

تحفيز الموارد البشرية كمصدر لتفعيل  
الميزة التنافسية: من منطلق استراتيجي  
لتفعيل الأداء  
دراسة ميدانية لفئة الإطارات بمؤسسة  
اقتصادية - أنموذجا -

**Stimulating human resources as a source for  
activating the competitive advantage: from a  
strategic standpoint to activate performance  
A field study of the category of tires in an  
economic institution - a model -**

آسيا قرنان

جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .  
guernaneassia19@gmail.com

تاريخ القبول: 2024/05/05

تاريخ الاستلام: 2024/03/05

**ملخص:**

كان الدافع الأساسي لتناولنا سياسة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، لما حظي به قسم الموارد البشرية إلى لعب دور الشريك الاستراتيجي في المنظمات باهتمام كبير وانصب قلقها الكبير إلى أن " قسم الموارد البشرية يتحول إلى الدور الاستراتيجي مع مرور الوقت، غير أن هذا التحول يتم على نحو أبطء من المتوقع، رغم الكم الهائل من الكتابات التي تؤكد على أهمية هذا التحول إلا أن نفس الموضوع لا يزال يثير العديد من علامات الاستفهام في مؤسساتنا للأسف التخوف من التطبيق الفعلي لسياسة تسيير الموارد البشرية لضمان إستراتيجية الأداء الفعال بها، و هذا بسبب التخوف من التغيير وفقدان بعض الامتيازات الشخصية التي تخولها امتيازات المنصب بالدرجة الأولى والأيدي المساعدة الخفية بالدرجة الثانية، فانطلقنا من أهمية هذا المورد في جل المنظمات الكبرى العالمية والتي عرفت التطور وحتى عولمة الأعمال، وكذا عولمة تسيير مواردها البشرية لما لها من الاهتمام بالكفاءات التي خصت هذه الأخيرة، واصطدامنا بما تخبأه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من واقع مهني مزري، وهندسة موارد هشة وبالية متشعبة من العلاقات الشخصية وما لتأثير القيم في هذا الشأن هذا ما ألت إليه نتائج هذا المقال.

**الكلمات المفتاحية:** سياسة تسيير الموارد البشرية، إستراتيجية التحفيز، إستراتيجية الأداء، التحفيز المعنوي، التحفيز المادي.

### **Abstract :**

The main motive for dealing with the policy of human resources management in the Algerian Economic Corporation was that the human resources department received great interest in playing the role of a strategic partner in organizations, and its great concern was that “the human resources department turns into a strategic role with the passage of time, but this transformation takes place on Slower than expected, despite the huge amount of literature stressing the importance of this transition However, the same issue still raises many question marks in our institutions, unfortunately, fear of the actual application of the human resources management policy to ensure its effective performance strategy. And this is because of the fear of change and the loss of some personal privileges that the privileges of the position confer on in the first place and the hidden helping hands in the second degree. summed up the latter, And our collision with what the Algerian economic institutions hide from a miserable professional reality, and the engineering of fragile and outdated resources saturated with personal relationships, and the influence of values in this regard. This is what the results of this article concluded.

**Key words:** Human resources management policy, motivation strategy, performance strategy, moral motivation, material motivation

### **مقدمة:**

مع حملة العولمة التي مست مختلف مؤسسات دول العالم خلقت مناخا اقتصاديا واجتماعيا خاصا وساحة ساخنة من المنافسة في الأسواق العالمية والمحلية، ويات من الضروري على المنظمة التي تريد توسيع حصتها أو على الأقل المحافظة عليها في ظل هذا النظام الجديد أن تسعى وراء تحقيق جودة وفعالية منتجاتها أو خدماتها، و هاته الجودة لن تتحقق بالتكنولوجيا فحسب بل بتوظيف موارد بشرية فعالة تمتلك المهارات اللازمة، وعمليات البحث وتطوير مثل هذه الموارد التي توصف بقوة العمل ليس بالأمر الهين، فقد أجمع المتخصصين في ميدان الأبحاث الاجتماعية والاقتصادية أن التخلف الذي تشهده المؤسسات في هذا الجانب سببه الأول و الرئيسي هو الاستغلال اللاعقلاني للمورد البشري.

لهذا أصبحت هناك ضرورة ملحة تفرض نفسها على المؤسسات و منظمات الأعمال من أجل تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في التسيير باعتبارها القطب المسؤول عن شؤون رأس المال البشري من حيث طرق استقطابه، تطويره و المحافظة عليه. و إذا رجعنا إلى تاريخ نشأة المؤسسة الجزائرية يتجلى وبكل وضوح إغفال و تجاهل أو تهميش التسيير العلمي العقلاني المتعلق بإدارة الموارد البشرية. فالتاريخ يشهد على أن عمليات النهوض بالقطاع الاقتصادي كان صعبا للغاية انطلاقا من وضع برامج ومخططات تنموية متنوعة وخلق سياسة التأميمات

مرورا بسياسة إعادة الهيكلة ثم الخصوصية أين كانت معظم هذه السياسات خاضعة لمنطق الاقتصاد الموجه الذي بدوره فرض وضع بعض القواعد التي بموجبها خضعت عمليات تسيير الموارد البشرية إلى قوانينه.

ما من شك أن إدارة الموارد البشرية أضحت عامل محدد في المعادلة الاقتصادية الحديثة وعامل نجاح هام في المنظمة ومصدر وجب استغلاله<sup>1</sup> خاصة مع تعقد المهام وسرعة التغيير مما يتطلب درجة عالية من التأهيل والكفاءة، إذ بات من الضروري على المؤسسة الجزائرية الاهتمام بالعامل البشري والمحافظة عليه والذي لن يكون إلا بإعادة النظر في السياسات والطرق المنتهجة لأنها ظهرت غير قادرة على مسايرة هذه التطورات. وحتى يكون استثمار هذا المورد وانتقاه قائما على أسس علمية وسليمة لا بد من توفر نظام متكامل يحفز المورد البشري للعمل بجدية واستمرارية فيه و الولاء له، وهذا لن يكون إلا بإعطاء المورد البشري الاهتمام و الرعاية اللازمة.

### الإشكالية:

في ظل المناخ العولمي الساخن والمتغير وجدت المؤسسة الجزائرية نفسها أمام ضغوطات داخلية وخارجية في التكيف مع الوضع الجديد خاصة في ظل نقشي عدة ظواهر أصبحت تتحكم بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الفعالية الاقتصادية. و باعتبار أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تتحدد كبنيات اجتماعية ذات خصوصيات ثقافية معينة تسييرها محيطها تاريخها و عاداتها... و ثقافة المجتمع الجزائري، فهي لا تولي الاهتمام لمجهود الفرد باعتباره الثروة أو مورد يشكل حجر الأساس في التغيير والنجاح<sup>2</sup> بالرغم ما نجده بالمقابل في المنظمات المتطورة الكبرى فإن نجاحها في تحقيق أهدافها معتمد بدرجة كبيرة على كفاءة موجوداتها البشرية، إذ أصبح العنصر البشري أهم وأوفر مورد من بين الموارد التنظيمية الأخرى التي لا تعد إلا عوامل مساعدة، والفرد بما يملكه من مهارات وما يتمتع به من دافعية ورغبة في العمل هو المورد الحقيقي الذي يفكر وينظم ويخطط ويراقب وهو الذي يدير ويدار، والمساهم الأول و الأخير في تحقيق الفعالية التنظيمية. وما يبرر الاهتمام المتزايد في الوقت الحالي بالعامل البشري والتركيز على أدائه كونه أضحي من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق التكيف البيئي التنظيمي مع التطورات السائدة مما يتطلب اختيار و تنمية وتقييم مكافئة العنصر البشري بالشكل الذي يدعم كفاءة أداءه والمحافظة عليها، وهنا تكمن المساهمة القيمة لإدارة الموارد البشرية كهمزة وصل بين نجاح الفرد والمؤسسة في تطبيقها لأنظمة العمل الفاعلة في تحسين

قدراتهم و مهاراتهم إذ يوجد أهداف لا يمكن تحقيقها دون إشراك العنصر البشري. وتعد إدارة وتنمية الموارد البشرية المدخل الأنجع لرفع و تحسين أداء الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الإنتاجية والمردودية من جهة ورضا هذه الموارد من جهة أخرى، وتتعلق أنظمة العمل المعتمدة في تسيير العنصر البشري بجانب القدرة و الرغبة في العمل ويبقى الأداء حاصل تفاعل هذه الجوانب.

ولهذا فقد كان اتجاهنا في هذه الدراسة التركيز على الاستراتيجيات المتبعة في تبني سياسة إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في ترقية الأداء البشري في مؤسسة الاقتصادية الجزائرية المؤثرة مباشرة على أداء الإطارات، كما أن اقتربنا العام للدراسة فقد انطلق من بلورة إطار نظري و تطبيقي حول مناهج تحسين الأداء البشري من خلال التحفيز والأجر. وبلوغ هذه الغاية قمنا بطرح التساؤل الآتي:

ما مدى بلوغ مستوى أداء الإطارات في المؤسسة من خلال تطبيقها لسياسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري من منظور استراتيجي؟ وهل تعتمد المؤسسة العمومية الجزائرية في سياساتها المتعلقة بالموارد البشرية على أساليب خلق الدافعية كنظام التحفيز للرفع من مستوى أداء إطاراتها؟

كل هذه التساؤلات الواردة أعلاه كانت للتأكد من الفرضية التي مفادها كالأتي: قلة فرص التحفيز وعدم اعتمادها كمدخل لتحسين الأداء البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية يؤدي إلى عدم رضا الإطارات عن وضعيتهم المهنية.

## أولاً: إستراتيجية التحفيز ودورها في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الجزائرية

### 1. ماهية التحفيز

لقد أثبتت التجارب أن الموارد البشرية تعتبر من أهم عناصر الإنتاج وأكثرها مرونة وتجاوبا في تحقيق الفعالية التنظيمية كمطلب أساسي متوقف إلى درجة كبيرة على مدى توافق الأهداف التنظيمية مع حاجات الأفراد و رغباتهم الشخصية حيث أن الاعتناء بالأهداف التنظيمية على حساب أهداف الأفراد سيكبح حتما تقدم وتطور المؤسسة وهذا ما يدل على أهمية رأس المال البشري. ولكي يكون استثماره مبني على أساس إنساني واقتصادي سليم لا بد من الاعتماد على نظام متكامل يحفز الموارد البشرية قصد ترغيب المستخدمين في العمل والاستمرارية فيه والولاء له. فالمساهمة الفعالة للأفراد بالمؤسسة متوقفة على استعدادهم واقتناعهم بضرورة بذل جهد يكفي لتحقيق مستوى من الأداء يعمل على الرفع من إنتاجية العمل، وللوصول إلى نتيجة كهذه يجب

أن يكون هناك مبدأ تتخذه إدارة الموارد البشرية لحث هذا العنصر البشري على العمل وذلك من خلال تحريك استعداده باستعمال إستراتيجية التحفيز.

ويعتبر التحفيز مطلباً هاماً داخل المؤسسة ويعد من الاستراتيجيات الرئيسية في التسيير والاستثمار للمورد البشري، ناهيك عن الدور الذي يلعبه في حثه على أداء العمل المطلوب، ويمكن تعريفه بأنه حصول الأفراد على الحماس والإقدام في أعمالهم، وإكسابهم الثقة بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب دون شكوى أو تذمر.<sup>3</sup>

ويقصد به أيضاً تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وأدائهم من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة والسعي نحو إشباعها شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية.<sup>4</sup>

أو أنه ممارسة إدارية تهدف إلى التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>5</sup> كما يعرف على أنه: تشجيع الأفراد حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال التأثير الخارجي كأن يعرض عليهم أجراً أعلى، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية.<sup>6</sup>

ويرى "Pinder" بأن التحفيز هو مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر داخل الشخص ومن محيطه، وهي تحث العامل على تصرف معين في عمله وتحدد اتجاهه، وهو بمثابة الأداء المتميز لارتباطه بأداء الفرد لعمله، و على هذا الأساس تم التركيز على نظام تقييم الأداء.<sup>7</sup> ويمكن أن نسترشد ببعض التعاريف للحوافز على أنها الوسائل التي توفرها الإدارة أمام العاملين لإثارة رغبتهم ودافعيتهم للعمل، أو هي مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال والتي تشبع حاجاتهم، وتوجههم إلى سلوك معين.<sup>8</sup>

وهي عبارة عن محركات خارجية تعمل على إثارة الحاجة وتقوية شدة إلحاحها، وقد تكون الحوافز مادية كالمكافآت وزيادة الراتب... أو معنوية كزيادة السلطة أو الحصول على لقب أو مكتب فخم و غيرها من الأمور الهامة التي لا تقاس بمعايير مادية<sup>9</sup> أو هي عبارة عن عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استشارة الدوافع وتحريكها، فالحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين، وتتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد و حاجته ورغبته.<sup>10</sup>

وهناك من يعرفها بأنها فرص و وسائل توفرها إدارة المنظمة للعاملين لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع، من أجل الحصول عليها عن طريق العمل والسلوك السليم، و ذلك لإشباع حاجاتهم.<sup>11</sup>

ومن خلال استقراء المفاهيم السابقة يمكن تعريف التحفيز بأنه المنحى التنظيمي الخاص بالمؤسسة والتي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية كإستراتيجية فعالة تسعى من خلاله لإشباع حاجات الفرد وحاجات المؤسسة، ومن ثمة الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية عن طريق إشباع الحاجات النفسية و توجيه السلوك نحو الاتجاه المرغوب بشكل يخلق مشاعر الرضا عن طريق جملة من الحوافز المادية والمعنوية التي من شأنها التأثير على سلوك العاملين ورفع كفاءتهم و إنتاجيتهم و تحسين أدائهم و بالتالي تتحقق أهداف المؤسسة وأهداف العمال في نفس الوقت. فالتحفيز هو تلك القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من المجهود وذلك لتحقيق أهداف محددة، فهو يعكس درجة الرغبة والتحمس لإنجاز عمل ما، وهي مجموعة من العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم بما يزيد كفاءتهم ودفعهم للعمل بالشكل الذي يحقق لهم أهدافهم وحاجياتهم ورغباتهم<sup>12</sup>

## 2. أنواع الحوافز

على العموم هذه القوى هي التي يمكن أن نطلق عليها عوامل التحفيز أي العوامل التي تدفع بالعامل إلى العمل أو إلى التكاسل والتهاون، ومن المعروف وما تثبته النظريات أنه يوجد نوعان من عوامل التحفيز<sup>13</sup>

**النوع الأول:** عوامل لها علاقة مباشرة بالعمل وتتمثل في الانجاز، الاعتراف بالجهد المبذول المسؤولية، الترقية، التكوين.

**النوع الثاني:** عوامل ليس لها علاقة مباشرة بالعمل وهي ما تسمى بعوامل تقادي عدم الرضا وتتمثل في السياسة المنتهجة من قبل الإدارة، العلاقة مع المسؤول المباشر، ظروف العمل، الأجرة، العلاقة مع جماعة العمل، الطموحات الشخصية، المكانة الاجتماعية، الأمن.

وهنا سنكشف جزءا من الواقع النفسي الاجتماعي للإطار، وذلك من التأثيرات التي تلحق بهم جراء التحفيز. ولما من تأثير للحوافز على دافعية العمل عند الأفراد ارتأينا الكشف عن واقع التحفيز وأثره على أداء الإطارات باعتبارها فئة لها مسؤوليات وامتيازات وتطلعات وطموحات خاصة.

ومن خلال الدراسة النظرية لفريدريك هرزبرغ التي تناولت عوامل التحفيز و الرضا أردنا أن نتساءل فيما إذا كان الإطار في المؤسسة الجزائرية يتأثر أداءه بعوامل التحفيز التي لها علاقة مباشرة بالعمل أو بعوامل التحفيز التي ليس لها علاقة مباشرة بالعمل، أم توجد حوافز أخرى والتي لا توليها المؤسسة أهمية، وكيف يرى المحفزات التي تعمل على الرفع من مستوى أداءه و ما الذي يؤدي إلى نقص التحفيز بالمؤسسة، وأخيرا أردنا معرفة العوامل التي يولي لها الإطار أهمية أكبر فهي العوامل المادية مثل الأجرة، الترقية، والمكافآت والمنح أم العوامل المعنوية مثل العلاقات بين جماعة العمل كاحترام والتقدير، الاعتراف بجهدهم المبذول والتقييم العقلاني لكفاءتهم، المسؤولية و غيرها من العوامل الأخرى؟

لقد كانت هذه التساؤلات مبنية على أساس مؤشرات الفرضية والتي لم تأتي من فراغ وإنما من الواقع الذي يعيشه الإطار وكان تحديدها من خلال اللقاءات التي أجريناها في بحثنا، والذي التمسنا فيه أن المؤسسة الجزائرية لا تأبه للدراسات والنظريات الخاصة بالسلوك الإنساني والتأثير المتبادل بين العامل ومحيط عمله، ويظهر ذلك جليا من خلال التصرفات التي باتت عادية في المؤسسات برمتها كالتغيب، التأخر المتعمد، كثرة الشكاوي وظهور سياسة الوعود والعهود، اللامبالاة في العمل وغيرها من المظاهر السلبية التي تؤثر على فعالية المؤسسة ومردودها. أما العوامل التي تراها الأطارات مهمة لتحسين أدائهم ولا توليها المؤسسة نصيب من الاعتبار أمر آخر فقد قمنا بتحليله في جداول ارتباطية، بعد التطرق وبإسهاب إلى نظرة المؤسسة إلى التحفيز والسياسة التي تعتمد عليها في توزيعها، والأساس الذي تستخدمه لتحديد الكفاءات. فعندما يتعلق الأمر بجانب الرضا وعدمه والدافعية والرغبة في العمل يعد التحفيز المؤثر الرئيسي على العوامل المتعلقة بسلوك وأداء العمال، فرغبة العمال هي التي تجعلهم يوظفون مقدرتهم على العمل وحسن أدائهم، وقلة الاهتمام بهذا الجانب -التحفيز- يؤثر سلبا على أداء الأفراد مما يولد الاستياء والتذمر وانخفاض الروح المعنوية ومعدلات الرضا وكبح المردودية بالانخفاض في مستوى الأداء وهذه المؤشرات هي التي سنعمل على توظيفها للوصول إلى التحفيزات المقدمة بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

## ثانيا: فرص الإطار من التحفيز وسيرورتها نحو فتح مجال التغيير للأحسن لضمان الأحسن.

### 1. سياسة تنظيم الحوافز وانعكاساتها على أداء الإطارات.

#### جدول (01)

#### الاستفادة من المحفزات وعلاقتها بالأقدمية

المجموع	فترات الأقدمية						الاستفادة من المحفزات	
	من 23 سنة الى 33 سنة		من 12 سنة الى 22 سنة		من سنة الى 11 سنة			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
47.75	117	58.87	63	45.88	39	28.30	15	
34.69	85	13.08	14	42.35	36	66.03	35	لا توجد أي استفادة
15.10	37	24.29	26	9.41	08	5.66	03	استفادة مادية
2.44	06	3.73	04	2.35	02	/	/	استفادة معنوية
%100	245	%100	107	%100	85	%100	35	المجموع

إن معيار الأقدمية كان له الأثر الواضح في إبعاد الفئة الموظفة في السنوات الأخيرة للاستفادة من التحفيز التي تعتبر العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته<sup>14</sup> ، و"تقوم على أساس خلق الرغبة في بدل المزيد من الجهود في العمل"<sup>15</sup>، باعتبار أن الحافز هو عامل محرك خارجي موجود في البيئة المحيطة بالفرد فعلى المؤسسة توفير الظروف الملائمة لخلق دوافع العمل، من خلال إشباع رغبات الأفراد التي يسعون إليها عن طريق العمل المنجز والتي من شأنها إثارة المزيد من اهتمام الإطارات بالعمل. والتي تبين في الجدول ما هي إلا التحفيز التي تصاحب الأجر، كمنحة الإطار، أو الترقية الأفقية، وما يلاحظ أن المؤسسة تعتمد على معيار الأقدمية في التحفيز هذا يعني أن الشخص الذي له إبداع وكفاءة وليست له أقدمية فهو مقصى من عدة أنواع من الحوافز كمنحة الخبرة. فنجد أن المؤسسة الجزائرية تمحو من مذكراتها أي شيء اسمه إبداع، وكل ما يأتي به الإطار الجزائري من أفكار، فهو غير قابل للتطبيق ومشكك فيه، فأين هي أولاً مبادئ التحفيز قبل التفكير في التكلم عن التحفيز.

فالمؤسسة تعتمد الزيادة في الأجر والتي تعتبر تحفيز مادي وغالبا ما يكون مجسدا في الترقية الأفقية الأجرية، والفئة المعنية بهذا النوع من التحفيز هي فئة الإطارات الحديثة التوظيف، ففي نظر المسؤولين هي ليست بعد جاهزة لتحمل مسؤوليات وأعباء وظيفة أكثر تعقيدا في المهام، على عكس الفئات المتقدمة في فترات الوظيفة والتي في نظرها تعي المسؤولية وهذا ما يترجم تحفيزها ماديا ومعنويا عن طريق الترقية والتي تؤهلها للتقدم في السلم الوظيفي وكذا في السلم الاجتماعي.

ومن العناصر التي تراها الإطارات ضرورية ولم توليها المؤسسة اعتبار جدي هي الكفاءة المهنية حسن تنفيذ المهام وبالخصوص تجنب الذاتية والمحسوبية، فهي ترى في عدم تحفيزها الظلم بعينه كونها تتميز بالكفاءة اللازمة التي تؤهلها ليس لمجرد تحفيزها ماديا و فقط وإنما معنويا أكثر، وقد أدلت هذه الفئة أن على الفئة المختصة بالتقييم وتوزيع الحوافز تجنب الذاتية والمحسوبية، فهي لاحظت أن توزيع التحفيز يتم وفق أساليب غير واضحة ولا تتميز بالشفافية، على أساس ما قرت به الإطارات فإن مشاعر الرضا والاستياء تعمل على تحريكها عوامل التحفيز بقوة، فقد تم الاستنتاج أن الفئة التي حفزت وتلقت تعويضات عن الجهد المبذول في العمل تتميز بالراحة النفسية وهذا أكد سينمي دوافع العمل لديها، أما الفئة المستاءة من المبادئ التي تنتهجها المؤسسة والتي لا ترى فيها أساس للموضوعية، فهي دائمة الاستياء والتذمر وهذا أكد سيعود عليها بالسلب، للاضطراب النفسي الذي لحق بها جراء التهميش، ولهذا فعلى المؤسسة أن تتخذ الإجراءات اللازمة، وأن تعمل على خلق نظام لتقييم الأداء بشكل جدي، وعدم ترك المجال لتدخل العلاقات الشخصية والوساطة في التمييز بين الإطارات، بحيث تجعل من هذا النظام دافع قوي لهم لتحسين مستوى أدائهم كما ونوعا.

## 2 الأساس الذي تعتمده المؤسسة لمكافأة إطاراتها

### جدول (02)

#### أسس انتقاء الإطارات المستفيدة من التحفيز

المجموع	فئة الإطارات						أسس الانتقاء للتحفيز	
	إطارات سامية		إطارات ذات مسؤولية هرمية		إطارات دون مسؤولية هرمية			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
63.75	102	76.66	23	65.33	49	54.54	30	التقييم
28.75	46	13.33	04	28	21	38.18	21	اقتراح دوري
7.5	12	10	03	6.66	05	7.27	04	اقتراح سنوي
%100	160	%100	30	%100	75	%100	55	المجموع

لقد تأكد أن المؤسسة تعتمد على التقييم كأساس للاستفادة من التحفيز ونجد أن هذا التأكيد قد خص الإطارات السامية بأغليتها، وعند فئة الإطارات المسؤولة هرميا أيضا، فهي ترى أن المؤسسة تعتمد الأجر كنوع من أنواع الحوافز المادية المباشرة، وهي بمثابة تعويض تقدمه المؤسسة للعمال تعبيرا عن جهودهم في تأدية المهام، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ هذا النظام الذي يتكون من الأجر القاعدي، مختلف المكافآت المتغيرة والعلاوات والفوائد المتصلة بالنشاط، الاستحقاقات الأسرية و الاجتماعية والتعويض عن الخبرة المهنية. وفيما يخص الاقتراح الدوري والسنوي فهو يعود إلى دور المسئول المباشر فهو أدرى بالإطارات التي تحتاج إلى المكافأة الدورية أو السنوية والتي تسمح من تطوير الأداء، والذي يعتبر المرجع الوحيد الذي بإمكانه تعيين نقاط الضعف والقوة ولكنه لم يظهر كما يجب، وبهذا ومن الأجر أن يكون له الدور الأساسي كون المؤسسة تعتمد على رأيه في مثل هذه الأمور، ولكن للأسف هناك فكرة خاطئة عن التحفيز أين يرون في الأجر أنه كاف للتحفيز وأن ما يقوم به الإطار من عمل هو من مهامه وهو موظف من أجل تأديتها واستحقاق ما يتمشى معها من تحفيزات ثابتة ومتغيرة . وهنا لمسنا أن هناك ضغط على فئة الإطارات الجديدة وأن عليها أن تجتاز مشاققة المشوار المهني للحصول على قدر لا بأس به من التحفيز. فنستنتج أن المؤسسة لا تعمل على تحسين الأداء إذا ما تمعنا في الموضوع من هذه الزاوية، فما الداعي إلى بذل مجهود أكبر إذا كانت الاستحقاقات نفسها والمحفزات هي ذاتها المنح في ذهنية المسؤولين عن التحفيز بالمؤسسة.

إن تحقيق أهداف المؤسسة يمر من خلال تحقيق أهداف الإطارات وإشباع رغباتهم، لذلك على الإطار بالمؤسسة أن يكون مقتنعا بأن تحقيق أهدافه المادية والمعنوية مرتبط بتحقيق أهداف المؤسسة مهما كان نوع هذه الحوافز والتي يجب أن تتوفر فيها الشروط التي تجعلها موضوعية وهي العدالة في تقديمها وأن تتصل اتصالا مباشرا بدوافع وحاجات العاملين، وضرورة الاستمرار أو الانتظام في أدائها والأهم أن لا تتدخل فيها النوازع الشخصية الذاتية في أدائها وان ترتبط ارتباطا وثيقا بأهداف المؤسسة والمحددة في إستراتيجية المنظمة، حيث تشكل هذه الأخيرة-الإستراتيجية- الخطة الشاملة التي تحدد كيف تحقق المؤسسة كل من مهمتها وأهدافها ثم تتم صياغة هذه الإستراتيجية بوضع خطط طويلة المدى للتعامل بفاعلية مع فرص ومخاطر البيئة الخارجية في ضوء ضعف وقوة المؤسسة.

### ثالثا: العوامل المادية والمعنوية و تأثيرها على أداء الإطارات

#### 1. توفر العوامل المادية يؤهل الإطار إلى تجاوز المشاكل الاعتيادية

جدول ( 03 )

يبين مدى كفاية الأجر

المجموع	فئة الإطارات								الأجر
	إطارات ذات مسؤولية هرمية		إطارات ذات مسؤولية هرمية		إطارات دون مسؤولية هرمية		إطارات دون مسؤولية هرمية		
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
59.18	145	53.33	16	51.40	55	68.54	74	يقضي حاجيات الأسرة ولا واحدة	
33.6	81	6.66	02	46.72	50	26.85	29	يكفي الحاجيات الشخصية والأسرة	
7.57	19	40	12	1.86	02	4.62	05	المجموع	
%100	245	%100	30	%100	107	%100	108		

إن الأغلبية الساحقة للإطارات أكدت أن الأجر كاف لقضاء حاجيات الأسرة ولكن هذا لم يمنعهم من التعبير على أنهم غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه فقد صاحبت هذه الإجابة الكثير من التذمر، فهم يرون أنه يكفي عند قضاء الحاجيات الأساسية فقط، وهناك من أجاب أنه يكفي ولكن هم غير قادرين على الادخار لوقت الحاجة، وآخرون من أجابوا أنهم يضطرون في بعض الأحيان للإعارة بالخصوص عند حدوث اضطرابات في معدلات المعيشة. وعلى حد تعبير أحد الإطارات الذي صرح أنه لا يمكن معرفة معدل المصروف فإننا ننام على سعر وننهض على سعر آخر.

أما عن فئة الإطارات التي أدلت أن الأجر لا يكفيها بتاتا فهي في غالبيتها الإطارات حديثة التوظيف بالمؤسسة والتي تضررت من خلال النظام المنتهج في سياسة تقدير الأجور، الذي له علاقة وطيدة بالتحفيز وتقدير الكفاءات وأيضا المنح التي أغلبها تتماشى مع الأقدمية، وقد وجدنا هنا فئتين فئة الإطارات المتزوجة حديثا والتي تكفل أسرة صغيرة متكونة من طفل أو طفلين والتي تقول أن الأجر لا يكفيهم بتاتا خاصة مع غلاء حاجيات الطفل، أما عن الفئة الغير متزوجة فهي ترى أنه لا يكفي لقضاء حاجياتها ولا يمكنها حتى مجرد التفكير في الاستقرار.

نستنتج مما سلف أن المؤسسة تتبع نظاما كلاسيكيا في تحديد الأجور، وهي بهذا لا تولي أهمية بالغة للرفع من معنويات الإطارات عن طريق الزيادة في الأجور إلا من خلال

المنح المحددة التي ترافق الأجر هذا ما يجرها إلى تجاهل أهمية العامل الإنساني الذي له الدور الأول والأساسي للتحفيز، فيجب أن تتضح الصورة أمام المؤسسة ويجب أن تعي أن كل مؤثر ايجابي يعود على الإطار ينعكس عليها بالإيجاب، وكل مؤثر سلبي له نفسه، فعلمنا أن هدف كل مؤسسة هو تحقيق المردودية، فما عليها إلا توفير الراحة النفسية والاجتماعية للإطارات وذلك من خلال الرفع من أجورهم و تحفيزهم و تحقيق رضاهم الوظيفي من أجل الرفع من مستوى أدائهم في المؤسسة.

## 2. التحفيزات المعنوية وتأثيرها على نفسية الإطار وتحديد سلوكه

### جدول (04)

#### عوامل أخرى للتحفيز بغض النظر عن الأجر والمنح

المجموع	فئة الإطارات						عوامل أخرى للتحفيز	
	إطارات سامية		إطارات ذات مسؤولية هرمية		إطارات دون مسؤولية هرمية			
	%	ت	%	ت	%	ت		
56.73	139	100	30	46.72	50	54.62	59	الاحترام والتقدير
31.02	76	/	/	44.85	48	25.92	28	الاحترام والتقدير والعلاقات جيدة
12.24	30	/	/	8.41	09	19.44	21	كل المؤشرات
%100	245	%100	30	%100	107	%100	108	المجموع

إن مجمل الإطارات أكدوا على وجود عوامل أخرى للتحفيز بغض النظر عن الأجر والمنح بالرغم من اختلاف نوع العامل المحفز بالنسبة إلى كل إطار، فهم لا ينفون أن الأجر وما يصاحبه أنه تحفيز رئيسي لا يمكن الاستغناء عنه بتاتا إذ يستحيل أن يعمل أي شخص مهما كان مستواه المادي دون الأجر، ولهذا تجمع الإطارات وعلى اختلاف إجاباتها أنه يبقى الأجر تحفيز مادي ضروري للاستمرار في العمل و الأداء الجيد غير أنه لا يكفي للتحفيز للعمل وإنما للعوامل المعنوية الأثر الكبير عليه ويجب أن نجتمع بينهم لضمان فعالية الأداء. في حين نجد أن الإطارات المسؤولة ذات المناصب العليا أكثر حرصا على عامل الاحترام والتقدير نظرا للمناصب الحساسة التي تحتلها والتي تلزم على مرؤوسيتها الاحترام والتقدير، إلا أننا التمسنا من بعض الإطارات هي أيضا ملزمة أمام عمالها بالاحترام والتقدير فهذا لا يرتبط بالسن أو بالمكانة المهنية. أما فيما يخص اعتبار العلاقات الجيدة مع الزملاء، فهذا راجع إلى أن قيام

كل فرد في الجماعة يواجهه، يعتبر من العوامل التي تزيد من ارتفاع الروح المعنوية، وكذا شعوره بأنه مقبول من طرف جماعة العمل، ما يسمح له بتكوين علاقات إيجابية وصدقات ودية وهذا ما يدخل السرور والرضا في نفسه فيقبل على العمل بروح عالية مما يعمل على تفعيل الأداء لفئة الإطارات.

ما نستنتج من هذه الملاحظات أن تميز أغلبية الإطارات بتقارب الأفكار في هذه النقطة التي خصت الجانب المعنوي من التحفيز والذي له تأثير نفسي على أداءهم، والتي كانت تصبوا كلها إلى نقطة أساسية مفادها الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، والتي تبدأ بتحليل وإبراز الروابط التي تجمع بين الإطارات والمؤسسة، فإذا أولت هذه الأخيرة اهتمام لها لاقت توطيد وإرساء الإطارات فتصبح سلوك يتحكم ويوجه نشاطات الطرفين نحو تحقيق الهدف الواحد، ودعم الإطارات لبرنامج المؤسسة وسياستها سوف لن يكون إلا إذا أزيلت كل الحواجز التي تفصلهم بالقائمين على تسيير المؤسسة، لأن إشراكهم بإبداء آراءهم واقتراحاتهم وتطلعاتهم يجعلهم متقبلين الخطط والبرامج، وهذا ما سيؤمن حتما التجاوب والتعاون معهم، والذي يعتبر الأساس في توطيد العلاقات الإنسانية بين المؤسسة وإطاراتها من زاوية تأثيرها على مواقفهم وسلوكهم برفع معنوياتهم وإرضاءهم.

### جدول (05)

كيف تؤثر هاته العوامل على تأدية المهام

المجموع	فئة الإطارات						تأثير العوامل السابقة على الأداء	
	إطارات سامية		إطارات ذات مسؤولية هرمية		إطارات دون مسؤولية هرمية			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
42.04	103	/	/	33.64	36	62.03	67	تشكيل فرقة عمل متجانسة
21.22	52	60	18	18.69	20	12.96	14	تحسين الأداء
20	49	40	12	18.69	20	15.74	17	تطوير علاقات العمل
16.73	41	/	/	28.97	31	9.25	10	جميعها
%100	245	%100	30	%100	107	%100	108	المجموع

إن أغلب الإطارات مهما كانت طبيعة أو مستوى درجة المسؤولية في المنصب الذي تشغله إلا وكان لها رأي في مدى تأثير العوامل السابقة في تأدية مهامها، ففي رأيها أن المهام

ليست معقدة إلى الدرجة التي يمكن القول أنها صعبة التنفيذ وإنما هي روتينية ومتكررة ما يجعلها سهلة أما إذا صادفت الإطار بعض العوائق فإنها بالضرورة ستجعل من المهام ذاتها عبئا ثقيلا على الإطار وما يخلق التكاسل في تأديته، إذ أن علاقات العمل بالمؤسسة أمر ضروري لخلق الجو الملائم لتأدية المهام بسهولة وتقنن في الأداء، فشعور الإطارات بالارتياح في العمل من خلال توطيد الروابط والعلاقات والاحترام المتبادل يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لديهم، وهو ما يعمل على تشكيل فرق عمل متجانسة والتي تتوحد غاياتها، فكلما زاد شعور الجماعة بالنجاح كلما بدلوا المزيد من الجهد وعلى التكافل المهني وتوجيه طاقاتها نحو هدف الرفع من مستوى الأداء.

هذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن العوامل السابقة لها تأثير على الإطارات فهي بخلقها للتضامن والتجانس والتساند فهذا يعمل على تحسين علاقات العمل والتي تعتبر من الدوافع الأساسية للعمل الجاد، فالفرد يتصرف كفرد مستقل، ثم كعضو في الجماعة، يؤثر ويتأثر بها ويؤكد ميرتون هذا في نظريته بقوله أن الأجزاء الاجتماعية النوعية لها دور فعال في النسق وتمتلك وظائف ذات طبيعة سوسولوجية، كما أنها مستقلة ومترابطة مع بعضها البعض في نفس الوقت، فأهم عامل يؤثر في تأدية الفرد مهامه هو وجوب توفر العلاقات الإنسانية الجيدة من احترام وإشباع حاجاته المادية والاجتماعية وال نفسية، التي تؤدي بالضرورة إلى الرفع من مستوى الأداء. وما يمكن تعليقه أن كل من الاحترام والتقدير، العلاقة بين الزملاء والرؤساء في العمل لها دور كبير للتحفيز في العمل بالأداء الجيد المبذول من قبل فئة الإطارات وذلك لما لهذه العلاقات من تأثير على الأداء. فإذا كانت هذه العلاقات جيدة كان مستوى الأداء و العكس، وهذا ما عبرت عنه كل الإطارات بمختلف مستوياتها، للاعتبار أن المؤسسة ليست وحدة إنتاجية هدفها الإنتاج وتحقيق الأرباح فقط، بل هي عبارة عن منظمة اجتماعية ولها أدوار أخرى يجب أن تقوم بها من أجل توطيد العلاقات بين أفراد العمل وتوفير الراحة والأمن والعدالة والمساواة ما يرفع من معنوياتهم ويدفعهم للعمل بقدر أكبر من الجهد والولاء.

### جدول (06)

رأي الإطارات في التحفيز التي تطور أدائهم (المحفز الرئيسي الذي يعمل على تطوير أداء الإطارات)

المجموع	فئة الإطارات						التحفيز المؤثر في الأداء	
	إطارات سامية		إطارات ذات مسؤولية هرمية		إطارات دون مسؤولية هرمية			
	%	ت	%	ت	%	ت		
40.40	99	/	/	52.33	56	39.81	43	المنح والترقيات
30.20	74	60	18	/	/	51.85	56	المنح
29.38	72	40	12	47.66	51	8.33	09	جميع المحفزات
%100	245	%100	30	%100	107	%100	108	المجموع

إن الترقيات والمنح هي أهم تحفيز مادي بالنسبة لفئة الإطارات سواء كانت شابة أو تشارف على إنهاء خدمتها بالمؤسسة كون الأولى لا تحمل الخبرة الكافية لتحمل المسؤولية فهي تجد في التحفيز المادي هدفاً أولياً والثانية لا تطمح أبداً في الترقيات فقد انتهت خدمتها ولم يبق إلا القليل بالمؤسسة.

أما بالنسبة لفئة الإطارات التي ترى أن جميع التحفيز المادية مهمة خاصة في انتفاع العامل من شقة وسيارة كونها عامل من عوامل انشغال الإطارات في العمل، فالمشاكل اليومية الاجتماعية تؤثر تأثيراً مباشراً على أداء العمل ونجد أن فئة الإطارات التي كان لها طموح من هذا القبيل هي التي تملك خبرة لا بأس لها بالمؤسسة ولا يزال أمامها مشوار نوعاً ما طويل وترى أنه من المهم تحسين الوضع الذي يزداد تدهوراً، مع غلاء المعيشة، وعدم امتلاك الأغلبية من العمال على المسكن العائلي، وعلى حد قولها إذا تحقق ذلك فإنه سيكون هناك أداء أفضل لأن تحفيز مثل هذا يعتبر مادي ولكنه الارتفاع في المستوى الاجتماعي أيضاً والذي يعتبر بالنسبة للكثير أهم من أي شيء آخر. إن تقدير المؤسسة لأفرادها يعمل على الأداء الجيد بالإخلاص والتفاني، ولكن على حد قول الإطارات أن المؤسسة كانت في السابق تهتم بتقديم التحفيز ولكنها في تدهور دائم فكل واحد يرمي إلى المسؤولية على الآخر.

نستنتج مما سبق أن جل الإطارات ترى أن أهم عامل قد ينمي قدراتهم ويزيد من أدائهم في العمل هو الأجر، فحتى إن اعتبرنا أن هناك عوامل أخرى يجب توفرها حتى يشعر العمال بالرضا إلا أن الأجر يبقى من الأولويات التي يسعى الفرد إلى إشباعها، ونجد هذا الانطباع خاصة الإطارات وليدة المؤسسة التي ترى في المكافآت والعلاوات والأجر والأمور الأخرى

كالسكن والمواصلات أهم شيء يستحوذ اهتمامها، ولكن هذا لا يمنع ظهور المساندة لهذا الرأي حتى من الإطارات الأكاديمية فالعوامل التحفيزية لا يختلف عليها اثنين فالكل يطمح في الأفضل لضمان الموقع الاجتماعي والمادي الأفضل.

### 3. إمكانية تصحيح الأخطاء للرفع من مستوى الأداء

#### جدول (07)

رأي الإطارات في مدى تأثير التنظيم الجيد في تقديم التحفيز للرفع من أدائهم

المجموع	فئة الإطارات								نتائج التنظيم الجيد للتحفيز
	إطارات سامية		إطارات ذات مسؤولية هرمية		إطارات دون مسؤولية هرمية				
	%	ت	%	ت	%	ت			
44.48	109	56.66	17	49.53	53	36.11	39	طاقة وجهد أكبر في الأداء	
30.61	75	23.33	07	13.08	14	50	54	الحضور المهني	
24.89	61	20	06	37.38	40	13.88	15	الاثنين معا	
%100	245	%100	30	%100	107	%100	108	المجموع	

لقد أكدت كل الإطارات أن التنظيم الجيد للتحفيز يعمل على الرفع من أدائهم سواء كانت الإجابة بطاقة وجهد أو الحضور أو الاثنين معا، فوجود المحفزات سواء المادية أو المعنوية وخروج اللوائح المطلوبة من الأدرج وتطبيقها على أرض الواقع والتخلي عن سياسة الوعود التي تتكرر دائما فيما يخص هاته الأخيرة وكل السياسات التي باتت معروفة والتي لا تنفع وإعادة النظر في الإستراتيجية المعتمدة، والعمل على خلق الحركية وتفعيل طاقات المؤسسة أكثر لأن التنظيم غير العقلاني في تقديم المحفزات سيزيد من تأزم الوضع و يخلق الملل ويزيد من نسبة الغيابات و التأخرات.

لهذا يرى الإطار أن الأجر ومقداره يعتبر من بين الحوافز السياسية التي تخلق الدافع للعمل فتزيد من الأداء وتجعل الإطار حاضر في العمل، فترفع من الروح المعنوية لديه. لهذا تبقى سياسة تنظيم الحوافز مسألة حساسة للجميع خاصة الإطارات التي تتدمر من عدم التنظيم

الجيد للحوافز، إذ يمكن للأجور والمكافئات والحوافز أن تلعب دوراً أساسياً في إثارة رغبة العاملين في العمل.

نستخلص أنه على المؤسسة توفير نظام جيد وعقلاني لبرنامج الحوافز وإثراءه، ليتماشى مع المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية للعامل فالاعتماد على المقاييس العلمية والعقلانية في تسيير أنظمتها واتخاذها كقاعدة مرجعية لكل قراراتها الإستراتيجية المتعلقة به، إذ يؤثر نظام الحوافز على درجة ولاء العامل للمنظمة ومعدل غيابه وفي جوانب أخرى، لذلك فعلى الإدارة في المنظمة أن تحدد الأجور والمكافئات والحوافز وفق أسس علمية منظمة وواضحة من أجل ضمان فعالية الأداء والاستمرارية.

### جدول (08)

ما يقترحه الإطار لإدارة الموارد البشرية للتحسين من أداء

المجموع	فئة الإطارات						الاقتراحات	
	إطارات سامية		إطارات ذات مسؤولية هرمية		إطارات دون مسؤولية هرمية			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
60.40	148	40	12	75.70	81	50.92	55	تكوين وترقية وتحفيز
32.24	79	/	/	24.29	26	49.07	53	جميع المحفزات
7.34	18	60	18	/	/	/	/	تكوين ومراجع
%100	245	%100	30	%100	107	%100	108	المجموع

لقد أكدت جل الإطارات على أن جميع المحفزات يمكنها أن تعمل على تحسين أدائه، ولكن الأغلبية الساحقة بوجود المحفزات من منح وعلاوات وتكوين تعمل على خلق الرضا والدافعية في العمل، وظهور مثل هذه النسبة هو عدم رضا أغلبية الإطارات على مناصب عملهم الحالية، خاصة الفئة التي لها أقدميه في نفس المنصب، ما يخلق لديه الشعور بالملل والتعب والإرهاق مادام أن طبيعة عمله دخلت ضمن الروتين من جهة ومن جهة أخرى عدم استفادته من تكوين بالقدر الذي يسمح له بتأهيل قدراته وكفاءته، وتحديث وتطوير معلوماته، حال دون ترقيته إلى مناصب عليا، هذا بالإضافة إلى تغير محيط العمل فبتغير المنصب تتغير الظروف أو على الأقل يزيد معدل الأجر مما يساعد الإطار على تحسين وضعه المهني " فعادة ما يهدف برنامج الترقية إلى تحقيق هدفين: أما الأول فخلق حافز لدى العاملين لبذل قصارى جهدهم، وشعورهم بالاستقرار والطمأنينة نتيجة للتقدم المستمر في مستوى معيشتهم والثاني بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المنشأة - المؤسسة - لشغل الوظائف الأعلى".<sup>16</sup> من كل ما سبق تعتبر

المكافآت وسيلة لتحسين أداء الفرد على أن تمنح للجميع دون تمييز كما ينبغي تسخير نظام المكافآت من أجل ضمان الأداء العالي، بدليل أن فئة الإطارات التي ترى من المراجع، والاجتماعات وغيرها من التحفيزات المعنوية هي ضئيلة بالنسبة التي ترى من المحفزات المادية ضرورة حتمية للأداء الجيد وهذا راجع بالدرجة الأولى لتأثير الظروف الاجتماعية على الإطارات.

الذي يمكن إدراجه كإضافة فيما يخص هذا المنظور أن "نظام الحوافز له الأثر البالغ على قرار الفرد للبقاء في منظمته الحالية أو الانتقال منها، فنوعية المكافآت والحوافز ومقدار ما يحصل عليه الفرد من الأجر يؤثر في درجة الرضا لديه وبالتالي رغبته في العمل واندفاعه لتحسين مستويات الأداء"، فعلى المؤسسة النظر فيما يهم الإطارات من تحفيز وتدعيم نظام الحوافز وإثراءه ليتماشى مع متطلبات المعيشة للإطارات خاصة وأنها فئة لها شأنها الاجتماعي ويجب أن يكون وضعها بالمؤسسة يتماشى مع وضعها خارج المؤسسة، هذا من جهة ومن جهة أخرى الاعتماد على المقاييس العلمية والعقلانية في تسيير أنظمتها التحفيزية واتخاذها كقاعدة مرجعية لكل قراراتها الإستراتيجية المتعلقة بهذا المجال.

### الاستنتاج العام:

نظرا لتأثر المورد البشري بمجموعة من العوامل أو القوى التي تجعله يزيد من أدائه وصولا إلى حد أقصى من الإنتاج، أو يبطئ من أدائه نزولا إلى حد أدنى من الإنتاج، وهذه القوى التي يمكن أن نطلق عليها عوامل التحفيز أي العوامل التي تدفع بالعامل إلى العمل أو التهاون. ولأهمية هذا العامل في تطوير وتحسين الأداء، أبرزنا قياسه في مؤسسة بحثنا عن طريق فئة تتميز بمناصب هرمية عالية ولها مسؤوليات وامتيازات وتطلعات خاصة، وما هي الحوافز التي تؤثر فيها المادية، مثل الأجرة، الترقية والمكافأة أو العوامل المعنوية مثل العلاقات مع جماعة العمل المسؤولة، التكوين وغيرها، كما تناولنا العلاقة بين عوامل التحفيز ورفع مستوى الأداء أين كان للأجر المحفز الرئيسي، والذي تعاقبت عليه المناقشات واعتبرته الإطارات السؤال الجوهرية في الاستمارة والذي يجب أن تكون له حصة من التعديلات واعتبرته المحفز الدائم للعمل خاصة مع غياب عوامل التحفيز بالمؤسسة التي ساهمت لدفع الإطار إلى التهاون والتراجع في مستوى الأداء.

لقد أثارت قضية التحفيز نقاش واسع مع فئة الإطارات الدراسة، فما سجلناه كنقطة مهمة وهو حتى الإطارات التي حفزت لمرات ومرات لا تزال طامعة في تحفيزات أخرى لأنها تراها

قليلة بالنسبة للجهد المبذول و هذا ما يعزز صحة نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو، إضافة إلى أن الإطارات تسعى إلى تحسين وضعها المالي والاجتماعي خاصة مع غلاء المعيشة والسوق الذي بات الشبح لكل الفئات العمالية وليس بالمؤسسة محل الدراسة إنما في جميع المؤسسات الجزائرية، وقد أكدت الإطارات مرارا وتكرار على أن الراتب الذي يصرف قبل أن يأتي في كثير من الأحيان وما بالك إذا كان هناك نفقات إضافية، أما إذا ما سألتهم عن الترفيه والكماليات والسفر وغيرها من الأشياء المريحة نفسيا، فإنك تجد الابتسامة ترتسم على وجوههم معبرين بجملة واحدة وهي هل يكفي لقضاء الحاجيات حتى يكفي للراحة والاستجمام وللسفر، لا نأمل أبدا في هذا، والدليل هو كثرة الشكاوي دون تغيير الوضعية وعدم ملاحظة أي إجراءات ميدانية أو خطوات عملية، فطريقة توزيع العلاوات هي التوائية تتخذ لها مسارات غامضة بعيدة عن الشفافية وروح المسؤولية وقد أصبحت الأمور مألوفة وعادية.

ما استخلصناه أن المصيبة بهذه المؤسسة كبيرة فأين هو الأداء المتميز إذا كانت إطاراتها قد وصلت إلى هذا الإحباط والى القول أنها تعمل لسبب القهر الاجتماعي ولا خيار عندها، وأين هو الولاء إذا وجدت في بقائها إلزامية تحتمها عليها الظروف الاجتماعية لا غير، أين المسؤولين وما هذا الرضا على هذه الحالة، نجدها تتهاون في مسألة كهذه التي باتت في المنظمات الكبرى المحرك الرئيسي لمواردها البشرية، فقد آن الأوان للمسؤولين على مستوى المؤسسة أن يتحكموا في زمام الأمور و إعادة النظر في طرق التسيير والتنظيم وأن يغيروا فيها للأحسن من أجل أن تحتل المؤسسة مكانة رائدة في ظل التحولات الاقتصادية التي تعيشها الجزائر وكذلك في ظل المنافسة التي أصبحت تعرفها المؤسسات الاقتصادية، وليس هو بالأمر المستحيل فعليها فقط أن تواكب التغيرات والتطورات باهتمامها أكثر بمواردها البشرية، وخاصة إطاراتها التي تعتبر عمود المؤسسة وذلك من خلال الاهتمام بالمواضيع التي يرونها مهمة في حياتهم المهنية كالتحفيز، فبرضاهم تصل إلى أحسن الأداء.

لقد شكل التحفيز مقياس أساسي لدى الإطارات سواء كان معنوي كالتشجيع والاحترام والتقدير، أو مادي والذي يتعلق أساسا بالأجور والمكافآت والعلاوات، فقد أكدت جل الإطارات إضافة إلى أن الأجر لا يكفي فإنه أيضا يعكس العمل الذي يقدمونه بالمؤسسة، كما أنها لا تتناسب والتغيرات الطارئة على المؤسسة والمحيط الخارجي لها، وانخفاض القدرة الشرائية لدى معظم الإطارات، وأمام هذا الوضع كانت هناك عدة تساؤلات فيما يخص مطالبهم المهنية والاجتماعية.

في آخر الجداول الارتباطية كان لرأي الإطارات حول المحفزات التي تطوّر من أدائهم إلّا أنّ الكثيرين منهم أكدّ لنا أن هذا شيء مستحيل. فالمؤسسة لا تعمل على هذا النوع من التحفيز. وعليه فقد أصبح من الضروريّ على إدارة الموارد البشرية أن تعرف وجهات نظر الأفراد ومشاعرهم وردود أفعالهم في العمل و وضع برامج تهدف إلى تنمية الوسائل والأساليب المؤدية إلى اكتشاف وتفسير المشاعر لدى إطاراتها، من خلال برامج تهدف إلى تخفيض ردود الأفعال السلبية و محاولة المحافظة على الروح المعنوية خاصة وإن تعلّق الأمر بالكفاءة المهنية، وكذا الذاتية والمحسوبية، وكان لهم أمل في إبعاد المنظور الكلاسيكي والذي يربط في غالب الأحيان الكفاءة بالأقدمية.

ولقد تأكّدنا أن نوعية العلاقات السائدة في المؤسسة مهمّة جدا في تحفيز وإثارة الحماس لدى الإطارات ودفعهم لرفع مستوى الأداء فمعاملة المسؤول المباشر معاملة جيّدة وتحسيسهم بأهمية العمل واعترافه بالجهد المبذول من شأنها أن ترفع معنوياتهم وتدفعهم نحو العمل بجدّ بتحقيق أهداف المؤسسة وقد استنتجنا هذا عندما أجابت جلّ الإطارات بأنه هناك عوامل أخرى بغض النظر عن الأجر والمنح يمكنها أن تشعرهم بالرضا والذي يدفع إلى الأداء الجيد وهي الاعتراف بالجهد الذي يبذلونه والاعتراف والتقدير المتبادلين، فيجب على المؤسسة أن تقدر طاقاتها المنتجة لكي تخدمها بإخلاص وتقاني، وهذا سيوطد العلاقة بين الإطارات والمؤسسة التي تصبح ملاذهم الوحيد وبهذا تكتسب ولاءهم في العمل.

ففيما يخص الرضا وعدم الرضا وروح الدافعية والرغبة في العمل وتحسين الأداء يعد التحفيز المؤثر الأول والأخير سواء كان ذلك بالإيجاب أو السلب على هذه العوامل المتعلقة بسلوك وأداء العمال، فقد أظهرت لنا النتائج وجود نقائص في الحوافز بمختلف أنواعها حتى وإن كانت بدرجات متفاوتة بالنسبة لإطارات الدراسة مما وضع لنا على عدم وجود خطة خاصة بالحوافز المقدمة، فالإطارات غير راضية على الأجر المقدم لهم بصفة قانونية مقابل المجهودات المبذولة من طرفهم وغير كاف لتلبية متطلبات الحياة اليومية والاجتماعية كما أن المؤسسة أولت اهتمامها بالجانب المادي في التحفيز بالرغم من قلته حتى لو لم تقل انعدامه إذا ما اعتبرناه حق يتمشى مع الأجر و اهتلاك السنوات، ولم تهتم بالجانب المعنوي للإطارات التي أغلبيتها صرحت أن عدم الاعتراف بالجهد المبذول يعتبر من أهم العوامل المؤثرة في رغبتهم في العمل، كما اعتبرت الإطارات أن الترقية شبه مقتصرة على فئة معينة من الإطارات كل هذا أوصلنا إلى وجود عدم كفاية وعدالة توزيع التحفيز بالمؤسسة.

## خاتمة:

وما يمكن قوله ختاماً أن مؤسسات اليوم تسعى إلى الارتقاء بأدائها العام وتحقيق أهدافها، ولن يتحقق ذلك إلا بتكوين قاعدة بشرية كفؤة بالاتجاه الذي يصوب نحوه قرار المؤسسة في مواجهة تحديات ومشكلات الأداء البشري، وهذا الاتجاه هو عملية تحسين الأداء البشري حيث يتم خلالها الشروع في تطوير الأداء ضمن المعطيات المستنتجة من خلال عدة عمليات تنتج بالبحث عن التقنيات المناسبة أو الأساليب المتنوعة للوصول إلى تحقيق الارتقاء بالأداء البشري، وتعد أنظمة التدريب والقيادة والعملية الاتصالية والحافزية من أهم مصادر تحسين الأداء والتي تعتمدها أغلب المؤسسات لتحقيق أهدافها.

ومن الفرضية الأساسية التي مفادها: **قلة فرص التحفيز وعدم اعتمادها كمدخل لتحسين الأداء البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية يؤدي إلى عدم رضا الإطارات عن وضعيتهم المهنية.**

والتي قمنا بقياسها من أجل التأكد من هذا الواقع ومحاولة العمل على معالجته بالتغيير وتدارك ما يمكن تداركه من هذا الجانب السلبي للتسيير والتنظيم وذلك من خلال إستراتيجية التحفيز التي يمكن اعتبارها كأحد المؤشرات الهامة و كمدخل استراتيجي لتفعيل أداء الموارد البشرية في المؤسسة بصفة عامة و الإطارات بصفة خاصة في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة.

فقد بات من الضروري على كل المؤسسات قبول التغيير وفقاً لإستراتيجية التسيير الجديدة التي تفرضها قوانين السوق، والابتعاد عن نمط التسيير البيروقراطي الموجود في المؤسسات الجزائرية، إذ لا يتحقق التنظيم الفعال ولا يصل الأفراد إلى غاياتهم إلا باحترام قواعد فعّالة ومقبولة من الطرفين، المؤسسة والعمال ويجب أن تعي المؤسسة العمومية الجزائرية أنها لن تحقق أهدافها الاقتصادية التنموية إلا من خلال تحقيقها للأهداف الشخصية لعمالها-مواردها البشرية-، يصبح بذلك مكان العمل مكاناً لهيكله هوية جديدة للعامل تقوم على المسؤولية والتفاني في العمل. والمهم انه يبقى دور المؤسسة في تطوير أداء أفرادها متوقف على الاعتبار المادية والمعنوية معا.

## قائمة المراجع:

- 1.Peretti (J.M) (1997) : **Gestion des ressources humaines**, Edition Vuibert, Pa3-16
- 2,Lamiri (A) (1993) : **Gérer l'entreprise Algérienne en économie du marché**, Edition Preste Comme, Alger.p p 3-19
3. مدحت، محمد أبو النصر(2007): **إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة**، مجموعة النيل العربية، مصر، ص337.
4. محمد، الصيرفي(2003): **إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية**، دار قنديل للنشر و التوزيع، الأردن.  
، ص 403.
5. صالح مهدي، محسن العامري، و آخرون(2007): **الإدارة و الأعمال**، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن.، ص 459.
6. محمد، رفيق الطيب(1995): **مدخل التسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.ص10
7. وسيلة، حمداوي(2004): **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، ص151
8. صلاح، الشنواني(1970): **إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.، ص 420.
9. كامل، محمد المغربي(2004): **السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم**، ط3، دار الفكر، عمان، الأردن، ص 130.
10. نعيم إبراهيم الظاهر(2009): **تنمية الموارد البشرية**، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن.، ص 216.
- 11.مصطفى، نجيب شاويش(2005): **إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد**، دار الشروق و النشر و التوزيع، الأردن ، ص208.
12. Muchielli (Alex)( 1981) : **les motivations**, Presse Universitaire de France, édition « que sais – je ? » Paris , p8.
13. Herzberg (F) (1968) : **(Une fois de plus comment motiver vos employés ?)**, In Revue :**Harvard beseness review**. p5.
14. أحمد رشيد ،(1962): **نظرية الإدارة العامة**، دار النهضة العربية، القاهرة.، ص24.

15. حامد الحرفة ، (1980): **موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز**، العربية للموسوعات، بيروت ،  
ص12.

16. (2003): **السلوك التنظيمي : مدخل تطبيقي معاصر**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،  
ص 321.