

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



العنوان:

دور الحوافز المهنية في استقطاب العمالة  
دراسة ميدانية وكالة الأغواط الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

د. خليفي حفيظة

إعداد الطالب:

التومي حيمود

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ : .....

أمام اللجنة المكونة من السادة الآتية أسمائهم:

الدكتور: بداوي محمد..... رئيسا.

الدكتورة: خليفي حفيظة..... مقررًا.

الدكتورة: عاشور فضيلة..... مناقشا.

السنة الجامعية: 2018م / 2019م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

- الى من جرع الكأس فرغا ليسقيني قطرة حب، وكلت انامله لقدم لنا لحظة  
سعادة وحصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم، الى القلب الكبير  
والدي.
- الى من أرضعتني الحب والحنان، ورمز الحب وبلسم الشفاء، والقلب  
الناصح البياض (والدتي الحبيبة)
- الى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة الى رياحين حياتي (إخوتي)
- الى الروح التي سكنت روعي جدتي رحمها الله
- الآن تتفتح الأشرعة وترفع المرساة لتتطلق السفينة في عرض بحر واسع  
مظلم هو بحر الحياة وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات نكريات  
الأخوة الذين أحببتهم وأحبوني.

## الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ "

اللهم أني أشكرك على نعمتك وأحمدك عليها، اللهم أني أشكرك على كل طريق صعب يسرته لي، والحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل والصلاة والسلام على سيدنا محمد سيد المرسلين وخاتم النبيين.

يسرني ويشرفني في نهاية هذا العمل أن أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان وخالص الدعاء إلى من أفنيا حياتهما وكل غايتهما نجاحي وارتقائي، ربي أدمهما نعمة أمي الحنونة، أبي الغالي.

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف "د. خليفتي حفيفة" الذي لم ييخل عليا بتوجيهاته وإرشاداته ونصائحه القيمة خلال انجاز هذا العمل أعانه الله في كل درب سلكه فقد كان نعم الأستاذ ونعم المشرف.

كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة علم اجتماع التنظيم والعمل، نخص وعمال إدارة قسم علم الاجتماع وكذا عمال المكتبة، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل زملائي في الدفعة

دون أن ننسى شكر كل موظفين وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء الذين مدوا لي يد العون والمساعدة.

كما لا ننسى كل من ساهم من قريب او بعيد لرفع معنوياتي ولكل من لم ييخل علي بالنصيحة و التوجيه، اسأل الله أن يجازيهم عني خير جزاء

وفي الأخير نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من كان عوننا لنا في مشوارنا هذا من قريب او بعيد.

شكرا لكم جميعا

## الفهرس

الإهداء

الشكر والتقدير

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

أ-ب	مقدمة:	.....
4	الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة	.....
4	تمهيد الفصل:	.....
5	2.1 إشكالية الدراسة:	.....
6	3.1 أسباب اختيار الموضوع وأهميته:	.....
7	4.1 أهداف الدراسة:	.....
7	5.1 تحديد المفاهيم والمصطلحات	.....
9	6.1 الدراسات السابقة:	.....
13	7.1 المقاربة السوسيولوجية:	.....
16	8.1 صعوبات الدراسة:	.....
18	الفصل الثاني: الحوافز والمفاهيم المرتبطة	.....
18	مقدمة الفصل:	.....
19	2.1 ماهية الحوافز.	.....
22-19	1.1.2 تعريف الحوافز.	.....
23	2.1.2 عناصر الحوافز.	.....
23	3.1.2 تطور مفهوم التحفيز	.....

24.....	4.1.2 اهداف التحفيز
25 .....	2. نظريات الحوافز
27-25.....	1.2.2 نظرية الحاجات
28-27.....	2.2.2 نظرية العاملين
29.....	3.2.2 نظرية الدافعية
33-30.....	4.2.2 أنواع الحوافز
33 .....	3. الدوافع وعلاقتها بالحوافز
33.....	1.3.2 تعريف الدوافع
34.....	2.3.2 الدوافع والسلوك الإنساني
35.....	3.3.2 العلاقة بين الدافع والحافز
37-36.....	4.3.2 العلاقة بين الحافز والحاجات
39-38.....	5.3.2 العلاقة بين الدوافع والحاجات والحوافز
42.....	الفصل الثالث: إستقطاب العمالة
45-42 .....	1.3 ماهية الاستقطاب وأهدافه:
43-42.....	1.1.3 تعريف الاستقطاب
45-43.....	2.1.3 أهداف الاستقطاب
58-45 .....	2. مصادر الاستقطاب وتقييمه
53-45.....	1.2.3 مصادر الاستقطاب
58-53.....	2.2.3 تقييم الاستقطاب
60.....	الفصل الرابع: البناء الميداني للدراسة
61.....	1.4 مجالات الدراسة
62.....	2.4 المناهج والأدوات المستخدمة

63.....	3.4 العينة وطريقة اختيارها.....
65.....	4.4 وصف وتحليل الجداول الخاصة بالفرضيات.....
67.....	5.4 نتائج الدراسة.....
92.....	6.4 الاستنتاج العام.....
96.....	خاتمة:.....
100 .....	قائمة المراجع:.....
97.....	التوصيات والمقترحات: .....

## فهرس الجداول

رقم الجدول:	عنوان الجدول	الصفحة
-01-	يبين محاسن ومساوى ومصادر الاستقطاب	53
-02-	يبين مجتمع الدراسة	66
-03-	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	67
-04-	يمثل توزيع المبحوثين حسب السن	68
-05-	يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	68
-06-	يبين توزيع المبحوثين حسب التحصيل العلمي	69
-07-	يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	70
-08-	يبين توزيع المبحوثين حسب الوظيفة الحالية	71
-09-	يبين توزيع المبحوثين حسب الدخل	71
-10-	يبين توزيع المبحوثين حسب الشعور تجاه المنصب	72
-11-	يبين توزيع المبحوثين حسب نظام الحوافز التي تنتمي إليها	73
-12-	يبين توزيع المبحوثين حسب الأجر وعلاقته بالرضا على العمل	74
-13-	يبين توزيع المبحوثين حسب تقييم الخدمات المقدمة في المؤسسة	75
-14-	يبين توزيع المبحوثين حسب تقديم عبارات الثناء وعلاقتها بالاستقطاب الجيد	76
-15-	يبين توزيع المبحوثين حسب علاقات العمل وعلاقتها بآليات استقطاب في المؤسسة	77
-16-	يبين توزيع المبحوثين حسب تقييم الخدمات في المؤسسة وعلاقتها بالاستقطاب داخل المؤسسة	78
-17-	يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة العلاقة بين الرؤساء والموظفين	79
-18-	يبين توزيع المبحوثين حسب القائمون بعملية الاستقطاب	80
-19-	يبين توزيع المبحوثين حسب تحقيق الراتب إحتياجاتك	83
-20-	يبين توزيع المبحوثين حسب الاستفادة من الخدمات المقدمة وعلاقتها باستقطاب الكفاءات	84
-21-	يبين توزيع المبحوثين حسب تقديم المؤسسة مكافآت وعلاقتها بالاستقطاب الجيد	85
-22-	يبين توزيع المبحوثين حسب مستحقات الساعات الإضافية وعلاقتها على أي أساس تم استقطابك	86

87	يبيّن توزيع المبحوثين حسب مكافآت على ساعات العمل الإضافية	-23-
88	يبيّن توزيع المبحوثين حسب دور للترقية	-24-
89	يبيّن توزيع المبحوثين حسب دور الترقية وعلاقتها في استقطاب المؤسسة للكفاءات التي تملك المؤهلات العلمية	-25-

### فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل:
26	يبيّن حاجات الانسان حسب ابراهام ماسلو	-01-
37	يبيّن عملية التحفيز	-02-
45	يبيّن مراحل وخطوات الإستقطاب	-03-
52	يبيّن مصادر استقطاب الموارد البشرية	-04-
56	يبيّن بدائل عملية الاستقطاب	-05-

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الحوافز المهنية في استقطاب العمالة بوكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وذلك من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية والمتمثلة في: في ما يتمثل هل الحوافز تؤثر في استقطاب العمالة لدى إدارات مديرية الضمان الاجتماعي ولاية

## الأغواط؟

حيث استخدمنا في ذلك المنهج الوصفي والكمي في الجانب النظري وكما تم الاعتماد على العينة الطبقية، في حين تم استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات والمعلومات حيث وزعنا 51 استمارة على إدارات وعمال إداريين وعمال من مختلف رؤساء المصالح، وتم معالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية وبرنامج SPSS نسخة 22 حيث توصلنا الى أهم النتائج:

- الرضا عن العمل من خلال الإعتراف بالتقدير الاحترام من طرف الرؤساء والزملاء.
- يرتكز نظام الحوافز على أساس المؤهل العلمي لها أهمية كبيرة في الدافعية نحو العمل.
- الاستقطاب الجيد يفتح العمل أمام المؤسسة وبدور هذا الأخير يتيح اختيار المرشحين بالتنوع والعدد المرغوب فيه.

## الكلمات المفتاحية:

الحوافز المهنية، استقطاب العمالة

## **Summary:**

This study aims to know the role of professional incentives in attracting employment in the Laghouat Agency of the National Social Insurance Fund for wage workers by trying to answer the problem:

### **What are the incentives that affect the employment of workers in the frameworks of the Social Security Directorate of Laghouat?**

We used the descriptive and quantitative approach in the theoretical aspect and relied on the stratified sample, while the questionnaire was used as a tool to collect data and information where we distributed 51 forms to frames and administrative workers and workers from various heads of departments, and was processed using statistical methods and SPSS version 22 where We reached the most important results:

- Satisfaction with the work by recognizing respect and appreciation from the presidents and colleagues.
- The incentive system is based on a scientific qualification of great importance in motivation towards work.
- Good polarization opens the work to the institution and the role of the latter allows the selection of candidates with the quality and number desired.

## **Key words:**

Professional incentives, recruitment of labor

## مقدمة:

يعتبر العنصر البشري هو المحرك الأساسي والعنصر الفاعل من بين عناصر الإنتاج فلديه الطاقات اللامحدودة وعليه يعتمد الإستمرارية بالتطور حيث انطلقت النهضة والثورة الصناعية في أوروبا مستندة على كاهل الإنسان، وما قدمه من تخطيط وتطوير في مجالات الصناعة المختلفة، ومن ثم دخول أسواق المنافسة والوصول للعالمية.

فالحوافز تلعب دورًا فعالًا ومهمًا في أداء الأفراد، وتنبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات فتقدير الغير لذلك الجهد في طريق الحوافز يعتبر من الأمور المهمة التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد ويعتبر وجود نظام الحوافز أمرًا مهمًا، فمهارات الأفراد وقدرتهم لا تعتبر كافية للحصول على الإنتاجية العالية، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادرًا على تحريك دوافع الأفراد بهدف الإستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم.

حيث يعتبر الإستقطاب اجتذاب عدد كافي من المرشحين الملائمين بما يكفل تدبير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، على ضوء ما أسفرت عنه نتائج تخطيط الموارد البشرية حيث تحدد الأعداد وبالنوعيات المطلوبة من العمالة وتحليل الوظائف من خلال الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة، وبالتالي تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين لشغل الوظائف.

وفي هذا الإطار كان الهدف الأساسي من وراء دراستنا الكشف عن تأثير الحوافز في استقطاب العمالة في وكالة الأغواط الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ولتحقيقه قسمنا العمل الى جانبين حيث تناولنا في الجانب النظري فصلين، أما الجانب الميداني ويضم مبحثين، مع العلم أن كل فصل في هذه الدراسة يحتوي مجموعة من المباحث وكل مبحث يحتوي على مطالب.

حيث نتناول في الفصل الأول المعنون الإطار المنهجي للدراسة وتطرقنا فيه الى إشكالية الدراسة والفرضيات وأسباب اختيار الموضوع، بالإضافة الى أهداف الدراسة وتحديد المفاهيم والمصطلحات التي عالجت الموضوع والدراسة السابقة، والمقاربة السوسولوجية وصعوبات الدراسة.

ونتناول في الفصل الثاني والذي هو تحت عنوان مدخل نظري حول الحوافز، أولاً تطرقنا لتعريف وعناصر الحوافز، تطور مفهوم التحفيز، أهداف التحفيز، أما ثانياً نظريات الحوافز بالإضافة الى ثالثاً المعنون الدوافع وعلاقتها بالحوافز تطرقنا فيه الى 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 أولاً ماهية الاستقطاب وأهدافه، تعريف الاستقطاب، أهداف الاستقطاب، أما ثانياً تطرقنا فيه الى مصادر الاستقطاب وتقييمه مصادر الاستقطاب، تقييم الاستقطاب، في حين ثالثاً مزايا وعيوب الاستقطاب.

ونتناول في الجانب الميداني، تطرقنا الى مجالات الدراسة، المنهج المتبع، العينة وطريقة اختيارها، ووصف وتحليل الجداول الخاصة بالفرضيات نتائج الدراسة، الاستنتاج العام، خاتمة الدراسة.

# الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة

1.1 إشكالية الدراسة

2.1 أسباب اختيار الموضوع وأهميته

3.1 أهداف الدراسة

4.1 تحديد المفاهيم والمصطلحات

5.1 الدراسات السابقة

6.1 المقاربة السوسولوجية

7.1 صعوبات الدراسة

## تمهيد الفصل:

يهدف هذا الفصل الى التطرق الى بعض أدبيات الدراسة ذات العلاقة بموضوع البحث، بدءاً بأسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها، ثم الإشكالية والفرضيات وبعد ذلك تطرقنا الى مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة والمقاربة النظرية، وفي الأخير صعوبات الدراسة، وتكمن أهمية هذا الفصل في تزويد القارئ بمختلف المفاهيم والمبادئ الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة.

## 1.1 إشكالية الدراسة:

إن الإنسان في تقدمه ضمن عمله - ولمواصلة العطاء وزيادة مستواه ورفع كفاءة إنتاجه كماً ونوعاً بجانب التدريب واكتساب الخبرة - يحتاج إلى حوافز ودوافع للعمل والتي تتمثل في الكسب المادي أو في الكسب المعنوي والذي يتمثل في التقدير، أو كلاهما معاً بهدف حفز الموظف ودفعه لزيادة إنتاجه كماً ونوعاً لإشباع حاجاته هذا من جهة ومن جهة أخرى الزيادة الانتاجية للمؤسسة والمضي قدماً نحو تحقيق الأهداف لكل من المؤسسة والعامل.

إن إجراءات التسيير التي تنجح في التأثير على سلوك العاملين وفعاليتهم في المنظمة نادرة وأهم عامل من عوامل الإنتاج في المنظمة هو العنصر البشري الذي يعتبره الباحثون ركيزة من الركائز التي تبني المنظمة استراتيجيتها عليه، حيث أن لهذا العنصر الثمين القدرة على التطوير والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المنظمة إذا أحس بالولاء والانتماء، وهي بدورها تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته وذلك باستعمال نظام تحفيز فعال والذي يعتبر كسياسة تنتهجها المنظمة لجذب اليد العاملة ذو مهارة و كفاءة عالية من سوق العمل الذي يوفر لها السهولة في أداء الأعمال و المهام على أكمل و أحسن وجه.

إن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف الى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام حوافز فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقيق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء.

لذلك من الأهمية يمكن التطرق بالدراسة والتحليل لموضوع حساس له علاقة بالعامل واحتياجاته ورغباته وله علاقة بالدفع لتحقيق أهداف المؤسسة، والتعرف كذلك على سلوك العاملين وعلاقاتهم ورضاهم عنها. وعلى هذا الأساس تتمثل إشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي التالي:

هل الحوافز تؤثر في استقطاب العمالة لدى إدارات مديرية الضمان الاجتماعي ولاية الأغواط؟

## التساؤلات الفرعية:

1- هل الحوافز المعنوية تؤثر في استقطاب العمالة؟

2- هل الحوافز المادية تؤثر في استقطاب العمالة؟

## الفرضية العامة:

تؤثر الحوافز في استقطاب العمالة لدى إدارات مديرية الضمان الاجتماعي ولاية الأغواط

## الفرضيات الفرعية:

1- للحوافز المعنوية تأثير في استقطاب العمالة.

2- للحوافز المادية تأثير في استقطاب العمالة.

## 2.1 أسباب اختيار الموضوع وأهميته:

## 1.2.1 أسباب ذاتية:

- تماشي الموضوع مع التخصص المتبع (علم اجتماع تنظيم وعمل).
- أهمية الحوافز في جذب واستقطاب اليد العاملة المؤهلة.
- الرغبة الشخصية في الاطلاع على موضوع الحوافز وإضافة ما هو جديد الى رصيد المعرفي.

## 2.2.1 أسباب موضوعية: سبب اختيار موضوع الدراسة كان للدوافع التالية

- لكون التحفيز العنصر الأكثر تأثير في الأداء العام للمؤسسة.
- يعد الحوافز من المواضيع الرائدة الاهتمام في العلوم الإدارية كون أن شعور العامل ينعكس إيجاباً على أدائه مما يصنع الفارق والتميز للمؤسسة.

- الرغبة في التقرب الأكثر من المؤسسة الجزائرية والتعرف على نظام الحوافز وبمحت الكيفية التي بواسطتها ينظر الى الحوافز من جهة الى أخرى وكيفية الاستثمار لتحقيق الأهداف المنشودة من جهة أخرى.

### 3.1 أهداف الدراسة: سبب اختيار موضوع الدراسة كان للدوافع التالية

- تحديد عناصر ومكونات الحوافز المعنوية والمادية.
- محاولة التعرف على أثر الحوافز في استقطاب اليد العاملة.
- تسليط الضوء على الحوافز والتعرف على أدبياته.
- اكتشاف الاختلاف بين تأثير نوع معين من الحوافز عن آخر في استقطاب العمالة.
- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسات الجزائرية.

### 4.1 تحديد المفاهيم والمصطلحات

#### 1.4.1 مفهوم الحوافز:

تعتبر الحوافز في مجال العمل من الأمور الهامة للتأثير على سلوك الفرد لكي يغير أدائه لما يتناسب وتحقيق الأهداف المرسومة<sup>1</sup>.

ويعرفها عادل جودة بأنها: "مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل أكبر جهد للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعاً"<sup>2</sup>

في حين يعرف صلاح الشنواني الحوافز بأنها " مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لديهم حاجة وتدفعهم الى سلوك معين"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - نبيل أرسلان، الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام، دار النهضة، مصر، 1979، ص20.

<sup>2</sup> - نبيل أرسلان، مرجع سابق، ص 21.

<sup>3</sup> .صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار الجامعات العصرية، القاهرة، 1995، ص420.

وفي السياق نفسه يضيف محمد عبد الفتاح ياغي أن الحوافز هي " كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تمكن من توجيه سلوكه واستثارة رغبته نحو القيام بعمل محدد، او الابتعاد عن فعل معين وذلك بغرض اشباع حاجاته او تجنب ضرر ما حتى يتم تحقيق اهداف المنظمة ورفع مستوى أدائها"<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي:

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

الحوافز المعنوية: هي الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين وهي حوافز غير نقدية مثل الشكر، والتقدير للجهد الوظيفي والترقيات والثناء وفرص التعبير عن الذات والمشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في الفعاليات والاجتماعات.

### الاستقطاب:

يعرفه يشار يزيد على: "أنه عملية البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات كفاءة وتأهيل للوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل في المنظمة"<sup>2</sup>

ويعرفه أيضا على أنه " عمليات البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية لملء الوظائف الشاغرة أو المتوقعة بمعنى آخر يقصد بالاستقطاب العملية التي بمقتضاها يتم اكتشاف الموارد البشرية لملء الوظائف الشاغرة أو المتوقعة"<sup>3</sup>

1 - محمد عبد الفتاح ياغي، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الادارية، مكتبة دار زهوان للنشر والتوزيع جدة، 1993 ، ص510

2 - يشار اليزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 61.

3 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في الدراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع مصر، 2009، ص 116.

التعريف الإجرائي: هي عملية استقطاب كفاءات المرشحين المؤهلين للعمل في المؤسسة والعمل على اختيار أفضلهم من حيث الكفاءات والمهارات.

### 5.1 الدراسات السابقة:

بغرض استكمال الجانب النظري للدراسة وبهدف ترصين نموذج الدراسة وفرضياتها، اطعننا على الجهود السابقة للباحثين في هذا المجال من أجل معرفة ما قدموه من جهود علمية وما تناولوه من متغيرات يمكن الاستفادة من بعضها في الدراسة الحالية، وبغية عرض تلك الدراسات ومناقشتها منهجياً وهي كالتالي:

#### أ) الدراسات العربية:

##### الدراسة الأولى:

دراسة علاء خليل محمد العكش بعنوان نظام الحوافز والمكافآت وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة كلية التجارة في الجامعة الإسلامية.

فقد تطرق فيها الباحث إلى الاشكالية التالية:

❖ ما هو أثر نظام الحوافز على رفع مستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية؟

ولحل هذه الاشكالية افترض الباحث:

أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين وجود نظام حوافز، ومستوى أداء العاملين في الوزارة، وبين آليات الترقية في نظام الحوافز والمكافآت ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية، وبين ربط نتائج تقييم الأداء كأساس في منح الحوافز ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية، وبين الإنصاف في منح الحوافز والترقيات ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية، وبين التقدير والاحترام لجهود المرؤوسين من قبل الرؤساء ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية، ومن اجل تحقيق أهداف البحث قام باستخدام المنهج الوصفي التحليل.

العينة: فقد تم تحديد 11 بالمئة من مجتمع الدراسة أي 368 مفردة، من المجتمع الكلي المكون من 3350 مفردة وتم توزيع الإستبانات.

التعقيب: هذه الدراسة تم التطرق فيها والوقوف على أثر نظام الحوافز على رفع مستوى الأداء ودراسة الدلالة الإحصائية بين نظام الحوافز ومستوى الأداء وأوجه التشابه مع دراستنا كلاهما تطرقا الى تأثير الحوافز سواء المادية أو المعنوية على العاملين في استقطاب العاملين لشغل وظائف معينة وفق المؤهلات والمهارات التي يمتلكونها التي تسمح لهم بسد الشغور الموجود في المؤسسة.

الدراسة الثانية: ميرفت محمد بيان الغلايين بعنوان علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة، فقد تطرق الباحث الى الإشكالية التالية:

هل توجد علاقة بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة؟

تساؤلات الدراسة:

- 1) ما مستوى توفر أبعاد عملية الاستقطاب واختيار الموارد البشرية في البنوك التجارية بقطاع غزة؟
  - 2) ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة بقطاع غزة؟
  - 3) هل يوجد علاقة بين معايير اختيار الموارد البشرية المستخدم في البنوك التجارية بقطاع غزة وتحقيق الميزة التنافسية؟
  - 4) هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات الباحثين نحو متغيرات الدراسة ذات الصلة باستقطاب الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: (العمر، الجنس الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، التخصص)؟
- ولحل هذه الإشكالية افترض الباحث:

1) يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير استقطاب الموارد البشرية المستخدمة في البنوك التجارية

بقطاع غزة وتحقيق الميزة التنافسية

← توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين تحليل الوظيفة وتحقيق الميزة التنافسية

للبنوك التجارية في قطاع غزة.

← توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين وجود استراتيجية واضحة لتخطيط

القوى العاملة وتحقيق الميزة التنافسية للميزة التنافسية للبنوك التجارية في قطاع غزة.

← توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مهنية إجراءات الاستقطاب وتحقيق الميزة

التنافسية للبنوك التجارية في قطاع غزة.

← توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين كفاءة الأفراد القائمين بعملية

الاستقطاب وتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية في قطاع غزة.

2) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات الباحثين نحو

متغيرات الدراسة ذات الصلة باستقطاب الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: (العمر،

الجنس الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، التخصص).

**المنهج:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي التي تحاول من

خلالها وصف الظاهرة موضوع الدراسة) عالقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية في

البنوك التجارية في قطاع غزة (وتحليل بياناتها وبيان العالقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات

التي تتضمنها والآثار التي تحدثها وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي.

**العينة:** تم اختيار عينة عشوائية اشملت على (200) موظفا وموظفة في البنوك التجارية بمحافظة غزة.

التعقيب: هذه الدراسة تم التطرق فيها والوقوف على باستقطاب الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التي تلعب دورا هاما وتختلف مع دراستنا بكون الحوافز وتأثيره على استقطاب العمالة من سوق العمل وأوجه التشابه مع دراستنا كلاهما تطرقا الى الاستقطاب ودراستنا تمت على العاملين في وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء باستعمال تقنية الاستمارة والملاحظة لجمع البيانات.

### ب) الدراسات الجزائرية:

#### الدراسة الثالثة:

عبد العزيز شنيق بعنوان الحوافز والفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية سكيكدة نموذجاً) كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع والديموغرافيا جامعة 22 أوت 55 سكيكدة 2007 - 2008 تضمنت هذه الدراسة التساؤلات التالية:

- أي الحوافز المادية أكثر تأثيرا على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية المعاصرة؟
  - ما هي أهم الحوافز التي تدفع الفرد بشكل يتلاءم مع تحقيق الأهداف؟
  - هل هناك علاقة بين الحوافز المعنوية وبين الإنتاجية؟ وإلى أي مدى تساهم في رفع الروح المعنوية؟
- وعليه صاغ الفرضيات التالية :
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي توفرها المؤسسة وبين معدل الفعالية التنظيمية.
  - تؤدي الحوافز المالية إلى زيادة الفعالية التنظيمية، ترتبط المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة الفعالية التنظيمية.
  - هناك علاقة وظيفية بين الإشباع الوظيفي وزيادة الفعالية التنظيمية، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي حيث يتلائم مع طبيعة المشكلة المدروسة، أما فيما يخص العينة كانت من فقد المؤسسة المينائية بسكيكدة تم اختيار نسبة 10 بالمئة من كل مديرية ليبلغ اجمالي أف ا رد العينة كلها 103 فردا وذلك باستخدام العينة العشوائية البسيطة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها هي:

أن توفر المؤسسة على حوافز مادية أو معنوية تؤدي إلى تحقيق فعالية التنظيم من خلال شعور الفرد بارتفاع الروح المعنوية، مدى الاثر الذي تتركه العلاقات الإنسانية على ارتفاع الروح المعنوية للعامل ومدى شعوره بالرضا والاستقرار في العمل، أن الزيادة في الأجر يزيد من معدل الزيادة في الانتاج.

**التعقيب:** هذه الدراسة تم التطرق فيها والوقوف على أهم العوامل منها الحوافز المادية كالترقية والأجر والمكافآت والمزايا المادية التي تلعب دورا هاما وفاضلا للمؤسسة بوجه عام والأداء الفعلي للعاملين بوجه خاص وأوجه التشابه مع دراستنا كلاهما تطرقا الى تأثير الحوافز سواء المادية أو المعنوية على العاملين ودراستنا تمت على العاملين في وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء باستعمال تقنية الاستمارة والملاحظة لجمع البيانات.

### 6.1 المقاربة السوسولوجية:

إن البحث في مجال الحوافز واستقطاب العمالة يقودنا الى تحديد الإطار النظري للبحث الذي من شأنه مساعدة الباحث في تحديد توقع موضوع البحث ورسم معالم وأطر الدراسة بوضوح مما يسمح بتبرير استعمال مفاهيم معينة واثبات صحة النتائج التي تم اكتشافها والتوصل إليها.

#### نظرية سلم الحاجات:

تظل نظرية سلم الحاجات لـ "ابراهيم ماسلو" من أكثر نظريات الدافعية انتشاراً وشمولاً، مما جعلها تستحوذ على اهتمام الدارسين في محاولة منهم لتطبيقها في الواقع العملي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نادر أبو شيخة ، الدوافع وفقاً لنظرية سلم الحاجات لإبراهيم ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الهاشمية. ، 2005

أ) ومع أن النتائج التي تم التوصل إليها عند تطبيق هذه النظرية في الواقع جاءت ما بين مؤيد لها ومعارض أوضح "ابراهام ماسلو" أن الانسان في كل ما يصدر عنه من سلوك إنما يسعى إلى إشباع حاجات معينة إذ لكل فرد مجموعة من الحاجات تتطلب إشباعاً. وأن هذه الحاجات هي التي تدفع هذا الفرد للقيام بنوع من السلوك الموجه نحو الهدف، وهو الهدف الذي يأمل أن يشبع له حاجاته.

ب) وفي ظل افتراضات نظرية "ماسلو" لدى الفرد خمس مجموعات من الحاجات، وتظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك، أي أنها تؤثر في سلوك الفرد في حين لا تؤثر الحاجة غير المشبعة في سلوكه. وبالتالي ينتهي دورها في عملية الحفز. وبناء على ذلك لا بد من إشباع المستوى الأدنى قبل أن يصبح بالإمكان إشباع المستوى الأعلى. وأن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم أو هرم تحتل قاعدته الحاجات الفسيولوجية، تعلوها حاجات الأمن، فالحاجات الاجتماعية، فحاجات التقدير والاحترام الذاتي، فحاجات تحقيق الذات. ونورد فيما يلي شرحاً موجزاً لكل حاجة من هذه الحاجات.

#### ت) الحاجة الجسمية أو الفسيولوجية Physiological Needs:

وهي لا تختلف باختلاف المجتمعات. كما أن الافراد جميعاً يتساوون في الشعور بها مهما اختلفت الاعمار والثقافات، وهي أهم الحاجات الإنسانية لأنها مرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة، وتشمل المأكل والملبس والمأوى والنوم والراحة والهواء. كما تشمل الحاجة إلى الزواج للمحافظة على بقاء النوع. والوسيلة الرئيسة التي يمكن للمنظمة أن تشبع بها الحاجات الفسيولوجية للعاملين لديها هي النقود سواء أكانت في شكل رواتب وأجور أو مكافآت ....

#### ب) حاجات الأمن والسلامة:

يمكن التعبير عن حاجات الأمن والسلامة في صورة الرغبة في الحصول على وظيفة تتميز بالاستقرار، أو في سعي الفرد لحماية نفسه من الأخطار التي يتعرض لها، أو الحماية من الأذى الجسدي مثل الحريق أو الحوادث

وأخطار التهديد والحرمان من الأمن الاقتصادي. فالتأمينات المختلفة ضد الحوادث والمرض والشيخوخة والتأمين على الحياة، ونحوها تمثل عناصر إشباع لحاجات الأمن الاقتصادية. وثمة نوع آخر من حاجات الأمن، وهو الذي يتعلق بتفضيل الفرد الحياة في بيئة مستقرة نسبياً يستطيع التنبؤ بها في المستقبل، كما يتعلق بسعي الإنسان لضمان عمل دائم، ودخل يمكنه من مواجهة التزاماته في الحياة هو وأفراد الأسرة الذين يعولهم.

### ج) الحاجات الاجتماعية Social Needs:

عندما يتغلب الفرد بشكل مستمر على الجوع، وعندما يشعر بقدر كاف من الأمن تصبح الحاجات الاجتماعية هي المسيطرة. وتتعلق هذه الحاجات برغبة الفرد في أن يشعر بالانتماء للآخرين، وبقبول الآخرين له وأن يبادلوه الحب والاحترام. أي أن الفرد يريد أن يشعر بأنه مطلوب وأن الآخرين يحتاجون إليه<sup>1</sup>.

وبكلمات أخرى، تشتمل الحاجات الاجتماعية على الحاجة إلى التفاعل مع الآخرين وتكوين علاقات وصدقات عمل، والحاجة إلى تقديم العون والمساعدة للآخرين، والحاجة إلى الانتماء لجماعة عمل معينة.

### د) حاجات التقدير والاحترام الذاتي Self – Esteem Needs:

لهذه الحاجات شقان: يتعلق الأول بالاعتزاز بالنفس، ويشمل ذلك الثقة بالنفس واحترامها والجدارة والاستقلال ويقود إشباع هذه الحاجات إلى شعور الفرد بالمقدرة والقوة، وبأنه مفيد وضروري في هذا العالم. ويتعلق الشق الآخر بمحاجاته إلى الشعور باعتراف الآخرين به ويمكن أن تتمثل حاجات التقدير والاحترام في: الدافع إلى الحصول على تقدير الآخرين وثقتهم، والدافع إلى المشاركة في وضع وتطوير نظم وأساليب العمل، والدافع إلى الحصول على مكانة مناسبة بين الآخرين.

<sup>1</sup> نادر أبو شيخة ، الدوافع وفقاً لنظرية سلم الحاجات لإبراهيم ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الهاشمية. ، 2005

هـ) حاجات تحقيق الذات Self – Actualization Needs:

بعد أن يشبع الانسان الحاجات السابقة، تصبح أهم حاجات يسعى إلى إشباعها هي مجموعة حاجات تحقيق الذات. ويعني تحقيق الذات رغبة الفرد في تحقيق أهدافه وطموحاته، وأن يصبح أكثر تميزاً عن غيره من الأفراد، وأن يصبح قادراً على فعل أي شيء يستطيع بنو الانسان، وتمثل هذه الحاجات في الحاجة إلى استغلال المواهب والقدرات الخاصة، والحاجة إلى الإبداع والتعبير عن الذات في أداء العمل، والحاجة إلى النمو والتقدم في العمل والحاجة إلى تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات، والحاجة إلى شعور الفرد بأهمية دوره وما يقوم به من عمل في المنظمة.

### 7.1 صعوبات الدراسة:

إن أي عمل كان تواجهه بعض العراقيل والصعوبات، ومن بين هذه الصعوبات التي واجهتنا:

- رفض بعض المؤسسات في إطار هذه الدراسة الميدانية قبول إجراء الدراسة لديها.
- تستر بعض الموظفين حول تقديم المساعدة لنا عند إجراء هذه الدراسة.
- صعوبة إجراء مقابلة مع الإطارات نظراً لطبيعة العمل.

# الفصل الثاني: الحوافز والمفاهيم المرتبطة

## بها

### 1. ماهية الحوافز

1.1 تعريف الحوافز

2.1 عناصر الحوافز

3.1 تطور مفهوم التحفيز

4.1 اهداف التحفيز

### 2. نظريات وأنواع الحوافز

1.2 نظرية الحاجات

2.2 نظرية العاملين

3.2 نظرية الدافعية

4.2 أنواع الحوافز

### 3. الدوافع وعلاقتها بالحوافز

1.3 تعريف الدوافع

2.3 الدوافع والسلوك الإنساني

3.3 العلاقة بين الدافع والحافز

4.3 العلاقة بين الحافز والحاجات

5.3 العلاقة بين الدوافع والحاجات والحوافز

## مقدمة الفصل:

من المعلوم أن لكل إنسان حاجات متعددة، تدفعه إلى اتخاذ سلوك معين من أجل إشباعها والوصول إلى حالة الرضي والاستقرار، وبما أن كفاءة أفراد المنشأة تتحكم في كفاءة المنشأة ككل وجب الاهتمام بهم وإيجاد آلية تحث الأفراد على العمل وتوجيه سلوكهم في المنشأة، ومما لا شك فيه أن التحفز أكبر باعث ومحرك لهذا المجهود.

فالحافز من أهم محددات سلوك العمل، لذلك كان من أول اهتمامات إدارة الأفراد دوافع وحوافز العاملين التي لها علاقة طرد له مع المردودية وهذا ينعكس ككل على مردودية المنشأة (نسبة مقدار المردودية أكبر من الحافز) ومن أجل التوضيح أكثر سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مختلف مفاهيم الحوافز وتطور مفهومه وعلاقته بالدوافع.

## 1. الحوافز

## 1.1 تعريف الحوافز:

المفهوم اللغوي:

نقول حفز حفزاً حثه وحركه ومنه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة والقيام بعمل ما.

تحفز: تهيئاً للمضي فيه.

المفهوم الاصطلاحي:

يقصد بكلمة الحافز في علم النفس: الباعث أو المنبه للسلوك، فالفرد يعبر عن شعوره نحو حافز معين عن طريق التصرف بطريقة معينة أو سلوك معين ومنه ال حوافز INCENTIVES هي مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة والتي تهدف من خلالها تحريك قدرات الفرد الإنسانية وإثارة قواها الكامنة مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله على نحو أكبر وأفضل وهذا بالشكل الذي يحقق أهدافه وإشباع كافة احتياجاته الإنسانية ورغباته<sup>1</sup>.

هذا وتعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة وبما أن الدوافع تنبع من داخل الفرد فإن الحوافز هي شيء خارجي تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه أي بمعنى آخر فإن الحوافز هي:

<sup>1</sup>- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع كلية العلوم الاقتصادية إدارة الأعمال. الجامعة اللبنانية.

مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته وبناءا على ما تقدم نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد:

- الحاجة المعنوية للأفراد.
- درجة رضا الفرد عن عمله.
- استقرار الفرد في المنظمة.
- جودة أداء الفرد وإنتاجيته.
- كفاءة الأداء التنظيمي<sup>1</sup>.

ويقصد كذلك بالتحفيز أو الحوافز تلك الإجراءات أو النظم التي تطبق على مجموعة من الأفراد لتشجيعهم واستنهاضهم وإثارة الرغبة لديهم في الاستمرار بالعمل بالكفاءة المطلوبة، وتحقيق أهداف المنشأة، حيث تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الفرد، كأن يعرض على الفرد أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر لكن نجاحه يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد ونفسيته، ومن هنا تظهر في المنظمة قضايا عديدة هامة حول الحوافز والأفراد:

### أولا:

يعمل الناس في وظائف معينة لأسباب عديدة ومختلفة وقليل من الموظفين يلتحقون بالعمل لسبب واحد يسيطر عليهم ويختلف كل منهم عن الآخرين في الأسباب التي تدعوه للعمل.

<sup>1</sup> - كامل بربر، مرجع سابق

ثانيا:

من النادر أن يكون المال هو الحافز الوحيد الذي يبحث عنه الناس عن طريق العمل، وقد يكون للمال في بعض الحالات أهمية ثانوية تأتي بعد اعتبارات الأطراف كما في حالة المتدربين في مجال الإدارة.

ثالثا:

من الممكن أن يتغير ما يسعى إليه العاملون كحافز بمرور الزمن مع التغيرات التي تحدث في مواقف الشخصي واهتماماته وميوله.

**تعريف: محمد رفيق الطيب 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 كأن يعرض عليه أجرا مرتفعا أو توزيع عليه الأرباح في أواخر السنة<sup>1</sup>.

كما يمكن التأثير عليه من الناحية النفسية كأن توفر له جميع الظروف المساعدة على العمل مثل: تنظيم رحلات سياحية في أيام راحته أو غير ذلك.

**كما يعرف الدكتور فهمي منصور التحفز على أنه:**

كل ما يقدر ويعني ذلك الخوافز تربط مباشرة بين جهد العامل ونتاج العمل وهذا يعني أن تكون هناك توعية للعاملين، وكذلك تهيئة الجو الاجتماعي المناسب لتطوير علاقات حسنة من أجل تقدير العمل وتقديسه وهذا ما يؤدي الي رفع معدلات النجاح وخفض تكاليفه<sup>2</sup>.

1 - د. محمد رفيق الطيب: وظائف التسيير التقنية ، ديوان المطبوعات – الجزائر 1995.

2 - د. منصور فهمي: إدارة القوى البشرية.

كما عرف الدكتور أحمد ماهر الحافز: " أنه المقابل للأداء المتميز حيث يعتبر أنه الأجر القادم على الوفاء بالغرض وأنه الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي والمقصود من هذا أن الأفراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة وبجدية يتقاضون أجرا زائد عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم.<sup>1</sup>

ولقد ساهم ماسلو أيضا بتعريفه للحافز:

هو الشيء الذي يشبع حاجته من الحالات الإنسانية و ماسلو من بين علماء النفس الذين يعتبرون الحافز هو حالة التوتر النفسي الناجم عن تغيرات فسيولوجية معينة من شأنها لأن تدفع الكائن للقيام بسلوك (حركي غالب) لإنهاء حالة التوتر

وبالنظر إلى مفهوم التحفز في علم النفس، وأراء رجال الإدارة يتبادر إلى أذهاننا سؤال يتمحور حول الجانب الذي يقتصر عليه التحفز أهو داخلي أم خارجي؟ أو بالأحرى هل العوامل التي يقتصر عليها التحفز داخلية أو خارجية؟

وانطلاقا مما سبق، نقول بأن التحفز يشمل في مجموعة العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تبحث من المنشأة لدفع الأفراد إلى العمل لرفع مستوى العمل كما وكيفا.

إذن نستنتج من خلال ما سبق أن الحوافز هي:

كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تمكن من توجيه سلوكه واستشارة رغبته نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين: وذلك بغرض إشباع حاجته أو تجنب ضرر حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوي أدائها.<sup>2</sup>

1 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية – الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية:1995

2- ديب نورة: التحفيز بوحدة نوميديا. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة قسنطينة معهد العلوم 98-99 ص،7.

## 2.1 عناصر الحوافز:

هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز، تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز:

القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص العاجز، غير المدرب، أو غير المؤهل أصلاً.

الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي، فالطبيب المؤهل مثلاً يجب أن يبذل جهداً وينفق وقتاً، ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداءه فعلاً<sup>1</sup>.

## 3.1 تطور مفهوم التحفيز:

إن الاهتمام بالحوافز ليس حديث العهد، فقد اهتمت في الماضي حركة الإدارة العلمية بموضوع الحوافز اهتماماً كبيراً، ففي أواخر القرن التاسع عشر وضع نظام جديد لرفع الأجور على أساس القطعة المنتجة من طرف المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور" وبالتالي نظام الأجر بالقطعة من أقدم نظم الحوافز، هذا النظام يقترح وجود معدلين من الأجور الإنتاج بالقطعة، الأول مرتفع إذا تمكن العامل من الانتهاء من القطعة في الوقت المحدد والثاني منخفض إذا كان إنتاج القطعة في وقت أطول من الوقت المحدد لها.

بعد ذلك جاء "جانن" "أحد تلامذة "تايلور" واستبدل المعدل المنخفض لأجر القطعة بأجر مضمون للعامل حتى ولم يستطع العامل تحقيق الإنتاج المطلوب فإنه يحصل على أجر مضمون.

أما "اميرسون" فقد وضع نظاماً على أساسين يحدد أجر العامل على حسب درجة كفايته الإنتاجية التي يتم حسابها أسبوعياً.

1 - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير. أساسيات، وظائف تقنيات وظائف التسيير وتقنيات التسيير.

هذا النظام يعمل على مقارنة الكفاية الإنتاجية للعامل من أسبوع لآخر.

ومما لا شك فيه هو اعتماد "تايلور" وتلاميذه في وضع نظام الأجور والمكافآت على أساس الإنتاج شرط ألا يكون على حساب الجودة والكفاية، أو عبئها على العمل<sup>1</sup> لكن هذا لا يعني أنه لم تكن هناك أنظمة أخرى للحوافز، فنجد نظاماً أخرى أساسها الوقت الذي يوفره العامل خلال قيامه بالعملية الإنتاجية.

فنجد "فريديريك هالس" ومن خلال نظامه حاول إغراء العامل مادياً على إنتاج الوحدة في وقت أقل من الوقت المقرر لإنتاجها<sup>2</sup>.

والملاحظ حالياً أن فكرة الحوافز لم تعد مقتصرة على تطبيق النظامين السابقين فحسب، فقد تعددت واختلقت أنواع الحوافز وذلك لاختلاف أهداف المؤسسة وتنوع وتعدد الحاجات للأفراد.

#### 4.1 أهداف التحفيز:

عند وضع أي نظام فإنه لا بد أن يكون هناك هدف له وبالتالي أي مؤسسة عند وضعها لنظام الحوافز لا بد لها أن تأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين:

#### 4(1) - الهدف الاقتصادي:

تعتبر زيادة الإنتاج هي الهدف الرئيسي لأن الاهتمام يوجه إلى تشجيع زيادة المبيعات وذلك لأنه يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين لديها، وبالتالي هي تهدف إلى تنويع منتجاتها وخدماتها إلى جانب تحسين نوعيتها

1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة - دار النهضة - بيروت-1995 ص: 151.  
2 - نفس المرجع، ص، 152.

## (24) - الهدف المعنوي:

هذا الهدف يتعلق بالعنصر البشري مباشرة، وذلك لأنه يعتبر العنصر المهم من عناصر الإنتاج: والتحكم في العملية الإنتاجية، وهو المستهدف من وضع نظام الحوافز.

وتحدد الإشارة إلى أن الرغبة في وضع نظام الحوافز يقودنا إلى تحليل واقع المؤسسة واختيار النظام المناسب الذي يعود بالفائدة على العمال والمؤسسة في نفس الوقت.

## 2. نظريات الحوافز

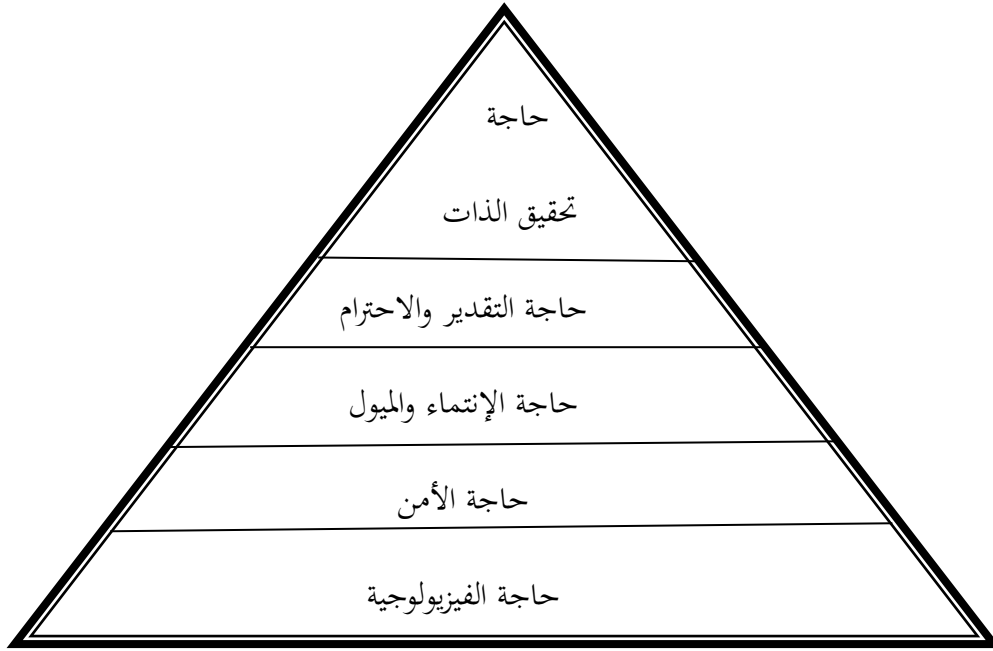
## 1.2 نظرية الحاجات:

هرم ماسلو للحاجات: من أشهر نظريات احتياجات الأفراد نظرية ماسلو التي قسم فيها احتياجات الأفراد إلى خمسة مستويات هي: الاحتياجات الفسيولوجية، والحاجة إلى الأمان، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى الاعتراف والتقدير، وأخيرا الحاجة إلى تحقيق الذات<sup>1</sup>.

ويري ماسلو أن الفرد يستمر في إشباع مستوي معين من هذه المستويات، فإذا تم إشباعه فإنه يتطلع إلى مستوي أعلي من هذه المستويات. وهكذا اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزا للفرد. وسيتطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى. سيظل الأفراد محفزين دائما طالما لم يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا للمستوى الأخير " إدراك الذات ". لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولا أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء حتى الوصول لآخر مستوى. والشكل التالي يوضح هرم " ماسلو " للحاجات:

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2004، ص282.

الشكل رقم (01): يبين حاجات الانسان حسب ابراهام ماسلو



المصدر: عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط1، الجزائر، دار الغرب الإسلامي ص 50.49.

تظهر الحاجات الفيزيولوجية كأول مستوى للحاجات، المأكل، المشرب، النوم... إلخ. وهي حاجات أولية وضرورية وأساسية لاستمرارية الحياة<sup>1</sup>.

أما الحاجات إلى الأمن فتأتي بعد الحاجات الفيزيولوجية وهي الحاجة إلى الحماية من المخاطر، والحاجة إلى التأمين، والحاجة إلى ضمان العمل، التقاعد... إلخ.

بعد ذلك تبرز في المستوى الثالث الحاجات الاجتماعية، مثل الحاجة إلى الانتماء للجماعة، والصدقة والحب من الآخرين، الحاجة إلى تبادل المشاعر الاجتماعية.

أما حاجات المستوى الرابع، الحاجة إلى حب الذات والتقدير من قبل الآخرين، الثقة بالنفس، المعرفة والكفاءة المكانة والمركز الاجتماعي، موقع اعتراف واعتزاز بمكانته في المؤسسة.

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص282.

وفي المستوى الأخير تظهر الحاجة إلى تحقيق الذات، " حاجة الفرد إلى تكوين كيان متميز له من خلال مواهبه وقدراته، المهارات، الإبداع، تحقيق أقصى الطموح"<sup>1</sup>، ومحاولة استخدامها لتحقيق أكبر قدر ممكن من الانجازات التي ترضي الفرد، وهي تمثل قمة الإشباع الشخصي.

وبناء على ذلك فهناك عددًا من الحاجات الإنسانية لها أهمية تصاعديّة، فيرتبط بعضها ببعض في تسلسل هرمي وأن الحاجة التي تقع في قاعدة الهرم لا بد من إشباعها بدرجة معقولة أولاً قبل أن يتولد لدى الفرد رغبة في السعي للحصول على الحاجات التالية لها، كما يعني أن الحاجة التي أشبعت بدرجة معقولة تفقد واقعيتها وينتقل الفرد إلى إشباع حاجة أعلى في سلم التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية حتى يصل إلى آخر مستويات الحاجات في قمة الهرم.

للحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن من ضروريات الحياة أطلق عليها Maslow وتصنيف اسم الحاجات الأولية، لأن عدم توفرها يهدد حياة الفرد.

بينما باقي الحاجات في المستويات الثلاث، الحاج الاجتماعية والحاج لحب الذات والتقدير، والحاجة لتحقيق أطلق عليها اسم الحاجات الثانوية لأنها تأتي في المرتبة الثانية بعد الحاجات الأولية.

## 2.2 نظرية العاملين:

أجرى **Frederik Herzberg** خلال الخمسينات دراسة ميدانية على الرضا كمحرك لسلوك

الأفراد حيث قام بمقابلة عينة مكونة من 200 مهندس ومحاسب ووجه إليهم السؤالين التاليين:

هل يمكنك أن تشرح لنا العوامل التي تجعلك راض في عملك؟

هل يمكنك أن تشرح لنا العوامل التي تجعلك غير راض في عملك؟

ولقد أفرزت نتائج الدراسة عن وجود مجموعتين مختلفتين من العوامل الدافعة وهي:

<sup>1</sup> -محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص282.

## 1. Les facteurs d'hygiene: العوامل الوقائية

وسميت كذلك لأنها ضرورية للحفاظ على مستوى معين من الرضا، لأنه حسب Herzberg (عدم توفر هذه العوامل يؤدي بالضرورة لعدم رضا الفرد، أما توفرها فلا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق رضا الفرد وزيادة حماسه للعمل) وهذه العوامل ترتبط بمحيط العمل وقد حدد Herzberg عشرة عوامل وقاية هي: سياسات المؤسسة وإدارتها، العلاقة المتبادلة مع المسؤولين، العلاقات المتبادلة مع الزملاء الاستقرار في العمل ظروف العمل، الإشراف الفني، سياسة الأجور، الحياة الشخصية الاجتماعية، وأخيرًا المركز والمكانة.

## 2. Les facteurs de motivation: العوامل المحفزة

وهي العوامل التي توفرها داخل المؤسسة يؤدي إلى تحفيز الفرد على الأداء والعمل، أما عدم ترتبط بالعمل بحد ذاته Herzberg توفرها فيؤدي إلى عدم تحفيز الفرد إلى العمل لأنها وحسب وتضم ما يلي: طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد، وطبيعة عمله فيها، الترقية، مسؤوليات وتحديات العمل، النمو والتطور الشخصي احترام الآخرين واعترافهم بالإنجازات الوظيفية<sup>1</sup>.

وبذلك ترى هذه النظرية أن العوامل المحفزة هي التي يمكن أن تدفع الأفراد لمزيد من العمل، وتثير الدوافع الداخلية لديهم، أما العوامل الوقائية فهي التي تمنع عدم رضا العامل ولكن عدم الرضى شيء يختلف عن الدافعية، ومغزى نظرية العاملين بالنسبة للإدارة أن تعمل في سعيها لزيادة الإنتاج على إشباع العوامل المحفزة ولتحقيق ذلك على الإدارة أن تهتم بنوعية الأعمال والوظائف من خلال أن يكون هناك نوع من التحدي الذي يولد للعامل شعورًا بقيمة ما يعمل وما ينجز ويوفر له فرص للنمو والتطور.

<sup>1</sup> -Pierre G.Bergeron: **La gestion modern, théorie et cas**, édition Gaetan Morin, Québec, 1982, p 139.

## 3.2 نظرية الدافعية " ليكرت رئيسيس "

بدأت هذه النظرية في التكوين منذ 1947 وتبلورت عام 1961، وفي سنة 1967 قدم ليكرت إطاراً جديداً لنظرية التنظيم، حيث تؤكد هذه النظرية على أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية وتأثير سلوكه على فعالية التنظيم وكفاءته، فالمؤسسة بالنسبة إليه ليس فقط هيكل تنظيم يضم مجموعة من الأقسام والإدارات، إنما مجموعات عمل ترتبط ببعضها من أدنى التنظيم حتى قيمته.

حيث يعرف **التنظيم** على أنه "عبارة عن تكوين انساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه كما أنه عبارة عن نظام متكامل ومتوازن داخليا، يقوم على أساس مجموعة من الأنشطة الرئيسية كالاختيار والاتصال والإشراف علما ان تلك الأنشطة كلها مكملة لبعضها البعض<sup>1</sup>.

بحيث يقترح ليكرت أن السبيل للحصول على طاقات وجهود الأفراد هو أن تتم الأعمال على أساس أن يجعل كل فرد عضو في جماعة أو أكثر تتصف بالإنسجام والتوافق، وتتميز بدرجة عالية من فرص التفاعل (أي أنها تعتبر أن وحدة التنظيم هي الجماعة وهذا على خلاف النظريات الكلاسيكية التي تعتبر أن وحدة التنظيم الأساسية هي الفرد) ذلك لأن كفاءة المؤسسة وفعاليتها يتوقفان على فعالية كل جماعات العمل.

ولهذا فقد اهتم ليكرت بالعمل والأفراد على السواء من أجل تحقيق الفعالية بحيث يعتبر الأفراد عنصراً أساسياً من عناصر النجاح أو الفشل، ويتكون الأفراد من قدرات أو مهارات واستعدادات وحاجات على شخصية على التنظيم الاهتمام بإشباعها، من أجل رفع الروح المعنوية وتأمين الاستقرار وزيادة الإنتاجية وفي هذا الصدد يقول ليكرت في سياق عرضه لمبادئ نظريته " على المديرين أن يهتموا بالقوى الدافعة الأساسية لأنها سوف تضمن توحيد الأفراد مع التنظيم وأهدافه<sup>2</sup>، مع البحث في العوامل المساعدة على ذلك.

1 - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، ط2، 2002، ب ب، ص139.  
2- السيد حسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ب ط، 1994، ص 131.

من بين هذه العوامل:

- ✦ تسهيل قنوات الاتصال ورفع الأجور الكافية والتكوين المستمر للأفراد، حيث نجد أن ليكرت يركز على التكوين والحوافز كعوامل أساسية لإنتاج الدافعية للعمل.
- ومن هنا فإن ليكرت يقر بالدور الفعال الذي يلعبه التكوين المهني في تنمية المهارات والقدرات وتطويرها ودفع الأفراد إلى العمل وبذل المزيد من الجهد في إطار العلاقات التعاونية<sup>1</sup>.

#### 4.2 أنواع الحوافز:

- ✦ الحوافز المادية: هي التي تشبع حاجات الفرد المادية وتحفزه على الانتاجية وتنمية وتطوير ادائه حيث تهدف الحوافز المادية الى رفع الكفاءة وتحسين الاداء، ويعرف الحافز المادي بانه حافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والبدلات المالية والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الارباح.

ويعد هذا النوع من الحوافز الأكثر استخدام كما انه الأكثر تأثيراً من غيره من الحوافز لأنه يشبع عادة حاجات العاملين المثارين، فالأجور والرواتب أصبحت من المقومات الأساسية لإشباع حاجات الانسان وهذا ما يؤكده البعض بالقول ان الاجر الذي يحصل عليه الفرد في شكل وحدات نقدية يعتبر حافز على العمل بل ان المال حافز اساسيا او هو من الحوافز الاساسية ولكن المال ليس له قيمة في حد ذاته، وانما ترجع قيمته الى دوره في اشباع الحاجات الاساسية بسبب هذا المال<sup>2</sup>.

أ-الأجور: تنبع أهميتها كحافز على الانتاج وتحسين الأداء كونها تتيح للعاملين تحقيق الكثير من حاجاتهم ورغباتهم الأولية والأساسية كالمسكن والمأكل والملبس وبغض النظر عن كون الأجور اهم حافز أم لا، فان المدى الذي تحققه الاجور من اشباع حاجات الانسان هو ما يحدد تلك الاهمية لان اهمية الحافز ينتهي بانتهاء

1 - السيد حسيني، مرجع سابق، ص 131.

2 - راشد محمد عبد الجليل، استراتيجيات تكامل الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة، عمان، 2000، ص 292.

وقت الاستمتاع به، وهو مدى توافقه وتكامله مع الحاجة أو الرغبة التي يشعر بها الفرد وارتباطه بالإنتاج مباشرة.

ان الاجور أحد اهم الحوافز المادية للعاملين في المجتمعات النامية نظرا لضعف مستواها مقارنة مع متطلبات الفرد واحتياجاته، فهي تحل جانبا اساسيا من اهتمامات الاف ا رد باعتبار انها وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية والاجتماعية، وعليه فان الاجور خاصة والحوافز المادية بشكل عام تعتبر من اهم العوامل بل واكثرها تأثيرا في اندفاع الفرد للعمل وزيادة كفايته الانتاجية<sup>1</sup>.

**ب - المكافآت:** وهي عبارة عن مبلغ مالي يعطى للعامل أو الموظف نظير قيامه لجهد مميز، ويمكن منح المكافآت على اساس مهارة معينة استطاع العاملان يكسبها من خلال عمله، ويتمكن من خلال هذه المهارة ان يختصر النفقات او الوقت او الجهد وبذلك استحق المكافاة، ويقوم هذا الاسلوب من التحفيز بتشجيع العاملين على اكتساب مهارات اضافية تعزز قدراتهم في العمل، فكلما اكتسبوا كفاءات جديدة تلقوا مكافآت مادية، وهذا يتجاوب مع المستجدات السريعة على الاعمال وما يستوجب من ضرورة في تطوير المهارات باستمرار، وما لا شك فيه ان في هذا الاسلوب تطبيق لنظرية الدوافع التي تتعلق بالحاجة للوجود والتطوير الشخصي<sup>2</sup>.

**ج- الزيادة السنوية:** لا يمكن اعتبار الزيادات السنوية على ال ا رتب حافز على العمل، الا إذا ارتبط بالإنتاج اي ان يكون اساس منحها كفاءة النشاط وتحسين انتاجية الفرد، اما إذا اعتمد منح الزيادة بلا أهمية فان الحافز سيفقد اهميته على اثاره الرغبة في العمل والانتاج.

**د- ديمومة العمل:** يعتبر عنصر العمل المصدر الرئيسي لدخل معظم اعضاء التنظيم، بحيث إذا توقف الفرد عن ممارسة عمله في المؤسسة فان دخله يتوق أيضا، لذا فان ديمومة العمل تعتبر من العناصر الاساسية التي تحفز

1 - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، 2005، ص 209.

2 - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 279.

الفرد على بذل المزيد من الجهد بمعزل عن الخوف والاضطراب، مما يتيح له المجال لأداء عمله بطريقة أفضل وبكفاءة أعلى<sup>1</sup>.

هـ- **توزيع الأرباح على العمال (المشاركة في الانتاج):** يمكن تعري المشاركة في الأرباح بانها نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددها ادارة المؤسسة ليتم توزيعها على العاملين ويتم حساب هذه النسبة إما على اساس الأرباح الاجمالية او على اساس الأرباح الصناعية وبذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافز نقديا على زيادة الانتاج، من منطلق ان العمال سيعمدون الى زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل من اجل زيادة الانتاج والأرباح وبالتالي زيادة الأرباح التي يحصلون عليها<sup>2</sup>.

✦ **الحوافز المعنوية:** هي الحوافز التي تساعد الانسان وتحقق له اشباع حاجاته الاخرى النفسية والاجتماعية فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له وتحقيق التعاون بين زملائه وتقلص الحوافز المعنوية بما يسمى بالروح المعنوية للعاملين وذلك مثل توجيه كتاب شكر او اختيار العامل المعني كموظف مثالي في المؤسسة أو غير ذلك من طرق الثناء<sup>3</sup>، وتمثل الحوافز المعنوية في:

**تقدير جهود العاملين:** ويتم ذلك بمنح شهادات تقديرية او توجيه رسائل شكر للعاملين الكفاء الذين يحققون مستويات انتاج جيدة وذلك كتقدير من قبل ادارة المؤسسة لجهودهم المبذولة في انجاح المؤسسة كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل اسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المؤسسة.

**اشراك العاملين في الادارة:** ويقصد بها تكوين ممثلين للعمال في مجلس ادارة المؤسسة يساهمون بأرائهم وافكارهم في ادارة المؤسسة عن طريق الاسهام في رسم سياستها واتخاذ قراراتها، وهذا بغرض اشعار العامل او

1 - أحمد ماهر، **نظم الأجور والتعويضات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 249.  
2 - عمر عبد الرحمن عبد الباقي، **إدارة الأفراد**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996، ص 206.  
3 - مصطفى نجيب شاويش، **مرجع سابق**، ص 211.

العاملين بأهبتهم، وان السياسات والب ا رمج الموضوعة قد تم وضعها على اساس دراية كاملة لرغبات واحتياجات العاملين والتي قام ممثلوهم بنقلها للإدارة العليا.

**توسيع العمل :** وذلك عن طريق اضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به العامل ضمن نطاق تخصصه الاصلي، وعلى نفس مستواه الاداري، وهذا ما يزيد الموظف الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين وبالتالي يزيد من تحفيز الأفراد على اداء عملهم.

**فرص الترقية :** تعتبر فعالية الترقية حافز على العمل اذا ارتبطت بالكفاءة الانتاجية، فاذا كان لدى العاملين رغبة او دافع لشغل م ا ركز وظيفية اعلى من م ا ركزهم الحالية، وذلك بغية تحقيق حاجة او رغبة لديهم وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي تحقيق مركز اجتماعي اعلى<sup>1</sup>.

### 3. الدوافع وعلاقتها بالحوافز.

#### 1.3 تعريف الدوافع:

يعتبر الدافع أحد خصائص السلوك الإنساني، وتعرف الدوافع بأنها القوي أو الطاقات النفسية الداخلية إلى توجه وتنسق بين تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابة مع المواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به.

وتتمثل الدوافع في رغبات الإنسان وحاجاته وتوقعاته ونواياه والتي يسعى الإنسان لإشباعها، ليعيد الارتياح والتوازن إلى نفسه وتزداد قوة الدافع وحدته كلما كانت درجة إشباع تلك الحاجة أقل من المطلوب بمعنى آخر.

أن دوافع الفرد تنبع منه وتدفعه إلى السلوك في اتجاه معين وبقوة محددة. معني هذا أن الدافع هو حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها، وعليه فالحاجة الغير مشبعة تمثل الدافع الحقيقي للسلوك الإنساني، وإنه بمجرد إشباع تلك الحاجة تنعدم أهميتها كموجه للسلوك.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شلويش، مرجع سابق، ص 211.

## 2.3 الدوافع والسلوك الإنساني:

إن الرغبة الصادقة من جميع العاملين بالمشروع نحو الإسهام بالجهد في تنفيذ ماهر منوط بهم ، من واجبات تعتبر من أهم الركائز التي يقوم عليها نجاح العمل الإداري و على ذلك فانه إذا كان من الضروري أن تتواجد عند كل فرد في المشروع رغبة أصلية في تأدية واجباته بكفاءة عالية فان الدافعية تقوم بدور أساسي في دعم هذه الرغبة و تنميتها بحيث تنطلق إلى أبعد الآفاق و مهما بلغت التوجهات الإدارية من وضوح و دقة في الصياغة فان ذلك لا يعني بالضرورة ضمان العمل بها أو تنفيذها من قبل العاملين فالملاحظة أن للعاملين منطقة قبول أي دائرة محددة لما يقبلونه من أوامر و توجهات<sup>1</sup>، و من هنا كانت اهتمامات الإدارة توسع منطقة القبول عند العاملين عن طريق الأساليب الفعالة للدافعية و يتوقف نجاح رئيس العمل في تأمين أقصى درجة ممكنة من الدافعية بين مرؤوسيه على قوة إدراكه و عمق فهمه للسلوك الإنسان مستعينا في ذلك بزيادة المعرفة في مجال العلوم السلوكية و خاصة فيما يتعلق بأساسيات السلوك الإنساني و بطبيعة الحوافز التي يمكن الاعتماد عليها في مواقف معينة من أجل تحقيق الأداء المنشود إذا اعتبرنا الدافعية على أنها، تلك القوة الداخلية التي تحرك الإنسان فالإنسان يملك سمة مهمة هي قوة داخلية متحركة و تدفعه فتمكنه من إشباع حاجاته للبقاء والنمو والتكيف هذه القوة هي ما يميز الكائن الحي فالكائن الحي يملك هذه القوة الدافعية الداخلية و الغريزية التي توجه سلوكه نحو ما هو ضروري للبقاء و كذلك للنمو و التغير فمتي توقفت هذه القوة عن التحرك يعتبر الكائن ميتا أو غير حي<sup>2</sup>.

## 3.3 العلاقة بين الحافز والدوافع:

حتى نفهم العلاقة بين الفارق وبين بعض المفاهيم كالحاجات والدوافع والحوافز يحتاج أن ندرك بأن الدافعية هي عملية، وهذه العملية تتم وفق مراحل:

1 - جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الإسكندرية، الدار الجامعية 2000.  
2 - سعاف نايف السرنوطي : أساسيات إدارة الأعمال و فصل الدوافع و التحفيز، جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس، ص، 401-402.

المراحل الأساسية لعملية الدافعية هي:

أ - **الحاجة:** فالإنسان يبدأ بالاندفاع نحو شيء ما عندما تنشأ داخله حاجة ما هذه الحاجة تنشأ نقص أو حرمان فتولد توتر وعدم ارتياح حركاته فمثلا، عندما تنقص الطاقة داخل الجسم تتولد لدى الإنسان الحاجة إلى الطعام بسبب هذا النقص وهو يحس بهذه الحاجة على شكل عدم ارتياح وتوتر أو جوع.

ب - **اندفاع وسلوك هادف:** أي أن التوتر يتبعه نوع من السلوك بصدر عن الإنسان فمتي ما شعر الفرد بالجوع يبدأ بالقيام بنشاط ما، هذا نشاط ليس عشوائي وإنما هو موجه للإشباع الحاجة إلى الطعام لذلك نسميه بسلوك هادف أي أنه ذو هدف محدد.

ج: يعقب إشباع الحاجة وتحقيق الهدف حالة ارتياح ممكن أن نعتبره نوع من الرضي غالبا ما يكون وقي لغاية ما تبدأ الدورة من جديد أي أن عملية الدافعية تتم وفق مراحل:

حاجة ونقص يظهران كتوتر هذا التوتر يؤدي إلى نشاط وطاقة وتتوجه الطاقة والنشاط نحو ما يشبع الحاجة، ومتى ما تحقق الإشباع يبدو على الفرد زوال لحالة التوتر<sup>1</sup>.

**4.3 العلاقة بين الحافز والحاجات:** إن دوافع السلوك ما هي إلا قوي تؤثر في تفكير الفرد وإدراكه الأمور والأشياء كما أنها توجه السلوك الإنسان نحو الهدف الذي يشبع حاجاته ورغباته.

والحاجة تؤدي إلى استثارة الدافع، والدوافع في هذه الحالة يعتبر بمثابة حالة تؤدي إلى عدم استقرار الكائن الحي، فيقوم بنشاط تأهبي<sup>2</sup>.

وكلا الحاجة والدافع في داخل الكائن الحي استثارة الحاجة والدافع تؤدي إلى البحث عن مشبع أو حافز وهذه الحافز موجود في الخارج في البيئة، وهو يؤدي إلى إشباع الحاجة، والتحقق من الدافع عن طريق

1 - سعاف نائف السرنوطي، مرجع سابق ص، 401-402.

2- صلاح بيومي: خوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1982، ص: 1-3.

النشاط الاستهلاكي وعلى ذلك، فالحافز يتميز بأنه يشبع الحاجة ويخفف من الدافع عندما يتم الحصول عليه، فمثلاً تناول الطعام يزيل حالة الجوع وشرب الماء يبدد الإحساس بالعطش وكذلك نجد أن الحاجات المكتسبة تشبع عن طريق الحصول على أشياء معينة فالموظف أو العامل قد يطمئن عندما يحصل على الترقية التي ينتظرها.

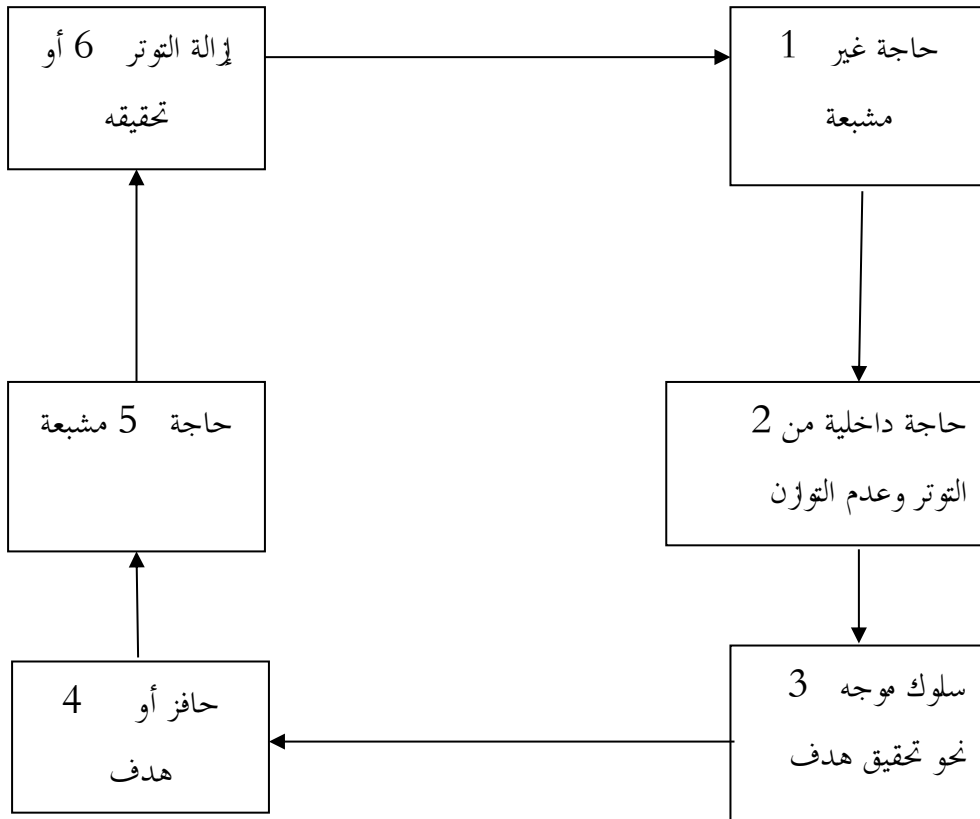
ونستخلص من ذلك أن الحوافز هي مشبعات لحاجات الإنسان.

سواء الضرورية الأولية منها كالجوع أو العطش أو المكتسبة الثانوية كالتقدير والأمن.

والصلة بين الدافع والحافز صلة وثيقة كالتى تربط بين المثير والاستجابة له.

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

الشكل رقم (02): عملية التحفيز



المصدر: صلاح بيومي: مرجع سابق، ص3.

إن هذا النموذج غاية من البساطة إذاً يمكننا من النظر إلى عملية التحفيز على أساس أنها عملية مرحلية متعددة تمر بعدة خطوات قبل أن تصل إلى عملية الإشباع و الرضا حيث يبدأ بظهور الحاجات و الرغبات و درجة إلحاحها الداخلي الذي يتمثل في التوتر و عدم التوازن عند الفرد و تأتي ثانياً مرحلة البحث و الاختيار لإشباع هذه الحاجات ثم ثالثاً مرحلة الهدف و السلوك ثم رابعاً المراجعة و التقويم و الربط بين هذه الحاجات ثم خامساً مرحلة الجزاء أو الثواب و هذا يعتمد على نوعية تقويم الأداء و أخيراً تأتي مرحلة ربط الفرد بين السلوك و الجزاء الذي حصل عليه لإشباع الحاجة الأصلية ، فإذا كانت دورة الدوافع هذه قد أشبعت

فالنتيجة تكون توازنا و رضا أما بقيت الحاجة غير مشبعة فان دور الدوافع تعيد نفسها مع احتمال اختيار سلوك مختلف<sup>1</sup>.

### 5.3 العلاقة بين الدوافع والحاجات والحوافز:

الوسيلة الرئيسية للإدارة للتأثير في العاملين هي تحفيزهم:

والحوافز هي وسائل إشباع يعرضها طرف خارجي، فادا اعترفت الإدارة ما هي حاجات فرد ما وما يشبعها، يمكنها أن تضع هذه الأشياء أمامه وحيث تريده أن يكون فمثلا إذا أرادته أن يبذل جهدا كبيرا في تنفيذ عمل محدد يمكنها أن تعرض عليه شيء يشبع حاجة مهمة له إذا فعل ذلك، وإذا أرادته تجنب سلوك معين، ويمكنها أن تضع أمامه شيء مؤلم محتاج أن يتجنبه لتضمن تجنبه هذا السلوك.

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

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

<sup>1</sup> - صلاح بيومي، مرجع سابق، ص، 3.

كما يمكن أن تكون الخوافز مادية أو معنوية، فحاجات الإنسان لا تشمل فقط حاجات نفسية ومعنوية كالتعلم والتقدير والنجاح وتجنب الإهانة والتقليل من الذات. يمكن للإدارة أن تعرض خوافز للإشباع كل هذه الحاجات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سعاد نائف البزنوطي ، مرجع سابق ، ص: 405-406.

## خاتمة الفصل:

من خلال ما سبق ذكره استنتجنا أن أي مؤسسة تريد الوصول إلى أهدافها أولاً عليها الاهتمام بالعنصر البشري الذي هو المحرك الرئيسي لعملية الإنتاج ذلك بدفعه أكثر للمضي نحو الأحسن وهذا الاهتمام يبدأ به كمشخص و الاهتمام بمتطلباته واحتياجاته المادية و المعنوية عن طريق تحفيزه و تسليط الضوء على كل النقائص التي يعاني منها لمعرفة الجانب الذي ينبغي أن يحفز منه ( مادي أو معنوي ) وإذا استطعنا الوصول إلى ذلك نضمن تحقيق غايات المؤسسة من كسب عمالها و بالتالي إلى استخراج كل الطاقات المكونة لديه و منه إلى تحسين صورة المؤسسة كما و نوعاً.

## الفصل الثالث: استقطاب العمالة

1. ماهية الاستقطاب وأهدافه

1.1 تعريف الاستقطاب

2.1 أهداف الاستقطاب

2. مصادر الاستقطاب وتقييمه

1.2 مصادر الاستقطاب

2.2 تقييم الاستقطاب

3. مزايا وعيوب الاستقطاب

1.3 مزايا الاستقطاب

2.3 عيوب الاستقطاب

## مقدمة الفصل:

يعتبر الاستقطاب عملية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنها أو الاستهانة بها لأن استقطاب العناصر المناسبة بالعدد الكافي له تأثير كبير عن إنتاجية المؤسسة خاصة إذا كانت هذه العناصر تتميز بالكفاءة والمهارة، كما أن نجاح عملية الاستقطاب يؤدي الى نجاح العمليات التي تليها والعكس.

## الاستقطاب:

## 1. ماهية الاستقطاب وأهدافه:

تختلف عملية استقطاب الموارد البشرية الكفاء 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 المناسب<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريف الاستقطاب على أنه عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة والمتوقعة.

وتعرف أيضا على أنها عملية البحث عن القوى العاملة المطلوبة من مصادرها المحتملة<sup>2</sup>.

1 - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية بالجزائر، 2010، ص175

2- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، مصر، 1997، ص3

ويرى البعض على إنها عملية جذب وإغراء العمالة المرتقبة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة سواء من داخل أو خارج المنظمة<sup>1</sup>.

تأتي عملية الاستقطاب 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<sup>2</sup>.

مجم القول يمكن اعتبار الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز إدارة القوى البشرية للمنظمة الحديثة، حيث يمثل الجهود الرامية إلى التأثير على:

- عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف<sup>3</sup>.
- نوعية الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.
- احتمالات قبول هؤلاء الأفراد لشغل تلك الوظائف.

## 2.1 أهداف الاستقطاب:

لكي تكون عملية الاستقطاب اقتصادية وفعالة، لا بد من توافر مجموعة من المرشحين أو المتقدمين لشغل الوظائف، الاختيار 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 للمنظمة)<sup>4</sup>.

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

- 1 - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 23.
- 2 - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 24.
- 3 - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، ب د، ب س، ص 240.
- 4 - نجم عبد الله العزاوي، مرجع سابق، ص 150.

- 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 الاستخدامية الايجابية أمامهم والاستفادة من هؤلاء مما يضمن اعتبارهم زبائن جدد للمنظمة أو موظفين واعدن قيد الطلب.

- جذب أكبلا قدر ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل وتقييم قدراتهم واحتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن من تسند إليهم في حال صدور قرار بتوظيفهم في مرحلة لاحقة<sup>1</sup>.

- 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.

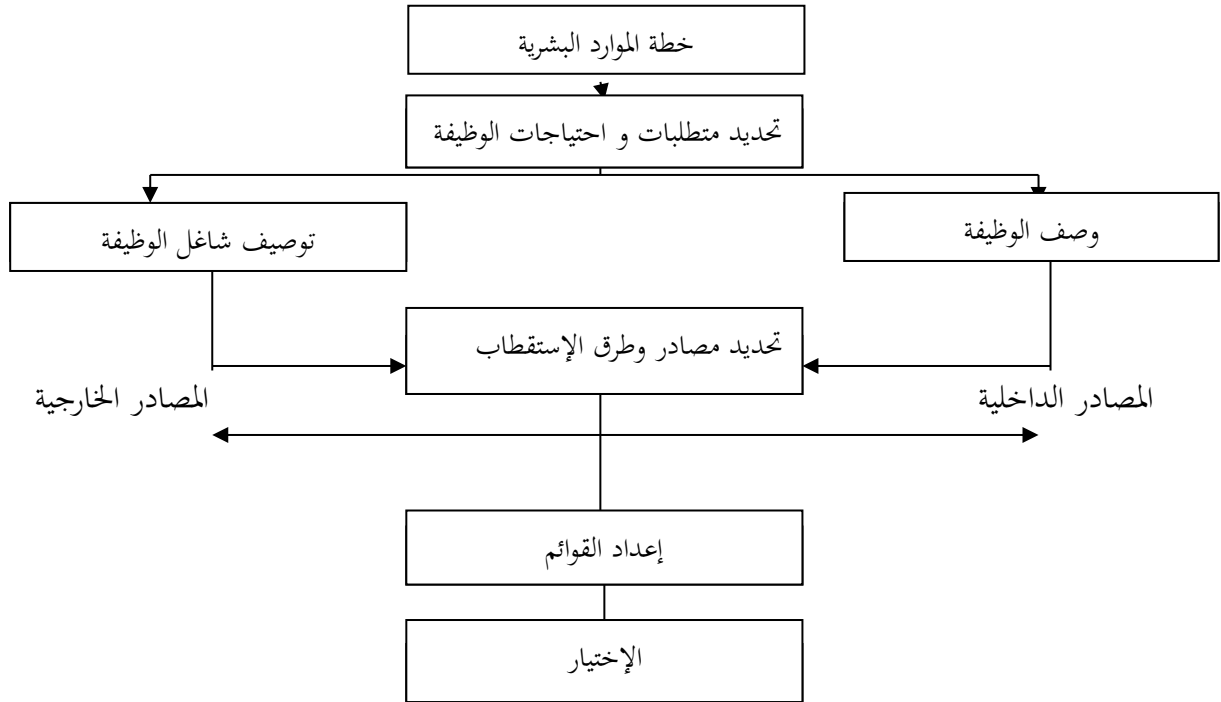
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف. ومنه إبراز وتسويق دور المنظمة الإستخدامي أمام الرأي العام وتزويد سوق العمل بالوظائف والشواغر الواعدة التي يمكن أن توفرها للمتواجدين في السوق. إضافة إلى الكشف عن المميزات والخصائص التي تنفرد بها عن سواها من المنظمات.

تبين 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 عرضه.

ويمكن إجمال أهم مراحل وخطوات الاستقطاب فيما يلي:

<sup>1</sup> - نوري منير، مرجع سابق، ص 177-178.

الشكل رقم (03): مراحل وخطوات الإستقطاب



المصدر: نجم عبد الله العزاوي، مرجع سابق، ص152

## 2. مصادر الاستقطاب وتقييمه

### 1.2 مصادر الاستقطاب:

مهما أثمرت جهود المنظمة من نتائج ايجابية في مجال الاستقطاب، فان هذه النتائج تبقى قاصرة عن تحقيق

هدف الاستقطاب إذا لم تأخذ بعين الاعتبار إجابة عن السؤال التالي: أين تبحث المؤسسة عن مرشحيها؟

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، فان فالحكومة ملزمة بحكم القوانين

وضرورة توفري تكافئ الفرص أمام كافة الناس<sup>1</sup>، أن تعلن وتعمم عن الوظائف الشاغرة، وحتى لم يكن هناك أي

مبرر اقتصادي بمعنى أن الجهاز الحكومي قد يتكلف كلفة كبيرة الإعلان عن الحاجة لموظف ما، أما جهات

<sup>1</sup> - نوري منير، مرجع سابق، ص180.

العمل الخاصة فتلجأ إلى طرق أسرع وأسهل للوصول إلى العامل المطلوب دون تحمل تكاليف إضافية. ولعملية

الاستقطاب مصدرين أساسيين هما:

### 1\* المصادر الخارجية:

تمثل المصادر التي تمد المنظمة بالاحتياجات من القوى البشرية من سوق العمل المحلي أو الإقليمي أو العالمي أي من خارج المنظمة، وغالبا ما يتم اللجوء للمصادر الخارجية عند تعذر المصادر الداخلية في تلبية الحاجيات المطلوبة من الموارد البشرية، ويأخذ أسلوب استقطاب الموارد البشرية من خارج المنظمة أوجهها 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 المطلوبة<sup>1</sup>. ولتستطيع المنظمة الحصول على الكفاءات البشرية المطلوبة لابد من توفر الشروط المناسبة في الإعلان ومنها 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 والانتها من قبولها ونوع العمل وطبيعته والتعريف بالمنظمة وإطار أعمالها ونشاطاتها المختلفة وغيرها من البيانات الضرورية لذلك.
3. ضرورة توفر الدقة والوضوح في صياغة الكلمات والعبارات المستخدمة في الإعلان والابتعاد عن الأوصاف الشخصية وغير الموضوعية عند صياغة الإعلان.

<sup>1</sup> - نوري منير، مرجع سابق، ص181.

## \*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 متخصصة، وتنقسم إلى:

## ● الوكالات 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 ومهارات ملائمة، وهذه المنظمات غالبا تنشر في البلدان الرأسمالية لتساهم في تقليل مشكلة البطالة السائدة في المجتمع. كما أنها تؤثر في العديد من البلدان الاشتراكية والنامية لتحقيق التوازن في حركة العمل من حيث العرض والطلب السائد في الأسواق<sup>1</sup>.

## ● الوكالات الخاصة:

لا تختلف هذه المنظمات عن سابقتها إذ أنها تتواجد في الغيد من الأقطار أنها تقوم بتقديم الخدمات لذوي المؤهلات و الكفاءات العليا بغرض تحقيق الأرباح لنشاطاتها التشريعية في مجال العمل، و لذا فان هذه المنظمات تقوم بتوفير الخدمات المتكاملة في مجال استقطاب و تشغيل 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، و نظرا لكون هذه الوكالات منظمات ربحية فهي باستيفاء أجورها من الأعمال المتوفرة لديها أو المطلوبة و هي التي تحدد الصورة التي تتقاضى بها الأجور المتعلقة بخدماتها المقدمة.

## ● 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

<sup>1</sup> - باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص20.

فيها تقديم الاستشارات لذا فان هذه الوكالات تمتلك قاعدة بيانات عن العاملين ذوي المهارات الفنية النادرة أو التخصصات النادرة في حقول الأنشطة الإنتاجية والخدماتية بصورة عامة<sup>1</sup>.

#### \*الاتصال بالجامعات والمعاهد العليا:

إذ يتم الاتصال بإدارات هذه الجهات والطلب منها التوصية للخريجين الجدد من نوعية معينة. وتوفر هذه الهيئات الفرص للخريجين الجدد بإيجاد الوظائف المناسبة لمؤهلاتهم العلمية<sup>2</sup>.

#### \*المؤسسات المهنية كالنقابات والاتحادات:

حيث تم الاتصال بها وإعلامها بحاجاته 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. 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 والمنافع للمنظمة وهي:

- استقطاب موارد بشرية جديدة بأفكارها وآرائها 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 ومزايا إلا أنها تحتوي على عيوب وهي:

1 - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص50.  
2 - نوري منير، مرجع سابق، ص181.

- عدم استثمار المستودع المهادي المتاح لمنظمة من العاملين لديها<sup>1</sup>.
- غالبا ما يسود عدم الرضا لدى العاملين جراء عدم توفير فرص التقدم والترقية في العمل.
- زيادة التكاليف الناجمة عن عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- غالبا ما تواجه المنظمة مشكلات مع العاملين الجدد من خارج المنظمة وذلك لصعوبة التكيف والتأقلم والانسجام في العمل الجديد.

## 2\*المصادر الداخلية:

تعطي بعض المؤسسات الأولوية في تولي الوظائف المتاحة للعاملين فيها ممن تتوافر فيهم الشروط المطلوبة وهو ما يعطي حافزا للعاملين على تطوير أنفسهم باستمرار، إذ يعلن بشكل واضح عن هذه الشواغر<sup>2</sup> وداخليا 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 الترقية، وتكون الترقية حسب:

- **الترقية بالرفع:** يقوم هذا الأسلوب على تحريك العاملين لديها من مواقع إدارية دنيا إلى مواقع إدارية أعلى، تنطوي على زيادة المستوى الإداري والتنظيمي والدرجة المالية والامتيازات الوظيفية، حيث تعتبر الترقية بمثابة المكافئة بالنسبة للعاملين في المنظمة على الصعيد المادي أو المعنوي مقبل الولاء والبذل والعطاء للعاملين.
- **الترقية بالأقدمية:** تقوم على أساس اعتماد الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في وظيفة معينة وبعد انقضاء مدة زمنية معينة محددة يتم ترقيته إلى درجة وظيفية أعلى في السلم الوظيفي والمالي أي يتم

1 - عبد الباقي صلاح وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008، ص60.

2 - نوري منير، مرجع سابق، ص182.

تغذية الوظائف الشاغرة في المنظمة من خلال اعتماد هذا الأسلوب الذي يتسم بتغطية حاجة المنظمة

من المصادر الداخلية لها<sup>1</sup>.

#### • الترقية بالاختيار:

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

**النقل والتحويل:** نقل وتحويل الأفراد من وظيفة إلى أخرى من قسم لآخر أو من فرع لفرع آخر، بهدف سد الفراغات في الداخل كما أنه يساعد على توازن الموارد البشرية في المنظمة<sup>2</sup>.

#### • الأفراد السابقون:

استقطاب الأفراد أو الموظفين السابقين قد يكون مصدرا 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 بتركية أو ترشيح من يروونه مناسبا لشغل الوظائف الشاغرة.

1 - حمود خضير كاضم، مرجع سابق، ص30.  
2 - نوري محمد، مرجع سابق، ص182.

-مزايا الاستقطاب الداخلي: تتمثل في:

- ◆ الاستفادة من المهادي المتاح لدى المنظمة من خلال استثمار كفاءاتها البشرية بتغطية حاجاتها الوظيفية المتنامية<sup>1</sup>.
  - ◆ خلق علاقات وروابط عضوية للمنظمة بالعمال من خلال إتاحة الفرص الواسعة للترقية للمراكز الإدارية والفنية العليا.
  - ◆ تخفيض التكاليف الناجمة عن سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين قياسا باستخدام المصادر الخارجية.
  - ◆ توفير درجة عالية لدى الأفراد العاملين من الرضا الوظيفي مما يعمق لديهم روح الولاء والانتماء وتصيد وتائر الإنتاجية المحققة لديهم باستمرار.
  - ◆ 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:
- ◆ حرمان المنظمة من الطاقات الشبانية ذات الخبرات المتراكمة من الأعمال ذات طبيعة متمثلة في الأداء.
  - ◆ زيادة التكاليف التدريبية الناجمة عن توفير فرص تدريب هؤلاء الأفراد الذين يتم نقلهم لوظائف جديدة.

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق النشر والتوزيع، ط3، عمان، 2005، ص166.

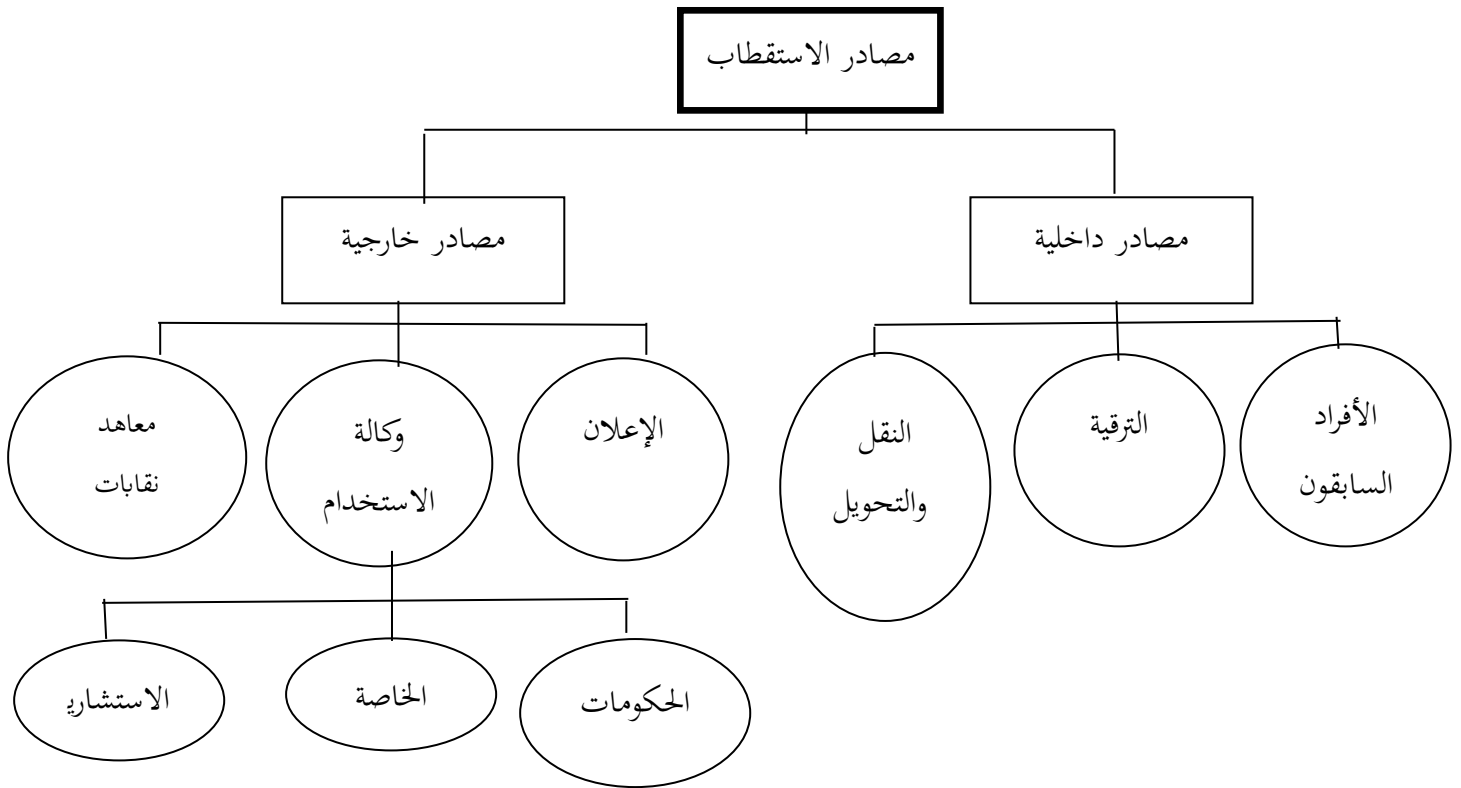
◆ النقص الكبير في المصادر الداخلية للمنظمة بسبب المرض أو التقاعد أو الفصل أو ترك الوظيفة مما

يجعل هذا الأسلوب لا يغطي الحاجيات الحقيقية للمنظمة على المدى البعيد، لاسيما المنظمات التي تتسم

بالتوسع والتطوير المستمر.

وفيما يلي سيتم تلخيص أهم المصادر في الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم (04): مصادر استقطاب الموارد البشرية



المصدر: مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 166

أما الجدول التالي فيشمل أهم محاسن ومساوئ ومصادر الاستقطاب:

<sup>1</sup> - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 166

الجدول رقم (01): محاسن ومساوئ ومصادر الاستقطاب

المساوئ	أبرز الحسنات	مصادر الاستقطاب
محدودية العروض من الموارد إمكانية عدم التناسب بين الأفراد والمؤسسة.	معرفة الأفراد للمؤسسة تكلفة أقل تحسين معنويات العمال التكيف السريع للعاملين	المصادر الداخلية
قد يأتي العديد من المتقدمين غير مناسبين	توسيع واسع الجغرافيا يمكن توجيه الإعلان لمجموعات محدودة مناسبة دون غيره	الإعلان بوسائل الإعلام
قد لا يكون المتقدمين ماهرين أو مدربين بالقدر الكافي	تكلفتها محدودة أو مزية	وكالات التوظيف الحكومية
تكلفتها عالية	لها اتصالات واسعة وقدرات عالية على التقييم تقديم ضمانات لجودة الاستقطاب والاختيار	وكالات التوظيف الخاصة

المصدر: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط2، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 2002، ص 180.

## 2.2 تقييم الاستقطاب:

تعتمد الإدارة في التحقيق من صحة البيانات التي أعطاها المتقدم على آراء أصحاب الأعمال الذي عمل معهم سابقاً<sup>1</sup>، وكذلك أصدقائه وأساتذته، فبحكم اتصاهم الطويل 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 المصادر على درجة ثقة الدارة فيهم أهمية التحريات عن طالبي العمل، لأن البعض قد يعطون

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط2، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 2002، ص 180.

أو يدلون بمعلومات غير صحيحة. قد تفضل إدارة المؤسسة الاتصال رأساً بالمنظمة التي كان يعمل بها المتقدم من قبل<sup>1</sup>.

ويتم ذلك بإحدى الطريقتين.

### ➤ الطريقة الأولى:

قد تطلب إدارة الموارد البشرية من المؤسسة التي كان يعمل بها المتقدم أن تملئ نموذج استعلام وإعادته إليها مباشرة، وعادة يتضمن هذا النموذج عدداً من الأسئلة يطلب الإجابة عنها، مثال ذلك:

- تاريخ بدء الشخص العمل بخدمة المنظمة السابقة وتاريخ ترك الخدمة.
- سبب تركه للخدمة السابقة.
- سلوكه الوظيفي خلال فترة عمله، وبصفة خاصة استعداداه للتعاون مع زملائه ورؤسائه.
- صفاته الشخصية ومدى الاعتماد عليه.
- ما إذا كانت البيانات التي أوضحتها في طلب التوظيف صحيحة من عدمه.
- الرأي في توظيفه مرة أخرى.

وعادة مل يتم اتصال تلفوني أ مقابلة شخصية بين مدير أفراد المؤسسة الحالية مع مدير أفراد المؤسسة

التي كان يعمل بها الشخص.

### ➤ الطريق الثانية:

إرسال خطاب عادي الى المسؤولين بالمؤسسة لتي كان يعمل بها المتقدم يحدد به نزع الوظيفة التي تقدم الشخص لشغلها، ويطلب منهم الإفادة بمدى صلاحية الشخص وملائمته لشغلها من واقع خبرته وتاريخه الوظيفي السابق.

<sup>1</sup> - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 131-132.

## بدائل الاستقطاب:

إن الاستقطاب لا يكون دائما الأمثل و المناسب لملء الوظائف الشاغرة، و هذا في حالة ضيق الوقت في تطبيق عملية الاستقطاب، و ازدياد الطلب على السلع و خدمات المؤسسة و الاستجابة الفورية لتلبيته لا يسمحان لإدارة المؤسسة بممارسة العملية الاستقطابية بالشكل المطلوب، إضافة إلى ذلك فإن الاستقطاب و القيام بالتوظيف الفوري بهدف التجاوب و على الطلب المتزايد قد ينعكس سلبا على المؤسسة، و يترك 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 طريق الاستقطاب واستبدالها بطرق بديلة. ومن أهم بدائل الاستقطاب ما يلي:

## ❖ التوظيف المؤقت:

عندما يكون هناك ازدياد مفاجئ في الطلب على السلع والخدمات في المؤسسة قد تلجأ هذه الأخيرة إلى التوظيف المؤقت لتزيد احتياجاتها من القوى العاملة، ونظرا لقلّة تكاليف هذا البديل فلقد أصبح أكثر البدائل استعمالا. ومن مزايا استخدام التوظيف المؤقت إضافة إلى قلة تكاليفه، سرعة الاستعانة به لأنه متوفر بشكل دائم<sup>1</sup>.

## ❖ التوظيف الإضافي:

يقصد به زيادة ساعات العمل خارج أوقات العمل الرسمية أي الساعات الإضافية مقابل زيادة 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 ومقابل أجر، ولكن

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص168.

حتى يكون هذا التوظيف فعالا لا بد من وضع قواعد وضوابط متعلقة بالتوقيت أي المدة الزمنية للعمل الإضافي أو قواعد متعلقة بأجور الإضافية، لكن لهذه الطريقة عيوباً كذلك منها أن زيادة العمل سيتعب العامل ويهرقه.

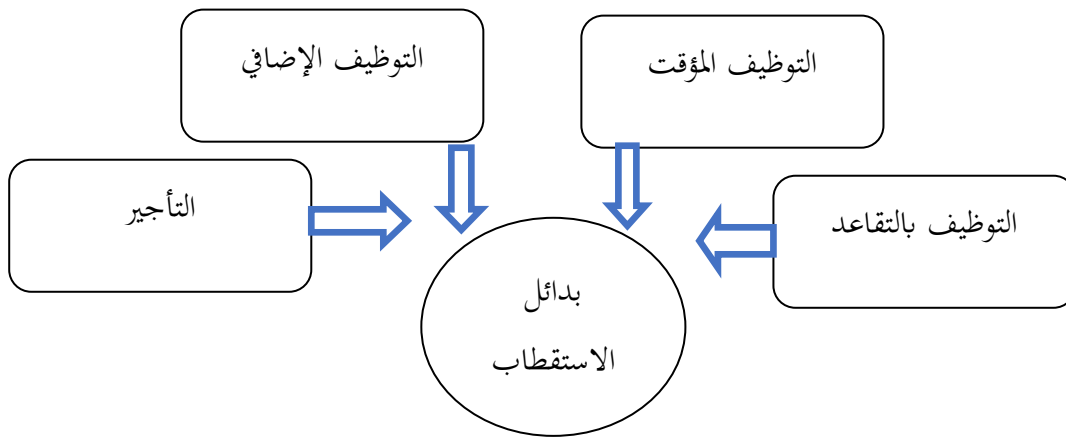
#### ❖ التوظيف بالتعاقد:

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:

يتم اللجوء إلى مثل هذا الأسلوب في فترات النشاط حيث يتم مقابلة الاحتياجات قصيرة الأجل من الأفراد خلال تشغيل الأفراد بالساعة أو اليوم، ولقد شاع استخدام هذا الأسلوب في المكاتب الإدارية وبهذا الأسلوب تضمن المؤسسة الحصول على الأفراد المدربين مع تجنب الآثار المترتبة على تعيينه بصفة دائمة والمتعلقة بالمعاش والتأمينات وغيرها من الامتيازات الأخرى<sup>1</sup>.

الشكل رقم (05): بدائل عملية الاستقطاب



المصدر: فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 24.

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 168 .

العوامل المؤثرة على نجاح الاستقطاب: تتمثل العوامل المؤثرة على نجاح الاستقطاب فيما يلي:

- الحجم:

لا شك أنه حجم المنظمة يعتبر من العوامل الهامة المؤثرة على نطاق نشاطها في جذب الموارد البشرية التي تحتاج إليها، فالمنظمة الكبيرة التي تستخدم مائة ألف عامل ستقوم بالتأكيد بالبحث عن مرشحين محتملين بمعدل أكبر بكثير من منظمة يعمل فيها مائة عامل فقط<sup>1</sup>.

- الظروف المحيطة بسوق العمل:

في المنطقة التي يعمل فيها المنظمة تؤثر أيضا 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 الانكماش:

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

<sup>1</sup> - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 102-103.

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 الأخرى، فوظائف مثل أعمال السكرتارية في الجامعات و عمال شبك البنوك و غيرها من الوظائف الروتينية لا تجذب أفراد أكفاء، لأن هذه الوظائف ذات راتب منخفض الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل فيها مما يزيد من الصعوبة التي تواجهها المنظمة في الحصول على أفراد ذو مهارة لشغل هذه الوظائف، من ناحية أخرى أن المنظمات الكبيرة المشهورة تتمتع بقدرة عالية على اجتذاب أفضل العناصر و أمهرها نظرا لجاذبيتها و ارتفاع العوائد و المزايا التي توفرها للعاملين فيها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 102-103.

## خلاصة الفصل:

يعتبر الاستقطاب من أهم الوظائف في إدارة الموارد البشرية، وعلى هذا الأساس فإنه يتميز بالدقة في 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 من جهة أخرى كالإعلان والاتصال بوكالات الاستخدام أو الجامعات أو المعاهد مثلاً.

# الفصل الرابع: البناء الميداني للدراسة

## مقدمة الفصل

- 1.4 مجالات الدراسة
- 2.4 المناهج والأدوات المستخدمة
- 3.4 العينة وطريقة اختيارها.
- 4.4 وصف وتحليل الجداول الخاصة بالفرضيات
- 5.4 نتائج الدراسة
- 6.4 الاستنتاج العام

## مقدمة الفصل:

يعتبر الجانب الميداني من أهم خطوات البحث الذي نحن بصدد تناوله فهو يثبت صحة فرضيات البحث والذي تناولنا فيه لمحة عامة عن وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ثم تحليل الجداول، وفي الأخير الاستنتاج العام والتوصيات والمقترحات.

## 1.4. مجالات الدراسة:

## 1-1 المجال المكاني:

شملت دراستنا وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، حيث أنه منذ سنة 1978 تاريخ انشاء وفتح وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، ما فتئ قطاع الضمان الاجتماعي بصفة عامة وقطاع التأمينات الاجتماعية بصفة خاصة، لا سيما في ولاية الأغواط يعرف الى يومنا هذا تطورات وتنمية متواصلة وهامة وتتجلى هذه التطورات والتحولت المتزايدة من خلال العمليات والمحاور التالية:

- مضاعفة عدد وتنوع الهياكل التابعة للوكالة وتوسيع الجغرافي عبر مختلف مناطق ولاية الأغواط وهذا في إطار السعي الى تحقيق تقريب أكثر لهذا المرفق العام الاستراتيجي والحساس من المنتفعين ومستعملي القطاع وذلك بواسطة فتح مراكز دفع وملحقات عديدة جديدة.
- توسيع وتنوع فرص الاستفادة من مختلف الخدمات و الأداءات التي تقدمها الوكالة.
- التدعيم الكمي والنوعي للوكالة بالموارد البشرية وتأطيرها.
- تدعيم وتشجيع المبادرات والعمليات الرامية الى تفتح أكثر للوكالة نحو محيطها الاقتصادي والاجتماعي<sup>1</sup>.

- تحسين ظروف الاستقبال والتكفل بطلبات المنتفعين من القطاع لاسيما التكفل بانشغالهم المشروعة.

وفيما يأتي بعض الهياكل والمرافق التابعة للوكالة:

تحتوي وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء على 476 عمال اداريين وتقنيين وطبيين، ينتمي الى هذه الوكالة 133308 مؤمنا اجتماعيا، من بينهم 23571 حائزين على دفاتر الدفع من قبل الغير ويبلغ عدد الهياكل والمرافق التابعة للوكالة 19 موزعين على النحو التالي:

<sup>1</sup> - وثائق مسلمة من طرف المؤسسة.

06 مراكز للدفع والتخليص: من بينها 3 مراكز بمدينة الأغواط

9 ملحقات للدفع موزعة عبر مختلف المناطق منها 7 ملحقات بلدية (قصر الحران- تاجموت- عين ماضي - سيدي مخلوف- حاسي الدلاعة- بريدة- قلثة سيدي ساعد) وملحقتين تابعتين لمؤسستين سوناطراك حاسي الرمل وسونلغاز.

مركز 01 واحد متخصص في التصوير الطبي بالأغواط.

مركز 01 لمعالجة الاعلام الالي.

صيدلية وكالة

**1-2 المجال البشري:** يتمثل المجال البشري في دراستنا هذه على وكالة الأغواط للصندوق الوطني

للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء المتمثلين في رئيس قسم، رئيس مصلحة، باقي الموظفين.

**1-3 المجال الزماني:** امتدت هذه الدراسة في الفترة ما بين (15 ماي - 03 جويلية) وهي المدة التي

قمنا فيها ببحثنا الميداني لجمع المعلومات والاطلاع على بعض الوثائق في المؤسسة والتعرف على مختلف المصالح والأقسام بها وأيضا خصصت لتوزيع الاستمارة على المبحوثين بالمؤسسة والتي تم توزيعها وجمعها من في مدة 5 أيام.

**2.4. المناهج والأدوات المستخدمة:**

**1-2 المنهج المتبع:**

يعرف المنهج على أنه "هو مجموعة من القواعد العلمية والمنطقية بها يتمكن الباحث من تفكيك وتركيب وربط المعلومات بموضوعية، وبه تنسج الأفكار وتعرض التصورات المجسدة لها في السلوك والفعل"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عقيل حسين عقيل، قواعد المنهج وطرق البحث العلمي، دار ابن كثير، (ب.د.ن) (ب.ب) (ب.ت). ص 6 .

ويعرف أيضا " هو أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضه"

وبالتالي الوصول الى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة<sup>1</sup>

واعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي الكمي، بحيث يعرف على أنه " دراسة ووصف خصائص وأبعاد ظاهرة من الظواهر في إطار معين أو في وضع معين يتم من خلاله تجميع البيانات والمعلومات اللازمة عن هذه الظاهرة وتنظيم بعض البيانات وتحليلها للوصول الى أسباب ومسببات هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها " وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلا.

ويرجع سبب اختيارنا هذا المنهج إلى ملائمة لدراسة الظاهر الاجتماعية، لأنه يصف الظواهر وصفا موضوعيا من خلال البيانات التي يتحصل عليها عن الحالة المدروسة، لمجتمع أو مؤسسة باستخدام أدوات وتقنيات البحث العلمي ويقوم على جمع المعلومات والحقائق ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها ويعتبر أحد أساليب البحث المطبقة في مجالات مختلفة كما هو الحال بالنسبة للدراسة التي نحن بصدد إعدادها.

### 3.4 الأدوات المستخدمة:

#### الاستمارة :

هي تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد ونقارن بها ما تم اقتراحه في الفرضيات وتعتبر الاستمارة " تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك ان صيغ الإجابات تحدد مسبقا هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية<sup>2</sup>.

1 - مصطفى ربحي عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1 2000، ص 33.

2 - سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصب للنشر والتوزيع الجزائر، ط 2، 2012، ص 155.

وتعرف أيضا على أنها " تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية"<sup>1</sup>

وعلى العموم تتعلق هذه الأسئلة المباشرة الموجهة للمبحوثين بمجالتهم الاجتماعية وآرائهم وبمواقفهم من حول ظواهر ووقائع اجتماعية ما " يركز التحقيق بالاستمارة على طرح الأسئلة على مجموعة من المستجوبين تكون في الغالب ممثلة لمجتمع احصائي معين .

ويعتبر السوسولوجي يتميز التحقيق عن الاستطلاع البسيط للرأي بكونه يستهدف التثبت من فرضيات نظرية وفحص الترابطات التي توحي بها هذه الفرضيات، وبناء عليه فإن هذه التحقيقات تكون بشكل عام معدة ومتناسكة أكثر بكثير من استطلاعات الرأي، وبما أن عدد الأشخاص المستجوبين كبير عموما، ومعالجة المعلومات ستكون كمية، فإن الأجوبة على معظم الأسئلة ترمز عادة ترميزا مسبقا بحيث يتوجب على المستجوبين حكما اختيار أجوبتهم من بين الأسئلة المقترحة عليهم رسميا<sup>2</sup>.

وقد تم تصميم استمارة بحثنا كالتالي :

- المحور (1): ويتضمن البيانات الشخصية وتحتوي على 7 أسئلة من 1 الى 7
- المحور (2): وهو يتعلق بالاستقطاب ويضم 7 أسئلة من السؤال رقم 8 الى السؤال رقم 15 .
- المحور (3): وهو يتعلق بالحوافز المعنوية ويضم 5 أسئلة من السؤال رقم 16 الى السؤال رقم 21.
- المحور(4): وهو يتعلق بالحوافز المادية ويضم 4 أسئلة من السؤال رقم 22 الى السؤال رقم 25.

<sup>1</sup> - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة صحراوي بوزيد وبوشرف كمال وسعيد سبعون دار القصبية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2006، ص 204.

<sup>2</sup> - كوفي ريمون وفان كمنهود لوك، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة يوسف الجباعي، المكتبة العصرية بيروت لبنان، 1997 ص 226.

4.4 العينة وكيفية اختيارها: لضمان تمثيل سليم وشامل لمجتمع الدراسة فإنه لا بد قبل اختيار العينة من

الأخذ بعين الاعتبار الشروط التالية:

- ✍ تكافؤ وتساوي فرص اختيار أي مفردة أو عنصر من مفردات وعناصر مجتمع الدراسة.
  - ✍ ضرورة أن يكون حجم العينة كافياً لضمان دقة النتائج من خلال دقة تمثيل العينة لمجتمع الدراسة
  - ✍ ضرورة تجنب الوقوع في بعض الأخطاء الشائعة في اختيار العينات ومن أهم هذه الأخطاء:
    - الخطأ العشوائي ويرتبط بوقوع هذا الخطأ بأسلوب اختيار مفردة أو عنصر معين من عناصر مجتمع الدراسة.
    - خطأ التحيز وينجم عادة من وقوع الباحث تحت تأثير معين يجعله ينحاز لفكرة فيقوم باختيار عينات تتلاءم مع هذا التأثير وتعمل على تحقيقه<sup>1</sup>.
    - اختيار عناصر أو مفردات لا تنتمي إلى مجتمع الدراسة.
- وتمر عملية اختيار العينة في مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتراطة وهي كالآتي:
- ✍ تحديد أهداف المسح بالعينة بشكل واضح ودقيق لأن ذلك يساعد الباحث لاحقاً في تحديد المعلومات والبيانات مع أهداف المسح بالعينة وتعمل على تحقيقها
  - ✍ تحديد مجتمع الدراسة وتعريفه بشكل دقيق.
  - ✍ تحديد البيانات والمعلومات المراد جمعها ولا بد أن تتلاءم هذه المعلومات والبيانات مع أهداف المسح بالعينة وتعمل على تحقيقها.
  - ✍ طرائق وأساليب الحصول على البيانات: فهناك وسائل متعددة يمكن بواسطتها الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة مثل: المقابلة، الاستبيان، الزيارة ...
  - ✍ تنظيم العمل الميداني وهذا يتطلب:

<sup>1</sup> - مصطفى ربحي عليان وعثمان محمد غنيم، مرجع سابق، ص 140.

- تدريب العاملين في الميدان وتوضيح أهداف الدراسة وطرائق جمع البيانات.
- وضع الحلول المناسبة للحالات التي لا يتمكن فيها الباحث من الحصول على بيانات ومعلومات من بعض عناصر ومفردات الدراسة.

تنظيم وتبويب وتحليل البيانات وفي هذه المرحلة لا بد من:

- مراجعة الاستبانات التي تم ملؤها وتصحيح الأخطاء الناجمة عن التسجيل وكذلك حذف البيانات التي يتضح خطأها.
  - إيجاد حل مناسب في حالة إهمال المستجيب للإجابة عن بعض الأسئلة<sup>1</sup>.
- وبما أن موضوع أثر الحوافز في استقطاب العمالة فقد اعتمدنا على العينة الطبقية والتي تعرف على أنها " تتمثل في تقسيم مجتمع البحث الذي نريد دراسته الى مجتمعات بحث فرعية تسمى بالطبقات، ثم نحسب عشوائيا عينة من طبقة، ويمثل مجموع العينات التي تم اختيارها هكذا العينة النهائية التي ستخضع للتحليل<sup>2</sup>.
- مجتمع الدراسة: هم جميع الأفراد العاملين في وكالة الصندوق الوطني الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء والذي بلغ عدد أفراد 255 موظف، والجدول كالتالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 02: يبين مجتمع الدراسة

المجتمع	الفئة
170	موظف
65	رئيس مصلحة
20	رئيس قسم
255	المجموع

1 - مصطفى ربحي عليان وعثمان محمد غنيم، مرجع سابق، ص 142.

2- سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر الجزائر، ط2، 2012، ص 147.

$$255 \times 20 / 100 = 51$$

$$20 \times 51 / 255 = 3 \quad \leftarrow \text{رئيس قسم}$$

$$170 \times 51 / 255 = 34 \quad \leftarrow \text{موظف عادي}$$

$$65 \times 51 / 255 = 13 \quad \leftarrow \text{رئيس مصلحة}$$

وفي هذه الدراسة تم العمل ببرنامج SPSS لإدخال ومعالجة البيانات.

#### 5.4 وصف وتحليل الجداول الخاصة بالفرضيات

المحور الأول: التعريف بعينة الدراسة

تعد العينة ضرورة منهجية لإجراء البحوث الميدانية وذلك لتمثيل المجتمع الأصلي قدر المستطاع والجداول التالية

خصائصها:

الجدول رقم 03: يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
74.50	38	ذكر
25.50	13	أنثى
% 100	51	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان أعلى نسبة تقدر ب 74.50 % وهي تمثل فئة الذكور من مجتمع الدراسة في

حين خصت نسبة 25.50 % فئة الاناث.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة من جنس الذكور مقارنة بجنس الإناث وهذا راجع إلى طبيعة العمل الممارس في المؤسسة والذي يتطلب حركة دائمة.

الجدول رقم 04: يمثل توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة %	التكرار	الفئات العمرية
37.25	19	أقل من 30 سنة
45.10	23	ما بين 30 سنة الى 40 سنة
17.64	9	40 سنة فما فوق
100	51	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة كانت تقدر 45.10% خصت الفئة العمرية ما بين 30 سنة الى 40 سنة، وتلتها نسبة 37.25% للفئة العمرية أقل من 30 سنة، وتليها نسبة 17.64% للفئة العمرية 40 سنة فما فوق.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة فئة الشباب الغالبة على المؤسسة ويمكن القول أن هذه الفئة تمثل قوة فعالة وقدرة أكثر على الأداء بالإضافة الى طموحاتها المستقبلية بحيث استغلالها لتحقيق الأهداف الطامحة لها المؤسسة.

الجدول رقم 05: يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
13.72	7	أعزب
54.90	28	متزوج
31.37	16	مطلق
% 100	51	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن غالبية أفراد العينة هم متزوجون بنسبة 54.90 % تليها نسبة 31.37% مطلقون، وتليها نسبة 13.72 % هم عزاب.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن أغلبية العينة العمالية متزوجون وهذا بدوره يؤثر على طبيعة العمل في المؤسسة ويضمن أثر استقرارهم الاجتماعي ما له من نتائج إيجابية على المؤسسة.

الجدول رقم 06: يبين توزيع المبحوثين حسب التحصيل العلمي

النسبة %	التكرار	الوظيفة
17.64	9	ثانوي
45.09	23	جامعي
37.25	19	دراسات عليا
% 100	51	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة تمثل المستوى الجامعي ب 45.09 % وتليها نسبة دراسات عليا ب 37.25% ويأتي 17.64 % تمثل المستوى الثانوي.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي إضافة إلى أن أغلب الأعمال تتطلب مستويات تعليمية عالية، وأن أغلب مسابقات التوظيف التي تبرمج أصبحت تتطلب التعيين وفق معيار الجذب والاستقطاب.

الجدول 07: يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية

النسبة %	التكرار	الأقدمية
23.52	12	أقل من 5 سنوات
68.62	35	من 10 الى 20 سنة
7.84	4	أكثر من 20 سنة
% 100	51	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة ب 68.62 % من 10 الى 20 سنة تليها نسبة 23.52 %

أقل من 5 سنوات، تليها نسبة 7.84 % أقل من 5 سنوات.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أغلب أفراد العينة ذوي الخبرة في المؤسسة وهم الغالبية

ب 35 إطارا حيث أن الخبرة هي أحد العناصر الأساسية في العمل، فمدة العمل تؤدي بالقادة الى أداء

أعمالهم بشكل متميز وتسمح له بالحصول على آراء ومعلومات تتسم بالموضوعية، والاطلاع على كل

معطيات والمجريات التي تحدث داخل العمل وبأدق التفاصيل.

الجدول رقم 08: يبين توزيع الباحثين حسب الوظيفة الحالية

النسبة %	التكرار	الوظيفة
3.92	2	مدير
82.35	42	رئيس قسم
13.72	7	موظف
% 100	51	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة ب 82.35% تمثل رئيس قسم تليها نسبة 13.72% تمثل موظف، تليها نسبة 3.92% تمثل مدير.

الجدول رقم 09: يبين توزيع الباحثين حسب الدخل

النسبة %	التكرار	الوظيفة
5.88	3	أقل من 30 000
86.27	44	من 30 000 الى 60 000
7.84	4	أكثر من 60 000
% 100	51	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة ب 86.27% تمثل العمال الذين يتقاضون أجر يقدر 30 000 الى 60 000، تليها نسبة 7.84% تمثل العمال الذين يتقاضون أجر أكثر من 60 000 تليها نسبة 5.88% تمثل العمال الذين يتقاضون أجر أقل 30 000.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح الى أن أغلب الباحثين صرحوا بأنهم يتقاضون من 30 000 الى 60 000 وأن هذا الأجر من شأنه أن يلبي حاجات العاملين في وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ويرفع من اجتذاب اليد العاملة من سوق العمل بالكمية و النوعية المطلوبة.

## 3- المحور الثاني: عرض وتحليل الجداول الخاصة بالفرضية الأولى (للحوافز المعنوية تأثير في استقطاب

(العمالة)

الجدول 10: يبين توزيع المبحوثين حسب الشعور تجاه المنصب

النسبة %	التكرار	الشعور تجاه المنصب
80.40	41	راض
19.60	10	غير راض
% 100	51	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأنهم راضون عن المنصب بنسبة 80.40 %

وتليها نسبة 19.60 % تمثل بأنهم غير راضون عن العمل.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح ان اغلب المبحوثين صرحوا بأنهم راضون عن العمل ولذلك إن دلّ

على شيء فإنما يدلّ من خلال الإعتراف 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.

الجدول رقم 11: يبين توزيع المبحوثين حسب نظام الحوافز التي تنتمي إليها

النسبة %	التكرار	نظام الحوافز
64.70	33	المؤهل العلمي
35.29	18	الأقدمية
% 100	51	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 64.70 % من المبحوثين صرحوا بأنهم يركزون في نظام الحوافز على أساس المؤهل العلمي في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يركزون في نظام الحوافز على أساس الأقدمية بنسبة 35.70%.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح اغلب المبحوثين صرحوا بأنهم يركزون في نظام الحوافز على أساس المؤهل العلمي لها أهمية كبيرة في الدافعية نحو العمل وأن جماعات العمل بدورها عاملا هاما في المؤسسة وباكتساب الفرد المهارات المختلفة والتي ترفع من كفاءته وخبرته في العمل، في حين أن نظام الحوافز يركز على أساس الأقدمية أيضا له دور في جعل العاملين يؤدون أعمالهم بسهولة أكبر والسرعة في الأداء.

الجدول 12: يبين توزيع المبحوثين حسب الأجر وعلاقته بالرضا على العمل

المجموع		لا		نعم		الخدمات التي تقدمها المؤسسة الأجر
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%100	3	%0.0	0	%100	3	أقل من 30 000
%100	44	%2.27	1	%97.73	43	من 30 000 الى 60 000
%100	4	% 0.0	0	%100	4	أكثر من 60 000
%100	51	% 2	1	%98	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 98 % من المبحوثين صرحوا بأنهم راضون عن العمل على الخدمات التي تقدمها المؤسسة مدعمة بنسبة 100% المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يتقاضون أقل 30 000 وأكثر من 60 000 بنسب متساوية، في حين أن المبحوثين الذين صرحوا بأنهم غير راضون عن العمل على الخدمات التي تقدمها المؤسسة بنسبة 2 % سجلت لهم نسبة 2.27 % المبحوثين الذين يتقاضون من 30 000 الى 60 000 دج.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب العاملين صرحوا بأنهم راضون على الخدمات التي تقدمها المؤسسة يظهر ذلك في الحضور بالوقت الرسمي وكذا اتقان العمل وتوفير مختلف الخدمات كالنقل والسكن القريب من العمل من اجل الاستقرار والتقليل من الغياب وهذا كله من شأنه يؤثر على اتقان العامل باعتباره أن كل ما يساعده على ذلك قد توفر لديه، وأن الأجور الممنوحة للعاملين تعمل على تشجيع العاملين وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم وأهداف المؤسسة في نفس الوقت.

الجدول 13: تقييمك للخدمات المقدمة في المؤسسة

النسبة %	التكرار	تقييمك للخدمات المقدمة
90.20	46	راض
9.80	5	غير راض
% 100	51	المجموع

من خلال الجدول يوضح ان أغلب أفراد العينة صرحوا بأنهم راضون عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة

بنسبة 90.20% في حين أن المبحوثين الذين صرحوا بأنهم غير راضون عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة

الزملاء سجلت لهم نسبة 9.80%.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح ان أغلب المبحوثين صرحوا بأن تقييمهم للخدمات المقدمة من

طرف المؤسسة ما له من أثر على معنويات العاملين وأن هذا النوع من الخدمات يشعر العامل بأنه كل

مجهوداته مأخوذة بعين الاعتبار وان المؤسسة بدون العاملين لا تساوي شيئاً بدوره يحفزهم أكثر بأداء واجبه

واتقان عمله حسب ما تمليه عليه مهامه وأعماله.

الجدول 14: يبين توزيع المبحوثين حسب تقديم عبارات الثناء وعلاقتها بالاستقطاب الجيد

المجموع		لا		نعم		الاستقطاب الجيد	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		النسبة %
		تقديم عبارات الثناء					
		نعم					
%100	44	18.18	8	81.81	36		
		لا					
%100	5	40	2	60	3		
		أحيانا					
%100	2	50	1	50	1		
		المجموع					
%100	51	21.56	11	78.44	40		

من خلال الجدول يوضح أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأن الاستقطاب الجيد يفتح أبواب ومصادر العمل أمام هذه المؤسسة بنسبة 78.44 % سجلت لهؤلاء نسبة 81.81% من الإطارات الذين صرحوا بأن المدير يهتم بتقديم عبارات الثناء والشكر الشفوي للموظفين، في حين المبحوثين الذين صرحوا بأن الاستقطاب الجيد يفتح أبواب ومصادر العمل أمام هذه المؤسسة بنسبة 21.56% سجلت لها نسبة 50% من الإطارات الذين صرحوا بأن المدير يهتم بتقديم عبارات الثناء والشكر الشفوي للموظفين.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن الاستقطاب الجيد يفتح العمل أمام المؤسسة وبدور هذا الأخير يتيح اختيار المرشحين بالتنوع والعدد المرغوب فيه وفي الوقت المناسب والأكثر ملائمة منهم لشغل الوظائف الشاغرة، كما أن اهتمام المدير بتقديم عبارات الثناء والشكر الشفوي للعاملين يعتبر عاملا هاما لجعلهم يثقون في مهاراتهم وقدراتهم واثبات ذاتهم وتحفيزهم نحو العمل في أقل وقت وكفاءة أكبر.

الجدول 15: يبين توزيع المبحوثين حسب علاقات العمل وعلاقتها بآليات استقطاب في المؤسسة

المجموع		لا		نعم		آليات الاستقطاب
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%100	42	14.29	6	88.88	8	علاقات العمل حسنة
%100	9	11.12	1	85.71	36	متوسطة
%100	51	13.72	7	86.28	44	المجموع

من خلال الجدول يوضح أن أغلب المبحوثين صرحوا بأنهم على علم ودراية بنظام وآليات الاستقطاب في هذه المؤسسة بنسبة 86.28% سجلت لهم نسبة 88.88% المبحوثين الذين صرحوا بأن طبيعة العلاقة بين المرؤوسين والموظفين حسنة، وتليها المبحوثين صرحوا بأنهم على علم ودراية بنظام وآليات الاستقطاب في هذه المؤسسة بنسبة 13.72%، سجلت لها نسبة 14.29% المبحوثين الذين صرحوا بأن طبيعة العلاقة بين المرؤوسين والموظفين حسنة.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن العاملين صرحوا على علم ودراية بنظام وآليات الاستقطاب فلا توجد مؤسسة يمكنها أن تنجح دون أن تسعى إلى التجديد في طاقم عملها وأن نقص الكوادر في سوق العمل ذو خيرة وكفاءة عالية يصعب على المدراء جذب أمهر اليد العاملة المؤهلة لشغل المناصب الشاغرة وأن طبيعة العلاقة بين المرؤوسين والموظفين حسنة تبعث روح التعاون والتضامن فيما بينهم ووصول المؤسسة إلى الأداء الفعلي للمؤسسة والتوازن بين أهداف المؤسسة وحاجات العاملين.

الجدول 16: يبين توزيع المبحوثين حسب تقييم الخدمات في المؤسسة وعلاقتها بالاستقطاب داخل المؤسسة

المجموع		لا		نعم		الاستقطاب داخل المؤسسة تقييم الخدمات في المؤسسة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	46	6.52	3	93.48	43	راض
100%	5	20	1	80	4	غير راض
100%	51	7.84	4	92.16	47	المجموع

من خلال الجدول يوضح أن المبحوثين صرحوا بأن الاستقطاب داخل مؤسستك يمنح فرصة متكافئة

لكافة فئات المجتمع بنسبة 92.16% سجلت لهم نسبة 93.48% أنهم راضيين عن للخدمات التي تقدمها

المؤسسة، في حين المبحوثين الطين صرحوا بأن الاستقطاب داخل مؤسستك يمنح فرصة متكافئة لكافة فئات

المجتمع بنسبة 7.84% سجلت لهم نسبة 20% أنهم غير راضيين عن للخدمات التي تقدمها المؤسسة.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن الاستقطاب داخل المؤسسة يمنح فرص متكافئة 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 الابداع في

أعمالهم والمهارة العالية في أداء المهام الموكلة لهم والرفع من الروح المعنوية لديهم.

الجدول رقم 17: يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة العلاقة بين الرؤساء والموظفين

النسبة %	التكرار	طبيعة العلاقة بين الموظفين
82.36 %	42	حسنة
17.64 %	9	متوسطة
100 %	51	المجموع

من خلال الجدول يوضح أن أغلب أفراد العينة صرحوا طبيعة العلاقة بين الرؤساء والموظفين حسنة

بنسبة 82.36% في حين أن المبحوثين الذين صرحوا طبيعة العلاقة بين الرؤساء والموظفين متوسطة بنسبة

17.64%.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن طبيعة العلاقة بين العاملين والموظفين حسنة 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 إنجاز الأعمال بأداء جيد كفاءة ودقة

في أقل وقت ممكن.

الجدول رقم 18: يبين توزيع المبحوثين حسب القوائم بعملية الاستقطاب

النسبة %	التكرار	القائمون بعملية الاستقطاب
80.40%	41	نعم
19.60%	10	لا
100 %	51	المجموع

من خلال الجدول يوضح أن أغلب أفراد العينة صرحوا القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة التي تركز الخبرة والكفاءة بنسبة 80.40% في حين أن المبحوثين الذين صرحوا القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة التي تنتمي إليها من زاوية الخبرة والكفاءة سجلت نسبة 19.60%.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب العاملين صرحوا بان القائمون على الاستقطاب في المؤسسة يركزون على الخبرة والكفاءة بالاعتماد على الانتقاء التلقائي وذلك بالإعتماد على تحديد سوق العمل المستهدف حيث يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعملية الاستقطاب وأن سوء اختيار سوق العمل يحتمل المنظمة تكاليف مالية زائدة، إضافة الى تكاليف وقت ضياع فرصة الاستقطاب ويجب تحقيق الملائمة بين الخصائص الوظيفية ومؤهلات شاغلي هذه الوظائف.

#### 1.5.4 استنتاج وتحليل نتائج الفرضية الأولى (للحوافز المعنوية تأثير في استقطاب العمالة)

للقوف على صحة الفرضية التي مفادها أن الحوافز المعنوية تؤثر في استقطاب العمالة ومن خلال العبارات التي تضمنت مؤشرات للبحث ومظاهر استقطاب العمالة، نورد النتائج التي تم التوصل إليها كما يلي:

1. أكدت الدراسة حسب الجدول رقم (10) بأن المبحوثين راضون عن العمل بنسبة 80.40% ولذلك إن دَلَّ على شيء فإنما يدلُّ من خلال الإعتراف 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.

2. أكدت الدراسة بأنهم يركزون في نظام الحوافز على أساس المؤهل العلمي لها أهمية كبيرة في الدافعية نحو العمل وأن جماعات العمل بدورها عاملا هاما في المؤسسة وباكتساب الفرد المهارات المختلفة والتي ترفع من كفاءته وخبرته في العمل، في حين أن نظام الحوافز يركز على أساس الأقدمية أيضا له دور في جعل العاملين يؤدون أعمالهم بسهولة أكبر والسرعة في الأداء.

3. أكدت الدراسة حسب الجدول رقم (12) بأن المبحوثين راضون على الخدمات التي تقدمها المؤسسة بنسبة 98% أن هناك علاقة بين الأجر الذي يتقاضونه العاملون و الخدمات التي تقدمها المؤسسة يظهر ذلك في الحضور بالوقت الرسمي وكذا اتقان العمل وتوفير مختلف الخدمات كالنقل والسكن القريب من العمل من اجل الاستقرار والتقليل من الغياب وهذا كله من شأنه يؤثر على اتقان العامل باعتباره أن كل ما يساعده على ذلك قد توفر لديه، وأن الأجر الممنوحة للعاملين تعمل على تشجيع العاملين وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم وأهداف المؤسسة في نفس الوقت.

4. أكدت الدراسة بأن تقييمهم للخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ما له من أثر على معنويات العاملين وأن هذا النوع من الخدمات يشعر العامل بأنه كل مجهوداته مأخوذة بعين الإعتبار وان المؤسسة بدون العاملين لا تساوي شيئا بدوره يحفزهم أكثر بأداء واجبه واتقان عمله حسب ما تمليه عليه مهامه وأعماله.

5. أكدت الدراسة أن الاستقطاب الجيد يفتح العمل أمام المؤسسة وبدور هذا الأخير يتيح اختيار المرشحين بالتنوع والعدد المرغوب فيه وفي الوقت المناسب والأكثر ملائمة منهم لشغل الوظائف الشاغرة، كما أن اهتمام المدير بتقديم عبارات الثناء والشكر الشفوي للعاملين يعتبر عاملا هاما لجعلهم يثقون في مهاراتهم وقدراتهم واثبات ذاتهم وتحفيزهم نحو العمل في أقل وقت و كفاءة أكبر.

6. أكدت الدراسة أن العاملين صرحوا على علم ودراية بنظام وآليات الاستقطاب فلا توجد مؤسسة يمكنها أن تنجح دون أن تسعى إلى التجديد في طاقم عملها وأن نقص الكوادر في سوق العمل ذو خيرة وكفاءة عالية يصعب على المدراء جذب أمهر اليد العاملة المؤهلة لشغل المناصب الشاغرة وأن طبيعة العلاقة بين المرؤوسين والموظفين حسنة تبعث روح التعاون والتضامن فيما بينهم ووصول المؤسسة إلى الأداء الفعلي للمؤسسة والتوازن بين أهداف المؤسسة وحاجات العاملين.

7. أكدت الدراسة أن الاستقطاب داخل المؤسسة يمنح فرص متكافئة 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 والرفع من الروح المعنوية لديهم.

8. أكدت الدراسة أن طبيعة العلاقة بين العاملين والموظفين حسنة 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 إنجاز الأعمال بأداء جيد كفاءة ودقة في أقل وقت ممكن.

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

استنادا لما سلف ذكره فإن للفرضية القائلة أن الحوافز المعنوية لها تأثير على استقطاب العمالة نسبة كبيرة من الصحة والصدق فهي صحيحة.

المحور الثالث: عرض وتحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية (للحوافز المادية تأثير في استقطاب العمالة)

الجدول 19: يبين توزيع المبحوثين حسب تحقيق الراتب إحتياجاتك

النسبة %	التكرار	تحقيق الراتب إحتياجاتك
78.44	40	نعم
21.56	11	لا
% 100	51	المجموع

من خلال الجدول يوضح المبحوثين الذين صرحوا بأن الراتب يحقق إحتياجاتهم بنسبة 78.44% في حين أن المبحوثين الذين صرحوا بأن الراتب لا يحقق إحتياجاتهم بنسبة 21.56%.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأن الراتب يحقق إحتياجاتهم خصوصا في الجانب المادي و أن هذا الأخير يعتبر كعنصر محفز لبذل مجهودات أكبر في أداء المهام الموكلة لهم و الدور الذي يلعبه في الرفع من الروح المعنوية للعاملين و زيادة الثقة بين فريق العمل في المؤسسة و المؤسسة إذا ما أرادت النجاح عليها أن توازن بين أهداف العاملين و أهدافها العامة المسطرة و هذا ينعكس بنتائج إيجابية عليها بشكل خاص و يحسن من صورتها في المحيط الخارجي في استقطاب العاملين و يشتد الصراع و المنافسة بين المؤسسات المنافسة لها.

الجدول 20: يبين توزيع المبحوثين حسب الاستفادة من الخدمات المقدمة وعلاقتها باستقطاب الكفاءات

المجموع		لا		نعم		استقطاب الكفاءات الاستفادة من الخدمات المقدمة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	14	21.42	3	78.58	11	أستفيد
100%	37	21.62	8	78.38	29	لا أستفيد
100%	51	21.56	11	78.43	40	المجموع

من خلال الجدول يوضح أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأن الإستقطاب الكفاءات التي تملك المؤهلات العلمية نسبة هي 78.43 % من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم استفادوا من الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة سجلت لهم نسبة 78.58 % وتليها نسبة 21.56 % صرحوا بأن الإستقطاب الكفاءات التي تملك المؤهلات العلمية سجلت نسبة 21.62 % من المبحوثين صرحوا بأنهم لم استفادوا من الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن استقطاب الكفاءات التي تملك المؤهلات العلمية وهذا من خلال التوظيف في المؤسسة على أساس الشهادة الجامعية والمؤهل العلمي وأنهم استفادوا من الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة كالمسكن والنقل والحضانة يساعد بدوره في استقطاب العمالة من سوق العمل وإعطاء صورة إيجابية حول المؤسسة والامتيازات التي تقدمها للعاملين التي تزيد من روح الانتماء والولاء لديهم والوصول للأداء الفعلي للمؤسسة.

الجدول 21: يبين توزيع الباحثين حسب تقديم المؤسسة مكافآت علاقتها بالاستقطاب الجيد

المجموع		لا		نعم		الاستقطاب الجيد تقديم المؤسسة مكافآت
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	28	7.14	2	92.86	26	نعم
100%	21	38.09	8	61.91	13	لا
100%	2	50	1	50	1	أحيانا
100%	51	21.56	11	78.44	40	المجموع

من خلال الجدول يوضح أن أغلب أفراد العينة صرحوا بالاستقطاب الجيد يفتح أبواب ومصادر العمل

المتاحة أمام هذه المؤسسة بنسبة 78.44% سجلت لهم نسبة 92.86% من الباحثين الذين صرحوا بأن

المؤسسة تقدم مكافآت على ساعات العمل الإضافية، في حين تمثل نسبة 21.56% من الباحثين الذين

صرحوا بالاستقطاب الجيد يفتح أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام هذه المؤسسة سجلت لهم نسبة 50% من

الباحثين الذين صرحوا بأنهم أحيانا بأن المؤسسة تقدم مكافآت على ساعات العمل الإضافية.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن الباحثين صرحوا بأن الاستقطاب الجيد يفتح أبواب ومصادر

العمل 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

للووظيفة المناسبة وأن المؤسسة تقدم مكافآت على ساعات العمل الإضافية من شأنه أن يجسد الثقة المتبادلة

بين العاملين والمؤسسة ورفع من الأداء للوصول الى تحقيق أهدافها.

الجدول 22: يبين توزيع المبحوثين حسب مستحقات الساعات الإضافية وتأثيره على أي أساس تم

استقطابك

المجموع		وساطة		شبكة اجتماعية		ادماج		مسابقة		على أي أساس تم استقطابك
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%100	43	0.0	0	2.32	1	16.27	7	81.39	35	كل 3 أشهر
%100	5	20	1	0.0	0	20	1	60	3	6 أشهر
%100	3	0.0	0	0.0	0	33.34	1	66.66	2	نهاية العام
%100	51	1.96	1	1.96	1	17.64	9	78.44	40	المجموع

من خلال الجدول يوضح أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأنه تم استقطابهم على أساس المسابقة بنسبة

78.44% سجلت لهم نسبة 81.39% المبحوثين الذين صرحوا من يتقاضون مستحقات الساعات الإضافية

كل 3 أشهر، في حين المبحوثين صرحوا بأنه تم استقطابهم على أساس الادماج بنسبة 17.64% سجلت لهم

نسبة 33.34% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يتقاضون مستحقات الساعات الإضافية في نهاية العام.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأنه تم استقطابهم على أساس المسابقة

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 وأنهم يتقاضون مستحقات على

ساعات العمل الإضافية كل 3 أشهر مما يساهم في الرفع من الأداء وبذل مجهود أكبر في اتقان أعمالهم على أكمل وجه.

الجدول 23: يبين توزيع الباحثين حسب مكافآت على ساعات العمل الإضافية

النسبة %	التكرار	مكافآت ساعات العمل الاضافية
45.90	28	نعم
41.17	21	لا
3.92	2	أحيانا
% 100	51	المجموع

من خلال الجدول يوضح أن الباحثين صرحوا بأنهم يتلقون مكافآت على ساعات العمل الإضافية بنسبة 45.90%، تليها نسبة 41.17% من الباحثين الذين صرحوا بأنهم لا يتلقون مكافآت على ساعات العمل الإضافية، في حين الباحثين الذين صرحوا بأنهم أحيانا يتلقون مكافآت على ساعات العمل الإضافية بنسبة 3.92%.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب الباحثين الذين صرحوا بأنهم يتلقون مكافآت على ساعات العمل الإضافية وأن العائد المادي إن دل على شيء فإنما يدل على ضرورة وأهمية الاعتراف وتثمين قدرات وجهود العمال كمؤشر للثقة التي يمنحها المشرفون عن العمال وهذا ما يزيد ثقة العامل بقدراته وامكانياته وهو ما يؤدي الى رفع الروح المعنوية ويتجسد هذا الاعتراف على شكل (خدمات، علاوة...)

الجدول 24: يبين توزيع المبحوثين حسب دور للترقية

النسبة %	التكرار	مكافآت ساعات العمل الاضافية
98	50	نعم
2	1	لا
% 100	51	المجموع

من خلال الجدول يبين المبحوثين صرحوا بأن الترقية لها دور كبير في اختياري هذه المؤسسة على أخرى بنسبة 98%، في حين أن المبحوثين الذين صرحوا بأن الترقية ليس لها دور كبير في اختيار هذه المؤسسة على أخرى بنسبة 2%.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب أفراد العينة صرحوا بأن الترقية لها دور كبير في اختيار هذه المؤسسة على أخرى من خلال تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة العامل وشغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى وتصحبها زيادة في الأجر وهذا إن دلّ على شيء فإنما يدل بدوره على التوجه بجهد أكبر نحو العمل بكفاءة ومهارة أكثر نحو العمل واعطاء صورة جيدة للمؤسسة للمحيط الخارجي.

الجدول 25: يبين توزيع المبحوثين حسب دور الترقية وعلاقتها باستقطاب المؤسسة للكفاءات التي تملك

## المؤهلات العلمية

المجموع		لا		نعم		استقطاب المؤسسة للكفاءات دور الترقية
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%100	50	20	10	80	40	نعم
%100	1	100	1	0.0	0	لا
%100	51	21.56	11	78.43	40	المجموع

من خلال الجدول يبين المبحوثين صرحوا بأنه تم استقطابهم على أساس الكفاءة بنسبة 78.43% وسجلت نسبة 80% من المبحوثين الذين صرحوا بأن هناك دور للترقية، تليها 21.56% بأنه تم استقطابهم على أساس الكفاءة وسجلت لهم نسبة 100 بأن ليس هناك دور في الترقية.

من خلال القراءة الإحصائية يتبين أن المبحوثين صرحوا بأنه تم بأنه تم استقطابهم على أساس الكفاءة من خلال تنظيم أوقات عملهم بطريقتهم الخاصة وذلك ما للوقت من أهمية بالغة فهو يقلل من الوقت الضائع المهودور فكل دقيقة يقضيها الإداري في التفكير والتخطيط توفر له ساعات من العمل في الغد، كما أنه يحسن من نوعية العمل والمرونة في وضع الخطط وإيجاد البدائل وتحديد الأولويات كل حسب أهميته، كما ان 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 و مهامه التي بدورها تبعث فيهم روح الولاء و الانتماء للمؤسسة.

## 2.5.4 استنتاج وتحليل نتائج الفرضية الثانية (لحوافز المادية تأثير في استقطاب العمالة)

للقوف على صحة الفرضية التي مفادها الحوافز المادية لها تأثير على استقطاب العمالة ومن خلال العبارات

التي تضمنت مؤشرات للبحث ومظاهر استقطاب العمالة، نورد النتائج التي تم التوصل إليها كما يلي:

1. أكدت الدراسة من خلال الجدول رقم (19) بأن الراتب يحقق احتياجاتهم خصوصا في الجانب المادي بنسبة 78.44% 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.

2. أكدت الدراسة بأن استقطاب الكفاءات التي تملك المؤهلات العلمية وهذا من خلال التوظيف في المؤسسة على أساس الشهادة الجامعية والمؤهل العلمي وأنهم استفادوا من الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة كالمسكن والنقل والحضانة يساعد بدوره في استقطاب العمالة من سوق العمل وإعطاء صورة إيجابية حول المؤسسة والامتيازات التي تقدمها للعاملين التي تزيد من روح الانتماء والولاء لديهم والوصول للأداء الفعلي للمؤسسة.

3. أكدت الدراسة بأن الاستقطاب الجيد يفتح أبواب ومصادر العمل 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.

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

5. أكدت الدراسة من خلال الجدول رقم (23) بأنهم يتلقون مكافآت على ساعات العمل الإضافية بنسبة 45.90% وأن العائد المادي إن دل على شيء فإنما يدل على ضرورة وأهمية الاعتراف وتثمين قدرات وجهود العمال كمؤشر للثقة التي يمنحها المشرفون عن العمال.

6. أكدت الدراسة حسب الجدول رقم (24) بأن الترقية لها دور كبير في اختيار هذه المؤسسة على أخرى بنسبة 98% من خلال تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة العامل وشغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى وتصحبها زيادة في الأجر وهذا إن دلّ على شيء فإنما يدل بدوره على التوجه بجهد أكبر نحو العمل بكفاءة ومهارة أكثر نحو العمل.

7. أكدت الدراسة بأنهم يقومون بإنجاز العمل في الوقت المناسب بتنظيم أوقات عملهم بطريقتهم الخاصة وذلك ما للوقت من أهمية بالغة فهو يقلل من الوقت الضائع المهودور فكل دقيقة يقضيها الإداري في التفكير والتخطيط توفر له ساعات من العمل في الغد، كما أنه يحسن من نوعية العمل والمرونة في وضع الخطط وإيجاد البدائل وتحديد الأولويات كل حسب أهميته، كما ان 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 و مهامه التي بدورها تبعث فيهم روح الولاء و الانتماء للمؤسسة. اعطاء صورة جيدة للمؤسسة للمحيط الخارجي.

استناداً لما سلف ذكره فإن للفرضية القائلة إن الحوافز المادية لها تأثير في استقطاب العمالة بنسبة كبيرة من الصحة والصدق فهي صحيحة.

## 6.4 الاستنتاج العام

إن القيمة العلمية لأي دراسة تقاس بالنتائج التي يتوصل إليها الباحث، فعلى قدر أهميتها وخدمتها للفروض والأهداف تكون قيمة البحث العلمي، وبعد الدراسة الميدانية التي أجريناها في وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، توصلنا لمجموعة من النتائج:

للقوف على صحة الفرضية التي مفادها أن الحوافز المعنوية تؤثر في استقطاب العمالة ومن خلال العبارات التي تضمنت مؤشرات للبحث ومظاهر التفكير الإبداعي، نورد النتائج التي تم التوصل إليها كما يلي:

➤ الرضا عن العمل من خلال الإعتراف بالتقدير الاحترام 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.

➤ يرتكز نظام الحوافز على أساس المؤهل العلمي لها أهمية كبيرة في الدافعية نحو العمل وأن جماعات العمل بدورها عاملا هاما في المؤسسة وباكتساب الفرد المهارات المختلفة والتي ترفع من كفاءته وخبرته في العمل.

➤ الرضا على الخدمات التي تقدمها المؤسسة يظهر ذلك في الحضور بالوقت الرسمي وكذا اتقان العمل وتوفير مختلف الخدمات كالنقل والسكن القريب من العمل من اجل الاستقرار والتقليل من الغياب وهذا كله من شأنه يؤثر على اتقان العامل.

➤ تقييم الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ما له من أثر على معنويات العاملين وأن هذا النوع من الخدمات يشعر العامل بأنه كل مجهوداته مأخوذة بعين الاعتبار وأن المؤسسة بدون العاملين لا تساوي شيئا بدوره يحفزهم أكثر بأداء واجبه واتقان عمله.

✍ الاستقطاب الجيد يفتح العمل أمام المؤسسة وبدور هذا الأخير يتيح اختيار المرشحين بالتنوع والعدد المرغوب فيه وفي الوقت المناسب والأكثر ملائمة منهم لشغل الوظائف الشاغرة، كما أن اهتمام المدير بتقديم عبارات الثناء والشكر الشفوي للعاملين يعتبر عاملاً هاماً لجعلهم يثقون في مهاراتهم وقدراتهم وإثبات ذاتهم وتحفيزهم نحو العمل في أقل وقت وكفاءة أكبر.

✍ علم ودراية بنظام وآليات الاستقطاب فلا توجد مؤسسة يمكنها أن تنجح دون أن تسعى إلى التجديد في طاقم عملها وأن نقص الكوادر في سوق العمل ذو خيرة وكفاءة عالية يصعب على المدراء جذب أمهر اليد العاملة المؤهلة لشغل المناصب الشاغرة.

✍ الاستقطاب داخل المؤسسة يمنح فرص متكافئة 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 والرفع من الروح المعنوية لديهم.

✍ طبيعة العلاقة بين العاملين والموظفين حسنة 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 إنجاز الأعمال بأداء جيد وكفاءة ودقة في أقل وقت ممكن.

✍ القائمون على الاستقطاب في المؤسسة يركزون على الخبرة والكفاءة بالاعتماد على الانتقاء التلقائي وذلك بالإعتماد على تحديد سوق العمل المستهدف حيث يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعملية الاستقطاب وأن سوء اختيار سوق العمل يحمل المنظمة تكاليف مالية زائدة، إضافة إلى تكاليف وقت ضياع فرصة الاستقطاب ويجب تحقيق الملائمة بين الخصائص الوظيفية ومؤهلات شاغلي هذه الوظائف.

للقوف على صحة الفرضية التي مفادها الحوافز المادية لها تأثير على استقطاب العمالة ومن خلال العبارات التي تضمنتها الدراسة، نورد النتائج التي تم التوصل إليها كما يلي:

1. 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 من الروح المعنوية للعاملين وزيادة الثقة بين فريق العمل في المؤسسة.

2. استقطاب الكفاءات التي تملك المؤهلات العلمية وهذا من خلال التوظيف في المؤسسة على أساس الشهادة الجامعية والمؤهل العلمي وأنهم استفادوا من الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة كالمسكن والنقل والحضانة يساعد بدوره في استقطاب العمالة من سوق العمل.

3. الاستقطاب الجيد يفتح أبواب ومصادر العمل 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 الى تحقيق أهدافها.

4. الاستقطاب على أساس المسابقة وأن هذا الأخير يفتح أمام المؤسسة الحصول على أفضل الكفاءات وتحديد أفضل الوسائل للبحث عن الموارد البشرية ويعد الاستقطاب بمثابة الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة وأنهم يتقاضون مستحقات على ساعات العمل الإضافية كل 3 أشهر مما يساهم في الرفع من الأداء وبذل مجهود أكبر في اتقان أعمالهم على أكمل وجه.

5. أكدت الدراسة بأنهم يتلقون مكافآت على ساعات العمل الإضافية وأن العائد المادي إن دل على شيء فإنما يدل على ضرورة وأهمية الاعتراف وتثمين قدرات وجهود العمال كمؤشر للثقة التي يمنحها المشرفون

عن العمال وهذا ما يزيد ثقة العامل بقدراته وامكانياته وهو ما يؤدي الى رفع الروح المعنوية ويتجسد هذا الاعتراف على شكل (خدمات، علاوة...)

6. الترقية لها دور كبير في اختيار هذه المؤسسة على أخرى من خلال تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة العامل وشغل وظيفة ذات اختصاصات ومسؤوليات أعلى وتصحبها زيادة في الأجر وهذا إن دلّ على شيء فإنما يدل بدوره على التوجه بجهد أكبر نحو العمل بكفاءة ومهارة أكثر نحو العمل.

7. القيام بإنجاز العمل في الوقت المناسب بتنظيم أوقات عملهم بطريقتهم الخاصة وذلك ما للوقت من أهمية بالغة فهو يقلل من الوقت الضائع المهذور فكل دقيقة يقضيها الإداري في التفكير والتخطيط توفر له ساعات من العمل في الغد، كما أنه يحسن من نوعية العمل والمرونة في وضع الخطط وإيجاد البدائل وتحديد الأولويات كل حسب أهميته.

## خاتمة:

إلى هنا نكون قد أتينا على المرحلة الأخيرة من مراحل البحث، والذي كان ثمرة عمل كلفنا الكثير من الجهد وأخذ منا وقتا ثميناً، ولا نزعم أننا أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي كما ينبغي لأن ذلك أمر بعيد المنال خاصة في العلوم الإنسانية، ولكن حسبنا أننا استوفينا أهم الشروط والقواعد المطلوبة في أي بحث وأن الكمال المنشود في العلم كمال يتحقق بتراكم العمل العلمي، أما الثغرات فهي متروكة لمن يأتي من بعدنا من الباحثين لاستكمال النقص، فالعلم في تطور مستمر، ووسائله كذلك.

وقد حاولنا في هذه الدراسة أن نناقش موضوع الحوافز وأثرها على استقطاب العمالة، بدءاً بالإطار النظري للدراسة والذي تناولنا فيه الخطوط العريضة والمنهجية التي سار العمل على ضوءها، كما تطرقنا إلى بعض القضايا النظرية والدراسات الأمبريقية ذات الصلة بموضوعنا، وقد ساعدنا ذلك في تكوين تصور واضح حول موضوع الدراسة مكنا من تناول متغيرات البحث في علاقاتها بمختلف متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة.

وكانت محاولتنا هذه تهدف إلى التعرف على واقع الحوافز واستقطاب العمالة داخل المؤسسة وكالة الأغواط الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال وكان ذلك كله من أجل التأكد من مدى الصدق الأمبريقي للفرضية العامة والفرضيات الإجرائية و قد قادتنا هذه الدراسة إلى التوصل إلى بعض النتائج و التي يمكن حصرها في الارتباط الإيجابي بين الحوافز بنوعها المادي و المعنوي و بين استقطاب العمالة و ما تحمله من مؤشرات متعددة و متنوعة، و لا شك أن الفرد كل ما يحتاج إليه لكي يندفع عاملاً و مبدعاً و ساعياً لتحقيق أهداف المؤسسة، أن يكون الأجر الذي يتقاضاه كافياً لسد حاجياته المتعددة و أن يشعر من جهة أخرى أنه عنصر فعال من خلال

إعطائه المكانة اللائقة به و إشراكه في العملية الإنتاجية . كل ذلك يساعد بلا شك على إيجاد الحافز والشعور

بالاستقرار هو الضمانة الوحيدة لاستمرار المؤسسة.

## التوصيات والمقترحات:

- انطلاقاً من النتائج السالفة الذكر يمكن أن نقدم جملة من الاقتراحات التي نراها ضرورية لتمكين الإطارات محل الدراسة من أثر الحوافز في استقطاب العمالة، تتمثل هذه الاقتراحات في النقاط التالية:
1. مواصلة منح الحوافز في وقتها وعدم تأخيرها على النحو الذي يقلل من تأثيرها في التحقيق الهدف المنشود.
  2. سن اللوائح والقوانين التي تشجع على ممارسة التحفيز في وكالة الأغواط للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.
  3. إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وفي اللجان التي تناسب تخصصهم في العمل.
  4. يجب أن ترتبط الحوافز فعلياً بما تمتلكه اليد العاملة من مهارات ومؤهلات تساعدهم في سهولة أداء مهامهم وفقاً لمستوى أدائهم مما يشجع العاملين مهما كان مساهمهم الوظيفي على بذل أقصى جهد وفتح المجال أمام المؤسسة للاستقطاب الجيد لليد العاملة ذو الكفاءة والمهارة العالية.
  5. إجراء دراسة لمعرفة مدى تناسب مهارات وقدرات الموظفين مع مجالات العمل الجديد المتفرع أو المنقول إليها.
  6. وضع برامج خاصة ودورات تأهيل لمن يتم ترقيتهم.

# قائمة المراجع

## "مراجع وكتب بالعربية"

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية – الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع الإسكندرية: 1995
2. أحمد ماهر، نظم الأجور والتعويضات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
3. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006.
4. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الإسكندرية، الدار الجامعية 2000.
5. د. محمد رفيق الطيب: وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات – الجزائر 1995.
6. سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبية للنشر والتوزيع الجزائر، ط 2، 2012.
7. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، ب د، ب س.
8. عبد الباقي صلاح وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008.
9. عقيل حسين عقيل، قواعد المنهج وطرق البحث العلمي، دار ابن كثير، (ب.د.ن) (ب.ب) (ب.ت).
10. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، ط 2، 2002، ب ب.
11. عمر عبد الرحمن عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996.
12. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
13. كيني ريمون وفان كمنهوه لوك، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة يوسف الجباعي، المكتبة العصرية بيروت لبنان، 1997.
14. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير. أساسيات، ووظائف تقنيات ووظائف التسيير وتقنيات التسيير.
15. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
16. محمد عبد الفتاح ياغي، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية، مكتبة دار زهوان للنشر والتوزيع جدة، 1993.
17. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، عمان 2006.
18. مصطفى ربحي عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1 2000.
19. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، 2005.
20. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، 2005.

21. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة صحراوي بوزيد وبوشرف كمال وسعيد سبعون دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2006.
22. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية بالجزائر، 2010.
23. يشار اليزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2009.
24. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار الجامعات العصرية، القاهرة، 1995.
25. نبيل أرسلان، الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام، دار النهضة، مصر، 1979.
26. أحمد صقر عاشور، إدارة القوي العاملة - دار النهضة - بيروت- 1995.
27. راشد محمد عبد الجليل، استراتيجية تكامل الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة، عمان، 2000.
28. صلاح بيومي: حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1982.
29. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في الدراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط1 المكتبة العصرية للنشر والتوزيع مصر، 2009.
30. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، مصر، 1997.
31. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع كلية العلوم الاقتصادية إدارة الأعمال. الجامعة اللبنانية.
32. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2004.
33. السيد حسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ب ط، 1994.

## مذكرات والرسائل الجامعية:

1. ديب نورة: التحفيز بوحدة نوميديا. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة قسنطينة معهد العلوم 1999.
2. نادر أبو شيخة، الدوافع وفقاً لنظرية سلم الحاجات لإبراهام، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الهاشمية. 2005
3. سعاف نائف السرنوطي: أساسيات إدارة الأعمال وفصل الدوافع والتحفيز، جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس.

## مراجع باللغة الفرنسية:

1. Pierre G.Bergeron: La gestion modern, théorie et cas, édition Gaetan Morin, Québec, 1982, p 139.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

استمارة بحث بعنوان:

دور الحوافز المهنية في استقطاب العمالة  
دراسة ميدانية وكالة الأغواط الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء  
—ولاية الأغواط—

تحية طيبة وبعد

في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان أثر الحوافز المادية في استقطاب العمالة ونظرا لأنكم تمثلون عينة من مجتمع الدراسة يسرني أنا صاحب المذكرة أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة الأسئلة، مع ضمان لكم السرية التامة للمعلومات التي تقدمونها وأن استعمالها لغرض البحث العلمي لا غير شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وفي الأخير نشكر لكم تجاوبكم وحسن تعاونكم معنا مسبقا وتقديركم لأهمية البحث العلمي.

من أجل الإجابة ضع العلامة (X) في المربع المناسب لإجاباتكم.

شكرا لكم على حسن تعاونكم

حيمود التومي

الموسم الجامعي 2018-2019

I. البيانات الشخصية :

1. الجنس:  ذكر  أنثى

2. السن:

أقل من 30 سنة

ما بين 30 الى 40 سنة

40 سنة فما فوق

3. الحالة الاجتماعية:

أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

4. التحصيل العلمي  ثانوي  جامعي

دراسات عليا

5. طبيعة الوظيفة الحالية:  مدير

رئيس مصلحة

موظف

6. الدخل:

أقل من 30000

من 30000 الى 60000

أكثر من 60000

7. مدة الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 10 الى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

## II. الاستقطاب :

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

نعم  لا

9. هل يساهم الاستقطاب في اعطائك فكرة واقعية عن طبيعة العمل في هذه المؤسسة؟

نعم  لا

10. على أي أساس تم استقطابك في هذه المؤسسة؟

مسابقة  إدماج  شبكة اجتماعية  وساطة

11. هل لديك علم و دراية بنظام و آليات الاستقطاب في هذه المؤسسة؟

نعم  لا

12. هل التقنيات التكنولوجية في مؤسستك؟

كافية  غير كافية

13. هل الاستقطاب الجيد يفتح أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام هذه المؤسسة؟

نعم  لا

14. هل تسعى هذه المؤسسة لإستقطاب الكفاءات التي تملك المؤهلات العلمية؟

نعم  لا

15. هل القائمون بعملية الاستقطاب في المؤسسة التي تنتمي إليها من زاوية الخبرة والكفاءة؟

نعم  لا

## II. الحوافز المعنوية:

16. ما هو شعورك تجاه منصبك  راض  غير راض

..... في كلتا الحالتين لماذا؟ .....

17. على أي أساس يركز نظام الحوافز في المؤسسة التي تنتمي إليها :

- على أساس المؤهل العلمي  
 على أساس الأقدمية  
 على أساس الأداء

18. هل أنت راض على الخدمات التي تقدمها المؤسسة

- نعم  لا

..... في حالة لا لماذا؟ .....

19. ما هو تقييمك للخدمات التي تقدمها المؤسسة؟

- راض  غير راض

20. هل يهتم المدير بتقديم عبارات الثناء والشكر الشفوية للموظفين؟

- نعم  لا  أحيانا

21. ما طبيعة العلاقة بين المرؤوسين والموظفين داخل مؤسستك؟

- حسنة  متوسطة  سيئة

### III. الحوافز المادية:

22. هل يحقق لك الراتب احتياجاتك؟ نعم  لا

23. هل تستفيد من الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة؟ أستفيد  لا أستفيد

24. هل تقدم لك المؤسسة مكافآت على ساعات العمل الإضافية؟

- نعم  لا  أحيانا

25. هل تتقاضى مستحقات الساعات الإضافية في حينها؟

نعم  لا  أحيانا

في حالة نعم أو لا متى تتقاضى أجر الساعات الإضافية؟

كل 3 أشهر  6 اشهر  نهاية العام

26. هل الترقية لها دور كبير في اختيارك هذه المؤسسة على أخرى  نعم  لا

# المديرية

هيئة الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية

مصلحة المنازعات العامة

خلية الإحصاء والتوثيق

خلية الاصغاء والاتصال

خلية المراقبة الداخلية

خلية المراقبة الداخلية

خلية الأرشيف

الأمانة

مركز التصوير الطبي بالأشعة

روضة الأطفال

لجنة الطعن المسبق

صيدلية الصندوق

نيابة مديرية الاعلام  
الآلي

نيابة مديرية الإدارة و  
الوسائل العامة

نيابة مديرية التعويضات

نيابة مديرية المالية  
و التحصيل

نيابة مديرية المراقبة  
الطبية

قسم المستخدمين

مصلحة الأجور

قسم الوسائل العامة

مصلحة الإنجازات

مصلحة أملاك الصندوق

المخزن

حظيرة السيارات

تسيير المخزونات

مصلحة الخدمات الاجتماعية

م. المخاطر الكبرى

مصلحة الشفاء

م.الأعضاء  
الاصطناعية

م. النقل الصحي

مصلحة التحويل

6 مراكز دفع

8 ملحقات دفع

قسم المالية و المحاسبة

م. المحاسبة العامة

م. الحوالات

م. الخزينة

م. الميزانية

قسم المالية والمحاسبة

م. الاشتراكات

م. الترقيم

م. المنازعات

مراقبة أرباب العمل

الطبيب  
الرئيسي

المراقبة الطبية  
جميع مراكز

مراقبة طب  
الأسنان