

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

أثر التحفيز على تنمية الموارد البشرية في الجزائر

- دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT -

تحت إشراف:

- د/ روازقي محمد

إعداد الطالب:

- يعقوبي الطيب

- السد أمال

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة	الصفة
			رئيسا
د روازقي محمد	أستاذ محاضر - أ-	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
			مناقشا

السنة الجامعية : 2019-2020

شكر وتقدير

بسم الله والحمد لله الذي رزقنا العقل ووهبنا التفكير وحسن التوكل عليه
ورزقنا من العلم ما لم نكن نعلم، والذي سهل لنا السبيل لإنجاز هذا العمل المتواضع
بداية عن النبي صل الله عليه وسلم قال:

" لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

يسعدنا أن نتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير والعرفان الى الأستاذ المشرف

الدكتور رواقى محمد

على الإشراف والتوجيهات القيمة التي ساهمت في إخراج هذا العمل
ولا ننسى أكيد من ساعدونا في الدراسة الميدانية على مجهوداتهم الجبارة معنا
كما نتوجه بجزيل الشكر والامتنان الى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير، وكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل المتواضع

إهداء



الهي لا يطيب الليل الا بشكرك ولا يطيب النهار الا بطاعتك ولا تطيب اللحظات الا بذكرك ولا
تطيب الاخرة الا بعفوك ولا تطيب الجنة الا برؤيتك الله جل جلاله
الى من بلغ الرسالة وادى الامانة ونصح الأمة الى نبي الرحمة ورسول العالمين
- محمد صلى الله عليه وسلم -

الى من مرضت لمرضي وبكت لبكائي وحزنت لحزني، الى أية من آيات الرحمان التي وصاني بها الله
حسنا، الى ذلك

النهر الذي لا يجف من الحنان والسلام على طول الايام والأعوام الى التي أعجز لو استعملت كل
ابجديات كل اللغة الى التي حملتني رضيعا وجعلت ايامي ربيعا وجعلت مني انسانا وديعا وأبحث دوما ان
اكون ربيعا

إلى أمي أطال الله في عمرها أهدي ثمرة جهدي هذا.

الى من كلله الله بالهيبة والوقار الى من عملي العطاء دون انتظار من احمل اسمه بكل افتخار أرجو من
الله أن يمد في عمرك لتري ثمار قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم
وغدا والى الابد والدي العزيز

الى من قاسموني ايامي وشاركوني أفراحي واحزاني واشتد بهم ساعدي وكياني، الى من حبهم يجزي في
عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي الى إخوتي.

ولا أنسى سر سعادة المتزل أولاد إخوتي وكل أصدقائي

الى من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي... الى كل من يعرفني أهدي عملي هذا

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
I	شكر
II	إهداء
III	قائمة الجداول والأشكال
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لأثر التحفيز على تنمية الموارد البشرية	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: التحفيز
07	المطلب الأول: مدخل إلى الحوافز
10	المطلب الثاني: انواع ونظريات الحوافز
22	المطلب الثالث: شروط التحفيز ونظمه
27	المبحث الثاني: الموارد البشرية
27	المطلب الأول: نشأة الموارد البشرية
28	المطلب الثاني: ماهية الموارد البشرية
31	المطلب الثالث: الموارد البشرية في المؤسسة
34	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته حضنة حليب	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة OEOLAIT
37	المطلب الأول: التعريف ب OROLAIT
38	المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن الوحدة:
40	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوحدة

45	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
45	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
45	المطلب الثاني: منهج الدراسة والوسائل الإحصائية المستعملة
46	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
62	خلاصة الفصل الثاني
64	الخاتمة
67	قائمة المصادر المراجع

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	العوامل الوقائية والدافعة في بيئة العمل	19
02	توزيع العمال حسب الجنس	46
03	توزيع العمال حسب العمر	47
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	48
05	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في المؤسسة	48
06	الحوافز المطبقة من قبل المؤسسة	50
07	الحوافز المادية المطبقة في المؤسسة	51
08	الحوافز المعنوية المطبقة	52
09	رأي العمال في الحوافز لتحسين الأداء	53
10	العاملين عن الراتب	53
11	ما مدى تقبل المسؤول آراء العاملين	54
12	اهتمام لانشغالات الشخصية لعماله	55
13	مدى ملائمة ظروف العمل للعمال	56
14	فرص الترقية المتاحة من قبل المديرية	56
15	تعامل بين المسؤول والعمال عند العمال القيام بعمل ممتاز	57
16	حصول العمال على الترقية	58
17	معايير تقديم لترقية	59
18	ما مدى وضع المديرية برامج وخطط لتحسين أداء عمالها	59

60	مدى تطلع العمال على نتائج التقييم	19
----	-----------------------------------	----

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
17	سلم الحاجات الإنسانية لماسلو	01
44	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الحليب ومشتقاته	02

مقدمة

مقدمة:

إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري، وتتال اهتماما كبيرا في جميع منظمة الأعمال وهذا بفضل تأثير الموارد البشرية في الأداء الكلي للمنظمة والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة.

حيث أصبح الفرق الأساسي بين مؤسسة ناجحة وأخرى غير ناجحة هو العامل البشري لأنه أساس الابتكار ورأس المال الفكري يصعب على المنافس تقليده.

والتحيز هو أحد الوظائف المهمة في تسيير الموارد البشرية لذلك يستوجب متابعته والاهتمام به من طرف المنظمة كما يعتبر من أهم الموضوعات، فقد شغل حيزا هاما من أبحاث الكثير من المهتمين من طرف المنظمة، بالإدارة الأفراد قديما وازداد الاهتمام به بشكل ملفت حديثا، فالحوافز تعتبر من وسائل التي تساعد العمال على أداء مهامهم.

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

أصبح نجاح أو فشل المنظمات يرتكز على مدى تحملها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري الذي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها ولكن هذا لا يكفي للبقاء والاستمرار وجلب عاملين أكفاء فقط بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم ادائهم وتعتبر سياسة دراسة الأداء وتقييمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة، كما عملت انتهاج سياسة أخرى تركز على مكافأة العاملين على أداء المتميز الذي يفوق الأداء العادي وهو ما يعرف بنظام الحوافز.

أولاً: طرح الإشكالية

يعد العنصر البشري من عناصر المهمة التي تحيا بها منظمات الأعمال، كما يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات المنظمة ومصدر من مصادرها المهمة لتفاعله مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، وهذا ما قادنا إلى طرح الإشكالية التالية:

وبناء على ما قدمناه نطرح الإشكالية موضوع الدراسة:

- ما طبيعة نظام الحوافز المنتهج من قبل مؤسسة الحليب ومشتقاته ؟

ومن الإشكالية التي تحمل الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الأسس المعتمدة في تقديم الحوافز في مؤسسة الحليب ومشتقاته ؟
- ما هي أهم الحوافز التي تقدمها مؤسسة الحليب ومشتقاته ؟

ثانياً: فرضيات البحث

- لا يمكن لأي مؤسسة اقتصادية مهم كان حجمها وطبيعة نشاطها أن تتخلى عن العنصر البشري في تحقيق أهدافها المسطرة.
- نعني بالحوافز المثيرات التي تدفع العمال إلى بذل أقصى جهد والتي ترفع من درجة رضا العاملين.
- الاعتماد على نظام حوافز جيد وفعال وتوفير جو عمل ملائم هو الوسيلة التي يجب المؤسسة إتباعها من أجل الوصول إلى درجة أداء فعال.
- تعمل الحوافز على إلى إشارة الدافع الإنساني من أجل رفع أداءه في المؤسسة.

ثالثاً: مبررات اختيار الموضوع

- إن اختيارنا لهذه الموضوع سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري ليس من قبيل الصدفة، وإنما يعود لأسباب ذاتية وموضوعية:

أ. أسباب ذاتية :

- الرغبة في معرفة أهمية الحوافز بمؤسسات إنتاج الحليب ومشتقاته.



مقدمة

- اقتناعنا أن العنصر البشري هو أساس نجاح وفعالية المنظمة وبقائها لذلك تحفيزه ماديا ومعنويا يؤدي بالضرورة إلى تحسين أدائه.

ب. أسباب موضوعية:

- توفر المراجع المتعلقة بالجانب النظري للموضوع.
- التحفيز يعتبر نقطة ارتكاز التوجيه الفرد في المنظمة والأساس الذي استند عليه لتحقيق أهدافها.

رابعاً: أهمية البحث

- بالنسبة للمؤسسة اكتساب موضوع الحوافز أهمية كبيرة لإدراك جميع المؤسسات أن العنصر البشري هو الأكثر تميزاً من بين جميع الموارد المتاحة في المؤسسة.
- من هنا ظهرت حتمية الاهتمام بالعنصر البشري ودفعه هو أداء أفضل وتطوير كفاءته وذلك عن طريق تحفيزه بجملة من الحوافز.

خامساً: أهداف البحث

- التعرف على نظام الحوافز المتبع في مؤسسة الحليب ومشتقاته.
- التعرف على مدى مساهمة الحوافز ونوعيتها في منظمات الاعمال.

سادساً: صعوبات البحث

- مرور البلاد بأزمة وبائية تتمثل في الفيروس كوفيد 19 وتأثيره بالجملة على كل المجالات؛
- توقف نشاط المكاتب وبالأخص مكتبة كلية الاقتصاد مما استحال معه البحث بشكل أكثر دقة.

سابعاً: منهج البحث

- اعتمدنا في الدراسة على الجانب النظري والتطبيقي ففي الجانب النظري استخدمنا المنهج الوصفي لأنه الأنسب في الدراسة لهذا الموضوع والمخصص لجميع البحوث.

بينما في الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد أداة الاستبيان والمقابلة من خلال:



ثامنا: هيكل البحث

في الفصل الأول المعنون " الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية "الموزع على المبحث الأول مدخل الى التحفيز (مفهوم التحفيز وأهمية التحفيز وأهدافه والدوافع التحفيز نظريات انواع خصائص مصادر التحفيز ونظم مراحل نظم التحفيز) أما المبحث الثاني تناولنا فيه الموارد البشرية (نشأة الموارد البشرية تطورها العوامل المؤثرة فيها، تعريف الموارد البشرية العوامل المؤثرة فيها اهميتها اهدافها وظائف ادارة الموارد البشرية، موقع ادارة الموارد البشرية في المؤسسة اثر وظيفة الموارد البشرية في نجاح المؤسسة بناء الميزة التنافسية).

أما الفصل الثاني سوف تطرق إلى دراسة ميدانية بمؤسسة الحليب ومشتقاته، من خلال المبحث الأول: خصائص مجتمع وعينة الدراسة أما المبحث الثاني خصصناه العرض نتائج الدراسة وتطرقنا للمبحث الثالث من خلال تفسير نتائج الفرضيات.

الفصل الأول

الإطار النظري لأثر التحفيز على

تنمية الموارد البشرية

تمهيد:

يعتمد نظام الموارد البشرية على إرسال قواعد من أجل الحصول على مردودية جيدة من طرف الجانب البشري لهذا تعتمد المؤسسات الحديثة على الأنظمة الفعالة والتي تهتم بصفة كبيرة بالجانب البشري الذي يعتمد كمحرك أساسي للنشاط لذلك يعتبر التحفيز من أهم هذه الأنظمة حيث ازداد الاهتمام بها عبر مرور الزمن وذلك نظرا لمردوديته وفاعليته في الإنتاجية وتطورت أساليب التحفيز من الأساليب الكلاسيكية المادية إلى أساليب تدرس شخصية الإنسان ودافعيته.

المبحث الأول: التحفيز

تعد الحوافز من الامور الهامة لكل من الافراد والمديرين والمؤسسات حيث يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس افرادها للعمل لذلك فإنه على المديرين فهم معنى وطبيعة التحفيز

المطلب الأول: مدخل إلى الحوافز

أولاً: مفهوم التحفيز: أخذ مفهوم التحفيز عدة تعاريف منها

- 1) هو تشجيع الأفراد والاستنهاض بهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق اهداف المؤسسة، تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد، كأن يعرض عليهم أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على العوامل الداخلية التي تتصل بوضعية الفرد ونفسيته¹
- 2) يعرف مصطفى نجيب شاوش التحفيز بأنه فرص أو وسائل مكافئة، علاوة... الخ، توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتسيير رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإنتاج حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع²

ثانياً: اهمية وأهداف الحوافز: ³

- 1) أهمية الحوافز: يرى انه ليست ثمة حافز دون الاعتراف بالتميز، وليست ثمة تميز دون تقديم حافز، في الحالة الأولى تضيع المنظمة على نفسها فرصة عظيمة بعدم الدعاية للمكافأة أثناء منحها للعاملين، وفي الحالة الثانية ليس من المنطقي الاعتراف بالأداء الجيد دون مكافأته، وقد ينظر العاملون لهذا الأمر على انه عملية ساخرة زهيدة الثمن.

1. إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير واثبات الذات.

¹ محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير" أساسيات ووظائف، الجزء 2، دار المسير للنشر والتوزيع، 2009، ص180.

² مصطفى نجيب شاوش، "إدارة المواد البشرية" دار الشروق للنشر، بدون سنة، ص 208.

³ براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص11.

2. شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.
3. جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل بالمنظمة.
4. زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم.
5. زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة.
6. زيادة إنتاج العاملين كما وكيفا.
7. تخفيض معدلات الفاقد في العمل، مثل تخفيض معدلات البطالة الفاقدة.
8. تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة.
9. تحسين صورة المنظمة أمام الجميع.

ومن أهمية التحفيز للقائد

- 1) الانضباط والجدية: إن الثواب الذي يعطيه القائد لمن يحسن عمله والعقاب الذي يرصده للمخالف منهم يؤدي إلى انضباط وجدية من يقود.
- 2) رضا العامل وثقته: الاتفاق على الأجر قبل بدء العمل يضمن رضا العامل، والوفاء الفوري باجره يؤدي إلى ثقته واطمئنانه مما يضمن انه يقوم بالعمل على أكمل وجه.
- 3) العدل والإنصاف: العدل والإنصاف في الثواب والعقاب يؤديان إلى رضا واطمئنان جميع من تقود.
- 4) الضبط: العقاب يؤدي إلى تقليل الأخطاء ومنع العصيان.
- 5) التشجيع: بدون الثواب سيتساوى من يجيد عمله ومن لا يجيد وذلك يسبب تزهيد للمجيد في إجادة العمل لأنه لا يوجد عائد أو تمييز.

2. أهداف التحفيز:

لدى وضع نظام للحوافز في منظمة ما لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين:

أ. **الهدف الاقتصادي:** حيث أن وضع نظام للحوافز في من منظمة ما يجب ان يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها حيث تسعى المنظمة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة عليها أولاً، وكذلك على العاملين لديها.

ب. **الهدف المعنوي:** وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث انه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معه¹.

ثالثاً: الدوافع وعلاقتها بالحوافز

تختلف دوافع العمل عن حوافزه في أن دوافع العمل هي القوى أو العوامل المتحركة التي تتبع من داخل الإنسان وتكثر فيه الرغبة في العمل، فهي تدفعه من الداخل القوة داخلية تحتمي في نفسه فتدفعه إلى العمل. أما حوافز العمل فهي القوى المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تحث على ارتفاع مستوى أدائه الإنساني، أو بمعنى آخر هي المغريات والعوامل التي تهيئها الإدارة للعامل بهدف زيادة كفاءة أداءه الإنساني للعمل ورضاه عنه.

فالفارق بين الدوافع والحوافز هو أن الدوافع قوة تتحرك داخل النفس وتوجه سلوك الفرد بهدف إشباع حاجة داخلية تحتل الأسبقية من حيث الإلحاح، أما الحافز فهو مؤثر غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وهو نابع عن طريق المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، ويمارسه المدير اتجاه مرؤوسيه ولا بد أن يراعي استعماله التشريعات والسياسات والقيم والعادات والتقاليد في المنظمة².

¹ براء رجب ، مرجع سبق ذكره، ص 15-16.

² محمد جبران أحمد، " إدارة الموارد البشرية وسياسة التحفيز ، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس، جامعة تلمسان، 2008/2007، ص 37-38.

المطلب الثاني: أنواع ونظريات الحوافز

أولاً: أنواع الحوافز

1- حسب طبيعة الحافز: ¹

1.1 . الحوافز المادية: هي التي تشبع حاجات الفرد المادية وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في النفقات المعيشة والمشاركة في الأرباح، والمكافآت والأجور التشجيعية وضمان استقرار العمل وظروف إمكانيات العمل المادية وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين.

و كما أسلفنا فإن الحوافز المادية تهتم بشكل أساسي بإشباع الحاجات الفسيولوجية للإنسان، والبعض يطلق عليها الحاجات الأساسية والبعض الآخر يسميها الحاجات الدنيا، باعتبار أنها تقع في أدنى سلم الحاجات ولا ترتبط بحاجات علينا متقدمة للإنسان، فهي إذن تركز على إشباع الحاجات المتعلقة بالمأكل والملبس والمشرب إضافة إلى الحاجات المتعلقة بالعمل.

2.1 . الحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل.

ومن أبرز أشكالها إتاحة فرص التقدم أمام الأفراد، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل ومنح الأوسمة والشهادات، وإعطاء الألقاب، ونشر أسماء المبدعين والبارزين عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وإتباع وسائل التكريم للمبدعين.

والإنسان بعد أن يشبع حاجاته الأساسية الدنيا يسعى إلى إشباع أنواع أخرى من الحاجات المتعلقة بالشعور بالاعتزاز بالعمل والشعور بالتقدم والرقى والشعور بالمركز الأدبي والمكانة المناسبة والتقدير والثناء وغيرها من الحاجات المختلفة الأخرى ذات العلاقة بالجانب النفسي والذاتي والاجتماعي للفرد.

¹ ميلودي اسماء، حمادي وفاء، الحوافز وتأثيرها على مستوى اداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل الماجستير، جامعة معسكر، ص 19.

2 - حسب أثر الحافز¹:

1.2 الحوافز الإيجابية: وهي مجموعة من المؤثرات التي تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد العاملين عن طريق إشباع حاجات أخرى غير مشبعة لديهم إضافة إلى الحاجات المشبعة لديهم بشكل فعلي، مثل إعطاء وعود للعاملين بمنحهم مكافآت نقدية في حالة بلوغهم مستويات معينة من الأداء، أو التعهد بنقل فرد معين إلى موقع عمل أفضل في حالة تحسن معدلات أدائه أو في حال انتظام دوامة.

2.2. الحوافز السلبية: وهي مجموعة من المؤثرات التي تسعى إلى التأثير على سلوك الأفراد من خلال تهديدهم بحرمانهم من بعض الامتيازات التي يحصلون عليها حالياً مثل التهديد باستقطاع جزء من المرتب في حالة عدم انتظام الدوام وفي حالة عدم تحقيق مستويات الأداء المحدد أو التهديد بالفصل من العمل أو تنزيل الفرد إلى درجة وظيفة أدنى... الخ، تدخل ضمن إطار هذا النوع من الحوافز كافة أنواع العقوبات التي تتضمنها النظم واللوائح الداخلية التي تطبقها منظمات الأعمال بهدف رفع كفاءة الأفراد العاملين فيها.

وربما يؤدي عدم وجود مثل هذه الحوافز السلبية إلى تمادي بعض الأفراد العاملين في التقصير والتأثير والتأثر بمستويات أداء العاملين الجيدين سلباً عندما يشعرون باندفاعهم للعمل وأدائهم لما هو مطلوب منهم بشكل اعتيادي لا يجعلهم متميزين عن المقصرين لعدم وجود ضوابط لمحاسبة العناصر المقصرة وغير كفأه.

3- حسب موقع الحافز²: ويظهر هذا التقسيم للحوافز من حيث اعتبارها حوافز مباشرة أو غير مباشرة.

1.3. الحوافز المباشرة: وهي التي يشعر بها الإنسان شعوراً مباشراً وتتمثل في الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل ويمكن النظر إليها من ثلاث زوايا هي:

- حوافز مالية: تتمثل في مكافأة الإنتاج والمنح وغيرها.

¹ نفس المرجع، ص20.

² نفس المرجع، ص20-21.

- حوافز عينية: وتتمثل في المزايا العينية، مثل العلاج المجاني وكذلك الخدمات الاجتماعية والثقافية والرياضية وغيرها.

- حوافز معنوية: وتتمثل في الأوسمة والمدح وكؤوس الإنتاج.

كما تأخذ الحوافز المباشرة صفة سلبية للتأثير على العمال وتحسين مستوى أدائهم.

2.3. الحوافز الغير مباشرة¹: تضم هذه الحوافز مجموعة الخدمات التي تقوم بها المؤسسة لصالح العاملين لتحفيزهم على الإلتقان في العمل وتوفير لهم الاطمئنان والاستقرار والراحة النفسية وهذه الخدمات تمس العاملين بصفة غير مباشرة مثلا:

- ظروف العمل الملائمة: ويتجلى ذلك في الشعور بالأمان وسيادة وعلاقات الود والمحبة بين العمال.

- التكوين: يعتبر من الحوافز غير مباشرة التي تؤدي إلى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في إنجازه بمهارة ويمثل التكوين المهني التقني في ميدان الصناعة أهمية بالغة من خلال رفع مستوى الكفاية الإنتاجية لجميع العاملين.

4- حسب المستفيد من الحافز²:

وهي تنقسم إلى نوعين: حوافز فردية وحوافز جماعية.

1.4. الحوافز الفردية: بالرغم من اختلاف أنواع خطط الحوافز الفردية، إلا أن جميعها يرتبط بالأداء الفردي بطريقة أو بأخرى، فعلى المستوى الغير الإداري في المنظمة، تعتمد الحوافز الفردية على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة، ومع ذلك فإن المستوى الإداري تعتمد الحوافز الفردية غالبا على أداء وحدة العمل التي يرأسها المدير.

ومن أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافآت، على عكس من هذا فإن هذه العلاقة واضحة في حالة المكافآت على مستوى الجماعة أو المنظمة ولهذا السبب فإن نظام الحوافز الفردية هو أكثر أنواع الحوافز استخداما وفي نفس الوقت، فإن الحوافز الفردية يشوبها بعض المشاكل، فقد تؤدي المنافسة بين الأفراد إلى التسبب في بعض النتائج السلبية،

¹ ميلودي أسماء، حمادي وفاء، مرجع سبق ذكره، ص21.

² نفس المرجع، ص 21-22.

فمثلا قد لا يشارك الفرد بأفكاره في العمل، خوفا من أن زميله يتفوق عليه ويحصل على مكافأة أكبر، أيضا فإنه أحيانا يسعى الفرد لتحقيق مستوى إنتاج كبير يؤهله للحصول على مكافأة قد يكون هذا على حساب جودة الإنتاج.

2.4. الحوافز الجماعية: عندما يكون هناك تداخل في العمل، فإنه من الصعب أحيانا عزل وتقييم الأداء الفردي وفي هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام للحوافز على أساس الجماعي مثلا العامل على خط تجميع مضطر للعمل بالسرعة التي يعمل بها الآخرون، ومن ثم فإن عمله يعتمد على عمل الآخرين، ووفقا للحوافز الجماعية، تحصل كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل، وتعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على عوامل مثل، الأرباح، أو تخفيض تكلفة التشغيل.

وقد صممت خطط الحوافز الجماعية، لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل في المجموعة، لتحقيق أداء أفضل وأسرع. فمثلا إذا تباطأ أحد أفراد المجموعة، ولذلك ستدفعه المجموعة إلى تحسين أدائه، ولكن يشوب خطط الحوافز الجماعية عيب أساسي وهو عدم إدراك الأفراد لوجود علاقة مباشرة بين أدائهم الفردي وأداء المجموعة، أيضا يؤثر حجم ومدى تماسك الجماعة على هذه العلاقة، وعادة كلما صغر حجم الجماعة كلما زاد تماسكها، وكلما زاد إدراك أفرادها للعلاقة بين أدائهم وأداء الجماعة، غيب آخر تتطوي عليه خطط الحوافز الجماعية، وهو زيادة التنافس بين الجماعات إلى الحد الذي يؤثر على المنظمة.¹

ثانيا: نظريات الحوافز

1- النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور: وهي نظرية مدرسة الإدارة العملية التي تطبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن اقل وبجهد معقول.

أساسياتها: يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقياس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن وجهد اقل عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

¹ ميلودي أسماء، حمادي وفاء، مرجع سبق ذكره، ص21.

- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين ولهذا الحوافز هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج.

- ينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الذين افترضوا بان الإنسان يعمل فقط من اجل المادة وفي ما يلي الافتراضات الضمنية التالية :

أ- الإنسان كائن اقتصادي فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد هو الحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجات مختلفة

ب- الإنسان كائن عقلاي أي انه يسعى لتعظيم مدخولاته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن.

ت- يكون الإنسان راضيا عن عمله إذا حقق دخلا عاليا، وهي النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل.

2 - نظرية x, y لدوغلاس ماك جريجور: يتقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقة وثابتة بالكامل ولقد فند دوغلاس ماك جريجور هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية x التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه والضبط وهي¹:

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

- هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لانجاز أهداف المؤسسة.

- الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبيا ويحاول الحصول على القليل من المسؤولية فهو يفضل أن توجه نحو الأمان الاقتصادي.

- ويعتقد ماك جريجور بان الأبحاث الحديثة في علوم السلوك قد أوضحت أن الافتراضات البديلة فيما يسميه بنظرية y قد تكون أكثر صحة من مبادئ نظرية x وهي:

- بذل الجهد الجسماني والعقلاني في العمل أمر طبيعي مثله مثل التعب والراحة.

3- نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو: تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم بعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وصاحب هذه النظرية هو التون مايو وزملائه في

¹ براء رجب ، مرجع سبق ذكره، ص34-36.

مصانع هاوتورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط وحدها لن تكفي لرفع معدلات الأداء بل يجب أن تستعمل حوافز أخرى معنوية.

حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط ويحب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والآمال بل تتعداها إلى الحاجات النفسية والاجتماعية، كما توصلت الأبحاث التي قام بها التون مايو وزملائه إلى أن العامل في المؤسسة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالبا ما تتشا دون اعتراف أو تقدير من الإدارة ويطلق على هذا النوع من الجماعات غير رسمية وتمثل هذه أهدافها في مقاومة القواعد والتشريعات الصارمة من قبل الإدارة.

4- نظرية حاجات الإنسانية لماسلو: الحاجات هي لأسباب وراء كل سلوك لوراء وكل إنسان له عدد من الحاجات تنافس بعضها على أن الحاجات الأقوى أو الدافع الأقوى هو الذي سيحدد السلوك. وتعتبر نظرية عالم النفس ابراهام ماسلو Abraham Maslow من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل، تتمثل هذه¹

الافتراضات فيما يلي:

- يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات وهي التي تقود كل فرد لمواصلة عمله.
- للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات، هذه الحاجات تنظم في خمس مجاميع أساسية.
- المجاميع الخمس هي: حاجات فيزيولوجية - حاجات الأمان - حاجات إلى الحب والانتماء - حاجات التقدير الاجتماعي والحاجات الذاتية (وهي خاصة بتحقيق الذات).²
- 1- الحاجات الفسيولوجية: وهي ضرورة للحياة وتشمل الغذاء والماء والهواء. ويعتبر الأجر احد العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى إشباع هذه الحاجات.

¹ براء رجب ، مرجع سبق ذكره، ص 34-37.

² نفس المرجع، ص 37.

2- حاجات الأمان: وتشمل الطمأنينة والاستقرار والبعد عن القلق، ويمكن توفير تلك الحاجات للعاملين في المنظمة من خلال تحسين بيئة العمل وتوفير الأمان الوظيفي للعاملين والعمل المريح والتأمين ضد إصابات العمل.

3- حاجات الانتماء (العاطفية): وتشمل الرغبة في إقامة العلاقات الاجتماعية والصدقات مع الآخرين، ويمكن توفير هذه الحاجات في بيئة العمل من خلال تشجيع تبادل الزيارات، وتوفير نادي اجتماعي للعاملين وتنظيم الرحلات الترفيهية.

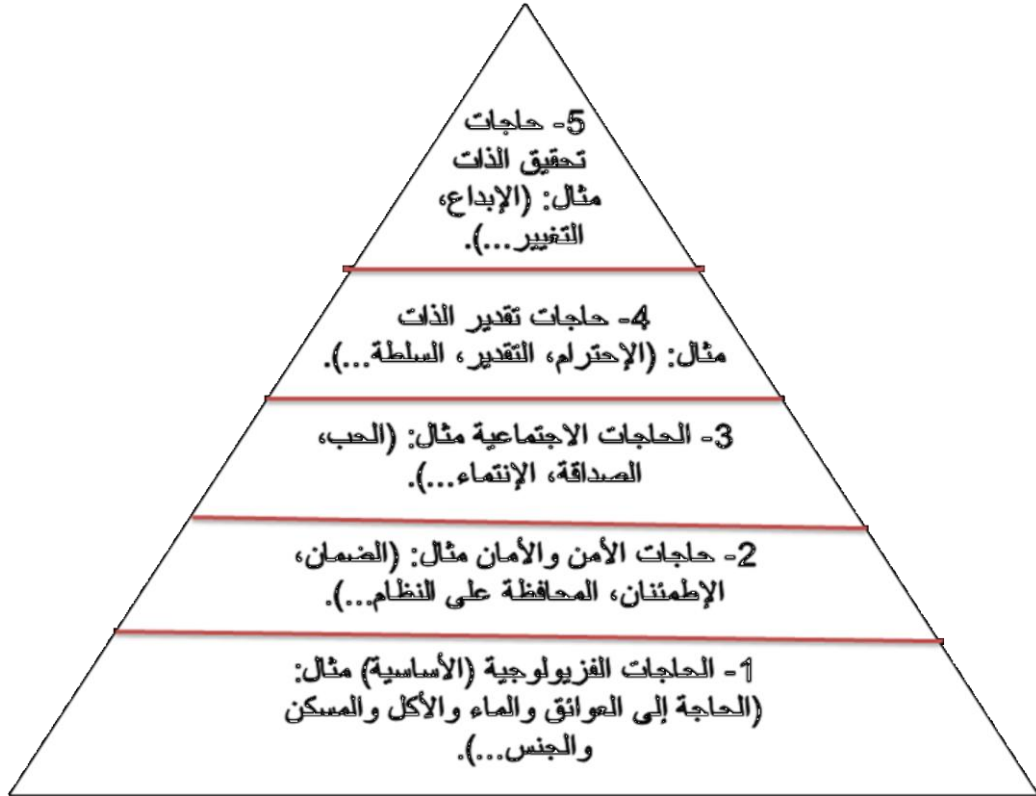
4- حاجات الاحترام والتقدير: وتشمل على حاجة الفرد للشعور بالكفاءة والاستقلالية والثقة. ويمكن إشباع هذه الحاجات في البيئة التنظيمية من خلال إتاحة الفرصة أمام الأفراد لشغل المراكز القيادية والشعور بالإنجاز والمسؤولية، كذلك من خلال منح المكافآت والترقيات والألقاب.

5- حاجات تحقيق الذات: وتشمل على رغبة الفرد في تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه والاستغلال الكامل للمهارات والمواهب بطريقة تمكن من إثبات الذات، ويمكن إشباع هذه الحاجات في البيئة التنظيمية من خلال إتاحة الفرصة أمام الفرد لشغل المناصب الإدارية التي تتيح لها فرصة الإبداع وتحقيق الذات.¹

- تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم ونرسمها على الشكل التالي:

¹ ازاد قاسم، التحفيز، ماجستير ادارة اعمال، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ص10-11.

الشكل رقم 01: سلم الحاجات الإنسانية لماسلو¹



5- نظرية ماكيلاند: ²

تعكس الحاجات تبعاً لهذه النظرية صفات شخصية مستقرة نسبياً والتي يحصل عليها الفرد من خلال خبراته الأولى وتعرضه لبعض الظواهر المختارة في المجتمع الذي يعيش فيه، وقد ركز ماكيلاند على ثلاث حاجات لها صلة وثيقة بالسلوك التنظيمي وهي:

1- الحاجة للإنجاز:

وهي مشابهة للحاجة إلى تحقيق الذات في نظرية ماسلو، ويمتاز الأفراد الذين يشعرون بهذه الحاجة بوجود رغبة قوية في القيام بالأعمال التي تتصف بالتحدي، وهم يتصفون بالخصائص التالية:

- يفضلون القيام بالمهام التي تظهر في نتائجها المسؤولية الشخصية، ويرفضون المهام التي تعتمد على الحظ لأن النجاح فيها لا يعتبر إضافة شخصية.

¹ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص118.

² ازاد قاسم، التحفيز، ماجستير إدارة أعمال، جامعة دمشق- كلية الاقتصاد، ص 11-12.

- الرغبة في الحصول على تغذية مرتدة متعلقة بإنجازاتهم والتي تمكنهم من تعديل استراتيجياتهم من أجل تحقيق أهدافهم.

2- الحاجة إلى الانتماء:

وتعرف بأنها رغبة قوية لإنشاء العلاقات والإبقاء على الصداقات والعلاقات الشخصية. ويمتاز هؤلاء الذين لديهم تلك الحاجة بقدرتهم على إقامة شبكة للعلاقات الاجتماعية بسرعة والميل لتكرار الاتصال بالآخرين, كما أنهم يميلون لتجنب الصراع والمنافسة مع الغير وكثيراً ما يميلون لإتباع رأي الأصدقاء.

3- الحاجة إلى القوة:

ويعرف بأنها الرغبة في التأثير على الآخرين وممارسة النفوذ والرقابة عليهم والتأثير على سلوكهم, ويسعى هؤلاء الذين لديهم تلك الحاجة للوصول إلى المراكز القيادية, وهناك وجهان للقوة, أحدهما ايجابي, ويركز على الاهتمام بمساعدة الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة, والآخر سلبي موجه نحو تحقيق مصلحة شخصية.

وتبعاً لما يراه ماكلياند فان الفرد سيحاول الحصول على الوظيفة التي تتناسب مع حاجاته, فالفرد الذي لديه حاجة قوية للإنجاز سيكون لديه دافع قوي لشغل وظيفة تسمح له بالإبداع واتخاذ القرارات, أما الفرد الذي يكون لديه حاجة قوية للانتماء فسوف يكون لديه دافع قوي لشغل وظيفة تسمح له بإقامة العلاقات من زملاء وعملاء. وأخيراً فان الفرد الذي لديه حاجة قوية للقوة, فسيكون لديه دافع قوي لشغل المناصب الإدارية.

6- نظرية العاملين لهزربرغ:

قام هيرزبيرغ بتطوير هذه النظرية في ضوء دراسته لمجموعة من المهندسين والمحاسبين في عدد من الشركات الأميركية, واستخدم في الدراسة أسلوب الحادث الحرج بتوجيهه للسؤالين التاليين:

- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك؟

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

وطلب من كل فرد وصف العوامل التي سببت هذين الشعورين لديه، وقد صنف العوامل في مجموعتين هما:

1- عوامل الوقاية الصيانة: حيث يؤدي عدم توفر هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة من الاستياء وعدم الرضا لدى الموظف، ولكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل. وقد أطلق على هذه العوامل بعوامل الصيانة أو الوقاية، كونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات، وقد حدد عشرة عوامل وقائية كما هو في الجدول.

2- عوامل دافعة: وهي العوامل المرتبطة بجوهر العمل، حيث توفرها في بيئة العمل إلى دافعية قوية ودرجة عالية من الرضا، إلا أن عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء وعدم الرضا لدى الفرد، كما هو في الجدول.¹

الجدول رقم 01: يمثل العوامل الوقائية والدافعة في بيئة العمل

العوامل الدافعة	العوامل الوقائية
- الانجاز في العمل	- سياسة الشركة وإدارتها
- التقدم والترقي في العمل	- العلاقات مع المرؤوسين
- إمكانية النمو والتطور الشخصي	- ظروف العمل
- الاعتراف بالإنجاز	- العلاقات مع الزملاء
- طبيعة العمل نفسه ومحتواه	- الحياة الشخصية
	- العلاقات التبادلية مع المشرف
	- الاستقرار في العمل
	- الإشراف الفني
	- المرتب
	- المركز والمكانة

¹ ازاد قاسم، مرجع سبق ذكره، ص 12-13.

وقد استنتج هيرزبيرغ أن العوامل المرضية في العمل تتعلق بمضمون العمل، بينما العوامل غير المرضية ترتبط بالبيئة والظروف، وسمى العوامل المرضية (التي تسبب الرضا) بالدوافع، والعوامل غير عوامل صيانة أو وقاية.¹

- لقد أسهمت نظرية هيرزبيرغ في توجيه انتباه المديرين إلى عوامل أخرى غير الراتب، وظروف العمل،

والسياسات، والتي يمكن إن تدفع العاملين للعمل، إلا هذه النظرية تعرضت لعدد من الانتقادات أهمها:

- استندت هذه النظرية في نتائجها على دراسة عينة من المهندسين والمحامين فقط، مما يطرح تساؤلاً عن مدى إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على المجموعات المهنية الأخرى.

- نظرت هذه النظرية للرضا عن العمل بصورة مبسطة جداً، بحيث أن المدير يستطيع بسهولة تحقيق الرضا للفرد، وهذه الصورة بعيدة عن الواقع كون الرضا عملية معقدة وصعبة فيما يتعلق بالسيطرة على بيئة العمل.

- اعتماد أسلوب الحادث الحرج في الحصول على المعلومات، فضلاً عن التقليل وأهمية المرتب والمراكز وغيرها من عوامل الصيانة.²

II. نظريات الاتجاهات الحديثة:

1) **نظرية العدالة أو المساواة لآدمز:** تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة الخاصة بالنظرية الاقتصادية فهي ترى إن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضاً وتعتبر النظرية مهمة جداً لأنها تدخل عملية عقلية في عملية الدافعية، وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجوداته وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب إلى مداخلته مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مداخلته وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية فيجعلها أكثر توازناً.

¹ ازاد قاسم ، مرجع سبق ذكره ، ص 14.

² نفس المرجع، ص 15.

(2). نظرية التوقع أو التفضيل ل فيكتور فروم: هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، صاحب النظرية هو الأستاذ فيكتور فروم وهي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر وهي ترى بان قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك¹.

الذي يصدر عن الفرد، أي أنها تحاول أو تفسر لماذا مثلا يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو يعرف وجود احتمال إن يرسب فيها، وبناء على ذلك يضع 'فروم' عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل، منها:

ا. يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.

ب. اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحدا من بدائل الأنشطة الأخرى.

ج. يركز الاختيار على اعتقاد الفرد إن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.

د. تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

و من مميزات هذه النظرية إن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته كما أوضحت نظرية فروم الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا عاما لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا.

(3) نظرية تدعيم السلوك: تعتبر نظرية تدعيم السلوك احدي نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها علم النفس "سكينر" عام 1969 حيث أكدت هذه النظرية إن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء فإذا قام الفرد بفعل معين واتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيما وتثبيتا لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي إستمراره ، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو اتبع بعقاب وبالتالي

¹ براء رجب ، مرجع سبق ذكره، ص 44.

حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك.¹

(4) نظرية Z لوليام أوشي: إن نظرية Z التي توصل إليها البروفيسور وليام أوشي بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية ومن أهم الدراسات التي تقدمها نظرية Z:²

- الثقة، الدقة والمهارة، الألفة والمودة.

ومن خلال هذه الدروس الثلاث يقوم أوشي بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة في اليابان وهي:

- الوظيفة مدى الحياة.

- التقويم والترقية.

- مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة.

- عملية المراقبة الضمنية.

- اتخاذ القرارات.

- القيم المشتركة.

المطلب الثالث: شروط التحفيز ونظمه

أولاً: شروط التحفيز:

- يتم توافر الشروط التالية حتى يكون نظام الحوافز فعال وجيد :

- البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً.

- التحديد: ويقصد ب هان تقدم شرح تفصيلي لأنواع السلوكيات التي سيتم تحفيزها.

- يمكن تحقيقه: يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق التصرفات والسلوكيات التي سيتم تحفيزها أمراً وارداً.

¹ نفس المرجع، ص45-46.

² براء رجب ، مرجع سبق ذكره، ص 46-48.

- يمكن قياسه: يجب أن تكون السلوكيات والتصرفات قابلة للقياس بسهولة.
- معايير الأداء: ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك وتكون محددة ويمكن تحقيقها.
- ربط الحافز بالأداء: لابد أن يشعر الأفراد بان مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على حوافز زان تكون هذه العلاقة واضحة.¹
- التفاوت: لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز والاختلاف يجب أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد.
- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أداءه مع حوافز الآخرين إلى أداءهم.
- الكفاية: يجب أن يكون هناك اجر يكفي احتياجات العاملين ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر، كما يجب أن..... النظام الجيد للحوافز دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.
- السيطرة: وتعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها.
- العلانية: يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا لكي يزيد من ثقة العاملين فيه.
- مساند الإدارة العليا: ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه دفعة قوية.
- نظام التسجيل: يجب أن يكون هناك نظام سليم لتسجيل أنماط وأنواع ومستويات الأداء دون أي تحيز حتى يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية.

ثانيا: نظم الحوافز

مفهوم نظم الحوافز:

تختلف الحوافز بين جماعات العمل باختلاف الظروف الاجتماعية والاقتصادية السياسية فكل شخص تحفزه عوامل مختلفة وأشياء مختلفة فالشيء الذي يحفز العمال ويدفعهم للعمل في مؤسسة ما ليس نفسه ما يحفز عمال مؤسسة أخرى أو ما يحفزهم اليوم لا يحفزهم في فترة أخرى لذا من الجدير الاهتمام بنظم الحوافز ومراعاة ظروف وأوضاع اجتماعية مختلفة ومناسبة لأهداف واستراتيجيات المؤسسة.

¹ احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 252-254.

ثالثاً: مراحل تصميم نظام الحوافز

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

1- تحديد هدف النظام : تسعى المؤسسات إلى أهداف معينة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيداً ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز هو تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة والإبداع والابتكار، أو تحسين العمل الجماعي أو تحسين سلوك معين، تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

2- دراسة الأداء: وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، من خلال تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، وذلك يستدعي ما يلي:

- تصميم سليم للوظائف.
- وجود عدد كاف من العاملين.
- وجود ظروف عمل ملائمة.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

3- تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على نظام الحوافز، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود الجوانب التالية :

أ- قيمة الحوافز والجوائز: وهي تمثل الغالبية لميزانية الحوافز وتتضمن جوانب جزئية مثل المكافآت والعلاوات، الرحلات، الهدايا، وغيرها.

ب- التكاليف الإدارية: وهي تغطي تكاليف تصميم النظام وتعديله، الاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المسؤولين على النظام.

ت- تكاليف الترويج: تغطي جوانب عديدة مثل النشرات والكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، المراسلات وخطابات الشكر، الحفلات... الخ¹.

¹ خالد فاطمة الزهراء، التدريب و أهميته في تحفيز الموارد البشرية، مذكرة تدريب لنيل شهادة التكوين ما بعد التدرج المتخصص DPGS، ص 57.

• العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز¹

❖ **العوامل الخارجية:** على مستوى الدولة، هو ما يخرج عن نطاق السيطرة المنظمة أو هي خارج الحدود الجغرافية للمنظمة أو هي مجتمعية وهي تشمل تأثير القوانين والتشريعات وتأثير المنافسة والمنافسين والعرض والطلب، واتحادات ونقابات العاملين، وأخيرا ثقافة المجتمع في تأثيرها على الحوافز.

مثل: سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تظهر كقوانين تعمل المؤسسات من خلال إدارتها على تطبيقها وبالتالي فهي تشكل العامل الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشكلات الناجمة عن التطبيق.

أو القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم والأولويات في ذلك.

❖ **العوامل الداخلية:**

على مستوى إدارة المؤسسة ويقصد بها العوامل والقوى الموجودة داخل المنظمة والتي للمنظمة دور أساسي في تشكيلها، ومن أهم العوامل الداخلية أهداف المنظمة وما تود المنظمة أن تحققه من أنشطتها وكيف يؤثر ذلك في شكل أنظمة الحوافز والشكل التالي يقسم العوامل الداخلية والخارجية المؤثر على الأجور نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب.

- اقتصاديات المؤسسة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني.

- نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي.

❖ **الاتصال المباشر:** لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها كما أن نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن أن يقيم من خلالها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوافرة لديه المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تمنح للمرؤوسين.

والاتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجها لوجه بين القائد والمرؤوس عن طريق المقابلة الشخصية، وللاتصال المباشر مزايا عديدة منها:

¹ براء رجب تركي، مرجع سبق ذكره، ص 68-70.

- يعتبر مصدرا من مصادر الحماس والتحفيز.
- يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة.
- تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما يتيح من فرص للنقاش.
- تحقيق الوضوح والتفهم عن طريق الاستفسار.
- زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل.

❖ **ظروف العمل:** للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمال مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مكان العمل وتوفير المرافق العامة كالمسجد وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية العاملين من اخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من العوامل والظروف التي يجب ان تعمل الإدارة على تحسينها فان ذلك يعمل على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين

❖ **الجوانب التنظيمية:** يعني ذلك ابعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسة الأجور والمراكز الوظيفية وسياسة العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنطقة وتدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار اتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية التي تتضمن جانب مايتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسة العمل وإجراءاته.

المبحث الثاني: الموارد البشرية

تشهد آثار وكتابات الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات كما تقدم الأديان السماوية فلسفات عميقة للموارد البشرية في مجال الأعمال، وربما يحتاج الأمر من الباحثين الحاليين إلى إيجاد الروابط الواضحة بينها وبين الممارسات المعمول بها حالياً. ولقد لعبت إدارة الموارد البشرية وما زالت أدواراً عدة في حياة المؤسسات، إذ أن الوظائف التي أنيطت بهذه الإدارة تطورت مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسات، ونمت تدريجياً لترافق بدورها التطور التاريخي الهائل الذي أوجدته العلوم المختلفة، وفي مقدمها العلوم الإدارية، وبالرغم من أن زمان ومكان إنطلاق إدارة الموارد البشرية لم يعرفا بالتحديد، إلا أنه مع بداية العام 1800م أو ما قبله بقليل، برزت مسائل عدة تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية، وأصبحت قيد المناقشة والتطبيق في كل من إنكلترا وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول.

المطلب الأول: نشأة الموارد البشرية

إن تاريخ وظيفة الموارد البشرية يرجع إلى قرنين من الزمان تقريباً، إلى عصر الثورة أو النهضة الصناعية، إذ بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري، فبدأت الشركات والمنظمات الصناعية بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين، تبحث في شؤونهم وتعتني بكل ما يتعلق بهم، وسميت هذه الإدارات بمسميات مختلفة؛ منها: إدارة شؤون العاملين، إدارة شؤون الموظفين، إدارة الأفراد... إلخ¹

ومع اختلاف النظرة إلى العنصر البشري باختلاف تطور النظريات والمدارس الإدارية على مر العقود الزمنية، إلا أن هذا الاختلاف لم يمنع التطور الموازي في الاهتمام بالعنصر البشري حتى ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية في بداية الستينيات من القرن العشرين، وظهور هذا المصطلح مثل نقطة البداية لظهور مدرسة الموارد البشرية..! ومع ذلك استقر على تسمية الإدارة التي تهتم بالموظفين "إدارة الأفراد".. حتى عام 1980م تقريباً فغير مسمى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية"، وإن هذا التغيير لم يكن في المسمى فقط، ولكن كان في المضمون أيضاً، فدور إدارة الأفراد كان محصوراً في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة، أما دور إدارة الموارد البشرية فقد امتد إلى التخطيط والتنفيذ معاً في آن..! وبهذا أصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجية تخطيطية وتنفيذية خاصة بها.. تعمل من خلالها على تحقيق الاستراتيجية الأم للمنظمة،

¹ معمري نبيلة، التدريب وأثره على أداء العمال، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة مستغانم، 2011/2012، ص 06

وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحدَ أعضاء بل من الأعضاء المؤثرين الإدارة العليا، الذين يرسمون السياسات، ويتخذون القرارات الاستراتيجية في المنظمة.

وأصبح الأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية من المتخصصين، فهم أخصائيون لهم دراسات خاصة، وقد احترفوا العملَ في مجال إدارة الموارد البشرية، وكان لتغير الدور بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية الأثرُ الكبيرُ في توجه العديد من الجامعات الكبرى آنذاك إلى تغيير مسمى إدارة الأفراد إلى "إدارة الموارد البشرية".

المطلب الثاني: ماهية الموارد البشرية

أولاً: تعريف ادارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين هما:

أ - وجهة النظر التقليدية:

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبك أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تخصص بالاهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشأة وقد انعكس ذلك على الدور الذي به مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

ب - وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أو إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى: كالتسويق والإنتاج والمالية وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، وكذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة.

ج/ أهم التعاريف لإدارة الموارد البشرية:

التعريف الأول: هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة.¹

التعريف الثاني: إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها.

ثانيا: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

1- أهمية إدارة الموارد البشرية: تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد
- لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة
- تصنع الخطط المناسبة للتدريب.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

2- أهداف إدارة الموارد البشرية: هناك نوعين من الأهداف هما المشاركة والفعالية.²

المشاركة: وتتمثل فيما يلي:

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة.
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.
- استقرار اليد العاملة في المنظمة.

الفعالية: وهي جعل القوى العاملة تتجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:

- تحفيز الأفراد

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطلعة الأولى، جامعة الاسكندرية، 2001، ص 21.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى الأردن، دار وائل، 2005، ص 29-30

- تطوير قدراتهم ومهاراتهم
- مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
- مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه.

ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

- أ- الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:¹
- أ - 1: الوظائف الأولى لإدارة الموارد البشرية:

وتتمثل فيما يلي

تحليل العمل: وتعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصمم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.

تخطيط القوى العاملة: تعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة

الاختيار والتعيين: وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

تصميم هيكل الأجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة.

أ - 2: الوظائف الثانية:

أي الوظائف التي تأتي بعد تحسين الفرد في عمله وتتمثل في:

تصميم أنظمة الحوافز: وتعني منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضاً هناك حوافز على أداء المنظمة ككل.

تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المؤسسة بمنح عاملها كمزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة كما تهتم المنظمات بتقسيم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية رياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

¹ حسين وليد حسين عباس ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية امدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية ، الطبعة الأولى ، عمان دار ومكتبة الحامد للنشر ةا لتوزيع 2005 ص 26-44

تقييم الأداء: تهتم كل مؤسسة تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء.

التدريب: تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بعرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيه واتجاهاتهم نحو أنشطة معينة على الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوى لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

ب - الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية: ¹

1- العلاقة مع النقابات: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية (النقابات) والتطرق إلى الموضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العالمية والفصل من الخدمة.

2- أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.

3- ساعات وجدول العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام يتكفل بكفاءة العامل.

ادارة الموارد البشرية في المؤسسة

المطلب الثالث: الموارد البشرية في المؤسسة

أولاً: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن الهيكل التنظيمي يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة بحيث أنها تبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة. ومن هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكليات، وأحيانا تغيير في تصميمها، فالمالك الوحيد لا يحتاج لهيكل إدارية لأنه باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة العمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة، سواء إنتاجية أو تسويقية أو ماليا، لكن مع زيادة حجم المشاريع وكميات الإنتاج، ويتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها

¹ حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 26-44

وظيفة إدارة الأفراد، ومن هنا بدأ التفكير جدياً في تحدي وخلف إدارة الأفراد وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كنتيجة لتطور إدارة المؤسسات وتعدد أنواع المؤسسات وازدياد أحجامها وتعدد مالكيها وانتشارهم في كل مكان، وثم رافق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية تطوراً في صلاحياتها وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة.

بالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة فإننا نجد أن المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم تعتمد إلى تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع أو عن طريق اعتماد لا مركزي له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية. من أكثر التقسيمات الهيكلية المعتمدة وخاصة لدى المؤسسات الصناعية والإنتاجية، هو التنظيم الوظيفي على أساس العمليات أو النشاطات ذات الاختصاص الواحد أو الاختصاصات المتشابهة. بحيث أن كل قسم، وحده وظائفها القيام بالنشاطات المسندة إليه.

ثانياً: أثر وظيفة الموارد البشرية على نجاح المؤسسة

هناك طرق محددة يمكن أن يظهر فيها هذا التأثير وتتمثل في:¹

1. تخفيض التكلفة غير الضرورية للعمل الإضافي من خلال زيادة الانتاجية أثناء العمل في الأيام العادية.
2. استبعاد الوقت الضائع للأفراد من خلال التنظيم الجيد للعمل.
3. الحد من تكلفة دوران عمل الأفراد والبطالة من خلال ممارسة علاقات صناعية جيدة وخلق جو عمل يساعد؟ على زيادة الرضا.
4. تصميم نظام فعال للصحة والأمن لتقليل الخسارة في الوقت والناجحة عن الحوادث والابقاء على التكلفة العلاجية وتعويضات العاملين في أدنى حد.
5. تنمية وتدريب الأفراد بطريقة صحيحة لتمكينهم من تحسين قيمهم بالنسبة للمنظمة ولإنتاج وبيع أفضل سلع وخدمات ذات جودة مرتفعة وبأدنى حد من التكلفة.
6. تقليل التكلفة العالية لفقد المواد من خلال التخلص من العادات والاتجاهات السيئة للعمل، وشروط العمل السيئة والتي تقود الى الأخطاء وعدم الاكتراث.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

7. تعيين أفضل الأفراد المتاحين على كل المستويات للحصول على أفضل ما لديهم ولتجنب الزيادة التي لا حاجة للمنظمة بها.
8. الحفاظ على خاصية المنافسة في ممارسات الدع وبرامج المزايا والتي تمثل عوامل هامة في توفير مناخ تحفيزي وتدعيمي للأفراد.
9. تشجيع الأفراد بل أداء آرائهم فيما يتعلق بزيادة وانخفاض التكاليف.

ثالثاً: بناء الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية

تعرف الميزة التنافسية على انها اي عامل يسمح للمؤسسة ان تميز بين كمنتجاتها او خدماتها عن منتجات وخدمات المنافسين، املا في زيادة حصتها السوقية. و توجد العديد من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة الاختيار من بينها وفقا لظرفها، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في:

- استراتيجية القيادة في التكاليف (اقل تكلفة في مجال معين)
- استراتيجية التمايز (التركيز على منتج ذو قيمة بالنسبة للمستهلك)
- استراتيجية التركيز (التركيز على قطاع سوقي معين).

خلاصة

في ظل الاسواق التنافسية، وفي ظل العولمة الآن اصبح ليس كافيا للمؤسسات ان تعتمد على صناعة منتج عالي التقنية لكي تتنافس في الاسواق العالمية، ولكن الاكثر اهمية هو تحقيقها لميزة تنافسية من خلال خلقها لموارد بشرية اكثر كفاءة والتزاما ومهارة، واكثر قدرة على صنع هذه المنتجات.

فالموارد البشرية تعتبر اهم ميزة تنافسية للمؤسسات، حيث زاد ادراك المنظمات للإمكانية تحقيقها لميزة تنافسية من خلال قوة عاملة اكثر جودة والتي تساعد في المنافسة على اساس سرعة الاستجابة للسوق، جودة المنتج والخدمة، والمنتجات المتميزة والابتكارات التكنولوجية، وقد ادت هذه لنظرة المتطورة للموارد البشرية واعتبارها ميزة تنافسية الى نمو مجال جديد هو الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة إنتاج الحليب

ومشتقاته حضنة حليب

تمهيد:

قمنا في الفصل السابق بعرض المفاهيم النظرية للتحفيز وأهميته في تحسين المورد البشري ومدى مساهمته في المؤسسة ككل، وسنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم واختبارها على أرض الواقع، بهدف التعرف على ميدان الدراسة في شركة حليب "الحضنة" بولاية المسيلة بمختلف عمالها وكذا التعرف على تقديم عام للشركة، كما سيتم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، وأخيرا يتم التطرق إلى عرض وتميز نتائج الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة OEOLAIT

التعريف بمؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته: أنشئت المؤسسة بأمر رقم 69 - 63 في 20 نوفمبر 1996 وهي في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، نلاحظ أن الديوان للحليب تحت سلطة وزارة الفلاحة وقد وتم تقسيم هذا الديوان حسب النواحي التالية:

- الناحية الشرقية ORELAIT.

- الناحية الوسطى OROLAC.

- الناحية الغربية OROLAIT.

المطلب الأول: التعريف ب OROLAIT: اعتبر الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته مؤسسة عمومية اقتصادية وهي مختصة في إنتاج الحليب ومشتقاته عن طريق وحداتها المنتشرة عبر الجهة الغربية من الوطن، مقرها الرئيسي في مدينة وهران، وتأسست هذه المؤسسة في سنة 1948 عن طريق مجموعة من منتجي الحليب كان عددهم 150 منتج برأس مال يقدر ب 900.000 فرنك فرنسي قديم وبطاقة إنتاجية تقدر ب 420 ألف لتر يوميا، وهذا تحت اسم مركب حليب وهران، (CLO).

عرفت المؤسسة عدة تغيرات، حيث سنة 1967 أصبحت تسمى متعاونة حليب وهران، وفي عام 1970 حل محلها الديوان الوطني للحليب ومشتقاته والذي هو مؤسسة انتاجية وتجارية. أما في 12 - 12 - 1981 أنشئ الديوان الغربي للحليب ومشتقاته OROLAIT في اطار اعادة تركيب المؤسسات بمرسوم رقم 81-354، وهذا الديوان كانت له مجموعة من المهام الرئيسية كمعالجة الحليب ومشتقاته. وبعد الإصلاحات الاقتصادية دخلت المؤسسة الاستقلالية في ماي 1990، وتحررت من ناحية التسيير والتمويل واقامة المشاريع الاستثمارية واختيار الموردين وأصبح الديوان مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل اسهم تقنتي لقطاع التغذية، ومزودة برأس مال يقدر ب 40 مليون دينار جزائري ويحتوي على الوحدات التالية: وحدة إنتاج بوهران، سيدي بلعباس، بمستغانم، سعيدة، معسكر، بشار، تيارت وتلمسان.

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن الوحدة: وحدة سعيدة * المنبع * تقع بالقرب من مدينة سعيدة شمالا بالمنطقة الصناعية كانت البداية في بنائها سنة 1984 ودخلت ميدان إنتاج في 13-2-1988 بقدره إنتاجية تقدر ب 40000 لتر من الحليب و10000 لتر من اللبن.

كانت هذه الوحدة تابعة إلى المؤسسة الأم OROLAIT بوهران إلى غاية 30-12-1997، من 01-10-1997 أصبحت هذه الوحدة تسمى بوحدة المنبع للحليب وهي وحدة مستقلة رأس مالها يقدر ب 1000000 دج ويتمثل إنتاجها في الحليب ومشتقاته كما تتسع مناطق توزيع إلى كل من وهران، مشرية، عين الصفراء، فرنده، البيض، سيق، المحمدية. تنقسم الوحدة إلى ثلاثة بنايات: المخزن الخاص بالمواد الأولية و مواد التغليف. الورشة الخاصة بالإنتاج مقسمة إلى خمسة أقسام:

أ. ورشة إعادة التركيب.

ب. ورشة التعقيم أو البسترة.

ج. ورشة التكييف أو التعليب.

د. قسم التنظيف.

هـ. غرفة التبريد.

البنية الإدارية: تشغل الوحدة 2 8 سا يوميا بحيث أن عدد العمال الإجمالي هو 86 عاملا موزعين حسب المصالح وذلك كتوزيع أولي كما يلي:

المديرية والإدارة العامة والمراقبة والتسيير: 5 عمال.

المحاسبة والمالية: 5 عمال.

الإنتاج: 23 عامل.

الصيانة: 7 عمال.

التموين: 3 عمال.

البيع: 17 عامل.

مصلحة الاستقبال: هذه المصلحة يستقبل فيها حليب البقر من عند الفلاحين،

العدد: 3 عمال.

المخبر: 2 عمال.

الأمن: 11 عامل.

كما يوجد توزيع ثانوي لعدد عمال الوحدة وذلك يتم كما يلي:

منفذين: 49 عامل.

السيطرة: 18 عامل.

الإطارات: 9 عمال.

الإطارات العليا: 10 عمال.

تنتج الوحدة حوالي 25000 لتر يوميا توزع كلها وهي مقسمة كالتالي:

* 13000 لتر حليب معقم.

* 8000 لتر حليب بقر.

* 4000 لتر لبن.

يتم إنتاج الحليب على نوعين الكيس والعلبة، وكذلك بالنسبة للبن، كما أنه تم البدء في إنتاج الزبدة والسمن. ومستقبلا تحضر المؤسسة مشروع إنتاج الجبن لكن هذا المشروع تعترضه بعض العراقيل الإدارية رغم وصول التجهيزات الخاصة بالإنتاج وتوفر الإمكانيات والأرضية اللازمة لذلك.

ملاحظة: العمل في الورشات يتم على شكل نظام أفواج ويوجد فوجين كل فوج متكون من 17 عامل مقسم إلى: 2 تقنيين و15 منفذا ويكون العمل لمدة 8 سا يوميا لكل فوج.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوحدة

بالنسبة للهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو يضم عدة مصالح تابعة لهذه الأخيرة لا يمكن الاستغناء عنها وهي مرتبة حسب الشرح التابع لها.

ويتكون هذا الهيكل من 6 مديريات أو مصالح رئيسية تابعة لها مصالح ثانوية:

1- المديرية التقنية: وتضم هذه 4 مصالح ثانوية:

أ - مصلحة الإنتاج: وهذه المصلحة بدورها تضم ورشتين: ورشة التحضير، ورشة التعقيم.

ورشة التحضير: ويتم في هذه المرحلة تخطيط المادة الأولية * مسحوق الحليب * مع إضافة الماء وبعض المستلزمات الضرورية للحصول على الحليب، هذه المواد التي تستورد غالبا من دول النرويج. ورشة التعقيم: هذه المرحلة يتم تعقيم الحليب أو ما يعرف بعملية البسترة حتى يكون صالحا للاستهلاك البشري. إضافة إلى الورشتين السابقتين هناك غرفتين للتبريد تفصلان بينهما، الغرفة الأولى مخصصة لخرن مشتقات الحليب التي تحتاج إلى برودة شديدة وهي منتجات ذات مدة صلاحية طويلة، أما الغرفة الثانية فدرجة البرودة فيها متوسطة ويتم فيها تخزين المنتجات التي تكون مدة فسادها سريعة جدا كالجبين مثلا، وتفكر المؤسسة في زيادة إنتاج بإضافة فرقة ثالثة من العمل لضمان الإنتاج على مدار الساعة.

ب - مصلحة الصيانة: تقوم هذه المصلحة بصيانة وإصلاح آلات وتجهيزات مستعملة في الإنتاج، ولها علاقة أيضا مع مصلحة التموين والتوزيع عن طريق إصلاح وسائل النقل حيث تسهر هذه المصلحة على:

- ضمان المحافظة على وسائل الإنتاج.
- ضمان الصيانة والتشغيل المتواصل لكل التجهيزات المرتبطة والمشاركة في الإنتاج.
- تحقيق الأهداف المسطرة ضمن برنامج الصيانة المعدة سابقا.
- إعداد وتنسيق ومراقبة الصيانة السنوية للوحدة.
- وتظم مكتبا للدراسات وورشة لعملية الصيانة المجهزة بالوسائل اللازمة لذلك.

ج - **المخبر:** يقوم باستقبال حليب المربين وإجراء تحليلات للتأكد من مدى مطابقته للمعايير المطلوبة سواء تعلق الأمر بنسبة الماء أو درجة الحموضة وهذا عن طريق تحاليل فيزيوكيميائية ثم تحاليل بكتريولوجية للتأكد من خلوه من أي أمراض ويقوم بتحليل المواد المستوردة من الوحدات الأخرى.

د - **مصلحة تجميع واستقبال الحليب:** دورها استقبال حليب المربين وتسييرهم إداريا حيث تعادل مساهمة المربين بالحليب الطبيعي 1 من الإنتاج الكلي ويتم تسييرهم وتنظيمهم بالتعاون مع المخبر.

2 - **مديرية المحاسبة والمالية:** تحتوي هذه الوظيفة على المصالح التالية:

أ - **مصلحة المحاسبة العامة:** والتي تعني بضبط العمليات والحسابات المالية التجارية وفقا لأصول المحاسبة المتعارف عليها، وبناءا على الوثائق التي يحتفظ بها لغرض الإثبات والتطهير ومن أهم مهامها:

• مراقبة ومتابعة الصندوق وتوجيه المداخل إلى البنك.

• مراقبة خزينة المؤسسة.

• تبرير نفقات ومداخل المؤسسة.

• إعداد قوائم الحسابات الختامية كالميزانية،

• جدول حسابات النتائج والتي تمكن من تحليل وضعية التسيير داخل المؤسسة.

• القيام بعملية الجرد، الترحيل إلى دفتر الأستاذ وتسجيل العمليات يوميا.

ب - **المحاسبة التحليلية:** والتي تم الشروع في تطبيقها نظرا للنقائص الناتجة عن المحاسبة العامة، فبواسطة المحاسبة التحليلية يتم تصنيف التكاليف وتحليلها، وحساب التكلفة النهائية بدقة.

3 - **الإدارة العامة:** وظيفتها الرئيسية هي تسيير المستخدمين وتنقسم إلى المصالح الآتية:

أ - **تسيير المستخدمين:** تهتم هذه المصلحة بشؤون المستخدمين والتأكد من صلاحية العاملين وتأهيلهم من كونهم في الأماكن المناسبة ومن كون شروط عملهم الحسنة ومشجعة على بذل الجهد وتكريس الطاقات من أجل العمل كما أنها تسهر على ضمان حقوق وواجبات العامل في إطار ما يعرف بعلاقات العمل.

ب - مصلحة التكوين: دورها يتمثل في إطارات المؤسسة أو إطارات أخرى غير تابعة للمؤسسة * التكوين المهني، المتربصين... الخ.

ج - المصلحة الاجتماعية: تسهر هذه الأخيرة على حل كل مشاكل العمال الاجتماعية والمهنية، وتشرف على تلبية متطلبات العمل في ظروف أفضل، كما تقوم بالتأمين على كافة العمال داخل الوحدة.

4 - مديرية البيع: تنقسم هذه المديرية إلى المصالح الآتية:

أ - مصلحة تسيير المبيعات: ويتلخص دورها في الاستقبال والبيع وتسيير هذه العمليات إداريا.

ب - مصلحة البيع: تهتم ببيع منتج الحليب ومشتقاته وتسيير موزعي الحليب سواء داخل الولاية أو خارجها.

ت - مصلحة الفوترة: يتلخص دورها في إعداد الفواتير لكل المبيعات سواء تعلق الأمر بالحليب أو مشتقاته.

د - مصلحة النزاعات القضائية: تهتم نكل النزاعات القضائية التي تخص الوحدة سواء تعلق الأمر بالموزعين أو العمال، فأحيانا يخل أحد الموزعين بالعقد الذي يربطه بالوحدة فهنا يأتي دور هذه المصلحة في متابعته قضائيا.

و - مصلحة النقل: المهمة الأساسية لهذه المصلحة تتمثل في توفير وسائل النقل سواء نقل المواد الأولية أو المنتجات أو قطع الغيار.

5 - مديرية التموين: تقوم بتموين الوحدة بكل مستلزمات الإنتاج من غبرة، الحليب، مادة دسمة، مواد التغليف... الخ.

إذ تحصل على المادة الأولية الغبرة عن طريق المؤسسة الأم وهذا عبر مؤسسة أنشئت لغرض تموين الوحدات بالمواد الأولية، حيث ترسل الوحدة الكمية المطلوبة وتقوم تلك المؤسسة بشرائها والتفاوض مع الشركات الأجنبية مباشرة، أما فيما يخص مواد التغليف من نوع الكيس فإنها كانت تجلب من

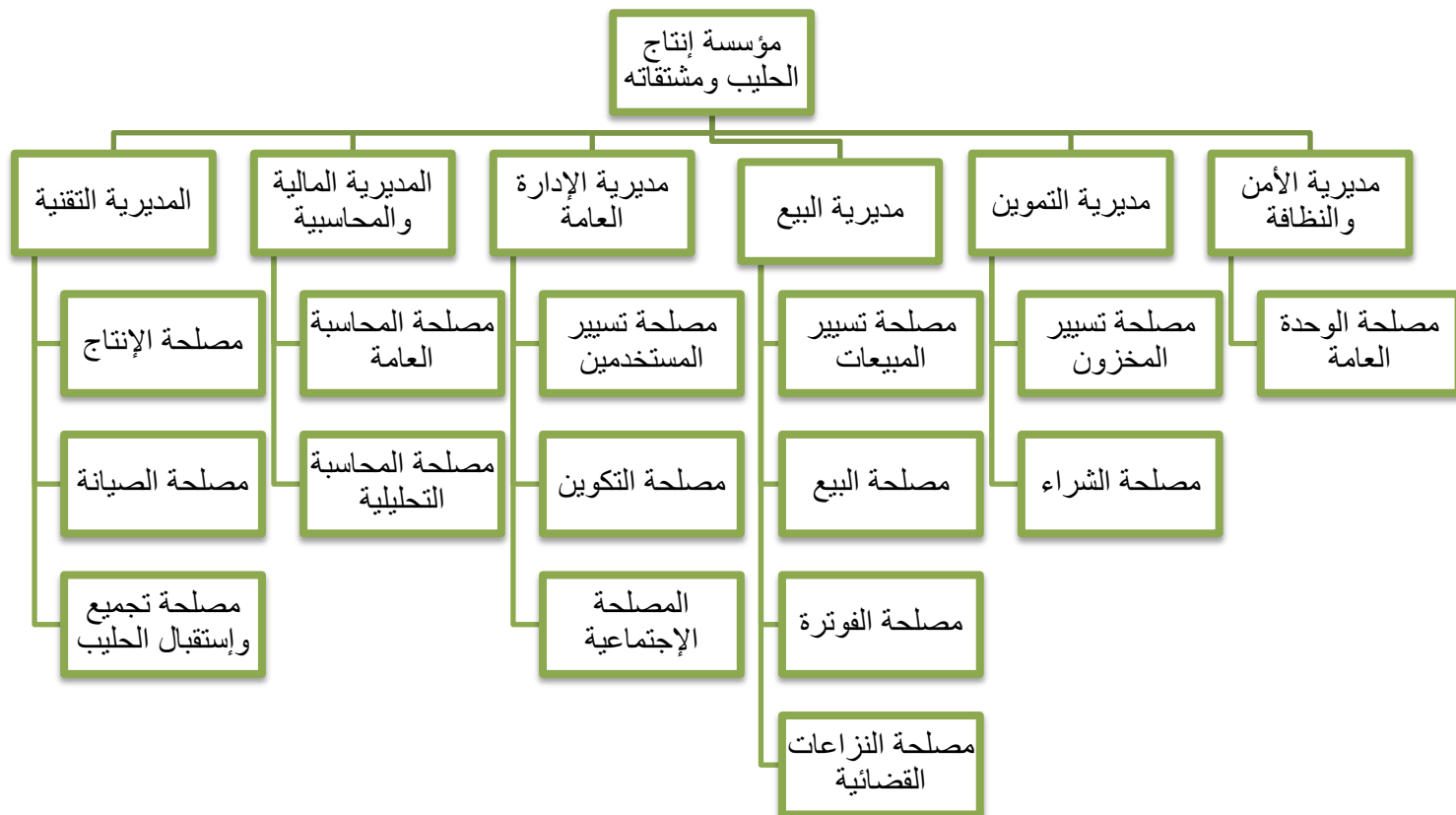
إسبانيا ثم انطلق إنتاجها محليا بمركب المدينة وهي ذات جودة متوسطة ولكنها تتحسن مع مرور الوقت، كما أنها تحصل على مادة التغليف من نوع علب ألمانيا.

كان قرار بدء إنتاج العلب قد تم على مستوى المديرية الجهوية بوهران وهذا ضمن خطة وطنية تهدف إلى التخلص من الكيس التقليدي لكن هذا المشروع لم يكتمل ولقد عادت المؤسسة بعد مدة إلى الطريقة الأولى نظرا لعدم رواج هذه الفكرة، واتجهت بهذا النوع من التغليف إلى ولايات أخرى وبالأخص وهران، وتنقسم هذه المديرية إلى مصلحتين:

- ❖ **مصلحة تسيير المخزون:** تهتم بتسيير وإدارة المدخلات والمخرجات للمواد الأولية المختلفة مواد التغليف، مواد التنظيف، قطع الغيار، وبالتالي فهذه المصلحة تتعامل مع كل أقسام الوحدة
- ❖ **مصلحة الشراء:** تهتم بكل ما يتعلق بشراء المواد الأولية وكل مستلزمات الإنتاج.

6 - مصلحة الأمن والنظافة: (تضم مصلحة الوسائل العامة) تقوم بمراقبة المعدات وأمن العمال كما أنها مسؤولة عن مراقبة دخول وخروج العمال والشاحنات وتقوم بحفظ الوحدة وتنقسم بدورها إلى: مصلحة الوسائل العامة: تسهر على توفير كل مستخدمات المكتب ومستلزمات التنظيف.

الشكل رقم (02) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الحليب ومشتقاته



المبحث الثاني: منهجية الدراسة

في عملية جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، يعد من ضروري تقديم نظرة من المنهج المتبع لذلك سنتعرض فيما يلي أدوات البيانات، مجتمع الدراسة.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جميع البيانات وسيلة من وسائل الأساسية للحصول على حقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها باعتبارها أهم مراحل الهامة التي تتطلب العناية الخاصة، حيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا نوع الأدوات المناسبة لذلك، وعلى هذا الأساس فقد اعتمدنا في دراستنا على الأدوات التالية: الاستبيان: وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو أرام المبحوثين حول الظاهرة أو موقف معين¹

يعتبر الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها، ويعتمد الاستبيان على استنطاق النا المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على إجاباتهم عن الموضوع والتي يتوقع الباحث أنهما شافية بالتام، مما يجعله يعمم أحكامه من خلال المتوصل إليها على آخرين لم يشتركوا في انطاق الاستبياني²

كما للاستبيان دور كبير في توسيع نطاق البحث والبرهنة إحصائياً، والتي قسمت إلى قسمين:

المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية كالجنس، العمر، المستوى تعليمي، مدة الخدمة.

المحور الثاني: طرح بعض الأسئلة على العمال فيما يخص بالحوافز والأداء تقييم الأداء من ناحية تأثيرها على الأداء.

المطلب الثاني: منهج الدراسة والوسائل الإحصائية المستعملة

أ. **منهج الدراسة:** يعرف المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة.

نلاحظ أن الباحث ليس حراً في اختياره للمنهج، بحيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث استخدام منهج معين ومن خلال هذه المقدمات يتضح لنا أن هذه الدراسة الوصفية ولتحقيق أهداف واختيار فرضياتها فقد تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب دراسة حالة الذي يقوم على جمع المعلومات المتعلقة

¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، 1999 عمان، 1999، ص63.

² عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي للنشر، القاهرة، 1999، ص148.

بالظاهرة بل يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه وذلك من خلال البحث الوصفي لتحديد سياسة الحوافز السائدة بمؤسسة إنتاج الحليب، وكذلك بالنسبة للأداء المورد البشري.

ب. الوسائل الإحصائية المستعملة: استخدمنا في تحليل بيانات البحث الوسائل الإحصائية التالية: النسب المئوية: لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا بديل من البدائل أسئلة الاستبيان، كما اعتمدنا على بعض الأساليب الإحصائية في عملية تفريغ البيانات وتبويبها في جداول بسيطة.

إن الإحصاء كمنهج البحث العلمي يساعد الإنسان في اتخاذ قرارات حكيمة عند مواجهة عدم التأكد، ويعتبر أسلوب منظم للتفكير يعتمد على جمع الحقائق المتعلقة بالظواهر موضوع الدراسة، تسجل البيانات على شكل أرقام، ويتم معالجتها بوسيلة علمية لاستخراج المقاييس في وقت مناسب لتساعد على إظهار نتائج والاحتمالات بصورة واضحة يسهل بها الكشف عن مؤشرات التي تتحكم في هذه الظاهرة.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

أ. مجتمع الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين بمؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته بما فيهم رؤساء المصالح ورؤساء المكاتب حيث يقدر عدد الاجمالي للعاملين بالمؤسسة 86 عامل، وقد تم توزيع الاستبيانات على مجتمع الدراسة باستخدام الطريقة التقليدية وهي الاستبيان الورقي.

ب. عينة الدراسة: نظرا لصعوبة تغطية كل الأفراد المجتمع الدراسة وصعوبة مسح جميع مجتمع الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية تتألف من 30 مبحوث من مجتمع الدراسة وتم الإجابة على 25 استمارة فقط، أي أن بعض أفراد العينة لم يدلوا بمعلوماتهم بشكل تام عن بعض الأسئلة أي لم يجيبوا عنها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: تحليل البيانات الشخصية: للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديمقراطية ثم حسب تكرارات النسبة المئوية جاءت النتائج كما يلي:

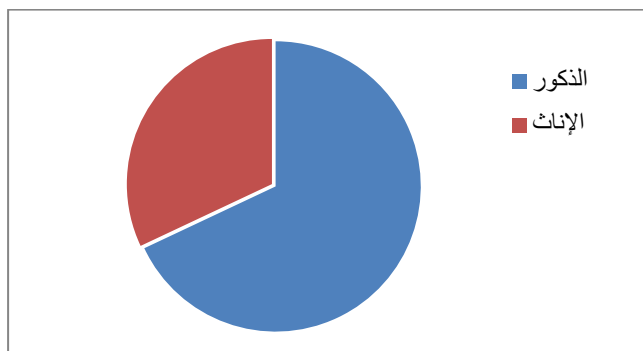
أ- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم(02): يوضح توزيع العمال حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرارات	17	8	25
النسبة المئوية	68%	32%	100%

المصدر: من إعداد الطلبة

يمكن أن توضح بيانات الجدول في الشكل رقم(02):



من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وبالنظر الى تكرارات افراد عينة دراسة بالغ حجمهم اجمالاً 25 نلاحظ ما يلي:

ان اكثر فيات الجنس تكرارا هي فئة الذكور بنسبة 68% أما نسبة الإناث فقد كانت أقل تكرار أي ما يعادل 32% من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن أغلبية عمال المؤسسة ذكور وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة حيث أنها تحتاج لتكوين خاص لا يتوفر للإناث.

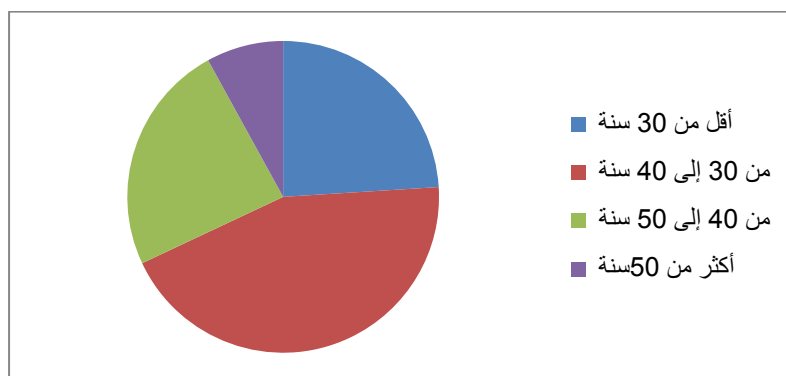
ب. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للعمر

الجدول رقم(03): يوضح توزيع العمال حسب العمر

السن	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 40 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة	المجموع
التكرارات	06	11	06	02	25
النسبة المئوية %	24%	44%	24%	08%	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على بيانات الاستبيان

يمكن أن يوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (03):



من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وبنظر الى تكرارات افراد عينة دراسة بالغ حجمهم اجمالاً 25 نلاحظ ما يلي أن أكثر الفئات العمر تكررارا في فئة (30 - 40) بنسبة 44% تليها مباشرة فئة (40 - 50) بنسبة 24% وفئة أقل من 30 سنة بنسبة 24% وفيما يتعلق أكثر من 50 سمية فقد كانت نسبة 08%.

من خلال تحليل فئات العمرية لعينة الدراسة نستنتج أن فئة الكهول احتلت النسبة الأكبر، ثم فئة الشباب هذا ما يدل على أن فئة الكهولة هي سند والمرجع للخبرة التي تمتلكها لمواجهة كل تحديات أما بالنسبة لفئة الشباب تكون قادرة على قيام بالأعمال بالإضافة إلى الاستيعاب الجيد لهذه الفئة

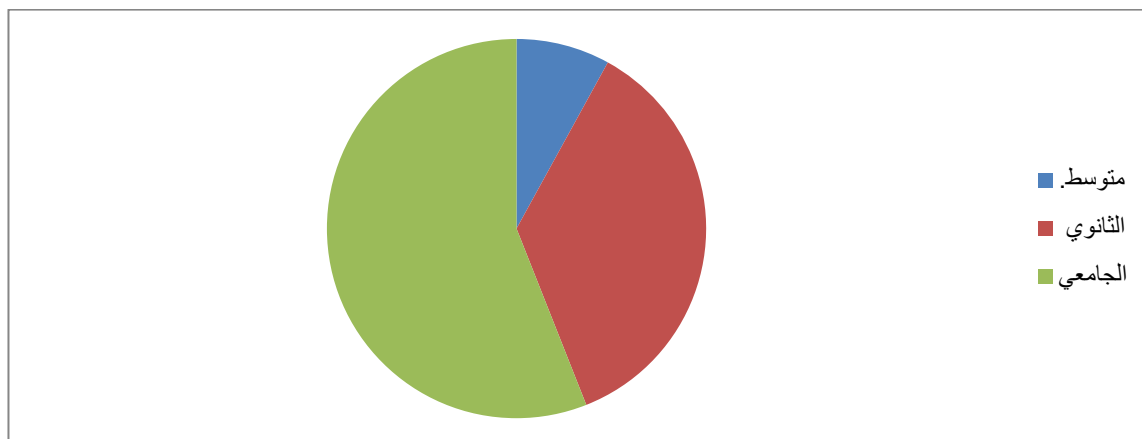
ج. توزيع أفراد العينة وفقا لمستوى التعليمي

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	المستوى التعليمي
25	14	09	02	التكرارات
%100	56%	36%	08%	النسبة المئوية %

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

يمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (04) :



المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وينظر الى تكرارات افراد معينة دراسة بالغ حجمهم اجمالا 25 نلاحظ ما يلي: أن نسبة الجامعيين تغطي الحجم الأكبر في المديرية 56% ثم الثانوي بنسبة 36% أما المتوسط بنسبة 08%، وهذا دلالة على أن المؤسسة تعطي الأولوية في توظيف لخريجي الجامعة لأن تدعيم الكفاءة اللازم لشغل المنصب.

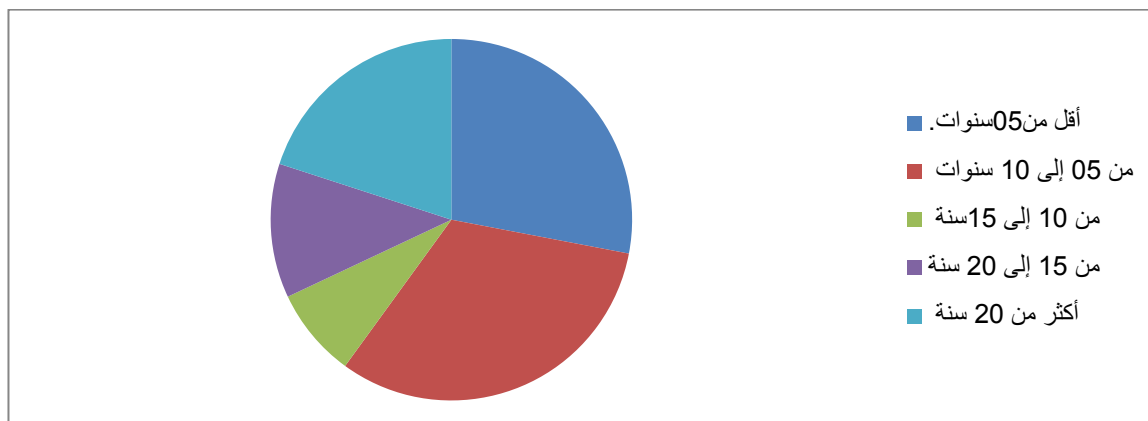
د. توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة:

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في المؤسسة

مدة الخدمة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	من 15 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة	المجموع
التكرارات	07	08	02	03	05	25
النسبة المئوية %	28%	32%	8%	12%	20%	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

يمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (05):



المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال الجدول اعلاه والشكل الموضح وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة البالغ حجمهم إجمالاً 25 نلاحظ ما يلي :

أن أفراد العينة حسب مدة الخدمة في المديرية بنسبة 32% من ذوي الخبرة في وظائفهم ما بين 05 إلى 10 سنوات وكذلك بنسبة 28% لفئة أقل من 05 سنة ونسبة 20% لفئة أكثر من 20 سنة خدمة عمل تليها نسبة 12% لفئة من 15 إلى 20 سنة وفي الأخير نسبة 8% لفئة من 10 إلى 15 سنة وهذا ما يدل على أن المؤسسة تسعى للحفاظ على عمالها وتطور قدرات الشباب فيها.

ثانياً: طرح بعض الاسئلة على العمال فيما يخص الحوافز والاداء والتقييم من ناحية تأثيرها المورد البشري هناك:

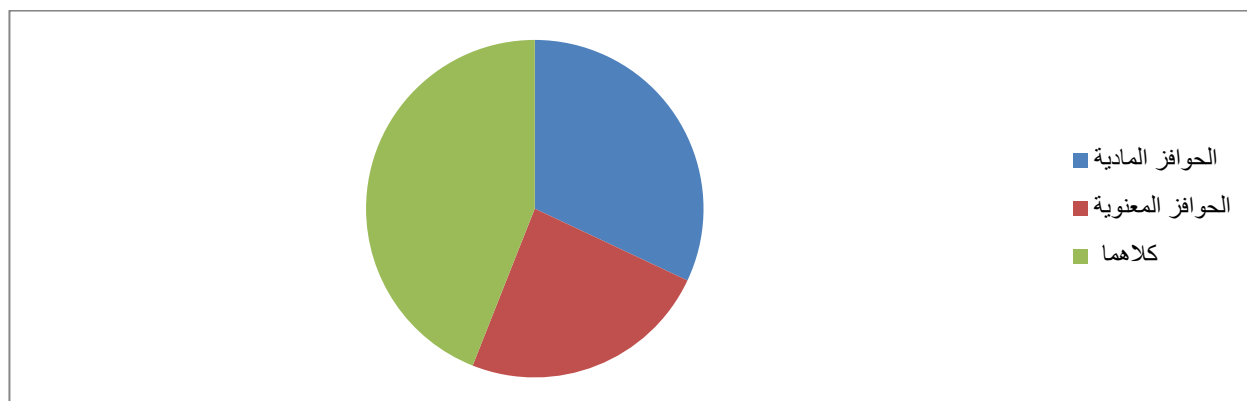
1. ماهي الحوافز المطبقة فعلياً في المؤسسة ؟ وكانت الأجوبة كالتالي :

الجدول رقم (06) يوضح الحوافز المطبقة من قبل المؤسسة

الإجابات	الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	كلاهما	المجموع
التكرارات	08	06	11	25
النسبة المئوية %	32%	24%	44%	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على الاستبيان

يمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (06):



المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وبالنظر الى تكرارات افراد عينة دراسة البالغ حجمهم اجمالا 25 نلاحظ ما يلي: أن المؤسسة توفر كلاهما أي الحوافز مادية والمعنوية معا بنسبة 44% ثم تليه الحوافز المادية 32% ثم تليه الحوافز المعنوية بنسبة 24%، وذلك لضمان الأداء الجيد والولاء من عمالها.

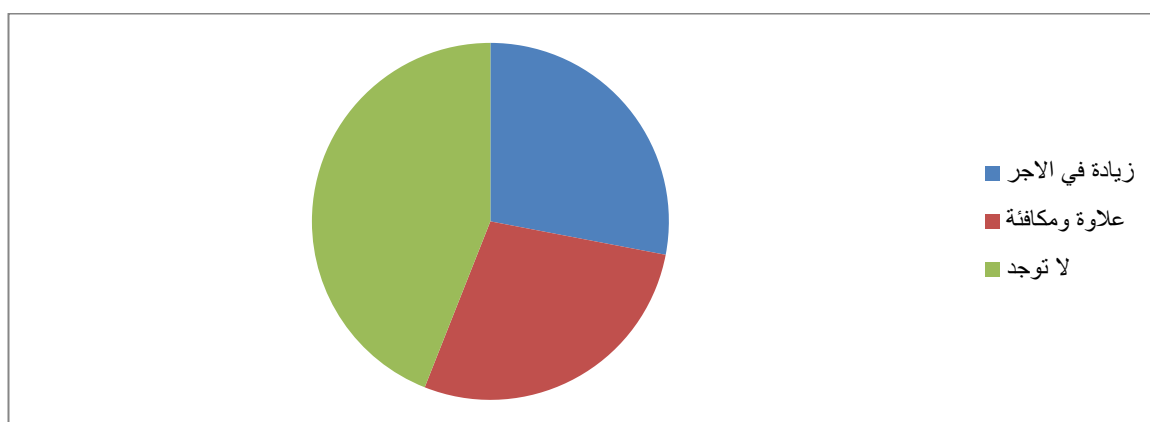
2. إذا كانت هذه الحوافز مادية فهي على أي شكل؟ وكانت الاجابات كالاتي :

الجدول رقم (07): يوضح الحوافز المادية المطبقة في المؤسسة

الإجابات	زيادة في الأجر	علاوة مكافئة	لا توجد	المجموع
التكرارات	07	07	11	25
النسبة المئوية%	28%	28%	44%	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

يمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (07):



المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وبالنظر الى تكرارات افراد عينة دراسة البالغ حجمهم اجمالا 25 نلاحظ ما يلي :

أن الحوافز المادية فعليا في المديرية لا توجد وهذا ما نسبته 44% وإن وجدت فهي على شكل علاوة مكافئة وزيادة في الأجر بنسبة 28% وهذا يدل على أن المديرية التجارية لا تقدم حوافز مادية لهم وإن وجدت فهي قليلة.

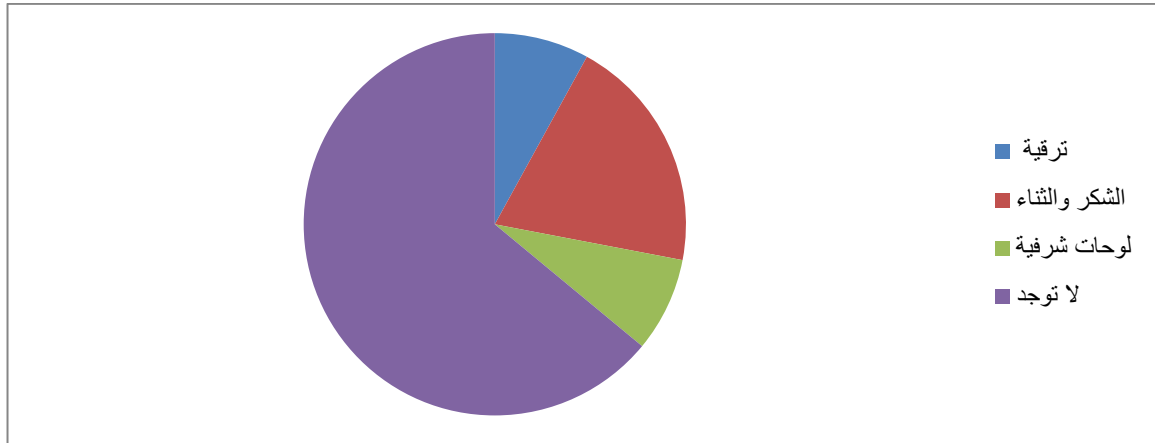
3. إذا كانت هذه الحوافز معنوية فهي على أي شكل ؟ وكانت الاجابات كالآتي :

الجدول رقم (08): يوضح الحوافز المعنوية المطبقة

الإجابات	ترقية	الشكر والثناء	لوحات شرفية	لا توجد	المجموع
التكرارات	02	05	02	16	25
النسبة المئوية %	08%	20%	08%	64%	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

يمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (08) :



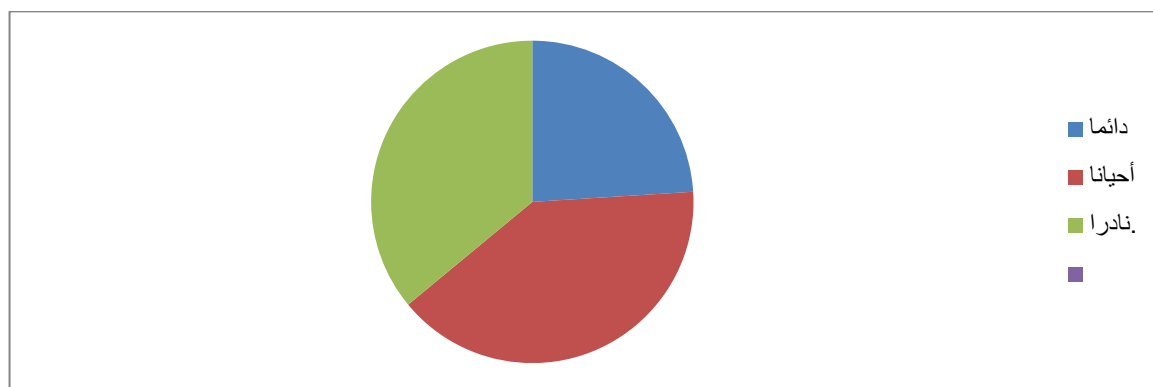
من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وبالنظر الى تكرارات افراد عينة دراسة بالغ حجمهم اجمالا 25 نلاحظ ما يلي: أن نسبة كبير من عمال المديرية يقولون أن حوافز المعنوية المطبقة في المديرية لا توجد بنسبة 64% ثم يليها حافز الشكر والثناء بنسبة 20% وبعد ذلك يليها حافزي الترقية ولوحات الشرفية والحوافز بنسبة 08%. نلاحظ أن المديرية لا تهتم بمنح الحوافز معنوية لهم من أجل تشجيعهم وحثهم عن العمل بحيوية ونشاط في المديرية.

4. هل هذه الحوافز تساعدك على رفع مستوى أدائك داخل المؤسسة؟ وكانت الاجابات كالاتي :

الجدول رقم (09) يوضح رأي العمال في الحوافز لتحسين الأداء

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرارات	06	10	09	25
النسبة المئوية%	24%	40%	36%	100%

يمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (09):



المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وبنظر الى تكرارات افراد عينة دراسة بالغ حجمهم اجمالا 25 نلاحظ ما يلي: أن معظم الأجوبة كانت أحيانا بنسبة 40% وهذا يعني أن الحوافز لها تأثير على مستوى الأداء العمال في المؤسسة، ثم تليها نادرا ما تكون بنسبة 36% ودائما بنسبة قليلة 24% وهذا ما يدل على الدور الذي تلعبه الحوافز على رفع أداء العامل وتحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية.

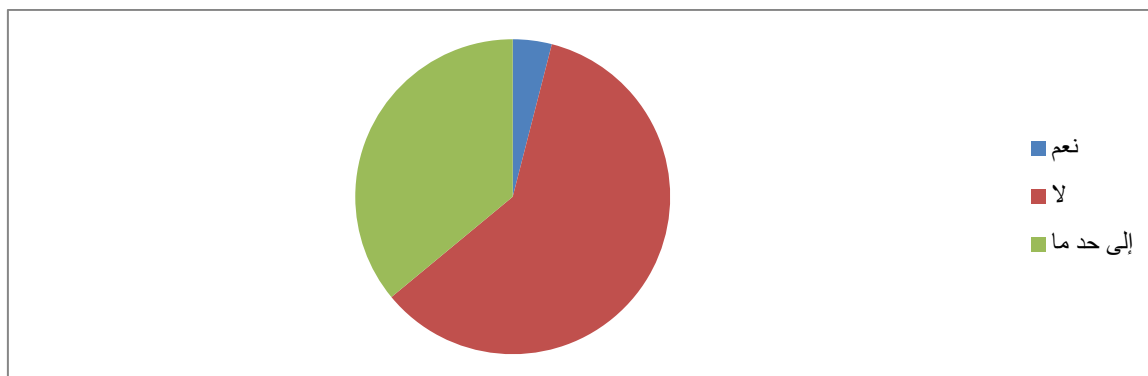
5. هل ترى أن الراتب الذي تتقاضاه مناسب للأداء الذي تقوم به؟ وكانت الاجابات كالاتي

الجدول رقم (10): يوضح العاملين عن الراتب

الإجابات	نعم	لا	إلى حد ما	المجموع
التكرارات	01	15	09	25
النسبة المئوية%	04%	60%	36%	100%

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

يمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (10):



المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وبنظر الى تكرارات افراد عينة دراسة بالغ حجمهم اجمالا 25 نلاحظ ما يلي: أن أغلبية العاملين في مؤسسة الحليب ليسوا راضين عن رواتبهم الذين يتقاضونها بنسبة 60%، ثم يليه رضا على الراتب إلى حد ما بنسبة 36% ونسبة قليلة بالرضا التام على الراتب الذي يتقاضونه بنسبة 04% وهذا ما يدل على أن الأداء الذين يقومون به أكبر من راتب المقدم.

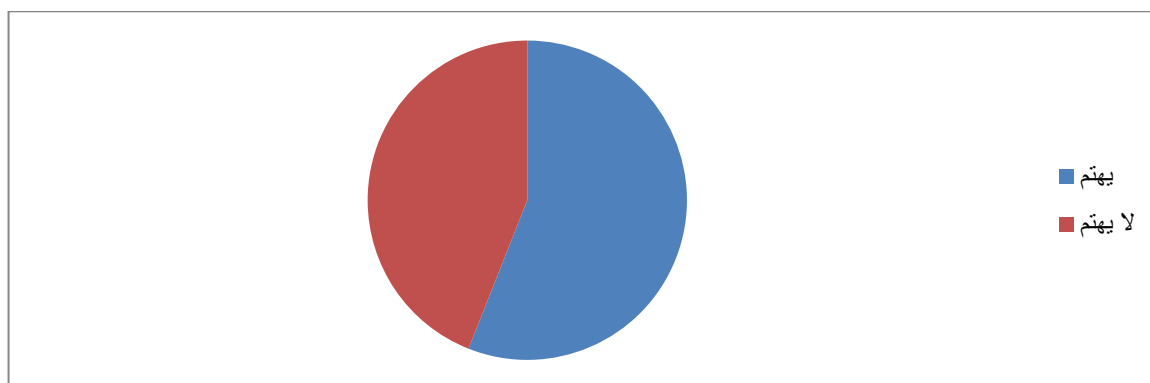
6. في حالة اقتراحك على رئيسك طريقة أو منهج أو طريقة عمل تحسن من أدائك وزملائك في مصلحة هل يهتم؟ وكانت الاجابات كالآتي:

الجدول رقم (11): يوضح ما مدى تقبل المسؤول آراء العاملين

الإجابات	يهتم	لا يهتم	أحيانا	المجموع
التكرارات	14	11	0	25
النسبة المئوية%	56%	44%	00%	100%

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

يمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (11):



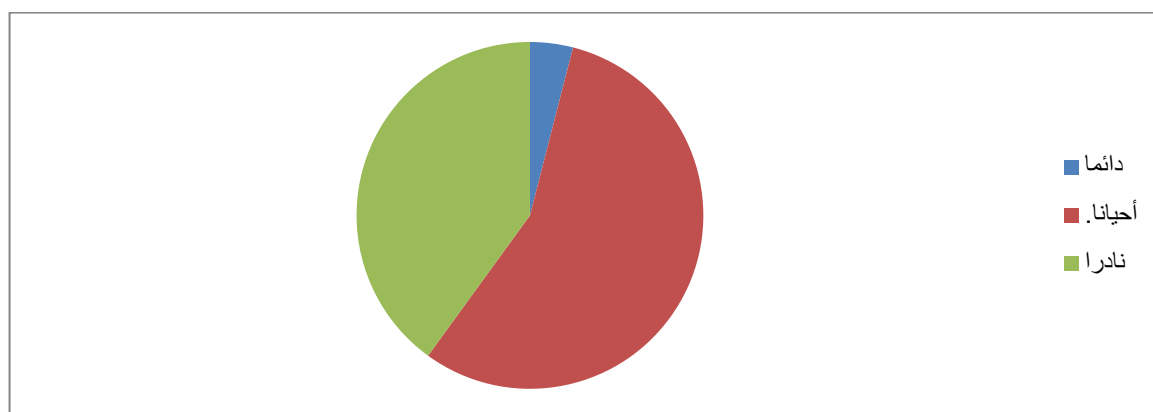
من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وينظر الى تكرارات افراد عينة دراسة بالغ حجمهم جمالا 25 نلاحظ ما يلي: أن العمال في مؤسسة الحليب يرون أن رئيسهم في حالة ما إذا اقترحوا على طريقة عمل تحسن من أدائهم فهو يتهم وهذا أمر جيد للمؤسسة لأن المسؤول في هذه الحالة ليس متسلط وكان ذلك بنسبة 56%، وأن هناك نسبة قليلة ترى أن مسؤولهم لا يهتم ولا يبالي بما يقولون بنسبة 44%. هل يهتم رئيسي انشغالاتك الشخصية؟ وكانت الإجابات الآتي:

الجدول رقم (12): يوضح اهتمام لانشغالات الشخصية لعماله

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرارات	01	14	10	25
النسبة المئوية%	4%	56%	40%	100%

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

يمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (12):



المصدر: من اعداد الطلبة

من خلال أجدول اعلاه والشكل التالي وبنظر الى تكرارات افراد عينة دراسة بالغ حجمهم اجمالا 25 ما يلي: المسؤول بالمؤسسة أحيانا ما يهتم بانشغالات الشخصية للعمال فكانت الإجابات أحيانا 56%، على عكس نادرا فكانت بنسبة 40% أما دائما فكانت بنسبة ضئيلة 04%. الملاحظ هنا أن المسؤول يهتم بالأمور الشخصية للعمال ويراعي ظروفهم.

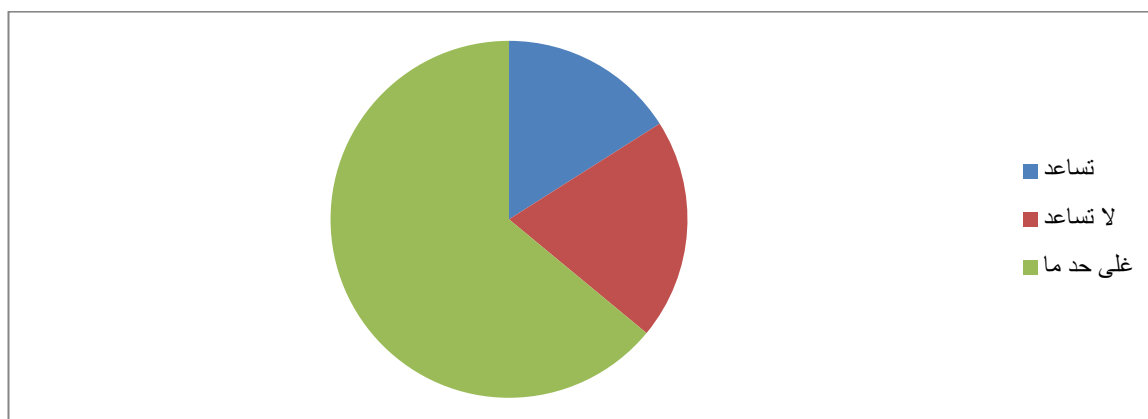
7. كيف ترى ظروف العمل في المؤسسة؟ وكانت الاجابات كالآتي:

الجدول رقم (13): يوضح مدى ملائمة ظروف العمل للعمال

الإجابات	تساعد	لا تساعد	إلى حد ما	المجموع
التكرارات	4	5	16	25
النسبة المئوية %	16%	20%	64%	100%

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

يمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (13):



من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وبنظر الى تكرارات افراد عينة دراسية بالغ حجمهم إجمالاً 25 نلاحظ ما يلي: أن أغلب العمال في المؤسسة ترى أن ظروف العمل تساعد إلى حد ما، وهذا بنسبة 64% وبنسبة قليلة ترى أن ظروف العمل لا تناسبهم وهو بنسبة 20% وبنسبة ضئيلة جدا ترى أن ظروف العمل تناسبه بنسبة 16%. وهذا ما يبين أن ظروف العمل ملائمة الى حد ما ومناسبة للعمل.

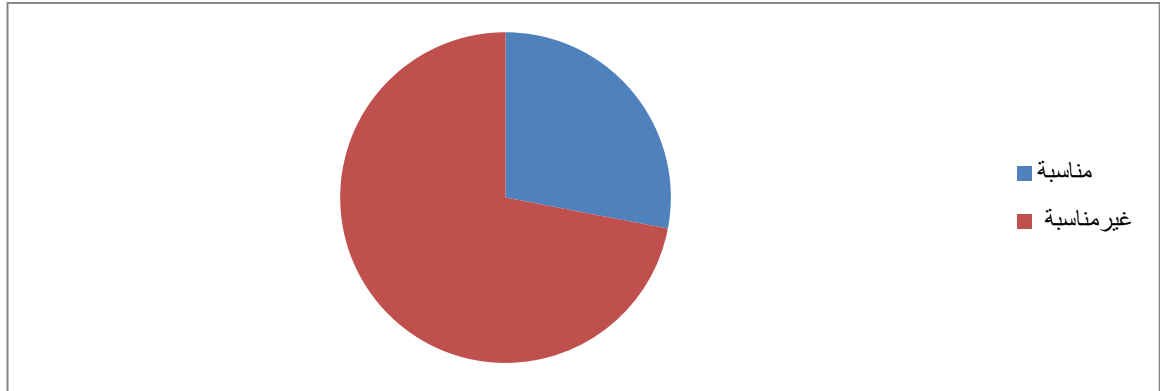
8. كيف ترى فرص الترقية في المؤسسة؟ وكانت الاجابات كالآتي:

الجدول رقم (14): يوضح فرص الترقية المتاحة من قبل المديرية

الإجابات	مناسبة	غير مناسبة	المجموع
التكرارات	7	18	25
النسبة المئوية	28%	72%	100%

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيان

يمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (14):



المصدر: من اعداد الطلبة.

من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وينظر الى تكرارات افراد عينة دراسة بالغ حجمهم اجمالاً أن هناك نسبة كبيرة من العمال في المؤسسة ترى أن فرص الترقية المقدمة من طرف مؤسسة الحليب غير مناسبة وكانت الإجابات بنسبة 72% وبنسبة متوسطة أي ما يعادل 28% ترى نسبة الترقية مناسبة، مما يدل أن العمال في المديرية يبحثون عن فرصة ترقية من أجل الزيادة في الصلاحيات ومسؤوليات في وظائفهم التي يطمحون إليها.

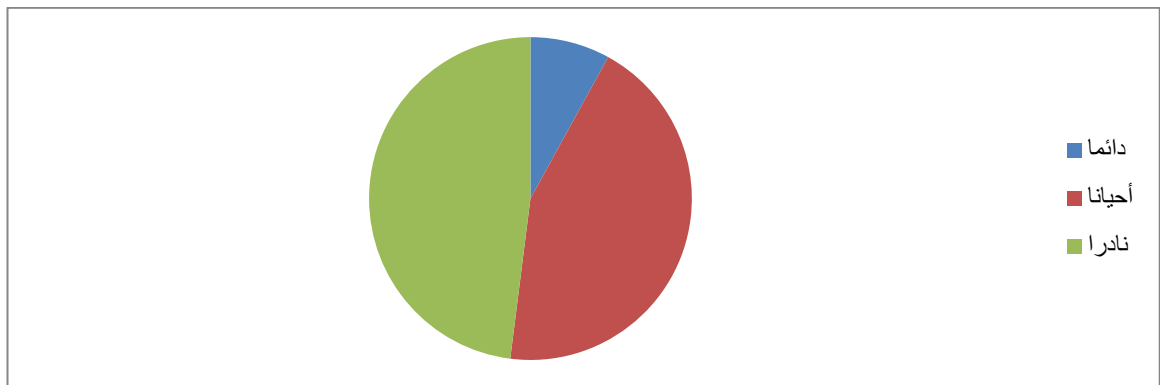
9. في حالة قيامك بعمل ممتاز على تنال الشكر والثناء من رئيسك؟ وكانت الاجابات كالآتي:

الجدول رقم (15): يوضح تعامل بين المسؤول والعمال عند العمال القيام بعمل ممتاز

الإجابات	دائماً	أحياناً	نادراً	المجموع
التكرارات	02	11	12	25
النسبة المئوية%	08%	44%	48%	100%

المصدر: من اعداد الطلبة اعتماداً على الاستبيان

يمكن أن نوضح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (15):



المصدر: من اعداد الطلبة.

من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وينظر الى تكرارات افراد عينة دراسة بالغ حجمهم اجمالا 25 نلاحظ ما يلي: أن معظم عمال في المؤسسة يؤكدون بنسبة %48 أنهم لم يتلقوا الشكر والثناء عند قيامهم بعمل ممتاز، أما في بعض الأحيان بنسبة %44 وبنسبة ضئيلة %08 ترى أنها دائما تتال الشكر والشفاء من المسؤول عن العمل الجيد الذي قام به في المؤسسة والملاحظ هنا على الرغم من العمل الذين يقومون به العمال الا انه لا تقدم لهم اي كلمات الشكر والامتنان على الأداءهم.

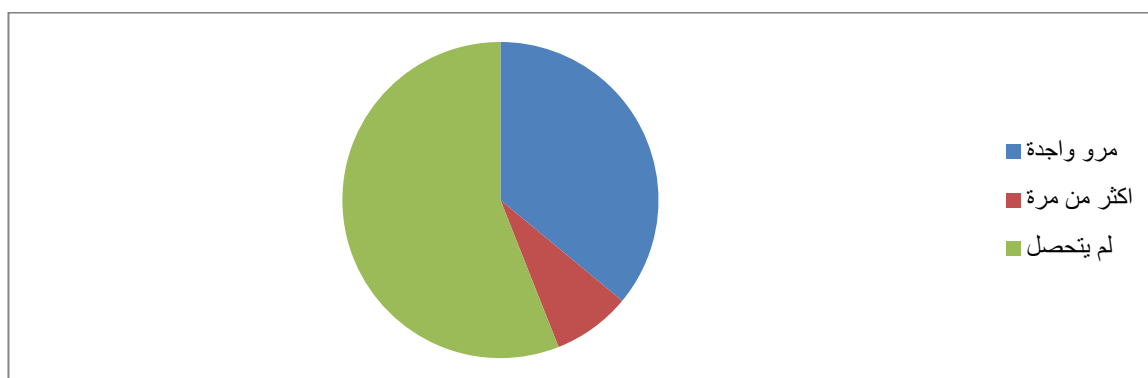
10. هل تحصلت على الترقية؟ وكانت الإجابة كالتالي:

الجدول رقم (16) يوضح حصول العمال على الترقية

الإجابات	مرة واحدة	أكثر من مرة	لم يتحصل	المجموع
التكرارات	09	02	14	25
النسبة المئوية%	36%	08%	56%	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على بيانات الاستبيان

يمكن توضيح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (16)



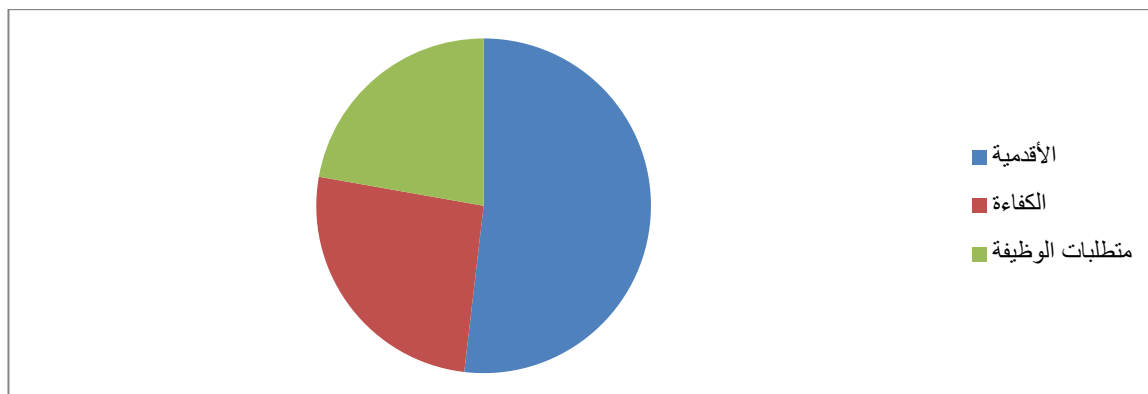
من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وبنظر الى تكرارات افراد عينة دراسية بالغ حجمهم اجمالا 25 نلاحظ ما يلي: أن هناك نسبة من العمال في المديرية لم يتحصلوا على ترقية أي بنسبة %56 وبنسبة %36 من العمال تحصلوا على ترقية مرة واحدة، وبنسبة ضئيلة جدا بالنسبة للعمال الذين تحصلوا على الترقية أكثر من مرة بنسبة %08 والملاحظ هنا على أن المديرية لا تحرص على ترقية عمالها للمحافظة عليهم وتشجيعهم على العمل.

11. ماهي معايير الترقية؟ وكانت الاجابات كالآتي:

الجدول رقم (17) يوضح معايير تقديم لترقية

الإجابات	الأقدمية	الكفاءة	متطلبات الوظيفة	المجموع
التكرارات	14	07	06	25
النسبة المئوية	56%	28%	24%	100%

يمكن توضيح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (17)



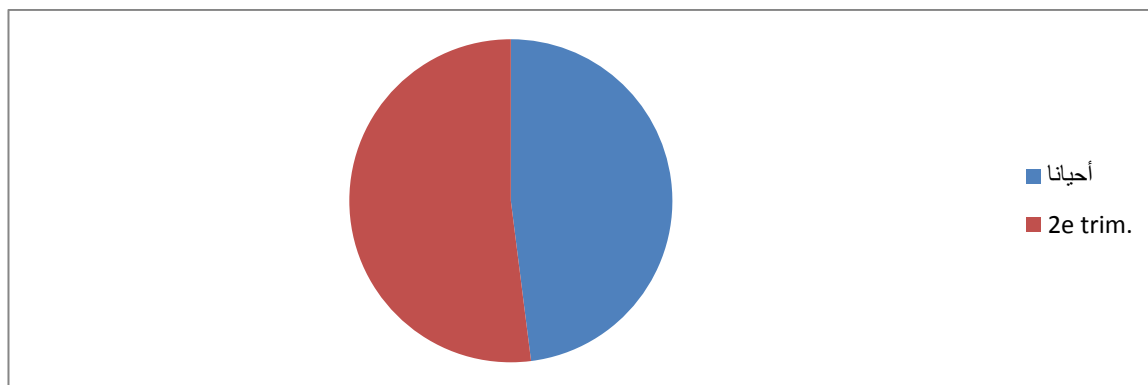
من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وبنظر الى تكرارات افراد عينة دراسة بالغ حجمهم اجمالا 25 نلاحظ ما يلي: أن نسبة 56% من العمال قالوا بأن ترقية تتم على معيار الأقدمية، مقابل نسبة 28% من العمال قالوا بأن الترقية تتم على معيار الكفاءة في العمل مقابل نسبة 24% من العمال قالوا بأن الترقية تتم على أساس متطلبات الوظيفة. من خلال البيانات يتضح لنا أغلبية يتحصلون على ترقية على معيار الأقدمية وبالتالي فإننا لترقية تكون فعالية لكنها في نفس الوقت لا تعطي لجل العاملين الفرص في ترقية وهذا من شأنه يؤدي إلى انخفاض مستوى رضا عمال أصحاب الكفاءات والعمال الآخرين.

12. هل ترى أن المؤسسة تضع برنامج ومخطط لتحسين أداء عاملها؟ وكانت الاجابات كالآتي:

الجدول رقم (18): يوضح ما مدى وضع المديرية برامج وخطط لتحسين أداء عمالها

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرارات	00	12	13	25
النسبة المئوية %	00%	48%	52%	100%

يمكن توضيح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (18)



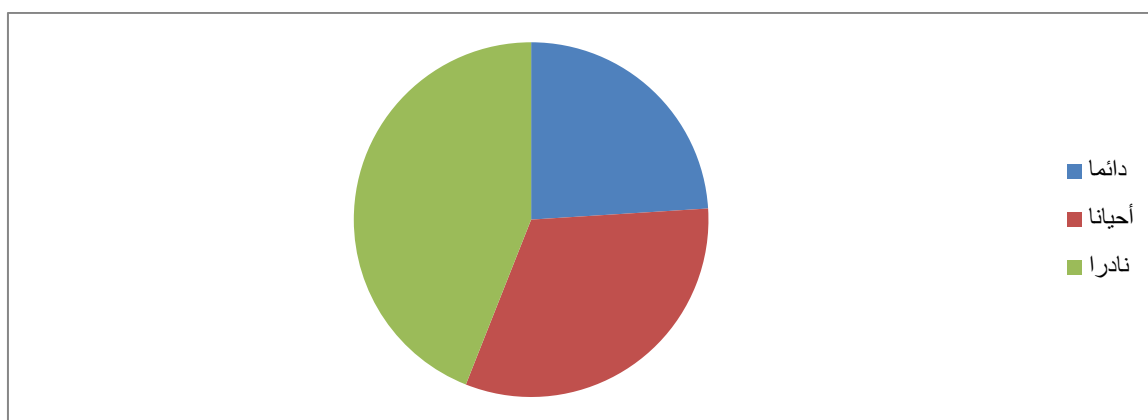
من خلال الجدول اعلاه والشكل التالي وينظر الى تكرارات افراد عينة دراسة بالغ حجمهم اجمالا 25 نلاحظ ما يلي: أن المؤسسة نادرا ما تضع برامج ومخططات لتحسين أداء عاملها وكان ذلك بنسبة 52% بينما نسبة قليلة ترى أن المديرية أحيانا ما تضع برامج ومخططات لتحسين الأداء بنسبة 48% وكذلك لا توجد برامج وخطط لتحسين أداء وهذا ما يدل على أنها لا تضع برامج ومخططات لتحسين الأداء.

13. هل أنت تتطلع على نتائج تقييمك

الجدول رقم (19) يوضح مدى تطلع العمال على نتائج التقييم

الإجابات	دائما	أحيانا	نادرا	المجموع
التكرارات	06	08	11	25
النسبة المئوية %	24%	32%	44%	100%

يمكن توضيح بيانات هذا الجدول في الشكل رقم (19)



من خلال الجدول اعلاه وشكل التالي وبنظر الى تكرارات افراد عينة دراسة بالغ حجمهم اجمالا 25 نلاحظ ما يلي: أن العمال في المؤسسة نادرا ما يتطلعون على نتائج تقييمهم، وذلك بنسبة 44% أحيانا ما يتطلعون على نتائج بنسبة 32% ودائما ما يتطلعون على نتائج التقييم كانت قليلة بنسبة 24%. يمكن القول أن تطلع نتائج العمال في المؤسسة على نتائج التقييم تعتبر خطوة هامة لأنها تتعلق برد فعل المرؤوسين اتجاه تقارير تقييم أدائهم في المؤسسة وهذا من أجل حثهم على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل.

خلاصة:

من خلال دراستنا لسياسة التحفيز وتحسين أداء المورد البشري في مؤسسة حضنة مسيلة، تبين بأنه هناك حوافز مختلفة مادية منها ومعنوية فكلاهما ذات تأثير على مستوى أداء الافراد العاملين؛ فالحوافز تختلف من شخص إلى آخر ومن مستوى لآخر.

كما أن موضوع التحفيز يعتبر من المواضيع الهامة خاصة اذا ارتبط بأداء العاملين، اذ لم يكن لديهم أداء جيد في عمله لن يستطيع تحسين علاقات وتحقيق التكامل بين أهداف العاملين واهداف المنظمة.

خاتمة

خاتمة

من خلال دراستنا لأثر التحفيز على الموارد البشرية في مؤسسة إنتاج الحليب ومشتقاته تبين بأنه هناك حوافز مختلفة مادية ومعنوية فكلاهما ذات تأثير على مستوى أداء الأفراد العاملين، فالحوافز تختلف من شخص إلى آخر ومن مستوى إلى آخر.

إن موضوع الحوافز يعتبر من المواضيع الهامة خاصة إذا ارتبط بالأداء العاملين إذ لم يكن لديهم أداء جيد في عمله لن يستطيع تحسين علاقات وتحقيق التكامل بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة وبعد جمعنا للاستبيان من طرف المبحوثين وتفريغها في جداول توصلنا إلى عديد من النتائج سندرجها كالآتي:

أولاً: إختبار الفرضيات

- يمكن لأي مؤسسة اقتصادية مهم كان حجمها وطبيعة نشاطها أن تتخلى عن العنصر البشري في تحقيق أهدافها المسطرة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية.
- الحوافز المثيرة التي تدفع العمال إلى بذل أقصى جهد والتي ترفع من درجة رضا العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية.
- الاعتماد على نظام حوافز جيد وفعال وتوفير جو عمل ملائم هو الوسيلة التي يجب المؤسسة إتباعها من أجل الوصول إلى درجة أداء فعال، وهو ما يؤكد صحة الفرضية.
- تعمل الحوافز على إلى إشارة الدافع الإنساني من أجل رفع أداءه في المؤسسة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية.

ثانياً: النتائج المتوصل إليها

- أن فرص الترقية في المديرية غير مناسبة أعمالها.
- يحصل العمال على فرص ترقية أكثر من مرة في المديرية.
- أن أغلبية العمال يحصلون على ترقية على معيار الأقدمية، فهي لا تعطي لحل العاملين
- نادرا ما تضع المديرية برامج وخطط لتحسين أداء عمالها
- المسؤول في عملية التقييم عادل إلى حد ما في المديرية
- رضى العمال على تقييم أدائهم في المديرية إلى حد ما.

خاتمة

ثالثا: التوصيات

- زيادة في الأجر والعلاوات والمكافآت.
 - زيادة الحوافز المعنوية المقدمة من طرف المديرية الترقية ولوحات شرفية وجوائز للعمال.
 - تولي مديرية التجارة بالمسيلة أهمية كبيرة في توظيف خريجي الجامعات.
- العمل على تحسين ظروف العمل في المديرية ملائمة بالنسبة للعمال.

وفي الأخير نحمد الله على ان وفقنا لإنهاء هذا العمل البحثي المتواضع ومحاولة الإمام بجميع جوانب الموضوع، ونأمل أن يكون بحول الله نقطة إنطلاق لأبحاث أخرى مستقبلا.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
 2. حسين وليد حسين عباس ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية امدخل الحديث لاستدامة الميزة التنافسية ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع 2005.
 3. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، الطلعة الاولى، جامعة الاسكندرية، 2001.
 4. عقيل حسين عقيل، فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مدبولي للنشر، القاهرة، 1999.
 5. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، الطبعة الاولى الأردن، دار وائل، 2005.
 6. محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير" أساسيات ووظائف، الجزء 2، دار المسير للنشر والتوزيع، 2009.
 7. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2 ، دار وائل للنشر، 1999 عمان، 1999.
 8. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
 9. مصطفى نجيب شاوش، "إدارة المواد البشرية" دار الشروق للنشر، بدون سنة.
- ثانياً: الرسائل العلمية

1. خالد فاطمة الزهراء، التدريب و أهميته في تحفيز الموارد البشرية، مذكرة تدريب لنيل شهادة التكوين ما بعد التدرج المتخصص DPGS.
2. محمد جبران أحمد، "إدارة الموارد البشرية وسياسة التحفيز" ، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس، جامعة تلمسان، 2008/2007.
3. ميلودي اسماء، حمادي وفاء، الحوافز وتأثيرها على مستوى اداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل الماجستير، جامعة معسكر.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحفيز وأثره على تنمية الموارد البشرية. دراسة ميدانية شركة حليب "الحضنة" ولتحقيق هذه الأهداف تم الاستعانة ببعض الأدبيات النظرية حول موضوع البحث، بالإضافة إلى الدراسة التطبيقية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، كما جمعت بيانات الدراسة باستخدام أداة الاستمارة (الاستبيان) وقد تم توزيعها على عينة اشتملت على 30 (عاملا)، وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- ✚ أن الحوافز لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي.
- ✚ أن نظام التحفيز في مؤسسة إنتاج الحليب متنوعة منها المادية والمعنوية.
- ✚ أن الحوافز المادية والمعنوية تقدم بدرجة كبيرة، وكذلك تعمل على تحفيز العاملين.
- ✚ الترقية ترفع من معنويات العامل وتساعده على تبسيط إجراءات التوظيفية.
- ✚ أن الأجور تحفز العمال على أداء جيد وذلك عن طريق التأثير على أدائهم الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية.

Résumé

This study aimed to identify stimulus and its impact on human resource development. A field study of the milk company "Brood" and to achieve these objectives was used some theoretical literature on the subject of research, in addition to the applied study, where the descriptive method was based, as collected study data using the tool form (questionnaire) and was distributed among a sample of (30 workers), the study has yielded the following results:

- ✚ Incentives have a positive impact on job performance.
- ✚ The stimulation system in the milk production institution is diverse, physical and moral.
- ✚ Material and moral incentives are greatly advanced, as well as in motivating workers.
- ✚ Promotion lifts the worker's morale and helps him simplify recruitment procedures.
- ✚ That wages motivate workers to perform well by affecting their job performance

Key words: Motivation, human resources, human resources development.