

الإنحدار في نموذج الإنحدار المقدر والذي يخص الحوافز المعنوية غير معنوي.

## 2\*القرار الإحصائي:

من خلال تحليل نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أنواع الحوافز في الرغبة في الإستمرار

بالعمل بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان من وجهة نظر العاملين فيه، فإن النتائج

تدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية و بشكل جزئي فيما يتعلق بعدم تأثير الحوافز المعنوية في الرغبة

في الاستمرار بالعمل بينما لا يمكن قبول هذه الفرضية في الجزء الذي يخص الحوافز المادية، وعليه

يوجد تأثير معنوي للحوافز المادية في الرغبة في الاستمرار بالعمل للعاملين في المجمع الصناعي

لإنتاج الألبان بتلمسان عند مستوى معنوية 0.05. ولا يوجد تأثير معنوي للحوافز المعنوية في الرغبة

في الإستمرار بالعمل للعاملين بالمجمع عند مستوى دلالة 0.05.



#### IV\*الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات

مجتمع الدراسة إزاء الحوافز حسب المتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، عدد

الأولاد، المستوى التعليمي، الأجر، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل، طبيعة الوظيفة) .

1: لاختبار هذه الفرضية تم إجراء اختبار ( ت ) ( T- Test ) وذلك للتعرف على وجود فروقات

ذات دلالة إحصائية أو عدمها حسب المتغيرات الشخصية للمبحوثين، للمتغيرات ذات الفئتين (الجنس

وطبيعة العمل). وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

#### جدول رقم(27)

#### نتائج تحليل T- Test

المتغيرات	الفئات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى المعنوية
الجنس	ذكر	88	98.23	18.216	1.343	0.183
	أنثى	06	88	14.953		
طبيعة العمل	عمل دائم	92	97.79	18.234	0.793	0.430
	عمل تعاقدى	02	87.50	10.607		

قيمة T الجدولية عند مستوى المعنوية 0.05 يساوي  $\pm 1.96$

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss v19)

يتبين من الجدول أعلاه، أن قيمة  $t$  المحسوبة لمتغير الجنس أصغر من قيمة  $t$  الجدولية والتي

تساوي 1.96 عند مستوى معنوية 0.05، كما أن مستوى المعنوية المحسوب والمقدر بـ 0.183 أكبر من 0.05، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين تجاه الحوافز حسب متغير الجنس.

كما يظهر من خلال الجدول أعلاه، أن قيمة  $t$  المحسوبة لمتغير طبيعة العمل أصغر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 1.96 عند مستوى معنوية 0.05، ومستوى المعنوية المحسوب والبالغ 0.430 أكبر من 0.05، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين تجاه الحوافز حسب متغير طبيعة العمل.

وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية بالنسبة لمتغير الجنس و طبيعة العمل.

2\* لإختبار الفرضية الثانية كذلك قمنا بإستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وذلك

للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية أو عدمها حسب المتغيرات الشخصية للمبحوثين للمتغيرات

ذوات أكثر من فئتين (العمر، الحالة الإجتماعية، عدد الأولاد، المستوى التعليمي، الأجر، عدد سنوات

الخبرة، طبيعة الوظيفة) والنتائج مبينة في الجدول رقم (28)

جدول رقم (28)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
العمر	بين المجموعات	46	1.421	1.044	0.443
	داخل المجموعات	46	1.361		
	المجموع	92	127.957		
الحالة الإجتماعية	بين المجموعات	47	0.113	0.448	0.996
	داخل المجموعات	46	0.252		
	المجموع	93	16.904		
عدد الأولاد	بين المجموعات	47	0.668	1.194	0.274
	داخل المجموعات	46	0.559		
	المجموع	93	57.117		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	47	1.296	1.221	0.250
	داخل المجموعات	46	1.061		
	المجموع	93	109.745		
الأجر	بين المجموعات	47	1.266	0.856	0.701
	داخل المجموعات	46	1.478		
	المجموع	93	127.489		
سنوات الخبرة	بين المجموعات	47	0.657	1.136	0.333
	داخل المجموعات	46	0.578		
	المجموع	93	57.489		
طبيعة الوظيفة	بين المجموعات	47	1.153	1.031	0.459
	داخل المجموعات	46	1.118		
	المجموع	93	105.617		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss v19)

من الجدول أعلاه يتضح، أن مستوى المعنوية لجميع المتغيرات (العمر، الحالة الإجتماعية، عدد الأولاد، المستوى التعليمي، الأجر، عدد سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة) أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين تجاه الحوافز حسب المتغيرات المذكورة أعلاه. وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية بالنسبة للمتغيرات ذات ثلاث فئات (العمر، الحالة الإجتماعية، عدد الأولاد، المستوى التعليمي، الأجر، عدد سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة)

**V\* الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مجتمع الدراسة تجاه

الإستقرار الوظيفي حسب المتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، عدد الأولاد، المستوى التعليمي، الأجر، عدد سنوات الخبرة، طبيعة العمل، طبيعة الوظيفة) .

**1:** لاختبار هذه الفرضية نقوم بإجراء اختبار ( ت ) ( T- Test ) وذلك للتعرف على وجود فروقات

ذات دلالة إحصائية أو عدمها حسب المتغيرات الشخصية للمبحوثين، للمتغيرات ذات الفئتين (الجنس وطبيعة العمل). وفيما يلي عرض لهذه النتائج:

## جدول رقم (29)

### نتائج تحليل T- Test

مستوى المعنوية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الفئات	المتغيرات
0.178	0.986-	14.299	85.85	88	ذكر	الجنس
		6.121	91.67	06	أنثى	
0.034	0.477	13.569	86.47	92	عمل دائم	طبيعة العمل
		33.941	75.00	02	عمل تعاقدى	

قيمة T الجدولية عند مستوى المعنوية 0.05 يساوي  $\pm 1.96$

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v19)

يتبين من الجدول أعلاه، أن قيمة t المحسوبة (-0.986) لمتغير الجنس أكبر من قيمة t الجدولية والتي

تساوي  $-1.96$  عند مستوى معنوية 0.05.

كما أن مستوى المعنوية المحسوب والمقدر بـ 0.178 أكبر من المستوى المعتمد في هذه الدراسة وهو 0.05 مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين تجاه الإستقرار الوظيفي حسب متغير الجنس.

كما يظهر من خلال الجدول أعلاه، أن قيمة t المحسوبة لمتغير طبيعة العمل أصغر من قيمة t الجدولية

والتي تساوي 1.96 عند مستوى معنوية 0.05، ومستوى المعنوية المحسوب والمقدر بـ 0.03 أصغر من المستوى المعتمد في هذه الدراسة وهو 0.05، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين تجاه الإستقرار الوظيفي حسب متغير طبيعة العمل.

وحسب الجدول رقم (29) نرى الفروق هي لصالح العمال الدائمين كون أن متوسط الإجابات لدى هذه الفئة والمقدر بـ 86.47 أكبر من متوسط الإجابات لدى العمال المتعاقدين والبالغ 75.00 وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية بالنسبة لمتغير الجنس ويتم رفضها بالنسبة لمتغير طبيعة العمل.

2\* للتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية أو عدمها حسب المتغيرات الشخصية للمبحوثين للمتغيرات ذوات أكثر من فئتين (العمر، الحالة الإجتماعية، عدد الأولاد، المستوى التعليمي، الأجر، عدد سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة) نستخدم إختبار تحليل التباين الأحادي.

والنتائج مبينة في الجدول رقم (30)

جدول رقم (30)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.093	1.477	1.680 1.137	43 49 92	72.224 55.733 127.957	العمر بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
0.512	0.989	0.181 0.183	43 50 93	7.771 9.133 16.904	الحالة الإجتماعية بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
0.618	0.913	0.584 0.640	43 50 93	25.117 32.000 57.117	عدد الأولاد بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
0.624	0.909	1.120 1.232	43 50 93	48.145 61.600 109.745	المستوى التعليمي بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
0.416	1.063	1.416 1.332	43 50 93	60.873 66.617 127.489	الأجر بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
0.299	1.166	0.670 0.574	43 50 93	28.789 28.700 57.489	سنوات الخبرة بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
0.601	0.925	1.088 1.176	43 50 93	46.800 58.817 105.617	طبيعة الوظيفة بين المجموعات داخل المجموعات المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss v19)

من الجدول أعلاه يتضح، أن مستوى المعنوية لجميع المتغيرات (العمر، الحالة الإجتماعية، عدد الأولاد، المستوى التعليمي، الأجر، عدد سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة) أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين تجاه الإستقرار الوظيفي حسب المتغيرات المذكورة أعلاه.

وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة بالنسبة للمتغيرات ذوات ثلاث فئات (العمر، الحالة

الإجتماعية، عدد الأولاد، المستوى التعليمي، الأجر، عدد سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة)



## المبحث الثالث: أهم نتائج الدراسة والإقتراحات

من خلال هذا المبحث نقدم أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة وأهم المقترحات على ضوء النتائج والتي تساهم في معالجة نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من خلال التعرف على أهمية الحوافز ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي وكذا الإستقرار الوظيفي للعامل في عمله.

### أولاً: نتائج الدراسة

من خلال الدراسة التي قمنا بها والتي شملت مجتمع بحث قدرت عدد مفرداته مفرداتها ب 94

مفردة، خلصنا للنتائج التالية:

- \*1 بينت الدراسة على أن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية قد تدفع العاملين للعمل .
- \*2 بينت الدراسة كذلك أن أفراد مجتمع البحث العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، يولون أهمية كبيرة لحافز الأجر والعلاوات والمكافآت وهي من الحوافز المادية، حيث جاء الأجر في الترتيب الأول من حيث الأهمية بنسبة 63.8٪، يليه حافز العلاوات والمكافآت في الترتيب الثاني بنسبة 19.1٪.
- \*3 كما أظهرت الدراسة، أن الحوافز المعنوية حظيت بأهمية أقل لدى العاملين بالمجمع، وهذا بعد ترتيبها من قبلهم ومن طرف مختلف المستويات الإدارية.

4\* هناك تأثير ذو دلالة احصائية وعند مستوى معنوية 0.05 للحوافز في الإستقرار الوظيفي للعاملين

بالمجمع الصناعي لإنتاج الالبان بتلمسان.

و تدل هذه النتيجة ان للحوافز دور هام في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين بالمجمع الصناعي.

5\* يوجد تأثير ذو دلالة احصائية وعند مستوى معنوية 0.05 للمتغير المستقل (الحوافز المعنوية) في

المتغير التابع (الرضا الوظيفي) للعاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الالبان بتلمسان.

6\* لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية وعند مستوى معنوية 0.05 للمتغير المستقل (الحوافز المادية) في

المتغير التابع (الرضا الوظيفي) للعاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الالبان بتلمسان.

7\* يوجد تأثير ذو دلالة احصائية وعند مستوى معنوية 0.05 للمتغير المستقل (الحوافز المادية) في المتغير

التابع (الرغبة في الإستمرار بالعمل) للعاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الالبان بتلمسان.

8\* لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية وعند مستوى معنوية 0.05 للمتغير المستقل (الحوافز المعنوية) في

المتغير التابع (الرغبة في الإستمرار بالعمل) للعاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الالبان بتلمسان.

9\* لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية في إجابات العاملين تجاه الحوافز حسب متغيرات :

-الجنس

-طبيعة العمل

-العمر

-الحالة الإجتماعية

-عدد الأولاد

-المستوى التعليمي

-الأجر

-عدد سنوات الخبرة

-طبيعة الوظيفة

10\* وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين تجاه الإستقرار الوظيفي حسب متغير طبيعة العمل وهي لصالح العمال الدائمين كون أن العامل ذا الوظيفة الدائمة يهتم كثيرا بالإستقرار الوظيفي عكس العامل المتعاقد.

11\* عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية في إجابات العاملين تجاه الإستقرار الوظيفي حسب المتغيرات التالية:

-الجنس

-العمر

-الحالة الإجتماعية

-عدد الأولاد

-المستوى التعليمي

-الأجر

-عدد سنوات الخبر

-طبيعة الوظيفة

### ثانياً: الإقتراحات

على ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، نقوم بتقديم بعض الإقتراحات والتي نأمل من خلالها أن تساهم في تطوير وتدعيم نظام الحوافز بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، وبالتالي تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل بالمجمع و تحقيق الإستقرار في العمل.

- 1\*زيادة في الأجر ليتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية ومستوى المعيشة للأفراد العاملين بالمجمع.
- 2\* إتاحة الفرصة للعاملين بالمجمع للمشاركة في القرارات حسب مواقعهم وحسب القرارات المناسبة.
- 3\* إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن رأيهم وإبداء مقترحاتهم، لأن هذا يزيد من نموهم النفسي وثقتهم بالعمل.
- 4\* الحرص على تبني معايير أكثر موضوعية في منح الحوافز للعاملين والالتزام بالمساواة في تطبيق تلك المعايير .

5\* إعطاء عناية أكبر للحوافز المعنوية لدى العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان من خلال إتاحة الفرص أمامهم للتشجيع لدورات تدريبية، وتوسيع فرص الترقية. كون أن الحوافز المعنوية تؤثر على الرضا الوظيفي للعامل.

6\* توفير بيئة عمل تهتم بتحفيز العاملين وتحقيق طموحاتهم الشخصية وكذا تحقيق أهداف المجمع في الوقت نفسه.

7\* تجنب التحيز في المعاملة لما يترتب عليه من شعور بالإغتراب وتنمية أحاسيس سالبة نحو الإستمرار في العمل.

8\* الإهتمام أكثر بالحوافز المادية كونها تؤثر على الرغبة في الإستمرار بالعمل .

9\* وضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين، بحيث يتم مكافأة من يستحق المكافأة، ومعاينة المقصرين، لأنها تشجع العاملين للعمل لفترة طويلة مما يزيد من إستقرارهم الوظيفي ويجعلهم أكثر تمسكا بمؤسستهم.

10\* التكوين المتواصل للمدراء والمسؤولين، وإطلاعهم على الجديد في الإدارة والسلوك الإداري.

### خاتمة

خلصنا من خلال هذه الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، وهذا

بعد تحليلنا للبيانات التي تم جمعها من مفردات مجتمع البحث البالغ قوامه 94، مفردة

بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية **spss** إلى نتائج عدة من أهمها

أن للحوافز تأثير على الإستقرار الوظيفي

كما تم إقتراح بعض الإقتراحات التي قد تساهم في تطوير نظم الحوافز بالمجمع الصناعي لإنتاج

الألبان بتلمسان، ومن ثم تحسين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمجمع، وضمن استقرارهم في

العمل وعدم التفكير في التخلي عنه أو تركه، وهذا إذا ما تم العمل بهذه الإقتراحات وتجسيدها على

أرض الواقع.

## خاتمة عامة

من خلال هذا البحث، درسنا أهمية الحوافز بأشكالها المختلفة وتأثيرها على الإستقرار الوظيفي.

فقد تبين لنا أن العنصر البشري بما يتميز به من موهبة ورغبة في العمل يعتبر أهم عنصر من عناصر الإنتاج، وأهم مورد حيوي ومحوري تمتلكه المؤسسة، أما الموارد الأخرى من أموال ومعدات وآلات، فهي عوامل مساعدة، فالعامل بتخطيطه وحسن تدبيره واستخدامه لهذه الموارد يحقق الكفاءة الإنتاجية والأداء الجيد الذي تهدف إليه المؤسسات، وكذا المحافظة على مواردها البشرية.

وكل هذا لن يتحقق إلا من خلال الحوافز التي ترتبط بأهداف وتوقعات وحاجات العاملين، وكذا مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية للبيئة والأفراد، لكي يتحقق في النهاية الإستقرار الوظيفي للفرد.

والجزائر بما شهدته من تحولات إقتصادية وإجتماعية، لا سيما إنتقالها من التخطيط المركزي إلى إقتصاد السوق، فرض على قطاعها الإقتصادي، خاصة الصناعي أن يلعب دورا مميزا سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، لأن كفاءة أداء المؤسسات الصناعية لمواجهة سيل المنافسة العالمية، يتوقف على كفاءة أداء العاملين بها.

فالعنصر البشري بالنسبة للمؤسسات الصناعية الجزائرية، يعتبر موردها الرئيسي، كما أن طرق معاملته وتحفيزه لها الأثر الأكبر في تحقيق الإستقرار الوظيفي.

وقد تبين لنا هذا من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، على العاملين به، والتي شملت مختلق المستويات الإدارية في عديد الأقسام والمصالح. كما أظهرت الدراسة أن الحوافز المعنوية لها تأثير في شعور العامل بالإستقرار داخل المؤسسة، كما أنها تؤثر على معنوياتهم وعلى مجهودهم، وهي في مجملها تأثيرات إيجابية ينتج عنها رضاهم عن العمل وتمسكهم به .

إضافة إلى هذا الإهتمام بالحوافز المادية وتوفيرها للعاملين ينتج عنه الرفع من الرغبة بالإستمرار بالعمل وبالتالي تحقيق الإستقرار الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة.

والمؤسسة الناجحة هي القادرة على تحديد ومعرفة نوع الحوافز الممكن تقديمها، من أجل تعديل سلوك العاملين، مما يخدم أهداف المؤسسة الآنية والمستقبلية بكفاءة عالية، وبما يتلاءم وحجم المؤسسة وتوفر الإمكانيات.

وكلما كانت المؤسسة ناجحة في تطبيق نظام الحوافز بحيث تلبي حاجات ورغبات العاملين بها، كلما كان تحقيق الأهداف المرسومة أكبر وأعظم، إضافة إلى المحافظة على الإستقرار الوظيفي لمواردها البشرية.



# المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

ثانياً: المراجع باللغة الفرنسية

## 1- المراجع باللغة العربية

### 1\* الكتب

1\* أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية-منظور القرن الحادي والعشرين، إتراك

للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000.

2\* أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت،

لبنان، 1983.

3\* أحمد ماهر، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الطبع والنشر

والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.

4\* إيهاب صبيح محمد زريق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الكتب للنشر والتوزيع،

مصر، 2001.

5\* أحمد سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري - علاقة العمل الفردية-ديوان

المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1994.

6\* أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي-نظرة معاصرة لسلوك الناس في

العمل، القاهرة، مصر، 2002.

7\* أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،

مصر، 1982

8\* احمد عبد الراشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1981.

9\* العلاق بشير، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 1999.

10\* الصحن فريد محمد، المصري سعيد محمد، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر

والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997.

11\* بكر بقاني، الجوانب النظامية لحوافز الخدمة، بحث مقدم لندوة الحوافز، الرياض، 1983.

12\* بشار يزيد وليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

13\* بوخرسة بويكر، معمر داود، سعدون يوسف وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية، دار القرطبية

للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008.

14\* جازية زعتر، أصول التنظيم والإدارة، مكتب عين الشمس، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية،

1998.

15\* جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر

والتوزيع، الجزائر، 2003.

16\* جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي

بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.

17\* جين سميث، تحفيز الأفراد، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الثانية، 2006.

18\* جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي - نظريات ونماذج وتطبيق عملي

لإدارة السلوك في المنظمة -، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

19\* حامد الحرفة، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، المجلد الثاني، الدار العربية

للموسوعات، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1980.

20\* حمادة محمد شطا، النظرية العامة للأجور والمرتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

1982

21\* حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي دار النهضة

العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2002.

22\* حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة

العربية، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2005.

23\* حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال - دار الحامد للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

24\* حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة

الأولى، 2006.

25\* حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان،

.1981

26\* حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.

27\* حمود حضير كاظم، السلوك، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.

28\* خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2005.

29\* خليل محمد حسن الشماح، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، الطبعة الأولى، 2004.

30\* رواية حسن، محمد صالح الحناوي، السلوك التنظيمي، جامعة الإسكندرية،

مصر، 1998.

31\* رواية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية،

مصر، 1999.

32\* سامي جمال الدين، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع،

القاهرة، مصر، 2004.

33\* سعاد نائف، الزنوطي، أساسيات إدارة الأعمال، فصل الدوافع والحوافز، جامعة

كاليفورنيا، الولايات المتحدة الأمريكية، بدون تاريخ نشر.

34\* سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر

والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.

35\* سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة

الأولى، 2004.

36\* سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة

الثانية، 2006.

37\* صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر،

الإسكندرية، مصر، 2002.

38\* صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية

مصر، 2005.

39\* صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رواية حسن، إدارة الموارد البشرية،

المكتب الجامعي الحديث، 2007.

40\* صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

41\* صلاح بيوني، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.

42\* ضرار العتيبي، نضال الحوار، وآخرون، العملية الإدارية- مبادئ وأصول وعلم وفن - دار اليازوري

العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

43\* ظاهر محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، 1997.

44\* عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث

لنشر والتوزيع، الطبعة الثانية 2006.

45\* عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد

البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007.

46\* عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة-منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد، مركز الخبرات

المهنية للإدارة، مصر، الطبعة الثالثة، 2004.

47\* عبد الوهاب علي، الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة، الرياض،

المملكة العربية السعودية، 1992.

48\* عبد الوهاب علي محمد، العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات، مكتبة عين

شمس، القاهرة، مصر، 1994.

49\* عبد الوهاب علي، إستراتيجية التحفيز الفعال-نحو أداء بشري متميز، دارا لتوزيع والنشر

الإسلامية، مصر، 2000.

50\* علي عزبي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007.

51\* علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

الطبعة الأولى، 2003.

52\* علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، القاهرة، مصر، 1985.

53\* عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.

54\* فؤاد الشيخ سالم، زيداد رمضان، أميمة الدهان، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب

الأردني، الطبعة الخامسة، 1995.

55\* فرج طريف شوقي، السلوك القيادي وفعاليتة الإدارية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة

مصر، 2002.

56\* فيصل فخري مرمز، الإدارة-الأسس والنظريات والوظائف-دار مجالوي للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، 1983.

57\* فضيل دليو وآخرون، الاتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة،

الجزائر، 2003.



58\* كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي- مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم-، دار

الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2004.

59\* كامل محمد المغربي، الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،

.2007

60\* كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر

والتوزيع، لبنان، الطبعة الثانية، 2000.

61\* كتانة خيرى، مدخل إلى إدارة الأعمال: النظريات، العمليات الإدارية، منهج تحليلي، دار جرير للنشر

والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

62\* كنيري لطفى، تحفيز الموارد البشرية في نظرية العدالة، شبكة النبا المعلوماتية، 2007

63\* كيت كينان، ترجمة مركز التعريب و البرمجة ناجي حداد، ترشيد و تحفيز الموظفين، الدار العربية

للعلوم، لبنان، الطبعة الأولى، 2005.

64\* ماجدة العطية، سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة- دار الشروق للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.

65\* محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة- مفاهيم وتطبيقات-، دار وائل للنشر والتوزيع

عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.

66\* محفوظ جودة، منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة

الأولى، 2004.

67\* محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر،

2004.

68\* محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق - دار الجامعة

الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.

69\* محمد الصيرفي، السلوك الإداري - العلاقات الإنسانية -، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر،

الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007.

70\* محمد بهجت جاب الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، مصر،

الطبعة الأولى، 1999.

71\* محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية،

مصر، 2005.

72\* محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.

73\* محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية،

مصر، 2003.

74\* محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، مصر، 2004.

75\* محمد صالح الحناوي، راوية محمد حسن، السلوك التنظيمي، جامعة الإسكندرية، مصر،

1998.

76\* محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، جامعة الإسكندرية،

مصر، 1998.

77\* محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطبع والنشر

والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.

78\* محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،

الطبعة الأولى، 2004.

79\* محمد قاسم القريوني، إدارة الأفراد، المطابع العسكرية، الأردن، الطبعة الأولى، 1990.

80\* محمد قاسم القريوني، مهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الإدارة، المكتبة الوطنية، الأردن، الطبعة

الثالثة، 1993.

81\* محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة

الرابعة، 2003.

82\* محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثالثة، 2008.

83\* محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.

84\* مصطفى كامل أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون تاريخ نشر.

85\* مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن، 1996.

86\* مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

87\* مهدي حسن زويلف، الإدارة: نظريات و مبادئ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.

88\* موسى خليل، الإدارة المعاصرة - المبادئ، الوظائف، الممارسة، -مجذ المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2005.

89\* موسى اللوزي، التطوير - أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.

90\* محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.

91\* منصور فهمي، الإنسان والإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1983.

92\* نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة

الأولى، 2010

93\* ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مؤسسة، الإخوة مدني، الجزائر، الطبعة الثانية، بدون تاريخ

النشر.

94\* ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دارا لمحمدية العامة،

الجزائر، 2003.

95\* نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

الطبعة الأولى، 2006.

96\* نظمي شحادة، محمد الباشا، محمد الجيوسي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000

97\* نيلز جوران وجان روى وماجترووتر، ترجمة علا أحمد إصلاح، الأداء البشري الفعال، سلسلة

إصدارات بميك، مصر، 2003.

98\* هيثم العاني، الإدارة بالحوافز - التحفيز والمكافئات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

## \*2 المجلات والدوريات

- 1\* ألفي كوهن، لماذا تفشل برامج الحوافز؟، ترجمة سيف السيف، مجلة الإدارة العامة، 1995.
- 2\* بكر قباني، الجوانب النظامية لحوافز الخدمة، بحث مقدم لندوة الحوافز، الرياض .
- 3\* دنيري لطفي، تحفيز الموارد البشرية في نظرية العدالة، شبكة نبأ المعلوماتية، 2007.

## II - المراجع باللغة الفرنسية

1\* Alain Meignant, ressources humaines-déployer la stratégie-, édition

LIAISONS 2000.

2\* Claud levy – leboyer , la motivation dans l'entreprise , édition d'organisation, Paris, 2<sup>ème</sup> édition ,2002.

3\* Claud levy – leboyer ,la motivtion au travail – modèles et stratégies- édition d'organisation, Paris 3<sup>ème</sup> édition ,2006.

4\* Harry Levinson, les motivation de l'homme au travail, les édition d'organisation, Paries, 1974.

5\* Hellriegel, Slocum, Woodmam, mangement des organisations,

Traduction par Michèle Truchan-Saporta, éditions de boeck université,

Bruxelles, Belgique, 1<sup>ère</sup> édition, 2004.

6\* Julienne Brabet, repenser la gestion des ressources humines ?, édition economica, pris, 1993.

7\* Jean Diverrez, pratique de la direction participative, entreprise moderne d'édition, Paris, 1<sup>ère</sup> édition, 1971.

8\* Jean-Louis Bergeron,et autres,**les aspects humains de l'organisation**, Gaetan morin,cnada,5<sup>ème</sup> impression,1982

9\* Marie-Dominique,**ressources humaines- la boîte à outils del'entrepreneur-**, Edition d'organisation, Parie,2<sup>ème</sup> édition,2003.

10\* Maurice Thévenet,Cécile Dejoux,Eléonore Marbot et autres,

**fonction RH-politiques,métiers et outils des ressources humaines-**

ISBN,France,2007.

11\*Marie Georges Filleau,Clotilde Marques-Ripoull,**les théories del'organisation et de l'entreprise**,Ellipses édition ,Parie,1999.

12\* Oscar Ortsmn,**quel travail pour demain** ?,Dunod, Paris,1994.

13\* Pierre Morin,**organisation et motivation**,Edition Chihab,Parie,1995.

14\*- salvatore Maugeri ,**théories de la motivation au travail**, Dunod,Paris,2004.

15\*Sekiou,Blondin,et autres,**gestion des ressources humaines**, ISBN Edition,Bruxelles,2<sup>ème</sup> édition,2004.

16\* Nicole Aubert,Guy Amoureux,et autres,**diriger et motiver-** secrets et pratique-, Edition Chihab,1997.

17\* Yves Emery,François Gonin,dynamiser **les ressources humaines**,

Presses polytechnique et universitaire romandes,Lausanne,première édition,1999.

18\*Xavier Montserrat, **comment motiver**, Edition d'organisation, Paris ,2004.

19\* Patrice Roussel,**remunération,motivation,et satisfactionautravail**,ED.Economica,Paris,1996.

# الملاحق

أولاً\* الملحق رقم (01): الإِستبيان

ثانياً\* الملحق رقم (02) مسودة التحليل الإحصائي



الملحق رقم 1- قائمة الأسئلة-الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان-

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

أخي الكريم،أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يطيب لي أن أقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي،الذي أقوم به إستكمالا لمتطلبات درجة الدكتوراه في الاقتصاد حول موضوع "فعالية أساليب التحفيز في إستقرار الموارد البشرية بالمؤسسة"-دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان-

وتأكد (ي) تماما أن إجابتك سوف تحاط بالسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم ومقدرين كريم تجاوبكم.

## أولا البيانات الأولية

- |                     |                                                   |                                                  |
|---------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 1-الجنس             | ذكر <input type="checkbox"/>                      | أنثى <input type="checkbox"/>                    |
| 2-العمر             | 25 سنة فأقل <input type="checkbox"/>              | 38 إلى 43 سنة <input type="checkbox"/>           |
|                     | 26 إلى 31 سنة <input type="checkbox"/>            | 44 إلى 49 سنة <input type="checkbox"/>           |
|                     | 32 إلى 37 سنة <input type="checkbox"/>            | 50 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>            |
| 3-الحالة الاجتماعية | أعزب <input type="checkbox"/>                     | مطلق <input type="checkbox"/>                    |
|                     | متزوج <input type="checkbox"/>                    | أرمل <input type="checkbox"/>                    |
| 4- عدد الأولاد      | لا يوجد <input type="checkbox"/>                  | 4-6 أولاد <input type="checkbox"/>               |
|                     | 1-3 أولاد <input type="checkbox"/>                | أكثر من 6 أولاد <input type="checkbox"/>         |
| 5- المستوى التعليمي | أمي <input type="checkbox"/>                      | ثانوي <input type="checkbox"/>                   |
|                     | إبتدائي <input type="checkbox"/>                  | جامعي <input type="checkbox"/>                   |
|                     | متوسط <input type="checkbox"/>                    | دراسات عليا <input type="checkbox"/>             |
| 6- الأجر            | أقل من 15000 دج <input type="checkbox"/>          | من 28000 إلى 33000 <input type="checkbox"/>      |
|                     | 16000 إلى 21000 دج <input type="checkbox"/>       | من 34000 إلى 39000 <input type="checkbox"/>      |
|                     | 22000 إلى 27000 دج <input type="checkbox"/>       | 40000 فأكثر دج <input type="checkbox"/>          |
| 7- عدد سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>           | من 15 إلى أقل من 20 سنة <input type="checkbox"/> |
|                     | من 5 إلى أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/> | 20 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>            |
|                     | من 10 إلى أقل من 15 سنة <input type="checkbox"/>  |                                                  |
| 8- طبيعة العمل      | عمل دائم <input type="checkbox"/>                 |                                                  |
|                     | عمل تعاقدى <input type="checkbox"/>               |                                                  |
| 9- طبيعة الوظيفة    | إطار سامي <input type="checkbox"/>                | تقني <input type="checkbox"/>                    |
|                     | إداري <input type="checkbox"/>                    | تنفيذي <input type="checkbox"/>                  |

من فضلك ضع العلامة ( ) في المكان الذي يمثل رأيك عن كل عبارة من العبارات التالية:

رقم العبارة	العبارات	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقا
10	تمثل الحوافز المادية أقوى دافع لي على العمل					
11	تمثل الحوافز المعنوية أقوى دافع لي على العمل					
12	أهم ما يساعدني على رفع كفاءتي في أداء عملي					
أ	علاوة دورية					
ب	علاوة تشجيعية					
ج	مكافآت					
د	ترقيات					
هـ	الترشيح لدورات تدريبية					
و	المشاركة في إتخاذ القرار					
ي	جو العمل المناسب					
ك	ثناء شفوي					
13	من أهم الحوافز التي أحصل عليها في عملي					
أ	علاوة دورية					
ب	علاوة تشجيعية					
ج	مكافآت					
د	ترقيات					
هـ	الترشيح لدورات تدريبية					
و	المشاركة في إتخاذ القرار					
ي	جو العمل المناسب					
ك	ثناء شفوي					
14	يعد الأجر الذي أتقاضاه مناسب للمجهود الذي أبذله					
15	الأجر الذي أحصل عليه يكفي لسد حاجيات أسرتي					
16	يعتبر الأجر أهم الحوافز بالنسبة لي					
17	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع متطلبات المعيشة					
18	يشجع الأجر الذي أحصل عليه على القيام بالعمل بشكل أفضل					

رقم العبارة	العبارات
19	العمل الذي أقوم به مناسب لقدراتي وكفاءتي
20	الحوافز التي أحصل عليها
أ	تتسم بالشمولية والوضوح
ب	تعمل على إشباع حاجياتي ورغباتي
ج	تتسم بالعدالة في توزيعها لمستحقيها
د	أشعر أنني متناسب مع طبيعة عملي
21	الحوافز التي أتحصل عليها بصفة عامة تساعد على
أ	أداء العمل بصورة أفضل
ب	أداء العمل المطلوب بأقل وقت وتكلفة
ج	الانضباط في أداء العمل
د	التجديد والابتكار
هـ	رفع مستوى الإنتاجية والأداء
22	من أهم عيوب نظم الحوافز الحالية
أ	لا تمنح على أسس موضوعية
ب	بعضها تتم في مواسم وفترات معينة
ج	لا تتكافأ مع الجهد المبذول
د	لا تناسب نوع العمل وطبيعته
هـ	لا تقابل إحتياجات ودوافع العاملين
23	لا بد من زيادة الحوافز المقدمة للعاملين

24- رتب الحوافز التالية حسب أهميتها:

- الأجر
- العلاوات والمكافآت
- الترقيات
- ظروف العمل الإدارية والمكانية
- المشاركة في إتخاذ القرار
- الترشيح لدورات تدريبية
- الثناء الشفوي

ثالثا: تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي الرجاء التكرم بوضع علا

التالية التي توضح تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي:

رقم العبارة	العبارات	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا إطلاقا
25	تساعد قلة الحوافز على غياب العامل عن عمله دون ضرورة					
26	أرى أن تحقيق طموحي في الحياة يتحقق من خلال الحوافز في مجال عملي					
27	أعتقد أن الحوافز تجعل علاقتي قوية مع زملائي في العمل					
28	رؤسائي لا يتيحون لي الفرصة للإشراف على بعض الأعمال القيادية					
29	أعارض من ينتقدون دون مبرر المؤسسة التي أعمل بها					
30	قلة الحوافز في عملي تعد مصدرا لإثارة المشكلات مع زملائي					
31	تثير الحوافز الخلافات عادة بيني وبين رؤسائي في العمل					
32	أشعر بدون الحوافز أن وقت العمل طويل ولا يمضي كما يجب					
33	التحيز والثناء على أعمال زملائي يجعلني أشعر بعدم الرغبة في العمل					
34	أشعر أن وجودي في هذا العمل يمكنني من الوصول إلى ما أستحق من ترقية.					
35	قلة الحوافز تشعرني بعدم الارتياح في العمل مع زملائي					
36	أعتقد أن ما أحصل عليه من أجر لا يكفي احتياجاتي					
37	توفر بيئة العمل مناخا يشجع العاملين على التفكير في تطوير الأداء حتى وهم بعيدين عن العمل					
38	وجود معايير موضوعية في منح الحوافز للعاملين تشجعني على تطوير عملي للأفضل.					
39	الحوافز تشعرني بالاستقرار النفسي خلال قيامي بالعمل					
40	تؤدي الحوافز إلى منافسة شريفة بيني وبين زملائي من أجل مصلحة العمل.					
41	غالبا ما أشعر بالانقباض عند ذهابي إلى عملي					
42	أرغب في مساعدة زملائي في مواجهة مشكلات العمل دون إنتظار ما يقابل ذلك من مكافأة.					
43	أنا راض عن عملي					
44	أشجع الآخرين على العمل في هذه المؤسسة.					
45	أنا راض عن الحوافز التي تقدمها لي المؤسسة التي أعمل بها					

رابعاً: تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل فيما يلي مجموعة من العبارات وأمام كل عبارة خمس درجات، يرجى وضع إشارة(\*) في المكان المناسب رأيك الشخصي

رقم العبارة	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا إطلاقاً
46	أرغب في عملي رغم الصعوبات التي أواجهها					
47	تدفعني أسرتي لكي أترك عملي لأن ما أقوم به من مجهود لا يساوي ما أحصل عليه من دخل.					
48	أشعر دائماً بالرغبة في تغيير عملي نظراً لقلة الحوافز					
49	أستطيع أن أحصل على أجر أفضل في أعمال أخرى غير هذا العمل					
50	أعتقد أن توفر الحوافز المادية تشجع العاملين على الإستمرار بالعمل.					
51	كلمات التشجيع من زملائي تعزز شعوري بالانتماء إلى عملي					
52	الروح المعنوية العالية بين العاملين تدفعني للاستمرار بالعمل.					
53	ولائي للعمل يرتبط بما أحصل عليه من مكافآت مالية في العمل.					
54	أوافق على الاستمرار في عملي لأن الأجر الذي أتحصل عليه كافي للمتطلبات المتزايدة لأفراد أسرتي.					
55	غياب الحوافز المعنوية ينقص من ولائي للعمل					
56	عملي يوفر لي فرص النمو والتطور والرقى					
57	توفر لي المؤسسة التي أعمل بها مزايا غير متوفرة في مؤسسات أخرى					
58	لدي إستعداد لبذل جهود كبيرة لمساعدة مؤسستي على النجاح					
59	إذا أتاحت لي الفرصة للانتقال لعمل آخر في مؤسسة أخرى ،فيها مزايا أحسن من المؤسسة التي أعمل بيها فإنني سوف أنتقل إلى ذلك العمل					

جدول معامل التحديد

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.453 <sup>a</sup>	.205	.197	12.525	.205	23.789	1	92	.000

a. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز

b. Variable dépendante : الاستقرار

جدول تحليل التباين

ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3731.933	1	3731.933	23.789	.000 <sup>a</sup>
	Résidu	14432.376	92	156.874		
	Total	18164.309	93			

a. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز

b. Variable dépendante : الاستقرار

جدول معاملات الانحدار

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
	A	Erreur standard				Bêta	Corrélation simple	Partielle
(Constante)	52.134	7.108		7.335	.000			
الحوافز	.349	.072	.453	4.877	.000	.453	.453	.453

a. Variable dépendante : الاستقرار

جدول معامل التحديد

Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.359 <sup>a</sup>	.129	.110	9.388	.129	6.726	2	91	.002

a. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز المادية، الحوافز المعنوية

b. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

### جدول تحليل

Modèle		carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1185.483	2	592.742	6.726	.002 <sup>a</sup>
	Résidu	8019.921	91	88.131		
	Total	9205.404	93			

a. Valeurs prédites : (constantes) الحوافز المادية، الحوافز المعنوية

b. Variable dépendante : الرضا الوظيفي

### جدول معاملات الانحدار المتعدد

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	37.666	5.326		7.072	.000
	ح. مادية	.056	.182	.032	.305	.761
	ح. معنوية	.508	.151	.347	3.355	.001

a. Variable dépendante الرضا الوظيفي

### جدول معامل التحديد

#### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl 1	ddl 2	Sig. Variation de F
1	.333 <sup>a</sup>	.111	.091	5.667	.111	5.658	2	91	.005

a. Valeurs prédites : (constantes) الحوافز المادية، الحوافز المعنوية

b. Variable dépendante : الرغبة في الإستمرار بالعمل

#### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	363.368	2	181.684	5.658	.005 <sup>a</sup>
	Résidu	2922.004	91	32.110		
	Total	3285.372	93			

a. Valeurs prédites : (constantes) الحوافز المادية، الحوافز المعنوية

b. Variable dépendante : الرغبة في الإستمرار بالعمل

### جدول معاملات الانحدار المتعدد

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	24.350	3.215		7.575	.000
	ح. مادية	.353	.110	.335	3.202	.002
	ح. معنوية	-.007-	.091	-.007-	-.071-	.943

a. Variable dépendante : الرغبة في الإستمرار بالعمل



### Statistiques de groupe

sex	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الحوافز M	88	98.23	18.216	1.942
F	6	88.00	14.953	6.105

### Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	.367	.546	1.343	92	.183	10.227	7.618	-4.902	25.357
Hypothèse de variances inégales			1.597	6.059	.161	10.227	6.406	-5.411	25.865

### Test-t

#### Statistiques de groupe

la nature du travail	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الحوافز P	92	97.79	18.234	1.901
C	2	87.50	10.607	7.500

### Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
الحوافز Hypothèse de variances égales	.405	.526	.793	92	.430	10.293	12.986	-15.497	36.084
Hypothèse de variances inégales			1.330	1.133	.391	10.293	7.737	-64.590	85.177

تحليل التباين  
OVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
L'âge	Inter-groupes	65.350	46	1.421	1.044	.443
	Intra-groupes	62.607	46	1.361		
	Total	127.957	92			
état civil	Inter-groupes	5.307	47	.113	.448	.996
	Intra-groupes	11.598	46	.252		
	Total	16.904	93			
nombre d'enfants	Inter-groupes	31.388	47	.668	1.194	.274
	Intra-groupes	25.729	46	.559		
	Total	57.117	93			
Le niveau de scolarité	Inter-groupes	60.916	47	1.296	1.221	.250
	Intra-groupes	48.829	46	1.061		
	Total	109.745	93			
Salaire	Inter-groupes	59.492	47	1.266	.856	.701
	Intra-groupes	67.998	46	1.478		
	Total	127.489	93			
années d'expérience	Inter-groupes	30.882	47	.657	1.136	.333
	Intra-groupes	26.607	46	.578		
	Total	57.489	93			
la nature du fonction	Inter-groupes	54.188	47	1.153	1.031	.459
	Intra-groupes	51.429	46	1.118		
	Total	105.617	93			

Test-t

Statistiques de groupe

sex	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الاستقرار M	88	85.85	14.299	1.524
F	6	91.67	6.121	2.499

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	1.844	.178	-.986	92	.327	-5.814	5.898	-17.528	5.899
Hypothèse de variances inégales			1.986	9.338	.077	-5.814	2.927	-12.399	.771

pe

la nature du travail	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الاستقرار P	92	86.47	13.569	1.415
C	2	75.00	33.941	24.000

### Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	4.644	.034	1.150	92	.253	11.467	9.972	-8.337	31.272
Hypothèse de variances inégales			.477	1.07	.716	11.467	24.042	-289.066	312.000

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
L'âge	Inter-groupes	72.224	43	1.680	1.477	.093
	Intra-groupes	55.733	49	1.137		
	Total	127.957	92			
état civil	Inter-groupes	7.771	43	.181	.989	.512
	Intra-groupes	9.133	50	.183		
	Total	16.904	93			
nombre d'enfants	Inter-groupes	25.117	43	.584	.913	.618
	Intra-groupes	32.000	50	.640		
	Total	57.117	93			
Le niveau de scolarité	Inter-groupes	48.145	43	1.120	.909	.624
	Intra-groupes	61.600	50	1.232		
	Total	109.745	93			
Salaire	Inter-groupes	60.873	43	1.416	1.063	.416
	Intra-groupes	66.617	50	1.332		
	Total	127.489	93			
années d'expérience	Inter-groupes	28.789	43	.670	1.166	.299
	Intra-groupes	28.700	50	.574		
	Total	57.489	93			
la nature du fonction	Inter-groupes	46.800	43	1.088	.925	.601
	Intra-groupes	58.817	50	1.176		
	Total	105.617	93			

تَمَّتْ بِحَمْدِ اللَّهِ

أضحت المؤسسات اليوم،تولي أهمية بالغة لإدارة الموارد البشر:

قدرات تؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق الأهداف المرجوة،إذا ما تم تهيئة المحيط المناسب له للعمل والإهتمام به،وتحفيزه. فالحوافز من الموضوعات التي لا يجب غض الطرف عنها من قبل مسيري المؤسسات ومنها المؤسسات الجزائرية،لأن تجاهل هذا الموضوع ينجر عنه نتائج وخيمة تنعكس على العامل ومن ثم المؤسسة.

لذا فإن الإهتمام بدراسة الحوافز تفرضه الرغبة في التعرف على أساليب التحفيز،التي قد تؤدي إلى الإستقرار الوظيفي وهذا ما أثبتناه من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.

**الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية،الحوافز المعنوية،الرضا الوظيفي،الإستقرار الوظيفي.**

## **Résumé**

Aujourd'hui, les entreprises attachent une grande importance à la gestion des ressources humaines. Cet intérêt provient de leur conviction que la ressource humaine possède les capacités qui amèneront l'entreprise à atteindre les objectifs souhaités en créant, à cette ressource, un environnement travail propice, en répondant à ses préoccupations et en procédant à sa motivation.

Ainsi, les motivations doivent être une question que les gestionnaires d'entreprise, ne doivent pas ignorer. Il s'en suivra, autrement, des conséquences néfastes sur l'employé ainsi que sur l'entreprise.

L'intérêt pour l'étude des méthodes de motivations est dicté par le besoin de connaître les méthodes efficaces qui pourraient concourir à l'amélioration du niveau de satisfaction professionnelle chez les employés et l'augmentation de leur stabilité au travail. , et c'est ce que nous révélons par cette étude sur le terrain que nous avons entrepris au niveau du complexe industriel de production laitière de TLEMCEN .

**Mots clés : motivations matérielles, motivations morales, Satisfaction professionnelle, stabilité des ressources humaine.**

## **Summary**

The efficiency of any society is linked to the efficiency of the human element. Its ability and desire to work. Institutions today attach great importance to the management of human resources because of the conviction that human resources has the capacity to lead the institution to the achievement of the desired objectives if the right environment of work, attention and stimulation is created .

And like all institutions, the Algerian ours seek to improve its national economy and this wouldn't happen unless they meet the assigned roles to in the best way. And it Managers should take seriously the issue of incentives .because ignoring this issue will turn to a quite disastrous result .on the other hand if taken seriously this issue will encourage workers to take care and develop their will at work. and this is proven through field study that we've made at the level of the industrial complex for the production of milk in Tlemcen.

**Keywords: material incentives, moral motivation, job satisfaction, stability of human resources**