

## دراسة تشخيصية وتحليلية لأسلوب التحفيز من وجهة نظر العمال التنفيذيين بمؤسسة حجار السود سكيكدة.

**A diagnostic and analyzing of the motivation method according to view  
of the executives in hajar sood- Corporation, skikda.**

كمال بوالشرش\*

<sup>1</sup> جامعة باجي مختار - عنابة (الجزائر)، laouinette1985@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2021/05/26 تاريخ القبول: 2022/05/08 تاريخ النشر: 2023/01/31

**ملخص:** تسعى المنظمات دائما لتحقيق النمو والاستمرارية وبلوغ الأهداف التي سطرته وذلك باستغلال جميع الموارد المتاحة لديها مادية كانت أم بشرية أحسن استغلال، ولكن لتحقيق هذا النمو وهذه الاستمرارية في ظل وجود منافسة كبيرة تحتاج هذه المنظمات لتشخيص بيئتها ومناخها الداخلي ومعرفة نقاط الضعف والقوة، والفرص والتهديدات من أجل رسم سياسة واضحة في القيادة والتسيير، ومن هذا المنطلق فقد هدفت دراستنا لتشخيص وتحليل أهم العناصر التي يجب أن تقف المؤسسة، وترتكز أهدافها عليها وهي أسلوب التحفيز من خلال كيفية تطبيق نظام الترقيّة، إلى جانب كيفية توزيع الأجر والمكافآت، وأجريت الدراسة على فئة المنفذين، وخلصت إلى وجود استجابات سلبية في الغالب تؤثر لمناخ تنظيمي مغلق، والذي لا يسمح ببروز العناصر الإيجابية التي تساعد المؤسسة لتحقيق أهدافها، لأن عدم الاهتمام بتحفيز العاملين وعدم إشباع حاجاتهم يجعلهم غير فاعلين وغير مؤثرين وبالتالي تضعف المؤسسة وتفقد قوتها وقوة الفاعلين بها.

**كلمات مفتاحية:** التحفيز، الترقيّة، الأجر، العمال التنفيذيين، مؤسسة حجار السود.

**Abstract:** The Organizations always strive to achieve development and continuity and to achieve their aims by using all the resources, material or human, in the best way. and adopt particular style policy in leadership and management, and from this standpoint, our study aimed to diagnose and analyze the most important elements that the institution should stand and base its objectives on, which is the method of motivation through how

to implement the promotion system, in addition how wages and rewards are distributed .

the result of the study is Negative responses which often indicate a closed organizational climate, which does not allow the emergence of positive elements that help the organization to achieve its aims, because of the lack of interest in motivating workers And not satisfying their needs makes them ineffective which means The weakness and loss of strength of the organization.

**Keywords:** the motivation; the promotion; Salary; Executive workers; hajar- sood Corporation;

## مقدمة:

لقد ظهرت العديد من الاتجاهات الفكرية والأساليب العلمية التي اهتمت بالتسيير خاصة منذ مطلع القرن العشرين، تزامنت مع مختلف المراحل التي مر بها النشاط الاقتصادي وما ميزها في كل مرحلة منها، بدء من اقتصاد الإنتاج أين برزت المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية إلى ما توصلنا إليه من مفاهيم حديثة وأساليب جديدة كالإدارة بالأهداف في ظل اقتصاد المعرفة، ومن بين الأساليب أسلوب التحفيز سواء المادي أو المعنوي والذي يعتبر من أكثر المفاهيم تداولاً في العديد من المجالات خاصة في الإدارة وعلى الرغم من ذلك فإنه لم يعط الاهتمام الكافي من طرف الإدارات ، ويرجع ذلك ربما إلى عدم معرفة الآثار الإيجابية التي نجنيها من خلال اعتماد الأسلوب العلمي في عملية تشخيص احتياجات العاملين وإشباع حاجاتهم بما يزيل توترهم في عملهم وبالتالي تزداد دافعتهم وولاءهم لمنظمتهم، لذا ارتأينا من المفيد محاولة التعرض لهذا المفهوم مع التركيز على نظام الترقيّة وكيفية توزيع الأجر والمكافآت.

## إشكالية البحث:

ارتبط نجاح المؤسسات اليابانية والألمانية باعتمادها على تعدد القيم الإيجابية في بيئتها الداخلية ضمن عملية التحفيز كالاعتراف بالقدرات و التوظيف مدى الحياة ما أدى إلى الشعور بالأمن على الوظيفة، وهذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للبيئة التنظيمية التي تساعد على النجاح كالاهتمام بقيم الانضباط، الصرامة، الجدية، و المنافسة، التقدير للكفاءة و المبدعين، بالإضافة إلى تشجيع

الاقتراحات، كل هذه العناصر سهولة إدراكها وتعلمها من طرف الأفراد يعزز من فرص تحقيق الأهداف، وأنها تعتبر من الخصائص الإيجابية و إهمالها أثناء العمل قد يؤثر على مستوى أداء العاملين، وبالمقابل و في يمكن أن يملك الموظف العديد من السلوكيات الوظيفية، غير أنه لا يستخدمها في العمل ويرجع السبب في ذلك إلى غياب البيئة التنظيمية التي تشجع وتكافئ تلك السلوكيات عند إظهارها، ومن خلال هذا نحاول في دراستنا تشخيص عملية التحفيز بمؤسسة حجار السود لإنتاج الاسمنت، هذه المؤسسة في طبيعة نشاطها إنتاجية صناعية و لأنها تعتبر من المؤسسات الضخمة ولها مكانة في الساحة الاقتصادية من حيث أهمية منتوجها في عملية التشييد والبناء ومرورها بفترات زمنية تميزت بالاختلاف من حيث طرق التسيير والتنظيم من طرف الإدارات المتعاقبة الشيء الذي ربما اكسبها ممارسة إجراءات احتفظت بها أو نقلتها إلى الأجيال اللاحقة، ومنه كان تساؤلنا الرئيسي :

هل تعتمد إدارة مؤسسة حجار السود أسلوب تحفيز جيد من خلال نظام الترقية وتوزيع الأجر والمكافآت من وجهة نظر العمال التنفيذيين؟.

### الفرضيات:

- تعتمد إدارة مؤسسة حجار السود أسلوب تحفيز جيد من خلال نظام الترقية من وجهة نظر العمال التنفيذيين؟.
- تعتمد إدارة مؤسسة حجار السود أسلوب تحفيز جيد من خلال نظام الترقية من وجهة نظر العمال التنفيذيين؟.

### أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة في:

- الكشف عن مستوى التحفيز داخل مؤسسة حجار السود لإنتاج الاسمنت من وجهة نظر العمال التنفيذيين.
- الكشف عن خصائص نظام الترقية وكيف تطبق إجراءاته.
- الوقوف على حقيقة إجراءات توزيع الأجر والمكافآت بالمؤسسة.
- توجيه أنظار الإطار المسيرة إلى نقاط الضعف في أسلوب التحفيز لتصحيحها وتقاديبها في المستقبل.

من خلال هذه الأهداف نحاول تبيان بعض البيانات حول متغيرات الدراسة ومنها:

### أسلوب التحفيز:

الحفز عبارة عن قوة أو شعور داخلي أو (خارجي) يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة، فعندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها،

فالحاجات تسبب التوتر والذي يقود لبذل الجهد من قبل الفرد، وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا والبحث عن حاجات جديدة، وفي حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فإن التوتر يستمر، وعندئذ يكون أمام الفرد عدة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى، أو تغيير مسار الجهد المبذول أو استبدال الحاجة بأخرى، مثال ذلك إذا لم يستطع الفرد إشباع حاجته للحصول على ترقية في عمله فإنه إما أن يستمر في مواصلة الجهد والمثابرة أو اغتنام فرص سانحة أو تغيير المسار السلوكي كإتباع سلوك عدواني لتحقيق الهدف بدلا من الجهد والمثابرة أو تغيير الهدف نفسه، ومن الناحية التنظيمية فإن الهدف الأساسي للحفز هو زيادة الإنجاز عند الأفراد، وهذا الإنجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين الحفز وقدرات الفرد، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية: إنجاز الفرد = الحفز في قدرات الفرد. (العميان، 2002، صفحة 280).

يحتاج الفرد دائما للجماعة يشاركها قيمها وأسلوب عملها ويجعلها دعما له في تحقيق حاجاته، حيث أشارت الدراسات إلى أن الأفراد الذين يعملون بمفردهم بمعزل عن الآخرين لا تتوفر لديهم الرغبة في العمل، ويعزى ذلك للعزلة والوحداية. وأن "الأقسام والوحدات الإدارية التي تمنح أفرادها مستوى متدني من التفاعل الاجتماعي والاتصال مع الغير لديها أعلى نسبة دوران العمل" (Kerr, 1951, p. 50). وبالتالي فإن إشباع الحاجات مقترن بالدعم الجماعي سواء الرسمي أو غير الرسمي. كما كانت هناك دراسات أجريت في مجال مقارنة سلم الحاجات عند الموظفين في الشركات الأمريكية والمكسيكية أظهرت أن حاجات تحقيق الذات عند المديرين في الشركات الأمريكية كانت غير مشبعة بشكل عال، بينما كانت تلك الحاجات تمثل الحاجة الثانية المشبعة بشكل عال عند الموظفين في الشركات المكسيكية. (W.Slocum, 1971, p. 442)

يمكن لأي تنظيم بشري اجتمع على تحقيق أهداف إلا وكان هناك مصالح مشتركة بينهم، فالمنظمات توظف العاملين وتخطط لهم مسارهم الوظيفي وتحدد لهم رواتبهم تبعا لمستوياتهم وبالتالي فهي تحفزهم للارتقاء وبذل الجهد من أجل تحسين مداخيلهم، فالحوافز يقصد بها " القوة التي تستهدف إثارة الدوافع الكامنة لدى الأفراد، إن اختيار الأفراد لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه بما سيعود عليه هذا السلوك، فالحوافز تشجع الأفراد على تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة، وكلما كانت الحوافز المقدمة فاعلة في إشباع الحاجات المطلوبة للعاملين كلما ساهم

ذلك في إيجاد نوع من الرضا لديهم، وبالتالي يتوجب على المنظمة أن تضع نظم الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية بحيث تكفل حث الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء" (سيد، 2005، صفحة 136)، وقد نجد أحيانا أن المكافأة تعطى لغير المنجز، بل للشخص الذي يتقيد بالتعليمات والقوانين، الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي" (المغربي، 1995، صفحة 304) فكلما كان هناك نظام تحفيز يراعي الحاجات الضرورية للعاملين ويشبعها أدى إلى تكون مناخ تنظيمي صحي يساعد على الإبداع. كما أن وجود ارتباط بين التحفيز والأداء المتميز يسرع من تحقيق الأهداف المسطرة" بل يجب تحفيز العاملين دون سبب أو هدف واضح حتى تحقق أهداف التحفيز، وأن يحصل كل فرد على المكافأة التي يستحقها طبقا لما حققه من نتائج بالمقارنة بما كان مستهدفا، ويجب على الرئيس أن يوازن بين المكافأة الموضوعية والمسئولية أو النتائج الواجب تحقيقها، ويجب أن تكون النتائج معقولة، ويكفي أن تكون على درجة معينة من الصعوبة مع وجود تدرج معين وجدولة لما هو مطلوب من أهداف" (الروبي، 2006، صفحة 198)، فالحوافز إذن هي التي تعمل على تثبيت القيم الإيجابية التي تدفع العاملين للعمل وتحرك سلوكهم بما يتلاءم وشخصية المنظمة من أجل توفير مناخ ملائم للعمل والتطوير.

### تأثير الحوافز وطرق توزيعها على المنظمة:

تسعى المنظمات لتحقيق أهدافها المرسومة ولا يتم ذلك إلا بسواعد العاملين بها، والإطارات المسيرة لها، وهؤلاء لا ينجزون أعمالهم إلا في ظروف مواتية تشبع حاجاتهم المادية والمعنوية ومن أهمها الحوافز التي تضعها المنظمة كمقابل للمهام المنجزة اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية أو السنوية، وهذه الحوافز لها تأثير كبير على مستوى أداء الأفراد بسبب احتلالها المراتب الأولى للحاجات الأساسية التي يريد العامل تحقيقها وبالتالي من أهم تأثيراتها ما يلي:

- إن أسلوب التحفيز الذي يعتمد على مختلف صور الثواب والعقاب فإنه يشجع الأفراد غالبا على إعادة تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له، إذ أن المكافأة في ضوء الإنجاز والإبداع في الأداء، فإنها تشجع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بين أقرانه أو رؤسائه في العمل مما يسهم باستمرار تكريس النجاح وتدعيم فعالية الولاء والانتماء، أما إذا لعبت أساليب أخرى شخصية أو غير موضوعية في الترقية أو التقويم

أو المكافأة فإن هذا يعكس أثره في زيادة دوران العمل واللامبالاة والتغيب وغيرها من الأبعاد السلبية في الأداء الوظيفي (كاظم، 2002، صفحة 168).

- إن الاهتمام بتحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية واقتصاد، ويمكن أن نعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه، ويمكن صياغة المعادلة التالية: الأداء = التحفيز (القدرة + المعلومات)، وهذا يعني أنه مع افتراض توفر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توفر المعلومات لديه عن العمل فهذا لا يضمن الحصول على أداء جيد، إذ أن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل آخر هو الحافز (Incentive)، والعامل تتوفر لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد الفعال، ولهذا فعلى الإدارة الحريصة على تحقيق أهداف المنظمة أن تسعى جاهدة لوضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين (العلاق، 2008، صفحة 314).

ويرى "المغربي" أنه يجب الربط مباشرة بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء، وفي حالات أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء، وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على ترقية، وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها: المساواة، القوة، نوع الحاجة وعدالة التوزيع، ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال و أنشطة المنظمة، ويتجلى ذلك من استقراء دوره في:

- جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل في المنظمة.  
- الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء.

- الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل والاحتفاظ بالعاملين المهرة (المغربي ع، 2009، صفحة 373).

يمكن القول أن للحوافز تأثير كبيرا في رفع مستوى أداء الأفراد أو الجماعات بعد تحقيق مستوى عال من الرضا لديهم، والرغبة في العمل وتنمية القدرات واستخدامها لا يكون إلا بعد وجود عدالة تنظيمية متمثلة أساسا في التحفيز الجيد الذي يخلف آثارا تنمائية و أهداف المنظمة والأفراد.

### تأثير الترقية على الأداء:

إن المشرف المسؤول يلزمه توفير للعمال الأدوات اللازمة لأداء العمل، ويهيئ لهم الأجواء المثالية للعمل، وأن يرتبهم في فرق عمل منظمة، وهو مسؤول أيضا على

تنمية استعدادات العمال للعمل وقدرتهم عليه – وإشباع حاجياتهم- ، وعليه أن يضع أهدافا لمجموعة العاملين معه على أن تركز هذه الأهداف على أهداف الشركة، وإن الأسوأ من هذا أنه رغم أن الإدارة غالبا ما تؤكد على أن الواجب الأول للمشرف هو العلاقات الإنسانية فإنها لا تقوم بترقيته إلا وفقا لسجله الجيد، وإذا ما تكلنا عن المشرفين فهم يحتاجون لفرص للترقية ولنظام أجور عادل ومعقول يعتمد على معايير واضحة للأداء، لأن ضعف الترقية هي الشكوى الكبرى لهم، فقد قال حوالي 80 بالمئة من المشرفين المستطلعة آراؤهم في دراسة بحثية إنهم لا يرون فرصا للترقية مهما أجادوا أداء وظائفهم، وإن الحرمان من فرص الترقية إهدار بشع للموارد البشرية، فهم برهنوا كيف يفعلون الأشياء التي تحتاج إليها كل شركة مثل التخطيط والتنظيم والقيادة والتوظيف، ولذلك فإن البحث المستمر بين المشرفين عن أشخاص لترقيتهم إلى مديرين أو أخصائيين فنيين يبدو أنه ضرورة واضحة. ويتميز توفير فرص الترقية للمشرفين بالأهمية أيضا لأدائهم كمديرين للعمال، حيث تحدد هذه الفرص بدرجة كبيرة إن كان المشرف سيحفظ ويناضل لتحقيق قمة الأداء أم يكتفي بالأداء المقبول الذي يجنبه الوقوع في المشاكل (دراكر، 2013، صفحة 371).

**-حدود الدراسة:** تتمثل حدود الدراسة الميدانية فيما يلي:

**الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة بمؤسسة حجار السود لإنتاج الاسمنت بولاية سكيكدة التابعة لمجمع GICA "المجمع الصناعي للاسمنت الجزائري".

**الحدود البشرية:** استندت هذه الدراسة لأراء واستجابات فئة المنفذين، حيث تم اختيار عينة عشوائية قدرها 55 منفذا من مجتمع قدره 156.

**منهج البحث:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي من أجل وصف وتحليل استجابات أفراد عينة العينة حول بنود مؤشرات المتغير، وذلك من أجل فهم اتجاهاتهم

**عينة الدراسة:**

كانت عينة البحث عشوائية وشملت بعض العاملين الموجودين في مصالح المؤسسة ولقد تم تجميع المديریات حسب أهدافها وطبيعة نشاطها وعدد العاملين بها ليسهل سحب عدد أفرادها الذي كان 60 منفذا من أصل 156 وفق المعادلة التالية:

**" عدد أفراد المجموعة/ العدد الكلي للأفراد × عدد العينة"**

1/ مجموعة الموارد شملت: الموارد البشرية + المالية + الموارد الأولية

2/ مجموعة البيع والتجميع شملت: التجارية + الاستغلال + الصيانة

3/ مجموعة التنظيم شملت: التنمية + الجودة والمحيط  
جدول رقم 1: يوضح توزيع عدد أفراد عينة المنفذين

النسبة المئوية	عدد أفراد العينة	عدد أفراد المنفذين	طبيعة النشاط	المجموعات
6.66%	04	11	إداري	الموارد
10%	06	15	إنتاجي	
8.33%	05	14	إداري	البيع
66.66%	40	103	إنتاجي	
8.33%	05	13	إداري	التنظيم
00%	00	00	إنتاجي	
100%	60	156		المجموع

#### أداة البحث:

بعد أن تم اختيار أداة الاستبيان كوسيلة لقياس أسلوب التحفيز من خلال بعدي الترقية والأجر، اتبعت مجموعة من الخطوات لضمان صدقها وثباتها وكانت على النحو التالي:

- المراجعة العلمية لعدة استبيانات حول قياس أسلوب التحفيز والاستفادة منها ، كذلك الاستفادة من نتائج الدراسة الأولية في تصميمها من حيث معرفة أدوات القياس المناسبة للدراسة وكيفية تصميمها والمناهج المعتمدة في البحث وقد تكوّن الاستبيان من عدة بنود صيغت لقياس البعدين حيث:
- ضم 20 بنداً لأسلوب التحفيز لبعدين هما ( قيم الأجر ونسب المكافآت، نظام الترقية).

أما بدائل الاستجابة، فقد وضعت وفق مقياس ليكارت- الخماسي: موافق بشدة- موافق- محايد- غير موافق- غير موافق بشدة، أما البنود فقد صيغت بين إيجابية وسلبية مع مراعاة تحديد درجات بدائل الاستجابة من خلالها عند تبويبها ومعالجتها.

#### \* صدق الاستبيان:

بعد تصميم الاستبيان المبدئي قمنا بقياس صدقه الظاهري ويعني التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدقه من خلال:  
صدق المحكمين:

تم عرض الأداة على عدد من المحكمين في مجال التخصص من عدة جامعات جزائرية لتأكيد مدى ملاءمة الأداة لقياس ما وضعت لقياسه، وذلك بإبداء ملاحظاتهم و آرائهم في سلامة البنود ودقة ألفاظها، وتحقيقها لأهداف الاستبيان، وبناء على ملاحظاتهم تم إجراء التعديلات الضرورية على محتوى الأداة وفقا للملاحظات المقدمة من قبل المحكمين.

### \*ثبات الاستبيان:

قبل التوزيع النهائي للاستبيان قام الباحث بحساب معامل ثباته لمعرفة الاتساق الداخلي لبنوده واستخدم معامل "ألفا كرونباخ" والذي يحسب بالمعادلة التالية:  
$$K_r = \frac{N-1}{N} * (1 - \frac{E}{F} / K)$$
 ، ومن أجل ذلك قمنا باختيار عينة تتكون من 10 أفراد ، وزع الاستبيان عليهم، علما وأنه قد تم استبعاد هؤلاء الأفراد من عينة الدراسة الأصلية، وبعد ذلك تم حساب معامل الثبات وكانت النتائج الخاصة بالطريقة موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(2) يوضح درجات معامل ثبات باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" :

معامل الثبات	الأبعاد
0.78	- نظام الترقية
0.84	- قيم الأجر والمكافآت

يتضح من خلال معامل الثبات لكل مؤشر أنها دالة إحصائيا على ثباته و أنه قابل للتطبيق النهائي.

### جدول رقم (3) يوضح أبعاد ومؤشرات وبنود متغيرات الدراسة:

المحور	الأبعاد	المؤشرات	رقم البند
أسلوب التحفيز	نظام الترقية	الهدف من الترقية	01-08-05
		معايير التقييم	06-04-03
		العدالة في الترقية	10-09-07-02
	الأجر ولواحقه	تحديد قيمة الأجر	13-12-11
		لواحق الأجر	19-16-15-14
		طبيعة شبكة الأجر	20-18-17

### تحليل ومناقشة النتائج:

نتطرق في هذه المرحلة لتحليل عبارات الاستبيان ومناقشة النتائج المتوصل إليها، ثم إعطاء تفسير علمي لها بغرض الوصول لنتائج عملية تفيد القارئ والمؤسسة وهي كالتالي:

**جدول رقم (4) يوضح الكشف عن أسلوب التحفيز من خلال نظام الترقية:**

مج	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		مستويات الموافقة رقم البند
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
55	34.54	19	18.18	10	27.27	15	16.36	09	3.63	02	01- تعتمد الإدارة على معايير صارمة في الترقية.
55	36.36	20	21.81	12	21.81	12	10.90	06	9.09	05	02- تمنح الترقيات في وقتها وفق ما ينص عليه القانون.
55	40	22	25.45	14	18.18	10	12.72	07	3.63	02	3- تعتمد المؤسسة على معيار جودة العمل في عملية الترقية.
54	27.27	15	27.27	15	25.92	14	11.11	06	7.40	04	04- تعتمد الإدارة على مجرد المواظبة في العمل كمعيار في عملية التقييم.
54	28.30	15	45.28	24	16.98	09	7.54	04	3.70	02	05- تتم الترقية للمنبص الأعلى بعد فهم المرقي لقواعد العمل المرقي له.
55	35.84	19	28.30	15	16.98	09	15.09	08	7.40	04	06- تعتمد الإدارة على معيار الكفاءة في نظامها للترقية.
55	41.81	23	25.45	14	12.72	07	16.36	09	3.63	02	07- الأقدمية في العمل من أهم معايير التقييم لأجل الترقية في المؤسسة.
55	3.70	2	9.25	05	14.81	08	48.14	26	24.07	13	08- الحصول على الترقية المستحقة تشجع على الزيادة في مستوى أداء العاملين.
55	29.09	16	32.72	18	14.54	08	16.36	09	7.27	04	09- تنفذ الإدارة مخطط ترقية مواردها البشرية الضامن لتكافؤ الفرص بكل صرامة.
55	7.27	04	10.90	06	23.63	13	23.63	13	34.45	19	10- تخضع الترقية في

										المؤسسة لمبدأ المحابة.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------

نلاحظ من خلال استجابات أفراد عينة المنفذين في الجدول أعلاه حول عبارات

نظام الترقية ما يلي:

ابتداءً فقد سجلنا استجابات متباينة حول العبارات التي تقيس الهدف من الترقية بمؤسسة البحث، إذ سجلنا درجة عدم موافقة عالية إلى حد ما على محتوى البند الخامس، إذ بلغت نسبة مستوى عدم الموافقة عند (غير موافق وغير موافق بشدة) 45.28% و 28.30% على التوالي، حيث عبر أفراد فئة المنفذين أن الترقية للمنصب الأعلى لا تتم بعد فهم المرقى لقواعد العمل المرقى له، في حين كانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة الموافقة 7.54% من مجموع أفراد فئة العينة ما يبين أن هناك طرق أخرى غير موضوعية في الترقية و أن الأشخاص الذين يتم ترقيتهم لا يتوفرون على المهارات اللازمة لأداء المهام التي تم ترقيتهم إليها، وإلى جانب هذا وبالمقابل فقد سجلنا درجة موافقة عالية على محتوى البند الثامن، إذ بلغت نسبة مستوى الموافقة عند (موافق و موافق بشدة) 48.14% و 24.07% على التوالي، حيث عبر أفراد فئة المنفذين أن المؤسسة تشجع عاملها عن طريق الترقية كأسلوب في العمل والتحفيز، في حين كانت نسبة الأفراد المنفذين الذين أعطوا درجة غير الموافقة 9.25% من مجموع أفراد فئة العينة، وعليه فالهدف من الترقية ليس لإشباع الحاجات وإعطاء الاعتبار للعاملين بما يتماشى وتحقيق الأهداف المرسومة مادام هناك ترقية ليست مبنية على الدقة والموضوعية التي لا تركز على الأساليب العلمية.

أما بالنسبة لمعايير التقييم المعتمدة لدى المؤسسة فقد سجلنا أيضا تباينات في الاستجابات نوضحها كالتالي، حيث سجلنا درجة عدم موافقة عالية إلى حد ما على محتوى البند الأول، و بلغت نسبتها 18.18% و نسبة 34.54% بغير موافق بشدة، إذ عبر أفراد فئة المنفذين أن المؤسسة لا تعتمد على معايير صارمة في الترقية، في حين كانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة الموافقة 20% من مجموع أفراد فئة العينة وبالتالي فغياب الصرامة يفقد المؤسسة هيبتها ويشكل لديها قوة مضادة تتحكم في سيرورة نشاطاتها وتخطط وتنفذ بما يتماشى ومصالحها، أيضا فيما يخص المعايير سجلنا درجة عدم موافقة عالية إلى حد ما على محتوى البند الثالث، إذ بلغت نسبة مستوى عدم الموافقة عند (غير موافق وغير موافق بشدة) 25.45% و 40% على التوالي، حيث عبر أفراد فئة المنفذين أن جودة العمل لا يعتبر كمييار لدى المؤسسة في الترقية، في حين كانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة الموافقة 12.72% من

مجموع أفراد فئة العينة مما يدل أن الجودة حلقة مفقودة بالمؤسسة يصعب عليها مسايرة التغيير والاستجابة للمتطلبات الخارجية، وقد سجلنا أيضا درجة عدم موافقة عالية إلى حد ما على محتوى البند الرابع ، إذ بلغت نسبة مستوى عدم الموافقة عند(غير موافق وغير موافق بشدة) 27.27 % و 27.27 % على التوالي، حيث عبر أفراد فئة المنفذين أن المؤسسة لا تعتمد على مجرد المواظبة كمعيار في ترقية العاملين و إنما هناك معايير أخرى، في حين كانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة الموافقة 11.11 % من مجموع أفراد فئة العينة وبالتالي فهم يقرون على وجود معايير أخرى غير المواظبة، كذلك أبدى أفراد فئة المنفذين عدم موافقتهم بأن المؤسسة تعتمد على معيار الكفاءة إذ سجلنا درجة عدم موافقة عالية أيضا إلى حد ما على محتوى البند السادس و بلغت نسبتها عند(غير موافق وغير موافق بشدة) 28.30 % و 35.84 % على التوالي، حيث عبروا أن معيار الكفاءة لا يعتمد من طرف المؤسسة كمعيار للترقية للمنصب الأعلى، وهذا دليل أن هناك فوضى في عملية الترقية و أنها لا تخضع للظروف العلمية إذا كانت لا ترى الكفاءة معيارا لها عند كثير من المنفذين وبالتالي فهذا مظهر من مظاهر وجود أسلوب تحفيزي سلبي ضعيف، في حين كانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة الموافقة 15.09 % من مجموع أفراد فئة العينة، و إلى جانب هذا فقد سجلنا أيضا درجة عدم موافقة عالية إلى حد ما على محتوى البند السابع ، إذ بلغت نسبتها 25.45 % ونسبة عدم الموافقة بشدة 41.81 % ، حيث عبر أفراد فئة المنفذين أن الأقدمية في العمل ليست من أهم معايير الترقية بالمؤسسة، في حين كانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة الموافقة 16.36 % من مجموع أفراد فئة العينة، و عليه فالمؤسسة ومن خلال استجابات أفراد المنفذين حول معايير التقييم لأجل الترقية تبني لنفسها قيما غير متناسقة مع متطلبات النجاح المستقبلي لها وهو ما قد يؤدي إلى التضارب في الأولويات في الترقية أو عدم الاتساق في أنماط التصرفات أو السلوكيات لدى العاملين بسبب عدم إشباع حاجاتهم في العملية الترقية مما يهدد أيضا تحقيق الأهداف الرئيسية لها.

أما بالنسبة لاهتمام المؤسسة بتحقيق العدالة في تنفيذ مخطط الترقية فقد لاحظنا أن هناك عدم رضا من طرف أفراد فئة المنفذين و هناك تذمر واضح، إذ سجلنا درجة عدم موافقة عالية إلى حد ما على محتوى البند الثاني و بلغت نسبة مستوى عدم الموافقة عند(غير موافق وغير موافق بشدة) 21.81 % و 36.36 % على التوالي، حيث عبر أفراد فئة المنفذين أن الترقيات لا تمنح في وقتها وفق ما ينص عليه القانون،

في حين كانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة الموافقة 10.90% من مجموع أفراد فئة العينة، ويؤكد هذا أيضا أننا سجلنا كذلك درجة عدم موافقة عالية إلى حد ما على محتوى البند التاسع ، إذ بلغت نسبة مستوى عدم الموافقة أيضا عند (غير موافق وغير موافق بشدة) 32.72% و 29.09% على التوالي، حيث عبر أفراد فئة المنفذين أن مخطط الترقية المنفذ من طرف المؤسسة لا يضمن تكافؤ الفرص ولا يتصف بالصرامة، في حين كانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة الموافقة 16.36% من مجموع أفراد فئة العينة، هذا وقد سجلنا درجة موافقة عالية إلى حد ما على محتوى البند العاشر، إذ بلغت نسبة مستوى الموافقة عند (موافق و موافق بشدة) 23.63% و 34.54% على التوالي، حيث عبر أفراد فئة المنفذين أن الترقية تخضع أيضا لمبدأ المحاباة وهي ممارسات سلبية ، في حين كانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة غير الموافقة 10.90% من مجموع أفراد فئة العينة، وبالتالي فهناك غياب حقيقي للعدالة في تنفيذ مخطط الترقية مما يعكس كذلك وجود أسلوب تحفيزي يتصف بالسلبية لأن العاملين لا يشعرون بالمساواة داخل المؤسسة ،و أن هناك تفريق بينهم في الحصول على امتيازاتهم وحقوقهم وهذه مظاهر سلبية داخل المؤسسة تؤدي إلى هيمنة الشعور بالظلم ما ينقص درجة الولاء والتفاني في العمل.

من خلال هذا التحليل لاستجابات أفراد المنفذين للكشف عن أسلوب التحفيز

نستنتج التالي:

بالنسبة للبعد الأول الخاص بنظام الترقية، فقد سجلنا استجابات سلبية إلى حد ما على محتوى أغلب البنود ، ما عدا البند (4 و 8) ، إذ عبر أفراد فئة المنفذين بأن:

- المؤسسة لا تعتمد على معايير صارمة في الترقية من وجهة نظرهم.
- الترقيات لا تمنح في وقتها، ولا يعتبر معيار جودة العامل أساسى في عملية الترقية.
- الترقية لا تتم بعد معرفة وفهم المرقى لقواعد المنصب المرقى إليه.
- إلى جانب ذلك لا تعتمد الكفاءة والأقدمية في العمل من أهم معايير الترقية، ولا يوجد تكافؤ الفرص و إنما هناك اعتبارات شخصية تتدخل في العملية و كل هذه الأحكام من وجهة نظر فئة المنفذين تبقى إلى حد ما، وإنما تعكس صورة سلبية عن طريقة ترقية العاملين بداخل المؤسسة، إذ لا تحترم المعايير الموضوعية ولا تدرجها ضمن أسلوب التحفيز الذي ينمي لدى المنفذ الرغبة في إنجاز الأعمال.

جدول رقم (5) الكشف عن أسلوب التحفيز من خلال كيفية توزيع قيمة الأجر ولواحقه:

مج	غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		مستويات الموافقة		رقم البند
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
55	14.81	08	16.66	09	35.18	19	22.22	12	12.72	07	01- تعتمد الإدارة نظام أجور عادل.
55	10.90	06	30.90	17	20	11	20	11	18.18	10	02- يتناسب الأجر المتقاضى والجهود المبذول للمنصب.
55	11.11	06	27.77	15	20.37	11	31.48	17	9.25	06	03- قيمة الأجر القاعدي للمنصب الذي يشغله العامل يتناسب والمستوى المهني.
55	10.90	06	30.18	16	16.98	09	35.84	19	5.66	03	04- تراعي الإدارة في توزيع المنح طبيعة النشاط الفعلي في المنصب.
54	11.11	06	29.62	16	16.66	09	35.18	19	7.40	04	05- قيمة المنح المقدمة تساعد على إشباع احتياجات العاملين بالمؤسسة.
55	9.09	05	21.81	12	29.09	16	32.72	18	7.27	04	06- قيمة منحة المردودية الفردية المقدمة بناءا على مداخل الإنتاج تتناسب و الجهد المبذول من طرف العاملين.
55	14.54	08	14.54	08	23.63	13	36.36	20	10.90	06	07- قيمة منحة المردودية الجماعية المقدمة تتناسب والمستويات المهنية المختلفة بالمؤسسة.
55	21.81	12	14.54	08	18.18	10	30.90	17	14.54	08	08- هيكل الرواتب والعلوات واضح ومفهوم عند جميع العاملين.
55	9.09	05	18.18	10	25.45	14	18.18	10	29.09	16	09- تعتبر قيمة الحوافز المحصل عليها قليلة مقارنة بحجم ما تقدمه المؤسسة.

دراسة تشخيصية وتحليلية لأسلوب التحفيز من وجهة نظر العمال التنفيذيين بمؤسسة حجار  
السود سكيكدة.

55	25.92	14	14.81	08	29.62	16	25.92	14	5.45	03	10- تغيير الإدارة هيكل الأجور والحوافز بين فترة وأخرى.
----	-------	----	-------	----	-------	----	-------	----	------	----	--

من خلال الدرجات الموضحة في الجدول الذي يحاول أن يكشف عن أسلوب التحفيز من خلال كيفية توزيع قيمة الأجر ولواحقه عند عينة المنفذين جاءت النتائج كالتالي:

كانت استجابات أفراد عينة المنفذين متباينة إلى حد ما حول شبكة الأجور المعتمدة لدى المؤسسة إذ سجلنا درجات تقريبا متساوية لدى أفراد فئة المنفذين بين الموافقة وغير الموافقة على محتوى البند الأول المعبر "تعتمد الإدارة نظام أجور عادل" إذ بلغت نسبة غير الموافقة 16.66 % وبلغت نسبة الموافقة 22.22 %، حيث أبدت فئة عدالة النظام، بينما الفئة الأخرى عكس ذلك، أما فئة أخرى فقد عبرت بالحياد وكانت أعلى نسبة في التمثيل إذ بلغت 35.18 % ما يبرز أن هناك غموض في فهم كيفية تحديد الأجر لدى فئة المنفذين ومدى عدالته عند عملية التوزيع، بالإضافة إلى هذا فقد سجلنا أيضا درجة عدم موافقة عالية وتذمر إلى حد ما على محتوى البند الثاني ، إذ بلغت نسبة عدم الموافقة عند(غير موافق وغير موافق بشدة) 30.90 % و 10.90 % على التوالي، حيث عبر أفراد فئة المنفذين أن الأجر المتقاضى لا يتناسب والجهد المبذول، في حين كانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة الموافقة 20% من مجموع أفراد فئة العينة وبالتالي فعملية وضع شبكة الأجور لا يراعى فيها طبيعة المناصب وإنما تخضع لمعايير أخرى نجهلها، وبالمقابل فقد سجلنا درجات تقريبا متساوية لدى أفراد فئة المنفذين بين الموافقة وغير الموافقة على محتوى البند الثالث المعبر "قيمة الأجر القاعدي للمنصب الذي يشغله العامل يتناسب والمستوى المهني" حيث أبدت فئة منهم أنه يتناسب، بينما الفئة الأخرى عكس ذلك أي لا يتناسب، ما يبرز أن هناك غموض أيضا في فهم كيفية تحديد الأجر القاعدي لكل مستوى مهني لدى فئة المنفذين، وعليه فالمؤسسة أفعالها وممارساتها في تحديد شبكة الأجر لا يتناسب وتطلعات الفئة المهنية المدروسة، حيث أنهم ليسوا على دراية بأهم شيء يعملون لأجله وهو مقابل جهدهم وبالتالي فنظم العوائد يجب أن تكون واضحة ومفهومة حتى لا يحدث أي اختراق سلبي لبعض الأفكار على القيم والتقاليد السائدة بالمؤسسة مما سيؤدي لسيورتها الإنتاجية بسبب ضعف الأداء الناتج عن ضعف المقابل.

أما فيما يخص لوائح الأجر فقد عبرت فئة المنفذين عن رضاهم إلى حد ما إذ سجلنا درجة عدم موافقة على محتوى البند الرابع وبلغت نسبة عدم الموافقة عند (غير موافق وغير موافق بشدة) 30.18 % و 11.32 % على التوالي، حيث عبر أفراد فئة المنفذين أن المؤسسة لا تراعي طبيعة النشاط الفعلي للمنصب عند توزيع المنح، في حين كانت أعلى نسبة للأفراد الذين أعطوا درجة الموافقة وبلغت 35.84 % من مجموع أفراد فئة العينة مما يبين أن هناك انقسام في الآراء ما يبين غياب الفهم المشترك حول لوائح الأجر الذي يعكس إذن المناخ التنظيمي الضعيف، إلى جانب هذا فقد سجلنا درجات تقريبا متساوية لدى أفراد فئة المنفذين بين الموافقة وبلغت 35.18 % وغير الموافقة ب 29.62 % على محتوى البند الخامس والمعبر "قيمة المنح المقدمة تساعد على إشباع احتياجات العاملين" حيث أبدت فئة منهم أنها تساعد في إشباع الحاجات، بينما الفئة الأخرى عكس ذلك أي لا تشبع، ما يبرز أن هناك اختلاف واضح في مستوى إشباع الحاجات لدى فئة المنفذين، هذا وقد سجلنا أيضا درجة موافقة عالية إلى حد ما على محتوى البند السادس ، إذ بلغت نسبة الموافقة عند (موافق و موافق بشدة) 32.72 % و 7.27 % على التوالي، حيث عبر أفراد فئة المنفذين أن قيمة منحة المردودية الفردية تتناسب والجهد المبذول، في حين كانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة غير الموافقة 21.81 % من مجموع أفراد فئة العينة ما يبين أن منحة المردودية الفردية لا تراعى عند وضعها بعض خصائص الوظيفة وهذا ما يبينه الاختلاف في الاستجابة، كما عبروا عن رضاهم فيما يخص المردودية الجماعية إذ سجلنا درجة موافقة عالية إلى حد ما على محتوى البند السابع وبلغت نسبة الموافقة عند (موافق و موافق بشدة) 36.36 % و 10.90 % على التوالي، حيث عبر أفراد فئة المنفذين أن قيمة منحة المردودية الجماعية تتناسب والمستويات المهنية، في حين كانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة غير الموافقة 14.54 % من مجموع أفراد فئة العينة، وبالمقابل فهناك حالة من عدم الرضا على هذه المنح حيث سجلنا درجة موافقة عالية إلى حد ما على محتوى البند التاسع ، إذ بلغت نسبة الموافقة عند (موافق و موافق بشدة) 18.18 % و 29.09 % على التوالي، إذ عبر أفراد فئة المنفذين أن الحوافز المحصل عليها قليلة مقارنة بحجم ما تنتجه المؤسسة، في حين كانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة غير الموافقة 18.18 % من مجموع أفراد فئة العينة، وبالتالي فهناك سمات تعكس أسلوب تحفيز يحرص إلى حد ما على إشباع حاجات العاملين فيما يخص بعض لوائح الأجور المقدمة لهم.

أما من حيث طبيعة هيكل الأجر والعلاوات فقد عبر أفراد فئة العينة عن رضاهم إلى حد ما، إذ سجلنا درجة موافقة على محتوى البند الثامن وبلغت نسبتها عند (موافق و موافق بشدة) 30.90 % و 14.54 % على التوالي، إذ عبر أفراد فئة المنفذين أن هيكل الرواتب والعلاوات واضح ومفهوم عند جميع العاملين من وجهة نظرهم وأنهم على دراية بجميع عناصره المشكلة له من الأجر القاعدي إلى المنح المختلفة، في حين كانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة غير الموافقة 14.54 % من مجموع أفراد فئة العينة، بينما لاحظنا انقسام في التعبير على محتوى البند العاشر إذ سجلنا درجات تقريبا متساوية لدى أفراد فئة المنفذين بين الموافقة وغير الموافقة على محتواه المعبر "تغيير الإدارة هيكل الأجور والحوافز بين فترة وأخرى" حيث أبدت فئة منهم أنه يتغير ويطرأ عليه تعديلات وبلغت نسبة تمثيلها 25.92 %، بينما الفئة الأخرى عكس ذلك وبلغت نسبتها 14.81 %، وهناك فئة أخرى عبرت عن حيادها وتحفظها وبلغت نسبتها 29.62 % ما يبرز أن هناك غموض كذلك في معرفة والاطلاع على هيكل الأجور بين الفترة والأخرى لدى فئة المنفذين وما إذا كان يتأثر بالظروف الداخلية من خلال زيادة الأرباح أو نقصها أو بالظروف الخارجية من خلال وضع قوانين حكومية تنظم شبكة الأجور لدى المتعاملين الخواص كانوا أو غيرهم.

بالنسبة للبعد الثاني الخاص بتوزيع قيمة الأجر ولواحقه، فقد سجلنا اختلافات في الاستجابات على محتوى عبارات البنود، بحيث كانت استجابات المنفذين منقسمة إلى فئتين تكاد تكون متساويتين إذ عبر أفراد فئة من المنفذين عن اتجاه موجب نحو البنود (03 .05 .06 .07 .08 .09) ، بينما عبرت فئة أخرى بالاستجابة السالبة نحو البنود: (01 .02 .04 .10). وبالتالي فهناك رضا إلى حد ما حول طرق توزيع الأجر والعلاوات بالمؤسسة حسب وجهة نظر واستجابات أفراد فئة المنفذين ما يعكس أسلوب تحفيزي نوعا ما إيجابي فيما يخص الاهتمام بالحوافز في إطار تكريس القيم المادية لإشباع الحاجات وهذا يعكس وجود بعض السمات الفعالة من جهة نظام المكافآت.

إذن بالنسبة لأسلوب التحفيز من خلال نظام الترقيّة وتوزيع قيمة الأجر ولواحقه، فقد كان هناك تعبير عن عدم رضا وعدم موافقة أيضا من طرف عينة البحث على السواء نحو البعدين ، حيث عبروا عن استجابة سالبة حول وجود نظام ترقيّة عادل يضمن تكافؤ الفرص ويشبع احتياجات العاملين مع عدم حسن التخطيط لبرامجه التي لا تراعي الخصائص التنظيمية ولا الشخصية في الاستفادة من برامجه ، بينما سجلنا استجابة موجبة إلى حد ما للعينة نحو كيفية توزيع الأجر ولواحقه، إذ عبروا عن

رضاهم عن الكيفية التي توزع بها الأجور والعلاوات، إلا أنهم يرون أنها لا تتناسب و مستوى ما تنتجه المؤسسة وما تدر عليها من أرباح كبيرة، وبالتالي فالمؤسسة لا تركز تركيزا كبيرا على إشباع حاجات العاملين بالصورة التي تضمن فيها التشجيع الحقيقي الذي يرافقه تحقيق الأهداف المشتركة، وعليه فعدم الرضا سينقص من درجة الدافعية للعمل لغياب العدالة بين العاملين، وإذا ما فسرنا هذه النتيجة بناء على نظرية العدالة والمساواة في الدافعية لدى " ستيسي آدمز 1995" نجدها تتوافق مع مبادئها إلى حد بعيد بدليل أن هذه النظرية ترى "بأن العاملين لو كانوا مدفوعين برغبة في الحصول على معاملة عادلة ومنصفة، أي شعورهم بالإنصاف في المعاملة فإنهم سيظهرون دافعية عالية أداء متميز أثناء مزاولتهم العمل، ومن ناحية أخرى سيعمل الأفراد الذين يشعرون بالغبن للتقليل من ذلك الظلم الواقع عليهم الذي يخفض مستوى الدافعية في العمل - بسبب إحساسهم بالغبن فيما يتعلق بالأجر الناقص لأنه أقل مما تعطيه المؤسسة مقابل جهدهم أو خبرتهم- بمحاولة الحصول على الزيادة بطرق غير قانونية ، أو بتخفيض عطائهم وكميات إنتاجهم ونوعياته بما يتناسب وما يتقاضونه، أو ترك العمل والاستقالة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضا في ضوء نظرية التعزيز التي تؤكد أن السلوك وظيفة لنتائجه ( أي ما يعقبه)، أي أية نتيجة تعقب حدوث السلوك تؤدي إلى زيادة الرغبة في تكرار حدوثه مرة أخرى، إذن مؤسسة بحثنا بسلوكياتها التي تشير إلى وجود أسلوب تحفيزي نوعا ما سلبي ضعيف سيؤدي إلى زيادة حالات عدم الرضا و عدم الرغبة في تحسين الأداء بسبب عدم إشباع العاملين لحاجاتهم المختلفة بواسطة نقص هذه المعززات الإيجابية التي تؤكد عليها النظرية من حصول على مكافأة مالية جيدة، أو ثناء وتشجيع...إلخ.

### خاتمة:

- من خلال ما سبق يمكن أن نؤكد على أهمية التركيز على أسلوب التحفيز في دفع العاملين بمؤسسة البحث من أجل تحقيق الأهداف، وأهم النتائج المتوصل إليها:
- وجود نوع من الرضا حول كيفية توزيع الأجور والمكافآت، لكن ليس بالصورة التي يتصورها المنفذون من خلال أرباح المؤسسة.
  - بالنسبة للترقية غياب حقيقي لفرص التكافؤ وطغيان المحاباة بدل الكفاءة والأقدمية والجودة.
  - هناك نقص في المعرفة بالنسبة للمناصب المرقى إليها وهذا راجع لغياب التكوين.

- اختلال في مواعيد منح الترقيات مع وجود نوع من الصرامة (اهتمامات غير علمية) في منحها.
- أما أهم التوصيات التي نريد ذكرها فهي:
- يوصي الباحث بالتركيز أكثر على إشباع حاجيات العاملين في إطار التخطيط الجيد عند وضع نظام الأجر والمكافآت.
- يوصي الباحث بتفعيل نظام جيد للترقية مع تبني معايير أكثر علمية وموضوعية عند توظيف أو نقل أو ترقية العاملين .
- التركيز أكثر على برامج الترقية ومدى تلبيتها لاحتياجات العاملين مع تحقيق العدالة في التوزيع بين جميع الأنشطة والأعمال.
- يوصي الباحث بالتركيز على أكثر القيم التنظيمية التي تبنى عليها أساليب التحفيز والتي يتفق عليها أغلب العاملين لتحسين الأداء والرفع من مستواه.
- استخدام عناصر جديدة وموضوعية وواضحة في التحفيز والاتفاق على تفسير واحد لكل عنصر من عناصره والتأكد من ارتباطه بجوهر العمل المطلوب، وعدم الخضوع للطرق التقليدية المعتمدة التي تؤدي إلى التساهل أو التشدد وعدم معرفة المستوى الحقيقي للأداء بعد توزيع الحوافز.

#### قائمة المراجع:

- محمود سليمان العميان (2008)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل، الأردن .
- سيد محمد جاد الله، (2005)، إدارة الموارد البشرية موضوعات و بحوث متقدمة، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، مصر.
- المغربي كامل محمد، (1995)، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر، ط 2، عمان، الأردن.
- الروبي سليمان، (2006)، التحفيز عن طريق إدراك الذات، عالم الثقافة، عمان، الأردن.
- حمود خضير كاظم، (2002)، السلوك التنظيمي، دار صفا، عمان.
- العلاق بشير، (2008)، مبادئ الإدارة، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، (2009)، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية، مصر.
- بيتر إف دراكر، (2013)، ممارسة الإدارة، ترجمة مكتبة جرير، السعودية .

- Kerr, W. A., Koppelmeier, G. J., & Sullivan, **J. J.**,(1951)  
Absenteeism,turnover and moral in a metals fabrication factory,Ocupational  
psychology,new York.
- W.Slocum, John,(1971) A Cross-cultural study of Need Satisfaction and  
Need Importance for operation Employees.Personnel psychology.