

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم تسيير التخصص: تسيير استراتيجي

واقع التحفيز المادي والمعنوي في المؤسسات الخاصة بالجزائر
دراسة حالة المجمع الصناعي GISB - مستغانم -

الأستاذ (ة) المشرف :
نعيمي حكيمة

مقدمة من طرف الطالبة :
عباس دنيا

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	مزاجة تواتية	أستاذ مساعد ب	مستغانم
مقررا	نعيمي حكيمة	أستاذ مساعد ب	مستغانم
مناقشا	بورحلة زهرة	أستاذة مساعد ب	مستغانم

السنة الجامعية 2024/2023



إهداء

(وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

الحمد لله حباً وشكراً وامتناناً على البدء والختام

ها أنا اليوم أتوج لحظات الأخيرة في ذلك الطريق الذي كان يحمل في باطنه العثرات ورغما عنها ظلت قدمي

تخطو بكل وطموح وعزيمة وتفauل وحسن ظن بالله،

اهدي بكل حب بحث تخرجي،

إلى التي تعجز كل الكلمات عن وصفها، إلى من كانت دعواتها تحيطني، إلى أمي الحبيبة متعبها الله بالصحة

والعافية.

إلى ذلك الرجل العظيم الذي شجعتني دائماً للوصول إلى طموحاتي، إلى أول من أنتظر هذه اللحظات ليفتخر

بي، إلى والدي العزيز أدامك الله ظللاً لنا.

إلى أخواتي الغاليات الشموع التي تنير لي الطريق، داعية المولى أن يحفظ أبناءهم وان يطيل في أعمارهم

ويرزقكم بالخيرات.

إلى كل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين إلى من أفاضني بمشاعره

ونصائحه المخلصة وكل من ساندني وساعدني على طوال رحلتي الدراسية.

وإلى أستاذتي الفاضلة المؤطرة على ما قدمته لي من توجيه وإرشاد في إعداد هذا البحث الأستاذة

" نعيبي حكيمة "

ها أنا اليوم أكملت و أتممت أول ثماراته بفضلته سبحانه وتعالى الحمد لله على ما وهبني وأن يعينني أينما

كنت فمن قال " أنا لها نالها " فأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها فالحمد لله شكراً وحبا وامتناناً.



تشكرات

بعد بسم الله الرحمن الرحيم

أول الشكر الحمد لله حبا وامتنانا، فما كنا لنفعل هذا لولا فضله.

فالحمد لله على البدء والختام

ومن منطلق قول نبينا ﷺ " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

نتقدم بخاص الشكر والتقدير للأستاذة المحترمة «نعيمي حكيمة» التي أشرفت على هذا العمل، نشكرها على

مرافقتنا لإنجاز هذا البحث،

ولأنها لم تبخل علينا بتقديم النصائح القيمة والتوجيهات.

نسأل الله أن يسهل لها بعملها طريقا إلى الجنة.

كما نشكر لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل.

كما نتقدم بجزيل الشكر لجميع موظفي

المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية GISB على تعاونهم وحسن معاملتهم طيلة فترة الدراسة الميدانية. شكرا

لكل الأسرة الجامعية، كل من دعمنا وأشرف على تعليمنا.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
ا	الإهداء
ب	تشكرات
ت	قائمة المحتويات
ج	قائمة الجداول
خ	قائمة الأشكال
د	قائمة الملاحق
1	مقدمة عامة
الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز المادي والمعنوي في المؤسسات	
7	تمهيد
8	المبحث الأول : ماهية التحفيز في المؤسسات
8	المطلب الأول : مفهوم التحفيز
9	المطلب الثاني : أهمية و أهداف الحوافز في المؤسسات
12	المطلب الثالث : نظريات الحوافز
15	المبحث الثاني : خصائص التحفيز المادي والمعنوي في المؤسسات
15	المطلب الأول : أنواع الحوافز في المؤسسات
23	المطلب الثاني : نظام الحوافز و مراحل تصميمه
26	المطلب الثالث : علاقة الدوافع بالحوافز في المؤسسات
28	المبحث الثالث : علاقة الحوافز بأداء الموظفين
28	المطلب الأول : أهم الطرق لتحفيز العاملين و تحسين دافعيتهم للعمل و تطوير سلوكهم
29	المطلب الثاني : الخطوات التي تساعد على تحفيز الموظفين لتحسين الأداء
30	المطلب الثالث : تأثير التحفيز على إنتاجية المؤسسات
33	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : التحفيز المادي والمعنوي في المجمع الصناعي	
36	المبحث الأول : تقديم المجمع الصناعي « GISB »
36	المطلب الأول : نشأة و أهداف المجمع الصناعي GISB.
38	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي
42	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية

43	المبحث الثاني: واقع الحوافز المادية في المجمع الصناعي GISB
43	المطلب الأول: أدوات الدراسة
44	المطلب الثاني: عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة
46	المطلب الثالث: الحوافز المادية في المجمع الصناعي
52	المبحث الثالث: واقع الحوافز المعنوية في المجمع الصناعي GISB
52	المطلب الأول: الحوافز المعنوية في المجمع الصناعي GISB
60	المطلب الثاني: فعالية نظام الحوافز
63	المطلب الثالث: تقييم عام حول التحفيز المادي والمعنوي في المجمع الصناعي
66	خاتمة عامة
66	عرض نتائج الدراسة
67	التوصيات والمقترحات
	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

رقم	العنوان	الصفحة
01	الجنس	44
02	الفئة العمرية	45
03	الاقدمية في المؤسسة	45
04	المستوى الوظيفي	46
05	الحصول على المكافئة في العمل	46
06	تناسب الحوافز المادية للموظف مع الجهد المبذول	47
07	شعور الموظف بآداءه لوظيفته في ظروف عمل ملائمة	47
08	منح المؤسسة إجازات سنوية للموظفين بدون انقطاع الراتب	48
09	توفير المؤسسة لظروف عمل ملائمة للتشجيع على المزيد من الأداء الجيد	48
10	استمرارية المؤسسة على تحديث الأجهزة والمعدات	49
11	تشجيع المكافئات المادية على بذل مزيد من الجهد	50
12	مدى رضا الموظفين عن الراتب الحالي	51
13	مدى رضا الموظف عن اختياره للمهنة	52
14	شعور الموظفين بأنهم ضمن فريق متكامل	53
15	تقديم الشكر والتقدير من قبل الرؤساء عند أداء عملهم بكفاءة	45
16	اعتراف الرئيس بالمجهودات التي يقوم بها الموظفين	55
17	تولي المؤسسة أهمية بالغة لعملية التحفيز المعنوي	56
18	وضع المؤسسة نماذج لتحفيز الموارد البشرية	57
19	تحقيق المؤسسة لأهدافها عند القيام بعملية التحفيز	58
20	الحوافز المعنوية كافية	59
21	تناسب الحوافز المقدمة مع الجهد المبذول	60
22	تقديم الحوافز وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة	60
23	الحوافز التي تقدم تتصف بالمرونة	60
24	رضا الموظفين عن نظام الترقيات التي تمنح في العمل	61
25	اقتراحات الموظفين آراء حول نظام الحوافز	61
26	اهتمام الموظفين حول تحسين فاعلية نظام الحوافز	62

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	رقم
41	الهيكل التنظيمي العام للمجمع الصناعي GISB	01
42	الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية	02
49	توفير المؤسسة لظروف عمل ملائمة للتشجيع على المزيد من الأداء الجيد	03
50	تشجيع المكافآت المادية على بذل مزيد من الجهد	04
51	مدى رضا الموظفين عن الراتب الحالي	05
52	رضا الموظفين عن أدائهم للعمل	06
54	شعور الموظفين بأنهم ضمن فريق متكامل	07
55	تقديم الشكر والتقدير من قبل الرؤساء عند أداء عملهم بكفاءة	08
56	اعتراف الرئيس بالمجهودات التي يقوم بها الموظفون	09
57	تولي المؤسسة أهمية بالغة لعملية التحفيز المعنوي	10

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق :

الرقم	عنوان الملاحق
01	الاستبيان
02	استبيان تقييم رئيس المصلحة للعامل

مقدمة عامة

تمارس المؤسسات الخاصة أعمالها عن طريق الحوافز سواء المادية أو المعنوية وذلك لتنفيذ أهدافها على المدى القريب والبعيد و لكي تصل هذه المؤسسات إلى الهدف المراد الوصول إليه كان لزاما عليها إيجاد الكادر الوظيفي القادر على إقبالها إلى ذلك الهدف المنشود، و على هذه المؤسسة رد الجميل أولا بأول لتحفيز الموظف على الاستمرارية في الأداء الجيد والفعال، و لقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من العلماء ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز تعتبر من الوسائل التي تساعد العمال على أداء عملهم.

إن غاية كل تنظيم هي الاستمرار في تنفيذ الأهداف، لذلك فإن نجاح أي المؤسسة متوقف على العنصر البشري، فكونه الهدف الأساسي للتحرك الاقتصادي والاجتماعي من جهة و اعتبار المؤسسة التي ينتمي إليها نظاما اجتماعيا و مركز إشعاع من جهة أخرى ، فالمؤسسة تمثل المجتمع الصغير المتفرع عن المجتمع الكبير، الذي يقوم بدور حاسم في تنمية المجتمع المحلي ثم المجتمع ككل.

عن المؤسسة هي كيان اجتماعي و تنظيمي يتكون من هياكل مادية متمثلة في رأس المال، الآلات ، المعدات و التكنولوجيا و أخرى متمثلة في العنصر البشري الذي يعتبر الثروة الأساسية في أي منظمة سواء كانت خدماتية أو إنتاجية فال مورد البشري أساس تطور المؤسسة، و هذه الفعالية لا تكون إلا من خلال ممارسات و استراتيجيات تعتمد على المؤسسة للكشف عن القدرات و النواحي التي يمكن للموظف أن يساهم فيها، و من أهم هذه الاستراتيجيات تقديم الحوافز.

إن الحوافز مسألة كانت و لا تزال محور اهتمام العلماء و الباحثين في شتى المجالات المعرفية العلمية و في علم الاجتماع التنظيمي والعمل شكلت ميدانا خصبا و ملهما في دراساتهم و بحوثهم، فقد أكدت الكثير من الدراسات على أهمية الدور الفعال للحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية في تحريك سلوك الفرد العامل وتوجيهه، سلبا و إيجابا، على اعتبار أن الحوافز توظف الحماس و الدافع على العمل لدى العامل، مما ينعكس إيجابا على الأداء و زيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد و المنظمة و تدفع العاملين إلى العمل لكل ما يملكونه من قوة، لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط و تدفع العامل للمثابرة في عمله و تجعل كفاءته عالية.

و من هذا المنطلق فان ظاهرة التحفيز كأسلوب تنظيمي يساعد على استمرارية التنظيم و الحفاظ على العلاقات الاجتماعية و الإنسانية داخل المنظمة من جهة، و يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإنتاجية للمنظمة من جهة أخرى، لذلك فإن دراسة الحوافز تتطلب التعرف بصورة دقيقة على أنظمة الحوافز المطبقة في الوقت الحاضر، في المنشآت التابعة للقطاع العام، و للغايات التي وضع من أجلها، فالأفراد يعملون في ظروف عمل معينة سواء مادية أو اجتماعية و تحت علاقات مختلفة فلا بد إذن من معرفة هذه الظروف والعلاقات التي تؤثر في أداء هؤلاء الأفراد و اتخاذ مختلف الإجراءات في هذا المجال و التي من شأنها الرفع من معنويات العمال، علما أن العامل في المؤسسة الجزائرية يعمل في ظروف تزداد صعوبة نتيجة التطور التكنولوجي وإدخال آلات حديثة في العملية الإنتاجية و انتهاج سياسة الخصخصة و بيع المؤسسات العمومية و ما ينجز عنه من تسريح العمال وتقليص الوظائف و هذا ما يزيد العامل صعوبة من الناحية الجسمية و النفسية ومنه فان التساؤل الذي يمكن صياغته كإشكالية عامة للدراسة هو كالتالي :

➤ ما هو واقع التحفيز المادي والمعنوي بالمؤسسات الخاصة بالجزائر؟

ومن خلال هذا التساؤل يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بالتحفيز المادي والمعنوي؟
- ما هو دور نظام الحوافز في المؤسسات؟
- كيف تساهم الحوافز المادية والمعنوية في أداء المؤسسة الخاصة بالجزائر؟
- ما هو واقع نظام الحوافز في المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية GISB-مستغانم-

➤ فرضية الدراسة: وللإجابة عن إشكالية البحث يمكن صياغة الفرضية التالية:

نظام الحوافز في المؤسسات بالجزائر سواء مؤسسات خاصة أو عامة ينطوي على بعض الدعم المادي والمعنوي في حالات خاصة كالمناسبات، حادث عمل، تخفيضات في بعض المصاريف.. الخ. ولا يحظى برضا تام للموظفين نظرا لنقص برامج التحفيز داخل المؤسسات.

➤ دوافع اختيار الموضوع:

من أسباب اختيارنا لهذا الموضوع هو اعتبار الحوافز من المواضيع التي تكتسب أهمية بالغة في الإطار المؤسسي وهناك أسباب أخرى أهمها:

- يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع الهامة التي تدخل في إطار تخصصنا؛
- التعرف على الدور الذي تلعبه الحوافز في نجاح المؤسسات؛
- محاولة التعرف على نوعية الحوافز التي تقدمها المؤسسات الخاصة لموظفيها؛
- ميولات شخصية لهذا النوع من المواضيع.

➤ أهداف الدراسة

تسعى الدراسة للاطلاع على نظام الحوافز المادي والمعنوي المعمول به في المؤسسات الخاصة و دورها في رفع رضا الموظفين وتحسين أداءهم وولاءهم للمؤسسة من خلال الوصول إلى الأهداف التالية:

- التعرف على واقع الحوافز المادية و المعنوية المقدمة للعاملين في المؤسسة الخاصة « المجمع الصناعي GISB
- التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز وأداء العاملين؛
- التوصل إلى مقترحات و توصيات من أجل إيجاد نظام حوافز فعال؛
- الوقوف على مزايا نظام الحوافز؛
- الوصول إلى نتائج و آراء تساعد على فهم تأثير الحوافز؛
- الكشف عن المعوقات التي تواجه نظام الحوافز؛
- التعرف على واقع التحفيز المادي والمعنوي في المؤسسات بالجزائر

➤ أهمية الدراسة: يمكن تلخيص أهمية موضوعنا في ما يلي:

- أهمية تحفيز الأفراد في إثارة دافعيتهم أكثر على العمل بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية.

- ترجع أهمية دراسة هذا الموضوع إلى أن معظم المؤسسات الجزائرية تفتقد و بشكل فعلي و ملموس إلى دراسات في مجال نظام الحوافز خاصة في المؤسسات الخاصة والقطاع الخاص و لهذا سعيا منا من خلال هذه الدراسة إلى إبراز الدور الفعلي للحوافز.
 - التعرف على مدى تأثير الحوافز على الجوانب المختلفة مثل الرضا والأداء الوظيفي
 - إظهار أهمية تبني سياسة الحوافز لتحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.
- حدود الدراسة:

- حدود الدراسة المكانية: الدراسة تتناول حالة الجزائر مع اختيار للمجمع الصناعي سيدي بن ذهبية مؤسسة الكوابل ماسرى - مستغانم "GISB" كنموذج لدراسة حالة.
 - حدود الدراسة الزمنية: تم التركيز على واقع التحفيز المادي و المعنوي في المؤسسات الخاصة خلال الفترة خلال السنوات الأخيرة من 2010 إلى 2024 وقد تم الحصول على معلومات من المؤسسة التربص خلال الفترة 2024-02-05 إلى 2024-03-04.
- منهج الدراسة :

للإجابة على إشكالية البحث المطروحة و لاختبار صحة الفرضيات المذكورة استخدمنا المنهج الاستقرائي الاستنباطي لكونه انسب المناهج في هذا النوع من الدراسات حيث تم التطرق لمعلومات نظرية حول التحفيز بأنواعه بشكل نظري و تم إسقاط الدراسة على مؤسسة الكوابل الجزائرية المجمع الصناعي وقد تم استعمال الاستبيان الذي تم تصميمه لغرض جمع المعلومات لاختبار صحة الفرضيات

➤ الدراسات السابقة:

لقد تطرق العديد من الباحثين لدراسة الحوافز و تناولوا فيها مواضيع مختلفة و من بين الأبحاث التي تم الاطلاع عليها و كان موضوعها يقترب من موضوع هذه الدراسة ما يلي :

1.1 الدراسة الأولى:

رسالة ماجستير للباحث جوادي حمزة جاءت هذه الدراسة بعنوان " الحوافز المادية و المعنوية وأثرها على الروح المعنوية" جامعة سطيف - الجزائر 2005\2006 .

لقد استعمل الباحث المنهج الوصفي معتمدا في دراسته على الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات التقنيات تحليل البيانات، و لقد قام بدراسة في المؤسسة الصناعية للسميد و الدقيق و العجائن، السمباك- بولاية سطيف و لقد أجريت دراسته على عينة عددها 68 من مجموع 338 ما يقابل 20 % موزعين على 16 مصلحة و هي عينة عشوائية، توصلت الدراسة إلى جملة النتائج و هي:

- إن الأجور التي يتقاضاها العمال غير كافية بالإضافة إلى أن الجهد المبذول أكثر من الأجر؛
- تعتمد المؤسسة على التحفيز السلبي المتمثل في العقاب والتهديد لتحقيق أهدافها ومصالحها؛
- تبذل الإدارة جهدا كبيرا من أجل الحفاظ على مناصب العمال من خلال إبقاء المؤسسة على حالها وعدم خصوصيتها أو بيعها، وهذا ما يشكل دعما معنويا للعامل و يرفع معنوياته؛
- لم تستفد هذه الهيئة من عمليات تكوينية و هذا ما يقلل الروح المعنوية؛

- إن العمل الذي يقومون به يحقق لهم الحاجات المعيشية فقط و بذلك فهم مرتبطون بمؤسستهم عن طريق علاقة مادية فقط نتيجة عدم تحقيق الحاجات.

2. الدراسة الثانية:

رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي للباحث "الحسائي عبد الله حمد محمد" جاءت هذه الدراسة بعنوان "أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان"

هدفت إلى دراسة أثر الحوافز المادية و المعنوية على مستوى أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي وزارة التربية و التعليم في سلطنة عمان، و لتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليل كما استخدم الاستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من 290 رئيساً من رؤساء الأقسام و الموظفين في المديرية المختلفة.

و أشارت النتائج إلى: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان باختلاف متغير العمر، و الحالة الاجتماعية و المستوى التعليمي و المسمى الوظيفي.

3. الدراسة الثالثة:

مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد عمومي و تسيير المؤسسات للباحثة "سمية ترشة" جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة" دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي- الجزائر 2014\2015 .

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي . و من الأدوات التي اعتمدت عليها الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، أما المجتمع البحث فلقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية عقدية بلغ عددها 30 فرد. توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج و هي:

- المشرفون يعترفون مجهود العاملين؛
 - الأفراد غير راضين عن توزيع الترقيات؛
 - اغلب الأفراد راضين عن مشاركتهم، في اتخاذ القرارات لأنها تحفزهم و تزودهم بالحماس ؛
 - أفراد العينة غير راضين على كل متطلبات العمل من إضاءة و حرارة و تهوية، و اعتبرت العينة أن العمل الجماعي يشعر الفرد الراحة النفسية؛
 - نظام الحوافز المطبق في المؤسسة يرفع من الروح المعنوية للعاملين؛
 - نظام الحوافز جيد و يعمل على تحسين أداء العاملين؛
 - منح الحوافز غالباً ما يؤثر على الأداء الوظيفي للعمال.
- و نستنتج مما سبق وجود علاقة تبادلية بين الحوافز و الثقافة التنظيمية، حيث أن المؤسسة التي توفر الحوافز المادية و المعنوية بشكل ضئيل تؤدي إلى عدم ارتياح العامل و عدم رضاه لأداء العمل في حين أن تواجد مغريات كثيرة بأنواعها المختلفة يخلق نوع من الالتحام بين العمال و المؤسسة و تجعله لا يفكر في مغادرتها، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار و الشعور الدائم بالانتماء و الولاء داخل المؤسسة و بالتالي استمرارية المؤسسة.

➤ هيكل الدراسة: يمكن تلخيص الدراسة في الهيكل التالي:

الفصل الأول: يتناول الإطار النظري لدراسة بعض المفاهيم الأساسية حول الموارد البشرية في المؤسسات و ماهية التحفيز المادي و المعنوي .

الفصل الثاني: تم تخصيصه لدراسة تطبيقية على المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية- فرع مؤسسة الكوابل الجزائرية ماسرة- مستغانم- حيث قدمنا من خلاله تقديم عام للمؤسسة و نشأتها وإدراج أهم أهدافها و التعرف على مصلحة الموارد البشرية و في الختام تحليل نتائج الدراسة التطبيقية لاختبار صحة الفرضيات المذكورة سابقا استنادا على أدوات الدراسة .

➤ صعوبات الدراسة:

- وأثناء إعدادنا لهذه الدراسة تم ظهور بعض الصعوبات لكنها زادتنا إصرارا في إتمام البحث والخروج بدراسة ذات منهجية علمية و نتائج واقعية و من أهم هذه الصعوبات:
- عدم توفر كتب حول هذا الموضوع بالنسبة للجزائر واقتصرنا على المقالات والمذكرات والمجلات؛
 - تباين بعض الإحصائيات في بعض من المجالات والدراسات؛
 - بعد المسافة عن مكان التبرص -المجمع الصناعي GISB؛
 - صعوبة جمع المعلومات.

الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز
المادي والمعنوي في المؤسسات

تمهيد

إن الحوافز عالم واسع و محور مركزي لفعاليات و نشاطات المنظمات المعاصرة في بيئة العمل، فهي تغيرات لاحتياجات الفرد، لذا فهي تمثل بنسبة له دوافع شخصية داخلية، كما تنظر الاتجاهات السلوكية في الإدارة إلى الدوافع بوصفها مشكلة تنظيمية و إدارية بالدرجة الأولى، فكلما اختلفت عن دوافع الأفراد و رغباتهم في بيئة المؤسسة تصبح قضية تحفيزهم على العمل داخل المؤسسة عملية معقدة، لذلك يمكن القول أن الهدف من التحفيز هو توجيه سلوك الأفراد و تقويته و مواصلته لتحقيق الأهداف المشتركة، و بناء على ذلك فان الحوافز ما هي إلا وسيلة لإشباع حاجات الأفراد داخل المؤسسة.

حظي موضوع الحوافز باهتمام الكثير من الباحثين و علماء الإدارة و علم النفس، و يأتي ذلك بمؤثرات واضحة للحوافز و ما تشكله من أهمية كبيرة في تحسين أداء العاملين، حيث يؤدي اختيار الحوافز الملائمة بنوعها المادي و المعنوي إلى تشجيع العاملين للقيام بما أوكل إليهم من أعمال على أحسن وجه و على مستوى عال من الكفاءة، لذا فإن معظم المنظمات تحرص على وضع أسس خاصة و قواعد ثابتة للحوافز و كيفية استخدامها و توزيعها بما يحقق الأهداف المرجوة منها على المدى القريب و البعيد.

و قد تناولنا من خلال هذا الفصل الذي قد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية التحفيز في المؤسسات، و بالنسبة للمبحث الثاني فقد تناول خصائص و أنواع الحوافز في المؤسسة أما في المبحث الثالث تطرقنا إلى علاقة الحوافز بأداء الموظفين .

المبحث الأول: ماهية التحفيز في المؤسسات

يرتكز فهم عملية التحفيز على قيام المؤسسة من خلال إدارتها بتوفير مجموعة من المؤثرات الخارجة عن ذوات الأفراد، قصد التأثير على دوافعهم و بالتالي التأثير على سلوك الأفراد من اجل توجيههم إلى تحقيق الأهداف المسطرة، حيث أصبحت عملية التحفيز تحتل مكانا حيويا في إدارة المؤسسات، و تطورت عملية التحفيز عبر مراحل حتى أصبحت على ما هي عليه الآن، كما أن النظريات المفسرة لعملية التحفيز أيضا هي كثيرة و متعددة، فأصبحت المؤسسات تسعى إلى بناء نظام الحوافز فعال قادرا على تحقيق أهداف المؤسسة و العاملين بها، محاولة إزالة كل المعوقات التي قد تعترض إنجاز عملية التحفيز، و كل هذا الاهتمام بعملية التحفيز ينبع من الأثر الذي يتركه على الأفراد و المؤسسة و العمل بشكل عام.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز

"لقد تعددت المفاهيم المتشابهة للتحفيز فهو تلك القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من المجهود وذلك لتحقيق هدف أو أهداف محددة فهي تعكس درجة الرغبة لإنجاز عمل ما و ينتج مستوى معين من التحفيز من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد، فالحوافز هي: مجموعة من العوامل و المؤثرات التي تدفع العاملين نحو بذل أكبر جهد للإقبال على تنفيذ المهام بجد و كفاءة هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص والتي يمكن الحصول عليها و استخدامها لتعويض النقص في إشباع حاجاته".

و هناك تعريفات أخرى للحوافز و هي:¹

- هو مجموعة من القوى الناشطة التي تصدر من داخل الفرد، و من محيطه في آن واحد، و التي تحت الفرد العامل على تصرف معين في عمله أو في تقدير اتجاهه و شكله و مدته و من هذا التعريف يمكن أن نستنتج أن التحفيز هو القوة التي تحرك و تثير الفرد من أجل إنجاز المهمات الموكلة إليه على الوجه الأفضل عن طريق تلبية حاجاته و رغباته.
- هو كل الوسائل و العوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين و العمال على أداء واجباتهم بجد و إخلاص و تشجيعهم إلى بذل أكبر جهد و عناية في أداء هذه الواجبات و من هذا التعريف نستنتج أن التحفيز هو المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد على تحقيق و إرضاء رغباتهم و الإجابة على كل ما يطالب منهم.
- هو كل ما يحصل عليه الفرد من المنظمة مقابل عمله فيها و من هذا التعريف نستنتج أن التحفيز هو عملية تتعلق بثلاثة عناصر: بذل جهد و احتياجات الأفراد فإذا تم تحفيز الفرد فإنه يكون مستعدا لبذل المزيد من الجهد لكن هذا الجهد لا يكون إيجابيا و فعالا إلا إذا تم توجيهه لخدمة أهداف المنظمة، و أخيرا فلكي تستمر عملية التحفيز يجب أن ترتبط بإشباع بعض الاحتياجات لدى الفرد.
- التحفيز يعتبر من أهم النشاطات و الأساليب التي يستخدمها المدير لاستمالة الأفراد و كسب ولائهم و وحثهم على تحقيق أهداف مؤسسته من خلال:
- التحفيز هو الأسلوب المستخدم لحث العاملين على العمل المستمر ؛

¹ جواوي حمزة، الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006/2005، ص 15.

التحفيز هو عبارة عن عامل يعمل على التأثير في سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته . من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن التحفيز هو مجموعة العوامل و الوسائل، أو الأساليب التي تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق حاجات و رغبات العاملين.

و هنا علينا التفريق بين مصطلحي الحوافز والتحفيز فبرغم من أنه لا يمكننا الحديث عن أحدهما دون الآخر لكن هناك اختلاف بينها فالتحفيز هو عبارة عن العملية التي تؤطر منح الحوافز و يمكن إعطاء تعريف شامل للمصلحين كما يلي:¹

" الحوافز هي مجموع المؤثرات الموجودة في البيئة الخارجية للفرد و التي تحرك سلوكه و تساعد على توجيه أداءه لما يخدم مصالح مانح الحافز، و ذلك طبعاً عندما يكون الحصول على الحافز مهما بالنسبة للفرد، بمعنى يملك الرغبة و القدرة الحصول على ذلك الحافز."

أما " التحفيز فهي العملية التي تؤطر منح الحافز بمعنى أنها النظام الذي تقوم الإدارة بتصميمه لتنظيم عملية منح الحوافز و الذي يحتوي مجموع القرارات و الوسائل المادية والمعنوية التي تتلاءم مع تركيبة الأفراد العاملين في المؤسسة و تؤثر فيهم."

استناداً إلى التعريفات السابقة، إن الحوافز هي عملية شحن القدرات الفكرية و الابتكارية و الإنتاجية لدى العاملين بشكل يحقق أهدافهم و غاياتهم من ناحية و يحقق أهداف المنظمة من ناحية أخرى .

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التحفيز في المؤسسة

تلعب الحوافز دوراً هاماً في حفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم و معرفة مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته.

1. أهمية التحفيز في المؤسسة

يعتبر التحفيز قوى لا غنى عنها في المؤسسات لأن هنالك فارقا كبيرا بين الأداء للفرد المحفز و عن أداءه عندما لا يكون محفزا، فالحوافز ذات أهمية كبرى و تأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية فحسب بل سيترتب على ذلك إشباع حاجات العاملين المختلفة، إذن فعملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى إلى إشباع حاجات العاملين المختلفة، و استغلال العنصر البشري بعدالة، و من جهة أخرى يهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة.²

¹ خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2016، ص 16.

² الزغبي فايزا، عبيدا محمد إبراهيم، "أساسيات الإدارة الحديثة"، دار المستقبل، الأردن، 1977، ص 161.

و بوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في ما يلي:

- "زيادة الإنتاج كما وكيفا؛
- تحقيق رضا العاملين و إشباع حاجاتهم الضرورية و النفسية و الاجتماعية و رفع روحهم المعنوية ؛
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك و توجيهه و تعزيزه و تعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة و العاملين؛
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة و سياستها و قدرتها التنافسية و تعزيز قدرات العاملين وميولهم و طاقاتهم الإبداعية بما يضمن ازدهار المنظمة و تفوقها؛
- تلعب الحوافز دورا اقتصاديا و اجتماعيا في نفس الوقت فتؤدي لزيادة الناتج الوطني و القومي للمجتمع و زيادة دخل الفرد لتحقيق مستوى أفضل للمعيشة و الرفاهية"¹ ؛
- "العمل بجد أكبر لرغبتهم فيما يقومون به ؛
- عدم الحاجة إلى مراقبة على أعمالهم ف لديهم رقابة ذاتية ؛
- الشعور بروح العدالة داخل مكان العمل ؛
- تنمية روح التعاون و العمل بروح الفريق"² ؛
- " تساهم الحوافز في تفجير طاقات و قدرات العاملين و استخدامها أفضل استخدام هذا يؤدي إلى تقليص العاملين وتسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى ؛
- تحسين الوضع المادي و النفسي و الاجتماعي للأفراد و ربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة ؛
- تساهم في خلق رضا العاملين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل: انخفاض قدرات الإنتاج و ارتفاع معدلات التكاليف و كذلك معدلات الغياب و المنازعات و الشكاوي و دوران العمالة ؛
- تحقيق نظم الحوافز و زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة و الإنتاجية للعاملين"³.

1.1. أهمية الحوافز على مستوى الجماعة:

- تنمية روح المشاركة و التعاون حيث تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها ؛
- إثارة حماس الجماعات و تشجيع المنافسة فيما بين الأفراد الجماعة ؛
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة حيث تؤدي حوافز الجماعة إلى تشجيع ذوي المهارات العالية إلى نقلها إلى زملائهم.

2.1 أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:¹

¹ محمد الحسن التيجاني يوسف، "التحفيز وأثره في تحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين" في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة،

رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص 22.

² محمد حسين قطناني، "مهارات وفن التحفيز"، دار جرير للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص 35.

³ هادي مشعان لربيع، "علم النفس الإداري"، مكتب المجتمع العربي، الأردن، ط1، 01، 2008، ص 201.

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية حيث تساهم في الاستجابة لتأثير الضغوطات المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية ؛
 - التكامل و الترابط بين نشاط الحوافز و أنشطة الموارد البشرية المختلفة ومنها التخطيط بالموارد وتحليل الوظائف و الاستقطاب؛
 - تهيئة المناخ التنظيمي المناسب حيث تساهم في تحقيق جو من الرضا الوظيفي عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة و تحقيق أهداف المؤسسة.
2. أهداف الحوافز في المؤسسات

لعملية التحفيز العاملين أهداف لا بد من مراعاتها من قبل المؤسسات وهي كالتالي:

- تحسين الإنتاجية ؛
 - إبراز أنشطة المؤسسة ؛
 - رفع الروح المعنوية للعاملين ؛
 - الاحتفاظ بالعاملين الممتازين ؛
 - مكافئة الأداء المتميز و حفز الداء المتوسط إلى التقدم و الارتقاء ؛
 - تشجيع الإبداع و الابتكار الجديد ؛
- حيث أن نظام الحوافز يهدف إلى اشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها و على الأخص الإحساس بالتقدير و الاحترام و إشعار العاملين بروح العدالة في المنظمة و كما أنها يعمل على جذب العاملين للمنظمة و رفع روح الولاء و الانتماء و تنمية روح التعاون بين العاملين و تحسين جودة العمل و زيادة الإنتاجية.
- إن أهداف سياسة الحوافز تتمثل فيما يلي:²
- ضمان قدر مقبول من التوازن بين أهداف الشركة و بين احتياجات الموظفين و مطالبهم الأساسية، ودرجة تسمح بتعزيز انتماءات الموظفين للشركة و شحن حماسهم للقيام بالأداء بفعالية بما يحقق للشركة أهدافها و بما يضمن للموظفين استقرارهم و رضاهم الوظيفي ؛
 - تخفيض الفئات بما يحقق للشركة أهدافها و بما يضمن للموظفين استقرارهم و رضاهم الوظيفي ؛
 - تخفيض الفئات من العمل مثل تخفيض التكاليف، و كمية الخدمات ؛
 - اشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها على الأخص ما يسمى بالتقدير و الاحترام؛
 - تعزيز القدرة على التنافسية للشركة بالاستناد إلى موظفين متحفزين لتقديم مستويات أداء عالية وللحفاظ على درجات إتقان مميزة ؛
 - المساهمة في استنباط أفضل الأساليب و الطرق لأداء العمل .

¹ مومني سيف الدين، "الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي"، مرجع سابق، ص 21.

² الكردي، أحمد، "نظام الأجور والحوافز الفعال بمنظمات الأعمال"، جامعة الأزهر، القاهرة، 2010، ص 52.

المطلب الثالث: نظريات الحوافز

لم تكن نظريات الحوافز حديثة العهد، حيث إنها مرت بمراحل متعاقبة من التطور ولاقت اهتمام العديد من الباحثين .

لقد شغل موضوع تحفيز الأفراد كثير من الباحثين منذ بدا العمل المنظم في الحياة الاقتصادية والاجتماعية و كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على بعض نظريات علم النفس ، خلال فترة مجالات البحث تعددت النظريات التي حاولت تفسير أسباب تحفيز الأفراد و أهم هذه النظريات:

1.نظرية الحاجات: قدم ابرهام ماسلو نظريته في اشباع الحاجات و أشار في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد و تعمل كمحرك و دافع للسلوك¹ حيث تقوم هذه النظرية على مبدأين هما:

- إن حاجات الفرد مرتبطة تصاعديا على شكل لحسب أولوياتها للفرد ؛
- إن الحاجات الغير مشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد و تحفزه، و بالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز.

صنف ابرهام ماسلو هذه الحاجات إلى خمسة فئات تدعى هرم الحاجات، حيث تندرج في هرم يبدأ بقمة تشمل الحاجات الأساسية ثم التدرج إلى الحاجات الفيزيولوجية في قاعدته و هذه الحاجات تتمثل في ما يلي:

- حاجات الفيزيولوجية ؛
- حاجات الأمن و السلامة ؛
- حاجات الاجتماعية ؛
- حاجات التقدير و الاحترام ؛
- حاجات تحقيق الذات ؛

-حاجات الفيزيولوجية: و تتمثل في الحاجات الأساسية التي لا يستطيع الإنسان الاستغناء عنها للمحافظة على استمراريته على قيد الحياة و تتمثل في الحاجة إلى الأكل و الشرب و المسكن، و النوم ...؛

-حاجات الأمن و السلامة: بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته فانه ينتقل إلى حاجات الأمن و هي حاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسمية و الصحية و البدنية والحماية من الأخطار الاقتصادية المتعلقة بضمان استمرارية العمل²؛

-حاجات الاجتماعية: تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعي بطبعه و يعيش ضمن جماعات و يتفاعل ويتعامل معها، و تشمل هذه الحاجات حاجة الإنسان إلى الانتماء و الارتباط و التعاطف و الرغبة في التقارب و المشاركة المجانية، و يمكن للمدير أن يساعد في تلبية هذه الحاجات بتوفير جماعة عمل مستقرة³ ؛

¹ محمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة للتوزيع، مصر، ص 256.

² رضا صاحب أبو حمد ال علي، سنان كاظم الموسوي، "الإدارة- لمحات معاصرة-"، الورق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 432.

³ حسين حريم، "السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات العمل"-، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ص 112.

- حاجات التقدير والاحترام: تتضمن هذه الحاجة الشعور بالأهمية من قبل الآخرين و احترام الذات التي يمكن الحصول عليها من خلال الكفاءة و المنافسة و المراكز¹ و اعتراف و الوعي و أهميته من قبل الآخرين واكتمال يؤدي إلى الشعور بالثقة في النفس و المكانة الاجتماعية ؛

- حاجات تحقيق الذات: و تعتبر في أعلى المستويات حيث يعمل الفرد في هذه الحاجة على بذل أقصى ما يستطيع من قدرات، و الاستفادة من الإمكانيات للحصول على مشاعر الإنجاز و تحقيق الذات ؛

بواسطة هذه الحاجة يحاول الفرد أن يحقق ذاته تعظيم استخدام قدراته و مهاراته المحتملة في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات التي تسعده شخصيا.²

و منه نقول أن نظرية ماسلو متطورة تعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولوياتها و أهميتها لدى الأفراد وأن إشباعها لا يتم بصورة متساوية لدى جميع الأفراد.

نظرية التوقع أو التفضيل: يعتبر فروم، و بورتير، و لولر من ابرز أنصار هذه النظرية، ينظر إلى أن النظرية التوقع على أنها عملية تختص بتفسير الكيفية التي يمكن بها تنشيط سلوك الفرد و توجيهه و المحافظة عليه فهي النظرية التي قدمها فروم سنة 1945.

فنظرية التوقع تركز على جوانب معينة من المردود الذي يعود على الفرد من العمل و هي لا تتعامل مع الأجر فقط و إنما تتعامل مع عدة عوامل إيجابية مثل الشكر و الثناء و الاعتراف بالفضل و الرضا المني ويعتمد تطبيق النظرية على تحقيق الشروط التالية:³

- أن يتوفر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المالية و هذا ما يمكن أن يحقق لدى الأفراد العاملين الشباب؛
- اعتماد الفرد بان يكون هناك احتمال قوي و كبير بين الأداء و المردود أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي؛

- اعتقاد الفرد بان هناك احتمال قوي و كبير بين الأداء الناجح و المردود .

ركزت هذه النظرية على العلاقات القائمة بين ثلاثة عوامل يتوقع الأفراد حدوثها قبل أن يحددوا الجهد المطلوب إعطاءه لبلوغ مستويات معينة من الأداء و هذه العوامل هي: التوقع، الوسيلة، التكافؤ نظرية الحاجة إلى الإنجاز: تعد هذه النظرية حديثة و ركزت على الحاجة إلى الإنجاز و التي تبين أن بعض الأفراد يملكون دافع ذاتي للإنجاز العالي.

هذه النظرية جاء بها العالم الأمريكي "ماكيلان" حيث قام بعدة دراسات في دافع الإنجاز و قدم العديد من المحاضرات لمجموعة من أصحاب العمل بغرض إثارة الحاجة للإنجاز فيهم و اقترح أن هناك ثلاث 03 حاجات رئيسية تؤثر في عملية التحفيز و هي:

- الحاجة إلى الإنجاز ؛
- الحاجة إلى الانتماء ؛
- الحاجة إلى النفوذ .

و سنقوم بشرح هذه الحاجات الثلاثة باختصار:¹

¹ رضا صاحب أبو حمد، "مرجع السابق"، ص 433.

² محمد سعيد سلطان، "مرجع سابق"، ص 133.

³ علي الشراوي، العملية الإدارية وظائف المديرين"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، ط.02، 2002، ص 81.

_ الحاجة للإنجاز: يميل الناس الذين حاجة قوية للإنجاز لن يكونوا طموحين و لديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح و يحبون التحدي و يضعون لأنفسهم أهدافا طموحة و كبيرة من الممكن تحقيقها كما أنهم يرغبون في تلقي تغذية راجعة حول مستوى أدائهم و انجازهم.

_ الحاجة إلى القوة: يؤدي ماكيلان و زملاءه أن المديرين ذوي الحاجة القوة للقوة يميلون إلى الرغبة في التأثير على الآخرين و ممارسة النفوذ و الرقابة عليهم و التأثير على سلوكهم لخدمة أهداف المنظمة و سعى هؤلاء للوصول إلى مراكز قيادية و هناك وجهان للقوة أهدافها إيجابية و يركز على الاهتمام بمساعدة الآخرين لتحقيق الأهداف أما الوجه الآخر و هو سلبي فهو موجه نحو تحقيق مصلحة شخصية.

_ الحاجة إلى الانتماء: بالإضافة إلى الحاجة للإنجاز و الحاجة إلى القوة فان لدى المدير الناجح رغبة قوية للعمل و التواجد مع الغير و التفاعل الاجتماعي و الاهتمام بمساعدة الآخرين للنمو و التقدم، ينتابه شعور اليهجة و السرور عندما يكون محبوبا من قبل الآخرين.

2. نظرية X و Y: راند هذه النظرية هو دوغلاس و فيها يقارن بين مدارس الاتجاه التقليدي و مدارس الاتجاه السلوكي و في فهم العلاقة بين الفرد و المنظمة حيث قدم دوغلاس نظريته ضمن نموذجين للافتراضات المتعارضة بين التقليديين في الإدارة X و السلوكيين في الإدارة Y و الجوهر في هذه الافتراضات من شأنها أن تؤثر في سلوك المديرين اتجاه موظفيهم.

- "نظرية X تحمل في طياتها نظرة سلبية للموظف فهو الشخص سلبي يجب دفعه للعمل لأنه لن يفعل ذلك من تلقاء نفسه ؛

- نظرية Y ترى أن هناك أشخاص يبحثون عن المسؤولية و هم يستطيعون تأدية العمل بشكل طبيعي ويتحكمون في أنفسهم".²

أهم عناصر نظريتي X و Y

1.2 عناصر نظرية X:

- إن الإنسان بطبيعته سلبي و لا يحب العمل ؛
- إن الإنسان كسول و لا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل ؛
- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده و يوضح ماذا يعمل ؛
- يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب و ليس في العمل ؛
- يعتبر الأجر و المزايا المادية أهم الحوافز للعمل ؛
- تعتبر الرقابة الشديدة و الدقيقة على الإنسان ضرورية كي يعمل.

2.2 عناصر نظرية Y:

¹ حسين حريم، "مرجع السابق"، ص 11.

² يورك حورس، "علم النفس"، الشركة المصرية العالمية للنشر، ط 1، 2004، ص 178

تخالف هذه النظرية تلك الافتراضات في السلوك الإنساني و التي وصفت البشر بنعوت سلبية فإنها تحاول تقديم فروض أخرى تفسر بعض المظاهر السلوك الإنساني على النحو التالي:¹

الفرد لا يكره العمل و ليس العمل شاقا عليه إلا عندما يظهر تصرفا سلبيا من طرف المنظمة.

- يندفع الأفراد إلى العمل دون تهديد أو رقابة ؛
- يميل الأفراد إلى الاستقلالية و إثبات الذات و يهتم الاعتراف بالإنجاز كل هذه الأمور تحفزهم إلى العمل
- الاندفاع الذاتي للعمل و الإبداع فيه.

المبحث الثاني: خصائص التحفيز المادي والمعنوي في المؤسسة

لقد أشارت معظم البحوث العلمية التي تستهدف دراسة أنواع الحوافز التي يهتم بها العاملون حاليا إلى مجموعة من الأنواع لملاءمتها وتقسيمات الحاجات الإنسانية ، ومن جهة أخرى نجد تقسيما شائعا للحوافز إلى مادية ومعنوية ، ويقصد بالحاجات المادية تلك التي تشبع حاجات الإنسان المادية، مثل الحاجة إلى الأكل والملبس والمأوى ، وتشمل: الأجر ، المكافأة ، ضمان استقرار العمل ، ظروف العمل المادية

أما الحوافز غير المادية (المعنوية) فهي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية كالحاجة إلى الانتماء إلى الجماعة ، والحاجة إلى التقدير ، وغير ذلك وتشمل: فرص الترقية ، الاعتراف بأهمية العامل وتقدير جهوده في العمل ، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القراراتالخ.

المطلب الأول: أنواع الحوافز في المؤسسة

يوجد نوعان رئيسيان للحوافز في المنظمة، مادية ومعنوية و كلاهما يهدفان إلى زيادة أداء العامل كما وكيفا.

1. الحوافز المادية في المؤسسة

"إن تطور الدول الصناعية يعطي أمثلة و نماذج واضحة لتأثير الحوافز المادية على إنتاجية العمال"²

"تقوم الحوافز المادية بالاستهداف اشباع حاجات الإنسان الضرورية و الأولية كالأكل و الشرب و السكن، إما بواسطة المال كي يستطيع أن يوفر تلك الحاجات أو الحصول عليها مباشرة.. فهي تأتي على شكل مال وتكون إضافية للأجر الأصلي للعامل و يظهر ذلك من دراسة تايلور حيث زاد أجور العمال بنسبة 60 بالمائة فارتفع الإنتاج، فالحوافز المادية هي تلك المكافئات التشجيعية و العلاوات و المشاركة في الأرباح... و غيرها"³.

1.1 الحوافز المادية الإيجابية:

_الأجر: يمكن تعريف الأجر بعبارة وجيزة على أنه: " مقابل المالي يدفع للعامل مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل و " هو بذلك يشمل العناصر المالية النقدية و العينية التي يقدمها صاحب العمل للعامل

¹ محمد المساد، "الإدارة الفعالة"، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، ط01، 2003، ص 71.

² عبد العزيز فهد، "موسوعة المصطلحات الاقتصادية والإحصائية"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1980، ص 541.

لقاء ما يقدمه هذا الأخير من جهد و وقت، و ما يحققه من نتائج و أهداف. و هنا تثار إشكالية كيفية قياس أو حساب الأجر بالنسبة لكل عمل، و ما هي المعايير التي يمكن اعتمادها في ذلك؟ و للإجابة على ذلك أو على هذه المسألة، يمكن القول أنها "ليست هناك نظرية معينة أو مبدأ محدد أو معيار واحد معتمد لقياس الأجر مقارنة مع العمل المؤدى. و أن كل الطرق والوسائل المعمول بها، طرق ومعايير نسبية في إقامة العدالة أو التوازن بين قيمة الأجر و قيمة العمل المقابل له، حيث اعتبر الأجر في النظرية الرأسمالية القديمة مجرد ثمن أو سعر العمل، يحدد وفق قاعدة أو قانون السوق، أي سوق العمل بالنظر إلى أهمية العمل المنجز، من الناحية الكمية و النوعية و المدة الزمنية التي استغرقتها في إنجازه بدون الأخذ بعين الاعتبار احتياجات العامل على أن يتم ذلك وفق قواعد القانون المدني، و ذلك على أساس العلاقة التعاقدية التي تخضع هي الأخرى لنفس القانون".¹

أهمية الأجور في التحفيز لدى الموظفين:

"يهتم الموظفون بالأجور لعدة أسباب مختلفة، يأتي في مقدمتها أن الأجور تمثل مصدر هاماً لمعيشة الفرد، و مستوى رفاهيته و قدرته على تأمين خدماته، و الاحتياجات المالية التي يستطيع أن يوفرها لنفسه ولأفراد أسرته، إن الأجور التي يحصل عليها الفرد قد تؤثر أيضاً على وضعه في مجتمعه، و ذلك في الحالات التي تقاس فيها منزلة الفرد بالمكاسب المالية أكثر من قياسها بمركزه أو مكانته في عمله و التي قد تكون معروفة بالنسبة لمؤسسيه المباشرين، و في داخل المنظمة التي يعمل فيها الفرد قد تمثل الأجور التي يحصل عملها مكانته النسبية أمام الآخرين، علاوة على ذلك فإن إمكانية الحصول على أجور عالية قد تشجع العامل على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية و مساهمته في العمل للاستفادة من هذه الإمكانيات المتاحة في الأجور".²

العلاوات: "إن العلاوات تعتبر إحدى الحوافز المادية المثيرة للعمال من أجل زيادة الإنتاج و رفع من كفاءتهم الإنتاجية حيث أنها ترتبط بالأداء و كمية الإنتاج مباشرة كما أنها تتفق مع رغبة الفرد في دخله بواسطة زيادة الإنتاج و يتم إعطاء العامل ضمان للحصول على هذه المكافأة إذ زاد أجره و يتم دفعها بسرعة أي بمجرد تحقيق الزيادة المرجوة".³

و هناك علاوات استثنائية تمنح للمتميزين من الموظفين الذين حققوا ربحاً للشركة و اقتصاد في النفقات و تمنح كل سنتين.

أما "العلاوات الدورية تترك لمجلس إدارة الشركة في صرفها، و ذلك حسب مركز الشركة المالي، و يشترط أن يكون العامل حاصل على تقدير مقبول و أن يكون قد مضى على تعيينه سنة كاملة و يجب الجمع بين هاتين العلاوتين في مواعيد استحقاقها"⁴، كما أنه توجد علاوات المادية الفردية.

¹ أحمد سليمان، "التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري -"علاقات العمل الفردية-، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 191.

² جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" المدخل لتحقيق ميزة تنافسية القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، 2003 بدون ذكر بلد النشر، ص 502-503.

³ عادل جودة، "الحوافز"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سوريا، 1983، ص 27.

⁴ أحمد عادل راشد، "مذكرات في إدارة الأفراد"، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، لبنان، 1981، ص: 315-316.

• **العلاوات المادية الفردية:** هو الذي يتم للعاملين بصفة انفرادية، و انطلقت من فكرة مؤداها أن العامل دائماً في حاجة إلى المال فهم بذلك على استعداد لمضاعفة عملهم للحصول على المزيد من المال، لذلك فإن الحافز يناسب جهده.

• **عيوب العلاوات:** إن العوامل المؤثرة في الإنتاج ليست ثابتة و يصعب حصرها كما أن الأعمال مترابطة حيث تربط العمال علاقات يترتب عنها عمل بعضهم بجهد تنظيبي من طرف الإدارة و يحتاج تطبيقه إلى رقابة، على ذلك تم استبدال الحوافز الفردية بنظام الأجر على أساس الوقت بل حددت الأجر منسوبا إلى وحدة المنتج " نظام الأجر بالقطعة " أي أن أجر العمال يزيد بزيادة عدد القطع المنتجة وقد وضع المفكرون أنظمة علاوات و نسب كل واحد منهم و اسمه على ما وضعه.

_ **اشترك العاملون في الأرباح:** "إن مفهوم الاشتراك العاملين في الأرباح مفهوم قديم في أمريكا في أواخر القرن الثامن عشر و بدأ في إنجلترا و فرنسا في أوساط القرن التاسع عشر تعتبر إحدى الإضافات، حيث أن ما تلقاه العمال من مشاركتهم في الأرباح مرتبط بالأرباح التي حققها مؤسستهم، و هذه الأرباح المحققة ليست إنتاجاً عن جهود العمال فحسب إنما هي دليل على كفاءة الإدارة و فعاليات آلات و نظام الإنتاج لذلك فإن اشتراك العاملين بالمنظمة في الأرباح بنصيب معين يوزع عليهم بنسبة المساهمة لكل منهم في تحقيق الأهداف التي تشهدها المنظمة."¹

_ **ضمانات العمل:** و يأتي في مقدمتها نظام الضمان الاجتماعي والتأمينات الاجتماعية التي تكفل للعامل حقوقه عند الإصابة أثناء العمل أو عند الإحالة إلى التقاعد أو في حالة المرض أو العجز المؤقت، و كذلك تقديم الرعاية الصحية، وتوفير السكن الصحي ووسائل المواصلات وتقديم الوجبات الغذائية بأسعار مدعومة و ذلك من أجل رفع الروح المعنوية للعمال و دفعهم لإتقان عملهم.

_ **الترقية:** من الضروري أن تعد إدارة الأفراد نظام جيد و معروف لترقية العاملين بالمنشأة و يقصد بالترقية نقل الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى، يترتب على ذلك عدة نتائج منها:²

- زيادة في الدخل الموظف في الوقت الحاضر أو المستقبل؛

- زيادة في الصلاحيات و المسؤوليات في الوظيفة التي رقى لها.

و تعتبر الترقية من الحوافز المادية و المعنوية بالنسبة للعمال لأنها تزيد دخله المادي من جهة و تساهم في تطوره و تقديره الوظيفي و تحمل مسؤوليات أكبر من جهة أخرى، و يجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء والمسؤوليات الجديدة التي ستترتب على الترقية و بين المقابل المادي و المعنوي أو المزايا الأخرى، و عادة يهدف برنامج الترقية إلى تحقيق هدفين: الأول خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل قصارى جهدهم و شعورهم بالاستقرار و الطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى معيشتهم و الثاني بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنشأة لشغل الوظائف الأعلى و لنجاح سياسة الترقية يجب مراعاة النواحي التالية:³

• **ضرورة وجود توصيف دقيق للوظائف؛**

¹ خيري خليل الجميل، "التنمية الإدارية في خدمة الاجتماعية"، بدون تاريخ النشر، ص 129.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية للمنظمات، الدار الجامعية، بدون ذكر بلد النشر، 2002، ص 293.

³ محمود عبد الفتاح، "تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ص 80.

- ضرورة وضع قواعد للترقية من وظيفة إلى أخرى و أن تكون هذه القواعد واضحة و معروفة لكل العاملين ؛
 - ضرورة وجود برنامج لتدريب و تنمية العاملين الذين يصلحون للترقية لوظائف أخرى ؛
 - ضرورة تعريف العاملين بمجالات الترقية المتاحة في المستقبل في المنشأة .
- و من أسس و معايير ترقية العاملين: الترقية على أساس الكفاءة، و على أساس الكفاءة و الاقدمية معا.

1.2 الحوافز المادية السلبية:

"إن الحوافز إذا استطاعت أن تشبع حاجات مهنية لدى الفرد فإن تأثيرها يعتبر إيجابيا و تؤدي إلى السرور والرضا، أما إذا لم تشبع بعض الحاجات لدى الفرد فتأثيرها يعتبر سلبي و يؤدي إلى ما لا يسر الفرد، لذلك فالحوافز السلبية في ميدان الصناعة هي عبارة عن وسائل الاحتفاظ الإدارة بخطط الرجعة لضمان الإنتاج، وضمانا لأداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد و هذه الوسائل عادة تعتبر من قبيل الجزاءات والعقوبات التي توقع على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقرر أو متوقع منهم أو من مجموعة القواعد التي تحددها المنظمة كمحددات لضبط الرقابة على تصرفات الموظفين الخاطئة في العمل لعدم التزامهم بالسلوكيات الحسنة أو لعدم التزامهم بفلسفة ولائحة و نظام المنظمة."¹

و هي تشمل أنواع التهديد و العقاب و تسعى من خلال ذلك إلى تأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب و الردع و التخويف.

و تتمثل الحوافز المادية السلبية في الخصم من الأجر و الحرمان من العلاوة و من الترقية فإذا زادت درجة التقصير زادت العقوبة إلى التعزير إلى درجة الأدنى من درجات الإدارة، أما إذا تطور التقصير إلى الانحراف كانت العقوبة العزل فإذا انعكس الانحراف خطرا على أهدافنا القومية، أتبع العزل بإجراءات أخرى رادعة.

2. الحوافز المعنوية :

مما لا شك فيه أن الإنسان لا يعيش بالخبرة وحدها، و توفير حاجات الإنسان المادية و ضمان القيم المادية لا تكفي وحدها لخلق إنسان كامل متكامل.

و عبر التاريخ استقرت في نفوس الناس جميعا قيم روحية و معنوية حفزتهم دائما إلى التقدم .. إلى الأمام ... إلى النضال و إذا كنا قد تحدثنا سابقا عن الحوافز المالية في تنشيط و استشارة الدافع إلى العمل الإنسان الأساسية، و لا تشبع حاجاته الأخرى النفسية و الاجتماعية إلا بقدر ضئيل و لذلك يجب على إدارة المصنع ألا تهمل الحوافز المعنوية التي تساعد و تحقق للإنسان اشباع حاجاته الأخرى، و بذلك تزيد من شعوره بالرضا في عمله و ولائه لمصنعه، و تحقيق التعاون بين زملائه و إشباع حاجاته الاجتماعية و النفسية.

" فالحوافز المعنوية هي دافع ضروري إلى العمل الإنساني، و سياج لمن يحمي العامل من الانحراف لأنها تحرص على أن يعامل الناس بعضهم بعضا معاملة إنسانية يسودها روح التعاون و الإخاء."²

1.2. الظروف الاجتماعية داخل بيئة المنشأة:

¹ خيري خليل الجميل، "مرجع السابق"، ص 129.

² صلاح بيومي، "مرجع السابق"، ص 25.

"يمكن تسجيل نوع آخر من الحوافز والتي تعرف بالعوامل المحيطة التي تمثل العوامل النفسية الاجتماعية و المادية التي تؤدي إلى إثارة الشخص ليقوم بنشاط معين بحيث يمكن أن توجه الفرد نحو أهداف محددة سواء أكانت هذه الأهداف مستهدفة و مخططة أو أهداف يفرضها الواقع".¹

ا.علاقة العمال بالإدارة:

"و تعتبر من العوامل الهامة، حيث يؤثر التنظيم الرسمي على الظروف الاجتماعية في العمل تأثيرا كبيرا، و بالتالي يلعب دوار مهما في تحفيز الأفراد لتحسين أدائهم و بالتالي زيادة إنتاجيتهم و يعرفه سكوت بأنه (نظام لتنظيم مجموعة من الأفراد و جعلهم يعملون متعاونين باتجاه هدف عام عن طريق القيادة والصلاحيات) .. ويؤثر التنظيم الرسمي على الظروف الاجتماعية في العمل من خلال ممارسة الإدارة لمسئولياتها فيذكر " سترأوس وسيار" إن من مسؤوليات الإدارة تحقيق مواقع العمل بالنسبة لكل فرد و فرص اتصالاته مع الآخرين، خلال أوقات العمل، و معدلات الأجور، و ظروف العمل، و كل ما يتعلق بكل وظيفة أو عمل داخل الوحدة الصناعية واستنادا إلى أسلوب ممارسة الإدارة لهذه المسؤوليات يتوقف نوع و درجة العلاقات الاجتماعية التي يمكن أن تنشأ بين الأفراد".²

ب.علاقة الاندماج مع الزملاء:

الجماعة في ايسط معناها في اجتماع فردين أو أكثر يشتركون في اهتماماتهم ، و قد عرفت الجماعة بأنها " جمع من الأفراد يمثل بناء اجتماعيا متكاملًا، و يقوم على علاقات اجتماعية أولية و متفاعلة تستخدم في تحقيق أهدافه في إطار المساعدة المهنية لطريقة العمل مع الجماعات "، فإن أي مؤسسة مكونة من أفراد وجماعات لا بد و أن تقوم بينهم علاقات اجتماعية (و هي التي يطلق عليها العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة والتي لها دور كبير في تحفيز الأفراد لأداء مهامهم بفعالية".³

و مما لا شك فيه فان خبرتنا و ظروفنا و علاقتنا الشخصية من حيث ارتباطها بالعمل تؤثر على مشاعرنا و اتجاهاتنا بصفة عامة و يستطيع كل منا أن يدرك و يرى فيما بين أصدقائه و معارفه بعض الناس المتحمسين الذي يحبون أعمالهم و يحبون أن يتحدثوا عنها، و هناك آخرون لا يظهرون اهتماما أو مبالاة و يتركون ذلك للصدفة بينما نجد فئة ثالثة تنظر إلى العمل على أنه مهبط لعزيمتهم و لا يحققون منه شيئا.

ت.القيادة والإشراف:

"يمكن تعريف القيادة بالنظر إلى الشخص الذي يتولى منصب القيادة نفسه فتوصف أنها مجموعة السمات و المهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة، و من ناحية أخرى توصف القيادة من زاوية المناشط والأدوار التي يقوم بها القائد نفسه، فتعرف بأنها عبارة عن توجيه و ضبط و إثارة سلوك و اتجاهات الآخرين. إن القيادة عملية تفاعل اجتماعية فالقائد يجب أن يكون عضوا في الجماعة يشاركها مشكلتها و معاييرها هو أهدافها و آمالها، و يوطد الصلة مع أعضائها و يحصل على تعاونهم".⁴

و تعد القيادة من الحوافز المعنوية الهامة، التي تدفع بسلوك الفرد أو تحبطه، و هذا حسب أنواعها.

¹ عمر صخري، "الثقافة والتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 1992، ص 202.

² خالد الهبتي، "أساسيات التنظيم الصناعي"، دار زهران للطباعة و النشر، الأردن، 1997، ص 188.

³ عبد الكريم أبو مصطفى، "الإدارة والتنظيم"-الوظائف، العمليات-، 2003، ص 140.

⁴ عبد الرحمان عيسوي، "علم النفس والإنتاج"، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص 144.

- القيادة الاستبدادية:

"تتميز القيادة الاستبدادية باجتماع السلطة المطلقة في يد القائد الاستبدادي فهو الذي يصنع سياسة الجماعة و يرسم أهدافها، و هو الذي يفرض على الأعضاء ما يقومون به. أما أهداف الجماعة في ضل هذا النظام فلا تكون واضحة في أذهانهم كما أنه يحاول أن يقلل من فرص الاتصال بين الأعضاء و بذلك لا يوجد الاتصال و بذلك لا يوجد تماسك قوي بين أعضاء جماعته و لذلك سرعان ما ينفرط عقدها إذا تغيب القائد أو اختفى".¹

- القيادة الديمقراطية:

يسعى القائد الديمقراطي إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها و في تحديد أهدافها و رسم خططها، و لا يميل إلى تركيز السلطة في يده و إنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء ... ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم و يقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء و لكن في لقيادة الديكتاتورية أو الاستبدادية يحدد القائد سياستها و يكلف الأعضاء بالتنفيذ خطوة بخطوة و يصعب عليهم الخطوات التالية.

- القيادة الفوضوية:

و هنا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك للجماعة حرية اتخاذ القرارات و لا يشترك في المناقشة أو في التنفيذ و لا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي، كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها، أما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة، كذلك تكون جماعته أقل عدوانا و أكثر تعاونا قابلية لتحمل المسؤولية، و يميل الأعضاء إلى الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد، أما في الجو الديكتاتوري فإن الأعضاء يتوقفون عن العمل إذا ما تغيب القائد.

ث. النقابة:

"يمكن أن نعرف أن النقابة بأنها هيئة أو جماعة أو منظمة دائمة من العمال تضمهم مهنة أو أكثر الهدف الرئيسي منها هو تنظيم العلاقة بين العمال و أصحاب العمل، و بين العمال و رؤسائهم و بينهم و بين أنفسهم مع وضع شروط محدودة للسلوك في أية حرفة أو عمل".²

ج. الاتصالات:

"إن من وظائف إدارة الموارد البشرية وظائف زيادة الرغبة في العمل و هذا يشمل إعداد النظام جيد للأجور و المرتبات و تعويض العاملين عن الجهد الذي يبذلونه في العمل و تصميم نظام للحوافز قادر على اشباع حاجات العاملين بما يحقق التفاهم المشترك و هذه الأخيرة تعتبر الأساس للعلاقات و الصلات البرية التي تحصل بين الأفراد و يفهم من الاتصال هو عملية مشاركة في الخبرة و الأخبار و المعلومات و الأفكار والبيانات و المعاني والدوافع و الاتجاهات".³

ح. الاحتفاظ بمناصب الشغل و العمال:

¹ جوادي حمزة، "مرجع سابق"، ص 25.

² جوادي حمزة، "مرجع سابق"، ص 26.

³ جوادي حمزة، "مرجع نفسه"، ص 27.

تمثل وظيفة الأخيرة من وظائف الإدارة الموارد البشرية، و كما يتضح من الاسم فإن الهدف من هذه الوظيفة هو ممارسة مجموعة من الأنشطة التي تساعد على الاحتفاظ بالعاملين مما يشعرهم بالأمن والاستقرار الوظيفي و بالتالي يحفزهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.¹

➤ العوامل الخاصة بالعمل وظروف العمل:

"إن العوامل المحفزة الأكثر أهمية هي تلك المتعلقة بشروط العمل الفنية كترتيب الآلات و تلاؤمها مع قدرات العامل شروط العمل المهنية كالتدريب و التكوين المهني و خصائص العمل و متطلباته هذا من جهة و من جهة أخرى فإنه مما لا شك فيه أن الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعمال و لكن في الغالب إذا استوجبنا العمال عن سبب انخفاض روحهم المعنوية فإنهم لا يدركون أن السبب وراء هذا الانخفاض هو ظروف العمل الفيزيائية، و على ذلك فإذا لوحظ أن جماعة عمل معينة روحها المعنوية أخذت الانخفاض فيبغي أن نبحث في تلك العوامل الفيزيائية حتى نعثر على عوامل الخطأ فيها."²

• المؤثرات الخاصة بالعمل:

إن شروط العمل الفنية و المهنية تؤثر على الروح المعنوية للعمال، فالترتيب الجيد للآلات، و الاستفادة من دورات التدريب بإمكانها رفع الروح المعنوية للعمال أو انخفاضها إذا انعدمت هذه الشروط و يمكن ذكر بعض من هذه الشروط و العوامل فيما يلي:

1. شروط العمل الفنية: "هذه المؤثرات تتمثل في درجة تقدم الآلات أو الماكينات و كذا وضعها في المكان المناسب، فترتيب الآلات و التجهيزات و وضعها في المكان المناسب حتى تتلاءم مع مؤهلات و مقدرة العمال، يريح العمال فالآلة مهما كانت فإنها تتطلب شخص يديرها، و يستجيب لها وفقا لهذه القدرات و الخصائص التي يتمتع بها، فهي تؤثر على طاقته النفسية و الجسدية."³

2. شروط العمل المهنية:

-التدريب أو التكوين المهني: "فتقعد الآلات أو الماكينات و الاختراعات الحديثة، يتطلب تدريباً دقيقاً و ذلك من أجل التحكم في هذه التجهيزات ، و تشغيلها بكل ارتياح، و يقصد به نوع من أنواع التعلم و اكتساب المهارات والخبرات و المعارف المختلفة المتعلقة بمهنة معينة."⁴

-الاقدمية: و هو طول مدة الخدمة أو الوقت الذي يقضيه العامل في منصب العمل و تعتبر الاقدمية كامتداد لعملية التكوين، لأن العامل في مثل هذه الحالة ينمي مهاراته و قدراته في العمل أكثر، و هذا ما يحفز قدرته في أداء العمل و معرفة جزئياته و حبه للعمل أكثر.

-طبيعية و خصائص العمل و متطلباته: "إن هذا العامل يلعب دوراً كبيراً في زيادة مقدرة العامل على الأداء وعلى رضاه عن العمل، فقد يحقق الفرد سعادته كاملة عندما يمارس عملاً يتفق مع ميوله، و ينسجم مع مواهبه."⁵

• المؤثرات الخاصة بظروف العمل:

¹ جوادي حمزة، "مرجع نفسه"، ص 28.

² عبد الرحمان محمد عيسوي، "مرجع السابق"، ص 131.

³ أحمد عزت راجح، "علم النفس الصناعي"، الدار القومية للطباعة و النشر، ط02، مصر، بدون ذكر تاريخ النشر، ص 449.

⁴ عبد الرحمان محمد عيسوي، "مرجع نفسه"، ص: 57-58.

⁵ سليمان خليل الفارس، "إدارة الأفراد"، ط04، مطبعة جامعة دمشق، 1991، ص: 262-263.

"إن تحقيق أداء أفضل و إنتاجية اعلي تسعى له المؤسسات و الأفراد، و إن كان ذلك ليس من الأمور السهلة المنال إذ أن هذا الأمر تكمن وراءه العديد من العوامل الداخلية الشخصية (قدرات، استعدادات، مهارات، سمات، قيم، دوافع..الخ) و كذلك العوامل الخارجية (نوع العمل، الحوافز، الرواتب، و كذلك الظروف الفيزيائية و التي تتضمن الإضاءة و التهوية، الضوضاء، الحرارة، ساعات العمل."¹

• المؤثرات الاجتماعية خارج منشأة العمل:

و هي جملة العوامل التي تعود إلى الظروف الاجتماعية للعمال خارج المؤسسة التي يعملون فيها، والتي نجد من بينها المشاكل العائلية و السكن و الفقر و مستويات المعيشة و بصفة عامة المحيط المعيشي للعامل، كما بينت العديد من الدراسات مدى مساهمة هذه العوامل في وقع أنواع كثيرة من الاضطرابات التي يوجهها العمال وهذه العوامل تؤدي إلى حدوث الجهاد و هذا يشكل خطرا على أفراد القوى العاملة، و أهم المؤثرات الاجتماعية خارج منشأة العمل نذكر:

أ-المشاكل الأسرية: إن المشاكل و الاضطرابات الأسرية تعد من أبرز العوامل الخارجية التي تؤدي إلى سخط العامل، بل و إلى سوء توافقه مع عمله، فالعامل الذي يشقى من ظروف بيئته الأسرية، فإنه يكون حاملا لهم، فريسة للتأزم النفسي،/ قريب من العدوان.

ب-السكن: عن السكن يتصل مباشرة بصحة العامل اتصال وثيقا، و له أيضا أهمية من حيث تأثيره الاجتماعي والمادي و النفسي في حياة العامل و أسرته و بالتالي في المجتمع الذي يعيش فيه، و كلما كان السكن ملائما و قريبا إلى مكان العامل كان محفزا على أداء العمل.

ت-المستوى المعيشي: إن العمال الفقراء نراهم في وضعية اقتصادية لا تسمح لهم بالحصول على المتطلبات والحاجات الضرورية لأفراد أسرهم، مما يؤدي إلى الشعور بالغبين، و الظلم و الحرمان عندما يرون غيرهم يتمتعون بخيرات لا يستطيعون الحصول عليها، و لو على البعض منها، و كل هذا يؤدي بهم إلى الشعور بالتوتر والإحباط.

ث-أصل المنشأة: لأصل المنشأة تأثير كبير على العمال، فالعمال الريفيين غالبا ما يواجهوا صعوبات كثيرة للتأقلم مع متطلبات المدينة و هذا راجع إلى عاداتهم و قيمهم و تقاليدهم التي تختلف كثيرا عن أهل المدينة مما يجعلهم يعيشون مشاكل مهنية و تحبطهم و تثني من عزائمهم.

• المؤثرات الخاصة بالموظف: وتتمثل فيما يلي:

أ-العوامل الشخصية و البيولوجية:

إن سلوك العامل يتأثر إلى حد كبير بالتكوين الجسدي أو البيولوجي له، فالمكونات الجسمية لها تأثير على شخصية الفرد فهي تحدد إمكانياته و قدراته، فالقوة العضلية و طول القامة و تناسق أجزاء الجسم التي يتمتع بها الفرد تجعله يشعر بنوع من النجاح الاجتماعي و النفسي و على العكس من الفرد الذي لا تتوفر فيه هذه الخصائص مما يجعله يفشل في أعماله و بالتالي تسبب له حالات من الضيق و القلق النفسي، و هذا ما يؤثر في معنوياته مما يشكل بعض الحالات الانفعالية.

¹ جوادى حمزة، "مرجع سابق"، ص 32.

ب-العوامل النفسية:"إذا لم ينجح الفرد في التكيف مع بيئته فحتمًا سيقع في صراع، و هذا الصراع سيفقده توازنه النفسي، و هذا ما يدفعه لإحداث استجابات بديلة غير متكيفة تكون بمثابة مظهر من مظاهر الاضطراب النفسي الذي يعانیه الفرد و في هذا الصدد يرى (أرجريس) أن هناك مهددات البشرية أبرزها القلق، الصراع النفسي، الإحباط، إشباع الحاجات".¹

المطلب الثاني: خصائص نظام الحوافز ومراحل تصميمه

يعد نظام الحوافز من أهم الأمور التي يجب على أي شركة الاهتمام بها لتحفيز العاملين ورفع مستوى أداءهم، وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة وتحسينها،

1. نظام الحوافز: ويمكن اختصار خصائصه فيما يلي:

هو عبارة عن تعويض الموظفين مادياً أو معنوياً مقابل تقديمهم لأعلى مستويات الأداء وزيادة أرباح المؤسسة ومن خصائصه ما يلي:²

- الإدارة الجيدة هي تطبق نظاما عاملا و موضوعيا للتحفيز ؛
- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما واضحا و مفهوما للحوافز و يسهل حسابه من قبل العاملين
- الإدارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز ؛
- الفورية: الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها بمعنى أن يكون الحافز فوري حتى يشعر الفرد بنتائج جهده أو خطاه ؛
- ضرورة وجود نظام للحوافز الإيجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد و الخالص و التميز حتى يشعر الفرد بنتائج جهده ؛
- ضرورة وجود نظام للحوافز الإيجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد و التميز في الأداء الابتكار ؛
- ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز، و لضمان جدية العاملين و لمحافظة الإدارة على هيبتها ..و بالتالي تطبيق مبدأ الثواب و العقاب ؛
- لا بد من أن يحقق نظام الحوافز عائدا أكبر أو مساويا بالمقارنة بما تتكفله المنظمة نظير دفع الحوافز؛
- العلانية: بمعنى أن يعلم جميع العاملين في المنظمة بالحافز الذي أعطى للموظف العامل أو لمجموعة من العاملين سواء إيجابيا أو سلبيا حتى يكون في تحفيزه مبدول جهد أكبر أو الامتناع عن سلوك مسلك معين؛
- ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها و تفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد ؛

¹ جوادي حمزة، "مرجع سابق"، ص 36.

² مومني سيف الدين، "مرجع سابق"، ص 33.

- أخذ ثقافة المنظمة في الاعتبار عند تصميم نظم التحفيز، لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد أن يحدثوا نوعاً من التوافق بين ثقافة المنظمة و بين نظام التحفيز المستخدم.
2. شروط نجاح نظام الحوافز:

- حتى يكون نظام الحوافز فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط وهي :
- البساطة : وتعني أن يكون النظام مختصراً وواضحاً مفهوماً وذلك في صياغته و حساباته؛
- التحديد : ويقصد به أن تكون أنواع السلوك التي يتسم تحفيزها محددة و مفسرة فلا إن نقول مثلاً : السعي لإنتاج أكثر أو العمل على تقليل التكاليف؛
- يمكن تحقيقه : يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق التصرفات و السلوكيات التي سيتم تحفيزها؛
- يمكن قياسه : يجب أن يكون الأداء أي السلوكيات والتصرفات مادية قابلة للتقييم والقياس ؛
- معايير الأداء : يجب أن يتم وضع معايير محددة لتقييم الأداء والسلوك و أن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير يمكن تحقيقها و قابلة للقياس؛
- التفاوت : لا يجب أن يحصل جميع العاملون على القدر نفسه من حوافز¹؛
- العدالة : يجب أن تتناسب حوافز الفرد و أدائه مع حوافز الآخرين و أدائهم وعدم تحقيق العدالة قد يؤدي إلى الشعور بالاستياء ؛
- الكفاية : يجب أن يكون هناك أجر كافي يكفي احتياجات العاملين ؛
- السيطرة و يعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها و الظروف المحيطة بها حتى يمكن تقييم ما يقومون به من الأعمال ؛
- التغطية الكاملة للأداء : وهو أن يشتمل نظام الحوافز كل أنواع الإيجاد في الأداء من حيث زيادة الكمية ، جودة النتائج ، تخفيض التكاليف، تقليل الحوادث ؛
- المشاركة : إن مشاركة العمال في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد إقناعهم به و تحسینهم له و المحافظة عليه ؛
- الجدوى : يجب أن يكون النظام بشكل منفعلة للمنظمة في زيادة إرادتها أو نواتجها ؛
- التوزيع : يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة و مرضية لكافة الاحتياجات .
- شمول كل العاملين : وهو أن يشمل النظام كل الوظائف بالمنظمة .
- البندخ : يجب أن تكون الحوافز واضحة و كبيرة ليكون لها تأثير لأن العكس قد يؤدي إلى العكس ؛

¹ أحمد ماهر "إدارة الموارد البشرية" الدار العربية، مصر 2009 ص 236

- المرونة : إنه يتمشى نظام الحوافز مع التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة أو محيطها الخارجي؛
- العلانية : يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا لكي يزيد من ثقة العاملين ؛
- الإسناد : مساندة الإدارة العليا عند بداية النظام لإعطاء الدفعة القوية ؛
- التدريب : يجب تدريب المشرفين وهم المدبرون ورؤساء الأقسام و الملاحظين والمشرفين على إجراءات النظام؛
- القوة : يجب أن يكون نظام الحوافز ذو بداية قوية بمساندة الإدارة العليا واستخدام إعلانات وشعارات قوية.¹

3.مراحل تصميم نظام الحوافز

انه من الضروري على من يقوم بوضع نظام الحوافز بعين الاعتبار مراحل تصميم نظام الحوافز وهي كالتالي:

- تحديد الهدف: تسعى المنظمات إلى أهداف عامة و استراتيجيات محددة و على من يقوم بنظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز و قد يكون نظام الحوافز هو تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات و الإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو تشجيع على الأفكار الجديدة أو تحسين العمل الجماعي أو تحسين سلوك معين، أو غيرها من الأهداف.
- دراسة الأداء: و تسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، إن تحديد الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:²
 - وجود عدد سليم للعاملين ؛
 - وجود وظائف ذات تصميم سليم ؛
 - وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل ؛
 - وجود ظروف عمل ملائمة
- تحديد ميزانية الحوافز: و يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:³
 - قيمة الحوافز و الجوائز: و هو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز و تتضمن بنود جزئية مثل: المكافآت و العلاوات و الرحلات و الهدايا و غيرها.
 - التكاليف الإدارية: و هي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام و تعديله و الاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته و تدريب المدبرين على النظام.

¹ أحمد ماهر ،مرجع سابق، ص 237

² خالد عبد الرحمان الهبيتي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل، الأردن، ط1، 01، 2005، ص 256.

³ هيثم العاني، "الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت"، كنوز المعرفة، الأردن، ط1، 01، 2007، ص 19-20.

- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنود مثل: النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر و الحافلات المتضمنة بنودا خاصة أخرى بها.

المطلب الثالث: علاقة الدوافع الحوافز في المؤسسة

الدوافع هي عبارة عن شعور و إحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجه معينة يشعر هذا الفرد بعدم إشباعها. و هذه الحاجة تولد عن الفرد نوعاً من التوتر تدفعه إلى سلوك معين يسد هذا النقص، أما الحوافز فهي عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد و تشجعه للقيام بأداء أفضل.

1. مفهوم الدوافع

الدوافع: و هي عبارة عن الرغبات و الحاجات و أي قوى مشابهة، توجه السلوك نحو أهداف معينة و هي تمثل القوة التي تحرك و تستثير الفرد لكي يؤدي العمل. و أن من أكثر الأمور أهمية في دراسة السلوك الإنساني موضوع الدافعية و الحاجات الإنسانية فسلوك الإنسان بكافة أنواعه يتميز بمبادئ عامة ثلاث تنطبق على جميع أنواع السلوك البشري و هي:

1. سلوك مسبب: أي أن هنالك سبب خلقه؛
2. أن وراء السلوك دافعا معيناً؛
3. أن السلوك يوجه تجاه تحقيق هدف محدد .

● وكذلك يستخدم الدافع بمفهوم الحاجة التي تدفعه للقيام بسلوك معين يسعى إلى تحقيق هدف معين يساهم في إشباع هذه الحاجة وينقل الفرد من حالة عدم التوازن أو حالة عدم الرضا التي يشعر بها إلى حالة التوازن أو الرضا مرة أخرى، ومن الأمثلة التقليدية للسلوك الدال على عدم التوازن: 1

- التغيير المستمر للعمل؛
- الغياب وترك مكان العمل؛
- المبالغة في جذب الانتباه؛
- الشكوى المستمرة؛
- التفاخر والتباهي؛
- الكذب.

2. أهم خصائص الدوافع: الدوافع عملية معقدة التركيب للأسباب التالية: 2

- لا يمكن رؤية الدافع للعمل بل يمكن استنباطه باستمرار استنباطاً؛
- للإنسان حاجات أو توقعات متعددة تتغير مما يزيد العملية تعقيداً؛
- إن إشباع حاجة ما لإنسان ما تؤدي لزيادة مدة تلك الحاجة و ليس إطفائها؛
- من النادر إيجاد دوافع و حاجات منفصلة بل كثيرا ما تكون مجموعة دوافع وحاجات؛

¹ محمد الحسن التيجاني يوسف، "مرجع سابق"، ص 32.

² شاويش، مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 47.

• السلوك الهادف لا يشبع في جميع الأحوال حاجات الإنسان فكثير ما تحدث تحولات و عقبات تؤدي لسلوك آخر.

1.الدافعية ظاهرة متميزة ؛

2.ذات توجه أو طابع قصدي؛

3.للدوافع وجوه و مظاهر عدة؛

4.ثمة نظريات عدة تفسر الدوافع و هدفها النهائي التنبؤ بسلوك الإنسان .

3. العلاقة بين الدافع و الحافز و الحاجات: إن دوافع السلوك ما هي قوى تؤثر في تفكير الفرد و إدراكه الأمور والأشياء. كما إنها توجه السلوك الإنساني نحو الهدف الذي يشبع حاجاته و رغباته. و أن الحاجة تؤدي إلى استثارة الدافع. و الدافع شكل من أشكال الاستثارة الملحة التي تخلق نوعا من النشاط و الفاعلية. و بما أن الباعث (الحافز) هو الموضوع الخارجي الذي يحفز الفرد للقيام بسلوك التخلص من حالة التوتر و الدافع ما يوجه سلوك الفرد نحوه أو بعيدا عنه لإشباع حاجة أو تجنب أذى، و يمكن تمثيل ذلك كالآتي:

– الطعام حافز- و هو موجود في البيئة

– الجوع دافع – و هو مثير داخلي

و الحاجات المكتسبة تشبع عن طريق الحصول على أشياء معينة (الحوافز) فالموظف أو العامل يطمئن عندما يحصل على الترقية التي ينتظرها

و نستخلص من ذلك أن الحوافز هي مشبعات لحاجات الإنسان الضرورية (الأولية) كالجوع و العطش، أو المكتسبة (الثانوية) كالأمن و التقدير.

"إذن فالصلة بين الدافع و الحافز صلة وثيقة كالتي تربط بي المثير و الاستجابة، فالحافز لا يثير الدافع و حسب بل يثير معه كل المشاعر و الأحاسيس.

و نستطيع الحكم على قوة الحافز بمدى قوة إغرائه للدوافع، فكلما خاطب الحافز عدد أكبر من الدوافع في نفس الوقت كلما زادت قوته و مدى تأثيره".¹

¹ محمد الحسن التيجاني يوسف، "مرجع سابق"، ص 33.

المبحث الثالث: علاقة الحوافز بأداء الموظفين

إن أهمية إشباع حاجات الأفراد العاملين لضمان حفزهم لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية وكفاءة هنالك جانب هام وهو التأكيد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل لأن الأداء المرتفع الذي تصبوا إليه المنظمة يساوي القدرة على الأداء والرغبة فيه ، وبدون وجود هذه الرغبة في الأداء لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء أو الإنتاجية .

المطلب الأول : الخطوات التي تساعد على تحفيز الموظفين

هناك مجموعة من الخطوات تساعد المديرين للتفاعل مع العاملين نحو أداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه وهذه الخطوات هي¹:

1- مساعدة العاملين على التوسع : فالعاملين لديهم الرغبة في التطور والتحسين ولكنهم يجمعون عن ذلك إذا كان مفروض عليهم من أعلى وعلى المدير أن يريهم ما أضافوه للمنظمة عندما يحفزهم للإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة ؛

2- وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل : قياسا على المخرجات التي تميز الأداء. وما إذا كان هذا الأداء الجيد أو غير مقبول مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء وهذه المناقشة تترك أثر طيبا لدى الموظفين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم .؛

3 - تعيين حجم مسؤولية العاملين : هذا من ضمن أهم العوامل التي تضعف التحفيز عند العاملين وهو عدم الوضوح بما هو متوقع منهم عمله؛

4- مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء : يرغب أغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء وفي المداخلات التي تحسن مستويات الأداء وبهذا يصبح من الضروري اشتراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن التوقعات الأداء لأنه ربما يجد المدير عند العاملين تصورات ومعلومات عن رفع مستويات الأداء . سوف يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي سيزيد من تحفيزه لأداء الجيد؛

5- توثيق ما اتفق عليه مع العاملين : على المدير أن يدون قائمة بالمعلومات عند قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء وتحديد الوقت الذي يستغرق الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل ثم توثيق ذلك؛

6- الملاحظة والمتابعة : يجب على المدير مراقبة ما تم إنجازه ومتابعة أداء العاملين وتقديم المساعدة والتوجيه للعاملين القليل خبرة والتأكد للعاملين الجيدين أنهم أهلا للثقة ؛

7- استخدام أسلوب واضح في المكافآت : وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء الموقع وتتنوع هذه المكافآت ما بين الحوافز المادية كالعلاوات والحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لجهوده المتميزة أو إعطائه ترقية مناسبة.

¹ بروس أن بيتوني، "فن تحفيز العاملين"، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، الأردن، بدون ذكر تاريخ النشر، ص.ص: 67-68.

المطلب الثاني: أهم الطرق لتحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم

يوجد اتفاق على أهمية الحوافز بجميع أنواعها وأشكالها لتطوير العمل وضمان الارتقاء بإنتاجية ولكن هنالك اختلاف في وجهات النظر حول الطرق التي يجب أن تتبع لتحفيز العاملين وضمان تحسين وتطوير أدائهم ومن أهم هذه الطرق المستخدمة مايلي :

- تخطيط ووضع الأهداف : إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له للعمل على تحقيق سيزيد من دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس وترضي طموحه وذات قيمة عالية للفرد ؛

- المشاركة في العمل : إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات علاقة بعمله وبالوحدة التنظيمية التي يعمل بها يزيد من حماسة وانتمائه والتزاماته؛

- تعديل السلوك : حيث يتم تغيير أفعال العاملين وسلوكهم بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتنشيط تلك الأفعال غير المرغوبة فيها ويبدأ المديرين بتحديد أي من الأفعال المرغوبة وأياها في الحاجة إلى التغيير ولقد أثبتت الدراسات أن الثناء والتقدير لجهود العاملين يكون أكثر فاعلية من استخدام أسلوب العقاب وتستخدم المنظمات أنواع عديدة من المكافآت لتدعيم سلوك العاملين المجتهدين"¹؛

- توفير الحوافز : إن توفير الحوافز مبني على المقدمة التي تفترض أن الأفراد سوف يبذلون جهود إضافية عند تقديم جائزة رمزية أو بتشجيع عيني على حسن أدائهم"²؛

- التدريب وإعادة التدريب : يشعر الكثير من الأفراد اليوم بتهديد يؤدي إلى تحفيز أقل للعامل كما يهدد إنتاجية المنظمة كما يمكن أن تؤدي مخاوف العمال إلى حدوث مشاكل شخصية تعوق بدورها أداء الفرد أثناء العمل وإحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير التدريب الذي يصقل مهاراتهم أو إتاحة إعادة التدريب والذي يمد العاملين بمهارات جديدة تماما وقد أشارت الدراسات أنه كلما تقبل العاملون برامج التدريب على أنها تطوير لقدراتهم الذاتية كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة ومن أهمها زيادة الولاء للمنظمة وتحسين الأداء والإنتاجية وهناك يجب مراعاة ربط التدريب بالجانب الخاص للعاملين والبحث عن أساليب جديدة في التدريب في الوقت المناسب."³

"ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل من عامل فيها بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيط وتشعره بأن عمله يتمثل بشكل حلقة في سلسلة متكاملة. وأي عطل أو خلل في هذه السلسلة سوف يعكس على العمل بأكمله كما على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء فالموظفين تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تظفر المنظمة بخاصية المنظمة الأكثر تحفيزاً"⁴؛

¹ بروس أن بيتوني، "مرجع سابق"، ص.ص: 219-220.

² عساف عبد المعطي محمد، "السلوك الإداري-التنظيمي - في المنظمات المعاصرة"، دار الزهران، الأردن، بدون ذكر تاريخ النشر، 125 ص.

³ بروس أن بيتوني، "مرجع سابق"، ص. 221 .

⁴ عساف عبد المعطي محمد "مرجع سابق"، ص 126

من خلال التعرض للأداء نستنتج أن العنصر البشري هو أحد أهم مصادر الأداء في المؤسسة باعتبار أن الفرد هو أهم مواردها على الإطلاق إذ لا معنى للموارد الأخرى سواء كانت مالية أو تنظيمية إذ غاب عنها العنصر البشري لأن المؤسسة تسعى للوصول إلى الأداء المتميز الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية ولا يتم ذلك إلا بالاهتمام بالأبعاد التالية الإنتاجية والتحفيز كما يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والتي يصعب عمليا تمييزها إلى جانب تعداد الاختلاف في العوامل المؤثرة على الأداء بشدة تأثيرها فبعض هذه العوامل يؤدي إلى رفع الأداء في حين البعض الآخر يؤدي إلى خفضه كما يتضح لنا أن الحوافز تلعب دورا هاما في حث الموظفين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية يتوقف على مدى توافر شروط من بين هذه الشروط :

- مستوى قدرة العامل على العمل وكفاءته ؛
- ضمان تحقيق المؤسسة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز ؛
- أن تربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا ؛
- أن يكون العامل راضيا عن عمله.

المطلب الثالث: تأثير التحفيز على إنتاجية المؤسسات

في الواقع العملي كثير ما نسمع المديرين يشكون من أن الموظفين لديهم لم يعودوا يعملون بأقصى طاقتهم كما كان الحال في الماضي ومن واقع البحوث والدراسات في هذا المجال فإنه يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب رئيسية كل منها يشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نوع الحوافز وهذه الأسباب هي:¹

أ- عدم جاذبية الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين بها بينما الحقيقة أن البعض قد يرغب في الحافز المادي بينما البعض الآخر قد يرغب في الحافز المعنوي (مثل: فرص الترقية أو فرص التدريب) وبالتأكيد فإنه ما لم يكن الحافز مرغوباً فيه من جانب شاغل الوظيفة فإن تأثيره على الأداء يقترب من الصفر؛

ب- ضعف العلاقة بين الحافز والأداء وذلك أنه على الرغم من كثرة الحديث عن ربط الأجر أو حافز آخر بالإنتاج أو الأداء فإنه نادراً ما يتم هذا الربط في الواقع العملي؛

ت- عدم الثقة في الإدارة و الذي ينتج عادة من عدم وفاء الإدارة بوعودها الخاصة بالحصول على حوافز أو مزايا معينة في حالة الأداء الجيد؛

ث- ضعف اشتراك العاملين أو أخذ رأيه في نوعية الأعمال التي يقوم بأدائها الأمر الذي يجعل هذه الأعمال تكليفاً أكثر منها احتياجاً أو إشباعاً.

فهم تأثير التحفيز على إنتاجية المؤسسات يتطلب النظر إلى عدة عوامل مترابطة:

1. نوعية الحوافز: تختلف احتياجات و تفضيلات الموظفين فيما يتعلق بالحوافز. بعضهم قد يفضل الحوافز المادية مثل المكافآت المالية، في حين يمكن أن يكون آخرون أكثر استجابة للحوافز المعنوية مثل الاعتراف بالأداء المتميز أو فرص الترقية. لذلك، يجب على المؤسسات تقديم مجموعة متنوعة من الحوافز لتلبية احتياجات موظفيها المختلفة.
2. العلاقة بين الحوافز والأداء: يعتبر هذا الربط بين الحوافز والأداء جزءاً مهماً من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية. يجب أن تكون الحوافز محفزة بما يكفي لتحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف المؤسسية وتحسين الأداء. على سبيل المثال، يمكن أن تكون الحوافز المادية مرتبطة بتحقيق أهداف محددة أو تحسين معايير الأداء.
3. تحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين: بناء الثقة والتواصل الفعال بين الإدارة والموظفين يمكن أن يعزز فعالية الحوافز. عندما يشعر الموظفون بأن الإدارة تهتم برفاهيتهم وتقدر جهودهم، فإنهم يكونون أكثر استجابة للحوافز ويزيدون من إنتاجيتهم.
4. المشاركة والشفافية في صنع القرار: يمكن أن تزيد المشاركة في صنع القرار والشفافية في توزيع الحوافز من شعور الموظفين بالانتماء إلى المؤسسة والتزامهم بأهدافها. عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية صنع القرار وأن هناك عدالة في توزيع الحوافز، فإنهم يكونون على استعداد أكبر لزيادة جهودهم وتحسين أدائهم.

¹توفيق عبد الرحمان، "الدافعية وحوافز العمل"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بدون ذكر بلد النشر، 1988، ص 2.

باختصار، فهم التأثيرات المتعددة للحوافز على إنتاجية المؤسسات يتطلب النظر إلى كيفية تحقيق التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية، وتوجيهها بشكل مناسب لتحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم في إطار بيئة عمل تعزز الشفافية والثقة والمشاركة.

علاوة على ذلك، فإن بناء الثقة بين الإدارة والموظفين، بالإضافة إلى تشجيع الشفافية والمشاركة في عملية صنع القرار، يمكن أن يعزز التأثير الإيجابي للحوافز على الإنتاجية. وأخيرًا، فإن إدراك احتياجات وتطلعات الموظفين وتضمينهم في صياغة الأهداف والمبادرات يمكن أن يسهم بشكل كبير في تعزيز التفاعل والالتزام وبالتالي زيادة الإنتاجية.

بالنظر إلى هذه العوامل، يمكن للمؤسسات تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية من خلال تقديم حوافز فعالة ومتنوعة تأخذ في الاعتبار احتياجات وتطلعات موظفيها. ومن المهم أيضًا توفير بيئة عمل تشجع على المشاركة والابتكار، بحيث يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام، مما يعزز روح العمل ويؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

خلاصة الفصل الأول :

و كخلاصة لهذا الفصل يمكن القول أن للحوافز دور في دفع العامل إلى بذل جهد أكبر في العمل، كما تساهم في رفع مستوى أدائه، و هذا ما سيعود حتما بالنفع على العامل و المؤسسة، فالإنسان بطبعه يميل إلى التحفيز لجعله يبذل، و انعدام التحفيز سيقف عائقا دون تحقيق بعض الأهداف.

فعملية التحفيز تسمح بتحقيق التقدم و النجاح و المنظمة معا في سبيل الاستجابة التنافسية في ظل التغيرات الحاصلة اليوم، و ذلك من خلال التسيير الفعال و الاستثمار الدائم في رأس المال البشري.

تعرفنا في هذا الفصل على ثلاث مباحث شاملة، تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية التحفيز في المؤسسات وأهميته و نظريات الحوافز، و في المبحث الثاني تطرقنا إلى خصائص التحفيز و أنواعه و نظام الحوافز ومراحل تصميمه، كما تعرفنا على علاقة الدوافع بالحوافز بالمؤسسة، أما في المبحث الأخير تطرقنا فيه إلى علاقة الحوافز بأداء الموظفين و تأثيره على إنتاجية المؤسسات كما تعرفنا أيضا على الخطوات التي تساعد على تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم و في الأخير توصلنا إلى فهم أهم الطرق لتحفيز الموظفين و تحسين دافعيتهم

الفصل الثاني: التحفيز المادي والمعنوي

في المجمع الصناعي GISB مستغانم

تمهيد

قمنا في الفصل السابق بعرض المفاهيم النظرية للتحفيز المادي و المعنوي وواقعه في المؤسسات الخاصة ككل، و سنحاول في هذا الفصل إسقاط المفاهيم و اختبارها على ارض الواقع، و توجيه الاهتمام نحو الجوانب التطبيقية ، و عملنا على ذلك بالتعاون مع المجمع الصناعي سيدي بن زهيدة- فرع الكوابل الجزائرية بـمـاسـرى- مستغانم، تم اختيار هذه المؤسسة بناء على مكانتها كواحدة من ابرز المؤسسات الصناعية في الجزائر، يهدف التعرف على تقديم عام للمؤسسة، و كذا التعرف على نشأة المؤسسة. كما سيتم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، و أخيرا يتم التطرق إلى عرض و تفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المجمع الصناعي « GISB »

المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية بـمـاسـرة - مستغانم، يعتبر المؤسسة الصناعية الأولى في الجزائر، نظرا إلى أهميتها والدور الذي تلعبه في الاقتصاد الوطني لعصرنته ومواكبته لكل ما هو جديد وكل ما يتعلق بتحسين الإنتاج والجودة. يعد المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية من أهم المؤسسات الجزائرية التي تساهم في تطوير الاقتصاد الوطني ودعمه، من خلال استثمارها في الموارد البشرية وتوفير الجو الملائم والمناسب للعمال حتى تمكنهم من أداء مهامهم على أحسن وجه وبمهارة عالية، ولهذا سنقوم في هذا المبحث بإعطاء لمحة حول المجمع الصناعي وشرح هيكله التنظيمي وذكر أهم أهدافه.

المطلب الأول: نشأة وأهداف المجمع الصناعي « GISB »

المجمع الصناعي GISB مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري تأسست من طرف مؤسسها السيد "جيلالي كوبيبي عبد القادر بوستة" "جيلالي الحاج علي" جيلالي كوبيبي البشير" و حسب التشريع الجزائري هي شركة ذات مسؤولية محدودة و تشغل أكثر من 500 عامل، و رأس مالها 500.000.000.00 دج مع استفتاءها لمعيار الاستقلالية.

يكن مقر المؤسسة على مستوى الغرب الجزائري بمنطقة النشاطات قسم 17 الملكية رقم 123 ماسرة - مستغانم- حيث تتميز بموقع استراتيجي جغرافي مساعد على بعد 20 دقيقة من ماء مستغانم و ساعة و 30 دقيقة من ميناء وهران، و هذا يمثل بامتياز الوصول إلى السوق الإفريقية و الأوروبية. مؤسسة كابلوري سيدي بن ذهبية بـمـاسـرة تعتبر المؤسسة الصناعية الأولى في الجزائر، نظرا إلى أهميتها والدور التي تلعبه في الاقتصاد الوطني لعصرنته و مواكبته لكل ما هو جديد و كل ما يتعلق بتحسين الإنتاج، تعد المؤسسة سيدي بن ذهبية من أهم المؤسسات الجزائرية التي تساهم في تطوير الاقتصاد الوطني ودعمه، من خلال استثمارها في الموارد البشرية و توفير الجو الملائم و مناسب للعمال حتى تمكنهم من أداء مهامهم على أحسن وجه و بمهارة عالية.

➤ نشأة المجمع الصناعي "GISB"

السيد "جيلالي كوبيبي" أسس الشركة في عام 1965، في ذلك الوقت كان واحدا من الأوائل الذين أسسوا شركات عائلية متخصصة في الأعمال الكهربائية، وفي سنة 1980 نمت الشركة العائلية وتخصصت في بيع معدات الكهرباء، كانت سنة 2007 نقطة التحول لتاريخ الشركة عندما قامت بأول استيراد لكابلات كهربائية، وبعد سنوات من البحث والتطوير قررت الشركة إنشاء CABLERIE SIDI BENDHIBA CSB المتخصصة في إنتاج الكابلات ذات الجهد المنخفض وتحويل المعادن غير الحديدية. بعد مرور 5 سنوات تحديدا في سنة 2012 زاد نمو حجم الشركة بتوسيع بنيتها التحتية والاستثمار في الأجهزة عالية التقنية التي ستزيد من قدرتها الإنتاجية للأسلاك والكابلات الكهربائية ذات الجهد المنخفض والمتوسط والعالي. في سنة 2014 بهدف أن تكون دائما أكثر كفاءة و السيطرة على مجال الصناعة الكهربائية، تم إنشاء شركة المتخصصة في تصنيع النحاس و الألمنيوم، ومن أجل التميز والتفرد عن الآخرين في السوق، حصلت الشركة على شهادة ISO 9001 سنة 2015 و هي معيار معترف به دوليا يظهر التزام الشركة بالجودة و السلامة و الكفاءة، وفي سنة 2016 تم تغيير الهوية من مؤسسة CSB إلى مؤسسة LA CABLERIE ALGERIENNE التي ستضع بصمتها في الجودة على السوق الوطنية و العالمية.

في سنة 2017 توسعت المؤسسة بإنشاء مصنع GISB ENERGY لإنتاج جميع أعوان المحولات و المعدات لمحطات تحويل و توزيع المتوسطة و المنخفضة، وفي سنة 2018 توسعت في قطاع المعادن في إنتاج قضبان الألمنيوم والبرونز و النحاس، في سنة 2019 سمي بعام الاعتراف لحصولها على جائزة أفضل مصدر جزائري للعام وشهادات الاتحاد الأوروبي لتنظيم منتجات البناء RPC. في سنة 2021 تم إنشاء GISB GREEN POWER برؤية تطوير أنظمة الطاقة التي تزود المنازل والمصانع والمنشآت العامة وأنظمة الري للمزارع الزراعية بالطاقة من خلال اقتراح دراسة ميدانية قبل تصميم و تنفيذ المشروع ، و في سنة 2024 أصبحت تملك خمسة فروع و هي :

- مؤسسة GISB المختصة في إنتاج و تسويق الكوابل الجزائرية " مؤسسة محل الدراسة "
- مؤسسة KAST المختصة في إنتاج و تسويق مواد الإنارة العمومية المنزلية والمعدات الكهربائية.
- مؤسسة ASTOR ENERGY ALGERIE المختصة في إنتاج و تسويق المحولات الكهربائية.
- مؤسسة GISB GREEN POWER المختصة في إنتاج تسويق منتجات الطاقة الخضراء.
- مؤسسة MAGHREB LAMPES المختصة في إنتاج و تسويق المصابيح

➤ أهداف المجمع الصناعي GISB

أصبح المجمع الصناعي GISB مؤسسة رائدة في صناعة الكوابل الكهربائية ومختلف منتجاتها كونها أحد أكبر الاستثمارات في إفريقيا وبذلك فهي تسعى اليوم لتحقيق العديد من الأهداف والعمل عليها على الصعيدين المحلي والدولي وتمثل هذه الأهداف في:

- تعظيم الربح وهو هدف أساسي لأي مؤسسة ؛
- تقديم منتجات ذات جودة عالية وفقا للمقاييس العالمية؛
- تحقيق الميزة التنافسية في السوق؛
- الاستمرارية والديمومة؛
- تحقيق التنمية الاقتصادية والرفع من الاقتصاد القومي؛
- تحقيق الاكتفاء الذاتي الوطني؛
- العمل على زيادة الصادرات من منتجاتها في الأسواق الدولية؛
- رفع الكفاءة الإنتاجية؛
- تلبية رغبات العملاء؛
- تحقيق الرضا الوظيفي والحفاظ على الكفاءات؛
- الحفاظ على الزبائن الحاليين والسعي لاستقطاب المزيد؛
- توفير مناصب الشغل ومكافحة البطالة؛
- تعزيز الموارد البشرية؛
- التنوع في المنتجات و العمل مع أكبر الشركات المحلية والعالمية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام للمجمع الصناعي "GISB"

كان تحرير آخر هيكل تنظيمي عام للمجمع الصناعي "GISB" بتاريخ 05/11/2023 تمثل في مايلي :

- الرئيس المدير العام: هو الشخص الذي يتولى قيادة وإدارة العمليات اليومية للمؤسسة، يتولى المسؤولية الرئيسية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنظيمية وهو الذي يدير وحدة كاملة من الموظفين ويوجههم ويضمن تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء.
- مساعد (ة) الرئيس المدير العام: هو الشخص الذي يقوم بالدعم المباشر للمدير من خلال تنظيم وتنسيق وتحريك ومراقبة جميع الأنشطة المتعلقة بالوظائف الإدارية والمالية والقانونية للمؤسسة، وإدارة الجداول الزمنية حسب احتياجات المؤسسة وتوجهات الإدارة.
- المدير العام هو من يحدد الإستراتيجية العامة ويشرف على تنفيذها، يتميز بتولي مسؤولية مزدوجة إستراتيجية وتشغيلية، يقسم المدير العام مهام 3 نواب من نائب مدير العمليات ونائب مدير المحاسبة اللوجستية ونائب المدير العام للإدارة.

أولاً: نائب مدير العمليات

منصب إداري يشغله المسؤول عن إدارة عمليات التشغيل اليومية في عملية الإنتاج، وتكمن مهمته الأولى في الموازنة ما بين احتياجات المؤسسة من متطلبات وما تمتلكه من موارد، وما بين احتياجات العملاء وتلبيتها على مستوى عالي من الجودة والكفاءة. تنقسم هذه المصلحة إلى:

- الهندسة :- الإشراف على تنفيذ المشاريع ومتابعة سير العمل والتأكد من التزام المقاولين بالموصفات والمخططات وإجراء الحسابات والمعالجات الهندسية اللازمة كالتصميم الإنشائي وتصميم الكهرباء والميكانيك ثم تقديم استشارات فنية في المجالات الهندسية المختلفة للعملاء من أفراد أو مؤسسات.
- الإنتاج: يقوم بإعطاء أوامر بإنتاج أو تصنيع منتج متوافق بالكمية المطلوبة وفقاً لأوامر العملاء وأوراق البناء لكل منتج يعتمد على عملية التخطيط ومختبر مراقبة الجودة لأن التخطيط يعطي الأمر ببدء الإنتاج ومن خلال مطابقة المختبر للمنتج المصمم كمنتج نهائي
- التخطيط - يقوم بتحديد كيفية استخدام موارد الشركة لتحقيق النتائج المرجوة
 - تحديد الأهداف قصيرة ومتوسطة المدى ؛
 - تقييم الفجوة بين الوضع الحالي والهدف؛
 - تحديد الأنشطة التي سيتم تنفيذها لتحقيق الأهداف.
- مكتب الدراسة: زيادة المشروع من الفكرة إلى الاكتمال النهائي.
 - تنسيق جميع الأنشطة اللازمة لتحقيق المشروع.
 - ضمان إنجاز دراسة البرنامج ؛
 - إيجاد حلول تقنية ملموسة؛
 - إنتاج الدعم ؛
 - إدارة وتنسيق فرق التقنيين؛

- ربط أقسام الشركة بالموردين والعملاء .
- دراسة الجودة:- المسؤول عن إدارة وحدة المختبر والرقابة والتأكد من:
 - مطابقة المنتجات أو الخدمات التي تباعها الشركة المواصفات الجودة؛
 - أداء خدمات تكوين الخرسانة؛
 - خبرة الأعمال والهياكل في الخرسانة و أعمال الطرق والسكك الحديدية.؛
 - تطور الوصف الفني الكامل ومنهجية تنفيذ خدمات المختبر وفق معايير التقنيات الحالية.
- الصيانة: ينشط ويدير عدة فرق مثبتة في الورشة أو متنقلة من أجل ضمان صيانتها وبأفضل تكلفة للألات المختلفة، الثقيلة أو الخفيفة، وضمان موثوقيتها ومطابقتها وتوفرها يوجه وينسق جميع عمليات الإصلاح واستكشاف الأخطاء وإصلاحها لمختلف معدات وأجهزة الإنتاج.
- الفرن: مهامه تكون محددة تتمثل في إذابة المواد الأولية الخام لجعلها مواد قابلة للاستعمال لإنتاج مادة تامة الصنع.

ثانيا: نائب مدير العام للشؤون المالية و اللوجستية

مهمته مسك حسابات الشركة وفقا للقوانين والأنظمة المعمول بها في الإدارة والتحقق من مطابقة المستندات المحاسبية مع التأكد من الالتزام بإجراءات العمل المعمول بها وأيضا استلام الفواتير والمستندات الداعمة الأخرى والتحقق منها، لديه عدة فروع نذكر منها:

- المحاسبة: عمل دراسات جدوى للمشروعات أو المنتجات أو الخدمات.
 - خدمات مسك الدفاتر وتدقيق التقارير المحاسبية؛
 - تحسين كفاءة وفعالية عمليات المحاسبة أو التسويق أو الإنتاج؛
 - تقديم النصائح والتوصيات لتحقيق الأهداف المالية أو الإستراتيجية.
- المالية:وتحديد رأس المال والاستثمار وإدارة الأموال النقدية.
- التدقيق الداخلي: القيام بأعمال التدقيق الداخلي وفقاً للأسس والقواعد والمعايير المتعارف عليها قانونياً ومالياً وإدارياً، للتحقق من مدى التزام الوحدات التنظيمية بتطبيق كافة النظم واللوائح المالية والإدارية المعمول بها في الوزارة. .
- مراقبة التسيير: المتابعة المستمرة والدورية للنتائج المحققة في المؤسسة ومقارنتها بالنتائج المتوقعة ومن ثم استخراج الانحرافات وتحليلها على هذا الأساس يمكن للمؤسسة معرفة مستوى الأهداف المتوصل إليها وبالتالي تقييم جدوى الخطة الإستراتيجية المرسومة .
- التموين:

- المسؤول عن التوريد ومتابعة عمليات الشراء وفقاً للوائح الحالية؛
- يدير ويشرف على عملية الشراء ويضمن تحديث ملف المورد؛
- يضمن تنفيذ برنامج الشراء في الوقت المحدد وبأقل تكلفة .

➤ تسيير المخزن:

- مراقبة البضائع الواردة والصادرة؛
- التحقق من موثوقية الموردين ومراقبة أدائهم؛

- تقييم نوعية البضائع؛

- اقتراح حلول بديلة في حالة حدوث أعطال مع الموردين؛

- المبيعات والتوقعات .

- النفايات: يمكن أن تكمن مهمة مكتب النفايات بجعل هذه الأخيرة عبارة عن نفايات قابلة للتدوير .
- التجارة والتسويق: يشارك في تحديد الإستراتيجية التجارية وينسق تنفيذها ويتحكم في النتائج يحدد ويوصي الإدارة العامة بالسياسة التجارية والمشاريع التسويقية إضافة إلى تحديد وثبتت سياسة الاختراق من السوق.

- ينسق تنفيذ خطط العمل وتنفيذ التدابير الصحيحة إذا لزم الأمر مع إشرافه على فريقه الذي يقود

وينظم ويحفز؛ (انظر للملحق رقم 02)

-الاستجابة لاحتياجات العملاء.

ثالثاً: نائب المدير العام للإدارة

مساعدة المدير العام في تحديد رؤية واضحة لإدارة الشركة، وتخطيط سياسة خاصة بالشركة بالإضافة لتحديد الأهداف الخاصة بكل مرحلة من المراحل التي يمر بها العمل في الشركة إدارة الاجتماعات التي يتم عقدها للإدارات التي تتبعه، إلى جانب الاجتماعات الخاصة بمراجعة الإدارة.

- إدارة الموارد البشرية: - يقوم بتحديد إستراتيجية تشغيل الشركة ومراقبة الأداء لأنه يشمل:

-إدارة التوظيف والتكليفات؛

-إدارة الأجور؛

-إدارة المهنة؛

-إدارة التكوين والتدريب.

- الوسائل العامة:توفير الوسائل الضرورية للسير الحسن للهيكل.

-ضمان تسيير الأملاك العقارية والمنقولة وصيانتها؛

-مسك سجل الجرد؛

-متابعة تسيير المخزن العام وإعداد الحصيلة الدورية؛

-تسيير حظيرة السيارات؛

- السهر على تطبيق الإجراءات وتوفير الوسائل الحماية الممتلكات؛

- إبرام الصفقات العمومية طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بها.

- قانون: تندرج مهمته في حماية مصالح الشركة التي يزاوّل بها مهامه عن طريق تقديم الإرشادات

والنصائح القانونية بما يوازي نشاط الشركة سواء تعلق الأمر بحقوق الملكية الفكرية، أنظمة السلامة،

قانون الشغل، براءة الاختراع، القانون التجاري، اللوائح الجمركية.

- الاتصال: المسؤول عن أنشطة الاتصال المؤسسية والداخلية للمنظمة وهو يضمن التجانس والاتساق

في نواتج المنظمة من الرسائل ومخرجات الاتصال، فضلاً عن التمكين من تحقيق مردودية التكاليف في

استخدام الموارد ذات الصلة بالاتصال في كافة أنحاء المنظمة.

- إدارة الجودة: التأكد من تلبية متطلبات العملاء والأطراف الأخرى المهمة ومراقبة مدى تطابق مواصفات المنتج المعايير الجودة الدولية والوطنية.
- الأمن: توفير الأمن والاستقرار وبيئة مستقرة آمنة للموظفين.
- مراقبة الموقع؛

- ملاحظة إشارات الجريمة والفوضى. التحقيق أثناء وجود الاضطرابات والمشاكل .

- خلية المعلوماتية: هو المسؤول عن التطوير و رقمته نظام الكمبيوتر داخل جميع هياكل المؤسسة، كما يعتبر مسؤولاً عن نظام تكنولوجيا المعلومات أيضاً، ويقوم بعملية الصيانة والتحديث مع مواكبة التقنيات الجديدة، وإصلاح البرامج والأجهزة.

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي العام للمجمع الصناعي GISB



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المجمع الصناعي GISB

في إطار دراستنا التطبيقية لواقع التحفيز المادي والمعنوي في مؤسسة الكوابل الجزائرية المجمع الصناعي سيدي بن زهيب، تم التركيز على مصلحة الموارد البشرية كمحل للدراسة..

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية بالنسبة لمجمع الصناعي سيدي بن زهيبه يقسم المدير العام لمصلحة الموارد البشرية إلى قسمين: رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية ورئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية .
أولا : رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية تنقسم إلى ثلاث أقسام :

- مسؤول التكوين والتدريب ؛
- مسؤول المسار المهني ؛
- مسؤول التوظيف .

ثانيا : رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية :

- مسؤول العلاقات الاجتماعية؛
- مسؤول إدارة الموارد البشرية؛
- مسؤول الرواتب ؛
- مسؤول مراقبة العقود.

الشكل رقم 02 : الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية .



المصدر : وثائق مقدمة من طرف المجمع الصناعي GISB

المبحث الثاني: واقع الحوافز المادية في المجمع الصناعي GISB

تعتبر الحوافز المادية أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم في بيئة العمل. سنقوم بتحليل نوعية الحوافز المادية المقدمة في المجمع الصناعي وكيفية تأثيرها على تحفيز الموظفين ورفع مستوى إنتاجيتهم، مع التركيز على السياسات والممارسات المتبعة ودورها في تعزيز رضا والتزام الموظفين.

المطلب الأول: أدوات الدراسة

سنوضح الطرق المستخدمة لجمع البيانات، مثل الاستبيانات أو الملاحظات، بالإضافة إلى الأساليب التحليلية التي سنعتمدها لفهم وتحليل النتائج بشكل دقيق ومفصل.

1. العينة:

بطبيعة الحال لكل بحث إشكالية وفرضيات يبينها الباحث من أجل دراسة أي ظاهرة خاصة في علم الاجتماع الذي يهتم بدراسة الظواهر الاجتماعية والاستقرار الميداني لدى الباحث أن يختار عينة بحثه حيث تكون هذه العينة ممثلة لمجتمع البحث وحسب طبيعة الموضوع المدروس ألا وهو واقع التحفيز المادي والمعنوي في المؤسسة وقد شملت عينة البحث 30 مبحوث.

2. المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني الوقت الذي استغرقته الدراسة من بدايتها إلى نهايتها، أي الزمن الذي استغرقناه في جمع البيانات و توزيع الاستثمارات على المبحوثين و استرجاعها، و قد تم الاتصال بالإدارة الخاصة بالمجمع الصناعي GISB يوم 05 /02/ 2024، و في نفس اليوم قمنا بدراسة استطلاعية للوحدة المدروسة كان الهدف منها الوقوف عند بعض الأفكار التي تساعدنا على وضع أسئلة الاستمارة و صياغتها وفقا لما تحصلنا عليه من معلومات أولية عن العينة المبحوثة، حيث تم إجراء الدراسة في ظروف جيدة قدمت لنا من خلالها المعلومات المتعلقة بالمؤسسة كما قمنا بالاحتكاك و التعرف عن قرب بمجتمع الدراسة بالمؤسسة و المتمثل في الإطار و أعوان التحكم و أعوان التنفيذ قصد الحصول على أكبر قدر من المعلومات و الوثائق التي بإمكانها مساعدتنا في موضوعنا، واستمرت الدراسة إلى غاية 04/03/2024 حيث قمنا بجمع الاستثمارات.

3. أدوات جمع البيانات:

1.3 الملاحظة:

اعتمدنا عليها خاصة في مرحلة البحث الاستطلاعي لتمكن من جمع المعلومات و المعطيات التي تحدد لنا الموضوع. فالملاحظة هي من أهم الوسائل التي يستعملها الباحث لجمع المعلومات أي هي: رؤية و فحص الظاهرة موضوع الدراسة مع الاستعانة بأساليب البحث الأخرى التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة. و تعرف بأنها: " عملية مراقبة أو مشاهدة سلوك الظواهر و المشكلات و الأحداث و مكوناتها المادية و البيئية و متابعة سيرها و اتجاهاتها و علاقتها بأسلوب منظم و مخطط و هادف بقصد التفسير و تحديد العلاقة بين المتغيرات و التنبؤ بسلوك الظاهرة.

و قد ساعدتنا هذه التقنية كثيرا في عملية إنتاج أسئلة الاستمارة في ترددنا على المؤسسة تمكنا من تكوين المواضيع الرئيسية للاستمارة، لكن هذا لم يكن بالشيء السهل فقد استغرق الأمر وقتا.

كما لاحظنا من خلال دراستنا ما يلي: بيئة جيدة من حيث شساعة المساحة، النظافة و الاحتواء على الظروف الملائمة للعمل كالإنارة و الحرارة و غيرها، و لاحظنا أن العمال يعملون بنشاط و يتحدثون مع بعضهم و تجمعهم

علاقات جيدة و حتى مع مسؤولهم أيضا، كما لاحظنا الاستقبال الجيد الذي استقبلنا به العمال بداية من الحارس إلى المسؤولين وهذا دلالة على ارتفاع روحهم المعنوية و حيمهم للعمل.

2.3 الاستثمار:

تعتبر الاستثمار من أكثر الأدوات جمع البيانات استخداما و شيوعا في البحوث الاجتماعية و النفسية و التربوية، و ذلك لما لها من مميزات تحققها سواء بالنسبة لاختصار الجهد أو التكلفة أو السهولة في معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية.

و استثمار البحث هي نموذج يظم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، و يتم تنفيذ الاستثمار إما عن طريق المقابلة الشخصية و تسمى في هذه الحالة استثمار مقابلة، أو ترسل عن طريق البريد و تسمى استبيان البريدي.

كما يمكن القول أنها عبارة عن وثيقة تحتوي على العدد الكافي من الأسئلة التي يرى الباحث أن لإجابة عليها تكفي لما يطلبه البحث في البيانات و المعلومات و الباحث هو الذي يتولى بنفسه توزيع هذه الوثيقة على أفراد العينة فيجيبون عليها ثم يجمعها بعد ذلك، كما أن هذه الوثيقة تمر بالمراحل التالية:

- مرحلة الإعداد أي التصميم و الصيانة الجيدة لهذه الوثيقة.
- مرحلة تجريب هذه الوثيقة.
- مرحلة الصيانة النهائية.

المطلب الثاني: عرض البيانات الشخصية

وفقا لما تضمنته وثيقة الاستثمار من بيانات شخصية للمبحوثين قمنا بجمع ما يلي :

جدول رقم 01: الجنس

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
60%	18	ذكر
40%	12	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استثمار المقدمة إلى عينة الدراسة

البيانات الواردة في الجدول الموضح أعلاه أن التوزيع الجنسي في عينة الموظفين غير متكافئ نسبيا فبينما تقدر نسبة الذكور 60% نجد في المقابل نسبة الإناث 40%، و هذا يعود إلى طبيعة العمل الصناعي الإنتاجي الذي يتطلب في كثير من الأحيان الجهد العضلي الذي لا يتوفر عند الإناث هذا راجع إلى أن العمل تقني ما يدل على أن المؤسسة لا تهتم بالجنس قدر ما تهتم بالكفاءة و الفعالية.

جدول رقم 02: الفئة العمرية

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
46.66%	14	أقل من 30 سنة
53.33%	16	من 30-40 سنة
00%	00	أكبر من 45 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه توزيع الباحثين حسب السن فنجد أعلى نسبة في الجدول 53.33% والتي تمثل فئة الباحثين الذين يتراوح سنهم بين 30-40 سنة و هي نسبة معتبرة يتمتع أصحابها بالخبرة اللازمة لتأطير الفئات الشبابية، ثم تأتي فئة الموظفين الذين يقل سنهم عن 30 سنة بنسبة 46.66% ما يثبت اهتمام المؤسسة بالشباب و محاولة إكسابهم الخبرة اللازمة، ثم نجد الذين يتراوح سنهم أكبر من 45 سنة نسبة 00% أي لا يوجد في المؤسسة موظفين في هذا السن.

جدول رقم 03: الاقدمية في المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
26.33%	08	05 سنوات
73.33%	22	أكثر من 05 سنوات
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

يوضح الجدول الموضح أعلاه الاقدمية في المؤسسة، حيث تنجد اعلي نسبة من الباحثين أكثر من 05 سنوات بنسبة 73.33% و هي نسبة مرتفعة تعبر عن السياسة الرشيدة للمؤسسة حيث تمثل هذه الفئة عنصرا فعالا في زيادة الإبداع و الإنتاجية في المؤسسة، و في توجيه عنصر الشباب في العمل إذ أنهم أكثر تحكما في المهنة التي يعملون بها، و هذا من خلال امتلاكهم الخبرة في زيادة الانتماء و لارتباطهم بالمؤسسة و العمل/ أيضا زيادة فرصهم في الحصول على الحوافز بعد اكتسابهم المهارات اللازمة. ثم نجد فئة 05 سنوات بنسبة 26.33% و هي نسبة معتبرة تدل على أن العنصر الشبابي حاضر بقوة في المنظمة و هم الفئة التي تعمل على تلقي الخبرة من الفئة الأكثر أقدميه .

جدول رقم 04: المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
50%	15	إطار متوسط
30%	09	موظف مؤهل
20%	06	موظف عادي
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتبين لنا أن عدد الموظفين من فئة إطار متوسط هو 15 موظف أي بنسبة 50% أما الموظفين من فئة موظف مؤهل قدر عددهم 09 موظف أي بنسبة 30% في حين نجد أن الموظفين من فئة موظف عادي 06 موظفين أي بنسبة 20%.

المطلب الثالث: الحوافز المادية في المجمع الصناعي GISB

في إطار دراستنا لواقع التحفيز المادي والمعنوي في المجمع الصناعي قمنا بجمع بعض الأجوبة المتعلقة بالحوافز المادية للمبحوثين و تتمثل في ما يلي :

جدول رقم 05: حصول الموظف على مكافئة في العمل

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
50%	15	موافق
30%	09	غير موافق
20%	06	محايد
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن 50% من الموظفون يصرحون على أنهم ينالون مكافئات في العمل و تعتبر هذه النسبة عالية، وذلك لأهمية المكافئات بالنسبة للموظفين فهي تقوم بتحفيزهم على الإبداع وبذل الجهود و هناك الموظفين بنسبة 30% غير موافقين على أن هناك مكافئات في العمل، و 20% من الموظفين أجابوا بمحايدين.

جدول رقم 06: تناسب الحوافز المادية مع الجهد المبذول

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
70%	21	موافق
10%	03	غير موافق
20%	06	محايد
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

نلاحظ أعلى نسبة سجلتها إجابات الباحثين حول الإجراءات المتبعة لمنح الحوافز المادية تقدر بـ 70% والذين صرحوا بان الحوافز المادية للموظف تتناسب مع الجهد المبذول ، أما الذين صرحوا على عدم تناسب الحوافز المادية مع الجهد المبذول بنسبة 20% ، و هناك نسبة 10% صرحوا بأنهم غير موافقين على أنها تتناسب الجهد المبذول

جدول رقم 07: شعور الموظف بإدائه لوظيفته في ظروف عمل ملائمة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
73.33%	22	موافق
13.33%	04	غير موافق
13.33%	04	محايد
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

يتضح من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة 73.33% أي الغالبية العظمى للعمال يشعرون أنهم يؤدون وظيفتهم في ظروف عمل جد ملائمة داخل المؤسسة، وهذا ما يشكل حافزا ماديا يدفعهم للعمل بجد و إتقان في عملهم و التحسين من أدائهم .

جدول رقم 08: منح المؤسسة إجازات سنوية للموظفين بدون انقطاع الراتب

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
80%	24	موافق
10%	03	غير موافق
10%	03	محايد
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

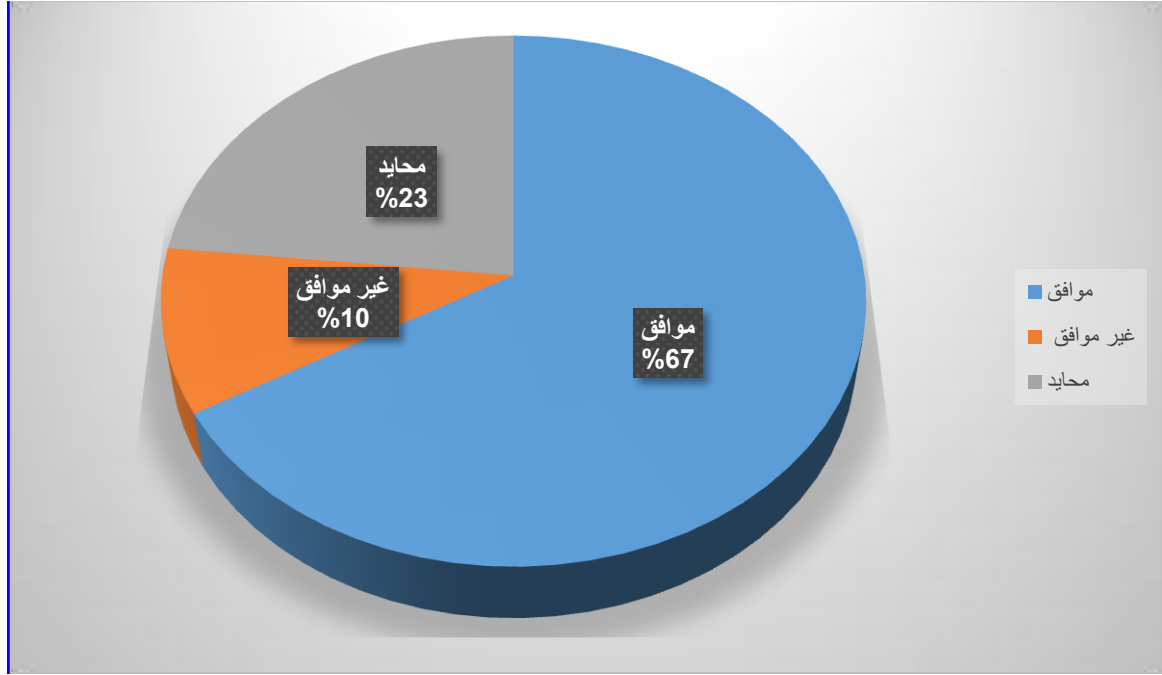
يتضح لنا من خلال الجدول الموضح أعلاه أن معظم المبحوثين و بنسبة تقدر بـ 80% يصرحون بان المؤسسة تمنح إجازات سنوية للعاملين و بدون انقطاع الراتب و هذا ما يدل على أن المؤسسة تحفز العمال من هذه الناحية.

جدول رقم 09: توفير المؤسسة لظروف عمل ملائمة لتشجيع على المزيد من الأداء الجيد

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
66.66%	20	موافق
10%	03	غير موافق
23.33%	07	محايد
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

الشكل رقم 03 : توفير المؤسسة لظروف عمل ملائمة لتشجيع على المزيد من الأداء الجيد



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

يتضح من خلال الجدول و الشكل الموضح أعلاه إن نسبة العمال الموافقون على أن المؤسسة توفر ظروف عمل ملائمة لتشجيع على المزيد من الأداء الجيد تقدر نسبتهم بـ 66.66% و هي نسبة عالية وهذا يؤكد علاقة التحفيز بتحسين الأداء حتى في نظر الموظفين في حد ذاتهم.

جدول رقم 10: استمرارية المؤسسة على تحديث الأجهزة والمعدات

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
50%	15	موافق
30%	09	غير موافق
20%	06	محايد
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

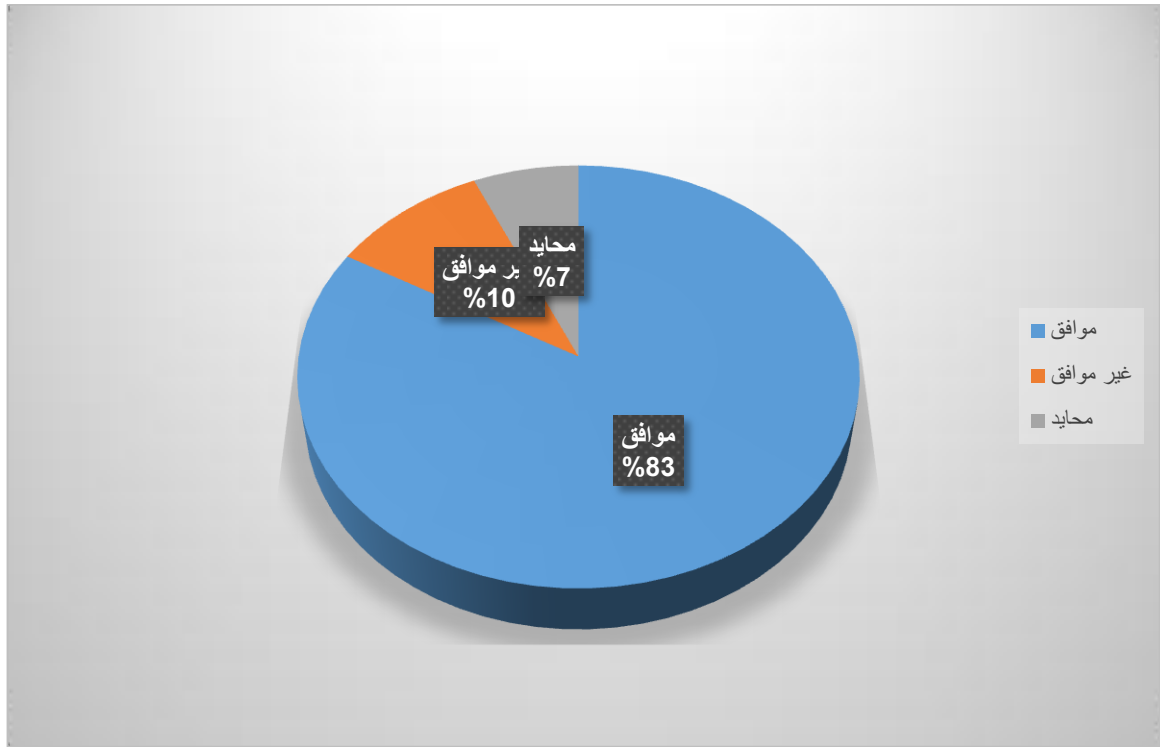
يوضح الجدول أعلاه أن 50% من المبحوثين يصرحون على أن المؤسسة كانت تعمل باستمرار على تحديث الأجهزة و المعدات المستخدمة في العمل، و 30% من المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة لا تعمل باستمرار على تحديث الأجهزة أما نسبة 20% فكانت محايدة، و ذلك يعني أن المؤسسة تهتم بسرعة تنفيذ الأعمال المطلوبة وبالتالي تحفيز الموظفين بتحسين ظروف عملهم.

جدول رقم 11: تشجيع المكافآت المادية على بذل مزيد من الجهد

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
83.33%	25	موافق
10%	03	غير موافق
6.66%	02	محايد
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

الشكل رقم 04: تشجيع المكافآت المادية على بذل مزيد من الجهد



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

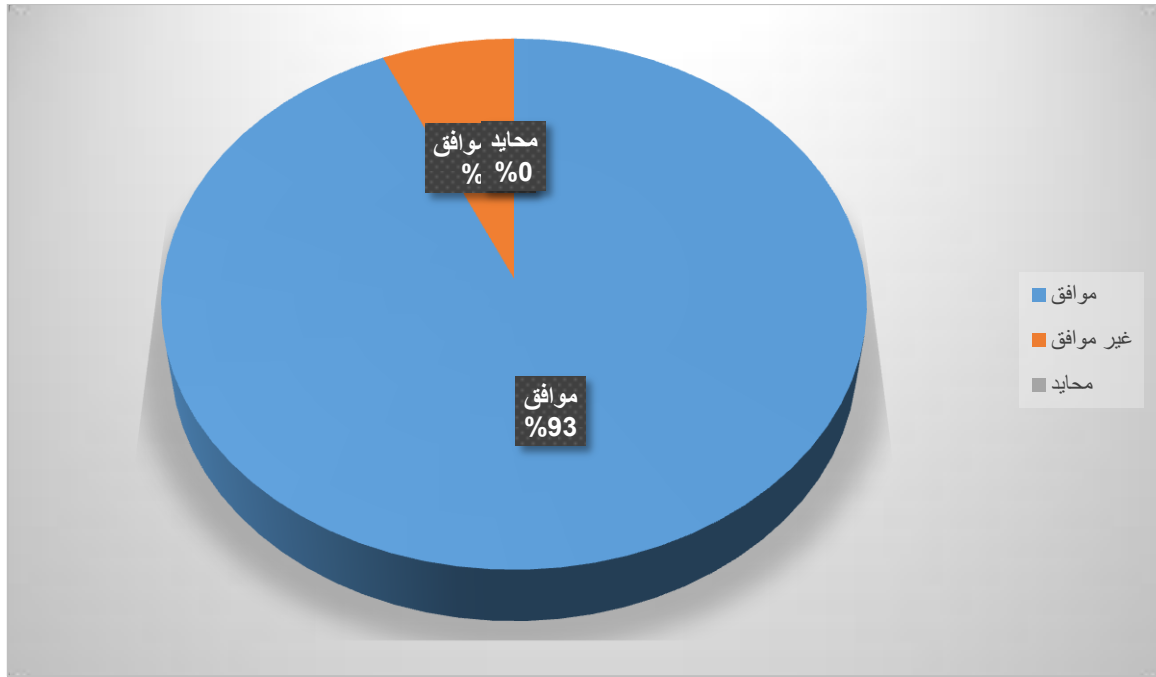
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه انه أعلى نسبة دونتها إجابات المبحوثين حول تشجيع المؤسسة للمكافآت المادية على بذل مزيد من الجهد تقدر بـ 83.33% والذين صرحوا بأن المؤسسة تقوم بالتشجيع الكلي للموظفين وذلك لكي يقدموا أفضل ما لديهم في العمل، أما نسبة 10% كانت غير موافقة، ونسبة 6.66% كانت محايدة.

جدول رقم 12: مدى رضا الموظف عن الراتب الحالي

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق	28	93.33%
غير موافق	02	6.66%
محايد	00	0%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

الشكل رقم 05 : مدى رضا الموظفون راضون عن الراتب الحالي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

من خلال الجدول والشكل أعلاه تبين أن أعلى نسبة سجلتها إجابات المبحوثين حول إن كانوا الموظفون راضون عن الراتب الحالي تقدر بـ 93.33%، و الموظفون الذين صرحوا بأنهم غير راضون عن الراتب الحالي قدرت نسبتهم بـ 6.66%.

المبحث الثالث : واقع الحوافز المعنوية في المجمع الصناعي GISB

تحظى الحوافز المعنوية بأهمية كبيرة في تحفيز وتشجيع الموظفين على أداء أفضل وتحقيق الأهداف المؤسسية. سنقوم بدراسة كيفية تصميم وتطبيق هذه الحوافز في المجمع الصناعي وتأثيرها على أداء ورضا الموظفين.

المطلب الأول: الحوافز المعنوية في المجمع الصناعي GISB

في إطار دراستنا لواقع التحفيز المادي و المعنوي في المجمع الصناعي قمنا بجمع بعض الأجوبة المتعلقة بالحوافز المعنوية للمبحوثين و تتمثل في ما يلي :

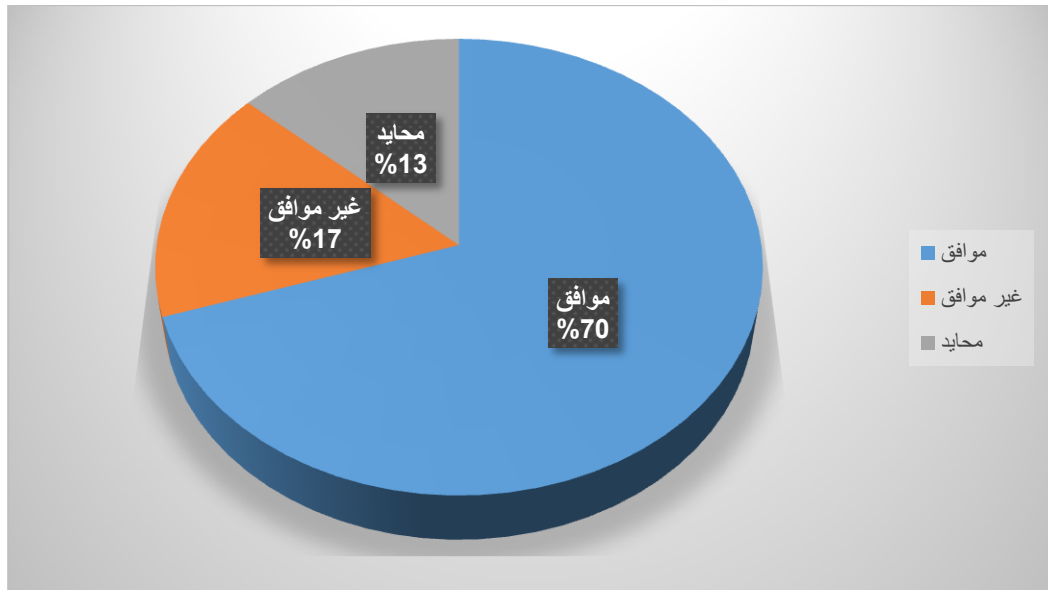
جدول رقم 13: مدى رضا الموظف عن اختياره للمهنة

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق	23	76.66%
غير موافق	04	13.33%
محايد	03	10%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول أن نسبة المبحوثين الموافقين على إن كانوا راضيين عن اختيارهم للمهنة قدرت بـ 76.66%، وذلك لرغبتهم وطموحهم للعمل داخل المؤسسة، والذين صرحوا بعدم موافقتهم عن اختيارهم للمهنة قدرت نسبتهم بـ 13.33%، أما نسبة المحايدين قدرت بـ 10%.

الشكل رقم 06: رضا الموظفين عن أدائهم للعمل



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

نلاحظ أعلى نسبة سجلتها إجابات المبحوثين حول إن كان الموظفون راضون عن أدائهم للعمل قدرت ب 70% وذلك لتنائجهم الإيجابية داخل المؤسسة، والذين صرحوا بأنهم غير راضون عن أدائهم في العمل قدرت نسبتهم ب 16.66%، أما نسبة المحايدون قدرت ب 13.33%.

كما بينت إجابات عينة الدراسة أن أعلى نسبة سجلتها إجابات المبحوثين حول الفرص المتاحة لتجديد المعلومات وتحديثها قدرت ب 86.33% و الذين صرحوا بأنها هناك فرص متاحة لتجديد المعلومات وتحديثها وذلك باعتبارها أهم مظاهر نجاح المؤسسة، ونسبة ضئيلة جدا للذين صرحوا بعدم موافقتهم قدرت ب 3.33%، أما المحايدون قدرت نسبتهم ب 10%.

وعند الاستفسار حول اهتمام المؤسسة بتطوير القدرات الموظف حاليا قدرت ب 83.33% وذلك بإبداء موافقتهم على أن المؤسسة تهتم بتطوير القدرات الموظف حاليا، أما نسبة 13.33% كانت محايدة لاهتمام المؤسسة بتطوير القدرات الموظف الحالي، ونسبة 3.33% غير موافقة لاهتمام المؤسسة بتطوير القدرات الموظف حاليا.

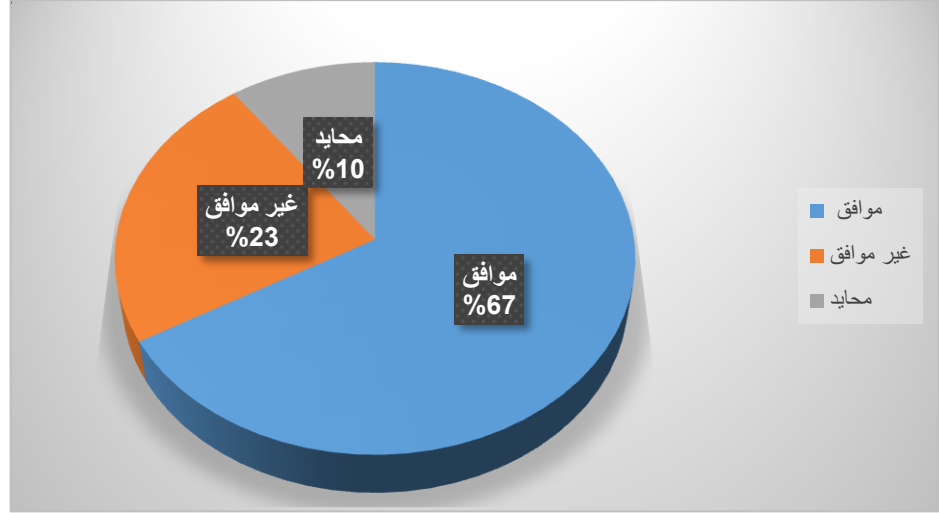
كما تم إجابة عينة الدراسة عن تواجد الثقة بين الموظفين بحيث كانت أعلى نسبة قدرت ب 83.33% موافقة لتواجد الثقة بين الموظفين أما نسبة 13.33% صرحوا بعد موافقتهم بتواجد الثقة بين الموظفين أما نسبة المحايدون قدرت ب 3.33%.

جدول رقم 14 : شعور الموظفين بأنهم ضمن فريق متكامل

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
66.66%	20	موافق
23.33%	07	غير موافق
10%	03	محايد
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

الشكل رقم 07 : شعور الموظفين بأنهم ضمن فريق متكامل



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أعلى نسبة للمبحوثين حول شعور الموظفين بأنهم فريق متكامل قدرت بـ 66.66% بحيث صرح المبحوثين بموافقتهم بأن الموظفين ضمن فريق متكامل و ذلك حسب التعاون الذي يقع بين الموظفين في المؤسسة أما نسبة 23.33% صرحوا بعدم موافقتهم بأن الموظفين ضمن فريق متكامل أما نسبة المحايدون قدرت بـ 10%.

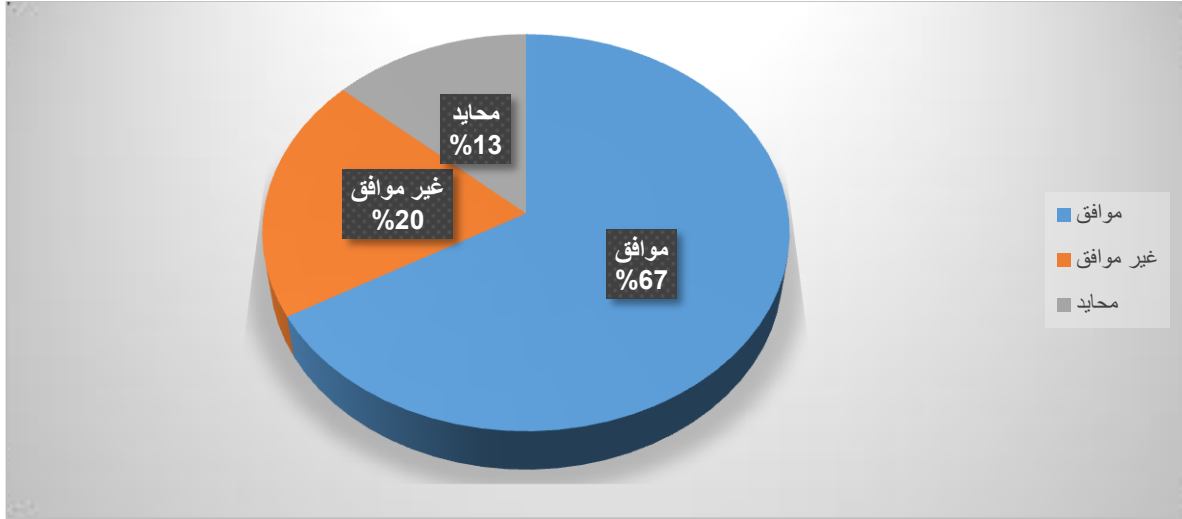
إضافة إلى انه أكد المبحوثين بنسبة 63.33% أنهم موافقون على أن المسؤول يقوم بإصغاء المباشر لانشغالات الموظفين مما يقوم بتحفيزهم أكثر في العمل، أما نسبة 30% من المبحوثين صرحوا بأنهم غير موافقون على أن المسؤول يقوم بالإصغاء المباشر لانشغالات الموظفين، أما نسبة المحايدون قدرت بـ 6.66%.

جدول رقم 15: تقديم الشكر والتقدير من قبل الرؤساء عند أداء العمل بكفاءة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
66.66%	20	موافق
20%	06	غير موافق
13.33%	04	محايد
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

الشكل رقم 08: تقديم الشكر والتقدير من قبل الرؤساء عند أداء العمل بكفاءة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

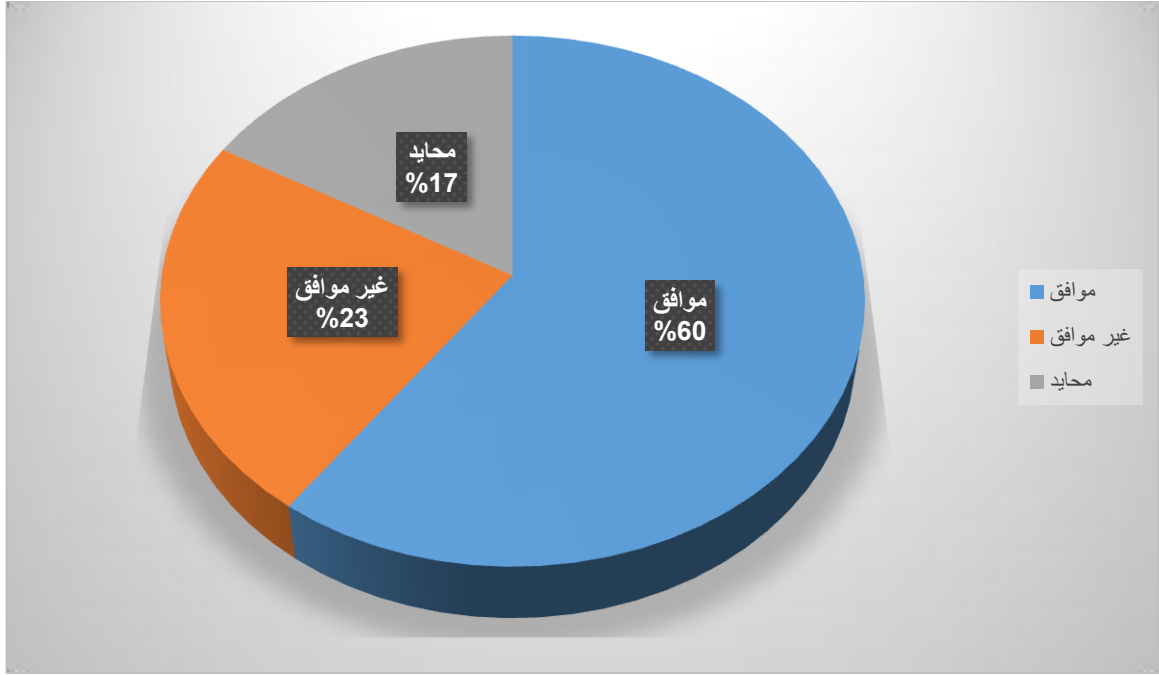
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أعلى نسبة قدرت للمبحوثين حول تقديم الشكر والتقدير من قبل الرؤساء عند أداء عملهم بكفاءة قدرت بـ 66.66% بموافقتهم على أن هناك تقديراً لشكر والتقدير من قبل الرؤساء عند أداء عملهم بكفاءة أما نسبة 20% صرحوا بعدم موافقتهم لتقديم الرؤساء الشكر والتقدير من قبل الرؤساء عند أداء عملهم بكفاءة، أما نسبة المحايدون قدرت بـ 13.33%.

جدول رقم 16: اعتراف الرئيس بالمجهودات التي يقوم بها الموظفين

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق	18	60%
غير موافق	07	23.33%
محايد	05	16.66%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

الشكل رقم 09: اعتراف الرئيس بالمجهودات التي يقوم بها الموظفون



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

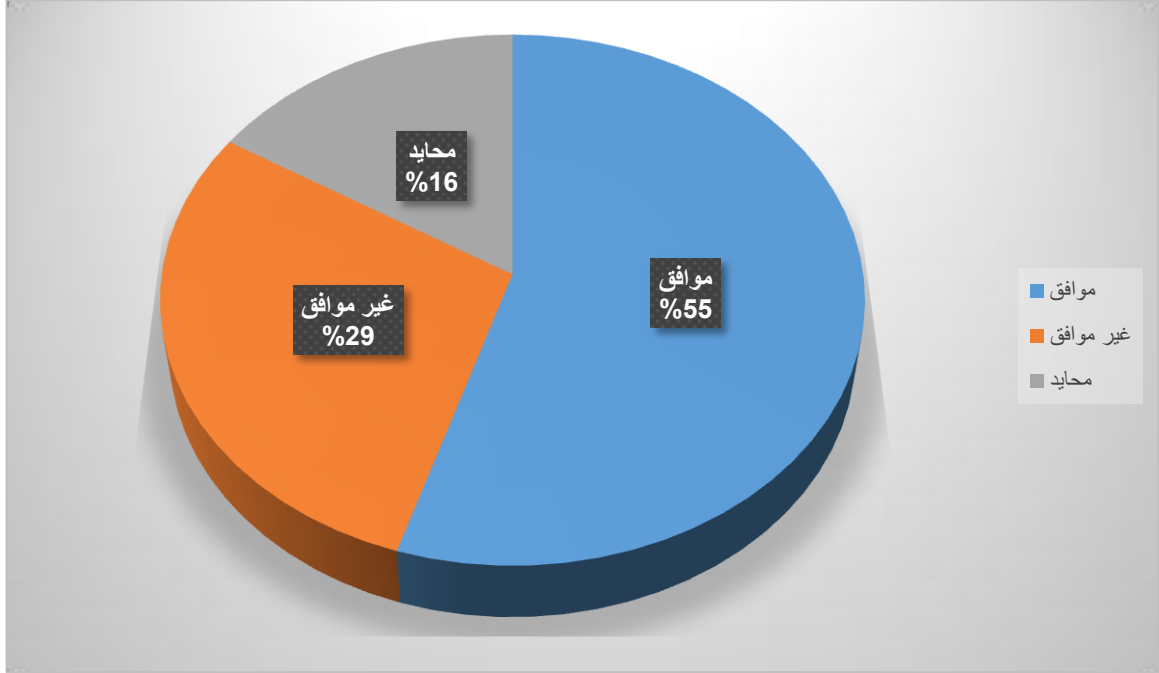
يوضح الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الموافقة لاعتراض الرئيس بالمجهودات التي يقومون بها الموظفون قدرت بـ 60% ، وهذا ما نجده في تقديم التهاني والشكر للموظفين من قبل المرؤوسين في العمل أما نسبة الغير موافقون قدرت بـ 23.33%، أما نسبة المحايدون قدرت بـ 16.66%.

جدول رقم 17: تولى المؤسسة أهمية بالغة لعملية التحفيز المعنوي

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
56.66%	17	موافق
30%	09	غير موافق
16.66%	05	محايد
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

الشكل رقم 10: تولي المؤسسة أهمية بالغة لعملية التحفيز المعنوي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

تبين آراء المبحوثين حول أهمية عملية التحفيز المعنوي من قبل المؤسسة للموظفين بحيث قدرت نسبة الموافقة للمبحوثين بـ 56.66% على أن المؤسسة تولي اهتمام بالغ في عملية التحفيز المعنوي وذلك عن طريق التشجيع المستمر للموظفين من قبل رؤساء المؤسسة، أما نسبة الغير موافقين قدرت بـ 30% بحيث صرحوا بأن المؤسسة لا تولي اهتمام في عملية التحفيز المعنوي، و قدرت نسبة المحايدين بـ 16.66% نلاحظ من آراء المبحوثين أيضا حول تقديم المؤسسة للتحفيزات سواء بشكل مستمر سنويا أم فترات معينة بحيث قدرت نسبة الموافقة بـ 46.66% بحيث أكد المبحوثين أن المؤسسة تقدم تحفيزات سواء بشكل مستمر سنويا أو فترات معينة والملاحظ أن هناك تحفيزات كثيرة مقدمة من طرف الرؤساء للموظفين، أما نسبة 36.66% كانت من الغير موافقين بأن المؤسسة تقدم تحفيزات سواء بشكل مستمر سنويا أو فترات معينة أما نسبة المحايدين قدرت بـ 16.66%.

جدول رقم 18: وضع المؤسسة نماذج لتحفيز الموارد البشرية

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
30%	09	موافق
56.66%	17	غير موافق
13.33%	04	محايد
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نسبة إجابة المبحوثين حول وضع المؤسسة لنماذج التحفيز الموارد البشرية بحيث قدرت أعلى نسبة 56.66% بحيث صرحوا بعدم موافقتهم لوضع المؤسسة لنماذج التحفيز الموارد البشرية ، وهذا يدل على إهمال المؤسسة لهذه النماذج من منظور أغلبية المبحوثين أما نسبة 30% من المبحوثين صرحوا بموافقتهم بوضع المؤسسة لنماذج التحفيز الموارد البشرية أما نسبة المحايدون قدرت بـ 13.33%

تبين من إجابة المبحوثين حول الأوقات التي يمنح فيها التحفيز المعنوي مناسبة بحيث قدرت أعلى نسبة بـ 90% بحيث صرح معظم المبحوثين بالموافقة على أن الأوقات التي يمنح فيها التحفيز المعنوي مناسبة، وهذا دون شك يعد جانبا إيجابيا لحد ما من طرف الإدارة أن تسارع إلى تحفيز العاملين بعد أدائهم نشاطا أو عملا يستحق التحفيز أما نسبة 3.33% كانت لصالح الغير موافقين بأن الأوقات التي يمنح فيها التحفيز المعنوي مناسبة، أما نسبة المحايدون قدرت بـ 6.66%.

ارتأينا كذلك أن نسبة الموافقة لاحترام المرؤوسين في المؤسسة يحفز على بذل أداء أفضل قدر بـ 83.33% وهذا بدون شك يعد جانبا إيجابيا يبين أهمية الاحترام وأهمية الحوافز، أما نسبة المحايدون قدرت بـ 13.33% ونسبة الغير موافقين قدرت بـ 3.33% وهنا تظهر أهمية الاحترام في تقديم أداء جيد .

جدول رقم 19: تحقيق المؤسسة لأهدافها عند القيام بعملية التحفيز

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق	29	96.66%
غير موافق	00	00%
محايد	01	3.33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

من خلال الجدول أعلاه تبين أن نسبة كبيرة من المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة تحقق أهدافها من خلال عملية التحفيز و قدرت النسبة بـ: 96.66% أما نسبة المحايدون قدرت بـ 3.33% أما نسبة الغير موافقين قدرت بـ 00%، وهذا إقرار من المبحوثين أن تحفيزهم من طرف المؤسسة يعد عاملا مساهما في تأدية المهام التي تحقق أهداف المؤسسة.

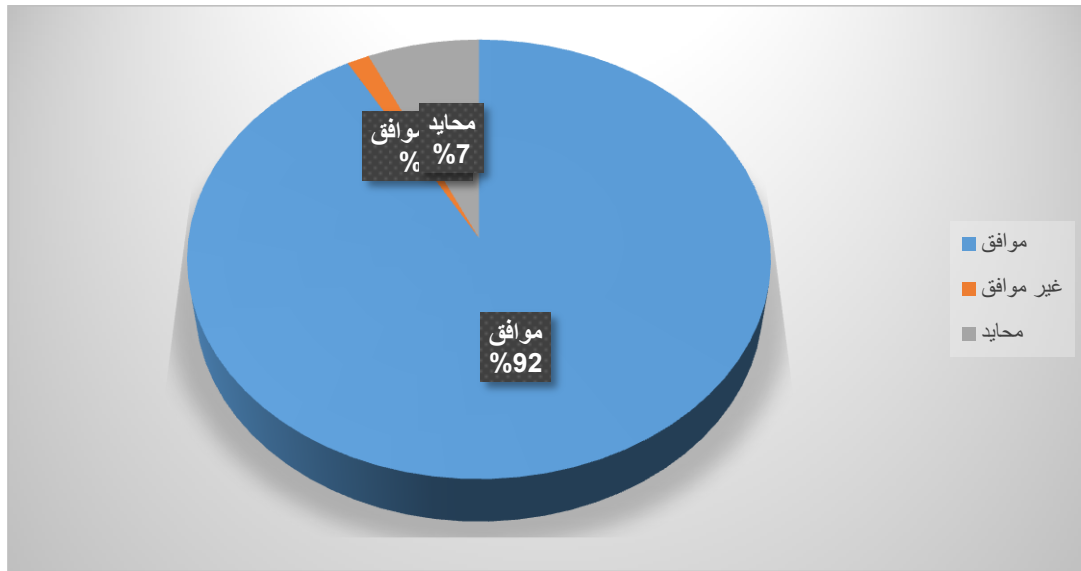
كما تبين أيضا أن نسبة إجابة المبحوثين بالموافقة على التحفيز يؤدي إلى أداء جيد قدرت بـ 50% في حين أن الذين أجابوا عكس ذلك أي الغير موافقين قدرت بـ 26% ونسبة المحايدون قدرت بـ 23.33% وهذا يدل على أن التحفيز يلعب دور مهم في المؤسسة فهو العملية التي تقوم عليها المؤسسة .

جدول رقم 20: الحوافز المعنوية المتوفرة في المؤسسة كافية

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
90%	27	موافق
1.33%	01	غير موافق
6.66%	02	محايد
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

الشكل رقم 11: الحوافز المعنوية المتوفرة في المؤسسة كافية



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

من خلال الجدول والشكل أعلاه تبين أن أعلا نسبة للإجابة عن الحوافز المعنوية المتوفرة في المؤسسة كافية كانت 90% وذلك بالإجماع على الموافقة بأن الحوافز المعنوية متوفرة في المؤسسة وذلك لأهميتها في خلق التطوير وتلبية رغبات الموظفين في المؤسسة فالحوافز المعنوية تسهل عملية التقارب بين الموظفين والمرؤوسين في المؤسسة أما نسبة المحايدين قدرت بـ 6.66% أما نسبة الغير موافقين قدرت بـ 1.33% كانت نسبة الموافقين على أن الترقية تدفع لاقتراح أفكار جديدة لأداء ما قدرت بـ 43.33% أما نسبة الغير موافقين قدرت بـ 46.66% وذلك يبين أن المؤسسة لا تهتم بالترقية في المؤسسة فهي تعتمد فقد على الحوافز المادية كالتهنئة والشكر وتقديم الهدايا أما نسبة المحايدين قدرت بـ 10%.

المطلب الثاني : فعالية نظام الحوافز في المجمع الصناعي GISB

في إطار دراستنا لواقع التحفيز المادي و المعنوي في المجمع الصناعي قمنا بجمع بعض الأجوبة المتعلقة بفعالية نظام الحوافز و تتمثل في ما يلي :

جدول رقم 21 :تناسب الحوافز المقدمة مع الجهد المبذول

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
63.33%	19	موافق
36.66%	11	غير موافق
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

من خلال الجدول أعلاه تبين أن أعلا نسبة إجابة للمبحوثين قدرت بـ 63.33% وذلك بإجابتهم بأن الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول وهذا يرجع على أن المؤسسة تهتم بشكل كبير بالموظفين وتحاول إرضائهم بشتى الطرق أما نسبة الغير موافقين قدرت بـ 36.66% .

جدول رقم 22 : تقديم الحوافز وفق أسس ومعايير

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
70%	21	موافق
30%	09	غير موافق
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

من خلال الجدول أعلاه تبين أن أعلا نسبة إجابة للمبحوثين قدرت بـ 70% بحيث أدلوا بموافقتهم على أن الحوافز تقدم وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة وهذا راجع إلى صرامة المؤسسة في القوانين الداخلية لها أما نسبة الغير موافقين قدرت بـ 30% .

جدول رقم 23: الحوافز التي تقدم تتصف بالمرونة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
60%	18	موافق
40%	12	غير موافق
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

من خلال الجدول أعلاه تبين أن نسبة الأعلى لإجابة المبحوثين حول إن كانت الحوافز التي تقدم تتصف بالمرونة قدرت بـ 60% بحيث أكدوا المبحوثين أن الحوافز التي تقدمها المؤسسة تتصف بالمرونة حيث من خلالها تخلق الرضا بين العمال والموظفين وتبنى فيهم الثقة، وهذا سيعود حتما بالنفع من خلال رفع مستوى الأداء، أما نسبة الغير موافقين قدرت بـ 40%.

جدول رقم 24: رضا الموظفين عن نظام الترقيات التي تمنح في العمل

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق	20	66.66%
غير موافق	10	33.33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

من خلال الجدول أعلاه تبين أن نسبة الموافقة على أن الموظفون راضون عن نظام الترقيات التي تمنح في العمل قدرت بـ 66.66% بحيث أكدوا الموظفون على أنهم راضون عن الترقيات وهذا يدل على أن أغلبهم تحصلوا على ترقيات في المؤسسة، بينما نسبة المتبقية قدرت بـ 33.33% فقرت بأنها غير موافقة على نظام الترقيات التي تمنح في العمل وهذا يوضح أن نظام الترقيات في المؤسسة متبع يكون على حسب المناصب والراتب المهنية...

جدول رقم 25: اقتراحات الموظفين لآراء حول نظام الحوافز

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
موافق	21	70%
غير موافق	09	30%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

من خلال الجدول أعلاه تبين أن أعلا نسبة للمبحوثين قدرت بـ 70% وذلك يخص بالموافقة على أن الموظفون يقترحون آراء حول نظام الحوافز وذلك لكي يضعوا بصمتهم في المؤسسة وهذا يدل على حاجة أغلبية العاملين للحوافز أما نسبة الغير موافقين قدرت بـ 30%.

جدول رقم 26: اهتمام الموظفين حول تحسين فاعلية نظام الحوافز

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
80%	24	موافق
20%	06	غير موافق
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج استمارة المقدمة إلى عينة الدراسة

من خلال الجدول الموضح أعلاه تبين أن أعلا نسبة للمبحوثين حول الإبداء بالاهتمام الكبير حول تحسين فاعلية نظام الحوافز قدرت بـ 80% وهذا يدل على ضرورة نظام الحوافز في المؤسسة فهي يقوم بترقية أداء المؤسسة وعامل أساسي في تحقيق أهدافها إضافة إلى انه يخلق الإبداع وبذل الجهود للموظفين أما نسبة الغير موافقين قدرت بـ 20%.

المطلب الثالث : تقييم عام حول التحفيز المادي والمعنوي في المجمع الصناعي GISB

بعد تحليلنا الدقيق للنتائج يمكننا تقييم ذلك بسليط الضوء أولاً على الاختلافات في آراء الموظفين بشأن وجود نماذج لتحفيز الموارد البشرية في المجمع الصناعي GISB، مما يشير إلى تنوع في الاحتياجات والتوقعات بينهم. وهذا ما يظهر أهمية الشفافية والتواصل بين الإدارة والموظفين لضمان فهم واضح لسياسات وممارسات تحفيز الموارد البشرية بأنواعه المادي والمعنوي، ومع ذلك، فإن ارتفاع مستوى الرضا العام لدى الموظفين بخصوص الحوافز المادية والمعنوية في المجمع يشير إلى جهود فعالة من قبل الإدارة في تحفيز الموظفين وتوفير بيئة عمل إيجابية. يمكن أن تكون هذه الجهود الجيدة الأساس لبناء استراتيجيات مستقبلية لتعزيز التحفيز وتعزيز الأداء.

عندما نلاحظ اختلافات في آراء الموظفين بشأن وجود نماذج لتحفيز الموارد البشرية، فإننا ندرك أن هناك تنوعاً كبيراً في الاحتياجات والتوقعات بينهم. فمن الممكن أن يكون بعض الموظفين يرغبون في إرشادات محددة ونماذج واضحة تعطيم فكرة واضحة عن كيفية تحفيزهم وتقديم الدعم، في حين قد يكون آخرون يفضلون مرونة أكبر ومساحة للتفاعل الإبداعي دون تقييدات جديّة.

عندما يتعلق الأمر بتناسب الحوافز التي يتلقونها مع الجهد الذي يبذلونه في المجمع. إذا كانت أغلب آراء الموظفين يرون أن الحوافز تتناسب مع الجهد المبذول، فهذا يوحي بأن المجمع الصناعي يتفهم ويقدر الجهود التي يبذلها الموظفون وتوسعي لتكافؤ الجهود مع المكافآت المقدمة.

تحتاج الشركة إلى استكشاف هذه الآراء بشكل أكبر لفهم أسباب عدم الرضا والعمل على تحسين الحوافز بما يتناسب مع تطلعات واحتياجات الموظفين، مما قد يساهم في تعزيز الرضا العام وزيادة الإنتاجية والمشاركة في العمل.

من المهم أن تكون عمليات الترقية مرتبطة بمقاييس واضحة للأداء والإبداع، بحيث يشعر الموظفون في المجمع بأن العمل الجاد وتقديم الأفكار الجديدة سيؤدي إلى فرص للتقدم في الوظيفة. يمكن أن تكون الترقيات على أساس الأداء والمساهمات هامة للحفاظ على روح الإبداع والالتزام بين الموظفين ودعم نمو المجمع الصناعي .

يحتاج المجمع الصناعي إلى إعادة النظر في سياسته المتعلقة بالترقيات لتعزيز ربطها بالأداء والإبداع، بجانب توفير الحوافز المناسبة لتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين أداء المجمع.

تظهر أهمية نظام الحوافز في المجمع الصناعي وتأثيره الإيجابي على أداء الموظفين وتحقيق أهدافه فقد كان أغلب الموظفون يعبرون عن اهتمامهم الكبير بتحسين فعالية نظام الحوافز، وهذا يعكس قناعتهم بأن الحوافز ليس مجرد عنصر اختياري، بل هو عنصر أساسي يساهم بشكل كبير في تعزيز الأداء العام للمجمع الصناعي .

وفي الأخير ، تشير هذه التقييمات إلى أهمية نظام الحوافز وتأثيره الإيجابي على أداء الموظفين وتحقيق أهداف المجمع الصناعي. ينبغي للإدارة أن تستفيد من هذه النتائج لتعزيز جهودها في تحفيز الموظفين وتعزيز بيئة العمل الإيجابية، مما سيساهم في تعزيز الرضا وزيادة الإنتاجية في المجمع الصناعي GISB.

خاتمة عامة

نستنتج مما سبق أن الحوافز من أهم العوامل والأساليب التي تقود بالموظفين إلى بذل جهد أكبر والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات الموظفين في المؤسسة نحو مزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم لأهداف المؤسسات التابعين لها. و تتعدد أشكال التحفيز التي تمارسها المؤسسة باعتبار أنها تلعب دور هام في سلوك الأفراد، و تتعدد أنظمة الحوافز التي تستعملها المؤسسة، من اجل اثارته العمال وزيادة الإنتاجية.

و تحقيق الرضا الوظيفي فيها ، و هذه الحوافز يدخل فيها كافة المغريات، حيث تعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تخلق مناخا صحيا مناسبا في ظروف العمل المحيطة. كما أن الحوافز تنمي روح الإبداع و التجديد لدى الموظفين لأنها تتلاءم مع رغبات الموظفين بحيث تترك بعض النتائج على مجريات العمل مثل حافز المكافأة للموظف مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.

كما يمكننا القول أن الحوافز تدفع بالموظفين إلى تحقيق أفضل مردود كما و نوعا و تقديم أفضل الخدمات، فالحوافز المادية و المعنوية، ترفع من مستوى معيشة الموظف و زيادة دخله و تمكنه من الوفاء و الالتزام والإخلاص و التفاني في خدمة المؤسسة، و تحقيق رضا العامل، و هذا ما يساعد على حل المشاكل و العراقيل التي تواجه المؤسسة، فلا نجاح لمؤسسة بدون توفير الحوافز .

تطرقنا من خلال هذه الدراسة في الفصل الأول إلى إطلاع على الإطار النظري الذي يمثل أساساً مهماً لفهم دور الموارد البشرية وأهمية التحفيز المادي والمعنوي في البيئة العملية. يتناول الفصل العديد من المفاهيم الأساسية في مجال الموارد البشرية ويقدم تحليلاً متعمقاً لمفهوم التحفيز المادي والمعنوي ودورهما في تعزيز أداء العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة، أما الفصل الثاني، فقد تم التطرق فيه إلى الدراسة التطبيقية على مجمع صناعي محدد، وهو المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية فرع مؤسسة الكوابل الجزائرية ماسرة، الموجود في مستغانم. يتضمن الفصل تقديماً شاملاً للمؤسسة ونشأتها وأهدافها، وفي ختام الفصل، يتم تحليل نتائج الدراسة التطبيقية لاختبار صحة الفرضيات المذكورة سابقاً.

➤ اختبار صحة الفرضية :

تعتبر فرضية الدراسة خاطئة و ذلك نظرا لتنوع الحوافز في المؤسسات بالجزائر سواء كانت خاصة أو عامة بأنواعها المادية و المعنوية و لا تقتصر فقط على الحالات الخاصة ، و بالتالي أظهرت النتائج أن الموظفون راضون بشكل عام و هذا وفقا لما توصلنا إليه بعد دراستنا النظرية و التطبيقية لواقع التحفيز المادي والمعنوي بالمؤسسات .

نتائج الدراسة:

بناءً على ما تم عرضه في الفصلين حول أهمية الحوافز في دفع العمال إلى تحقيق أداء أفضل ورفع مستوى الإنتاجية في المؤسسات، يمكن استنتاج النقاط التالية كنتائج للدراسة:

- أهمية الحوافز في تعزيز الأداء: يظهر أن الحوافز تلعب دوراً كبيراً في تعزيز الأداء وتحفيز العمال لبذل جهد أكبر في العمل؛
- التحفيز كعنصر أساسي في التقدم والنجاح: يؤكد البحث على أهمية التحفيز في تحقيق التقدم والنجاح للمنظمة، وبالتالي ضرورة الاستثمار في تحفيز الموظفين؛

- العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين: توضح النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين الحوافز وأداء الموظفين، حيث تؤدي الحوافز الملائمة إلى تحسين الإنتاجية والأداء العام للمؤسسة؛
- الخطوات لتحفيز الموظفين: يوضح البحث أيضاً بعض الخطوات والإجراءات التي يمكن اتخاذها لتحفيز الموظفين وتحسين أدائهم، مثل تقديم مكافآت ملائمة وتوفير بيئة عمل محفزة؛
- أهمية استجابة المؤسسة التنافسية: يشير البحث إلى أهمية أن تكون المؤسسات مستجيبة لتحديات السوق والتنافس من خلال توفير نظم حوافز فعالة وملائمة؛
- الحوافز المادية لها دور كبير في المؤسسة؛
- اغلب الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة هي الحوافز المادية تقدر شهريا كمنح و علاوات وتكون منتظمة في الشهر؛
- إن ظروف العمل في المؤسسة هي عموماً مقبولة و هذا ما يحفزهم أكثر على أداء عملهم؛.
- تتناسب الحوافز المادية مع الجهد المبذول؛
- توفير المؤسسة ظروف عمل ملائمة؛
- تشجيع المؤسسة للمكافئات المادية على بذل مزيد من الجهد و المثابرة؛.
- اهتمام المؤسسة بتطوير قدرات الموظف معنوياً؛
- تقدم المؤسسة الشكر و التقدير من قبل الرؤساء عند أداء عملهم؛
- تحقق المؤسسة أهدافها عند القيام بعملية التحفيز .
- تحديد نقاط القوة والضعف في استراتيجيات التحفيز الحالية؛
- قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين؛
- تقييم تأثير التحفيز على الأداء والإنتاجية.

➤ التوصيات والمقترحات:

- الاهتمام بأساليب التحفيز الحديثة و التي تعتمد على منح مختلف حوافز الأداء؛
- ضرورة الاهتمام و التركيز على جوهر التحفيز بالمؤسسة؛
- على المؤسسة توفري مختلف الحوافز (المادية و المعنوية) و خاصة المعنوية منها؛
- عند تصميم لنظام الحوافز على المؤسسة معرفة احتياجات العاملين و ما يؤثر على رضاهم؛
- على المؤسسة أن تقوم بالفصل بين الأجر المقدم و مختلف المكافئات التي تقدمها المؤسسة كحوافز؛
- اقتراح تحسينات على سياسات التحفيز لتعزيز الرضا الوظيفي والأداء؛
- تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني؛
- تعزيز ثقافة التقدير والاعتراف بجهود الموظفين.

➤ أفاق الدراسة :

- أهمية تحفيز الموارد البشرية في أداء المؤسسة؛

- استراتيجيات التحفيز المادي و المعنوي في المؤسسات؛
- دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين ؛
- دور التمكين الإداري في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات العمومية ؛
- دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية ؛
- تأثير التحفيز في الميزة التنافسية للمؤسسة

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- الكتب والمؤلفات :

1. إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، ط01، الأردن، 2007 .
2. إحسان محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للنشر و التوزيع، ط 02، بيروت، لبنان، 1986.
3. أحمد عزت راجح، علم النفس الصناعي، ط02، الدار القومية للطباعة و النشر، مصر، 1965.
4. أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، لبنان، 1981.
5. أحمد زكي صالح ، ميادين علم النفس النظري و التطبيقي ، دار المعارف، مصر، 1966
6. احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ،الدار العربية ، ط1 ، مصر ، 2009
7. بروس أن بيتوني، فن تحفيز العاملين . ترجمة زكي مجيد حسن بيت الأفكار الدولية، عمان، بدون ذكر تاريخ
8. حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات العمل)، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان.
9. خالد الهيتي، أساسيات التنظيم الصناعي، دار زهران للطباعة و النشر، عمان، 1997.
10. خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، ط01، 2005.
11. خيري خليل الجميل، التنمية الإدارية في خدمة الاجتماعية، البناء الاجتماعي للمجتمع، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، دون تاريخ.
12. رشيد زرواتي، مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطبع و النشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007.
13. رضا صاحب أبو حمد ال علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
14. الزغبى، فايزا، عبيدا محمد إبراهيم، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان، الأردن، 1977.
15. سليمان خليل الفارس، إدارة الأفراد، ط04، مطبعة جامعة دمشق، 1991.
16. شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1996.
17. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية للمنظمات، الدار الجامعية، 2002.
18. عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 1983.
19. عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 1983.
20. عبد الرحمان عيسوي، علم النفس و الإنتاج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.

21. علي الشرقاوي، العملية الإدارية وظائف المديرين"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، ط02، 2002.
22. عساف عبد المعطي محمد السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة . دار الزهران، عمان، بدون ذكر تاريخ .
23. محمد المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان، ناشرون، لبنان، ط01، 2003.
24. محمد حسين قطناني، مهارات و فن التحفيز، دار جريب للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 1435هـ-2014م.
25. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للتوزيع، الإسكندرية، د.ط.
26. موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصبة للنشر و التوزيع، ط2، الجزائر، 2004.
27. هادي مشعان لربيع، علم النفس الإداري، مكتب المجتمع العربي، عمان، ط01، 2008.
28. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز التحفيز و المكافآت، كنوز المعرفة، عمان، ط01، 2007.
29. يورك حورس، علم النفس بالطريقة المثلى، الشركة المصرية العالمية للنشر، لوجمان، ط1، 2004.

- الرسائل والمذكرات الجامعية :

1. أحمد سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري (علاقات العمل الفردية)، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
2. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية القرن الحادي و العشرين، رسالة ماجستير، الدار الجامعية، 2003.
3. جوادي حمزة، الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية، رسالة ماجستير غير منشورة في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة سطيف، الجزائر، 2005، 2006.
4. جوادي حمزة، الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية، شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005/2006.
5. جوادي حمزة، الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية، شهادة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005/2006.
6. خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، شهادة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل،/، 2016.
7. سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة بمديرية التجهيزات العمومية بالوادي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة حمة لخضر، تخصص اقتصاد عمومي و تسيير المؤسسات، الوادي الجزائر، 2014، 2015.

8. محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز و أثره في تحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، أطروحة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ب.س.
9. محمود عبد الفتاح، تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية مقارنة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية
10. مومني سيف الدين، الحوافز المادية و المعنوية و علاقتها بالولاء التنظيمي، شهادة ماستر تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2020/2019.

- المجالات :

1. الحساسي، عبد الله حمد محمد، اثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان، ثم استرجاع المعلومات عن شبكة الاللكترونية، متوفر <http://www.abahe.com>
2. أحمد، الكردي، نظام الأجور و الحوافز الفعال بمنظمات الأعمال، جامعة الأزهر، القاهرة، 2010.
3. توفيق عبد الرحمان الدافعية وحوافز العمل . مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1988
4. عبد العزيز فهيي، موسوعة المصطلحات الاقتصادية و الإحصائية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1980.
5. عبد الكريم أبو مصطفى الإدارة و التنظيم الوظائف، العمليات، 2003.
6. عمر صخري، الثقافة و التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1992.

قائمة الملاحق

ملحق رقم 01:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -
كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبيان



سيدي المحترم، سيدتي المحترمة:
في إطار تحضير لشهادة الماستر في التسيير الاستراتيجي الموسومة ب: واقع التحفيز المادي والمعنوي في المؤسسات الخاصة بالجزائر-دراسة حالة مؤسسة المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية بـماسرى.
الرجاء التفضل بقراءة كل فقرة بعناية تامّة، ثمّ ضع إشارة (√) في المربع الذي يعطي دقة وصفك لمدى اتفاقك مع الفقرات المطروحة. علما بأنّ الإجابة تستخدم حصرا لأغراض البحث العلمي دون ضرورة لذكر الاسم مع احترام تام للخصوصية .

شاكرين تعاونكم معنا

البيانات الشخصية:

*الجنس: * ذكر () أنثى ()
*العمر: * أقل من 30 سنة () (30-40) سنة () أكبر من 45 سنة ()
*الأقدمية في المؤسسة: 5 سنوات () أكثر من 5 سنوات ()
*المستوى الوظيفي: إطار المتوسط () عامل مؤهل () عامل عادي ()

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية باختيار عبارة واحدة فقط موافق غير موافق او محايد

لرقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
المحور الأول الحوافز المادية				
01	هل سبق لك أن نلت مكافئة في عملك؟			
02	تتناسب الحوافز المالية التي تتلقاها مع جهدك المبذول			
03	تشعر أنك تؤدي وظيفتك في ظروف عمل ملائمة			
04	تمنح المؤسسة إجازات سنوية للعاملين بدون انقطاع الراتب			
05	توفر المؤسسة ظروف العمل ملائمة لتشجيع على المزيد من الأداء الجيد			
06	تعمل المؤسسة باستمرار على تحديث الأجهزة والمعدات المستخدمة في العمل لتصبح ملائمة بشكل أكبر			
07	تشجع المكافآت المادية في المؤسسة على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها			
08	أنت راض عن الراتب الحالي			
المحور الثاني: الحوافز المعنوية				
09	أنت راض عن اختيارك هذه المهنة			
10	أنت راض عن أدائك للعمل			
11	يتاح لك فرص لتجديد معلوماتك وتحديثها			
12	تهتم المؤسسة بتطوير قدرات الموظف معنويا			
13	لك ثقة متبادلة بينكم وبين الموظفين			
14	تحسون أنكم تعملون ضمن فريق متكامل			
15	يصغي مسؤولكم المباشر لانشغالاتكم			
16	يتم تقديم الشكر والتقدير من قبل الرؤساء عند أداء عملكم بكفاءة			
17	يعترف رئيسكم بالجهودات التي تقومون بها			
18	تولى المؤسسة أهمية بالغة لعملية التحفيز المعنوي			
19	تقدم مؤسستكم تحفيزات سواء بشكل مستمر سنويا أم فترات معينة فقط			
20	تقوم المؤسسة بوضع نماذج لتحفيز الموارد البشرية			
21	تخصص المؤسسة برنامج ترفيهي للموظفين أحيانا لتخفيف ضغوط العمل			
22	سبق لك وان استفدت من حوافز معنوية بالمؤسسة			
23	تعتبر الأوقات التي يمنح فيها التحفيز المعنوي مناسبة جدا			
24	احترام المرؤوسين لك في المؤسسة يحفزك على بذل أداء أفضل			
25	تحقق المؤسسة أهدافها عند القيام بعملية التحفيز			
26	ترى أن التحفيز الجيد يؤدي إلى أداء جيد			

27	تري أن الحوافز المعنوية المتوفرة في المؤسسة كافية
28	مكافأتك على عملك تساعدك لتحقيق أداء أفضل
29	الترقية تدفعك لاقترح أفكار جديدة لأداء ما
30	رأيك أن تحسين الأداء يكون من خلال التحفيز المعنوي فقط
31	يرضيك نظام الحوافز في مؤسستكم
32	تقترح لمسؤولك تذكير بالتحفيز المعنوية في حال شعرت أن هناك تقصير

المحور الثالث: فعالية نظام الحوافز

33. الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول

موافق غير موافق

34. الحوافز تقدم وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة

موافق غير موافق

35. الحوافز التي تقدم تتصف بالمرونة

موافق غير موافق

36. الموظفون راضون عن نظام الترقيات التي تمنح في العمل

موافق غير موافق

37. يبدي العاملون الآراء والمقترحات حول نظام الحوافز


موافق غير موافق

38. يبدي العاملون اهتماما كبيرا حول تحسين فاعلية نظام الحوافز

موافق غير موافق

اقترحات أو ملاحظات أخرى

: الملحق رقم 02

 GISB CROUPE INDUSTRIE S CI BENDI HBA CERTIFIED ISO 9001:2015 N° 0113349	ENREGISTREMENT SYSTEME QUALITE	Réf : FO 09-S1
	QUESTIONNAIRE D'EVALUATION	Version : 03
		Page : 1/2

Nom et Prénom :

Date de rec :


Fonction :

Date de fin de période d'essai :

Date de fin de contrat :

Direction/Département :

Pondération	A	B	C	D	Observation
Savoir faire					
Performance dans son poste					
Qualité du travail fourni					
Quantité du travail produit (productivité)					
Engagement dans ses missions					
Pugnacité pour atteindre ses objectifs					
Savoir être					
Sens du collectif et coopération					
Partage des informations					
Communication (Ecoute,...)					
Capacité de travailler en groupe					
Qualités de relation avec les autres services					
Fiabilité					
Respect des délais					
Ponctualité (aux rendez-vous, réunions,.....)					
Pertinence de prise de décision					
Polyvalence					
Capacité à travailler d'une manière indépendante sans être constamment supervisé					

 GISB GROUPE INDUSTRIEL SIDI BENDJIDJBA CERTIFIED ISO 9001:2015 N° 0113349	ENREGISTREMENT SYSTEME QUALITE	Réf : FO 09-S1
	QUESTIONNAIRE D'EVALUATION	
	Version : 03	
Page : 1/2		

Recherche d'informations complémentaires en dehors périmètre classique					
Capacité de résolution de problèmes					
Respect du règlement					

A	Ne répondent pas aux exigences de la fonction (insuffisante)
B	Répondent de façon partielle aux exigences (passable)
C	Répondent bien aux exigences (bien)
D	Répondent parfaitement ou dépassent les exigences (très bien)

Point fort

Point à améliorer

Autre :

La conclusion : a confirmé a orienté a prolonger a remercier

Nom et prénom de l'évaluateur :

Signature

Validation du directeur

Mesra le :

ملخص الدراسة

تعتبر الحوافز المادية والمعنوية من العوامل الأساسية في تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، حيث تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزز من التزامهم بأهداف المؤسسة. تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التحفيز في المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية، من خلال تحليل استراتيجيات التحفيز الحالية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها. أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة توفر ظروف عمل ملائمة وتهتم بتطوير قدرات الموظفين معنوياً، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة عند تطبيق عملية التحفيز بشكل فعال، تم أيضاً قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، حيث أظهرت النتائج أن هناك رضا عام عن الحوافز المادية، لكن هناك حاجة ماسة لتعزيز الحوافز المعنوية. كما بينت الدراسة التأثير الإيجابي للتحفيز على الأداء والإنتاجية، حيث يظهر الموظفون الذين يشعرون بالتقدير أداءً أفضل وإنتاجية أعلى.

توصي الدراسة بزيادة الاهتمام بأساليب التحفيز الحديثة وتعزيز برامج التدريب والتطوير المهني. كما توصي بتحسين التواصل الداخلي وتطوير برامج تدريبية لتعزيز الأداء وزيادة الرضا الوظيفي. من خلال هذه الدراسة، نسعى إلى تقديم رؤية شاملة وموضوعية حول كيفية تحسين نظام الحوافز في المجمع الصناعي لتحقيق أقصى قدر من الفعالية والكفاءة.

الكلمات المفتاحية: التحفيز المادي، التحفيز المعنوي، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، الحوافز، المؤسسات الخاصة، الكفاءة والفعالية.

Abstract

Material and moral incentives are essential factors in motivating employees and increasing their productivity, contributing to higher job satisfaction and greater commitment to the organization's goals. This study aims to highlight the reality of incentives at the Sidi Ben Dhiba Cable Company by analyzing current incentive strategies and identifying their strengths and weaknesses.

The study's results showed that the company provides suitable working conditions and focuses on developing employees' capabilities morally, contributing to achieving the company's goals when effective incentive processes are applied. Employee job satisfaction was measured, revealing general satisfaction with material incentives but a significant need for enhanced moral incentives. The study also demonstrated the positive impact of incentives on performance and productivity, showing that employees who feel appreciated perform better and are more productive.

The study recommends increasing attention to modern incentive methods and enhancing training and professional development programs. It also suggests improving internal communication and developing training programs to boost performance and job satisfaction. Through this study, we aim to provide a comprehensive and objective perspective on how to improve incentive strategies in the Algerian Cable Company to achieve maximum effectiveness and efficiency.

Keywords :Material incentives ,Moral incentives ,Job satisfaction ,Job performance ,Incentives ,Private institutions ,Efficiency and effectiveness .