



جامعة سعيدة\_الدكتور مولاي طاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان:

أثر نظام الحوافز في الحد من دوران

العمل في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة المواد الكاشطة بولاية سعيدة

تحت إشراف الأستاذ:

➤ د. بوصول محمد عبد اللطيف .

من إعداد الطالبتين :

➤ قادري نسرين.

➤ زهبي إكرام.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/19

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور(ة): بن حميدة محمد..... رئيسا

الدكتور(ة): بوصول محمد عبد اللطيف..... مشرفا

الدكتور(ة): دياب الزقاي..... ممتحن أول

السنة الجامعية:

2022/2021



جامعة سعيدة\_الدكتور مولاي طاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان:

# أثر نظام الحوافز في الحد من دوران العمل في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة المواد الكاشطة بولاية سعيدة

من إعداد الطالبتين :

➤ قادري نسرين.

➤ ذهبي إكرام.

تحت إشراف الأستاذ:

➤ د. بوصول محمد عبد اللطيف .

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/...../....

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور(ة): ..... رئيسا

الدكتور(ة): بوصول محمد عبد اللطيف..... مشرفا

الدكتور(ة): ..... مناقشا

السنة الجامعية

2022/2021



# إِهْدَاء

أهدي ثمرة نجاحي هذا إلى الإنسان الذي كان سنداً لي وتاجاً أرفع به وأمي علمتني كيف يكون الصبر طريقاً للنجاح، ووالدي أطال الله عمره، إلى من كانت سنداً لي في دراستي وشجعتني وأثار همتي وزادت عزيمتي إلى من رضاها غايتي وطموحي باعثة العزم في حياتي أطال الله في عمرها، إلى رفقاء البيت الطاهر الأنيق أخوتي وسندي. إلى كل أصدقائي في الدفعة الذي قضيت معهم أحسن الأوقات في مشواري الدراسي الجامعي وإلى كل طالب علم.

**الطالبة : قادري نسرين**

فخر و شرف أن اعتر بما فوق الواجب، و أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى التي حملتني و هنا وضعتني إلى "أمي" يا أعز ما املك، إلى الذي لم يبخل علي بشيء احتجته، إلى من سهر و تعب من أجل راحتي إليك يا نبع العطاء يا رمز العمل و الصرامة "أبي" و مهما قلت لن أفيكما حقكما، إلى من كانوا و لا زالوا سنداً في حياتي إخوتي "ناصر و مامة و فاطمة و أمينة و عبد القادر"

إلى أستاذي الفاضل صاحب السيرة العطرة و الخلق الطيب الذي كان أكثر عطاء و جهد لاتمامنا لهذه المذكرة فأوجه لك الف شكر و تقدير استاذي "بوصلاح" إلى من تقاسم معي العمل و أعز رفقتي و زميلتي الطالبة "نسرين" إلى أعز زميلتي "هوارية، خديجة، ندى، فايذة، سليمة و إيمان"

**الطالبة : ذهبي إكرام**

# شكر وثقافة

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: "أشكروني أزدكم"

الحمد لله الذي وهبنا نعمة العقل والعلم ، الحمد لله الذي وفقنا وسهل لنا التقدم إلى الأمام ، الحمد لله والصلاة والسلام على محمد أعظم الخلق . إن واجب الوفاء والإخلاص يدعونا أن نتقدم بالشكر وببإقامة امتنان وعرقان إلى الأستاذ المشرف " بوصلاح محمد عبد اللطيف " الذي أفادنا بنصائح هو إرشادات القيمة التي كانت لنا عوناً في إتمام هذه المذكرة على أكمل وجه فالشكر الجزيل والتقدير له على جهده المبذول . كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير ونخص بالذكر أساتذتنا المحترمين الذين تلقينا عنهم مبادئ البحث عبر كامل المشوار الجامعي . وشكر خاص لكل طلبة الماستر تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات ، كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا من قريباً وبعيداً في إنجاز هذه المذكرة . ونخص بالذكر " طالب عبد الرحمان رضوان ، طالبة رحمانى سهام . كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال و إطارات مؤسسة المواد الكاشطة بولاية سعيدة و الذين لم يبخلوا علينا بالمعلومات و المساعدة .

## الملخص باللغة العربية:

### أثر نظام الحوافز في الحد من دوران العمل في المؤسسة

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير نظام الحوافز في الحد من دوران العمل في مؤسسة مواد الكاشطة بولاية سعيدة وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي : ما مدى تأثير نظام الحوافز في الحد من دوران العمل في مؤسسة؟ وذلك بتطبيق كل الأبعاد التالية: ( نظام الحوافز مادية والمعنوية ، ترقية، مشاركة في إتخاذ القرارات ) ، وللوصول إلى هدف الدراسة تم أولاً إستعراض المفاهيم النظرية لكل من نظام الحوافز ودوران العمل ، قم تم إجراء الدراسة الميدانية بتوزيع إستبيان يضم مجموعة من الفقرات التي تقيس متغيرات الدراسة الأساسية على عينة عشوائية مكونة من 50 موظف، وقد تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائي للعلوم الإجتماعية SPSS لتحليل إجابات الأفراد قصد قياس أبعاد نظام الحوافز في الحد من دوران العمل محل الدراسة .

هذا وقد توصلت النتائج الدراسة أنه يوجد أثر إيجابي بين نظام الحوافز ودوران العمل ويرجع هذا إلى تأثير نظام الحوافز المادية والمعنوية وتأثير الترقية، و كذلك تأثير مشاركة في إتخاذ القرارات في الحد من دوران العمل وإطلاق من النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات لمؤسسة مواد الكاشطة بولاية سعيدة.

**الكلمات المفتاحية:** نظام الحوافز ( مادية ، معنوية )، دوران العمل ، الترقية، مشاركة في إتخاذ القرارات.

## Study summary

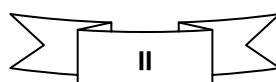
### The effect of the incentive system on reducing work turnover

#### The study aims at:

The study aims to find out the effect of the incentive system in reducing work turnover in the abrasive materials institution in the state of Saida, by answering the main question: What is the effect of the incentive system in reducing work turnover in an institution? By applying all of the following dimensions: (the system of material and moral incentives, promotion, participation in decision-making), and to reach the goal of the study, the theoretical concepts of each of the incentive system and work turnover were first reviewed, then the field study was conducted by distributing a questionnaire that includes a set of paragraphs that measure variables. The main study was conducted on a random sample of 50 employees, and the SPSS statistical package for social sciences program was used to analyze the answers of individuals in order to measure the dimensions of the incentive system in reducing the work turnover under study.

The results of the study concluded that there is a positive effect between the incentives system and work turnover. This is due to the effect of the material and moral incentives system and the effect of promotion, as well as the effect of participation in decision-making in reducing work turnover and releasing from the findings a set of recommendations were presented to the Abrasive Materials Corporation in the state happy

**Keywords:** Incentive system (financial, moral), work turnover, promotion, participation in decision-making.



الصفحة	المحتويات
	البسمة
	الإهداء
	الشكر وتقدير
I	ملخص باللغة العربية
II	ملخص باللغة الانجليزية
V - III	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال والملاحق
أ_ د	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري حول نظام الحوافز</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : عموميات حول نظام الحوافز
03	المطلب الأول : مفهوم الحوافز
04	المطلب الثاني: نظريات الحوافز
11	المطلب الثالث: أنواع الحوافز
17	المبحث الثاني: عناصر الحوافز وأسس منحها
17	المطلب الأول : عناصر الحوافز
18	المطلب الثاني: أسس منح الحوافز
20	المطلب الثالث : أهمية وأهداف الحوافز
20	1. أهمية الحوافز
22	2. أهداف الحوافز
23	المطلب الرابع: أساليب الفعالة لنظام الحوافز
25	المبحث الثالث : آلية تصميم نظام الحوافز وطرق تطبيقه
26	المطلب الأول : مراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز
30	المطلب الثاني : شروط نجاح نظام الحوافز



31	المطلب الثالث: قواعد وخصائص نظام الحوافز وتقويمه
31	1. قواعد نظام الحوافز
33	2. خصائص نظام الحوافز
34	3. متابعة نظام الحوافز وتقويمه
34	المطلب الرابع: الصعوبات التي تعترض نظام الحوافز
36	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري حول دوران العمل</b>	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: ماهية دوران العمل
39	المطلب الأول: مفهوم دوران العمل وطرق حسابه
39	1. مفهوم دوران العمل
40	2. طرق حساب دوران العمل
41	المطلب الثاني: أسباب ترك العمل (دوران العمل)
51	المطلب الثالث: أنواع ومؤشرات دوران العمل
51	1. أنواع دوران العمل
56	2. مؤشرات دوران العمل
58	المطلب الرابع: محددات دوران العمل
62	المبحث الثاني: الدوران الوظيفي تكاليفه، إنعكاساته، وفوائده وأضراره على المؤسسة
62	المطلب الأول: تكاليف الدوران الوظيفي (دوران العمل)
64	المطلب الثاني: انعكاسات تزايد معدل دوران العمل
64	المطلب الثالث: آثار إيجابية والسلبية لدوران العمل
64	1. آثار السلبية لدوران العمل
64	2. آثار إيجابية لدوران العمل
66	المطلب الرابع: سبل خفض دوران العمل
69	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة المواد الكاشطة بـ: سعيدة</b>	
71	تمهيد
72	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج
72	المطلب الأول: لمحة عامة عن المؤسسة
74	المطلب الثاني: بيانات عامة حول النشاط

77	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
82	المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية واختبار فرضيات الدراسة
82	المطلب الأول : مصادر جمع المعلومات و أداة الدراسة
83	المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
84	المطلب الثالث: تحليل نتائج واختبار فرضيات الدراسة
99	خلاصة الفصل
101	نتائج وتوصيات
105	خاتمة عامة
108	قائمة المراجع
115	الملاحق

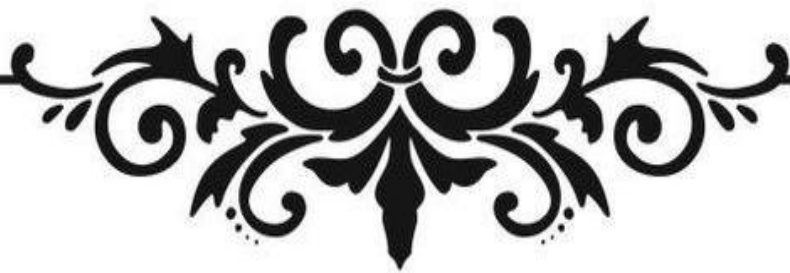
الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يمثل توزيع المباني	73
02	جدول يمثل النوع واستعمالات ومصادر المواد الأولية	74
03	جدول مقياس سلم ليكرت الخماسي.	83
04	جدول يبين قيمة معامل الثبات	85
05	جدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	85
06	جدول توزيع أفراد العينة حسب السن.	86
07	جدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	87
08	جدول توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية.	88
09	جدول توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية.	98
10	جدول يبين متوسطات عبارات محور الحوافز المادية	90
11	جدول يبين متوسطات عبارات محور الحوافز المعنوية	91
12	جدول يبين متوسطات عبارات محور الرضا الوظيفي	92
13	جدول يبين متوسطات عبارات محور الأداء الموارد البشرية.	93
14	جدول يبين اختبار "ف" لنظام الحوافز على أداء دوران العمل	95
15	جدول يبين اختبار معاملات درجة تأثير نظام الحوافز	95
16	جدول يبين اختبار "ف" لنظام الترقية على دوران العمل.	96
17	جدول يبين اختبار معاملات درجة تأثير نظام الترقية	97
18	جدول يبين اختبار "ف" لمشاركة القرار على دوران العمل.	98
19	جدول يبين اختبار معاملات درجة مشاركة القرار.	98

الصفحة	العنوان	الرقم
05	شكل يوضح سلم ماسلو للحاجات الإنسانية.	01
09	شكل يوضح العلاقة بين توقع المكافأة وتحقيق الهدف	02
10	شكل يوضح العلاقة بين الإنصاف والشعور بالرضا والإنصاف وعدم شعور بالرضا	03
17	شكل يوضح مخطط أنواع الحوافز.	04
26	شكل يوضح خطوات تصميم نظام الحوافز.	05
29	شكل يوضح نموذج للحصول على الحافز	06
32	شكل يوضح قواعد نظام الحوافز الفعال.	07
54	شكل مخطط لأنواع الرئيسية لدوران العمل.	08
59	شكل نموذج مارش وسيمون في محددات دوران العمل	09
60	شكل يوضح نموذج موبلاي في محددات دوران العمل.	10
61	شكل يوضح نموذج أرنولد وفلدمان في محددات دوران العمل	11
62	شكل يوضح نموذج جورج وجونز في محددات دوران العمل	12
78	شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة مواد الكاشطة سعيدة	13
86	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	14
87	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر.	15
88	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	16
89	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية.	17
90	شكل يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	18

الصفحة	العنوان	الرقم
115	استبيان الدراسة.	01
119	طلب استقبال.	02
120	الأساليب الإحصائية المستخدمة	03

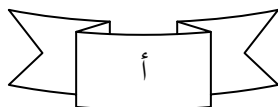


# مقدمة عامة



إن نجاح أي منظمة أو فشلها مهما كانت طبيعتها مرهون بمدى تحكمها وإستغلالها الأمثل للموارد المتاحة ولعل أبرز هذه الموارد هي الموارد البشرية حيث تشكل هذه الأخيرة الركيزة الأساسية لأي منظمة وعنصر هام لايمكن الاستغناء عنه تسند عليه في تحقيق مختلف أهدافها وخططها نظرا لما تملكه هذه الفئة من قدرات وأفكار متميزة تساهم في تحقيق إبداع والتميز للمؤسسة التي تعمل بها ، كما أن إحداث التغيير والتطور لا يأتي عن طريق الصدفة بل يتحقق نتيجة وجود عقول متميزة قادرة على طرح أفكار متجددة بصفة مستمرة كما يمكن للمؤسسة رفع مستوى أدائها وتعزيز مكانتها التنافسية من خلال الموارد والكفاءات البشرية التي تملكها .

حيث الحفاظ على الموارد البشرية وإستدامتها أصبح التحدي الأساسي التي تواجهه المنظمات الحديثة حتى تتمكن من فرض مكانتها في بيئة العمل التي تعمل بها وعلى مكانتها في سوق ، وذلك من خلال منعها من أن تستقطب من خلال مؤسسات أخرى منافسة أو ترك العمل بسبب عدم الإهتمام بها وتنميتها وتطويرها إن هذه الحقيقة ،دعت إلى ضرورة وضع وسائل وآليات واضحة المعالم من قبل القائمين على تسيير الموارد البشرية لتقليص وتقادي ذلك وحمايتها من الضياع وزيادة فرص إستمرار الموارد البشرية في العمل دون خسارتها فخسارتها يعد أمرا سلبا بالنسبة للتنظيم حيث يعد مؤشر لعدم قدرتها على تلبية متطلباتها وإشباع إحتياجاتها لذلك ،يمكن ان تعتمد على نظام الحوافز بنوعيتها (مادية، معنوية) فكل منها تكمل الأخرى الذي يعتبر عنصر من عناصر المساعدة في إستدامة والاحتفاظ بمواردها البشرية ويقلل بذلك من حدوث ظاهرة دوران العمل، فنظام الحوافز أداة فعالة للمنظمات الحديثة والمتميزة في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتنميتها والعمل على بقاءها بنفس مستويات الأداء المطلوبة بالإضافة إلى الاحتفاظ بها وكسب ثقتها لضمان الولاء لها، كما يمكن ان تعتمد على مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات التي تعد أيضا من الأمور الإيجابية التي تساهم في زيادة فرصة بقاء الموارد البشرية نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في رفع الروح المعنوية وتفجير الطاقات والإمكانيات الفكرية والابداعية وزيادة وتعزيز الدافعية بشكل خاص للأفراد نحو العمل كما تخلق روح مسؤولية لديهم وتشعرهم بالإهتمام من طرف المؤسسة ، كما تعد عملية الترقية التي تخضع للشروط العلمية والموضوعية عنصرا فعالا ضمن أساليب التي تتبناها المنظمة للحفاظ على ثروته من موارد بشرية الذي يعتبر استثمار مربحا لها إذ يعتبر الحصول على الترقية بمثابة مكافأة مادية ومعنوية في آن واحد نتيجة ما قدمه من جهد في سبيل تطوير المؤسسة لما لها كثير من المزايا (رفع مستوى الأداء ، خلق روح المنافسة بين الأفراد وزرع الأمل في نفوسهم للتقدم في مستويات السلم الوظيفي والمنافسة على تولي مسؤوليات أكثر أهمية و أعلى شأنا ) مما ينعكس بصورة إيجابية على المؤسسة ككل وتتمكن من خلال ذلك من جذب أفراد الجدين للمنظمة ،لذلك يستدعي من المسيرين للمنظمات الإهتمام بهذه الفئة وإيلائها عناية خاصة وتوفير كافة الإمكانيات المادية



والمعنوية لها لتسهيل عملها للاستفادة من إمكانياتها وأفكارها المميزة إذا من خلالها يمكن للمؤسسة تحقيق الإبداع والتميز ، ميزة تنافسية ، الريادة والسمعة الجيدة ، و ضمان الإستمرار على المدى البعيد والبقاء و التميز في الخدمة وغيرها من الإمتيازات التي تسعى إليها المؤسسة ويمكنها بذلك من تقليل من ظاهرة دوران العمل .

### 1. إشكالية الدراسة :

تصب هذه الدراسة في محاولة معرفة نظام الحوافز المعتمد من طرف مؤسسة الجزائرية للحفاظ على مواردها البشرية وتقليل من ظاهرة دوران العمل في مؤسسة الإقتصادية الجزائرية من خلال للإجابة عن الإشكالية التي تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي :

✚ ما مدى تأثير نظام الحوافز في الحد من دوران العمل في مؤسسة الإقتصادية الجزائرية ؟

وقصد الإجابة وتحليل إشكالية البحث وتوضيح معالمها ارتأينا صياغة وطرح التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما مقصود بنظام الحوافز ؟ وما مدى أهميتها في مؤسسة ؟

2. ماذا نعني بدوران العمل وماهي مختلف آثاره على مؤسسة ؟

3. هل يوجد تأثير لنظام الحوافز على دوران العمل ؟

4. هل يساهم نظام الحوافز المعتمدة في مؤسسة مواد الكاشطة (Enava) بسعيدة فيالحد من دوران العمل ؟

### 2. فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر بين نظام الحوافز ودوران العمل .

ونشتق من فرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

1. يوجد أثر بين نظام الترقية ودوران العمل .

2. يوجد اثر بين مشاركة في اتخاذ القرار ودوران العمل.

3. عندما يكون نظام الحوافز ( المادية، المعنوية ) ذو فعالية في المؤسسة من شأنه أن يساهم في الحد من

دوران العمل .

### 3. أهداف الدراسة :

تم إجراء هذه الدراسة قصد بلوغ الأهداف التالية:

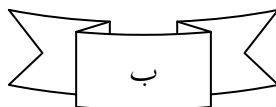
1. التعرف بنظام الحوافز المتبع من طرف مؤسسات الإقتصادية الجزائرية .

2. السعي الوصول إلى نظام الحوافز إيجابي يسود في مؤسسات يساهم بشكل فعال في حد من عملية دوران

العمل .

3. يساعد هذا البحث في تصور الحلول التي من شأنها تحقيق مستويات أعلى من تطبيق نظام الحوافز الأمثل

في مؤسسات الجزائرية سواء الخاصة منها أو العمومية .



4. إمكانية الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد في معرفة كيفية تقليل من دوران العمل في مؤسسة .

4. أهمية الدراسة :

1. تعرف على درجة إدراك أنظمة الحوافز وجوانب قصور في أداء هذا النظام في المؤسسة .
2. مدى مساهمة نظام الحوافز في إستقرار العامل داخل المؤسسة وتحقيق التوازن بين ما تنتجه من مؤسسة من حوافز (أجور ، شهادات تقديرية) وما تجنبه من ظاهرة دوران العمل .
3. وضع برامج خاصة لنظام الحوافز في مؤسسة الاقتصادية .
4. إبراز أثر نظام الحوافز في محافظة على مواردها البشرية والحد من ظاهرة دوران العمل .
5. الدراسات السابقة :

تعتبر الأبحاث والدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها الباحث للوصول إلى مشكلة الدراسة، وفي هذا المجال نستحضر جملة من الدراسات السابقة التي ارتبطت ببعد دراستنا للوقوف على أهم النقاط التي تناولتها هذه الدراسات وأهم النتائج التي توصلت إليها :

#### الدراسات الخاصة بنظام الحوافز

1. دراسة خرواطي صالح : نظام التحفيز وعلاقته بأداء الكفاءات دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية قرين عمار حجار عناية أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة 2018 / 2019 هدفت هذه الدراسة دراسة وتحليل العلاقة بين نظام التحفيز وأداء الكفاءات من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي ما طبيعة العلاقة بين نظام التحفيز وأداء الكفاءات ؟

بما إن دراسة تتعلق بوصف وتحليل علاقة إرتباطية فتم إختيار عينة طبقية حجمها 30 فرد الذي يعد الحجم الأنسب في مثل هذا النوع من الدراسات ، وتم تحليل البيانات المتحصل عليها ببرنامج (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ❖ وجود علاقة قوية بين نظام الحوافز و أداء الكفاءات وهي علاقة طردية ومنه فإن الفرضية الرئيسية القائلة " توجد علاقة إرتباطية بين نظام الحوافز وأداء الكفاءات" محققة .
- ❖ وجود علاقة طردية موجبة الإتجاه ولو انها ضعيفة نسبيا بين نظام التكوين ومعدل دوران العمل في مؤسسة ومنه الفرضية القائلة "هناك علاقة إرتباطية بين نظام التكوين و معدل دوران العمل في مؤسسة" محققة ،فموضوعية وشفافية معايير منح تكوين تولد رغبة بقاء في مؤسسة وبالتالي خفض معدل دوران العمل .



- ❖ وجود علاقة إرتباطية بين معايير الترقية والرضا الوظيفي وهي علاقة طردية ومنه فإن الفرضية القائلة " وجود علاقة إرتباطية بين معايير الترقية والرضا الوظيفي " محققة .
- ❖ وجود علاقة إرتباطية بين الرضا على الإشراف والولاء التنظيمي .
- 2. **دراسة خلايفة العلمي :** مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلالي بالوادي مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة الجزائر 3 /2015 /2016 هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على مدى مساهمة نظام الحوافز في الرفع من أداء الأطباء بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر جيلالي بالوادي من اي تعالج الإشكالية التالية: **مامدى مساهمة النظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الصحية الجزائرية؟**
- تمثلت عينة الدراسة الأطباء العاملين في مؤسسة العمومية الإستشفائية بلغت 76 طبيب ، عبر إستخدام الاستبيان في تحليل النتائج الدراسة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وبينت النتائج
- ❖ عدم مرونة نظام الحوافز بالقدر الكافي الذي يحفز المورد البشري على أداء أفضل بنسبة ( 82.19% ) ومنه الفرضية القائلة " نظام الحوافز في المؤسسات العمومية الجزائرية يتسم بالمرونة " غير محققة .
- ❖ بالنسبة للفرضية الثانية والتي تنص أن " الأطباء يعتبرون أن الحوافز المادية هي أهم من حيث الحوافز المقدمة لهم " وقد تم إثباتها بحيث يؤكد أغلب الأطباء بنسبة ( 84.13% ) أن الحوافز المادية تكسب أهمية بالغة مقارنة مع الحوافز الأخرى .
- ❖ الحوافز بشقيها المادية والمعنوية لها تأثير على أداء الأطباء ومنه الفرضية القائلة " الحوافز الممنوحة تؤثر على أداء الأطباء " محققة .
- ❖ بالنسبة للفرضية القائلة " يوجد تناسب في الحوافز المعنوية بما يتم بذله من جهد " غير محققة بنسبة ( 84.93% ) من الأطباء يتفوقون على أنهم يبذلون جهدا كبيرا مقارنة بالأجر المتحصل عليه.
- 3. **دراسة عالي مجمج :** دور نظام الحوافز في تفعيل الولاء التنظيمي لموارد البشرية دراسة حالة بمؤسسة نفضال (مقاطعة الوقود) وحدة الخروب مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال جامعة البليدة 2 /2013 /2014 هدفت هذه الدراسة إلى بيان وتحليل واقع نظام الحوافز في مؤسسة نفضال من حيث مدى تطبيق الحوافز المادية والمعنوية ، وعلاقتها بالولاء التنظيمي للموارد البشرية التابعة لها أي تعالج الإشكالية التالية: **إلى أي مدى تساهم الحوافز الممنوحة بمؤسسة نفضال في تحقيق الولاء التنظيمي لمواردها البشرية ؟**

تمثلت عينة الدراسة من الموظفين العاملين بالمستويات العليا والوسطى والدنيا كافة في مؤسسة نفضال مقدر عددهم 583 أما عينة الدراسة إقتصرت على 100 عامل من مختلف مستويات الإدارية تم اختيارهم بطريقة عشوائية، عبر استخدام الاستبيان في تحليل نتائج الدراسة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية ( SPSS) وبينت النتائج:

- ❖ توصلت إلى صحة هذه الفرضية "يعتبر نظام الحوافز من الوظائف الهامة والحساسة التي تشغل إهتمام المؤسسة بشكل عام واهتمام إدارة الموارد البشرية بشكل خاص".
- ❖ يتأثر الولاء التنظيمي بمختلف متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز المطبق في مؤسسة نفضال وحدة الخروب وبين الولاء التنظيمي لمواردها البشرية .

#### ➤ الدراسات الخاصة بدوران العمل :

1. دراسة أحمد علي أحمد مقبل أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل بالتطبيق على العاملين في القطاع المصرفي في اليمنرسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمالجامعة الأندلس 2018هدفت هذه الدراسة تعرف على واقع رضا الموظفين العاملين في القطاع المصرفي في اليمن عن بعض محددات الرضا الوظيفي والمتمثلة في ( طبيعة ومحددات العمل، التعويضات، نمط الإشراف والقيادة، التطور المهني والوظيفي، العلاقة مع الزملاء العمل ، بيئة العمل المادية ) وأثر تلك العوامل على دوران العمل وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الرئيسية :

✓ ما مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي في اليمن تحديدا رضاهم عن العوامل التالية: (محتوى وطبيعة العمل، التعويضات، ونمط الإشراف والقيادة،تطور المهني والوظيفي،العلاقة مع الزملاء العمل، وبيئة العمل المادية).

✓ هل هناك أثر إحصائي ذو دلالة للرضا الوظيفي سواء بشكله الكلي وبمحدداته الجزئية على دوران العمل لدى موظفين في القطاع المصرفي في اليمن.

✓ هل هناك فروقات ذو دلالة إحصائية لأثر الرضا الوظيفي على دوران العمل تغذى لمتغيرات الديمغرافية التالية:(الجنس،ا لعمر، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي،سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، نوع البنك، ومستوى الدخل).

تم إختيار عينة تتكون من 198 فردا من أصل 1750موظف، وتم توزيع 263 إستبيان على العاملين في الخدمة البنوك الرئيسية في العاصمة اليمنية صنعاء تم إختيارهم بطريقة عشوائية قصدية وتم تحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية ( SPSS).

ومن أهم النتائج التي تم توصل إليها من خلال إجراء الدراسة الميدانية

❖ وجود رضا كلي عالي لأفراد العينة ،عكستهم توسط درجة الموافقة الأفراد العينة ولجميع محاور الرضا الوظيفي، وكانت درجة الموافقة عن العوامل المحددة للرضا الوظيفي من الأعلى إلى الأدنى : (محتوى وطبيعة العمل، العلاقة مع زملاء العمل، نمط الإشراف والقيادة، بيئة العمل المادية، فرص التطور المهني والوظيفي، والتعويضات).

❖ وجود تأثير عكسي ذو دلالة وبدرجة متوسطة للرضا الوظيفي على دوران العمل، وكانت درجة تأثير العوامل المسببة للرضا عن دوران العمل متدرجة من الأعلى إلى الأدنى. (التعويضات، نمط الإشراف والقيادة، بيئة العمل المادية، طبيعة ومحتوى العمل، زملاء العمل، تطور المهني والوظيفي).

❖ عدم وجود فروق ذات دلالة حول أثر عوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل لدى الموظفين في المصاريف اليمينية تغزى لمعظم المتغيرات الشخصية (الجنس ، العمل، المؤسسة العلمي، سنوات الخبرة ، نوع البنك، مستوى الدخل ) بالإستثناء متغير درجة الوظيفية فقط ومصالح المدير الإدارة وفي محوري الرضا عن محتوى وطبيعة العمل، ودوران العمل .

2. دراسة بوعافية عليّة: تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة بسكتة شركات الجديدة NBC مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تحليل الإقتصاد جامعة الجزائر 3 ، 2013 /2014 هدفت الدراسة إلى معرفة ودراسة مختلف الآثار الناجمة عن دوران العمل والتي تؤثر على كل من أداء وتنافسية المؤسسة وكيف تتعامل المؤسسة معه اي تعالج الإشكالية التالي: **كيف يؤثر دوران العمل على أداء المؤسسة وتنافسيّتها ؟ وكيف يمكن للمؤسسة إدارة دوران العمل بشكل إيجابي ؟**

وتمثلت عينة الدراسة من جميع العاملين اللذين يزاولون مهامهم على مستوى مؤسسة سكتة شركات الجديدة NBC باختلاف نشاطاتهم ومستوياتهم الوظيفية بالغ عددهم 226 عامل ام عينة الدراسة فهي 40 عامل تم إختيارهم عشوائيا وتم تحليل البيانات المتحصل عليها ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية ( SPSS)وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

❖ توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى صحة هذه الفرضية مما يدل على أن الموارد البشرية هي السبب

الرئيسي في نجاح المؤسسة وذلك من خلال الأداء المتميز باعتبارها مصدرا مهما لخلق ميزة تنافسية

❖ أبرز الأسباب التي تجعل العاملين في المؤسسة المدروسة يرغبون في ترك العمل ويبحثون على بدائل وظيفية أخرى هي أسباب تتعلق بالمؤسسة ( ضغوط العمل ، عدم الرضا عن الأجر المدفوع ) وأسباب تتعلق بالفرد كالعمر، إضافة إلى المستوى الوظيفي .

6. أسباب إختيار الموضوع :

1. ملائمة الموضوع لمجال التخصص ( إقتصاد وتسيير مؤسسات).
2. محاولة معرفة مدى مساهمة نظام الحوافز في الحد من ظاهرة دوران العمل .
3. تدعيم المؤسسات الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات المفيدة والواقعية من أجل التحسين ولفت إنتباهه المكانة المورد البشري ، وأن تحقيق أهدافها يعتمد على مدى إهتمامها بهذا المورد.

7. منهج الدراسة والأداة المستخدمة :

للإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة والإمام بالموضوع من جميع جوانبه إعتدنا على المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي بإعتباره الأنسب لموضوع الدراسة

المنهج الوصفي: ويظهر ذلك في الجزء النظري ، وهذا باستعمال مجموعة من المراجع والمصادر الممثلة في الكتب، مجلات، مذكرات

المنهج التحليلي: ويظهر ذلك في الجانب التطبيقي للدراسة وذلك لتوضيح العلاقة ومقارنتها بالجانب النظري من خلال الاستعانة بالإستبيان والذي يمثل جمع معلومات المتعلقة بأراء الموظفين في المؤسسة باعتماد برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية ( SPSS ) لاختبار الفرضيات الدراسة والحصول على مقاييس إحصائية بهدف الوقوف على تأثير نظام الحوافز في الحد من دوران العمل في مؤسسة .

8. حدود الدراسة :

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

1. الحدود المكانية : مؤسسة مواد الكاشطة (Enava) بسعيدة.
2. الحدود البشرية: الموظفين العاملين في المؤسسة .
3. الحدود الزمنية : السنة الجامعية 2021-2022.

9. هيكل الدراسة :

سعيًا لمعالجة الإشكالية الدراسة والإجابة عليها إرتأينا أن نقسم دراستنا إلى ثلاثة فصول موزعة على شكل التالي:

✓ **الفصل الأول** : تحت عنوان الإطار النظري لنظام الحوافز تضمن هذا الفصل مبحثين المبحث الأول يحتوي على عموميات حول نظام الحوافز أما المبحث الثاني كان تحت عنوان آلية تصميم نظام الحوافز وطرق تطبيقه .

✓ الفصل الثاني: تحت عنوان الإطار النظري لدوران العمل عالج هذا الفصل مبحثين المبحث الأول يحتوي على ماهية دوران العمل أما المبحث الثاني يحتوي على دوران الوظيفي تكاليفه آثاره ، انعكاساته، وفوائده وأضراره على المؤسسة.

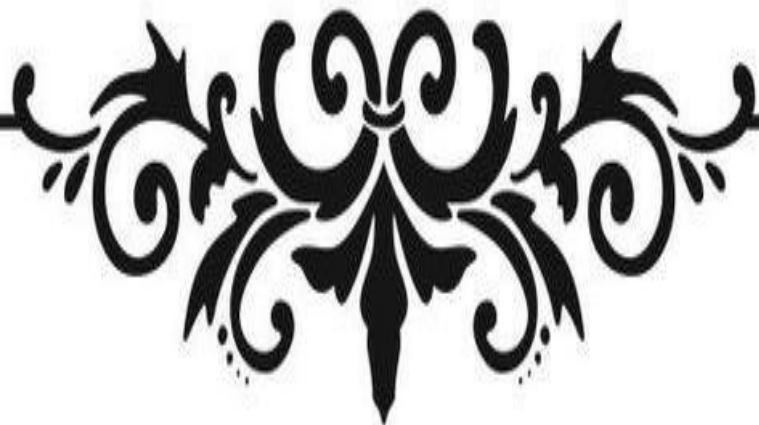
✓ الفصل الثالث: فهو متعلق بالجانب التطبيقي للدراسة في مؤسسة مواد الكاشطة (Enava) بسعيدة وتناول فيه نتائج الدراسة الميدانية تحليلها وتفسيرها، ومناقشتها..



# الفصل الأول:

الإطار النظري لنظام

الحوافز



## تمهيد

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات الرئيسية والمحورية في علم ومهنة الإدارة ، ذلك لأنه يمس صميم العامل البشري الذي يمثل إحدى مصادر ومتطلبات التميز في ساحة الأعمال ، فالحوافز تعد جوهر نشاط المؤسسات الناجحة التي تتنافس في إيجاد توليفة مثلى من الحوافز وقدرتها على إثارة حماسة الأفراد وهذا بواسطة أنظمة الحوافز الملائمة التي تتماشى مع طبيعة العمل والعاملين وبالتالي تحقيق حالة الرضا لدى العاملين وهذا بدوره يساهم في الحل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كإنخفاض قدرات الإنتاج و المعدلات عالية لدوران العمل ، ونزاعات العمالة وغيرها وبذلك تكون الحوافز مظهر حيوي من مظاهر الأداء الجيد الذي لا يمكن لأي منظمة مهما كان نشاطها الاستغناء عنه

وفي إطار هذا الفصل سنتطرق إلى المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول : عموميات حول نظام الحوافز
- ✓ المبحث الثاني : آلية تصميم نظام الحوافز وطرق تطبيقه

### المبحث الأول : عموميات حول نظام الحوافز

يمثل الفرد اليوم موردا نادرا وركننا أساسيا لنجاح المنظمة، حيث تسعى لتنمية والاستفادة من كفاءة أدائه ومحاولة توجيهه لتحقيق أهدافها من خلال تقديم الحوافز وتعويضات تشعره بالرضى والانتماء لها وبالتالي شعور بالولاء والالتزام .

**المطلب الأول : ماهية الحوافز(مفهوم الحوافز ، نظرياته، أنواعه):**

**المطلب الأول : مفهوم الحوافز:**

**المفهوم اللغوي :** جاءت من أصل كلمة "حفز " بمعنى دفعه من خلفه ، تهيئ للمضي فيه وإستعد .

**المفهوم الإصطلاحي:** هي عبارة عن جملة العوامل الخارجية التي تشمل الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين ، وتتوقف فاعلية الحوافز على توافرها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته.

حيث يعرف التحفيز على أنه مجموعة من الفرص أو الوسائل(مكافأة، علاوة ) توفرها إدارة المنظمة أمام أفراد العاملين ، لتثيير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد و العمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع .

ويعرف الحافز على أنه الشعور الداخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة للقيام بنشاط او سلوك معين، يهدف إلى زيادة قدرات العاملين ، مما ينعكس إيجابا على الكفاية الإنتاجية لديهم كما ونوعا، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنشأة وأهداف العاملين فيها .

كما يقصد بكلمة حافز في علم النفس الباعث أو المنبه للسلوك ، أي ان كل منبه أو منعكس خارجي له تأثير على السلوك يعد حافزا .

وفي رؤية أخرى تعرف الحوافز بأنها حالة من الطاقة التي تظهر في المنظمات والتي تخل بالتوازن التنظيمي ومن ثم يجب إشباعها أي إستيعابها حتى لا تسبب نتائج سلبية<sup>1</sup>

**فالحوافز :** شئى خارجي يوجد في محيط العمل أو المجتمع يجذب إليه الفرد بإعتباره وسيلة لإشباع رغبة يشعر بها، ومثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعده على توجيه الأداء حينها يصبح الحصول على الحافز مهما بالنسبة للفرد بمعنى هي عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل<sup>2</sup>.

ينبغي القول ان الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل كما أن هناك صلة وثيقة بين الحافز و الدافع فالدافع يدفع الفرد للتصرف تصرفا

<sup>1</sup> لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي ، ط1، دار المثقف للنشر والتوزيع ، الجزائر ،2018، ص 9-10-11.

<sup>2</sup> علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار غريب للطباعة ونشر وتوزيع ، قاهرة ،1998، ص 327 .



معينا وعلى شكل نشاط لإشباع حاجة معينة أما وسيلة ذلك الإشباع هو الحافز<sup>1</sup>.

وفي تعريف آخر حوافز هي مقابل الأداء المتميز بغرض أن الراتب ( الأجر ) قادر على وفاء بقيمة الوظيفة وعليه قادر على وفاء بمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب ، كما أن الحوافز تركز على كفاءة العاملين عن تميزهم في الأداء و إن الأداء الذي يستحق الحافز هو الأداء غير عادي أو ربما وفقا لمعاينة أخرى تشير إلى إستحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر<sup>2</sup>.

على مستوى الإجرائي تم استخدام التعاريف التالية:

- ✓ هي عبارة عن عامل ومثير خارجي التي تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين قد يكون ماديا مثل الحصول على مبلغ مالي أو معنويا كاعتراف بجهد الفرد .
- ✓ هي مجموعة عوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهدا زائدا عن المعدل المعتاد في مجال الإنتاج .
- ✓ هي مجموعة عوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر في سلوكه و تصرفاته بطريقة إيجابية .
- ✓ الحوافز هي كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر و رغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أي تحقيق رسالتها أو أهدافها .

#### المطلب الثاني : نظريات الحوافز :

**1-2 النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور:** هي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها :

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى كفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهد محدود عن طريق إستخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل .
- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وإن الحوافز المادية هي أساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج<sup>3</sup>.

حيث يرى تايلور أنه لكي يكون أداء الفرد في المستوى المطلوب لابد من إختيار أفضل الوسائل والأساليب المادية في إطار التنظيمي الرسمية ، بحث أن الأجور العالية تؤدي إلى بذل المزيد من الجهد وبالتالي زيادة

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، ط1 ، مكتبة المجتمع العربي للنشر وتوزيع ، عمان ، 2019 ، ص 173.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية قضايا المعاصرة في الفكر الإداري ، ط 1 ، دار صفاء للنشر وتوزيع ، عمان ، 2015 ، ص 88.

<sup>3</sup> وفيق نخلة، القيادة الإدارية وفن التحفيز، ط1، دار أمجد للنشر وتوزيع ، عمان ، 2014 ، ص 87.

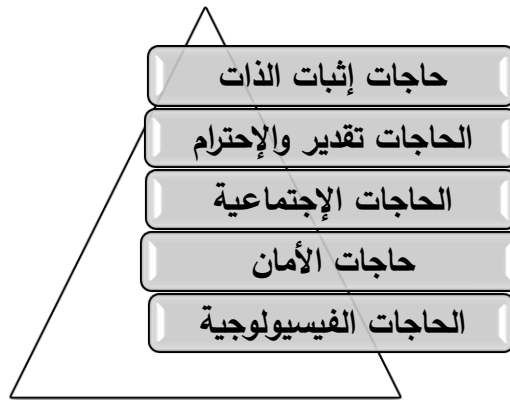
الأداء والجدد وكل إنتاجية يقابلها أجر أعلى ، وهكذا لاتمنح الحوافز النقدية إلا للعامل الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها ، أما عامل منخفض الكفاءة الذي لا يصل إنتاجه إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله من المؤسسة<sup>1</sup>

حيث سميت بالنظرية الكلاسيكية لكونها إعتبرت الإنسان يعمل فقط لأسباب إقتصادية وككائن إقتصادي يسعى لتعظيم المنفعة بمعنى هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين مجرد تحديد سلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ تحفيز المادي لأداء هذا العمل ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية :

- لم تهتم نظرية الكلاسيكية بالمتغيرات النفسية الإجتماعية وتأثيرها على سلوك العمال ومعاملتهم كالألات بحيث على الفرد تنفيذ وتمثيل ما يطلب منه من عمل مهما كان غير عادل أو كانت شروطه غير مناسبة
- تجاهل تايلور وجود الحوافز المعنوية وأثرها في زيادة جهد العاملين وبالتالي إرتفاع بمعدلات الأداء وتحقيق رضاهم عن العمل ويعتبر أن الأجر هو الحافز الوحيد<sup>2</sup>
- إعتماؤها على التنظيم الرسمي العلاقات الرسمية في المنظمة والنظر في التنظيم والعلاقات الغير رسمية التي تنشأ في المنظمة أنه شر لابد من التخلص منه بإعتباره موجه ضد الإدارة<sup>3</sup>

**2-2 نظرية تدرج الحاجات الإنسانية :** أو نظرية سلم الحاجات لماسلو حيث يرى أن الحاجات ودافع الإنسان مرتبة هرميا بحيث يتم إشباع هذه الحاجات بشكل تتابعي هرمي حيث يعرف ماسلو الحاجة بأنها عبارة عن قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل ما لإشباع تلك الحاجة الذاتية حيث قام بتقسيم الحاجات إلى خمس مستويات في سلم هرمي كما هو موضح في الشكل التالي:<sup>4</sup>

الشكل رقم (01) : سلم ماسلو للحاجات الإنسانية.



المصدر : عبد الرزاق صالح الأحمد مرجع سبق ذكره ، صفحة 91

<sup>1</sup> لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 29-30.

<sup>2</sup> وفاق نخلة، مرجع سبق ذكره ، ص 90-91.

<sup>3</sup> لكحل منيف ، مرجع سبق ذكره ، ص 31.

<sup>4</sup> عبد الرزاق صالح الأحمد، تفعيل نظام الحوافز لتحسين مستوى أداء العاملين في القطاع الإداري في سورية ، دراسة حالة في الأمانة العامة لمحافظة الحمص ،مجلة جامعة البحث ، المجلد 43، العدد 18 ، سوريا، 2021 ، ص 91-92.

- **الحاجات الفسيولوجية :** هي تلك الحاجات المرتبطة بضرورة بقاء الفرد على قيد الحياة وتشمل حاجات طعام ، شراب ملبس و المسكن إن مصدر إشباع هذه الحاجات في العمل هو المال أو الأجر الذي من خلاله يحصل الفرد على إحتياجاته الفسيولوجية.
  - **حاجات الأمان :** تعني الحاجات safety needs إن لدى الفرد ميلا نحو العمل في بيئة مستقرة توفر له الطمأنينة في الحاضر و المستقبل فالتأمينات مختلفة كأسلوب من أساليب الحماية الفرد إقتصاديا أصبحت تشكل حاجة أساسية في مؤسسات المختلفة ، إن إستقرار التنظيم أيضا في المؤسسة يولد شعورا لكافة الموارد البشرية بحصانة و مكانة المؤسسة ولا تخلق شعورا بالقلق النفسي لدى مواردها البشرية وبالتالي تزيد قناعتهم بالبقاء في مؤسساتهم .
  - **حاجات الإجتماعية:** هي تلك الحاجات التي يمكن إشباعها عن طريق التواصل بالآخرين كالعادة إلى الإنتماء، صداقة... إلخ إن المصدر الإشباع الأساسي لهذه الحاجات هي علاقات العمل السائدة في المؤسسة ، نظم التواصل المعمول بها وأخيرا العلاقات الإجتماعية التي تعكس المناخ الإجتماعي العام للمؤسسة .
  - **حاجات تقدير والاحترام:** تعني تركيز على أهمية حاجة الفرد إلى المكانة الإجتماعية المرموقة ،وأیضا شعور بإحترام الآخرين له وب حاجته إلى إحساسه بالثقة بالنفس والقوة والقدرة والكفاءة ويمكن أن تلعب الجوائز والترقيات والألقاب دورا هاما في إشباع حاجات التقدير .
  - **حاجات إثبات الذات :** تعني محاولة الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم إستخدام قدراته والمعارف الحالية والمحتملة في محاولة تحقيق أكبر قدر من إنجازات التي تسعده شخصا، إن الفرد الذي يسيطر عليه هذا نوع من الحاجات يمكن أن نصنفه بأنه يبحث عن مهام ذات طبيعية متحدية لمهاراتهم وقدراتهم ويستطيع أن يستخدم من خلالها هذه القدرات وأن يطور من مهاراتهم الإبداعية والإبتكارية إلى مستوى الذي يؤدي إلى إنجاز عالي يستطيع من خلاله أن يحقق ذاته<sup>1</sup>.
- 2-3 نظرية العلاقات الإنسانية :** تأسست على يد إلتون مايو حيث اكتشف أهمية العلاقات الإنسانية من خلال البحوث التي قام بها حول دافعية العمال والتي دامت تسعة سنوات من عام 1924- 1932 بمصنع هاوثورن ( الشركة الغربية للكهرباء) بعد أن استجبت به إثر الانخفاض المدهش لمعدل إنتاجها وما نتج عنه من آثار عملية عن العمال كالتذمر والاستياء وعدم الرضا حيث قاع إلتون مايو خلال دراسته بإدخال التغييرات على الظروف المادية كشدة الضوء ، حرارة ، فترات الراحة .

<sup>1</sup> كامل بربير ، إدارة الموارد البشرية إتجاهات وممارسات ، ط1، مكتبة رأس النبع للنشر وتوزيع ، بيروت،2012، ص 158-159.

ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى إرتفاع معدلات الأداء بل يجب أن تستعمل حوافز أخرى معنوية وتفترض هذه النظرية :

- أن الفرد بطبيعته نشيط ويحب العمل وطموح ، ولا تنتصر حاجته في الأشياء المادية بل تتعداها إلى الحاجات النفسية والاجتماعية .
- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل بإحتياجاتم الاجتماعية .
- الإهتمام بتوطيد العلاقات الإنسانية بين المنظمة والأفراد وبين علاقاتهم الاجتماعية بين زملائهم في العمل وبين القائمين على تسيير الأمور والمشرفين .

ولقد رأى باحث مايو وزملائه أثناء إجرائهم لهذه الدراسة بأن ظروف العمل المادية تعيق عن العمل والأداء وبالتالي الرضا وهذه الظروف تتمثل الإضاءة، تهوية ، راحة ، الرطوبة كما توصلوا إلى أن الأجر وملحقاته لا يمثل الحافز وحده، بل توجد عوامل معنوية أخرى مثل رغبة العامل في الاستقرار، الأمن الوظيفي وفي إحساسه بأهمية الإلتناء للمنظمة .

ومن بين الانتقادات الموجهة لنظرية العلاقات الإنسانية :

- نظرية العلاقات الإنسانية تنطلق من مفهوم إعتبار الإنسان كائنا إجتماعيا ولقد أظهرت أهمية للجانب الإنساني متناسبة أن للأفراد طموحات وأهداف مادية يريدون إشباعها وتحقيقها .
- إن تركيز العلاقات الإنسانية على التفاعلات الاجتماعية بين مجموعات العمل في التنظيم غير رسمي تكون بذلك أهملت التنظيم الرسمي وأثره في تكوين السلوك الإنساني .
- إن العلاقات الإنسانية تركز على الحوافز غير مادية وبالتالي فهي تقلل من أهمية الحوافز والمكافآت المادية وذلك بأنها أهملت عنصرا مهما في السلوك الإنساني والتنظيمي<sup>1</sup>.

**2-4 نظريتي X و Y :** تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى Douglas MacGregor الذي حاول في كتاباته التآلف والتقريب بين المؤسسة وأفرادها ، واحداث التكامل بين أهداف الطرفين ، وخلق الظروف الملائمة لتحقيق إشباع حاجات الأفراد خلال عملهم في مؤسساتهم وبذلك يشعر الأفراد أنهم مرتبطون بهذه المؤسسات ، لهذا فهم يسعون إلى تطويرها وتحسينها بإستمرار لضمان بقائها.

**أولا/ نظرية X:** تقوم نظرية X على إفتراضات التالية :

1. أن الفرد بطبيعته يكره العمل ، وسوف يتجنبه أو يتهرب منه إذا كان في إستطاعته .
2. بسبب الخاصية السابقة والخاصة بكره العمل يجب إجبار الكثير من الأفراد على العمل ووجبههم ومراقبتهم، وتهديدهم بالعقاب مدخلا لدفعهم للعمل ، وإنجاز الأهداف التنظيمية بطريقة ملائمة .
3. يفضل الفرد المتوسط التوجيه ويتجنب تحمل المسؤولية ، ولديه القليل من الطموحات ويرغب في الإحساس بالأمان فوق كل شيء .

<sup>1</sup> لكل منيف ، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي ، مرجع سبق ذكره ، ص31-32-33.

وبذلك نرى أن الإداري الذي يؤمن بهذه النظرية ، لابد أن يكون تسلطيا في إدارته وعلاقته بالأفراد المؤسسة ، حتى يستطيع أن يدفع أفراد إلى القيام بأعمالهم على أكمل وجه .

**ثانيا/ نظرية Y:** تخالف النظرية الأولى على أساس إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين ، وتقدم إفتراضات أخرى معاكسة للأولى أهمها :

1. إن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل ، سواء أكان جهدا بدنيا أم جهدا عقليا أمر طبيعي والعمل هو مصدر رضا الفرد ، لذلك فهو ينجزه طواعية ، وليس الزاما كما أن العمل يمكن أن يكون مصدرا للعقاب، وبذلك يحاول الإنسان تجنبه ، لأنه موضع العقاب .

2. الرقابة الخارجية وتهديد بالعقاب ليس الوسيلتين الوحيدتين اللتين تدفعان العاملين لبذل مايلزم من جهد لتحقيق أهداف المؤسسة ، إذ إن الفرد العامل سوف يقوم بمهمات الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي لإنجاز ما يلتزم به .

3. يتقبل الإنسان المسؤولية برضا ويبحث عنها .

4. يعمل الإنسان عادة أملا في الحصول على المكافأة وليس خوفا من العقوبة ، وأهم مكافأة للإنسان هي التي تحقق له الرضا الشخصي وإشباع حاجات تحقيق الذات لديه .

وخلاصة القول في رأي ماكريجور : لاتشكل نظريتا ( X، Y ) إستراتيجيات الإدارية ، وإنما هي بمنزلة إعدادات أساسية على الطبيعة البشرية التي تؤثر في المديرين وتجعلهم يتكيفون مع إحدى الاستراتيجيات .

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه نظرية أنها تجاهلت وجود منطقة وسطى بين (X)، Y إذ ليس ضروريا أن ينتمي جميع الأفراد لنظرية X ونظرية Y كما تجاهلت هذه النظرية أسلوب القيادة الفعالة إذ أن القائد الفعال يستطيع أن يغير أسلوبه القيادي على نحو يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها وتعد نظرية ماكريجور اولا وقبل كل شينفرضيات عن نظرة المسؤول لعماله، وكذلك الإدارة ومن ثم أنماط التسيير الملائمة<sup>1</sup>.

**2-5: نظرية عملية التحفيزية :** تناولت هذه النظريات بمجملها طريقة أو كيفية حدوث التحفيز أما أبرز هذه النظريات فهي نظرية التوقع ونظرية العدالة .

**2-5-1 نظرية التوقع :** هذه النظرية تنسب لفيكتور فورم عام 1964 وتعد م النظريات المهمة لتفسير التحفيز عند الأفراد حيث يرى أن سلوك فرد يرتكز أساسا على المنفعة الشخصية ، وهو يختار سلوكا من ضمن بدائل متعددة للسلوك بناء على إعتقاده أن السلوك الذي اختاره هو السبيل الأكبر لتحقيق أهدافه .

<sup>1</sup> نهى عطايا ، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني ، دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الإتصالات الخلوية في مدينة دمشق، أطروحة الدكتوراه في علم النفس ، كلية التربية، جامعة دمشق، 2015- 2016، ص80-81.

وتفترض نظرية التوقع أن الفرد سيكون مدفوعاً بالبذل الجهد بمستوى عال ، حينما يعتقد أن ذلك الجهد يؤدي إلى تقييم الجيد للأداء ، الذي يؤدي إلى مكافأة زيادة الأجر، ترقية ، وأن تلك مكافآت تؤدي إلى تحقيق الأهداف الشخصية للفرد وعليه إن نظرية التوقع تركز على ثلاث علاقات :

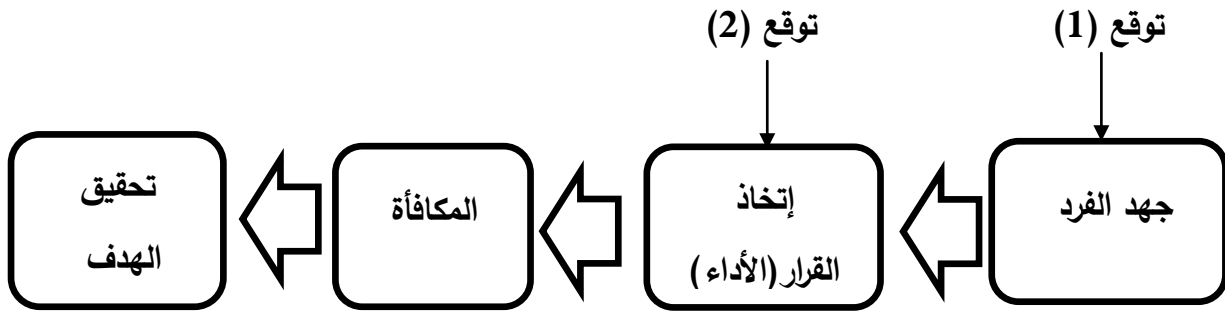
**العلاقة بين الجهد وأداء:** إحتمال الفرد إدراكه أن بذل كمية معينة من الجهد سوف تؤدي لإنجاز العمل .

**العلاقة بين الأداء ومكافآت:** درجة إعتقاد فرد أن الأداء بمستوى يعني سوف يؤدي لتحسين الأهداف .

**العلاقة بين المكافآت والأهداف الشخصية:** أو مانسبها درجة إشباع المكافآت للأهداف الشخصية للفرد وحاجاته وجاذبية تلك مكافآت للفرد .

كما أن هذه النظرية تفسر قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره ، وترى بأن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد بإعتقاد الفرد ، بأن لديه القدرة على قيام بذلك السلوك ، وبالتالي سيؤدي إلى نتيجة معينة وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد وهذا يعني أن التحفيز الفرد يعتمد على توقعات الفرد وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم (02) : العلاقة بين توقع المكافأة وتحقيق الهدف .



المصدر : مجاهد رشيد نظام الحوافز وانعكاساته على تحسين الإنتاجية المورد البشرية في مؤسسات الاقتصادية دراسة حالة الجزائر أطروحة دكتوراه في علوم إقتصادية ، تخصص تخطيط، كلية علوم الاقتصادية وعلوم تسيير وعلوم تجارية ،جامعة جزائر ،2015-2016 ، ص 168.

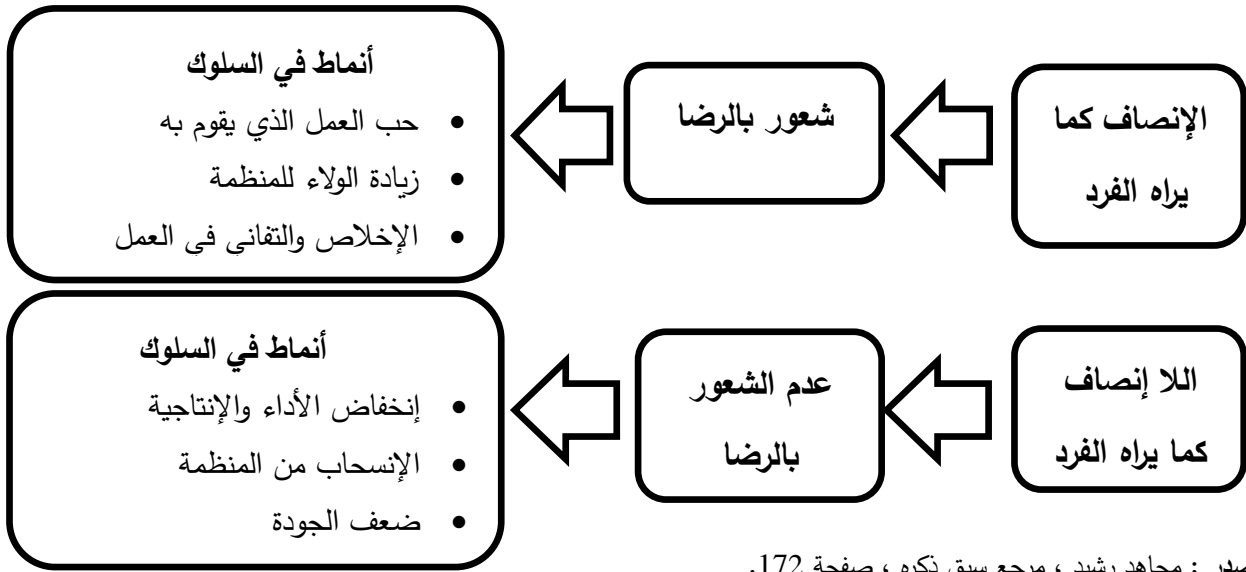
تفسيرا لهذا الشكل أن توقع الأول هو الجهد المبذول سيؤدي إلى الأداء المطلوب ، بينما التوقع الثاني أن أداء المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد ، والتي بدورها تشبع حاجاته وبالتالي تحقق له هدفه ، هذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة ، وكذلك ل يختار سلوكا يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته ، قيمت هذه النظرية بالرغم من آراء فروم الذي طرحها في نظريته تعكس النظرة الحديثة في مجال التحفيز إلا أنه تعرض لبعض الانتقادات وتعديل لنظريته من قبل بورتر ولأوتر، ومن بين الانتقادات التي وجهت له ، هو أن هذا النموذج يمتاز بالتعقيد والصعوبة للتقدير الجيد لمستوى رضا الفرد <sup>1</sup>

<sup>1</sup> مجاهد رشيد ، نظام الحوافز وانعكاساته على تحسين الإنتاجية المورد البشرية في مؤسسات الاقتصادية ، دراسة حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه في علوم إقتصادية ، تخصص تخطيط، كلية علوم الاقتصادية وعلوم تسيير وعلوم تجارية ،جامعة جزائر ،2015-2016 . ص167-168 . ص167-168.

2-5-2 نظرية العدالة : فقد وضعها Jstacy Adams التي تقوم على أن الأفراد يميلون إن تحقيق العدالة والإنتاج في المكافآت التي يحصلون عليها ، وفقا لهذه النظرية يتجه الأفراد إلى مقارنة المكافآت التي يحصلون عليها مقابل الجهد الذي يبذوبونه مع الأفراد الآخرين في مواقع متشابهة داخل المؤسسة أو خارجها ليكونوا شعورا بإتجاه العدالة أو عدمها ، هذا وقد حددت هذه النظرية الآثار المترتبة على عدم عدالة المكافآت وأثرها على توتر الفرد نتيجة المقارنة والإنعكاس ذلك على العمل (غبين ، تباطؤ وترك العمل ) أما الآثار المترتبة عن عدالة المكافآت فيتيح عنها شعور الفرد بالراحة والأمان والإنتاج والولاء.<sup>1</sup>

إن دوافع الفرد تتأثر بمدى إحساس الفرد بالعدالة في مكان عمله فإحساسه يقاس بنسبة مخرجاته إلى مدخلاته ، فإذا وجد أن هناك إنصاف في الحوافز فإنه سيرفع مستوى رضاه عن العمل وتزداد دافعيته وكعس ذلك فإنه يتبني سلوكيات معينة منها تقليل الجهد ، تغيير مستوى الأداء إنسحاب من المنظمة والبحث عن مكان عمل آخر يحقق له شروط بالعدالة والرضا والشكل التالي يوضح ذلك :

شكل رقم (03) : العلاقة بين الإنصاف والشعور بالرضا والإنصاف وعدم شعور بالرضا



المصدر : مجاهد رشيد ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 172.

ويمكن تمثيل معادلة حسب آدامس كالاتي :

مقارنة عوائد الآخرين مدخلات الأفراد



عوائد الفرد  
مدخلات الآخرين<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية إتجاهات وممارسات ، مرجع سبق ذكره ، ص166.

<sup>2</sup> مجاهد رشيد ، نظام الحوافز وانعكاساته على تحسين إنتاجية المورد البشري في مؤسسات الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره ، ص172.

ففي حالة تساوي المعادلتين بشعور الفرد بأنه يكفأ بعدالة بالقياس إلى الآخرين في مواقف المتشابهة فإن هذا شعور يؤثر في إتجاهات الفرد نحو العمل بينما إذ إقتنع الفرد بأنه يعامل بطريقة غير عادلة بالمقارنة مع غيره فسيولد لديه توتر.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أنواع الحوافز

هناك أنواع متعددة ومتنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض ، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة إستخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من أداء العاملين .

**الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها :** وتنقسم إلى نوعين : حوافز مادية، حوافز معنوية .

**1.الحوافز المادية :** وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجها في شكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والإجتماعي كلها حوافز مادية ويمثل الأجر أهم محفز مادي وفي المقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله.<sup>2</sup>

**مزاياها:** الحافز المادي يشمل الأجر وملتحقاته وكل ما يحصل عليه العاملون من مزايا وحقوق لذلك تتصف بالحوافز المادية بعدة مزايا أهمها:

- السرعة والفورية في تأثير المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده والذي يزيد بزيادة إنتاجه بمعنى إرتباطه بالأداء الجيد وكمية الإنتاج .
- تحسين الأداء بشكل دوري ومنظم على عكس ترقية و العلاوات الدورية التي تفقد أثرها سريعا .
- يشمل على عدة معاني نفسية واجتماعية نتيجة ما للفرد من قدرة شرائية له ولأسرته.

**أنواعها :** تتنوع الحوافز المادية وتتخذ أشكالا مختلفة وتختلف باختلاف السياسة التي تتبعها المنظمة في تحفيز العاملين لديها ومنها مايلي :

- **الأجر :** تمثل الأجور واحد من أهم الحوافز العمل في المجتمعات المختلفة ، فالأجور فعالية تتلخص بأن الفرد يحصل على أجر محدد مقابل الجهد والعمل الذي يقوم به ومن وجهة أخرى فقد اختلفت المراقبين علماء الإدارة في تحديد أهمية الأجور ودورها المستمر في تحفيز على رفع كفاءة الإنتاجية وبالرغم من هذا الاختلاف تبقى الأجور أحد أهم الحوافز الخاصة بالعمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مجاهد رشيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 173.

<sup>2</sup> محمود بوطي ، الأزهر ضيق ، حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية ، دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة الوادي ،مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و إجتماعية ، المجلد 12 ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2020 ، ص 193.

<sup>3</sup> خرواطي صالح، نظام التحفيز وعلاقته بأداء الكفاءات ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية قرين عمار-حجار - غنابة ، أطروحة دكتوراه علوم في علم إجتماع تنمية وتسيير موارد البشرية ، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ،جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، 2018-2019 ، ص41.



وهو عبارة عن الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل وما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به وفقا للاتفاق الذي تم بينهما وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العمل وصاحب العمل<sup>1</sup>.

■ **ديمومة العمل** : يعتبر عنصر العمل الأساسي لدخل معظم أعضاء التنظيم بحيث إذا توقف الفرد عن ممارسته في المنظمة فإنه دخله يتوقف أيضا لذا فإن ديمومة العمل تعتبر العناصر الأساسية التي تحفز الفرد على بذل المزيد من الجهد بمعزل عن الخوف والإضطراب ويستمر بالأمان الوظيفي مما يتيح له المجال لأداء عمله بطريقة أفضل وبكفاءة أعلى .

■ **العلاوات الدورية والإستثنائية** : تمنح العلاوات الدورية لتساعد العامل على مواجهة تكاليف الحياة وتضاف إلى الأجر كنوع من الحوافز وتستحق العلاوة من إنتهاء السنة من تاريخ التعيين أو من تاريخ استحقاق العلاوة الدورية .

■ **المكافآت والعمولات** : يختلف الأفراد في قدراتهم واستعدادهم للعمل ومن ثم تختلف مساهمة كل منهم في الإنتاج ومن ظلم المساواة العامل الكفاء النشط بزميله غير كفاء وأن هذه الأجور هب الوحيدة التي يمكن تصورها كحوافز لزيادة الإنتاج .

**إشتراك العاملين في الأرباح** : وتعني جزءا محددًا من أرباح الشركة الصافية للعاملين فوق أجورهم السنوية حسب نسبة معينة متفق عليها وهي تعتبر حافزا ماديا يحفز العاملين على زيادة الإنتاج والولاء للمنظمة التي يعمل بها للحصول على نصيب أكبر من الأرباح واحساسها بأن الثمار عملهم تعود عليهم بالمنفعة

**منح العاملين تسييريات مادية غير مباشرة** : وتتمثل هذه الحوافز في توفير مساكن بأمر منخفضة وتوصيلهم إلى أماكن أعمالهم إما مجانا أو بالأجر الرمزية والتأمين الصحي ومنحهم السلف في اوقات الأزمات وأداء فريضة الحج أو العمرة بأجور منخفضة وإقامة نوادي لهم ودور حضانة لأبناء العاملات كما يضاف إلى توفير الخدمات الفنية والتعليمية لأبناء العاملين<sup>2</sup>

**ظروف وإمكانية العمل المادية** : تشكل هذه الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل ( آلات ومعدات ، مكان العمل ، الإنارة ، نظام المكان و نظافته ....وما إلى ذلك من الظروف التي تسود جو العمل )تعد عاملا مؤثرا على كفاءة الأفراد في العمل ورغبتهم فيه إلى حد كبير مهما كانت تلك ظروف مهياً لعمل أحسن<sup>3</sup>.

**عيوبها**: للحوافز المادية بعض العيوب منها :

■ أنها تدفع العامل إلى عمل شاق والمضني الذي غالبا مايؤثر على صحتهم الجسدية أو حالتهم النفسية مستقبلا .

<sup>1</sup> محمود بوطي، الأزهر ضيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 193.

<sup>2</sup> خرواطي صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 42.

<sup>3</sup> محمود بوطي ، الأزهر ضيق، مرجع سبق ذكره ، ص 193.

- إن هذا الأسلوب المادي في تقييم الحوافز لا يصلح أساسا لتحديد المقابل المالي لكثير من الأعمال التي لا يحدد الأجر فيها على أساس الإنتاج مثل أعمال الخدمات ، الإشراف وكذا أعمال البحث العلمي<sup>1</sup>.
- 2. **الحوافز المعنوية** : هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الإجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم و تحسين الجو المحيط بالعمل فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له ، وتحقيق تعاون بين زملائه<sup>2</sup>
- بمعنى تتمثل الحوافز المعنوية في عبارات الثناء والتعاطف مع الآخرين والرضا النفسي الذي يبذله الزملاء عما أحرزه الفرد من منجزات ومن أهمها :
- **إشتراك العاملين في الإدارة** : يعتبر إشتراك العاملين في الإدارة حافزا معنويا إيجابيا حيث يتيح الفرصة للعاملين بالمشاركة بأرائهم وأفكارهم في تخطيط لتطوير المنتج مما يشعرهم بالرضا والانتماء للمنظمة.
- **الوظيفة المناسبة** : يعتبر إسناد العمل المناسب للشخص المناسب هو البداية السليمة للحوافز وذلك لإحداث التوافق بين العمل الذي يؤديه الفرد مع قدراته ومهاراته ورغباته وميوله ومستويات طموحه .
- **الإثراء الوظيفي** : يعتبر هيرزبرج هو الذي طبق الإثراء الوظيفي في مجال العمل والذي يعني زيادة السلطات الوظيفية ، وهو يعمل على تنوع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها مما يعطي لشاغل الوظيفة أن يجدد قدراته ويطور مهاراته ويمارس الإبداع والإبتكار الذي يوجد عنده .
- **المشاركة في إتخاذ القرارات** : وهي التي تعطي فرصة للعاملين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم عند إتخاذ القرارات وخاصة في الأمور التي تعنيهم أو تتعلق بمصالحهم ويراد ذلك تحقيق فائدة للعامل .
- **الترقية** : تعتبر الترقية حافزا ماديا ومعنويا في نفس الوقت أما في صفته المادية فتوجد إذ تضمنت الترقية زيادة في الراتب وأما الصفة المعنوية فهي أكثر أهمية بالنسبة للأفراد خاصة أولئك الذي يقوى عندهم دافع إحترام النفس وتأكيد الذات فالترقية تعني التقدم والنمو وتحمل المسؤوليات أكثر ضخامة وأهمية .
- وهي تعد حافزا للأفراد للإجابة في أعمالهم وسعي لتطوير معلوماتهم وصقل قدراتهم وتزداد أهمية الحافز الترقية بالنسبة للعاملين في مستويات عليا .
- **نظام الاقتراحات أو الباب المفتوح**: يعتبر نظم الاقتراحات حافزا يشبع حاجة التعبير عن النفس وتقدير الآخرين، على شرط أن تكون مقترحات العاملين و آرائهم محل إهتمام من جانب الإدارة ورؤسائهم المباشرين فيدرسونها و ينقلوها للمعنيين ويناقشون العاملين فيها ويقدمون الجزاء المناسب في مقابلها سواء كان ماديا أو معنويا وإعلان الإدارة العليا به .
- **الشعور بالاستقرار**: وهو يعتبر من الحوافز المعنوية المهمة الذي يجب على الإدارة الإهتمام بها وتوفر لما له تأثير مباشر على أداء العاملين .

<sup>1</sup> خرواطي صالح، نظام التحفيز وعلاقته بأداء الكفاءات ، مرجع سبق ذكره ، ص 42-43.

<sup>2</sup> محمود بوطي، الأزهر ضيق ، حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية ، مرجع سبق ذكره ص 194.

- **الدورات التدريبية (التكوين) :** يعتمد التدريب أو التكوين أهمية تحفيزية من المفهوم الحديث الشامل فالتدريب يتناول الفرد مجموعه ، ويعالج معلوماته وقدراته وسلوكه وإتجاهاته <sup>1</sup>.
  - **الإعتراف بأهمية العامل :** وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على إعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته حيث ينبغي إعطاء الفرد إحساس بأهمية العمل وتقدير ما يبذله من جهد أثناء عمله و كلما زاد حرص الإدارة على إعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك إلى توحيد الجهود للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت تحقيق الرضا الوظيفي ومن صور إهتمام بأهمية العامل في المؤسسة المدح والثناء أمام زملاء العمل ، تسليم ميداليات ودروع عند القيام بمهام تستحق ذلك بالإضافة إلى جعل لوحة تعليق فيها أسماء العاملين مجدين في عملهم .....الخ<sup>2</sup>.
- الحوافز من حيث أثرها أو فعاليتها :** وتنقسم إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية

**1.الحوافز الإيجابية :** وهي الحوافز التي تمنح للعاملين مقابلة أدائهم الجيد ، فهي عملية تهدف إلى تدعيم السلوك المرغوب بشكل إيجابي عن طريق المنح والإمميزات التي تمنح في حالة قيام الفرد بالسلوك المطلوب حسب المواصفات الموضوع أو حسب معايير الرضا عن مستوى العمل الذي قام به .

وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب ، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأخير الإيجابي في السلوك مالم يتوفر شرطان هما :

- أن تكون الحوافز مشروطة ومتفق على معدل أداء الكمي ومستواه النوعي ، فكلما كان الإنتاج عاليا وجيدا يزداد تبعا لذلك حجم الحافز .
  - أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون فائدة شبه منعدمة<sup>3</sup>.
- وتهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع والإثابة الذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكا معيناً ترغبه الإدارة وعن طريق توفير فرص التقدم ومكسب المادي والأدبي للأداء الجيد<sup>4</sup>. وتتمثل الحوافز الإيجابية في:
- أن يكون الأجر مناسبا وعادلا .
  - أن يكون الأجر حافزا لرفع الكفاية الإنتاجية .
  - إشعار الفرد بإنجازه .
  - العدالة والموضوعية في معاملة العاملين .

<sup>1</sup> خرواطي صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 43-44.

<sup>2</sup> محمود بوطي، الأزهر ضيق، مرجع سبق ذكره ، ص 194.

<sup>3</sup> خرواطي صالح ، نظام التحفيز وعلاقته بأداء الكفاءات ، مرجع سبق ذكره ، ص 49.

<sup>4</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي إدارة الموارد البشرية ط1 ، دار النشر للجامعات ، القاهرة ، 2013 صفحة 167.

- وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل .
- شكر العاملين على ما حققوه من نجاحات في عملهم .
- إستقرار العامل في عمله .
- توفير فرصة ترقية الإستثنائية أما العاملين .
- إعتراف بكفاءة الفرد في عمله .
- إيجاد دورات تدريبية داخلية أو خارجية .
- إشعار العاملين بأهمية أرائهم ومقترحاتهم .
- توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة ، تهوية وتوفير المعاملة المناسبة<sup>1</sup> .

**2. الحوافز السلبية :** هي مجموعة عقوبات التي يتعرض لها العامل نتيجة عدم القيام بالعمل المكلف به في الوقت المحدد ، أو على مستوى الجودة المطلوبة وقد تأخذ شكل الحرمان من مزايا أو منع لمنفعة محسوسة أو غير محسوسة بمعنى ان تكون الحوافز سلبية مادية أو معنوية أو تقوم هذه الحوافز على فكرة التخويف والعقاب وبتبصير الفرد بعواقب الإهمال أو تقصير أو ضعف الإنتاجية فإن وجود نظام تأديبي في منشأة أمر ضروري إذ لا توجد منشأة إلا وفيها نظام للحوافز السلبية والغرض من ذلك هو تنظيم سير العمل بالمنشأة وضمان المحافظة على ممتلكاتها من الإساءة والهدر والاستهزاز من قبل العاملين فالحافز السلبي تضمن نوعا من العقاب، يجعل الشخص يخشى إرتكاب الخطأ حتى يتجنب العقوبة فيشكل إذن حافزا لعدم وقوع في الخطأ، والمخالفة، ومن الناحية العلمية فإن الحافز السلبي لا يحفز العامل على العمل وإنما هو يحذر، ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب ، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقعه في العقاب دون الامتناع عن العمل ، فالخوف من الفصل مثلا وسيلة رقابة و تحكم غير سلبية من ناحية السيكلوجية ولا تؤدي إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي لا تعرضه للفصل . والحوافز السلبية تحدث توازنا في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز ، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين<sup>2</sup> .

ومن أمثلة عن الحوافز السلبية : (الإنذار والردع - الخصم م الراتب - الحرمان من العلاوة - الحرمان من الترقية ) .

وهناك آثار ضارة للتخويف و العقاب منها :

- إن فرص العقاب على العاملين دون توضيح أسبابه قد يولد لديهم الخوف مما يضع شبح العقاب أمامهم دائما .
- إن العقاب قد يؤدي إلى عدم التعاون بين العاملين وقد يجعلهم يخافون من الوقوع في الخطأ.

<sup>1</sup> خرواطي صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 50 .

<sup>2</sup> خرواطي صاح ، مرجع سبق ذكره ، ص 50-51 .

▪ إن إنزال العقاب على الفرد يجعله دائما مترددا أو يشعر بالخوف وعدم تحمل المسؤولية في العمل مخالفة من الوقوع في الخطأ<sup>1</sup>.

الحوافز حسب مستفيد منها: وتنقسم إلى حوافز فردية وحوافز جماعية

**1. الحوافز الفردية :** وهي تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية الإيجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره وذلك لتصرف أو سلوك معين كإصدار والمكافئة والحسم وغير ذلك ، وتختص هذه الحوافز بالمجهود الفردي للأفراد أي لا تشمل الجماعات مثلا أن تمنح المكافئة مالية لأفضل موظف أو عامل .

فالحوافز الفردية هي ما يحصل الفرد عليه وحده نتيجة إنجاز عمل معين ومن أمثلتها : (الترقيات - المكافآت - العلاوات التشجيعية - تخصيص مكافئة لموظف الذي يتيح أفضل إنتاج- تخصيص جائزة لأفضل موظف في القسم).

يمكن أن نستخلص أن الحوافز الفردية هي حوافز المتنوعة السابقة الإيجابية أو السلبية المادية أو المعنوية التي قد توجه الفرد الواحد بسبب أداءه المنخفض أو إهماله عندما يكون الحافز سلبيا .

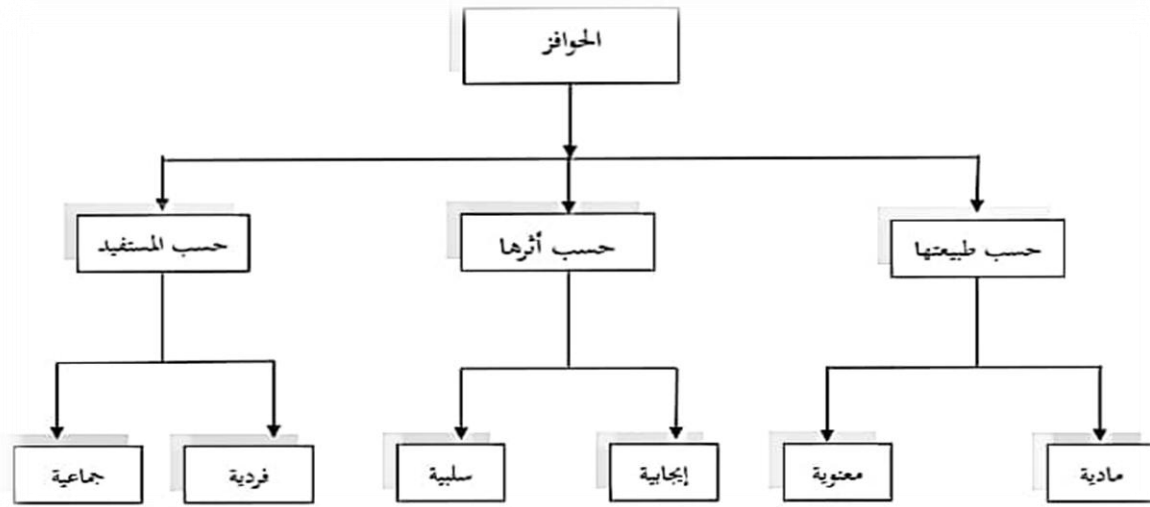
**2. الحوافز الجماعية :** ترتكز هذه الحوافز على العمل الجماعي وتعاون بين العاملين ، ومن أمثلتها المزايا العينية ، الرعاية الصحية والاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من العاملين في وحدة إدارية أو قسم واحد او إدارة واحدة لحفزهم على التحسين ورفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية وقد تكون حوافز جماعية إيجابية أو سلبية ، مادية أو معنوية ، كأن تصرف المكافئة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم جميعا بعمل مشترك ، وهنا توزع عليهم المكافئة بنسب معينة طبقا لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف وتهدف الحوافز الجماعية إلى:

- إشباع الحاجة للإنتماء والولاء .
- زيادة التعاون بين أفراد .
- تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة .
- إثراء المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة .
- تقريب التنظيم غير رسمي من الإدارة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الرضا الوظيفي و الارتقاء بالعمل المهني ، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة 2014، ص -35 .36

<sup>2</sup> محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمدينة الصناعية بمكة المكرمة ، بحث رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الافتراضية الدولية ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، 2010 ، ص 20-30.

الشكل رقم (04): مخطط أنواع الحوافز.



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على المرجع.....

### المبحث الثاني : عناصر الحوافز وأسس منحها

إن للحوافز في أية منظمة كانت عناصر وأسس تقوم عليها، حتى تنعكس نتائجها على المنظمة والعاملين فيها

### المطلب الأول : عناصر الحوافز :

هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز تعتبر بمثابة متغيرات تحدد الحوافز وهي :

▪ **القدرة** : الشخص المؤهل أو القادر على قيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز ، بخلاف الشخص العاجز ، غير مدرب أو غير مؤهل أصلاً<sup>1</sup> وتعني مجموعة الاستعدادات والصفات الشخصية التي يتميز بها الفرد مثل الذكاء أو البراعة وتتمثل في ( الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدائية لأداء مهام متعددة )، أي ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية، و مهام بدنية التي تشمل على متغيري القوة والمرونة ، وتكمن تلك القدرات في الأفراد ، وفي الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد وتعاونون ويتخذون القرارات في إطار محيط المنظمة<sup>2</sup>.

▪ **الجهد**: يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا تكفي<sup>3</sup> ويعني طاقة (الطاقات) التي يبذلها الفرد أثناء تأدية العمل ، مما يجعل بعض المؤسسات تلجأ إلى تحديد

<sup>1</sup> بالقائد براهيم، بوري شوقي علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدرة وهران ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 17 جامعة شلف ، جزائر 2017 ، ص 257-258.

<sup>2</sup> صادفي جمال ، العلاقة التفاعلية بين نظام الحوافز والأجور وأداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية ، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة ، 2019-2020 ، ص 17.

<sup>3</sup> بالقائد براهيم، بوري شوقي، مرجع سبق ذكره ، ص 258.

الأجور حسب الجهد الذي يبذله العامل مثلا او بساعات العمل ، صعوبة العمل ...إلخ ، حيث تحدد الحوافز وفقا لهذا المعيار حسب ظروف العمل والوقت الذي يقضيه الفرد في العمل ،والأدوات المستعملة وطبيعة البيئة التي يعمل فيها .

■ **الرغبة** :إن تحقيق الحاجات يضمن البقاء ، و إشباع الرغبات يضمن التميز فالتلازم حاجة والرغبة هو تلازم للبقاء مع التميز وكلاهما ضروري لبقاء الإنسان المبدع ، فالحاجة لها موضوع واحد شعوري ومحدد (الحاجة للأكل ، حاجة للأمن ) أما الرغبة فمواضيعها غير محددة بدقة وغير ثابتة وغالبا ما تكون لا شعورية ، إن العلاقة بين الحاجة والرغبة هي علاقة جد متداخلة ومعقدة تعقد الإنسان نفسه، فهما يتكاملان ويتميزان أحيانا أخرى ،وإذا سلمنا بكون الرغبة هي أحد أوجه التميز الإنساني فإنه من الصعوبة بمكان مصدر هذه الرغبة والعاملين المتحكم فيها ، هل هي نفسية أم إجتماعية أم عقلية ، فالرغبة هي ميل الفرد وارتباطه بموضوع يفتقده في وضعه الحاضر ويريد الحصول عليه ، والرغبة في النجاح تعني الطموح والإرادة ، وإذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلا ، فالرغبة هي خاصية إنسانية محضة وتوفرها يتم عن طريق ما تقدمه المنظمة للفرد من حوافز تشجيعية تدفعه نحو الأداء الجيد والفعال <sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني : أسس منح الحوافز :

إن أهم معيار على الإطلاق ،لمنح الحوافز هو التميز في الأداء ولا يمنع الأمر من إستعمال معايير أخرى مثل الجهود ، والأقدمية وفي مايلي عرض هذه الأسس (أو المعايير).

■ **الأداء** : يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي ، وربما الأوحد لدى بعض ، وفي بعض الحالات وهو يعني مايزيد عن المعدل النمطي للأداء .سواء كان ذلك في الكمية ، أو الجودة أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف ، أو وفر في أي مورد آخر ويعتبر الأداء فوق العادي (أو تميز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز .

■ **المجهود** :يصعب أحيانا قياس ناتج العمل ، ذلك لأنه غير ملموس وواضح ، كما في أداء وظائف الخدمات ،والأعمال الحكومية ، أو لأن الناتج شئئ إحتمالي الحدوث ، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة ، أو قد يمكن أخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الأسلوب ، أو الوسيلة التي إستعملها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء ويجب الإعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء ( او الناتج النهائي ) لصعوبة قياسه وعدم موضوعية في كثير من الأحيان .

<sup>1</sup> صادفي جمال، مرجع سبق ذكره ، ص17.

- **الأقدمية** : ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل ، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء ، والذي يجب مكافأته بشكل ما ، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب ، لمكافأة الأقدمية ، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص .
- **المهارة**: بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل من شهادات أعلى ، أ أرخص ، أو براءات أو إنجازات ، أو دورات تدريبية وكما تلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين<sup>1</sup> .

بالإضافة إلى ما سبق ذكره يجب على المؤسسة أيضا اخذ بعين الاعتبار الأسس التالية :

- تحديد الاحتياجات الفعلية الحالية والمستقبلية للأفراد العاملين في المؤسسة .
- تحديد أولويات الاحتياجات لضمان فاعلية الأفراد العاملين بالمؤسسة .
- إختيار أنواع الحوافز الموافقة للاحتياجات الأفراد العاملين بالمؤسسة .
- تحديد القيمة المادية والمعنوية للحوافز الممنوحة .
- إعلان عن هيكل نظام الحوافز المعتمد لجميع العاملين بالمؤسسة .
- متابعة خطوات تطبيق نظام الحوافز والتأكد من كفاءته .
- تعديل نظام الحوافز بما يتلائم مع المواقف التغييرات الجديدة سواء تلك المتعلقة بظروف المؤسسة أو بظروف الأفراد العاملين فيها .
- عدم عزل نظام الحوافز عن ضغوط المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة ومدى تأثيرها على الأفراد العاملين .

إن معايير التوزيع والمنح الحوافز متعددة وذلك لعدد الوظائف في مهامها واجباتها ومسؤولياتها ونطاق أعمالها ، وعليه فإن المعيار الأصح هو المعيار الذي يأخذ بعين الاعتبار جميع أبعاد الوظيفة ، أي الواجبات والمهام والمسؤوليات ، مع مراعاة صعوبتها وتنوع أنشطتها ، كذلك الوقت الذي تستغرقه الوظيفة والقيمة النسبية لها ويتم وضع معايير ومقاييس للتعويض والمكافأة ، لذلك يجب على المنظمات أن تستخدم معايير التوزيع التي تتلائم مع طبيعة الأشخاص العاملين فيها ، نوع وخصائص الوظائف ومتطلبات البيئية .

تقدر الإشارة إلى أن أهم أساس لمنح الحوافز على الإطلاق هو التميز في الأداء ولا يمنع الأمر من إستخدام معايير أخرى كالمجهود والأقدمية ، كما يمكن للمؤسسة أن تعتمد على أكثر من معيار في نفس الوقت لمنح الحوافز مع التأكيد على أن احترام أسس ومعايير الموضوعية المتبعة في التوزيع يعني المصادقية والولاء للمؤسسة وبالتالي مساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، (بدون طبعة) ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية مصر، 2004، ص 237-238.

<sup>2</sup> صادفي جمال ، العلاقة التفاعلية بين نظام الحوافز و الأجور وأداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 20.



المطلب الثالث : أهمية وأهداف الحوافز

1. أهمية الحوافز :

تعتبر الحوافز أداة مهمة لدى أي مؤسسة ، لذلك هو يعود بفوائد كثيرة على كافة المستويات في التنظيم (مستوى الأفراد و مجموعة و مؤسسة) وسنقوم بتصنيف فوائد التحفيز حسب المستويات التنظيمية :

أولاً: على مستوى المؤسسة: وتكمن على مستوى المؤسسة في مايلي :

1. يعمل التحفيز على توفير فرص أكثر لنمو المؤسسة والتطوير التنظيمي : حيث أن أهداف التحفيز تصب في الأهداف الرئيسية التي تسعى خطط التطوير التنظيمي لتحقيقها ، حيث لتحفيز آثار إيجابية لأنه يوفر الفرصة للابتكار والإبداع، ويساعد على تخفيض التكاليف وأخير ا فإنه يؤدي إلى تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية .

2. زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة : فالأفضل المحفزين يسعون إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل مستويات الأداء ، وهذا بدوره يزيد من التنافس بين مستويات الأداء وهذا بدوره يزيد من تنافس بين مستويات التنظيم التي تعود بالنفع على المؤسسة .

3. زيادة الإنتاجية : حيث يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة إنتاجية المؤسسة و تحقيق أهدافها كما أن المدراء سيكون لديهم الوقت الكافي لتعلم مهارات جديدة ..

4. زيادة قدرة المؤسسة على الإستجابة للتغيرات البيئية يساعد التحفيز المؤسسة على اللحاق بالمؤسسات الأخرى في بيئتها المحيطة ، المقصود هنا أن المؤسسة من خلال التحفيز الفعال لعمالها تستطيع مواكبة التطورات التي تحدثها المؤسسات المنافسة .

5. إنشاء مؤسسة دائمة التعلم: ذات مستوى أداء عالي ، وهذه بحد ذاتها تعتبر من أهم أهداف العمل في مؤسسات المعرفة .

6. الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء : ومثال ذلك تقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون والقدرة على المنافسة .

7. تطوير فريق العمل : يمكن تطوير العمل من خلال فعالية تحفيزهم ، فعندما توكل لأعضاء فريق الأعمال تناسب قدراتهم أو تفوق قدراتهم بقليل فإن هذا يؤدي إلى تشجيع وتطوير مهارات ومعارف الأفراد .

أ\_ بناء فريق قوامه الثقة : وعندما تقوم الأفراد بتحفيزهم فإن هذا ينمي الثقة الإدارة بفريق وقدراتهم وبالتالي يقدم الفريق أفضل ما عنده ، إن العمال التي تسند لأعضاء فريق العمل والكيفية التي تسند بها تلك الأعمال مهمة للغاية فهي تظهر لأعضاء لفريق مدى ثقة الإدارة بهم وتقديرها لقدراتها.

ب\_ زيادة قدرة الفريق على الإبداع والمخاطرة :إن من أهم معوقات الإبداع والإبتكار في المؤسسة هو عدم الإيمان بأهمية التحفيز وتفعيل المشاركة من قبل العاملين ، وانشغال المديرين بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة بإعتبارها مضيعة للوقت .

ج\_ الحصول على موظفين يحققون الفائدة لأعمال المؤسسة : يوجد هناك وعي بأهمية وقيمة العمل بشكل جماعي لتحقيق الأهداف المشتركة بين الفريق والإدارة ، وهنا يتم الاعتراف بأهمية التحفيز لتنمية الثقة والاعتماد المتبادل بين الإدارة والفريق .

هـ \_ يعتبر التحفيز من أقوى أساليب المستخدمة لزيادة مشاركة العمال : في الوقت الذي أصبحت المشاركة في إتخاذ القرارات من العناصر الأساسية لنجاح المؤسسات والتعلق مع المنافسة وحاجات الزبائن المتغيرة والمتجددة<sup>1</sup>.

8. التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية : إذ تسهم الحوافز في الإستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالأنظمة من نواحي الاقتصادية والاجتماعية وتكنولوجية والحكومية مما يتطلب من المنظمة إختيار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والمحافظة على مكانتها وهذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية و البشرية المتاحة.

9. التكامل بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة : ومنها التخطيط الموارد البشرية ، وتحليل الوظائف واستقطاب والاختيار والتعيين وتنمية والتدريب وتقييم الأداء والأجور ومنافع والخدمات والترقية ومؤثرة هذه الأنشطة مجتمعة على نتائج متوقعة على مستوى المؤسسة<sup>2</sup>.

ثانيا: على مستوى الفرد تتمثل فوائد التحفيز على مستوى الفرد في ما يلي :

- يعتبر التحفيز من أهم مراحل الداعمة التي تعمل على تنمية قدرات الموارد البشرية وتعتبر ممارسات التحفيز على درجة قابلية الإدارات الحديثة لاختيار أكثر الأساليب فعالية لإرتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين وبالتالي انعكاس ذلك على الأداء الكلي للمؤسسة.
- يؤدي التحفيز إلى زيادة الإلتزام الموظفين لعملهم ، وهذا بدوره يقلل من معدلات دوران الوظيفي والذي يقلل ويوفر تكاليف المؤسسة ، فعلى سبيل المثال فإن المؤسسة لا تحتاج إلى تكاليف توظيف وجذب موظفين جدد نتيجة ترك الموظفين لأعمالهم أيضا يقلل من تكاليف التدريب .
- زيادة الرضا الوظيفي حيث عندما يتعلم التحفيز الفعال للموظفين هذا سيساعدهم على الإستجابة في أعمالهم وبالتالي شعورهم بالرضا .
- تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين حيث أن التحفيز يتم من خلال تزويدهم بالمعلومات والمهارات وهذا بدوره يؤدي إلى مساعدة الموظفين لتنمية أنفسهم والخروج من منطقة الراحة والتبلد .

<sup>1</sup> مرطاط نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير وعلوم تجارية جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، رسالة الماجستير في علوم التسيير ، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008\_2009 ص13 - 14.

<sup>2</sup> برو هشام ، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منظمات الأعمال من خلال نموذج " بورتر ولولر في الدافعية" ، مجلة طبعة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 04، العدد 1، جامعة مسيلة ، الجزائر ، 2021، ص 97.

- عندما يتم تحفيز الموظفين وزيادة مشاركتهم والسماح لهم بالقيام ما يروونه صحيحا فإن هذا بدوره يزيد من كمية مساحة التغيير نحو الأفضل ، فالأفضل يمكنهم تقديم ما تحتاجه المؤسسة وبالتالي العمل على تحقيقها مباشرة .
  - التقليل م مقاومة التغيير إذ عندما يملك الموظفون كل المعلومات في المؤسسة فإن الإدارة بهذه الحالة لا تكون بحاجة أن تقتنع الأفراد بأهمية التغيير لأنهم يعملون بالظروف المحيطة بالمؤسسة وبالتالي يقومون مدركين لأهمية التغيير .
  - المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ، ورفع روحهم المعنوية مما يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته وتعزيز إنتمائهم وعلاقتها مع المؤسسة ومع أنفسهم .
  - المساهمة في إعادة تنظيم منظومة إحتياجات الأفراد العاملين ، تنسيق أولوياتها ، وتعزيز التناسق بينهما بما ينسجم و الأهداف المؤسسة وقدراتها على تلبية مطالب الأفراد واهدافهم .
  - المساهمة في تحكم في سلوك الأفراد مما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيز أو توجيهه.
  - المساهمة في تعزيز الأفراد لأهداف المؤسسة أوسياستها وتعزيز قدراتهم للتكيف معها .
  - تنمية الطاقات الإبداعية والإبتكارية لدى الافراد بما يضمن ازدهار المؤسسة وتطورها.
  - تنمية العادات أو القيم السلوكية تسعى المؤسسة إلى إيجارها في صفوف الأفراد<sup>1</sup>.
2. أهداف الحوافز:

- كل مؤسسة تسعى خلال النظم الحوافز الموجودة لديها لتحقيق الغايات والأهداف المرسومة للمؤسسة بواسطتها قدرتها على إستخدام الأمتل للحوافز وتوظيفها على النحو الذي يؤدي لتحقيق النتائج التالية :
- زيادة في العوائد (الأرباح) المؤسسة برفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين ، إذ إن إختيار السليم للحوافز (المادي، المعنوي) يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعه.
  - تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم ، وإستخدامها أفضل إستخدام ويؤدي هذا إلى إختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها لمؤسسات أخرى قد تعاني نقصا في اليد العاملة .
  - تحسين الوضع المادي والنفسي والإجتماعي للفرد العامل وربط مصالح الفرد بمصالح المؤسسة .
  - تعمل نظم الحوافز على تقليص كلفة الإنتاج بإبتكار أساليب العمل وتطويرها.
  - تسهم نظم الحوافز في رضا لدى العاملين عن العمل مما يساعد في احل كثير من المشاكل التي قد تعاني منها الإدارات مثل إنخفاض قدرات الإنتاج، إرتفاع معدلات الكلف ، وغياب ومنازعاتو الشكوى ودوران العمل .

<sup>1</sup> مرماط نبيلة ، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مرجع سبق ذكره ، ص14-15.

- إشباع حاجات العاملين بكل أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير و الإحترام وإشعارهم بروح العدالة داخل المؤسسة ومن ثم زيادة تمسك العاملين بمؤسستهم ورفع روح الولاء والانتماء لها<sup>1</sup>.
- الحوافز عوامل تجذب الكفاءات للإلتحاق بالمؤسسة .
- الحوافز تساعد الأفراد في تحديد توجهاتهم وغياباتهم ضمن العمل الذي يقومون به<sup>2</sup>.

#### المطلب الرابع: أساليب الفعالة لنظام الحوافز

إن الإهتمام بزيادة الإنتاج الكلي وزيادة مساهمة العاملين في ذلك الإنتاج دفع الكثير م الباحثين إلى تبني عدة أساليب في التحفيز والبحث على أحسن تحفيز الأفراد بهدف ضمان الأداء المتميز وبالتالي رفع إنتاجيتهم لتحقيق أهداف المؤسسة من هذه الأساليب الفعالة مايلي :

##### 1.التطلع على توقعات الجديدة للأفراد:

إن الأمر الطبيعي في كل المنظمات هو أن جل الأفراد يرغبون للقيام بعمل مفيد أين يستعملون معارفهم وبدعاتهم بهدف أن يكون هذا العمل معترف به من طرف الآخرين على مستوى المؤسسة حيث يرى الأفراد أن عملهم انه وسيلة لإنجاز الشخصي والتعبير عن النفس ، فهم يطمحون في الحصول على الزيادة في الإستقلالية والسعادة غير أن هذا لا يعني بالضرورة الزيادة في المسؤولية ومن جهة أخرى الأفراد يشعرون أنهم معنيين بتطور المؤسسة التي ينتمون إليها بحيث يرغبون أن يكونوا على دراية بالإستراتيجيات التي تقوم عليها المؤسسة إن التطلع على توقعات الأفراد وطموحاتهم و صياغتها في شكل حوافز في ظل الإمكانيات المتاحة للمؤسسة يزيد من أداء الأفراد للرفع من الإنتاجية ، حيث أنه تجدر الإشارة إلى أنه ينبغي أن تكون هذه الطلعات الأرضية الأساسية التي يبني عليها نظام الحوافز في المؤسسة .

##### 2.تغيير نمط العمل ليصبح محفزا:

في وقت مضى وبهدف زيادة إنتاجية المؤسسة ، ركز الاقتصاديون كتايلور وفورد على تقسيم العمل حيث إهتموا بالحوافز المالية لزيادة دخل الأفراد مثلا، لكن يكون تأثير هذه الحوافز إيجابيا في فترة قصيرة والأفراد ذو التكوين الضعيف ، أما في الوقت الحالي إضافة إلى تلك الحوافز المالية تسعى المؤسسة إلى تقديم حوافز أخرى لمعالجة الأسباب المؤدية إلى ملل الفرد داخل المؤسسة حيث أنه من بين هذه الأساليب نذكر سبب الملل بين حاجاته والوظيفة التي يشغلها أمام هذه الأشكال وجب على المسير تغيير محتوى الوظيفة وإعادة تنظيمها على مستوى المؤسسة لتصبح هذه الوظيفة مكونة من عدة نشاطات مختلفة بحيث تسبب في تنمية الكفاءات مختلفة لدى الأفراد.

<sup>1</sup> نهى عطايا ،الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني ، مرجع سبق ذكره صفحة 53- 54.

<sup>2</sup> رجم خالد، زيراري بيثينة ، عوني بو جمعة ، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، 2019 ، صفحة 5.

إن هذا يهدف إلى إدراك الفرد لمدى مساهمته والأهمية من إنجازه لعمله في نظام المؤسسة وتجدر الإشارة إلى أن الفضولية هي التي تحفز الفرد ، حيث أن العمل يصبح محفزاً كما تميز بنوع من الغموض الذي يدفع الفرد لتعلم والبحث أكثر بهدف التحكم في الوظيفة .

### 3. زيادة إمكانية التطور الوظيفي في الحياة المهنية للفرد داخل المؤسسة :

من غير صواب الإعتقاد أن الاستقرار في الوظيفة يعتبر مؤشر نجاح لأن هذا يتسبب في فقدان الدافع مع مرور الوقت إضافة إلى ضعف احتمال الارتقاء الوظيفي ، وبهذا يتوجب على المؤسسة تكثيف الإتصالات الداخلية والعمل على تنمية قدرات الفرد بهدف الزيادة من إمكانية التطور الوظيفي كما تحدر الإشارة أنه من الضروري ان لما يقوم الفرد بتكوين في مجالات التي هو بحاجة إليها للإرتقاء من الوظيفة التي كان يشغلها في السياق .

### 4. أسلوب التسيير :

إن تحفيز الأفراد داخل المؤسسة بات من الأولويات لأن التغييرات السريعة في البيئة الخارجية والمنافسة الشرسة أيضا لا يمكن التكيف معها إلا باهتمام بالموارد البشري لما يحاول المسيرين تغيير أسلوبهم في التسيير وهذا للاهتمام بالجانب التحفيز بهدف جعله أكثر فعالية ومن هذه الأساليب نذكر مايلي :

**4-1 - الإدارة بالأهداف:** حسب بيتر دريكر يكفي تحديد أهداف واضحة وقابلة لتحقيق لتحفيز الأفراد لأن الهدف يمكن أن يصبح تحدي حقيقي يجعل يبذل كل ما بوسعه لرفع التحدي .

**4-2 - الإدارة بالمشاركة:** إن الإدارة بالمشاركة عبارة عن أسلوب من أساليب الإدارة المشجعة للمشاركة في الأهداف كما بشجع هذا الأسلوب مشاركة كل فرد من أفراد المؤسسة عن طريق تنمية التعبير عن الأفكار وتحمل المسؤولية على مستواه وهذه المشاركة تحفز الفرد على التحسين من أدائه .

**4-3 - تفويض السلطة:** أهم ما يميز تفويض السلطة أنها تسمح للمدير بالإدارة الجديدة لوقته ويرفع الأداء لإجمالي لفريق العمل ولكن لكي يكون هذا التفويض إيجابياً يجب أن يكون قائماً على بعض المبادئ لأن تفويض غير اللائق يمكن أن يكون سبب إنخفاض التحفيز للأفراد وسبب في النزاع بين أعضاء الفرقة وبالتالي لنجاح عملية التفويض يجب على المسير ان يميز بين المهام التي يمكن له ان يفوضها والمهام التي يمكن أن يكون هو الوحيد في إنجازها إضافة إلى وضوح التفويض سهولة فهم القيود والمفوض القدرة والإمكانيات على تحقيق الأهداف أن عملية التفويض بحسب المفوض بمدى أهميته ومساهمته في المؤسسة التي ينتمي إليها وهذا ما يجعله محفزاً أثناء قيامه بعمله .

<sup>1</sup> خلايفة العلمي ، مساهمة نظام الحوافز في تحسين الأداء المورد البشري في المؤسسات الصحية ، دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلالي بالوادي، رسالة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية ، جامعة الجزائر ، 2015-2016 ، ص 66-67-68.

**4-4- التدريب** : وهو يوافق تحليل متعلق بتصرف وأسلوب للتطور المهني والشخصي حيث أنه بمثابة دعامة نفسية للأفراد الذين لم يتمكنوا من مقاومة الضغط الذي هو عليهم ، وهو يسمح في غالب الأحيان لممارسا بتفهم أسباب عدم تحفزه.

**4-5- تعزيز روح العمل في الجماعة** : إن تعزيز روح العمل في الجماعة مهم وضروري لتحقيق الأداء المتميز لذا من الضروري على المسير أن يعمل على تشجيعها وتجدر الإشارة إلى أن نجاح الفرقة يتوقف على جودة التبادلات بين أعضاء هذه الفرقة حيث أن الإتصالات الداخلية بينهم تضم عدم الضياع المعلومات والتفاهم الجيد بين أعضاء الجماعة ، ولهذا يعمل المسير على تكثيف هذه الإتصالات لأنها وسيلة ضرورية لتحفيز .

**4-6- عمل على تحقيق ولاء وإخلاص أفراد المؤسسة** : يوجد العديد من العوامل المحفزة للفرد داخل المؤسسة (التدريب ، تقرير المشاركة في إتخاذ القرارات ..إلخ) لكن هل يجب أن يشعر الفرد بإرتباطه داخل المؤسسة ؟ فإنه لا يوجد مانع من إستعمال قدراته وإمكانياته في المؤسسة أخرى من أجل احسن الأجر مثلا ومن خلال هذا يمكن القول أن الفرد المحفز يكون راضي عن العمل الذي يقوم به وهذه الرضا يسمح بالوفاء وإخلاص الفرد للمؤسسة وتنمية إحساسه بالانتماء إليها .

#### 4-7- تقويم ثقافة المؤسسة :

إن ثقافة المؤسسة هي محصلة او نتاج لمزاولة المؤسسة نشاطها لفترة زمنية حيث ، أن هذه الثقافة تتمثل في مجموع القواعد غير مكتوبة والتي تترجم في أساليب التفكير التي ترسخ على الأفراد بالمؤسسة في كل المستويات الإدارية والتي تعطي صورة المؤسسة أن ثقافة المؤسسة قد تكون منشطة أو معيق لتحفيز الأفراد وهذا يعتمد على عدة عوامل منها الأسلوب المستعمل إلى توصيلها إلى كل الأفراد داخل المؤسسة طبيعة المشرفين وتقوم الجوانب العاطفية وغيرها من العوامل<sup>1</sup>.

#### المبحث الثالث : آلية تصميم نظام الحوافز وطرق تطبيقه

ليس من السهل تصميم نظاما للحوافز كما أنه لا يمكن أن تقتبس نظاما من منظمة أخرى" فالنظام السليم للحوافز يجب أن يكون على مقياس المنظمة ، وهذا يعني يناسب أهداف المنظمة إستراتيجيتها ، وطبيعة العمل فيها وشكل العاملين فيها ويناسب طبيعة الأداء وطريقة وقياسه كما يجب أن يتناسب مع ميزانية الحوافز والأجور بالمؤسسة وعدم أخذ في الحسبان هذه الإعتبارات يحيل نظام الحوافز إلى كارثة او نظام فاشل ويصل الأمر إلى عدم وجوده قد يكون أفضل من وجوده وعليه يجب تجنب أسباب فشل النظام وتؤكد من توافر شروط نجاح هذا النظام .

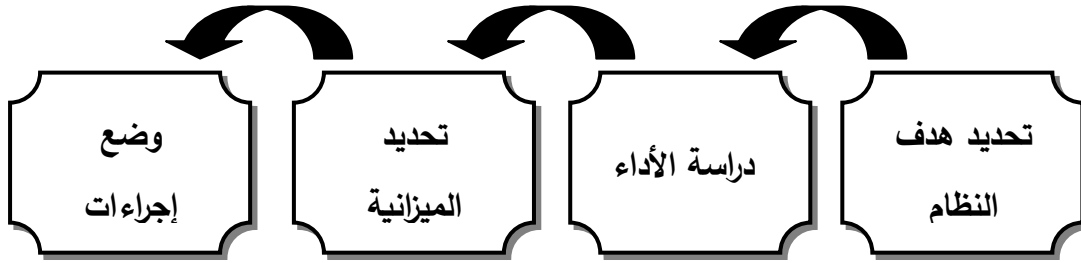
<sup>1</sup> خلايفة العلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 68-69.

**المطلب الأول : مراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز :**

على نحو عام ينظر إلى نظام الحوافز بأنه أي نظام مكافآت للموظفين لربط جزء من المكافآت المالية وليس من الوكلاء لأدائهم أو أداء الوحدات اللامركزية أو حتى أداء المنظمة ، وبشكل أكثر تحديد يمكن تعريف نظام الحوافز كعقد مكافآت على أساس الإنجاز أهداف الأداء.<sup>1</sup>

وفي هذا السياق يشير "ماهر" إلى أن «نظام الحوافز هو مجموعة من الأجزاء التي ترتبط مع بعضها في وحدة سوية لتشكل منظومة واحدة مترابطة ، وفق معادلة متبادلة تسبر على معايير محددة لأجل إنتاج عدة معايير وذلك للقيام بإجراء دراسة على الأداء م خلال تحديد الميزانية ووضع إجراءات للوصول إلى الهدف الذي تم تحديده مسبقا <sup>2</sup>»، وتتمثل مراحلها في مايلي :

**الشكل رقم (05): خطوات تصميم نظام الحوافز.**



المصدر: أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 256.

**1. تحديد هدف النظام :**

تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة و إستراتيجيات محددة ،وعلى م يقوم بوضع النظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا ، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف النظام وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح ، أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة ، أو تشجيع الكميات المنتجة ، أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف ،<sup>3</sup> ولتحقيق هذا الهدف العام ( سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز ) ، فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية ، بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة ، والقطاعات ، والإدارات، والمصانع ،والمراكز والفروع والأقسام ) . وكما ترى فإن هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرز أن يكون هناك أهداف خاصة بها ، وقد تكون مختلفة في طبيعتها. والأهم في كل هذا أنها يجب أن تتعكس و مترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز،ولذلك فإن نظام الحوافز ، الشامل الكامل ، يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله ، فهذا النظام جزئي لرجال البيع وذاك لرجال الإدارة العليا وآخر مكافأة لأعمال المكتبية ، فعلى النظام

<sup>1</sup> Nathalie BÉNET Mesure de la performance système d'incitation et assignation des droits décisionnels: une analyse de la performance sous le prisme du design organisation PACA thèse en vue de l'obtention du titre de Docteur és Sciences du Gestion présentée est soutenue publiquement École doctorale Et Science politiques Econaniques et de Gestion universstté nice spohia antipolise 2014 page 114.

<sup>2</sup> أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ط2، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر 2008، صفحة 360.

<sup>3</sup> فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان، 2008، ص 102.

أن يغطي كل المستويات وكل الوحدات بقدر الإمكان وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى الأسفل وذلك داخل كل وحدة تنظيمية ، إنتقالا من الإدارات العامة ، إلى الإدارات ، وإلى الأقسام ، وصولا حتى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف ، ويحقق أيضا مبدأ المشاركة في وضع النظام<sup>1</sup>.

## 2.دراسة الأداء :

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد، وتوصيف الأداء المطلوب ، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي و الذي يستدعي وجود وظائف ذات تصميم سليم لعدد الأفراد ، ظروف العمل ملائمة وسيارة كاملة للفرد على العمل الذي هو مكلف بإنجازه ، بحيث هناك ظروف تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات الأداء أو مؤشرات إنجاز وهي قد تأخذ الشكل التالي :

- **كمية العمل** : مثل عدد الوحدات المنتجة ، وعدد الفواتير التي تم مراجعتها، والمبالغ التي تم تحصيلها ، وعدد الرحلات وغيرها وكلها يمكن نسبتها إلى فترة زمنية معينة مثل الساعة واليوم والأسبوع ،والشهر ، والسنة .
  - **جودة العمل** : مثل عدد الوحدات المعيبة وعدد الوحدات السليمة ، وحجم الإيرادات وديون وحجم التلف.
  - **التدرج والترتيب**: ويقصد بالتدرج ان يتسم القياس بنوع تقديري وحكمي أما الترتيب فهو يعني وضع الأداء الأفراد محل تقييم على مقياس يفضل بينهم .
- وينتقل الأمر في هذه المرحلة إلى خطوة أخرى هي تحديد كيف يتم القياس الفعلي للأداء، ويتحدث ذلك بوضع نماذج وسجلات يتم فيها تحديد معدلات الأداء الزمنية بالشكل المطلوب ، ثم يتحدد فيها أماكن للتسجيل اليومي ، أو الأسبوعي أو السنوي أو وفقا للظروف الأخرى وذلك للأداء كما يحدث فعلا. إن القياس السليم للأداء الفعلي يمكن أن يضمن الصدق ويضمن الثبات<sup>2</sup>.

## 3. تحديد ميزانية الحوافز :

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير النظام الحوافز لمي ينفق على هذا النظام ، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في الميزانية الحوافز البنود التالية :

- **قيمة الحوافز والجوائز**: وهي تمثل غالبية العظمى لميزانية الحوافز وهي تتضمن بنود جزئية مثل المكافآت والعلاقات والرحلات والهدايا وغيرها .
- **التكاليف الإدارية** : وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والإحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام .

<sup>1</sup> نزار عوني اللبدي ، إدارة الموارد البشرية وتنميتها ، ط1 ، دار حجلة ناشرون وموزعون ، عمان ، 2015 ، ص 301 -302.

<sup>2</sup> معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية، ط 1 ، بدون دار الطبع،الأردن ، 2010 ، ص 367.



- **تكاليف الترويج:** وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات متضمنة بنودا أخرى خاصة بها<sup>1</sup>.
- ولكن كيف يتم تحديد حجم ميزانية الحوافز؟

يمكن التفريق هنا بين نوعين من الميزانيات الحوافز وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها:

- **ميزانية ثابتة :** وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا ، كأن تقول إن الميزانية الحوافز هي 3 مليون دينار خلال العام القادم ، وهي تتحدد وفقا للخبرة السابقة للمنظمة وحجم ميزانية الأجور ومدى كفاية الأجور وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج .ويمكن تحديد هذه الميزانية الثابتة باعتبارها نسبة من ميزانية الأجور وحيث إن هذا الرقم الأخير لا يتغير كثيرا ، فإن رقم الحوافز يمكن تحديده فإذا كانت ميزانية الأجور في السنة القادمة هي 4 مليون دينار ، وكانت النسبة الثابتة المتفق عليها هي 150% فإن ميزانية الحوافز تساوي 6 مليون دينار ( أي 4 مليون × 150% ) .
  - **ميزانية المرنة :** ويعني ان تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سلفا ، وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج ، وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شئ يتغير ، كأن تكون مثلا 5% من الأرباح أو 8% من المبيعات ومتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة عن الإدارة ، حيث إنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين ، وذلك لأن مبلغ الحوافز لا يتحدد إلا في ظل ما يتحقق من أداء ونواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز ، وبالتالي فالنظام يمول نفسه بنفسه<sup>2</sup>.
- 4. وضع إجراءات النظام :**

وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة ، وهي تعنى بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه وإجتماعاته أدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز و الجوائز الذي يتضمنها النظام وفي مايلي شرح لأهم الإجراءات .

- **تحديد الأدوار :** وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز وإستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع تقارير إلى جهات محددة للإقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى الأفراد معينين وتتضمن هذه الخطوات أدوار الرؤساء الأعلى ومدير نظام الحوافز ومدير إدارة الموارد البشرية وذلك من حيث الاعتماد على الموافقة أو المناقشة .
- **الإجتماعات :** وقد يحتاج الأمر إلى عقد إجتماعات خاصة بلجنة الحوافز وغيره من الرؤساء والمسيرين.
- **توقيت تقديم الحوافز:** هل هي شهرية ام نصف سنوية ام سنوية أم أنها تعطي بعد الأداء المتميز مباشرة ام تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد ودخول المدارس .

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز : أساليب التحفيز الوظيفي الفعال ، ط1، مجموعة العربية للتدريب ونشر ، القاهرة، 2009 ، ص 177.

<sup>2</sup> نزار عوني اللبدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 304-305.

- نوع الحوافز :وهناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفضيل الحافز على إحتياج على م يتلقاها وتجدد الإشارة إلى أن القاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز .
  - النماذج : وتشمل سجلات قياس الأداء الفعلي ونماذج إقتراح تقديم حوافز متنوعة<sup>1</sup> والشكل أدناه يقدم مثالا لنموذج ترشيح للحصول على الحافز .
- تجدد الإشارة إلى أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا هاما في رسم نظام الحوافز إيجابي وفعال حيث أن الخطوة الأولى يتم تساهم فيها هي التعرف على الرغبات الأفراد وحاجاتهم حتى تكون أساسا لاختبار أنواع الحوافز الملائمة ، أما الخطوة الثانية فهي تتمثل في دراسة وتحليل النتائج التي تسفر رغبات العاملين وبناء على هذه النتائج تقوم إدارة الأفراد باختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع تلك الرغبات وتصميم كيفية حصول الأفراد عليها بشرط إرتباطها بالنتائج وينبغي على إدارة الموارد البشرية تقديم الحوافز للأفراد وشرحها لهم وأخذ آرائهم وملاحظاتهم في الإعتبار عند وضع النظام في صورته النهائية<sup>2</sup>.

الشكل رقم (06): نموذج للحصول على الحافز.

نموذج ترشيح الحصول على الحافز		
إسم الترشيح: .....		
القسم: .....		
الوظيفة: .....		
تاريخ الالتحاق بالوظيفة: .....		
أسباب الترشيح (رجاء ذكر الأداء الذي يستحق الحافز بالتفصيل)		
.....		
الرئيس المباشر	مدير الإدارة	
.....	.....	
رأي لجنة الحوافز: .....		
نوع وقيمة الحافز: .....		
موافقة أعضاء اللجنة :		
العضو الأول	العضو الثاني	العضو الثالث
.....	.....	.....

المصدر : أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية مرجع سبق ذكره صفحة 262

المطلب الثاني : شروط نجاح نظام الحوافز :

<sup>1</sup> معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية ، مرجع سبق ذكره ، ص 368.

<sup>2</sup> معين أمين السيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 368-369.

- هناك بعض الشروط التي يجب أن تأخذها إدارة المنظمة عند تصميم نظام الحوافز جيد للحوافز ومنها :
- **البساطة :** ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنود وصيانة حساباته .
  - **التحديد:** بكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزها مشروحة ، فلا يكفي أن نقول إنه ينتج أكثر أو يؤدي إلى تخفيض التكاليف أو تقليل الحوادث فيجب أن يكون هذا أكثر وضوحا من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع منهم أنواع مختلفة من التصرف .
  - **يمكن تحقيقه:** يجب أن يكون احتمال التوصل إلى وتحقيق التصرفات والسلوك التي سيتم تحفيزه أمرا واردا.
  - **يمكن قياسه :** مالم يكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد، يفشل النظام لأنه سيكون مضیعة للمال .
  - **معايير للأداء:** يتم وضع معايير للأداء والسلوك أو المؤشرات للإنجاز والأهداف .
  - **ربط الحافز بالأداء:** لابد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة .
  - **التفاوت:** لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإلا فقدت قيمتها الحافزة، والإختلاف لابد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد .
  - **العدالة :** يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالإستياء .
  - **الكفاية:** يجي أن يكون هناك أجر يكفي إحتياجات العاملين. ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر ، كما يجب أن يضمن النظام الجديد دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه .
  - **السيطرة:** وتعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها، والظروف المحيطة والموارد التي يستعملونها وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون به من أداء .
  - **التغطية الكاملة للأداء:** ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجادة في الأداء من حيث زيادة الكمية والجودة، وتخفيض التكاليف وتخفيض الحوادث وفتح الأسواق وعقد الصفقات ، وتمثيل المؤسسة، وتقديم الأفكار جديدة وغيرها من انواع مختلفة للأداء .
  - **المشاركة :** إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من إقناعهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه.
  - **التنوع :** يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها ، حتى تكون مثيرة ومرضية لجميع الإحتياجات، فمنها المادي ومنها المعنوي وفيها خطابات الشكر والرحلات والحفلات والشيكات وغيرها .
  - **الجدوى:** يجب أن تكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المؤسسة قبل وبعد النظام (حتى ولو كان ذلك تخيلا وبالمحاكاة) وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليس إنفاقا إستثماريا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نزار عوني اللبدي ، إدارة الموارد البشرية وتنميتها ، مرجع سبق ذكره ، ص 289-299-300.

- كل العاملين : يجب أن يشمل النظام في وضعه الكامل كل العاملين بالمؤسسة .
- ملموس وكبير: فقط الحوافز الكبيرة والواضحة هي التي تكون ذات تأثير إيجابي ، وقد يحدث عندما يكون مقدار الحافز قليلا .
- الاستقرار والمرونة: لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يتفهمه العاملون، ولكن إذ إستدعى الامر(كثير نظام العمل ووسائل الإنتاج ونوع الإنتاج مثلا) فيجب ان يتم تغييره .
- العلانية: يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا ، لكي يزيد م ثقة العاملين فيه، وعدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز .
- مساندة الإدارة العليا: ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية، وعند عقد حفلات تنويع الحوافز والجوائز .
- تدريب المشرفين: لابد من تعليم وتدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين والملاحظين على إجراءات النظام، والرد على التساؤلات التي قد تدور حوله وكيفية مساندة النظام .
- نظام التسجيل: يجب أن يكون هناك نظام سليم لتسجيل أنماط وأنواع ومستويات الأداء كما تحدث في الواقع ، ودون تحيز ، وبدقة عالية ، حتى يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية .
- عائلي: كلما تم إشترك المنزل في الحوافز كلما كان أفضل ، وبعض المؤسسات ترسل هدايا وخطابات تهنئة ومنشورات ترويجية للنظام ، وذلك للزوجة والأبناء ، ويضمن هذا توسعا لقاعدة الرضا والقبول للنظام .
- بداية قوية: ذلك بمساندة من الإدارة العليا ، وإستعمال شعارات قوية وبرامج دعائية ، ومنشورات ترويجية، واتصالات قوية مع العمال، وذلك لإعطاء الدفعة الأولى القوية للنظام .
- نهاية قوية: ويتم ذلك بإخراج حفلات الخاصة بتوزيع الجوائز والحوافز بشكل تمثيلي قوي، ويتضمن وجود فقرات وكلمات ومرطبات ومأكولات ورعاية قوية وإخراج جيد<sup>1</sup>.

المطلب الثالث: قواعد وخصائص نظام الحوافز وتقويمه :

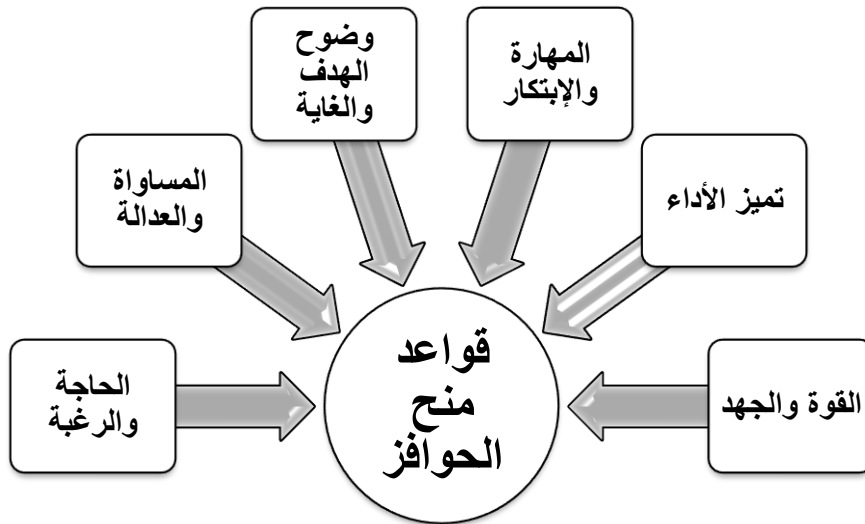
### 1. قواعد نظام الحوافز:

- تتمثل أهم القواعد التي يجب أخذها في الإعتبار عند تحديد نظام الحوافز في مايلي:
- وضوح الهدف والغاية: يجب أن يحدد بوضوح هدف من النظام الحوافز على المدى القصير وكذلك على المدى البعيد بحيث تسعى جميع الأطراف إلى تحديده .
- المساواة والعدالة :يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز مادام قد إلتزام بالأسس والمعايير المحددة ، ويتمثل إتفاق المساهمين على تقسيم أرباح الشركة بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم صورة هذه القاعدة حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح .

<sup>1</sup> أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص254-255.

- تمييز الأداء: يعد تمييز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز ، إذ يجب ان تزيد كمية الأداء وجودته او تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته ..... حتى يتم حساب الحوافز <sup>1</sup>.
  - القوة والمجهود : يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل فرد او جماعة على إنتزاع جزء من الموضوع الحوافز ، مع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا ان الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول .
  - الحاجة و الرغبة: يعتمد نظام توزيع الحوافز على حاجات ورغبات الأفراد فكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته ، فالأفضل في بداية حياتهم الوظيفية يبحثون عن الحوافز المادية التي تشكل لهم أهمية كبيرة في حين ترغب مستويات الإدارية العليا في الحوافز المعنوية .
  - المهارة والإبتكار : بعض المؤسسات تهتم بتخصص حوافز الأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى ،براءات الاختراع ،أو الذين يقدمون أفكارا وحلولا إبتكارية لمشاكل العمل والإدارة <sup>2</sup>.
- ويمكن تلخيص أهم هذه القواعد في الشكل التالي :

الشكل رقم (07) : قواعد نظام الحوافز الفعال.



المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على المرجع

## 2. خصائص نظام الحوافز:

- يجب أن يتسم نظام الحوافز الفعال ببعض الخصائص من أهمها :
- قابلية للقياس : يجب أن تترجم سلوكيات وتصرفات و الإنجازات الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده .

<sup>1</sup> سعداوي نعيمة ، نظام التحفيز لرفي الفرد والمنظمة ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات الإقتصادية 29 (1) جامعة زيان عاشور، بالجلفة، ص240.

<sup>2</sup> ليازيد وهيبه ، فعالية أساليب التحفيز في إستقرار الموارد البشرية بالمؤسسة - دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، أطروحة لنيل دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، تخصص تسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبو بكر بالقلايد ، تلمسان، 2013-2014 ، ص113.

- **إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام .
- **الوضوح والبساطة:** لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه وإستعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه .
- **التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإدارة همم الأفراد وحثهم على العمل وتأثير على دوافعهم لزيادة إقبال على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود .
- **المشاركة :** يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم وزيادة إقناعهم به والدفاع عنه <sup>1</sup>.
- **تحديد معدلات الأداء :** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك معدلات <sup>2</sup>.
- **القبول:** يتسم نظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة .
- **الملائمة :** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها ، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات المستويات الإدارية والأعمار والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من المعايير تحديد مقدار الحوافز .
- **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوره أو تعديل بعض المعايير إذ إستدعى الأمر ذلك .
- **الجدوى التنظيمية:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيرادات وأرباحها أو نتائج أعمالها ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام .
- **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت ، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف <sup>3</sup>.

### 3. متابعة نظام الحوافز وتقويمه :

قصد التأكد من سلامة نظام الموضوع، لا بد من وجود متابعة مستمرة على أساس مدى تحقيق نظام للأهداف المرجوة (الإنتاج) وكذا تأثيره بالمقابل مدى خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية وتتم هذه المراقبة بإستخدام بعض المؤشرات والنسب للتأكد من صلاحيته وفعاليتها، ونذكر هنا أنه من العسير الوصول على تقييم سليم في شركاتنا

<sup>1</sup> ارده وان طيب، أثر الحوافز على مستوى أداء العاملين دور المعدل لفعالية نظام الحوافز، دراسة حالة بنك كردستان الدولي في محافظة أربيل إقليم كردستان العراق، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016، ص 20،  
<sup>2</sup> ارده وان طيب، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>3</sup> سعداوي نعيمة ، نظام التحفيز لرفي الفرد والمنظمة ، المرجع سبق ذكره ، ص 241-242.

بعد عدة سنوات من تطبيق كون قيام للنظام الحوافز عليه أن يأخذ المعطيات التي كانت قائمة أثناء وضع ذلك النظام ومقارنتها بالوضع الحالي من النواحي التالية :

- الإرتفاعات المفاجئة في كافة بنود الإنتاجية مابين المرحلتين .
- تعدد المنتجات وتنوعها وكذا إختلاف مصادرها وأنواع مواد الأولية الداخلة في الإنتاج .
- زيادة الاستهلاكات الناجمة عن التوسع أو انخفاضها نتيجة مدة استخدامه .
- زيادة تدريب العاملين وتألقهم مع الآلات والإنتاج .
- إحداث التطورات على خطوات الإنتاج، تحديثها أو تقدمها .

في الأخير يمكن القول أن التقييم قد أظهر أنه لا يمكن للنظام أن ينتج إذ لم تتعاون الإدارات الشركات لإيجاد الحلول الأكثر إقتصادية أو الإجتماعية والاقتصادية والتي تنعكس آثارها على العاملين والشركات معا، وكذلك يجب الإطلاق نحو دراسة أكثر عملية تستفيد من التطبيق خاصة أن الحوافز باتت مفهوما لدى جميع العمال بأنه ليس زيادة في الأجر وأن بل هو زيادة في دخل العامل الذي يقابله زيادة في دخل المؤسسة وهنا تلتقي أهداف كلا الطرفين<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: الصعوبات التي تعترض نظام الحوافز

يمكن تلخيص الأسباب التي تعرقل نجاح نظام الحوافز فيما يلي:

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز بالنسبة لمدرء والعاملين.
- تطبيق نظم نمطية أو نفس النظام في عدد كبير من المنظمات.
- قلة الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين وإتجاهاتهم والعوامل التنظيمية والنفسية والمادية للمنظمة والظروف البيئية المحيطة بها .
- عدم تحقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناءا عليها، فقط يحصل عدد كبير من العاملين على نفس الحوافز، رغم إختلاف المهارات ومستويات الأداء .
- عدم دقة تقييم الأداء الأفراد والمحسوبية في تقديم الحوافز .
- سوء إستخدامها كإستخدامها في تخويف أو إخفائها مما يؤدي إلى إصابة العاملين بالتوتر مما يتيح عنه سوء الأداء وعدم تحقق الأهداف.
- التكنولوجيا الحديثة أو الحوافز ما منها السبب في تحسين الأداء وبالتالي زيادة الإنتاج .
- الحوافز تؤثر على العمل بشكل مؤقت

<sup>1</sup> لرجان نسيمية ، نظام الحوافز وتأثيره على أداء الفرد داخل المؤسسة ، دراسة ميدانية للمؤسسة الإقليمية لبريد الجزائر ، رسالة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم العمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2009-2010، ص 60.

- قصور المتابعة والمراقبة على الحوافز وذلك من حيث فاعليتها والنواحي التي تتطلب تعديلات وعلاجا<sup>1</sup>.
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.
- إرتفاع تكاليف الحوافز .
- فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز .
- نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق الحوافز<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علي جوادى، التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد أثناء المنافسة الرياضية ، دراسة ميدانية لنوادي القسم الممتاز ( أولمبي الوادي ، بريدة، وعين توتة) رسالة ماجستير تخصص إدارة وتسيير الرياضي ، معهد علوم طبيعة والحياة ، المركز الجامعي محمد شريف مساعدي ، سوق أهراس 2011-2012 ، ص 45.

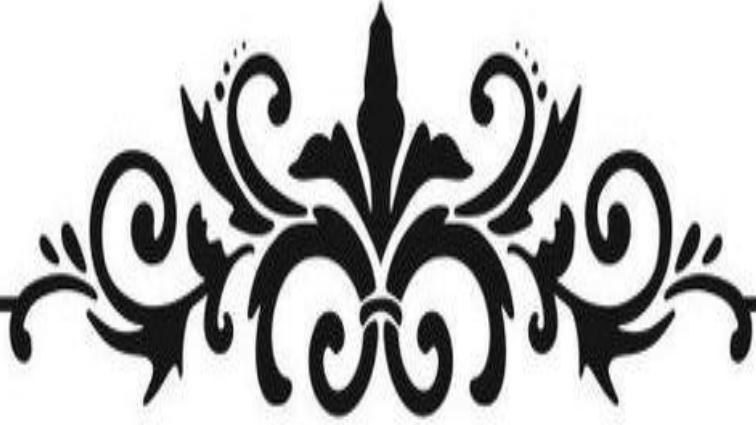
<sup>2</sup> عارف بن مامل الجريد ، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منظمة جوف ، دراسة ميدانية على ضباط وأفراد الشرطة منطقة جوف، رسالة ماجستير في علوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة بايف العربية للعلوم الأمنية، 2007 ، ص37.



## خلاصة الفصل :

تعد الحوافز إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف على مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرائق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وذلك إلى جانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين بالمؤسسة كل في مجاله، ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها في المؤسسة إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصادقية في تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز في العمل على أن يكون الحافز على قدر العمل

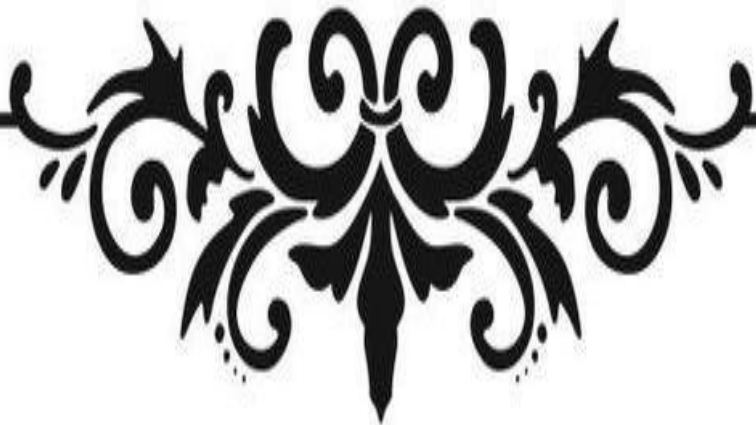
حيث كلما كانت الإدارة ناجحة في تطبيق نظام الحوافز كان تحقيق الأهداف المرسومة أكبر واعظم إضافة ضمان محافظة على أفراد العاملين في المؤسسة وزيادة ولائهم وإستدامتهم التي توفر هذه الأخيرة للمؤسسة جهد البحث عن بدائل لتلك الأفراد الذين تم تخسرهم نتيجة لما يعرف بدوران العمل وإنتقالهم للعمل بمنظمات أخرى التي توفر لهم إمتيازات أفضل من تلك التي كانوا يحصلون عليها بمنظماتهم السابقة إذ ان فقدان تلك الفئة يترتب عليه سلبيات كثيرة وعليه سوف نحاول تسليط الضوء في الفصل التالي على مفهوم دوران العمل ومعرفة أسبابه ونتأجه على الفرد والمؤسسة.



# الفصل الثاني:

الإطار النظري لدوران

العمل



تمهيد

تعتبر ظاهرة دوران العمل من الظواهر التنظيمية التي تهدد المنظمات اليوم ، حيث تشير إلى إستقالة الاختيارية للعاملين ولا تشمل ذلك الطرد أو الاستغناء عن الخدمة حيث زادت حدة هذه الظاهرة في السنوات الأخيرة خاصة في القطاع الحكومي دون استثناء القطاع الخاص ويرجع ذلك عموماً لإرتقاع مستوى المعيشة ، وتدنى مستوى الأجور، أو رغبة الفرد في تحسين أوضاعه المعيشية أو الوظيفية من خلال البحث عن عمل أفضل .

فمن هذا المنطق سنوضح في هذا الفصل دوران العمل وأثره على المؤسسة من خلال مبحثين:

✓ المبحث الأول: ماهية دوران العمل.

✓ المبحث الثاني: الدوران العمل، تكاليفه ، إيجابياته، سلبياته، إنعكاساته ، وفوائده وأضراره على المؤسسة.

## المبحث الأول : ماهية دوران العمل

المطلب الأول : مفهوم دوران العمل وطرق حسابه:

### 1. مفهوم دوران العمل:

يرتكز دوران الوظيفي (دوران العمل) على التغير الحاصل في عدد الموارد البشرية العاملة من خلال دخول الأفراد وخروجهم من المنظمة خلال فترة زمنية محددة، حيث يعد دوران العمل مؤشرات لمدى إستقرار قوة العمل.

يمكن تعريف دوران العمل بأنه حركة العمالة في الإلتحاق بمنظمة ما أو الخروج منها وذلك خلال فترة زمنية معينة، وعادة ماتكون سنة ، فالمقصود بدوران العمل هو حركة العاملين خلال فترة زمنية سواء بالدخول للمنظمة أو بالخروج منها ، وسواء كان الخروج بمحض الإدارة أو بالتسريح أو النقل أو الفصل<sup>1</sup>.

ويشير دوران الوظيفي بالمعنى الإصطلاحي إلى أسباب إلتحاق أو مغادرة العاملين للمؤسسة والأسباب عادة ما تكون مختلفة الأصل والشكل<sup>2</sup>.

ويعرف أيضا بأنه حركة إنتقال العامل الطوعية والغير طوعية خارج حدود المنظمة التي يعمل بها<sup>3</sup> كما يطلق مصطلح دوران العمل على توقف موظف عن مكان عمله طوعا، وهو واحد من بين العديد من أشكال الإنسحاب التنظيمي مثل التغيير والتأخر<sup>4</sup> حيث أصبح دوران العمل في الإدارة المعاصرة مقياسا لفاعلية الإدارة بالمنظمة ذلك لأنه يمكن القائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة من الإستفادة من نتائجه بالتنبؤ بإحتياجات المنظمة من الموارد بشرية المطلوبة.

ويشير أيضا إلى نسبة عدد العاملين الذين يتركون العمل بالمنظمة لأسباب متنوعة أو عدد الذين يعينون فيها خلال مدة زمنية إلى متوسط العدد الكلي للعاملين لمدة نفسها أو هو معدل تغير العمالة في المنظمة خلال مدة زمنية بالدخول والخروج (سنة على الأكثر)<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عمارة شريف ، أثر مركزية الدور ورضا عن الحياة على علاقة الرضا الوظيفي بنية دوران العمل بالمؤسسة الجزائرية، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، كلية علوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير ، جامعة البليدة، 2015-2016 ، ص 160.

<sup>2</sup> بسام فيصل، المدير الفاشل رؤية للنجاح ، ط1 ، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان ، 2016 ، ص 141.

<sup>3</sup> صالح إبراهيم العواسا، شوقي ناجي جواد الساعاتي ، إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة ، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر وتوزيع ، 2020 ، ص 86.

<sup>4</sup> Ejim Emeka patrick، Ajagu Eyuche Helem and omah ، sylevester chukwuma **Reward system and Turnover intermttons of employees : Astudy of deposit Money Banks in south east** ، Nigeria management and Human resource research Journal department of business administration and management institute of management and tchnology int Engy vol 10 No 10 October 2021.p31

<sup>5</sup> عباس الحميري ، نجم عزوي زروقي القرشي إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة ط2، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015 ، ص 156.

ويقصد به كذلك حركة العاملين في المنظمة خلال مدة زمنية معينة سواء كانت هذه الحركة داخلية يعكسها التنقل في مختلف الوحدات التنظيمية للمشروع أو كانت هذه الحركة موجهة إلى الخارج أو من خلال أخذهما معاً<sup>1</sup> وهو تناوب العمال حول سوق العمل بين الشركات والوظائف والمهن وحالة التوظيف<sup>2</sup>.

ويشير دوران العمل إلى حركية القوى العاملة داخل المنظمة (خروج العمال نتيجة إنتقال أو المعاش أو الفصل أو الوفاة أو الترقية...بالإضافة إلى حركة الإنضمام العمال الجدد للمنظمة<sup>3</sup>بمعنى كل الأفراد الوافدين للمؤسسة والخارجين منها حتى عملية الترقية والإحالة عن التقاعد تدخل في عملية دوران العمل.

من خلال ماتم عرضه من مفاهيم حول دوران العمل يجعلنا نقول بأنها لا تتفق حول وضع مفهوم واحد غير أن المقصود بمفهوم الدوران الوظيفي في بحثنا هذا هو ترك الفرد العامل للعمل بصفة نهائية وطوعية لعدم وجود ظروف الملائمة للعمل أو غيرها من الأسباب التي قد تدفع بالفرد إلى مغادرة المؤسسة دون العودة إليها مرة أخرى.

## 2. طرق حساب دوران العمل:

قبل التعرف على طرق حساب معدل دوران العمل لأبد من التعرف على معدل العمل حيث يشير إلى أي نسبة دخول وخروج العمال إلى ومن أحد الأقسام أو الإدارات إلى متوسط عدد العمال وعادة ما يتم الاعتماد على عدد الخارجين من القسم فقط.<sup>4</sup>بمعنى نسبة الأفراد الذين يتركون المنظمة لسبب ما وبالتالي فإن إرتفاع أو إنخفاض هذا المعدل يعكس قوة أو ضعف النظام والسياسات وطبيعة المناخ الإنساني السائد في المنظمة .

### لحساب معدل دوران العمل ثلاث طرق :

**الطريقة الاولى:** وذلك عن طريق تقسيم عدد العاملين التاركين للعمل على متوسط عدد العاملين في قوائم الأجور خلال فترة زمنية معينة كالتالي:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العمال تاركي العمل}}{100 \times \text{متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية محددة}}$$

<sup>1</sup> عصام عبد الوهاب الدباغ ، إدارة الأفراد ، ط1، دار زهوان للنشر والتوزيع ، 2012، ص20.

<sup>2</sup>Nakalule Allen **the effect of Reward system onEmpl oyece Turmover in ligazi town council** aresearch report submitted to the faculty of busness and management inpartlal fulfil ment of the reqwirements for the award of degree in Human resource management of kamp ala internatiomal university 2013 p 11.

<sup>3</sup> محمد المصرفي ،إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي،الإسكندرية ، 2006 ، ص41.

<sup>4</sup> أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 129.

الطريقة الثانية: تكون بقسمة العاملين الملتحقين إلى العمل خلال فترة زمنية إلى عدد الأشخاص الحاليين في نفس الفترة :

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد العاملين الملتحقين}}{100 \times \text{متوسط الأشخاص العاملين خلال فترة زمنية}}$$

حيث يعطي متوسط عدد العاملين خلال فترة محددة بمجموع عدد العاملين أول مدة إلى عدد العاملين في آخر المدة المقسومة على 2.

في الواقع أن كلتا الطريقتين لا تظهران المعدل الحقيقي لدوران العمل خلال فترة الرواج والكساد حيث يكثُر التعيين خلال فترة الرواج ( الحالة الأولى) ويرتفع معدل ترك العمل خلال فترة الكساد ( الحالة الثانية) الأمر الذي رجح معه استخدام الطريقة الثالثة في إحتساب دوران العمل .

الطريقة الثالثة وذلك عن طريق متوسط عدد العاملين تاركي العمل خلال فترة زمنية على مستوى عدد الأفراد المعنيين خلال نفس الفترة <sup>1</sup>.

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{متوسط عدد العاملين تاركي العمل}}{100 \times \text{متوسط عدد الأفراد المعنيين خلال المدة نفسها}}$$

**المطلب الثاني: أسباب ترك العمل (دوران العمل):**

يمكن تحديد أسباب ترك الموظف للعمل على النحو التالي :

1. ترك العمل الاضطراري: بسب أداء غير مرض ، سلوك مرض ، عمالة زائدة ، حوادث ، أسباب صحية ، الإحالة إلى المعاش ، أسباب تتعلق بإستراتيجية المنظمة كعادة الهيكلية أو الاندماج.
2. ترك العمل الإختياري: ويمكن إرجاع ذلك إلى الأسباب التالية :<sup>2</sup>

**أولاً: بيئة العمل غير صحية :**

تتكون بين العمل في المنظمة من شقين هما:

<sup>1</sup> شام شاهين أثر دوران العمل على الإنتاجية في شركة سلسبيل كندا دراى، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA ،جامعة الافتراضية السورية، 2019-2020 ، ص15.

<sup>2</sup> عابدة سيد خطاب ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة الاندماج مشاركة المخاطر ، ط 2 ، القاهرة، كليوباترا للطباعة والنشر ، 1999، ص 89.

1. بيئة العمل المادية : وتشمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة كالتهدية والإضاءة، نظافة ، ضغط العمل ، مساحات العمل ، ضجيج عند ساعات العمل ، فترات الراحة... الخ هذه الظروف ذات الانعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفاعلية أدائها.

2. بيئة العمل النفسية الإجتماعية : تشمل على المناخ الإجتماعي العام ، وطبيعته والروابط الإجتماعية والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل ، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين ، فهذه الجوانب لها إنعكاس كبير على ناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة ، ويمكن تحديد نقاط هذه الجوانب في مايلي :

- علاقات طيبة بين المرؤوسين بعضهم ببعض .
- علاقة الرؤساء بمرؤوسهم .
- علاقة أعضاء هيئة الإدارة بعضهم ببعض<sup>1</sup>.

إن إنعدام بيئة العمل المناسبة (مادية، نفسية) من شأنها أن تؤثر على مستوى أداء الكفاءات البشرية إذ لا يمكن لهد الفئة أن تعمل في ظل بيئة مادية غير مناسبة يسودها الضوضاء تتميز بعدم الراحة والعمل لفترات طويلة وكذا ضغوط العمل وغيرها من العوامل التي لها تأثير سلبي على مستوى أداء الكفاءات البشرية إذ لا يمكن لها تقديم مستوى الأداء الازم ولا تقديم افكار متميزة ولا تستطيع ان تبذل في العمل ولا إخراج قدرات إبداعية مما يدفع أصحاب الكفاءات العالية والمهارات المتميزة لترك العمل فعلى المنظمة أن تعمل على توفير جو مناسب لهذه الفئة<sup>2</sup>.

#### ثانيا: روح المعنوية المنخفضة :

الروح المعنوية تعبير شائع الاستخدام والاستعمال ويعبر عنه أحيانا بالرضا والاشباع والافتتاح يستخدمه المتخصصون ويستعمله غيرهم وهو يستخدم في جميع الأنشطة .

الروح المعنوية تعبر وتشير إلى مشاعر نفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله ونحو ادارة هذا العمل وهي إحساس مبهم لدى العاملين .كما أنها الإحساس الإيجابي الذي يدفع العاملين إلى العمل والنظرة المتفائلة والود نحو الجماعة او هي الإحساس السلبي والميل إلى النقد والتشاؤم ، فالإيجابي روح معنوية متدنية او منخفضة وهي محصلة عناصر الرضا التي يعتقد الفرد ان يحصل عليها من عمله .

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2005، ص569-570.

<sup>2</sup> بن أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص143.

ومن بين مؤشرات الروح المعنوية المتدنية والتي من شأنها التي تدفع الموظفين إلى ترك العمل ومغادرة المنظمة مايلي:

- تباطؤ والتوقف عن العمل.
  - الاستقالة .
  - إرتفاع نسبة الغياب والتأخير .
  - مخالفة الأنظمة واللوائح .
  - فقدان الإهتمام بالعمل .
  - التغييب والملل .
  - عدم الاستقرار ودوران العمل .
  - عدم اطاعة الأوامر .
  - عدم التواجد في العمل أثناء الدوام .
  - خروج م العمل قبل الموعد المحددلدوام للعمل<sup>1</sup>
- ومن العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية مايلي
- وجود اهداف إيجابية تسعى الجماعة إلى تحقيقها .
  - إشباع حاجات الأفراد بمستوياتها المختلفة .
  - شعور الجماعة بالتقدم نحو أهدافها .
  - إتفاق مستوى طموح الجماعة مع قدرات الأفراد امكانياتهم .
  - المساواة بين أعضاء في المكاسب والتضحيات .
  - تماسك الجماعة وزيادة مشاعر الانتماء<sup>2</sup>.

**ثالثا : عدم الرضا عن الأجر ومكافآت والحوافز :**

يمكن للأجور والمكافآت والحوافز أن تلعب دورا اساسيا وبارزا في إثارة رغبة العاملين في العمل إذ استطاعت أن تؤمن مستوا معاشيا لائقا بهم لذلك تلعب دورا فعالا أيضا في قرار الفرد في البقاء في منظمته الحالية او الانتقال منها ، فنوعية المكافآت والحوافز و مقدار مايحصل عليه من أجر تؤثر في درجة الرضا لدى الفرد العامل وبالتالي رغبته في العمل واندفاعه لتحسين مستويات الأداء التي يقدمها كما تؤثر أيضا في درجة ولائه للمنظمة وفي معدل غيابه عن العمل وفي جوانب أخرى .

<sup>1</sup> هشام محمد نور جمجوم ، سيكولوجية الادارة ، دار ومكتبة الهلال دار الشروق للنشر والتوزيع ، جدة 2007 ، ص194-197.

<sup>2</sup> محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي ، مكتبة الجمهورية للنشر ، الإسكندرية ، 1999، ص75.



لذلك فإن على إدارة الأفراد في المنظمة ان تحدد الأجور ومكافآت والحوافز وفق أسس علمية منظمة واضحة مستندة إلى أسس موضوعية كونها تشكل قاعدة أساسية للأداء الفعال ولتحقيق العدالة بحيث يكون هناك توازن بين الأجور والحوافز والمكافآت التي يحصل عليها الفرد واعباء الوظيفة التي يقوم بها<sup>1</sup>.

إن الأجر يشكل الدافع الأول للفرد للبقاء في المؤسسة أو مغادرتها ، فإذا احس الفرد أن ما يحصل عليه من أجر مساو لما يقدمه من مجهود فإن ذلك يشكل حافزا ودافعا قويا لبقائه بالمنظمة اما اذا الأجر غير مساو لما يقدمه من مجهود فكري وعقلي فإن ذلك يشعره بالاحباط وانه مستغل مما يدفعه للتفكير في ترك العمل والبحث عن منظمة أخرى تقدره مجهوداته ويحل على مقابل مادي مساوي لذلك الجهد .

وبالإضافة الى أجر الذي يتقاضاه الفرد لابد على المؤسسة أن تقدم له الحوافز المادية ومكافآت التشجيعية كتعبير منها على ما يبذله الفرد من جهد في سبيل نجاحها لأن الفرد المحفز ينتج ويعمل أكثر وتتمكن من الاحتفاظ به وبالأخص إذ كان من ذو الكفاءات المميزة<sup>2</sup>.

#### رابعا: عدم شعور بالانتماء للمنظمة :

يعرف بوشانان الانتماء التنظيمي على أنه " ارتباط فعال بين الأفراد والتنظيم بعينه، ويقوم هذا الارتباط على الولاء الأفراد للتنظيم وتطابق أهدافها بأهدافه" ويحدد بوشانان ثلاثة عناصر أساسية للانتماء التنظيمي وهي توحيد والاندماجية في العمل ، والولاء للتنظيم<sup>3</sup>.

إن الانتماء احد الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية على الفرد والمنظمة في الوقت نفسه حيث يساعد على إستقرار العمل فضلا عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم، فالعديد من الدراسات الأجنبية والعربية تناولت الانتماء التنظيمي **organizational comittment** وهو مايشير مدى إخلاص والولاء التي يبديها الفرد اتجاه عمله وإنعكاس ذلك على تقبل الفرد أهداف المنظمة التي يعمل بها وتقانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها وهنا يكون سلوك الموظف يفوق السلوك المتوقع منه من جانب المنظمة حيث يكون لدى الفرد الرغبة في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل اسهام في نجاح المنظمة واستمراريتها والاستعداد لبذل مجهود أكبر وقيام باعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية .

<sup>1</sup> سليمان خليل فارس وآخرون ، إدارة الموارد البشرية الأفراد ، ط2 منشورات جامعة دمشق ، دمشق 2003، ص 17.

<sup>2</sup> بن أحمد نوال، إستراتيجية إستدامة الكفاءات البشرية ودورها في تقليل من الدوران الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 146.

<sup>3</sup> اعتماد محمد علام ، دراسات في علم الإجتماع التنظيمي ، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر ، مصر ، 1994 ، ص 270.

ومفهوم الانتماء التنظيمي يختلف تمام عن الرضا عن العمل مشيراً إلى ان الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكن يكره المنظمة التي يعمل فيها ويرغب في ممارسة العمل نفسه في منظمة أخرى والعكس صحيح .

إن تحقيق الانتماء بين العاملين في المنظمة يقلل من دوران العمل ومن مصاريف المنشأة على التوظيف كما أنه يرفع من الإنتاجية إذ يرجع كثير من المختصين في الإدارة تفوق الإدارة اليابانية إلى ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي لدى الموظف الياباني فالمشاركة والاحترام جعلاً من يابانيين وحدة متعاونة لحل المشكلات فالموظف الياباني يعطي الحقوق الفردية أولية ثانوية في مقابل مصلحة منظمته .

إن الانتماء التنظيمي يعد في غاية الأهمية لمعظم الشركات التي بدأت بتوجيه اهتمام فائق لهذا الموضوع خصوصاً إن بعض الباحثين ذكروا إن زيادة التكاليف الشركات وتحملها أعباء مالية جاء نتيجة زيادة حد المنافسة المحلية والعالمية التي تستدعي منها مبدأ الانتماء .

إن إيجاد بيئة العمل المناسبة مع تقديم حوافز المادية والمعنوية وتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة كل ذلك يسهم في زيادة شعور الموظف بانتمائه إلى شركته حيث يأتي هنا الدور الأكبر للمديرية في تقديم محفزات مع اعتراف بما حققه من إنجازات إضافة إلى استخدام السلوك الداعم للمرؤوسين وإقامة علاقات ذو مصداقية معهم وحسن السيطرة على المواقف المختلفة التي يمر بها كلاهما.<sup>1</sup>

#### خامساً: غياب الولاء التنظيمي:

من المعلوم أن العلاقة بين الفرد ومنظمته قد مرت ( منذ القيام الثورة الصناعية) بالعديد من الدراسات فهناك الإدارة العلمية وبعدها مدرسة العلاقات الإنسانية ودراسة ماسلو وهرزبرغ وغيرها من الدراسات التي تناولت دافعية الفرد وتوجيهه نحو عمله كما تناولت دور الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من قبل بحثين عديدين هذا ويمكن عزو الإهتمام بالولاء التنظيمي إلى وثيقة إرتباطه بعدد من الظواهر السلوكية ذات العلاقة بإتجاه الموظف وسلوكياته سواء ما كان يخص الفرد أو المنظمة أو المجتمع كافة .

فالولاء كأى متغير سلوكي آخر لا يمثل واقعا ملموسا ، بل يمثل إصطلاحا مطلقا غير محسوس في ذاته ويستغل عليه من خلال الظواهر وآثاره المرتبطة به ، ثم إنه لايمكن الحصول عليه جاهزا أو يفرض فرضا بوسائل الاكراه المختلفة بل أنه نتيجة لتفاعلات المثير والعديد من العوامل والمتغيرات فهو حصيلة الإدارة

<sup>1</sup> محمد موسى أحمد ، إدارة الأفراد ( موارد البشرية HR) بين النظرية والتطبيق ، ط1، الإسكندرية ، مكتبة الوفاء القانونية للنشر 2014، صفحة 88-89.

السلوكية الجيدة التي يعمل وسط بيئة مادية واجتماعية سليمة لذا فإن عملية تقوية ولاء الافراد لمنظماتهم أمر شاق تتحمل إدارات منظمات في سبيله جهودا وتكاليف بأهمية للوصول إلى مستوى ملائم منه.

إن ولاء الفرد لمنظمتة لا يتم ولا يفقد بين ليلة وضحاها بل نتيجة التجارب وخبرات طويلة للفرد ولا يقوم الفرد بمنح ولاءه لمنظمتة ما لم يعتنق ويضمن إيمانا قويا بأهداف وقيم منظمتة وكذلك استعدادة لبذل اقص جهد ممكن نيابة عن المنظمة ورغبته القوية في المحافظة على إستمرار عضويته فيها<sup>1</sup>.

و حتى تتمكن المنظمة من تعزيز حالة الولاء لها من قبل مواردها البشرية لابد لها من

1. تعزيز التعويضات غير مباشرة على غرار الأجر ، وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوع من الراحة والاطمئنان على المستقبل عمله مع هذه المنظمة ، ومن بين هذه التعويضات الأجر تقاعدي ، التأمين الصحي ، خدمة المواصلات ... الخ .
2. تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل لا يحتوي على ثغرات ليستفيد منه بعضهم على حساب آخرين .
3. إلتزام المنظمة بتطوير القدرات الذهنية للعاملين م خلال حرصها عليهم قبل أنفسهم وعلى إكتسابهم درجة العلمية العالية ، فتسعى إلى ترشيح متميزين منهم لإكمال الدراسات الأكاديمية ونيل الشهادات العليا .
4. حرص المنظمة على تطبيق خطط التدريب وتطوير لمهارات العاملين ليحقق شقين أحدهما زيادة مهارة العاملين والشق آخر هو تطوير المستوى الثقافي لهم في المجتمع فهم يمثلون المنظمة التي يعملون فيها .
5. زيادة مستوى تحقيق العلاقات الإنسانية بين العاملين ومسؤوليتهم بشكل مناسب وبما يكثر حاجز الفروق الإجتماعية مما يعمل على تكوين شعور بالروح العائلية الواحدة او الفريق الواحد .
6. التعامل الإيجابي لإدارة المنظمة مع العاملين فيها من ناحية التمسك بهم ومنحهم حقوقهم الكاملة ومساعدتهم في المحن والظروف الصعبة .
7. الإهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع مستوى الامتيازات الوظيفية المقدمة للعاملين .

إن غياب ولاء التنظيمي وانعدامه لدى الكفاءات ينعكس بصورة سلبية على التنظيم فعلى سبيل المثال :

- أ. ستقتد أموال كثيرة صرفت على التدريب و التأهيل للعاملين السابقين بكافة مستوياتهم.
- ب. ستعقد الكفاءة التي لا يمكن تعويضها بسهولة و التي إستغرقت سنين للحصول على مستواها العالي .

<sup>1</sup> محمد أحمد سليمان ، سوسن، عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم واخلافاها الأعمال ، ط1، الأردن، زمزم للنشر والتوزيع، 2011، ص 148.

- ج. تحقيق خسارة في الوقت الذي استغرقتة المنظمة لتدريب و تعليم كفاءاتها و تعايشهم مع أعمالهم بشكل اندماجي مما يسبب تعلقهم فيه و محاولاتهم تطويره و تحسين الأداء فيه لأنهم قد فهموه.
- د. سيزيد حجم الاتفاق اللازم لتعويض الكفاءات المهاجرة من المنظمة.
- هـ. طول الوقت الذي سيحتاجه العاملون الجدد لكي يتقنوا العمل الجديد في المنظمة و قابليتهم للتعب بسرعة لتحقيق المستوى الذي كان يعمل فيه من سبقهم.
- و. خسارة بالعلاقات الانسانية التي كونها الموظف الكفاء السابق مع بقية العاملين بحيث يمكن اعتباره عامل مهم في زيادة الانتاج و تطويره.
- ز. خسارة في بعض الميزة التنافسية الذي كان يضيفها الموظف السابق الى المنظمة و مدى الفائدة التي سيضيفها إلى المنظمة الجديدة اضافة الى العديد من الافكار التطويرية للعمل من التي كان يستخدمها في المنظمة السابقة.
- ح. عدم استقرار الخطط و البرامج التطويرية للمنظمة حيث ان وضع خطة تطويرية معينة تحتاج الى نفس الشخص الذي صممها و واكب كل الخطوط التي تحتاجها الخطة و هي نتيجة إستقرار ذهني وظيفي.
- ان الولاء بالنسبة للعاملين في المنظمة هو ذلك الإحساس بإخلاص للمكان أو رب العمل أو شخص المنظمة أجمع، والذي يقتضي وجوب تقديم أقصى الجهد بالعمل وتنفيذ التوجيهات لإنجاز أهداف المنظمة ورفع مستوى قدرتها التنافسية وسمعتها مقابل الآخرين، وهو شعور نفسي داخلي تكون نتيجة عوامل عديدة أهمها درجة الانتماء التي يشعر بها الفرد إتجاه منظمته وعمله.<sup>1</sup>

#### سادسا: شعور بعدم الرضا الوظيفي :

يمثل العمل جزء معلوم من حياتنا، ويمرور الوقت داخل العمل يشكل افراد مجموعة من الآراء والمستندات والمشاعر حول هذا العمل ، وهذا ما يطلق عليه الرضا عن العمل ويبدأ الأمر بقيام كل فرد بتكوين حصيلة من المعرفة والمعلومات والخبرات حول العمل بناء عليه يتشكل وجدان ومشاعر الفرد ناحية عمله وأخيرا يميل الفرد أو يتصرف سلوكيا ناحية عمله بشكل معين يظهر في أسلوبه مع زملائه وفي غيابه وتأخيره وفي طريقة إحترامه لرئيسه وأنظمة الشركة.<sup>2</sup>

يعد مفهوم الرضا الوظيفي من المفاهيم النفسية المرتبطة ببحوث التوافق والصحة النفسية للعامل ويقصد به إتجاه العامل نحو عمله ومدى إخلاصه وتقانيه في خدمة العمل ويقاس من خلال توافق العامل مع عمله وقيامه بالعمل بنشاط وجد ومثابرة على أنه يحقق السعادة والطمأنينة في عمله ويكسب التقدير وإعجاب إدارته والمشرفين

<sup>1</sup> محمد موسى أحمد ، إدارة الأفراد (موارد البشرية HR) بين النظرية والتطبيق ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 95-96-97-98.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور ، سلطان السلوك التنظيمي ، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، 2003 ، ص 201.

عليه وبينه علاقات إيجابية مع من يعملون معه ولا يعاني في عمله من انواع الملل ويصاحب عمله مشاعر السرور و رضا المهني <sup>1</sup>.

إن الرضا الوظيفي المعيار الأساسي للعلاقات الإنسانية داخل المنظمة فهو ينبئنا بكفاءة الإدارة في إشباع إحتياجات العاملين ، وفي توفير الحوافز الإيجابية لحث العاملين بإتجاه العمل كذلك يعتبر المؤشر الفعال للجودة عملية الإشراف والقيادة ويتجلى ذلك وجود التعاون والتماسك والحماسة في أداء العمل ومن ثم تكامل أهداف المنظمة مع أهداف العاملين والسعي من كلا الطرفين الحصول على أفضل النتائج <sup>2</sup>.

حتى يتحقق الرضا الوظيفي هناك مسببات لذلك يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل إلى مجموعتين أولهما مسببات خاصة بالتنظيم وثانيهما خاصة بالفرد ذاته .

#### أولاً/ مسببات التنظيمية للرضا :

- **نظام العوائد :** مثل الحوافز والمكافآت ، ترقيةات يشعر ويشعر الفرد بالرضا إذ كانت العوائد يتم توزيعها وفق لنظام المحدد يضمن توافرها بالقدر المناسب والشكل العادل .
- **الإشراف:** إن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه يؤثر عن درجة رضاه عن الوظيفة والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول العدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمانيته لهم .
- **سياسات المنظمة :** وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظم العمل وتوضح تصرفات وتسليمها بشكل يسير العمل او يعيقه.
- **تصميم العمل :** حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والمرونة والتكامل والاهمية والاستقلال وتوفر المعلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي لرضا عن العمل .
- **ظروف العمل الجيدة:** كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم وأهم هذه الظروف الإضاءة الحرارة التهوية وحجم المكتب ... الخ <sup>3</sup>.

#### ثانياً/ مسببات الشخصية للرضا :

أظهرت الدراسات ان الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد فهناك أناس بطبيعتهم بشخصيتهم أقرب إلى الرضا او الاستياء ومن أهم المسببات مايلي :

<sup>1</sup> بن أحمد نوال، إستدامة الكفاءات البشرية ودورها في تقليل من الدوران الوظيفي، مرجع سبق ذكره ، ص 152.

<sup>2</sup> برنية طروم علي ، رضا الوظيفي(مفهومه ، عوامله ، نظرياته) المجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 6 ، يوليو 2014 ، ص 72.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور، مرجع سبق ذكره ص 202، 203.

إحترام الذات : كلما كان هناك ميل لدى الافراد للاعتداد برأيه واحترام ذاته والعلوم بقدره كلما كان اقرب إلى الرضا عن العمل ، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بنقص في قدرهم ا عدم الاعتماد باذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضيين عن العمل .

**تحمل ضغوط العمل:** كلما كان الفرد قادر على تحمل الضغوط في العمل وتعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاءين.

**المكانة الإجتماعية:** كلما ارتفعت المكانة الإجتماعية أو الوظيفة والاقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الاقدمية زاد استياء الفرد .<sup>1</sup>

ان الرضا الوظيفي يلعب دورا هاما في حياة الفرد بالمنظمة إذ لايمكن القول ان الفرد الراضي يتمتع بروح معنوية عالية مما ينعكس على مستوى ادائه و الذي يعود بالفائدة على المنظمة وتتمكن من تحقيق أهدافها والحفاظ على افرادها لذلك يجب على القائمين بالتسير البحث المستمر عن العوامل المسببة لرضا الوظيفي والعمل على توفيرها للفرد الراضي يبدع أكثر وينتج أكثر من الفرد غير راضي .

#### سابعا: عدم المشاركة في الإدارة :

تعتبر المشاركة من الحوافز المفضلة لحث الفرد على زيادة الإنتاج وتحقيق نوع من الرضا عن العمل وقد حظي هذا النوع باهتمام كبير في إتخاذ القرارات متعلقة بالعمل ذاته والظروف التي تؤدي فيه .

فالمشاركة استمدت أهميتها نظرا لأهمية الكفاءات ودورها في إنجاح سياسات التغيير فالمشاركة هي تفاعل الفرد عقليا وإنفعاليا مع الجماعة التي يعمل معها بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقته لتحقيق أهدافها وتحمل المسؤولية بإزاءها بوعي وحماس ذاتي .<sup>2</sup>

وفي رأي آخر **المشاركة** هي علاقة متبادلة ذات اتجاهي ومجهود مشترك بين طرفي العملية الإدارية وهما الإدارة العليا التي تشرف على خطط والبرامج المقررة والعاملين الذين يقومون بالعملية الإنتاجية او الخدمية بصورة منظمة ومستمرة .

فالمشاركة تسمح لجميع العاملين في المؤسسة في الاشتراك الفعلي في إدارة المشروع بحيث يعكس ذلك الرغبة الحقيقية من جانب العاملين في الحصول على المشاركة وفي نفس الوقت عن استعدادهم لتحمل المسؤولية ومن أشكال الإدارة الاشتراكية المشاركة في إتخاذ القرار ، المشاركة في الاستشارات التي تتمثل في المشاكة

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره ص 202.

<sup>2</sup> كامل محمد المغربي السلوك التنظيمي و أسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، 4، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص

المعلومات والمناقشة الدقيقة بين المرؤوسين والإدارة بحثا عن حلول بديلة ،المشاركة بالاجتماعات والمشاركة في إبداء الاقتراحات وتشجيع على الإبداع والابتكار وتنمية الأفكار ومن مبادئ هذا الأسلوب .

- فسح المجال لأي إقتراح أو فكرة لتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح بمعنى آخر عدم قتل اي فكرة بل إعطائها المجال والعناية والرعاية لتبقى في الاتجاه الصحيح .
- لاينبغي ترك فكرة دون تنفيذ بل نأخذها على محمل الجد وبين أونة واخرى نعرضها للمناقشة فكثرة من الافكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن والمناقشة المتكررة ربما تعطينا المقدرة على تنفيذها .

إن تجاهل مبدأ المشاركة في الإدارة من قبل القائمين على شؤون الإدارة له تبعات سلبية على المنظمة ككل وعلى الكفاءات البشرية خاصة إذ غالبا ما نجد هذه الفئة تتمتع بأفكار خلاقة ومتميزة تحتاج إلى تجديدها على ارض الواقع وتحتاج إلى تطويرها والاستفادة منها غير انه إذ ما همشت ولم تسمح له بالمشاركة بأرائها وإقتراحاتها سنعكس ذلك عليها بصورة سلبية وتتمثل في مظاهر التذمر والشعور الاحباط وعدم الرضا والروح المعنوية المنخفضة نتيجة احساسه بعدم أهمية ما يبذله من جهد وما يقدمه من افكار مما يسبب ذلك سببا في نهاية المطاف لترك العمل بالمنظمة وبحث عن منظمة أخرى تتبنى أفكاره وتنميتها وتشجعه دوما على طرح المزيد من الافكار المبدعة والمبتكرة المتطورة.

#### ثامنا: إنعدام فرص الترقية والتقدم :

إن المنظمة التي تتيح للأفراد ذو الكفاءات فرصا للترقية وفقا لكفاءاتهمفي الأداء تحقق لهم درجة عالية من الرضا لديهم حيث ان الأفراد الأكفاء لديهم طموحات وتصورات عن العمل والأداء لا بد أن تقابل من قبل المنظمة كسياسات لتطوير والترقية تتوافق مع معدلات الأداء الأفراد وطموحاتهم<sup>1</sup>

قد يحدث دوران العمل نتيجة ترك الموظف لوظيفه مدفوعا بتوقيت ذات نتائج أكبر من الوظيفة الجديدة ، تتمثل في الحصول على تحديات ووظيفة أعلى وتطوير مهني ومناخ تنظيمي أكثر دعما ، وقد يترك الموظف عمله كنوع من الهروب من ضغوط العمل او موقف عملي غير مشجع على التوافق بين الفرد والمنظمة وقد يكون الهروب نقطة صحيحة بالنسبة للفرد<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن أحمد نوال، إستدامة الكفاءات البشرية ودورها في تقليل من الدوران الوظيفي ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 153-154-156-157.

<sup>2</sup> حريق خديجة، أرزي فتحي ، معدل دوران الأفراد المتدربين وتكلفة الاستثمار في التدريب دراسة تطبيقية إتصالات الجزائر .، مجلة التنظيم والعمل ، مجلد

05 العدد الأول - مارس 2016 ، ص 101.

إن الأفراد ذو الكفاءات العالية لا يمكن لهم ان يستمرو في بيئة عمل أوفي منظمة لا تسمح لهم بتجسيد ما يحولونه من إبداعات وافكار مميزة على أرض الواقع إذ تعتبر ذلك عائقاً أمام تطورها واعتبرها تقويت لفرقة التقدم أكثر ووصول إلى مستويات متطورة في حياته العملية مما يشكل ذلك سببا قويا لهم في ترك المنظمة للعمل بأخرى توفر لهم الجو المناسب للتطور والبرود والتقدم .

### تاسعا: ضغوط وتوتر في مجال العمل :

توتر الضغوط التوترات التي يتعرض لها الفرد في العمل على الأداء وعلى إتجاهات الفرد بالنسبة للرضا عن العمل وبالتالي على قرار البقاء أو عدم البقاء في العمل وقد تبين من العديد الدراسات في هذا المجال مايلي :

- يؤدي التأثير السلبي للضغوط وتوترات الذي يتعرض لها المديرون والمشرفون والعاملون إلى إنخفاض الرضا عن العمل وإزدياد الرغبة في تلك العمل .
- إن هذه الضغوطات والتوترات إذ لم تأخذ في عين الاعتبار عند تقييم الأداء تسبب للأفراد شعور بالاحباط ، ويؤدي تقييم الأداء المنخفض إلى شعور الأفراد بعدم الرضا وتبني إتجاهات سلبية وبالتالي زيادة الرغبة في ترك العمل<sup>1</sup>.

حيث تنقسم ضغوط العمل إلى نوعين مختلفين هما ضغوط كمية وضغوطات نوعية، تعرف الضغوطات الكمية: بأنها شعور الموظفين بأن لديهم أعمال مختلفة لإنجازها في وقت واحد وليس لديهم الوقت الكافي لإنجازها ومن ناحية أخرى تعرف الضغوطات النوعية بأنها شعور الموظفين بأنهم يعانون نقصا في القدرة على إنهاء مهامهم حيث يشعرون بأن المعايير المطلوبة لإنهاء المهمة مرتفعة جدا وقد تتطلب المزيد من الجهد والوقت من أجل تحقيق المهمة بنجاح<sup>2</sup>.

إضافة إلى الأسباب التي تم ذكرها في الأعلى والتي قد تشكل سببا من أسباب دوران العمل هناك أسباب أخرى قد يترك الفرد من أجلها العمل والتي من بينها ما يلي عدم الرضا عن نمط الإشراف خاصة إذ كان من نوع التسلطي ، ظروف الإقامة اي بعد مكان العمل عن مكان الإقامة، الظروف العائلية والشخصية وهذه الظروف لا تتحكم فيها المنظمة، بل يمكنها تحكم في باقي الظروف التي تم ذكرها سابقا ويمكن لها إيجاد الحلول بالبحث الدائم عم الأسباب وتوفير العلاج لها قصد تخفيف من ظاهرة قدر الإمكان<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عابدة سيد خطاب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة و الاندماج مشاركة المخاطر، مرجع سبق ذكره ص 97.

<sup>2</sup> أحمد ظاهر العنزي ، دوران العمل بالقطاع العام في دولة الكويت - واقع والمعالجة، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال مملكة البحرين، كلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الخليجية، 2013، ص 43-44.

<sup>3</sup> بين أحمد نوال ، مرجع سبق ذكره ، ص 158-159.



المطلب الثالث : أنواع ومؤشرات دوران العمل

### 1. أنواع دوران العمل :

تصنف ظاهرة العمل إلى أربعة أنواع رئيسية حسب اتجاهات وطبيعة حركة الأفراد عبر الحدود التنظيمية للمنظمة حيث أن الأنواع الأربعة الرئيسية لدوران العمل هي كما يأتي :

**1. دوران الطوعي أو الإختياري :** *volantry Turnover* وهو عملية الترك التي ترتبط بالفرد نفسه وبمبادراته الشخصية لأسباب مختلفة قد يرتبط جزء منها بما يلي

- أ. الأسباب التنظيمية : وتتمثل في الأجور والمكافآت بشكل عام وترقية وأسلوب الإشراف وروتين العمل ، وتقليص نشاط المنظمة وغيرها
- ب. أسباب شخصية: وتتمثل في ناحية الصحية للفرد أو الترك لمواصلة الدراسة أو إنتقال لسكن جديد أو غيرها<sup>1</sup>

كما قد يترك الفرد برغبته عن طريق الاستقالة فقد يستقل الفرد إذا أحسس أن الظروف العمل أو شروط الخدمة لا تتناسب مع إمكانياته وأنه يتطلع إلى الأحسن<sup>2</sup>

ومن وجهة نظر أخرى دوران العمل الإختياري : يرحل الموظفون بالاختيار، ويحدث نظرا لعدة عوامل بعضها التي لا يخضع لرقابة رب العمل ومن بين أسباب الدوران الطوعي عدم الرضا الوظيفي ، ومستويات الأجور والمزايا والإشراف والجغرافيا ( مكان العمل ) وأسباب شخصية ، عائلية ، فرص عمل في شركات أخرى حيث قد يتضاعف دوران الطوعي مع حجم المنظمة على الأرجح لأنه أكبر الشركات أقل فعالية في منع دوران الموظفين ولديها عمال أكثر مستعدون للرحيل.

**2. دوران غير الإختياري(الترك الإجباري):** *Mandatory Turnover* يتم إنهاء عمل الموظفين نظرا لضعف الأداء وانتهاكات قانون العمل<sup>3</sup>

ويعرف أيضا بحركة العاملين غير طوعية داخل المنظمة إلى خارجها بمبادرة او قرار ليس للأفراد العاملين دورا فيه ويمكن تقسيم هذا النوع إلى مجموعتين رئيسيتين :

### 1. تتمثل في قرارات الإدارة العليا كحالات الطرد أو التسريح الدائم او المؤقت

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد الساعاتي ، صالح إبراهيم العواسا ، إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، مرجع سبق ذكره ، ص 86-87.

<sup>2</sup> إبراهيم عمر أحمد بشير، دور الترقية الوظيفية في خفض دوران العمل ( جامعة الإسلامية نموذجيا) مجلة الجامعة الإسلامية ، صومال، عدد الأول ، 2018-1434، ص 120.

<sup>3</sup> Robert L. Mathis ، johnh jackson **Human resource management** thirteen edition congage learning 2010 p 160.

2. تتمثل في الحالات التي لا يمكن السيطرة عليها إداريا كحالات المرض أو الموت أو التقاعد الإلزامي بحكم العمل أو أي سبب آخر<sup>1</sup>

3. دخول الطوعي: voluntary Admission و يشمل كل حالات إستخدام للعاملين الجدد نتيجة لمبادرة ورغبة شخصية لهؤلاء العاملين ، كما يشمل ايضا كل حالات إعادة إستخدام السابقين من العاملين نتيجة قرار ذاتي من قبل هؤلاء بإعادة الارتباط بمنظماتهم السابقة .

إن أبرز من تناول هذا نوع من دوران العمل هو الكاتب wanus بقوله إن أي عملية ينجح عليها حصول الأفراد عن عمل نتيجة لرغبتهم الذاتية وقرارهم الشخصي تقع ضمن إطار هذا النوع من دوران العمل<sup>2</sup>

4. دخول الإجباري: compulsory Entry ويتمثل في عملية دخول الأفراد المعنيين إلى المنظمة بصورة إجبارية بحكم القانون أو الإجراء (قرار) ومن أبرز الأمثلة الشائعة عن هذا نوع من الدوران قوانين والتشريعات الحكومية ، تعليم الإلزامي والتوزيع المركزي للخريجين<sup>3</sup> الخدمة العسكرية الإلزامية والارتباط الإلزامي للنقابات وإتحادات المهنية وغيرها<sup>4</sup>.

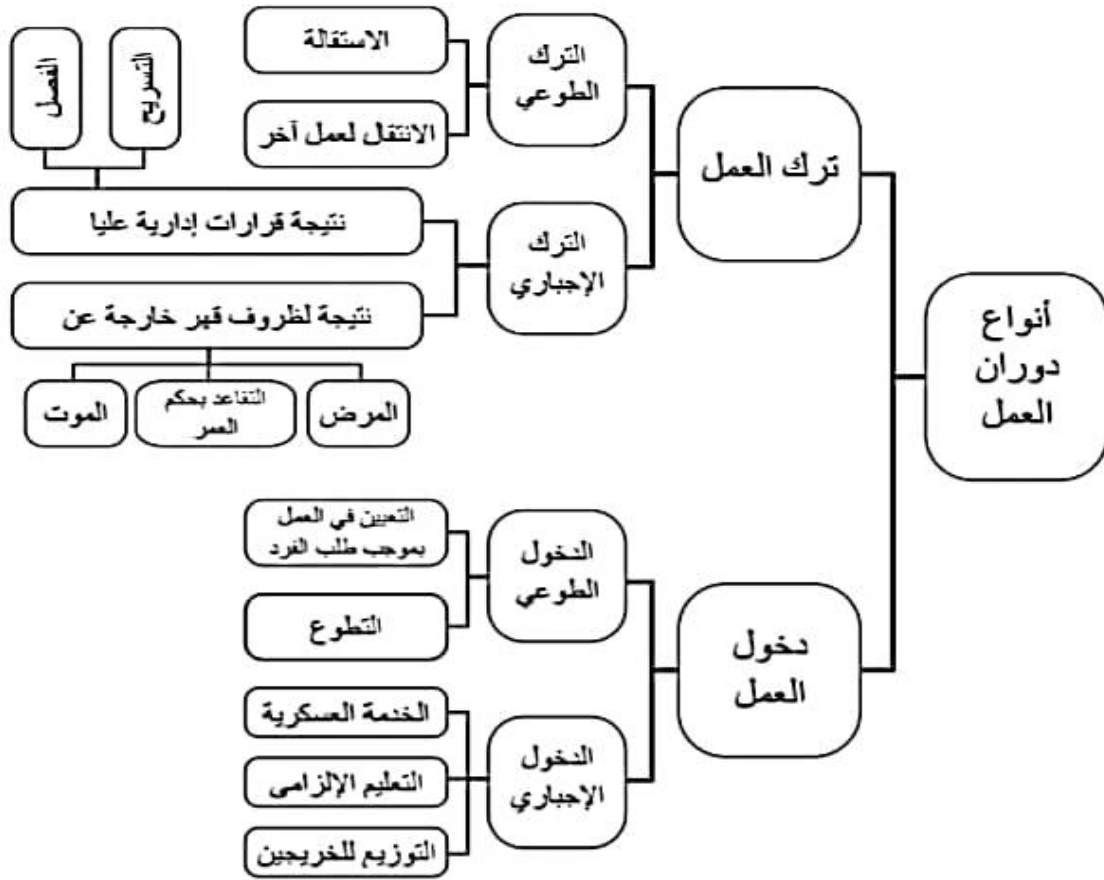
<sup>1</sup> إيفا جميل الطوري، واقع دوران العمل في وزارة الصحة وأثرها على مستوى أداء العاملين ، رسالة ماجستير في برنامج الإدارة العامة، بكلية الدراسات العليا في ، جامعة الخليل - فلسطين 2020 ، ص 14.

<sup>2</sup> علي أحمد أحمد مقل، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل بالتطبيق على العاملين في المصاريف اليمنية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية 2018، ص 70.

<sup>3</sup> أنس معن طاهر معروف وآخرين، الإدمان الوظيفي ودوره في خفض دوران العمل في المنظمات التعليمية، دراسة حالة في الجامعات الأهلية - أربيل ، مجلة جامعة جبهان أربيل العلمية، العدد 2 أيلول، 2018، ص 291.

<sup>4</sup> شوقي ناجي جواد الساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

الشكل رقم (08): مخطط لأنواع الرئيسية لدوران العمل



المصدر : إيفا جميل الطوري واقع دوران العمل في وزارة الصحة وأثرها على مستوى أداء العاملين مرجع سبق ذكره صفحة 15

بالمقابل هناك نظرة أخرى تصنف دوران العمل على أساس كونه جيدا أو سيئا للمنظمة .  
دوران العمل الوظيفي : Functional الموظفون ذو الأداء الضعيف والمخربون يرحلون .

دوران العمل الغير وظيفي: Rysfuntional الأفراد المتميزون وعالو الأداء يتركون العمل في الأوقات المخرجة ليس جميع دوران العمل سلبي للمنظمات بل على العكس يمثل دوران العمل الوظيفي تغييرا إيجابيا إن خسران بعض من القوى العاملة أمر مرغوب فيه ، خاصة إذ كان الراحلون من ذو الأداء الضعيف وغير موثوق فيه ويتركون إنتهاكات في المنظمة<sup>1</sup>.

حيث أن دوران الغير وظيفي يمثل حالة رحيل الأفراد الرئيسيون ( متميزون ) غالبا في الأوقات الحرجة مثل برنامج قائد المشروع الذي يغادر في منتصف عملية الترقية ، دوران العمل الغير وظيفي مضر جد للمنظمة ويمكن أن يأخذ عدة أشكال من بينها خروج العمال ذو الأداء العالي والذين يمتلكون مهارات يصعب تعويضها

<sup>1</sup> Robert L. Mathis· johnh.Jackson op cit p 160

كما أن معدل دوران العمل الذي يمثل الانفصال عن شبكات الإجتماعية الحالية وضغوط البيئة الجديدة وعملية التكيف بالنسبة لبعض الموظفين تؤدي إلى تكاليف عالية الإسبدال<sup>1</sup>.

يرحلون الموظفون لعدة أسباب القليل منها فقط يمكن للمنظمة السيطرة عليها لذلك هناك تصنيف آخر يستخدم العبارات التالية عن دوران العمل .

**دوران العمل الغير متحكم فيه:** يرحلون الموظفون لأسباب خارج سيطرة صاحب العمل .

**دوران العمل المتحكم فيه:** يرحلون الموظفون لأسباب يمكن أن يؤثر فيها صاحب العمل<sup>2</sup>.

وهناك تصنيف آخر مهم هناك نوع دوران العمل الاختياري ويمكن تجنبه آخر لا يمكن تجنبه

ينشأ دوران العمل ممكن تجنبه من أسباب يمكن للمنظمة التأثير فيها على سبيل المثال إذ كان العاملون راحلون بسبب مستوى الرضا الوظيفي المنخفض هنا يمكن للمنظمة تحسين الوضعية بإعادة تصميم الوظائف لمنح تحدي أكبر أو فرص أكثر لتطوير مهاراتها .

**دوران العمل الذي لا يمكن تجنبه:** يحدث لأسباب يكون للمنظمة قدرة ضئيلة أو منعدمة للتحكم فيها على سبيل المثال إذ رحل العمال بسبب الظروف الصحية أو رغبة في العودة للدراسة وبالتالي لا يوجد ما يمكن للمنظمة أن تفعله للحفاظ عليهم<sup>3</sup>.

يرتبط دوران العمل بعدة عوامل بصفة مباشرة أو غير مباشرة مع السمات الشخصية للفرد مع ذلك هناك تقسيمات أخرى لدوران العمل ترجع لظروف التي تنشأ فيه الظاهرة وكمثال عن هذه الأنواع دوران العمل الداخلي ، خارجي ، يكون دوران العمل إما عن طريق إنتقال من قسم إلى آخر في نفس المنظمة أو من منظمة إلى أخرى هذين التصنيفين معبران عن دوران العمل الداخلي والخارجي يمكن إعتبار دوران العمل الداخلي كمتغير في وصف الوظيفة أو خصائصها لعامل قد يتسبب سلوكا متميزا إتجاه المنظمة مثل دوران العمل التي قد تكون نتائجه إيجابية (زيادة في الأداء الوظيفي ) سلبية (الإضطراب، إجهاد، إزعاج، إنخفاض في الأداء ) مع ذلك يتم التحكم في هذا النوع من الدوران من قبل إدارة الموارد البشرية ومن جهة مقابلة دوران العمل الخارجي يتم إختباره من طرف الفرد فيما يتعلق بالتغيير داخل المنظمة مثل هذا النوع نتائجه قد تكون إيجابية (كعادة في أجر

<sup>1</sup> Cen Tanova Brooks c. Holtom using job embededness factorsto explain voluntary Turnover in four European countries the internationaljournal of Human resource management vol 19- No 9 2008 p 1554

<sup>2</sup> Robert L. Mathis johnh.Jackson p 160

<sup>3</sup> عمارة شريف، أثر مركزية الدور ورضا عن الحياة على علاقة الرضا الوظيفي ببنية دوران العمل بالمؤسسة الجزائرية ، مرجع سبق ذكره، ص 167.

العامل ( أوسلبية (إنخفاض في أجر العامل أو انخفاض في مستوى الرضا نظرا لتغيير طبيعة العمل ) والذي عادة يكون مبني على قرار شخصي من العمال من أجل الحصول على مستوى عالي من الرضا الوظيفي<sup>1</sup> وفي الأخير يمكن القول أن تصنيفات قد تختلف لكن المهم بالنسبة للمنظمة هو محاولة التركيز على ما يمكن لها التأثير فيه لتحسين وضع العمل وزيادة نسب البقاء وعدم إنفاق أموال طائلة على برامج ل تأخذ بعين إعتبار هذه التصنيفات<sup>2</sup>

## 2. مؤشرات دوران العمل :

إن ظاهرة دوران العمل لا تحدث فجأة و دون سابق إنذار بل لها مؤشرات يمكن أن يستدل من خلالها على حدوث هذه الظاهرة وهذه المؤشرات يمكن للقائمين بتسيير شؤون الموارد البشرية الكشف عنها وتشخيصها ومعرفة أسبابها قصد تخفيف من حدتها ومن بين مؤشرات حدوث دوران العمل مايلي :

### أولاً\_ كثرة التغيب عن العمل :

يعرف سفير ناجي التغيب عن العمل بأنه الظاهرة التي يشغلها غياب العامل عن مكان العمل في الوقت الذي يفترض أن يكون موجودا فيه بصفة طبيعية لتأدية المهمة الموكلة له في إطار عملية الإنتاج كما يعرفه عبد المنعم عبد الحي بأنه عدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد للعمل ، والمفروض أن يكون فيه يؤدي العمل طبقا للإنتاج لأسباب أو أذكار غير مقبولة . يتمثل التغيب إما في عدم حضور إلى العمل أو عدم الالتزام به كما هو محدد في جداول العمل الرسمي للمنظمة<sup>3</sup>.

كما يعتبر التغيب عن العمل من ردود الفعل التي تعبر عن إستياء العاملين من ظروف العمل ويرجع العامل عملية التغيب إلى المرض أو إلى ميعاد مع طبيب أو مجموعة من المبررات القوية والتي قد تكون أسباب غير حقيقية أو واهية وهذه الظاهرة تفتت بسبب عدم ملائمة الخدمات والمزايا الإضافية ووجود صراعات بين أفراد المنظمة وبالتالي يفقد العمال دافعيتهم للعمل لعدم رضاهم عنه<sup>4</sup>.

يعد التغيب عن العمل من الأمور المكلفة للغاية وقد يبدو تغيب أمرا عاديا من وجهة نظر العامل وقد يحصل نتيجة مرض أو الظروف الطارئة وهنا يشعر العاملون بأن التغيب في مثل هذه الحالات مبرر ومقبول .

<sup>1</sup> Zainab F.zadeh Ghulam Mustafa kazi the contribution of Imdividual variables ( job satisfaction and job Turnover) Interdisciplinary Journal of contemporary research in business vol 3No 5 September 2011 p 985.

<sup>2</sup> عمارة شريف ، مرجع سبق ذكره، ص 169.

<sup>3</sup> روبرت ماثيس ، جون جاكسون ، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد فتوح، ط1، سوريا، شعاع للنشر والعلوم ، 2009، ص 102-103.

<sup>4</sup>حسن طاحون وآخرون ،العلاقة بين إدارة الغضب ومعدل دوران العمالة بفنادق الخمس نجوم بمدينة القاهرة ، مجلة كلية السياحة والفنادق ، جامعة مدينة السادات ، المجلد الأول، العدد 1/2 ديسمبر 2017، ص 63.

ومن أشكال التغيب الذي يكون إجبارياً نتيجة مرض أو حالات الوفاة أو أسباب شخصية وهي حالات لا يمكن تقاديتها ، وتتمنى عادة المنظمات سياسات معنية من شأنها سماح للعاملين بالتغيب عن العمل في الحالات الإضطرارية لعدد من الأيام سنوياً وهذا النوع من التغيب لا يشكل مشكلة للمنظمة لأنه يخضع لأسباب منطقية أما الشكل الثاني من أشكال التغيب هو حالات التغيب التي يمكن تقاديتها وفي غالب الأحيان يكون عدد صغير نسبياً من الأفراد مسؤولاً عن معظم حالات التغيب .<sup>1</sup>

إن هذا الشكل من التغيب هو الذي يشكل ظاهرة سلبية بالنسبة للمنظمة ويعد مؤشر من مؤشرات دوران العمل ، إذ تكون أغلب حالات التغيب فيه غير مبررة وليس لها دوافع وأسباب ، منطقية بل مرتبطة بمحيط العمل نفسه وغياب الدافع للعمل مما يتطلب البحث عن الأسباب وتشخيص الحلول المناسبة لذلك .

### ثانياً\_التعب والملل :

يعرف جيمس دريفر **التعب** بأنه إنخفاض الإنتاجية أو الكفاية أو عدم القدرة على استقرار بالعمل هذا من جهة العمل أما من ناحية الفرد فهو أحاسيس والمشاعر المعقدة والصعوبة المتزايدة التي يختبرها الفرد بعد إستمراره في العمل لفترة طويلة ، وأن التعب يمكن أن يكون عقلياً أو عضلياً أو حسياً أو عصبياً .

أما **الملل يعرفه انجلش** أنه الحالة النفسية تنتج من أي نشاط ينقصه الدافع أو من إستمرار في موقف لا يميل إليه الفرد وتمتيز هذه الحالة بضعف الاهتمام وكراهية استمرار النشاط .

فالتعب حالة فيسيولوجية نفسية تنشأ من استمرار لفترة طويلة في العمل مهما كان الفرد يميل إليه ولديه دافع قوي لمزاولته أما الملل فهو حالة نفسية تنشأ من مزاوله الفرد لعمل لا يميل إليه أو ليس لديه دافع قوي لمزاولته وبالتالي يحس الفرد بالملل من استمراره في مثل هذا العمل مهما كانت فترة العمل قصيرة ، ومن الجدير بذكر إن التعب يؤدي إلى الملل المؤقت للعمل والرغبة في الانصراف عنه كما أن الملل يؤدي غالباً إلى سرعة الإحساس بالتعب من الاستمرار بالعمل الذي يعمله الفرد.

في أخير يمكن القول أن التعب والملل عنصران قد يمر بهما أي فرد بعد مدة معينة للعمل وذلك نتيجة ما يعرف بالبروتين، غير انه قد يشكل ظاهرة سلبية تؤثر بطريقة سلبية على الفرد وعلى المنظمة عند تنامي هذه الحالة بطريقة يصعب التحكم بها ، وتشكل خطورة أكبر عندما تدفع الفرد إلى العزوف عن العمل ومن ثم مغادرة المنظمة بصفة نهائية ، لذلك يجب على المسؤولين محاولة البحث عن بعض الوسائل والحلول التي تساعد على إنقاص التعب وتخفيض الشعور بالملل كزيادة فترات الراحة أثناء العمل ، تنظيم رحلات بين فترة وأخرى مثلاً

<sup>1</sup> روبرت ماثيس ، مرجع سبق ذكره ص 102-103.

لفائدة موظفيها خاصة ذو الكفاءات حتى يتمكنوا من تجديد طاقاتهم الفكرية والعضلية والنفسية والتخلص من مشكل الإرهاق والتعب والملل.<sup>1</sup>

### ثالثا : دوران الداخلي

ويعني كثرة تنقل العمال بين مناصب العمل دون الثبات في أحدها وذلك بعد فترة تجريب غير مرضية أو عدم القدرة على التلاؤم مع منصب لأسباب مختلفة أو بسبب الإشراف السيئ وعلاقات العمل اللا إنسانية وغيرها من الأسباب المؤدية لذلك.<sup>2</sup>

### رابعا: صراع مع الإدارة ( توتر العلاقة مع الإدارة )

ترى نظرية الكلاسيكية أن الصراع عملية أو سلوك تنظيمي معطل وغير مرغوب ناتج عن تعارض أو إختلاف بين الرئيس والعاملين مع بعض ويؤدي إلى تفتيت جهود العاملين وخفض درجة التعاون فيما بينهم وتقليل روح الجماعة وعدم القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي.<sup>3</sup>

قد يحدث صراع وعدم الاتفاق بين الفرد العامل والإدارة نتيجة لتعارض المصالح أو عدم إتفاق وجهات النظر بينهما ، كما قد يحدث بسبب عدم إشتراك الإدارة الكفاءات في عملية إتخاذ القرار وعدم أخذ ما يقدمونه من افكار على محمل الجد ووضعها حيز التنفيذ فيؤثر ذلك بطريقة سلبية على مستوى روح المعنوية لديهم ، مما يؤدي حدوث نزاعات وبروز توترات في العلاقة بينهما يكون ذلك سببا في تصاعد حد الصراع تدريجيا، ويساهم في تزايد إحتمال ترم الأفراد للمنظمة في نهاية الأمر.

ويعتبر لامبالاة وعدم الحفاظ على ممتلكات المؤسسة ودفاع عن سمعتها وعدم الانضباط في العمل والالتزام بقواعد والإجراءات العمل مؤشرا على عدم الرضا ومن ثم تشكل إحتمال تزايد ترك الفرد للمنظمة نتيجة عدو وجود أي إرتباط بينه وبين منظمته.<sup>4</sup>

### المطلب الرابع: محددات دوران العمل

هناك نماذج مختلفة تظهر محددات دوران العمل لعل أبرزها :

#### أولا : نموذج مارش وسيمون :

طبقا لهذا النموذج الذي يسمى بقرار المشاركة فإن الفرد يقارن دائما بين ما يقدمه للمؤسسة من مدخلات وما

<sup>1</sup> سامي محسن الخاتمة، علم النفس الصناعي، ط1، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع ، 2013 ص 259.

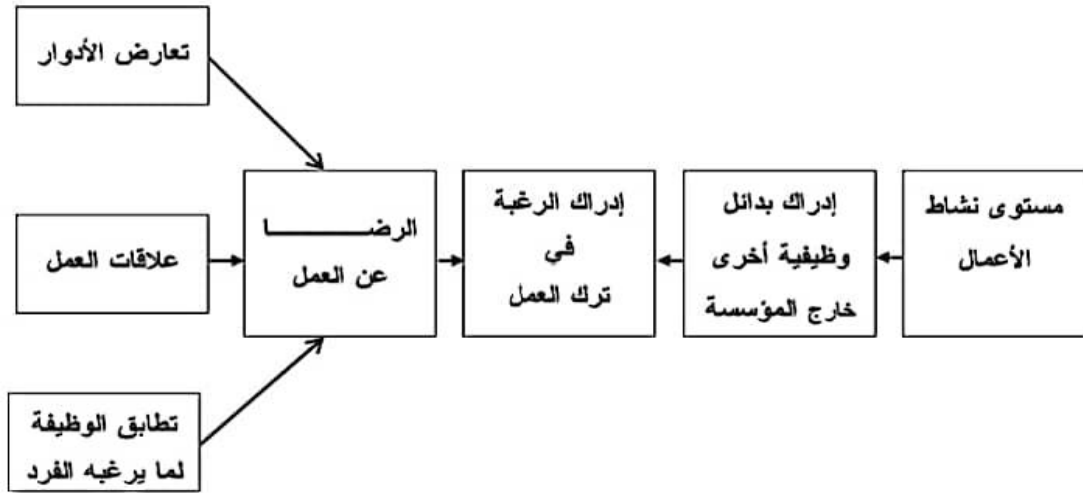
<sup>2</sup> بن أحمد نوال ، إستدامة الكفاءات البشرية ودورها في تقليل من الدوران الوظيفي ، مرجع سبق ذكره ص 160-161-162.

<sup>3</sup> بغدادي خيرة ، الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بورقلة ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 16 سبتمبر 2014 ص 332.

<sup>4</sup> بن احمد نوال ، مرجع سبق ذكره، ص 162-163.

يحصل عليه من مخرجات ، فإذا زادت المدخلات عن المخرجات فإن ذلك يزيد في رغبة الفرد في ترك العمل وكلما زادت المخرجات عن المدخلات فإن رغبة الفرد في ترك العمل تقل والمخطط الموالي يوضح نموذج مارشو سيمون لإبراز محددات دوران العمل .

الشكل رقم (09) : نموذج مارش وسيمون في محددات دوران العمل



المصدر : بوعافية عليّة تأثير دوران العمل على أداء المؤسسة وتنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة بسكتة شركات الجديدة NBC رسالة ماجستير تخصص التحليل الإقتصادي كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 2013-2014 صفحة 64.

يلاحظ من هذا النموذج أن الرغبة في ترك العمل إتخذت كمتغير تابع لعدد من المتغيرات المستقلة كطول الخدمة والرغبة في البحث عن عمل آخر والشعور بالأمان .

#### ثانيا : نموذج موبلاي:

يوضح هذا النموذج أن قرار ترك العمل يمر بمجموعة من الخطوات تبدأ بالتفكير في ترك العمل إلى الرغبة في تركه ثم إتخاذ القرار النهائي بذلك وقد تبين من بعض الدراسات أن هذه الخطوات التي تسبق هذا القرار قد تشمل ثلاث خطوات أو أكثر والنموذج التالي يبين محددات دوران العمل والخطوات التي تسبق القرار ترك العمل بالنسبة لموبلاي



الشكل رقم (10) : نموذج موبلاي في محددات دوران العمل



المصدر: بوعافية علية مرجع سبق ذكره صفحة 65

1. بعد أن يقوم العامل بتقييم الوظيفة الحالية، فإنه يشعر حتما بالرضا أو عدم الرضا الوظيفة الناتج عن ممارسته لعمله وهذا النموذج يقترح عددا من الخطوات الوسيطة بين عدم الرضا الوظيفي وسلوك ترك العمل الفعلي .
2. الشعور بالرغبة في ترك العمل :تبين هذه المرحلة أن إحدى نتائج عدم الرضا الوظيفي في تحريك الأفكار ترك العمل لدى الفرد العامل من هذه الأفكار: الغياب ، السلوك السلبي للعامل خلال العمل .
3. عندما يرغب العامل في البحث عن بدائل أخرى فإنه سيقوم بتقييم المنافع والتكاليف التي تترتب على تركه للعمل على تركه للعمل وإلتحاقه بعمل جديد من بين منافع التي يقومها العامل : فرص إيجاده لبدائل وظيفة مشابهة لطبيعة العمل الذي يقوم به حاليا شعوره بالرغبة بالالتحاق بالبدائل الوظيفية المتاحة أما التكاليف التي يقيمها العامل : السفر ، الضياع وقت العمل ، الأقدمية ، فقدان المنافع التي يحصل عليها .... فإذا كانت هاته التكاليف المترتبة عن تركه لعمله الحالي لاتعيق تركه للعمل فإنه حتما سيقوم بالبحث عن البدائل.
4. البحث عن بدائل وتقييمها : بعدان يبحث العامل عن بدائل لعمله فإنه يقوم بتقييمها من حيث المنافع التي تقدمها له.

5. مقارنة البدائل بالوظيفة الحالية : وقد تكون نتيجة المقارنة في هذه المرحلة إما لصالح الوظيفة الحالية مما تجعل العامل يفضل البقاء في عمله الحالي ، أو لصالح البديل وهو ما سيحرك النية الفعلية لتترك العامل لعمله.

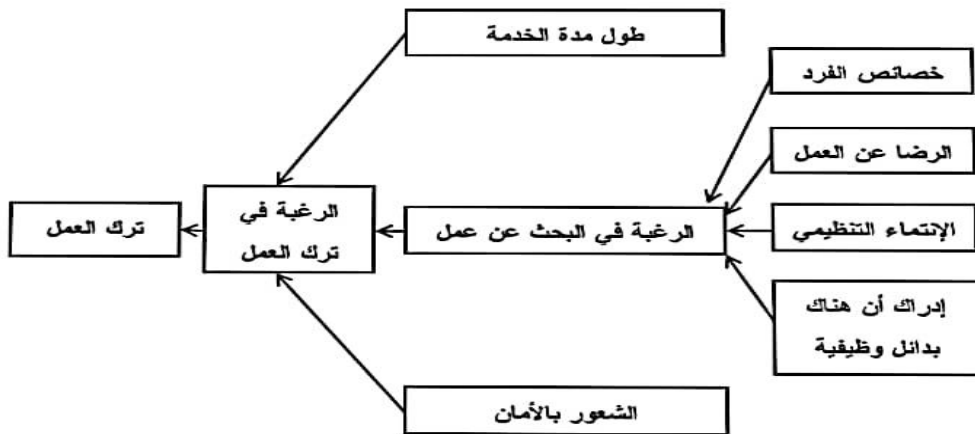
6. ترك العمل : وهي المرحلة التي يقرر فيها العامل ترك عمله الحالي وبشكل فعلي والإلتحاق بالبديل. بالتالي فإن موبلاي وبناء على روابط إفتراضية بين الرضا ومغادرة المؤسسة وجد أن الأمور مثل التفكير أو الرغبة في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى كلها ذات تأثير على المغادرة الحقيقية للعمل والنتيجة عن عدم رضا فبدل أن يغادر لأننا مستأؤون، لاشعوريا لبحث عن الإستياء لتبرير إرادتنا في ترك العمل حيث أن ترك العمل بحد ذاته متوقف على مدى الخسارة والربح الناتجين عن ترك الوظيفة واحتمال الحصول على عمل بديل احسن منه.

وطبقا لهذا النموذج وطبقا لنموذج مارش وسيمون فإن قرار ترك العمل من قبل الفرد يتأثر بعاملين إثنين : **أ\_ مستوى الرضا عن العمل** : ويعتبر ذلك أيضا دالة لعوامل أخرى كصراع الدور، علاقات العمل محتوى العمل.

**ب\_ إدراك الفرد للظروف سوق العمل** : وذلك من خلال وعيه ومعرفته لمستوى النشاط الأعمال ، وعدد المؤسسات في المجتمع ومدى توافر بدائل وظيفية أخرى و كذلك سهولة التنقل والحركة بين المؤسسات<sup>1</sup>.  
**ثالثا : نموذج ارنولد و فلدمان:**

قدم كل من أرنولد وفلدمان بدراسة محددات دوران العمل من خلال النموذج التالي<sup>2</sup>

الشكل رقم (11): نموذج أرنولد وفلدمان في محددات دوران العمل



المصدر: ستي أحمد، مرجع سبق ذكره، صفحة 51.

<sup>1</sup>بوعافية عليّة، تأثير دوران العمل على أداء المؤسسة وتنافسية المؤسسة، مرجع سبق ذكره ، ص63-64-65-66.

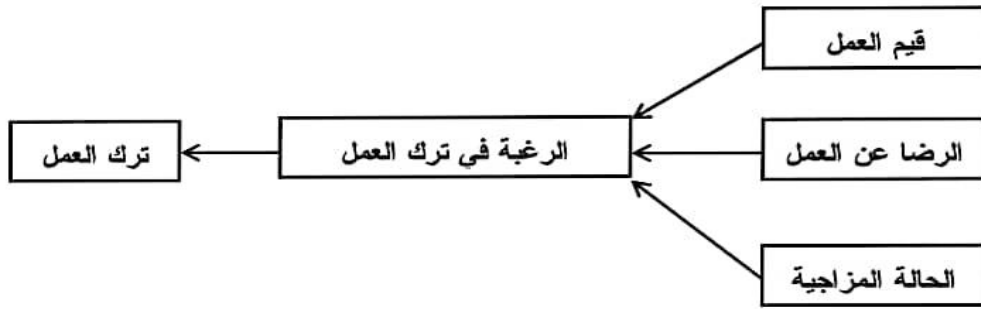
<sup>2</sup>ستي أحمد ، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الإلتزام الوظيفي والنية في ترك العمل ،دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارت العمومية لولاية سعيدة ،أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص الطرق الكمية المطبقة في التسيير ، كلية علوم الاقتصادية وتجارية وعلوم تسيير ، جامعة دكتور مولاي طاهر ، سعيدة 2016-2017، ص 50.

يعتبر هذا النموذج كغيره من النماذج السابقة حيث أن كل من رغبة في بحث عن العمل وطول مدة الخدمة والشعور بالأمان تتحكم في شعور الفرد من خلال إحياء الرغبة لديه في ترك العمل ومن ثم إتخاذ قرار ترك العمل .

رابعاً: نموذج جورج وجونز:

قام كل من جورج وجونز بوضع النموذج التالي الذي يوضح محددات دوران العمل :

الشكل رقم ( 12 ) : نموذج جورج وجونز في محددات دوران العمل



المصدر : ستي سيد أحمد مرجع سبق ذكره صفحة 51

من خلال هذا النموذج نلاحظ أن قرار ترك العمل هو عبارة عن نتيجة محصلة من العوامل المتمثلة في مدى رضا الوظيفي للفرد ، وحالته المزاجية وكذا قيم عمله التي تؤثر بدورها في رغبة الفرد في ترك العمل ومن إتخاذ قرار ترك العمل بحيث ان قيم العمل هي مدى مساعدة على تحقيق متطلبات وقيم الحياة الرضا عن العمل مدى تقييم الفرد لوظيفته الحالة المزاجية تمثل مدى شعور الفرد عند أداء وظيفته كالحماس ، نشاط<sup>1</sup>

المبحث الثاني : الدوران الوظيفي تكاليفه إيجابياته سلبياته ، إنعكاساته ، وفوائده وأضراره على المؤسسة

المطلب الأول : تكاليف الدوران الوظيفي ( دوران العمل )

ليس من المدهش أن نرى أن المؤسسات التي تعامل موظفيها بصورة جيدة لديها نسبة منخفضة من الدوران الوظيفي مقارنة بمعدل الانتقال بين بقية المؤسسات الأخرى ، بينما المنظمات التي لديها معدل عال من دوران الوظيفي نجد أن ذلك يدفعها إلى دفع لمزيد من التكاليف .

تتألف تكاليف دوران العمل من عدة عناصر بعضها تم إثباتها والبعض الآخر من صعب قياسه ومن بين هذه التكاليف مايلي :

<sup>1</sup> ستي سيد أحمد، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الإلتزام الوظيفي والنية في ترك العمل ،مرجع سبق ذكره ،ص 51.

### 1. تكاليف خسارة المعرفة:

عندما يغادر الموظفون المؤسسة فإنهم يأخذون معهم المعرفة التي تعلموها على مدى عدة سنوات وتشمل هذه المعرفة معلومات متعلقة بالأنظمة والعمليات الداخلية كذلك ، معرفة الزبائن وأيضاً تشمل معرفة ثقافة المنظمة وعلاقات مع بقية الموظفين والتسهيلات التي تساعد في إنجاز العمل بطريقة فعالة ومؤثرة .

### 2. تكاليف خسارة المخرجات :

عندما يغادر الموظف ولم يتم شغل منصبه حالياً فإن ذلك سيؤدي بالمؤسسة إلى خسارة مخرجات العامل عندما يكون المنصب فارغاً .

### 3. تكاليف الإستعارة (الإستئجار):

تشمل كلفة الإستئجار موظفين جدد تكاليف الدعاية والإعلان والمقابلة ووقت الاختبار ، كذلك تشمل تكاليف التوظيف مصاريف السفر المرتبطة بالإستئجار كذلك يكون الموظفون الجدد أقل إنتاجية خلال الأشهر القليلة الأولى في وظائفهم<sup>1</sup>.

### 4. تكاليف الفصل والطرده :

بالإضافة إلى تكاليف المرتبطة بعملية المغادرة مثل مقابلات السلوك المغادرة وتغيير السجلات الملاك الوظيفي وحالة الدفع، هناك تكلفة ضمان البطالة ، تميل تلك المؤسسات التي تتسم بدوران الموظف إلى إمتلاكها نسب عالية من ضمان البطالة وخصوصاً عندما يطرد العمال بسبب فقدان العمل وكذلك تشمل تكاليف الفصل دفع التقسيم والفوائد الصحية الكثيرة .

### 5. عملية إستئجار الموظف

إن الخطوة الأولى لتقليل عملية دوران الوظيفي هي تبني عملية الاستئجار فعالة لأفراد لا يتمتعون بالميزان المطلوبة والمهارات الضرورية من أجل النجاح<sup>2</sup>.

### 6. تكلفة التدريب وتشمل :

- تكلفة التدريب للأفراد الجدد .
- تكلفة التالف والعدم أثناء فترة التدريب .
- انخفاض الإنتاج في فترة ما بين خروج الموظف القديم وتعيين الجدد فضلاً عن فترة الاختبار والتعيين.
- تكلفة الحوادث وإصابات العمل .

<sup>1</sup> يوسف الحجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل ، ط1 ، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن 2006 ، ص599-600.

<sup>2</sup> يوسف الحجيم الطائي وآخرون إدارة الموارد البشرية القضايا المعاصرة في الفكر الإداري ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان 2015 ص 260-

المطلب الثاني : انعكاسات تزايد معدل دوران العمل

1. تكاليف الخاصة بالاختيار والتعيين فرد جديد ، والمتمثلة في الوقت المستغرق في ذلك بما في ذلك المقابلات والاختبارات وغيرها .
  2. تكاليف الإعداد والتدريب للفرد جديد سواء من جانب المشرف او إدارة الأفراد أو القائم بالتدريب .
  3. الفرق بين ما يحصل عليه المتدرب الجديد من أجر وبين ما يستحقه مقابل الإنتاج فالإنتاجية في الفترة الأولى منخفضة بالمقارنة بالحد الأدنى للأجر الذي يحصل عليه .
  4. إرتفاع معدل حوادث للعمال الجدد وما يترتب على ذلك من تكاليف .
  5. الإنتاج الضائع في الفترة ما بين ترك العمل وتعيين عامل جديد .
  6. تشغيل الآلات والأجهزة بأقل من طاقة كاملة خلال فترة التعيين والتدريب .
  7. تكلفة التالف والعامدالنتاج عن تشغيل العامل الجديد خلال الفترة الأولى لعمله<sup>1</sup>.
- بالرغم من السلبيات الكثيرة لدوران العمل إلا أن له إيجابياته على المنظمة إذ يكون في بعض الأحيان ترك العامل لعمله في مصلحة المنظمة حيث تستغني عن الموظفين ذو الأداء الضعيف بالإضافة إلى دفع المنظمة لإعادة تقييم سياستها التنظيمية والمالية وإعادة التنظيم الداخلي للموظفين لرفع فعاليتها مما يؤدي إلى تحسين الأوضاع للموظفين الباقين<sup>2</sup>.

المطلب الثالث : آثار إيجابية والسلبية لدوران العمل

أولاً : آثار السلبية :

1. على مستوى الفرد :

قد يعاني الأفراد من ضغط العمل وفقدانهم لزملائهم وقد يظهر التنظيم إلى ترقية الموظفين غير جديرين إلى المناصب الإدارية أعلى ليحلوا محلهم ، مما يصيب الروح المعنوية إلى الإنكسار إذ لم يتم ترقية الأفراد غير الملائمين على أساس غير موضوعية بالنسبة إلى المناصب الشاغرة هذا فضلاً على أنه قد يفقد أقدميته في تنظيم القديم وقد يفقد تعويضاته نتيجة لعدم قبول إستقالته وتعويضه عن خدماته<sup>3</sup> إضافة إلى زيادة التوتر وفق الأصدقاء، فقدان الأقدمية ، إنخفاض مستوى الروابط الإجتماعية .

<sup>1</sup> علي الحنفي ، الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، دار الكتاب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2008، ص 131.

<sup>2</sup> حريق خديجة ارزي فتحي، معدل دوران الأفراد المتدربين وتكلفة الاستثمار في التدريب ، مرجع سبق ذكره ، ص 101.

<sup>3</sup> منال فوزي قطاوية ، العوامل التي تؤدي إلى دوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير في إدارة

التربوية ، عمادة الدراسات عليا ، جامعة مؤتة ، 2007- ص 12-13 .

## 2. على مستوى الجماعة

إنخفاض مستوى الأداء وزيادة إضطراب العمل وتوتر وعدم التأكد وانخفاض مستوى إدماج الجماعة.<sup>1</sup>

## 3. على مستوى المنظمة :

تتمثل آثار السلبية لدوران العمل على مستوى المنظمة بالتكلفة المادية الناتجة عن إستقطاب الموظفين ومما يرافقه من تكاليف تدريبهم وإعادة تأهيلهم لتلاءموا مع متطلبات الوظيفة الشاغرة كذلك فإن ذلك الفرد الجديد يحتاج في العادة إلى فترة زمنية للتكيف و يتلائم مع ظروف المنظمة الجديدة الأمر الذي يعني إنخفاض الإنتاجية خلال تلك الفترة الإنتقالية هذا فضلا عن عدم قدرة المؤسسة عن تتبؤ بصلاحية الموظف الجديد للوظيفة الشاغرة وإذ ما علم من الدراسات في هذا المجال أن الموظفين المتسربين هم غالبا من الموظفين الأكفاء ذو الأداء المتميز ، بحيث يتوافر لديهم فرص عمل أكثر مقارنة بأقرانهم ذو الأداء المتدني إذ غالبا ما يضع هذه التوقعات العالية فيما يخص الرواتب وظروف عمل أخرى وعندما لا تتحقق تلك التوقعات فإنهم يتسربون إلى منظمات أخرى أكثر ملائمة لهم تاركين ذو الأداء المتدني مما يعني إنخفاض إنتاجية وفعالية تلك المنظمات .

كما أن مجرد الرغبة في ترك العمل يؤدي غالبا إلى تدني مستوى الأداء والرضا الوظيفي وقد يؤدي إلى تكرار الغياب وما يصاحبه من خسائر مادية جسيمة على المنظمة حيث أظهرت الدراسات أن هناك علاقة بين الرغبة في ترك العمل والغياب وعلاقة بين الرضا الوظيفي والغياب ، ومن نتائج دوران العمل إرتباك في إتصالات المنظمة الرسمية وأنماطها الإجتماعية وتدني الروح المعنوية<sup>2</sup>. إضافة إلى :

- إنخفاض الفاعلية التنظيمية.
- إنخفاض شعور الإنتماء التنظيمي والرضا عن العمل لدى أعضاء التنظيم .
- زيادة تكاليف ترك الخدمة نتيجة إستقطاب وتوظيف وتدريب أفراد الجدد<sup>3</sup>.

## ثانيا : آثار الإيجابية :

1. على مستوى الفرد : آثار الإيجابية التي تعود على المتسرب بشكل إختياري فقد ينتقل إلى مكان سكنه الأصلي أو إلى المدينة التي يفضل ان يعيش فيها فيقيم علاقات إجتماعية جماعية ، وقد يعزز وضعه المادي لتلقيه تعويضا عن خدماته السابقة<sup>4</sup> إضافة إلى :

<sup>1</sup> عابدة سيد خطاب ، مرجع سبق ذكره ، ص 92.

<sup>2</sup> منال فوزي قطاوية، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>3</sup> عابدة سيد خطاب، مرجع سبق ذكره ، ص 92.

<sup>4</sup> خالد يوسف -علي محمد عضائيلة، أسباب الدافعية للغرفة في ترك العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة المؤتة بالأردن ، مؤتة للبحوث

والدراسات المجلد تاسع عشر ، العدد الثاني 2004، ص 117.

- تحقيق و زيادة المكاسب فضلا عن تطوير المسار المهني للفرد وتحقيق فرصة التقدم والنمو.
- إكتساب علاقات إجتماعية جديدة .
- فرصة حصول على عمل ذو تحدي وزيادة الروابط المهنية .

## 2. على مستوى المجموعة :

- يشكل فرصة للترقية وارتفاع مستوى الكفاءة وتقديم وطرح افكار جديدة .
- زيادة التماسك بين أعضاء الجماعة والتنظيم وانخفاض مستوى التوتر والنزاع<sup>1</sup>.

## 3. على مستوى المنظمة : تتمثل في دخول خبرات ومهارات جديدة للمنظمة مما يعني الإستفادة من خبراتهم

ووجهات نظرهم المختلفة وإدخال أساليب عمل جديدة هذا فضلا عن تناقص الممارسات السلبي ناجحة عن الرغبة في ترك العمل وعدم الرضا عن العمل ناجم عن عدم الملائمة المناخ التنظيمي كالغياب ولا مبالاة وعدم الإهتمام بالعمل وكثرة الشكاوي من ظروف العمل<sup>2</sup> إضافة إلى :

- تحقيق الابتكار والتكيف وتحقيق الدافعية أكثر على مستوى العمل .
- إرتفاع معنويات الأفراد وانخفاض النزاعات والتوترات والصراعات التنظيمية<sup>3</sup>.

## المطلب الرابع: سبل خفض دوران العمل :

يجب على الإدارت في المنظمات للقضاء على دوران الموظفين والتي من شأنها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتعزيز الأمان الوظيفي ، في حين أنه من المهم ان تفعل كل ما يمكن فعله للمنظمة لتجنب إرتفاع معدل دوران الموظفين ومن أهم هذه العوامل :

- واحدة من أفضل طريقة لمنع دوران العمل هو وضع الموظفين المناسب في المقام الأول هذا يحتاج إلى كتابة وصف وظيفي واضح ، وتحديد مهارات الأساسية ونقاط قوة وضعف لأداء الموظف بشكل جيد ، وجود موظفين المحتملين وتلبية احتياجات الموظفين الجدد الذين سيعمل سيعملون معهم للتأكد من أنهم سوف يكونون قادرين على العمل معا، وإجراء مقابلات صارمة للتأكد من أن متطلبات الوظيفة مفهومة بوضوح<sup>4</sup>.

## أ\_ تطوير نظم إدارة الموارد البشرية : من خلال :

### 1. نظام فاعل لتخطيط الموارد البشرية :

إن تخطيط الموارد البشرية آثار واضحة في تجنب حدوث مفاجآت في واجبات العمل، وقصور تنفيذه

<sup>1</sup> عايدة سيد خطاب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة والاندماج، ومشاركة المخاطر، مرجع سبق ذكره ص 91-92.

<sup>2</sup> منال فوزي قطاوية، مرجع سبق ذكره، ص 117.

<sup>3</sup> عايدة سيد خطاب مرجع سبق ذكره ص 92.

<sup>4</sup> أنس معن ظاهر معروف وآخرين، الإدمان الوظيفي ودوره في خفض دوران العمل في المنظمات التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص 294.

للمهام ، حيث إنها يساعد في تجنب نقص العاملين ومن خلاله تكون المنشأة قد إستعدت لإحلال الفرد أو الأفراد بدلا من اللذين خرجوا منها وإلا سيحدث ان يقوم الفرد بأداء عمله إضافة إلى عمل زملائه مما يسبب ضغوطا صعبة في العمل .

## 2. تصميم أو تطوير نظام فاعل للإستقطاب والاختيار :

الاختيار هو إنتقاء أفضل الأشخاص المرشحين لشغل الوظيفة عندما تسعى الإدارة لإستقطاب وجذب العناصر المتاحة أن تركز وتدقق في إختيار المصادر المناسبة سواء كانت مدارس أو معاهد ام كليات جامعية فكلما كانت خطة الدراسة مساعدة على تكوين خلفية علمية تسهم في انسجام الفرد مع نظام العمل أسهم ذلك في إستقراره وبقائه في العمل.

## 3. نظام فاعل لتدريب :

مهما كان اخيار الفرد جيد فإن التدريب لازم لتعريفه بدوره في المنشأة ، وصقل مهاراته ومعارفه التي تمكنه من أداء دوره بكفاءة وفاعلية ، بالإضافة إلى إكتسابه مهارات جديدة تتيح له التعامل مع كافة التقنيات الحديثة من تجهيزات وطرق الأداء ، وتنمية الوعي لديه بالتعامل مع الظروف والضغوط المختلفة فالتدريب الجيد يزيد من قدرة الفرد على أداء واجبه ورغبته بذلك ، طالما أنه شعر بتمكنه من أداء وظيفته وإنسجامه معها.

## 4. نظام فاعل لتقييم الأداء :

يعني ذلك تحديد أسباب الأخطاء في العمل ، والبحث عن أساليب لتجنبها وليس تصديها كما أنه يعمل على تقدير الأعمال الإيجابية بالتحفيز الإيجابي والتنبية على الأعمال السلبية إذ ثبت التقصير ويجب أن يكون التقييم وفقا لمعايير موضوعية متجردة وليست شخصية متحيزة .

## 5. نظام فاعل للحوافز<sup>1</sup> :

للحوافز أهمية بالغة في تقدير وتعزيز السلوك الإيجابي ومنع السلوك السلبي ، كما أنها تحفز العاملين وتدفعهم نحو العمل ، فالإدارة قادرة على تحفيز العاملين بطرق مختلفة أهمها: العمل على التلاحم والاندماج بين الإدارة والعاملين وذلك من خلال العمل على إشعار العاملين بملكيتهم للعمل وتعزيز التعليم والتدريب وترك حرية التصرف للعاملين في عملهم ، كما ان وجود برنامج فعال للحوافز المادية والمعنوية المباشرة وغير مباشرة يزيد من رضا العاملين ويقلل من دوران العمل.

<sup>1</sup> هبا حسن عثمان، أثر دوران العمل على جودة الخدمات السياحية دراسة ميدانية على المنشآت السياحية في الساحل السوري ، رسالة ماجستير إختصاص سباحة وإستضافة، كلية الاقتصاد ،جامعة تشرين، 2015 ،ص 23-24.



**ب\_ مقابلة نهاية الخدمة :**

تحرص بعض المنشآت على إجراء مقابلة نهاية الخدمة مع كل تارك للعمل وذلك للتعرف على الأسباب الحقيقية التي دفعته إلى ترك العمل ويعتمد البعض لإجراء هذه المقابلة قبل إعطاء الموظف مستحقاته بينما يدرك البعض الآخر صعوبة الحصول على إجابات حقيقية صريحة خلال هذه المقابلة ، فيحاول الحصول عليها من خلال قائمة إستقصاء بعد فترة حيث يكون الموظف الخارج قد وجد وظيفة أخرى، وأصبح أكثر ميلاً لأن يجيب بصراحة دون ضغوط.

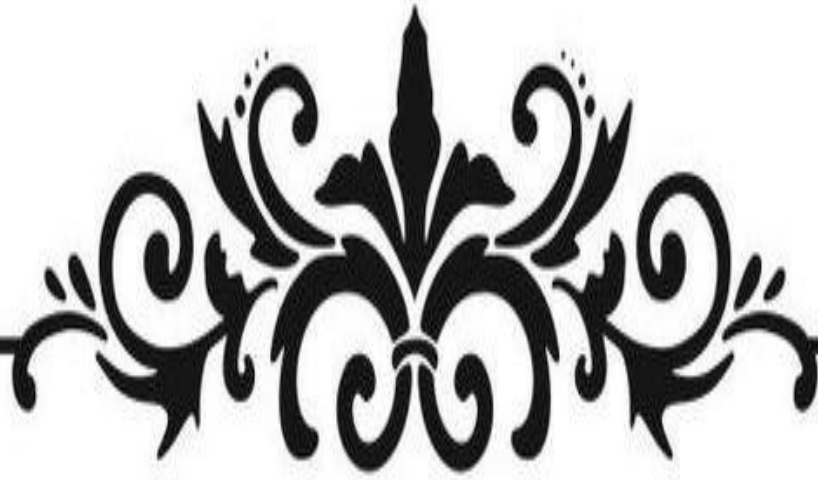
**ج\_ متابعة معدل دوران العمالة :**

وحتى تتجح الإدارة في خفض حالات دوران العمل يتعين أن تعالج أسبابه وأن تهيب قدر الإمكان بيئة وظروف العمل مناسبة ، وان تعزز سبل التحفيز المادي والمعنوي والتقدير الأدبي بما يعوض ظروف العمل غير العادية التي قد يواجهها العاملين والتي قد تميزهم عن غيرهم م العاملين بمواقع العمل الأخرى ليس هذا فقط بل إن متابعة دوران العمالة على ضوء المتغيرات البيئية المستمرة يعد أمراً لازماً<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> هيا حسن، مرجع سبق ذكره، ص 24.

## خلاصة الفصل :

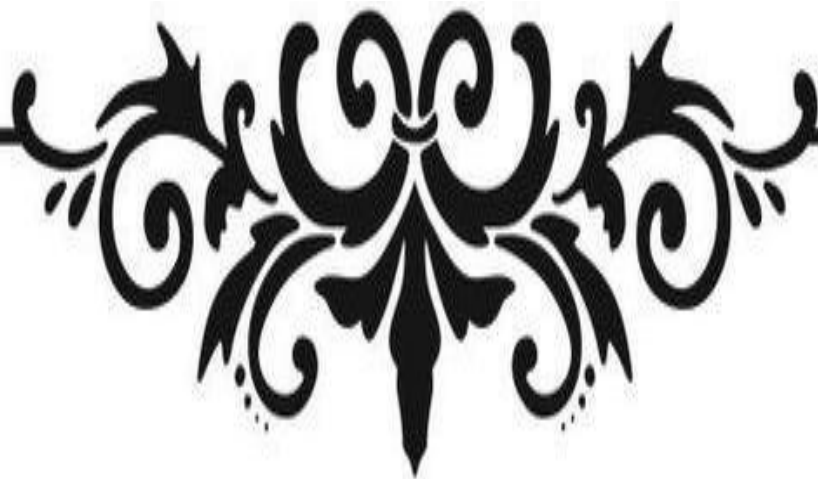
إذن يعتبر دوران العمل من بين الظواهر المهمة التي تشهدها المؤسسة المرتبطة بالعديد من مؤشرات العمل التنظيمي التي تعبر عن حالة توقف عضوية الأفراد المنتمين إلى منظمات معينة وقد تكون هذه الظاهرة إيجابية أو سلبية تنعس على المنظمة بالدرجة الأولى ينجز عنها الكثير من التبعات والتي من أبرزها خسارة معرفة والخبرة فضلا عن تكاليف والخسارة المادية التي تتكبدها المؤسسة نتيجة عملية الإستقطاب والتوظيف أفراد جدد ليحلو محل الأفراد القدامى بالإضافة إلى تكاليف تدريبهم لذلك يجب على الإدارة مراعاة هاته الظاهرة وإعطائها أهمية للسيطرة عليها لتسيير المنظمة بشكل صحيح ووضع إستراتيجيات والاهتمام بالموارد البشري للوصول إلى أهداف المنظمة والفرد .



## الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة

المواد الكاشطة ب: سعيدة



## تمهيد

بعد تطرقنا إلى الجانب النظري العام لمتغيرات الدراسة ، يفترض بنا الانتقال إلى جانب التطبيقي من أجل التعمق أكثر والوصول إلى نتائج علمية ودقيقة، ومحاولة إسقاط ماتم تناوله نظريا على الدراسة الميدانية بهدف ربط بين المعارف النظرية والواقع العلمي حتى نتحصل على دراسة متكاملة و من أجل إثراء البحث العلمي وإعطائه صورة صحيحة وواضحة عن موضوع التي تم إجرائها في مؤسسة المواد الكاشطة بولاية سعيدة لتكون ميدانا لتطبيق الدراسة النظرية وهذا من خلال دراسة تأثير نظام الحوافز في الحد من دوران العمل حيث تم في هذا الفصل الإعتماد على الإستمارة ( الإستبيان) وتوزيعها على عينة من الأفراد داخل المؤسسة ، من أجل التأكد بشكل علمي من صحة فرضيات الدراسة والتوصل للنتائج المرجوة وتفسيرها

وللوقوف على هذا الأثر تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الموالية

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
- المبحث الثالث: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول : تقديم المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة والزجاج

المطلب الأول : لمحة عامة عن المؤسسة

(1) التعريف بالمؤسسة: تأسست المواد الكاشطة بموجب المرسوم رقم 82 /418 الصادر بتاريخ 09 / 12 / 1983 ، وقد فتحت أبوابها سنة 1983 ، وقد بنيت وجهزت من طرف

Universel beaautrich وهي وحدة من المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة ENAVA ومقرها عيون الترك وهران ، مكلفة بتسيير واستغلال وتنمية نشاطات الزجاج والكشط لتغطية الحاجيات الوطنية ومن صلاحيات المؤسسة إدارة وحدتها الإنتاجية وهي :

- وحدة انتاج المواد الكاشطة المربوطة والمطبقة سعيدة
- وحدة انتاج المرايا وتحويل الزجاج africa gigel جيجل
- وحدة انتاج الزجاج البيتي nover chelf الشلف
- وحدة انتاج المرايا وتحويل الزجاج soniver thenia بومرداس

وكانت ENAVA مؤسسة اجتماعية ذات طابع اقتصادي ، وفي سنة 1990 أصبحت ENAVA مؤسسة اقتصادية عمومية EPE بالمساهمة والمساهم الوحيد هو الدولة بالقانون رقم 01 /88 التي تحمل استقلالية المؤسسات العمومية في فيفري 1997 اتباعا للجمعية العامة الاستثنائية ل ENAVA المنعقدة يوم 29 ديسمبر 1996 ، وأصبحت وحدة سعيدة مؤسسة انتاج المواد الكاشطة SPA

مستقلة ماديا في التسيير، ولكن تبقى تابعة للمجموعة إداريا، ويقدر راس مالها da 174.500.00

**موقع المؤسسة:** تقع مؤسسة المواد الكاشطة بسعيدة على الطريق رقم 06 الرابط بين ولاية سعيدة وولاية معسكر، عنوانها البريدي: ص ب رقم 143 حي النصر سعيدة / 20000 وهذا الموقع يعتبر عامل مناخي أساسي في نجاح مثل هذه المشاريع، حيث ان مختلف المواد الأولية يجب ان تحفظ في أماكن جافة خالية من الرطوبة حيث يكون المنتج مطابق للمكونات الدولية، تتربع على مساحة قدرها 550000 ومستغل منها 40000 وموزعة بين مباني إنتاجية، مباني إدارية ومباني ملحقة، والجدول التالي يبين التوزيع.

2 . ورشة الضغط Atelier de pressages	
3 . ورشة عمل الطهي Atelier de la cuisson	
4 . ورشة العمل النهائي Atelier de la finition	
5 . ورشة المراقبة Atelier des contrôles	
1 . ورشة الإنتاج Atelier des production	ورشة الكاشطة المطبقة Atelier abrasifs appliques productions
2 . ورشة التوظيف	
3 . ورشة المراقبة	
1 . مخزن المواد الأولية	المخازن
2 . مخزن قطاع الغيار	
3 . مخزن الزجاج	
4 . مخزن المنتجات غير المطابقة	
5 . مخزن المنتجات النهائية	
6 . مخزن الوسائل العامة	
7 . مخزن القوالب والمستلزمات	
1 . مركز توزيع الكهرباء	مباني ملحقة
2 . مركز انتاج وتوزيع بخار الماء	

الجدول رقم (01) : يمثل توزيع المباني

تأطير المؤسسة: يبلغ عدد عمال المؤسسة المواد الكاشطة لولاية سعيدة 87 عامل في العموم ويمكن ان يزيد العدد وذلك بزيادة العمال المؤقتين، وهم يعملون لمدة 40 ساعة في الأسبوع للعامل الواحد. وهي في شكل 8 ساعات في اليوم لمدة 5 أيام.

### المطلب الثاني: بيانات عامة حول النشاط

1 . نشاط المؤسسة: منذ ان بدأت المؤسسة إنتاجها سنة 1983 بقيت بنفس الإنتاج والنوعية وهي على حالها بدون توسع في النشاط أو تحديثه، وهي تعمل بطاقة إنتاجية تصل إلى 241 طن / سنويا ويقدر قدرة إنتاج الشركة السنوي 3020 طن، أي تعمل ب 8% من قدرتها الإنتاجية. ولها نوعين أساسين من المنتجات وهي:

- الكاشطة المطبقة: يبقى تصنيع هذا النوع من المنتجات متوقف منذ سنة 2012 بسبب تعطل آلات الإنتاج، وفي انتظار تجديد الآلات تستورد الشركة المنتج جاهز وتقوم بعملية التوظيف وذلك باستخدام المواد الأولية

من مصادر مختلفة كما هو مبين في الجدول التالي:

### الجدول رقم (2): يمثل النوع واستعمالات ومصادر المواد الأولية

اسم المادة	استعمالها	بلد المصدر
Les حبيبات الكاشطة grains abrasif	هي مادة صلبة وقاطعة فيها عدة أنواع وابعاد مختلفة ، وهي المادة الأساسية التي تدخل في المنتجات المختلفة	ألمانيا الصين
مواد للشحن (للربط) matière de charge	من اجل ربط الحبيبات الكاشطة	اسبانيا ألمانيا
كساء tissu En fibre de verre	من اجل ضمان امن مستعمل للمنتج	إسبانيا

الجزائر	من اجل امن وتعريف المنتج وكيفية استعماله	لاصق اشهاري etiquetés
إيطاليا	من بين المواد الثانوية في تركيبة المنتج	لواحق accessoires

المصدر: مديرية الاستغلال للشركة.

. أنواع منتجات المؤسسة: تنتج المؤسسة حوالي 12000 منتج متنوع من الأبعاد، الشكل، المكونات حسب الطلب، ضمن نوعين أساسيين هما:

▪ الكاشطة المطبقة: تعني عبوة كشط مطبق جميع المواد الكشط الملصقة باي سائل (غراء حيواني أو راتج)

وتستعمل بالأخص لمصقلة الأشكال المقعرة والمحدبة صعبة العمل فيها منتج الكاشطة المطبقة يستعمل في:

✓ الصقل: الصقل الخفاف وإتمام العمل اليدوي.

✓ الصقل وإتمام عمل لمواد صناعة الساعات.

✓ الصقل الخفيف للخشب.

✓ دهن صناعة السيارات (الصقل بجفاف).

✓ صناعة السيارات (الأصقال لهيكل السيارات المبلى).

✓ صناعة الخشب (اثاث الجلود الفلين).

✓ الصناعة الحديدية ( حديد زهر ، برنز ، فلاد ، الألمنيوم ، الجلود)

✓ صناعة السيارات ( إزالة الطفح ، إتمام المعمل لقطع معدنية غير حديدية ، الزجاج )

كل هذه المنتجات تنتج منتجات نظامية ومنتجات حسب الطلب الزبائن (التغيير في القياسات والاحجام)

❖ الكاشطة: ويمكن حصر هذا النوع في ثلاث منتجات رئيسية هي:

✓ سيراميك

✓ بكليت

✓ أقراص الكشط المقطع

منتج الكاشطة المربوطة يستعمل ل:



✓ تصحيح (تقويم)

✓ الشد

✓ السفن ( قص الزوئد )

✓ القطع

✓ ترفيق

✓ طحن بالاحتكاك

✓ تلميع

3. تحليل الطلب: سوق المواد الكاشطة يعرف في الجزائر طلب مرتفع، ولكن بالنسبة للمؤسسة الطلب على منتجاتها ضعيف ولا تتعدى نسبة حصتها في السوق 8 % حيث تغطي المؤسسة 30% من احتياجات السوق اما 70% فتغطيها المنتجات المستوردة.

4 . تحليل العرض: هناك في الجزائر منتج واحد في صناعة المواد الكاشطة وهي مؤسسة المواد الكاشطة بولاية سعيدة منذ سنة 1982 ومع النمو الاقتصادي الذي تعرفه البلاد وخاصة في المجال الصناعي في الصناعات الخفيفة والثقيلة، ودعم الدولة للشباب لإنشاء المؤسسات الصغيرة، ومشاريع البناء، فإن الطلب على المؤسسة يزداد، ولكن تبقى الشركة توفر للسوق بعض الطلب وتستطيع ان توفر كميات أكثر وذلك حسب الطلب.

5. زبائن المؤسسة: زبائن المؤسسة هم من الجزائر فقط اهم زبائنهم هم:

✓ سوناطراك

✓ الشركات المصنعة للسيارات (المؤسسة الوطنية الصناعية بروبية)

✓ شركة تصنيع الحديد بتيارت

✓ بائعي الجملة وبعض الشركات الوطنية

✓ مقاولات والتجارة بالجملة

6 . منافسين المؤسسة: لا يوجد منافسين في انتاج المواد الكاشطة في الجزائر ولكن المنافسة تأتي من المستوردين، اما المستوردون فيمثلون التجار الخواص الذين يستوردون المواد الكاشطة من الصين ، فرنسا ، اسبانيا ، إيطاليا ، ألمانيا .

❖ المميزات الاقتصادية للمؤسسة: تتميز هذه الشركة بخصوصية المنتجات التي تحتكر سوق التصنيع في الجزائر، وهي تؤمن بعض احتياجات السوق الداخلية من مختلف منتجات المواد الكاشطة بمنتجات نظامية

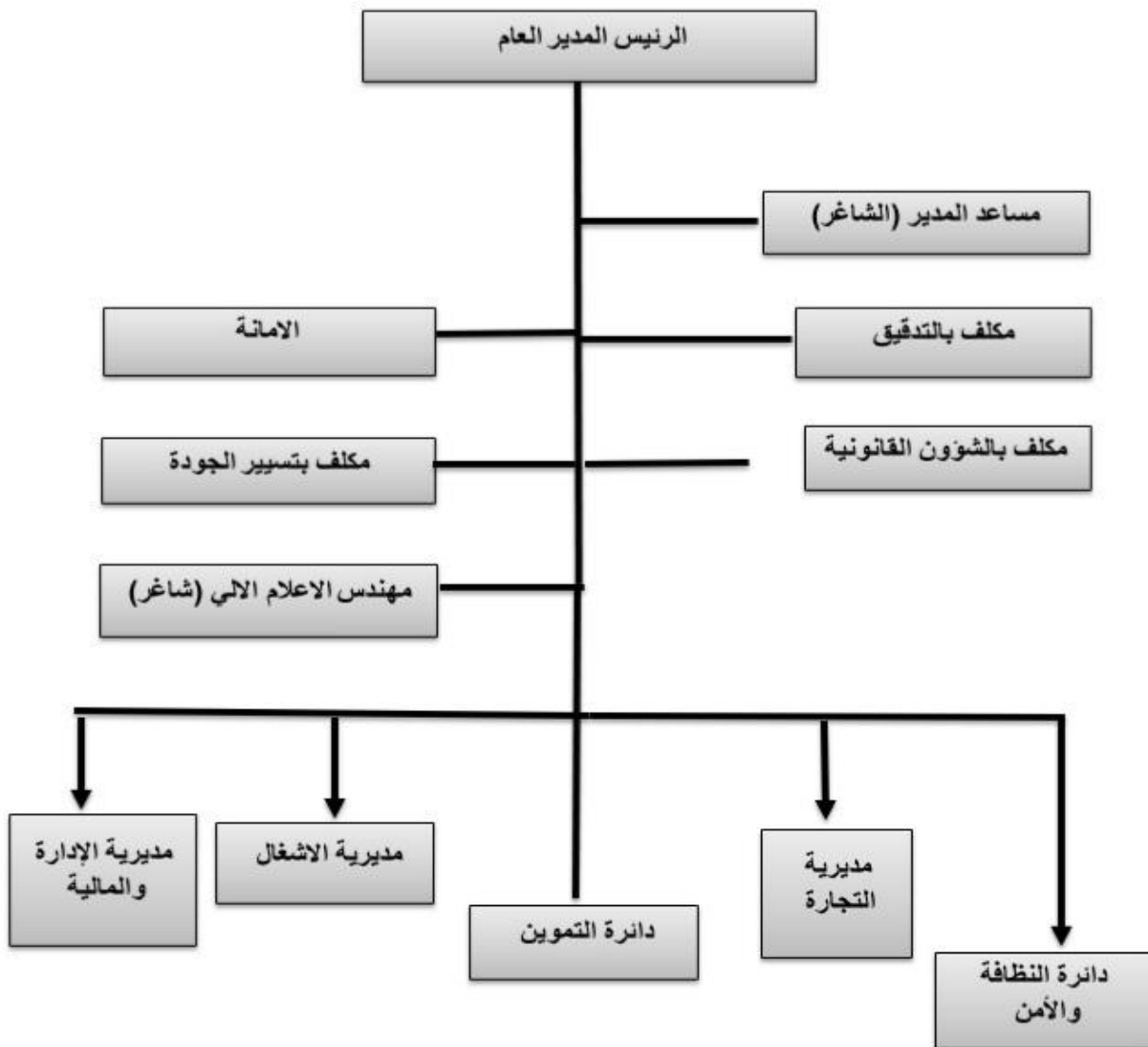
ومنتجات حسب طلب المستهلك وهي تساهم في الاقتصاد الوطني، وتخفيف نسبة استيراد منتجات المواد الكاشطة من السوق الخارجية للقضاء على التبعية الاقتصادية.

وهي تستعمل الموارد البشرية والمالية والهدف الرئيسي للمؤسسة هو تحقيق الربح وزيادة الحصة السوقية في ظل اقتصاد السوق ، وللمؤسسة خبرة 31 سنة من التصنيع في المواد الكاشطة ولها إطارات وعمال متخصصين ذوي خبرة وكفاءة مهنية التي تتدرج في اطار سياسة التحسين المستمر ، ومن ناحية النقل فتقع المؤسسة بولاية سعيدة في الجنوب الغربي للوطن تبعد عن الميناء والمطار بوهران ب 170 كلم ، وهي تقاطع ولايات الغرب والجنوب الغربي من سيدي بلعباس من الناحية الغربية ، معسكر من الناحية الشمالية ، تيارت من الناحية الشرقية والنعامة من الناحية الجنوبية وهي على خط السكة الحديدية لنقل البضائع (الجزائر العاصمة ، بشار )

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تعتبر الهياكل التنظيمية لأي مؤسسة هو البناء الذي يصور الوحدات، المصالح، الأقسام المكونة للمصالح ولاشك ان سر نجاحها يكمن في مدى تفوقها في اختيار الهيكل التنظيمي الذي يتوافق مع مختلف نشاطاتها ويحقق أهدافها المسطرة، كونه يعتبر المرجع الحقيقي للعاملين ، اذ يبين لهم حدود مسؤولياتهم وواجباتهم ، ويوضح لهم طرق الاتصال الرسمية فيم بينهم داخل المؤسسة ، كما يمكن من خلاله كشف الأخطاء التنظيمية ، كوجود وظيفة شاغرة أو ازدواجية القرار، ويشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة على ما يلي :

الشكل رقم (13): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة مواد الكاشطة سعيدة



المصدر : من وثائق مؤسسة مواد الكاشطة سعيدة

الرئيس المدير العام مع مساعديه من الأمانة، مساعد المدير المكلف بالتدقيق، المكلف بالتسيير، المكلف بالشؤون القانونية، مهندس الإعلام الآلي، وهناك ثلاثة مديريات وهي:

❖ مديرية الأشغال

❖ مديرية الإدارة والمالية

❖ مديرية التجارة

مع وجود دائرتين هما: دائرة الأمن والنظافة ودائرة التمويل وكل مديرية أو دائرة تتفرع بدورها الى فروع ومصالح

المديرية العامة: نلاحظ من الهيكل التنظيمي للشركة عدم وجود خلية للإعلام الآلي

(ا) الرئيس المدير العام: هو المسؤول الأول عن الشركة وله مساعدين وهو المنسق بين المديريات والذي يشرف على تنفيذ الاستراتيجية العامة المسطرة للشركة.

(ب) الأمانة: تقوم بما يلي :

✓ تنظيم وترتيب أعمال المدير مثل الزيارات والمقابلات

✓ تتلقى المراسلات والمكالمات للشركة

✓ تبليغ أوامر المدير

✓ حفظ مراسلات المدير وتسجيلها

ت (المكلف بالتدقيق) : من مهامه

✓ السهر على مراقبة حسن تطبيق الإجراءات القانونية في مختلف المصالح والمديريات

✓ اجراء تقارير دورية حول حسن تطبيق الإجراءات القانونية

(ج) المكلف بالشؤون القانونية: وتتمثل مهامه في:

✓ تمثيل الشركة في المنازعات القانونية امام المحاكم

✓ إعطاء الاستشارات القانونية للمدير

✓ الوقوف على كل الاتفاقيات والعقود مع زبائن الشركة

(د) المكلف بتسيير الجودة: وتتمثل مهامه في:

• مراقبة الجودة الشاملة للشركة

والمديرية العامة بدورها تتفرع الى مديريات ودوائر:

1 . مديرية الإدارة والمالية: يرأسها مدير إداري يشرف على عدة مصالح

مصلحة الموارد البشرية: يرأسها رئيس يشرف ويقوم بمهام المناصب الشاغرة في مصلحته

• مهمة الرواتب: إعداد رواتب العمال، مراقبة التعديلات في الأجور بالزيادة أو النقصان، وضع بطاقة التنقيط للعمال تتضمن:

✓ حضور العمال تملأ من طرف رؤساء المصالح.

✓ عدد الأولاد بالزيادة أو النقصان (ميلاد أو الوفاة).

• مهمة التكوين: تقوم ب:

✓ مساعدة العمال الذين لهم نقص في استعمال بعض الماكينات.

✓ مراقبة العمال الجدد في الفترة الأولى لتدريبهم على العمل.

✓ الوقوف على النقائص عند العمال خلال العمل وتصحيحها.

• المكلف بالأرشفيف والملفات: من مهامه.

✓ حفظ الأرشفيف الشركة (الوثائق).

✓ ترتيب وثائق الشركة.

• حاسب خلية الزبائن: من مهامه.

✓ يتابع ديون الزبائن وتحصيلها.

✓ تقييد هذه العمليات.

• المحاسب العام: من مهامه

✓ اعداد ميزانية الشركة.

✓ مراجعة حسابات الشركة والقيام بتصحيح الأخطاء.

✓ متابعة سجلات الخزينة.

• مسؤول المالية: هو المسؤول عن المور المالية من المداخل بعد بيع المنتجات والمصاريف التي

تحتاجها الشركة، وإيداع الموال في البنوك، ويوجد تحت تصرفه موظف مكلف بالقبض وقاibus

الأموال التي تدفع مقابل منتجات الشركة

• إطار المكلف بالمحاسبة التحليلية: من مهامه

✓ يقدر تكاليف الإنتاج

✓ يحدد السعر المرجعي وسعر البيع

2 . مديرية التجارة: يرأسها مدير لتنسيق ومن اهم مهامه التعامل مع زبائن الشركة والوصول إليهم لعرض منتجات الشركة ن لكن يوجد لديها إطار واحد في التسويق مما يجعل عملية الإشهار للشركة غير كافية ولا يعطيها حصص إضافية في السوق وتضم عدة تخصصات.

- إطارات مكلفة بالتسويق ك من مهامه
- ✓ التعريف بمنتجات الشركة للزبائن
- ✓ البحث عن الزبائن الجدد
- ✓ معرفة المنتجات المنافسة لمنتوج الشركة في السوق
- إطارات مكلف بالعلاقات مع الزبائن: له مهمتين أساسيتين مع الزبائن ومنها:
- ✓ مهمة الفوترة: تحضر للزبائن فواتير مشتريات المنتجات للشركة
- ✓ مكلف ببيع الزجاج: الذي يبيع منتجات الزجاجية لوحدة انتاج الزجاج المجوف والمسطح لوحدة التي تنتج الزجاج بأنواعه

3 . مديرية الاستغلال: يرأسها مدير وتنقسم الى ثلاث أقسام:

- ✓ رئيس قسم الإنتاج
- ✓ رئيس قسم الصيانة
- ✓ رئيس قسم مراقبة الجودة

4 . دائرة التموين: من مهامها تمويل الشركة بالسلع والخدمات ويتكون من مصلحتين:

- حظيرة السيارات: فيها سائقين الشاحنة وهم أيضا سائقين لسيارات الشركة عند الحاجة ومن مهامها نقل البضائع والشخاص
- مصلحة المشتريات: يرأسها رئيس مصلحة ومن مهام هذه المصلحة:
- ✓ توفير الوسائل للشركة من مواد أولية وقطع غيار
- ✓ تسيير المخزون للمواد الأولية وقطع الغيار
- ✓ تسيير المخزون للمنتجات النهائية

5 . دائرة النظافة والأمن: يرأسها مساعد للمدير مكلف بالنظافة والأمن ومن مهامه:

- ✓ حماية الشركة من السرقة
- ✓ وظيفة الأمن الصناعي
- ✓ توفير النظافة للشركة

### المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة

سنتناول في هذا المبحث وصف الإجراءات الدراسة الميدانية التي تمت لتحقيق أهداف الدراسة ، وتتضمن تحديد عينة الدراسة ، أداة الدراسة وتحقق من صدقها وثباتها ، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

#### المطلب الأول : مصادر جمع المعلومات وأداء المستخدمة

لكل بحث علمي عدة مصادر لجمع المعلومات وتنقسم إلى مصادر نظرية وأخرى ميدانية ، لهذا سنبين في المطلب التالي مصادر أداة الدراسة

#### أولاً: مصادر جمع المعلومات

وهناك عدة مصادر لجمع المعلومات النظرية والتطبيقية وهي :

#### المصادر جمع المعلومات النظرية :

وذلك من خلال مراجعة الكتب ومجلات وأطروحات ورسائل ماجستير ومراجع أجنبية التي تتعلق بنظام الحوافز ودوران العمل، وذلك لإجراء الدراسة بشكل علمي

#### مصادر جمع المعلومات الميدانية :

وذلك بالقيام بالبحث من الجانب الميداني ، من خلال توزيع إستبيانات الدراسة بعض جوانب البحث ميدانيا، وحصص تجميع المعلومات التي نحتاجها للدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائي

#### « SPSS »(statistical package for social Sciences)

#### ثانياً: أداة الدراسة:

تم جمع المعلومات الخاصة بالدراسة بواسطة إستبيان، حيث يحتوي هذا الإستبيان على مجموعة من الأسئلة أو العبارات و المطلوب من أفراد العينة الدراسة الإجابة عليها، من أجل الحصول على معلومات وأراء أفراد عينة الدراسة حول موضوعنا وقد إشتمل الإستبيان على ثلاث محاور رئيسية:

#### المحور الأول :

عبارة عن بيانات شخصية مثل (الجنس، السن،المستوى التعليمي،الفئة المهنية، سنوات الخبرة)

#### المحور الثاني :

ويتضمن هذا المحور من الاستبيان المتغير المستقل،والمتمثل في نظام الحوافز وهو يحتوي على ثلاثة أبعاد وهي :

البعد الأول: ويمثل نظام الترقيّة ويتكون من 06 فقرات أو عبارات .

البعد الثاني: ويمثل مشاركة في إتخاذ القرارات ويتكون من 06 فقرات أو عبارات .

البعد الثالث : ويمثل نظام الحوافز ويتكون من 09 فقرات أو عبارات .

المحور الثالث :

ويتضمن هذا المحور المتغير التابع والمتمثل في دوران العمل وهو يتضمن 11 فقرة

ولقد إعتدنا في الدراسة على إختيار مقياس سلم "ليكرت الخماسي" وذلك لأنه يعتبر من أكثر المقاييس إستخداما لقياس الآراء ويوضح الجدول التالي مقياس ليكرت

الجدول رقم(03): مقياس سلم ليكرت الخماسي

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العمال العاملين على مستوى المؤسسة مواد الكاشطة Enava بولاية سعيدة والبالغ عددهم (87) عامل ومقسمين إلى ثلاث(03) مستويات الوظيفية (عون تنفيذي، عون تحكم، إطارا)

ثانيا : عينة الدراسة :

قد إعتدنا الطريقة العشوائية في إختيار عينة البحث والتي بالغ حجمها 55 موظف (ذكور و إناث ) من مجموع المجتمع الأصلي 87 عاملاحيث تم توزيع الإستبيان عليهم عبر زيارة ميدانية مع شرح الهدف من الإستمارة وتوضيح الأسئلة ، وقد إسترجعنا 53 إستبانة كما ألغينا 03 إستبانات لعدم إكتمال المعلومات فيها لتبقى لدينا 50 والتي تم إعتداد عليها في التحليل



المطلب الثالث: تحليل النتائج و إختبار فرضيات الدراسة

تحليل البيانات:

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحقيق هدف الدراسة و تحليل البيانات التي قمنا بتجميعه قمنا باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية IBM SPSS Statistics 22)، و حددت طول الفترة المستخدمة على مقياس ليكرت الخماسي ب 5/4 أي (0.80) حيث أنه تكون الإجابة على أحد خمسة اختيارات هي: غير موافق تماماً، غير موافق، محايد، موافق و موافق تماماً وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:

- المتوسط المرجح من 1 إلى 1.79 يقابله عبارة غير موافق تماماً.
  - المتوسط المرجح من 1.80 إلى 2.59 يقابله عبارة غير موافق.
  - المتوسط المرجح من 2.60 إلى 3.39 تقابله عبارة محايد.
  - المتوسط المرجح من 3.40 إلى 4.19 يقابله عبارة موافق.
  - المتوسط المرجح من 4.20 إلى 5.00 تقابله عبارة موافق تماماً.
- و قد اعتمدنا كذلك على الأساليب الإحصائية التالية:
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
  - التكرارات و النسب المئوية.
  - المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة.
  - معامل الانحدار.

ثانياً: ثبات أداة القياس:

قبل إجراء التحاليل فإنه لابد من التأكد من صدق أداء القياس المستخدم ، لأن صدق (الموثوقية) تعكس درجة ثبات أداء القياس و يستعمل معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات أداء القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداء.

جدول رقم 04: يبين قيمة معامل الثبات:

عدد العبارات	الثبات	الصدق
31	0.69	0.83

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

بالنظر إلى جدول اختبار (كرونباخ ألفا) أعلاه المستخرج من البرنامج فقد بلغت قيمة  $(\alpha = 0.69)$  وهي درجة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة (0.6) و بالتالي إذا ما أعيد استخدام الأداة تعطينا نفس النتائج، و بلغ معامل الصدق (0.83) و هذا دال على أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

**ثالثا:** التحليل الإحصائي للبيانات.

**المحور الأول:** عينة الدراسة.

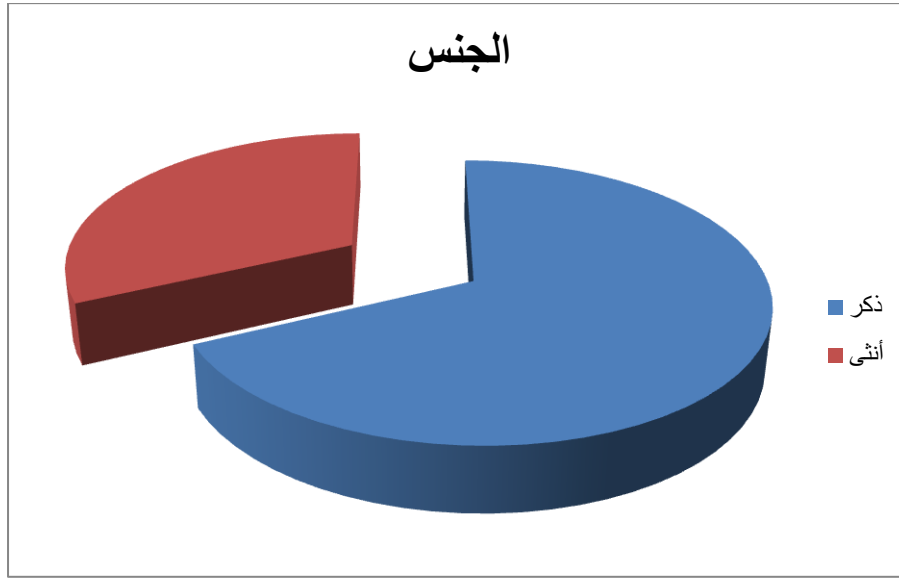
جدول رقم 05: يبين توزيع العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
68.0	34	ذكر
32.0	16	أنثى
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (02) أعلاه أنغالبية أفراد عينة الدراسة مكونة من الذكور بنسبة (68.0%)، أكثر من الإناث بنسبة (32.0%) ، فيما تكونت العينة من مجموع 50 عامل في مؤسسة المواد الكاشطة لولاية سعيدة بنسبة (100%).

الشكل رقم (14): يبين توزيع العينة حسب الجنس.



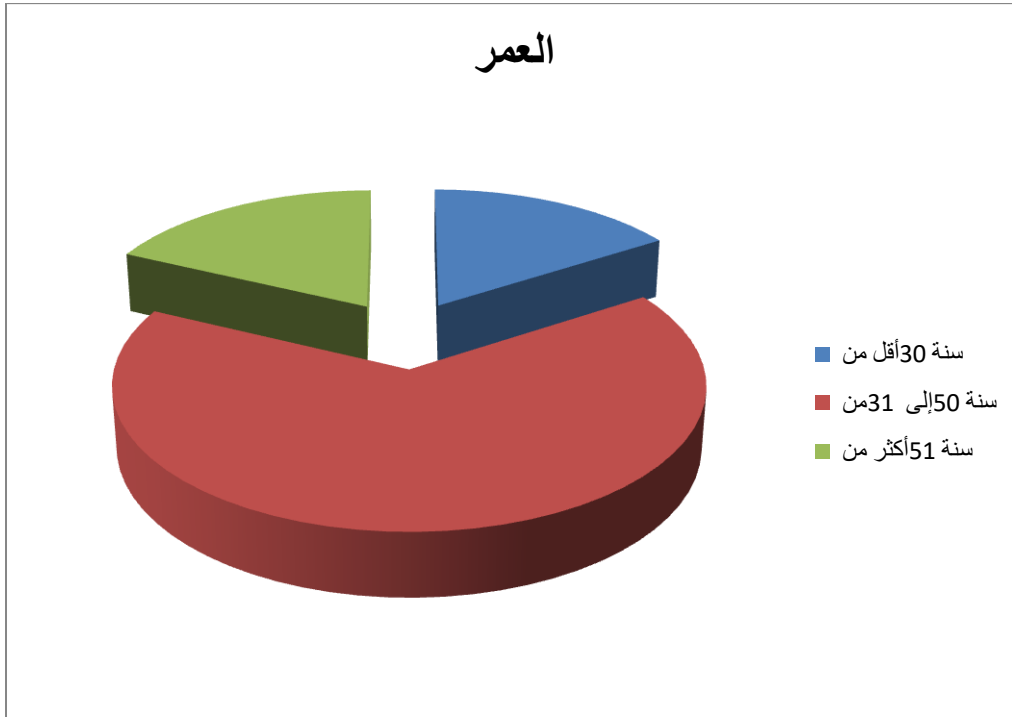
جدول رقم 06: يبين توزيع العينة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	08	16.0
من 31 إلى 50 سنة	33	66.0
أكثر من 51 سنة	09	18.0
المجموع	50	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

أما فيما يخص توزيع أفراد العينة حسب العمر فقد أشارت النتائج كما هو موضح في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 50 سنة بنسبة بلغت (66.0%)، يليهم عمال المؤسسة الذين يفوق سنهم الـ 51 سنة بنسبة (18.0%)، و في الأخير الأفراد الذين لا تتجاوز أعمارهم الـ 30 سنة بنسبة بلغت (16.0%).

الشكل رقم (15): يبين توزيع العينة حسب العمر.



الشكل رقم (03): يبين توزيع العينة حسب العمر.

جدول رقم 07: يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

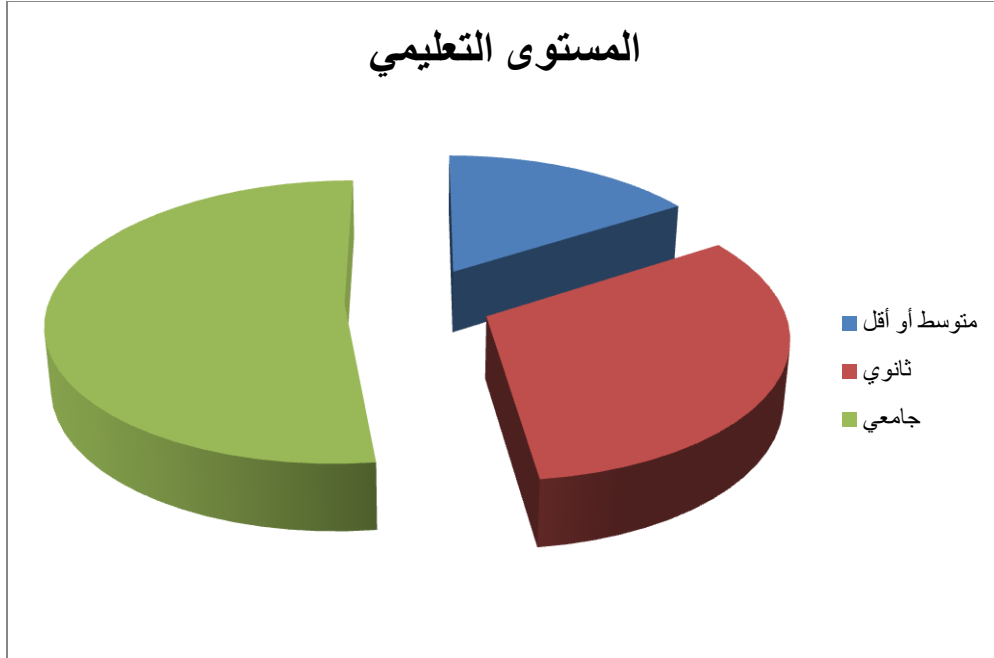
النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
16.0	08	متوسط أو أقل
32.0	16	ثانوي
52.0	26	جامعي
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول (04) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من العمال الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة بلغت (52.0%)، يليهم في المقام الثاني الأفراد بمستوى تعليمي ثانوي بنسبة (32.0%)، فيما بلغت نسبة الأفراد الذين مستواهم التعليمي متوسط أو ابتدائي بنسبة (16.0%). وهنا يتضح

لنا أن مؤسسة المواد الكاشطة تعتمد على أصحاب الكفاءات وحاولي الشهادات الجامعية لما لهم من خبرة مهنية و تعليم وافر في شتى المجالات.

الشكل رقم (16): يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.



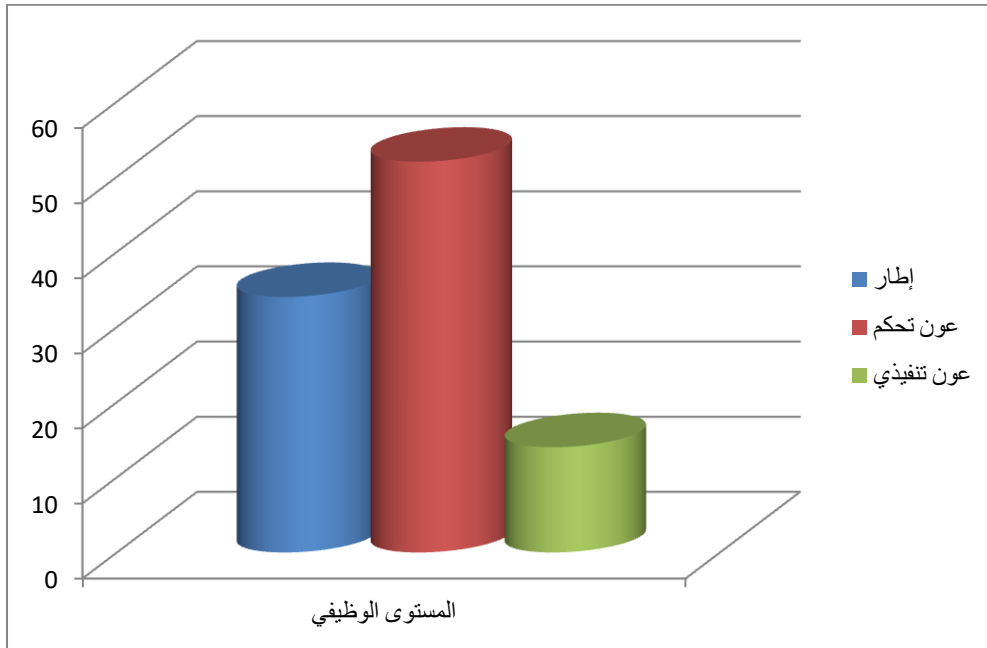
جدول رقم 08: يبين توزيع عينة الدراسة حسب الفئة المهنية.

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة المهنية
34.0	17	إطار
52.0	26	عون تحكم
14.0	07	عون تنفيذي
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول (05) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من عمال المؤسسة ينتمون إلى الفئة المهنية المتمثلة في عون تحكم بنسبة بلغت (52.0%)، يليها العمال الذين هم إطارات على مستوى المؤسسة بنسبة (34.0%) و في الأخير الأفراد من الفئة المهنية أعوان تنفيذيين بنسبة (14.0%).

الشكل رقم (17): يبين توزيع عينة الدراسة حسب الفئة المهنية.



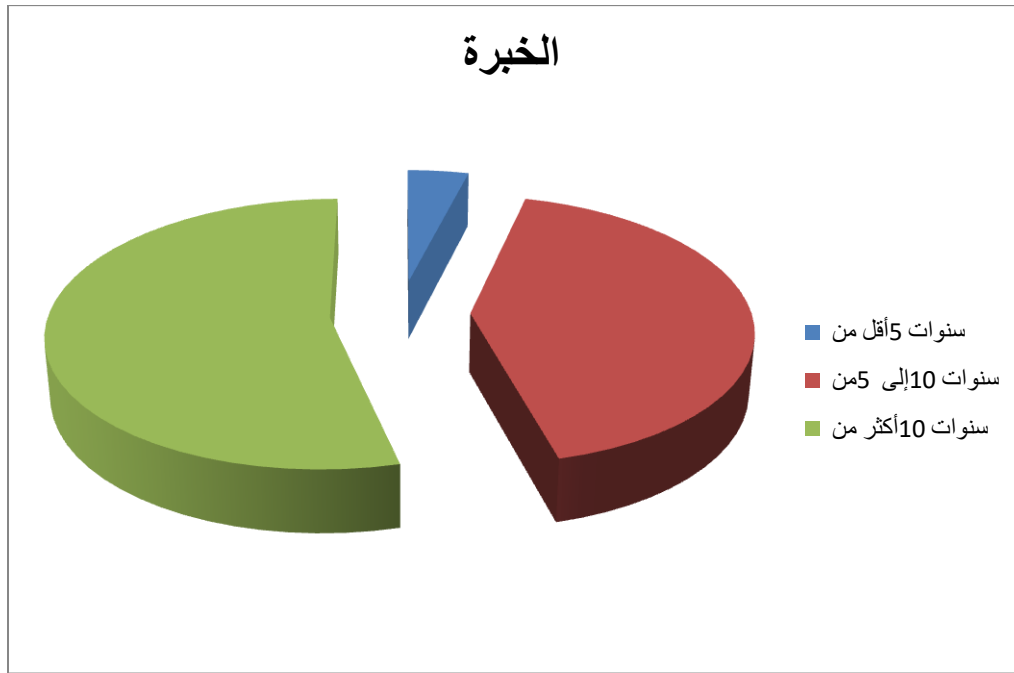
جدول رقم 09: يبين توزيع العينة حسب الخبرة.

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
4.0	02	أقل من 5 سنوات
42.0	21	من 5 إلى 10 سنوات
54.0	27	أكثر من 10 سنوات
100	50	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (06) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية في المؤسسة لأكثر من 10 سنوات بنسبة بلغت (54.0%)، يليها الأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 5 و10 سنوات بنسبة (42.0%)، و في الأخير الأفراد الذين تقل خبرتهم عن الـ 5 سنوات بنسبة ضئيلة جدا بلغت (4.0%).

الشكل رقم (18): يبين توزيع العينة حسب الخبرة.



المحور الثاني: نظام الترقية.

جدول رقم 10: يبين متوسطات عبارات محور الحوافز المادية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
0.79	4.02	تسعى المؤسسة لتوفير فرص الترقية ملائمة لتحسين نظام الحوافز للعمال
1.03	3.70	تمت ترقيتك خلال مسارك المهني لهذه المؤسسة أكثر من مرة
0.67	4.30	تتم الترقية على أساس الأقدمية على مستوى مؤسستكم
0.98	3.62	تتم الترقية على أساس تقييم المشرف
0.90	3.80	تتم الترقية على أساس الكفاءة
0.90	3.60	تشعر بالرضا عن فرصة الترقية و الامتيازات المطبقة في المؤسسة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

أظهرت النتائج كما هو في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن الترقية على مستوى المؤسسة تكون على أساس الأقدمية، و هذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي (4.30) بانحراف معياري مقداره (0.67) و هو المتوسط الذي يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي و التي ترجح خيار موافق تماما. فيما كشفت نفس النتائج أن المؤسسة تسعى لتوفير فرص الترقية و ذلك ملائمة لتحسين نظام الحوافز للعمال التي جاءت بمتوسط (4.02) و هو المتوسط الذي يشير إلى خيار موافق، و ذلك ما ينطبق على أن ترقية العمال خلال مساهم المهني أكثر من مرة بمتوسط (3.15) و أن الترقية تتم على أساس تقييم المشرف بمتوسط (3.62) و على أساس الكفاءة كذلك بمتوسط (3.80)، و أن عمال المؤسسة يشعرون بالرضا عن فرص الترقية و الامتيازات المطبقة في المؤسسة بمتوسط (3.60) و هي كلها متوسطات تشير إلى خيار موافق.

**المحور الثاني: المشارك في اتخاذ القرار.**

**جدول رقم 11: يبين متوسطات عبارات محور الحوافز المعنوية.**

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يأخذ بعين الاعتبار آراء و مقترحات العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات	2.68	1.07
يأخذ برأيك في المشاركة في صياغة القرارات الإدارية المتعلقة بالعمل	3.22	1.09
يعقد المسؤولين اجتماعات مفتوحة مع العاملين للسماح لهم بإبداء آرائهم دون قرار	2.52	0.97
يملك العاملين القدرة على اتخاذ القرارات و تحمل مسؤوليتهم	2.52	1.09
يشارك المدير مع العاملين في اتخاذ قرارات خاصة بالعمل	2.72	1.19
تعتمد أن المشاركة في اتخاذ القرار مهمة لدفع العمال إلى العمل	3.98	1.02

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يعتقدون أن المشاركة في اتخاذ القرارات مهمة لدفع العمال إلى العمل ذلك ما يتجلى من خلال قيمة المتوسط الحسابي (3.98) و هو المتوسط الذي يرجح خيار موافق.

بينما أظهرت النتائج أن الأفراد محايدون بخصوص الأخذ بعين الاعتبار آراء و مقترحات العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات و التي جاءت بمتوسط (2.68) و هو المتوسط الذي يرجح خيار محايد، و ذلك ما ينطبق على



الأخذ برأي العمال في صياغة القرارات الإدارية المتعلقة بالعمل بمتوسط (3.22) بالإضافة إلى مشاركة المدير للعمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل بمتوسط (2.72).

كما كشفت نفس النتائج أن المسؤولين على مستوى المؤسسة لا يعقدون اجتماعات مفتوحة مع العمال للسماح لهم بإعطاء رأيهم و التي جاءت بمتوسط (2.52) و هو المتوسط الذي يرجح خيار غير موافق كما أن العمال لا يمتلكون القدرة على اتخاذ القرارات بنفس المتوسط.

**المحور الثالث: نظام الحوافز.**

**جدول رقم 12: يبين متوسطات عبارات محور الرضا الوظيفي.**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
1.04	3.18	أعتقد أن الأجر الذي تتقاضاه يتوافق مع الجهد الذي تبذله بالمؤسسة
1.00	3.18	أعتقد أن الأجر الذي تتقاضاه مرضي و محفز مقارنة مع الأفراد الذين يشغلون مناصب مشابهة في مؤسسات أخرى
0.89	2.18	يستعمل مشرفك المباشر أسلوب الخصم من الأجر في حالة الوقوع في خطأ
0.83	3.80	يسود في محيط عمل المؤسسة روح العمل و التعاون الفريقي
0.67	4.20	توفر المؤسسة الدعم و المساعدة المعنوية و المادية للعاملين عند الظروف الخاصة و الطارئة
0.77	3.88	العمل الذي تقومون به في المؤسسة تسوده روح المنافسة و التميز بين أفراد الفريق
1.12	2.44	أنت مستعد لترك العمل بسهولة في حال عرض أجر أعلى و وظيفة أحسن بظروف جيدة من طرف مؤسسة أخرى
0.88	3.46	تسود العدالة في نظام الحوافز و المكافآت الممنوحة بالمؤسسة
0.93	3.54	أنت راض عن الحوافز المادية التي تحصل عليها (التأمين، النقل، المكافآت)

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

أظهرت النتائج أن عمال مؤسسة المواد الكاشطة أن المؤسسة توفر لهم الدعم و المساعدة المعنوية و المادية عند الظروف الطارئة، و هذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي (4.20) بانحراف معياري مقداره (0.67) و هو المتوسط الذي يرجح خيار موافق تماما.

فيما كشفت نفس النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن الأفراد يرون بأن العمل الذي يقومون به في المؤسسة تسوده روح المنافسة و التميز بين أفراد الفريق و التي جاءت بمتوسط (3.88)، و أنه في محيط الهمل يسود روح العمل و التعاون بمتوسط (3.80) كما تسود العدالة في نظام الحوافز و المكافآت الممنوحة بمتوسط (3.46)، و أن العمال راضون عن الحوافز المادية التي يحصلون عليها (ظروف العمل المناسبة، التكوين، التأمين، النقل، المكافآت المادية) بمتوسط (3.54) و هي كلها متوسطات تشير إلى خيار موافق.

كما أظهرت النتائج أن المشرف المباشر لعمال المؤسسة لا يستعمل أسلوب الخصم من الأجر في حال وقوع خطأ و التي جاءت بمتوسط (2.18)، و أن العمال على غير استعداد لترك عملهم بسهولة في حال عرض أجر أعلى و ظروف عمل حسنة بمتوسط (2.44) و هما المتوسطان اللذان يرجحان خيار غير موافق.

بينما نلاحظ أن أفراد العينة محايدون فيما يخص الاعتقاد بأن الأجر الذي يتقاضونه يتوافق مع الجهد الذي يبذلونه بالمؤسسة بمتوسط (3.18)، و الاعتقاد بأن الأجر الذي يتقاضونه مرضي و محفز مقارنة مع الأفراد الذين يشغلون مناصب مشابهة في مؤسسات أخرى بنفس المتوسط.

#### المحور الرابع: دوران العمل.

#### جدول رقم 13: يبين متوسطات عبارات محور الأداء الموارد البشرية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
1.13	3.02	أعتقد أن هناك فرص عمل أفضل من مؤسسات أخرى
1.22	2.62	لدي الرغبة في العمل في مؤسسات تمنح امتيازات أفضل
1.02	2.38	عدم وجود فرص ترقية قد يدفعني لمغادرة المؤسسة يوما ما
0.89	2.08	أرغب في تغيير عملي لأنني أعاني من مشاكل مع الإدارة
1.05	2.58	أرى بأن مؤهلاتي لا تتناسب تماما مع الوظيفة التي أشغلها
1.04	2.26	في حالة لم أغير وظيفتي في المؤسسة فسوف أترك العمل نهائيا
1.06	3.92	تتغيب عن العمل عادة بسبب المرض

1.17	2.34	تتغيب عن العمل عادة بسبب الشعور بالملل
1.07	2.16	تتغيب عن العمل عادة بسبب عدم وجود الرغبة في العمل بسبب سوء معاملتك من طرف الرئيس
1.01	2.06	تتغيب عن العمل عادة يكون بسبب سوء الاتصال بين الزملاء

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يتغيبون عن العمل عادة بسبب المرض و ذلك ما يتجلى من خلال قيمة المتوسط الحسابي (3.92) و هو المتوسط الذي يرجح خيار موافق.

بينما أظهرت نفس النتائج أن عمال المؤسسة لا يتغيبون بسبب الملل و التي جاءت بمتوسط (2.34)، و أنهم لا يتغيبون عن العمل بسبب عدم وجود الرغبة في العمل بسبب سوء معاملة الرئيس بمتوسط (2.16) و كذلك لا يتغيبون بسبب سوء الاتصال مع الزملاء بمتوسط (2.06) و أنهم لا يرغبون في ترك العمل في حال لم يغيروا وظيفتهم في المؤسسة و التي جاءت بمتوسط (2.26) كما أنهم لا يرون بأن مؤهلاتهم لا تتناسب مع الوظائف التي يشغلونها بمتوسط (2.58) و أنه عدم وجود فرص ترقية لا يدفع العمال لمغادرة المؤسسة يوما ما بمتوسط (2.38) بالإضافة إلى عدم رغبتهم في تغيير عملهم بسبب المعاناة من المشاكل مع الإدارة بمتوسط (2.08) و هي كلها متوسطات تشير إلى خيار غير موافق.

كما عبر الأفراد عن حيادهم بخصوص الاعتقاد أن هناك فرص عمل أفضل من مؤسسات أخرى و التي جاءت بمتوسط (3.02) و رغبتهم في العمل في مؤسسات تمنح امتيازات أفضل بمتوسط (2.62) و هما المتوسطان اللذان يرجحان خيار محايد.

اختبار و مناقشة الفرضيات.

أولاً: الفرضية الأولى.

يوجد أثر بين نظام الحوافز و دوران العمل.

و تقسم هذه الفرضية إلى:

الفرضية الصفرية  $H_0$ :

لا يوجد أثر بين نظام الحوافز و دوران العمل.

الفرضية البديلة  $H_1$ :

يوجد أثر بين نظام الحوافز و دوران العمل.

جدول رقم 14: يبين اختبار "ف" لنظام الحوافز على أداء دوران العمل.

نظام الحوافز	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى المعنوية sig
دوران العمل	5.830	1	10.891	دال	0.00

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن قيمة التباين بلغت 5.830 و بلغت قيمة "ف" 10.891 عند درجة حرية 1 و مستوى معنوية  $sig = 0.00$  و هو دال إحصائياً، لأن  $(0.05 \geq \alpha)$  و بالتالي فإننا نقبل الفرضية البديلة ، و الذي ينص على أنه: يوجد أثر بين نظام الحوافز و دوران العمل. و لمعرفة درجة و مدى التأثير و معادلة الانحدار سوف نستعين بجدول المعاملات و ملخص النموذج كما هو مبين أدناه.

جدول رقم 15: يبين اختبار معاملات درجة تأثير نظام الحوافز.

نظام الحوافز	المتوسط الحسابي	معامل التحديد	قيمة $\beta$	ثابت الانحدار	معامل الانحدار
دوران العمل	2.54	0.185	0.430	5.117	0.776

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

كما هو ملاحظ من خلال النتائج في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمحور دوران العمل بلغ (2.54) و أن معامل التحديد بلغ (0.185) و هذا يعني أن نظام الحوافز قد فسر ما مقداره (18.5%) من دوران العمل. و تكتب المعادلة الرياضية كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

$$Y = 5.117 + 0.776 X$$

و بالتالي نستنتج أن المتغير التابع و المتمثل في دوران العمل يساوي  $5.117 + 0.776$  ضرب المتغير المستقل نظام الحوافز.

**ثانياً: الفرضية الثانية.**

يؤثر نظام الترقية على دوران العمل بمؤسسة المواد الكاشطة بسعيدة.

و تقسم هذه الفرضية إلى:

**الفرضية الصفرية  $H_0$ :**

لا يؤثر نظام الترقية على دوران العمل بمؤسسة المواد الكاشطة بسعيدة.

**الفرضية البديلة  $H_1$ :**

يؤثر نظام الترقية على دوران العمل بمؤسسة المواد الكاشطة بسعيدة.

**جدول رقم 16: يبين اختبار "ف" لنظام الترقية على دوران العمل.**

مستوى المعنوية	قيمة	درجة	قيمة	نظام الترقية
sig	الدلالة	الحرية	التباين	
0.00	دال	1	4.636	دوران العمل

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن قيمة التباين بلغت 4.636 و بلغت قيمة "ف" 8.277 عند درجة حرية 1 و مستوى معنوية  $sig = 0.00$  و هو دال إحصائياً، لأن  $(0.05 \geq \alpha)$  و بالتالي فإننا نقبل الفرضية البديلة، و الذي ينص على أنه: نظام الترقية يؤثر على دوران العمل بمؤسسة المواد الكاشطة بسعيدة. و لمعرفة درجة و مدى التأثير و معادلة الانحدار سوف نستعين بجدول المعاملات و ملخص النموذج كما هو مبين أدناه.

جدول رقم 17: يبين اختبار معاملات درجة تأثير نظام الترقية.

معامل الانحدار	معامل التثبيت	قيمة $\beta$	المتوسط الحسابي	نظام الترقية
0.472	4.356	0.383	2.54	دوران العمل

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss

كما هو ملاحظ من خلال النتائج في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمحور دوران العمل يبلغ (2.54) و أن معامل التثبيت بلغ (0.147) و هذا يعني أن نظام الترقية قد فسر ما مقداره (14.7 %) من دوران العمل بمؤسسة المواد الكاشطة بسعيدة.

و تكتب المعادلة الرياضية كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$

$$Y = 4.356 + 0.472 X$$

و بالتالي نستنتج أن المتغير التابع و المتمثل في دوران العمل بمؤسسة المواد الكاشطة بسعيدة يساوي 4.356 + 0.472 ضرب المتغير المستقل نظام الترقية.

**ثالثا: الفرضية الثالثة.**

تؤثر مشاركة القرار في اتخاذ القرارات و دوران العمل.

و تقسم هذه الفرضية إلى:

**الفرضية الصفرية  $H_0$ :**

لا تؤثر مشاركة القرار في اتخاذ القرارات و دوران العمل.

**الفرضية البديلة  $H_1$ :**

تؤثر مشاركة القرار في اتخاذ القرارات و دوران العمل.

جدول رقم 18 : يبين اختبار "ف" لمشاركة القرار على دوران العمل.

مشاركة القرار	قيمة التباين	درجة الحرية	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى المعنوية sig
دوران العمل	3.718	1	6.418	دال	0.01

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال النتائج المبينة في الجدول أن قيمة التباين بلغت 3.718 و بلغت قيمة "ف" 6.418 عند درجة حرية 1 و مستوى معنوية  $\text{sig} = 0.01$  و هو دال إحصائياً، لأن  $(0.05 \geq \alpha)$  و بالتالي فإننا نقبل الفرضية البديلة ، و الذي ينص على أنه: تؤثر مشاركة القرار في اتخاذ القرارات و دوران العمل. و لمعرفة درجة و مدى التأثير و معادلة الانحدار سوف نستعين بجدول المعاملات و ملخص النموذج كما هو مبين أدناه.

جدول رقم 19: يبين اختبار معاملات درجة مشاركة القرار.

مشاركة القرار	المتوسط الحسابي	معامل التحديد	قيمة $\beta$	ثابت الانحدار	معامل الانحدار
دوران العمل	2.54	0.118	0.343	3.549	0.342

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات Spss

كما هو ملاحظ من خلال النتائج في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمحور دوران العمل بلغ (2.54) و أن معامل التحديد بلغ (0.118) و هذا يعني أن مشاركة القرار قد فسرت ما مقداره (11.8 %) من دوران العمل.

و تكتب المعادلة الرياضية كالتالي:

$$Y = \alpha + \beta X$$


$$Y = 3.549 + 0.342 X$$

و بالتالي نستنتج أن المتغير التابع و المتمثل في دوران العمل يساوي  $3.549 + 0.342$  ضرب المتغير المستقل مشاركة القرار.

## خلاصة الفصل

قد تعرضنا في هذا الفصل إلى معرفة أثر نظام الحوافز في حد من دوران العمل في مؤسسة مواد الكاشطة بولاية سعيدة بحيث عكس نظام الحوافز أثر إيجابي على الرضا الوظيفي ولقد إعتدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الإستبيان الذي وزع على عينة الدراسة ممثلة في موظفي المؤسسة مواد الكاشطة بولاية سعيدة والتي تحتوي على نظام الحوافز بأبعاده المختلفة ( نظام الترقية، مشاركة في إتخاذ القرارات ، نظام الحوافز المادية والمعنوية ) ودوران العمل إذ هدفنا من خلال الإجابة على الإشكالية الدراسة، حيث إستخدمنا في تحليل تلك الإستبيان الأساليب الإحصائية عديدة ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات، وإستنتجنا فيما يخص إختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تم التوصل إلى قبول الفرضية الرئيسية أنه يوجد أثر بين نظام الحوافز ودوران العمل وكل فرضياتها الفرعية بين كل من ( نظام الترقية، مشاركة في إتخاذ القرارات، نظام الحوافز المادية والمعنوية ) نجد أن لها أثر في مستوى دوران العمل لدى مؤسسة مواد الكاشطة بولاية سعيدة.





# نتائج وتوصيات

### عرض النتائج و التوصيات:

و توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات اتضحت من خلال تحليل وتفسير البيانات وسيتم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى جانب مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة من خلال هذه النتائج ، وذلك على النحو التالي:

### أولاً: نتائج الدراسة :

لقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تخص هذه الدراسة والمتعلقة بالجانبين النظري والتطبيقي والتي تم تقسيمها كالتالي

### 1: النتائج النظرية:

- لنظام الحوافز تأثير إيجابي على دوران العمل بالمنظمات .
- تعد عملية التحفيز أحد أهم الأنشطة إدارة الموارد البشرية حيث تساهم في تحديد دوافع العاملين نحو البذل والعطاء .
- يؤدي التحفيز إلى كسب ولاء العاملين ومحافظة لمكانتهم وهذا بدوره يقلل من معدلات دوران العمل
- نظام الحوافز يساهم في إشباع حاجات الأفراد العاملين ، ورفع روحهم المعنوية يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته وتعزيز إنتمائهم وعلاقتها مع مؤسسة وأنفسهم.
- نظام الترقية واضح والمعمم بين جميع العمال المؤسسة يولد لديهم الشعور بالرضا عن العمل وبالتالي يساهم في تقليل من ظاهرة دوران العمل .
- مشاركة في إتخاذ القرارات تنال قبول أكثر من العاملين في المؤسسة إذ يشعرون أنها صادرة منهم أو من ممثلهم وليس مفروضة عليهم من الآخرين و تحقق مزيدا من رضا العاملين وترفع من روحهم المعنوية.
- يعتبر نظام الحوافز عامل من عوامل التأثير على دوران العمل ، من خلال تأثير الجانب المعنوي مثل) وظيفة المناسبة، إعتراف بأهمية العامل ، مشاركة في إتخاذ القرارات، ترقية ) والجانب المادي كالأجر الذي يعتبر ضمن الدوافع الرئيسية للعمل والبقاء بالمنظمة خاصة اذا توافق مع ما يقدمه من مجهود ، مكافآت وعلاوات، خدمات اجتماعية .
- ظاهرة دوران العمل من بين الظواهر المهمة التي تمثل من المنظور التنظيمي تكلفة الباهظة في التوظيف و الإعداد و التدريب من ناحية لما لها من فوائد إيجابية من ناحية أخرى تتجلى في التخلص من الأفراد ذوي الأداء الضعيف و إتاحة الفرصة لترقية الموظفين المؤهلين و إدخال أفراد جدد أفضل من حيث الأداء والولاء والانضباط .
- ينشأ الدوران الوظيفي من حركة التبدل والتغيرات الدائمة للموظفين وفشلهم في مواصلة العمل داخل المؤسسة لفترات طويلة من الزمن مما يسبب في كثير من الأحيان الإضرار بالمنظمة ، مثل الفشل في تحقيق أهدافها والتأثير على سمعتها أمام وكالات المنافسة .

▪ إن دوران الوظيفي هو التغير الحاصل في عدد الموارد البشرية في المؤسسة الذي يعد مؤشر يعكس عدم الثبات والاستقرار في العمل.

### 2 : النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة الميدانية وبعد القيام بتحليل كامل البيانات المتعلقة بالجداول السابقة تم التوصل إلى النتائج تمثلت في مايلي :

❖ إن أهم نتيجة تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية هي أن نظام الحوافز له علاقة تأثير في الحد من دوران العمل الذي يعمل على تأثير في سلوك وإنتماء الموظفين لعملهم ، حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة تأثير ذلت دلالة إحصائية مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين نظام الحوافز ودوران العمل لدى موظفي مؤسسة مواد الكاشطة بولاية سعيدة، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (R) ب: 0.430 ومعامل التحديد ( $R^2$ ) ب: 0.185.

❖ وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين نظام الترقية ودوران العمل لدى موظفي المؤسسة مواد الكاشطة بولاية سعيدة، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (R) يساوي 0.383 ومعامل تحديد ( $R^2$ ) ب: 0.147 هذا مايدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرين.

❖ وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  بين مشاركة في إتخاذ القرار ودوران العمل لدى موظفي مؤسسة مواد الكاشطة بولاية سعيدة، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (R) يساوي 0.343 ومعامل التحديد ( $R^2$ ) ب: 0.118 وهذا مايدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

❖ الحوافز بكلا شقيها ( مادية، معنوية) تساهم في الحد من دوران العمل في مؤسسة مواد الكاشطة بولاية سعيدة، ومنه الفرضية التي مفادها "عندما يكون نظام الحوافز (مادية، معنوية) ذو فعالية من شأنه أن يساهم في الحد من دوران العمل "محقة

### ثانيا: توصيات الدراسة :

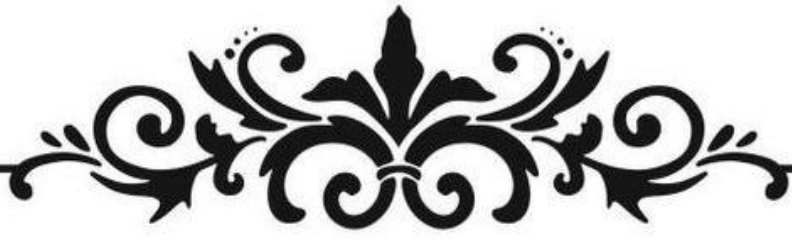
في ضوء النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا يمكن إقتراح بعض التوصيات والتي تساهم في تطوير نظام الحوافز الذي يؤدي إيجابا إلى تقليص وتقادي من ظاهرة دوران العمل.

- زيادة الإهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة بإعتباره رأس المال الفكري للمؤسسة .
- الإهتمام بتفعيل الحوافز المادية خاصة سياسة الأجور التي تعتبر من أهم أسباب ترك العمل .
- على مؤسسة المواد الكاشطة بولاية سعيدة دراسة رواتب كافة الموظفين والتأكد من ملائمة الرواتب والأعمال التي يقوم بها الموظفين والعمل على مراجعة هذه الرواتب بشكل مستمر .
- إستحداث أنظمة حوافز جديدة ( مثل رحلات ترفيهية،تغطية جزئية او كلية للرسوم دراسية لأبناء العاملين).
- ضرورة إعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للموظفين وأن تكون بناء على الكفاءة المتوفرة عند الفرد للوظيفة.

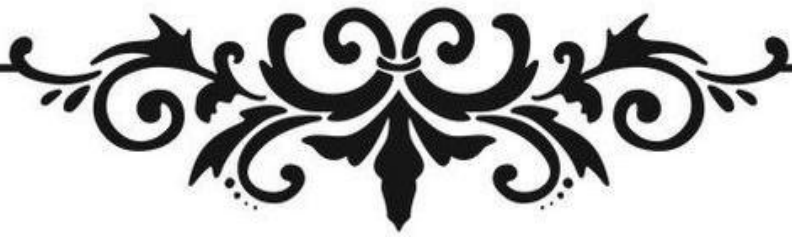
- مزيد من التركيز عن الحوافز المعنوية التي لها من أثر إيجابي على الجانب النفسي للموظفين ويعزز من شعورهم بالانتماء للمؤسسة.
- على مؤسسة مواد الكاشطة أن تعطي مجال أوسع لمواردها البشرية للتشاور و المشاركة في إتخاذ القرار والعمل على مبدأ تبادل الآراء إذ إن ذلك يسمح بطرح أفكار متنوعة ومتعددة مما يساعد على إختيار أفضلها كما يساعد أيضا على التميز في قراراتهم بفضل قدراتهم البشرية وهذا يساعد بدوره في إتخاذ قرار بسرعة نتيجة وجود عدد كبير من المقترحات .
- يتعين على مؤسسة مواد الكاشطة بولاية سعيدة أن تعي بأن الإشتراك في إتخاذ القرار يعزز من ثقتهم بأنفسهم ومن ثقتهم بالمؤسسة مما يزيد إرتباطهم بها وإخلاصهم في العمل وزيادة مستوى الأداء لديهم
- لابد من البحث وبصفة مستمرة عن العوامل التي من شأنها أن تساعد التنظيم على تقليص من ظاهرة دوران العمل وذلك عن طريق مسائلة أفرادها عن الأشياء التي يتمنون أن توفر لهم مؤسستهم وتشجيعهم على تقديم الاقتراحات حول ما يمكن أن يزيد دافعيتهم وحماسهم للعمل.
- إلى جانب إعتداد على نظام الترقية والحوافز والمشاركة في إتخاذ القرار يمكن للمؤسسة أن تعتمد على آليات أخرى لتقادي ظاهرة دوران العمل وذلك من خلال تخصيص فريق يقوم وبصفة مستمرة بدراسة كل مايتعلق بهذه الفئة والعمل على تحقيق كل مايتحاجونه حتى يتمكنو من تقديم ما هو أفضل لديهم وللمؤسسة.

### ثالثا: الآفاق المستقبلية:

- انطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها والتوصيات التي تم تقديمها يمكن طرح العديد من الإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها لتكون مشاريع بحثية مستقبلية وهي:
- تقديم دراسة حول كيفية الإستثمار في الموارد البشرية في ظل تصاعد المنافسة الإقتصادية بين المؤسسات
  - أثر إتخاذ القرار على دوران العمل في المؤسسة.
  - تقديم دراسة حول أسباب ترك الموظف للعمل بمنظمة ما والإنتقال للعمل بمنظمات أخرى
  - علاقة سياسة الترقية بدوران العمالة في مؤسسة .
  - أثر القيادة على دوران الوظيفي
  - العلاقة بين دوران العمل والرضا الوظيفي
  - وفي الأخير يعتبر موضوع نظام الحوافز موضوعا هاما وواسعا لمن أراد البحث فيه والقيام بدراسات مستقبلية، كما تبقى هذه المذكرة مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن أن نقدمها في سبيل إثراء سبل البحث في مجال المعرفة، والله الموفق وهو يهدي السبيل.



خاتمة عامة





## خاتمة:

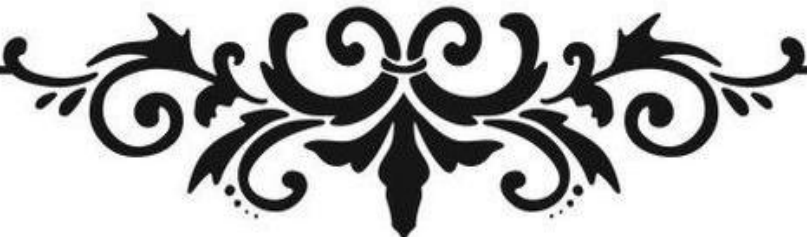
بعد الإنتهاء من الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي والتي كانت بعنوان " تأثير نظام الحوافز في الحد من دوران العمل في مؤسسة " وقد إخترت مؤسسة مواد الكاشطة بولاية سعيدة بكونها محل الدراسة فقد إنطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي والمتمثل فيما مدى تأثير نظام الحوافز في الحد من دوران العمل في المؤسسة ؟ ومن خلال ضبط لعنوان الدراسة وتحديد منهج المناسب والوسائل والأدوات اللازمة لجمع المعلومات، وبذلك تحديد المسار الصحيح للبحث وقد حاولنا من خلال دراستنا معرفة ما إذ كان هناك أثر بين ( نظام الحوافز المادية والمعنوية ، ترقية ، ومشاركة في اتخاذ القرارات ) و دوران العمل ، وقد تبين من الفرضية الأولى محققة وأنه يوجد أثر بين نظام الحوافز (مادية ، معنوية ) ودوران العمل ، حيث نظرا لأهمية الموارد البشرية وارتباط نجاحها بنجاح المؤسسة باعتباره أساس وجودها عملت المنظمة على بناء آليات ووسائل خاصة بهذه الفئة وذلك بغية الحد من ظاهرة دوران الوظيفي من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات كنظام الحوافز يتضمن هذا النظام حوافز مختلفة تناولت بين الحوافز المادية الملموسة مثل: المكافآت، نقل ، إطعام، التأمين ، والظروف العمل عمال المادية المناسبة وغيرها وبين الحوافز المعنوية مثل: تقدير جهود العاملين، التقدير والاحترام، المشاركة في الإدارة ، الاعتراف بأهمية العامل وغيرها إذن لديها نظام حوافز يلبي رغبات كافة موظفيها أي أنها وضعت نظام مدروس وبدقة بغية تحقيق رضا موظفيها ويجعلهم يحسون بأهميتهم وقيمتهم بالمؤسسة وذلك ساهم في زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة وتمسكهم بها مما يجعل فرص ترك للعمل ضئيلة أو منعدمة وهذا هو الهدف المرجو تحقيقه، أما بخصوص الفرضية الثانية من أنه "يوجد أثر بين نظام الترقية ودوران العمل " تحقق أيضا ،الذي حرصت على أن يكون نظام الترقية عادل وأن تعطى لمستحقيها وفق شروط موضوعية وعلمية لخلق العدالة وزيادة انتماء و ولاء الأفراد لمنظمتهم وتضمن بذلك عدم خسارة مواردها وكفاءاتها البشرية التي بذلت الكثير من مجهودات في سبيل تطويرها ، أما في ما يخص النظرية الثالثة المتعلقة بأنه " يوجد أثر بين مشاركة في اتخاذ القرارات ودوران العمل " تحققت هي أخرى أيضا لكن لم تكن ضمن آليات للاحتفاظ بمواردها البشرية حيث كانت نسبة الأفراد الذين يشاركون في ذلك قليلة إلا أن ذلك لم يدفع بالموارد البشرية بترك المؤسسة ، إلا أن المؤسسة مواد الكاشطة بولاية سعيدة تمكنت في التحكم في مشكلة دوران العمل ونسبة حدوثها قدر الإمكان وذلك قبل حدوثها حتى لدى هذه الفئة الهامة عن طريق الاعتماد نظام الترقية والحوافز .

وفي الأخير يمكن القول أن الموارد البشرية تلعب دورا هاما في الحفاظ على مكانة المؤسسة واستمرارها فكما زادت العناية بهذه الفئة زادت فرصة بقاءها في التنظيم الذي لا يمكن له تحقيق النجاح والاستمرار والتفوق في

ظل غيابها وانعدامها، لذلك لابد من تركيز الاهتمام على هذه الفئة وتوجيه عناية خاصة لها وتسخير كافة الوسائل والآليات الضرورية بغية تمهيتها وتطويرها.



# قائمة المراجع





### المراجع باللغة العربية:

#### أولاً: الكتب:

1. أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ، ط2، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر 2008.
2. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، (بدون طبعة) ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية مصر، 2004.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، (بدون طبعة)، دار الجامعية للنشر و والتوزيع ، الإسكندرية ،2003.
4. اعتماد محمد علام ، دراسات في علم الإجتماع التنظيمي ، ط1، مكتبة الأنجلو مصرية للنشر ، مصر ، 1994 .
5. بسام فيصل ،المدير الفاشل رؤية للنجاح ، ط1 ، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان ،2016 .
6. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الرضا الوظيفي و الارتقاء بالعمل المهني ، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر ،قاهرة 2014.
7. روبرت ماثيس ، جون جاكسون ، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد فتوح، ط1، سوريا، شعاع للنشر والعلوم ، 2009.
8. سامي محسن الخاتمة، علم النفس الصناعي ،ط1 ، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع ، 2013 .
9. سليمان خليل فارس وآخرون ، إدارة الموارد البشرية الأفراد ، ط2 منشورات جامعة دمشق ، دمشق 2003.
10. صالح إبراهيم العواسا، شوقي ناجي جواد الساعاتي ،إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة ، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر وتوزيع ، 2020.
11. صالح إبراهيم العواسا، شوقي ناجي جواد الساعاتي ،إدارة الموارد البشرية إستراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة ، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر وتوزيع ، 2020 .
12. عايدة سيد خطاب ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة الاندماج مشاركة المخاطر ، ط2 ، القاهرة، كليوباترا للطباعة والنشر ، 2007
13. عباس الحميري ، نجم عزاوي زروقي القريشي ، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة ،ط2، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان، 2015.
14. عباس الحميري ، نجم عزاوي زروقي القريشي إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة ط2، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان، 2015، ص 156.
15. عصام عبد الوهاب الدباغ ، إدارة الأفراد ، ط1، دار زهوان للنشر والتوزيع ، 2012.
16. علي الحنفي ، الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، دار الكتاب للنشر والتوزيع ، القاهرة،2008.

17. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار غريب للطباعة ونشر وتوزيع ، القاهرة ، 1998.
18. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2005.
19. فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان، 2008.
20. كامل بربز ، إدارة الموارد البشرية إتجاهات وممارسات ، ط1، مكتبة رأس النبع للنشر وتوزيع ، بيروت، 2012.
21. كامل محمد المغربي السلوك التنظيمي و أسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، ط4، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 .
22. لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي ، ط1، دار المثقف للنشر والتوزيع ، جزائر، 2018،
23. محمد أحمد سليمان ، سوسن، عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم واخلاقيها الأعمال ، ط1، الأردن، زمزم للنشر والتوزيع ، 2011.
24. محمد الفاتح محمود بشير المغربي ،إدارة الموارد البشرية ط1 ، دار النشر للجامعات ، القاهرة ، 2013 .
25. محمد المصرفي ،إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي،الإسكندرية ، 2006.
26. محمد سعيد أنور، سلطان السلوك التنظيمي ،الإسكندرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، 2003 .
27. محمد موسى أحمد ، إدارة الأفراد ( موارد البشرية HR ) بين النظرية والتطبيق ، ط1، الإسكندرية ، مكتبة الوفاء القانونية للنشر 2014.
28. محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي ، مكتبة الجمهورية للنشر ، الإسكندرية ، 1999.
29. مدحت محمد ابو النصر، الإدارة بالحوافز : أساليب التحفيز الوظيفي الفعال ، ط1، مجموعة العربية للتدريب ونشر ، القاهرة، 2009 .
30. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الإقتصادية العالمية الحالية، مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية، ط 1 ، بدون دار الطبع،الأردن ، 2010 .
31. مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد ، ط1 ، مكتبة المجتمع العربي للنشر وتوزيع ، عمان ، 2019 .
32. نزار عوني اللبدي ، إدارة الموارد البشرية وتنميتها ، ط1 ، دار حجلة ناشرون وموزعون ، عمان ، 2015 .
33. هشام محمد نور جمجوم ، سيكيولوجية الادارة ، دار ومكتبة الهلال دار الشروق للنشر والتوزيع ، جدة، 2007 .
34. وفيق نخلة، القيادة الإدارية وفن التحفيز، ط1، دار أمجد للنشر وتوزيع ، عمان ، 2014.
35. يوسف الحجيم الطائي وآخرون إدارة الموارد البشرية القضايا المعاصرة في الفكر الإداري ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان 2015 .

36. يوسف الحجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل ، ط1 ، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن 2006 .
37. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية قضايا المعاصرة في الفكر الإداري ، ط 1 ، دار صفاء للنشر وتوزيع ، عمان، 2015.
- ثانياً: أطروحات ورسائل:**
1. ارده وان طيب، أثر الحوافز على مستوى أداء العاملين دور المعدل لفعالية نظام الحوافز، دراسة حالة بنك كردستان الدولي في محافظة أربيل إقليم كردستان العراق، رسالة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.
  2. إيفا جميل الطوري، واقع دوران العمل في وزارة الصحة وأثرها على مستوى أداء العاملين ، رسالة ماجستير في برنامج الإدارة العامة، بكلية الدراسات العليا في ، جامعة الخليل - فلسطين 2020.
  3. بن أحمد نوال، إستراتيجية إستدامة الكفاءات البشرية ودورها في تقليل من الدوران الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور برج بوغريج، أطروحة دكتوراه في علم إجتماع تخصص علم الإجتماع التنظيم والموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة البليدة، 2017-2018 .
  4. خرواطي صالح، نظام التحفيز وعلاقته بأداء الكفاءات ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية قرين عمار-حجار - عنابة ، أطروحة دكتوراه علوم في علم إجتماع تنمية وتسيير موارد البشرية ، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ،جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، 2018-2019 .
  5. خلايفة العلمي ، مساهمة نظام الحوافز في تحسين الأداء المورد البشري في المؤسسات الصحية ، دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلالي بالوادي، رسالة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية ، جامعة الجزائر ، 2015-2016 .
  6. ستي أحمد ، محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الإلتزام الوظيفي والنية في ترك العمل ،دراسة امبرقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة ،أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص الطرق الكمية المطبقة في التسيير ، كلية علوم الاقتصادية وتجارية وعلوم تسيير ، جامعة دكتور مولاي طاهر ، سعيدة 2016-2017.
  7. شام شاهين ،أثر دوران العمل على الإنتاجية في شركة سلسبيل كندا دراي، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA ،جامعة الافتراضية السورية، 2019-2020 .
  8. صادفي جمال ، العلاقة التفاعلية بين نظام الحوافز والأجور وأداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية ، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة ، 2019- 2020 .

9. عارف بن مامل الجريد ، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منظمة جوف ، دراسة ميدانية على ضباط وأفراد الشرطة منطقة جوف، رسالة ماجستير في علوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة بايف العربية للعلوم الأمنية، 2007 .
10. علي أحمد أحمد مقل، أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على دوران العمل بالتطبيق على العاملين في المصاريف اليمينية ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية ، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية 2018.
11. علي جوادي، التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد أثناء المنافسة الرياضية ، دراسة ميدانية لنوادي القسم الممتاز ( أولمبي الوادي ، بريدة، وعين توتة) رسالة ماجستير تخصص إدارة وتسيير الرياضي ، معهد علوم طبيعة والحياة ، المركز الجامعي محمد شريف مساعدي ، سوق أهراس 2011-2012 .
12. عمارة شريف ، أثر مركزية الدور ورضا عن الحياة على علاقة الرضا الوظيفي بنية دوران العمل بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، كلية علوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير ، جامعة البليدة، 2015-2016 .
13. لرجان نسيمة ، نظام الحوافز وتأثيره على أداء الفرد داخل المؤسسة ، دراسة ميدانية للمؤسسة الإقليمية لبريد الجزائر، رسالة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم العمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2009-2010.
14. ليازيد وهيبه ، فعالية أساليب التحفيز في إستقرار الموارد البشرية بالمؤسسة - دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، أطروحة لنيل دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبو بكر بالقايد ، تلمسان، 2013-2014 .
15. مجاهد رشيد نظام الحوافز وانعكاساته على تحسين الإنتاجية المورد البشرية في مؤسسات الاقتصادية ، دراسة حالة الجزائر ، أطروحة دكتوراه في علوم إقتصادية ، تخصص تخطيط ، كلية علوم الاقتصادية وعلوم تسيير وعلوم تجارية ،جامعة جزائر، 2015-2016 .
16. محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمدينة الصناعية بمكة المكرمة ، بحث رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الافتراضية الدولية ،الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، 2010 .
17. مرماط نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير وعلوم تجارية جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، رسالة الماجستير في علوم التسيير ، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2008\_2009.
18. منال فوزي قطاوية ، العوامل التي تؤدي إلى دوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم جنوب الأردن، رسالة ماجستير في إدارة التربية، عمادة الدراسات عليا ،جامعة مؤتة ، 2007.

19. نهى عطايا ، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني ، دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الإتصالات الخلوية في مدينة دمشق، أطروحة الدكتوراه في علم النفس ، كلية التربية، جامعة دمشق، 2015 -2016.
20. هبا حسن عثمان، أثر دوران العمل على جودة الخدمات السياحية دراسة ميدانية على المنشآت السياحية في الساحل السوري ، رسالة ماجستير إختصاص سباحة وإستضافة، كلية الاقتصاد ،جامعة تشرين، 2015 ،ص 23-24.
- ثالثا: مجلات العلمية:
1. إبراهيم عمر أحمد بشير، دور الترقية الوظيفية في خفض دوران العمل ( جامعة الإسلامية نموذجيا) مجلة الجامعة الإسلامية ، صومال، عدد الأول، 1434-2018 .
2. أحمد ظاهر العنزي ، دوران العمل بالقطاع العام في دولة الكويت - واقع والمعالجة، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال مملكة البحرين، كلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الخليجية، 2013.
3. أنس معن ظاهر معروف وآخرين،الإدمان الوظيفي ودوره في خفض دوران العمل في المنظمات التعليمية، دراسة حالة في الجامعات الأهلية - أربيل ، مجلة جامعة جيهان أربيل العلمية، العدد 2 أيلول، 2018 .
4. بالفايد براهيم، بوري شوقي علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 17 ، جامعة شلف ، الجزائر ، 2017 .
5. برنية طروم علي ، رضا الوظيفي(مفهومه ، عوامله ، نظرياته) المجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 6 ، يوليو 2014 ، ص 72.
6. برو هشام ، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منظمات الأعمال من خلال نموذج " بورتر ولولر في الدافعية" ، مجلة طبعة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 04، العدد 1، جامعة مسيلة ، الجزائر ، 2021 .
7. بغدادي خيرة ، الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بورقلة ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 16 سبتمبر 2014 .
8. حريق خديجة، أرزي فتحي ، معدل دوران الأفراد المتدربين وتكلفة الاستثمار في التدريب دراسة تطبيقية إتصالات الجزائر .، مجلة التنظيم والعمل ، مجلد 05 العدد الأول - مارس 2016.
9. حسن طاحون وآخرون ،العلاقة بين إدارة الغضب ومعدل دوران العمالة بفنادق الخمس نجوم بمدينة القاهرة ، مجلة كلية السياحة والفنادق ، جامعة مدينة السادات ، المجلد الأول، العدد 1/2 ديسمبر 2017.
10. خالد يوسف ، علي محمد عضايلة، أسباب الدافعية للغرفة في ترك العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة المؤتة بالأردن ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد تاسع عشر ، العدد الثاني، 2004.
11. رجم خالد، زيراري بثينة ، عوني بو جمعة ، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، 2019 .

12. سعدوي نعيمة ، نظام التحفيز لرفقي الفرد والمنظمة ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات الإقتصادية 29 (1) جامعة زيان عاشور، بالجلفة.
13. عبد الرزاق صالح الأحمد، تفعيل نظام الحوافز لتحسين مستوى أداء العاملين في القطاع الإداري في سورية ، دراسة حالة في الأمانة العامة لمحافظة الحمص ،مجلة جامعة البحث ، المجلد 43، العدد 18 ، سوريا، 2021 .
14. محمود بوطي ، الأزهر ضيق ، حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية ، دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائرية للمياه- وحدة الوادي ،مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و إجتماعية ، المجلد 12 ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2020.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Cen Tanova Brooks c. Holtom **using job embededness factorsto explain voluntary Turnover in four European countries** the internationaljournal of Human resource management vol 19- No 9 2008.
2. Ejim Emeka patrick، Ajagu Eyuche Helem and omah ، sylevester chukwuma **Reward system and Turnover intermttons of employees : Astudy of deposit Money Banks in south east ، Nigeria** management and Human resource research Journal department of business administration and management institute of management and tchnology int Engy vol 10 No 10 October 2021.
3. Nakalule Allen **the effect of Reward system onEmpl oyee Turnover in ligazi town council** aresearch report submitted to the faculty of busness and management inpartlal fulfil ment of the reqwirements for the award of degree in Human resource management of kamp ala international university 2013 .
4. Robert L. Mathis ، johnh jackson **Human resource management** thirteen edition congage learning 2010 .



ملاحق

ملحق رقم (01): يبين استبيان الدراسة.



جامعة الدكتور مولاي الطاهر . سعيدة .



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص :اقتصاد وتسيير المؤسسات

قسم :العلوم الاقتصادية

## إستبيان الدراسة

الأخ الفاضل ، الأخت الفاضلة. السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تحية طيبة وبعد:

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم الاقتصاد و تسيير المؤسسات، الموسومة بـ : تأثير نظام الحوافز في حد من دوران العمل في المؤسسة دراسة حالة (مؤسسة مواد الكاشطة بولاية سعيدة) وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير نظام الحوافز في الحد من ظاهرة دوران العمل. علماً أن البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة، ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي. لذا نرجو منكم التكرم بملاً هذا الاستبيان و الإجابة على العبارات بكل موضوعية و صراحة و من ثم وضع العلامة (X) بالمكان المناسب .

تحت إشراف الأستاذ:

❖ بوصولاح محمد عبداللطيف

إعداد الطالبتين

❖ قادري نسرين .

❖ ذهبي إكرام.

السنة الجامعية:

2022/2021



القسم الأول : البيانات الشخصية والوظيفية:

يرجى وضع علامة (x) في الخانات المناسبة

❖ الجنس :

أنثى

ذكر

❖ العمر :

أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  41 سنة إلى 50 سنة  51 سنة فما فوق

❖ المستوى التعليمي :

جامعي

ثانوي

متوسط وأقل

❖ الفئة المهنية :

عون تنفيذي

عون تحكم

إطار

❖ سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 10 إلى 15 سنوات  من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: نظام الحوافز

الرجاء منكم وضع إشارة (x) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك .

الرقم	أبعاد نظام الحوافز وعبارات القياس	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
البعد الأول: نظام الترقية						
01	تسعى المؤسسة لتوفير فرص الترقية ملائمة لتحسين نظام الحوافز للعمال					
02	تمت ترقيتك خلال مسارك المهني لهذه المؤسسة					
03	تمت الترقية على أساس الأقدمية					
04	تمت الترقية على أساس تقييم المشرف					
05	تمت الترقية على أساس الكفاءة					
06	تشعر بالرضا عن فرص الترقية والامتيازات المطبقة في المؤسسة					

### البعد الثاني: مشاركة في إتخاذ القرارات

					01	يأخذ بعين الإعتبار آراء ومقترحات العاملين للمشاركة في إتخاذ القرارات.
					02	يأخذ برأيك بالمشاركة في صياغة القرارات الإدارية المتعلقة بالعمل.
					03	يعقد المسؤولين إجتماعات مفتوحة مع العاملين لسمح لهم فيها بإبداء الآراء دون قيود
					04	يمتلك العاملين القدرة على إتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.
					05	يشارك المدير مع العاملين إتخاذ قرارات خاصة بالعمل
					06	تعتقد أن مشاركة في إتخاذ القرار مهمة لدفع العمال إلى العمل

### البعد الثالث: نظام الحوافز

					01	اعتقد أن الأجر الذي تتقاضاه يتوافق مع الجهد الذي تبذله بالمؤسسة
					02	اعتقد أن أجر الذي تتقاضاه مرضي ومحفز مقارنة مع أفراد اللذين تعرفونهم يشغلون مناصب مشابهة في مؤسسات أخرى
					03	يستعمل مشرفك المباشر أسلوب الخصم من أجر في حالة وقوع في الخطأ.
					04	يسود في محيط عمل المؤسسة روح العمل والتعاون فريقي
					05	توفر المؤسسة الدعم والمساعدة المعنوية للعاملين عند الظروف الخاصة والطارئة
					06	العمل الذي تقومون به في المؤسسة يشعركم بنوع من التميز والمنافسة.
					07	أنت مستعد لترك العمل بسهولة في حال عرض أجر أعلى ووظيفة أحسن بظروف جيدة من طرف مؤسسة أخرى.
					08	تسود العدالة في نظام الحوافز ومكافآت الممنوحة بمؤسسة.

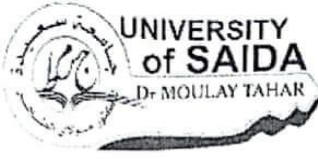
					09 أنت راض عن الحوافز المادية التي تتقاضاها (ظروف العمل المناسبة، التكوين، الإطعام، التأمين النقل المكافآت المادية)
--	--	--	--	--	---

### المحور الثاني: دوران العمل

الرجاء منكم وضع إشارة (x) المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك .

الرقم	دوران العمل وعبارات القياس	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	اعتقد أن هناك فرص عمل أفضل في مؤسسات أخرى					
02	لدي الرغبة في العمل في مؤسسات تمنح إمتيازات أفضل					
03	عدم وجود فرص ترقية قد يدفعني لمغادرة المؤسسة يوما ما					
04	أرغب في تغيير عملي لأنني اعاني من مشاكل مع الإدارة					
05	أرى بأن مؤهلاتي لا تتناسب تماما مع الوظيفة التي اشغلها					
06	في حالة لم اغير وظيفتي في المؤسسة فسوف أترك العمل نهائيا					
07	إذا زادت الحوافز والمكافآت في المؤسسة فسوف أتخلى عن فكرة ترك العمل فيه					
08	تتغيب عن العمل عادة يكون بسبب المرض.					
09	تغيب عن عمل عادة يكون شعور بالملل					
10	تتغيب عن العمل عادة يكون عدم وجود الرغبة في العمل بسبب سوء معاملتك من طرف الرئيس.					
11	تتغيب عن العمل عادة يكون سوء الاتصال بين الزملاء					

## ملحق رقم (02): طلب استقبال



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعيدة د. مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الرقم: 2.31. / ق ع إ ق / ك ع ا ق ، ع ت ج ، ع ت س / ج س / 2022

إلى السيد: مدير مؤسسة Enava  
- سعيدة -

### الموضوع: طلب استقبال

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة؛ بطلب استقبال ومساعدة الطالب(ة):

- الطالب(ة): ذهبي إكرام : مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات.
- الطالب(ة): قادري نسرين : مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات.

بتسهيل عملية دخولهم إلى المؤسسة التي تشرفون عليها، وتمكينهم من الاطلاع على

كل مايساعدهم لإنجاز بحثهم؛ وذلك حسب القانون الداخلي المتبع لديكم؛ وهذا حتى يتسنى لهم

التحضير الجيد لإعداد البحث .

في الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

حررت) بسعيدة في: 21 فيفري 2022.....



ملحق رقم (03): الأساليب الإحصائية المستخدمة

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	34	68,0	68,0	68,0
أنثى	16	32,0	32,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 30 من أقل	8	16,0	16,0	16,0
سنة 50 إلى 31 من	33	66,0	66,0	82,0
فوق فما 51	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل و متوسط	8	16,0	16,0	16,0
ثانوي	16	32,0	32,0	48,0
جامعي	26	52,0	52,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الفئة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إطار	17	34,0	34,0	34,0
تحكم عون	26	52,0	52,0	86,0
تنفيذي عون	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من أقل	2	4,0	4,0	4,0
سنوات 10 إلى 5 من	21	42,0	42,0	46,0
فوق فما 10 من	27	54,0	54,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Statistiques

	م1	م2	م3	م4	م5	م6
N Valide	50	50	50	50	50	50
Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,0200	3,7000	4,3000	3,6200	3,8000	3,6000
Ecart type	,79514	1,03510	,67763	,98747	,90351	,90351

Statistiques

	ش1	ش2	ش3	ش4	ش5	ش6
N Valide	50	50	50	50	50	50
Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,6800	3,2200	2,5200	2,5200	2,7200	3,9800
Ecart type	1,07741	1,09339	,97395	1,09246	1,19591	1,02000

### Statistiques

		ح1	ح2	ح3	ح4	ح5	ح6	ح7	ح8	ح9
N	Valide	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,1800	3,1800	2,1800	3,8000	4,2000	3,8800	2,4400	3,4600	3,5400
	Ecart type	1,04374	1,00387	,89648	,83299	,67006	,77301	1,12776	,88548	,93044

### Statistiques

		د1	د2	د3	د4	د5	د6	د7	د8	د9	د10
N	Valide	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,0200	2,6200	2,3800	2,0800	2,5800	2,2600	3,9200	2,3400	2,1600	2,0600
	Ecart type	1,13371	1,22708	1,02798	,89989	1,05153	1,04608	1,06599	1,17125	1,07590	1,01840

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,343 <sup>a</sup>	,118	,100	,76109

a. Prédicteurs : (Constante), القرار

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,718	1	3,718	6,418	,015 <sup>b</sup>
	Résidus	27,804	48	,579		
	Total	31,522	49			

a. Variable dépendante : الدوران

b. Prédicteurs : (Constante), القرار

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	3,549	,412		8,620	,000
	القرار	-,342	,135	-,343	-2,533	,015

a. Variable dépendante : الدوران

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,383 <sup>a</sup>	,147	,129	,74841

a. Prédicteurs : (Constante), الترقية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,636	1	4,636	8,277	,006 <sup>b</sup>
	Résidus	26,886	48	,560		
	Total	31,522	49			

a. Variable dépendante : الدوران

b. Prédicteurs : (Constante), الترقية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	4,356	,639		6,813	,000
	الترقية	-,472	,164	-,383	-2,877	,006

a. Variable dépendante : الدوران



### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,430 <sup>a</sup>	,185	,168	,73161

a. Prédicteurs : (Constante), الحوافز

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,830	1	5,830	10,891	,002 <sup>b</sup>
	Résidus	25,692	48	,535		
	Total	31,522	49			

a. Variable dépendante : الدوران

b. Prédicteurs : (Constante), الحوافز

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	5,117	,787		6,501	,000
	الحوافز	-,776	,235	-,430	-3,300	,002

a. Variable dépendante : الدوران