

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

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية
فرع: العلوم السياسية والعلاقات الدولية
تخصص: إدارة وحكومة محلية



كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية
رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب(ة):

عبلة قبايلي

تحت عنوان:

دور التحفيز في نجاح المسار الوظيفي للعاملين

دراسة حالة بمؤسسة كوندور برج بو عريريج 2019/2018

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. حسام الدين بو عيسي
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. كمال شطاب
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. عبد العزيز زايدي

السنة الجامعية: 2019/2018

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية

طبقا للقرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 2016/07/28 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها لاسميا المواد (07, 35, 36, 37, 38).

أنا الممضي أدناه الطالب:

الاسم واللقب: قبايلي عبد

تاريخ الميلاد: 23/11/1995 ب: سامة بوعرب
الحامل لـ (بطاقة التعريف الوطنية، رخصة السياقة) رقم: 573621
الصادرة بتاريخ: 19 - 08/13/2013 عن:

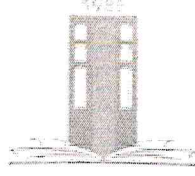
المسجل بكلية الحقوق والعلوم السياسية بقسم الحقوق تحت رقم: 1433063441
والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر تخصص: إدارة وحكومة محلية

بعنوان: دور التحفيز في نجاح المسار الوظيفي للعاملين في دراسة حالة الجزائر
تحت إشراف: الأستاذ سهايب كمال

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور.

التاريخ: 17 جوان 2019





إذن بالطبع و الإيداع

الأستاذ

كمال شطاب

و بعد الاطلاع على مذكرة الطالب (ة): قبائلي علية

المعنونة بـ: دور التحفيز في نجاح المبرورين للعلمية

المقدمة لنيل شهادة ستاهادة الماستر تخصص ادارة و حكامه عليك

تأكدنا من توفر الشروط العلمية الموضوعية و الشكلية، وأذنا له بطبع المذكرة و إيداعها قصد مناقشتها.

التاريخ: 16 جوان 2019

الأستاذ المشرف

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

اللهم لك الحمد والشكر كله واليك يرجع الفضل كله.

أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى كل من وقف بجانبني وساعدني
وقدم لي يد العون من قريب أو بعيد وأخص بالذكر الأستاذ المشرف شطاب كمال، الذي لم
يبخل عليا بنصائحه القيمة وتوجيهاته من بداية هذا العمل إلى نهايته.

كما اشكر لجنة المناقشة الموقرين على منحهم شرف مناقشتهم لي وإبداء ملاحظاتهم
القيمة.

كما لا أنسى الشكر الخالص للأساتذة المحكمين للاستبيان الأستاذ السعيد كليوات والأستاذ
توازي خالد.

ثم شكري العميق لجميع أساتذة العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة محمد بوضياف.
إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل.

عبلة قبايلي

اهداء

الحمد لله الذي وفقني لهذا ولم أكن لأصل إليه لو لا فضله علي.

أما بعد

فالي من نزلت في حقهم الآيتين الكريمتين في قوله تعالى: ""

اهدي هذا العمل إلى من رباني صغيرا والدتي ووالدي أطال الله في عمرهما وأمدهما بالصحة والعافية.

إلى إخواني وأخواتي سندي في الدنيا ولا احصى لهم فضل .

كما اهدي هذا العمل رفيقة دربي سمية التي رافقتني طول مشواري الجامعي

إلى صديقاتي اكرام صبرينة سعيدة .

إلى كل المخلصين الذين يبغون وجه الله تعالى.

إلى أساتذتي في الجامعة وكل من قدم لي يد العون لإتمام هذه الدراسة .

اهدي هذا العمل المتواضع.

عبلة قبايلي

مقدمة

تعد إدارة الموارد البشرية هي نسيج الحياة الإنسانية في اي مجتمع، وسمة من سمات الحياة المعاصرة، وقد ازدادت الحاجة الى التعامل معها في العصر الحالي الذي يتسم بالتغيير الشديد في العلم والتكنولوجيا ونمط الاستهلاك، وأنماط العلاقات بين البشر.

مما يتطلب استراتيجيات وبدائل وأساليب جديدة للتعامل مع واقع الحياة المختلفة، ومن هذا المجال تسلط الضوء على التحفيز، حيث أصبح هذا المجال محورا هاما في الدراسات الادارية، فالتحفيز كان ولا يزال أساسيا في ادارة المؤسسات.

حيث ان عملية التحفيز مرتبطة مباشرة باستظهار الطاقات الكامنة لدى الفرد للحصول على أحسن ما لديه، فالحوافز من الموضوعات المهمة التي تتحدد أهميتها باستمرار، والتي من خلالها يندفع الفرد في سلوكه لأدائه الانشطة المطلوبة منه، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحفيز الفرد للعمل، ويعمل على تحقيق قدر من التطور في اساليب العمل المختلفة

كما يعتبر المسار الوظيفي من المواضيع الادارية الحديثة التي تطرق إليها الباحثون تشير أدبيات الادارة الى ان الدراسات في هذا الموضوع نادرة، فلم يحظ بالاهتمام الكافي إلا متأخرا مقارنة مع باقي المواضيع

فالإدارة تقوم بالاهتمام بتحفيز العاملين وإتاحته الفرص للتقدم يؤدي الى تكوين قوة عاملة منتجة وراغبة في العمل اي تحفيز العاملين عن طريق اطلاعهم على الفرص الوظيفية المتاحة لهم في المؤسسة مستقبلا وهذا ما يجعلهم أكثر ارتباطا بها ويحقق الاستقرار الوظيفي ويقلل من معدل دوران العمل.

1. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في:

✓ إبراز دور وأهمية تحفيز العاملين في نجاح المسار الوظيفي للعاملين داخل مؤسسة

كوندور

- ✓ التعرف على كيفية تحفيز العاملين داخل المؤسسة.
- ✓ محاولة إيجاد نقاط التداخل بين التحفيز والمسار الوظيفي.
- ✓ الإشارة الى الفوائد والمكاسب التي يمكن ان تعود على المنظمة والعاملين فيها من خلال التحفيز والمسار الوظيفي.

2. اهداف الدراسة

- ✓ محاولة الإحاطة بمفهوم التحفيز والمسار الوظيفي.
- ✓ التعرف على الحوافز واهم أنواعها والأسس التي يقوم عليها.
- ✓ دراسة واقع تحفيز العاملين ودوره في نجاح المسار الوظيفي بالمؤسسة.
- ✓ التعرف على مدى اهتمام الإدارة بتحفيز العاملين في المؤسسة.

3. مبررات اختيار الموضوع

- ✓ إعطاء خلفية وصورة عامة عن التحفيز والمسار تضاف الى خزائن المعرفة.
 - ✓ المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية لهذا النوع من المواضيع.
 - ✓ مدى اقتناع بان العنصر البشري هو أساس نجاح وفعالية المؤسسة وبقاءها.
- الرغبة في معرفة أهمية التحفيز ودوره في نجاح المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة كوندور.

أدبيات الدراسة

الدراسة الأولى :

دراسة لباية بن جدي، وتتمحور دراستها حول ادارة الموارد البشرية: دراسة قياسية لمؤشر التحفيز من خلال دراسة حالة مؤسسة كوندور، واستهدفت في بحثها الى معرفة مؤشر التحفيز في ادارة الموارد البشرية وتوصلت الى بعض الاستنتاجات التي يمكن حصرها

في ان ادارة الموارد البشرية تعتبر من بين أهم الإدارات بالمؤسسة التي تهتم بمختلف الجوانب المتعلقة بالموارد البشري بدءا من استقطابه الى غاية مغادرته المؤسسة .

الدراسة الثانية:

أيضا دراسة لمعاد نجيب غريب، وتتمحور دراسته حول ادارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، هدفت دراسته الى التعرف على العلاقة بين ادارة المسارات الوظيفية متمثلة في التدريب والترقية والتدوير الوظيفي والحوافز، وبين الولاء التنظيمي للعاملين في شركة الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص، واهم النتائج التي توصل إليها في دراسته وجود علاقة ارتباط ايجابية بين ادارة المسارات الوظيفية والولاء التنظيمي في شركة الاتصالات السورية

الدراسة الثالثة:

أما الدراسة الثالثة كانت لبوزرين فيروز والتي تتمحور دراستها حول دور ادارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين من خلال دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف، وقد هدفت في دراستها الى التعرف الى الحياة الوظيفية بصفة عامة وأهدافها ودور كل من الفرد والمؤسسة فيها .

4. إشكالية الدراسة

يمكن صياغة إشكالية الدراسة من خلال السؤال التالي:

ما هو دور التحفيز في نجاح المسار الوظيفي للعاملين؟

ولتوضيح إشكالية البحث يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية

➤ هل يعتبر التحفيز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق الفعالية المطلوبة ؟

➤ ما هي أهم أنواع التحفيز المتبعة لنجاح المسار الوظيفي؟

➤ ما المقصود بالمسار الوظيفي للعاملين؟

5. فرضيات الدراسة

من خلال الإشكالية المطروحة واهم التساؤلات الفرعية يمكن طرح أهم الفرضيات المقترحة وهي:

الفرضية الرئيسية

يكمن دور التحفيز في نجاح المسار الوظيفي من خلال التدريب والترقية والنقل الوظيفي والأداء.

وتبعا للفرضية الأساسية مكن صياغة مجموعة الفرضيات الفرعية وهي :

➤ الفرضية الأولى: نعم يعتبر التحفيز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق الفعالية المطلوبة

➤ الفرضية الثانية: أهم أنواع التحفيز المعتمدة لنجاح المسار الوظيفي التحفيز المادي والتحفيز المعنوي

➤ الفرضية الثالثة: المسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتعبة التي يتدرج فيها الفرد او ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة

6. حدود الدراسة

تتمثل حدود الموضوع في تقييم إثر أنواع التحفيز على أداء الفرد العامل وعلى المنظمة من خلال دوره في تحقيق نجاح المسار الوظيفي.

- **الحدود المكانية**: فقد اخترت حالة مؤسسة كوندور الواقعة في المنطقة الصناعية برج بوعرييج .
- **للحدود الزمانية**: للدراسة تم إجراء الدراسة في شهر مارس وافريل 2019.

7. أدبيات الدراسة

1. الدراسة الأولى:

دراسة لباية بن جدي، وتتمحور دراستها حول ادارة الموارد البشرية: دراسة قياسية لمؤشر التحفيز من خلال دراسة حالة مؤسسة كوندور، واستهدفت في بحثها الى معرفة مؤشر التحفيز في ادارة الموارد البشرية وتوصلت الى بعض الاستنتاجات التي يمكن حصرها في ان ادارة الموارد البشرية تعتبر من بين أهم الإدارات بالمؤسسة التي تهتم بمختلف الجوانب المتعلقة بالموارد البشري بدءا من استقطابه الى غاية مغادرته المؤسسة.¹

2. الدراسة الثانية :

أيضا دراسة لمعاذ نجيب غريب، وتتمحور دراسته حول ادارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، هدفت دراسته الى التعرف على العلاقة بين ادارة المسارات الوظيفية متمثلة في التدريب والترقية والتدوير الوظيفي والحوافز، وبين الولاء التنظيمي للعاملين في شركة الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص، وأهم النتائج التي توصل إليها في دراسته وجود علاقة ارتباط ايجابية بين ادارة المسارات الوظيفية والولاء التنظيمي في شركة الاتصالات السورية.²

3. الدراسة الثالثة:

أما الدراسة الثالثة كانت لبوزرين فيروز والتي تتمحور دراستها حول دور ادارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين من خلال دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات

¹ باية بن جدي، ادارة الموارد البشرية: دراسة قياسية لمؤشر التحفيز، دراسة حالة مؤسسة كوندور للاجهزة الالكترونية والالكترومنزلية برج بوعرييح، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة مسيلة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص ادارة وحكامه محلية، 2013.

² معاذ نجيب غريب، ادارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة مقارنة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة دمشق: كلية الاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، 2011.

الغازية بسطيف، وقد هدفت في دراستها الى التعرف الى الحياة الوظيفية بصفة عامة وأهدافها ودور كل من الفرد والمؤسسة فيها.¹

8. مناهج الدراسة

مناهج الدراسة

اتبعت في بحثي هذا على المنهج الوصفي الذي يسمح بوصف التحفيز ودوره في نجاح المسار الوظيفي، حيث يعتبر المنهج الوصفي بانه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة.²

بالإضافة كذلك الى منهج دراسة الحالة حيث قمت بدراسة واقع المؤسسة وواقع التحفيز والمسار الوظيفي فيها، ويعرف منهج دراسة الحالة على انه: يهتم بجميع الجوانب المتعلقة بشيء او موقف واحد على انه يعتبر الفرد، او المؤسسة، او المجتمع او اي جماعة، كوحدة للدراسة ويقوم منهج دراسة الحالة على التعمق في دراسة المعلومات في مرحلة معينة من تاريخ حياة هذه الوحدة او دراسة جميع المراحل التي مرت بها.³

9. صعوبات الدراسة

واجهت إثناء الدراسة التي قمت بها عدة صعوبات وعراقيل من أهمها:

- ✓ قلة المراجع ذات الصلة المباشرة بالموضوع محل الدراسة.
- ✓ صعوبة الربط بين التحفيز والمسار الوظيفي وقلة الدراسات التي تربط بينهما.

¹ فيروز بوزرين، دور ادارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009/2010.

² بلقاسم سلاطنة، الجابلاتي حسان، المناهج الاساسية في البحوث الاجتماعية، د ب ن، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2012، ص133.

³ احمد بدر، اصول البحث العلمي ومناهجه ، ط9، مصر: المكتبة الاكاديمية، 1992، ص305.

✓ إضافة الى الصعوبات التي وجهتها إثناء إجراء الدراسة الميدانية اقتصار عينة الدراسة على ستون عاملا فقط.

10. تقسيم الدراسة

في البداية تناولت مقدمة فيها أهمية الموضوع وأهدافه، وكذلك مبررات اختيار الموضوع، وإشكالية البحث وأهم التساؤلات الفرعية وتتبعها الفرضية الرئيسية وأهم الفرضيات الفرعية لها، بالإضافة الى أهم المناهج المستعملة في البحث وإبراز أهم أدبيات الدراسة وصعوبتها

وعرض الفصل الأول الذي كان حول المدخل المفاهيمي لأهم المصطلحات المتناولة، فتناولت فيه ثلاث مباحث، المبحث الأول كان مخصص للتحفيز، فخصصت فيه خمس مطالب، اما المبحث الثاني فقد خصصته للمسار الوظيفي، وكذلك تطرقت فيه الى وضع خمس مطالب، ويأتي المبحث الثالث والذي خصص لعلاقة التحفيز بالمسار الوظيفي للعاملين، وتطرقت فيه الى أربعة مطالب.

وفي الفصل الثاني خصصته لدراسة حالة التي قمت بها على مستوى مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج وهو الأسس المنهجية للدراسة الميدانية، تطرقت فيه الى مبحثين: المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، فيه ثلاثة مطالب، اما المبحث الثاني فهو عرض وتحليل نتائج الدراسة، وخصصت فيه مطلبين.

والخاتمة فتناولت فيها عرض لأهم النتائج والاقتراحات التي توصلت إليها من خلال الدراسة النظرية والميدانية.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد

يعد الحافز أمراً هاماً بالنسبة للإنسان، ويمثل جوهر قدرته على النجاح، فنظراً لأن هدف الإدارة أو المؤسسة هو إنجاز المهام من خلال الآخرين، فيجب إذن أن يكون لدى الآخرين القدرة والدافع لإنجاز تلك المهام.

وفي محيط العمل اليوم، لم يعد يجدي نفعا اللجوء للأساليب القديمة لتحفيز الموظفين، ونموذج المدير الأمر النهائي لم يعد فعالاً في ظل المفهوم الجديد للعمل الجماعي. وكذلك تحديد المكافآت الشكل أصبح شيئاً عبثياً.

لذا يجب علينا البدء بتفهم كيفية تطبيق النظريات التحفيزية بشكل يساعدنا في الإدارة، وفي إعطاء دفعة أكبر لموظفين، لذلك سنقوم في هذا الفصل بدراسة الإطار المفاهيمي والنظري للتحفيز من خلال ثلاث مباحث أساسية:
المبحث الأول: مفهوم التحفيز.

المبحث الثاني: مفهوم المسار الوظيفي .

المبحث الثالث : علاقة التحفيز بالمسار الوظيفي

المبحث الأول : مفهوم التحفيز .

تباينت وجهات نظر الباحثين والمسؤولين الإداريين حول مفهوم التحفيز ودرجة أهميتها وتأثيرها المباشر في دفع الافراد وتحفيزهم للعمل نحو تحقيق اهداف منظماتهم، ولتحديد هذه المسألة ننطلق بداية من تعريف التحفيز واهميتها واهم الخصائص التي تتميز بها.

المطلب الأول: تعريف وأهمية التحفيز.

إن تنوع الحوافز وتعددتها ارتبط بتعدد وجهات النظر فيما يتعلق بمكانة العنصر البشري في المؤسسة عبر مختلف مراحل الاهتمام به، وفي ذلك نجد تعدد التعاريف التي أبرزت فحوى الحوافز، وإن تعددت يبقى الهدف المنشود واحد ألا وهو تحفيز العامل بما يضمن تحقق الهدف العام للطرفين المؤسسة.

أولاً: تعريف التحفيز.

اختلف آراء الباحثين والمهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد لمفهوم التحفيز، واضبط مفهوم التحفيز نبدأ بتعريف التحفيز لغة ثم اصطلاحاً.

فالتحفيز لغة: "هو مصدر مشتق من الفعل حفز، يحفز، حفزاً، اي دفع وحث، تحفز بمعنى تهيأ وتحضر للأمر الحافز الدافع المحرك"¹.

أما من حيث التعريف الاصطلاحي فقد تعددت التعاريف التي ذكرت عن التحفيز، وذلك نظراً الى اختلاف وجهات النظر حوله:

فالدكتور محمد حافظ حجازي عرف التحفيز بأنه: "الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاط او نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته او توقعاته"².

¹ خروبي خديجة، الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، المسيلة :جامعة محمد بوضياف ن كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية ، تخصص حاكمة وإدارة محلية، 2016، ص09.

² محمد حافظ حجازي، ادارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية: دار الوفاء للنشر والطباعة، 2007، ص212.

اما الدكتور ديل بيتش عرف التحفيز بأنه: "الرغبة الإنسانية في الاستجابة الى متطلبات المنظمة او تحقيق رسالتها وأهدافها".¹

وهو ما تطرق إليه باحثون آخرون فنجد التحفيز في هذا التعريف: "التحفيز هو عبارة عن مقابل للعمل الذي يقوم به الفرد، وهي تعبير عن ركن أساسي من أركان بيئة التعلم والعمل فالأفراد يعملون ويتعلمون لأنهم يتوقعون شيئاً من عملهم".²

وهو ما ذهب اليه هيكيت في تعريفه للتحفيز بأنه: "عبارة عن مجموعة المتغيرات الخارجية من بيئة العمل او المجتمع والتي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات والاحتياجات".³

يعرف التحفيز كذلك بأنه: "شعور او قوة داخلية محركة للفرد تدفعه الى القيام بأعمال تحقق له رغباته وتشبع حاجاته".⁴

يعرف التحفيز بأنه: "المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان وتحفزه لأداء أفضل".⁵

التحفيز هو العملية التي توظف منح الحوافز بمعنى أنها النظام الذي تقوم الادارة بتصميمه لتنظيم عملية منح الحوافز، والذي يحوي مجموع القرارات والوسائل المادية والمعنوية التي تتلاءم مع تركيبة الافراد العاملين في المؤسسة وتؤثر فيهم.⁶

¹ رجب تركي براء، نظام الحوافز الادارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الافراد، د ذ ط، عمان: دار الازياء للنشر والتوزيع، 2015، ص13.

² محمد علي العكاشة، دوافع السلوك الإنساني بين الإسلام ومدارس علم النفس دراسة مقارنة، ط1، دار الكتاب الثقافي للنشر، 2013، ص19.

³ ذبيح فوضيل، دور العملية التحفيزية في الزيادة الانتاجية في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة 2018/1999، مذكرة لنيل شهادة الماستر، مسيلة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2018/2017، ص15.

⁴ بوزرين فيروز، دور ادارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2010/2009، ص15.

⁵ نعويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير الاداري، الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع، 2003، ص21.

⁶ مزوار منوبة، اثر الحوافز على الولاء التنظيمي، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بومرداس: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة علوم التسيير، تخصصا إدارة الأعمال، 2013/2012، ص11.

من خلال التعاريف التي عرضناها سابقا يمكننا الوصول الى تعريف إجرائي وشامل للتحفيز وهو كالتالي:

التحفيز هو مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفعه لأداء عمله برفع درجة من الكفاءة والفاعلية بغية الحصول على تميز مادي او معنوي،بالإضافة الى ان التحفيز هو نتيجة الحاجة او الشعور بإشباع حاجة معينة لتحقيق هذه الحاجة كما انه يشترط للحصول على التحفيز ان يكون أداء هذا العامل متميز ويساهم في تحقيق اهداف المؤسسة.
ثانيا: أهمية التحفيز.

لنظام التحفيز أهمية كبيرة في حياة المؤسسات مما يسمح بتطوير موردها البشري، و من بين النقاط ذات الأهمية ما يلي:

1. تخفيض كلف العمال في المنظمة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل الهدر بالوقت والمواد المستخدمة في النتائج.¹
2. ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات حول الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التكنولوجية والتقنية، خاصة التي تستوجب زيادة قدرة المنظمات على استقطاب المهارات اللازمة وتحفيز العاملين على تطوير قدراتهم ومعارفهم.²
3. تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن، وجذب العاملين الى المنظمة ورفع الولاء والانتماء.³
4. التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتقيده حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.⁴

¹ عبد الرحيم الهايتي خالد، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص252.

² بوزرين فيروز، المرجع السابق، ص76.

³ هيثم العاني، الادارة بالحوافز التحفيز والمكافئات، د ب ن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007، ص16

⁴ الهواسي محمود حسن، البرزنجي حيدر شاكر، مبادئ علم الدارة الحديثة، د ب ن، د ذ ن، 2014، ص119.

5. تعد عملية التحفيز احد اساليب الرقابة والتقييم الذاتي وأداة التأثير الفعالة في توجيه السلوك.¹

المطلب الثاني: خصائص التحفيز.

للتحفيز الجيد مجموعة من الخصائص التي يقوم عليها تتمثل فيما يلي:

1. ان يتسم بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين، بحيث يكون لدى كل الفرد فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجودة في المنظمة التي يعمل بها.²
2. ان يركز على اشبع الدوافع الأكثر إلحاحا لدى الفرد حيث أنها المسيطرة على سلوكه وتصرفاته عن غيرها من الدوافع.³
3. ربط الحوافز بإستراتيجية المؤسسة حيث أثبتت الدراسات ان اي إخفاق في استخدام نظام الحوافز سيؤدي حتما الى فشل المؤسسة في وصولها لأهدافها.⁴
4. ربط الحوافز بالأداء مما يخلق الشعور لدى الفرد ان يحصل عليه من عائد يتفق مع ماي بذله من جهد ويزيد لديه الرغبة في تحقيق المعايير الموضوعية .
5. يجب ان يتسم بالعدالة بالنظر الى المكافئات على أنها متعادلة مع الجهد المبذول وإقناع العامل بعدالته.

6. يجب ان يشمل نظام الحوافز جميع العاملين في المنظمة.

المطلب الثالث: أسس منح الحوافز

هناك مجموعة من المعايير التي على أساسها تمنح الحوافز وتتمثل هذه الأسس فيما

يلي:

¹ سليمان الفارس، "اثر السياسات التحفيزية في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، 2011، ص74.

² رجب تركي براء، المرجع السابق، ص16.

³ المرجع السابق نفسه، ص17.

⁴ وفاء ريس، نظام التسيير في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، ط1، الاردن : دار اليازوري العلمية، 2016، ص 15.

➤ **الأداء:** يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي وربما الوحيد لدى البعض وفي بعض الحالات ،وهي يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية او الجودة او وفرة في العمل ،او وفرة في التكاليف او في اي مورد آخر .¹

➤ **المجهود:** يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما هو الحال في أداء وظائف الخدمات والعمال الحكومية او لان الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل: الفوز بعرض في احدى المناقصات المسابقات .

او قد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود او الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل الى الناتج والأداء .²

حيث يعتبر هذا المعيار اقل أهمية من الأداء والناتج النهائي لصعوبة قياسه وعدم موضوعية في الكثير من الأحيان .

3- **الاقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل ،وهي تشير الى حد ما الى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته الاقدمية في الحكومة بشكل اكبر من العمل الخاص .³

4- **المهارة:** بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى او إجازات او دورات تدريبية ،وكما نلاحظ فان نصيب هذا المعيار الأخير محدودا جدا ،ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.⁴

¹ هيثم العاني، المرجع السابق ، ص16.

² احمد صالح، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسة ،دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ،مذكرة لنيل شهادة الليسانس ،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة : كلية الحقوق والعلوم السياسية ،تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، 2012-2013، ص06.

³ سمية ترشة ،دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية ،مذكرة لنيل شهادة الماستر ،جامعة الشهيد حمد لخضر بالوادي :كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،قسم العلوم الاقتصادية ،تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، 2014/2015، ص12.

⁴ نعيمة دغفل ،اثر الحوافز في تحسين أداء العاملين ،مذكرة لنيل شهادة الماستر ،دراسة حالة جامعة مسيلة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية،تخصص ادارة وحاكمة محلية، 2014/2015، ص23.

المطلب الرابع : أنواع الحوافز.

يجب على اي منظمة ان تختار لنفسها التوليفة من أنواع الحوافز، وذلك لكي يكون لديها نظاما متكاملًا يحفز العاملين على الأداء المتميز، وهناك العديد من أنواع الحوافز المستخدمة في شتى منظمات الأعمال، كما ان هناك طرق عديدة لتصنيف هذه الحوافز، ومن خلال بحثي هذا تطرقت الى أنواع الحوافز التالية:

أولاً: الحوافز من حيث شكلها.

تنقسم الحوافز من حيث شكلها إلى نوعان:

1- حوافز مادية : تعتبر الحوافز المادية من أهم أنواع الحوافز خاصة بنسبة للإفراد في مستوى الادارة ، ففي هذه الحالة تعتبر الحوافز المادية دافعا قويا لسلوك الإنساني، إذ ان الافراد في هذا المستوى التنظيمي يكون دخلهم محدودا وان حاجتهم للمال تكون من اجل سد احتياجاتهم المعيشية.¹

فهذا النوع من الحوافز يأخذ صورا كثيرة ابتداءً من المكافآت المالية، والمشاركة في الأرباح الى مختلف أنواع الاستفادة من التقاعد والتأمين والعطل المدفوعة الأجر.² وترتبط نجاح الحوافز المادية بعدة شروط هي:

1. ان ترتبط بجهود الفرد وليس بجهود الجماعة.
 2. ينبغي ان لا تستخدم الحوافز المادية بمفردها، يفضل استخدام الحوافز الغير المادية في ذات الوقت.
 3. على كل منظمة اختيار نظام الحوافز المادية التي يتناسب مع ظروفها وطاقاتها الانتاجية ورصيدها المال، وقدرتها على الوفاء بالتزامات الداخلية والخارجية.
- تدفع الحوافز المادية بطرق مختلفة منها:

¹ نجيب مصطفى الشاويش ، ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)، د ط ، عمان : دار الشروق ، 2005 ، ص 209.

² عدون ناصر دادى ، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية التطبيقية ، د ط ، د ب ن ، 2003 ، ص

✓ **الأجر:** هو المبلغ المالي الذي يقبضه العامل لقاء ما يقوم به من عمل تتوقف فاعلية الأجر على توفر عاملين :

11. رغبة العامل في زيادة أجره .

12. وجود علاقة جوهرية مباشرة بين زيادة الأجر وزيادة الإنتاج.¹

2- **الزيادات الدورية:** لا يمكن القول ان الزيادات الدورية على الراتب هي حافز العمل إلا إذا ارتبطت بالإنتاج ،ان يكون أساس منحها كفاءة ونشاط وتحسن إنتاجية الفرد،اما إذا اعتمد منح الزيادة بالأقدمية فان هذا الحافز سيفقد أهميته على إثارة الرغبة في العمل.

3- **المشاركة في الأرباح:** يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددتها ادارة المنظمة ليتم توزيعها على العاملين ،فالمشاركة في الأرباح تعتبر حافزا لزيادة الإنتاج، من منطلق ان العاملين سيعمدون الى زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل من اجل زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة الأرباح التي يحصلون عليها.²

4- **المكافآت:** تعتبر المكافآت حوافز مادية تعطى للفرد الذي أنجز بشكل مميز

وانجازه كان متطابقا مع المستوى المرغوب فيه لتحقيق الاهداف العامة.

02: الحوافز المعنوية

هي تلك المكونات التي تكون منها فلسفة التنظيم وشكل غيرها المناخ العام للمنظمة، بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات الافراد غير المادية فهي تخاطب في الفرد حاجات نفسية و اجتماعية وذهنية،³ كما تعبر وسيلة جيدة لتحفيز العاملين في المستويات الادارية العليا و العاملين ذوي الأحوال المادية الميسورة وتكون الحوافز المعنوية اما على شكل ثناء وشكر،⁴ وعلى شكل شهادات تقدير او نقل العامل

¹ طارق المجذوب، الادارة العامة :العملية الادارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، مصر : الدار الجامعية للطباعة والنشر، 2000، ص435.

² مصطفى نجيب الشاويش، المرجع السابق، ص210.

³ خديجة خروبي، المرجع السابق، ص12.

⁴ نعيمة دغفل، المرجع السابق، ص21.

الى مركز مهم وله سلطات اكب، او على شكل أوسمة او ميداليات، وعلى شكل منح العامل لقب معين. 'من أهم الحوافز المعنوية مايلي:

- 1- الإثراء الوظيفي.
- 2- الترفيع.
- 3- تقدير جهود العاملين.
- 4- المشاركة في اتخاذ القرار .
- 5- توفير الوظيفة المناسبة.
- 6- ضمان استقرار الوظيفة.
- 7- العلاقات مع الزملاء الرؤساء .
- 8- نمط الاشراف.

ثانيا: الحوافز من حيث جاذبيتها .

تنقسم الحوافز من جاذبيتها تنقسم الى حوافز ايجابية وحوافز سلبية:

1- الحوافز الإيجابية: وتشمل على إدراك مجهودات الموظفين و تحسين هذه الأساليب من معايير الأداء وتؤدي الى رفع روح الفريق والحساس بروح التعاون والشعور بالانتماء الى المؤسسة²، وهي التي تلبي حاجات الفرد للعامل والمنظمة بزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتحمل المسؤولية والتفاني والإخلاص في العمل وتعتبر حوافز ايجابية لها ما يقابلها من حوافز ايجابية تمنحها المنظمة لهؤلاء العاملين³.

ولكي يكون للحوافز تأثيرا ايجابيا في سلوك العامل يجب توفر شرطين هما:

- ان تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي، كلما كان الإنتاج عاليا وجيد كلما ازداد تبعا لذلك حجم الحافز.

¹ لعويصات جمال الدين ، المرجع السابق ،ص23.

² فوضيل ذبيح ، المرجع السابق ،ص25.

³ سنان الموسوي، ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، الاردن :دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،2006،ص233.

-ان تؤدي الحوافز الى إشباع حاجات معينة يشعر الفرد بضرورة إشباعها، فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى الافراد فانه يفقد قدرته التحفيزية وتكون الفائدة منه شبه معدومة.¹

2-**الحوافز السلبية:** يطلق عليها حوافز تهديد والتي تسعى الى التأثير في سلوك الفرد من خلال العقاب والرد والتخويف، اي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر او الحرمان من العلاوة او المكافأة او الترقية.²
فالحوافز السلبية تعني معاقبة العامل المذنب او المهمل ماديا ومعنويا.³

ثالثا :الحوافز من حيث أثرها

تنقسم الى حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة:

1- حوافز مباشرة :

تمثل الحوافز المباشرة تلك التي تمس العاملين عند تحقيقهم المعدلات متميزة من الأداء ويمكن تقسيمها الى ثلاثة أقسام وهي :

- الحوافز المادية :التي تكلمنا عليها سبقا ولعلنا نشير أبرزها المكافآت والمنح... الخ .
- الحوافز المعنوية:مثل تقدير جهود العاملين، الملائمة الوظيفية...الخ.
- الحوافز العينية:هي التي تمثل كل الحوافز العينية التي يمكن ان يحصل عليها العامل بلا مقابل او بمقابل رمزي ،كالعلاج الطبي المجاني ،الخدمات الرياضية... الخ .

¹ احمد سيد الكردي، المحاور الرئيسية لنظام الحوافز.متاح في:

<http://www.kenanline.com/users/ahmedordy/posts/127612>تم الاطلاع في: .15/01/2019.17:00.

² حورية عاشور ،سياسة الحوافز وتحسين اداء الموارد البشرية ،مذكرة لنيل شهادة الماستر ،جامعة مسيلة ،كلية الحقوق والعلوم السياسية،قسم العلوم السياسية ،2016/2017،ص13.

³ صالح محمد فالح ، ادارة الموارد البشرية ،د ط ن عمان :دار الحامد للنشر والتوزيع ،2004،ص121.

كذلك يمكن اعتبار الحوافز الايجابية والحوافز السلبية من الحوافز المباشرة من حيث أثرها، لأن تأثيرها مباشر على العامل من حيث رضاه وسعادته وإذا كانت ايجابية، أما اذا كانت سلبية فهي تسبب له التوتر والقلق.¹

2- الحوافز الغير مباشرة:

هي عكس الحوافز المباشرة التي ترتبط بأداء الافراد وتمنح على أساسه، وإذا كانت الحوافز المباشرة تتحدد ويتفاوت منحها بناء على مستوى الانتاجية وجودتها، فالحوافز الغير مباشرة تكون على عكس ذلك.

إذ تمنح لكافة الموظفين بنفس القدر على غرار تفاوت كفاءتهم ومناصبهم في الهرم التنظيمي للمؤسسة وبما ان المؤسسات في الوقت الحالي تعتبر كنظام اجتماعي تولي أهمية للعلاقات القائمة بينها وبين الافراد أصبحت تهتم بالحوافز الغير المباشرة المقدمة للعاملين وتتنافس فيما بينها لتقديم أفضلها.²

المطلب الخامس: النظريات المفسرة للتحفيز

أولاً: نظريات المحتوى:

✓ نظرية الادارة العلمية:

يعتبر فريدريك تايلور من أوائل الناس الذين تحدثوا عن التحفيز، كان ذلك عام 1911 عندما ركز تايلور على أهمية الحوافز المادية، افترض تايلور ان الموظفين كسالى ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط للوصول لنظام عادل للرواتب والحوافز، اقترح تايلور ان يتم تقسيم العمل الى أجزاء صغيرة ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل

¹ باية بن جدي، إدارة الموارد البشرية: دراسة قياسية لمؤشر التحفيز دراسة حالة مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية والإلكترومنزلية بروج بوعربريج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة وحكمة محلية، 2013، ص113.

² بسمة بوكروش، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة: كلية الادب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2011/2012، ص197.

طريقة للقيام بها وتنفيذها ،وأخيرا دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال ،كانت هذه الطريقة تسمى :دراسة الحركة والوقت .¹

✓ نظرية x y لدوغلاس ماكريفور:

• نظرية x

عرفها دوغلاس في الخمسينيات بأنها مجموعة الافتراضات لدى المدراء الذين يرون الموظفين كعمال يحتاجون الى الإكراه للعمل وتتمثل عناصرها فيما يلي :²

1. الإنسان كسول بطبعه ولا يحب العمل .

2. يجب استخدام نوع من الشدة والحزم مع المرؤوسين لانجاز العمل .

3. الإنسان يتهرب من المسؤولية ولا يعتمد على نفسه .

4. الإنسان يفكر بطريقة اقتصادية ويسعى لتحقيق المكاسب الاقتصادية والدافع المادي

هو الوحيد الذي يحركه .³

• نظرية y

تعتبر هذه النظرية مثالية تقدمية ومتفائلة حول طبيعة العامل.

1-يعتبر العمل نشاط طبيعي للإنسان وكل إنسان لديه الرغبة في عمل شيء ما .

2-الإنسان العادي لا يتهرب من المسؤولية.

3-يمتلك الإنسان القدرة على المبادرة والابتكار واتخاذ القرار فيها مخاطرة.⁴

✓ نظرية العاملين لفريدريك هرتزبيرج:

تقوم هذه النظرية على اعتبار العمل ذاته هو المصدر الأساسي للتحفيز العاملين وهناك

نوعين من العوامل المؤثرة منها:

¹ خالد الحر ،نظريات التحفيز ،مقالة منشورة في :2007/11/08،ص01.

² فوضيل ذبيح ،نفس المرجع السابق ،ص28.

³ خديجة خروبي ،نفس المرجع السابق ،ص16.

⁴ ناصر دادي عدون،ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي،الجزائر ،دار المطبوعات الجزائرية ،2004،ص85.

- العوامل الصحية: وتتمثل في الأجر، المحافظة على معنوية العاملين، العلاقات الشخصية، ولكن عدم توافرها يخلق عدم الرضا.
- العوامل المحفزة: ومنها طبيعة العمل والاعتراف، الأهمية والشعور بالإنجاز والمسؤولية وهذه العوامل ترتبط بالعمل¹.

4- نظرية الحاجة للإنجاز لمكلياند :

اقترح مكلياند سنة 1967 نظرية الانجاز التي شملت ثلاثة حاجات أساسية للفرد وهي :

1. الحاجة للقوة

2. الحاجة للإنجاز

3. الحاجة الى الانتماء²

7- نظرية الحاجات لكلينتون الدير فير

قام دير فير بترتيب سلم الحاجات عند ماسلو الى ثلاث مجموعات من الحاجات وهي:

➤ الحاجة للوجود.

➤ الحاجة للانتماء.

➤ حاجات النمو.³

ثانيا: النظريات العملية للتحفيز

1- نظرية التوقع

وضعت هذه النظرية من قبل فروم بالتعاون مع بورتر و لوولر وقد هدفت الى توضيح ارتباط تحفيز العاملين في المؤسسة، وتحقيق توقعاتهم المنتظرة اعتمادا على وجود قدرات

¹ احمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة، ط1، الاردن، دار المنهل، 2014، ص91.

² حنان شيحة، تسيير الحياة المهنية وعلاقته بالرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2014/2015، ص90.

³ باية بن جدي، المرجع السابق، ص126.

معينة تسهل الوصول الى مكافآت معيشية،¹ ولذلك يتوقف تحفيز العاملين على توقعاتهم بالنجاح في العمل وتتناول ثلاثة أبعاد رئيسة هي :

1- بعد التكافؤ

2- بعد المساعدة

3- بعد التوقع

2- نظرية العدالة:

تقوم هذه النظرية على مدى شعور الفرد بالعدالة والإنصاف في معاملة المنظمة له، مقارنة مع معاملتها لأفراد آخرين بها خاصة أولئك الذين ينتمون الى جماعة عمل واحدة والعدالة هنا تعني الإنصاف وهذا الأخير لا يعني بالضرورة المساواة، فعندما يعامل الافراد بشكل متساو لا يعني ذلك ان العدالة تحققت لأنه قد يتضمن عدم إنصاف بعض العاملين الذين يقومون بعمل أفضل من غيرهم.²

3- نظرية تحديد الاهداف

الحفز يمكن ان يتأثر برغبة الفرد في تحقيق نتائج محددة نظرية الهدف تقترح بان سلوك الموظف يتأثر بالحالة المستقبلية المرغوبة تعرف بالهدف، نظرية تحديد الهدف تفترض ان الحافز يأتي من وعي الاهداف والتصميم او العزم على تحقيقها.

4- نظرية Z: اوليام أوشي

تقوم هذه النظرية في أساسها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل او الموظف حيث لاحظ ويليام ان قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال او الاستثمار في البحوث والتطوير فهذه الأمور لا تكفي وحدها دون تعلم كيفية ادارة الافراد بفعالية.³

¹ خالد بني حمدان ، عطا الله علي الزبون ، ادارة الجودة الشاملة ، ط1 ، الاردن : دار اليازوري للنشر ، 2017ص

² حمزة الجبالي ، تنمية وإدارة الموارد البشرية ، ط1 ، الجزائر ، دار الأسرة المدنية ودار عالم الثقافة ، 2016 ، ص 87.

³ ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، منظور كلي ، الرياض ، السعودية ، 1993 ص 174.

المبحث الثاني: مفهوم المسار الوظيفي

لم تعد تقتصر عملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات عبر إلحاقهم ببرامج تدريبية لإكسابهم مهارات جديدة وتطور قدراتهم في الأداء بل تتعداه الى تنمية الحياة العملية او الوظيفية للعاملين بحيث يتم مسارهم الوظيفي او رسم حياتهم الوظيفية ابتداء من الوظائف الدنيا الى الوظائف العليا هذا ما يضمن للمؤسسات ضمان الاستقرار والولاء لدى عمالها.

المطلب الأول: تطور الاهتمام بالمسار الوظيفي

تأخر الاهتمام بالمسار الوظيفي مقارنة بالمسائل الادارية الأخرى، رغم وجود المسار الوظيفي في حياة الموظفين على جميع مراحل الوظيفة التي مر بها الموظف ولكن نظرا للتطور الحديث في دراسة ادارة الموارد البشرية اخذ المسار الوظيفي بعد آخر، فهناك مجموعة من العوامل التي ساعدت في التأخر عن الاهتمام بالمسار الوظيفي منها :

➤ غموض مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهمية من قبل الادارة العليا في كثير من المنظمات.

➤ عدم اعتبار تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمدراء.

➤ اعتقاد بعض المدراء بان تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة لأنه

يتضمن الترقية والحركية الوظيفية.

➤ نقص المعلومات حول المسار الوظيفي ومشكلاته وسبل تطويره وغير ذلك من جوانب.

➤ نقص مهارة المدراء في ادارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين بغية

إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية.¹

اما فيما يخص عن أهم العوامل التي ساعدت في زيادة الاهتمام بالمسار الوظيفي

فهي:

➤ تطور الاهتمام بالأفراد وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري.

¹ -رشدي عبد اللطيف وادي ،كامل ماضي ،المرجع السابق الذكر، ص 11.

➤توسع مجالات التخصصات العلمية مما أدى الى تطور الدراسات في مجال ادارة القوى البشرية .

➤إدراك أهمية الترابط بين الاهداف الفردية وأهداف المؤسسة والسعي لتحقيق التوازن بين هذه الاهداف .

➤السعي الى الاستفادة من الجهد البشري بأفضل طريقة.

المطلب الثاني:تعريف وأهمية المسار الوظيفي

أولاً:تعريف المسار الوظيفي

عرف المسار الوظيفي هو مجموعة من الترقيات والانتقالات الأفقية والراسية التي تحدد مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على مدى سنوات وجوده في الخدمة والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره.¹

و عرف المسار الوظيفي انه الطريق الذي يسلكه الموظف وتساوده الادارة للوصول الى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة.²

ويقصد بالمسار الوظيفي ذلك التطور التدريجي المخطط والمرن أفقياً وراسياً والذي يصل بالفرد الى أهدافه.³

المسار الوظيفي هو تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المنظمة وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية.⁴

¹ رافده الحريري، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، ط1، الاردن : دار اليازوري للنشر والتوزيع،2017،ص163.

² مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط1، عمان :جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديثة،2006،ص211.

³ -محمد الصرفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، ط1، الإسكندرية :دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2007،ص411.

⁴ مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية، ط1،الدار الجامعية الابراهيمية، 2004،ص212.

يعرف المسار الوظيفي سلسلة من الخبرات والمسارات والمواقع الوظيفية التي يكتسبها العامل خلال حياته الوظيفية لا بد من تنظيم هذه الخبرات والمهارات والوظائف والتحكم بها ليحني العامل منها أفضل النتائج.¹

المسار الوظيفي هو عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي و النجاح الذي يحزره في عمله و الذي يرافقه الحصول على اجر أعلى او مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات اكبر.²

يعتبر المسار الوظيفي هدف يحاول الموظف او الفرد تحقيقه من خلال الانتقال من مستوى اقل الى مستوى اعلي، او من مكان لآخر في نفس المستوى وذلك بغرض الترقية او تحسين الوظيفة او تحقيق الذات وإشباعها ويتم ذلك من خلال التوافق بين إمكانيات الفرد من ناحية أخرى ويتضمن نشاط من قبل الفرد والمنظمة.³

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن استخلاص التعريف الإجرائي التالي:

"المسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يندرج فيها او ينقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك اما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، او أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي. او هو مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعية المهام".

ثانياً: أهمية المسار الوظيفي

تتجلى أهمية المسار الوظيفي في النقاط التالية:

¹ معاذ نجيب غريب، ادارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة مقارنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في ادارة الأعمال، جامعة دمشق: كلية الاقتصاد، قسم ادارة الأعمال، 2014، ص41.

² هشام فوزي دباس، يوسف جحيم سلطان الطائي، التعليم الجامعي من منظور اداري، 2011، ص39.

³ نافية سالم حسين الهتاني، تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، المجلة التربوية المتخصصة، المجلد 6، العدد9، ايلول 2017، ص18.

- 1- إعطاء صورة دقيقة عن مهارة الموظف وقدراته ورغباته وأيضاً أسلوب الحياة المفضل، وكذلك اختيار الوظائف والمنظمات البديلة .
- 2- تطوير أهداف المسار الوظيفي، الواقعية بناء على المعلومات المتوفرة.
- 3- تنفيذ وتطوير الإستراتيجية المصممة لتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة¹.
- 4- هي وسيلة محفزة تستخدم من أجل تحقيق طموحات الموارد البشرية في العمل بوجه عام، فالجميع سيعسى بجد ونشاط ليحصل على ترقية للتقدم نحو الأعلى في المسارات التي تتيحها المنظمة لهم .
- 5- تشجيع الموظفين على اكتساب مهارات جديدة وتطوير وتحسين مهارتهم باستمرار للوصول الى وظائف أعلى وبلوغ نهاية هذه المسارات².

المطلب الثالث: خصائص وأهداف المسار الوظيفي

أولاً: خصائص المسار الوظيفي .

للمسار الوظيفي العديد من الخصائص منها:

- 1- ان رسم المسار الوظيفي لكل فرد هي مسؤولية الشخص اذ انه يقوم برسم المسار الوظيفي الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي ويجب ان يقترن ذلك بالصفقات والمهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهله لذلك .
- 2- وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد، بحيث يوجد هناك ترابط موضوعي عن المستقبل الوظيفي للفرد مع خطط المنظمة وأهدافها³.

¹ عبد الناصر علك ، وآخرون ، مفاهيم ادارة الجودة الشاملة ودورها في تخطيط المسار الوظيفي ،دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ،جامعة بغداد ،كلية الادارة والاقتصاد ، العدد 32 ، 2013،ص187.

² عمر وصفي عقيلي ، نفس المرجع السابق ،ص547.

³ نفس المرجع السابق ،ص212.

- 3- وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل احد الطرفين (الفرد او المنظمة) عبئا على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال التخطيط الفعال للمسار الوظيفي¹.
- 4- العمل من خلال النظم وتكافل جهود الفرد والمنظمة على تحقيق الانسجام والتوافق بين اتجاهات وقدرات وصفات الفرد وتوقعاته واحتياجاته المنظمة في تشغيل العمالة.
- 5- يقوم المسار الوظيفي على أساس مسؤولية المنظمة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق مؤهلاته وتهيئة مناخ العمل لاستثمار قدرات ومهارات ومواهب الافراد .
- 6- وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار بحيث يقع على الفرد عبء الإسهام في تطوير ذاته وتنمية قدراته وتطوير معارفه وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بطريقة تساعد المنظمة على القيام بدورها في توفير الوظيفة المناسبة لاستثمار قدرات ومهارات وخصائص الفرد².

ثانيا :اهداف المسار الوظيفي

يمكن اختصار اهداف وغايات المسار الوظيفي في النقاط التالية :

- 1- مساعدة الافراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم.
- 2- رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم.
- 3- زيادة احتمالات تحقيق العامل لطموحاته في النمو الوظيفي.
- 4- المحافظة على الخبرات والكفاءات وبقائها في المنظمة، وجذب الكفاءات من الخارج.
- 5- إشباع الحاجات العليا للأفراد وتحريك دوافعهم نحو النمو والتطور³.

¹-مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق نفسه، ص212.

²- فاطمة بن عابد، نور الدين عيساني، إجراءات تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة للعاملين في المنظمة، جامعة الاغواط :كلية العلوم الاجتماعية، المجلد 7، عدد2018، 29، ص02.

³ منير زكريا احمد، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة :كلية التجارة ،قسم ادارة الأعمال، 2011، ص17.

المطلب الرابع: أنواع ومراحل المسار الوظيفي .

أولاً: أنواع المسار الوظيفي .

يمكن تحديد ثلاثة أنواع من المسارات الوظيفية فيما يلي:

1. **المسار الوظيفي التقليدي:** يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية من وظائف ادني الى وظائف أعلى عن طريق الترقية على ان تكون الوظيفية التي سبق إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها بمعنى ان الوظيفة السابقة هي بمثابة أعداد وتهيئة للموظف لكي يرقى للوظيفة الجديدة .

وعليه يمكن القول ان المسار التقليدي يمثل عدد ونوعية الوظائف التي يمكن ان يرقى او ينقل إليها الموظف من بداية تعيينه حتى إحالته على التقاعد، يفهم من ذلك ان الوظائف الواقعة على المسار التقليدي تكون من نوعية واحدة وتخصص واحد وذلك من اجل تحقيق الترابط بين الوظائف الواقعة عليه، من هنا نجد ان الموظف ينتقل خطوة بخطوة عبر المسار التقليدي.¹

2. **المسار الشبكي:** يحمل هذا المسار احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بان واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية بمعنى ان المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن وهذا يعني ان بقاؤه في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة، وهي التي رقى إليها بل ينتقل بين عدة من الوظائف في نفس المستوى، وهذا الغاية اكتساب مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى الإداري الواحد مما يتيح له الترقى بعد فترة زمنية محددة الى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى.²

¹ يمينة حساين، أسماء دفرور، اثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الافراد، جامعة قاصدي مرباح ورقة:مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، قسم علم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، 2012/2013، ص32.

² معاذ نجيب غريب، المرجع السابق، ص35.

من هنا نجد المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص بدائل ترقية متنوعة أكثر تساهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي.

3. مسار الانجاز: في هذه الحالة نجد ان طول الفترة الزمنية اللازمة لبلوغ الموظف نهاية مسار الخدمة الوظيفية التنظيمية، إذ كلما زادت نجاحاته وانجازاته ساعده ذلك على سرعة الترقية والانتقال وبلوغه نهاية المسار ،ذلك لان بلوغ النهاية غير مرتبطة سبق الإحالة على التقاعد،ومن هذا المنطلق نجد بان احتمال بلوغ هؤلاء نهاية المسارات في سن مبكرة نسبيا من قبل أصحاب الانجازات والنجاحات وارد جدا .¹

ثانيا: مراحل المسار الوظيفي

يمر الفرد خلال حياته الوظيفية بعدد من المراحل المتميزة ولكل مرحلة توجهات وأهداف تختلف عن الأخرى، إذ يمكن تقسيم مراحل المسار الوظيفي للفرد الى مايلي :

1. مرحلة الاستكشاف:وتكون في الأغلب ما بين 15 سنة و24 سنة،في هذه المرحلة يحاول الفرد بعد التحاقه بالمنظمة التوفيق بين حاجاته وقدراته،وبين متطلبات المنظمة وأيضا في هذه المرحلة يكون الفرد متأثرا بعوامل كثيرة لذلك يبدأ حياته الوظيفية مستكشفا مهاراته وقدراته ويقوم بمقارنتها بمهارات وقدرات الآخرين في المنظمة .و غالبا ما يتعرض الشخص لنوع من عدم الاستقرار، وعادة ما يتساءل عما إذا كان قد اختار الوظيفة المناسبة ام لا ويعمل على استكشاف بدائل المجالات الوظيفية المتاحة ومدى تناسبها مع قدراته و ميولاته واهتماماته.²

2. مرحلة التأسيس: وتكون عادة ما بين سن 25 و 44،بعد انتهاء مرحلة الاستكشاف السابقة يكون الموظف قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة ورسم مسار مستقبلي الوظيفي في ضوء تقييم إمكاناته التي حددت في مرحلة الاستكشاف، في مرحلة التأسيس

¹ يمينة حساين ، المرجع السابق ، ص33.

² مصطفى محمود ابو بكر ، المرجع السابق ،ص229.

هذه يوضع الفرد على بداية الطريق في بداية الطريق اي بداية مساره الذي يشكل من خلال مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة فيعرف الوظائف التي يستدرج وينتقل إليها عبر مسيرته العلمية.¹

في هذه المرحلة على الفرد ان يتسم بصفيتين أساسيتين وهما: الاستقلالية والاعتماد على النفس، والقدرة على المساهمة الفعالة في العمل.

3. **مرحلة المحافظة:** وتكون مابين 45 سنة و55 سنة، وتكون هذه المرحلة محملة ومشبعة بالنضج والرشد الحياتي والوظيفي معا ولذلك يعيد فيها الفرد حياته الوظيفية ومدى ما وصل إليه من اهداف وظيفية سبق وان نخطط لها، ثم إجراء تفكير واقعي يتسق مع المتغيرات السائدة، ويحدد بدائله المستقبلية في ضوء ذلك.²

4. **مرحلة المسار المتأخر:** عند نجاح الفرد في المرحلة السابقة وانتقاله الى هذه المرحلة يتمتع الفرد بوقت معين من الراحة كما ان دوره في العمل في هذه المرحلة يتمتع الفرد بوقت معين من الراحة كما ان دوره في العمل في هذه المرحلة يتركز في تعليم الآخرين ونقل معارفه وخبراته التي اكتسبها خلال السنوات السابقة الى الافراد العاملين الجدد اي يلعب الفرد في هذه المرحلة دور الموظف الأكبر.³

5. **مرحلة الانحدار او نهاية المسار:** هي مرحلة الختام التي قد تتحقق بهدوء وسلام حين يختار الفرد قراره عن رضا وقناعته ويحدد له توقيتا زمنيا ومكانيا او بعد ان يكون قد وفر لنفسه الأجواء العائلية والاجتماعية لقضاء وقته او ممارسة نشاطاته، كما قد ينتهي بطريقة مأسوية وغير منتظرة او غير مرغوبة حين يفاجئ الفرد وهو في دورة مجدة وقد اخرج من وظيفته بقرار تأديبي يقضي بعزله او طرده او تجريده من حقوقه الوظيفية.⁴

¹ عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص560.

² محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص419.

³ سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق الميزة التنافسية، ط1، د ب ن، دار الفجر، 2016، ص183.

⁴ احمد جابر حسنين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، عمان: دار اليازوري، 2016، ص26.

المطلب الخامس: مداخل المسار الوظيفي

1. المدخل الفردي:

يركز المدخل الفردي على جعل الفرد يتبصر ذاتيا بمستقبله وواقعه الحالي، أي ان يتعرف على طموحاته وأماله ثم يتعرف على قدراته وإمكانياته ومهاراته ثم يتعرف على ما إذا كانت هذه القدرات والإمكانيات والمهارات غير كافية.¹

2. المدخل التنظيمي :

يركز على تلك الأنشطة التي تقوم بها المنظمة من اجل تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة وهي تتكون تقريبا من كل ممارسات ادارة الموارد البشرية، بدءا بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين والبحث عنهم في المصادر السليمة وجذبهم الى الالتحاق بالوظيفة واختبارات ومقابلات الوظيفة التي تجعل عملية الاختيار ممكنا . يلي ذلك توجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة ونقلهم وترقيتهم، ورسم المسارات الوظيفية السليمة، والاستغناء عن العاملين غير المناسبين وتأهيل العاملين.

¹ حمزة الجبالي ، المرجع السابق ،ص92.

المبحث الثالث: علاقة التحفيز بالمسار الوظيفي .

سوف نقوم في هذا المبحث بدراسة العلاقة بين التحفيز والمسار الوظيفي من خلال عدة متغيرات وهي: التدريب، الأداء، الترقية والنقل الوظيفي.

المطلب الأول: تأثير التحفيز على التدريب .

أولاً: تعريف التدريب

التدريب هو نشاط مخطط يهدف الى تزويد الافراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات أدائهم.¹

التدريب هو النشاط المستقر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مواصلة عمل ما بهدف الزيادة الانتاجية له، وللجهة التي يعمل بها، او نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها.² يعرف التدريب بأنه النشاط الذي يهتم بإدراج البرامج التدريبية وتصميمها بهدف تنمية الأداء الفردي والجماعي ورفع مستوى كفاءة الأداء التنظيمي، و تتطلب عملية تحسين الأداء إجراء تغييرات محددة في المعارف والاتجاهات والسلوك الاجتماعي داخل المنظمات.³

حيث تدرج أهمية التدريب في اكتساب معارف ومهارات وأفكار وتقنيات جديدة؛ وزيادة فرص الترقى الى وظائف اعلي او الحصول على وظيفة أحسن في مؤسسة أخرى؛ إضافة تؤدي الى زيادة الانتاجية من خلال تحسين المهارات والأداء الوظيفي، وتقليل التكاليف، وبالتالي زيادة الإرباح من خلال تحسين وتحديد الأدوار والصلاحيات للعاملين بالمؤسسة.⁴ كما يسعى التدريب إلى عدة أهداف أهمها:

¹ - عبد الكريم احمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، ط1، د ب ن، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، 2016، ص12.

² - محمد هاني محمد، ادارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع، 2015، ص63 .

³ - عبد العزيز علي حسين، الادارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود بلا حدود، ط1، مصر: المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، 2009، ص137.

⁴ محمد هاني، المرجع السابق، ص65.

1- توفير القدرة والخبرة للعاملين حتى يستطيعوا القيام بواجباتهم المنوط إليهم بأفضل مستوى ممكن.¹

2- نقل المستويات الادارية والعاملين الى مرحلة السير قدما في العمل والسيطرة على مستجدات الأعمال بكافة ثقة وموضوعية.²

كما ينطلق التدريب من مبدئين أساسيين وهما؛ مبدأ الهدف يجب ان تكون اهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها ،ومحددة تحديد دقيق من حيث الموضوع والزمان والمكان ،ون حيث الكم والتكلفة³، مبدأ الشمول بمعنى ان يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع المجموعات الوظيفية العاملة بالمنظمة وبالتالي توجههم نحو تحقيق هدف المنظمة .⁴

من خلال التعرف على المعالم الأساسية للتدريب سوف نقوم بدراسة تأثير التحفيز على التدريب في المؤسسة من خلال إيجاد الروابط المشتركة فيما بين هتتين العمليتين، يساهم التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي والرقى الاجتماعي للعاملين وتطوير اساليب التفاعل الاجتماعي بين العاملين وتنمية الثقة بين المنظمة والعاملين فيها من خلال من خلال إحساسهم باهتمام المنظمة بهم وبضرورة تطويرهم.

¹ طاهر الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، د ب ن ، دار الأسرة للإعلام ودار الثقافة للنشر والتوزيع 2018، ص46.

² طاهر الكلالدة، نفس المرجع السابق، ص 47.

³ عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الاردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2009، ص53.

⁴ مدحت محمود ابو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية ،مصر :مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، 2007، ص256.

المطلب الثاني: تأثير التحفيز على الاداء

أولاً: تعريف الاداء

1 يعرف الاداء بأنه "درجة انجاز وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع لها متطلبات الوظيفة".¹

يعرف كود الاداء بأنه: الجهد الذي يقوم به الموظف لانجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته.²

يعرف احمد صقر عاشور الاداء بأنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا ان نميز بين ثلاثة ابعاد جزئية يمكن ان يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، نمط الاداء.³

وفي تعريف آخر يمكن القول ان الاداء يتمثل في المخرجات أو النتائج التي يحققها الفرد عند أداء وظيفته، والقيام بواجباته بفعالية وبمواصفات محددة مسبقاً من اجل تحقيق الاهداف المسطرة من طرف المنظمة التي يعمل بها.

ثانياً: أهمية الاداء .

تكمن أهمية الاداء في:

- 1- تحقيق النجاح والتقدم داخل المنظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الانشطة التي يقوم بها الفرد .
- 2- ان المؤسسات تحتاج الى أداء امثل لكي تحقق اهدافها، ولكي تنجز الانشطة التي تخصصت بها صفة جيدة، وكذا تحقيق الميزة التنافسية والاستمرارية في السوق، كما ان الاداء مطلب أساسي لتطوير المهن وتحقيق النجاح في سوق العمل .

⁶ صباح بنوناس، النمط القيادي وتأثيره على الاداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر، بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007/2008، ص03.

² حسين محمد الحرارشة، ادارة الموارد البشرية و الاداء الوظيفي، ط1، د ب ن، د د ن، 2011، ص90.

³ احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ص25.

- 3- الاداء ضروري ومهم للأفراد، فالداء الجيد يمكن ان يكون مصدر رضا و العكس ، اي ان الاداء المنخفض وعدم تحقيق الاهداف قد يكون مصدر عدم رضا .
- 4- الاداء يكافئ قيم مالية وفوائد أخرى، كما ان العمال الذين يجيدون عملهم يحصلون على ترقية وعلى فرص مهنية أفضل، وذلك بشكل أسهل بكثير من العمال الذين يكون أدائهم منخفض.¹

ثالثا :مكونات الاداء

- 1- الكفاءة: يقصد بها العمل بأية صورة دون وجود فاقد في الموارد، سواء كانت هذه الموارد بشرية، مادية، مالية، معلوماتية، لذلك فالإدارة الناجحة هي التي تتجنب المواقف التي تؤدي الى ضياع موارد المؤسسة بمختلف أنواعها، فالمدير الكفاء هو الذي يوظف ويستثمر موارد مؤسسته بسياسة الحزم والحكمة في التعامل، حيث يشترط العقلانية في الإنفاق والتسيير، وابتكار خطط عمل تجعل العاملين متوزعين بشكل مناسب يتقن كل عامل عمله وبالتالي ينجح في تطوير المؤسسة.²
- 2- الفعالية: تشير الفعالية الى مدى تحقيق الاهداف المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل مناسب وجيد، ومن أمثلة هذه الاهداف نجد تحقيق أقصى ربح، التوسع في السوق، رضا العاملين.³
- 3- الانتاجية: يشير هذا المصطلح الى قدرة المشروع على تحقيق الاهداف المرغوبة من استخدام اقل موارد ممكنة ، فالمشروع الذي يحقق أهدافه هو مشروع فعال ،المشروع الذي يستخدم اقل موارد ممكنة هو مشروع كفاء وإذا تحققت الاثنين معا (الفعالية والكفاءة) فان المشروع منتج.⁴

¹ إبراهيم بلقايد، شوقي حوري، المرجع السابق، ص259.

² عبد الكريم أبو مصطفى، الادارة والتنظيم المفاهيم، الوظائف، العمليات، د ب ن، د د ن، 2001، ص11.

³ احمد ماهر ، الادارة :المبادئ والمهارات ،الإسكندرية :الدار الجامعية ،د س ن ،ص94.

⁴ احمد ماهر،اقتصاديات الادارة،الإسكندرية :الدار الجامعية ، د س ن ،ص 94.

4- الأهداف: وهي حالات نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها يجب ان تتضمن الخطة الناضجة قائمة من الأهداف، تسعى المؤسسة لتحقيقها، قد تكون هذه الأهداف إستراتيجية تشمل تحديد الخصائص الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة لان تكونها، تتعلق بتنفيذ الإستراتيجية او أداء العمل اليومي للمؤسسة¹.

رابعاً: اثر التحفيز على الاداء

تتجلى أهمية التحفيز في التأثير على الاداء فيما يلي :

الحوافز تعمل على دفع العاملين للعمل وتحسين أدائهم وتحقيق مبدأ العدالة بينهم ودفعهم الى المزيد من الاهتمام بالعمل والأخذ بيد المقصر وتصحيح مواقفه ومعالجة أخطاءه وإعادةه الى الصواب وحث الخامل او الكسول على بذل جهد اكبر في العمل ومعاينة المخطئ المتعمد الواعي لخطئه والمصر عليه، هذا بالإضافة الى دور الحوافز في جذب العمالة المطلوبة للعمل والمحافظة على العمالة المتاحة والعمل على استقرارها ورفع أداءها والحد من عملية الغياب والتأخير والتباطؤ في العمل، الامر الذي يساعد المؤسسة على حل كثير من المشاكل المتعلقة بالعنصر البشري او الحد منها او تلافها قبل حدوثها .

الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة فمن الممكن ان يكون توقع المكافآت حافزاً قوياً لإثارة مستوى السلوك الاداء الوظيفي او يدفع الى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل زيادة على ذلك فللحوافز أهمية هائلة بالنسبة للأفراد لأنها تشبع الحاجات وتؤدي الى تعلم انماط جديدة من السلوك.

المطلب الثالث: تأثير التحفيز على الترقية

قبل التعرف على أثر التحفيز على الترقية يجب التعرف على أهم مرتكزاتها حيث تعرف الترقية هي الموظف المرقى منصبا وعملا ذا مستوى اعلي مما كان عليه سابقا بمسؤوليات مختلفة مع زيادة بالأجر حسب الترقية التي حصل عليها

¹ سعاد نايف برنوطي، الادارة: سياسات ادارة الأعمال، ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2000، ص244.

الترقية هي إتاحة الفرص للموظف للحصول على مزايا مادية او بشغله لوظيفة أخرى ذات مستوى اعلي او سلطة، وتعتبر حق من حقوق الموظف، وقد عرفها المشرع الجزائري: الالتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي وتترجم اما تغيير الرتبة في السلك ذاته او بتغيير السلك.¹

لذلك فالترقية تحقق طموحات الفرد وشعره بالأمان في المستقبل عن طريق استمراره في التنظيم وتتمى مهارات وخبرات الافراد حيث أنهم يتوقعون ان هذه المكتسبات سوف تساعدهم على الحصول على مركز او وظيفة أعلى داخل التنظيم. كما تساعد على تحقيق تطلعات ورغبات العاملين والذين يتطلعون الى تقلد مناصب اعلي وأعمال أفضل خلال حياتهم الوظيفية؛ يجب ألا تعطى الترقية لشخص سلبي ومتردد حيث ان لهذا أثر سلبي سيء على الموظف الذي تم ترقيته وعلى بقية الآخرين الذين لم يرقوا.²

حيث يتجلى إثر التحفيز على الترقية فيما يلي:

من الضروري ان تقوم ادارة الموارد البشرية بإعداد نظام جيد ومعروف لتحفيز العاملين بالمنظمة فكلما كان الفرد طموحا يتطلع للتقدم في المنظمة فان إتاحة فرص الترقية أمامه تمثل حافزا مهما له يدفعه للعمل بجد وفاعلية، وتبدو أهمية التحفيز في تحقيق مايلي: ترقية العاملين والتنمية الذاتية وتحقيق رضا العاملين في المنظمة مما يؤثر إيجابا في مستويات أدائهم سعيا للترقية.

كما تعتبر الترقية حافزا معنويا بامتياز، ففي الوقت الذي تحدث الزيادة في الأجر أثرا ماديا، تحقق الترقية أثرا ماديا ومعنويا في نفس الوقت، لما لها انعكاسات على نفسية العامل

¹ محمد احمد إسماعيل، مفهوم الترقية، أهميتها، أساسها، أنواعها، 2010، 20:15/06/26

² يزن تيم، ادارة الموارد البشرية، اساليب الادارة الحديثة، ط1 د ب ن، دار فضاءات للنشر والتوزيع، 2018، ص181

نتيجة ارتقائه في السلم المهني، كدلالة على اعتراف الإدارة بمجتهاداته، وتميزه عن غيره من الزملاء ما يؤثر في معنويات العامل ويعزز من انتمائه واستقراره بالمنظمة.¹

المطلب الرابع: تأثير التحفيز على النقل الوظيفي.

أولاً: تعريف النقل الوظيفي:

هو تغيير الوظيفة أو العمل الحالي للشخص إلى وظيفة أو عمل مساو لها في المركز الوظيفي والمسؤولية والأجر من حيث الإحساس، وبذلك فإن النقل يعتبر بمثابة حركة أفقية للشخص في المنظمة.²

النقل الوظيفي هو أن ينقل الموظف من وظيفته إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى التنظيمي سواء داخل إدارته أو خارجها.³

ثانياً: أهمية النقل الوظيفي

تكمن الأهمية الأساسية للنقل الوظيفي في تطور العاملين وتعريفهم بباقي الوظائف وسد الاحتياج في وظائف معينة وتعريفهم بباقي الوظائف، وسد الاحتياج في وظائف معينة وتوفير مقدار عال من الخبرة المتنوعة لدى قطاع عريض من العاملين، إمكانية التدقيق بين الفرد والوظيفة، كما يجب أن يواكب حركة النقل شرح كامل للعاملين لما يحدث وأسبابه وتأهيل العاملين لهذه الوظيفة.⁴

أثر التحفيز على النقل الوظيفي

يعتبر النقل الوظيفي ضرورة حيوية، حيث أنه وسيلة تلجأ إليه إدارة المنظمة إلى استعمالها سعياً إلى مواجهة الضغوطات التي يعاني منها العاملون والنتيجة عن صعوبات الحياة اليومية خارج العمل، إذ نقل الفرد بين مختلف الوظائف يؤدي إلى إخراجهم من حالة

¹ -حمزة عزوي، الأزهر العقبى، تحفيز الاستقرار الوظيفي، (اساليب نماذج ناجحة)، مجلة آفاق علمية، مجلد: 10، عدد 02، 2018، ص 90.

² سنان الموسوي، نفس المرجع السابق، ص 213.

³ رضوان محمود عبد الفتاح، نفس المرجع السابق، ص 71.

⁴ -حنان شيحة، المرجع السابق، ص 52.

الرتابة في وظيفة الأصلية وإكسابه مختلف المهارات والمعارف، كما يعتبر مصدرا هما لتحفيز العاملين إضافة الى انه يعمل على تحقيق ونشر التعاون والتكاتف بين مختلف الوحدات.

خلاصة الفصل

يعتبر التحفيز ميزة من مميزات المنظمات الناجحة خاصة في عالم الإدارة والعمل، كما أنه يشغل حيزا هاما في أبحاث الكثير من المهتمين بإدارة الأفراد قديما وازداد الاهتمام به بشكل كبير حديثا، ولم يقتصر الاهتمام على المختصين في العلوم الإدارية.

حيث أن نظام التحفيز يؤثر على التدريب والأداء الوظيفي والترقية والنقل الوظيفي بنسب مختلفة وذلك راجع إلى الأساليب التي تتبعها المؤسسة في عملية تحفيز العاملين ومدى قدرتها على خلق بيئة ذات مناخ تنظيمي جيد يحس العامل بفضله مساره الوظيفي ضمن عمله.

كما أن المؤسسة تعتمد عند منحها للحوافز سواء كانت مادية أم معنوية، وإتباع منهجية تمثل تحفيز الأفراد بشكل فعال على أسس معينة وأنها تستخدم لتحريك العاملين إلى بذل المزيد من الجهد للارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي، ومنه فلنظام التحفيز تأثير على المسار الوظيفي.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة كوندور-برج

بوعريج

تمهيد

بعد التطرق في الفصل السابق الى عرض لمختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحفيز ودوره في نجاح المسار الوظيفي للعاملين، سنقوم في هذا الفصل باختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي، من خلال الدراسة التطبيقية للمؤسسة "كوندور" ببرج بوعريريج، حيث سنتطرق فيه الى مايلي:

المبحث الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

المبحث الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

نظرا للأوضاع المتغيرة ولانفتاح الجزائر على السوق العالمية وتحرير التجارة، أدى ذلك الى توسع السوق المحلية الجزائرية وزيادة المنافسة، وفتح ابواب الاستثمار في السوق المحلية والدولية أمام الخواص فأدى ذلك الى زيادة المنافسة خاصة في المجالات التكنولوجية، فازداد الطلب على المنتجات الإلكترونية والإلكترومنزلية، ومن بين المؤسسات الناجحة في هذا المجال نجد مؤسسة كوندور ببرج بوعرييج.

المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة

اولا: نشأة وتعريف المؤسسة

لقد نشأت المؤسسة في بيئة ملائمة، حيث ان نشاطها في صناعة الإلكترونيك والإلكترومنزلي يعرف انتعاشا في بلادنا، وذلك لمبادرة الجزائر بإنشاء هذا القطاع الإلكتروني لتلحق بركب الدول، وهذا ماوفر لها بيئة تنافسية وخاصة أن هذه الصناعة كانت متمركزة محليا في ولاية بربوعرييج .

مؤسسة بن حمادي "عنتر تراد" هي مؤسسة خاصة ذات أسهم، وهي تحمل الاسم التجاري "عنتر تراد" وهو اسم باللغة الإنجليزية، ومعناه بالعربية "عنتر للتجارة" وهي تحمل كذلك العلامة التجارية والرمز الذي يوجد امام الكلمة Condor يشير الى طائر من اكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية ومعروف أنه يطير عاليا حتى يكون فال خير عليها، والحرف ® يعني ان المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد.

تقع مؤسسة كوندور بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة، مجموعة بن حمادي عنتر تراد معناها: عنتر للتجارة، تقدر المساحة الاجمالية للمؤسسة ب: 112559 م 2

اما طبيعة الإستثمارات للمؤسسة هو: صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية والإلكترومنزلية.¹

المراحل التي مرت بها المؤسسة

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت الى ماهي عليه اليوم وهي :

المرحلة الأولى:الشرء للبيع

حيث ان المؤسسة كانت تقوم بشرء المنتجات الإلكترونية جاهزة، وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة الى المرحلة الثانية .

المرحلة الثانية:شرء المنتج مفكك جزئيا

ففي هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشرء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي :

تخفيض تكلفة الشراء .

التعرف على الجهاز المركب.

المساهمة إمتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها .

المرحلة الثالثة: شراء الجهاز مفكك كليا

أي شراء المنتجات المفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من عدة مزايا أهمها:²

التعرف على الجهاز اكثر وتعلم تركيبه .

معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا وبتكلفة اقل .

توفير مناصب اخرى للعمل.

¹ مديرية الموارد البشرية لمؤسسة كوندور الكتروني

² المرجع نفسه.

المرحلة الرابعة

في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا، أو انتاجها ذاتيا، لم يبق لها سوى ان تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص، وهذا ما قامت به فعلا، حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة صينية.

أما الإستراتيجية التي اختارتها المؤسسة فهي استراتيجية التنوع في منتجاتها وهي تقوم بالتعريف بأفاتها وغاياتها تحت شعار رسالة: الحياة ابتكار، وتسعى لتحقيق الرؤى التالية :

تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج .

التواجد عبر كامل التراب الوطني .

التصدير .

وبالفعل فالمؤسسة حققت تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الأسعار وذلك من خلال استفادتها من التعلم، واكتساب الخبرة، كما أنها تحاول التواجد عبر ولايات الوطن ككل، سواء عن طريق التواجد الفعلي، أو عن طريق نقاط البيع أو المعارض... الخ

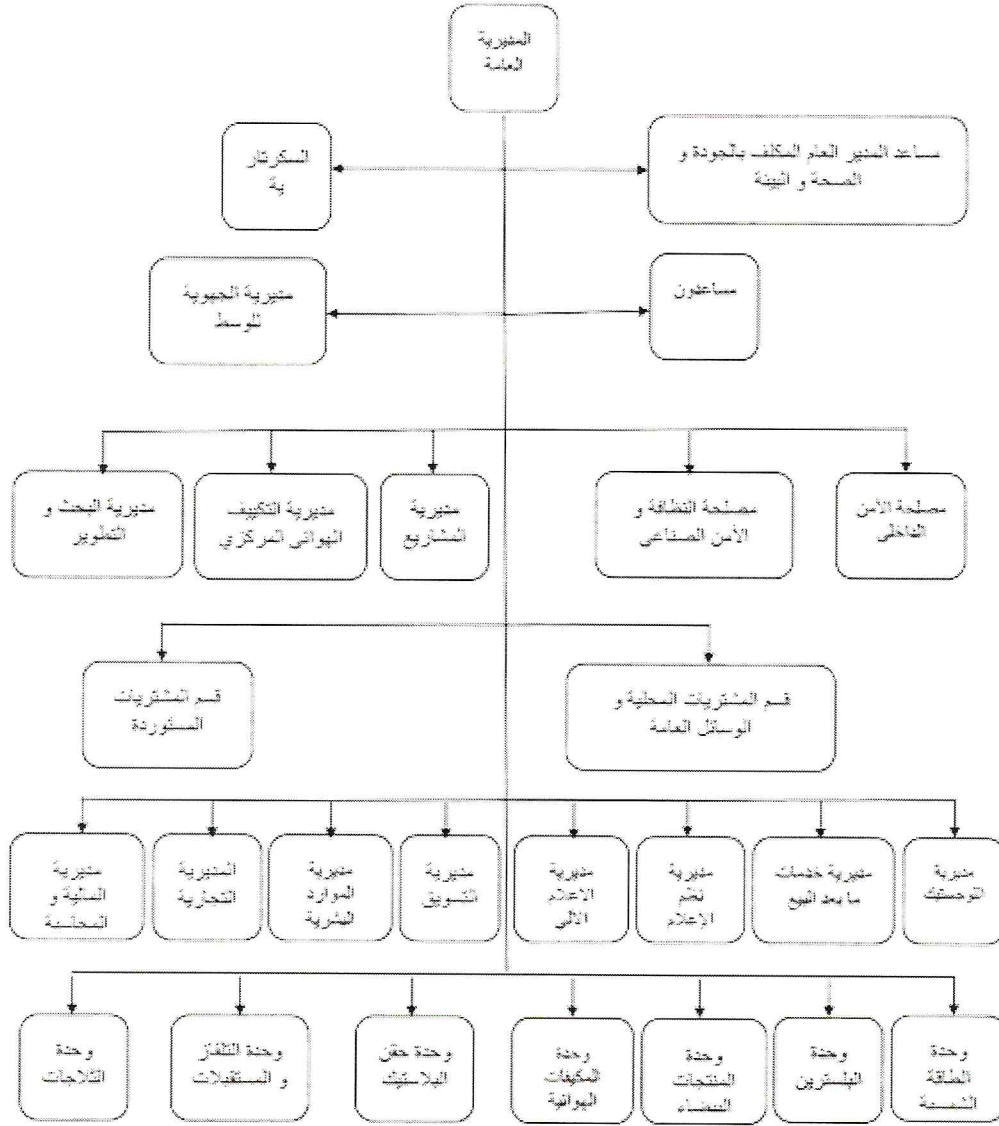
ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها

الهيكل التنظيمي للمؤسسة

في ظل استقلالية المؤسسات والتي تهدف إلى تحقيق الربح والمردودية المالية، ومن خلال التطورات الأخيرة التي طرأت على الاقتصاد الوطني والتي أدت إلى تغيرات هيكلية وتنظيمية أصبحت تمس مجمل القطاعات الاقتصادية والمنشآت الوطنية، وهذا ضمن إستراتيجية الانتقال من نظام اقتصادي موجه إلى نظام اقتصادي حر، فان هذه التسميات استلزمت على مؤسسة مدبغة جيبل إعادة النظر في هيكلها التنظيمي تماشيا مع الظروف الراهنة وإثباتا لوجودها وأملا في الإستمرار والبقاء .¹

¹ المرجع نفسه. مديرية الموارد البشرية لمؤسسة كوندور الالكتروني

وسوف نتطرق إلى مختلف المديريات والدوائر والمصالح وتقديم بعض المهام وهذا وفق الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر : مديرية الموارد البشرية لمؤسسة كوندور الكترونيك

المديرية العامة

تتكون من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام ونائب المدير العام وتسيير اعمال الجودة، تتمثل مهام المديرية العامة في:

- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة .
- تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة .

- ضمان السير الحسن للمؤسسة .
- تطوير آليات الدخل للأعمال .
- تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين .
- ترتيب الأولويات العامة، وتحسم في الأمور المعقدة .
- تطبيق حق المسؤول على العمال في المؤسسة .

المصالح الاستشارية

وهي تتمثل في :

مسؤول تسيير الجودة: (وظيفة استشارية) وهو يقوم بالمهام التالية :

- يعطي ارشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة .
- يعطي نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير .
- مديرية الموارد البشرية: وهي تسيير كل العمال ب:
- توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة .
- معالجة الشؤون القانونية للعمال .
- تنسيق أعمال الوسائل العامة .
- التنسيق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة .

مصلحة العتاد: وهي المسؤولة عن امداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، البنزين... الخ.

مصلحة المحاسبة و المالية: وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها يوماً بعد يوم كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروقات، وتحديد أسباب وقوع الإنحرافات .

مصلحة الأمن والوقاية: هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات بأجهزة الأمن أو

التسيير حسب قرارات المؤسسة، وتقوم ب:

- تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة .

- تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما .
- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات .

المديرية التقنية: تتمثل مهامها في :

- المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج .
- القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها .
- تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات .
- السهر على التوفير الدائم لقطع الغيار .

مصلحة البيع: تتمثل مهامها في :

- الإستماع الى الزبون .
- تفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والتكفل بتوفيرها .
- دراسة السوق وإدارة مخزونة .
- الإمداد والتكفل بالنقل .

مصلحة المشتريات: تتمثل مهام هذه المصلحة في:

- التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبيات، ومتابعتها في مراكز العبور .
- معالجة الطلبيات اتجاه البنك، الإمضاء على الموافقة من طرف البنك .
- فرز ملفات الشراء .

مديرية خدمات مابعد البيع: تتمثل مهامها في:

- توفير خدمات مابعد البيع للزبائن في إطار الضمان :
- جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج .
- توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج .
- إدارة ومتابعة مراكز خدمات مابعد البيع .
- مديرية التسويق: تتمثل مهامها فيما يلي:
- دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق .

- القيام بحملات المعارض الوطنية والدولية .
- تنظيم مسابقات وتسيير موقع الانترنت .
- تدعيم فرق كرة القدم والنشاطات الثقافية والإجتماعية .
- مركب الثلجات .
- وحدة المكيفات والمواد البيضاء .
- وحدة جهاز الإستقبال الرقمي .
- وحدة التلفاز .
- وحدة البلاستيك .

أهداف المؤسسة

تتمثل أهداف المؤسسة فيما يلي:¹

- تحقيق الربح: كان ولازال تحقيق الربح هو الهدف الأول والأساسي الذي تسعى إليه مؤسسة "عنتر تراد" كوندور من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة
- تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق هدف المؤسسة والمتمثل في تحقيق الربح أو تحقيق الإشباع لا يكون إلا من خلال تلبية حاجيات المجتمع بتقديم منتج نوعي ذو جودة عالية وبأفضل الأسعار.
- عقلنة الإنتاج: ويتم من خلال الاستعمال الجيد لممتلكاتها وبالإشراف على عملها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع.
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجياته والحفاظ على بقاءه، وتقديم مختلف العلاوات والمنح .
- إقامة أنماط استهلاكية معينة بالاعتماد على وسائل الإعلان.

¹ المرجع نفسه. مديرية الموارد البشرية لمؤسسة كوندور الكتروني

- توفير خدمات التأمين للعمال مثل التأمين الصحي التأمين ضد العمل والتقاعد.
- الاهتمام بالجانب البيئي إذ يفرض عليها موقعها الجغرافي التحكم قدر الإمكان في نفاياتها الصناعية تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية و رفع قيمة الإنتاج الوطنية.
- العمل على نيل شهادة الجودة الخاصة بالمنتوج.
- المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة.
- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتوج.
- التكوين المستمر للعمال والإطارات.
- الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة.

المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

أولاً: منهج الدراسة

إن المنهج المتبع يرتبط أساساً بطبيعة الموضوع ومعالجة إشكالية، فكل موضوع منهج علمي مناسب، ولا يمكن معالجة مواضيع تختلف طبيعتها بالإعتماد على منهج واحد حيث يعرف المنهج بأنه: عبارة عن تلك الطريقة العلمية التي ينتهجها أي دارس أو باحث في دراسته وتحليله لظاهرة معينة أو معالجة لمشكلة معينة وفق خطوات بحث محددة من أجل الوصول إلى المعرفة اليقينية بشأن موضوع الدراسة والتحليل¹، وفي دراستنا لدور التحفيز في نجاح المسار الوظيفي للعاملين سنعتمد على منهجين هما:

المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة

أولاً: المنهج الوصفي: هو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من

أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية ومشكلة اجتماعية أو سكان معينين²

¹ عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية، الطبعة 2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص 14،

² عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والاعلام، د.ط الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص 86

ثانيا: منهج دراسة الحالة: هو المنهج الذي يتجه الى جميع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة سواء كانت فردا او مؤسسة او نظاما اجتماعيا، او مجتمعا محليا، او مجتمعا عاما، وهو يقوم على اساس التعمق في دراسة جميع المراحل مرحلة معينة من تاريخ الوحدة او دراسة جميع المراحل التي مرت بها، وذلك بقصد الوصول الى تعليمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المشابهة لها.¹

ثانيا: ادوات جمع البيانات

هناك العديد من ادوات البحث العلمي التي يمكن الاعتماد عليها لدراسة ظاهرة معينة وتتوقف دقة البيانات على الاختيار الجيد لادوات الدراسة ومن اهم الادوات التي اعتمدنا عليها في دراستنا الميدانية هي الاستبيان.

تعريف الاستبيان: هو اداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، ويقدم الاستبيان في شكل عدد من الاسئلة يطالب الاجابة عنها، من قبل عدد من الافراد المعنين بموضوع الاستبيان.²

المطلب الثالث: مجتمع البحث وعينة الدراسة

اولا: مجتمع البحث

تناولت في الدراسة الميدانية مؤسسة كوندور، ونظرا لكبر المؤسسة وتنوع مصالحها فقد قمنا باختيار وحدة الإداريين في المؤسسة والتي يحتوي عدد عمالها 630 عامل . حيث يعرف مجتمع البحث او مجتمع الدراسة على انه: مجموعة من الوحدات الاحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على بيانات.³

ثانيا: عينة الدراسة

¹ عبد الناصر جندلي، نفس المرجع السابق، ص 206

² محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي: المفاهيم ، المناهج ، الاقتربات وادوات ، ط 1 ، الجزائر ، د طن ، 1997 ، ص 243.

³ رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط 1 ، عمان : دار دجلة ، 2007 ، ص 161.

تعتبر العينة من أكثر الأدوات إستعمالا في مثل هذا النوع من البحوث نظرا لصعوبة الإتصال بالعمال، ولما تحققة من نتائج صادقة وملموسة، وقد تم إختيار عينة من الإداريين من مستويات مختلفة إطار، مهندس، عون تنفيذي، رئيس مصلحة... الخ
فقد قمنا بإختيار عينة تقدر ب وذلك من خلال تحدد المؤسسة لهذه النسبة أي
اقتصار العينة على عامل فقط

تعريف العينة :

هي نمودجا يشمل ويعكس جانبا او جزءا من وحدات المجتمع الاصيل المعنى بالبحث تكون ممثلة له ، بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النمودج او الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الاصل خاصة في حالة صعوبة او استحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعنى بالبحث .¹

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

المطلب الاول: تحليل البيانات الوصفية

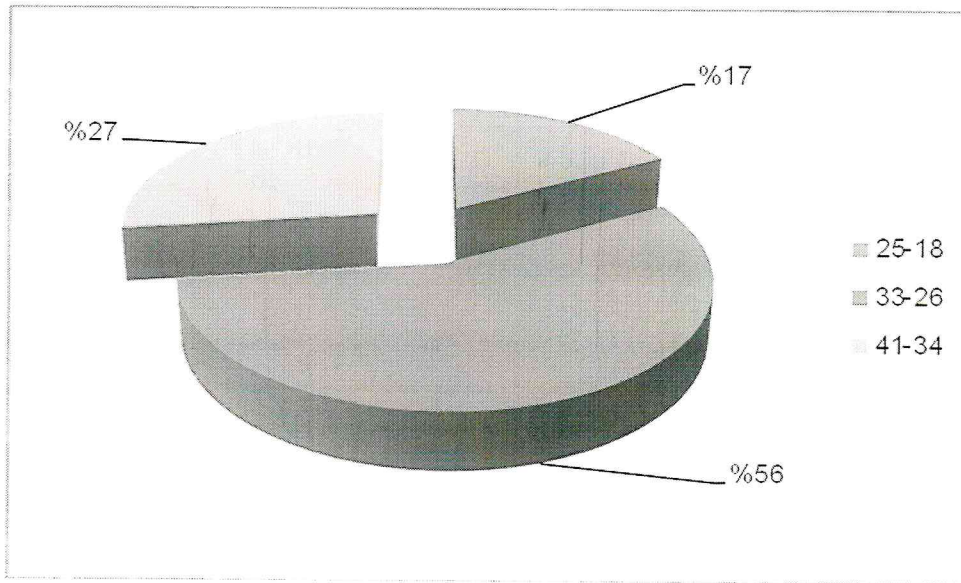
الجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
25-18	10	17%
33-26	33	56%
41-34	16	27%
الإجمالي	59	%100

من اعداد الطالبة بالاعتماد على نظام spss .

¹ عامر ابراهيم قنديلجي ، منهجية البحث العلمي ، دار البازوري لنشر والتوزيع ، 2018 ، ص 186.

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 59 فرداً، نلاحظ أن 10 أفراد يمثلون الأفراد الذين يتراوح سنهم (من 18-25) بنسبة بلغت 17%، أما الذين يتراوح سنهم ما بين (26-33) فقد بلغ عددهم 33 فرداً بنسبة قدرت بـ 56%، في حين أن البقية الذين يتراوح سنهم من 34-41 والبالغ عددهم 13 أفراد بنسبة قدرت بـ 23%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (1)



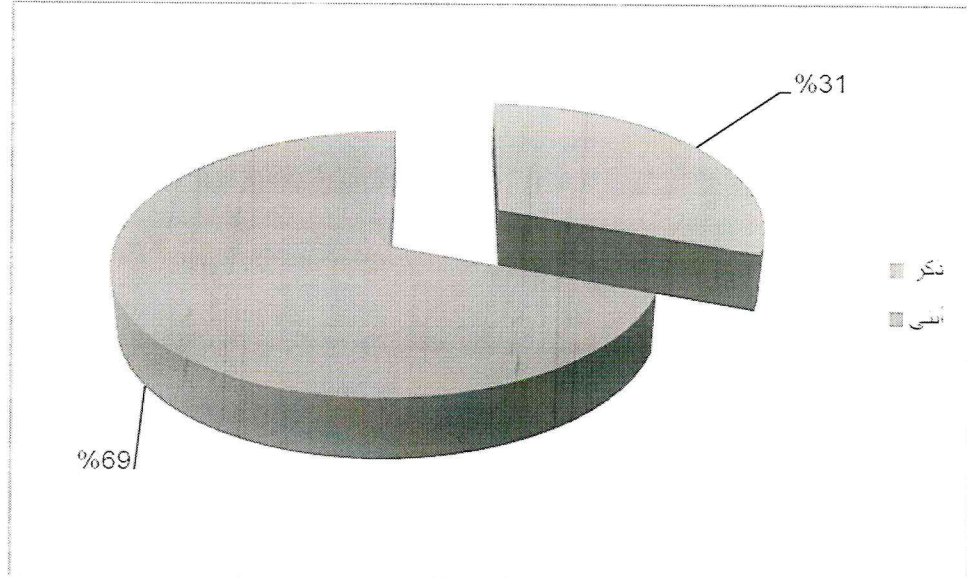
الشكل رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
31%	18	ذكر
69%	41	أنثى
100%	59	الإجمالي

من اعداد الطالبة بالاعتماد على نظام spss .

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 59 فرداً، نلاحظ أن 18 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 31%، أما حجم الإناث فقد بلغ 41 أنثى بنسبة قدرت بـ 69%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم ()



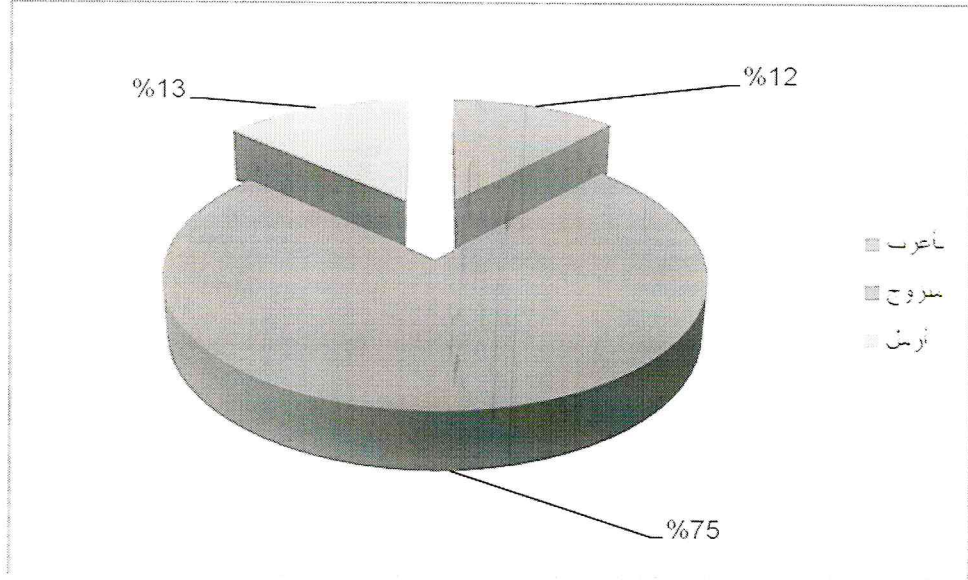
الشكل رقم (2) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	7	12%
متزوج	44	75%
مطلق	8	13%
الإجمالي	59	100%

من اعداد الطالبة بالاعتماد على نظام spss .

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 59 فرداً، نلاحظ أن 7 أفراد يمثلون الأفراد العزاب بنسبة بلغت 12%، أما المتزوجين فقد بلغ عددهم 44 فرداً بنسبة قدرت بـ 75% حين أن هناك 8 أرامل بنسبة قدرت بـ 13%.



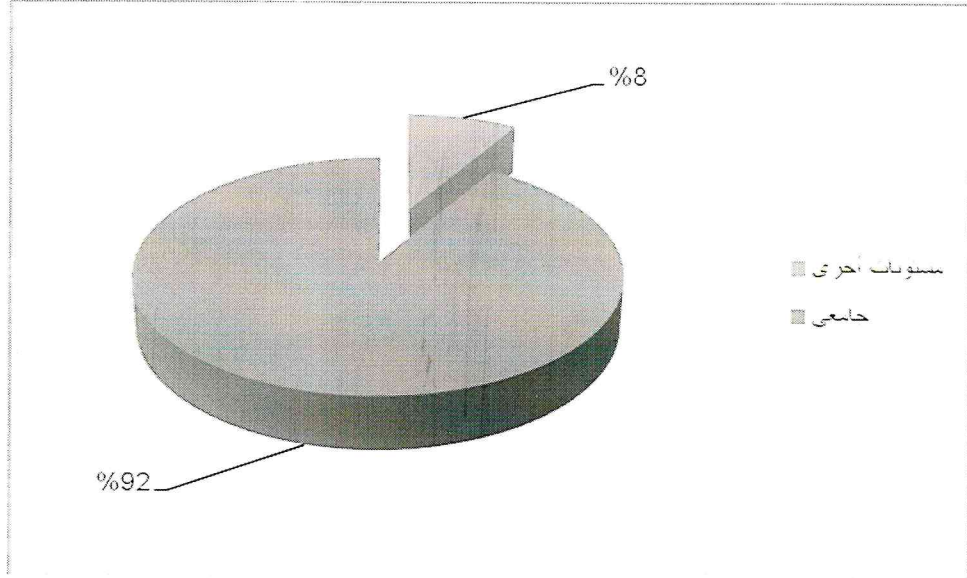
الشكل رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
8%	5	مستويات أخرى
92%	54	جامعي
100%	59	الإجمالي

من اعداد الطالبة بالاعتماد على نظام spss .

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 59 فرداً، نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم جامعيون فقد بلغ عددهم 54 فرداً بنسبة 92%، أما الذين لديهم مستوى متوسط فقد بلغ عددهم 5 فرداً بنسبة قدرت بـ 8%.



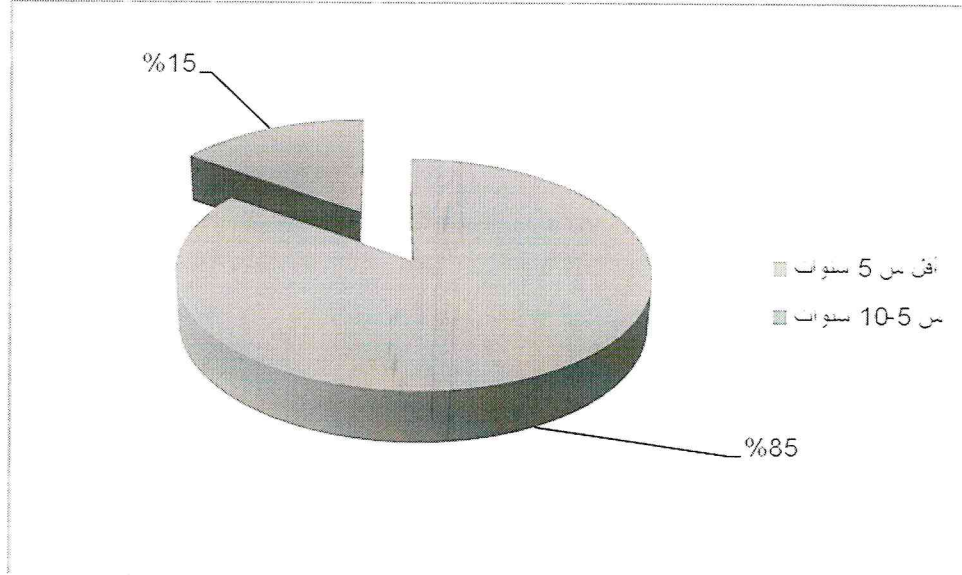
الشكل رقم (4) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى الخبرة

مستوى الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	50	85%
من 6-10 سنوات	9	15%
الإجمالي	59	100%

من اعداد الطالبة بالاعتماد على نظام spss .

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 59 فرداً، نلاحظ أن الذين هم بمستوى خبرة أقل من 5 سنوات بلغ عددهم 50 فرداً بنسبة 85%، أما ذوي مستوى من 6-10 سنوات فقد كان عددهم 9 بنسبة قدرت بـ 15%.



الشكل رقم (5) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى الخبرة
السؤال رقم (01):

نص السؤال رقم (01) على: "هل تتماشى هذه الوظيفة مع التخصص الذي تكونت فيه؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (6) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
100%	59	نعم
0%	0	لا
100%	59	الإجمالي

من اعداد الطالبة بالاعتماد على نظام spss .

من خلال الجدول أعلاه رقم (6) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (59) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (59) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (0) بنسبة مئوية قدرت بـ 0%.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية عمال المؤسسة وظيفتهم تتماشى مع التخصص المتكون فيه حيث قدرت نسبتهم بـ 100%، وهذا راجع إلى أنهم ذات مستوى عالي وكفاء، وذات مستوى جامعي وهذا مايفسر إهتمام المؤسسة بتوظيف الكفاءات الشابة ذات مستوى جامعي التي تعمل بدورها على الإرتقاء بعمل ونشاط المؤسسة، في حين نجد أن ليس هناك عمال لايعملون وفق تخصصهم منعدمة .

السؤال رقم (02):

نص السؤال رقم (02) على: "هل تعتمد المؤسسة التي تعمل بها على نظام الحوافز؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
100%	59	نعم
0%	0	لا
100%	59	الإجمالي

من اعداد الطالبة بالاعتماد على نظام spss .

من خلال الجدول أعلاه رقم (7) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (59) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (59) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (0) بنسبة مئوية قدرت بـ 0%،

يبين الجدول أن المؤسسة تعتمد على نظام الحوافز بنسبة 100%، ويعود ذلك بالاعتماد على نظام الحوافز بنسبة كبيرة وهي نسبة 100% وهذا يدل على إهتمام المؤسسة على نظام الحوافز لأن نسبة الذين قالوا لا منعدمة.

السؤال رقم (03):

نص السؤال رقم (03) على: "ما هو نمط الحوافز الذي تعتمد عليه المؤسسة من أجل تشجيعكم على العمل أكثر؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (8) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
12%	7	حوافز مادية
3%	2	حوافز معنوية
85%	50	مادية ومعنوية
100%	59	الإجمالي

من اعداد الطالبة بالاعتماد على نظام spss .

من خلال الجدول أعلاه رقم (8) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (59) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل " حوافز مادية " وقد بلغ عددهم (7) أفراد بنسبة مئوية بلغت 12%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " حوافز معنوية " والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 3%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " مادية و معنوية " والبالغ عددهم (50) بنسبة مئوية قدرت بـ 85%،

أظهر الجدول على أنواع الحوافز التي تعتمد عليها المؤسسة حوافز مادية ومعنوية حيث تمثل نسبة 85% للحوافز المادية والمعنوية تدل على حاجة أغلبية العاملين للنوعين من التحفيز، لأن التحفيز المادي قد لا يكون له الأثر المرغوب، إذا كان العامل لا يحس بقيمة العمل الذي يقوم به، تليها الحوافز المادية بنسبة 12%، ثم الحوافز المعنوية بنسبة 3%

السؤال رقم (04):

نص السؤال رقم (04) على: "ما هو النوع الأكثر أهمية بالنسبة لك؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (9) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 04
9%	5	حوافز مادية
5%	3	حوافز معنوية
86%	51	مادية ومعنوية
100%	59	الإجمالي

من اعداد الطالبة بالاعتماد على نظام spss .

من خلال الجدول أعلاه رقم (9) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (59) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل " حوافز مادية " وقد بلغ عددهم (5) أفراد بنسبة مئوية بلغت 9%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " حوافز معنوية " والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية قدرت بـ 5%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " مادية و معنوية " والبالغ عددهم (51) بنسبة مئوية قدرت بـ 86%،

يوضح الجدول ان نوع الحوافز الأكثر اهمية او التي يفضلها افراد العينة هي الحوافز المادية والمعنوية وهي تمثل نسبة 86 % ، فهم يفضلون الحصول على الإحترام والتقدير، بالإضافة إلى الحوافز المادية كالأجور، العلاوات، المنح.... الخ، في المقابل نجد أن 9 % من أفراد العينة من افراد العينة يفضلون الحوافز المادية، وذلك لإشباع حاجاتهم الفزيولوجية في ضل الظروف المعيشية الصعبة، أما نسبة 5 % من أفراد العينة تفضل الحوافز المعنوية لأن شعورها بالأمن والإستقرار والتقدير هو الذي يدفعها لبذل المزيد من الجهد

السؤال رقم (05):

نص السؤال رقم (05) على: "هل أنت راض عن الأجر الذي يتقاضاه داخل المؤسسة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 05	
النسبة	التكرار
المئوية	المشاهد

نعم	59	%100
لا	0	%0
الإجمالي	59	%100

من اعداد الطالبة بالاعتماد على نظام spss .

من خلال الجدول أعلاه رقم (10) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (59) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (59) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (0) بنسبة مئوية قدرت بـ 0%.

يوضح الجدول أن كل أفراد العينة راضون عن الأجر الذي يتقاضونه داخل المؤسسة وذلك راجع إلى الحالة الإجتماعية التي يعيشونها فنجد أغلب العمال في حالة إجتماعية تسمح لهم بقبول الأجر الذي يتقاضونه ففي العينة أغلبها أو نسبة 92% متزوجون

السؤال رقم (06):

نص السؤال رقم (06) على: "هل الخدمات الاجتماعية (نقل، خدمات طبية، غذاء مخيمات صيفية) في نظرك؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 06
%93	55	جيدة
%3.5	2	متوسطة

غير كافية	2	3.5%
الإجمالي	59	100%

من اعداد الطالبة بالاعتماد على نظام spss .

من خلال الجدول أعلاه رقم (11) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (59) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل " جيدة " وقد بلغ عددهم (55) أفراد بنسبة مئوية بلغت 93%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " متوسطة " والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 3.5%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " غير كافية " والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 3.5%،

يتبين من خلال ملاحظتنا للجدول أن نسبة 93 % من أفراد العينة يرون أن الخدمات الإجتماعية جيدة وذلك لأنها تمنح وفقاً للمجهود المبذول وكذلك لرضا العاملين للمؤسسة، وفي المقابل فإن نسبة 5.3 % بالنسبة للذين يعتبرون أن الخدمات الإجتماعية متوسطة ونفس الشيء لإعتبارهم أن الخدمات الإجتماعية غير كافية أي 3.5 % وذلك تراجع لعدم رضا العاملين عن الخدمات التي تعتمد ها المؤسسة ويعتبرونها غير كافية

السؤال رقم (07):

نص السؤال رقم (07) على: "يعمل المسار الوظيفي على اكساب الموظفين مهارات جديدة وتحسين وتطوير قدراتهم باستمرار؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 07	التكرار	النسبة
---------------------------------	---------	--------

	المشاهد	
نعم	58	98%
لا	1	2%
الإجمالي	59	100%

من اعداد الطالبة بالاعتماد على نظام spss .

من خلال الجدول أعلاه رقم (12) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (59) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (07) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (58) فرداً بنسبة مئوية بلغت 98%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 2%،

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين يقولون بأن المسار الوظيفي يعمل على اكساب الموظفين مهارات جديدة وتحسين وتطوير قدراتهم بإستمرار حيث بلغت نسبتهم 98% وذلك راجع إلى حكم سنوات الخبرة التي سيقضونها في عملهم ، في حين نجد أن نسبة 2% من العمال يقولون أن المسار الوظيفي لا يعمل على إكساب الموظفين مهارات جديدة وتحسين وتطوير قدراتهم بإستمرار

السؤال رقم (08):

نص السؤال رقم (08) على: "هل توفر المؤسسة مناخاً تنظيمياً يساعدك على استقرار مشاركتك الوظيفي؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

النسبة	التكرار	بدائل الإجابة على السؤال رقم 08
--------	---------	---------------------------------

المشاهد	المئوية	
58	98%	نعم
1	2%	لا
59	100%	الإجمالي

من اعداد الطالبة بالاعتماد على نظام spss .

من خلال الجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (59) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (08) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (58) فرداً بنسبة مئوية بلغت 98%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 2%،

نجد من بيانات الجدول أن ارتفاع نسبة الذين يقولون أن المؤسسة توفر مناخاً تنظيمياً يساعدهم على استقرار مساهمهم الوظيفي تتمثل هذه النسبة في 98 %، لأن المؤسسة تسعى من خلال ذلك إلى تشجيع الموظفين على إكساب مهارات جديدة وتطوير وتحسين مهارتهم باستمرار للوصول إلى وظائف أعلى وبلوغ نهاية هذه المسارات، في المقابل نجد نسبة 2 % عن الذين يقولون أن المؤسسة لا توفر مناخاً تنظيمياً يساعدهم على استقرار مساهمهم الوظيفي

السؤال رقم (09):

نص السؤال رقم (09) على: "هل تسعى داخل المؤسسة الى تحقيق أهدافك من أجل نجاح مسارك الوظيفي؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 09
%100	59	نعم
%0	0	لا
%100	59	الإجمالي

من اعداد الطالبة بالاعتماد على نظام spss .

من خلال الجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (59) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (09) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (59) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (0) بنسبة مئوية قدرت بـ 0%،

يوضح الجدول أن كل الموظفين داخل المؤسسة يسعون إلى تحقيق أهدافهم من أجل نجاح مساهمهم الوظيفي وتمثل تلك النسبة في 100 % ويرجع ذلك إلى الرفع من مستواهم عن طريق إتاحة الفرص المناسبة لهم في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم داخل المؤسسة

السؤال رقم (10):

نص السؤال رقم (10) على: "هل رسم المسار الوظيفي داخل المؤسسة هو مسؤولية كل موظف؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 10
100%	59	نعم
0%	0	لا
100%	59	الإجمالي

من اعداد الطالبة بالاعتماد على نظام spss .

من خلال الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (59) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (59) فرداً بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (0) بنسبة مئوية قدرت بـ 0%،

من معطيات الجدول نلاحظ أن 100 % من العمال يقولون أن رسم المسار الوظيفي داخل المؤسسة هو مسؤولية كل موظف وذلك يرجع أن لكل عامل يقوم برسم المسار الوظيفي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي ويجب أن يقترن ذلك بالمهارات والقدرات التي تؤهله لذلك

السؤال رقم (11):

نص السؤال رقم (11) على: "ما نوع المسار الوظيفي الذي تراه مناسباً في المؤسسة التي تعمل بها؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 11
27%	16	المسار الوظيفي التقليدي
29%	17	المسار الوظيفي الشبكي
44%	26	مسار الإنجاز
100%	59	الإجمالي

من اعداد الطالبة بالاعتماد على نظام spss .

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (59) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (11) بالبديل " المسار الوظيفي التقليدي " وقد بلغ عددهم (16) أفراد بنسبة مئوية بلغت 27%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " المسار الوظيفي الشبكي " والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية قدرت بـ 29%، في حين المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " مسار الإنجاز " والبالغ عددهم (26) بنسبة مئوية قدرت بـ 44%.

يبين الجدول أن مسار الإنجاز هو المسار الوظيفي الذي يراه العمال مناسباً في المؤسسة حيث كانت نسبته 44 % لأن في هذا المسار كلما زادت نجاحات وانجازات العامل ساعده ذلك على سرعة الترقية والانتقال وبلوغه نهاية المسار، بعد مسار الإنجاز نحد المسار الشبكي الذي يراه العمال مناسباً في المؤسسة بنسبة 29 % ذلك أن هذا المسار يحمل احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر

حياته الوظيفية، وأخيرا نجد المسار التقليدي بنسبة 27 % يرجع ذلك إلى أن هذا المسار يمثل حركة إنتقال الموظف العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية

السؤال رقم (12):

نص السؤال رقم (12) على: "هل ترى أن الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة تعكس أدائك؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 12
97%	57	نعم
3%	2	لا
100%	59	الإجمالي

من اعداد الطالبة بالاعتماد على نظام spss .

من خلال الجدول أعلاه رقم (17) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (59) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (12) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (57) فرداً بنسبة مئوية بلغت 97%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (2) بنسبة مئوية قدرت بـ 3%،

يظهر الجدول أن إرتفاع نسبة العمال الذين يقولون أو يرون أن الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة تعكس أدائهم وهي نسبة 97 % فهذه النسبة تؤكد وجود علاقة بين التحفيز والأداء في نظر العمال في حد ذاتهم، في المقابل نجد نسبة 3 % يرون أن الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة لا تعكس أدائهم

السؤال رقم (13):

نص السؤال رقم (13) على: "هل تقوم المؤسسة بمنح مكافآت للعمال تعبيراً منها على جهودهم المبذولة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 13		
النسبة المئوية	التكرار المشاهد	
98%	58	نعم
2%	1	لا
100%	59	الإجمالي

من اعداد الطالبة بالاعتماد على نظام spss .

من خلال الجدول أعلاه رقم (18) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (59) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (13) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (58) فرداً بنسبة مئوية بلغت 98%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 2%.

بالنظر الى الجدول نجد أن المؤسسة تقوم بمنح مكافآت للعمال تعبيراً منها على جهودهم المبذولة حيث بلغت نسبة الذين قالو بنعم 98 % وذلك راجع إلى أن المؤسسة تريد إشباع الحاجات العليا للأفراد وتحريك دوافعهم نحو النمو والتطور في حين نجد 2 % تنفي ذلك

السؤال رقم (14):

نص السؤال رقم (14) على: "هل نظام الحوافز داخل المؤسسة يدفع العمال للأداء أكثر ويقلل من الغياب ويستقطب العناصر المؤهلة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 14
98%	58	نعم
2%	1	لا
100%	59	الإجمالي

من اعداد الطالبة بالاعتماد على نظام spss .

من خلال الجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (59) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (14) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (58) فرداً بنسبة مئوية بلغت 98%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (1) بنسبة مئوية قدرت بـ 2%،

98 % من العمال يقولون أن نظام الحوافز داخل المؤسسة يدفعهم للأداء أكثر ويقلل من الغياب ويستقطب العناصر المؤهلة، فهذا راجع إلى أن التحفيز عامل أساسي من عوامل تحسين أداء العمال ويدفعهم للعمل أكثر بالإضافة إلى هذا العامل وجب توفير اليد العاملة المؤهلة وإستقطاب العناصر المؤهلة، في المقابل نجد 2 % من العمال يرون أن نظام الحوافز داخل المؤسسة لا يدفعهم للأداء أكثر ولا يقلل من الغياب ولا يستقطب العناصر المؤهلة

السؤال رقم (15):

نص السؤال رقم (15) على: "هل يؤثر نظام التحفيز ايجابا في مستويات أداء العمال سعيا للترقية؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 15		
النسبة المئوية	التكرار المشاهد	
100%	59	نعم
0%	0	لا
100%	59	الإجمالي

من اعداد الطالبة بالاعتماد على نظام spss .

من خلال الجدول أعلاه رقم (20) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (59) فردا قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (15) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (59) فردا بنسبة مئوية بلغت 100%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (0) بنسبة مئوية قدرت بـ 0%،

يوضح الجدول أن نسبة 100 % من العمال يقولون أن نظام التحفيز يؤثر ايجابيا في مستويات أداء العمال سعيا للترقية هذا يدل على أن الرغبة في تحقيق مكسب وظيفي تدفع الغالبية العظمى من المبحوثين إلى اقتراح أفكار جديدة، لترقيتهم الى مناصب أخرى

المطلب الثاني: معالجة الفرضيات على ضوء النتائج

في ضوء الدراسة ومن خلال الأساليب الإحصائية المعتمدة لتحقق من هذه الفروض، وبعد إستعراض نتائج الدراسة سنحاول في هذا المطلب تفسير النتائج

فيما يتعلق بالفرضية الأولى: يعتبر التحفيز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق الفعالية، من خلال النتائج المتوصل إليها في المحور الأول من الإستبيان والمتعلق بالتحفيز إتضح لنا من خلال إجابات أفراد العينة أهمية التحفيز في المؤسسة بإعتبار أن لهم توجهات إيجابية نحو جميع عبارات المحور الأول وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى

فيما يتعلق بالفرضية الثانية: المسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتبعه التي يدرج فيها الفرد من خلال عمره الوظيفي في المؤسسة من خلال النتائج المتوصل إليها في المحور الثاني من الإستبيان والمتعلق بالمسار الوظيفي اتضح لنا من خلال إجابات أفراد العينة أن توجهات إيجابية نحو عبارات المسار الوظيفي وهو ما يثبت صحة الفرضية

فيما يتعلق بالفرضية الثالثة: من أهم انواع التحفيز المعتمدة لنجاح المسار الوظيفي التحفيز المادي والمعنوي، من خلال النتائج المتوصل إليها في المحور الثالث من الإستبيان وبعد معالجة البيانات المتحصل عليها من أفراد العينة أوضحت النتائج أن التحفيز المادي والمعنوي له تأثير مرتفع واضح على نجاح المسار الوظيفي وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

خلاصة واستنتاجات

في هذا الفصل تم عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، والتي تهدف أساساً إلى إبراز دور الحوافز في نجاح المسار الوظيفي للعاملين

لقد افرزت نتائج الدراسة الميدانية حالة من ردود الفعل الإيجابية والسلبية حول مختلف المحاور المتعلقة بدور التحفيز على نجاح المسار الوظيفي للعاملين


فقد جاءت ردود الفعل المختلفة حسب أنواع الحوافز التي يفضلها العاملون في المؤسسة، فنجد أغلبية أفراد العينة يفضلون الحوافز المادية والمعنوية التي يمكن من خلالها إشباع حاجاتهم المختلفة، وهذا يؤدي إلى الرضا من العمل لديهم وهو الأمر الذي يدفعهم لتحسين أدائهم والعمل على تحقيق أهداف المنظمة

كما أن للحوافز الممنوحة للعمال أثر كبير على أدائهم سواء كان ذلك التأثير سلبياً أو إيجابياً، وقد أكد أغلبية أفراد العينة على أهمية الحوافز في قدرة المنظمة على نجاح المسار الوظيفي للعاملين

الخاتمة

بعد الدراسة التي اجريت لأهم الأدبيات المتعلقة بمتغيري التحفيز والمسار الوظيفي والعلاقة بينهما، وإسقاط ما تم عرضه على مؤسسة كندور ببرج بوعريريج، فقد تم التطرق الى معالجة موضوع دور التحفيز في نجاح المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة كوندور وبعد الإنتهاء من هذه الدراسة التي قمت بها تم التوصل إلى مجموعة النتائج التالية هي لقد تبين جليا ان التحفيز يعتبر إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي من خلالها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مسارهم الوظيفي وذلك لتحقيق الرضا والحفز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد الحوافز هي مجموعة الوسائل التي تستعملها المؤسسة من أجل توجيه سلوك العمال استشارة رغبتهم في القيام بعمل محدد او الإبتعاد عن سلوك غير محدد بغية تحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها وتهدف المؤسسة من تطبيق الحوافز بإختلاف انواعها من حيث تأثيرها في العامل نفسه إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته المادية والمعنوية والنفسية والاجتماعية تعتبر مختلف أنواع الحوافز الدافع الإيجابي لنجاح المسار الوظيفي بحيث يعمل على الرفع من نوعيته وتحسينه في المؤسسة يلعب التحفيز دورا مهما في رفع الأداء، إلا أن هناك عوامل اخرى تؤثر في أداء العاملين والتي تمس الجانب الشخصي والإجماعي وحتى العملي كالخبرة والوفاء للمؤسسة حسب العامل.... الخ

السياسة التي تتبعها المؤسسة في تحفيز أفرادها تبقى إيجابية أمام تحقيق رضا عمالها معرفة أهمية التحفيز التي تقوم بها المؤسسة لما لها دور كبير في نجاح المسار الوظيفي تم إبراز أهمية التحفيز في رفع كفاءة المورد البشري وتحسين أدائه داخل المؤسسة توفر وعي بنجاح المسار وقدرة المؤسسة على تنفيذ المسارات الوظيفية للموظفين مدى ربط المسار الوظيفي الفردي مع إدارة المسار للمؤسسة في مؤسسة كوندور الإستراتيجية للمؤسسة.



قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر:

1-الكتب

- 1- احمد بدر، اصول البحث العلمي ومناهجه ، ط9، مصر: المكتبة الاكاديمية، 1992.
- 2- احمد جابر حسنين ،التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية ،عمان :دار اليازوري ،2016.
- 3- احمد صقر عاشور ،السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية :دار المعرفة الجامعية.
- 4- احمد ماهر ، الادارة :المبادئ والمهارات ،الإسكندرية :الدار الجامعية ،د س ن .
- 5- احمد ماهر ،اقتصاديات الادارة ،الإسكندرية :الدار الجامعية ، د س ن .
- احمد يوسف دودين،منظمات الأعمال المعاصرة :الوظائف والإدارة ،ط1،الاردن ،دار المنهل ،2014.
- 6- بلقاسم سلاطنة، الجابلائي حسان، المناهج الاساسية في البحوث الاجتماعية، د ب ن، دار الفجر للنشر والتوزيع،2012
- 7- حسين محمد الحرارشة ،ادارة الموارد البشرية و الاداء الوظيفي ،ط1 ،د ب ن ،د د ن ،2011.
- 8- حمد احمد إسماعيل، مفهوم الترقية، أهميتها، أساسها، أنواعها، 2010،20:15/06/26
- 9- حمزة الجبالي ،تنمية وإدارة الموارد البشرية ،ط1،الجزائر، دار الأسرة المدنية ودار عالم الثقافة،2016.
- 10- خالد بني حمدان ،عطا الله علي الزبون ،ادارة الجودة الشاملة ،ط1 ،الاردن :دار اليازوري للنشر ،2017.
- 11- رافده الحريري ،اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية ،ط1 ،الاردن : دار اليازوري للنشر والتوزيع،2017.

- 12- رجب تركي براء ،نظام الحوافز الادارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الافراد ،د ذ ط ،عمان :دار الياية للنشر والتوزيع ،2015 .
- 13- رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط 1 ، عمان : دار دجلة ، 2007 .
- 14- سعاد نايف برنوطي ،الادارة :سياسات ادارة الأعمال ،ط1 ،عمان : دار وائل للنشر ،2000.
- 15- سنان الموسوي،ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ،الاردن :دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،2006.
- 16- سيد محمد جاد الرب ،التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق الميزة التنافسية ،ط1،د ب ن ،دار الفجر ،2016.
- 17- صالح محمد فالح ، ادارة الموارد البشرية ،د ط ن عمان :دار الحامد للنشر والتوزيع ،2004.
- 18- طارق المجذوب، الادارة العامة :العملية الادارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، مصر : الدار الجامعية للطباعة والنشر،2000 .
- 19- طاهر الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية،ط1 ،د ب ن ، دار الأسرة للإعلام ودار الثقافة للنشر والتوزيع ،2018.
- 20- عامر ابراهيم قنديلجي ، منهجية البحث العلمي ، دار البازوري لنشر والتوزيع ، 2018 .
- 21- عامر مصباح ، منهجية البحث في العلوم السياسية والاعلام، د.ط الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،2007.
- 22- عبد الرحيم الهايتي خالد، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع،2005.
- 23- عبد العزيز علي حسين ،الادارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود بلا حدود ،ط1 ،مصر :المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ،2009.

- 24- عبد الكريم أبو مصطفى ، الإدارة والتنظيم المفاهيم ، الوظائف ، العمليات ، د ب ن ، د دن ، 2001.
- 25- عبد الكريم احمد جميل ، تدريب وتنمية الموارد البشرية ، ط1 ، د ب ن ، دار الجنادرية للنشر والتوزيع ، 2016.
- 26- عبد المعطي عساف ، التدريب وتنمية الموارد البشرية ، الاردن : دار زهران للنشر والتوزيع ، 2009.
- 27- عبد الناصر جندلي ، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية ، الطبعة 2، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 2007 .
- 28- عبد الناصر علك ، وآخرون ، مفاهيم ادارة الجودة الشاملة ودورها في تخطيط المسار الوظيفي ، دراسة استطلاعية لعينة من موظفي ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد ، العدد 32 ، 2013.
- 29- عدون ناصر دادي ، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دراسة نظرية التطبيقية ، د ط ، د ب ن ، 2003 .
- 30- عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة ، ط1 ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005.
- 31- لعويسات جمال الدين ، السلوك التنظيمي والتطوير الاداري ، الجزائر : دار هومة للنشر والتوزيع ، 2003 .
- 32- محمد الصرفي ، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية ، ط1 ، الإسكندرية : دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، 2007.
- 33- محمد حافظ حجازي ، ادارة الموارد البشرية ، ط1 ، الإسكندرية : دار الوفاء للنشر والطباعة ، 2007.
- 34- محمد شلبي ، المنهجية في التحليل السياسي: المفاهيم ، المناهج ، الاقتربات وادوات ، ط 1 ، الجزائر ، د ط ن ، 1997 .
- 35- محمد علي العكاشة ، دوافع السلوك الإنساني بين الإسلام ومدارس علم النفس دراسة مقارنة ، ط1 ، دار الكتاب الثقافي للنشر ، 2013.

- 36- محمد هاني محمد ،ادارة الموارد البشرية ،ط1 ،عمان :دار المعترف للنشر والتوزيع ،2015.
- 37- مدحت محمود ابو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية ،مصر :مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع ،2007 .
- 38- مصطفى محمود ابو بكر ،الموارد البشرية ،ط1 ،الدار الجامعية الابراهيمية ،2004.
- 39- مؤيد سعيد السالم ،عادل حرحوش صالح ،ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،ط1 ،عمان :جدارا للكتاب العالمي ،عالم الكتب الحديثة،2006.
- 40- ناصر دادي عدون،ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي،الجزائر ،دار المطبوعات الجزائرية ،2004.
- 41- ناصر محمد العديلي ،السلوك الإنساني والتنظيمي ،منظور كلي ،الرياض ،السعودية ،1993.
- 42- نجيب مصطفى الشاويش ، ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)، د ط ، عمان : دار الشروق ،2005 .
- 43- هشام فوزي دباس ،يوسف جحيم سلطان الطائي ،التعليم الجامعي من منظور اداري ،2011.
- 44- الهواسي محمود حسن، البرزنجي حيدر شاكر، مبادئ علم الدارة الحديثة ، د ب ن ، د ذن ،2014 .
- 45- هيثم العاني ،الادارة بالحوافز التحفيز والمكافئات ، د ب ن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ،2007.
- 46- وفاء رايس، نظام التسيير في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، ط1 ،الاردن : دار اليازوري العلمية ،2016.
- 47- يزن تيم ،ادارة الموارد البشرية ،اساليب الادارة الحديثة ،ط1 د ب ن، دار فضاءات للنشر والتوزيع ،2018.

2-المذكرات والرسائل الجامعية:

48- احمد صالحى، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسة ،دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ،مذكرة لنيل شهادة الليسانس ،جامعة قاصدي مرياح، ورقلة : كلية الحقوق والعلوم السياسية ،تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، 2012-2013.

49- باية بن جدي، ادارة الموارد البشرية: دراسة قياسية لمؤشر التحفيز، دراسة حالة مؤسسة كوندور للاجهزة الالكترونية والالكترومنزلية برج بوعريريج، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة مسيلة: كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، تخصص ادارة وحكامه محلية،2013.

50- بسمة بوكرش، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة للمؤسسة ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،جامعة باجي مختار عنابة :كلية الادب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ،قسم علم الاجتماع ،2011/2012.

51- بوزرين فيروز، دور ادارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،2009/2010.

52- حنان شيحة ،تسيير الحياة المهنية وعلاقته بالرضا الوظيفي ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ،تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية ،جامعة العربي بن مهدي أم البواقي ،2014/2015.

53- حورية عاشور ،سياسة الحوافز وتحسين اداء الموارد البشرية ،مذكرة لنيل شهادة الماستر ،جامعة مسيلة ،كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية 2016/2017.

54- خروبي خديجة ،الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي ،دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المسيلة ،مذكرة لنيل شهادة الماستر، المسيلة :جامعة محمد بوضياف ن كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية ، تخصص حاكمه وإدارة محلية ،2016.

- 55- ذبيح فوضيل ،دور العملية التحفيزية في الزيادة الانتاجية في المؤسسة :دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة 2018/1999،مذكرة لنيل شهادة الماستر ،مسيلة :كلية الحقوق والعلوم السياسية ،قسم العلوم السياسية ،2018/2017 .
- 56- سمية ترشة ،دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية ،مذكرة لنيل شهادة الماستر ،جامعة الشهيد حمد لخضر بالوادي :كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،قسم العلوم الاقتصادية ،تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات ،2015/2014.
- 57- صباح بنوناس، النمط القيادي وتأثيره على الاداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر ،بسكرة ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،تخصص تسيير مؤسسات ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،2008/2007.
- 58- فيروز بوزرين، دور ادارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة فرحات عباس، سطيف،2010/2009.
- 59- مزوار منوبة ،اثر الحوافز على الولاء التنظيمي ،دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة بومرداس :كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،شعبة علوم التسيير ،تخصصا إدارة الأعمال ،2013/2012.
- 60- معاذ نجيب غريب ،ادارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة مقارنة ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في ادارة الأعمال ،جامعة دمشق :كلية الاقتصاد ،قسم ادارة الأعمال ،2014.
- 61- معاذ نجيب غريب، ادارة المسارات الوظيفية واثرها على الولاء التنظيمي، دراسة مقارنة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة دمشق: كلية الاقتصاد، قسم ادارة الاعمال،2011.
- 62- منير زكريا احمد ،واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة :كلية التجارة ،قسم ادارة الأعمال ،2011.

63- نعيمة دغفل ،أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين ،مذكرة لنيل شهادة الماستر ،دراسة حالة جامعة مسيلة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية تخصص ادارة وحاكمة محلية ،2015/2014.

64- يمينة حساين، أسماء دفرور، أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الافراد ،جامعة قاصدي مرياح ورقة:مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير ،قسم علم التسيير ،تخصص ادارة الأعمال ،2013/2012.

3-المجلات:

65- حمزة عزاوي ،الأزهر العقبى، تحفيز الاستقرار الوظيفي ،(اساليب نماذج ناجحة)، مجلة آفاق علمية ،مجلد :10، عدد 02 ، 2018.

66- خالد الحر ، نظريات التحفيز ،مقالة منشورة في :2007/11/08.

67- سليمان الفارس، "اثر السياسات التحفيزية في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ،المجلد 27 ،العدد الأول ،2011.

68- فاطمة بن عابد، نور الدين عيساني، إجراءات تسيير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة للعاملين في المنظمة، جامعة الاغواط :كلية العلوم الاجتماعية ،المجلد 7، عدد2018،29.

69- نافية سالم حسين الهتاني ، تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة ،المملكة العربية السعودية :جامعة الملك عبد العزيز ،المجلة التربوية المتخصصة ،المجلد 6 ،العدد9 ،ايلول 2017 .

5- المواقع الالكترونية:

70- احمد سيد الكردي، المحاور الرئيسية لنظام الحوافز. متاح في:

<http://www.kenanline.com/users/ahmedordy/posts/127612> تم الاطلاع

في: .15/01/2019.17:00.

قائمة الملاحق

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية

ماستر: حكامه و إدارة محلية

استمارة استبيان:

أخي الفاضل ، أختي الفاضلة:

السلام عليكم و رحمة الله وبركاته:

في إطار إعداد دراسة حول موضوع دور التحفيز في نجاح المسار الوظيفي للعاملين خلال دراسة حالة مؤسسة كوندور بولاية برج بوعريبيج - و قصد استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص حكامه و إدارة محلية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة - يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجية منكم بكل عناية الإجابة عن الأسئلة الواردة فيه بكل دقة و موضوعية ، و ذلك من خلال وضع العلامة(+) أمام الاختيار المناسب.

كما أحيطكم علما بأن المعلومات التي ستدلون بها ستحضر بكل سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

في الأخير شكرا لكم على حسن التعاون و لكم منا فائق التقدير و الاحترام .

تحت اشرف الأستاذ:

من إعداد الطالبة:

*شطاب كمال

*عبلة قبائلي

قائمة الملاحق

استمارة الاستبيان

أولاً : البيانات الشخصية و الوظيفية :

الفئة العمرية :

من 18-25 من 26-33 من 33-41 أكثر من 41

الجنس:

ذكر أنثى

الحالة الاجتماعية :

أعزب / عزباء متزوج/متزوجة أرمل/أرملة مطلق/ مطلقة

المستوى التعليمي :

دون مستوى مستويات أخرى (مرحلة المتوسط ، الثانوي) مستوى جامعي

سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

ثانياً: محور نظام الحوافز

1- ما هي طبيعة الوظيفة التي تشغلها داخل المؤسسة؟

.....
.....
.....

2- هل تتماشى هذه الوظيفة مع التخصص الذي تكونت فيه؟

نعم

لا

• إذا كانت الإجابة بلا، فلماذا؟

.....
.....
.....

3- هل تعتمد المؤسسة التي تعمل بها على نظام الحوافز؟

نعم

لا

4- ما هو نمط الحوافز الذي تعتمد عليه المؤسسة من أجل تشجيعكم على العمل أكثر؟

حوافز مادية

حوافز معنوية

حوافز مادية ومعنوية

5- ما هو النوع الأكثر أهمية بالنسبة لك؟

قائمة الملاحق

حوافز مادية

حوافز معنوية

حوافز مادية ومعنوية

6- هل أنت راض عن الأجر الذي تنقضاه داخل المؤسسة ؟

نعم

لا

• إذا كانت الإجابة بلا، فلماذا ؟

.....
.....
.....

7- هل الخدمات الاجتماعية (نقل، خدمات طبية، غذاء، مخيمات صيفية) في نظرك ؟

جيدة

متوسطة

غير كافية

ثالثا: محور المسار الوظيفي :

1- يعمل المسار الوظيفي على إكساب الموظفين مهارات جديدة وتحسين وتطوير قدراتهم باستمرار ؟

نعم

لا

2- هل توفر المؤسسة مناخا تنظيميا يساعدك على استقرار مسارك الوظيفي ؟

قائمة الملاحق

نعم

لا

3- هل تسعد داخل المؤسسة إلى تحقيق أهدافك من أجل نجاح مسارك الوظيفي؟

نعم

لا

4- هل رسم المسار الوظيفي داخل المؤسسة هو مسؤولية كل موظف؟

نعم

لا

• إذا كانت إجابتك بلا ، فعلى من تقع مسؤولية ذلك؟

.....

.....

.....

5- ما نوع المسار الوظيفي الذي تراه مناسباً في المؤسسة التي تعمل بها؟

المسار الوظيفي التقليدي

المسار الوظيفي الشبكي

مسار الانجاز

رابعاً: محور العلاقة :

1- هل ترى أن الراتب الذي تتقاضاه يتماشى مع أدائك للعمل داخل المؤسسة؟

2- هل ترى أن الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة تعكس أداءك؟

نعم

لا

3 - هل تقوم المؤسسة بمنح مكافآت للعمال تعبيرا منها على جهودهم المبذولة؟

نعم

لا

4 - هل نظام الحوافز داخل المؤسسة يدفع العمال للأداء أكثر ويقلل من الغيابو يستقطب العناصر المؤهلة؟

نعم

لا

5- هل يؤثر نظام التحفيز إيجابا في مستويات أداء العمال سعيا للترقية؟

نعم

لا

6- هل تعتبر الترقية بامتياز حافزا معنويا وماديا داخل المؤسسة التي تعمل بها؟

.....

.....

.....

- 1) هل تستخدم المنظمة تقنيات متطورة في تحسين جودة منتجاتها؟
لا نعم
- 2) هل تساهم تقنيات ادارة الجودة الشاملة في تطوير تنافسية المؤسسة؟
لا نعم
- 3) هل تعتبر الجودة اسلوب من اساليب المؤسسة من اجل تفوقها على منافسيها؟
لا نعم
- 4) هل تهدف تقنية اعادة الهندسة الى تحسين الجودة؟
لا نعم
- 5) هل تعتبر الجودة الجيدة والمستوى العالي للخدمات عاملين اساسيين في تحقيق رضا العملاء؟
لا نعم
- 6) هل تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة يؤدي الى تحقيق ولاء العملاء والزبائن للمنتج؟
لا نعم

الملحق رقم (2)

محكمين الاستبيان

الجامعة	التخصص	الاسم	ترتيب
المسيلة	العلوم السياسية والعلاقات الدولية.	د/ شطاب كمال	01
المسيلة	العلوم السياسية والعلاقات الدولية.	د / كليوات سعيد	02
المسيلة	العلوم السياسية والعلاقات الدولية.	د / توازي خالد	03

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
أ-ز	مقدمة
الفصل الأول: لإطار المفاهيمي للدراسة	
9	تمهيد
10	المبحث الأول : مفهوم التحفيز .
10	المطلب الأول: تعريف وأهمية التحفيز.
13	المطلب الثاني: خصائص التحفيز.
13	المطلب الثالث: أسس منح الحوافز
15	المطلب الرابع: أنواع الحوافز.
19	المطلب الخامس: النظريات المفسرة للتحفيز
23	المبحث الثاني: مفهوم المسار الوظيفي
23	المطلب الأول: تطور الاهتمام بالمسار الوظيفي
24	المطلب الثاني: تعريف وأهمية المسار الوظيفي
26	المطلب الثالث: خصائص وأهداف المسار الوظيفي
28	المطلب الرابع: أنواع ومراحل المسار الوظيفي .
31	المطلب الخامس: مداخل المسار الوظيفي
32	المبحث الثالث: علاقة التحفيز بالمسار الوظيفي .
32	المطلب الأول: تأثير التحفيز على التدريب .
34	المطلب الثاني: تأثير التحفيز على الاداء
36	المطلب الثالث: تأثير التحفيز على الترقية
38	المطلب الرابع: تأثير التحفيز على النقل الوظيفي.

40	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة كوندور - برج بوغريج	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
43	المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة
50	المطلب الثاني: منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات
51	المطلب الثالث: مجتمع البحث وعينة الدراسة
52	المبحث الثاني : عرض وتحليل النتائج
52	المطلب الاول : تحليل البيانات الوصفية
72	المطلب الثاني : معالجة الفرضيات على ضوء النتائج
74	خلاصة واستنتاجات
75	الخاتمة
77	قائمة المصادر
قائمة الملاحق	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول والأشكال	



فهرس الجداول والأشكال

قائمة الجداول		
الرقم	الصفحة	
01	52	الجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
02	53	الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
03	54	الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية
04	55	الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
05	56	الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى الخبرة
06	57	الجدول رقم (6) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)
07	58	الجدول رقم (7) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)
08	59	الجدول رقم (8) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)
9	60	الجدول رقم (9) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)
10	61	الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)
11	62	الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)
12	63	الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)
13	64	الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)
14	66	الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)
15	67	الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)
16	68	الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)
17	69	الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)
18	70	الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)
19	71	الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

72	الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)	20
----	--	----

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الشكل رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	53
02	الشكل رقم (2) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	54
03	الشكل رقم (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	55
04	الشكل رقم (4) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	56
05	الشكل رقم (5) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى الخبرة	57

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْوَاحِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْوَاحِ

ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة دور التحفيز في نجاح المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسة كوندور، وذلك من خلال التعرف على مدى توافر متطلبات التحفيز لدى المؤسسة، ودراسة العلاقة بين توافر تلك المتطلبات ودورها في نجاح المسار الوظيفي للعاملين، كما هدفت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل فيما إذا كانت هناك تفاوت في دور التحفيز على نجاح المسار الوظيفي للعاملين.

وبغرض معالجة الإشكالية قمنا بتوزيع الاستبيان كأداة للحصول على بيانات البحث، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والمسار الوظيفي للعاملين بمؤسسة كوندور، وان الترقية هي المكون الأساسي لتحفيز العاملين أكثر تأثيراً من الآخرين.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، المسار الوظيفي.

Abstract

This study handled the role of the stimulus in the success of the career path of the staff at Condor company; and that is by the recognition availability of the stimulus requirement in the company and handling the relationship between the availability of these requirements and its role in the success of the career path of the staff; as this study.

Trageted to answer the question about if there were a difference in the role of stimulus on the success of career path of the staff

And in order to treat the problematic we distributed; the survey as a several results that acquisition tool; it concluded to a several results that the most important.

There is a relationship with a statistical indication between the stimulus and the career path of the staff at Condor company and that the upgrade is primary component

Key word: stimulus ; career path