

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي-الأغواط

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



الموضوع :

دور نظام الحوافز بالمؤسسة الاقتصادية وعلاقته بإستقطاب المورد البشري

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ :

د – أحمد حجاج

إعداد الطالب :

أحمد بلخيري

أعضاء لجنة المناقشة :

الدكتور..... رئيسا

الدكتور : حجاج أحمد مقررا

الدكتور مناقشا

السنة الجامعية 2019م/2020م

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين، والشكر لجلاله سبحانه وتعالى الذي أعانني على إنجاز هذه
المذكرة، اللهم صلي على محمد وعلى آل محمد وبعد:

فبعد أن أتممت مذكرتي استذكرت الجهود التي تسببت في وصولها إلى شاطئ
الأمان، وأجد نفسي في كلمة لا بد أن أذكرها،

وهي أن العمل قد تم على ما هو عليه بفضل الله تعالى أولاً،

وبفضل الذين كانت لهم الأيادي البيضاء،

وهذه الكلمة أتوجه فيها إلى الله بالدعاء والشكر إلى من أفادني من العلم حرفاً،

وإلى كل من قصده فاعانني واستنصحتني فنصحتني، وحدثني فصدق،

دعاء من القلب بأن يجزيه الله عني خير جزاء.

فما كان لمذكرتي أن تخرج إلى النور لولا التوجيه السديد والرعاية الفائقة التي

شملني بها الأستاذ "أحمد حجاج"، وكان لملاحظاته القيمة الأثر الكبير في إظهار

هذه المذكرة فضلاً عن إشرافه عليها،

حتى أصبح البحث ثمرة يانعة على الرغم من الظروف والأيام العصيبة التي أحاطت بي،

فله مني جزيل الشكر والامتنان اعترافاً بالجهود العظيمة،

فقد قيل: "من علمني حرفاً ملكني عبداً"

فشكراً لكرمه وصبره وجزاه الله خير جزاء.

ونسأل الله التوفيق والسداد.

أحمد بلخيري

إهداء

إذا كان الإهداء يعبر ولو بجزء من الوفاء فالإهداء

إلى غاليتي أمي

إلى والدي العزيز

إلى الحب كل الحب إخوتي وأخواتي

فاطمة-مصطفى-هدى-شهرزاد-مروى

إلى الوجوه المفعمة بالبراءة والمحبة:

ياسين-ادريس-ملاك – مارية- عبدالناصر - علي

إلى كل العائلة الكريمة من أكبرهم وإلى أصغرهم كل باسمه

خاصة علال و مكي

إلى الأخوة الذين لم تلههم أمي أصدقائي: محمد نقراوي وبلقاسم بدوي وصلاح قمقام و

رضوان متيجي وعلي تجاني وبشير تجاني و طاهر صيافة وجيلا لي فاسي

وإلى كل من تعب معي الأخ عمر بوهالي ، أتمنى لكم النجاح في الحياة وأرجو من الله أن

يحفظكم جميعا.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفهرس

الشكر والعرفان

مقدمة.....أ

الفصل الأول :البناء المنهجي للدراسة

تمهيد الفصل.....5

1/1 مبررات اختيار الموضوع.....6

1/2 إشكالية الدراسة.....6

1/3 فرضيات الدراسة.....7

1/4اهداف الدراسة.....8

1/5 أهمية الدراسة.....8

1/6 الدراسات السابقة.....8

1/7 المفاهيم والمصطلحات.....13

1/8 المقاربة النظرية للموضوع.....15

1/9 صعوبات الدراسة.....17

الفصل الثاني : الإطار النظري للحوافز

تمهيد الفصل.....19

-ماهية الحوافز.....20

-1-1 تعريف الحوافز.....20

-1-2 أنواع الحوافز.....22

-1-3نظريات الحوافز.....29

-1-4اهمية الحوافز.....37

2دوافع وعلاقته بالحوافز.....38

1-2 تعريف الدوافع.....38

38	2-2 مفهوم الحاجات.....
38	2-3 مفهوم وخصائص السلوك إنساني.....
39	2-4 العلاقة بين دوافع والحوافز.....
40	2-5 العلاقة بين الدوافع والسلوك والحوافز.....
40	3 نظام الحوافز.....
40	3-1 مراحل تصميم نظام الحوافز.....
43	3-2 متطلبات نظام الحوافز ومقومات فاعليته.....
45	3-3 مقومات فاعلية نظام الحوافز.....
45	3-4 شروط نجاح نظام الحوافز وأسباب فشلها.....

الفصل الثالث :استقطاب المورد البشري

51	تمهيد الفصل.....
52	1- ماهية الاستقطاب وأهدافه:.....
52	1- 1 تعريف الاستقطاب
53	1-2 أهداف الاستقطاب.....
55	2- مصادر الاستقطاب وتقييمه:.....
55	2-1 مصادر الاستقطاب.....
55	2-1-1 مصادر خارجية (مزايا و عيوب).....
58	2-1-2 مصادر داخلية (مزايا و عيوب).....
60	2-2 تقييم الاستقطاب.....
61	2-3 بدائل الاستقطاب.....
62	3- العوامل المؤثرة على نجاح الاستقطاب.....

الفصل الرابع : البناء الميداني للدراسة

67	4-1 مجالات الدراسة.....
----	-------------------------

68.....	2-4 المناهج والادوات المستخدمة
69.....	3-4 العينة وطريقة إختيارها
71.....	4-4 وصف وتحليل الجداول الخاصة بالفرضيات
76.....	5-4 نتائج الدراسة
79.....	6-4 الاستنتاج العام
82.....	خاتمة
83.....	توصيات والمقترحات
85	قائمة المراجع

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على دور نظام الحوافز بالمؤسسة الاقتصادية وعلاقته باستقطاب المورد البشري (مؤسسة سونلغاز الأغواط) ومعالجة إشكالية البحث : هل يؤثر نظام الحوافز في استقطاب المورد البشري في مؤسسة اقتصادية (مؤسسة سونلغاز الأغواط) ؟، وفرضيات المرافقة وبالتالي محاولة التعرف على علاقة بين نظام الحوافز والاستقطاب والإلمام بأهم العناصر الواجب توافرها في نظام الحوافز ليكون ذو كفاءة وفعالية في استقطاب المورد البشري .

وفي الجانب التطبيقي لم تجرى الدراسة تطبيقية نظرا لجائحة كورونا واستحالة الدراسة الميدانية واكتفينا بالجانب نظري واستخدمنا فيه المنهج الوصفي والكمي ، وركزنا على الدراسات السابقة فيما يخص الجانب تطبيقي ، وتوصلنا إلى أهم نتائج تالية :

-يساهم نظام الحوافز في رفع روح المعنوية وتحقيق الولاء التنظيمي ورضا عن العمل .
-يجب أن يكون نظام الحوافز لديه قواعد وخصائص ومتطلبات يتميز بها لاستقطاب مورد البشري .

- النظام الحوافز الجيد يجذب الاستقطاب المورد البشري الجيد مما يتيح اختيار المترشحين بالنوعية والعدد المرغوب فيه .

-الكلمات المفتاحية :

الحوافز ، نظام الحوافز ، الاستقطاب

summary:

This study aimed at examining the role of the incentive system in the economic institution and its relationship to attracting the human resource (the Sonagaz Foundation of Laghouat) and addressing the problem of research: Does the incentive system affect the attracting of the human resource in the economic institution (the Sonagaz Foundation of Laghouat) ?, and the accompanying assumptions and thus trying to identify a relationship between The incentive system, polarization and familiarity with the most important elements that must be available in the incentive system to be efficient and effective in attracting the human resource.

In the applied side, the applied study was not conducted due to the Corona pandemic and the impossibility of the field study, and we were satisfied with the theoretical side and used the descriptive and quantitative approach, and we focused on previous studies regarding the applied side, and we reached the following most important results: The incentive system contributes to raising morale and achieving organizational loyalty and job satisfaction. The incentive system must have rules, characteristics, and requirements for attracting a human resource. A good incentive system attracts the good human resource, allowing candidates to be selected with the desired quality and number.

-key words : Incentives, incentive scheme, polarization

*** مقدمة :**

يعرف مفهوم الموارد البشرية اهتماما كبيرا وخاصة في الآونة الأخيرة لما يمثلته من ضرورة حتمية بالنسبة للإستراتيجيين والممارسين الإداريين على مستوى المنظمات باعتبار أن العنصر المادي وحده لا يكفي لتحقيق التقدم و التطور بل لابد من الاعتماد على العنصر البشري الذي أصبح يمثل العنصر الأساسي في تحقيق وتعظيم أهداف المنظمة إذا أحس بالولاء والانتماء والحرص على مصالحها وهي بدورها تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته وذلك باستعمال نظام تحفيز فعال والذي يعتبر كسياسة تنتهجها المنظمة لرفع أداء العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم في أداء راقى . وكذلك باستقطاب اليد العاملة ذات كفاءات عالية .

من هذا المنطلق، سلط الضوء على الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية ببعده الاستراتيجي، فلم تعد تلك الإدارة التي تقوم بالمهام الروتينية، بل أصبحت تتولى توظيف القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في خدمة الإستراتيجية العامة للمنظمة بدءا من عملية الاستقطاب للموارد البشرية الذكية ومن ثم تحفيزها وصيانتها لجعلها قادرة على منح منظمة الميزة التنافسية التي تضعها في طريق الازدهار والنمو. فنجاح المنظمات الحديثة (مثال: المنظمات اليابانية) مرتبط بمدى نجاح تعاملها مع أفرادها من خلال عمليات التحفيز وأنظمة الحوافز التي تعتبر أداة فعالة للمنظمة في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتنميتها، والعمل على بقاءها بنفس مستويات الأداء المطلوبة، بالإضافة إلى الاحتفاظ بها وكسب ثقتها، لضمان استمرارها أو ولاءها لها وذلك بمحاولة اكتشاف مكونات هذا العنصر والدافعية التي تحرك سلوكياته الايجابية لتطويعها في خدمة الأداء التنظيمي من جهة، والمثيرات الحالية والمستقبلية لتحفيزه قصد المحافظة عليه من جهة أخرى، لاسيما في ظل التحديات الجديدة التي تفرضها العولمة والتطور التكنولوجي على وجه الخصوص ومدى خطورتها على مستقبل المنظمة. إضافة إلى التحفيز تولي أي منظمة اهتماما كبيرا لعملية توظيف الموارد البشرية، وعلى هذا الأساس فإنها تتميز بالدقة في عملية الاختيار و الاستقطاب التي تعتمد من خلالها على عدة مصادر سواء داخلية أو خارجية وكذلك تعيين واستقبال وإدماج الموارد البشرية التي تحتاجها أي مؤسسة ناهيك عن صيانتها والعمل الدائم على المحافظة عليها مستقبلا لأنها تمثل الرأسمالي الحقيقي لهذه الأخيرة.

وفي هذا الإطار كان الهدف الأساسي من وراء دراستنا الكشف عن :

دور نظام الحوافز في استقطاب المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (مؤسسة سونلغاز الاغواط ؟)

ولتحقيقه تناولنا في الجانب النظري فصلين ،مع العلم أن كل فصل في هذه الدراسة تحتوي مجموعة من المباحث وكل مبحث يحتوي على مطالب.

حيث نتناول في الفصل الأول إشكالية الدراسة والفرضيات وأسباب اختيار الموضوع، بالإضافة إلى أهداف وأهمية الدراسة وتحديد المفاهيم والمصطلحات التي عالجت الموضوع والدراسات السابقة ، والمقاربة السوسيولوجية وصعوبات الدراسة .

ونتناول في الفصل الثاني والذي هو تحت عنوان الإطار نظري حول الحوافز ،أولا تطرقنا للتعريف وأنواع الحوافز ،ونظريات الحوافز،أهمية الحوافز ،أما ثانيا المعنونات الدوافع وعلاقتها بالحوافز تطرقنا فيه إلى تعريف الدوافع ،الدوافع والسلوك الإنساني ، العلاقة بين الحافز والحاجة ،والعلاقة بين الدوافع والحاجات والحوافز .

ونتناول في الفصل الثالث تحت عنوان مدخل نظري حول الاستقطاب تطرقنا أولا ماهية الاستقطاب وأهدافه ،تعريف الاستقطاب ،أهداف الاستقطاب ،أما ثانيا تطرقنا فيه إلى مصادر الاستقطاب وتقييمه مصادر الاستقطاب ،تقييم الاستقطاب ،في حين ثالثا مزايا وعيوب الاستقطاب .

وفي الأخير أنهيت البحث بجملة من النتائج وأخيرا عرضنا خاتمة هذه الدراسة.

الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة

1 مبررات اختيار الموضوع

1/1 إشكالية الدراسة

1-2 فرضيات الدراسة

1-3 أهداف الدراسة

1-4 أهمية الدراسة

1-5 الدراسات السابقة

1-6 المفاهيم والمصطلحات

1-7 المقاربة السوسيولوجية

1-8 صعوبات الدراسة

: تمهيد الفصل

يقتصر مفهوم الحوافز في إيجاد الوسائل والأساليب التي من شأنها أن ترفع القوى البشرية إلى المزيد من البذل والعطاء وتحسين دورتهم الإنتاجية، وتحتل هذه العملية مكانا بارزا في منظمات العمال بشكل عام وتحتل أسبقية في تفكير المدربين في المنظمات الفاعلة بل يشكل الاهتمام بها مؤشرا مميزا للمنظمات الفاعلة والنشطة عن المنظمات غير الفاعلة أو غير النشطة، علاوة على ذلك فإن امتلاك منظمة الأعمال لعاملين محفزين يكسبها ميزة تنافسية . تتميزها عن منظمة الأعمال التي لا تمتلك مثل هذه الميزة .

ظهرت سياسة الحوافز في القرن الحالي بشكل واضح إذ أنها لم تكن وليدة هذا القرن فقد مرت بمراحل عديدة من التنوع والتطور ابتداء من خلق الإنسان ومرورا بالعصور التي كان فيها الفرد عبدا لأصحاب رؤوس أموال حافزهم الوحيد هو الخلاص من العقاب التي عليه إذا ما خالف نظم العمل وتقاليده .

وعليه سيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفاهيم العامة للحوافز و تعريف أنواع ونظريات، والتعرف على المبادئ العامة لوضع نظام الحوافز، وخصائص واهم الشروط اللازمة لذلك .



1_مبررات اختيار الموضوع :

لعل كل شخص منا يتساءل عن سبب نجاح بعض المؤسسات وفشل البعض الآخر منها ويرجع السبب في ذلك إلى عنصر البشري الذي يعتبر الأداة الوحيدة لتي لها القدرة على التغيير والمنافسة والابتكار وخاصة إذا استقطبه المؤسسة عمال أكفاء وتوفير الجو المناسب للعمل والأجر الجيد وتوفير الحافز فإن عنصر البشري يحقق أهدافه وأهداف المؤسسة ولهذه الأسباب وغيرها اخترنا موضوعنا للبحث والمتمثل في:

دور نظام الحوافز بالمؤسسة الاقتصادية وعلاقته باستقطاب المورد البشري

- أسباب ذاتية :

- يتلاءم الموضوع مع تخصصنا في الدراسة

_ الرغبة الذاتية في دراسة واكتشاف نظام الحوافز التي تعتمد عليها المؤسسة الجزائية في تحفيز واستقطاب المورد البشري

- الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع

- أسباب موضوعية:

_ توفر المراجع المتعلقة بالجانب النظري للموضوع..

_ يعتبر نظام الحوافز نقطة ارتكاز لتوجيه الفرد في المنظمة والأساس الذي استند عليه لتحقيق أهدافها.

- حيث يعد نظام الحوافز من أهم مجالات انشغال المتخصصين في المنظمات والخبراء والباحثين في قضايا الشؤون إدارة الموارد البشرية وخاصة الباحثين في سلوك ودوافع الأفراد ومدى تأثير مختلف العوامل المادية والمعنوية، الايجابية والسلبية على أداء الفرد

1-1اشكالية الدراسة:

يعد العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، فهو الركيزة الأساسية لنجاحها أو فشلها، ولا تزال المنظمات تعمل جاهدة في جعل هذا العنصر يقدم أفضل ما لديه لصالح المنظمة بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

ونظام التحفيز هو أحد الوظائف المهمة في تسيير الموارد البشرية لذلك يستوجب متابعته والاهتمام به من طرف المنظمة، كما يعتبر من أهم لموضوعات، فقد شغل حيزا هاما من



أبحاث الكثير من المهتمين بالإدارة الأفراد قديما وازداد الاهتمام به بشكل ملفت حديثا، فالحوافز تعتبر من وسائل التي تساعد العمال على أداء مهامهم.

ومن المعروف أن طبيعة نظام الحوافز شيء أساسي وجوهري لفاعلية المنظمة، فنظم التحفيز هي حجر الزاوية لأداء المنظمات لأن الخبرات أظهرت أن عملية التصميم والتنفيذ صعبة جدا بالطريقة التي يكون فيها كلا الطرفين، (العاملين والمنظمة) مننعين وراضيين بشكل متبادل كما أن الحوافز وطرق التي يتم من خلالها توزيعها لها تأثير هام على دافعية العاملين وأدائهم.

أصبح نجاح أو فشل المنظمات يركز على مدى تحملها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري الذي تتسابق المنظمات لاستقطابها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، ولهذا تحرص المؤسسات على تطوير السياسات والقوانين والقواعد المناسبة لإدارة الموارد البشرية فيها وتستهدف هذه الأنظمة والقوانين بصورة أساسية استقطاب الكفاءات للعمل في المنظمات وتهيئة المناخ المناسب لها وتوفير تحفيز المناسب لها وإشباع احتياجاتها والعمل على تنميتها وحثها على الاستمرار بأداء الدور لمطلوب منها على الوجه الأمثل مما يؤدي في النهاية إلى الارتقاء وتحقيق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجها وتحقيق أرباح المرجوة

ومن خلال ما سبق فيمكن صياغة مشكلة بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي :

هل يؤثر نظام الحوافز في استقطاب المورد البشري في مؤسسة الاقتصادية ؟؟

***التساؤلات الفرعية:**

1- هل تؤثر الحوافز المادية في استقطاب المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ؟

2- هل تؤثر الحوافز المعنوية في استقطاب المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ؟

1-2 فرضيات الدراسة:

***الفرضية العامة:**

__ يؤثر نظام الحوافز في استقطاب مورد البشري في المؤسسة الاقتصادية

***الفرضيات الفرعية:**

1- تؤثر الحوافز المادية في استقطاب المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية

2- تؤثر الحوافز المعنوية في استقطاب المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية



3-1 أهداف الدراسة :

- محاولة الوصول إلى الإجابة على إشكالية مطروحة وإزالة الغموض

- توضيح العلاقة بين نظام الحوافز والاستقطاب للمورد البشري

_ التعرف على نظام الحوافز .

_ التعرف على أكثر أنواع الحوافز استقطابا بالنسبة للعمال.

_ التعرف على أهم الحوافز التي تقدم بالمؤسسة الجزائرية.

4-1 أهمية الدراسة :

- يعتبر دور نظام الحوافز بالمؤسسة الاقتصادية وعلاقته باستقطاب المورد البشري من المواضيع المهمة المطروحة في وقتنا الحالي وقد اكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات وتركيز إدارة المورد البشرية على عنصر البشري وكيفية استقطابه وكيفية تحسين أدائه باعتباره الورقة الرابعة في المؤسسة و عنصر التمييز فيها و هذا عن طريق نظام الحوافز.

و من هنا اتضح أنه من الضروري على أي مؤسسة أن تقوم باختيار العمال الأكفاء و ذوي المهارات و هذا لا يكفي بل تقوم بتدريبهم و تحفيزهم للرفع من أدائهم و كسب و لائهم لتحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة للعمال و الرضا عن الأداء بالنسبة للمنظمة.

5-1 الدراسات السابقة :

للدراسات السابقة أهمية بالغة في إطلاع الباحث على بحوث و دراسات يمكنه الاستفادة من منهجيتها و نتائجها و تكون قاعدة تزيد الموضوع دقة و وضوحا :

-الدراسات العربية:

ب- الدراسة الأولى : وجاءت تحت عنوان **علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية** والدراسة الميدانية على البنوك في قطاع غزة وهي رسالة استكمال لمتطلبات الحصول علي ماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الأزهر – غزة – من إعداد الطالب ميرفت محمد بيان الغلايني ومن إشراف الدكتور وفيق حلمي الأغا والدكتور جلال إسماعيل لشباب .

-**إشكالية البحث :** هل توجد علاقة بين استقطاب الموارد البشرية و تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة؟

-**فرضية الدراسة :**



الفرضية الأولى: يوجد عالقة ذات دلالة إحصائية بين معايير استقطاب الموارد البشرية المستخدمة في البنوك التجارية بقطاع غزة وتحقيق الميزة التنافسية

-الفرضية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين نحو استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: العمر, الجنس, الحالة الاجتماعية, المؤهل العلمي, المسمى الوظيفي, عدد سنوات الخبرة, التخصص).

-هدفت هذه الدراسة إلي : التعرف على عالقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة, حيث تم اختيار عينة عشوائية اشتملت على (200) موظفا وموظفة من العاملين في البنوك التجارية بمحافظة غزة وتم استرداد (182) استبيان.

واعتمدت الباحثة إجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي , الذي يقوم على وصف الظاهرة ومن ثم تقديم التفسيرات المتعلقة بها, كما اعتمدت على أسلوب الإستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

-وكان من أهم نتائج ما يلي :

1. هناك مستوى لتوفر أبعاد عملية الاستقطاب واختيار الموارد البشرية في البنوك التجارية بقطاع غزة ،بوزن نسبي 59.77%
2. كما يوجد مستوى لتوفر الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية في قطاع غزة, بوزن نسبي 56.75%
3. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغيرات (الجنس, العمر, المسمى الوظيفي, المؤهل العلمي, التخصص)
4. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات (الحالة الاجتماعية, سنوات الخدمة).

***الدراسات الجزئية :**

أ-الدراسة الاولى : وجاءت تحت عنوان : إجراءات التوظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق والدراسة الميدانية بمركب هنكل –الجزائر- شلغوم العيد وهي مذكرة مكلمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد



البشرية -جامعة محمد خيضر -بسكرة من إعداد الطالب بلخيري مراد ومن إشراف الدكتور علي غربي .

-إشكالية الدراسة :

- ما هي الإجراءات المعتمدة في توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية؟
يعتبر هذا التساؤل بمثابة الانطلاقة الفعلية لهذا البحث ، لكنه يتطلب نوعا من التبسيط،
كونه شامل نوعا ما ، و يتضمن في طياته مؤشرات عديدة يمكن إبرازها بالتساؤلات الفرعية
التالية:

- هل يتم توظيف الأفراد وفق النماذج الكلاسيكية (الفبيرية ، التaylorية) ؟
- هل تتم عملية التوظيف بالاحتكام إلى المعايير العلمية التي تقترحها نظرية
إدارة لموارد البشرية (المقابلات الشخصية ، الاختبارات النفسية ؟)
- ما هي الفروق التي يمكن أن تتضمنها عملية التوظيف بين الفئات المختلفة العاملة
بالمؤسسة؟

- ما مدى تأثير الاعتبارات غير الموضوعية على عملية التوظيف؟

-فرضيات الدراسة :

- يتم توظيف الأفراد وفق النماذج الكلاسيكية (الفبيرية ، التaylorية)
- تتم عملية التوظيف بالاحتكام إلى المعايير العلمية التي تقترحها نظرية إدارة
لموارد البشرية (المقابلات الشخصية ، الاختبارات النفسية)
- **هدفت هذه الدراسة إلى :** دراسة إجراءات توظيف في الجزائر و إظهار سلبيات وإيجابيات
ونقائص إجراءات المتبعة في توظيف وتوضيح أهمية و عواقب التوظيف الموضوعي
للموارد البشرية، و الذي من شأنه أن يوفر رأسمال بشري، كفيل برفع التحدي الذي
تقرضه المستجدات الحالية على جميع الأصعدة.وتوضيح ان توظيف الموارد البشرية الجيدة
بطرق علمية، موضوعية و شفافة، يساهم في نجاح المؤسسة، بيد أن اعتماد الطرق
الأخرى عدا العلمية يؤثر بشكل سلبي على استمرار و استقرار المؤسسات، و
يهدد بقاءها. وكانت الدراسة الميدانية بمؤسسة هنكل الجزائر التي تحتوي علي 260
عاملا ،وقد اختار الباحث منهم عينة طبقية عشوائية بلغ عدد وحداتها 134 وحدة.
- و استخدم الباحث المنهج الوصفي لتحليل وتفسير البيانات التي جمعها عن طريق عدة
أدوات:

الملاحظة، المقابلات الشخصية، والاستمارة المبنية بحسب الفرضيات المقترحة.



-نتائج الدراسة :

- هناك تداخل كبير في استخدام واعتماد الإجراءات العلمية لتوظيف الموارد البشرية في المؤسسة حقل الدراسة

- تلعب الاعتبارات اللاموضوعية دورا كبيرا في عملية التوظيف بالمؤسسة وخصوصا في فترة التسعينيات

-ان المؤسسات مهما كان حجمها أو نوع نشاطها تعتمد على الموارد البشرية رغم التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده العالم ،ومادامت ثروة البشرية لا تقدر بثمن فلا بد من اعتماد الطرق العلمية والموضوعية لتوظيفها والاستفادة من مواهبها ومهاراتها و استفادة دول أخرى منها.

ب-الدراسة الثانية :دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدي العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية والدراسة الميدانية بمؤسسة السلام للإلكترونيكس وهي مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي (ل.م.د) في تخصص إدارة أعمال مؤسسات ، جامعة العربي تبسي – تبسة - من إعداد الطالبين : سليم طق وعلي عبيد تحت إشراف الأستاذة وداد بن قيراط .

-إشكالية الدراسة : ما مدى تأثير الحوافز على الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة السلام للإلكترونيكس star lightتبسة-؟

-فرضيات الدراسة :

1 -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة السلام للإلكترونيكس

2 -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية و الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة السلام للإلكترونيكس

3-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الفردية و الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة السلام للإلكترونيكس؛

4 -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الجماعية و الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة السلام للإلكترونيكس

5 -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الايجابية و الإبداع الإداري للعاملين في مؤسسة السلام للإلكترونيكس



-هدفت هذه الدراسة : الي إبراز أهمية الحوافز في التأثير على سلوك العاملين تسليط الضوء على مفهوم الإبداع الإداري ومحاولة التعرف على أنواع الحوافز المتبعة في مؤسسة السلام للإلكترونيكس وتسليط الضوء على أسلوب التحفيز الأكثر تأثيرا على الإبداع الإداري في مؤسسة السلام للإلكترونيكس

واعتمد الباحث المنهج الوصفي في الجزء النظري، لوصف الخلفية النظرية للبحث من مبادئ التحفيز ومستويات الإبداع و أساليب التحفيز و كيفية تطبيقها. أما الجانب التطبيقي تم الاعتماد على منهج دراسة حالة، من خلال استبيان موجه للإداريين على مستوى مؤسسة السلام للإلكترونيكس لدراسة واقع الحوافز و الإبداع الإداري في المؤسسة ،واخذ الباحث عينة 48 عامل في مؤسسة السلام للإلكترونيكس.

-نتائج الدراسة : توصل الباحث انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الحوافز المادية، المعنوية الجماعية، الإيجابية والسلبية والإبداع الإداري بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز الفردية الإبداع الإداري. وانه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار المعايير الخاصة بمنح الحوافز للعمال، مثل: الأقدمية ، صعوبات العمل ،و-لا بد من تقرب الإدارة أكثر من العمال والسماع لانشغالاتهم واحتجاجاتهم وطموحاتهم عن طريق الجلسات العامة المفتوحة واللقاءات الخاصة بمختلف المصالح والاستبيانات لرفع الحرج والخوف عن كثير من العمال والاطلاع على كل صغيرة وكبيرة بالمؤسسة.

ج-الدراسة الثالثة : أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة والدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في تخصص التسيير استراتيجي ،جامعة عبد الحميد ابن باديس -مستغانم- من إعداد طالبة قلال نسيمة وتحت إشراف الأستاذ قوار الحبيب .

-إشكالية الدراسة : إلى أي مدى يمكن اعتبار الحوافز وسيلة تعتمد عليها المؤسسة في تحسين أداء العاملين ؟ وهل يمكن ضبط ذلك على مستوى المؤسسة اتصالات الجزائر بعين تادلس .

ويمكن تجزئة الإشكالية إلى تساؤلات:

1-هل يعتبر التحفيز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق الفعالية المطلوبة؟

2-هل نجاح المؤسسة يعتمد على تحسين الموارد البشرية؟

3-هل هناك علاقة بين التحفيز و تحسين أداء العاملين؟

-فرضية الدراسة : الحوافز وسيلة تعتمد عليها المؤسسة في تحسين أداء العاملين .

*ويمكن صياغة الفرضيات الفرعية :

1-يعتبر التحفيز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق الفعالية المطلوبة



2-يعتمد نجاح المؤسسة على تحسين الموارد البشرية.

3-توجد علاقة بين التحفيز و تحسين أداء العاملين

-هدفت دراسة إلي : -تقييم مستوى التحفيز في المؤسسات بصفة عامة وفي المؤسسة عينة الدراسة بصفة خاصة.

-معرفة أثار التحفيز على أداء العاملين

-تطوير مستوى التحفيز في المؤسسات، خاصة التي أخذت منها عينة الدراسة.

واعتمد الباحث علي منهج الوصفي التحليلي بهدف وصف و تحليل مختلف أبعاد الموضوع والوصول إلى النتائج المستوحاة من البحث إلى جانب المنهج الإحصائي ، و يتكون مجتمع الدراسة التي تضم كل الإطارات و أعضاء التحكم والمنفذين وكان مجموع العينة المختارة 30 فرد وتم الإجابة على الاستبيان من طرف كل الأعضاء الوكالة.

-نتائج الدراسة : توصل الباحث ان نظام الحوافز أكثر فعالية في حال قيام اتصالات الجرائ بالاهتمام ببعض الحوافز خاصة المعنوية منها التي تم إهمالها من طرف هذا الأخير وذلك من أجل الدفع بالعمال إلى الإبداع والابتكار كل في مجاله،وبالتالي يصبح المورد البشري نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة .

6-1 المفاهيم والمصطلحات :

- مفهوم الحوافز :

-ويعرفها طاهر محمود كلاله :الحوافز هي "إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كليهما، والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية، باتجاه أهداف المؤسسة معتمدة على قناعة ورضا النفس وإشباع الحاجات، كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل¹.

¹ -طاهر محمود كلاله ،الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار عالم الثقافة، الأردن، 2008 ص 221.



-الحوافز هي "دفع الفرد لاتخاذ نشاط أو سلوك معين و تغيير مساره فهو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو أو سلوك معين، للوصول لتحقيق أهداف معينة¹

-عرف برسلون وستاير الحوافز على أنها "شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة²

-التعريف الإجرائي :

-الحوافز المعنوية : وهي حوافز الغير الملموسة مثل الشكر والتقدير للجهد الوظيفي والترقيات والثناء وفرص التعبير عن الذات والمشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في الفعاليات والاجتماعيات .

-الحوافز المادية : وهي الحوافز الغير الملموسة التي تقدم للعاملين مقابل جهد أو اقتراح معين وعادة ما تكون أموال نقدية مثل الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات والمزايا المادية .

-مفهوم الاستقطاب :

الاستقطاب : يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة البحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة ، ببساطة الاستقطاب هو جذب المرشحين لشغل الوظيفة الشاغرة وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلي شغل الوظيفة ،ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة ، ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة³.

-يعرف الاستقطاب بأنه : "البحث عن الأفراد الصالحين لملئ الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل". أو هو "استمالة وجذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار أو انتقاء أصلح الأفراد لملئ

¹-سليمان الفارس، أثر سياسيات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية العدد -10، 27 2011 ص 73

²- عبد الرزاق نادر حامد أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الأزهر – بغزة، 2010، ص 09

³- احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية،الإدار الجامعية رمل الإسكندرية ،بدون طبعة، 2007 ،ص 223.



الوظائف الشاغرة." ومن الجدير بالذكر أن وظيفة الاستقطاب تمتد لتشمل ليس فقط السعي إلى الوفاء احتياجات الوظائف من المرشحين وإنما أيضا الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل الوظائف¹.

-التعريف الإجرائي: هي عملية جذب مرشحين ذات كفاءات ومؤهلين للعمل في مؤسسة والعمل علي اختيار أفضلهم من حيث الكفاءات والمهارات .

7-1 المقاربة النظرية للموضوع :

ان كل بحث علمي له مرجعية نظرية يقوم عليها وبناء علي هذه النظرية يستطيع التقدم في بحثه لذا تم الاعتماد علي مقارنة نظرية متوافقة مع موضوع الدراسة والمتمثلة في نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو تدعى هذه النظرية أيضا بالنظرية الإنسانية من أشهر نظريات الدافعية والتحفيز وأكثرها شيوعا منذ أن تم تطويرها عام 1943 م ومن ثم نشرها في عام 1954 م عندما نشر ماسلو كتابه المسمى "الحافز والشخصية" ، ترى هذه النظرية أن حاجات الأفراد يمكن أن يتم ترتيبها على شكل هرم في إشارة إلي الأسبقية التي تحظى بها هذه الحاجات لدى الأفراد إذا ما أريد إشباعها وهذه الحاجات يمكن وصفها كالآتي :

1. **الحاجات الأساسية:** تتضمن مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد (الطعام، الماء، الهواء، النوم.) وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هي حاجتهم إلي الأجور والحوافز المادية بأنواعها، الوجبات الغذائية، وأوقات الاستراحة.....الخ
2. **حاجة الأمن والسلامة:** تتمثل في حاجة الفرد إلي الأمن والحماية بما في ذلك حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو مستقبله أسرته ، وما يقابل هذه الحاجات لدي الأفراد في المنظمة الحاجات إلي الأمن الوظيفي في المدى القصير (إنهاء الخدمة)،أو في المدى الطويل (الحصول علي تقاعد في نهاية الخدمة)، الحماية من الإصابات والحوادث العمل .
3. **الحاجات الاجتماعية:** وتعرف أيضا بالحاجة إلي انتماء وتتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي و تتمثل في الحاجة إلي انتماء إلي للأسرة أو الجماعة أو الوطن والحاجة إلي الصداقة والحب ومن أمثلة هذه النوع من الحاجات في المنظمات هي حاجة الأفراد إلي للانتماء إلي جماعة العمل الرسمية والغير الرسمية ،الانتماء إلي المنظمة وسيادة علاقات الصداقة مع الرؤساء في العمل .

¹-عادل حرحوش صالح وممؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، ب ط 2009 ،أربد الأردن ص 8



4. الحاجة إلى تقدير الذات: تتعلق هذه الحاجات بشعور الفرد بالكفاءة والجدارة، الاستقلالية، القوة، الثقة بالنفس والتقدير والاعتراف من قبل الآخرين ومن بين العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هي إتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال ومهام مميزة ومهمة تجعل منه يشعر بالانجاز وتحمل المسؤولية.

5. الحاجة إلى تحقيق الذات: وهي من أصعب أنواع الحاجات، وتضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته وتطويرها والتعبير إلى أقصى حد عن مهارات الفرد وعواطفه على النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العملي. ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الابتكار والإبداع والنمو للأفراد، فضلاً عن توفير فرص التنمية الذاتية وتحقيق التقدم في المسار الوظيفي.¹

***تقوم نظرية الحاجات الإنسانية على مبدئين أساسيين هما:**

1. إن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم، عكس أولوياتها عند الفرد يبدأ بالحاجات الفسيولوجية (الأساسية) وينتهي بحاجة تحقيق الذات.
 2. إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتحفزه، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر في سلوك الفرد وبالتالي فإن دورها ينتهي في عملية التحفيز .
- على الرغم من بساطة الفكرة التي تقوم عليها نظرية الحاجات ومنطقيتها، إلا أن هذه النظرية تعانين من بعض نقاط الضعف لاسيما تلك الخاصة بعدم تحديد ماسلو مايعنيه بالإشباع، فمستوى الإشباع يختلف من فرد إلى آخر.

***أبعاد نظرية ماسلو على عملية التحفيز:** يمكن تلخيص أبعاد هذه النظرية على التحفيز فيما يلي:

- 1 - الإنسان يعمل على إشباع عدد من الحاجات، وليس الحصول على الأجر فقط، فهو يسعى لإشباع حاجاته الاجتماعية بالانتماء إلى جماعات وتحقيق مكانة اجتماعية والحصول على التقدير وتعلم مهارات جديدة وإتقان عمل معين والإبداع والانجاز.... وغير ذلك من دوافع لتحقيق الذات، على الرغم من أهمية الأجر إلا أنه ليس الحافز الوحيد للعمل، لهذا فنظام الحوافز الفعال يجب أن يوفر محفزات لإشباع الحاجات المختلفة وليس المالية فقط .

¹ - سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 3 2008، ص- ص

- 2 -تختلف الحاجات من فرد إلى آخر فقد تكون الحاجات المادية نشطة لدى مجموعة من الأفراد، وحاجات الانتماء لمجموعة أخرى، وحاجات تحقيق الذات، كما أنها تتغير للفرد



الواحد، فقد تكون الحاجات الفسيولوجية والمالية مهمة لفرد ما في تاريخ معين ومع مرور الوقت تتغير تلك الحاجة، ولهذا يجب أن يوفر نظام الحوافز مجموعة من المحفزات تشبع المجاميع المختلفة من الحاجات، كما يجب أن يتسم بالمرونة بحيث يستجيب لمتطلبات كل فرد في ضوء الحاجات الدافعة لديه.

هذه هي العناصر الأساسية في سلم ماسلو، وهي تبني بأن نظام الحوافز الجيد يجب أن يوفر محفزات لإشباع الحاجات المختلفة كما يجب أن يكون مرناً، فيعرض محفزات متعددة، وبشكل مرن حيث يختار الفرد ما يشبع حاجاته¹.

8-1 صعوبات الدراسة :

- عدم الوصول إلي مكتبات الجامعة للحصول علي مراجع أكثر بسبب غلق الجامعات
- صعوبة الدراسة الميدانية نظراً لانتشار داء كورونا وإجراءات الوقاية

¹سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 363



الفصل الثاني : الإطار النظري للحوافز

1- ماهية الحوافز

1-1- تعريف الحوافز

1-2- أنواع الحوافز

1-3- نظريات الحوافز

1-4- أهمية الحوافز

2 دوافع وعلاقته بالحوافز

2-1 تعريف الدوافع

2-2 مفهوم الحاجات

2-3 مفهوم وخصائص السلوك إنساني

2-4 العلاقة بين دوافع والحوافز

العلاقة بين الدوافع والحاجات والحوافز 2-5

نظام الحوافز 3

مراحل تصميم نظام الحوافز 3-1

متطلبات نظام الحوافز ومقومات فاعليته 3-2

مقومات فاعلية نظام الحوافز 3-3

شروط نجاح نظام الحوافز وأسباب فشلها 3-4

: تمهيد الفصل

يقتصر مفهوم الحوافز في إيجاد الوسائل والأساليب التي من شأنها أن ترفع القوى البشرية إلى المزيد من البذل والعطاء وتحسين دورتهم الإنتاجية، وتحث هذه العملية مكانا بارزا في منظمات العمال بشكل عام وتحث أسبقية في تفكير المدربين في المنظمات الفاعلة بل يشكل الاهتمام بها مؤشرا مميزا للمنظمات الفاعلة والنشطة عن المنظمات غير الفاعلة أو غير النشطة، علاوة على ذلك فإن امتلاك منظمة الأعمال لعاملين محفزين يكسبها ميزة تنافسية . تتميزها عن منظمة الأعمال التي لا تمتلك مثل هذه الميزة .

ظهرت سياسة الحوافز في القرن الحالي بشكل واضح إذ أنها لم تكن وليدة هذا القرن فقد مرت بمراحل عديدة من التنوع والتطور ابتداء من خلق الإنسان ومرورا بالعصور التي كان فيها الفرد عبدا لأصحاب رؤوس أموال حافزهم الوحيد هو الخلاص من العقاب التي عليه إذا ما خالف نظم العمل وتقاليده .

وعليه سيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفاهيم العامة للحوافز و تعريف أنواع ونظريات، والتعرف على المبادئ العامة لوضع نظام الحوافز، وخصائص وأهم الشروط اللازمة لذلك.



: الحوافز -1

1-1 تعريف الحوافز :

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

يوجد العديد من التعاريف للحوافز سيتم عرضها فيما يلي:

لغة: ♦ الحافز لغة من الفعل حفز يقال حفزه حفزاً أي دفعه من خلفه ويقال حفزه على الأمر أي حثه عليه.

اصطلاحاً: ♦ حسب فيصل حسونة فإن الحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية وتشر إلى المكافآت التي يتوقعها ، ويعرف الحافز على أنه شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة. كما يمكن تعريفه بأنه مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل نحو بذل جهد أكبر في عمله والإمتناع عن الخطأ فيه ¹.

-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 ².

-كما يعرف الدكتور فهمي منصور التحفز انه: كل ما يقدر ويعني ذلك الحوافز تربط مباشرة بين جهد العامل والنتائج العمل ويعني هذا أن تكون هناك توعية للعاملين وكذلك تهيئة الجو الاجتماعي المناسب لتطوير علاقات حسنة من أجل تقدير العمل وتقديره وهذا ما يؤدي إلى رفع معدلات النجاح وخفض تكلفه ³

¹سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 142

²-سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004 ، ص 230

³-دكتور منصور فهمي إدارة القوى البشرية ،إدارة موارد البشرية ، ط 3، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر ، 1982، ص 19



تعريف محمد رفيق للتحفز: هو تشجيع الأفراد واستنهاضهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والمقصود بذلك أن المؤسسة تقوم بالتأثير على الفرد من الناحية الخارجية كان يعرض عليه اجر مرتقعا أو توزيع عليه أرباح في آخر السنة¹

ويمكن تعريفه أيضا بأنه "مجموعة المؤثرات الخارجية التي يحددها المديرين في إطار إستراتيجية تنمية و تطوير الموارد البشرية بهدف التأثير على القوى الداخلية للعنصر البشري أي دافعيته لتوجيه سلوكياته نحو خدمة المصالح المشتركة لهذا العنصر و المنظمة²

بصفة عامة يمكن اعتبار الحوافز على أنها "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 المحيطة³

من خلال هذا التعريف الأخير يمكننا استنتاج العناصر التالية :

_ الحوافز هي مجموعة من الوسائل و الأدوات.

_ المؤسسة وحسب إمكانياتها تقوم بتوفير هذه الحوافز .

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

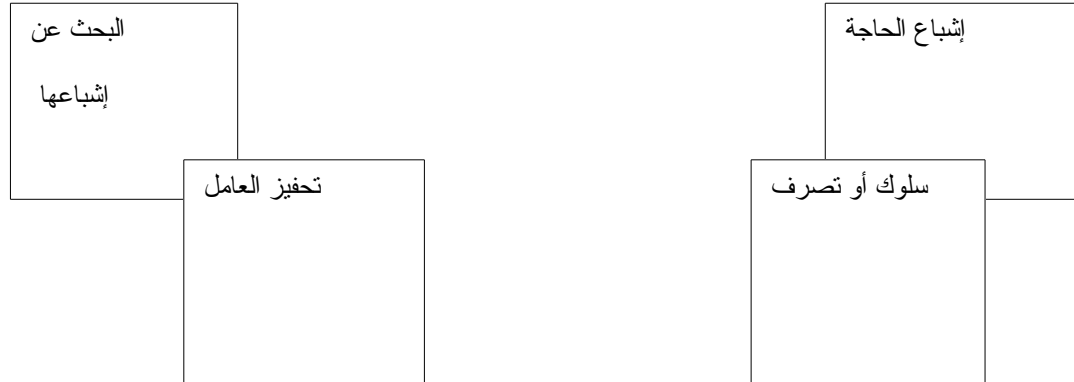
- عند إعداد نظم الحوافز في المؤسسة، يجب الأخذ بعين الاعتبار الظروف والمتغيرات البيئية وعليه يعتبر التحفيز اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته، حيث يحرك التحفيز الدافعية بكل معانيها المادية والمعنوية لاستخدام تلك الإمكانيات بالشكل الأمثل في المكان والزمان، لتحقيق أفضل ما يمكن بما توفر من الموارد والخطط، من الأهداف المنشودة، مع ما يشجع من بواعث الإبداع والوعي المؤسسي وعناصر المنافسة الوظيفية الإيجابية المنتجة .

¹-دكتور رفيق طيب .وظائف التسيير التقنية ، دوان المطبوعات الجزائر 1995

²-أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر، بيروت . ص 235

³-محمد الصيرفي، السلوك الإداري- العلاقات الإنسانية -الطبعة الأولى ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية، مصر ، 2007، ص 235 .





الشكل¹

2-1- أنواع الحوافز:

يرتبط نجاح المنظمات وتقدمها وإبداعها على ما تقدمه تلك المنظمات من تصنيفات للحوافز للعاملين المستحقين لديها دون استثناء لذلك فإن الإدارة المهمة بتحقيق أهدافها المرجوة تجدها تسعى دائماً لفهم حاجات موظفيها و دراسة أهم الحوافز التي تقوي الرغبة لديهم.

-الحوافز من حيث موضوعها:

وتنقسم إلى نوعين: حوافز مادية وأخرى معنوية

1-أولا الحوافز المادية: وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة

الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله، فأهميته تزداد خاصة في الدول النامية²

1.حافز الأجر: تمثل الأجور أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة وتختلف أنظمة دفع دفع الأجور في المؤسسات كما تختلف في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد، أو

1 سعد عامر أبو شندي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

2-عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007- 2008، ص 14 .



أنواع مختلفة من العمل، ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل³:

- طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته و أهميته.

- العرض والطلب من القوى العاملة.

- أقدميه العامل.

- مستوى الأداء الفردي للعامل.

-القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور.

و يمكننا أن نبين أثر الزيادات في الأجر من حيث فاعليتها في زيادة الإنتاج كما يلي:

أ- **العلاوات الدورية:** تمنح هذه الزيادات في مواعيد محددة سابقا، و بالتالي فهي غير مرتبطة بالإنتاج أو الجهد المبذول بطريقة مباشرة، والعلاقة التي قد يراها العامل بين تلك الزيادة في الأجر وبين مجهوده في العمل، أي أن رئيسه قد يكون قد أخبره بأنه حصل على تقدير جيد في التقرير السنوي وفي بعض الأحيان يحصل الفرد على مثل هذه الزيادات على أسس أخرى ليست لها علاقة بالكفاءة لإنتاجية كعلاقته مع الرؤساء والمركز الاجتماعي وعلاقته الشخصية، ومن ناحية أخرى فإن تقدير الرئيس للمرؤوس وهو أساس العلاوات الدورية في أغلب الأحيان قد تنقصه الموضوعية والحياد وحيث أن هذه العلاوات لا تتصل بالإنتاج مباشرة فإنه من الصعب توقع أن تؤدي تلك العلاوات إلى زيادة الإنتاج وتحسين مستوى الكفاءة وهذا ما يؤدي إلى فقدان فاعليتها فينقلب تأثيرها من الإيجابي إلى السلبي في حالة ارتباطها بعوامل غير موضوعية.

ب- **الزيادات العامة في الأجور:** هي تلك الزيادات التي يحصل عليها الجميع في نفس الوقت وهي لا تؤدي إلى أي زيادة في الإنتاج حيث أنها لا ترتبط إطلاقا بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم به الفرد، و كمثل على ذلك إعادة النظر في شبكة الأجور مثل رفع الحد الأدنى للأجور في المؤسسات.

ت- **الزيادات في الجور مقابل الزيادة في نفقات المعيشة:** وهذه الزيادات ذات تأثير سلبي أيضا لا يختلف عن نوع الزيادات السابقة وهو عدم وجود ارتباط واضح بين هذه الزيادة والزيادة في الإنتاج وكمية وجودة العمل الذي يقوم به الفرد، فعلاوة الزيادة في القدرة الشرائية ونفقات المعيشة يحصل عليها الجميع بغض النظر عن الكفاءة الإنتاجية.



ث- المشاركة في الأرباح: يمثل موضوع اشتراك العاملين في الأرباح المحققة صورة من صور الحوافز المالية ويختلف نظام المشاركة في الأرباح عن الأنواع السابقة من الزيادات في الأجور لأنها تعكس مساهمة الفرد في زيادة إنتاجهم، حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه، وعلى الرغم من ذلك فإن المشاركة في الأرباح لا تؤثر كثيراً في الإنتاجية لأنها تدفع مرة واحدة في السنة، وبالتالي يفقد العامل الصلة بينها وبين إنتاجه ويمكن القضاء على هذه العيوب بتوضيح العلاقة بين المشاركة في الأرباح والإنتاجية بتوزيع أرباح على فترات متقاربة كل ثلاثة أشهر مثال والتي تمنح للعاملين إذا زاد إنتاجهم على قدر معين كوسيلة

تشجيع للعامل بالحصول على مزيد من المداخل مقابل مجهود وإنتاج أكبر، حيث يتم وضع معدلات أداء محددة للأعمال المختلفة بحيث يتم تخصيص نسبة من المال لكل عامل مما يمكن من التفرقة بين العاملين المجتهدين والخاملين.

2. المكافآت: التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها¹

3. مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.

4. المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارة بإعطاء عاملها أسهما في شركتها لتحفيز عاملها

5. الترقية: حيث لها دور كبير في حفز العاملين و دفعهم لإعطاء أكثر.

6. التأمين الصحي: يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعاملها وأسرها ويعتبر تخفيف للأعباء المالية.

7. الضمان الاجتماعي: و هو ضمان المستقبل بعد سن التقاعد أو للظروف الصحية التي توقفه عن العمل و بالتالي فهو يوفر حياة كريمة في الحالتين

***ثانيا: الحوافز المعنوية:** وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل، وقد أبرزت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية حيث أن هذه الأخيرة لا تكتفي بمفردها لتحقيق أهداف الإدارة. و لذلك فإن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعوراً بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله و من دلائل هذه الحوافز²:

محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز و اثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة¹ - 1 المكرمة، رسالة ماجستير، غير منشورة، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص 18

عبد العزيز شناق، المرجع السابق، ص 15، 16¹ - 2



أ. الأمن والاستقرار في العمل: إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان والاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل، فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى الشك أنه يشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل، إذن فلهذا العامل تأثير كبير على نفسية العاملين، ومن ثم كان لابد من طمأننته و جعله يشعر على أنه باق في منصب عمله بل و إتاحة الفرصة لينتقل إلى أعلى المراتب كلما أثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه ألن العامل الذي يفقد إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجزا على الإبداع.

ب. فرص الترقية والتقدم: هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى خلو بعض مراكز العمل مثل التقاعد، الاستقالة أو التوسع في الأعمال فتلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض أو تلك المراكز بأفراد المؤسسة إلا أنها في بعض الأحيان تعتمد إلى ملأ تلك المراكز من داخل المؤسسة عن طريق الترقية وتكمن فاعلية هذه الأخيرة كحافز على العمل لإنتاجية الفرد وكفاءته، إن المبدأ الرئيسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز هو أن يرتبط حصول الشخص على الترقية لتحقيقه ألعامل متميزة أو مستوى كفاءة عالية.

ت. الاعتراف بأهمية العامل:

وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها: الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء، تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسات أو في سجلات خاصة.

ث. المشاركة في اتخاذ القرارات: تعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال والمؤسسة، حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد فكريا وعمال في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات.

ج. المنافسة: المقصود بالمنافسة هنا وضع الأفراد موضع التحدي مع بعضهم البعض في سبيل إنجاز وتحقيق أهداف جماعية، ومن يحققها أو لا يحصل على مكافأة خاصة مادية أو غير مادية وهذا من شأنه زيادة الفعالية و الأداء للأفراد.

ح. تلبية الحاجات الاجتماعية: يزداد الأفراد عطاء عن طريق حفزهم في جوانب من حياتهم الشخصية والعمل على تلبية الحاجات الاجتماعية، مثل توفير نشاطات ترفيهية أو رياضية للعامل.

خ. إثراء العمل: إن الزيادة في العمل تعمل على التحدي والمنافسة بين العاملين، حيث يعطي للفرد الواحد الحرية في مجموعة من الأعمال في إطار تخصصه يشرف عليها ويخطط لها



ويراقبها، أي أن يكون مسئولاً عنها وهذا ما يزيد من الخبرات والتعمق العملي وهذا طبعاً يولد لدى العامل رغبة كبيرة في أداء عمله على أكمل وجه

***الحوافز من حيث آثارها :** و تنقسم الحوافز من حيث آثارها إلى ما يلي :

1. حوافز إيجابية: و هي تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين التي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة و تحسين نوعيته و تقديم المقترحات والأفكار البناءة و هي تهدف إلى تحسين الأداء في العمل من خلال تشجيع السلوك الذي يؤدي إلى ذلك و هي تعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تخلق مناخاً صحياً مناسباً لظروف العمل المحيطة و تتمثل الحوافز الإيجابية فيما يلي¹:

- إشعار الفرد بإنجازه
- شكر الموظفين على ما حققوه في عملهم.
- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام الموظفين.
- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.
- إشعار العاملين بأهمية أرائهم ومقترحاتهم.
- توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة وتوفير المعاملة المناسبة.

2. الحوافز السلبية: هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التساهل والتكاسل وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الاستماع للتوجيهات والأوامر و تستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء و الوصول به إلى الهدف المنشود و بالتالي فإن هاته الحوافز تحدث توازناً في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء المتميز فأنهم يعاقبون على الأداء الضعيف وبذلك تحفظ الإدارة رهبتها و تضمن جدية العاملين و من أمثلة الحوافز السلبية²:

- الإنذار والردع.
- الخصم من الراتب.
- الحرمان من العلاوة.

¹ميرفت توفيق إبراهيم عوض هلال، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2011-2012، ص 40



- الحرمان من الترقية و غيرها.

و قد تبين حديثاً أن الحافز السلبي قادر على توفير إنتاجية جيدة في المدى القصير.

***الحوافز من حيث أطرافها :** وتنقسم إلى نوعين حوافز فردية وحوافز جماعية :

1 -الحوافز الفردية: ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز ه عمل معين ومن أمثلتها الترقيات، العلاوات التشجيعية¹

كما عرفت أنها الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، و هي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء أو كمكافأة على إنتاجه المتميز، و يؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد و من أهم مزايا الحوافز الفردية أن الفرد يمكنه أن يلمس العاقلة بين الأداء و المكافآت و هذا النوع من الحوافز يكون ناجحاً في الحالات التي يتمتع بها الفرد باستقلال في الأداء على الآخرين و انسب أنظمة حوافز التي تقدم له هي² :

- **الحوافز بالوقت:** وهذه الحوافز تتم على أساس أن يدفع للعامل مكافأة أو نسبة معينة بالإضافة إلى أجره العادي و هذا إذا زاد إنتاجه على الإنتاج العادي أي إذا أنتج الحد المقرر من الوحدات في أقل من الوقت المحدد إنتاجها و هذه الطريقة تعتبر حافزاً قوياً للعامل على السرعة في إنجاز العمل المطلوب منه حتى يحصل على المكافأة و هذا يتطلب تحديد الوقت المقرر بدقة و عناية

- **الحوافز بالقطعة:** تعني هذه الطريقة أن الحافز الذي يحصل عليه العامل يتحدد بحساب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة بحيث يكافأ على الزيادة عن هذه الكمية، و الحافز الذي يحصل عليه العامل من خلال طريقة الحوافز بالقطعة يكون كما يلي:

أ- **في حالة أجر القطعة الواحدة:** في هذا النظام يتم دفع الأجر موحد للفرد عن كل قطعة أو وحدة ينتجها العامل مقدماً وهذا بعد حصر إنتاج العامل، وذلك في نهاية اليوم أو الأسبوع أو الشهر.

ب- **في حالة الجر المتغير:** يعتمد هذا على تحديد سعرين للقطعة المنتجة وذلك بإعطاء سعر معين للوحدة المنتجة و التي تدفع للعامل إذا بلغ إنتاج معياري محدد من طرف الإدارة فإذا تعداه فإن الإدارة تحدد سعر للوحدة يقل عن السابق ومن ثم تستفيد المؤسسة و تتخفض تكلفة الإنتاج للوحدة المنتجة بعد أن يصل الإنتاج حده القياسي.

2 -الحوافز الجماعية:

جاد هلا محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين ، مجلة التنمية الإدارية ، العدد 56 ، مصر، 1997 ، ص 55²
 2سمية ترشدة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، 2014-2015، ص 19



هي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة وليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا والتي تهدف إلى حفز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة كما أن القانون العام لعامل اعترف بالمردود الفردي، فهو يؤكد أيضا عن المردود الجماعي ومكافأته كون أن العمال لا يعملون منعزلين أيضا عن بعضهم وعليه نصت المادة 166 على أنه تعد مكافأة المردود الجماعي أو عقوبته جزاء عن إنتاجية عمل قام بيه جماعة من العمال وتكون شهرية تدفع في الوقت الذي يدفع فيه أجر المنصب وتقاس بإنتاجية العمل نتائج جماعة من العمال يؤدون مهام متكاملة ومن أمثلة هذه الحوافز مشاركة العمال في الإدارة وتحسين ظروف العمل، نظم المشاركة في الأرباح وكذلك الأجور التشجيعية الجماعية كمكافئة للمردود الجماعي¹

و من أهداف الحوافز الجماعية ما يلي: إشباع حاجة الانتماء والولاء، زيادة التعاون بين الأفراد، تقوية إثارة المنافسة في تحقيق المصلحة العامة، الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة.

ثانيا: أسس منح الحوافز

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لابد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منحها ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي²:

أ- **الأداء:** يعتبر التمييز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات ويمكن أن يلاحظ في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها.

ب- **المجهود:** يصعب أحيانا قياس ناتج العمل ذلك أنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والوظائف الحكومية أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس النتيجة أو قد يمكن الأخذ بالحسبان مكافآت المجهود أو الأسلوب ويجب الاعتراف أن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء لصعوبة قياسه و عدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

ت- **الأقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة في الغالب.

ث- **المهارات:** في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا و إجازات أو دورات تدريبية فإن نصيب هذا المعيار محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر قليل في حساب حوافز العاملين.

3-1 نظريات الحوافز :

عبد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص 22¹
جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية و أثرها على الروح المعنوية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم²
الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006، ص ص 37-38



هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير الحوافز، نذكر من بينها ما يلي:

1. النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور :

هي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول و أساسها¹:

__ يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهد محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

__ إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وأن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج.

ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا، والتمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة لإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله وينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين اعتمدوا على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية النفسية المهمة والذين افترضوا بأن الإنسان، يعمل فقط من أجل المال وتتحدد قوة اندفاعه بمبلغ هذا المال وفي ما يلي الافتراضات الضمنية التالية²:

__ - الإنسان هو كائن اقتصادي فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد وهو الحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجاته المختلفة.

__ - الإنسان هو كائن عقلاني أي أنه يسعى لتعظيم مداخلاته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.

__ - يكون الإنسان راضيا عن عمله إذا حقق دخلا عاليا هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك و العمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي الأداء هذا العمل لذلك تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية.

2. نظرية x y لدوجلاس ماك جريجور:

براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2015 ، ص 32-1.
نفس المرجع، ص 33-2.



يتقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقة وثابتة بالكامل بالرغم من أنها لا تأتي إلا بجزء من الحل ولقد فند دوجلاس ماك جريجور هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية x التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه والضبط وهي³:

_ الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك.

_ هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المؤسسة التي هي في تناقض مع أهدافهم.

_ الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبياً ويحاول الحصول على قليل من المسؤولية فهو يفضل أن يوجه وال يوجه والبحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء.

قد لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم :

الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية x و التي تنظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليل لا طموح له ويكره المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدلاً من أن يقود أضف أنه لا يهتم أهداف لمنظمة و كل ما يهتم ذاته فقط كذلك هو شخص قابل للتغيير بطبيعته.

ويمكن تلخيص نقاط النظرية x في النقاط التالية²:

_ تتطلب إدارة البشر توجيه طاقتهم وحفزهم والرقابة على أعمالهم وتفسير سلوكهم بما يتوقف وحاجات المؤسسة.

_ بدون هذا التدخل النشط (الحفز والتوجيه والرقابة) من قبل الإدارة فإن الأفراد لن يعملوا نظراً لما يسودهم من تراخي وربما المعارضة لأهداف المؤسسة.

_ وعليه فإن النظرية تقوم على منطق الرجل الاقتصادي حيث لا يمكن التأثير على العاملين وحفزهم على العمل، إلا من خلال إدارة أنظمة الإثابة والعقاب.

أما الفئة الثانية فهي تطبق نظرية y والتي تقوم على فلسفة أساسية مؤداها أن وظيفة الإدارة إنما تتمثل أساساً في ضرورة توفير ظروف العمل المناسبة التي تساعد الفرد العامل على إشباع حاجاته بنفسه ولنفسه، بمعنى آخر فإن الإدارة لا تستطيع أن تجعل من فرد ما إنساناً مبتكراً، ولكنها تستطيع أن تقدم تلك الظروف الملائمة التي تساعد على أن يصبح كذلك، وتتلخص مبادئ هذه النظرية في النقاط التالية:

_ تنحصر مسؤولية الإدارة في تنظيم جميع عناصر الإنتاج وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة.



_ لا يعتبر التراخي في تحقيق أهداف المنظمة أو معارضتها من طبيعة البشر ولكنها نتيجة منطقية لخبراتهم السابقة داخل المؤسسة ذاتها.

_ تعتبر الدافعية والقدرة على تحمل المسؤولية والاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة جزءاً لا يتجزأ من طبيعة الخصائص البشرية، وبالتالي فإنه يجب على الإدارة أن تنبه الأفراد إلى وجودها وأن تدفعهم على تنميتها بأنفسهم.

مما تقدم يتضح لنا بأن نظرية (X) تقوم على فكرة الرقابة المفروضة في حين أن النظرية (Y) تقوم على فكرة الرقابة الذاتية وهذا هو الفرق بين معاملة البشر كأطفال ومعاملتهم كبالغين وقد ركز "دوجلاس ماكجروجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية وقد بني نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناء على هذه الافتراضات فقد صنف ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين اللتين أطلق عليهما الرمز x ، y حتى لا يحكم على المضمون إذا كان جيداً أو رديئاً أو متشدداً أو متساهلاً وإنما أنهما يمثلان موقفين مختلفين .

3. نظرية العلاقات الإنسانية لتون مايو: تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أياً كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التقاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، و صاحب هذه النظرية هو التون مايو وزملائه في مصانع هاو تورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي و حدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية حيث تقترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، ويحب العمل وطموح وال تتحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية، ومع تطور الفكر ظهرت عدة محاولات لتطوير مفاهيم هذه النظرية لجعلها أكثر شمولاً وعمقا في فهم وتفسير سلوك الأفراد ومن أمثلة هؤلاء ماسلو و ليكارت ¹ .

كما اعتبر أن التحفيز الفردي لا يكفي وال يجزي إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء والالتزام حسب مايو يتوجب على القيادة العمل على تحفيز العمال أكثر في الجانب المعنوي وإدماجهم من خلال إشراكهم في عملية الإدارة و تحميلهم مسؤولية العمل ².

. نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو: الحاجات هي أسباب وراء كل سلوك و كل إنسان له عدد من الحاجات تتنافس بعضها على أن الحاجة الأقوى أو الدافع الأقوى هو الذي سيحدد السلوك، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها وغالبا ما لا تدفع الشخص لتحقيق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص

براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 35 - 1

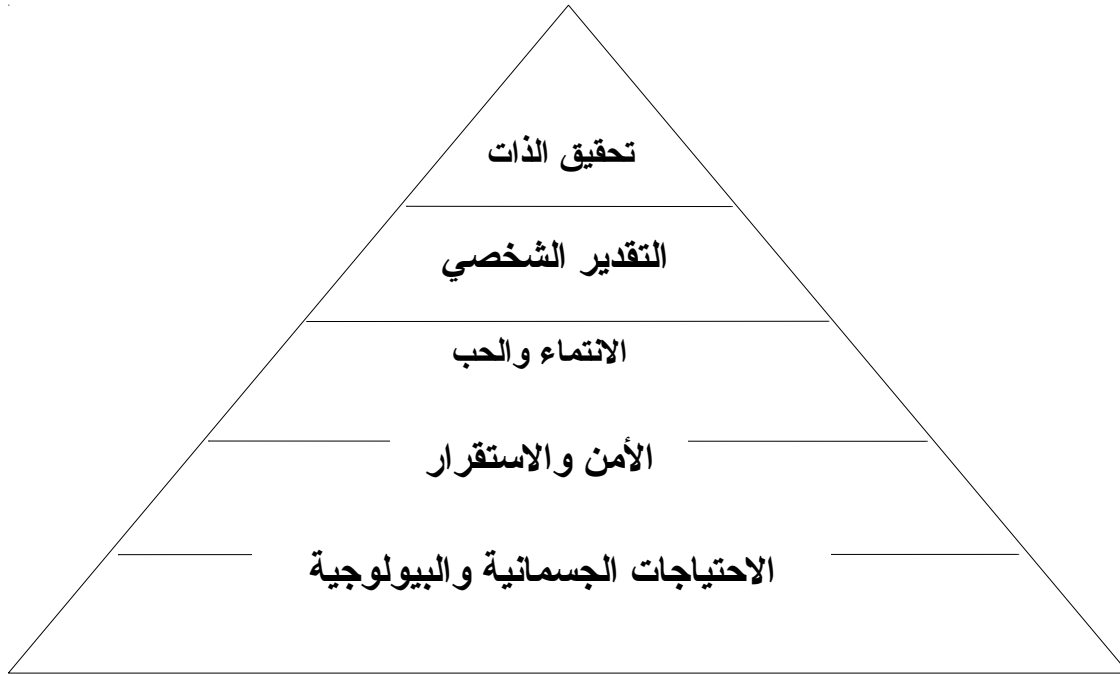
بولشراش نور الدين، العيادي مريم، التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21/29 جوان، جامعة باجي مختار، عنابة، 2017، ص 26



استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن وتعتبر نظرية عالم النفس أبراهم ماسلو من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل وتتلخص افتراضاتها فيما يلي¹:

- يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات و هي التي تقود كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه وبطريق يبدو هادفاً و موجهاً و ليس عشوائياً مشتتاً.

- للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات هذه الحاجات تنتظم في خمسة مجاميع أساسية، هي: (الحاجات الفيزيولوجية، الحاجات للأمان، الحاجات إلى الحب والانتماء، الحاجات للتقدير الاجتماعي والحاجات الذاتية) وهي تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم، تدرج فيه بترتيب واحد من الأكثر إلحاحاً فالحاجات الفيزيولوجية هي أكثر أولوية الحاجات للبقاء تليها حاجات الأمان ثم الحب والانتماء ثم التقدير ثم الذاتية و بهذا يمكننا أن نرسمها على شكل هرم أولويات كما في الشكل:



الشكل 2-المجاميع الخمس²

لا تكون كل المجاميع الخمس من الحاجات نشطة سوية و في أن واحد بل تنشط بالتتابع من الحاجات الفيزيولوجية إلى تحقيق الذات ويمكن تعريف هذه الحاجات على الترتيب كما يلي³:

- أ- **الحاجات المادية أو الفيزيولوجية:** وهي قاعدة الهرم، وتمثل أهم الأشياء الأساسية بالنسبة للإنسان منها (الطعام، الهواء، الماء، المسكن) وهذه الفئة يمكن أن يتحصل عليها العامل عن طريق الراتب الذي يتقاضاه، بحيث يكون ذلك الراتب كافياً لتلك الحاجات.
- ب- **الحاجة إلى الأمن:** بعد أن يتم إشباع الحاجة الفسيولوجية يبدأ الإنسان بتطلع إلى الأمن، والشخص في هذه الفئة يبحث عن بيئة عمل آمنة وخالية من الأضرار المادية والنفسية و

براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 38 -12

2 براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 38.

عبد الكريم عبد الرحيم، محاضرة وظائف الإدارة، المرحلة الأولى، مبادئ الإدارة، جامعة بابل كلية الإدارة و الاقتصاد،¹ 3

قسم إدارة البيئة، ص ص 3-4



- المنظمات تقوم بإشباع تلك الحاجة عن طريق (تزويد العاملين بمولد ومعدات الوقاية من الأخطار، التأمين الصحي التأمينات الاجتماعية، عقود العمل الرسمية والدائمة).
- ت- **الحاجات الاجتماعية:** تعني حاجة الفرد إلى الانتماء، ومن الأمور التي تغطي أو تشبع تلك الحاجة تكوين صداقات، قبول الآخرين للشخص وتقوم المنظمات بإشباع تلك الحاجة عن طريق إنشاء النوادي الاجتماعية، تشجيع المشاركة في فرق العمل و عمل المسابقات.
- ث- **الحاجات إلى التقدير:** و هي حاجة الفرد لتنمية احترام الذات والحصول على قبول الآخرين له، والرغبة في تحقيق النجاح.
- ج- **الحاجة إلى لانجاز:** وهذه الحاجة تأتي في قمة الهرم وتبدأ بتحريك عندما يتم إشباع جميع الحاجات التي أسفل منها، و هذه الحاجة تشير إلى حاجة الفرد إلى توفر الظروف التي تساعد على إبراز قدراته على الابتكار وعندما تقوم المنظمات بالاستفادة من هؤلاء الأفراد الذين ترتفع لديهم هذه الحاجة فإنها تستطيع استثمار طاقاتهم أفضل استثمار و توظيف.

5. نظرية العاملين لهرزبورغ: قدم هذه النظرية العالم فريديريك هرزبورغ كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه و إنتاجيته أو جده لأداء الأعمال التي يكلف بها، تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا و الدوافع الإنتاجية، و توصل أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الحاجات غالبا ما تكون مستقلة عن بعضها البعض إلا أنهما يؤثران في سلوك الفرد بطريقة متباينة فالمجموعة الأولى محفز للعمل و الأداء العالي ثم الإنتاجية العالية هذه يسميها " حوافز " أما المجموعة الأخرى فيسميها " عوامل صحية أو مطهرة " لأنها تطهر بيئة العمل من الشكوى و التذمر و لهذا سمية هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بأن العوامل نوعين من حيث أثرها على الدافعية العوامل المحفزة، أي التي تدفع الفرد للعمل و الأداء المتميز فهي تشمل فرص الانجاز أي الفرص بأن يشعر الفرد بأنه نجح في إنجاز شيء مهم و الاعتراف بالجهود المحققة و العوامل الصحية، أي العوامل التي تطهر بيئة العمل من الشكوى و التذمر و تشمل الراتب، سياسات المنظمة وأساليبها الإدارية، و أستخلص أن توفر هذه العوامل يمنع مشاعر الاستياء من أن تستولي على الفرد وأن عدم توفرها ينتج عنه درجة عالية من عدم الرضا.¹

6. نظرية الحاجة للإنجاز: تعد هذه النظرية الحديثة نسبيا و تركز على الحاجة للإنجاز لذلك نسميها بنظرية الحاجة للإنجاز وتحتل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتيا و كأنما يندفعون طبيعيا للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم هناك أدلة كبيرة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها والتي غالبا ما تكون أهداف عالية المستوى وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء (الأشخاص الذين يملكون دافع قوي للإنجاز) يندفعون ذاتيا لأداء



الأعمال المطلوبة منهم و كذلك التقدم في مجال عملهم، علما بأن مثل هؤلاء هم ضروريين لإشغال المواقع المهمة، خاصة الإدارية إذ تضمن المنظمة بأنهم يحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي و هذه سمة مهمة في القائد الإداري وعليه فإذا كانت اختلافات بين الناس من حيث قوة حاجاتهم للإنجاز فالمنظمة بحاجة أن تستفيد من هذه السمة فتستقطب أو تعين من يملكون الاستعداد بالمستوى الذي يناسبها وهذا يتطلب قبل ذلك خصائص هؤلاء الأشخاص والتي تتمثل في ما يلي¹:

خصائص ذوي الحاجة للإنجاز:

يرى " ميكلياند" بأن الأفراد الذين يمتلكون حاجة إنجاز عالية يتمتعون بالخصائص التالية:²

- أ- يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في حل المشكلات فلا يشعرون بالإنجاز إن لم يكون هم المسؤولون عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل، كذلك يفضلون العمل الذي يمكنهم التحكم به فال يشعرون بالرضا إذا كان الحل يعتمد على عوامل خارج سيطرتهم و إذا كان النجاح فيه لا يعتمد على جهدهم وقدراتهم، ولذلك حتى تستفيد المنظمة من خصائصهم هذه عليها أن تستند إليهم أعمال تنطوي على التحدي وعلى درجة من الاستقلالية أي العوامل الدافعة في نظرية هورزبورغ و تحقيق الذات و النمو في نظريات ماسلو.
- ب- يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة ولذلك يضعون لأنفسهم أهداف تنطوي على التحدي والمجازفة ولكن ضمن حدود محسوبة وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية مستمرة إذ أنهم لا يشعرون باللذة والإنجاز إذا كانت المهام والأهداف الصعبة التحدي الذي يشعرونهم بالإنجاز عندما ينجحون في الاستجابة له.
- ت- يحتاجون تغذية مرتدة مستمرة دقيقة أي يحتاجون إلى استلام معلومات عن أدائهم تعرفهم على مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الأهداف التي يسعون لها فإذا لم تتوفر هذه المعلومات لا يستطيعون تكوين صورة عن تقدمهم هذه هي بعض المعالم الأهم لهذه النظرية وكنظرية تتميز بأنها تركز على الفروقات بين الأفراد و هو ما لا تفعله النظريات السابقة كما أنه تقترض أنه بإمكان المنظمة أن تختار أشخاص يتمتعون بمصادر ذاتية للأداء العالي، بحيث لا تحتاج أن تبذل جهود لحثهم ودفعهم على ذلك يكفي أن تصمم لهم ظروف عمل تستثيرهم للإنجاز و الأداء المتميز.

7. نظرية العدالة أو المساواة لآدمز:

تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة الخاصة بالنظريات الاقتصادية فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضا³، وتعتبر النظرية مهمة جدا لأنها تدخل العملية العقلية في العملية الدافعية وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس أن

براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 141

نفس المرجع، ص ص 42-243

براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 344



الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب إلى مداخلته مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مداخلته و إذا لم تكن هذه المقارنة متساوية يجعلها أكثر توازناً، و من البديهي أن الأفراد يرغبون في وجود توازن ما بين مداخلتهم و مخرجاتهم ومدخلات ومخرجات غيرهم من الأفراد ليصلوا إلى الإنصاف المرغوب به¹.

8. نظرية التوقع أو التفضيل لفيكتر فروم :

هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، صاحب النظرية هو الأستاذ " فيكتور فروم " و هي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر و هي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد أي أنها تحاول أو تفسر لماذا مثال يندفع طالب ما للدراسة والحصول على عالمة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها و بناء على ذلك يضع " فروم " عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها²:

__ يرتكز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.

__ اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحد من بدائل الأنشطة منهم.

__ تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

و من مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعاً لحاجاته كما أو ضحت نظرية " فروم " الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطاً لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عملياً وبالتالي يمكن القول أن نظريته تركز على عامل التوقع كأساس محرك لحاجات و دوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنسان لذا فإن عنصر الترقب أو التوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعد عاملاً قوياً لدفعه³.

9. نظرية تدعيم السلوك لفريدريك سكينر :

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس " سكينر " عام 1969 حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب و العقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء فإذا قام الفرد بفعل معين و

بوكرش بسمه، مرجع سابق، ص 1171

براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 245

عارف بن ماطل الجريد، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير³¹ غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الإنسانية، قسم العلوم الإدارية، 1427-2007، ص 28



أتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيماً وتثبيتاً لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراريته، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافئة أو أتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط و عدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك ونتيجة لما سبق نستطيع القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية، الأجر تلعب دور المدعمات الإيجابية للسلوك أي استمرار للفرد بالقيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هاته الحوافز أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبي للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له ومن ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدي إليها¹.

10. نظرية z ويليام أو شي:

قام "ويليام أو شي" بتطوير منظور آخر للتحفيز، وتفترض النظرية (z) الإدارة الجيدة هي التي تحتوي و تحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم، كما لو كانوا أسرة واحدة وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم ماسلو من خلال الاهتمام برفاهية العامل، كما أنها لا تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار هذا وبالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية و يعتقد المديرون الذين يتبنون النظرية (z) أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المؤسسة بحماس أكبر².

4-1 أهمية الحوافز:

تكمن الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع وتأتي أهمية الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها وفيما يلي نذكر منها³:

1. أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة:

وتكمن أهميتها فيما يلي:

__رفع مستوى الأداء لدى العاملين.

__تحسين جودة الخدمات والمنتجات.

براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 145
عبد اهلل حمد محمد الجاساسي، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي، 2010-2011، ص 99
خاليفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم³¹
الاقتصادية علوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر، 2016، ص 11-12



ترقية المركز التنافسي للمنظمة.

2. أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:

تكمن أهمية الحوافز بالنسبة للفرد فيما يلي¹:

إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية.

إيجاد عالقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.

خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.

3. أهمية الحوافز بالنسبة للجماعات:

تتمثل في ما يلي²:

إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعات.

تنمية روح المشاركة والتعاون.

تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.

2- الدوافع وعلاقتها بالحوافز:

2-1 تعريف الدوافع:

تعرف الدوافع علي إنها القوي أو الطاقات النفسية الداخلية التي تواجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه في أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات المحيطة به³، كما أنها القوي التي تحرك الأفراد باتجاه الأداء غدا أن ميول وسلوكيات الأفراد تتأثر بعدة دوافع وابرز القوي التي تعبر عن الدوافع مايلي⁴:

- الحاجات

- الرغبات

- المسارات (الاتجاهات)

لويزة فرحاتي، الاتصال الرسمي و علاقته بالحوافز المعنوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية¹²

والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر باتنة، 2008، ص 99

أنور سكيو، أثر أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، صيانة) المورد البشري، دراسة حالة جريدة الشروق اليومي،³ 22

شهادة ماستر غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عين تيموشنت، 2015-2016، ص 6

حواس عبد الرزاق، دور الحوافز في تحسين الجودة في المؤسسة العمومية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة¹ 3

الماجستير في التسيير، جامعة بسكرة 2005/2006 ص 5

حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط 1. دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 202. ص 4313



-النزوات(الحركات)

*اما ابرز العناصر الهامة التي تعبر عن دوافع العمل ماييلي :

-عوائد وحوافز العمل

-جو عمل تحفيزي

-الرضا الوظيفي

2-2 مفهوم الحاجات : الإنسان يبدأ بالانتفاع نحو شيء ما عندما تنشئ داخله حاجة ما ،ما هذه الحاجة بسبب نقص او حرمان ،فتولد وتوتر وعدم الارتياح بحركاته، فمثلا عندما تنقص الطاقة داخل الجسم تتول لدى الإنسان الحاجة الي الطعام بسبب هذا النقص ،وهو يحس هذه الحاجة علي شكل عدم الارتياح والتوترة الجوع¹.

2-3 مفهوم وخصائص السلوك الإنساني : يتكون السلوك الإنساني من الأنشطة التي يؤديها في حياته اليومية ،منفردا أو الآخرين او من الأفعال وردود الأفعال التي تضمنها علاقته مع غيره من الناس .

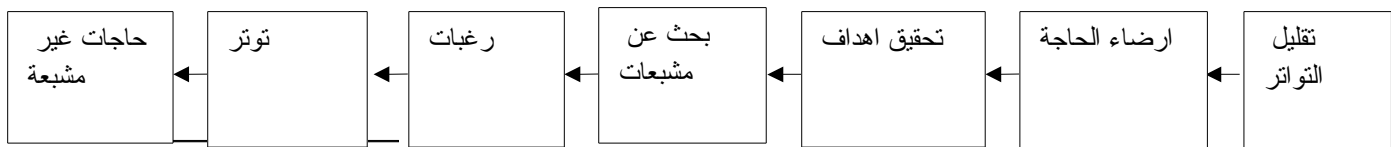
يرتبط مفهوم الدوافع بالسلوك الإنساني إذ إن عليمه السلوك قائمة على افتراضات أساسية هي:
_إن سلوك هو نتيجة أي أن هناك أسباب كل سلوك.

_إن السلوك يفرز أو يشار بفعل مؤثرات معينة بحيث ينجم عن هذه الإشارة سلوك محدد.

_إن هذا السلوك ينتج هو لتحقيق هدف معين² بالإضافة إلى أن سلوك الإنسان مسببا،وموج لغرض محدد فان ورائه أيضا دافعا معيناً فيفعل الإنسان شيئا أو يقوم بتصرفات معينة لكي يشبع رغباته أو يقابل حاجته بعينها ،و يمكن النظر إلى الدافع على أنه القوة الحقيقة التي تجعل يقوم بنشاط أو آخر ويتابع القيام بهذا النشاط.³

من كل ذلك يتضح بأن الدافع هو الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف معين فعندما تشبع الحاجات والرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر في سلوكه والنموذج التالي يوضح عملية ظهور الدافع .

الشكل رقم (01) نموذج ظهور الدافع⁴.



سعاد نايف برنوطي، الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2000، ص 1403
سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي ط 1 دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص 166-2
علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، المنهج التحليلي، ط 2، دون نشر، مصر، 1975، ص 113-3
سهيلة محمد عباس المرجع سبق ذكره ص 166.4³



4-2 العلاقة بين الدوافع والحوافز:

طالما أنه لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه، لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معنية يحبها الأفراد ويتمنونها تلك التي يطلق عليها الحوافز. ومن هنا تأتي التفرقة بين الدوافع والحوافز فالدوافع تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد وتدفعه ليسلك سلوكا معنيا، أي هي القوة الداخلية التي تعمل داخل الفرد وتدفعه للبحث عن شئ محدد بما ييسر له رسم غاياته و أهدافه، وتسهل له عملية التكيف مع ظروف البيئة الخارجية، اما الحافز فهو المثير الخارجي الذي يحرك في نفس الفرد الدوافع بعمل معين والصلة بين الدافع والحافز صلة وثيقة كالتى ترتبط بين المثير والاستجابة له¹.

ويمكن إظهار الفرق بين الحوافز والدوافع في الجدول الآتي :

الجدول رقم (01): الفرق بين الحوافز والدوافع².

الدوافع	الحوافز
-هي محركات داخلية غير مرئية تدفع الانسان للتصرف والعمل من اجل إشباع حاجاته. -الدوافع قوي داخلية. -الحاجات تشكل الدافعية. -لا يمكن قياسها	-هي مؤثرات خارجية تثير الدوافع الإنسانية من اجل إشباع الحاجة. -مؤثرات خارجية. -الحوافز تخلق الدافعية. -قابلية للقياس

ومن هنا فإن العلاقة بين الحافز وبين السلوك علاقة وثيقة أي أن كل فرد يحتاج إلى حوافز معينة يرضي بها دوافعه المختلفة التي تعكس سلوكه، فإذا شعر الفرد بالدافع كقوة منبعثة من داخله تسيطر على سلوكه، فلا إشباع هذا الدافع لا بد من حافز هو بمثابة المنبه الذي يوقض هذه الدوافع أي أن العلاقة بين الحافز والدافع كالعلاقة التي تربط بين المثير والاستجابة له وقد يثير الحافز أكثر من دافع ومن هنا نحكم على قوة الحافز بمدى تأثيره على الدوافع وكلما اثر الحافز على عدد أكبر من الدوافع في ذات الوقت زادت فاعليته³.

5-2 العلاقة بين الحوافز والدوافع والسلوك:

الجدول رقم (02): يوضح العلاقة بين الحافز والدافع والسلوك⁴.

الحافز	الدافع	السلوك
أجور عالية.	أمان الاقتصادي	زيادة في الإنتاج
نظام للمعاش	استقرار	غياب اقل
تعويض ضد المرض	احترام النفس	رفع الجودة الإنتاج

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية بدون طبعة، المكتبة⁴ 1
العصرية 2007 ص 364

احمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، مصر، بدون طبعة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر 1981 ص 2290
احمد راشد، المرجع السابق ذكره، ص 3293

4 المرجع سبق ذكره ص 293



مكافآت المشاركة في الربح | الشعور بالفخر

.....

3- نظام الحوافز : إن الحوافز بمختلف أنواعها وبما تقدمه للمنظمة والعمال لا تمنح بشكل عشوائي، إنما تخصص لها المنظمة نظاما خاصا يصمم بعناية، والتي تقوم على مجموعة من المبادئ يراعي فيها المسؤولين أسباب الفشل سعيا منهم للوصول إلى نظام حوافز فعال يحقق الأهداف المرجوة منه، فالأجر الأساسي يوفر للفرد قدر من الرضا لكنه لا يولد الحساب أو الدفع القوي لأداء العاملين الجيد، لذلك يتطلب الأمر وجود نظام للحوافز وهذا ما تم التطرق إليه في هذا المبحث.

1-3 مراحل تصميم نظام الحوافز

هناك جملة من العوامل التي يجب الالتفات إليها عند تصميم أنظمة الحوافز وهي مراحل تصميمه، والمبادئ الأساسية لنجاحه، وأهم معايير الحكم على فعاليته وذلك من خلال مدخلين مهمين وهما الأداء ومدى رضا العاملين، فالنظام السليم للحوافز له متطلبات يجب أن تكون على مقياس المنظمة وهذا يعني أنه يناسب أهدافها واستراتيجياتها. وتقوم عملية رؤية نظام الحوافز على مجموعة من الافتراضات فيما يلي¹:

_ أن الأداء الكلي للمنظمة هو محصلة لمجموعة أداء الأفراد وجماعات العمل المختلفة؛

_ أن جماعات العمل تختلف في درجة مساهمتها في تحقيق الأهداف التنظيمية؛

_ أنه لجذب ذوي الأداء المرتفع والمحافظة عليهم، تحتاج المؤسسة لأن تكافئ عمالها على حسب مدى جودة أعمالهم.

_ لكي يشعر العمال بعدالة ما يحصلون عليه من دخل في العمل يجب ربط جزء من هذا الدخل بطريقته أو بأخرى بنتائج تقييم الأداء.

وعموما يمر تصميم نظام الحوافز في المنظمة بأربع خطوات مع ما تصيغه كل منظمة من تعديلات حسب ما يناسب، ويمكن عرض هذه الخطوات كما يلي:

1 تحديد هدف النظام (رؤية هدفية): تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويعد بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو توزيع المبيعات والإيرادات أو تشجيع على الأفكار الجديدة، تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف، ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز) فإنه يجب تعيينه إلى أهداف جزئية حسب وحدات التنظيم

1 رواية حسن، علي عبد الهادي، صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، القاهرة، 2009، ص: 289



(إدارات، مصانع، قطاعات، مراكز، فروع، أقسام أنشطة) وهذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها، وقد تكون مختلفة في طبيعتها، والأهم في كل هذا أنه يجب أن تنعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل والمتكامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، فعلى النظام أن يغطي كل المستويات وكل الوحدات بقدر الإمكان¹.

وتقييم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة تسلسل من الأعلى إلى الأسفل وذلك داخل كل وحدة تنظيمية انتقالات من الإدارات العامة إلى الأقسام وصولاً إلى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف، ويحقق هذا أيضاً المشاركة في وضع النظام.

2- دراسة مكونات الأداء: أي تحديد حجم ونوع الأداء الذي تحسب على أساسه الحوافز، وذلك من خلال القيام بتحديد وتوصيف الأداء المطلوب بشكل سليم، حتى يسهل قياسه واعتماده في وضع نظام الحوافز، وتوصيف الأداء المطلوب كما يلي²:

2-1- الوظائف تكون ذات تصميم سليم: أن تكون الوظيفة واضحة ومحدودة ومفهومة المعالم، أي تحتوي على العدد اللازم من المهام دون زيادة أو نقصان، وتكون ذات بداية ونهاية المعلومة، وذات عمليات ونواتج واضحة.

2-2- تحديد العاملين بشكل سليم: أي وجود العدد اللازم من العاملين الأكثر والأقل من العدد المطلوب داخل الوظيفة، وأيضاً تحديد طبيعة المهام بينهم، هل هي على سبيل التابع أو التكامل أو التشابه؟ فعلى هذا الأساس يكون الانتقال في نظام الحوافز الفردي والجماعي، فإذا كان العمال يؤدون مهام متتابعة ومتكاملة فيجب أن يكون نظام الحوافز جماعياً، أما المهام المتشابهة والمنفصلة فيقترح لها نظام حوافز فردي.

2-3- وجود خطوات عمل سليمة: يعني هنا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل، والأساليب الخاصة للأداء وقنوات الاتصال، حيث تكون خطوات الحصول على المدخلات واضحة جداً، وكذا المراحل والعمليات ونواتجها.

2-4- وجود ظروف عمل ملائمة: أي توفر مكان عمل يسهل الأداء من حيث التجهيزات، الأدوات الإضاءة، الحرارة، التهوية، المواصلات... وغيرها.

2-5- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له سيطرة عليه، أو أن تكون هناك ظروف تتخذ لتحديد شكل نواتج العمل، وعن عملية قياس الأداء بناءً عن مؤشرات إنجاز وتتمثل عادة فيما يلي:

كمية العمل: مثل عدد الوحدات المباعة، عدد اللوحات السليمة، حجم المردودات، حجم الديون... وغيرها.

1 أحمد ماهر، نظام الأجور والتعويضات، الدار الجامعية، القاهرة، 2010، ص: 298-299

2 المرجع نفسه، ص: 299-301.



التدرج والتدريب: ويقصد بالتدرج أن يتم القياس بنوع تقديري وحكمي مثل (ممتاز، جيد جداً، جيد ضعيف، مقبول... إلخ)، إن الترتيب يعني وضع أداء الأفراد محل التقييم على مقياس يناضل بينهم (الأول أداء الثاني أداء،... إلخ).

3 تحديد ميزانية الحوافز (وضع الموازنة الحافزية)

هي ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز ما يلي¹:

3-1 قيمة الحوافز و الجوائز: وتمثل الغالبية لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنود جزئية مثل المكافآت العلاوات الرحلات، الهدايا،... وغيرها.

3-2 -التكاليف الإدارية: هذه التكاليف تغطي تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته وتكاليف اجتماعية وتدريب المدير على النظام.

3-3 -تكاليف الترويج: تغطي المنشورات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية، المراسلات، تكاليف الحفلات وغيرها.

وقد تستخدم الموازنة الثابتة ذات المبلغ المحدد سلفاً، أو الموازنة المرنة التي تتفق مع ما يتحقق من أرباح.

الموازنة الثابتة: وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً وفقاً للخبرة السابقة للمنظمة، وتحدد باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجور، حيث أن هذه الأخيرة لا تتغير كثيراً.

الموازنة المرنة: تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سلفاً، وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج وعلى هذا الأساس فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير، وتتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة، حيث أنها لا تعتمد بدفع مبلغ معين، فمبلغ الحوافز لا يتحدد إلا في مثل ما يحقق من أداء ونواتج وأن هذه النتائج هي التي تمول ميزانية الحوافز، وبالتالي فالنظام هو الذي يمول نفسه بنفسه.

4 -وضع إجراءات النظام: وهنا تتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وتتمثل هذه الإجراءات²:

تحديد و تقييم نظام الحوافز مثل: شهرية، سنوية، مرتبطة بمناسبات، بعد الأداء المتحيز مباشرة... إلخ؛

1- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 299-3

2 محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للدنيا، الإسكندرية، 2009، ص: 221.



تحديد نوعية الحوافز التي ستقدم وكذا طرق تقديمها، هل سيتم تقديمها بشكل منعزل لكل فرد على حدى أم بإعلان عام... وغيرها؛

تحديد دور كل مسؤول عن التقييم (تقييم أداء العمال وكيفية إجراء تقييم)؛

تحديد مواعيد الاجتماعات الدورية بين أعضاء لجنة الحوافز وكيفية إدارتها؛

استخدام الوثائق الإدارية المطلوبة مثل تقرير الأداء ونماذج ترشيح العمال.

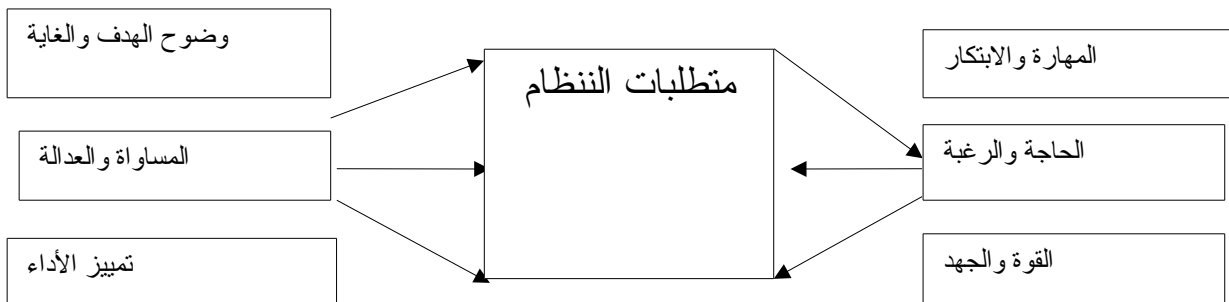
2-3 متطلبات نظام الحوافز ومقومات فاعليته

يعتبر نظام الحوافز أحد مقومات العمل المؤسسي، والذي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها.

1 متطلبات نظام الحوافز:

يعتمد في بناء نظام الحوافز على مجموعة من المتطلبات تتمثل في مجموعة قواعد ومبادئ تأخذ بعين الاعتبار عند تحديد نظام الحوافز، والشكل الموالي يوضح هذه المتطلبات¹.

شكل رقم (03) متطلبات نظام الحوافز²



1 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، لاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، (دون بلد نشر)، 2007، مرجع سابق، ص:370



1- وضوح الهدف: يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير، وكذلك على المدى الطويل، بحيث تسحب جميع الأطراف (الفرد، الجماعة، المؤسسة التي تحققها).

2- المساواة والعدالة: يجب أن يتسم نظام الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، ويمثل إلتقان المساهمين على تقييم أرباح المؤسسة بالتساوي أو العدل بينهم حسب عدد الأسهم صورة لهذه، القاعدة، حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح.

3- تميز الأداء: يعد تمييز الأداء من أهم المتطلبات لمنح الحوافز ويجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تتخفض تكلفة الإنتاج.

4- القوة والمجهود: يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج، إلى أن الحال في بعض الأحيان يقوم على الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.

5- الحاجة والرغبة: يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغبتهم كلما زاد الأداء فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالمنشأة لهم، من حيث تزيد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا.

6- المهارة والابتكار: تم بعض المؤسسات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أو على براءات اختراع أو دورات تدريبية، أو الذين يقدمون أفكارا وحلولا ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة¹.

3-3 مقومات فاعلية نظام الحوافز

في ضوء ما تقدم فإن الإدارة الفعالة هي التي تدرس وتقيم العاملين بتقسيماتهم المختلفة مثل : طبيعة أعمالهم، ومدة خدماتهم، ومستوى أجورهم، وحالاتهم الاجتماعية، بحيث تقدم مزيجا من الحوافز الذي يمنح أقصى إشباع ممكن لهذه الأفراد .

لذا فإن الخيار يتوقف على درجة توقع سلوك الفرد الذي يعود عليه بإشباع حاجات معينة كلما حفز الفرد بالحوافز المقدمة له مهما كانت طبيعتها، ومن خلالها تقوم بإشباع حاجة الفرد المطلوب، ولهذا فإن هذا الحافز يكون أكثر دافعا له، وتتمثل هذه المقومات فيما يلي²:

1 -دراسة الإدارة للعاملين وشخصياتهم ومشكلاتهم الاجتماعية والعملية.

2 -اختيار مزيج من الحوافز المناسبة للعاملين والأفراد؛

3 -تقديم نظام حوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه

1 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص ص: 370-371

2 سيد محمد جاد الرب، إدارة المواد البشرية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2009، ص ص: 318-320



4- يجب ربط خطط الحوافز باستراتيجيات المنظمة

5- يجب التأكد على الارتباط المباشر بين المجهود والحوافز

6- يجب التأكد على نجاح نظام الحوافز وتحقيق الأداء للمنظمة على المدى البعيد

7- يجب أن تكون هناك قواعد وبيانات مسجلة للأداء أولاً بأول، ونظم فعالة للمعلومات تسمح بنشر وتوزيع المعلومات الدقيقة على العاملين والمهتمين كالنقابات وغيرهم..

8- إن الاتصالات المفتوحة والمناقشات المستمرة وتبادل الأفكار في إدارة المنظمات، وخاصة إدارة الموارد البشرية والعاملين والنقابات العاملة فيها، والركائز الدائمة لفاعلية نجاح نظام الحوافز .

9- الاستعانة بالخبراء في تصميم نظم الحوافز أو نظام الحوافز الفعالة.

4-3 شروط نجاح نظام الحوافز وأسباب فشلها :

يبنى نظام الحوافز على عدة شروط يجب الاهتمام بها حتى ينجح النظام ويحقق فعاليته المنشودة، كما يجب مراعاة مجموعة من الأسباب قد تؤول إلى النظام بالفشل.

أولاً: شروط نجاح نظام الحوافز : لا بد من توافر عدد من الشروط لضمان نجاح الحوافز وهي:

1 -القابلية للقياس: ويجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي يتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

2 -الوضوح والبساطة: لا بد من وضع نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه، والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.

3 -إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير لكميات أو الأوقات أو الأرقام...إلخ

4 -التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارتهم وحثهم على العمل، والتأثير في دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.

5 -المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في عملية وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتحمسهم وزيادة إقناعهم والدفاع عنهم .

6 -تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية الأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات



7 -القبول: يتم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه.

8 -الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية، الأعمار النسبية، الحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة... وغيرها من معايير تسديد مقدار الحوافز.

9 -المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستمرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينفى إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.

01 -الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتهم أو أرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المؤسسة قبل وبعد النظام.

11 -التوقيت المناسب: تتعلق فعالية الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي تم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

هناك أيضا مجموعة أخرى من الشروط التي تأخذها المنظمة في الحسبان من أجل نجاح نظام الحوافز وتتمثل فيما يلي¹:

- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد مع أدائه، وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء.

- التنوع: يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات، فمنها المادي ومنها المعنوي، خطابات الشكر، الرحلات...إلخ.

- تدريب المشرفين: لابد من تدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين على إجراءات النظام والرد على التساؤلات التي تدور حوله وكيفية مساندة النظام.

- العلانية: يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا حتى يزيد من ثقة العاملين فيه، ولمنع جميع توقعات العاملين في حصولهم على الحوافز.

- عائلي: كلما تم إشراك المنزل في الحوافز كلما كان أفضل وبعض المؤسسات ترسل للأسرة هدايا وخطابات تهنئة ومنشورات ترويجية للنظام، أو تدعوهم لحفلات توزيع الجوائز، ويضمن هذا توسيعا لقاعدة الرضا والقبول للنظام.

- مساندة الإدارة العليا: ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية من خلال استخدام شعارات قوية وبرامج دعائية، ومنشورات ترويجية، واتصالات تقوية مع العمال.



- التغطية الكاملة للأداء: ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع التميز في الأداء من حيث زيادة الكمية الجودة، تخفيض التكاليف، تخفيض الحوادث، فتح أسواق، عقد صفقات، تمثيل المؤسسة، وتقديم أفكار جديدة وغيرها من أنواع مختلفة للأداء.

ثانياً: أسباب فشل نظام الحوافز : تعد أسباب فشل نظام الحوافز غير فاعلة ولا تحقق العدالة في المنظمات، وهي كما يلي¹:

- 1 - غموض التعليمات الوظيفية
- 2 - عدم وضوح الأهداف بدقة
- 3 - الاختيار غير الفعال للموارد البشرية
- 4 - القصور في برامج التدريب
- 5 - قصور البرامج الأخرى المدعمة للعاملين مثل التفويض
- 6 - إن ربط الأجر بالإنتاج وعدد الوحدات قد يؤدي إلى إهمال متطلبات الجودة، كما أن نظام الحوافز الذي يعتمد على انخفاض حوادث العمل يؤدي إلى عدم التبليغ عن حوادث كثيرة
- 7 - إغفال استخدام الحوافز السلبية أو المكافآت العقابية، فلا يجب التركيز على الحوافز الايجابية فقط وتتمثل الحوافز السلبية في لفت الانتباه، التوبيخ، اللوم... الخ
- 8 - اللجوء إلى أساليب وطرق لا أخلاقية لتحقيق معدلات الإنتاج المرتبطة بالمكافآت مثل: تعديل جداول العمل، الصراع، الضغوط... الخ؛
- 9 - إن نظام الحوافز الغير المدروس قد يؤدي إلى إحباط العاملين لقدرتهم واستجاباتهم لتحقيق معدلات الحوافز
- 10 - التحفيز وعدم الموضوعية في توزيع الحوافز والمخصصات الإضافية ومنح العلاوات والمكافآت التشجيعية بين العاملين يؤدي إلى نتائج سلبية.



خلاصة الفصل:

يتضح من خلال هذا الفصل أن العاملين في المنظمة يختلف حسب مستوى كفاءته، ويظهر دور التحفيز و الحوافز في إثارة السلوك للدفع بالعاملين نحو تحسين مستوى أدائهم، حيث تتبع أهمية التحفيز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج، فإن تزايد القيود والتحديات التي تواجه المنظمات والتي لها تأثير مباشر على الأفراد وكفاءة المنظمة يدفع هذه المنظمات إلى استخدام الحوافز كوسيلة للحد من تأثير القيود والتحديات.

ومن ثم يهدف نظام الحوافز إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل بالمنظمة، والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء، والسعي الدائم لحثهم على بذل الجهد وتحسين الأداء في وظائفهم وجزائهم بحسب المستوى الزائد على المستوى والمتوقع من الأداء، وخير دليل على فعالية نظام الحوافز أنه يعمل على تحريك الدوافع المكبوتة داخل الأفراد العاملين والسعي لإشباعها وذلك باستخدام عدة طرق كالحوافز المادية والمعنوية أو السلبية والإيجابية وغيرها .





الفصل الثالث :استقطاب المورد البشري

1- ماهية الاستقطاب وأهدافه:

1-1 تعريف الاستقطاب .

1-2 أهداف الاستقطاب.

2- مصادر الاستقطاب وتقييمه -

مصادر الاستقطاب 2-1

مصادر خارجية (مزايا و عيوب) 2-1-1

مصادر داخلية (مزايا و عيوب) 2-1-2

تقييم الاستقطاب 2-2

بدائل الاستقطاب 2-3

العوامل المؤثرة على نجاح الاستقطاب -3

تمهيد الفصل :

إجراءات توظيف العاملين من المهام الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية الحديثة، إذ ينطوي الأمر على البحث على المصادر المختلفة لنوع الأفراد المطلوبين لاختيار الصالح منهم وتوجيهه، فالاختيار المبني على الأسس العلمية السليمة يعتبر من أهم عوامل النجاح، وعليه يتطلب من المنظمة القيام ببذل جهود التي من شأنها أن تساعد في استقطاب وتعيين العاملين المؤهلين للعمل في الوظائف الشاغرة.

يعتبر الاستقطاب ركن من أركان التوظيف الثلاثة "الاستقطاب، الاختيار والتعيين، فعملية الاستقطاب هي المرحلة الأولى في عملية إشغال وظيفة معينة، حيث تشمل تحديد الوظيفة الشاغرة وأخذ بعين الاعتبار المصادر للحصول على الأفراد المؤهلين والاتصال بهم.

وعليه سيتم من خلال هذا الفصل التعرف أكثر على الأركان الأساسية للتوظيف حيث سنركز في المبحث الأول على عملية الاستقطاب، تليه في المبحث الثاني عمليتي الاختيار والتعيين أما في المبحث الثالث فسيخصص لدراسة كيفية صيانة والمحافظة على الموارد البشرية داخل المؤسسة.



استقطاب المورد البشري

بعد أن تنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد أنواع الوظائف المطلوبة، وعدد العاملين بكل منها والشروط والمواصفات اللازم توفرها فيمن يشغلها، تبدأ الخطوة التالية وهي البحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف ومحاولة جذب واستقطاب أكفأ الأشخاص للعمل بالمؤسسة.

1- ماهية الاستقطاب وأهدافه

تختلف عملية استقطاب الموارد البشرية الكفاءة سواء من داخل أو خارج المؤسسة باختلاف درجة الحرص على شمولية المصادر والقدرة على استقطاب المؤهلين حسب حجم المنظمة وظروفها وفيما يلي نحاول إيجاد مفهوم لهذه العملية ثم أهم الأهداف التي تسعى إليها.

1-1 تعريف الاستقطاب :

نقصد بعملية الاستقطاب اكتشاف الأفراد أو القوى العاملة وجذبهم لملء الوظائف الشاغرة الحالية والمتوقعة أو المستحدثة، ومنه تشير عملية الاستقطاب إلى مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب¹

كما يمكن تعريف استقطاب الموارد البشرية على أنها عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة والمتوقعة.²

وتعرف أيضا على أنها عملية البحث عن القوى العاملة المطلوبة من مصادر لها المحتملة.³

ويرى البعض على أنها عملية جذب وإغراء العمالة المرتقبة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة سواء من داخل أو خارج المنظمة.⁴

تأتي عملية استقطاب الموارد والكفاءات البشرية المؤهلة للانخراط في سلك الوظيفة والاستمرار فيها، بعد عملية تخطيط الموارد البشرية، وتتضمن عملية الاستقطاب الإعلان بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وتشجيع المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة وشروط الالتحاق بها ومواعيد المقابلات والاختبارات.⁵

1 نوري منير، تفسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 174

2 لمرجع السابق، ص 175

3 عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، مصر، 1997، ص 3

4 فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 23

5 فيصل حسونة، المرجع السابق، ص 23



محمل القول يمكن اعتبار الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز إدارة القوى البشرية للمنظمات الحديثة، حيث يمثل الجهود الرامية إلى التأثير على⁶:

* عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.

*نوعية الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.

*احتمالات قبول هؤلاء الأفراد لشغل تلك الوظائف.

1-2 أهداف الاستقطاب:

لكي تكون عملية الاستقطاب اقتصادية وفعالة، لابد من توافر مجموعة كبيرة من المرشحين أو المتقدمين لشغل الوظائف، لاختيار الأفضل من بينهم، غير أن ذلك لا يعد أمراً ميسوراً في سوق العمل، وعليه فإن عملية الاستقطاب تهدف إلى إيصال معلومات وافية عن الوظائف الشاغرة إلى سوق العمل (البيئة الداخلية والخارجية المنظمة)².

وعلى هذا الأساس يمكن إجمال أهداف عملية الاستقطاب في الأهداف التالية:³

_ توفير مجموعة كافية من المتقدمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة، مما يعني تحديد مجموعات عمل أو الأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد الشواغر.

_ الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين. وكسب ثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة سواء تم توظيفهم أم لا، وذلك عن طريق كشف الجوانب الإيجابية أمامهم والاستفادة من رأي وثقة هؤلاء مما يضمن اعتبارهم زبائن جدد للمنظمة أو موظفين واعددين قيد الطلب.

_ جذب أكبر قدر ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن أن تسند إليهم في حال صدور قرار بتوظيفهم في مرحلة لاحقة.

_ - تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة.

_ تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف. ومنه إبراز وتسويق دور المنظمة أستخدمي أمام الرأي العام وتزويد سوق العمل بالوظائف والشواغر

6 عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، بدون دار نشر، بدون سنة نشر، ص 240
2 نجم عبد الله العزاوي، التدريب الإداري، طبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 150

3 نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 177 - 178

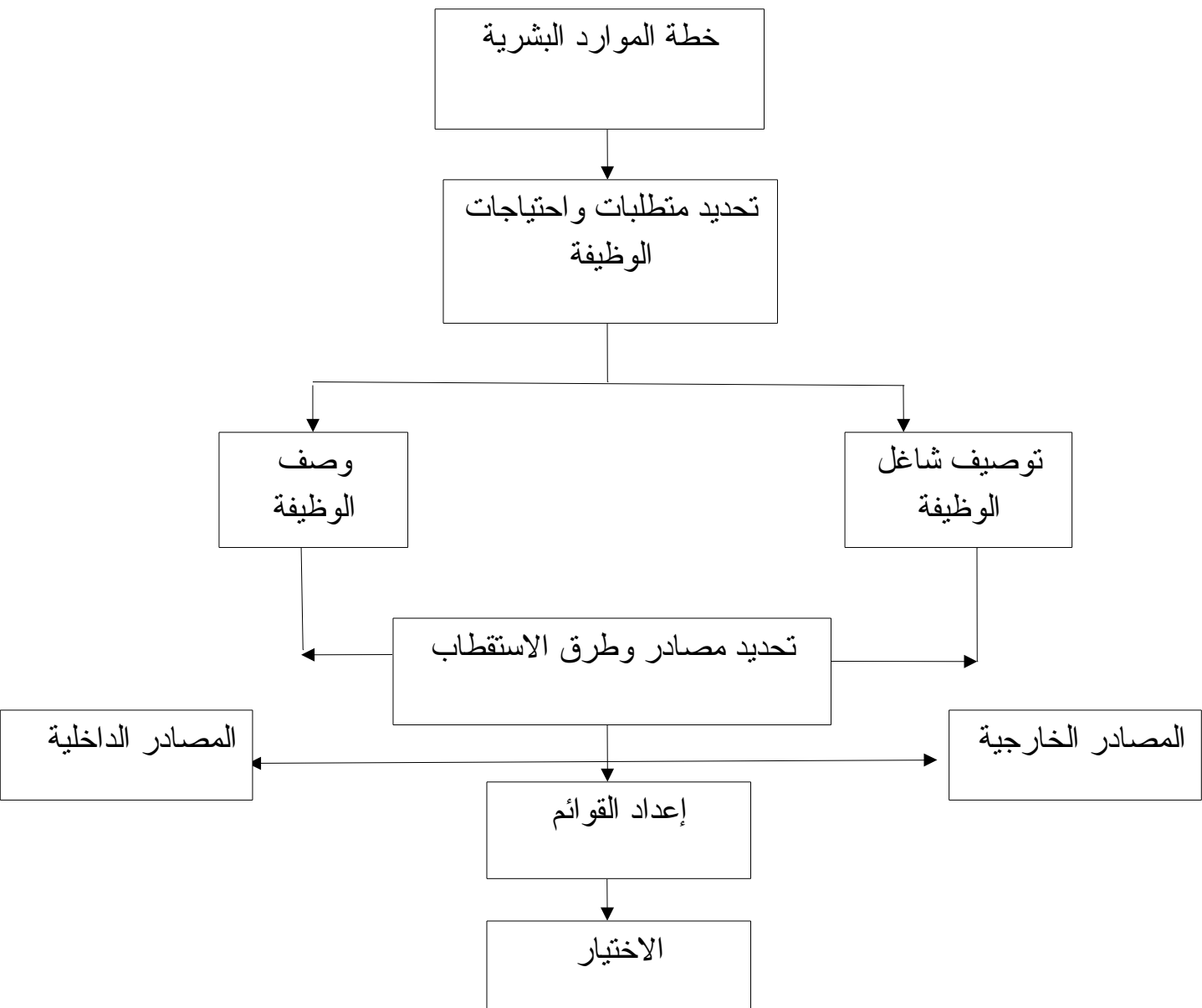


الواعدة التي يمكن أن توفرها للمتواجدين في السوق. إضافة إلى الكشف عن المميزات والخصائص التي تتفرد بها عن سواها من المنظمات.

يتبين لنا من خلال ما سبق بأن أهداف الاستقطاب تصب في خدمة مصالح المنظمة، إلا أن نجاح الاستقطاب مرهون أيضا بفهم وإدراك وقبول المرشحين بتلك الأهداف، وهذا بالتالي معناه أن الوجه الآخر للاستقطاب هو المرشح أي طالب العمل، الذي إما أن يقبل بشروط العارض للعمل أو يرفض عرضة.

ويمكن إجمال أهم مراحل خطوات الاستقطاب فيما يلي :

الشكل رقم (1): مراحل خطوات الاستقطاب¹



2- مصادر الاستقطاب وتقييمه

1-2 مصادر الاستقطاب

مهما أثمرت جهود المنظمة من نتائج إيجابية في مجال الاستقطاب، فإن هذه النتائج تبقى قاصرة عن تحقيق هدف الاستقطاب إذ لم تأخذ بعين الاعتبار إجابة السؤال التالي: أين تبحث المؤسسة عن مرشحها؟

الإجابة على هذا السؤال تتضمن التحديد الدقيق لمصادر الاستقطاب حيث تتعدد وتختلف المصادر التي يمكن للجهات الباحثة عن عمل اللجوء إليها حسب طبيعة تلك الجهة، فإن فالحكومة ملزمة بحكم القوانين وضرورة توفي تكافئ الفرص أمام كافة الناس، أن تعلن وتعمم عن الوظائف الشاغرة، وحتى لو لم يكن هناك أي مبرر اقتصادي بمعنى أن الجهاز الحكومي قد يتكلف كلفة كبيرة في الإعلان عن الحاجة لموظف ما، أما جهات العمل الخاصة فتلجأ إلى طرق أسرع وأسهل للوصول إلى العامل المطلوب دون تحمل تكاليف إضافية¹.

ولعملية الاستقطاب مصدرين أساسيين هما:

1-1-2- المصادر الخارجية:

تمثل المصادر التي تمتد المنظمة بالاحتياجات من القوى البشرية منت سوق العمل المحلي أو الإقليمي أو العالمي أي من خارج المنظمة، و غالباً ما يتم اللجوء للمصادر الخارجية عند تعذر المصادر الداخلية في تلبية الحاجيات المطلوبة من الموارد البشرية، ويأخذ أسلوب استقطاب الموارد البشرية من خارج المنظمة أوجها متعددة وهي كالآتي :

* الإعلان:

يكون عبر وسائل الإعلام المختلفة من راديو وتلفزيون، صحافة، لوحة الإعلانات أو بعض هذه الوسائل حسب جهة العمل ودرجة ندرة الكفاءة المطلوبة².

ولتستطيع المنظمة الحصول على الكفاءات البشرية المطلوبة لا بد من التوفر الشروط المناسبة في الإعلان و منها نجد:

1- أن يتم الإعلان في وسائل شائعة الانتشار بين الناس بحيث يمكن وصوله إلى جميع الشرائح الاجتماعية ذات العلاقة بذلك.

2- أن يتم توضيح تاريخ تقديم الطلبات والانتهاء من قبولها ونوع العمل وطبيعته والتعريف بالمنظمة وإطار أعمالها ونشاطاتها المختلفة وغيرها من البيانات الضرورية لذلك.

1 نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 180

2 المرجع السابق، ص 181



3- ضرورة توفر الدقة والوضوح في صياغة الكلمات والعبارات المستخدمة في الإعلان والابتعاد عن الأوصاف الشخصية وغير الموضوعية عند صياغة الإعلان.

*وكالات الاستخدام:

تتولى مسؤولية التوفيق بين صاحب العمل وطالب العمل، وتستخدم العديد من المؤسسات متعاقدين خارجيين ممثلين في الوكالات لجذب الأفراد ذات كفاءة للمواقع الشاغرة، إن الوكالات تكون أكثر فعالية عندما تسعى المؤسسة للحصول على موارد بشرية ذات مهارات متخصصة¹ و تنقسم إلى:

•وكالات العامة الحكومية :

هذه المنظمات تقوم بتكوينها عادة الدولة حيث أنها تحتفظ بسجلات وبيانات بأسماء الأفراد الراغبين في العمل وبصورة خاصة حول الأفراد الذين يحملون مؤهلات دنيا و مهارات ملائمة ، وهذه المنظمات غالبا ما تنتشر في البلدان الرأسمالية لتساهم في تقليل مشكلة البطالة السائدة في المجتمع.

كما أنها تؤثر في العديد من البلدان الاشتراكية و النامية لتحقيق التوازن في حركة العمل من حيث العرض و الطلب السائد في الأسواق.²

•وكالات الخاصة :

لا تختلف هذه المنظمات عن سابقتها إذ أنها تتواجد في العديد من الأقطار إلا أنها تقوم بتقديم الخدمات لذوي المؤهلات والكفاءات العليا بغرض تحقيق الأرباح لنشاطاتها التشريعية في مجال العمل، ولذا فإن هذه المنظمات تقوم بتوفير الخدمات المتكاملة في مجال استقطاب وتشغيل العاملين بدءا بالإعلان عن الفرد العامل.. خلال مدة تجريبية تتراوح بين 3 إلى 6 أشهر لحماية المنظمة و إدارتها إذا لم يكن العامل قد مارس عمله بكفاءة مناسبة، ونظرا لكون هذه الوكالات منظمات ربحية فهي تقوم باستيفاء أجورها من الأعمال المتوفرة لديها أو المطلوبة وهي التي تحدد الصورة التي تتقاضى بها الأجور المتعلقة بخدماتها المقدم.

• الوكالات الاستشارية:

الوكالات الاستشارية هي عبارة عن منظمات متخصصة في تقديم مشورتها في مجال توفير الموارد البشرية خصوصا في مجال المجالات الفنية الدقيقة وكذلك ترشيح العاملين في المجالات التي يتم فيها تقديم الاستشارات لذا فإن هذه الوكالات تمتلك قاعدة بيانات عن العاملين

1 نوري منير ،المرجع السابق،ص 181

2 باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 20



ذوي المهارات الفنية النادرة أو التخصصات النادرة في حقول الأنشطة الإنتاجية والخدمية بصورة عامة.¹

*الاتصال بالجامعات والمعاهد العلمية العليا:

إذ يتم الاتصال بإرادات هذه الجهات والطلب منها التوصية للخريجين الجدد من نوعية معينة. وتوفر هذه الهيئات الفرص للخريجين الجدد بإيجاد الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم العلمية.²

*المؤسسات المهنية كالنقابات والاتحادات:

حيث يتم الاتصال بها وإعلامها بحاجتها إلى عاملين في مجالات عمل هذه المؤسسات. وتكون النقابات المهنية والجمعيات مصادر للباحثين عن العمل، حيث تقدم خدماتها الخاصة كنشر الإعلانات في دورياتها وإقامة برامج تأهيلية لمنتسبيها لغرض مساعدتهم في إيجاد فرص عمل مناسبة لهم وتعريفهم بالمنظمات المختلفة.³

ومن المصادر الأخرى المختلفة ما يقوم به بعض الأفراد بأنفسهم سواء عبر الاتصالات الشخصية أو لدى تقديم طلبات ترشيحهم لدى المؤسسات، وعادة ما تكون هذه المصادر غير مكلفة وغير مرهونة بوقت محدد.

مزايا مصادر الاستقطاب الخارجية :

إن الاعتماد على الاستقطاب من خلال المصادر الخارجية يتسم بالعديد من الفوائد المنافع للمنظمة وهي:

◆ استقطاب موارد بشرية جديدة بأفكارها وأرائها وتطلعاتها.

◆ الاستفادة من خبرة المنافسين في حالة استقطاب بعض مواردهم البشرية.

◆ مرونة استخدام العمالة الخارجية لأهداف موسمية أو مؤقتة

عيوب مصادر الاستقطاب الخارجية:

صحيح أن للمصادر الخارجية منافع و مزايا إلا أنها تحتوي على عيوب وهي:⁴

◆ عدم استثمار المستودع المهاري المتاح للمنظمة من العاملين لديها.

◆ غالبا ما يسود عدم الرضا لدى العاملين جراء عدم توفير فرص التقدم و الترقية في العمل.

1 محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 50

2 نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 181

3 لمرجع السابق ص 181

4 عبد الباقي صلاح الدين وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008، ص 60



♦ زيادة التكاليف الناجمة عن عمليات الاستقطاب و الاختيار و التعيين.

♦ غالبا ما تواجه المنظمة مشكلات مع العاملين الجدد من خارج المنظمة و ذلك لصعوبة التكيف و التأقلم والانسجام في العمل الجديد.

2-1-2- المصادر الداخلية:

تعطي بعض المؤسسات الأولوية في تولي الوظائف المتاحة للعاملين فيها ممن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة وهو ما يعطي حافزا للعاملين على تطوير أنفسهم باستمرار، إذ يعلن بشكل واضح عن هذه الشواغر¹

و داخليا يمكن للمنظمة أن تستقطب الأفراد المناسبين من المصادر التالية:

* الترقية:

تلجأ معظم المنظمات إلى سياسة الترقية من الداخل لسد فراغات الشواغر، إذ تمكن هذه السياسة من الانتقال إلى وظائف جديدة أو مراتب أعلى، والترقية مسألة حساسة جدا من وجهة نظر الأفراد لأن عامل الاختيار فيه قد يريح البعض من الأفراد ويربك البعض الآخر، خاصة إذا أهملت المعايير الموضوعية والعدالة لعملية الترقية².

وتكون الترقية حسب:³

• الترقية بالرفع :

يقوم هذا الأسلوب على تحريك العاملين لديها من مواقع إدارية دنيا إلى مواقع إدارية أعلى، تتطوي على زيادة المستوى الإداري و التنظيمي و الدرجة المالية والامتيازات الوظيفية، حيث تعتبر الترقية بمثابة المكافئة بالنسبة للعاملين في المنظمة على الصعيد المادي أو المعنوي مقبل الولاء و البذل و العطاء للعاملين.

• الترقية بالأقدمية:

تقوم على أساس اعتماد الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في وظيفة معينة و بعد انقضاء مدة زمنية معينة محددة يتم ترقيته إلى درجة وظيفية أعلى في السلم الوظيفي و المالي أي يتم تغذية الوظائف الشاغرة في المنظمة من خلال اعتماد هذا الأسلوب الذي يتسم بتغطية حاجة المنظمة من المصادر الداخلية لها.

1 نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 182

2 المرجع السابق، ص 183

3 - المرجع السابق، ص 184



• الترقية بالاختيار :

يقوم هذا الأسلوب من الترقية بالاختيار وفق الجدارة والمهارة التي يتمتع بها الموظف المعني، إذ أن هذا الأسلوب من الترقية يقوم على وفرة القدرات والكفاءات العالية والإبداع في الأداء الذي يتمتع به الموظف دون غيره وبغض النظر عن المدة الزمنية التي يشغلها الموظف في درجة معينة أو موقع وظيفي معين، إن هذا الأسلوب من شأنه أن يغذي المنظمة بأفضل المهارات والكفاءات المتاحة لديها ويساهم في اختيار الأفراد الذين يتمتعون بروح التميز و الإبداع و غالبا ما يتم استخدامه لتغطية الحاجات الوظيفية في المراكز الإدارية العليا للمنظمة.

• النقل والتحويل:

قل وتحويل الأفراد من وظيفة إلى أخرى ومن قسم لآخر أو من فرع لفرع آخر، هدف سد الفراغات في الداخل، كما أنه يساعد على إيجاد توازن الموارد البشرية في المنظمة¹

• الأفراد السابقون:

استقطاب الأفراد أو الموظفين السابقين قد يكون مصدرا داخليا هاما لسد الوظائف الشاغرة، فالمنظمة التي سبق لها وأن جربت أداء وإنتاجية الراغبين من الأفراد في العودة إلى العمل، قد تجد وفرا واضحا في استخدام هذا المصدر، كما يمكن الاعتماد على توصيات الموظفين في المؤسسة بتزكية أو ترشيح من يرونه مناسبا لشغل الوظائف الشاغرة²

مزايا الاستقطاب الداخلي: تتمثل في:³

♦ الاستفادة من المستودع المهادي المتاح لدى المنظمة من خلال الاستثمار كفاءتها البشرية بتغطية حاجاتها الوظيفية المتنامية.

♦ خلق علاقات وروابط عضوية للمنظمة بالعمال من خلال إتاحة الفرص الواسعة للترقية للمراكز الإدارية و الفنية العليا.

♦ تخفيض التكاليف الناجمة عن سياسة الاستقطاب والاختيار و التعيين قياسا باستخدام المصادر الخارجية.

♦ توفير درجة عالية لدى الأفراد العاملين من الرضا الوظيفي مما يعمق لديهم روح الولاء والانتماء وتعيد وتائر الإنتاجية المتحققة لديهم باستمرار.

1 نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 182

2 المرجع السابق ص 182

3 مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط 3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص



♦ درجة عالية من الدقة والتأكد في عمليات اختيار العاملين للوظائف الشاغرة نتيجة لوفرة قاعدة واسعة من البيانات بشأن العاملين لديها من خلال السجلات والبيانات التاريخية للكفاءات والمؤهلات المختلفة.

عيوب الاستقطاب الداخلي:

بالرغم من المزايا المتعددة للاستقطاب الداخلي إلا أن هذا الأسلوب يتعرض لعدد من الانتقادات والعيوب هي:¹

♦ حرمان المنظمة من الطاقات الشبابية ذات الخبر المتراكمة من الأعمال ذات طبيعة متمثلة في الأداء.

♦ زيادة التكاليف التدريبية الناجمة عن توفير فرص تدريب هؤلاء الأفراد الذين يتم نقلهم لوظائف جديدة.

♦ النقص الكبير في المصادر الداخلية للمنظمة بسبب المرض أو التقاعد أو الفصل أو ترك الوظيفة مما يجعل هذا الأسلوب لا يغطي الحاجيات الحقيقية للمنظمة على المدى البعيد، لاسيما المنظمات التي تنتم بالتوسع و التطوير المستمر.

2 - 2- تقييم الاستقطاب :

تعتمد الإدارة في التحقق من صحة البيانات التي أعطاها المتقدم على آراء أصحاب الأعمال الذي عمل معهم سابقا، وكذلك أصدقائه وأساتذته، فبحكم اتصالهم الطويل به يعتبرون في موقف أفضل لإعطاء فكرة صحيحة عن أخلاق وقدرة المتقدم ولا شك أن رأيهم في هذا الشأن يكون ذات قيمة، إذ لم يكن فيه تحيز، وفي الواقع تتوقف قيم رأي هذه المصادر على درجة ثقة الإدارة فيهم وأهمية التحريات عن طالبي العمل، لأن البعض قد يعطون أو يدلون بمعلومات غير صحيحة. قد تفضل إدارة المنشأة الاتصال رأسا بالمنظمة التي كان يعمل بها المتقدم من قبل. ويتم ذلك بإحدى الطريقتين:²

* الطريقة الأولى:

قد تطلب إدارة الموارد البشرية من المنشأة التي كان يعمل بها المتقدم أن تملأ نموذج إستعلام وإعادته إليها مباشرة، وعادة يتضمن هذا النموذج عددا من الأسئلة يطلب الإجابة عنها مثال ذلك:

تاريخ بدء الشخص العمل بخدمة المنظمة السابقة وتاريخ ترك الخدمة.

1 مصطفى نجيب شاويش المرجع السابق ص 166.

2 عبد الفتاح دياب حسن، إدارة الموارد البشرية: مدخل متكامل، توزيع شركة أبرار، القاهرة، مصر 1997، ص 131 - 132.



__سبب تركه للخدمة بالمنظمة السابقة.

__الواجبات والمسؤوليات التي كان يمارسها.

__سلوكه الوظيفي خلال فترة عمله، وبصفة خاصة استعدادة للتعاون مع زملائه ورؤسائه.

__صفاته الشخصية ومدى الاعتماد عليه.

__ما إذا كانت البيانات التي أوضحها في طلب التوظيف صحيحة من عدمة.

__الرأي في توظيفه مرة أخرى.

وعادة ما يتم اتصال تلفوني أو مقابلة شخصية بين مدير أفراد المشروع الحالي مع مدير أفراد المشروع الذي كان يعمل به الشخص.

*الطريقة الثانية:

إرسال خطاب عادي إلى المسؤولين بالمشروع الذي كان يعمل به المتقدم يحدد به نزع الوظيفة التي تقدم الشخص لشغلها، ويطلب منهم الإفادة بمدى صلاحية الشخص وملاءمته لشغلها من واقع خبرته وتاريخه الوظيفي السابق.

3-2 بدائل الاستقطاب :

إن الاستقطاب لا يكون دائماً الأمثل والمناسب لملء الوظائف الشاغرة، وهذا في حالة ضيق الوقت في تطبيق عملية الاستقطاب، وازدياد الطلب على السلع والخدمات المؤسسة والاستجابة الفورية لتلبيته لا يسمحان لإدارة المؤسسة بممارسة العملية الإسقاطية بالشكل المطلوب، إضافة إلى ذلك فإن الاستقطاب والقيام بالتوظيف الفوري هدف التجاوب وع الطلب المتزايد قد ينعكس سلباً على المؤسسة، ويتركز إدارة هذه الأخيرة في فراغ، فلا تعرف كيف تتصرف مع هؤلاء الأفراد الجدد الذين وظفتهم في حال تراجع الطلب أو تدهورها فجأة.

كما أن الارتفاع في تكاليف العمالة أدى بمعظم المؤسسات إلى التحول عن طرق الاستقطاب واستبدالها بطرق بديلة. ومن أهم بدائل الاستقطاب ما يلي:¹

*التوظيف المؤقت:

عندما يكون هناك ازدياد مفاجئ في الطلب على السلع والخدمات في المؤسسة قد تلجأ هذه الأخيرة إلى التوظيف المؤقت لتزويد احتياجاتها من القوى العاملة، ونظراً لقلّة تكاليف هذا البديل فقد أصبح أكثر البدائل استعمالاً. ومن مزايا استخدام التوظيف المؤقت إضافة إلى قلّة تكاليفه، سرعة الاستعانة به لأنه متوفر بشكل دائم.



***التوظيف الإضافي:**

يقصد به زيادة ساعات العمل خارج أوقات العمل الرسمية أي الساعات الإضافية مقابل زيادة في الأجر أو الراتب، فعند زيادة الإنتاج في المؤسسة أو زيادة الطلب على السلع والخدمات تطلب المؤسسة من عمالها الذين يرغبون في العمل ساعات إضافية في وقت فراغهم أو عندما تسمح أوقاتهم بذلك وذلك مقابل أجر، ولكن حتى يكون هذا التوظيف فعالاً لا بد من وضع قواعد وضوابط متعلقة بالتوقيت أي المدة الزمنية للعمل الإضافي أو قواعد متعلقة بأجور الإضافية، لكن لهذه الطريقة عيوبها كذلك منها أن زيادة العمل سيتعب العمل ويرهقه.

***التوظيف بالتعاقد:**

تلجأ بعض المؤسسات إلى التعاقد مع الأفراد لتغطية احتياجاتها من العاملين وذلك لفترة محددة وتكون علاقة العمل بين المؤسسة والفرد مبرمة في عقد يضع فيه كل من الطرفين شروطه، ويمكن فسخ العقد عند مخالفة أحدهما لشروط العقد.

***التأجير:**

تم اللجوء إلى مثل هذا الأسلوب في فترات النشاط حيث يتم مقابلة الاحتياجات القصيرة الأجل من الأفراد خلال تشغيل الأفراد بالساعة أو اليوم، ولقد شاع استخدام هذا الأسلوب في المكاتب الإدارية وهذا الأسلوب تضمن المؤسسة الحصول على الأفراد المدربين مع تجنب الآثار المترتبة على تعيينه بصفة دائمة والمتعلقة بالمعاش والتأمينات وغيرها من الامتيازات الأخرى.

3- العوامل المؤثرة على نجاح الاستقطاب:

تتمثل العوامل المؤثرة على نجاح الاستقطاب في ما يلي:¹

●الحجم :

لا شك أن حجم المنظمة يعتبر من العوامل الهامة المؤثرة على نطاق نشاطها في جذب الموارد البشرية التي تحتاج إليها، فالمنظمة الكبيرة التي تستخدم مائة ألف عام ستقوم بالتأكيد بالبحث عن مرشحين محتملين بمعدل أكبر بكثير من منظمة يعمل فيها مائة عامل فقط.

●الظروف المحيطة بسوق العمل:

في المنطقة التي تعمل فيها المنظمة تؤثر أيضاً على نطاق النشاط الاستقطابي الذي تقوم به، (العرض الكلي والطلب الكلي على العمالة في السوق المحلية)



•الخبرة السابقة للمنظمة:

في مجال استقطاب الموارد البشرية ومدى فعالية جهودها الماضية في الجذب والحصول على احتياجاتها من العاملين تؤثر بلا شك على نطاق نشاطها الاستقطابي من حيث مدى نجاحها في الحصول والمحافظة على أفراد أكفاء.

•ظروف العمل والأجور والمزايا المختلفة:

إن الأجور والمزايا التي توفرها المنظمة تؤثر بلا شك على دوران العمل وبالتالي على الحاجة للاستقطاب في المستقبل.

•اتجاه المنظمة نحو النمو أو الإنكماش:

أن المنظمات المنكمشة أو الراكدة والتي لا تنمو ولا تتوسع تحتاج إلى نشاط استقطابي قليل أو قد لا تحتاج إليه على الإطلاق. أما المنظمات النامية التي تتوسع في نشاطها وبالذات تلك التي تتوسع بمعدل سريع ستجد نفسها مضطرة للقيام بنشاط استقطابي على نطاق واسع بحيث يصبح نشاطا رئيسيا لها في مجال إدارة الموارد البشرية.

•طبيعة الوظائف المعروضة وسمعة المنظمة:

هناك منظمات تستقطب العاملين بسهولة أكبر من المنظمات أخرى، فوظائف مثل أعمال السكرتارية في الجامعات وأعمال شباك البنوك وغيرها من الوظائف الروتينية لا تجذب أفراد أكفاء، لأن هذا الوظائف ذات راتب منخفض الأمر الذي يؤدي إلى إرتفاع معدل دوران العمل فيها مما يزيد من الصعوبة التي تواجهها المنظمة في الحصول على أفراد ذات مهارة لشغل هذه الوظائف، من ناحية أخرى نجد أن المنظمات الكبيرة المشهورة تتمتع بقدرة عالية على إجتذاب أفضل العناصر وأمهرها نظرا لجاذبيتها وارتفاع العوائد والمزايا التي توفرها للعاملين فيها.



خلاصة الفصل :

تعتبر عمليات الاستقطاب من أهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية، وعلى هذا الأساس فإنها تتميز بالدقة في الاستقطاب و الاختيار التي تحتاجها أي مؤسسة، حيث تعتمد هذه الأخيرة في عملية الاستقطاب على مصادر داخلية تتمثل في الترقية والنقل والتحويل من جهة وعلى مصادر خارجية كالإعلان والاتصال بوكالات الاستخدام أو الجامعات والمعاهد مثلاً.



الفصل الرابع : البناء الميداني للدراسة

مجالات الدراسة 4-1

المناهج والأدوات المستخدمة 4-2

العينة وطريقة اختيارها 4-3

وصف وتحليل الجداول الخاصة بالفرضيات 4-4

نتائج الدراسة 4-5

الاستنتاج العام 4-6

: تمهيد الفصل

بعد تعرضنا للفصول السابقة ، والتي تتمحور في مجملها حول نظام الحوافز والاستقطاب ، وفي هذا الفصل سنحاول تجسيد ماسطر من أهداف ، وما أثرته الإشكالية من تساؤلات . وقضايا للوصول للاستنتاجات والتوصيات المقترحة .



: مجالات الدراسة 4-1

: حدود الدراسة 4-1

. **المجال المكاني** : شملت دراستنا مؤسسة سونلغاز ولاية الأغواط 4-1-1

المجال الزمني : امتدت هذه الدراسة من 25 أفريل إلى غاية 31 جويلية 2020 4-1-2

البطاقة الفنية للمؤسسة*

: تعريف المؤسسة على المستوى الوطني 1_1

تعتبر مديرية التوزيع للكهرباء والغاز سونلغاز من أهم الشركات في الجزائر ،حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن وهذا ما يسمح لها أن تكون من الشركات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني

:التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط-1-2

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط البلدية لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات أقل وهذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة(كهرباء وغاز) واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرنامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى قريب أو بعيد)م المديرية العامة التي تدرج تحتها المديرية الجهوية والتي كانت فيما سبق تعرف بمركز توزيع الكهرباء والغاز الذي أنشئ في 01 جانفي 1977وفي جويلية 2004 أصبحت مديرية جهوية للتوزيع ثم تتغير التسمية لتصبح مديرية التوزيع الكهرباء والغاز ،تحتوي كل مديرية على عدة أقسام هي :قسم الموارد البشرية،قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية ،قسم الدراسات وأشغال الكهرباء والغاز،قسم المالية والمحاسبة بالإضافة إلى شعبة شؤون العامة

:ويمكن إيجاز أسباب إنشاء مديريات في النقاط التالية

:أسباب إنشاء المديرية الجهوية بالأغواط-1-3

.إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات الخاصة مع خلق الأقسام_

.تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي_

.الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها)_



. تشجيع استعمال الكهرباء والغاز وجعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

تعمل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط تحت وصاية المديرية الوسط البلدية، وتنظم مديرية الأغواط (430 عامل) بما فيهم عمال المقاطعات التابعة للمديرية وهي

مقاطعة (A) مقاطعة الأغواط، (B) مقاطعة افلو، مقاطعة حاسي الرمل، الأغواط

وتحتوي مؤسسة سونلغاز الاغواط علي 430 عامل من إطارات وأعوان التنفيذ وأعوان التحكم .

: المنهج والأدوات المستخدمة 4-2

: منهج الدراسة 4-2-1

إن موضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهجا معيناً دون غيره، يمكنه من دراسة موضوعه دراسة علمية سيولوجية، لذلك فتحديد المنهج أو المناهج المستخدمة في البحث تعتبر خطوة هامة وضرورية، لتوضيح الطرق التي يتبعها الباحث في مسار بحثه للوصول إلى إجابات عن أسئلة التي يطرحها في بداية بحثه .

المنهج يعني: الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشاكل لاكتشاف الحقيقة والإجابة . عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها البحث

وهو البرنامج الذي يحدد مسبقاً سلسلة من المعطيات من أجل القيام بها، وبذلك فإن المنهج يوحي باتجاه محدد المعالم ومتبع بانتظام في عملية ذهنية¹

ويعرف أيضاً أنه مجموع العمليات الذهنية التي نسلوها من أجل التعرف على خواص الظاهرة² وقد تم اعتماد المنهج الوصفي الكمي، بحيث يعتبر علي أنه دراسة ووصف الخصائص وأبعاد ظاهرة من الظواهر في إطار معين أو وضع المعين يتم من خلاله تجميع البيانات والمعلومات اللازمة عن ظاهرة وتنظيم بعض البيانات وتحليلها والوصول إلى أسباب ومسببات هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلاً .

فاضلي إدريس، الوجيز في المنهجية والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ص 11¹

عامر مصباح، منهجية إعداد البحوث العلمية، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الرغاية، الجزائر، ص 33²



: الأدوات المستخدمة-2-2-4

الاستمارة : تعتبر الاستمارة من الأدوات العامة لجمع البيانات في الدراسات الاجتماعية- الميدانية فهي المحطة التي تلي تحديد واختيار العينة وتصميم الاستمارة ومسألة بمنتهى الأهمية، فعليها يتوقف تجميع المعطيات والمعلومات والوقائع. والاستمارة تحتوي عادة على مجموعة أسئلة مفتوحة وبعضها مغلقة وبعضها يتعلق بالحقائق وبعضها الآخر يتعلق بالآراء والمواقف وبعضها متخصص، فهي الوسيلة التي تفرض على الباحث التقيد بموضوع بحثه وتمنعه من الخروج عن الموضوع¹. ولكن لم تجري العملية نظرا لتقشي وباء الكرونا .

اختيار عينة البحث : يقصد بمفهوم اختيار عينة البحث: على أنه عملية اختيار **4-3** أعضاء معينين أو مجموعة فرعية من المجتمع الأصلي لعمل استدلالات إحصائية منها وتقدير خصائص الأفراد ككل، ويستخدم أخذ العينات على نطاق واسع من قبل الباحثين في أبحاث العلوم الاجتماعية بحيث لا يحتاجون للبحث في جميع السكان لجمع رؤى قابلة للتنفيذ، وبالتالي تشكل أساس تصميم أي بحث، ولتحقيق هذا الأمر مجموعة من الخطوات الضرورية الواجب إتباعها في اختيار وانتقاء عينات البحث يمكن توضيحها كما يلي:

تحديد مجتمع البحث الأصل: يطلب من الباحث في هذه المرحلة تحديد دقيقا، فان حدد-**1** الباحث مثلا مجتمع دراسته من طلبة الجامعات فان مجتمع بحثه سيكون من هؤلاء الطلبة، والسؤال هنا: هم كل طلبة جامعات القطر أم طلبة محافظة أو طلبة لجامعة معينة، لذلك يجب تحديد المجتمع بدقة كي يستطيع الباحث تكملة مشوار عمله في اختيار العينة المناسبة.

تشخيص أفراد المجتمع : هنا يعتمد الباحث على تهيئة وإعداد قوائم بأسماء جميع-**2** الأفراد الموجودين في مجتمع الأصل للدراسة كما يحدد طبيعة جنس الأفراد وأعمارهم كي يتم التعامل مع اختيار العينة بشكل سليم ودون تحيز.

اختيار وتحديد نوع العينة : ينتقي الباحث في هذه المرحلة عينة بحثه المطلوبة وهي-**3** تتميز بخواص وسمات محددة تهدف إلى نوع وغرض الدراسة، ويستطيع الباحث من خلالها تحديد نوع العينة المراد التعامل معها، وماهية الطريقة المناسبة لاختيار هذه العينة وبأي أسلوب متبع.



محمد علي محمد، مقدمة البحث الاجتماعي، دار النهضة، بيروت، لبنان، ص 331¹

تحديد العدد المطلوب من الأفراد أو الوحدات في العينة: بعد تحديد حجم وعدد مجتمع-4 البحث، فإن الباحث سيحدد حجم العينة، وهنا يجب أن يحدد العدد المطلوب من الأفراد كي يحقق أهداف بحثه¹.

مجتمع الدراسة : هم جميع الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز الاغواط الذي بلغ عدد أفراد 430 موظف

الجدول رقم 03: يبين مجتمع الدراسة

النسبة %	التكرار	المهنة
27.67%	119	الإطارات
21.16%	91	أعوان التنفيذ
51.16%	220	أعوان التحكم
100%	430	المجموع

: عينة الدراسة-

بغية الحصول على آراء مختلف الأفراد بتنوع مستوياتهم وتعدد مناصبهم واختلاف المصالح التي ينتمون إليها وتعد العينة ضرورة منهجية لإجراء البحوث المنهجية وذلك لتمثيل المجتمع الأصلي قدر المستطاع والجدول التالية توضح عينات دراسة التي بلغت 80 عينة

تم استعمال العينة الطبقية ويستخدم هذا النوع من العينات في المجتمعات الغير المتجانسة والتي تختلف مفرداتها وفقا عوامل معينة ، مثل الدرجة التعليمية لعينات مجتمع الدراسة ، النوع ، التخصص ،ويمكن تجزئة عينات البحث إلي أجزاء وفقا لهذه العوامل وعادة تتجانس مفردات الطبقة الواحدة فيما بينها²

مصدق الشيخ ،طرق أخذ العينات مع أمثلة ،محاضرة ،جامعة غزة¹

مصدق الشيخ ،المرجع السابق²



: وصف ووتحليل الجداول الخاصة بالفرضيات 4-4

الجدول 04 يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	65	81.25%
أنثي	15	18.75%
المجموع	80	100%

من خلال جدول نلاحظ أعلى نسبة تقدر ب 81.25% وهي تمثل فئة الذكور من المجتمع

. الدراسة في حين خصت نسبة 18.75% فئة الإناث

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أغلب أفراد العينة من الجنس الذكور مقارنة بجنس الإناث وهذا راجع إلي طبيعة العمل يمارس في المؤسسة والذي يتطلب جهد

الجدوال رقم 05 :يمثل توزيع المبحوثين حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	%النسبة
أقل من 30 سنة	15	18.75%
ما بين 30 سنة إلي 40 سنة	40	50%
سنة فما فوق 40	25	31.25%
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة كانت تقدر ب 50% خصت الفئة العمرية ما بين 30 سنة إلي 40 سنة ، وتلتها نسبة 31.25% للفئة 40 سنة فما فوق ، وتليها نسبة أقل من 30 سنة

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أغلب أفراد العينة فئة الشباب الغالبة علي المؤسسة ويمكن القول أن هذه الفئة تمثل قوة فعالة وقدرة أكثر علي الأداء بالإضافة إلي طموحاتها المستقبلية



الجدول رقم 06 : يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	% النسبة
أعزب	10	12.5%
متزوج	61	76.25%
مطلق	09	11.25%
المجموع	80	100%

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد العينة هم متزوجون بنسبة 76.25% تليها نسبة 12.5% أعزب ، وتليها نسبة 11.25% مطلّون .

من خلال قراءة الإحصائية للجدول نجد أن أغلبية العينة العمالية متزوجون وهذا بدوره يؤثر علي طبيعة العمل في المؤسسة ويضمن . أثر استقرارهم الاجتماعي ماله من نتائج إيجابية علي المؤسسة

الجدول رقم 07 : يبين توزيع المبحوثين حسب التحصيل العلمي

الوظيفة	التكرار	% النسبة
متوسط	15	18.75%
ثانوي	40	50%
جامعي	25	31.25%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة تمثل المستوى الثانوي ب 50% وتليها نسبة المستوى الجامعي ب 31.25% ويأتي 18.75% تمثل المستوى المتوسط.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة ذوي المستوى الثانوي لأن أغلب أعمال تتطلب يد مدربة ومكونة علي التدخلات في حالات الإعطاب الكهربائية وتسربات الغاز ، وأن أغلب



مسابقات التوظيف التي تبرمج أصبحت تطلب وفق معيار الجذب . والاستقطاب والتكوين .

الجدول الرقم 08 :يبين توزيع المبحوثين حسب الاقدمية

الأقدمية	التكرار	%النسبة
أقل من 5سنوات	50	62.5%
من 10 سنوات إلى 20 سنة	22	27.5%
أكثر من 20 سنة	08	10%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى النسبة ب 62.5% لأقل من 5سنوات تليها نسبة 27.5% من 10 سنوات إلى 20 سنة ،وتليها نسبة 10% لأكثر من 20 سنة .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أغلب أفراد العينة ليس لديهم خبرة كبيرة نظرا لفتح المؤسسة في الآونة الأخيرة إلى عدة مناصب نظرا لتقاعد العمال القداماء (ذوي خبرة) خاصة بعد تطبيق دولة لقانون التقاعد المسبق وكذلك لتوسع شبكة الكهرباء والغاز نظرا لازدياد وتوسع العمراني مما فتح مناصب شغل جديدة .

الجدول الرقم 09 :يبين توزيع المبحوثين حسب الدخل

الوظيفة	التكرار	النسبة
أقل من 30000 دج	15	18.75%
من 30.000 إلى 50000 دج	40	50%
أكثر من 50000 دج	25	31.25%



المجموع	80	100%
---------	----	------

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة ب 50% تمثل العمال التي يتقاضون أجر يقدر ب 30000 دج إلي 50000 دج ،تليها نسبة 31.25% تمثل العمال الذي يتقاضون 50000 دج ،تليها نسبة 18.75% تمثل العمال . الذي يتقاضون أقل من 30000 دج

من خلال القراءة الإحصائية يتضح الي أن أغلب المبحوثين صرحوا بأنهم يتقاضون من 30000 دج إلي 50000

دج وأن هذا الأجر من شأنه أن يلبي حاجات العاملين في مؤسسة سونلغاز الأغواط ويرفع من اجتذاب اليد العاملة من سوق العمل بالكمية والنوعية المطلوبة

الجدوال الرقم 10 : يبين توزيع المبحوثين اتجاه المنصب

الشعور اتجاه المنصب	التكرار	%نسبة
راض	10	12.5%
غير راض	70	87.5%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأنهم راضون عن المنصب بنسبة 12.5% وتليها نسبة 87.5% تمثل بأنهم غير راضون عن العمل

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أغلب المبحوثين صرحوا بأنهم راضون عن العمل ولذلك إن دل على شيء فإنما يدل من خلال الاعتراف بالتقدير والاحترام من طرف الرؤساء و الزملاء يرفع من الروح المعنوية ويزيد من الثقة من النفس وأن الجو المريح في العمل له دور كبير في الرفع من الأداء والولاء للمؤسسة وفتح المجال . لاستقطاب اليد العاملة

الجدول الرقم 11 :يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة العلاقة بين رؤساء والموظفين

طبيعة العلاقة بين الموظفين	التكرار	%النسبة
----------------------------	---------	---------



87.5%	70	حسنة
12.5%	10	متوسطة
100%	80	المجموع

من خلال الجدول يوضح أن أغلب أفراد العينة صرحوا طبيعة العلاقة بين الرؤساء والموظفين حسنة بنسبة 87.8% في حين أن المبحوثين الذي صرحوا طبيعة العلاقة بين رؤساء والموظفين متوسطة بنسبة 12.5%.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن طبيعة العلاقة بين العاملين والرؤساء حسنة وهذا ما يخلق راحة الجماعة والتعاون والتضامن بين الفريق العمل وزيادة بين العاملين فيما بينهم .

الجدول الرقم 12: يبين توزيع المبحوثين حسب مكافآت علي ساعات العمل الإضافية

مكافآت الساعات العمل الإضافية	التكرار	% النسبة
نعم	50	62.5%
لا	28	35%
أحيانا	2	2.5%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول يوضح أن المبحوثين صرحوا بأنهم يتلقون مكافآت علي الساعات العمل الإضافية بنسبة 62.5% ،تليها نسبة 35% من المبحوثين الذي صرحوا بأنهم لا يتلقون المكافآت علي ساعات العمل الإضافية ، في حين المبحوثين الذي صرحوا بأنهم أحيانا يتلقون مكافآت علي ساعات العمل الإضافية بنسبة 2.5% .

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن أغلب المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يتلقون المكافآت علي ساعات العمل الإضافية وأن العائد المادي إن دل علي شئ فإنما يدل علي ضرورة وأهمية الاعتراف وتثمين قدرات الجهود العمل كمؤشر للثقة التي يمنحها المشرفون عن العمال وهذا مايزيد ثقة العامل بقدراته وإمكانياته وهو يؤدي إلي رفع الروح المعنوية ويتجسد هذا الاعتراف علي شكل (خدمات ،علاوة...).



الدرالجدول الرقم 13 :يبين توزيع المبحوثين حسب تحقيق راتب احتياجاتك

النسبة %	التكرار	يحقق الراتب احتياجاتك
83.75%	67	نعم
16.25%	13	لا
100%	80	المجموع

من خلال الجدول يوضح المبحوثين الذين صرحو بأن الراتب يحقق احتياجاتهم بنسبة 83.75% في حين أن المبحوثين الذي صرحوا بأن %الراتب لا يحقق احتياجاتهم بنسبة 16.25

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن أغلب الأفراد العينة صرحو بأن الراتب يحقق احتياجاتهم خصوصا في الجانب المادي وأن هذا الأخير يعتبر كعنصر محفز لبذل مجهودات أكبر في أداء المهام الموكلة لهم والدور الذي يلعبه في الرفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الثقة بين الفريق العمل في المؤسسة والمؤسسة إذا ما أرادت النجاح عليها أن توازن بين أهداف العاملين وأهدافها العامة المسطرة وهذا ينعكس بنتائج إيجابية عليها وبشكل خاص ويحسن من صورتها في المحيط الخارجي في استقطاب العاملين .

استنتاج و تحليل نتائج الفرضية الأولى : (تؤثر الحوافز المادية في استقطاب 4-5-1

المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية) للوقوف علي صحة الفرضية التي مفادها تؤثر الحوافز المادية تؤثر في استقطاب المورد البشري ومن خلال العبارات التي تضمنت : مؤشرات البحث ومظاهر الاستقطاب ،نورد نتائج التي تم التوصل إليها كما يلي

أكدت الدراسة من خلال الجدول الرقم (13) بأن الراتب يحقق احتياجاتهم خصوصا في-1 الجانب المادي بنسبة 83.75% وأن هذا الأخير يعتبر كعنصر محفز لبذل مجهودات أكبر في أداء المهام الموكلة لهم والدور الذي يلعبه في الرفع من الروح المعنوية للعاملين وزيادة الثقة بين فريق العمل في المؤسسة.

أكدت الدراسة بأن الاستقطاب الجيد يفتح أبواب ومصادر العمل-2 المتاحة أمام هذه المؤسسة من خلال التحري عن أفضل الموارد



البشرية التي يمكن ضمها للعمل في المؤسسة من خلال تجميع المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج التي تسهم في استقطاب الرجل المناسب للوظيفة المناسبة وأن المؤسسة تقدم مكافآت على ساعات العمل الإضافية من شأنه أن يجسد الثقة المتبادلة بين العاملين والمؤسسة ورفع من الأداء للوصول إلى تحقيق أهدافها.

أكدت الدراسة من خلال بأنه تم استقطابهم على أساس المسابقة-3 وأن هذا الأخير يفتح أمام المؤسسة الحصول على أفضل الكفاءات وتحديد أفضل الوسائل للبحث عن الموارد البشرية وبعد الاستقطاب بمثابة الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة وانهم يتقاضون مستحقات على ساعات العمل الإضافية كل 3 أشهر مما يساهم في الرفع من الأداء وبذل مجهود أكبر في إتقان أعمالهم على أكمل وجه.

أكدت الدراسة من خلال الجدول رقم (12) بأنهم يتلقون مكافآت-4 على ساعات العمل الإضافية بنسبة 62.5% وأن العائد الماديان دل على شيء فإنما يدل على ضرورة وأهمية الاعتراف وتثمين قدرات وجهود العمال كمؤشر للثقة التي يمنحها المشرفون عن العمال

أكدت الدراسة بأنهم يقومون بانجاز العمل في الوقت المناسب-5 بتنظيم أوقات عملهم بطريقتهم الخاصة وذلك ما للوقت من أهمية بالغة فهو يقلل من الوقت الضائع المهدور فكل دقيقة يقضيها الإداري في التفكير والتخطيط توفر له ساعات من العمل في الغد، كما انه يحسن من نوعية العمل والمرونة في وضع الخطط وإيجاد البدائل وتحديد الأولويات كل حسب أهميته، كما أن تفويض بعض الصلاحيات ينقص من أعباء المسؤولين وريح الوقت من شأنه أن تحقق المؤسسة أهدافها في الوقت المحدد، كما أن الترقية لها دور كبير في سهولة أداء الأعمال كل حسب مسؤوليته ومهامه التي بدورها تبعث فيهم روح الولاء والانتماء للمؤسسة إعطاء صورة جيدة للمؤسسة للمحيط الخارجي.

استنادا لما سلف ذكره فان للفرضية القائلة أن الحوافز المادية لها تأثير في استقطاب المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية بنسبة كبيرة من الصحة والصدق فهي صحيحة



استنتاج و تحليل نتائج الفرضية الثانية: (تؤثر الحوافز المعنوية في استقطاب 4-5-2
المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية) للوقوف علي صحة الفرضية التي مفادها تؤثر
الحوافز المعنوية في استقطاب المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ومن خلال
العبارات التي تضمنت مؤشرات للبحث ومظاهر استقطاب المورد البشري ،نورد النتائج
: التي توصل إليها كما يلي

أكدت الدراسات حسب الجدول الرقم (10) بأن المبحوثين راضين عن العمل بنسبة 1- 87.5% ولذلك إن دل علي شيء فإنما يدل من خلال الاعتراف بالتقدير والاحترام من طرف الرؤساء والزملاء يرفع من الروح المعنوية ويزيد من الثقة في النفس لديهم وأن الجو المريح في العمل له دور كبير في الرفع من الأداء والولاء للمؤسسة وفتح المجال لاستقطاب اليد العاملة.

أكدت الدراسة أن الاستقطاب داخل المؤسسة يمنح فرص متكافئة-2 لكافة المجتمع وذلك يجذب اليد العاملة التي تتوفر فيها شروط شغل المناصب الشاغرة من خلال معيار جذب العمال المؤهلين من سوق العمل وأن الرضا عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين يغرس لديهم روح الإبداع في أعمالهم والمهارة العالية في أداء المهام الموكلة لهم ورفع من الروح المعنوية لديهم.

أكدت الدراسة أن طبيعة العلاقة بين العاملين والموظفين حسنة-3 وهذا ما يخلق روح الجماعة والتعاون والتضامن بين فريق العمل وزيادة بين العاملين فيما بينهم وعلاقة متوسطة بين العاملين بحكم أعمالهم لا تتطلب الاحتكاك الدائم بالزملاء،وقلة التواصل وهذا يضمن انجاز الأعمال بأداء جيد كفاءة ودقة في أقل وقت ممكن.

أكدت الدراسة بأن القائمون على الاستقطاب في المؤسسة-4 يركزون على الخبرة والكفاءة بالاعتماد على الانتقاء التلقائي وذلك بالاعتماد على تحديد سوق العمل المستهدف حيث يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعملية الاستقطاب وأن سوء اختيار سوق العمل يحتمل المنظمة تكاليف مالية زاهدة ،اضافة الى تكاليف وقت ضياع فرصة الاستقطاب ويجب تحقيق الملائمة بين الخصائص الوظيفية ومؤهلات شاغلي هذه الوظائف.



استنادا لما سلف ذكره فان للفرضية القائلة أن الحوافز المعنوية لها تأثير في استقطاب المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية بنسبة كبيرة من الصحة والصدق فهي صحيحة.

: استنتاجات العامة للدراسة 4-6

إن القيمة العلمية لأي دراسة تقاس بالنتائج التي توصل إليها الباحث، فعلي قدر أهميتها وخدمتها للفروض والأهداف تكون قيمة البحث العلمي، ولقد توصلنا الي نتائج تالية في : دراستنا

يدرك المسؤولون في المؤسسة الاقتصادية أهمية دور نظام الحوافز إدراكا كبير -

نظام الحوافز له أهمية ودور كبير لدى المسؤولين والعمال-

: هناك متطلبات وشروط تؤدي إلى نجاح منظومة الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية-

وحدة أهداف المؤسسة والعمال، وجود ميزانية خاصة بالحوافز، الاعتماد على المعايير الموضوعية عند تقديم الحوافز، الجمع بين الحافز المادي والمعنوي



معظم الإستقطابات تكون علي أساس المسابقة وأن هذا الأخير يفتح أمام المؤسسة- الحصول علي أفضل الكفاءات وتحديد أفضل وسائل للبحث عن الموارد البشرية ويعاد الاستقطاب بمثابة الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة

استقطاب الكفاءات التي تملك مؤهلات العلمية وهذا من خلال توظيف في المؤسسة علي- أساس الشهادة الجامعية والمؤهل العلمي وأنهم استفادوا من الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة كالمسكن والنقل والحضانة يساعد بدوره في استقطاب المورد البشري ويعطي صورة إيجابية حول المؤسسة والامتيازات التي تقدمها للعاملين والتي تزيد من روح انتماء . والولاء لدى العاملين

الراتب يحقق احتياجات العاملين خصوصا في الجانب المادي ،وأن هذا الأخير يعتبر - كعنصر محفز لبذل مجهودات أكبر في أداء المهام الموكلة لهم والدور الذي يلعبه في الرفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الثقة بين فريق العمل في المؤسسة والمؤسسة إذا ما أرادت نجاح عليها أن توازن بين أهداف العاملين وأهدافها المسطرة وهذا ينعكس بنتائج إيجابية عليها بشكل خاص ويحسن من صورتها في المحيط الخارجي في استقطاب العاملين ويشدد . الصراع بين المؤسسات

ترقية لها دورا كبيرا في اختيار هذه المؤسسة علي أخرى من خلال تغيير في المناصب - تبعا لكفاءة العامل وشغل وظيفة ذات اختصاصات مسؤوليات أعلي وتصحبها زيادة في الأجر وهذا إن دل علي شيء فإنما يدل بدوره على التوجه أكبر نحو العمل بكفاءة ومهارة . أكثر نحو العمل وإعطاء صورة جيدة للمؤسسة للمحيط الخارجي

أهم العراقيل أمام تطبيق نظام الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية- هي: نقص بعض وسائل وإمكانيات مثل النقل، غياب المعايير الموضوعية، عدم الانتظام في منح الحوافز



: خلاصة الفصل

يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية التي تبني المؤسسة إستراتيجيتها عليه ، فإن توفرت له الرغبة العمل يعتبر أهم مورد حيوي تملكه ولن تتوفر له الرغبة إلا إذا توفر لديه مستوى من الرضا الوظيفي وإذا ما يفسر الأهمية التي يحظى بها ومن هنا ركزت معظم الإدارات علي سياسة نظام الحوافز وذلك من أجل تحقيق أهداف العاملين وزرع روح الولاء والانتماء فيهم اتجاه المنظمة ومن هنا تحقق المؤسسة أهدافها المطلوبة

كما تعمل المؤسسات علي استقطاب المورد البشري عدادا ونوعا من أجل الحصول على الكفاءة والمهارة والجودة لتحقيق أهداف المؤسسة ولهذا يعتبر نظام الحوافز من ركائز الأساسية في استقطاب المورد البشري كلما كان نظام الحوافز جيد وفعال كلما كان . استقطاب المورد البشري في مستوى تطلعات المؤسسة



: الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع دور نظام الحوافز بالمؤسسة الاقتصادية وعلاقته باستقطاب المورد البشري ، يمكن القول أن نظام الحوافز هو المحرك الأساسي التي تعتمد عليه المؤسسات الاقتصادية اليوم، كونه عملية ديناميكية تؤثر على العامل والمؤسسة في آن واحد، وهذا ما يزيد من دافعية استقطاب المورد البشري عدادا ونوعا وإشعار العمال بالانتماء والولاء، مما يخلق لديهم ثقافة تنظيمية تتلاءم مع القيم والعادات الموجودة داخل المؤسسة، و توفر لهم مناخا تنظيميا جيدا إن الحوافز تدفع بالعمال إلى تحقيق أفضل مردود كما ونوعا، وتقديم أفضل الخدمات، فالحوافز المادية والمعنوية ترفع من مستوى معيشة العامل وزيادة دخله، و تمكنه من الوفاء والالتزام والإخلاص والتفاني في خدمة المؤسسة، وتحقيق رضي العامل، وهذا ما يساعد على حل المشاكل والعراقيل التي تواجه المؤسسة، . فالأ نجاح لمؤسسة بدون توفير الحوافز

ويجب أن يكون لنظام الحوافز قواعد وخصائص ومتطلبات يتميز بها للمؤسسة عن غيرها لاستقطاب مورد البشري ذو كفاءات ومهارات عالية ،وأن النظام الحوافز الجيد يجذب الاستقطاب المورد البشري الجيد مما يتيح للمؤسسة عمال اكفاء وإنتاج عالي



:توصيات واقتراحات الدراسة

الحرص على الترقّيات التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين وحثهم على-
التميز في العمل وزيادة التزام وانتماء العاملين لأهداف وسياسات المنظمة

العدالة عند تقديم ومنح الحوافز للعمال-

ضرورة الاهتمام بإشراك العمال في اتخاذ القرارات-

منح الحوافز في وقتها دون تأخيرها وإشعارهم بقيمة العمل الذي يقومون به-



قائمة المراجع

: المراجع

1. احمد عادل راشد ،مذكرات في إدارة الأفراد،مصر،بدون طبعة،دار النهضة العربية للطباعة والنشر 1981
2. احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية،الإدارة الجامعية ، دار رمل الإسكندرية ،بدون طبعة، 2007
3. أحمد ماهر،نظام الأجور والتعويضات، الدار الجامعية، القاهرة، 2010 .
4. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية دار الفاروق للنشر والتوزيع،2006
5. براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية،المملكة الاردنية الهاشمية ، 2015
6. دكتور رفيق طيب .وظائف التسيير التقنية دوان المطبوعات الجزائر 1995
7. دكتور منصور فهمي إدارة القوى البشرية ،إدارة موارد البشرية ،ط 3،دار النهضة العربية ،القاهرة ،مصر ،1982
8. رواية حسن، علي عبد الهادي، صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، القاهرة، 2009
9. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 3 2008
10. سعد عامر أبو شندي،إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2011
11. سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية، 2003
12. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004
13. سهيلة محمد عباس ،ادارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي ط 1 دار وائل للنشر والتوزيع ،2003
14. سيد محمد جاد الرب، إدارة المواد البشرية، دار المعرفة الجامعية،القاهرة، 2009
15. طاهر محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار عالم الثقافة، الأردن، 2008
16. عادل حرحوش صالح وممؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، ب ط 2009
17. عادل محمد زايد،إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية،بدون دار نشر ، بدون سنة نشر
18. عبد الباقي صلاح الدين وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر،2008
19. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية بدون طبعة ،المكتبة العصرية 2007
20. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، لاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2007
21. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية،مصر،1997



22. عبد الفتاح دياب حسن، إدارة الموارد البشرية :مدخل متكامل، توزيع شركة أوبرار القاهرة، مصر 1997
23. علي محمد عبد الوهاب ،إدارة الافراد ،المنهج التحليلي ،ط 2،دون نشر ،مصر، 1975
24. عامر مصباح، منهجية إعداد البحوث العلمية، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الرغاية، الجزائر
25. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع،الأردن، 2007،
26. فاضلي إدريس، الوجيز في المنهجية والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر
27. محمد الصيرفي، السلوك الإداري- العلاقات الإنسانية -الطبعة الأولى ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية، مصر ، 2007
28. محمد على محمد، مقدمة البحث الاجتماعي، دار النهضة، بيروت، لبنان
29. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للدنيا، الإسكندرية، 2009
30. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط 3 ،دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005
31. نجم عبد الله العزاوي، التدريب الإداري ، طبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن، 2006
32. نوري منير، تفسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 2010

: المجالات والمحاضرات *

1. بولشراش نور الدين، العيادي مريم، التحفيز وأداء العاملين في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 29/ جوان، جامعة باجي مختار ، عنابة، 2017
2. جاد هلا محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين ، مجلة التنمية الإدارية ، العدد 56 ،مصر، 1997
3. سليمان الفارس، أثر سياسيات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية العدد 01-27، 2011
4. عبد الكريم عبد الرحيم، محاضرة وظائف الإدارة، المرحلة الأولى، مبادئ الإدارة، جامعة بابل كلية الإدارة و الاقتصاد، قسم إدارة البيئة
5. مصدق الشيخ، طرق أخذ العينات مع أمثلة ،جامعة غزة

: البحوث الجامعية *

1. جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية و أثرها على الروح المعنوية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ،جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006



2. سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، شهادة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، 2014-2015
3. عارف بن ماطل الجريد، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الإنسانية، قسم العلوم الإدارية، (1427-2007)
4. عبد الرزاق نادر حامد أبو شرخ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الازهر – بغزة، 2010
5. عبد العزيز شنيق، الحوافز و الفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجا، -رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سكيكة، 2007-2008
6. عبد اهلل حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي، 2011
7. محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، غير منشورة، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي
8. ميرفت توفيق إبراهيم عوض هلا، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2011-2012
9. خاليفة العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر، 2016
10. لويذة فرحاتي، الاتصال الرسمي و علاقته بالحوافز المعنوية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر باتنة، 2008
11. أنور سكيو، أثر أنظمة الحوافز على (استقطاب، تعيين، صيانة) المورد البشري، دراسة حالة جريدة الشروق اليومي، شهادة ماستر غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عين تيموشنت، 2015-2016
12. حواس عبد الرزاق، دور الحوافز في تحسين الجودة في المؤسسة العمومية، مذكرة تدخل. 2005/2006 ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسيير، جامعة بسكرة
13. حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط 1. دار النهضة العربية. بيروت لبنان، 2002



الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثلجي - الأغواط

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

: استمارة بحث بعنوان

**دور نظام الحوافز بالمؤسسة الاقتصادية وعلاقته
باستقطاب المورد البشري**

: تحية طيبة وبعد

في إطار تحضير مذكرة شهادة الماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان : **دور نظام الحوافز بالمؤسسة الاقتصادية وعلاقته باستقطاب المورد البشري** ونظرا لأنكم تمثلون عينة من مجتمع الدراسة يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة على الأسئلة الواردة بها بدقة وموضوعية.

أخي الموظف : إن المعلومات التي ستدلي بها ستحاط بسرية تامة ولا يمكن استخدامها إلا من أجل الغرض الذي أعدت من أجله لا غير شاكرين لكم حسن تعاونكم و تفهمكم وتقديركم لأهمية البحث العلمي.

. يرجى الإجابة بوضع علامة × في الخانة المناسبة

شكرا لكم

الطالب : أحمد بلخيري

الموسم الجامعي : 2019/2020

I : البيانات الشخصية

الجنس: - ذكر - أنثى 1-

السن - 2:

أقل من 30 سنة -

ما بين 30 إلى 40 سنة -

سنة فما فوق 40-

الحالة الاجتماعية - 3:

: أعزب : متزوج : مطلق

التحصيل العلمي - 4:

متوسط: ثانوي: جامعي

طبيعة الوظيفة الحالية: 5- الإطارات

أعوان التنفيذ

أعوان التحكم

الدخل - 6:

أقل من 30000

من 30000 إلى 50000

أكثر من 50000

مدة الخبرة - 7:

أقل من 5 سنوات

من 10 إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

II : الاستقطاب -

هل الاستقطاب داخل مؤسستك يمنح فرصة متكافئة لكافة فئات المجتمع ؟ -8

لا

نعم

هل يساهم الاستقطاب في إعطائك فكرة واقعية عن طبيعة العمل في هذه المؤسسة ؟ -9

لا

نعم

على أي أساس تم استقطابك في هذه المؤسسة ؟ -10

وساطة

شبكة اجتماعية

إدماج

مسابقة

هل لديك علم ودراية بنظام وآليات الاستقطاب في هذه المؤسسة ؟ -11

لا

نعم

هل الاستقطاب الجيد يفتح أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام هذه المؤسسة ؟ -12

لا

نعم

هل تسعى هذه المؤسسة لاستقطاب الكفاءات التي تمتلك المؤهلات العلمية؟ -13

لا

نعم

III : الحوافز المعنوية -

ماهو شعورك تجاه منصبك ؟ -14

غير راض

راض

.....في كلتا الحالتين لماذا ؟

: على أي أساس يركز نظام الحوافز في مؤسستك -15

على أساس المؤهل العلمي

على أساس الأقدمية

على أساس الأداء

هل أنت راض على الخدمات التي تقدمها المؤسسة ؟ -16

لا

نعم

..... في حالة لا لماذا ؟

ما هو تقييمك للخدمات التي تقدمها المؤسسة ؟ -17

غير راض

راض.

هل يهتم المدير بتقديم عبارات الثناء والشكر الشفوية للموظفين ؟ -18

لا

أحيانا

نعم

: ما طبيعة العلاقة بين المرؤوسين والموظفين داخل مؤسستك -19

سيئة

متوسطة

حسنة

IV: الحوافز المادية -

هل يغطي الراتب احتياجاتك ومتطلباتك ؟ -20

لا

نعم

هل تستفيد من الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ؟ -21

لا أستفيد

أستفيد

هل تقدم لك المؤسسة مكافآت على ساعات العمل الإضافية ؟ -22

لا

أحيانا

نعم

هل تتقاضى مستحقات الساعات الإضافية في حينها ؟ -23

لا

أحيانا

نعم

في حالة نعم أو لا متى تتقاضى أجر الساعات الإضافية ؟

نهاية العام

6 أشهر

كل 3 أشهر

هل الترقية والحوافز لها دور كبير في اختيارك هذه المؤسسة على أخرى ؟ -24

لا

نعم