



# جامعة غرداية

## كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

تقرير تربص مقدم لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي

العنوان:

## التحفيزات المالية في المؤسسات الاقتصادية

تحت إشراف:

- د. بن الزين حمزة

تحت تأطير:

- بهون علي محمد

من إعداد:

- باباعمر جلمام عيسى

- علواني محسن

- أويابة نذير

السنة الجامعية: 2023 / 2024 م





**Université de Ghardaia**  
**Faculté des Sciences Économiques et**  
**Commerciales et Sciences de Gestion**  
**Département des Sciences de Gestion**

**Domaine:** Science Économique, et Science de Gestion, et  
Science Commerciales

**Division:** Sciences de Gestion

**Spécialité:** Administration des Affaires

**Rapport de Stage présenté en vue d'obtenir le diplôme de la**  
**Licence Fondamentale**

**Titre:**

**Les incitations financières dans les entreprises**  
**économiques.**

**Elaboré par:**

- Babaamer Djelmam Aissa
- Alouani Mohssin
- Ouyaba Nadir

**Encadrant universitaire :**

- Benzin Hamza

**Encadrant professionnel:**

- Bohon Ali Mohammed

**Année universitaire: 2023-2024**



بِسْمِ اللَّهِ  
الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

### إلى والدينا الكريمين:

ينبوع الحنان والحبّ، ومنبع العطاء والتضحية، أهدي هذه المذكرة، تعبيراً عن امتناني العميق لفضلكما اللامحدود، ودعمكما الدائم لي في مسيرتي العلمية. فبفضل تشجيعكم وحبّكم، تمكنتُ من تحقيق أحلامي والوصول إلى هذا الإنجاز.

### إلى أنفسنا:

أهدي هذه المذكرة إلى نفسي، مكافأةً على المثابرة والصبر، وعلى الساعات الطويلة التي قضيتها في الدراسة والبحث. لقد تعلمتُ من خلال هذه الرحلة العلمية معنى الإصرار والعزيمة، واكتشفتُ قدراتي وإمكانياتي التي لم أكن أدركها من قبل.

### إلى أساتذتنا الكرام:

أهدي هذه المذكرة إلى أساتذتي الأفاضل، الذين أضاءوا لنا دروب المعرفة ونقلوا إليّ خبراتهم وعلومهم. شكراً لكم على صبركم وتوجيهاتكم، وعلى إيمانكم بقدراتي ودعمكم لي في كلّ خطوة من خطواتي.

مع خالص الشكر والتقدير.

## شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف الدكتور [بن الزين حمزة]، الذي آمن بقدراتنا ووجهنا في رحلتنا البحثية. شكرًا لاهتمامك الدائم وتوجيهاتك السديدة، ونصائحك البناءة التي ساعدتنا على إنجاز هذه المذكرة على أكمل وجه.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى مشرفي في المؤسسة السيد [بهون علي محمد]، الذي وفر لنا البيئة المناسبة للبحث والتجربة، وقدم لنا الدعم اللازم لإنجاز عملي.

لا يسعنا أيضًا أن ننسى شكر الأساتذة الكرام الذين ساهموا في إثراء معلوماتنا وتوسيع مداركنا، والشكر موصول لزملائي الطلبة الذين تشاركوا معي رحلة الدراسة والبحث، وقدموا لنا يد العون وقت الحاجة.

إنّ إتمام هذه المذكرة لم يكن ليتحقق لولا فضل الله أولاً وجهود كلّ من ساندنا وقدم لنا الدعم، فلهم جميعاً مني خالص الشكر والتقدير.

## المخلص

يُعدّ فهم دوافع الموظفين وتحفيزهم عنصرًا أساسيًا لنجاح أي مؤسسة اقتصادية. لذا، سعينا في هذا التقرير إلى دراسة موضوع "التحفيزات المالية في المؤسسات الاقتصادية"، بهدف:

فهم آليات عمل التحفيزات المالية المختلفة.

تحليل تأثيرها على سلوكيات الموظفين وأداء المؤسسات.

تقييم فاعلية هذه التحفيزات في تحقيق أهداف المؤسسات.

للوصول إلى فهم عميق لهذا الموضوع، توجهنا إلى إحدى المؤسسات الاقتصادية (شركة تكنوا).

التقينا بموظفين من مختلف الأقسام والمناصب، وتحدثنا معهم حول أنواع التحفيزات التي يتلقونها، ووجهة نظرهم حول تأثيرها على أدائهم ورضاهم عن العمل.

أجرينا مقابلات مع مديري الموارد البشرية لفهم بشكل أفضل لسياسات التحفيز التي تُطبقها المؤسسة، وعوامل تحديدها، وتقييمها لفاعلية هذه السياسات.

واستخلصنا النتائج بعد ما قمنا بتحليل البيانات التي جمعناها من خلال المقابلات،

مع الاستعانة بالمراجع العلمية والدراسات الأكاديمية التي تناولت موضوع التحفيزات المالية.

توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات المهمة، من أهمها:

- تختلف أنواع التحفيزات المالية وفعاليتها باختلاف احتياجات الموظفين وطبيعة العمل.

- تلعب التحفيزات المالية دورًا هامًا في تحفيز الموظفين ورفع مستوى أدائهم.

- من المهم أن تُصمّم المؤسسات برامج تحفيزية مُتوازنة تُلبي احتياجات مختلف الموظفين وتُراعي ثقافة العمل السائدة في المؤسسة.

### كلمات مفتاحية:

- التحفيزات المالية.

- سلوكيات الموظفين.

- أداء المؤسسات.

- الموارد البشرية.

- الإنتاجية.

- ثقافة العمل.

## Résumé

Comprendre les motivations et les leviers de motivation des employés est un élément essentiel de la réussite de toute entreprise économique. C'est pourquoi, ce mémoire a pour objectif d'étudier le thème des "stimulants financiers dans les institutions économiques". Il vise à:

- Appréhender les mécanismes de fonctionnement des différents stimulants financiers.
- Analyser leur impact sur les comportements des employés et les performances des entreprises.
- Évaluer l'efficacité de ces stimulants dans la réalisation des objectifs des entreprises.

Pour parvenir à une compréhension approfondie de ce sujet, nous nous sommes adressés à une entreprise économique, en l'occurrence la société Techno. Nous avons rencontré des employés de différents départements et fonctions, et avons discuté avec eux des types de stimulants qu'ils reçoivent, de leur point de vue sur leur impact sur leur performance et leur satisfaction au travail. Des entretiens ont également été menés avec les responsables des ressources humaines afin de mieux comprendre les politiques de stimulation appliquées par l'entreprise, les facteurs qui les déterminent et leur évaluation de l'efficacité de ces politiques.

L'analyse des données recueillies au cours des entretiens, complétée par une revue de la littérature scientifique et des études académiques portant sur le thème des stimulants financiers, a permis de dégager les résultats suivants :

- Les types de stimulants financiers et leur efficacité varient en fonction des besoins des employés et de la nature du travail.
- Les stimulants financiers jouent un rôle important dans la motivation des employés et l'amélioration de leur niveau de performance.

- Il est important que les entreprises conçoivent des programmes de stimulation équilibrés qui répondent aux besoins des différents employés et prennent en compte la culture de travail en vigueur dans l'entreprise.

**Mots-clés:**

- Stimulants financiers
- Comportements des employés
- Performance des entreprises
- Ressources humaines
- Productivité
- Culture d'entreprise

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
ج	الإهداء
د	شكر و عرفان
هـ	الملخص (العربية)
و - ز	الملخص (الفرنسية)
ح	فهرس المحتويات
ط	فهرس الأشكال
	قائمة الاختصارات والرموز
ك - ط - ل	المقدمة
18 - 01	الفصل الأول : المبحث الأول
25 - 19	الفصل الثاني : المبحث الأول
33 - 25	المبحث الثاني
34	الخاتمة
35	قائمة المراجع
36	الملاحق

## فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
05	تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو	01
24	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكنو	02
25	الهيكل التنظيمي لقسم إدارة الموارد البشرية	03

## فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
23 - 22	العلامة الدولية التي تمثلها شركة تكنو في الجزائر	01

## قائمة الاختصارات والرموز:

الصفحة	المختصر باللغة الأصلية	المختصر
03	تفاعل	Interactionniste
05	الحاجات الفيزيولوجية	Psychological needs
05	حاجات الأمان	Safety needs
05	حاجات الحب والانتماء	Belongingness and love needs
05	حاجات التقدير والاحترام	Esteem needs
05	حاجات تحقيق الذات	Actualization needs self
06	Existence, Relatedness, Growth	ERG
06	البقاء	Existence
06	الانتماء	Relatedness
06	التطور	Growth
09	مفهوم التحكم	نظرية X
09	مفهوم التمكين	نظرية Y

## قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
23 - 22	جدول علامة الدولية التي تمثلها شركة تكنو في الجزائر	01

24	الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكنو	02
25	الهيكل التنظيمي لقسم إدارة الموارد البشرية	03

## المقدمة

**تمهيد:** تتوقف نجاح المنظمات المعاصرة على قدرتها على إدارة وتوجيه مواردها بشكل صحيح، ومن بين هذه الموارد يأتي المورد البشري كأحد أهم عوامل الثروة التي تتنافس المنظمات على جذبها واستيعابها. يعتمد تفوق المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها بشكل كبير على كفاءة وفعالية إدارتها للمورد البشري واستثمارها في تحفيز وتنمية قدرات العمال. ومن هنا، يأتي دور التحفيز المالي كأحد أدوات الإدارة الحيوية التي تهدف إلى تحفيز الفرد وتعزيز أدائه داخل المؤسسة، حيث تعتبر التحفيزات المالية أحد أبرز الأدوات التي تساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز الأداء الفردي والجماعي. إذ تعمل على تحفيز العمال وتشجيعهم على تحقيق الأهداف المحددة وتعزيز الروح المعنوية والانتماء للمؤسسة. تواجه المؤسسات تحديات مستمرة في تطبيق نظم التحفيز المالي، حيث يتطلب ذلك الاهتمام بتطوير استراتيجيات تحفيزية متطورة تلبي تطلعات العمال وتحفزهم على الأداء بكفاءة وفعالية.

**إشكالية الدراسة:** يعتبر توفر التحفيزات المالية في مكان العمل أمرًا ضروريًا لتحسين أداء العاملين وتحقيق أفضل النتائج المرجوة والمخطط لها. وأن غيابها يؤثر سلبيًا على أدائهم ويفقدهم الحماس والإحساس بأهمية العمل، مما يخفض من الروح المعنوية والرغبة في الأداء بفعالية. وبالتالي، يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، مما ينعكس سلبيًا على كفاءتهم في العمل نتيجة عدم الرضا في العمل وبالتالي ينخفض مستوى الأداء الوظيفي.

هذا ما يبرز أهمية التحفيزات المالية في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي. والتحفيزات المالية تختلف من فرد إلى آخر وذلك بحسب الجنس والعمر والمنصب الوظيفي، وتختلف أيضًا من مؤسسة لأخرى بحسب النشاط ومجال العمل الذي تمارسه تلك المؤسسات.

يمكن ملاحظة العديد من المشاكل التي تواجه موظفي القطاعات المختلفة في العملية الإنتاجية من خلال الدراسات السابقة، والتي تؤثر سلبيًا على مستوى الأداء بصفة عامة وعلى صورة القطاع بصفة خاصة. لذلك، أصبح من الضروري البحث عن مختلف السبل لتحسين ظروف العمل التي تجعل من مواردها البشرية ذات مستوى يرتقي إلى حد الاحترافية، وذلك للحد من هذه الظاهرة وتحقيق نتائج مرضية.

ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية: ما هو أثر التحفيزات المالية على الأداء الوظيفي في المؤسسات؟

### وعلى هذا يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يؤثر التحفيز المالي على رضا وأداء الموظفين في المؤسسات الاقتصادية؟
- ما هي أهم العوامل التي تؤثر على فعالية التحفيزات المالية في تحفيز العمل؟
- كيف يمكن تحسين نظم التحفيز المالي لتحقيق أقصى استفادة داخل المؤسسات؟

## فرضيات الدراسة:

- التحفيز المالي يسهم في تحسين أداء الموظفين ورفع مستوى الإنتاجية في المؤسسات.
- العوامل الشخصية والمؤسسية تؤثر على فاعلية التحفيز المالية في المؤسسات.
- تحسين نظم التحفيز المالي يمكن أن يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

## أسباب اختيار الموضوع:

- أسباب ذاتية: الاهتمام الشخصي بمجال إدارة الموارد البشرية وتحفيز العمل، والرغبة في فهم دور التحفيز المالية في تعزيز الأداء.
- أسباب موضوعية: أهمية الدور الذي تلعبه التحفيز المالية في تحقيق النجاح المؤسسي وتعزيز الإنتاجية، والحاجة إلى تحليل عميق لهذا الجانب في إطار التخصص.

## أهداف الدراسة:

- تحليل تأثير التحفيز المالية على أداء الموظفين ورضاهم في المؤسسات.
- تحديد العوامل المؤثرة في فاعلية التحفيز المالية في تحفيز العمل.
- اقتراح استراتيجيات لتحسين نظم التحفيز المالي في المؤسسات.

## أهمية الدراسة:

تكتسب دراسة التحفيز المالية في المؤسسات الاقتصادية أهمية قصوى، حيث تُساهم في فهم أفضل لآليات عملها وتأثيرها على سلوكيات الموظفين وأداء المؤسسات. فهي تُساعد على تصميم برامج تحفيزية فعالة تُلبي احتياجات الموظفين المختلفة، وتُراعي ثقافة العمل السائدة، وتُساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحسين الأداء المالي، وتحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار، وخلق بيئة عمل إيجابية، وجذب الاستثمارات الأجنبية، وخلق فرص عمل جديدة، وتحسين كفاءة الإنتاجية، وتحقيق التنمية الاقتصادية، وتُساهم في إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية.

## حدود الدراسة:

- حدود زمنية: يقتصر التحليل على الفترة الحالية والأبحاث المتاحة حتى تاريخ كتابة التقرير.

- حدود مكانية: يتم تطبيق الدراسة على مؤسسات في منطقة معينة.

## صعوبات الدراسة:

- القيود المتعلقة بالوقت والموارد المحدودة.

- التحديات في الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة.

•

### منهج البحث والأدوات المستخدمة:

تتضمن المنهجية استخدام المقابلات الشخصية وتحليل المراجع العلمية كأسلوبين رئيسيين في جمع البيانات وتحليلها.

يعد تقرير التربص حول "التحفيزات المالية في المؤسسات الاقتصادية" دراسة هامة تُسلط الضوء على دور التحفيزات في تحسين أداء الموظفين وتعزيز الإنتاجية.

تتضمن منهجية البحث في هذا التقرير استخدام المقابلات الشخصية وتحليل المراجع العلمية كأسلوبين رئيسيين في جمع البيانات وتحليلها.

أما بالنسبة للأدوات المستخدمة، فقد تم استخدام المقابلات الشخصية مع مسؤول الموارد البشرية في شركة تكنو لجمع المعلومات المباشرة حول استخدام التحفيزات المالية وتأثيرها على أداء الموظفين والإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، تم تحليل المراجع العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بالتحفيزات المالية وأثرها على الأداء الوظيفي والإنتاجية في المؤسسات.

الفصل الأول:  
الإطار النظري للموضوع

## المبحث الأول: أساسيات عن التحفيز

يعتبر موضوع التحفيز من الموضوعات التي لاقت ولا تزال تلاقى الاهتمام الكبير من قبل العاملين في مجال الإدارة ويعود ذلك لما للحوافز من أثر مباشر على المستوى المعيشي والمركز المادي والنفسي والاجتماعي للعاملين من جهة، وعلى أصحاب المؤسسات من جهة أخرى، حيث يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى، وتحسين مستوى الأداء، وتقليص معدل الغياب عن العمل ونسبة الحوادث والإصابات، والعمل على ترشيد الإنفاق إضافة إلى ذلك فإن الحوافز غالباً ما تمثل نسبة لا بأس بها من تكلفة العمل في معظم المنشآت. ولا شك أن نظام الحوافز يساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة فدرجة الرضا للفرد تتوقف على قيمة ما يحصل عليه سواء بشكل نقدي مادي أو غير نقدي معنوي، وهذا يظهر جلياً في كبرى المؤسسات الناجحة التي تقدم حوافز كبيرة. لذلك فإن العناية بإيجاد نظام حوافز يعتبر عاملاً من عوامل نجاح إدارة الأفراد وفي هذا المبحث سيتم القاء الضوء على مفهوم التحفيز ونظرياته وأنواعه والعوامل المؤثرة على نظام التحفيز

### المطلب الأول: مفهوم التحفيز

الحوافز في حياة الإنسان لها الدور الهام والأثر البارز في توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات، كذلك فإن الحوافز لها تأثير كبير ومباشر على زيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين وخفض الإحباط. والتحفيز هو مولد النشاط والفاعلية في العمل، وهو من الطرق النشطة للحصول على أفضل ما لدى الغير، سواء كان ذلك يتعلق بالأمر المادية أو المعنوية، ولكي تصل إلى ذلك لا بد من الاهتمام بالكيفية الناجمة للتحفيز وذلك عن طريق إتباع أفضل السبل وأسرعها وأكثرها جدوى لتحقيق ذلك، وبكلمات مشابهة يعرف نبيل غوث التحفيز بأنه وصول العاملين في المنظمة إلى حالة الشغف والتلهف والسعادة بأعمالهم، وبلوغهم مرحلة الفداء بكل شيء في سبيل مصلحة العمل والمنظمة

### تعريف التحفيز:

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها ولكن ما يجدر التنبيه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية، حيث يمكن ملاحظة الاتفاق الواضح في المضمون، ولقد تعددت التعريفات التي توضح مفهوم التحفيز حيث عرفها:

- **الهيبي:** أنها مجموعة من المثيرات الخارجية، والعوامل التي تثير الفرد وتدفعه الأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية
- **أبو الكشك:** هو العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وتقدم نتيجة الأداء المتفوق والتميز، وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة أو للمنظمة، وبالتالي يرى زيادة أدائه وإنتاجه مرة أخرى
- **طومسون:** هو توافر المنافع والحوافز الكافية لجذب الفرد والتي تدفعه لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع

- **زاهد محمد ديري:** العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية
- **كامل بربر:** تلك العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية، وتزيد في رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية لتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم

مما سبق نلاحظ أن مجموعة التعريفات التي ذكرها العلماء والباحثون عن الحوافز أنها متقاربة من حيث دلالتها وتصيب في مجرى واحد في مجملها تشير إلى أن الحوافز هي عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم. ووفقا لهذا المفهوم يجب أن تفرق بين الحافز والدافع، فالحافز خارجي، أما الدافع فهو ينبع من داخل الإنسان، ولكن الحوافز يمكن أن تحرك وتوقظ الدوافع<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: نظريات الحوافز

شغل موضوع التحفيز وأثره في الأداء الكثير من الباحثين منذ بدء العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية، وقد أخذ حيزا كبيرا من اهتمام علماء الإدارة والباحثين في العلوم ومجالات إدارة الموارد البشرية، حيث تبلورت الأفكار في الكثير من النظريات، التي أرست قواعد الإدارة ومبادئها خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع، وإن كان بعض هذه النظريات يشوبها شيء من القصور، فلا شك أن تعددها كان عاملا رئيسا في سد الثغرات وتكميل كل نظرية للأخرى، وقد تعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفر الأفراد، ففي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار بترغيب الإنسان في العمل، وحتة على الارتقاء بمستوى أدائه، وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور تلك الأفكار على نحو أكثر تحديدا ووضوحا في نمط نظريات للحوافز. ومما لاشك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكار تركز على تأملات راسخة وفروض علمية، ونتائج نظرية في مجال العلوم السلوكية، هذا فضلا عن أن بعض هذه النظريات قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة، ونظرا لأهمية هذه النظريات وفائدتها، سنقوم باستعراض أهم هذه النظريات:

**الفرع الأول: نظرية الإدارة العلمية:** لـ تايلور هي من أقدم النظريات في مجال الإدارة، وقد اقترنت باسم العالم الأمريكي فردريك تايلور، وقد اعتمدت هذه النظرية على رصد الظواهر الإدارية ودراستها بطريقة علمية لمعرفة القوانين والعوامل التي تتحكم بالأداء الإنتاجي للعاملين وتستند هذه النظرية إلى فلسفة بسيطة، وهي أنه يمكن جعل الناس يقومون بالعمل، إذا ما أعطوا مزيدا من المال، وترتكز على فرضية أساسية هي أن

<sup>1</sup> بوالغيرة حسام - باي حسام الدين، أثر التحفيز المادي والمعنوي على الأداء الوظيفي "دراسة حالة المدرسة الجزائرية"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة غرداية، سنة (2020/2019)، ص (03-02).

الإنسان يختار بكل وعي وعقلانية الإجراء والسلوك الذي يحقق له أكبر عائد مادي و بذلك فقد ركزت هذه النظرية على أهمية الحافز المادي ، الذي يقف وراء إنتاج الأفراد وأهملت دور العوامل النفسية والحاجات الاجتماعية التي تدفع الأفراد إلى عمل ما أو أداء معين ، وقد اعتقد " تايلور " أن الوظيفة الأساسية للإدارة هي الحصول على أكبر إنتاج ممكن بأقل تكلفة ممكنة.

ويرى بعضهم أن هذه النظرية متشائمة، تعتقد أن العاملين كسالى بطبعهم لا يرغبون في العمل، ويتميزون. بالأنانية والسلبية، وطموحاتهم ضئيلة ويفضلون الانقياد، والحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية من حيث إن العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجته الحاجات المادية، وعليه فإن من الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية أنه لم يكن هناك اتفاق على مدى قوة المال في الدافعية وتأثيره اضافة إلى أن المال ليس كل شيء في حياة الإنسان، إذ قد يكون المال عاملا هاما في دافعية الأفراد وتحفيزهم، ولكن هناك عوامل ومبادئ أخرى هامة، تؤثر في دافعية الفرد للعمل، وقد جرى إغفالها

**الفرع الثاني: نظرية العلاقات الإنسانية:** مدرسة العلاقات الإنسانية هي أمريكية الأصل وعلى رأسها كل من الاجتماعيين واليهيم تنسب المدرسة التفاعلية التون مايو وهوماني وغيرهم من علماء النفس (Interactionniste). والتي أكدت على العلاقات الإنسانية غير الرسمية. وجاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المنظمة.. وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب ألا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة " بقيادة التون مايو " وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب التي أعدت المساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي:

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية
  - إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدر أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة
  - تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين
  - ومن هنا لوحظ أن المؤسسة الاقتصادية تلعب دورين هامين في حياة الفرد فلها جانب اقتصادي وآخر اجتماعي يحقق من خلالهما الفرد حاجياته
- أولا الجانب الاقتصادي: والمتمثل في إنتاج السلع ومنح الحوافز بتقديم مكافئات وعلاوات، كما تتعلق بوضع منظومة فعالة للحوافز

ثانيا الجانب الاجتماعي: يتعلق بالعامل الإنساني وهو عبارة عن علاقات اجتماعية أي علاقات الأفراد فيما بينهم وعلاقات إدارية في مختلف المستويات وتتركز الوظيفة الاجتماعية في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل.

**الفرع الثالث: نظرية العاملين:** قام هيرزبرغ وزملائه بدراسة ميدانية حول الرضا كمحرك السلوك الأفراد تمحورت حول معرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى ملتي مهندس ومحاسب، من خلال التركيز على دراسة عاملين هما العوامل الدافعة والعوامل الوقائية أطلق على هذه النظرية نظرية العاملين، وهذه العوامل كما يلي:

**أولا العوامل الدافعة:** وتمثل العوامل المرتبطة بالعمل ذاته حيث أنها تحقق في حالة وجودها درجة عالية من الرضا وقد أطلق عليها هيرزبرغ العوامل الحافزة وهي: الشعور بالإنجاز الإدراك الذاتي لقيمة العمل المنجزة طبيعة العمل ذاته مسؤولية الفرد، فرص التقدم بالعمل، والنمو والتطور

**ثانيا العوامل الوقائية:** وتمثل العوامل التي يؤدي عدم توافرها إلى حالة عدم الرضا في حين لا يؤدي وجودها إلى تحفيز الأفراد ، بل يمنع لديهم حالة عدم الرضا وهي: نمط الإشراف ، سياسات الشركة العلاقات مع المشرفين ، ظروف العمل المادية ، الرواتب المدفوعة الحياة الشخصية ، العلاقات بين المرؤوسين ، المركز الاجتماعي ، والأمن الوظيفي فالعوامل الوقائية ترتبط ببيئة العمل والتي تحول دون تحقيق عدم الرضا لدى الأفراد عند توافرها ، فهي تحجب عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاته ، أما العوامل الدافعة فهي التي يشعر الفرد من خلالها بدرجة الرضا المتحقق لديه لأنها تساهم في زيادة اندفاعه نحو العمل ، وبالتالي توصل هيرزبرغ إلى أن هناك مجموعتين من العوامل المؤثرة في سلوك الفرد العامل:

**1. العوامل المحفزة:** وهي الموجودة في بيئة العمل وتحفز العاملين وتحقق رضاهم عن العمل الذي يوفرها لهم

**2. العوامل الصحية أو الوقائية:** وهي عوامل موجودة في البيئة المحيطة بالعمل (بيئة العمل الخارجية) وقد أطلق عليها العوامل الصحية أو الوقائية لأن وجودها في العمل يمنع حالة عدم الرضا لدى الفرد عن عمله ولذلك لا تعد لوحدها محفزا قويا لزيادة جهده وتحسين أدائه، في حين أن عدم وجودها يسبب نوعا من عدم الرضا لدى العاملين

**الفرع الرابع: نظرية تدرج الحاجات لـ ماسلو:** قدم أبراهام ماسلو نظريته في تدرج الحاجات، واستند في هذه النظرية إلى أن هناك مجموعة من الحاجات الإنسانية التي يشعر بها الفرد ، وتعمل محرك الدافع للسلوك ووفق نظرية ماسلو تقسم هذه الحاجات إلى خمسة أنواع تتفاوت من حيث أهميتها وقوتها ، وتنتظم في مستويات وطبقات مرتبة ضمن سلم ، هرمي ، يُطلق عليه) هرم ماسلو للحاجات كما هو موضح في الشكل :

## الشكل رقم 01: يمثل تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو.



المصدر: محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 3، عمان، الأردن، ص 28

**أولاً: الحاجات الفسيولوجية (psychological Needs)** تتضمن الحاجات التي تهتم بالمحافظة على النظام الفسيولوجي للإنسان الذي يضمن للفرد الحياة كالطعام والشراب والجنس والراحة.... وغير ذلك وتعد هذه الحاجات أقوى الحاجات الإنسانية، وهي في العادة تسيطر على باقي حاجات الإنسان، إذا لم تكن مشبعة، وتتمثل هذه الحاجات في مكان العمل بالاهتمام بالراتب وأحوال العمل الأساسية مثل: التدفئة والتكييف ومرفق توافر الطعام

**ثانياً: حاجات الأمان (Needs Safety)** تتضمن الحاجات التي توفر للفرد الحماية من الأخطار البيئية، التي تشكل خطراً صحياً عليه، أو خطراً اقتصادياً متعلقاً باستمرار عمله ودخله المادي، الذي يوفر له مستوى محدد في المعيشة، وفي مكان العمل يرى الأفراد هذه الحاجات على أساس أنها تتمثل في ظروف العمل الآمنة، والزيادات في الراتب، والأمان الوظيفي، وقدّر مقبول من المزايا الإضافية لتوفير حاجات الصحة والحماية

**ثالثاً: حاجات الحب والانتماء : ( Belongingness and Love Needs )** عندما يتحقق الحد الأدنى من إشباع الحاجات الفسيولوجية والسلامة والأمن تصبح الحاجات الاجتماعية هي السائدة، وتشمل الحاجة إلى إقامة علاقة صداقة وانتماء، والتفاعلات المرضية مع الآخرين، وتترجم هذه الحاجات في المؤسسات إلى الاهتمام بالتفاعل المتكرر مع زملاء العمل، والإشراف المهتم بالعاملين، والقبول من الآخرين

**رابعاً: حاجات التقدير والاحترام (Esteem Needs)** يتضمن النوع من الحاجات شعور الإنسان بقيمته وأهميته، وتشمل المكانة الاجتماعية، واعتراف الآخرين بالفرد، وتقبلهم له وانتباههم إليه أو لمركزه الاجتماعي والشهرة والسمعة والطيبة... وغيرها

**خامساً: حاجات تحقيق الذات (Actualization Needs Self):** تحقيق الذات يلعب دوراً أساسياً في نظرية ماسلو للحاجات، ويمكن أن يكون مفتاحاً في تطوير العلاقات العامة داخل

المؤسسات. عندما يتم تلبية هذه الحاجة، يتحسن الروح المعنوية للأفراد، وبتزايد التعاون والرضا بينهم، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وفعالية أكبر.

**الفرع الخامس: نظرية ERG لـ الدرفير:** تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى كليتون الدرفير حيث جرى تطوير هذه النظرية من نظرية ماسلو في تسلسل الحاجات لجعلها أكثر انسجاماً مع نتائج البحوث العلمية، مقتصرة فقط على تسلسل ثلاث حاجات للإنسان هي الوجود البقاء (Existence)، والارتباط (الانتماء Relatedness)، والنمو (التطور Growth)، ولذلك أطلق عليها اختصاراً ERG وهي الأحرف الأولى من أسماء هذه الحاجات الثلاث" إذا قدمت نظرية الدرفير أسلوباً أكثر واقعية للتحفيز من نظرية ماسلو"، إذ بينت أن الحاجة التي لا يجري إشباعها تزداد قوة، وأن هناك ارتباطاً بين الأنواع المختلفة للحاجات، كما أنها تساعد على فهم السلوك البشري في المؤسسات على نحو أوضح، وذلك لشمولها على عنصري الرضا والتقدم، وبهذا نقول إن هذه النظرية لا تقدم للمدير أنواع الحاجات فقط، بل تحدد أيضاً مكونات الحاجة، وهي إشباع الحاجة، وقوة الرغبة، وعموماً يمكن أن نقول إن "رؤية الدرفير" للتحفيز لا تختلف كثيراً عن ماسلو

**الفرع السادس: نظرية العدالة:** توضح هذه النظرية العلاقة بين أداء الفرد وشعوره بعدالة المقابل الذي يستلمه كحافز للأداء وتجميل الفرد إلى مقارنة أداءه بأداء غيره من الزملاء والحافز الذي يستلمه مع الحافز الذي يستلمه زملاؤه، فإذا وجد أن هناك عدالة في الحوافز فإنه سيرتفع مستوى رضاه عن العمل وتزداد دافعيته والعكس يحصل عادة عندما يكون هناك عدم عدالة، إذ يشعر الفرد بالعين، مما يؤدي به إلى تبني سلوكيات معينة منها تقليل الجهود المبذولة من قبله أو التفريط في نوعية المنتج الذي ينتجه أو تغيير مستوى أدائه أو الانسحاب من المنظمة والبحث عن مكان آخر يحقق له الشعور بالعدالة والرضا ولتحقيق العدالة لابد للمدير من الإجابة على الأسئلة التالية:

✓ ما هي مساهمات أو مدخلات كل فرد؟

✓ ما هو مستوى تعليم الفرد وخبرته وجهوده؟

✓ ما هي الفوائد المستلمة من قبله وتفضيلاته لهذه الفوائد؟

✓ ما هو مستوى التعقيد في عمل كل فرد؟

✓ ما هي نسبة المدخلات إلى المخرجات؟

**الفرع السابع: نظرية التوقع والتفضيل لـ فرووم:** لقد بين فروم أن هناك تفسيراً للحوافز التي ترفع سلوك الفرد وتشكيله وذلك بناءً على فرضيتين:

أولاً: أن الفرد يفضل دائماً النشاط الذي ن ورائه المنفعة المتزايدة يجب الاعتماد على:

• الغايات والرغبات والاحتياجات التي يصبو الفرد إلى تحقيقها.

- اعتقاداً منه أن النشاط المختار هو الذي يحقق له رغباته وغاياته إذ كلما اعتقد العامل في زيادة الأجر بزيادة

الإنتاج كان مدفوعاً للعمل أكثر

وقد اهتم فرووم بدراسته على الدراسة الموسعة التي قام بها ماسلو حيث أنه يعطي فرضيتين ثابتتين التي يمكن أن خلالها سلوك الفرد في قيامه بعمل معين تحت ظروف معينة ويتمثل المفهوم الأول في قوة الرغبة ويشير إلى قوة ورغبة الفرد في الوصول إلى تحقيق أهدافه أما المفهوم الثاني يعبر بالأداء ، أي كلما زاد الأداء ارتفع الإنتاج وكلما ارتفع الإنتاج ارتفع الأجر والمكافآت وكل ما يشبههما وعلى ذلك فإن العامل هو الذي يقرر مستوى أدائه إذا كان مرتفعاً أو منخفضاً على ضوء العلاقة المترتبة عما سيحصل عنه مقابل ذلك كأثر الأداء المرتفع على زيادة أجره..

فروم يقدم عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل:

- أ- يركز سلوك الأفراد على المنفعة الشخصية العائدة عليهم بالمنفعة، أي أنهم يتخذون القرارات بناءً على كيفية استفادتهم الشخصية.
- ب- اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحداً من بدائل أنشطتهم، مما يعني أن الفرد يقوم باختيار النشاط الذي يعتقد أنه الأفضل لتحقيق أهدافه.
- ج- يركز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه، مما يعني أنه يقوم بالاختيار بناءً على اعتقاداته الشخصية وتوقعاته.
- د- توقعات الفرد التي تدفعه لاتخاذ القرارات

فروم بنى نظريته على ثلاث مفاهيم أساسية: القيمة، التوقع، والقوة. يعتمد الفرد اختياراته على مدى إشباع حاجاته ورغباته، وتكمن أهمية نظريته في فهم الحوافز التي تدفع الأفراد للعمل. الحافز هو الميل والرغبة والاندفاع نحو العمل، ويعتمد بشكل كبير على التوقعات بأن العمل سيؤدي إلى نتائج متوقعة، مثل زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة الأجر.

كما ترتبط نظرية التوقع في صيغتها الأساسية بسلوك الاختيار وتبين النظرية على وجه التحديد أن الأفراد يقومون باستراتيجيات مختلفة للسلوك مثل العمل بجد لفترة ثلاثة أيام من أيام العمل الخمسة) ، ثم يختارون استراتيجية معينة يعتقدون أنها تؤدي إلى حصولهم على الحوافز المرتبطة بالعمل والتي يعطونها فيما أكبر ( مثل الزيادة في الراتب) ، فإذا كان العامل يعتقد أن العمل الجاد كل يوم يؤدي إلى زيادة في الراتب ، فإن نظرية التوقع تتنبأ بأن الفرد سيختار هذا السلوك. قدم فرووم نظرية الدافعية منطلقاً من الأعمال السابقة لكل من تولمان ولوين وراتكسون واركسون وسماها النظرية الإجرائية أو نظرية التوقع، وأن أساس نظرية التوقع هو العلاقات المدركة بين الجهد و الأداء والحافز المسلم مقابل الأداء.

**الفرع الثامن: نظرية الحاجة للإنجاز:** تفترض هذه النظرية التي ترتبط بكل من مكلياند والكنسون أن عوامل الدافعية هي عوامل ذاتية داخلية لدى الفرد والمتمثلة برغبته في التميز والإبداع وينعكس ذلك عمليا على الأفراد من هذه الفئة لأنهم يفضلون الأعمال ذات الطبيعة غير الروتينية والتي فيها درجة من التحدي تمكنهم من التفاخر بإنجازها، والأفراد الذين تتوافر لديهم هذه الحاجة يبذلون جهودًا أكبر من غيرهم ليس لأن ذلك مطلوب منهم بالضرورة ولكن لأنهم يرون في ذلك إثباتا لأنفسهم وإرضاء لذاتهم بغض النظر عن ارتباط عملهم المتميز بمكافئات ومنافع مادية.

ويعتقد مكلياند بأن كل شخص يمتلك ثلاث حاجات هي: القوة الالتزام والإنجاز وقد وصفها كما يلي:

**أولاً: الحاجة للقوة:** يستمد الشخص الذي تسيطر عليه هذه الحاجة رضاه من قدرته على توجيه الآخرين، في حين يشكل المجاز الأهداف المرغوبة لديها أمراً ثانوياً إذ المهم لديه ممارسة القوة. لهذا فإن الأشخاص الذين تكون لديهم هذه الحاجة عالية الأهمية يستمدون رضاهم بشغلهم لمناصب يستطيعون من خلالها التأثير على الآخرين

**ثانياً: الحاجة للانتماء:** يستمد أصحاب هذه الحاجة رضاهم من والعلاقات الاجتماعية، حيث توجد لديهم رغبة جامحة لبناء ارتباطات شخصية، وأن يجدوا القبول لدى الآخرين

**ثالثاً: الحاجة للإنجاز:** الأفراد الذين تسيطر عليهم هذه الحالة، يستمدون رضاهم من النجاح في تحقيق الأهداف المرغوبة ولا تحفزهم النقود بشكل أساسي

**الفرع الثامن نظرية X، ل ماكريجور:** تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية دوكلاس ماكريغور الذي حاول في كتاباته التالف والتقريب بين المؤسسة وأفرادها، وإحداث 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 باستمرار لضمان بقائها

**أولاً نظرية X:** تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- (1) أن الفرد بطبيعته يكره العمل، وسوف يتجنبه أو يتهرب منه، إذا كان في استطاعته
- (2) بسبب الخاصية السابقة والخاصة بكره العمل يجب إجبار الكثير من الأفراد على العمل، وتوجيههم ومراقبتهم، وتحديدهم 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

وبذلك نرى أن الإداري الذي يؤمن بهذه النظرية، لا بد أن يكون تسلطياً في إدارته وعلاقته بأفراد المؤسسة، حتى يستطيع أن يدفع الأفراد إلى القيام بأعمالهم على أكمل وجه.

**ثانياً نظرية Y:** تخالف النظرية الأولى وتقوم على أساس إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين، وتقدم افتراضات أخرى معاكسة للأولى أهمها:

- 1) إن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، سواء أكان جهداً بدنياً أم جهداً عقلياً أمر طبيعي، والعمل هو مصدر رضا الفرد، لذلك فهو ينجزه طواعية، وليس لازم، كما أن العمل يمكن أن يكون مصدراً للعقاب وبذلك يحاول الإنسان تجنبه، لأنه موضع عقاب
- 2) الرقابة الخارجية المتمتة والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلتين الوحيدتين اللتين تدفعان العاملين لبذل ما يلزم من جهد لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ أن الفرد العامل سوف يقوم بمهام الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي لإنجاز ما التزم به
- 3) يتقبل الإنسان المسؤولية برضا، ويبحث عنها
- 4) يعمل الإنسان عادة في الحصول على المكافأة، وليس خوفاً من العقوبة
- 5) يصاحب المقدرة على الممارسة درجة عالية من الطموح والابتكار والإبداع في حل المشاكل التنظيمية
- 6) في ظل الأحوال السائدة في المجتمع الصناعي الحديث لم يجر استخدام القدرات الذهنية إلا للفرد المتوسط الذكاء

في الأخير يمكن القول إن نظريتنا (Y)(X) لا تشكل استراتيجيات إدارية وإنما هي بمنزلة اعتقادات أساسية عن الطبيعة البشرية، التي تؤثر في المديرين، وتجعلهم يتكيفون مع إحدى الاستراتيجيات. و من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها تجاهلت وجود منطقة وسطى بين (Y)، إذ ليس ضرورياً أن ينتمي جميع الأفراد (X) أو (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) أولاً وقبل كل شيء فرضيات عن نظرة المسؤول لعماله، وكذلك الإدارة، وبالتالي أنماط التسيير الملائمة<sup>2</sup>.

### **المطلب الثالث: أنواع الحوافز**

تعددت أنواع الحوافز وتمايزت، كما تباينت آراء الكتاب والباحثين في تصنيفها وتحديد أنواعها، اعتماداً على المعايير والأسس المختلفة التي استندوا إليها في تصنيفهم لها، وفيما يلي أهم أنواع الحوافز:

#### **الفرع الأول: الحوافز المادية والحوافز المعنوية:**

**أولاً- الحوافز المادية:** هي التي تشبع حاجات الفرد وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة، كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر والزيادات في نفقات المعيشة والمشاركة في الأرباح والأجور التشجيعية وظروف وإمكانات العمل المادية وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين وضمان استقرار

<sup>2</sup> بوالغيرة حسام - باي حسام الدين، أثر التحفيز المادي والمعنوي على الأداء الوظيفي، نفس المرجع السابق، ص ص (04 - 12).

العمل.

ويقسم بعض الباحثين الحوافز المادية إلى :

أ- حوافز في شكل نقود:

زيادة الرواتب.

توزيع أسهم على العاملين.

المشاركة في الأرباح.

مكافآت في المناسبات الوطنية والقومية والدينية.

ب- مزايا إضافية:

التأمين الصحي.

سيارة خاصة من المؤسسة.

التأمين على الحياة.

امتيازات تقاعدية .

إجازات طويلة ورحلات خارجية.

عضوية نوادي رياضية أو اجتماعية.

**ثانيا- الحوافز المعنوية:** فهي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية وتزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل ومن أبرز أشكالها نجد:

إتاحة فرص التقدم للعاملين.

مشاركة العمال في رسم السياسات .

اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل.

منح الأوسمة والشهادات.

منح الألقاب.

نشر أسماء المبدعين عن طريق وسائل الإعلان المختلفة.

إتباع وسائل التكريم للمبدعين.

**الفرع الثاني: الحوافز الفردية والحوافز الجماعية:**

**أولاً- الحوافز الفردية:** سميت بالحوافز الفردية لأنها تدفع الفرد على أساس أنه وحدة عمل مستقلة في ضوء جهده وفعالية أدائه منفرداً ، على الرغم من وجود أنظمة عديدة للحوافز المادية على المستوى الفردي ، إلا أن جميعها تربط مباشرة بين أداء الفرد والمكافأة ، إذ يستطيع الفرد تلمس هذه العلاقة على العكس من هذا نجد هذه العلاقة غير واضحة في حالة المكافآت الجماعية ، ولهذا السبب فإن نظام الحوافز الفردية هو أكثر أنواع الحوافز استخداماً في المنظمات الصناعية والمنظمات التي لا تستهدف تحقيق الأرباح وهناك أنواع عديدة من الحوافز الفردية لكن أهمها ما يلي:

1. العلاوة السنوية: وهي مبلغ مالي يدفع للفرد آخر نهاية كل فترة زمنية.
2. الأجر الإضافي: وهو المبلغ الذي تدفعه المنظمة للفرد لقاء عمله خارج أوقات العمل.
3. المكافآت: وهي مبلغ نقدي يصرف للفرد المتميز في أدائه.

وبالرغم من محدودية الحوافز الفردية إلا أن نجاح نظام الحوافز الذي تعتمد عليه المنظمة يتطلب توفر بعض الأمور من بينها :

أن يكون للفرد رغبة حقيقية للحصول على مكافأة أعلى.

أن يستطيع الفرد السيطرة على التكاليف.

إمكانية قياس النوعية والمحافظة عليها.

أن يكون بالإمكان السيطرة على معيقات العمل.

عدم تغيير مهام الموظف خلال فترات قصيرة.

أن تكون طريقة حساب المكافآت سهلة ومفهومة من قبل العاملين.

أن تكون الطريقة عادلة وموضوعية .

**ثانياً- الحوافز الجماعية:** عندما يزداد تعقيد المنظمة وتتداخل الأعمال إلى الدرجة التي يصعب فيها قياس أداء الفرد بدقة، وعندما تؤكد المنظمة على ضرورة التعاون والتماسك وتضافر الجهود من أجل تحقيق نتائج جيدة، تصبح الحوافز الفردية عديمة الجدوى وتتجه المنظمة إلى اعتماد نظم الحوافز الجماعية التي تؤكد عمل الفريق. ووفقاً للحوافز الجماعية يحصل كل أفراد المجموعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل، في هذه الحالة يكون جهد الجماعة أو فريق العمل هو وحدة دفع الحافز المالي وتعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على ما تحقق من أرباح أو تخفيض تكلفة التشغيل.

ومن بين الأمور التي تساعد على نجاح الحوافز الجماعية، حجم المجموعة وتماسكها ووضوح الأهداف ودرجة الثبات ومدى إدراك الفرد للعلاقة المباشرة بين أدائه وأداء المجموعة.

إذ من الواضح أنه كلما قل حجم المجموعة ازداد تماسكها وكلما ازداد التمسك نحو تحقيق أهداف واضحة ازداد وعي الفرد بأهمية العلاقة بين أدائه والأداء العام للمجموعة. وتأخذ الحوافز الجماعية أشكالاً عدة من بينها حوافز المشاركة في الأرباح وحوافز تمليك العاملين أسهماً في المنظمة وفيما يلي شرح لها:

**أ- المشاركة في الأرباح السنوية:** حيث تقوم الشركة باقتطاع نسبة مئوية محددة مسبقاً من أرباحها المحققة في نهاية السنة لتوزيعها على العاملين على أساس أن هذه الأرباح التي حققتها الشركة هي! انعكاس لجهدهم الجماعي المبذول في الأعمال المختلفة.

**ب- تمليك العاملين جزء من أسهم الشركة:** كما قد تلجأ بعض المنظمات إلى توزيع جزء من أسهمها على العاملين لديها في نهاية السنة كبديل عن توزيع نسب من أرباحها المتحققة في نهاية السنة وفلسفة هذه الطريقة أن توزيع الأسهم على العاملين سيجعلهم يملكون جزءاً من رأس مال الشركة يتقاضون عليه أرباحاً سنوية، الأمر الذي سيعزز انتمائهم وإخلاصهم للشركة ويزيد من حرصهم على نجاحها، وسوف ينعكس كل ذلك على مستويات أدائهم وجودة منتجاتهم.

### الفرع الثالث: الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية:

#### أ- الحوافز الإيجابية:

للحوافز الإيجابية ثلاثة أنواع رئيسية هي :

**(1) الحوافز النقدية:** وتعتبر الحوافز النقدية من أهم أنواع الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد في مستوى الإدارة الدنيا في المنشأة، حيث أن الحاجات الفسيولوجية الأساسية لم تشبع بعد بالكامل وعليه فإن النقود تعتبر في هذه الحالة دافعا قويا للسلوك الإنساني ، إذ أن الأفراد في هذا المستوى التنظيمي يكون دخلهم محدودا ، وأن حاجتهم للمال تكون من أجل سد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل والمسكن والملبس وهناك أنواع متعددة للحوافز النقدية نذكر منها ما يلي:

• **الأجر:** تنبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج بأنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات

الأولية والأساسية كالمأكل والمسكن وشراء كل ما تشتهي نفسه كما ويمكن عن طريق الأجر استقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل في المنشآت ، ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجية ، إلا أن هناك وجهتي نظر مختلفتين فيما يتعلق بكون الأجر هو أهم حافز أم لا ، إذ يرى أنصار حركة الإدارة العلمية أنه أهم حافز لكن جماعة حركة العلاقات الإنسانية ترى أن الأجر ليس هو الحافز الأهم ، إنما المعاملة الحسنة الطيبة للعاملين ودراسة مشاكلهم والاهتمام بظروف عملهم المادية لها تأثير أقوى من الأجر ، وعلى أي

حال يمكن القول أن أهمية أي حافز تنبع من مدى توافقه وتكامله مع الحاجة أو الرغبة التي يشعر بها الأفراد ، وارتباطه بالإنتاج مباشرة.

● الزيادات السنوية: لا يمكن القول إن الزيادات السنوية على الراتب هي حافز على العمل إلا إذا ربطت بالإنتاج، أي أن يكون أساس منحها كفاءة ونشاط وتحسن الإنتاجية للفرد، أما إذا اعتمد منح الزيادة بالأقدمية فإن هذا الحافز سيفقد أهميته على إثارة الرغبة في العمل والإنتاج.

● المكافآت: هي مبالغ مالية تعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج، أو بسبب تحقيقه للنجاح في مجال ما.

● المشاركة في الأرباح: يمكن تعريفها بأنها نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددتها إدارة المنشأة ليتم توزيعها على العاملين، وتتم طريقة احتساب هذه النسبة إما على أساس الأرباح الإجمالية، أو على أساس الأرباح الصافية، وبذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزا نقديا على زيادة الإنتاج من منطلق أن العاملين سيعمدون إلى زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل من أجل زيادة الإنتاج والأرباح، وبالتالي زيادة الأرباح التي يحصلون عليها.

**(2) الحوافز المعنوية**: يقصد بها تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي، له تطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة في ومن أهم الحوافز المعنوية ما يلي :

● فرص الترقية: تعتمد فعالية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة الإنتاجية، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية تحقيقا لرغبة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي تحقيق مركز اجتماعي أعلى، ففي هذه الحال ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل والإنتاج.

● تقدير جهود العاملين: ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة، وذلك كتقدير من قبل إدارة المنشأة لجهودهم المبذولة في إنجاح المنشأة، كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المنشأة كما يمكن وضع صورهم على هذه اللوحة، مع لمحة موجزة عن نشاطهم وجهودهم وما حققوه من إنجازات للمنشأة.

● إشراك العاملين في المنشأة: يقصد بإشراك العاملين في الإدارة أن يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المنشأة يساهمون بآرائهم وأفكارهم في إدارة المنشأة عن طريق الاشتراك في رسم سياستها واتخاذ قراراتها، والهدف الأساسي من إشراك العاملين في الإدارة هو حفزهم

على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم، وأن السياسات والبرامج الموضوعية قد تم وضعها على أساس دراية كاملة لرغبات واحتياجات العاملين والتي قام ممثلوهم بنقلها للإدارة العليا.

• ضمان واستقرار العمل: إن الضمان أو الاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين

يعتبر حافزا له تأثير كبير على معنوياتهم، وبالتالي على إنتاجيتهم، لأن العمل المستقر والدائم يضمن دخلا ثابتا للفرد يعيش به مع أفراد أسرته براحة واطمئنان.

**(3) حوافز الخدمات الاجتماعية:** يطلق البعض عليها اسم التعويضات أو الحوافز غير

المباشرة، وهي تقدم لجميع العاملين بغض النظر عن مقدار نشاطهم وانجازهم بشكل عام. ويقصد بها تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين وتشعرهم بأن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة وتشمل الحوافز الاجتماعية خدمات تقدمها المنشأة للعاملين دون مقابل أو بمقابل بسيط، ومن أهمها:

- توفير مستلزمات المعيشة: عن طريق إنشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المنشأة يمكن للعاملين شراء احتياجاتهم التموينية اليومية منها. مساعدة العاملين على إيجاد مسكن ملائم: وذلك عن طريق بناء مساكن خاصة وتأجيرها للعاملين بأجور زهيدة أو تقديم سلف مالية تساعدهم في شراء أو إقامة مساكن خاصة لهم.

- إنشاء صندوق للائحة: يساهم فيه العاملون والمنشأة، يقوم بمنح قروض وإعانات للعاملين في مناسبات اجتماعية متعددة مثل المرض، الزواج أو الولادة... إلخ.

- تقديم خدمات طبية للعاملين: عن طريق إنشاء مركز صحي يقدم الخدمات الصحية المستعجلة والتعاقد مع بعض المستشفيات لتقديم الخدمات العلاجية والجراحية المتخصصة التي قد يحتاج إليها العاملون.

- إنشاء ناد للعاملين وأفراد أسرهم: يجتمعون فيه أيام العطل وفي أوقات الفراغ للاستجمام والراحة وكذلك ممارسة بعض الهوايات الرياضية.

ويمكن القول أخيرا أن تقديم مثل هذه الخدمات هو في الواقع حافز للعاملين على العمل والإنتاج، وذلك عن طريق التأثير على حالتهم المعنوية، الأمر الذي يزيد من حبهم وولائهم وارتباطهم بالمنشأة، وبالتالي غيرتهم على مصلحتها، وكل ذلك سيؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج الذي يعود بالمنفعة على المنشأة والعاملين فيها.

**ب- الحوافز السلبية:** عبارة عن وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام بأعمال أو

تصرفات معينة لضمان حسن سير الإنتاج وأداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد، وهذه الوسائل تعتبر من قبيل العقوبات التي توقع على العاملين الذين يؤديون عملهم بمستوى أقل مما هو مقدر أو متوقع منه ونستطيع أن نذكر عدد من الحوافز السلبية في النقاط التالية:

- الخصم من المرتب أو خفضه.

- تأخير الترقية وعدم تسليم درجات عالية.

- توجيه الإنذار أو التوبيخ.

- الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين.

- الحرمان من النشاط الاجتماعي أو الاقتصادي .

ومما تجدر الإشارة إليه أن الحوافز الإيجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية ذلك لأن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي، لهذا تستخدم الحوافز الإيجابية في دفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب نحو تحقيق الهدف، ولكن بالرغم من ذلك فهي لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المؤسسة، ولا بد من استخدام الحوافز السلبية كعامل له تأثير هام في ضمان تأدية العمال لعملهم على أحسن وجه واستجابتهم للأوامر والتعليمات لكن يجب عدم المبالغة في الحوافز السلبية لأنها تؤدي إلى إحباط العمال.

إن التهديد بالعقاب يسبب الخوف للعمال ويصبح غير قادر على أن يستجيب للسلوك الإيجابي فقد يؤدي العقاب في هذه الحالة إلى أشياء غير تلك التي يقصدها، فالعامل الذي يعاقب على شيء ما فقد يتمادى في خطئه في أشياء أخرى .

وعلى هذا يجب أن تطبق الحوافز السلبية بصفة عامة في حدود معقولة حتى لا تؤثر على الاتجاه العام للمؤسسة<sup>3</sup>.

### **المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على نظام التحفيز.**

نظام الحوافز نظام قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به ويدخل إطار المؤسسة فيها ومنها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة كما يلي:

#### **الفرع الأول: على مستوى الدولة:**

تتأثر أنظمة الحوافز على مستوى الدولة بعاملين اثنين هما:

أ- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية: وتظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها، وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.

ب- القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد: والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد

<sup>3</sup> بوالغيرة حسام - باي حسام الدين، أثر التحفيز المادي والمعنوي على الأداء الوظيفي، نفس المرجع السابق، ص ص (12 - 18).

المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم، والأولويات في ذلك، فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفراده للمنافع وكذلك السبل الموصلة إلى تحقيقها، وبالتالي يتحدد نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات .

### الفرع الثاني: على مستوى المؤسسة:

حيث يتأثر نظام الإدارة بالعوامل الآتية :

أ- نوع الجهاز الإداري وإمكانياته وتنظيمه، وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب فنظام الحوافز يتحدد وفقا لإمكانات المؤسسة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل وقيود وأهداف المؤسسة .

ت- اقتصاديات المنظمة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني أي كلما زادت فعالية اقتصاد ما كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة.

ج- نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي وهنا يتحدد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمر، فعلى الفرد أن لا يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية، وكذا عليه أن يكون واعيا بالدور الموكل له.

ومهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة أو المؤسسة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل وهي :

- الوضع الاقتصادي في الوطن .
- الوضع العام للعامل .
- النظام الضريبي المتبع.
- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.
- هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد وكذا الحاجات.
- توقف الإنتاج لأسباب غير راجعة لإرادة العامل كتعطل الآلة مثلا.
- الحالة الاجتماعية للعامل.
- حب العامل لعمله وتفانيه فيه لرفع إنتاجيته.
- انسجام العامل وعمله، وتأثير الظروف المحيطة به .

**الفرع الثالث: عوامل قيمية:** هناك عوامل قيمية تؤثر في نظام الحوافز وهي مهمة باعتبارها تعكس الواقع المحيط بالفرد والمؤسسة على حد سواء، نظرا لتباين المعتقدات والمفاهيم والإصلاحات وكذلك المعايير والعادات وذلك كله حال دون إعطاء صبغة محددة لمفهوم القيم .

فالقيم هي ما يعتبره الفرد مهما، وبتعبير آخر هي كل الآراء التي تبدو، صواب، حق عدل ويمكن أن نذكر منها ما يلي:

أ- القيم الجماعية: تتمثل باهتمام الفرد بتحقيق التناسق والانسجام في طريقة أداء العمل وتحسينه.

ب- القيم الاجتماعية: هي مجموع القيم المتعارف عليها بين أفراد المجتمع وتعتبر مرجعا لتقييم تصرفات الأفراد.

ث- القيم السياسية: وهي السعي إلى السيطرة على الآخرين أو قيادتهم أو التحكم فيهم.  
ج- القيم الثقافية: تمثل خلاصة لتفاعل مجموعة من العناصر المتمثلة في التاريخ، العادات والمعتقدات.

ح- القيم الدينية: تمثل اهتمام الفرد بعلاقته مع ربه والسعي لإرضائه.  
خ- القيم الاقتصادية: كل ما هو نافع محقق للكسب المادي، وهو ما يعرف بالحوافز النقدية أو المادية.

**الفرع الرابع عوامل أخرى:** بالإضافة إلى العوامل السابقة هناك عوامل أخرى تؤثر في نظام الحوافز، ولكل مؤسسة هيكل يحدد العلاقات داخلها، وهذا الهيكل يأخذ في أي مؤسسة كانت أحد الشكلين التاليين:

**التنظيم الرسمي:** في هذا النوع من التنظيم واجب الإدارة هو التخطيط "توجيه العمال" أما واجب العمال فيمكن في تنفيذ الأعمال والأوامر على أكمل وجه. وهنا نتطرق إلى ثلاثة وظائف مهمة للتنظيم الرسمي من أجل التأثير على الحوافز وهي:

القيادة، الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات.

● القيادة: إن جوهر علاقة القيادة بين الفرد والآخر يتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد

يشغل موقع قيادي في جماعة على مشاعر وسلوك الأفراد الآخرين والقيادة توجه سلوك الناس وتنسق جهودهم وتوفق بين أفكارهم ووجهات نظرهم في موقف معين بقصد الوصول إلى هدف معين.

وقد يتمتع الفرد بقيادة رسمية إلا أنه لا يضمن فعالية التأثير على الأفراد ومن جهة أخرى قد يفتقد الفرد للقيادة والسلطة الرسميتين إلا أنه يتمتع بقوة التأثير على الأفراد.

ومؤشر القيادة يستعمل عادة في قياس درجة تحقيق الأفراد للمهام أو الأهداف لكن استخدام هذا المعيار وحده غير كاف فهناك أثر آخر لسلوك القائد يتمثل في رضا الأفراد وبالتالي أدائهم.

وللتأثير على العمال يجب أن تكون القيادة فعالة، فهناك دراسات تفترض أن فعالية القيادة تحددها متغيرات تتعلق بصفات القائد وسلوكه وهناك دراسات أخرى تفترض أن هذه الفعالية تحددها خصائص الأفراد مثل شخصيتهم ودافعيتهم وكذا قدراتهم.

● الاتصال: في التنظيم الرسمي غالباً ما يتضمن أوامر وتعليمات بين الرئيس ومرؤوسيه بشأن الوظيفة التي يؤديها الم

رؤوس بمستوى أدائه، مدى تقدمه، نقاط ضعفه وسبل تحسين أدائه. هنا يظهر واجب المؤسسة إذن في تشجيع نشر المعلومات وتبادلها وإخبار العاملين بسياساتها ونشاطاتها حتى يكونوا على علم بما يجري داخل مؤسستهم، وحتى لا تدع مجالاً للتنظيمات غير الرسمية الناتجة. عن جماعة العمل ولا تشجعها على نشر الشائعات التي تؤثر على سير المؤسسة ككل وبذلك تسود الثقة بين العمال والإدارة ويكون ذلك بمثابة حافز لهم على العمل ورفع الأداء.

● المشاركة في اتخاذ القرارات: إن الاهتمام بزيادة الإنتاج ورفع الأداء، وزيادة مساهمة العاملين في ذلك، دفع كثيراً من الباحثين إلى تبني بعض الأساليب في التحفيز والتي تقوم على زيادة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي يقومون بتنفيذها، هناك من يقترح في اتخاذ القرارات اشتراك العمال في إطارها يدعى التسيير بالأهداف، يرمي. النوع من التسيير إلى زيادة الحافز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف، كذا زيادة رقابة المرؤوس على عمله .

**التنظيم غير الرسمي:** يقصد به شبكة العلاقات الشخصية الاجتماعية التي تنشأ وتنمو بين العاملين نتيجة اجتماعهم في مكان العمل ويسمى التنظيم غير الرسمي كذلك جماعات العمل أو الجماعات غير الرسمية.

إلا أن التنظيم الرسمي كثيراً ما يكون هو السبب في خلق التنظيم غير الرسمي إذ أن العمال الذين عينوا ووزعوا على الإدارة سرعان ما يقيموا مختلف العلاقات التي تبدأ عادة بسبب العمل فقط ثم تتطور إلى الجوانب الشخصية للعاملين .

ويمكن القول أن التنظيم الرسمي وغير الرسمي ليسا متناقضين أو منفصلين عن بعضهما البعض، وإنما هما وجهان لتنظيم واحد فالجانب الأول يحدد الأهداف ويقوم برسم الخطة ويجدول طرق العمل ويتابع تنفيذها ويحكم علاقات الأفراد والإدارات بينما الجانب الثاني يمثل الناس في معاملاتهم وكلامهم في شتى علاقاتهم، فالجانبان غالباً ما يكونان مكملان لبعضهما البعض والعلاقة بينهما تكون علاقة تداخل أي أن كل واحد منهما يتأثر ويؤثر بالآخر<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> بوالغبرة حسام - باي حسام الدين، أثر التحفيز المادي والمعنوي على الأداء الوظيفي، نفس المرجع السابق، ص ص (19 - 21).

الفصل الثاني:  
- التعريف بالشركة  
- الإطار التطبيقي للموضوع

## المبحث الأول: عرض وتقديم مؤسسة تكنو.

### المطلب الأول: نشأت وتعريف ومراحل مؤسسة تكنو.

#### أولا - التعريف بالمؤسسة:

تعتبر **TECHNO** مؤسسة جزائرية ذات مسؤولية محدودة متخصصة في استيراد و توزيع الأدوات المدرسية، أثاث المكاتب، مستلزمات الفنون الجميلة، تجهيزات الفنادق و الرفوف.

تأسست الشركة سنة 1996 وقد مرت بمراحل عديدة إلى أن أضحت اليوم تمتلك معرضا لمنتجاتها في الجزائر العاصمة وآخر في منطقة وهران، قسنطينة و غرداية وكذا 24 محلا للبيع بالتجزئة وللإشارة فإن الشركة تشغل اليوم ما يزيد عن 600 عامل: **08 % كإطارات سامية، 16 % إطارات، 48 % أعوان تحكم و 28 % كأعوان تنفيذيين.** ويقع المبنى الإداري في منطقة الصنوبر البحري.

#### المنتجات:

- الأدوات المدرسي
- تجهيزات المكاتب والإعلام الآلي
- مستلزمات الفنون الجميلة
- تجهيزات الفنادق
- أثاث المكاتب والفنادق Mobilier
- المجموع الإجمالي للسلع يقدر حوالي 6000 منتج.

#### ثانيا - أهم الإنجازات والمحطات التي مرت بها المؤسسة:

- لقد استطاعت المؤسسة بعد حوالي 28 سنة من النشاط أن تتربع على موقع سوقي متقدم خاصة بعد المحطات الهامة التي مرت بها والتي يمكن القول بأنها تمثل منعطفات في تاريخ المؤسسة. - أبرزها:
- إنشاء علامتها الخاصة سنة 1999م **TECHNO**
  - إنشاء شبكة توزيع مباشرة مع الزبون تحت اسم **TECHNO** في سنة 2006م والتي تتميز بواجهتها الصفراء وتملك حاليا 24 نقطة للبيع يتركز معظمها في العاصمة وتسعي لتقوية هذه الشبكة وتدعيمها على مستوى كل القطر الوطني.
  - تكوين صورة لا بأس بها في السوق الجزائرية بفضل جودة منتجاتها وحرص إدارتها على تطبيق الطرق الحديثة في التسيير والتي ساهمت في توافد طلبات التمثيل الحصري من عدة علامات عالمية.

- تبني تقنيات جديدة للاتصال تلك التي تربط المؤسسة بفروعها وبشركائها التجاريين.
- تأسيس وحدة للبحث والابتكار خاصة بها ويشكل طاقمها البشري نواة لخلية التطوير وتحديد رؤية مستقبلية للشركة.
- تأسيس الموقع الإلكتروني: [WWW.techno.com.dz](http://WWW.techno.com.dz).<sup>5</sup>

## المطلب الثاني: رؤية ورسالة وقيم شركة تكنو.

تنطوي رؤية ورسالة وقيم مؤسسة تمنو كآآتي<sup>6</sup>:

### ❖ رؤية الشركة:

سنكون في آفاق سنة 2025 رائد سوق القرطاسية واللوازم التعليمية بالجزائر.

### ❖ رسالتنا:

نمتع دراستكم ونريح عملكم ونلهم إبداعكم ونسعد بنجاحاتكم.

### ❖ قيمنا:

- التفاني في خدمة الزبون.
- التحسين المستمر والابتكار.
- الحيوية والعمل الجماعي.
- المرونة وسرعة الأداء.
- الالتزام والانضباط.

## المطلب الثالث: فروع وهياكل مؤسسة تكنو

### أولا - فروع وشركات شركة تكنو:

تنوزع فروع الشركة على 15 ولاية جزائرية ولديها 24 نقطة بيع في كامل التراب الوطني وتسعى مستقبلا للتوسع أكثر الى الولايات المتبقية

الولايات التي تحتوي على فروع الشركة هي<sup>7</sup>:

ولاية سيدي بلعباس، وهران، مستغانم، البليدة، الجزائر العاصمة، بجاية، بومرداس، عنابة، قسنطينة، سطيف، برج بوعريريج، باتنة، الجلفة، ورقلة، غرداية

<sup>5</sup> قسم إدارة الموارد البشرية، مؤسسة تكنو، الجزائر، سنة 2024، ص (01).

<sup>6</sup> قسم إدارة الموارد البشرية، مؤسسة تكنو، الجزائر، سنة 2024، ص (02).

<sup>7</sup> قسم إدارة الموارد البشرية، مؤسسة تكنو، الجزائر، سنة 2024، ص (03).

كما أن الشركة هي الممثلة والموزعة الحصرية والرسمية ل 33 علامة تجارية عالمية وهي:

الجدول رقم 01: العلامة الدولية التي تمثلها شركة تكنو في الجزائر.

العلامة	الدولة	سنة الشراكة	صنف المنتجات
ARK	تركيا	1996	أدوات مكتبية أدوات مدرسية الفنون الجميلة
FLAMINGO	الامارات العربية المتحدة	1997	أدوات مكتبية أدوات مدرسية
PEPEO	فرنسا	2005	الفنون الجميلة الترفيه الإبداعي
MAPED	فرنسا	2005	أدوات مكتبية أدوات مدرسية
CANSON	فرنسا	2006	الفنون الجميلة التقنية
OXFORD	فرنسا	2008	المفكرة
CONQUERANT CLASSIQUE	ايطاليا	2016	الكراريس
UHU	المانيا	2012	المواد اللاصقة
SHEAFFER	الولايات المتحدة الأمريكية	2012	الكتابة الفاخرة
CASIO	اليابان	2013	الألات الحاسبة
STAPILO	المانيا	2015	الكتابة
UNI-BALL	اليابان	2015	الكتابة
PENTEL	اليابان	2015	الكتابة
OLFA	اليابان	2015	أدوات القطع
TIGER FAMILY	هونكونغ	2015	المحافظ الطبية
HSM	المانيا	2016	ممزقة المستندات
CATS FAMILY	فرنسا	2018	الألعاب التعليمية
PILOT	اليابان	2018	الكتابة
ROYAL TALENS	هولندا	2019	الفنون الجميلة والمنتجات الابداعية
VAN GOGH	هولندا	2019	الفنون الجميلة والمنتجات الابداعية
ART CREATION	هولندا	2019	الفنون الجميلة والمنتجات الابداعية

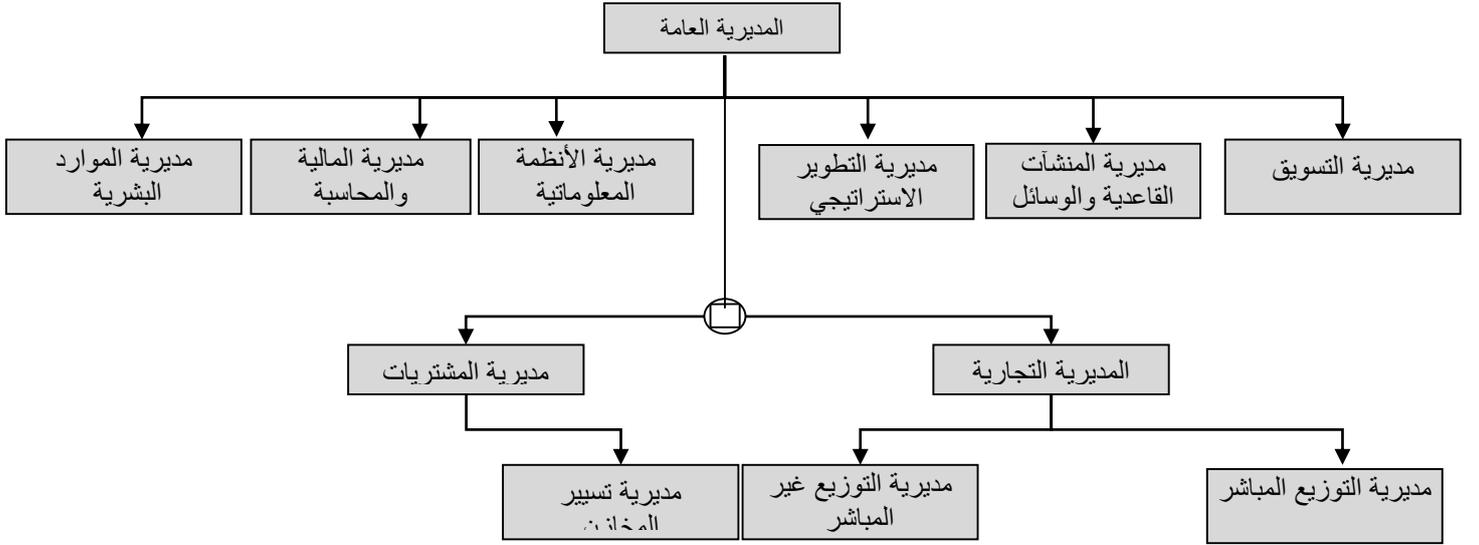
الفنون الجميلة والمنتجات الابداعية	2019	هولندا	BRUYNZEEL
الفنون الجميلة والمنتجات الابداعية	2019	هولندا	SAKURA
المنتجات الإبداعية	2019	إيطاليا	PRIMO
الفنون الجميلة	2020	المانيا	FABER-CASTELL
المنتجات التقنية	2021	الهند	ISOMARS
العاب الألغاز	2021	سنغافورة	TREFL
العاب الألغاز	2021	بريطانيا	ZIG BY KURETAKE
العاب الألغاز	2021	بريطانيا	UCHIDA
الزخرفة	2021	بريطانيا	MANUSCRIPT
الفنون الجميلة	2021	المانيا	MOLOTOW

المصدر: مقدم من طرف مؤسسة تكنو.

## ثانيا - الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

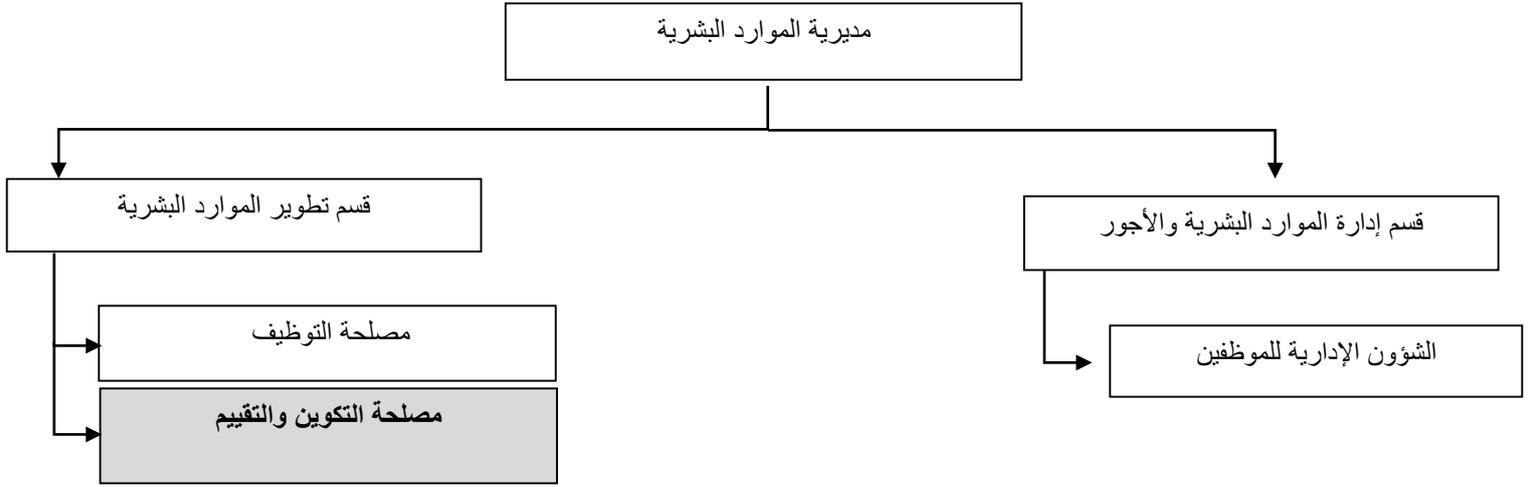
لضمان السير المحكم لنشاطاتها قامت مؤسسة **TECHNO** بإنشاء هيكلية تضمن السير الحسن لمصالحها وتطور باستمرار إن اقتضت الضرورة ذلك لمواكبة التطورات المعمول بها في إدارة الأعمال ولزيادة تفعيل نشاطات الإدارة داخل المؤسسة.

### الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة تكنو.



المصدر: مقدم من طرف شركة تكنو.

### الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



المصدر: مقدم من طرف شركة تكنو.

المبحث الثاني: أسئلة وأجوبة والتعليق عليها.

المطلب الأول: أسئلة وأجوبة:

السؤال الأول (1): هل يوجد لدى المؤسسة نظام مكافآت خاص وعلى أي أساس يتم وضع او تقديم هذه المكافآت؟

نعم يوجد لدى المؤسسة نظام مكافآت خاص ويتم تقديم ووضع المكافآت على أساس:

أساس منح المكافآت :

1. الأداء: تُمنح المكافآت للموظفين الذين يحققون أهدافهم المحددة ويقدمون أداءً متميزًا.
2. الساعات الإضافية: تُمنح المكافآت للموظفين الذين يعملون ساعات إضافية فوق 10 ساعات يعد زيادة بنسبة 25 بالمائة للساعة الواحدة
3. الإنتاجية: تُمنح المكافآت للموظفين الذين يُحققون أعلى معدلات الإنتاجية.
4. تأثير الفرد على المؤسسة والمحيط: تُمنح المكافآت للموظفين الذين يُقدمون مساهمات إيجابية تُؤثر على نجاح المؤسسة وتحسين بيئة العمل.

السؤال الثاني (2): ماهي أنواع التحفيزات المالية؟

أنواع التحفيزات المالية:

1. الرواتب الأساسية : هي الدخل الثابت الذي يتقاضاه الموظف مقابل عمله ويتم تحديد الراتب من خلال مقابلات العمل ويتم تحديدها عبر عوامل مختلفة:

- مستوى الرواتب والمعيشي للمحيط الخاص بالمؤسسة
- إنتاجية وحجم المبيعات الخاصة بالفرع

2. المكافآت : هي مبالغ إضافية تُمنح للموظفين مقابل تحقيق أهداف محددة أو إنجاز مهام استثنائية .

- ✓ طريقة تحديد الرواتب والمكافآت تتم على النحو التالي: يتم متابعة الموظف الجديد أثناء فترة التوظيف لمدة ثلاثة أشهر. بعد ذلك، يتم تصنيف الموظف إلى إحدى الفئات الثلاث فئة A و B و C وفقاً لعدة معايير. تتألف هذه الفئات من:
- الخبرة: يتم تحديدها بناءً على مدة خبرة الموظف في المجال.
- المستوى الدراسي: يتم اعتبار مستوى التعليم الأكاديمي للموظف في تصنيفه.
- سرعة التأقلم والتعاون مع أفراد المؤسسة: تقييم لقدرة الموظف على التأقلم مع بيئة العمل والتعاون مع زملائه في العمل.

بناءً على هذه المعايير، يتم تحديد مستوى الموظف وتصنيفه في إحدى الفئات. يتم تحديد رواتبهم ومكافآتهم وفقاً للفئة التي ينتمون إليها، حيث يحصل الموظفون في الفئات ذات المستوى الأعلى على مستوى مرتفع من الرواتب والمكافآت نظراً لتفوقهم في المعايير المحددة، بينما يحصل الموظفون في الفئات ذات المستوى الأقل على مستوى أقل.

هذه الطريقة تعزز العدالة والشفافية في تحديد الرواتب والمكافآت، حيث يتم تصنيف الموظفين بناءً على معايير محددة وموضوعية، ويتلقون مكافآت تتناسب مع مستوى أدائهم وتحقيقاتهم في المؤسسة.

3. الحوافز : هي مبالغ إضافية تُمنح للموظفين لتحفيزهم على زيادة الإنتاجية أو تحسين الأداء .

4. المزايا الإضافية : هي مزايا غير نقدية تُقدم للموظفين، مثل التأمين الصحي، وعضوية النادي الرياضي، وبرنامج مشاركة الأرباح

5. البدلات : هي مبالغ إضافية تُمنح للموظفين لتغطية نفقات معينة مرتبطة بعملهم، مثل بدل السفر أو بدل السكن

أمثلة لأنواع التحفيزات المالية:

رحلات العمل: هي رحلات مدفوعة الأجر تقدم للموظفين كنوع من التحفيز.

الجوائز: هي جوائز مادية أو غير مادية تُمنح للموظفين مقابل إنجازاتهم.

المكافآت النقدية: هي مبالغ إضافية تُمنح للموظفين مقابل تحقيق أهداف محددة أو إنجاز مهام استثنائية.

### السؤال الثالث (3): كيف يتم تصميم وتنفيذ نظام التحفيزات المالية؟

تصميم وتنفيذ نظام التحفيزات المالية يتطلب النظر إلى عدة عوامل واتخاذ عدة خطوات سنتطرق لأهم الخطوات:

1. تحليل الاحتياجات والأهداف: أولاً يتم تحديد الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، سواء كانت زيادة الإنتاجية، تحسين جودة العمل، زيادة الرضا لدى الموظفين، أو أي أهداف أخرى. يجب أيضاً تحديد الاحتياجات الخاصة بالمؤسسة والموظفين والعوامل التي تؤثر على أداءهم
2. اختيار المكافآت المناسبة: ينبغي اختيار المكافآت التي تتناسب مع الأهداف والاحتياجات المحددة، سواء كانت مكافآت نقدية ترقية، زيادات في الراتب، مشاركة في الأرباح، مكافآت غير نقدية كمثال تقديم اعانات للموظفين (مناسبات الزواج حالات طبية تقديم ادوات مجانية لأبناء الموظفين ...)
3. تحديد المعايير والمؤشرات: يجب تحديد المعايير والمؤشرات التي سيتم قياس أداء الموظفين وفقاً لها بطريقة تؤمن توازناً بين مصلحة الموظف في تحقيق أقصى استحقاق مالي، ومصلحة المدير في ضمان كفاءة وفعالية استخدام الموارد. تتولى إدارة الموارد البشرية مهمة تحقيق هذا التوازن، من خلال تطوير معايير شفافة وعادلة تراعي مساهمة الموظفين وتحفيزهم، بينما تحافظ في الوقت نفسه على تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من مواردها
4. توضيح السياسات والإجراءات: يجب وضع سياسات وإجراءات واضحة ومفصلة تحدد كيفية تنفيذ نظام التحفيزات المالية، بما في ذلك المعايير المستخدمة، وترتيبات صرف المكافآت، والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ النظام

### السؤال الرابع: هل يتم توزيع هذه المكافآت بشكل دوري فقط ام في اوقات المناسبات

المؤسسة تستخدم مزيج من الطريقتين قد تعتمد المؤسسة على مكافآت دورية مرتبطة بأداء الموظف مثل الساعات الإضافية، بالإضافة إلى مكافآت إضافية في المناسبات الخاصة.

### السؤال الخامس: من يضع سياسة التحفيزات المالية؟

تعتمد شركة تكنو على نموذج الإدارة المشتركة في وضع سياسة التحفيزات المالية اذ تكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن وضع سياسة التحفيزات المالية بالتعاون مع ممثلي الموظفين بالإضافة الى قسم المالية. وتتمثل ميزات هذا النموذج في:

- ✓ زيادة مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار.
- ✓ تحسين قبول الموظفين لسياسة التحفيزات.

وتتمثل عيوبه في:

✓ صعوبة عملية اتخاذ القرار.

✓ احتمال حدوث صراعات بين إدارة الموارد البشرية وممثلي الموظفين

إذ يُعتبر تطوير وتنفيذ سياسات التحفيز المالية مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المالية في الشركة. فعلى الرغم من أن قسم الموارد البشرية يمتلك الخبرة في مجال تحليل احتياجات وتطلعات الموظفين، إلا أن إدارة المالية تمتلك الخبرة في تحديد توافق السياسات المالية مع استراتيجيات الشركة وإمكانية توفير الموارد المالية اللازمة. بالتعاون بين هذين القسمين، يتم وضع سياسات التحفيز المالية التي تلبي احتياجات الموظفين وتتوافق مع أهداف الشركة وتوفر المنافع المالية المناسبة.

**السؤال السادس: ماهي عوامل اختيار نوع التحفيز المناسب في المؤسسة؟**

تُعدّ التحفيزات المالية من أهم أدوات الإدارة التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحفيز موظفيها وتحسين أدائهم ولكن تختلف أنواع التحفيزات وفعاليتها باختلاف احتياجات الموظفين وطبيعة العمل وثقافة المؤسسة نذكر بعض العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار نوع التحفيز المناسب:

1. احتياجات الموظفين:

تختلف احتياجات الموظفين من التحفيزات باختلاف أعمارهم ومستوياتهم التعليمية وخلفياتهم الاجتماعية. فبعض الموظفين يهتمون بالرواتب الأساسية بينما يهتم البعض الآخر بالمكافآت والحوافز ويهتم آخرون بالمزايا الإضافية والبدلات لذلك يجب على المؤسسات إجراء دراسات لفهم احتياجات موظفيها وتصميم برامج تحفيزية تُلبي هذه الاحتياجات

2. طبيعة العمل:

تختلف أنواع التحفيزات المناسبة باختلاف طبيعة العمل. ففي بعض الوظائف قد تكون المكافآت والحوافز أكثر فعالية بينما قد تكون المزايا الإضافية والبدلات أكثر فعالية في وظائف أخرى. لذلك يجب على المؤسسات مراعاة طبيعة العمل عند اختيار أنواع التحفيزات.

3. ثقافة المؤسسة:

تلعب ثقافة المؤسسة دورًا هامًا في اختيار أنواع التحفيزات المناسبة. ففي بعض المؤسسات قد تُؤكّد ثقافة العمل على المكافآت الفردية بينما قد تُؤكّد ثقافة مؤسسات أخرى على العمل الجماعي والمكافآت الجماعية. لذلك يجب على المؤسسات مراعاة ثقافة العمل عند اختيار أنواع التحفيزات

4. ميزانية المؤسسة:

تختلف أنواع التحفيزات التي يمكن للمؤسسات تقديمها باختلاف ميزانيتها. فبعض أنواع التحفيزات مثل المكافآت والحوافز قد تكون مكلفة بينما قد تكون أنواع أخرى مثل المزايا

الإضافية والبدلات أقل تكلفة. لذلك يجب على المؤسسات مراعاة ميزانيتها عند اختيار أنواع التحفيزات.

#### 5. نتائج الدراسات والأبحاث:

تُوجد العديد من الدراسات والأبحاث حول تأثير أنواع التحفيزات المختلفة على سلوكيات الموظفين وأداء المؤسسات. ويمكن للمؤسسات الاستفادة من نتائج هذه الدراسات والأبحاث عند اختيار أنواع التحفيزات المناسبة. بالإضافة إلى هذه العوامل يجب على المؤسسات أيضاً مراعاة عدّة عوامل أخرى مثل قوانين العمل في البلد وتوقعات الموظفين والمنافسة في السوق. وفيما يلي بعض الأمثلة على كيفية اختيار نوع التحفيز المناسب:

إذا كانت المؤسسة ترغب في تحفيز موظفيها على تحقيق أهداف مبيعات محددة فإن المكافآت والحوافز قد تكون نوع التحفيز المناسب. إذا كانت المؤسسة ترغب في تحفيز موظفيها على العمل الجماعي فإن المكافآت الجماعية قد تكون نوع التحفيز المناسب.

إذا كانت المؤسسة ترغب في جذب موظفين جدد ذوي مهارات عالية فإن المزايا الإضافية والبدلات قد تكون نوع التحفيز المناسب

#### السؤال السابع: ماهي معايير الأداء التي يتم ربطها بالتحفيزات المالية؟

يتم ربط التحفيزات المالية في شركة تكنو بمعايير أداء مختلفة وتختلف معايير الأداء المرتبطة بالتحفيزات المالية باختلاف طبيعة العمل ونوع التحفيز ونظام تقييم الأداء في المؤسسة وتشمل هذه المعايير:

- ❖ معايير الأداء الكمية: تُقاس هذه المعايير بوحدات كمية مثل عدد الوحدات المنتجة أو عدد العملاء الجدد أو حجم المبيعات. وتُستخدم هذه المعايير بشكل شائع في الوظائف التي تتميز بطابعها الإنتاجي أو التجاري
- ❖ معايير الأداء النوعية: تُقاس هذه المعايير من خلال تقييم جودة العمل مثل مستوى رضا العملاء أو دقة العمل أو كفاءة حل المشكلات. وتُستخدم هذه المعايير بشكل شائع في الوظائف التي تتميز بطابعها الخدماتي أو المهني
- ❖ معايير الأداء السلوكية: تُقاس هذه المعايير من خلال تقييم سلوكيات الموظف، مثل الالتزام بالمواعيد أو العمل بروح الفريق أو احترام القواعد والأنظمة وتُستخدم هذه المعايير بشكل شائع في جميع أنواع الوظائف
- ❖ معايير الأداء الفردية: تُركز هذه المعايير على أداء الموظف الفردي مثل تحقيق أهدافه الشخصية أو تحسين مهاراته أو تطوير قدراته.

وتُستخدم هذه المعايير بشكل شائع في الوظائف التي تتميز بطابعها الفردي.

- ❖ معايير الأداء الجماعية: تُركز هذه المعايير على أداء الفريق أو القسم ككل، مثل تحقيق أهداف الفريق أو تحسين العمل الجماعي أو حل المشكلات بشكل فعال.

وتُستخدم هذه المعايير بشكل شائع في الوظائف التي تتميز بطابعها الجماعي. وإضافة إلى هذه المعايير يجب على المؤسسات مراعاة عدّة عوامل أخرى عند ربط التحفيزات المالية بمعايير الأداء مثل عدالة المعايير ووضوحها وقابليتها للقياس وتحقيقها.

### السؤال الثامن: ماهي الأهداف التي يسعى نظام التحفيزات المالية لتحقيقها؟

تسعى شركة تكنو إلى تحقيق العديد من الأهداف من خلال نظام التحفيزات المالية، وتشمل هذه الأهداف:

#### 1. تحفيز الموظفين على تحقيق أفضل النتائج:

يُعدّ تحفيز الموظفين على بذل أقصى جهودهم وتحقيق أفضل النتائج من أهم أهداف أنظمة التحفيزات المالية. وذلك من خلال ربط المكافآت والحوافز بإنجازات الموظفين وأداءهم. ويساهم ذلك في تحسين الإنتاجية وزيادة الإيرادات وتحقيق أهداف المؤسسة

2. جذب الموظفين المهرة والاحتفاظ بهم: تساعد أنظمة التحفيزات المالية على جذب الموظفين المهرة والاحتفاظ بهم. وذلك من خلال تقديم رواتب ومزايا تنافسية. ويساهم ذلك في تحسين قدرة المؤسسة على المنافسة في سوق العمل

3. تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة: تساهم أنظمة التحفيزات المالية في تعزيز شعور الموظفين بالولاء والانتماء للمؤسسة. وذلك من خلال الشعور بالتقدير والاحترام من قبل الإدارة. ويساهم ذلك في تحسين الروح المعنوية للموظفين وتقليل معدل دورانهم.

4. تحسين كفاءة استخدام الموارد: تُساعد أنظمة التحفيزات المالية على تحسين كفاءة استخدام الموارد. وذلك من خلال تشجيع الموظفين على ترشيد النفقات وتقليل الهدر. ويساهم ذلك في زيادة أرباح المؤسسة وتحسين ربحتها.

5. خلق بيئة عمل إيجابية: تساهم أنظمة التحفيزات المالية في خلق بيئة عمل إيجابية. وذلك من خلال تعزيز التعاون والمشاركة بين الموظفين. ويساهم ذلك في تحسين الإنتاجية وزيادة الإبداع.

### السؤال التاسع: أبرز التحديات التي تواجه الشركة في تطبيق التحفيزات المالية.

هناك عدة تحديات يمكن أن تواجه الشركة في تطبيق التحفيزات المالية، من بينها:

- تكاليف التحفيزات: قد تكون التحفيزات المالية مكلفة للشركة، وبالتالي يجب موازنة بين الفوائد المتوقعة من هذه التحفيزات وتكاليفها
- العدالة والمساواة: يجب أن تكون التحفيزات المالية عادلة ومتساوية لجميع الموظفين، لتجنب الشعور بالظلم والتمييز والتأثير السلبي على روح الفريق.
- المسائل الضريبية والقانونية: يجب أن تلتزم الشركة بالتشريعات الضريبية والقوانين العمل المحلية عند تصميم وتطبيق التحفيزات المالية.

- قدرة التحفيز على تحقيق الأهداف المرجوة: يمكن أن تواجه الشركة تحديات في قدرة التحفيز المالية على تحقيق الأهداف المرجوة وتحفيز الموظفين بشكل فعال.
- ضمان استمرارية التحفيز: يجب أن تكون برامج التحفيز المالية مستمرة على المدى الطويل. وذلك لضمان الحفاظ على تحفيز الموظفين وتحقيق النتائج المرجوة. وتواجه الشركة صعوبة في ضمان استمرارية التحفيز خاصة في ظلّ التغيرات الاقتصادية أو تغييرات في سياسة الشركة
- التعامل مع التوقعات المتغيرة: تتغير توقعات الموظفين من التحفيز المالية بمرور الوقت. وذلك بسبب التطورات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. وتواجه الشركة صعوبة في التعامل مع هذه التوقعات المتغيرة وتكييف برامج التحفيز الخاصة بها لتلبية احتياجات الموظفين الجدد

### السؤال العاشر: تقييم دوري للأداء نظام التحفيز المستقبلية

تُولى شركة تكنو اهتمامًا كبيرًا لتقييم أداء نظام التحفيز بشكل دوري وتقوم بذلك من خلال:

1. تحديد أهداف النظام: في البداية يجب تحديد أهداف نظام التحفيز المالية بوضوح. وذلك لضمان تقييم النظام بشكل فعال وقياس مدى تحقيقه لأهدافه. وتشمل بعض أهداف أنظمة التحفيز المالية:

- تحفيز الموظفين على تحقيق أفضل النتائج.
- جذب الموظفين والاحتفاظ بهم.
- تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة.
- تحسين كفاءة استخدام الموارد.
- خلق بيئة عمل إيجابية.

2. جمع البيانات: بعد تحديد أهداف النظام يجب جمع البيانات اللازمة لتقييم أدائه. وتشمل هذه البيانات:

- بيانات عن أداء الموظفين.
- بيانات عن رضا الموظفين.
- بيانات عن تكاليف نظام التحفيز.
- بيانات عن عائدات نظام التحفيز.
- ويمكن جمع هذه البيانات من خلال:
- المقابلات مع الموظفين.
- الاستطلاعات.
- تحليل البيانات الإحصائية.

3. تحليل البيانات: بعد جمع البيانات يجب تحليلها لفهم أداء نظام التحفيز المالية بشكل أفضل. وذلك من خلال:

- مقارنة البيانات بأهداف النظام.

- تحديد نقاط القوة والضعف في النظام.
- تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- 4. اتخاذ القرارات: بعد تحليل البيانات يجب اتخاذ القرارات اللازمة لتحسين أداء نظام التحفيز المالية. وذلك من خلال:
  - إجراء تغييرات على النظام.
  - تصميم برامج تحفيزية جديدة.
  - زيادة أو خفض ميزانية النظام.
- 5. مراجعة النظام بشكل دوري: يجب مراجعة نظام التحفيز المالية بشكل دوري لضمان استمرارية فعاليته. وذلك من خلال:

- إعادة تقييم النظام كل عام أو كل عامين.
- إجراء التغييرات اللازمة على النظام حسب الحاجة.

### المطلب الثاني: التعليق حول الأجوبة.

#### تعليق على نظام التحفيز المالية في شركة تكنو

تمكنت شركة تكنو من وضع نظام تحفيزات مالية يشمل مجموعة متنوعة من العوامل، بما في ذلك الأداء والساعات الإضافية والإنتاجية والمساهمة الفردية. كما تم تصميم النظام مع مراعاة عدة خطوات، مثل تحليل الاحتياجات والأهداف، واختيار المكافآت المناسبة، وتحديد المعايير والمؤشرات، ووضع السياسات والإجراءات.

#### نقاط القوة في نظام التحفيز المالية:

- العدالة والشفافية: يعتمد النظام على معايير موضوعية لتحديد المكافآت، مما يضمن عدالة وشفافية عملية التقييم.
- التنوع: يقدم النظام مجموعة متنوعة من المكافآت، بما في ذلك المكافآت المالية والمزايا غير المالية، مما يلبي احتياجات مختلف الموظفين.
- المرونة: يمكن تعديل النظام بسهولة لتناسب التغييرات في احتياجات الموظفين وأهداف الشركة.
- المشاركة: يشارك الموظفون في تصميم وتنفيذ النظام، مما يعزز شعورهم بالمسؤولية والملكية.

#### نقاط الضعف التي يمكن تحسينها في النظام:

- تكلفة التحفيزات: قد تكون بعض المكافآت، مثل المكافآت النقدية، مكلفة للشركة.

- **قياس الأداء** :قد يكون صعبًا قياس بعض معايير الأداء، مثل المساهمة الفردية، بشكل دقيق.
- **التوقعات المتغيرة** :قد تتغير توقعات الموظفين من التحفيزات بمرور الوقت، مما قد يتطلب تعديلات مستمرة على النظام.
- **التقييم الدوري** : لا يتم تقييم النظام بشكل دوري بشكل كافٍ لضمان استمرارية فعاليته.

#### التوصيات:

- **تقييم تكلفة التحفيزات** :يجب تقييم تكلفة التحفيزات بشكل دوري لضمان أنها تتناسب مع ميزانية الشركة.
- **تحسين قياس الأداء** :يجب تطوير طرق أفضل لقياس معايير الأداء، مثل المساهمة الفردية، لضمان عدالة وشفافية عملية التقييم.
- **المتابعة المستمرة مع الموظفين** :يجب متابعة توقعات الموظفين من التحفيزات بشكل مستمر وإجراء التعديلات اللازمة على النظام حسب الحاجة.
- **التقييم الدوري للنظام** :يجب تقييم النظام بشكل دوري لضمان استمرارية فعاليته وتحقيق أهدافه.

**الخلاصة:** يعد نظام التحفيزات المالية في شركة تكنو نظامًا قويًا وفعالًا يمكن أن يساعد في تحفيز الموظفين وتحقيق أفضل النتائج. ومع ذلك، هناك بعض نقاط الضعف التي يمكن تحسينها لضمان استمرارية فعالية النظام على المدى الطويل.

#### ملاحظات إضافية:

- يجب مراعاة قوانين العمل المحلية عند تصميم وتطبيق نظام التحفيزات المالية.
- يجب أن يكون النظام متوافقًا مع ثقافة الشركة وقيمها.
- يجب التواصل مع الموظفين بشكل فعال حول النظام لضمان فهمهم له.

**ختامًا:** يُعدّ نظام التحفيزات المالية في شركة تكنو مثالاً جيدًا على كيفية تصميم وتنفيذ نظام تحفيز فعال.

## الخاتمة

أظهر البحث أن نظام التحفيز المالي في شركة تكنو يمثل خطوة هامة نحو نظام تحفيز فعال. يتميز النظام بالعدالة والشفافية والتنوع والمرونة والمشاركة، مما يساهم في تحفيز الموظفين وتحقيق أفضل النتائج.

ومع ذلك، هناك بعض نقاط الضعف التي يمكن تحسينها لضمان استمرارية فعالية النظام على المدى الطويل. وتشمل هذه النقاط:

تقييم تكلفة التحفيز بشكل دوري لضمان أنها تتناسب مع ميزانية الشركة.

تطوير طرق أفضل لقياس معايير الأداء، مثل المساهمة الفردية، لضمان عدالة وشفافية عملية التقييم.

متابعة توقعات الموظفين من التحفيز بشكل مستمر وإجراء التعديلات اللازمة على النظام حسب الحاجة.

تقييم النظام بشكل دوري لضمان استمرارية فعاليته وتحقيق أهدافه.

تقييم تكلفة التحفيز بشكل دوري لضمان أنها تتناسب مع ميزانية الشركة.

تطوير طرق أفضل لقياس معايير الأداء، مثل المساهمة الفردية، لضمان عدالة وشفافية عملية التقييم.

متابعة توقعات الموظفين من التحفيز بشكل مستمر وإجراء التعديلات اللازمة على النظام حسب الحاجة.

تقييم النظام بشكل دوري لضمان استمرارية فعاليته وتحقيق أهدافه.

مراعاة قوانين العمل المحلية عند تصميم وتطبيق نظام التحفيز المالية.

أن يكون النظام متوافقاً مع ثقافة الشركة وقيمها.

التواصل مع الموظفين بشكل فعال حول النظام لضمان فهمهم له.

يُعدّ نظام التحفيز المالية في شركة تكنو مثلاً جيداً على كيفية تصميم وتنفيذ نظام تحفيز فعال. مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط الضعف والتوصيات المذكورة أعلاه، يمكن للشركة ضمان استمرارية فعالية النظام وتحقيق أهدافه على المدى الطويل.

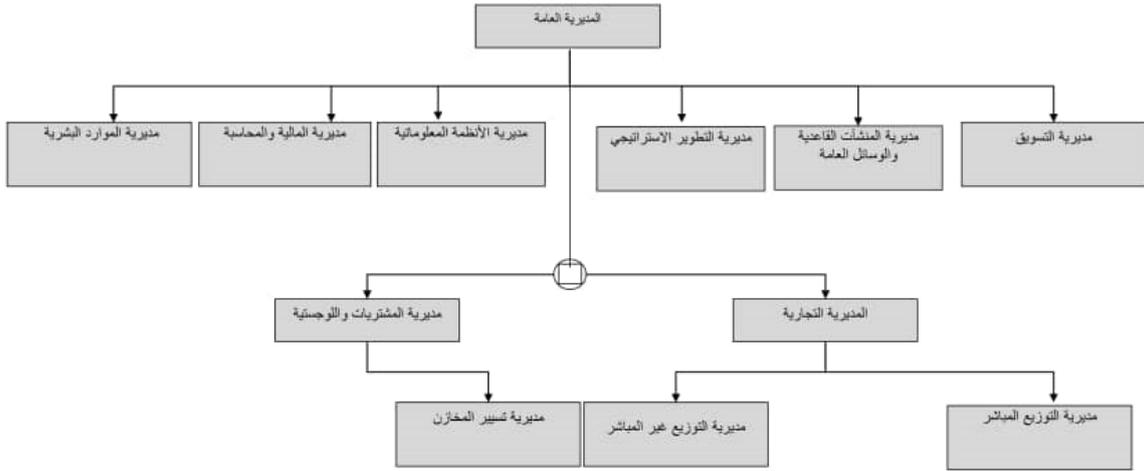
## قائمة المراجع

- بوالغبرة حسام - باي حسام الدين، أثر التحفيز المادي والمعنوي على الأداء الوظيفي "دراسة حالة المدرسة الجزائرية"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة غرداية، سنة (2020/2019).
- محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 3، عمان، الأردن.
- قسم إدارة الموارد البشرية، مؤسسة تكنو، الجزائر، سنة 2024.

# الملاحق



## الهيكل التنظيمي العام لشركة تكنو مودرن



## الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية

