وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of higher education and scientific research
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Tebessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
faculty of humanities and social sciences



قسم : علوم الإعلام والاتصال
تخصص : اتصال تنظيمي

مذكرة ماستر تحت عنوان

استراتيجية التحفيز في المؤسسات الخدماتية

دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بتبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

- من إعداد الطالب:
  - أمين شنيخر
- الأستاذة المشرفة:
  - إبتسام أونيس

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. معمر ربوح	أستاذ محاضر "ب"	رئيســــــــا
د. ابتسام أونيس	أستاذة محاضر "ب"	مشرفا ومقررا
أ. أميرة ذويب	أستاذ مساعد "أ"	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2024 / 2025

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of higher education and scientific research
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Tebessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
faculty of humanities and social sciences

قسم : علوم الإعلام والاتصال
تخصص: اتصال تنظيمي

مذكرة ماستر تحت عنوان

استراتيجية التحفيز في المؤسسات الخدماتية

دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بتبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

- من إعداد الطالب:
  - أمين شنيخر
- الأستاذة المشرفة:
  - إبتسام أونيس

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
معمر ربوح	أستاذ محاضر "ب"	رئيســــــــا
ابتسام أونيس	أستاذة محاضر "ب"	مشرفا ومقررا
أميرة ذويب	أستاذ مساعد"أ"	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2024-2025


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

قال تعالى ﴿وَلَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ سورة إبراهيم الآية - 07-

أولاً نشكر الله عز وجل الذي يرجع له الفضل كله، الذي أنار لنا درب العلم وأعاننا على أداء هذا

العمل والذي منحني القوة.

ثم أتقدم بالشكر الجزيل

إلى أستاذتي الفاضلة والكريمة التي أشرفت على هذه المذكرة "**أونيس إبتسام**" لما قدمته لي من مساندة وتوجيهات علمية. أسأل الله الكريم أن يجازيها عني خير الجزاء.

والى أعضاء لجنة المناقشة الكرام على قبولهم مناقشة وتقييم هذا العمل.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان والتقدير إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتنا الكرام بقسم علوم الإعلام والاتصال بجامعة الشيخ العربي التبسي على مجهوداتهم

الجبارة في تأطيرنا وتوجهنا منهجيا وإثراء رصيدنا علميا وفكريا.

واخيرا نشكر كل من دعمنا وشجعنا وساهم في إعداد وإنجاز هذه المذكرة من بعيد أو من قريب.

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجية التحفيز المتبعة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (**CNAS**) بتبسة، من خلال الوقوف على مدى فعاليتها في تحفيز العاملين وتحسين أدائهم الوظيفي. ولتحقيق هذه الأهداف، تم اعتماد المنهج الوصفي، حيث طُبقت الدراسة على عينة قصدية من 100 موظف يعملون في **CNAS** تبسة، وتم جمع البيانات باستخدام استمارة استبيان مقسمة إلى عدة محاور.

وأظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجية التحفيز في المؤسسة تركز على الحوافز المادية مثل رفع الأجور و العلاوات ودعم الاستقرار الوظيفي، بينما لوحظ ضعف في الحوافز المعنوية مثل التقدير والمشاركة وفرص التطور. كما أبدى بعض الموظفين شعورًا بعدم العدالة في توزيع المكافآت، مع ضعف الربط بين الأداء والمكافأة. ويُعتبر هذا النقص في التوازن بين الجوانب المادية والمعنوية من أبرز التحديات التي تواجه استراتيجية التحفيز في **CNAS** تبسة، مما يتطلب إعادة النظر في السياسات المتبعة لتعزيز العدالة، وتحسين التواصل، وتطوير بيئة عمل تحفيزية شاملة.

Study Summary ;

This study aims to explore the motivation strategy adopted by the National Social Insurance Fund for Salaried Workers (CNAS) in Tébessa, and to assess its effectiveness in motivating employees and improving their job performance. To achieve this, a descriptive approach was employed, targeting a purposive sample of 100 employees working at CNAS Tébessa. Data were collected through a questionnaire structured around several key dimensions.

The findings revealed that the institution's motivation strategy primarily focuses on material incentives, such as salary increases, bonuses, and job stability. In contrast, non-material incentives—such as recognition, employee participation, and career development opportunities—were found to be weak. Additionally, some employees expressed a sense of unfairness in the distribution of rewards and a lack of clear linkage between performance and compensation.

These imbalances, especially between material and non-material aspects of motivation, constitute a significant challenge for the current strategy. Therefore, it is essential to reconsider the adopted policies to enhance fairness, improve internal communication, and develop a work environment that fosters motivation and performance.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر وعرفان	--
فهرس المحتويات	--
فهرس الجداول	--
فهرس الأشكال	--
مقدمة	أ
الفصل الأول: إشكالية الدراسة، مداخلها النظرية وإجراءاتها المنهجية	
أولا: إشكالية الدراسة	**03**
1- تحديد المشكلة	**03**
2- أسباب اختيار الموضوع	**05**
3- أهمية الدراسة	**06**
4- أهداف الدراسة	**06**
5- تحديد المصطلحات وضبط المفاهيم	**07**
6- الدراسات السابقة	**10**
ثانيا: المداخل النظرية للدراسة	**15**
1- نظرية التوقع لفيكتور فروم 1964	**16**
2- نظرية إيلتون مايو- العلاقات الانسانية	**18**
3- نظرية ذات العاملين لهرز برغ 1959	**19**
4- نظرية العدالة	**20**
5- نظرية "X" و"Y"	**21**
ثالثا: الاجراءات المنهجية	**24**
1- مجالات الدراسة	**24**
2- نوع الدراسة ومنهجها	**30**
3- أدوات جمع البيانات	**32**
الفصل الثاني: الإطار النظري لإستراتيجية التحفيز في المؤسسة الخدماتية	

فهرس المحتويات

أولا: التحفيز	36
1- تعريف التحفيز	36
2- أهمية التحفيز	36
3- أهداف التحفيز	**37**
4- كيفيات التحفيز	**37**
5- متطلبات التحفيز	**38**
6- معوقات التحفيز	**39**
7- أنواع التحفيز	**39**
أولا: المؤسسات الخدماتية	**44**
1- تعريف المؤسسات الخدماتية	**44**
2- مراحل تطور المؤسسات الخدماتية	**44**
3- سمات المؤسسات الخدماتية وتصنيفاتها	**46**
4- تصنيفات المؤسسات الخدماتية	**47**
5- خصائص المؤسسات الخدماتية	**48**
6- الهياكل التنظيمية للمؤسسات الخدماتية	**50**
ثالثا: الإستراتيجية التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسات الخدماتية	**51**
1- الأجور	**51**
2- الترقية	**51**
3- الاتصال	**52**
4- التدريب	**52**
5- تفويض السلطة	**52**
رابعا: علاقة استراتيجية التحفيز بتحسين أداء المؤسسات الخدماتية	**53**
1- الخطوات التي تساعد على تحفيز العاملين لتحسين أداء المؤسسات الخدماتية	**53**
2- خطوات التحفيز المساعدة على تنمية وتحسين أداء المؤسسات الخدماتية	**54**
3- الآليات التحفيزية المساعدة على تنمية وتحسين أداء المؤسسات الخدماتية	**55**

فهرس المحتويات

الفصل الثالث: تحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة	
أولا: تفريغ البيانات وتحليلها	**58**
المحور الأول: البيانات الشخصية	**58**
المحور الثاني: استراتيجية التحفيز في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **CNAS** تبسة .	**61**
المحور الثالث: دوافع تطبيق استراتيجية التحفيز في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء**CNAS**	**66**
المحور الرابع: تأثيرات تطبيق استراتيجية التحفيز على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **CNAS**	**70**
المحور الخامس: معوقات تطبيق الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (**CNAS**) لاستراتيجية التحفيز مع موظفيه .	**72**
ثانيا: النتائج العامة والنتائج الجزئية	**79**
النتائج الجزئية والعامة	**79**
ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة	**82**
مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات المرجعية :	**84**
خلاصة	**86**
خاتمة	**88**
المراجع	**90**
الملاحق	**96**

فهرس الجداول

الجدول	الصفحة
الجدول رقم (01): الجدول يمثل عوامل الصحة وعوامل التحفيز في نظرية هرز برغ	19
الجدول رقم (02): تعداد وتصنيف الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) تبسة	30
الجدول رقم (03): المجتمع الإحصائي المستهدف	32
جدول رقم (04): يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	58
الجدول رقم (05): يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير السن	58
الجدول رقم (06): يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	59
الجدول رقم (07): يوضح توزيع افراد العينة حسب منصب العمل الخاص بموظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (**CNAS**) تبسة.	60
الجدول رقم (08): يوضح توزيع افراد العينة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **CNAS** تبسة؛ حسب عدد سنوات الخبرة	60
الجدول رقم (09): يوضح توزيع افراد العينة حسب تطبيق الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **CNAS** لاستراتيجية التحفيز لحساب موظفيه	61
الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب أنواع الحوافز التي تعتمدها الإدارة لتحفيز موظفيها.	62
الجدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مزايا تطبيق استراتيجية التحفيز في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **CNAS**بتبسة.	62
الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب اعتماد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **CNAS** بتبسة على استراتيجية التحفيز بشكل منتظم	63
الجدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية تطبيق الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **CNAS** بتبسة لاستراتيجية التحفيز	64
الجدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب اعتقادهم حول اعتماد معايير واضحة ومعلنة لاستراتيجية التحفيز على مستوى **CNAS** تبسة.	65
جدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب دوافع تطبيق مؤسسة الضمان الاجتماعي **CNAS**استراتيجية التحفيز دون أخرى	66
الجدول رقم (16): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العوامل التي تجعل موظفي	67

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراءCNAS بحالة من الرضا	
الجدول رقم (17): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدى اهتمام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراءCNAS بالجوانب الإنسانية للموظف عند تطبيق استراتيجية التحفيز (مثل ظروفه الاجتماعية، النفسية، المادية)	67
الجدول رقم (18): يوضح توزيع أفراد العينة حسب اعتقادهم نحو الهدف الأساسي من تبنّي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS لاستراتيجية التحفيز.	68
الجدول رقم (19): يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول ماهية الاستراتيجية التحفيزية التي يأملون من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) أن يطبقها مع موظفيه مستقبلا.	69
جدول رقم (20): يوضح توزيع افراد العينة حول استفادتهم من استراتيجية ونظام التحفيز لمرات عديدة	70
جدول رقم (21): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى رضاهم عن استراتيجية التحفيز المطبقة على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بتبسة.	70
الجدول رقم (22): يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول صيغة تطبيق استراتيجية التحفيز بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS	71
الجدول رقم (23): يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية تقيّيمهم لاستراتيجية التحفيز المعتمدة في نظام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بتبسة	72
الجدول رقم (24): يوضح توزيع أفراد العينة حسب اعتقادهم حول العقبات التي تواجه CNAS عند تطبيقه لاستراتيجية التحفيز	73
الجدول رقم (25): يوضح توزيع أفراد العينة حول أسباب المعيقات التي تواجه عملية تطبيق استراتيجية التحفيز ب CNAS :	73
الجدول رقم (26): يوضح توزيع أفراد العينة حسب اشراك الموظفين في عملية اتخاد القرارات المتعلقة بتطبيق استراتيجية التحفيز من عدمه.	74
الجدول رقم (27): يوضح توزيع أفراد العينة حسب أسلوب القيادة يشجع على المشاركة او لا يشجع على المشاركة	75
الجدول رقم (28): يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول درجة التواصل بين الإدارة والموظفين	76

الجدول رقم (29): يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول المعوقات الأكثر حدة والتي تقف أمام حصول الموظف بـ**CNAS** على تحفيزات وظيفية	77
الجدول رقم (30): يوضح توزيع أفراد العينة حول اقتراحاتهم لمعايير تطبيق استراتيجية التحفيز على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.	78

فهرس الأشكال

الشكل	الصفحة
شكل رقم (01): يمثل نموذج نظرية التوقع.	17
شكل رقم (02): يوضح تطبيق نظرية التوقع في مجال العمل	17
الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "CNAS" وكالة تبسة	27
الشكل (04): النمط المفلطح للهيكل التنظيمي لمؤسسة خدمية	50
الشكل (05): نمط الهياكل المكون لمؤسسة خدمية	51

مقدمة

تعد الموارد البشرية من أهم مرتكزات نجاح المؤسسات المعاصرة، باعتبارها المحرك الأساسي لكافة العمليات التنظيمية، والإطار الذي تتحقق من خلاله الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وقد أصبحت المؤسسات، لا سيما في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة، تولي اهتمامًا متزايدًا بتنمية وتحفيز العنصر البشري باعتباره عاملاً حاسمًا في تحقيق الفعالية والكفاءة.

في هذا السياق، برزت **استراتيجية التحفيز** كأداة إدارية فعالة تسعى من خلالها المؤسسات إلى تعزيز أداء الموظفين، وتحقيق التوازن بين الأهداف الفردية للعاملين وتطلعات المؤسسة. إذ يشكل التحفيز، بمختلف أشكاله المادية والمعنوية، آلية مهمة في رفع مستوى الرضا الوظيفي، والالتزام، والانتماء التنظيمي، وهو ما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمة المقدمة، خاصة في المؤسسات الخدماتية التي تعتمد بشكل كبير على التفاعل البشري. وتعتبر **المؤسسات الخدماتية**، نظرًا لطبيعة نشاطها الذي يتمحور حول تقديم خدمات مباشرة للمواطنين، من أكثر القطاعات حاجة إلى تطوير استراتيجيات فعالة في إدارة وتحفيز مواردها البشرية. ومن بين هذه المؤسسات نجد **الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء(CNAS)** ، الذي يضطلع بدور اجتماعي واقتصادي محوري في المجتمع الجزائري، من خلال تقديم خدمات التأمين والتكفل الاجتماعي لملايين المواطنين. غير أن هذا الدور الحيوي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال توافر بيئة عمل محفزة قادرة على استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى دراسة مدى فعالية استراتيجية التحفيز المعتمدة داخل هذه المؤسسة، والوقوف على دوافع تبنيها، ومظاهرها، وانعكاساتها على أداء العاملين وجودة الخدمة.

بناءً على ما سبق، جاءت هذه الدراسة المسمى بـ" :**استراتيجية التحفيز في المؤسسات الخدماتية – دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بتبسة**"، كمحاولة لفهم واقع التحفيز داخل هذه المؤسسة، للإحاطة بهذا الموضوع بهذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة الى: ثلاث فصول نلخص محتوها كالاتي:

- **الفصل الأول: إشكالية الدراسة، مداخلها النظرية وإجراءاتها المنهجية**

خصص هذا الفصل لتحديد الإشكالية العامة للدراسة وأسباب اختيار الموضوع، مع بيان أهدافه وأهميته العلمية والعملية. كما تم فيه ضبط المفاهيم والمصطلحات الأساسية، واستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة. تضمن الفصل أيضًا عرضًا لأهم المداخل النظرية المفسّرة لسلوك الأفراد في بيئة العمل، مثل نظرية التوقع لفروم، نظرية العاملين لهيرزبرغ، ونظرية العدالة. واختُتم الفصل بعرض

الإجراءات المنهجية المعتمدة، من حيث مجالات الدراسة، المنهج الوصفي المستخدم، وأدوات جمع البيانات.

- **الفصل الثاني: الإطار النظري لاستراتيجية التحفيز في المؤسسة الخدماتية**

تطرق هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحفيز، من تعريف وأهداف وأهمية، إلى جانب متطلباته وأنواعه ومعوقاته. كما تم التعمق في طبيعة المؤسسات الخدماتية، مراحل تطورها، خصائصها، وهياكلها التنظيمية. وركز الفصل أيضًا على الاستراتيجيات التحفيزية الحديثة المعتمدة في المؤسسات الخدماتية، مثل الأجور، الترقية، التدريب، والاتصال، موضحًا علاقتها بتحسين أداء المؤسسة. وتم عرض الآليات والخطوات التي تسهم في خلق بيئة تحفيزية فعالة داخل المؤسسات.

- **الفصل الثالث: تحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة**

ضمّ هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة، حيث تم تحليل استبيان شمل عينة من موظفي **الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء(CNAS)** . توزع التحليل على عدة محاور: البيانات الشخصية، واقع استراتيجية التحفيز، دوافع اعتمادها، تأثيراتها على أداء الموظفين، والمعوقات التي تعترض تطبيقها. واختُتم الفصل بعرض النتائج الجزئية والعامة، مناقشتها في ضوء الدراسات السابقة، وتحليلها وفق النظريات المرجعية. وصولا الى خاتمة البحث

الفصل الأول

إشكالية الدراسة

مداخلها النظرية وإجراءاتها المنهجية

أولا: إشكالية الدراسة

1- تحديد المشكلة:

تشهد بيئة الأعمال تغييرات متسارعة ومتعددة في كافة المجالات سواء اقتصادية، إجتماعية، تكنولوجية وثقافية...، هذا الواقع نتج عنه ضغوط كبيرة على المنظمة، مما كان لزاما عليها مواكبة هذه التغيرات عبر عدة مداخل من بينها التركيز على مواردها، ولا شك أن من أهمها المورد البشري الذي يعتبر من أهم ما يؤثر في تكوين هويتها ورسم معالم مستقبلها.

إذ تعد الموارد البشرية من أهم الموارد في المؤسسة بإعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التنمية والتطور فبعد أن كانت مجرد يد عاملة منتجة ومنفذة أصبحت المؤسسات من أجل الحصول على أفضل المهارات والعمل على تطويرها نظرا لتأثيره على باقي الوظائف، فلا يمكن أن تدير أي مؤسسة بدون أفراد، هذه الحقيقة لا يمكن أن تغيب عن أي مستخدم، فما دام هناك أعمال وأهداف مطلوب إنجازها، فلا بد أن يتم ذلك من خلالهم حتى إذا تمت الأعمال من خلال أجهزه وآلات، فإن الأفراد هم الذين يشغلونها، لذا إتجهت المؤسسات في الوقت الحالي على إختلاف طبيعة نشاطاتها وتوجهاتها لتحقيق معدلات أعلى في مجال الإنتاج والتنمية، وكان لزاما عليها وهي تمضي قدما في إحراز التقدم أن تواجه متطلبات هذه التنمية وإحتياجاتها بواسطة آليات وأفراد يتمتعون بقدر كبير من النجاعة، ومن دون شك أنه لا يمكن تجسيد هذا المطلب إلا من خلال الأنشطة التنظيمية الفعالة التي تهدف إلى ببلوغ الأهداف وتمكن من مواكبة التطور المطلوب.

والتحفيز يمثل أحد محاورها الأساسية لأنه يعد من بين السياسات التي لا تقل شأنا عن باقي السياسات الإدارية الأخرى، على إعتبار أنه نشاط حيوي تسعى الإدارة من خلال حسن إستغلاله إلى التأثير الإيجابي على الأفراد في جوانب عدة من حيث الإرتقاء بالأداء وتحقيق أهدافها وتحسين الجانب الإجتماعي لهم في سبيل تنمية العلاقات العامة الداخلية التي تسود بين المؤسسة ومرؤوسيها والعلاقات الخارجية التي تسود بين المؤسسة في كافة المستويات الإدارية في مختلف الأقسام والفروع التي تضمها، ولقد شغل موضوع التحفيز في المؤسسات بأنواعها حيزا هاما من أبحاث الكثير من المهتمين بإدارة الأفراد قديما، وإزداد الإهتمام به بشكل ملفت حديثا، ولم يقتصر الإهتمام على المختصين في إدارة الأفراد فقط بل تعدى الأمر ليكون أحد أبرز محاور البحث في العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية لأنه أحد المرتكزات الأساسية لتحريك طاقات ورغبات الأفراد في العمل والتي تنعكس على مستوى أدائهم في المؤسسة وتأثر في تحقيق أهدافها في كلا الطرفين، بالإضافة إلى ذلك فإن البيئة الإدارية اليوم تتطلب قوى عاملة ومحفزة وملتزمة من أجل الوصول إلى أهداف العمل.

ومن المعروف أن فهم طبيعة عمل الحوافز وأنظمتها شيء أساسي وجوهري لفاعلية المنظمة أو المؤسسة، فنظم التحفيز هي حجر الزاوية لأداء المؤسسات لأن الخبرة أظهرت أن عملية التصميم والتنفيذ صعبة جدا

بالطريقة التي يكون فيها كلا الطرفين العاملين والمؤسسة منتفعين وراضيين بشكل متبادل، كما أن أنواع الحوافز والطرق التي يتم من خلالها توزيعها لها تأثير عام على دافعية العاملين.

وبالتالي فإن إستراتيجيات وضع ومنح الحوافز تعتبر من أهم وأبرز المؤثرات الأساسية والتي تودي دورا هاما وحيويا في تنشيط سلوك الأفراد وتقويمه من خلال خلق الرغبة لديهم في رفع الأداء، الأمر الذي أدى بالمؤسسة من خلال وضع إستراتيجية تحفيزية على التوازن والتعاون لتحقيق أهداف الأفراد ومن ثم الوصول إلى تحقيق أهدافها مما يعمل على زيادة الثقة لدى العمال داخل المؤسسة، فهو يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تنفع (تدفع) العامين للعمل أكثر، وتحقيق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء على مستوى المؤسسات العمومية بصفة والخدماتية بصفة خاصة

حيث تعتبر هذه الأخيرة والتي تعد تنظيم إنتاجي خدماتي يستخدم عدد كبير من العمال تحت سقف واحد أو تحت عدة سقوف ذات طبيعية إنتاجية خدماتية، أي أنها مجموعة من الأفراد يشتركون في هدف واحد، فالمؤسسات الخدماتية تهدف إلى تحقيق مشروع يهدف إلى الاشتراك في الربح عن طريق مختلف العمليات الخدماتية أي أنها كل مؤسسة يتحدد غرضها الأساسي في تقديم خدمة للعميل، والاستفادة منه بقدر المستطاع لتحقيق الأرباح والتي تكون من أهم الوسائل لتحفيز العاملين

وبالتالي فإن أهمية وضع إستراتيجية تحفيزية بحتة داخل المؤسسات الخدماتية تتمثل في أنها باعثا أساسيا ومحركا لطاقات الأفراد في العمل لكونه يوفر للعامل مزيدا من المزايا المادية والمعنوية مما يؤدي إلى تحسين ظروفه الاقتصادية والاجتماعية، كما أن غيابه أو عدم فعالية نظامها سينعكس سلبا على الحالة النفسية والإجتماعية للأفراد العاملين، ويظهر ذلك من خلال أدائهم مما يؤثر سلبا على فعالية المؤسسة ككل.

فتحقيق العائد المطلوب من وراء تطبيق إستراتيجية التحفيز الإيجابية يبقى مرتبطا بمدى توافر المقومات والمرتكزات اللازمة لها؛ التي تسمح بتوجيهها في المسار الصحيح والمستهدف ما يعني أن إستمرار المؤسسة الخدماتية وتواجدها في صورة متكاملة ومترابطة ؛يعتمد بالدرجة الأولى على مدى الإهتمام بها وتهيئة كل الظروف والشروط التي تمكن من الإستفادة من نتائجها الحسنة خاصة وأنها تعد كحلقة تستكمل بها المؤسسة النجاح على صعيد تنمية العلاقات وتحقيق أهدافه.

على أساس ما تم تقديمه يمكن طرح الإشكال الرئيسي التالي:

- **ما هو واقع إستراتيجية التحفيز في المؤسسات الخدماتية؟**

وانطلاقا مما تم طرحه في الإشكالية الرئيسية رأينا من الضروري طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية والتي إنبثقت من جوهر الإشكالية الرئيسة، والتي نوجزها على النحو التالي:

- ماهي استراتيجية التحفيز المطبقة على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (**CNAS**) بتبسة؟
- ماهي دوافع استخدام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمل الأجراء (**CNAS**) استراتيجية التحفيز؟
- هل يؤثر نظام التحفيز المطبق على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (**CNAS**) تبسة على الأداء المهني للموظفين؟
- ماهي المعوقات التي تواجه الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (**CNAS**) بتبسة عند تطبيقه لاستراتيجية التحفيز على الموظفين؟

2- **أسباب إختيار الموضوع:**

كان موضوع مذكرتنا مبني على اسباب، يمكنا إدراجها كالتالي:

- وجود دور للتحفيز في المحافظة على المكافآت البشرية في المؤسسة الخدماتية وامتلاكها الميزة التنافسية.
- سلاسة الموضوع، وهذا ما يساعدنا على أخذ المعلومات المطلوبة وغير المتوقعة أثناء المقابلات الرسمية أو المقابلات الشخصية. (الدراسة الاستطلاعية)
- إتساع موضوع إستراتيجية التحفيز في المؤسسات الخدماتية مما يدفعنا إلى التعمق أكثر وإثراء مخيلاتنا وزيادة الخبرة من ناحية وتزويد المطلعين بمعلومات كانوا يجهلونها من ناحية أخرى.
- محاولة تشخيص مدى تأثير إستراتيجية التحفيز على مستوى المؤسسات الخدماتية بصفة عامة والصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (**CNAS**) تبسة بصفة خاصة، وأثرها وأسباب إعتماد عليها في تطوير وتكوين مواردها البشرية من أجل تحقيق أهدافها وبلوغ درجة مرموقة في سوق المنافسة من الناحية التنظيمية والمهنية.

3- أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع إستراتيجية التحفيز من المواضيع المهمة المطروحة على ساحة النقاش الاجتماعي والخدماتي والاقتصادي، لذا انصبت أغلب جهود إدارة الموارد البشرية على المورد البشري وكيفية تحسين أدائه بإعتباره الورقة الرابحة في المؤسسة وعنصر التميز فيها وهذا عن طريق استراتيجية الحوافز بصفة خاصة ونظم التأهيل والتطور بصفة عام.

وبالتالي حظي هذا الموضوع باهتمام العديد من المفكرين عبر الزمن ولا زال يحتاج لدراسات جديدة لإرتباطه بدوافع وحاجات ورغبات الأفراد التي تتميز بالتغير والتمايز من فرد لآخر، كما يسمح دراسة موضوع إستراتيجية التحفيز للمسيرين في المؤسسات الخدماتية من التحكم في انخفاض الأداء ومستوى أداء الفرد وإنتاجيته في مختلف المجالات والأنشطة من أجل تحقيق أهدافها وتنمية مكانتها.

كما أن لهذا الموضوع أهمية علمية كبيرة، حيث يساعدنا على إعطاء الصورة الشاملة لكل من متغيري التحفيز والمؤسسة الخدماتية، من خلال تعريفهما وأنواعهم وأهميتهم وأهدافهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تسليط الضوء على واقع استراتيجية التحفيز على مستوى المؤسسات الخدماتية بصفة عامة والصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) تبسة بصفة خاصة.

4- أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا لهذا الموضوع إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن أن نوجزها على النحو التالي:

- **التعرف على واقع إستراتيجية التحفيز في المؤسسات الخدماتية**
- إبراز استراتيجية التحفيز المطبقة على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بتبسة.
- توضيح أسباب استخدام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمل الأجراء (CNAS) استراتيجية التحفيز دون الأخرى.
- التعرف عما إذا كان استراتيجية التحفيز المطبقة على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) تبسة يؤثر على الأداء المهني للموظفين وبالتالي مكانتها الاقتصادية والاجتماعية.
- تسليط الضوء عما إذا كانت استراتيجية التحفيز المطبق على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) تبسة يحقق أهداف المؤسسة وبالتالي يقودها للتطور والتنمية والحفاظ على أدائها.
- رصد المعوقات التي تواجه والصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) تبسة عند تطبيقها لاستراتيجية التحفيز.

5- تحديد المصطلحات وضبط المفاهيم:

ترتكز دراستنا على جملة من المفاهيم والمصلحات أهمها الإستراتيجية، التحفيز، نظام الحوافز، المؤسسة الخدماتية.

1-5 الإستراتيجية :

أ- لغة:

الإستراتيجية هي المقابل العربي لكلمة "**stratégie**" في اللغة الفرنسية "**stratégy**" وفي اللغة الانجليزية، ويرى الباحثون أن أصل كلمة إستراتيجية ترجع إلى الكلمة اليونانية "**stratégos**" والتي تعني فن القيادة وإدارة المعارك، وهذا يدل على استخدام الإستراتيجية ظهر أساسا في المجال العسكري كدليل للقائد العسكري للكشف على مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق النصر على أعدائه، حيث يرى الباحثين أن كل من "**suntzu**" و"**lausériz**" كانا أول من إستخدم هذه الكلمة في كتاباتهم العسكرية.[1]

ب- اصطلاحا:

فالاستراتيجية: هي قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الإستفادة مما تنتجه البيئة من فرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة، ومستوى الوحدات الإستراتيجية وكذلك على مستوى الوظائف.[2]

وهي أيضا: "مجموعة من القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والإعتماد على الموارد من أجل تحقيق هدف معين".[3]

كما تعرف أيضا بأنها: "العملية التقريرية المرافقة لإدارة موارد المؤسسة، في تفاعلها مع محيطها، وأثناء عمل هذه المؤسسة في المحافظة على المهمات التي نشأت من أجلها".[4]

ج-المفهوم الاجرائي للاستراتيجية:

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن الإستراتيجية هي تلك الخطة التي تعتمد عليها المؤسسة للوصول إلى هدف ما، حيث تعد مهارة لازمة لتحقيق النجاح في تحقيق هذه الأهداف باختلاف قواعد وباختلاف نشاطات المؤسسات وغيرها وبمعنى آخر هي الاستخدام الذكي للموارد عن طريق استراتيجية معين للأعمال في سبيل تحقيق الهدف.

---

[1]- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية "منظور منهجي متكامل"**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 63..

[2]- محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 11.

[3]- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، المرجع نفسه، ص 65.

[4]- وردة برويس، نجاة ساسي هادف، دليلة بدران، **إستراتيجية إدارة وتكوين الموارد البشرية المتطلبات والتحديات**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، الصادرة عن جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، المجلد: 9، العدد: 1، 2022، ص: 37.

2-2 التحفيز:

ا-لغة:

إسم تَحْفِيز، وتَحْفِيز: مصدر حفَّزَ، حَفَزَ: فعل، حفَزَ يَحفِز، حَفْزًا، فهو حافز، وهي حافزة والجمع: حوافز وهو وهي حَفُوز والجمع: حُفُز والمفعول مَحْفوز، حَفَزَهُ عَنِ العَمَلِ: أبْعَدَهُ، أزْعَجَهُ،[1] والتحفيز جاءت من أصل كلمة "حفز" بمعنى دفعه من خلفه، تهيأ للمضي فيه واستعد.[2]

ب-اصطلاحا:

أما إصطلاحا فيعرف التحفيز على أنه: "هو فعل تنظيمي تقوم به إدارة التنظيم أو قيادة المنظمة بهدف دفع العاملين نحو زيادة مستوى الفعالية التنظيمية وذلك من خلال رفع معنوياتهم وولائهم للتنظيم من خلال تخصيص جملة من الحوافز المادية والمعنوية السلبية والإيجابية".[3]

كما يعرف أيضا: "مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة، وهذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة، وبمعنى آخر هي العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب في بذل مستويات عالية من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها، ولإشباع حاجاته الذاتية".[4]

ج-المفهوم الاجرائي للتحفيز:

وهو أيضا: "مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها مؤسسة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم انطلاقا من، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم".

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التحفيز على أنه مجموعة العوامل الخارجية التي تجذب العامل باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته وذلك من خلال التأثير على سلوكه حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى أدائها.

3-5 نظام الحوافز:

---

[1]- **تعريف ومعنى التحفيز في معجم المعاني**، معجم عربي عربي، مقال منشور بتاريخ: 2021/07/06، الساعة: 10:00، على الموقع الإلكتروني: https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D8%A7%D9%%D9%85/، تاريخ الولوج: 2024/12/24، الساعة: 16:12.

[2]- فتحي ربيع، **معجم المصطلحات الإدارية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص: 28.

[3]- بن اعراب مروان، مقراني الهاشمي، **آليات تحفيز العاملين في المنظمات المعاصرة...عرض تحليلي**، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، الصادرة عن جامعة الجزائر 2، الجزائر، المجلد: 6، العدد: 2، 2019، ص 65.

[4]- فيروز بوزورين، **المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، الصادرة عن جامعة البليدة 2، الجزائر، المجلد: 6، العدد: 1، 2019، ص 32.

يعرف نظام الحوافز على أنه: "الوسائل المختلفة التي تستعملها المؤسسة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج بشكل أو بآخر، والوصول بمعدلاته وأرقامه إلى ما هو مخطط له، مما يدفع بعملية الإنتاج إلى الأمام ومن ثم تحقيق كفاية إنتاجية للمؤسسة".[1]

وهو أيضا: "مجموعة الوسائل المادية والمعنوية المتاحة بالمؤسسة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد، وبمعنى آخر هي تلك الوسائل والعوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل وتوجه سلوكه على نحو معين".[2]

كما يعرف أيضا بأنه: " نظام قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به ويدخل إطار المؤسسة فيها ومنها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة".[3]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن نظام الحوافز هو العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تنتهجها المؤسسة في جلب وإستقطاب اليد العاملة من جهة، وتشجع الفرد على زيادة أداءه وتقيمها من جهة أخرى، فضلا على أنه يؤدي إلى زيادة رضا العامل وولائه للمؤسسة.

3-5 تعريف إستراتيجية التحفيز:

تُعدّ إستراتيجية التحفيز من السياسات الإدارية الأساسية التي تعتمدها المؤسسات لتحفيز الأفراد على الأداء الفعّال وتحقيق الأهداف التنظيمية. وهي مجموعة من الآليات والخطط التي تضعها الإدارة بهدف التأثير الإيجابي على سلوك الموظفين، من خلال تلبية حاجاتهم النفسية والمادية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء وتحسين الأداء العام.

وقد عرّفها "Robbins"بأنها: "جملة من السياسات والممارسات التي تستخدمها المؤسسة من أجل استثارة دوافع الأفراد نحو العمل وتحقيق أقصى قدر من الجهد في أداء مهامهم".[1]

4-5 المؤسسة الخدماتية:

ا-لغة:

تعرف المؤسسة بأنها إسم: مُؤسَّسة، الجمع: مؤسَّسات، صيغة المؤنَّث لمفعول أسَّسَ، والمؤسَّسة: منشأة تؤسَّس لغرض معيَّن، أو لمنفعة عامّة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة، مؤسَّسات الجامعة:

[1]- عبد الله بلوناس، **تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال**، مجلة أبعاد إقتصادية، الصادر عن جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، المجلد: 2، العدد: 3، 2018، ص: 166.

[2]- حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، **إدارة الأفراد**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 152.

[3]- حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر الجامعية، قالمة، الجزائر، 2004، ص: 104.

ما يتبع لها من كلّيّات ومعاهد ومكتبات ومراكز بحوث، مؤسَّسات الخدمية ما يتبع لها من تعاملات ومنتجات وخدمات، مؤسَّسات مصرفيّة كبنوك.[1]

والخدمة لغة هي اسم: خِدمة، الجمع: خِدَمٌ، خَدَمَاتٌ، مصدر خدَمَ، خِدمة: مساعدة أو فضْل، هديَّة، منحة، عناية واهتمام، إدارة خِدْمات :مكتب لتقديم المساعدات وأعمال الصيانة (في المصالح الحكوميّة)، أيَّة خِدْمة :أي تحت تصرفك، ومستعدّ لخدمتك، التحق بخِدْمة فلان: ارتبط بالعمل عنده، خِدْمات اجتماعيَّة: أعمال رسميّة أو غير رسميّة غايتها مساعدة المرضى والفقراء على القيام بنشاط طبيعيّ، خِدْمات صحيَّة: فُحوص وعلاج وغيرهما، خِدْمة عامّة: العمل في نشاطات ذات منفعة عامة كالإدارة الحكوميّة.[2]

ب- اصطلاحا:

فالمؤسسة الخدماتية هي تنظيم إنتاجي خدماتي يستخدم عدد كبير من العمال تحت سقف واحد أو تحت عدة سقوف ذات طبيعية إنتاجية خدماتية، وبمعنى آخر هي مجموعة من الأفراد يشتركون في هدف واحد إذ تهدف إلى تحقيق مشروع يهدف إلى الإشتراك في الربح عن طريق مختلف العمليات الخدماتية.[3]

كما تعرف أيضا بأنها: "نظام يتكون من مجموعة من الأشخاص والوسائل المنظمة والمتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات ورغبات الزبون".[4]

وهي أيضا: "شركات أو مؤسسات معينة مختصة بشكل عام بتقديم الخدمات وتعد نفسها مؤسسة خدماتية".[5]

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن المؤسسة الخدماتية هي كل مؤسسة يتحدد غرضها الأساسي في تقديم خدمة للعميل.

6- الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة هي مجموعة الدراسات والأبحاث التي تناولت الموضوع الذي يقوم الباحث بدراسته، وتلعب هذه الدراسات دورا كبيرا في إعطاء فكرة عامة للباحث عن البحث الذي يقوم به، وعن

---

[1]- **تعريف ومعنى المؤسسة في معجم المعاني**، معجم عربي عربي، مقال منشور بتاريخ: 2022/05/12، الساعة: 10:00، على الموقع الإلكتروني: https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/%D9%85%D8%A4%D8%B3، تاريخ الولوج: 2024/12/25، الساعة: 13:33.

[2]- **الموقع نفسه.**

[3]- أحمد بن عيساوي، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية**، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد: 4، العدد: 1، 2006، ص: 8.

[4]- أحمد شاكر العسكري، **التسويق مدخل استراتيجي**، دار الشروق، عمان، 2000، ص: 15.

[5]- كنزة حامدي، سامية عواج، **المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية بالمؤسسة الخدمية ooredoo سطيف**، مجلة الآداب والعلوم الإجتماعية، الصادرة عن جامعة جامعة سطيف 2، الجزائر، المجلد: 17، العدد: 2، 2020، ص: 445.

مراحل تطوره وتلعب دورا كبيرا وهاما في إغناء البحث العلمي، وتجعل مصادر هذا البحث متنوعة ومتعددة، ولعل أهمها وما إرتبط بمتغيرات الدراسة يكمن في:

1-6 الدراسة الأولى:

هي رسالة ماجستير كانت من اعداد الباحثة بوكرش بسمة بعنوان سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلورميتال ولاية عنابة جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، السنة الجامعية: 2012/2011.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيف تكون تأثيرات سياسة التحفيز على إنماء العلاقات بأرسيلورميتال، وتسليط الضوء على أهم وأبر مستويات تأثير الحوافز المادية على الرضا والاستقرار، وإبرازا مدى مساهمة الحوافز المعنوية في رفع الروح المعنوية، بالإضافة إلى التعرف على مستويات تأثير الحوافز غير المباشرة على انتماء العامل وولاءه.[1]

حيث إستخدمت الباحثة **المنهج** الوصفي القائم على التحليل والمنهج التاريخي، وتمثل **مجتمع الدراسة** من عمال وموظفي مؤسسة أرسيلورميتال ولاية عنابة الذين لهم علاقة مباشرة بعملية التحفيز، بإختيار **العينة** بالطريقة العشوائية والتي بلغ عددها 122 مفردة أي ما يعادل 43% من المجموع الكلي للعمال والموظفين بالمؤسسة والبالغ عددهم 283 مفردة، وإستخدام كل من الملاحظة العلمية ودليل المقابلة واستمارة الإستبيان **كأدوات لجمع البيانات**، **وتحليلها بإستخدام** برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS21) واستنتاج نتائج الدراسة.

ومن بين أهم **النتائج** التي تحصل عليها الباحثة في هذه الدراسة نذكر:

- مستوى تأثير الحوافز المادية على الرضا والاستقرار في المؤسسة سلبي
- الحوافز المعنوية تساهم في رفع الروح المعنوية بدرجة لا بأس بها، وما يؤكد ذلك هو تعاون الزملاء مع بعضهم لإنجاح المؤسسة بناءا على الحوافز المعنوية.
- أثر سياسة التحفيز على إنماء العلاقات العامة في المؤسسة سلبي وما يعزز هذه النتيجة هو موجة الاحتجاجات القوية التي شهدتها المؤسسة في أواخر شهر مايو وجوان حول سياسة التحفيز الموجودة.

1-1-6 أوجه التشابه بين الدراستين:

- تناولت الدراسة المشابهة ودراستنا التحفيز في المؤسسات الاقتصادية.
- من حيث المنهج فكلتا الدراستين إعتمادا على المنهج الوصفي.
- من حيث أدوات جمع البيانات فكلتا الدراستين إعتمادا على إستمارة الإستبيان والملاحظة.

[1]- دراسة بوكرش بسمة، **سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلورميتال ولاية عنابة**، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع، تخصص علم إجتماع، شعبة العلاقات العامة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، السنة الجامعية: 2012/2011.

2-1-6 أوجه الإختلاف بين الدراستين:

- من حيث الإشكالية ؛حيث ركزت الدراسة المشابهة على كيف تكون تأثيرات سياسة التحفيز على إنماء العلاقات بالمؤسسة الإقتصادية، أما دراستنا فركزت على واقع إستراتيجية التحفيز بالمؤسسة الاقتصادية.
- من حيث الدراسة الميدانية حيث أن الدراسة المشابهة كانت على مستوى مؤسسة أرسيلورميتال ولاية عنابة أما دراستنا على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (**CNAS**) تبسة.
- من حيث حجم العينة حيث تكونت عينة الدراسة المشابهة على 283 مفردة، في حين دراستنا تكونت من 85 مفردة.
- من حيث مجتمع الدراسة فالدراسة المشابهة تكونت من عمال وموظفي مؤسسة أرسيلورميتال ولاية عنابة أما دراستنا فتكون من عمال وموظفي الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (**CNAS**) تبسة.
- من حيث الأساليب الإحصائية المستخدمة، حيث أن الدراسة المشابهة إعتمدت على برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS21)، في حين دراستنا إعتمدت على الإحصاء التقليدي البسيط (يدويا).

3-1-6 أوجه الإستفادة من الدراسة المشابهة:

- من خلال تحديد الإطار النظري للتحفيز لمتغيرات الدراسة.
- من خلال البناء المنهجي للدراسة عن طريق تحديد عناصر الموضوع، وكيفية صياغة الإشكالية والأسباب والأهداف. إضافة الى الاستفادة من الجانب التطبيقي.

2-5 الدراسة الثانية:

هي رسالة ماجستير كانت من اعداد الباحث نور الدين شنوفي بعنوان فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الانتاجية دراسة ميدانية خاصة على سائقي المؤسسة العمومية للنقل العصري في مدينة الجزائر وضواحيها كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2، السنة الجامعية: 2010/2009.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عما إذا كانت المؤسسة تبني لنظام فعال للحوافز المادية يساهم في تفعيل أداء العمال، بالإضافة إلى التعرف على جانب تطبيق نظام الحوافز المادية بالمؤسسة، ومدى إعتماد المؤسسة على التحفيز المادي والمعنوي في تحقيق كفاية إنتاجية من خلال التفاعل الحاصل بين كسب الولاء

التنظيمي للعمال وتفعيل أدائهم، فضلا على توضيح ما إذا كانت هناك علاقة طردية بين الحوافز والكفاية الإنتاجية للمؤسسة.[1]

حيث استخدم الباحث **المنهج** الوصفي في معالجة متغيرات البحث، وتكون **مجتمع الدراسة** من عمال وموظفي المؤسسة العمومية للنقل العصري في مدينة الجزائر وضواحيها والبالغ عددهم 102 فردا، بإختيار **العينة** بأسلوب المسح الشامل، واستخدام كل من الملاحظة العلمية واستمارة الإستبيان **كأدوات لجمع البيانات**، **وتحليلها بإستخدام** باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (**SPSS21**) واستخراج نتائج الدراسة.

ومن بين أهم **النتائج** التي تحصل عليها الباحث في هذه الدراسة نذكر:

- تبني المؤسسة لنظام فعال للحوافز المادية ساهم بشكل كبير في تفعيل أداء العمال
- إلى جانب تطبيق نظام الحوافز المادية لا يمكن إغفال أنظمة الحوافز المعنوية نظرا لأنها تلعب دورا محوريا في كسب ولاء العمال.
- إعتماد المؤسسة على التحفيز المادي والمعنوي أدى إلى تحقيق كفاية إنتاجية من خلال التفاعل الحاصل بين كسب الولاء التنظيمي للعمال وتفعيل أدائهم.
- هناك علاقة طردية بين الحوافز والكفاية الإنتاجية بمعنى كلما زادت عملية التحفيز يؤدي بالضرورة إلى الرفع في مستوى الكفاية الإنتاجية للمؤسسة.

1-2-5 أوجه التشابه بين الدراستين

- من حيث المنهج فكلتا الدراستين اعتمادا على المنهج الوصفي.
- من حيث أدوات جمع البيانات فكلتا الدراستين اعتمادا على استمارة الاستبيان.
- من حيث الهدف فكلتا الدراستين ركزتا على التعرف على جانب تطبيق الحوافز المادية والمعنوية بالمؤسسات الاقتصادية.

2-2-6 أوجه الاختلاف بين الدراستين:

- من حيث المتغير الثابت فالدراسة السابقة عالجت استراتيجية الحوافز أما دراستنا فعالجة استراتيجية التحفيز.
- كما عالجت الدراسة المشابهة الكفاية الانتاجية في المؤسسة.

[1]- دراسة نور الدين شنوفي، **فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الانتاجية دراسة ميدانية خاصة على سائقي المؤسسة العمومية للنقل العصري في مدينة الجزائر وضواحيها**، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر 2، السنة الجامعية: 2010/2009.

- ❖ من حيث الدراسة الميدانية حيث أن الدراسة المشابهة كانت على مستوى المؤسسة العمومية للنقل العصري في مدينة الجزائر وضواحيها أما دراستنا على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) تبسة.
- ❖ من حيث مجتمع الدراسة فالدراسة المشابهة تكونت من عمال وموظفي المؤسسة العمومية للنقل العصري في مدينة الجزائر وضواحيها أما دراستنا فتكون عمال وموظفي الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) تبسة.
- ❖ من حيث العينة حيث أن الدراسة السابقة اعتمدت على أسلوب المسح الشامل، في حين دراستنا اعتمدت على العينة القصدية.

3-2-6 أوجه الإستفادة من الدراسة المشابهة:

- ❖ من خلال البناء المنهجي للدراسة عن طريق تحديد عناصر الموضوع، وكيفية صياغة الإشكالية والأسباب والأهداف.
- ❖ من خلال البناء النظري للدراسة عن طريق تحديد مفهوم الحوافز والنظريات المفسرة لها.

3-6 الدراسة الثالثة:

كانت عبارة عن مقال علمي منشور بالمجلة للباحث حسن تيجاني الطيب بعنوان: أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأنجمينا دراسة حالة مخبز روتاتيف، مقال منشور بمجلة طبة للدراسات العلمية والأكاديمية، الصادرة عن المركز الجامعي ببريكة، ولاية باتنة، الجزائر، المجلد: 5، العدد: 1، 2022.[1]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الحوافز التي يتلقاها العاملين في المؤسسات الانتاجية، والتعرف على انطباع العاملين بالنسبة للحوافز ومدى تأثيرها على تحسين أدائهم الوظيفي، فضلا على التعرف على المشاكل المتعمقة بانخفاض الأداء وعلاقتها بنظام التحفيز.

حيث تم الإعتماد على **المنهج** الوصفي في معالجة متغيرات الدراسة، وتمثل **مجتمع الدراسة** من عمال وموظفي مخبز روتاتيف بأنجمينا والبالغ عددهم 204 فردا، بإختيار **العينة** بالطريقة العشوائية والتي بلغ عددها 64 فردا أي ما يعادل 30% من المجموع الكلي للعمال والموظفين بالمؤسسة، وإستخدام كل من الملاحظة العلمية وإستمارة الإستبيان **كأدوات لجمع البيانات**، **وتحليلها بإستخدام** الجداول والتوزيع التكراري للإجابات والنسب المئوية والوسيط واختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات، وإستخراج نتائج الدراسة.

[1]- حسن تيجاني الطيب، **أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأنجمينا دراسة حالة مخبز روتاتيف**، مقال منشور بمجلة طبة للدراسات العلمية والأكاديمية، الصادرة عن المركز الجامعي ببريكة، ولاية باتنة، الجزائر، المجلد: 5، العدد: 1، 2022.

ومن بين أهم **النتائج** التي تحصل عليها الباحثة في هذه الدراسة نذكر:

- هناك علاقة بين آليات الترقية في نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين.
- يؤثر ربط نتائج تقييم الأداء كأساس في منح الحوافز على مستوى أداء العاملين.
- يساهم نظام التحفير بمؤسسة الدراسة على اشباع حاجات العاملين.
- ضعف المراقبة الفعالة للشركات الإنتاجية في مدينة أنجمينا وكذا ضعف الجودة مما يعرقل عملية تحسين نظام التحفيز المطبقة.

1-3-6 أوجه التشابه بين الدراستين:

- من حيث المتغير الثابت حيث عالجت الدراستين التحفيز.
- من حيث المنهج فكلتا الدراستين إعتمادا على المنهج الوصفي.
- من حيث أدوات جمع البيانات فكلتا الدراستين إعتمادا على وإستمارة الإستبيان.
- من حيث الهدف فكلتا الدراستين ركزتا على التعرف على الحوافز التي يتلقاها العاملين في المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية و الخدماتية (دراستنا).

2-3-6 أوجه الإختلاف بين الدراستين:

- من حيث المتغير التابع حيث عالجت الدراسة المشابهة تحسين الأداء بينما دراستنا فإنفرد بالمتغير المستقل
- من حيث الإشكالية حيث ركزت الدراسة المشابهة على انطباع العاملين بالنسبة للحوافز ومدى تأثيرها على تحسين أدائهم الوظيفي، أما دراستنا فركزت على واقع إستراتيجية التحفيز بالمؤسسة الاقتصادية.
- من حيث الدراسة الميدانية حيث أن الدراسة المشابهة كانت على مستوى مخبز روتاتيف بأنجمينا أما دراستنا على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (**CNAS**) تبسة.
- من حيث مجتمع الدراسة فالدراسة المشابهة تكونت من عمال وموظفي مخبز روتاتيف بأنجمينا أما دراستنا فتكون من عمال وموظفي الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (**CNAS**) تبسة.
- من حيث حجم العينة حيث تكونت عينة الدراسة المشابهة على 204 مفردة، في حين دراستنا تكونت من 100 مفردة.

3-3-6 أوجه الإستفادة من الدراسة المشابهة:

- من خلال البناء المنهجي للدراسة عن طريق تحديد الأسئلة الفرعية وكيفية صياغة الإشكالية والأهداف والدراسات السابقة.
- من خلال البناء النظري للدراسة عن طريق مفهوم التحفيز والنظريات لمفسرة له.

ثانيا: المداخل النظرية للدراسة

يمكن أن نلخص أهم وأبرز المداخل النظرية للدراسة فيما يلي:

1- نظرية التوقع لفيكتور فروم 1964:

تفسير هذه النظرية سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره وترى ان دافعية الفرد القيام بسلوك معين تحدد باعتقاد الفرد بان لديه القدرة على القيام بذلك السلوك وانه سيودي الى نتيجة معينة وان النتيجة ذات أهمية له[1].

ترى نظرية التوقع ان للأفراد مجموعة من الأهداف وان الافراد يتم تحفيزهم من خلال توقعاتهم حول مواقف العمل وزملاء العمل والرؤساء ومن المفترض ان يرتبط كل من الجهد والأداء والحفز لحفز الفرد وعملية الحفز هي مزيج يتكون من ثلاث منفعة العائد والوسيلة والتوقع تتفاعل من بعضها البعض لتشكل قوة الحفز على النحو التالي:

قوة التحفيز = التوقع*(مجموعة منافه العوائد *الوسيلة)

منفعة العائد: هي القيمة التي يعطيها العامل العائد الذي يرغب الحصول عليه – نتيجة الموقف –

مثل:

الترقية والاجر وتحقيق الذات.

*هل العوائد التي حصلت عليها هي فعلا ما يهمني؟ (ما نفعتها بالنسبة لي).

- الوسيلة: هي تصور العامل لقوة العلاقة بين أداء العمل والعائد الممكن الحصول عليه.

* إذا قمت بأداء عال فسوف احصل على عائد عال.

- التوقع: هو تصور العامل لقوة بين الجهد والأداء – إدراك العلاقة بين التصرف والنتيجة-.

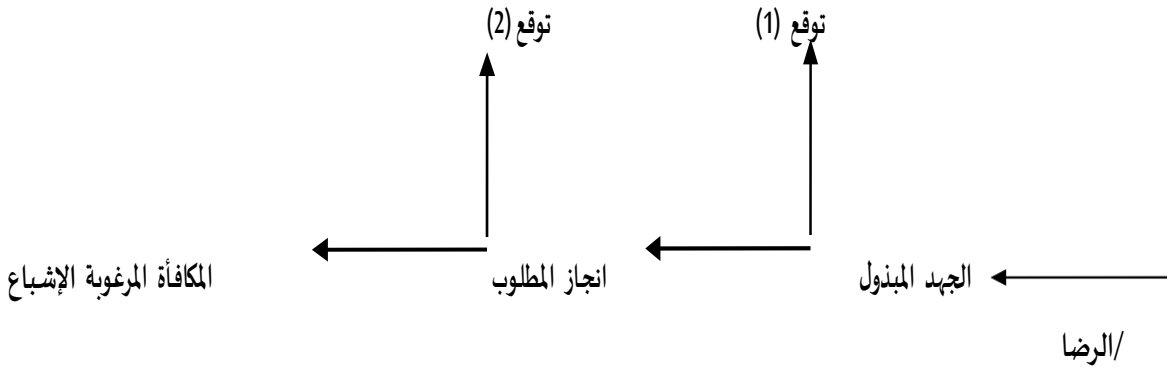
* إذا عملت بجد فسوف يتحسن أداء العمل (القدرة على انجاز العمل).

يأخذ التوقع قيمة من 0 الى 10 يكون التوقع مساويا للصفر إذا كان الفرد لا يعتقد بوجود علاقة بين التصرف والنتيجة ويأخذ الرقم 1 إذا كان الفرد متاكد من ان سلوكه سوف يقوده الى نتيجة اما منفعة العائد فقيمتها تتروح بين -1 و +1 فقيمتها تساوي 1 عندما يمنحها قيمة كبيرة ويساوي -1 عندما لا تعني له شيئا وتأخذ قيمة 0 عندما لا يكون الفرد مكترثا بالنتيجة (العائد). [2]

[1]- مساعده، ماجد عبد المهدي (2018). **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، (ط2)، ص 210.

[2]- ونوغي، فتيحة (2015) أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي، أطروحة مقدمة نيل دكتورة علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، ص ص 41 40.

شكل رقم (01): يمثل نموذج نظرية التوقع.[1]

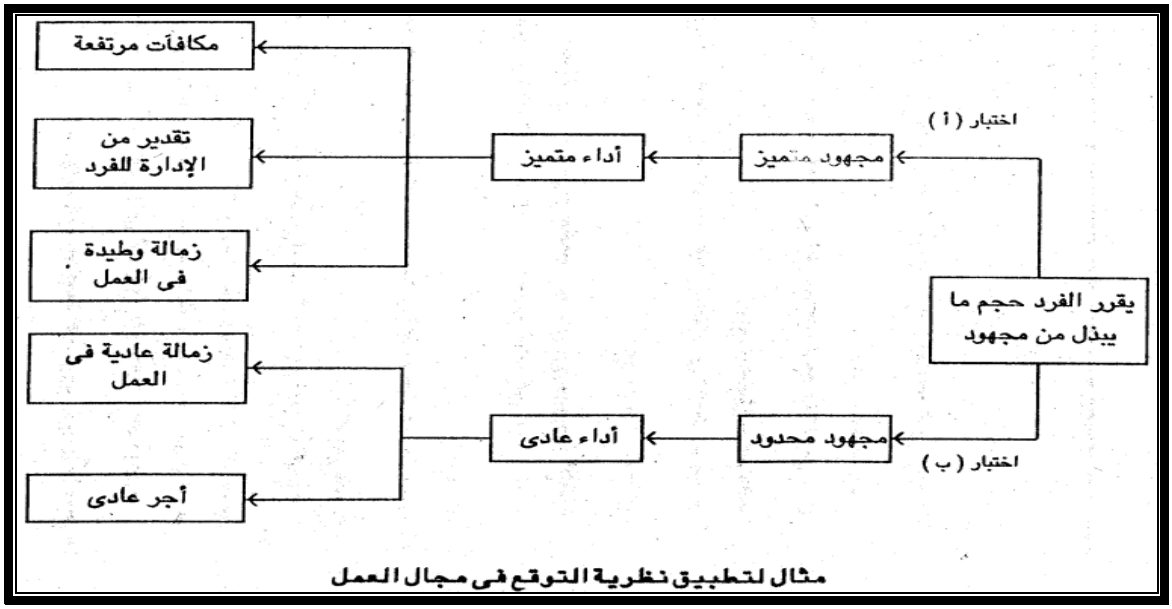


تعتمد الابعاد الثلاث المذكورة أعلاه عل التقدير الشخصي الذي يختلف من شخص لأخر حيث يبحث الشخص في نفسه عن هذه العناصر قبل ان يقدم على القيام بسلوك معين فمنفعة العوائد كالأجر والترقية وتحقيق الذات قد يمنح لها البعض قيمة موجبة والبعض الاخر قد يراها من وجهة نظر سالبة كما أن الفرد إن وسيلته للحصول على عوائد عالية هي القيام بأداء عال في حين يعتقد فرد اخر ان اداءه المنخفض هو وسيلته للحصول على وقت فراغ اكبر و بالتالي فهو يستخدمه في تحسين علاقاته مع زملائه في العمل و الاهتمام بأسرته على سبيل المثال أما بالنسبة للتوقع فإن الفرد في تقديره الشخصي قد يتصور أن العلاقة قوية بين الجهد و الأداء حيث يرى ان جهده سيودي حتما الى أداء مرتفع.

شكل رقم (02): يوضح تطبيق نظرية التوقع في مجال العمل.[2]

[1]- العميان، محمود سلمان (2018.) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال(ط 6.)عمان: دار وائل للنشر و التوزيع ص 293

[2]--https://www.business4lions.com/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D9%82%D8%B9/#google_vignette



مثال لتطبيق نظرية التوقع في مجال العمل

انتقادات نظرية التوقع لفيكتور فورم:

- **انتقاد نظرية التوقع لفيكتور فورم:**

على الرغم من النجاح الذي حققته نظرية التوقع في تفسير دوافع الأفراد، إلا أنها لم تسلم من الانتقادات. ومن أبرز النقاط التي طالت النظرية: [1]

1. يرى بعض النقاد أن النظرية تركز بشكل مفرط على المكافآت المادية، متجاهلة عوامل التحفيز النفسية الأخرى، مثل التقدير الشخصي والإنجاز المهني.
2. تعتبر النظرية أكثر توجهاً نحو الأفراد، وقد تكون أقل فعالية في البيئات التي تتطلب العمل الجماعي.

2- نظرية العلاقات الإنسانية لإيلتون مايو:

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم، حيث يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، حيث بدأ مايو وزملائه بدراسة العلاقات بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل: الأجور، الإضاءة، أيام العمل، فترات الراحة حيث اتضح أنها ليست العامل المؤثر على الكفاية الإنتاجية، فاتجهت الدراسة إلى علم النفس

[1]- إبراهيم رزق موقع مهام اكاديمية، اول مركز أبحاث سعودي pertas.com 2024/11/02 تم التصفح بتاريخ 2025/05/20 على الساعة 22:45.

والاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل الأساسية المبنية على أساس العلاقات الإنسانية،[1] بمعنى يجب الاهتمام بالحوافز المعنوية، حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط ويحب العمل وطموح ولا يحصر حاجاته في الأشياء المادية، بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية، كما توصلت هذه النظرية إلى أن العامل في المؤسسة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالبا ما تشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة، يطلق على هذا النوع من الجماعات بالجماعات غير الرسمية.[2]

انتقادات **نظرية إلتون مايو** (العلاقات الانسانية)يمكن إجمالها فيما يلي:[3]

- ❖ اعتمدت هذه النظرية على الحوافز المعنوية فقط في حين يوجد بعض الأشخاص لديهم ميولات مادية.
- ❖ شجعت التنظيم غير الرسمي لكن أغفلت الجوانب السلبية لهذا التنظيم والتي من بينها ظهور نزاعات بين الأفراد وتسرب أسرار المنظمة.

3- نظرية ذات العاملين لهرز برغ 1959:

لقد وضع أسس هذه النظرية الباحث فريدريك هرز برغ ولقد احتوت على تحليل آخر للدافعية، إذ تؤكد أن ضرورة الرضا الوظيفي عن العمل يحقق زيادة في الإنتاج للعامل وتدخل هذه النظرية ضمن النظريات التي تعيد الاعتبار للعمل من خلال التنظيم والتحفيز، وجاءت هذه النظرية نتيجة لدراسة أجريت على 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المنظمات، [4] وقد وجه الباحث إلى أفراد العينة سؤالين هما:

- ❖ يطلب فيه من أفراد العينة: ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة عدم الرضا عن العمل في كثير من الحالات.
- ❖ يطلب فيه من أفراد العينة: ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة الرضا [5] عن العمل في كثير من الأحوال وقد صنفت نتائج الدراسة في مجموعتين هما:
  - مجموعة العوامل الصحية، الصيانة.
  - مجموعة العوامل الدافعة، المحفزة.

ويمكن تلخيص كل من المجموعتين في الجدول التالي:[6]

الجدول رقم (01): الجدول يمثل عوامل الصحة وعوامل التحفيز في نظرية هرز برغ

---

[1]- يونس عادل، **تحليل نظم الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في المنضمات الصناعية الليبية بمدينة بنغازي**، رسالة ماجستير، جامعة قارة يومس، بغداد، العراق، 2003/2002، ص 59.

[2]- العربي دخموش، **محاضرات اقتصاد المؤسسة**، مطابع جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001، ص 106.

[3]- صلاح بيومي، **حوافز الإنتاج في الصناعة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 53.

[4]- صالح مهدي محسن العامري، طاهر منصور الغالبي، المرجع السابق، ص .391.

[5]- طارق السويدان، محمد العدلوني، المرجع السابق، ص 42.

[6]- محمد رفيق الطيب، **مدخل لتسيير أساسيات وظائف التقنيات**، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 1991، ص 84.

عوامل الصحة والصيانة	عوامل محفزة
• المرتب وضمان العمل.	• الإنجاز.
• ظروف العمل.	• الاعتراف والتقدير.
• طبيعة الإشراف.	• المسؤولية.
• العلاقات الشخصية.	• التقدم والترقية.
• سياسات الإدارة.	• العمل في حد ذاته.

المصدر: محمد رسلان، جميلة جاد الله، **الإدارة علم وتطبيق**، دار الميسرة للنشر، لبنان، 2000، ص 153.

إن عدم صحة العوامل الأولى أو عدم توافرها بالكيفية المناسبة يشير إلى سخط العاملين وتدمرهم، أما توفرها فيمنع مثل هذا السخط لكنه لا يؤدي إلى رضاهم ولا إلى تحفيزهم، أما العوامل الثانية (عوامل محفزة) فهي التي تسبب الرضا للعاملين وتشكل حوافز سلوكهم، لذا يترتب على الإدارة التركيز عليها، وذلك بعد تحديد العوامل الأولى عن طريق إزالة أسباب السخط والتذمر الناتجة عن عدم صحتها ويمكن تلخيص أهم ما ركزت عليه هذه النظرية في العناصر التالية: [1]

- ❖ إن الرضا العام عن العمل، وعدم الرضا العام عنه يعتبران شيئان منفصلان وهذا يعني أن نقيض الرضا هو عدم وجود الرضا، وليس استياء وأن نقيض الأشياء هو وجود الاستياء وليس الرضا.
- ❖ إن العوامل التي تسبب الشعور بالرضا عن العمل لا تسبب الشعور بالاستياء الشديد والعوامل التي تسبب الشعور بالاستياء من العمل لا تسبب الشعور بالرضا التام.

انتقادات نظرية **ذات العاملين لهرز برغ**

رغم أن نظرية هرزبرغ تستخدم في نطاق واسع، إلا أنها قد واجهت **عدة انتقادات** ومنها: [2]

- أن هرزبرغ قد حصر النظرية حول الموظفين ذوي اللياقات البيضاء، بينما هنالك وظائف أخرى لا تناسبها مبادئ النظرية.
- تشير النظرية إلى رضا الموظف بأنه العامل الوحيد في تحسين الإنتاجية وهذا بالطبع غير صحيح.
- ذلك لأن هنالك عوامل خارجية عديدة تساعد في الحصول على إنتاجية أفضل.

[1]- محمد رسلان، جميلة جاد الله، **الإدارة علم وتطبيق**، دار الميسرة للنشر، لبنان، 2000، ص 153.

[2]- مجلة الألوكة / مجتمع وإصلاح / تربية / تنمية المهارات مقال هشام محمد سعيد قربان. تاريخ النشر 22/10/2012ميلادي - 1433/12/6 هجري

- تشدد نظرية العامل الثاني على التحيز، على سبيل المثال، محتوى النظرية بأكمله يهتم فقط بسؤال الموظف عما يحبه وما لا يحبه.

4- نظرية العدالة:

ترتكز هذه النظرية على الحاجات الاقتصادية، ولكنها بالتحليل الذي يحصل في عقل الإنسان قبل أن يستجيب للحافز المادي، إذ تتمثل أهم وأبرز افتراضاتها فيما يلي:

- ❖ إذا تعرض فرد ما إلى حافز مادي معين لا يندفع نحو الحافز حالا، بل يقوم بتقييم مبلغ المكافأة وعدالته (وهذه عملية عقلية)، وهو يحكم على عدالة المبلغ بمقارنة ما سيقدم من جهد مقارنة مع ما سيأخذ وكذلك بمقارنة مع قد تعطيه المؤسسة للآخرين لنفس الجهد. [1]
- ❖ إذا شعرنا بأن المبلغ المحفز غير عادل فسيوجه نشاطه حسب خصائص وطبيعة المواقف فقد يوجه كل جهوده لتغيير النظام أو لزيادة جهده إذا اعتبر حصوله أكثر من الآخرين نوعا من التقدير الخاص أو إلى تقليل عطاءه، أي أن التحفيز يؤدي إلى نشاط ولكن ليس إلى إنجاز العمل المطلوب. [2]
- ❖ إذا شعر بأن المبلغ غير عادل فهذا يولد لديه صراع ذاتي وعدم الارتياح وهو يشعر بذلك حتى إذا كان الفرد سيحصل على أكثر مما يعتبره عادلا.
- ❖ في كل هذه العملية يحكم على العدالة كما يدركها وليس كما هي موضوعيا، وهذا يؤثر بإدراكه لأهمية جهده والفئة التي يقارن نفسه معها.
- ❖ ومنه فإن عدالة الحافز تدخل كعنصر مهم في عملية توجيه سلوك الإنسان.

وتؤكد هذه النظرية على أن المهم في الحوافز هو ليس مبالغها، وإنما العدالة التي يتسم بها نظام الحوافز في مكافأة الأفراد المختلفين والذين هم في مجال المقارنة.

كما تبين أن البعد المهم لأي نظام تحفيزي هو التعريف والإعلام به وضرورة تأكد الإدارة من أن الأفراد المختلفين يدركونه كنظام عادل، وهذا هو سبب قيام الكثير من المنظمات بجعل المكافآت " سرية " للحد من المقارنات التي تكشف عن عدم العدالة، فكلما كان الإنسان أكثر نضجا عقليا وواسع المعارف كلما كانت عملية التقديم عنده أكثر نضجا، فهو يملك عوامل مهمة كالعمر، الجنس والتحصيل العلمي، المؤهلات، المكانة الاجتماعية والوظيفية، كما يراعي الامتيازات المادية والمعنوية المختلفة التي قد يحصل عليها كفرص التقدم، فرص الإشباع وتحقيق الذات.[3]

---

[1]- محمد علي منصور، المرجع نفسه، ص 112.

[2]- يونس عادل، المرجع نفسه، ص 71.

[3]- عبد الرحمان توفيق، المرجع نفسه، ص 51.

كذلك كلما كان العاملون أكثر نضجا ووعيا احتاجت المؤسسة للاهتمام بعدالة الحوافز، حتى لا يتوجه النشاط الذي ستثيره إلى مجالات ضارة بها.[1]

5- نظرية "X" و"Y"

قام دوجلاس ماك غريغور " 1906-1964 " وهو عالم نفس اجتماعي عمل في معهد ماساتشوسيتيس للتكنولوجيا بتقييم وجهة النظر عن طبيعة البشر.[2]

واختبر في أعماله افتراضات أساسية عن السلوك البشري كما عرض نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية أسماها نظرية "X" ونظرية "Y" في كتابه "الجانب الإنساني لمشروع".

حيث تقوم هذه النظرية على افتراضات أساسية وهي:

- بسبب عدم الرغبة في العمل لابد من إجبار معظم الأفراد على العمل ومراقبتهم عن قرب وتوجيههم وتهديدهم بالعقوبات، فالإنسان يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.
- لدى الإنسان العادي عدم الرغبة الموروثة في العمل، ويقوم بتجنبه قدر الإمكان ولمواجهة ذلك على الإدارة وضع حوافز للإنتاج ورفع القيود عن الإنتاج، فالأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل.
- يفضل الإنسان العادي تلقي الأوامر من غيره ولا يريد تحمل المسؤولية، ويجب أن يقاد كما أنه خامل قليل الطموح ويرغب في تحقيق الأمن أكثر من أي شيء آخر.
- إن بذل الجهد الجسدي والفكري في العمل الطبيعي كالراحة أو اللعب، فالإنسان العادي لا يتجنب العمل وإنما يعتبره مصدر اطمئنان ورضا.
- فن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقوبة ليست هي السبب الوحيد للحصول على الجهد، فالإنسان يستطيع توجيه ومراقبة ذاته في سبيل تحقيق الأهداف التي يلتزم بها.
- إن أهم مكافأة يمكن تقديمها مقابل الالتزام في العمل تتمثل في إشباع حاجات تحقيق الذات وقد يكون هذا الإشباع نتيجة مباشرة للجهد الموجه نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- الإنسان العادي لا يقبل المسؤولية فحسب بل يبحث عنها عندما تكون الظروف طبيعية.
- إن العاملين لم يخلقوا ضد آمال وأهداف الإدارة وإنهم يعملون طمعا في المكافأة لا خوف من العقاب.

وقد وجهت **نظرية "X" و "Y"** انتقادات تتمثل فيما يلي[3]:

---

[1]- طارق السويدان، محمد العدلوني، المرجع السابق، ص 92.

[2]- الحارثي درهوم بن عياض، **رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بالرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1999، ص 41.

[3]- الحارثي درهوم بن عياض، **المرجع نفسه**، ص 41.

- إن المجموعتين السابقتين من الافتراضات مختلفتان بشكل واضح وينظر إليهما ماك غريغور كحالتين مختلفتين فهو يتصور المدير معتقدا بنظرية "X" أو "Y".
- إن الفلسفة التي تقوم عليها نظرية "X" متشائمة وغير مرنة، فالرقابة مفروضة ومستمرة وفي المقابل فإن الفلسفة التي تقوم عليها نظرية "Y" متفائلة ومرنة، كما أنها تربط بين حاجات الفرد وحاجات المنظمة ما استطاعت إلى ذلك سبيلا.
- كما أن ماك غريغور اعتقد بأن المدير من النمط "X" يعامل الأفراد بافتراض أنهم غير واعين أو غير مسؤولين ولا يستحقون الثقة لذلك فإنه يقوم بتشديد الرقابة وزرع سلوك نظرية "X" في العاملين معه، وعكس ذلك المدير من النمط "Y".

علاقات النظريات بدراسة:

تُعد دراسة استراتيجية التحفيز في المؤسسات الخدماتية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (**CNAS**) بتبسة، من المواضيع التي تستوجب الاستناد إلى أُسس نظرية لفهم العوامل التي تؤثر في أداء ورضا العاملين. وفي هذا السياق، تم توظيف مجموعة من النظريات التي تفسر من عدة جوانب سلوك العاملين واستجابتهم للأنظمة التحفيزية المطبقة.

- نظرية التوقع لفيكتور فروم أهمية الإدراك الذاتي للموظف للعلاقة بين الجهد المبذول، الأداء المحقق، والمكافأة المنتظرة. وفي ضوء موضوع الدراسة، فإن هذه النظرية تُفسر سبب ضعف دافعية بعض الموظفين في حال غياب وضوح في استراتيجية التحفيز، أو عندما لا تكون المكافآت متناسبة مع الجهد المبذول.

- نظرية إلتون مايو :تركز على أهمية البعد الاجتماعي والإنساني في بيئة العمل، مثل العلاقات بين الزملاء، والاهتمام الإداري بالعاملين. وهو ما يتقاطع مع موضوع الدراسة الذي يتناول فعالية التحفيز غير المادي، حيث تبين أن غياب الدعم المعنوي والعلاقات الإيجابية قد يؤثر سلبًا على الرضا والتحفيز.

- نظرية العاملين لهيرزبرغ في التمييز بين نوعين من العوامل المؤثرة في التحفيز: العوامل الوقائية (كالأجر وظروف العمل) والعوامل المحفزة (كالاعتراف والتقدير والتطور المهني). وتُظهر الدراسة أن **CNAS** تبسة تُولي اهتمامًا أكبر بالعوامل المادية، ما يُفسر محدودية التحفيز طويل الأمد لدى بعض العاملين.

- نظرية العدالة لآدامز تفسر شعور العاملين تجاه مدى عدالة المؤسسة في توزيع المكافآت والترقيات مقارنة بزملائهم، وهو ما يساعد على فهم التفاوتات في مستويات الرضا والدافعية التي رُصدت خلال الدراسة، خصوصًا لدى الموظفين الذين يشعرون بالتمييز أو عدم الإنصاف.

- نظرية X و Y لدوغلاس ماكغريغور فتُستخدم لفهم نظرة الإدارة إلى الموظفين: فتبني نمط "X" يشير إلى تعامل تقليدي قائم على الرقابة والافتراضات السلبية حول العامل، بينما يعكس نمط "Y" توجهًا أكثر تحفيزًا يقوم على الثقة والتفويض. وقد أظهرت الدراسة أن بعض الممارسات الإدارية في **CNAS** تبسة تميل إلى النمط التقليدي، مما يحد من فاعلية نظم التحفيز، ويعيق تطوير روح المبادرة والانتماء لدى العاملين.

بالتالي، فإن هذه النظريات تُشكل مرجعية أساسية لفهم واقع التحفيز داخل المؤسسة المدروسة (الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (**CNAS**) بتبسة)، وتسمح بتفسير النتائج وتوجيه التوصيات نحو اعتماد استراتيجية تحفيزية أكثر توازنًا وشمولية.

ثالثا: الاجراءات المنهجية

1- مجالات الدراسة:

كل دراسة لابد أن تتوفر بالضرورة على مجالات وحدود معينة ترسم المعالم الأساسية لها، وهذه الحدود تدور في مجملها بين الحدود الجغرافية "المكانية" والحدود البشرية والحدود الزمنية بإعتبارها العناصر الأساسية التي تكفل التحكم الجيد في موضوع الدراسة وفيما يلي سنوضح كل منها على حدى.

1-1 المجال المكاني:

وهو الإطار المكاني الذي أجرينا فيه دراستنا لأن أي دراسة علمية تتطلب جانب ميداني بالإضافة إلى الجانب النظري وذلك بغرض تطبيق النظرية على الواقع، وتتضح الحدود المكانية للدراسة من خلال العنوان والمتمثل في: "**إستراتجية التحفيز في المؤسسة الخدماتية دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) تبسة** "، وبالتالي فالمجال المكاني هو الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (**CNAS**) تبسة.

1-1-1 نشأة وتعريف الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) تبسة:

أنشئ صندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء **CNAS** تبسة بتاريخ 1978/01/01، وذلك بموجب الأمر الصادر بتاريخ 1974/01/30 عن القيادة الثورية، والذي رسخ حدثين هامين في مسيرة توحيد الضمان الإجتماعي في البلاد:

- **مركزية الوصايا الإدارية للضمان الإجتماعي** ممثله في وزارة العمل والشؤون الإجتماعية وهو الإطار الأكثر فعالية لقيام الوحدة الضرورية للضمان الإجتماعي.

- **لا مركزية الإدارة بإنشاء صناديق ولائية**، هذه العملية التي إنطلقت سنة 1976 تؤثر بقوة على مستقبل المؤسسة مما يتطلب إستمرارية تلك الجهود ومضاعفتها حتى النهاية.[1]

وبموجب هذا الأمر أنشئ صندوق الضمان الإجتماعي بولاية تبسة، وتبعا لتوحيد أنظمة طبقا للقانون 11-83 المؤرخ في 1983/07/20 تمت هيكلة الصندوق الضمان الإجتماعي لوكالة تبسة في سنة 1985 وذلك بموجب مرسوم 85-223 المؤرخ في: 1985/08/20 ليصبح "الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية وكالة تبسة"، تحت وصاية مديرية عامة تعمل على مستوى الصندوق وضمت الوكالة كل الصناديق التي كانت تعمل بالولاية كشركة تأمين عمال المناجم وشركة التضامن وهياكل النظام العام وصندوق الضمان الإجتماعي للموظفين وتكلفت بالمستفيدين من قانون الحماية الإجتماعية لقدماء المجاهدين وضحايا الحرب على عاتق النظام العام.

ويتبع الوكالة محليا 09 مراكز و13 فرع بهم 115943 مؤمن إجتماعي و28369 عائلة تستفيد من المنحة العائلية بتعداد 116326 طفلا، منهم 73093 متمدرسا يستفيد من منحة الدراسة إذ تعمل على:

- عصرنة التسيير بإدخال الوسائل التقنية والتكنلوجية والتي من شأنها العمل على تحسين الخدمات المقدمة للمؤمن عليهم إجتماعيا وذوي الحقوق بإدخال الإعلام الآلي وتحسين قاعات الإستقبال وتوفير ظروف مناسبة للعمل وحسن الإستقبال.
- لا مركزية التسيير وذلك بتقريب المركز وفروع الدفع من الدوائر والبلديات التي بها مؤسسات ومؤمنين وتنصب مراسلين للمؤسسات الاقتصادية والإجتماعية والمجموعات المحلية التي يتعدى عدد عمالهم 10 حتى يكون الدفع الفوري.
- العمل على تحسين وتعميم الحماية الإجتماعية لذوي الدخل الضعيف:
  - الأمراض المزمنة.
  - المعاقين، والفئات المحرومة.
  - المستفيدين من الشبكة الإجتماعية.
  - تغطية الأمراض المهنية التي تحدد طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 1996/05/05.

2-1-1 المهام والتغيرات التي يشهدها الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) تبسة:

يعد الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي مهمته حماية العامل عند الإصابة بحوادث العمل

[1]- معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء CNAS، بتاريخ: 2025/03/12، الساعة 10:00.

حيث تضمن له ولأسرته المعاش في حالة المرض أو العجز وبعد بلوغ سن التقاعد، إذ يقوم دور هذه الوكالة في مهام تعمل على:[1]

- ❖ تسيير الخدمات العينية والنقدية الخاصة بالتأمينات الإجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية.
- ❖ تحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل ومراقبة هذا التحصيل والمنازعات المرتبطة به.
- ❖ المساهمة في الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- ❖ ممارسة المراقبة الطبية على المستفيدين من الضمان الإجتماعي.
- ❖ تسهيل المهام مثل السرعة والبساطة في التعويضات وهنا يأتي دور بطاقة الشفاء التي يتم الحصول عليها عن طريق تكوين ملف يتمثل في:

- نسخة عن بطلقة التعريف الوطنية أو رخصة السياقة.
- نسخة من شهادة الميلاد.
- فصيلة الدم.
- شهادة عمل بالنسبة للموظفين
- شهادة بطالة بالنسبة للعاطلين
- 02 صور.

ومن ثم تأتي وثيقة طاب بطاقة وطنية للتسجيل في الضمان الإجتماعي، ومنه يحول هذا الطلب إلى مركز الشخصنة بالجزائر وهو المكان الذي تحول فيه من بطاقة الطلب إلى بطاقة شفاء.

ويمكن إجمال التغيرات التي يشهدها صندوق الضمان الإجتماعي وكالة تبسة فيما يلي:

- ❖ **التغيرات الإدارية:** أصبحت صناديق الضمان الإجتماعي خاضعة لنظام اللامركزية الإدارية منذ جانفي 1978 إثر إزالة العملية المركزية الخاصة.
- ❖ **التغيرات الهيكلية:** تم إستحداث مصلحتين:

- **مصلحة الشفاء:** وهي مصلحة مختصة بتعداد بطاقات الشفاء الخاصة بالمؤمنين الإجتماعيين والتي حلت محل دفتر العلاج للتغيير.
- **خلية التعاقد مع المؤسسات:** وهي خلية تقوم بعملية تواصل بين المؤسسات العمومية والإستشفائية وإدارة الضمان الإجتماعي فيما يخص الآدءات والتعويضات المتعلقة بالمؤمنين الإجتماعيين.

[1]- معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء CNAS، بتاريخ: 2025/03/12، الساعة 10:00.

❖ **التغيرات التقنية:** شهدت إدارة الضمان الإجتماعي تغييرات تقنية حيث أصبحت كل مصالحها ومراكز الدفوع مجهزة بوسائل الإعلام بالإضافة إلى شبكة الإنترنت.[1]

3-1-1 دراسة وتشخيص مهام الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) تبسة

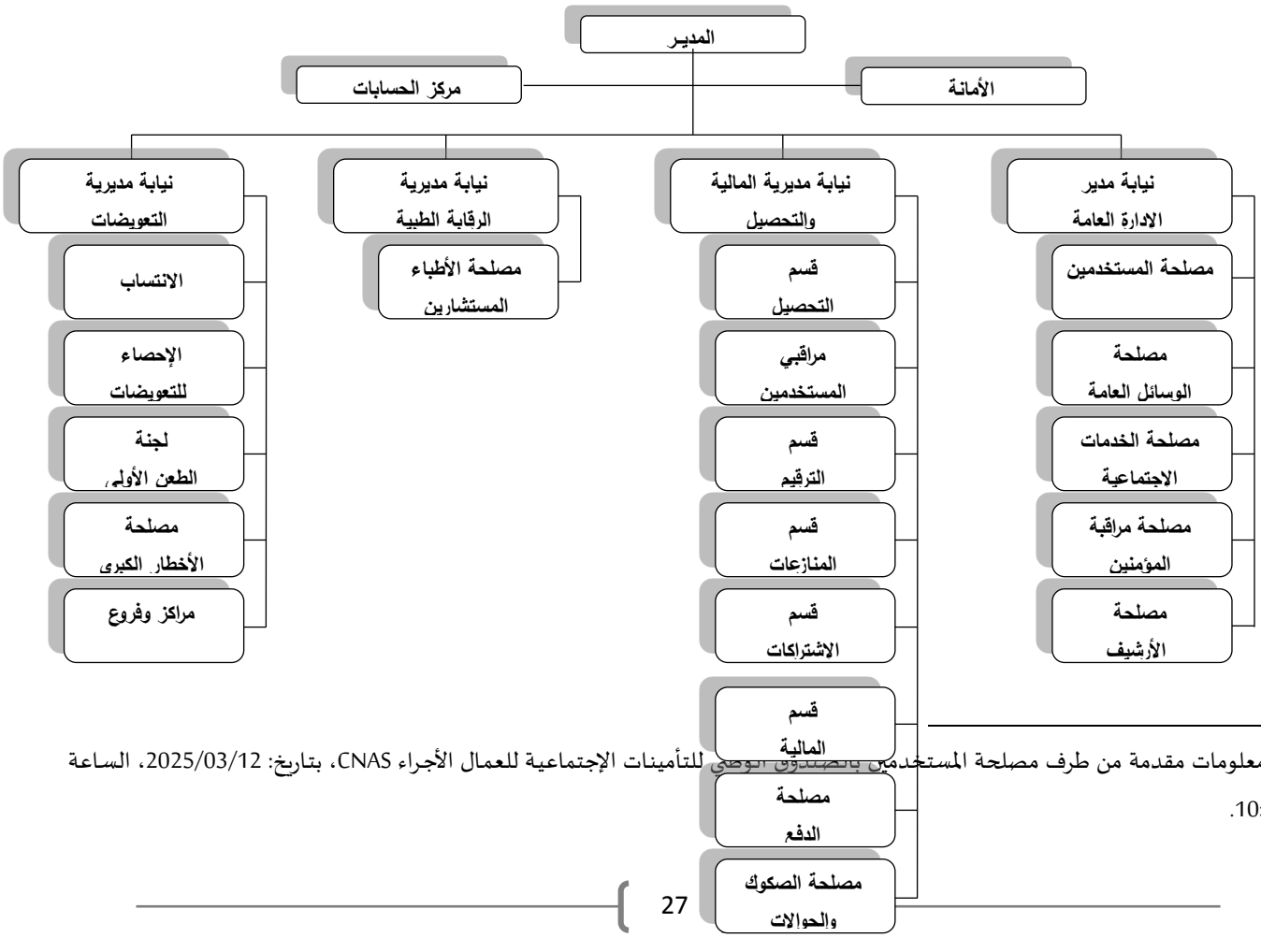
يندرج الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية لوكالة تبسة تحت وصاية مديرية عامة يتواجد مقرها بالجزائر العاصمة، تمت هيكلته بموجب مرسوم 85-223 المؤرخ في 1985/08/20 مهمتها توجيه كافة الوكالات عبر كل ولايات الوطن، وتخضع لوصاية وزارة العمل والحماية الإجتماعية، وكل وكالة تشمل عدة مراكز وفروع في الدوائر والبلديات، أما المديرية العامة تضم عدد من المديريات تتمثل في:

- ❖ مديرية المالية والتحصيل.
- ❖ مديرية التعويضات.
- ❖ مديرية الإدارة والوسائل.
- ❖ مديرية الرقابة الطبية.

ومن هنا يمكن إعطاء الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية وكالة تبسة:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني

للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء "CNAS" وكالة تبسة



[1]- معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء CNAS، بتاريخ: 2025/03/12، الساعة 10:00.

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء **CNAS**، بتاريخ: 2025/03/12، الساعة 10:00

بعد عرضنا للهيكل التنظيمي لصندوق الضمان الإجتماعي وكالة تبسة، سوف نتناول تشخيص المهام والوظائف حسب كل مصلحة ومنصب على النحو التالي:

1-1-3-1 المدير:

هو الأكثر أهمية للأجهزة التنفيذية للصندوق بحيث يعين بقرار من وزارة العمل الشؤون الإجتماعية ويخضع للسلطة الوصية التي تفرض عليه احترام القوانين والأنظمة ويمكنها أن تعزله في حالة التسيير السيئ أو التقصير وهو الضمان لسير التنظيم الذي يوجد إلى رأسه ويمس جميع الميادين من هنا تبدو أهمية إختصاصات المدير بحيث أنه الشخصية المركزية للصندوق إذ يمثل المدير التنظيم الذي يوجد على رأسه أمام القضاء وبجميع أعمال الحياة المهنية، إذ يتمتع بجملة من المهام والمسؤوليات لعل أهمها:

- ❖ يتحمل مسؤولية التنظيم الإداري للصندوق.
- ❖ يتخذ كل القرارات في إطار الترتيبات التي تحكم المستخدمين في التوظيف والترقية، والتأديب ما عدا ما يتعلق بالإطارات الأخرى الذين يعينون من السلطة الوصية.
- ❖ الوصاية على مختلف مشاريع الميزانية والجداول المؤقتة وكذلك التقارير حول التسيير المالي والإداري.
- ❖ تسيير التأمينات الإجتماعية، وتسيير حوادث العمل والوقاية.
- ❖ تسيير المنح العائلية والمنح المدرسية، وتفويض تحت مسؤولية في جزء من سلطاته إلى بعض أنواع المديرية ويمكن أن يمثله أمام القضاء من أعمال الحياة المدنية.

2-1-3-1 الأمانة:

مهمتها إستقبال المواطنين الذين يرغبون في مقابلة المدير، كما تقوم بتحرير الوثائق ومعالجة البريد الصادر والوارد وغيرها من أعمال السكرتارية.

3-1-3-1 نيابة مديرية المالية والتحصيل:

وهي مكلفة بجميع العمليات المالية من التحصيل إسترداد وينحصر دورها في سلامة الحسابات والدفعات وهي تخضع للسلطة الإدارية للمدير وتقديم بإعداد التقارير المالية والمحاسبية ويشرف عليها نائب المدير وتعينه الوصايا وهو المسئول الأول عنها.[1]

4-3-1-1 مديرية التعويضات.

وهي التي تعمل على تجسيد القوانين الخاصة بالتعويضات وتوجيه المركز والفروع بتنفيذ القوانين والإجراءات الخاصة بالدفعات والتعويض وتشرف على مصلحة الأخطار الكبرى التي تعالج ملفات أصحاب الربح والعجز وهي مصلحة مركزية مرتبطة بنيابة المديرية خاصة بحوادث العمل والأمراض المهنية والعجز والأمراض طويلة المدى وتعتبر كذلك مصلحة تحويل بين المراكز والرقابة الطبية وكذلك مصلحة الانتساب التي تعمل بواسطة الإعلام الآلي لإعطاء المؤمنين المعلومات الخاصة بحقوقهم.

5-3-1-1 نيابة الإدارة والوسائل:

هي التي تقوم بتطبيق قرارات المدير فيما يخص المستخدمين والأجور والتجهيز والصيانة وكل الأمور التي تتعلق بصورة مباشرة بالإدارة، بالإضافة إلى مصلحة الأرشيف.

6-3-1-1 مصلحة الرقابة الطبية:

وهي هيكل مباشرة لسلطة الوصاية وتعمل تحت إشراف مدير الوكالة في أمور التسيير الإداري وهي مصلحة تعمل في إطار التوافق بين المؤمن ومركز وفروع الضمان الإجتماعي في الميدان الطبي.[2]

2-1 المجال الزمني:

أو ما يعرف بالمجال الزمني والذي يمثل المدة الزمنية التي إستغرقتها الدراسة الميدانية بدءا بتحديد مكان التربص إلى غاية الانتهاء من جمع المعلومات وقد إستغرقت الدراسة الميدانية والنظرية ككل ما يقارب ستة (06) أشهر بداية من شهر جانفي إلى غاية شهر ماي، حيث تم تقسيمها إلى:

ا-الدراسة الاستطلاعية:

1- الحصول على وجمع المعلومات.

ب- الدراسة الميدانية:

2- توزيع الاستمارة.

3-1 المجال البشري:

[1]- معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء CNAS، بتاريخ: 2025/03/12، الساعة 10:00.

[2]- معلومات مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء CNAS، بتاريخ: 2025/03/12، الساعة 10:00.

وهم الأشخاص الذين لهم صلة بالموضوع وهم كل الموظفين على مستوى مصلحة المستخدمين في الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (**CNAS**) تبسة والذين لهم بالغ الأثر في الحصول على معلومات البحث من خلال توزيع إستمارة الإستبيان عليهم، والجدول التالي يوضح العدد الكلي لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (**CNAS**) تبسة:

الجدول رقم (02): تعداد وتصنيف الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) تبسة

مصالح المديرية	العمال الدائمون	العمال متعاقدين	المجموع
المدير	01		01
أمانة المدير	01		01
مركز الحسابات	04	02	05
المكلف بالإتصال	02		02
المكلف بالأمن	02		02
المكلف بالأمن الداخلي	02	06	8
رؤساء نيابة والمصالح	13		13
رؤساء مكاتب	18		18
إطارات	08		08
إطارات سامية	12		12
أعوان التحكم	39	18	57
أعوان التنفيذ	45	22	67
تقني سامي في التأمينات	12	14	26
مهندس دولة في الإعلام الآلي	04	01	06
المجموع	**163**	**63**	**226**

المصدر: معلومات ووثائق مقدمة من طرف مصلحة المستخدمين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (**CNAS**) تبسة، بتاريخ 2025/03/12، الساعة 10:00

2- نوع الدراسة ومنهجها:

2-1 منهج الدراسة:

من خلال بحثنا المتمثل في **إستراتيجية التحفيز في المؤسسات الخدماتية** بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمل الأجراء (**CNAS**) تبسة، فقد إعتمدنا في دراستنا على المناهج الوصفي الذي يخدم موضوع بحثنا والتي يمكن إجمالها في جملة الفروع التالية:

1-2-2 المنهج الوصفي:

لكل علم منهج، والمنهج العلمي قوامه الإستقراء، وهو ما يعني تتبع جزيئات للوصول إلى حكم كلي، أي إلى قوانين عامة نسيطر بها على قوى الطبيعة ونتحكم بها في توجيه الظواهر لخدمة الإنسانية، [1] وبما أن المعرفة العلمية متشبعة ومعقدة كان من الواجب على الباحثين أن يتبعوا مسالك ومناهج لتسهيل الدراسة والإلمام بحيثيات الموضوع المدروس وظهور هذه المناهج ساهم بقدر كبير في الدراسات النفسية والاجتماعية وحتى الدراسات التطبيقية. [2]

أي أنه يعتبر مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا للإستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع أو محل الدراسة، [3] وعلى الرغم من أن الوصف الدقيق المتكامل هو الهدف الأساسي للبحوث الوصفية إلا أنها كثيرا ما تتعدى الوصف إلى التفسير وذلك في حدود الإجراءات المنهجية المتبعة وقدرة الباحث على التفسير والاستدلال. [4]

ولقد إعتمدنا على هذا المنهج في الجزء النظري والتطبيقي، حيث في الجزء النظري تمثل في جمع البيانات والمعلومات التي تخدم الموضوع عن طريق المصادر والمراجع من أجل إبراز الماهية الشاملة استراتيجيةالتحفيز والمؤسسات الخدماتية وغيرها من المفاهيم المتعلقة بالدراسة، أما في الجزء التطبيقي فقد تم إعتماد هذا المنهج في قراءة وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

3-2 مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة على أنه فئة أو وحدة تمثيلية عن المجتمع الكلي شرط أن تكون هذه الوحدة ممثلة للمجتمع الكلي، [5] أما العينة فتعرف على أنها فئة أو وحدة تمثيلية عن المجتمع الكلي شرط أن تكون هذه الوحدة ممثلة للمجتمع الكلي، كما تتمثل العينة أيضا في المجتمع الأصلي وتحقق أغراض البحث وتغني الباحث عن مشقات دراسة المجتمع الأصلي، وتعرف بأنها جزء ممثل لمجتمع البحث الأصلي، فمن من خلال

---

[1]- صلاح مصطفى الفوال، **مناهج البحث في العلوم الإجتماعية**، دار غريب، القاهرة، 2009، ص 155.

[2]- عمار بوحوش، محمد محمد الذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، الجزائر، 1999، ص 34.

[3]- محمد محمد قاسم، **مدخل في مناهج البحث العلمي**، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 2002، ص 57.

[4]- عمار بوحوش، محمد محمد الذنيبات، المرجع نفسه، ص 39.

[5]- عمار بوحوش، محمد محمد الذنيبات، المرجع نفسه، ص 43.

دراسة العينة يتم التوصل إلى نتائج ومن ثم تعميمها على مجتمع الدراسة لأنه قد يتعذر على الباحث دراسة جميع عناصر المجتمع وذلك لعدة أسباب منها. [1]

- ❖ قد يكون المجتمع كبيرا جدا لدرجة انه يصعب دراسة الظاهرة على جميع أفراد هذا المجتمع.
- ❖ قد يكون من المكلف جدا دراسة جميع أفراد المجتمع وتحتاج إلى وقت وجهد.
- ❖ قد يكون من الصعب الوصول إلى كافة عناصر المجتمع.
- ❖ تحتاج أحيانا إلى اتخاذ قرار سريع بخصوص ظاهرة معينة مما يتعذر دراسة كافة عناصر المجتمع.

وإن اختيار العينة بشكل سليم تجعل البيانات التي تم الحصول عليها منها تصدق على المجتمع الأصلي كله، حيث أنها يجب أن تمر بجملة من الخطوات، والتي تتمثل في:

- ❖ الخطوة الأولى في إختيار العينة حيث أن المجتمع المستهدف هو المجتمع الذي يريد الباحث أن يعمم نتائج عينته عليه وهو كل الموظفين والعمال الذين تستهدفهم استراتيجية التحفيز بشتى أنواعه مسارهم الوظيفي على مستوى الصندوق الوطني للتأمين الإجتماعي للعمال الأجراء **CASNOS** تبسة، والبالغ عددهم 226 مفردة، والجدول التالي يوضح تعداد وتصنيف عمال الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (**CNAS**) تبسة
- ❖ الخطوة الثانية في إختيار العينة هي: (تحديد حجم العينة المطلوبة)، وبالتالي تم الإعتماد في هذه الحالة على العينة القصدية، وهذا لعدة أسباب من أهمها ضيق الوقت، تحركات الموظفين (عطل أمومة، حج، عمرة ...) والذي بلغ عددها 100مفردة. الا ان في دراستنا هذه كغيرها من الدراسات التي تواجه جملة من المعوقات فقد التمسنا تعذر استرجاع كل الاستمارات الموزعة والتي بلغت 58 مفردة من 100.

والجدول الآتي يوضح المجتمع الإحصائي المستهدف.

الجدول رقم (03): المجتمع الإحصائي المستهدف

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات غير المسترجعة	عدد الاستمارات الملغاة	عدد الاستمارات القابلة للتحليل
100	85	15	15	85

3- أدوات جمع البيانات:

قد لا يختلف إثنان بأن نتائج الدراسة تتوقف إلى حد كبير على كيفية جمع البيانات والأدوات المنهجية المستخدمة لهذا الغرض، حيث أن أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية للحصول على المعلومات الخاصة

[1]- محمد محمد قاسم، المرجع نفسه، ص 82.

بالظاهرة موضوع الدراسة ولكي يتمكن الباحث من الحصول على المعلومات التي تخدم بحثه، عليه أن يختار الأدوات التي تتناسب مع طبيعة الموضوع وتتوافق معه، إذ يلجا الباحث في الأصل بالاعتماد على أدوات ثانوية (مقابلة غير مقننة) ولكنني في الأصل اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية.

1-3 إستمارة الإستبيان:

هي عبارة عن نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة يتم ملأها مباشرة وتسمى الإستبيان، يطلب من المبحوث الإجابة عنها مباشرة وقد ترسل عن طريق البريد وتسمى الإستبيان البريدي.[1]

وتضم الإستمارة مجموعة الأسئلة التي بدورها تقسم إلى بيانات ترتبط بالموضوع، بحيث يتعلق كل نوع من أنواع البيانات بجانب من جوانب الموضوع أو متغير من متغيرات البحث، ومن الشروط الأساسية للسؤال الجيد هو إرتباطه الوثيق بإشكالية البحث وفرضياتـــه بحيث تتعلق كل مجموعة من الأسئلة بإختبار فرضية معينة وذلك بهدف الحصول على الإجابة الوافية عنها وتتنوع أسئلة الإستمارة بصفة عامة إلى أسئلة مغلقة، أسئلة تحتوي على خيارات، أسئلة مفتوحة، أسئلة قياس الإتجاهات.[2]

ولقد تم الإعتماد على هذه الأداة، من خلال جملة الأسئلة التي تبلورت في أسئلة الإستمارة، من أجل الوصول إلى اختبار ومطالعة التساؤلات الفرعية والوصول إلى واقع إستراتيجية التحفيز بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) تبسة.

وقبل القيام بتصميم إستمارة الإستبيان في صورتها النهائية، ينبغي الإشارة إلى مختلف الخطوات التي سبقت الإعداد النهائي لهذه الأداة والتي كانت على النحو التالي:

- لقد كان للدراسة الإستطلاعية الدور الكبير في الكشف عن بعض الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة والتي ساعدتنا في وضع جملة من الأسئلة التي ستتضمنها إستمارة الإستبيان المعالجة لفرضيات الموضوع، وذلك في صورتها المبدئية، كما لا يمكن إغفال دور الجانب النظري والمنهجي المتخذ في النظريات المرجعية المستخدمة في صياغة إستمارة الإستبيان.
- بعد ذلك تم عرض الاستمارة على جملة من الأساتذة وتحكيم إستمارة الإستبيان حتى تكون أكثر دقة وخدمة للبحث وقابلة للتوزيع على المفحوصين.

---

[1]- خالد حامد، **منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، مطبعة جسور، الجزائر، 2008، ص 131.

[2]- خالدي الهادي، قدري عبد المجيد، المرجع نفسه، ص 33.

- بعد الأخذ بعين الإعتبار جملة الآراء المقدمة من قبل الأستاذة الدكتورة المشرفة ثم أخيرا تم تصميم إستمارة الإستبيان وتم توزيعها على المبحوثين.[1]
- وحتى تكون معدة للقياس والاختبار وقد تضمنت ما يلي:

1. **المحور الأول**: يتعلق هذا المحور بالمعلومات الشخصية عن المبحوثين وقد تضمن 5 أسئلة تمثلت في البيانات الشخصية.
2. **المحور الثاني**: يشتمل هذا المحور على 6 أسئلة مرقمة من 6 إلى 11 والذي جاء بعنوان استراتيجية التحفيز في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **CNAS** تبسة
3. **المحور الثالث**: يشتمل هذا المحور على 5 أسئلة مرقمة من 12 إلى 16 والذي جاء تحت عنوان: **دوافع استخدام استراتيجية التحفيز في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تبسة.**
4. **المحور الرابع**: يشتمل هذا المحور على 4 أسئلة مرقمة من 17 إلى 20 والذي جاء تحت عنوان: **تأثيرات تطبيق استراتيجية التحفيز على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تبسة**
5. **المحور الخامس**: يشتمل هذا المحور على 7 أسئلة مرقمة من 21 إلى 27 والذي جاء تحت عنوان: **معوقات تطبيق الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) لاستراتيجية التحفيز مع موظفيه.**

[1]- أنظر الملحق رقم (1).

الفصل الثاني:

الإطار النظري لإستراتيجية التحفيز في المؤسسة الخدماتية

أولا: التحفيز

1- تعريف التحفيز:

يعرف التحفيز على أنه: "هو فعل تنظيمي تقوم به إدارة التنظيم أو قيادة المنظمة بهدف دفع العاملين نحو زيادة مستوى الفعالية التنظيمية وذلك من خلال رفع معنوياتهم وولائهم للتنظيم من خلال تخصيص جملة من الحوافز المادية والمعنوية السلبية والإيجابية".[1]

كما يعرف أيضا: "مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة، وهذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة، وبمعنى آخر هي العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب في بذل مستويات عالية من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها، ولإشباع حاجاته الذاتية".[2]

وهو أيضا: "مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها مؤسسة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كما ونوعا، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم".[3]

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التحفيز على أنه مجموعة العوامل الخارجية التي تجذب العامل باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته وذلك من خلال التأثير على سلوكه حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى أدائها.

2- أهمية التحفيز:

يمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

- ❖ تحقيق رضاء العاملين.
- ❖ المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياستها وقدراتها التنافسية.
- ❖ تعزيز قدرات العاملين وميولهم وطاقتهم الإبداعية، بما يضمن إزدهار المنظمة.
- ❖ يلعب التحفيز دورا إقتصاديا واجتماعيا في نفس الوقت، فيؤدي لزيادة الناتج الوطني القومي للمجتمع وزيادة دخل الفرد لتحقيق مستوى أفضل للمعيشة والرفاهية.
- ❖ المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه.
- ❖ الشعور بالتضامن والتكافل الجماعي.

---

[1]- بن اعراب مروان، مقراني الهاشمي، **آليات تحفيز العاملين في المنظمات المعاصرة...عرض تحليلي**، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، الصادرة عن جامعة الجزائر 2، الجزائر، المجلد: 6، العدد: 2، 2019، ص 65.

[2]- فيروز بوزورين، **المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، الصادرة عن جامعة البليدة 2، الجزائر، المجلد: 6، العدد: 1، 2019، ص 32.

[3]- بوقندورة يمينة، دنبري لطفي، **المقاربة السلوكية للحوافز قراءة في اسهامات بعض الرواد**، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، الصادرة عن جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، المجلد: 7، العدد: 1، 2020، ص 275.

- زيادة كمية الإنتاج وسرعته.[1]

3- أهداف التحفيز:

يحقق التحفيز إذا ما طبق في المنظمات نتائج مفيدة وأهداف مختلفة وعديدة تتمثل في:[2]

- رفع دافعية وحماس العاملين لأداء العمل.
- إشباع إحتياجات العاملين بشتى أنواعها.
- زيادة نواتج العمل من جودة إنتاج، وأرباح، ومبيعات ...الخ.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع بسبب تحملها لمسؤوليتها الإجتماعية أمام العاملين.
- جذب العاملين إلى المنظمة.
- رفع روح الولاء والإنتماء وتنمية روح الفريق.
- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين.
- ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع.

4- كيفيات التحفيز:

يكمن إدراج كيفيات تحفيز العمال كما يلي:

- إزالة معوقات التحفيز والتي تضع حدا من عزيمة العاملين ونذكر على سبيل المثال:[3]
  - ملء جو المنظمة بالسياسات، والأحكام المسبقة على الغير، عدم الثقة.
  - المنافسة بين العاملين.
  - حجب معلومات مهمة عن الموظفين هم بحاجة لها لأداء عملهم.
  - الخوف أو الرهبة من المنظمة
  - معاملة العاملين بشكل غير عادل.
- تشجيع تحمل المسؤولية وفرض القيادة داخل المنظمة.
- تشجيع التفاعل بين الموظفين وتكوين فرق العمل بينهم.
- إظهار الإعجاب بأعمال الموظفين.
- تحفيز الرغبات الطبيعية الموجودة في العاملين لتقديم أقصى مستوى من الأداء والإنتاجية ومن بينه نجد الرغبة في النشاط، والملكية، الإنجاز، والإعتراف به، الرغبة في أن يكون لعمله معنى.
- تقييم الأداء بإنصاف، والإصغاء الفعال.

---

[1]- محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء للدنيا، الإسكندرية، 2009، ص 21.

[2]- فايز ألزغبي، محمد إبراهيم عبيدات، **أساسيات الإدارة الحديثة**، دار المستقبل، عمان، 1997، ص 167.

[3]- علي غربي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2007، ص 219.

❖ إشراك جميع العاملين في جميع مراحل العمل.

5- متطلبات التحفيز:

تعرف عملية التحفيز بأنها إدارك وإستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيه نحو عملية الدفع الإيجابي السلبي إعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثرات الخارجية للفرد، لذلك تقوم الإدارة بتحفيز العاملين وتحتاج في ذلك ما يلي:[1]

1-5 ممارسات إدارية ناضجة:

تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة في أداء الفرد وهي من مسؤوليتها، بحيث تمكن الفرد من أن يتحكم في عمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

2-5 تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها:

أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهل يعملون من أجل المال أم للتقدم وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين، وكذلك بمدى وعي ونضج وعملية الإدارة.

3-5 تحديد قائمة الحوافز التي تقرر إستخدمها:

أي أن تستطيع توفيرها وإختيارها وتقرير إستخدامها.

4-5 تحديد نظريتها لحوافز العمل والدوافع:

أي نظريتها التي تهتم بتحفيز العاملين وإنتمائهم إليها، والنظريات العلمية المتوفرة حاليا والإستفادة منها.

5-5 وضع إعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور والمزايا وفي تصميم أنظمة للحوافز وإدارته:

فهي تحتاج ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين.

[1]- سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد**، داروائل للنشر، عمان، 2007، ص 350.

6-5 القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين:

فتحفيز المدراء يختلف عن تحفيز الخبراء والموظفين العاديين، ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد كبير من الأنظمة.

6- معوقات التحفيز:

- عدم وضوح الأهداف الخاصة للتحفيز بالنسبة للمدربين.
- تطبيق نظام نمطي، أو نفس النظام في عدد كبير من المنظمات، بغض النظر عن اختلاف خصائص كل منظمة من حيث طبيعة النشاط والهيكل التنظيمي.
- قصور المتابعة، والرقابة على الحوافز وذلك من حيث فعاليتها، والنواحي التي تتطلب تعديلا وعلاجا.
- عدم القدرة على تحديد السبب في زيادة الإنتاجية.
- عدم وجود أو قلة الدراسات المتعلقة بدوافع العاملين وإتجاهاتهم والعوامل الفنية والمادية للمنظمة.
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تضع الحوافز بناءا عليها، فقد يعمل عدد كبير من العاملين على نفس الحوافز، رغم إختلاف المهارات ومستويات الأداء.[1]

7- أنواع التحفيز:

7-1 الحوافز من حيث موضوعها:

7-1-1 الحوافز المادية:

تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى ولعل أهمها:

7-1-1-1 الأجر:

ويأخذ الأجر أشكال متعددو داخل المؤسسة لعل أهمها:

7-1-1-1-1 الأجر باليومية:

ويتمثل في إعطاء العامل أجره يوما بيوم نتيجة قيامه بعمله في الوقت المحدد له ويوجه لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة الممتازين لبذل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء.[2]

[1]- الطاهر الوافي، المرجع السابق، ص 91.

[2]- عادل الجودة، الحوافز، **المنظمة العربية للعلوم الإدارية**، دمشق، 2005، ص: 22.

7-1-1-1-2 الأجر بالقطعة:

يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به وتلغي هذه الطريقة العيب في الطريقة السابقة لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية فهي تختلف عن السابقة لأنها تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد الإنتاج فهو في مصلحتهم وإذا انخفض قل أجرهم.[1]

7-1-1-2 المشاركة في الأرباح:

إن الهدف من المشاركة في الأرباح هو ربط المشروع ككل بروح الفريق الواحد الذي يعمل في سبيل مصلحة مشتركة، إذ ينطوي على توزيع نسبة محددة من الأرباح المحققة، فهي عبارة عن مكافأة مكملة أو مساعدة لنظم الدفع لأنها تهدف بوجه خاص لتشجيع العاملين على محاربة الإسراف والضياع في الوقت والمواد، كما تهدف إلى تقليل دوران العمل وتحسين العلاقات بين الإدارة والعاملين وتقوية الشعور بالولاء، وهناك ثلاثة طرق رئيسية للمشاركة في الأرباح وهي:[2]

- ❖ المشاركة في الأرباح فقط.
- ❖ المشاركة في الأرباح بالإضافة إلى المشاركة عن طريق ملكية العاملين أسهم في المشروع.
- ❖ المشاركة عن طريق ملكية أسهم فقط.

7-1-1-3 العلاوات:

وتنقسم إلى علاوات استثنائية فردية، وعلاوات استثنائية للإداريين

7-1-1-3-1 العلاوات الاستثنائية الفردية:

وتتمثل في مكافآت العمال وتقدم مرة واحدة على أساس مستوى الأداء المرتفع، ولا يجب الخلط بينهما وبين الزيادة على أساس الاستحقاق، فالزيادة في الدفع على أساس الاستحقاق، فالزيادة في الدفع على أساس الاستحقاق هي مكافئة تعتمد على الأداء ولكنها تستمر مع الفرد سنة أخرى ويمكن أن العلاوات الاستثنائية في صورة رحلة ترفيهية.[3]

---

[1]- الطاهر الوافي، المرجع السابق، ص: 91.

[2]- باغي محمد عبد الفتاح، **تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية "دراسة ميدانية مقارنة"**، منشورات المنظمة العربية الإدارية، عمان، 2001، ص: 22.

[3]- عادل الجودة، المرجع سباق، ص: 31.

2-3-1-1-7 العلاوات الاستثنائية للإداريين:

من أبرز أنواع الحوافز التي تدفع للإداريين أو أكثرها شيوعا هي العلاوات السنوية فمعظم الخطط تقدم علاوة في نهاية السنة تعتمد على مستوى الأداء المحقق خلال السنة ويقاس الأداء عادة بمستوى الأرباح أو بأي مقياس آخر قد تحدده المنظمة وبالرغم من أن العلاوة الإدارية تعتمدك عادة على الأداء الجماعي أو التنظيمي، إلا أنها تعتبر من الحوافز الفردية.[1]

2-1-7 الحوافز المعنوية:

تنطبق هذه الحوافز على جميع الأفراد سواء من كان منهم يعمل على أساس الزمن أو على أساس القطعة أو بأجور تشجيعية ومن بين الحوافز المعنوية نذكر ما يلي:

1-2-1-7 الشعور بالاعتزاز بالعمل:

يميل معظم الأفراد إلى أن يكونوا منتجين وأن يؤدوا عملا بناءا وإذا كان العمل الموكل إليهم مثيرا للإهتمامهم فإنهم يقبلون عليه ويحبونه في حد ذاته، وبصرف النظر عن المكافآت المادية التي تعود عليهم منه، ولقد كان هذا الحافز واضحا في نظام الحرف حيث كان الإتقان والإبداع والابتكار المصدر الذي يستمد منه الأفراد الإرضاء النفسي والشعور بالاعتــزاز بالعمل.[2]

2-2-1-7 الشعور بالمسؤولية:

يجب تنظيم العمل بحيث تتحدد بوضوح مسؤولية كل فرد أو كل مجموعة من الأفراد، وهذا يتطلب تحديد الهدف أو وضع مستويات يعمل الأفراد جاهدين على تحقيقها أو الوصول إليها، وإذا كان الهدف واقعيا والمستوى الموضوع عادلا فإن الأفراد سيبدلون الجهد الكافي مدفوعين بالرغبة في إثبات كفاءتهم والحصول على الاعتراف من طرف رؤسائهم بمجهوداتهم.

3-2-1-7 الشعور بالرضا الناتج عن تقدير العمل الكفء.

يعمل الأفراد للحصول على دخل ولكن كثيرا منهم يهدفون إلى تكوين مركز أعلى بين زملائهم بحصولهم على تقدير الإدارة مما يجعلهم يتفانون في أعمالهم ويجب من ناحية أخرى أن تقدر الإدارة العمل الكفء ولا تكون سياستها التغاضي عن العمل الجيد والبحث فقط عن الخطاء، وإذا كان من المسلم به أن توقع الجزاءات على المهملين والمقصرين في أداء العمل فإنه يجبل أن يكون من المسلم به أيضا أن تكافئ الباذلين لكل طاقاتهم في العمل.[3]

4-2-1-7 المركز الأدنى:

---

[1]- باغي محمد عبد الفتاح، المرجع السابق، ص: 24.

[2]- صلاح الشنواني، **إدارة الإنتاج**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000، ص: 346.

[3]- يونس عادل، **تحليل نظم الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في المنضمات الصناعية الليبية بمدينة بنغازي**، رسالة ماجستير، جامعة قارة يومس، بغداد، العراق، 2003/2002، ص: 31.

يوجد في كل مشروع أعمال اختلاف من حيث المركز الأدنى الذي تضيفه على القائمين لها كما أن للمشروعات التي يعمل فيها الأفراد تأثير على المركز الأدنى الذي يتمتعون به في المجتمع ويرغب الأفراد في العمل في مشروع يثبت قدرته على تأدية خدمة يحتاج إليها المجتمع، أما إذا فشل المشروع في أداء دوره أو كان يزاول عمل لا يرضى عنه المجتمع فإن ذلك يصبح من أسباب عدم الاستقرار ولهذا يميل الفرد إلى تفضيل العمل في بعض الصناعات دون البعض الآخر.[1]

7-1-2-5 الترقية:

تعد حافزا ايجابيا لفتح الباب أمام العمال ليصبحوا رؤساء فهي تعطي فرصة لزيادة الأجر وتتم ترقية العاملين عبر مجموعة من الأسس والمعايير تتمثل أهمها في كفاءة الشخص ونجاحه في الفترة التي قضاها في وظيفة المالية التي قضاها في خدمة المنشأة، وأقدمية الشخص أو عدد السنوات التي قضاها في وظيفته الحالية أو التي قضاها في خدمة المنشأة.[2]

7-2 الحوافز من حيث أثرها:

7-2-1 الحوافز إيجابية:

هي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل، ومن أمثلة الحوافز الإيجابية التي إستخدمت على نطاق واسع في المؤسسات هي الحوافز النقدية والتي تستخدم النقود كحافز أساسي يحفز العامل على مزيد من الإنتاج، والأمن والاستقرار في العمل والمدح والثناء، التقدير والشكر، المنافسة والمعرفة، الإبلاغ بالنتائج، والمشاركة.[3]

7-2-2 الحوافز سلبية:

هي التي لا يرغب الفرد في الحصول عليها وينضر إليها كعقوبة ويحاول تجنبها مثل الخصم والفصل من الخدمة والإنذار وحتى يؤدي الحافز السلبي دوره لا بد من توفر الشروط التالية:

- ❖ أن يكون الحافز مسلوبا للخطأ المرتكب، بحيث لا يكون أكثر من الخطأ المرتكب فيصبح وكأنه إنتقام للعاملين.
- ❖ أن يكون متزامنا من حيث وقوع السلوك غير المرغوب به كي لا يؤدي إلى إرتكاب الخطأ من قبل الآخرين أو تكراره مرة أخرى من قبل مرتكبي الخطأ.
- ❖ أن يكون بمثابة ضمان الجودة العمل وحماية للعاملين من عبث المفسدين.[4]

---

[1]- يونس عادل، المرجع سباق، ص: 27.

[2]- صلاح الشنواني، المرجع سباق، ص: 34.

[3]- الحارثي درهوم بن عياض، **رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية "دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بالرياض"**، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1999، ص: 51.

[4]- جبر هديرس مشلح المطيري، **مهارات القائد الأمني في إستخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الشرطية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص: 54.

3-7 الحوافز من حيث أطرافها:

1-3-7 الحوافز فردية:

وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، والتي تمنح لفرد معين لمضاعفة الأداء، أو كمكافأة على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد ومثال على ذلك تقديم مكافأة لأفضل موظف، خطاب شكر لأفضل شخص منتج، الموظف المثالي أو موظف الشهر أو رجل العام ويمكن قياس مساهمته الفردية المباشرة، وأنسب أنظمة الحوافز التي تقدم له هي:[1]

1-1-3-7 الحوافز بالوقت:

وهذه الحوافز تتم على أساس أن يدفع للعامل مكافأة أو نسبة معينة بالإضافة إلى أجره العادي، وهذا إذا زاد إنتاجه عن الإنتاج العادي أي إذا أنتج الحد المقرر من الوحدات في أقل من الوقت المحدد لإنتاجها وهذه الطريقة تعتبرا حافزا قويا للعامل على السرعة في إنجاز العمل المطلوب منه حتى يحصل على المكافأة، وهذا يتطلب تحديد الوقت المقرر بدقة وعناية.

2-1-3-7 الحوافز بالقطعة:

تعنى هذه الطريقة أن الحافز الذي يحصل عليه العامل يتحدد بحساب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة بحيث يكافئه على الزيادة عن هذه الكمية، ومن عيوب هذه الطريقة صعوبة تحديد حجم الإنتاج النمطي، كما تحتاج هذه الطريقة إلى قياس مستمر للكمية المنتجة من العمل، الحافز الذي يحصل عليه العامل من خلال طريقة الحوافز بالقطعة.[2]

2-3-7 الحوافز الجماعية

هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية، والرعاية الصحية، والرعاية الإجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية، أو قسم واحد أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية فقد تصرف المكافئة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم جميعا بعمل مشترك، وهنا توزع المكافئة عليهم بنسب معينه طبقا لدرجه مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف، ومن أهداف لحوافز الجماعية ما يلي:[3]

- ❖ إشباع حاجة الانتماء والولاء.
- ❖ زيادة التعاون بين الأفراد.
- ❖ تقوية إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة.
- ❖ الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة.

---

[1]- الحارثي درهوم بن عياض، المرجع سباق، ص: 53.

[2]- جبر هديرس مشلح المطيري، المرجع سباق، ص: 57.

[3]- يونس عادل، المرجع سباق، ص: 44.

❖ تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة.

أولا: المؤسسات الخدماتية:

1- تعريف المؤسسات الخدماتية:

قبل التطرق إلى مفهوم المؤسسة الخدمية يجب علينا أولا معرفة معنى الخدمة واعتبارها مفهوم أساسي مشكل للمؤسسة الخدمية وعليه تعرف الخدمة كما يلي: "عرفت الجمعية الأمريكية لتسويق الخدمة كالآتي": الخدمة تتضمن أنشطة وفوائد أو نواحي إشباع، تقدم للبيع أو تكوين مصاحبة لبيع السلع".[1]

أما "Russ" فقد عرفت الخدمة على أنها "نشاط موجه لإشباع المستفيدين"،[2] أما المؤسسة الخدمية فتعرف كما يلي: "هو نظام يتكون من مجموعة من الأشخاص والوسائل المنظمة والمتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات ورغبات الزبون".[3]

كذلك تعرف المؤسسة الخدمية على أنها: تنظيم إنتاجي خدماتي يستخدم عدد كبير من العمال تحت سقف واحد أو تحت عدة سقوف ذات طبيعية إنتاجية خدماتية، وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد يشتركون في هدف واحد وتهدف المؤسسة الخدماتية إلى تحقيق مشروع يهدف إلى الإشتراك في الربح عن طريق مختلف العمليات الخدماتية،[4] فمن خلال ما تم طرحه يمكن القول أن المؤسسة الخدماتية "هي كل مؤسسة يتحدد غرضها الأساسي في تقديم خدمة للعميل".

2- مراحل تطور المؤسسات الخدماتية:

اقتحمت المؤسسات الخدمية العديد من الأسواق وأصبح لزاما عليها أن تحافظ على استمراريتها من خلال الاتصال مع زبائنها ومعرفة رغباتهم المنتظرة وتوقعاتهم اتجاه الخدمات المقدمة، وحتى تتوصل المؤسسة الخدمية إلى ذلك فهي تمر بمجموعة من المراحل هي:

1-2 المرحلة الأولى "المؤسسة الأصل":

في هذه المرحلة تنتج المؤسسة نوعا محددا من المنتجات وتظهر لديه حاجة لتقديم عرض جديد للخدمات من خلال التنسيق بين مجموعة من الوسائل سواء كانت مادية أو معنوية لتقديم خدمة موجودة مسبقا ولكن بتركيبة مختلفة وشغل وظائف جديدة، وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدمية الالتزام بالخطوات التالية:

- نشر معنى المفهوم الخدمي داخل المؤسسة.

---

[1]- عبد الجبار، منديل الغانمي، **الإعلان بين النظرية والتطبيق**، دار اليازوري، الأردن، 1998، ص: 269.

[2]- ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدي، **التسويق المصرفي**، دار المناهج للنشر والطباعة، الأردن، 2005، ص: 119.

[3]- أحمد شاكر العسكري، **التسويق مدخل استراتيجي**، دار الشروق، عمان، 2000، ص: 15.

[4]- أحمد بن عيساوي، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية**، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد: 4، العدد: 1، 2006، ص: 8.

- تحديد مستوى العرض المرغوب من الخدمات، وتحديد الشرائح المستهدفة.
- تحديد نظام الإنتاج ووضعه قيد التطبيق داخل المؤسسة.[1]

2-2 المرحلة الثانية "التطور الجغرافي والتنظيم العقلاني للعمليات":

تهدف المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة إلى اختبار الصياغة التنظيمية التي تسمح لها بإعادة إنتاج الخدمة الأصلية في المؤسسة بطريقة تضمن زيادة الإنتاج في الخدمات وكسب زبائن أكثر.

وفي هذه المرحلة يجب على المؤسسة الخدمية الإلتزام بالخطوات التالية:[2]

- تنميط مختلف النشاطات الإنتاجية لتسهيل عملية إعادة إنتاج الخدمة.
- تحديد مختلف الخيارات الإنتاجية المتاحة، وتحديد الحاجة المالية للمؤسسة واختيار مختلف مصادر التمويل

3-2 المرحلة الثالثة "النمو":

تنمو المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة بصورة سريعة وتهتم بتوسيع حجم النشاطات لتغطية كامل السوق المحلية من خلال الاستخدام المكثف لوسائل الاتصال وتوزيع منتجاتها عبر مناطق جغرافية عديدة، وتتبع المؤسسة في هذه المرحلة الخطوات التالية:[3]

- حسن اختيار مصادر التمويل لتغطية نفقات وتكاليف التوسيع والنمو، اختيار طريقة مناسبة للنمو والتوسيع.
- بناء شبكة عمل فعالة من خلال تحديد أدوار العاملين بالمؤسسة، وتكوين العاملين الجدد.
- إرساء القواعد التسويقية بالمؤسسة كالاتصال، إلى جانب الوظائف الأخرى كمراقبة التسيير والنوعية، الموارد البشرية وغيرها، والتي تسمح بتقديم الخدمات في أحسن صورة.

4-2 المرحلة الرابعة "النضج":

في هذه المرحلة يكون نشاط المؤسسة الخدمية ورقم أعمالها في حالة استقرار، وتكون السوق المحلية مشبعة، وتشتد المنافسة ويصعب على المؤسسة الحصول على زبائن جدد ويجب على المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة أن يكون لديها القدرة على تطوير سياستها التسويقية والاتصالية لتحافظ على زبائنها، والتميز في عرض خدماتها، والقدرة على التجديد وتطوير خدماتها وتنويعها.

5-2 المرحلة الخامسة "الانحدار أو الاستمرار في البقاء"

بعد مرور المؤسسة بالمراحل الأربعة السابقة هناك احتمال دخول المؤسسة الخدمية في مرحلة الانحدار والتي يمكن أن تكون مؤقتة إذ التزمت المؤسسات بالتعليمات الواردة في المراحل الأربعة السابقة، وبالتالي

---

[1]- سعيد محمد المصري، **إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية "مفاهيم استراتيجيات"**، دار الجامعة، مصر، 2002، ص: 31.

[2]- حداد سهيلة، **فاعلية البيع الشخصي في تسويق الخدمات**، مذكرة ماجستير، قسم علوم تجارية، جامعة الجزائر1، الجزائر، 2000، ص: 15.

[3]- سعيد محمد المصري، المرجع السابق، ص: 32.

تتجنب المؤسسة البقاء في هذه المرحلة فتستمر المؤسسة الخدمية في نشاطاتها وذلك من خلال شكلين هما: [1]
إعادة إدخال تعديلات جديدة على الخدمة، وتطوير خدمات جديدة من خلال:

- ❖ إنشاء سلسلة من خدمات متكاملة موجهة لنفس الزبائن.
- ❖ محاولة إيجاد أسواق جديدة للخدمات الأصلية للمؤسسة.
- ❖ اقتراح خدمات جديدة لفئات معينة من الزبائن.

3- سمات المؤسسات الخدماتية وتصنيفاتها:

1-3 اللاملموسية:

بمعنى ليس لها وجود مادي، وللتغلب على صعوبة الخدمة وتحويل عدم الملموسية إلى الملموسية يلجئ البعض إلى إضفاء أشياء ورموز ملموسة للتعبير عن جودة الخدمة.[2]

2-3 التلازمية:

ويقصد بها درجة الإرتباط بين الخدمة ذاتها وبين وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، فنقول أن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياسا إلى السلع، ويترتب على ذلك في كثير من الخدمات حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها مثال ذلك الخدمات الطبية، التعليمية...الخ[3]

3-3 عدم التماثل أو التجانس:

ونعني بهذه الخاصية البالغة الصعوبة أو عدم القدرة على تنميط الخدمات، وهذا يعني ببساطة أنه يصعب على مورد الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة على الدوام.[4]

4-3 تذبذب الطلب:

يتميز الطلب على الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار، والتذبذب لا يعني أن يكون بين فصول السنة فحسب، بل يتذبذب أيضا من يوم إلى آخر ومن أسبوع لآخر ومن ساعة لأخرى.[5]

---

[1]- سعيد محمد المصري، المرجع السابق، ص: 33.

[2]- حميد الطائي، بشير العلاق، **تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي**، دار الريحانة، عمان، 1998، ص: 25.

[3]- محمد رضا عسلاوي، **الإتصال في المؤسسة الخدماتية**، دار الكتاب للطباعة، جامعة الموصل، العراق، ص: 28.

[4]- حميد الطائي، بشير العلاق، المرجع السابق، ص: 27.

[5]- محمد رضا عسلاوي، المرجع السابق، ص: 30.

4- تصنيفات المؤسسات الخدماتية:

1-4 التصنيف المبسط:

وينقسم إلى أربعة عناصر نذكرها:[1]

1-1-4 حسب نوع السوق أو حسب الزبون"

وهنا تكون الخدمات إما استهلاكية تقدم خدمات شخصية صرفة مثل الخدمات الصحية والسياحية، أو خدمات منشآت وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منشآت الأعمال كما هو الحال في الخدمات المحاسبية أو الخدمات الإدارية.

2-1-4 حسب درجة كثافة قوة العمل":

منها خدمات تعتمد على قوة العمل مثل الخدمات التعليمية والخدمات الصحية، والخدمات الأخرى تعتمد المستلزمات المادية من أمثلتها خدمات النقل العام وخدمات الاتصالات...الخ

3-1-4 حسب درجة الاتصال بالمستفيد:

وتنقسم أولا إلى خدمات ذات اتصال شخصي عال مثل خدمات الطبيب والمحامي، وثانيا خدمات ذات اتصال شخصي منخفض مثل خدمات الصرف الآلي والخدمات البريدية، وثالثا خدمات ذات اتصال شخصي متوسط مثل خدمات المطاعم وخدمات المسرح...الخ.

4-1-4 حسب الخبرة:

ونذكر منها أولا الخدمات المهنية مثل خدمات المستشارين الإداريين وخدمة الخبراء، وثانيا الخدمات غير المهنية مثل خدمات حراسة العمارات وفلاحة الحدائق.

2-4 التصنيف المعمق:

وينقسم إلى عدة أقسام:[2]

1-2-4 الخدمات القابلة للتسويق مقابل الخدمات غير القابلة للتسويق:

مثال ذلك الخدمات الحكومية التي تقدم للمنفعة العامة ولا تتقاضى السلطات الحكومية رسوما مقابل تقديمها للمستفيدين.

---

[1]- بشير عباس العلاق، **أسس الإدارة الحديثة "نظريات ومفاهيم"**، دار اليازوري، الأردن، 1998، ص: 51.

[2]- سعيد محمد المصري، المرجع السابق، ص: 36.

2-2-4 الخدمات المقدمة للمستفيد النهائي مقابل تلك المقدمة للمشتري الصناعي:

تقدم خدمات المستفيد النهائي إلى الأشخاص الذين يستخدمون الخدمة لفائدتهم الخاصة، حيث لا يترتب نتيجة استهلاك الخدمة للمستفيد النهائي أي منافع اقتصادية أخرى مثل خدمات الحلاق، وأما بالنسبة لخدمات المشتري الصناعي فهي خدمات تقدم إلى منشآت أعمال وتقوم المنشأة باستخدامها لإنتاج شيء آخر الخدمات الملموسة مقابل الخدمات غير الملموسة.

3-2-4 الخدمات أخرى:

أهمها:

- خدمات حسب مدى مشاركة المستفيد في عملية إنتاج الخدمة.
- خدمات متعلقة بعدم التماثل والتجانس.
- خدمات مستندة على نمط الطلب.
- خدمات مستندة على قوة العمل مقابل خدمات مستندة على المعدات.

5- خصائص المؤسسات الخدماتية:

تختلف طبيعة الخدمة عن طبيعة السلعة، وبالتالي فإن المؤسسة التي تنتج الخدمة تختلف عن المؤسسة التي تنتج سلعة مادية، هذا ما جعل المؤسسة الخدمية تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها:

- إن لهذه المؤسسات ثقافية خدمية تقوم على الأسس التالية:[1]

  - إتباع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية يقوم على وجود مجموعة من الأهداف والقيم الواضحة، والنظر إلى تلك الأهداف على أنها أهداف إستراتيجية يجب العمل على تحقيقها من خلال الفترات الصعبة.
  - أن يكون العميل هو المحور الرئيسي لحركتها، وأن تعمل على بناء والحفاظ على العميل، وتدعيم علاقتها المستمرة في الأجل الطويل مع عملائها.
  - كما تتميز المؤسسات الخدمية بحاجتها المستمرة بحاجتها المستمرة إلى المعلومات الصحيحة والمراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها التسويقية، بسبب الطبيعة غير الملموسة لمنتجاتها وطبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات والتي تحتاج إلى عمليات الإقناع أكثر من غيرها، وبسبب ما تتميز به منتجاتها من إنتاج وتقديم وانتفاع في وقت واحد وبشكل متتابع.

[1]- حميد الطائي، بشير العلاق، المرجع السابق، ص: 37.

- تتميز المؤسسة الخدمية بأن زبائنها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها، وبالتالي يتعذر على هذه المؤسسات تنميط مخرجاتها فهي دائما متغيرة ومتنوعة حسب ما يطلبه كل زبون أو كل مجموعة من الزبائن.[1]
- تتميز المؤسسات الخدمية بحاجتها المستمرة إلى معلومات صحيحة والمراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها التسويقية، بسبب الطبيعة غير الملموسة لمنتجاتها وطبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات.
- العديد من المؤسسات الخدمية صغيرة الحجم قد لا تحتاج لطرق التسويق نفسها كما هو مطلوب في المؤسسات المتوسطة وكبيرة الحجم، حيث أن العديد من الأساليب الإدارية والتسويقية قد لا تتناسب مع مثل هذه المؤسسات الخدمية الصغيرة، كصالونات الحلاقة مثلا، ومكاتب الدراسة.[2]
- تقوم المؤسسة الخدمية بتحويل تشكيلة من المداخلات المادية وغير المادية إلى مخرجات غير ملموسة، ولكنها محسوسة في صورة خبرات أو تجارب يمر بها عملاء المؤسسة هذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تتبلور من خلالها الخدمة المقدمة.

كما أن المؤسسة الخدماتية تقدم خدمات مقابل تحسين صورتها للمتعاملين معها، تتمثل في:[3]

- مؤسسات ذات طابع إداري واجتماعي.
- تقدم خدمات للمتعاملين معها.
- هدفها إرضاء المتعاملين معها بتقديم خدمات آنية لهم.
- تركز على إبراز الصورة الإيجابية للمنشأة لتحقيق الإستمرارية في الأداء.
- تنتمي في أغلبها للقطاعات العامة التابعة للدولة.
- لا تركز على الجانب المادي كالمؤسسات الخاصة.
- لا تختلف بشكل كبير مع المؤسسات الاقتصادية.
- تستخدم وسائل اتصالية لتسهيل خدماتها ومراعاتها للعلاقات مع الجماهير النوعية.
- تعتبر المؤسسات الخدماتية ذات منفعة عامة.

---

[1]- زكي الخليل المساعد، **تسويق الخدمات وتطبيقاته**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 34.

[2]- محمد رضا عسلاوي، المرجع السابق، ص: 34.

[3]- جمال الدين بوزيد، **واقع العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية "دراسة ميدانية لبريد تقرت المركزي -ولاية تقرت"**، مذكرة ليسانس، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص: 52.

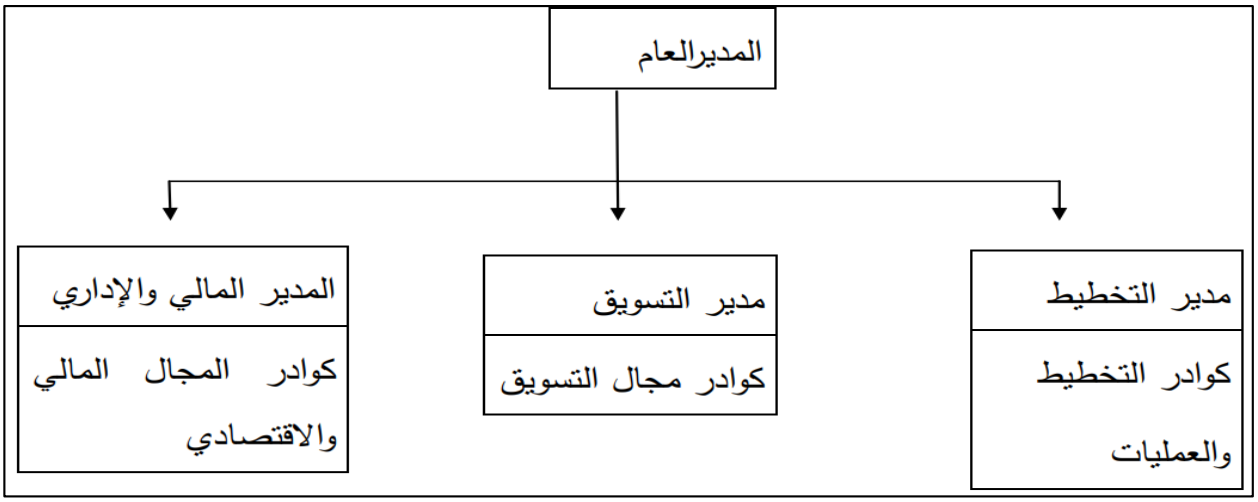
6- الهياكل التنظيمية للمؤسسات الخدماتية:

رغم إن المؤسسات الخدمية كغيرها من المؤسسات التي تحتاج إدارتها إلى وجود هياكل تنظيمية بالمعنى العلمي التقليدي إلا أن لها أنماط أكثر شيوعا تتميز بها، ومن أكثر تلك الأنماط انتشارا نمطان أساسيان هما:

1-6 الهيكل التنظيمي المفلطح:

هو أحد أنماط الهيكل الهرمي، إلا انه يتميز بان عدد مستوياته التنظيمية محدودة للغاية ويكون فيه نطاق الإدارة واسعا، ويناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تكون فيها الكوادر المتخصصة متجانسة من حيث التأهيل والخبرة، وتكون الأهمية بالنسبة لتخصصات على ذات المستوى. وتتوقف فعالية أداء المؤسسات التي تنتمي إلى تلك الفئة على مدى قوة روح العمل الجماعي السائد فيها.

ويتميز هذا النمط الهيكلي بقصر خطوط السلطة والاتصالات الرأسية وسهولة الاتصالات الأفقية ومن ثم التدفق السريع للبيانات والمعلومات بين أجزاء الهيكل التنظيمي، بما يحقق السرعة في عملية اتخاذ القرارات ولا شك أن هذا النمط المناسب للأنشطة الخدمية يكون اقل كلفة من الأنماط التقليدية، ويوضح الشكل الموالي النمط المفلطح للهيكل التنظيمي لمؤسسة الخدمية.[1]



الشكل (04): النمط المفلطح للهيكل التنظيمي لمؤسسة خدمية

المصدر: محمد رضا عسلاوي، الإتصال في المؤسسة الخدماتية، المرجع السابق. ص. 62.

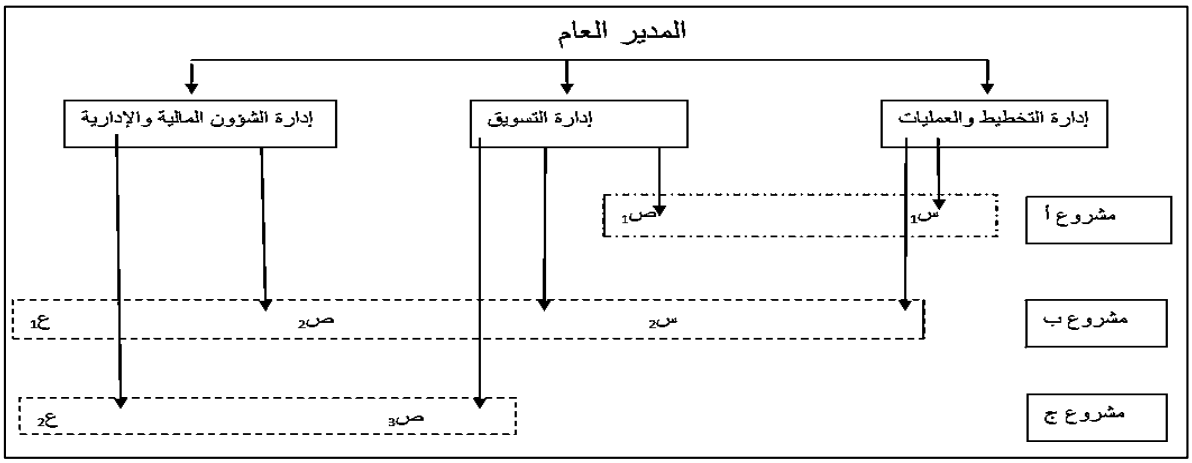
2-6 هيكل المكون:

يناسب هذا الهيكل مجالات النشاط التي تقوم بصفة رئيسية على نظام المشروعات التي تخطط وتنفذ حسب طلبات الزبائن وخلال برنامج زمني محدد له بداية ونهاية مثقف عليها، وعلى هذا لأساس يتم تكوين فرق عمل للمشروعات تجمع فيها التخصصان المختلفة، وتتوقف فعالية أداء المؤسسات التي تنتمي إلى هذه الفئة على قدرتها على إتمام المشروعات طبق البرامج زمنية، وهي إطار التكاليف المقدرة لها، وينتشر استخدام هذا النمط في العديد من المؤسسات الخدمية، وبصفة خاصة مؤسسات الخدمات الاستشارية،

[1]- محمد رضا عسلاوي، المرجع السابق، ص: 62.

والخدمات البحرية والتوكيلات التجربة، وشركات السياحة، ومنظموا الرحلات وغيرها من المؤسسات التي لا تقدم ناتجا ماديا ملموسا لزبائنها، ويوضع الشكل التالي هذا النمط التنظيمي للهياكل المكون.[1]

الشكل (05): نمط الهياكل المكون لمؤسسة خدمية



المصدر: جمال الدين بوزيد، واقع العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية، المرجع السابق. ص. 57.

ثالثا: الإستراتيجية التحفيزية الحديثة المتبعة في المؤسسات الخدماتية

1- الأجور:

الدخل على أنه مجموعة المنافع الإقتصادية والإجتماعية والسيكولوجية التي يستفيد منها الفرد سواء مباشرة كتعويض عن مساهمته أي طاقتهو وأفكارهم في المؤسسة، ويمثل الأجر الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد ويشمل كل ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا مقابل قيامه بعمل، كما تهدف المؤسسة من خلال الأجر إلى المساهمة في توفير إتجاهات إيجابية ناحية العمل "الرضا الوظيفي" لإبعاد الشكاوي والغياب والحوادث، وتقليل معدل حالات ترك العمل والربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجور وصولا إلى الرقي الأدائي بين العاملين، إحكام الرقابة على تكاليف الأداء، ومن خلال تحديد مستويات الأجور وفقا للمستويات التنظيمية وبدايات ونهايات مستوى الأجر في المستوى.[2]

2- الترقية:

هي نقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي أعلى، يتيح له الحصول على مزايا مادية أكبر مما كان عليه قبل الترقية، وهي قد تكون من وظيفة إلى أخرى أعلى وأكثر صعوبة ومسؤولية، كما قد تكون من درجة إلى أخرى في نفس الوظيفة، وتهدف الترقية إلى ضمان بقاء العدد الكافي من العاملين في خدمة المؤسسة لتختار من بينهم من يصلح لشغل الوظائف الشاغرة وإيجاد حافز قوي لدى العاملين البذل المزيد من الجهد والشعور بالطمأنينة نتيجة تحقيق تقدم مستمر في معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل، فتوفير فرص الترقية يضمن بقاء العناصر الصالحة فيها وعدم هروبها بحثا عن فرص الترقية في مؤسسات أخرى

[1]- جمال الدين بوزيد، المرجع السابق، ص: 57.

[2]- خضير كاظم محمود، هابل يعقوب فاخوري، **إدارة الإنتاج والعمليات**، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2001، ص: 171.

تعمل على تحفيز العاملين لتحسين أدائهم وتنمية قدراتهم، إضافة إلى توفير فرص جذب أفراد جدد للعمل تعمل على إستغلال مهارات وقدرات الأفراد ذوي الأداء المرتفع.[1]

3- الاتصال:

هو تلك العملية المستمرة التي تتضمن قيام الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنتقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر، وللاتصالات دور فعال في حفز الأفراد، فإذا توافر للمؤسسة نظام اتصالات فعال يربط بين مختلف المستويات الإدارية وجميع الأفراد، فإن ذلك يحقق الترابط والتعاون ويهيئ انسجاما بين العاملين بالمؤسسة ويكون حافزا لزيادة الأداء، وتعتبر عمليات الاتصال في المؤسسة ضرورية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة للقيام بأعمالهم، وكذلك تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد بشكل يكفله التنسيق والإنجاز والرضا عن العمل، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.[2]

4- التدريب:

هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتبين أداء الفرد، ويتم ذلك باللجوء إلى تدريب العاملين بعد تحديد وحصر الاحتياجات، وإعادة تأهيلهم ومنع تقادم معارفهم ومؤهلاتهم، يؤدي التدريب إلى تحقيق عدة فوائد وهي:[3]

1-4 زيادة الإنتاجية:

حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والناتجة عن التدريب على حجم الإنتاج وجودته، هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو الى التدريب المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.

2-4 رفع معنويات الفرد:

لا شك بان وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات من هنا تأتي الأهمية البالغة للمورد البشري في العلاقة الحسنة بين الإدارة والجماعات العاملة مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد.

3-4 تخفيض حوادث العمل:

يعني هذا أن التدريب على الأسلوب الأمن لأداء العمل يؤدي بلا تخفيض معدل تكرار الحادث.

5- تفويض السلطة:

يقصد بها أن يقوم الرئيس الإداري بتحديد المهام الواجب عليه أن يقوم بما أحد مرؤوسيه وإعطائه السلطة اللازمة للقيام بهذا العمل، كما يعني إعطاء أحد المديرين لأحد مرؤوسيه جزء من عمل مفروض أو

---

[1]- عبد الرحيم توفيق، **المناهج التدريبية المتكاملة "منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد"**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2004، ص: 69.

[2]- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، **أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال**، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص: 348.

[3]- عبد الحميد زعباط، **دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 10 مارس 2004، ص 02.

تعود القيام به ويتبع هذا منح المرؤوس الحق في إتخاذ قرارات وإصدار أوامر لأفراد آخرين حتى يمكن القيام بهذا العمل، وتهدف عملية تفويضها لمساعديه للقيام بما يلي:[1]

- ❖ إعطاء الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بالمهام الأساسية.
- ❖ يولد الثقة لدى المرؤوسين بأنفسهم والى تدريبهم على اتخاذ القرارات.
- ❖ إعطاء الفرصة للإبداع والابتكار وتقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري.
- ❖ التقليل من التكاليف المادية والمعنوية وتساعد على السرعة في الإنجاز.

رابعا: علاقة إستراتيجية التحفيز بتحسين أداء المؤسسات الخدماتية:

1 الخطوات التي تساعد على تحفيز العاملين لتحسين أداء المؤسسات الخدماتية:

1-1 مساعدة العاملين على التوسع:

فالعاملين لديهم الرغبة في التطور والتحسن ولكنهم يحجمون على ذلك إذا كان مفروضا عليهم من الأعلى، وعلى المدير أن يريهم ما أضافوه للمنظمة عندها يحفزهم الإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.

2-1 وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل:

قياسا على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء الجيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، وهذه المناقشة تترك أثرا طيبا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

3-1 مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء:

يرغب أغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المداخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع المقترحات عن توقعات الأداء لأنه ربما يجد المدير عند العاملين تصورات ومعلومات عن رفع مستويات الأداء سوف يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي سيزيد من تحفيزه لأداء جيد.

[1]- عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص: 346.

4-1 الملاحظة والمتابعة:

يجب على المدير مراقبة ما تم إنجازه ومتابعة أداء العاملين وتقديم المساعدة وتوجيه العاملين، والتأكد من العاملين الجيدين أنهم أهلا للثقة.[1]

2- خطوات التحفيز المساعدة على تنمية وتحسين أداء المؤسسات الخدماتية:

يمكن إدراج أهم وأبرز الخطوات التحفيزية المساعدة على تنمية وتحسين أداء المؤسسات الخدماتية كالتالي:

1-2 مساعدة العاملين على التوسيع:

فالعاملين عموما لديهم الرغبة في التطور والتحسن، ولكنهم يحجمون عن ذلك إذا كان مفروضا عليهم من أعلى المدير أو ربهم ما أضافوه للمؤسسة عندما يحفزهم لإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.

2-2 تحديد مستوى العمل:

أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياسا على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يروها واقعية لقياس الأداء.

3-2 تعيين حجم مسؤولية العاملين:

من أهم العوامل التي تضعف تحفز العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه مع الوظيفة المنوط به يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي ستزيد من تحفيزه للأداء الجيد.

4-2 مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء:

يرغب أغلب العاملين بشدة بأن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري إشراكهم في وضع المقترحات عن توقعات الأداء، لأنه ربما يجد المدير عند العاملين معلومات عن رفع مستويات الأداء قد أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد لا تكون له دراية بها.[2]

---

[1]- أمال هوام، **التحفيز ودوره في تنمية الموارد البشرية "دراسة حالة مؤسسة الأشغال العمومية"**، مذكرة الماستر علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية، جامعة تبسة، 2011، ص 102.

[2]- نور الدين بوالشرش، **الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية الجزائرية**، رسالة الماجستير في علم الإجتماع، جامعة بسكرة، 2006/2005، ص: 45.

5-2 توثيق ما إتفق عليه العاملين:

على المدير أن يدون قائمة المعلومات عن مستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات، ثم توثيق ذلك وإعطاء نسخ للعاملين عند المراجعة للأداء لكل عامل حتى تكون أساسا للمناقشة ولقياس ما تم إنجازه.

6-2 إستخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافآت:

خاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتتنوع الحوافز والمكافآت.

3- الآليات التحفيزية المساعدة على تنمية وتحسين أداء المؤسسات الخدماتية:

يمكن إدراج أهم وأبرز الآليات التحفيزية المساعدة على تنمية وتحسين أداء المؤسسات الخدماتية كالتالي:

1-2 التخطيط ووضع الأهداف:

إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له، والعمل على تحفيفها سيزيد من دافعينه وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، وترضي طموحه، وذات قيمة عالية بالنسبة لأن تحديد الأهداف يعد عاملا مساعدا قويا في رفع الروح المعنوية للعاملين، خاصة إذا كانت هذا الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها، ومن هنا تبرز أهمية وضرورة اقتران مصالح وأهداف وآمال المؤسسة مع مصالح وأهداف وآمال العمال به.[1]

2-2 المشاركة في القرارات:

إن المشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم يزيد من حماسهم وإنتمائهم ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك، ترشيد عملية إتخاذ القرارات وأن المشاركة للأفراد تتفق مع الميل النفسي لهم ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم، وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم، لذلك تأتي أعمالهم تعكس مدى رضاهم على عملهم والإلتزام بأدائه على أحسن وجه.

3-2 تعديل سلوك:

بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيت الأفعال غير المرغوب فيها، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.[2]

4-2 أثر العامل:

---

[1]- جوادي حمزة، **الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2005، ص: 27.

[2]- محمد عزوز، **دور الحوافز في تحسين أداء من وجهة نظر العاملين**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص: 105.

من خلال توسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهاد والمبادأة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطا، كما يجب على الإدارة أن تعطي الفرد صورة اكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق المؤسسة بخاصية المؤسسة الأكثر تحفيز.[1]

5-2 التحفيز بالتغذية الراجعة:

أي توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإن كانت المعلومات السلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطوير وتحسيني على الأداء، وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية راجعة لعمله إيجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركا ومحفزا.

[1]- نور الدين بوالشرش، المرجع السابق، ص: 81.

الفصل الثالث:

تحليل البيانات الميدانية ونتائج الدراسة

أولا: تفريغ البيانات وتحليلها

المـــحور الأول: البيانات الشخصية

جدول رقم (04): يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

العبارات	التكرارات	النسب
ذكر	58	% 24 .68
أنثى	27	% 31. 76
المجموع	85	%100

يعبر الجدول رقم (1) : عن متغير الجنس، ومن من خلال نتائجه يتضح لنا أن 68. 24% من المشاركين كانوا من الذكور، بينما شكلت الإناث 31.76% من العينة. هذا التوزيع يظهر أن الفئة الذكورية هي الأكثر تمثيلاً في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء(CNAS) بولاية تبسة.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير السن

	التكرارات	النسب
أقل من 25 سنة	06	% 07. 06
من 25 إلى 34 سنة	35	% 41. 17
من 35 إلى 44 سنة	28	% 32. 94
من 45 سنة فأكثر	16	% 18. 83
المجموع	85	%100

يبين الجدول رقم (2) ان الفئة العمرية (25–34 سنة) قد استحوذت على المرتبة الأولى بنسبة 41.17%، أما الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (35–44 سنة) فقد جاءت بنسبة 32.94%، ما يعني أن حوالي ثلاثة أرباع أفراد العينة ينتمون إلى فئات عمرية يُنظر إليها في مدرسة العلاقات الإنسانية على أنها الأكثر تفاعلًا مع البيئة التنظيمية من منظور الحاجات النفسية والاجتماعية.

وتسعى إلى البحث عن تعزيز مكانتها الاجتماعية داخل المؤسسة من خلال الثقة والتقدير. أما فئة الموظفين الني تبلغ أعمارهم وتفوق 45 سنة فقد حصلت نسبة 83.18%، فغالبًا ما تكون حاجاتهم التحفيزية متمثلة في احترام الخبرة وإشراكهم في العمل الجماعي، بما يضمن استمرار شعورهم

بالفاعلية والانتماء. من جهة أخرى، فإن محدودية تمثيل الفئة الأقل من 25 سنة (07.06%) يعكس إما ضعف إدماج فئة الشباب في المؤسسة أو محدودية مشاركتهم في القرار، وعليه، فإن التنوع العمري داخل المؤسسة يستلزم اعتماد مقاربة تحفيزية تراعي الفروق النفسية والاجتماعية بين الفئات، بما يتوافق مع ما تنادي به مدرسة العلاقات الإنسانية من ضرورة بناء مناخ عمل إيجابي، قائم على الثقة، التقدير، والانتماء.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

العبارات	التكرارات	النسب
ثانوي	23	% 27. 06
شهادة جامعية (ليسانس/ماستر)	49	% 57. 65
شهادة دراسات عليا دكتوراه	05	% 05. 88
شهادات أخرى	08	% 09. 41
المجموع	85	%100

يوضح الجدول رقم (06) المستوى التعليمي الخاص بموظفي الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بتبسة، حيث أن الاغلبية يحملون شهادات جامعية (ليسانس أو ماستر) بنسبة 57. 65%، يليهم حملة الشهادات الثانوية بنسبة 27.06%، في حين لا تتجاوز نسبة الحاصلين على شهادات دراسات عليا (دكتوراه) 05.88 %، مع تسجيل09.41% ضمن فئة "شهادات أخرى". ووفقًا لمبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية، فإن المستوى التعليمي يعدّ عاملًا مؤثرًا في توقعات الأفراد داخل المؤسسة، لا سيما ما يتعلق بنوعية العلاقات الإنسانية، التواصل، والمشاركة في اتخاذ القرار.

فالموظفون الحاصلين على شهادات جامعية أو عليا غالبًا ما تكون حاجاتهم التحفيزية أعمق من مجرد الحوافز المادية، إذ يتطلعون إلى الاعتراف بكفاءاتهم، احترام آرائهم، وتقدير مساهماتهم الفكرية.

أما الفئات ذات المستوى الثانوي أو الحاصلة على شهادات مهنية، فقد تكون أكثر ارتباطًا بالحوافز التقليدية، لكنها لا تغفل أهمية العلاقات الإنسانية، خاصة فيما يتعلق بالأمان النفسي، الإشراف العادل، والشعور بالانتماء.

بناءً على ما سبق، فإن التباين في المستويات التعليمية يتطلب من المؤسسة تبني سياسة تحفيزية مرنة، تستند إلى التواصل الفعّال، العدالة في المعاملة، وإشراك الموظفين حسب قدراتهم ومؤهلاتهم، بما يتماشى مع أسس مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع افراد العينة حسب منصب العمل الخاص بموظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) تبسة.

العبارات	التكرارات	النسب
موظف	54	% 63. 53
مدير	00	% 00
مسؤول قسم/مصلحة	31	% 36. 47
المجموع	85	%100

أظهرت نتائج الجدول رقم (07) والمتعلق بتوزيع العينة حسب منصب العمل؛ أن غالبية المبحوثين هم من فئة الموظفين بنسبة بلغت 63.53%، تليها فئة مسؤولي الأقسام والمصالح بنسبة 36.47%، في حين لم يُسجل أي تمثيل لفئة المديرين (00%) والذي قد يفسر إما كثافة ارتباطات المدير أو عدم تجاوبه مع الاستبيان.

وفي ضوء هذا تبرز أهمية تبني إستراتيجية تحفيزية شاملة، تُراعي الفوارق بين المناصب، وتُشجع على إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، وتدريب الإطارات المتوسطة على مهارات الاتصال الفعّال، بما يتناغم مع مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية التي تعتبر العنصر البشري محورًا أساسيًا لتحقيق فعالية التنظيم.

الجدول رقم (08): يوضح توزيع افراد العينة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تبسة؛ حسب عدد سنوات الخبرة

العبارات	التكرارات	النسب
أقل من 5 سنوات	26	% 30. 58
من 5 إلى 10 سنوات	30	% 35. 29
أكثر من 10 سنوات	29	% 34. 12
المجموع	85	%100

تشير نتائج الجدول رقم (08) توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS للعمال الأجراء؛ إلى توازن نسبي بين مختلف الفئات؛ حيث يمثل الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم بين 5 إلى 10 سنوات النسبة الأكبر 35.29، تليهم فئة أكثر من 10 سنوات 34.12%، ثم فئة أقل من 5 سنوات 30.58%، ويُعد هذا التنوع الزمني في الخبرة داخل

المؤسسة فرصة مهمة لتحليل استجابات المبحوثين من زوايا مختلفة. كما أنه يساهم في خلق مجال أوسع لرفع الكفاءة المهنية والمنافسة والعمل الجماعي.

ومن منظور مدرسة العلاقات الإنسانية، فإن الخبرة الزمنية داخل المؤسسة ترتبط ارتباطًا مباشرًا بنوعية العلاقات الاجتماعية والمهنية التي يُكوّنها الفرد، كما أن شعور الموظف بالانتماء يتراكم تدريجيًا عبر السنوات، في حال توفرت بيئة عمل داعمة. فالموظفون حديثو العهد (أقل من 5 سنوات) عادة ما يكونون في حاجة ماسة إلى التوجيه، الإدماج التدريجي، والاعتراف بوجودهم،

بناء على ما سبق، يتضح أن درجة الأقدمية داخل المؤسسة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على نوعية التحفيز المطلوب، وهو ما يفرض على الإدارة انتهاج سياسة تحفيزية مرنة ومتدرجة، تراعي خصائص كل فئة زمنية، وتُعزز الشعور بالانتماء والعدالة التنظيمية.

المـــحور الثـــاني: استراتيجية التحفيز في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS تبسة.

الجدول رقم (09): يوضح توزيع افراد العينة حسب تطبيق الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS لاستراتيجية التحفيز لحساب موظفيه

العبارات	التكرارات	النسب
دائما	30	% 35. 29
أحيانا	35	% 41. 17
نادرا	20	% 23. 53
المجموع	85	%100

يوضح الجدول رقم (09) توزيع افراد العينة حسب تطبيق مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **CNAS** بتبسة لاستراتيجية التحفيز لحساب موظفيه، حيث سجلت نسبة **41. 17%** للمبحوثين الذين يعتبرون أن الاستراتيجية تُطبق "أحيانا"، في حين يرى **35. 29 %** أنها تُطبق "دائما "، بينما يرى **23. 53 %** أنها "نادرًا" ما تُطبق. وتكشف هذه المعطيات عن التباين في الإدراك داخل بيئة العمل، مما يوحي بوجود تفاوت في أساليب وآليات ومبادئ تطبيق استراتيجية التحفيز داخل المؤسسة. ومن منظور مدرسة العلاقات الإنسانية، لا يكفي أن تكون هناك سياسة تحفيزية على الورق، بل يجب أن تكون ملموسة، منتظمة، وعادلة حتى تحقق أثرها الإيجابي على سلوك العاملين

ودافعيتهم. مما قد يدل على أن التحفيز قد يكون مرتبطًا أكثر باجتهادات فردية أو خصوصيات بعض المصالح دون غيرها.

الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب أنواع الحوافز التي تعتمدها الإدارة لتحفيز موظفيها.

العبارات	التكرارات	النسب
حوافز مالية- مكافآت/ منح-	64	% 75. 29
ترقيات وظيفية	04	% 04. 71
دورات تكوينية /تدريبية	06	% 07. 06
تكريم معنوي شهادات شكر، إرشادات	02	% 02. 35
تحسين ظروف العمل	09	% 10. 88
المجموع	85	% 100

يبين الجدول رقم (10) أنواع الحوافز التي تعتمدها الإدارة لتحفيز الموظفين، إذ أن الحوافز المالية بما فيها المكافآت والمنح، تحتل النسبة الأكبر ضمن أساليب التحفيز المعتمدة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)بتبسة، حيث سجلت نسبة 29 .75% من إجابات أفراد العينة، بينما احتلت نسبة الحوافز المعنوية والوظيفية المتعلقة بالترقيات بشكل واضح لتبلغ نسبة **04. 71 %**، لتليها استراتيجية تحسين ظروف العمل بنسبة بلغت 88 .10%.

وعليه، فإن اعتماد CNAS المفرط على الحوافز المالية دون دعمها بسياسات تحفيزية غير مادية يُظهر قصورًا في فهم شامل لاحتياجات العاملين، ويستدعي إعادة توجيه الإستراتيجية نحو أساليب تحفيز تدمج بين المكافأة، الاعتراف، التطوير، وتطوير مهارات الموظفين من خلال دورات تدريبية وتكوينية، كما توصي بذلك مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية.

الجدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مزايا تطبيق استراتيجية التحفيز في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNASبتبسة.

العبارات	التكرارات	النسب
مساعدة العمال على تحقيق الذات	34	%40
للحفاظ على مكانة العاملين	23	%27. 06
كسب ولاء الموظفين	28	% 32. 94
المجموع	85	%100

يوضح الجدول أعلاه أن العاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بتبسة يدركون أن لإستراتيجية التحفيز مزايا عديدة، أبرزها أنها تُسهم في **مساعدة الموظفين على تحقيق الذات** بنسبة بلغت **40%** ، تليها **كسب ولاء الموظفين** بنسبة **32. 94 %**، ثم **الحفاظ على مكانة العاملين داخل المؤسسة** بنسبة **27. 06 %**؛ هذه النتائج تُظهر أن التحفيز لا يُنظر إليه فقط على أنه وسيلة لتحسين الأداء، بل أيضًا كأداة ذات بعد إنساني واجتماعي. كما تُعد هذه الرؤية من الموظفين مؤشّرًا إيجابيًا على وعيهم العميق بأهمية التحفيز في تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية. فاختيار أغلب المبحوثين لـ"تحقيق الذات" كمزية أساسية يعكس انسجامًا واضحًا مع أفكار "ماسلو" الذي وضع تحقيق الذات في قمة هرم الحاجات. وهذا يدل أيضا على أن العاملين لا يكتفون بالاستقرار الوظيفي، بل يطمحون إلى فرص للنمو والتقدير والمشاركة الفعالة داخل بيئة العمل. أما من رأوا أن التحفيز يساعد في "كسب ولاء الموظفين"، فهم يدركون أن التحفيز الجيد يُبنى على علاقة تبادلية، تعترف بجهود العاملين وتكافئهم بما يعزز ارتباطهم بالمؤسسة. في حين أن التركيز على "الحفاظ على مكانة العاملين" يُظهر أهمية التقدير الرمزي والاجتماعي، وهو ما شددت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية التي تعتبر أن العامل يسعى إلى الشعور بالقيمة داخل الجماعة التنظيمية.

بالتالي، فإن تطبيق إستراتيجية تحفيز فعالة في **CNAS** لا يُحقق فقط الأداء، بل يعزز التماسك الداخلي، الاستقرار الوظيفي، والدافعية الذاتية، وهي كلها عوامل جوهرية لبناء مؤسسة أكثر إنسانية وكفاءة.

الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب اعتماد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بتبسة على استراتيجية التحفيز بشكل منتظم

	التكرارات	النسب
دائما	28	% 32. 94
أحيانا	38	% 44. 71
نادرا	19	% 22. 35
المجموع	85	%100

تمثل نتائج الجدول رقم (12): مدى اعتماد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء**CNAS** بتبسة على استراتيجية التحفيز بشكل منتظم أو بشكل متذبذب، حيث أبدى ما يساوي نسبة 32. 94 %من المبحوثين أن هذه الاستراتيجية تُطبّق "دائمًا"، في حين أفاد 44. 71 %أنها تُطبّق "أحيانًا"، واعتبر 22. 35 %أنها "نادرا" ما تطبق. إذ تعكس هذه النسب تباينًا واضحًا في تجربة العاملين مع التحفيز داخل المؤسسة، وهو ما قد يُشير إلى غياب سياسة موحّدة أو إلى تفاوت في أساليب التسيير

بين المصالح والأقسام. كما أن غياب الانتظام في تطبيق التحفيز قد يُؤثر سلبًا على شعور الموظفين بالعدالة والانتماء، ويؤدي إلى ضعف في التقدير الذاتي والدافعية. فمدرسة العلاقات الإنسانية شددت على أهمية الاهتمام بالعاملين كأشخاص، وليس فقط كأدوات إنتاج، حيث يُعدّ التحفيز المنتظم والمتوازن أحد سبل تحقيق الاندماج النفسي والاجتماعي في بيئة العمل.

ويبدو من خلال هذه النتائج أن هناك نسبة معتبرة من الموظفين لا يشعرون بالتحفيز الكافي، الأمر الذي قد يُضعف أدائهم ويؤثر على جودة الخدمات. لذا، فإن المؤسسة مدعوة إلى تعزيز استراتيجية التحفيز وجعلها أكثر استمرارية وشمولية، بما يراعي خصوصيات العاملين ويستجيب لحاجاتهم المتنوعة.

الجدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية تطبيق الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بتبسة لاستراتيجية التحفيز

العبارات	التكرارات	النسب
إعتمادا على دراسة الجدوى	21	% 24. 71
إعتمادا على مطالب /احتياجات العمال	50	% 58. 82
تطبيقا لقوانين الجهات الوصية	14	% 16. 47
المجموع	85	%100

من خلال قراءات أرقام الجدول رقم (13): يتبين لنا أن غالبية الموظفين يرون أن المؤسسة تعتمد في تطبيقها لاستراتيجية التحفيز على مطالب واحتياجات العمال بنسبة 58.82%، بينما يرى 24.71 %أن التحفيز يُطبق اعتمادًا على دراسة الجدوى (المهام والوظائف)، ويعتقد ما يساوي نسبة 16. 47% فقط أن التحفيز يتم تطبيقًا لتوجيهات وقوانين الجهات الوصية؛ مما تعكس هذه النتائج أن الصندوق يميل في نظر الموظفين إلى تبني مقاربة داخلية واقعية تأخذ في الحسبان ظروفهم واحتياجاتهم الفعلية، كما تظهر النتائج ؛أن هناك اهتمامًا نسبيًا بطبيعة العمل كمحدد لمستوى التحفيز، لكنّها تبقى أقل أهمية مقارنة بالبعد الإنساني.

وبالتالي، حسب تصورات الموظفين، يتبنى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بتبسة بشكل أساسي بُعدًا إنسانيًا في تطبيق التحفيز، وهو ما يُعد مؤشرًا إيجابيًا يمكن البناء عليه لتطوير سياسة تحفيزية شاملة تضمن التوازن بين الحوافز النظامية، والمطالب الفردية، والعدالة التنظيمية.

الجدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب اعتقادهم حول اعتماد معايير واضحة ومعلنة لاستراتيجية التحفيز على مستوى CNAS تبسة.

العبارات	التكرارات	النسب
نعم	48	% 56. 47
لا	37	% 43. 53
المجموع	85	%100

انطلاقا من الجدول رقم (14): تكشف النتائج أن 56. 47%من المبحوثين يعتقدون بوجود معايير واضحة ومعلنة لاستراتيجية التحفيز داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بتبسة، في حين يرى 43.53% عكس ذلك. حيث تشير هذه النسب إلى وجود نوع من التفاوت في إدراك الموظفين لمدى وضوح السياسة التحفيزية داخل المؤسسة. وعليه فإن وضوح المعايير وثباتها يُعتبران من الشروط الأساسية لتحفيز فعال ومستدام. إذ تؤكد نظرية العدالة، أن العامل يحتاج إلى الإحساس بالعدل والتقدير والاحترام داخل التنظيم، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال نُظم واضحة ومفهومة تضمن تكافؤ الفرص وتحقيق التقدير على أسس موضوعية. أما نسبة الموظفين الذين يرون أن المعايير غير واضحة، فتمثل إشارة إلى وجود قصور في التواصل الإداري أو غموض في تطبيق الحوافز، مما قد يُؤثر سلبًا على الدافعية والشعور بالانتماء.

لذلك، فإن CNAS مدعوة إلى تعزيز الشفافية والإعلان الواضح عن معايير التحفيز وآليات تطبيقها، وضمان فهمها من قبل جميع الموظفين، بما يحقق الانسجام التنظيمي ويقوي الروابط المهنية.

المـــحور الثـــالث: دوافع تطبيق استراتيجية التحفيز في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS

جدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب دوافع تطبيق مؤسسة الضمان الاجتماعي CNAS استراتيجية التحفيز دون أخرى

العبارات	التكرارات	النسب
لأنها تتناسب مع طبيعة العمل داخل المؤسسة	22	% 25. 88
لأنها مدعومة من قبل الإدارة العليا	08	% 9. 41
لأنها قابلة للتطبيق ضمن الموارد المتوفرة	12	% 14. 12
لأنها أثبتت فعاليتها في تحفيز الموظفين	19	% 22. 35
لأنها تلقى قبولا واستجابة إيجابية من الموظفين	11	% 12. 94
لأن القوانين الداخلية للمؤسسة تفرضها	05	% 05. 88
لأنها تحقق نتائج إيجابية على مستوى الأداء الفردي	03	% 03. 53
لأنهـا تحقـق نتـائج إيجابيـة علـى مسـتوى الأداء الجماعي	05	% 05. 88
المجموع	85	+%100

من خلال نتائج الجدول رقم (15): والذي يفسر دوافع تطبيق **CNAS** لاستراتيجية التحفيز دون أخرى بالإشارة إلى العامل الأساسي الذي يجعل موظفي **CNAS** في حالة رضا عن استراتيجية التحفيز كونها تتناسب مع طبيعة العمل داخل المؤسسة، بنسبة بلغت 88 .25 %، تليه فعاليتها في تحفيز الموظفين بنسبة 35 .22 % ثم بنسبة 12 .14 % نحو مؤشر قابليتها للتطبيق ضمن الموارد المتوفرة. وتدل هذه المعطيات على أن العاملين يُقَيّمون استراتيجية التحفيز بناءً على مدى ملاءمتها لواقعهم المهني اليومي، وفعاليتها العملية أكثر من ارتباطها بالنصوص الرسمية أو التوجيهات العليا.

ومن الجدير بالذكر أن ضعف تأثير العوامل المرتبطة بفرض القوانين أو حتى الأداء الجماعي يُبرز أن التحفيز يجب أن يكون مرنًا، تشاركيًا، ومبنيًا على حاجات الموظفين وتصوراتهم الواقعية. فحسب

نظرية العاملين لـ"هرزبرغ"، فإن التحفيز الفعال لا يتحقق بوسائل تنظيمية فقط، بل من خلال الاعتراف، والفعالية، والإشباع النفسي داخل بيئة العمل.

الجدول رقم (16): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العوامل التي تجعل موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراءCNAS بحالة من الرضا

العبارات	التكرارات	النسب
المناخ الجيد	50	%58,82
العلاقات الجيدة من الزملاء	12	%14,12
العلاقات الجيدة مع الرؤساء	23	%27,06
المجموع	85	%100

يوضح الجدول رقم (16) النتائج المتحصل عليها حسب العوامل المؤثرة في موظفي ال **CNAS** وتحقق لديهم الرضا، حيث عبّر 58.82% من المشاركين عن كون **المناخ الجيد داخل بيئة العمل** المصدر الأهم لرضاهم الوظيفي. ويلي ذلك **العلاقات الجيدة مع الرؤساء** بنسبة 27.06%، مما يعكس أهمية التواصل الفعّال والإشراف الإيجابي في تحفيز الموظفين. أما **العلاقات الجيدة مع الزملاء** فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بنسبة 14.12 %.

هذه النتائج تتماشى مع ما تقترحه **نظرية العاملين لهيرزبرغ**، حيث تُصنّف بيئة العمل والعلاقات المهنية ضمن **عوامل الوقاية (Hygiene Factors)**، والتي لا تؤدي بالضرورة إلى رضا مرتفع، لكنها تساهم في خلق مناخ مستقر يمنع السخط الوظيفي.

وبالتالي نستنتج أن الاستثمار في تحسين المناخ الداخلي للمؤسسة وتعزيز أساليب القيادة التشاركية قد يشكلان مدخلًا فعّالًا لرفع مستوى رضا الموظفين وتحسين أدائهم.

الجدول رقم (17): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مدى اهتمام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراءCNAS بالجوانب الإنسانية للموظف عند تطبيق استراتيجية التحفيز (مثل ظروفه الاجتماعية، النفسية، المادية)

العبارات	التكرارات	النسب
دائما	15	%17,64

أحيانا	54	%63,53
نادرا	16	%18,83
المجموع	85	%100

انطلاقا من معطيات الجدول رقم (17) الذي يستهدف مدى اهتمام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء**CNAS** بالجوانب الإنسانية للموظف عند تطبيقه لاستراتيجية التحفيز (مثل ظروفه الاجتماعية، النفسية، المادية)؛ إذ يجد ما يساوي بنسبة63.53% من أفراد العينة أن اهتمام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (**CNAS**) بالجوانب الإنسانية للموظف-كالأوضاع الاجتماعية، النفسية والمادية - عند تطبيق استراتيجية التحفيز يتم "أحيانًا "فقط، بينما أفاد 17.64% بأن هذا الاهتمام متحقق "دائمًا"، في حين صرّح18.83% بأن هذا الاهتمام يحدث "نادرًا". إنّ هذا التوزيع يعكس تصورًا عامًا لدى الموظفين بأن العناية بالجوانب الإنسانية ليست سلوكًا مؤسسيًا راسخًا أو منتظمًا، بل ممارسة ظرفية أو انتقائية.

بناءً عليه، يُوصى بأن تعمل إدارة الصندوق على اعتماد مقاربة أكثر إنسانية وشمولية عند تصميم وتنفيذ سياسات التحفيز، بما يراعي الفروق الفردية وظروف الموظفين الخاصة.

الجدول رقم (18): يوضح توزيع أفراد العينة حسب اعتقادهم نحو الهدف الأساسي من تبنّي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNASلاستراتيجية التحفيز.

العبارات	التكرارات	النسب
رفع الروح المعنوية للموظفين	27	%31,77
زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة	14	%16,48
تقوية العلاقات بين العاملين	21	%24,70
تقليل التوتر والضغط الوظيفي	23	%27,05
المجموع	85	100%

توضح نتائج الجدول رقم (18) أن رفع الروح المعنوية للموظفين يُعتبر الهدف الأساسي من تبنّي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (**CNAS**) لاستراتيجية التحفيز، حيث اختار 31.77% من المشاركين هذا الهدف. إذ تشير هذه النتيجة إلى أن الإدارة تسعى إلى تعزيز الجانب النفسي للموظفين، مما يساهم في تحسين أدائهم ورفع مستوى رضاهم. في المرتبة الثانية، وجاء مؤشر **تقليل التوتر والضغط الوظيفي** بنسبة 27.05%، مما يعكس أن الصندوق يهتم بتوفير بيئة عمل صحية تحافظ على توازن الموظفين النفسي وتخفف من الضغوطات اليومية. وأكّد ما يساوي نسبة

24.70% من المشاركين على أن الهدف هو **تقوية العلاقات بين العاملين**، مما يدل على أن بناء علاقات تعاونية بين الموظفين جزء مهم من استراتيجية التحفيز. في حين أن **زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة** حصلت على نسبة 16.48%، ما يشير إلى أن هناك اهتمامًا بتعزيز ولاء الموظفين وارتباطهم بالعمل.

إن هذه النتائج تشير إلى أن استراتيجية التحفيز في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **تركز على تحسين البيئة النفسية والاجتماعية للموظفين، وهو ما يعزز من قدرتهم على التفاعل بشكل إيجابي مع مهامهم اليومية وبالتالي يساهم في تحسين الإنتاجية العامة للمؤسسة.**

الجدول رقم (19): يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول ماهية الاستراتيجية التحفيزية التي يأملون من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) أن يطبقها مع موظفيه مستقبلا.

العبارات	التكرارات	النسب
تعزيز ثقة العمال الإيجابية	13	%15,30
تمكين الموظفين من الاستقلالية	23	%27,05
الاستثمار في التطوير المهني	5	%5,89
إعطاء الأولوية لرفاهية الموظفين	20	%23,53
مشاركة الموظفين في صناعة القرار	24	%28,23
المجموع	85	100%

يبين الجدول رقم (19) الاستراتيجيات التحفيزية التي يأمل موظفو الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (**CNAS**) أن يتم تطبيقها مستقبلاً. فيظهر أن مشاركة الموظفين في صناعة القرار تأتي في المرتبة الأولى بنسبة 28.23%؛ مما يشير إلى رغبة الموظفين في أن يكون لهم دور فعال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وهو ما يعزز من شعورهم بالانتماء والمسؤولية. وفي المرتبة الثانية، جاء تمكين الموظفين من الاستقلالية بنسبة 27.05%؛ مما يعكس أهمية إعطاء الموظفين الفرصة لتوجيه مهامهم واتخاذ قراراتهم بشكل مستقل، وهو ما يعزز من ثقتهم بقدراتهم ويحفزهم على الابتكار والإنتاجية. كما أظهر 23.53% من المشاركين رغبتهم في أن تكون رفاهية الموظفين أولوية المؤسسة، مما يساهم في تعزيز ثقة الموظفين، أما الاستثمار في التطوير المهني فكان الخيار الأقل رغبة بنسبة 05.89%.

مما يشير إلى أن الموظفين قد يعتقدون أن الجوانب الأخرى مثل الاستقلالية والمشاركة في القرارات هي أولويات أكثر أهمية في الوقت الحالي.

تُظهر هذه النتائج أن الموظفين يفضلون بيئة عمل تمنحهم مزيدًا من الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات، مع التركيز على رفاهتهم الاجتماعية والنفسية، مما يعزز استراتيجيات تحفيزية تدعم التفاعل الإيجابي وتعزز من الإنتاجية العامة للمؤسسة.

المحور الرابع: تأثيرات تطبيق استراتيجية التحفيز على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS

جدول رقم (20): يوضح توزيع افراد العينة حسب هل استفدت من استراتيجية ونظام التحفيز لمرات عديدة

العبارات	التكرارات	النسب
نعم	36	% 42. 35
لا	49	% 57. 65
المجموع	85	%100

يبين الجدول رقم (20) أن العدد الأكبر من المبحوثين والذي بلغ عددهم 49 وبنسبة 57.65%) صرّحوا بعدم استفادتهم من استراتيجية ونظام التحفيز في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بتبسة (CNAS)لمرات عديدة، بينما أفاد 35 .42% فقط أنهم استفادوا من هذه الاستراتيجية. وبذلك تشير هذه النتيجة إلى أن هناك فجوة كبيرة بين التوقعات والواقع فيما يخص فعالية نظام التحفيز المُعتمد في المؤسسة. كما يمكن تفسير هذه النتيجة على أن الموظفين لا يشعرون بتأثير واضح للتحفيز على أدائهم أو رفاهيتهم، مما قد ينعكس سلبًا على مستوى الرضا الوظيفي.

هذا التوزيع يُعد مؤشرًا على ضرورة إعادة تقييم استراتيجيات التحفيز الحالية والتأكد من أنها تحقق الأهداف المرجوة منها، سواء من حيث تحسين الأداء أو رفع الروح المعنوية للموظفين.

جدول رقم (21): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى رضاهم عن استراتيجية التحفيز المطبقة على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بتبسة.

العبارات	التكرارات	النسب
راض جدا	17	% 20

راض إلى حد ما	51	% 60
غير راض	17	% 20
المجموع	85	%100

من خلال أرقام الجدول رقم (21) يتبين أن نسبة 60%، يشعرون بأنهم راضون إلى حد ما عن استراتيجية التحفيز المطبقة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)بتبسة، بينما أعربت فئة أقل بنسبة 20 %، عن كونها راضية جدًا، وهي النسبة ذاتها التي تمثّل الموظفين الذين عبّروا عن كونهم غير راضين. حيث يمكننا القول أن هناك توازنًا هشًّا بين الرضا وعدم الرضا، ناهيك عن عدم قدرة استراتيجية التحفيز المطبقة من تحقيق التوقعات الكاملة لدى جميع الموظفين، لكنه في الوقت ذاته ليس مرفوضًا كليًا. إذ يشير هذا الاتجاه إلى وجود أساس إيجابي يمكن البناء عليه ويتطلب تحسينًا وتطويرًا لمزيد من التلاؤم مع حاجات الموظفين.

وهو ما يتطلب أن تكون استراتيجيات التحفيز أكثر تواصلًا، وتقديرًا للفرد، وليست مجرد حوافز مادية أو شكلية. إن تساوي نسبة "الراضين جدًا" و"غير الراضين" (20%) يستدعي من الإدارة إعادة تقييم النظام التحفيزي، والاستماع إلى ملاحظات الموظفين، والعمل على زيادة فعالية التحفيز، وتنويعه، وجعله أكثر عدالة وشفافية، وهو ما يعزز الشعور بالانتماء والولاء المؤسساتي.

الجدول رقم (22): يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول صيغة تطبيق استراتيجية التحفيز بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS

العبارات	التكرارات	النسب
بشكل منصف	48	% 56. 48
بشكل غير منصف	37	% 43. 52
المجموع	85	%100

من خلال قراءات نتائج الجدول رقم (22) يتضح لنا أن ما يساوي نسبة 56. 48 % من أفراد العينة يرون أن استراتيجية التحفيز تُطبق بشكل منصف داخل الCNAS ، في حين يرى 43. 52 % عكس ذلك، معتبرين أن التطبيق غير منصف.

حيث تعكس هذه النتائج وجود انقسام نسبي في آراء الموظفين حول عدالة نظام التحفيز، مع ميل نسبي نحو الرضا عن العدالة. ويمكن تفسير هذه النتائج من خلال مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية، التي تؤكد أن العدالة والإنصاف في المعاملة والتحفيز تُعد من المرتكزات الأساسية للشعور

بالرضا والانتماء داخل المؤسسة. إذ يشعر الموظف المنصف في معاملته أنه مقدّر، ما يرفع من دافعيته وأدائه، بينما يؤثر غياب العدالة سلبًا على الروح المعنوية والثقة في المؤسسة. كما أن نسبة الموظفين الذين يعتبرون أن استراتيجية التحفيز التي تطبق في المؤسسة غير منصفة؛ تعتبر مؤشراً يستحق التوقف عنده، إذ يشير إلى أن ما يقارب نصف القوة العاملة تشعر بوجود تفاوت أو تمييز في تطبيق الحوافز، وهو ما قد ينعكس على الأداء العام، ويخلق مناخًا تنظيميًا غير صحي على المدى البعيد.

بناءً على النتائج المتحصل عليها انه من الضروري أن تعمل إدارة CNAS على تعزيز مبدأ الشفافية والعدالة في تطبيق الحوافز، ووضع معايير واضحة ومعلنة لجميع الموظفين، بما يضمن تكافؤ الفرص ورفع مستويات الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (23): يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية تقيّيمهم لاستراتيجية التحفيز المعتمدة في نظام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بتبسة

العبارات	التكرارات	النسب
ممتازة	16	%18,82
جيدة	25	%29,41
متوسطة	31	%36,47
ضعيفة	13	%15,30
المجموع	85	100%

انطلاقا من نتائج الجدول رقم (23) الذي يعكس تقييم المبحوثين لاستراتيجية التحفيز المعتمدة في نظام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)، مما يتضح لنا أن 36,47% من أفراد العينة يرون أن الاستراتيجية متوسطة، في حين اعتبرها 29,41% جيدة، و18,82% فقط قيّموها بالممتازة، بينما صرّح 15,30% بأنها ضعيفة. وبالنظر إلى هذه النتائج، يتضح أن غالبية الموظفين لا يرون أن استراتيجية التحفيز الحالية تحقق مستوى عالٍ من الرضا.

لذلك، يمكن القول إن التقييم "المتوسط" و"الضعيف" من طرف نسبة معتبرة من الموظفين يعكس شعورًا **بنقص التفاعل الإنساني والاهتمام الشخصي من الإدارة**، وهو ما قد يؤثر سلبًا على الرضا الوظيفي والانخراط المهني على المدى الطويل. وعليه، فإن تعزيز التحفيز في المؤسسة لا يجب أن يقتصر على الحوافز المادية فقط، بل يتوجب أيضًا تبنّي مقاربات ترتكز على **الاعتراف الفردي، الدعم النفسي، والتواصل الإيجابي** بما يتماشى مع مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية.

المحور الخامس: معوقات تطبيق الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) لاستراتيجية التحفيز مع موظفيه.

الجدول رقم (24): يوضح توزيع أفراد العينة حسب اعتقادهم حول العقبات التي تواجه CNAS عند تطبيقه لاستراتيجية التحفيز

العبارات	التكرارات	النسب
دائما	12	%14,11
أحيانا	60	%70,59
نادرا	13	%15,30
المجموع	85	100%

تشير نتائج الجدول رقم (24)؛ أن 70,59% من المبحوثين يرون أن العقبات تظهر "أحيانًا"، في حين أجاب14,11% بأنها تحدث "دائمًا"، ونسبة 15,30% فقط أشاروا إلى أنها تحدث "نادرا".

تُبرز هذه النتائج بوضوح أن غالبية الموظفين (84,7%) يعتقدون بوجود عراقيل متفاوتة التكرار في تطبيق استراتيجية التحفيز داخل المؤسسة.

وعليه فإن هذه العقبات - سواء كانت تنظيمية، أو متعلقة بالتواصل، أو ناتجة عن ضعف الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين - تؤثر بشكل مباشر على جودة العلاقة بين الفرد والمؤسسة، وبالتالي على فعالية التحفيز. فالموظف الذي يشعر بأن الإدارة غير قادرة على تطبيق سياسة تحفيزية مستقرة ومستمرة، سيتولد لديه إحساس بعدم الأمان الوظيفي وغياب التقدير، ما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (25): يوضح توزيع أفراد العينة حول أسباب المعيقات التي تواجه عملية تطبيق استراتيجية التحفيز ب CNAS :

العبارات	التكرارات	النسب
أسباب متعلقة بسياسة الإدارة	25	%29,41
أسباب متعلقة بالجهات الوصية	17	%20,00
أسباب متعلقة بالموظفين	41	%48,24

أسباب مالية	2	%35.02
المجموع	85	100%

يرجح أفراد العينة حسب نتائج الجدول (25) وبنسبة 48,24%؛ أن المعيقات التي تواجه ال CNAS تعود إلى **أسباب متعلقة بالموظفين أنفسهم**، في حين أشار 29,41% إلى **أسباب متعلقة بسياسة الإدارة**، و20% حمّلوا المسؤولية إلى **الجهات الوصية**، بينما اعتبر 2. 35% فقط أن **الأسباب مالية**.

وتُظهر هذه النتائج أن الغالبية ترى أن المعيقات ناتجة عن عوامل داخلية، سواء من طرف الموظفين أو الإدارة، مما يشير إلى وجود **خلل في العلاقات الوظيفية والتواصل داخل المؤسسة**. وعليه فإن إرجاع نسبة كبيرة من العينة للمشكل إلى الموظفين قد يعكس **ضعف الاندماج، انعدام الحافز الذاتي، أو غياب الشعور بالانتماء**، وهو ما يُعد مؤشراً على قصور في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية داخل بيئة العمل. وفي المقابل؛ فإن نسبة معتبرة ترى أن الإدارة نفسها تتحمّل جزءًا من المسؤولية، مما يدل على **وجود فجوة في التسيير التحفيزي، وربما نقص في العدالة التنظيمية أو الشفافية**. وهو ما يتطلب، **تعزيز ثقافة الاحترام المتبادل، وتفعيل قنوات الحوار، وتطوير أساليب القيادة التشاركية** التي تهتم بمشاعر الموظفين وتطلعاتهم.

كما أن ضعف النسبة التي ترى أن الأسباب مالية (2,35%) يُعزز الطرح القائل بأن التحفيز ليس مجرد أداة مادية، بل يرتبط في جوهره بالعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل

الجدول رقم (26): يوضح توزيع أفراد العينة حسب اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتطبيق استراتيجية التحفيز من عدمه.

العبارات	التكرارات	النسب
دائما	8	%9,41
أحيانا	58	%68,23
أبدا	19	%22,36
المجموع	85	100%

انطلاقا من أرقام الجدول رقم (26) يتبين لنا أن ما يساوي نسبة 68,23% من المبحوثين يجدون أن المشاركة تتم "أحيانًا"، بينما أشار 22,36% إلى أن الموظفين "لا يشاركون أبدًا"، في حين أكد 9,41% فقط أن المشاركة تحدث "دائمًا".

وفي المقابل تشير هذه النتائج إلى **ضعف واضح في إشراك الموظفين بصورة منتظمة وفعّالة** في عمليات اتخاذ القرار المرتبطة بالتحفيز، إذ أن غالبية المشاركين (90,6%) يرون أن المشاركة إما محدودة أو منعدمة.

في الواقع؛ اشتراك الموظف في القرار يُشعره بأهميته داخل المؤسسة، ويعزز من **روح الانتماء والولاء التنظيمي**. أما غيابه، فيؤدي إلى الشعور بالتهميش، مما يضعف أثر أي استراتيجية تحفيزية مهما كانت جودة محتواها.

وعليه، فإن النتائج الحالية تبرز **ضرورة مراجعة آليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة**، وتبنّي نماذج تشاركية تُمكّن الموظفين من التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم بخصوص التحفيز، وهو ما يتماشى مع فلسفة العلاقات الإنسانية في الإدارة.

الجدول رقم (27): يوضح توزيع أفراد العينة حسب هل تجد أن أسلوب القيادة على المشاركة او لا يشجع على المشاركة

العبارات	التكرارات	النسب
يشجع على المشاركة	65	%76,48
لا يشجع على المشاركة	20	%23,52
المجموع	85	100%

توضح قراءات الجدول رقم (27): أنّ نسبة 76,48% من أفراد العينة قد صرحوا بأن **القيادة تشجع على المشاركة**، مقابل 23,52% يرون أنها **لا تشجع** على ذلك.

إذ تشير هذه النتائج إلى أن **أغلبية الموظفين لديهم انطباع إيجابي حول النمط القيادي المتبع**، باعتباره يتّسم بالتشاركية، وهو ما يتماشى مع توجهات **مدرسة العلاقات الإنسانية** التي تؤكد على أهمية القيادة الإنسانية التي تهتم بالعلاقات الاجتماعية داخل العمل، وتحفز الموظفين على الانخراط والمساهمة في القرارات.

لكن، بالمقارنة مع نتائج الجدول السابق (رقم 23)، الذي كشف أن نسبة كبيرة من الموظفين **لا يُشاركون فعليًا في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحفيز** (90,6%) منهم قالوا "أحيانًا" أو "أبدًا")، تظهر **مفارقة واضحة بين النية أو الأسلوب القيادي المعلن** وبين **الممارسة الفعلية للمشاركة**. وهذا التناقض يدل على أن هناك خلل بين **الخطاب التنظيمي والممارسة العملية**، فحتى وإن كان أسلوب

القيادة يوصف بأنه "مشجع"، فإن ترجمة ذلك إلى إجراءات ملموسة يظل محدودًا. لذلك، فإن هذه النتائج تُبرز الحاجة إلى تعزيز **القيادة التشاركية الفعلية**، من خلال إرساء آليات عملية ومستمرة لمشاركة الموظفين في تطوير وتنفيذ استراتيجية التحفيز.

الجدول رقم (28): يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول درجة التواصل بين الإدارة والموظفين

العبارات	التكرارات	النسب
جيد	18	%21,18
متوسط	54	%63,52
ضعيف	13	%15,30
المجموع	85	%100

يوضح الجدول رقم (28) يقيم أفراد العينة درجة **التواصل بين الإدارة والموظفين** داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء(CNAS)، حسب نتائج الجدول أعلاه حيث يرى 63,52% من المشاركين أن مستوى التواصل "متوسط"، بينما 21.18% يصفونه بـ"الجيد"، و15.30% يعتبرونه "ضعيفًا". وهذه النتائج تشير إلى أن **أغلبية الموظفين لا يرون التواصل الإداري في مستواه الأمثل**، بل يصنّفونه ضمن المستوى "المتوسط"، مما يُلمّح إلى **وجود اختلالات في قنوات الاتصال أو في فعالية الرسائل الإدارية**، وقد يكون ذلك ناتجًا عن غياب الشفافية، أو ضعف الاستماع، أو عدم وضوح السياسات التحفيزية لدى الموظفين.

يُعد التواصل الفعّال ركيزة أساسية لبناء علاقات عمل صحية، وتحقيق رضا وظيفي مرتفع. فالعامل لا يحتاج فقط إلى أوامر وتعليمات، بل يحتاج إلى **تفاعل إنساني يشعره بقيمته، ويمنحه فرصة للتعبير والمبادرة**. وبالتالي، فإن ضعف أو حتى محدودية التواصل تضعف بدورها فعالية التحفيز، وتُقلّص من فرص مشاركة الموظفين في تحسين الأداء التنظيمي.

ولهذا، من المهم أن تعمل المؤسسة على **تحسين جودة قنوات الاتصال**، وجعلها أكثر انفتاحًا وتفاعلًا، بما يتماشى مع قيم مدرسة العلاقات الإنسانية التي تؤكد على **الاحترام، الحوار، والاعتراف المتبادل** داخل بيئة العمل.

الجدول رقم (29): يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم حول المعوقات الأكثر حدة والتي تقف أمام حصول الموظف بـCNAS على تحفيزات وظيفية

العبارات	التكرارات	النسب
لا يتم الاعتراف بجهود الموظفين بشكل علني أو رسمي	20	%23,52
الموظف لا يشعر بالانتماء الحقيقي للمؤسسة	10	%11,77
لا يتم استخدام كلمات أو سلوكيات تحفيزية داخل بيئة العمل	18	%21,18
المؤسسة تفتقر إلى آليات واضحة للتحفيز	22	%25,89
العلاقة بين الإدارة والموظفين يغلب عليها الطابع الرسمي فقط	15	%17,64
المجموع	85	%100

تشير معطيات **الجدول رقم (29)** أن المعوقات الأساسية التي يراها الموظفون سببًا في عدم حصولهم على التحفيزات الوظيفية داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (**CNAS**). تترتب كما يلي:

- **25,89 %** : أشاروا إلى أن المؤسسة **تفتقر إلى آليات واضحة للتحفيز**.
- **23,52%**: أكدوا أن **جهودهم لا تُعترف بها بشكل علني أو رسمي**.
- **18. 21 %**؛ أشاروا إلى غياب **السلوكيات والكلمات التحفيزية داخل بيئة العمل**.
- **17.64%**؛ لاحظوا أن **العلاقة بين الإدارة والموظفين يغلب عليها الطابع الرسمي**.
- بينما **11. 77 %**: فقط أفادوا بأنهم **لا يشعرون بالانتماء الحقيقي للمؤسسة**.

تُظهر هذه النتائج أن **غالبية المعوقات ترتبط بالعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، أكثر من ارتباطها بالجوانب المادية** وهذا يتقاطع بوضوح مع ما تؤكد عليه **مدرسة العلاقات الإنسانية**، التي ترى أن التحفيز الفعّال ينبع من **الاهتمام بمشاعر الموظف، وتقديره، وتعزيز الانتماء لديه**.

إن غياب آليات تحفيز واضحة (أعلى نسبة، 25,89%)، وعدم الاعتراف بالجهود (23,52%)، وغياب الكلمات والسلوكيات التحفيزية (18,21%) كلها مؤشرات على **ضعف التواصل الإنساني والقيادة الداعمة** داخل المؤسسة. أما سيادة الطابع الرسمي في العلاقة (17,64%) فتدل على **افتقار الإدارة للمرونة والاحتكاك الإيجابي مع الموظفين**، مما يخلق حاجزًا نفسيًا يقلّل من الأثر التحفيزي لأي سياسة معتمدة. ورغم أن نسبة الذين لا يشعرون بالانتماء الحقيقي كانت الأقل (11,77%)، إلا أن هذا العامل يظل **محوريًا في الفهم العميق للدافعية**.

بناءً على ذلك، يتضح أن **التحفيز في CNAS لا يُعاق بسبب غياب الموارد، بل بسبب غياب المقاربات الإنسانية في التسيير**، وهو ما يستدعي مراجعة أساليب القيادة والتواصل المعتمدة، بما يضمن خلق بيئة عمل داعمة، مشجعة، ومعترفة بمجهودات موظفيها.

الجدول رقم (30): يوضح توزيع أفراد العينة حول اقتراحاتهم لمعايير تطبيق استراتيجية التحفيز على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.

العبارات	التكرارات	النسب
لم يجب	75	%88,23
تحقيق العدالة التنظيمية	02	%02,35
إشراك العمال في القرارات	02	%02,35
تحسين الاستراتيجيات	05	%05,89
الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي للعمال	01	%01,18
المجموع	85	%100

يعكس الجدول رقم (30) آراء أفراد العينة حول **المعايير المقترحة لتطبيق استراتيجية التحفيز داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء.(CNAS)** ويُلاحظ أن **نسبة كبيرة جدًا منهم قدرت بـ (88,23%) لم تقدم أي اقتراح**، ما يشير إلى أحد الاحتمالين:

إما **عدم وضوح الرؤية لدى الموظفين بخصوص المعايير المناسبة للتحفيز**، أو **غياب الأمل في أن تؤخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار من طرف الإدارة**، وهو ما يعكس مستوى من **اللامبالاة أو الفتور في العلاقة التنظيمية**.

أما نسبة الأقلية التي قدمت اقتراحات (01. 18%)، فقد ركزت على جوانب تعكس **جوهر مدرسة العلاقات الإنسانية** في الإدارة.

- **تحسين الاستراتيجيات** (89 .5%): يمثل وعيًا بضرورة تطوير أدوات وأساليب التحفيز، وربما اعتماد مناهج أكثر شفافية وواقعية.

- **تحقيق العدالة التنظيمية** +**إشراك العمال في القرارات** لكل منهما(35 .2%): مطلبان أساسيان في بناء الثقة داخل بيئة العمل، إذ يشعر الموظف بأنه يُعامل على قدم المساواة مع زملائه.

- مطلب أساسي في المدرسة الإنسانية، التي تؤمن بأن الموظف ليس مجرد منفذ بل شريك في القرار.

- **الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي للعمال** :(1,18%) وهو لبّ النظرية، حيث تُبنى التحفيزات على العلاقات الإنسانية والدعم المعنوي.

تُظهر هذه المعطيات أن الموظفين، وإن قلّت اقتراحاتهم، أنّ ما طُرح يعكس إدراكًا لحقيقة أن **التحفيز الفعّال لا يمكن أن يتم من خلال الآليات الإدارية فقط، بل يتطلب بيئة إنسانية داعمة، تتبنى العدالة، والاحترام، والانفتاح.**

ثانيا: النتائج الجزئية و النتائج العامة للدراسة :

- **النتائج المتعلقة بالتساؤلات الفرعية للدراسة:**

استهدفت هذه الدراسة معرفة استراتيجية التحفيز المطبقة على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (**CNAS**) بتبسة وبعد اجراء الدراسة الميدانية تم التوصل الى النتائج الاتية:

النتائج المتعقلة بالتساؤل الفرعي الأول

استراتيجية التحفيز المطبقة على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (**CNAS**) بتبسة.

1- **أقر** 75,30%من الموظفين أن التحفيز المالي (مكافآت ومنح) هو الأداة الأكثر استخدامًا في **CNAS**تبسة.

2- **اتضح** أن أدوات التحفيز غير المالي مثل التكوين (7,10%)، الترقية (4,70%)، والتكريم المعنوي (2,36%) قليلة الاستخدام.

3- **تبين أن** 58,80%من المشاركين يرون أن الاستراتيجية تُبنى على مطالب واحتياجات العمال.

4- **أشار** 44,71%إلى أن تطبيق التحفيز يتم أحيانًا فقط، بينما قال 22,36% إنه نادر.

5- **أكد** 56,47%من العمال أن الاستراتيجية فعالة، مقابل 43,53% يرون عكس ذلك.

6- **أكد** 56,47%من العمال أن الاستراتيجية فعالة، مقابل 43,53% يرون عكس ذلك.

النتيجة العامة الأولى:

تبين لنا من النتائج المتعلقة باستراتيجية التحفيز المطبقة على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بتبسة. أنه **يعتمد** على **الحوافز المالية**، والتي تُعد من أبرز العوامل المباشرة في رفع دافعية العمال. كما اتضح أن إعداد هذه الاستراتيجية يتم بدرجة معتبرة وفقًا لاحتياجات ومطالب العمال، مما يعكس سعي المؤسسة لتكييف آليات التحفيز مع تطلعات الموارد البشرية. وقد عبّر أكثر من نصف العاملين عن رضاهم على فاعلية هذه الاستراتيجية، مما يدل على وجود أساس إيجابي يمكن البناء عليه مستقبلاً. وبذلك يمكن القول إن CNAS تبسة تضع التحفيز ضمن أولوياتها الإدارية، وتسعى إلى تحسين الأداء الوظيفي من خلال آليات ملموسة ومباشرة.

النتائج المتعقلة بالتساؤل الفرعي الثاني:

دوافع استخدام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمل الأجراء (CNAS) استراتيجية التحفيز

1. **أقر** 25,89%من الموظفين أن استراتيجية التحفيز تتناسب مع طبيعة العمل داخل المؤسسة.
2. . **اتضح** أن 22,36 %يرون أن الاستراتيجية أثبتت فعاليتها في تحفيز الموظفين.
3. **تبين أن** 14,12%يعتبرون الاستراتيجية قابلة للتطبيق ضمن الموارد المتوفرة.
4. **أشار** 12,94%إلى أن الاستراتيجية تلقى قبولًا واستجابة إيجابية من قبل الموظفين.
5. **لوحظ** أن 58,82 %من الموظفين يرون أن المناخ الجيد داخل المؤسسة يعزز دوافع استخدام التخفي.
6. **أقر** 27,06%بأهمية العلاقات الجيدة مع الرؤساء كعامل مساعد في تطبيق الاستراتيجية.
7. **تبين أن** تطبيق الاستراتيجية يتم أحيانًا بالنسبة لـ 63,53% من الموظفين، في حين يتم دائمًا بنسبة 17,64%.

8. **تضح أن** الاستراتيجية تسهم في رفع الروح المعنوية لدى 31,77% من الموظفين.
9. **أشار** 28,23%إلى أن مشاركة الموظفين في صناعة القرار تعد من دوافع تعزيز التحفيز.
10. **تبين أن** الاستراتيجية تدعم تمكين الموظفين من الاستقلالية بنسبة 27,05%.
11. **أقر** 23,53%بأهمية إعطاء الأولوية لرفاهية الموظفين ضمن استراتيجية التحفيز.

النتيجة العامة الثانية:

تبين أن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بتبسة يعتمد استراتيجية تحفيز متناسبة مع طبيعة العمل وموارد المؤسسة، مع تأكيد فعاليتها من قبل الموظفين. وتعزز البيئة التنظيمية الجيدة، مثل المناخ والعلاقات الإيجابية بين الموظفين والرؤساء، من نجاح هذه الاستراتيجية. كما أن مشاركة الموظفين في صناعة القرار وتمكينهم من الاستقلالية، بالإضافة إلى التركيز على رفاهيتهم، تعد من الدوافع القوية التي تساهم في تحفيزهم. ومع ذلك، يظهر أن تطبيق الاستراتيجية يتم بصورة غير منتظمة لدى البعض، مما يستدعي تعزيز استمرارية التطبيق لضمان تحقيق نتائج أفضل.

النتائج المتعقلة بالتساؤل الفرعي الثالث:

تأثير استراتيجية التحفيز المطبقة على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) تبسة على الأداء المهني للموظفين.

1. **أقر** 42,4%من الموظفين أن استراتيجية التحفيز تُستخدم بفعالية في المؤسسة.
2. **اتضح** أن 60% من الموظفين راضون إلى حد ما عن استراتيجية التحفيز، بينما عبر 20% عن رضا تام، و20% كانوا غير راضين.
3. **تبين أن** 56,48%من الموظفين يرون أن تطبيق التحفيز يتم بشكل منصف، مقابل 43,52% يعتبرونه غير منصف
4. . **أظهر** تقييم جودة التحفيز أن 18,82% يرونها ممتازة، و29,41% جيدة، بينما اعتبر 36,47% جودتها متوسطة، و15,30% ضعيفة.

النتيجة العامة الثالثة:

- يجدر بنا الإشارة في محور تأثير استراتيجية التحفيز المطبقة على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) تبسة على الأداء المهني للموظفين؛ أظهرت نتائجه أن تأثير استراتيجية التحفيز على الأداء المهني للموظفين في CNAS تبسة لا يزال محدودًا، حيث عبّر عدد معتبر من الموظفين عن عدم شعورهم بوجود أثر واضح لهذه الاستراتيجية على أدائهم اليومي. ورغم وجود فئة من الموظفين راضية نسبيًا عن التحفيز المطبق، إلا أن الرضا لم يكن كافيًا ليعكس تحسنًا عامًا في جودة الأداء. كما أن تقييم الموظفين لجودة وفعالية التحفيز كان متفاوتًا، بين من اعتبرها جيدة أو مقبولة، ومن رأى أنها ضعيفة؛ هذا التباين يشير إلى أن أثر التحفيز على الأداء المهني لا يتحقق بشكل شامل، ويرتبط إلى حد كبير بمدى عدالة التطبيق وملاءمته لتطلعات الموظفين واحتياجاتهم. بالتالي، إن استراتيجية التحفيز المعتمدة في المؤسسة بحاجة إلى تطوير وتكييف أفضل لضمان تحقيق أثر إيجابي ملموس على مستوى أداء الموظفين.

النتائج المتعقلة بالتساؤل الفرعي الرابع:

المعوقات التي تواجه الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بتبسة لتطبيقه لاستراتيجية التحفيز على الموظفين.

1. **أقرّ (70,59%)** أن تطبيق استراتيجية التحفيز يتم أحيانًا فقط، ما يدل على ضعف الانتظام في التطبيق.
2. **تبين أن (48,24%)** يرون أن أبرز المعوقات ناتجة عن أسباب متعلقة بالموظفين، تليها أسباب إدارية بنسبة **29,41%**، ثم الجهات الوصية بـ **20%**، وأخيرًا الأسباب المالية بنسبة **2,35%**فقط.
3. **أدلى (68,23%)** أن التحفيز المعنوي والسلوكي يُطبق أحيانًا فقط، فيما أكد **19**منهم **(22,36%)** أنه لا يُطبق أبدًا.
4. **أوضح (76,48%)** أن المناخ التنظيمي يشجع على المشاركة، وهي نقطة إيجابية، بينما **54**منهم **(63,52%)** صنفوا هذا المناخ على أنه متوسط الجودة.

النتيجة العامة الرابعة:

- توصلت النتائج إلى وجود مجموعة من المعوقات التنظيمية والبشرية التي تحد من فعالية تطبيق استراتيجية التحفيز في CNAS تبسة. أبرز هذه المعوقات تتعلق بغياب آليات واضحة ومستمرة للتحفيز، وضعف في الاعتراف الرسمي بمجهودات الموظفين، بالإضافة إلى اقتصار العلاقة بين الإدارة والموظفين على الطابع الرسمي. كما يواجه تطبيق استراتيجية التحفيز تحديات متعلقة بتفاعل الموظفين وتقبّلهم للاستراتيجية، فضلاً عن عوامل تنظيمية نابعة من الإدارة والجهات الوصية. ورغم

أن المناخ العام يُنظر إليه كمشجع على المشاركة، إلا أن مستواه لا يزال بحاجة إلى تحسين. ناهيك عن أن هذه المعوقات تضعف من تأثير الاستراتيجية وتحد من فعاليتها في رفع الأداء والتحفيز الحقيقي داخل بيئة العمل.

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

مع الدراسة الأولى:

كشفت نتائج دراسة استراتيجية التحفيز المطبقة على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بتبسة أن هناك حضورًا معقولًا للتحفيز المالي والمعنوي، مع أثر إيجابي نسبي على الأداء المهني، رغم بعض المعوقات التنظيمية والإدارية. هذه النتائج تتماشى جزئيًا مع ما توصلت إليه بوكرش بسمة (2012/2011) من حيث أهمية الحوافز المعنوية في تعزيز الروح المعنوية داخل المؤسسات، إذ أكدت دراستها أن الحوافز المعنوية تساهم بدرجة لا بأس بها في التعاون وإنجاح المهام. كما أن اعتماد المؤسستين على التحفيز كآلية داخلية يعكس الوعي المتزايد بأثره على استقرار الموظفين وأدائهم. من جهة أخرى، كما تُظهر دراستنا نتائج أكثر إيجابية مقارنة بدراسة بوكرش، التي أشارت إلى تأثير سلبي لسياسة التحفيز على الرضا والاستقرار والعلاقات العامة داخل مؤسسة أرسيلورميتال. ويُعزى هذا الاختلاف إلى طبيعة المؤسسة محل الدراسة، واختلاف السياقات التنظيمية، حيث يتميز CNAS بطابع إداري وخدماتي اجتماعي قد يقلل من حدة الصراعات مقارنة بمؤسسة صناعية كأرسيلورميتال. في النهاية، تؤكد الدراستان أهمية توازن سياسات التحفيز المادي والمعنوي في دعم الأداء المؤسسي، مع ضرورة مراعاة المناخ الداخلي وخصوصية كل مؤسسة في تطبيق هذه السياسات.

مع الدراسة الثانية:

توصلت نتائج دراسة أن التحفيز المعتمد على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بتبسة **يحقق أثرًا إيجابيًا نسبيًا على الأداء المهني**، كما أن وجود رضا متوسط إلى مرتفع لدى الموظفين **يعكس فاعلية جزئية في تطبيق استراتيجية التحفيز**. وتتوافق هذه النتائج مع ما توصل إليه نور الدين شنوفي في دراسته حول فاعلية نظام الحوافز في المؤسسة العمومية للنقل العصري، حيث بيّنت دراسته وجود نظام فعال للحوافز المادية ساهم في تفعيل أداء العمال، وأن الجمع بين التحفيز المادي والمعنوي كان له دور مباشر في كسب ولاء الموظفين وتحقيق كفاية إنتاجية. وتتقاطع الدراستان من حيث التأكيد على **أهمية المزج بين الحوافز المادية والمعنوية**، وأثر ذلك على رفع الكفاءة وتحفيز العاملين. كما تدعمان فكرة **وجود علاقة طردية بين التحفيز وتحسن الأداء**

الوظيفي، وهي علاقة رُصدت كذلك في **CNAS** تبسة من خلال ملاحظة مشاركة الموظفين في جهود تحسين الأداء رغم وجود بعض العراقيل. غير أن الفارق بين الدراستين يظهر في درجة فعالية نظام التحفيز، حيث بدت نتائج دراسة شنوفي أكثر إيجابية من حيث التنظيم والنتائج المتحققة، في حين أظهرت الدراسة الحالية أن فعالية التحفيز في **CNAS** ما تزال تعاني من بعض القيود المرتبطة بالإدارة والآليات التنظيمية. يُمكن إرجاع ذلك لاختلاف طبيعة نشاط المؤسستين، حيث تتطلب المؤسسة العمومية للنقل العصري ديناميكية أكبر نتيجة الطابع الإنتاجي اليومي المباشر، في حين **يخضع العمل في CNAS لمعايير إدارية بيروقراطية قد تحد من فعالية التحفيز الفوري**. في المجمل، **تؤكد الدراستان** أن بناء نظام تحفيز متوازن وفعال يُعد أحد المداخل الرئيسية لرفع الأداء وتحقيق الكفاءة داخل المؤسسات، خاصة عندما يتكامل فيه البعدان المادي والمعنوي ضمن رؤية استراتيجية واضحة.

- **مع الدراسة الثالثة:**

تمتاز دراستنا الحالية ودراسة حسن تيجاني الطيب (2022) المشتركة في تناول موضوع التحفيز وتأثيره على العاملين داخل المؤسسات، حيث تتفق الدراستان في اعتماد المنهج الوصفي كإطار منهجي، واستخدام استمارات الاستبيان لجمع البيانات، مما يعزز من موثوقية النتائج المتحصّل عليها. اتجهت دراستنا نحو تقييم واقع استراتيجية التحفيز في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (**CNAS**)تبسة، في حين ركزت الدراسة السابقة على أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين بمخبز روتاتيف بأنجمينا. رغم اختلاف طبيعة المؤسسات خدمية في دراستنا وإنتاجية في دراسة حسن تيجاني الطيب فإن النتائج تتقاطع في عدة نقاط جوهرية.

تشير نتائج **كلتا الدراستين إلى الدور الحيوي للحوافز**، سواء المادية أو المعنوية، في **رفع دافعية العاملين**. فقد بينت دراستنا أن استراتيجيات التحفيز **تسهم بشكل ملموس في تعزيز الروح المعنوية** لدى العمال، وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة السابقة التي أظهرت علاقة إيجابية بين آليات الترقية وربط نتائج تقييم الأداء بمنح الحوافز ومستوى أداء العاملين. إضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة السابقة أن **ضعف آليات المراقبة وجودة تطبيق نظم التحفيز يعيق تحقيق الأداء المطلوب**، وهو ما يتوافق مع ملاحظات دراستنا التي كشفت عن وجود بعض التحديات في تطبيق استراتيجية التحفيز داخل المؤسسة. وهذا يدفع إلى ضرورة تعزيز آليات المتابعة وتطوير برامج التحفيز بما يتلاءم مع احتياجات العاملين وطبيعة العمل. وفي الجانب المنهجي، استفدنا من الدراسة السابقة في تصميم أدوات جمع البيانات وصياغة أسئلة البحث.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء علاقة بالنظريات المرجعية المستخدمة:

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية حول "استراتيجية التحفيز في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بتبسة" انسجامًا جزئيًا مع ما جاءت به النظريات المرجعية المعتمدة، حيث ساهمت هذه النظريات في تفسير واقع التحفيز داخل المؤسسة وفهم دوافع الرضا أو عدم الرضا لدى العاملين. ويمكن تلخيص علاقة النتائج بهذه النظريات كما يلي:

1. **نظرية التوقع:**

تعتمد نظرية التوقع على ثلاث مكونات رئيسية: التوقع (أن الجهد سيؤدي إلى الأداء)، الأداة (أن الأداء سيقود إلى مكافأة)، والقيمة (قيمة المكافأة بالنسبة للفرد). تشير نتائج الدراسة إلى وجود ضعف في إدراك الموظفين لهذه العلاقة، حيث لم يظهر الموظفون ثقة كافية بأن الجهد المبذول سيترجم إلى مكافآت عادلة ومرضية. هذا النقص في العلاقة بين الأداء والمكافأة يضعف الدافعية كما تنبأت به النظرية، ويُبرز الحاجة لتعزيز شفافية وآليات ربط المكافآت بالأداء.

2. **نظرية العلاقات الإنسانية:**

تؤكد هذه النظرية على أهمية البعد الاجتماعي والنفسي في بيئة العمل، وتبيّن الدراسة أن هناك قصورًا في التواصل الفعّال بين الإدارة والعاملين، وضعفًا في إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات. كما أظهرت النتائج غيابًا للتقدير المعنوي، ما يؤثر سلبيًا على الرضا الوظيفي ويخالف مبادئ نظرية مايو التي تؤكد على أهمية الاهتمام بالعامل ككائن اجتماعي يحتاج إلى التقدير والدعم.

3. **نظرية ذات العاملين هيرزبرغ:**

تميّز هيرزبرغ بين العوامل الوقائية التي تمنع الاستياء والعوامل المحفزة التي تخلق الرضا. تكشف نتائج الدراسة عن اعتماد المؤسسة بشكل رئيسي على العوامل الوقائية مثل الأجر والبيئة المادية، مع نقص واضح في العوامل المحفزة الجوهرية كالتقدير وفرص التطور والترقية، وهو ما يفسر عدم تحقيق رضا وتحفيز فعلي لدى الموظفين.

4. **نظرية العدالة:**

تعكس نتائج الدراسة وجود شعور بعدم العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت، ما يخلق إحساسًا بالإحباط وعدم المساواة بين الموظفين. يتماشى هذا مع نظرية العدالة التي تربط بين إدراك الإنصاف

في بيئة العمل ومستوى الدافعية والرضا، وبالتالي يؤكد ضرورة مراجعة آليات التقييم والمكافأة لضمان العدالة والشفافية.

5. نظريتا X و Y:

تشير الدراسة إلى تبني الإدارة أسلوبًا تقليديًا يتوافق مع نظريةX ، حيث يعتمد على الرقابة المباشرة وتحفيز الموظف خارجيًا، مع غياب لثقافة تمكين الموظف وإشراكه في القرار كما تنص عليها نظرية.Y هذا النمط الإداري يحد من تحفيز العاملين داخليًا ويؤثر على قدرتهم على الابتكار والمبادرة.

خلاصة:

إن نتائج الدراسة تتوافق بشكل جزئي مع مبادئ النظريات المرجعية، لكنها تظهر فجوات تطبيقية واضحة، خاصة في الجوانب المعنوية والاجتماعية للتحفيز. لذلك، فإن تحسين استراتيجية التحفيز في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء **CNAS** تبسة يتطلب تبني مقاربة شمولية تعزز الربط الواضح بين الأداء والمكافأة، وتكفل العدالة، وتولي اهتمامًا أكبر للعلاقات الإنسانية، مع تطوير أساليب إدارية تشجع الاستقلالية والمسؤولية.

هذا التوجه سيكون أساسًا لتحفيز مستدام يؤدي إلى رفع جودة الأداء والرضا الوظيفي.

خاتمة

خاتمة

ختامًا، يمكن القول إن التحفيز يمثل أحد الأعمدة الأساسية التي تقوم عليها فعالية المنظمات الخدماتية، لا سيما تلك التي تتطلب تواصلاً مباشرًا ومستمرًا مع المواطن مثل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن تبني **استراتيجية تحفيزية واضحة ومتكاملة** داخل هذه المؤسسة يشكل ركيزة مهمة لتحسين أداء العاملين، وزيادة مستوى رضاهم الوظيفي، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة. كما تبين من خلال الدراسة الميدانية أن التحفيز داخل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) بتبسة لا يزال يواجه بعض التحديات، خصوصًا فيما يتعلق بالتوازن بين الحوافز المادية والمعنوية، والعدالة في التوزيع، ومدى ارتباط التحفيز بالأداء الفعلي للموظف. الأمر الذي يستدعي **مراجعة وتطوير السياسة التحفيزية** بشكل يراعي خصوصية المؤسسة وأهدافها من جهة، وتطلعات واحتياجات العاملين من جهة أخرى.

وعليه، فإن هذه الدراسة، وإن كانت محدودة من حيث النطاق الزمني والجغرافي، إلا أنها تفتح المجال أمام دراسات أوسع مستقبلاً، تستهدف مقارنة استراتيجيات التحفيز بين فروع CNAS على المستوى الوطني، أو حتى بين مؤسسات خدماتية مختلفة، بغرض الوصول إلى **نموذج تحفيزي فعّال** قابل للتطبيق في بيئة العمل الجزائرية.

المراجع

المراجع العربية:

أ. الكتب:

1. أحمد شاكر العسكري، **التسويق مدخل استراتيجي**، دار الشروق، عمان، 2000.
2. أحمد شاكر العسكري، **التسويق مدخل استراتيجي**، دار الشروق، عمان، 2000.
3. بشير عباس العلاق، **أسس الإدارة الحديثة "نظريات ومفاهيم"**، دار اليازوري، الأردن، 1998.
4. حجاج بن صالح بن حجاج المرعي، **إدارة الأفراد**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
5. حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر الجامعية، قالمة، الجزائر، 2004.
6. حميد الطائي، بشير العلاق، **تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي**، دار الريحانة، عمان، 1998.
7. خالد حامد، **منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، مطبعة جسور، الجزائر، 2008.
8. خضير كاظم محمود، هابل يعقوب فاخوري، **إدارة الإنتاج والعمليات**، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2001.
9. ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، **التسويق المصرفي**، دار المناهج للنشر والطباعة، الأردن، 2005.
10. زكي الخليل المساعد، **تسويق الخدمات وتطبيقاته**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
11. سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد**، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
12. سعيد محمد المصري، **إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية "مفاهيم استراتيجيات"**، دار الجامعة، مصر، 2002.
13. صلاح الشنواني، **إدارة الإنتاج**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2000.
14. صلاح بيومي، **حوافز الإنتاج في الصناعة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
15. صلاح مصطفى الفوال، **مناهج البحث في العلوم الإجتماعية**، دار غريب، القاهرة، 2009.
16. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية "منظور منهجي متكامل"**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
17. عادل الجودة، الحوافز، **المنظمة العربية للعلوم الإدارية**، دمشق، 2005.
18. عبد الجبار، منديل الغانمي، **الإعلان بين النظرية والتطبيق**، دار اليازوري، الأردن، 1998.
19. عبد الرحيم توفيق، **المناهج التدريبية المتكاملة "منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد"**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2004.
20. عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
21. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، **أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال**، الدار الجامعية، مصر، 2003.

22. علي غربي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2007.

23. عمار بوحوش، محمد محمد الذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، الجزائر، 1999.

24. العميان، محمود سلمان (2018.) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال(ط 6.)عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

25. فايز ألزغبي، محمد إبراهيم عبيدات، **أساسيات الإدارة الحديثة**، دار المستقبل، عمان، 1997.

26. فتحي ربيع، **معجم المصطلحات الإدارية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

27. محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية "الأصول والأسس العلمية"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

28. محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء للدنيا، الإسكندرية، 2009.

29. محمد رسلان، جميلة جاد الله، **الإدارة علم وتطبيق**، دار الميسرة للنشر، لبنان، 2000.

30. محمد رضا عسلاوي، **الإتصال في المؤسسة الخدماتية**، دار الكتاب للطباعة، جامعة الموصل، العراق.

31. محمد رفيق الطيب، **مدخل لتسيير أساسيات وظائف التقنيات**، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 1991.

32. محمد محمد قاسم، **مدخل في مناهج البحث العلمي**، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 2002.

33. مساعده، ماجد عبد المهدي (2018). **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، (ط2).

ب. المجلات والمقالات والملتقيات والمنشورات والمحاظرات:

- **المجلات:**

1. أحمد بن عيساوي، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية**، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد: 4، العدد: 1، 2006.

2. أحمد بن عيساوي، **إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية**، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد: 4، العدد: 1، 2006.

3. بن اعراب مروان، مقراني الهاشمي، **آليات تحفيز العاملين في المنظمات المعاصرة...عرض تحليلي**، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، الصادرة عن جامعة الجزائر 2، الجزائر، المجلد: 6، العدد: 2، 2019.

4. بن اعراب مروان، مقراني الهاشمي، **آليات تحفيز العاملين في المنظمات المعاصرة...عرض تحليلي**، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، الصادرة عن جامعة الجزائر 2، الجزائر، المجلد: 6، العدد: 2، 2019.

5. بوقندورة يمينة، دنبري لطفي، **المقاربة السلوكية للحوافز قراءة في اسهامات بعض الرواد**، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي، الصادرة عن جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، المجلد: 7، العدد: 1، 2020.

6. عبد الله بلوناس، **تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال**، مجلة أبعاد إقتصادية، الصادر عن جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، المجلد: 2، العدد: 3، 2018.

7. فيروز بوزورين، **المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، الصادرة عن جامعة البليدة 2، الجزائر، المجلد: 6، العدد: 1، 2019.

8. فيروز بوزورين، **المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، الصادرة عن جامعة البليدة 2، الجزائر، المجلد: 6، العدد: 1، 2019.

9. كنزة حامدي، سامية عواج، **المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية بالمؤسسة الخدمية ooredoo سطيف**، مجلة الآداب والعلوم الإجتماعية، الصادرة عن جامعة جامعة سطيف 2، الجزائر، المجلد: 17، العدد: 2، 2020.

10. وردة برويس، نجاة ساسي هادف، دليلة بدران، **إستراتيجية إدارة وتكوين الموارد البشرية المتطلبات والتحديات**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، الصادرة عن جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، المجلد: 9، العدد: 1، 2022.

- المقالات:

1. **حالة مخبز روتاتيف**، مقال منشور بمجلة طبة للدراسات العلمية والأكاديمية، الصادرة عن المركز الجامعي بريكة، ولاية باتنة، الجزائر، المجلد: 5، العدد: 1، 2022.

2. مجلة الألوكة / مجتمع وإصلاح / تربية / تنمية المهارات مقال هشام محمد سعيد قربان. تاريخ النشر 22/10/2012ميلادي - 1433/12/6 هجري

- الملتقيات:

1. عبد الحميد زعباط، **دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 10 مارس 2004.

- المنشورات:

1. باغي محمد عبد الفتاح، **تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية "دراسة ميدانية مقارنة"**، منشورات المنظمة العربية الإدارية، عمان، 2001.

- **المحاضرات:**

1. العربي دخموش، **محاضرات اقتصاد المؤسسة**، مطابع جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2001.

ج. الأطروحات والرسائل الجامعية:

- أطروحة دكتوره:

1. حسن تيجاني الطيب، **أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأنجمينا دراسة** ونوغي، فتيحة (2015) أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي، أطروحة مقدمة نيل دكتوره علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف.

- **مذكرة الماجستير**

1. جبر هديرس مشلح المطيري، **مهارات القائد الأمني في إستخدام الحوافز لرفع مستوى أداء رجل الأمن**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الشرطية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.

2. جوادي حمزة، **الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2005.

3. الحارثي درهوم بن عياض، **رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بالرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1999.

4. الحارثي درهوم بن عياض، **رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية "دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بالرياض"**، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1999.

5. حداد سهيلة، **فاعلية البيع الشخصي في تسويق الخدمات**، مذكرة ماجستير، قسم علوم تجارية، جامعة الجزائر1، الجزائر، 2000.

6. دراسة بوكرش بسمة، **سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلورميتال ولاية عنابة**، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع، تخصص علم إجتماع، شعبة العلاقات العامة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، السنة الجامعية: 2012/2011.

7. دراسة نور الدين شنوفي، **فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الانتاجية دراسة ميدانية خاصة على سائقي المؤسسة العمومية للنقل العصري في مدينة الجزائر وضواحيها**، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير،

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر 2، السنة الجامعية: 2010/2009.

8. محمد عزوز، **دور الحوافز في تحسين أداء من وجهة نظر العاملين**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2009/2008.

9. نور الدين بوالشرش، **الحوافز وآداء العاملين في المؤسسة الصحية الجزائرية**، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع، جامعة بسكرة، 2006/2005.

10. يونس عادل، **تحليل نظم الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في المنضمات الصناعية الليبية بمدينة بنغازي**، رسالة ماجستير، جامعة قارة يومس، بغداد، العراق، 2003/2002.

11. يونس عادل، **تحليل نظم الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في المنضمات الصناعية الليبية بمدينة بنغازي**، رسالة ماجستير، جامعة قارة يومس، بغداد، العراق، 2003/2002.

- **مذكرة ماستر:**

1. أمال هوام، **التحفيز ودوره في تنمية الموارد البشرية "دراسة حالة مؤسسة الأشغال العمومية"**، مذكرة الماستر علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية، جامعة تبسة، 2011.

- **مذكرة ليسانس:**

1. جمال الدين بوزيد، **واقع العلاقات العامة في المؤسسة الخدماتية "دراسة ميدانية لبريد تقرت المركزي -ولاية تقرت"**، مذكرة ليسانس، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.

د- المواقع الإلكترونية:

1. https://www.almaany.com
2. https://www.business4lions.com
3. pertas.com
4. https://mixmofid.com

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي – تبسة

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

استمارة استبيان

عنوان الدراسة :

استراتيجية التحفيز في المؤسسات الخدماتية

دراسة ميدانية على عينة من موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء (CNAS) ولاية تبسة

إعـــــداد:

الطالب : شنيخر أمين

تحت إشراف : د أونيس ابتسام

تندرج هذه الاستمارة ضمن إطار دراسة ميدانية تهدف إلى التعرف على واقع استراتيجيات التحفيز في مؤسستكم.

نؤكد أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة وتستعمل لأغراض البحث العلمي فقط.

نرجو منكم التفضل بالإجابة بكل موضوعية وصدق.

UNIVERSITE LARBI TEBESSI . TEBESSA

المـــــــحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. الفئة العمرية:

أقل من 25 سنة☐ من 25 إلى 34 سنة ☐ من 35 إلى 44 سنة☐

من 45 سنة فأكثر ☐

3. المستوى التعليمي:

شهادة ثانوية ☐ شهادة جامعية(ليسانس/ماستر) ☐ شهادة دراسات عليا دكتوراه ☐ شهادات أخرى ☐

4. المنصب الحالي:

موظف☐ مدير ☐ مسؤول قسم/مصلحة☐

5. عدد سنوات الخبرة في لضمان الاجتماعي:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات☐

المـــحور الثـــاني :أسئلة حول استراتيجية التحفيز استراتيجية التحفيز في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS؟

6. هل تطبق مؤسسة الضمان الاجتماعي CNAS استراتيجية التحفيز ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

7. ما هي أنواع الحوافز التي تعتمدها الإدارة لتحفيز العمال؟

☐ حوافز مالية مكافآت، منح...

☐ ترقيات وظيفية

UNIVERSITE LARBI TEBESSI - TEBESSA

☐ دورات تكوينية وتدريبية

☐ تكريم معنوي شهادات شكر، إشادات ...

☐ تحسين ظروف العمل

أخرى تذكر:.....

8. حسب رأيك، ماهي مزايا تطبيق استراتيجية التحفيز في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراءCNAS ؟

☐ لمساعدة العمال على تحقيق الذات

☐ للحفاظ على مكانة العاملين

☐ لكسب ولاء للموظفين.

9. هل يعتمد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNASعلى استراتيجية التحفيز بشكل منتظم؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

10. كيف يطبق الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS استراتيجية التحفيز؟

اعتمادا على دراسة جدوى ☐

اعتمادا على مطالب و احتياجات العمال ☐

تطبيقا لقوانين الجهات الوصية ☐

11. هل تعتقد أن هناك معايير واضحة و معلنة لاستراتيجية التحفيز على مستوى CNAS؟

نعم☐ لا☐

المـحور الثـالث: دوافع استخدام استراتيجية التحفيز في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS

12. لماذا تطبق مؤسسة الضمان الاجتماعي CNASاستراتيجية التحفيز دون أخرى؟

☐لأنها تتناسب مع طبيعة العمل داخل المؤسسة

☐لأنها مدعومة من قبل الإدارة العليا

☐لأنها قابلة للتطبيق ضمن الموارد المتوفرة

☐لأنها أثبتت فعاليتها في تحفيز الموظفين

☐ لأنها تلقى قبولًا واستجابة إيجابية من الموظفين

☐ لأن القوانين الداخلية للمؤسسة تفرضها

☐ لأنها تحقق نتائج إيجابية على مستوى الأداء الفردي.

☐ لأنها تحقق نتائج إيجابية على مستوى الأداء الجماعي.

13. ماهي العوامل التي تجعل موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS بحالة من الرضا؟

☐ المناخ الجيد.

☐ العلاقات الجيدة من الزملاء.

☐ العلاقات الجيدة مع الرؤساء.

14. **هل ترى أنّ** الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراءCNAS يهتم **بالجوانب الإنسانية للموظف عند تطبيق التحفيز (مثل ظروفه الاجتماعية، النفسية، المادية)؟**

☐ دائما ☐ أحيانا ☐نادرا

15. **في رأيك، ما الهدف الأساسي من تبنّي** الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال ال أجراء CNAS **لاستراتيجية التحفيز؟**

☐ رفع الروح المعنوية للموظفين.

☐ زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة.

☐ تقوية العلاقات بين العاملين.

☐ تقليل التوتر والضغط الوظيفي.

16. في رأيك ماهي الاستراتيجية التحفيزية التي تأمل من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)أن تطبقها مع موظفيها مستقبلا:

UNIVERSITE LARBI TEBESSI - TEBESSA

☐ تعزيز ثقافة العمل الايجابية.

☐ تمكين الموظفين من الاستقلالية

☐ الاستثمار في التطوير المهني.

☐ اعطاء الأولوية لرفاهية الموظفين.

☐ مشاركة الموظفين في صناعة القرار.

أخرى أذكرها: .....

.....

المـحور الـــرابع: تأثيرات تطبيق استراتيجية التحفيز على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS

17. هل استفدت من استراتيجية ونظام التحفيز لمرات عديدة؟

نعم ☐ لا☐

18. هل انت راضٍ عن استراتيجية التحفيز المطبقة على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS؟

راضٍ جدًا ☐ راضٍ إلى حد ما ☐ غير راضٍ☐

19. حسب رأيك هل يتم تطبيق استراتيجية التحفيز بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء :CNAS

بشكل منصف ☐ بشكل غير منصف ☐

20. كيف تقيّم استراتيجية التحفيز المعتمدة في نظام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS؟

ممتازة☐ جيدة ☐ متوسطة☐ ضعيفة ☐

UNIVERSITE LARBI TEBESSI . TÉBESSA

المحور الخامس : معوقات تطبيق الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) لاستراتيجية التحفيز مع موظفيه.

21. هل تعتقد أن استراتيجية التحفيز على مستوى CNAS تواجه عقبات أثناء تطبيقها؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

22. هل ترى أن المعيقات التي تواجه عملية تطبيق استراتيجية التحفيز ب CNAS تعود إلى :

أسباب متعلقة بسياسة الإدارة ☐

أسباب متعلقة بالجهات الوصية ☐

أسباب متعلقة بالموظفين ☐

أسباب مالية ☐

أخرى أذكرها:.....

23. هل يتم اشراك الموظفين في عملية اتخاد القرارات المتعلقة بتطبيق استراتيجية التحفيز؟

دائمًا ☐ أحيانًا ☐ أبدًا ☐

24. هل تجد أن أسلوب القيادة:

يشجع على المشاركة ☐ لا يشجع على المشاركة ☐

25. حسب رأيك هل التواصل بين الإدارة والموظفين؟

جيد ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

26. حسب رأيك ماهي المعوقات الأكثر حدة و التي تقف أمام حصول الموظف ب CNAS على تحفيزات وظيفية :

- لا يتم الاعتراف بجهود الموظفين بشكل علني أو رسمي☐
- الموظف لا يشعر بالانتماء الحقيقي للمؤسسة☐
- لا يتم استخدام كلمات أو سلوكيات تحفيزية داخل بيئة العمل☐
- المؤسسة تفتقر إلى آليات واضحة للتحفيز المبني على مبادئ العلاقات الإنسانية☐
- العلاقة بين الإدارة والموظفين يغلب عليها الطابع الرسمي فقط☐

UNIVERSITE LARBI TEBESSI TÉBESSA

27. ماهي اقتراحاتك حول معايير تطبيق استراتيجية التحفيز على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء؟

.....

.....

.....

.....

UNIVERSITE LARBI TEBESSI . TÉBESSA