

وزارة التعليم



جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

عنوان المذكرة:

نظام الحوافز وتنمية الجانب المهاري للعمال في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية للخشب والفلين أولاد صالح-الطاهير -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبتين:

- د. بوربيع جمال

- دوخان انتصار

- قردوح كريمة

:

- الأستاذ: كواهي الربيع رئيساً

- الأستاذ الدكتور: بوربيع جمال..... مشرفاً ومقرراً

- الأستاذة: بولعشب حكيمة..... عضواً مناقشاً

السنة الجامعية: 2016-2017 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

شكر وتقدير

قال تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم" - صدق الله العظيم -

فالحمد لله كما يليق بجلاله وعظيم سلطانه

فهو الذي منحنا الصبر والعزيمة على إتمام العمل المتواضع

ونسأله أو يوفقنا في كل ما هو خير لنا، وصلاة الله ورحمته وبركاته على صفوة

عباده وخيرات خلقه محمد عبده ورسوله.

ومن دواعي العرفان بالجميل

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الذي قام بالإشراف على هذه المذكرة

بتوجيهاته وإرشاداته الأستاذ المحترم "بوربيع جمال"

إلى كل من ساهم في تزويدنا بالعلم والمعرفة

وتكوين مسارنا حتى النجاح

جزاكم الله خيرا وجعلكم نورا لإنارة طريق أجيال المستقبل

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

وأن يجعلنا ممن رضي الله عنهم

انتصار * كريمة

الصفحة	الموضوع
	الشكر
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ - ب	مقدمة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: المقاربة المنهجية لموضوع الدراسة
04	تمهيد
05	أولاً: تحديد الإشكالية
06	ثانياً: فرضيات الدراسة
07	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
08	رابعاً: أهداف الدراسة
09	خامساً: أهمية الدراسة
09	سادساً: تحديد المفاهيم
18	سابعاً: الدراسات السابقة
27	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: المقاربات النظرية المفسرة للدراسة
29	تمهيد
30	أولاً: مدخل نظريات نظام الحوافز
30	1- النظرية الكلاسيكية
30	1-1- نظرية الإدارة العلمية
31	1-2- نظرية التقسيم الإداري
32	1-3- نظرية البيروقراطية
33	2- النظريات السلوكية
33	2-1- نظرية الحاجات الإنسانية
35	2-2- نظرية العاملين
38	2-3- نظرية الحاجة للإنجاز
39	3- النظريات الحديثة
39	3-1- نظرية العدالة

فهرس المحتويات:

41	3-2- نظرية التوقع
43	3-3- نظرية تدعيم السلوك
45	ثانيا: مداخل نظرية التنمية الجانب المهاري
45	1- نظرية رأس المال البشري
46	2- نظرية التعلم في التدريب
48	3- مدخل الموارد البشرية
52	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: نظام الحوافز
54	تمهيد
55	أولا: ماهية نظام الحوافز
55	1- التطور التاريخي لنظام الحوافز
55	2- أهمية نظام الحوافز
57	3- أهداف نظام الحوافز
58	4- أنواع نظام الحوافز
64	ثانيا: أساسيات ومرتكزات نظام الحوافز
64	1- أساسيات نظام الحوافز
65	2- أسس منح الحوافز
66	3- شروط نجاح نظام الحوافز
68	4- المتطلبات الرئيسية للإعداد وتنفيذ نظم الحوافز
70	5- المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز
71	6- أساليب التحفيز
74	7- تقييم نظام الحوافز
75	8- تأثير الحوافز على السلوك الإبداعي للعاملين
76	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: تنمية الجانب المهاري
78	تمهيد
79	أولا: ماهية المهارة
79	1- خصائص المهارة
80	2- شروط اكتساب المهارة

81	3- مراحل تكوين المهارات
82	4- أنواع المهارات
83	5- دور تطوير المهارات في تفعيل التحفيز
84	ثانيا: ماهية الإبداع
84	1- أهمية الإبداع
85	2- دوافع ومحفزات الإبداع
86	3- مستويات الإبداع
88	4- العوامل المؤثرة في الإبداع
89	5- معوقات الإبداع
90	خلاصة الفصل
	الجانب الميداني
	الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة
92	تمهيد
93	أولاً: مجالات الدراسة
94	ثانيا: منهج الدراسة
95	ثالثاً: عينة الدراسة
95	رابعاً: أدوات جمع البيانات
100	خامساً: أساليب تحليل البيانات
101	خلاصة الفصل
	الفصل السادس: عرض البيانات وتفسير نتائج الدراسة
103	تمهيد
104	أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية
106	ثانيا: تحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى
114	ثالثاً: تحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية
121	رابعاً: تحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة
127	خامساً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
130	سادساً: النتائج العامة للدراسة
131	سابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
132	ثامناً: الإقتراحات والتوصيات

فهرس المحتويات:

133	خلاصة الفصل
135	خاتمة
137	الملخص باللغة العربية
139	الملخص باللغة الإنجليزية
140	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
37	المقارنة بين نظرية العاملين ونظرية ماسلو	01
43	التطبيقات الإدارية لنظرية التوقع	02
51	الفرق بين الفلسفة القديمة والجديدة لإدارة الموارد البشرية	03
104	جنس العاملين	04
104	أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	05
105	المستوى التعليمي للعاملين	06
105	الأقدمية في العمل	07
106	الأجر الذي يتقاضاه العاملين	08
106	تقديم المؤسسة تحفيزات مادية	09
107	حصول العاملين على مكافأة	10
108	إلى ما تدفع المنح والعلاوات الممنوحة للعاملين	11
109	طريقة منح الحوافز المادية في المؤسسة	12
110	الأجر الذي تقدمه المؤسسة رغب في الإلتحاق والعمل فيها	13
110	تناسب الأجر المتقاضى مقارنة بالجهد المبذول من طرف العمال	14
111	منح المؤسسة زيادات في الأجر	15
112	المنافسة بين العاملين داخل المؤسسة تخضع إلى نظام المكافآت	16
113	مشاركة المؤسسة العمال في الأرباح	17
114	توفير المؤسسة لظروف العمل الملائمة	18
114	إشراك المؤسسة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة	19
115	تشجيع المؤسسة على العمل بروح الفريق	20
116	إلى ما يؤدي تقدير المؤسسة لجهود العاملين	21
116	ترتيب جدول رقم حسب الطريقة التي ترفع من رغبة العاملين في العمل بالمؤسسة	22
117	توفير المؤسسة لفرص الترقية	23
118	نوع المعاملة التي يتلقاها العمال في المؤسسة	24
119	ترتيب حسب مساهمة الإلتصال بين الزملاء	25
120	اعتماد المؤسسة على برامج تدريبية	26
121	منح المؤسسة خدمات اجتماعية	27
122	مساهمة تقديم التعويضات المالية في زيادة الإنتاج	28

فهرس الجداول:

122	توفير المؤسسة تأمينات صحية	29
123	عند وقوع حاد أين يتم تقديم الإسعافات الأولية	30
124	توفير المؤسسة وسائل النقل	31
124	ترتيب حسب أهمية الخدمات التي تدفع العمال إلى الإستمرار في العمل وعدم التغيب	32
125	إطلاع العمال على منح التقاعد	33
126	مساهمة الخدمات الإجتماعية التي تقدمها المؤسسة في إشباع حاجات ورغبات العاملين فيها	34
126	الخدمات الإضافية التي تقدمها المؤسسة	35

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
34	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	01
38	نظرية هرزبرغ ذات العاملين	02
42	جوهر نظرية التوقع	03
45	نموذج نظرية التعزيز	04
49	"مدخل الموارد البشرية"	05
64	مكونات منظومة التحفيز	06
81	مراحل تكوين المهارات تبعا لمقاربة الجودة	07

مَقْلَمَةٌ

مقدمة:

يعد العنصر البشري الأساس في تكوين المؤسسة فبعدما كانت المنظمة على اختلاف نشاطها تهتم بالإنتاجية على حساب الموارد البشرية فقد تحولت النظرة إلى المنظمات اليوم من كونها مجرد وحدات اقتصادية تركز على الإنتاج فقط إلى كونها وحدات اقتصادية تركز أيضا على عملية اكتساب المهارات والقدرات اللازمة لأداء الأفراد لعملهم، ولا يعني هذا عدم أهمية الإنتاجية أو الفعالية، ولكن بدلا من ذلك يجب الإشارة إلى أهمية رأس المال البشري بما لديه من مهارات ومعرفة واستعدادات، فالتركيز على مهارات الأفراد هو محور تركيز المنظمات لذلك فإن اهتمامها يجب أن يكون منصب بدرجة أكبر على تطوير أساليب التحفيز التي تدفع إلى تنمية مهاراتهم وصقل معرفتهم وتقديم أفضل لما لديهم لمؤسساتهم، فتحفيز العاملين موضوع في غاية التعقيد وهو دائما محل اهتمام علماء السلوك والإداريين على اعتبار أن الحوافز التي توفر للفرد في المنظمة يمكن تبنيها من خلال مراقبة سلوك العاملين ومدى التزامهم بسياسات وأنظمة المنظمة ومعدلات الأداء التي يحققونها، فعلى المنظمة التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إشباعها وذلك بتوفير مختلف الحوافز المناسبة التي تكون دافعا وراء تحسين الأداء وزيادة الإبداع.

ومن هذا المنطلق نحاول من خلال دراستنا الراهنة، معالجة ظاهرة تنظيمية هامة في تدريس دور نظام الحوافز في تنمية الجانب المهاري للعاملين داخل المؤسسة، وتنقسم الدراسة الراهنة إلى ستة فصول الجانب النظري تنطوي تحته أربعة فصول أما الجانب الميداني للدراسة فينطوي تحته فصلين وقد أدرجنا في هذه الفصول ما يلي:

الفصل الأول: يتضمن الإطار المفاهيمي للموضوع، حيث تناول إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تضمن المقاربات النظرية لموضوع الدراسة، حيث تشمل مداخل نظريات نظام الحوافز فهي النظريات الكلاسيكية وتضمنت نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري، نظرية البيروقراطية، النظريات السلوكية وتضمنت نظرية الحاجات الإنسانية، نظرية العاملين، نظرية الحاجة للإنجاز، النظريات الحديثة، وتضمنت نظرية العدالة، نظرية التوقع، نظرية تدعيم السلوك، بالإضافة إلى



مداخل نظرية لتنمية الجانب المهاري وهي نظرية رأس المال البشري، نظرية التعلم في التدريب، مدخل الموارد البشرية.

الفصل الثالث: ويتضمن الإطار النظري لنظام الحوافز وقد تناول التطور التاريخي للحوافز، أهداف نظام الحوافز، أهمية نظام الحوافز، أنواع نظم الحوافز، أساسيات نظام الحوافز، شروط نجاح نظام الحوافز، المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز، أساليب التحفيز، المتطلبات الرئيسية لإعداد وتنفيذ نظام الحوافز، تقييم نظام الحوافز.

الفصل الرابع: وتضمن الإطار النظري لتنمية الجانب المهاري وقد تناول خصائص المهارة، شروط اكتساب المهارة، مراحل تكوين المهارات، أنواع المهارات، كما تناول أهمية الإبداع، دوافع ومحفزات الإبداع، مستويات الإبداع، العوامل المؤثرة في الإبداع، معوقات الإبداع.

الفصل الخامس: تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة وهي مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، أساليب التحليل.

الفصل السادس: وتضمن عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية وتم فيه: عرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضيات والإستنتاجات الجزئية للدراسة والإستنتاج العام للدراسة ونتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.



الفصل الأول: المقاربة المنهجية لموضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: تحديد الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختبار الموضوع

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد

إن الجانب النظري هو ركيزة أساسية لا يمكن التخلي عنها أو إغفالها في أي بحث علمي، حيث يعتبر الإطار المرجعي للبحث السوسيولوجي ولقد حاولنا في هذا الفصل الذي يعتبر من أهم الفصول لأنه يساعد الباحث في تحديد إطار البحث الذي سيقوم به من خلال صياغة الإشكالية المتعلقة بالموضوع لنعرض بعدها أهم الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعت بنا إلى تبني هذا الموضوع وكذا أهمية وأهداف هذه الدراسة كما قمنا في الأخير بالإستعانة ببعض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

أولاً: الإشكالية:

تواجه الكثير من المنظمات اليوم تحديات كبرى نتيجة العولمة التي أعادت النظر في كل المفاهيم والممارسات وخلقت جواً جديداً وأوضاعاً اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسياسية مختلفة تماماً عما كانت عليه في السابق، حيث أن منظمات الأعمال هي من أكثر القطاعات تأثراً بتلك التحولات كون أن اهتمامها منصباً على الرفع من معدلات الأداء من أجل تعزيز مركزها التنافسي وانفتاحها على الأسواق العالمية، وبهذا فتحقيق أي منظمة لأهدافها وضمان بقائها أصبح مرهوناً بمدى قدرتها على التكيف ومواجهة هذه المنافسة وتحقيق الفعالية و اعتمادها بالدرجة الأولى على كفاءة العنصر البشري، إذ يعتبر المتغير المحوري والعنصر الحيوي في جميع المنظمات، فالفرد العامل هو المسئول عن تحويل الموارد المادية إلى إنتاج بأحسن كفاءة ممكنة وهو العنصر الذي يمكن للمؤسسة الصناعية من بلوغ أهدافها الاقتصادية والاجتماعية ويضمن لها البقاء والاستمرار في السوق وقصد تحقيق ذلك، فقد اهتم أغلب الباحثين والممارسين في مجال الإدارة في البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من هذه الموارد ولعل من أبرز الأساليب المتبعة خصيصاً نجد أساليب التحفيز التي تبدأ دراستها بمعرفة أهم دوافع الفرد ونوعية المكافآت الملائمة، ولهذا فالتحفيز عملية ضرورية داخل المؤسسة وهي تستدعي الفهم الدقيق للاحتياجات العاملين وإشباعها من خلال مختلف أشكالها المادية والمعنوية، فكلما عملت المؤسسة على تهيئة الظروف المادية والاجتماعية في بيئة العمل وعلى تحقيق رغبات وحاجات العاملين كلما استطاعت توليد رغبتهم في العمل وتحفيزهم على تحسين أدائهم في عملية الإنتاج وتنمية القدرات الإبداعية التي تمكنها من تطوير وخلق حلول وأفكار للوضعية التي تعيشها وللمشاكل التي تواجهها.

ومن دون شك يعد التحفيز الدافع وراء تطوير الجانب المهاري للعامل هذه الأخيرة التي تعتبر حقيقة ديناميكية تنطلق من كيفية اختيار الموارد إلى غاية تحقيق الهدف من خلال ضرورة توافر الدرايات النظرية والعملية والسلوكية.

ولهذا لا بد أن يكون لتطوير الجانب المهاري صيغة عملية عامة تضعها كل مؤسسة هدفاً أسمى من أهدافها لأن المهارة والإبداع لكل عامل أداة لتعزيز النجاح والأداء العالي الذي يؤدي بالمؤسسات بمختلف أشكالها إلى تحقيق البقاء والاستمرار والتصدر في عالم التميز والمنافسة.

ومما سبق وانطلاقاً من دراستنا الاستطلاعية التي أجريناها حول الحوافز والمهارات نتج عنه تساؤلاً رئيسياً مفاده:

*هل يساهم نظام الحوافز في تنمية الجانب المهاري للعمال في المؤسسة الصناعية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل تؤدي الحوافز المادية إلى تنمية المهارات الفنية للعامل داخل المؤسسة الصناعية؟.
- 2- هل تؤدي الحوافز المعنوية إلى تنمية المهارات السلوكية للعامل داخل المؤسسة الصناعية؟.
- 3- هل تساهم الخدمات الإجتماعية في تحسين المهارات العملية للعمال داخل المؤسسة الصناعية؟.

ثانياً: فرضيات الدراسة:

تعتبر الفرضية أساساً لا بد منه للإنتلاق في كل بحث علمي لما تتضمنه من أهمية حيث أن الفرضية باعتبارها مجموعة من الإحتمالات التي يتوصل عبرها الباحث إلى نتائج مهمة تثري الرصيد المعرفي من جهة والرصيد العلمي من جهة أخرى، حيث يعرفها ربحي مصطفى عليها وعثمان محمد غنيم: "على أنها تخمين ذكي وتفسير محتمل يتم بواسطته ربط الأسباب بالمسببات كتفسير مؤقت للمشكلة أو الظاهرة المدروسة".⁽¹⁾

كما عرفها رشيد زرواتي بأنها: "عبارة عن إجابة احتمالية للسؤال المطروح في إشكالية البحث ويخضع الإختيار سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية".⁽²⁾

ومنه فقد قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية لدراستنا على النحو الآتي:

- يساهم نظام الحوافز في تنمية الجانب المهاري للعمال في المؤسسة الصناعية.

واندرجت تحت هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية:

• تؤدي الحوافز المادية إلى تنمية المهارات الفنية للعمال في المؤسسة الصناعية

⁽¹⁾ مصطفى عليان ربحي ، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000، ص69.

⁽²⁾ رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار الهدى للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2008، ص175.

- تؤدي الحوافز المعنوية إلى تنمية المهارات السلوكية للعمال في المؤسسة الصناعية
- تساهم الخدمات الإجتماعية في تنمية المهارات العملية للعمال في المؤسسة الصناعية

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي:

- الأسباب الذاتية:

- 1- الميل والرغبة في دراسة مثل هذا الموضوع من أجل اكتشاف طريقة المؤسسات الجزائرية في تحفيز الموارد البشرية.
- 2- الرغبة في التركيز على دراسة أهم جانب محرك لسلوك العاملين ودوره في تنمية جوانب المهارة والإبداع لديهم والمتمثل في الحوافز.
- 4- الرغبة في معرفة الأساليب والأنظمة التي تستعملها المؤسسة الجزائرية في جلب الموارد البشرية.
- 5- التطرق إلى بحث جديد لم تكن لديه دراسات سابقة كثيرة.

- أسباب الموضوعية:

- 1- الرغبة في تعميق المعارف في هذا الموضوع باعتباره يندرج ضمن مجال تخصصنا.
- 2- محاولة التعرف على نظام الحوافز المتبع في المؤسسة محل الدراسة.
- 3- إبراز أهمية الحوافز في تطوير وتنمية الجانب المهاري للمورد البشري في محيط عمله.
- 4- الدور الكبير الذي تلعبه الحوافز في تحسين أداء العاملين وإظهار مدى رضا العاملين عن الحوافز المقدمة لهم في المؤسسة.
- 5- إبراز مدى عدالة المؤسسة في منح الحوافز ودورها في زيادة القدرة على الإبداع والابتكار نتيجة إحساس العامل بالعدل داخل المؤسسة التي يعمل بها.

6-اختبار مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بمواردها البشرية من خلال وضع نظام للحوافز يضمن لهم تلبية احتياجاتهم المعيشية وتحقيق آمالهم وتطلعاتهم وأهدافهم على الصعيد الشخصي والمهني.

7-أهمية الموضوع خاصة في وقتنا الحالي، حيث أصبح يشكل استثمارا حقيقيا للمؤسسات التي تولي له قدر كبير من الأهمية.

8-كون أن دراسة نظام الحوافز والجانب المهاري للعمال يشهد اهتماما متزايدا من طرف الباحثين على مستوى المؤسسات.

رابعا: أهداف الدراسة:

إن أي بحث علمي له أهداف يسعى إلى تحقيقها ولعل من أبرز أهداف بحثنا هذا نجد مايلي:

1/ هدف مطلبي كون المذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر .

2/ اختبار الفروض ميدانيا واكتشاف العلاقة بين المتغيرين.

3/إيضاح دور نظام الحوافز في تنمية الجانب المهاري للعمال داخل المؤسسة.

4/الإلمام بالإحاطة بالمفاهيم والجوانب المتعلقة بالحوافز وتنمية المهارات.

5/ التعرف على أهم المحفزات التي تمنحها المؤسسة لتشجيع العمال ومساهماتهم في تحقيق التنمية.

6/التعرف على مدى مساهمة نظام الحوافز في تحديد سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة.

7/معرفة الحوافز الأكثر تأثيرا على تنمية مهارات العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

8/ محاولة معرفة أنواع الحوافز المقدمة للعمال في المؤسسة محل الدراسة.

خامسا: أهمية الدراسة:

تتأكد أهمية الموضوع العلمية من خلال الجهود التي بذلت من طرف العديد من الباحثين والمفكرين عبر سنوات كثيرة، في محاولات وضع نظام جديد وفعال تعتمد عليه الإدارة في تعاملها مع الأفراد والتحكم في سلوكهم، باعتبارهم المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية، وتكمن أهمية الدراسة الحالية في معرفة أنظمة الحوافز التي تساهم في تنمية الجانب المهاري للعاملين وإثارة القدرات الإبداعية الكامنة لديهم من أجل الارتقاء بمستوى الأداء وتنمية روح الإبداع، والانجاز المتميز للأفراد العاملين، من خلال جذب المهارات والكفاءات المتميزة للعمل، وبالشكل الذي يضمن تحسين صورة المؤسسة وضمان نموها واستمرارها وتحقيق أهدافها.

كما تبرز أهميتها أيضا في كونها تمهيدا لدراسات لاحقة أكثر عمقا وتخصصا في مجال إدارة الموارد البشرية.

سادسا: تحديد المفاهيم:

تعتبر المفاهيم عنصر البحث وهي بمثابة الواجهة بالنسبة للباحث لأنها تشتمل على عملية اكتشاف بين الموضوعات، والمفهوم هو تصور ذهني عام ومجرد لظاهرة أو أكثر والعلاقة الموجودة بينهما وتتطوي هذه الدراسة على مفاهيم.

- **النظام:** ويعرفه "Ludweg Bertalenffy" وهو مؤسس نظرية النظام وقد عبر عن مضامين نظريته بالقول أن: "النظام يتكون من أجزاء وكل جزء عبارة عن نظام فرعي مثل (نظام الإنتاج، نظام الأفراد، نظام التسويق، نظام المالية..... إلخ)

وتعمل هذه الأنظمة معتمدة على بعضها بشكل متكامل من أجل تحقيق الهدف الكلي الذي يسعى نظام المنشأة إلى تحقيقه. (1)

(1) علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص65.

ويعرّف أيضا بأنه:"عبارة عن مجموعة مترابطة من الأجزاء الفرعية المعتمدة على البيئة الخارجية لإنجاز أهدافها بفاعلية وكفاءة، ويتكون هذا النموذج من العناصر الأساسية التالية: المدخلات والعمليات والمخرجات". (1)

كذلك يعرف النظام بأنه:"مجموعة المتداخلة والعناصر المتفاعلة ومجموعة من الوحدات المتعاونة والتي تفوق مخرجاتها مخرجات الوحدات والوحدات المتفرقة بكثير". (2)

***التعريف الإجرائي:** النظام هو عبارة عن مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة.

الحواجز:

لغة:

كلمة تحفيز مشتقة من كلمة حفز، بمعنى حث وجد وأسرع، وتهيأ للمضي، واستعد ومنه فالتحفيز هو تعبير عن تلك العوامل والمؤثرات التي تدفع وتحث على الحركة والعمل. (3)

اصطلاحا:

تعرف بأنها"مجموعة الوسائل التي تتيحها المنظمة أمام المشرف المباشر لاستخدامها في استمالة وحث العاملين للإنجاز أهداف العمل كوسيلة لاشباع حاجات الموظفين الشخصية سواء المادية أو المعنوية منها. (4)

(1) زيد منير عبودي: التنظيم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 165.

(2) حسن أحمد الطعاني: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2007، ص129.

(3) موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، متابعة مصطفى ماضي، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص 158.

(4) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، لبنان، 1997، ص86.

ويعرفها "برلسونو ستانير" بأنه: ممارسة المدير لوظيفة التأثير في مجموعة الدوافع والرغبات والحاجات والتمنيات والقوى المماثلة لدى المرؤوسين لغرض إشباعها وبدرجات معينة، ودفع الأفراد من خلال ذلك الإشباع إلى المشاركة في أعمال المؤسسة وتحقيق الانجاز بمستوى أعلى من الأداء". (1)

- وفي تعريف آخر يعرفها "عبد الرحيم مطر الهيثي" الحوافز مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية". (2)

- ويعرفها "خيري خليل" على أنها "مجموعة العوامل أو الأساليب التي تحفز العاملين على بذل الجهد الأكبر والعمل بصورة أفضل فهي تحرك قدرات العاملين نحو المزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقاً للأهداف رسالة المنظمات التابعين لها". (3)

وتعرف أيضا على أنها: "فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم. وذلك للإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع". (4)

التعريف الإجرائي: الحوافز هو مجموعة العوامل والوسائل المادية والمعنوية كالترقية، الأجر، العلاوات وغيرها التي تمنحها المؤسسة للأفراد العاملين بها، بهدف إشباع حاجاتهم ورغباتهم ودفعهم لبذل مزيد من الجهد من أجل تحقيق مستوى عالي من الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف.

نظام الحوافز:

يعرف نظام الحوافز على أنه "نظم الثواب والعقاب الرسمية التي تتبناها الجماعة الرسمية من خلال المنظمة ونظم الثواب والعقاب غير الرسمية التي تتبناها الجماعات غير الرسمية داخل التنظيم،

(1) خليل محمد حسن الشماخ: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2005، ص 274.

(2) خالد عبد الرحيم مطر الهيثي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص 255.

(3) خيري خليل: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية (البناء الاجتماعي للمجتمع)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 22.

(4) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2005، ص 208.

والتي يكون هدفها ضبط سلوك العاملين الإنتاجي ومختلف العمليات الاجتماعية الناتجة عن عملية التفاعل". (1)

ويعرف أيضا على أنه إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي نحو عملية الدفع الايجابي والسلبى اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد".

وهو أيضا عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الايجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، أو أنها استثمار المؤثر الخارجي بالدفع نحو تغيير السلوك غي المرغوب". (2)

التعريف الإجرائي: نظام الحوافز هو عملية إدارية تنظيمية تقوم بها إدارة المؤسسة التي تضم نظم الثواب والعقاب الرسمية وغير الرسمية، حيث تهدف من خلالها إلى تعديل سلوك العاملين والحصول على سلوك أفضل وأداء أعلى.

- **التنمية:** تعرف على أنها:

"هي بناء القدرات البشرية لتحسين مستوى الصحة والمعرفة والمهارات". (3)

كما تعرف على أنها "عملية ارتقاء بالإنسان ليحقق له التحرر من عجزه عن إشباع حاجاته الأساسية لينطلق لإشباع حاجات العقل والإبداع". (4)

وتعرف أيضا بأنها:"عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الوظيفية في المجتمع وتحدث عن طريق التدخل الإداري، والتوجيه لطاقت المجتمع البشرية لتفاعلها مع عوامل البيئة بهدف زيادة قدرة المجتمع على البقاء والنمو". (5)

(1) ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص123.

(2) محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2007، ص 219.

(3) مدحت القرشي: التنمية الاقتصادية(نظريات وسياسات وموضوعات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص128.

(4)فايز محمد الحريري: الثقافة التربوية، التربية مبادئ وأصول، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص135

(5) وفاء زكي ابراهيم: دور السياحة في التنمية الاجتماعية، دراسة تقييمية للقرى السياحية، المكتب الجامعي الحديث، 2006، ص

وفي تعريف آخر للتنمية هي: تطوير المهارات العامة للعاملين في مؤسسة ما ليكونوا أكثر تهيؤاً لقبول تحديات مهام جديدة أوكلت لهم. (1)

التعريف الإجرائي: التنمية هي "عملية ديناميكية تطويرية تسعى إلى الارتقاء بالقدرات البشرية للوقوف على تحديات المهام الجديدة وزيادة القدرة على الاستمرار والنمو".

-المهارات:

- تعرف المهارة على أنها:"القدرة على الإنجاز والأداء واستخلاص النتائج وحل المشاكل ومواجهة المواقف بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة". (2)

- كما عرفها على السلمي بأنها:"القدرة على أداء عمل ما باستخدام أساليب تسهم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من موارد وإمكانات". (3)

- وتعرف كذلك من حيث أنها عملية: بأنها القدرة على القيام بالأعمال الأدائية المعقدة بسهولة ودقة وإتقان وفق سلسلة من الحركات أو الإجراءات التي يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، والتي يقوم بها شخص معين أو عدد من الأشخاص في أثناء سعيهم لتحقيق هدف أو نتاج معين أو أداء مهمة ما" (4).

- وفي تعريف آخر المهارة: هي القدرة الأداء بدرجة كبيرة من الكفاية والدقة والسرعة". (5)

- ويعرفها G.leBoterf بأنها:"القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية". (6)

(1) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 301.

(2) علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بركة: مبادئ الإدارة(الأصول والأساليب العلمية)، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص75.

(3) علي السلمي: المهارات الإدارية القيادية للمدير المتفوق، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص23.

(4) يوسف قطامي، رياض الشديفات: أسئلة التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص17.

(5) عبد اللطيف حسين فرج: أطفالنا وكيفية رعايتهم عقليا، اجتماعيا نفسيا جسديا، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص139.

(6) اسماعيل حجازي، معالم سعد: تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر، ط1، عمان، 2013، ص81.

التعريف الإجرائي: المهارات هي القدرة على إنجاز الأعمال بسهولة وإتقان باستخدام أساليب ذات كفاءة وفعالية من قبل الأفراد العاملين داخل المؤسسة لتحقيق أهداف ونتائج معينة.

-تنمية المهارات:

ومن خلال التعاريف السابقة للتنمية والمهارات نستنتج التعريف التالي لتنمية المهارات بأنها: "عبارة عن تطور ودعم السلوكيات والكفاءات والقدرات المختلفة الميدانية للعمال حسب طبيعة المهام المكلف بها، وذلك عن طريق مختلف الحوافز الممنوحة لهم أثناء العمل بغرض بلوغ أهداف ونتائج معينة".

الإبداع:

مفهوم الإبداع

لغة: إن أصل كلمة إبداع في اللغة العربية مأخوذ من بدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه وبدأه وبدعه بدع أي أنشأ على غير مثال أي صياغة غير مسبقة". (1)

عرفه "أندرسون" و"كنغ": "أنه قدرة عقلية فردية أو جماعية تمر من خلال مراحل متعددة يتم من خلالها اكتشاف علاقات أو مكونات جديدة ينتج عنها فكر وعمل جديان يتميزان بقدرة من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات هذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعية والمنظمات". (2)

يرى **جيفورد** أن الإبداع يتضمن عدة سمات عقلية أهمها ا لطلاقة والمرونة الأصالة وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات والإسهاب". (3)

(1) بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص 16.

(2) رفعت عبد الحلیم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص5.

(3) محمد زويد العنبي: الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص27.

"إيلين برس" يعرف الإبداع بأنه: "قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل جديد يمكن تنفيذه وتحقيقه". (1)

التعريف الإجرائي:

الإبداع هو مجموعة من القدرات والسمات العقلية التي يتمتع بها الفرد المبدع يمكن أن تؤدي إلى نتائج أصلية مفيدة له أو للمؤسسة أو للمجتمع.

- **العامل:** هناك عدة تعاريف لمفهوم العامل ومن بينها نذكر ما يلي:

تعريف "أحمد زكي بدوي": على أنه كل ذكر وأنثى يؤديان أعمال يدوية أو غير يدوية لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته وإشرافه". (2)

ويعرفه "عوض حسني" بأنه كل شخص طبيعي يعمل لقاء أجر لدى صاحب العمل تحت إشرافه وإدارته". (3)

أما في تشريع العمل الجزائري فقد نصت المادة الثانية من قانون العمل 90/11 على ما يلي: "العمال هم الأشخاص الذين يؤدون عملا يدويا أو فكريا مقابل راتب في إطار التنظيم لحساب شخص آخر طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص يدعى المستخدم". (4)

التعريف الإجرائي: العامل هو كل شخص يقوم بأداء مهمة أو عمل معين سواء كان عضليا أو فكريا داخل المؤسسة مقابل أجر يتلقاه.

(1) محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 305.

(2) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان بيروت، 1993، ص 130.

(3) علي عوض حسني: الوجيز في شرح قانون العمل الجديد، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 2003، ص 35.

(4) محمد الصغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر، مطبعة قالمة، الجزائر، 1992، ص 32.

- المؤسسة:

عرف "عمر صخري" المؤسسة: "بأنها الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي". (1)

وعرفها "بارسونز": "بأنها: وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بياني معين لكي تحقق أهداف محددة". (2)

ويعرفها "سكوت": "على أنها: كل وحدة اجتماعية تقام بطرق مقصودة لتحقيق أهداف محددة". (3)

وفي تعريف آخر: "المؤسسة هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات". (4)

التعريف الإجرائي: المؤسسة هي عبارة عن وحدة اجتماعية واقتصادية تضم مجموعة من الموارد البشرية والمادية تقام بطريقة مقصودة ومنظمة لتحقيق أهداف معينة.

المفاهيم ذات الصلة بالموضوع:

الحوافز المادية:

عرفها "صلاح عبد القادر النعيمي" بأنها تضم مجاميع من الحوافز التي تقدم للعاملين بصيغة أشياء ملموسة، وتشمل الحوافز المادية مثل الرواتب والأجور الإضافية والمكافئات والعلاوات أو تخصيص نسبة من الأرباح السنوية وكذلك الحوافز العينية مثل الهدايا أو منح العامل منتجات الشركة مجانا أو بمقابل أجور رمزية. (5)

(1) عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2003، ص 24.

(2) علي عبد الرزاق جبلي: علم الاجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999، ص 16.

(3) ابراهيم طلعت: مدخل إلى علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة غريب، مصر، 1993، ص 09.

(4) اسماعيل عرابجي: اقتصاد وتسيير المؤسسة (أهمية التنظيم-ديناميكية الهياكل)، موفم للنشر، ط3، ص 15.

(5) صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008، ص 221.

الحوافز المعنوية: تعرف بأنها: "تلك الحوافز التي ترضى الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل، ومن أبرز أشكالها إتاحة فرص التقدم أمام الأفراد وإتاحة الفرصة لهم لمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل، ومنح الأوسمة والشهادات، وإعطاء الألقاب ونشر أسماء المبدعين والبارزين عن طريق وسائل الإعلام المختلفة وإتباع وسائل التكريم للمبدعين".⁽¹⁾

- المهارات الفنية:

يقصد بالمهارات الفنية "المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام في أداء العمل بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف".⁽²⁾

- المهارات السلوكية:

تعرف المهارات السلوكية على أنها "تتعلق بالمستوى الأعلى حيث تبين مستوى مهارات تتميز بالقدرة على التواصل وفهم مواقف الآخرين".⁽³⁾

- المهارات العملية:

تعرف المهارة العملية بأنها نمط من الأداء المتقن الموجه نحو إنجاز عمل من الأعمال أو وجهة معينة بسيطة كانت أم معقدة".⁽⁴⁾

حوافز الخدمات الاجتماعية:

تعرف على أنها الحوافز غير المباشرة أو بالتعويضات وهي تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين وتشعرهم أن الإدارة تقدر وترعى مصالحهم الشخصية وتعتني بمعالجة مشاكلهم الخاصة⁽⁵⁾

(1) سامح عبد المطلب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص 300.

(2) نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 327.

(3) اسماعيل حجازي، معاليم سعاد: مرجع سابق، ص94.

(4) يوسف قطامي، رياض الشديفات: مرجع سابق، ص 18.

(5) صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي: التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012،

سابعاً: الدراسات السابقة:

1- الدراسات المتعلقة بمتغير نظام الحوافز:

1-1- الدراسة الجزائرية:

- دراسة "ميلاط نظيرة": تحت عنوان الحوافز والرضى الوظيفي

أجريت هذه الدراسة من قبل "ميلاط نظيرة" لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية وكان ذلك في عام 2005-2006 بجامعة منتوري بقسنطينة وأجريت هذه الدراسة الميدانية بمركز توزيع الكهرباء والغاز بمؤسسات سونلغاز جيجل.

إشكالية الدراسة: تناولت هذه الدراسة تأثير الحوافز والذي يمكن إيضاحها فيما يلي:

- إلى أي مدى يؤثر الأجر في الروح المعنوية لدى العامل؟

- إلى أي مدى يساهم الإحترام والتقدير في تحقيق الشعور بالرضى الوظيفي؟

فروض الدراسة: تضمنت الدراسة فرضية رئيسية وأخرى فرعية بالفرضية الرئيسية تكمن في أن هناك علاقة بين الحوافز والرضى الوظيفي.

أما الفرضيات الفرعية فتتمثل فيما يلي:

- يؤثر الأجر على الروح المعنوية.

- المشاركة في الأرباح تزيد من شعور العمال بالإنتماء والولاء للمؤسسة.

- الإحترام والتقدير يقوي الرضى الوظيفي.

- تؤثر الظروف الفيزيائية على استقرار العمال.

وقد استخدمت الباحثة في دراستها منهج المسح بالعينة، كما استخدمت أدوات جمع البيانات

والمتمثلة في الملاحظة، المقابلة، الإستمارة والسجلات والوثائق.

نتائج الدراسة: لقد توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- بالرغم من الإرتفاع النسبي للأجر الذي يتقاضاه العمال إلا أنهم يرون أنه غير كافي لتلبية حاجاتهم المختلفة، ولا يكافئ المجهود المبذول من قبلهم مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم وجعلهم غير راضين عن عملهم.
- لقد أدى تنمية قدرات العمال المهنية وترقياتهم في السلم الوظيفي إلى ارتفاع روحهم المعنوية واستقرارهم في العمل.
- لقد أدى تحقيق المؤسسة لأرباح كبيرة سنويا، مع إعطاء العامل جزء ضئيل جدا منها إلى تنمية الشعور لديهم بعدم الإستقرار والولاء للمؤسسة وعدم الشعور بالإنتماء إليها.
- لقد اتضح جليا أن عدم مشاركة العمال في اتخاذ قرارات المؤسسة تؤدي إلى زيادة الشعور بعدم الإنتماء إليها.
- لقد أدى احترام العامل بالمؤسسة وتقديره والإعتراف بمهاراته وكفاءته في العمل إلى الإرتياح وتعزيز رضاه الوظيفي.

وعليه فإنه توجد علاقة تبادلية بين الحوافز والرضى الوظيفي، حيث أن المؤسسة التي توفر الحوافز المادية والمعنوية بشكل ضئيل تؤدي إلى عدم ارتياح العامل وعدم رضاه الوظيفي، في حين أن تواجد مغريات كثيرة وحوافز كبيرة بأنواعها المختلفة يخلق نوعا من الإلتحام بين العمال والمؤسسة وتجعله لا يفكر في مغادرتها الأمر الذي يؤدي إلى استقراره وشعوره الدائم بالرضى الوظيفي⁽¹⁾.

1-2- الدراسة العربية:

- دراسة "علاء خليل محمد العكش" تحت عنوان: "نظام الحوافز والمكافآت وتأثيره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة لنيل شهادة الماجستير قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة بالجامعة الإسلامية 2007، والتي كان يهدف من خلالها إلى:
- 1- تقييم ومعرفة نظام الحوافز ودوره في تطوير وتحسين الأداء.
 - 2- الوقوف على مزايا نظم الحوافز والمكافآت ومدى فعاليتها وتحديد العيوب والقصور فيها للوصول إلى نظم حوافز كفوة.

(1) نضيرة ميلاط: الحوافز والرضى الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.

3- قياس مدى ملاءمة نظم الحوافز والمكافآت في نظام العمل في مؤسسات القطاع الحكومي من خلال الدراسة.

4- التعرف على واقع الموظف العام والمشاكل التي تتعلق بانخفاض الأداء، وقد انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو تأثير نظام الحوافز على رفع مستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية؟

وقد وضع الباحث مجموعة من الفروض والمتمثلة فيما يلي:

- توجد علاقة دلالة إحصائية بين وجود نظام حوافز فعال ومستوى أداء العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ربط نتائج تقييم الأداء ومستوى أداء العاملين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقدير والإحترام المرؤوسين من قبل الرؤساء ومستوى أداء العاملين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي).

لقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق الإستبيان في جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

نتائج الدراسة: لقد خلص الباحث من خلال الدراسة الميدانية التي أجراها إلى النتائج التالية:

- هناك أثر ضعيف لفاعلية نظام الحوافز .
- أن نظام الرواتب والمزايا الإضافية لا تسوده العدالة بصفة عامة وأن الوزارات لا تستخدم أساليب المنافسة في الترقية الوظيفية.
- كما يرى معظم أفراد العينة عدم كفاية ومناسبة المكافآت كحافز تحسين الأداء وضعف استخدامها، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية للإستجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة، نوع العمل، الجنس)⁽¹⁾.

(1) خليل علاء محمد العكش: نظام الحوافز والمكافآت وتأثيره في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

1-3- الدراسة الأجنبية:

- دراسة "فريديريك تايلور":

قام بهذه الدراسة بمصنع "برثاهم للصلب" أي كان يشغل منصب مهندس مستشار في إدارة عمل شاحني قضبان الحديد، أين كان كل عامل ينقل ما متوسطه 12.5 طن من السبائك الحديدية، وبعد الملاحظة بدقة قرر "تايلور" من خلال هذه الدراسة أن يعرف أي نوع من الحوافز التي تمنحها الإدارة ويقبلها ويرضى بها العامل، فأوضح أن الحوافز المادية هي التي تأتي في الدرجة الأولى من اهتمامات الفرد العامل، ولهذا أقنع "تايلور" أحد العمال اسمه "سميت" هولندي الجنسية يجب عمله بأنه سيرفع له أجره 60% علاوة على أجره السابق إذا قام بعمله بالطريقة المحددة له سلفا بعد دراسة كل حركات العمل والوقت التي تستغرقه تلك الحركات حتى يتمكن من تحقيق العمل في أقصر الوقت. (1) واستطاع من خلال ذلك أن يخفض عدد العمال مع زيادة الدخل اليومي له، مما وفر أموالا كثيرة للشركة، وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة هو النظر إلى العامل على أنه يحفز بالمكاسب المادية فقط، وإيماننا بهذا المفهوم قام "تايلور" بخلق نظام "المعدل المتغير للقطعة"، وينطوي هذا النظام على حصول العامل على معدل أعلى من الدوافع لكل قطعة أنتجها وفق المعيار المحدد للإنتاج اليومي. (2)

ومما سبق نلاحظ أن تايلور يرى بأن العامل يحفز دائما بالمكاسب المادية فقط كالأجور والمكافآت والعلاوات... الخ، التي تدفعه إلى تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته، ومن ثم ينعكس ذلك على شعوره بالراحة ورفع روحه المعنوية وتحقيق الإستقرار الوظيفي والرضى عن العمل.

2- الدراسات المتعلقة بمتغير تنمية الجانب المهاري:

1-2- الدراسة الجزائرية:

- دراسة "شنوفي نوال" تحت عنوان "دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة-، لنيل شهادة الدكتوراه قسم

(1) محمد الحسن راوية: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1999، ص 17.

(2) محمود حنفي سليمان: وظائف الإدارة، مطبعة الإشعاع، مصر، 1998، ص 12.

علوم التسيير بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2015 والتي كانت تهدف من خلالها إلى:

- معرفة الخلفية النظرية لكل من تسيير المهارات والأداء البشري.
- التعرف على أنواع المهارات السائدة في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل-بسكرة.
- التعرف على مستوى تسيير المهارات في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل-بسكرة.
- التعرف على مستوى المهارات السائدة في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مستوى الأداء البشري في مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل بسكرة.
- تسليط الضوء على كفاءات تحسين الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين تسيير المهارات والأداء البشري.
- التعرف على مستوى الإستفادة من تطوير المهارات في دعم وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

وقد انطلقت الباحثة من التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل-بسكرة؟

وعليه تفرعت التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي طبيعة العلاقة بين تسيير المهارات بأبعادها المختلفة والأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة؟
- ما هو مستوى تسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل-بسكرة؟
- هل لتحديد المهارات دور في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل-بسكرة؟
- هل لتطوير المهارات دور في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل-بسكرة؟
- هل لتقييم المهارات دور في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل-بسكرة.

وقد اعتمدت الباحثة على المقابلة والإستبيان في جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتحليلها وتفسيرها، كما اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

العينة: تم اختيار إطارات المؤسسة كمجتمع الدراسة

نتائج الدراسة: لقد خلصت الباحثة من خلال الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

- وجود دور معنوي لتسيير المهارات بمختلف أبعاده في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة.
- وجود دور معنوي لتحديد المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة.
- وجود دور معنوي لتطوير المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة.
- وجود دور معنوي لتقييم المهارات في تحسين الأداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى تسيير المهارات بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة⁽¹⁾.

2-2- الدراسة العربية:

- دراسة "فيصل بن محمد المطيري" بعنوان "دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات الأفراد بدوريات الأمن بمحافظة جدة" لنيل شهادة ماجستير تخصص علوم إدارية بجامعة الرياض بالسعودية سنة 2010 والتي كان يهدف من خلالها إلى:
 - إيضاح الدور الذي يحققه التدريب أثناء العمل في تنمية المهارات الفنية لرجل الأمن بدوريات الأمن بمحافظة جدة.
 - معرفة الدور الذي يحققه التدريب أثناء العمل في اكتساب المهارة السلوكية لرجل الأمن بدوريات الأمن بمحافظة جدة.
 - التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

⁽¹⁾نوال شنوفي: دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

وقد انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي "ما دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات الأفراد العاملين بدوريات الأمن بمحافظة جدة؟" وعليه تفرعت التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما المهارات الفنية والسلوكية التي يحتاجها الأمن في دوريات رجل لأمن؟
 - 2- ما الدور الذي يحققه التدريب أثناء العمل في تنمية المهارات الفنية لرجل الأمن بدوريات الأمن بمحافظة جدة؟
 - 3- ما الدور الذي يحققه التدريب أثناء العمل في اكتساب المهارات السلوكية لرجل الأمن بمحافظة جدة؟
 - 4- هل هناك فروق ذات إحصائية في آراء المبحوثين عن دور التدريب أثناء العمل وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية في تنمية مهارات الأفراد العاملين بدوريات الأمن بمحافظة جدة؟
- العينة: جميع الأفراد العاملين بدوريات الأمن بمحافظة جدة والذين يمارسون الأعمال الميدانية خلال فترة إجراء الدراسة البالغ عددهم 28 ألف فرد، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخل المسح الاجتماعي لملائمته لطبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وبناءا على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح له، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الإستبانة.

نتائج الدراسة: لقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

- 1- أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بشدة على المهارات الفنية والسلوكية التي يحتاجها رجل الأمن في دوريات الأمن.
- 2- أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بشدة على الدور الذي يحققه التدريب في تنمية المهارات الفنية لرجل الأمن بدوريات الأمن بمحافظة جدة.
- 3- أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بشدة على دور التدريب أثناء العمل في اكتساب المهارات السلوكية لرجل الأمن بدوريات الأمن بمحافظة جدة.
- 4- إن التدريب أثناء العمل يحسن من مهارات الأفراد العاملين بدوريات الأمن الذي يعزز من قدراته على فهم حاجات العمل⁽¹⁾.

(1) فيصل بن محمد المطيري: دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات الأفراد العاملين بدوريات الأمن بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.

- دراسة أمابيلي وآخرون 1996: بعنوان تقييم البيئة الإبداعية للعمل

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى:

- تقييم للأوجه مفاهيم بيئة العمل لنظام ما، والتي قد تؤثر في نشوء ونمو الأفكار الإبداعية.
- تحديد القوة النسبية للأبعاد المختلفة لبيئة العمل.
- تصميم أداة قياس جديدة تقيم المناخ الإبداعي وتسمى مفاتيح الإبداع، وتقيس المحفزات وعوائق الإبداع ضمن بيئات العمل بالمؤسسات.

عينة الدراسة: تم إجراء الدراسة على شركة high-tech Electronique international وهي شركة أمريكية يعمل بها 30.000 موظف.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى أن تشجيع انتشار وتطوير الأفكار الجديدة يعمل وفقا لثلاثة مستويات رئيسية داخل المؤسسات، في مقدمتها التشجيع على نطاق المؤسسة وهو الأكثر انتشارا ويليه التشجيع الإشرافي وتشجيع مجموعة وذلك كما يلي:

- التشجيع على نطاق المؤسسة مثل المكافأة والاهتمام الخاص بالإبداع.
- التشجيع الإشراف مثل الدعم الإشرافي لعمل وأفكار الفريق.
- التشجيع مجموعة العمل: أوضحت الدراسات أن تشجيع الإبداع يمكن أن يتم داخل مجموعة العمل نفسها، من خلال التنوع في خلفيات أعضاء الفريق والافتتاح المتبادل على الأفكار والتحدي البناء والإلتزام المشترك بالمشروع.⁽¹⁾

التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد تناولنا في عرضنا السابق مجموعة من الدراسات السابقة منها الجزائرية والعربية والأجنبية والتي تناولت نظام الحوافز وتنمية الجانب المهاري للعاملين حيث اعتمدت على المنهج الوصفي باستخدام المسح بالعينة والمسح الإجماعي كما اعتمدت على المقابلة والاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات أما فيما يخص ميدان البحث أو الدراسة فقد لاحظنا أنها أجريت في قطاعات أمنية واقتصادية مختلفة.

⁽¹⁾ وفاء بنت عبد العزيز العساف: واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير، كلية التجارة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2004.

وقد تمت الإستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وكذلك في اختيار الأدوات الملائمة لجمع البيانات واختيار المنهج المناسب بالإضافة إلى كيفية اختيار العينة الملائمة لدراستنا الحالية.

كما أفادتنا أيضا في تحديد مشكلة بحثنا وصياغة تساؤلات وفرضيات الدراسة وكذلك استخراج المؤشرات التي تساعدنا في صياغة أسئلة الإستمارة.

تتفق دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في الإعتماد على نفس المنهج وأداة جمع البيانات وهي الإستمارة كما تتفق معها في مكان إجراء الدراسة حيث أجريت الدراسة الحالية في مؤسسة اقتصادية صناعية، في حين تختلف عنها في النقاط التالية:

- عدم وجود دراسات سابقة مشابهة لموضوع دراستنا.
- اعتبار هذه الدراسة من أولى الدراسات التي تناولت موضوع نظام الحوافز وتنمية الجانب المهاري للعاملين.
- توجد بعض الدراسات التي تطرقت لنظام الحوافز في جوانب مختلفة كما أنه توجد دراسات في جانب تنمية المهارات ولكنها لم تكن مربوطة بمتغير نظام الحوافز.

خلاصة الفصل:

من خلال عرضنا لمختلف عناصر الفصل الأول وتحديداه تحديدا دقيقا اتضح لنا الرؤية حول مصادر المعلومات التي تعتمد عليها والمناسبة لدراسة موضوع نظام الحوافز وتنمية الجانب المهاري للعامل وذلك من خلال عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع.

الفصل الثاني: المقاربات النظرية المفسرة للدراسة

تمهيد

أولاً: مدخل نظريات نظام الحوافز

1- النظرية الكلاسيكية

1-1- نظرية الإدارة العلمية

1-2- نظرية التقسيم الإداري

1-3- نظرية البيروقراطية

2- النظريات السلوكية

2-1- نظرية الحاجات الإنسانية

2-2- نظرية العاملين

2-3- نظرية الحاجة للإنجاز

3- النظريات الحديثة

3-1- نظرية العدالة

3-2- نظرية التوقع

3-3- نظرية تدعيم السلوك

ثانياً: مداخل نظرية التنمية الجانب المهاري

1- نظرية رأس المال البشري

2- نظرية التعلم في التدريب

3- مدخل الموارد البشرية

خلاصة

تمهيد:

لقد أجرى العديد من العلماء دراسات مختلفة حول نظام الحوافز وتنمية الجانب المهاري أدت إلى بلورة عدد من النظريات سعت إلى تحليل وتفسير العلاقة بين نظام الحوافز وتنمية الجانب المهاري، حيث تعد النظرية جانبا هاما من الدراسة لأنها تساعد الباحث على تبني بعض الأطر النظرية التي تعتبر خلفية نظرية ينطلق منها الباحث وتكوين أهم الأفكار عن الموضوع.

أولاً: مداخل نظرية نظام الحوافز:

1- المداخل الكلاسيكية:

1-1- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

يعتبر "فريدريك تايلور" مؤسس حركة الإدارة العلمية أول من طبق الأساليب العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في أقل زمن محدود كما يعد "تايلور" أول من تطرق إلى التحفيز عام 1911م في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" حيث ركز على أهمية الحوافز المادية لزيادة إنتاجية العمال. وافترض أن الموظفين كسالى ولا يمكن تحفيزهم، لا من خلال الرواتب والحوافز المادية فقط، وللوصول إلى نظام عادل للرواتب والحوافز، واقترح تايلور مجموعة من المبادئ تقوم عليها هذه النظرية تتمثل فيما يلي:

- الإشراف المباشر على العمال وتدريبهم ليقوموا بعملهم على أحسن وجه. (1)
- استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل الإدارية واتخاذ القرار.
- تحديد الوقت المناسب الذي تتطلبه أية حركة أو وحدة إنتاجية.
- دراسة الحركة والأدوات والآلات المستخدمة التي سميت فيها بدراسة الحركة والزمن بهدف التوصل إلى أقل عدد ممكن من الحركات التي يؤديها العامل حتى ينجز أعماله بأقل وقت وجهد ممكن.
- تطبيق مبدأ المكافأة على الوحدة الإنتاجية حيث يبرز كفاءة العامل ويزيد مدخوله بالنسبة نفسها. (2)

إن نظرية الإدارة العلمية تركز على مجموعة من الخصائص أهمها:

- العمل.
- التخصص وتقسيم العمل.
- هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسي.
- الرتبة في العمل والإدارة.

(1) علي غربي: تنمية الموارد البشرية، منشورات مطبعة منتوري، الجزائر، ص 107.

(2) موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت،

- استخدام الحوافز الاقتصادية لتشجيع الأفراد على العمل. (1)

إن تطبيق الحوافز المادية كما نادى تاييلور يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وهي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج وقد أثبت تاييلور أنه يمكن زيادة الحافز والتحكم فيه من خلال نظام الأجر فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للعامل الممتاز والتميز في أدائه الذي يحقق مستويات محددة للإنتاج أو يزيد عليه أما الفرد المنخفض أدائه الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى المطلوب أو أكثر فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله. (2)

1-2- نظرية التقسيم الإداري "هنري فايول" "Hinry Fayol" (1918):

أول من أشار إلى الإدارة الوظيفية هو "هنري فايول" حيث اعتبر من أبرز مفكري مدرسة وظائف الإدارة إلى جانب "لوثر جوليك" و"لندال أوريك" و"جيمس موني" وقد دعت هذه النظرية إلى تطبيق عدد من المبادئ الإدارية كوسيلة مضمونة لتحقيق أهداف المنظمة وتمثل هذه المبادئ خلاصة تجارب ناجحة للمديرين حيث حصلوا على فوائد كثيرة من تطبيقها، ومن أهم المبادئ التي اقترحها "هنري فايول" هي الأربعة عشرة مبدأ والتي نذكرها فيما يلي:

- تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة التوجيه، وحدة الأمر، خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة، تعويض الموظفين، التدرج في السلطة، النظام والعدالة، الإستقرار، المبادرة، روح الجماعة، المركزية.

- كما ركزت هذه النظرية على المديرين بالذات ووظائفهم التي تكون في أعلى المستويات الإدارية عكس "تاييلور" الذي ركز في أبحاثه على العمال. (3)

- فمن خلال نظرية التقسيم الإداري يتضح أنه لم يتم إهمال عنصر مكافأة الأفراد كما أنها لم تهمل فكرة روح الجماعة التي ممكن أن تعزز من خلال إتباع نظام مكافآت جماعي، أضف إلى ذلك عنصر

(1) علي غربي: مرجع سابق، ص 108.

(2) موفق صديد محمد: الإدارة، المبادئ، النظريات، دار لنحاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001، ص 80-89.

(3) صورية بوخلوط: تقييم الآثار التحفيزية لنظام المكافآت بالمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جبجل،

2007، ص 16.

المساواة والإنصاف الذي يستدعي أكبر عدالة في تصميم أنظمة المكافآت وهذا يؤدي إلى الإحساس بالوحدة وخلق روح الفريق و كذا أخلق الإستقرار للقوى العاملة داخل المؤسسة.

1-3- نظرية البيروقراطية "ماكس فيبر":

تعتبر نظرية البيروقراطية كما وصفها "ماكس فيبر" (1864-1920) البداية لنظرية التنظيم العلمية، حيث هدف "فيبر" إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيفية التأثير على الأداء والسلوك التنظيمي، وقصد من البيروقراطية وصف النموذج المثالي الذي هو عبارة عن تشييد عقلي أو أنه فكرة شيدت بطريقة عقلية خالصة يصعب أن نجد لها مثالا في الحياة الواقعية. (1)

وأراد "ماكس فيبر" من وراء هذا النموذج أن يكشف عن نوع من البناء التنظيمي بصفة خاصة التنظيم العقلاني الرشيد باعتباره الخط الفاصل لمعرفة العناصر البعيدة عن الكفاءة والفعالية والنموذج المثالي في نظريته يشير إلى التنظيم القائم على أسس معينة لتحقيق أهداف محددة، كما أنه يتكون من أشخاص وإمكانات مختلفة وطرق مرسومة لأداء فعال، فالإدارة البيروقراطية مثلا تعني ممارسة التحكم والرقابة على أساس المعرفة، وهذا هو جانب البيروقراطية الرشيدة. (2)

وتركز النظرية البيروقراطية على مجموعة من المبادئ نذكر منها:

- اختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل.
- التخصص وتقسيم العمل على أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف والأعمال الشخصية الخاصة به.
- تعتمد الإدارة بالتنظيم البيروقراطي في إنتاجها على الأسلوب الأسمى في التعامل مع الأفراد العاملين بها عن الوثائق والسجلات والمستندات.
- تطبيق الإدارة البيروقراطية لقواعد وتعليمات العمل تتسم بالشمول والعمومية والثبات النسبي. (3)

(1) عبد الله محمد عبد الرحمان وآخرون: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص 337.

(2) عبد الكريم درويش، ليلي تكلال: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، ط2، القاهرة، ص 198.

(3) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2005، ص 43.

ومنه يمكن القول على النظرية البيروقراطية ركزت على مسألة جوهرية وهي ارتباط الفرد العامل بالوظيفة التي تحقق له ما يطمح إليه من خلال التزامه بقواعد وتعليمات معينة والتزامات محددة مقابل ضمان العمل والإستقرار المهني والأمن الوظيفي باعتبارها عملية تبادل بين التنظيم والفرد.

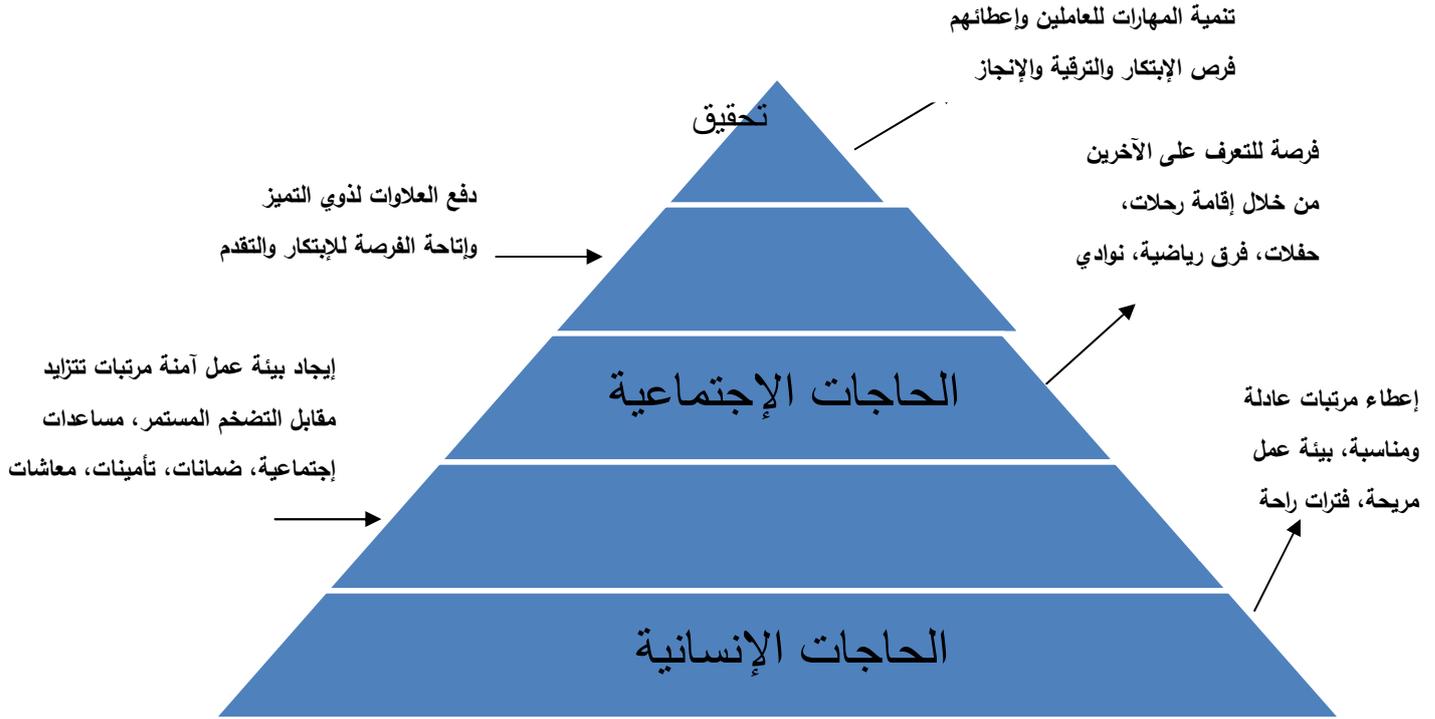
2- النظريات السلوكية:

2-1- نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو:

هي من أهم النظريات التي تناولت تفسير الإحتياجات الإنسانية التي تقود السلوكيات البشرية، توضح هذه النظرية أن على الأفراد أن يحصلوا على أقصى إشباعات ممكنة لكافة احتياجاتهم كي يعملوا بفعالية وهذه الإشباعات هي التي تتحكم بسلوكياتهم.

توصل ماسلو بنظريته إلى أن الإحتياجات الإنسانية يمكن ترتيبها بالتدرج حسب أهميتها وتأثيراتها على سلوك الأفراد وفقا للهرم التالي: (1)

(1) كامل بربر: الإتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، 2006، ص 291.



الشكل رقم 01: يوضح هرم ماسلو للحاجات الإنسانية

المصدر: مهدي ظاهر غنية: مبادئ إدارة الأعمال، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2003، ص 200.

وتتمثل الحاجات حسب ماسلو فيما يلي:

- **الحاجات الفزيولوجية:** وهي الحاجات المرتبطة بضرورات بقاء الفرد على قيد الحياة وتشمل الطعام، الشراب، الملابس، المسكن...، إن مصدر إشباع هذه الحاجات في العمل هو المال أو الأجر الذي من خلاله يحصل الفرد على احتياجاته الفسيولوجية.
- **حاجات الأمن:** إن لدى الفرد ميل بالغريزة نحو العمل في بيئة مستقرة توفر له الطمأنينة في الحاضر والمستقبل، فالتأمينات المختلفة كأسلوب من أساليب حماية الفرد اقتصادياً أصبحت تشكل حاجة أساسية في المؤسسات المختلفة، إن استقرار التنظيم الداخلي للمؤسسة يولد شعوراً لكافة أفراد التنظيم بحصانة ولا تخلق شعوراً بالقلق النفسي لدى الفرد وبالتالي تزيد قناعته بالبقاء في المؤسسة.⁽¹⁾
- **حاجات التقدير والإحترام:** حاجة تقدير الذات، إحترام وتقدير الآخرين، الثقة بالنفس، المعرفة، الإستقلالية، الكفاءة، الشهرة، القوة، التميز، المكانة، والمركز الإجتماعي.

⁽¹⁾ كامل بربر، المرجع السابق، ص 292.

• حاجات إجتماعية: الحاجة إلى الإنتماء والصدّاقة والحب والعاطفة والشعور والوجدان والقبول الإجتماعي من قبل الآخرين.

• حاجات تقدير الذات: وتمثل حاجة ما يستطيعه الفرد أن يكون وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة، المعرفة، المهارة، الإبداع، الخلق والإبتكار، تحقيق أقصى الطموح. (1)

وبناء على هذه النظرية فإن الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض ومرتبطة تصاعدياً حسب الأهمية.

من خلال ما سبق نرى أن نظرية ماسلو تبقى ذات أهمية كبيرة لأنها ساعدت المنظمات على ترتيب حاجيات الأفراد العالمين لديها والسعي لتلبيتها وإشباعها قصد الرفع من مستوى أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

2-2- نظرية العاملين (فريدريك هيرزبرغ) (1959):

قام فريدريك هيرزبرغ بتطوير نظرية خاصة به استناداً إلى دراسة إشباع الحاجات استناداً لفلسفة ماسلو، حيث عاين التأثير الدافعي لذلك الإشباع لدى مجموعة كبيرة من العاملين في مدينة "بيترسبورغ" واشتملت العينة على 200 مهندس ومحاسب لمعرفة الإتجاهات النفسية لديهم وأهم سؤالين طرحهما فريدريك هيرزبرغ يتمثلان فيما يلي: (2)

- حاول أن تتذكر الأوقات التي تشعر فيها بالإستياء (المتعلق بعملك) في الفترة الماضية خلال شهر، ستة أشهر، وحدد الأسباب التي خلقت لديك هذه المشاعر.

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالسعادة وذلك قبل شهر، ستة أشهر، سنة...، وصف ما حدث لك بالتفصيل في كرة مرة؟

ويجمع الوقائع التي أدلى بها الأفراد وتصنيفها حسب الجوانب التي تتلحق بهم تمكن فريدريك هيرزبرغ من معرفة نوعين من العوامل وهي: (3)

العوامل الدافعة: Motivating Factors وتشمل ما يلي:

أ- فرص الشعور بإنجاز أي شعور الفرد بأنه نجح في إنجاز شيء.

(1) محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 283.

(2) خليل محمد حسن الشماع وآخرون: نظرية المنظمة، 2000، مرجع سابق، ص ص 279، 280.

(3) عبد الفتاح بوخمخ: إدارة الموارد البشرية، مطبعة جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص 121.

ب- خصائص العمل نفسه كعمل مثري ينطوي على التحدي أو الإثارة.

ج- الاعتراف بالجهود المتحققة.

د- المسؤولية التي ترافق العمل.

هـ- فرص التقدم التي يوفرها الإنجاز المتميز.

هذه وغيرها من عوامل كلها تتعلق بالعمل والمسؤولية، بل الحاجات الذاتية (بتطبيق ماسلو) وهي التي تدفع للأداء الأفضل.

العوامل الصحية Hygienic factors فتشمل:

أ- الراتب، من حيث كفايته وعدالته.

ب- السياسات والأساليب الإدارية. (1)

ج- أسلوب الإشراف وسلوك المشرف في توجيه العاملين لتنفيذ العمل.

د- العلاقات الاجتماعية والإنسانية مع المشرف وزملاء العمل.

هـ- الظروف المادية للعمل، كالضوضاء، التكيف، النظافة... الخ.

أكثر هذه العوامل يتعلق بظروف العمل. (2)

وباشتراك النوعين من العوامل تسهل عملية تحفيز الفرد وتحقيق رضا أعلى وهو ما يؤثر إيجابا على عمله، ويرى هرزبرغ أنه إذا استطاعت المؤسسة توفير هذه العوامل من المسؤولية وفرص الترقية والإنجاز وغيرها فإن العامل سيؤدي نشاطاته بشكل أفضل، وبالتالي أكثر مردودية. (3)

إذا تمعنا في نظرية العاملين وعن كيفية توظيفها في المنظمة لبحث الموارد البشرية على العمل فإننا نجد أنها غير بعيدة عن نظرية ماسلو وذلك من خلال المقارنة الواردة في الجدول.

(1) سعاد نائف البرنوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط2، عمان، 2004، ص 365.

(2) سعاد عاكف البرنوطي: المرجع السابق، ص 366.

(3) ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، صص 80، 81.

الجدول رقم 01: يوضح المقارنة بين نظرية العاملين ونظرية ماسلو

نظرية ماسلو	نظرية هرزبرغ	
حاجات تحقيق الذات	الإعتراف بالإنجاز	العوامل الدافعة
حاجات التقدير	المسؤولية، العمل نفسه، التقدم، المركز	
حاجات اجتماعية	سياسة المنظمة	العوامل الصحية
حاجات السلامة	الإشراف، العلاقات بين الأفراد	
حاجات فزيولوجية	ظروف العمل، الأجر، الظروف الشخصية	

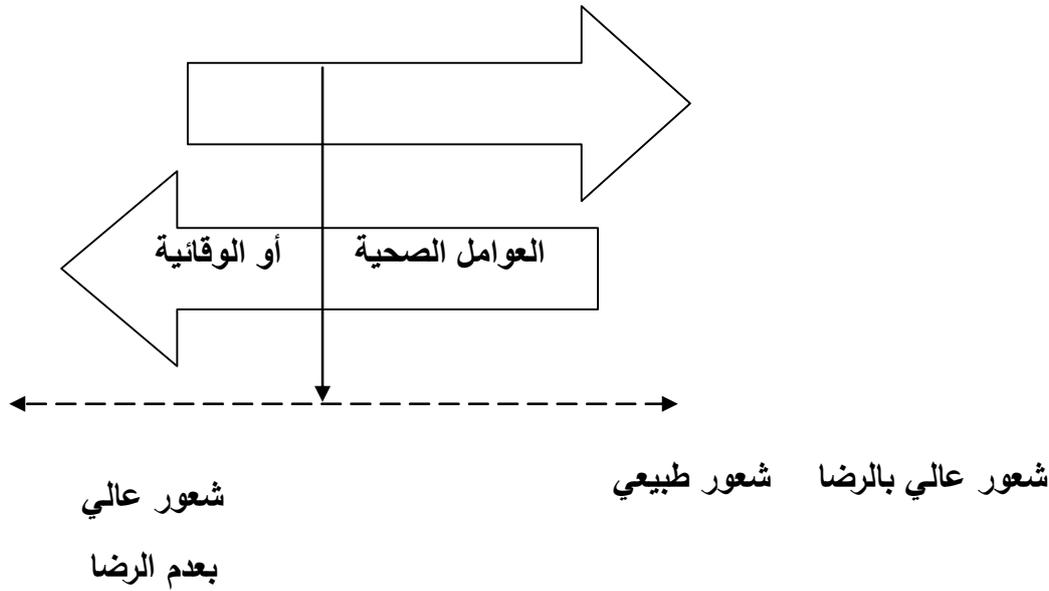
المصدر: عبد الفتاح بوخمخم، مرجع سابق، ص 122.

أكد فرديريك هرزبرغ أن الفرد في المجتمع المعاصر لا يبحث فقط على سد حاجياته الفزيولوجية وبالتالي لا تعتبر هذه الأخيرة أسبابا كافية للتحفيز إذا ما تم توفيرها في المجتمع.

لقد ساهمت نظرية هرزبرغ في توجيه انتباه المشرفين إلى عوامل أخرى غير الراتب، ظروف العمل والسياسات، والتي يمكن أن تدفع العاملين للعمل.

وجوهر نظرية العاملين يستند إلى ضرورة قيام المنظمة بإشباع العوامل الصحية إلى المستوى الذي يزول فيه الشعور بحالة عدم الرضا، وبعدها تنتقل المنظمة إلى التركيز على إشباع العوامل الدافعة، وهذه الأخيرة غير قابلة للإشباع.⁽¹⁾

⁽¹⁾ عبد الفتاح بوخمخم، المرجع السابق، ص 121.



شكل رقم 02: يوضح نظرية هرزبرغ ذات العاملين

المصدر: نجم عبد الله العزاوي، عباس حسن جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 341.

• نظرية الإنجاز لديفيد ماكلياند:

وضع هذه النظرية ديفيد ماكلياند وهو أستاذ في جامعة هارفارد الأمريكية وقد طبقت هذه النظرية في مجال الإدارة والتنمية الإقتصادية، حيث أجرى دراسات على عدة ثقافات شملت و.م.أ، إيطاليا، بولندا والهند وقد توصلت إلى أن هناك 3 حاجات تؤثر في سلوك الأفراد وهي كما يلي: (1)

1- الحاجة إلى الإنجاز: Achievement Need

إن الحاجة للإنجاز هي حاجة الفرد المتمكن من العمل الذي يؤديه وكفاءته فيه، إضافة إلى بحثه المستمر عن المهام المتحدية والصعبة، ولقد أشارت بعض الدراسات إلى أن هذه الحاجة يمكن تمييزها من خلال البرامج التدريبية. (2)

(1) محمد السعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1993، ص 291.

(2) منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 293.

وتتميز ذوي الحاجة العالية للإنجاز خصائص أهمها:

- الرغبة في تحديد أهداف معتدلة ومتوازنة تنطوي على بعض التحدي.
 - الرغبة في الإستغلال والتحكم والسيطرة على أساليب الأداء ووسائل تحقيق الأهداف.
 - تفضيل العمل بصورة منفردة ومستقلة عن العمل في جماعة، حيث أنهم يبذلون جهداً كبيراً ويحققون إنجاز أفضل من الأفراد الذين ينخفض لديهم مستوى الدافع للإنجاز.
 - الرغبة في الحصول على معلومات مرئية وسريعة ومحددة حول مدى تقدمهم في العمل.⁽¹⁾
- 2- **الحاجة للإنتماء:** تشير الحاجة للإنتماء إلى رغبة الفرد في إقامة علاقات وتفاعلات اجتماعية، حيث أن الفرد يبحث عن الوظائف المتضمنة هذه العلاقات.
- 3- **الحاجة إلى السلطة:** فيشير إلى رغبة الفرد في السيطرة والتحكم بالآخرين وتحمل المسؤوليات والمهام المتحدية، فهو أي فرد يمتلك القدرة على قيادة الآخرين والسيطرة عليهم.

إن تشخيص هذه الحاجات الثلاث يتيح الفرصة للمنظمة لتمييز الأفراد وإتباع الأساليب المختلفة لإشباع حاجاتهم وفي الغالب يتمتع الأفراد الذين يمتلكون الحاجة للإنجاز بقدرات وقابليات عالية، ويفضلون المهام المتحدية في حين أن الذين تكون حاجاتهم الإجتماعية واضحة غالباً ما يقيمون العلاقات الإنسانية، كما أن الأفراد الذين لديهم رغبة بالسلطة يتطلعون للمواقع الإدارية والقيادية.⁽²⁾

تعتبر نظرية الحاجة للإنجاز من أبرز النظريات التي تناولت أهم الحاجات المؤثرة في سلوك الفرد، لذلك فهي مهمة جداً لتحفيز المدراء وكل فرد تريده المنظمة أن يقدم أداء متميزاً وحتى وإن لم يكن هناك من يحثه ويحفزه على ذلك.

3- النظريات الحديثة:

3-1- نظرية العدالة:

ترتبط هذه النظرية بين درجة الدافعية لدى الفرد وبين شعوره بعدالة نظام الحوافز المتبع في المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها، إذ يميل الفرد إلى مقارنة أداءه بأداء غيره، ومقارنة الحوافز التي

(1) محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي لنظرية التطبيق، دار الجامعة الجديدة، ط1، مصر، 2005، ص 90.

(2) منير نوري: مرجع سابق، ص 293.

يتلقاها غيره وفقا لمستوى الأداء، فإذا وجد الإنسان أن هناك عدالة في الحوافز والمكافآت أدرك أن الدافعية (وهي الإستعداد لبذل أقصى الجهود في العمل) هي الطريق السليم الواجب عليه إتباعه، والعكس صحيح تماماً، وعادة ما يعقد الموظف المقارنة على عدة مستويات، فهو يقارن مستويات الأداء الممكن له عملها والمكافآت التي يمكن أن يتلقاها. (1) فيما لو عمل بين موقع وآخر داخل المنظمة كما يقارن عمله والعوائد المترتبة عليها لو كان يعمل في مكان آخر خارج التنظيم، كما يقارن عمله بعمله آخرين من الذين يعملون معه في نفس المنظمة أو القسم، كما يقارن العمل بمستوياته وعوائده بين المنظمة التي يعمل فيها والمنظمات الأخرى التي سبق أن عمل فيها.

ويترتب على شعور الفرد بعدم العدالة تصرفات وسلوكات عديدة تتراوح ما بين تقليل الجهد المبذول، أو التفريط في نوعية المنتج الذي ينتجه أو تغيير فهمه السابق ومستوى أدائه وأداء الآخرين، فيصبح يرى أنه على عكس ما كان يظن فإن أدائه أفضل من أداء غيره، أو أن أداء الآخرين ليس جيداً كما كان يعتقد، وقد ينتهي به الأمر إلى ترك العمل. والنقطة الرئيسية هنا هي أن الأفراد لا يهتمون فقط بما يتقاضونه من أجور ومكافآت بشكل مطلق، بل إنهم يعقدون المقارنات مع ما يقدمه غيرهم من جهد وما يتقاضونه من مكافآت.

ومن هنا فإن واجب الإدارة أن تهتم بتوفير العدالة في تقييم الأداء وفي توزيع الحوافز والمكافآت، لأن العدالة تؤدي إلى تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم لمزيد من العمل، عندما يعرفون أن العمل والإنجاز هما الطريق الصحيح للحصول على مكاسب أكثر، أما إذا ظهر العاملين أن أسس التقييم والتحفيز غير عادلة، فإن هذا يكون رسالة غير مباشرة للعاملين أنه لا علاقة لنوعية الأداء بالحوافز، وأن عليهم أن يتبعوا أساليب أخرى للوصول إلى أهدافهم. (2)

تبين من سردنا لنظرية العدالة أن الفرد يشعر بالعدالة من جراء مقارنة ما يحصل عليه وما يقدمه، مع ما يحصل عليه الآخرون وما يقدمونه، لذلك يمكننا القول أنه على المديرين وعلى المنظمات أن تقدم أنظمة حوافز عادلة، العدالة تشير هنا إلى ضرورة ربط الحوافز بالعوائد التي يحصل عليها الأفراد

(1) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال)، دار وائل للنشر

والتوزيع، ط6، الأردن، 2012، ص 67.

(2) المرجع السابق، ص 68.

بما يقدمه هؤلاء الأفراد، وبالتالي فلا بد من وجود أنظمة تقيس ما يقدمه هؤلاء الأفراد، كأنظمة عادلة لقياس فاعلية الأداء. إن العدالة وعدم المحاباة في تقديم الحوافز يمكنها أن تؤدي إلى مشاعر الرضا والإرتياح إلا أنه بالرغم من أن النظرية قد تشير إلى أن شيء من عدم الرضا سيدفع العاملين في سلوكهم إلا أننا قد رأينا أن السلوك الموجه للإنهاء حالة عدم العدالة، ولإنهاء التوتر اللازم لذلك قد يكون مؤدياً إلى تخفيض كمية وجودة الإنتاج لذلك يجب أن يراعي المشرفون والمنظمات أن توفير قدر من المقارنة والمعلومات للمرؤوسين بالقدر الذي يتيح لهم أن يقارنوا كيف أن الآخرين يحصلون على عوائد أداء أعلى أو أقل بإسهامات أعلى أو أقل. (1)

3-2- نظرية التوقع لفكتور فروم:

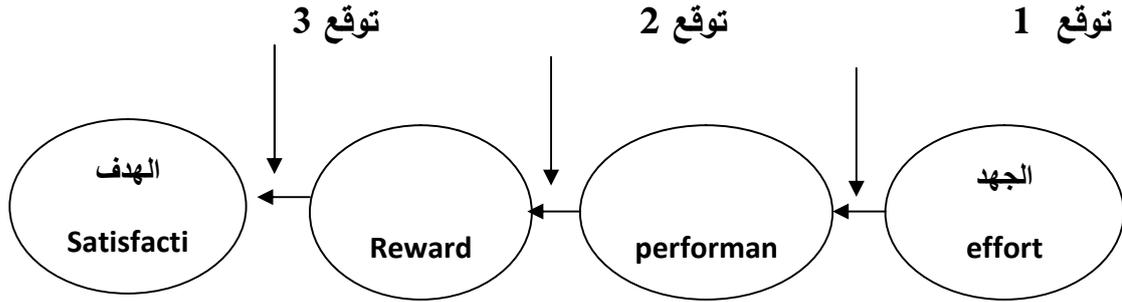
إن صاحب هذه النظرية هو فكتور فروم الذي تفحص من خلال العلاقات التي تربط ما بين جهد الأفراد والمكافآت التي يحصلون عليها نتيجة ذلك وتخضع هذه النظرية لثلاثة شروط الجهد (الأداء التوقعي)، الأداء (النتائج المتوقعة)، القيمة المحصلة. (2)

كما تقوم هذه النظرية على أساس أن رغبة أوميل المرؤوس للعمل بشكل معين يعتمد على توقعه بأن إنجاز هذا العمل بالشكل المطلوب سوف يترتب عليه نيل مكافأة وإلا فإنه سوف يواجه له عقوبة والشكل التالي يوضح جوهر هذه النظرية. (3)

(1) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، ط8، الإسكندرية، 2002، ص 166.

(2) موسى خليل: مرجع سابق، ص 176.

(3) فيصل محمد الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال (من الألف إلى الياء)، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 205.



شكل رقم 03 : يوضح جوهر نظرية التوقع

المصدر: فيصل محمد الشواورة: المرجع السابق، ص 205.

عناصر نظرية التوقع:

1- **جاذبية العوائد:** وهي تمثل قيم العوائد التي يود الفرد الحصول عليها مثل الترقية والأجر، والحوافز والتقدير وتحقيق الذات وغيرها وقيم هذه العوائد قد تختلف من فرد لآخر، فالبعض منها قد يكون له قيم عالية وموجبة والبعض يرى أن هذه القيم بشكل سالب ولتوضيح أهمية جاذبية الحوافز (الغاية) يمكن أن نورد الأسئلة التالية للتوضيح:

- هل يشعر الفرد بأن الحوافز التي يحصل عليها ذات منفعة وجاذبية له ؟
- وما هي درجة المنفعة والجاذبية لكل حافز سيحصل عليها؟.

2- **الوسيلة:** وهو مقياس يقيس قوة العلاقة بين الأداء ومحتواه (مثل كونه أداء عالي) وإمكانية الحصول على حوافز معينة فمثلا قد يعتقد فرد أن أداءه العالي هو الوسيلة للحصول على حوافز أجزرية عالية، في حين يشعر البعض الآخر أن الأداء المنخفض هو وسيلته في الحصول على وقت الفراغ وتحسن علاقاته الإجتماعية مع زملائه ولتوضيح الوسيلة نصوغ الأسئلة التالية:

- هل يشعر الفرد بأن الأداء المرتفع سيكون وسيلته في الحصول على الحوافز؟

- ما مدى هذا الشعور؟ هل هو قوي يصل إلى درجة التأكد أم هو ضعيف يصل إلى عدم التأكد⁽¹⁾؟

3- **التوقع:** هو مقياس يمكن الفرد من قياس قوة العلاقة بين المجهود والنشاط الذي سيبدله وبين مستوى الأداء الذي يمكن التوصل إليه من جراء هذا المجهود والنشاط، وهنا يكون التقدير شخصي، فقد يشعر

(1) محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 272، 273.

البعض بأن مجهوده ونشاطه يضيع سدى وبالتالي فإن العلاقة بين هذين العاملين تكون حقيقية، أما إذا شعر الفرد بأن مجهوده سيؤدي بطبيعة الحال إلى أداء مرتفع فهنا تكون العلاقة قوية بين هذين العاملين ولتوضيح أهمية التوقع نورد الأسئلة التالية:

- هل يشعر الفرد بأن المجهود الذي سيبدله سيؤدي إلى رفع أداءه في العمل؟
- أم أن مجهوده سيضيع سدى وغير معلوم تأثيره على الأداء ما مدى هذا الشعور؟
- هل هو شعور قوي يصل إلى درجة التأكد أم هو شعور ضعيف يصل إلى عدم التأكد؟⁽¹⁾

الجدول رقم 02: يوضح التطبيقات الإدارية لنظرية التوقع

Managerial Implications	The Individuals question	Expectantgerm
<ul style="list-style-type: none"> - اختيار العاملين ذوي القدرة. - تدريب العاملين على استخدام قدراتهم - دعم القدرات من خلال: الموارد التنظيمية تحديد أهداف الأداء 	هل أستطيع أن أحقق مستوى الأداء المرغوب؟	التوقع expectancy
<ul style="list-style-type: none"> - توصيل وتوضيح إمكانات الأداء المكافأة للعاملين. - تدعيم إمكانات الأداء المكافأة من خلال ربط المكافآت بمستوى الأداء 	ما هي العوائد النتائج التي سوف تحدث كنتيجة للأداء؟	الأدائية Instrumentality
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد احتياجات الأفراد أو النتائج. - العمل على إحداث توافق بين المكافآت. (النتائج) والإحتياجات 	كيف يمكن أن تكون عوائد العمل ذات قيمة عالية بالنسبة لي؟	القيمة Valence

المصدر: علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 312.

⁽¹⁾ المرجع السابق، ص 273.

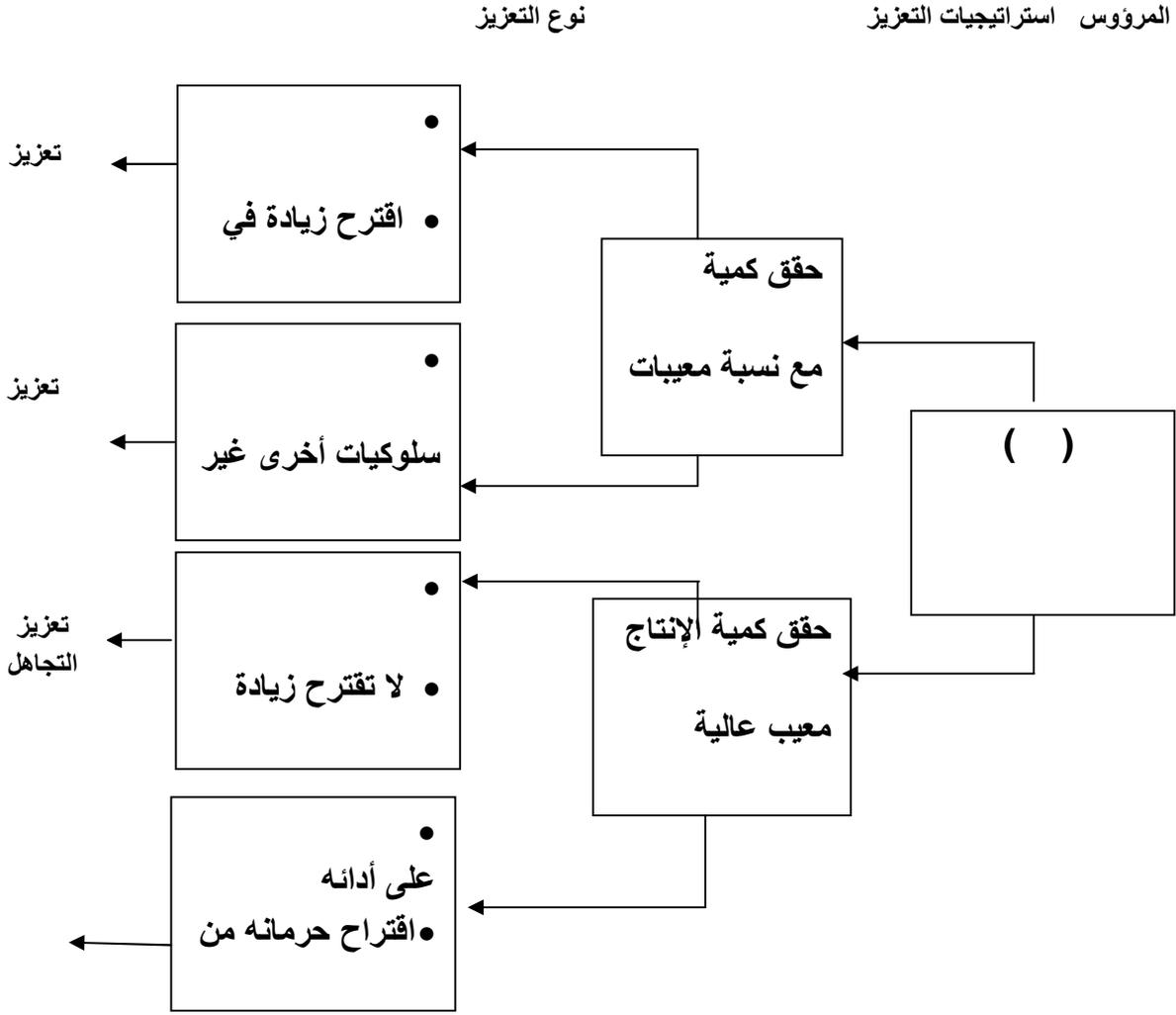
من خلال ما سبق عرضه لنظرية التوقع فإننا نجد أن هذه النظرية مفيدة بحيث أنها تساعد الإدارة على التنبؤ بأداء ومستوى رضا الفرد عن العمل.

3-3 - نظرية تدعيم السلوك لفريدريك سكينر:

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس (سكينر) عام 1969، حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البنية الخارجية، كنتيجة للأداء فإذا قام الفرد بفعل معين واتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين، فيحدث تدعيماً ونثيماً لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراريته، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو اتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين

فالننتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك. (1)

(1) سيد سالم عرفة: إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 35.



شكل رقم 04: يوضح نموذج نظرية التعزيز

المصدر: عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي، ط1، عمان، 2009، ص 193.

من خلال هذا النموذج يمكن ملاحظة أربعة مبادئ أساسية لنظرية تدعيم السلوك:

- 1- مبدأ التعزيز الإيجابي: والذي من شأنه أن يؤدي إلى تكرار وتقوية السلوك عن طريق ربط السلوك بنتائج إيجابية أو مرغوبة، وأبسط مثال على ذلك المدير الذي يشير برأسه بالموافقة حين يقدم أحد مرؤوسيه تعليقا مفيداً خلال أحد الاجتماعات.

2- مبدأ التعزيز السلبي: والذي من شأنه أن يؤدي إلى تكرار وتقوية السلوك عن طريق ربط السلوك بتجنب تعريض المرؤوس لنتائج غير مرغوب فيها وأبسط مثال على ذلك التوقف عن توبيخ المرؤوس الذي عادة ما يصل للعمل متأخرا عندما يصل للعمل في الوقت المحدد. (1)

3- مبدأ العقاب: والذي من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض تكرار السلوك غير المرغوب فيه أو عدم حدوثه كلية عن طريق ربط السلوك غير المرغوب فيه بنتائج غير مرغوب فيها من قبل المرؤوس وأبسط مثال على ذلك حرمان الموظف الذي يحضر للعمل متأخرا بصفة متكررة من العلاوة المنسوبة.

4- مبدأ التجاهل: والذي من شأنه أن يؤدي إلى تخفيض تكرار السلوك غير المرغوب فيه أو عدم حدوثه كلية عن طريق الربط بين السلوك غير المرغوب فيه بالإمتناع عن تقديم حافز إيجابي وبالتالي تجاهل السلوك غير المرغوب فيه، وأبسط مثال على ذلك الإمتناع عن إمتداح المرؤوس أو عدم ترقيته عندما يكون هذا المرؤوس دائم الغياب. (2)

تركزت نظرية تدعيم السلوك على ضرورة قيام الإدارة أو المنظمة على تعزيز كل سلوك مرغوب، وذلك من خلال عوامل خارجية سوف تتحكم في توجيه سلوك كل فرد من علاوات ومكافآت بحيث أنها تساهم في إبداع الفرد في مجال العمل، وتزيد من احتمالات تكرار ه ذا السلوك في المستقبل.

ثانيا: مداخل نظرية لتنمية الجانب المهاري

1- نظرية رأس المال البشري

سيطرت خلال فترة الستينات نظرية رأس المال البشري على اقتصاديات التدريب فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب انتباه إلى أهمية العنصر البشري، تحديد ماهية رأس المال البشري، وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد، فهذه النظرية ترى بأن التدريب يعد استثمار هام، ويظهر ذلك من خلال أهمية الاستثمار الصحيح في الموارد البشرية نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والتوسع في استخدام نظم العمل وتغيير مفاهيم وأساليب الإدارة وإدخال الحاسبات الإلكترونية في طرق وأساليب الإنتاج، وبالتالي فالتدريب يعتبر بمثابة استثمار حقيقي للمؤسسة ويعود عليها بالفائدة، وأنه حتمية نظرا لاتساع نشاطات المؤسسة، تعدد

(1) عبد الرزاق الرحالة، زكريا أحمد العزام: المرجع السابق، ص 193.

(2) المرجع السابق، ص 194.

اختصاصاتها، وزيادة حدة المنافسة هذا يؤدي إلي وجوب تخطيط الموارد البشرية وربطها باحتياجات المؤسسة وحسن توزيعها والتقليل من مدة الإنجاز وانخفاض نسبة التغيب ودوران العمل، وهذا كله يؤدي إلى تحقيق فعالية المنظمات وتحقيق الأهداف.

لقد أدركت هذه النظرية أهمية الدور الذي تلعبه المؤسسات في تنمية رأس المال البشري سواء كان ذلك من خلال الإنفاق المباشر عليه أو عن طريق خلق الحوافز لتحفيز للعمال، ففي الماضي كانت هذه النفقات بمثابة تكاليف بدلا من اعتبارها استثمارات هامة، هذا ما يؤدي إلى ظهور مفهوم رأس المال البشري والذي يركز على الأبعاد التالية:

- الاهتمام بعنصر العمل كعنصر من عناصر الإنتاج، وبكيفية إعداد وتدريب الأفراد لأداء وظائف تحدد لهم من طرف المؤسسة.
- تطور المهارات والقدرات وتوسيع نطاق خيارات الفرد في العمل.
- لقد قدم "روبنوس" خلال نظريته نظرة جديدة للتدريب باعتباره استثمار بدلا من كونه تكلفة على المؤسسة، فالتطور التكنولوجي الحاصل واتساع نشاط المؤسسة وتطوره يحتم عليها الإهتمام بتدريب أفرادها، حتى تستطيع مواكبة هذه التطورات والتغيرات الحادثة على مستوى المؤسسة والسوق الداخلية والخارجية، فالتدريب في هذه الحالة يدعم تحقيق النوعية في الخدمات والإنتاج.⁽¹⁾

2- نظرية التعلم في التدريب:

تعتبر نظرية التعلم بمثابة القلب لنظرية التدريب، فبرامج التدريب ما هي إلا تطبيق لنظرية التعلم، والتي تتطوي على جهود واضعي ومصممي البرامج التدريبية، الذين يعتقدون بان هذه البرامج ستكون فعالة في تعليم الأفراد، فإن لم يتعلم الفرد الموضوع تحت التدريب فذلك يرجع إلى إغفال بعض مبادئ نظرية التعلم، لذلك يعطي مسؤولوا برامج التدريب أهمية كبيرة للمبادئ الأساسية لعملية التعلم، ومن أهم مبادئ التعلم في التدريب ما يلي:

- الحافز.
- قياس مدى التقدم في التدريب.

⁽¹⁾ منير بن أحمد بن دريدي: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية "التدريب، الحوافز"، دار الابتكار للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص ص 78، 79.

- إتاحة الفرصة للتطبيق العملي.
- تعلم الكل دفعة واحدة مقابل تعلم الكل على أجزاء.
- السرعة والدقة في عملية التعلم.
- ضرورة التركيز.
- الإستعاب والتذكير.
- أهمية القائمين بالتدريب.

من جهة أخرى ركزت هذه النظرية على إظهار الظروف الإيجابية والسلبية التي تؤثر على تطبيق التعلم في التدريب.

فالظروف الإيجابية التي تخلق من خلال التعلم تتمثل في:

- ربط المعلومات الجديدة بالقديمة خلال تجربة المتدرب.
- تقديم المؤشرات الكافية تجعل المتدرب يعرف على الدوام مدى تقدمه.
- الإعتراف بإحتياجات المتدرب سواء كانت صحيحة أو خاطئة باعتبارها محاولات للتعلم، واتباعها بالقبول بدلا من الرفض.⁽¹⁾

أما الظروف السلبية التي تؤثر في التدريب فتتمثل في:

- الظروف التي تسبب للمتدربين التوتر والخوف.
- الظروف التي تسبب الإحباط وتعيق رغبة المتدرب في التعليم.
- الظروف التي تسبب التقليل من احترام الذات لدى المتدرب، وتجعله يحس بالإهانة وعدم الإرتياح.

إن تركيز هذه النظرية في محتواها على الظروف التي يجب أن تتم فيها التدريب يرجع لما له من مكانة خاصة في تعليم الأفراد خاصة في تعليم الأفراد وآثاره على مردودية العمل، فالتدريب حتى يكون ناجحا يجب الإهتمام بالمتدربين وشروط تدريبهم والوسائل اللازمة لذلك.

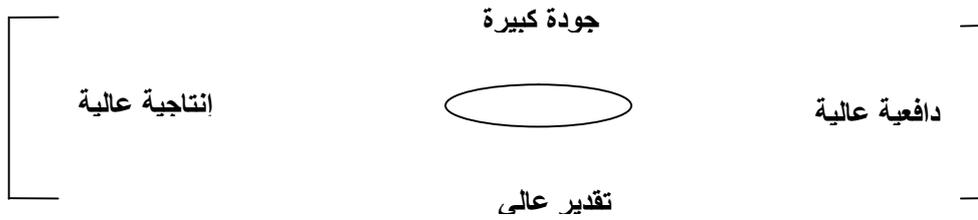
⁽¹⁾المرجع السابق، ص، ص، ص 79، 81، 82.

وعملية التحفيز التي تدفع المتدربين بالاهتمام بالعمل وتنفيذه بسرعة ودقة حتى تتاح لهم الفرصة لاكتساب الكفاءة والمهارة وتنفيذ مهامهم بأكثر فعالية⁽¹⁾.

3- مدخل الموارد البشرية:

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبيا في إدارة الأفراد، فقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفكار كمورد وليس مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم يمكن أن يحقق فوائد ومزايا كثيرة لكل من المؤسسة والفرد على حد سواء، ويقوم مدخل الموارد البشرية على ما يلي:

- أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارتهم وتنميتهم.
- لا بد من توجيه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية العاطفية والإقتصادية للفرد.
- لا بد أن نهياً بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضح وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة وتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية والتي تساعد فيها كل من المنظمة والأفراد بعضها البعض على مقابلة أهدافهم⁽²⁾.



شكل رقم 05: يوضح "مدخل الموارد البشرية"

المصدر: علي غربي وآخرون: المرجع السابق، ص 41.

⁽¹⁾المرجع السابق، ص 82.

⁽²⁾علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، ط1، 2002، ص ص 40، 41.

هناك ما يميز ثلاث مراحل رئيسية لدراسة الموارد البشرية وهي:

أ- **المدخل الإداري:** يركز هذا المدخل على دراسة العمليات الإدارية، حيث بدأ بالتعرض لأهداف التنظيم وحفظ الموارد البشرية وعمليات الإستقطاب والاختيار والتعيين وتحليل الوظائف وتقييمها، هذا إلى جانب دراسة تنظيم الجهاز المعني بإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالأجهزة الأخرى في المنظمة، بالإضافة إلى تناول أنشطة تنمية الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء وتحفيز العاملين وتحسين بيئة العمل.⁽¹⁾

ب- **مدخل المنظمة:** تحتل الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام العملي للمنظمة، ومن ثم فإن الجهود البشرية يتم تقسيمها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وفقا لهذا يتم دراسة الموارد البشرية كنظام فرعي مفتوح، يؤثر بالمنظمة الفرعية الأخرى مثل نظام الإنتاج والعمليات ونظام التسويق وغيرها من النظم التي تتأثر في النظام البيئي الكلي للمنظمة.

ج- **المدخل الإستراتيجي:** يركز هذا المدخل على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف وإستراتيجيات المنظمة، وظل هذا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة، حيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها.

وينظر المعنيون بدراسة الأفراد وفقا لهذا المدخل إلى أهمية التركيز على إدارة العنصر البشري من حيث أهميته وحاجاته ووحدته وتكامله واندماجه بالمنظمة. ويعتبر هذا المدخل أحد المداخل القيمة والمتكاملة في ذات الوقت، حيث تزايد الإعتراف الإداري في الآونة الأخيرة بأهمية العنصر البشري باعتباره أحد العناصر الحاكمة في تحقيق النجاح للمنظمة المعاصرة، من خلال مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية باستمرار⁽²⁾

يشكل هذا المدخل أهم المنطلقات الحديثة نسبيا في قولبة الإهتمام بالعنصر البشري باعتباره أهم الموارد على غرار نظرة الإدارة العلمية التي تعتبره عنصر من عناصر الإنتاج ونظرة العلاقات الإنسانية التي جسدهت في كتلة من المشاعر والأحاسيس. فالنظرة إلى إدارة الأفراد كمورد يمكن أن يحقق فوائد

⁽¹⁾ جمال الدين المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 52.

⁽²⁾ المرجع السابق، ص 53.

ومزايا لكل من المؤسسة والفرد معا في إطار النظرة التكاملية التي تعتمد على الأهداف التنظيمية والحاجات الفردية معا لتطوير إدارة الموارد البشرية، وذلك انطلاقا من نقاط أساسية تبلورت في:

- أن الأفراد أهم استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته، ويمكن أن يحقق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة النفسية والإقتصادية للفرد.
- السياسيات والبرامج لا بد أن تخلق إشباع الحاجات واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
- بيئة العمل لا بد أن تشجع الأفراد على تنمية وتوضيح مراعية تحقيق التوازن بين حاجيات الأفراد والأهداف وبرامج وممارسات الموارد البشرية في المنظمة.

لقد تكاملت مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهالات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من: العلوم السلوكية - بحوث ومداخل التطوير التنظيمي - نظرية النظم، مدخل إدارة الجودة الشاملة. ويمكن أن نوضح الفرق بين الفلسفة القديمة والجديدة لإدارة الموارد البشرية من خلال الجدول التالي⁽¹⁾:

جدول رقم (03): يوضح الفرق بين الفلسفة القديمة والجديدة لإدارة الموارد البشرية

الفلسفة القديمة	الفلسفة الجديدة
تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية، إمكانيته في التفكير والإبتكار والإبداع والمشاركة في حل المشاكل والتجديد والتطوير.	اهتمت بالقوة العضلية للإنسان وقدراته البدنية والمادية (البناء الجسمي)
تميل إلى الإهتمام بمحتوى العمل وما يثيره من طاقات الفرد الذهنية وما يمثله من تحديات تسفر بفكر الإنسان وعقله.	ركزت على الجوانب المادية في العمل، الأجور، المكافآت، مكان وبيئة العامل المادية.
التنمية البشرية هي أساس شحن قدرات الإنسان الفكرية وتوظيفها في العمل.	اتخذت التنمية البشرية أساس شكل التدريب المهني لزيادة المهارات الميكانيكية للإنسان.

المصدر: علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص53.

⁽¹⁾ علي غربي وآخرون: المرجع السابق، ص 52.

خلاصة الفصل:

لقد قمنا في هذا الفصل بتقديم أهم النظريات التي تناولت موضوع الحوافز وتنمية الجانب المهاري لدى العمال، وهي ذات أهمية كبيرة للموضوع الذي بصدد دراسته فقد ساعدت في صياغة أبعاد الدراسة واختلافها.

الفصل الثالث: نظام الحوافز

تمهيد

أولاً: ماهية نظام الحوافز

1- التطور التاريخي لنظام الحوافز

2- أهمية نظام الحوافز

3- أهداف نظام الحوافز

4- أنواع نظام الحوافز

ثانياً: أساسيات ومرتكزات نظام الحوافز

1- أساسيات نظام الحوافز

2- أسس منح الحوافز

3- شروط إنجاح نظام الحوافز

4- المتطلبات الرئيسية للإعداد وتنفيذ نظم الحوافز

5- المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز

6- أساليب التحفيز

7- تقييم نظام الحوافز

8- تأثير الحوافز على السلوك الإبداعي للعاملين

خلاصة

تمهيد:

إن نجاح أي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها لا بد أن تعتمد على حوافز فعالة تعمل على خلق روح الدافعية لدى العمال وزيادة الإنتاجية، وإدارة الموارد البشرية تعني تحفيز العاملين عن طريق تصميم نظام للحوافز يتماشى مع ما تريده المنظمة والعمال، وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى عدة عناصر نعتمد عليها في فهم هذه العملية، ومن بينها التطور التاريخي للحوافز، أهداف نظام الحوافز، أهميته، أنواعه، الأسس التي يبنى عليها وكذا مراحل تصميم نظام الحوافز بالإضافة إلى تقييم نظام الحوافز.

أولاً: ماهية نظام الحوافز

1- التطور التاريخي للحوافز:

لقد مرت الحوافز كغيرها من الوظائف الأخرى بتطورات عبر الحقب التاريخية المختلفة وطبقاً لطبيعة الفلسفة الفكرية لهذه المدرسة أو تلك إلا أنها باتت من أكثر الوظائف الإدارية تأثيراً على السلوك الإنساني في تحقيق أهداف المؤسسة. ومن الناحية التاريخية يوجد هناك ثلاث مراحل سائدة بالنسبة لزيادة الحوافز في المؤسسات الصناعية والشركات وفيما يلي شرح لهذه المراحل:

أ- المرحلة الأولى (المدرسة التقليدية):

تمثل هذه المرحلة المدرسة التقليدية في الإدارة التي ترى أن المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها مع البيئة الخارجية وهدفها تعظيم الأرباح فقط وتمثل في بداية الثورة الصناعية بأوروبا، حيث رأى أصحاب هذه المصانع والمديرون المهنيون على وضع سياساتها بأن العامل كسول ولا يحب العمل، والعامل غير طوح وأنه يتجنب دائماً المسؤولية، والعامل يحب الإشراف المباشر الذي يعفيه من المساءلة وبناء على ذلك فإن ما يبذله من طاقة وجهد يرتبط ارتباطاً سلبياً مع مستوى. الأجرة، وفي نهاية الأمر كلما ارتفع الأجر قلّ الحافز على العمل وبالعكس، وقد بنو رأيهم هذا على أساس أن العلاقة بين الأجر والجهد المبدول تكون موجبة أي كلما زاد الأجر حتى يصل العامل بالإنتاج إلى حد معين، يرى العامل أنه بعد هذا الحد لا تكون هناك منفعة في الدخل تعادل ما يبذله من جهد في ساعات إضافية أخرى بعد هذا الحد، والمقصود بذلك أنه بعد أنه هذا الحد تصبح العلاقة بين الأجر والجهد الذي يبذله العامل علاقة سلبية، ومعنى ذلك أن ارتفاع الأجر بعد هذا الحد يصحبه زيادة في تفضيل العامل لوقت الفراغ على الجهد المبدول ووفقاً لهذه المرحلة تقوم الإدارة في الإنفراد بالقرارات دون الرجوع إلى أحد وتهيمن على سير العمل وكل خطوة تتم في العمل تحت إشرافها ولا تتق إلا بنفسها وتسعى الإدارة لتحقيق أهدافها بكل الوسائل ولا تقبل كلمة نقد توجه إليها، لذلك اقتصر الحوافز في هذه المرحلة على الأمور المادية فقط مثل الأجور وملحقاتها من المكافآت والعلاوات النقدية. (1)

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 405-406.

ب- المرحلة الثانية(المدرسة الإنسانية):

نظرت هذه المرحلة للعامل على أساس أنه مخلوق اقتصادي وأنه يستمتع بالعمل وتحقيق إنجاز مهم كأجر تماما للعامل، والعمال ملتزمون بطبيعتهم كما أنهم مبدعون حين توفر الفرصة المناسبة، وعليه فإن الإدارة يكون عملها كآلي: حيث تكون القرارات بالتشاور مع العاملين وتشعر العاملين بالانتماء للعمل كما تساعدهم على التطور وتشجعهم على العمل الجماعي، كما حددت العلاقة بين الأجر والجهد المبذول في شكل علاقة موجبة مستقيمة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد المبذول، ومن الواضح أن المدرسة التقليدية ركزت على الحوافز المادية فقط، وأهملت الحوافز المعنوية لذلك نجد أن الإدارة في المرحلة الثانية تقدم حوافز متنوعة فإلى جانب الحوافز المالية هناك الحوافز المعنوية كالتقدير والاحترام.

ج- المرحلة الثالثة(المدرسة المعاصرة):

وتجسدت هذه المرحلة في الفكر الإداري السائد حالياً، حيث تطورت النظرة إلى المؤسسة والفرد والحوافز إلى حد بعيد وأصبحت تعكس الواقع بشكل أكثر من السابق فالمؤسسة في هذه المرحلة أصبحت مفتوحة تؤثر وتتأثر بالمجتمع الذي نعيش فيه، والفرد أو الموظف هو جوهر المؤسسة وركيزتها الأساسية في تحقيق مختلف أهدافها نظراً للتمتع بطاقت إبداعية متنوعة.

- ولأنه إنسان ناضج فإن الإدارة تتوقع منه أنه يكون رقيباً على نفسه دون الحاجة إلى رقيب خارجي والأفراد بعد ذلك متباينون في خصائصهم ودوافعهم وحاجاتهم وإبداعاتهم لذلك لا بد من الوقوف عليها بالدراسة العلمية الميدانية لغرض استخدامها وتطويرها وتوجيهها نحو الاتجاه السليم، إن الحوافز في هذه المرحلة المعاصرة متنوعة ومتباينة ومقترنة بأداء الفرد ومدى تحقيقه للأهداف المنوطة به. (1)

من خلال المراحل الثلاث السابقة يتضح أن معايير تقديم الحوافز قد تباينت من مرحلة لأخرى، فهي في النظريات التقليدية والإنسانية سرية للغاية ومن حق الإدارة العليا الإحتفاظ بها وعدم الإفصاح عنها، بينما نجدها-أي المعايير-مختلفة تماماً في النظريات الإدارية المعاصرة فهي واضحة وأكثر موضوعية وغالبا ما يساهم الأفراد في تحديدها، لذلك فهي تعمل كوسيلة لتشجيع الإبداع والإبتكار.

(1) المرجع السابق ص 406.

2- أهمية نظام الحوافز:

يؤكد المختصون والقادة الإداريون المسيرون على أهمية التحفيز في مسار العمل لأنه:

- السبيل إلى المبادرة المستمرة والإبداع المتجدد.
- طريق المقترحات الخلاقة التي تعالج جوانب القصور الحاصل في العمل.
- أداة التغيير والتطوير والتصحيح عبر إدخال عناصر فعالة وجديدة في مواقف العمل تزيد من حيويتها
- يؤدي إلى تحقيق التوازن الحيوي الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام وحيوية تطويرية.
- يحدث رد فعل قوي في بيئة العمل الداخلية والخارجية تؤثر بفاعلية على التنفيذ والمتابعة. (1)
- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام يؤدي هذا الاختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة. (2)

3- أهداف نظام الحوافز:

لاستخدام نظام الحوافز في المؤسسات، المادية منها والمعنوية، والايجابية أو السلبية أهداف تسعى المؤسسات إلى تحقيقها أهمها ما يلي:

- أ- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها: فبينما تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل الانتاج كما ونوعا وتقديم أفضل الخدمات لموظفيها فإن للحوافز المادية الايجابية أثرا جيدا على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله إذ أنها تمكنه من الوفاء ببعض إلتزاماته المادية، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الايجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص وتفاني في خدمة المؤسسة.

(1) محمد مرعي مرعي: التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص7.

(2) سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص230.

ب- ربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع: فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، سواء من السلع أو الخدمات، وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين، هذا بدوره ينعكس إيجاباً على سمعة المؤسسة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المؤسسة وتفضيلها على غيرها. (1)

بالإضافة إلى أهداف أخرى هذه الأهداف هناك أهداف أخرى نذكر منها ما يلي:

- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص بالإحساس بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق.

- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء. (2)

4- أنواع نظم الحوافز:

إن أنظمة الحوافز التي يتم إعدادها من قبل المنظمات تختلف باختلاف المنظمة وإمكاناتها المتاحة وكذلك في ضوء نظرتها إلى الدافعية وأهميتها في تحريك جهود العاملين نحو إنجاز الهدف المراد تحقيقه، والحوافز تأخذ صوراً مختلفة فمن حيث نوعيتها تقسم إلى: (3)

4-1- حوافز مادية: تعتبر الحوافز المادية من أهم مثيرات الدافعية لدى العمال ذلك أنها تساهم في تلبية حاجاتهم الاقتصادية والنفسية غير المشبعة لديهم، فلا بد من تقديم حوافز مادية في كل مؤسسة لضمان استمرارية بذل العامل لمجهود أكبر وتحسين مستوى أدائه.

(1) محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 122.

(2) رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية (دليل عملي)، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 136.

(3) خيضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 186.

إن الحوافز المادية هي مجموعة الخدمات والوسائل التي تقدمها المؤسسة للعمال بغية إشباع حاجاتهم من الناحية المادية، كما تستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج، ويمكننا استعراض هذا النوع من الحوافز كما يلي:

- **الأجر:** يعرف الأجر في النظام الرأسمالي على أنه الثمن الذي يحصل عليه العامل نظر المجهود العضلي الذي يبذله في العمل. وتتبع أهمية هذا الأخير كحافز على الإنتاج من أنه يتيح للفرد الكثير من الحاجات الأولية والأساسية فهو أول الأهداف التي يسعى العامل إلى تحقيقها من وراء عمله، ذلك أن المال الذي يحصل عليه يمكنه من تلبية حاجاته الطبيعية الأساسية.

- **المكافآت:** هي مبالغ من النقود تدفع بالإضافة إلى الأجر المقتاد لخدمة تؤدي إما كجزء للعمل الإضافي غير المنتظم أو المتفوق في نوعيته أو كميته، ويكون إعطاء هذه المكافآت من خلال التقويم المستمر لأداء الموارد البشرية المبني على أسس علمية وفنية.

والمكافآت قد تكون:

- **مكافآت المردود الفردي:** وتدفع على أساس الفردي، حسب مجهود كل فرد.

- **مكافآت المردود الجماعي:** وتدفع على أساس المجهود الجماعي.

- **المكافآت العينية:** وهي عبارة عن بعض النفقات التي يتحملها صاحب العمل لحساب العامل حيث يمكنه بواسطتها الاستفادة من بعض المزايا المادية، كالاستفادة من السكن أو التكفل بالإيجار أو وسيلة نقل خاصة أو اللباس أو بعض المواد أو الخدمات الأخرى المشابهة.

وتمنح المكافآت في ظروف عديدة منها:

- مكافآت الإنتاج، الجودة، السرعة، الابتكار والإبداع.

- مكافآت الأقدمية النهائية.

- مكافآت التدريب⁽¹⁾.

(1) منير بن أحمد بن دريدي: مرجع سابق، ص ص 136، 137.

- المشاركة في الأرباح: وهي تركز على الزيادة في أرباح المنظمة الناتجة عن زيادة الإنتاجية، وتقليل التكاليف، وتوزيع نسبة من الأرباح تخصص للموظفين.

- امتلاك الأسهم: وتشمل عملية توزيع الأرباح بتمليك جزء من أسهم المنظمة للعاملين كحافز على الأداء للعمال، ومن أهم أهداف ذلك زيادة ولاء الموظفين بالمنظمة ليس فقط كعاملين ولكن كشركاء. (1)

4-2- حوافز معنوية: عبارة عن حوافز غير مادية ترتبط بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للإنسان، فهي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة وأهم الحوافز المعنوية ما يلي:

- **التكوين والتدريب:** يعتبر التدريب والتكوين من أقدم الوسائل وأحسنها في رفع الإنتاجية والدقة في العمل لأنه يسمح للعامل باستخدام الوسائل العلمية في إنجاز عمله، فالتدريب الذي يخطط وينفذ بشكل سليم أداة فعالة في تحسين مهارة الأفراد عند أدائهم لأعمالهم، فهو يحقق فائدتين رئيسيتين بأن واحد فهو يزيد إنتاجية المؤسسة ويساعد في تحقيق أهدافها من جهة ومن جهة أخرى يرفع الروح المعنوية للعاملين وذلك نتيجة إلهامهم بأبعاد عملهم وزيادة دخلهم على أساس وجود علاقة بين الإنتاج والدخل.

ومن أهم الأهداف التي يحققها التدريب:

- زيادة الإنتاجية كما ونوعاً.

- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي.

- زيادة مهارات وقدرات وكفاءات الأفراد.

- خفض معدلات دوران العمل والتقليل من حوادث العمل (2)

(1) بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة)، دار ابتراك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2005، ص 57.

(2) منير بن أحمد بن دريدي: مرجع سابق، ص 139.

- **الترقية:** والمقصود بها شغل الموظف المرقى وظيفه أخرى ذات مستوى أعلى من حيث الصعوبة والمسؤولية والسلطة ولمركز يفوق وظيفته الحالية، كما أن الترقية هي أن يشغل العامل وظيفة تكون درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها من قبل ويترتب على ذلك زيادة في المزايا المادية والمعنوية للعامل.

تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة والإنتاج فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي في هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا على العمل والإنتاج. (1)

- **الظروف الفيزيائية للعمل:** تعني ظروف العمل بصفة عامة كل ما يحيط بالفرد من عمله ويؤثر على سلوكه وأدائه وميوله اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل فيها، لذلك فالإدارة ملزمة بتوفير السلامة للموارد البشرية بتصميم ووضع برامج فنية إدارية مشتركة عالية المستوى من أجل حماية هذه الأخيرة من الحوادث الطبيعية، والعمل على التقليل من آثار الحوادث غير الطبيعية، وما يترتب عليهما من إصابات العمل .

- **إشراك العاملين في الإدارة:** حيث للعمال ممثلون في مجلس الإدارة يساهمون في إدارة المؤسسة مساهمة حقيقية عن طريق الاشتراك في رسم سياسات واستراتيجيات المؤسسة واتخاذ قراراتها والهدف من ذلك، هو حفز العمال عن طريق إشعارهم بأهميتهم وأن لهم صوتا في مجلس إدارة المؤسسة وكذلك تنمية الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد. (2)

3-4- الحوافز الإيجابية: وتمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة كالحوافز المادية والمعنوية...إلخ.

4-4- الحوافز السلبية: وتمثل الحوافز التي تدفع العاملين نحو تجنب سلوك معين لا ترغبه المنظمة وأيضا تتضمن الحوافز المادية والمعنوية التي تنطوي على العقاب عند حصول موقف معين.

(1) المرجع السابق: ص 139.

(2) المرجع السابق: ص ص 140، 141.

4-5- أنظمة الحوافز الفردية: تقوم أنظمة الفردية على أساس الدفع للأداء الفردي ويمكن الاعتماد على أنظمة الحوافز الفردية حيثما تتسم الأهداف بالوضوح ويمكن تحديدها بدقة وقياسها بشكل سليم كما أن المهام التي تناط بالأفراد تكون مستقلة عادة، بمعنى يمكن للفرد العامل أن يقوم بأدائها بمفرده، دون أن تقترن بمهام ونشاطات أخرى للأداء، وأن أكثر الحوافز الفردية شيوعا هي: (1)

أ- **خطط الدفع بالقطعة:** ويتم وفقا لخطط الدفع بالقطعة استيلاء الفرد العامل حد أدنى من الأجر أو الراتب وفق الإنتاج القياسي للأداء والمحدد مستبدا وفق معدلات طبيعية، أما إذا فاق الإنتاج المستوى القياسي للإنجاز فإن العامل يستحق وفقا لذلك أجرا إضافيا بموجب عدد أو كمية الوحدات الإنتاجية الإضافية وغالبا ما يستخدم مثل هذا الأسلوب مع عمال تحميل وتفريغ البواخر حيث يستلم العامل بموجب هذه الطريقة الأجر الأساسي والذي يشكل الحد الأدنى للأجور التي يتم دفعها للعامل بموجب الأداء القياسي له، أما الأجر الآخر وهو أجر القطعة فيعطى له بموجب عدد أو كمية الوحدات الإضافية المنجزة من قبله في العمل، ومن أكثر خطط الأجر بالقطعة استخداما هي:

أ- **خطة تايلور:** لقد قام "فريدريك تايلور" بتطوير خطة الدفع للفرد العامل بموجب دراسته للوقت والحركة وقد حدد تايلور بموجب ذلك مستويين للأجر المستوى المرتفع للأجر للعامل الذي ينجز الأداء بالوقت القياسي، وأجر منخفض للعامل الذي ينجز العمل بأعلى من الوقت القياسي للإنجاز وقد راعى تايلور جودة الإنتاج المتحقق، بحيث أن العامل الذي ينتج بالجودة والنوعية المطلوبة يدفع له أجرا على نظيره ذو الجودة المتدنية وهكذا أرسى فريدريك تايلور أسلوبا للدفع ينسجم مع كمية ونوعية الأداء المتحقق من قبل العامل ذاته ووفقا لمتطلبات الانجاز السليم للأداء.

ب- **خطط الوقت المتوفر:** إن أسلوب خطط الوقت المتوفر تعتمد على تحديد حد أدنى للأجر يدفع للعامل الفرد في الوقت المحدد للإنجاز للمهام بأقل من الوقت القياسي المحدد فإن الفرد العامل يحصل على مكافأة تعادل نسبة الوقت المتوفر للإنجاز، ومن الأساليب الشائعة في هذا المجال ما يلي:

ب- **خطة هالسي:** ويتم بموجبها دفع أجر مضمون ومؤكدا لساعة العمل، إضافة لنسبة مئوية من الوقت المعياري للإنجاز، فلو كان الوقت المعياري للإنتاج كمية معينة خلال ساعة واحدة وقد قام الفرد

(1) خيضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة: مرجع سابق، ص 186.

بإنجاز العملية خلال 40 دقيقة فإنه يتقاضى أجره وفق معدل الأجر للساعة، ويستحق بالإضافة لذلك نسبة ثابتة من قيمة 20 دقيقة تم توفيرها أثناء إنجاز العمل⁽¹⁾.

ج- **خطط على أساس العمولات:** أن الخطط التي وردت أعلاه غالبا ما يتم تطبيقها على العاملين في الأنشطة الإنتاجية، لكن أسلوب العمولات غالبا ما يتم استخدامه في النشاطات التسويقية والبيعية كمندوبي البيع ومندوبي التأمين وغيرها من الأنشطة الأخرى.⁽²⁾

4-6- أنظمة الحوافز الجماعية:

عندما يصعب تحديد الأداء الفردي نظرا للتداخل في العمل، فإنه يكون من المناسب اتباع نظام ملائم للحوافز ينهض على أساس جماعي. فمثلا يكون العامل الذي يعمل على خط تجميع مضطرا للعمل بالسرعة التي تتبعها الجماعة، لأن عمله يعتمد على عمل الآخرين، ولهذا يحصل الجميع على حوافز ويحبذ إتباع نظام الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملائهم من أجل تحقيق أداء أفضل⁽³⁾.

4-7- أنظمة الحوافز التنظيمية:

تمنح الحوافز لجميع العاملين في المنظمة اعتمادا على أداء المنظمة، فالبرامج التي تعتمد على الأداء التنظيمي في منح الحوافز تسمى المشاركة بالمكسب ومن أهم هذه الأنظمة ما يلي:
أ- **خطة سكانلون:**

يحدد الحافز وفق هذه الخطة من قبل الكل من العاملين وقادة النقابات ومديري الإدارات العليا، حيث تتم مناقشة الأساليب المناسبة لتوفير العمل من قبل هذه اللجنة، وبعد تنفيذ الأعمال وانتهاء السنة عادة يتم احتساب التكلفة الحقيقية ومقارنتها بالكلف المتوقعة فإذا أشارت الفروقات إلى الناحية الإيجابية أي أن هناك توفيراً في الكلف، فإن التوفير يوزع على العاملين بنسبة 75% وإن 25% من الكلف التي تم توفيرها توزع على الإدارة على الإدارة⁽⁴⁾.

(1) المرجع السابق، ص ص 187-189.

(2) حسن راوية: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، دار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 311.

(3) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007، ص 221.

(4) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006، ص ص 254،

ب- خطة روكر: إن الاختلاف بين هذه الخطة وخطة سكانلون فقط احتسابها لإجمالي التكاليف ويضمنها تكاليف العماليات الإنتاجية أي ليس فقط التركيز على تكاليف العمل. إن التوفير في إجمالي التكاليف يوزع على العاملين والإدارة، وفي الغالب بنفس النسبة الواردة في خطة سكانلون (1)

ثانياً: أساسيات ومرتكزات نظام الحوافز

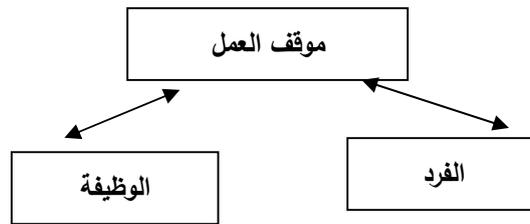
1- أساسيات نظام الحوافز:

هناك عدة مكونات رئيسية لنظام الحوافز هي كما يلي:

أ. الفرد: يختلف أعضاء المؤسسة من مدراء وإداريين في مختلف الأقسام الوظيفية الأخرى من حيث القدرات والمهارات العلمية والشخصية والفنية ولذلك فإن ردود أفعالهم ومواقفهم لن تكون موحدة ومتشابهة لإيجاد أي قوة تحفيزية معينة ولهذا فوجود برامج تحفيزية مختلفة هو الشكل المناسب في التطبيقات.

ب. الوظيفة: يؤثر تصميم الوظيفة على مستوى التحفيز فنجد بعض الأفراد يفضلون المهام الجديدة والمتغيرة وتحدياتها في حين يفضل الآخرون المهام الروتينية والمهام الهيكلية لذلك يترتب على المدراء التوفيق بين الفرد والمهام الموكلة إليه بطريقة تسمح له بأداء وإنجاز أفضل.

موقف العمل: هو البيئة التي يتم فيها العمل فهناك العديد من المميزات والخصائص لموقف العمل تشجع وتعمل على رفع الأداء بسبب معايير الجماعة والسلوك الإشرافي (2)



الشكل رقم 06: يوضح مكونات منظومة التحفيز

المصدر: محمد حسن الشماخ ومحمد خيضر كاظم: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص 133.

(1) المرجع السابق: ص ص 246، 247.

(2) خليل محمد حسن الشماخ ومحمد خيضر كاظم: مرجع سابق، ص 133.

2- أسس منح الحوافز:

إن تعدد واختلاف أنواع الحوافز، فمنها المادية ومنها المعنوية، الإيجابية والسلبية، الفردية والجماعية، تدعو إلى ضرورة اختيار نوع آخر بحيث لا يمكن الجمع بين كل هذه الحوافز، لذلك فإن الإختيار بلا شك لا يكون عشوائيا بل تحكمه معايير وأسس، ونجد منها كأحسن معيار على الإطلاق الأداء، ولا مانع من استخدام معايير أخرى مثل: الجهود، الأقدمية وفيما يلي عوض لأهم الأسس:

أ- الأداء: يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحد لدى البعض وفي بعض الحالات، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة، أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف أو وفر في أي مورد آخر.

ويعتبر الأداء فوق العادي (أو التمييز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز. (1)

ب- المجهود: من الصعب أحيانا أن نجري قياسا على ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما هو في أداء وظائف الخدمات وبعض الأعمال الحكومية ولأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، أو غير ممكن القياس مثل: الفوز بعرض إحدى المناقصات أو المسابقات، وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة أو قد يؤخذ في الحسبان المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء، ويجب الإقرار بأن هذا المعيار أقل أهمية من الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان. (2)

ج- الأقدمية: ونعني بها الفترة الطويلة التي قضاها العامل ونشير إلى الولاء والانتماء وتأتي الحوافز المقدمة في شكل علاوات في أغلب الأحيان، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في العمل، وفي الحكومة بشكل أكبر من العمل في القطاع الخاص.

(1) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 99.

(2) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 1999، ص 237.

د- المهارة: بعض المنظمات تعمل على مكافأة الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو إجازات أو دورات تدريبية فقط. (1)

3- شروط نجاح الحوافز:

يمكن أن تصبح عنواننا آخر لذلك وهو إدارة نظام الحوافز حيث الفعالية في كل الأحوال بذلك المبادئ أو المقومات التي يجب على إدارة المنظمة أن تأخذها في المباني عند التصميم وتنفيذ أنظمة الحوافز كما يلي:

- البساطة: وفيه يجب أن يكون النظام مختصر واضح مفهوم وذلك في بنوده وصياغه وحساباته.
- التحديد: ويقصد به إذ يكون أنواع السلوك الذي يتم تحفيزها مشروحة فيجب أن تكون هذا أكثر وضوحا من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرف.
- الكفاية: وجود أجر يكفي احتياجات العاملين ومتطلباتهم ويمثل ذلك زيادة على نظام الحوافز زيادة على الأجر.
- التغطية الكاملة للأداء: ويعني ذلك أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية، الجودة، تخفيض التكاليف، تخفيض الحوادث، فتح الأسواق، عقد النفقات، تمثيل المنظمة، تقديم أفكار جديدة وغيرها من أنواع مختلفة للأداء.
- الإستقرار والمرونة: يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يفهمه العاملون ولكن إذا استدعت الأمر وجب أن يتم تغييره.
- تدريب المشرفين: لابد من تعليم وتدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين والملاحظين على إجراء النظام.
- بداية قوية: وذلك لمساندة الإدارة العليا واستخدام شعارات قوية وبرامج عالية ومنشورات ترويجية واتصالات قوية مع العمال وذلك لإعطاء الدفعة القوية للنظام.
- النهاية قوية: ويتم ذلك بإخراج الحفلات الخاصة بتوزيع الجوائز والحوافز بشكل تمثيلي قوي ويتضمن وجود فقرات وكلمات ومرطبات ومأكولات ورعاية قوية وإخراج جيد. (2)

(1) المرجع السابق، ص 237.

(2) يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 421.

- السيطرة: أي السيطرة الكاملة على الأعمال التي يقوم بها الأفراد وذلك للتمكن من تقييمهم على الأداء.
- التنوع: يجب أن يكون التنوع في الحوافز المادية والمعنوية، حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات.
- العلانية في تطبيق نظام الحوافز: مما يزيد من ثقة العاملين فيه وعدم جموح توقعات بنسبة للحوافز.
- التفاوت: أي التفاوت في الحصول على نفس القدر من الحوافز للعاملين وأن يكون ذلك على أساس مقدار أداء الفرد.
- العدالة: العدالة في منح الحوافز على الأفراد وأن يكون مناسباً لأدائهم دون التفریق⁽¹⁾.
- الاستمرارية: وذلك لخلق الطمأنينة لدى الأفراد بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات، وضمان ذلك الإشباع مستقبلاً.
- المشاركة: أن يشارك ويدرك العاملون نظام الحوافز ومساراته وقواعده وشروطه والعمل على المحافظة عليه.
- الحجم: أي أن يرتبط الحوافز ارتباطاً عضوياً مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد وتقديم المزيد من الجهود وتشجيعهم على الإبداع والإبتكار.
- مساندة الإدارة العليا: أي ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
- أن تكون مناسبة: أن يكون الحافز مناسباً مع دوافع الفرد، وأن تكون الأداة المطلوبة لتخفيض النقص في الإشباع⁽²⁾.

(1) صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي: مرجع سابق، ص 246.

(2) منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص ص 265، 266.

4- المتطلبات الرئيسية لإعداد وتنفيذ نظم الحوافز:

تتمثل أهم المتطلبات الرئيسية لإعداد وتصميم الحافز في ثلاثة جوانب هي:

أولاً: متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز:

تتمثل البنية الأساسية لنظام الحوافز في مجموعة من النظم الفرعية والتي تشكل الركائز الأساسية لنظام الحوافز وهي:

- **الهيكل التنظيمي وهيكل العمل:** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين ويفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تجديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتأثير ذلك على نظم الحوافز المطبقة.

- **نظام الأجور والمرتبات:** والمقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف ويعكس هيكل الأجور في المنظمة الفروق في خصائص الوظائف داخل المنظمة وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في سوق العمل.

- **نظام تقييم الأداء:** يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على إنتاجية الفرد وسلوكه الوظيفي وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري وتستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقية والنقل والتحفيز المادي.

- **وصف الوظائف:** يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي والتي تحدد واجبات شاغل الوظيفة ومعايير أداء الوظيفة وظروف العمل.

النظام الفني: يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة والذي يفيد في التعرف على طرق وإجراءات العمل وتدفق العمليات من خلال دراسة الزمن والحركة حيث أن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسبة للتكنولوجيا المستخدمة.⁽¹⁾

(1) أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، 2011، ص182.

ثانيا: متطلبات تنفيذ الحوافز:

يتطلب تنفيذ نظام الحوافز عدة عناصر هي:

- القواعد: والتي تتعلق بكيفية ربط الأداء بالعائد المتوقع باستخدام معايير معينة ومن هذه القواعد على سبيل المثال:
- تحديد المبلغ الكلي للحوافز على مستوى المنظمة.
- التوزيع الداخلي للحوافز على الأقسام والأفراد.
- تحديد نصيب الأفراد من الحوافز.
- النماذج: وتشمل مجموعة من السجلات والنماذج المتعلقة بأداء العاملين ومعدلات الأداء المخططة.
- الإجراءات: وتتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية والمتابعة والخاصة بحساب وصرف الحافز لأفراد.

ثالثا: متطلبات إدارة نظام الحوافز:

وتتعلق هذه المتطلبات بالشروط العامة التي تساعد على تشغيل وإدارة النظام بطريقة فعالة ومن أهم هذه المتطلبات:

- وجود مناخ ملائم للعلاقة بين الإدارة والعاملين.
- عدالة الحافز وكفايته.
- سهولة فهم السياسة التي تحددها المنظمة في تقريرها للحوافز.
- ارتباطها ارتباطا وثيقا ومباشرا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية.
- إقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة.
- ارتكاز الحافز على أساس أو مستويات مقبولة.
- أن تأخذ شكل الاستمرار في نظام أدائها.
- ارتباطها واتصالها اتصالا مباشرا بدوافع العامل وبواعثه. (1)

(1) المرجع السابق، ص ص، 182، 183.

5- المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز:

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد للحوافز نقدم هنا دليلاً عملياً للخطوات التي يجب أن تمر بها، وبإمكان الإدارة أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً، وهذه الخطوات أو المراحل هي كما يلي:

1- **مرحلة الدراسة والإعداد:** حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والإقتصادية والقانونية، من حيث تركيب القوى العاملة ودوافع وحاجات الأفراد والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها، وكذلك المعدلات الحالية للأداء، ونظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد ونظرهم إلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات وهكذا.

2- **مرحلة وضع الخطة:** تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات التالية:

- 1- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً.
- 2- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة.
- 3- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.
- 4- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة. (1)
- 5- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة، ولا بد أن تكون خطة نظام الحوافز واضحة وشاملة ومرنة ولكي تستطيع مواجهة التغيرات المستقبلية دون المساس بخطواتها الأساسية.
- 3- مرحلة تجريب الخطة: قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لا بد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كأن تفقد لقاءات عديدة بشأنها مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها ونصح الإدارة بضرورة تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق للتأكد من سلامتها وملاءمتها للتطبيق في المنظمة، ويفضل اختيار أحد أقسام المنظمة أو مجموعة صغيرة من الموظفين من أجل التعرف على ردود أفعالهم اتجاه الخطة ومدى استجابتهم لها وحرصهم على نجاحها.

(1) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006، ص 199.

مرحلة التنفيذ والمتابعة: وعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على باقي السياسات الأخرى بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها وأسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلاً.⁽¹⁾

6- أساليب التحفيز:

أولاً: أساليب الحفز عن طريق المشاركة:

توجد أساليب عديدة لحفز الفرد على الخلق والإبداع في العمل وتعميق، ولأنه للمنشأة التي يعمل فيها، ومن هذه الأساليب تلك المتعلقة بمشاركة الفرد في اتخاذ القرارات أو الاضطلاع بأوجه النشاط في المنشأة وهذه الأساليب هي:

أسلوب توسيع العمل: بدلا من أن يقتصر عمل الفرد على مجال متخصص أو محدود جدا فإن الفرد يمنح صلاحيات للأداء مهام أخرى على نفس المستوى الإداري، مثلا بدلا من أن يقتصر عمل مصمم الإعلان على تصميم الرسالة الإعلانية، فإنه يعطى مهام إضافية لها علاقة بالإعلان ككل، أو بنشاطات أو مهام أكبر من مجرد تصميم الإعلان، كأن يعطى مثلا دورا في اختيار الإعلان قبل نشره أو بثه، أو القيام بواجبات تتعلق بتدشين الحملة الإعلانية، أو القائم باختيار كفاءة الإعلان بعد النشر أو البث.... أو المشاركة مع مدير الإعلان في وضع ميزانية الإعلان، أو المشاركة مع مدير الإعلان في التنسيق مع وكالة الإعلان وهكذا.⁽²⁾

• إن مثل هذا الأسلوب يفيد أيضا في تمكين الفرد من الاطلاع على إجراءات العمل الكلي في دائرته المختصة مما يجعله في وضع شعر فيه أنه بالفعل جزء من هذه الدائرة وأنه فعلا شارك في نشاطاتها، وشارك أيضا في اتخاذ القرارات اللازمة. أيضا يساهم هذا الأسلوب في القضاء على حالات الملل والرتابة التي قد تصيب الفرد من جراء قيامه بعمل محدود جدا أو متخصص جدا ورتب جدا.

⁽¹⁾ المرجع السابق.

⁽²⁾ بشير العلق: الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 321، 322.

وهكذا يزداد ارتباط الفرد بالمنشأة، الأمر الذي يحسن معنوياته ويحفزه على المزيد من الخلق والإبداع، وتشير دراسات المشاركة أن الإحساس بالمشاركة يعطي الفرد شعورا بالمسؤولية، وهذا الشعور يرفع روحه المعنوية كما أن الفرد يحس بالرضى عن النتائج التي يسفر عنها بالعمل الإضافي الجديد الذي اشترك في تخطيطه أو تنظيمه أو توجيهه أو الرقابة عليه، كذلك فإن الفرد العامل إذا ما اشترك في الإدارة أحسن بشعور الاشتراك في ملكية المنشأة أو المنظمة، فيحافظ على أصولها وحقوقها، ويغار على مصلحتها ويدافع عنها لإحساسه بأنه لبنة في بناءها.

1- أسلوب إثراء العمل:

يقصد بمبدأ إثراء العمل إعطاء العاملين فرصا أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أعمالهم وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الأعمال بينما أسلوب توسيع العمل يعني زيادة التوسع الأفقي في الأعمال.

فالمخطط مثلا هو عضو في المنشأة ولا ضير أبدا من تكليفه بهما تتعلق ليس فقط بمجال عمله كمخطط، وإنما أيا اشتراكه في نشاطات التنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة أولا ضير من تكليفه بنشاطات التدريب أو التأهيل مادام هو مخطط جيد، ولا ضير أيا من إشراك المخطط في عملية اتخاذ القرارات على مستوى أعلى من مستواه، كأن تستثمر خبراته كمستشار تخطيط علاوة على وظيفته كمخطط.

وهكذا يزداد ارتباط المرؤوس وولائه للعمل كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والانجاز بشكل يؤدي حتما إلى رفع درجة روحه المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجيته وتعظيم أدائه.

2- أسلوب الإدارة بالأهداف:

علاوة على أهمية أسلوب الإدارة بالأهداف كأحد أبرز أساليب الحفز في وقتنا الحاضر، فإن هذا الأسلوب يستخدم أيضا كأسلوب من أساليب تقييم الأداء.⁽¹⁾

إن الإدارة بالأهداف هو أسلوب يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق أعلى درجات الحفز الداخلي للأفراد، من خلال آلية اشتراك المرؤوس مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله، وهذا يعني زيادة المشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه بشكل مباشر لقد وضع (P-Drucker) فكرة الإدارة بالأهداف في أوائل الخمسينات ونالت الكثير من التأكيد والاهتمام ووضعت موضع الاختبار والتمحيص من قبل كثير من الباحثين.

⁽¹⁾ المرجع السابق، ص ص 321، 322.

*وتتلخص العناصر الأساسية لهذه الفلسفة الإدارية فيما يلي:

- 1- يجتمع الرؤساء والمرؤوسون في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها في المنشأة، والتي يكون عادة ضمن الإطار العام للأهداف المنشأة.
 - 2- يشترك الرؤساء والمرؤوسون في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.
 - 3- يجتمع الرؤساء والمرؤوسون مرة ثانية لدراسة مدى تحقيق المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها. والنقطة الأساسية في هذه المرحلة هي تزويد المرؤوسين بمعلومات عن عملية التقييم لكي يعرف المرؤوس أين يقف بالنسبة لمساهمته في هذه المرحلة لتحقيق هدف وحدته الإدارية وهدف المنشأة العام.
 - 4- إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل أو التصحيح، فيجب العمل على وضع الحلول لها كوضع برامج تدريبية أو تأهيلية للأفراد.
- وبالطبع فإن وضع الأهداف وكذلك طرق التقييم تتباين بين منشأة وأخرى وبين وحدة إدارية وأخرى، لكن النتائج المترتبة على ذلك يمكن إيجازها بالآتي⁽¹⁾:
- 1- تحسين مشاركة الرؤساء في المنشأة، أي أن المرؤوس يمنح فرصة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، وفي تقييم أداء وحدته الإدارية.
 - 2- تحسين موقف الأفراد ودفع روحهم المعنوية تجاه الشركة أو المنشأة فالفرد يشعر أن المنشأة جزء منه، وأنه مالكها، ولذلك فهو يتمسك بها ويدافع عنها ويحرص على تطويرها ونموها.
 - 3- تخفيض حالات القلق وعدم الاستقرار وعدم الراحة بالنسبة للمرؤوس فالمرؤوس يعرف بالضبط ما يريد من رئيسه منه كما يعرف مدى تقييم الرئيس له.
- لكن أسلوب الإدارة بالأهداف يحتاج إلى توافر عدة شروط لضمان نجاحه ومن أبرز الشروط الآتي:
- 1- تهيئة المديرين نفسياً وعملياً قبل البدء بتنفيذ الأسلوب.
 - 2- تحسين نظام الاتصالات وتدفق المعلومات في المنشأة.

(1) المرجع السابق، ص ص 321، 323.

3- تحسين العلاقات الشخصية ضمن الجماعات في المنشأة.
مباركة ودعم الإدارة العليا وتحمسها للأسلوب. (1)

7- تقييم نظام الحوافز:

أولاً: إيجابيات الحوافز:

- 1- شكر الموظفين على ما حققوه من نجاحات في عملهم.
- 2- إشعار العاملين بأهمية آرائهم ومقترحاتهم.
- 3- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام الموظفين.
- 4- إشعار الفرد بإنجاز.
- 5- وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل.
- 6- العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين.
- 7- إيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية أو خارجية.
- 8- استقرار العامل في عمله.
- 9- توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة والتهوية وتوفير المعاملة المناسبة.
- 10- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله

ثانياً: سلبيات الحوافز:

إن الحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن الناحية العملية، فإن الحافز السلبي لا يحفز الموظف إلى العمل، وإنما هو يحدو ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء، وإنما يعلم كفاً يتجنب العقاب ومن السلبيات ما يلي: (2)

- 1- الحرمان من الراتب.
- 2- الخصم من الترقية.
- 3- الحرمان من الترقية.
- 4- الإنذار والردع. (3)

(1) المرجع السابق، ص 324.

(2) فايز عبد الكريم: التحفيز ومهارات تطوير الذات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص ص 120، 121.

(3) المرجع السابق، ص 121.

8- تأثير الحوافز على السلوك الإبداعي للعاملين:

إن الحوافز بمختلف أشكالها المادية والمعنوية لها تأثير كبير على المورد البشري في خلق الدافعية والرغبة في العمل وتقديم أفكار جديدة، وهذا من خلال إعداد نظام جيد في الحوافز خاصة منها المادية، فالزيادة في الأجور وتقديم المكافآت مثلا يحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتبث الحماس والإقدام في أعمالها، وتدفعهم إلى البحث عن طرق جديدة وأساليب مختلفة في الإنتاج، وهو ما يسمى الإبداع. فالفرد كلما قدمت له مكافئة على عمله الجيد وأدائه المتميز كلما قدم المزيد وعلى العكس من ذلك كلما مورس عليه نوع سلبي من العقاب أو مكافئته بطريقة غير عادلة ومقارنة بزملائه في العمل، كما أصيب بالإحباط وأدى ذلك إلى الكبت من قدراته الإبداعية، في حين أن الحوافز المعنوية هي كذلك لها دور كبير في التأثير على السلوك الإبداعي للأفراد العاملين داخل مؤسساتهم، وذلك من خلال حاجة الأفراد إلى الاعتراف بمجهوداتهم المبذولة في العمل عن طريق التقدير والإحترام من طرف المسؤولين المباشرين.

كما تعتبر زرع الثقة في نفوس العاملين بإشراكهم في اتخاذ القرارات ورسم سياسيات واستراتيجيات المؤسسة يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وتنمية فعالية أدائهم الإبداعي، وزيادة فعاليتهم داخل المؤسسة مما يخلق جو من النظام والاستقرار يساعد على تنمية روح الولاء والانتماء والتكيف، ويسعون دوما إلى تبني سلوكيات إبداعية لتأدية أعمالهم بما يحقق الرقي والتقدم والوصول إلى أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الذي قمنا به اتضح لنا دور نظم الحوافز في تشكيل دافعية الإنسان وتنمية أدائه وإشباع حاجاته من خلال ما تم تناوله في التطور التاريخي للحوافز، أهداف نظم الحوافز، أهميته، مراحلها، والأسس التي يبني عليها وكذا تقييمه. ولذلك فإن نجاح نظام الحوافز يتطلب توافر عدة مقومات أساسية تسهم في تحسين الأداء وتنمية الذات.

الفصل الرابع: تنمية الجانب المهاري

تمهيد

أولاً: ماهية المهارة

- 1- خصائص المهارة
- 2- شروط اكتساب المهارة
- 3- مراحل تكوين المهارات
- 4- أنواع المهارات
- 5- دور تطوير المهارات في تفعيل التحفيز

ثانياً: ماهية الإبداع

- 1- أهمية الإبداع
- 2- دوافع ومحفزات الإبداع
- 3- مستويات الإبداع
- 4- العوامل المؤثرة في الإبداع
- 5- معوقات الإبداع

خلاصة

تمهيد:

يعتبر تنمية كفاءة الموارد البشرية أصل من أصول المنظمة لأنها ذات طبيعة تراكمية من جهة، وصعبة التقليد من قبل المنافسين من جهة أخرى، فعند التعمق في تحليل تنمية الكفاءة نجد أنها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب هذا الأخير دور المنسق والمثمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة، ليستخلصوا أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة والمتمثلة في المعرفة، السلوك، المهارة، هذه الأخيرة وباعتبارها خاصية يصعب تقليدها فهي تتضمن إبداع الفرد وتميزه وتنميته لمواجهة تحديات العصر المتنامية، وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل الذي يتضمن تنمية الجانب المهاري والإبداعي للعاملين.

أولاً: ماهية المهارات

1- خصائص المهارة: تتميز المهارة بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- المهارة صفة مرتبطة بالأداء الفعلي وليست مرتبطة بوجود القدرة ذاتها فلا معنى لتملكها وتركها خاملة راكدة لم تستثمر.
- المهارة صفة تجمع بين القدرة الخاصة الفطرية-الميل المهني- التدريب المقنن.
- المهارة هي حصيلة طاقة فطرية وأخرى مكتسبة.
- تجمع بين الفعل والعاطفة (الميل) والممارسة (الأداء).
- المهارة صفة ديناميكية متطورة إلى الأمام دائماً وغير قابلة للتراجع.
- المهارة يمكن إخضاعها للقياس الكمي والكيفي.
- تتأثر سلباً بالعوامل الاجتماعية والنفسية السلبية.
- هي صفة ترتبط بالكيف وليس الكم.
- لاالمهارة سبيل إلى الخلق والإبداع.
- تتحدد في مرحلة الشباب المبكر (عند ظهور الميل المهني).
- كفاءتها رهن التدريب الكفئ والمستمر والمتكامل.⁽¹⁾

بالإضافة إلى هذه الخصائص يوضح عبد الله محمد محمد خطايبه أنه هناك 3 خصائص للمهارة وهي:

- **سلاسل الإستجابة:** يتضمن الأداء الماهر سلسلة من الإستجابات وعادة ما تكون هذه الإستجابات من النوع الحركي وتختلف عن الإستجابات اللفظية في أنها حركات عضلية وكل حركة يمكن اعتبارها ارتباطاً فردياً بين مثير وإستجابة، والمهارة هي سلسلة من الحركات كل منها يرتبط بوحدة فردية، بحيث تؤدي دور المثير للوحدة التالية، والإستثارة الخاصة بكل وحدة في سلسلة متتابعة في جوهرها نوع من الإحساس العضلي والحركي، وهي عبارة عن توتر عضلي داخلي، يشار إليه عادة بعبارة الشعور بالوضع الصحيح.

⁽¹⁾ عبد الخالق محمد عفيفي: الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع-موجهات نظرية تطبيقات علمية-، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007، ص 314.

- التآزر الحسي الحركي: يتميز سلوك الماهر أيضا بأنه تآزر بين أعضاء الحركة وأعضاء الحس لذلك كثيراً ما تسمى المهارات الحركية باسم المهارات الإدراكية الحركية.

- أنماط الإستجابة: يعتبر السلوك الماهر تنظيماً لسلاسل المثيرات والإستجابات في أنماط أكبر، وهنا يجب تعلم الأعمال الفرعية قبل أداء العمل الكلي للمهارة، فالمهارة هي النمط الكلي للإستجابة.⁽¹⁾

2- شروط اكتساب المهارة: لا بد من اكتساب المهارة توافر مجموعة من الشروط:

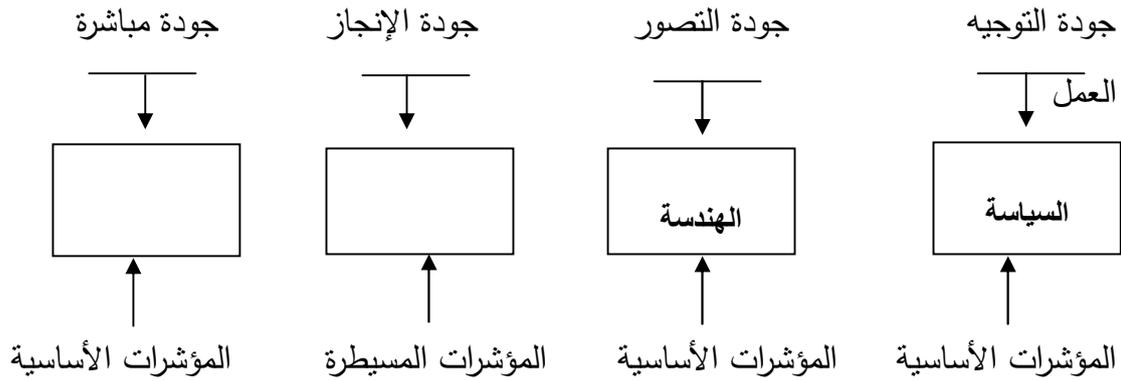
- أن يكون لدى المتدرب القدرات المناسبة التي تحتاجها المهارة من أجل أداء العمل المطلوب.
- أن يكون لدى المتدرب الرغبة والميل والإستعداد لتعلم هذه المهارة.
- إقران وحدات المهارة مع بعضها بعد أن يتم تحليلها بحيث تتبني استجابة ما باستجابة أخرى وذلك يحتاج إلى تآزر معين تتطلبه تلك المهارة وإلى توقيت مناسب وإلى الترتيب الصحيح، فالمتدرب على قيادة السيارة عليه أن يضغط بقدميه على الكلتش ومن ثم يمد يده على القير لكي يبدل سرعة المركبة وذلك خلال الوقت المناسب، والمهارة تتطلب تقليل زمن الرجوع لكي تحدث الإستجابة المتقنة) عنصر الزمن). والمهارة بهذا المعنى تتطلب قدراً من التتابع الزمني دون إبطاء.
- نمذجة المهارة من قبل المدرب بشكل كلي مع تقديم شكل بسيط وغير ممل لها وإذا تطلب الأمر بعض التفصيل فلا مانع من ذلك، أي أن المدرب عليه أن يقدم عرضاً توضيحياً ضمن وقت مقبول نسبياً للعمل الكلي مع ضرورة تدريب المتدربين عليه، وقد تكون النمذجة بشكل جزئي.
- الطريقة الجزئية المعكوسة: حيث يشير "دي تشيكو" إلى دراسة قام بها "جليرت" عام 1962 حيث يبدأ المتدرب بآخر عمل فرعي حتى يصل إلى أول عمل قام به.⁽²⁾
- التمرين الموزع والتمرين المركز: إن التمرين الموزع على تعلم المهارة يسهل على المتدرب استيعابها وإتقانها، الأمر الذي يجعله يشعر بالنجاح والتفوق وزيادة ثقته بنفسه وإقدامه على العمل بحماس ورغبة، ويسهل عليه الأداء والتمرين المركز من ناحية أخرى يجعله ينتهز من صحة أداءه ويحسن منه.
- التغذية الراجعة الإيجابية: إن معرفة المتدرب بأخطائه أو نقصه في التدريب باستمرار ومعرفة نتائج أداءه يحد من أخطائه ويشجعه على القيام بالأداء المطلوب.

(1) عبد الله محمد محمد خطيبية: تعليم العلوم للجميع، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، 2011، ص 68.

(2) سعيد عبد العزيز: تعليم التفكير ومهاراته- تدريبات وتطبيقات عملية-، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1، عمان، 2006، ص 280.

• توجيه المتدرب وإرشاده إلى طبيعة الأداء الجيد، لا أحد يستطيع أن ينكر لما للتوجيه والإرشاد من دور في إكتساب المهارات، ويتضمن ذلك الوصف اللفظي للمهارة أي إعطاء المتدرب تعليمات لفظية تتعلق بالمهارة بهدف وضع خطة للقيام بالمهمة، ويشمل التوجيه اللفظي الإرشادات الخاصة بطرق العمل وتوجيه الإنتباه إلى الجوانب الهامة في العمل وإبراز الأخطاء مع أن يكون هذا التوجيه قصيرا نسبياً. (1)

3- مراحل تكوين المهارات: يمكن أن نجد أربع مراحل لتكوين المهارات كما يبينه الشكل التالي:



شكل رقم 07: يوضح مراحل تكوين المهارات تبعا لمقاربة الجودة

المصدر: اسماعيل حجازي، سعاد معاليم: مرجع سابق، ص 130.

والمرحلة السابقة يمكن أن نستعرضها بإيجاز:

المرحلة الأولى: في هذه المرحلة يتم تعيين مجموعة الأطراف المعنيين بالتكوين بالإضافة إلى تحديد الوسائل والإجراءات، القرارات، والعمليات الضرورية لتحديد توجه التكوين، وفيما يخص الأعوان فالأمر يختلف من منظمة إلى أخرى، وبشكل عام تبقى هذه المرحلة هي المحددة لإستراتيجيات التكوين.

المرحلة الثانية: أو مرحلة هندسة التكوين، وهي الأعمال المتناسقة المؤدية إلى تصور وإنجاز أنظمة التكوين المعدة، وتتجلى هذه العملية من خلال وثيقتين هما: دفتر الشروط الذي يعتبر الترجمة العملية لمفهوم استثمار التكوين، الملفات البيداغوجية، لذلك تعتبر هذه المرحلة هي المحددة لجودة التكوين.

(1) المرجع السابق، ص 281.

المرحلة الثالثة: أي مرحلة الإنجاز والتي من خلالها يتم التوجيه والتحضير وذلك من خلال وضعيات بيداغوجية مختلفة، تلتقي في نقطة أساسية هي أنها في كل الحالات تعتبر أزمناً يتمكن فيها المتعلم أو المتكون من تحصيل المعارف الضرورية.

المرحلة الرابعة: كما هو الحال بالنسبة لمنتجات فإن تطبيق مبدأ الجودة يوجب ضرورة التأكد من أن الخدمة المقدمة للزبون تتوفر على الجودة اللازمة، كذلك التكوين لا يخرج من هذا المبدأ، بحيث تصبح محددات الجودة هي القدرة على إنتاج المهارات وتعبئتها في وضعية العمل، وهو ما يفرضه أيضاً منهج المهارات التي من أسسها أنها لا تحقق إلا في وضعيات عمل حقيقية. (1)

4- أنواع المهارات:

هناك عدة تقسيمات لأنواع المهارات لعل أهمها ما يلي:

4-1- تقسيم المهارات حسب طبيعتها: وتتمثل في:

1- **المهارات الفكرية:** وهي تلك المهارة التي يغلب عليها الطابع الفكري والنظري ويقبل فيه الطابع اليدوي والعضلي، وهذا النوع من المهارات يتطلب في الغالب إعداداً خاصاً، ولفترة طويلة خاصة في نظام التعليم الرسمي، مثال ذلك المهارات التي تتصل بالعمل في المحاماة والتشريع والإدارة وما إلى ذلك.

2- **المهارات اليدوية:** وهي تلك المهارات التي يغلب عليها الطابع اليدوي والعضلي تلك المهارات التي تتصل بأداء العمال المهرة الذين يشتغلون في أعمال يغلب عليها الطابع اليدوي، ويقبل فيها الطابع الفكري والنظري، وهذه المهارات يمكن أن تكتسب من خلال التدريب لفترات قد تطول وقد تقصر حسب طبيعة العمل الذي يتصل بهذا النوع من المهارات وأنها قد تكتسب من خلال ممارسة العمل لفترات قد تكون طويلة في الغالب، مثال ذلك العمل على الآلات والمكائن والمعدات المختلفة، ولا يتطلب هذا النوع من المهارات انخراط الفرد في التعليم النظامي لفترات طويلة في الغالب.

3- **المهارات المركبة:** وهذا النوع من المهارات يمكن تكوينه من خلال التعليم والتدريب أو من خلال التعليم في الفصل والخبرة في العمل، ومثال هذا النوع من المهارات تلك التي تتصل بأعمال الطب

(1) اسماعيل حجازي، سعاد معاليم: المرجع السابق، ص ص 129، 130.

والهندسة والخدمة الإجتماعية وكذلك المهارات التي تتصل بالأعمال التي يؤديها ملاحظوا العمل والمشرفون.

4-2- تقسيم المهارات حسب شموليتها: وتشمل ما يلي:

1- مهارات عامة أو أساسية:

وهي تلك المهارات التي توفر للفرد قاعدة أساسية من المعلومات العامة والتي غالباً ما تكون فكريه ونظرية، والتي يمكن أن تشكل الأساس الذي يعتمد عليه في أدائه وعمله، مع بعض لتلائم احتياجات عمل أو أعمال معينة وقد تطول فترة التكيف أو تقصر حسب طول طبيعة المهارة العامة أو الأساسية وارتباطها بنظام التعليم وبخاصة التعليم النظامي.

2- مهارات متخصصة:

وهي تلك المهارات التي توفر معلومات متخصصة ونظرية وعملية تلائم احتياجات طبيعة المهارات المطلوبة لعمل أو أعمال بذاتها دون غيرها، وهذا النوع من المهارات المطلوبة لأداء أعمال أخرى، إذ قد يتطلب ذلك وقتاً أطول وتكلفة وجهد أكبر⁽¹⁾.

5- دور تطوير المهارات في تفعيل التحفيز:

تكتسب المؤسسة المهارات حسب احتياجاتها وما يفرضه المحيط من تطورات لمواكبته ومسايرته ليبقى أهم تحدي تواجهه هو الحفاظ عليها واستمرارها ونشر الدافع والطموح لديها للعمل أكثر ليكون الحل التركيز على تطويرها واستعمال أساليب مختلفة وطرق متنوعة لتطوير المهارات من تدريب الذي يثري الموارد إلى التكوين الذي يصقل المهارات إلى التوجيه، المتابعة، دراسة الحالات، تصور وضعيات تعلم حقيقية، إثراء الوظائف، توفر بيئة عمل ملائمة، تطوير تقنية الاتصال، عقد اجتماعات دورية، ملتقيات دراسية وفتح المجال أمام الأفراد للمشاركة، زيادة التمكين، توفير الإستقلالية في العمل والإستفادة من رأسمة المعارف وتحليل التطبيقات المهنية، مكافأة المهارات والإعتراف بها وغيرها من كفايات التطوير تساعد على زيادة معارف الأفراد، وتكسبهم مهارات جديدة، زيادة فرص التعليم الفردي الذي يمكن الفرد من اكتساب معارف ومهارات جديدة أو التعلم الجماعي الذي يتم في فرق العمل وصولاً إلى التعلم

(1) عبد الخاق محمد غففي: مرجع سابق، ص ص 320، 321.

التنظيمي الذي يتم فيه تبادل المعارف، الممارسات، الخبرات بين الأفراد في جميع المستويات التنظيمية والإبداع لتزويد قدرتهم على التعامل بنجاح مع المواقف التي يمرون بها وتعميق فهمهم وإدراكهم للمهام واستشعارهم بأهمية الوظائف التي يقومون بها وهو ما يؤدي إلى تقليل الغيابات عن العمل، تقوية جوانب الرضا، الإلتواء، الولاء وبالتالي تحقيق ذاتهم وشعورهم بأنهم محفزين ومدفوعين إلى العمل مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم، إذن فعملية تطوير المهارات تساهم في تفعيل التحفيز من خلال زيادة قدرات الأفراد وتثبيت معارفهم النظرية والعملية والسلوكية وتطويرها أكثر وزيادة قدرتهم على العمل والتحسين في مساهمهم الوظيفي.

زيادة قابليتهم للشغل وتطوير سلوكياتهم من خلال تغيير في المفاهيم والقيم، وزيادة قدرتهم على العمل في إطار جماعي وإدراك أهمية ما يقومون به، اكتساب الليونة في التفكير في كفاءات التحسين المستمر في الأداء وغيرها من عوامل التحفيز تشبع حاجات الأفراد المختلفة من الحاجة إلى تحقيق الذات، الإلتواء، السلطة، المكانة، والتطور الشخصي، وهو ما يساعد المؤسسة على الإحتفاظ بخبراتها.⁽¹⁾

ثانياً: ماهية الإبداع

1- أهمية الإبداع:

تكمن أهمية الإبداع في قدرته على تمكين المنظمات من البقاء والإستمرار على المدى البعيد، إن قدرة المنظمة على الإبداع هو أمر ضروري جداً لبقائها في ظل منافسة شديدة، وهذه تعتبر أحد أهم مصادر تهديد بقاء المنظمة، كما أن الإبداع أصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة أية منظمة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها.⁽²⁾

وتتلخص أهمية تبني الإبداع في النقاط التالية:

- إكساب الإدارة المزيد من الثقة والإحترام من قبل العاملين.
- زيادة مستوى قبول المنظمة لدى الجمهور الداخلي والخارجي.
- إكساب المنظمة المزيد من الأرباح المادية والمعنوية.
- تحسين الإنتاج والأداء.

⁽¹⁾نوال شنوفي: مرجع سابق، ص ص 181، 182.

⁽²⁾ مأمون نديم عكروش وسهير نديم عكروش: تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 5.

- يزيد من مستوى الولاء الوظيفي والانتماء المؤسسي.
- المساعدة في التقليل من دوران العمل ويحقق الإستقرار الوظيفي من الهجرات.
- تمنح المنظمة المزيد من قوة البقاء والديمومة والإستمرار.
- تساعد في تحقق الميزة التنافسية للمنظمة المبدعة. (1)

2- دوافع ومحفزات الإبداع:

تكمن دوافع الإبداع فيما يلي:

2-1- الدوافع الذاتية الداخلية: ومنها:

- الحماس في تحقق الأهداف الشخصية.
- الحصول على رضا النفس.
- الوصول إلى الأهداف والغايات بطريقة أسرع.
- تجريب أكثر في مجال العمل.

2-2- الدوافع البيئية الخارجية:

- التصدي للمشكلات العامة والخاصة.
- الحاجة إلى الحيوية والنمو.
- الحاجة إلى التقدم والإزدهار. (2)

2-3- دوافع مادية ومعنوية:

- ربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء ومستويات الإنجاز في العمل.
- إثارة جو التنافس والتحدي بين العاملين وإزكاء الرغبة في التفوق والتميز من خلال نظم الحوافز.
- الشفافية في الإعلان عن معايير تقويم الأداء والمكافأة على الإنجاز.

(1) عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع والابتكار، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 43.

(2) أسامة محمد خيرى: إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 44.

2-4- دوافع خاصة بالعمل الإبداعي:

- تشجيع الأفراد على ممارسة التفكير المنطلق بتقديم الإقتراحات وتطوير الأساليب وتحمل مسؤولية تحديث ما يقومون به من عمل.
- توفير فرص التعلم والتدريب وتنمية المعارف والقدرات الذهنية.
- تنمية الإتصالات وفتح مجالات التفاعل وتبادل الآراء.⁽¹⁾

3- مستويات الإبداع:

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات من الإبداع في المنظمات والمتمثلة فيما يلي:

3-1- الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول كثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعياً لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها ومن بين خصائص الفرد المبدع ما يلي:

- المعرفة: يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله.
- التعليم: والذي يؤكد على منطق يعيق الإبداع.
- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة ومستقل ومثابر وعالي الدافعية ومشكك ومتفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح مع العزلة ولديه إحساس كبير بالفكاهة.
- العادات الإجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.⁽²⁾

⁽¹⁾ جمال خير الله: الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر، الأردن، 2008، ص ص 215، 216.

⁽²⁾ حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص 350، 351.

3-2- الإبداع على مستوى الجماعة:

حيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا⁽¹⁾ وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة.

- أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.
- أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
- أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها إنسجام.
- إن الإبداع يزداد مع إزدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.⁽²⁾

3-3- الإبداع على مستوى المنظمة:

فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي.⁽³⁾ وقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية:

- الإتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.
- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.
- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل العمل.
- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع، ويعملون على احترامها وتطبيقها.
- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.⁽⁴⁾

(1) أسامة محمد خيرى: مرجع سابق، ص 55.

(2) محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 393.

(3) أسامة محمد خيرى: مرجع سابق، ص 55.

(4) محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 394.

4- العوامل المؤثرة في الإبداع:

استرشاداً بما ورد في العديد من الكتابات وعلى ضوء الممارسات العملية لدى المنظمات بشأن محاولة خلق بيئة عمل ومناخ تنظيمي يشجع على التفكير الإبتكاري والجهد الإبداعي، نعرض فيما يلي عدد من المقومات التي يمكن أن تساهم بعمق في خلق بيئة عمل تشجع على الإبتكار والإبداع.

- تدعيم سلوك المواجهة مع القيود ونقاط الضعف والتعامل معها بحرية وتجربة البدائل الممكنة معها.
- تدعيم الحرية في تطبيق وتجربة أساليب وأدوات ومناهج جديدة غير مألوفاً في العمل.
- تنمية وعي الأفراد بحتمية التنوع والتفاوت في قدرات الأفراد وإمكانية الإستفادة من الفروق الجوهرية بين الأفراد.
- تنمية إدراك الأفراد بوجود درجة عالية من الأمن والأمان في بيئة العمل بصفة عامة، وعند تقديم أفكار أو تطبيق أساليب غير تقليدية لا تتفق مع ما هو مستقر في بيئة العمل.
- وضع وتنفيذ حزمة متكاملة من البرامج التدريبية لخلق وتنمية التفكير الإبتكاري وتعميق الرغبة وتنمية القدرة على العمل الإبداعي لدى الأفراد.
- تنمية مهارات الأفراد في الإدارة الفعالة للوقت حتى يتمكن الفرد في استثمار الوقت بصورة صحيحة في مراحل ومجالات التفكير الإبتكاري والعمل الإبداعي.
- تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم على معالجة حالات الصراع أو النزاع في العمل والمواجهة الفعالة للمواقف التي تزكى هذا الصراع.⁽¹⁾
- تنمية المهارات والإدارة الذاتية لدى الأفراد من أجل دعم المبادرة لديهم والشعور بالإستقلالية.
- التركيز على إستراتيجيات التعليم التقني من أجل تسهيل عملية الأداء الإبداعي.
- دعم وتشجيع التنافس والتحدي بين العاملين بخلق أفكار إبداعية جديدة.
- تكوين فرق عمل تحتوي على أعضاء مختلفين في المهارات والخبرات والشفافية في تبادل وانتقال المعلومات والاتصالات بينهم وكذلك المسؤولية والإلتزام في العمل.⁽²⁾

(1) مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 193.

(2) عاكف لطفي خصاونة: مرجع سابق، ص ص 71، 73، 74.

5- معوقات الإبداع:

يعتبر موضوع معوقات الإبداع واحدا من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع، فقد ركزت على محاولة تحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية، وفيما يلي توضيح لأهم معوقات الإبداع:

- المعوقات المادية والتي تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية، وعدم القدرة على الإبقاء بمتطلبات عملية الإبداع من أساليب وأماكن خاصة وحوافز مادية إضافية وغيرها.
- القوانين والأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة وتتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي، وأنظمة الحوافز وأنظمة تقييم الأفكار الإبداعية.
- مقاومة التغيير من قبل الإدارة والعاملين والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة.
- المناخ التنظيمي وطبيعة العلاقة بين العاملين والمديرين، وكذلك بين العاملين أنفسهم.
- غياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية.
- غياب التشجيع من المنظمة على تجريب الأشياء الجديدة وعدم الخوف من الخطأ وال فشل.⁽¹⁾

(1) رفعت عبد الحلیم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، 2005، ص ص 23، 24.

خلاصة الفصل:

في نهاية هذا الفصل نخلص إلى أن تنمية المهارة والإبداع ضروري وحتمي لبقاء المنظمات واستمرارها في التطور والوصول إلى أعلى مستوى من الأداء من خلال فتح المجال للمشاركة والتغيير وإبراز مهارات العاملين لمواكبة التطورات الحديثة.

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: أساليب تحليل البيانات

خلاصة

تمهيد:

إن تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة وخصوصاً في الدراسات الإجتماعية مهم في الربط بين جوانب الدراسة من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، وعليه فالجانب الميداني هو تدعيم للجانب النظري فأهمية البحث الإجتماعي لا تكتمل إلا بربطه بواقع معين والتأكد من نتائجه من خلال جمع البيانات التي تحيط بموضوع الدراسة ككل ولا يأتي ذلك إلا بالإستعانة بأدوات منهجية مناسبة وهنا تكمن أهمية منهج البحث وأدواته.

أولاً: مجالات الدراسة

يعد تحديد مجالات الدراسة من أهم النقاط الأساسية التي لا يمكن إغفالها في أي دراسة، وذلك لما يكسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، فمن خلالها يتم التعرف على المنطقة التي أجريت فيها الدراسة والأفراد المبحوثين، الذين تضمنهم البحث بالإضافة إلى الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة، وقد أجمع الدارسون لمناهج البحث الإجتماعي بأنه لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية وهي: المجال الجغرافي، البشري، الزمني.

1- المجال الجغرافي:

La sarl S.I.B.L: هي شركة الخشب والفلين يبلغ رأسمالها 86.591.000 دج (€910000) وهي تقع بالمنطقة الصناعية المسماة أولاد صالح الأمير عبد القادر - جيجل- كما تقع بالقرب من مطار فرحات عباس وميناء جن جن.

- تحول سنويا متوسط 2000 طن من الفلين الخام، مع 48 من العمال الدائمين.

2- المجال البشري:

المقصود بالمجال البشري مجتمع البحث محل الدراسة أي المجتمع الذي سيتعين به الباحث في جمع المعلومات لاختبار فرضياته الإمبريقية ومجتمع البحث في هذه الدراسة هم جميع عمال المؤسسة صناعة الخشب والفلين والذي يبلغ عددهم الإجمالي 48 عاملا.

3- المجال الزمني:

وهي المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية بمؤسسة صناعة الخشب والفلين بالطاهير، فقد تم تحديد موضوع الدراسة بالتشاور مع الأستاذ المشرف في صورة إشكالية ميدانية لينطلق بذلك العمل في الجانب النظري للموضوع، أما الجانب الميداني فقد قسم إلى قسمين أو مرحلتين هما:

- المرحلة الاستطلاعية ومرحلة الاستبيان:

ففي المرحلة الاستطلاعية قمنا بزيارة المؤسسة وذلك يوم 20-3-2017 أين تمت الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية فيها وإعداد برامج للولايات لإجراء الدراسة الميدانية، كما قمنا بجولة استطلاعية بالمؤسسة

أما مرحلة الاستبيان بدأت في 6 أبريل 2017 أين تم فيها صياغة مبدئية للاستمارة وتصحيحها من طرف الأستاذ المشرف، كما تم تحكيمها من طرف الأستاذة بغرض ضبط الأسئلة وقياس صدقها وثباتها لتوزيعها على المبحوثين، وقد تمت هذه العملية في شكلها النهائي يوم 27 أبريل 2017 ذ، وبتاريخ 2 ماي 2017 تم توزيع الاستمارة على المبحوثين ليتم سحبها في نفس اليوم لتبدأ بعد ذلك مرحلة تفرغ البيانات وتحليلها وتفسيرها.

ثانيا: المنهج

حتى تكون الدراسة علمية لابد أن تستخدم منهج علمي معين تبنى عليه وتسير وفقه هذه الدراسة أو البحث، ونوع المنهج يتحدد وفقا لنوع الدراسة أو المشكلة أو الظاهرة المراد دراستها، فكلمة منهج تشير إلى "الأسلوب أو الطريقة التي يعتمد عليها الباحث قصد الوصول إلى المعلومات والحصول عليها وذلك بطريقة علمية موضوعية مناسبة".⁽¹⁾

كما يعرف أيضا بأنه "عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو الذي يبين الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي أسئلة وفرضيات البحث".⁽²⁾

من خلال طبيعة موضوعنا والذي هو نظام الحوافز وتنمية الجانب المهاري للعاملين بالمؤسسة الصناعية، ووفق ما تقتضيه دراستنا الحالية فقد استعملنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الذي ينتاسب مع موضوع دراستنا وقد حاولنا الوقوف على الوصف الدقيق والتحليل قصد التحقق من إثبات أو

(1) محجوب عطية القاندي: طرق البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، جامعة عمر المختار، ليبيا، ط1 1994 .23

(2) رشيد زرواتي: 176.

نفي المشكلة باعتماد مجموعة من الأدوات لجمع أكبر عدد من المعلومات والتي تساعدنا في عملية التحليل والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة محل البحث.

ثالثا: عينة الدراسة

العينة هي جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وبطريقة تمثل المجتمع الأصلي، وتحقق أغراض البحث وتقي الباحث من مشتقات دراسة المجتمع الأصلي.⁽¹⁾

كما تعرف أيضا بأنها "طريقة جمع البيانات والمعلومات من عناصر وحالات محددة يتم اختيارها بأسلوب معين مع جمع عناصر مفردات ومجتمع الدراسة مما يخدم ويتناسب ويعمل على تحقيق الدراسة.⁽²⁾

وتعرف العينة أيضا بأنها: "ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا".⁽³⁾

والعينة يجب أن تحمل الخصائص التي تمثل المجتمع الأصلي الذي أخذت منه، وهذا حتى يكون نموذجا صحيحا للتوصل إلى المعلومات الكافية، لإعداد الدراسة وقد اعتمدنا في دراستنا الراهنة على المسح الشامل لأن مجتمع الدراسة صغير، فالمؤسسة محل الدراسة يوجد بها عدد قليل من العمال حالي 48 عامل ولهذا قمنا بالمسح الشامل للعينة.

رابعا: أدوات جمع البيانات:

أ- الملاحظة:

تعد الملاحظة من أهم وسائل الدراسة التي يمكن للباحث أن يعتمد عليها في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة التي لا يمكن جمعها عن طريق الإستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات.

(1) أساليب البحث العلمي الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007 85.
(2) مصطفى عليان : طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1 2009 222.
(3) أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية : 139 2009

وتعرف الملاحظة بأنها عبارة "عن أداة من أدوات البحث تجمع بواسطتها المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة عن أسئلة البحث واختبار فروضه، فهي تعني الإنتباه المقصود والموجه نحو سلوك فردي وجماعي معين، بقصد متابعة ورصد تغيراته ليتمكن الباحث بذلك من وصف السلوك فقط، أو وصفه وتحليله، أو وصفه وتقويته". (1)

كما أنها تعرف أيضا "بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة سلوك الظاهرة أو المشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بالأسلوب العلمي المنظم والمخطط الهادف بقصد تحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته". (2)

وقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على الملاحظة البسيطة والتي ساعدتنا كأداة بحث من خلال الذهاب إلى مكان العمل وملاحظة طريقة سير العمل داخل المؤسسة وظروف العمل حيث لاحظنا أن كيفية تعامل العمال فيما بينهم وكذا تعامل المسؤولين معهم كانت حسنة يسودها روح التعاون والتساند بالإضافة إلى ملاحظة أن كل عامل يقوم بعمله دون كسل أو إهمال، والشيء الذي لاحظناه و آثار انتباهنا أيضا هو كثرة الضجيج بشكل كبير نظرا لطبيعة النشاط الممارس داخل المؤسسة، كما حظينا باستقبال كبير ومعاملة حسنة من قبل العمال والإدارة ومن ملاحظتنا أيضا أن المكان كان نظيفا وهذا ما يحفز العمال على العمل أكثر.

ب- المقابلة:

تعتبر المقابلة وسيلة هامة من وسائل البحث العلمي باعتبارها محاولة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مجموعة أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي، أو الإستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص في العلاج". (3)

(1) إبراهيم عبد العزيز الدجيلج: مناهج وطرق البحث العلمي، دار هناء للنشر والتوزيع، ط1 2010 74.

(2) محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية 2002 54.

(3) بلقاسم سلاطونية، حسان الجيلالي: منهجية البحوث الإجتماعية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004

كما تعرف أيضا بأنها "أداة بحث مباشرة تستخدم في مساءلة الأشخاص المبحوثين فرديا أو جماعيا قصد الحصول على المعلومات الكيفية ذات علاقة باستكشاف العلل العميقة لدى الأفراد". (1)

وقد استخدمنا هذه المقابلة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة على رئيس العمال التي كان محتواها ما يلي:

- كم عدد العمال داخل المؤسسة؟
- هل ظروف العمل ملائمة؟
- ما هي نوع المعاملة التي تتلقونها داخل المؤسسة؟
- هي يتناسب أجركم مع ما تقدمونه من جهد؟
- كيف ترون طريقة منح الحوافز المادية في المؤسسة؟
- هل الأجر الذي تقدمه المؤسسة رغبتكم في الإلتحاق بها؟

ج- الإستمارة:

تعتبر الإستمارة من أهم وأكثر أدوات جمع البيانات استخداما في البحوث الإجتماعية ويمكن تعريفها على النحو التالي: هي تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل إزاء أفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بالسحب الكمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية". (2)

كما تعرف كذلك بأنها "مجموعة من الأسئلة المقننة مغلقة أو مفتوحة توجه إلى مبحوثين من أجل الحصول على بيانات ومعلومات حول قضية معينة واتجاه معين، حيث تدور الأسئلة حول موضوع الدراسة بصورة مباشرة أو غير مباشرة" (3)، وقد تم وضع الإستمارة بعد المرور بعدة مراحل:

- 1- تم صياغة أسئلة الإستمارة ثم عرضها على الأستاذ المشرف الذي قدم لنا مجموعة ملاحظات واقتراحات، عدلنا من خلالها الإستمارة.
- 2- عرض الإستمارة على الأساتذة المحكمين والذين بدورهم قاموا بتقديم النصح والإرشاد وتعديل ما يلزم.
- 3- توزيع استمارة تجريبية على عدد معين من أفراد العينة وقدر عددهم بـ 15 فرد.
- 4- التوصل أخيرا إلى وضع الإستمارة النهائية حيث تضمنت أربع محاور رئيسية وهي كالآتي:

(1) موريس أنجرس: 184.

(2) 204.

(3) : أسلوب البحث الإجتماعي وتقنياته، منشورات جامعة قار يونس، ط1، ليبيا، 2003 141.

المحور الأول: حول البيانات الشخصية للمبحوثين حيث تنحصر أسئلتهم بين السؤال الأول والسؤال الخامس.

المحور الثاني: يضم مجموعة من الأسئلة حول الحوافز المادية وتنمية المهارات الفنية وتتنوع الأسئلة من 06 إلى 14.

المحور الثالث: يضم مجموعة من الأسئلة حول الحوافز المعنوية وتنمية المهارات السلوكية وتتنوع الأسئلة من 15 إلى 23.

المحور الرابع: يضم مجموعة من الأسئلة حول الخدمات الإجتماعية وتحسين المهارات العملية وتتنوع الأسئلة من 24 إلى 32.

توزيع الإستمارة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة

حساب الشروط السيكومترية لاستمارة الدراسة:

1- حساب صدق الإستمارة:

حتى تكون النتائج المتحصل عليها بواسطة أي أداة من أدوات جمع البيانات في الدراسة الإجتماعية ذات فائدة، ينبغي التأكد من سلامة وصحة شروطها السيكومترية (الصدق والثبات) وعليه قمنا بعرض الإستمارة على ثلاث محكمين من الأساتذة وذلك للتحقق من مدى صدق عبارات الإستمارة، وكانت معظم ملاحظاتهم لصالح الإستمارة فقد تم الاعتراض على خمس أسئلة قمنا بتعديلها، وبعد التحكيم تم حساب صدق الإستمارة بتطبيق معادلة لوشي لصدق المحتوى.

$$\text{معادلة لوشي: } \frac{N1-N2}{N}$$

N1: عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارة (تقيس)

N2: عدد المحكمين الذين وافقوا على العبارة (لا تقيس)

N: العدد الكلي للبند

وعليه جاء صدق محتوى الإستمارة كالاتي:

$$\frac{22.99}{27} = 0.85$$

ومنه 0.85 أكبر من 0.60 إذ يمكن القول بأن الإستمارة صادقة.

2- حساب الثبات:

من أجل حساب ثبات بنود استبيان هذه الدراسة قمنا بالإعتماد على معادلة α كرونباخ وصيغتها كالآتي:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left(1 - \frac{S^2_{items}}{S^2_{total}} \right)$$

حيث: S^2_{items} : مجموع تباين البنود والذي نحصل عليه بحساب تباين كل بند من بنود الإستبيان وفق المعادلة التالية:

$$S^2_{items} = \sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N}$$

N: في المعادلة حساب تباين البنود تمثل عدد أفراد العينة

N: في معادلة α كرونباخ تمثل عدد البنود

S^2_{total} : التباين الكلي للإختبار ويحصل عليه بنفس المعادلة لحساب تباين البنود

$$\frac{32}{32-1} \left[1 - \frac{6.66}{17.14} \right] = 0.64$$

وبتطبيق معادلة ألفا كرونباخ نحصل على قيمة ثبات متساوية 0.64 وهي أكبر من 0.60 وعليه

فإن الإستبيان ثابت.

السجلات والوثائق:

تعتبر الوثائق والسجلات من أهم أدوات جمع البيانات التي تساعد الباحث في جمع المعلومات والمعطيات التي تحتاجها الدراسة من مجتمع البحث فهي لا تقل أهمية من الملاحظة والمقابلة والإستمارة، حيث تمكننا من الإطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة محل الدراسة.

- الجانب التاريخي لمؤسسة صناعة الخشب والفلين والمجال الجغرافي لها.

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- الإطلاع على أهم الأبحاث والمذكرات التي قام بها المبحوثين.

خامسا: أساليب تحليل البيانات:

لقد لجأنا في بحثنا هذا من أجل جمع البيانات أسلوبين هما:

1- الأسلوب الكمي:

وقد استخدمنا هذا الأسلوب من خلال تكميم المعطيات والأجوبة المتحصل عليها من خلال استمارة البحث، حيث تم حساب عدد الإجابات حسب الأسئلة ثم حساب نسبتها المئوية المتمثلة في الجداول.

2- الأسلوب الكيفي:

استعملنا أسلوب التحليل الكيفي من خلال محاولة ربط البيانات المتحصل عليها من خلال استمارة البحث بالأطر النظرية المعرفية حول الظاهرة موضوع الدراسة ومحاولة فهمها وتفسيرها والتعليق عليها في إطارها الاجتماعي.

خلاصة الفصل:

في الأخير مكن القول بأن هذا الفصل جاء كتمهيد لعرض الدراسة الميدانية فقد تم التطرق من خلاله إلى مجالات الدراسة، والمنهج المتبع فيها كذلك أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة وأسلوب تحليل البيانات المعتمد في تحليل النتائج بغرض تسهيل تفسيرها وبالتالي اختيار صحة فرضيات الدراسة.

الفصل السادس: عرض البيانات وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية

ثانياً: تحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى

ثالثاً: تحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية

رابعاً: تحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة

خامساً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

سادساً: النتائج العامة للدراسة

سابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

ثامناً: التوصيات والإقتراحات

خلاصة

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل إلى تحليل وتفسير البيانات الميدانية للبحث اعتماداً على مختلف الإجابات التي تم الحصول عليها من العمال، كما سنقوم بعرض النتائج التي انتهى إليها البحث بترجمة المؤشرات، كل مؤشر، على حدا وصولاً إلى النتيجة الخاصة بكل مؤشر، وقد حاولنا في هذا الفصل تحليل وتفسير النتائج بكل موضوعية وإعطاء الأهمية القصوى لكل جانب أو رأي أبداه العمال وأخذناه بعين الاعتبار كتحليل وتفسير الجداول قصد الوصول إلى الحقيقة أو الهدف الذي بني على أساسه بحثنا، ومن ثم استخلاص نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات ثم الدراسات السابقة.

أولاً: تحليل بيانات المحور الأول البيانات الشخصية.

جدول رقم 04: يوضح جنس العاملين.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
77.08%	37	ذكور
22.91%	11	إناث
100%	48	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن جنس أفراد العينة أغلبهم ذكور أي بنسبة 77.08% في حين نجد نسبة 22.91% لعنصر الإناث، وهذا ما يعكس لنا طبيعة العمل الذي يلاءم عنصر الذكور أكثر من الإناث لأنه يتطلب جهد عضلي وبنية جسمية لأداءه على أكمل وجه.

جدول رقم 05: يوضح أفراد مجتمع الدراسة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
6.25%	3	أقل من 25
16.67%	8	من 25 إلى 30
22.91%	11	من 31 إلى 36
25%	12	من 37 إلى 42
10.41%	5	من 43 إلى 48
18.75%	9	أكثر من 48
100%	48	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 05 أن المؤسسة تعتمد على أغلب الفئات خاصة فئة الشباب من 37 إلى 42 سنة والمقدرة نسبتهم 25% ثم تليها الفئة من 31 إلى 36 بنسبة 22.91% في حين أن نسبة 18.75% فتعود للفئة الأكثر من 48 سنة، وكذلك ترجع نسبة 16.67% للفئة من 25 إلى 30 سنة أما الفئة أقل من 25 سنة والفئة من 43 إلى 48 فهي الأقل نسبة بنسبة 6.25 و 10.41 على التوالي، ومن هذه النسب يتضح أن المؤسسة تشغل جميع الفئات تقريبا لكنها ركزت على فئة الشباب والكهول لأنهم يمتلكون خبرة ويقومون بأداء جيد.

جدول رقم 06: يوضح المستوى التعليمي للعاملين.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
35.41%	17	ابتدائي
35.41%	17	متوسط
22.91%	11	ثانوي
6.25%	3	جامعي
100%	48	المجموع

يتضح من الجدول أن أكبر نسبة من العمال ذوي المستوى الابتدائي والمتوسط بنسبة 35.41% لكل منهما في حين نجد نسبة 22.91% من العمال ذوي المستوى الثانوي أما العمال الجامعيين فقد قدرت نسبتهم 6.25% ومن خلال هذه النسب نستنتج أن العمل لا يتطلب مهارات فكرية عالية لأداء جيد بل يتطلب جهد عضلي والتعاون بين العاملين لتحقيق أداء جيد.

جدول رقم 07: يوضح الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
54.17%	26	أقل من 5 سنوات
18.75%	9	من 5 إلى 10 سنوات
20.83%	10	11 إلى 16 سنة
6.25%	3	أكثر من 16 سنة
100%	48	المجموع

يبين الجدول رقم 07 بأن المبحوثين الذين يملكون خبرة أقل من 5 سنوات تمثل أعلى نسبة هي 54.17% تليها نسبة العمال الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 11 إلى 16 سنة والتي قدرت بـ 20.83% ثم العمال الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 3 إلى 10 سنوات أما نسبة 6.25% فهي تعود للفئة التي

تتراوح خبرتهم في العمل أكثر من 16 سنة، ومن هذه النسب يتضح بأن أغلب المبحوثين لا يمتلكون خبرة كبيرة في العمل.

جدول رقم 08: يوضح الأجر الذي يتقاضاه العاملين.

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
12.5%	6	أقل من 20000 دج
58.33%	28	من 20000 إلى 24000 دج
27.09%	13	من 25000 إلى 30000 دج
2.09%	1	أكثر من 30000 دج
100%	48	المجموع

من خلال الجدول رقم 8 يتضح لنا أن نسبة 58.33% من العمال يتراوح أجرهم من 20000 إلى 24000 دج في حين أن نسبة 27.09% من العمال يتراوح أجرهم من 25000 إلى 30000 دج، أما النسبة 12.5% من فئة العمال أجرهم أقل من 20000 دج، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 2.09% من العمال فأجرهم أكثر من 3000 دج.

ثانياً: تحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى-الحوافز المادية وتنمية المهارات الفنية-

جدول رقم 09: يبين تقديم المؤسسة تحفيزات مادية:

النسبة المئوية	التكرار	في حالة الإجابة بنعم	العينة الإحتمالات
58.97%	23	منح	نعم
28.20%	11	علاوات	
12.82%	05	مكافآت	
100%	39	المجموع الجزئي لنعم	
81.25%	39	مجموع تكرارات نعم	لا
18.75%	9		
100%	48	المجموع	

تعد الحوافز النقدية من بين الحوافز التي تمنحها المؤسسة لعمالها، فقد تكون منح أو علاوات ومكافآت وما نلاحظه عن أرقام الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يتلقون تحفيزات مادية فقد بلغت نسبتهم 81.25% في حين أن الذين لم يتلقون هذه التحفيزات فقد بلغت نسبتهم 18.75% ونفسر لرأي الأغلبية أن المؤسسة تقوم بتقديم تحفيزات مادية لعمالها أما بالنسبة للذين أجابوا بنعم فقد حددوا نوع الحوافز المادية المتحصلين عليها، حيث بلغت نسبة 58.97% الذين حصلوا على منح أما الذين حصلوا على العلاوات فقد بلغت نسبتهم 28.20%، فيما تمثل نسبة 12.82% للعمال الذين تحصلوا على مكافآت.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على سياسة التحفيز المادية والهدف منها تحسين مستوى أداء العاملين، وبالتالي تشجيعهم على زيادة الإنتاج مما يعود بالفائدة على المؤسسة من خلال زيادة أرباحها وتحقيق أهدافها وهذا ما جاءت به النظرية التايلورية حيث يرى تاييلور أن تطبيق الحوافز المادية يؤدي إلى زيادة الإنتاج وهي كأساس لحفز الأفراد.

جدول رقم 10: يبين حصول العاملين على مكافأة.

النسبة المئوية	التكرار	في حالة الإجابة بنعم	العينة الإحتمالات
60%	3	نعم	نعم
40%	2	لا	
100%	5	المجموعة الجزئي لنعم	
10.41%	5	مجموع تكرارت نعم	
89.58%	43		لا
100%	48		المجموع

يعتبر العامل إحدى ركائز المؤسسة من حيث أنه يساهم في تحقيق أهدافها وزيادة أرباحها، وباعتباره عنصراً هاماً لا بد من مكافأته على إنجاز عمله والتميز فيه، ومن خلال ما ورد في جدول رقم 10 المتعلق بحصول العاملين على مكافأة نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين أجابوا بلا وذلك بنسبة

89.58%، تليها الفئة التي أجابت بنعم بنسبة 10.41% ويفسر ذلك بأن أغلبية العمال لم يتحصلوا على مكافأة في العمل، أما بالنسبة للذين أجابوا بنعم ويرون بأن المكافأة التي يحصلون عليها تدفعهم إلى التميز في العمل بلغت نسبتهم 60% في حين أن نسبة 40% للذين يرون بأن المكافأة التي يحصلون عليها لا تدفعهم إلى التميز في العمل.

ومن خلال النسب المتحصل عليها نلاحظ أن المؤسسة لا تمنح فرصة لعمالها للحصول على المكافآت وهذا من شأنه أن يؤثر سلبا سواء من الناحية الإنتاجية أو من ناحية أداء العمال وقدراتهم، فالمكافأة جزء هام لا يمكن الإستغناء عنه، وذلك لأنها عبارة عن تقويم مستثمر لأداء الموارد البشرية المبني على أسس علمية وفنية أي أنها عبارة عن مواكبة لتطور مهارات الفرد والتشجيع على الإبداع مما ينمي القدرات ويشجع الكفاءات ويرفع من مكانة المؤسسة، وهذا ما يتجلى في مبادئ نظرية الإدارة العلمية لفرديريك تايلو.

جدول رقم 11: يبين إلى ما تدفع المنح والعلاوات الممنوحة للعاملين.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
10.41%	5	تحقيق جودة
37.5%	18	التشجيع على المبادرة
52.08%	25	الإثنين معا
100%	48	المجموع

تعتمد المنح والعلاوات داخل المؤسسة من أجل التعبير عن الجهود المبذولة من طرف عمالها، ومن خلال المعطيات الموضحة في الجدول المتعلق إلى ماذا تدفع المنح والعلاوات الممنوحة يمكن القول واعتمادا على إجابات العاملين فإن أكثر ما تدفع إليه المنح والعلاوات الممنوحة هي تحقيق الجودة والتشجيع على المبادرة معا بنسبة 52.08% تليها التشجيع على المبادرة بنسبة 37.5%، ثم تليها تحقيق جودة بنسبة 10.41% وبحسب الفئة المبحوثة نستنتج أن المنح والعلاوات الممنوحة من قبل المؤسسة تؤثر إيجابا على أداء الأفراد العاملين من خلال دفعهم إلى تحقيق الجودة في الإنتاج مع التشجيع على

المبادرة أكثر في العمل، وزيادة أدائهم، مما ينعكس بصورة إيجابية على المؤسسة، وهذا ما أكدت عليه نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول حيث دعت إلى تطبيق عدد من المبادئ الإدارية كوسيلة مضمونة لتحقيق أهداف المنظمة ومن بين هذه الأهداف مبدأ المبادرة.

جدول رقم 12: يبين طريقة منح الحوافز المادية في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
10.42%	5	مناسبة جدا
62.5%	30	مناسبة
27.08%	13	غير مناسبة
100%	48	المجموع

تعتبر الحوافز المادية من أهم مثيرات الدافعية لدى العمال داخل المؤسسة، حيث تساهم في تلبية مختلف احتياجاتهم وإشباع رغباتهم، إلا أن طريقة منح هذه الحوافز داخل هذه المؤسسة يختلف العمال في شأنها من حيث أنها مناسبة أو غير مناسبة، فمن الجدول 12 ومن خلال المعطيات الموجودة فيه نلاحظ أن 62.5% من العمال أجابوا بأن طريقة منح الحوافز المادية مناسبة في المؤسسة في حين أن نسبة 27.08% للذين يرون بأن طريقة منحها غير مناسبة، أما الذين يرونها مناسبة جدا فقد بلغت نسبتهم 10.42% وهي أقل نسبة.

ونستخلص من هذه المعطيات أن أغلبية العمال يرون بأن طريقة منح الحوافز المادية داخل المؤسسة مناسبة، أي أن الأغلبية راضون عن طريقة منحها بين العمال في حين نجد أقلية ضئيلة لا تناسبهم طريقة منحها، وهذا راجع إلى أن هذه المؤسسة عند تقديمها للحوافز المادية تراعي مستوى أداء كل عامل، وهذا ما تم تأكيده من خلال المقابلة التي أجريناها مع عمال المؤسسة الإنتاجية.

جدول رقم 13: يبين الأجر الذي تقدمه المؤسسة رغب في الإلتحاق والعمل فيها.

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الإحتمالات
%58.33	28	نعم
%41.67	20	لا
%100	48	المجموع

يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تدفع الفرد إلى الإلتحاق بها والعمل فيها، حيث أنه كلما كان الأجر كبير كان له دور كبير في جذب عدد أكبر من العمال وزيادة ترغيبهم في الإهتمام بالمؤسسة، فمن خلال الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول (13) المتعلق بالأجر الذي تقدمه المؤسسة رغب في الإلتحاق والعمل فيها يتضح لنا أن نسبة الأفراد الذين أجابوا بنعم كانت نسبتهم %58.33 في حين أن نسبة %41.67 من العمال يرون العكس وعليه يمكن تفسير هذه النتائج بالقول أن العمال التحقوا بهذه المؤسسة لإرتفاع الأجر الممنوح حيث أنه كلما زاد معدل الأجر زاد الإستقطاب، وهذا ما تم تأكيده من خلال المقابلة التي أجريناها مع العمال.

جدول رقم 14: يبين تناسب الأجر المتقاضى مقارنة بالجهد المبذول من طرف العمال.

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		الإحتمالات
%4.17	2	مناسب جدا
%41.67	20	مناسب
%54.17	26	غير مناسب
%100	48	المجموع

يرتبط الأجر الذي يتقاضاه كل عامل داخل المؤسسة غالبا بالجهود المبذولة في عمله، ولذلك يشعر العامل بضرورة ربط ما يتحصل عليه بما يقدمه في عمله، ويتضح من خلال معطيات الجدول أن نسبة 54.17% من العمال يرون أن الأجور التي يتقاضونها غير مناسبة مقارنة بالجهد المبذول من قبلهم في حين أن نسبة 41.67% من العمال يرون أن الأجر الذي يتقاضوه مناسب مقارنة بجهودهم المبذولة أما نسبة العمال الذين يرون بأن الأجر مناسب جدا مقارنة مع ما يقدمونه من جهد فقد بلغت 4.17% وهي نسبة ضئيلة جدا.

وتفسر هذه النتائج أن أغلب العمال يرون أن الجهد الذي يبذلونه خلال أداء عملهم أكبر من الأجر الذي يحصلون عليه بالمقابل وهذا ما يؤدي إلى عدم رضا العمال عن الأجر المدفوع لهم، وهذا ما أكدت عليه نظرية العدالة التي رأت بأن الأفراد لا يهتمون بما يتقاضونه من أجر فقط بل يقارنون الجهد المبذول مع ما يتقاضونه من أجر وعليه يجب على الإدارة أن تعدل في تقييم الأداء وتوزيع الحوافز والأجور.

جدول رقم 15: يبين منح المؤسسة زيادات في الأجر.

النسبة المئوية	التكرار	المجموع		ترتيب إلى ما تدفع الزيادات في الأجر									العينة في حالة الإجابة بنعم	الإحتمالات
		ك	النسبة المئوية	المرتبة الثالثة			المرتبة الثانية			المرتبة الأولى				
				النسبة المئوية	ك	التكرار	النسبة المئوية	ك	التكرار	النسبة المئوية	ك	التكرار		
77.08 %	37	83	100%	10.81 %	4	4	54.05 %	40	20	35.13 %	39	13	الإتقان في العمل	نعم
		68	100%	45.94 %	17	17	24.32 %	18	9	29.72 %	33	11	تشجيع الإبداع	
		71	100%	43.24 %	16	16	21.62 %	16	8	35.13 %	39	13	تطوير الأداء	
22.91 %	11	لا												
100%	48	المجموع												

تتبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج لأنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية فالزيادة الدورية على الراتب هي حافز على العمل وهي أساس إثارة الرغبة في العمل وتحقيق الكفاءة في الأداء، حيث يتضح من خلال الجدول أعلاه المتعلق بمنح المؤسسة زيادات في الأجر أن أغلبية الفئة المبحوثة المقدرة نسبتهم بـ 77.08% كانت إجاباتهم بنعم في حين نجد النسبة المتبقية

والمقدرة بـ 22.91% أجابوا بلا وبالنظر إلى الفئة الغالبة والتي ترى بأن المؤسسة تمنح زيادات في الأجر فإنه يتضح بأن أغلب العمال يحصلون على زيادات في الأجر، وبالنسبة للذين أجابوا بنعم، فقد أكدوا على أن الزيادة في الأجر تؤدي إلى الإلتقان في العمل وتطوير الأداء في المرحلة الأولى بنسبة 35.13% في حين أن تشجيع الإبداع فقد احتل المرتبة الثالثة بنسبة 45.94% ومنه نفسر هذه النتائج:

- بأن المؤسسة عادلة في منح الزيادة في الأجر دون التفرقة بين العمال وهذا من شأنه أن يعزز العلاقات وفرص التعاون بين عمالها، كما أنها وزيادة على ذلك دافع لتطوير الأداء وتشجيع الإبداع.

جدول رقم 16: يبين المنافسة بين العاملين داخل المؤسسة تخضع إلى نظام المكافآت.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
6.25%	3	نعم
93.75%	45	لا
100%	48	المجموع

إن المكافآت حافز هام لإثارة حماس الأفراد وتشجيع المنافسة بينهم كونها تساهم في إثبات ذاتهم وتفجير مهاراتهم و قدراتهم حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يرون بأن المنافسة بين العاملين داخل المؤسسة لا تخضع إلى نظام المكافآت حيث بلغت نسبة الذين أجابوا بلا بـ 93.75% أما الذين أجابوا بنعم كانت نسبتهم 6.25%.

وعليه ومن خلال القيم المتحصل عليها نلاحظ أن المنافسة بين العاملين لا تخضع لنظام المكافآت أي أن المؤسسة لا تعتمد نظام المكافآت من أجل خلق المنافسة بين العاملين.

جدول رقم 17: يبين مشاركة المؤسسة العمال في الأرباح .

النسبة المئوية	التكرار	في حالة الإجابة بنعم هل تتناسب مع الجهود المبذولة من قبلكم	العينة الإحتمالات
%67.85	19	نعم	نعم
%32.14	9	لا	
%100	28	المجموع الجزئي لنعم	
%58.33	28	مجموع تكرارات نعم	
%41.67	20	لا	
%100	48	المجموع	

يمثل المشاركة في الأرباح حافز مادي أساسي يساهم في اشباع حاجات الأفراد، وتشجيعهم على بدل جهد أكبر في العمل وتجنيدهم ما لديهم من قدرات ومهارات والرفع من مستوى كفاءتهم.

فمن خلال المعطيات التي تحصلنا عليها في الجدول يظهر لنا جليا أن المؤسسة تشارك العمال في الأرباح، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بنعم %58.33 أما الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تشارك العمال في الأرباح فقد بلغت نسبتهم %41.67 وبالنسبة للذين أجابوا بنعم فقد بلغت نسبة %67.85 بالنسبة للذين يرون بأن هذه المشاركة تتناسب مع الجهود المبذولة من قبلهم في حين بلغت نسبة %32.14 للعمال الذين يرون بأنها لا تتناسب مع الجهود المبذولة من قبلهم.

ومنه نستنتج بأن المؤسسة تقوم بإشراك العمال في أرباحهم من أجل تشجيعهم على العمل وتحسين أداءهم ويمكن أن نلمس هذه المشاركة في المنح التي تقدمها المؤسسة وهذا من خلال الجداول الإحصائية السابقة.

ثالثاً: تحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية: الحوافز المعنوية وتنمية المهارات السلوكية.

جدول رقم 18: يبين توفير المؤسسة لظروف العمل الملائمة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
%95.83	46	نعم
%4.17	2	لا
%100	48	المجموع

تمثل ظروف العمل كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر على أداءه وسلوكه فتوفير السلامة والأمن والرعاية وغيرها كلها ملزمة بتوفيرها المؤسسة، وذلك لضمان سلامة مواردها البشرية، ومن خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية العمال يرون بأن المؤسسة توفر الظروف الملائمة للعمل والتي بلغت نسبتهم لـ %95.83 بينما نجد نسبة %4.17 يرون العكس وهذه النسبة ضئيلة جداً، وتفسر هذه النتائج على أن المؤسسة تهتم بعمالها وتعمل على توفير الظروف الملائمة والمناسبة للرفع من معنوياتهم ودفعهم إلى الإلتقان في العمل وزيادة الإبداع فيه، وهذا ما جاءت به نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو التي أعطت أولوية لإشباع الحاجات الإنسانية من بينها توفير بيئة عمل مريحة ومناسبة للعمل.

جدول رقم 19: يبين إشراك المؤسسة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة .

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
%54.17	26	نعم
%45.83	22	لا
%100	48	المجموع

يعتبر إشراك العمال في اتخاذ القرارات عن طريق إتاحة الفرصة لهم لتقديم الإقتراحات والآراء في الأمور الخاصة بالعمل من أهم العوامل لحفزهم على العمل لأنها تشعرهم بأهميتهم وتنمي لديهم الشعور بروح المسؤولية، حيث يتضح من خلال الجدول الملاحظ أعلاه أن نسبة 54.17% من أفراد العينة يقرون بأن المؤسسة تشرك عمالها في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، حيث أكدوا هذه المشاركة خاصة إذا ما كانت متعلقة بعملهم، ليؤكدوا كذلك على تقديمهم لإقتراحات تم أخذها بعين الإعتبار كونها تسعى للرفع بمستوى الخدمة المقدمة وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، في حين ترى النسبة المتبقية والتي قدرت بـ 45.83% بأنه لا توجد مشاركة للعمال في اتخاذ القرارات مؤكدين على أن المسؤولين هم من يتمتعون بهذه السلطة وهم ما عليهم سوى التنفيذ وهذا من خلال المقابلات التي أجريناها معهم أثناء ملء الإستمارة.

جدول رقم 20: يبين تشجيع المؤسسة على العمل بروح الفريق.

النسبة المئوية	التكرار	في حالة الإجابة بنعم	العينة الإحتمالات
30.23%	13	تكوين علاقات مع الآخرين	نعم
46.51%	20	زيادة الإندماج في العمل	
23.25%	10	تكوين مهارات جديدة في العمل	
100%	43	المجموع الجزئي لنعم	
89.58%	43	مجموع تكرارات نعم	
10.42%	05		لا
100%	48		المجموع

تلعب فرق العمل دور مهما في الزيادة من دافعية العمل لدى العمال بالأخص عندما يسودها التعاون والتفاهم في أداء مختلف الأعمال الموجهة إليهم حيث يبين الجدول أعلاه أن نسبة 89.58% من المبحوثين يقرون بأن المؤسسة تشجع على العمل بروح الفريق، في حين أن نسبة 10.42% يقرون بالعكس، وبالنسبة للذين أجابوا بنعم فقد بلغت نسبة 46.51% للذين يرون بأن العمل بروح الفريق يساهم في زيادة الإندماج مع الزملاء في العمل في حين نجد نسبة 30.23% يرون بأنها تساهم في تكوين

علاقات مع الآخرين أما الذين يرون بأنها تساهم في تكوين مهارات جديدة في العمل فقد بلغت نسبتهم %23.25

ومنه تفسر هذه النتائج على أن المؤسسة تحرص على إعطاء أهمية كبيرة للعمل الجماعي كونه يساهم جدول في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الزيادة في الإنتاجية.

جدول رقم 21: يبين إلى ما يؤدي تقدير المؤسسة لجهود العاملين.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
%29.17	14	زيادة الإلتزام في العمل
%70.83	34	الإستقرار في العمل
%100	48	المجموع

تعتبر تقدير الجهد من أهم المحفزات المعنوية التي تدفع الفرد إلى الإلتزام بعمله والإستقرار فيه كما أنها تنمي لديه الولاء والإخلاص للمؤسسة التي يعمل فيها، حيث تبين المعطيات الكمية في الجدول أعلاه أن غالبية الأفراد يرون أن تقدير المؤسسة لجهود العمال يؤدي إلى الإستقرار في العمل حيث بلغت نسبتهم بـ %70.83، في حين نرى بأن النسبة المتبقية والمقدرة بـ %27.17، تشير إلى زيادة الإلتزام في العمل، وعليه يمكن تفسير هذه النتائج المؤسسة تولد انطباع جيد لدى عمالها، إشعارهم بأهميتهم وقيمتهم داخل كان العمل، مما يقلل من التغييب ودوران العمل.

جدول رقم 22: يبين ترتيب جدول رقم حسب الطريقة التي ترفع من رغبة العاملين في العمل بالمؤسسة

المجموع		المرتبة الثانية			المرتبة الأولى			العينة الإحتمالات
النسبة المئوية	ك المعدلة	النسبة المئوية	ك المعدلة	التكرار	النسبة المئوية	ك المعدلة	التكرار	
%100	78	37.5 %	18	18	62.5 %	60	30	الإحترام والتقدير
%100	78	62.5 %	30	30	37.5 %	36	18	المعاملة الحسنة

إن من بين الحوافز المعنوية التي تزيد من رغبة وحماس العاملين في العمل توفير الأجواء المناسبة والمناخ الملائم للعمل، حيث يتضح من خلال الإحصائيات المبينة في الجدول أعلاه نجد أن ترتيب الطريقة التي ترفع من رغبة العاملين في العمل بالمؤسسة مرتبة على أن الإحترام والتقدير يأتي في المرتبة الأولى بنسبة 62.5% في حين تأتي المعاملة الحسنة في المرتبة الثانية بنسبة 62.5%

وإنطلاقاً من هذه النتائج الإحصائية نفسر بأن العمال يربطون إستمرارهم وبقاءهم داخل المؤسسة بنوعية التعامل معهم بحيث يشترطون الإحترام والتقدير والمعاملة الحسنة كشرط لبقائهم واستمرارهم في المؤسسة.

جدول رقم 23: يبين توفير المؤسسة لفرص الترقية .

النسبة المئوية	التكرار	المجموع		ترتيب إلى ما تدفع الزيادات في الأجر									في حالة الإجابة بنعم	العينة الإحتمالات
		النسبة المئوية	ك المعدلة	المرتبة الثالثة			المرتبة الثانية			المرتبة الأولى				
				النسبة المئوية	ك المعدلة	التكرار	النسبة المئوية	ك المعدلة	التكرار	النسبة المئوية	ك المعدلة	التكرار		
12.5 %	6	100%	12	33.33 %	2	2	33.33 %	4	2	33.33 %	6	2	زيادة الولاء للمؤسسة	نعم
		100%	12	33.33 %	2	2	33.33 %	4	2	33.33 %	6	2	تعزيز الإنتماء	
		100%	12	33.33 %	2	2	33.33 %	4	2	33.33 %	6	2	زيادة الدافعية في العمل	
87.5%	42	لا												
100%	48	المجموع												

تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل من أجل تشجيع العاملين على العمل والإنتاج وذلك سعياً وراء تحقيق المكانة الإجتماعية التي يطمحون الوصول إليها داخل المؤسسة وتؤكد الشواهد الكمية التي يتضمنها الجدول رقم (23) بأنه 87.5% من العمال لم يحصلوا على فرص الترقية، في حين نجد أن نسبة 12.5% من العمال تم حصولهم على الترقية وهي نسبة ضئيلة مقارنة مع النسبة التي لم يحصلوا عليها، وبالنسبة للذين أجابوا بنعم فقد أكدوا على أن الترقية تؤدي إلى زيادة الولاء وتعزيز الإلتزام وكذلك زيادة الدافعية في نفس الترتيب وذلك بنسبة 33.33% لكل منها.

ونستنتج مما سبق بأن فرص الترقية في المؤسسة شبه منعدمة وهذا يدل على أن المؤسسة لا تعتمد على الترقية كحافز على العمل وعلى تشجيع العمال في شغل وظيفة تكون أعلى درجة من الوظيفة التي كان يشغلها وبالتالي عدم توفر فرص الترقية داخل المؤسسة من شأنه أن يحبط العمال وجعلهم يتقاعسون في عملهم وبالتالي يحد من تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاج في العمل.

جدول رقم 24: يبين نوع المعاملة التي يتلقاها العمال في المؤسسة.

المجموع		في كل الحالات تأثير ذلك على المهارات الخيالية						العينة
		غير مؤثر		مؤثر		مؤثر جدا		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الإحتمالات
المئوية		المئوية		المئوية		المئوية		
35.41%	17	00%	00	35.29%	06	64.70%	11	جيدة
60.41%	29	27.58%	08	68.96%	20	3.44%	1	حسنة
4.16%	2	50%	1	50%	1	00%	00	سيئة

يلعب نوع المعاملة دور أساسي ومهم داخل المؤسسة لأنه كلما كانت المعاملة حسنة أو جيدة أدى ذلك إلى شعور العامل بالإرتياح النفسي وارتفاع روحه المعنوية وإخلاصه وتعاونه الفعال في عمله أما إذا كانت سيئة فيكون لها تأثير سلبي حيث تؤدي إلى إحباط العامل و تكاسله

وعدم التفاني في أداء عمله، حيث يبين الجدول أعلاه أن نسبة 60.41% من العمال أجابوا على أن المعاملة حسنة داخل المؤسسة، في حين أن نسبة 35.41% أكدوا على المعاملة جيدة أما نسبة 4.16% للذين أجابوا بأن المعاملة سيئة، وبالنسبة لكل الحالات فقد حددت كل فئة تأثير ذلك على المهارات الإتصالية، فمن خلال المعاملة الجيدة نجد أن 64.70% من العمال يؤكدون على أنها مؤثرة جدا على المهارات الإتصالية في حين نجد أن 35.29% يرون بأنها مؤثر نوعا ما على المهارات الإتصالية، أما الذين يرون بأنها غير مؤثرة تماما فكانت نسبتهم 0% وهي منعدمة، ومن خلال المعاملة الحسنة فقد أكدت نسبة 68.96% على أنها مؤثرة نوعا ما على المهارات الإتصالية وجاءت نسبة 27.58% للفئة التي ترى بأنها غير مؤثرة على المهارات الإتصالية، أما نسبة 3.44% من فئة العمال فقد أكدوا على أنها مؤثرة جدا، وبالنسبة للمعاملة السيئة فقد أكدت نسبة 50% من العمال على أنها مؤثرة

على المهارات الإتصالية، وكذلك تشير نسبة 50% على أنها غير مؤثرة تماما في حين نجدها منعدمة عند الفئة التي ترى بأنها غير مؤثرة، وتفسر هذه النتائج على أن هذه المؤسسة يسودها جو من التفاهم والتعاون بين عمالها مما يؤثر على أدائهم ومردوديتهم من خلال شعور العامل بالرضى والرفع من معنوياته وهذا ما لاحظناه من خلال الزيارة التي قمنا بها إلى المؤسسة.

جدول رقم 25: يبين ترتيب حسب مساهمة الإتصال بين الزملاء.

العينة الإحتمالات	المرتبة الأولى			المرتبة الثانية			المرتبة الثالثة			المرتبة الرابعة			المجموع	
	التكرار	ك	النسبة المئوية	التكرار	ك	النسبة المئوية	التكرار	ك	النسبة المئوية	التكرار	ك	النسبة المئوية	ك	النسبة المئوية
دعم التعاون والتفاهم في العمل	16	64	%33.33	15	45	%31.25	8	16	%16.67	9	9	%18.75	134	%100
سرعة إنجاز العمل	21	84	%43.75	15	45	%31.25	11	22	%22.91	1	1	%2.08	152	%100
اكتساب معلومات جديدة	8	32	%16.67	12	36	%25	14	28	%29.17	14	14	%29.17	110	%100
تقديم الخدمات بالمواصفات المطلوبة	4	16	%8.33	06	18	%12.5	14	28	%29.17	24	24	%50	86	%100

بعد الإتصال داخل المؤسسة إحدى الأساليب والوسائل التي يتم من خلالها تبادل الآراء والمعلومات بين الموجودين بها، لذلك فهو أداة ضرورية من أجل سير العمل لما له من دور في تشكيل العلاقات وتحسين أداء العاملين ومن خلال الإحصائيات المبينة في الجدول أعلاه نجد الإتصال بين الزملاء يؤدي إلى دعم التعاون والتفاهم في العمل سنة 33.33% في المرتبة الأولى أما سرعة إنجاز العمل قد احتلت النسبة 43.75% في المرتبة الثانية، واحتلت النسبة 29.17% للإكتساب معلومات جديدة في المرتبة الثالثة والرابعة في

يحين أن تقديم الخدمات بالمواصفات المطلوبة فقد جاءت في المرتبة الرابعة بنسبة 50%.

ومنه نفسر هذه النتائج على أن الإتصال بين الزملاء يساهم في دعم التعاون والتفاهم في العمل، وكذلك في سرعة إنجاز العمل أكثر من اكتساب معلومات جديدة أو تقديم الخدمات بالموصفات المطلوبة، وهذا ما لاحظناه من خلال إجابات المبحوثين.

جدول رقم 26: يبين اعتماد المؤسسة على برامج تدريبية.

النسبة المئوية	التكرار	في حالة الإجابة بنعم	العينة الإحتمالات
47.5%	19	التقليل من الأخطاء في العمل	نعم
37.5%	15	الدقة في أداء العمل	
15%	06	اكتساب خبرات جديدة	
100%	40	المجموع الجزئي لنعم	
83.33%	40	مجموع تكرارات نعم	
16.67%	08		لا
100%	48		المجموع

يعرف التدريب على أنه أداة فعالة في تحسين مهارة الأفراد عند أدائهم لأعمالهم فاعتماد البرامج التدريبية داخل المؤسسة يسمح في رفع إنتاجيتها وتحقيق أهدافها، ومن خلال المعطيات المذكورة في الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يتلقون التدريب أثناء دخولهم إلى المؤسسة، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين أجابوا بنعم 83.33%، أما الذين أجابوا بلا فقد بلغت نسبتهم بـ 16.67%، وبالنسبة للذين أجابوا بنعم فقد بلغت نسبة 47.5% للذين يرون بأن البرامج التدريبية تساهم في التقليل من الأخطاء في العمل، في حين بلغت نسبة 37.5% للذين أجابوا بأن البرامج التدريبية تساهم في الدقة في أداء العمل، وأما نسبة 15% تعود للفئة التي ترى بأن البرامج التدريبية تساهم في اكتساب خبرات جديدة.

ومنه يمكن القول أن للبرامج التدريبية دور في ترقية العمل والتقليل من الأخطاء والخسائر التي قد تتجم عنها، ترفع من قدرات الفرد العامل ويدفع إلى الابتكار والإبداع وإتاحة فرص لتنمية المهارات الشخصية وإبرازها بطرق ترفع من مكانة المؤسسة داخل السوق الإقتصادية.

رابعاً: تحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة: الخدمات الإجتماعية وتنمية المهارات العملية.

جدول رقم 27: يبين منح المؤسسة خدمات اجتماعية.

النسبة المئوية	التكرار	في حالة الإجابة بنعم	العينة الإحتمالات
%21.73	10	مناسبة جدا	نعم
%76.08	35	مناسبة	
%2.17	1	غير مناسبة	
%100	46	المجموع الجزئي لنعم	
%95.83	46	مجموع تكرارات نعم	
%4.16	02		لا
%100	48		المجموع

تمثل الخدمات الإجتماعية من بين الحوافز غير المباشرة التي تقوم المؤسسة بمنحها وبوجه عام فهي تلك المزايا الإضافية التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين وتشعرهم أن الإدارة ترحى مصالحهم الشخصية، وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة، حيث توضح الأرقام الموجودة في الجدول رقم (27) أن أغلبية الباحثين يوافقون على العبارة الموضحة حول توفير المؤسسة لخدمات اجتماعية حيث بلغت نسبة %95.83 للذين أجابوا بنعم في حين كانت نسبة %4.16 للذين أجابوا بلا، وبالنسبة للذين أجابوا بنعم فقد أكدت نسبة %76.08 من فئة العمال على أن هذه الخدمات الاجتماعية مناسبة في حين أن نسبة %21.73 يرون بأنها مناسبة جداً، أما نسبة %2.17 فأجابوا بأنها غير مناسبة أي ما يقابلها فرد واحد.

ويمكن القول في الأخير أن توفير المؤسسة لهذه الخدمات هو في الواقع حافز للعاملين على العمل والإنتاج، وذلك عن طريق التأثير في حالتهم المعنوية، الأمر الذي يزيد من حبهم وارتباطهم بالمؤسسة، وبالتالي غيرتهم على مصلحتها، وكل ذلك سيؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج.

جدول رقم 28: يبين مساهمة تقديم التعويضات المالية في زيادة الإنتاج

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
14.58%	07	بشكل جيد
66.67%	32	بشكل متوسط
18.75%	9	بشكل صغير
100%	48	المجموع

تعتبر التعويضات المالية دافع مهم ورئيسي لدى الأفراد من أجل زيادة الإنتاج ورفع كفاءة الأداء حيث يتوضح من الجدول أعلاه أن نسبة 66.67% من العمال يرون بأن تقديم التعويضات المالية تساهم في زيادة الإنتاج بشكل متوسط، ثم تليها نسبة 18.75% يرون بأنها تساهم بشكل صغير، أما الذين يرون بأنها تساهم بشكل كبير فقد بلغت نسبتهم 14.58% من مجموع العمال، ومنه يمكن القول بأن التعويضات المالية ليست بالضرورة تساهم بشكل كبير في زيادة الإنتاج.

جدول رقم 29: يبين توفير المؤسسة تأمينات صحية.

النسبة المئوية	التكرار	في حالة الإجابة بنعم	العينة الإحتمالات
91.67%	44	نعم	نعم
8.33%	4	لا	
100%	48	المجموع الجزئي لنعم	لا
100%	48	مجموع تكرارات نعم	
00%	00		لا
100%	48		المجموع

يعتبر تقديم الخدمات الطبية وتوفير التأمينات الصحية للعاملين من بين المستلزمات الضرورية داخل المؤسسة، فالكشف الطبي الدوري للعاملين، وإرشادهم على كيفية العناية بصحتهم والوقاية من الأمراض لها تأثير على مستوى أداء العاملين وتوضح الأرقام الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه أن نسبة 100% من العمال أي ما يعادل 48 عامل يؤكدون على توفير المؤسسة للتأمينات الصحية وبالنسبة للذين أجابوا بنعم فقد أكدت نسبة 91.67% من العمال على أن توفير التأمينات الصحية يساهم في الرفع من مستوى الأداء، أما نسبة 8.33% فيرون بأن توفير التأمينات الصحية ليست من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء.

ومن هنا تفسر هذه النتائج على أن المؤسسة تعمل على توفير تأمينات صحية لعمالها وذلك من أجل توفير جو من الأمان للعامل الذي يكون متأكد من التعويضات في حالة إصابته مستقبلاً مما يزيد من كفاءته وفعاليته داخل المؤسسة ودفعه للإبداع والإبتكار دون ضغوط، وهذا ما أكدته نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو من خلال التطرق إلى حاجات الأمان من مساعدات و ضمانات وتأمينات تزيد من فرص الإبتكار والإبداع والأداء الجيد لدى العامل.

جدول رقم 30: يبين عند وقوع حاد أين يتم تقديم الإسعافات الأولية.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
33.33%	16	داخل المؤسسة
35.41%	17	خارج المؤسسة
31.25%	15	الإثنين معا
100%	48	المجموع

تمثل تقديم الإسعافات الأولية من أهم حوافز الخدمات الإجتماعية التي يجب توفرها في المؤسسة لأنها تساهم في إشعار الفرد بالإطمئنان والأمن والأمان في عمله.

فمن خلال البيانات الموجودة في الجدول نلاحظ أن نسبة 35.41% من العمال أجابوا بأنه في حالة وقوع حادث يتم تقديم الإسعافات خارج المؤسسة في حين أن نسبة 33.33% يؤكدون على أنها تتم داخل المؤسسة، أما الذين أجابوا بأنه في حالة وقوع حادث يتم تقديم الإسعافات داخل المؤسسة ثم يتم

نقله إلى المستشفى أي الإثنتين معا فقد بلغت نسبتهم 31.25% وهذا ما أكدته المقابلات التي أجريناها مع بعض العمال، وعليه فإن المؤسسة تولي العمال اهتمام بالغ بتوفير الإسعافات الأولية على الصعيدين الداخلي والخارجي مما يزيد من الإحساس بالأمان لدى العامل.

جدول رقم 31: يبين توفير المؤسسة وسائل النقل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
70.83%	34	نعم
29.17%	14	لا
100%	48	المجموع

يمثل توفير وسائل النقل داخل المؤسسة من أهم الخدمات الضرورية التي ترغب العامل بوجودها ويأمل بالحصول عليها لأنها تساعد في المواظبة والإلتزام بالوقت وتخفف من عبء النفقات، حيث يوضح الجدول المبين أعلاه نسبة 70.83% من العمال يقرون بأن المؤسسة توفر وسائل النقل في حين نسبة 29.17% من العمال يرون العكس من ذلك.

ومنه يمكن القول أن توفير النقل من شأنه أن يساعد في كسب الوقت وتوفير الراحة للعامل مما يدفع إلى السير الحسن للعمل.

جدول رقم 32: ترتيب حسب أهمية الخدمات التي تدفع العمال إلى الإستمرار في العمل وعدم التغييب.

العينة الإحتمالات	المرتبة الأولى			المرتبة الثانية			المرتبة الثالثة			المجموع
	التكرار	ك المعدلة	النسبة المئوية	التكرار	ك المعدلة	النسبة المئوية	التكرار	ك المعدلة	النسبة المئوية	
توفير النقل	30	90	62.5%	18	36	37.5%	00	00	00	126
توفير الإطعام	3	9	6.25%	14	28	29.17%	31	31	64.59%	68
توفير السكن	15	45	31.25%	16	32	33.33%	17	17	35.41%	94

يدفع توفير الخدمات الاجتماعية والمستلزمات الضرورية داخل المؤسسة العاملين إلى الاستمرار في العمل والتقليل من ظاهرة التغيب فكل عامل لديه مطالب يسعى إلى تحقيقها ويأمل في إشباعها، ومن خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه الذي يبين أهم الخدمات التي تدفع العمال إلى الاستمرار في العمل وعدم التغيب، نجد أن توفير النقل يأتي في أولوية الخدمات بنسبة 62.5% في المرتبة الأولى في حين أن توفير الإطعام جاء في المرتبة الثانية بنسبة 64.59% أما توفير السكن فقد احتل المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة 35.41%.

في ضوء المعطيات السابقة يمكن القول أن توفير النقل والسكن من بين الأولويات التي تدفع العمال إلى الإستمرار في العمل وعدم التغيب، ذلك أن توفير النقل والسكن يعد من بين الوسائل والأساليب في فهم دافعية الإنسان في العمل وسعيه لإشباع حاجاته.

جدول رقم 33: يبين إطلاع العمال على منح التقاعد.

النسبة المئوية	التكرار	في حالة الإجابة بنعم	العينة الإحتمالات
14.28%	5	الرفع من الأداء	نعم
60%	21	الجدية في العمل	
25.71%	09	عدم التفكير في تغيير العمل	
100%	35	المجموع الجزئي لنعم	
72.91%	35	مجموع تكرارات نعم	
27.08%	13		لا
100%	48		المجموع

تعتبر منح التقاعد عبارة عن متحكم رئيسي في استمرار العامل داخل المؤسسة لما تمنحه من إحساس بالأمان لدى العامل فيما يتعلق بمستقبله حيث يكون على علم بوجود ضمان عند انتهاء مدة عمله حيث من خلال النسب الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 72.91% يطلعون على منح التقاعد في حين أن نسبة 27.08% يقرون بأنهم لا يطلعون على هذه المنح، أما بالنسبة للذين أجابوا

بنعم فقد بلغت نسبة الذين يرون بأن الإطلاع على منح التقاعد يزيد من الجدية في العمل 60% في حين أن 25.71% يرون أن ذلك ينقص ويضعف من فرص تغيير العمل أما نسبة 4.28% فيقولون أن ذلك يزيد من الجدية في العمل، وعليه من خلال هذه النتائج نرى أن لمنح التقاعد أهمية بالغة في زيادة فعالية ومهارة العامل وبقائه داخل المؤسسة وتنمية روح الولاء والانتماء بداخلها.

جدول رقم 34: يبين مساهمة الخدمات الإجتماعية التي تقدمها المؤسسة في إشباع حاجات ورغبات العاملين فيها.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
60.41%	29	نعم
39.58%	19	لا
100%	48	المجموع

تعمل الخدمات الإجتماعية المقدمة من قبل المؤسسة على زيادة شعور العاملين بالانتماء والولاء والذان يزيدان من دافعيتهم لتقديم أفضل المجهودات والمبادرات التي تساهم في زيادة الإنتاج.

حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60.41% من العمال يقولون بأن الخدمات الإجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة تساهم في إشباع الحاجات والرغبات في حين أن 39.58% رأيت غير ذلك (بأنها لا تشبعها) ومنه يمكن القول بأن الخدمات الإجتماعية ضرورية داخل المؤسسة لما تتضمنه من أهمية دافعة من أجل تحسين الأداء وزيادة المهارات لدى العامل، وهذا ما يتجلى من خلال نظرية الحاجات لماسلو.

جدول رقم 35: يبين الخدمات الإضافية التي تقدمها المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الإحتمالات
00%	00	نعم
100%	48	لا
100%	48	المجموع

إلى جانب الخدمات الإجتماعية التي تقدمها المؤسسة لعمالها، هناك خدمات إضافية ممنوحة لهم كإقامة الحفلات وتنظيم الرحلات، توفير النوادي وغيرها، حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم (35) أن نسبة 100% من العمال يرون بأنه لا توجد خدمات إضافية في المؤسسة، ومنه يمكن القول أن المؤسسة تنظر إلى الخدمات الإجتماعية بنظرة محدودة تتمثل في (النقل، الإطعام، التأمين...) بغض النظر عن أخرى لها أهمية بالغة ترفع من مهارة العامل وتزيد من كفاءته.

خامسا: مناقشة نتائج دراسة في ضوء الفرضيات .

1- نتائج طبيعة مجتمع الدراسة:

- من الجدول رقم (4) نجد أن 77.08 % من مجتمع الدراسة هم ذكور
- من الجدول رقم (5) يتضح أن 25% من أفراد العينة يتراوح سنه ما بين 37 سنة إلى 42 سنة.
- يمثل النسبة 35.41 من الجدول رقم (6) أن أغلب أفراد العينة لهم مستوى ابتدائي ومتوسط.
- يتبين من الجدول رقم (7) أن نسبة 54.17% من أفراد العينة تتراوح أقدميتهم أقل من 5 سنوات.
- يتبين من الجدول رقم (8) أن 58.33% من أفراد العينة يتراوح أجرهم من 20000 إلى 24000 دج.

النتيجة من طبيعة مجتمع الدراسة:

- غالبية العمال ذكور وهذا يعود إلى طبيعة العمل.
- غالبية أفراد العينة شباب وكهول ولديهم مستوى ابتدائي ومتوسط.
- غالبية أفراد العينة لديهم الخبرة أقل من 5 سنوات.
- الأغلبية من الأفراد يتقاضون أجر ما بين 20000 دج إلى 24000 دج.

2- نتائج الفرضية الجزئية الأولى: الحوافز المادية وتنمية المهارات الفنية

- تؤكد النسبة 81.25 % من العمال من الجدول رقم (9) على أن المؤسسة تقدم لهم تحفيزات مادية.
- من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن أغلبية العمال لم يحصلوا على مكافآت وذلك بنسبة 89.58%.

- ومن الجدول رقم(11) يتضح أن نسبة 52.08% من العمال يرون أن المنح والعلاوات الممنوحة لهم تدفع إلى تحقيق الجودة وتشجيع المبادرة معا.
- من الجدول رقم (12) يتبين ان نسبة 62.5% من العمال أكدوا بأن طريقة منح الحوافز المادية مناسبة
- تشير النسبة 58.33% من الجدول رقم (13) بأن العمال أكدوا على أن الأجر الذي تقدمه فالمؤسسة رغبتهم في الإلتحاق والعمل بها.
- ويشير أيضا الجدول رقم (14) أن نسبة 54.17% من أفراد العينة أكدوا على أن الأجر المتقاضي لا يتناسب مع الجهد الذي يبذلونه، حيث أقروا أنهم يعملون أكثر مما يتقاضون من أجر.
- تؤكد النسبة 77.08% من الجدول رقم (15) أن المؤسسة منحت لهم زيادات في الأجر، حيث نجد أن نسبة 35.13% من العمال يؤكدون أن هذه الزيادات تساهم في المرتبة الأولى في تحقيق الإلتقان وتطوير الأداء.
- من الجدول رقم (16) نجد أن نسبة 93.75% من العمال أكدوا على أن المنافسة داخل المؤسسة لا تخضع إلى نظام المكافآت.
- ومن خلال الجدول رقم (17) نجد أن 58.33% من العمال أكدوا على أن المؤسسة تشاركهم في أرباحها.

لقد اتضح لنا جليا من خلال النتائج المتوصل إليها عن صدق الفرضية الأولى والتي مفادها الحوافز المادية وتنمية المهارات الفنية للعاملين ذلك أن المؤسسة تمنح حوافز مادية تتمثل في المنح والعلاوات والزيادات في الأجور كما أن العمال يشاركون في أرباح المؤسسة وهذا ما يدفعهم إلى تطوير أدائهم واتقانه وتحقيق الجودة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

3- نتائج الفرضية الجزئية الثانية: الحوافز المعنوية وتنمية المهارات السلوكية.

- تبين النسبة 95.83% من الجدول رقم (18) على أن العمال أكدوا على أن المؤسسة توفر لهم الظروف الملائمة للعمل.
- توضح نسبة 54.18% من العمال على أن المؤسسة تشرك عمالها في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وهذا من خلال الجدول رقم (19).

- يشير الجدول رقم (20) على أن نسبة 89.58% من العمال أكدوا على أن المؤسسة تشجعهم على العمل بروح الفريق، حيث أن نسبة 46.51% من العمال أكدوا على أن ذلك يساعدهم في زيادة الاندماج في العمل.
- كما يشير أيضا الجدول رقم (21) أن نسبة 70.83% من العمال أكدوا على أن تقدير المؤسسة لجهود العاملين يؤدي إلى الإستقرار في العمل.
- من خلال الجدول رقم (22) يتبين أن 62.5% من أفراد العينة أكدوا على أن الطريقة التي ترفع من رغبتهم في العمل بالمؤسسة هي المعاملة الحسنة.
- ومن خلال الجدول رقم (23) أيضا تفسر نتائج الدراسة أن 87.5% من أفراد العينة أكدوا على أن المؤسسة لا توفر لهم فرص الترقية.
- كما كشفت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد العينة أكدوا على أن المعاملة الحسنة تؤثر على مهاراتهم الإتصالية داخل المؤسسة وذلك بنسبة 68.96% وهذا ما يوضحه الجدول رقم (24).
- نجد نسبة 33.33% من أفراد العينة الموضحة في الجدول رقم (25) يؤكدون على أن الإتصال بين زملائهم يساهم في دعم التعاون والتفاهم في العمل.
- تفسر النسبة 47.5% من أفراد العينة على أن المؤسسة تعتمد على برامج تدريبية وهذا ما يؤدي إلى التقليل من الأخطاء في العمل وهذا ما نلاحظه في الجدول رقم (26).

يتضح لنا جليا من خلال النتائج المتوصل إليها عن صدق الفرضية الثانية والتي مفادها تؤدي الحوافز المعنوية إلى تنمية المهارات السلوكية للعمال، ذلك أن المؤسسة توفر لعمالها الحوافز المعنوية اللازمة من خلال تقديرهم والإعتراف بمجهوداتهم ومهاراتهم ومعاملتهم بطريقة حسنة وإشراكهم في اتخاذ القرارات، مما يزيد من رغبتهم في العمل وسهولة الإتصال بين مشرفيهم وزملاءهم والرفع من مستوى التفاهم والتعاون وزيادة الاندماج في العمل ومن ثم الإستقرار فيه.

4- نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: الخدمات الإجتماعية وتنمية المهارات العملية.

- تؤكد النسبة 95.83% من أفراد العينة من خلال الجدول رقم (27) أن المؤسسة تمنحهم خدمات إجتماعية، كما نجد أن 77.08% من العمال أكدوا على أن هذه الخدمات مناسبة.
- غالبية أفراد العينة أكدوا على أن التعويضات المالية المقدمة من قبل المؤسسة تساهم في زيادة الإنتاج بشكل متوسط بنسبة 66.67% وهذا من خلال الجدول رقم (28).

- يوضح الجدول رقم (29) أن 100% من أفراد العينة أكدوا على أن المؤسسة توفر لهم تأمينات صحية.
- ومن الجدول رقم (30) نجد أن 35.41% من أفراد العينة أكدوا على أنه عند وقوع حادث يتم تقديم الإسعافات الأولية خارج المؤسسة.
- وتوضح بيانات الجدول رقم (31) أن 70.83% من العمال أكدوا على أن المؤسسة توفر لهم وسائل النقل.
- كما توضح النسبة 62.5% من الجدول رقم (32) أن العمال أكدوا على أن الخدمات التي تدفعهم إلى الإستمرار في العمل هي توفير وسائل النقل.
- تبين النسبة 72.91% من خلال الجدول رقم (33) على أن العمال يؤكدون أنهم مطلعون على منح التقاعد الممنوحة لهم، حيث نجد أن نسبة 60% منهم أكدوا على أن ذلك يساهم في زيادة الجدية في العمل.
- كما تبين الجدول رقم (34) أن نسبة 60.41% من العمال أكدوا على أن الخدمات الإجتماعية التي تقدمها المؤسسة تساهم في إشباع حاجات ورغبات العاملين.
- ومن خلال الجدول رقم (35) جاءت النسبة 100% لتؤكد أن جميع العمال أكدوا على أن المؤسسة لا تقدم خدمات إضافية.

يتضح لنا جليا من خلال النتائج المتوصل إليها عن صدق الفرضية الثالثة والتي مفادها تساهم الخدمات الإجتماعية في تنمية المهارات العملية للعمال وهذا ما ترجمته أجوبة أغلبية العمال، فحسب هؤلاء فإن توفير المؤسسة للخدمات الإجتماعية من تأمينات صحية وتوفير وسائل النقل وغيرها يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والرفع من مستوى الأداء من خلال زيادة الجدية في العمل وبذل مجهودات أكبر .

سادسا: النتيجة العامة للدراسة

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها والمتعلقة بالفرضيات المطروحة في هذه الدراسة توصلنا إلى أن الفرضية العامة والتي مفادها "يساهم نظام الحوافز في تنمية الجانب المهاري للعمال داخل المؤسسة الصناعية"، قد تحققت وهذا في ضوء الفرضية الأولى المتعلقة تؤدي الحوافز المادية إلى تنمية المهارات الفنية للعمال بالمؤسسة، وكذا الفرضية الثانية التي أكدت على أن الحوافز المعنوية تؤدي إلى تنمية المهارات السلوكية للعمال، بالإضافة إلى الفرضية الثالثة المتعلقة بالخدمات الإجتماعية ومساهمتها

في تنمية المهارات العملية للعمال، أي أن المؤسسة محل الدراسة كلما عملت على تهيئة الظروف المادية والمعنوية والإجتماعية في بيئة العمل كلما أدى ذلك إلى تحفيز العمال على تحسين أدائهم في عملية الإنتاج وبالتالي تطوير الجانب المهاري لديهم.

سابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

تطرقنا في القسم النظري إلى مجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع بحثنا أو أحد متغيراته، فاستنادا إلى هذه الأطر سنحاول مقارنة نتائج بحثنا مع نتائج الدراسات السابقة، حيث نجد "ميلاط نظيرة" من خلال دراستها "لحوافز والرضى الوظيفي" التي أجريت بمركز التوزيع للكهرباء والغاز التابع لمؤسسة سونلغاز بجيجل سنة 2006 تتوافق مع دراستنا في بعض النقاط التالية:

- أن الأجر الذي يتقاضاه العمال لا يتناسب مع المجهود المبذول من قبلهم.
- أن الإحترام وتقديم جهود العمال يؤدي إلى الإستقرار في العمل والإرتياح فيه.
- أن تنمية قدرات ومهارات العمال يؤدي إلى ارتفاع روحهم المعنوية .

أما الإختلاف الذي نلمسه بين الدراستين فنجد أنه يكمن من خلال أن دراسة ميلاط نظيرة" توصلت إلى أن المؤسسة لا تمنح العمال فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما يؤدي إلى زيادة شعورهم بعدم الإنتماء إليها كما أنها تشارك العمال بجزء ضئيل من أرباحها مما ولد لديهم الشعور بعدم الإستقرار في حين أن دراستنا أكدت على أن المؤسسة تشرك عمالها في اتخاذ القرار، كما تشاركهم في الأرباح وهم راضون على هذه المشاركة.

- وجاءت دراسة "فيصل بن محمد المطيري" بعنوان "دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات الأفراد بدوريات الأمن بمحافظة جدة " سنة 2010 لتتفق مع دراستنا من حيث النتائج من خلال:
 - دور التدريب كحافز معنوي داخل المؤسسة في تنمية المهارات السلوكية والفنية.
 - وكذلك التدريب أثناء العمل يحسن من مهارات الأفراد ويعزز قدراتهم وخبراتهم ويساعدهم في أداء العمل، وتختلف دراستنا مع هذه الدراسة في كون أن هذه الدراسة ركزت على دور التدريب في تنمية المهارات الفنية والسلوكية في حين أن دراستنا الراهنة ركزت على دور نظام الحوافز بنوعها المادية والمعنوية والخدمات الإجتماعية في تنمية المهارات الفنية والسلوكية والعملية.

أما دراسة "أمابيلي وآخرون" بعنوان "تقييم البيئة الإبداعية للعمل سنة 1996" تتفق كذلك مع دراستنا في بعض النتائج المتوصل إليها وهي:

- ضرورة تشجيع العمال داخل المؤسسة ومكافأتهم.
- الإهتمام بتشجيعهم على الإبداع.
- تشجيع العمل بروح الفريق من أجل تبادل الأفكار وزيادة الإندماج والإلتزام المشترك.
- في حين أن هذه الدراسة تختلف مع دراستنا من حيث أن هذه الدراسة جاءت لتقييم بيئة العمل من حيث الإبداع، في حين أن دراستنا الراهنة ركزت على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق وتنمية مهارات الأفراد العاملين داخل المؤسسة، كما ركزت دراستنا كذلك على دور الخدمات الإجتماعية في إشباع حاجات ورغبات العاملين بالمؤسسة وهو ما لم نجده في هذه الدراسة.

ثامنا: التوصيات والإقتراحات:

- ضرورة توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع والتجديد لتفجير الطاقات الإبداعية والإبتكارية.
- تدعيم وخلق ثقافة العمل بروح الفريق لما يحققه من بناء جماعي للمهارات وتكوين علاقات مع الآخرين.
- على المؤسسة أن تحرص على تشجيع الأفراد المبدعين فهذا كفيل بتطوير المؤسسة والرفع من مستوى أدائها ونوعية إنتاجها.
- العمل على إعطاء فرصة أكبر للعمال للمشاركة في اتخاذ القرارات من أجل تنمية الإحساس بالمسؤولية.
- إنشاء قسم يتهم بالجانب المهاري للعمال وتنميته وتطويره.
- العمل على تشجيع العمال المتميزين في أدائهم من خلال تخصيص مكافآت مادية.
- ضرورة الحرص والإهتمام بالحوافز لضمان إحداث تغييرات داخل المؤسسة.
- ضرورة التفرقة بين جهود العمال وما يتقاضونه من أجر، وذلك باعتماد نظام عادل في تقديم الأجور أي كل عامل حسب مجهوده.
- ضرورة إقناع المؤسسة بأهمية تنمية الجانب المهاري للعامل، كونه يلعب دورا هاما في تطوير المؤسسة والنهوض بها.
- العمل على تطوير البرامج التدريبية من أجل تنمية مهارات العاملين و صقلها.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق قمنا بعرض البيانات وتحليلها حسب كل فرضية جزئية، ثم قمنا باستخلاص النتائج التي توصلت إليها دراستنا المبنية على حقائق علمية والمستقاة من الواقع الميداني وذلك بهدف التحقق من صدق وتحقيق الفرضية العامة، ثم استنتجنا نتائج الدراسة الحالية في ضوء الدراسات السابقة.

خاتمة

لقد قمنا من خلال هذه الدراسة الراهنة بمناقشة موضوع نظام الحوافز وتنمية الجانب المهاري للعاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية الذي تم تطبيقه بشركة صناعة الخشب والفلين، حيث تطرقنا في دراستنا هذه إلى الجانب النظري للموضوع والذي تعرضنا فيه لمجموعة من العناصر التي نهدف من خلالها إلى تبيان العلاقة بين المتغيرين وهما نظام الحوافز وتنمية الجانب المهاري، وذلك عن طريق الإلمام بمختلف المفاهيم الواردة فيها، بالإضافة إلى الأسباب وأهداف اختيار الموضوع ومختلف النظريات التي تطرقت إليه، ودعمناها بذكر بعض الدراسات السابقة.

ومن خلال الأطروحات النظرية التي حاولنا فيها التعرف على الدور الذي تلعبه أنظمة الحوافز في تنمية الجانب المهاري للعاملين لدى عمال مؤسسة صناعة الخشب والفلين ببلدية الطاهير حيث اعتمدت الدراسة على استراتيجيات منهجية تستجيب لأهداف الدراسة الميدانية التي أجريناها للتأكد من مدى الصدق الإمبريقي للفرضية العامة التي جسدناها في ثلاث فرضيات جزئية، وبناء على النتائج المتوصل إليها تبين أن العمال يحفظون اعتمادا على نوع الحوافز المقدمة إليهم، سواء كانت مادية كالزيادة في الأجر، مكافآت، المنح، والعلاوات... الخ، أو معنوية كتوفير الظروف الملائمة للعمل وتوفير جو مريح، المشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك تقدير جهود العمال... الخ.

بالإضافة إلى حوافز الخدمات الإجتماعية كالتأمينات الصحية، منح التقاعد، توفير وسائل النقل... الخ، وهذا ما يدفعهم إلى التحسين والتميز في الأداء، زيادة قدراتهم الإبداعية وتطويرها، وتحرير طاقاتهم الإبتكارية.

ورغم ما توصلنا إليه من نتائج، فإن دراستنا المتواضعة حول مساهمة نظام الحوافز في تنمية الجانب المهاري للعاملين، داخل المؤسسة تبقى غير كافية يمكن أن تكون بها نقائص، ولهذا فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تكون منطلقا لدراسات أخرى.

قائمة المراجع

I- الكتب:

1. ابراهيم وفاء زكي: دور السياحة في التنمية الإجتماعية - دراسة تقييمية للقرى السياحية، المكتب الجامعي الحديث، 2006.
2. أبو بكر مصطفى محمود: إدارة الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
3. أنجريس مورس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، متابعة مصطفى ماضي، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
4. البرادعي بسيوني محمد: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي) ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنطقة، دار ايتراك للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2005.
5. بربر كمال: الاتجاهات الحديثة في إدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، ط1، بيروت، 2006.
6. البرنوطي سعاد نائف: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2004.
7. بعلي محمد الصغير: تشريع العمل في الجزائر، مطبعة قالمة، الجزائر، 1992.
8. بن دريدي منير بن أحمد: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
9. بوخمخ عبد الفتاح: إدارة الموارد البشرية، مطبعة جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
10. جبلي علي عبد الرزاق: علم الإجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999.
11. جمال الدين المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
12. جمال خير الله: الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
13. حجازي اسماعيل، معالم سعاد: تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
14. حجازي محمد حافظ: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 2007.
15. حرحوش صالح عادل ؛ السالم مؤيد سعيد: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، جدار لكتاب العلمي للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006.

16. الحريري فايز محمد: الثقافة التربوية - الثرية مبادئ وأصول، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
17. حريم حسين: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
18. حسن راوية: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
19. الحسن راوية محمد: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1999.
20. حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
21. حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
22. حمادات محمد حسن محمد: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
23. حمود خيضر كاسم، الخرشة ياسين كاسب: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
24. حنفي محمود: وظائف الإدارة، مطبعة الإشعاع، مصر، 1998.
25. خصاونة عاكف لطفى: إدارة الإبداع والابتكار، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
26. خطابية عبد الله محمد محمد: تعليم العلوم للجميع، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، 2011.
27. خليل خيرى: التممية الإدارية في الخدمة الإجتماعية (البناء الإجتماعي للمجتمع)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
28. خليل موسى: الإدارة المعاصرة (المبادئ، الوظائف، الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2005.
29. خيرى أسامة محمد: إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
30. درويش عبد الكريم، تكلاليلي: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو مصرية، ط2، القاهرة.
31. الدعليج إبراهيم عبد الغريز: مناهج وطرق البحث العلمي، دار للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
32. الراحلة عبد الرزاق، العزام زكريا أحمد: السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي، ط1، عمان، 2009.

33. زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
34. الزعبي علي فلاح، بن بركة عبد الوهاب: مبادئ الإدارة (الأصول والأساليب العلمية)، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
35. سامح عبد المطالب عامر: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
36. سعيد عبد الغريز: تعليم التفكير ومهاراته - تدريبات وتطبيقات علمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
37. السكارنة بلال خلف: الابداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
38. سلاطنية بلقاسم، الجيلالي حسان: منهجية البحوث الإجتماعية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
39. سلطان محمد السعيد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 1993.
40. سلطان محمد سعيد أنور: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2003.
41. السلمي علي: المهارات الإدارية القيادية المدير المتفوق، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
42. شاوش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2003.
43. الشماع خليل محمد حسن: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، مصر، 2005.
44. الشماع خليل محمد حسن، كاضم محمد خيضر: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000.
45. الشوارة فيصل محمد: إدارة الأعمال (من الألف إلى الياء)، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
46. صالح محمد فالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
47. صخري عمر: إقتصاد المؤسسة: ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2003.
48. الطائي يوسف جسيم وآخرون: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

49. الطعاني حسن أحمد: التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
50. طلعت إبراهيم: مدخل إلى علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة غريب، مصر، 1993.
51. عباس أنس عبد الباسط: إدارة الموارد البشرية، إدارة المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
52. عباس سهيلة محمد: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
53. عباس علي: أساسيات علم الإدارة: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
54. عبد الكريم فايز: التحفيز ومهارات تطوير الذات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
55. عبد الله محمد عبد الرحمن وآخرون: علم الاجتماع التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
56. عبودي زيد منير: التنظيم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
57. عبيدات محمد وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2002.
58. عدون ناصر دادي: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، 2003.
59. عراجي اسماعيل: اقتصاد وتسيير المؤسسة (أهمية التنظيم ديناميكية الهياكل)، موفم للنشر والتوزيع، ط3.
60. عرفة سيد سالم: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
61. العزاوي نجم عبد الله؛ عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2013.
62. عطوي جودة عزت: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
63. عفيفي عبد الخالق محمد: الممارسة المهنية (طريقة تنظيم المجتمع - موجهات نظرية، تطبيقات علمية) المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007.
64. عكروش مأمون نديم، وعكروش سهير نديم: تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
65. علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
66. العلاق بشير: الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

67. علي عوض حسني: الوجيز في شرح قانون العمل الجديد، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 2003.
68. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، ط1، 2002.
69. عليان ربحي مصطفى: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
70. عليان ربحي مصطفى، غنيم عثمان: مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000.
71. العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2005.
72. العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002.
73. غربي علي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2007.
74. غربي علي: تنمية الموارد البشرية، منشورات مطبعة منتوري، الجزائر.
75. غنية مهدي طاهر: مبادئ إدارة الأعمال، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2003.
76. الفاعوري رفعت عبد الحليم: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
77. فرج حسين عبد اللطيف: أطفالنا وكيفية رعايتهم عقليا إجتماعيا، نفسيا، جسديا، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
78. القائدي محبوب عطية: طرق البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، جامعة عمر المختار، ليبيا، ط1، 1994.
79. القرشي مدحت: التنمية الاقتصادية (نظريات وسياسات وموضوعات)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
80. القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الأعمال)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط6، الأردن، 2012.
81. قطامي يوسف، الشديفات رياض: أسئلة التفكير الإبداعي، دار المسير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.

82. ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الاسكندرية، 1999.
83. ماهر أحمد: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، ط8، الاسكندرية، 2002.
84. المبيضين صفوان محمد، عائض بن شافي الأكلبي: التخطيط في الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
85. محمد اسماعيل بلال: السلوك التنظيمي لنظرية التطبيق، الدار الجامعة الجديدة، ط1، مصر، 2005.
86. محمود منال طلعت: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
87. مرعي مرعي محمد: التحيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
88. المعاينة رولانايف: الحموري صالح سليم الإدارة الموارد البشرية (دليل علمي)، دار الكنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
89. المغربي كامل محمد: أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار الثقافة للنشر، الأردن، 2009.
90. الموساوي سنان: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006.
91. موفق صديد محمد: الإدارة المبادئ النظرية، دار لحاه للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001.
92. النعيمي صلاح عبد القادر: الإدارة، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008.
93. نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
94. الهاملي عبد الله عامر، أسلوب البحث الإجتماعي وتقنياته، منشورات جامعة قار يونس، ط1، ليبيا، 2003.
95. الهيثي خالد عبد الرحيم: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.

II- القواميس والمعاجم:

1. بدوي أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت 1993.
2. الصحاف حبيب: معجم إدارة الموارد البشرية والشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، لبنان، 1997.
3. قاسمي ناصر: دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

الدراسات والرسائل الجامعية:

1. بوخلوط صورية: تقييم الآثار التحفيزية لنظام الكفآت بالمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2007.
2. شنوقي نوال: دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
3. العساف وفاء بنت عبد العزيز: واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، مذكرة مكملة لنيل الماجستير، كلية التجارة، جامعة الملك سعود الرياض، 2004.
4. العكش خليل علاء محمد، نظام الحوافز والمكافآت وتأثيره في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
5. المطيري فيصل بن محمد: دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات الأفراد العاملين بدوريات الأمن بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
6. ميلاط نضيرة: الحوافز والرضى الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.

الملاحق

قيمة الصدق	رأي المحكمين		المحكمين البند	قيمة الصدق	رأي المحكمين		المحكمين البند
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس	
-0.33	2	1	16	1	0	3	1
1	0	3	17	1	0	3	2
1	0	3	18	1	0	3	3
0.33	1	2	19	1	0	3	4
0.33	1	2	20	1	0	3	5
1	0	3	21	1	0	3	6
1	0	3	22	1	0	3	7
1	0	3	23	1	0	3	8
1	0	3	24	1	0	3	9
1	0	3	25	0.33	1	2	10
1	0	3	26	1	0	3	11
1	0	3	27	1	0	3	12
				0.33	1	2	13
				1	0	3	14
				1	0	3	15

جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع

:

: الثانية ماستر - تنظيم وعمل-

:

نظام الحوافز وتنمية الجانب المهاري للعمال في المؤسسة الجزائرية
- دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية للخشب والفلين-أولاد صالح-الطاهير-

مذكرة التخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

:تنظيم وعمل

: ا

إعداد الطالبتين

* . بوربيع جمال

كريمة

نحن طالبة علم الاجتماع السنة الثانية ماستر تخصص تنظيم وعمل يشرفنا الاستفادة من إجاباتكم للحصول على بعض المعلومات التي تخدم البحث العلمي ،علما أنه سيتم التعامل مع المعلومات الواردة في الاستمارة بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض علمية وشكرا

(x)

السنة الجامعية: 2016-2017

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن: أقل من 25 من 25 إلى 30 من 31 إلى 36

من 37 إلى 42 من 43 إلى 48 أكثر من 48

3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 16 سنة أكثر من 16 سنة

5- الأجر الذي تتقاضاه: أقل من 20000 دج من 20000 إلى 24000 دج

من 25000 دج إلى 30000 دج أكثر من 30000 دج

المحور الثاني: الحوافز المادية وتنمية المهارات الفنية

6- هل تقدم لك المؤسسة تحفيزات مادية؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل تتمثل في:

منح علاوات المكافآت

7- هل سبق وأن تحصلت على مكافأة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يؤدي ذلك إلى التميز في العمل؟

نعم لا

8- في رأيك هل المنح والعلاوات الممنوحة لك تدفعك إلى:

تحقيق جودة

تشجيع على المبادرة

الاثنين معا

أخرى تذكر:

9- كيف ترى طريقة منح الحوافز المادية في مؤسستك؟

مناسبة جدا مناسبة غير مناسبة

10- هل الأجر الذي تقدمه مؤسستك رغّبك في الإلتحاق والعمل فيها؟

نعم لا

11- كيف ترى الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بالجهد المبذول من طرفك؟

مناسب جدا مناسب غير مناسب

12- هل تمنحك المؤسسة زيادات في الأجر؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يدفعك ذلك إلى: (رتب 1، 2، 3)

الإلتقان في العمل

تشجيع الإبداع

تطوير الأداء

أخرى تذكر:

13- هل المنافسة بين العاملين داخل المؤسسة تخضع إلى نظام المكافآت؟

نعم لا

14- هل تشارك المؤسسة عمالها في الأرباح؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل تتناسب مع المجهود المبذول من قبلكم:

نعم لا

المحور الثالث: الحوافز المعنوية وتنمية المهارات السلوكية

15- هل توفر المؤسسة الظروف الملائمة للعمل؟

نعم لا

16- هل تقوم المؤسسة بإشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل؟

نعم لا

17- هل تشجع مؤسستك على العمل بروح الفريق؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم هل يساهم ذلك في:

تكوين علاقات مع الآخرين

زيادة الاندماج مع الزملاء في العمل

تكوين مهارات جديدة في العمل

18- في رأيك إلى ماذا يؤدي تقدير المؤسسة لجهود العاملين؟

زيادة الالتزام في العمل

الإستقرار في العمل

أخرى تذكر:

19- ما هي الطريقة التي ترفع من رغبتك في العمل بالمؤسسة: (رتب 1، 2)

الإحترام والتقدير

المعاملة الحسنة

أخرى تذكر:

20- هل توفر المؤسسة لك فرص الترقية؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يؤدي ذلك إلى: (رتب 1، 2، 3)

زيادة الولاء للمؤسسة

تعزير الإنتماء

زيادة الدافعية في العمل

21- ما نوع المعاملة التي تتلقاه في المؤسسة من قبل المشرفين؟

جيدة حسنة سيئة

في كل الحالات ما هو تأثير ذلك على تطوير مهاراتك الإتصالية؟

مؤثر جدا مؤثر غير مؤثر

22- هل يساهم الإتصال بين الزملاء في: رتب (1-2-3-4)

دعم التعاون والتفاهم في العمل

سرعة إنجاز العمل

اكتساب معلومات جديدة

تقديم الخدمات بالمواصفات المطلوبة

23- هل تعتمد مؤسستك على برامج تدريبية؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يساهم ذلك في:

التقليل من الأخطاء في العمل

الدقة في أداء العمل

اكتساب خبرات جديدة

المحور الرابع: الخدمات الإجتماعية وتحسين المهارات العملية

24- هل توفر المؤسسة خدمات اجتماعية لعمالها؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم ما رأيك في هذه الخدمات:

مناسبة جدا مناسبة غير مناسبة

25- كيف يساهم تقديم التعويضات المالية في زيادة الإنتاج؟

بشكل كبير

بشكل متوسط

بشكل صغير

26- هل توفر المؤسسة تأمينات صحية للعمال؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يساهم ذلك في رفع مستوى الأداء؟

نعم لا

27- عند وقوع حادث أين يتم تقديم الإسعافات الأولية:

داخل المؤسسة خارج المؤسسة الإثنين معاً

28- هل توفر المؤسسة وسائل النقل؟

نعم لا

29- في رأيك ما هي أهم الخدمات التي تدفعك للإستمرار في العمل وعدم التغييب؟

رتب (1-2-3)

توفير النقل

توفير الإطعام

توفير السكن

30- هل أنتم كعمال مطلعون على منح التقاعد؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل تدفعك هذه المنح إلى:

الرفع من الأداء

الجدية في العمل

عدم التفكير في تغيير العمل

31- هل الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة تساهم في إشباع حاجات ورغبات

العاملين فيها؟

نعم لا

32- إلى جانب هذه الخدمات الاجتماعية هل هناك خدمات إضافية؟

نعم لا

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

استهدفت الدراسة الراهنة المتمثلة في مساهمة نظام الحوافز في تنمية الجانب المهاري للعاملين دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الخشب والفلين بأولاد صالح بالطاهير، حيث تعتبر الحوافز من أهم العوامل المؤثرة في سلوك وأداء الموارد البشرية من خلال استظهار الطاقات الكامنة لديهم بما يملكونه من مهارات وقدرات وما يتمتعون به من دوافع للعمل كما تشكل دافعا مهما لتطوير الأداء والتميز فيه، وبالتالي تنمية الجانب المهاري للعمال في المؤسسة من أجل تحقيق فعاليتها والوصول إلى أعلى مستويات من الكفاءة، وخدمة الأهداف التي تطمح الوصول إليها، وقد انطلقنا في دراستنا من طرح التساؤل الرئيسي التالي: هل يساهم نظام الحوافز في تنمية الجانب المهاري للعمال في المؤسسة الجزائرية؟

وتندرج تحته التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل يؤدي الحوافز المادية إلى تنمية المهارات الفنية للعمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟
- هل يؤدي الحوافز المعنوية إلى تنمية المهارات السلوكية للعمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟
- هل تساهم الخدمات الإجتماعية في تنمية المهارات العملية للعمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه نظام الحوافز في تنمية الجانب المهاري للعمال في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

كما تطرقنا في الجانب النظري إلى نظام الحوافز وتنمية الجانب المهاري، والنظريات المرتبطة بنظام الحوافز وتنمية الجانب المهاري، أما الجانب الميداني فقد قمنا بتحديد مجالات الدراسة الجغرافي، البشري، والزمني، وصياغة فروض الدراسة وهي:

- تؤدي الحوافز المادية إلى تنمية المهارات الفنية للعمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية.
- تؤدي الحوافز المعنوية إلى تنمية المهارات السلوكية للعمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

- تساهم الخدمات الإجتماعية في تنمية المهارات العملية للعمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

لقد قمنا بجمع المعلومات والبيانات بالإعتماد على الإستمارة كأداة أساسية إلى جانب الملاحظة أثناء تواجدها في المؤسسة والمقابلة التي أجريناها مع العمال، وقد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل ما جمعناه من معلومات، وطريقة المسح الشامل لتحديد مجتمع البحث والذي يتكون من 48 عامل.

من أهم النتائج التي وصلنا إليها في هذه الدراسة:

- الحوافز المادية من منح وعلاوات تساهم في تحقيق الجودة وتشجيع المبادرة.
- الزيادة في الأجر تؤدي إلى تحقيق الإلتقان وتطوير الأداء.
- العمل بروح الفريق يساعد في زيادة الإندماج في العمل.
- المعاملة الحسنة تؤثر على المهارات الإتصالية للعامل داخل المؤسسة حيث تسهل عليه عملية الإتصال.
- التعويضات المالية تساهم في زيادة الإنتاج.
- منح التقاعد تساهم في زيادة الجدية في العمل.

من خلال ما سبق تتضح لنا أهمية نظام الحوافز في تنمية الجانب المهاري للعامل فالمؤسسة عندما تقوم بتوفير الإمكانيات اللازمة والدعم الكافي ونماذج للسلوك الإنساني وترك الحرية للأفراد وتشجيع الأفكار الجديدة تعطي مجالاً للفرد بأن يظهر مهاراته وقدراته الكامنة.

Abstract :

The aim of this current study which is about the motivation of workers to study practically the company of wood and cork in Oualed Salah-Tahir. To motivate workers is very important because it influences positively on the workers disciplines (behaviours) and performances. Thanks to motivation and rewards, the workers will like their work and eager to develop their performance better results to the company. So, we decide to make this study to show the impacts of rewards and motivation on workers in the company. We have a main question :

- Do the aspects of motivation and rewards have a positive influence on workers to improve their skills in Algeria ?
 - This question contains some sub-questions :
- Do the aspects of motivation improve the skills of workers in Algeria ?
- Do rewards motivate workers to develop their skills in Algeria ?

The aim of this study is to recognize the role and the importance of the aspects of motivation and rewards for workers.

In our project, we organize our work to the critical, in which we speak about the aspects of motivation and rewards and practical, in which we take in consideration : place, workers and time.

- We have some hypothesis :
 - The aspects of motivation and rewards may help to improve the skills and performance of workers in the Algerian Companies.
 - The abstract motivation perhaps change positively the behaviours and disciplines of workers in the Algerian companies.
- In this project, we collected the data (information) by using the checklit and observation as principle methods. We have done a questionnaire with the workers using the descriptive analytic approach to analyse the data collected from forty eight (48) workers.
- The main results that we recognize in this study are :
 - Motivation and rewards (like gifts-bonus...) are very important to have a good quality and to encourage the participation of workers.
 - The high income for workers lead to the mastery of work and the development of performance.

Abstract

- The love of work contributes to the collective work.
- The good deal workers influences positively on workers in the company wich facilitates the way of communication.
- The comonsation in creases the production.
- The retirry contributes in the mastery of the work.
- This study shows the importance of the aspects of motivation and rewards for workers in the company.

These aspects encourage the workers to master his job and work for the development of the company.