

## دور إستراتيجية التحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية في ظل التحديات الراهنة –دراسة عينة من إطارات مؤسسة نفطال-

### The role of motivation strategy in enhancing the HR performance in the economic institution in the light of the modern challenges – a field study in Naftal Company-

#### جازية غداوية\*

جامعة آكلي محمد أولحاج البويرة (الجزائر)، djazia.redaouia.badjadi@gmail.com

تاريخ الاستقبال: 2021/12/29؛ تاريخ القبول: 2022/10/11؛ تاريخ النشر: 2023/03/18

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحفيز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، باعتباره أحد الاستراتيجيات الهامة التي تعمل على رفع مستويات أداء الأفراد من خلال عدة متغيرات أهمها زيادة رضاهم الوظيفي. حيث جاءت الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من إطارات مؤسسة نفطال قدرت بـ 245 إطار، و تم تطبيق المنهج الكمي بالاعتماد على الجداول الإحصائية لتحليل و تفسير العلاقة ما بين المتغيرات للتأكد من صحة الفرضيات. و من أهم النتائج المتوصل إليها:

- غياب عوامل التحفيز بالمؤسسة يساهم في رفع مشاعر الاستياء لدى الإطارات و دفعهم إلى التهاون والتراجع في مستوى الأداء.
- يبقى الأجر المحفز الأساسي لتحقيق مشاعر الرضا لدى الإطارات.
- مستويات التحفيز و الرضا تبقى دائما نسبية و هذا ما يعزز نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو.

**الكلمات المفتاح:** التحفيز ؛ الأداء ؛ المورد البشري ؛ الرضا الوظيفي.

#### **Abstract:**

This study aims at knowing the role of motivation in enhancing the HR performance in the economic institution since it is one of the most important strategies that aim at lifting up the individuals' levels through different variables, mainly job satisfaction increase. This field study is carried out on a random sample of 245 Naftal executives. We used the quantitative method with statistical tables to analyze and interpret the relation between the variables to validate the hypotheses. Findings show that:

- the absence of incentives in the institution contributes to increasing dissatisfaction of the executives and lead them to negligence and low performance.
- the salary is the main incentive for job satisfaction of the executives.
- the satisfaction and motivation levels are always relative what consolidates the theory of Maslow's pyramid of needs.

**Keywords:** Motivation ; performance ; HR ; job satisfaction.

**I- تمهيد :**

مع حملة العولمة التي مست مختلف مؤسسات دول العالم خلقت مناخا اقتصاديا واجتماعيا خاصا، وبات من الضروري على المؤسسة التي تريد توسيع حصتها أو على الأقل المحافظة عليها أن تسعى وراء تحقيق الجودة والفعالية، وهذه الجودة لن تتحقق بالتكنولوجيا فحسب بل بتوظيف موارد بشرية فعالة تمتلك المهارات اللازمة، و عمليات البحث و تطوير 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 الاقتصادية 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 ما من شك أن إدارة الموارد البشرية أضحت عامل محدد في المعادلة الاقتصادية الحديثة و عامل نجاح هام في المنظمة و مصدر وجب استغلاله، خاصة مع تعقد المهام و سرعة التغيير مما يتطلب درجة عالية من التأهيل و الكفاءة(Peretti J.M, 1997, p3-16)، إذ بات من الضروري على المؤسسة الجزائرية الاهتمام بالعامل البشري و المحافظة عليه من خلال إعادة النظر في السياسات و الطرق المنتهجة لأنها ظهرت غير قادرة على مسايرة هذه التطورات. و حتى يكون استثمار هذا المورد و انتقاءه قائما على أسس علمية و سليمة لا بد من توفر نظام متكامل يحفز المورد البشري للعمل بجدية و استمرارية فيه و الولاء له، وهذا لن يكون إلا بإعطاء المورد البشري الاهتمام و الرعاية اللازمة و تحقيق رضاه الوظيفي بالدرجة الأولى. فإدارة الموارد البشرية هي إحدى الإدارات الأساسية في المنظمات التي تأخذ بالفكر الإداري الحديث التي تعمل من خلال استراتيجيات تشمل على رؤى و غايات وأهداف و سياسات كلها تصب في الإستراتيجية العامة للمؤسسة(عبد الرحمان توفيق، 2007، ص1). ولعل أهم تلك الوظائف التي سوف تكون موجهة لنا في هذه الدراسة هو التركيز على الإستراتيجية المتبعة في تبني سياسة إدارة الموارد البشرية و مدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي لمواردها البشرية عن طريق ترقية أدائهم البشري من خلال استراتيجيات التحفيز.

و لقد وجدت بعض الدراسات التي تناولت موضوع التحفيز أهمها دراسة **فريدريك هرزبرغ** حول الرضا، التحفيز و الدوافع (1966)، حيث قام بإجراء دراسة على عدد من المهندسين و المحاسبين في عدد من الشركات العامة في بنسلفانيا في أمريكا، و قام بإجراء مقابلات و طلب فيها من الباحثين أن يفكروا في المواقف و الحالات التي شعروا فيها بأعلى مستوى من الرضا عن العمل، و الحالات التي شعروا فيها بالاستياء، كما طلب منهم وصف الظروف و الأسباب التي سببت هذه المشاعر.(حسين حريم، 2006، ص249-250). و لقد خلصت الدراسة إلى وجود نوعين من العوامل المؤدية إلى التحفيز و الرضا، و هي العوامل الصحية الوقائية المتعلقة بظروف العمل و التي تقي الفرد من مشاعر عدم الرضا و تدفعه إلى العمل. و العوامل الدافعة أو المحفزة و هي العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس و خلق قوة دفع السلوك، و هي تؤدي إلى الرضا في حالة توافرها، و تؤدي إلى دافعية عالية، و هي تتعلق بمضمون العمل(حسين حريم، 2006، ص250-251).

كما نجد دراسة **عارف بن ماطل الجريد** حول التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي(عارف بن ماطل الجريد، 2007) و هي دراسة ميدانية أجريت على ضباط و أفراد شرطة منطقة الجوف بالسعودية، حيث تبحث هذه الدراسة عن دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي. وجاءت تساؤلات الدراسة على النحو التالي: ما هي أنواع الحوافز المادية و المعنوية المقدمة للعاملين؟ و ما مدى رضا العاملين بشرطة منطقة الجوف عن بيئة العمل الوظيفية؟ ما هي العلاقة بين أنواع الحوافز المطبقة على العاملين بشرطة منطقة الجوف و بين الرضا الوظيفي لهؤلاء؟ و لقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، حيث خرج بمجموعة من الاستنتاجات، حيث توصل إلى أن الحوافز المادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين أما الحوافز المعنوية فلا تستخدم إطلاقا، كما أن أفراد البحث راضين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفي، في حين هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية و المعنوية و الرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية.

كما تناولت دراسة الداوي الشيخ أثر التدريب و التحفيز في تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، حيث تطرق إلى التحفيز الذاتي أو الداخلي الذي يكون عندما يشعر الفرد برغبة أو بدافع يدفعه لعمل شيء ما و من ثم يقوم بسلوك معين لإنجاز ذلك، بينما يعتبر التحفيز خارجيا إذا كان يتأثر بعوامل خارجية كالمكافآت و العلاوات والترقيات، و اعتبر الباحث هذه العوامل الخارجية تؤثر بدورها على العوامل الذاتية للتحفيز، و اعتبرها كقوى محفزة. لهذا حدد مجموعة هامة من العوامل المؤثرة على التحفيز الداخلي منها: التعاون بين العمال و مؤسستهم، الاقتناع بالعمل الذي يقومون به، الاختيار في لاتخاذ القرارات. هذا و قد حدد الباحث طرق يمكن لمسيرى المؤسسات اعتمادها للتأثير على تحفيز العمال، **كالتحفيز عن طريق الخوف** و الذي يستعمل غالبا في حالات الركود الاقتصادي، إلا أن العمال المتحفزون وفق هذه الطريقة يكون من جراء الخوف على مصالحهم لهذا فإنهم لا يقومون بإنجازات مبدعة، و إنما يحاولون الاحتفاظ فقط بوظائفهم، لهذا تعتبر هذه الطريقة آنية (ظرفية) رغم إسهامها في زيادة معدلات الإنتاج. أما إذا رغب مسيرو المؤسسات في الاستمرار بتحفيز العمال عن طريق الخوف فإن ذلك سيولد الحقد و الصراع و النفور من العمل و قد يؤدي إلى انتهاج العمال أسلوب التخريب و الإضرار بالمؤسسة. أما **التحفيز عن طريق الخوافز** : فيكون عن طريق عن الجوائز و المكافآت لخلق روح التنافس بين العمال لنيل هذه الجوائز، و لكن السؤال المطروح في هذه الحالة هو ماذا بعد الحصول على هذه المكافآت من طرف العمال، و إلى أين سيقود ذلك ؟ و عليه فإن الخطر الكامن في هذه الطريقة هو أن العمال سيستمرون في توقع المكافآت كلما أنجزوا عملا في مؤسستهم، و بذلك ستكون مهمة المسيرين هي التفكير في استحداث مكافآت جديدة لحث العاملين على إنجاز ما يوكل إليهم من عمل، و عندما تعجز المؤسسة عن توفير هذه الخوافز فلن ينجز العمال إلا الحد الأدنى من العمل. أما **التحفيز عن طريق فرص التطور الذاتي** ينبغي على المؤسسة أن تخلق القدرة على تفهم الغاية الحقيقية من تفضيلهم و اختيارهم العمل في هذه المؤسسة دون سواها، و هذه الغاية تتمثل في سعيهم نحو بناء مستقبلهم و ترسيخ كيان لهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى اقتناعهم بأن نمو و ازدهار مؤسستهم سيؤدي بالضرورة إلى نتائج تؤثر إيجابا على نموهم و ازدهارهم، و من ثم سيبدلون جهودا مضاعفة لأجل تحقيق تلك الغاية (الداوي الشيخ، 2008، ص 9-16).

و بناء على هذه الدراسات و غيرها اتضح لنا جليا أهمية دراسة كيفية تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة بغية الوصول إلى أعلى مستويات الأداء المرغوبة في المؤسسة، فالاستثمار العقلاني في الموارد البشرية يستلزم إلى جانب تخطيط قوى العمل ضمن عجلة التنظيم و التسيير ربط احتياجات المؤسسة و العمل على انتهاج سياسة تحفيز ملائمة تنمي روح الإبداع و المبادرة و تساعد على استثمار طاقة مواردها البشرية، لأن أي نقص في مستوى التحفيز سوف يؤدي حتما إلى تقلص مشاعر الرضا وهذا ما سينعكس سلبا على مستويات الأداء. وهنا تكمن المساهمة القيمة لإدارة الموارد البشرية كهزمة وصل بين نجاح الفرد و المؤسسة في تطبيقها لأنظمة العمل الفاعلة في تحسين قدراتهم و مهاراتهم إذ يوجد أهداف لا يمكن تحقيقها دون إشراك العنصر البشري. و تعد إدارة الموارد البشرية المدخل الأنجح لرفع و تحسين أداء الأفراد بما يكفل تحقيق الإنتاجية و المردودية من جهة و رضا هذه الموارد من جهة أخرى، و تتعلق أنظمة العمل المعتمدة في تسيير العنصر البشري بجانب القدرة و الرغبة في العمل و يبقى الأداء حاصل تفاعل هذه الجوانب. ولهذا فقد كان اتجاهنا في هذه الدراسة التركيز على الاستراتيجيات المتبعة في تبني سياسة إدارة الموارد البشرية و مدى مساهمتها في ترقية الأداء البشري في مؤسسة الاقتصادية المؤثرة مباشرة على أداء الإطارات، كما أن اقتربنا العام للدراسة فقد انطلق من بلورة إطار نظري و تطبيقي حول استراتيجيات تحسين الأداء البشري من خلال **التحفيز** و لبلوغ هذه الغاية جاء تساؤلنا على النحو الآتي: ما مدى بلوغ مستوى أداء الإطارات في المؤسسة من خلال تطبيقها لسياسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري ؟ و هل تعتمد المؤسسة العمومية الجزائرية في سياساتها المتعلقة بالموارد البشرية على أساليب أخرى كنظام التحفيز للرفع من مستوى أداء إطاراتها ؟

## 1. التحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة :

- **مفهوم المورد البشري**: حسب علي السلمي الموارد البشرية هم العاملين بالمنظمة مهما اختلفت جنسياتهم ومستويات مهاراتهم و أنواع الأعمال التي يقومون بها، أي تشمل كل من الإدارة و العمال (علي السلمي، 1997، ص 47). و هو البنية الأساسية لأي منظمة فهو نقطة البداية و النهاية وهو المكون الأساسي لها و غايتها لذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي (عادل، زايد، 2003، ص 33).

الموارد البشرية هي أحد أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة في تنفيذ خططها و أهدافها من خلاله تقاس درجة كفاءة المؤسسة، لهذا السبب أصبح المورد البشري يمثل عنصرا استثماريا ينبغي الإنفاق من أجله المزيد من الأموال والجهد والوقت بالاعتماد على استراتيجيات التطوير والتنمية بما يتجاوب مع احتياجات المؤسسة واحتياجات الفرد، و بذلك تظهر حتمية الاستثمار في المورد البشري و توجيهه و إدارته و تحفيزه وتحقيق رضاه لأنه العنصر المتحكم في التقدم الاقتصادية و التنمية الشاملة.

– التحفيز: الحوافز في مجال العمل هي ما يتلقاه الفرد من عوائد مادية ومعنوية مقابل أدائه للعمل كالرواتب والترقيات والمكافآت والتقدير. (حسين حريم، 2006، ص 247). كما يعرف على أنه شيء خارجي في البيئة المحيطة بالفرد، تجذبه إليها باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها. وعرفت الحوافز على أنها الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، بحيث يمكن استخدامها لتقليل درجة النقص التي يشعر بها الفرد، حيث يستعمل الحافز على أنه منبه للعمل (خالد عبد الرحمن الهبتي، أكرم أحمد الطويل، 1999-2000، ص 460). و عرفها شارل أرجيرس على أنها: "مجموعة من الإجراءات و النظم التي تطبق على جماعة من العاملين بغرض إثارة الرغبة لديهم و الاستمرار في العمل بكفاءة" (Pierre Lourat, 1993, P30).

و من خلال هذه التعاريف يمكن تقديم تحديد إجرائي لمفهوم التحفيز على أنه عبارة عن مجمل النشاطات و الإمكانيات المتاحة أمام إدارة المؤسسة، تعمل على تحقيق حاجات الأفراد و إشباع رغباتهم و تحقيق طموحاتهم في العمل، و تبرز ملامح التحفيز لدى الموظفين من خلال تحقيق عامل الرضا داخل محيط العمل. كما يمكن تعريف التحفيز حسب هذه الدراسة على أنه من أحد أهم مجالات الاستثمار في المورد البشري، فمن خلاله يمكن تحقيق الجودة في العمال و ذلك من خلال حثهم على الإنجاز و تحسين الأداء و رفع الإنتاج.

– الرضا الوظيفي: الرضا هو درجة إشباع الفرد نتيجة العمل، و يحقق هذا الإشباع عن طريق الأجر و ظروف العمل و الإشراف، و طبيعة العمل نفسه و الاعتراف بواسطة الآخرين (أحمد رمضان، بدر حامد، 1993، ص 135). و يعرفه جورج فريدمان على أنه: "نوع من التكيف الظاهري السطحي يخفي وراءه اختلالا في التوازن الحقيقي للعمال" (جورج فريدمان، بيار نافيل، 1975، ص 179-183).

و هناك من يعرفه بأنه الفارق الموجود بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه من عمله و ما حصل عليه في الواقع، بمعنى الموقف الإيجابي أو السلبي للعامل اتجاه عمله. (Werther William, et autres , 1990, P 3422). أما مورس فيري أن الرضا هو: "وحدة مكونة من مستوى طموح الفرد و مقدار العائد من البيئة، فالرضا يتحقق عندما يكون هذان العاملان في اتجاه واحد، فالرضا يتحقق عندما يكون هذان العاملان في اتجاه واحد، و أن عدم الرضا يظهر عندما يكون العائد من البيئة أقل بكثير من مستوى حاجة الفرد". (عباس محمد، عوض، 1975، ص 54). و يعرفه Locke على أنه: تلك الحالة العاطفية الانفعالية و الإيجابية الناشئة عن عمل الفرد أو خبرته المهنية (Pierre, Roussel, 1996, P 31).

و على ضوء هذه التعاريف يمكن صياغة تعريف إجرائي لمفهوم الرضا الوظيفي على أنه محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله، و تتضمن كل العناصر التي توفرها الوظيفة للعامل من إشباعات من أجر و ترقية و طبيعة الإشراف و الاتصال و جماعة العمل و ظروف و ساعات العمل... (أحمد صقر، 2002، ص 211). فهو شعور العنصر البشري بالارتياح النفسي الناجم عن الجو الاجتماعي للعمل و سياسة التنظيم داخل المؤسسة خصوصا ما يتعلق بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية من تحفيز كأداة استثمارية في يد المؤسسة تعمل على تحسين مستوى أداء المورد البشري. فالرضا ما هو إلا تعبير عن الموقف الذي يتبناه العامل اتجاه عمله و اتجاه الظروف التي يعيشها في محيط العمل.

## 2. إستراتيجية التحفيز و دورها في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية :

لقد أثبتت التجارب أن الموارد البشرية تعتبر من أهم عناصر الإنتاج وأكثرها مرونة وتجاوبا في تحقيق الفعالية التنظيمية كمطلب أساسي متوقف على مدى توافق الأهداف التنظيمية مع حاجات الأفراد ورغباتهم، 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 ترغيبهم في العمل والاستمرارية فيه والولاء له. فالمساهمة الفعالة للأفراد بالمؤسسة متوقفة على استعدادهم واقتناعهم بضرورة بدل 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 استعدادهم باستعمال إستراتيجية التحفيز.

و يعتبر التحفيز 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 (مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص337). ويقصد به أيضا تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وأدائهم من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، و خلق حاجات جديدة و السعي نحو إشباعها شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية (محمد الصيرفي، 2003، ص403). 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 (صالح مهدي، محسن العامري، و آخرون، 2007، ص459).

كما يعرف على أنه: تشجيع الأفراد حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال التأثير الخارجي كأن يعرض عليهم أجرا أعلى، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية" (محمد رفيق الطيب، 1995، ص10). و يرى 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 (وسيلة حمداوي، 2004، ص151).

ومن خلال استقراء المفاهيم السابقة نفهم بأن التحفيز هو 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 الحوافر المادية والمعنوية التي من شأنها التأثير على سلوك العاملين و رفع كفاءتهم و إنتاجيتهم و تحسين أدائهم و بالتالي تتحقق أهداف المؤسسة و أهداف العمال في نفس الوقت. فالتحفيز هو تلك القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من الأداء، فهو يعكس درجة الرغبة والتحمس لإنجاز عمل ما، من خلال مجموعة العوامل التي تمهينها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم بما يزيد كفاءتهم ودفعهم للعمل بالشكل الذي يحقق لهم أهدافهم وحاجياتهم ورغباتهم، و هي عوامل التحفيز أي العوامل التي تدفع بالعامل إلى العمل أو إلى التكاسل والتهاون، ومن المعروف وما تثبته النظريات أنه يوجد نوعان من عوامل التحفيز: عوامل لها علاقة مباشرة بالعمل وتمثل في الانجاز، الاعتراف بالجهد المبذول المسؤولية، الترقية، التكوين... و عوامل ليس لها علاقة مباشرة بالعمل وهي ما تسمى بعوامل تفادي عدم الرضا وتمثل في السياسة المنتهجة من قبل الإدارة، العلاقة مع المسؤول المباشر، ظروف العمل، الأجرة، العلاقة مع جماعة العمل، الطموحات الشخصية، المكانة الاجتماعية، الأمن (Herzberg (F), 1968, p5)

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. و من خلال الدراسة النظرية لفريدريك هزبرغ 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 أهي العوامل المادية مثل الأجرة، الترقية، والمكافآت والمنح أم العوامل المعنوية مثل العلاقات بين جماعة العمل كاحترام والتقدير، الاعتراف بمجهودهم المبذول والتقييم العقلاني لكفاءتهم، المسؤولية و غيرها من العوامل الأخرى؟

كل هذه التساؤلات الواردة أعلاه كانت للتأكد من صحة الفرضية التي ترى بأن قلة فرص التحفيز وعدم اعتمادها كمدخل لتحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يؤدي إلى عدم رضا الإطارات عن وضعيتهم المهنية.

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 الأداء. أما العوامل التي تراها الإطارات 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 تعتمدها 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 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 التحفيز المقدمة بالمؤسسة الاقتصادية.

## II – الطريقة والأدوات :

1. **منهج الدراسة:** نظرا لأننا نهدف إلى البحث و الكشف عن علاقة التحفيز بمستوى الأداء، و بما أننا نحاول الوقوف عند حدود التحليل والتفسير ارتأينا إلى استخدام المنهج الكمي لأنه الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة. لأنه يهدف إلى قياس الظواهر باستعمال المؤشرات و النسب والمتوسطات على أساس المادة الإحصائية التي تعتمد على لغة الأرقام للإدلاء بالبرهان في إطار التحليل العميق للمعطيات المجموعة من الميدان، القابلة للمعالجة الإحصائية كبناء الجداول التكرارية و الارتباطية، حساب التكرارات و النسب المئوية، تحديد وتبويب الفئات، بالإضافة إلى التحليل والقراءة الإحصائية و منه إلى التأويل السوسولوجي للنتائج.

2. **مجتمع و عينة الدراسة:** مجتمع الدراسة يتمثل في الإطارات الشغيلة بمؤسسة نفضال الكائن مقرها في الشارقة بالجزائر العاصمة، و ارتأينا إلى استخدام العينة العشوائية، بحيث يتم الاختيار العشوائي للأفراد على أن يتوفر لديهم نفس الفرصة في الاختيار و التي قدرت بـ245 إطار.

3. **تقنيات البحث:** إن عملية اختيار التقنيات المناسبة مرتبطة أساسا بالهدف المنشود من الدراسة، و الذي يتوقف في حد ذاته على عدة اعتبارات، كالمنهج المتبع و نوعية البيانات المراد جمعها، و لقد استعنا في هذه الدراسة بتقنية الاستمارة بالمقابلة و الملاحظة المباشرة. ولقد شملت استمارة بحثنا على ثلاثة محاور أساسية، يضم المحور الأول البيانات الشخصية، و المحور الثاني يضم بيانات حول الرضا و مستوى الأداء في المؤسسة. بينما المحور الثالث فيشمل البعد الاستراتيجي للتحفيز.

3. **الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:** بعد النزول إلى الميدان و ملء كافة الاستمارات يستوجب علينا البدء بتفريغ تلك البيانات نظرا لعدم التمكن من الاستفادة منها بصورتها الأولية كمادة خام، لذلك لا بد من تحويل تلك النتائج إلى قيم عددية ثم تحليلها بعد تفريغها على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22)، وفق قاعدة بيانات مصممة خصيصا لتحليل هذه النتائج، من أجل بناء الجداول التكرارية البسيطة و الارتباطية و المركبة.

## III – النتائج ومناقشتها :

**المحور الأول: سيروية إستراتيجية تحفيز الإطارات نحو فتح مجال تحسين الأداء**

**أولا: سياسة تنظيم الحوافز وانعكاساتها على أداء الإطارات**

**جدول رقم 01: أقدمية الإطار و مدى استفادته من الحفزات**

المجموع		سنوات الأقدمية بالسنوات						الاستفادة من الحفزات
		33-23		22-12		11-1		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
47.75	117	58.87	63	45.88	39	28.30	15	مادية و معنوية
34.69	85	13.08	14	42.35	36	66.03	35	لم يستفد
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

معيار

إن

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 (أحمد رشيد، 1962، ص24). وتقوم على أساس خلق الرغبة في بدل المزيد من الجهود في العمل، 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 الإطارات، 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 الإطارات الجزائري من أفكار، فهو غير قابل للتطبيق ومشكك فيه، فأين هي أولا 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، و الفئة 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 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 قررت به الإطارات فان 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 أكيد سينمي دوافع العمل لديها، أما الفئة المستاءة فهي دائمة التذمر وهذا أكيد 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.

## ثانيا: الأسس المعتمدة من طرف المؤسسة لمكافحة الإطارات

### جدول رقم 02: أسس انتقاء الإطارات المستفيدة من التحفيز

المجموع	فئة الإطارات						أسس الانتقاء للتحفيز	
	إطارات سامية		إطارات ذات مسؤولية هرمية		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	اقترح دوري
7.5	12	10	03	6.66	05	7.27	04	اقترح 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 بأغلبيتها، وعند فئة الإطارات المسؤولة هرميا أيضا، فهي ترى أن المؤسسة تعتمد الأجور 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 الأجدر 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 كافٍ للتحفيز وأن ما يقوم به الإطار من عمل هو من مهامه وهو موظف من أجل تأديتها واستحقاق ما يتماشى معها من تحفيز ثابتة ومتغيرة . وهنا لمسنا أن هناك ضغط على فئة الإطارات الجديدة وأن عليها أن تتجاز 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.

### المحور الثاني: الحوافز المادية والمعنوية و تأثيرها على أداء الإطارات

أولا: توفر العوامل المادية يؤهل الإطار إلى تجاوز المشاكل الاعتيادية

#### جدول رقم 03: يبين مدى كفاية الأجر

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

إن الأغلبية الساحقة للإطارات أكدت أن الأجر كافٍ 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 تماشى 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 إيجابي 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.

### ثانيا: التحفيز المعنوية وتأثيرها على نفسية الإطار وتحديد سلوكه

#### جدول رقم 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 نجمع 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 مروضيها 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 بواجبه، 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 نستنتجه 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 وإطارها من زاوية تأثيرها على مواقفهم وسلوكهم برفع معنوياتهم وإرضاءهم.

### جدول رقم 05: كيف تؤثر هذه 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		
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 وتفنن 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 يخلقها 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 والنفسية، 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 المبدول من قبل فئة الإطارات وذلك لما لهذه العلاقات من تأثير على الأداء. فإذا كانت هذه العلاقات جيدة كان مستوى الأداء والعكس، وهذا ما عبرت عنه كل الإطارات بمختلف مستوياتها، للاعتبار أن المؤسسة ليست وحدة إنتاجية هدفها الإنتاج وتحقيق الإرباح 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 رقم 06: رأي الإطارات في التحفيز التي تطور أدائهم (المحفز الرئيسي الذي يعمل على تطوير أداء الإطارات)

فئة الإطارات
--------------

المجموع	إطارات سامية		إطارات ذات مسؤولية هرمية		إطارات دون مسؤولية هرمية		التحفيز المؤثر في الأداء		
	%	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 للإطارات سواء كانت شابة أو تشارف على إنهاء خدمتها، كون الأولى لا تحمل الخبرة الكافية لتحمل المسؤولية فهي تجد في التحفيز المادي هدفا أوليا، والثانية لا تطمح أبدا في الترقيات فقد انتهت خدمتها ولم يبق إلا القليل بالمؤسسة. أما بالنسبة لفئة الإطارات التي ترى أن جميع التحفيز المادية مهمة خاصة في ارتفاع العامل من شقة وسيارة كونها عامل من عوامل انشغال الإطارات في العمل، فالمشاكل اليومية الاجتماعية تؤثر تأثيرا مباشرا 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 نوعا ما طويل وترى أنه من المهم تحسين الوضع الذي يزداد تدهورا، 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 أيضا 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 فلكل يطمح في الأفضل لضمان الموقع الاجتماعي والمادي الأفضل.

### ثالثا: إمكانية تصحيح الأخطاء للرفع من مستوى الأداء

جدول رقم 07: رأي الإطارات في مدى تأثير التنظيم الجيد في تقديم التحفيز للرفع مستوى الأداء

المجموع	فئة الإطارات							نتائج التنظيم الجيد للتحفيز
	إطارات سامية		إطارات ذات مسؤولية هرمية		إطارات دون مسؤولية هرمية			
%	ت	%	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 الأطارات التي تتدمر من عدم التنظيم الجيد للحوافز، إذ يمكن للأجور والمكافآت 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 والمكافآت والحوافز وفق أسس علمية منظمة وواضحة من أجل ضمان فعالية الأداء والاستمرارية.

### جدول رقم 08 : ما يقترحه الإطار لإدارة الموارد البشرية للتحسين من أداءه

المجموع	فئة الأطارات						الاقتراحات	
	إطارات سامية		إطارات ذات مسؤولية هرمية		إطارات دون مسؤولية هرمية			
	%	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 الأطارات 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 الأطارات على مناصب عملهم الحالية، خاصة الفئة التي لها أقدمية 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". (صلاح الدين عبد الباقي، 2003، ص321).

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 الأطارات التي ترى من المراجع، والاجتماعات وغيرها من التحفيز المعنوية هي ضئيلة بالنسبة التي ترى من المحفزات المادية ضرورة حتمية للأداء الجيد وهذا راجع بالدرجة الأولى لتأثير الظروف الاجتماعية على الأطارات.

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 يهيم الأطارات 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:

من خلال تحليل و مناقشة الجداول التي تم بناؤها من أجل تفسير الفرضيات على أرضية ميدان بحثنا، تبين لنا بأن هناك حوافز مختلفة مادية ومعنوية إيجابية و سلبية كلها ذات تأثير على مستوى الرضا للمورد البشري في المؤسسة و من ثمة على مستوى أدائه، كما أن درجة تأثير هذا النوع من الحوافز يتأثر من شخص لآخر، ذلك لأن التحفيز عبارة عن عملية فردية تختلف من شخص إلى آخر و ترتبط بالمستوى الوظيفي و المكانة التي يحتلها شاغلها. فالإطارات في هذه المؤسسة بعضهم راض عن بعض الحوافز المقدمة مهما كان نوعها، في حين نجد البعض الآخر غير راضين عن معظم الحوافز، هذا ما جعل مستوى الأداء في مؤسسة بحثنا متوسط ويمكن القول عنه أنه نسبي كونه يتأثر مباشرة بالتحفيز التي يحصل عليها ومدى موافقتها مع حاجاته الفرد ورغباته و أهدافه، و عليه لا بد على المؤسسة أن تولي اهتمامها بالتحفيز التي تقدمها و تمنحها بإنصاف وعدالة و موضوعية حتى تتمكن من الشعور بالرضا الوظيفي و تحسين مستوى الأداء.

و 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 العامل إلى العمل أو التهاون. ولأهمية هذا العامل في تطوير وتحسين الأداء، أبرزنا قياسه في مؤسسة بحثنا عن طريق فحة 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 فحة الإطارات الدراسة، فما سجلناه كنقطة مهمة وهو حتى الإطارات التي حفزت لمرات ومرات لا تزال طامعة في تحفيز أخرى لأنها قليلة بالنسبة للجهود 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 المرغوبة 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 إلتوائية 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 وإلى 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، نجدتها 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 إلا أنّ الكثيرين منهم أكّد 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 تحدف إلى تنمية الوسائل والأساليب المؤدّية إلى اكتشاف وتفسير المشاعر لدى إطاراتها، من خلال برامج تحدف إلى تخفيض ردود الأفعال السلبية و محاولة المحافظة على الروح المعنوية خاصّة وإن تعلق الأمر بالكفاءة المهنية، وكذا الذاتية والمحسوبة، وكان لهم أمل في إبعاد المنظور الكلاسيكي والذي يربط في غالب الأحيان الكفاءة بالأقدمية.

ولقد تأكدنا أن نوعية العلاقات السائدة في المؤسسة مهمة جدا في تحفيز وإثارة الحماس لدى الإطارات ودفعمهم لرفع مستوى الأداء فمعاملة المسؤول المباشر معاملة جيّدة وتحسيسهم بأهميّة العمل واعتراؤه بالجهد المبذول من شأنها أن ترفع معنوياتهم وتدفعهم نحو العمل بجدّ بتحقيق أهداف المؤسسة وقد استنتجنا هذا عندما أجابت جل 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 وتفاني، 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 وضح 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 يتماشى مع الأجر واهتلاك 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.

و من خلال كل هذه التحليلات نفهم بأن إستراتيجية التحفيز المتبعة من طرف المؤسسة بالرغم من أن هذه الأخيرة تعاني بعض جوانب القصور في تحفيز مواردها البشرية من حيث الاستراتيجيات و الوسائل إلا أنه يمكن القول بأن الاعتماد على سياسة تسيير عقلانية و عادلة في توزيع الحوافز بين كافة الموارد البشرية في المؤسسة و بالخصوص فئة الإطارات من شأنه تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمورد البشري.

#### IV- الخلاصة:

و من خلال كل ما سبق نفهم بأن التحفيز يبقى ضرورة حتمية ينبغي على المؤسسة منحه العناية فالفائقة وأخذ به عين الاعتبار في كل وبرامجها و استراتيجياتها باعتباره أداة إستراتيجية من شأنها تحريك الطاقات و القدرات الكامنة لمواردها البشرية و من ثمة تحقيق الرضا الوظيفي، فتضمن استقرارها وبذلهم أقصى الجهود الممكنة والشعور بالسعادة و الاطمئنان و الولاء، كما يسعى إلى تنمية روح الفريق في العمل الجماعي والتعاون والتماسك و الانسجام و الابتعاد عن الصراعات و النزاعات، في حين يعمل نظام التحفيز الناجع بالنسبة للمنظمة كإستراتيجية تنموية تسعى إلى زيادة الأرباح و رفع الإنتاج و ضمان البقاء و الاستمرارية و مواكبة التطورات البيئية و تخفيض التكاليف و الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، فعند ممارسة الإدارة التحفيز عليها أن تدرك بأن للأفراد حاجات و دوافع و رغبات مختلفة و عليه التحفيز يختلف من منظمة لأخرى و من فرد لآخر.

وما يمكن قوله ختاماً أن مؤسسات اليوم تسعى إلى الارتقاء بأدائها العام وتحقيق أهدافها، ولن يتحقق ذلك إلا بتكوين قاعدة بشرية كفاءة 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 تتجه 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 تعتمد عليها أغلب المؤسسات لتحقيق أهدافها.

وما توصلنا إليه كافتراح أنه قد بات من الضروري على كل المؤسسات قبول التغيير وفقا 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 فعاله 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 مكانا لهيكله هوية جديدة للعامل تقوم على المسؤولية والتفاني في العمل. والمهم أنه يبقى دور المؤسسة في تطوير أداء أفرادها متوقف على الاعتبارات المادية والمعنوية.

### - الإحالات والمراجع :

- أحمد صقر، عاشور (2002). السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر.
- أحمد رمضان، بدر حامد (1993). السلوك التنظيمي. الطبعة الخامسة. مصر : دار النهضة العربية.
- أحمد، رشيد (1962). نظرية الإدارة العامة. القاهرة : دار النهضة العربية.
- جورج فريدمان، بيار نافيل (1975). رسالة في سوسولوجية العمل، الجزء 2، تر: حسين حيدرة. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية. 183
- حسين، حريم (2006). مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة). الطبعة الأولى. عمان. الأردن : دار حامد للنشر والتوزيع.
- خالد عبد الرحمن الهيتي، أكرم أحمد الطويل (1999-2000). التنظيم الصناعي: المبادئ، العمليات، المدخل، و التجارب. الطبعة الثانية. عمان. الأردن : دار حامد للنشر والتوزيع.
- صلاح الدين، عبد الباقي (2003). السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر. الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة.
- صالح مهدي، محسن العامري، و آخرون (2007). الإدارة و الأعمال، الأردن : دار وائل للنشر و التوزيع.
- عادل، زايد (2003). الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى منظمة المستقبل. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسة.
- عارف بن ماطل، الجريد (2007). التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي. الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. قسم العلوم الإدارية.
- عباس مجّد، عوض (1975). دراسات في علم النفس الصناعي و المهني. الإسكندرية : الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- عبد الرحمان، توفيق (2007). العائد على الاستثمار في التدريب: المناهج التدريبية. الطبعة الأولى. القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك).
- علي، السلمي (1997). إدارة الموارد البشرية. القاهرة : دار غريب للطباعة.
- مجّد، الصيرفي (2003). إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية. الأردن : دار قنديل للنشر و التوزيع.
- مجّد، رفيق الطيب (1995). مدخل التسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.
- مدحت، مجّد أبو النصر (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة. مصر : مجموعة النيل العربية.
- وسيلة، حدادوي (2004). إدارة الموارد البشرية. الجزائر : مديرية النشر لجامعة قلمة.
- الداوي، الشيخ (2008). تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية. مجلة "الباحث"، عدد 6، جامعة الجزائر.

- Peretti (J.M) (1997). **Gestion des ressources humaines**. Paris : Edition Vuibert.
- Pierre, Lourat (1993). **Gestion des ressources humaines**. Paris : édition Eyrolles.
- Pierre, Roussel (1996). **Rémunération et satisfaction au travail**. Paris : édition economica.
- Werther William, et autres (1990). **La gestion des ressources humaines**. 2 em édition. Montréal : Mc Graw-Hill, Québec.
- Herzberg, (F). (1968). (**Une fois de plus comment motiver vos employés ?**). In Revue :Harvard beseness review .