



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة-



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

السنة الثالثة - ادارة اعمال-

الفوج: 01

القسم: علوم التسيير التخصص:

مقياس: ادارة الموارد البشرية

تلخيص مقال بعنوان:

المفهوم و النظريات المفسرة للحوافز في المنظمات

Concept and theories explain incentives in organization

بقلم الأستاذة الدكتورة: د. فيروز بوزورين

استاذ المقياس

بن صوشة رياض

اعداد الطالبة:

بن علية فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2023\2024

تقديم المقال:

1-التعريف بصاحب المقال:

فيروز بوزورين: أستاذة محاضرة في إدارة الموارد البشرية جامعة فرحات عباس 1 ، متحصلة على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية و تهتمام بالبحث في كل من مجال إدارة الموارد البشرية و إدارة الأداء و إدارة الجودة الشاملة.(1)

مؤلفاتها: مطلوب و مقاومة التحويل إلى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في الجزائر، جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز الداخلي، والعاملين في مجال التجديد كأحد التحديتات لتحقيق التميز على المنافسين، تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، التوجه من الدور التقليدي لمصلحة المستخدمين إلى إدارة موارد بشرية بمهام ذات بعد استراتيجي ودورها في تحقيق ميزة تنافسية، أسس بناء المزايا التنافسية. (2)

2-التعريف بالمجلة:

فُحج المجلة: مجلة التنمية التنظيمية و إدارة الموارد البشرية مجلة علمية تصدر عن مخبر التنمية التنظيمية و إدارة الموارد البشرية قسم العلوم الاجتماعية _ كلية لعلوم الإنسانية و الاجتماعية_جامعة البليدة02 تعنى بالأبحاث و الدراسات الفكرية التي تهتمام أساسا بقضايا الموارد البشرية و تنميتها، و كل ما يتعلق بعلم اجتماع المنظمات عموما، و لأن لها طاب دولي فهي فضاء مفتوح لجميع الأساتذة الباحثين من داخل و خارج الوطن من أجل نشر مقالاتهم سواء كانت مكتوبة باللغة العربية أو الفرنسية أو الإنجليزية .

الضوابط الشكلية للنشر في المجلة: تخضع البحوث المؤهلة للنشر في المجلة لمجموعة من الشروط و الضوابط الشكلية التي يتوجب على الباحثين مراعاتها حيث يجب: -أن يكون موضوع البحث المرسل جديدا و لم يسبق نشره و أن تتوفر فيه شروط البحث العلمي ومعاييرته حتى يرقى لمستوى تحكيم الهيئة العلمية للمجلة، أن لا يزيد عدد صفحات المداخلة عن عشرين20 صفحة متضمنة الهوامش و المراجع و الملاحق، أن ترفق بملخصين إحداهما باللغة العربية(لا يزيد250 كلمة) و آخر باللغة الأجنبية، التهميش يكون في نهاية المداخلة بشكل كامل و دقيق مع الإشارة إليه في العرض (متن المقال)، تحرر البحوث باستخدام word بضوابط شكلية محددة ، ترسل المقالات إلى هيئة تحرير المجلة على البريد الالكتروني الآتي:

Labo.domrh@gmail.com. (3)

المشرفون في المجلة: الرئيس الشرفي:أ.د أحمدشعلال، رئيس جامعة البليدة02 لونييسي علي، مدير المجلة أ.د ناصر قاسيمي ،هيئة التحرير: د. سبعون سعيد ،د. سمية قاسم ، د. زهرة ملاي علي، د. غنية ايطاطاحين، د. بلاغماس بركة، د. فاروق مداس.(4)

أهداف المجلة: تهدف إلى دعم البحث العلمي من خلال اختيار أفضل البحوث و الدراسات العلمية و أكثرها إثارة للاهتمام بهدف تعزيز البحث العلمي و إبراز مخرجاته.(5)

3-عنوان المقال

المفهوم و النظريات المفسرة للحوافز في المنظمات

يحتوي عنوان المقال على متغير واحد هو"الحوافز في المنظمات" حيث يهدف إلى إبراز دور و أهمية الحوافز النظرية التي نادت بها في المنظمات. و تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق أهداف المؤسسات المختلفة و تؤدي للوصول إلى أعلى

مستوى من الأداء الوظيفي(6). و هي عبارة عن وسائل و أساليب تستخدمها الإدارة لتوجيه سلوك الأفراد تجاه تحقيق أهداف المنظمة.(7)

بالنسبة لصياغة عنوان المقال يشمل معظم الجوانب المدروسة فيه من المفهوم بما يندرج من عناوين كثيرة ضمنه والنظريات الا أنه كان يفضل لو أنه أضاف فكرة أو مصطلح يشير فيه إلى نظام الحوافز في العنوان. و هنا يمكن القول أن عنوان المقال واضح وشامل يعطي فكرة عامة عن اغلب ما هو مذكور في المقال.

4- إشكالية المقال

لم يتطرق الكاتب في المقال لإشكالية، و اقترح الإشكالية التالية: كيف عرفت الحوافز و التطورات التي شهدتها في نظرياتها المختلفة؟ وكيف يتم تصميم نظام حوافز ناجح و سليم؟

5- منهج التحليل

استعمل الكاتب المنهج الوصفي التحليلي.

ويستخدم هذا المنهج من اجل دراسة الظاهرة و معرفتها و تحليلها و إيجاد الحلول الناجحة لها.(8)

- تعريف المنهج الوصفي التحليلي: يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها كفيما أو كميًا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة و يوضح خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.(9)

تلخيص المقال:

مقدمة: في عالم الأعمال اليوم يشكل نظام الحوافز مفتاحا لتحفيز الأفراد و تعزيز أدائهم، يتنوع هذا النظام وفقا لمجموعة من النظريات التي تسعى لفهم دوافع الفرد و كيفية تحفيزه بشكل فعال ، يتناول هذا المقل تلك النظريات و يقدم رؤى حول كيفية تصميم و تنفيذ نظام حوافز يعكس احتياجات الفرد مما يسهم في تعزي الأداء و تحقيق الأهداف التنظيمية .

المحور الأول : مفهوم التحفيز و التطور التاريخي للحوافز

أولاً: تعريف التحفيز

التحفيز : هو مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لان يتصرفوا بطرق و اتجاهات معينة، و التي تحرك سلوك الفرد بجعله يرغب في بذل مستويات عالية من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها و لإشباع حاجاته الذاتية. حيث يعتمد التحفيز على وجود دوافع ، والدوافع و الحاجات غير مشبعة هي التي تعتبر أكثر أهمية لتوجيه سلوك العاملين. كما يعد التحفيز مهارة سلوكية و قيادية يجب أن يتمتع بها المشرف لممارسة وظيفة التوجيه و الرقابة و المتابعة باعتماد مقاييس موضوعية لممارسة عملية التقييم و التقويم، و يتم معرفة درجة تحفيز الفرد عن طريق مستوى الأداء الموجه لخدمة أهداف المنظمة.

الحوافز : مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية التي تجذب العامل و تثير دوافعه باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته من خلال التأثير على تحرك سلوكه الذاتي حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة و رفع مستوى أدائها.

ثانياً: التطور التاريخي للحوافز

المرحلة الأولى / المدرسة الكلاسيكية التقليدية: يعتبر تايلور أول من تحدث عن التحفيز في المدرسة التقليدية للإدارة سنة 1910 حيث افترض أن العامل كسول بطبعه لا يفرق عن الآلة. كما أنه حاول تحديد أهمية الحوافز المالية و الأساليب العلمية و القيم المادية التي تساعد الإدارة على زيادة الإنتاج مع تجاهل الجوانب النفسية و المعنوية للفرد التي تؤثر عليه كالجانب المادي أو أكثر منه في تحفيزه على بذل الجهود و بلوغ مستوى الأداء المطلوب. أدى نظام الأجور الذي وضعته حركة الإدارة العلمية إلى نشوء صراعات بين العمال و بين المشرفين و بين العمال و المشرفين. مما اضافة صعوبة في تحديد مسؤوليات المشرفين بسبب فكرة التخصص الوظيفي.

المرحلة الثانية/ مدرسة العلاقات الإنسانية:أمركية الأصل 1930 على رأسها إيلتون مايو وهومانس وغيرهما من علماء النفس الاجتماعيين. حيث ركزت على تطور العلوم النفسية و الاجتماعية، و رأت أن الإنسان ليس مجرد عامل اقتصادي بل لديه حاجات نفسية و ذهنية و اجتماعية يجب على المنظمة مراعاتها، و اعتبرت العامل عنصرا مهما في النظام المعقد للمنظمات و اكتشفوا ان ظروف العمل المادية ليست العامل الأساسي في الإنتاجية، بدلا من ذلك ركزوا على عوامل مثل الحوافز الاجتماعية و الرضا الوظيفي، توفير ظروف العمل المناسبة، وإتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، كمحرك للكفاءة و الإنتاجية.

المرحلة الثالثة/ المدرسة المعاصرة: تجسد الفكر الإداري السائد حاليا حيث تعتبر العامل جوهر المنظمة و لذلك فهي تركز على توفير الحوافز المختلفة له سواء كانت مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية، فردية أو جماعية، و ترتبط هذه الحوافز بإنجازات العامل و تحصيله و حاجاته، فلقد أصبحت أكثر موضوعية و ووضوحا عن السابق كما يساهم العاملون في تحديدها مما يساعد على تشجيع الإبداع.

ثالثاً/ أهمية التحفيز: زيادة الانتاجية بتحسين جودة العمل و رفع الارباح، تخفيض الفاقد من المواد الأولية و الموارد البشرية اشباع

الحاجات النفسية و الاجتماعية للعاملين، إشعار العاملين بروح العدالة و تنمية روح التعاون بينهم، جذب العاملين و رفع روح الولاء.

رابعاً/ أهداف التحفيز: تهدف عملية التحفيز في المنظمة إلى:

–ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين: الحوافز المادية ترتبط برفع مستوى معيشة لعامل و زيادة دخله مما يساهم في وفائه بالتزاماته المالية. و الحوافز المعنوية الايجابية ترفع الروح المعنوية للعاملين و تدفعهم للعمل بإخلاص و التفاني في خدمة المنظمة.

–ربط أهداف المنظمة و العاملين بأهداف المجتمع : الحوافز تدفع العاملين للعمل لزيادة الإنتاجية و الجودة مما ينعكس إيجابيا على سمعة المنظمة في المجتمع فتصبح ذات أفضلية لديهم .

المحور الثاني: أنواع الحوافز

أولاً- الحوافز من حيث طبيعتها :

❖ الحوافز المادية: من أقدم الحوافز و ذات أهمية لحد لآن من انواعها الأجور و العلاوات.

✓ الأجور: عبارة عن المقابل المادي الذي يدفع للفرد نتيجة قيامه بالعمل، و يعكس مجهوده خلال العملية الانتاجية.

✓ العلاوات: هي بمثابة تشجيع للعامل و ترتبط بتلقي التغذية العكسية عن العمل المنتج. هناك علاوة الكفاءة، علاوة الأقدمية علاوة استثنائية.

❖ الحوافز المعنوية: أهم الحوافز المعنوية ما يلي: الوظيفة الملائمة، المشاركة في اتخاذ القرار، الأمن والاستقرار في العمل، نمط الإشراف، التدريب، بيئة العمل المناسبة.

ثانياً- حوافز حسب المستفيد منها:

1. حوافز فردية: يقصد بها تشجيع و حفز أفراد معينين لزيادة الانتاج كتخصيص جائزة لأفضل عامل.

2. حوافز جماعية: تكون مقابل عمل جماعي و تؤدي إلى تعزيز التعاون بين العاملين.

ثالثاً- حوافز حسب أثرها:

1. حوافز ايجابية: هي الوسائل التي تعمل على اغراء العاملين لزيادة انتاجهم و كفاءتهم.

2. حوافز سلبية: تستخدم عند إهمال أو تقصير في أداء العمل و تتضمن العقاب أو التهديد، التأنيب، التوبيخ، خفض الأجور.

المحور الثالث: نظريات الحوافز

أولاً-نظرية سلم الحاجات: كانت تسمى نظرية التحفيز الإنساني لأبراهام ماسلو، فسر أن سلوك الفرد مرتبط بحاجاته التي يريد إشباعها و التي تعمل كمحرك و دافع للسلوك. فقد صنف حاجات الإنسان في 5 مجموعات و رتبها في شكل هرم حيث إن الفرد لا ينتقل لإشباع حاجاته في أعلى الهرم إذا لم يتم إشباع التي في الأدنى و يبدأ الهرم من الحاجات الفيزيولوجية و من ثم حاجات الإنسان، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة للتقدير، و ينتهي عند الحاجة لتحقيق الذات.

ثانياً-نظرية العاملين: للكاتب فريدريك هيرزنج، تمكن من خلالها إلى الفصل بين العوامل المؤدية إلى الرضا و العوامل المؤدية إلى عدم الرضا و صنفها إلى العوامل الوقائية (الصيانة) التي يسبب انعدامها درجة عالية من عدم الرضا لكن توفرها يؤدي إلى الحفز. و صنفها إلى العوامل المحفزة التي يحقق توفرها الرضا و الحفز، و عدم توفرها لا يسبب عدم الرضا كثيرا.

ثالثاً-نظرية الانجاز: قدمها دافيد ماكلياند 1961 وركز على الظروف التي تمكن العامل من تطوير دافع الانجاز وتأثير ذلك

على سلوك الإنسان وتوصل إلى 3 حاجات رئيسية تحفز الأفراد وهي الحاجة للانجاز، الحاجة للانتماء، الحاجة للسلطة والنفوذ.

رابعاً- نظرية التوقع: وضعها فيكتور فروم 1964 وهي احداث النظريات للدافعية ركزت على أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول للعوائد التي سيحصل عليها وتتضمن النظرية 3 متغيرات؛ التوقع (تقدير الشخص للعلاقة بين مجهوده والأداء المطلوب)، الوسيلة (الأداء وسيلة للحصول على العائد)، جاذبية العائد (مدى أهمية العوائد للفرد).

يمكننا تتبع خطوات نظرية التوقع كآآآي: **الجهد المبذول للفرد** ← **أداء الفرد** ← **العوائد التنظيمية** ← **أهداف الفرد**.

خامساً- نظرية ماك جريجور: تعتبر النظرية تحليلاً مقارناً بين مدارس الاتجاه التقليدي و مدارس الاتجاه السلوكي، وقدمت في:

✓ **نظرية X:** تفترض أن الإنسان سلبى وكسول لا يجب تحمل المسؤولية ويفضل دائماً وجود من يقوده في عمله، وتعتبر أن العقاب والتهديد به هو الوسيلة الأساسية لدفع الفرد إلى أداء عمله، وضرورة الرقابة الشديدة عليه، أن المزايا المالية أهم حافز.

✓ **نظرية Y:** نظرت للفرد نظرة إيجابية وافترضت أن الخبرات السابقة في المنظمة تشكل سلوك الأفراد، الفرد قادر على تحمل المسؤولية ويجب الحرية في العمل وأن يكون قائداً لا تابعاً، وعلى المنظمة إعطاء فرص للعاملين وتشجيعهم لتحقيق أهدافها.

سادساً- نظرية الفريد للوجود و الانتماء و النمو: تقوم على أساس تصنيف الحاجات في ثلاث مجموعات فقط، و تتمثل في:

✓ **حاجات الوجود:** الحاجات الخاصة بوجود الفرد تتمثل في الطعام و الأجر و النوم و ظروف العمل المادية و غيرها.

✓ **حاجات الانتماء:** تلك الحاجات التي يتم إشباعها عن طريق الاتصالات المفتوحة و تبادل الأفكار و المشاعر مع الغير.

✓ **حاجات النمو:** حاجات تنمية الفرد و تحقيق ذاته.

سابعاً- نظرية العدالة: طورها ستايسي ادامز فهي لا تنظر للفرد بصفته عنصراً مستقلاً عن الآخرين وإنما هو جزء من النظام

الاجتماعي السائد بكل منظمة وإن دوافع الفرد تتأثر بمدى الإحساس بالعدالة في موقع عمله حيث انه يقارن جهده مع العوائد المحققة له بالنسبة لجهد وعوائد الآخرين في المنظمة أو في المنظمات الأخرى.

المحور الرابع/ تصميم نظام الحوافز:

أولاً- مبادئ نظام الحوافز: و هي وضوح الهدف، المساواة و العدالة، تميز الأداء، القوة و المجهود، المهارة و الابتكار، حاجة ورغبة العاملين.

ثانياً- مراحل تصميم نظام الحوافز:

❖ **تحديد هدف النظام:** قد يكون هدف النظام تعظيم الأرباح، رفع المبيعات أو تخفيض التكاليف و غيرهم، و من اجل تحقيق الهدف العام يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم.

❖ **دراسة الأداء:** توصيف الأداء المطلوب و تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

❖ **تحديد ميزانية الحوافز:** هي المبلغ المتاح لإنفاقه على هذا النظام و الذي يجب أن يغطي كل من قيمة الحوافز و الجوائز والتكاليف الإدارية و تكاليف الترويج.

❖ **وضع إجراءات النظام:** هنا تتم ترجمة النظام في شكل خطوات و إجراءات متسلسلة.

ثالثاً- العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز:

❖ **على مستوى الدولة:** و هناك عاملين هما القوانين و التشريعات التي تطبقها الدولة على المنظمة، و القيم الاجتماعية السائدة التي تؤثر على رغبات أفراد المجتمع.

❖ **على مستوى المنظمة:** تتمثل العوامل في نوع الجهاز الإداري و نوع و تركيبة القوة العاملة، الوضع الاقتصادي للمنظمة، هيكل الأجور و المعايير المتبعة في نظام الحوافز.

الأسئلة و الأجوبة:

س1. ذكر في المقال نقطة تبدأ منها عملية التحفيز، ما هي؟

ج1. تبدأ عملية التحفيز عندما تعرف الإدارة الحاجات التي يرغب العاملون في إشباعها أي الحاجات الغير المشبعة لديهم و من ثم تعمل على إشباعها لتحفيزهم.

س2. تختلف الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها من فرد إلى آخر و من وقت لآخر ، و صنفها الكاتب لمجموعتين، اذكرهما؟

ج2. يمكن تصنيف الحاجات إلى مجموعتين هما:

- حاجات أولية: هي الحاجات الضرورية لحفظ النوع و بقاء الانسان.

- حاجات ثانوية: تمثل الحاجات الاجتماعية و المعنوية و تتطور وفقا للنضج العقلي للشخص مثل تحقيق الذات و الانتماء و الاعتراف و التقدير.

س3. ما هو الفرق بين الحوافز و الدوافع؟

ج3. الدوافع تعتبر بمثابة القوى الداخلية المعبرة عن اهدافه و حاجاته، اما الحوافز تعتبر بمثابة عوامل خارجية في البيئة المحيطة و هي التي تقدم الفرص للفرد لإشباع دوافعه.

س4. في ما تميزت كل مدرسة من المدارس الثلاثة عن غيرها؟

ج4. تميزت المدارس الثلاثة عن بعضها البعض:

_المدرسة الكلاسيكية التقليدية: اعتبرت العامل كسول و لا يتم تحفيزه الا بالحوافز المالية و القيم المادية فقط.

_مدرسة العلاقات الإنسانية: رأت ان العامل ليس عامل اقتصادي فقط، و ركزت على ان الحوافز المعنوية تعادل الحوافز المادية او اكثر منها في تحفيز العاملين، لذلك يجب مراعات احتياجاتهم النفسية.

س5. ربط المقال اهداف المنظمة بأهداف اخرى و تسعى من خلالها لتحقيق أهدافها، اذكرها، مع الشرح؟

ج5. تهدف عملية التحفيز في المنظمة إلى:

_ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين: الحوافز المادية ترتبط برفع مستوى معيشة العامل و زيادة دخله مما يساهم في وفائه بالتزاماته المالية، و الحوافز المعنوية الايجابية ترفع الروح المعنوية للعاملين و دفعهم للعمل بإخلاص و التفاني في خدمة المنظمة.

_ربط أهداف المنظمة و العاملين بأهداف المجتمع: إن التحفيز يدفع العاملين للعمل لزيادة الإنتاجية و الجودة مما ينعكس ايجابيا على سمعة المنظمة في المجتمع فتصبح ذات أفضلية لديهم.

س6. من بين أنواع الخوافز المعنوية "التدريب"، فكيف يساهم التدريب في تحفيز العامل؟

ج6. يساهم التدريب في تحفيز العامل بزيادة كفاءته بحيث يفتح أمامه فرص الترقية و يرفع معنوياته متى أحس بتقدمه و إتقانه لعمله.

س7. ما هي نظريات الخوافز التي ذكرت في المقال؟

ج7. النظريات المذكورة في المقال هي: نظرية سلم الحاجات، نظرية العاملين، نظرية الانجاز، نظرية التوقع، نظرية ماك جريجور نظرية الدرر للوجود و الانتماء و النمو، نظرية العدالة.

س8. النظرية X لماك جريجور مشابهة لأحد نظريات المدارس السابقة، فما هي هذه النظرية ومن هو منظرها؟ ولأي مدرسة تنتمي؟ و اشرح فيما تشابهها.

ج8. النظرية X مشابهة لنظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور التابعة للمدرسة الكلاسيكية التقليدية، حيث أن كلا النظريتين رأت أن العامل كسول بطبعه و لا يمكن تحفيزه إلا من خلال الخوافز المادية و الأجور.

س9. ما هي النظرية التي جاءت وليدة للانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو لسلم الحاجات؟ و فيما تمثل الاختلاف؟

ج9. النظرية التي ظهرت استجابة للانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو هي نظرية الدرر للوجود و الانتماء و النمو.

و اختلفت عن نظرية ماسلو في أنها تقوم على أساس تصنيف الحاجات في ثلاث مجموعات فقط على عكس نظرية ماسلو التي كانت تصنف في خمس مجموعات، و صنفها إلى حاجات الوجود التي تقابل الحاجات الفيزيولوجية و جزء من الحاجة إلى الأمان في سلم ماسلو و حاجات الانتماء تتمثل في حاجات الانتماء و بعض حاجات التقدير و الاحترام في هرم ماسلو، و حاجات النمو والتي تقابل في هرم ماسلو حاجات تحقيق الذات و جزء من حاجات التقدير و الاحترام.

س10. آخر مرحلة من مراحل تصميم نظام الخوافز تحديد ميزانية الخوافز، ما هي البنود التي يجب أن يغطيها مبلغ هذه الميزانية؟

ج10. البنود التي يجب أن يغطيها المبلغ الموجود في الميزانية هي: قيمة الخوافز و الجوائز، التكاليف الإدارية، تكاليف الترويج.

تحليل المقال:

من خلال تحليلي للمقال و ما تم التطرق إليه في محاضرة الدكتور رياض بن صوشة، و بالاستعانة بمراجع أخرى ذات صلة نذكر أهم النقاط المشتركة و المختلفة بين المقال و المراجع الأخرى.

➤ تعريف الحوافز:

عرف الأستاذ سعيد حجال في مطبوعة محاضراته بعنوان "إدارة الموارد البشرية" أن الحوافز العائد الذي يحصل عليه العامل كنتيجة للتميز في الأداء(10). أما المقال المدروس فقد عرفها بأنها مجموعة العوامل الخارجية التي تجذب العامل وتقدم له فرص إشباع حاجاته.

في حين أن الدكتور رياض بن صوشة أضاف في المحاضرة بان الحوافز هي كل الوسائل و الأساليب الخارجية التي تستخدمها المنظمة مع الفرد لإثارة حماسه و تحريك دوافعه(11).

➤ أهمية الحوافز:

أضافت محاضرة الدكتور رياض بن صوشة إلى أهمية الحوافز انه نظر لها من ثلاث جوانب: أهمية الحوافز بالنسبة للعاملين، بالنسبة للمجموعة، و بالنسبة للمنظمة(12). في حين أن المقال محل الدراسة ذكر الأهمية في شكل عناصر دون تخصيص الجانب الذي تنتمي له. و توافق هذا مع محاضرة صونيه بتقة المعنونة ب " مطبوعة في مقياس إدارة الموارد البشرية"(13).

➤ اهداف الحوافز:

✓ تطرقنا في محاضرة الأستاذ بن صوشة رياض إلى الأهداف بصفة عامة و حددت في عناصر واضحة و محددة.
✓ أما بالنسبة لصاحب المقال فقد رأى أن أهداف المنظمة ترتبط بأهداف أخرى: ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين، و ربط أهداف المنظمة و العاملين بأهداف المجتمع.

➤ انواع الحوافز:

✓ قسم المقال أنواع الحوافز ضمن ثلاث تقسيمات من حيث الطبيعة، حسب الاستفادة منها، و حسب أثرها.
✓ أضافت محاضرة الدكتور رياض بن صوشة على هذه التقسيمات قسم آخر لأنواع الحوافز ألا وهو الحوافز حسب النوع؛ و أيضا أضافت في نوع الحوافز حسب الاستفادة منها "الحوافز على مستوى المنظمة(14)، في حين أن صاحب المقال اكتفى بالحوافز الفردية و الجماعية فقط.
✓ و في مرجع آخر "كتاب إدارة الموارد البشرية" قسم أنواع الحوافز في مجموعتين: حوافز من حيث المحتوى وهي الحوافز حسب الطبيعة، و حوافز من حيث الفلسفة وهي الحوافز حسب التأثير(15).

قائمة المراجع:

1. موقع قوقل بارد تم الاطلاع عليه يوم 12/01 على الساعة 11:36.

<https://bard.google.com/chat/57fa4cf9014a944b?hl=ar>

2. منصة المجلة العلمية الجزائرية تم الاطلاع 12/01 على الساعة 11:58

<https://www.asjp.cerist.dz/en/articleAdvancedResearch>

3. مجلد مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية -بحوث و دراسات- صفحة 8. تم الوصول اليها من خلال الموقع التالي:

<https://univ-blida2.dz/fac-sociaux/wp-content/uploads/sites/4/2017/11/revue-retimi.pdf>

4. نفس المرجع السابق صفحة 6.

5. منصة المجلة العلمية الجزائرية تم الاطلاع في تاريخ 12/01 على الساعة 13:22

<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/357>

6. د. مهمل عادل امين، مطبوعة في مقياس ادارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3 ابراهيم سلطان شيبوط، ص 30

7. مرجع السابق ص 31

8. مبعثت للدراسات و الاستشارات الأكاديمية تعريف المنهج الوصفي التحليلي تم الاطلاع 12/01 على 16:42

<https://mobt3ath.com/dets.php?page=948&title>

9. كتاب المنهج الوصفي التحليلي المملكة العربية السعودية الهيئة الملكية للجبيل وينبع صفحة 2. تم الوصول اليه عن طريق الرابط:

https://docs.google.com/file/d/0B60xZr_6MAILd2U3clh1SlpoMzg/view?pli=1&resourcekey=0-U-OasROI46s_yC_mO5IlXw

10. سعيد حجال، مطبوعة مقياس ادارة الموارد البشرية -2020\2021- صفحة 105.

11. رياض بن صوشة، محاضرات مقياس ادارة الموارد البشرية ص 74.

12. رياض بن صوشة، مرجع سابق صفحة 75.

13. أ. صونية بئقة، مطبوعة في مقياس ادارة الموارد البشرية صفحة 87.

14. رياض بن صوشة مرجع سابق صفحة 79-80.

15. د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، كتاب ادارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات-القاهرة- صفحة 167.