



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير  
قسم العلوم المالية و المحاسبة



الموضوع:

أثر نظام الحوافز على أداء الموارد البشرية في المؤسسات

# استبيان عين تموشنت

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة موارد بشرية

تحت إشراف الأستاذة:

د. زناقي سيد أحمد

من إعداد الطالبين:

- حاج محمد مولات

- مناصر قدور

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ  
تُحْمَلُهُ الْمَوَاقِبُ  
فِي الْيَوْمِ الْمُدْبِتِ  
تَنْزِيلًا مِّنْ رَّبِّهِ  
عَلِيمٌ



# شكر و تقدير

الشكر لله أولا و أخيرا على نعمه العظيمة، و على توفيقه لنا و أنه جعلنا من طلبة العلم ،  
فلك الحمد ربي حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا .  
نتقدم بالشكر الخاص و الخالص للأستاذ المشرف " **زناقي سيد أحمد** " على توجيهاته  
القيمة .

كما نتقدم بالشكر الخاص للأستاذة فلكم منا أجمل التحية و أعظم التقدير .  
للسادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول الاشتراك في مناقشة هذا  
البحث المتواضع و تقييمه.

كما أتوجه بالشكر الجزيل وبأسمى عبارات التقدير و الاحترام لدفعة 2021-2022  
و أشكر الأصدقاء و بالأخص الذي كان سندا لي و من ساهم في تقديم يد العون لنا من  
قريب أو من بعيد

و ألف شكر لمن علمنا ولو حرفا أو سهلا علينا أمرا أ دعا لنا سرا

# إهداء

أحمد الله عز وجل و أشكره الذي أنار لي طريق العلم و  
منحني القدرة و الصبر ووفقتي في انجاز هذا العمل المتواضع الذي أهديه

إلى :

من تألمت قبل ألمنا وفرحت قبل فرحنا، إلى من أيقظت ليلها لراحتنا  
وسهرت على سعادتنا وكانت بمثابة المشغل الذي يترقب خطواتنا  
و حلمت دوما أن نكون في أعلى المراتب الكي ننحت الإرضاء ومهما  
نقول ويبقى قليلا فيك ونقول شكرا **يا أمي** .

أنت أعز أحب إنسان في الوجود الذي منحتنا كل الحب و الحنان،  
إلى الذي كان نعم الأب و في نفس الوقت، إلى الذي يتمنى أن يراني  
في مثل هذا اليوم إليك انحني إرضاء و أقول شكرا لك \* **أيها الأب** \*

إلى من هم أعلى من عمري و روحي ، إلى من يقاسمونني  
جدران بيتي ، إخوتي و أخواتي ، صغيرا و كبيرا ، إلى

جميع الأهل و الأقارب و الأصدقاء

والى كل من كان سندا لي و عوننا و إلى جميع طلبة مشواري الدراسي

و خاصة قسم تخصص محاسبة و جباية دفعة 2022

و أقول لهم بالتوفيق لكم

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع الى من ادين لهما بالفضل

في وجودي امي

الغالية "خيرة" أدام الله في عمرها ، سعت جاهدة لوصولي لأعلى المراتب

والمستويات رغم كل الظروف .

الى من كرس حياته من اجلي واهدى شقاء عمره من اجل مستقبلي

الدراسي ابي الحبيب" بن عمر".

الى اخوتي واخواتي الاعزاء الذين غمروني بدعمهم وتعاونهم

لشق طريق النجاح

الى الأخ والصديق الذي شاركني في مشواري الجامعي وشاركنتني هذا

العمل المتواضع زميلي حمياني أسامة .

الى استاذتي الفاضلة أوكبدان سناء التي ساندتنا ولم

تبخل علينا في تقديم

كل المساعدات والدعم لإنجاز هذا العمل.

الفهرس

الصفحة	العنوان
.I	البسمة
.II	شكر و عرفان
.III	إهداء
.IV	إهداء
.V	الفهرس
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
1	مقدمة عامة
7	I.مدخل نظري للحوافز و الدوافع
7	1.I مفاهيم عامة حول الحوافز
7	1.1.I تعريف الحوافز و أهميته
7	أولا : تعريف الحوافز
9	ثانيا: أهمية الحوافز
11	2.1.I: أهداف و أنواع الحوافز .
11	أولا : أهداف الحوافز
12	ثانيا : أنواع الحوافز
19	2.I مفاهيم عامة حول الدافعية :
19	1. 2.I مفهوم الدافعية وخصائصها
19	أولا : مفهوم الدافعية
19	ثانيا : خصائص الدافعية
19	2.2.I علاقة الحوافز بالدوافع .
19	أولا : أوجه الاختلاف
20	ثانيا : أوجه التشابه
25	II. اسس منح الحوافز و القوى المؤثرة في تفعيله وكيفية تسيير نظام الحوافز
25	1.II أسس منح الحوافز و القوى المؤثرة في تفعيله و انعكاساته في المنظمة
25	1.1.II أسس منح الحوافز و القوى المؤثرة في تفعيله
25	أولا : أسس منح الحوافز
27	ثانيا :القوى المؤثرة في نظام التحفيز
32	1.II. انعكاسات التحفيز في المنظمة
32	أولا : انعكاسات التحفيز على صعيد الأفراد العاملين
34	ثانيا:انعكاسات التحفيز على فعالية المنظمة

36	2.II تسيير نظام التحفيز في المنظمة
36	1. 2.II تصميم نظام التحفيز في المنظمة
36	أولا :متطلبات تصميم نظام التحفيز
37	ثانيا :مراحل تصميم نظام الحوافز
39	2.2.II تطبيق نظام التحفيز في المنظمة
39	أولا :المراحل المنهجية لتطبيق التحفيز
40	ثانيا :المقومات الأساسية لكفاءة التحفيز في المنظمة
46	III : الاستبيان
58	قائمة المراجع
	الملاحق



## قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
28	أصناف العاملين حسب أدائهم	<b>01</b>

## قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
37	مراحل تصنيف نظام التحفيز	01
39	تأثير الحوافز على بروز الكفاءات	02

المقدمة

إن نجاح المنظمات الحديثة مرتبط بمدى نجاح تعاملها مع أفرادها من خلال عمليات التحفيز التي تقوم بها لكسب ولاءهم، لأن الاستيعاب بكون كل منظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد يشتركون و يتعاونون لتدقيق أهدافها، و انه بدون العطاء و العمل الجاد و رضا الفرد عن منظمته و وظيفته، فإذا كانت المنظمة التي تعي حقيقة أن الأفراد يمثلون أهم الموارد المتاحة لها، فعليها أن تفكر بجدية و بعمق في الكيفية التي تتعامل بها معهم، و أن توجد التوازن العادل بين الأهداف التي تسعى إليها و تلك التي تمس مصالح هؤلاء الأفراد، حيث أن انضمامهم إلى منظمات معينة ليس لتحقيق أهداف هذه الأخيرة فقط، و إنما أيضا لأن لديهم رغبات و حاجات مختلفة يودون إشباعها لتحقيق أهدافهم، و لهذا فإن التأثير على اتجاهاتهم و إثارة دوافعهم و توجيه سلوكهم في الاتجاه المطلوب يعتبر التحدي الأساسي نحو بناء الأفراد في المنظمات الحديثة و هذا ما نبهها إلى ضرورة دراسة و فهم طبيعة الفرد، و ذلك لفهم حاجاته و رغباته و تطلعاته، بغرض تحقيق التوافق و التقارب بين أهدافه و أهدافها.

و نظرا لما يتسم به موضوع التحفيز من أهمية في توجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف المنظمات، فلقد حظي باهتمام كبير من المفكرين و الباحثين والاختصاصيين في مختلف حقول المعرفة الإنسانية، فعلى مدى قرن كامل، قام العلماء بدراسة العوامل المحفزة التي لها تأثير على سلوكيات الأفراد و كيفية استخدامها لإطلاق طاقاتهم نحو الإنجاز و الأداء الناجع، فالبحت عن الحوافز التي تثير الأفراد، و انتهاج الأساليب الفعالة لهذه الحوافز، أصبح الشغل الشاغل لعلماء السلوك و الإداريين، إذ نجد المنظمات الحديثة لا تقف على الدراسات السابقة فحسب، و إنما تحاول أن تضع نظام تحفيزي خاص بها يتماشى مع تركيبة أفرادها.

فالتحفيز أصبح يشكل اليوم أحد الوسائل الهامة في إستراتيجية تسيير المنظمات و إدارة الموارد البشرية، لاسيما بعد أن أثبتت التجارب و الدراسات أن المورد البشري هو المحرك الرئيسي في كل المنظمات على اختلاف أنشطتها و أهدافها إذ يعتبر التحفيز أداة فعالة لها في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات و تنميتها، و العمل على بقاءها بنفس مستويات الأداء المطلوبة، بالإضافة إلى الاحتفاظ بها و كسب ثقتها، لضمان استمراره او ولاءه لها و لذلك لا بد أن تدرك أن نجاحها يعتمد على مدى كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المناط بالإضافة إلى الاحتفاظ بها و كسب ثقتها، لضمان استمراره او ولاءه لها و لذلك لا بد أن تدرك أن نجاحها يعتمد على مدى كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المناط إليهم، و هذا من خلال اهتمامها بالعامل و إشعاره بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة، مما يعني أن نجاحه نجاح لها و فشله فشل لها و بأنه عضو مهم فيها، و هذا ما يعطيه دافعا كبيرا لتحسين أدائه، بل سيزيده إصرارا على الابتكار في كيفية أدائه لذلك العمل، فإذا استطاعت الإدارة أن توصل تلك المفاهيم إلى العاملين، فأنها ستكون قد وضعت يدها على أكبر ضمان لتحقيق أهدافها.

و يعتبر هذا الموضوع ضروري جدا في دراسة مشكل تراجع و تدهور الأداء في المنظمات الجزائرية إذ نجد أنه بالرغم من امتلاك معظمها موارد مالية و مادية هامة، إلا أنها تعاني من تراجع أداء أفرادها، و مع دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق و الاحتكاك مع المنظمات الأجنبية أصبح من اللازم على المنظمات الجزائرية الشروع لتحسين الأداء و التخفيف من بعض المظاهر السلبية في الإدارة كالتأخر، التغيب، الإهمال، اللامبالاة و عدم الجودة في العمل، و هذه المظاهر يمكن محاربتها من خلال انتهاج تحفيز فعال متركز على مبادئ سليمة، تتوافق مع تركيبة العاملين الجزائريين، و ضمن هذا الإطار الفكري و العلمي تظهر أهمية هذا الموضوع الذي أردناه أن يكون عنوان أثر نظام الحوافر على أداة المورد البشري في المؤسسات مع دراسة تطبيقية للتعرف على واقع التحفيز في المنظمات الجزائرية.

### أهمية الموضوع :

موضوع الحوافز يعتبر من بين المواضيع الهامة سواء بالنسبة للمنظمة أو للفرد ، ويرجع ذلك إلى أن المنظمات تصرف مبالغ كبيرة تضاف إلى أجور العمال يجب أن يجابها عوائد كزيادة الإنتاج ،تحسين الجودة تقليل التكاليف ، ويرجع أيضا إلى أن الحوافز تعد الوسيلة التي بواسطتها يستطيع العامل إشباع بعض الرغبات والحاجات غير الملباة لديه ، المنظمات تطبق أنظمة الحوافز من أجل الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية خاصة في مجالات ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة كالإبداع، إنتاج الأفكار، حل المشكلات، تقليل التكاليف.

-أهمية الحوافز تزداد بالنسبة للمؤسسة الجزائرية، حيث تسعى حاليا إلى تقوية المركز التنافسي من خلال تحسين أداء الأفراد، تحسين جودة المنتجات، تطوير مجالات الإبداع والابتكار، كل ذلك لمقابلة محيط أصبح يتميز بسرعة التغير .

-موضوع الحوافز نال الاهتمام الكبير في الدراسات السلوكية في الفكر الإداري وخاصة تلك التي تناولت تحليل السلوك الإنساني ودوافعه، على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الموضوع، إلا أن المكتبة الجزائرية ما زالت تنقصها مثل هذه الدراسات المتخصصة لا سيما من جانبها التطبيقي.

### أهداف البحث

تهدف دراسة الموضوع إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها: إبراز الدور الذي أصبح يحتله التحفيز في المنظمات، والتعرف إلى ما وصل إليه في الوقت الراهن ، والذي عرف تطورا سريعا في ميدان تسيير المنظمات.

-معرفة مدى قدرة التحفيز في التأثير على أداء العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

-معرفة العلاقة بين الحوافز والإبداع في المنظمة.

-دراسة أهم العوامل التي تقف كعائق من أجل تحفيز أفراد المنظمة.

### أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعت إلى اختيار الموضوع والذي جاء تحت عنوان " أثر نظام الحوافز على أداء الموارد

البشري " :

- التحفيز يعتبر نقطة الارتكاز لتوجيه الفرد في المنظمة، والأساس الذي يستند عليه لتحقيق أهداف المنظمة .

-تدهور مستوى الأداء ، الذي يعتبر مشكلة كبيرة تعيشها معظم المؤسسات الجزائرية، وذلك لوجود فجوة كبيرة بين

أهدافها وطموحات وأهداف العاملين فيها.

-تحسيس المنظمات الجزائرية بالدور الذي يؤديه المورد البشري في تحقيق أهدافها، وبالتالي رد الاعتبار لها والعمل على

تحفيزها، محاولة إفادة المنظمات الجزائرية بأكبر قدر ممكن من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل التحسين، ولفت

انتباهها أنه لا يمكن تحقيق أهدافها دون اهتمامها بموردها البشري.

مما سبق يمكننا طرح الإشكالية كالتالي من خلال العرض السابق تظهر ملامح إشكالية هذا البحث ، و التي يمكن

صياغتها كما يلي:

"ما مدى قدرة نظام الحوافز على دفع الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمرارية نشاطها من خلال رفع

مستوى الأداء و الإبداع ؟ "

### الأسئلة الفرعية

انطلاقاً من السؤال أعلاه، يمكن إبراز الأسئلة الفرعية الموالية:

- أين تكمن العلاقة بين التحفيز و الدافعية؟
  - ما هي ملامح التحفيز الفعال، و ما هي النواتج المترتبة عنها؟
  - ما هو واقع التحفيز في المنظمات الجزائرية؟
- \* فرضيات البحث:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومن خلال نتائج الاستبيان ، يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

-تحفيز الأفراد هي مهمة المنظمة كنظام متكامل.

- هناك عوامل تعيق الأفراد لأن يكونوا محفزين في مجال العمل 'les facteurs de démotivation'

### منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذا الاستبيان على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان .

اعتمدنا في إعداد هذه الاستبيان على مايلي:

تكوين الإطار النظري للبحث عن طريق تجميع المادة العلمية المتعلقة بموضوع البحث من المصادر التالية:

-الكتب والمراجع العربية والأجنبية.

-الدوريات المتخصصة في المجال.

-الرسائل والأطروحات الجامعية.

القيام بالإجابة على مجموعة من الأسئلة ن وذلك لتوفير البيانات من المصادر الأولية من خلال :

-المقابلات الشخصية مع مسؤولي المستويات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة.

-الاستعانة بمجموعة من الافراد الذين يعملون في المؤسسات.

- تصميم قائمة استقصاء موجهة إلى أفراد العينة

### الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء بالدراسة تقديم بعض الدراسات السابقة و الأبحاث الخاصة بالحوافز بأنواعها و

تأثيرها على الأداء و من ثم الإبداع سنقوم هنا بدراسة بعض الدراسات التي نعتبرها مهمة لارتباطها بموضوع الدراسة:

1. في دراسة " Anderw E .Clark " التي كانت بعنوان دراسة مؤشرات الرضا في العمل

تناولت هذه الدراسة حول آراء 7000 عامل ومست 20 سؤال وجهت في محاور ست الآتية :

ساعات العمل،

الأفاق المستقبلية،

مضمون العمل،



صعوبة أداء العمل،

العلاقات المتبادلة مع الزملاء والمشرف،

2- الدراسة الثانية التي قام بها طالب الدكتوراه العاندي وكانت تحت عنوان أثر الحوافز علي الأداء في المنشآت القطنية في العراق ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة العربية في الدنمارك ، 2009 وكانت تهدف إلى:

- معرفة أثر الحوافز بأنواعها على الأداء في المشروعات الصناعية العراقية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-توجد علاقة ضعيفة بين نظام الحوافز المطبق وبين مستوى الأداء.

توجد علاقة إيجابية بين الحوافز المادية ومستوى الأجور،

-توجد علاقة طردية ضعيفة بين نظام الأجور ومستوى الأداء

توجد علاقة معنوية قوية بين المكافآت المالية ومستوى الأداء.

#### \*صعوبة البحث:

الصعوبات التي تلقيناها في البحث ألا و هي قلة المراجع ، و قلة المخططات ، و ندرة الكتب فيما يخص هذا المجال ، و حتى المقالات ،

-عدم استجابة بعض الأفراد للإجابة على مختلف الاسئلة التي تضمنها الاستبيان .

#### \*خطوات البحث:

قد قسمنا البحث إلى مقدمة عامة و خاتمة و فصولين.

حيث تمثل الفصل الأول في الجانب النظري .

أما الفصل الثاني قسمناه إلى شقين الأول جانب نظري و الشق الثاني تطبيقي .

حيث أن الفصل الأول كان بعنوان مدخل نظري حول الحوافز أما الفصل الثاني حمل عنوان فاعلية و تسيير نظام الحوافز في المنظمة ، أما الفصل الثالث تطرقنا فيه للإجابة على مجموعة من الأسئلة ( الاستبيان ) .

## الفصل الأول

مدخل نظري للحوافز

## الفصل الأول : مدخل نظري للحوافز و الدوافع

تتوقف مقدرة المنظمة في الإقتصاد التنافسي على الأداء الناجح ، الذي يتحقق من خلال الأفراد العاملين فيها ، حيث كانوا ولا يزالون أهم مورد إنتاجي و المحرك الأساسي للمنظمة ككل ، إذ تتوقف عليهم كفاءة الأداء و السيطرة على المتغيرات الموقفية المختلفة لأنهم من الحركة و يبعثون فيها مظاهر النشاط في العمل و بهذا نجد أن كل منظمة تحاول أن تجمع أحسن الأيدي العاملة ثم تقوم بتوجيههم نحو تحقيق أهدافها ، و ذلك من خلال التحفيز و بهذا نجد موضوع التحفيز يعد من المواضيع المحورية في عالم الإدارة و العمل ، لأنه يمس صميم العامل البشري الذي يتصف بالتعقيد ، لما يحمله من حاجيات و رغبات و تطلعات مختلفة يودون إشباعها بالمقابل ، و لقد أدركت المنظمة اهمية الدافعية الإنسانية للتوصل إلى كيفية تنشيط الطاقات الكامنة فيهم نحو تحقيق اهدافها ، و بهذا حظي التحفيز و الدافعية باهتمام العديد من الباحثين الذين قدموا وجهة نظر مختلفة على التحفيز سواء من حيث المفهوم أو الاسلوب أو انواع التحفيز مادية كانت او معنوية و حتى ايجابية أو سلبية ، لما لها من تأثير كبير على الفرد و تحفيزه و دفعه لأداء أفضل .

وهذا ما يهدف إلى توضيحه في هذا الفصل من خلال :

- تعريف الحوافز و أهميتها
- أهداف الحوافز و أنواعه .

## الفصل الأول : مدخل نظري للحوافز و الدوافع

### 1.I مفاهيم عامة حول الحوافز

سنقوم في هذا الجزء من الرسالة التطرق إلى مفهوم الحوافز من خلال التعرض إلى الاستعمالات الأولى للمصطلح، ثم التطرق إلى مجموعة من التعاريف التي تم اختيارها من اجل الوصول إلى تعريف المصطلح بصورة دقيقة و شاملة و كذلك التطرق إلى أهمية الحوافز و أهداف الحوافز و ذلك وفق مايلي:

- تعريف الحوافز و أهميتها.

- أهداف و أنواع الحوافز.

#### 1.1.I تعريف الحوافز و أهميته

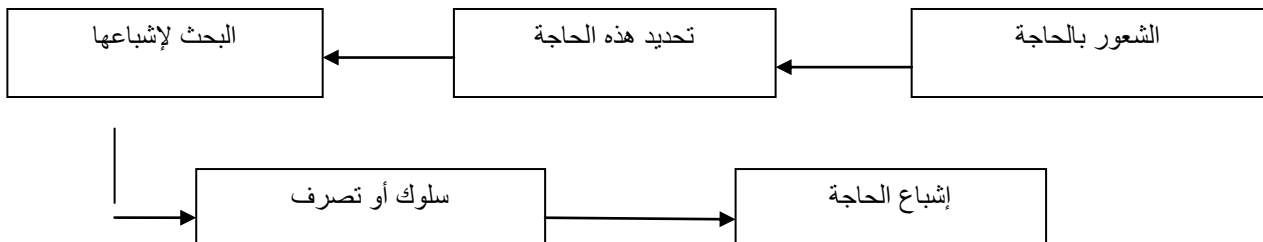
سنتناول في هذا الجزء أحد الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية و هي الحوافز و ذلك بتحديد تعريف دقيق لها و من ثم معرفة أهميتها بالنسبة للموارد البشرية و كذلك الأهداف و الأنواع.

أولاً : تعريف الحوافز

ذهب علماء النفس إلى تعريف بأنه دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره ، و يعرفه جرسن وستاير : على أنه "شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف من ورائه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة<sup>1</sup>.

و هكذا نجد أن كل سلوك يمارسه الفرد هو في حقيقته نتيجة دوافع داخلية تنبع من ذات الفرد و إحساسه نحو إشباع احتياجه غير المشبعة من جهة، و من جهة اخرى فإن التحفيز يبدأ من شعور الفرد بحاجة ما ، ثم يتم تحديد هذه الحاجة ثم التصرف من خلال سلوك معين إلى إشباع هذه الحاجة و يمكن ابراز هذا المعنى من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم1: عملية التحفيز



Source :David A. De Kenzo,Stephan. P Robbins. Human Resource

<sup>1</sup> عادل جودة ،الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، دمشق ، دون تاريخ ، ص:13.

Management.Ci 7 oh édition.Acadimic information services1999,P :289

و غير أنه من الناحية العملية تبدو عملية التحفيز و إشباع الحاجات أكثر تعقيدا يظهر في الشكل السابق لأن هناك عوامل بيئية خارجية تؤثر على إشباع هذه الحاجات.

و يعد تعريف مصطلح الحوافز من التحديات الكبرى التي واجهت و تواجه المهتمين بالموضوع، خاصة و أن الأفكار و التحليل و الممارسات الإدارية كلها تجمع على أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة، إن الباحثين في مجال الحوافز و الإداريين لا يتفقون بشأن محتوى ووسائل تحفيز المنظمات ، بحيث أن لكل آرائه الخاصة حول الموضوع.

بداية من 1976 تحدث كل من toulouse et poupart على ما يسمى

،A.M 1981 في حين قام سنة 1981، La jingle des théories<sup>1</sup> de la motivation au travail

Kleinginaa بإحصاء 140 تعريف لمصطلح الحوافز<sup>2</sup>

لذا سنحاول في هذا المجال و قبل التطرق إلى أهم التعاريف لهذا المصطلح، التعرض إلى بداية استعمال مصطلح "Motivation" .

يمكن القول أن مصطلح "Motivation" في اللغة المتعارف عليها و لم يظهر حتى الثلاثي الأول من القرن الماضي. بحيث أن مناجد اللغة الفرنسية تلك الفترة اقترحت تعرفها قانونيا لهذا المصطلح، و اعتبرت الحوافز بذلك مجرد تبرير لسلوكيات الأفراد و اتخاذ قرار ما، بعد ذلك دخل مصطلح الحوافز في أدبيات الباحثين و الإداريين مع محاولاتهم فهم عمل المؤسسات.

إن مصطلح الحوافز ظهر لأول مرة كموضوع بحث في دراسات علم النفس To burn et pewin

في مجالات اهتمام الباحثين كالأسرة، الأحزاب السياسية، و غيرها من الهيئات الاجتماعية بعدها و بفترة قصيرة و بفعل عوامل التطور الإقتصادي و مسائل النمو و الإنتاجية في مجال العمل، اتجه قادة المؤسسات إلى طلب مساهمة علماء النفس في دراسة المشكلات المتعلقة بهذا المجال.

إن تطبيقات التنظيم العلمي للعمل المطبق في تلك الفترة أظهر بعض السلبيات في التطبيق، و كان الاتجاه هو محاولة الاجابة على كيفية جعل المؤسسة أكثر فعالية من الناحية الفردية أو الناحية الجماعية.

Toulouse,j,M et poupart R, la jingle de la motivation au travail,revue international de gestion,1976, vil  
<sup>1</sup> 1,N°1,pp.54-59.

<sup>2</sup> Kleinginaa, P.R et Kleinginaa, A,M A categorized list motivation definition with a suggggestion for  
a consensual definition,Motivation et emotion ;1981,Vol 5,N°3 ;p :263.

## الفصل الأول : مدخل نظري للحوافز و الدوافع

و منه علم النفس يقصد بكلمة "الحافز" الباعث أو المنبه للسلوك، و من الممكن كلمة الحافز تعني الدافع، و دوافع السلوك ما هي إلا قوة تؤثر في تفكير الفرد و إدراكه للأمور و الأشياء، كما أنها توجه السلوك الإنساني نحو الهدف الذي يشبع حاجاته و رغباته<sup>1</sup> .

يجب الإشارة هنا إلى أن علماء السلوك قد اختلفوا في تفسير مفهوم الحوافز من حيث منشأ هذه الدوافع و الوظيفة التي تقوم بها في السلوك الانساني نحو تصرف معين، و يظل هذا السلوك في حالة استمرار حتى يحقق الإشباع الكافي، فالإثارة هنا هي الوظيفة الأساسية للحوافز، و في مقابل ذلك يرى اتجاه آخر أن الحوافز هي العملية التي بموجبها إثارة و توجيه و تنظيم السلوك الانساني نحو تحقيق هدف معين، و من أبرز الاتجاهات في الحوافز الاتجاه الذي ينظر إليها على أساس أنها قوة داخلية تنبع من داخل الفرد تدفعه لاتخاذ سلوك تجاه تحقيق هدف معين.

و فيما يأتي عرض لأهم تعاريف الحوافز:

عرف ستيرز و رفاقه الحوافز بأنها "مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة، و هذه القوى تحرك سلوك الأفراد نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة<sup>2</sup>

و يرى علي السلمي أن الحوافز هي "المغريات التي تقدمها الإدارة للعاملين لحثهم على أداء عمل معين<sup>3</sup> .

و يعرفها "P.Simon" على أنها " مجموعة القوى التي تجعل الفرد يتصرف أو يتفاعل مع قوى معينة<sup>4</sup> . كما يعرفها "G.R. Terry et S.Frankling" بأنها هي التي يمكن من سد حاجة معينة لدى الفرد<sup>5</sup>

يلاحظ من خلال التعاريف السابقة أنها تلتقي في النقاط التالية:

- الكثير منها يركز على مصطلح الحاجة كمصدر لتحفيز.

- تلتقي في جانب إثارة السلوك و التأثير في تصرفات الأفراد.

### ثانيا: أهمية الحوافز

ظهر الإهتمام بموضوع الحوافز منذ بدأ رجال علم النفس الصناعي يهتمون بإجراء الدراسات التي أسفرت على أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة و فعالية ما لم يكن هناك حافز يدفعه لذلك، فوجود الخطط الجيدة و التنظيم السليم ليس معناه أن

<sup>1</sup> صلاح بيومي، حوافز الغنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص"01.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص:376.

<sup>3</sup> علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص:99.

4 p.simon,le ressourcement humain, T1,Agenced'arc éd,Montréal,1979,p :137.

5 G.R.Terry et S.Franklin,les principes du management,8émé éd,Economica,paris ,1982,p :347.

## الفصل الأول : مدخل نظري للحوافز و الدوافع

نفترض أن الأفراد سيقدمون تلقائيا بأداء الأعمال بكفاءة عالية، بل أن يكون متحمسا للأداء و راغبا فيه، و فيما يأتي تلخيص لبعض نتائجها حيث يرى فاروق نور أنها هناك خمسة أسباب وراء أهمية الحوافز يمكن إبرازها في:

- التكنولوجيا الحديثة المتطورة التي يتم استخدامها حاليا في المنظمات لها أثر كبير على طبيعة العلاقة بين الإدارة و العاملين.
- زيادة المنافسة بين المنظمات على استقطاب الموارد البشرية الفعالة.
- زيادة القيود على الموارد المالية و الفنية بالمنظمات.
- تغيير شكل الهيكل التنظيمي لمعظم المنظمات، حيث أصبح يتسم بالبساطة بدلا من التعقيد، مما يؤدي إلى تراجع سلطة المديرين و المشرفين.
- ارتباط مفهوم الحوافز بمجموعة كبيرة من العناصر النفسية و الاجتماعية و التنظيمية المتشابكة أدى اهتمام الباحثين بدراسة الحوافز.

استنادا إلى هذه الدراسات يمكن القول أن الحوافز لها أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة و الفرد معا، و يمكن إبراز هذه الأهمية

### ✓ أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة<sup>1</sup>:

- رفع مستوى الأداء لدى العاملين.
- تحسين جودة المنتجات و الخدمات.
- ترقية المركز التنافسي للمنظمة.
- تخفيض تكاليف عنصر العمل، و ذلك عن طريق تخفيض نسب التغيب و دوران العمل.

### ✓ أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:

- تكمُن أهمية الحوافز بالنسبة للفرد فيما يلي:
- إشباع حاجات الأفراد المادية و المعنوية.
- تحسين مستوى الرضا لدى الأفراد.
- إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.

<sup>1</sup> فاروق أحمد نور، الجوانب النفسية لدوافع العمل، مجلة الإدارة العامة، العدد 29، الرياض، 1981، ص: 79.

## الفصل الأول : مدخل نظري للحوافز و الدوافع

- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس و المرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.

### 2.1.I: أهداف و أنواع الحوافز .

#### أولاً : أهداف الحوافز

تختلف نواحي الإبداع من منظمة لأخرى و من وظائف لأخرى و من تخصصات لأخرى، و تحدد الإدارة في مجالها الخاص و يبيتها نواحي الإبداع و التميز و التحديد التي تقدم عنها حوافز خاصة<sup>1</sup>.

لهذا يمكن إبراز أهداف الحوافز في:

#### ✓ الهدف الاقتصادي

إن وضع نظام للحوافز يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة و العاملين فيها، حيث تسعى كل منظمة عن طريق هذا النظام إلى الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج من أجل زيادة إنتاجية المؤسسة و تحسين منتجاتها و خدماتها.

#### ✓ الهدف المعنوي

إن الهدف يتعلق بالعامل كونه أهم عناصر الإنتاج و المتحكم في عملية الإنتاجية و عقلها المؤثر، و هو المستهدف من وضع نظام الحوافز، و لا بد لهذا النظام أن يساهم في إشباع بعض رغباته و احتياجاته التي لا بد فهما للتعامل معها، و تجدر الإشارة إلى أن الرغبة في وضع نظام الحوافز يقودنا إلى تحليل واقع المؤسسة واختيار النظام المناسب الذي يثمر تطبيقه فوائد تعود على العاملين و المؤسسة في الوقت نفسه، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الحوافز ليست زيادة الأجور العاملين على حساب المؤسسة، بل هي مشاركة العاملين في الزيادات تتجاوز حدود الأداء المنفق عليه بين الإدارة و ممثلي العمال و هذا يقودنا إلى مجموعة من التساؤلات:

1 - كيف توفر المؤسسة المبتلغ اللازمة لدفع حوافز العمل ؟

2 - ما هي الفائدة التي تعود عليها؟

3 - لماذا تلجأ إلى تطبيق نظام الحوافز ؟

1 - **أهداف داخلية :** و ذلك من حيث تحسين مستوى الأداء الوظيفي، تخفيض نسب التغيب و دوران العمل ( الاحتفاظ

بالعاملين المهرة)

2 - **أهداف خارجية:** و ذلك من خلال استقطاب يد عاملة ماهرة جديدة

<sup>1</sup> د. عبادة خطاب و آخرون، العلوم السلوكية، دار الحريري للطباعة، القاهرة، 2002، ص:420.



## الفصل الأول : مدخل نظري للحوافز و الدوافع

و يرى **Reynolds**<sup>1</sup> أن لنظام الحوافز تأثيره على المتوفر من العمالة، فكل المنظمات تواجه منافسة برادات متفاوتة في سوق العمل، و تتطلب ظروف هذه السوق أن تقدم المنظمات حوافز تنافسية بدرجات تضمن لها جذب أعداد كافية من طالبي العمل لأكفاء.

تهدف الحوافز بصفة عامة إلى الوصول إلى تحقيق أداء أفضل من العاملين و تحقق هذا الهدف في إمكانية الحصول على الأداء الجيد، و هو ما كانت تهتم به النظريات التقليدية للإدارة و نظرية العلاقات الإنسانية، أما الأساليب الحديثة تهتم بالهدف من عملية التحفيز " تحسين مستوى الأداء و كفاءة الأفراد"

### ثانيا : أنواع الحوافز

أظهرت الدراسات المختلفة في مجال التحفيز ضرورة تنوع الحوافز نظرا لتنوع الحاجات المرتبطة بالأفراد، فهناك حوافز إيجابية و التي تنفجر إلى حوافز مادية ملموسة و حوافز معنوية، و هناك حوافز سلبية التي تحتوي على أشكال مادية و معنوية كذلك، و يمكن إظهار كل هذه الحوافز كما يلي:

- الحوافز الإيجابية المادية؛
- الحوافز الإيجابية المعنوية؛
- الحوافز السلبية.

### 1- الحوافز الإيجابية المادية

أ- الأجر<sup>2</sup>: هو مبلغ من المال يقبضه العامل لقاء ما يقوم به من عمل، تنبع أهميته كحافز على الإنتاج لأنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والمشرب والملبس، و شراء كل ما تشتهي نفسه ، وبهذا تعتبر الأجر من أهم حوافز العمل في مختلف المنظمات و يوزع هاذا الاجر على العامل بطرق عديدة نذكر منها:

- ✓ الأجر باليومية.
- ✓ الأجر بالقطعة.
- ✓ الأجر حسب الخبرة في العمل.
- ✓ الأجر حسب احتياجات الفرد.

### ب- ملحقات الأجر:

تدخل ضمن نطاق و مفهوم الأجر، فهي تعتبر حوافز تعطي بمبالغ مادية تضاف أو تدمج مع الأجر الأساسي للموظف، و أهمها:

### -العلاوات:

تنتمي العلاوات إلى الحوافز المالية، و تعبر عن كل ما زاد على أجر العامل، تمنح للعاملين عادة بموجب النظام الذي يطبق عليهم، و يكون على شكل مبلغ مقطوع و بدفعة واحدة، و في حالة تعرض المنظمة للمخاطر فإنها غير ملزمة باستمرارية دفعها، و

<sup>1</sup> Reynolds :The structure of labor markets we sport.ConnKGreenwood press,1971,pp :53-54.

<sup>2</sup> طارق المجذوب. الإدارة العامة الدار. الجامعية بيروت. 2000. ص: 343

## الفصل الأول : مدخل نظري للحوافز و الدوافع

بالإمكان تقديمها للعاملين الذين ينجزون إنجازات غير اعتيادية و خارجة عن مسؤولياتهم المحددة<sup>1</sup> ، و في حال منحت حسب الأقدمية فإنها ستفقد أهميتها على إثارة الرغبة في العمل<sup>2</sup> و أهم هذه العلاوات ما يلي :

### ✓ علاوات الكفاءة :

تمنح للعامل علاوة نتيجة الكفاءة الأدائية خلال السنة فعلى سبيل المثال عندما يتحصل العامل على تقرير كفاءة بمرتبة ممتاز أو الحصول درجة علمية أعلى من درجته الحالية أو التقدم مقترحات أو بحوث تساعد على تحسين طرق العمل و غيرها<sup>3</sup> و تمنح هذه العلاوات بصفة دورية كل سنة تقريباً<sup>4</sup>.

### ✓ -العلاوة الدورية:

تستحق للعامل بصفة دورية و مستمرة، حتى بلوغ العامل نهاية الخدمة و تستحق بتحقيق سببها و هو شغل الوظيفة و تلتحق بالأجر الأصلي، و بهذا فهي علاوة عضوية الفرد في المنظمة، تمنح تعبيراً عن إخلاصه لمدة عام<sup>5</sup>.

### ✓ -علاوة استثنائية:

يعد الاستثناء ما خرج عن قاعدة عامة أو حكم عام، و بالتالي فهي تستحق على ما خرج من القاعدة و الحكم العام، أي تمنح بسبب وجود أداء و جهود متميز و خارق تستلزم التعويض<sup>6</sup>

### ج- الزيادة العامة في الأجور<sup>7</sup>

تعمل المنظمة لرفع سلم الأجور لمواجهة غلاء المعيشة مثلاً و هذا الحافز ليس له تأثير على الأداء، يستفيد الجميع منه في نفس الوقت و هي غير مرتبطة بمقدار أو بجودة العمل، و ما يمكن أن يقدمه هذا الحافز هو شعور الأفراد بالعرفان و الشكر للمنظمة.

### د- المكافآت<sup>8</sup>

تشكل المكافآت و المنح النقدية حافزاً رئيسياً على أداء عمله و زيادة إنتاجيته، و تمنح لمن يقوم بأداء العمل بشكل مميز، و تقدم عادة لكبار المتخصصين أو الفئات الإدارية، و ذلك بناء على الأداء العام للمنظمة ككل أو لأداء إدارتهم التي يشرفون عليها، و يقاس هذا الأداء العام بالأرباح عادة أو بكميات الإنتاج أو بالمبيعات<sup>9</sup>، كما لا توجد قاعدة معينة لتحديد المكافآت و إنما تقوم كل منظمة بتحديد النظام المناسب لها، و كلما كانت المكافآت متغيرة و متباينة من فرد لآخر كلما أحدثت و أنتجت ثمارها، لأن المكافآت الثابتة و التي تكتسب صفة الدورية سوف تنتفي عنها الصفة الحافزية<sup>10</sup>

### هـ- العمولات<sup>11</sup>

تتمثل العمولات في نسبة مئوية من القيمة المحققة التي تحددها المنظمة، و يسود هذا النظام في وظائف متعددة مثل الوظائف البيعية ووظائف الإنتاج و بعض الوظائف الإدارية الكبيرة إذا حققت صفقات معينة.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس. مرجع سابق ذكره ص: 244

<sup>2</sup> مصطفى مجيب شوايش. مرجع سابق ذكره ص: 209

<sup>3</sup> محمد حافظ حجازي مرجع سابق ذكره ص: 227

<sup>4</sup> أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية مرجع سابق ذكره ص: 245

<sup>5</sup> مرجع سابق ذكره ص: 245

<sup>6</sup> محمد حافظ حجازي مرجع سابق ذكره ص: 288

<sup>7</sup> طارق المجذوب مرجع سابق ذكره ص: 344

<sup>8</sup> رمضان محمد القذافي ص: 167

<sup>9</sup> أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية مرجع سابق ذكره ص: 246

<sup>10</sup> محمد حافظ الحجازي مرجع سابق ذكره ص: 246

<sup>11</sup> رمضان محمد القذافي مرجع سابق ذكره ص: 225.226

## الفصل الأول : مدخل نظري للحوافز و الدوافع

### د- الترقية و الحوافز المادية

تعتبر كل من الترقية و الظروف المادية للعمل و الخدمات الاجتماعية التي توفرها المنظمة حوافز مادية، و يمكن توضيحها كما يلي:  
بالرغم من الآثار المعنوية التي تتركها الترقية في العاملين و ذلك بشعورهم بالتقدم و المكانة العالية إلا أنها ذات طبيعة مادية هذا لأنها تقود للحصول على أجور أعلى، يمكن أن تكون نقل أو ترقية و يمكن توضيحها كما يلي:

#### 1-النقل:

يعني النقل التغيير من مهام العاملين، لإعتقاد الإدارة أن العامل لم يوضع في المكان المناسب والتغيرات في الحاجة لبعض أنواع الوظائف و هي لا تعتبر ترقية . إذ تهدف المنظمة من خلاله إلى رفع معنويات الفرد مما كانت عليه في السابق<sup>1</sup> .

#### 1-2- الترقية:

يقصد بالترقية صعود العامل إلى وظيفة ذات واجبات و مسؤوليات أكبر، من خلال حصوله على درجة أعلى أو أجر أكبر، وتعتمد برامج الترقية أساليب معينة، من بينها أسلوب الأقدمية الذي يعتبر أسلوب محبذ من طرق العاملين و نقابات العمال هذا لأنه أسلوب موضوعي و عادل<sup>2</sup> إلا أنه يستطيع أن يقتل روح المنافسة بين العاملين و كما أنه هناك أسلوب الجدارة الذي يضع حد أدنى للمؤهلات اللازمة لكي يتم ترقية العامل.

#### 2-حوافز الخدمات الاجتماعية:

يطلق البعض على حوافز الخدمات الاجتماعية اسم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة، بسبب أن الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل، وذلك لعدم ارتباطها بمستوى الأداء، وتقدم لجميع العاملين بغد النظر عن مقدار نشاطهم و إنجازاتهم<sup>3</sup> .  
الانتماء إلى المنظمة و تشعورهم بالأمان و الاستقرار الوظيفي، و ذلك بالاعتراف بالمسؤولية . الاجتماعية للمنظمة في رعاية أفرادها، و بالتالي تقوية العلاقة بينهما تقدم هذه الحوافز بشكل مجاني أو بسعر التكلفة لكافة الأفراد، و تتمثل أهمها في:

#### 2-1- :المساعدات الاجتماعية

-توفير مستلزمات المعيشة، عن طريق إنشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المنظمة، يمكن للعاملين شراء احتياجاتهم اليومية منها؛

-مساعدة العاملين في إيجاد المسكن الملائم، و ذلك عن طريق بناء مساكن خاصة أو تأجيرها لعاملين بأجور زهيدة، أو تقديم سلف مالية تساعدهم على شراء أو إقامة مساكن خاصة بهم؛

تقديم خدمات ثقافية، عن طريق إنشاء مكتبة تضم مجموعة من الكتب الثقافية و العلمية و كذلك<sup>4</sup> المساهمة بجزء من النفقات الدراسية للعاملين الذين لديهم الرغبة في التحصيل العلمي؛

#### 2-2-التأمينات و المنح المختلفة:

يمكن إظهارها كما يلي:

أ-التأمينات :تتمثل أهم التأمينات فيما يلي<sup>5</sup> :

-التأمين الصحي :التأمين الصحي يغطي نفقات العلاج و الاستشفاء كلياً أو جزئياً للشخص العامل و لأفراد أسرته، أو يقدم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المنظمة أو من خلال التعاقد معه بعض

<sup>1</sup> كيفورم بوميالك مرجع سابق ذكره ص:213

<sup>2</sup> حمدي أمين عبد الهادي مرجع سابق ذكره ص:132

<sup>3</sup> مصطفى نجيب شاويش مرجع سابق ذكره ص:210

<sup>4</sup> مرعي محمد مرعي . التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام العربي. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة 2003.ص:36

<sup>5</sup> مرجع أعلاه

## الفصل الأول : مدخل نظري للحوافز و الدوافع

المستشفيات.

- التأمين ضد البطالة :تقدم المنظمة تعويضا مناسباً للأفراد حين حدوث ظروف تنجم عنها تسريحهم.
- التأمين ضد العجز و إصابات العمل و الأمراض المهنية :و هنا تظهر أهمية منح التقاعد التي تعتبر تأمين للموظف في حصوله على دخل منظم عند تقاعده من العمل، كما تمنح المنظمة للعامل مساعدات في حالة وفاة الموظف أو وفاة أحد أفراد عائلته، بالإضافة إلى حصول العامل على عوائد لدى الإصابة بالعجز أو التعويض لأمراض مهنية.

### ب: المنح المختلفة

- منح الزواج.
- منح الولادة.
- منح التعليم.

### 3 -الحوافز الإيجابية المعنوية

الحوافز المعنوية هي حوافز لا تعتمد على المال، تعمل على إشباع الحاجات الذاتية و الاجتماعية للعاملين، و تهدف المنظمة من تقديمها إلى تحقيق التمييز بين العاملين عن الأداء الأفضل،

عدة أنواع من هذه الحوافز، و يمكن إظهار أهمها فيما يلي. و تشجيع التنافس بينهم و رفع مستوياتهم

#### أولاً: الحوافز المعنوية المرتبطة بالوظيفة نفسها

نبرز أهم الحوافز المعنوية المرتبطة بالوظيفة فيما يلي:

#### ✓ ضمان و استقرار الوظيفة:

يعتبر الضمان و الاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين حافزاً له تأثير كبير على معنوياتهم، و بالتالي على إنتاجيتهم، لأن العمل المستقر و الدائم يضمن دخلاً ثابتاً للفرد يعيش به مع أفراد أسرته براحة و اطمئنان، و يكون أفضل من حيث قدرته على العمل و العطاء دون خوف من الغد، أي بمعزل عن الخوف و الاضطراب مما يتيح له المجال على أداء عمله بطريقة أفضل و بكفاءة أعلى<sup>1</sup>.

#### ✓ توسيع و إثراء الوظائف<sup>2</sup>

يعد إثراء الوظائف من الأساليب الحديثة في التحفيز، و هو مدخل ينسجم مع معطيات نظرية "هيزبرغ" التي أكدت على عوامل محتوى الوظيفة و خاصة التحدي والإنجاز والاعتراف بالأهمية والمسؤوليات باعتبارها حوافز أساسية فهو يشير إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر، و يمكن تحقيق الإثراء عن طريق إعطاء حرية أوسع للعاملين في اتخاذ القرارات بشأن أساليب العمل و تعاقبها، و تشجيعهم على المشاركة و التفاعل بينهم، و جعلهم يشعرون بالمسؤولية اتجاه أعمالهم مما يحقق مستويات أعلى من الأداء والانتاجية<sup>3</sup>.

#### ✓ المهنة أو الوظيفة الملائمة:

يقصد بحافز الوظيفة الملائمة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أي ملائمة المهنة

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش مرجع سابق ذكره ص: 211

<sup>2</sup> محمد على جملوك دليل رجال المال و الأعمال كيف يبني المدير الفعال فرق العمل الفعال دار الراتب الجامعية بيروت ص: 162

<sup>3</sup> مصطفى كامل أبو العزم عطية مرجع سابق ذكره ص: 162-163

## الفصل الأول : مدخل نظري للحوافز و الدوافع

و طبيعتها و أعبائها لقدرات و إمكانيات و خبرات و مهارات و رغبات و طموحات الفرد، لأن  
ملاءمتها له ينمي ولاءه و محبته لعمله، و يدفعه أكثر للإنتاج و الأداء الأعلى<sup>3</sup>

✓ الإجازات و تنظيم ساعات العمل: يمكن توضيحها كمايلي:

- الإجازات بأنواعها : ( مثل إجازة نهاية الأسبوع ، سنوية ، الأعياد... الخ )
- تنظيم ساعات العمل: يجب أن تتخلل ساعات العمل فترات للراحة ليسترد الأفراد قوتهم و نشاطهم .

ملاحظة: هناك حوافز معنوية أخرى<sup>1</sup>

بالإضافة إلى الحوافز المعنوية المرتبطة بالوظيفة، هناك حوافز معنوية أخرى متنوعة، نذكر أهمها:

-المشاركة في اتخاذ القرار

- جماعات العمل

-الاتصالات كحافز للعاملين : من بينها الاتصالات مختلف أنواعها ،

✚ صالات و ألبومات الصور

✚ نظام الاقتراحات

✚ لوحة الإعلانات

✚ الكتيبات و صحيفة المنظمة

✚ الاتصال الخارجي

✓ التكوين :

يلعب التكوين دورا هاما و حيويا في المنظمة و يخدم أهم أهداف الإدارة، و ذلك عن طريق عقد الدورات، الندوات التثقيفية و إرسال البعثات للخارج لمسايرة التقدم الحادث على مستوى العالم، و يؤدي ذلك إلى تنمية و صقل مهارات العاملين بالمنظمة، والنهوض بما لديهم من قدرات و إمكانيات، و تطوير أدائهم وسلوكهم، و تغيير اتجاهاتهم و تنميتها و تحسين مستوى الأداء، و يعد التكوين حافزا ذات فاعلية للعاملين في المنظمة، و خاصة إذا كان مبني على أسس و قواعد مدروسة عن طريق مراعاة احتياجات العاملين التكوينية بصورة أكثر دقة.

✓ توفير جو من التنافس بين العاملين.

تستخدم المنافسة كحافز للحث عن السلوك المرغوب، حيث يمكن أن ينافس للفرد مع ذاته، مع زملائه، أو باعتباره أحد أعضاء جماعة تتنافس مع جماعات أخرى، فالمنافسة تدفع الفرد لتحسين مستوى أدائه و بالتالي إحساسه بالرضا.

✓ الثقة والتفويض :

المدير الذي لا يثق في قدرات مرءوسيه، و يحرص على أن يقوم بكل الأعمال و يستمر في مراجعة أعمالهم و توجيه النقد لهم، سوف يكون لديه فريق عمل يفتقد للرغبة و الحماس في العمل، و

1 مصطفى كامل أبو العزم عطية مرجع سابق ذكره ص 164.

## الفصل الأول : مدخل نظري للحوافز و الدوافع

لكن عندما يثق المدير أو المشرف في مرءوسيه و يجعلهم يشعرون بالحرية، فالنتيجة ستكون إيجابية في الأداء .  
✓ المدح ، استعمال ألقاب و تبادل الأدوار : وتتمثل فيما يلي :

- المدح و الثناء و التقدير.
- استعمال الألقاب.
- تبادل الأدوار .

### 3- الحوافز السلبية في المنظمة

يمكن للإدارة أن تستعمل حوافز إيجابية مادية و معنوية من أجل تحفيز و دفع العاملين للأداء الناجع، كما يمكنها كذلك أن تستعمل حوافز سلبية من أجل التأثير على سلوكهم، و بطبيعة الحال هذه الحوافز لها أغراضها، كما أنها تتنوع بتنوع الحوافز الإيجابية، و يمكن إظهار ذلك وفق ما يلي:

#### أولاً : مفهوم الحوافز السلبية و فعاليتها

تتعدد وجهات النظر للحوافز السلبية، حسب نظرهم للأغراض التي تقوم بها و درجة أهميتها .

#### تعريف الحوافز السلبية:

الحوافز السلبية مفهوم شائع يتلخص بإيقاع العقوبات بالعاملين الذين يخالفون القواعد و التعليمات، و التي يعبر التقييد بها على مستوى الانضباط في المنظمة، و يكون عندما يقل مستوى أدائهم نوعاً و كما و جودة عن المستوى المطلوب، و يمكن القول أن الحوافز السلبية هي الإجراءات الرادعة التي تتخذها المنظمة بحق من يقصر في عمله ، هذه الحوافز المتمثلة في الجزاءات والعقوبات يتضمنها نظام يسمى نظام العقوبات.

ثانياً-أغراض الحوافز السلبية<sup>1</sup>: تتمثل هذه الأغراض فيما يلي :

- التنبيه إلى ضرورة أداء الواجبات الأساسية المفروضة على العاملين و عدم الاستمرار في الخطأ.
- التنبيه إلى تحسين السلوك و مستوى الأداء، حتى لا يتأثر العامل بتعدد العقوبات المفروضة عليه، مما قد يعوق عليه التمتع بالحوافز الإيجابية المادية و المعنوية.
- تخويف العاملين الآخرين بحيث يشعرون بأنهم إذا ما قصرُوا أو سلكوا سلوكاً غير ملائم فإنهم يلقون المصير نفسه، و حفزهم في الوقت نفسه على الانضباط و تحسين مستوى الأداء.

ثالثاً-أنواع الحوافز السلبية: تتمثل في :

#### 1-الحوافز السلبية البسيطة:

الحوافز السلبية البسيطة هي عقوبات على بعض التجاوزات من العاملين و نجد منها مايلي:

الحوافز السلبية البسيطة المادية و المعنوية: المادية والمعنوي تتمثل أهمها في:

- ✚ الخصم من الأجر.
- ✚ الحرمان من العلاوات و المكافآت البسيطة أو تأجيل استحقاقها.
- ✚ الحرمان من الأجر .

<sup>1</sup> كمال نور الله إدارة الموارد البشرية طلاس للدراسات و الترجمة والنشر دمشق الطبعة الثالثة 1992 ص:214-215

## الفصل الأول : مدخل نظري للحوافز و الدوافع

---

✚ الإنذار و التنبيه و اللوم.

✚ عدم مشاركة العامل في الاقتراحات و اتخاذ القرارات.

الحوافز السلبية القاسية المادية والمعنوية .

✚ التنزيل

✚ الاستغناء

✚ الفصل

✚ النقل

✚ التحويل إلى التحقيق و على مجلس التأديب.

## الفصل الأول : مدخل نظري للحوافز و الدوافع

### 2.I مفاهيم عامة حول الدافعية :

#### 1. 2.I مفهوم الدافعية وخصائصها

تعتبر الدوافع إحدى ميادين البحث الرئيسية، وبما أن الفرد يتميز بالتعدد نجد آراء كثيرة في تعريف الدوافع، وبالتالي دافعية الفرد إلى سلوك معين، والتي تعرف بتعددتها وتنوعها واختلافها من فرد إلى آخر، ويمكن إظهارها كما يلي

#### أولاً : مفهوم الدافعية

اختلفت وتعددت الكتابات والنظريات في تعريف الدوافع، ويمكن حصر أهم هذه التعاريف فيما يلي:  
يمكن البدء في تعريف " ديفر فيري"، الذي اعتبر الدوافع أنها عامل انفعالي داخلي للفرد، يعمل على توجيه سلوك الفرد نحو تحقيق هدف معين<sup>1</sup> و تعرف بأنها الحاجات والرغبات والغرائز الداخلية لدى الفرد، التي تسببت في تحريكه أي دافعيته، نحو الهدف المحدد، سواء كان ذلك بوعي تام أو لا شعوري و هناك من يرى أنها النقص الذي يشعر به الإنسان في بعض حاجاته الأساسية، هذا النقص كقوة محرّكة وشعور داخلي يثير سلوكه نحو غاياته المعنية وهي إشباع حاجاته<sup>2</sup> سلوك قد يتم تحريكه دافع أو عدة دوافع في وقت واحد، وقد تكون متساوية ومتداخلة فيما بينها ويؤثر بعضها ببعض<sup>2</sup>  
كما يقصد بأنها القوى أو الطاقات النفسية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه، أثناء استجابته وتوقعاته التي يسعى دائماً لإشباعها وتحقيقها ليعيد التوازن لنفسه

#### ثانياً : خصائص الدافعية

يلاحظ من خلال التعاريف المختلفة للدوافع و الدافعية، أن لها خصائص ومميزات كثيرة نذكر منها -الدافعية ذات توجه مقصود، هذا لأن دافعية الفرد تمثل خياره للسلوك الذي يسلكه ، وبهذا يمكن القول أن أفكار الفرد وسلوكه يمثلان انعكاسه لدوافعه،  
-سلوك الفرد قد يتم تحريكه دافع أو عدة دوافع في وقت واحد، وقد تكون متشابهة ومتداخلة فيما بينها و يؤثر بعضها ببعض  
-درجة إشباع الحاجات هي التي تحدد نمط وقوة الدافعية، أي أن قوة الدافعية تزداد كلما كانت درجة الإشباع أقل من المطلوب،  
-تساهم الدوافع في تنشيط، توجيه، تثبيت أو تعديل السلوك الفرد.

#### 2.2.I علاقة الحوافز بالدوافع .

يظهر من خلال التعاريف السابقة للحوافز والدوافع بأنه يوجد توافق و تباين بينهما.

#### أولاً : أوجه الاختلاف

بالرجوع للتعريفات كل منهما يمكن تحديد مفهوم الحافز على أنه مجموعة المؤثرات التي تستعمل في إثارة دافعية الفرد، حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة .يرغب في الحصول عليها<sup>3</sup>  
فالدافع يعتبر كامن في الفرد، ناتج عن الشعور الذي يشعر به الفرد نتيجة لوجود حاجة غير مشبعة يريد إشباعها، أما الحافز هو ذلك الذي يقدم لإشباع الحاجة، وبهذا نقول أن الدافع داخلي يشعر به الفرد ويشكل سلوكه، والحافز الخارجي يخاطب الدوافع

<sup>1</sup> مصطفى طامل أبو العزم عطية السلوك التنظيمي المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ص: 23

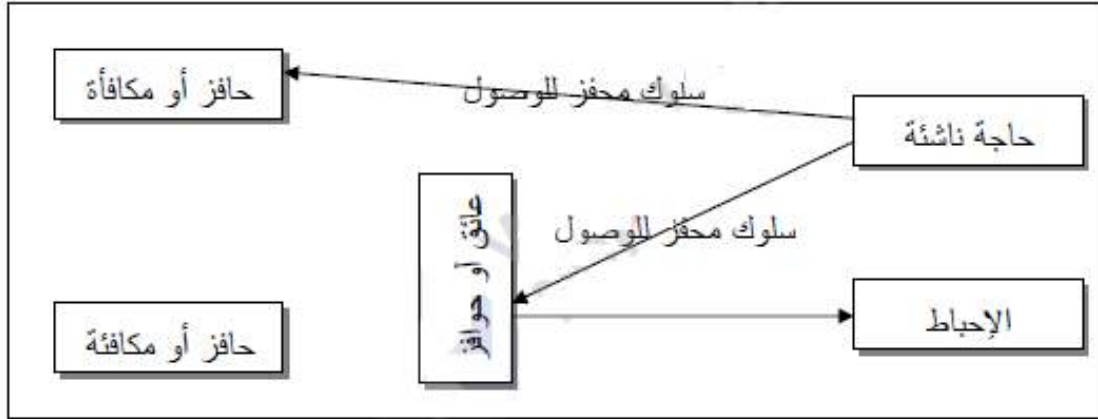
<sup>2</sup> مصطفى نجيب شايوش إدارة الموارد البشرية .إدارة الأفراد. دار الشروق و التوزيع رام الله 1996 ص: 49

<sup>3</sup> د خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2003 ، ص 257-258..



## الفصل الأول : مدخل نظري للحوافز و الدوافع

ويواجه السلوك إلى اتجاه معين، فهو ينبع من البيئة ومحيط العمل اتجاه العاملين لإثارة حاجاتهم ودوافعهم التي تحث الفرد للعمل والسلوك المرغوب فيه من قبل الإدارة، للحصول على الحافز المتاح، وبالتالي إشباع حاجاتهم<sup>1</sup>.  
و بهذا يمكن القول أن دوافع الشخص لإنجاز هدف، لأن دافعية الفرد تحدث حين ترى حافزا أو مكافأة يمكن أن تشبع بها حاجة ناشئة، وإذا وجد عائق بين الفرد والحافز يؤدي إلى حدوث الإحباط<sup>2</sup>  
و الشكل الموالي يوضح العلاقة بين الدافع والحافز:  
الشكل رقم 1 :العلاقة بين الحافز و الدافع



المصدر : علي محمد منصور، مبادئ الإدارة ، أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة،

ثانيا : أوجه التشابه

فالتوافق بين الحاجات والرغبات التي يشعر بها الفرد بدافع العمل وبين وسائل إشباع تلك الحاجات، الحوافز التي تهيئها المنظمة تؤدي إلى تحديد حالة الفرد المعنوية، درجة رضاه عن عمله وإنتاجيته، وتزداد فاعلية الحوافز في إثارة السلوك المطلوب كما زاد هذا التوافق والانسجام بين الدافع والحافز<sup>3</sup>.

حاجة ناشئة

الإحباط

عائق أو حوافز

حافز أو مكافئة

سلوك محفز للوصول حافز أو مكافأة

سلوك محفز للوصول

فالإدارة تحفز موظفيها على أساس دوافعهم على جميع المستويات، ووفقا لجميع الظروف، سواء كانت ظروف نفسية، اجتماعية، اقتصادية للعامل، أو ظروف بيئية إدارية وفنية للمنظمة، أي أن الفرد يجب أن يكون مستعدا ومهيئا وراغبا في استخدام مواهبه بمعنى أن تكون لديه الدافعية والحماس والفهم الكافي، والمنظمة تكون قادرة على تشجيع مثل هذه الدوافع، وتعمل على سبل

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، 1996، ص 95

<sup>2</sup> علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1998، ص 201

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، ب د ن، ص 300-301

## الفصل الأول : مدخل نظري للحوافز و الدوافع

الاستفادة من الأفراد وحثهم على السير قدما نحو تحقيق الأهداف المرسومة لها، بمعنى أنه من أجل أن تستطيع المنظمة تحقيق ذلك، تحاول أن تقهم دوافع الأفراد من أجل التوصل إلى سبل دفعهم للقيام بالعمل بفعالية. و يمكن القول أن معظم الباحثين في هذا المجال، ساندوا في تعاريفهم للتحفيز على الدوافع والدافعية ونظرا لتعقدها كان هناك اختلاف في رؤياهم نحو تعريفهم لها، وبالتالي اختلاف أساليبهم في ذلك .

### خلاصة الفصل

تمثل عملية التحفيز بصفة عامة ، ممارسة المنظمة لمهمة التأثير في مجموعة الدوافع التي تعتبر أنها الطاقات النفسية ، التي توجه تصرفات الفرد ، و هذا لتحقيق أهداف مشتركة بينها ، حيث تعمل المنظمة صغيرة أو كبيرة حكومية أو غير حكومية على توفير أنواع متعددة من الحوافز سواء كانت إيجابية أو سلبية ، حيث تتضمن الحوافز الإيجابية حوافز مادية التي تعمل على إشباع حاجات التنظيم المادية و تتمثل أهمها في : الأجر و ملحقاته كالعلاوات و المكافآت و المشاركة في الأرباح و غيرها ، و الجوائز والترقية والخدمات الاجتماعية المختلفة ، كما تتضمن الحوافز المعنوية التي تعمل على إشباع الحاجات الذاتية و الاجتماعية للعاملين من أهمها ضمان واستقرار الوظيفة ن توسيع و إثراء ، الإجازات ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، جماعات العمل و غيرها أما الحوافز السلبية تتمثل في تسليط العقوبات ضد العاملين الذين يخالفون القواعد والتعليمات كالتنبيه ،الانذار ، الانذار الكتابي ، الحرمان من الحوافز المادية والمعنوية .

## الفصل الثاني

## الفصل الثاني : أسس منح الحوافز و القوى المؤثرة في تفعيله وكيفية تسيير نظام الحوافز .

يتوقف نجاح المنظمة في وصولها للأداء الناجع على تبنيتها لنظام تحفيز فعال ، يولد فعالية مستمرة لدى العاملين لبذل ما بوسعهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

فالأخذ بمبادئ الدراسات التي أجريت في العلاقات الإنسانية ، لتوجيه السلوك و الطرق التي تساعد على تحسين العمل و تجويده و إيجاد الحوافز المختلفة المناسبة لأفرادها العاملين ، تعتبر كمعطيات أولية ضرورية لكل منظمة لاستيعاب الكيفية التي يمكنها أن تحفز بها أفرادها، فقد تتنافس المنظمات في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات و تنميتها و المحافظة عليها و العمل على بقاءها بنفس مستويات الأداء المطلوبة، لذلك لا بد أن تدرك الإدارة أن نجاحها يعتمد على كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المناط إليهم عن طريق التحفيز، و لذلك ينبغي عليها منحها المكانة التي يستحق في عالم العمل و الممارسة الإدارية، و فهم دوره الفعال في تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة، و ذلك بالتصميم الجيد و التطبيق الفعال عن طريق القادة و المشرفين لنظام التحفيز لذا سنحاول توضيح ما يمكن للمنظمة بلوغ مستويات الفعالية المطلوبة ، وذلك من خلال نظام جيد للتصميم ، بالتطرق للمباحث التالية .

- أسس منح الحوافز و القوى المؤثرة في تفعيله و أهميته في المنظمة .
- تسيير نظام التحفيز في المنظمة .

## الفصل الثاني : أسس منح الحوافز و القوى المؤثرة في تفعيله وكيفية تسيير نظام الحوافز .

### II.1 أسس منح الحوافز و القوى المؤثرة في تفعيله و انعكاساته في المنظمة

يمكن للمنظمة أن تعتمد عند اختيار الحوافز المتوافقة مع حاجات أفرادها على أسس معينة، سواء من حيث معايير منح الحوافز أو من خلال أنواع نظم التحفيز، و تتأثر عملية الاختيار بقوى كثيرة، و نجاح القائد أو المدير في ذلك ينعكس إيجابيا على المنظمة، و يظهر ذلك من خلال المطالب التالية:

- أسس منح الحوافز في المنظمة؛

- القوى المؤثرة في تفعيل التحفيز وانعكاساته على المناخ التنظيمي في المنظمة<sup>1</sup>.

### II.1.1 أسس منح الحوافز و القوى المؤثرة في تفعيله

يستند نظام التحفيز في المنظمة إلى مجموعة من المعايير، و من خلال نظم تحفيز متعددة، و يمكن إظهارها كما يلي:

أولاً : أسس منح الحوافز

أ - معايير منح الحوافز

يرتكز نظام التحفيز إلى مجموعة من المعايير بغية تقديم الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، فمنهم من يركز على الأداء، و منهم من يركز على الاتجاهات السلوكية، و آخرون يعتمدون على معيار الإبداع و الابتكار و معيار الكفاءات و المهارات و يمكن إظهارها كما يلي:

✓ معيار الأداء<sup>2</sup>:

يعتبر الأداء من أهم المعايير في عملية التحفيز في المنظمة، إذ يتم تحليل الأداء و من ثم وضع معايير محددة قابلة للقياس بالنسبة لكل وظيفة، و من هذه المعايير نجد:

-الأداء المتميز : يتم تقديم الحافز إثر الأداء أو الإنجاز المتميز لأنه عامل يساهم في تقدم العمل و ذلك بزيادة المعدل النمطي، سواء من حيث الكمية أو الجودة أو وفر لوقت و تكاليف العمل ، فالعامل يكرم على الأداء المميز الذي لا يمكن تحيله قبل إنجازه أو يصعب للآخرين تحقيقه، و يمكن للحافز أن يأخذ أشكالاً مختلفة<sup>3</sup>

-التصويت على الأفضل في الإنجاز : تلجأ المنظمة إلى أسلوب التصويت على الأفضل في الإنجاز أو الأداء ممن تجاوز أدائه المهام أو الأعمال الموكلة إليه، و تكرمه بعد إجراء التقييمات الرسمية اللازمة، و تطبيق معايير تقييم الأداء من قبل إدارة المنظمة<sup>4</sup>

- كمية العمل : تختار المنظمة أصحاب الإنتاج الأعلى وفق معايير الإنتاجية المحددة بشكل موضوعي، و تركز الأشخاص ذوي الإنتاج العالي<sup>5</sup> .

-درجة تحقيق الأهداف : تختار المنظمة الفريق أو الأفراد أو الفرد الذي حقق الأهداف المحددة له، وفق المؤشرات الرقمية أو الوصفية من الإدارة و تكرمهم على ذلك ، و يكون ذلك ماديا عن طريق المكافآت و العلاوات و غيرها أو معنويا عن طريق ذكر أسماء أعضاء الفريق و الأشخاص في لوحة خاصة و ذكر نسبة تحقيقهم للأهداف و غيرها.

ب- معيار المجهود:

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل و خاصة عندما يكون غير ملموس و واضح، كما في أداء

1 وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر للجامعة قالة، الجزائر، 2004، ص 434 .

2 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص 237 .

3 مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص 239 .

4 المرجع أعلاه، ص 48 .

5 وسيلة حمداوي، مرجع سابق ذكره، ص 208

## الفصل الثاني : اسس منح الحوافز و القوى المؤثرة في تفعيله وكيفية تسيير نظام الحوافز .

وظائف الخدمات بالإضافة إلى أن هناك من يعتبر بالمحاولة و ليس بالنتيجة، و بهذا يأخذ في الحسبان مكافأة الجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد للوصول إلى النتائج و الأداء ، و يمكن :الأخذ بمعيار الجهود عن طريق<sup>1</sup>

- اختيار الأكثر دواما في المنظمة :تختار المنظمات الأفراد الذين يمضون أوقات أكثر خارج الدوام المدرسي، بقصد إتمام مهامهم الصعبة و تمنحهم حوافز مادية و معنوية تكريما على استمرارهم في تنفيذ أعمالهم طوعا بقصد إنجازها.

-اختيار الأكثر امتثالا للأوامر و القوانين :و يمكن للمنظمة أن تعتمد في اكتشاف بالمجهودات المبذولة من طرف العاملين من خلال امتثالهم للأوامر و التعليمات و القوانين الصادرة بشأن العمل.

### ج- معيار الاتجاهات السلوكية:

تتبع الاتجاهات السلوكية الجيدة حوافز تقدم لمستحقيها، و هذا وفق معايير معينة منها<sup>2</sup>

-الموظف المثالي :حين يؤدي الأفراد سلوكيات مثالية في العمل، تعمل المنظمة على اختيارهم كقدوة سلوكية أو مثلا تسميهم "الموظفين المثاليين"، و يتم اختيار الأفراد الأكثر التزاما بأوقات الدوام، استنادا إلى سجلات الدوام و الأكثر انضباطا في العمل و غيرها من مؤشرات الموظف أو العامل المثالي، و بهذا تكرمهم على التزامهم في دوامهم و تمنحهم الحوافز المناسبة.

-الموظف الأكثر شعبية :تختار المنظمة تبعا لاستقصاء الآراء موظفا كل مدة زمنية معينة، عادة تكون لمدة شهر ممن يجمع على شعبيته معظم الأفراد العاملين في المنظمة، نظرا لسلوكه الإيجابي أو علاقاته الودية الواسعة وغيرها، و تمنحه الحوافز اللازمة.

-الأقدمية :هو معيار شائع الاستخدام، يأخذ في الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة و التي تشير إلى الولاء و الانتماء، و تستعمل المنظمة حوافز متنوعة في ذلك.

-التميز في خدمة الزبائن :تنتقي المنظمة عبر علاقاتها مع الزبائن الخارجيين لمنتجاتها و المستفيدين من خدماتها، أفرادا يتميزون في خدمة الزبائن و ذلك من خلال سلوكا تهم الحسنة، و يتم ذلك من خلال أخذ آراء هؤلاء الزبائن حول معاملات العامل معهم.

### د- معيار الإبداع و الابتكار و المهارة:

يمكن للمنظمة أن تعتمد على معيار الإبداع و الابتكار و المهارة من أجل تنفيذ عملية التحفيز و منح الحوافز المناسبة و يظهر ذلك كمايلي:

-المقترحات :تختار المنظمة الأشخاص الذين يقدمون المقترحات و الأفكار الجديدة، و تعتبر تلك الأفكار جديدة لارتباطها ببعض الموضوعات بشأن تقليل النفقات، تحسين جودة الخدمات أو المنتج ، تحسين تصميم المنتجات و غيرها<sup>3</sup> ، و يتم ذلك بالتوجه مباشرة إلى المشرف أو من خلال وسائل عديدة ، مثل صناديق الاقتراحات، حيث يتم فحصها و تقييمها و بعدها يتم تقديم الحوافز اللازمة .

-معيار المسابقات :تحدد المنظمات برنامج مسابقات حول موضوعات معينة أو لإيجاد حلول .متعلقة بالمشكلات و تحفز الفرد على ذلك<sup>4</sup> .

1 مرعي محمد مرعي، مرجع سبق ذكره، ص48

2 وسيلة حمداوي، مرجع سابق ذكره، ص208

3 مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص 52

4 حميدي أمين عبد الهادي، مرجع سابق ذكره، ص137

## الفصل الثاني : اسس منح الحوافز و القوى المؤثرة في تفعيله وكيفية تسيير نظام الحوافز .

- معيار الكفاءات و المهارات الشخصية : بعض المنظمات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو أدوات تكوينية، و يمكن استعمال هذا المعيار من أجل امتلاك المزيد من الكفاءات و المهارات الإدارية و الفنية للفرد<sup>1</sup> ، و لكي تستعمل المنظمات هذا المعيار، تعد لائحة من الكفاءات الضرورية لتنفيذ مهام و نشاطات الخطط، ثم يتم التحقق من مدى مطابقة الكفاءات للأعمال، فإذا توفرت ستقوم المنظمة بتحفيظها لتنفيذ الخطط، و إن لم تتوفر تتصرف المنظمة لتعويض النقص في هذه الكفاءات و تطويرها، و هذا من خلال التعلم و التكوين، و إذا ما حقق هذا الفرد ، تطويرا في كفاءاته و استخدامها في ميادين عمله و حقق الإنجازات و الخطط يستوجب عندئذ تحفيظه و يمكن للمنظمة أن تعتمد على عدد من المعايير المذكورة و هذا حسب أهدافها و توجهاتها و حسب التوليفات التي تختارها من الحوافز.

### ثانيا : القوى المؤثرة في نظام التحفيز

توجد مؤثرات و قوة فاعلة تؤثر في التحفيز و العمل، و تقود إلى تفعيلها، و من بين هذه القوى ما يرتبط بالفرد نفسه و ما يرتبط بالمنظمة و محيطها، و يمكن إظهار هذه القوى وفق ما يلي:

وتتمثل في القوى المؤثرة في الفرد و القوى المؤثرة في المنظمة من جهة و دور المؤثرات الخارجية من جهة أخرى

#### • المؤثرات المرتبطة بالفرد

من بين أهم المؤثرات المرتبطة بالفرد نجد ما يلي:

✓ **شخصية الفرد** : تظهر تركيبية الفرد الداخلية من خلال شخصيته التي تؤثر في أسلوب التحفيز في المنظمة، و تتحكم في شخصية الفرد عوامل كثيرة من أهمها مجموعة القيم التي يحملها و التي تحدد الانضباط و الصرامة و الجدية في العمل، هذا لأن طبيعة الجهد الذي يبذله في عمله هو نتيجة تفاعلات بين قيمه و بيئته، و بما يصبح لازما تأثر التحفيز بها<sup>2</sup> ، كما يدخل ضمن هذه العوامل عمر الفرد الذي يؤثر في دافعيته، و من ثم في أسلوب تحفيظه، حيث تتطور الحاجات كلما تقدم الفرد في السن و هو ما يفسر تغير أنواع الحاجات و درجة قوتها لدى الأفراد ، كما أن درجة الثقة بالنفس من أهم ما يشكل شخصية الفرد و التي تؤثر بشكل مباشر على العمل، حيث نجد الشخص الذي تكون لديه ثقة عالية بنفسه، لا يتردد في خوض العمل مهما كانت درجة صعوبته، أما الشخص الذي تكون ثقته بنفسه ضعيفة فهو يتخوف من ذلك العمل حتى و لو كان سهلا، و ربما ما يؤثر في درجة الثقة هي القدرات و الكفاءات التي يمتلكها و المهارات التي يتحلى بها، و التي تعد من بين العوامل المؤثرة في الشخصية بالإضافة إلى المعرفة و المستوى التعليمي الذي وصل إليه الفرد. فنمط شخصية الفرد و مدى توجهها نحو المبادرة و العطاء و المحازفة و كيفية إدراكه و رؤيته للأمور تؤثر في أسلوب التحفيز المستعمل في المنظمة، و يساهم في فاعليته، هذا لأن لكل شخص مطالب مختلفة و يعبر عن حاجات متباينة، و بهذا يختلف كل فرد عن الآخر في دوافعه و في ، قدراته و بالتالي في حوافزه .

✓ **الفروق الفردية** : تشير دراسة سلوك العاملين وجود اختلافات و فروق في العمل، و بهذا نجد أصناف كثيرة في العاملين،

و هذا حسب أدائهم و دوافعهم، فالأداء مرتبط بمدى إمكانية الفرد في تحديد المشكلات التي تواجهه، بوضع عدد من الخطط الإدارية المفيدة<sup>3</sup> للمنظمة و انتقاء أنسبها لمواجهة المواقف العملية، أما قوة الدافعية مرتبطة بمدى حب الفرد

3 مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص 52

2 عبد الحفظ مقدم، الثقافة و التسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 198. دون سنة نشر، ص 197.

3 سيلازقي أندرودي، مرجع سابق ذكره، ص 412.

## الفصل الثاني : اسس منح الحوافز و القوى المؤثرة في تفعيله وكيفية تسيير نظام الحوافز .

للآخرين و المصلحة العامة و بالجانب النوعي في الإنتاجية و بمقدار الجهد و الوقت المخصص في خدمة المنظمة<sup>1</sup> ، و تندرج أهم أصناف العاملين في الجدول التالي مع خصائص كل صنف و أسلوب تحفيزه:

الجدول رقم 1: أصناف العاملين حسب أدائهم في العمل

صنف العامل	الخصائص التي يميز بها	أسلوب التحفيز المناسب معه
عالي الأداء عالي الفعالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لديه رغبة في تطوير مستواه و مستوى مرعيه و زملائه؛</li> <li>- لديه رغبة في مساعدة الزملاء لتحقيق أهداف المهنة؛</li> <li>- يقدم أفكار و أنشطة بلا حدود؛</li> <li>- يطبق أفكاره في الواقع العملي.</li> </ul>	الإشراف غير مباشر
عالي الأداء منخفض الفعالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يملك خاصية الذكاء؛</li> <li>- يدرك ما يجري حوله بعيدا؛</li> <li>- لديه أفكار عملية؛</li> <li>- لا يوظف أفكاره في الواقع العملي.</li> </ul>	الإشراف التشاركي
منخفض الأداء عالي الدافعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا يملك الحماس و الجهد و الاهتمام؛</li> <li>- ليس لديه الرغبة في تحسين مستواه؛</li> <li>- لديه الرغبة في تحسين مستوى مرعيه؛</li> <li>- ممارسة العمل مضطربة و غير واقعية.</li> </ul>	الإشراف التشاركي
منخفض الأداء منخفض الدافعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا يملك الحماس و الجهد و الاهتمام؛</li> <li>- ليس لديه الرغبة في تحسين مستواه؛</li> <li>- ليس لديه الرغبة في تحسين مستوى مرعيه أو زملائه؛</li> <li>- ممارسته للعمل مضطربة و غير واقعية و لا يفكر في التغيير .</li> </ul>	الإشراف المباشر

المصدر: يوسف حجيم الطائي و آخرون، المرجع السابق، ص:

فالفروق الفردية تكون نتيجة لعدة عوامل مثلا: الاختلاف في السن و الجنس و النوع وغيرها، فغالبا ما نجد الفروق الدافعية بين الرجل و المرأة، حيث يهتم الرجال بالعمل بشكل أساسي أكثر من النساء، و أوضحت نتائج بعض الدراسات أن عدد كبير من النساء يتجاهلن تقدمهن في الوظيفة، و هذا لاعتقادهن أن الترقية سيترتب عليها إضافة مسؤوليات جديدة، كما أن معظمهن يعملن بسبب المال، كما أكدت الدراسات أنهن عادة ما يفصلن بين أهدافهن الشخصية و أهداف العمل، أضف إلى كل ذلك فإن الرجال لا يجذبون أن يكون المشرف عليهم امرأة، فمعرفة الفروق الفردية و جوانب سلوك كل فرد من خلال صفاته تمكن

1 يوسف محمد قبلان، مفاهيم و تطبيقات في السلوك الإداري، شركة العبيكان للطباعة و النشر، الرياض، ط 1992 ، ص 97 .



## الفصل الثاني : اسس منح الحوافز و القوى المؤثرة في تفعيله وكيفية تسيير نظام الحوافز .

من اختيار الأسلوب أو نوع التحفيز الذي يناسبه سواء عن طريق الترغيب و الثناء أو عن طريق الترهيب و السعي لوقوفه على مستواه الحقيقي .

### • المؤثرات المرتبطة بالمنظمة

هناك مؤثرات كثيرة ترتبط بالمنظمة و وظائفها و يمكن إظهار أهمها كمايلي:

#### ✓ أسلوب القيادة الإدارية<sup>1</sup>:

يعد القائد أو المدير ناجحا عندما يسعى باستمرار إلى تحفيز العاملين معه، من أجل تحقيق

النتائج المستهدفة في وقتها المحدد، كذلك يجب فهم أسلوب التحفيز و ممارسته مهما كان أسلوب القيادة الذي يتبعه و يظهر ذلك كما يلي<sup>2</sup>

أ - القيادة البيروقراطية: التي يتحكم فيها القيادي بالقرار و بآليات اتخاذه و تنفيذه، و يستعمل القائد البيروقراطي أسلوب العصا (العقوبات) و الجزرة (المكافآت) .

ب - القيادة الأبوية: إذا استخدم القائد هذا الأسلوب، الذي يراعي فيها العمل و يوجهه تبعا للظروف و الضغوط التي يواجهها و يعنى المرؤوسين لديه، فإنه يستخدم التوبيخ و الرعاية و العطاءات المادية.

ج - القيادة الديمقراطية: إذا استخدم القائد هذا الأسلوب الذي يتبع فيها جميع العاملين فريقا يشارك في اتخاذ القرارات، فإنه سيقوم بمنح السلطات و الصلاحيات و التفويضات، أو سحب كل ذلك في حالة العقوبات.

د - القيادة الاستشارية التشاركية: القائد هنا يشارك و يستشير وفقها العاملين لديه و يناقشهم في المشكلات و يصل معهم إلى حلول محددة، و بعد ذلك يتخذ القرار، و بهذا فهو يستعمل أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار و الاهتمام بالأراء و المقترحات المقدمة و تطبيقها.

و بهذا نقول أنه يوجد علاقة بين نمط القيادة و رضا العاملين، فالقائد البيروقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل و المنظمة و لدى الأفراد العاملين، حيث يشعرون أنهم مركز اهتمام . قائداهم، و العكس في ظل القائد البيروقراطي الذي يولد مشاعر الاستياء و عدم الرضا لدى الأفراد<sup>1</sup>

و بهذا نقول أنه يوجد علاقة بين نمط القيادة و رضا العاملين، فالقائد البيروقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل و المنظمة و لدى الأفراد العاملين، حيث يشعرون أنهم مركز اهتمام . قائداهم، و العكس في ظل القائد البيروقراطي الذي يولد مشاعر الاستياء و عدم الرضا لدى الأفراد<sup>1</sup>

و بهذا نقول أن القائد الفظ و المتسلط يعتبر أن الاهتمام بالعاملين و إشراكهم في اتخاذ القرارات و غيرها سيفقد السيطر على زمام الأمور، و هذا القائد يحصل على نتائج مرضية لبعض الوقت، ولكن على المدى الطويل سيفشل، كما أن الكثير من المدراء لديهم فكرة أ، الاهتمام يكون بالموظفين الجدد فقط، إذ يعتقدون أنه يمكن إغفال شأن الموظف الذي وصل لمستوى الأداء المرضي و هذا خطأ، لأن ذلك قد يخلق مشاكل من طرف الموظفين القدامى، كما أن العامل ذات الأداء المتميز إن أهمل سيستاء لما يتلقاه من تجاهل<sup>3</sup> .

1 صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، الطبعة العاشرة، 2003، ص ص 367 - 368 .

2 مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص ص 57-58

3 سهيلة محمد عباس، مرجع سابق ذكره، ص 177

## الفصل الثاني : اسس منح الحوافز و القوى المؤثرة في تفعيله وكيفية تسيير نظام الحوافز .

و بهذا الأسلوب المتبع من قبل المشرف أو القائد أو المدير يؤثر على أسلوب التحفيز الذي يتبعه.

### ✓ البني الوظيفية و الهياكل التنظيمية<sup>1</sup>:

تتأثر عملية التحفيز بمستويات الأطر الإدارية و البني الوظيفية، من حيث درجة تعقيدها و تعدد حلقاتها، حيث تختلف الحوافز المقدمة للقادة و الأطر العليا عن تلك المقدمة للمنفذين و المرءوسين عامة<sup>3</sup> ، فنقول أن درجة فاعلية التنظيم و كفاءة عملياته و نوع هيكل المنظمة التنظيمي يؤثر على أسلوب التحفيز، بحيث يختلف أسلوب التحفيز في المنظمات الهرمية عن تلك التي في المنظمات .العضوية مثلا<sup>2</sup>

### ✓ نظام الاتصالات الداخلية:

يمكن اعتبار معظم وسائل الاتصال كوسائل تحفيزية فعالة، بالإضافة إلى ذلك يساهم نظام الاتصال في تفعيل التحفيز أو فشله لأنه يوفر للعامل جميع النظم و المعلومات التي لها علاقة بالعمل، فطريقة إيصال المعلومة تؤثر في فعالية التحفيز، لأنه بمجرد هفوة في تقديم المعلومات ستؤدي ذلك لعدم الرضا، و بالتالي قوة أو ضعف أنظمة الاتصالات الداخلية في المنظمة هي من بين العوامل التي تتحكم في فعالية التحفيز.

### ✓ النقابات\* و الاتحادات و الجماعات الموجودة في المنظمة<sup>1</sup>

تركز النقابات و الاتحادات و الجماعات في المنظمة على تحقيق التقدم للعاملين، فهي تهتم بحقوق و ظروف العمل و تحقيق الأمن و الاستقرار للعامل و بالتالي تؤثر على أنظمة التحفيز المقدمة لهم، سواء كانت مادية أو معنوية، و تفعل ذلك من أجل كسب إخلاص العامل، كما يمكن للنقابة أو تواجه الإدارة إزاء محاولتها لحفز العمال على المزيد من الإنتاج باستعمال حوافز مالية مثلا أو معنوية كالمنافسة، فطالما أن أحد الأهداف الأولية لها هو حماية العامل فهي تسارع في معارضة الإدارة، و بذلك فدرجة التوافق بين الإدارة و بين هذه النقابات و الجماعات و الاتحادات تساهم في تحريك دافعية العاملين و تؤثر على نظام التحفيز المطبق.

### ✓ الوضعية المالية للمنظمة:

يتأثر نظام التحفيز بالوضعية المالية للمنظمة، و في الغالب يتأثر التحفيز المادي بالإيجاب إذا كانت الوضعية المالية جيدة، و العكس إن كانت وضعيتها ضعيفة، و في هذه الحالة يمكن تعزيز نظام التحفيز بالحوافز المعنوية.

### ✓ رضا الزبائن و الموردین:

يمكن أن يساهم رضا الزبائن و الموردین الذين يتعاملون مع المنظمة في رفع ميزانيتها بإيرادات مستمرة أو تخفيض التكاليف من الموردین، و هذا ما يؤدي إلى تحسين الوضعية المالية لها، . و يؤدي ذلك التأثير في الحوافز المادية<sup>3</sup>

### ✓ التكنولوجيا المستخدمة:

يبرز دور منظومة التكنولوجيا في موقف معين، بحيث أن تطويرها يعتبر حاسما في خلق فرص الأداء الأجود، و هذا ما يؤدي لتحفيز أصحاب الأداء المتميز، و بهذا فالتكنولوجيا المستخدمة قد تؤثر سلبا أو إيجابا على التحفيز، و من جهة أخرى فالتكنولوجيا المتطورة تؤدي لخفض دور العامل من الناحية التشغيلية، و لكن مسؤولياته تزداد نظرا لمتابعة عدد أكبر من الأجهزة،

1 لورين ب -بسكر، مرجع سابق ذكره، ص108.

2 كمال دسوقي، سيكولوجية إدارة الأعمال و سلوكيات كفاية الإنتاج، ب د ن، القاهرة، 1994 ، ص 187 :

3 مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص62 .

## الفصل الثاني : اسس منح الحوافز و القوى المؤثرة في تفعيله وكيفية تسيير نظام الحوافز .

كما أن درجة تقبل الفرد للتغيير يؤثر في دوافعه و بالتالي في درجة رضاه، بالإضافة إلى أن التكنولوجيا المستعملة تخفض في عبء العمل الأسبوعي للفرد و تخفيض ساعات العمل، و بهذا نقول أن درجة التقدم .التكنولوجي يساهم في تفعيل التحفيز<sup>1</sup>

### • دور القوى و المؤثرات الخارجية في تفعيل التحفيز

توجد عوامل و قوى خارجية عن المنظمة يمكن أن تؤثر في تفعيل التحفيز من بين أهمها:

#### ✓ الظروف و الأحوال الاقتصادية للدولة التي تنتمي إليها المنظمة

تتوقف مقدرة الإدارة على إعداد أنظمة التحفيز من أجور، تحقيق الاستقرار الوظيفي و غيرها، على الظروف و الأحوال الاقتصادية للدولة التي تنتمي إليها، فخلال فترات الكساد في الثلاثينيات مثلاً:

حقق العمال أقصى مستويات الأداء، إذ يعملون لساعات طويلة و بأدنى أجر، و عندما تكون الظروف الاقتصادية للدولة في حالة رواج و انتعاش، فإن المحفزات المالية تصبح مرتفعة، و يبحث الأفراد على الحوافز المعنوية كما أن التحولات و أشكال التغيير السائدة في الوضع الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي تعزز العمل و تطور المنظمات أو تضعها عرضة للخسائر.

#### ✓ النظام التربوي و التعليمي الموجود في الدولة

من بين القوى الخارجية المؤثرة في التحفيز هو توفر نظام تربوي تعليمي، يزود المنظمات بالموارد البشرية المؤهلة لمواكبة مستجدات العمل، و تحقيق طموحات المنظمة و خططها التنفيذية، فوجود نظام تربوي متين يمكن للمنظمة من حصولها على أفراد ذات كفاءات ومهارات عالية، و العكس صحيح وبوجود هذه الأصناف من العاملين يتأثر التحفيز في المنظمة.

#### ✓ تأثير المجتمع و الثقافة السائدة:

تشكل الثقافة الموجود في المجتمع الذي ينتمي إليها الأفراد العاملين إحدى القوى المؤثرة في التحفيز، ذلك لأن ثقافة أي مجتمع تتكون من عادات وتقاليد و قيم خاصة بهم، و لهم طرق تفكير خاصة و غيرها، و هي عوامل كلها تؤثر في أسلوب التحفيز المتبع، فمثلاً تمتاز ثقافة المجتمع العربي بوجود عادات و تقاليد و قيم خاصة به، إذ نجد قيم دينية تهتم بإتباع التعاليم و الأخلاق الدينية التي تؤدي لوجود قيم اجتماعية تتمثل في التضامن و التكافل بين الأفراد و هذه العوامل تؤثر في الاتجاهات ، التسييرية و اتجاهات الجماعات<sup>2</sup> فالمجتمع الذي ينتمي إليه الفرد العامل يمكن أن يؤثر فيه و في أفكاره و اتجاهاته إزاء العمل، و أقرب مجتمع له هو أسرته و أصدقائه، حيث أن حدود استجاباته للمحفزات التي تستخدمها المنظمة تتوقف على الطريقة التي تتأثر بها اتجاهاته بأفكار أسرته و أصدقائه، وبالتالي فنظرة الأسرة تجاه المنظمة و وظيفة الفرد تساهم في تفعيل التحفيز أو فشله، و هنا يأتي دور الاتصال الخارجي في التأثير على تحسين صورة المنظمة.

#### ✓ القوى المرتبطة بسوق العمل:

هناك عدة عوامل ترتبط بسوق العمل من أهمها<sup>3</sup>

✚ التشريعات و القوانين المنظمة لإجراءات التحفيز و الأجور على مستوى الدولة و مدى استجابتها للسياسات التحفيزية المعتمدة في المنظمة؛

✚ السوق التنافسية في المنظمات الأخرى، و مدى اعتبارها لسياسات تحفيز فعالة، تزيد عن

معدلات التحفيز المعتمدة في المنظمة.

1 لورين ب -بسكر، مرجع سابق ذكره، ص 109.

2 حنفي عبد الغفار، مرجع سابق ذكره، ص 501-503

3 عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق ذكره، ص 501

## الفصل الثاني : اسس منح الحوافز و القوى المؤثرة في تفعيله وكيفية تسيير نظام الحوافز .

### ✓ العولمة و منظمة التجارة الدولية:

أصبحت العولمة تتردد في جميع المجالس باعتبارها مصطلح ساد المرحلة المعاصرة، في جوانبها المختلفة الاقتصادية، الثقافية و السياسية وغيرها، كما تعد منظمة التجارة الدولية أحد أهم أركانها، و يسعى تيار العولمة من خلال منظمة التجارة الدولية إلى تكريس نهجه، و ذلك من خلال مبادئ تحكم العلاقات التجارية العالمية و التي تسهل حركة الأشخاص و الخدمات، و هو ما يدفع إلى اشتداد المنافسة بين المنظمات الوطنية و الدولية، و هذا بموجب سياسات و استراتيجيات فعالة و واضحة للتمكن من مواجهة المنافسة و حسن استثمار الموارد و الوسائل المتعددة و تحقيق أهداف المنظمة، إذ يعد التحفيز الذي يحرك الموارد البشرية إحدى تلك الوسائل الفعالة، و بهذا فتحديات العولمة و منظمة التجارة الدولية تساهم في درجة فعالية التحفيز<sup>1</sup> .

### ✓ قوى أخرى:

بالإضافة إلى المؤثرات السابقة هناك مؤثرات أخرى كثيرة منها .

✚ وسائل الإعلام التي تعزز أهمية التحفيز و دوره في التطوير و التنمية و التقدم على كافة الأصعدة؛

✚ الدور الاستشاري للمختصين في موضوعات التحفيز، و تشجيعه و تعزيزه في كافة المنظمات، و تعميم دراسات و

أبحاث ليصبح نشاطا مألوفاً و اعتيادياً لدى الجميع.

كل هذه القوى تؤثر على فاعلية التحفيز التي تظهر كانعكاسات إيجابية أو سلبية على المنظمة.

### II.1.2 انعكاسات التحفيز على المناخ التنظيمي للمنظمة

ينعكس التحفيز المادي و المعنوي على فاعلية المنظمة سواء على صعيد الأفراد العاملين أو على صعيد المنظمات، و كذلك و كذلك فهو يحظى باهتمام كبير من قبل المنظمة، و يمكن إظهار هذه الأهمية وفق انعكاساتها التالية:

#### أولاً : انعكاسات التحفيز على صعيد الأفراد العاملين

يساهم تطبيق التحفيز بصفة فعالة في التأثير على أداء الأفراد العاملين في مستوياتهم، سواء لثنا قادة، مديرون، مشرفون، عاملون، و في فاعليتهم و أدوارهم بشكل إيجابي وفق مايلي:

#### ✓ إشباع حاجات العاملين و تحقيق رضاهم

يؤدي التحفيز الفعال إلى إشباع حاجات العاملين و بذلك بتوفير التركيبة الملائمة من الحوافز المادية و المعنوية و التي تتوافق مع أغلبية العاملين و بالتالي تحقيق أهدافهم، و من خلال إشباع حاجاتهم يتحقق رضاهم<sup>2</sup>

#### ✓ التأثير على سلوك العاملين و رفع ولائهم للمنظمة

يؤثر التحفيز على سلوك العاملين، إذ يؤدي لتنمية عاداتهم و خلق قيم سلوكية جديدة، تسعى المنظمة إلى وجودها في العاملين، حيث يصبح كل عامل أكثر حبا و انسجاماً مع بيئة العمل مما يجعل سلوكهم أفضل، و يظهر ذلك من خلال تصرفاتهم، فعلى سبيل المثال :يصبح العمال أكثر تبسماً و أكثر تماسكاً ببعضهم البعض، و خاصة إلى كان التحفيز عادلاً، و هذا ينعكس على أسلوبهم في التعامل فيما بينهم و مع العملاء أيضاً، بالإضافة إلى أن التحفيز يعد المولد الرئيسي للطاقة، حيث يكون الفرد المحفز أكثر حيوية و نشاطاً و أكثر قدرة على الإنتاج و المساهمة لتحقيق الأهداف المنشودة<sup>3</sup>، و ما يزيد من هذه الطاقة هو شعور العامل أن المنظمة لا تستغله لتحقيق أهدافها فقط بل تحرص على إرضاءه و بهذا يصبح أكثر تطلعا للعمل، و يتجنب

1 مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص 611 .

2 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص 255 .

3 عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق ذكره، ص 503

## الفصل الثاني : اسس منح الحوافز و القوى المؤثرة في تفعيله وكيفية تسيير نظام الحوافز .

بذلك التأخير و التغييب، إلا في حالة الطوارئ القصوى و عندما يجد العاملين التحفيز الكافي، فإنهم سيميلون للاستمرار و الاستقرار في عملهم أي .رفع روح الولاء و الانتماء للمنظمة<sup>1</sup>

### ✓ زيادة صلاحيات الأفراد<sup>2</sup>

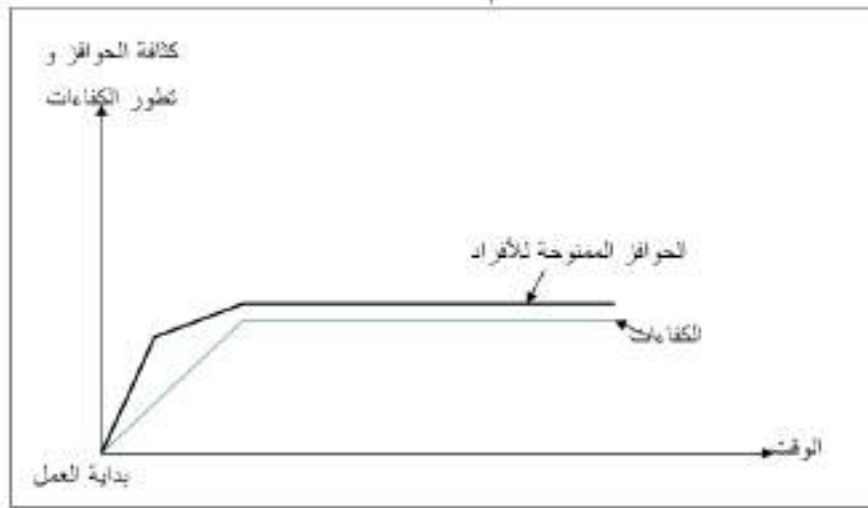
يؤدي التحفيز الفعال إلى إغناء محتوى الوظائف و زيادة الصلاحيات للأفراد العاملين، و هو ما يؤدي إلى شعورهم بالأهمية حين إنجازهم أعمالا و مهام متعددة، كما يؤدي إلى إثارة روح التحدي و تنفيذ المهام الصعبة و المتنوعة و تطوير مهاراتهم للتمكن من تنفيذ العمل المتنوع و الموسع، بالإضافة إلى زيادة الإحساس بالمسؤولية و توسيع دائرة المشاركة.

و يدخل في إطار الصلاحيات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، حيث يدفع التحفيز إلى ذلك من خلال زيادة المسؤوليات الممنوحة لهم في عملهم من خلال الأداء الناجع لهم، بالإضافة إلى الإسهام في حل المشاكل التي تواجه المنظمة، و الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم بعد إشراكهم في التخطيط للعمل و تنفيذه و تقييمه.

### ✓ تشجيع الإبداع و الابتكار:

يساهم التحفيز في تنمية الطاقات الإبداعية و الابتكارية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة و تفوقها<sup>3</sup> ، و يتم ذلك من خلال تشجيع التنافس بين العاملين خلال العمل من أجل الحصول على الحوافز و تطوير كفاءاتهم و مهاراتهم و توفير مناخ التطوير و الابتكار لجميع الأفراد، و ربط ذلك بالحوافز المناسبة<sup>4</sup> و بهذا يمكن القول أن الحوافز تزيد من اندفاع الفرد لاكتساب المزيد من الكفاءات و ذلك من خلال التعويضات المادية المختلفة أو من خلال التكوين<sup>5</sup> و يمكن إظهار هذا الأثر من خلال العلاقة الطردية بينهما من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم : 01 تأثير الحوافز على بروز الكفاءات



Source : Nicole Aubert, Op-Cit, P :252<sup>1</sup>

1 كمال دسوقي، مرجع سابق ، ص 190 .

2 سهيلة محمد عباس، مرجع سابق ذكره، ص 182

3 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص 259 .

4 يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق ذكره، ص 414 - 415

5 مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص 71-74

## الفصل الثاني : اسس منح الحوافز و القوى المؤثرة في تفعيله وكيفية تسيير نظام الحوافز .

و يظهر الشكل أنه بزيادة الحوافز المقدمة تزداد دافعية الأفراد لاكتساب الكفاءات.

### ✓ إحلال فرق العمل بدلا من العمل الفردي:

يشجع التحفيز الفعال على تنمية روح العمل الجماعي خلال تنفيذ العمل، و تشجيع ممارسات العمل التعاوني يؤدي إلى الإحساس بالمسؤولية الجماعية و الفردية اتجاه عملهم، بالإضافة إلى تسهيل الوصول إلى إنجاز المهام الصعبة نتيجة لتضافر أعمال أعضاء الفريق.

### ✓ التأثير على نمط القيادة:

يساهم التحفيز الفعال الذي يوفر للأفراد التركيبة الملائمة للحوافز، بنقل أعضاء الإدارة العليا من ممارسة وظيفة المدير إلى وظيفة القيادي، و ذلك بتعميق الإحساس بالمسؤولية القيادية، و تكريس أهمية الرقابة الذاتية خلال ممارسة العمل من العاملين في المنظمة، و ترسيخ قيم التعاون و العمل الإيجابي، بالإضافة إلى تحويل الرؤساء من مشرفين إلى موجهين عبر تعزيز التفاعل بينهم و بين العاملين، و تشجيعهم و تميتهم للرغبة للإنجاز لدى جميع العاملين، و تطوير الكفاءات الفردية و الجماعية في المنظمة و توظيفها لصالحها.<sup>2</sup>

### ✓ التأثير على الوظائف الإدارية للمنظمة

ينعكس التحفيز على وظائف المنظمة من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة، و يمكن إظهار ذلك من خلال ما يلي<sup>3</sup>

### ✓ التأثير على الهيكل التنظيمي :

يحقق التحفيز الفعال نقل الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي إلى الشكل العضوي و الشبكي، حيث يدفع نحو إعادة بناء الهياكل التنظيمية و آليات عملها لتصبح شبكة تسهل التواصل بين الأفراد، من خلال العلاقات الصاعدة، النازلة، الأفقية و الشبكية بين الأعضاء كافة، كما يساهم في تحسين مستوى فاعلية التنظيم و كفاءته عبر تسريع العمل و التواصل داخله، بالإضافة إلى أنه يحقق إدماج الوظائف المتعددة في مركز عمل واحد، و ذلك من خلال إغناء محتوى العمل.

ثانيا : انعكاساته على صعيد المنظمة

### ثانيا :انعكاسات التحفيز على فعالية المنظمة

تؤدي الآثار و الانعكاسات التي يخلفها التحفيز على الفرد لانعكاسات على المنظمة ككل، إذ يساهم تطبيق التحفيز الفعال إلى تحقيق نتائج إيجابية في المنظمة ككل، بما فيهم الأفراد الذين يعتبرون المحرك الأساسي للمنظمة، و تظهر الانعكاسات على مستوى المنظمة كما يلي:

### ✓ التأثير على الوظائف الإدارية للمنظمة:

ينعكس التحفيز على وظائف المنظمة من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة، و يمكن إظهار ذلك من خلال ما يلي<sup>4</sup>

-التأثير على الهيكل التنظيمي :يحقق التحفيز الفعال نقل الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي إلى الشكل العضوي و الشبكي،

1 محمد حافظ حجازي، مرجع سابق ذكره، ص 222 .

2 يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق ذكره، ص 415 .

3 محمد حافظ حجازي، مرجع سابق ذكره، ص 221 .

4 مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص 69

## الفصل الثاني : اسس منح الحوافز و القوى المؤثرة في تفعيله وكيفية تسيير نظام الحوافز .

حيث يدفع نحو إعادة بناء الهياكل التنظيمية و آليات عملها لتصبح شبكة تسهل التواصل بين الأفراد، من خلال العلاقات الصاعدة، النازلة، الأفقية و الشبكية بين الأعضاء كافة، كما يساهم في تحسين مستوى فاعلية التنظيم و كفاءته عبر تسريع العمل و التواصل داخله، بالإضافة إلى أنه يحقق إدماج الوظائف المتعددة في مركز عمل واحد، و ذلك من خلال إغناء محتوى العمل.

- **التقليل من المركزية** : يعمل التحفيز الفعال إلى تقليل المركزية، من خلال منح الإدارة تفويضات و صلاحيات إعداد الخطط و تنفيذها و تطويرها، و بهذا يبقى اهتمام الإدارة المركزية مركّز على وضع السياسات العامة و الابتعاد عن إجراءات العمل التنفيذية.

- **فعالية الرقابة** : يؤدي التحفيز الفعال إلى تحسين آليات الرقابة و المتابعة و التدقيق، باستخدام الطرق البعدية ذات التأثير الفعال، دون أن تمس مشاعر الشخص و إحساسه بأهميته، بمعنى أنه يقود للتخلي عن أسلوب الرقابة السلطوية، و يشجع تحمل المسؤوليات لدى القادة و العاملين على حد سواء، و ذلك بتقليص إجراءات الرقابة و تعزيز مفهوم الشفافية و الوضوح في إنجاز العمل.

✓ **التأثير على العمل** : ينعكس التحفيز على طرق العمل من خلال إجراءاته و مساراته و غيرها و يظهر ذلك كما يلي:  
- **إجراءات العمل** : يسرع التحفيز إجراءات العمل و يبسط عملياته، و ذلك من خلال رغبة العاملين في إنجاز العمل بأسهل طريقة و بأسرع وقت و بجودة عالية، كما يسهل تعدد مسار العمليات و تفعيلها، و ذلك بإقرار آليات عمل جديدة و سهلة تحقق النتائج المحددة، بالإضافة إلى تسريع الإنجاز و تنفي العمل و تحقيق النتائج.

- **نقل تركيز المنظمة من الاهتمام بالنشاطات و المهام إلى النتائج و الإنجازات** : يسهم التحفيز بنقل تركيز المنظمة من الاهتمام بالنشاطات و المهام إلى التركيز على النتائج و الإنجازات، و ذلك من خلال تعزيز التنافس بين الأفراد للوصول إلى نتائج أعلى و إنجازات أكثر، من خلال تشجيع الأفكار الجديدة و طرحا لتقدم حلول لمشاكل المنظمة، و كذلك من خلال تحقيق العدالة في تقييم الأداء المرتكز على النتائج الفعلية و ليس على الجهود الصورية<sup>1</sup>

- **تقليل ارتكاب الأخطاء و خفض التكاليف** : يحقق التحفيز الفعال تقليل ارتكاب الأخطاء التي يمكن أن تحصل في حال تنفيذ العمل، و خاصة إن كان هذا العمل جماعي، كما يحقق خفض في تكاليف العمل و تقليص الهدر جراء دمج وظائف متعددة في مركز عمل واحد، و من خلال انخفاض معدل دوران العمل الذي يتسبب بتكاليف كبيرة في حال ارتفاعه، و كذلك بانخفاض نسبة التغيب التي . تتسبب في تدهور الإنتاج .

- **تحسين أداء العاملين** : إن الهدف الرئيسي الذي يواجهه كل منظمة هو تحقيق أفضل أداء من العاملين لديها، لأن ذلك ما يجعلها تستمر و تزدهر، فالتحفيز الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل كما و نوعا من خلال ربط الحوافز بالأداء سواء حوافز مادية كالأجر أو معنوية كفرض التكوين، مما يؤدي إلى رفع العامل لمستوى أدائه على أساس توقع الحصول على حوافز التي يرتقبها، بمعنى أن التحفيز يحقق زيادة في نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، جودة منتجات، المبيعات و الأرباح، و بهذا يمكن القول أن التحفيز يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة لأنه يجعل الأفراد يعملون بحماس لتحقيقها لشعورهم بأنها أهدافهم أيضا، لأنه بنجاح المنظمة سيستفيدون أيضا ماديا و معنويا، و بهذا يعد التحفيز أحد أهم عوامل تحقيق أهداف المنظمة.

1 مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص 74 .

## الفصل الثاني : اسس منح الحوافز و القوى المؤثرة في تفعيله وكيفية تسيير نظام الحوافز .

### 2.II تسيير نظام التحفيز في المنظمة

نظرا لأهمية التحفيز و ما يخلفه من انعكاسات إيجابية في المنظمة، ينبغي على هذه الأخيرة تسييره بشكل جيد، و ذلك عند تصميم نظامه و تطبيقه، و خاصة أنه يتأثر بقوى عديدة مع الأخذ بعين الاعتبار مقومات عديدة تمثل كمرتكزات لتقويتها، و يمكن إظهار ذلك وفق المطالب التالية:

1 تصميم نظام التحفيز في المنظمة؛

2تطبيق نظام التحفيز في المنظمة؛

3معايير الحكم على فعالية التحفيز في المنظمة.

### 1. 2.II تصميم نظام التحفيز في المنظمة

تعتمد المنظمة عند تصميم نظام حوافرها على متطلبات معينة تساعدنا في كامل مراحلها، و يبرز ذلك وفق مايلي:

#### أولا :متطلبات تصميم نظام التحفيز

تعتبر عملية إعداد نظام التحفيز\* من مهام إدارة الموارد البشرية التي تتفاعل مع كل من النظام المالي الاقتصادي و النظام الفني لتحقيق النتائج المرجوة<sup>1</sup>.

#### أ- متطلبات البنية الأساسية لنظام التحفيز:

تتمثل البنية الأساسية لنظام التحفيز في مجموعة من النظم الفرعية لكل من النظام المالي الاقتصادي و النظام الفني و النظام البشري، و هي تشكل الركائز الأساسية لنظام التحفيز و هي:

-**الهيكل التنظيمي و هيكل العمال**: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية و الأدوار المختلفة

لشاغلي الوظائف و مستوى التفاعل بين العاملين، و يفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل و التوازن في الهيكل التنظيمي و التعرف على الخصائص النوعية للعاملين، و تأثير ذلك على نظم الحوافز المطبقة.

#### -نظام الأجور

يتم تحديد نظام الأجر الأساسي على أساس تقييم الوظائف، و يعكس هيكل الأجور في المنظمة الفروق في خصائص الوظائف داخل المنظمة و كذلك التفاعل بين العرض و الطلب في سوق العمل.

-**وصف الوظائف**: يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب، يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي، و التي تحدد واجبات شاغل الوظيفة و الظروف التي يمارس فيها وظيفته و المؤهلات و الخبرات المطلوبة و معايير أداء الوظيفة.

-**نظام تقييم الأداء**: يجب توفر نظام خاص للتعرف على إنتاجية الفرد و سلوكه الوظيفي، و ذلك بتحديد الأداء المستهدف أو المعياري و هذا بغية مقارنته بالأداء الفعلي.

-**النظام الفني**: يتعلق النظام الفني بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة، و الذي يفيد في التعرف على طرق و إجراءات العمل و تدفق العمليات من خلال دراسة الزمن و الحركة، حيث أن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة.

#### ب- متطلبات تنفيذ نظام التحفيز:

1 Adelen Tregouet: la surchauffe du marche de l'emploi provoque des éparts en série et les entreprises doivent réagir، in revue capitale (Paris، n° 107، Aout 2000) ، P 104 .



## الفصل الثاني : اسس منح الحوافز و القوى المؤثرة في تفعيله وكيفية تسيير نظام الحوافز .

يتطلب تنفيذ نظام التحفيز عدة عناصر منها<sup>1</sup>:

-القواعد: تتعلق القواعد بكيفية ربط الأداء بالحوافز المادية و المعنوية المتوقعة، باستخدام معايير معنية ، و خاصة بالنسبة للتحفيز المادي.

-النماذج: تشمل النماذج مجموعة السجلات المتعلقة بأداء الأفراد العاملين و معدلات الأداء المخططة.

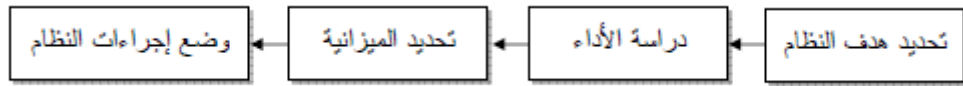
-الإجراءات: تتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية و المتتابعة الخاصة بمنح الحوافز للأفراد.

تعتبر كل هذه المتطلبات بمثابة الأدوات التي تستعملها و تساعدنا في تصميم نظام الحوافز و في بعض الأحيان في تطبيقه.

ثانيا :مراحل تصميم نظام الحوافز

يمر تصميم نظام التحفيز عبر المراحل التي تظهر على الشكل التالي:

الشكل رقم : 02 مراحل تصميم نظام التحفيز



المصدر :أحم ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص256 :

يأخذ مصمم نظام التحفيز، سواء مستشار خارجي أو مدير الموارد البشرية و لجنة من المديرين، او لجنة من المديرين و المشرفين، بعين الاعتبار عند تصميمه له المقومات الأساسية لكفاءة التحفيز، التي سنتطرق إليها في المطلب الموالي، و التي تعتبر كمتطلبات لإدارة النظام<sup>2</sup> ، و يمكن شرح خطوات تصميم نظام التحفيز كمايلي:

1-تحديد هدف نظام التحفيز:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة و إستراتيجيات محددة، و على من يقوم بوضع نظام التحفيز أن يدرس هذا جيدا، و يحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لهذا النظام، و قد يكون هدف النظام هو تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات، أو قد يكون من أجل تخفيض التكاليف، أو لغرض تشجيع الأفكار .الجديدة أو للزيادة من الكميات المنتجة أو تحسين الجودة و غيرها من الأهداف<sup>3</sup> تحديد هدف النظام دراسة الأداء تحديد الميزانية وضع إجراءات النظام و لتحقيق هذا الهدف العام، سواء للمنظمة أو لنظام التحفيز، فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم من أنشطة، قطاعات، إدارات، مصانع، مراكز، فروع و أقسام، فالاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها، و قد تكون مختلفة في بيعتها، و لكن تنعكس كلها لتحقيق الهدف العام لنظام التحفيز، و كذلك فإن نظام التحفيز الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، فمثلا يوجد نظام جزئي لموظفي البيع و آخر خاص بالإدارة .العليا و آخر للمنفذين و غيرها، فعلى النظام أن يغطي كل المستويات و كل الوحدات بقدر الإمكان ، و تقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل، و ذلك داخل وحدة تنظيمية، انتقلا من الإدارات العامة إلى الإدارات و الأقسام وصولا إلى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيقها، مع مراعاة مبدأ مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم التنظيمية في وضعها و .تصميمها<sup>1</sup>

1مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص 05 .

2 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص256 :

3 يوسف حجاج الطائي، مرجع سابق ذكره، ص 415 .

## الفصل الثاني : اسس منح الحوافز و القوى المؤثرة في تفعيله وكيفية تسيير نظام الحوافز .

### 2-دراسة مكونات الأداء<sup>2</sup>:

تسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، و ذلك بهدف تكوين فكرة واضحة و سليمة عن نشاطات العمل، و الجوانب الثابتة و المتغيرة فيها، و معرفة العلاقات فيما بينها و المواصفات المطلوبة في كل فرد عامل، حتى ينسق مع النشاطات، و عليه تحدي كيفية القياس الفعلي للأداء ، و عموما يستدعي تحديد و توصيف الأداء :المطلوب ما يلي

**2-1-وجود وظائف ذات تصميم سليم** :نقصد أن تكون الوظيفة محددة، واضحة، و مفهومة المعالم، فلا المهام أكثر و لا أقل مما يجب.

**2-2-وجود عدد سليم للعاملين** :فلا الأعداد أكثر و لا هي أقل، إذ يجب أن يتوافق عدد العاملين مع الوظائف و المهام الموكلة إليهم، و تحديد وقت استخدام الحوافز الفردية و الجماعية، فمثلا إذا كان العاملين يؤدون وظائف متتابعة و متكاملة، فيجب أن يكون النظام جماعيا.

**2-3-وجود ظروف عمل ملائمة** :يأخذ المصمم بعين الاعتبار ظروف العمل التي تسهل الأداء، و ذلك من حيث التجهيزات، الأدوات، الإضاءة، الحرارة، التهوية و غيرها.

**2-4-وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل** :يتفقد مصمم النظام إمكانية سيطرة الفرد على العمل، إذ لا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه، أو أن هناك ظروف تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل، و يفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء أو مؤشرات إنجاز، و هي قد تأخذ على شكل كمية العمل مثل عدد الوحدات المنتجة أو عدد الفواتير التي تم مراجعتها أو المبالغ التي تم تحصيلها، و ذلك من خلال فترة زمنية معينة، قد تكون ساعة، يوم، شهر و غيرها، و يمكن أن تأخذ شكل جودة العمل بتحديد عدد الوحدات المعيبة و السليمة مثلا، كما يمكن أن يأخذ شكل التدرج و الترتيب.

و يتم من خلال هذه الخطوة تحديد كيف يتم القياس الفعلي للأداء، و يتحدد ذلك بوضع نماذج و سجلات يتم فيها تحديد معدلات الأداء الزمنية بالشكل المطلوب، ثم يتحدد فيها أماكن للتسجيل اليومي أو الأسبوعي، أو الشهري أو السنوي، و بهذا يعتبر القياس السليم للأداء الفعلي ضمان للصدق و الثبات.

### 3- تحديد ميزانية الحوافز

يقصد بميزانية الحوافز ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لنظام التحفيز، و عند التقدير تدعى بموازنة التحفيز، و قد تستخدم في ذلك الموازنة الثابتة ذات المبلغ الثابت المحدد سلفا، أو الموازنة التي تنسق و تتغير حسب التغيرات الحاصلة، و عموما ينبغي أن يغطي المبلغ المحدد البنود التالية:

**3-1-قيمة الحوافز الجوائز** <sup>3</sup> يمثل المبلغ المخصص للحوافز الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، و تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت و العلاوات، الرحلات، الهدايا المادية و المعنوية، مصاريف التكوين و غيرها<sup>4</sup>.

**3-2-التكاليف الإدارية** :3 تغطي التكاليف الإدارية كل من تكاليف تصميم النظام، تعديله، الاحتفاظ بسجلاته، الاجتماعية الخاصة به، و تدريب المديرين و المشرفين عليه و غيرها.

1 محمد حافظ حجازي، مرجع سابق ذكره، ص 220 .

2 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص 257 .

3 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع أعلاه، ص 257 .

4 محمد حافظ حجازي، مرجع سابق ذكره، ص 220 :

## الفصل الثاني : اسس منح الحوافز و القوى المؤثرة في تفعيله وكيفية تسيير نظام الحوافز .

**3-3- تكاليف الترويج :** تغطي تكاليف الترويج بنودا مثل :النشرات، الكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، المراسلات، خطابات الشكر، الحفلات و غيرها.

### **4-وضع إجراءات النظام:**

يضع مصمم نظام التحفيز مجموعة من الإجراءات تتضمن ما يلي<sup>1</sup>

- تحديد وقت تقديم الحوافز؛
  - تحديد نوعية الحوافز التي ستقدم؛
  - تحديد جور كل مسؤول عن التقييم، و كيفية إجراء التقييم؛
  - تحديد مواعيد الاجتماعات الدورية بين المسؤولين على نظام التحفيز و كيفية إدارتها؛
  - تحديد موعد الاجتماع النهائي للجنة الحوافز؛
  - تحديد شكل تقديم الحوافز، و ذلك بوضع كيفية منح هذه الحوافز فيما إذا ستقدم للفرد لوحده من خلال مشرفه أو سيتم عبر حفل عام على مستوى المنظمة؛
  - استخدام الوثائق الأدائية المطلوبة.
- و بهذا فوجود نظام حوافز مصمم بشكل جيد يسهل للقادة تطبيقه و تنفيذه بفاعلية.

### **II.2.2 تطبيق نظام التحفيز في المنظمة**

تعتمد المنظمة عند تطبيق التحفيز لخطوات منهجية، ز ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار بعض المقومات التي ترفع من فاعليتها و يمكن إظهار كل هذا من خلال العناصر التالية:

#### **أولا :المراحل المنهجية لتطبيق التحفيز**

تزداد فاعلية التحفيز في المنظمة و تتحقق الخطوات التنفيذية لتطبيقه، إذا كانت ممارسة المراحل بشكل منهجي و هذا وفق مايلي:

#### **1-مرحلة الاعتراف**

تدل هذه المرحلة على كافة الإشارات و الممارسات الدالة، التي تؤدي إلى شعور الشخص العامل بأنه نافع وذو قيمة مما يزيد من تفاؤله و الاعتراف بأنه جزء من المنظمة، و أنه المحور الرئيسي لنجاحها، بمعنى تأكيد أهمية المورد البشري في المنظمة، و ذلك بتحديد مساهمتهم فيها و ذكر درجة حماسهم و اندفاعهم، و يتم ذلك من خلال اعتراف الإدارة بصفة عامة او المشرف أنهم يبذلون جهود كبيرة و يقدمون باستمرار الأفكار و المقترحات و يستجيبون دوما بشكل إيجابي للمهام الجديدة، و أنهم يعملون جيدا و ينفذون مهامهم بكفاءة<sup>1</sup>

و من خلال ذلك تقرر المنظمة ضرورة وضع نظام للتحفيز يقابل اعترافها بأهمية المورد البشري، و تقوم بتكوين القادة و المشرفين العاملين على هذا النظام، و هذا من أجل أن يكونوا على دراية تامة بقواعده و سياسات المنظمة الخاصة بالمكافآت و إدارة الأجور، بالإضافة إلى اكتساب مهارات التعامل مع السلوكات المختلفة للأفراد.

## الفصل الثاني : اسس منح الحوافز و القوى المؤثرة في تفعيله وكيفية تسيير نظام الحوافز .

### 2- توضيح نظام التحفيز و توصيله للعاملين<sup>1</sup>

تسعى المنظمة من خلال إدارتها أو مدراءها و مشرفيها، إلى توضيح و توصيل العلاقة بين الإنجاز أو الأداء و تقديم الحوافز، ذلك لأنه يجب أن يفهم العاملون أسباب حصولهم و حصول الآخرين عليها، و بهذا تقوم المنظمة بتوصيل المعايير التي تعتمدها في منح الحوافز، و هذا من أجل أن يدركوا ما هو متوقع منهم، فالمنظمة تعلم الأفراد بالأهداف المحددة و تعلن عن نظام التحفيز لكافة أفراد التنظيم و تتأكد من فلسفته<sup>2</sup>.

### 3- مرحلة تنفيذ التحفيز و فلسفته<sup>3</sup>

لا يكفي إقامة برامج التحفيز و توفير المخصصات المالية لها، بل يجب وضع هذا البرنامج موضع التنفيذ، و يظهر هنا دور القائد أو المشرف عند منح الحوافز و كفاءته، إذ يبحث عن كل مناسبة لتعزيز السلوكيات الإيجابية، و بهذا يتجه فعل المنظمة إلى تشجيع العاملين لرفع مستوى أدائهم و زيادة فاعليتهم و إنتاجيتهم و تحسين جودة أعمالهم و سلوكهم و تطوير مساهمهم المهني، ذلك لأنه عندما يعتقد الفرد بأن المنظمة تضع عوائق أمام تطوره و تحقيق ذاته، فإنه يشعر بحوافز غير كافية في عمله، و يعتبر تقديم الشكر لقاء الأداء الناجع للعامل أولى مراحل الدعم، و يتم تحريره كتابيا من أجل إعطاء وزنا، و تقدم التهاني عبر الاجتماعات المخصصة لذلك أو الاحتفالات.

### 4- مرحلة التطوير و التحسين المستمر<sup>1</sup>

إذا نجحت المنظمة في زيادة مستوى اندفاع الأفراد من خلال برامج التحفيز، يجب أن تحافظ عليه و تطوره باستمرار، ذلك لأن المنظمة باعتبارها نظام مفتوح على المحيط فأن ظروف العمل تصبح متغيرة باستمرار، و بهذا فالمنظمة تبحث باستمرار عن طرق الخراط كافة أعضاء المنظمة في مسار العمل، و هذا من خلال ممارسات الإصلاح و طرق التطوير و التحسين، و بتصحيح كل ممارسة غير محفزة، بالإضافة إلى كون التطوير و التحسين عامل يرفع من الروح المعنوية للأفراد حتى و لو كان النظام فعال في أصله، فالتعديل في النظام يقتل شعور الفرد بالروتين و يتنبه للاحتياجات الجديدة للأفراد، فالمغيرات و المواقف الجديدة تستدعي تعديل النظام بما يتناسب معها، و هذا نظرا لعدم إمكانية عزله من ضغوط المناخ السائد في المنظمة أو خارجه. و يستوجب نجاح تطبيق هذه الخطوات بكفاءة بعض المقومات التي سنوردها في العنصر الموالي.

### ثانيا : المقومات الأساسية لكفاءة التحفيز في المنظمة<sup>4</sup>

تعتمد المنظمة عند تصميم و تنفيذ أنظمة التحفيز على مجموعة من المقومات و المبادئ الأساسية التي تعتبر كشرط لنجاح عملية التحفيز و تتمثل هذه المقومات فيما يلي:

### 1- دراسة الاحتياجات و دوافع الأفراد<sup>5</sup>

يجب على المنظمة قبل وضع نظام التحفيز أن تتعرف على دوافع الأفراد للعمل و تحدد أولويات الدوافع من وجهة نظرهم، كما تعمل للتتعرف على الاختلافات بين هؤلاء العاملين، و معرفة أن كل فرد احتياجات خاصة به، ذلك لأن التحفيز الفعال يتطلب

1 مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص 82 .

2 وارين شمדת، جيروم فاتجا، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي و ناصر محمد العديلي، مدير الجودة الشاملة، الدليل العلمي للقادة و المديرين لتحقيق و إدارة الجودة الشاملة، دار أفاق للإبداع العالمية، الرياض، الطبعة الأولى، 1997 .، ص 96 .

3 سهيلة محمد عباس، مرجع سابق ذكره، ص 189

4 مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص 83

5 جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق ذكره، ص 481

## الفصل الثاني : اسس منح الحوافز و القوى المؤثرة في تفعيله وكيفية تسيير نظام الحوافز .

فهما لماهية الاحتياجات التي تجعل الفرد يبذل جهودا مميزة لتحقيقها، و بهذا تتمكن المنظمة من تحديد و اختيار أنواع الحوافز المتوافقة . مع دوافع العاملين

### 2- بساطة و وضوح نظام التحفيز

كلما كان نظام التحفيز مختصرا، واضحا و مفهوما، و ذلك في بنوده و صياغته حساباته، كلما ساعد على نجاح عملية التحفيز في المنظمة، و خاصة إذا تم تحديد أنواع السلوك و الأداء الذي سيتم تحفيزه بالشرح التفصيلي لها، و هو ما يجعله مفهوما من طرف المنفذين و المسؤولين و العاملين<sup>2</sup>، و من هنا تظهر ضرورة التعريف بالنظام و الإعلان عنه لجميع أعضاء المنظمة، من أجل فهم السياسات و الإجراءات التي تقررها المنظمة أثناء تقريرها للحوافز، و كذلك فهم معايير و شروط منح الحوافز أي مواصفات الأداء أو السلوك الذي تمنح الحوافز بسببه.

### 3- تباعية و تناسب الحوافز للأداء<sup>3</sup>

يرتبط إشباع الاحتياجات بسلوك معين من الأفراد، و ذلك بتوضيح العلاقة بين السلوك و الأداء المرغوب من المنظمة و بين حوافز معينة يمكن الحصول عليها، و قصد أن يشعر الفرد بالرضا على الحوافز يجب أن تكون تابعة مباشرة بالعمل قدر المستطاع، كما يجب أن تتناسب و تتوافق مع جهودهم، و بهذا لا يمكن أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز و إنما يجب أن تتناسب حسب قدراتهم و جهودهم، فالتوافق بين الحافز و الأداء يعني ضرورة تفاوت العاملين في حوافزهم ذلك حسب مقدار كل فرد من الأداء، هذا من أجل أن لا تفقد صفتها التحفيزية.

### 4- شمولية التحفيز

يجب على نظام التحفيز أن يغطي كافة الجهود التي يبذلها الأفراد، إذ يجب أن تأخذ المنظمة بعين الاعتبار الجهود الإضافية وعدم اعتبارها جزءا من الوظيفة، بالإضافة إلى عدم تشجيع الحلول السريعة على حساب التحسينات طويلة الأجل، ذلك أنه يؤدي إلى انحراف في نظام العمل، و يجب أن لا تعمل المنظمة على مكافأة النتائج فقط، لأن ذلك يدفع الأفراد إلى التركيز على النتائج بدلا من تحسين عمليات الأداء مثلا، و لهذا يجب على المنظمة أن لا تقدم حوافز مقابل النتائج فقط بل أيضا مقابل الجودة و كفاءة عمليات الأداء، و كذلك الجهود و غيرها، و بهذا فعلى المنظمة تقدير الإنجازات مهما صغر شأنها، لأن كل تحسين مهما قل يعتبر تقدم في الاتجاه الصحيح<sup>1</sup>.

### 5- وعي الأفراد بنظام الحوافز و إمكانية تحقيقه<sup>2</sup>

ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأتهم عليها و إدراكهم لسبب حفزهم، بالإضافة لتيقنهم بارتفاع احتمال التوصل إليها و تحقيقها، و أن مكافأة المنظمة لهذه التصرفات هو أمر وارد، و ما يساعد على ذلك هو وضع أهداف قابلة للتحقيق.

### 6- التوقيت الملائم<sup>3</sup>

يتم مراعاة قصر الفترة ما بين الأداء المحقق للفرد و حصوله على الحافز، فإذا قام العامل بالأداء المطلوب و قدم له الحافز بعد سنة تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك و الحافز و عليه على الحافز أن يتبع الداء بسرعة دون تأجيل أو تعطيل\*، بالإضافة إلى ضرورة اختيار الوقت المناسب و الشخص المناسب الذي سيقدم هذا الحافز للفرد.

1 كامل بربر، مرجع سابق ذكره ، ص113.

2 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص253.

3 ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص99.

## الفصل الثاني : اسس منح الحوافز و القوى المؤثرة في تفعيله وكيفية تسيير نظام الحوافز .

### 7- الثبات و الاستمرار و الاستقرار<sup>1</sup>

على نظام التحفيز أن يكون ثابتا عبر الوقت و بين الأفراد، بمعنى أنه على المشرف أن يكافئ كل العاملين بنفس التصرف، سواء كان أداء أو مجهود أو سلوك معين أي تقدم حوافز على نفس التصرفات، فإذا كانت المنظمة كثيرا ما تغير الأسلوب الذي تتبعه في الإدارة، أو أنها تتعرض لتغيير مستمر لسياساتها، أو أن المشرف متقلب السلوك، فإن هذا يتسبب بالشعور بعدم الاستقرار، مما يؤدي إلى عدم تحفيز الأفراد، و بالتالي فضا من ثبات و استمرار الحوافز يخلق الشعور بالطمأنينة لدى الأفراد.

### 8- عدالة النظام<sup>2</sup>

يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم، و عدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء، و إن كانت هناك عدالة في توزيع الحوافز و شعر بعض الأفراد بانعدامها، يجب على المشرف أو المدير أن يوضح لهم السلوك المناسب الذي يمكنهم من \*يقول الرسول صلى الله عليه و سلم" أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه." الحصول عليها، و مقارنة أدائهم مع أداء الأفراد المحفزين، و ذلك بإقناعهم بعدالة أوضاعهم حتى تؤدي إلى استقرار دافعيتهم.

### 9- تميز النظام<sup>3</sup>

نظام التحفيز ليس نمطيا، بمعنى لا يمكن جذب نظام معين ناجح في منظمة ما من بلد ما و تطبيقه على المنظمة حتى و لو كانت تشابهها من حيث النشاط، ذلك لأن ظروف كل واحدة مختلفة عن الأخرى، كما تختلف طبيعة الأفراد و احتياجاتهم الحقيقية من منظمة لأخرى، بالإضافة إلى تباين قيم و ثقافة المنظمين و أفراد كل منهما، و بهذا يجب أن يكون نظام التحفيز مصمم حسب أنواع العاملين الموجودين في المنظمة وأنواع الأهداف التي تسعى إليها و غيرها من أسباب التميز.

### 10- التنوع في الحوافز<sup>4</sup>

على الحوافز أن تكون متنوعة حسب تنوع حاجات أفراد التنظيم و غيرها من وقت لآخر، إذ لا يمكن افتراض أن الناس تعمل من أجل المال فقط، و بهذا على المنظمة أن تستعمل نظام حوافز متنوعة تتضمن الحوافز المادية و المعنوية، إذ تزداد فاعلية الحوافز المادية إذا أتبع بالحوافز المعنوية اللازمة، بالإضافة إلى التنوع بين الحوافز السلبية و الإيجابية، مع مراعاة الحذر في استعمال الحوافز السلبية، و اعتمادها على أنظمة الحوافز الفردية في مواقف معينة و على أنظمة الحوافز الجماعية في مواقف أخرى<sup>5</sup>

### 11- الاستخدام المتقطع للحوافز<sup>6</sup>

يعتبر التحفيز المتقطع أكثر فعالية من التحفيز المستمر للحفاظ على السلوك الإيجابي، إذ أن إتاحة الحافز بشكل مستمر تجعله يفقد الكثير من جاذبيته، كما يجعل رد فعل الأفراد قويا عندما يتم منعه لسبب أو لآخر، لأن الحافز المستمر يصبح كنوع من الحقوق الواجب منحها لهم، فإذا أخذنا العلاوات الدورية التي تمنح بصفة مستمرة لكل الأفراد كمثال نجد أنها تفقد صفتها التحفيزية، لأن الفرد يعتبرها كجزء من الأجر .

1 يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق ذكره، ص 416 .

2 سهيلة محمد عباس، مرجع سابق ذكره، ص 242

3 Michèle Truchan- Saporta et autres, **op.cit**, P :142

4 كامل بربر، مرجع سابق ذكره، ص 111.

5 أحمد ماهر، مرجع سابق ذكره، ص 552

6 كامل بربر، مرجع سابق ذكره، ص 111.

## الفصل الثاني : اسس منح الحوافز و القوى المؤثرة في تفعيله وكيفية تسيير نظام الحوافز .

---

### 12-استمرارية المعلومات المرتدة:

إن توفر المعلومات عن الأداء بشكل منتظم ترفع معنويات العاملين في حال ارتفاع الأداء، نظرا لتوقع المكافآت، كما أنها تفيد في تعديل سلوك البعض الآخر، حتى يتوافق مستوى الأداء الفعلي . مع المستوى المتوقع و الذي يسمح بالحصول على الحوافز<sup>1</sup>

### 13-المرونة:

يجب أن يكون نظام التحفيز مرنا يتغير حسب تطور أوضاع العاملين و بتغير و تطور حاجاتهم و رغباتهم و دوافعهم، و حسب تغير ظروف المنظمة و الظروف المحيطة بها كذلك ، فالأخذ بعين الاعتبار كل هذه المقومات سيؤدي إلى نجاح نظام الحوافز و سيؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة منه.

---

1 جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق ذكره،ص482 :

## الفصل الثاني : اسس منح الحوافز و القوى المؤثرة في تفعيله وكيفية تسيير نظام الحوافز .

يرتبط تكامل أهداف المنظمة وأهداف العاملين بفعالية التحفيز من خلال النظام الذي يحكمه ويسيره ، وعليه فإن القائد أو المشرف الذي يحدد التوليفة المناسبة لكل فرد ، ويعمل على منحها وفق أسس معينة ، وذلك حسب أهدافها سواء كانت موجهة نحو الأداء ، لإبراز بعض السلوكيات الإيجابية لامتلاك مهارات ، أو تشجيعها على الإبداع ، وذلك وفق نظم متنوعة فردية وجماعية ، بطبيعة الحال يأخذ هذا القائد بعين الاعتبار القوى التي تؤثر في اختياره للتركيبة الملائمة ، وكل هذا سينعكس إيجاباً على المنظمة.

وبهدف الوصول إلى فعالية التحفيز تعمل الإدارة علي تصميم النظام الذي يحكمه بدقة من خلال تحديد الهدف الذي يرمي إليه وتحديد الأداء والميزانية اللازمة لذلك وإجراءات وضعه، وهذا ما يسهل تطبيقه وتنفيذه بفعالية. من خلال ما سبق، يتضح أن التحفيز يمكن اعتباره ذا فعالية إذا كانت المنظمة تسيير بالأساليب الحديثة للمناجمت، التي تأخذ بعين الاعتبار كل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ، وبهذا فكل ما يحيط بالمنظمة من تنظيم، إشراف، علاقات وغيرها، يساهم في نجاح المنظمة في تحفيز أفرادها.



الفصل الثالث

الاستبيان

## الفصل الثالث : الاستبيان

تم تناول في هذا الجزء الإطار المنهجي للدراسة الميدانية المتعلقة بموضوع تقييم أنظمة الحوافز المطبقة من خلال تحقيق أهداف الأداء والإبداع و ذلك من خلال الاعتماد على استمارة الاستبيان باعتباره مادة أساسية في الدراسة وصياغة الاسئلة آخذين بعين الاعتبار الاشكالية والفرضيات للبحث مركزين على اختيار السرية والصدق للتأكد من صلاحيتها في دراسة هذا الموضوع ، كل هذا يتم من خلال :

تحديد عينة البحث :

✓ يتكون عدد أفراد مجتمع الدراسة من 65 عامل مما يمكن أن تظهر دراسة المجتمع ككل عموماً دون اللجوء إلى المعاينة ، إلا أن هناك بعض الأسباب التي حالت دون التعرض لجميع الأسئلة ، وذلك راجع ل :

استعمال طريقة المقابلة في ملء الاستمارة بالنسبة لعدد معقول من الموظفين، حيث استغرق وقتاً كبيراً .

تحفظ بعض الموظفين في الإجابة على جزء من الأسئلة في الاستبيان لأسباب شخصية ، وفيما يلي بعض الجداول التي تظهر اختلاف آراء المستجوبين حسب أنواع وعوامل بعض التحفيز في المنظمة ، ومنه يمكن الإجابة على

✓ التساؤلات التالية: هل توجد علاقة بين أنواع الحوافز و اختلاف الأقدمية والجنس و المؤهل العلمي ؟

✓ هل هناك عوامل تعيق الأفراد ليكونوا محفزين في مجال العمل ؟

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أنظمة الحوافز في المؤسسات لذا نرجو منكم هذه الاستمارة بدقة وموضوعية علماً بأن المعلومات المقدم ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي :

العينة حسب الجنس

الجدول رقم 01 السؤال : حسب الجنس

العينة	ذكور	إناث
عدد الإجابات	28	37
النسبة المئوية	%43.07	%56.92

التحليل :

يمكن القول من خلال قراءة الجدول أن فئة الإناث و المقدره بنسبة 56.92 % تفوت نسبة الذكور المقدره ب 43.07 %

حيث أن المنظمة توظف الإناث أكثر من الذكور بغية الاستفادة من نظام الحوافز المطبق في المؤسسة

الجدول رقم 02 السؤال : حسب المؤهل العلمي :

العينة	أقل من متوسط	مستوى متوسط	مستوى ثانوي	مستوى جامعي
عدد الإجابات	03	13	12	37
النسبة المئوية	%04.61	%20	%18.46	%56.92

## الفصل الثالث : الاستبيان

### التحليل :

من الملاحظ أن فئة الجامعيين تستحوذ على حصة الأسد أكثر من المستويات الأخرى ، فإن دل على شيء فإنه يدل على أن المنظمة توظف ذوي الشهادات الجامعية أكثر وذلك لاكتساب المهارة ، وبالمقابل فإنه سيكون تدني في الأجور نظرا لتفاوت المستويات العلمية و الذي يمكن للفرد أن يحسن من مستواه من أجل تحسين دخله و علاوة مردوديته إذا ما حفزته مؤسسته .

### الجدول رقم 03 السؤال : حسب الخبرة المهنية :

العينة	أقل أو تساوي 5 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	من 16 إلى 20 سنة	من 21 إلى 25 سنة	أكثر من 25 سنة
عدد الإجابات	03	05	04	19	22	12
النسبة المئوية	%04.61	%07.69	%06.15	%29.23	%33.84	%18.46

### التحليل :

نلاحظ من الجدول أن غالبية العينة من 21 إلى 25 سنة ، و من 16 إلى 20 نسبا جاءت متقاربة تقريبا ، في حين العينات الأخرى جاءت متباينة .

### الجدول 04 السؤال : حسب التصنيف المهني (الوظيفة)

العينة	الإطارات	عون التحكم	عون تنفيذ
عدد الاجابات	15	11	33
النسب المئوية	%23.07	%16.92	%50.76

### التحليل :

يوضح الجدول أعلاه ، أن فئة أعوان التنفيذ و المقدرة بـ 50.76 % أكبر من فئة الإطارات التي تقدر بـ 23.07 % و عون التحكم بنسبة 16.92 %.

- سنتطرق في هذا الإطار إلى دراسة العلاقة بين أنظمة الحوافز وخصائص العينة المستجوبة .

### السؤال رقم 05 السؤال : الأجر الذي تتلقاه من المؤسسة :

العينة	كاف	غير كاف
الإجابات	30	35
النسبة المئوية	%46.15	%53.84

### التحليل :

## الفصل الثالث : الاستبيان

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين من الفئة المستجوبة كانت إجابتها أن الأجر المتقاضى غير كافي حيث قدرت النسبة ب: 53.84% مقارنة بالفئة الأخرى ، و من هنا نستنتج أن الاجر لا يتماشى مع الجهد المبذول.

جدول رقم: 06 السؤال: الأجر و الجهد المبذول :

العينة	نعم	لا
الإجابات	30	35
النسبة المئوية	46.15%	53.84%

التحليل:

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين من الفئة المستجوبة كانت إجابتها أن الأجر المتقاضى غير كافي حيث قدرت النسبة ب: 53.84% مقارنة بالفئة الأخرى ، و من هنا نستنتج أن الاجر لا يتماشى مع الجهد المبذول.

جدول رقم: 07 السؤال: هل تمنح المؤسسة حوافز للعمال :

العينة	نعم	لا
الإجابات	35	30
النسبة المئوية	53.84%	46.15%

التحليل:

- من خلال الجدول نلاحظ أن النسب المئوية متقاربة حيث قدرت نسبة الإجابة بنعم ب: 53.84% و نسبة الإجابة ب: لا ب: 46.15% و منه نستنتج أن نظام الحوافز يختلف من مؤسسة لأخرى.

جدول رقم: 08 السؤال: إذا كانت الإجابة بنعم ما نوعها :

العينة	مادية	معنوية	كلاهما
الإجابات	15	07	13
النسبة المئوية	42.85%	20%	37.14%

التحليل:

- من خلال الجدول نلاحظ أن الحوافز المفضلة هي بالطبع الحوافز المادية نظرا لعدم كفاية الأجر كما سبق الذكر .

جدول رقم: 09 السؤال: على أي أساس تقدم هذه الحوافز:

العينة	على أساس الزيادة في الإنتاج	على أساس ما يبذله العامل من إنتاج	على أساس ما يبذله العامل من جهد	على أساس السلوك
الإجابات	18	12	03	02

## الفصل الثالث : الاستبيان

النسبة المئوية	%51.42	%34.28	%08.57	%05.71
----------------	--------	--------	--------	--------

التحليل:

- من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول يظهر أن الحوافز تقدم على أساس الربح حيث قدرت النسبة المئوية بـ 51.42 % لأن المؤسسة في آخر المطاف تهتم بتحقيق أهدافها (الأرباح).

جدول رقم: 10 السؤال : أي نوع من الحوافز يفضل العمال:

العينة	مادية	معنوية	كلاهما
الإجابات	25	10	30
النسبة المئوية	%38.46	%15.38	%46.15

التحليل:

- من خلال الجدول نلاحظ أن العمال يفضلون كلا الحافزين (معنوي و المادي) حيث بلغت نسبة الإجابة بـ 46.15 % من مجموع العينة .

جدول رقم: 11 السؤال: هل تساعد الحوافز في دفع العمال للعمل أكثر:

العينة	غالبا	أحيانا	نادرا
الإجابات	60	03	02
النسبة المئوية	%92.30	%04.61	%03.07

التحليل:

- من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول نلاحظ ان الحوافز تساعد في دفع العمال للعمل أكثر حيث قدرت نسبة المئوية للإجابة بنعم بـ 92.30% مما يوضح ان وجود نظام حوافز فعال في المؤسسة يدفع العامل الى بذل مجهود و أداء أفضل.

جدول رقم: 12 السؤال :هل تحصلت على مكافأة من المؤسسة التي تعمل فيها:

العينة	نعم	لا
الإجابات	60	05
النسبة المئوية	%92.30	%07.69

التحليل:

- من خلال الجدول نلاحظ ان أغلبية العينة تحصلت على مكافآت من مؤسسات التي يعملون بها حيث قدرت بـ 92.30% و هذا يدل على نجاح النظام الحوافز المطبق.

## الفصل الثالث : الاستبيان

جدول رقم 13: السؤال :إذا كان الجواب بنعم هل كان ذلك في إطار:

العينة	المكافآت الجماعية	المكافآت الفردية	كلاهما
الإجابات	35	25	0
النسبة المئوية	%58.33	%41.66	%0

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ ان معظم المكافآت كانت جماعية حيث قدرت النسبة المئوية %58.33 من مجموع العينة ويظهر ذلك من خلال الترقية الجماعية و التكريمات و الإدماج.

جدول رقم 14: السؤال :هل سبق و تحصلت على ترقية في عملك:

العينة	نعم	لا
الإجابات	42	23
النسبة المئوية	%64.61	%35.38

التحليل:

تبين النتائج ان نسبة الاجابة بنعم قدرت %64.61 من مجموع العينة وذلك إما عن طريق الأقدمية او على أساس الشهادات او على أساس الجهد المبذول... الخ مما يعكس فعالية النظام الحوافز.

جدول رقم 15: السؤال :هل تقوم المؤسسة بتوزيع جزء من أرباحها السنوية على العمال:

العينة	نعم	لا
الإجابات	25	40
النسبة المئوية	%38.46	%61.53

التحليل:

يظهر من خلال الجدول ان المؤسسة لا تقوم بتوزيع أرباحها على العمال حيث تعتبر المؤسسة هذه الأرباح مداخليل لمزائيتها.

جدول رقم 16: السؤال :هل تساعدك الحوافز للتعاون مع المشرفين و الرؤساء:

العينة	نعم	لا
الإجابات	47	18
النسبة المئوية	%72.30	%27.69

التحليل:

## الفصل الثالث : الاستبيان

أكدت غالبية العينة أن الحوافز تساعد في دفع العمال للتعاون مع المشرفين و الرؤساء في وجود ظروف عمل مستقرة و محفزة

جدول رقم 17: السؤال :هل تدفع الحوافز العمال لتوليد أفكار جديدة تمم المؤسسة:

لا	نعم	العينة
29	36	الإجابات
%44.61	%55.38	النسبة المئوية

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن النسب متقاربة و هذا راجع إلى إختلاف نظام الحوافز المطبق في المؤسسة فهناك من يؤيد فكرة الإبداع و التوجه نحو افكار جديدة في حين توجد مؤسسات أخرى تتقيد بنظامها الداخلي .

جدول رقم 18: السؤال :هل تهتم الإدارة بالأفكار التي يقدمها العمال:

ربما	لا	نعم	العينة
03	20	42	الإجابات
%04.61	%30.76	%64.61	النسبة المئوية

التحليل:

- من خلال الجدول نلاحظ أن النسب متفاوتة و هذا راجع إلى إختلاف نظام الحوافز المطبق في المؤسسة فهناك من يؤيد فكرة الإبداع و التوجه نحو افكار جديدة في حين توجد مؤسسات أخرى تتقيد بنظامها الداخلي .

جدول رقم 19: السؤال :هل تؤثر عليك المشاكل التي تحدث في بيئة العمل:

لا أبالي	غالباً	أكيد	العينة
04	15	46	الإجابات
%06.15	%23.07	%70.76	النسبة المئوية

التحليل:

- من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الإجابة بنعم قدرت ب: %70.76 مما يفسر أن العامل لا يستطيع العمل و الأداء الجيد في إنعدام ظروف عمل جيدة و مستقرة.

جدول رقم 20: السؤال :هل لديك حلول للمشاكل التي تواجهها أثناء عملك:

لا	نعم	العينة
17	48	الإجابات

## الفصل الثالث : الاستبيان

النسبة المئوية	%73.84	%26.15
----------------	--------	--------

التحليل:

- تؤكد أغلبية العينة أنها قادرة على خلق حلول إذا ما واجهتها مشاكل أثناء العمل .

جدول رقم 21: السؤال: إذا كان الجواب بنعم هل تهتم الإدارة بالحلول المقدمة:

العينة	نعم	لا	لم أقترح حلول على الإدارة
الإجابات	12	06	30
النسبة المئوية	%25	%12.50	%62.50

التحليل:

- من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة التي لم تقترح الحلول على مؤسستها بلغت نسبتها المئوية 62.50% مما يعني أن المؤسسة لا تهتم بأفكار العاملين و لا تمنحهم الفرصة للمشاركة في إقتراح حلول على المؤسسة.

جدول رقم 22: السؤال: هل تتيح لك الإدارة إمكانية إحداث تغييرات في مجال العمل:

العينة	نعم	لا
الإجابات	17	48
النسبة المئوية	%26.15	%73.84

التحليل:

- إستنادا لأراء المستجوبين بلغت نسبة الإجابة ب: لا 73.84% و هذا يفسر أن الإدارة تتقيد بالنظام المعمول به، ولا تقبل إحداث أي تغيير.



## الفصل الثالث : الاستبيان

جدول رقم 23: السؤال :هل تتأثر بتشجيع مشرفك لزيادة جهدك و عملك:

لا	نعم	العينة
05	60	الإجابات
%07.69	%92.30	النسبة المئوية

التحليل:

- تظهر النتائج ان اغلبية العمال يتأثرون بتشجيع المشرف لهم حيث قدرت النسبة المئوية ب:92.30% من مجموع العينة حيث يعتبر التشجيع حافز معنوي .

جدول رقم 24: السؤال :هل تسمح لك سياسة المؤسسة بالمشاركة في إتخاذ قراراتها:

لا	نعم	العينة
55	10	الإجابات
%84.61	%15.38	النسبة المئوية

التحليل:

- أكدت أغلبية العينة المستجوبة أن المؤسسة لا تسمح لعمالها بالمشاركة في إتخاذ القرار حيث قدرت النسبة المئوية ب: 84.61% وهذا يعود للنظام الأحادي الذي تعتمده المؤسسة .

جدول رقم 25: السؤال :هل توفر مؤسسة العمل ظروف مريحة للعمل:

لا	نعم	العينة
35	30	الإجابات
%53.84	%46.15	النسبة المئوية

التحليل:

- من خلال الجدول تبين أن النسب متقاربة و هذا راجع لإختلاف النظام الداخلي لكل منظمة التي تعمل بها العينة.

جدول رقم 26: السؤال :هل تشعرك سياسة المؤسسة بالإستقرار في العمل:

لا	نعم	العينة
35	30	الإجابات
%53.84	%46.15	النسبة المئوية

## الفصل الثالث : الاستبيان

التحليل:

- من خلال الجدول تبين أن النسب متقاربة و هذا راجع لإختلاف النظام الداخلي لكل منظمة التي تعمل بها العينة.

جدول رقم :27 السؤال : ما رأيك في نظام الحوافز الذي تتبعه المؤسسة :

متوسط	غير عادل	عادل	العينة
20	10	05	الإجابات
%57.14	%28.57	%14.28	النسبة المئوية

التحليل:

- من خلال الجدول يظهر أن 20 مستجوب أجمعو على أن نظام الحوافز الذي تتبعه المؤسسة متوسط الفاعلية مما يدل على عدم رضا العمال على السياسة المتبعة من طرف المنظمة.

جدول رقم :28 السؤال : هل ترى أنه يمكنك الحصول على حوافز أكثر بقيامك بنفس العمل في مؤسسة أخرى :

لا	نعم	العينة
05	30	الإجابات
%14.28	%85.71	النسبة المئوية

- التحليل:

- إستنادا لأراء المستجوبين قدرت نسبة الإجابة بنعم : 85.71 % مما يعني تقصير المنظمة في الإهتمام بموظفيها و إستياء العمال إتجاهها.

السؤال 29 : هل لك إقتراحات لتحسين نظام الحوافز في مؤسستك ؟

الجواب : من خلال الدراسة التي قمنا بها و دراسة مختلف آراء العاملين يمكن إقتراح لإنجاح و تحسين نظام الحوافز نذكر منها :

- إتفاق أهداف العمل و أهداف الأفراد.
- توافق الوظيفة مع ميول الفرد و ميولاته.
- إشراك الفرد في وضع خطة الحوافز.
- تناسب الحافز مع الجهد المطلوب.
- الجمع بين الجانبين المادي و المعنوي .
- تناسب الحوافز مع الجهد المطلوب.

الخاتمة

خاتمة عامة:

من خلال البحث الذي قمنا به و تعبنا لأجله لكونه موضوع مهم جدا ، يجدر القول بأن نظام الحوافز يعد من أهم الأنظمة الأساسية و الضرورية التي تساهم في تحقيق أهداف أي منظمة من جهة و من جهة أخرى تحقيق رغبات موظفيها من خلال استبيان الذي قمنا به على عينة البحث اتضح لنا أن الأهمية التي يكتسبها هذا النظام سواء كانت مادية او معنوية تحفز العامل و تدفعه للأداء الأفضل .

من خلال كل ماسبق يمكن تلخيص ماذكر فيما يلي :

\*نتائج البحث:

- لا بد لأي مؤسسة اتباع نظام حوافز فعال يتماشى مع رغبات و جهود العمال المبذولة ..
- العدالة في تطبيق نظام الحوافز .
- الاهتمام بإبداع العاملين و أفكارهم .

\*التوصيات:

- من الضروري تصميم نظام حوافز بنوعيه المادي والمعنوي لضمان فعالية مردودية العمال .
- ضرورة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات لضمان شعورهم بالانتماء في المنظمة .
- إشراك العاملين في إقتراح الحلول للمشاكل التي تواجهها المنظمة .

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً - باللغة العربية

أ - الكتب

- 1- إبراهيم الفقي، ترجمة نبيل عرضة أميرة، أسرار قادة التميز، مركز الخبرات المهنية للإدارة . بميك، القاهرة، 1996
- 2- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997
- 3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، أسكندرية، ط6 ، 1998
- 4- إدوارد مينيك و زوربانا كورزيجا: الإحصاء في الإدارة مع التطبيق على الحاسب الآلي، . الكتاب الثاني : تعريب د. م . سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ 2006
- 5- SPSS أحمد الرفاعي غنيم ونصر محمود صبري، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام . دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002
- 6- توم بيتز، ترجمة محمد الحديدي، ثورة في عالم الإدارة، كيف تتغلب إداريا على الفوضى، . الدار الدولية للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الثانية، 1998
- 7- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، . بيروت، 2005
- 8- حمدي أمين عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة، أصولها وأساليبها وإصلاحها، دار . الفكر العربي، القاهرة، ط3 1990.
- 9- حمدي فؤاد علي : التنظيم والإدارة الحديثة، الأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية، . بيروت، 1987
- 10- خليل محمد الشماع، خصير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر . والتوزيع والطباعة، عمان، ط 2000 ، 1
- 11- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الميسر . للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1999 .
- 12- د . خالد عبد الرحيم مطر إلهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل . للنشر، الأردن، 2003

ب - الرسائل الجامعية

- 1- العاندي كمال علوان محسن : أثر الحوافز علي الأداء في المنشآت القطنية في العراق ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة العربية في الدنمارك، 2009
- 2- علياء محمود حنفي : دراسة أثر عدد من المتغيرات التنظيمية الفردية والجماعية على الميل للإبداع والابتكار، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة . عين شمس ، الإسكندرية، 2001

ج - الملتقيات والمجلات:

- 1- عبد الحفظ مقدم، الثقافة و التسيير، أعمال الملتقي الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون سنة نشر.
- 2- فاروق أحمد محمد نور، الجوانب النفسية لدوافع العمل، مجلة الإدارة العامة، العدد 29 . الرياض، 1981
- 3- مرعي محمد مرعي، التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع العام العربي، منشورات . المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003
- 4- فضل آللهعلي، الأجور والحوافز وأثرها على رفاعلية الأداء، مجلة ملحوظة الخط غير متوازي الدراسات الأمنية والتدريب، العدد 25 ، المجلد 13 ، أكاديمية نايف العربية، الرياض، 1419 هـ.

5-محمد النعيمش، الموظفون لمديريهم :أمنوا حاجاتنا الخمس الأساسية وإلا...، القيس) سياسة  
: economic@alqaba.com 2006 ، الإنترنت /12/ يومية شاملة، العدد 20 ، 1222

ثانيا - باللغة الأجنبية

1. Adelen Tregouet،la surchauffe du marche de l'emploi provoque des éparts en série et les entreprises doivent réagir،inrevue capitale (Paris،n° 107،Aout 2000)
2. p.simon،le ressourcement humain, T1،Agenced'arc éd،Montréal،1979،
3. G.R.Terry et S.Franklin،les principes du management،8émé éd،Economica،paris ،1982..

ثالثا:الانترنت:

الأكاديمية العربية بالدنمارك.

منتدى الموارد البشرية.

منتدى الجلفة .

منتدى طلبة الجزائر : [economic@alqaba.com](mailto:economic@alqaba.com)

الملاحق



هل يعكس الاجر ما تبدله من جهد

نعم

لا

هل تمتح المؤسسة حوافز للعمال

نعم

لا

اذا كانت الاجابة بنعم ، ما نوعها

مادية

معنوية

كلاهما

على أي أساس تقدم هذه الحوافز

على أساس الزيادة في الانتاج

على اساس مايبذله العامل من انتاج

على أي أساس تقدم هذه الحوافز

- على أساس الزيادة في الانتاج
- على اساس مايبذلّه العامل من انتاج
- على اساس مايبذلّه العامل من جهد
- على اساس السلوك

حسب رأيك، أي نوع من الحوافز يفضل العمال

- المادية
- المعنوية
- كلاهما

حسب رأيك، هل تساعد الحوافز في دفع العمال للعمل أكثر

- غالباً
- أحياناً
- نادراً

هل حصلت على مكافئة من المؤسسة التي تعمل فيها

- نعم
- لا

إذا كان الجواب (نعم) هل كان ذلك في إطار

- المكافآت الجماعية
- المكافآت الفردية
- كلاهما

هل سبق وتحصلت على ترقية في عملك

- لا
- نعم

هل تقوم المؤسسة بتوزيع جزء من ارباحها السنوية على العمال؟

- نعم
- لا

هل تقوم المؤسسة بتوزيع جزء من ارباحها السنوية على العمال؟

نعم

لا

هل تساعدك الحوافز للتعاون مع المشرقيين والرؤساء

نعم

لا

هل تدفع الحوافز العمال لتوليد افكار جديدة تهم المؤسسة

نعم

لا

هل تهتم الادارة بالأفكار التي يقدمها العمال؟

نعم

لا

ربما

هل تؤثر عليك المشاكل التي تحدث في بيئة العمل؟

- أكيد
- غالبا
- لا أبالي

هل لديك حلول للمشاكل التي تواجهها أثناء عملك؟

- نعم
- لا

إذا كان الجواب (نعم) هل تهتم الإدارة بالحلول المقدمة؟

- نعم
- لا
- لم أقترح الحلول على الإدارة بعد.

هل نتيج لك الإدارة إمكانية إحداث تغييرات في مجال العمل؟

- نعم
- لا

هل تسمح لك سياسة المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ قراراتها؟

- لا
- نعم

هل توفر مؤسسة العمل ظروف مريحة للعمل؟

- نعم
- لا

هل تتحرك سياسة المؤسسة بالاستقرار في العمل؟

- نعم
- لا

مارأيك في نظام الحوافز الذي تتبعه المؤسسة؟

- عائل
- غير عائل
- متوسط

ما رأيك في نظام الحوافز الذي تتبعه المؤسسة؟

- عادل
- غير عادل
- متوسط

هل ترى أنه يمكنك الحصول على حوافز أكثر بقرارك بنفس العمل في مؤسسة أخرى

- نعم
- لا

هل لك اقتراحات لتحسين نظام الحوافز في مؤسستك؟

Votre réponse

Envoyer

Effacer le formulaire

N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أنظمة الحوافز المطبقة في المؤسسات، نرجو منكم ملأ هذه الاستمارة بدقة وموضوعية علما بأن المعلومات المقدمة ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.



[Changer de compte](#)



### الجنس

ذكر

أنثى

### المؤهل العلمي

أقل من المتوسط

مستوى متوسط

مستوى ثانوي

مستوى جامعي



- أقل أو تساوي 5 سنوات
- من 6 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة
- من 16 إلى 20 سنة
- من 21 إلى 25 سنة
- أكثر من 25 سنة

التصنيف المهني

- إطار
- عون تحكم
- عون تنفيذ

مراؤيك في الاجر الذي تتلقاه من المؤسسة

- كاف
- غير كاف