

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة النظرية

- الإشكالية
- الفرضيات
- أهداف وأهمية الدراسة
- تحديد المفاهيم والمصطلحات
- المقاربة السوسولوجية
- الدراسات السابقة

1/ الإشكالية:

تواجه المؤسسات العديد من التغيرات سواء في بنية العمل الداخلية أو الخارجية وقد زادت هذه التغيرات من الضغوطات المفروضة على المؤسسة وقد أصبح لزاما عليها لكي تستمر في مجال الأعمال أن تسعى جاهداً لتحقيق أحسن مي زة تنافسية، وهذا من خلال عدة مجالات أبرزها الموارد البشرية من أجل الوصول إلى أعلى مستوى أداء وأفضل نوعية من الخدمات، ويجب أن تكون هذا الموارد أكثر مهارة وكفاءة وقدرة ومعرفة.

والتزاما مع توفير أدوات التسيير ونظاما تحفيزيا فعالا بالتركيز على أساليب مختلفة أهمها: الأجور، الترقية، التكوين والاتصال وإلى آخره، إلى جانب الأخذ بعين الاعتبار ميولات رغبات حاجات ودوافع الفرد التي تركز على رفع حماس المرؤوسين للعمل وهذا بالحصول على حوافز قوية تشبع حاجاتهم ورغباتهم.

وقد جاءت النظريات الإدارية لتعالج العديد من القضايا من بينها الحاجات الإنسانية ودورها في التأثير على سلوك الفرد مثل: " النظرية التايلورية " التي اهتمت بالرواتب والأجور واعتبارها الحافز الوحيد للعامل، ثم جاءت النظرية السلوكية لإعادة النظرة في النظرية السابقة، فهي تنظر إلى العامل باعتباره كائنا إنسانيا له مشاعر وأحاسيس وينفعل في بيئة العمل الصناعية، وهذا عند كل من " مايو وماسلو " وغيرهم من النظريات التي عالجت ومازالت تهتم بأنواع الحوافز التي توجه سلوك الفرد العامل.

وبما أن التحفيز يعتبر من أهم المهام التي تقوم بها إدارة المؤسسة من أجل تحريك العاملين لبذل المزيد من الجهد، فهي تستخدمه في أشكاله المختلفة أي في شكله المادي من جهة (علاوات ومكافآت)، والنفسي و الاجتماعي (التقدير والمشاركة في أخذ القرار).

وهذا التنوع في الحوافز يدفع الإدارة إلى إثارة حماس مرؤوسيه كوسيلة لتعبئة قصى للموارد البشرية، هذا ما يخلق جو من الحراك وهذا ما يدفعنا لمحاولة الكشف عن مدى علاقة الترقية ديناميكية لدى العامل وتحريكه نفسيا ووظائفا، كما يمكن أن نبحث من خلال دراستنا هاته عن التأثيرات الاجتماعية للترقية وعلاقة هذا التأثير بتحفيز العامل على تحسين وزيادة فعاليته، ومنه هذه العوامل المؤثرة في الحراك السوسيو مهني تدفعنا نحو طرح التساؤلات بشكل آخر، أي كيف يمكن للحوافز أن تدفع النسق العمالي نحو حراك

مهني يقوي المؤسسة بشكل عام والعامل بشكل خاص وبالتالي يمكننا أن نصوغ هذا التساؤل العام التالي:

- هل لطبيعة الحوافز المتبعة تأثير على الحراك المهني للعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة؟

وينبثق على هذا التساؤل العام الأسئلة الجزئية التالية :

- هل يوجد تأثير بين نظام الحوافز و الحراك المهني للعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة .

- هل التحفيز المادي له تأثير على الحراك المهني للعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة؟

- هل التحفيز المعنوي له تأثير على الحراك المهني للعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة؟

وللإجابة عن التساؤلات السالفة الذكر تم صياغة الفرضيات التالية :

2/ الفرضيات:

- **الفرضية العامة :**

- طبيعة نظام الحوافز المتبع له تأثير على الحراك المهني للعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة.

الفرضيات الجزئية :

- يوجد تأثير ايجابي بين نظام الحوافز و الحراك المهني للعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة .

- التحفيز المادي له تأثير ايجابي على الحراك المهني للعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة.

- التحفيز المعنوي له تأثير ايجابي على الحراك المهني للعمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة .

3/ أهداف و أهمية الدراسة:

المساهمة بدراسة جديدة ولو كانت بسيطة ومتواضعة تخدم غرض البحث العلمي. محاولة إبراز الأهمية التي يكتسبها نظام الحوافز في خلق جو من الحراك المهني التي يقوي المؤسسة والعامل معا.

- التعرف على مدى رضا العمال على أساليب تطبيق الحوافز .
- الكشف على أهم الدوافع التي تؤدي إلى تقديم أفضل أداء .
- التعرف على طبيعة نظام الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة .

4/ تحديد المفاهيم والمصطلحات:

لم تمنع المفاهيم كثيرة لان جل المصطلحات أو المفاهيم التي رأينا أننا استعملناها بكثرة في دراستنا هذه والتي قد يصعب فهمها تناولناها بإسهاب خلال طرحنا للفصول والمباحث من خلال وضع تعاريف وعناصر كاملة خاصة بهذه المصطلحات.

الحافز: يستخدم هذا المصطلح كمرادف لمصطلحات أخرى مثل المكافأة، الدافعية والهدف ويشبع في كل العلوم الاجتماعية ولكنه يستخدم في الاقتصاد بدرجة اقل كما يرتبط لدافعية الأفراد لأداء العمل.

وفي تعريفه الإجمالي : فهو المقابل الذي يحصل عليه العامل المقابل أداء خدمة معينة

ويتمثل هذا المقابل بصفة خاصة في الجر الحافز (Incentive) .

الدافعية: اعتراف شخص أنه يستشعر الرغبة في موقف معين أو يدفعه هذا الموقف إلى الإسهام في تعديله وتستخدم الدافعية كمصطلح عام للإشارة عن أي مبادرة تصدر عن الفرد تكشف عن سلوك موجه نحو هدف معين وعندما يطبق هذا المصطلح عند الإنسان يصبح مفهوما سيكولوجيا اجتماعيا لا يمكن أن ينفصل عن تصور الفرد لذاته أو ادوار هاو مراكزه الاجتماعية ووجوده في مجتمع معين وثقافة معينة الدافعية motivation¹.

¹ مصطفى كمال أبو العزم ، السلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ص 125 .

الدافع: شرط أو ظرف أو واقعة تدفع السلوك وتوجيهه نحو غاية معينة ولكنه يثير إليه في أكثر الاستخدامات شيوعاً إلى العلاقة بين السلوك والهدف أو الغاية، هو تعمل على استشارة وتوتر داخلي لسلوك الكائن الحي تدفعه إلى تحقيق هدف معين الدافع (motive).

الحراك: هو تغيير الأفراد لإمكانهم أو مهنتهم أو المغادرة من مكان لآخر ويستخدم مصطلح الحراك للإشارة إلى أي انتقال يحدث للعمال سواء لمهنتهم أو رتبتهم. وفي تعريفه الإجرائي هو انتقال العامل من رتبة لأخرى عن طريق الترقية.

5/ المقاربة السوسولوجية:

تنطلق معظم الدراسات من إحدى النظريات في بحوثها، حيث تعتبر القاعدة التي تكسب البحث طابعاً علمياً، وهي نظريات مختلفة ومتعددة وهذا حسب طبيعة الموضوع، وعليه فإن لكل بحث اجتماعي منطلق نظري يتبعه الباحث لتحليل موضوع دراسته، فالمقاربة السوسولوجية هي الطريقة التي تحدد الإطار والاتجاه الفكري الذي يسلكه الباحث، وانطلاقاً من هذا سوف نعرض أهم المقاربات أو النظريات التي تطرقت إلى موضوع الحوافز وأهم النقاط التي تدخل في إطار موضوع الدراسة أهمها:²

نظرية النظام التعاوني: تشستر برنارد 1938

تأثر "برنارد" بأفكار الإدارة أمثال: أوليفر سيلدون وألتون مايو وماري كرفوليت هو يرى أن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف ولذا يقول أن التنظيم الرسمي تعاون بين الناس من النوع الشعوري المقصود والهادف ومنه نظرية برنارد تقوم على ثلاثة عناصر أساسية هي:

- وجود نظام اتصالات كفؤ بين أعضاء التنظيم..
- وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء ويسعون لتحقيقه.
- رغبة أعضاء التنظيم الهادفة للعمل والمساهمة.

² كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1995 ص 60-61

وقد اعترف برنارد بحتمية وجود لتنظيم غير الرسمي الذي نشأ عن تفاعلات أعضاء التنظيم. وهذا التنظيم غير الرسمي أنماط سلوكية معنية، ويهيئ الظروف الملائمة للتنظيم الرسمي وتعتبر فكرة "التوازن التنظيمي" من أبرز مساهمات برنارد.

وانطلاقاً من قراءتنا حول موضوع دراستنا ما جمعنا من معلومات فكرية ومادية حول الموضوع نرى أن هذه النظرية سوف تساعدنا في الكشف عن مختلف خفايا وأهداف الدراسة، إذ أن مجالات دراستنا تحتوي على توفر نظام للاتصالات الذي يسهل عملية الاتصال والتواصل داخل التنظيم أي بين الأعضاء كهاتف، شبه الانترنت، الملصقات، جريدة المؤسسة اليومية، قائمة الاقتراحات والطلبات، كما يجمع بين هؤلاء الأعضاء أهداف مشتركة يسعون جاهدين إلى تحقيقها وهو رفع مستوى الأداء لديهم وزيادة الإنتاجية والمردودية، ولما تتوفر هذه الشروط نجد أن أعضاء التنظيم أي العاملين بالمؤسسة راغبين في العمل والمساهمة فيه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

6/ الدراسات السابقة:

الدراسات الجزائرية:

1/- دراسة صلاح بيوني : " حوافز الإنتاج في الصناعة " أجريت هذه الدراسة في سنة 1982 بالجزائر العاصمة وتهدف إلى معرفة أهمية الحوافز وأثرها الفعال والايجابي في رفع الكفاية الإنتاجية للعامل بصفة خاصة وللمصنع والوحدة الإنتاجية بصفة عامة وتحسين ونوعية وجوده هذا الإنتاج وأهم ما توصل إليه الباحث بعد قيامه بهذه الدراسة مايلي :

- إن الحوافز في مجال الصناعة هي وسائل أو محركات تستخدم في حث العمل وتشجيعهم على العمل وزيادة معدلات الإنتاج وتحسينه أو خفض تكاليفه.

- تختلف الحوافز وتتنوع فهي فردية أو جماعية ، مالية أو معنوية إيجابية أو سلبية وقد تبين لنا أن الحوافز الجماعية ربما تكون أفضل من الفردية ، ذلك لأنها قد تحث على التعاون بين أعضاء فريق العمل أو القسم أو المجتمع كله ، فالتنافس بين الجماعات يشجع التعاون داخل الجماعة الواحدة.

- إن الحوافز المالية ذات تأثير هام ، لو أن الكثير من العلماء والمفكرين يعتقدون حتى المال ليس هو الباعث الأول للعمل ، باعتبار أنه ليس قيمة أو غاية في ذاته، إنما هو وسيلة لإشباع الحاجات الضرورية لدى الفرد وعلى كل حال ، ومهما اختلفت الآراء حول المال فإنه في رأينا يمكن أن يكون الحافز النقدي أثر كبير وفعال في رفع معدلات الإنتاج وخاصة عندما يكون العمال في حاجة إلى المال.

- كذلك الحوافز المعنوية وخاصة في المجتمع الاشتراكي والنامي لها أثرها الإيجابي الكبير فالناس يتنافسون أو يتعاونون للحصول على مزايا مادية ، كما أنهم يفعلون ذلك للحصول على مزايا لا مادية ،مثل القوة والنفوذ أو السلطة أو التقدير الاجتماعي وإثبات الذات كذلك الحوافز السلبية تستخدم بطريقة ما لردع كل مستهتر أو مهمل في عمله ليكون عبرة لغيره.

- إن حوافز الإنتاج بصورها وأنوعها المختلفة لها تأثير في العلاقات الاجتماعية داخل المصنع بين كافة العاملين ،من حيث أنه يمكنها أن تعيد بناء التنظيم الاجتماعي للمصنع كما تؤدي إلى تحقيق تعاون فعال بين جماعات العمل ، مما يؤدي بالتالي إلى تحقيق التكامل الاجتماعي بين هذه الجماعات والى قوة العلاقات الاجتماعية ، إلا أنها من ناحية أخرى قد تثير التنافس الهدام بين الأفراد والجماعات في حالة استخدامها بطريقة غير سليمة مما يدفع بالعلاقات إلى توتر وعدم التماسك، وبالتالي إلى أحداث سوء التوافق.

- إن التكوين المهني له أهمية كبرى في الصناعة سواء العمال والمشرفين أو حتى المديرين ويمكن استخدام التكوين أو التدريب كحافز لزيادة الكفاءة الإنتاجية للعمال أو للمصنع ككل واستخدامها أيضا كحافز لتحسين الإنتاج أو التقليل التالف من المواد الخام وخفض تكاليف الإنتاج.

- إننا نستخدم الآن في المجتمع نظام الحوافز بطريقة جزئية، أو تستخدم بعض صورته أو أشكاله، خاصة في الوحدات الإنتاجية أو المؤسسات التي طبقت نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، لكن ثبت حتى الآن عدم فعالية هذه الصور للحوافز بصورة كاملة، مما يؤكد انه يجب إعادة النظر في نظام الحوافز من اجل تطويره وتعديله مما يضمن تأثير أكيد في سلوك العمال في الاتجاهات المطلوبة، بما يحقق النتائج الحقيقية التي نريدها.

- 2/- **الدراسة نور الدين شنوفي :** " فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية " أجريت هذه الدراسة سنة 1996 لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية شعبة تسيير بجامعة الجزائر العاصمة وتهدف إلى معرفة كيف يعمل نظام الحوافز وعلاقته بالكفاية الاجتماعية؟
- ولقد افترض الباحث أنه بوجود عناصر مؤثرة على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة لم تستغل كليا من طرف الإدارة وكذلك يعتقد أن التسيير العقلاني للعمال لم يعمل بعد إلى الحد المطلوب ويراه العنصر الأكثر فاعلية في مستوى.
 - الكفاية الإنتاجية وأخيرا أعتقد أن نظام الحوافز يحمل المؤسسة تكاليف إضافية إلا أنه ضروري لرفع الكفاية الإنتاجية إذا ما استغل بدون إفراط ولا تفريط في تحريك قدرات العاملين نحو تحقيق كفاية إنتاجية عالية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الإحصائي معتمدا فيه على المقابلة الشخصية لكل أفراد العينة مع أدوات أخرى كاستقصاء الذي استند فيه على طريقة الاستجواب غير المباشر والملاحظة التي هي وسيلة مفروغ منها في البحوث الوصفية .
 - أما مجتمع الدراسة فقد اختار الباحث سائقي الوكالة النقابية للنقل الجزائري العاملين على الخطوط وبلغ حجم العينة 200 مفردة عشوائية موزعة على الوحدات الأكثر نشاطا والأقل نشاطا ، وبعد تصنيف الاستجابات و إجراء التحليل الإحصائي توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج وهي كما يلي :
 - الأفراد يستجيبون لعدد كبير من المحفزات لا يتم التعبير عنها في صورة مالية فقط ، بل هي ذات أنواع مختلفة فردية أو جماعية ، مالية أو معنوية ،إيجابية أو سلبية ، تحركها محددات نسبية متغيرة ، ينبغي على نظام الحوافز أن يراعي هذه التغيرات ، لكي يحقق هدفه في حث وتشجيع وترغيب العاملين وزيادة معدلات الإنتاج وتحسينه وتقليل التكاليف.
 - كما يتبين للباحث أن نظام الحوافز سلاح في يد الإدارة يمكنها من تحقيق كفاية إنتاجية عالية إذا ما أحسنت استعماله ، كما يدفع بالمؤسسة التي تحمل أعباء إضافية أثر سلبا على مستوى الكفاية الإنتاجية للمؤسسة إذا أسيء استخدامه ، وانطلاقا من هذه لفتاعة والتي

توصل إليها الباحث من خلال هذا من جانبه النظري الذي يوضح الأسس والمحددات الواجب اتخاذها عند وضع نظام الحوافز ، والنتائج التي استخلصها من الدراسة التطبيقية والتي تشير إلى فاعلية هذا النظام الجزئي غير كامل لا يستجيب لحاجات العاملين وبالتالي لا يؤثر على مستوى أدائهم بالدرجة التي تحقق النتائج المرجوة.

- تؤثر إدارة المؤسسة في إنتاجية العاملين وذلك عندما لا تقوم بمقارنة إنتاجهم بمعايير محددة وواضحة لديهم .

- من الممكن تطوير نظام الحوافز بالوكالة لكي تحقق الكفاية الإنتاجية العالية من خلال إشراك العاملين في تحديد مقوماتهم .

- إن الأجور الشعرية التي تدفع للعاملين لا تعتبر حافزا يحثهم على العمل ولا عاملا مؤثرا على إنتاجيتهم وذلك لأنها تدفع على أساس الدرجة المحددة في سلم الأجور حسب الوظيفة وليس على أساس الكمية والنوعية في الإنتاج كما ينادي بها الميثاق الوطني لكل حسب عمله .

- شعور العاملين بعدم عدالة الأجور التي تدفع لهم من قبل الوكالة غير مناسبة مع التكاليف المعيشية من جهة وغير متقاربة مع أجور من يعملون في مؤسسات مماثلة (المؤسسة الوطنية لنقل المسافرين) إلى جانب الظروف الصعبة .

- إن نظام المكافآت المطبق (الفردية والجماعية) ليس بالنظام الفعال الذي يضمن تحفيز العاملين وبالتالي لا يؤثر في الكفاية الإنتاجية للعامل .

- إن سياسة التكوين والتدريب المعني يجب اعتبارها حافزا لزيادة الكفاية الإنتاجية للعامل وللوكالة ككل ، غير أن الوكالة تفتقر إلى وجود برنامج تكوين موضوعية على أسس علمية يمكن أن تحقق رفع الكفاية الإنتاجية من خلال التعليم السابق مثلا ليس فقط فن السياقة وقانون المرور بل يجب إعطائه حد أدنى من المعلومات التطبيقية في ميدان الميكانيك.

3/- دراسة **فاطمة قبة** تحت عنوان " علاقة نظام تقييم الأداء بالتحفيز في المؤسسة الاستشفائية " دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بالبليدة ، لنيل شهادة ماجستير في قسم علم التسيير تخصص ادارة الاعمال لسنة 2006 قامت بها الطالبة.

وتمت الدراسة تحت الاشكالية :

إلى إي مدى يؤثر نظام تقييم الاداء على تحفيز المستخدمين بالمؤسسة الاستشفائية من خلالها تتفرع الاسئلة التالية :

هل انظمة تقييم الاداء المعتمدة في المؤسسة الاستشفائية تعكس النظام الحديث ؟

ما مدى فعالية نظام تقييم الاداء في تحفيز المستخدمين ؟

كيف يمكن تطوير التحفيز من خلال تطوير نظام الداء ؟

الفرضيات :

نظام تقييم الاداء المعتمد في المؤسسة الاستشفائية لا يعكس مميزات النظام الحديث لتقييم الأداء .

النمط التنظيمي والتسيير ذو الطابع البيروقراطي للمؤسسة الاستشفائية الجزائرية يعكس نظام تقييم الاداء المطبق

كلما كان نظام تقييم الاداء مرتبط بالتميز بين الكفاءات في المؤسسة الاستشفائية انعكس ذلك على زيادة تحفيز المستخدمين

فعالية نظام التحفيز بالمؤسسة الاستشفائية الجزائرية مرتبطة بمدى حداثة نظام تقييم الاداء المطبق

- نتائج الدراسة :

نظام تقييم الاداء المعتمد في المؤسسة الاستشفائية عامة وفي المركز الاستشفائي الجامعي بالبليدة خاصة والمتمثل في نظام التنقيط يتعارض مع العمل الصحي و يعيقه كما انه نظام غير قادر على بعث روح المبادرة والمثابرة في الاداء وانما هو يتمتع بمميزات النظام الكلاسيكي .

البيروقراطية الموجودة في النمط التنظيمي والتسيير في إدارة المستشفى كان لها تأثير على تطبيق نظام التنقيط من طرف المؤولين عن التقييم ، خاصة لغياب الاتصال بين الادارة والمسؤولين عن التقييم

عدم التطبيق السليم لنظام التنقيط ادى الى نتيجة حتمية وهي عدم التمييز بين الكفاءات وهذا ينعكس على تحفيز المستخدمين على اداء واجباتهم الوظيفية ، ولكن بالرغم من ان جميع المستخدمين يأملون في ان يصبح نظام التنقيط يؤدي دوره الاساسي الا انهم يرون ان التكفل بالمريض هو دافع انساني اخلاقي وحضاري قبل ان يكون دافع مادي المستخدمون بمستشفى فرانس فانون بالبلدية بالرغم من وجود عدم تحقيق العلاقة بين نظام تقييم الاداء ونظام الحوافز منه تطبيق نظام التنقيط دون اي أثر مادي ملموس

2/ الدراسات العربية :

1/- دراسة علي محمد عبد الوهاب : إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز " أنجزت هذه الدراسة سنة 2000 بمصر تهدف معرفة الأنظمة التي يتحقق بها التحفيز الفعال نحو أداء ممتاز للعمال والموظفين .

طرح الباحث إشكالية عبر مجموعة من الأسئلة غرضه من خلالها تبين الموضوع من كل جوانبه ، لكن كل ما يهم من هذه الدراسة سؤالان هما : ما هي الأجور والحوافز والتعويضات والمزايا والخدمات وأنواعهم المختلفة ؟ وما هي العوامل المؤثرة في دافعية الأفراد ؟

أهم ما استنتجه الباحث من خلال الإجابة عن تساؤلاته السابقة الذكر :

أن من أهداف المدير الناجح تحفيز الأفراد العاملين وتقديم المقابل المناسب لجودتهم ومن ثم كانت التعويضات جزءا هاما من أجزاء وظيفة إدارة الأفراد سواء كانت هذه التعويضات أجور أو رواتب ، حوافز مادية أو معنوية أو مزايا والخدمات كالإسكان ، النقل ، العلاج دور الحضانة للأطفال ، القروض والمساعدات المالية ، الوجبات الغذائية وكذلك الأنشطة الاجتماعية والترفيهية .

أما بالنسبة للعوامل المؤثرة في الدافعية للأفراد فهي عاملين هما طبيعة العمل وبيئة العمل فالأولى يقصد بها نوع الوظيفة التي يؤديها الشخص ، أهميتها ومسئولياتها وخصائصها ومتطلباتها ، ومدى إشباع هذه الوظيفة لرغبات الشخص وميوله وطموح ، أما الثانية بيئة العمل وتتضمن العديد من العوامل مثل الأجر الإشراف ، الزملاء ، التدريب اللوائح .

2/- دراسة هيثم المعاني : " الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت " أجريت هذه الدراسة في 2007 بعمان وتهدف إلى توضيح أهمية التحفيز خاصة بعد تطور إدارة شؤون الموظفين وذلك من أجل معرفة العملية التحفيزية وكيفية القيام بها داخل الإدارة .

استخدم الباحث المنهج الوصفي من أجل معرفة الواقع الحقيقي لحوافز العمل داخل المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ، وشركاء التصنيع وما تقدمه لشركاتها في قنوات التوزيع والتي تدفعهم بدورها إلى توزيع المنتجات ، ما يزيد لها الأرباح بصفة خاصة . وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال جمعه لمعلومات بعد إجراء تلك المقابلة هي:

- أن لبرنامج الخصومات التشجيعية أهمية كبيرة لأنها تساعد في توطيد علاقة مستمرة مع الشركاء في قنوات التوزيع كما تعزز من التزاماتهم بهذه العلاقة التجارية وهي محفز كبير لزيادة المبيعات وكذلك أداة الأفضل لتنفيذ الاستراتيجيات.

- أما المسؤول عن التنفيذ وتطبيق هذه البرامج التحفيزية والتشجيعية هي شركة التصنيع ويأتي بعد ذلك دور الشركاء الموزعين الذين يفترض أن يكملوا المهمة بأساليبهم الخاصة سواء من خلال إرسال نشرات عبر البريد الإلكتروني أو الفاكس أو حتى الإعلان عنها عبر مواقعهم الإلكترونية على الانترنت .

- يمكن للبرنامج أن تزيد من التزام الشريك وولائه من خلال علاقات المشتركة بين شركة التصنيع والشركاء تؤمن بالمنفعة المتبادلة بين كلا الطرفين ، لذلك يجب أن

تتناسب البرامج مع جهود الشركاء وهي تؤثر إيجاباً على أدائهم ما يجعل التصنيع أكثر ثقة بهم.

- كما يمكن أن نستخدم هذه البرامج لزيادة حجم المبيعات والطلب على المنتج دون غيره بمعنى توصيل تلك المنتجات إلى الأسواق بكميات مناسبة وعبر قنوات التوزيع الصحيحة وكذلك يمكن تحكّم في مجموعة النقاط المكافآت التي تمنح للشركاء عند بيعهم إحدى المنتجات أو علامات التجارية دون غيرها .

- كذلك يمنع لمعيدي البيع أسعار المنتجات بأمل الاستفادة من هذه التعويضات التي تقدمها الشركة ، ويرى " بافان غوتيا " أن البرامج " Epal " الذي يقدمه لا يمنح الشركاء أية مبالغ أو مكافآت نقدية على أعمالهم ، إنما يقدم لهم هذه المكافآت على هيئة ميزات إضافية ولذلك فإنه لا يمكن لمعيدي البيع أن يخفضوا في أسعار المنتجات .

هناك مقومات للبرامج التحفيزية الفعالة وهي تقديم بعض المكافآت المادية التي تجذب الشركاء إلى البرامج التي تقدمها الشركة لهم ، يغلب التدريب على المنتجات وتوفير المعلومات عنها دوراً هاماً في بناء برنامج ناجح مع أخذ بعين الاعتبار حجم السوق .

- لأنظمة الحوافز أخطاء عندها تنفيذها وذلك نظراً لتعقيدها الزائد دون تطبيقها وكذلك تقديم مكافآت مادية للشركاء في قنوات التوزيع ، فالمنافسة على تحصيل هذه المكافآت تدفع الشركات العاملة في قنوات التوزيع إلى بيع المنتجات بأسعار منخفضة تقل أحياناً عن أسعار التكلفة ولا بد أن يكون تصميمها دقيقاً .

- وأخيراً يمكن الحفاظ على حيوية وفاعلية هذه البرامج التحفيزية والتشجيعية من خلال وجود علاقة بين تقديم أنظمة تحفيزية وتقديم منتجات.

- مناقشة و تعقيب للدراسات السابقة :

من خلال ما سبق عرضه من الدراسات السابقة وعبر التطور التاريخي لها نلاحظ أن أغلبية الدراسات تناولت حوافز العمل وعلاقتها بإنتاجها سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية ، وبالرغم ما أشارت إليه هذه الدراسات فإن معظمها أهملت الجانب التطبيقي لأن

الدراسة تكتمل بكمال جانبها الميداني التحليلي ، إلا أنها ساهمت مساهمة فعالة في إثراء هذا البحث من خلال معرفة حوافز العمل وما يتعلق بها في الجانب النظري وخاصة الدراسة التفصيلية عن الحوافز والدوافع والإنتاجية ومن ناحية الأنواع والخصائص وتحسب الأداء كما زودتنا بالمفاهيم العملية التي يحتاجها موضوع البحث كمفهوم الحوافز والأداء .

بالإضافة إلى ذلك ساهمت في توضيح متغيرات وأبعاد المشكلة وتبيان موضوع البحث كما نبهتنا إلى طبيعة المادة العلمية الموجودة ومنها تحديد الإطار النظري للدراسة الحالية وأصبحت هنالك خلفية واضحة عن موضوع الدراسة انطلاقا من الدراسات السابقة.

كما أفادتنا أيضا في الجانب المنهجي للدراسة وخاصة في تحديد المنهج وأدوات جمع البيانات كالملاحظة والمقابلة والاستمارة في تحديد الأسئلة ، أدت هذه الدراسات كذلك إلى زيادة عدد المراجع بالرغم من التشابه والتعارض في مضمونها إلا أن علينا أن نقوم بالدراسة في هذا المجال لان البحث العلمي يتميز بالاستمرارية ، ولعللا البحث الحالي يضيف المزيد من الأفكار والمعلومات حول هذا الموضوع خاصة حوافز العمل في المؤسسة الجزائرية في هذه السنة وما الجديد فيها ، ويلقي الضوء على بعض الجوانب التي مازالت تثير الاهتمام .