

التحفيز و أداء العاملين في المؤسسة

د. بوالشرش نورالدين

العيادي مريم

جامعة باجي مختار، عنابة (الجزائر)

Abstract:

The motivation in the institution is a fundamental process by virtue of its impact on the individual and intuitional performance, the attention to the workers in terms of material and moral through of the reward and development of his abilities and refractor, all this makes the worker feel stable and satisfied, which reflects positively on the level of his performance thus achieving his goals and goals of the institution.

From that Sandpoint we will focus in this article on the process of motivation and performance of the worker in the institution.

Key words: Motivation, Performance

Resume:

La motivation dans l'entreprise est un processus essentiel en raison de son impact sur la performance individuelle et institutionnelle, étant donné que l'attention au travailleur en termes physiques et morales par la récompense et le développement de ses capacités et compétences, tout cela rend le travailleur se sent stable et satisfait ce qui reflet positivement sur le niveau de sa performance et donc atteindre ses buts et les objectifs de l'entreprise à la fois. À partir de ce point nous nous concentrerons dans cet article sur le processus de motivation et la performance du travailleur dans l'entreprise.

Mots clés : Motivation, Performance.

المخلص:

إن التحفيز في المؤسسة عملية أساسية بحكم تأثيرها على الأداء الفردي و المؤسساتاتي ، حيث أن الاهتمام بالعامل من الناحية المادية و المعنوية من خلال مكافأته و تنمية قدراته و مهاراته ، كل هذا يجعل العامل يشعر بالاستقرار و الرضا مما ينعكس إيجابا على مستوى أدائه و بالتالي تحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة عل حد سواء.و من هذا المنطلق سنركز في هذا المقال على عملية التحفيز و أداء العاملين في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التحفيز ، الأداء.

مقدمة:

يعج عالم العمل و المنظمات بالعديد من المناقشات الأكاديمية و الدراسات العلمية التي تدرس العديد من المسائل المتعلقة بهذا العالم و لعل من أهم هذه المواضيع التي نوقشت و طرحت بقوة موضوع التحفيز، الذي يعرف في أبسط صورته على أنه جملة الطاقات المستثمرة بغرض الدفع و تنظيم السلوك المرتبط بأداء عمل. إن غاية جميع المؤسسات و التنظيمات هي تحقيق الربح و النجاح، خاصة في إطار بيئة تنافسية بصورة كبيرة، و بغية لتحقيق غايتها تسعى جميع التنظيمات للحصول على أحسن أداء لدى مواردها البشرية باختلاف المهام التي يؤديونها لذا فهي تسعى دائما لتحسين علاقاتها التنظيمية مع عمالها و موظفيها، اعتبارا لكون المورد البشري يعد من أهم العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها.

وبما أن السلوك الإنساني يتميز بالذاتية و التعددية، هذا ما جعل دراسة موضوع التحفيز يطرح في العديد من النظريات ، وكذا ظهور دراسات مختلفة و متتابعة اهتمت بالبحث بوضع أفكار و مبادئ تنظيمية و الاهتمام بالعمال و كيفية رفع مستوى أدائهم و زيادة الكفاءة الإنتاجية. ومن بين هذه المبادئ نجد الاهتمام الحوافز . و الملفت للانتباه أن جميع هذه الدراسات كانت تدور حول تساؤل مركزي واحد أدى إلى ظهور مفهوم التحفيز بصورة مهمة فيما بعد و تمثل هذا التساؤل في ما الذي يؤثر في الفرد حتى يرفع من أدائه في العمل ويساهم بذلك في تحقيق أهداف مؤسسته؟

أولاً: ماهية التحفيز

ظهر مفهوم التحفيز لأول مرة، كموضوع دراسة يخص التجمعات البشرية العامة بمعنى الأسرة، الحزب... إلخ، ليقع بعد ذلك الاهتمام بالتحفيز داخل المؤسسات التنظيمية، خاصة مع زيادة بروز العامل التنافسي و المنطق الربحي في المعاملات الاقتصادية و خاصة منها الرأسمالية.

وقد عرف التحفيز بالاعتماد على منطلقات عدة حيث يعتبر تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية و خلق حاجات جديدة لديهم و السعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة الاستمرارية و التجديد¹ و يعتبر أيضا على أنه تلك الوسائل المادية و المعنوية المتاحة لإشباع الحاجات المادية و المعنوية للأفراد²، كما يعد أيضا نوعا من الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد و إشباع حاجته للتفكير، طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب و الخصم، ويجب الاعتراف بحق من بذل الجهد و أتمن الأداء و أخلص في عمله و ذلك بتشجيعه و حثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع و الحرص على دوام التقدم و النمو.

كما أنه يعد أداة للتغذية الإسترجاعية حيث يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم و رد فعل الغير اتجاهها استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات و البيانات عن أدائهم ، و إشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع. أيضا يعتبر التحفيز وسيلة لإثارة حماس الجماعات و تشجيع المنافسة فيما بين أفرادها ، حيث يعد آلية لتنمية روح المشاركة و التعاون أين تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها ، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم و تفاعلهم لتنفيذها و شعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم و وجهات نظرهم.

كما يعرف التحفيز كذلك على أنه وسيلة للتكيف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية حيث تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و الحكومية ، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق و الوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها و الحفاظ على مكانتها و هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية و البشرية المتاحة³.

ثانيا: المداخل النظرية للحوافز

يعد موضوع الحوافز من أكثر المواضيع التي تناولتها العديد من النظريات و المقاربات بالبحث و الدراسة إلا أن الجدير بالذكر أن هذه الدراسات و النظريات قد بنيت وفق أسس و منطلقات مختلفة فضلا عن كونها جاءت في فترات زمنية مختلفة.

1- النظريات الكلاسيكية: فقد جاءت المدرسة الكلاسيكية كتعبير عن تيار فكري يشمل مجموعة من الآراء و النتائج الفكرية التي حصل عليها المهتمون بالعمل الإداري في الفترة الممتدة بين العقد الأخير من القرن التاسع عشر و العقد الثاني من القرن العشرين حيث كانت الثورة الصناعية في بدايتها تعد هذه المدرسة الإسهام الأول في بناء فكر إداري ، أين أبدى "فريدريك تايلور" أهمية إيجاد إجراءات تعزز من مستوى الإنتاج⁴ و قد وجد أن الأسلوب العلمي هو السبيل لوضع الحلول لمشاكل التنظيمات حيث ركز جل اهتمامه بناحيتين أساسيتين من أجل الارتفاع بمستوى أداء العمال إلى أقصى ما يمكن أولاهما دراسة الحركة و الزمن لمعرفة الزمن اللازم للقيام بالعمل المكون من مجموعة من الحركات المتتالية و التخلص من الجهد غير الضروري⁵ ، إن هذه الدراسة للحركة و الزمن اللازمين لأداء العمل مكنت "تايلور" من التوصل إلى طريقة ذات خطوات محددة و وقت ثابت أطلق عليها اسم الطريقة المثلى لأداء العمل. كما رأى تايلور أن العداء الدائم بين أصحاب العمل و العمال أساسه الشعور باستغلال الإدارة لهم و تقديم حوافز محدودة لذا قدم طريقة جديدة للدفع و هي نظام المعدل المتمايز و الذي ربط مكاسب العامل بمعايير أدائه للعمل⁶ و دعا للتركيز على تحفيز العمال أين أكد تايلور على أهمية أن يكون أصحاب العمل كرماء عند مكافأة العمال الذين يحرصون على زيادة الإنتاج و جودته، إن العمال يتصرفون برشد و أن حافزهم الأساسي هو الأجر و المنافع الاقتصادية كما أن تحسين الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل قد يرفع أيضا من هذه القدرة في الأداء⁷

كما نجد طرح "هنري فايول" لنظرية التكوين الإداري ، أين يرى أن أي منشأة أعمال يجب أن تتسم بشيء من المرونة لرفع الكفاية الإنتاجية، و قسم التنظيمات إلى ستة أنشطة رئيسية تتمثل في:

* الأعمال الفنية، * الأعمال التجارية، * الأعمال المالية، * أعمال الأمن و الضمان ، * أعمال المحاسبة، * الأعمال الإدارية ، كما أنه ركز على وجوب وجود عدد من القيم الإدارية لدى العاملين المتمثلة في:

* القيم الطبيعية: مثل: الصحة و القوة

* القيم العقلية مثل: القدرة على الفهم و الدراسة و التحليل.

* القيم الأخلاقية مثل: العزيمة و المبادئ⁸. كما صاغ أربعة عشر مبدأ إداريا لصياغة العمل الإداري و التنظيمي بالمؤسسة من بينها مبدأ المكافأة و التعويض و كذا مبدأي العدالة و الاستقرار في العمل⁹.

حيث يعتقد "فايول" أن تحديد المكافأة يجب أن يكون بما يتناسب و الجهد المبذول لتحقيق رضا العاملين كما يشير إلى التحفيز من خلال مبدأي العدالة و الاستقرار الوظيفي فمعاملة العمال بشكل عادل لتحقيق الاستقرار الفكري و النفسي يعزز الانتماء و الولاء و يرفع من أدائهم و إنتاجيتهم.

أيضا توجد نظرية البيروقراطية التي نشأت مع نشوء تطور العمل الإداري الذي ازداد تعقيدا و أصبح بحاجة لتقسيم العمل و التخصص و وضع القوانين الناظمة للعلاقات بين الأفراد و المؤسسات و التي ارتبطت باسم عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" الذي ركز في دراسته على تحليل العمل الإداري في المؤسسات و دراسة المشكلات فيها. حيث رأى فيبر أن أهم صفات العمل البيروقراطي هي وجوب وجود مجموعة من القواعد و الأنظمة التي تبين خطوات العمل لازمة للتنفيذ للأفراد العاملين بالمنظمة، كما ركز على ضرورة انتقاء و تعيين الأفراد المؤهلين لتكون هذه المؤهلات سببا لبقاء العاملين في وظيفة دائمة

كما يرى أن تقسيم العمل أمر ضروري لزيادة الخبرة والتطبيق الملائم للعمل مما يؤدي إلى المهارة و رفع مستوى الأداء¹⁰.

إن المنظمة البيروقراطية تسعى إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد وزيادة الرواتب والعمل على إيجاد إجراءات ثابتة للترقية و التقدم المهني ومن هنا فان فيبر يعتبر الإنسان كائن رشيد مثالي اقتصادي وأن حافظه الأساسي هي الحوافز المادية.¹¹

2- النظريات النيوكلاسيكية: المدرسة النيوكلاسيكية التي تعتبر تيار ركز أساسا على دراسة أسلوب الفرد و الجماعة أثناء العمل و تفسير هذا السلوك و دوافعه، مع معرفة تأثير المجتمع (البيئة) وحاجاته غير المشبعة على سلوكه¹² و محاولة إيجاد التوازن بين الأبعاد الإنسانية و الأبعاد المادية في العملية الإنتاجية من بينها مدرسة العلاقات الانسانية ، نظرية سلم الحاجات ... و غيرها

يعتبر "التون مايو" رائد مدرسة العلاقات الإنسانية فالعامل بالنسبة له كائن اجتماعي له حاجاته ورغباته المؤثرة في أدائه الإنتاجي حيث خلص إلى أن تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه الشعور بالاهتمام و الاحترام من قبل الإدارة و العاملين معه و أن التحفيز الفردي لا يكفي و لا يجزي إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة و الانتماء و الالتزام حسب مايو يتوجب على القيادة العمل على تحفيز العمال بالحوافز المعنوية و إدماجهم من خلال إشراكهم في عملية الإدارة و تحميلهم مسؤولية العمل.

أما "ابراهيم ماسلو" فقد طرح نظرية "سلم الحاجات" أين يحفز العامل من خلال الرغبة في إشباع مجموعات محددة من الحاجات و وضع نمودجا لهرمية هذه الحاجات مبتدئا بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم و تليها الحاجات الأخرى تباعا إلى قمة الهرم يقوم الإنسان وفق آلية تسمى الدافع بإشباعها بالتناوب¹³، و ذلك حسب أهمية الحاجة و ضرورتها انطلاقا من الحاجات الفيزيولوجية وصولا إلى فكرة تحقيق الذات.

هناك أيضا نظرية "ماكريكور" القائمة على رؤية العامل من منطلقين المنطلق الأول يتضمن افتراضات المدرسة الكلاسيكية و التي هي الأساس لنظرية (X) ، أما المنطلق الثاني فيتضمن افتراضات مدرسة العلاقات الإنسانية و هي أساس للنظرية (y). حيث يرى "ماكريكور" أن التنظيم الرسمي القائم على مبادئ نظرية X لا يقدم للإنسان إلا فرصا محدودة لإشباع حاجاته الاجتماعية و الذاتية، في حين نجد في نظرية (y)، إن تحقيق التكامل بين الظروف التنظيمية و العمال هم المؤثر الأساسي ، ذلك باعتبار أن الإنسان طموح و محب للعمل و يتمتع بقدرة على الابتكار و من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية و نجاح المؤسسة لابد من تحفيز العمال من خلال التأكيد على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للعاملين¹⁴.

في هذا الإطار نجد أيضا نظرية العاملين "فريدريك هيرزبرغ" فقد صنفت مجموعتين من العوامل :

*العوامل الدافعة: وهي التي تدفع الفرد للعمل و الأداء المتميز من مثل شعور الفرد بالنجاح في انجاز شيء مهم مع الاعتراف بالجهود المبذولة و إعطائه المسؤولية و فرص التقدم¹⁵.

* العوامل الوفاقية المتمثلة أساسا في: سياسة و إدارة الشركة ، ظروف العمل ، الراتب ، الأمن الوظيفي و رغم أن توفر هذه العوامل لوحدها لا يؤدي إلى وجود دافع قوي للعمل و لكن عدم توافرها يتسبب في حدوث حالة من عدم الرضا¹⁶. وبالتالي نستنتج مما سبق أن العوامل الحافزة في نظرية "هيرزبرغ" تتعلق بماهية العمل و أداء الفرد، و تحمله للمسؤولية و الاعتراف الذي يحصل عليه من خلال تأديته للعمل .

3- النظريات الحديثة: و هي تلك النظريات التي نقلت التعامل مع العامل من مبدأ التسيير إلى مبدأ الإدارة بالأهداف أين جاءت بفكرة أن العامل ليس عنصر فحسب في منظومة العمل و إنما مورد من موارد الإنتاج. حيث نجد أن "فرنسيس ليكرت" من خلال نظريته الدافعية أكد على أهمية المورد البشري في الإنتاج و تأثير السلوك الإنساني داخل التنظيم على فعاليته و انجازاته. لذا يدعو أن تكون إجراءات تنفيذ الوظائف التنظيمية المختلفة من إشراف، اتصال، تدريب، دفع أجور و اتخاذ قرارات كلها مبنية على أساس يؤكد و يدعم الدافع للعمل، مع ضرورة القياس المستمر للنتائج المحققة و مقارنتها بالأهداف.

أما "شستر برنارد" فيرى من خلال نظرية النظام التعاوني أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني، و بالتالي لا بد من توفر عنصر الرغبة في الاشتراك لكي يتم تحقيق الهدف، و لكي يتعاون الفرد على تحقيق أهداف التنظيم، لا بد من وجود مغريات تحفز على العطاء و العمل. يعتقد برنارد أن تقديم الحوافز الكافية أدق و أخطر مهمة في وجود التنظيم، و لا شك أن نجاح التنظيم في إدارة الحوافز يتوقف على التكامل و التناسق بين الحوافز المعروضة من ناحية و بين المساهمات المتوقعة من الأعضاء من ناحية أخرى¹⁷.

تعتبر هذه النظريات من أهم الصيغ التي عالجت موضوع التحفيز و منطلقات تحقيقه بغرض الحصول على أحسن أداء من قبل العامل على مستوى التنظيم، متخذة بعين الاعتبار خلال تطورها جميع الجوانب المرتبطة بعملية الإنتاج سواء كانت المادية منها أو البشرية، و إن اختلفت في توزيع الأهمية المعطاة لكل جانب منها فإن التركيز على أهمية التحفيز كانت النقطة المشتركة بين جميع هذه الطروحات النظرية.

ثالثا: الحوافز و الأداء

تستمد عملية التحفيز أهميتها من قدرتها على الدفع بزيادة نواتج العمل كمًا و كيفًا ومبيعات و أرباح فضلًا عن كونها تؤدي إلى إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، و على الأخص ما يمس التقدير، الاحترام و الشعور بالمكانة، مما يشعر العاملين بروح العدالة داخل المنظمة و يجذبهم إلى جذب المنظمة مع اكتسابهم روح الولاء و الانتماء و التعاون بين العاملين.

يعتبر التحفيز عملية منهجية قائمة على أساس الدفع بالتميز في الأداء هذا الأخير يعتبر المعيار الأساسي لمنح مغريات التحفيز حيث يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، و ربما الأوحده في بعض الحالات، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية الجوده، في وفر وقت العمل، و وفر التكاليف أو في أي مورد آخر. إضافة إلى هذا قد يعد المجهود المبذول في أداء وظائف الخدمات و الأعمال معيارا في توزيع الحوافز بين العاملين إلا أن قياس المجهود يصعب قياسه و ذلك لأنه غير ملموس و واضح كما أن الناتج شيء احتمالي الحدوث، و بالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس بالنتيجة أو بالوسيلة التي استخدمها الفرد كي يصل إلى الناتج. أيضا تعد الأقدمية بصفقتها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الانتماء، و الذي يجب مكافأته بشكل ما، و هي تأتي في شكل علاوات. فضلا على أن بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو براءات أو إجازات، أو دورات تدريبية¹⁸، و هذا ما تناولته الدراسة الميدانية و المعنونة ب" تحفيز و مكافأة العامل في النظام الصناعي" حيث اكدت على أهمية عملية التحفيز و الحصول على المكافآت (الحوافز المادية، الترقية، التكوين و الخدمات العمالية) وكذلك العلاقات الحسنة تساهم مساهمة فعالة في تحسين احوال العمال و أوضاعهم و نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها¹⁹.

كما أكدت ذلك ايضا الدراسة المعنونة ب" اثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني و التي بينت أهمية الحوافز من خلال تقديم الحوافز المادية (أجور ، مكافآت) بهدف رفع مستوى رضا العاملين و زيادة مستوى أدائهم²⁰ .

و نظرا لأهمية عملية التحفيز في تحسين أداء العمال فان المؤسسة تسعى إلى اعتماد و تطبيق نظام مخطط يقوم هذا الأخير أساسا على أربعة مراحل تتمثل في:

1- مرحلة الدراسة و الإعداد: تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية، الإدارية الاقتصادية و القانونية ، من حيث تركيب القوى العاملة ، دوافع و حاجات الأفراد المعدلات الحالية للأداء ، إلى جانب استلزام الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة و توقعات الأفراد للحوافز و مفهوم الواجبات و الحقوق .

2- مرحلة وضع الخطة: بعد تحليل معطيات المرحلة السابقة تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز، وذلك عن طريق تحديد و تفصيل الهدف من الحوافز و النطاق الذي ستعتمده، من خلال تحديد معدلات الأداء للوظيفة²¹ سواء بالتركيز على الجانب الفردي في العملية الإنتاجية كما هو الوضع بالنسبة لخطة معدل القطعة التي تعد من أقدم و أسهل خطط الحوافز و أكثر شيوعا. حيث يتم وضع مقدار معين من الحافز وفقا لكل وحدة ينتجها الفرد، او خطة الوفرة في الوقت اين توفر الفرصة للحصول على علاوة، اذا ما قام الفرد بإنتاج المستوى المطلوب من الانتاج في وقت قبل الوقت المعياري او المحدد ، او بالتركيز على الجانب الجماعي كما هو الحال بالنسبة للخطط التي تعتمد منطلق الحوافز الجماعية فعندما يكون هناك تداخل في العمل، يصبح من الصعب احيانا عزل و تقييم الاداء الفردي. و في هذه يكون من الافضل تصميم نظام الحوافز على الأساس الجماعي. و يستعمل هذا النوع من نظام التحفيز الجماعي لتشجيع زملاء العمل في المجموعة لتحقيق أداء افضل و اسرع ، كذلك لتحقيق الترابط و الانسجام و التوافق الجماعي ، و تنمية الشعور الجماعي بالمسؤولية²². و كذا ان انظمة الحوافز التي يتم اعدادها تختلف باختلاف المنظمات و الامكانيات المتاحة و فلسفة التسيير الاداري المعتمد.

3- مرحلة تجريب الخطة: عملا على ضمان نجاح تنفيذ الخطة المعتمدة لا بد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها بعقد لقاءات عديدة مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم و مدى أهميتها و موضوعيتها و التعرف على ردود أفعالهم و مدى استجابتهم لها.

4- مرحلة التنفيذ و المتابعة: فعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على باقي السياسات بما يضمن نجاح الخطة و تنفيذها بشكل شامل²³ .

إلا أنه يجدر الذكر بأن أي خطة نظام تحفيز معتمدة لتحقيق مسارها لا بد أن تحترم في صياغتها لعناصر القابلية للقياس، إمكانية التطبيق و المرونة بمعنى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام ، مع الأخذ بعين الاعتبار معيار الملائمة و القبول حيث تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية ، و الحاجات الإنسانية و الكميات والأرقام و الجودة وان يتسم هذا النظام بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه²⁴ .

خاتمة:

يعد العنصر البشري أهم حلقة في العملية الإنتاجية، في الوقت الذي يعد فيه الربح و تحقيق الأهداف المسطرة أهم مسألة في البناء التنظيمي المؤسسي. و رجوعا إلى الطابع الاجتماعي المركب للعامل، و بعد تعدد الدراسات و الأطروحات النظرية ثبت بشكل واضح بأن تحفيز العامل هو أساس الدفع بمردوبيته و تحسين أدائه، و سواء كان هذا التحفيز مادي أو معنوي، فردي أو جماعي فإنه يبقى أهم آلية لتأطير العامل و إشراكه في تسيير المؤسسة. إن الفلسفة الإدارية الحديثة نقلت مستوى التعامل مع المورد البشري من التسيير البسيط القائم على التخطيط المادي إلى التسيير و الإدارة بالأهداف القائم على إشراك العامل في التسيير و التخطيط و أخذه كعنصر فعال في ليس فحسب تحقيق الأهداف و إنما تحديدها فحسب. كما أن تعتبر التحفيز ليس وسيلة مؤقتة للرفع من إنتاجية العامل و تحسين أدائه، و إنما منهجية عمل معتمدة على مستوى التنظيم. إن تطور الفلسفة التسييرية لدى جميع التنظيمات القائمة، أين أصبحت جميع المؤسسات تعيش الجو التنافسي بما التنظيمات الاقتصادية و التنظيمات الإدارية العمومية نظرا لتحديات العولمة و التكنولوجيات الحديثة و المعطيات الاقتصادية الربحية زادت من أهمية التحفيز و ضرورة تبنيه كمنهج عمل دائم على مستوى جميع التنظيمات.

قائمة المراجع و الهوامش

- 1- محمد الصيرفي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، ط1، دار فنديل للنشر، عمان ، الأردن، 2003، ص40.
- 2- محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، ط2، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن ، 2005، ص190.
- 3- بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، ط1، الراية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2009، ص ص141-143 .
- 4- عبد الله محمد عبد الرحمان ، علم الاجتماع الصناعي: النشأة و التطورات الحديثة، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1999، ص77.
- 5- هاني بيان حرب، مدخل إلى إدارة الاعمال ، ط1، الدار العلمية الدولية، الأردن، ص 46.
- 6- محمد فريد الصحن و آخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 49.
- 7- علي عبد الرزاق الجليبي، علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة، الأزريطوية، 1999، ص ص48-49.
- 8- عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 88- 91.
- 9- صبحي جبر العنبيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار الحامد، الأردن، 2005، ص ص 25-29.
- 10- هاني بيان حرب ، مرجع سبق ذكره، ص ص60-61 .
- 11- خليل محمد الشماع ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة ، عمان، الأردن، 2005، ص36 .
- 12- علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 60 .
- 13- صبحي جبر العنبيبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 37- 44.
- 14- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد ط3، دار الشروق، الأردن، ص ص 54، 55.
- 15- سعاد نانف البرنوطي، أساسيات إدارة الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 416.
- 16- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ الإدارة و التنظيم ، ط1، دار المناهج للنشر، الأردن، 2006، ص93.
- 17- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص ص137-181.
- 18- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، ص237.

- 19- معمر داود: تحفيز و مكافأة العامل في النظام الصناعي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم الاجتماع جامعة باجي مختار، عنابة، 2004، ص-ص، 276-279.
- 20- موسى السعودي، اثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، دراسات العلوم الإدارية الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 40، العدد 1، 2013، ص، 32.
- 21- سعاد نائف البرنوطي ، ادارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي دار وائل للنشر، الاردن، 2001، ص، 199.
- 22- راوية حسن، محمد سعيد سلطان، ادارة الموارد البشرية: تنمية المديرين-تقييم الأداء- المتغيرات البيئية-تعويضات الأفراد، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية مصر، 2014، ص-ص، 335-336.
- 23- سعاد نائف البرنوطي، ادارة الموارد البشرية: مدخا استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص، 200.
- 24- بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 148، 149.