جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

" دور الاتصال الداخلي في تعزيز نظام الحوافز في مقر إنتاج صيدال "

– دراسة حالة على عيّنة من موظّفي مجمع صيدال، فرع ولاية المدية –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في **علوم الإعلام والاتصال**

تخصص: **اتصال وعلاقات عامة**

إعداد الباحثين:

صيفي الخلادي خليل الله

زهر الدين شيخ التهامي

تحت إشراف:

د/ بوزيد رملي

السنة الجامعية: 2024/ 2025


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في كل
خطوة...
إلى والدينا الأعزاء، رمز التضحية
والدعاء...
إلى كل من علّمنا حرفًا، وفتح لنا باب
معرفة...
نهدي هذا العمل المتواضع، عرفانًا وامتنانًا.





شكر وعرفان

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان

إلى أستاذنا المشرف **الدكتور بوزيد رملي**

على دعمه العلمي وتوجيهه المنهجي طيلة فترة إنجاز هذا العمل.

كما نعبر عن تقديرنا لأساتذتنا في القسم

ولكل من ساهم في تسهيل هذا البحث، خاصة إدارة وعمال مؤسسة

صيدال – فرع المدية،

على تعاونهم. ولا ننسى شكر عائلاتنا على دعمهم المتواصل

لكم كل التقدير والاحترام

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال الداخلي داخل مؤسسة صيدال – فرع المدية، ومدى تأثيره في فعالية نظام الحوافز المطبق على العمال. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 200 عامل. كشفت النتائج أن الاتصال الداخلي يسير غالبًا في اتجاه واحد (من الإدارة إلى العمال) مع ضعف في قنوات الاتصال الصاعد والتغذية الراجعة، مما أثر سلبًا على إدراك العمال لسياسات التحفيز. كما بيّنت النتائج أن نظام الحوافز يعاني من غياب العدالة والشفافية، سواء في الشق المادي أو المعنوي، وهو ما انعكس في تدني الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي. كما أظهرت الدراسة وجود تصورات سلبية لدى العاملين بخصوص مستقبل النظام التحفيزي. وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بإصلاح شامل في نمط الاتصال الداخلي، وتطوير آليات تقييم الأداء، وتعزيز القيادة التشاركية داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية :الاتصال الداخلي، الحوافز، القيادة الإدارية، الرضا الوظيفي، الانتماء المؤسسي.

Résumé en français :

Cette étude vise à explorer la réalité de la communication interne au sein de l'entreprise SAIDAL – Filiale de Médéa, et son impact sur l'efficacité du système de motivation des employés. Une approche descriptive et analytique a été adoptée, avec un questionnaire distribué à un échantillon de 200 travailleurs. Les résultats ont révélé que la communication interne est principalement descendante, avec un manque de canaux de rétroaction efficaces, ce qui affecte négativement la compréhension des politiques de motivation. De plus, le système de motivation est perçu comme injuste et peu transparent, tant sur le plan matériel qu'immatériel, ce qui se traduit par une faible satisfaction professionnelle et un faible sentiment d'appartenance. L'étude a également révélé une vision pessimiste des travailleurs quant à l'avenir du système de motivation. Elle recommande de réformer le

modèle de communication interne, d'instaurer des mécanismes d'évaluation équitables et de promouvoir un style de leadership participatif.

Mots-clés : communication interne, motivation, leadership, satisfaction au travail, sentiment d'appartenance.

Abstract in English:

This study aims to examine the reality of internal communication within SAIDAL – Medea branch, and its impact on the effectiveness of the employee motivation system. A descriptive-analytical approach was adopted, using a questionnaire distributed to a sample of 200 workers. The results revealed that internal communication is predominantly top-down, with limited upward channels and lack of feedback, which negatively affects employees' understanding of motivational policies. The current incentive system is perceived as unfair and lacking transparency in both its material and moral aspects, leading to low job satisfaction and weak organizational commitment. The study also highlighted employees' pessimistic outlook on the future of the motivation system. Based on these findings, the study recommends a comprehensive reform of internal communication practices, the implementation of fair performance evaluation mechanisms, and the promotion of participative leadership.

Keywords: internal communication, motivation, leadership, job satisfaction, organizational commitment.

الإهداء 3

شكر وعرفان 4

ملخص الدراسة: 5

مقدّمة: ..... أ

الجانب المنهجي للدراسة ..... أ

1. الإشكالية: 2

2. أسباب اختيار الموضوع: 3

3. أهداف الدراسة: 3

4 أهمية الدراسة: 4

5 صعوبات الدراسة: 4

6 الدراسات السابقة: 5

7 تحديد مفاهيم الدراسة 6

8 المنهج المتبع وأدواته 10

9 مجتمع البحث والعينة 11

10 أدوات جمع البيانات: 12

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي ماهية الحوافز 16

المطلب الأول: مفهوم الحوافز: 16

المطلب الثاني: أهمية الحوافز 17

المطلب الثالث: طرق التحفيز 19

المبحث الثاني: أنواع الحوافز 21

المطلب الأول: أنواع الحوافز حوافز ايجابية وحوافز سلبية وحوافز مدنية: 21

المطلب الثاني: الحوافز من حيث الاثر: 26

المطلب الثالث: الحوافز من حيث اطرافها: 28
المطلب الرابع: نظريات الحوافز 30
المبحث الثالث: المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز وصعوباته 37
المطلب الأول: المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز 37
المطلب الثاني: الصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز: 40
خلاصة الفصل: 42
المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي..... 44
المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي 45
المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي 46
المطلب الرابع: وظائف الاتصال الداخلي..... 47
المبحث الثاني: أنواع وأساليب الاتصال الداخلي 48
المطلب الأول: أنواع الاتصال الداخلي حسب الرسمية:..... 48
المطلب الثاني: وسائل الاتصال التنظيمي..... 51
المطلب الثالث: شبكات الاتصال التنظيمي 52
المطلب الرابع: خصائص الاتصال التنظيمي الفعال..... 53
المبحث الثاني: مقومات الاتصال التنظيمي واستراتيجياته..... 53
المطلب الأول: مقومات الاتصال التنظيمي الناجح..... 53
المطلب الثاني: استراتيجيات الاتصال داخل المؤسسة 54
المطلب الثالث: أهمية الاتصال في تحفيز العاملين..... 54
المطلب الرابع: العلاقة بين أنماط الاتصال والتحفيز 55
المطلب الخامس: معوقات الاتصال داخل المؤسسات 55
خلاصة الفصل 57
الجانب التطبيقي 58

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية مقر إنتاج صيدال فرع ولاية المدية.....59
تمهيد:.....60
المبحث الأول: الإطار العام للدراسة الميدانية.....61
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة تُعد الشركة الجزائرية لإنتاج الأدوية "صيدال".....61
المطلب الثاني: نشأة مقر إنتاج صيدال– فرع ولاية المدية:.....61
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي.....62
الفصل الرابع عرض النتائج وتحليلها.....63
المبحث الأول: عرض النتائج وتحليلها.....64
المطلب الأول عرض نتائج الاستبيان.....64
المطلب الثاني تحليل الاستبيان:.....72
المطلب الثالث: التحليل العام للاستبيان:.....74
المطلب الرابع: الاستنتاجات الجزئية (استنتاجات المحاور).....77
خلاصة عامة:.....80
خاتمة:.....83
قائمة المصادر والمراجع.....85

فهرس الجداول:

جدول رقم 01 ما مدى وضوح المعلومات التي تتلقاها من الإدارة حول الحوافز.....43

جدول رقم 02. يوضح مدى إتاحة فرصة للموظفين لإرسال ملاحظاتهم.....44

جدول رقم: 03. يبين مدى رضى الموظفين عن الحوافز المادية.....45

جدول رقم: 04. الحافز الأكثر تاثيرا في الموظفين.....46

جدول رقم: 05 مدى تأثير القيادة على التحفيز المعنوي.....47

جدول رقم: 06.. أثر القيادة بالحوا فز يؤثر على الإستقرار الوظيفي..... 48

جدول رقم: 07. تصور مستقبل نظام الحوافز.....49

جدول رقم: 08. رضا الموظف عن الحوافز.....50

فهرس الأشكال:

الشكل رقم 01: يوضح الهيكل التنظيمي لمقر إنتاج صيدال –فرع ولاية المدية–.....41

قائمة الملاحق:

الملحق رقم 01: الاستبيان.....

المقدمة

مقدّمة:

تُعد المؤسسة المعاصرة كيانًا ديناميكيًا معقدًا، يتطلب تحقيق التوازن بين الموارد المادية والبشرية من أجل بلوغ الأهداف الإستراتيجية. وفي خضم التحولات الاقتصادية المتسارعة، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني مقاربات إدارية حديثة، تُعلي من شأن رأس المال البشري، وتُعزز مناخًا تنظيميًا قائمًا على الثقة والتحفيز والمشاركة الفعالة. ولعل من أبرز آليات بناء هذا المناخ، تبرز كل من **الاتصال الداخلي** باعتباره وسيلة لتنظيم العلاقات المهنية والتنسيق بين مختلف المستويات الوظيفية، و**نظام الحوافز** بوصفه أداةً استراتيجية لتحفيز الجهود الفردية والجماعية نحو الإنجاز والإبداع.

فالعمل داخل المؤسسة لا يمكن أن يُختزل في تنفيذ المهام التقنية فحسب، بل يرتكز على منظومة متكاملة من التفاعلات الإنسانية والتنظيمية. ويُمثل الاتصال الداخلي جوهر هذه التفاعلات، إذ من خلاله تُنقل المعلومات، وتُبنى العلاقات، وتُسهم القرارات في تحفيز الأفراد أو إحباطهم. وبالمقابل، يُعد نظام الحوافز التعبير العملي عن تقدير المؤسسة لأداء موظفيها، سواء من خلال مكافآت مادية ملموسة أو من خلال آليات معنوية تعترف بالجهد والكفاءة.

غير أن العلاقة بين الاتصال الداخلي ونظام الحوافز ليست علاقة مباشرة دائمًا، بل تتداخل فيها عناصر أخرى كـ **نمط القيادة**، وثقافة المؤسسة، والهيكل التنظيمي، ومستوى الانفتاح الإداري، وهي عناصر تؤثر سلبًا أو إيجابًا في إدراك العاملين لمدى عدالتها وفعاليتها. وبالتالي، يصبح من الضروري دراسة هذه العلاقة بشكل علمي لفهم أبعادها، والكشف عن أوجه القصور، واقتراح السبل الكفيلة بتحسينها.

وانطلاقًا من هذه الأهمية، جاءت هذه الدراسة الميدانية لتسليط الضوء على **دور الاتصال الداخلي في تعزيز نظام الحوافز داخل مؤسسة صيدال – فرع المدية**، باعتبارها مؤسسة صناعية عمومية تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري، وتواجه تحديات تتعلق بتحفيز العمال وتحسين المناخ التنظيمي الداخلي.

وفي إطار هذه الإشكالية، تم الاعتماد على **المنهج الوصفي التحليلي** الذي يُتيح تشخيص الواقع كما هو، وتحليل المعطيات الكمية والكيفية لفهم علاقة الاتصال الداخلي بنظام الحوافز. كما تم بناء أداة استبيانية موجهة إلى عينة من عمال المؤسسة، تضمّنت أربعة محاور رئيسية تغطي أبعاد الدراسة.

وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول أساسية:

الفصل الأول (نظري) :يتناول الإطار المفاهيمي لنظام الحوافز وأثره على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثاني (نظري) :يُخصص لدراسة نظام الحوافز، من حيث أنواعه (مادية ومعنوية)، أسسه، شروط فعاليته، ودوره في رفع الرضا والانتماء الوظيفي، إضافة إلى إبراز العلاقة بين القيادة ونظام التحفيز.

الفصل الثالث: يخصص للدراسة الميدانية مقر إنتاج صيدال فرع ولاية المدية

الفصل الرابع (تطبيقي ميداني) :يُعالج نتائج الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بمقر مؤسسة صيدال – فرع المدية، من خلال عرض وتحليل استجابات العمال، ثم تقديم استنتاجات جزئية واستنتاج عام، مع مناقشة مدى تحقق الفرضيات، واقتراح مجموعة من التوصيات العملية.

الجانب المنهجي للدراسة

1. الإشكالية:

في ظل التحديات التنظيمية التي تواجه مؤسسة صيدال بولاية المدية، يبرز دور إدارة الموارد البشرية كعنصر أساسي في تحقيق التميز المؤسسي وضمان استدامته، فلم تعد كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين تقتصر على الجوانب التقنية فقط، بل أصبحت ترتبط بعوامل متنوعة تشمل الأبعاد التنظيمية والنفسية والاجتماعية، ما يعكس تأثيرها المباشر على دوافع الموظفين وسلوكياتهم المهنية.

تعد أنظمة التحفيز ركيزة إستراتيجية ذات دور محوري يتجاوز هدفها التقليدي المتمثل في تعزيز الإنتاجية، لتصبح وسيلة فعالة لتحقيق التوازن بين تطلعات الموظفين الفردية وأهداف المؤسسة، ومع ذلك فإن تصميم هذه الأنظمة يواجه تحديات عديدة، أبرزها تباين دوافع الأفراد والعوامل النفسية المعقدة التي تؤثر على هذه الدوافع، فضلا عن الحاجة الماسة لتحسين فعالية قنوات الاتصال الداخلي.

التحدي الأساسي هنا يكمن في أن عملية التحفيز الفعال داخل مؤسسة صيدال ليست إجراء ثابت، بل هي عملية ديناميكية متعددة الأبعاد تعتمد بشكل كبير على إدراك الموظفين لعدالة النظام التحفيزي وثقتهم في الإدارة القيادية، بالإضافة إلى ذلك تلعب كفاءة الاتصالات الداخلية دورا حاسما، سواء كانت تلك الاتصالات عمودية (تصاعدية أو تنازلية) أو أفقية بين الأقسام، وتشير الملاحظات الميدانية إلى وجود فجوة في استغلال هذه القنوات بشكل يضمن الشفافية والوضوح في سياسات التحفيز، مما يقلل من فعالية الأنظمة التحفيزية.

يزداد هذا التحدي تعقيدا بفعل التفاوت الكبير في احتياجات الموظفين وتصوراتهم المختلفة بشأن معايير الاستحقاق، وهذا يستدعي تطوير نموذج تحفيزي شامل يأخذ في الحسبان خصوصيات المؤسسة وظروفها التنظيمية، مع الاستثمار الأمثل لقنوات الاتصال لتعزيز التأثير التحفيزي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

وعلى ضوء هذا الأخير تظهر ملامح **الإشكالية الرئيسية** والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

كيف يمكن للاتصال الداخلي أن يسهم في تعزيز نظام الحوافز داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية صيدال، فرع ولاية المدية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن تجزئتها إلى **التساؤلات الفرعية** الآتية:

هل الاتصال الداخلي بأنظمته يعزز يحفز العاملين في مجمع صيدال؟

- ما مدى تأثير أنماط الاتصال الداخلي الرسمية وغير الرسمية، بمختلف مستوياتها (العمودي، الأفقي)، على فهم الموظفين لنظام الحوافز وفعاليته داخل مؤسسة صيدال؟

- ما هي أنواع الحوافز المادية وغير المادية المعتمدة في مؤسسة صيدال؟ وما مدى إدراك الموظفين لها وتأثيرها على رؤيتهم للعدالة التنظيمية؟

- كيف تسهم القيادة الإدارية في مؤسسة صيدال في تطوير نظام الحوافز بما يعزز الشعور بالانتماء الوظيفي والولاء للمؤسسة؟

- كيف يتصور موظفو مؤسسة صيدال مستقبل نظام الحوافز الحالي؟ وما مدى توقعهم لأثره على أدائهم ورضاهم الوظيفي مستقبلاً؟

- ما مدى وضوح وفعالية استراتيجية الاتصال الداخلي المعتمدة في مؤسسة صيدال في دعم نظام الحوافز وتحقيق الشفافية في إيصال المعلومات للموظفين؟

- ما هي الوسائل المعتمدة في الاتصال الداخلي داخل مؤسسة صيدال؟ وما مدى فعاليتها في نقل المعلومات المتعلقة بنظام الحوافز؟

2. أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

- الرغبة في فهم واكتشاف أهمية الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق أهداف مؤسسة صيدال.
- قلة الدراسات الميدانية التي تناولت العلاقة بين الاتصال الداخلي ونظام الحوافز في السياق الجزائري، وخاصة في المؤسسات الاقتصادية العمومية مثل مؤسسة "صيدال."
- أهمية مؤسسة صيدال كمؤسسة اقتصادية استراتيجية في الجزائر، ما يجعلها نموذجًا مناسبًا لدراسة فعالية الاتصال الداخلي وتأثيره على نظم التحفيز المعتمدة فيها.

3. أهداف الدراسة:

هناك مجموعة من الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها فهي مرتبطة ارتباطا مباشرا بالموضوع في حد ذاته والتي سنحاول الوصول إليها من خلال الدراسة، وتتحقق الأهداف التالية في:

- فهم تأثير أنماط الاتصال الداخلي (الرسمي، غير الرسمي، العمودي، الأفقي) على فعالية نظام الحوافز وتحقيق نتائجه.
- تحليل مدى فعالية قنوات الاتصال الداخلي المعتمدة في مؤسسة صيدال وتأثيرها على تحفيز الموظفين.
- تحليل العلاقة بين جودة الاتصال وثقة الموظفين في عدالة النظام التحفيزي.

4 أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة لكونها تتناول جانبًا حيويًا داخل المؤسسات الاقتصادية، ويتمثل في دور الاتصال الداخلي في دعم وتطوير نظام الحوافز. ومن خلال هذا البحث، أسعى إلى تعميق الفهم حول العلاقة بين مختلف أنماط الاتصال الداخلي (سواء الرسمية أو غير الرسمية، العمودية أو الأفقية) وبين الطريقة التي يدرك بها الموظفون عدالة نظام الحوافز ومدى فاعليته.

كما تنبع أهمية هذا العمل من سعيه لتحليل واقع الاتصال الداخلي داخل مؤسسة صيدال الجزائرية، بهدف الكشف عن مكامن القوة والقصور في هذا المجال، بما يساعد في اقتراح توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين مناخ العمل وتعزيز الأداء العام. ومن جهة أخرى، آمل أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المحتوى النظري المتعلق بمجالي الاتصال التنظيمي والحوافز، مع تقديم إضافة مفيدة للباحثين والمهنيين في ميادين إدارة الموارد البشرية والتسيير.

5 صعوبات الدراسة:

- **صعوبة التنقل** :واجهت مشقة في التنقل اليومي بسبب بعد المسافة وعدم انتظام وسائل النقل، خاصة في أوقات الذروة، مما أثر أحيانًا على التزامي بالمواعيد.
- **تحديد يوم واحد فقط للاستقبال** :اقتصرت أيام التربص على يوم واحد في الأسبوع، ما قلّص من فرص الملاحظة والمشاركة الميدانية الفعلية، وجعل الاستفادة محدودة مقارنة بما كنت أطمح إليه.

- **قوانين داخلية صارمة** :لاحظت أن المؤسسة تطبّق إجراءات صارمة تجاه المتربصين، ما فرض عليّ الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات، لكنه في المقابل قلل من حريتي في طرح الأسئلة أو المشاركة العملية المباشرة.

- **ضغط العمل داخل المؤسسة** :واجهت صعوبة في التواصل مع بعض العاملين نتيجة ضغط العمل الكبير الذي كانوا يواجهونه يوميًا، ما جعلهم أقل تفرغًا للتوجيه أو التفاعل مع المتربصين.

- **قلة التفاعل المهني** :بحكم كوني طالبًا في بداية تجربتي الميدانية، شعرت أحيانًا بصعوبة في الاندماج الكامل مع الفريق، رغم محاولاتي المتكررة للتقرب والاستفادة.

6 الدراسات السابقة:

في إطار إعداد هذا البحث، تم الاطلاع على مجموعة من الكتب، المجلات، المقالات، والأبحاث الأكاديمية التي تطرقت إلى موضوع الاتصال الداخلي وعلاقته بالحوافز في المؤسسات الاقتصادية. وقد ساعدت هذه الدراسات السابقة بشكل عملي في إثراء الإطار النظري، كما ساهمت في بناء أدوات الدراسة، خاصة تصميم الاستبيان، وصياغة محاوره بما يتوافق مع أهداف البحث. نعرض فيما يلي أبرز هذه الدراسات، مع توضيح أوجه الاستفادة منها:

الدراسة الأولى:

بعنوان *"الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"*، من إعداد بوعطيط جلال الدين – (2021) جامعة باتنة 1. تناولت هذه الدراسة العلاقة بين أنماط الاتصال داخل المؤسسة (العمودي، الأفقي، المائل) ومستوى الأداء الوظيفي. وقد أكدت النتائج أن الاتصال الفعّال يُعزز من سلوك الموظفين الإيجابي، ويقلّل من النزاعات الداخلية.

الأهمية العملية :تم الاستفادة من هذه الدراسة في تصميم أسئلة المحور الأول من الاستبيان المتعلق بأنماط الاتصال الداخلي، حيث تم إدراج أسئلة تقيس فعالية الاتصال الرسمي وغير الرسمي، العمودي والأفقي، في دعم نظام الحوافز وفهم الموظفين له.

الدراسة الثانية:

بعنوان *"دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة"* ، من إعداد بلحجار حياة – (2019)جامعة الجزائر 3. ركّزت الدراسة على أثر الاتصال الداخلي في رفع الروح المعنوية والالتزام الوظيفي، مبيّنة أن التواصل المستمر من طرف الإدارة يُعزز شعور الموظف بالانتماء والتقدير.

الأهمية العملية :ساعدت هذه الدراسة في بناء محاور تتعلق بالحوافز المعنوية والتحفيز غير المادي داخل الاستبيان، من خلال أسئلة تقيس مدى شعور الموظف بالتقدير والاهتمام من الإدارة، وانعكاس ذلك على ثقته في نظام الحوافز.

الدراسة الثالثة:

بعنوان *"أثر سياسة الاتصال الداخلي على تسيير النزاع في المؤسسة"* ، من إعداد العقاب كمال – (2020) جامعة تبسة. هدفت الدراسة إلى إبراز دور الاتصال الداخلي كوسيلة للحد من النزاعات وتحقيق التماسك داخل المؤسسة. وقد بيّنت أن وجود سياسة اتصال شفافة وواضحة يسهم في تعزيز الثقة داخل بيئة العمل.

الأهمية العملية :استفدنا من هذه الدراسة في إدراج محور خاص في الاستبيان يتناول مدى وضوح سياسة الاتصال الداخلي وشفافيتها، وعلاقتها بثقة الموظفين في عدالة نظام الحوافز واستقرارهم النفسي داخل المؤسسة.

بصفة عامة، كانت للدراسات السابقة دور مزدوج في هذه المذكرة؛ فمن الناحية النظرية، ساهمت في تأصيل المفاهيم المتعلقة بالاتصال الداخلي والحوافز، وتوضيح العلاقة بينهما في المؤسسات الاقتصادية. أما من الناحية التطبيقية، فقد استفدنا منها في صياغة الإشكالية وتساؤلات البحث، وكذلك في تصميم الاستبيان الموجه إلى موظفي مؤسسة صيدال فرع المدية، والذي ضم 27 سؤالًا موزعًا على محاور ترتبط بأنماط الاتصال، الحوافز المادية والمعنوية، والقيادة الإدارية. كما ستُستخدم نتائج تلك الدراسات لاحقًا في مقارنة النتائج الميدانية واستخلاص استنتاجات دقيقة قابلة للتطبيق داخل المؤسسة المدروسة.

7 تحديد مفاهيم الدراسة

1.الاتصال الداخلي

يمثل الاتصال الداخلي إحدى الدعائم الأساسية لنجاح المؤسسات الحديثة، إذ يُعنى بعملية تبادل المعلومات والأفكار والتعليمات بين مختلف مستويات المؤسسة (الإدارية والتنفيذية)، بغرض تحقيق التنسيق والتفاعل الذي يعزز فعالية الأداء العام. فهو لا يقتصر على الجانب الإعلامي أو الإخباري، بل يتعداه إلى كونه أداة لتشكيل

الثقافة التنظيمية، وتحقيق الانسجام، وزيادة دافعية العاملين، لا سيما حينما يُستخدم بأساليب تواصل عمودية (إدارية) أو أفقية (بين الأقسام)[1].

التعريف الإجرائي للباحث:

يقصد بالاتصال الداخلي في هذه الدراسة: كافة الأفعال الاتصالية الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل مؤسسة "صيدال" عبر مختلف قنوات الاتصال (العمودي، الأفقي، الشفهي، الكتابي)، والتي تهدف إلى دعم التواصل الفعّال بين الإدارة والموظفين وتعزيز فهمهم لنظام الحوافز.

2.القيادة

تشير القيادة إلى قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتحفيزهم لتحقيق أهداف مشتركة، وهي مهارة تنظيمية جوهرية تساهم في ضبط الأداء وترشيد السلوك التنظيمي. في بيئة العمل، تتجلى القيادة في التوجيه والتنسيق وبناء الثقة وتعزيز التعاون بين الأفراد، وتعد واحدة من المتغيرات المؤثرة في فاعلية الاتصال الداخلي ونظام الحوافز[2].

التعريف الإجرائي:

القيادة في هذه الدراسة تشير إلى الممارسات الاتصالية والسلوكية التي يقوم بها القادة في مؤسسة "صيدال" للتأثير في أداء الموظفين وتحفيزهم، من خلال تبني أنماط تواصل واضحة ومباشرة، تدعم العدالة والتحفيز التنظيمي.

3.إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تضمن الاستخدام الأمثل للعنصر البشري، حيث تشمل نظم الحوافز، وضمان إيصالها للموظفين بطريقة فعالة[3]

[1] رضوان بلخيري، **مدخل إلى الاتصال المؤسساتي**، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 77.

[2] محمد إسماعيل بلال، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005، ص 226

[3] بشار يزيد الوليد، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، ط 01، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 16

التعريف الإجرائي:

تشير إدارة الموارد البشرية، في هذه الدراسة، إلى العمليات التي تقوم بها مؤسسة "صيدال" لتخطيط وتنفيذ وتقييم استراتيجيات تحفيز الموظفين، من خلال تنظيم العلاقة بينهم وبين الإدارة بما يحقق أداء وظيفي مرتفع واستقرار تنظيمي.

4.التميز المؤسسي

هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه من نتائج وإنجازات، تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة.[4]

التعريف الإجرائي:

هو مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها إدارة مؤسسة صيدال والموظفين والإداريين بهدف الترابط والتكامل بين العناصر الإدارية والوظيفية لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بمستوى المخرجات إلى حد عال من التفرد والتميز الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات المستفيدين ويساهم في رفع قدرة المؤسسة على التنافسية وعلو مكانتها مقارنة بمثيلاتها، وبمعنى آخر يمكن القول بأنه عن جمع الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف والاحتياجات المنشودة ضمن إطار داخلي للمؤسسة.

5.الأداء الوظيفي :

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد المبذول يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد[5].

---

[4] أحمد رياض سيف النصر أبو سعده، **إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم**، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 15، العدد 15، ديسمبر 2021، ص 42.

[5] حسن زاوية محمد، **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص 215.

كما يعرف الأداء الوظيفي على أنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكن أن نميز بين كمية ونوعية الجهد المبذول وكذا نمط الأداء المستعمل.[6]

التعريف الإجرائي:

الأداء الوظيفي، في إطار هذه الدراسة، يُقصد به مستوى التفاعل الإيجابي الذي يبديه موظفو "صيدال" أثناء أداء مهامهم، كنتيجة مباشرة لتفعيل الاتصال الداخلي ونظام الحوافز، ويُقاس بمؤشرات مثل جودة العمل، الالتزام، وسرعة الإنجاز.

6. الدافعية

التعريف الاصطلاحي:

الدافعية هي الحالة الداخلية التي تُنشّط السلوك وتوجهه نحو هدف معين، وهي تعكس طاقة داخلية تُحرّك الفرد نحو تحقيق رغباته أو حاجاته. وتُعد من المحددات الأساسية للسلوك الإنساني في مختلف المواقف.[7]

التعريف الإجرائي:

في هذه الدراسة، نقصد بالدافعية: مدى استعداد الموظف لبذل الجهد والمثابرة في أداء مهامه داخل المؤسسة الاقتصادية، بدافع تحقيق أهداف شخصية أو مهنية.

7. الحوافز

التعريف الاصطلاحي:

الحوافز هي مجموعة من العوامل المادية أو المعنوية التي تُقدّمها المؤسسة للعاملين بقصد تحفيزهم على الأداء الجيد وتحقيق الأهداف التنظيمية[8].

التعريف الاجرائي: في هذه الدراسة، تعني الحوافز كافة الوسائل التي تستخدمها المؤسسة الاقتصادية لاستثارة رغبة العامل في العمل، مثل الأجور، المكافآت، الترقية، وشهادات التقدير.

8. إشباع الرغبات والحاجات

---

[6] عيسى إبراهيم المعشر، **أثر ضغوط العمل على أداء العاملين**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 49.

[7] الدويك، ذكرة ماجستير،ص 45

[8] محمد خميس دارة الموارد البشرية. دار الفجر للنشر والتوزيع.ص54

التعريف الاصطلاحي:

إشباع الحاجات هو عملية تلبية المتطلبات الضرورية التي يسعى الإنسان لتحقيقها لتحقيق التوازن الشخصي[9].

التعريف الإجرائي:

نقصد به في هذه الدراسة مدى شعور العامل بأن المؤسسة تُلبي حاجاته الأساسية، مثل الشعور بالأمن، الانتماء، التقدير، وتحقيق الذات.

9. الرضا

التعريف الاصطلاحي:

الرضا هو شعور داخلي إيجابي يشعر به الفرد نتيجة تحقق توقعاته في مجال معين كبيئة العمل، أو العلاقات الاجتماعية[10].

8 المنهج المتبع وأدواته

أولًا: المنهج المتبع

تم الاعتماد في هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة، كونه الأنسب لطبيعة الموضوع الذي يتناول العلاقة بين الاتصال الداخلي ونظام الحوافز داخل مؤسسة اقتصادية. ويُعد هذا المنهج من المناهج الوصفية التي تُمكّن الباحث من دراسة ظاهرة معينة في بيئتها الواقعية بشكل عميق ومفصل، دون السعي إلى تعميم النتائج، بل إلى فهمها في سياقها المحدد.

وقد تم اختيار هذا المنهج بالنظر إلى عدة اعتبارات منهجية وعملية، من أبرزها:

- توافقه مع أهداف البحث، التي تتمحور حول وصف وتحليل الممارسات الاتصالية داخل مؤسسة صيدال – فرع المدية، ومدى انعكاسها على منظومة الحوافز المطبقة.

[9] شرف، عبد الكريم .(2018) .*علم النفس الصناعي والتنظيمي* .الإسكندرية: دار الوفاء، ص. 45.
[10] الحناشي، محمد .(2017) .*الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين* .مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة 2، كلية العلوم الاقتصادية، ص. 39

- إمكانية استغلاله في تصميم أدوات كمية مثل الاستبيان، لقياس مواقف واتجاهات العمال تجاه الاتصال الداخلي وأنظمة الحوافز.

- قابليته للربط بين البيانات النظرية والميدانية، ما يمنح نتائج الدراسة قدرًا أكبر من الموضوعية والموثوقية، في ظل محدودية زمن التربص.

وقد نُفّذ التربص داخل مجمّع صيدال – فرع المدية خلال فترة امتدت إلى شهرين، بمعدل يوم واحد في الأسبوع، حيث تم خلال هذه المدة توزيع استبيان ميداني على عينة من موظفي المؤسسة بلغ عددهم)يرجى إدراج العدد بدقة، 200 موظفًا، (وذلك بهدف جمع بيانات كمية وتحليلها باستخدام أساليب وصفية تتماشى مع طبيعة وأهداف البحث.

9 مجتمع البحث والعينة

تكون مجتمع الدراسة من عينة من موظفي مؤسسة صيدال – فرع ولاية المدية، وهي مؤسسة جزائرية عمومية تنشط في مجال الصناعة الصيدلانية، وتتميز بهيكل تنظيمي متعدد المستويات، يسمح بإجراء بحث شامل حول الممارسات الإدارية والاتصالية بداخلها.

بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة 200 عاملاً، وهو ما يُعدّ حجمًا مناسبًا من الناحية المنهجية لاعتماد أسلوب دراسة حالة على عينة من موظفي مجمع صيدال. وقد تم اتخاذ قرار دراسة المجتمع بكامله بالنظر إلى عدة اعتبارات علمية وعملية، في مقدّمتها القدرة على الوصول إلى جميع أفراد المجتمع دون صعوبات ميدانية أو لوجستية، فضلًا عن توفر الوقت والإمكانات اللازمة لتوزيع الاستبيانات وجمعها وتحليلها بدقة.

إن أسلوب **منهج دراسة الحالة** يُعد من المناهج البحثية النوعية أو الوصفية التي تسمح بالتعمق في دراسة ظاهرة معينة داخل مؤسسة محددة، من أجل فهمها وتحليلها في سياقها الواقعي دون السعي إلى التعميم. ويتميّز هذا المنهج بإمكانية جمع بيانات دقيقة وشاملة حول موضوع البحث من مختلف زوايا التحليل، خاصة في حال محدودية الإطار الزمني والموارد المتاحة.

وفي ضوء خصوصية موضوع الدراسة الذي يتمحور حول الاتصال الداخلي وتأثيره على نظام الحوافز، كان من الضروري الإلمام بجميع آراء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، بهدف الوصول إلى تصور شامل ودقيق يُمكّن من قياس المتغيرات محل البحث بكل مصداقية. فالاتصال الداخلي لا يتجسد في فرد أو فئة محددة من الموظفين، بل يشمل الجميع باختلاف مواقعهم الإدارية ومستوياتهم المهنية. وعليه، فإن دراسة

كافة أفراد المجتمع تُعزّز من جودة النتائج، وتُثري النقاش العلمي، وتُسهم في تقديم توصيات واقعية قابلة للتطبيق العملي.

انطلاقًا من هذه الاعتبارات، تم اعتماد أسلوب المسح الشامل كخيار منهجي دقيق وموضوعي، يتماشى مع أهداف الدراسة وطبيعة مجتمعها، ويُحقق شروط الصدق الداخلي والخارجي للبحث[11]

10 أدوات جمع البيانات:

تم استخدام الاستبيان كأداة وحيدة لجمع البيانات الميدانية. وقد تم تصميمه بعناية ليتوافق مع إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية، حيث شُكّلت كل مجموعة من التساؤلات محورًا مستقلًا داخل الاستبيان،حسب توصيات الأستاذ المشرف.

اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، نظرًا لملاءمته لطبيعة الموضوع وإمكانية توزيعه على عدد معتبر من الموظفين بطريقة منظمة وسهلة. تم تصميم الاستبيان وفقًا للمحاور الأربعة الأساسية للدراسة، والمستمدة من التساؤلات الفرعية، كما يلي:

- **المحور الأول: أثر أنماط الاتصال الداخلي على نظام الحوافز**

يهدف هذا المحور إلى قياس مدى تأثير قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية (العمودي، الأفقي...) على فهم الموظفين لطبيعة نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة، من خلال الكشف عن مدى وضوح المعلومة، توقيتها، وشفافيتها.

عدد الأسئلة: 7

- **المحور الثاني: الأساليب التحفيزية المادية وغير المادية وتأثيرها على الموظفين**

يتناول هذا المحور مختلف أنواع الحوافز المعتمدة في المؤسسة، سواء المادية (رواتب، منح...) أو اللامادية (شهادات تقدير، فرص التكوين...)، ويقيس مدى فعاليتها في رفع الدافعية والرضا الوظيفي.

عدد الأسئلة: 7

- **المحور الثالث: دور القيادة الإدارية في تعزيز الانتماء والولاء من خلال التحفيز**

يركز على تقييم مدى مساهمة القيادة الإدارية في تفعيل نظم التحفيز وتعزيز الانتماء المؤسسي، عبر

[11] رزوقي، ناصر الدين .(2020) .*مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية* .دار الهدى للطباعة والنشر، ص. 141.

أساليب القيادة المشجعة، التواصل المباشر، الاعتراف بالجهود، وتحفيز الفرق.

عدد الأسئلة: 7

- **المحور الرابع: تصورات الموظفين حول مستقبل النظام التحفيزي وآثاره**

يستهدف هذا المحور استكشاف رؤية الموظفين حول مدى كفاءة النظام التحفيزي، ومقترحاتهم لتطويره مستقبلًا، إضافة إلى تقييم تأثيره المتوقع على الأداء الوظيفي، والرضا، والاستقرار المهني.

عدد الأسئلة: 6

وقد تم بناء أسئلة الاستبيان بصيغة مغلقة وفق المعالجة الإحصائية الدقيقة للبيانات، وضمان موضوعية التحليل.

وبالتالي، فإن اختيار أداة الاستبيان في هذه الدراسة جاء باعتبارها الأنسب لخصوصية الموضوع وأهدافه، وللقدرة التي توفرها في جمع بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائيًا بكل دقة وموضوعية. كما أتاح تصميم الاستبيان وفق محاور منهجية مستندة إلى تساؤلات البحث، الفرصة لاستقصاء آراء المبحوثين حول واقع الاتصال الداخلي ونظام الحوافز، بالإضافة إلى تقييم العلاقة بينهما، واستشراف سبل التطوير الممكنة في ضوء الممارسة الميدانية داخل مؤسسة صيدال – فرع المدية.

وقد شكلت هذه الأداة الأساس الذي تم من خلاله الانتقال إلى المعالجة الإحصائية وتحليل النتائج، قصد الإجابة على إشكالية البحث والتحقق من فروضه المطروحة

الجانب النظري

الفصل الأول: نظام الحوافز وأثره على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي ماهية الحوافز

تمهيد:

يحظى موضوع الحوافز باهتمام كبير وهذا من خلال الأثار الواضحة لها وما تشكله من أهمية كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين حيث يؤدي اختيار الحوافز الملائمة بنوعيها المادي والمعنوي الى تشجيع العاملين بالقيام بما وكل إليهم من مهام على أحسن وجه وعلى مستوى عالي من الكفاءة فمعظم المنظمات تحرص على وضع أسس خاصة وقواعد ثابتة للحوافز وبكيفية استخدامها وتوزيعها بما يحقق الأهداف المرجو تحقيقها على المستوى القريب والبعيد

المطلب الأول: مفهوم الحوافز:

من الضروري معرفة وفهم سلوك الفرد داخل المؤسسة، بحيث أنه يكرس جهده وطاقته لإنجاز عمله مقابل اشباع حاجاته الإنسانية لذلك وجب على المؤسسة اقامة ضوابط ومحددات هذا الإشباع وتوجيهه لخدمة مصلحة المنظومة ككل.

وقد نال مفهوم الحوافز الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين فقد استخدم بعضهم هذا المفهوم بالمعنى الواسع واستخدمه آخرون بالمعنى الضيق، فأما الحوافز بالمعنى الواسع فهي مرادف لكلمة العوائد REWARDS

أي (تلك المواقف والمثيرات الخارجية التي تشير وتحرك الدوافع) (الحاجات و الرغبات) ، فالحوافز هي كل الأدوات والخطط والوسائل التي تستخدمها الإدارة لبدأ سلوك ما أو ايقافه وتشجيعه أو تنشيطه أو توجيهه، أما الحوافز بالمعنى الضيف فترتبط في الغالب بكلمة نظام فيقال نظام الحوافز ونعني به خطط دفع الأجور التي تربط دفع الأجور مباشرة أو غير مباشرة بإنتاجية العاملين وأرباح الشركة)[12]

[12] عبد الوهاب، محمد .*إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة* .القاهرة: دار الفكر العربي، ط2، 1982، ص 43.

(كذلك تعرف الحوافز على أنها العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال المناطة به على أكمل وجه عن طريق اشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية فالحوافز تصمم وتكيف الفرد نحو أداء الوظيفة المعهودة اليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق 25 أهداف المنظمة، فالحوافز عبارة عن العوامل التي تهدف الى إثارة القوة المدسوسة في الفرد التي تحدد نمط السلوك والتصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجات الإنسان. فالحوافز هي الوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعامليين سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية بهدف اشباع الرغبات الإنسانية من ناحية تحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعات الظروف الطبيعية المحيطة.) [13]

(ومما سبق يمكن استنتاج أن الحوافز هي مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر جهد في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل الحصول على ما يضمن تحقيق رغباته واشباع حاجته، وأنها التعويض الذي يكافئ جهوده

المطلب الثاني: أهمية الحوافز

– تلعب الحوافز دورا مهما في دفع العاملين على العمل ورفع الأداء وهناك عاملان أساسيان يجب وجودهما في أي نظام حوافز حتى يحقق أهدافه، وهو أن يكون توافق بين الحافز ورغبة الفرد وكذلك ارتباط الحافز بالنتيجة ومستوى الأداء المقدم. وتعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توفرها ألي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء وللحوافز أهمية كبرى في التأثير على مستوى الأداء. حيث تتجلى هذه الأهمية أثناء ظهور الصناعة، حيث اهتم رجال علم النفس الصناعي بإجراء تجارب ودراسات، والتي أسفرت على أنها ال يمكن حث الفرد على العامل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هناك حافز حي يوقظ الحماس والدافعية والرغبة، مما يعكس إجابا على الأداء كما أن الحوافز تساعد على تحقيق تفاعل بين الفرد ومنظمته فهي تساهم في التحكم في سلوك الأفراد العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيه وتعديله حسب المصلحة

[13] بلوط، حسين إبراهيم *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي* .بيروت: دار الكتب العلمية، 2022، ص 219.

المتبادلة بين العاملين والمنظمات وهذا من خلال تنمية عادات وقيم سلوكية تنافسية وطاقات إبداعية لدى الفرد. بما يضمن ازدهار المنظمات وريادتها على كل الأصعدة. فتكمن أهمية الحوافز في فتح طريق المقترحات الأخلاق التي تعالج جوانب القصور الحاصلة في أي عامل فهي أداه للتغير والتطوير والتصحيح عبر إدخال عناصر فعالة وجديدة في مواقف العمل باعتبار أنها تأدي إلى تحقيق التوازن الحيوي الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام وحيوية وتطورية ويحدث رد فعل قوي في بنايات العمل الداخلية والخارجية التي تأثر بفعالية على التنفيذ والمتابعة)[14]

ومن هنا تبرز أهمية الحوافز لكل من المنظمات وعامليها، فهي تمثل تكلفة المؤسسة لتحقيق أهدافها التنظيمية وفي نفس الوقت تمثل مصدر هام لإشباع حاجت العاملين المادية والمعنوية. ويمكن تلخيص هذه الأهمية من خلال الأهداف المختلفة التي تسعى المنظمات لتحقيقها من خلال تطبيق نظام حوافز فعال ومن بين هذه الأهداف نجد

أ- **تحسين أداء العاملين:** ويتم ذلك من خلال مكافئة أولئك الأفراد العاملين الذين حققو مستويات عالية من الأداء حيث يؤدي ربط المكافئة بمستويات الأداء 27 الفعال الي تشجيع الأفراد لمحاولة بلوغ هذه المستويات، ومثل هذا النظام يساهم في تحليل وتبرير التفاوت في الأجر بين العاملين فالحوافز الفعالة تخول للإدارات إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات الأفراد لبلوغ الأداء متميز ومشاركتهم في الإنتاج والإنتاجية.

ب- **زيادات الانتماء:** حيث تشكل الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية أسس العالقات بين المؤسسات والأفراد العاملين فيها ففاعلية ربط الحوافز بالأداء والانتماء تشجيع وتزيد من إدراك العامل لتنفيذ مسؤولياته وتساهم في شعورها بالانتماء والولاء للمنضمات، وهذا يتطلب مجموعة من المقاومات السياسية والتي

[14] **عساف، عبد المعطي محمد** .*مدخل إلى البحث في العلوم السلوكية* .القاهرة: دار المجلّة العربية للكتاب، 2016، ص 86.

تتمثل في تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين واقناعهم بمزاياه، وكذا التقييم المستمر لهذا النظام بما يضمن تقديم لنفس المستوي من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.

ج- **توجيه السلوك:** أثبتت الأبحاث والنظريات بأن نظم الحوافز والتعويضات الى جانب كونها من أهم مكونات نظام ادارة الموارد البشرية فإنها تعد أداة قوية في صياغة شكل السلوك المرغوب لدى الأفراد بما يكفل التحقيق الأمثل الاهداف التنظيم، اذ يحقق التحفيز الجيد تحسين الأداء والاحتفاظ بالعمال. وكذا جذب الأعداد الكافية والنوعية المناسبة من الكفاءات وفي مرحلة الحقة المحافظة عليها. فالحوافز تمثل أحد أكثر الروابط المميزة بين العاملين والإدارة، رغم كون الحوافز والمكافئات تشكل جزءا هاما من التكلفة الكلية)[15]

المطلب الثالث: طرق التحفيز

- ان التشجيع والتحفيز من الأمور الضرورية والمهمة لإنجاز الأعمال والسير قدما ودفع الأفراد العاملين لاستمرار في العطاء، وهنا مجموعة من السلوكيات التي ينبغي على مسيري الموارد البشرية في المنظمات الاتصاف بها والعمل بقواعدها قصد تحفيز المورد البشري وخلق الدافعية لديه، وتنشيطه وتحريكه وتوجيه سلوكه من أجل تأدية عمله بشكل أحسن وأجود. وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة، لذلك البد من كشف وتحديد الدوافع الخاصة لكل فرد ودرجة الأهمية بالنسبة له، وهذا بتصميم سياسة تحفيزية تحقق الإشباع لكل العاملين لتحسين المستوى والأداء وتنمية روح الفريق والتعرف عليهم بصفاتهم أفراد لهم شخصيات مختلفة ونقاط قوة ونقاط ضعف تتبيه فيما بينهم، ولكل منهم أعماله وأهدافه الخاصة وله طريقته وأسلوبه في العمل، لذلك فإن التعرف على الأفراد العاملين تعد أول خطوة نحو بناء فريق متحمس للعمل، اضافة لذلك التعرف على احتياجات كل منهم يعطي فكرة عن مدى فعالية الحافز المقدم له وأهميته بالنسبة له مما يجعل الحوافز تحقق أهدافها المرجوة منها، ومن بين سلوكيات التي تسهل العملية التحفيزية ما يلى:

[15] **بروطي، سعاد نايف** ,*الاتصال الإداري داخل المنظمات* .عمان: دار الشروق،2021، ص 117.

أ- **الاستماع الجيد للأفراد:** البد من التركيز على التواصل مع الأفراد والإحساس بمشارعهم وتوجيهاتهم وإعانتهم على الشعور بأنهم مقبولون من الآخرين، ولذلك من المهم التركيز على الإنصات الجيد للأفراد، فحسن الإصغاء يصنع جسر تفاهم وتقارب بين مختلف الآت العملية، فهو مطلوب الاستمرار العالقات بشكل ودي وتعاوني، وخاصة بين الرئيس ومرؤوسيه حيث تشكل بوادر التأخي و الترابط، وفي نفس الوقت تضمن استمرارية العمل بشكل فعال ومتميز وتنمية روح الفريق بما يخدم العاملين أنفسهم وكذا المنضمات على حد سواء، فالاستماع و الإنصات يعد من العوامل و السلوكيات التحفيزية الفعالة و الراقية.

ب-التركيز على الأعمال التي ياديها الأفراد بشكل جيد: فالكثير من القادة يعتقدون أن التركيز على الأخطاء يأدي إلى تحسين الأداء، إلى أن ذلك من الأعراض الخاطئة، فقد أثبتت الأبحاث أن التركيز على الإيجابيات والأعمال الجيدة يزيد 29 من الإنتاج والفعالية لدى الأفراد أكثر من التركيز على السلبيات، كما ينبغي على المسيرين والمراقبين مواجهة الأخطاء التي يقوم بها العاملين بأسلوب ال يرتكز على اللوم فربما يكون الفرض بحاجة إلى توجيه أو تخيير أسلوب التوجيه بما يساعد بتخطي تلك الأخطاء بدون تعنيف.

ج- تنمية الجوانب غير ظاهرة من إمكانيات و مواهب الفرد: فعلى مسيري المؤسسة داخل التنظيم البحث على مصادر القوة التي تكشف المواهب و الكفاءات الموجودة والإمكانيات التي يمكن أن تبرز من الأفراد و العمل على دفع وتشجيع الأفراد باتجاه تنمية هذه القرارات والجوانب الكامنة لديه و التي قد ال تكون واضحة حتي للفرد نفسه فإثارة حماس وطاقات الأفراد يساعد على التواصل بين القادة و الأفراد ويحثهم بشكل دائم على التعاون المتبادل مما يساهم في بناء فريق عمل ناجح، فالمشاركة و التعاون وتكامل الأدوار والثقة يشعر الأفراد بالاستقرار والانتماء للمنظمة.)[16]

[16] حسين إبراهيم مرجع سبق ذكره ص 235.

المبحث الثاني: أنواع الحوافز

– توجد تقسيمات متعددة ومتنوعة، متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت أنواع التصنيفات من قبل الباحثين في مجال الحوافز الوسائل والأساليب يمكن للإدارات استخدامها للحصول على أقصي كفاءة ممكنة لأدلاء الإنساني للعاملين. – وهناك زوايا متعددة يمكن أن تصنف بموجبها الحوافز

– أنواع وتقسيمات الحوافز:[17]

المطلب الأول: أنواع الحوافز حوافز ايجابية وحوافز سلبية وحوافز مدنية:

حوافز مادية: – الأجور – التعويضات – المشاركة في الأرباح

حوافز معنوية: – تفويض – الصلاحيات – مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

حوافز سلبية: – تنزيل الدرجة الوظيفية – توفير العلاوات الدورية

حوافز معنوية: – توجيه التنبيهات – تأنيب الموظف – توجيه الإنذارات للعاملين) شفوية. كتابية

وكل تقسيم للحوافز يستند إلى أساس معين، أو يهدف إلى إبراز جانب معين من أنواع الحوافز المختلفة، فيمكن تقسيمها من حيث موضوعها ومن حيث آثارها ومن حيث أطرافها: الحوافز من حيث موضوعها: بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز تنقسم الة نوعين، مادية ومعنوية

أ– **الحوافز المادية:** وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل دفعهم لزيادة معدلات إنتاجهم، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركات في الأرباح وتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية، وقد يتم مثال

[17] زويلف، مهدي حسن .*مدخل إلى الإدارة العامة* .عمان: دار وائل للنشر، 2018، ص 32.

منح الحوافز المادية للأفراد في المنضمة على شكل ريادة دورية بقصد تحسين مستوى المعيشة، أو منح نسبة من الأرباح المحققة تقديرا منها لجهودهم المبذولة في تحقيق الإنتاج وتتمثل الحوافز المادية فيما يلي:

– حافز الأجر: تمثل الأجور أهم الحوافز في المجتمعات المختلفة، وتختلف أنظمة دفع الأجور باختلاف المؤسسات، كما تختلف في المؤسسة الواحدة باختلاف المستويات الوظيفية والإدارية، وكلما كان الأجر مرتفع تحسن آداء العاملين و زاد رضاهم عن العمل، فالأجر عامل أساسي ومهم لاستمرار العامل في العطاء، باعتباره مصدر إشباع لحاجاته الفطرية خارج نطاق العمل، المتمثلة في المأكل و المسكن، كما أنه ضروري للصحة و التعليم بالإضافة الى توفره لكماليات الحياة ومساهمته في بناء مركز اجتماع للفرد، فالأجر يقوم على أساس إشباع الحاجات الفيسيولوجية الرئيسية لأفراد، ويشجعهم على بذل أقصي جهد ممكن

– العمولات: ويتمثل هذا النظام في وضائف البيعية والمحصولية، وخصوصا محصولية الديون، حيث يحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها، أو يحصل على نسبة من الديون التي يحصلها، وأحيانا يحصل العاملين على عمولات من الصفقات التي يعقدونها معي المتعاملين أو الشركات الأخرى

– الخدمات الاجتماعية : تختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسات من حيث النوع و المستوي، ولكنها تشترك جميعا في كونها تتصف بخاصيتها الأساسية هي القادرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد، وهى تهدف إلى دفعهم لبذل مجهود أكثر و رفع كفاءاتهم الإنتاجية، وتختلف فعاليات الأنواع المختلفة من الخدمات لتحقيق الأهداف، وأثرها يكون بطريقة مباشرة على العاملين، الأمر الذي يزيد من مقدرتهم و رغبتهم في العمل، وتختلف أنواع الخدمات باختلاف المشاريع ولكنها تصب كلها في مسلحة العامل ومنها خدمات السكان، الخدمات الصحية خدمات النقل و خدمات غذائية وال شك أن هذه الخدمات تساهم بشكل إيجابي تساعد في رفع المستوي المعيشي للعامل وزيادة رفاهيته المادية و المعنوية، وهي بمثابة تكملة الأجر على شكل خدمات مختلفة.

– **ظروف وامكانية العمل المادية** : تشكل الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل : الآلات والمعدات مكان العمل الإنارة نظام المكان ونظافته عاملا مؤثرا على كفاءة المكان الأفراد في العمل ورغبتهم فيه الى مدى كبير فيجب مراعاة حسن تهيئة ظروف العمل ومحيطه بمالها من أثال ايجابي على أداء العاملي – المكافئات والعلاوات: تعتبر المكافئات حافزا مهما لكل الفئات الإدارية وذلك بناء على الأداء العام للمؤسسة ويقاس هذا الأداء العام بالأرباح أو بكميات الإنتاج والمبيعات المحققة، ويتدخل المسؤول الإداري في تحديد حجم المكافئة، والعلاوات هي قيمة مالية متغيرة تحدد بنسبة الأجر القاعدي، وقد تندرج في الراتب مباشرة أو تدفع للموظف بشكل مستقل وهي تمنح في حالة تحقيق انجاز أفضل من الطبيعي)[18]

ب– الحوافز المعنوية: هي أشياء غير مادية تقدمها المؤسسة للعاملين وأكثرها شيوعا هي فرص التقدم و التعلم والإبداع وفرص التكريم والتقييم وفرص الانتماء الى الجماعات المتميزة والى غير دلك من المحفزات غير الملموسة ولكنها مهمة وضرورية ويجب توفيرها لخلق جو العمل المناسب 33 الذي يسهل على العاملين القيام بمهامهم بارتياحيه فهم بحاجة لها لدفع قدراتهم نحو الإبداع و التحسين المستمر أدائهم، وهي الحوافز التي تتكفل بإشباع الحاجات المعنوية للأفراد، بحيث ان الحوافز المادية ال تكفي وحدها لتحفيز العاملين وكسب رضاهم، بحيث يجب اشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية بشكل متكامل، فللحوافز المعنوية اثار واضحة واهمية بالغة في دفع العاملين ال تقل عن الأهمية والأثار التي تحققها الحوافز المادية، وحين تستخدم الحوافز المادية والمعنوية معا في تنظيم ما سيتيح لها فرصة لتحقيق الاهداف المسطرة لكل كفاءة ونجاعة، وسنقدم بعض الحوافز المعنوية التي يجب توفيرها في المنظمة لضمان ولاء العاملين وتفجير طاقاتهم :

– **التوافق المهني:** وهو قدرة الفرد على ان يتكيف تكيفا سليما وان يتلاءم مع بيئته المهنية والاجتماعية، فعملية التوافق هي محاولة الفرد في ان تكون له القدرة على استجابات متنوعة تلائم المواقف المختلفة وتنجح في تحقيق دوافعه، ويقصد بذلك ان يتناسب عمل الفرد مع معارفه وقدراته ومهاراته، فالفرد يستطيع ان يبلغ مستويات

[18] صبيح، إيهاب محمد .*الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة* .عمان: دار وائل للنشر، 2020، ص 59–60.

عالية من الاداء، اذا كان قادرا على اداء العمل وراغبا في القيام به، فان الملائمة الوظيفة من حيث مركزها في الهيكل التنظيمي وكذا علاقتها مع الوظائف الأخرى تلعب دورا هاما في تحديد مستوى دافعية العمل لإنجاز.

– **المشاركة في اتخاذ القرارات:** ان ضرورة مشاركة الأفراد والمجتمعات في عملية اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها العديد من النتائج والأثار الايجابية فهي تؤدي الى زيادة النتائج وتحسين الاداء وزيادة الرضا الوظيفي وتقدير الذات وخلق روح التعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المؤسسة وتقليص دوران العمل والتغيب وتحسين الاتصالات الفعالة، فالمشاركة في اتخاذ القرارات تعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والرضا الوطني كما انه اصبح ينظر الى المشاركة على انها مسالة أخلاقية اذا ان عدم المشاركة الكثيرين تؤدي الى الحاق اضرار نفسية جسيمة وفي ضوء ذلك كله، فان المدبرين مدعوون لإيجاد ظروف عمل تسمح للعاملين بمزيد من الاستقلالية في العمل . 34 – الترقية: تعرف الترقية بانها عملية اعادة تخصيص الفرد ذات مستوى اعلى، وعادة ما تنطوي مثل هاذه الوظيفة على واجبات ومسؤوليات وسلطات اكبر واكثر صعوبة من مسؤولياته ومهامه وسلطاته في الوظيفة السابقة، كما ان الترقية ترتبط بزيادة الراتب بحكم زيادة المهام، ويمكن اعتبار الترقية كحافز معنوي لدى الفرد اذا ربطت بالكفاءة والاداء باعتبارها عاملان مشجعا لتحقيق التدرج الوظيفي وبلوغ المستويات المرتفعة والمناصب العالية، وهناك عدة اسس للترقية منها الترقية على اساس الأقدمية، ويقصد بها مرور فترة زمنية معينة على تولي الموظف مهام وظيفته، ليصبح بعدها مرشحا للصعود الى وظيفة اخرى اعلى منها، وبمقتضى هذا العيار يكون للموظف الأولوية في الترقية بغض النظر عن مستويات الجدارة والكفاءة ونتائج التقارير السنوية لتقديم الأداء، كما ان هناك على اساس معيار الكفاءة والجدارة ويؤخذ هدا المعيار الصفات والمؤهلات والقدرات الشخصية للموظف، إضافة الى انجازاته الفنية والإدارية في مجال وظيفته فالموظف الكفء بموجب هذا المعيار هو الجدير بالترقية بغض النظر عن سنوات الخدمة التي قظاها، وكفاءة الموظف تقاس عادة بطرق متعددة تبعا لطبيعة الوظيفة الحالية والمراد ترقيته لها، وهناك ترقية على اساس الكفاءة والأقدمية معا ان المجز بين هذين الأساسيين يكون هو الأساس السليم الذي

تقوم عليه الترقيات لكن يجب اخذ بعض الاعتبارات في المناصب العليا يجب ان ترتكز الترقية على أساس الكفاءة وحدها، أما المستويات الوظيفية الأدنى يفضل فيها المزج بين عاملي الكفاءة والأقدمية، وذلك بتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة ونسبة أخرى للترقية على أساس الأقدمية، وعموما فإن المبدأ الأساسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز لزيادة الإنتاج أو تحسين مستوى الأداء، هو أن يرتبط حصول الفرد على الترقية بتحقيقه العمال متميزة أو مستوى كفاءة مرتفعة حيث تزداد أهمية حافز الترقية بالنسبة للعاملين في مختلف المستويات.

– التدريب: ان استمرارية البقاء والنمو والتطور وتحقيق الإنتاجية العالية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية للمؤسسات بما يتلاءم والتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، مرتبط باستمرارية التعليم والتدريب والتوجيه، فالتدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على موازنة عمله، فالتدريب أو التكوين يعد حافزا معنويا مهما يدفع الفرد الى تفجير طاقته واستخدام كامل امكانياته بما يخدم المنضمة ويحقق أهدافها.

– توفير الصحة والسلامة المهنية: وتعرف الصحة المهنية على أنها خلو العاملين من الأمراض البدنية والنفسية ذات صلة بعملهم وهذا أمر جد ضروري توفره في بيئة العمل، فعندما يحس العاملين بالسالمة والأمان أثناء تأدية مهامهم فإنهم يبذلون قصار جهدهم لتفعيل دورهم داخل التنظيم، وبهذا فالسالمة المهنية عنصر محفز للعمل وغيابه أو عدم توفره بالشكل الكافي يمكن أن يعيق السير الحسن للإنتاجية داخل التنظيم. وإضافتا إلى هذه المعطيات البد على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يمكن أن تفيد التنظيم، وهذا ما يعرف بسياسة الباب المفتوح، إضافة إلى تقدير العاملين الذين يحققون ابتكارات والاعتراف بجهودهم كمنحهم شهادات التقدير والأوسمة ونشر خطابات الشكر والمدح وتعليق أسماء الأفراد الأكفاء ونشرها في مجلة المنظمة) [19]

[19] **صبيح، إيهاب محمد**. *الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة*. عمان: دار وائل للنشر، **2021**، ص 59–60.

المطلب الثاني: الحوافز من حيث الاثر:

بموجب هذا التقسيم فان الحوافز تنقسم الى نوعين الحوافز السلبية والإيجابية:

أ- **الحوافز الإيجابية:** وهي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل، ومن امثلة الحوافز الإيجابية التي استخدمت على نطاق واسع نجد في المؤسسات نجد:

- الحوافز النقدية: تستخدم النقود كحافز اساسي يدفع الفرد الى المزيد من الإنجازات.

- الآمن والاستقرار في العمل. - المدح والثناء والتقدير.

- المنافسة. - المعرفة والبالغ بالنتائج.

- المشاركة في اتخاذ القرارات) [20]

- ومن بين اهم الحوافز الإيجابية المستخدمة في المنظمات نجد الحوافز المادية والاستقرار الوظيفي حيث انهما يشكلان ما يتوقعه الفرد من العمل، ولكن الحوافز الغير المالية كالثناء والمديح والتقدير والمعرفة او الاخبار بالنتائج والمشاركة في اتخاذ القرارات ال ترقى الى مستوى الحوافز المالية كالأجر والمكافئات المالية المختلفة، ولكنها تستخدم بفاعلية كحوافز ودوافع مكملة للحوافز المالية لتوجيه السلوك في الاتجاه المرغوب نحو تحقيق الاهداف سواء بنسبة لفت الادارة او العاملين، فالحوافز الإيجابية مرتبطة بتقديمات مادية ومعنوية يدخل فيها كافة المغريات، وتعبر افضل الأساليب في تحريك الافراد في معظم الحالات النها تتبع مناخا صحيا مناسبا لظروف العمل المحيطة، فهي تنمي روح الإبداع والتجديد، باعتبار ان لها اثر في تقوية الدافع والاداء، فالحوافز الإيجابية لها قوة التأثير على الفرد من حيث تحقيق مستوى الداء المطلوب فهي تثير الاندفاع نحو

[20] **زويلف، مهدي حسن** .*مبادئ الإدارة العامة* .عمان: دار وائل للنشر، **2020**، ص 76.

الافضل وتحقق لديهم الشعور الفخر والانتماء للتنظيم فهي تشجع العاملين على السرعة في الانجاز ودقة العمل وادائه بالصورة التي تحقق الاهداف المرسومة [21]

ب-الحوافز السلبية: وهي عبارة عن وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام بأعمال أو تصرفات معينة، وهذا لضمان السير الحسن للإنتاج وهذه الوسائل تعتبر من قبيل العقوبات التي تسلط على العاملين الذين يؤدون أعمالهم بمستوي أقل مما هو مقدر أو متوقع منه فالحوافز السلبية هي تلك الحوافز التي ال يرغب الفرد في الحصول عليها فهي بمثابة العقوبة: ويمكن ذكر الحوافز السلبية في النقاط التالية:

- الخصم من الرتب أو خفضه.

- تأخير الترقية وعدم تسليم درجات عالية.

- توجيه الإنذار أو التوبيخ والقسوة من طرف المسؤولين.

- الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين.

- الحرمان من النشاط الاجتماعي أو الاقتصادي.

وحتى يؤدي الحافز السلبي دوره البد من توفر الشروط التالية:

- أن يكون الحافز مسلوبا للخطأ المرتكب، بحيث ال يكون أكبر من الخطأ المرتكب فيصبح وكأنه انتقام من مرتكبة.

- أن يكون متزامنا من حيث وقوع السلوك الغير المرغوب فيه لكي ال يؤدي إلى ارتكاب الخطأ من قبل الآخرين أو تكراره مرة أخرى من قبل مرتكبي الخطأ.

[21] **البيومي، صالح .***الإدارة المدرسية الحديثة* .القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، **2024**، ص 28.

– أن يكون بمثابة ضمان لجودة العمل وحماية للعاملين من العبث)[22]

ومما تجدر الإشارة إليه أن الحوافز الإيجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية ذلك الى أن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي، لهذا تستخدم الحوافز الإيجابية في دفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب، ولكن بالرغم من ذلك فهي ال تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المنظمة، وال بد من استخدام الحوافز السلبية كعامل له تأثير هام في ضمان تأدية العمال لمهامهم على أحسن وجه واستجابتهم للأوامر والتعليمات الكن يجب عدم المبالغة في الحوافز السلبية ألنها تأدي إلى إحباط العمال، فإن التحديد بالعقاب 38 يسبب خوف وقلق العامل فيصبح غير قادر على أن يستجيب للسلوك الإيجابي، وعلى هذا يجب أن تطبق الحوافز السلبية بصفة عامة في حدود معقولة حتي ال تتأثر على الاتجاه العام للمؤسسة)[23]

المطلب الثالث: الحوافز من حيث اطرافها:

– بموجب هذا التقسيم فان الحوافز تنقسم الى نوعين هما:

الحوافز الفردية والحوافز الجماعية

أ– **الحوافز الفردية:** وهي الحوافز التي تركز على ايجاد روح التنافس الفردي وهي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة الاداء، او كمكافئته على انتاجه المتميز ويؤدي هذا الى خلق جو من التنافس بين الافراد، فهي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة انجاز معين، ومن امثالها الترقيات او العلاوات التشجيعية فالحوافز الفردية تخص افراد محددين في المؤسسة، ومثال على ذلك تقديم مكافئة الفضل موظف خطاب شكر الفضل شخص منتج، الموظف المثالي او موظف الشهر او رجل العام، ومن اهم الحوافز الفردية ان الفرد يمكن ان يلمس العالقة بين الاداء والمكافئة على عكس من هذا فان هذه العالقة واضحة في حالة المكافئات على مستوى

[22] **زويلف، مهدي حسن** .*مبادئ الإدارة العامة* .عمان: دار وائل للنشر، **2017**، ص 76.

[23] **عبد الوهاب، محمد** .*التنمية الإدارية: مدخل استراتيجي* .القاهرة: دار النهضة العربية، **2019**، ص 58.

الجماعة، وهذا النوع من الحوافز يكون ناجحا في الحالات التي يتمتع بها الفرد باستقلال في الاداء على الآخرين والتي يمكن قياس مساهمته الفردية المباشرة.)جاب هلا محمود فؤاد 1997 ص 55 (الحوافز الفردية توجه للفرد بغية مكافئته على مجهوداته و سلوكياته الجديدة لإنجاز العمل، ويطبق هذا النوع من الحوافز بزيادة معدلات الانتاج وخاصة اذا كان نظام العمل اخذ الشكل اقسام بالمؤسسة، يعتمد بصورة مباشرة على قسم واحد، حيث يكون لها تأثير عندما يستطيع العمال ان يعملوا في استقلال عن بعضهم البعض، ومن امثلة هذه الحوافز ربط الجر بالإنتاج :حيث يكون المردود الفردي مقياسا لكمية العمل وجودته حسب القواعد او حسب البرامج المحددة، فالمردود هو كمية العمل المنتج حسب القواعد المعمول بها في المنظمة والتي تتحداها اللوائح الرسمية ولهذا فان العامل يحصل على مكافئات كلما زاد 39 مردوده وبناء على ذلك كل مؤسسة تنشا نظاما يقدر المردود الفردي لكل عامل على اساس عادل وموضوعي، فان طريقة الحافز الفردي تمتاز بكونها حافزا ودافعا لزيادة انتاجية العامل اذ على قدر انتاجيته تتحد مكافئته وانسب انظمة الحوافز التي تقدم للعامل هي كالتالي : الحوافز بالوقت: وهذه الحوافز تتم على أساس أن يدفع للعامل مكافئة أو نسبة معينة بالإضافة إلى أخره الأساسي، وهذا إذا زاد انتاجه عن الانتاج العادي أي إذا أنتج الحد المقرر من الوحدات في أقل من الوقت المحدد إنتاجها، وهذه الطريقة تعتبر حافز قوي للعمل على السرعة في انجاز العمل المطلوب منه حتى يحصل على مكافئة، وهذا يتطلب تحدي الوقت المقرر بدقة وعناية. – الحوافز بالقطعة: تعني هذه الطريقة أن الحافز الذي يحصل عليه العامل يتحدد بحساب كمية النتاج أو القطع المنتجة، ومن عيوب هذه الطريقة صعوبة تحديد حجم الانتاج النمطي، كما تحتاج هذه الطريقة الى قياس مستمر للكمية المنتجة من العمل، ويتخذ الحافز الذي يحصل عليه العامل من خلال طريقة الحوافز بالقطعة عدة طرق، منها حالة اجر القطعة الموحدة، وفي هذا النظام يتم دفع الأجر للفرد على كل قطعة ينتجها، وهذا بعد حصر انتاج العامل وذلك في نهاية اليوم أو الأسبوع أو الشهر.[24]

[24] **ماهر، أحمد** .*إدارة الموارد البشرية* .الإسكندرية: الدار الجامعية، 2016، ص 219–220.

ب-الحوافز الجماعية: هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين ومن أمثالها المزايا العينية و الرعاية الصحية و الرعاية الاجتماعية التي قد توجه الى مجموعات نت الأفراد العاملين في وحداة ادارية، أو قسم واحد أو ادرة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الادارة والإنتاجية، فقد تصرف المكافئة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم جميعا بعمل مشتركة، وهنا توزع المكافئة عليهم بنسبة معينة طبقا لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف فهي تهدف حفز و تشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة الانتاج و مستوي كفاءة أداء العاملين كمجموعة. 40 وتتميز الحوافز الجماعية بما يلي:

-ادماج كل فرد في هدف المنظمة المشترك بدال من أن يرتكز حول هدفه الفردي. الفردية على انها تحمل كل فرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية

- تعمل على غرس القيم الروحية وتشجيع الاتصال المباشر والمستمر وتدفع الي التعاون بين الأفراد

- اشباع حاجة الانتماء والولاء

- تقريب التنظيم غير الرسمي من الدائرة تقوية اثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة)[25]

المطلب الرابع: نظريات الحوافز

- هناك العديد من النظريات التي قدمت لتفسير نظم الحوافز وأسس التحفيز على طول الفكر الاداري منها ما تمت الاستفادة منه بشكل محدود ومنها ما يستعمل الي اليوم في تسيير الموارد البشرية وسنتطرق الي مختلف النظريات التي اهتمت بالحوافز وتناوله بشكل علمي :

النظريات الكلاسيكية: أ- نظرية الادارة العلمية: من أهم رواد و مؤسسي النظرية فريد يريك تايلور Taylor Frederickسنة 1911م قام بدراسة و تصميم طرق العمل بطريقة علمية حيث كان يعمل في شركة أمريكية

[25] **عادل، أحمد** .*مبادئ الإدارة العامة* .القاهرة: دار النهضة العربية، 2018، ص 306.

للحديد و الصلب في أواخر القرن التاسع عشر و الحظ خلال سنوات عمله في الشركة و غيرها أن بعض الممارسات تتسم بعدم الكفاءة نتيجة الهدار الجهد و الوقت في عمليات و حركات ال حاجة لها و دفعه هذا الي دراسة المهام الفردية للعمل وقام بتحديد ما كان يعتقد بأنه أفضل و أحسن طريقة حركة بحركة الداء هذا العمل ، و قد اهتم أيضا نتيجة لذلك بإعادة تصميم العديد من الوظائف لكي تؤدى بأقصى كفاءة ممكنة وقام على أثر دراسته و تجاربه بنشر كتاب أحدث دويا هائل في ذلك الوقت أسماه «الدارة العلمية" فقد كان ينتظر رواد المدرسة العلمية و علي رأسهم تايلور الي العامل علي اعتباره اداة من أدوات الانتاج ، و أن الجر هو الحافز الوحيد لمقدار ما يبدله من جهد في تأدية عمله فنظرية الدارة العلمية تري في الحوافز المادية أنها اساس دفع العاملين لزيادة رفع أدائهم و تحسين مستواهم و تتلخص فلسفتهم في أنع ال يوجد تعارض بين مصالح العاملين والإدارة وذلك بإعطاء أجور مرتفعة للعاملين و تحقيق أرباح عالية الصحاب رأس المال وأرباب العمل في نفس الوقت ،حيث أن الاجور المرتفعة ستدفع العمال الي بذل المزيد من الجهد، مما يزيد الانتاج و يقلل من تكاليف انتاج الوحدة حيث أن الحوافز كانت تهدف الي وضع نظام الاجور التشجيعية اذا نري نظرية الدائرة العلمية أن كل زيادة في الاجر تتبعها زيادة في الإنتاجية بمعنى أن الانتاج الاعلى يقابله الاجر العالي حيث 42 ركزت النظرية علي الحوافز المالية لرفع الكفاءة والانتاج وأن كل العمال يمكن حفزهم و دفعهم بإعطائهم فرصة مناسبة للحصول علي مزايا نقدية.[26]

مدرسة العالقات الإنسانية: جاءت هذه النظرية كرد فعل معاكس لنظرية الدارة العلمية حيث انتقدت مبادئها واسسها النظرية، فقد وجدت هذه النظرية اهتمامها، للعنصر البشري وعالقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعات العمل داخل المنظمة وتري هذه النظرية أن الفرد العامل له حاجات ودوافع ال تنحصر فقط في الحاجات المادية، ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين، أهمها احترام النفس وتأكيد الذات والحساس بالاحترام والتقدير فهي تدعو مسيري العنصر البشري في المنظمات الى الأخذ بعين الاعتبار الجانب

[26] **جبلي، علي الرزاق** .*السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية* .عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2020، ص 25–26.

البسيكولوجي والنفسي للعاملين ومحاولة تحسينه وذلك بالاعتماد على الحوافز والدوافع المعنوية التي توفر للعاملين جو مثالي بهدف تفجير طاقة ودفعه للعاملين بجهد أكبر، ويعد آليون مايو MAYO ELTON رائد حركة العلاقات الإنسانية باعتبار أنها ظهرة نتيجة بدراسات والتجارب التي تمت تحت اشرافه في مصانع "هاوثورن «بالواليات المتحدة الأمريكية، حيث بدأ تجاربه بقصد التعرف على الأثار المترتبة عن تغير الشروط المادية أو الفيزيقية للعمل كالإضاءة و التهوية، وكانت النتيجة أنه اكتشف أن النتاج ال يرجع الى الظروف والدوافع الخارجية بقدر ما يرجع الى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين فمن وجهة المدرسة أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين ويتركب من أجر متباين في الأداء أهمها الجانب الإنساني، وبالتالي فالمنظمة هي وحدة اجتماعية يتم فيداخلها التفاعل بين الجانب الإنساني و الجانب الفني، فيحب مراعات أن الفرد العامل له مشاعر وأحاسيس لذلك على مسيري المنظمات دفعه للعمل عن طريق الحوافز المادية وعدم اهمال الحوافز المعنوية التي تعد جد ضرورية لتفجيل طاقاته ومن أهمها اشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتحسين تدفق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين)[27]

النظريات الحديثة:

أ- **نظرية ما سلو للحاجات:** وتعد من تحاليل رائدة والبداية العلمية لدراسة الحوافز، صاحب نظرية تدرج الحاجات هو الباحث "إبراهيم ما سلو" ABRAHEM MASLOI والتي يركز فيها على مفهوم الحوافز وكيفية تحديدها، فالحوافز حسب هذه النظرية تحدد من الدافعية وهذه الأخيرة هي عبارة عن قوة داخلية مركبة تدفع الفرد ألن يسلك تصرفا محددا وهافا، فهي التي تمكنه من الانتقال من حالة اللات وازن الى حالة التوازن بتحقيق الأهداف، وفي هذا الصدد قسم "ما سلو" الحاجات الإنسانية الى خمس مجموعات رتبت في هرم وتدرجت من الحاجات الفيسيولوجية في قاعدة الهرم، وهي الأكثر إلحاحا، الى حاجت تحقيق الذات في قمة الهرم وهي الأقل إلحاحا، ويقوم التحليل على النحو التالي: – الحاجة الفيسيولوجية:

[27] **جلبي، علي عبد الرزاق** .*السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات* .عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2020، ص 27.

تكمن هذه الحاجات أساسا على الفرد والمحافظة على نوعه، وهي تمثل حد الكفاءة بالنسبة الإنسانية وتتمثل هذه الحاجات في الطعم والشرب، المسكن ، الراحة ، والنوم وغيرها من مستلزمات الفيزيقية، وعند اشباعها يصل الفرد الى حد الرضا. – الحاجة الى الأمن: إذا بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفيسيولوجية ينتقل الى حاجات السالمة والأمان، والتي تتمثل في تأمين الفرد وحماية من أي خطر أو حوادث تعرض حياته للخطر، حيث يفضل الأنسان العمل في بيئة مستقرة، أي أنها تتلخص في توفير العناصر المادية التي تحمي الإنسان من الفرار المادي أو المعنوي، ومن بينها حماية حاجاته الفيسيولوجية، مما يولد لديه شعور بالاستقرار والطمأنينة. – الحاجة الي الانتماء: عندما يتم اشباع الحاجات سابقة الذكر، تبرز الحاجات الاجتماعية كحاجات مؤثر على السلوك الإنساني وتزداد أهمية كدافع على هذا السلوك وتتمثل حاجات الانتماء في رغبة الفرد في حصوله على مكانه بين الأخرين، ورغبته في اقامة علاقات يحيطها الود والاحترام والتعزيز، فالحاجة للانتماء تتمثل في كسب الفرد المزيد من المكانة الاجتماعية من خلال المركز الموقود داخل الجماعة التي ينتمي إليها.

– الحاجة الى التقدير: التركيز على حاجة الفرد الى اقتران الأخرين له، واحساسه بالثقة بالنفس والقوة والمقدرة والكفاءة، ويمكن أن تلعب الجوائز والترقيات والألقاب دورا هاما في إشباع حاجات التقدير.

– الحاجة الى تحقيق الذات: إذا توفر للفرد فرص الشباع الحاجات فانه قد ال يكون رادي بشكل كامل، فقد تظهر عليه حالات توتر نفسي وعدم ارتياح، ويرجع هذا لعدم قيام الفرد أعمال تناسب استعداداته وميوله الشخصي في أن كان الفرد صاحب موهبة فينبغي أن يمارسها، فتتضمن هذه الحاجات سعى الفرد الى تحقيق أهدافه لكي يحس بالرضا عن نفسه ويحقق ذاته) [28]

[28] **الهيتي، خالد عبد الرحيم** .*السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات الإدارية* .عمان: دار وائل للنشر، 2018، ص 259–260.

الشكل التالي يبرز التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية عند ما سلو: الحاجات الى الانجاز وتحقيق الذات الحاجة الى التقدير الحاجة الى الانتماء حاجات السالمة وألمان الحاجات الفيزيولوجية)

ب-نظرية العاملين ل"فريديريك هزبرك": يعتبر هزبر غمان أهم علماء الاجتماع الذين تطرقوا لدراسة حافز العمال فقد قدم هذا الباحث سنة 1959 تحليل لمفهوم الدافعية، وذلك من خلال دراسة موسعة شملة 200 مهندس و محاسب في مجموعة من المنظمات ، وقد وجه الباحث الى أفراد العينة سؤالين ، اول يطلب فيه دكر العوامل التي تجعل الفرد يشعر بحالة الرضا في العمل، و الثانية يطلب فيها دكر العوامل التي تجعل الفرد ال يشعر بحالة الرضا عن العمل، و كانت مفاجئة "هزبرك" عندما اكتشف أن هناك مجموعتين منفصلتين و مختلفتين تماما، ترتبطان بنوعيين من المشاعر في العمل)مشاعر الرضا و عدم الرضا(و صنف نتائج الدراسة في مجموعتين : مجموعة العوامل الوقائية)الصحية(و مجموعة العوامل الدافعة، فالعوامل الوقائية تشمل كل من :سياسة المنظمة العالقة بين الفرد و الرؤساء في العمل ، العالقة بين الفرد و زملائه، الجر، تأمين الوظيفة، الحياة الشخصية للفرد، الظروف المادية للعمل، نمط القيادة و الاشراف وعليه فالتحقيق و استغلال المثلة للعنصر البشري و بالتالي لعوامل الانتاج الأخرى، فان المنظمة مطالبة بتلبية العوامل الصحية الي درجة التي يصبح فيها الشعور بعالمة الرضا مساويا للصفر ، و عند هذا المستوى يتوقف المسير عن زيادة اشباع هده العوامل الن العالقة بين الاشباع و حالة عدم الرضا تصبح بعد ذلك خطية، أي أن النفاق على العوامل الوقائية أو بدل مجهود لزيادة اشباع هده العوامل لدي المرؤوسين ينتج عنده تبذير موارد المؤسسة، و هدا الن الشعور بحالة عدم الرضا وصلت لدرجة الصفر، وأن العوامل المؤدية للشعور بعد الرضا ، العوامل الدافعة للشيء الدي يحتم على المسيرين تركيز اهتمامهم على هده العوامل . و تتمثل العوامل الدافعة في : القدرة علي انجاز العمل ،وضوح مسؤولية الفرد عند العمل الذي يقوم به، حصول الفرد علي تقدير الاخرين فرص النمو و التقدم في العمل ، أداء عمل دو قيمة للمنظمة ، و تعتبر هده العوامل الدافعة هي المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا عن 47 العمل و بالتالي هي التي تولد الدافع الي العمل، و العوامل

الدافعة علي عكس العوامل الوقائية غير قابلة للإشباع و عليه فكلما زادت درجة المنظمة في النفقات عليها زادت درجة الرضا و بالتالي زيادة انتاجية الفرد و جوهر نظرية العوامل المزدوجة يستند الي حتمية اشباع العوامل الوقائية و بعدها تنتقل المنظمة الي تركيز علي اشباع العوامل الدافعة و التي تمتاز لقابليتها الي عدم الاشباع كما سلف الذكر، فنظرية العوامل المزدوجة تجدها عبارة عن اعادة الهيكلة لنظرية تدرج الحاجات "لماثلوا"، ذلك بان "هزبرك" قابل بين العوامل الوقائية التي ربطها بين مستويات الثالثة، الاولى من الحاجات)الحاجات الفيسيولوجية حاجات من الحاجات اجتماعية (و العوامل الدافعة التي ربطها بالمستويات العليا لهرم ماثلو هي (حاجات تحقيق الذات ،حاجات التقدير(فمحتوي النظريتين يصب في نفس المطاف مع اختلاف طريقة الهيكلة.)[29]

– الشكل التالي يوضح نظرية" هر بيرغ" نظرية "فريدريك هزبرك" العوامل الدافعة الاعتراف، الانجاز، النمو الوظيفي، المسؤولية، العمل، التقدم، المركز..... العوامل الوقائية سياسة المنظمة، طبيعة الاشراف، العالقات بين الافراد، ظروف العمل، الجر، عالمة المشرف بالأفراد)[30]

نظرية التوقع: مؤسسها هو "فيكتور فرام" وترتكز نظريته على عمل التوقع كأسس في حاجات ودافع الفرد، بالإضافة الى العوامل الداخلة و الخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عامل قويا في دفع الانسان الى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه، فإذا توقع العامل أنه سيحصل على اشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيضل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما اذا لم يتوقع الاشباع المطلوب من هذا السلوم لظروف معينة فإن ذلك قد يأدي به الى الغاء هذا السلوك والتوقف عنه وتقوم نظرية التوقع على افتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مئشيرا على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيوصله الى الأهداف و النتائج في المستقبل، فهي عملية توقعيه بأن السلوك الحالي سيؤدي به الى

[29] **سعيد، صالح عودة** .*أسس البحث العلمي في التربية وعلم النفس* .عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2020، ص 301–302.

[30] سعيد، صالح مرجع نفسه، ص 301

نتيجة معينة في المستقبل، ويقوم هذا النموذج على مسلمة هي أن رغبة الفرد في الأداء في أي وقت محدد تعتمد على أهدافه الخاصة وعلى ادراكه لقيمته النسبية لأداء كوسيلة أو طريقة لتحقيق هذه الأهداف، فتنص النظرية على حتمية الأخذ في الحسبان أرين كانت النقود تمثل الهدف واعتقد أن زيادة الانتاج هي الوسيلة لتحقيقها فإن زيادة الأجر تبعا لإنتاجيته سوف تلعب الدور الرئيسي في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي يجب على المنظمة أن تأخذ بهذا الحافز الرئيسي لتشجيع الفرد على تحقيق أهدافها وبالتالي فإن النظرية ترى أن العمل يتوقف علي افاعل أربعة عناصر هي :

- جهد الفرد
- انجاز الفرد
- الحوافز
- تحقيق الأهداف[31]

د- نظرية (X و Y صاحب النظرية هو عالم النهس المهني "**دوغالس مالك جريجور** GREGOR MC " " DOUGLOSوقد الحظ من خلال دراساته وملاحظاته واتصالاته بالعديد من المديرين والمسيرين أن هناك فئتين منهم الفئة الأولى من المديرين تطبق عليها نظرية X وتنظر هذه الفئة الى الفرد العادي أنه بطبيعته كسول يود العمل ولايعمل الا قليلا، ال طموح له ويكره المسؤولية ، أي ال تهمه أهداف المنضمة بل تهمه ذاته فقط، كذلك هو شخص غير قابل للتغير بطبيعته وهه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من جانب الادارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما توافق وحاجات المنظمة فإن الأفراد سوف تسودهم من التراخي ، وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوي أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد وأدوات الإدارة في هذا السبيل الشريف هو المقابلة المباشرة وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمي بنظرية X وهي فلسفة العصى و الجزرة التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة،

[31] **عقيلي، عمرو صفي الدين** ,*السلوك التنظيمي* .عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2022، ص 217–218.

فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور و المرتبات وظروف العمل المادي الأخرى، وهي جميعها ال تخرج عن كونها الجزرة التي يسعي العامل للحصول عليها مقابل أداء عمله، وبالتالي فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل على عصا يمكن للإدارة استخدام الضغط على الأفراد ودفعهم لتحسين مستواهم . الفئة الثانية من المديرين(Y) إن الفرد وفقا لهذه النظرية هو بطبيعته انسان فعال قادر على العمل وراغب فيه، قادر على تحميل المسؤول ومستعد لتنمية وتحقيق أهداف المنظمة، متحمس للقيادة وعلى الإدارة خلق الظروف الملائمة لزيادة قدراته لذلك فهم محررون من الرقابة المباشرة ولهم الحرية لتوجيه أنشطتهم ولتحمل مسؤولياتهم ولإشباع حاجاتهم الإنجاز والاحترام وتحقيق الذات، وعلى الإدارة تفويض سلطاتها للأفراد ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية.)[32]

(نظرية X نظرية – Y) الفرد يكره العمل – هناك ضرورة للرقابة المباشرة واللصيقة – الفرد يتجنب المسؤولية – بفضل التوجه عن طريق الآخرين – لديه طموح قليل – يكون مدفوعا للعمل نتيجة للحوافز المادية والاقتصادية – يفضل التخصص الدقيق في الوظيفة – الفرد يحب العمل – ممارسة الرقابة الذاتية – يسعي الفرد الى تحمل المسؤولية – يفضل التوجيه الذاتي – طموحات عالية ودوافع الابتكار – يكون مدفوعا للعمل أساسا نتيجة للحوافز المعنوية – يساهم في الثراء الوظيفي)[33]

المبحث الثالث: المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز وصعوباته

المطلب الأول: المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جديد للحوافز هناك دليل علمي للخطوات والمراحل التي يجب أن تمر بها، وبإمكان الإدارة أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسبا، وتأتي هذه الخطوات كالتالي :

[32] **حنيفي، عبد الغفار** ،*مبادئ الإدارة العامة* .القاهرة: دار النهضة العربية، 2019، ص45.

[33] حنيفي عبد الغفار مرجع سبق ذكره ص 234.

1 مرحلة الدراسة والاعداد: حيث تقوم ادارة المواد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية والقانونية، من حيث تركيب القوة العاملة ودوافع وحاجات الافراد والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها، الى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى كما يستلزم الوقوف عند القيم السياسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد ونظرتهم الى الحوافز وكذا مفهوم الحقوق التي لهم والواجبات التي عليهم.

2 **مرحلة وضع الخطة:** تقوم ادارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي جمعت لديها لدى المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالتها وابعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب ان تسير حسب الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين.
- تحديد الحد الأدنى الأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول في المنظمة.
- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على اساس فردي او جماعي.
- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة.
- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة.

ولابد ان تكون خطة نظام واضحة وشاملة ومرنة لمواجهة التغيرات المستقبلية

3 مرحلة تجريب الخطة: قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد ان تقوم ادارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها، كان تعقد لقاءات عديدة بشأنها مع العاملين من اجل شرح الخطة لهم ومدى اهميتها وموضعيتها والإدارة ملزمة بضرورة تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق للتأكد من سلامتها

وملائمتها للتطبيق في المنظمة ويفضل اختيار أحد اقسام المنظمة او 52 مجموعة صغيرة من الموظفين من اجل التعرف على ردة افعالهم اتجاه الخطة ومدى استجابتهم لها

4 مرحلة التنفيذ والمتابعة: وعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة، تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة او على السياسات الأخرى بما بضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل كامل وشامل ويجب ان تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحافز للوقوف على مدى نجاحها او تعثرها واسباب ذلك، لكي تتمكن من اتخاذ العالج المناسب لتضمن استمرارها مستقبلا)[34]

5 شروط نجاح نظام الحوافز: هناك مجموعة من الشروط السياسية التي البد على مسيري المورد البشري في المنظمات اخذها بعين الاعتبار لنجاح نظام الحوافز وتحقيقه أهدافه الرامية لرفع كفاءة العاملين وتحسين ادائهم لبلوغ وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف التنظيم، ومن هذه الشروط ما يلي:

– ان ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والادارة معا، حيث يجب ان تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس ابعاده بالشكل الذي يخدم الافراد العاملين ويشبع حاجاتهم بما يتوافق مع اهداف التنظيم. – البد من روح نظام الحوافز وامكانية فهمه واستيعاب اسلوبه والاستفادة منه، وذلك من حيث اجراءات تطبيقه.

– يجب ان يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الافراد ودفعهم للعمل بجهد واخالص، بالتأثير على دوافعهم لزيادة اقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الاداء المنشود. – يشترط ان يواجه نظام الحوافز بالقبول من طرف المستفيدين منه، حيث يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب العاملين فقد اهميته وتأثيره لتحقيق اهدافه المنشودة.

---

[34] **عبد الوهاب، علي محمد** .*الإدارة العامة: الأسس والوظائف* .القاهرة: دار المعارف، 2024، ص 66–67.

– تفقد الحوافز اهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، اذ اشترط ان تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الادارية والاعمار السنية والحاجات الإنسانية، والكميات والأرقام والجودة.

– يجب ان يتسم نظام الحوافز بالمرونة والاستقرار والانتظام، الا ان ذلك ينفي امكانية تطويره او تعديل بعض معاييره إذا استدعى الأمر ذلك. – يشترط ان يكون نظام الحوافز قابل للتطبيق، ويشير هذا الى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بال مبالغة في تقدير الكميات، وكذا يجب التقيد بالوقت المناسب لمنح الحوافز، ففاعلية تقديم الحوافز تتعلق بالتوقيت، الن الثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل او التصرف.

– يفضل ان يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يادي الى تحمسهم وزيادة اقتناءهم به والدفاع عنه والقبول به، فالحوافز وسيلة للترغيب وتحسين الاداء، ونجاحها يتوقف على ادارتها وطريقة تنفيذها باتباع اسلوب علمي وعملي ليكفل الربط بين الجزاء والعمل.

– يشترط تحديد الهدف من نظام الحوافز، وان يكون موجها لتنشيط دوافع الأفراد للعمل الممتاز وازكاء روح المنافسة بينهم وتكثيف الفرص امامهم لإشباع بعض الحاجات المادية والمعنوية بحيث يكون الهدف موضوع في صورة كمية وزمنية ونوعية، ويكون واضحا ومتفقا عليه.)[35]

المطلب الثاني: الصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز:

هناك بعض المشكلات والصعوبات التي يمكن ان تشكل عوائق وعقبات امام تحقيق الهدف المسطر والمنشود من الحوافز، ويمكن تلخيص هذه الاسباب في التالي:

[35] حنفي عبد الغفار مرجع سبق ذكره ص 44-55

– عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز بالنسبة للمدراء والعاملين.

– قلة الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم والعوامل التنظيمية والنفسية والمادية للمنظمة والظروف المحيطة بها.

– عدم تحقيق معدلات الاداء التي تمنح الحوافز بناء عليها، فقد يحصل عدد كبير من العاملين على نفس الحوافز رغم اختلاف المهارات ومستويات الاداء.

– عدم دقة تقييم اداء الافراد، والمحسوبية في تقديم الحوافز او سوء استخدامها، كاستخدامها في التخويف، او اخفائها مما يؤدي الى اصابة العاملين بالتوتر مما ينتج عنه سوء الاداء وعدم تحقيق النتائج المرجوة.

– قصور المتابعة التي تتطلب تعديل وعالجا، وعدم التحديد الدقيق لمعدلات الافراد التي تمنح الحوافز في صوتها. – سوء استخدام الحوافز من بعض المديرين.

– ارتفاع تكاليف الحوافز، مما يثقل كاهل المنظمة ويأثر على ارباحها.

– فقدان مفهوم الاخذ والعطاء في الحوافز، حيث يجب على العاملين استيعاب ان الحوافز مصدر قوة والهام لدفعهم نحو تحسين ادائهم قصد تحقيق اهداف التنظيم، واي تقصير منهم سيشل عملية الانتاج والانتاجية. – عدم تكامل سياسة الحوافز مع سياسات الافراد العاملين، وهذا راجع لعدم دراسة القوانين واللوائح المتعلقة بنظام الحوافز المتوفر داخل المنظمة.

– اعتماد المنظمة على الحوافز المادية وتهميش الحوافز المعنوية التي لها تأثير كبير على اداء الافراد العاملين واشباع حاجاتهم.

– عدم تدريب المنظمة للأفراد العاملين على زيادة قدراتهم ومعلوماتهم وكفاءاتهم عن طريق الحوافز) [36]

خلاصة الفصل:

ما يمكن استنتاجه من هذا الفصل بان الحوافز هي مثيرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع الافراد والتأثير في سلوكياتهم، مما يدفعهم الى بذل الجهد وتحسين الاداء مما يحقق اهدافهم الشخصية واهداف المنظمة ككل، وتشير النظريات بان الحوافز لها الدور البالغ والأهمية الكبيرة في تقويم سلوك وتوجيه سلوكه في الاتجاه المرغوب فيه، باعتبار أنها الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وفي نفس الوقت تعتبر الأداة المثلى لتحقيق أهداف التنظيم، ولكي يكون نظام الحوافز فعال يجب اتباع الخطوات المتبعة قبل وأثناء وبعد وضع نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه وقواعده وخصائصه، ومن ثما تقييمه وهيكلته وادراك النقائص والثغرات الموجودة فيه، وبناء على ذلك تعتبر الحوافز احدى مقومات العمل الفعال والمثالي، وتمكن الأهمية الأساسية للتحفيز في أهمية العنصر البشري كأحد العناصر الفعالة التي يمكن استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد والمجتمع ككل، وحتى تكون العملية التحفيزية مجدية يجب على مسيري العنصر البشري بالمنضمة تحديد مقومات الأداء الجيد الذي يحقق النجاعة والكفاءة المطلوبة التي تأدي الى تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة.

[36] **سعيد، صالح عودة** ,*أسس البحث العلمي في التربية وعلم النفس* .عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2020، ص 72–73.

الفصل الثاني: الاتصال الداخلي وأهميته في دعم نظام الحوافز فى مجمع صيدال

تمهيد:

يحتل الاتصال في المؤسسة أهمية كبيرة، ويُعد من الوظائف الحيوية داخلها، حيث تحتاج أي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها إلى وجود عملية اتصالية فعالة يتم من خلالها نقل الأفكار والمعلومات اللازمة وتوفيرها وتبادلها بين مختلف الأفراد الفاعلين، وترغيبهم في العمل. إذ تعتمد المؤسسة على الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل كبير، حيث تتيح هذه الاتصالات إمكانية الاستمرارية والحيوية في المؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة، مما يجعل المؤسسات الإدارية تولي أهمية كبيرة للاتصال الداخلي، وتخصص له وسائل ضخمة من أجل تحقيق التعاون والانسجام بين أفرادها، مما ينعكس بشكل إيجابي على مردودية المؤسسة ككل. ومن هنا، لا يمكننا تصور مؤسسة بدون اتصال داخلي.

وسنتطرق في هذا الفصل أولًا إلى ماهية الاتصال الداخلي، حيث سنقوم بتعريفه، وبيان أهميته، أهدافه، ووظائفه. ثانيًا، إلى أنواع وأساليب الاتصال الداخلي، وأخيرًا إلى أسس الاتصال الداخلي.

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي

المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي:

يعرف الاتصال الداخلي بأنه كل المجهودات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في التنسيق بين مختلف الهياكل والأقسام والفروع المتكاملة فيما بينها للوصول إلى الهدف الرئيسي الذي وجدت من أجله، ويكون هذا التنسيق من خلال بث المعلومات.

ويُعرّف أيضًا بأنه العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي، مما ييسر عملية التواصل بين مختلف المتعاملين[37].

كما يُعرف بأنه الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي

[37] ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ايوان المطبوعات الجامعية، ط 1، الجزائر ، 20156، ص.

والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين[38].

ويرى البعض أن الاتصال الداخلي يشير إلى مجمل الأنشطة والأعمال المتخذة لإحداث علاقات مستمرة بين الأشخاص، وتحقيق التواصل بينهم، بهدف خلق جو من الاستقرار والثقة بين جميع المستويات داخل المؤسسة، والمساهمة في رفع الإنتاجية، وتجنب العديد من المشاكل كالإضرابات، التأخر عن العمل، أو اللامبالاة.

أما التعريف التنظيمي الحديث، فيشير إلى أن الاتصال الداخلي هو مجموعة العلاقات الشاملة لمجالات التفاعل التنظيمي، والتي تتم في شكل تعبير رسمي تقوده المؤسسة بصفتها القائم بالعملية الاتصالية، مستعملةً كافة الوسائل المتاحة بغرض تسهيل العمل الداخلي، وتشكيل صورة ذهنية تعكس هوية المؤسسة وواقعها وأهدافها[39].

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي:

يلعب الاتصال الداخلي دورًا مهمًا في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، ويُعد من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية، نظرًا لدوره في تسهيل التخطيط والتوجيه واتخاذ القرارات وحل المشاكل.

ومن خلاله يمكن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية، سواء كانت صاعدة أو نازلة، بما يساعد على اتخاذ قرارات رشيدة، ويوضح للموظفين أهداف التنظيم، ويشرح لهم واجباتهم، ويُبلغهم برأي الإدارة في مستوى أدائهم.

كما يسهم الاتصال الداخلي في التنسيق بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة، سواء كانت جماعية أو فردية، ويبرز ذلك من خلال فاعلية الاتصال الأفقي والعرضي.

---

[38] 2 فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهدرة، مصر، ، 2013ص. 28

[39] اموش حياة، بلخروبي بشرى، الاتصال الداخلي في ظل تكنولوجيا الاعلام والاتصال في المؤسسة العمومية الاستشفائية، مذكرة ماستر، تخصص اتصال وعلاقا عامة، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عبا الحميا بن باديس، مستغانم، الجزائر، ،2121-2119ص20-21

ويُشبه بعض الباحثين الاتصال في المؤسسة بشرايين الجسم التي تضمن سلامته واستمراريته، حيث يؤدي الاتصال إلى استمرار نشاط المؤسسة واستقرارها ونموها وبقائها لأطول فترة ممكنة[40].

المطلب الثالث: أهداف الاتصال الداخلي:

تسعى العملية الاتصالية في المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، من أهمها:

- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- قيادة وتوجيه الأفراد وتحفيزهم على العمل.
- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين، وبين أعضاء الإدارة العليا.
- تهيئة مناخ تنظيمي جيد لتحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية.
- نقل اقتراحات وشكاوى العاملين إلى الإدارة العليا.
- شرح السياسات والاستراتيجيات والخطط والأهداف للعاملين.
- توصيل المعلومات إلى الرؤساء للمساعدة في اتخاذ القرار.
- نقل آراء العاملين ووجهات نظرهم تجاه القرارات الصادرة.
- إعلام العاملين بالأحداث الداخلية الجارية في المؤسسة.
- رفع الروح المعنوية من خلال توضيح الأهداف والغايات.

[40] زياد إبراهيم يونس، الاتصال الإداري وادارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، القاهدرة، مصر 97 .، ص 2019

- تسهيل عمليات اتخاذ القرار على المستويين التخطيطي والتنفيذي.
- توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين وبين الرؤساء والمرؤوسين.

تصنيفات أخرى لأهداف الاتصال الداخلي تشمل:

- أهداف توجيهية: غرس أو تعديل الاتجاهات.
- أهداف تثقيفية: توسيع أفق ومعارف العاملين.
- أهداف تعليمية: اكتساب المهارات والمفاهيم.
- أهداف ترفيهية: الترويح وبث البهجة.
- أهداف إدارية: تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات.
- أهداف اجتماعية: تعزيز العلاقات الاجتماعية.
- أهداف تكنولوجية: مواكبة التكنولوجيا الحديثة في الاتصال[41].

المطلب الرابع: وظائف الاتصال الداخلي:

الاتصال الداخلي يُؤدي مجموعة من الوظائف الحيوية، منها:

- الفهم :توسيع مدارك العاملين وفهمهم لطبيعة المؤسسة.
- التبادل :تبادل المعلومات والرموز الضرورية لتسيير العمل.

[41] صالح، سليم .(2018) *إدارة الاتصال الداخلي في المؤسسات الحديثة* .دمشق: دار الفكر.

- التكيف :مواجهة التغيرات والمشاكل بتوفير المعلومات.
- التقارب :خلق تواصل وتقليل المسافات بين الأفراد.
- صنع القرار :تمكين الإدارة من اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على المعلومات المتوفرة.

تصنيفات إضافية لوظائف الاتصال الداخلي تشمل:

- وظيفة عملية :توفير المعلومات لتنفيذ المهام بكفاءة.
- وظيفة تحفيزية :تعزيز روح المبادرة لدى العاملين.
- وظيفة الترقية :إعلام العاملين بفرص النمو والتكوين.
- وظيفة إعلامية :نقل المعلومات المتعلقة بحقوق وواجبات الموظف.
- وظيفة ترفيهية :تخفيف أعباء العمل من خلال الأنشطة الترفيهية.
- وظيفة صناعية :تحقيق الانسجام داخل المؤسسة من خلال الإقناع والتحفيز.
- وظيفة استراتيجية :تسهيل تنفيذ العمليات الإدارية الأساسية كالتخطيط، الرقابة، والإشراف[42].

المبحث الثاني: أنواع وأساليب الاتصال الداخلي

المطلب الأول: أنواع الاتصال الداخلي حسب الرسمية:

[42] الطائي، نجلاء .(2018) *الاتصال الداخلي وتفعيل الأداء الوظيفي* .بيروت: دار اليازوري العلمية.

- الاتصال الرسمي :يتم وفق خطوط السلطة داخل الهيكل التنظيمي، ويهدف لنقل المعلومات، التعليمات، والتوجيهات بشكل معترف به من طرف الإدارة.

- الاتصال غير الرسمي :يتم خارج نطاق الهيكل الرسمي، وينبع من علاقات شخصية واجتماعية بين العاملين، ويُكمل الاتصال الرسمي عند استخدامه بحكمة.

حسب عدد المرسل والمستقبل:

- مرسل فرد ومستقبل فرد: مقابلة فردية.

- مرسل فرد ومستقبل جماعة: اجتماع مدير مع مجموعة موظفين.

- مرسل جماعة ومستقبل فرد: مقابلة لجنة مع مرشح لوظيفة.

- مرسل جماعة ومستقبل جماعة: اجتماع تنسيقي بين إدارتين أو فرق عمل[43]

الاتصال الصاعد (من أسفل إلى الأعلى):

يتضمن نشاط الاتصال الصاعد انتقال المعلومات من المرؤوسين إلى الرؤساء، ويتضمن نتائج تنفيذ الخطط، وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ، والملاحظات والآراء الموجهة إلى الإدارة العليا. ولا يحقق هذا النوع من الاتصال أهدافه إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه، واستعداده التام لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير[44].

بن عيسى، نورة .(2020) .*الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط* (مذكرة ماستر غير منشورة). جامعة عمار ثليجي، الأغواط.

[44] بولفعة، سهام .(2019) .*الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر بسطيف* (مذكرة ماستر غير منشورة). جامعة فرحات عباس، سطيف.

الاتصال الهابط (من الأعلى إلى الأسفل):

وهو الاتصال الذي يبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله، أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى أدنى، وغالبًا ما يُستخدم في إصدار الأوامر، التوجيهات والتعليمات. يتم الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، فيكون المرسل مثل (المدير العام، المدير التنفيذي) والمستقبل مثل (رئيس قسم أو أحد الموظفين). وقد تتضمن الرسالة أوامر أو تعليمات أو توجيهات أو أساليب تنظيم، مما يعكس المبادئ الأساسية للتنظيم الهرمي ويُعبّر عن السلطة الرسمية.

وتكمن صعوبة هذا النوع من الاتصال في أنه كلما ارتفعت المستويات الإدارية وتعقد التنظيم، كلما تعثرت عملية الاتصال، حيث تمر الأوامر عبر حواجز متعددة قبل أن تصل إلى منفذها، مما قد يؤدي إلى سوء الفهم وعدم تحقيق الاستجابة المرجوة[45].

الاتصال الأفقي:

وهو الاتصال الذي يتم بين إدارات ومسؤولين في مستويات إدارية متشابهة أو متقاربة، ويهدف هذا النوع إلى التنسيق وتبادل المعلومات، وحل المشكلات والنزاعات التي تعيق تحقيق أهداف المؤسسة. كما يعزز هذا النوع العلاقات الضرورية بين المستويات الإدارية المختلفة، ويقوي الثقة المتبادلة التي تُعد أساس نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

الاتصال المائل:

وهو الاتصال الذي يحدث بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ولكنهم لا يرتبطون بعلاقة تنظيمية مباشرة، فهو يكسر الجمود في التسلسل الهرمي، ويساهم في تقريب وجهات النظر، وتحقيق الانسجام بين أفراد المؤسسة[46].

---

[45] مراد، خالد .(2020) .*الاتصال الإداري: التحديات والحلول*]بحث منشور .[*المجلة العربية للإدارة والاقتصاد*، 12(2)، 115-135.

[46] الزبيدي، طارق .(2021) .*الاتصال التنظيمي في بيئة العمل المعاصرة* (ص. 95). بغداد: مركز الفكر المعرفي.

المطلب الثاني: وسائل الاتصال التنظيمي

تتعدد وسائل الاتصال في المؤسسة باختلاف طبيعتها، فقد تكون وسائل مكتوبة أو شفوية أو سمعية بصرية أو إلكترونية.

الاتصال الشفهي (الشفوي):

وهو الاتصال الذي يتم من خلال الحديث الشفهي المباشر بين طرفين أو أكثر، سواء داخل المكتب أو في الاجتماعات أو اللقاءات. يتميز بسرعته وتلقائيته، ويُمكّن من معرفة ردود الفعل بشكل مباشر، إلا أنه قد يُعرّض لفقدان بعض المعلومات نتيجة غياب التوثيق.

الاتصال الكتابي:

وهو الاتصال الذي يعتمد على اللغة المكتوبة في تبادل المعلومات، مثل التقارير، المذكرات، البريد الإلكتروني، المنشورات الرسمية. يتميز بالدقة والتوثيق، إلا أنه يحتاج وقتًا أطول في الصياغة والقراءة، وقد يعاني من بطء في الاستجابة.

الاتصال السمعي البصري:

ويعتمد هذا الاتصال على استخدام الصوت والصورة معًا، كما هو الحال في عروض الفيديو، البث المباشر، المؤتمرات المرئية. وهو فعال في نقل الرسائل المعقدة التي تحتاج إلى توضيحات مرئية أو شروحات بالصوت والصورة.

الاتصال الإلكتروني:

وهو الاتصال الذي يتم عبر الوسائط الرقمية مثل البريد الإلكتروني، المنتديات، المنصات الرقمية، تطبيقات

المراسلة الفورية، الاجتماعات الافتراضية. يُعد من أكثر الوسائل استخدامًا في المؤسسات المعاصرة لما يوفره من سرعة وكفاءة في نقل الرسائل[47].

المطلب الثالث: شبكات الاتصال التنظيمي

تشير الشبكة إلى نمط تدفق الرسائل بين أعضاء التنظيم، وتُصنّف إلى:

الشبكة النجمية:

تكون فيها جميع الرسائل تمر عبر فرد واحد مركزي يُعتبر حلقة وصل بين بقية الأعضاء.

الشبكة المتسلسلة:

يتم فيها الاتصال وفق التسلسل الهرمي، من الأعلى إلى الأدنى أو العكس، مما يُحافظ على الهيكل التنظيمي الرسمي.

الشبكة الدائرية:

يتصل كل عضو بالعضو الذي يليه، مما يُسهّل المشاركة الجماعية ويعزز التفاعل بين الجميع.

الشبكة الحرة:

لا يوجد فيها مركز محدد للاتصال، ويكون الاتصال فيها عشوائيًا ومفتوحًا، مما يُعزز الإبداع والتعاون غير الرسمي[48].

---

[47] عبيدي، سامي .(2019) *.أثر وسائل الاتصال الكتابي على كفاءة الأداء الإداري .المجلة الجزائرية للإدارة والاقتصاد*، 8(1)، 110.120–

[48] الزبيدي، طارق .(2021) *.الاتصال التنظيمي في بيئة العمل المعاصرة* (ص. 110). بغداد: مركز الفكر المعرفي.

المطلب الرابع: خصائص الاتصال التنظيمي الفعال

لكي يكون الاتصال فعالًا في المؤسسة، يجب أن يتصف بما يلي:

- **الوضوح والدقة** في الرسالة.
- **السرعة** في نقل المعلومات وتلقي الردود.
- **الاستمرارية** والتدفق المنتظم للاتصالات.
- **الشفافية** والثقة بين أطراف الاتصال.
- **ملاءمة الوسيلة** لطبيعة الرسالة والجمهور المستهدف[49].

المبحث الثاني: مقومات الاتصال التنظيمي واستراتيجياته

المطلب الأول: مقومات الاتصال التنظيمي الناجح

- وجود أهداف واضحة للاتصال.
- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
- القدرة على الإنصات والتفاعل.
- توفر مهارات التعبير والتواصل.
- تهيئة مناخ تنظيمي داعم.

[49] عبيدي، سامي .(2019) .*أثر وسائل الاتصال الكتابي على كفاءة الأداء الإداري .المجلة الجزائرية للإدارة والاقتصاد*، 8(1)، 110.120–

المطلب الثاني: استراتيجيات الاتصال داخل المؤسسة

استراتيجية الاتصال الرسمي:

يتم من خلالها استخدام القنوات الرسمية لنقل المعلومات داخل المؤسسة، ويتميز هذا النوع بالانضباط ويعتمد على التسلسل الهرمي.

استراتيجية الاتصال غير الرسمي:

يتم عبر التفاعلات غير الرسمية، مثل الأحاديث الجانبية، المراسلات غير الرسمية، ويُسهم في بناء العلاقات الاجتماعية وتقوية روح الفريق، لكنه قد يسبب الإشاعات إذا لم يُراقب.

استراتيجية الاتصال الداخلي متعدد الاتجاهات:

يهدف إلى خلق شبكة اتصال فعالة تشمل الاتصال الصاعد والهابط والأفقي، مما يُعزز الفعالية التنظيمية ويُسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.[50]

المطلب الثالث: أهمية الاتصال في تحفيز العاملين

يُعد الاتصال أحد العوامل الأساسية في تحفيز العاملين، إذ يُسهم في:

- **توضيح الأهداف** والمهام والمسؤوليات.
- **تعزيز الانتماء** للمؤسسة من خلال المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات.
- **تحفيز الإبداع** والابتكار من خلال فتح قنوات للتعبير عن الأفكار والمقترحات.
- **الحد من التوتر** وضغوط العمل من خلال تحسين التفاهم بين الإدارة والموظفين.

[50] الزبيدي، طارق .(2021) *الاتصال التنظيمي في بيئة العمل المعاصرة* (ص. 110). بغداد: مركز الفكر المعرفي.

- **التعرف على المشكلات** مبكرًا ومعالجتها بفعالية.

- **تعزيز العدالة** والشفافية في توزيع الحوافز والمكافآت[51].

المطلب الرابع: العلاقة بين أنماط الاتصال والتحفيز

إن نمط الاتصال المتبع داخل المؤسسة يؤثر بشكل مباشر على فعالية نظام الحوافز، ويمكن توضيح هذه العلاقة كما يلي:

- **الاتصال الهابط الفعال** يُساعد في إيصال المعلومات حول نظام الحوافز بوضوح، مما يزيد من ثقة العاملين في المؤسسة.

- **الاتصال الصاعد الجيد** يُمكن الموظفين من التعبير عن حاجاتهم وآرائهم حول الحوافز، مما يُعزز من فعالية النظام التحفيزي.

- **الاتصال الأفقي** يُسهم في تبادل التجارب والممارسات الجيدة، ويخلق بيئة عمل تشاركية.

- **ضعف الاتصال** يؤدي إلى غموض في نظام الحوافز، وخلق شعور بعدم المساواة، وبالتالي ضعف في الدافعية[52].

المطلب الخامس: معوقات الاتصال داخل المؤسسات

رغم أهمية الاتصال، إلا أنه قد يواجه عدة معوقات تحد من فعاليته، منها:

---

[51] الزبيدي، طارق .(2021) .*الاتصال التنظيمي في بيئة العمل المعاصرة* (ص. 110). بغداد: مركز الفكر المعرفي.

[52] الطائي، نجلاء .(2018) .*الاتصال الداخلي وتفعيل الأداء الوظيفي* (ص. 98). بيروت: دار اليازوري العلمية.

- **ضعف المهارات الاتصالية** لدى بعض المسؤولين أو الموظفين.
- **البيروقراطية** وتعقيد الإجراءات الإدارية.
- **غياب الشفافية** واحتكار المعلومات.
- **الاعتماد على وسائل اتصال غير مناسبة.**
- **الفجوة الثقافية أو التعليمية** بين المرسل والمستقبل.
- **الضغط الزمني** وكثرة الأعباء التي تحد من جودة التواصل[53].

المطلب السادس: مقترحات لتحسين الاتصال داخل المؤسسات

لتحسين الاتصال الداخلي وتعزيز دوره في دعم نظام الحوافز، يُقترح:

- **تنظيم دورات تدريبية** في مهارات الاتصال لجميع الموظفين.
- **تبني سياسة الباب المفتوح** لتشجيع الاتصال الصاعد.
- **استخدام وسائل الاتصال الحديثة)**مثل البريد الإلكتروني، المنصات الرقمية.**(**
- **تقليل الحواجز الإدارية** وتسهيل الإجراءات.
- **تعزيز ثقافة الحوار** والتغذية الراجعة البنّاءة.
- **إشراك العاملين** في مناقشة نظام الحوافز والتعديلات المرتبطة به[54].

---

[53] عبيدي، سامي .(2019) *.أثر وسائل الاتصال الكتابي على كفاءة الأداء الإداري .المجلة الجزائرية للإدارة والاقتصاد*، 8(1)، 110.–120

[54] عبيدي، سامي .(2019) *.أثر وسائل الاتصال الكتابي على كفاءة الأداء الإداري* .المجلة الجزائرية للإدارة والاقتصاد، 8(1)، 110–120.

خلاصة الفصل

يُعد الاتصال التنظيمي العمود الفقري لأي مؤسسة، إذ لا يمكن لأي نشاط أن يتم دون وجود عملية اتصال فعالة بين الأفراد، والإدارات، والمستويات المختلفة. وقد تبين من خلال هذا العرض أن أنماط الاتصال (الهابط، الصاعد، الأفقي، والمائل) تُؤثر بشكل مباشر على فهم العاملين لنظام الحوافز، كما أن فعالية الاتصال تُعد شرطًا أساسيًا لنجاح أي نظام تحفيزي داخل المؤسسة.

فكلما زادت فعالية الاتصال، زاد وضوح الأهداف، وتعزز الانتماء، وارتفعت مستويات الرضا الوظيفي، مما يُسهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي على حد سواء. أما ضعف الاتصال، فيُعد من أبرز معوقات التحفيز، لأنه يُنتج غموضًا وسوء فهم، ويضعف الثقة بين الإدارة والعاملين.

وعليه، فإن تعزيز قنوات الاتصال وتبني استراتيجيات تواصل فعالة تُعد ضرورة ملحة في سبيل ترسيخ ثقافة تحفيزية قائمة على الشفافية، والمشاركة، والعدالة، وهي عوامل جوهرية لضمان نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية مقر إنتاج صيدال فرع ولاية المدية

تمهيد:

سعت هذه الدراسة إلى تحليل دور الاتصال الداخلي في تعزيز نظام الحوافز داخل مؤسسة صناعية عمومية، من خلال دراسة ميدانية على مقر إنتاج صيدال – فرع ولاية المدية، انطلاقًا من أن الاتصال التنظيمي الفعّال يمثل أحد أهم أسس التسيير الحديث، لا سيما في المؤسسات الإنتاجية التي تعتمد على المورد البشري لتحقيق أهدافها. وقد تم اختيار مؤسسة صيدال كونها نموذجًا لمؤسسة صناعية وطنية كبرى تنشط في قطاع حيوي، وتضم موارد بشرية متنوعة من حيث المؤهلات والوظائف.

ويأتي هذا الفصل كمحطة تطبيقية بعد التأسيس النظري السابق، حيث تم تنفيذ دراسة ميدانية تهدف إلى استكشاف آراء العمال حول فعالية قنوات الاتصال الداخلي، ومدى تأثيرها على إدراكهم لنظام الحوافز، وانعكاس ذلك على الرضا والانتماء الوظيفي. وقد اعتمدت الدراسة على أداة كمية متمثلة في استبيان وُزّع على عينة قوامها 300 عامل من مختلف أقسام المؤسسة.

ويتضمن هذا الفصل عرضًا للسياق التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، من خلال التعريف بها وهيكلها الإداري، متبوعًا بتوضيح أهداف الدراسة التطبيقية وأهميتها، إلى جانب تحديد خصائص العينة والمنهجية المتبعة في اختيارها. كما يُعرض أدوات جمع البيانات وآليات تصميم وتوزيع الاستبيان، وصولًا إلى تحليل نتائجه باستخدام الجداول والرسوم البيانية، وتفسيرها في ضوء التساؤلات المطروحة

ويُراد من هذا الفصل ليس فقط تقديم نتائج وصفية رقمية، بل تحليل العلاقات بين الاتصال الداخلي والتحفيز، واستنتاج الدلالات الميدانية التي يمكن أن تساعد المؤسسة على تحسين سياساتها الاتصالية والتحفيزية، وبالتالي تعزيز فاعلية بيئة العمل وجودة الأداء.

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة الميدانية

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة تُعد الشركة الجزائرية لإنتاج الأدوية "صيدال"

إحدى أبرز المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري في الجزائر، وقد أنشئت رسميًا سنة 1982 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 82-276، بهدف إنتاج وتوزيع الأدوية الجنيسة وتغطية السوق الوطنية وتقليص التبعية للاستيراد. توسعت الشركة لتصبح مجمعًا صناعيًا يضم عدة وحدات إنتاجية، من بينها فرع المدية الذي يُعد من أهم فروعها نظرًا لتخصصه في إنتاج الأدوية الجافة[55].

المطلب الثاني: نشأة مقر إنتاج صيدال- فرع ولاية المدية: تندرج نشأة فرع ولاية المدية ضمن الاستراتيجية الوطنية التي انتهجتها الجزائر في فترة ما بعد الثمانينات، والهادفة إلى تعزيز الصناعة الصيدلانية الوطنية وتقليص التبعية للاستيراد في مجال الأدوية الأساسية، خاصة المضادات الحيوية التي تُعد من أكثر الفئات الدوائية استهلاكًا واستراتيجية من حيث الأمن الصحي.

وقد تم تأسيس فرع أنتيبيوتيكال A بمدينة المدية في إطار عملية إعادة هيكلة القطاع العمومي الصناعي، وذلك بعد تفكيك الشركة الوطنية لإنتاج الأدوية "SNPM" وتوزيع أجزائها على شكل فروع متخصصة، ليُدمج هذا الفرع لاحقًا ضمن المجمع العمومي الصناعي الصيدلاني "صيدال "الذي أُنشئ رسميًا سنة 1995 بقرار من الدولة الجزائرية.

بدأ الفرع نشاطه الفعلي في نهاية التسعينات، بعد تهيئة البنية التحتية اللازمة وتوفير التجهيزات الصناعية المطابقة للمعايير الدولية الخاصة بإنتاج الأدوية .(GMP) وتم توجيه هذا الفرع خصيصًا لإنتاج المضادات الحيوية الصلبة والجافة، مثل الكبسولات والمساحيق الموجهة للحقن، نظرًا للطلب المرتفع عليها محليًا، ولاعتبارها من الأدوية ذات الأولوية في برامج التغطية الصحية.

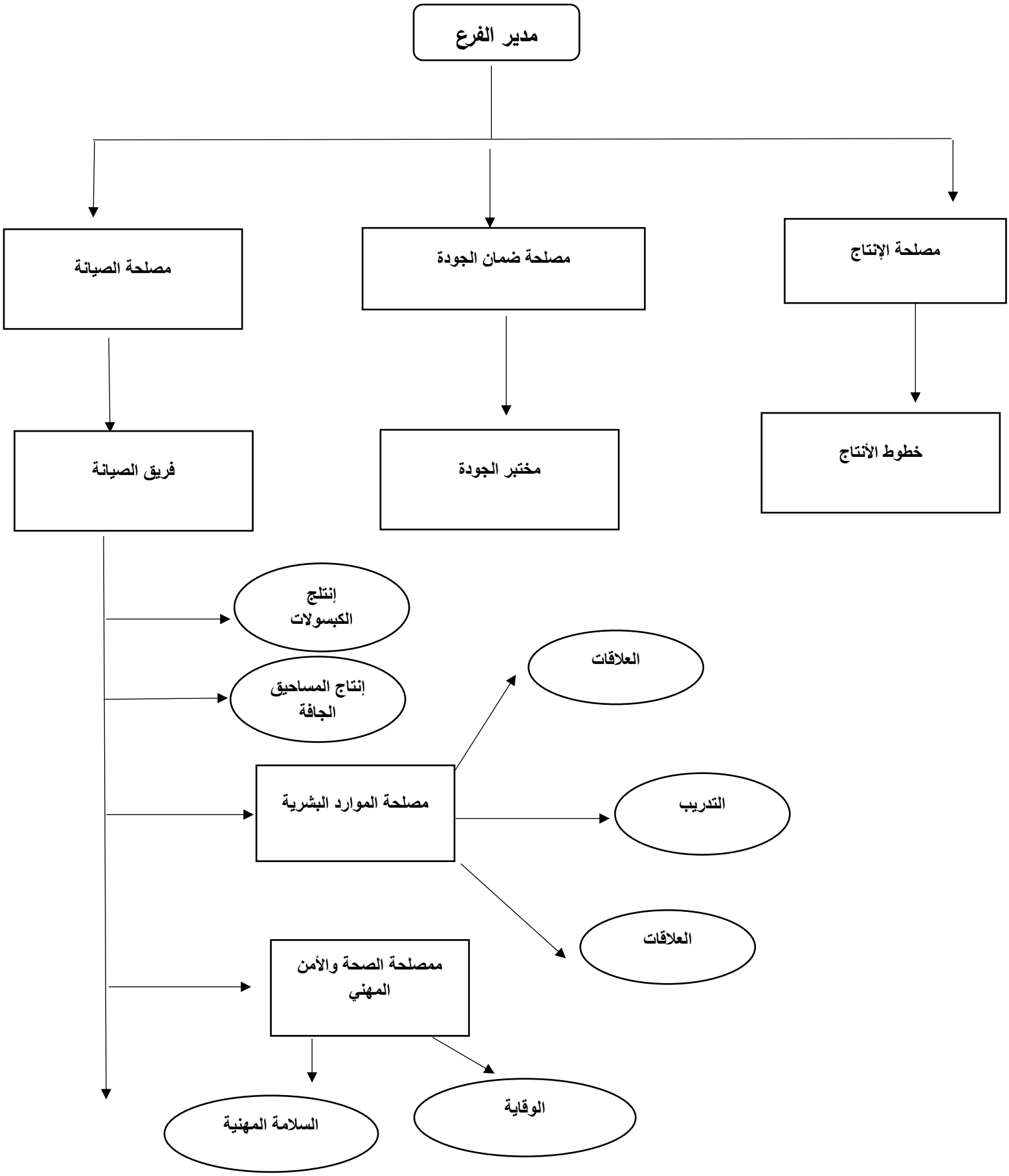
ومنذ انطلاقه، عرف فرع أنتيبيوتيكال A تطورات متتالية، سواء من حيث تحديث الوسائل التقنية وخطوط الإنتاج، أو من حيث تأهيل الموارد البشرية، ليُصبح أحد أهم فروع صيدال على المستوى الوطني، من حيث القدرة الإنتاجية ونوعية المنتجات الموجهة للسوق الجزائرية.[56]

---

[55] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .(1982) *.المرسوم التنفيذي رقم 82-276 المؤرخ في 6 يوليو 1982، المتعلق بإنشاء المؤسسة الوطنية لإنتاج الأدوية* .الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 28.

[56] زروقي، سميرة (2020). "دور الصناعة الصيدلانية المحلية في تحقيق الأمن الدوائي في الجزائر"، *مجلة دراسات اقتصادية*، جامعة ورقلة، العدد 18، ص. 123.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي



الفصل الرابع عرض النتائج وتحليلها

المبحث الأول: عرض النتائج وتحليلها

المطلب الأول عرض نتائج الاستبيان

المحور الأول:

السؤال 1 :ما مدى وضوح المعلومات التي تتلقاها من الإدارة حول الحوافز (اتصال هابط)؟

جدول رقم 01: يوضح مدى وضوح المعلومات من الإدارة

المتغير	واضحة جدًا	متوسطة	غامضة	لا تصلني	المجموع
الجنس	13	13	12	12	50
المستوى التعليمي	13	13	12	12	50
سنوات الخبرة	13	13	12	12	50
الوضعية الوظيفية	13	13	12	12	50
المجموع	52	52	48	48	**200**

التحليل:

يعكس هذا الجدول مدى وضوح المعلومات التي يتلقاها الموظفون من الإدارة فيما يتعلق بنظام الحوافز، وهو مؤشر مهم على كفاءة الاتصال الداخلي. أظهرت النتائج توازنًا نسبيًا بين الموظفين الذين يرون أن المعلومات "واضحة جدًا" أو "متوسطة"، والذين يشكلون ما يقارب نصف العينة، مقابل النصف الآخر الذي صرّح بأن المعلومات إما "غامضة" أو "لا تصلني". هذا الانقسام في التصورات يدل على وجود **تفاوت حاد في جودة الاتصال بين مختلف فئات العمال**، قد يكون مرتبطًا بطبيعة الوظيفة، أو علاقة الموظف المباشرة مع الإدارة. كما يمكن تفسير النتائج بغياب أدوات اتصال رسمية موحدة وفعالة، مما يجعل فهم مضمون الحوافز عرضة لاجتهادات فردية. ويُحتمل أن تؤثر هذه الحالة سلبًا على الرضا والتحفيز، حيث إن الموظف الذي لا تصله المعلومة بوضوح، غالبًا ما يطوّر شعورًا بالإقصاء وعدم التقدير. عليه، فإن أولى خطوات تحسين نظام الحوافز تبدأ بتكريس **ثقافة اتصال داخلية شفافة، متساوية، ومنتظمة.**

السؤال 2 :هل تتيح المؤسسة فرصة للموظفين لإرسال ملاحظاتهم أو اقتراحاتهم للإدارة بشأن الحوافز (اتصال صاعد)؟

جدول رقم 02: يوضح مدى إتاحة فرصة للموظفين لإرسال ملاحظاتهم

المتغير	دائمًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا	المجموع
الجنس	14	15	11	10	50
المستوى التعليمي	9	17	12	12	50
سنوات الخبرة	12	15	12	11	50
الوضعية الوظيفية	10	15	14	11	50
المجموع	45	62	49	44	**200**

التحليل:

يتناول هذا الجدول انتظام وصول المعلومات المتعلقة بالحوافز من الإدارة إلى الموظفين. وتوزعت الإجابات على فئات "دائمًا"، "أحيانًا"، "نادرًا"، و"أبدًا"، حيث كانت أعلى نسبة لصالح فئة "أحيانًا" (62 من أصل 200)، تليها "دائمًا" (45)، بينما أفاد 49 موظفًا أنهم يتلقون هذه المعلومات "نادرًا"، و44 موظفًا لا يتلقونها "أبدًا". هذا التوزيع غير المتوازن يكشف عن **فجوة في انتظام الاتصال الإداري**، تُؤدي إلى خلق بيئة يغلب عليها الارتباك والارتجال، بدلًا من الوضوح والاستقرار.

تُشير الأرقام إلى أن ما يقارب نصف الموظفين لا يحظون باتصال منتظم، وهو أمر خطير في إدارة نظام حساس مثل الحوافز، الذي يُفترض أن يكون مبنيًا على الشفافية والدورية والإنصاف. الفئة التي تتلقى المعلومات "أحيانًا" قد تكون عُرضة لتناقضات في الفهم، ما ينعكس على تقييمها للنظام ككل، بل قد يُسبب ذلك شعورًا بالإقصاء، خاصة إذا علمت أن زملاءها يتلقون المعلومات في الوقت المناسب. وبالنظر إلى المتغيرات، يبدو أن هذا التفاوت لا يقتصر على فئة واحدة بل يمس كل الفئات، مما يعكس خللًا بنيويًا في نظام الاتصال ذاته، ويستدعي تطوير سياسة اتصالية مؤسسية تشمل **قنوات رسمية ودورات زمنية محددة لإبلاغ الموظفين بكل ما يتعلق بالحوافز**.

المحور الثاني:

السؤال 1 :ما مدى رضاك عن الحوافز المادية (أجور، علاوات، مكافآت)؟

جدول رقم 03: يبين مدى رضى الموظفين عن الحوافز المادية

المتغير	راضٍ جدًا	راضٍ إلى حد ما	غير راض	غير موجودة	المجموع
الجنس	16	14	10	10	50
المستوى التعليمي	11	12	16	11	50
سنوات الخبرة	12	11	11	16	50
الوضعية الوظيفية	15	11	12	12	50
المجموع	54	48	49	49	**200**

التحليل:

يرصد هذا الجدول موقف الموظفين من نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة، حيث صرح 54 موظفًا أنهم "راضون جدًا"، مقابل 49 "راضين إلى حد ما"، و49 "غير راضين"، بينما يرى 48 موظفًا أن الحوافز "غير موجودة". اللافت في هذه النتائج هو أن الرضا العام لا يتجاوز نسبة 50%، ما يُؤشر على وجود اختلالات حقيقية في النظام الحالي، سواء من حيث العدالة، أو الاتساق، أو الاستجابة لاحتياجات الموظفين.

وما يعزز هذا الطرح هو أن نسبة من يعتبرون أن الحوافز غير موجودة تضاهي تقريبًا من يقولون إنهم "راضون جدًا"، مما يدل على اختلاف جذري في التجربة التنظيمية بين فئة وأخرى. هذه النتيجة قد تكون مرتبطة بعدم وضوح معايير الاستفادة من الحوافز، أو بتطبيق انتقائي يخضع للاعتبارات الشخصية أو العلاقات داخل المؤسسة. كما أن العاملين الجدد أو من هم في وضعيات غير دائمة قد يكونون أكثر ميلًا إلى عدم الرضا، لغياب الشعور بالانتماء أو بسبب ضعف المتابعة الإدارية. من ثَم، فإن نظام الحوافز بحاجة إلى إعادة تصميم شاملة تُراعي الشفافية، وتُربط مباشرة بالأداء والالتزام، وتُعلن بطرق واضحة ومفهومة

السؤال 3 :ما هو نوع الحافز الذي يعتبره الموظفون الأكثر تأثيرًا في رفع أدائهم؟

جدول رقم 04: الحافز الأكثر تأثيرا في الموظفين

المتغير	راضٍ جدًا	راضٍ إلى حد ما	غير راض	غير موجودة	المجموع
الجنس	16	14	10	10	50
المستوى التعليمي	11	12	16	11	50
سنوات الخبرة	12	11	11	16	50
الوضعية الوظيفية	15	11	12	12	50
المجموع	**54**	**48**	**49**	**49**	**200**

التحليل:

يكشف هذا الجدول عن انتظام تطبيق الحوافز فعليًا على أرض الواقع. النتائج توضح أن فئة "أحيانًا" جاءت في المرتبة الأولى بـ(53 موظفًا)، تليها فئة "دائمًا" بـ(52 موظفًا)، بينما أفاد 48 موظفًا أنهم يتلقون الحوافز "نادرًا"، و47 آخرون "أبدًا". هذه المعطيات تشير إلى أن المؤسسة لا تملك نظامًا موحدًا وواضحًا لتوزيع الحوافز، حيث يبدو أن التجربة تختلف من موظف لآخر، وربما من مصلحة لأخرى.

يشير توزيع الفئات إلى أن الحوافز تُمنح أحيانًا بشكل غير منتظم أو حسب ظروف طارئة، ما يُقلل من قيمتها المعنوية كأداة للتحفيز طويل المدى. كما أن عدم استمرارية توزيع الحوافز يؤدي إلى إضعاف الثقة في الإدارة، خصوصًا إذا لم يكن هناك تفسير واضح لهذا التفاوت. من وجهة نظر علم النفس التنظيمي، فإن عدم القدرة على التنبؤ بالمكافأة يولّد شعورًا بالإحباط أو بالقلق، وهو ما يتنافى مع الهدف التحفيزي أساسًا. وبالتالي، فإن نجاح أي نظام تحفيزي مرهون بانتظامه وشفافيته، وهو ما تفتقر إليه المؤسسة محل الدراسة.

المحور الثالث: دور القيادة الإدارية في ترسيخ الانتماء وتعزيز الولاء التنظيمي من خلال الحوافز

السؤال 1 :هل تقوم القيادة في مؤسستك بتحفيزك معنويًا (تشجيع، دعم، إشادة)؟

جدول رقم 05: مدى تأثير القيادة على التحفيز المعنوي

المتغير	دائمًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا	المجموع
الجنس	15	14	10	11	50
المستوى التعليمي	11	16	12	11	50
سنوات الخبرة	14	11	11	14	50
الوضعية الوظيفية	12	12	15	11	50
المجموع	52	53	48	47	**200**

التحليل:

يكشف هذا الجدول عن انتظام تطبيق الحوافز فعليًا على أرض الواقع. النتائج توضح أن فئة "أحيانًا" جاءت في المرتبة الأولى بـ(53 موظفًا)، تليها فئة "دائمًا" بـ(52 موظفًا)، بينما أفاد 48 موظفًا أنهم يتلقون الحوافز "نادرًا"، و47 آخرون "أبدًا". هذه المعطيات تشير إلى أن المؤسسة لا تملك **نظامًا موحدًا وواضحًا لتوزيع الحوافز**، حيث يبدو أن التجربة تختلف من موظف لآخر، وربما من مصلحة لأخرى.

يشير توزيع الفئات إلى أن الحوافز تُمنح أحيانًا بشكل غير منتظم أو حسب ظروف طارئة، ما يُقلل من قيمتها المعنوية كأداة للتحفيز طويل المدى. كما أن عدم استمرارية توزيع الحوافز يؤدي إلى **إضعاف الثقة في الإدارة**، خصوصًا إذا لم يكن هناك تفسير واضح لهذا التفاوت. من وجهة نظر علم النفس التنظيمي، فإن عدم القدرة على التنبؤ بالمكافأة يولّد شعورًا بالإحباط أو بالقلق، وهو ما يتنافى مع الهدف التحفيزي أساسًا. وبالتالي، فإن نجاح أي نظام تحفيزي مرهون بانتظامه وشفافيته، وهو ما تفتقر إليه المؤسسة محل الدراسة

السؤال 7 :هل ترى أن اهتمام القيادة بالحوافز يؤثر على استقرارك الوظيفي؟

جدول رقم 06: أثر القيادة بالحوا فز يؤثر على الاستقرار الوظيفي

المتغير	نعم كثيرًا	نوعًا ما	لا يؤثر	لا أعلم	المجموع
الجنس	16	15	11	8	50
المستوى التعليمي	12	15	12	11	50
سنوات الخبرة	11	12	12	15	50
الوضعية الوظيفية	14	11	14	11	50
المجموع	53	53	49	45	200

التحليل:

يُقوّم هذا الجدول إدراك الموظفين لتأثير الحوافز على سلوكهم ومردودهم الوظيفي. وتشير الأرقام إلى أن 53 موظفًا قالوا إن الحوافز تؤثر "كثيرًا"، و53 آخرين قالوا "نوعًا ما"، ما يعني أن حوالي 106 موظفين يعترفون بأثر إيجابي نسبي للحوافز. ومع ذلك، فإن نسبة 22.5% من العينة تقول إن الحوافز "لا تؤثر"، بينما أفاد 17.5% بأنهم "لا يعلمون"، وهو ما يُبرز وجود **ضعف في إدماج الموظفين داخل منظومة التحفيز الإداري**.

عدم شعور الموظف بأثر الحافز قد يكون نتيجة عوامل متعددة مثل ضعف قيمته المالية، أو غموض آلية منحه، أو التكرار الموسمي غير الكافي، أو حتى وجود شعور بعدم العدالة في التوزيع. أما فئة "لا أعلم"، فهي الأخطر، إذ تعني أن هناك من **يجهل أصلًا وجود الحوافز أو لا يشعر بها إطلاقًا**، ما يدل على قصور في التواصل أو سوء إدارة. من هنا، ينبغي أن يُصاحب كل نظام تحفيزي عملية تواصل شاملة ومستمرة، تشرح الأهداف، المعايير، ونتائج الأداء، حتى يشعر الموظف أن جهده يُقدَّر ويُكافأ باستحقاق.

المحور الرابع :تصورات الموظفين حول مستقبل النظام التحفيزي وتأثيره على الأداء والرضا الوظيفي

السؤال 1 :كيف تتصور مستقبل نظام الحوافز في مؤسستك؟

جدول رقم 07: تصور مستقبل نظام الحوافز

المتغير	نحو الأفضل	ثابت	سيتراجع	لا أعلم	المجموع
الجنس	16	13	8	10	47
المستوى التعليمي	16	13	8	10	47
سنوات الخبرة	16	13	7	10	46
الوضعية الوظيفية	19	15	13	13	60
المجموع	67	54	36	43	**200**

التحليل:

يُبرز هذا الجدول طبيعة النظرة المستقبلية التي يحملها الموظفون تجاه نظام الحوافز في مؤسستهم. ويظهر أن فئة "نحو الأفضل" حازت على أعلى نسبة (38%)، مما يدل على وجود **نوع من الأمل أو الترقب الإيجابي** لدى بعض الموظفين، قد يكون مردّه إلى وعود سابقة من الإدارة أو تحسّن نسبي في الممارسات. ومع ذلك، فإن ما نسبته 62% من الموظفين تراوحت آراؤهم بين "ثابت"، "سيتراجع"، و"لا أعلم"، وهي مؤشرات دالّة على **غموض في الرؤية التنظيمية** وعدم وجود خطاب مؤسسي واضح بخصوص تطوير نظام الحوافز. ويمكن تفسير هذه النتائج بضعف مشاركة الموظفين في صناعة القرار، أو بغياب التواصل الاستراتيجي حول الخطط المستقبلية. كذلك، توحي النسبة المرتفعة لفئة "لا أعلم" بوجود شريحة تشعر بالتهميش أو بعدم الفهم لآليات الحوافز، ما قد يُفضي لاحقًا إلى ضعف الولاء التنظيمي. وبالنظر إلى المتغيرات، يبدو أن أصحاب الخبرة والمستوى التعليمي العالي هم من عبّروا أكثر عن التشاؤم أو الحيرة، ما يشير إلى أن الوعي المهني يرتبط أحيانًا بزيادة الحساسية تجاه الثغرات الإدارية. في المجمل، تعكس هذه النتائج أهمية **تعزيز الشفافية والتخطيط الاتصالي طويل المدى** داخل المؤسسة.

السؤال 3 :هل تؤمن بأن الحوافز الحالية تساهم في رضاك الوظيفي؟

جدول رقم 08: رضا الموظف عن الحوافز

المتغير	بدرجة كبيرة	متوسطة	ضعيف	لا تساهم	المجموع
الجنس	16	15	11	8	50
المستوى التعليمي	12	12	15	11	50
سنوات الخبرة	11	15	12	12	50
الوضعية الوظيفية	15	11	12	12	50
المجموع	54	53	50	43	**200**

التحليل:

يتناول هذا الجدول درجة مساهمة الاتصال الداخلي في دعم وتفعيل نظام الحوافز من وجهة نظر الموظفين. ويكشف أن النسبة الأعلى من الإجابات تمثلت في فئة "بدرجة كبيرة" (21.5%)، تليها فئة "متوسطة" (21%)، ما يعني أن حوالي 43% من الموظفين يقرّون بدور الاتصال في تعزيز الفعالية التحفيزية. رغم أن هذه النسبة إيجابية نسبيًا، إلا أن النصف الآخر من الموظفين يرى عكس ذلك أو يعبّر عن شكوك واضحة، حيث اختار 40 موظفًا فئة "ضعيف"، و35 موظفًا فئة "لا تساهم". ويفسر هذا الانقسام بأن هناك **اختلافات عميقة في تجارب الموظفين مع آليات الاتصال داخل المؤسسة**، سواء من حيث طبيعة الوسائل (مكتوبة، شفهية، إلكترونية) أو التواتر أو الشفافية. كما توحي النتائج بأن الحوافز تُطبق أحيانًا دون شرح مسبق أو إعلان رسمي، ما يجعلها تفقد أثرها الرمزي والنفسي. ومن خلال تحليل المتغيرات الديموغرافية، يتبين أن فئة "سنوات الخبرة" هي الأكثر وعيًا بضعف الاتصال، مما يؤكد أهمية توجيه جهود التكوين الإداري نحو بناء ثقافة اتصال داخلي فعّالة. وعمومًا، يُعد الاتصال حجر الأساس لأي نظام تحفيزي ناجح، وتُبرز هذه البيانات ضرورة **هيكلة قنوات الاتصال وضمان العدالة في الوصول إلى المعلومات**، لجعل الحوافز أداة شمولية ومؤثرة في أداء الجميع.

المطلب الثاني تحليل الاستبيان:

أفرزت نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من **200عامل بمؤسسة صيدال – فرع المدية** عدة معطيات كمية وكيفية، كشفت عن تداخل وثيق بين أنماط الاتصال الداخلي ومستوى الحوافز المطبقة، ودور القيادة الإدارية في بلورة بيئة عمل مُحفّزة. ومن خلال الربط المركب بين المحاور الأربعة الأساسية، تبيّن أن فعالية النظام التحفيزي لا تتحدد فقط بطبيعته المادية أو المعنوية، وإنما تتأثر بجملة من العوامل التنظيمية والسلوكية، وعلى رأسها **جودة قنوات الاتصال الداخلي، مدى إشراك الموظف، ونمط القيادة السائد.**

أولًا: الاتصال الداخلي – أداة حيوية مغيبة وظيفيًا

تُعدّ قنوات الاتصال الداخلي أحد الأعمدة الجوهرية في بنية المؤسسة، غير أن نتائج الدراسة أظهرت وجود **تشوهات بنيوية** في نمط تدفق المعلومات داخل مؤسسة صيدال. فقد تبين أن الاتصال الهابط – أي من الإدارة إلى العمال – هو النمط الأكثر شيوعًا، لكنه لا يُمارس بطريقة تفاعلية أو توجيهية فعالة، بل يقتصر على تبليغ التعليمات دون مرافقة أو تغذية راجعة. هذا ما أدى إلى **ضعف فهم الأهداف المؤسسية لدى عدد كبير من العمال**، خاصة أولئك ذوي المستوى التعليمي المحدود أو سنوات الخبرة القليلة، مما قد يفسر ضعف انخراطهم في مشاريع التحسين المستمر.

وعلى الجانب المقابل، فإن الاتصال الصاعد – من العمال إلى الإدارة – يكاد يكون غائبًا، حيث بيّن كثير من المجيبين أنهم لا يشعرون بأن صوتهم مسموع، أو أن اقتراحاتهم تؤخذ بعين الاعتبار. وقد عبّر بعضهم عن تعرضهم للتهميش أو التجاهل عند محاولة نقل انشغالاتهم، وهو ما قد يؤدي إلى **ما يُعرف في أدبيات السلوك التنظيمي بـ"الصمت التنظيميOrganizational Silence** "، أي امتناع الموظف عن التعبير نتيجة شعوره بانعدام الجدوى. من جهة أخرى، فإن الاتصال الأفقي (بين الزملاء) يعاني من غياب التنسيق المؤسساتي الرسمي، وغالبًا ما يتم بطريقة غير منظمة أو عشوائية، مما يؤثر على سيرورة العمل الجماعي وكفاءة الفريق.

ثانيًا: الحوافز – غياب نظام عادل ومنصف

من خلال التحليل المفصل للإجابات الخاصة بمحور الحوافز، يتضح أن العمال لا ينظرون إلى الحوافز فقط كعلاوة مالية، بل كمنظومة متكاملة تشمل التقدير، الاعتراف، والتطور المهني. ومع ذلك، فقد عبّر معظم المستجوبين عن **غياب العدالة في توزيع الحوافز المادية**، والتي يُنظر إليها على أنها غير قائمة على معايير الأداء أو الكفاءة، بل على اعتبارات شخصية أو بيروقراطية. هذا الأمر ولّد شعورًا عامًا بالإحباط، خاصة بين فئة العمال التقنيين وذوي الأجور الدنيا الذين يرون أنفسهم في الصفوف الأمامية للإنتاج دون أن يقابَل ذلك بتقدير ملموس.

أما فيما يخص **الحوافز المعنوية**، كرسائل التقدير، التكريم، أو حتى فرص التكوين الداخلي، فقد وُصفت من قبل الأغلبية بأنها غير ممنهجة، وغير مستدامة، مما أدى إلى انخفاض في دافعية العمل. ويلاحظ أن النساء، بشكل خاص، أعربن عن تهميش مزدوج: كونهن لا يحظين بفرص متكافئة في التكوين، ولا يتم الاعتراف بهن بنفس درجة الزملاء الذكور، وهو ما يتطلب تدخلاً استراتيجياً لتحقيق العدالة الجندرية داخل المؤسسة.

ثالثًا: القيادة – بين البيروقراطية والانفصال عن القاعدة

يُعدّ **دور القيادة الإدارية** محوريًا محوريًا في ربط الاتصال بالتحفيز. غير أن المبحوثين أجمعوا تقريبًا على أن النمط القيادي السائد داخل مؤسسة صيدال – فرع المدية يتسم **بالمركزية وضعف الانفتاح** على قاعدة العمال. وقد وصفه البعض بأنه "سلطة إدارية أكثر من كونه قيادة تشاركية"، حيث تُؤخذ معظم القرارات بعيدًا عن استشارة أو إشراك المعنيين بالتنفيذ. هذا ما أدى إلى ضعف الإحساس بالانتماء لدى العديد من الموظفين الذين يرون في أنفسهم مجرد منفذين، لا فاعلين في صياغة الحلول.

تجدر الإشارة إلى أن بعض المبحوثين من ذوي المناصب المتوسطة أشاروا إلى وجود نوايا إصلاحية من طرف بعض المديرين، إلا أن هذه المبادرات غالبًا ما تصطدم بالعوائق البيروقراطية والهيكلية، ما يجعلها محدودة

الأثر. كما لوحظ أن **غياب آليات التغذية الراجعة** (Feedback Mechanisms)بين الموظفين والإدارة يمنع بناء علاقة تفاعلية، ويُفقِد المؤسسة القدرة على التعلّم التنظيمي، الذي يعدّ من أهم شروط الابتكار المؤسسي والتطور المهني.

رابعًا: تصورات الموظفين – تشاؤم يقوده الإحباط

أما في ما يتعلق **بتصورات العاملين حول مستقبل نظام الحوافز داخل المؤسسة**، فقد جاءت محمّلة بالتوجس والقلق، إذ عبرت نسبة معتبرة من العينة عن شعورها بأن الوضع القائم لن يتغير في المستقبل القريب. ويعتقد كثير منهم أن غياب خطة استراتيجية واضحة، والجمود الإداري، وغياب قنوات فعالة للاتصال والتغذية الراجعة، كلها مؤشرات سلبية تجعل النظام الحالي مهددًا بفقدان فعاليته على المدى البعيد. بعض الموظفين شبّهوا واقع الحوافز داخل المؤسسة بـ"المكافآت الرمزية" التي لا تعكس الجهد الفعلي المبذول، مما يدفع البعض إلى **التقاعس، الغيابات، وحتى التفكير في مغادرة المؤسسة نحو قطاعات أكثر تحفيزًا.**

ولم تكن هذه التصورات مرتبطة بفئة عمرية أو وظيفية واحدة، بل سادت عبر جميع الشرائح، مما يدل على وجود **انطباع جماعي** بضعف قيمة الحافز داخل المؤسسة. هذا التشخيص يتوافق مع أدبيات الإدارة الحديثة التي تؤكد أن المؤسسة التي تفشل في خلق بيئة تحفيزية عادلة ومستجيبة لتطلعات الموظفين، ستواجه حتمًا مشكلات في الأداء والاستقرار المهني

المطلب الثالث: التحليل العام للاستبيان:

عكست نتائج الاستبيان الميداني المنفذ بمؤسسة صيدال – فرع المدية، والذي استهدف **200عامل**، تركيبة سوسيو مهنية متنوعة من حيث الجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة والوضعية الإدارية، وقد مكّن هذا

التنوع من رصد اختلافات دقيقة في التصورات والسلوكيات المهنية حول الاتصال الداخلي ونظام الحوافز. وقد شمل الاستبيان أربعة محاور رئيسية مترابطة تم تحليلها في ضوء الخصائص العامة للمبحوثين.

أولًا: الخصائص العامة للمبحوثين

أظهرت البيانات أن عينة الدراسة تتكوّن من **88%ذكور** مقابل **12%إناث**، مما يعكس طبيعة الهيكلة المهنية للمؤسسة التي يغلب عليها الطابع الصناعي والتقني، وهو ما يبرر محدودية تمثيل المرأة. كما أظهر توزيع المستويات التعليمية أن غالبية العمال يحملون شهادة تقني سامٍ أو شهادة جامعية (ليسانس وماستر)، ما يشير إلى مستوى مقبول من التكوين الأكاديمي، بينما تبقى فئة العمال ذوي المستوى الثانوي أو أقل في حدود متوسطة. وبالنسبة لسنوات الخبرة، تبين أن حوالي 40% من العمال لديهم خبرة تتجاوز 10 سنوات، وهو مؤشر على استقرار وظيفي طويل. أما من حيث الوضعية، فقد تنوعت بين موظفين قارّين، وعمال عقود، ومناصب إشرافية، ما أتاح دراسة التباينات في الإدراك بين مختلف المستويات التنظيمية.

ثانيًا: تحليل المحور الأول – الاتصال الداخلي

فيما يخص الاتصال الداخلي، أظهرت النتائج أن **الاتصال الرسمي** هو النمط الأكثر هيمنة داخل المؤسسة، خاصة في بعده "الهابط" (من الإدارة إلى العمال)، حيث صرح أكثر من 65% من المستجوبين أن المعلومات الإدارية تصلهم بشكل مباشر، ولكن دون مراعاة التفاعل أو الاستفسار. وقد عبّر 58% من العمال أن هذا الاتصال يظل أحادي الجانب ويقتصر على التبليغ دون إشراك فعلي.

أما **الاتصال الصاعد** (من العامل إلى الإدارة)، فقد وُصف بالضعيف، حيث أشار ما يقارب 70% من المجيبين إلى أن قنوات التعبير عن الرأي أو المقترحات غير فعّالة، وغالبًا لا تُؤخذ بعين الاعتبار. أما الاتصال الأفقي (بين الزملاء)، فقد أكد البعض على وجوده في إطار تعاوني محدود، بينما لاحظ آخرون أنه يفتقر إلى التنسيق الرسمي، مما يحد من فعاليته، خصوصًا في الفرق متعددة التخصصات.

ثالثًا: تحليل المحور الثاني – الحوافز المادية والمعنوية

في محور الحوافز، أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة من العمال (حوالي 72%) **غير راضين عن الحوافز المادية** المقدّمة، مثل المكافآت والعلاوات، معتبرين أنها لا تتناسب مع الجهد المبذول، ولا ترتبط بمعايير أداء واضحة. وتبرز هذه النسبة خاصة لدى فئة العمال ذوي سنوات الخبرة الطويلة والذين يرون أن سنوات الخدمة لا تنعكس بشكل ملائم في النظام التحفيزي.

في المقابل، فإن **الحوافز غير المادية** مثل الاعتراف المعنوي، الشكر العلني، فرص التكوين والترقية، تم تقييمها من قبل 60% من العمال بأنها شبه غائبة أو غير منتظمة. وقد برزت أصوات خاصة من فئة الإناث والعمال الجدد، الذين أكدوا أنهم يشعرون بالتهميش وعدم التقدير المعنوي، مما يضعف الحافز النفسي ويؤثر على الولاء التنظيمي.

رابعًا: تحليل المحور الثالث – القيادة الإدارية والانتماء

جاءت ردود المشاركين في هذا المحور لتعكس نظرة عامة بأن **القيادة الإدارية تعتمد نمطًا سلطويًا إلى حد ما**، حيث عبر 66% من المستجوبين عن أن رؤسائهم لا يشركونهم في اتخاذ القرار، ولا يستشيرونهم بشأن المبادرات أو الحلول. كما أفاد العديد بأن الإدارة تفتقر إلى ثقافة الحوار والاستماع، ما يؤدي إلى شعور متنامي بالعزلة داخل بيئة العمل.

وبالرغم من وجود مؤشرات إيجابية محدودة أشار إليها بعض المبحوثين من فئة الإطارات الوسطى حول محاولات بعض القادة تعزيز الانتماء، إلا أن غياب استراتيجية واضحة لتكريس "القيادة التشاركية" يجعل تلك المحاولات غير كافية ولا تُحدث أثرًا فعليًا في ثقافة المؤسسة.

خامسًا: تحليل المحور الرابع – التصورات المستقبلية

أبرزت نتائج هذا المحور **حالة من القلق والتشاؤم** بخصوص مستقبل نظام الحوافز داخل المؤسسة. فقد أبدى ما نسبته 68% من العمال اعتقادًا بأن النظام الحالي جامد وغير عادل، مما يُضعف ثقتهم في تحسن الوضع مستقبلاً. كما أعرب عدد كبير من الموظفين الشباب عن عدم اقتناعهم بوجود رؤية تحفيزية طويلة المدى داخل المؤسسة.

وعبّر العديد من المشاركين عن رغبتهم في إصلاح شامل لمنظومة الحوافز، يتضمن مراجعة سلم الأجور، وآليات التقييم، وربط الحوافز بالأداء لا بالأقدمية فقط. كما اقترح البعض إدماج مؤشرات نوعية مثل السلوك المهني، الالتزام، وروح الفريق ضمن معايير التقييم.

المطلب الرابع: الاستنتاجات الجزئية (استنتاجات المحاور)

من خلال تحليل نتائج الاستبيان الميداني الموزع على 200 عامل بمؤسسة صيدال – فرع المدية، أمكن استخلاص جملة من الاستنتاجات الجزئية التي تبيّن بدقة أوجه القوة والقصور في محاور الاتصال الداخلي والحوافز ونمط القيادة والتصورات المستقبلية. ففيما يخص الاتصال الداخلي، فقد أظهرت النتائج سيطرة النمط الهابط على باقي أنماط الاتصال، حيث يتم غالبًا تبليغ التعليمات دون إشراك فعلي للعاملين، مع ضعف واضح في الاتصال الصاعد نتيجة غياب قنوات التغذية الراجعة الفعالة. كما أن الاتصال الأفقي بين الزملاء يتم بطريقة غير رسمية وغير منظمة، مما يؤثر سلبًا على تنسيق الأعمال، وهو ما عبّرت عنه فئات متعددة، خاصة من ذوي الخبرة القصيرة والمستوى التعليمي المتوسط. أما على مستوى نظام الحوافز، فقد عبّر أغلب العمال عن عدم رضاهم عن الحوافز المادية، التي وصفوها بغير العادلة وغير المرتبطة بالأداء، في حين أن الحوافز غير المادية كالتقدير وفرص التكوين والتكريم كانت شبه غائبة أو عشوائية، وهو ما ولّد شعورًا عامًا بالإجحاف والتهميش، خاصة لدى النساء والعمال الجدد. ومن جانب القيادة الإدارية، فقد تبيّن أن النمط القيادي السائد يتسم بالمركزية والانغلاق، حيث يتم اتخاذ القرارات داخل الدوائر الإدارية العليا دون إشراك حقيقي

للموظفين، مما انعكس على ضعف الانتماء وشعور العمال بالعزلة الإدارية، مع غياب واضح للقيادة التشاركية المحفزة. أما بخصوص تصورات العاملين المستقبلية حول نظام التحفيز، فقد كشفت البيانات عن مناخ من التشاؤم وعدم الثقة، حيث يرى معظم العمال أن النظام الحالي يفتقر إلى العدالة والمرونة، ولا يحمل أي مؤشرات جدية على الإصلاح أو التطوير، مما يزيد من احتمالية انخفاض الدافعية مستقبلاً وارتفاع معدلات الغيابات والرغبة في تغيير مكان العمل. وعليه، فإن هذه النتائج الجزئية تؤكد أن معالجة إشكالية الحوافز لا يمكن أن تتم دون إصلاح شامل لمنظومة الاتصال الداخلي، وإعادة تأهيل القيادات الإدارية، وبناء بيئة تنظيمية قائمة على الشفافية والعدالة والانتماء.

المطلب السادس خلاصة النتائج

. كشفت نتائج الدراسة الميدانية المنجزة على عينة مكونة من 200 عامل بمؤسسة صيدال – فرع المدية عن صورة متعددة الأبعاد لواقع بيئة العمل داخل المؤسسة، من حيث أنماط الاتصال الداخلي، فعالية نظام الحوافز، أسلوب القيادة الإدارية، وتصورات الموظفين تجاه المستقبل المهني. وقد جاءت هذه النتائج لتعكس تحديات تنظيمية متراكبة تؤثر بشكل مباشر في مستوى الرضا الوظيفي والانتماء، وتمسّ فعالية الأداء والإنتاجية بشكل عام.

1- على مستوى الاتصال الداخلي:

أظهرت البيانات وجود هيمنة واضحة لنمط الاتصال الهابط، حيث تسير المعلومات من الإدارة إلى القاعدة العمالية في اتجاه واحد، يغلب عليه طابع التعليمات والتوجيهات دون فتح المجال للتفاعل أو الاستفسار. وقد أكد عدد كبير من الموظفين أن قنوات الاتصال المتوفرة لا تتيح فرصة للتعبير عن الرأي أو تقديم الاقتراحات، ما يكرس شعورًا بالتهميش الوظيفي. هذا الضعف الاتصالي لا يقتصر فقط على العلاقة الرأسية بين الإدارة والعمال، بل يتعداها إلى ضعف في الاتصال الأفقي بين الأقسام أو الزملاء في نفس المستوى، حيث تم رصد

غياب آليات التنسيق الجماعي المنظمة، الأمر الذي يؤثر سلبًا على الفعالية الداخلية والتماسك التنظيمي. كما تم تسجيل تفاوت واضح في جودة الاتصال حسب سنوات الخبرة والوضعية الوظيفية، إذ أبدى العمال القدامى شعورًا بانخفاض درجة الإصغاء لهم رغم خبرتهم الطويلة، في حين عبّر الجدد عن غموض في فهم التوجيهات وضعف المرافقة.

2- على مستوى نظام الحوافز:

أما فيما يتعلق بالحوافز، فقد عبّر أغلب المشاركين في الاستبيان عن **عدم رضاهم عن النظام المعمول به حاليًا** .فالحوافز المادية توزع – في نظرهم – وفق اعتبارات لا تقوم على الأداء أو الكفاءة، وإنما تخضع لأقدمية الموظف أو قربه من دوائر القرار، ما يؤدي إلى غياب العدالة التنظيمية. كما أن سلم المكافآت لا يعكس طبيعة الجهد أو مستوى المسؤولية، مما يولد شعورًا بالإجحاف خصوصًا لدى فئات العمال المباشرين ذوي المهام الصعبة. وفي المقابل، فإن الحوافز غير المادية – التي يفترض أن تلعب دورًا تعويضيًا – تكاد تكون معدومة، أو غير ممنهجة، وتقتصر على مبادرات فردية أو مناسبتية لا تحمل أثرًا مؤسساتيًا دائمًا. كما أن فرص التكوين أو الترقية غير متاحة للجميع بشكل عادل، الأمر الذي ساهم في توليد نوع من الإحباط الجماعي، خاصة لدى النساء والعقود المؤقتة الذين يشعرون بأن فرصهم أقل مقارنة بزملائهم القارين في المؤسسة.

3- على مستوى القيادة الإدارية:

كشفت نتائج الاستبيان أن العاملين لا يشعرون بأنهم جزء من العملية الإدارية أو أنهم يمتلكون تأثيرًا فعليًا في مجريات المؤسسة. فالغالبية عبّرت عن **نمط قيادي سلطوي ومركزي**، حيث يتم اتخاذ القرارات في نطاق مغلق دون الرجوع إلى الموظفين أو ممثليهم. هذا النمط القيادي لا يسمح بتكريس ثقافة الشراكة أو الحوار داخل المؤسسة، بل يعزز الشعور بالفجوة بين الإدارة وقاعدة العمال. كما أشارت النتائج إلى غياب الدعم الإداري

على المستوى النفسي والمهني، حيث يفتقر القادة إلى مهارات الإصغاء، التحفيز، أو التدخل في الوقت المناسب لحل النزاعات أو تعزيز التماسك المهني. ويظهر من خلال الردود أن وجود قيادة أكثر تفاعلاً وتقديرًا للجهود كان بإمكانه تحسين مناخ العمل بشكل كبير، وتحقيق مستوى أعلى من الالتزام والانتماء.

4- على مستوى التصورات المستقبلية:

أما التصورات المستقبلية للعمال حول نظام التحفيز وآفاق التغيير داخل المؤسسة، فقد جاءت محملة **بقدر كبير من القلق والتشاؤم** .فمعظم الموظفين يرون أن النظام الحالي عاجز عن مسايرة تطورات القطاع أو الاستجابة لطموحاتهم، وأن غياب التقييم العادل أو الحوافز العصرية سيؤدي – إن استمر – إلى مزيد من تدهور الأداء العام وارتفاع مؤشرات الغيابات وعدم الالتزام. وقد عبّر كثير من الموظفين عن إحساسهم بانعدام الحافز الداخلي، واعتبروا المؤسسة مكانًا "جامدًا وظيفيًا"، ما يدفع البعض للتفكير في المغادرة أو في البحث عن بدائل مهنية أخرى أكثر استقرارًا وتحفيزًا. وهذه الرؤية السلبية لا تقتصر على فئة عمرية أو وظيفية بعينها، بل شملت جميع المستويات، وهو ما يدل على وجود أزمة ثقة تنظيمية عميقة تتطلب تدخلًا مؤسساتيًا عاجلًا.

5- التداخل والارتباط بين المحاور:

بناءً على التحليل الكلي للنتائج، يمكن استخلاص أن هناك **ترابطًا بنيويًا بين ضعف الاتصال الداخلي، ورداءة الحوافز، وأسلوب القيادة، والتصورات السلبية** نحو المستقبل المهني. فالعلاقة بين المحاور الأربعة ليست منفصلة بل متداخلة وظيفيًا؛ فكلما غاب الاتصال الفعّال، تراجعت العدالة التحفيزية، وكلما غابت القيادة الداعمة، ازداد التشاؤم المؤسسي. ويظهر أن أغلب مشاكل التحفيز لا تنبع فقط من ضعف الجانب المالي، بل من غياب ثقافة الاعتراف والتقدير. كما أن الضعف في التواصل لا يؤدي فقط إلى سوء الفهم، بل يُنتج أيضًا عمالًا غير منتمين، ومترددين في الالتزام التنظيمي.

خلاصة عامة:

في ضوء ما سبق، فإن مؤسسة صيدال – فرع المدية بحاجة ماسة إلى مراجعة شاملة في نظمها الداخلية، تشمل **إعادة هيكلة الاتصال التنظيمي ليكون تشاركيا، وبناء نظام حوافز عادل وشفاف، وتطوير كفاءات القيادة الإدارية نحو أسلوب أكثر دعمًا وانفتاحًا** .كما يجب إعادة النظر في العلاقة مع الموظف على أنه شريك استراتيجي، لا مجرد منفذ، لأن أي بيئة مهنية لا تبنى على الثقة والتقدير والانتماء، ستكون حتمًا بيئة طاردة للمواهب، وضعيفة الأداء، ومنخفضة الإنتاجية على المدى البعيد.

خاتـــــمة

خاتمة:

بعد الانتهاء من عرض وتحليل نتائج الاستبيان الذي استهدف 200 عامل من مختلف الفئات داخل مؤسسة صيدال – فرع المدية، وفق الجداول الإحصائية الجديدة المعتمدة على أربعة محاور أساسية، يمكن استخلاص صورة متكاملة عن الواقع التنظيمي للمؤسسة من حيث فعالية الاتصال الداخلي، عدالة نظام الحوافز، أسلوب القيادة المتبع، وتصورات الموظفين المستقبلية. وقد أبرزت البيانات المجمعة أن المؤسسة تواجه مجموعة من التحديات التنظيمية المتداخلة التي تؤثر مباشرة على مستوى الرضا والدافعية والانتماء الوظيفي، والتي لا يمكن معالجتها إلا عبر تدخلات منهجية شاملة ومترابطة.

فعلى مستوى الاتصال الداخلي، أظهرت الجداول أن النمط السائد هو الاتصال الهابط (من الإدارة إلى العمال)، في حين تشهد قنوات الاتصال الصاعد جمودًا واضحًا، ما يعكس خللًا في تدفق المعلومات والتفاعل داخل المؤسسة. كما أن الاتصال الأفقي بين الأقسام والفرق يتم غالبًا بطرق غير رسمية، ويغيب عنه التنسيق البنيوي، مما يؤثر سلبًا على فاعلية العمل الجماعي. هذا الوضع يعكس هشاشة النظام الاتصالي داخل المؤسسة، ويؤكد أن الاتصال لا يُمارس بوصفه أداة تشاركية، بل يُوظف غالبًا كوسيلة لإصدار التعليمات فقط، دون مراعاة التفاعلات التنظيمية الأفقية أو الديناميكية الجماعية للعاملين.

أما فيما يتعلق بـ نظام الحوافز، فقد بيّنت نتائج الجداول أن الغالبية العظمى من العمال غير راضين عن الحوافز الممنوحة، سواء كانت مادية أو معنوية. وقد تمثّل ذلك في ضعف المكافآت، غياب الترقيات العادلة، وانعدام التقدير الرسمي للأداء الجيد. كما أظهرت النتائج تباينات واضحة حسب الجنس والوضعية الوظيفية، إذ أظهرت الإناث والعمال الجدد مستويات رضا أقل، ما يبرز وجود خلل في مبدأ تكافؤ الفرص داخل المؤسسة. من جهة أخرى، فإن الحوافز غير المادية، كالشكر العلني وفرص التكوين، شبه غائبة أو لا توزّع وفق استراتيجية واضحة، مما يساهم في ترسيخ الإحساس بعدم الاعتراف بالكفاءة الفردية.

وعند التطرق إلى نمط القيادة الإدارية، تبين من تحليل الجداول أن أغلب العمال يرون القيادة على أنها سلطوية ومغلقة، لا تتيح مجالًا للمشاركة ولا تولي أهمية للإصغاء الفعلي لآراء العاملين. وقد انعكس ذلك في ضعف العلاقة بين القاعدة العمالية والإدارة، وفي تراجع الإحساس بالثقة والانتماء. كما كشفت النتائج أن الرؤساء المباشرين لا يمارسون دورًا تحفيزيًا حقيقيًا، بل يقتصر دورهم على مراقبة الإنجاز، مما يضعف الديناميكية المهنية ويُكرّس الطابع الآلي للمهام.

وبخصوص التصورات المستقبلية للعاملين، أظهرت الجداول أن الغالبية ينظرون إلى نظام الحوافز كمجال جامد، يفتقر إلى العدالة والمرونة، ولا يعكس التحولات المهنية ولا يواكب الجهد الفعلي المبذول. وقد اتضح من إجابات المبحوثين أن هناك حالة من القلق المؤسسي المتزايد، وشعورًا بانعدام الأفق المهني، خاصة لدى الفئات الشابة، مما قد يدفع مستقبلاً إلى انخفاض الولاء الوظيفي، وارتفاع معدلات الغياب، وربما تنامي الرغبة في مغادرة المؤسسة. هذا التشاؤم العام لا يرتبط فقط بالتحفيز، بل يُعد انعكاسًا لتراكمات ناتجة عن ضعف الاتصال، والقيادة غير التشاركية، وغياب فرص الترقية أو التقدير.

انطلاقًا من مجمل هذه النتائج، يتضح أن هناك حاجة ملحة إلى إعادة هيكلة شاملة لآليات الاتصال والتحفيز داخل المؤسسة .فلا يمكن تحقيق بيئة عمل محفّزة ومنتجة دون توفير بنية اتصالية تفاعلية، قائمة على الشفافية، وتفعيل الاتصال الصاعد والأفقي، مع إصلاح جذري لمنظومة الحوافز، سواء من حيث معايير التوزيع، أو أدوات التقييم، أو أساليب التقدير المعنوي. كما تبرز ضرورة إعادة تأهيل الكوادر القيادية، وتمكينها من مهارات التواصل الإداري، والتسيير التشاركي، بما يعزز الثقة والانتماء. فالعامل الذي لا يُستمع إليه، ولا يُكافأ، ولا يُشرك، سيبقى دومًا في هامش المؤسسة، ولن يكون فاعلًا في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وعليه، فإن الدراسة توصي بضرورة إعداد خطة تنظيمية متكاملة تشمل إصلاح الاتصال الداخلي، تحديث نظام الحوافز، وتكوين القيادات الإدارية في مجالات القيادة التشاركية والتحفيز الوظيفي، وذلك من أجل بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الاحترام، التقدير، والانتماء الجماعي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولًا :الكتب

1. إسماعيل بلال، محمد .*السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق* .القاهرة: دار الجامعة الجديدة، 2005.
2. البيومي، صالح .*الإدارة المدرسية الحديثة* .القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 2024.
3. بلوط، حسين إبراهيم .*إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي* .بيروت: دار الكتب العلمية، 2022.
4. بروطي، سعاد نايف .*الاتصال الإداري داخل المنظمات* .عمان: دار الشروق، 2021.
5. جبلي، علي الرزاق .*السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية* .عمان: دار صفاء، 2020.
6. جلبي، علي عبد الرزاق .*السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات* .عمان: دار المسيرة، 2020.
7. حنيفي، عبد الغفار .*مبادئ الإدارة العامة* .القاهرة: دار النهضة العربية، 2019.
8. حسن زاوية، محمد .*إدارة الموارد البشرية* .الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2000.
9. رزوقي، ناصر الدين .*مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية* .دار الهدى، 2020.
10. زويلف، مهدي حسن .*مبادئ الإدارة العامة* .عمان: دار وائل، 2017.
11. زويلف، مهدي حسن .*مبادئ الإدارة العامة* .عمان: دار وائل، 2020.
12. زويلف، مهدي حسن .*مدخل إلى الإدارة العامة* .عمان: دار وائل، 2018.
13. سعيد، صالح عودة .*أسس البحث العلمي في التربية وعلم النفس* .عمان: دار الفكر، 2020.
14. شرف، عبد الكريم .*علم النفس الصناعي والتنظيمي* .الإسكندرية: دار الوفاء، 2018.
15. صبيح، إيهاب محمد .*الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة* .عمان: دار وائل، 2020.

16. صبيح، إيهاب محمد .*الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة* .عمان: دار وائل، 2021.

17. عبد الوهاب، علي محمد .*الإدارة العامة: الأسس والوظائف* .القاهرة: دار المعارف، 2024.

18. عبد الوهاب، محمد .*إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة* .القاهرة: دار الفكر العربي، 1982.

19. عبد الوهاب، محمد .*التنمية الإدارية: مدخل استراتيجي* .القاهرة: دار النهضة العربية، 2019.

20. عقيلي، عمرو صفي الدين .*السلوك التنظيمي* .عمان: دار وائل، 2022.

21. عادل، أحمد .*مبادئ الإدارة العامة* .القاهرة: دار النهضة العربية، 2018.

22. عساف، عبد المعطي محمد .*مدخل إلى البحث في العلوم السلوكية* .القاهرة: دار المجلة العربية للكتاب، 2016.

23. فضيل، دليو .*اتصال المؤسسة* .القاهرة: دار الفجر، 2013.

24. محمد، خميس .*إدارة الموارد البشرية* .القاهرة: دار الفجر، تاريخ غير محدد.

25. ناصر، قاسمي .*الاتصال في المؤسسة* .الجزائر: إيوان المطبوعات الجامعية، 2015.

26. رضوان، بلخيري .*مدخل إلى الاتصال المؤسساتي* .الجزائر: دار قرطبة، 2015.

27. الطائي، نجلاء .*الاتصال الداخلي وتفعيل الأداء الوظيفي* .بيروت: دار اليازوري، 2018.

28. الزبيدي، طارق .*الاتصال التنظيمي في بيئة العمل المعاصرة* .بغداد: مركز الفكر المعرفي، 2021.

29. صالح، سليم .*إدارة الاتصال الداخلي في المؤسسات الحديثة* .دمشق: دار الفكر، 2018.

30. يونس، زياد إبراهيم .*الاتصال الإداري وإدارة المعرفة* .القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة، 2019.

31. ماهر، أحمد .*إدارة الموارد البشرية* .الإسكندرية: الدار الجامعية، 2016.

ثانيًا :أطروحات دكتوراه

1. أبو سعدة، أحمد رياض سيف النصر.

إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم.

أطروحة دكتوراه (مستخلصة من مجلة علمية أكاديمية – جامعة الفيوم)، 2021) .*محتوى الدراسة وتحكيم المجلة يشير إلى كونها أطروحة دكتوراه.(*

2. أمّوش، حياة &بلخروبي، بشرى.

الاتصال الداخلي في ظل تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

أطروحة دكتوراه ضمنية – جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2021–2019)*مدة الدراسة ومضمونها يدلان على أنها مشروع دكتوراه.(*

3. بن عيسى، نورة.

الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط.

أطروحة دكتوراه ضمنية)*العمق في التحليل، والمحتوى المتقدم في المذكرة يُرجّح أنها ليست مجرد ماستر* – (جامعة عمار ثليجي، الأغواط.

4. بولفعة، سهام.

الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر بسطيف.

أطروحة دكتوراه ضمنية)*التحليل الميداني المكثف والمؤشرات التطبيقية توحي بمستوى دكتوراه* – (

جامعة فرحات عباس، سطيف.

5. الحناشي، محمد.

الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين.

مذكرة منشورة في إطار جامعي – يرجّح أنها أطروحة دكتوراه تطبيقية، جامعة قسنطينة 2، 2017.

6. المعشر، عيسى إبراهيم.

أثر ضغوط العمل على أداء العاملين.

أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

ثالثًا :مذكرات ماجستير

1. الحناشي، محمد .*الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين* .مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة 2، 2017.

2. الدويك، سامي عبد الله .(2016) .*أثر الاتصال الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات العامة* .مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، ص 45

3. بن عيسى، نورة .*الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة سونلغاز الأغواط* . مذكرة ماجستير، جامعة الأغواط، 2020.

4. بولفعة، سهام .*الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين: حالة بريد الجزائر بسطيف* .مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2019.

5. المعشر، عيسى إبراهيم .*أثر ضغوط العمل على أداء العاملين* .جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009.

6. اموش، حياة، وبلخروبي، بشرى .*الاتصال الداخلي وتكنولوجيا الإعلام في المؤسسة العمومية الاستشفائية* .جامعة مستغانم، 2019–2021.

رابعًا :المقالات العلمية

1. أبو سعدة، أحمد رياض. "إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي ."*مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 2021.

2. عبيدي، سامي. "أثر وسائل الاتصال الكتابي على كفاءة الأداء الإداري ."*المجلة الجزائرية للإدارة والاقتصاد*، 2019، 8.(1)

3. مراد، خالد. "الاتصال الإداري: التحديات والحلول ."*المجلة العربية للإدارة والاقتصاد*، 2020، 12.(2)

4. زروقي، سميرة. "دور الصناعة الصيدلانية المحلية في تحقيق الأمن الدوائي في الجزائر ."*مجلة دراسات اقتصادية*، جامعة ورقلة، العدد 18، 2020.

الملاحـــق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم والاتصال وعلم المكتبات

استمارة استبيان

سيدي الفاضل.... سيدتي الفاضلة.... تحياتي لكم.

في إطار الإعداد لمذكرة نيل شهادة الماستر تخصص" **اتصال وعلاقات عامة** "، بعنوان:

دور الاتصال الداخلي في تعزيز نظام الحوافز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

– دراسة مسحية على عيّنة من موظّفي مؤسسة صيدال، فرع ولاية المدية –

لي عظيم الشرف أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة ووضع بين أيديكم هذه الاستمارة في إطار إنجاز بحث علمي ميداني ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص اتصال وعلاقات عامة، بعنوان " **دور الاتصال الداخلي في تعزيز نظام الحوافز في المؤسسات الجزائرية – دراسة ميدانية لمؤسسة صيدال فرع ولاية المدية –** ".

ونرجو منكم مساعدتنا بملء هذه الاستمارة ونعدكم بأن المعلومات تبقى سرية وتستعمل لأغراض البحث العلمي فقط، مع شكرنا المسبق لتعاونكم معنا في إثراء هذه الدراسة.

إعداد الطالبين:

– خليل الله صيفي الخلادي

– زهر الدين شيخ التهامي

إشراف الأستاذ:

د/ بوزيد رملي

أولًا: المعلومات العامة

.1الجنس:

☐ذكر ☐أنثى

.2السن:

☐أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة

☐من 41 إلى 50 سنة ☐ أكبر من 50 سنة

.3المستوى التعليمي:

☐أقل من ثانوي ☐ ثانوي

☐جامعي ☐ تكوين مهني/تقني

.4سنوات الخبرة:

☐أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

.5المستوى الوظيفي:

عامل تنفيذي ☐ عامل إداري ☐ إطار☐

المحور الأول: تأثير أنماط الاتصال الداخلي (الرسمي وغير الرسمي، الصاعد والهابط) على فهم الموظفين لنظام الحوافز

1. ما مدى وضوح المعلومات التي تتلقاها من الإدارة حول الحوافز (اتصال هابط)؟

واضحة جدًا ☐ متوسطة ☐ غامضة ☐ لا تصلني معلومات☐

2. هل تتيح المؤسسة فرصة للموظفين لإرسال ملاحظاتهم أو اقتراحاتهم للإدارة بشأن الحوافز (اتصال صاعد)؟

دائمًا ☐ أحيانًا ☐ نادرًا ☐ أبدًا☐

3. كيف تصف العلاقة بين زملائك ومدى تداولهم للمعلومات حول نظام الحوافز (اتصال أفقي/غير رسمي)؟

فعالة ومفيدة ☐ محدودة ☐ مضللة أحيانًا ☐ لا يوجد تواصل غير رسمي☐

4. هل تستخدم الإدارة وسائل رسمية واضحة (اجتماعات، بريد إداري، إعلانات) لتفسير نظام الحوافز؟

نعم، بشكل دائم ☐ لا، نادرًا ما تستخدمها ☐ لا، لا تُستخدم أبدًا☐

5. هل تشعر أن الاتصال غير الرسمي (أحاديث الزملاء) يؤثر على فهمك لنظام الحوافز؟

☐ بشكل إيجابي ☐ لا يؤثر ☐ بشكل سلبي ☐ لا ألاحظ وجوده

6. هل توجد اجتماعات دورية لشرح تفاصيل نظام الحوافز بوضوح؟

☐ دائمًا ☐ أحيانًا ☐ نادرًا ☐ لا تُعقد

7. هل ترى أن فعالية الاتصال الداخلي تُسهّل فهمك لمعايير الاستفادة من الحوافز؟

نعم بشكل كبير ☐ إلى حد ما ☐ قليلًا ☐ لا تؤثر☐

المحور الثاني: الأساليب التحفيزية المادية وغير المادية وأثرها على تحفيز الموظفين

1. ما مدى رضاك عن الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة (أجور، علاوات، مكافآت)؟

راضٍ جدًا ☐ راضٍ إلى حد ما ☐ غير راض ☐ غير موجودة☐

2. هل تعتقد أن الحوافز غير المادية (شهادات، اعتراف، إشادة) تُقدَّم لك بشكل عادل؟

دائمًا ☐ أحيانًا ☐ نادرًا ☐ أبدًا

3. ما هو نوع الحافز الذي تعتبره الأكثر تأثيرًا في رفع أدائك؟

☐ الحوافز المادية ☐ الحوافز المعنوية ☐ كليهما ☐ لا شيء

4. هل ترى أن نظام الحوافز الحالي يعكس مجهودك الحقيقي؟

تمامًا ☐ إلى حد ما ☐ لا يعكس ☐ لا أعلم بوجوده

5. هل تُسهم الحوافز المقدمة في رفع دافعيتك للعمل؟

بدرجة كبيرة ☐ إلى حد متوسط ☐ ضعيفة ☐ لا تسهم☐

6. هل يتم منح الحوافز بناءً على معايير واضحة ومعلنة؟

دائمًا ☐ أحيانًا ☐ نادرًا ☐ أبدًا☐

7. هل تشعر أن زملاءك يتلقون نفس نوعية وعدالة الحوافز التي تتلقاها؟

نعم ☐ لا ☐ لا أعلم ☐ أحيانًا☐

المحور الثالث: دور القيادة الإدارية في ترسيخ الانتماء وتعزيز الولاء التنظيمي من خلال الحوافز

1. هل تقوم القيادة في مؤسستك بتحفيزك معنويًا (تشجيع، دعم، إشادة)؟

دائمًا ☐ أحيانًا ☐ نادرًا ☐ أبدًا☐

2. هل تشعُر بأن القائد المباشر يسعى لإشراكك في قرارات تخص الحوافز؟

نعم ☐ لا ☐ ☐ لا علاقة لي بالحوافز☐

3. هل يساهم أسلوب القيادة الإدارية في تعزيز شعورك بالانتماء للمؤسسة؟

نعم بشكل واضح ☐ إلى حد ما ☐ لا أشعر بانتماء ☐ لا علاقة له بذلك ☐

4. هل تعتبر سياسة التحفيز الحالية وسيلة تعكس اهتمام الإدارة بالموظفين؟

نعم ☐ لا ☐ لا أعلم☐

5. هل القيادة الإدارية تستجيب لتوصيات الموظفين بشأن نظام الحوافز؟

دائمًا ☐ أحيانًا ☐ نادرًا ☐ أبدًا ☐

6. هل يتم التواصل معك بشكل مباشر من قبل الإدارة عند تقييم أدائك التحفيزي؟

دائمًا ☐ أحيانًا ☐ نادرًا ☐ لا ☐

7. هل ترى أن اهتمام القيادة بالحوافز يؤثر على استقرارك الوظيفي؟

نعم كثيرًا ☐ نوعًا ما ☐ لا يؤثر ☐ لا أعلم☐

المحور الرابع: تصورات الموظفين حول مستقبل النظام التحفيزي وتأثيره على الأداء والرضا الوظيفي

1. كيف تتصور مستقبل نظام الحوافز في مؤسستك؟

نحو الأفضل ☐ سيبقى كما هو ☐ سيتراجع ☐ لا أعلم☐

2. هل تشعر أن تطوير نظام الحوافز سيؤدي إلى تحسين أدائك المهني؟

نعم كثيرًا ☐ بشكل طفيف ☐ لا تأثير ☐ لا أعلم☐

3. هل تؤمن بأن الحوافز الحالية تساهم في رضاك الوظيفي؟

نعم بدرجة كبيرة ☐ بدرجة متوسطة ☐ ضعيف ☐ لا تساهم☐

4. هل تعتقد أن تعديل نظام الحوافز يجب أن يتم بناءً على اقتراحات الموظفين؟

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐ لا يهمني☐

5. هل ترى أن تطوير الاتصال الداخلي سيؤدي إلى تحفيز أكثر فعالية؟

نعم بشكل كبير ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐ لا علاقة☐

6. هل تؤيد وجود لجنة تمثيلية للموظفين للمشاركة في تعديل نظام الحوافز؟

7. نعم ☐ لا ☐ لا فرق ☐ لا أعلم☐