**المحور السابع: التحفيز ( الإتصال ، الأجور ، الحرية ، الترقية ) – نظريات التحفيز**

يعتبر التحفيز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات في المؤسسات، التي تحققها للوصول إلى أعلى المستويات من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين بها، وكسب ولائهم وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون بها، وغير ذلك من الأهداف التي من شانها الخروج بهم من دائرة التذمر إلى سعة الرضا دائما، وانتظار الشكر على ما يقدمونه من جهد يخدم مؤسستهم.

**أولا - ماهية التحفيز**

**1- تعريف الحوافز:** قد تم تعريف الحوافز على أنها" فرص وسائل (مكافأة، علاوة ...الخ) توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم لديهم الدافع من اجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجياتهم التي يسحون ويشعرون بها، والتي تحتاج إلى الإشباع .[[1]](#footnote-2)

إن الحافز هو وسيلة الإشباع ولكن عندما يعرضها طرف ثاني بهدف استشارة وتوجيه سلوك، فالطعام مثلا هو وسيلة إشباع الحاجة إلى الغذاء، إذا قام شخص معين بأن يدفع شخص ما بأن يذهب إلى مان معين بوضع صحن الطعام في ذلك الموقع لأن يعرف ويأمل الفرد ستتوجه إليه لإشباع حاجته، نسمي صحن الطعام حافز" والشيء ذاته ينطبق على الإبداع، فالعلماء يقولون بأن الإنسان يملك الحاجة والدافع فهو يدع لذلك عندما تصمم الإدارة وظيفة معينة تتيح لم يؤديها أن يشبع هذه الحاجة، ونسمي ذلك بال " الحافز" أي أن كل إغراء تضعه الإدارة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة هو" حافز" [[2]](#footnote-3).

وقد عرفها " برسلون وستاير بأنها" شعور داخلي لدى الأفراد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين،يهدف من الوصول إلى أهداف محددة، كما يمكن القول بأنها العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قوائم لتحقيق الأهداف المرسومة[[3]](#footnote-4)

**2- تعريف التحفيز**

أخذ عدة تعاريف منها:

هو تشجيع الأفراد والاستنهاض بهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، تبدأ العمليةبالتأثير الخارجي على الأفراد، كأن يعرض عليهم أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، ولكن نجاحها يتوقف علىالعوامل الداخلية التي تتصل بوضعية الفرد ونفسيته .[[4]](#footnote-5)

هي تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وأدائهم من خلال إشباع حاجاتهمالحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن تتميز بالاستمرارية والتجديد .[[5]](#footnote-6)

هو ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرضإشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف المنظمة[[6]](#footnote-7) .

**التحفيز هو فرص أو وسائل مكافأة , علاوة...الخ توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتسيير رغباتهم وتخلق لديهم النفع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل والسلوك السليم وذلك لإنتاج احتياجاتهم التي يحسون ويشعرون والتي تحتاج إلى إشباع.[[7]](#footnote-8)**

ومن جملة ما ورد من تعاريف ما يلي:

- الحوافز هي أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد من أدائهم كما ونوعا أو أحدهما.

- الحوافز هي أساليب زيادة الكفاية الإنتاجية للعاملين لتحقيق هدف المنظمة والفرد معا.

- الحوافز هي أساليب حث العاملين لأداء أعمالهم بإخلاص وجد.

وهي أساليب توجيه سلوك الإنسان للقيام بعمل معين، أو الابتعاد عنه بقصد تحقيق هدف المنظمة والفرد والمجتمع، وهي أساليب تحسين استغلال وسائل أو عناصر الإنتاج.

كما عرف "برسلون" و"ستاير" التحفيز على أنه شعور داخلي لدى الفرد يولد الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف للوصول إلى تحقيق أهداف محددة .

- الحوافز هي المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل.

3 - أهمية التحفيز و أهدافه

أ - أهمية التحفيز

تبرز اهمية التحفيز لكل من المؤسسة و العاملين، فهي تمثل تكلفة للمؤسسة وفي نفس الوقت تمثل مصدرا هاما لإشباع حاجات العاملين المادية، ويمكن تلخيص هذه الأهمية من خلال الأهداف المختلفة التي تحاول المؤسسة تحقيقها من خلال تطبيق نظام فعال للحوافز وهو:[[8]](#footnote-9)

**- تحسين أداء العاملين:** ويتم ذلك من خلال مكافأة أولئك الذين حققوا مستويات عالية من الأداء، حيث يؤدي ربط المكافأة بمستويات الأداء العالية إلى تشجيع الأفراد المحاولة لبلوغ هذه المستويات.

**- زيادة الإنتماء:** حيث تشكل الأجور والحوافز بأنواعه (المادية والمعنوية ) أساس العلاقة بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها، ربط الحوافز بالأداء تشجع كل من الأداء والانتماء وتزيد من إدراك العامل للعدالة والإنصاف كما أن نجاح التحفيز ساهم في رضا العاملين عن اعمالهم ويزيد من إنتاجهم وولائهم للمؤسسة حيث يتطلب ذلك مجموعة من المقومات الأساسية والتي تتمثل في:

- دراسة إدارة العاملين

- اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفاعلة

- تقديم التحفيز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه.

- التقييم المستمر للتحفيز، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.

**- توجيه السلوك :** أثبتت الأبحاث والنظريات بأن نظم التعويضات والحوافز إلى جانب كونها من أهم مكونات نظام إدارة الموارد البشرية فإنها تعد اداة قوية في تحفيز وصياغة شكل السلوك المرغوب لدى الأفراد بها بكفل التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة، إذ يحقق التحفيز مايلي:

- تحسين الأداء والاحتفاظ بالعمالة

- جذب العدد الكافي والنوعية المناسبة من العاملين وفي مرحلة لاحقة المحافظة عليهم.

-إيجاد أحد أكثر الروابط المميزة بين العاملين والمؤسسة على الرغم من كون المكافآت تشكل جزءا هاما منالتكلفة الكلية.

و تعتبر الحوافز ذات أهمية كذلك من ناحية[[9]](#footnote-10):

- زيادة في العوائد المتحققة للمنظمة عندما يكون نظم الحوافز كفؤ، وذلك من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين.

- تقليص حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة، وذلك بمساهمة نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقتهم، والاستفادة منها قدر الإمكان.

- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد، وتحقيق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.

تقليل كلفة الإنتاج باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها تقليص في الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين بسبب الحوافز، وبذلك ستكون حلا لكثير من المشاكل الإدارية، من ارتفاع معدلات التكاليف، ومعدل دوران العمل.

**ب- أهداف التحفيز:** للحوافز عدة أهداف تسعى لتحقيقها ويمكن تقسيمها على النحو التالي:[[10]](#footnote-11)

* **أهداف التحفيز على المستوى الفردي:**

**-الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير:** طالما أن العمل السيئ سريا ما يناله صاحبة الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحيانا من العمل ، يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وإتقان الأداء والإخلاص في العمل بتشجيعه وحثه مع الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

**-أداة لتغذية المرتدة:** يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.

**-الدعم المالي:** يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

* **أهداف التحفيز على مستوى الجماعات:**

**- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة :** يحب الأفراد إثبات ذاتهم ، ويحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي .

**- تنمية روح المشاركة والتعاون:** تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة والحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم.

**- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة:** تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

* **أهداف التحفيز على مستوى المنظمة:**

**- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية :** تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

**- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة:** ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والخدمات والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة[[11]](#footnote-12)

**- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب:** تهدف الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

إن أهداف نظام الحوافز الذي تعتمده المنظمة لا بد أن يحقق ما يلي**[[12]](#footnote-13)**:

-تحقيق الأهداف الاقتصادية والتي من خلال زيادة إنتاجيتها واستخدام العناصر الإنتاج بأفضل استخدام تعود على المنظمة والعاملين بالفائدة.

-تحقيق الأهداف المعنوية: فمن خلال الحوافز يقدر الفرد بأن يعمل باندفاع يتم من خلال الحوافز التي تهيئ للفرد الأجواء المناسبة.

أهداف المنظمة هذه ترتبط بقدرة المنظمة على استخدام الحافز وتوظيفه بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- زيادة كمية الإنتاج أو تحسين نوعيته سواء كان ذلك بشكل سلع أو خدمات.

-المحافظة على مستوى معين من التكاليف وخفضها.

- زيادة اهتمام العاملين بالآلات والمعدات والتجهيزات مما يؤدي إلى المحافظة عليها وزيادة عمرها.

- زيادة كم المبيعات أو تقديم أفضل الخدمات.

-تقليل الهدر من المواد الأولية أو الوقت المتاح للعمل.

- تخفيض الوقت اللازم باستمرار لخلق زيادات متوالية في الإنتاج.

**4- أنواع الحوافز**

الشكل رقم (3): يبين انواع الحوافز

أنواع الحوافز

حوافز سلبية

حوافز إيجابية

- حوافز معنوية

- تأنيب الموظف

- توجيه إنذار

- حوافز معنوية

- تفويض

الصلاحيات باشتراك

العاملين في الإدارة

- حوافز إيجابية

- الأجور

-التعويضيات لمشاركة الأرباح

- حوافز مادية

تنزيل الدرجة الوظيفية

توقيف العلاوات

الدورية

المصدر: علاء خليل محمد العكس، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، فلسطين، 2007، ص.10

**أ- الحوافز الإيجابية:** وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتنقسم إلى:

**- الحوافز المادية:** تعرف بأنها الأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت اليومية أو السنوية، إضافة لزيادات بالدفع على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التامين الصحي والمشاركة بالأرباح وبرامج العناية بالطفولة ونظام الإجازات والتعاقد، ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال يذكر من اهمها التالي[[13]](#footnote-14):

**\***الأجور والمرتبات: **يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحث الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ أنه كلما**زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.

**\*** التعويضات: **تمثل التعويضات حافزا إضافيا لبذل المزيد من الجهود، ومنها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة**العمل، وتعويضات التخصص...إلخ.

**\* المزايا العينية ذات القيمة المادية:** تكون على عدة أشكال منها الأجهزة وبطاقات السفر والغذاء وحضورالحفلات ومهمات السفر...الخ التي تمنح للموظفين في كثير من المناسبات.

**\* ظروف العمل ومتطلباته المادية:** تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل: (الآلات، والتجهيزات،ومكان العمل ومحيطه الفيزيائي المتنوع) عاملا مؤشرا على أداءهم في العمل ورغباتهم به، فكلما زدت وتحسنتظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل أكبر.

**\* الدورية:** وتكون حافزا على أساس ربطها بالإنتاجية والأداء، ويكون أساس منحها وهو كفاءة الفرد في عمله.

**\* المشاركة في الأرباح:** يقتصر استخدام حافز المشاركة في الأرباح في القطاع الخاص، من خلال ربط ما دفعه المنظمة من أجور وحوافز فيما تحققه من مستويات في الربحية، بهدف دفع العاملين لتحسسيين أدائهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية والربحية .[[14]](#footnote-15)

**- الحوافز المعنوية:** وتشمل الترقية وتقدير جهود العاملين، واشتراك العاملين في الإدارة، ضمانواستقرار العمل وتفويض الصلاحيات. ويمكن سرد بعض أشكال التحفيز المعنوي الإيجابي على النحو التالي:

**\* فرص الترقية والتقدم:** وتكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما إذا تم ربطها في الكفاءة في الإداء والإنتاجية وتكون دافعا لدى العاملين الراغبين لشغل مناصب وظيفية ، تحقيقا لنزعة الحاجة لديهم، وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الإجتماعية.

**\* تقدير جهود العاملين:** ويمكن تحقق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء، الذين يحققون مستويات أداء عالية وذلك تقديرا واعترافا بمجهوداتهم من قبل الإدارة.

**\* إشراك العاملين في الإدارة:** وذلك بأن يكون لهم صوتا في مجلس الإدارة يساهمون في إدارة المنظمة مساهمة فعلية، عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة واتخاذ قراراتها.

**\* ضمان واستقرار العمل:** الضمان والإستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل يعتبر حافزا له أثر كبيرا في معنوياتهم وبالتالي على مستوى أدائهم، لأن العمل المستقر يكفل دخلا ثابتا للفرد يؤمن له ظروف عيش كريمة.

**\* توسيع العمل:** يقصد بتوسيع العمل إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي، كحافز معنوي، بإجاد شعور بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد.

**ب- الحوافز السلبية:** يقصد بها بأنها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته وتقسم الحوافز السلبية على أساس أنها[[15]](#footnote-16):

**أ- حوافز مادية:** تتمثل الخصم من المرتب والعزل المؤقت للموظف.

**ب- حوافز معنوية:** أي توجيه للمقصر في عمله ونشره على لوحة الإعلانات، تأنيب الموظف.

**ثانيا: أسس تقديم الحوافز ومبادئها**

**1- أسس تقديم الحوافز:**

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لا بد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منح هذه الحوافز ،ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي:

**أ/ الأداء:** يعبر التمييز في الإداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون وحيد في بعض المؤسسات ويمكن أن يلاحظ هذا التمييز في كمية المنتوج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها .

**ب/ المجهود :** تلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما يصعب قیاس ناتج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات والاعمال الحكومية لذلك تاخذ المؤسسة في الحسبان المجهود.

**ج/ الأقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافئته، وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة وحوافز.

**د/ المهارة:** في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا او إنجازات أو أدوات تدريبية .[[16]](#footnote-17)

**2- مبادئ نظم الحوافز**

تعتمد أنظمة الحوافز الفعالة، والتي تحقق الأهداف من تصميمها، على عدة مبادئ أهمها:

**أ - الاعتمادية:** يشير هذا المبدأ إلى أن الحوافز يجب أن يكون تابعا أي معتمدا على السلوك المرغوب فيه، إذ أنالناس ينشدون الخبرات المجزية ويجتنبون الخبرات غير المجزية.

**ب-الوعي:** ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأ تهم عليها، سواء من المنظمة بصفةعامة، أو من المشرف بصفة خاصة.

**ج-التوقيت:** يتحدد سلوك الأداء أثناء العمل بفترات قصيرة، فإذا قام المرؤوس اليوم بسلوك مطلوب وقدم لهالحافز بعد سنة تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك والحافز، وعليه فالحافز يتبع السلوك بسرعة، دونتأجيل أو تعطيل.

**د-الحجم:** يوازي حجم الحافز، المجهود والإنجاز الذي تم، وذلك نسبيا، بمعنى أن هناك تباينا بالضرورة وفقاالظروف وللهيكل الوظيفي، وحجم الجهد ونوعيته، وطبيعة الأفراد، والمنظمات ومكانها الجغرافي.

**ه-الثبات:** ضرورة أن تكون الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد، وبعبارة أخرى ينبغي على المشرف أن يكافئكل المرؤوسين لنفس الشيء، وتقديم المكافأة على نفس الأشياء وعليه ، ينبغي توحيد المعيار الحافزي من ناحية ، وتوحيد المقياس الحافزي من ناحية أخرى، مما يبعث في النفوس الطمأنينة ن بسبب العدالة المتوفرة في الثبات.

**و-السيطرة:** تحكم العامل في مكونات الأداء وفي ظروف الأداء يمكن مكافأته[[17]](#footnote-18)

1. **المزايا والخدمات:** ضمانا لصيانة الموارد البشرية توفر المنظمة مزايا معنية مثل المعاشات والتأمينات وخدمات إسكانية وصحية للكل من ينتمي للمنظمة.[[18]](#footnote-19)
2. **المسار المستقبلي الوظيفي:** تحديد الطريق الذي سيسير فيه الفرد متطابقا مع وظيفته من بداية حياته الوظيفية وحتى نهايتها .[[19]](#footnote-20)

إن معنى نظام الحوافز هو محاولة الربط بين الانجاز والمكافأة في محاولة لزيادة الإنتاج أكثر من المعدل العادي ودفع مكافأة مقابل ذلك.

وقد ظهرت سياسة الحوافز عند بداية القرن الحالي بشكل واضح، إذ أنها لم تكن وليدة هذا القرن، فقد مرت بمراحل عديدة من التنوع والتطور ابتداء من خلق الإنسان ومرورا بالعصور التي كان بها الفرد عبيدا لأصحاب رؤوس الأموال، حافزهم الوحيد هو الخلاص من العقاب التي يقع عليه إذا ما خالفي نظم العمل وتقاليده.

وبظهور الأديان السماوية التي اعترفت بحقوق الإنسان وظهور نظام الإقطاع وما تلاها من ظهور الثورة الصناعية والحاجة المتزايدة إلى الإنتاج الواسع ظهر مع هذا التغيرات ملامح حرية العمل وشروطه وحوافزه.

**ثالثا- شروط نجاح نظام الحوافز**

يمكن أن تكون الحوافز ناجحة و فاعلة إذا كان لا بد من زيادة الإنتاج و يل التكاليف وتحسين أداء العمل هناك شروط يجب مراعاتها ومنها ما يلي**[[20]](#footnote-21)**:

1. أن يكون أداء العاملين قابل للقياس الكمي، يجب أن تحوي الإدارة على مقاييس موضوعية دقيقة يتسنى لها من خلالها تحديد من يستحق الحوافز على أساس مستوى الأداء الذي يقدمه الفرد العامل.

2. يجب أن يكون هناك تناسب بین دوافع الإفراد أو المجموعة مع الحوافز التي تستخدمها الإدارة، فلا يجوز أن تستخدم الإدارة حوافز لا تعمل على استثارة دوافع الإفراد من أجل تحسين الأداء.

3. لا بد أن يكون تقييم أداء الفرد بالنسبة للآخرين تقييما عادلا ومنصفا فالمكافآت يجب أن تصرف على أساس أداء العمل للموظف دون تحيز أو محسوبية.

4. يجب على الموظفين أن يفهموا نظام الحوافز مؤسستهم، لأن هذا يعطيهم الثقة أكثر في مؤسستهم.

5. يجب أن يتمتع الأفراد بالسيطرة على مستويات الأداء التي يملكونها وذلك عن طريق التحكم في مقدار الجهد الذي يبذل أثناء تأدية العمل.

6. بالنسبة لحوافز المجموعة العاملة فإن الحوافز تنجح إذا كان جميع أفراد المجموعة يستفيدون من الحافز على أساس أن هذه الاستفادة أو المكافأة مبينة على أداء العمل للمجموعة هو يجب أن تعمل المجموعة على زيادة ريح المؤسسة أو التقليل من تكاليف الإنتاج.

7. يجب أن لا تكون الفترة الزمنية للحصول على الحافز طويلة لأن طولها يؤثر سلبا على من يؤدون أعمالهم بكفاءة وإبداع.

8. يجب أن يكون النظام واضحا وبسيطة ليسهل تطبيقه.

9. يجب أن يكون الحافز شاملا وذلك بإقامة فرصة لجميع الأفراد العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية والفنية وتستخدم أكثر من أسلوب علمي في تطبيقه.

- اعتقد أن توزيع أسهم على الموظفين المبدعين أو الذين يؤدون عملا جيدا وهو حافز مهم لهم لأنهم يشعرون أنهم أصبحوا فعلا جزءا من المؤسسة ويثقون بها ويعملون على انجازها حفاظا على دخلها ومصالحهم، فالموظفون هنا مرتبطون ارتباطا وثيقا بالمؤسسة التي يجب أن تنجح حتى يحققوا النجاح لهم كالبنوك أو المؤسسات المنتجة الكبرى.

**رابعا - نظام زيادة الإنتاج في اليابان وتفعيل الحوافز:[[21]](#footnote-22)**

إن نسبة زيادة الإنتاج في اليابان تعادل 7% وفي أميركا1.7% فاليابان متفوقة لماذا ؟

- العمال والمديرون يجلسون معا لمناقشة زيادة الإنتاج ويبحثون معا كيف ينشطون العمل وأداء العمل والإنتاجية.

- العمال يشاركون في اتخاذ القرار للعملية الإنتاجية.

- العمال أنفسهم يشعرون أنهم مسؤولون عن نجاح اقتصاد الشركة وهذا يجعل التفاهم أكبر من مجموعات العمل ويجعلهم يعملون بروح الفريق والعامل يعمل من أجل مصلحة المجموعة وليس بدوافع أنانية وشخصية أو المنفعة قصيرة ومؤقتة.

سياسة الشركات اليابانية لا تستبعد أي لا تستثني أي شخص من العقاب أو المكافأة، مع ذلك لا يعاقب غير الكفء بالطرد وهذا ينعكس بالتأكيد على تضامن المجموعة.

إذن الفلسفة التي تقوم عليها سياسة العمل في اليابان هي "النموذج العائلي" وليس الأدائية أو الفردية كما هي في الولايات المتحدة وهذا يوضح لماذا يستمر العامل طويلا في المؤسسة لأنه يعتبر نفسه جزء من المؤسسة وليس مؤقتا أو يخشى الطرد وهو يرى أن الولاء والوفاء لمؤسسته هو مصدر رزقه ورفاهيته.

البونس الذي يأخذه العامل الياباني كل ستة أشهر يعادل راتب أربعة أو خمسة أشهر، وكلما زادت مبيعات الشركة وزادت أرباح الشركة زاد البونس للعمال، أما إذا قلت الأرباح فإن المكافآت تقل فالمكافآت تعطى لمجموعات العمل وليس على أساس الأفراد.

**خامسا- أهم نظريات الحوافز والدوافع:**

مثل باقي المواضيع المعرفية وبخاصة في مجال علم الاجتماع، فقد ظهرت مجموعة مسن النظريات تناولت هذا الموضوع، ويمكن حصرها في التالي**[[22]](#footnote-23)**:

1. النظرية الكلاسيكية.

2. نظرية العلاقات الإنسانية.

3. نظرية سلم الحاجات عند "ماسلو Maslow".

4. نظرية X – Yلـ "دوغلاس ماك غريغور" Douglas Mc Gregor".

5. نظرية العاملين لـ "فريدريك هور زبورغ" Herzberg.F.

6. نظرية الإنجاز لـ "دافيد ماكليلاند"D. MacCleeland.

7. نظرية التوقع لـ "فيكتور فروم" Vroom.V.

8. نظرية العدالة لـ "آدمز. "1963 Adams

9. نظرية تحديد الهدف.

10. نظرية التدعيم.

بالنسية للنظريتين الأولى والثانية، سوف نعود إليهما بشيء من التفصيل في الفصول الموالية، أما باقي النظريات الأخرى فسنوجز أهم مرتكزاتها لاحقا.

**1. نظرية سلم الحاجات The Hierarchy of Needs** : تعرف هذه النظرية باسم "نظرية سلم الحاجات" للحاجات الإنسانية عند عالم النفس "ماسلو" والتي طورها في الأربعينيات من القرن الماضي معتبرا أن الإنسان في كل سلوكاته إنما يسعى إلى إشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات، وتظل الحاجة غير المشبعة هي المحكمة في السلوك، في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز . كما أن حاجات الفرد نكون مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم أو هرم تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته، وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى، كما يوضحها الشكل)، وهي:

\* الحاجة الأساسية الجسمية أو الفيزيولوجية Physiological Needs، و هي تلك المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة كالمأوى والأكل والملبس والهواء والنوم والمحافظة على النوع. ولعل الوسيلة الرئيسية التي تحافظ بها المؤسسة لإشباع الحاجات الأساسية لمواردها البشرية هي النقود، سواء كانت في شكل رواتب و أجور أو في شكل مکافآت.

\* حاجات الأمان والسلامة، كالرغبة في الحماية من الأخطار، وإيجاد مناخ أمسن اقتصادي ملائم... الخ.

\* الحاجات الاجتماعية، وتأتي بعد إشباع الحاجات السابقة، حيث تظهر الحاجة إلى الانتماء ودعم الآخرين، والحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الإيجابية. . حاجات التقدير والاحترام الشخصي، كالثقة والاعتداد بالنفس، وشعور الفرد بأنه مفيد، وكذلك حاجة الفرد باعتراف الأخرين به.

\* حاجات تحقیق (أو إثبات) الذات، وهي رغبة الفرد المتنامية في التميزورغبته في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه. وفيما يلي شكلا توضيحيا السلم الحاجات عند "ماسلو".

شكل يوضح سلم الحاجات عند "ماسلو":

الحاجات التقدير والاحترام

حاجات تحقيق الذات

الحاجات الاجتماعية

الحاجات الجسمية (الفيزيولوجية)

حاجات الأمن والسلامة

**2. نظرية الإنجاز عند "ماكليلاند":** وضمن نفس السياق لنظرية سلم الحاجات السابقة، يحدد "ماكليلاند" من جامعة هارفارد" ثلاث حاجات تؤثر في سلوك الفرد، وهي:

**أ - الحاجة إلى الإنجاز** **The Need For Achievement:** حيث ظهر الأفراد ذوو الدافعية العالية الإنجاز اندفاعا قويا للعمل للوصول إلى نتائج، وعادة ما يكون لديهم دافع داخلي للتحسين مفضلين في ذلك أسلوب المشاركة؛ أما الأفراد الأقل دافعية للإنجاز، فهم أقل اهتماما بالنتائج ، كما أن درجة تحملهم للأخطار تكون منخفضة.

**ب)- الحاجة إلى الانتماء للآخرين** **The Need For Affiliation with Others**: إذ أن الطبيعة الإنسانية تستأنس بالعيش مع الآخرين، سواء في محيط العمل أو خارجه.

ج- الحاجة إلى السلطة والنفوذ The Need to Exert Power and Influence ، حيث يحاول أولئك الذين لهم حاجة قوية للسلطة إقناع الآخرين. ما يريدون عمله.

**3. نظرية "إكس واي" لدوغلاس ماك غريغور**: قدم عالم النفس الاجتماعي "ماك غريغور" ( 1964 - 1906 ) الذي عمل أستاذا بمعهد "ماساشوسيتس للتكنولوجيا MIT" وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر. حيث قام باختبار افتراضات أساسية عن السلوك البشري، كما عرض نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية، أسماهما نظرية X ونظرية Y في كتابه الموسوم: " الجانب الإنسسسان المشروع الأعمال The Human Side of Business Enterprise" المنشور سنة 1960.

ومن خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين، لاحظ وجود فئتين منهم؛ وقد استخدم في تحديد الفئتين الرمزين: X وY، لأنه لا يريد أن يحكم على المضمون بوصفه "جيدا: أو "رديئا" أو "متشددا" أو "متساهلا"، لكنه يوصي باختبار النظريتين عمليا، باعتبار أنما يمثلان موقفين متعارضين؛ وبالضرورة سيكون الحكم بالنسبة لفئة مناقضا للأخرى.

وتنطلق نظرية Xمن افتراض مؤداه، أن الفرد العادي هو كسول بطبيعته لا يحبذ العمل ولا يعمل إلا قليلا، لا طموح له ويكره المسؤولية، أي أنه يفضل أن يقاد بدلا من يكون قائدا، كما أنه إنسان منغلق داخليا لا تهمه أهداف المؤسسة وإنما تممه ذاته فقط، أضف إلى ذلك فهو يرفض التغير. وأمام هذه الافتراضات نصبح الإدارة مرغمة على التدخل لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم ومتابعة ومراقبة أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المؤسسة؛ وإلا فسوف يسودهم الملل والتراخي واللامبالاة... ولكي تستطيع الإدارة تحقيق أهدافها في مثل هذه الحالة، عليها أن تبدو قوية و متشددة في مواجهة سلوك الأفراد وأدوات الإدارة في هذا السبيل تتمثل في الإشراف والرقابة المباشرة والمكنة. وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X، وهي امتداد لفلسفة "العصا والجزرة" التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة، حيث أن الإدارة هي التي تملك التحكم في مختلف العمليات من توظيف وأجور ومكافآت ... وهي جميعها لا تخرج عن كونهما "الجزرة"، التي يسعى العامل الحصول عليها مقابل أدائه لعمله؛ في حين أن التراخي في أداء هذه الأعمال، يحول هذه العمليات إلى "عصا" تستخدمها الإدارة للضغط على الأفراد. والملفت للانتباه، أن استخدام هذه العصا مرهون بإرادة الإدارة، وليس بإرادة الأفراد.

أما نظرية Y، فتنهض على افتراض أن الإنسان بطبيعته راغب في العمل وله القدرة والفعالية في ذلك، وهو مستعد لتحمل المسؤولية ويسعي لتنمية أهداف المؤسسة؛ وما علي الإدارة إلا توفير الشروط الملائمة لتنمية قدراته وتحقيق أهدافه، وأن تحرره من الرقابة المباشرة وترك الحرية له في توجيه أنشطته وتحمل مسؤولياته لإشباع حاجاته وتحقيق ذاته. ولهذا يكون من المفيد على الإدارة تفويض سلطاتها لمواردها البشرية، وفسح المجال أمامهم للمشاركة في اتخاذ القرارات.

يبدو أن النظريتين السابقتين تختلفان بشكل واضح في الافتراضات التي تنطلقان منهما، وقد اعتبرهما "ماك غريغور" بمثابة حالتين لفئتين من المديرين، فإما أن يتبين المدير النظرية الأولى، أو النظرية الثانية كل على حدة. ولا يمكن الجمع بينهما؛ لأن الفلسفة التي تقوم عليها نظرية إكس هي فلسفة متشائمة ومتشددة، حيث تكون الرقابة مفروضة ومستمرة. وفي المقابل ، فإن الفلسفة التي تقوم عليها نظرية "واي" هي فلسفة متفائلة ومرنة؛ كما أنهما تزاوج قدر المستطاع بين حاجات الفرد و حاجات المؤسسة. فالمدير من النمط "إكس" يعامل الأفراد بافتراض أنهم غير واعين و غير مسؤولين ولا يستحقون الثقة؛ لذلك فهو يسهر على تشديد الرقابة والترهيب بالنسبة للعاملين معه؛ في حين يكون المدير من النمط "واي" عكس ذلك تماما.

**4. نظرية العاملين عند "هارزبورغ**": لقد تشكلت هذه النظرية من خلال بحث ميداني أجراه المعرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى مائتي مهندس و محاسب، وضمنه في كتاب نشر سنة 1959. وقد توصل "هارزبورغ" إلى حقيقة مؤداها، أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان إنما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل Work Environment المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله، إنما يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته Work itself. وبناء عليه، فقد وجد "شارزبورغ" أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تندرج تحت مجموعتين من العوامل، وهما:

**1. مجموعة العوامل الوقائية**: ويدعوها أحيانا بالعوامل اللاإشباعية Dissatisfies لأن عدم وجودها يؤدي إلى حالة عدم الرضا، بينما وجودها وتوافرها لا يؤدي إلى حفز الأفراد، ويحددها في المجالات التالية: سياسات المؤسسة وإدارتها، نمط الإشراف العلاقات بين الأفراد ظروف العمل المادية Work Conditions الراتب Salary والمركز الاجتماعي Status والأمن الوظيفي Security- Job

**2. مجموعة العوامل الحافرة Motivational Factors**: وهي التي يطلق عليها عادة اسم العوامل الإشباعية Satisfies، وهي تلك العوامل المرتبطة بالعمل وتعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا والحفز لدى الموارد البشرية، وتتمثل في: الشعور بالإنجاز في العمل، الإدراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة لإتقانه العمل، طبيعة الوظيفة ومحتواها، المسؤولية، فرص التقدم والتنمية، نمو الشخصية وتطورها.

خلاصة القول، أن العوامل الوقائية عند HERBERG، وهي التي تتعلق أساسا بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل JOB CONTEXT، تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة، لكنها لا تؤدي إلى التحفيز عند وجودها؛ بينما العوامل الحافزة وهي التي تتعلق محتوى العمل JOB CONTENT، أي بماهية العمل وإنجاز الفرد لذلك العمل، والاعتراف الذي يحصل عليه من خلال تأديته لذلك العمل، فإنما عند توافرها تؤدي إلى الحفر والرضا، ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند غيابها (نادر أحمد أبو شيخة، 00، 148-150).

**5. نظرية التوقع** The Expectancy Theory عند فيكتور فروم Vroom.V، لقد طور فروم هذه النظرية من خلال أبحاثه المنشورة سنة 1964، لتصبح من بين أهم النظريات التي تفسر التحفيز لدى الموارد البشرية، وترى هذه النظرية أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سوف تترتب عنه نتائج معينة، كما يعتمد على رغبة الفرد في الوصول إلى تلك النتائج.

**6- الترقية:**

**- مفهوم الترقية:** الترقية تعني نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى تكون مسؤولياتها أكثر من سابقتها بالإضافة إلى زيادة في الدخل يتماشى وحجم الترقية التي حصل عليها الموظف، وهذا يستهوي جميع العاملين رغبة في المزايا والمكتسبات الوظيفية، وتعتبر هذه الحوافز المادية والمعنوية دافعا حقيقيا لدى الأفراد الذين يشغلون عملا للاتجاه نحو القنوات والطرق التي توصل إلى تلك الحالة، سواء كان إنجازا في العمل أو تفردا بالإبداع، أو مثالية في سلوك أو تعليمات في النظام تحكمها الأقدمية في الهيكلية التنظيمية (السلم الوظيفي) **[[23]](#footnote-24)**.

**- الشروط اللازم توفيرها للحصول على الترقية:**

* تتم عملية الترقية للموظف وجود وظيفة شاغرة تناسب مؤهلات وخبرات الموظف.
* تتم عملية الترقية بعد أن تمر القنوات اللازمة من حيث تطبيق النظام والتعليمات.
* من شروط الترقية أيضا تحديد المسؤوليات والمهام المناطة لتلك الوظيفة.
* أن يكون الشخص المراد ترقيته مؤهلا علمية وعملية حتى تتم ترقيته.
* فيما يتعلق بالقوانين والأنظمة يجب أن تطبق في حال الترقية حيث لا يكون هناك تجاوزات ممكن أن توجد الرفض والضجر من قبل العاملين.

**-الأهداف التي تحققها الترقية:**

* تساعد الترقية الإدارة في تقوية الروابط بينها وبين العاملين حيث تمنح العاملين الطمأنينة والاستقرار في العمل.
* تساهم الترقية في توفير جو المنافسة في العمل وتشجع العاملين على الإبداع والاهتمام بالواجبات المنوطة لهم.
* و تساهم الترقية في جذب الكفاءات والقدرات والخبرات إلى تلك المنشأة التي تمتاز بمنح الترقية والترفيع.

**سادسا - المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية**

**1-أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية**

إن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ذات أهمية حيث إنها تساهم في تحديد المشاكل وأبعادها واقتراح الحلول الملائمة لحلها وكذلك تخلق الجو الملائم والفاعل بين العاملين التي تحقق رضي وظيفي بين الرئيس والمرؤوسين ولهذه الطريقة مزايا مثل**[[24]](#footnote-25)**:

1. شعور العاملين بأهميتهم داخل المنظمة.

2. الضمانة الأكيدة لتنفيذ القرارات تنفيذه دقيقة.

ونظرا لأهمية المشاركة يمكن القول بأنها إذا توافرت شروط معينة تقل سلبياتها أثناء استخدامها بطريقة فاعلة ومن هذه الشروط:

- إن تكون شخصية الموظف ذات نمط يمتاز بحب الإبداع وتحمل المسؤولية وان تكون لديه رغبة في المشاركة.

- أن يكون الموظف على درجة كبيرة من الخبرة والدراية تؤهله للمشاركة الفاعلة.

- أن يكون المشترك ذا علاقة مباشرة بالموضوع.

- أن تكون المشاركة مبدأ يؤمن به جميع أقسام المنظمة بجميع مستوياتها الإدارية.

- ألا يشعر أيا من المشاركين بالخوف من الآخرين أو أن مركزه أصبح مهددا بالمدير الذي يملك هذا الشعور لن يعطي بطبيعة الحال فرصة لتطبيق هذا المبدأ.

- يجب إعطاء وقت كاف للمشاركة قبل أن يصبح استخدامها ملحا في حالة طارئة.

- يجب الاستفادة من المشاركة في الحالات الهامة التي تتطلب وجود كل من له علاقة بالموضوع بدلا من إضاعة الوقت في كل صغيرة وكبيرة.

- أهمية إطلاع المشاركين على الموضوع المطروح للمناقشة وكل المطلوب منهم قبل الشروع في المشاركة بوقت كاف، فالمدير لا يمكن أن تحول أنظاره من نمط لآخر بل عليه اطلاع المشاركين على تفاصيل المشكلة وأهمية مناقشتها معهم والهدف المنشود من ذلك ويمكن إعطاء الموظفين برنامجا تدريبيا ينمي مهاراتهم في المشاركة.

- أهمية تحديد السلطات والصلاحيات في موضوع المشاركة وتبرز أهمية المشاركة من خلال ما يراه بعض كتاب الإدارة حيث يرى "ديفيد اجري" أن المدير يمكن خلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج كما يمكن التوفيق بين مصالح ورغبات التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين وهو دور غير المديرين.

**2- عيوب المشاركة في اتخاذ القرارات :[[25]](#footnote-26)**

ترى القيادات الإدارية أن هناك سلبيات للمشاركة من جوانب عديدة منها:

- يري الإداريون أن المشاركة يمكن أن تصبح غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية الإدارة.

- مهارة الرئيس هي التي تحدد نوع وحجم وطبيعة المشاركة فكلما كانت قدرته ومهارة الرئيس عالية كلما سارت أمور المنظمة بشكل جيد.

- في المشاركة يستغرق صنع القرار فترة أطول وذلك لأن مساهمات الأعضاء يستغرق وقتا طويلا.

- ومن السلبيات أن المشاركة في بعض الأحيان إنقاص من قدرة الرئيس وهذا ما يخلق تقسيما للرئيس في نفوس مرؤوسيه حول قدرته وخبرته وثقة بقدراته.

- في المشاركة قد يفقد المدير بعض مهارته القيادية التي يفرضها عليه منصبه، حيث يضعف مركزه القيادي كرأس هرم الإدارة.

- في المشاركة تظهر حالة عدم تحديد مسؤولية القرار وهذا الأمر فيه درجة من المجازفة والمخاطرة.

- في المشاركة تظهر في حالة تحديد مسؤولية القرار وهذا قد يقف ضد توجه القيادة العليا أو الرئيس في تحقيق سير الأمور بالشكل الطبيعي والفاعل.

- إذا لم تتوافر كفاءة وقدرة وثقة في المرؤوسين فإن نتيجة مشاركتهم في صنع القرار تضعفه وتجعله مهزوزا.

1. - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص 208. [↑](#footnote-ref-2)
2. - سعاد نائف البرنوطي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2007، ص 345. [↑](#footnote-ref-3)
3. - علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال،كلية التجارة، جامعة فلسطين، 2007، ص 9. [↑](#footnote-ref-4)
4. - محمد رفیق الطيب. مدخل للتسيير أساسيات وظائف. تقنيات الجزء 2 وظائف المسير وتقنيات التسيير، 2001 ص 180 [↑](#footnote-ref-5)
5. - محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 403. [↑](#footnote-ref-6)
6. - صالح مهدي محسن العامري. طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص459 [↑](#footnote-ref-7)
7. - مصطفى نجيب شويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر جامعة الأردنية، ط2، 2005،ص 208. [↑](#footnote-ref-8)
8. - الأخضر صياحي، ومحمد سلامسة، مؤشرات القيادة الإدارية الناجحة، المتلقى العلمي الدولي حول : أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، يومي 2009 [↑](#footnote-ref-9)
9. طاهر محمود الكلالدة ، مرجع سابق ، ص 95 . [↑](#footnote-ref-10)
10. - عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار العربية للنشر والتوزيع، 2008، ص294 [↑](#footnote-ref-11)
11. - عبد الحميد، عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، مرجع سابق ، ص 295. [↑](#footnote-ref-12)
12. طاهر محمود الكلالدة ، مرجع سابق ، ص 96 . [↑](#footnote-ref-13)
13. - علاء خليل محمد العكش، مرجع سابق، ص 10. [↑](#footnote-ref-14)
14. - علاء خليل محمد العكش، مرجع سابق، ص 12. [↑](#footnote-ref-15)
15. - نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ، تقييم اثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الغدارية، 2010، ص 11. [↑](#footnote-ref-16)
16. - منير أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 140. [↑](#footnote-ref-17)
17. - ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، 2003، ص 70. [↑](#footnote-ref-18)
18. - خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص32. [↑](#footnote-ref-19)
19. - محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2010 ، ص31. [↑](#footnote-ref-20)
20. طاهر محمود الكلالدة ، مرجع سابق ، ص 104 . [↑](#footnote-ref-21)
21. طاهر محمود الكلالدة ، مرجع سابق ، ص 105 . [↑](#footnote-ref-22)
22. علي غربي ، مرجع سابق ، ص 210. [↑](#footnote-ref-23)
23. طاهر محمود الكلالدة ، مرجع سابق ، ص 113 . [↑](#footnote-ref-24)
24. طاهر محمود الكلالدة ، مرجع سابق ، ص 126 . [↑](#footnote-ref-25)
25. طاهر محمود الكلالدة ، مرجع سابق ، ص 138 . [↑](#footnote-ref-26)