

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر-3-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري في المؤسسات  
الإنتاجية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس  
والمراقبة - "I'AMC"-العلمة -

مذكرة من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع : إدارة الأعمال

تحت إشراف :

أ- د/ علي عبد الله

مقرر

عضوا

عضوا

عضوا

من إعداد الطالب :

- قلال حمزة

لجنة المناقشة

د - بن زيب عبد الرشيد رئيسا

أ د - علي عبد الله

د - لخلف عثمان

د - كسرى مسعود

أ م م - علوان حميد

تاريخ المناقشة : 2012/01/14



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر-3-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

أثر نظام الحوافز على أداء المورد البشري في المؤسسات  
الإنتاجية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس  
والمراقبة - "I'AMC"-العلمة -

مذكرة من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع : إدارة الأعمال

تحت إشراف :

أ- د/ علي عبد الله

رئيسا

مقررا

عضوا

عضوا

عضوا

من إعداد الطالب :

- قلال حمزة

لجنة المناقشة

د- بن زيب عبد الرشيد

أ د - علي عبد الله

د - لخلف عثمان

د - كسرى مسعود

أم م - علوان حميد

تاريخ المناقشة: 2012/01/14

## الإهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، الحمد لله على نعمة القرآن، الإسلام، الإيمان والعقل. إنه لا يسعني في هذا المقام إلا أن أهدي ثمرة هذا العمل إلى:

- ❖ جدتي رحمها الله و أسكنها فسيح جناتها
- ❖ أمي و أبي و جدتي .
- ❖ إخوتي وأخواتي.
- ❖ كل زملائي وزميلاتي، وكل من ساعدني من قريب أو بعيد.
- ❖ كل من قضى زهرة شبابه في محراب العلم المقدس.
- ❖ كل من فتح هذه المذكرة وتصفح أوراقها بعدي.

حمزة.

## كلمة شكر

"اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك"  
الحمد والشكر لله على توفيقه لي لإتمام هذا العمل.

كما لا يفوتني أن أتقدم بخالص شكري إلى الأستاذ  
الدكتور "علي عبد الله" على قبولها لإشرافه على هذا العمل  
سائلين الله عز وجل أن يديم فضله وعطاءه،

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كامل أساتذة المدرسة العليا  
للتجارة.

شكر خاص أزفه إلى كل من ساهم في إعداد هذا العمل من  
قريب أو من بعيد.

حمزة

# الفهرس

I	الفهرس	.....
IV	فهرس الجداول	.....
VII	فهرس الأشكال	.....
أ	مقدمة عامة	.....
9	الفصل الأول:	.....
9	مدخل نظري للحوافز	.....
10	مقدمة الفصل:	.....
11	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الحوافز	.....
11	المطلب الأول: تعريف الحوافز	.....
14	المطلب الثاني: أهمية الحوافز	.....
16	المطلب الثالث: أهداف الحوافز	.....
17	المبحث الثاني: الدافعية والتحفيز	.....
17	المطلب الأول: مفهوم الدافعية وخصائصها	.....
19	المطلب الثاني: مكونات التحفيز	.....
20	المطلب الثالث: علاقة الحوافز بالدوافع	.....
22	المبحث الثالث: نظريات الحوافز	.....
23	المطلب الأول: أفكار الكلاسيكيون في التحفيز	.....
38	المطلب الثاني: التحفيز من خلال نظريات المحتوى	.....
48	المطلب الثالث: النظريات العملية في الدافعية والتحفيز	.....
69	خاتمة الفصل:	.....
70	الفصل الثاني:فاعلية نظام التحفيز في المنظمة	.....
71	مقدمة الفصل:	.....
72	المبحث الأول: أنواع الحوافز في المنظمة	.....
72	المطلب الأول: الحوافز الإيجابية المادية	.....
82	المطلب الثاني: الحوافز الإيجابية المعنوية	.....
89	المطلب الثالث: الحوافز السلبية في المنظمة	.....
95	المبحث الثاني: أسس منح الحوافز و القوى المؤثرة في تفعيله و أهميته في المنظمة	.....
96	المطلب الأول: أسس منح الحوافز في المنظمة	.....
100	المطلب الثاني: القوى المؤثرة في تفعيل التحفيز	.....

108.....	المطلب الثالث: انعكاسات التحفيز على المناخ التنظيمي للمنظمة
<b>113</b> .....	<b>المبحث الثالث: تسيير نظام التحفيز في المنظمة</b>
113.....	المطلب الأول: تصميم نظام التحفيز في المنظمة
118.....	المطلب الثاني: تطبيق نظام التحفيز في المنظمة
124.....	المطلب الثالث: معايير الحكم على فعالية التحفيز
<b>129</b> .....	<b>خاتمة الفصل:</b>
<b>131</b> .....	<b>الفصل الثالث: نظام حوافز المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة " L'AMC "</b>
<b>132</b> .....	<b>مقدمة الفصل:</b>
<b>133</b> .....	<b>المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:</b>
133.....	المطلب الأول: أهداف الدراسة الميدانية ومنهج الدراسة الميدانية:
138.....	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة ومبررات اختيارها
144.....	المطلب الثالث: تحديد مجتمع الدراسة وعينة البحث
<b>153</b> .....	<b>المبحث الثاني : عرض و تحليل نتائج البحث</b>
154.....	المطلب الأول:علاقة الحوافز بالأداء
170.....	المطلب الثاني: علاقة الحوافز بالإبداع
185.....	المطلب الثالث :العوامل المعيقة لتحفيز العاملين <i>Facteur de démotivation</i>
<b>191</b> .....	<b>المبحث الثالث: مناقشة وتقييم نتائج الدراسة</b>
191.....	المطلب الأول : مناقشة وتقييم أهم النتائج التي تم التوصل إليها
199.....	المطلب الثالث: جوانب الاتفاق والاختلافات بين نتائج الدراسة ونتائج بعض الدراسات السابقة
<b>201</b> .....	<b>خاتمة الفصل :</b>
<b>203</b> .....	<b>الخاتمة العامة</b>
<b>208</b> .....	<b>قائمة المراجع</b>
<b>216</b> .....	<b>الملاحق</b>

# فهرس الجداول

- الجدولرقم1 : أصناف العاملين حسب أدائهم في العمل ..... 102
- الجدولرقم2 : منتجات المؤسسة..... 139
- الجدولرقم3 : توزيع عددالعمال على وحدات المؤسسة وفق الوظيفة والجنس ..... 144
- الجدولرقم4 : توزيع العينة على وحدات المؤسسة حسب الوظيفة والجنس ..... 147
- الجدولرقم5 : العينة حسب الوظيفة ..... 148
- الجدولرقم6 : العينة حسب الجنس ..... 149
- الجدولرقم7 : العينة حسب المؤهل العلمي ..... 150
- الجدولرقم8 : العينة حسب الخبرة..... 151
- الجدولرقم9 : العينة حسب وحدات المؤسسة..... 152
- الجدولرقم10 : آراء أفرادالعينة حول علاقة الحوافز بالأداء ..... 154
- الجدولرقم11 : آراء أفرادالعينة حول علاقة الحوافز بالأداء ..... 155
- الجدولرقم12 : تصنيف العوامل حسب أهميتها في التأثيرعلى الأداء..... 156
- الجدولرقم13 : الاختلافات في آراء المستجوبين استناد للوظيفة حول بنودالأداء ..... 158
- الجدولرقم14 : الاختلافات في آراءالمستجوبين استنادا للجنس حول بنودالأداء ..... 161
- الجدولرقم15 : الاختلافات في آراء المستجوبين استنادا للمؤهل العلمي حول بنود الأداء ..... 163
- الجدولرقم16 : الاختلافات في آراءالمستجوبين استناد للخبرة حول بنود الأداء ..... 165
- الجدولرقم17 : الاختلافات في آراء المستجوبين استنادا لوحدات المؤسسة حول بنود الأداء ..... 167
- الجدولرقم18 : آراء أفرادا لعينة حول علاقة الحوافز بالإبداع (توليد وتقديم الأفكار) ..... 171
- الجدولرقم19 : آراء أفرادا لعينة حول علاقة الحوافز بالإبداع (دراسة المشكلات وتقديم حلول) .. 172

- الجدول رقم 20 : تصنيف العوامل حسب أهميتها في التأثير على الإبداع ..... 173
- الجدول رقم 21 : الاختلافات في آراء المستجوبين استنادا للوظيفة حول بنود الإبداع ..... 174
- الجدول رقم 22 : الاختلافات في آراء المستجوبين استنادا للجنس حول بنود الإبداع ..... 176
- الجدول رقم 23 : الاختلافات في آراء المستجوبين استنادا للمؤهل العلمي حول بنود الإبداع ..... 178
- الجدول رقم 24 : الاختلافات في آراء المستجوبين استنادا للمؤهل العلمي حول بنود الإبداع ..... 180
- الجدول رقم 25 : الاختلافات في آراء المستجوبين استنادا للمؤهل العلمي حول بنود الإبداع ..... 182
- الجدول رقم 26 : العوامل التي تعيق الأفراد في مجال العمل ..... 186
- الجدول رقم 27 : العوامل المعيقة للحوافز استنادا لخصائص العينة ..... 187

# فهرس الأشكال

12	الشكر رقم 1: عملية التحفيز.....
20	الشكر رقم 2: مكونات التحفيز.....
21	الشكر رقم 3: العلاقة بين الحافز والدافع.....
40	الشكر رقم 4: ترتيب الحاجات لـ "ماسلو".....
43	الشكر رقم 5: مقارنة حاجات "ألفير" بحاجات "ماسلو".....
44	الشكر رقم 6: نظرية البقاء والانتماء والتطور.....
48	الشكر رقم 7: نتائج دراسة هيرزبرغ لإظهار عوامل التحفيز.....
52	الشكر رقم 8: عناصر نظرية "فروم".....
53	الشكر رقم 9: مراحل نظرية تحديد الأهداف.....
58	الشكر رقم 10: أسس المقارنة بين المدخلات والمخرجات حسب "أدمز".....
59	الشكر رقم 11: الدافعية من خلال عدم وجود عدالة.....
60	الشكر رقم 12: تأثير دافع العدالة على أداء الأفراد.....
68	الشكر رقم 13: تطبيق نظرية "Z" لأوشي.....
110	الشكر رقم 14: تأثير الحوافز على بروز الكفاءات.....
115	الشكر رقم 15: مراحل تصميم نظام التحفيز.....
125	الشكر رقم 16: تأثير التحفيز في تحقيق أداء الأفراد وأهداف المنظمة.....
142	الشكر رقم 17: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
148	الشكر رقم 18: التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الوظيفة.....
149	الشكر رقم 19: التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الجنس.....

- 
- الشكر رقم 20 : التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي ..... 150
- الشكر رقم 21 : التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الخبرة ..... 151
- الشكر رقم 22 : التمثيل البياني لأفراد العينة حسب وحدات المؤسسة ..... 152

# مقدمة عامة

مقدمة عامة:

أذهلت اليابان العالم كله بقوتها الاقتصادية، بالرغم من عدم امتلاكها موارد طبيعية، حيث كانت تتعلم من الصين فأصبحت معلمة لها، و احتلتها الولايات المتحدة الأمريكية في الماضي عسكريا، فاحتلتها حاليا اقتصاديا، إذ استطاعت أن تغزوا العالم بصناعاتها، و السر في ذلك يعود لإيمانها الكبير بأهمية المورد البشري، أين نجد منظماتها تسعى إلى كسب ثقة أفرادها قبل كل شيء، و ذلك من خلال اعتمادها على سياسات تحفيزية أوصلتها إلى أفرادها، و هذا ما أكسبها مناعة لكل القوى الخارجية المتعاضمة للتنافس الدولي.

فنجاح المنظمات الحديثة - بما فيها المنظمات اليابانية- مرتبط بمدى نجاح تعاملها مع أفرادها من خلال عمليات التحفيز التي تقوم بها لكسب ولاءهم، لأن الاستيعاب يكون كل منظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد يشتركون و يتعاونون لتدقيق أهدافها، و انه بدون العطاء و العمل الجاد و رضا الفرد عن منظمته و وظيفته، ستتعثر هذه الأهداف، هو مفتاح نجاحها.

فإذا كانت المنظمة التي تعي حقيقة أن الأفراد يمثلون أهم الموارد المتاحة لها، فعليها أن تفكر بجدية و بعمق في الكيفية التي تتعامل بها معهم، و أن توجد التوازن العادل بين الأهداف التي تسعى إليها و تلك التي تمس مصالح هؤلاء الأفراد، حيث أن انضمامهم إلى منظمات معينة ليس لتحقيق أهداف هذه الأخيرة فقط، و إنما أيضا لأن لديهم رغبات و حاجات مختلفة يودون إشباعها لتحقيق أهدافهم، و لهذا فإن التأثير على اتجاهاتهم و إثارة دوافعهم و توجيه سلوكهم في الاتجاه المطلوب يعتبر التحدي الأساسي نحو بناء الأفراد في المنظمات الحديثة و هذا ما نبهنا إلى ضرورة دراسة و فهم طبيعة الفرد، و ذلك لفهم حاجاته و رغباته و تطلعاته، بغرض تحقيق التوافق و التقارب بين أهدافه و أهدافها.

و نظرا لما يتسم به موضوع التحفيز من أهمية في توجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف المنظمات، فلقد حظي باهتمام كبير من المفكرين و الباحثين و الاختصاصيين في مختلف حقول المعرفة الإنسانية، فعلى مدى قرن كامل ، قام العلماء بدراسة العوامل المحفزة التي لها تأثير على سلوكيات الأفراد و كيفية استخدامها لإطلاق طاقاتهم نحو الإنجاز و الأداء الناجع، فالبحت عن الحوافز التي تثير الأفراد، و انتهاج الأساليب الفعالة لهذه الحوافز، أصبح الشغل الشاغل لعلماء السلوك و الإداريين، إذ نجد المنظمات الحديثة لا تقف على الدراسات السابقة فحسب، و إنما تحاول أن تضع نظام تحفيزي خاص بها يتماشى مع تركيبة أفرادها.

فالتحفيز أصبح يشكل اليوم أحد الوسائل الهامة في إستراتيجية تسيير المنظمات و إدارة الموارد البشرية ، لاسيما بعد أن أثبتت التجارب و الدراسات أن المورد البشري هو المحرك الرئيسي في كل المنظمات على اختلاف أنشطتها و أهدافها إذ يعتبر التحفيز أداة فعالة لها في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات و تتميتها، و العمل على بقاءها بنفس مستويات الأداء المطلوبة ، بالإضافة إلى الاحتفاظ بها و كسب ثقتها ، لضمان استمراره او ولاءه لها و لذلك لا بد أن تدرك أن نجاحها يعتمد على مدى كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المناط إليهم ، و هذا من خلال اهتمامها بالعامل و إشعاره بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة ، مما يعني أن نجاحه نجاح لها و فشله فشل لها و بأنه عضو مهم فيها ، و هذا ما يعطيه دافعا كبيرا لتحسين أدائه ، بل سيزيده إصرارا على الابتكار في كيفية أدائه لذلك العمل ، فإذا استطاعت الإدارة أن توصل تلك المفاهيم إلى العاملين ، فأنها تتكون قد وضعت يدها على أكبر ضمان لتحقيق أهدافها .

و يعتبر هذا الموضوع ضروري جدا في دراسة مشكل تراجع و تدهور الأداء في المنظمات الجزائرية إذ نجد أنه بالرغم من امتلاك معظمها موارد مالية و مادية هامة ، إلا أنها تعاني من تراجع أداء أفرادها ، و مع دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق و الاحتكاك مع المنظمات الأجنبية أصبح من اللازم على المنظمات الجزائرية الشروع لتحسين الأداء و التخفيف من بعض المظاهر السلبية في الإدارة كالتأخر ، التغيب ، الإهمال ، اللامبالاة و عدم الجودة في العمل ، و هذه المظاهر يمكن محاربتها من خلال انتهاج تحفيز فعال مرتكز على مبادئ سليمة، تتوافق مع تركيبة العاملين الجزائريين،

و ضمن هذا الإطار الفكري و العلمي تظهر أهمية هذا الموضوع الذي أردناه أن يكون بعنوان أثر نظام الحوافز على أداة المورد البشري في المؤسسات الإنتاجية مع دراسة تطبيقية للتعرف على واقع التحفيز في المنظمات الجزائرية

**أهمية البحث:**

- موضوع الحوافز يعتبر من بين المواضيع الهامة سواء بالنسبة للمنظمة أو للفرد، ويرجع ذلك إلى أن المنظمات تصرف مبالغ كبيرة تضاف إلى أجور العمال يجب أن يقابلها عوائد كزيادة الإنتاج، تحسين الجودة تقليل التكاليف ...، ويرجع أيضا إلى أن الحوافز تعد الوسيلة التي بواسطتها يستطيع العامل إشباع بعض الرغبات والحاجات غير الملابة لديه.

- المنظمات تطبق أنظمة الحوافز من أجل الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية خاصة في مجالات ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة كالإبداع ,إنتاج الأفكار, حل المشكلات, تقليل التكاليف....
- أهمية الحوافز تزداد بالنسبة للمؤسسة الجزائرية,حيث تسعى حاليا إلى تقوية المركز التنافسي من خلال تحسين أداء الأفراد, تحسين جودة المنتجات, تطوير مجالات الإبداع والابتكار, كل ذلك لمقابلة محيط أصبح يتميز بسرعة التغير.
- موضوع الحوافز نال الاهتمام الكبير في الدراسات السلوكية في الفكر الإداري وخاصة تلك التي تناولت تحليل السلوك الإنساني ودوافعه, على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الموضوع, إلا أن المكتبة الجزائرية ما زالت تنقصها مثل هذه الدراسات المتخصصة لا سيما من جانبها التطبيقي.

#### أهداف البحث:

- تهدف دراسة الموضوع إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها :
- إبراز الدور الذي أصبح يحتله التحفيز في المنظمات, والتعرف إلى ما وصل إليه في الوقت الراهن , والذي عرف تطورا سريعا في ميدان تسيير المنظمات.
- معرفة مدى قدرة التحفيز في التأثير على أداء العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
- معرفة العلاقة بين الحوافز والإبداع في المنظمة .
- دراسة أهم العوامل التي تقف كعائق من أجل تحفيز أفراد المنظمة .

#### أسباب اختيار الموضوع:

- من بين الأسباب التي دفعت إلى اختيار الموضوع والذي جاء تحت عنوان " أثر نظام الحوافز على أداء الموارد البشري دراسة حالة "المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة L'AMC "
- التحفيز يعتبر نقطة الارتكاز لتوجيه الفرد في المنظمة, والأساس الذي يستند عليه لتحقيق أهداف المنظمة,
- تدهور مستوى الأداء, التي تعتبر مشكلة كبيرة تعيشها معظم المؤسسات الجزائرية, وذلك لوجود فجوة كبيرة بين أهدافها وطموحات وأهداف العاملين فيها,
- تحسيس المنظمات الجزائرية بالدور الذي يؤديه المورد البشري في تحقيق أهدافها, وبالتالي رد الاعتبار لها والعمل على تحفيزها,

- محاولة إفادة المنظمات الجزائرية بأكبر قدر ممكن من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل التحسين، ولفت انتباهها أنه لا يمكن تحقيق أهدافها دون اهتمامها بموردها البشري.

### الإشكالية

و من خلال العرض السابق تظهر ملامح إشكالية هذا البحث، و التي يمكن صياغتها كما يلي :

" ما مدى قدرة نظام الحوافز على دفع الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمرارية نشاطها من خلال رفع مستوى الأداء و الإبداع"

### الأسئلة الفرعية

انطلاقا من السؤال أعلاه، يمكن إبراز الأسئلة الفرعية الموالية:

- أين تكمن العلاقة بين التحفيز و الدافعية؟
- كيف نظر و فسر المفكرون الإداريين التحفيز ؟
- ما هي ملامح التحفيز الفعال، و ما هي النواتج المترتبة عنها ؟
- ما هو واقع التحفيز في المنظمات الجزائرية ؟

### فرضيات البحث:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومن خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية، يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

- تحفيز الأفراد هي مهمة المنظمة كنظام متكامل .
- لا توجد علاقة بين الحوافز بأنواعها، والأداء لدى أفراد مؤسسة AMC.
- لا توجد علاقة بين الحوافز بأنواعها، والإبداع لدى أفراد مؤسسة AMC.
- هناك عوامل تعيق الأفراد لأن يكونوا محفزين في مجال العمل 'les facteurs de démotivation'

### منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

اعتمدنا في إعداد هذه الدراسة على مايلي :

- تكوين الإطار النظري للبحث عن طريق تجميع المادة العلمية المتعلقة بموضوع البحث من

المصادر التالية:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية.

- الدوريات المتخصصة في المجال .
- الرسائل والأطروحات الجامعية.
- القيام بالدراسة الميدانية وذلك لتوفير البيانات من المصادر الأولية من خلال:
- المقابلات الشخصية مع مسؤولي المستويات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة.
- الاستعانة بمجموعة الوثائق والملفات والتقارير الداخلية الخاصة بالمؤسسة.
- تصميم قائمة استقصاء موجّهة إلى أفراد العينة .

### الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء بالدراسة تقديم بعض الدراسات السابقة و الأبحاث الخاصة بالحوافز بأنواعها و تأثيرها على الأداء ومن ثم الإبداع سنقوم هنا بدراسة بعض الدراسات التي نعتبرها مهمة لارتباطها بموضوع الدراسة:

1- في دراسة "Anderw E. Clark" والتي كانت بعنوان "مؤشرات الرضا في العمل : ماهي خصائص العمل الجيد ؟ ملاحظات مجمعة في بعض دول "L'OCDE" سنة 2006 ولقد تمت الدراسة حول 7000 عاملا ومست 20 سؤالا وجهت في المحاور الست الآتية:

- الأجر,
- ساعات العمل,
- الأفاق المستقبلية,
- مضمون العمل,
- صعوبة أداء العمل,
- العلاقات المتبادلة مع الزملاء والمشرف,

وكانت عينة الدراسة مكونة من:

691	هولندا	864	النمسا
1175	النرويج	596	المجر
1051	بريطانيا	467	إيرلندا
846	الولايات المتحدة الأمريكية	576	إيطاليا

إن النتائج بينت:

أن الأجر لا يعد من بين العوامل ذات الأهمية الكبرى في كل الدول عدا المجر, فالعوامل التي لها أهمية هي: تأمين الوظيفة وفوائد العمل, ويأتي بعدها إمكانية الترقية وإمكانية العمل بحرية أكبر.

وبينت الدراسة التجانس التام بين الإناث والذكور وبين مختلف شرائح العمر.

أما فيما يخص ساعات العمل, فافقد أصبحت لها أهمية كبيرة بالنظر إلى النقاش الدائر الآن حول الإعياء والإرهاق من جهة وحول طرق معالجة البطالة من جهة أخرى, فحسب بيانات L'OCDE فإن المتوسطات الأعلى سجلت في جمهورية التشيك, إرلندا, اليابان, المكسيك, تركيا و الولايات المتحدة الأمريكية, أما في أوروبا فحول مثل فرنسا, ألمانيا, هولندا, النرويج والسويد فسجلت أدنى الأرقام وبخصوص الترقية فإن العينة المستجوبة أكدت على أن أقل من الربع فقط يقدر أن نظام الترقيات نظام جيد, وبينت الدراسة على أن تطلعات الإناث إلى الترقية هي أقل, و أن الطموح يتناقص مع التقدم في السن.

أما الاستقرار والأمن الوظيفي فبينت الدراسة بشأنه على أنه من بين أهم العناصر الأكثر أهمية في حياة العامل, فالأرقام بينت أن العامل المؤقت هو أكثر انتشارا لدى الذكور من الإناث و أنه يقل مع تقدم العمر.

ففي دول L'OCDE تسجل النسب الأعلى, حيث بلغت في إسبانيا 34%, , أستراليا 24%, أما النسب الأقل فتم تسجيلها في الولايات المتحدة الأمريكية 2%, بلجيكا 5%, إيطاليا و بريطانيا 7%.

أما فيما يخص الإشراف, فإن الدراسة ركزت أكثر على العلاقة مع الزملاء, ودلت النتائج على وجود علاقة جيدة, حيث أن ثلثي أفراد العينة يؤكدون العلاقات المهنية الجيدة, في حين أن علاقات الإناث هي علاقات أقل من حيث الجودة من الذكور, كما يلاحظ الارتباط القوي بين جودة العلاقة والسن.

2- في دراسة قام بها (العائدي وكانت تحت عنوان أثر الحوافز علي الأداء في المنشآت القطنية في العراق , رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة العربية في الدنمارك , 2009),

وكانت تهدف إلى:

- معرفة أثر الحوافز بأنواعها على الأداء في المشروعات الصناعية العراقية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ضعيفة بين نظام الحوافز المطبق وبين مستوى الأداء,

- توجد علاقة إيجابية بين الحوافز المادية ومستوى الأجور,

- توجد علاقة طردية ضعيفة بين نظام الأجور ومستوى الأداء ,

- توجد علاقة معنوية قوية بين المكافآت المالية ومستوى الأداء,
- توجد علاقة قوية بين نظام الترقيّة المناسب ومستوى الأداء,

3- في دراسة قام بها (Milton) على عينة مكونة من 129 طالب مستجوباً من الطلبة 63 منهم ذكورا، 66 إناثا، وكان الهدف من الدراسة اختبار ما إن كانت توجد اختلافات بين الذكور و الإناث في حل المشكلات المرتبطة بالعمل بشكل مبدع ومبتكر. وتبين من خلال النتائج أن الذكور أفضل من الإناث في حل المشكلات، وبالتالي فهم أكثر ميولا للإبداع والابتكار مقارنة بالإناث.

### المصطلحات المفتاحية الواردة في البحث:

لغرض إزالة الغموض في استخدام بعض المصطلحات في هذا البحث قمنا بشرحها، مع إظهار بعض المصطلحات كمرادفات وأهمها تتمثل في:

**المنظمة:** يطلق مصطلح منظمة على أي تنظيم مهما كانت طبيعته، نشاطه، حجمه ونوعيته سواء كانت إنتاجية، تجارية أو خدمية.

**الإدارة:** تحديد الأهداف المطلوب إنجازها وتخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه ورقابة جهود المرؤوسين من أجل تحقيق هذه الأهداف بأقصى كفاءة.

**السلوك:** هو عبارة عن مجموعة من النشاطات والتصرفات التي يقوم بها كل فرد في حياته اليومية.

**السلوك التنظيمي:** هو المجال الذي يحاول فهم سلوك العاملين في المنظمة، سواء كانوا أفراداً أو جماعات، من خلال ما يحملونه من مشاعر واتجاهات و مواقف ودوافع وتوقعات وجهود و قدرات، بمعنى آخر، هو تفاعل المتغيرات الإنسانية مع المتغيرات التنظيمية.

**النظام:** هو مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها لتحقيق هدف معين.

**التنظيم:** هو الأسلوب الذي تستخدمه المنظمة في تنفيذ خططها من خلال تكوين هيكل العلاقات التي تربط أعضاء المنظمة في سعيهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

**الأداء:** "performance" هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد .

**الإبداع:** العملية التي يترتب عليها ظهور أو الإتيان بفكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة، بما يعود بالمنفعة الشاملة للمنظمة والعاملين فيها والبيئة التي توجد فيها.

### **هيكل البحث:**

بغيت بحث ودراسة هذا الموضوع , وبغرض الإجابة على إشكالية البحث و اختبار الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول سبقتهم مقدمة عامة وتلتهم خاتمة عامة حيث تناولنا بالدراسة في الفصل الأول "مدخل نظري للحوافز " وذلك من خلال إلى التطرق إلى المفاهيم العامة حول التحفيز , والتفرقة بين الدافعية والتحفيز مع الاستشهاد بالنظريات التي تطرقت إلى موضوع الحوافز من زوايا مختلفة.

وفي الفصل الثاني الذي جاء تحت عنوان " نظام حوافز المؤسسة " قمنا بدراسة أنواع الحوافز في المنظمة وكذلك القوى المؤثرة في تفعيله وأهميته في المنظمة مع التطرق إلى تسيير نظام التحفيز في المنظمة من خلال تصميمه , تطبيقه وتحديد معايير الحكم علي فعاليته.

أما في الفصل الثالث والأخير فخصصناه لدراسة " نظام الحوافز في المؤسسة الجزائرية مع دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة " L'AMC أين تناولنا الإطار المنهجي للدراسة الميدانية و كذلك قمنا بعرض وتحليل نتائج البحث وفي الأخير قمنا بمناقشة وتقييم نتائج البحث.

# الفصل الأول:

## مدخل نظري للحوافز

## مقدمة الفصل:

تتوقف مقدرة المنظمة في الاقتصاد التنافسي على الأداء الناجع، الذي يتحقق من خلال الأفراد العاملين فيها، حيث كانوا ولا يزالون أهم مورد إنتاجي والمحرك الأساسي للمنظمة ككل، إذ تتوقف عليهم كفاءة الأداء والسيطرة على المتغيرات الموقفية المختلفة لأنهم من الحركة وبيعثون فيها مظاهر النشاط في العمل وبهذا نجد أن كل منظمة تحاول أن تجمع أحسن الأيدي العاملة ثم تقوم بتوجيههم نحو تحقيق أهدافها، وذلك من خلال التحفيز وبهذا نجد موضوع التحفيز يعد من المواضيع المحورية في عالم الإدارة والعمل، لأنه يمس صميم العامل البشري الذي يتصف بالتعقيد، لما يحمله من حاجيات ورغبات وتطلعات مختلفة يودون إشباعها بالمقابل، ولقد أدركت المنظمة أهمية الدافعية الإنسانية للتوصل إلى كيفية تنشيط الطاقات الكامنة فيهم نحو تحقيق أهدافها، وبهذا حظي التحفيز والدافعية باهتمام العديد من الباحثين، الذين قدموا وجهاً نظراً مختلفاً على التحفيز سواءً من حيث المفهوم أو الأسلوب، وهو ما نهدف إلى توضيحه من خلال هذا الفصل وهو عرض التطورات الفكرية لمفهوم التحفيز من خلال النظريات المختلفة ومعرفة اتجاهاتها الفكرية، والتي تتمثل في اتجاهين، الأول هي نظريات المحتوى والاتجاه الثاني هي النظريات العملية، حيث ظهر بعد أفكار الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية التي تعتبر كأفكار متقدمة في التحفيز والدافعية.

هذا ما نهدف توضيحه في هذا الفصل من خلال التطرق إلى الأفكار الأولى في التحفيز والدافعية وعرض النظريات المختلفة في التحفيز.

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الحوافز

سنقوم في هذا الجزء من الرسالة التطرق إلى مفهوم الحوافز من خلال التعرض إلى الاستعمالات الأولى للمصطلح، ثم التطرق إلى مجموعة من التعاريف التي تم اختيارها من أجل الوصول إلى تعريف المصطلح بصورة دقيقة وشاملة وكذلك التطرق إلى أهمية الحوافز و أهداف الحوافز وذلك وفق ما يلي:

- تعريف الحوافز.
- أهمية الحوافز.
- أهداف الحوافز.

#### المطلب الأول: تعريف الحوافز

سنتناول في هذا الجزء أحد الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وهي الحوافز وذلك بتحديد تعريف دقيق لها ومن ثم معرفة أهميتها بالنسبة للموارد البشرية وكذلك أهدافها.

#### تعريف الحوافز

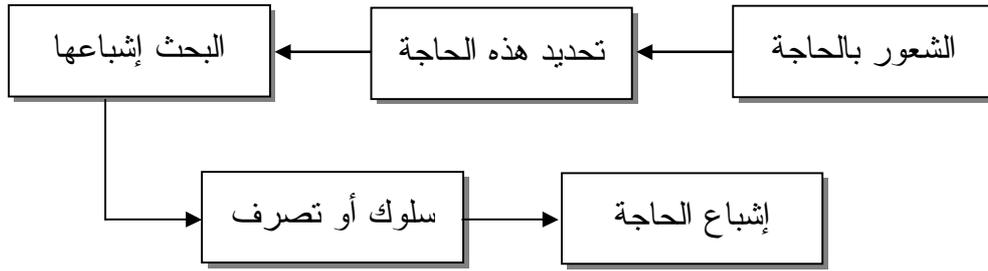
ذهب علماء النفس إلى تعريف بأنه دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره، ويعرفه جرسن وستاير: على أنه "شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف من ورائه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة"<sup>1</sup>.

فالحاجات الإنسانية غير الملباة تكون مصدر لإشباعها، فالجوع مثلا الحاجة إلى الطعام والتعب يولد الحاجة إلى الراحة.

و هكذا نجد أن كل سلوك يمارسه الفرد هو في حقيقته نتيجة دوافع داخلية تتبع من ذات الفرد وإحساسه نحو إشباع احتياجاته غير المشبعة من جهة، ومن جهة أخرى فإن التحفيز يبدأ من شعور الفرد بحاجة ما، ثم يتم تحديد هذه الحاجة ثم التصرف من خلال سلوك معين إلى إشباع هذه الحاجة ويمكن إبراز هذا المعنى من خلال الشكل الآتي:

<sup>1</sup> عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، دون تاريخ، ص: 13.

## الشكل رقم 1: عملية التحفيز



Source : David A. De Kenzo, Stephan, P Robbins, **Human Resource Management**, Ci 7 oh édition, Academic information services 1999, P :289.

و غير أنه من الناحية العملية تبدو عملية التحفيز وإشباع الحاجات أكثر تعقيدا يظهر في الشكل السابق لأن هناك عوامل بيئية خارجية تؤثر على إشباع هذه الحاجات.

و يعد تعريف مصطلح الحوافز من التحديات الكبرى التي واجهت وتواجه المهتمين بالموضوع، خاصة وأن الأفكار والتحليل والممارسات الإدارية كلها تجمع على أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة، إن الباحثين في مجال الحوافز والإداريين لا يتفقون بشأن محتوى ووسائل تحفيز المنظمات، بحيث أن لكل أرائه الخاصة حول الموضوع.

بداية من 1976 تحدث كل من Toulouse et Poupart على ما يسمى<sup>1</sup> " La jingle des théories

"de la motivation au travail"، في حين قام سنة 1981 Kleinginaa, A, M بإحصاء 140 تعريف لمصطلح الحوافز<sup>2</sup>.

لذا سنحاول في هذا المجال وقبل التطرق إلى أهم التعاريف لهذا المصطلح، التعرض إلى بداية

استعمال مصطلح "Motivation".

يمكن القول أن مصطلح "Motivation" في اللغة المتعارف عليها ولا حتى التي المنظمات لم

يظهر حتى الثلاثي الأول من القرن الماضي، بحيث أن مناجد اللغة الفرنسية تلك الفترة اقترحت تعريفا

قانونيا لهذا المصطلح، واعتبرت الحوافز بذلك مجرد تبرير لسلوكيات الأفراد واتخاذ قرار ما، بعد ذلك

دخل مصطلح الحوافز في أدبيات الباحثين والإداريين مع محاولاتهم فهم عمل المؤسسات.

<sup>1</sup>Toulouse, J, M et poupart R, **la jingle de théories de la motivation au travail**, revue international de gestion, 1976, Vol 1, N° 1, PP : 54-59.

<sup>2</sup>Kleinginna, P, R et Kleinginna, A, M, **A categorized list of motivation definitions with a suggestion for a consensual definition**, Motivation et emotion, 1981, Vol 5, N°3; P:263.

إن مصطلح الحوافز ظهر لأول مرة كموضوع بحث في دراسات علم النفس To burn et pewin في مجالات اهتمام الباحثين كالأسرة، الأحزاب السياسية، وغيرها من الهيئات الاجتماعية بعدها وبفترة قصيرة وبفعل عوامل التطور الاقتصادي ومسائل النمو والإنتاجية في مجال العمل، اتجه قادة المؤسسات إلى طلب مساهمة علماء النفس في دراسة المشكلات المتعلقة بهذا المجال.

إن تطبيقات التنظيم العلمي للعمل المطبق في تلك الفترة أظهر بعض السلبيات في التطبيق، وكان الاتجاه هو محاولة الإجابة على كيفية جعل المؤسسة أكثر فعالية من الناحية الفردية أو الناحية الجماعية.

و منه علم النفس يقصد بكلمة "الحافز" الباعث أو المنبه للسلوك، ومن الممكن كلمة الحافز تعني الدافع، ودوافع السلوك ما هي إلا قوة تؤثر في تفكير الفرد وإدراكه للأمر والأشياء، كما أنها توجه السلوك الإنساني نحو الهدف الذي يشبع حاجاته ورغباته<sup>1</sup>، يجب الإشارة هنا إلى أن علماء السلوك قد اختلفوا في تفسير مفهوم الحوافز من حيث منشأ هذه الدوافع والوظيفة التي تقوم بها في السلوك الإنساني نحو تصرف معين، ويظل هذا السلوك في حالة استمرار حتى يحقق الإشباع الكافي، فالإثارة هنا هي الوظيفة الأساسية للحوافز، وفي مقابل ذلك يرى اتجاه آخر أن الحوافز هي العملية التي بموجبها إثارة وتوجيه وتنظيم السلوك الإنساني نحو تحقيق هدف معين، ومن أبرز الاتجاهات في الحوافز الاتجاه الذي ينظر إليها على أساس أنها قوة داخلية تتبع من داخل الفرد تدفعه لاتخاذ سلوك تجاه تحقيق هدف معين.

وفيما يأتي عرض لأهم تعاريف الحوافز:

عرف ستيرز ورفاقه الحوافز بأنها "مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة، وهذه القوى تحرك سلوك الأفراد نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة"<sup>2</sup> ويرى علي السلمي أن الحوافز هي "المغريات التي تقدمها الإدارة للعاملين لحثهم على أداء عمل معين"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص: 01.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص:

376.

<sup>3</sup> علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص: 99.

و يرى لطفي على أن الحوافز هي "مجموعة من العوامل والظروف التي تتوافر في جو العمل والتي تعمل على إثارة تلك القوى المحركة في الإنسان، والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته"<sup>1</sup> و يعرفها "P. Simon" على أنها "مجموعة القوى التي تجعل الفرد يتصرف أو يتفاعل مع قوى معينة"<sup>2</sup>.

كما يعرفها "G.R.Terry et S. Frankling" بأنها "هي التي يمكن من سد حاجة معينة لدى الفرد"<sup>3</sup>.

يلاحظ من خلال التعاريف السابقة أنها تلتقي في النقاط التالية:

- الكثير منها يركز على مصطلح الحاجة كمصدر التحفيز؛
- تلتقي في جانب إثارة السلوك والتأثير في تصرفات الأفراد.

### المطلب الثاني : أهمية الحوافز

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ بدأ رجال علم النفس الصناعي يهتمون بإجراء الدراسات التي أسفرت على أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هناك حافز يدفعه لذلك، فوجود الخطط الجيدة والتنظيم السليم ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائياً بأداء الأعمال بكفاءة عالية، فجعل الأفراد يعملون برغبة يعد مشكلة كبيرة لا يمكن معالجتها إلا من خلال مدخل التحفيز فقط، وإنه من الأهمية أن يكون الفرد قادراً على العمل، ولكن الأهم من ذلك أن يكون متحمساً للأداء وراغباً فيه، ولذلك أزداد الاهتمام في الآونة الأخيرة بتحفيز العاملين وخلق الرغبة لديهم للعمل والتعاون الفعال.

و قد تناولت العديد من الدراسات أسباب زيادة الاهتمام بالحوافز، وفيما يأتي تلخيص لبعض نتائجها حيث يرى فاروق نور أنها هناك خمسة أسباب وراء أهمية الحوافز يمكن إبرازها في:

- التكنولوجيا الحديثة المتطورة التي يتم استخدامها حالياً في المنظمات لها أثر كبير على طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين؛
- زيادة المنافسة بين المنظمات على استقطاب الموارد البشرية الفعالة؛

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، 1996، ص: 75.

<sup>2</sup>P. Simon, **le ressourcement humain**, T1, Agence d'arc éd, Montréal, 1979, P: 137.

<sup>3</sup> G. R. Terry et S. Franklin, **les principes du management**, 8<sup>ème</sup> éd, Economica, Paris, 1982, P : 347.

- زيادة القيود على الموارد المالية والفنية بالمنظمات؛
- تغيير شكل الهيكل التنظيمي لمعظم المنظمات، حيث أصبح يتسم بالبساطة بدلا من التعقيد، مما يؤدي إلى تراجع سلطة المديرين والمشرفين؛
- ارتباط مفهوم الحوافز بمجموعة كبيرة من العناصر النفسية والاجتماعية والتنظيمية المتشابكة أدى إلى اهتمام الباحثين بدراسة الحوافز.
- استنادا إلى هذه الدراسات يمكن القول أن الحوافز لها أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة والفرد معا، ويمكن إبراز هذه الأهمية:

### 1- أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة<sup>1</sup>:

تكمن أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة في النقاط التالية:

- رفع مستوى الأداء لدى العاملين.
- تحسين جودة المنتجات والخدمات.
- ترقية المركز التنافسي للمنظمة.
- تخفيض تكاليف عنصر العمل، وذلك عن طريق تخفيض نسب التغيب ودوران العمل.

### 2- أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:

تكمن أهمية الحوافز بالنسبة لفرد فيما يأتي:

- إشباع حاجات الأفراد المادية والمعنوية.
- تحسين مستوى الرضا لدى الأفراد.
- إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.
- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.

<sup>1</sup> فاروق أحمد محمد نور، الجوانب النفسية لدوافع العمل، مجلة الإدارة العامة، العدد 29، الرياض، 1981، ص:

### المطلب الثالث : أهداف الحوافز

تختلف نواحي الإبداع من منظمة لأخرى ومن وظائف لأخرى ومن تخصصات لأخرى، وتحدد الإدارة في مجالها الخاص وبيئتها نواحي الإبداع والتميز والتجديد التي تقدم عنها حوافز خاصة<sup>1</sup>. لهذا يمكن إبراز أهداف الحوافز في:

#### 1: الهدف الاقتصادي

إن وضع نظام للحوافز يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين فيها، حيث تسعى كل منظمة عن طريق هذا النظام إلى الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج من أجل زيادة إنتاجية المؤسسة وتحسين منتجاتها وخدماتها.

#### 2: الهدف المعنوي

هذا الهدف يتعلق بالعامل كونه أهم عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر، وهو المستهدف من وضع نظام الحوافز، ولا بد لهذا النظام أن يساهم في إشباع بعض رغباته واحتياجاته التي لا بد فهما للتعامل معها، وتجدر الإشارة إلى أن الرغبة في وضع نظام الحوافز يقودنا إلى تحليل واقع المؤسسة واختيار النظام المناسب الذي يثمر تطبيقه فوائد تعود على العاملين والمؤسسة في الوقت نفسه، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الحوافز ليست زيادة الأجور العاملين على حساب المؤسسة، بل هي مشاركة العاملين في الزيادات تتجاوز حدود الأداء المنفق عليه بين الإدارة وممثلي العمال، وهذا يقودنا إلى مجموعة من التساؤلات:

- كيف توفر المؤسسة المبالغ اللازمة لدفع حوافز العمال؟
  - ما هي الفائدة التي تعود عليها؟
  - لماذا تلجأ إلى تطبيق نظام للحوافز؟
- و من الأهداف المراد تحقيقها لدى وضع نظام الحوافز هو الاستخدام الأمثل لوسائل الإنتاج، بحيث ذلك إلى الإجابة على التساؤلات السابقة لدى تحقيقه،

كما أكد "Kessler" أن أهمية الحوافز تنبع من كونها أحد أساليب الرقابة وأداة التأثير الرئيسية المتوفرة في المنظمات، هذا إلى جانب أنها تحقق الأهداف التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> د. عبادة خطاب وآخرون، العلوم السلوكية، دار الحريري للطباعة، القاهرة، 2002، ص: 420.

<sup>2</sup>Felix Kessler, **Executive parks under fire**, fortune, Vol 22, 1985, PP : 42-47.

1. أهداف داخلية وذلك من حيث تحسين مستوى الأداء الوظيفي، تخفيض نسب التغيب ودوران العمل (الاحتفاظ بالعاملين المهرة).
  2. أهداف خارجية: وذلك من خلال استقطاب يد عاملة ماهرة جديدة.
- و يرى Reynolds<sup>1</sup> أن لنظام الحوافز تأثيره على المتوفر من العمالة، فكل المنظمات تواجه منافسة بردرات متفاوتة في سوق العمل، وتتطلب ظروف هذه السوق أن تقدم المنظمات حوافز تنافسية بدرجات تضمن لها جذب أعداد كافية من طالبي العمل الأكفاء.
- تهدف الحوافز بصفة عامة إلى الوصول إلى تحقيق أداء أفضل من العاملين وتحقيق هذا الهدف في إمكانية الحصول على الأداء الجيد، وهو ما كانت تهتم به النظريات التقليدية لإدارة ونظرية العلاقات الإنسانية، أما الأساليب الحديثة كما تلقي الهدف من عملية التحفيز "تحسين مستوى الأداء وكفاءة الأفراد"

#### المبحث الثاني : الدافعية والتحفيز

##### المطلب الأول : مفهوم الدافعية وخصائصها

تعتبر الدوافع إحدى ميادين البحث الرئيسية، وبما أن الفرد يتميز بالتعدد نجد آراء كثيرة في تعريف الدوافع، وبالتالي دافعية الفرد إلى سلوك معين، والتي تعرف بتعددتها وتنوعها واختلافها من فرد إلى آخر، ويمكن إظهارها كما يلي

#### 1: مفهوم الدافعية:

اختلفت وتعددت الكتابات والنظريات في تعريف الدوافع، ويمكن حصر أهم هذه التعاريف فيما يلي:

يمكن البدء في تعريف "دريفر فيري"، الذي اعتبر الدوافع أنها عامل انفعالي داخلي للفرد، يعمل على توجيه سلوك الفرد نحو تحقيق هدف معين<sup>2</sup>.

و تعرف بأنها الحاجات والرغبات والغرائز الداخلية لدى الفرد، التي تسببت في تحريكه أي دافعيته، نحو الهدف المحدد، سواء كان ذلك بوعي تام أو لا شعوري<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Reynolds: *The structure of labor markets we sports*, Conn, Greenwood press,1971, PP:53-54.

<sup>2</sup> مصطفى كامل أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ب س ن، ص: 23.

<sup>3</sup> مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، 1996، ص:

و هناك من يرى أنها النقص الذي يشعر به الإنسان في بعض حاجاته الأساسية، هذا النقص كقوة محرّكة وشعور داخلي يثير سلوكه نحو غاياته المعنية وهي إشباع حاجاته<sup>1</sup>.

سلوك قد يتم تحريكه دافع أو عدة دوافع في وقت واحد، وقد تكون متساوية ومتداخلة فيما بينها ويؤثر بعضها بالبعض<sup>2</sup>؛

- درجة إشباع الحاجات التي هي تحدد نمط وقوة الدافعية، أي أن قوة الدافعية تزداد كلما كانت درجة إشباع الحاجات أقل من المطلوب؛

- قد تعبر الدوافع المتشابهة لدى الأفراد بأداء سلوكيات مختلفة لهم، كما يمكن تغيير الدوافع المختلفة بينهم عن أداء سلوكيات متشابهة للأفراد؛

- الدوافع تخلق لدى الفرد سلوك موجه في اتجاه محدد، قد يكون هدفا يرغب في الوصول إليه وتحقيقه، أو حاجة غير مشبعة يريد إشباعها، وذلك بوجود مثيرات داخلية وخارجية تزيد من درجة الحماس؛

- تساهم الدوافع في تنشيط، توجيه، وتثبيت أو تعديل سلوك الفرد.

كما يقصد بأنها القوى أو الطاقات النفسية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه، أثناء استجابته وتوقعاته التي يسعى دائما لإشباعها وتحقيقها ليعيد التوازن لنفسه<sup>3</sup>.

و جاء في تعريف آخر بأنها عامل هام يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك الفرد لكي يؤدي عمله، والتي تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة مثابرتة واستمراره في الأداء ليقدم أفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل، والذي ينعكس على دافعيته نحو العمل<sup>4</sup>.

من التعاريف السابقة يمكن أن نحاول تعريف الدوافع على أنها الأسباب التي من أجلها يقوم الفرد بسلوك معين من خلال دافعيته للقيام بذلك، أي أن الدافعية هي مقدار الحماس الموجود لدى

<sup>1</sup> السيد عليون، تنمية مهارات متولي شؤون العاملين، إتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص: 106.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، أسكندرية، ط6، 1998، ص: 140.

<sup>3</sup> ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص: 147.

<sup>4</sup>Frederick Alexandre, Bailly, Dennis, Borgoris, **comportement humain et management**, Pearson éducation, France, 2003, P : 131.

الفرد، وبمفهوم بسيط هي قوى ومحركات داخلية تحرك النفس وتوجه سلوك الفرد بهدف إشباع حاجة وعينة كانت توتره قبل ذلك، أما الدافعية فهي العملية النفسية التي تستجيب للدافع.

## 2: خصائص الدافعية

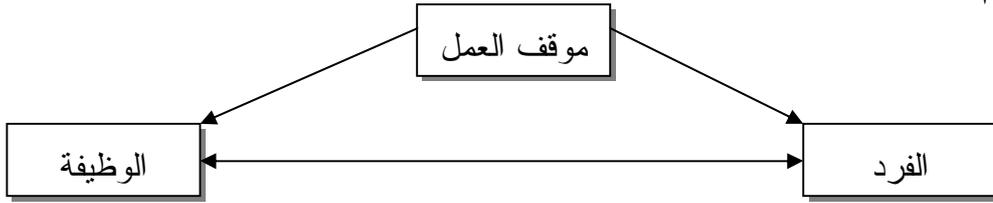
- يلاحظ من خلال التعاريف المختلفة للدوافع و الدافعية, أن لها خصائص ومميزات كثيرة نذكر منها
- الدافعية ذات توجه مقصود, هذا لأن دافعية الفرد تمثل خياره للسلوك الذي يسلكه , وبهذا يمكن القول أن أفكار الفرد وسلوكه يمثلان انعكاسه لدوافعه,
- تعتبر الدافعية والدوافع عملية معقدة بسبب أنها لا يمكن رؤيته, بل يمكن استنتاجها, وللإنسان حاجات كثيرة ومتعددة و متغيرة باستمرار وهذا ما يفسر تعقدها, بالإضافة إلى وجود دوافع شعورية و أخرى لا شعورية من أجل إشباع الحاجات المتنوعة,
- سلوك الفرد قد يتم تحريكه دافع أو عدة دوافع في وقت واحد, وقد تكون متشابكة ومتداخلة فيما بينها و يؤثر بعضها ببعض,
- درجة إشباع الحاجات هي التي تحدد نمط وقوة الدافعية, أي أن قوة الدافعية تزداد كلما كانت درجة الإشباع أقل من المطلوب,
- تساهم الدوافع في تنشيط, توجيه , تثبيت أو تعديل السلوك الفرد,
- الدوافع تخلق للفرد سلوك موجه في اتجاه محدد, قد يكون هدفا يرغب في الوصول إليه وتحقيقه, أو حاجة غير مشبعة يريد إشباعها, وذلك بوجود مثيرات داخلية و خارجية تزيد من درجة الحماس ,

## المطلب الثاني : مكونات التحفيز

إن التحفيز عملية نظامية تتكون من مجموعة من الأجزاء تتفاعل فيما بينها إيجابيا أو سلبا فيفرز التفاعل بدوره نتائج إيجابية أو سلبية على صعيد السلوك والأداء, فهناك من يذهب إلى القول أن منظومة التحفيز تتكون من ثلاثة مكونات أساسية هي: الفرد، الوظيفة وموقف العمل<sup>1</sup>, كما يوضحه الشكل التالي.

<sup>1</sup> د. خالد عبد الرحيم مطر إلهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص:

## الشكل رقم 2: مكونات التحفيز



المصدر: خليل حسين، 1991، ص 240.

و نعتقد أن منظومة التحفيز تتألف من مكونات أساسية بالإضافة إلى ما يوضحه الشكل رقم (2) من مكونات تشكل المنظمة والبيئة هناك مكونين آخرين، ومبرر إضافة هذين المكونين يتمثل في الأساليب التالية:

- 1- أن عملية التحفيز هي إدراك وشعور لمؤثرات خارجية مصدرها البيئة.
- 2- أن عملية التحفيز لا يمكن أن تتجح إلا إذا توفرت الموائمات التالية.
- الفرد والوظيفة: أن تتناسب قدرات ومعارف الفرد مع المتطلبات الوظيفية.
- الوظيفة والمنظمة: أن تكون الوظيفة والهيكل التنظيمي جزءا حيويا وهيكليا في المنظمة.
- الفرد والمنظمة: أي أن تتكيف المنظمة مع متطلبات بيئة عملها ومنها متطلبات مواردها البشرية.
- الفرد والموقف: أي أن يملك الفرد القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل، ويستوعب متطلباته، وأن ينبع السلوك الذي يتناسب مع هذا الموقف.

## المطلب الثالث : علاقة الحوافز بالدوافع

يظهر من خلال التعاريف السابقة للحوافز والدفاع بأنه يوجد فرق بينهما، ولكنهما مفهومات مرتبطتان، ذلك لأنه يمكن تحديد مفهوم الحافز على أنه مجموعة المؤثرات التي تستعمل في إثارة دافعية الفرد، حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها<sup>1</sup>.

فالدافع يعتبر كامن في الفرد، ناتج عن الشعور الذي يشعر به الفرد نتيجة لوجود حاجة غير مشبعة يريد إشباعها، أما الحافز هو ذلك الذي يقدم لإشباع الحاجة، وبهذا نقول أن الدافع داخلي يشعر به الفرد ويشكل سلوكه، والحافز الخارجي يخاطب الدوافع ويواجه السلوك إلى اتجاه معين، فهو ينبع

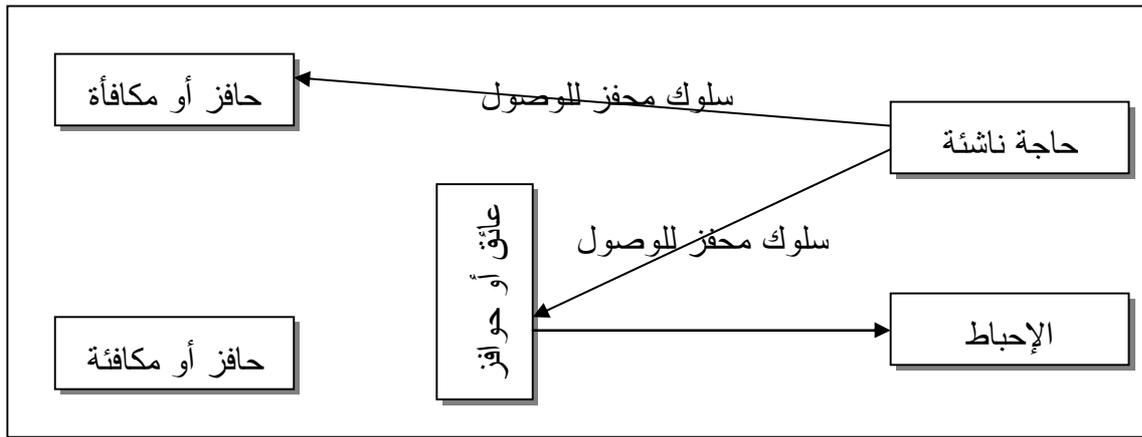
<sup>1</sup> د. خالد عبد الرحيم مطر إلهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص:

من البيئة ومحيط العمل اتجاه العاملين لإثارة حاجاتهم ودوافعهم التي تحت الفرد للعمل والسلوك المرغوب فيه من قبل الإدارة، للحصول على الحافز المتاح، وبالتالي إشباع حاجاتهم<sup>1</sup>.

و بهذا يمكن القول أن دوافع الشخص لإنجاز هدف، لأن دافعية الفرد تحدث حين ترى حافزا أو مكافأة يمكن أن تشبع بها حاجة ناشئة، وإذا وجد عائق بين الفرد والحافز يؤدي إلى حدوث الإحباط<sup>2</sup>.

و الشكل الموالي يوضح العلاقة بين الدافع والحافز:

### الشكل رقم 3: العلاقة بين الحافز و الدافع



المصدر : علي محمد منصور, مبادئ الإدارة , أسس ومفاهيم, مجموعة النيل العربية, القاهرة, 1998, ص: 202.

فالتوافق بين الحاجات والرغبات التي يشعر بها الفرد بدافع العمل وبين وسائل إشباع تلك الحاجات، الحوافز التي تهيئها المنظمة تؤدي إلى تحديد حالة الفرد المعنوية، درجة رضاه عن عمله وإنتاجيته، وتزداد فاعلية الحوافز في إثارة السلوك المطلوب كما زاد هذا التوافق والانسجام بين الدافع والحافز<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، 1996، ص: .

<sup>2</sup> علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1998، ص: 201.

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، ب د ن، س ن، ص: 300-301.

فالإدارة تحفز موظفيها على أساس دوافعهم على جميع المستويات، ووفقا لجميع الظروف، سواء كانت ظروف نفسية، اجتماعية، اقتصادية للعامل، أو ظروف بيئية إدارية وفنية للمنظمة، أي أن الفرد يجب أن يكون مستعدا ومهيئا وراغبا في استخدام مواهبه بمعنى أن تكون لديه الدافعية والحماس والفهم الكافي، والمنظمة تكون قادرة على تشجيع مثل هذه الدوافع، وتعمل على سبل الاستفادة من الأفراد وحثهم على السير قدما نحو تحقيق الأهداف المرسومة لها، بمعنى أنه من أجل أن تستطيع المنظمة تحقيق ذلك، تحاول أن تقهم دوافع الأفراد من أجل التوصل إلى سبل دفعهم للقيام بالعمل بفعالية<sup>1</sup>.

و يمكن القول أن معظم الباحثين في هذا المجال، ساندوا في تعاريفهم للتحفيز على الدوافع والدافعية ونظرا لتعقدها كان هناك اختلاف في رؤياهم نحو تعريفهم لها، وبالتالي اختلاف أساليبهم في ذلك

#### المبحث الثالث: نظريات الحوافز

إنه من الأهمية التطرق إلى نظريات الحوافز وذلك من أجل استخلاص نتائج البحوث الناتجة عن ذلك و استخراج كل الدراسات و الأفكار التي لم تلقى النجاح التجريبي لها , وذلك انطلاقا من كون أنه يجب أن تكون هناك علاقات بين نظريات الحوافز و الممارسات التطبيقية لها, بحيث أن النماذج النظرية هي التي تمكن من معرفة الطرق التي تشرح فعالية مختلف الاستراتيجيات و ذلك من خلال التطرق إلي التحفيز عند الكلاسيكيون مع التنويه إلى أعمال مدرسة العلاقات الإنسانية في هذا الموضوع وكذلك التحفيز من خلال نظريات المحتوى بالإضافة إلى أهم أفكار المدرسة العملية في الحوافز والدافعية وذلك من خلال :

- أفكار الكلاسيكيون في التحفيز
- التحفيز من خلال نظريات المحتوى
- النظريات العملية في الدافعية والتحفيز

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي، مرجع سابق ذكره، ص: 153/152.

### المطلب الأول: أفكار الكلاسيكيون في التحفيز

تعد مدرسة الإدارة العلمية الأولى التي تناولت موضوع الحوافز ودوافع العمل<sup>1</sup>، ويعتبر مؤسسها فريدريك تايلور "Frederick Taylor" من أهم الرواد الذين برزوا وتحدثوا في هذا المجال بالإضافة إلى إسهامات رواد آخرين حاولوا تطوير أفكار "تايلور" منهم من ينتمي إلى المدرسة العلمية ومنهم من ينتمي إلى المدرسة التنظيمية والبيروقراطية، ويمكن توضيح ما جاء به الكلاسيكيون حول التحفيز كما يلي:

#### أولاً: أفكار المدرسة العلمية في التحفيز

تقترن الإدارة العلمية بمؤسسها "فريدريك تايلور"<sup>\*</sup> الذي قدم أفكاراً حول كيفية تحفيز الأفراد للعمل في المنظمة، والتي تتمثل في الأجر المادي، وبعدها حاول مفكرون آخرون من نفس المدرسة تطوير أفكاره، ويمكن إظهار ذلك وفق ما يلي:

#### 1- أفكار فريدريك تايلور في التحفيز:

أتاحت الحياة العملية التي عاشها "تايلور" التعرف على الثغرات العديد في عمل الإدارة، إذ تبين له إن الإدارة لم يكن لديها فكرة واضحة عن مسؤولية إدارة وتوجيه العمل، كما لم يكن هناك معايير لأداء العمل، وأن العمال يكلفون بأداء أعمال لا قدرة لهم عليها ولا رغبة لهم فيها، وكل ذلك أدى لقيام النزاع بين العمال والإدارة، الذي انعكس في مطالبة العمال بزيادة الأجور، أمام محاولات الإدارة في تخفيض التكاليف<sup>21</sup>.

و في سبيل ذلك قام "تايلور" بسلسلة من الدراسات التي أرسى قواعدها النظرية في عام 1912، وتتصب في تحسين كل من الإنتاجية والكفاءة<sup>\*</sup>، بدءاً بتحسين وتنظيم العلاقة بين الإدارة والعمال، وتحديد المقدار الذي سينتجه العامل، بعد أن كانت الإنتاجية تقاس بشكل انطباعي عام، بهذا قام تايلور بتقسيم العمل الواحد إلى مكوناته، أي إلى مجموعة الحركات التي يقتضيها الأداء، ومعرفة

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود، مرجع سابق ذكره، ص: 66- 67.

<sup>\*</sup> يعتبر Frederick Taylor (1856- 1917) أب الإدارة العلمية اهتم بالتنظيم العلمي للعمل.

<sup>2</sup> علي الشرقاوي، العملية الإدارية، وظائف المديرين، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص: 52-60.

<sup>\*</sup> اعتبر "تايلور" مشكل عدم الكفاءة مشكلة الإدارة، لأنها المسؤولية على اختيار وجلب العاملين المناسبين لعمل معين وتدريبهم بالطرق السليمة لأداء أعمالهم.

توقيت كل منها، وهكذا توصل إلى تحديد معدل إنتاجية العامل في اليوم، ومن خلال ذلك قدم "تايلور" طريقة جديدة للدفع، أين ربط مكاسب العمل بمعايير أدائه للعمل، وذلك بتعيين معدلين للقطعة الواحدة المنتجة، أحدهما مرتفع والآخر منخفض، بحيث يدفع المعدل المنخفض للقطعة الواحدة إذا لم تتعدى إنتاجيته معدل الإنتاجية المدروس، في حين يدفع المعدل المرتفع إذا تعدى ذلك\*\* الأجر بالقطعة، وهو ما يدل على ارتباط الأجر بالإنتاجية، بالإضافة إلى اهتمامه بالظروف المادية<sup>1</sup>.

و من خلال ذلك ابرز "تايلور" الدوافع الأساسية للعامل في عمله والمتمثلة في الدوافع الاقتصادية المالية والمادية، حيث اعتبر الأجر هو العائد المهم الذي يسعى الإنسان لتحقيقه من خلال عمله، ذلك لأنه كائن اقتصادي، ويسلك في حقول عمله السلوك العقلاني الرشيد، الذي يحقق له أكبر العوائد الممكنة جراء أدائه<sup>2</sup>.

و عموماً يمكن أن نلخص أهم ما جاء به "تايلور" في التحفيز كما يلي<sup>3</sup>:

- حافز الأجر بالقطعة يزيد من الإنتاج أي له علاقة طردية مع الإنتاج.
  - ضرورة الاهتمام بظروف العمل المادية التي تشمل درجة الحرارة، الرطوبة، الإضاءة، فترات الراحة... أي أنه اهتم بالعامل المادي.
  - هناك عمال أكفاء يعملون على زيادة إنتاجيتهم وآخرون أقل كفاءة، يتم معالجة الخلل بنقلهم لأعمال أخرى أو فصلهم.
- و بهذا يمكن القول أن أفكار "تايلور" عن التحفيز تتمثل في نظريته البسيطة للعنصر البشري ودوافعه واحتياجاته، ومن ثم أساليب تحفيزه واعتقاده أن الفرد يدفع ويتحرك فقط بالمادة.

## 2- تطور الإدارة العملية في التحفيز:

نظراً للمشاكل الكثيرة التي واجهتها المنظمات، في ذلك الوقت، حول تحقيق الكفاءة، قام عدة مفكرين بجهود كبيرة في سبيل التوصل إليها، وذلك من خلال الحوافز، وفيما يلي بعض هؤلاء:

\*\* على سبيل المثال: إذا كان معدل الإنتاجية المدروس هو 10 وحدات في اليوم وكان معدل القطعة المنخفضة هو 50 وحدة نقدية فإن العامل الذي ينتج 10 وحدات أو أقل فإن أجره يكون على أساس 50 وحدة نقدية، وإذا أنتج 11 قطعة في اليوم فأجره يحسب على أساس 60 وحدة نقدية للقطعة.

<sup>1</sup> خليل محمد الشماخ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2000، ص:237.

<sup>2</sup> خضير كاظم محمود، مرجع سابق ذكره، ص:67.

<sup>3</sup> على محمود منصور، مرجع سابق ذكره، ص:60.

**2-1- هنري تاون \***

تعتبر مساهمة هنري تاون في أواخر القرن التاسع عشر والرابع الأول من القرن العشرين في مجال التحفيز، غير واضحة بشكل تام، إلا أنه ربط الأجر بالإنتاجية للحصول على كفاءة أداء عالية من قبل الأفراد العاملين، اقترح تاون بذلك نظاماً للأجور، يقوم على احتساب نسبة مقررة من الأجل لكل عامل، يضاف إليها العائد الذي يحققه من القطاع الذي يعمل فيه وهذا حسب جدارته فوق المعدل المحدد عملياً، على أن يوزع هذا العائد مناصفة بين العمال وصاحب العمل<sup>1</sup>.

**2-2- هنري لورنس جانت \***

نظراً للصعوبات التي اعترضت طريق "تايلور" في تطبيقه لنظام الأجر التشجيعي، والمتمثلة في تعطل الآلات وانخفاض مستوى جودة المواد والاختلافات في الإنتاج، فقد حاول "جانت" ما بين 1861-1916 علاجها من خلال ما أسماه بخطة العمل المكافئة، والتي تعتبر الأساس الذي قامت عليه الكثير من نظم الحوافز اليوم<sup>2</sup>. هذه الخطة عبارة عن نظام خاص بالأجور والمكافآت، يعتمد على تقديم مكافآت للعمال الذين ينتجون أكثر من المعدل المطلوب، أما الذين ينتجون أقل من المعدل المطلوب، فكان يعطى لهم أجر اليوم العادي الضروري لتوفير حياة كريمة لهم، وبهذا قدم "جانت" نوعاً من الضمان المادي للعمال مهما كان مستواهم الإنتاجي، وقد اختلف في هذا عن "تايلور" الذي نصح بدفع الأجور على أساس القطع المنتجة من طرف العامل، إذ ناد أن تكون مكافأة العامل تبعاً لرغبته الأكيدة في ذلك، كما ناد لضرورة تدريب العمال من أجل رفع مستواهم<sup>3</sup>.

\* "هنري تاون" يرى بعض الكتاب أنه رائد الإدارة العلمية، هذا لأنه البحث الذي ألقاه بعنوان "المهندس كرجل اقتصادي" هو الذي أوحى لـ "تايلور" ضرورة التحفيز المادي.

<sup>1</sup> علي محمود منصور، مرجع سابق ذكره، ص: 64-65.

\* "هنري لورانس جانت": اهتم بجدولة العمل، بهذا ارتبط اسمه بخريطة جانت الزمنية، التي لازالت مستعملة إلى يومنا هذا، التي تبين العلاقة بين مخطط العمل والجزء المنفذ منه وبين الوقت .

<sup>2</sup> حنفي محمود سليمان، مرجع سابق ذكره، ص: 12.

<sup>3</sup> حمدي فؤاد علي: التنظيم والإدارة الحديثة، الأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية، بيروت، 1987، ص:

**2-3- فرانك وليليان جلبرت\*\* :**

يعتبر كل من فرانك وليليان جلبرت من العلماء الذين عاصروا "تايلور" (1868-1924)<sup>1</sup> وقد كانت مساهمتهما في مجال التحفيز تتمثل في تقديم نظام البطاقات، أو ما يدعى بالقائمة البيضاء، التي تدون فيها أسماء العمال المجدين من أجل تكريمهم.

**2-4- هارنجتون إميرسون\*\* : (1853-1931)**

من دعاة "تايلور" تدور أهم إسهاماته حول الكفاءة، وقدم في عام 1919 عدد من المبادئ سماها "مبادئ الكفاءة الإثني عشر" ومن بينها ربط المكافأة بالكفاءة، بحيث تتحقق الرقابة على الكفاءة عن طريق مكافأة العامل على نجاحه في تنفيذ المهمة الموكلة إليه، كما اهتم بضرورة وجود العدالة والمساواة بين الأشخاص داخل المنظمة<sup>2</sup>.  
يتضح من هؤلاء المفكرين أنهم لم يكونوا متعارضين مع أفكار "تايلور" في مجال التحفيز، وإنما حاولوا تقديم تعديلات حول طريقة دفع الأجور والمكافآت، وهذا ما يدل على عدم خروجهم من فكرة التحفيز المادي.

**ثانيا: مساهمة مدرسة الإدارة التنظيمية في التحفيز**

إن الجهود التي بدأت بها مدرسة الإدارة العلمية في مجال التحفيز، رافقتها ودعمتها جهود أخرى من مدرسة الإدارة التنظيمية والمدرسة البيروقراطية، فبالرغم من أن كلتا المدرستين لم تتطرقا للموضوع بصفة مباشرة، إلا أنها قدمت أفكارا حوله، من خلال مشاهير روادها، ويظهر ذلك كما يلي:

\*\* "فرانك وليليان جلبرت": كان "فرانك" أحد المهندسين الذين ساهموا في الإدارة العلمية، اشتهر هو وزوجته "ليليان" بنظام يسمى النظام السريع الذي يدرس الحركة لمحاولة إيجاد الوسيلة الأفضل للأداء.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية،

2004/2003، ص: 39.

\*\* "هارنجتون إميرسون" اهتم بمبادئ الكفاية لحل مشاكل الإدارة، وهو كان كذلك من دعاة "تايلور".

<sup>2</sup> على محمد منصور، مرجع سابق ذكره، ص: 65، 67.

## 1- مدرسة الإدارة التنظيمية\* والتحفيز<sup>1</sup>:

اقتترنت مدرسة الإدارة التنظيمية بـ "هنري فايول" Henry Fayol\* حيث اتجه من خلال دراسة وتحليله للعمليات الإدارية، وضع مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات رئيسية يعتمد عليها المدراء في أعمالهم وهذا عام 1916.

و بالرغم من عدم استهدافه لموضوع التحفيز من خلال دراساته"، إلا أن بعض مبادئه\*\*\* تقدم أفكارا حول الموضوع، إذ نجد أن من بينها مبدأ مكافأة الأفراد، واعتبر أن المكافأة عن العمل للمرؤوسين يجب أن تكون عادلة، ترضي كل من العاملين والمنظمة، ويتحقق ذلك من خلال دفع أجور عادلة، تتناسب مع مهارات الفرد وجهده ومستواه التنظيمي، وهناك مبدأ آخر وهو مبدأ المساواة أين يرى ضرورة تعامل المديرين مع المرؤوسين على أساس العدل والصدقة والعطف، لكي يتم تشجيعهم على أداء واجباتهم بكل ولاء وحماس، وتحدث عن مبدأ روح التعاون أو روح الجماعة، وهو يرى أن يعمل الأفراد كجماعة واحدة لأن الانسجام والتفاهم يولد الحماس والقوة، إضافة إلى مبدأ الانضباط أو ضبط السلوك والتأديب، وذلك من خلال وضع نظام للتأديب، يجعل الأفراد يتصرفون بحذر مع كل التعليمات والقواعد، وبالإضافة إلى هذه المبادئ نادى إلى ضرورة أن يكون الإشراف فعالا من قبل المدير، من أجل تمكنه من تشجيع المرؤوسين، ولهذا يجب أن يكون ذا معرفة واسعة بالعاملين معه، ويكون قدرة حسنة لهم، ويشجعهم على تحمل المسؤولية، أما بالنسبة للرقابة فتستخدم نظاما للثواب والعقاب، حيث يكافئ المجدين ويعاقب المخطئين بفرض غرامات مالية.

### ثالثا - التحفيز عند البيروقراطيين:

ترتبط النظرية البيروقراطية بالمفكر "ماكس ويبر" Max Weber (1920-1964) فعلى الرغم من عدم اهتمام هذا الأخير بالتحفيز، إلا أنه عندما حدد خصائص التنظيم البيروقراطي، تطرق إلى ضرورة تعيين الأفراد العاملين في المنظمة البيروقراطية على حسب مقدرتهم وكفاءتهم والخبرة

\* مدرسة الإدارة التنظيمية: وتسمى كذلك بمدرسة التقسيمات الإدارية ن وللمزيد من المعلومات حول هذه المدرسة

بالتفصيل ارجع إلى خليل محمد حسن الشماخ خضير كاظم محمود، مرجع سابق ذكره.

<sup>1</sup> علي الشرقاوي، مرجع سابق ذكره، ص: 68، 73.

\*\* "هنري فايول" هو أحد رواد مدرسة الإدارة التنظيمية، وذلك بين (1811 - 1925) وهو الذي حدد وظائف الإدارة

التي مازلت تمارس حتى الآن، كما حدد وظائف وأنشطة المنظمة بالإضافة إلى المبادئ الإدارية.

\*\*\* معرفة كل هذه المبادئ ارجع إلى: محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للطبع

والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998، ص: 40 - 46.

الفنية في النشاطات التي يؤديها، هذا ما يسهل على الأفراد قيامهم بمهامهم، كما رأى أن المنظمة البيروقراطية تؤدي إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد وزيادة الرواتب والعمل على إيجاد إجراءات ثابتة للترقية والتقدم المهني وذلك وفق مبدأ الأقدمية فقط، ويأتي ذلك من خلال زيادة حماس الأفراد وإخلاصهم، ورفع كفاءتهم الفنية<sup>1</sup>.

و ماكس ويبر مثله مثل تايلور وفايول اعتبر الفرد على أنه آلة، وأغفل الجوانب الإنسانية والاجتماعية، كما أنه اعتمد على مبدأ الأقدمية في الترقية، كل ذلك يؤدي لحدوث نتائج غير متوقعة في الأداء.

و بهذا يظهر أن الكلاسيكيين ينظرون إلى التحفيز المادي كعنصر أساسي وأهموا الجانب الإنساني، وبالرغم من هذا فإن أفكارهم كانت مفيدة جدا للبحث أكثر في مجال التحفيز والدافعية، ويمكن أن نخرج بالتعريف التالي للتحفيز لدى الكلاسيكيين، وهو أنه ما تقدمه المنظمة من أجور ومكافآت مادية للأفراد بهدف الرفع من جهودهم وبالتالي الرفع من الإنتاجية، فالنظرة الاقتصادية للكلاسيكيين اتجاه العاملين، جعلتهم يتصورون أن أهداف الأفراد في العمل كانت للحصول على الأموال فقط.

#### ❖ مساهمة "إلتون مايو" و"ماجرجور" في التحفيز:

تعتبر كثرة الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية، من خلال نظرتهم الجامدة للفرد، السبب في ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية لمفكرها "إلتون مايو" \* الذي حاول أن ينظر للفرد من وجهة أخرى، وأعطى بذلك إضافات مهمة في مجال التحفيز، وتظهر هذه الإضافات بصفة أكثر وضوحاً من خلال ما قام به "ماجرجور" الذي جمع أفكار كل من الكلاسيكيين، التي سماها "نظرية X" وأفكار مدرسة العلاقات الإنسانية ورسمها بنظرية "X" ويمكن توضيح ذلك وفق ما يلي:

اعتمد "إلتون مايو" Elton Mayo خلال دراسته على الهفوات الكثيرة في أفكار الكلاسيكيين حول الطبيعة البشرية، بالإضافة إلى دراسات بعض الباحثين من بينهم روبرت أوين واستطاع بذلك تقديم إضافات حول التحفيز، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

<sup>1</sup> محمد خليل حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سابق ذكره، ص: 33 - 36.

\* إلتون مايو "Elton Mayo" هو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية ولد سنة 1880 في أستراليا ثم هاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية في 1922.

### ➤ مرتكزات أفكار "إلتون مايو":

بنا "إلتون مايو" أفكاره من خلال الانتقادات الكثيرة الموجهة للكلاسيكيين، ولا سيما "تايلور" الذي اعتبر المكافأة المادية أفضل ما يمكن أن يدفع الفرد في العمل، ذلك لأنه كائن اقتصادي، وأهمل "تايلور" الجانب الإنساني، وذلك لافتراضات غير كاملة وغير دقيقة حول الدوافع الإنسانية، إذ وضع افتراضات قاسية عن الإنسان الفرد وعلاقته بالمنظمة، والتي تعتبر هذه العلاقة علاقة أجر وإنتاجية واعتمد إلتون مايو " كذلك على دراسات قديمة، من بينها دراسات "روبرت أوين" Robert Owin\* بين (1858-1771) الذي كان مديراً ناجحاً، في الوقت الذي كانت ظروف العمل والمعيشة للعاملين سيئة جداً، وساعات العمل في حدود ثلاث عشر ساعة ونصف في اليوم، مع استخدام الصببية دون سن العاشرة للعمل في المصانع، فبدأ بتحسين ظروف العمل وبناء مساكن أفضل للعاملين ومتجر لبيع السلع لهم بأثمان رخيصة، كما خفضت ساعات العمل إلى عشر ساعات ونصف في اليوم، مع رفض تشغيل الصببية دون سن العاشرة، ففي الوقت الذي كان فيه زملاؤه المدراء يستثمرون أموالهم في إجراء التحسينات التكنولوجية، كان يعتبر أن الاهتمام بالعاملين هو أفضل استثمار للمدير، على أساس أن توفير ظروف عمل مناسبة لهم والاهتمام بهم يؤدي إلى زيادة المحافظة على الآلات وصيانتها، وهذا ما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها والاحتفاظ بها لمدة أطول، واستطاع "أوين" من خلال ذلك الحصول على عوائد عالية<sup>1</sup>.

### ❖ دراسات "إلتون مايو" حول التحفيز:

تعتبر إسهامات "أوين" بمثابة الإنذار المبكر لتجارب "إلتون مايو" حيث ساعدته عند قيامه بدراسات حول موضوع التحفيز، بالإضافة إلى كثرة الانتقادات الموجهة للكلاسيكيين، ويمكن إظهار دراساته كما يلي:

#### ▪ الدراسة الأولى لـ "إلتون مايو" في مجال التحفيز<sup>2</sup>:

عهد لـ "إلتون مايو" دراسة مشكلة ارتفاع معدل دوران العمل، في مصنع للغزل والنسيج، أين كان هذا المعدل مرتفع في قسم الغزل، بينما منخفض في الأقسام الأخرى، وكان أحد المكاتب

\* روبرت أوين: كان من الباحثين الذين تطرقوا لضرورة الاهتمام بالعامل، وكانت أبحاثه من بين الدعامات التي أدت لظهور العلاقات الإنسانية في العمل.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، مرجع سابق ذكره، ص: 50 - 51.

<sup>2</sup> على الشرقاوي، مرجع سابق ذكره، ص 75 - 78.

الاستشارية قد درس المشكل وأوصى باستخدام خطة للحوافز المادية ورغم ذلك لم يكن هناك عمال يرغبون في إنتاج القدر الذي يمكنهم من الحصول على المكافآت، وبهذا لم تفلح الخطة في تخفيض معدل دوران العمل، وظل الوضع كما هو عليه.

و عند تبني "إلتون مايو" هذه المشكلة توصل إلى أن انخفاض الروح المعنوية للعاملين، نتيجة للتوتر والمتاعب النفسية التي يعيشونها، بسبب ساعات العمل الطويلة دون راحة، هو مصدر الإشكال، فبدأت الدراسة بتقديم فترات الراحة خلال العمل اليومي في قسم الغزل، ومناقشة المشكل مع العاملين لإعطائهم انطبعا بأنهم جزء لا يتجزأ من برنامج العمل وأن آراءهم هي محل اعتبار الإدارة، بالإضافة إلى العلاقات الودية من طرف المدير، ظهرت نتائج فترات الراحة بطريقة فورية، ليس فقط على العمال الذين طبقت عليهم التجربة ولكن مع باقي العمال وهذا نظرا لمشاركتهم في مناقشة المشكلة، وبهذا استطاع العمال تحقيق مستوى من الإنتاج الذي يسمح لهم بالحصول على زيادة دخلهم. وهكذا أظهرت الدراسة أن الاهتمام بالفرد على أنه كيان اجتماعي مهم جدا، وأنه لا يتحرك فقط بالحوافز المادية، إن يساعد تقديم فترات الراحة للفرد ومشاركتهم في بحث المشكلات وفي اتخاذ القرارات على إثارة دوافعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

#### ■ نتائج دراسات "إلتون مايو" في التحفيز:

- كانت أفكار "إلتون مايو" في التحفيز مكملة لأفكار الكلاسيكيين، ويظهر ذلك وفق النتائج التالية<sup>1</sup>:
- لا تعد الحوافز الاقتصادية، المادية، العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد في حقول العملية الإنتاجية، إن اتضح أن المكافأة غير المادية والعقاب غير المادي يلعب دورا مركزيا في تحديد الدوافع ورضا الأفراد في التنظيم؛.
  - الاهتمام بالقيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات مهم جدا في رفع الحماس والروح المعنوية للأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة؛
  - جماعات العمل ذات أهمية كبيرة في رفع معنويات الأفراد وتؤثر كثيرا في بواعث السلوك الفردي للعاملين في المنظمة؛

<sup>1</sup> عمر وصيفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، دار زهراء للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص: 112-

- التوافق والانسجام بين العاملين عامل معنوي مهم، يخلق جوا مريحا للعمل ويدفع فيهم الحماس والرغبة في أدائه، وهذا ما يؤثر في الإنتاجية، وبهذا وجد أن هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية\* والإنتاجية، ولذا يستوجب معاملة إنسانية للإفراد، من خلال احترام أحاسيسهم ومشاعرهم وإشعارهم بأهمية عملهم مهما قل شأنه.

و بالتالي يمكن القول أن المحرك الأساسي لحوافز العمل مبنية على أساس العلاقات الإنسانية، التي تنادي بضرورة تفهم طبائع وتصرفات العاملين وميولهم ورغباتهم، لخلق تعاون مشترك بينهم وبين الإدارة لتحقيق أهداف مشتركة.

و هكذا فإن التحفيز بالنسبة لـ "التون مايو" هو ما تقوم به الإدارة لجعل المنظمة مكانا اجتماعيا محببا للأفراد، بالإضافة إلى توفير ظروف مادية ملائمة لهم، وهذا من أجل دفعهم لتحقيق أهداف المنظمة.

#### ❖ تجارب هاوثون\* "التون مايو":

ركزت هذه الدراسات بين (1927-1932) على الجانب الإنساني أين كان العمال موضع التجارب فضلا عن أنهم يعرفون بمشاركتهم في تجارب ذات أهمية للإدارة، وقد مرت هذه الدراسات عبر المراحل التالية<sup>1</sup>:

بدأت الدراسات بدراسة أثر الإضاءة على إنتاجية العمل، وبهذا تم تقسيم العمال إلى مجموعتين، الأولى تخضع للدراسة، والأخرى تظل تعمل في الظروف العادية، وقد تم تغيير ظروف الإضاءة للمجموعة محل الدراسة، وكما هو متوقع، فقد زادت إنتاجيتهم مع كل زيادة في الإضاءة، ولكن ما هو غير متوقع هو ارتفاع إنتاجية المجموعة الثانية، وقام بعد ذلك بتخفيض تدريجي للضوء،

\* يقصد بالروح المعنوية الحالة الذهنية التي تجعل الأهداف الشخصية للأفراد تابعة لأهداف المنظمة التي يعملون فيها، بالإضافة إلى شعور الفرد بالانتماء.

\* تجارب هاوثون: التحق مايو بعد التجربة السابقة بجماعة هارفارد الأمريكية، كمدير لقسم البحوث الصناعية، وقاد سلسلة الدراسات حول مصانع هاوثون لشركة "Western Electric" وتعتبر هذه الدراسات بداية ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية.

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي، مرجع سابق ذكره، ص: 29.

فبقي إنتاج المجموعتين في الزيادة، حتى وصل الضوء إلى درجة ضعيفة جدا فبدأت إنتاجية المجموعة محل الدراسة بالتناقص<sup>1</sup>.

بعد ذلك قام بدراسة مدى تأثير ظروف العمل المادية في الإنتاجية، حيث أجريت عمليات التغيير على ظروف العمل من حيث فترات الراحة وأيام العمل وتقديم بعض المرطبات والأكل والحوافز المادية للجماعة، وذلك من أجل تحديد أثر الإجهاد على الإنتاجية وتم بهذا زيادة الإنتاج، بزيادة كل من الظروف المادية، وبعد فترة تم الرجوع إلى الظروف السابقة، بالرغم من ذلك ظل الإنتاج مرتفعاً<sup>2</sup>.

بعدها تم دراسة العامل الإنساني بصفته أقوى من الظروف الفنية والمادية، اللذان تطرقا إليهما في المرحلتين السابقتين، واتضح أن الإنتاجية ارتبطت في زيادتها وانخفاضها بتطور اجتماعي غير رسمي لجماعة العمل، وذلك بقياس مدى ترابطهم ببعضهم البعض، وبالمشرفين والملاحظين، إن تم إجراء مقابلات بشكل واسع مع العاملين ليصلوا إلى أن هناك ما يسمى بمجموعة العمل، التي تضع أسس واضحة للإنتاجية، أو ما يسمى بإنتاج اليوم العادل<sup>3</sup>.

اتضح من هذه الدراسات التي قام بها "إلتون مايو" وزملاءه أن هناك عوامل أخرى غير ظروف العمل المادية تؤثر على الإنتاجية، وقد عرفت هذه العوامل بأنها عوامل اجتماعية ونفسية بطبيعتها، فمعرفة العمال بمشاركتهم في تجارب ذات أهمية للإدارة خلق فيهم الدافع والحماس، ولهذا فهم استجابوا للتأثير الاجتماعي وليس للتغييرات التجريبية.

### ❖ نظرية "X" و "Y" لـ "ماجريجور":

قام ماجريجور "McGregor" <sup>\*\*</sup> بوضع نظرية "X" و "Y" وذلك من خلال جمعه ومقارنته بين أسلوب الكلاسيكيين في التحفيز وأسلوب إلتون مايو، ويمكن شرح نظريته كما يلي:

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق ذكره، ص: 64-65.

<sup>2</sup> ناصر محمد العديلي، مرجع سابق ذكره، ص: 29.

<sup>3</sup> نفس المرجع: عد إلى:

- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سابق ذكره، ص: 65-68.

- السيد الهواري، التنظيم، النظريات والهيكل التنظيمية والسلوكيات الممارسة، مكتبة عين الشمس والمكتبات الكبرى

بمصر والعالم العربي، مصر، ط7، 1998، ص: 227.

<sup>\*\*</sup> دافيد ماجريجور: اهتم بتحديد أساليب القيادة في التعامل مع الأفراد، كانت دراسته عبارة عن جمع أبحاث كل من

الكلاسيكيين ومدرسة العلاقة الإنسانية.

**1- مبدأ فكرة ماجريجور:**

درس "ماجريجور" العديد من أنماط القيادة الإدارية، من خلال اتصاله بعدد كبير من المدراء، في محاولة لفهم الأساليب التي أدت لزيادة مستويات الإنتاجية<sup>1</sup>، ومن خلال البحوث التي أجراها فقد استخلص أن هناك عوامل تؤثر على النمط القيادي، تتمثل في:

**1-1- أنواع الموظفين في المنظمة<sup>2</sup>:**

توصل "ماجريجور" إلى أن أي عمل من الأعمال يتضمن نوعين من الموظفين، النوع الأول لديهم استعداد لتحمل مستويات العمل، وبالتالي تحقيق الإنتاجية، ومثل هذا النوع الثقة فيهم وتوزيع مسؤوليات العمل عليهم، أما النوع الثاني يتصفون بالكسل وإنتاجيتهم ضعيفة دائماً، ومثل هؤلاء لا يمكن الثقة فيهم، وبالتالي فهم يحتاجون إلى إشراف مباشر، فاعتبر "ماجريجور" أن معرفة نوع الموظف يعتبر عاملاً من عوامل التأثير في أساليب القيادة، التي يمكن أن تطبق في المنظمة.

**1-2- طبيعة المدراء:**

من خلال اتصاله بعدد كبير من المدراء، استطاع "ماجريجور" أن يستنتج أساليبهم في التعامل مع العاملين، ذلك أن وجهة نظر المدراء للكائنات البشرية تختلف، فكل مدير يستند في رؤيته للعاملين على مجموعة معينة من الافتراضات التي تؤثر في تشكيل سلوكهم نحو العمل<sup>3</sup>، ويمكن القول أن الأفراد يستجيبون للبيئة التي يعملون فيها، وأن الجزء الأكبر من هذه البيئة ما هو إلا نمط من أنماط القيادة التي يتعرضون لها، فالموظف يتجاوب مع مسلمات مديره، هذا لأنه يتأثر بشكل عام بطبيعة الفلسفة التي يؤمن بها هذا المدير<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 2000، ص: 105.

<sup>2</sup> كمال حمدي أبو الخير: التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص: 183.

<sup>3</sup> ماجدة عطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص: 114.

<sup>4</sup> كمال حمدي أبو الخير، مرجع سابق ذكره، ص: 183.

و بهذا قام "ماجريجور" بوصف مجموعتين من الافتراضات المتناقضة التي يحملها المدراء حول الطبيعة البشرية، والتي تستخدم في تحفيز الأفراد اتجاه العمل، وهذا من أجل رفع إنتاجيتهم، وقد عبر عن هاتين المجموعتين بإطلاق نظرية "X" على واحدة ونظرية "Y" على الأخرى<sup>1</sup>.

## 2- عرض نظرية "X" و"Y":

وضع "ماجريجور" الأسلوب القيادي لنظرية "X" مستندا على عدد كبير من الافتراضات حول طبيعة السلوك البشري، مبينا أثرها في مجال التحفيز ويظهر ذلك كما يلي:

### 2-1- افتراضات نظرية "X":

تستند نظرية "X" على عدد من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني، من أهمها<sup>2</sup>:

- الإنسان بطبيعته كسول، ولا يحب العمل، ويحاول دائما تجنبه في المنظمة قدر الإمكان، ويظهر ذلك من خلال تجنبه الأعمال الجديدة، وتنفيذ العملية الإنتاجية بأقل من طاقته الحقيقية في الأداء؛
  - نتيجة لكرهية العامل للعمل، فإنه ينبغي إجباره على الأداء، والسيطرة عليه، وأخذه بالأوامر الصارمة أو التهديد والعقاب، من أجل تحقيق أهداف المنظمة؛
  - يفضل الفرد عادة أن يوجه بواسطة رئيسه باستمرار، لأنه يحاول تجنباً لمسؤولية، ذلك لأن طموحه محدود للغاية، وهدفه الوحيد تحقيق الأمان، لذا فإنه لا بد من وجود إدارة قوية تشرف وتوجه نشاط الفرد، بهدف الوصول إلى مستوى إنتاجية عالية للمنظمة، وتحقيق أهدافها؛
  - يعتبر الأجر والمزايا المادية الأخرى من أهم حوافز العمل.
- فمن خلال هذه الافتراضات تتضح ملامح عملية التحفيز من خلال تطبيق أسلوب نظرية "X".

### 2-2- التحفيز بأسلوب نظرية "X":

وفق منطق نظرية "X" التي تعتبر العمل غير مرغوب فيه من طرف الأفراد، فإن استخدام القوة والإجبار يعتبر الوسيلة لفرض الطاعة، أي أن السلطة تصبح القوة المحفزة التي توجه العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، ويكون صنع القرار متمركزا في القمة، في حين يكتفي العمال بتلقي الأوامر من طرف المشرف الذي تكون مهمته نقل السلطة إلى المستوى الأدنى في التنظيم، وبالتالي

<sup>1</sup> خنفي محمود سليمان، مرجع سابق ذكره، ص: 280.

<sup>2</sup> عد إلى: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ذكره، ص: 117.

محمد فريد الصحن، مرجع سابق ذكره، ص: 60.

فهو يركز جهوده نحو تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بإجبارهم على العمل ورقابتهم حتى يبذلوا الجهد الضروري لإنجاز الأهداف، في حين تتحصر مهمة العاملين في أداء وظائفهم، من أجل الكسب المادي، إذ ليست لهم دوافع ذاتية عالية لتطوير أنفسهم أو إحداث تقدم في العمل، فهم مجرد تابعين لمشرفهم المباشر، وليسوا أعضاء في جماعة<sup>1</sup>.

و يمكن القول أن طبيعة الفرد في المنظمة هو الذي يقتضي التدخل من طرف الدولة، لتوجيه طاقاته وتحفيزه والرقابة على أعماله، وتغيير سلوكه بما يتوافق مع حاجات المنظمة، وإلا سوف يسوده نوع من التراخي والتعارض مع أهداف المنظمة، وبهذا تعمل الإدارة بأسلوب القوة والتشدد لمواجهة سلوك الأفراد، وأدوات الإدارة في ذلك هي الإشراف والرقابة المباشرة، فنظرية "X" هي فلسفة العصا والجزرة، التي قامت عليها النظرية الكلاسيكية لأنها توفر الأجور وملحقاتها وظروف العمل المادية، التي يسعى العامل الحصول عليه مقابل أدائه، وفي المقابل فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى عقاب وتهديد من أجل الضغط على الأفراد<sup>2</sup>.

إن هذه الأفكار عن طبيعة السلوك الإنساني منتشرة لدى المدراء، كما ظن "ماجريجور" ولكن يعتقد أن نظرتهم للإدارة والأفراد والتحكم هي نظرة فاشلة ذلك لأنها غير كافية من أجل الاستفادة الكاملة لطاقات الأفراد العاملين، وأكد أن التنظيم الرسمي لوحدة لا يحقق الأهداف المطلوبة، فبافتراضات نظرية "X" لا يمكن تحفيز الأفراد نحو الأداء الأفضل<sup>3</sup>.

### 3- عرض نظرية "Y" ماجريجور:

من خلال دراسته وجد "ماجريجور" أن هناك مدراء يستعملون أسلوب آخر في تعاملهم مع الأفراد، هذا الأسلوب سماه بنظرية "Y" الذي يعتمد على افتراضات مخالفة لنظرية "X" والتي وصفت البشر بصفات ظالمة تتكررت للجانب الإنساني في الإنتاج وتناست دوافع العاملين نحو العمل، ويمكن توضيح نظرية "X" من خلال الافتراضات التي تقوم عليها، ومن ثم توضيح أهميتها في مجال التحفيز.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ذكره، ص: 117.

<sup>2</sup> كامل بربر، مرجع سابق ذكره، ص: 105.

<sup>3</sup> وليام قنדרسال، ترجمة عبد الهادي الجوهري وآخرون، دراسات في السلوك الإنساني: المشرف الناجح في الصناعة والهيئات الحكومية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ط1، ص: 97.

## 3-1- افتراضات نظرية "Y":

تقوم نظرية "Y" على الافتراضات التالية<sup>1</sup>:

- يعتبر بذل الجهد العضلي أو الذهني في العمل أمرا طبيعيا، مثله مثل اللعب والراحة، والإنسان العادي لا يكره العمل بطبعه، إنما تتوقف هذه الكراهية على عوامل خارجية تسببها ظروف العمل ذاتها في المنظمة، فإذا كان العمل مصدر رضا، نجد أن الفرد يقدم على العمل من تلقاء نفسه، أما إذا كان العكس فإنه يحاول تجنبه كلما أمكنه ذلك؛
  - لا تشكل الرقابة الخارجية أو التهديد بالعقاب الوسيلة الوحيدة للحفز نحو تحقيق أهداف التنظيم، إذ أن الرقابة الذاتية للفرد هي أكثر تأثيرا، خصوصا إذا اقتنع الفرد بالعمل وانسجم معه، فهذا يدفعه لمراقبة نفسه من أجل خدمة الأهداف التي شارك في وضعها والالتزام بها؛
  - في ظل الظروف العادية، فإن الإنسان العادي لا يقبل المسؤولية فحسب بل يبحث عنها وتفاديها ونقص الطموح والتركيز على الأمان هي آثار عامة لما قد تعرض إليه من معاملة آتية، في ضوء خبرته السابقة التي يكتسبها، وليست طبيعة إنسانية؛
  - يكون التزام الأفراد بالأهداف هو نتيجة الحوافز المرتبطة بإنجازاتهم وأكثر هذه الحوافز أهمية لديهم هي الاعتراف بتحقيق الإنجاز، أي إشباع احتياجات تحقيق الذات؛
  - يتمتع الكثير من الأفراد بالقدرة على ممارسة درجة عالية من التخيل والابتكار والإبداع لحل المشاكل التنظيمية؛
  - إذا لم يستخدم الإنسان العادي إمكاناته وطاقاته الذهنية في العمل، فاللوم لا يقع عليه، بل يقع على المنظمة التي لم تعرف كيف تفجر لديه هذه الطاقات، وتزرع فيه حب الابتكار والمبادأة.
- فالفرد حسب نظرية "Y" لا يكره العمل، بل يحبه، لأنه مصدر رضا وسعادة له، ويسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة لأنها مصدر إشباع رغباته وتحقيق أهدافه، ويمارس الرقابة الذاتية لتحقيق الأهداف التي التزم بها، بعد أن شارك في اختيارها، وهذا ما يبعد الرقابة الخارجية.

<sup>1</sup>Christophe Benoit, *Motiver bar l'enthousiasme*, édition d'organisation, Paris, 2002, P :22.

## 3-2- التحفيز بأسلوب نظرية "Y":

تظهر الخصائص الإدارية والتنظيمية لنظرية "Y" والتي لها اثر في التحفيز، من خلال السلطة، أين نجد أن قبول المرؤوسين للسلطة يكون عن رغبة واقتناع، وهو شيء مهم في استخدام السلطة الرسمية، فطاعة المرؤوسين الناتجة عن الخوف من العقاب هي طاعة غير حقيقية، أما الاعتماد الديمقراطي في الإدارة والتوجيه، والاعتماد على المشاركة والحوافز المعنوية الأخرى، هو الذي يولد الطاعة الحقيقية لهم، أما فيما يخص مسألة اتخاذ القرار، نجد أن جميع العاملين، في جميع المستويات الإدارية، يساهمون فيها، بما في ذلك تلك المتعلقة بالأهداف التنظيمية وحل المشاكل التنظيمية وبهذا يعمل كل من في المنظمة كجماعة من الأفراد مرتبطون مع بعضهم البعض بعلاقات رسمية وغير رسمية، أما بالنسبة لأسلوب القيادة فعلى المشرف أن يعتبر نفسه فرد من جماعة غير رسمية، بسبب اعتمادهم على بعضهم البعض، وبهذا فهو يلعب دور قائد لجماعة عمل يرأسها ويشرف ويوجه جهودها، أما بالنسبة للفرد فالنظرية تبرز الحاجة لتعظيم مساهمة كل عامل في أداء المجموعة التي ينتمي إليها، وذلك من خلال المشاركة واستبدال الرقابة الخارجية والإجبارية بالرقابة الذاتية، وهو ما يحقق التحفيز المعنوي، فعن طريق هذه المشاركة سوف تصبح أهداف الفرد وأهداف المنظمة متكاملة<sup>1</sup>.

و في ضوء ما تقدم فإن "ماجريجور" يعتقد أنه إذا افترض المدير في تعامله مع الموظفين أنهم كسالى وينقصهم الشعور بالمسؤولية، وهذا حسب نظرية "X"، فإن ذلك سينعكس على نتائج عملهم التي ستكون سلبية، أما إذا افترض المدير عكس ذلك، فالنتائج ستكون إيجابية ولهذا يرى ضرورة التوجه من افتراضات نظرية "X" إلى افتراضات نظرية "Y"<sup>2</sup>.

و من خلال ما جاء به في نظريتي "X" و "Y" نجد أنه لم يأت بالجديد في مجال التحفيز، واقتصرت أبحاثه في جمع كل ما جاء به الكلاسيكيين في التحفيز ونظرتهم الجامدة للفرد، وما جاء به "إلتون مايو" ونظرته الاجتماعية للفرد، وهذا من أجل إبراز الفروق في الأسلوبين وإظهار أهمية نظرية "Y"، فبعد أن كان "تايلور" يعتمد على التحفيز بأسلوب واحد، ألا وهو الأسلوب المادي، واعتباره أن التحفيز كل ما تقدمه المنظمة من حوافر مادية لرفع الإنتاجية، توجه "إلتون مايو" إلى

<sup>1</sup> كمال حمدي أبو الخير، مرجع سابق ذكره، ص: 184.

<sup>2</sup> صلاح الشنواني، مرجع سابق ذكره، ص: 662 - 663.

الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية للعاملين والنظرة الاجتماعية لهم، وبالتالي نظره للتحفيز على أنه الضمان المادي للعاملين والمحافظة على البناء الاجتماعي والتعاون بينهم.

و هكذا حرك "مايو" التحفيز بعيدا عن النظرة الاقتصادية ومهد الطريق لإضافات مفكرين آخرين وظهور نظريات متنوعة عالجت التحفيز بطرق مختلفة، إذ نجد من فسر التحفيز من خلال البحث عن الحاجات الأساسية والحوافز المقابلة لها، وهذا التوجه النظري يعرف بنظريات المحتوى؛ وهناك من يبحث عن الأسلوب الذي من خلاله يمكن للإدارة توجيه سلوك الفرد، وهذا التوجه يعرف بالنظريات العملية، وهو ما سنوضحه في المبحثين المواليين.

### المطلب الثاني : التحفيز من خلال نظريات المحتوى

تركز نظريات المحتوى على مثيرات السلوك، أي البحث عما يثير أو يحرك أو يطلق السلوك، وتنبه اعتراف المديرين بحقيقة أن الأفراد المستخدمين يختلفون في حاجاتهم، فهذه النظريات تقدم لهم الفرصة على تفهم السلوك والأداء، وذلك بتحديد حاجات وأهداف الفرد التي تجعه يسلك سلوكا لإشباعها، ونجاح المنظمة في تحفيز أفرادها متوقف على مدى فهم هذه الحاجات والدوافع لكي تقوم بتوفير الحوافز المناسبة لإشباعها، وأهم هذه النظريات نوردها في المطالب التالية:

- نظرية ترتيب الحاجات "ماسلو".

- نظرية "ألدفير" ونظرية الحاجات المكتسبة "ماكليلاند"

- نظرية "هيزبرغ" المركزة على طبيعة العمل.

#### أولا- نظرية ترتيب الحاجات لماسلو

في إطار تمديد أعمال كل من "مايو" و"ماجريجور" قام "أبراهام ماسلو" <sup>\*</sup> Abraham Maslow بتحليل الحاجات الإنسانية من أجل فهم السلوك الإنساني في العمل<sup>1</sup>.

و بهذا وضع نظريته في الدوافع، والتي وردت في كتابه "مقدمة في نظرية الدوافع" عام 1943 حيث استند في نظريته على أن الأفراد لديهم مجموعة معقدة من الحاجات التي يمكن ترتيبها في شكل

<sup>\*</sup>أبراهام ماسلو: هو من الرواد السلوكيين، ولد عام 1908، حصل على دكتوراه في علم النفس، ويعتبر من أشهر علماء النفس في القرن العشرين.

<sup>1</sup>Jean Michel Plane, **Management des organisations**, théories, concepts, cas, Dunod, Paris, 2003, P :84.

هرمي، وهذا باعتماد فروض معينة لتصرفات العاملين في المنظمة، من أجل تمكن هذه الأخيرة إيجاد الحوافز المقابلة لها<sup>1</sup>، ويمكن توضيح ذلك وفق العناصر التالية:

### عرض نظرية ترتيب الحاجات

اعتبر "ماسلو" أن وجود مجموعة من الحاجات، التي يشعر بها الفرد هي التي تعمل كمحرك ودافع للسلوك، فمن أجل توضيح ذلك، وضع افتراضات تقوم عليها النظرية، وحدد الحاجات الإنسانية وفق هرم، ويظهر ذلك كما يلي:

#### 1- فروض نظرية ترتيب الحاجات لماسلو:

تعتمد نظرية "ماسلو" على الفروض التالية<sup>2</sup>:

- الحاجات المشبعة لا تؤثر في السلوك، فبمجرد إشباع حاجة معينة، تتولد حاجة أخرى غير مشبعة تتسبب في تأثر الفرد، الذي يحاول التخلص منه من خلال قيامه بمجهودات من أجل إشباعها، وبالتالي فإن الحاجة غير المشبعة هي التي تؤثر وتحرك السلوك الإنساني؛
  - كل فرد يحمل شبكة حاجات معقدة ومتراصة؛
  - يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءاً بالحاجات الأساسية؛ الأولية؛ ثم يصعد سلالماً الإشباع بالانتقال إلى الحاجات الأعلى؛
  - وسائل إشباع حاجات المستوى الأول أكثر توفراً من وسائل إشباع حاجات المستوى الأعلى؛
- و بهذا نقول أن نظرية "ماسلو" تفترض أن الناس، في مقر أعمالهم، يندفعون إلى العمل برغبتهم في إشباع مجموعة من الاحتياجات المتدرجة.

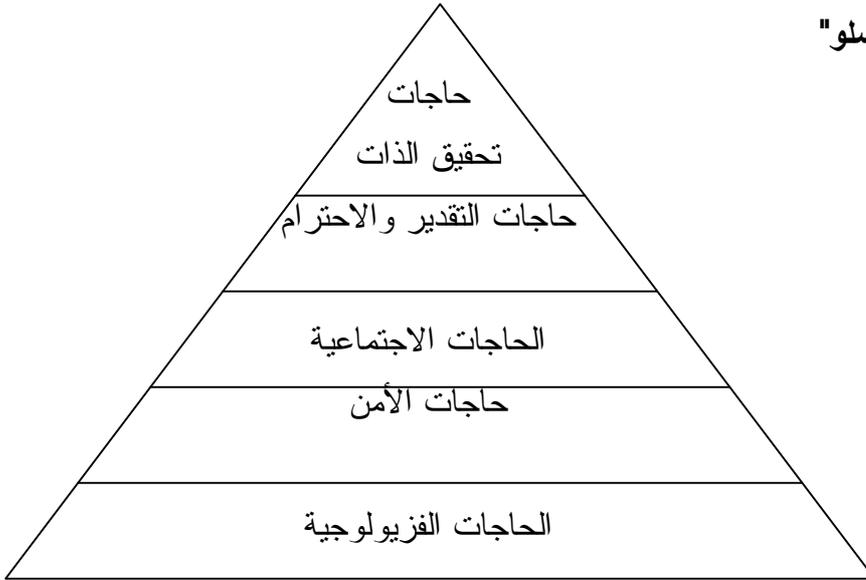
#### 2- ترتيب الحاجات لماسلو:

اقترح "ماسلو" أن الحاجات الإنسانية منظمة هرمياً، ومقسمة إلى خمس مستويات ألا وهي: الحاجات الفيزيولوجية المادية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير والاحترام، وحاجات تحقيق الذات، ويمكن توضيح هذه الحاجات وفق الشكل التالي:

<sup>1</sup>John R, Cehermrhoun, James G Nurt, **Comportement humain et organisation**, village mondial, Canada, 2eme Ed, 2002, P :137.

<sup>2</sup>Michel Ptruchan Saporta Stautve, **Managements des organisations**, de Boeck wesmacl, Bruxelles, 1992, P :162.

## الشكل رقم 4: ترتيب الحاجات لـ "ماسلو"



المصدر: سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص: 169.  
و لتوضيح أكثر لهذه الحاجات نشرح كل منها كمايلي:

1-2- الحاجات الفزيولوجية<sup>1</sup>:

تقع الحاجات الفزيولوجية في أدنى السلم، وهي عبارة عن حاجات أساسية للفرد، مثل الحاجة للطعام والشراب والمأوى والتخلص من الألم أو تجنبه، وتتمثل هذه الحاجات في مكان العمل في الاهتمام بالأجر وظروف العمل الأساسية كالتدفئة، النظافة، الأثاث وخدمات الأكل وغيرها، ويمكن القول أن الحاجات الفزيولوجية في العمل تشبع بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادية، حيث يعمل الفرد مثلا من أجل الحصول على الأجر.

2-2- حاجات الأمان<sup>2</sup>:

عند تحقق أدنى إشباع للحاجات الفزيولوجية، فإن المستوى الثاني المتمثل في حاجات الأمان تأخذ وضعها في الأهمية كدوافع للعمل<sup>3</sup>، وتتمثل هذه الحاجات في محاولة تأمين حياة الفرد وحمائته من أي أخطار أو حوادث قد تحدث بحياته، ففي مجال العمل يمكن إشباع حاجات الأمان من خلال أنظمة

<sup>1</sup> محي الدين الأزهرى، الإدارة ودور المديرين: أساسيات وسلوكيات، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1993، ص: 2663.

<sup>2</sup> كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1995، ص: 155.

<sup>3</sup> محمد النغمش، الموظفون لمديرهم: أمنوا حاجاتنا الخمس الأساسية وإلا...، القيس (سياسة يومية شاملة)، العدد

الأمن الصناعي والسلامة المهنية، وأيضاً من خلال ظروف عمل آمنة والزيادات في الأجور، ومزايا العاملين، وأيضاً من خلال التأمينات الاجتماعية والرعاية وأنظمة المعاشات<sup>1</sup>.

### 2-3- الحاجات الاجتماعية:

عندما يتحقق الحد الأدنى من إشباع الحاجات الفزيولوجية وحاجات الأمان، تصبح الحاجات الاجتماعية هي السائدة والدافعة للسلوك، وتتمثل هذه الحاجات في رغبة الفرد في إقامة علاقة صداقة وإحساسه بالانتماء والتفاعلات المرضية مع الآخرين، وتترجم هذه الحاجات في المنظمات إلى اهتمام الإدارة بالتفاعل المتكرر مع زملاء العمل والإشراف المهتم بالعاملين<sup>2</sup>، وتمثل اللجان والجماعات والأقسام والاجتماعات وسيلة يمكن من خلالها إشباع الفرد لحاجاته الاجتماعية، كما أن سيادة الروح المعنوية الطيبة وأنماط القيادة والإشراف الجيد وأنظمة إدارية تهتم بنظم الاقتراحات والحفلات والرحلات يمكنها أن تشبع هذه الحاجات<sup>3</sup>.

### 2-4- حاجات التقدير والاحترام<sup>4</sup>:

هنا يتم التركيز على حاجات الفرد إلى المكانة الاجتماعية المرموقة، وأيضاً الشعور باحترام الآخرين له، وحاجته بالثقة في النفس والقوة والمقدرة والكفاءة، ويمكن أن تلعب الترقيات والألقاب البراقة دوراً هاماً في إشباع حاجات التقدير والاحترام، كما أن الشكر في حالة إنجاز مهام خاصة والتقدير وخطابات الثناء يمكنها أن تكون من الحوافز المؤدية إلى إشباعها.

### 2-5- الحاجة إلى تحقيق الذات<sup>5</sup>:

تمثل هذه الحاجات أعلى مستوى في ترتيب الحاجات، هنا يحاول الفرد أن يحقق ذاته، من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته الحالية والمحتملة في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الانجازات، ويسعى الأشخاص الذين تسيطر عليهم حاجة تأكيد الذات إلى البحث عن مهام تتحدى قدراتهم ومهاراتهم، وتسمح لهم بالتطور واستخدام أساليب إبداعية وابتكاريه، وتوفر لهم فرص التقدم العام والنمو الذاتي. هذه التقسيمات الخمسة للحاجات صنفها "ماسلو" في فئتين، وهي حاجات المستويات الدنيا، التي تعتبر حاجات أساسية وأولية للفرد، وتتمثل في الحاجات الفزيولوجية وحاجات الأمان، وكل من الحاجات

<sup>1</sup> محمد صلاح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، ص: 216.

<sup>2</sup> سيلازقي أندرودي، ترجمة أحمد جعفر أبو القاسم، السلوك التنظيمي والأداء، الدار العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991، ص: 94.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق ذكره، ص: 148.

<sup>4</sup> سيلازقي أندرودي، مرجع سابق ذكره، ص: 94.

<sup>5</sup> صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم، عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، ط 10، 2003، ص: 352.

الاجتماعية، وحاجات التقدير والاحترام وحاجات الذات هي عبارة عن حاجات إنمائية تطويرية تعتبر ثانوية للفرد، ولكن غالباً ما يؤدي كبتها إلى أمراض نفسية له، فالأولى تشبعها عوامل خارجة عن الفرد كالطعام والبيئة الآمنة، أما الأخرى فهي أكثر تأصلاً وعمقا في داخلية الفرد.

### ثانياً - نظرية "ألدفير" ونظرية الحاجات المكتسبة "ماكليلاند":

نظراً لأهمية الحاجات وعلاقتها بالسلوك التنظيمي، كثف الباحثون اهتمامهم بها، معتمدون في ذلك على النتائج التي توصل إليها "ماسلو" في نظريته حول الحاجات، اعتبر عدة باحثين أن شرح دافعية الأفراد نحو العمل مرتبط بالحاجات، ونجد من بينهم "ألدفير" و"ماكليلاند" ويمكن توضيح كل من النظريتين اللتين أتيا بهما كما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- نظرية ألدفير ودورها في التحفيز

استجابة للنقد الموجه لنظرية "ماسلو" تقدم "كلايتون ألدفير" "Clayton Aldefer" عام 1972، بعرض نظريته التي تمثل تطويراً لها سماها بنظرية؛ حاول ألدفير إعادة العمل بهرم "ماسلو" للحاجات بربطه أكثر بالبحوث الميدانية، وبهذا أعاد تنظيم هذه الحاجات إلى ثلاث مستويات وهذا اعتماداً على فروض معينة:

#### ترتيب الحاجات لدى ألدفير<sup>2</sup>:

أطلق "ألدفير" على نظريته اسم ERD وهذا حسب تصنيفه للحاجات المتعددة للأفراد وهي حاجات الوجود (Existentiel)، الارتباط (Relational)، والنمو (Développement) حيث وضع الحاجات التي جاء بها "ماسلو" في ثلاث مجموعات بدلاً من خمسة وهي<sup>3</sup>:

#### حاجات الوجود أو البقاء:

تشير هذه الحاجات إلى الحاجات الأساسية، كالطعام، الأجر، ظروف العمل التي يجب إشباعها، وتجمع هذه الفئة بين الحاجات الفزيولوجية وبعض من حاجات الأمان وفق سلم "ماسلو" حيث تعبر هذه الحاجات على وجود الإنسان وبقائه.

#### حاجات الارتباط:

تعبر هذه الحاجات عن تلك التي يتم إشباعها عن طريق العلاقات الاجتماعية وتلك التي بين الأشخاص، ويتوقف هذا النوع من الحاجات على عملية تبادل المشاعر مع الآخرين للحصول على

<sup>1</sup> ماجدة عطية، مرجع سابق ذكره، ص: 114.

<sup>2</sup> كاك دفكان، ترجمة محمد الحديدي، أفكار عظيمة في الإدارة، دروس من مؤسسي العمل الإداري، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1991، ص: 208.

<sup>3</sup>Parrice Raussel, *Rémunération nutrition et satisfaction du travail*, economica, Paris, 1996, P : 35-36.

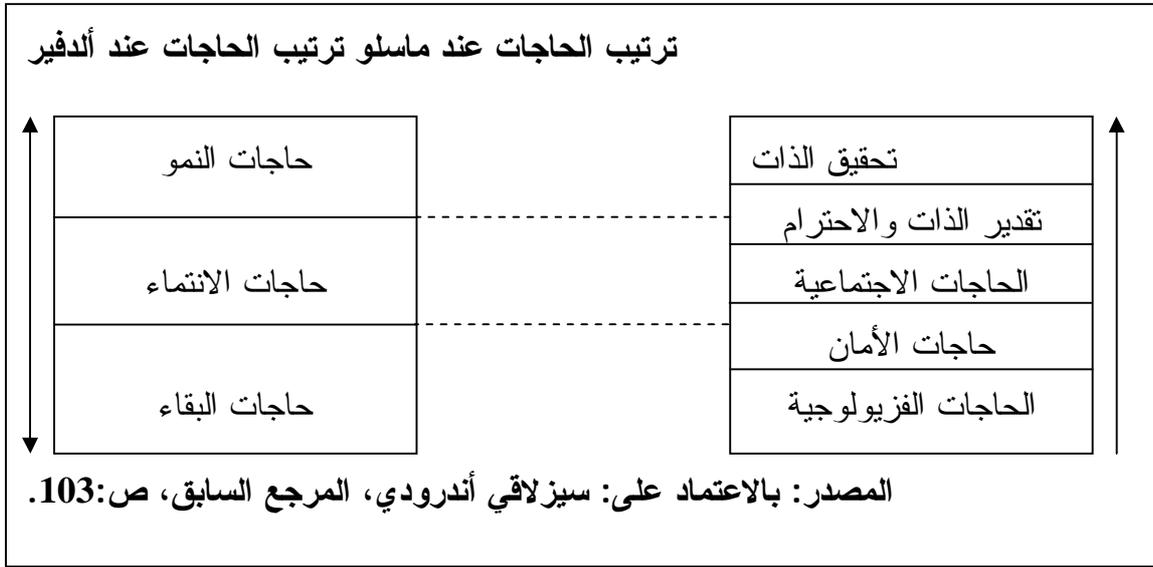
الرضا، وتقابل هذه الفئة بعض حاجات الأمان والحاجات الاجتماعية وبعض من حاجات تقدير الذات، وفق سلم "ماسلو".

### حاجات النمو:

تعبّر عن الاحتياجات التي يحاول من خلالها الفرد تعظيم قدراته ومهاراته، ويظهر ذلك من خلال الإبداع مثلاً، وينتج إشباع حاجات التطور في تولي الفرد لمهام لا تتطلب فقط استخدامه لقدراته بالكامل، بل قد تتطلب أيضاً تطوير قدرات جديدة لديه، وهي تقابل حاجات تقدير الذات وبعض حاجات تحقيق الذات لدى "ماسلو".

و يمكن إظهار الحاجات لدى "ألدفير" ومقارنتها بحاجات "ماسلو" وفق الشكل التالي:

### الشكل رقم 5: مقارنة حاجات "ألدفير" بحاجات "ماسلو"



### 1- 2 - فروض نظرية ألدفير:

بالإضافة إلى تعويض "الدفير" الحاجات الخمسة "لماسلو" بثلاث حاجات، نجد أنه قد أظهر كذلك أن هذه الحاجات ليست منظمة هرمياً، لظن تقع في مستوى واحد، وعلى خط مستقيم، إذ يرى أن الفرد يمكن أن ينتقل إلى أعلى وإلى أسفل على سلم الحاجات، أي أنه اختلف عن "ماسلو" في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة إلى أخرى وهذا ما وضعه الشكل<sup>1</sup>.

و عموماً يمكن أن نقول أن "ألدفير" عالج مشكلتين رئيسيتين في نظرية "ماسلو"، الأولى هي أن السلوك غير متدرج لدوافع بعض الأفراد، أي عدم تحرك الأفراد بصفة دائمة، على السلم بالطريقة التي اقترحها "ماسلو" والثانية عن أسباب جمود الأفراد في مراحل معينة، إذ قال أن ظاهرة الجشع المادي

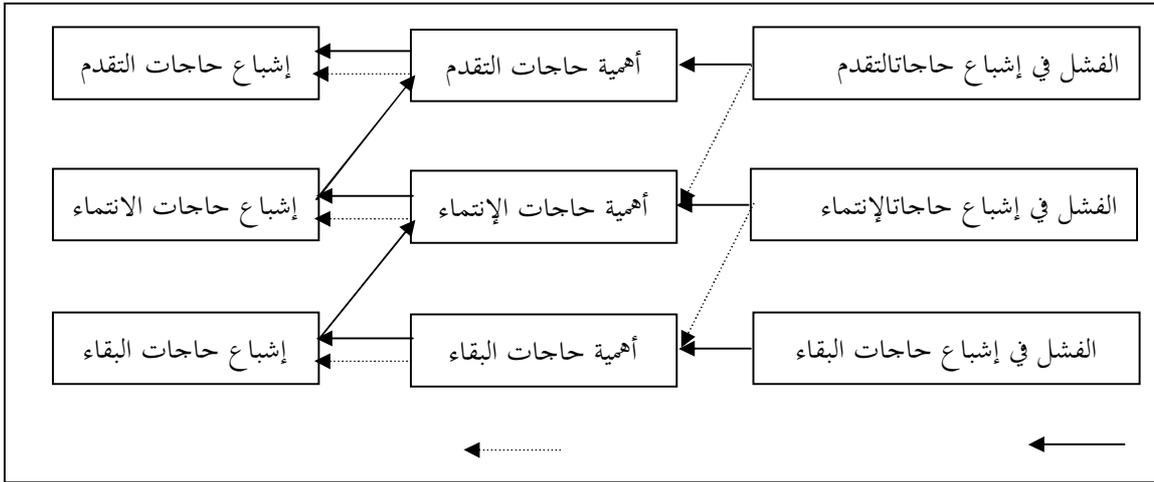
<sup>1</sup>Claude lery le boyer, **La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies**, édition d'organisation, Paris, 2eme, 2003, P : 41-42

مثلاً، تنبه إلى أن بعض الأفراد يستقرون ضمن مرحلة معينة ولفترة طويلة، ولا ينتقلون إلى مرحلة أعلى من السلم.

كما يرى بأن هذه المستويات تختلف عن تلك التي يقدمها "ماسلو"، فإضافة إلى عملية الإشباع الذي تحدث عن طريق التعاقب في الحاجات، فإن "أدفير" يقترح عملية الإحباط، فعندما يخفق الشخص في إشباع احتياجاته للنمو مثلاً فإن احتياجاته للارتباط تتطور لتصبح هي الدافع للسلوك<sup>1</sup>.

استنتج "أدفير" كذلك أنه كلما انخفضت درجة إشباع أي حاجة، تزداد الرغبة فيها، وكلما تم إشباع حاجات المستوى الأدنى، اتجهت الرغبة إلى طلب حاجات المستويات العليا، وقد نوه "أدفير" بأن هناك متغيرات عدة يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات وألوية إشباعها من بيئة إلى أخرى<sup>2</sup>، ويمكن توضيح كل ذلك وفق الشكل التالي:

#### الشكل رقم 6: نظرية البقاء والانتماء والتطور



المصدر: بالاعتماد على: سيرلازي أندرودي، المرجع السابق، ص: 101.

و استناداً على مداخل "أدفير" فإن عملية الدفع يجب أن تكون عملية متكاملة من حيث المحتوى وتتعامل مع جميع الحاجات الإنسانية بنفس الأهمية، وكما كان عليه الحال بالنسبة لنظرية "ماسلو" فإنه لم يتم اختيار النظرية بطريقة تجريبية كافية لإثبات صحتها<sup>3</sup>، فبالرغم من التأييد الذي لاقتته حول العلاقة بين الحاجة والإحباط، التي تؤكد أن الحاجة التي لا يتم إشباعها تزداد قوة، إلا أنه لم يوضح الارتباط بين الأنواع المختلفة للحاجات.

بالرغم من هذه الانتقادات الموجهة لها، فإنها تقدم أسلوباً أكثر واقعية للدفاعية عن نظرية "ماسلو"، كما أنها تساعد على فهم السلوك البشري في المنظمات بصورة أوضح، وذلك لشمولها على عنصري

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص: 383.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2004، ص: 297.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق ذكره، ص: 384.

(الرضا/التقدم) و(الإحباط/النكوص)، وبهذا نقول أن هذه النظرية لا تقدم للمدير أنواع الحاجات فقط، بل تحدد أيضا ثلاث مكونات للحاجة، وهي إشباع الحاجة، قوة الرغبة والإحباط<sup>1</sup>. و عموما، يمكن أن نقول أن "ألدفير" لا يختلف كثيرا في رؤيته للتحفيز عن "ماسلو" التي يفسرها من خلال الحاجات المختلفة للأفراد ومحاولة إشباعها من الإدارة، وهكذا نجد أنه يقر على تنوع الحاجات لدى الفرد، التي يمكن أن تحدث أثرها في وقت واحد. نظرية الحاجات المكتسبة "ماكليلاند"

كان دافيد ماكليلاند "*David Mackleland*" من الذين تحدثوا عن التحفيز من منظور الحاجات الإنسانية في العمل، وبهذا اقترح عام 1968 نظرية في الدوافع والحوافز سماها نظرية الإنجاز، عرف من خلال أعماله حول الاحتياجات العليا في سلم "ماسلو" ويمكن توضيح هذه النظرية من خلال العناصر الآتية<sup>2</sup>:

## 2-1- أنواع الحاجات عند ماكليلاند:

نتيجة الأبحاث التنظيمية المتعددة التي أجراها "ماكليلاند" فقد توصل لوجود ثلاث حاجات، التي لها أثر في تحريك سلوك العاملين في المنظمات، تتمثل هذه الحاجات فيما يلي<sup>3</sup>:

### الحاجة إلى الإنجاز *Le besoin d'accomplissement*:

هي الرغبة والقوة المحركة لتحقيق التفوق والنجاح في أداء العمل، اعتمادا على عدد من المعايير.

### الحاجة للقوة *Le Besoin de Pouvoir*:

تعتبر الحاجة للقوة في رغبة الفرد للتحكم والسيطرة والإشراف على الآخرين، بمعنى رغبة الفرد أن يكون لديه المقدره والقوة في السيطرة على ما يحيط به من أحداث وأشياء وأشخاص.

### الحاجة للانتماء *Le Besoin d'affiliation*:

هي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، فالفرد بالحاجة أن يكون جزءا من جماعة من الناس أو من وحدة اجتماعية، والمصدر الهام لإشباع هذه الحاجة هو القبول من الآخرين، أما نبذ الآخرين له هو المصدر الرئيسي للإحباط.

و اعتقد "ماكليلاند" أن كل إنسان يملك هذه الحاجات في مجال العمل، ولكن بدرجات متفاوتة، ورأى ضرورة فهمها وإدراكها من قبل كل إدارة، ذلك لأن إدراكها يعتبر عامل هام يساعد على حفز الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق ذكره، ص: 384.

<sup>2</sup> ناصر محمد العديلي، مرجع سابق ذكره، ص: 163.

<sup>3</sup> MICHEL A, *Ecouter, Harmoniser, diriger un certain art du management*, office des publication universitaire, Alger, 1994, p :130.

<sup>4</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص: 60.

بالرغم من أن "ماكليلاند" قد أجرى قدرا كبيرا من البحوث حول كل هذه الحاجات، إلا أن أكثر اهتماماته كانت حول الحاجة للإنجاز، وبهذا نجد أن هذه النظرية تسمى عند بعض الكتاب باسم نظرية الإنجاز.

### ثالثا- نظرية هيزبرغ المركزة على طبيعة العمل<sup>1</sup>:

عالج "فريديك هيزبرغ" "*Fredrik Herzberg*" موضوع التحفيز بطريقة جديدة، عام 1959 بمساعدة من بعض زملائه، حيث توجه من دراسة الفرد إلى دراسة طبيعة العمل، وذلك دون الإنقاص أو التقليل من أهمية الفرد وما يحمله من حاجات مختلفة والتي يؤدي إشباعها شعور الأفراد بالرضا أو عدم الرضا في العمل، وتركز هذه النظرية على الدوافع الخارجية، هذا لأن المدير يراقب ويسيطر على العوامل التي تولد الرضا أو عدمه في العمل، وحتى تتضح لنا النظرية أكثر نعرضها بشيء من التفصيل.

#### 1- تجربة "هيزبرغ" وعوامل التحفيز

قام "هيزبرغ" بدراسة حول التحفيز والدافعية، وتمكن من خلالها استنتاج نوعين من العوامل المؤثرة في الدافعية، ويمكن توضيح ذلك وفق ما يلي<sup>2</sup>:

#### 1-1- تجربة هيزبرغ:

قام هيزبرغ وبعض زملائه بدراسة استطلاعية، عن طريق المقابلات الشخصية لمائتين مهندس ومحاسب من تسعة مصانع مختلفة، محاولا فهم وتفسير شعورهم حول العمل الذي يقومون به، أجريت الدراسة بأسلوب التوجيه المباشر للأسئلة، والتي تمحورت في سؤالين رئيسيين، وقد طلب في السؤال الأول أن يصف المقابل معه بالتفصيل الحالات والظروف والأسباب التي عندها يشعر بعدم الرضا عن الوظيفة التي يشغلها، أما السؤال الثاني كان يطلب فيه من المقابل معه، أن يصف بالتفصيل متى كان يشعر بالرضا حول وظيفته<sup>3</sup>.

و اتضح من تحليل الإجابات أن هناك خمس عوامل قوية للرضا عن العمل، وهي الإنجاز، التقدير، العمل نفسه، المسؤولية، والتقدم والنمو، التي تعتبر عوامل داخلية في الفرد، أما العوامل التي أدت إلى عدم الرضا عن العمل، فهي مختلفة تماما عن المذكورة سابقا، وتتعلق بالعوامل المحيطة بالعمل وهي سياسات المنظمة، الإشراف، الأجور، العلاقات الشخصية المتبادلة، ظروف العمل وغيرها، وعلى هذا

<sup>1</sup> عد إلى: كاك دفكان، مرجع سابق ذكره، ص: 210.

صلاح الشنواني، مرجع سابق ذكره، ص: 663.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق ذكره، ص: 54.

<sup>3</sup> محي الدين الأزهرى، مرجع سابق ذكره، ص: 27.

فإن الدراسة تبين أن هناك مجموعة من العوامل تصف علاقة الفرد بما يعمل، أما المجموعة الأخرى مرتبطة بالمحيط والبيئة التي يعمل فيها<sup>1</sup>.

### 1-2- عوامل التحفيز لدى هيزبرغ:

توصل هيزبرغ لوجود نوعين متميزين من العوامل، النوع الأول متعلق بعوامل الرضا والتي سماها بالعوامل الدافعة، والنوع الثاني هي عوامل عدم الرضا والتي سميت بعوامل الصيانة أو العوامل الوقائية، ونوضح كل منها كما يلي:

#### العوامل الوقائية<sup>2</sup>:

يمكن تسميتها بالعوامل الخارجية لأنها ترتبط ببيئة العمل داخل المنظمة، هذه العوامل تقابل الحاجات الفيزيولوجية، الأمان والاجتماعية في هرم "ماسلو" وتتمثل في سياسات المنظمة وأسلوب إدارتها، أسلوب الإشراف، العلاقات بين المشرف والمرؤوسين وبين المرؤوسين فيما بينهم وغيرها، الأجور والرواتب والمزايا الإضافية، ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وحرارة، المركز والأمن الوظيفي، كل هذه العوامل مرتبطة ببيئة العمل ولا تساعد على زيادة الإنتاج، بل تحافظ على الدوافع والسلوك كما هي، وتمنع حدوث الدوافع السلبية، وتقود العامل للاستقرار بالعمل، هذا لأنه إذا شعر أن سياسات المنظمة متوازنة، وأن الأجور عادلة، وأن علاقاته طيبة مع الآخرين، فإنه لا يصل إلى مستوى عدم الرضا ولكنها غير كافية لتحوز على رضا العامل وتحفزه على مستوى أعلى من الإنجاز. إن عدم وجود هذه العوامل يسبب الشعور بعدم الرضا، ولكن وجوده لا يشكل بالضرورة إحساسا بالرضا، وإنما يمنع حالات عدم الرضا، بمعنى أنه إذا كانت هذه العوامل غير متوفرة، فإنها ستؤدي إلى عدم الرضا لدى العاملين، ولكن توفرها لا يؤدي إلى حفزهم وزيادة إنتاجيتهم.

#### العوامل الدافعة<sup>3</sup>:

هذه العوامل هي عوامل حافزة، ترتبط بالعمل نفسه، وهي عبارة عن عوامل داخلية، تقابل الحاجات العليا في هرم "ماسلو"<sup>4</sup> تشمل هذه العوامل كل من الإنجاز، التقدير، مهام العمل نفسه، المسؤولية، التقدم في الوظيفة، النمو والتطور الذاتي، في حالة هذه العوامل، تؤدي إلى شعور العاملين بالرضا عن العمل، وبالتالي تزويدهم بالدافعية والحماس لبذل المزيد من الجهد والطاقة، أما في حالة غيابها لا يؤدي إلى خلق حالة من عدم الرضا لدى العاملين.

و يمكن إظهار كل هذه العوامل، من خلال نتائج تجربة هيزبرغ في الشكل التالي.

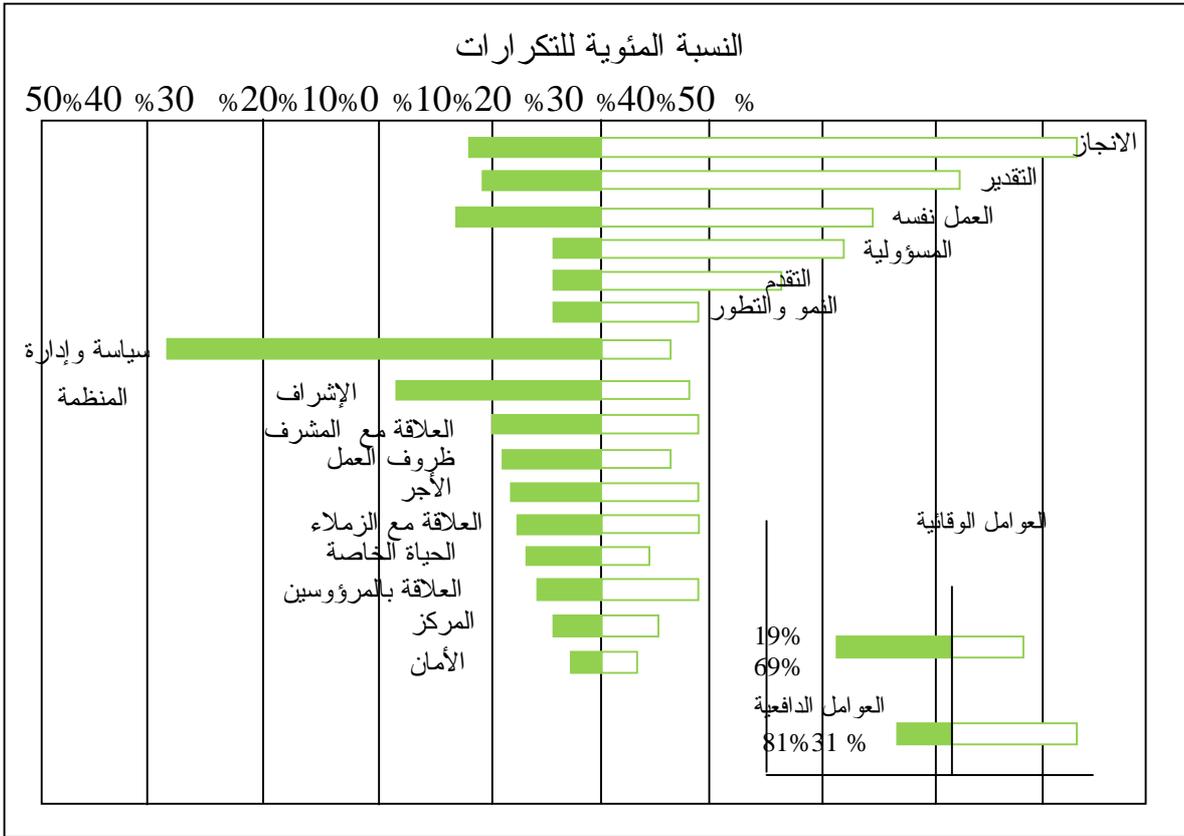
<sup>1</sup> صلاح الشنواتي، مرجع سابق ذكره، ص: 664.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان، مرجع سابق ذكره، ص: 287 - 288.

<sup>3</sup> سيلازقي أندرودي، مرجع سابق ذكره، ص: 94.

<sup>4</sup> علي الشرقاوي، مرجع سابق ذكره، ص: 415.

## الشكل رقم 7: نتائج دراسة هيرزبرغ لإظهار عوامل التحفيز



Source : James Stoner, Edward Freedman, Management; Prentia-Hall international, Édition, London, 14 éme Ed, 1989, P:438.

هذه العوامل تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم، وتحقيق أداء متميز، مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثمة فإن توافر هذه المعلومات يحقق للمنظمة أثرا إيجابيا في دفع الفرد إلى الأداء الصحيح وتحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

## المطلب الثالث: النظريات العملية في الدافعية والتحفيز

أولا : نظرية التوقع وأثرها على التحفيز في المنظمة عرض "فيكتور فروم Victor Vroom" عام 1964، نظريته في الدافعية، إذ كان من الأوائل الذين تحدثوا عن الدافعية على أساس عملي، تختص بتفسير الكيفية التي يمكن بها تنشيط سلوك الفرد وتسييره.

سمى نظريته "بنظرية التوقع" أين قدم نموذجا للدافعية، والذي طور فيما بعد من طرف "بوتر"

و"لور" ويمكن توضيح هذه النظرية وفق العناصر التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> كامل بربر، مرجع سابق ذكره، ص: 106.

## 1- خصائص نظرية التوقع وعناصرها :

تنص نظرية "فروم" أن لدى الفرد توقعاً أو ترقباً بأن أي سلوك ستتبعه نتيجة معينة، واعتمد لشرح ذلك من خلال الخصائص والعناصر التي سنعرضها كمايلي:

### 1-1- خصائص نظرية التوقع لـ "فروم"<sup>2</sup>:

تقوم هذه النظرية على مسلمة أساسية، وهي أن سلوك أداء الفرد تسبقه عملية الاختيار بين عدة بدائل، قد تتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام به، والمفاضلة بين بدائل السلوك المتعلقة بالأداء، فقبل تبني الفرد لسلوك معين، يأخذ بالنتائج المحتملة ويختار منها تلك التي يتوقع منها المنافع المناسبة له.

و لتوضيح أكثر لها، نورد الخصائص التالية<sup>3</sup>:

- سلوك الفرد تحدده القوى التي تتبع من الفرد والبيئة؛
  - الأفراد يتخذون قراراتهم بشأن السلوك الذي يجب إظهاره في المنظمة، بالرغم من وجود قيود حول هذا السلوك مثل: القواعد، نوع التسيير، التكنولوجيا المستعملة، المعايير الرقابية على جماعات العمل... إلخ، فأغلب الأفراد يتخذون نوعين من القرارات، الأول يتمثل في قرار العمل والبقاء في نفس المنظمة أو الانتقال إلى منظمة أخرى، والقرار الثاني يتعلق بمقدار العمل والإنتاجية؛
  - يختلف الأفراد في حاجاتهم وأهدافهم، ومن ثم فهم يختلفون حول ما يريدونه من المنظمة التي يعملون فيها؛
  - الأفراد يختارون بين العديد من الاحتمالات حول الطريقة التي تجعل سلوك معين يعطي النتائج المرجوة؛
  - يميل الفرد على الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك، وأن السلوك الذي يختاره يعظم به عوائده<sup>4</sup>؛
- تعتبر دافعية الفرد لعمل معين محصلة العلاقات المدركة بين الجهد والأداء والحافز المستلزم مقابل الأداء، أي العلاقة بين الأهداف الفردية والتنظيمية التي تحكمها، بمعنى إدراكها كل من<sup>5</sup>:

<sup>1</sup>Jean Michel, **Op, Cit**, P :89

<sup>2</sup>John Richer horn, jemes grunt, **Op, Cit**, P :143-144.

<sup>3</sup>Michel Truchan Saporta et autres, **Op, Cit**, P :176-177.

<sup>4</sup>أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص: 154.

<sup>5</sup>ماجدة عطية، مرجع سبق ذكره، : 130.

- العلاقة بين الجهد والأداء: توقع الفرد أن جهوده ستؤدي إلى أداء معين؛
  - العلاقة بين الأداء والمكافأة: معرفة الفرد أن الأداء هو الوسيلة التي تمكنه من الحصول على العوائد المرغوبة؛
  - العلاقة بين المكافآت والأهداف الشخصية: تتمثل في قوة جاذبية العائد الذي يحصل عليه الفرد. تمثل العلاقات بين كل من الجهد والأداء والحافز عملية تقدير شخصي للفرد، وأنه باختلاف الأفراد يختلف التقدير، أي ما يشعر به فرد آخر<sup>1</sup>.
- وبهذا يمكن القول أن النظرية تفترض أن الفرد، قبل قيامه بسلوك معين، سيقوم بالبحث في نفسه وذاته عن ترجمة مقدار كل من الجهد المبذول لأداء عمل معين للحصول على العوائد التي يراها مهمة له، وعليه يستوجب الاهتمام بهذه المتغيرات المؤثرة في سلوك الفرد.

### 1-2-1- عناصر نظرية "فروم" وتفاعلها:

يرى "فروم" أن الدفع الفعال لا يكون من خلال مجموعة ثابتة من الحاجات، أو من خلال مجموعة من الدوافع الخارجية، وإنما يكون من خلال عوامل معينة تنتج عن الجهد والأهداف الشخصية للفرد والحافز المقابل للأداء، ويظهر ذلك كما يلي:

### 2-1-2- النتائج<sup>2</sup>:

هو النتيجة النهائية لتصرف أو سلوك معين، وهناك مستويين من النتائج، نتائج المستوى الأول التي تشير إلى نتائج أداء المهمة التي يعهد بها الفرد وتقاس بالإنتاجية، معدل دوران العمل، الغياب، وتأخير العاملين ونوعية العمل وغيرها، ويمكن أن نقول عنها أنها ناتجة عن الأول؛ أما نتائج المستوى الثاني، الإيجابية أو السلبية، هي التي يتوقع أن تؤدي إليها نتائج المستوى الأول، وتتمثل في الأجور، الترقية، أمن العامل وغيرها\*.

### 2-2-2- التوقع (l'expectation):

التوقع هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله الفرد وبين الأداء المطلوب الوصول إليه، أي احتمال أن يتبع مستوى معين من الجهد بمستوى مماثل من الأداء، فإذا شعر الفرد أن مجهوده ونشاطه سيضيع سدى، التوقع سيميل إلى صفر، فإن العلاقة بين الجهد والأداء ستكون

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، مرجع سابق ذكره، ص: 231.

<sup>2</sup> Michel trachaman Saporta et autres, Op, Cit, P : 177.

\* مثال: الإنتاجية المرتفعة قد تؤدي إلى زيادة الأجور، مثلاً أو الحصول على ترقية.

ضعيفة، أما إذا أحس أن مجهوده سيؤدي إلى أداء مرتفع، فهنا العلاقة ستكون تقوية بينهما، أي أن التوقع يقترب إلى الواحد<sup>1</sup>

### 2-2-3- الروابط الوسيلية (L'instrument):

الروابط الوسيلية هي مقياس قوة العلاقة بين الأداء ومحتواه مع إمكانية الحصول على حوافز معينة، فمثلا قد يعتقد الفرد أن أداءه العالي هو الوسيلة التي تمكنه من الحصول على حوافز مالية عالية، في حين يشعر البعض أنه ليس هناك علاقة بين الاثنين ويستوي بذلك من يعمل ومن لا يعمل، وبهذا فكلما كان هناك تأكيد من وجود علاقة بين الأداء والعوائد، كلما زادت دافعية الفرد للأداء<sup>2</sup>، فالروابط الوسيلية تعرف العلاقة بين الجهد المبذول ونتائج المستوى الثاني، ويتضح أنها عبارة عن احتمال يتراوح بين الصفر والواحد، ومن أجل أن تكون العلاقة قوية يجب على الفرد أن يربط بين العمل والحوافز التي يمكن الحصول عليها مقابل ذلك، وأن يكون قادرا على تقييم الأداء الناجح الذي حققه ليحصل على المكافأة المستحقة، ومن أجل ذلك فعلى المشرف توضيح هذه العلاقة للمرؤوسين من أجل تمكنهم من رفع دافعيتهم نحو الأداء<sup>3</sup>.

### 2-2-4- جاذبية وقوة العوائد (covalence):

تدعى كذلك بمتغيرة التكافؤ، ونعني بها التفضيل الذي يظهره الفرد حول بعض نتائج المستوى الثاني<sup>4</sup>، ويشير هذا العنصر إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحرص عليه، فقيم العوائد تختلف من فرد لآخر، لأنها قيمة ذاتية يعطيها الفرد لهذه العوائد حسب اهتمامه لها مما يؤدي إلى اختلاف تأثيرها كدافع للأفراد، وبهذا نجد أن بعض الأفراد يعتبرون الأجر ذو أهمية كبيرة بالنسبة لهم عن باقي العوائد الأخرى، والبعض الآخر يهتمون بالترقيات، وهناك من يهتم بالتقدير وتحقيق الذات في العمل أكثر من العوامل الأخرى<sup>5</sup>، وبالتالي درجة جاذبية العوائد تتحدد من خلال مدى منفعة هذه العوائد للفرد، فكلما لبت المنظمة حاجات هامة أكثر للفرد كلما زادت قيمتها، وتتحدد كذلك من خلال

<sup>1</sup>John R chermarhon, jemes, G Nurt, **Op, Cit**, P :144.

<sup>2</sup>Claude Lerg leboyer, **Op, Cit**, P :70.

<sup>3</sup>Nicole Aubert, **Diriger et Motivé, art et pratique des management**, édition d'organisation, Paris, 2eme Ed, 2003, P :36.

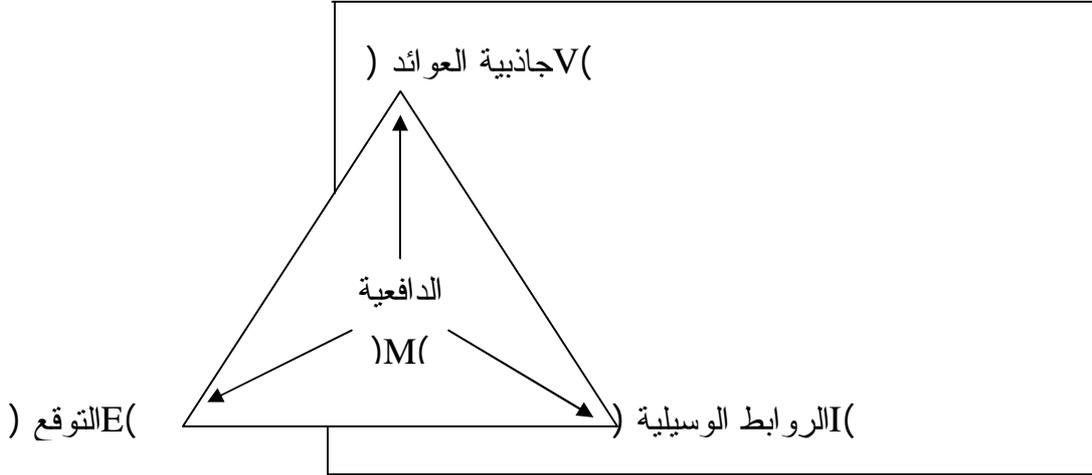
<sup>4</sup>Michel Truchan Saporta et autres, **Op, Cit**, P : 178.

<sup>5</sup>مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سابق ذكره، ص: 145.

احتمال تحقيق تلك العوائد، حيث تزداد درجة الاحتمال كلما كان العمل هو الطريق الوحيد للحصول عليها، وتعطى لجاذبية العوائد قيمة محددة بين (1-) و(1+) <sup>1</sup>.

و يمكن توضيح العناصر الثلاث الأخيرة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 8: عناصر نظرية "فروم"



Source: Nicole Aubert, Aubert, op, Cit, P :38

و من خلال هذه العناصر يمكن القول أن قوة الدافع (M) للقيام بالعمل هي حسيطة كل من التوقع (E)، الروابط الوسييلية (I)، وجاذبية قوة العوائد (V)، فمن أجل عمل الدافعية لدى الفرد، لابد لهذه العوامل الثلاث أن تعمل مجتمعة، لأنه في حالة غياب أو انعدام أحدها، فإن الدافعية ستذهب للانعدام، وعليه يمكن أن نقول أن الدافعية تحسب وفق ما يلي <sup>2</sup>:

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الروابط الوسييلية} \times \text{قوة جاذبية العوائد} \quad M = E \times I \times V$$

و لهذا تدعى هذه النظرية بنظام E, I, V ومن خلال ما سبق، نموذج "فروم" يعتبر ذات أهمية للإدارة.

ثانيا: نظرية تحديد الأهداف ونظرية العدالة

تأخذ نظرية تحديد الهدف مدخلا أدائيا، تقترض أن أغراض الفرد توجه أفعاله، وتعود هذه النظرية لـ "إدوين لوك"، ونجد نظرية العدالة لـ "آدمز" تحاول التركيز على العلاقة بين الاتجاهات المختلفة إزاء المعطيات والمكافآت، ويمكن توضيح كل منها كما يلي:

<sup>1</sup>John R Schermeerhon, Op, Cit, P :144.

<sup>2</sup>محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، مرجع سابق ذكره، ص: 234.

## 1- نظرية تحديد الأهداف

ترتبط هذه النظرية بـ "إدوين لوك Edwin Locke" الذي وضع معالمها عام 1968، تفسر هذه النظرية بالعلاقة بين الأهداف المقصودة وأداء المهام، يعتقد "لوك" في نظريته أن سلوك الفرد محكوم في أغلب الأحيان بالأهداف التي يسعى إليها وما يعطيها من أهمية<sup>1</sup>، ويمكن توضيح هذه النظرية وإظهار أهميتها كمايلي:

### 1-1 - شرح نظرية تحديد الأهداف:

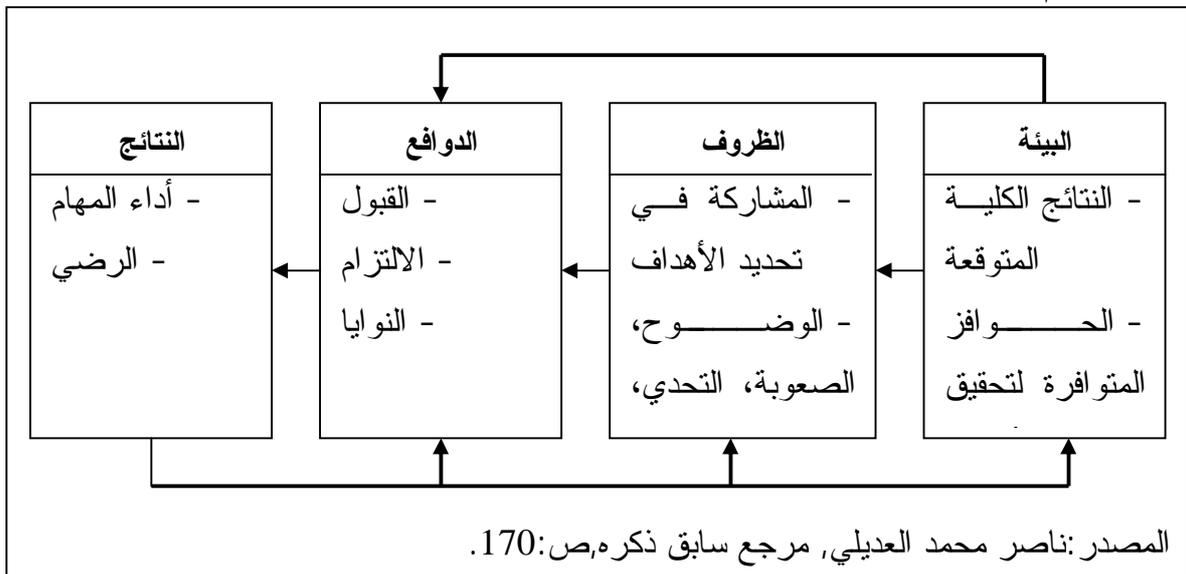
إن وجود الأهداف هو أمر مهم، لأنها تمثل طموحات الأداء، وبالتالي فهي ترشد وتوجه سلوك هؤلاء الأفراد لتحقيق هذه الطموحات، كما أنها في واقع الأمر تحدد مسارات السلوك وتكون دافعا للفرد لتحقيقها، وبالتالي فالأهداف ما هي إلا الطموحات أو النوايا التي يسعى الفرد لتحقيقها، والتي تعتبر محصلة لقيم ومعتقدات الفرد من ناحية ورغباته وعواطفه من ناحية أخرى<sup>2</sup>.

فالأهداف المدركة للعامل تؤثر على سلوكه في العمل، وبالتالي فلا بد من أن تكون عملية تحديد الأهداف دقيقة، من أجل أن مخرج بأهداف متميزة وقابلة للتحقيق، وللتفصيل أكثر ندرج مايلي:

### 1-1-1 - خطوات نظرية تحديد الأهداف:

تتضمن نظرية تحديد الأهداف الخطوات المبينة في الشكل:

#### الشكل رقم 9: مراحل نظرية تحديدا لأهداف



و نوضح هذه المراحل كمايلي<sup>(1)</sup>:

أ- **البيئة:** تتضمن هذه الخطوة عموما تحديد ما تريد المنظمة عمله، أي النتائج المستهدفة، وتوضح الحوافز، سواء المادية أو المعنوية، التي ترتبط بما يمكن تحقيقه من أهداف.

ب- **الظروف:** بعد تقديرات البيئة، يتم تحديد خصائص الأهداف المقررة، من حيث الوضوح، درجة الصعوبة، التحدي والتنافس بين الزملاء، ومن حيث الطريقة التي يتم بموجبها وضع الأهداف، ونقصد بذلك عملية المشاركة في تحديد الأهداف، ويتضمن ذلك عادة قيام الرئيس والمرؤوسين باتخاذ القرارات بصورة مشتركة، أو تكون العملية ذات اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوسين، أو تكون بوسيلة "افعل ما في وسعك".

ج- **الدوافع:** الدافع في نظرية تحديد الأهداف تتمثل في نوايا العامل وعزمه على أداء العمل الذي يحقق هذه الأهداف، وهنا يظهر الأثر المباشر للحوافز على الدوافع، والذي يعتبر تقويما للموظف لقيمة الحافز ومدى إشباع الحاجة وارتباطها بتحقيق الأهداف.

د- **النتائج أو المخرجات:** تشمل نتائج تحديد الأهداف جوانب مثل أداء المهام والرضا.

و من أجل فاعلية التأثير الدافعي، فعلى الأهداف أن تكون ذات مواصفات معينة، وهذا ما سيظهره العنوان الموالي.

**1-1-2- خصائص الأهداف المحددة:** وضعت النظرية خصائص معينة عند تحديد الأهداف والتي تعتبر بمثابة فروض وتنبؤات حولها، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي<sup>1</sup>:

- الأهداف الصعبة تقود إلى أداء عال أكثر من الأهداف الأقل صعوبة؛
- الأهداف المحددة تقود إلى أداء عال أكثر من الأهداف العامة، لأن الأهداف المحددة تعمل كمحفز داخلي؛
- الأهداف المقبولة من طرف الأفراد تدفعهم إلى أداء عال وتحقيق أعلى وأفضل نتيجة؛
- الأهداف القابلة للقياس تؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد وإلى أداء أعلى، خاصة عندما يتم تزويد هؤلاء الأفراد بالمعلومات عن أدائهم، التي تساعدهم في تحديد الاختلافات بين ما تم إنجازه وما يرغبون في إنجازه، وهو ما نقصده بالتغذية العكسية؛

<sup>1</sup> ماجدة عطية، مرجع سابق ذكره، ص: 124-125.

- المشاركة في تحديد الأهداف تزيد من الولاء والقبول، ذلك لأنه كلما توفرت الفرصة للعامل بالمشاركة في تحديد أهدافه الخاصة، كلما زاد قبوله للهدف، والمقاومة تكون أكبر مقارنة فيما إذا تم تحديدها من قبل الرؤساء، لأنهم يصبحون أكثر التزاما بتحقيقها، وبذلك فإن المشاركة في تحديد الأهداف تؤدي لزيادة احتمال قبول أهداف أشعب والعمل على تحقيقها.

فكل هذه الخصائص التي فرضها "لوك" على الأهداف تؤدي إلى زيادة التأثير الدافعي لتحقيقها، كما أنه كلما زاد الإنجاز لهذه الأهداف زادت درجة الرضا، وكلما زادت هذه الأخيرة زادت الدافعية للعمل من أجل أنجاز أهداف جديدة، إضافة إلى أن هذه الخصائص تحدد العوامل المؤثرة على العلاقة بين الأهداف والأداء.

### 1-1-3- العوامل المؤثرة على علاقة الأهداف بالأداء:

تشمل هذه العوامل كل من<sup>1</sup>:

أ- **الالتزام بالهدف:** أي أن العزم على عدم تخفيض أو إهمال الهدف يزداد حينما يتم الإعلان عنه، وعندما يكون بمركز تحكم داخلي، وحين تكون عملية تحديد الهدف قد تمت من قبل الفرد وليست مفروضة عليه.

ب- **القوة الذاتية:** نعني بها اعتقاد الفرد أنه قادر على أداء العمل، فكلما كانت القدرة الذاتية أكبر، كلما كان الفرد أكثر ثقة بامتلاكه القابلية في النجاح وفي إنجاز العمل، وبذلك فإنه في المواقف الصعبة نجد أن الأفراد ذوي القدرة الذاتية المنخفضة أكثر احتمالاً في تقليل جهدهم أو الامتناع عن بذل الجهد، بينما نجد أن هؤلاء الذين لديهم قدرة عالية يحاولون أكثر للسيطرة على التحدي.

ج- **خصائص المهمة:** تشير نتائج البحوث أن نظرية تحديد الهدف لا تظهر نتائجها بشكل متساوي في كل المهام، وتفترض المؤشرات أنه يظهر للأهداف تأثير أكبر على الأداء حينما تكون المهام بسيطة لا معقدة، متعلمة ليست جديدة، مستقلة لا معتمدة، إذ تفضل الأهداف الجماعية في المهام المعتمدة.

### 2-1- أهمية نظرية تحقيق الأهداف:

يعرف التطبيق العلمي لنظرة الأهداف بمصطلح الإدارة بالأهداف، أين يتطلب ذلك أن يقوم المدير أو المشرف بوضع أهداف إدارته بنفسه مع مرعوسيه، فيما يكون على الإدارة العليا حق

<sup>1</sup> ماجدة عطية، مرجع سابق ذكره، ص: 125.

المصادقة عليها أو رفضها، ويشير "بيتر دركر\* Peter Drucker" إلى أن الإدارة بالأهداف هو نظام يشجع على الرقابة الإدارية الذاتية، وبالتالي فهي تعتبر كدوافع ذاتية للأفراد<sup>1</sup>.

ويعتمد أسلوب الإدارة بالأهداف على وجود نظام يوفر إمكانية اتفاق الرئيس مع رؤوسيه، من خلال التفاوض على وضع هذه الأهداف، على أساس أن تكون هذه الأهداف مكتوبة ومحددة رسمياً، وأن التفاوض يضمن قبول هذه الدوافع، وعلى أساس أن تحقيق هذه الأهداف عادة ما يؤدي إلى الحصول على الحوافز، ثم يلي ذلك قيام المرؤوسين بالتنفيذ، وأثناءه يتم تقديم تقارير المتابعة، تشير إلى مدى التقدم في الإنجاز، فالمعلومات المشتقة من تقارير مدى التقدم في الإنجاز، يمكنها أن تساهم كثيراً في إشباع حاجات الأفراد، عندما يحاولون مقارنة الأهداف بالإنجاز، كما أنها تعتبر كذلك وسيلة رقابية لتحسين الأداء، وعادة ما يتضمن نظام الإدارة بالأهداف نظاماً للحوافز يشير إلى أنه كلما أمكن الوصول إلى تحقيق الأهداف، حصل العاملون على حوافز بمقدار هذا الأداء، وذلك من خلال برنامج شامل للحوافز المادية والمعنوية المقترنة بالإنجاز المستهدف<sup>2</sup>، وعند تفحص المراحل التي تمر بها الإدارة بالأهداف، نجد مثلاً في مرحلة التشخيص، يقومون بالبحث عن الحاجات المختلفة للعاملين، وفي مرحلة التخطيط، تحاول الإدارة الالتزام بتدريب وتنمية العاملين، كما نجد مرحلة وضع الأهداف وتقييمها إشراك العامل في إعطاء آرائه ومقترحاته، وبهذا يتم تحديد كل الحوافز اللازمة لهم، فالإدارة بالأهداف تستعمل لتوضيح وظيفة العامل وإثارة الدافعية لديه<sup>3</sup>.

بالرغم من أهمية هذا الأسلوب، لا يعتبر ذات ضمان أكيد لإحراز تحسن ملموس في الإدارة، فالبرنامج يركز كثيراً في النتائج الكمية ويغفل بعض الجوانب الهامة التي لا يمكن تقييمها إلا ذاتياً، كما أن المكافآت التي تمنح للأداء الجيد لا تعادل ما يجب أن يحصل عليه الأفراد، وبالتالي فهذا البرنامج يستخدم كأداة قهر لدفع العاملين لأداء ما تريده منهم، بالإضافة إلى كونه برنامج معقد التطبيق على مستوى الفرد، الجماعة والمنظمة<sup>4</sup>.

\* بيتر دركر: من أكبر رواد المناجمنت ومبتكر أكثر المبادئ النظرية لها من بينها تنظيم العمل والتحفيز والاتصال.

<sup>1</sup> سيلازقي أندرودي، مرجع سابق ذكره، ص: 129.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق ذكره، ص: 162-163.

<sup>3</sup> سيلازقي أندرودي، مرجع سابق ذكره، ص: 129 - 130.

<sup>4</sup> ناصر محمد العديلي، مرجع سابق ذكره، ص: 164.

و هكذا يمكن التوصل إلى أن نظرية تحديد الأهداف ترى أن وضوح الأهداف ومشاركة الأفراد في تحديدها، من بين العوامل التحفيزية الرئيسية التي تدفع الفرد نحو تحقيقها.

## 2- : نظرية العدالة

أضافت نظرية العدالة لموضوع التحفيز، ضرورة توفر نوع من العدالة عند منح الحوافز، وبهذا تكون هي الفكرة الأساسية التي قامت عليها النظرية، التي قام بها "جيمس آدمز James Adams" عام 1963، ذلك لأن درجة العدالة التي يدركها الفرد في الوظيفة هي المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه والرضا عنه<sup>1</sup>، ولتوضيح هذه النظرية وإظهار أهميتها للمنظمة ندرج العناصر التالية:

### 2-1- عرض مفاهيم نظرية العدالة:

يعتمد "آدمز" في نظريته على شرح مدخلات ومخرجات الفرد ومقارنتها وتحديد الإطار المرجعي الذي يستند إليها في المقارنة، ويمكن شرح كل ذلك كما يلي:

### 2-2- مدخلات ومخرجات الفرد<sup>2</sup>:

وضح "آدمز" مدخلات ومخرجات الفرد، فاعتبر أن المدخلات هو ما قدمه الفرد للمنظمة، وتتمثل في الجهود المبذولة في قبله، خبراته، المستوى التعليمي، المهارة... إلخ، أما المخرجات فهي ما يجنيه مقابل ما قدمه، وتقدم له في شكل أجور، مسؤوليات، رضاه اتجاه الأوامر، الترقيات... إلخ، فمن خلال كل من المدخلات والمخرجات تتم عملية المقارنة، التي تعتبر الفكرة التي تقوم عليها النظرية.

### 2-1- مقارنة المدخلات والمخرجات:

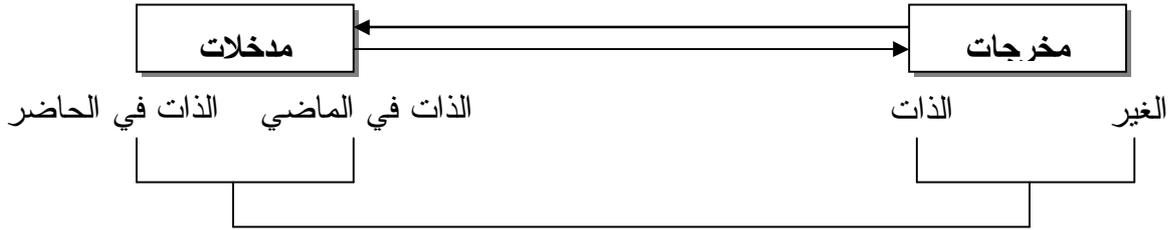
يقوم كل فرد حتى ولو لم يكن واعياً، بمقارنة مدخلاته ومخرجاته، وذلك من خلال علاقة (المدخلات/المخرجات) والمقارنة تكون من زاويتين، الأولى تتمثل في مقارنة ذاتية لمدخلات الفرد ومخرجاته، وذلك من خلال تقرير ما يقوم به من جهود وبين ما يقدم له، وتكون كذلك بمقارنة نسبة المدخلات للمخرجات الحالية للفرد مع النسب الماضية، أما الثانية تمثل مقارنة الفرد لنسبة مدخلاته ومخرجاته مع نسبة مدخلات ومخرجات الغير<sup>3</sup>، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي، مرجع سابق ذكره، ص: 133 - 134.

<sup>2</sup> Nicole Aubert, *Op, Cit*, P:33.

<sup>3</sup> Michel Truchan Saporta et autres, *Op, Cit*, P: 181-182.

## الشكل رقم 10: أسس المقارنة بين المدخلات والمخرجات حسب "آدمز"



Source : Nicolle Au bert, op, Cit, P :34.

## 3-1- الإطار المرجعي:

تعتمد النظرية على إطار مرجعي تتم على أساسه المقارنة، والذي يصنف إلى ثلاث مجموعات وهي الغير، النظام والذات، وتشمل مجموعة الغير أفرادا آخرين يعملون في وظائف مماثلة في نفس الوقت بالإضافة إلى الأصدقاء، الجيران وغيرهم بناء على المعلومات التي يتلقها الفرد مباشرة أو عن طريق الجرائد والمجلات وأجهزة الإعلام، وتشمل مجموعة النظام على سياسات الدفع المعلنة أو الضمنية على مستوى كل منظمة، أما مجموعة الذات تشير إلى الشخص الذي يقارن نفسه مع الغير، فكل فرد يختار مجموعة معينة التي يراها مناسبة وملائمة للمقارنة معهم، وباختيار الفرد (الذات) الأفراد المقارنين معه (الغير) ومعرفته للنظام يكون قد حدد الأطر المرجعية المناسبة له<sup>1</sup>.

## 2- شرح نظرية العدالة والدافعية:

مهتد المفاهيم السابقة، تحدي معالم نظرية العدالة التي تعتبر ذات أهمية كبيرة في المنظمة، ويظهر ذلك كمايلي:

## 2-1- نموذج نظرية العدالة والدافعية:

يترتب على المقارنة التي قوم بها الفرد، سواء كانت مقارنة ذاتية أو مقارنة مع الغير، حكمه أن النسبتين متكافئتان أو مختلفتان، فإذا حكم عليهما أنهما متكافئتان سيشعر بالعدالة، وبهذا لن تتوفر له دافعية لتغيير سلوكه وأوضاعه في المنظمة، أما إذا كان تقديره هو شعور بعدم التوازن بين النسبتين، فهذا سيؤدي لشعوره بالتوتر نتيجة غياب العدالة<sup>2</sup>، ففي حالة عدم وجود عدالة هناك احتمالين، إما أن

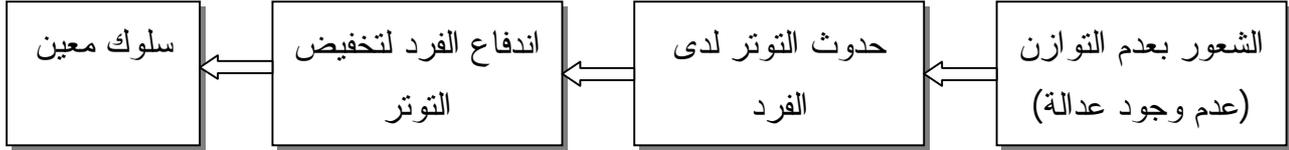
<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، مرجع سابق ذكره، ص 253-254.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق ذكره، ص: 164.

يقدر أن وضعه أسوأ من وضع الغير أو أن وضعيته الحالية أسوأ من السابق، وإما أن تقدر أن وضعه أحسن من وضع الغير أو وضعيته الحالية أحسن من وضعيته في السابق<sup>1</sup>.

و التوتر سيدفعه لتغيير سلوكه داخل المنظمة لإزالة عدم وجود عدالة، ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي:

### الشكل رقم 11: الدافعية من خلال عدم وجود عدالة



Source : Michel Truchan Saporta, *Op, Cit, P :18*.

من أجل إزالة حالة التوتر التي تتجم عن تقديره، فإن أمامه عدة بدائل منها<sup>2</sup>:

- تغيير مدخلاتهم، وذلك بتقليل مستوى الجهد الذي يبذله في عمله مثلا، وبالتالي التقليل من الإنتاجية وإنقاص ساعات العمل... إلخ؛
  - تغيير مخرجاتهم، وأمثلة عن ذلك، طلب تحسين ظروف العمل والرفع من الأجور أو عدد ساعات العمل، كما أن الأفراد يستلمون أجورهم اعتمادا على عدد القطع المنتجة يمكنهم زيادة أجورهم عن طريق إنتاج عدد أكبر من الوحدات وبنوعية أقل؛
  - تغيير أفراد المقارنة، أي تغيير الفرد المرجعي، وبهذا يعيد النظر في أقرانه؛
  - الضغط لتقليل مخرجات الفرد الآخر (الغير) كالتأثير مثلا على الأفراد كالمشرف مثلا لكي يقلل من تقديره للفرد الآخر؛
  - تغيير مدركاته عن أهمية مدخلاته ومخرجاته، وتغيير إدراكه الذاتي، وذلك بتغيير تقديراته التي تتجم عنها بعض الشكوك في دقتها؛
  - ترك المنظمة أو طلب تحويله، وهذا من أجل إيجاد التوازن في ظل الظروف الجديدة.
- و لقد تم إجراء العديد من البحوث التي كانت منصبة على الأجور، التي تقدم على أساس القطعة أو بأجر ثابت، وقد توصلت النظرية لأربع حالات وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

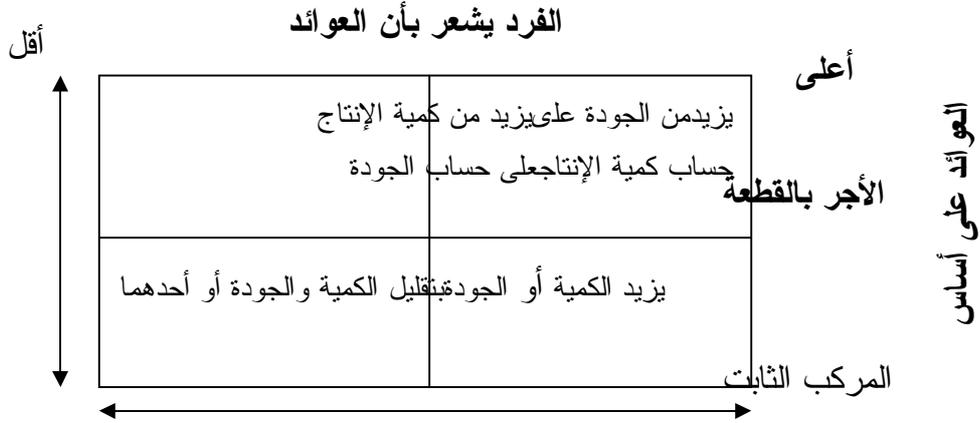
<sup>1</sup>Michel Truchan Saporta et autres, *Op, Cit, P :183*.

<sup>2</sup> عد إلى:

ماجدة عطية، مرجع سابق ذكره، ص: 128.

محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، مرجع سابق ذكره، ص: 256.

## الشكل رقم 12: تأثير دافع العدالة على أداء الأفراد



المصدر: أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997، ص: 113.

و تشرح هذه الحالات المبينة في الشكل كمايلي<sup>1</sup>:

- عندما يكون الدفع على أساس القطعة، وكان الفرد يشعر بأن عوائد المخرجات أعلى، فإن إنتاجيته ستكون أقل وبنوعية أعلى، وبهذا ستقل العوائد المادية، ويزيد التقدير الذاتي له، وهكذا يصل الفرد للعدالة؛
- عندما يكون الدفع على أساس القطعة، وكان الفرد يشعر أن العوائد أقل، فإن محاولته لإزالة عدم التوازن ستؤدي إلى أن يزيد كمية الإنتاج حتى ولو كان ذلك على حساب الجودة، رغبة منه في تحسين عوائده؛
- إذا كان الدفع على أساس أجر ثابت، والفرد يشعر بأن عوائده أعلى، هنا الفرد يحاول أن يدفع مدخلاته سواء من حيث الكمية أو جودة العمل؛
- إذا كان الدفع على أساس أجر ثابت، والفرد يشعر بأن عوائده أقل، فهنا الفرد يحاول أن يؤثر على مدخلاته، وذلك بتقليل الكمية والجودة أو أحدهما.

و بهذا يمكن أم نقول أن النظرية مفيدة كإطار عام لكيفية تأثير دافع العدالة على سلوك الأفراد

ثالثا : نظرية التعزيز ونظرية "Z":

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص: 164-165.

تعتبر نظرية التعزيز "سكينر" ونظرية "Z" لـ "ويليام أوشي" من أهم نظريات التحفيز والأكثر قبولاً، وخاصة نظرية "Z" التي تفسر التحفيز حسب ثقافة كل بلد، ويمكن إظهار ذلك كمايلي:

### 1- : نظرية التعزيز لـ "سكينر":

لقيت نظرية التعزيز شهرة بعد أعمال "ب ، ف، سكينر B.F. Skinner" عام 1969<sup>1</sup> ، تدعى نظرية التعزيز كذلك بنظرية تدعيم السلوك، إذ يرى "سكينر" أن معظم نظريات التحفيز توجه قدراً أكبر من الاهتمام إلى "العامل الداخلي"، وما يتعلق بها من عوامل كالحاجات والدوافع والرغبات، وبهذا توجه للتركيز على الظواهر القابلة للملاحظة وبالتالي فالتفاعلات الداخلية ليست موضع اهتمامه، ولتوضيح هذه النظرية ندرج العناصر التالية<sup>2</sup>:

### 1- نظرية التعزيز والسلوك التنظيمي:

أكدت نظرية تدعيم السلوك، أن نتائج السلوك يتوقف عليها ممارسة تكرار لتصرفات، فالعامل ينجز عمله من أجل حصوله على الحوافز، أو من أجل تجنب العقاب، فالسلوك المدعم والمعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر، بينما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر، بالتالي فالمنظمة تحدد السلوكيات اللازمة وغير اللازمة وتضع بالمقابل جداول لتدعيمها، ويظهر ذلك كمايلي<sup>3</sup>:

### 1-1- أنواع التعزيزات:

من أجل التأثير على السلوك، يمكن للمشرف أن يستعمل التعزيزات التالية لإجراء تعديل في دافعية العمل<sup>4</sup>:

أ- **التعزيز الإيجابي**: يسمى التعزيز الإيجابي بالدعم، وهو أي فعل خارجي يزيد من الاستجابة ويشجع تكرار السلوك الذي سبق من قبل الفرد، وهي تمثل تقديم حوافز إيجابية، مادية كانت أو معنوية.

### ب- العقاب:

يستخدم العقاب لتقليل احتمال تكرار سلوك غير مرغوب فيه من جانب الفرد، فمتلماً يقوى التعزيز الإيجابي سلوكاً معيناً، فإن العقاب يضعف ذلك السلوك.

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي، مرجع سابق ذكره، ص: 167.

<sup>2</sup> كاك دفكان، مرجع سبق ذكره، ص: 217.

<sup>3</sup> Michel Amiel, Bonnet, Sacoli, Op, Cit, P :73.

<sup>4</sup> سيلازقي أندرودي، مرجع سابق ذكره، ص: 389.

**ج- التجنب:**

هو نوع من أنواع التعزيز الذي تستخدمه المنظمة لتقوية السلوك المطلوب، فهو يشبه الدعم، إلا أنه يستخدم ليدفع الفرد إلى تجنب نتائج غير مرغوب فيها من قبل المنظمة.

**د- الإنهاء أو التوقف:**

هو عدم دعم السلوك، مما يؤدي إلى إيقافه بصفة نهائية، فاستمرارية عدم دعم السلوك سيؤدي إلى تلاشي الاستجابة أو ممارسة هذا السلوك.

و الهدف من هذه التعزيزات الأربعة هو تعديل سلوك الفرد، بما يتلاءم مع المنظمة، ومن أجل التحكم في هذه السلوكيات، تضع المنظمة جداول للتعزيز.

**1-2- جداول التعزيز:**

يعرف السلوك الذي يتبع في منح الحوافز مقابل سلوك العاملين بجدول التعزيز، وهي نوعان<sup>1</sup>:

**أ- جداول التعزيز المستمرة:**

و فيها يتم إعطاء المدعمات بصورة دائمة، أي كلما حدث السلوك يتم تعزيره بالحوافز، سواء كانت إيجابية أو سلبية كالعقاب.

**ب- جداول التعزيز المتقطع:**

تمنح التعزيزات، وفق هذا الجدول، بصفة متقطعة للموظف، وليس بعد كل مرة يحدث فيها وهي أربع أنواع:

**• جداول زمنية ثابتة:**

يتطلب هذا الجدول مرور فترة زمنية ثابتة، قبل تقديم التعزيزات، وأبسط مثال على ذلك نظام الرواتب أو الأجور، وتأثيرها الدافعي الضعيف.

**• جداول الاستجابة الثابتة:**

يتعلق بتقديم التعزيزات بعد حدوث عدد معين من الأنماط السلوكية المطلوبة، كما هو الحال في نظام العمل بالقطعة، هذا النوع من الجداول تأثيرها الدافعي متوسط.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق ذكره، ص: 159-160.

## • جداول زمنية متغيرة:

يعطى التدعيم فيها بعد كل فترة متغيرة، مثل الترقيات التي تكون مختلفة الحدوث بين الأفراد، وهذه الجداول تأثيرها الدافعي قوي.

## • جداول معدل الاستجابات المتغيرة:

يعطى التدعيم فيها بعد عدد متغير من الاستجابات، وهذه الجداول تأثيرها الدافعي عالي جدا. و من خلال هذه الأنواع يتضح أن التعزيزات التي يمكن أن تستعملها المنظمة كثيرة ومتنوعة، فهناك حوافز مادية الأجر، ظروف العمل، الأمن الوظيفي، والمكافآت المالية، وحوافز تعتمد على وجود نوع من العلاقات مع الآخرين كالاهتمام والرعاية، جماعة العمل، الإشراف، المكانة والنفوذ والسلطة، وهناك حوافز تهتم بجوهر الوظيفة من حيث وضوح مسؤولياتها وواجباتها وغيرها<sup>1</sup>. فمن خلال تطبيق نظرية التعزيز تتمكن المنظمة من تقديم حوافز متنوعة تلائم و السلوكيات المتواجدة فيها، كما تتمكن من تحديد السلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة.

## 2- نظرية "Z" لـ "وليام أوشي":

توصل "وليام أوشي William Ouchi" إلى نموذج جديد في الإدارة والتحفيز سماه نظرية " التي شرحها في كتابه "نظرية : كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية"، الذي صدر عام 1981، استمدت نظرية " مقوماتها الفلسفية والفكرية من التجربة اليابانية ودور البناء الاجتماعي والثقافي للمجتمع الياباني<sup>2</sup>، وبذلك أكد "أوشي" ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل، حيث لاحظ أن قضية لإنتاجية العامل لن تحل من خلال الاستثمار في البحوث والتطوير، لأنه لا يكفي لوحده دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروج الجماعة بفعالية<sup>3</sup>، وبهذا استند في وضع معالم هذه النظرية إلى مرتكزات أساسية، من أجل تحديد سمات المنظمة اليابانية، التي توحى لطرق تحفيز العاملين، ويمكن إبراز كل ذلك على الوجه الآتي:

## 1- مرتكزات نظرية ":

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص: 169.

\* وليام أوشي: قام بإجراء عدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية للتعرف على سر نجاح الإدارة اليابانية وكفاءتها.

<sup>2</sup> ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص: 174.

<sup>3</sup>William Ouchi, traduit de jaque guiop, **théorie Z**, faire au défi japonaise Intel Edition, Paris, 1982.

تقوم نظرية "" على ثلاث مرتكزات، التي تعتبر ضرورية في الأداء، وتتمثل في<sup>1</sup>:

**1-1- الثقة:** الإنتاجية والثقة هما شيء واحد، لا يمكن أن يفترقا، فالمنظمات التجارية تعتمد في

تعاملها على النظام الإداري الموسع، الذي يركز على جو الثقة بين العاملين في المنظمة.

**1-2- المهارة:** تتسم الممارسة اليابانية في الإدارة بالدقة والتهديب وحدة الذهن، أي بالحذق والمهارة

في التعامل، ولا شك أن في هذا لا يتم إلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.

**1-3- الألفة والمودة:** تعتمد الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية على الألفة والمودة، وما ينطوي

عليها من اهتمام ودعم الآخرين، ومن مشاعر النظام وعدم الأنانية، وما يترتب عن ذلك من عيش أو

حياة مطمئنة واهتمام ودعم الأفراد الآخرين، وإقامة علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميدة معهم.

**2- مبادئ المنظمة اليابانية ومعالم التحفيز:**

على ضوء الخصائص الثلاث المشار إليها، يقوم "أوشي" بشرح السمات الأساسية التي تقوم

عليها فلسفة الإدارة اليابانية، والتي لها علاقة بتحفيز الموظفين، ويمكن إظهارها كالاتي:

**2-1- التوظيف الدائم:**

أهم ما تتميز به المنظمة اليابانية هو توظيف الأفراد مدى الحياة، وتعد قاعدة مرغوبة من قبل

العاملين، وتساهم في عملية الاستقرار والأمن الوظيفي<sup>2</sup>، فبمجرد تعيين الموظف الجديد، فإنه يبقى في

وظيفته حتى سن التقاعد الإجباري، في الخامسة والخمسون من العمر، ولا يتم فصله إلا لسبب

جوهرى، ذلك لأن الطرد من الوظيفة يعد عقابا قاسيا، لأن العامل الذي يتم طرده لا يستطيع الحصول

على وظيفة مشابهة، لذا يبحث عن العمل في منظمة صغيرة، تدفع له أجور متواضعة، ويتمتع

بضمانات أقل من السابق، وعند التقاعد يحصل جراء ذلك على مكافأة نهاية خدمة مقطوعة، تبلى في

الظروف العادية ما يعادل راتب خمسة أو ستة أعوام، على أن لا تدفع له رواتب تقاعدية أو ضمانات

اجتماعية بعد ذلك، كما تقدم لعمالها بالإضافة للرواتب الشهرية مكافآت تدفع في العادة كل ستة أشهر

والتي تصل إلى ما يعادل راتب خمسة أو ستة أشهر من كل عام، والتي تدفع على أساس المستوى

العام للمنظمة، ويتضح أن سياسة التوظيف الدائم تساهم بتنمية أواصر الثقة والولاء للأفراد العاملين

اتجاه منظماتهم، وتعميق روح المودة والتعاون والمبادرة بالإبداع الخلاق<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي، المرجع أعلاه نفسه، ص: 174-175.

<sup>2</sup>William Ouchi, Op, Cit, P :28.

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سابق ذكره، 107-108.

**2-2- التقييم والترقية البطيئة:**

يتم تقويم وترقية الموظفين خلال فترة طويلة، تبلغ حوالي عشر سنوات، ويرجع السبب في ذلك إلى عملية الإبداع والمبادرة التي يتوجب على الموظف أن يخوضها أثناء عمله، غالباً ما لا تظهر النتائج إلا بعد فترة زمنية معينة، كما أن الموظف الذي يترقى لوظيفة أعلى ينبغي أن يمر بسلسلة من الجهود الجدية التي يبذلها لتطوير المنظمة وتحقيق الأهداف، وبهذا فإن البطء في التقويم والترقية يجعل المنظمة أكثر قدرة على تحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

**2-3- عدم التخصص في المهنة:**

تفضل المنظمات اليابانية عدم التخصص الدقيق في المهنة، فالموظف العامل يمارس أكثر من مهنة وينتقل من قسم إلى آخر، وذلك للاستفادة منه في خدمة جميع الأقسام، وهذا التنقل بين الأقسام يكسب العامل تجربة ثرية، الأمر الذي يجعله معد للترقية<sup>2</sup>، فالدوران الوظيفي يقود إلى تطوير المهارات وتنمية الشعور بالالتزام إضافة إلى توسيع وتنمية القدرات الإبداعية.

**2-4- عملية المراقبة الضمنية:**

تعتمد المراقبة في المنظمات اليابانية على الحذق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية<sup>3</sup>، إن الثقافة المشتركة والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين وإدراكهم لأهمية الأهداف المحددة للمنظمة، يعد أساساً مركزياً في تحقيق الرقابة الإدارية الضمنية على أداء الأفراد وعاملاً رئيسياً في تحقيق الأهداف<sup>4</sup>.

**2-5- اتخاذ القرارات الجماعية:**

تعتمد المنظمات اليابانية على القرار الجماعي المشترك، فعندما يراد اتخاذ قرار مهم في منظمة يابانية، يتم إشراك كل الذين سيتأثرون بهذا القرار عند اتخاذه، وعند تعديله أثناء التنفيذ، بغض النظر عن نوع القرار، وهذا سيدفع العاملين إلى الإنتاجية ويشعرهم بالأهمية<sup>5</sup>.

**2-6- الاهتمام الشامل بالعاملين:**

<sup>1</sup>William Ouchi, *Op, Cit*, P :37.

<sup>2</sup>Idem, P :40.

<sup>3</sup> ناصر محمد العديلي، مرجع سابق ذكره، ص: 175-176.

<sup>4</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سابق ذكره، ص: 109.

<sup>5</sup> ناصر محمد العديلي، المرجع أعلاه نفسه، ص: 175-176.

نظرا لانتقال الأفراد للعمل في المصانع المستحدثة، من قراهم التي يمكن أن تكون بعيدة، فقد كان لزاما على الإدارات السعي جديا لتوفير مستلزمات السكن والغذاء الصحي بالإضافة إلى دعوة الأهل في الاحتفالات، وقد جعلت هذه الأوضاع العلاقة بين العاملين في إدارة المصنع هي علاقة مشتركة، وبهذا تسود وتنمو وتترعرع مشاعر الألفة والمودة والثقة بينهم<sup>1</sup>.

## 2-7- المسؤولية الجماعية:

يعد الاهتمام بالقيم الجماعية والشعور الجماعي والمسؤولية الجماعية من السمات المميزة للمنظمات وأكثر ما يقوم لتحقيق الأهداف<sup>2</sup>.

## 2-8- الاهتمام بالسيطرة النوعية من خلال حلقات الجودة:

تعتبر حلقات الجودة\* من أهم مميزات الإدارة اليابانية، وهي عبارة عن مجموعة من العاملين يعملون طواعية في تحمل مسؤولية معينة في حقول اختصاصهم الإنتاجي أو الخدمي، يلتقون أسبوعيا لمناقشة وتحليل واقتراح الحلول الملائمة لمجابهة مشكلات النوعية في مجالات أعمالهم المختلفة، كما أنهم يستعينون بالخبرات الإدارية والفنية في المنظمة لوضع الإستراتيجية الشاملة لمعالجة المشاكل الحاصلة في النوعية، كما أنهم يمارسون دورهم في تقييم الأداء النوعي للإنجازات التي تحققت بجهودهم، ورئيس حلقة الجودة يعمل على أساس كونه مشرف، ولكنه في الواقع مجرد فرد في الحلقة، تتحدد اللقاءات بين أعضائها حسب إرادتهم، وذلك أثناء ساعات الدوام أو قبله أو بعده، وعادة ما يدوم اللقاء لمدة ساعة وهذا كل أسبوع وبصفة منتظمة، وتتم هذه اللقاءات بمعرفة وموافقة المنظمة بصفة رسمية، تتمكن بذلك اللجنة النقابية في المنظمة من تدعيم وتشجيع الأدوار الفعالة والابتكارات داخل الحلقة، أما الإدارة العليا تلتقي مرة أو مرتين سنويا، بهذه الحلقات\*، للإطلاع على التقدم الذي أحرزته في ميادين عملها النوعي، بغية تدعيم أنشطتها وبرامجها المستقبلية، وقد أدت هذه الحلقات إلى الارتفاع

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، المرجع أعلاه نفسه، ص: 110.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص: 111.

\* تتكون حلقة الجودة من 5 إلى 10 أعضاء يعملون ضمن قسم إنتاجي واحد، غير أنه قد تتطلب الحاجة في قسم إنتاجي واحد، وجود أكثر من حلقة واحدة، وذلك حسب حجم القسم وطبيعة عملياته.

\* غالبا ما تستدعي الإدارة العليا مشرفي الحلقات.

بمستوى المنتجات اليابانية، وإلى تطوير الكفاءات الإنتاجية للعاملين، وإطلاق الإبداعات والابتكارات، وتجسيد المشاركة في الجماعات الصغيرة المهمة بالنوعية<sup>1</sup>.

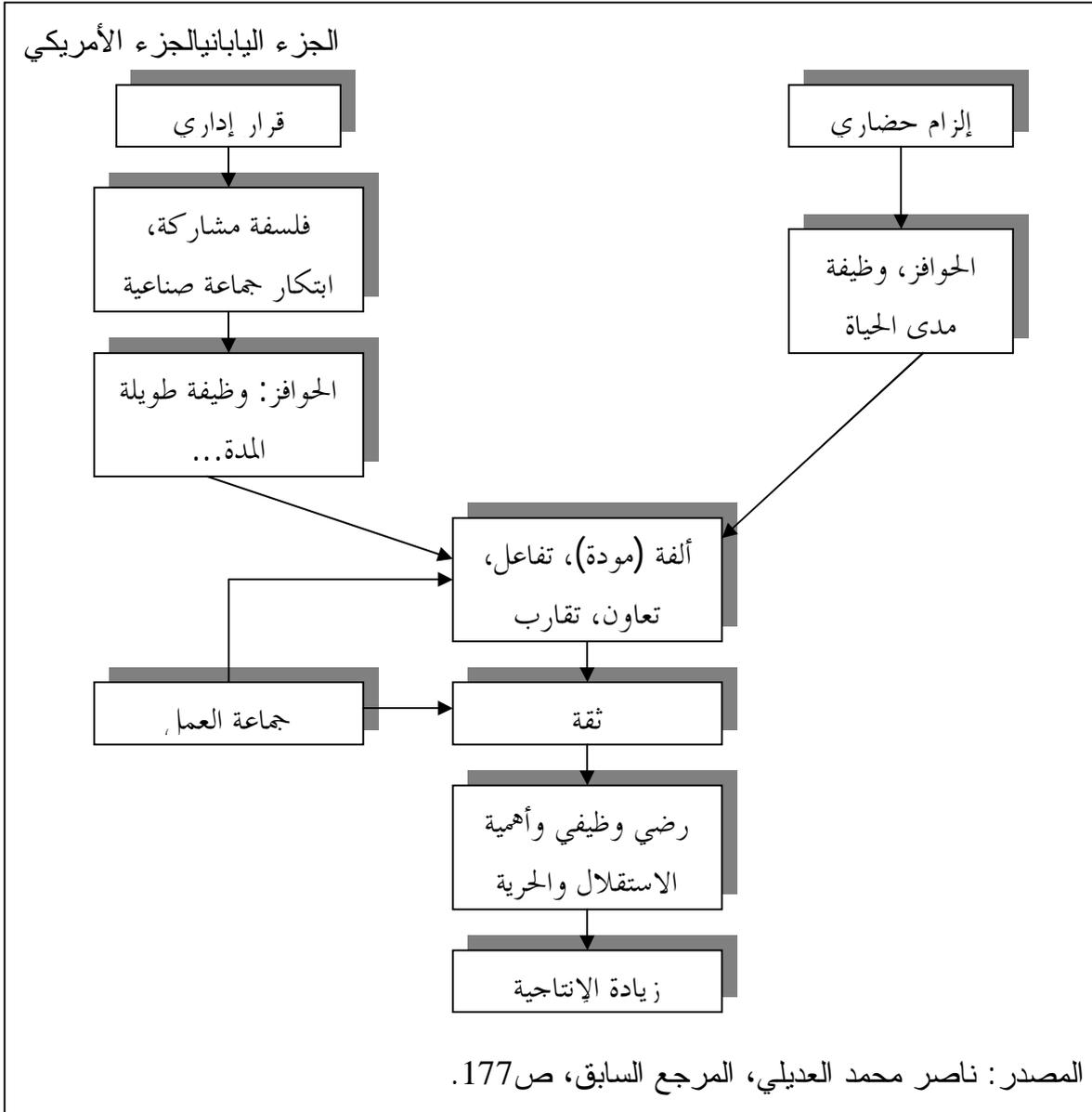
تعتبر هذه المبادئ بمثابة منهجية جديدة لانتقال من حالة نظرية "X" و"Y" إلى نموذج "Z" المستقبلية<sup>2</sup>، فبعد أن كانت المنظمات الأمريكية خاصة، تهتم بالموظف لفترة قصيرة، وتقويم وترقية سريعة، وضرورة التخصص في المهنة ووجود رقابة واضحة، وقرارات فردية واهتمام جزئي بالعاملين، أصبحت تحاول تطبيق نموذج "Z" بمبادئها وخطواتها<sup>3</sup>، ويمكن إظهار تطبيق نظرية "Z" سواء في المنظمات اليابانية والأمريكية كما.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سابق ذكره، ص: 111-112.

<sup>2</sup>William Ouchi, Op, Cit, P: 08.

<sup>3</sup>ناصر محمد العديلي، مرجع سابق ذكره، ص: 176.

## الشكل رقم 13: تطبيق نظرية "Z" لأوشي



و يعتقد "أوشي" أن تطبيق نظرية "Z" في المنظمات، سواء في المنظمات الأمريكية أو اليابانية سوق ينتج عنه تحقيق أهداف المنظمة وأهداف المنظمة على حد سواء، التي تتمثل في زيادة الثقة والألفة والتعاون في العمل، زيادة الرضا الوظيفي، زيادة الاستقلالية والحرية، وزيادة الإنتاجية بالإضافة إلى حصولهم على حوافز كثيرة ومتنوع سواء كانت مادية كالمكافآت أو معنوية وهي كثيرة ومتنوعة، تم ذكرها سابقا.

## خاتمة الفصل:

تمثل عملية التحفيز، بصفة عامة، ممارسة المنظمة لمهمة التأثير في مجموعة الدوافع، التي تعتبر أنها القوى أو الطاقات النفسية التي توجه تصرفات الفرد، وهذا لتحقيق أهداف مشتركة بينها. ونظرا لارتباط التحفيز بالدافعية والسلوك، نجد أن العلماء والباحثين قد اختلفوا في وجهات نظرهم حول أسلوب التعامل مع الفرد، من أجل تحفيزه لتحقيق الأداء الناجع، فبعد أن كان "تايلور" وزملائه الكلاسيكيون يعطون أهمية كبيرة للعامل المادي في توجيه الأفراد، ناد "إلتون مايو" من مدرسة العلاقات الإنسانية بضرورة تفهم طبائع وتصرفات العاملين لخلق تعاون مشترك بينهم وبين المنظمة، وسانده في ذلك "ماجريجور" من خلال عرض نظرية "X" و"Y" وبهذا كانت أفكار كل من الكلاسيكيين و"إلتون مايو" بمثابة منطلقات لبروز نظريات كثيرة في مجال التحفيز والدافعية، والتي صنفنا إلى اتجاهين.

يتمثل الاتجاه الأول في نظريات المحتوى التي توفر للمدراء معرفة أفضل للعوامل المرتبطة بالوظيفة، والتي تدفع للسلوك المطلوب، ونجد في هذا الصدد نظرية "ماسلو" ونظرية "ألدفير" ونظرية "ماكلياند" للحاجات، التي تركز كل منها على حقيقة أن الأفراد يختلفون في حاجاتهم التي تجعلهم يسلكون سلوكا لإشباعها، وبالتالي محاولة الإدارة التعرف على حاجات كل فرد ومحاولة إشباعها له، بالإضافة إلى نظرية "هيرزبرغ" ذات العاملين، التي ترمي لمعرفة العوامل التي تثير الدافعية التي ترتبط بالفرد، والعوامل التي تساعد على إثارة الدافعية التي تتمثل في الظروف المادية والمعنوية التي توفرها المنظمة، وبهذا فنظريات المحتوى تبحث عن الحوافز التي تشبع حاجات الأفراد.

في حين اتجه الاتجاه الثاني المتمثل في النظريات العملية إلى تحديد الأسلوب الذي تتخذه المنظمة في تحفيز الأفراد وذلك من خلال المتغيرات الرئيسية التي تفسر السلوك والتي توفر فرص الاختيار في السلوك المدفوعة، ونجد في هذا الصدد نظرية التوقع التي أكدت على أن أهم ما يؤدي لإثارة الدافعية يتمثل في الحوافز، وبينت كيفية تفاعلها مع العوامل الأخرى للدافعية نحو الأداء، في حين نظرية تحديد الأهداف ترمي لتوزيع الحوافز على العاملين في ضوء الإنجاز المحقق من هذه الأهداف، مع اشتراط وضوح هذه الأخيرة، أما نظرية العدالة تبرز أهمية وجود العدالة عن المقابل الذي يحصل عليه الفرد، وتبرز نظرية التعزيز أهمية تحديد السلوك المرغوب بدقة والحوافز التي تعززه وتدعمه، بالإضافة إلى نظرية "Z" التي جمعت بين كل المزايا التي أتت بها كل النظريات، وأظهرت أن التحفيز في المنظمة نمطي، يرتبط بثقافة الأفراد العاملين وثقافة كل منظمة.

# الفصل الثاني: فاعلية نظام التحفيز في المنظمة

## مقدمة الفصل:

يتوقف نجاح المنظمة في وصولها للأداء الناجع على تبنيها لنظام تحفيز فعال، يولد فعالية مستمرة لدى العاملين لبذل ما بوسعهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

فالأخذ بمبادئ الدراسات التي أجريت في العلاقات الإنسانية، لتوجيه السلوك و الطرق التي تساعد على تحسين العمل و تجويده و إيجاد الحوافز المختلفة المناسبة لأفرادها العاملين، تعتبر كمعطيات أولية ضرورية لكل منظمة لاستيعاب الكيفية التي يمكنها أن تحفز بها أفرادها، فقد تتنافس المنظمات في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات و تنميتها و المحافظة عليها و العمل على بقاءها بنفس مستويات الأداء المطلوبة، لذلك لا بد أن تدرك الإدارة أن نجاحها يعتمد على كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المناط إليهم عن طريق التحفيز، و لذلك ينبغي عليها منحه المكانة التي يستحق في عالم العمل و الممارسة الإدارية، و فهم دوره الفعال في تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة، و ذلك بالتصميم الجيد و التطبيق الفعال عن طريق القادة و المشرفين لنظام التحفيز.

على أننا سنحاول توضيح مختلف أنواع الحوافز التي يمكن للمنظمة أن تستعملها من أجل بلوغ مستويات الفعالية المطلوبة، و ذلك من خلال نظام جيد للتصميم و التطبيق، و هذا من خلال التطرق للمباحث التالية:

- أنواع الحوافز في المنظمة؛
- أسس منح الحوافز و القوى المؤثرة في تفعيله و أهميته في المنظمة؛
- تسيير نظام التحفيز في المنظمة.

## المبحث الأول: أنواع الحوافز في المنظمة

أظهرت الدراسات المختلفة في مجال التحفيز ضرورة تنوع الحوافز نظرا لتنوع الحاجات المرتبطة بالأفراد، فهناك حوافز إيجابية و التي تنفرع إلى حوافز مادية ملموسة و حوافز معنوية، و هناك حوافز سلبية التي تحتوي على أشكال مادية و معنوية كذلك، و يمكن إظهار كل هذه الحوافز كما يلي:

- الحوافز الإيجابية المادية؛
- الحوافز الإيجابية المعنوية؛
- الحوافز السلبية.

## المطلب الأول: الحوافز الإيجابية المادية

الحوافز المادية هي مثيرات ملموسة تعمل على إشباع حاجات أفراد التنظيم المادية، و تعتبر من أهم الحوافز خاصة بالنسبة للفرد في المستويات الدنيا في المنظمة<sup>1</sup>.  
تعتبر الحوافز المادية عن حاجات الإنسان الأولية مثل الأكل و الضرب و المأوى و غيرها، سواء بالحصول عليها مباشرة أو عن طريق الحصول على المال، تتعدد أشكال هذه الحوافز و تختلف صورها من منظمة إلى أخرى، و يمكن إظهار أهمها كما يلي<sup>2</sup>:

## أولا: الأجر و ملحقاته

أول ما يمكن أن يؤثر في الفرد و يجذبه إلى المنظمة هو مقدار ما يحصل عليه من مال، سواء من الأجر الأساسي أو من ملحقاته من علاوات و مكافآت و غيرها، و يمكن توضيح هذه الحوافز وفق مايلي:

1- الأجر<sup>3</sup>:

الأجر هو مبلغ من المال يقبضه العامل لقاء ما يقوم به من عمل، تتبع أهميته كحافز على الإنتاج لأنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية و الأساسية كالمأكل و المشرب و الملابس، و شراء كل ما تشتهيبه نفسه، و بهذا تعتبر الأجور من أهم حوافز العمل في مختلف المجتمعات، حيث

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق ذكره، ص: 209.

<sup>2</sup> رمضان محمد ألقذافي، مرجع سابق ذكره، ص: 116.

<sup>3</sup> طارق المجذوب، الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، 2000، ص: 343.

يمكن عن طريقها استقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل في المنظمة و رفع الإنتاج عن طريق ربطه بالإنتاجية<sup>1</sup>.

و يعد الأجر الذي يحصل عليه أي فرد محصلة تفاعل عدد كبير من العوامل منها<sup>2</sup>:

- طبيعة العمل نفسه و درجة صعوبته أو أهميته و ذلك من حيث حجم الواجبات و المسؤوليات؛  
- التنظيم المالي في القطاعات و المنظمات الأخرى، حيث تعمل المنظمة على تحديد مستويات الأجور بالمقارنة مع الأجور في المنظمات الأخرى، و هذا لضمان اجتذاب الكفاءات للالتحاق بالمنظمة و الاحتفاظ بها\*؛

- فرص الترقى للوظيفة التي يشغلها العامل، حيث يتم مراعاة عادة تحديد الأجور فرض الترقى أو انعدامها، فغالبا ما تمنح الأجور المرتفعة للوظائف التي تتقدم فيها فرص الترقى؛  
- أقدمية العامل و مستوى الأداء الفردي؛

- القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور، و التي تسمح لسياسة الأجور أن تكون على أساس واضح و محدد بحيث يتمكن الأفراد من الاقتناع و التفاعل مع هذه السياسة؛  
- مراعاة ظروف المعيشة، إذ لا بد من أن تتوافر للعامل إمكانية الحد الأدنى من المعيشة بحيث تتناسب الأجور مع تكاليف المعيشة للحفاظ على صفتها التحفيزية.

و يوزع هذا الأجر على العامل بطرق عديدة، و كل منها لها أثرها على حفزه و دفعه للعمل و منها:

### 1-1- الأجر باليومية:

يوجه لطريقة الأجر باليومية عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة لبذل جهد أعلى، لإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث الأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء، إلا أنه بالرغم من ذلك تعطي الفرصة للعامل ليصل إلى مستوى رفيع لإنتاجه بصرف النظر عن الوقت<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق ذكره، ص: 209.

<sup>2</sup> عد إلى: - علي السلمي، مرجع سابق ذكره، ص: 303.

- حمدي أمين عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة، أصولها و أساليبها و إصلاحها، دار الفكر العربي، القاهرة، ط3، 1990، ص: 134-136.

\* خاصة نوي المؤهلات و الخبرات النادرة في سوق التوظيف.

<sup>3</sup> حمدي أمين عبد الهادي، مرجع سابق ذكره، ص: 130.

**1-2- الأجر بالقطعة:**

يرتبط الأجر في هذه الحالة بكمية الإنتاج الذي ينتجه العامل، و هذه الطريقة تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية، تطبيق عادة في إنتاج المنتجات و الخدمات التي يمكن تحديد الإنتاج الفردي فيها بسهولة، و من عيوب هذه الطريقة هو احتمال تدني جودة المنتجات، كما تعطي إحساسا بعدم الأمان لغير الأكفاء من العمال<sup>1</sup>.

**1-3- الأجر حسب الخبرة في العمل:**

كلما كانت خبرة العامل كبيرة كلما كان الأجر عاليا، يكمن المعيار في ذلك عادة في عدد السنوات التي قضاها في العمل أي الأقدمية<sup>2</sup>.

**1-4- الأجر حسب احتياجات الفرد:**

يزداد أجر الفرد كلما ازدادت احتياجاته و مع زيادة أفراد أسرته<sup>3</sup>.  
عموما تدفع الأجور بناء على الأسلوب الذي يضمن تحقيق أكبر قدر من الرضا و الإشباع لدى الفرد، و هكذا يمكن اعتبار الأجر حافزا للأفراد إذا توفرت لديه الرغبة في الحصول على الأجور المرتفعة، كما أن استمرارية الأجر و الحفاظ عليه هو شيء ضروري، حيث يتعين على المنظمة أن تضع لكل فرد أجر شهري محدد و هذا من أجل توفير الأمان لهم<sup>4</sup>.

**2- ملحقات الأجور:**

تدخل ضمن نطاق و مفهوم الأجر، الحوافز التي تعطي بمبالغ مادية تضاف أو تدمج مع الأجر الأساسي للموظف، و أهمها:

**2-1- العلاوات:**

تتتمي العلاوات إلى الحوافز المالية، و تعبر عن كل ما زاد على أجر العامل، تمنح للعاملين عادة بموجب النظام الذي يطبق عليهم، و يكون على شكل مبلغ مقطوع و بدفعة واحدة، و في حالة تعرض المنظمة للمخاطر فإنها غير ملزمة باستمرارية دفعها، و بالإمكان تقديمها للعاملين الذين

<sup>1</sup>Paul Milgram, John Robert, **Economie, Organisation et management**, De Boeck universite, Paris, 1997, P : 508-509.

<sup>2</sup> شفيق رضوان، مرجع سابق ذكره، ص: 35.

<sup>3</sup>المرجع أعلاه.

<sup>4</sup>توم بيترز، ترجمة محمد الحديدي، ثورة في عالم الإدارة، كيف تتغلب إداريا على الفوضى، الدار الدولية للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الثانية، 1998، ص: 503.

ينجزون إنجازات غير اعتيادية و خارجة عن مسؤولياتهم المحددة<sup>1</sup>، و في حال منحت حسب الأقدمية فإنها ستفقد أهميتها على إثارة الرغبة في العمل<sup>2</sup>.

و يعرف عن العلاوات أنها غير مرتبطة بإنتاجية العامل أو الجهد المبذول بطريقة مباشرة، و العلاقة التي قد يراها العامل بين تلك الزيادة في الأجر و بين مجهوده في العمل تتمثل في تقدير الرئيس أو المشرف، و بالتالي قد يعود تحصل الفرد عليها إلى العلاقات مع الرؤساء أو العلاقات الشخصية مثلا، و بهذا يعرف أسلوب منح العلاوات نقص في الموضوعية بالإضافة إلى كونها لا تتصل مباشرة بالإنتاج أو تحسين مستوى الكفاءة<sup>3</sup>، و نورد أهم هذه العلاوات فيما يلي:

#### أ- علاوة الكفاءة:

تمنح للعامل علاوة نتيجة للكفاءة الأدائية خلال السنة، فعلى سبيل المثال عندما يتحصل العامل على تقرير كفاءة بمرتبة ممتاز، أو الحصول على درجة علمية أعلى من درجته الحالية، أو تقديم مقترحات أو بحوث تساعد على تحسين طرق العمل وغيرها<sup>4</sup>، و تمنح هذه العلاوات بصفة دورية و ذلك كل سنة تقريبا<sup>5</sup>.

#### ب - العلاوة الدورية:

تستحق للعامل بصفة دورية و مستمرة، حتى بلوغ العامل نهاية الخدمة و تستحق بتحقيق سببها و هو شغل الوظيفة و تلتحق بالأجر الأصلي، و بهذا فهي علاوة عضوية الفرد في المنظمة، تمنح تعبيراً عن إخلاصه لمدة عام<sup>6</sup>.

#### ج- علاوة استثنائية:

يعد الاستثناء ما خرج عن قاعدة عامة أو حكم عام، و بالتالي فهي تستحق على ما خرج من القاعدة و الحكم العام، أي تمنح بسبب وجود أداء و جهود متميز و خارق تستلزم التعويض<sup>7</sup>

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سابق ذكره، ص: 244.

<sup>2</sup> مصطفى مجيب شاويش، مرجع سابق ذكره، ص: 209.

<sup>3</sup> علي السلمي، مرجع سابق ذكره، ص: 308.

<sup>4</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سابق ذكره، ص: 227.

<sup>5</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص: 245.

<sup>6</sup> مرجع سابق ذكره.

<sup>7</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سابق ذكره، ص: 288.

2-2- الزيادة العامة في الأجور<sup>1</sup>:

تعمل المنظمة لرفع سلم الأجور لمواجهة غلاء المعيشة مثلا و هذا الحافز ليس له تأثير على الأداء، يستفيد الجميع منه في نفس الوقت و هي غير مرتبطة بمقدار أو بجودة العمل، و ما يمكن أن يقدمه هذا الحافز هو شعور الأفراد بالعرفان و الشكر للمنظمة.

2-3- المكافآت<sup>2</sup>:

تشكل المكافآت و المنح النقدية حافزا رئيسيا على أداء عمله و زيادة إنتاجيته، و تمنح لمن يقوم بأداء العمل بشكل مميز، و تقدم عادة لكبار المتخصصين أو الفئات الإدارية، و ذلك بناء على الأداء العام للمنظمة ككل أو لأداء إدارتهم التي يشرفون عليها، و يقاس هذا الأداء العام بالأرباح عادة أو بكميات الإنتاج أو بالمبيعات<sup>3</sup>، كما لا توجد قاعدة معينة لتحديد المكافآت و إنما تقوم كل منظمة بتحديد النظام المناسب لها، و كلما كانت المكافآت متغيرة و متباينة من فرد لآخر كلما أحدثت و أنتجت ثمارها، لأن المكافآت الثابتة و التي تكتسب صفة الدورية سوف تنتفي عنها الصفة الحافزية<sup>4</sup>.

2-4- العمولات<sup>5</sup>:

تتمثل العمولات في نسبة مئوية من القيمة المحققة التي تحددها المنظمة، و يسود هذا النظام في وظائف متعددة مثل الوظائف البيعية، ووظائف الإنتاج و بعض الوظائف الإدارية الكبيرة إذا حققت صفقات معينة، و يفضل في الغالب أن يكون هناك أجر ثابت للعامل ثم تحسب العمولة بنسبة معينة عن الأداء المحدد، فمثلا: إذا قام أحد عمال البيع ببيع عشرة آلاف متر من النسيج و كانت العمولة بنسبة (02%) عن كل متر بين (1000) مترو (5000) متر، و بنسبة (03%) عن كل متر بعد (5000) متر، و بهذا تحسب العمولة لـ (9000) متر بعمولة (02%) و (5000) متر بعمولة (03%)، و بهذا فإن العمولة تجعل الفرد على استعداد دائم لبذل المزيد من الجهد.

<sup>1</sup> طارق المجذوب، مرجع سابق ذكره، ص: 344.

<sup>2</sup> رمضان محمد القذافي، مرجع سابق ذكره، ص: 167.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص: 246.

<sup>4</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سابق ذكره، ص: 246.

<sup>5</sup> رمضان محمد القذافي، مرجع سابق ذكره، ص: 225-226.

2-5- المشاركة في الأرباح<sup>1</sup>:

يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مئوية من الأرباح السنوية، بعد دفع جميع التكاليف بما في ذلك الأجور و الضرائب، و تعتبر حافزا للموظف لزيادة الإنتاجية، أملا منه في الحصول على نصيب أكبر من الأرباح، حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج و خفض تكاليفه، تدفع مرة في السنة و تكون أكثر فاعلية إذا كان توزيعها يتم على فترات متقاربة، كل ثلاث أشهر مثلا، و يستفيد منها جميع العاملين في المنظمة.

ينمي هذا الحافز مشاعر الإنتماء للمنظمة و ترفع الدوافع الأدائية، كما تعمل على تنمية المزيد من التعاون<sup>2</sup>.

أما فيما يخص المساوئ الناتجة عنها نجد أنها لا ترتبط مباشرة بمجهود العامل الذي يبذله في عمله، فقد لا يساهم الأفراد بالشكل الكافي في الأداء و لكن يتساوون في هذه الأرباح مع ذوي الأداء الفائق، و أيضا ما يقلل من فعاليتها كحافز على زيادة الإنتاج أنها تدفع مرة في كل سنة و بالتالي تفقد الصلة بينها و بين إنتاجية الفرد المتحصل عليها<sup>3</sup>.

## 2-6- المساعدات المالية لجماعات العمل:

تمنح مساعدات مالية من قبل المنظمة لتشجيع الجماعات الرسمية و غير الرسمية في المنظمة، مما يؤدي لزيادة إنتاجيتهم و تعاونهم لتحقيق أهداف المنظمة<sup>4</sup>.

## ثانيا: الترقية و الحوافز المادية

تعتبر كل من الترقية و الظروف المادية للعمل و الخدمات الاجتماعية التي توفرها المنظمة حوافز مادية، و يمكن توضيحها كمايلي:

<sup>1</sup> كيفور م بوميالك، ترجمة راند السمرة، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1989، ص: 215.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سابق ذكره، ص: 232-233.

<sup>3</sup> كيف ديفيز، ترجمة سيد عبد الحميد المرسي و آخرون، السلوك الإنساني في العمل، دراسات العلاقات الإنسانية و السلوك التنظيمي، دار النهضة، مصر طبع نشر و توزيع، القاهرة، 1979، ص: 642.

<sup>4</sup> Bernard Mertory, **Salaires fixe, Bonus variable, avantage, de bon dosage, inreuve** management, (groupe presma presse, France, N° = 119 avril 2005), P : 70.

### 1- فرص التقدم و الترقية:

بالرغم من الآثار المعنوية التي تتركها الترقية في العاملين و ذلك بشعورهم بالتقدم و المكانة العالية إلا أنها ذات طبيعة مادية هذا لأنها تقود للحصول على أجور أعلى، يمكن أن تكون نقل أو ترقية و يمكن توضيحها كما يلي:

#### 1-1- النقل:

يعني النقل التغيير من مهام العاملين، تنشأ الحاجة إلى ذلك في حالة إلغاء الوظيفة بحد ذاتها، طلب التغيير من قبل العاملين، اعتقاد الإدارة أن العامل لم يوضع في المكان المناسب و التغييرات في الحاجة لبعض أنواع الوظائف، و هي لا تعتبر ترفية و إنما تغيير في الوظائف، و يمكن أن تكون كذلك تغيير من مكان لآخر للمنظمة، فالنقل يمكن أن يكون مرحب به من قبل العاملين، إذا وجدت فيه امتيازات أكثر من الوظيفة السابقة، و قد تهدف من خلاله المنظمة رفع معنويات الفرد أكثر مما كانت عليه في السابق<sup>1</sup>.

#### 1-2- الترقية:

يقصد بالترقية صعود العامل إلى وظيفة ذات واجبات و مسؤوليات أكبر، من خلال حصوله على درجة أعلى أو أجر أكبر، و تعتمد برامج الترقية أساليب معينة، من بينها أسلوب الأقدمية الذي يعتبر أسلوب محبذ من طرف العاملين و نقابات العمال، هذا لأنه أسلوب موضوعي و عادل، ذلك لاعتقادهم أن الفرد الأقدم في المنظمة هو الأكثر خبرة، كما أن معظم الأفراد يفضلون هذا الأسلوب لأنه لا يجعل الأحداث سنا يشرف على من هم أقدم منه في العمل، و يؤخذ عن هذا الأسلوب أنه يقتل روح المنافسة و المبادأة بين العاملين و يثبط الكفاءة و يقضي على دوافع تنمية الشخصية، و هناك أسلوب آخر هو أسلوب الجدارة، الذي يضع حد أدنى للمؤهلات اللازمة لكي يتم ترقية العامل، بالإضافة إلى تقديرات المشرفين أو الامتحانات الخاصة و المقابلات الشخصية، بالإضافة إلى التكوين، و يؤخذ على هذا الأسلوب تشرب الشك إلى العاملين في سلامتها بسبب تدخل العامل الشخصي فيها، و بهذا نجد أن الاعتماد على كلا الأسلوبين أفضل بحيث يجب أن تكشف الأقدمية عن جدارة صاحبها<sup>2</sup>، و عموماً يمكن القول أن أسلوب الأقدمية يصبح فعال فقط في حالة تكافؤ تساوي أداء

<sup>1</sup> كيفور، م بوميك، مرجع سابق ذكره، ص: 213.

<sup>2</sup> حمدي أمين عبد الهادي، مرجع سابق ذكره، ص: 132-135.

الأفراد و بالتالي التساوي في المهارات و القدرات، و هو نادر الحدوث و بالتالي تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل إذا ارتبط بالكفاءة و الإنتاجية كذلك<sup>1</sup>.

## 2- حوافز الخدمات الاجتماعية:

يطلق البعض على حوافز الخدمات الاجتماعية اسم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة، بسبب أن الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل، و ذلك لعدم ارتباطها بمستوى الأداء، و تقدم لجميع العاملين بغض النظر عن مقدار نشاطهم و إنجازهم، تشبع هذه الحوافز حاجات ذاتية لدى العاملين و تشعرهم أن الإدارة ترحب مصالحهم الشخصية<sup>2</sup>، و تمثل هذه الحوافز مقابل للعضوية و الانتماء إلى المنظمة و تشعرهم بالأمان و الاستقرار الوظيفي، و ذلك بالاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة في رعاية أفرادها، و بالتالي تقوية العلاقة بينهما<sup>3</sup>.

تقدم هذه الحوافز بشكل مجاني أو بسعر التكلفة لكافة الأفراد، و تتمثل أهمها في:

### 1-2- المساعدات الاجتماعية<sup>4</sup>:

من أهم هذه المساعدات:

- توفير مستلزمات المعيشة، عن طريق إنشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المنظمة، يمكن للعاملين شراء احتياجاتهم اليومية منها؛
- مساعدة العاملين في إيجاد المسكن الملائم، و ذلك عن طريق بناء مساكن خاصة أو تأجيرها للعاملين بأجور زهيدة، أو تقديم سلف مالية تساعدهم على شراء أو إقامة مساكن خاصة بهم؛
- إنشاء صندوق للادخار يساهم فيه العاملين و المنظمة، يقوم بمنح قروض و إعانات للعاملين في مناسبات اجتماعية متعددة مثل: الزواج، الولادة و غيرها؛
- تقديم خدمات ثقافية، عن طريق إنشاء مكتبة تضم مجموعة من الكتب الثقافية و العلمية و كذلك المساهمة بجزء من النفقات الدراسية للعاملين الذين لديهم الرغبة في التحصيل العلمي؛

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق ذكره، ص: 210.

<sup>2</sup> المرجع أعلاه، ص: 212.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص: 263.

<sup>4</sup> مرعي محمد مرعي، التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع العام العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص: 36.

- إنشاء ناد للعاملين و أفراد أسرهم، يجتمعون فيه أيام العطل و في أوقات الفراغ للاستجمام و الراحة و كذلك ممارسة بعض الهوايات الرياضية مثلا، و هي ما تسمى بالأندية الترفيحية؛
- إنشاء المطاعم و الكافيتريات تقدم المأكولات و المشروبات الباردة و الساخنة، و ذلك في أوقات الأكل و أثناء الاستراحة، و في حالة عدم توفر مطعم يجب منح العامل مقابل مالي لذلك؛

- القيام بنقل العاملين من أماكن سكنهم إلى المنظمة، و ذلك من خلال وسائل نقل تملكها المنظمة أو تستأجرها، و إن لم توفر ذلك تمنح لهم مقابل مالي مخصص لتنقل الأفراد إلى العمل.

## 2-2- التأمينات و المنح المختلفة:

يمكن إظهارها كمايلي:

أ- التأمينات: تتمثل أهم التأمينات فيما يلي<sup>1</sup>:

- التأمين الصحي: التأمين الصحي يغطي نفقات العلاج و الاستشفاء كليا أو جزئيا للشخص العامل و لأفراد أسرته، أو يقدم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المنظمة أو من خلال التعاقد معه بعض المستشفيات.

- التأمين ضد البطالة: تقدم المنظمة تعويضا مناسباً للأفراد حين حدوث ظروف تتجم عنها تسريحهم.
- التأمين ضد العجز و إصابات العمل و الأمراض المهنية: و هنا تظهر أهمية منح التقاعد التي تعتبر تأمين للموظف في حصوله على دخل منظم عند تقاعده من العمل، كما تمنح المنظمة للعامل مساعدات في حالة وفاة الموظف أو وفاة أحد أفراد عائلته، بالإضافة إلى حصول العامل على عوائد لدى الإصابة بالعجز أو التعويض لأضرار مهنية.

ب- المنح المختلفة: تمنح للعاملين ف بالمنظمة منح تمثل بمثابة إعانات لهم و من أهمها<sup>2</sup>:

- منح الزواج: تعطى منح الزواج إلى المنتسب عن زواجه الحاصل للمرة الأولى.
- منح الولادة: تعطى عن كل مولود حيا كان أو ميتا منحة بقيمة معينة.
- منح التعليم: يعطى للعامل منحة تعليم لكل أولاده المتدرسين وفقا لنسب محددة.

<sup>1</sup> مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص: 36.

<sup>2</sup> طارق المجذوب، مرجع سابق ذكره، ص: 346.

### 3- الظروف المادية للعمل و الجوائز العينية:

تتمثل أهمها فيما يلي:

#### 3-1- الظروف المادية للعمل:

تلعب الظروف المادية المحيطة بعمل الفرد دورا أساسيا في التأثير على كفاءته، لذا يجب تهيئة هذه الظروف لخلق مناخ يحقق التوازن بين حاجة الفرد و الحافز الذي يقدمه هذا المناخ، و تتمثل هذه الظروف في الآلات، المعدات، مكان العمل، التهوية، الإنارة، نظام المكان و نظافته، الضوضاء و ما إلى ذلك من الظروف التي تسود جو العمل، فكلما كانت تلك الظروف مهيأة أحسن كان استعداد الأفراد للعمل أفضل<sup>1</sup>.

3-2- الجوائز: تمنح هذه الجوائز بشكل مادي و ليس نقديا، و مثال على هذه الجوائز إهداء المنظمة للأفراد المبدعين أثاث منزلي، سيارة، معدات كهربائية، ترخيص الدخول إلى السينما أو المسرح لمدة سنة، أو السفرات السياحية المدفوعة و غيرها<sup>2</sup>.

#### 3-3- المشاركة في الملكية:

ينتسلم العاملون نصيبهم من الأرباح في شكل حصص جراء استثمار أموالهم في أسهم المنظمة، و يهدف هذا الحافز إلى تشجيع الأفراد العاملين بالمنظمة على استثمار مدخراتهم في رأس مال المنظمة و ذلك بنسب محدودة، و تحقق هذه الطريقة توفير مشاعر الملكية للأفراد، و بالتالي نجد أنهم يعملون بجد من أجل الحفاظ على ممتلكاتهم و تحقيق أرباح لتعود إليهم من خلال حصصهم من الأسهم<sup>3</sup>.

الحوافز المادية كثيرة و متنوعة، إذ تطرقنا لأهمها و يمكن القول من خلال ما سبق أنها تعمل على تحقيق إشباع الحاجات الأساسية المختلفة للعاملين، بالإضافة إلى أنها تعطي لهم نوع من الاستقرار و الطمأنينة، و بهذا فهي ترفع من معنويات الأفراد، حتى أن الأجر المرتفع مثلا يشعر الفرد بالمكانة المهمة، و بالتالي يمكن اعتبار أن لها دور محفزات معنوية كذلك.

<sup>1</sup> عد إلى: - كامل بربر، مرجع سابق ذكره، ص: 115.

- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سابق ذكره، ص: 164.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سابق ذكره، ص: 245.

<sup>3</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سابق ذكره، ص: 233.

## المطلب الثاني: الحوافز الإيجابية المعنوية

الحوافز المعنوية هي حوافز لا تعتمد على المال، تعمل على إشباع الحاجات الذاتية و الاجتماعية للعاملين، و تهدف المنظمة من تقديمها إلى تحقيق التمييز بين العاملين عن الأداء الأفضل، و تشجيع التنافس بينهم و رفع مستوياتهم و توليد مستمر لدوافع الانتماء و الولاء للمنظمة و زيادة علاقات التعاون بين الأفراد، و هناك عدة أنواع من هذه الحوافز، و يمكن إظهار أهمها فيما يلي:

## أولاً: الحوافز المعنوية المرتبطة بالوظيفة نفسها

نبرز أهم الحوافز المعنوية المرتبطة بالوظيفة فيما يلي:

## 1- ضمان و استقرار الوظيفة:

يعتبر الضمان و الاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين حافزاً له تأثير كبير على معنوياتهم، و بالتالي على إنتاجيتهم، لأن العمل المستقر و الدائم يضمن دخلاً ثابتاً للفرد يعيش به مع أفراد أسرته براحة و اطمئنان، و يكون أفضل من حيث قدرته على العمل و العطاء دون خوف من الغد، أي بمعزل عن الخوف و الاضطراب مما يتيح له المجال على أداء عمله بطريقة أفضل و بكفاءة أعلى<sup>1</sup>.

و تبرز أهمية توفير ذلك الضمان و الاستقرار لدى العاملين في المستويات العليا، التي يتبلور عملها عادة في القرارات و رسم السياسات العامة؛ و لا شك أن انعدام الشعور بالاستقرار هي من أهم عوامل انخفاض كفاءة العمل لدى أعداد كبيرة من العاملين، و هذا ما يؤدي لانشغالهم لتوفير الضمانات اللازمة و الحصول على عوامل الاستقرار التي تقتصمهم، و ذلك على حساب كفاءة فاعليته كحافز، و يوفر هذا الحافز الطمأنينة و الاستقرار اللازمين لكي يستطيع الفرد من الإنتاج و الإجابة في العمل<sup>2</sup>.

2- توسيع و إثراء الوظائف<sup>3</sup>:

يعد إثراء الوظائف من الأساليب الحديثة في التحفيز، و هو مدخل ينسجم مع معطيات نظرية "هيزبرغ" التي أكدت على عوامل محتوى الوظيفة، و خاصة التحدي و الإنجاز و الاعتراف بالأهمية و المسؤوليات، باعتبارها حوافز أساسية.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق ذكره، ص: 211.

<sup>2</sup> علي السلمي، مرجع سابق ذكره، ص: 311.

<sup>3</sup> محمد علي جعلوك، دليل رجال المال و الأعمال: كيف يبني المدير الفعال فرق العمل الفعال، دار الراتب الجامعية،

بيروت، ط1، 1999، ص: 162.

و يختلف إثراء الوظائف عن توسيعها، حيث يقصد بتوسيع الوظيفة إضافة واجبات و مهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي و على نفس مستواه الإداري، فإضافة الواجبات و المسؤوليات الجديدة إلى العمل الأصلي للموظف يزيد من الرغبة في العمل و يقضي على الملل و الروتين، و بالتالي يزيد من حفز الأفراد على أداء أعمالهم<sup>1</sup>.

أما إثراء الوظيفة يشير إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر، و يمكن تحقيق الإثراء عن طريق إعطاء حرية أوسع للعاملين في اتخاذ القرارات بشأن أساليب العمل و تعاقبها، و تشجيعهم على المشاركة و التفاعل بينهم، و جعلهم يشعرون بالمسؤولية اتجاه أعمالهم، و تحسيسهم بمدى إسهام أعمالهم في تحقيق أهداف المنظمة، و كذلك مدهم بالمعلومات باستمرار عن نتائج أعمالهم، و يؤدي تطبيق أسلوب إثراء الوظيفة إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء و الإنتاجية<sup>2</sup>.

### 3- المهنة أو الوظيفة الملائمة:

يقصد بحافز الوظيفة الملائمة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أي ملائمة المهنة و طبيعتها و أعبائها لقدرات و إمكانيات و خبرات و مهارات و رغبات و طموحات الفرد، لأن ملاءمتها له ينمي ولاءه و محبته لعمله، و يدفعه أكثر للإنجاز و الأداء الأعلى<sup>3</sup>.

### 4- الإجازات و تنظيم ساعات العمل:

يمكن توضيحها كمايلي:

#### 4-1- الإجازات بأنواعها:

تجيز نظم العاملين تغيبهم و انقطاعهم من أعمالهم لمدة محددة، و هذا لاعتبارات إنسانية معنية، و هناك عدة أنواع من الإجازات فمنها العادية التي تعتبر مشروعة، و هي عبارة عن إجازة دورية مثل إجازة نهاية الأسبوع، الإجازات السنوية و الأعياد، و توجد إجازات أخرى مثل الإجازات المرضية، الإجازات في حالة الوفاة، إجازات الأمومة و غيرها.

<sup>1</sup>مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق ذكره، ص: 211.

<sup>2</sup>Michel Amiel et autres, Op.Cit, P : 76.

<sup>3</sup>مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سابق ذكره، ص: 162-163.

## 4-2- تنظيم ساعات العمل:

هناك مستوى معقول من ساعات العمل يحفز الأفراد للعمل، و لهذا فمهمة الإدارة تحديد المدة التي تعطي أقصى كفاءة إنتاجية، كما أن تنظيم ساعات العمل التي تتخللها فترات للراحة يعتبر من العوامل الهامة و المؤثرة في كفاءة الأفراد و الإنتاجية، فإدخال فترات للراحة حتى يسترد الأفراد قوتهم و نشاطهم يعتبر عامل معنوي مهم، بالإضافة إلى أنه يحقق بناء صداقات بين العاملين.

ثانيا: حوافز معنوية أخرى<sup>1</sup>

بالإضافة إلى الحوافز المعنوية المرتبطة بالوظيفة، هناك حوافز معنوية أخرى متنوعة، نذكر أهمها:

1- المشاركة في اتخاذ القرار<sup>2</sup>:

يقصد بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، أن يكونوا في مجلس الإدارة للمنظمة أو يكون لهم ممثلين فيها، يساهمون بأرائهم و أفكارهم في إدارة المنظمة، عن طريق الاشتراك في رسم سياستها و اتخاذ قراراتها، يترتب على هذا الحافز ترشيد عملية اتخاذ القرارات، و يؤدي لاندفاع الأفراد لتنفيذ القرارات التي شاركوا فيها بشكل أو بآخر، و تزيد من خبراتهم الميدانية و ترفع من شعورهم باعتراف المنظمة بمكانتهم و أهميتهم فيها و بالتالي تقوية الانتماء لها، و يهدف هذا الحافز كذلك إلى تقليص التنافس غير الشريف و إزالة الأحقاد و تنقية صفوف العاملين من هذه الظواهر التي تكون سببا في عدم فعالية المنظمة.

2- جماعات العمل<sup>3</sup>:

تلعب جماعات العمل سواء الرسمية أو غير الرسمية دور مهم للفرد داخل المنظمة، لأن تقسيم العمال في جماعات متجانسة يحقق لهم التوافق و التناسق بين أعضاء الجماعة الواحدة و تبادل القيم الإيجابية بينهم، و هو ما يؤدي لشعورهم بالانتماء إليها و بالتالي إلى المنظمة ككل، و يرفع تعاونهم في تحقيق أهدافها، و من بين أحدث الجماعات نجد حلقات الجودة التي تعتمد على الاجتماع، و تحقق نتائج طيبة بفعل التعاون، و تقلل الصراعات بين الأفراد و بين الإدارة، و تعطي الفرصة لحل المشاكل و ترسخ فكرة ثقافة العمل الجماعي، و بهذا فضمان إيجاد التماسك و التجانس بين العاملين سوف يضمن

<sup>1</sup> محمد خليل حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، مرجع سابق ذكره، ص: 289-290.

<sup>2</sup> مصطفى كامل أبو العزم، مرجع سابق ذكره، ص: 161.

<sup>3</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سابق ذكره، ص: 234.

تحريك الجماعة كفريق متعاون، و هو ما يزيد من سيطرة الإدارة على المشاكل الإنسانية بين هذه الجماعات و على مستوى كل واحدة منها.

### 3- الاتصالات كحافز للعاملين<sup>1</sup>:

إن نظام الاتصالات الفعالة تلعب دور مهم في تحفيز الأفراد، فهو يزودهم بكل أنظمة المنظمة و سياساتها و إجراءات التشغيل فيها و خططها المستقبلية، كما يتمكن المشرفين و الإطارات العليا من فهم أهداف الأفراد و أفكارهم، و هو ما نسميه بالمعلومات المرتدة و ذلك من الطرفين، فبالإضافة إلى المعلومات المرتدة فهناك وسائل اتصال كثيرة تحفز الأفراد من بينها:

#### 3-1- الاجتماعات بمختلف أنواعها<sup>2</sup>:

تعتبر الاجتماعات من بين أهم وسائل الاتصال التي تحفز الأفراد و تدفعهم، لأنها تزيد من حماسهم و تنمي روح العمل الفريق و هي وسيلة للتعرف على نقاط الضعف و القوة للمشاركين<sup>3</sup>.

#### 3-2- نظام الاقتراحات<sup>4</sup>:

يعتبر نظام الاقتراحات من الأساليب الحديثة لإثارة اهتمام العاملين بوظائفهم و سير العمل في المنظمة، و تشجيعهم لتقديم أفكار بناءة بشأن تنظيم و تبسيط إجراءاته و تقديم الاقتراحات التي تكون عادة كتابيا، و تستخدم طرق عديدة في طلك منها صناديق الاقتراحات، لجان الاقتراحات، و يعتبر هذا النظام وسيلة ديمقراطية واعية، و عند تقييم الاقتراحات يتم مكافأة الأفكار المقبولة معنويا و ذلك بالتقدير و الثناء و أحيانا يتم مكافأتها ماديا.

#### 3-3- صالات و ألبومات الصور<sup>5</sup>:

يمكن لنظام الاتصال أو يوفر صالة الصور التي تضم صوراً لأصحاب الأداء المتميز و الإنجاز الكبير، و يستدعي إليها زوار المنظمة و أعضائها للتعرف على المتميزين في الأداء، و يكون كذلك بإنشاء مجموعة ألبومات الصور التي تحمل صور لكل الأفراد الذين قدموا إنجازات متميزة و ملخصاً عن تلك الإنجازات.

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق ذكره، ص: 92.

<sup>2</sup> Fanally Nguyen Thanh, *La communication : une stratégie au service de l'entreprise*, economica, Paris, 1991, P:28.

<sup>3</sup> Mari. F, Dominique Pujol, *les guides de l'entreprise : les ressource humains la boit a outils de l'entreprise*, édition d'organisation, Paris, 2 éme édition, 2002/2003, P : 179-182-183.

<sup>4</sup> حمدي أمين عبد الهادي، مرجع سابق ذكره، ص: 136-139.

<sup>5</sup> مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص: 30.

3-4- نوحة الإعلانات<sup>1</sup>:

يتم إعلان أسماء المجدين في العمل في لوحات الإعلان، من أجل أن يسمع به كل أفراد المنظمة، و هو حافز في رفع الروح المعنوية للأفراد.

3-5- الكتيبات و صحيفة المنظمة<sup>2</sup>:

يمكن للمنظمة أن تصدر كتيبات و صحف خاصة بالمنظمة، تضع فيها أسماء المجدين و صورهم، و تذكر أدائهم المتميز و غيرها من الأمور التي تحفز الأفراد و تحسبهم باهتمام المنظمة بهم.

## 3-6- الاتصال الخارجي:

تلعب الإعلانات الإشهارية لتحسين صور المنظمة دورا هاما في رفع الروح المعنوية للعاملين و حافز لجذب العمال المهرة للمنظمة. و عموما يمكن اعتبار أن كل وسائل الاتصال تدخل في إطار التحفيز و اندفاع الأفراد نحو العمل.

4- التكوين<sup>3</sup>:

يلعب التكوين دورا هاما و حيويا في المنظمة و يخدم أهم أهداف الإدارة، و ذلك عن طريق عقد الدورات، الندوات التثقيفية و إرسال البعثات للخارج لمسايرة التقدم الحادث على مستوى العالم، و يؤدي ذلك إلى تنمية و صقل مهارات العاملين بالمنظمة، والنهوض بما لديهم من قدرات و إمكانيات، و تطوير أدائهم وسلوكهم، و تغيير اتجاهاتهم و تنميتها و تحسين مستوى الأداء، و يعد التكوين حافزا ذات فاعلية للعاملين في المنظمة، و خاصة إذا كان مبني على أسس و قواعد مدروسة عن طريق مراعاة احتياجات العاملين التكوينية بصورة أكثر دقة.

5- توفير جو من التنافس بين العاملين<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص: 31.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص: 32.

<sup>3</sup> كامل بربر، مرجع سابق ذكره، ص: 115.

<sup>4</sup> محمد فريد الصحن، مرجع سابق ذكره، ص: 238-239.

تستخدم المنافسة كحافز للحث عن السلوك المرغوب، حيث يمكن أن ينافس للفرد مع ذاته، مع زملائه، أو باعتباره أحد أعضاء جماعة تتنافس مع جماعات أخرى، فالمنافسة تدفع الفرد لتحسين مستوى أدائه و بالتالي إحساسه بالرضا.

#### 6- الثقة و التفويض:

المدير الذي لا يثق في قدرات مرعوسيه، و يحرص على أن يقوم بكل الأعمال و يستمر في مراجعة أعمالهم و توجيه النقد لهم، سوف يكون لديه فريق عمل يفتقد للرغبة و الحماس في العمل، و لكن عندما يثق المدير أو المشرف في مرعوسيه و يجعلهم يشعرون بالحرية، فالنتيجة ستكون إيجابية في الأداء<sup>1</sup>.

و يمكن إظهار هذه الثقة عن طريق تفويض المهام لهم، لأن ذلك يساعد على تنمية مهاراتهم و قدراتهم، و في هذا الصدد صرح أحد المدراء لمنظمة سويسرية الذي أنقذ منظمته من الإفلاس، أن الطريقة المعتمدة في ذلك هو وضع الثقة لدى العمال الذي فتح المجال لتبادل الأفكار<sup>2</sup>.

#### 7- المدح، استعمال الألقاب و تبادل الأدوار:

و يمكن توضيح كل منها كمايلي:

#### 7-1- المدح و الثناء و التقدير:

يوجه المدح و الثناء عند قيام الأفراد بأداء الأعمال الصحيحة، و يجب أن يحتفظ به المشرف أو المدير للحظة المناسبة التي يجب أن يوجه للفرد ذلك، لأن استخدامه دون مناسبة يفقد مغزاه، و عادة ما يصحب هذا التحفيز بالتقدير الملموس مثل: الزيادة في الأجور أو مكافآت<sup>3</sup>، و يتم المدح و الثناء و التقدير مباشرة أو عن طريق مكالمات هاتفية خاصة مع صاحب الإنجاز المتميز على خط هاتفه في مكتبه أو خط هاتف بيته، أو عن طريق خطابات المدير لمدح المتميزين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم الفقي، ترجمة نبيل عرضة أميرة، أسرار قادة التميز، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 1996، ص: 67-68.

<sup>2</sup>George Raedler, preston Bottger, le sunrise : le succès Grace a la mobilisation du personnel, inrevue management, (groupe Prisma, France, N° 124, Octobre 2005), P : 100.

<sup>3</sup> محمد فريد الصحن، مرجع سابق ذكره، ص: 238-239.

<sup>4</sup> مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص: 32-43.

## 7-2- استعمال الألقاب:

تطلق الإدارة ألقاب معينة لأصحاب الأداء المتميز و تعلنه على الآخرين ليشكل حافزا لهم في المستقبل، مثلا تغيير اسم سكرتيرة هيئة الموظفين إلى مساعدة هيئة الموظفين<sup>1</sup>.

## 7-3- تبادل الأدوار:

يستعمل أسلوب تبادل الأدوار لمدة معينة عادة ما يكون يوم، و يسمى بـ "يوم تبادل الأدوار"، و يكون هذا التبادل إما بين الرئيس و المرؤوس أو بين الزملاء، و الهدف من هذا الحافز هو إتاحة فرص الاتصال بين الأفراد و كسر الحاجز الهرمي، و بالتالي توليد الثقة بين المرؤوس و الرئيس، و يمكن أن يكون الهدف منه هو تفقد أحوال العمل من قبل الرئيس، فمثلا: مدير مستشفى يأخذ دور ممرض لعدد من الأيام لتفقد أحوال المستشفى، أو يقوم أحد المدراء بدور خباز في مطعم المنظمة، في حين يشتغل السكرتاريين وظائف في المديرية المالية و الهدف في هذه الحالة هو تعزيز روح الفريق<sup>2</sup>.

## 8- المهارات السلوكية للمشرف أو المدير:

يمكن للمشرف أن يستعمل مهارات خاصة بالتعامل مع العاملين، فأهم ما يحفز العامل هو سلوك المشرف أو المدير، فكل من طريقة الكلام، الاستماع و الحركات و التصرفات تكون تحت الملاحظة الدقيقة و موضع تحليل و نقد من طرف العاملين، و لهطا يستحسن للمدراء و المشرفين الاحتفاظ بالابتسامة و كذلك الإنصات لهم، حتى أن دعوتهم بأسمائهم الأولى يساهم في شعور الفرد بالاهتمام لأن رئيسه أو مديره يتذكر اسمه، بالإضافة إلى عدم تحيز المدير لأشخاص على حساب آخرين و غيرها من السلوكيات<sup>3</sup>.

## 9- المكافئة المعنوية:

<sup>1</sup>لورين بيكر، ترجمة جمال إمام، مدير لأول مرة، مركز الأهرام للترجمة و النشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1995، ص: 110.

<sup>2</sup>Catherin Piraud, **Pour motiver troupes**, Pratiquer l'échangisme, in revue capital (Paris, n :103, Avril, 2000), P :120.

<sup>3</sup>إبراهيم الفقي، مرجع سابق ذكره، ص: 72-73.

تحرص المنظمات على تقديم مكافآت معنوية التي لها قيمة ربما أكثر من المكافآت المادية، و من أهمها: الشهادات التقديرية، الميداليات، بطاقات الجدية في العمل، كأس الإنجازات الذي يبقى مع الذي قام بالإنجاز لمدة محددة، و بعدها ينقل إلى أشخاص آخرين حققوا الإنجاز العالي<sup>1</sup>. و بهذا قدمنا أهم الحوافز المعنوية، و لكن هذا لا يعني أنه لا توجد حوافز معنوية أخرى، فكل ما يحيط بالمنظمة من أسلوب التسيير و المعلومات و الاتصالات و السلوكيات وغيرها هي دعم معنوي للعاملين، كما يعتبر منح الحوافز المادية و المعنوية الإيجابية من قبيل العقاب و بالتالي هي حوافز سلبية.

### المطلب الثالث: الحوافز السلبية في المنظمة

يمكن للإدارة أن تستعمل حوافز إيجابية مادية و معنوية من أجل تحفيز و دفع العاملين للأداء الناجع، كما يمكنها كذلك أن تستعمل حوافز سلبية من أجل التأثير على سلوكهم، و بطبيعة الحال هذه الحوافز لها أغراضها، كما أنها تتنوع بتنوع الحوافز الإيجابية، و يمكن إظهار ذلك وفق ما يلي:

#### أولاً : مفهوم الحوافز السلبية و فعاليتها

تتعدد جهات النظر للحوافز السلبية، حسب نظرتهم للأغراض التي تقوم بها و درجة أهميتها و يمكن إظهار ذلك كما يلي:

#### 1- مفهوم الحوافز السلبية:

يمكن إبراز مفهوم الحوافز السلبية من خلال تعريفها و أغراضها كما يلي:

#### 1-1- تعريف الحوافز السلبية:

الحوافز السلبية مفهوم شائع يتلخص بإيقاع العقوبات بالعاملين الذين يخالفون القواعد و التعليمات، و التي يعبر التقيد بها على مستوى الانضباط في المنظمة، و يكون عندما يقل مستوى أدائهم نوعاً و كما و جودة عن المستوى المطلوب، و يمكن القول أن الحوافز السلبية هي الإجراءات الرادعة التي تتخذها المنظمة بحق من يقصر في عمله<sup>2</sup>، هذه الحوافز المتمثلة في الجزاءات و العقوبات بتضمنها نظام يسمى نظام العقوبات، و الذي يطبق على العاملين الذين يخالفون قواعد العمل أو السلوك، و بهذا في إيقاف الثواب أي عدم منح الحوافز الإيجابية يعتبر من قبيل العقاب<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص: 37-38.

<sup>2</sup> Michèle Truchan ; Saporta et autres, Op-Cit, P :138.

<sup>3</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سابق ذكره، ص: 215.

## 1-2- أغراض الحوافز السلبية:

تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب و التأديب، إذ أن الهدف من استخدامها هو التلويح بالعقاب كوسيلة لمنع العاملين من أن يسلكوا سلوكا معيبا، أو أن يقوموا بتكراره، أو مخالفة قواعد العمل، يعتبر وجود حوافز سلبية أمر ضروري، إذ لا توجد منظمة إلا و فيها نظام تأديبي، و الغرض من ذلك هو تنظيم سير العمل بالمنظمة و ضمان المحافظة على ممتلكاتها من الهدر و الإساءة من قبل العاملين، و ليس المقصود من وجودها أن يسود المنظمة جوا من الخوف و الرعب من خلال العقوبات و الجزاءات التي تفرض بحق العاملين، و إنما تستخدم بهدف منع حدوث السلوك المعيب أو تكرار حدوثه<sup>1</sup>، و يمكن للنظام التأديبي أن يساعد على التحكم في أنماط سلوكية معينة مثل: التغيب، التأخير، السرقة، تزوير السجلات و عدم التقيد بقواعد السلامة و الشجار و غيرها<sup>2</sup>، و عموما يمكن أن نوضح الأغراض التالية للحوافز السلبية<sup>3</sup>:

- التنبيه إلى ضرورة أداء الواجبات الأساسية المفروضة على العاملين و عدم الاستمرار في الخطأ؛

- التنبيه إلى تحسين السلوك و مستوى الأداء، حتى لا يتأثر العامل بتعدد العقوبات المفروضة عليه، مما قد يعوق عليه التمتع بالحوافز الإيجابية المادية و المعنوية؛

- تخويف العاملين الآخرين بحيث يشعرون بأنهم إذا ما قصرُوا أو سلكوا سلوكا غير ملائم فإنهم يلقون المصير نفسه، و حفزهم في الوقت نفسه على الانضباط و تحسين مستوى الأداء.

يفهم من ذلك أن استخدام الحوافز السلبية ليس هدفا بحد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق غاية و هي منع حدوث السلوك المعيب أو منع تكراره، و ذلك من خلال الفهم و التقدير السليم للأمر، و يجب على المنظمات المختلفة أن تستخدم الحوافز السلبية بمنطق و بحكمة لأن الإفراط في استخدامه سيؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية لدى العاملين.

## 2- وقت استعمال العقاب و فعاليته:

<sup>1</sup> مصطفىة نجيب شاويش، مرجع سابق ذكره، ص: 213-214.

<sup>2</sup> سيلازقي أندوري، مرجع سابق ذكره، ص: 434.

<sup>3</sup> كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية، طلاس للدراسات و الترجمة و النشر، دمشق، الطبعة الثالثة، 1992، ص:

ينبغي على المنظمة أن تعرف الأوقات التي يجب أن تستعمل فيها الحوافز السلبية و هذا من أجل أن تحتفظ على صفتها التحفيزية نحو تحقيق أهداف المنظمة:

## 2-1- وقت استعمال العقاب<sup>1</sup>:

يستخدم العقاب في المواقف التي يعرف فيها العاملون القواعد و التعليمات، و لكن يختارون مخالفتها، و تحت هذه الظروف سيكون للعقاب تأثيرات سلبية قليلة، و لكن في حالة إحساسهم بأنهم وقعوا ضحية لشيء ما، أو أن الموقف غير عادل فإن ذلك قد يتسبب في تأثيرات سلبية، و عادة يحذر من استخدام العقاب مع العاملين الجدد، فخلال فعاليات التعلم ترتكب الأخطاء جهلا دون قصد منهم، و بيئة التعلم يجب أن تكون إيجابية، حتى تشجيع العاملين على تجريب الأفكار المبتكرة، كما يؤكد على تجنب العقاب في المواقف الانفعالية، فعلى المشرف أن يشير إلى السلوك غير المرغوب فيه عند حدوثه، و يؤجل تطبيق العقاب إلى وقت لاحق و قريب حتى يعيد التفكير في الموضوع بشكل عقلائي، و بشكل عام ينبغي أن لا يستعمل العقاب بشكل جماعي عكس الثواب، لأن معاقبة الفرد أمام الآخرين يمكن أن يخلق عددا من المشاعر السلبية مثل: الارتباك، الاحتقار من الغير، أو ردود أفعال سلبية من جماعته.

## 2-2- فعالية العقاب:

لا بد أن يتم العقاب بأسرع وقت ممكن، بعد حدوث السلوك غير المرغوب فيه، باستثناء المواقف الانفعالية، كما ذكرنا في الأعلى، و العقاب يكون على العمل، لا يأخذ طابع شخصي، كما أنه لا يستهدف العقاب بحد ذاته و إنما يوفر خبرات تعليمية للعامل، و يمكن للمنظمة أن تستعمل بعض العبارات قبل الشروع في الحوافز السلبية الملموسة خاصة، مثلا يقول للعامل: "لاحظت أنك جنئت اليوم في الميعاد، و هذا شيء طيب"، و هو ما يدل على أن العامل كان يتأخر عادة، و بهذا يشعر الفر بنقصيره و أن أفعاله و تصرفاته ملحوظة، أو يقول له: "هذا العمل لا يوجد فيه غلطة واحدة، عكس عمل أمس الذي لو وجهته لطفل صغير لأنجزه أحسن"<sup>2</sup>.

بالرغم من تشكك الكثيرين في صلاحية الحوافز السلبية، لاعتبارهم أن العقاب ليس له تأثير مستمر على السلوك و يصاحب استخدامه تأثيرات عاطفية جانبية غير مرغوب فيها، و أنه غير

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سابق ذكره، ص: 215-216.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سابق ذكره، ص: 216-217، 219.

أخلاقي و يتناقض مع المفاهيم الإدارية الحديثة، إلا أنه توجد منظمة لا تستخدم بصفة مطلقة أسلوب العقاب و الردع و ذلك من خلال الحوافز السلبية، لأن الاختيار الأساسي الفعال يتأكد بالنتائج العملية لأسلوب التحفيز الإيجابي و السلبي معاً، و ذلت التجارب التي أجريت في هذا المجال على أن الحافز السلبي يؤدي إلى إنتاجية أعلى في المدى القصير، لكن يصاحبها انخفاض في الروح المعنوية للعاملين و ما ينتج عن ذلك من ارتفاع في معدل الغياب و دوران العمل، بالإضافة إلى شيوع روح الاستياء من العمل و كثرة الشكاوي، و هذا ما يؤدي لانخفاض إنتاجيتهم في المدى الطويل، و من خلال ذلك يتضح ضرورة الاستعمال العقلاني لهذه الحوافز و عدم الإفراط في استعمالها إلا للضرورة القصوى، و ذلك من أجل التحكم في أنماط معينة مثل التغيب، التأخر، السرقة، التزوير، الشجار و غيرها<sup>1</sup>.

### ثانياً: أنواع الحوافز السلبية

تتعدد الحوافز السلبية بتعدد الحوافز الإيجابية فمنها الحوافز السلبية المادية، و منها الحوافز السلبية المعنوية، و يمكن تقسيمها إلى عقوبات بسيطة و أخرى قاسية، و هذا حسب نوع و جسامه الخطأ المرتكب أو الجرم الذي وقع فيه العامل و يمكن إظهارها كمايلي:

#### 1- الحوافز السلبية البسيطة:

الحوافز السلبية البسيطة هي عقوبات على بعض التجاوزات من العاملين و نجد منها مايلي:

##### 1-1- الحوافز السلبية البسيطة المادية: تتمثل أهمها في:

أ- **الخصم من الأجر<sup>2</sup>**: يمكن للمنظمة أن تستعمل الخصم من الأجر كأداة لتحفيز الأفراد على الأداء الناجع و الحد من التجاوزات للحدود التي سطرته، و يتم ذلك بوضع بعض القوانين و القواعد التي تبين هذه التجاوزات و العقاب المصاحب لها، و هذا من أجل أن يتعرف عليها العامل، و بالتالي تفادي الوقوع في هذه الأخطاء بهدف تجنب الخصم.

ب- **الحرمان من العلاوات و المكافآت البسيطة أو تأجيل استحقاقها<sup>3</sup>**: يعتبر الحرمان من العلاوات و المكافآت من الحوافز السلبية المادية البسيطة، تستعملها المنظمة لتخويف العاملين، و يرتبط استعمالها بقوانين و قواعد تبين حرمان العامل منها إن وقع في خطأ و تجاوزات معينة، كما يمكن للمنظمة أن

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق ذكره، ص: 215-216.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سابق ذكره، ص: 236.

<sup>3</sup> جمال محمد مرسي، مرجع سابق ذكره، ص: 485.

تأجل استحقاقها و هذا من أجل أن تحسس العامل بخطئه و بعدها تمنحه إياها، و هو ما قد يشعره بكرم و تسامح الإدارة معه.

**ج- الحرمان من الأجر<sup>1</sup>:** يمكن للمنظمة أن تحرم العامل من الأجر، لشهر أو لعدد من الأشهر.

**د- قطع المساعدات المالية لجماعات العمل:** يصاحب تجاوز جماعات العمل للحدود المعلومة بها في المنظمة قطع المساعدات التي تقدمها لها هذه الأخيرة.

### 1-2- الحوافز السلبية البسيطة المعنوية:

تستعمل المنظمة حوافز سلبية بسيطة معنوية و هذا عند الضرورة القصوى، و من أمثلة ذلك:

**أ- الإنذار و التنبيه و اللوم<sup>2</sup>:** يمكن للمشرف أو المدير أن يوجه إنذار للأفراد الذين أخلوا بواجباتهم و تجاوزوا حدودهم، و يفضل أن يكون ذلك دون حضور الآخرين، و خاصة في المرة الأولى، كما يمكن أن ينبههم و يذكرهم بالعقوبات التي تصاحب الفرد الذي يخالف القواعد المعمول بها، بالإضافة إلى إلقاء اللوم، و مثال ذلك قول المشرف للعامل: "لقد أصبحت المنظمة بالنسبة لك وكالة للشؤون الاجتماعية" أو قوله: "لا أعرف ماذا أفعل معك" و غيرها من العبارات.

**ب- عدم مشاركة العامل في الاقتراحات و اتخاذ القرارات:** يمكن للمشرف أن يعزل الفرد الذي لم يقم بالسلوك المطلوب، أو الذي يتخطى الحدود المسطرة، عن المشاركة في اتخاذ القرارات، و هو حافز معنوي مؤثر في الفرد و خاصة إذا أشرك الجميع إلا هو، هذا ما يؤثر فيه مما يدفعه لعدم تكرار ما بدر منه من أخطاء و تجاوزات، كما يمكن للمشرف أن يحرمه من المشاركة في نظام الاقتراحات، و بالتالي يحرمه من إمكانية الحصول على المكافآت المادية أو المعنوية.

**ج- الحرمان من التكوين:** يحجب الفرد من التكوين كعقاب لما بدر منه من تجاوزات، و ذلك عن طريق منعه من المشاركة في الدورات و الندوات التثقيفية و عدم حصوله على بعثة من البعثات للخارج، لاكتساب المزيد من الخبرات و المهارات التي تمكنه من التقدم في الوظيفة.

**د- نشر أسماء المقصرين في لوحة الإعلانات:** يمكن للمنظمة نشر أسماء المهملين و المقصرين في لوحة الإعلانات من أجل أن يعتبر منها الآخرين، و بهدف تأديبهم.

<sup>1</sup> عبد الفتاح دياب حسن، إدارة الموارد البشرية: مدخل متكامل، توزيع شركة أبرار، القاهرة، 1997، ص: 485.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سابق ذكره، ص: 236.

هـ- الحرمان من الترقية: يمكن للمنظمة أن تحجب على العامل فرص الترقية نظرا لصدور بعض الأفعال المشينة منه.

## 2- الحوافز السلبية القاسية<sup>1</sup>:

عندما يكون الجرم أو الخطأ كبيرا و ذو أضرار واسعة كما حددته القوانين و اللوائح، لابد أن يكون الجزاء مناسبا له، و لهذا فإن هناك عقوبات قاسية تحدث أثارا مادية و معنوية للفرد و يمكن إبرازها كما يلي:

### 2-1- الحوافز السلبية القاسية المادية:

و يمكن أن نذكر أهم هذه الحوافز:

أ- التنزيل: يعرف التنزيل بأنه عملية إعادة تخصيص الفرد ليشغل وظيفة ذات أجر و مكانة و مسؤوليات أقل، و لهذا الحافز آثار نفسية خطيرة على العاملين، الأمر الذي يجعل المنظمات تستعملها للضرورة القصوى فقط، مع توفر كافة الأركان القانونية لاستخدامها.

ب- الاستغناء: يشير الاستغناء في معناه الاصطلاحي العام إلى عملية إسقاط الفرد من قوائم الأجور لأسباب معينة، و قد تستخدمها المنظمة كوسيلة للتخلص من الأفراد غير المرغوب في سلوكهم، و يختلف الاستغناء عن الفصل، لأن الفصل نهائي، أما الاستغناء فإنه يمكن الاستعانة بهم مرة أخرى عند نزول الأسباب سواء لاستدعائهم لذات الوظائف أو لوظائف أقل.

ج- الفصل: يعتبر الفصل من العمل عملية استبعاد نهائية بسبب مخالفات و سلوكات مادية ملموسة غير مرغوب فيها من العامل، مما يضر بالمصالح العامة للمنظمة، و هذا الأسلوب من أصعب الأساليب عند تنفيذه، ذلك لأن القانون يحمي العامل عادة من الفصل، فالبرغم من أن المنظمة لا تستعملها إلا نادرا، إلا أن معرفة العاملين بإمكانية حدوثها يدفعهم لتجنب الأفعال و السلوكات التي تؤدي إليها.

### 2-2- الحوافز السلبية القاسية المعنوية:

يترك كل من الفصل و الاستغناء و التنزيل آثار معنوية عميقة في نفوس العاملين، بالإضافة إلى الضرر المادي الذي تلحقه، و يوجد إلى جانبها حوافز معنوية أخرى قاسية، من أهمها:

<sup>1</sup> محمد حافظ حجاري، مرجع سابق ذكره، ص: 237-238.

أ- النقل: هي تخصيص الفرد ليشغل وظيفة أخرى لا تختلف عن الوظيفة السابقة من حيث الأجر و المسؤوليات، و بهذا فالنقل هو حركة أفقية من وظيفة لأخرى، و كما رأينا في السابق يمكن استخدام النقل كجزاء، و لكن يمكن استعماله كعقاب و ذلك بتحويل العامل دون إرادته من المكان الذي ألفه و تعود عليه إلى مكان آخر لا يعرف فيه أحد، و قد يكون بمناطق أخرى نائية.

ب- التحويل إلى التحقيق و إلى مجلس التأديب: يمكن للمنظمة أن تحول العامل الذي تشتهبه فيه بأداء غير مشروع إلى التحقيق، و إذا ثبت فيه ذلك تحوله إلى مجلس التأديب و هو ما يؤثر على معنويات الأفراد، كما يمكن للمنظمة أن ترفع دعوى مدنية أو دعوى جنائية ضد العامل و هذا إذا تضمن فعله خسارة كبيرة للمنظمة أو احتوى سلوكه على فعل إجرامي طبقاً للقوانين المعمول بها.

ج- فك جماعات العمل: تستطيع المنظمة أن تفك جماعة عمل عملت على التآمر ضد مصلحة المنظمة ككل، كما يمكن للجماعة أن توقف أحد أعضائها من انتماءه لها، و ذلك عقاباً له بدر منه.

و يتضح أن المنظمة بإمكانها استعمال العديد من الحوافز سواء الإيجابية و السلبية و لكن أهم ما يؤدي إلى تحقيق فاعليتها هي قدرة القائد أو المدير على اختيار التوليفة التي تتناسب مع احتياجات الأفراد في المنظمة و الطريقة التي يستعملها، و هذا من أجل أن تظهر انعكاسات إيجابية على المنظمة.

### المبحث الثاني: أسس منح الحوافز و القوى المؤثرة في تفعيله و أهميته في المنظمة

يمكن للمنظمة أن تعتمد عند اختيار الحوافز المتوافقة مع حاجات أفرادها على أسس معينة، سواء من حيث معايير منح الحوافز أو من خلال أنواع نظم التحفيز، و تتأثر عملية الاختيار بقوى كثيرة، و نجاح القائد أو المدير في ذلك ينعكس إيجابياً على المنظمة، و يظهر ذلك من خلال المطالب التالية:

- أسس منح الحوافز في المنظمة؛
- القوى المؤثرة في تفعيل الحوافز؛
- انعكاسات التحفيز على المناخ التنظيمي في للمنظمة.

## المطلب الأول: أسس منح الحوافز في المنظمة

يستند نظام التحفيز في المنظمة إلى مجموعة من المعايير، و من خلال نظم تحفيز متعددة، و يمكن إظهارها كما يلي:

## أولاً: معايير منح الحوافز

يرتكز نظام التحفيز إلى مجموعة من المعايير بغية تقديم الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، فمنهم من يركز على الأداء، و منهم من يركز على الاتجاهات السلوكية، و آخرون يعتمدون على معيار الإبداع و الابتكار و معيار الكفاءات و المهارات و يمكن إظهارها كما يلي:<sup>1</sup>

**1- معيار الأداء:**

يعتبر الأداء من أهم المعايير في عملية التحفيز في المنظمة، إذ يتم تحليل الأداء و من ثم وضع معايير محددة قابلة للقياس بالنسبة لكل وظيفة، و من هذه المعايير نجد:

**1-1- الأداء المتميز:** يتم تقديم الحافز إثر الأداء أو الإنجاز المتميز لأنه عامل يساهم في تقدم العمل و ذلك بزيادة المعدل النمطي، سواء من حيث الكمية أو الجودة أو وفر لوقت و تكاليف العمل<sup>2</sup>، فالعامل يكرم على الأداء المميز الذي لا يمكن تخيله قبل إنجازه أو يصعب للآخرين تحقيقه، و يمكن للحافز أن يأخذ أشكالاً مختلفة<sup>3</sup>.

**1-2- التصويت على الأفضل في الإنجاز:** تلجأ المنظمة إلى أسلوب التصويت على الأفضل في الإنجاز أو الأداء ممن تجاوز أدائه المهام أو الأعمال الموكلة إليه، و تكرمه بعد إجراء التقييمات الرسمية اللازمة، و تطبيق معايير تقييم الأداء من قبل إدارة المنظمة<sup>4</sup>.

**1-3- كمية العمل:** تختار المنظمة أصحاب الإنتاج الأعلى وفق معايير الإنتاجية المحددة بشكل موضوعي، و تتركب الأشخاص ذوي الإنتاج العالي<sup>5</sup>.

**1-4- درجة تحقيق الأهداف:** تختار المنظمة الفريق أو الأفراد أو الفرد الذي حقق الأهداف المحددة له، وفق المؤشرات الرقمية أو الوصفية من الإدارة و تكرمهم على ذلك<sup>1</sup>، و يكون ذلك مادياً عن

<sup>1</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص: 434.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص: 237.

<sup>3</sup> مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص: 237.

<sup>4</sup> المرجع أعلاه، ص: 48.

<sup>5</sup> مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص: 48.

طريق المكافآت و العلاوات و غيرها أو معنويا عن طريق ذكر أسماء أعضاء الفريق و الأشخاص في لوحة خاصة و ذكر نسبة تحقيقهم للأهداف و غيرها.

## 2- معيار المجهود:

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل و خاصة عندما يكون غير ملموس و واضح، كما في أداء وظائف الخدمات بالإضافة إلى أن هناك من يعتبر بالمحاولة و ليس بالنتيجة، و بهذا يأخذ في الحسبان مكافأة الجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد للوصول إلى النتائج و الأداء<sup>2</sup>، و يمكن الأخذ بمعيار المجهود عن طريق<sup>3</sup>:

**2-1- اختيار الأكثر دواما في المنظمة:** تختار المنظمات الأفراد الذين يمضون أوقات أكثر خارج الدوام المدرسي، بقصد إتمام مهامهم الصعبة و تمنحهم حوافز مادية و معنوية تكريما على استمرارهم في تنفيذ أعمالهم طوعا بقصد إنجازها.

**2-2- اختيار الأكثر امتثالا للأوامر و القوانين:** و يمكن للمنظمة أن تعتمد في اكتشاف بالمجهودات المبذولة من طرف العاملين من خلال امتثالهم للأوامر و التعليمات و القوانين الصادرة بشأن العمل.

## 3- معيار الاتجاهات السلوكية:

تتبع الاتجاهات السلوكية الجيدة حوافز تقدم لمستحقيها، و هذا وفق معايير معينة منها<sup>4</sup>:

**3-1- الموظف المثالي:** حين يؤدي الأفراد سلوكيات مثالية في العمل، تعمل المنظمة على اختيارهم كقدوة سلوكية أو مثلا تسميهم "الموظفين المثاليين"، و يتم اختيار الأفراد الأكثر التزاما بأوقات الدوام، استنادا إلى سجلات الدوام و الأكثر انضباطا في العمل و غيرها من مؤشرات الموظف أو العامل المثالي، و بهذا تكرمهم على التزامهم في دوامهم و تمنحهم الحوافز المناسبة.

**3-2- الموظف الأكثر شعبية:** تختار المنظمة تبعا لاستقصاء الآراء موظفا كل مدة زمنية معينة، عادة تكون لمدة شهر ممن يجمع على شعبيته معظم الأفراد العاملين في المنظمة، نظرا لسلوكه الإيجابي أو علاقاته الودية الواسعة وغيرها، و تمنحه الحوافز اللازمة.

<sup>1</sup> وسيلة حمداوي، مرجع سابق ذكره، ص: 208.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص: 238.

<sup>3</sup> مرعي محمد مرعي، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

<sup>4</sup> بالاعتماد على: - مرعي محمد مرعي، المرجع أعلاه، ص: 49-50.

- وسيلة حمداوي، مرجع سابق ذكره، ص: 208.

**3-3- الأقدمية:** هو معيار شائع الاستخدام، يأخذ في الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة و التي تشير إلى الولاء و الانتماء، و تستعمل المنظمة حوافز متنوعة في ذلك.

**3-4- التميز في خدمة الزبائن:** تنتقي المنظمة عبر علاقاتها مع الزبائن الخارجيين لمنتجاتها و المستفيدين من خدماتها، أفرادا يتميزون في خدمة الزبائن و ذلك من خلال سلوكا تهم الحسنة، و يتم ذلك من خلال أخذ آراء هؤلاء الزبائن حول معاملات العامل معهم.

#### 4- معيار الإبداع و الابتكار و المهارة:

يمكن للمنظمة أن تعتمد على معيار الإبداع و الابتكار و المهارة من أجل تنفيذ عملية التحفيز و منح الحوافز المناسبة و يظهر ذلك كمايلي:

**4-1- المقترحات:** تختار المنظمة الأشخاص الذين يقدمون المقترحات و الأفكار الجديدة، و تعتبر تلك الأفكار جديدة لارتباطها ببعض الموضوعات بشأن تقليل النفقات، تحسين جودة الخدمات أو المنتج، تحسين تصميم المنتجات و غيرها<sup>1</sup>، و يتم ذلك بالتوجه مباشرة إلى المشرف أو من خلال وسائل عديدة مثل صناديق الاقتراحات، حيث يتم فحصها و تقييمها و بعدها يتم تقديم الحوافز اللازمة<sup>2</sup>.

**4-2- معيار المسابقات:** تحدد المنظمات برنامج مسابقات حول موضوعات معينة أو لإيجاد حلول متعلقة بالمشكلات و تحفز الفرد على ذلك<sup>3</sup>.

**4-3- معيار الكفاءات و المهارات الشخصية:** بعض المنظمات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو أدوات تكوينية، و يمكن استعمال هذا المعيار من أجل امتلاك المزيد من الكفاءات و المهارات الإدارية و الفنية للفرد<sup>4</sup>، و لكي تستعمل المنظمات هذا المعيار، تعد لائحة من الكفاءات الضرورية لتنفيذ مهام و نشاطات الخطط، ثم يتم التحقق من مدى مطابقة الكفاءات للأعمال، فإذا توفرت ستقوم المنظمة بتحفيظها لتنفيذ الخطط، و إن لم تتوفر تتصرف المنظمة لتعويض النقص في هذه الكفاءات و تطويرها، و هذا من خلال التعلم و التكوين، و إذا ما حقق هذا الفرد تطويرا في كفاءاته و استخدامها في ميادين عمله و حقق الإنجازات و الخطط يستوجب عندئذ تحفيظه<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص: 52.

<sup>2</sup> حميدي أمين عبد الهادي، مرجع سابق ذكره، ص: 137-138.

<sup>3</sup> مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص: 52.

<sup>4</sup> مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص: 52.

<sup>5</sup> مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص: 53-54.

و يمكن للمنظمة أن تعتمد على عدد من المعايير المذكورة و هذا حسب أهدافها و توجهاتها و حسب التوليفات التي تختارها من الحوافز .

### ثانيا: أنواع نظم الحوافز

تختار كل منظمة التوليفة أو مجموعة التوليفات المثالية لأنواع الحوافز التي تتناسب و أهدافها، و ذلك لكي يكون لديها نظام متكامل يحفز العاملين على أدائهم المتميز، و أمام المنظمة خيارات كثيرة لتحديد أنواع الحوافز التي تعكس تطلعات أفرادها، فتستعمل بذلك نظم الحوافز الفردية أو الجماعية أو التنظيمية، أو تستعملها مجتمعة لمعالجة مواقف مختلفة، و يمكن شرح نظم الحوافز التي يمكن أن تستعملها المنظمة كمايلي<sup>1</sup>:

#### 1- حوافز على مستوى الفرد:

يمكن للمنظمة أن تقدم حوافز فردية العاملين، و نعني بذلك الحوافز التي تقدمها المنظمة للعاملين و التي تجعلهم متميزين عن الآخرين سواء كانت هذه الحوافز إيجابية أو سلبية، حيث تقدم حوافز إيجابية في حالة أدائهم المتميز، و حوافز سلبية في حال وقوعهم في أخطاء و تجاوزات، و تكون هذه الحوافز مادية كتقديم العمولات و المكافآت، الترقيات و غيرها أو حجب هذه المزايا عند العقاب، كما يمكن أن تكون معنوية كالشكر و التقدير، إعلان اسم الفرد في لوحة الإعلانات و غيرها.

#### 2- حوافز على مستوى جماعات العمل:

يمكن للمنظمة أن تستخدم حوافز لجماعات العمل، مستعملة في ذلك حوافز إيجابية في حال أدائهم المتميز، و حوافز سلبية في حال تجاوزاتهم و اختراقاتهم للحدود المعمول بها، و تكون هذه الحوافز مادية و معنوية، فالمادية تتمثل في منح المنظمة حوافز للمجموعة، سواء كانت وحدة أو قسم أو دائرة أو فرع، و يقسم على أعضاء الجماعة بالتساوي تقريبا، أي أن كل فرد يحصل على نصيبه من الحافز، بناء على إنتاجية الجماعة ككل، و الحوافز المعنوية تتمثل في تقديم الشكر و التقدير لتلك الجماعة مثلا، سواء كان قسم، فرع وغيرها، أو بذكر أعمالها في لوحة الشرف مثلا.

و هناك العديد من الأسباب التي تشجع المنظمة على استخدام طرق التحفيز الجماعية، و أهم هذه الأسباب هي صعوبة قياس أداء العامل منفردا، و ذلك لأن جزء من عمل المجموعة، أو أن إنتاجه يتأثر بمساهمات و جهود زملائه، و يظهر عند استخدام هذا النظام التعاون و الترابط بين الأفراد في

<sup>1</sup>سيهله محمد عباس، مرجع سابق ذكره، ص: 243-245.

تحقيق أهداف المنظمة، و ذلك من خلال بحثهم عن المشاكل المختلفة في أساليب العمل و محاولة حلها و تنفيذ الحلول، و يأخذ هذا التعاون أشكالاً منها اجتماعات الإنتاجية، لجان الإنتاج، و من أشهرها حلقات الجودة، و كلها تعتمد على وجود اجتماعات يشترك فيها العاملون لبحث المشاكل و عرض الحلول.

### 3- حوافز على مستوى المنظمة:

يمكن للمنظمة أن تقدم حوافز لكل أعضائها و أفرادها، بغض النظر عما قاموا به من عمل و أداء، و هذا لتشجيعهم على البقاء في المنظمة و تحسيسهم باهتمامها بهم، و نجد في ذلك مثلاً: المشاركة في الأرباح، خطط، الاقتراحات، ملكية الأسهم و غيرها.

### المطلب الثاني: القوى المؤثرة في تفعيل التحفيز

توجد مؤثرات و قوة فاعلة تؤثر في التحفيز و العمل، و تقود إلى تفعيلها، و من بين هذه القوى ما يرتبط بالفرد نفسه و ما يرتبط بالمنظمة و محيطها، و يمكن إظهار هذه القوى وفق مايلي:

#### أولاً: المؤثرات المرتبطة بالفرد و بالمنظمة

تعتبر عملية التحفيز حساسة لكل ما يرتبط بالفرد و بقوى و عوامل كثيرة في المنظمة، و يمكن إظهار ذلك كما يلي:

#### 1- المؤثرات المرتبطة بالفرد:

من بين أهم المؤثرات المرتبطة بالفرد نجد ما يلي:

**1-1- شخصية الفرد:** تظهر تركيبية الفرد الداخلية من خلال شخصيته التي تؤثر في أسلوب التحفيز في المنظمة، و تتحكم في شخصية الفرد عوامل كثيرة من أهمها مجموعة القيم التي يحملها و التي تحدد الانضباط و الصرامة و الجدية في العمل، هذا لأن طبيعة المجهود الذي يبذله في عمله هو نتيجة تفاعلات بين قيمه و بيئته، و بها يصبح لازماً تأثر التحفيز بها<sup>1</sup>، كما يدخل ضمن هذه العوامل عمر الفرد الذي يؤثر في دافعيته، و من ثم في أسلوب تحفيزه، حيث تتطور الحاجات كلما تقدم الفرد في السن و هو ما يفسر تغير أنواع الحاجات و درجة قوتها لدى الأفراد<sup>2</sup>، كما أن درجة الثقة بالنفس من أهم ما يشكل شخصية الفرد و التي تؤثر بشكل مباشر على العمل، حيث نجد الشخص الذي تكون لديه

<sup>1</sup> عبد الحفظ مقدم، الثقافة و التسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون سنة نشر، ص: 197-198.

<sup>2</sup> سيلانزي أندرودي، مرجع سابق ذكره، ص: 412.

ثقة عالية بنفسه، لا يتردد في خوض العمل مهما كانت درجة صعوبته، أما الشخص الذي تكون ثقته بنفسه ضعيفة فهو يتخوف من ذلك العمل حتى ولو كان سهلاً، وربما ما يؤثر في درجة الثقة هي القدرات والكفاءات التي يمتلكها والمهارات التي يتحلى بها، والتي تعد من بين العوامل المؤثرة في الشخصية بالإضافة إلى المعرفة والمستوى التعليمي الذي وصل إليه الفرد.

فمنط شخصية الفرد ومدى توجهها نحو المبادرة والعطاء والمجازفة وكيفية إدراكه ورؤيته للأمور تؤثر في أسلوب التحفيز المستعمل في المنظمة، ويساهم في فاعليته، هذا لأن لكل شخص مطالب مختلفة ويعبر عن حاجات متباينة، وبهذا يختلف كل فرد عن الآخر في دوافعه وفي قدراته وبالتالي في حوافزه<sup>1</sup>.

1-2- الفروق الفردية: تشير دراسة سلوك العاملين وجود اختلافات وفروق في العمل، وبهذا

نجد أصناف كثيرة في العاملين، وهذا حسب أدائهم ودوافعهم، فالأداء مرتبط بمدى إمكانية الفرد في تحديد المشكلات التي تواجهه، بوضع عدد من الخطط الإدارية المفيدة للمنظمة وانتقاء أنسبها لمواجهة المواقف العملية، أما قوة الدافعية مرتبطة بمدى حب الفرد للآخرين والمصلحة العامة وبالجانبة النوعي في الإنتاجية وبمقدار الجهد والوقت المخصص في خدمة المنظمة<sup>2</sup>، وتدرج أهم أصناف العاملين في الجدول التالي مع خصائص كل صنف وأسلوب تحفيزه:

<sup>1</sup> يوسف محمد قبلان، مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري، شركة العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، ط2، 1992، ص: 97-102.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص: 418-419.

## الجدول رقم 1: أصناف ,العاملين حسب أدائهم في العمل

صنف العامل	الخصائص التي يتميز بها	أسلوب التحفيز المناسب معه
عالي الأداء عالي الفعالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لديه رغبة في تطوير مستواه و مستوى مرعوسيه و زملائه؛</li> <li>- لديه رغبة في مساعدة الزملاء لتحقيق أهداف المهنة؛</li> <li>- يقدم أفكار و أنشطة بلا حدود؛</li> <li>- يطبق أفكاره في الواقع العملي.</li> </ul>	الإشراف غير مباشر
عالي الأداء منخفض الفعالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يملك خاصية الذكاء؛</li> <li>- يدرك ما يجري حوله بعيدا؛</li> <li>- لديه أفكار عملية؛</li> <li>- لا يوظف أفكاره في الواقع العملي.</li> </ul>	الإشراف التشاركي
منخفض الأداء عالي الدافعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا يملك الحماس و الجهد و الاهتمام؛</li> <li>- ليس لديه الرغبة في تحسين مستواه؛</li> <li>- لديه الرغبة في تحسين مستوى مرعوسيه؛</li> <li>- ممارسة العمل مضطربة و غير واقعية.</li> </ul>	الإشراف التشاركي
منخفض الأداء منخفض الدافعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا يملك الحماس و الجهد و الاهتمام؛</li> <li>- ليس لديه الرغبة في تحسين مستواه؛</li> <li>- ليس لديه الرغبة في تحسين مستوى مرعوسيه أو زملائه؛</li> <li>- ممارسته للعمل مضطربة و غير واقعية و لا يفكر في التغيير.</li> </ul>	الإشراف المباشر

المصدر: يوسف حجيم الطائي و آخرون، المرجع السابق، ص:

فالفروق الفردية تكون نتيجة لعدة عوامل مثلاً: الاختلاف في السن و الجنس و النوع وغيرها، فغالباً ما نجد الفروق الدافعية بين الرجل و المرأة، حيث يهتم الرجال بالعمل بشكل أساسي أكثر من النساء، و أوضحت نتائج بعض الدراسات أن عدد كبير من النساء يتجاهلن تقدمهن في الوظيفة، و هذا لاعتقادهن أن الترقية سترتب عليها إضافة مسؤوليات جديدة، كما أن معظمهن يعملن بسبب المال، كما أكدت الدراسات أنهن عادة ما يفصلن بين أهدافهن الشخصية و أهداف العمل، أضف إلى كل ذلك فإن الرجال لا يحبذون أن يكون المشرف عليهم امرأة، فمعرفة الفروق الفردية و جوانب سلوك كل فرد من خلال صفاته تمكن من اختيار الأسلوب أو نوع التحفيز الذي يناسبه سواء عن طريق الترغيب و الثناء أو عن طريق الترهيب و السعي لوقوفه على مستواه الحقيقي<sup>1</sup>.

## 2- المؤثرات المرتبطة بالمنظمة:

هناك مؤثرات كثيرة ترتبط بالمنظمة و وظائفها و يمكن إظهار أهمها كمايلي:

### 1-2- أسلوب القيادة الإدارية:

يعد القائد أو المدير ناجحاً عندما يسعى باستمرار إلى تحفيز العاملين معه، من أجل تحقيق النتائج المستهدفة في وقتها المحدد، كذلك يجب فهم أسلوب التحفيز و ممارسته مهما كان أسلوب القيادة الذي يتبعه و يظهر ذلك كما يلي<sup>2</sup>:

- أ- القيادة البيروقراطية: التي يتحكم فيها القيادي بالقرار و بآليات اتخاذه و تنفيذه، و يستعمل القائد البيروقراطي أسلوب العصا (العقوبات) و الجزرة (المكافآت).
- ب- القيادة الأبوية: إذا استخدم القائد هذا الأسلوب، الذي يراعي فيها العمل و يوجهه تبعاً للظروف و الضغوط التي يواجهها و يرضى المرؤوسين لديه، فإنه يستخدم التوبيخ و الرعاية و العطاءات المادية.
- ج- القيادة الديمقراطية: إذا استخدم القائد هذا الأسلوب الذي يتعبر فيها جميع العاملين فريقاً يشارك في اتخاذ القرارات، فإنه سيقوم بمنح السلطات و الصلاحيات و التفويضات، أو سحب كل ذلك في حالة العقوبات.

<sup>1</sup>صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، الطبعة العاشرة، 2003، ص: 367-368.

<sup>2</sup>مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص: 57-58.

د- القيادة الاستشارية التشاركية: القائد هنا يشارك و يستشير و فقها العاملين لديه و يناقشهم في المشكلات و يصل معهم إلى حلول محددة، و بعد ذلك يتخذ القرار، و بهذا فهو يستعمل أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار و الاهتمام بالأراء و المقترحات المقدمة و تطبيقها.

و بهذا نقول أنه يوجد علاقة بين نمط القيادة و رضا العاملين، فالقائد البيروقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل و المنظمة و لدى الأفراد العاملين، حيث يشعرون أنهم مركز اهتمام قائدهم، و العكس في ظل القائد البيروقراطي الذي يولد مشاعر الاستياء و عدم الرضا لدى الأفراد<sup>1</sup>.

و بهذا نقول أن القائد الفظ و المتسلط يعتبر أن الاهتمام بالعاملين و إشراكهم في اتخاذ القرارات و غيرها سيفقداهم السيطرة على زمام الأمور، و هذا القائد يحصل على نتائج مرضية لبعض الوقت، ولكن على المدى الطويل سيفشل، كما أن الكثير من المدراء لديهم فكرة أ، الاهتمام يكون بالموظفين الجدد فقط، إذ يعتقدون أنه يمكن إغفال شأن الموظف الذي وصل لمستوى الأداء المرضي و هذا خطأ، لأن ذلك قد يخلق مشاكل من طرف الموظفين القدامى، كما أن العامل ذات الأداء المتميز إن أهمل سيستاء لما يتلقاه من تجاهل<sup>2</sup>.

و بهذا الأسلوب المتبع من قبل المشرف أو القائد أو المدير يؤثر على أسلوب التحفيز الذي يتبعه.

## 2-2- البنى الوظيفية و الهياكل التنظيمية:

تتأثر عملية التحفيز بمستويات الأطر الإدارية و البنى الوظيفية، من حيث درجة تعقيدها و تعدد حلقاتها، حيث تختلف الحوافز المقدمة للقادة و الأطر العليا عن تلك المقدمة للمنفذين و المرعوسين عامة<sup>3</sup>، فنقول أن درجة فاعلية التنظيم و كفاءة عملياته و نوع هيكل المنظمة التنظيمي يؤثر على أسلوب التحفيز، بحيث يختلف أسلوب التحفيز في المنظمات الهرمية عن تلك التي في المنظمات العضوية مثلا<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سابق ذكره، ص: 177-178.

<sup>2</sup> لورين ب- بسكر، مرجع سابق ذكره، ص: 108-109.

<sup>3</sup> مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص: 58.

<sup>4</sup> حنفي عبد الغفار، مرجع سابق ذكره، ص: 498.

### 2-3- نظام الاتصالات الداخلية:

يمكن اعتبار معظم وسائل الاتصال كوسائل تحفيزية فعالة، بالإضافة إلى ذلك يساهم نظام الاتصال في تفعيل التحفيز أو فشله لأنه يوفر للعامل جميع النظم و المعلومات التي لها علاقة بالعمل، فطريقة إيصال المعلومة تؤثر في فعالية التحفيز، لأنه بمجرد هفوة في تقديم المعلومات ستؤدي ذلك لعدم الرضا، و بالتالي قوة أو ضعف أنظمة الاتصالات الداخلية في المنظمة هي من بين العوامل التي تتحكم في فعالية التحفيز.

### 2-4- النقابات\* و الاتحادات و الجماعات الموجودة في المنظمة<sup>1</sup>:

تركز النقابات و الاتحادات و الجماعات في المنظمة على تحقيق التقدم للعاملين، فهي تهتم بحقوق و ظروف العمل و تحقيق الأمن و الاستقرار للعامل و بالتالي تؤثر على أنظمة التحفيز المقدمة لهم، سواء كانت مادية أو معنوية، و تفعل ذلك من أجل كسب إخلاص العامل، كما يمكن للنقابة أو تواجه الإدارة إزاء محاولتها لحفز العمال على المزيد من الإنتاج باستعمال حوافز مالية مثلا أو معنوية كالمنافسة، فطالما أن أحد الأهداف الأولية لها هو حماية العامل فهي تسارع في معارضة الإدارة، و بذلك فدرجة التوافق بين الإدارة و بين هذه النقابات و الجماعات و الاتحادات تساهم في تحريك دافعية العاملين و تؤثر على نظام التحفيز المطبق.

### 2-5- الوضعية المالية للمنظمة:

يتأثر نظام التحفيز بالوضعية المالية للمنظمة، و في الغالب يتأثر التحفيز المادي بالإيجاب إذا كانت الوضعية المالية جيدة، و العكس إن كانت وضعيتها ضعيفة، و في هذه الحالة يمكن تعزيز نظام التحفيز بالحوافز المعنوية.

### 2-6- رضا الزبائن و الموردين:

يمكن أن يساهم رضا الزبائن و الموردين الذين يتعاملون مع المنظمة في رفع ميزانيتها بإيرادات مستمرة أو تخفيض التكاليف من الموردين، و هذا ما يؤدي إلى تحسين الوضعية المالية لها، و يؤدي ذلك التأثير في الحوافز المادية<sup>2</sup>.

\* النقابات العمالية: هي عبارة عن تنظيم يجمع عددا من العاملين يتم تكوينه بهدف حماية و تنمية المصالح الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية لأعضائه من خلال المفاوضات و الاتفاق الجماعي.

<sup>1</sup> كمال دسوقي، سيكولوجية إدارة الأعمال و سلوكيات كفاية الإنتاج، ب د ن، القاهرة، 1994، ص: 187-189.

<sup>2</sup> مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص: 62.

## 2-7- التكنولوجيا المستخدمة:

يبرز دور منظومة التكنولوجيا في موقف معين، بحيث أن تطويرها يعتبر حاسما في خلق فرص الأداء الأجدد، و هذا ما يؤدي لتحفيز أصحاب الأداء المتميز، و بهذا فالتكنولوجيا المستخدمة قد تؤثر سلبا أو إيجابا على التحفيز، و من جهة أخرى فالتكنولوجيا المتطورة تؤدي لخفض دور العامل من الناحية التشغيلية، و لكن مسؤولياته تزداد نظرا لمتابعة عدد أكبر من الأجهزة، كما أن درجة تقبل الفرد للتغيير يؤثر في دوافعه و بالتالي في درجة رضاه، بالإضافة إلى أن التكنولوجيا المستعملة تخفض في عبء العمل الأسبوعي للفرد و تخفيض ساعات العمل، و بهذا نقول أن درجة التقدم التكنولوجي يساهم في تفعيل التحفيز<sup>1</sup>.

## ثانيا: دور القوى و المؤثرات الخارجية في تفعيل التحفيز

توجد عوامل و قوى خارجية عن المنظمة يمكن أن تؤثر في تفعيل التحفيز من بين أهمها:

## 1- الظروف و الأحوال الاقتصادية للدولة التي تنتمي إليها المنظمة:

تتوقف مقدرة الإدارة على إعداد أنظمة التحفيز من أجور، تحقيق الاستقرار الوظيفي و غيرها، على الظروف و الأحوال الاقتصادية للدولة التي تنتمي إليها، فخلال فترات الكساد في الثلاثينيات مثلا: حقق العمال أقصى مستويات الأداء، إذ يعملون لساعات طويلة و بأدنى أجر، و عندما تكون الظروف الاقتصادية للدولة في حالة رواج و انتعاش، فإن المحفزات المالية تصبح مرتفعة، و يبحث الأفراد على الحوافز المعنوية كما أن التحولات و أشكال التغيير السائدة في الوضع الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي تعزز العمل و تطور المنظمات أو تضعها عرضة للخسائر.

## 2- النظام التربوي و التعليمي الموجود في الدولة:

من بين القوى الخارجية المؤثرة في التحفيز هو توفر نظام تربوي تعليمي، يزود المنظمات بالموارد البشرية المؤهلة لمواكبة مستجدات العمل، و تحقيق طموحات المنظمة و خططها التنفيذية، فوجود نظام تربوي متين يمكن للمنظمة من حصولها على أفراد ذات كفاءات ومهارات عالية، و العكس صحيح ووجود هذه الأصناف من العاملين يتأثر التحفيز في المنظمة.

<sup>1</sup> بالاعتماد على: - خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الميسر للنشر و

التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1999، ص: 252.

- حنفي عبد الغفار، مرجع سابق ذكره، ص: 501-503.

### 3- تأثير المجتمع و الثقافة السائدة:

تشكل الثقافة الموجود في المجتمع الذي ينتمي إليها الأفراد العاملين إحدى القوى المؤثرة في التحفيز، ذلك لأن ثقافة أي مجتمع تتكون من عادات وتقاليد و قيم خاصة بهم، و لهم طرق تفكير خاصة و غيرها، و هي عوامل كلها تؤثر في أسلوب التحفيز المتبع، فمثلا تمتاز ثقافة المجتمع العربي بوجود عادات و تقاليد و قيم خاصة به، إذ نجد قيم دينية تهتم بإتباع التعاليم و الأخلاق الدينية التي تؤدي لوجود قيم اجتماعية تتمثل في التضامن و التكافل بين الأفراد و هذه العوامل تؤثر في الاتجاهات التسييرية و اتجاهات الجماعات<sup>1</sup>.

فالمجتمع الذي ينتمي إليه الفرد العامل يمكن أن يؤثر فيه و في أفكاره و اتجاهاته إزاء العمل، و أقرب مجتمع له هو أسرته و أصدقائه، حيث أن حدود استجاباته للمحفزات التي تستخدمها المنظمة تتوقف على الطريقة التي تتأثر بها اتجاهاته بأفكار أسرته و أصدقائه، وبالتالي فنظرة الأسرة اتجاه المنظمة و وظيفة الفرد تساهم في تفعيل التحفيز أو فشله، و هنا يأتي دور الاتصال الخارجي في التأثير على تحسين صورة المنظمة.

### 4- القوى المرتبطة بسوق العمل:

هناك عدة عوامل ترتبط بسوق العمل من أهمها<sup>2</sup>:

- التشريعات و القوانين المنظمة لإجراءات التحفيز و الأجور على مستوى الدولة و مدى استجابتها للسياسات التحفيزية المعتمدة في المنظمة؛
- السوق التنافسية في المنظمات الأخرى، و مدى اعتبارها لسياسات تحفيز فعالة، تزيد عن معدلات التحفيز المعتمدة في المنظمة.

### 5- العولمة و منظمة التجارة الدولية:

أصبحت العولمة تتردد في جميع المجالس باعتبارها مصطلح ساد المرحلة المعاصرة، في جوانبها المختلفة الاقتصادية، الثقافية و السياسية و غيرها، كما تعد منظمة التجارة الدولية أحد أهم أركانها، و يسعى تيار العولمة من خلال منظمة التجارة الدولية إلى تكريس نهجه، و ذلك من خلال مبادئ تحكم العلاقات التجارية العالمية و التي تسهل حركة الأشخاص و الخدمات، و هو ما يدفع إلى

<sup>1</sup> عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق ذكره، ص: 201.

<sup>2</sup> مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص: 61.

اشتداد المنافسة بين المنظمات الوطنية و الدولية، و هذا بموجب سياسات و استراتيجيات فعالة و واضحة للتمكن من مواجهة المنافسة و حسن استثمار الموارد و الوسائل المتعددة و تحقيق أهداف المنظمة، إذ يعد التحفيز الذي يحرك الموارد البشرية إحدى تلك الوسائل الفعالة، و بهذا فتحديات العولمة و منظمة التجارة الدولية تساهم في درجة فعالية التحفيز<sup>1</sup>.

#### 6- قوى أخرى:

بالإضافة إلى المؤثرات السابقة هناك مؤثرات أخرى كثيرة منها<sup>2</sup>:

- وسائل الإعلام التي تعزز أهمية التحفيز و دوره في التطوير و التنمية و التقدم على كافة الأصعدة؛
  - الدور الاستشاري للمختصين في موضوعات التحفيز، و تشجيعه و تعزيزه في كافة المنظمات، و تعميم دراسات و أبحاث ليصبح نشاطا مألوفاً و اعتيادياً لدى الجميع.
- كل هذه القوى تؤثر على فاعلية التحفيز التي تظهر كانعكاسات إيجابية أو سلبية على المنظمة.

#### المطلب الثالث: انعكاسات التحفيز على المناخ التنظيمي للمنظمة

ينعكس التحفيز المادي و المعنوي على فعالية المنظمة سواء على صعيد الأفراد العاملين أو على صعيد المنظمات، و كذلك و كذلك فهو يحظى باهتمام كبير من قبل المنظمة، و يمكن إظهار هذه الأهمية وفق انعكاساتها التالية:

#### أولاً: انعكاسات التحفيز على صعيد الأفراد العاملين

يساهم تطبيق التحفيز بصفة فعالة في التأثير على أداء الأفراد العاملين في مستوياتهم، سواء كانوا قادة، مديرون، مشرفون، عاملون، و في فاعليتهم و أدوارهم بشكل إيجابي وفق مايلي:

#### 1- إشباع حاجات العاملين و تحقيق رضاهم:

يؤدي التحفيز الفعال إلى إشباع حاجات العاملين و بذلك بتوفير التركيبة الملائمة من الحوافز المادية و المعنوية و التي تتوافق مع أغلبية العاملين و بالتالي تحقيق أهدافهم، و من خلال إشباع حاجاتهم يتحقق رضاهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص: 65-66.

<sup>2</sup> المرجع أعلاه، ص: 62، 65-66.

<sup>3</sup> يوسف جمعي الطائي، مرجع سابق ذكره، ص: 414.

## 2- التأثير على سلوك العاملين و رفع ولائهم للمنظمة:

يؤثر التحفيز على سلوك العاملين، إذ يؤدي لتنمية عاداتهم و خلق قيم سلوكية جديدة، تسعى المنظمة إلى وجودها في العاملين، حيث يصبح كل عامل أكثر حبا و انسجاما مع بيئة العمل مما يجعل سلوكهم أفضل، و يظهر ذلك من خلال تصرفاتهم، فعلى سبيل المثال: يصبح العمال أكثر تبسما و أكثر تماسكا ببعضهم البعض، و خاصة إلى كان التحفيز عادلا، و هذا ينعكس على أسلوبهم في التعامل فيما بينهم و مع العملاء أيضا، بالإضافة إلى أن التحفيز يعد المولد الرئيسي للطاقة، حيث يكون الفرد المحفز أكثر حيوية و نشاط و أكثر قدرة على الإنتاج و المساهمة لتحقيق الأهداف المنشودة<sup>1</sup>، و ما يزيد من هذه الطاقة هو شعور العامل أن المنظمة لا تستغله لتحقيق أهدافها فقط بل تحرص على إرضاءه و بهذا يصبح أكثر تطلعا للعمل، و يتجنب بذلك التأخير و التغيب، إلا في حالة الطوارئ القصوى و عندما يجد العاملين التحفيز الكافي، فإنهم سيميلون للاستمرار و الاستقرار في عملهم أي رفع روح الولاء و الانتماء للمنظمة<sup>2</sup>.

## 3- زيادة صلاحيات الأفراد<sup>3</sup>:

يؤدي التحفيز الفعال إلى إغناء محتوى الوظائف و زيادة الصلاحيات للأفراد العاملين، و هو ما يؤدي إلى شعورهم بالأهمية حين إنجازهم أعمالا و مهام متعددة، كما يؤدي إلى إثارة روح التحدي و تنفيذ المهام الصعبة و المتنوعة و تطوير مهاراتهم للتمكن من تنفيذ العمل المتنوع و الموسع، بالإضافة إلى زيادة الإحساس بالمسؤولية و توسيع دائرة المشاركة.

و يدخل في إطار الصلاحيات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، حيث يدفع التحفيز إلى ذلك من خلال زيادة المسؤوليات الممنوحة لهم في عملهم من خلال الأداء الناجع لهم، بالإضافة إلى الإسهام في حل المشاكل التي تواجه المنظمة، و الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم بعد إشراكهم في التخطيط للعمل و تنفيذه و تقييمه.

## 4- تشجيع الإبداع و الابتكار:

يساهم التحفيز في تنمية الطاقات الإبداعية و الابتكارية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة و تفوقها<sup>1</sup>، و يتم ذلك من خلال تشجيع التنافس بين العاملين خلال العمل من أجل الحصول

<sup>1</sup> إبراهيم الفقي، مرجع سابق ذكره، ص: 61-62.

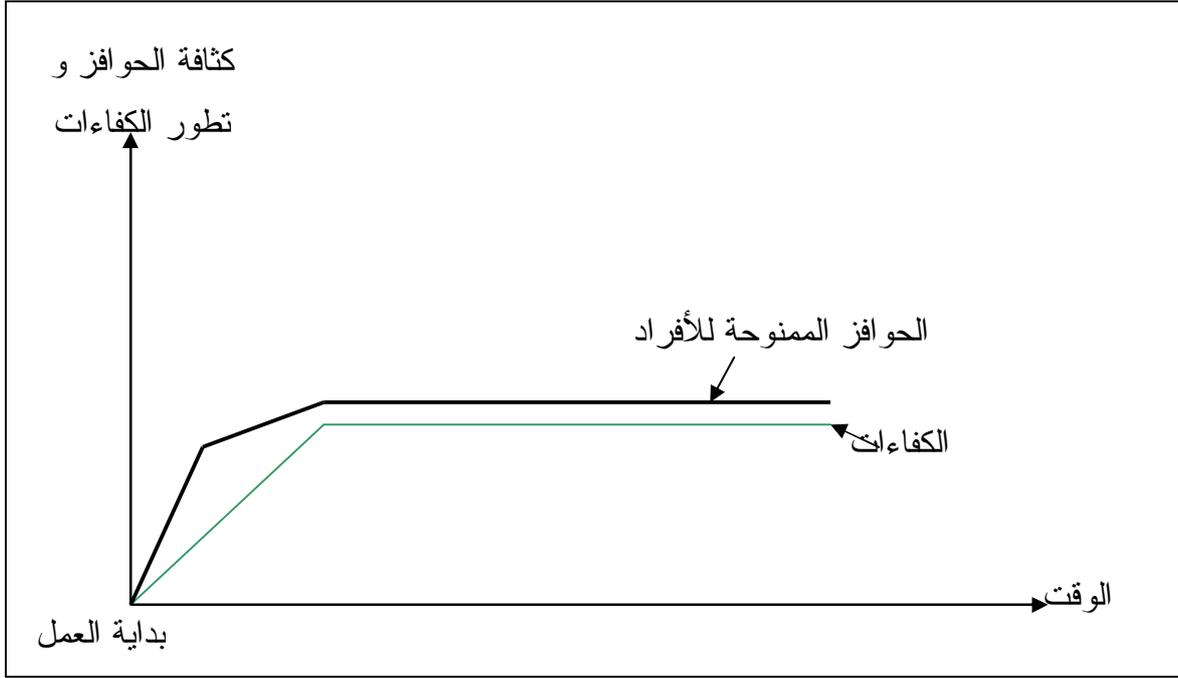
<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق ذكره، ص: 414-415.

<sup>3</sup> مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص: 71-74.

على الحوافز و تطوير كفاءاتهم و مهاراتهم و توفير مناخ التطوير و الابتكار لجميع الأفراد، و ربط ذلك بالحوافز المناسبة<sup>2</sup> و بهذا يمكن القول أن الحوافز تزيد من اندفاع الفرد لاكتساب المزيد من الكفاءات و ذلك من خلال التعويضات المادية المختلفة أو من خلال التكوين<sup>3</sup>.

و يمكن إظهار هذا الأثر من خلال العلاقة الطردية بينهما من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 14: تأثير الحوافز على بروز الكفاءات



Source : Nicole Aubert, Op-Cit, P :252.

و يظهر الشكل أنه بزيادة الحوافز المقدمة تزداد دافعية الأفراد لاكتساب الكفاءات.

5- إحلال فرق العمل بدلا من العمل الفردي:

يشجع التحفيز الفعال على تنمية روح العمل الجماعي خلال تنفيذ العمل، و تشجيع ممارسات العمل التعاوني يؤدي إلى الإحساس بالمسؤولية الجماعية و الفردية اتجاه عملهم، بالإضافة إلى تسهيل الوصول إلى إنجاز المهام الصعبة نتيجة لتضافر أعمال أعضاء الفريق<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق ذكره، ص: 86.

<sup>2</sup>مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص: 72.

<sup>3</sup>Nicole Aubert, Op. Cit, P :252.

<sup>4</sup>مرعي محمد مرعي، المرجع أعلاه، ص: 70.

## 6- التأثير على نمط القيادة:

يساهم التحفيز الفعال الذي يوفر للأفراد التركيبة الملائمة للحوافز، بنقل أعضاء الإدارة العليا من ممارسة وظيفة المدير إلى وظيفة القيادي، وذلك بتعميق الإحساس بالمسؤولية القيادية، و تكريس أهمية الرقابة الذاتية خلال ممارسة العمل من العاملين في المنظمة، و ترسيخ قيم التعاون و العمل الإيجابي، بالإضافة إلى تحويل الرؤساء من مشرفين إلى موجهين عبر تعزيز التفاعل بينهم و بين العاملين، و تشجيعهم و تميتهم للرجبة للإنجاز لدى جميع العاملين، و تطوير الكفاءات الفردية و الجماعية في المنظمة و توظيفها لصالحها<sup>1</sup>.

## ثانيا: انعكاسات التحفيز على فعالية المنظمة

تؤدي الآثار و الانعكاسات التي يخلفها التحفيز على الفرد لانعكاسات على المنظمة ككل، إذ يساهم تطبيق التحفيز الفعال إلى تحقيق نتائج إيجابية في المنظمة ككل، بما فيهم الأفراد الذين يعتبرون المحرك الأساسي للمنظمة، و تظهر الانعكاسات على مستوى المنظمة كما يلي:

## 1- التأثير على الوظائف الإدارية للمنظمة:

ينعكس التحفيز على وظائف المنظمة من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة، و يمكن إظهار ذلك من خلال ما يلي<sup>2</sup>:

**1-1- التأثير على الهيكل التنظيمي:** يحقق التحفيز الفعال نقل الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي إلى الشكل العضوي و الشبكي، حيث يدفع نحو إعادة بناء الهياكل التنظيمية و آليات عملها لتصبح شبكة تسهل التواصل بين الأفراد، من خلال العلاقات الصاعدة، النازلة، الأفقية و الشبكية بين الأعضاء كافة، كما يساهم في تحسين مستوى فاعلية التنظيم و كفاءته عبر تسريع العمل و التواصل داخله، بالإضافة إلى أنه يحقق إدماج الوظائف المتعددة في مركز عمل واحد، و ذلك من خلال إغناء محتوى العمل.

<sup>1</sup> مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص: 69

<sup>2</sup> مرجع سابق ذكره، ص: 72-74.

**1-2- التقليل من المركزية:** يعمل التحفيز الفعال إلى تقليل المركزية، من خلال منح الإدارة تفويضات و صلاحيات إعداد الخطط و تنفيذها و تطويرها، و بهذا يبقى اهتمام الإدارة المركزية مرتكز على وضع السياسات العامة و الابتعاد عن إجراءات العمل التنفيذية.

**1-3- فعالية الرقابة:** يؤدي التحفيز الفعال إلى تحسين آليات الرقابة و المتابعة و التدقيق، باستخدام الطرق البعدية ذات التأثير الفعال، دون أن تمس مشاعر الشخص و إحساسه بأهميته، بمعنى أنه يقود للتخلي عن أسلوب الرقابة السلطوية، و يشجع تحمل المسؤوليات لدى القادة و العاملين على حد سواء، و ذلك بتقليص إجراءات الرقابة و تعزيز مفهوم الشفافية و الوضوح في إنجاز العمل.

## 2- التأثير على العمل:

ينعكس التحفيز على طرق العمل من خلال إجراءاته و مساراته و غيرها و يظهر ذلك كما يلي:

**1-2- إجراءات العمل:** يسرع التحفيز إجراءات العمل و يبسط عملياته، و ذلك من خلال رغبة العاملين في إنجاز العمل بأسهل طريقة و بأسرع وقت و بجودة عالية، كما يسهل تعدد مسار العمليات و تفعيلها، و ذلك بإقرار آليات عمل جديدة و سهلة تحقق النتائج المحددة، بالإضافة إلى تسريع الإنجاز و تنفي العمل و تحقيق النتائج.

**2-2- نقل تركيز المنظمة من الاهتمام بالنشاطات و المهام إلى النتائج و الإنجازات:** يسهم التحفيز بنقل تركيز المنظمة من الاهتمام بالنشاطات و المهام إلى التركيز على النتائج و الإنجازات، و ذلك من خلال تعزيز التنافس بين الأفراد للوصول إلى نتائج أعلى و إنجازات أكثر، من خلال تشجيع الأفكار الجديدة و طرحا لتقديم حلول لمشاكل المنظمة، و كذلك من خلال تحقيق العدالة في تقييم الأداء المرتكز على النتائج الفعالية و ليس على الجهود الصورية<sup>1</sup>.

**2-3- تقليل ارتكاب الأخطاء و خفض التكاليف:** يحقق التحفيز الفعال تقليل ارتكاب الأخطاء التي يمكن أن تحصل في حال تنفيذ العمل، و خاصة إن كان هذا العمل جماعي، كما يحقق خفض في تكاليف العمل و تقليص الهدر جراء دمج وظائف متعددة في مركز عمل واحد، و من خلال انخفاض

<sup>1</sup> مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص: 74.

معدل دوران العمل الذي يتسبب بتكاليف كبيرة في حال ارتفاعه، و كذلك بانخفاض نسبة التغيب التي تتسبب في تدهور الإنتاج<sup>1</sup>.

**2-4- تحسين أداء العاملين:** إن الهدف الرئيسي الذي يواجه كل منظمة هو تحقيق أفضل أداء من العاملين لديها، لأن ذلك ما يجعلها تستمر و تزدهر، فالتحفيز الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل كما و نوعا من خلال ربط الحوافز بالأداء سواء حوافز مادية كالأجر أو معنوية كفرص التكوين، مما يؤدي إلى رفع العامل لمستوى أدائه على أساس توقع الحصول على حوافز التي يرتقبها، بمعنى أن التحفيز يحقق زيادة في نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، جودة منتجات، المبيعات و الأرباح، و بهذا يمكن القول أن التحفيز يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة لأنه يجعل الأفراد يعملون بحماس لتحقيقها لشعورهم بأنها أهدافهم أيضا، لأنه بنجاح المنظمة سيستفيدون أيضا ماديا و معنويا، و بهذا يعد التحفيز أحد أهم عوامل تحقيق أهداف المنظمة.

#### المبحث الثالث: تسيير نظام التحفيز في المنظمة

نظرا لأهمية التحفيز و ما يخلفه من انعكاسات إيجابية في المنظمة، ينبغي على هذه الأخيرة تسييره بشكل جيد، و ذلك عند تصميم نظامه و تطبيقه، و خاصة أنه يتأثر بقوى عديدة مع الأخذ بعين الاعتبار مقومات عديدة تمثل كمرتكزات لتقويتها، و يمكن إظهار ذلك وفق المطالب التالية:

- تصميم نظام التحفيز في المنظمة؛
- تطبيق نظام التحفيز في المنظمة؛
- معايير الحكم على فعالية التحفيز في المنظمة.

#### المطلب الأول: تصميم نظام التحفيز في المنظمة

تعتمد المنظمة عند تصميم نظام حوافزها على متطلبات معينة تساعدها في كامل مراحلها، و يبرز ذلك وفق مايلي:

#### أولا: متطلبات تصميم نظام التحفيز

تعتبر عملية إعداد نظام التحفيز\* من مهام إدارة الموارد البشرية التي تتفاعل مع كل من النظام المالي الاقتصادي و النظام الفني لتحقيق النتائج المرجوة<sup>1</sup>، و يمكن إظهار المتطلبات الرئيسية لإعداد و تنفيذ نظام الحوافز في<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>Adelen Tregouet, **la surchauffe du marche de l'emploi provoque des éparts en série et les entreprises doivent réagir**, in revue capitale (Paris, n° 107, Aout 2000), P : 104.

**1- متطلبات البنية الأساسية لنظام التحفيز:**

تتمثل البنية الأساسية لنظام التحفيز في مجموعة من النظم الفرعية لكل من النظام المالي الاقتصادي و النظام الفني و النظام البشري، و هي تشكل الركائز الأساسية لنظام التحفيز و هي:

**1-1- الهيكل التنظيمي و هيكل العمال:** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية و الأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف و مستوى التفاعل بين العاملين، و يفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل و التوازن في الهيكل التنظيمي و التعرف على الخصائص النوعية للعاملين، و تأثير ذلك على نظم الحوافز المطبقة.

**1-2- نظام الأجور:** يتم تحديد نظام الأجر الأساسي على أساس تقييم الوظائف، و يعكس هيكل الأجور في المنظمة الفروق في خصائص الوظائف داخل المنظمة و كذلك التفاعل بين العرض و الطلب في سوق العمل.

**1-3- وصف الوظائف:** يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب، يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي، و التي تحدد واجبات شاغل الوظيفة و الظروف التي يمارس فيها وظيفته و المؤهلات و الخبرات المطلوبة و معايير أداء الوظيفة.

**1-4- نظام تقييم الأداء:** يجب توفر نظام خاص للتعرف على إنتاجية الفرد و سلوكه الوظيفي، و ذلك بتحديد الأداء المستهدف أو المعياري و هذا بغية مقارنته بالأداء الفعلي.

**1-5- النظام الفني:** يتعلق النظام الفني بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة، و الذي يفيد في التعرف على طرق و إجراءات العمل و تدفق العمليات من خلال دراسة الزمن و الحركة، حيث أن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب للتكنولوجيا المستخدمة.

**2- متطلبات تنفيذ نظام التحفيز:**

يتطلب تنفيذ نظام التحفيز عدة عناصر منها:

**1-2- القواعد:** تتعلق القواعد بكيفية ربط الأداء بالحوافز المادية و المعنوية المتوقعة، باستخدام معايير معنية.

\* و خاصة بالنسبة للتحفيز المادي.

<sup>1</sup> مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص: 05.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق ذكره، ص: 486-488.

2-2- النماذج: تشمل النماذج مجموعة السجلات المتعلقة بأداء الأفراد العاملين و معدلات الأداء المخططة.

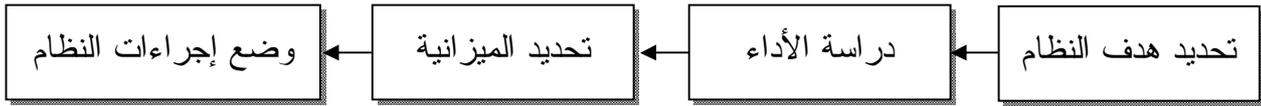
2-3- الإجراءات: تتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية والمتابعة الخاصة بمنح الحوافز للأفراد.

تعتبر كل هذه المتطلبات بمثابة الأدوات التي تستعملها و تساعد في تصميم نظام الحوافز و في بعض الأحيان في تطبيقه.

### ثانيا: مراحل تصميم نظام الحوافز

يمر تصميم نظام التحفيز عبر المراحل التي تظهر على الشكل التالي:

#### الشكل رقم 15: مراحل تصميم نظام التحفيز



المصدر: أحم ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص: 256.

يأخذ مصمم نظام التحفيز، سواء مستشار خارجي أو مدير الموارد البشرية و لجنة من المديرين، او لجنة من المديرين و المشرفين، بعين الاعتبار عند تصميمه له المقومات الأساسية لكفاءة التحفيز، التي سنتطرق إليها في المطلب الموالي، و التي تعتبر كمتطلبات لإدارة النظام<sup>1</sup>، و يمكن شرح خطوات تصميم نظام التحفيز كمايلي:

#### 1- تحديد هدف نظام التحفيز:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة و إستراتيجيات محددة، و على من يقوم بوضع نظام التحفيز أن يدرس هذا جيدا، و يحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لهذا النظام، و قد يكون هدف النظام هو تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات، أو قد يكون من أجل تخفيض التكاليف، أو لغرض تشجيع الأفكار الجديدة أو للزيادة من الكميات المنتجة أو تحسين الجودة و غيرها من الأهداف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص: 256.

<sup>2</sup>يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق ذكره، ص: 415.

و لتحقيق هذا الهدف العام، سواء للمنظمة أو لنظام التحفيز، فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم من أنشطة، قطاعات، إدارات، مصانع، مراكز، فروع و أقسام، فالاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها، و قد تكون مختلفة في طبيعتها، و لكن تنعكس كلها لتحقيق الهدف العام لنظام التحفيز، و كذلك فإن نظام التحفيز الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، فمثلا يوجد نظام جزئي لموظفي البيع و آخر خاص بالإدارة العليا و آخر للمنفذين و غيرها، فعلى النظام أن يغطي كل المستويات و كل الوحدات بقدر الإمكان<sup>1</sup>.

و تقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل، و ذلك داخل وحدة تنظيمية، انتقالات من الإدارات العامة إلى الإدارات و الأقسام وصولا إلى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيقها، مع مراعاة مبدأ مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم التنظيمية في وضعها و تصميمها<sup>2</sup>.

## 2- دراسة مكونات الأداء:

تسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، و ذلك بهدف تكوين فكرة واضحة و سليمة عن نشاطات العمل، و الجوانب الثابتة و المتغيرة فيها، و معرفة العلاقات فيما بينها و المواصفات المطلوبة في كل فرد عامل، حتى ينسق مع النشاطات، و عليه تحدي كيفية القياس الفعلي للأداء<sup>3</sup>، و عموما يستدعي تحديد و توصيف الأداء المطلوب ما يلي<sup>4</sup>:

**2-1- وجود وظائف ذات تصميم سليم:** نقصد أن تكون الوظيفة محددة، واضحة، و مفهومة المعالم، فلا المهام أكثر و لا أقل مما يجب.

**2-2- وجود عدد سليم للعاملين:** فلا الأعداد أكثر و لا هي أقل، إذ يجب أن يتوافق عدد العاملين مع الوظائف و المهام الموكلة إليهم، و تحديد وقت استخدام الحوافز الفردية و الجماعية، فمثلا إذا كان العاملين يؤدون وظائف متتابعة و متكاملة، فيجب أن يكون النظام جماعيا.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع أعلاه، ص: 257.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سابق ذكره، ص: 220.

<sup>3</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سابق ذكره، ص: 220.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص: 257-258.

2-3- وجود ظروف عمل ملائمة: يأخذ المصمم بعين الاعتبار ظروف العمل التي تسهل الأداء، و ذلك من حيث التجهيزات، الأدوات، الإضاءة، الحرارة، التهوية و غيرها.

2-4- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: ينتقد مصمم النظام إمكانية سيطرة الفرد على العمل، إذ لا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه، أو أن هناك ظروف تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل، و يفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء أو مؤشرات إنجاز، و هي قد تأخذ على شكل كمية العمل مثل عدد الوحدات المنتجة أو عدد الفواتير التي تم مراجعتها أو المبالغ التي تم تحصيلها، و ذلك من خلال فترة زمنية معينة، قد تكون ساعة، يوم، شهر و غيرها، و يمكن أن تأخذ شكل جودة العمل بتحديد عدد الوحدات المعيبة و السليمة مثلا، كما يمكن أن يأخذ شكل التدرج و الترتيب.

و يتم من خلال هذه الخطوة تحديد كيف يتم القياس الفعلي للأداء، و يتحدد ذلك بوضع نماذج و سجلات يتم فيها تحديد معدلات الأداء الزمنية بالشكل المطلوب، ثم يتحدد فيها أماكن للتسجيل اليومي أو الأسبوعي، أو الشهري أو السنوي، و بهذا يعتبر القياس السليم للأداء الفعلي ضمان للصدق و الثبات.

### 3- تحديد ميزانية الحوافز<sup>1</sup>:

يقصد بميزانية الحوافز ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لنظام التحفيز، و عند التقدير تدعى بموازنة التحفيز، و قد تستخدم في ذلك الموازنة الثابتة ذات المبلغ الثابت المحدد سلفا، أو الموازنة التي تتسق و تتغير حسب التغيرات الحاصلة، و عموما ينبغي أن يغطي المبلغ المحدد البنود التالية:

3-1- قيمة الحوافز الجوائز<sup>2</sup>: يمثل المبلغ المخصص للحوافز الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، و تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت و العلاوات، الرحلات، الهدايا المادية و المعنوية، مصاريف التكوين و غيرها.

3-2- التكاليف الإدارية<sup>3</sup>: تغطي التكاليف الإدارية كل من تكاليف تصميم النظام، تعديله، الاحتفاظ بسجلاته، الاجتماعية الخاصة به، و تدريب المديرين و المشرفين عليه و غيرها.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق ذكره، ص: 415.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سابق ذكره، ص: 221.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق ذكره، ص: 417.

3-3- تكاليف الترويج: تغطي تكاليف الترويج بنوداً مثل: النشرات، الكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، المراسلات، خطابات الشكر، الحفلات و غيرها.

#### 4- وضع إجراءات النظام:

يضع مصمم نظام التحفيز مجموعة من الإجراءات تتضمن ما يلي<sup>1</sup>:

- تحديد وقت تقديم الحوافز؛
- تحديد نوعية الحوافز التي ستقدم؛
- تحديد جور كل مسؤول عن التقييم، و كيفية إجراء التقييم؛
- تحديد مواعيد الاجتماعات الدورية بين المسؤولين على نظام التحفيز و كيفية إدارتها؛
- تحديد موعد الاجتماع النهائي للجنة الحوافز؛
- تحديد شكل تقديم الحوافز، و ذلك بوضع كيفية منح هذه الحوافز فيما إذا ستقدم للفرد لوحده من خلال مشرفه أو سيتم عبر حفل عام على مستوى المنظمة؛
- استخدام الوثائق الأدائية المطلوبة.

و بهذا فوجود نظام حوافز مصمم بشكل جيد يسهل للقادة تطبيقه و تنفيذه بفاعلية.

#### المطلب الثاني: تطبيق نظام التحفيز في المنظمة

تعتمد المنظمة عند تطبيق التحفيز لخطوات منهجية، ز ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار بعض المقومات التي ترفع من فاعليتها و يمكن إظهار كل هذا من خلال العناصر التالية:

#### أولاً: المراحل المنهجية لتطبيق التحفيز

تزداد فاعلية التحفيز في المنظمة و تتحقق الخطوات التنفيذية لتطبيقه، إذا كانت ممارسة المراحل بشكل منهجي و هذا وفق مايلي:

#### 1- مرحلة الاعتراف:

تدل هذه المرحلة على كافة الإشارات و الممارسات الدالة، التي تؤدي إلى شعور الشخص العامل بأنه نافع وذو قيمة مما يزيد من تفاؤله و الاعتراف بأنه جزء من المنظمة، و أنه المحور الرئيسي لنجاحها، بمعنى تأكيد أهمية المورد البشري في المنظمة، و ذلك بتحديد مساهمتهم فيها و ذكر درجة حماسهم و اندفاعهم، و يتم ذلك من خلال اعتراف الإدارة بصفة عامة أو المشرف أنهم يبذلون

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سابق ذكره، ص: 317.

جهود كبيرة و يقدمون باستمرار الأفكار و المقترحات و يستجيبون دوما بشكل إيجابي للمهام الجديدة، و أنهم يعملون جيدا و ينفذون مهامهم بكفاءة<sup>1</sup>.

و من خلال ذلك تقرر المنظمة ضرورة وضع نظام للتحفيز يقابل اعترافها بأهمية المورد البشري، و تقوم بتكوين القادة و المشرفين العاملين على هذا النظام، و هذا من أجل أن يكونوا على دراية تامة بقواعده و بسياسات المنظمة الخاصة بالمكافآت و إدارة الأجور، بالإضافة إلى اكتساب مهارات التعامل مع السلوكيات المختلفة للأفراد.

## 2- توضيح نظام التحفيز و توصيله للعاملين<sup>2</sup>:

تسعى المنظمة من خلال إدارتها أو مدراءها و مشرفيها، إلى توضيح و توصيل العلاقة بين الإنجاز أو الأداء و تقديم الحوافز، ذلك لأنه يجب أن يفهم العاملون أسباب حصولهم و حصول الآخرين عليها، و بهذا تقوم المنظمة بتوصيل المعايير التي تعتمدها في منح الحوافز، و هذا من أجل أن يدركوا ما هو متوقع منهم، فالمنظمة تعلم الأفراد بالأهداف المحددة و تعلن عن نظام التحفيز لكافة أفراد التنظيم و تتأكد من فلسفته.

## 3- مرحلة تنفيذ التحفيز و فلسفته<sup>3</sup>:

لا يكفي إقامة برامج التحفيز و توفير المخصصات المالية لها، بل يجب وضع هذا البرنامج موضع التنفيذ، و يظهر هنا دور القائد أو المشرف عند منح الحوافز و كفاءته، إذ يبحث عن كل مناسبة لتعزيز السلوكيات الإيجابية، و بهذا يتجه فعل المنظمة إلى تشجيع العاملين لرفع مستوى أدائهم و زيادة فاعليتهم و إنتاجيتهم و تحسين جودة أعمالهم و سلوكهم و تطوير مسارهم المهني، ذلك لأنه عندما يعتقد الفرد بأن المنظمة تضع عوائق أمام تطوره و تحقيق ذاته، فإنه يشعر بحوافز غير كافية في عمله، و يعتبر تقديم الشكر لقاء الأداء الناجع للعامل أولى مراحل الدعم، و يتم تحريره كتابيا من أجل إعطاء وزنا، و تقدم التهاني عبر الاجتماعات المخصصة لذلك أو الاحتفالات.

<sup>1</sup> مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص: 82.

<sup>2</sup> وارين شمדת، جيروم فاتجا، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي و ناصر محمد العديلي، مدير الجودة الشاملة، الدليل العلمي للقادة و المديرين لتحقيق و إدارة الجودة الشاملة، دار أفاق للإبداع العالمية، الرياض، الطبعة الأولى، 1997، ص: 96.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص: 95.

4- مرحلة التطوير و التحسين المستمر<sup>1</sup>:

إذا نجحت المنظمة في زيادة مستوى اندفاع الأفراد من خلال برامج التحفيز، يجب أن تحافظ عليه و تطوره باستمرار، ذلك لأن المنظمة باعتبارها نظام مفتوح على المحيط فإن ظروف العمل تصبح متغيرة باستمرار، و بهذا فالمنظمة تبحث باستمرار عن طرق انخراط كافة أعضاء المنظمة في مسار العمل، و هذا من خلال ممارسات الإصلاح و طرق التطوير و التحسين، و بتصحيح كل ممارسة غير محفزة، بالإضافة إلى كون التطوير و التحسين عامل يرفع من الروح المعنوية للأفراد حتى و لو كان النظام فعال في أصله، فالتعديل في النظام يقتل شعور الفرد بالروتين و ينتبه للاحتياجات الجديدة للأفراد، فالمتغيرات و المواقف الجديدة تستدعي تعديل النظام بما يتناسب معها، و هذا نظرا لعدم إمكانية عزله من ضغوط المناخ السائد في المنظمة أو خارجه.

و يستوجب نجاح تطبيق هذه الخطوات بكفاءة بعض المقومات التي سنوردها في العنصر الموالي.

## ثانيا: المقومات الأساسية لكفاءة التحفيز في المنظمة

تعتمد المنظمة عند تصميم و تنفيذ أنظمة التحفيز على مجموعة من المقومات و المبادئ الأساسية التي تعتبر كشروط لنجاح عملية التحفيز و تتمثل هذه المقومات فيما يلي:

1- دراسة الاحتياجات و دوافع الأفراد<sup>2</sup>:

يجب على المنظمة قبل وضع نظام التحفيز أن تتعرف على دوافع الأفراد للعمل و تحدد أولويات الدوافع من وجهة نظرهم، كما تعمل للتعرف على الاختلافات بين هؤلاء العاملين، و معرفة أن كل فرد احتياجات خاصة به، ذلك لأن التحفيز الفعال يتطلب فهما لماهية الاحتياجات التي تجعل الفرد يبذل جهودا مميزة لتحقيقها، و بهذا تتمكن المنظمة من تحديد و اختيار أنواع الحوافز المتوافقة مع دوافع العاملين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مرعي محمد مرعي، مرجع سابق ذكره، ص: 83.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص: 83.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق ذكره، ص: 481.

## 2- بساطة و وضوح نظام التحفيز<sup>1</sup>:

كلما كان نظام التحفيز مختصرا، واضحا و مفهوما، و ذلك في بنوده و صياغتهو حساباته، كلما ساعد على نجاح عملية التحفيز في المنظمة، و خاصة إذا تم تحديد أنواع السلوك و الأداء الذي سيتم تحفيزه بالشرح التفصيلي لها، و هو ما يجعله مفهوما من طرف المنفذين و المسؤولين و العاملين<sup>2</sup>، و من هنا تظهر ضرورة التعريف بالنظام و الإعلان عنه لجميع أعضاء المنظمة، من أجل فهم السياسات و الإجراءات التي تقررها المنظمة أثناء تقريرها للحوافز، و كذلك فهم معايير و شروط منح الحوافز أي مواصفات الأداء أو السلوك الذي تمنح الحوافز بسببه.

## 3- تباعية و تناسب الحوافز للأداء<sup>3</sup>:

يرتبط إشباع الاحتياجات بسلوك معين من الأفراد، و ذلك بتوضيح العلاقة بين السلوك و الأداء المرغوب من المنظمة و بين حوافز معينة يمكن الحصول عليها، و قصد أن يشعر الفرد بالرضا على الحوافز يجب أن تكون تابعة مباشرة بالعمل قدر المستطاع، كما يجب أن تتناسب و تتوافق مع جهودهم، و بهذا لا يمكن أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز و إنما يجب أن تتناسب حسب قدراتهم و جهودهم، فالتوافق بين الحافز و الأداء يعني ضرورة تفاوت العاملين في حوافزهم ز ذلك حسب مقدار كل فرد من الأداء، هذا من أجل أن لا تفقد صفتها التحفيزية.

## 4- شمولية التحفيز<sup>4</sup>:

يجب على نظام التحفيز أن يغطي كافة الجهود التي يبذلها الأفراد، إذ يجب أن تأخذ المنظمة بعين الاعتبار الجهود الإضافية وعدم اعتبارها جزء من الوظيفة، بالإضافة إلى عدم تشجيع الحلول السريعة على حساب التحسينات طويلة الأجل، ذلك أنه يؤدي إلى انحراف في نظام العمل، و يجب أن لا تعمل المنظمة على مكافأة النتائج فقط، لأن ذلك يدفع الأفراد إلى التركيز على النتائج بدلا من تحسين عمليات الأداء مثلا، و لهذا يجب على المنظمة أن لا تقدم حوافز مقابل النتائج فقط بل أيضا مقابل الجودة و كفاءة عمليات الأداء، و كذلك الجهود و غيرها، و بهذا فعلى المنظمة تقدير الإنجازات مهما صغر شأنها، لأن كل تحسين مهما قل يعتبر تقدم في الاتجاه الصحيح.

<sup>1</sup> كامل بربير، مرجع سابق ذكره، ص: 113.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص: 253.

<sup>3</sup> ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص: 99.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، الإدارة، مرجع سابق ذكره، ص: 543.

5- وعي الأفراد بنظام الحوافز و إمكانية تحقيقه<sup>1</sup>:

ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأتهم عليها و إدراكهم لسبب حفزهم، بالإضافة لتيقنهم بارتفاع احتمال التوصل إليها و تحقيقها، و أن مكافئة المنظمة لهذه التصرفات هو أمر وارد، و ما يساعد على ذلك هو وضع أهداف قابلة للتحقيق.

6- التوقيت الملائم<sup>2</sup>:

يتم مراعاة قصر الفترة ما بين الأداء المحقق للفرد و حصوله على الحافز، فإذا قام العامل بالأداء المطلوب و قدم له الحافز بعد سنة تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك و الحافز و عليه على الحافز أن يتبع الداء بسرعة دون تأجيل أو تعطيل\*، بالإضافة إلى ضرورة اختيار الوقت المناسب و الشخص المناسب الذي سيقدم هذا الحافز للفرد.

7- الثبات و الاستمرار و الاستقرار<sup>3</sup>:

على نظام التحفيز أن يكون ثابتا عبر الوقت و بين الأفراد، بمعنى أنه على المشرف أن يكافئ كل العاملين بنفس التصرف، سواء كان أداء أو مجهود أو سلوك معين أي تقديم حوافز على نفس التصرفات، فإذا كانت المنظمة كثيرا ما تغير الأسلوب الذي تتبعه في الإدارة، أو أنها تتعرض لتغيير مستمر لسياساتها، أو أن المشرف متقلب السلوك، فإن هذا يتسبب بالشعور بعدم الاستقرار، مما يؤدي إلى عدم تحفيز الأفراد، و بالتالي فضمان ثبات و استمرار الحوافز يخلق الشعور بالطمأنينة لدى الأفراد.

8- عدالة النظام<sup>4</sup>:

يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم، و عدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء، و إن كانت هناك عدالة في توزيع الحوافز و شعر بعض الأفراد بانعدامها، يجب على المشرف أو المدير أن يوضح لهم السلوك المناسب الذي يمكنهم من

<sup>1</sup>يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق ذكره، ص: 416.

<sup>2</sup>Michèle Truchan- Saporta et autres, *op.cit*, P :142

\* يقول الرسول صلى الله عليه و سلم "أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه".

<sup>3</sup>كامل بربر، مرجع سابق ذكره، ص: 111.

<sup>4</sup>عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق ذكره، ص: 88.

الحصول عليها، و مقارنة أدائهم مع أداء الأفراد المحفزين، و ذلك بإقناعهم بعدالة أوضاعهم حتى تؤدي إلى استقرار دافعيتهم.

### 9- تميز النظام<sup>1</sup>:

نظام التحفيز ليس نمطياً، بمعنى لا يمكن جذب نظام معين ناجح في منظمة ما من بلد ما و تطبيقه على المنظمة حتى و لو كانت تشابهها من حيث النشاط، ذلك لأن ظروف كل واحدة مختلفة عن الأخرى، كما تختلف طبيعة الأفراد و احتياجاتهم الحقيقية من منظمة لأخرى، بالإضافة إلى تباين قيم و ثقافة المنظمين و أفراد كل منهما، و بهذا يجب أن يكون نظام التحفيز مصمم حسب أنواع العاملين الموجودين في المنظمة وأنواع الأهداف التي تسعى إليها و غيرها من أسباب التميز.

### 10- التنوع في الحوافز<sup>2</sup>:

على الحوافز أن تكون متنوعة حسب تنوع حاجات أفراد التنظيم و غيرها من وقت لآخر، إذ لا يمكن افتراض أن الناس تعمل من أجل المال فقط، و بهذا على المنظمة أن تستعمل نظام حوافز متنوعة تتضمن الحوافز المادية و المعنوية، إذ تزداد فاعلية الحوافز المادية إذا أتبعت بالحوافز المعنوية اللازمة، بالإضافة إلى التنوع بين الحوافز السلبية و الإيجابية، مع مراعاة الحذر في استعمال الحوافز السلبية، و اعتمادها على أنظمة الحوافز الفردية في مواقف معينة و على أنظمة الحوافز الجماعية في مواقف أخرى<sup>3</sup>.

### 11- الاستخدام المتقطع للحوافز<sup>4</sup>:

يعتبر التحفيز المتقطع أكثر فعالية من التحفيز المستمر للحفاظ على السلوك الإيجابي، إذ أن إتاحة الحافز بشكل مستمر تجعله يفقد الكثير من جاذبيته، كما يجعل رد فعل الأفراد قويا عندما يتم منعه لسبب أو لآخر، لأن الحافز المستمر يصبح كنوع من الحقوق الواجب منحها لهم، فإذا أخذنا العلاوات الدورية التي تمنح بصفة مستمرة لكل الأفراد كمثال نجد أنها تفقد صفتها التحفيزية، لأن الفرد يعتبرها كجزء من الأجر<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>أحمد ماهر، مرجع سابق ذكره، ص: 552.

<sup>2</sup>كامل بربير، مرجع سابق ذكره، ص: 111.

<sup>3</sup>سهيلة محمد عباس، مرجع سابق ذكره، ص: 242.

<sup>4</sup>وارين شممت، جيروم فاتجا، مرجع سابق ذكره، ص: 94-96.

<sup>5</sup>جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق ذكره، ص: 482.

## 12- استمرارية المعلومات المرتدة:

إن توفر المعلومات عن الأداء بشكل منتظم ترفع معنويات العاملين في حال ارتفاع الأداء، نظرا لتوقع المكافآت، كما أنها تفيد في تعديل سلوك البعض الآخر، حتى يتوافق مستوى الأداء الفعلي مع المستوى المتوقع و الذي يسمح بالحصول على الحوافز<sup>1</sup>.

## 13- المرونة:

يجب أن يكون نظام التحفيز مرنا يتغير حسب تطور أوضاع العاملين و بتغير و تطور حاجاتهم و رغباتهم و دوافعهم، و حسب تغير ظروف المنظمة و الظروف المحيطة بها كذلك. فالأخذ بعين الاعتبار كل هذه المقومات سيؤدي إلى نجاح نظام الحوافز و سيؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة منه.

## المطلب الثالث: معايير الحكم على فعالية التحفيز

يمكن للمنظمة التعرف على مستوى فاعلية التحفيز من خلال بعض المؤشرات التي تظهر ذلك بصفة واضحة و التي تتمثل في الأداء، و الرضا من خلال معدل دوران العمل والغياب و غيرها، و نبرز ذلك كما يلي:

## أولاً: التحفيز و الأداء

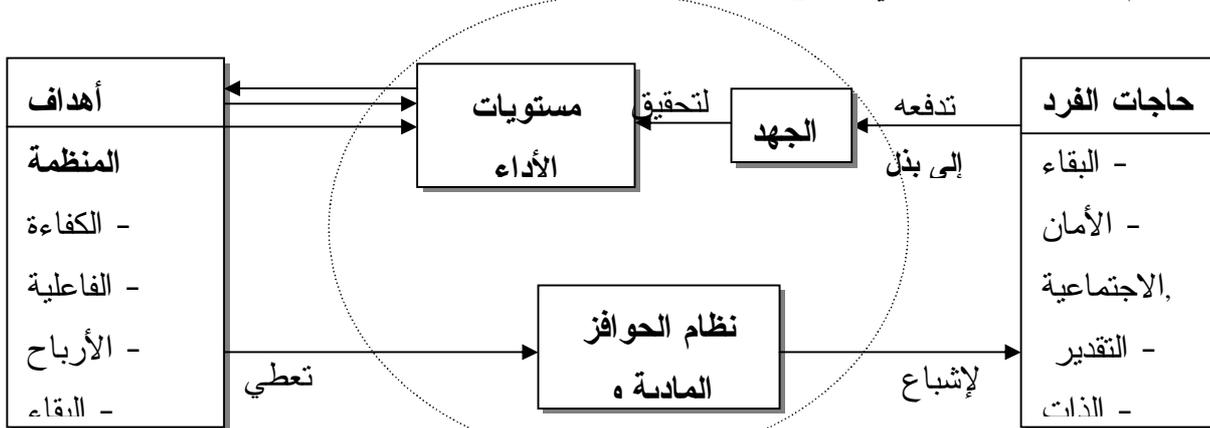
يمكن استخدام الأداء كمعيار أساسي لتقديم فاعلية أنظمة التحفيز في المنظمة و ذلك بمعرفة الأداء المحقق نتيجة هذا النظام، و معرفة العلاقة بينه و بين الأهداف التنظيمية. و تشير الدراسات أن الأداء هي الرغبة في العمل و القدرة عليه مع إتاحة الفرصة أمام الفرد، إذ ترجع القدرة و إتاحة الفرصة من خلال الاختيار السليم لأعضاء المنظمة من خلال برامج التدريب و التنمية، إلا أنه ما يؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ما تقدمه الإدارات من حوافز، فالمنظمة تستطيع أن تحرك الرغبة في الرشد، عن طريق إرضاء حاجاته، و لكن لابد أن يتم ذلك بإدراك العلاقة بين الحاجات ذاتها، ذلك لأنه قد تعجز الحاجة المشبعة من أن تكون الدافع الحقيقي للسلوك الإنساني، و من ثم المؤشر الفعال على كفاءة الإنتاجية و الأداء، و بهذا برزت أهمية إدارة الأفراد الحديثة كإدارة

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق ذكره، ص: 483.

فعالة في توجيه الأفراد للعمل لميول و زيادة أدائهم، و ذلك بدراسة ما يؤدي إلى تنمية رغبات الأفراد، و معرفتها بملائمة نوع العمل لميول العاملين و اتجاهاتهم<sup>1</sup>.

و تسعى المنظمة لإنجاز أهدافها من خلال الأدوار و المهام و الواجبات التي يؤديها الأفراد العاملون فيها على مختلف مستوياتهم الوظيفية، و العاملون ينشدون لإشباع حاجاتهم و رغباتهم و توقعاتهم و رسمتها و بين حاجات و توقعات الأفراد<sup>2</sup>، و عندما يقوم العاملون بأداء مهامهم فإن جهودهم يجب توجيهها نحو غاية محددة و هي تحقيق الأهداف التنظيمية التي تحقق من خلال الأداء المناسب، فمتلما يمتلك العاملون حاجات غير مشبعة و التي تجعلهم يتصرفون بطريقة معينة، فإن المنظمات تمتلك حاجات غير مشبعة هي الأخرى، و المتمثلة في أهداف يتعين تحقيقها، إلا أن هذه الاحتياجات لن تتحقق إلا من خلال مقدرة على مكافئة العاملين، بالإضافة إلى أن المنظمة تشبع حاجات الأفراد من أجل تمكنهم من الأداء الجيد، و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة<sup>3</sup>، و بهذا يمكن اعتبار التحفيز كطاقة مستعملة من طرف العامل في عمله، ذلك لأنه يمكنه تلبية الحاجة عن طريق القيام بالعمل، و بهذا فالحوافز تدفع للأداء<sup>4</sup>، هذا الأداء التي تعبر عنه المنظمة بكميات الإنتاج، الجودة، أو بتخفيض تكاليف الوحدة الإنتاجية أو بتقليل الوحدات المعيبة و تقليل الأخطاء و غيرها و يمكن توضيح كل ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 16: تأثير التحفيز في تحقيق أداء الأفراد وأهداف المنظمة



المصدر: أحمد جاد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص: 23.

<sup>1</sup> حسن زويلف، مرجع سابق ذكره، ص: 284-285.

<sup>2</sup> ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، الطبعة الأولى، 1993، ص: 96.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق ذكره، ص: 475.

<sup>4</sup> سيلازقي أندرودي، مرجع سابق ذكره، ص: 427.

يتضح من الشكل أن حاجات الفرد تدفعه إلى الجهد من أجل تحقيق مستويات الأداء المحددة بواسطة المنظمة، و هو بذلك يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، و تقوم هذه الأخيرة من جانبها بإعطاء الفرد الحوافز مقابل الإنجازات التي حققها، فمثلا إذا شاعت المنظمة زيادة الإنتاج مع الحفاظ على مستوى الجودة المطلوب، فعليها أن تحفز العاملين على ذلك من أجل استخراج طاقاتهم الكامنة و المهم هو اكتشاف هذه الطاقات و إيجاد الحوافز لإطلاقها أو وضعها في خدمة العمل<sup>1</sup>.

و بهذا فعدم تحقيق الفرد لمستويات الأداء المحددة بواسطة المنظمة سوف يؤثر سلبا على مستويات تحقيق المنظمة لأهدافها، كما أن فشل المنظمة في إعطاء الفرد الحوافز المناسبة سوف يؤثر سلبا على مستويات إشباع الفرد لحاجاته، و هذا ما يؤثر على أدائهم و هكذا، و يعتبر التأثير السلبي على مستويات تحقيق أهداف المنظمة انخفاضا لكفاءة و فاعلية المنظمة، و انخفاضا لمستويات الأرباح، مما يؤثر على احتمالات استمرارية و بقاء المنظمة و هو أمر ليس في صالح الأفراد العاملين فيها.

و نستخلص من كل هذا أنه يمكن الحكم على فاعلية التحفيز من خلال الأداء، ويتم ذلك عن طريق معدلات الإنتاجية أي الكميات المنتجة، كما يتم الحكم عليه عن طريق جودة المنتجات و ذلك من خلال عدد الوحدات المعيبة مثلا، أو الأخطاء المرتكبة، أو من خلال إضفاء نوع من التجديد في المنتج أو الخدمة، و يمكن كذلك أن يتم الحكم على التحفيز في المنظمة على مكافآته، بالإضافة إلى قياس فاعلية التحفيز من خلال معدلات تحقيق الأهداف الفرعية أو العامة للمنظمة.

### ثانيا : التحفيز الفعال يولد الإبداع في المنظمة

هنالك ثلاثة مداخل للتعرف على ظاهرة الإبداع ودراستها وهي:2:

أ- : التركيز على العملية الإبداعية أو آلية الإبداع : حيث يركز هذا المدخل على أن عملية الإبداع تبدأ بإحساس المبدع بمشكلة تسبب له نوع من عدم التوازن وتقوده إلى البحث عن حل لهذه المشكلة بشكل يعيد التوازن، وتمر هذه العملية بعدة مراحل هي : مرحلة الإعداد ثم مرحلة الاختمار ثم مرحلة النطق ثم مرحلة التحقق من الحل.

<sup>1</sup> جاد عبد الوهاب، مرجع سابق ذكره، ص: 23-24.

<sup>2</sup> عساف، عبدا لمعطي، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، مسقط، 1995، ص42.

ب- مدخل يركز على الناتج الإبداعي : ويتمثل الإبداع من وجهة النظر هذه بمقدار الإنتاجية في الأداء ومدى حداتها وأصالتها وفائدتها.

ج- مدخل يركز على الصفات الشخصية للمبدعين : ويركز على محاولة التعرف على ظاهرة الإبداع من خلال التعرف على الخصائص النفسية والعقلية والجسمية للمبدعين ومنها، حب الفضول، والمخاطرة والمرونة والمشاركة والنقد الذاتي مع القدرة على تفهم المشكلات ووضوح الرؤيا.

## 2- حاجة المنظمات الإدارية للإبداع

هنالك مجالات رحبة للإبداع الإداري سواء في بناء الاستراتيجيات أو الخطط أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات القوى العاملة أو في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات، فهناك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن تقصيدها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبرى وتعظيم قدرات وإمكانات التنظيم الإداري. كما أن قيام أحد المديرين بابتكار طريقة جديدة لتطبيق نظرية إدارية وحصوله على نتائج جيدة، يُعد ابتكاراً وإبداعاً، وكذلك فإن مقدرة القائد الإداري على ابتكار حل مناسب لمشكلة قائمة وتنفيذ هذا الحل بشكل سليم والوصول من روائه إلى وضع تنظيمي أفضل، إنما هو إبداع أيضاً<sup>1</sup>.

ولهذا فإن أي منظمة لا تضع الإبداع هدفاً أسمى من أهدافها سيكون مصيرها التردّي والانهيار في عالم لا يعتد إلا بالتميزين، وبالتالي فإن كل قائد ينبغي أن يضع لإبداع جزء من سلوكه الإداري ومن لا يفعل ذلك فإنه يحكم على نفسه ومنظّمته بالتخلف. وعلى ذلك فإن أهم أسباب حاجة منظماتنا للإبداع ترجع إلى ما يأتي<sup>2</sup>:

أ- أهمية الأشخاص المبدعين للمنظمات في الوقت الحاضر لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وبالتالي تُقدم الخدمات بشكل مميز.

ب- أهمية الأساليب الحديثة والمبتكرة للمنظمات الحكومية والتي تتناسب مع البيئة، وتساعد تلك المنظمات في إدارة عملياتها وحل مشكلاتها.

<sup>1</sup> الحقباني تركي، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، جامعة الملك سعود، الرياض، 1418، ص 28.

<sup>2</sup> فضل اللّهلي، الأجور والحوافز وأثرها على رفاعلية الأداء، مجلة ملحوظة الخط غير متوازي الدراسات الأمنية والتدريب، العدد 25، المجلد 13، أكاديمية نايف العربية، الرياض، 1419هـ، ص 67.

ج- تلبية احتياجات الرأي العام المتزايدة، إذ إن وعي المواطنين بالمنجزات الحضارية يدفعهم إلى الإلحاح بقوة للحصول على الخدمات ببسر وسهولة وبتوعية أفضل مما هي عليه.

ح- مسايرة اتجاهات الدولة في التخصص في ظل اتجاهات العولمة واتفاقيات منظمة التجارة العالمية، فالمنظمة الحكومية بحاجة إلى تبني المواهب المبدعة التي تمكن المنظمة من مسايرة ركب التطور والمنافسة.

خ- تزايد المشكلات التنظيمية والإنسانية والاحتياجات المتزايدة للعنصر البشري داخل المنظمات يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.

### 3- العلاقة التي تربط التحفيز بالإبداع<sup>1</sup>

ابتداءً منظم والأساليب والحوافز التي تعمق إيمان العاملين بهذه القيم والمبادئ بالقدر الذي يحقق التزاماتهم بها..

وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على ظروف منحها وهدفها فإذا ارتبطت بأهداف محددة لا يتم لهذا الحافز فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز والأداء المتصل بالإبداع فيكون أثره ضعيفاً أو معدوماً ويقتضي نظام الحوافز السليم أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديداً واضحاً، وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع الإداري فالحوافز المادية مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقت الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه. والفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبياً أو متأخراً أو غير عادل، أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول، فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده

<sup>1</sup> فضل اللّهي، الأجور والحوافز وأثرها على رفعاغلية الأداء، مجلة ملحوظة الخط غير متوازي الدراسات الأمنية والتدريب، العدد 25، المجلد 13، أكاديمية نايف العربية، الرياض، 1419هـ، ص 68.

من خلال تقدير رؤسائه وزملائه، حيث أن مناخ العمل الذي تسوده المحبة والوثام والتعاون والعمل على تقليص المعوقات التي تعترض عملية

الإبداع الإداري فيما يتعلق بسياسة الحوافز ومنها:

1 - عدم تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع من حيث غموض الدور وعدم وضوح الأهداف والخوف من السخرية عند طرح أفكار وتصورات جديدة تخالف المألوف إضافة إلى عدم المشاركة في الآراء بين الرئيس والمرؤوس والتمسك الشديد بالأنظمة.

2 - وضع نظام موحد للحوافز فمن الخطأ وضع نظام موحد لعدد من المنظمات التي تختلف أنشطتها إذ تختلف الحوافز بما يتناسب وكل بيئة أو منظمة أو نشاط وحسب العاملين، كذلك من الأمور المحببة للإبداع الإداري المساواة بين الفرد المبدع وغير المبدع.

3 - استخدام العقاب كأسلوب للتحفيز، فمن الممكن استخدامه للأداء المحدد أما الإبداع فإنه لينمو في ظل التحفيز السلبي لأنه قدرات مبتكرة وجديدة تحتاج إلى مناخ ملائم لذلك يجب عدم وضع الحوافز السلبية في إطار التشجيع على الإبداع. أما المعوقات في سياسة التحفيز المتبعة من حيث كونها تشجع على الإبداع من عدمه ومنها<sup>1</sup>:

3-1- وضع نظام موحد للحوافز لعدد من المنظمات التي تختلف أنشطتها فالحوافز تختلف حسب البيئة والمنظمة والنشاط والعاملين لذا يجب أن تختلف الحوافز حسب نوع المنظمة ونشاطها.

3-2- استخدام العقاب كأسلوب للتحفيز إذ يجب عدم وضعه في إطار التحفيز على الإبداع.

3-3- عدم وجود الأجواء الملائمة للإبداع بسبب غموض الدور وعدم وضوح الأهداف وهذا من أقوى معوقات الإبداع.

**خاتمة الفصل:**

<sup>1</sup> الحقباني تركي، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، جامعة الملك سعود، الرياض، 1418، ص 28

يرتبط تكامل أهداف المنظمة وأهداف العاملين بفعالية التحفيز من خلال النظام الذي يحكمه ويسيره،

وبهذا تعمل المنظمة، صغيرة أو كبيرة حكومية أو غير حكومية، على توفير أنواع متعددة من الحوافز سواء كانت إيجابية أو سلبية حيث تتضمن الحوافز الإيجابية حوافز مادية التي تعمل على إشباع حاجات أفراد التنظيم المادية وتتمثل أهمها في: الأجر وملحقاته كالعلاوات والمكافآت والمشاركة في الأرباح وغيرها، و الجوائز والترقية والخدمات الاجتماعية المختلفة، كما تتضمن الحوافز المعنوية التي تعمل على إشباع الحاجات الذاتية والاجتماعية للعاملين من أهمها ضمان واستقرار الوظيفة، توسيع وإثراء الوظائف، الإجازات، المشاركة في اتخاذ القرارات، جماعات العمل وغيرها أما الحوافز السلبية تتمثل في إيقاع العقوبات بالعاملين الذين يخالفون القواعد والتعليمات، كالإنذار و التنبيه، الحرمان من الحوافز المادية والمعنوية، التنزيل وغيرها.

وأمام هذه الأنواع المختلفة من الحوافز يأتي دور القائد أو المشرف الذي يحدد التوليفة المناسبة لكل فرد، ويعمل على منحها وفق أسس معينة، وذلك حسب أهدافها سواء كانت موجهة نحو الأداء، لإبراز بعض السلوكيات الإيجابية امتلاك مهارات، أو تشجيعها على الإبداع، وذلك وفق نظم متنوعة فردية وجماعية، في طبيعة الحال يأخذ هذا القائد بعين الاعتبار القوى التي تؤثر في اختياره للتركيب الملائمة، وكل هذا سينعكس إيجاباً على المنظمة.

وبهدف الوصول إلى فعالية التحفيز تعمل الإدارة على تصميم النظام الذي يحكمه بدقة من خلال تحديد الهدف الذي يرمي إليه وتحديد الأداء والميزانية اللازمة لذلك وإجراءات وضعه، وهذا ما يسهل تطبيقه وتنفيذه بفعالية.

من خلال ما سبق، يتضح أن التحفيز يمكن اعتباره ذا فعالية إذا كانت المنظمة تدير بالأساليب الحديثة للمناجمنت، التي تأخذ بعين الاعتبار كل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وبهذا فكل ما يحيط بالمنظمة من تنظيم، إشراف، علاقات وغيرها، يساهم في نجاح المنظمة في تحفيز أفرادها.

# الفصل الثالث: نظام

حوافز المؤسسة الوطنية  
لأجهزة القياس والمراقبة

"L'AMC"

### مقدمة الفصل:

تبين من الدراسة النظرية أن التحفيز في وقتنا الحالي لم يعد مجرد توفير مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية للمورد البشري الذي يعمل بالمؤسسة, وإنما تعدى ذلك ليصبح يعادل ويضاهي مفهوم المناجمنت وما وصل إليه من خلال أساليب القيادة والاتصال والتنظيم وغيرها, التي يمكن أن تؤثر جميعها في اندفاع الأفراد للعمل, ونظرا لوجود ظاهرة العولمة التي تسببت في اشتداد المنافسة بين المنظمات الدولية والمحلية, أصبح البحث مستمر عن الأساليب المثلي لتحفيز الأفراد من أجل رفع مستويات الأداء , ولما لا الوصول إلى الإبداع والابتكار في العمل من أجل مجابهة هذه التحديات الجديدة.

وبغيت التعرف على مدى تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في المنظمات الجزائرية, قمنا بدراسة حالة " المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة L'AMCالعلمة " ومن أجل إسقاط الخلفية النظرية للبحث وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
- عرض وتحليل نتائج البحث
- مناقشة وتقييم نتائج البحث المتوصل إليها

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

يتناول هذا المبحث عرضاً لكيفية الدراسة الميدانية، ويتضمن كلا من أهداف الدراسة الميدانية، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، أساليب التحليل الإحصائي، مبررات اختيار المؤسسة، قائمة المجتمع وعينة البحث وخصائص العينة.

**المطلب الأول: أهداف الدراسة الميدانية ومنهج الدراسة الميدانية:**

**أولاً: منهج الدراسة الميدانية**

لتدعيم الدراسة التطبيقية أكثر من حيث المعالجة والتحليل تمر بربط فرضيات البحث ببعض خصائص عينة الدراسة وذلك لمعرفة العلاقة بين آراء العمال المستجوبين حول محتوى كل بند من بنود الاستمارة، وإن الهدف من ذلك هو محاولة التعمق أكثر من فهم وتحليل محاور وبنود الاستمارة ذلك عن طريق ربط آراء العمال المستجوبين وفقاً للوظيفة الممارسة، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة و وحدات المؤسسة وذلك باستعمال اختبار كا<sup>2</sup>، لذا فإن الاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات تضمن العمل بها إتباع الإجراءات الآتية:

- صيغت باللغة العربية مع توخي أن تكون اللغة سليمة وغير معقدة.

- تملأ الاستمارة بإتباع:

▪ التوزيع على أفراد العينة بالنسبة للإطارات وأعوان التحكم نظراً لأن مستواهم الثقافي يمكنهم من ملء الاستمارة.

▪ المقابلة المباشرة مع المستجوبين بالنسبة لأعوان التنفيذ لأن مستواهم الثقافي لا يسمح بتوزيعها، ولقد تم اعتماد تبسيط الكلمات وتوضيح بعض الأفكار للمستجوبين أثناء إجراء المقابلة.

وقصد صياغة الاستمارة فيشكلها النهائي تم اعتماد المراحل الآتية:

▪ **مرحلة إعداد الاستمارة:** جاءت مرحلة إعداد الاستمارة وفق المراحل الآتية:

- تم صياغة الاستمارة بما يتوافق وإشكالية وفرضيات البحث، حيث تم مراعاة كل فرضيات البحث ولذلك تم تقييم الاستمارة إلى محاور وبنود.

- مراعاة البساطة والوضوح في طرح الأسئلة، والابتعاد عن التعقيد واحتمال التأويل لأكثر من معنى.

- مراعاة توافق الاستمارة ونظام الحوافز المطبق في المؤسسة محل الدراسة.

▪ **مرحلة تجريب الاستثمار:** إن التصميم الأولي للاستثمار اعتمدت بشكل كبير على إشكالية الموضوع وفرضيات الدراسة،  
وقصد التأكد من ذلك تم اعتماد:

▪ **صدق الاستثمار:** تم عرض الاستثمار على مجموعة من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، وبعض إدارات مؤسسة AMC، وبمراجعة المشرف، مناقشة خصائص العينة ومجالاتها بما يتلاءم وواقع بيانات المؤسسة محل الدراسة، وبذلك تم ضبط مجالات المؤهل العلمي، ومجال أعداد سنوات الخبرة.

#### ▪ ثبات الاستثمار:

تم اختيار الاستثمار على عينة مكونة من 20 فرداً من أفراد مجتمع الدراسة للتعرف على درجة وضوح الأسئلة وفهمها من قبل المستجوبين، وتم كذلك إعادة صياغة بعض الفقرات لتكون أكثر وضوحاً. كما تم من خلال برنامج SPSS استخراج المعامل  $\alpha$  لمعرفة الاتساق الداخلي لجميع أسئلة الدراسة وقد بلغ  $0.8285 = \alpha$  ويمكن اعتبارها نسبة عالية (أنظر الملحق رقم 3).

#### - محاور الاستثمار: تضمنت الاستثمار المحاور الآتية.

المعلومات الشخصية والتنظيمية: ولقد احتوت الوظيفة الممارسة، الجنس، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

محور يتعلق بأثر الحوافز بأنواعها على الأداء معتمدين على معايير قياس الأداء (حجم الإنتاج، جودة المنتجات...).

محور يتعلق بأثر الحوافز بأنواعها على الإبداع معتمدين على معايير تتعلق بتوليد الأفكار، دراسة أسباب المشكلات وتقديم حلول لها.

محور يتعلق بدراسة العوامل التي تعيق العاملين أن يكونوا محفزين في مجال العمل (العوامل المثبطة). ولقد تم استعمال الملاحظة في الحالات الآتية:

- عند الزيارات الأولى للمؤسسة والتي تم بموجبها تحديد الملاحظات العامة بشأن الحوافز والتي بنيت على أساسها إشكالية الموضوع.

- عند الزيارات لوحدة المؤسسة، حيث تم ملاحظة تنظيم العمل المعتمد، ترتيب الآلات وظروف العمل التي يؤدي فيها الأفراد أعمالهم.

- ملاحظة الطرق التي تؤدي بها الأعمال داخل الوحدات ما إن كانت هذه الطرق تعتمد الآلية، نصف آلية أو يدوية، وكذا التكنولوجيا المستخدمة.
- كما تم استخدام الملاحظة عند إجراء مقابلات ملء الاستمارة مع أفراد عينة البحث. وفي دراستنا تم استخدام المقابلة الحرة باعتبار أنها تمكن من طرح الأسئلة بحرية مع إمكانية تغييرها وفق المواقف المطروحة على الباحث، كما تم اعتماد أسلوب المقابلات مع مسؤولي المؤسسة في كل أطوار إعداد البحث، وفي الحالات الآتية:
- الاعتماد على المقابلة مع بعض الإطارات كمحكمين لبنود الاستمارة والتأكد ما إن كانت هذه البنود تتفق مع إشكالية البحث ومع نظام الحوافز المطبق.
- مع عينة الأفراد التجريبية والتيتم بموجبها تجريب الاستمارة للتأكد من صلاحيتها.
- مع مسؤولي وإطارات المؤسسة، خاصة مدير الموارد البشرية، رئيس قسم الكهرباء ورئيس قسم السوائل، وذلك كلما تعلق الأمر بحاجة إلى معلومات إضافية تخدم البحث أو دراسة وتحليل النتائج المتوصل إليها.
- كما تم تحليل نتائج البحث باعتماد برنامج SPSS تم إتباع الخطوات الآتية:
- الترميز:** وهي الخطوة الموالية لجمع البيانات وتسبق عملية إدخالها إلى الحاسوب بهدف التحليل، وترميز البيانات هي عملية تحويل إجابات شكل سؤال إلى أرقام تسهل إدخالها إلى الحاسوب.
- اختيار الأدوات الإحصائية:** من بين الأدوات الإحصائية الملائمة لدراسة الموضوع استخرج التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بكل بند، مع إجراء كل التقاطعات الممكنة مع خصائص العينة وكل بند من بنود الاستمارة كلما كان ذلك يخدم البحث.
- ومن بين أهم الأدوات الإحصائية التي تم اختيارها (كا<sup>2</sup>) يعتبر اختبار (كا<sup>2</sup>) من الاختبارات الإحصائية التي تركز على المشكلات البحثية التي يهدف فيها الباحث إلى الوصول إلى استدلال مباشر حول ما إذا كان توزيعان تكراريان أو أكثر متطابقين لاختبار الفرض الصفري، ويعتمد اختبار (كا<sup>2</sup>) على ما يسمى بالتكرارات المشاهدة (وهي التكرارات الناتجة من التجربة الفعلية التي حصل عليها الباحث) ، والتكرار النظري أو المتوقع (هو افتراض من الباحث) ويصبح السؤال هو هل يجد فرق دال بين نوعي التكرار (الملاحظ والمتوقع)؟، فإذا اختلف التكرار الملاحظ عن التكرار النظري أو المتوقع اختلافا واضحا، فإن ذلك يؤدي إلى رفض الفرض الصفري أو النظري التي استند إليها التكرار المتوقع، ويسمى التكرار

النظري المتوقع لأنه التكرار الذي يتوقع الباحث الحصول عليه إذا كانت الفرضية موضع الاختبار صحيحة<sup>1</sup>.

إن هذا يعني أنه إذا كانت قيمة (كا<sup>2</sup>) المحسوبة أكبر من الجدولة، فإن هذا يعني رفض الفرض الصفري (العدم) وقبول الفرض البديل، أما إذا كانت قيمة (كا<sup>2</sup>) المحسوبة أصغر من قيمتها المجدولة، فإن هذا يعني قبول الفرض الصفري (العدم) ورفض الفرض البديل.

ويمكن حساب قيمة (كا<sup>2</sup>) وفقاً للمعادلة الآتية<sup>2</sup>:

$$x^2 = \sum \frac{(Q_i - E_i)}{E_i}$$

حيث:

$Q_i$ : التكرارات المشاهدة

$E_i$ : التكرارات المتوقعة.

وتم اختيار اختبار (كا<sup>2</sup>) بالنسبة لمجموع بنود المحاور بدرجة حرية ثلاثة وبمستوى ثقة 95%.

#### ثانياً: أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة التطبيقية على تقييم نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال دراسة تأثير الحوافز على الأداء والإبداع.

أ- دراسة العلاقة بين الحوافز بأنواعها والأداء، ويتم ذلك من خلال:

- دراسة تأثير الحوافز على مستوى أداء الأفراد من خلال حجم الإنتاج، جودة المنتجات، الاستخدام الجيد للموارد، وأداء العمل بشكل دقيق.
- دراسة تأثير الحوافز على العلاقات بين العاملين والمشرفين من جهة وبين العاملين والزملاء من جهة أخرى.
- دراسة تأثير الحوافز على الأداء من خلال سلوك الأفراد في مجال العمل، فالتأخر عن العمل والغياب والشكاوى ومدى الالتزام بالأوامر التي تصدر عن الرؤساء تشكل مؤشراً دالاً على تأثير الحوافز على سلوك الأفراد.

ب- دراسة العلاقة بين الحوافز بأنواعها والإبداع، وذلك من خلال:

<sup>1</sup> أحمد الرفاعي غنيم ونصر محمود صبري، مرجع سابق، ص 222.

<sup>2</sup> إدوارد مينيك وزورينا كورزيجا: الإحصاء في الإدارة مع التطبيق على الحاسب الآلي، الكتاب الثاني: تعريب د. م. سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ، 2006، ص 918.

• دراسة تأثير الحوافز على دفع الفرد إلى توليد الأفكار التي تهتم مجالات العمل في المؤسسة.

• دراسة ومدى تأثير الحوافز على التفكير في أسباب وحلول المشكلات التي تقع في المؤسسة.

• دراسة تأثير الحوافز على سلوك العامل في إجراء التحسينات والتغيرات اللازمة التي يتطلبها العمل.

ت- دراسة بعض العوامل التي تعيق تحفيز الأفراد (العوامل المثبطة) في مجال العمل:

دراسة وترتب هذه العوامل كعوامل مثبطة (Facteurs de démotivation).

• تحديد أهم العوامل تأثيراً على الأفراد.

وعليه يتم دراسة:

أ- العلاقة بين الوظيفة الممارسة (إطار، عون تحكم، أعوان تنفيذ) وبين آراء الأفراد حول علاقة الحوافز بأنواعها على الأداء والإبداع.

ب- العلاقة بين الجنس (ذكور، إناث) وبين آراء الأفراد حول علاقة الحوافز بأنواعها على الأداء والإبداع.

ت- العلاقة بين المؤهل العلمي (المستوى التعليمي) وبين آراء الأفراد حول علاقة الحوافز بأنواعها على الأداء والإبداع.

ث- العلاقة بين عدد السنوات الخبر وبين آراء الأفراد حول علاقة الحوافز بأنواعها على الأداء والإبداع.

ج- العلاقة بين المؤسسة (مكان العمل) وبين آراء الأفراد حول علاقة الحوافز بأنواعها على الأداء والإبداع.

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة ومبررات اختيارها

أولاً: التعريف بالمؤسسة

تقرر إنشاء مصنع خاص بإنتاج العدادات في 12 جوان 1975، وذلك في إطار المخطط التنموي الذي انتهجه الجزائر والذي كان هدفه إرساء هياكل قاعدية للصناعات الثقيلة. وتولت تنفيذ هذا المشروع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONALGAZ، وظل هذا المصنع يقوم بتلبية احتياجات الاقتصاد الوطني من العدادات (الكهرباء، الغاز، الماء). وكنتيجة لعملية إعادة الهيكلة العضوية التي مست شركة SONALGAZ، نشأت الشركة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC بناء على المرسوم رقم 83/663 المؤرخ في 5 نوفمبر 1983 والخاص بقطاع الصناعات الثقيلة.

عرفت المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة مرحلة الاستقلالية، حيث تم دراسة مشروع استقلالها بمجلس الحكومة بتاريخ 19 مارس 1989، وتم عقد جمعية لها يوم 10 جويلية من نفس السنة، وتم تنصيب مجلس إدارتها وتحديد رأسمالها الاجتماعي الذي قدر بـ30.000.000 دج. أصبحت AMC منذ ذلك التاريخ مؤسسة عمومية اقتصادية مستقلة ذات أسهم، وعرف رأسمالها الاجتماعي تطوراً، حيث قدر سنة 1993 بـ105.000.000 دج ليرتفع بعدها إلى 560.000.000 دج سنة 1998، ليصبح منذ 1999 إلى 770.000.000 دج، وقد بلغ 1.426.000.000 دج في سنة 2007.

تقوم المؤسسة بمهام البحث، التطوير، الإنتاج، الاستيراد، التصدير والتسويق لأجهزة القياس والمراقبة والحماية وكل لواحق هذه الأجهزة ومكوناتها.

إن التصنيع الذي تقوم به المؤسسة يتم خلال اقتناء رخصا لدى أكبر المؤسسات العالمية المتخصصة، وفي إطار سياستها القاضية بتحسين جودة منتجاته وتقوية مركزها التنافسي، تحصلت المؤسسة على شهادة الإيزو 9001:2000 سنة 2004.

تقع مؤسسة إنتاج أجهزة القياس والمراقبة AMC بالمنطقة الصناعية، جنوب شرق مدينة العلمة بالطريق الرابط بين باتنة أما مقرها الاجتماعي في وسط مدينة العلمة، وهي في مجملها تتربع على مساحة قدرها 130000م<sup>2</sup>، منها 45000مغطاة.

تقوم المؤسسة بإنتاج المنتجات الآتية:

الجدول رقم 2: منتجات المؤسسة

اسم المنتج	المؤسسة المانحة للرخصة	تاريخ بداية الإنتاج
عداد الكهرباء وثلاثي الأقطاب	Landis and Gyr (Suisse)	1980
عداد الماء	Aqua-Metro (Suisse)	1981
عداد وضابط الغاز	Americain Metre Company (USA)	1982
القواطع	Abb Stotz (Allemagne)	1985
الموصلات الحرارية	Télémechanique (France)	1991
عداد الحجم	Nuovo Pignon (Italie)	1991
العداد الإلكتروني	Sagem (France)	2002

المصدر : النظام الداخلي للمؤسسة .

ولإنتاج هذه المنتجات تعتمد المؤسسة التنظيم الآتي:

يضم الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ثلاثة مستويات إدارية، هي :

أ- المديرية العامة:

تعتبر المديرية العامة أعلى مستوى إداري بالمؤسسة، ويمثلها المدير العام حيث تكون مهمته الأساسية الإشراف على كل نشاطات المؤسسة، وهو مسؤول على تحقيق أهدافها ومن ثم اعمل على تحقيق استمرارية نشاطها.

ب- الإدارات الوظيفية:

وتتضمن 4 مديريات مركزية وهي :

● مديرية الموارد البشرية : وتقوم بـ

- تطبيق النصوص القانونية والتشريعية الخاصة بقانون العمل.
- تحديد سياسات إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة في مجالات (التوظيف، الأجور التدريب والحوافز ، الترقية ...) ومتابعة تنفيذها.

● مديريات التجارة : وتقوم بـ

- تسويق منتجات المؤسسة.
- البحث عن أسواق خارجية.
- تحسين خدمات ما بعد البيع.

### • المديرية المالية: وتقوم بـ

- توفير مصادر تمويل داخلية وخارجية.
- مسك حسابات المؤسسة.
- تحضير الميزانية الموحدة (توحيد حسابات المؤسسة).
- القيام بمهام المراجعة المالية والمحاسبة.

### • مديرية التسيير التقديري والتنظيم : وتقوم بـ

- تحضير الميزانيات التقديرية وتقارير التسيير الدورية.
- إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحديد إجراءات العمل بها.

### ت-الأقسام التشغيلية : وعددها خمسة

- قسم الكهرباء: يقوم هذا القسم بتصنيع وتركيب وبيع عدادات الكهرباء، القواطع، أزرار
- قسم السوائل: ويقوم هذا القسم بتصنيع وتركيب عدادات الغاز والماء وموزعات البنزين.
- قسم الأدوات : ويقوم بتصنيع القطع التي تستخدم في إنتاج العدادات بأنواعها، ويقوم بشراء وتصليح القوالب اللازمة لصنع القطع.
- قسم الخدمات الصناعية والإمدادات: يقوم هذا القسم بتقديم الخدمات في مجال الأمن، العبور، أعمال الصيانة ...
- قسم التطوير والتنمية: يقوم هذا القسم بتطوير منتجات المؤسسة، المصادقة على نوعية المنتجات (تتميط المنتجات وفق معايير ISO)، متابعة المشاريع الجديدة ومتابعة ملفات الشركة.

### ثانيا : مبررات اختيار المؤسسة:

يعتبر مجال الدراسة جزءا من مشكلة البحث، وانطلاقا من كون أن كل دراسة يجب أن تتم في مجتمع معين أو مؤسسة ما، فإننا اخترنا مؤسسة AMC للاعتبارات الآتية:

- أهمية المؤسسة من الناحية الاقتصادية كونها تنتج منتجات ذات أهمية كبيرة بالنسبة لقطاعات اقتصادية كبيرة على غرار مؤسسة سونلغاز، الجزائرية للمياه ونفطال.
- تنوع نظام الحوافز المطبق في المؤسسة.
- تكون المؤسسة من العديد الوحدات التي تتيح إمكانية المقارنة بينها.

- توفر المؤسسة على إعداد معتبرة من الإناث العاملات ما يمكن إجراء مقارنة بين الإناث والذكور بالنسبة لكل محاور البحث.
- التسهيلات التي قدمت من طرف المؤسسة، التسهيلات جاءت أولاً نتيجة الاهتمام بالموضوع من قبل إدارة المؤسسة، وجاء ثانياً لتبلور علاقة جديدة بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية.



- دائرة المالية/المحاسبة والموارد - دائرة المالية/المحاسبة والموارد ب - دائرة المالية/المحاسبة والموارد - دائرة المالية/المحاسبة والموارد -
- المصادفة
- البشرية - دائرة المشتريات والمبيعات البشرية البشرية البشرية
- دائرة المشتريات والمبيعات - دائرة إنتاج القواطع وأزرار - دائرة المشتريات والمبيعات - دائرة المشتريات والمبيعات
- الدائرة التقنية - الالتماس والمواصلات الحرارية - دائرة تسيير الإنتاج - دائرة الأمن
- دائرة التصليح - دائرة إنتاج العدادات الكهربائية - الدائرة التقنية - دائرة الصناعة
- - دائرة التصنيع - الدائرة التقنية - الدائرة الإنتاج - دائرة الإمداد
- دائرة الصيانة - دائرة الصيانة - دائرة الوسائل

## المطلب الثالث: تحديد مجتمع الدراسة وعينة البحث

## أولاً: إعداد قائمة المجتمع

إذا ما تم التعرف على المجتمع الأصلي بوضوح، فإن الطالب يحصل على قائمة كاملة ودقيقة لجميع مفردات المجتمع، ومنه تم تحديد قائمة المجتمع الأصلي كما يلي :

## الجدول رقم 3: توزيع عدد العمال على وحدات المؤسسة وفق الوظيفة والجنس

المجموع	أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الوحدات
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	
30	2	3	6	3	15	1	الإدارة العامة n <sub>1</sub>
272	33	134	82	3	20	0	وحدة الكهرباء n <sub>2</sub>
110	33	27	31	1	18	0	وحدة منتجات الغاز n <sub>3</sub>
38	0	1	33	0	4	0	وحدة إنتاج الأدوات n <sub>4</sub>
76	1	6	50	1	7	0	وحدة الخدمات الإنتاجية والإمداد n <sub>5</sub>
526	69	171	202	8	64	1	المجموع

المصدر : الميزانية الاجتماعية: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة AMC 2009

## ثانياً: طريقة تحديد عينة البحث

يتكون عدد أفراد مجتمع الدراسة من 526 عاملاً دائماً في تاريخ 2009/12/31، وبالنظر إلى العدد، فإنه تظهر إمكانية دراسة المجتمع ككل دون اللجوء إلى المعاينة، إلا أن الأسباب حالت دون ذلك:

- استعمال طريقة المقابلة في ملء الاستمارة بالنسبة لعدد كبير من العاملين وهذا دون شك سيستغرق وقتاً كبيراً.
- نظام الورديات المعتمد من قبل المؤسسة يصعب من إمكانية القيام بالدراسة الشاملة.
- توقيف كل العمال لفترة ملء الاستمارة، مما قد يؤدي إلى تأثيرات على العمل بالمؤسسة.

## أ- طرق تحديد حجم العينة

يمكن تحديد حجم العينة بالاعتماد على نسبة معلومة لدراسة سابقة في فترة زمنية محددة بالمؤسسة ونظراً لعدم وجود دراسات سابقة أجريت بها في هذا الموضوع، نستعيد هذه الطريقة ويتم اللجوء إلى الطريقة الحيادية التي تعتمد على افتراض تساوي توفر نسبة الخاصية المطلوب دراستها في المجتمع مع نسبة عدم توفر الخاصية، أي 50%.

### ب- تحديد حجم العينة

تقدير نسبة الخاصية المطلوبة في المجتمع (أ) على أساس النسب  $f_n$  المقدرة على العينة، بحيث أن خطأ المعاينة (d)، أي أن الانحراف بين النسبة الحقيقية (أ) والنسبة المقدرة  $f_n$  لا يتجاوز مقدار معين ( $d_0$ ).  
من تحديد الطالب.

فما هو إذا حجم العينة n الذي يضمن تحقيق (أن لا يتجاوز خطأ المعاينة المقدار  $d_0$ )؟  
ونظراً لأن حجم المجتمع محدوداً ومعلوماً، سنلجأ إلى أسلوب العينة غير المستقلة.  
وعليه فإن خطأ المعاينة  $d_0$  يحسب بالعلاقة الآتية:

$$(1)$$

حيث أن :

$\alpha$  تعبر عن قيمة تقرأ من الجدول الطبيعي المعياري بدلالة درجة مخاطرة (محملة درجة الثقة)  $\alpha$ :  
محددة عموماً بـ 5%.

P: نسبة توفر الخاصية المطلوبة دراستها في المجتمع وتم تحديدها بـ 50%.

N: حجم المجتمع.

n: حجم العينة.

ونظراً لعدم توفر معلومات سابقة حول (P,Q) أو مقدراتهما على الترتيب  $f_n$  و  $(1-f_n)$ ، فإننا وكما سبق ذكره ننتقل من فرضية الحياد.

$$P=Q=50\% = \frac{1}{2}$$

وعليه تصبح العلاقة كالتالي<sup>1</sup>:

ومنه يمكن استنتاج الصيغة المستعملة لحساب حجم العينة الأمثل وفق الآتي:

<sup>1</sup> - Benferhat S. **Enquêté sur le Budget et la consommation des ménages** :problèmes méthodologiques cas de l'enquête de 179-1980, thèses de Magister, INPS - Alger P 108.

وبتحديد  $d_0 = 5\% = 0.05$

وعليه فإن حجم العينة يقدر بـ 222 مفردة .

وهذه العينة تمثل 42.21% من مجتمع الدراسة، ونعتقد أن هذه العينة كافية لتعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

ويمكن توزيع العينة على وحدات المؤسسة وفق كالاتي:

$$n_1 = \frac{N_1}{N} n = \frac{30}{526} \cdot 222 \approx 13$$

$$n_2 = \frac{N_2}{N} n = \frac{272}{526} \cdot 222 \approx 115$$

$$n_3 = \frac{N_3}{N} n = \frac{110}{526} \cdot 222 \approx 46$$

$$n_4 = \frac{N_4}{N} n = \frac{38}{526} \cdot 222 \approx 16$$

$$n_5 = \frac{N_5}{N} n = \frac{76}{526} \cdot 222 \approx 32$$

ويمكن توزيع هذه العينة على وحدات المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار الجنس ومستوى التأهيل وفق الآتي:

الجدول رقم 4: توزيع العينة على وحدات المؤسسة حسب الوظيفة والجنس

المجموع	أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الوحدات
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	
13	1	1	3	1	6	1	الإدارة العامة n <sub>1</sub>
115	14	57	35	1	8	0	وحدة الكهرباء n <sub>2</sub>
46	14	11	13	1	8	0	وحدة منتجات الغاز n <sub>3</sub>
16	0	0	14	0	2	0	وحدة إنتاج الأدوات n <sub>4</sub>
32	5	3	21	0	3	0	وحدة الخدمات الإنتاجية والإمداد n <sub>5</sub>
222	34	72	86	2	27	1	المجموع

المصدر: حسابات قام بها الطالب

يلاحظ من الجدول أعلاه أن العينة المختارة، تتكون من 222 عاملا موزعين تناسبيا (عينة طبقية) على الإطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، وعلى الجنس.

#### ثالثا: خصائص العينة

تم التطرق إلى عوامل مثل الوظيفة، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة وذلك من أجل إبراز الخلفية الاجتماعية والمهنية للعينة، إن الهدف من معرفة هذه العوامل هو إبراز بعض التدخلات التي يمكن أن تكون بينها وبين مختلف بنود الاستمارة،

#### أ- الوظيفة:

سيتم التطرق هنا إلى عينة الدراسة حسب الوظيفة (إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ) في الآتي:

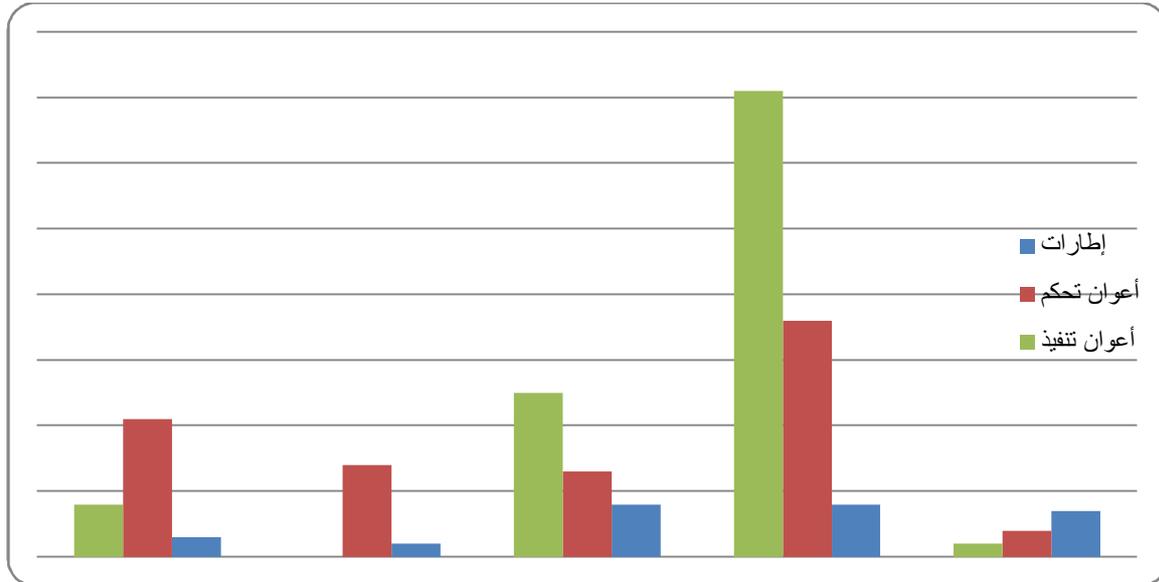
الجدول رقم 5: العينة حسب الوظيفة

المجموع	أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الوحدات
	%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	
13	15.38	2	30.77	4	53.85	7	الإدارة العامة
115	61.74	71	31.30	36	6.96	8	وحدة الكهرباء
46	54.35	25	28.26	13	17.39	8	وحدة منتجات الغاز
16	00	00	87.50	14	12.50	2	وحدة إنتاج الأدوات
32	25.00	8	65.63	21	9.38	3	وحدة الخدمات الإنتاجية و الإمداد
222	47.75	106	39.64	88	12.61	28	المجموع

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS من البيانات الأولية للاستمارة.

إن بيانات هذا الجدول تبين أن فئة الإطارات التي شملتهم الدراسة يقدر عددهم بـ 28 إطارا بنسبة تقدر بـ 12.61%، و قدر عدد فئة أعوان التحكم بـ 88 عاملا و بنسبة تقدر بـ 39.64، بينما قدر عدد فئة أعوان التنفيذ بـ 106 عاملا بنسبة تقدر بـ 47.75 .

الشكل رقم 18: التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: مستخرج من الجدول رقم (5)

## ب - الجنس

سيتم التطرق هنا إلى عينة الدراسة حسب الوظيفة (إناث، ذكور) في الآتي:

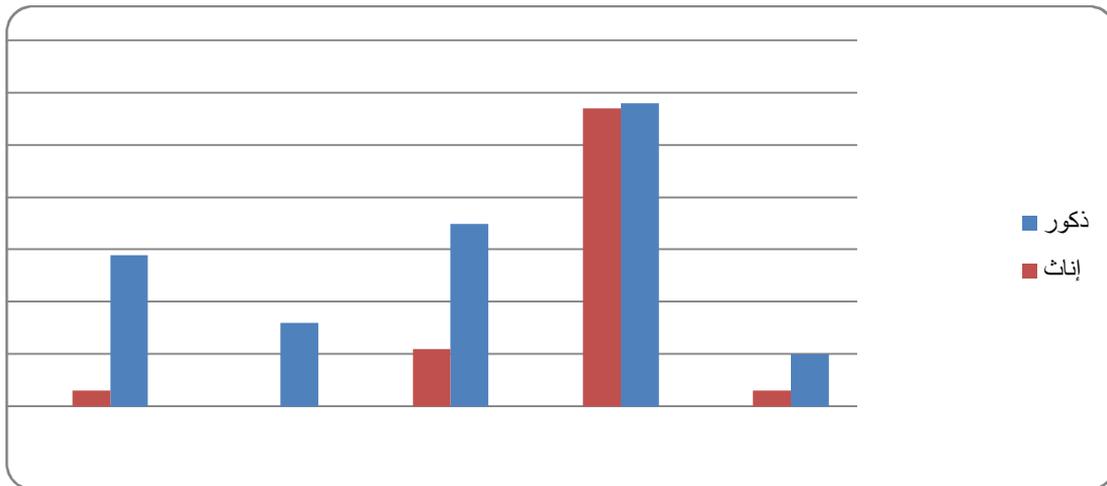
الجدول رقم 6: العينة حسب الجنس

المجموع	إناث		ذكور		الوحدات
	%	التكرارات	%	التكرارات	
13	23.08	03	76.92	10	الإدارة العامة
115	49.57	57	50.43	58	وحدة الكهرباء
46	23.91	11	76.09	35	وحدة منتجات السوائل
16	00	00	100	16	وحدة إنتاج الأدوات
32	09.37	03	90.63	29	وحدة الخدمات الإنتاجية و الإمداد
222	33.33	74	66.67	148	المجموع

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS من البيانات الأولية للاستمارة.

يمكن القول من خلال قراءة الجدول أن ثلثي أفراد العينة من فئة الذكور، أي 148 عاملا تقابلها نسبة 66.67%، بينما تشكل فئة الإناث ثلث العينة، أي 74 عاملة بنسبة 33.33%، و ما يلاحظ أيضا أن وحدة الكهرباء تستحوذ على 77.02% من مجموع عينة الإناث.

الشكل رقم 19: التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الجنس



المصدر: مستخرج من الجدول رقم (6)

## ث- المؤهل العلمي

سيتم التطرق هنا إلى عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي (مستوى التعليم) في الآتي:

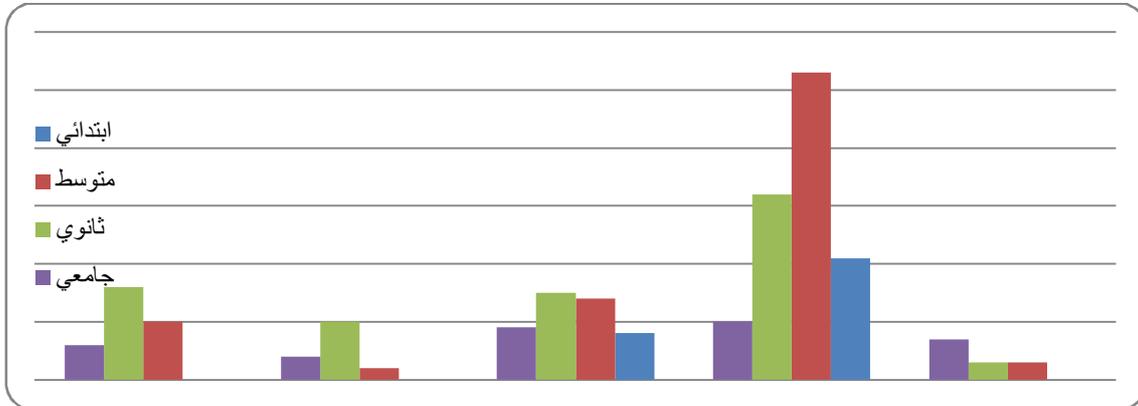
الجدول رقم 7: العينة حسب المؤهل العلمي

المجموع	جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		الوحدات
	%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	%	التكرارات	
13	53.84	7	23.08	3	23.08	3	00	00	الإدارة العامة
115	8.70	10	27.83	32	45.21	52	18.26	21	وحدة الكهرباء
46	19.57	9	32.61	15	30.43	14	17.39	8	وحدة منتجات الغاز
16	25.00	4	62.50	10	12.50	2	00	00	وحدة إنتاج الأدوات
32	18.75	6	50.00	16	31.25	10	00	00	وحدة الخدمات
222	16.22	36	34.23	76	36.49	81	13.06	29	المجموع

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS من البيانات الأولية للاستمارة.

من بيانات الجدول يمكن قراءة أن فئة العاملين من ذوي المستوى الابتدائي و المتوسط و تشكل حوالي 50% من مجموع العينة (81+29) ، أي بنسبة تقدر بـ 49.55% . و تشكل نسبة فئة العاملين من ذوي المستوى المتوسط 34.23% ، و فئة الجامعيين من ذوي المستوى الابتدائي و المتوسط متركزة خاصة في وحدة الكهرباء ووحدة منتجات الغاز .

الشكل رقم 20: التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: مستخرج من الجدول رقم (7).

## هـ - عدد سنوات الخبرة

سيتم التطرق هنا إلى عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في الآتي:

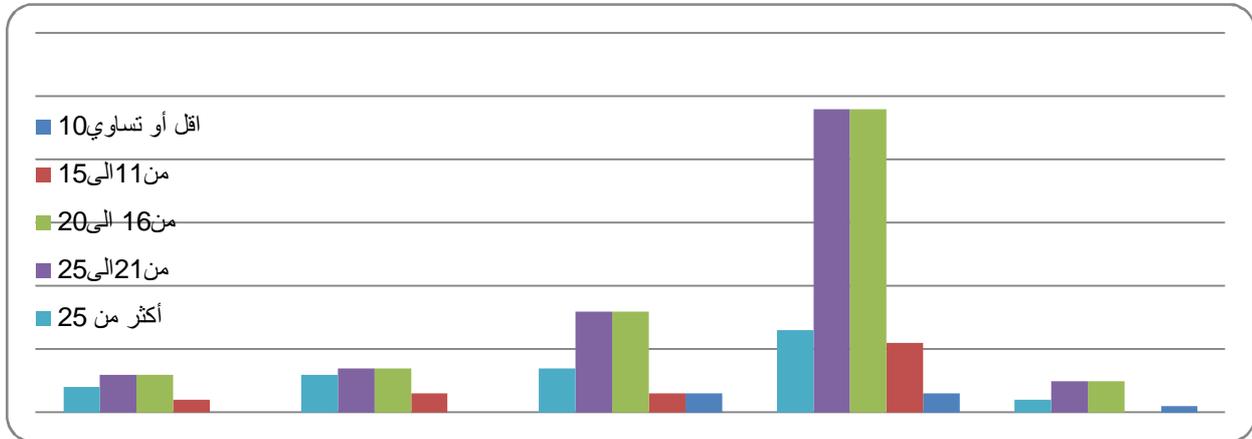
## الجدول رقم 8: العينة حسب الخبرة

المجموع	أكثر من 25		من 21 إلى 25		من 16 إلى 20		من 11 إلى 15		أقل أو تساوي 10		الوحدات
	%	التردد	%	التردد	%	التردد	%	التردد	%	التردد	
13	15.39	2	38.46	5	38.46	5	00	0	7.69	1	الإدارة العامة
115	11.30	13	34.78	40	41.74	48	9.57	11	2.61	3	وحدة الكهرباء
46	15.22	7	36.96	17	34.78	16	6.52	3	6.52	3	وحدة منتجات الغاز
46	37.5	6	6.25	1	43.75	7	12.5	2	00	0	وحدة إنتاج الأدوات
32	12.5	4	62.5	20	18.75	6	6.25	2	00	0	وحدة الخدمات
222	14.41	32	37.39	83	36.94	82	8.11	18	3.15	7	المجموع

المصدر: مستخرج من SPSS من البيانات الأولية للاستمارة.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية العينة تتكون من عاملين خبراتهم بين (16-20) سنة، حيث بلغت النسبة 36.94% ، وممن كانت خبراتهم بين (21-25) سنة حيث بلغت 37.39% .

## الشكل رقم 21: التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: مستخرج من الجدول رقم (8).

## و - وحدات المؤسسة

سيتم التطرق هنا إلى عينة الدراسة حسب وحدات المؤسسة في الآتي:

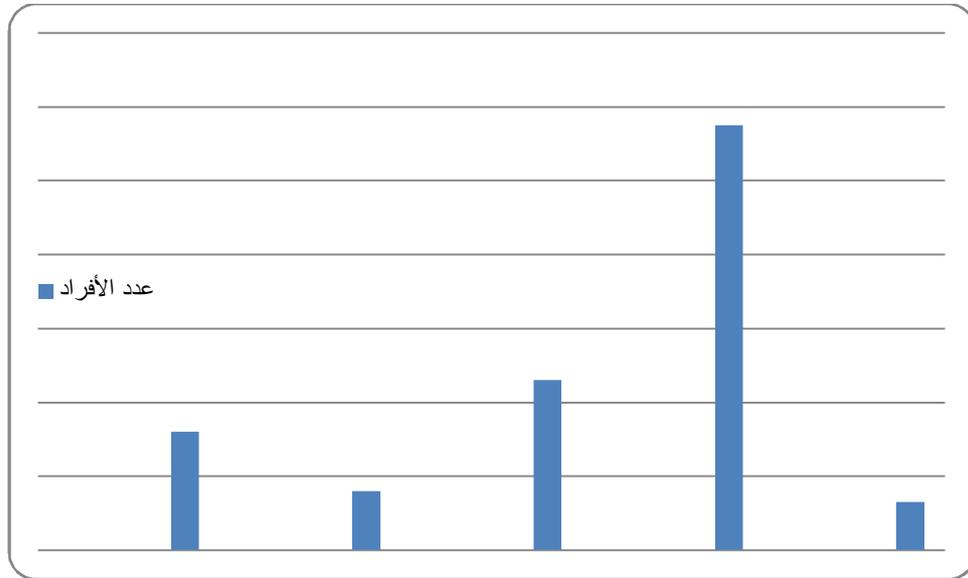
## الجدول رقم 9: العينة حسب وحدات المؤسسة

الوحدات	عدد الأفراد	%
الإدارة العامة n <sub>1</sub>	13	5.86
وحدة الكهرباء n <sub>2</sub>	115	51.80
وحدة منتجات الغاز n <sub>3</sub>	46	20.72
وحدة إنتاج الأدوات n <sub>4</sub>	16	7.21
وحدة الخدمات الإنتاجية و الإمداد n <sub>5</sub>	32	14.41
المجموع	222	100

المصدر: مستخرج من برنامج SPSS من البيانات الأولية للاستمارة.

ما يلاحظ من الجدول أن أكبر من 50% من أفراد ينتمون إلى وحدة الكهرباء ،و يتوزع النصف الباقي بين الوحدات الأخرى.

## الشكل رقم 22: التمثيل البياني لأفراد العينة حسب وحدات المؤسسة



المصدر: مستخرج من الجدول رقم (9).

تم تناول في هذا الجزء الإطار المنهجي للدراسة الميدانية المتعلقة بموضوع تقييم أنظمة الحوافز المطبقة من خلال تحقيق أهداف الأداء و الإبداع. وجاء في هذا الإطار التطرق إلى منهج و أدوات الدراسة بالاعتماد على مجموعة من الخطوات و الإجراءات.

و اشتملت هذه الخطوات على تحديد المنهج الوصفي التحليلي و المنهج الإحصائي في دراسة الموضوع معتمدين في جمع البيانات و المعلومات على الملاحظة، المقابلات و السجلات و الوثائق، كما تم الاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية في الدراسة الميدانية، و تم صياغة أسئلتها آخذا بعين الاعتبار إشكالية و فرضيات البحث مركزين على اختبار الثبات و الصدق للتأكد من صلاحيتها في دراسة الموضوع.

و تم الاعتماد على مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي كالتكرارات و النسب المئوية و أهمها الاعتماد على اختبار كا<sup>2</sup> و ذلك باستخدام برنامج SPSS .

و تم أخيرا تناول مبررات اختيار مجال الدراسة، حيث تم التعرض إلى تعريف المؤسسة و التعرض إلى هيكلها التنظيمي و إلى خصائص العينة، و ذلك من أجل الاعتماد عليها في عملية التحليل.

### المبحث الثاني : عرض و تحليل نتائج البحث

سنحاول في هذا الجزء من البحث دراسة الموضوع من خلال الاعتماد على تطبيق الاستمارة على أفراد عينة الدراسة، ما يمكننا من الحصول على بيانات تخص التكرارات و النسب المئوية و الدلالة الإحصائية لإجابة أفراد العينة عن كل بنود الاستمارة.

و سيتم مناقشة الفرضيات بناء على نتائج الدراسة بالاعتماد على كا<sup>2</sup>، و الاتجاه العام لأجوبة أفراد العينة، و بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة.

و سيتم التركيز أيضا دراسة الاختلافات في آراء المستجوبين بالاعتماد على خصائص العينة (الوظيفة، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة و وحدات المؤسسة).

ويتم التطرق في الأخير إلى العوامل التي تعيق تحفيز العاملين في المؤسسة محل الدراسة مع التركيز على ترتيب هذه العوامل حسب الأهمية في التأثير.

و منه فان هذا الجزء من الرسالة يمكننا من الإجابة على التساؤلات الآتية:

- هل توجد علاقة بين الحوافز بأنواعها و الأداء لدى أفراد مؤسسة AMC ؟
- هل هناك عوامل تعيق الحوافز بأنواعها و الإبداع لدى أفراد مؤسسة AMC ؟
- هل هناك عوامل تعيق الأفراد لأن يكونوا محفزين في مجال العمل؟

## الفصل الثالث: نظام حوافز المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة "L'AMC"

- هل توجد اختلافات في آراء العاملين المستجوبين تبعاً لخصائص العينة؟

### المطلب الأول: علاقة الحوافز بالأداء

بهدف تأكيد أو نفي فرضيات البحث نقوم بتحليل بنود المحور الخاص بتأثير الحوافز على الأداء.

أولاً: عرض وتحليل نتائج البنود الخاصة بقياس مدى تأثير الحوافز على الأداء

سيتم استعراض النتائج الخاصة باختيار الفروض المتعلقة بعلاقة الحوافز بالأداء (حجم الإنتاج، جودة المنتجات، الاستخدام الجيد المؤقت، الاستخدام الجيد للموارد، وأداء العمل بشكل دقيق)، ولإجراء الاختبار تم استخدام كا<sup>2</sup> كما هو موضح في البنود من 6 إلى 12 :

### الجدول رقم 10: آراء أفراد العينة حول علاقة حوافز بالأداء

الإجابة البنود		موافق		موافق بدرجة متوسطة		غير موافق		دون جواب	
		ت		%		ت		%	
6- الحوافز المقدمة تدفعني إلى زيادة الإنتاج		165	74.3	35	15.8	20	9.0	2	0.9
7- الحوافز المقدمة تدفعني إلى تحسين جودة المنتجات		175	78.8	28	12.6	17	7.7	2	0.9
8- الحوافز المقدمة تدفعني لأداء كل المهام التي يتطلبها العمل		167	75.2	33	14.9	19	8.6	3	1.4
9- الحوافز المقدمة تدفعني للاستخدام الجيد المؤقت		164	73.9	31	14.4	23	10.4	4	1.8
10- الحوافز المقدمة تدفعني للاستخدام الجيد لموارد المؤسسة		164	73.9	30	13.5	26	11.7	2	0.9
11- الحوافز المقدمة تدفعني إلى المحافظة على الأدوات والأجهزة		160	72.1	37	16.7	21	9.5	4	1.8
12- الحوافز المقدمة تدفعني لأداء العمل بشكل دقيق		167	75.2	35	15.8	16	7.2	4	1.8
كا <sup>2</sup> الخاصة ببيانات الجدول أعلاه و بدرجة حرية 3. و كا <sup>2</sup> المجدولة تقدر بـ : 7.8147 بدرجة مخاطرة تقدر بـ : 5%									
رقم السؤال	6	7	8	9	10	11	12		
كا <sup>2</sup>	297.892	349.207	306.793	289.748	291.081	272.162	307.477		
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		

المصدر: تم حساب التكرارات و النسب المئوية كا<sup>2</sup> باستخدام برنامج SPSS بناء على الاستمارة .

ما يلاحظ من الجدول رقم (10) أن الاتجاه العام لآراء المستجوبين يؤكد بأن الحوافز بأنواعها تؤدي إلى تحسين مستوى أداء الأفراد من خلال حجم الإنتاج، جودة المنتجات، الاستخدام الجيد للوقت، الاستخدام الجيد للموارد، وأداء العمل بشكل دقيق.

## الفصل الثالث: نظام حوافز المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة "L'AMC"

ويلاحظ من الجدول أن النسب التي تؤكد على الموافقة بأن الحوافز تدفع الأفراد إلى تحسين مستوى الأداء جاءت كلها أكبر من 70 % .

وسيتم استعراض النتائج الخاصة باختبار الفروض المتعلقة بعلاقة الحوافز بالأداء (العلاقات بين العاملين والمشرفين، سلوك الأفراد ، ولإجراء الاختبار ثم استخدام كما<sup>2</sup> هو موضح في البنود من 13 إلى 19 :

### الجدول رقم 11: آراء أفراد العينة حول علاقة الحوافز بالأداء

الإجابة البنود	موافق		موافق متوسطة		بدرجة غير موافق		دون جواب	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
13- عند القيام بالعمل أقوم بتبادل المعلومات مع زملائي لتسهيل أدائهم	137	61.7	66	29.7	16	7.2	3	1.4
14- الحوافز المقدمة تدفعني إلى التعاون مع المشرفين والرؤساء	130	58.6	53	23.9	32	14.4	7	3.2
15- أتأخر عن العمل لأسباب معقولة	158	71.2	31	14.0	27	12.2	6	2.7
16- أتغيب دون تصريح مسبق	23	10.4	52	23.4	143	64.4	4	1.8
17- عادة ما يكون غيابي عن العمل غياب مبرر	136	61.3	29	13.1	47	21.2	10	4.5
18- أتلقى شكاوى من الزملاء لأسباب تتعلق بالعمل	119	53.6	45	20.3	50	22.5	8	3.6
19- أنفذ الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء	154	69.4	46	20.7	17	7.7	5	2.3
كما <sup>2</sup> الخاصة ببيانات الجدول أعلاه و بدرجة حرية 3. و كما <sup>2</sup> المجدولة تقدر بـ : 7.8147 بدرجة مخاطرة تقدر بـ : 5 %								
رقم السؤال	13	14	15	16	17	18	19	
كما <sup>2</sup>	199.441	152.450	258.901	204.991	168.018	115.838	249.099	
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

المصدر: تم حساب التكرارات و النسب المئوية كما<sup>2</sup> باستخدام برنامج SPSS بناء على الاستمارة

يلاحظ من الجدول رقم (11) أن آراء المستجوبين تؤكد بأن العاملين يقومون في مجال العمل بتبادل المعلومات مع الزملاء بنسبة تقدر بـ 61.7 % ، و أن الحوافز تدفعهم للتعاون مع المشرفين والرؤساء بنسبة تقدر بـ 58.6 % .

أما فيما يخص سلوك الأفراد من خلال التغيب و التأخر عن العمل ، فلقد جاءت آراء المستجوبين مؤكدة على أن هذا السلوك من شأنه أن يحسن من مستوى الأداء ، فنسبة التأخر عن العمل لأسباب

## الفصل الثالث: نظام حوافز المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة " L'AMC "

معقولة قدرت بـ 71.2% ، و التغيب دون تصريح مسبق لم يبلغ سوى 10.4% ، وأكد الأفراد على أن غيابهم عن العمل عادة ما يكون مبرر بنسبة 61.3%.

ويؤكد المستجوبون على أنهم يتلقون شكاوى تتعلق بالعمل من زملائهم تقدر بنسبة 53.6%، ويؤكدون الالتزام بالأوامر التي تصدر عن الرؤساء بنسبة 69.4%.

### ثانيا: تصنيف عوامل الحوافز حسب أهميتها في التأثير على الأداء

إن المقارنة بين النتائج المحققة من خلال علاقة الحوافز بالأداء، تمكن من إجراء تصنيف يبرز لنا أهمية العوامل في التأثير على الأداء.

### الجدول رقم 12: تصنيف العوامل حسب أهميتها في التأثير على الأداء

<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحوافز المقدمة تؤدي إلى زيادة الإنتاج</li> <li>- الحوافز المقدمة تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات</li> <li>- الحوافز المقدمة تؤدي لأداء كل المهام التي يتطلبها العمل</li> <li>- الحوافز المقدمة تؤدي للاستخدام الجيد للوقت</li> <li>- الحوافز المقدمة تؤدي للاستخدام الجيد لموارد المؤسسة</li> <li>- الحوافز المقدمة تؤدي إلى المحافظة على الأدوات والأجهزة</li> <li>- الحوافز المقدمة تؤدي لأداء العمل بشكل دقيق</li> <li>- عدم القيام بالعمل أقوم بتبادل المعلومات مع زملائي لتسهيل أدائهم</li> <li>- تأخر عن العمل لأسباب معقولة</li> <li>- أتغيب دون تصريح مسبق</li> <li>- عادة ما يكون غيابي عن العمل غياب مبرر</li> <li>- أنفذ الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء</li> </ul>	<p>المجموعة الأولى</p> <p>العوامل التي تؤثر بدرجة عالية على الأداء (أكبر من 60%)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحوافز المقدمة تدفعني إلى التعاون مع المشرفين والرؤساء</li> <li>- أتلقى شكاوى من الزملاء لأسباب تتعلق بالعمل</li> </ul>	<p>المجموعة الثانية</p> <p>العوامل التي تؤثر بدرجة متوسطة على الأداء (بين 40% و 60%)</p>

المصدر: معد من بيانات الجدول (11) و(10).

ما يلاحظ أولاً أن الحوافز المقدمة في المؤسسة لها تأثيراتها القوية على الأداء من خلال الإنتاج، جودة المنتجات، كل المهام التي يتطلبه العمل، الاستخدام الجيد للوقت، المحافظة على الأدوات والأجهزة، أداء العمل بشكل دقيق، تبادل المعلومات مع الزملاء، والسلوك (المواظبة في العمل) والالتزام بتنفيذ الأوامر.

ويلاحظ أيضاً أن الحوافز المقدمة في المؤسسة لها تأثيراتها المتوسطة على الأداء من خلال تعاون العاملين مع المشرفين والرؤساء.

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج البنود الخاصة بعلاقة الحوافز بالأداء بالاعتماد على خصائص العينة. نفس أسئلة الاستمارة السابقة تم معالجتها تبعاً لخصائص العينة (الوظيفة، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة و وحدات المؤسسة) بالنسبة لكل عامل يظهر في القائمة (الجدول رقم 10-11). وذلك بالاعتماد على اختبار ( $X^2$ ) بهدف التعرف هل أن هذه الخصائص لها تأثيرات على آراء المستجوبين، وبصورة أوضح التعرف ما إن كان لكل البنود المتعلقة بالحوافز تأثيرات على الأداء، اختلافات في آراء المستجوبين، بحيث يمكن معرفة ما إن كانت آراء الإطارات تختلف عن آراء أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، وأن آراء الإناث تختلف عن آراء الذكور، وأن الآراء تختلف المستوى التعليمي، وتختلف باختلاف سنوات الخبرة و وحدات المؤسسة.

#### 1- الوظيفة:

ويمكن التعليق على الأسئلة المتعلقة بالحوافز وعلاقتها بالأداء استناداً للوظيفة وفق الآتي :

## الفصل الثالث: نظام حوافز المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة "L'AMC"

**الجدول رقم 13: الاختلافات في آراء المستجوبين استنادا للوظيفة حول بنود الأداء**

الأسئلة	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	اختبار كا <sup>2</sup> بمستوى مخاطرة %5	التعليق
الحوافز المقدمة تدفعني إلى زيادة الإنتاج	كا <sup>2</sup>	40.471	فئة أعوان التنفيذ تؤكد نسبة أكبر من
	مستوى الدلالة	0.000	أعوان التحكم ثم الإطارات على أن
		دال	الحوافز تدفعهم لزيادة الإنتاج
الحوافز المقدمة تدفعني إلى تحسين جودة المنتجات	كا <sup>2</sup>	56.127	فئة أعوان التنفيذ تؤكد نسبة أكبر من
	مستوى الدلالة	0.000	أعوان التحكم ثم الإطارات على أن
		دال	الحوافز تدفعهم لتحسين جودة المنتجات
الحوافز المقدمة تدفعني لأداء كل المهام التي يتطلبها العمل	كا <sup>2</sup>	55.362	فئة أعوان التنفيذ تؤكد نسبة أكبر من
	مستوى الدلالة	0.000	أعوان التحكم ثم الإطارات على أن
		دال	الحوافز تدفعهم لأداء كل المهام التي يتطلبها العمل
الحوافز المقدمة تدفعني للاستخدام الجيد للوقت	كا <sup>2</sup>	51.753	فئة أعوان التنفيذ تؤكد نسبة أكبر من
	مستوى الدلالة	0.000	أعوان التحكم ثم الإطارات على أن
		دال	الحوافز تدفعهم للاستخدام الجيد للوقت
الحوافز المقدمة تدفعني للاستخدام الجيد لموارد المؤسسة	كا <sup>2</sup>	35.786	فئة أعوان التنفيذ تؤكد نسبة أكبر من
	مستوى الدلالة	0.000	أعوان التحكم ثم الإطارات على أن
		دال	الحوافز تدفعهم للاستخدام الجيد للموارد
الحوافز المقدمة تدفعني إلى المحافظة على الأدوات والأجهزة	كا <sup>2</sup>	35.594	فئة أعوان التنفيذ تؤكد نسبة أكبر من
	مستوى الدلالة	0.000	أعوان التحكم ثم الإطارات على أن
		دال	الحوافز تدفعهم للمحافظة على الأدوات والأجهزة
الحوافز المقدمة تدفعني لأداء العمل بشكل دقيق	كا <sup>2</sup>	32.356	فئة أعوان التنفيذ تؤكد نسبة أكبر من
	مستوى الدلالة	0.000	أعوان التحكم ثم الإطارات على أن
		دال	الحوافز تدفعهم لأداء العمل بشكل دقيق

1- درجة حرية 6 و كا<sup>2</sup> الجدولة 12.5916

المصدر: تم حسابها<sup>2</sup> ومستوى الدلالة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS ، بناء على الاستمارة.

## تابع الجدول رقم (13).

التعليق	اختبار كا <sup>2</sup> بمستوى مخاطرة %5	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	الأسئلة
فئة أعوان التنفيذ تؤكد نسبة أكبر من الإطارات ثم أعوان التحكم على أنه عند القيام بالعمل يتم تبادل المعلومات مع الزملاء	33.317	كا <sup>2</sup>	عند القيام بالعمل أقوم بتبادل المعلومات مع زملائي لتسهيل أدائهم
	0.000	مستوى الدلالة	
	دال		
فئة أعوان التنفيذ تؤكد نسبة أكبر من الإطارات ثم أعوان التحكم على أن الحوافز المقدمة تدفعهم للتعاون مع المشرفين	25.026	كا <sup>2</sup>	الحوافز المقدمة تدفعني إلى التعاون مع المشرفين والرؤساء
	0.000	مستوى الدلالة	
	دال		
فئة أعوان التنفيذ تؤكد نسبة أكبر من الإطارات ثم أعوان التحكم على أنهم يتأخرون عن العمل لأسباب معقولة	26.965	كا <sup>2</sup>	أتأخر من العمل لأسباب معقولة
	0.000	مستوى الدلالة	
	دال		
لا توجد اختلافات في الآراء حسب الوظيفة	9.209	كا <sup>2</sup>	أتغيب دون تصريح مسبق
	0.162	مستوى الدلالة	
	غير دال		
الفئة التي تؤكد بنسب أكبر أنها غيابها عادة ما يكون مبررا هي الإطارات وتأتي بعدها فئة أعوان التنفيذ ثم التحكم	30.509	كا <sup>2</sup>	عادة ما يكون غيابي عن العمل غيابا مبررا
	0.000	مستوى الدلالة	
	دال		
فئة أعوان التنفيذ تؤكد نسبة أكبر من الإطارات ثم أعوان التحكم على أنهم يتلقون شكاوى من الزملاء تتعلق بالعمل	51.359	كا <sup>2</sup>	أتلقى شكاوى من الزملاء لأسباب تتعلق بالعمل
	0.000	مستوى الدلالة	
	دال		
فئة أعوان التنفيذ تؤكد نسبة أكبر من الإطارات ثم أعوان التحكم على أنهم ينفذون الأوامر والتعليمات الصادرة عن الرؤساء	27.062	كا <sup>2</sup>	أنفذ الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء
	0.000	مستوى الدلالة	
	دال		

2- درجة حرية 6 و كا<sup>2</sup> الجدولة 12.5916المصدر: تم حسابها<sup>2</sup> ومستوى الدلالة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS ، بناء على الاستمارة.

ما يلاحظ من الجدول أن الاختلافات استنادا للوظيفة بينت أن فئة أعوان التنفيذ، تدفعها الحوافز لتحسين الأداء بنسب أكبر من فئة أعوان التحكم وفئة الإطارات وذلك بالنسبة لكل البنود.

ويمكن أن يرجع ذلك إلى أن فئة أعوان التنفيذ تعمل على تحقيق أهداف وبرامج الإنتاج التي على أساها تتقاضى علاوة المردود الفردي والجماعي (20+20%) من الأجر القاعدي الذي هو منخفض مقارنة بفئتي أعوان التحكم والإطارات.

أما أنه عندما تعلق الأمر بالعلاقات، فإن أعوان التنفيذ أكدوا بنسب أكبر من الإطارات وأعوان التحكم على أنهم يقومون بتبادل المعلومات مع الزملاء لتسهيل أداء العمل، وان الحوافز تدفعهم للتعاون مع المشرفين والرؤساء، وان تأخرهم عن العمل عادة ما يكون لأسباب معقولة.

وعندما تعلق الأمر بالتغيب، فإن فئة الإطارات أكدت بنسبة أكبر من فئتي أعوان التحكم والتنفيذ على أن غيابها عادة ما يكون مبررا، نظرا لأنها تقوم عادة بالإعلان عن كلتاأخر أو غياب قبل حدوثه

وعندما تعلق الأمر بالشكاوى وتنفيذ الأوامر، فإن فئة أعوان التنفيذ أكدت بنسب أكبر من فئتي الإطارات وأعوان التحكم على أنها تتلقى شكاوى من الزملاء تتعلق بالعمل، وأنها تنفذ الأوامر والتعليمات التي تصدر عن الرؤساء.

## 2-الجنس:

و يمكن التعليق على الأسئلة المتعلقة بالحوافز و علاقتها بالأداء استنادا للجنس وفق الآتي:

## الفصل الثالث: نظام حوافز المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة "L'AMC"

الجدول رقم 14: الاختلافات في آراء المستجوبين استنادا للجنس حول بنود الأداء

الأسئلة	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	اختبار كا <sup>2</sup> بمستوى مخاطرة %5	التعليق
الحوافز المقدمة تدفعني إلى زيادة الإنتاج	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	9.773	فئة الإناث تؤكد بنسبة الذكور على أن
		0.021	الحوافز تدفعهم لزيادة الإنتاج
		دال	
الحوافز المقدمة تدفعني إلى تحسين جودة المنتجات	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	15.377	فئة الإناث تؤكد بنسبة أكبر من الذكور
		0.002	على أن الحوافز تدفعهم لتحسين جودة
		دال	المنتجات
الحوافز المقدمة تدفعني لأداء كل المهام التي يتطلبها العمل	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	20.255	فئة أعوان الإناث نسبة أكبر من
		0.000	الذكور على أن الحوافز تدفعهم لأداء
		دال	كل المهام التي يتطلبها العمل
الحوافز المقدمة تدفعني للاستخدام الجيد للوقت	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	16.404	فئة الإناث تؤكد نسبة أكبر الذكور على
		0.001	أن الحوافز تدفعهم للاستخدام الجيد
		دال	للموقت
الحوافز المقدمة تدفعني للاستخدام الجيد لموارد المؤسسة	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	11.345	فئة الإناث تؤكد بنسبة أكبر الذكور على
		0.010	أن الحوافز تدفعهم للاستخدام الجيد
		دال	للموارد
الحوافز المقدمة تدفعني إلى المحافظة على الأدوات والأجهزة	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	13.202	فئة الإناث بنسبة أكبر من الذكور على أن
		0.004	الحوافز تدفعهم للمحافظة على الأدوات
		دال	والأجهزة
الحوافز المقدمة تدفعني لأداء العمل بشكل دقيق	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	16.743	فئة الإناث تؤكد بنسبة أكبر الذكور
		0.001	على أن الحوافز تدفعهم لأداء العمل
		دال	بشكل دقيق

1- درجة حرية 3 و كا<sup>2</sup> الجدولة 7.8147

المصدر: تم حسابها<sup>2</sup> ومستوى الدلالة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS ، بناء على الاستمارة.

ما يلاحظ من الجدول رقم (14) أن فئة الإناث تدفعها الحوافز لتحسين مستوى الأداء بنسبة أكبر من الذكور وذلك من خلال زيادة الإنتاج، تحسين جودة المنتجات، أداء كل المهام التي يتطلبها

العمل، الاستخدام الجيد للوقت والموارد، المحافظة على الأدوات والأجهزة وأداء العمل بشكل دقيق.

تابع للجدول رقم (14).

التعليق	اختبار كا <sup>2</sup> بمستوى مخاطرة 5%	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	الأسئلة
فئة الإناث تؤكد بنسبة أكبر من فئة الذكور على أنه عند القيام بالعمل تقوم بتبادل المعلومات مع الزملاء لتسهيل أدائهم	14.107	كا <sup>2</sup>	عند القيام بالعمل أقوم بتبادل المعلومات مع زملائي لتسهيل أدائهم
	0.003	مستوى الدلالة	
	دال		
لا توجد اختلافات في الآراء بين الإناث والذكور	6.967	كا <sup>2</sup>	الحوافز المقدمة تدفعني إلى التعاون مع المشرفين والرؤساء
	0.073	مستوى الدلالة	
	غير دال		
لا توجد اختلافات في الآراء بين الإناث والذكور	7.757	كا <sup>2</sup>	تأخر عن العمل لأسباب معقولة
	0.051	مستوى الدلالة	
	غير دال		
لا توجد اختلافات في الآراء بين الإناث والذكور	4.177	كا <sup>2</sup>	أنغيب دون تصريح مسبق
	0.243	مستوى الدلالة	
	غير دال		
فئة الإناث تؤكد بنسبة أكبر من فئة الذكور على أن غيابها عادة ما يكون مبررا	13.126	كا <sup>2</sup>	عادة ما يكون غيابي عن العمل غيبا مبرر
	0.004	مستوى الدلالة	
	دال		
فئة الإناث تؤكد بنسبة أكبر من فئة الذكور على أنها تتلقى شكاوى من الزملاء تتعلق بالعمل	18.741	كا <sup>2</sup>	أنتلقى شكاوى من الزملاء لأسباب تتعلق بالعمل
	0.000	مستوى الدلالة	
	دال		
لا توجد اختلافات في الآراء بين الإناث والذكور	6.763	كا <sup>2</sup>	أنفذ الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء
	0.080	مستوى الدلالة	
	غير دال		

2- درجة حرية 3 و كا<sup>2</sup> الجدولة 7.8147

المصدر: تم حساب كا<sup>2</sup> ومستوى الدلالة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS ، بناء على الاستمارة.

وما يلاحظ أيضا أن فئة الإناث تدفعها الحوافز لتحسين الأداء بنسب أكبر من الذكور وذلك فيما يخص تبادل المعلومات مع الزملاء ومن خلال سلوك التغيب، في حين جاءت الآراء متجانسة فيما يتعلق بالتعاون بين المشرفين والرؤساء التأخر عن العمل وتنفيذ الأوامر والتعليمات.

## 2- المؤهل العلمي:

ويمكن التعليق على الأسئلة بالحوافز وعلاقتها بالأداء استنادا للمؤهل العلمي وفق الآتي:

الجدول رقم 15: الاختلافات في آراء المستجوبين استنادا للمؤهل العلمي حول بنود الأداء

التعليق	اختبار كا <sup>2</sup> بمستوى مخاطرة 5%	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	السئلة
الحوافز المقدمة تدفعني إلى زيادة الإنتاج أكبر فئة المستوى الابتدائي ثم المتوسط ثم الثانوي وقلها عند الجامعي	39.659	كا <sup>2</sup>	الحوافز المقدمة تدفعني إلى زيادة الإنتاج
	0.000	مستوى الدلالة	
	دال		
الحوافز المقدمة تدفعني إلى تحسين جودة المنتجات المتوسط ثم الثانوي وقلها عند الجامعي	48.278	كا <sup>2</sup>	الحوافز المقدمة تدفعني إلى تحسين جودة المنتجات
	0.000	مستوى الدلالة	
	دال		
الحوافز المقدم تدفع لأداء الأعمال التي يتطلبها العمل بنسب أكبر فئة المستوى الابتدائي ثم المتوسط ثم الثانوي وقلها عند الجامعي	54.894	كا <sup>2</sup>	الحوافز المقدمة تدفعني لأداء كل المهام التي يتطلبها العمل
	0.000	مستوى الدلالة	
	دال		
الحوافز المقدم تدفع للاستخدام الجيد للوقت بنسب أكبر فئة المستوى الابتدائي ثم المتوسط ثم الثانوي وقلها عند الجامعي	46.742	كا <sup>2</sup>	الحوافز المقدمة تدفعني للاستخدام الجيد للوقت
	0.000	مستوى الدلالة	
	دال		
الحوافز المقدم للاستخدام الجيد للموارد بنسب أكبر فئة المستوى الابتدائي ثم الثانوي ثم المتوسط وقلها عند الجامعي	27.995	كا <sup>2</sup>	الحوافز المقدمة تدفعني للاستخدام الجيد لموارد المؤسسة
	0.001	مستوى الدلالة	
	دال		
الحوافز المقدم تدفع إلى المحافظة على الأدوات والأجهزة بنسب أكبر فئة المستوى الابتدائي ثم الثانوي ثم المتوسط وقلها عند الجامعي	24.878	كا <sup>2</sup>	الحوافز المقدمة تدفعني إلى المحافظة على الأدوات والأجهزة
	0.003	مستوى الدلالة	
	دال		
الحوافز المقدم تدفع لأداء العمل بشكل دقيق بنسب أكبر فئة المستوى الابتدائي ثم الثانوي ثم المتوسط وقلها عند الجامعي	27.662	كا <sup>2</sup>	الحوافز المقدمة تدفعني لأداء العمل بشكل دقيق
	0.001	مستوى الدلالة	
	دال		

3- درجة حرية 9 و كا<sup>2</sup> الجدولة 16.9190

المصدر: تم حساب كا<sup>2</sup> ومستوى الدلالة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS ، بناء على الاستمارة.

ما يلاحظ أن فئتي المستوى الابتدائي والمتوسط تدفعها الحوافز لتحسين مستوى الأداء بنسب أكبر من فئتي المستوى الثانوي والجامعي.

## الفصل الثالث: نظام حوافز المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة "L'AMC"

يمكن أن يعزى هذا إلى أن مستويات الأجور لدى فئتي المستوى الابتدائي والمتوسط متدنية مقارنة بالفئات الأخرى على اعتبار أنها تمارس وظائف تنفيذية، ومنه فإن حافز تحسين مستوى مرده البحث عن تحسين مستوى الدخل بالحصول على العلاوات (علاوة المردود الفردي والجماعي).

### تابع الجدول رقم (15):

الأسئلة	ك <sup>2</sup> مستوى الدلالة	اختبار ك <sup>2</sup> بمستوى مخاطرة 5%	التعليق
عند القيام بالعمل أقوم بتبادل المعلومات مع زملائي لتسهيل أدائهم	ك <sup>2</sup>	14.691	لا توجد اختلافات في آراء المستجوبين استنادا للمؤهل العلمي
	مستوى الدلالة	0.100	
		غير دال	
الحوافز المقدمة تدفعني إلى التعاون مع المشرفين والرؤساء	ك <sup>2</sup>	15.358	لا توجد اختلافات في آراء المستجوبين استنادا للمؤهل العلمي
	مستوى الدلالة	0.082	
		غير دال	
تأخر عن العمل لأسباب معقولة	ك <sup>2</sup>	16.772	لا توجد اختلافات في آراء المستجوبين استنادا للمؤهل العلمي
	مستوى الدلالة	0.052	
		غير دال	
أنغب دون تصريح مسبق	ك <sup>2</sup>	6.306	لا توجد اختلافات في آراء المستجوبين استنادا للمؤهل العلمي
	مستوى الدلالة	0.709	
		غير دال	
عادة ما يكون غيابي عن العمل مبرر	ك <sup>2</sup>	20.398	عادة ما يكون الغياب مبررا بنسب أكبر عند فئة المستوى الابتدائي ثم الجامعي ثم المتوسط ثم الثانوي
	مستوى الدلالة	0.016	
		دال	
أنتلقى شكاوى من الزملاء لأسباب تتعلق بالعمل	ك <sup>2</sup>	36.688	تلقى شكاوى من الزملاء لأسباب تتعلق بالعمل كانت بنسب أكبر عند فئة المستوى الابتدائي ثم المتوسط ثم الجامعي وأقلها عند الثانوي
	مستوى الدلالة	0.000	
		دال	
أنفذ الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء	ك <sup>2</sup>	18.316	تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء كانت بنسب أكبر عند فئة المستوى الابتدائي ثم المتوسط ثم الثانوي وأقلها عند الجامعي
	مستوى الدلالة	0.032	
		دال	

3- درجة حرية 9 و ك<sup>2</sup> المجدولة 16.9190

المصدر: تم حساب ك<sup>2</sup> ومستوى الدلالة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS ، بناء على الاستمارة.

عدا بالنسبة للغياب أين كانت فئة الجامعيين في المرتبة الثانية: فإن عوامل السلوك كانت إيجابية أكبر لدى فئة المستوى الابتدائي والمتوسط.

## الفصل الثالث: نظام حوافز المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة "L'AMC"

ذلك أن التغيب له تأثيراته من حيث العقوبات على الحوافز الإيجابية، بحيث أنه يؤخذ بعين الاعتبار في الكثير من المجالات كمنح علاوة النتائج، الترقية، علاوة المردود الفرد والجماعي.

### 4- الخبرة :

ويمكن التعليق على الأسئلة المتعلقة بالحوافز وعلاقتها بالأداء استنادا للخبرة وفق الآتي:

### الجدول رقم 16: الاختلافات في آراء المستجوبين استنادا للخبرة حول بنود الأداء

الأسئلة	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	اختبار كا <sup>2</sup> بمستوى مخاطرة 5%	التعليق
الحوافز المقدمة تدفعني إلى زيادة الإنتاج	كا <sup>2</sup>	12.562	
	مستوى الدلالة	0.402	
		غير دال	
الحوافز المقدمة تدفعني إلى تحسين جودة المنتجات	كا <sup>2</sup>	7.992	
	مستوى الدلالة	0.786	
		غير دال	
الحوافز المقدمة تدفعني لأداء كل المهام التي يتطلبها العمل	كا <sup>2</sup>	11.676	
	مستوى الدلالة	0.472	
		غير دال	
الحوافز المقدمة تدفعني للاستخدام الجيد للوقت	كا <sup>2</sup>	9.203	لا توجد اختلافات في آراء المستجوبين
	مستوى الدلالة	0.685	
		غير دال	
الحوافز المقدمة تدفعني للاستخدام الجيد لمارد المؤسسة	كا <sup>2</sup>	11.287	
	مستوى الدلالة	0.504	
		غير دال	
الحوافز المقدمة تدفعني إلى المحافظة على الأدوات والأجهزة	كا <sup>2</sup>	11.034	
	مستوى الدلالة	0.526	
		غير دال	
الحوافز المقدمة تدفعني لأداء العمل بشكل دقيق	كا <sup>2</sup>	15.254	
	مستوى الدلالة	0.228	
		غير دال	

4- درجة حرية 12 و كا<sup>2</sup> المجدولة 21.0261

المصدر: تم حساب كا<sup>2</sup> ومستوى الدلالة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS ، بناء على الاستمارة.

ما يلاحظ أن آراء المستجوبين جاءت متجانسة لكل البنود المتعلقة بعامل الخبرة، ويمكن أن يرجع ذلك إلى أن عاملا الخبرة لا يؤخذ بعين الاعتبار في منح العلاوات المقابلة للأداء كعامل تتميز بين فئات العاملين الأقل خبرة والأكثر خبرة في مجال العمل.

## تابع الجدول (16):

التعليق	اختبار كا <sup>2</sup> بمستوى مخاطرة 5%	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	الأسئلة
لا توجد اختلافات في آراء المستجوبين	10.624	كا <sup>2</sup>	عند القيام بالعمل أقوم بتبادل المعلومات مع زملائي لتسهيل أدائهم
	0.561	مستوى الدلالة	
	غير دال		
	8.083	كا <sup>2</sup>	الحوافز المقدمة تدفعني إلى التعاون مع المشرفين والرؤساء
	0.779	مستوى الدلالة	
	غير دال		
	17.666	كا <sup>2</sup>	أتأخر عن العمل لأسباب معقولة
	0.126	مستوى الدلالة	
	غير دال		
	12.682	كا <sup>2</sup>	أنغيب دون تصريح مسبق
	0.393	مستوى الدلالة	
	غير دال		
11.084	كا <sup>2</sup>	عادة ما يكون غيابي عن العمل غياب مبرر	
0.522	مستوى الدلالة		
غير دال			
تتلقى فئة (11-15) نسبيا شكوى أكبر من الزملاء لأسباب تتعلق بالعمل من الفئات الأخرى	21.399	كا <sup>2</sup>	أنتلقى شكاوى من الزملاء لأسباب تتعلق بالعمل
	0.045	مستوى الدلالة	
	دال		
لا توجد اختلافات في آراء المستجوبين	8.732	كا <sup>2</sup>	أنفذ الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء
	0.726	مستوى الدلالة	
	غير دال		

-4- درجة حرية 12 و كا<sup>2</sup> المجدولة 21.0261المصدر: تم حساب كا<sup>2</sup> ومستوى الدلالة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS ، بناء على الاستمارة.

ما يلاحظ أنه عدا عنصر الشكاوى التي جاءت بموجبه اختلافات في آراء المستجوبين لصالح فئة

(11-15)، فإن آراء المستجوبين جاءت متجانسة لكل البنود المتعلقة بعامل الخبرة.

## 1- وحدات المؤسسة :

ويمكن التعليق على الأسئلة المتعلقة بالحوافز وعلاقتها بالأداء استنادا لوحدات المؤسسة وفق الآتي:

## الجدول رقم 17: الاختلافات في آراء المستجوبين استنادا لوحدات المؤسسة حول بنود الأداء

الأسئلة	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	اختبار كا <sup>2</sup> بمستوى مخاطرة 5%	التعليق
الحوافز المقدمة تدفعني إلى زيادة الإنتاج	كا <sup>2</sup>	38.144	الحوافز المقدمة تدفع أفراد وحدة السوائل والكهرباء بنسب أكبر من الوحدات الأخرى إلى زيادة الإنتاج
	مستوى الدلالة	0.000	
		دال	
الحوافز المقدمة تدفعني إلى تحسين جودة المنتجات	كا <sup>2</sup>	43.292	الحوافز المقدمة تدفع أفراد وحدة السوائل والكهرباء بنسب أكبر من الوحدات الأخرى إلى تحسين جودة المنتجات
	مستوى الدلالة	0.000	
		دال	
الحوافز المقدمة تدفعني لأداء كل المهام التي يتطلبها العمل	كا <sup>2</sup>	35.872	الحوافز المقدمة تدفع أفراد وحدة السوائل والكهرباء بنسب أكبر من الوحدات الأخرى لأداء كل المهام التي يتطلبها العمل
	مستوى الدلالة	0.000	
		دال	
الحوافز المقدمة تدفعني للاستخدام الجيد للوقت	كا <sup>2</sup>	49.460	الحوافز المقدمة تدفع أفراد وحدة السوائل والكهرباء بنسب أكبر من الوحدات الأخرى للاستخدام الجيد للوقت
	مستوى الدلالة	0.000	
		دال	
الحوافز المقدمة تدفعني للاستخدام الجيد لموارد المؤسسة	كا <sup>2</sup>	42.749	الحوافز المقدمة تدفع أفراد وحدة السوائل والكهرباء بنسب أكبر من الوحدات الأخرى للاستخدام الجيد لموارد المؤسسة
	مستوى الدلالة	0.000	
		دال	
الحوافز المقدمة تدفعني إلى المحافظة على الأدوات والأجهزة	كا <sup>2</sup>	31.629	الحوافز المقدمة تدفع أفراد وحدة السوائل والكهرباء بنسب أكبر من الوحدات الأخرى إلى المحافظة على الأدوات والأجهزة
	مستوى الدلالة	0.002	
		دال	
الحوافز المقدمة تدفعني لأداء العمل بشكل دقيق	كا <sup>2</sup>	43.181	الحوافز المقدمة تدفع أفراد وحدة السوائل والكهرباء بنسب أكبر من الوحدات الأخرى لأداء العمل بشكل دقيق
	مستوى الدلالة	0.000	
		دال	

4- درجة حرية 12 و كا<sup>2</sup> المجبولة 21.0261

المصدر: تم حساب كا<sup>2</sup> ومستوى الدلالة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS ، بناء على الاستمارة.

ما يلاحظ أنه توجد اختلافات في آراء أفراد وحدات المؤسسة، وأن وحدتي السوائل والكهرباء ترى بنسب أكبر من الوحدات الأخرى أن الحوافز المقدمة تدفعهم إلى تحسين مستوى الأداء، فإذا كانت آراء وحدة إنتاج الأدوات ووحدة الخدمات والإمداد تقارب المتوسط، فإن آراء وحدة الإدارة ترى أن الحوافز المقدمة لا تدفعهم لتحسين مستوى الأداء.

## الفصل الثالث: نظام حوافز المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة "L'AMC"

ويمكن إرجاع ذلك إلى أن وحدتي الكهرباء والسوائل هي التي تقوم بالإنتاج، بينما تقوم الوحدات الأخرى بمهام المساعدة، وعليه فإن رفع مستوى يؤدي لأن يتقاضى أفراد هاتين الوحدتين العلاوات المرتبطة بذلك.

### تابع الجدول رقم (17):

الأسئلة	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	اختبار كا <sup>2</sup> بمستوى مخاطرة 5%	التعليق
عند القيام بالعمل أقوم بتبادل المعلومات مع زملائي لتسهيل أدائهم	كا <sup>2</sup>	36.511	وحدة إنتاج الأدوات ووحدة الكهرباء ثم وحدة السوائل يرى أفرادها أنهم يقومون بتبادل المعلومات مع الزملاء لتسهيل أدائهم بنسب أكبر من الوحدات الأخرى
	مستوى الدلالة	0.000	
		دال	
الحافز المقدمة تدفعني إلى التعاون مع المشرفين والرؤساء	كا <sup>2</sup>	23.856	الحوافز المقدمة تدفع أفراد وحدة الكهرباء وإنتاج الأدوات والسوائل بنسب أكبر من الوحدات الأخرى للتعاون مع المشرفين والرؤساء
	مستوى الدلالة	0.021	
		دال	
أتأخر عن العمل لأسباب معقولة	كا <sup>2</sup>	48.587	وحدة إنتاج الأدوات ووحدة الكهرباء ثم وحدة السوائل يرى أفرادها أنهم يتأخرون عن العمل لسباب معقولة بنسب أكبر من الوحدات الأخرى
	مستوى الدلالة	0.000	
		دال	
أتغيب دون تصريح مسبق	كا <sup>2</sup>	23.1760	وحدة إنتاج الأدوات ووحدة السوائل ثم وحدة الكهرباء يرى أفرادها أنهم لا يتغيبون دون تصريح مسبق بنسب أكبر من الوحدات الأخرى
	مستوى الدلالة	0.026	
		دال	
عادة ما يكون غيابي عن العمل غيابا مبررا	كا <sup>2</sup>	73.071	وحدة إنتاج الأدوات ووحدة السوائل ووحدة الكهرباء يرى أفرادها أن غيابهم عادة ما يكون مبررا بنسب أكبر من الوحدات الأخرى
	مستوى الدلالة	0.000	
		دال	
أنتلقى شكاوى من الزملاء لأسباب تتعلق بالعمل	كا <sup>2</sup>	39.171	وحدة الكهرباء يرى أفرادها بنسبة أكبر من الوحدات الأخرى أنهم يتلقون شكاوى من قبل الزملاء تتعلق بالعمل
	مستوى الدلالة	0.000	
		دال	
أنفذ الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء	كا <sup>2</sup>	59.269	وحدة إنتاج الأدوات ووحدة السوائل ثم وحدة الكهرباء يرى أفرادها أنهم ينفذون الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء بنسب أكبر من الوحدات الأخرى
	مستوى الدلالة	0.000	
		دال	

5- درجة حرية 12 و كا<sup>2</sup> المجنولة 21.0261

المصدر: تم حساب كا<sup>2</sup> ومستوى الدلالة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS ، بناء على الاستمارة.

ما يلاحظ من علاقة العناصر المرتبطة بالعلاقات والسلوك أن وحدات إنتاج الأدوات، الكهربائي والسوائل هي الوحدات التي يؤكد أفرادها بنسب أكبر من وحدة الإدارة العامة ووحدة الخدمات والإمداد أن الحوافز تدفعهم لتحسين مستوى الأداء.

فإذا كانت هذه النتيجة تبدو منطقية بالنسبة لوحدة الكهربائي، السوائل ووحدة إنتاج الأدوات، فإنها بالنسبة للإدارة قد ترجع إلى عدم وجود أهداف محددة وإلى ضغوط العمل.

### رابعاً: نتائج اختبار الفرض الأول

ينص الفرض الجزئي الثاني على أنه :

**لا توجد علاقة بين الحوافز وبين الأداء.**

لاختبار هذا الفرض تم استخدام كا<sup>2</sup> لتحديد ما إن كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر أو أقل من الجدولة، تبين من خلال نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بعلاقة الحوافز بالأداء أن كا<sup>2</sup> المحسوبة كانت أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة بالنسبة لكل البنود (أنظر الجدول رقم 17)، وبالنظر إلى اتجاهات الأجوبة في بنود الاستمارة المتعلقة بعلاقة الحوافز بالأداء يمكن أن نقبل الفرض الصفري ورفض الفرض البديل، وبالتالي تأكيد وجود علاقة بين الحوافز بأنواعها والأداء.

وينص الفرض الجزئي المتعلق بخصائص العينة أنه :

**من المتوقع أن تختلف آراء الأفراد العاملين من حيث الوظيفة، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة ووحدة المؤسسة حول علاقة الحوافز بالأداء**

وبالرجوع إلى الدلالة الإحصائية المرتبطة بكل المتغيرات تبين:

- **الوظيفة:** تبين أن هناك اختلافات في الآراء لكل البنود، عدا بالنسبة للتغيب دون تصريح، وهو ما يؤدي إلى قبول الفرضية جزئياً وتأكيد وجود اختلافات في الآراء حسب الوظيفة تجاه البنود الخاصة بتأثير الحوافز على الأداء (13 بنوداً مقابل بند واحد).
- **الجنس:** تبين أن هناك اختلافات في الآراء بالنسبة لأغلبية البنود (10 بنود مقابل 4 بنود)، هو ما يؤدي إلى قبول الفرضية جزئياً وتأكيد وجود اختلافات في الآراء حسب الجنس تجاه البنود الخاصة بتأثير الحوافز على الأداء.
- **المؤهل العلمي:** تبين أن هناك اختلافات في الآراء بالنسبة لأغلبية البنود (10 بنود مقابل 4 بنود)، وهو ما يؤدي إلى قبول الفرضية جزئياً وتأكيد وجود اختلافات في الآراء حسب المؤهل العلمي تجاه البنود الخاصة بتأثير الحوافز على الأداء.

- الخبرة: يمكن القول أنه لا توجد اختلافات في الآراء المستجوبين بالنسبة لكل البنود عدا بالنسبة لتلقي الشكاوى من الزملاء تتعلق بالعمل، وهو ما يؤدي إلى رفض الفرضية التي تؤكد، وجود اختلافات في الآراء حسب الخبرة تجاه البنود الخاصة بتأثير الحوافز على الأداء، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد عدم وجود اختلافات في الآراء (1 بند مقابل 13 بنداً).

- وحدات المؤسسة: تبين أن هناك اختلافات في الآراء بالنسبة لكل البنود، وهو ما يؤدي إلى قبول الفرضية وتأكيد وجود اختلافات في الآراء حسب وحدات المؤسسة تجاه البنود الخاصة بتأثير الحوافز على الأداء.

#### المطلب الثاني: علاقة الحوافز بالإبداع

بهدف تأكيد أو نفي فرضيات البحث نقوم بتحليل بنود المحور الخاص بتأثير الحوافز على الإبداع.

أولاً- عرض وتحليل نتائج البنود الخاصة بقياس مدى تأثير الحوافز على الإبداع (الأفكار المتعلقة بتحسين الوظيفة، التفكير في توليد الأفكار التي تهم المؤسسة، تقديم الأفكار، تشجيع الرئيس المباشر لزيادة القدرة على الإبداع، اهتمام الإدارة بالأفكار المقدمة)، ولإجراء الاختبار تم استخدام كاسكا<sup>2</sup> هو موضح في البنود من 20 إلى 24.

## الجدول رقم 18: آراء أفراد العينة حول علاقة الحوافز بالإبداع (توليد وتقديم الأفكار)

الإجابة		موافق		بدرجة متوسطة		غير موافق		جون جواب	
البنود		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
20-لدى الكثير من الأفكار الهامة المتعلقة بتحسين وظيفتي		73.0	162	11.3	25	14.9	33	0.9	2
21-تدفعني الحوافز المقدمة للتفكير في توليد الأفكار التي تهتم مؤسستي		49.5	110	23.4	52	24.3	54	2.7	6
22-تدفعني الحوافز المقدمة لأن أقدم أفكارا مفيدة وعملية		50.9	113	23.9	53	22.5	50	2.7	6
23-تأثر بتشجيع مشرفي المباشر لزيادة قدرتي على الإبداع		50.0	111	20.7	46	23.4	52	5.9	13
24-تهتم الإدارة بالأفكار التي أقدمها		14.4	32	22.1	49	57.2	127	6.3	14

المصدر: تم حسابها<sup>2</sup> ومستوى الدلالة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS ، بناء على الاستمارة.

كا<sup>2</sup> الخاصة ببيانات الجدول أعلاه وبدرجة حرية 3 . كا<sup>2</sup> المجدولة تقدر بـ7.8147 بدرجة مخاطرة تقدر بـ5%

رقم السؤال	20	21	22	23	24
كا <sup>2</sup>	281.820	97.928	104.378	89.892	133.856
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: تم حسابها<sup>2</sup> ومستوى الدلالة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS ، بناء على الاستمارة.

ما يلاحظ من الجدول رقم 18 أن ما نسبته 73% من أفراد العينة يؤكدون بأن لهم أفكارا هامة تتعلق بتحسين الوظيفة، إلا أن الحوافز المقدمة لا تدفعهم للتفكير وتوليد الأفكار التي تهتم المؤسسة إلا بنسبة 49.5% ، ولا تدفعهم لتقديمها إلا بنسبة 50.9%.

ولما تعلق الأمر بإشراف أكد نصف (50%) أفراد العينة بأن تشجيع الرئيس المباشر يدفعهم لزيادة قدرتهم على الإبداع، في حين أكد 57.2% من أفراد العينة الإدارة لا تهتم بالأفكار التي يقدمونها.

وسيتم استعراض النتائج الخاصة باختبار الفروض المتعلقة بعلاقة الحوافز بالإبداع (التفكير في المشاكل وأسباب حدوثها، التفكير في حلول المشاكل التي تحدث، اهتمام الإدارة بالحلول المقدمة من قبل الأفراد، وإدخال التحسينات والتغيرات في مجال العمل)، ولإجراء الاختبار ثم استخدام كا<sup>2</sup> كما هو موضح في البنود من 25 إلى 31.

## الجدول رقم 19: آراء أفراد العينة حول علاقة الحوافز بالإبداع (دراسة المشكلات وتقديم حلول)

الإجابة		موافق		موافق بدرجة متوسطة		غير موافق		جون جواب	
البنود		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
25- لا أفكر في المشاكل إلا عند حدوثها		85	38.3	79	22.5	35.6	8	3.6	
26- تدفعني الحوافز إلى التفكير في أسباب المشاكل التي تحدث في محيط وظيفتي		109	49.1	57	25.7	45	20.3	11	5.0
27- تدفعني الحوافز المقدمة إلى التفكير في الحلول للمشاكل التي تحدث في محيط وظيفتي		105	47.3	56	25.2	49	22.1	12	5.4
28- تختم الإدارة بالحلول التي أقدمها للمشكلات التي تحدث		38	17.1	54	24.3	110	49.5	20	9
29- أحاول دائما إدخال تحسينات على الوظيفة التي أقوم بها		145	65.3	35	15.8	33	14.9	9	4.1
30- تشجعني الإدارة إلى إبداع طريق أحسن في مجال العمل		40	18.0	41	18.5	128	57.7	13	5.9
31- تتيح لي إدارة إمكانية إحداث تغييرات في مجال العمل		38	17.1	32	14.4	138	62.2	14	6.3

كا<sup>2</sup> الخاصة ببيانات الجدول أعلاه وبدرجة حرية 3 . كا<sup>2</sup> المجدولة تقدر بـ 7.8147 بدرجة مخاطرة تقدر بـ 5%

رقم السؤال	25	26	27	28	29	30	31
كا <sup>2</sup>	66.829	89.279	79.009	81.784	199.982	135.369	169.135
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: تم حسابها<sup>2</sup> ومستوى الدلالة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS ، بناء على الاستمارة.

ما يلاحظ من الجدول رقم 19 أفراد العينة الذين لا يفكرون في المشاكل إلا بعد حدوثها تقدر نسبتهم 38.3% في مقابل 35.6% منهم يفكرون في المشاكل قبل حدوثها، ولما تعلق الأمر بالحوافز أكد ما نسبته 49.1% منهم أن الحوافز تدفعهم للتفكير في أسباب المشاكل التي تحدث في محيط العمل، وما نسبته 47.3% من أفراد العينة تدفعهم الحوافز للتفكير في حلول للمشاكل التي تحدث. أما فيما يخص إدخال التحسينات على العمل أكد ما نسبته 65.3% من أفراد العينة أنهم يحاولون دائما إدخال تحسينات على الوظيفة التي يقومون بها، في حين أكد ما نسبته 57.7% من أفراد العينة أن الإدارة لا تشجعهم على إبداع طرق أحسن في مجال العمل، وأكد أيضا 62.2% من أفراد العينة أن الإدارة لا تتيح لهم إمكانية إحداث تغييرات في مجال العمل.

## ثانيا - تصنيف عوامل الحوافز حسب أهميتها في التأثير على الإبداع

إن المقارنة بين النتائج المحققة من خلال علاقة الحوافز بالإبداع، تمكن من إجراء تصنيف يبرز لنا أهمية العوامل في التأثير على الإبداع.

## الجدول رقم 20: تصنيف العوامل حسب أهميتها في التأثير على الإبداع

<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود أفكار مهمة تتعلق بالعمل</li> <li>- إدخال تحسينات على الوظيفة</li> </ul>	<p>المجموعة الأولى</p> <p>العوامل التي تدعم الإبداع بدرجة عالية</p> <p>(أكبر من 60%)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تدفني الحوافز المقدمة للتفكير في توليد الأفكار التي تهتم مؤسستي</li> <li>- تدفني الحوافز المقدمة لأن أقدم أفكارا مفيدة وعملية</li> <li>- أتأثر بتشجيع مشرفي المباثر لزيادة قدرتي على الإبداع</li> <li>- تدفني الحوافز المقدمة إلى التفكير في أسباب المشاكل التي تحدث في محيط وظيفتي</li> <li>- تدفني الحوافز المقدمة إلى التفكير في أسباب المشاكل التي تحدث في محيط وظيفتي</li> </ul>	<p>المجموعة الثانية</p> <p>العوامل التي تدعم الإبداع بدرجة متوسطة</p> <p>(أكبر من 40% و أقل من 60%)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تهتم الإدارة بالأفكار التي أقدمها</li> <li>- لا أفكر في المشاكل إلا عند حدوثها</li> <li>- تهتم الإدارة بالحلول التي أقدمها للمشكلات التي تحدث</li> <li>- تشجعي الإدارة إلى إبداع طرق أحسن في مجال العمل</li> <li>- تتيح لي الإدارة إمكانية إحداث تغييرات في مجال العمل</li> </ul>	<p>المجموعة الثانية</p> <p>العوامل التي تدعم الإبداع بدرجة ضعيفة</p> <p>(أقل من 40%)</p>

المصدر: معد من بيانات الجدول 19 و 18.

ما يلاحظ من الجدول رقم (20) أن العوامل التي يمكن أن تدعم الإبداع بدرجة عالية هي أن أفراد المؤسسة يؤكدون بأن لهم الإطارات يمكن أن تفيد المؤسسة، وأنهم يحاولون دائما إدخال تحسينات في مجال العمل.

وما تم ملاحظة أيضا أن الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة لا تؤثر إلا بدرجة متوسطة على توليد الأفكار، التفكير في أسباب المشاكل وبدائل الحلول التي يمكن أن تقدم للمشكلات المطروحة.

ويمكن ملاحظة من خلال النتائج، أن الإدارة لا تدعم بشكل قوي ولا تهتم بالمجالات الإبداعية للأفراد وظهر ذلك من خلال توليد الأفكار، الاهتمام بالحلول التي يقدمونها، التشجيع على إبداع طرق أحسن في العمل والتشجيع على إحداث تغييرات في مجال العمل.

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج البنود الخاصة بعلاقة الحوافز بالإبداع بالاعتماد على خصائص العينة نفس أسئلة الاستمارة السابقة تم معالجتها تبعاً لخصائص العينة (الوظيفة، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة و وحدات المؤسسة) بالنسبة لكل عامل يظهر في القائمة (الجدول رقم 18 و 19)، وذلك بالاعتماد على (اختبار كا<sup>2</sup>) بهدف التعرف هل أن هذه الخصائص لها تأثيرات على آراء المستجوبين، وبصورة أوضح التعرف ما إن كان لكل البنود المتعلقة بالحوافز وعلاقتها بالإبداع، اختلافات في آراء المستجوبين، بحيث يمكن معرفة ما إن كانت آراء الإطارات تختلف عن آراء أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، وأن آراء الإناث تختلف عن آراء الذكور، وأن الآراء تختلف باختلاف المستوى التعليمي، وتختلف باختلاف سنوات الخبرة ووحدات المؤسسة.

### 1- الوظيفة:

ويمكن التعليق على الأسئلة المتعلقة بالحوافز وعلاقتها بالإبداع استناداً للوظيفة وفق الآتي :

### الجدول رقم 21: الاختلافات في آراء المستجوبين استناداً للوظيفة حول بنود الإبداع

التعليق	اختبار كا <sup>2</sup> بمستوى مخاطرة 5%	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	الأسئلة
أفراد فئة أعوان التحكم والإطارات تؤكد بنسبة أكبر من أعوان التنفيذ بأن لديهم الكثير من الأفكار الهامة المتعلقة بتحسين الوظيفة	25.363	كا <sup>2</sup>	لدي الكثير من الأفكار الهامة المتعلقة بتحسين وظيفتي
	0.000	مستوى الدلالة	
	دال		
أفراد فئة أعوان التحكم والإطارات تؤكد بنسبة أكبر من أعوان التنفيذ بأن الحوافز تدفعهم لتوليد الأفكار التي تهتم المؤسسة	25.375	كا <sup>2</sup>	تدفعني الحوافز المقدمة للتفكير في توليد الأفكار التي تهتم مؤسستي
	0.000	مستوى الدلالة	
	دال		
أفراد فئة أعوان التحكم والإطارات تؤكد بنسبة أكبر من أعوان التنفيذ بأن الحوافز تدفعهم لأن يقدموا أفكاراً مفيدة وعملية	44.984	كا <sup>2</sup>	تدفعني الحوافز المقدمة لأن أقدم أفكاراً مفيدة وعملية
	0.000	مستوى الدلالة	
	دال		
فئة أعوان التحكم ثم الإطارات تؤكد بنسبة أكبر من أعوان التنفيذ بأنها تتأثر بتشجيع المشرف المباشر لزيادة القدرة على الإبداع	32.382	كا <sup>2</sup>	أنتأثر بتشجيع مشرفي المباشر لزيادة قدرتي على الإبداع
	0.000	مستوى الدلالة	
	دال		
فئة أعوان التنفيذ ثم أعوان التحكم تؤكد بنسبة أكبر من الإطارات على أن الإدارة لا تهتم بالأفكار التي يقدمونها	44.670	كا <sup>2</sup>	تهتم الإدارة بالأفكار التي أقدمها
	0.000	مستوى الدلالة	
	دال		

1- درجة حرية 6 و كا<sup>2</sup> المجدولة 12.5916

المصدر: تم حسابها<sup>2</sup> ومستوى الدلالة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS ، بناء على الاستمارة.

ما يلاحظ عموماً من خلال قراءة الجدول أعلاه، أن كلا من فئة الإطارات وفئة التحكم نرى بنسبة أكبر من فئة التنفيذ أن الحوافز المقدمة تدفعهم للإبداع من خلال توليد وتقديم الأفكار للمؤسسة، ولما تعلق الأمر باهتمام الإدارة بالأفكار جاءت النتائج معاكسة، بحيث أن فئة أعوان التنفيذ هي الفئة التي تؤكد بنسبة أكبر من فئة أعوان التحكم والإطارات على أن الإدارة لا تهتم بالأفكار التي يقدمونها.

ويمكن أن نرجع ذلك إلى أن فئة الإطارات وفئة أعوان التحكم تمارس وظائف قيادية وإشرافية، تحتم المهام المنوطة بها الاضطلاع ببعض الأنشطة ذات الصلة بالجوانب الإبداعية كتوليد الأفكار، التكفل بالمشاكل التي تطرح ومحاولة دراسة أسبابها وتقديم بدائل حلول لها... الخ.

تابع للجدول رقم (21):

الأسئلة	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	اختبار كا <sup>2</sup> بمستوى مخاطرة 5%	التعليق
لا أفكر في المشاكل إلا عند حدوثها	كا <sup>2</sup>	25.537	الفئة التي لا تفكر أكثر على التوالي في المشاكل إلا عند حدوثها هي فئة أعوان التنفيذ، أعوان التحكم ثم الإطارات
	مستوى الدلالة	0.000	
		دال	
تدفعني الحوافز المقدمة إلى التفكير في أسباب المشاكل التي تحدث في محيط وظيفتي	كا <sup>2</sup>	33.732	فئة أعوان التنفيذ تؤكد بنسبة أكبر من الفئات الأخرى أن الحوافز تدفعهم إلى التفكير في أسباب المشاكل التي تحدث في محيط العمل
	مستوى الدلالة	0.000	
		دال	
تدفعني الحوافز المقدمة إلى التفكير في الحلول للمشاكل التي تحدث في محيط وظيفتي	كا <sup>2</sup>	34.341	فئة أعوان التنفيذ تؤكد بنسبة أكبر من الفئات الأخرى أن الحوافز تدفعهم إلى التفكير في الحلول للمشاكل التي تحدث في محيط الوظيفة
	مستوى الدلالة	0.000	
		دال	
تهتم الإدارة بالحلول التي أقدمها للمشكلات التي تحدث	كا <sup>2</sup>	24.823	فئة أعوان التنفيذ تؤكد بنسبة أكبر من الفئات الأخرى أن الإدارة لا تهتم بالحلول التي تقدمها للمشكلات التي تحدث
	مستوى الدلالة	0.000	
		دال	
أحاول دائماً إدخال تحسينات على الوظيفة التي أقوم بها	كا <sup>2</sup>	34.945	فئة أعوان التحكم ثم فئة الإطارات تؤكد بنسبة أكبر من أعوان التنفيذ على أنهم يحاولون دائماً إدخال تحسينات على الوظيفة التي أقوم بها
	مستوى الدلالة	0.000	
		دال	
تشجعي الإدارة إلى إبداع طرق أحسن في مجال العمل	كا <sup>2</sup>	51.689	فئة أعوان التنفيذ تؤكد بنسبة أكبر من الفئات الأخرى أن الإدارة لا تشجعهم على إبداع طرق أحسن في مجال العمل
	مستوى الدلالة	0.000	
		دال	
تتيح لي الإدارة إمكانية إحداث تغييرات في مجال العمل	كا <sup>2</sup>	61.631	فئة أعوان التنفيذ تؤكد بنسبة أكبر من الفئات الأخرى أن الإدارة لا تتيح لهم إمكانية إحداث تغييرات في مجال العمل
	مستوى الدلالة	0.000	
		دال	

## الفصل الثالث: نظام حوافز المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة "L'AMC"

ما يلاحظ من الجدول أعلاه أن فئة أعوان التنفيذ تؤكد على وجود علاقة بين الحوافز والإبداع، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال أن الحوافز تدفعهم في التفكير في أسباب المشاكل وبدائل حلول لها، وتؤكد من جهة أخرى أن الإدارة لا تهتم بهذه الحلول ولا تشجعهم على إبداع طرق أحسن في مجال العمل ولا إحداث تغييرات في مجال العمل، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن أعوان التنفيذ يهتمون بكل الجوانب المتعلقة به العمل والحرص على عدم حدوث انقطاع في الإنتاج للمحافظة إلى إمكانية تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة التي تشكل أساس الحصول على العلاوات. بينما جاءت إجابات فئتي أعوان التحكم والإطارات مؤكدة على أنهم يفكرون في المشاكل قبل حدوثها، وأنهم يحاولون دائما إدخال تحسينات على الوظيفة التي يقومون بها، إن هذا يدخل ضمن الأدوار الأساسية لهذه الفئة في إطار ممارسة المسؤوليات والسلطات الممنوحة لهم.

### 2- الجنس:

ويمكن التعليق على الأسئلة المتعلقة بالحوافز وعلاقتها بالإبداع استنادا للجنس وفق الآتي:

### الجدول رقم 22: الاختلافات في آراء المستجوبين استنادا للجنس حول بنود الإبداع

الأسئلة	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	اختبار كا <sup>2</sup> بمستوى مخاطرة 5%	التعليق
لدى الكثير من الأفكار الهامة المتعلقة بتحسين وظيفتي	كا <sup>2</sup>	33.577	الذكور يؤكدون بنسبة أكبر من الإناث أن لديهم أفكارا هامة تتعلق بتحسين الوظيفة
	مستوى الدلالة	0.000	
		دال	
تدفعني الحوافز المقدمة للتفكير في توليد الأفكار التي تهتم مؤسستي	كا <sup>2</sup>	22.805	الذكور يؤكدون بنسبة أكبر من الإناث من أن الحوافز المقدمة تدفعهم للتفكير في توليد الأفكار التي تهتم المؤسسة
	مستوى الدلالة	0.000	
		دال	
تدفعني الحوافز المقدمة لأن أقدم أفكارا مفيدة وعملية	كا <sup>2</sup>	23.641	الذكور يؤكدون بنسبة أكبر من الإناث أن الحوافز المقدمة تدفعهم لتقديم أفكارا مفيدة وعملية
	مستوى الدلالة	0.000	
		دال	
أتأثر بتشجيع مشرفي المباشر لزيادة قدرتي على الإبداع	كا <sup>2</sup>	16.364	الذكور يؤكدون بنسبة أكبر من الإناث بأنهم يتأثرون بتشجيع مشرفهم المباشر لزيادة القدرة على الإبداع
	مستوى الدلالة	0.001	
		دال	
تهتم الإدارة بالأفكار التي أقدمها	كا <sup>2</sup>	8.112	الذكور يؤكدون بنسبة أكبر من الإناث بأن الإدارة لا تهتم بالأفكار التي يقدمونها
	مستوى الدلالة	0.04	
		دال	

1- درجة حرية 6 و كا<sup>2</sup> المجدولة 12.5916

المصدر: تم حساب كا<sup>2</sup> ومستوى الدلالة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS ، بناء على الاستمارة.

## الفصل الثالث: نظام حوافز المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة "L'AMC"

ما يلاحظ من الجدول أعلاه أن فئة الذكور هي الفئة التي تؤكد إيجابية العلاقة بين الحوافز والإبداع بنسبة أكبر من الإناث، ويلاحظ ذلك من خلال تأكيدهم بأن لهم أفكاراً هامة تتعلق بالعمل وأن الحوافز المقدمة تدفعهم للتفكير في توليد الأفكار وتقديمها للإدارة، وأنهم يتأثرون بتشجيع مشرفيهم لزيادة القدرة على الإبداع.

ومن الملاحظة والمقابلات التي تمت تأكد أن الإناث ينصرفن في مجال العمل إلى التفكير أكثر في القضايا الاجتماعية والأسرية أكثر من التفكير في القضايا التي تهم العمل على الرجال.

تابع للجدول رقم (22):

الأسئلة	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	اختبار كا <sup>2</sup> بمستوى مخاطرة 5%	التعليق
لا أكفر في المشاكل إلا عند حدوثها	كا <sup>2</sup>	7.481	لا توجد اختلافات في آراء المستجوبين
	مستوى الدلالة	0.058	
		غير دال	
تدفعني الحوافز المقدمة إلى التفكير في أسباب المشاكل التي تحدث في محيط وظيفتي	كا <sup>2</sup>	10.177	الإناث يؤكدن بنسبة أكبر من الذكور بأن الحوافز المقدمة تدفعهن إلى التفكير في أسباب المشاكل التي تحدث في محيط الوظيفة
	مستوى الدلالة	0.017	
		دال	
تدفعني الحوافز المقدمة إلى التفكير في الحلول للمشاكل التي تحدث في محيط وظيفتي	كا <sup>2</sup>	11.333	الإناث يؤكدن بنسبة أكبر من الذكور بأن الحوافز المقدمة تدفعهن إلى التفكير في الحلول للمشاكل التي تحدث في محيط الوظيفة
	مستوى الدلالة	0.010	
		دال	
تهتم الإدارة بالحلول التي أقدمها للمشكلات التي تحدث	كا <sup>2</sup>	5.709	لا توجد اختلافات في آراء المستجوبين
	مستوى الدلالة	0.127	
		غير دال	
أحاول دائما إدخال تحسينات على الوظيفة التي أقوم بها	كا <sup>2</sup>	35.803	الذكور يؤكدون بنسبة أكبر من الإناث بأنهم يحاولون دائما إدخال تحسينات على الوظيفة
	مستوى الدلالة	0.000	
		دال	
تشجعتني الإدارة إلى إبداع طرق أحسن في مجال العمل	كا <sup>2</sup>	16.224	الإناث يؤكدون بنسبة أكبر من الذكور بأن الإدارة لا تشجعهم على إبداع طرق جديدة في العمل
	مستوى الدلالة	0.001	
		دال	
نتيح لي الإدارة إمكانية إحداث تغييرات في مجال العمل	كا <sup>2</sup>	24.199	الإناث يؤكدن بنسبة أكبر من الذكور بأن الإدارة لا تتيح لهن إمكانية إحداث تغييرات في مجال العمل
	مستوى الدلالة	0.000	
		دال	

2-درجة حرية 3 و كا<sup>2</sup> المجدولة 7.8147

المصدر: تم حسابها<sup>2</sup> ومستوى الدلالة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS ، بناء على الاستمارة.

ما يلاحظ من الجدول أعلاه أن الإناث يؤكدن بنسبة أكبر من الذكور على أن الحوافز المقدمة تدفعهن إلى التفكير في أسباب المشاكل التي تحدث في محيط الوظيفة وبدائل حلول لها، في حين أن الإدارة لا تشجعهن على إبداع طرق أحسن في مجال العمل ولا تمكنهن من إحداث تغييرات في مجال العمل، بينما تؤكد فئة الذكور أنها تحاول دائما إدخال تحسينات على الوظيفة بنسبة أكبر من الإناث.

على الرغم من أن لهم أفكارا هامة تتعلق بالعمل وأنهم يقومون بتوليد الأفكار، فالرجال وأخذا بعين الاعتبار حالات عدم الرضا لديهم مقارنة بالإناث، فإن سلوكا تهم الإبداعية هي سلبية أمم المشكلات التي تحدث في محيط العمل.

### 3- المؤهل العلمي:

ويمكن التعليق على الأسئلة المتعلقة بالحوافز وعلاقتها بالإبداع استنادا للمؤهل العلمي وفق الآتي:

#### الجدول رقم 23: الاختلافات في آراء المستجوبين استنادا للمؤهل العلمي حول بنود الإبداع

الأسئلة	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	اختبار كا <sup>2</sup> بمستوى مخاطرة 5%	التعليق
لدي الكثير من الأفكار الهامة المتعلقة بتحسين وظيفتي	كا <sup>2</sup>	32.203	فإذا كانت كل الفئات تؤكد أن لها أفكارا هامة
	مستوى الدلالة	0.000	تتعلق بتحسين الوظيفة، فإن فئة المستوى الثانوي والجامعي تؤكد ذلك بنسبة أكبر
		دال	
تدفعني الحوافز المقدمة للتفكير في توليد الأفكار التي تهم مؤسستي	كا <sup>2</sup>	27.552	أخذا بعين الاعتبار التكرارات المتوسطة فإن فئتي المستوى الثانوي والجامعي تؤكد بأن الحوافز المقدمة تدفعهم لتوليد الأفكار التي تهم المؤسسة
	مستوى الدلالة	0.001	
		دال	
تدفعني الحوافز المقدمة لأن أقدم أفكارا مفيدة وعملية	كا <sup>2</sup>	30.002	أخذت بعين الاعتبار التكرارات المتوسطة فإن فئتي المستوى الثانوي والجامعي تؤكد بأن الحوافز المقدمة تدفعهم لتقديم أفكار مفيدة وعملية
	مستوى الدلالة	0.000	
		دال	
أناثر بتشجيع مشرفي المباشر لزيادة قدرتي على الإبداع	كا <sup>2</sup>	22.079	فئة المستوى الثانوي ثم الجامعي تتأثر بتشجيع مشرفها المباشر لزيادة القدرة على الإبداع بنسبة أكبر من الفئات الأخرى
	مستوى الدلالة	0.009	
		دال	
تهتم الإدارة بالأفكار التي أقدمها	كا <sup>2</sup>	28.947	فئة المستوى الابتدائي والمتوسط ثم الثانوي تؤكد على أن الإدارة لا تهتم بالأفكار التي يقدمونها
	مستوى الدلالة	0.001	
		دال	

3- درجة حرية 9 و كا<sup>2</sup> المجدولة 16.9190

المصدر: تم حساب كا<sup>2</sup> ومستوى الدلالة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS ، بناء على الاستمارة.

## الفصل الثالث: نظام حوافز المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة "L'AMC"

ما يلاحظ من الجدول أعلاه أن الفئات التي لديها سلوكا إبداعيا في المؤسسة هي فئة المستوى الثانوي وفئة الجامعيين، ويظهر ذلك من خلال أن لها أفكارا مفيدة تتعلق بتحسين الوظيفة، وان الحوافز المقدمة تدفعها لتوليد وتقديم هذه الأفكار التي تهم المؤسسة، أنهم يتأثرون بتشجيع مشرفيهم لزيادة قدرتهم على الإبداع.

ويمكن أن يعزى ذلك إلى المستوى التعليمي والثقافي الذي تتميز بها فئة أعوان التحكم والإطارات، حيث تتيح لهم إمكانية المشاركة وتقديم الأفكار التي تتعلق بمجال العمل.  
تابع الجدول رقم (23):

الأسئلة	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	اختبار كا <sup>2</sup> بمستوى مخاطرة 5%	التعليق
لا أفكر في المشاكل إلا عند حدوثها	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	14.324	لا توجد اختلافات في آراء المستجوبين
		0.111	
		غير دال	
تدفعني الحوافز المقدمة إلى التفكير في أسباب المشاكل التي تحدث في محيط وظيفتي	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	27.509	الحوافز المقدمة تدفع فئة المستوى الابتدائي بنسب اكبر ثم المتوسط ثم الثانوي ثم الجامعي إلى التفكير في أسبابا المشاكل التي تحدث في محيط الوظيفة
		0.001	
		دال	
تدفعني الحوافز المقدمة إلى التفكير في الحلول المشاكل التي تحدث في محيط وظيفتي	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	14.121	لا توجد اختلافات في آراء المستجوبين
		0.118	
		غير دال	
تهتم الإدارة بالحلول التي أقدمها للمشكلات التي تحدث	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	28.162	لا تهتم الإدارة بالحلول التي يقدمها الأفراد للمشكلات بنسب أكبر لدى فئة المستوى الابتدائي ثم المتوسط ثم الجامعي
		0.001	
		دال	
أحاول دائما إدخال تحسينات على الوظيفة التي أقوم بها	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	21.719	يحاول الأفراد دائما إدخال تحسينات على الوظيفة بنسب أكبر لدى فئة الجامعيين ثم الثانويين ثم فئة المستوى المتوسط فالابتدائي
		0.010	
		دال	
تشجعي الإدارة إلى إبداع طرق أحسن في مجال العمل	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	30.800	لا تشجع الإدارة الأفراد على إبداع طرق أحسن في مجال العمل بنسب أكبر لدى فئة المستوى الابتدائي ثم المتوسط ثم الجامعي
		0.000	
		دال	
تتيح لي الإدارة إمكانية إحداث تغييرات في مجال العمل	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	32.705	لا تتيح الإدارة للأفراد إمكانية إحداث تغييرات في مجال العمل بنسب أكبر لدى فئة المستوى الابتدائي ثم المتوسط ثم الجامعي
		0.000	
		دال	

3- درجة حرية 9 و كا<sup>2</sup> الجدولة 16.9190

المصدر: تم حسابها<sup>2</sup> ومستوى الدلالة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS ، بناء على الاستمارة.

## الفصل الثالث: نظام حوافز المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة "L'AMC"

ما يلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لآراء المستجوبين يميل إلى أن تأثيرات الحوافز على الإبداع هي لدى فئات المستوى الابتدائي والمتوسط ثم الثانوي والجامعي، كما يلاحظ أيضا بخصوص دور الإدارة في التشجيع على الإبداع أن فئة المستويات التعليمية الدنيا تؤكد بأن الإدارة لا تهتم بالحلول المقدمة، ولا تشجع على إبداع طرق أحسن، ولا تتيح إمكانية إحداث تغييرات في مجال العمل، ويلاحظ أن أفراد فئة الثانويين والجامعيين تحاول دائما إدخال تحسينات على الوظيفة التي يقومون بها.

### 4- الخبرة :

ويمكن التعليق على الأسئلة المتعلقة بالحوافز وعلاقتها بالإبداع استنادا للمؤهل العلمي وفق الآتي:

### الجدول رقم 24: الاختلافات في آراء المستجوبين استنادا للمؤهل العلمي حول بنود الإبداع

الأسئلة	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	اختبار كا <sup>2</sup> بمستوى مخاطرة %5	التعليق
لدي الكثير من الأفكار الهامة المتعلقة بتحسين وظيفتي	كا <sup>2</sup>	17.937	لا توجد اختلافات في آراء المستجوبين
	مستوى الدلالة	0.118	
	غير دال		
تدفعني الحوافز المقدمة للتفكير في توليد الأفكار التي تهتم مؤسستي	كا <sup>2</sup>	10.699	لا توجد اختلافات في آراء المستجوبين
	مستوى الدلالة	0.555	
	غير دال		
تدفعني الحوافز المقدمة لأن أقدم أفكارا مفيدة وعملية	كا <sup>2</sup>	12.662	لا توجد اختلافات في آراء المستجوبين
	مستوى الدلالة	0.394	
	غير دال		
أناثر بتشجيع مشرفي المباشر لزيادة قدرتي على الإبداع	كا <sup>2</sup>	17.177	لا توجد اختلافات في آراء المستجوبين
	مستوى الدلالة	0.143	
	غير دال		
تهتم الإدارة بالأفكار التي أقدمها	كا <sup>2</sup>	16.951	لا توجد اختلافات في آراء المستجوبين
	مستوى الدلالة	0.151	
	غير دال		
3- درجة حرية 9 و كا <sup>2</sup> المجدولة 16.9190			

المصدر: تم حساب كا<sup>2</sup> ومستوى الدلالة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS ، بناء على الاستمارة.

## الفصل الثالث: نظام حوافز المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة "L'AMC"

ما يلاحظ من الجدول أعلاه أن آراء المستجوبين حول علاقة الحوافز بالإبداع جاءت كلها متجانسة، هذا يعني أنه مهما كانت الخبرة فإن الأفراد المستجوبين كانت آراؤهم متجانسة حيال الأفكار المتعلقة بتحسين الوظيفة وتأثير الحوافز على توليد الأفكار وتقديمها للإدارة، كما أن إجاباتهم كانت متجانسة تجاه تشجيع المشرف لزيادة القدرة على الإبداع واهتمام الإدارة بالأفكار التي يقدمونها.

### تابع الجدول رقم (24):

الأسئلة	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	اختبار كا <sup>2</sup> بمستوى مخاطرة 5%	التعليق
لا أفكر في المشاكل إلا عند حدوثها	كا <sup>2</sup>	23.159	التكرارات كانت موزعة بين الموقفة وعدم الموافقة لكل مستويات الخبرة وكانت كلها أقل من المتوسط
	مستوى الدلالة	0.026	
		دال	
تدفعني الحوافز المقدمة إلى التفكير في أسباب المشاكل التي تحدث في محيط وظيفتي	كا <sup>2</sup>	11.170	لا توجد اختلافات في آراء المستجوبين
	مستوى الدلالة	0.514	
		غير دال	
تدفعني الحوافز المقدمة إلى التفكير في الحلول للمشاكل التي تحدث في محيط وظيفتي	كا <sup>2</sup>	10.437	لا توجد اختلافات في آراء المستجوبين
	مستوى الدلالة	0.578	
		غير دال	
تهتم الإدارة بالحلول التي أقدمها للمشكلات التي تحدث	كا <sup>2</sup>	8.980	لا توجد اختلافات في آراء المستجوبين
	مستوى الدلالة	0.705	
		غير دال	
أحاول دائما إدخال تحسينات على الوظيفة التي أقوم بها	كا <sup>2</sup>	20.232	لا توجد اختلافات في آراء المستجوبين
	مستوى الدلالة	0.063	
		غير دال	
تشجعني الإدارة إلى إبداع طرق أحسن في مجال العمل	كا <sup>2</sup>	19.439	لا توجد اختلافات في آراء المستجوبين
	مستوى الدلالة	0.078	
		غير دال	
تتيح لي الإدارة إمكانية إحداث تغييرات في مجال العمل	كا <sup>2</sup>	14.491	لا توجد اختلافات في آراء المستجوبين
	مستوى الدلالة	0.077	
		غير دال	

4- درجة حرية 12 و كا<sup>2</sup> المجدولة 21.0261

المصدر: تم حساب كا<sup>2</sup> ومستوى الدلالة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS ، بناء على الاستمارة.

ما يلاحظ من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لآراء المستجوبين حول علاقة الحوافز بالإبداع في أغلبها متجانسة، ولا توجد اختلافات في آراء المستجوبين.

## الفصل الثالث: نظام حوافز المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة "L'AMC"

هذا يعني أيضا مهما كانت الخبرة المكتسبة في مجال العمل، فإن الأفراد المستجوبين كانت آراؤهم متقاربة تجاه البنود المتعلقة بالتفكير ودراسة أسباب المشكلات التي تحدث في محيط العمل وتقديم بدائل حلول لها وإدخال التحسينات على الوظيفة وإتاحة الإدارة إمكانية إحداث تغييرات في مجال العمل.

### 5- وحدات المؤسسة :

ويمكن التعليق على الأسئلة المتعلقة بالحوافز وعلاقتها بالإبداع استنادا للمؤهل العلمي وفق الآتي:

### الجدول رقم 25: الاختلافات في آراء المستجوبين استنادا للمؤهل العلمي حول بنود الإبداع

التعليق	اختبار كا <sup>2</sup> بمستوى مخاطرة 5%	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	الأسئلة
الأفراد الذين يؤكدون بأن لديهم أفكارا هامة تتعلق بتحسين الوظيفة ينتمون بنسب أكبر إلى وحدة إنتاج الأدوات ثم وحدة السوائل ثم الخدمات والإمداد	34.120	كا <sup>2</sup>	لديك الكثير من الأفكار الهامة المتعلقة بتحسين وظيفتي
	0.001	مستوى الدلالة	
	دال		
تدفع الحوافز المقدمة للتفكير في توليد الأفكار بنسب أكبر الأفراد الذين ينتمون إلى وحدة إنتاج الأدوات ثم الخدمات والإمداد ثم وحدة السوائل	26.080	كا <sup>2</sup>	تدفعني الحوافز المقدمة للتفكير في توليد الأفكار التي تهتم مؤسستي
	0.010	مستوى الدلالة	
	دال		
تدفع الحوافز المقدمة للتفكير في توليد الأفكار بنسب أكبر الأفراد الذين ينتمون إلى وحدة إنتاج الأدوات ثم الخدمات والإمداد ثم وحدة إنتاج الأدوات ثم وحدة السوائل	31.979	كا <sup>2</sup>	تدفعني الحوافز المقدمة لأن أقدم أفكارا مفيدة وعملية
	0.001	مستوى الدلالة	
	دال		
يتأثر الأفراد بتشجيع مشرفهم المباشر لزيادة القدرة على الإبداع بنسب أكبر الأفراد الذين ينتمون إلى وحدة الخدمات والإمداد ثم وحدة إنتاج الأدوات ثم وحدة السوائل	39.808	كا <sup>2</sup>	أتأثر بتشجيع مشرفي المباشر لزيادة قدرتي على الإبداع
	0.000	مستوى الدلالة	
	دال		
الأفراد الذين ينتمون إلى وحدة السوائل يؤكدون بنسبة أكبر من الوحدات الأخرى بأن الإدارة لا تهتم بالأفكار التي يقدمونها	22.369	كا <sup>2</sup>	تهتم الإدارة بالأفكار التي أقدمها
	0.034	مستوى الدلالة	
	دال		

3- درجة حرية 9 و كا<sup>2</sup> الجدولة 21.0261

المصدر: تم حسابها<sup>2</sup> ومستوى الدلالة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS ، بناء على الاستمارة.

ما يلاحظ من قراءة الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لآراء المستجوبين يميل إلى أن الأفراد الذين ينتمون إلى وحدة الخدمات الإنتاجية ووحدة إنتاج الأدوات ووحدة السوائل، هم الأفراد يؤكدون

## الفصل الثالث: نظام حوافز المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة "L'AMC"

بصفة عامة أن لديهم أفكارا إبداعية، وأن الحوافز تدفعهم إلى توليد الأفكار وتقديمها، وأنهم يتأثرون بتشجيع مشرفيهم المباشرين على زيادة القدرة على الإبداع.

سبق وأن أكدنا أن الذكور هي الفئة التي تؤكد إيجابية العلاقة بين الحوافز والإبداع بنسبة أكبر من الإناث، وبالنظر إلى أن الوحدات المذكورة أعلاه في غالبيتها مكونة من الذكور، على عكس وحدة الكهرباء، فإن هذا قد يفسر الاختلاف الموجود بين الوحدات

### تابع الجدول رقم (25):

الأسئلة	كا <sup>2</sup> مستوى الدلالة	اختبار كا <sup>2</sup> بمستوى مخاطرة 5%	التعليق
لا أفكر في المشاكل إلا عند حدوثها	كا <sup>2</sup>	20.781	لا توجد اختلافات في آراء المستجوبين
	مستوى الدلالة	0.054	
		غير دال	
تدفعني الحوافز المقدمة إلى التفكير في أسباب المشاكل التي تحدث في محيط وظيفتي	كا <sup>2</sup>	26.857	تدفع الحوافز المقدمة إلى التفكير في أسباب المشاكل التي تحدث في محيط وظيفتي
	مستوى الدلالة	0.008	
		دال	
تدفعني الحوافز المقدمة إلى التفكير في الحلول للمشاكل التي تحدث في محيط وظيفتي	كا <sup>2</sup>	20.225	لا توجد اختلافات في آراء المستجوبين
	مستوى الدلالة	0.063	
		غير دال	
تهتم الإدارة بالحلول التي أقدمها للمشكلات التي تحدث	كا <sup>2</sup>	28.520	لا تهتم الإدارة بالحلول التي يقدمها الأفراد للمشكلات التي تحدث بنسبة أكبر لدى الأفراد الذين ينتمون إلى وحدة السوائل من الوحدات الأخرى
	مستوى الدلالة	0.005	
		دال	
أحاول دائما إدخال تحسينات على الوظيفة التي أقوم بها	كا <sup>2</sup>	29.276	أفراد وحدة إنتاج الأدوات ثم وحدة الخدمات والإمداد ثم وحدة السوائل يحاولون بنسبة أكبر إدخال تحسينات على الوظيفة التي يقومون بها
	مستوى الدلالة	0.004	
		دال	
تشجعني الإدارة إلى إبداع طرق أحسن في مجال العمل	كا <sup>2</sup>	28.620	أفراد وحدة إنتاج الأدوات ثم وحدة الخدمات والإمداد ثم وحدة السوائل يؤكدون بنسبة من الإدارات الأخرى بأن الإدارة لا تشجعهم على إبداع طرق أحسن في مجال العمل
	مستوى الدلالة	0.004	
		دال	
نتيح لي الإدارة إمكانية إحداث تغييرات في مجال العمل	كا <sup>2</sup>	29.440	كل الوحدات تؤكد عدا وحدة الإدارة العامة وينسب مختلفة على أن الإدارة لا نتيح لأفرادها إمكانية إحداث تغييرات في مجال العمل
	مستوى الدلالة	0.003	
		دال	

3- درجة حرية 9 و كا<sup>2</sup> المجدولة 21.0261

المصدر: تم حسابها<sup>2</sup> ومستوى الدلالة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS، بناء على الاستمارة.

ما يلاحظ من الجدول أعلاه أن تأثيرات الحوافز على الإبداع كانت واضحة أكبر لدى أفراد وحدات إنتاج الأدوات، الخدمات والإمداد ووحدة السوائل، نفس الوحدات تؤكد أن الإدارة لا تهتم بالحلول التي يقدمونها، وأنها لا تشجعهم على إبداع طرق أحسن في مجال العمل، وأنها لا تتيح لهم إمكانية إحداث تغييرات في مجال العمل.

من المقابلات التي تمت تم استخلاص سبب عدم اهتمام الإدارة بالحلول المقدمة من قبل العاملين وعدم تشجيعها للأفراد لإبداع طرق أحسن في مجال العمل وإحداث تغييرات في مجال العمل إلى عامل أساسي يرتبط بنظام المعلومات وبالذور المنوط بالرؤساء المشرفين.

#### رابعاً: نتائج اختبار الفرض "لا توجد علاقة بين الحوافز و بين الإبداع."

لاختبار هذا الفرض تم استخدام كا<sup>2</sup> لتحديد ما إن كا<sup>2</sup> المحسوبة أكبر أو أقل من الجدولة. تبين من خلال نتائج الدراسة الميدانية الخاصة بعلاقة الحوافز بالإبداع أن كا<sup>2</sup> المحسوبة كانت أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة بالنسبة لكل البنود (انظر الجدول رقم 18 و 19)، و بالنظر إلى اتجاهات الأجوبة في بنود الاستمارة تبين أن آراء المستجوبين لم تكن متجانسة بالنسبة لكل البنود، و عليه يمكن أن نقبل الفرضية جزئياً (9 بنود مقابل 3) مما يؤدي إلى رفض الصفري لثلاثة بنود (3) و قبول الفرض البديل الذي ينص على عدم وجود علاقة بين الحوافز والإبداع، والعكس صحيح بالنسبة بالبنود التسع (9) الأخرى، وبالرجوع إلى الدلالة الإحصائية المرتبطة بكل المتغيرات تبين:

هذا يعني أن نقبل الفرضية بالنسبة لـ:

- اهتمام الإدارة بالأفكار التي يقدمها الأفراد.
- تشجيع الإدارة على إبداع طرق أحسن في مجال العمل.
- إتاحة الإدارة إمكانية تغييرات في مجال العمل. وينص الفرض الجزئي المتعلق بخصائص العينة أنه :

من المتوقع أن تختلف الأفراد العاملين من حيث الوظيفة، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة ووحدات المؤسسة حول علاقة الحوافز بالإبداع.

وبالرجوع إلى الدلالة الإحصائية المرتبطة بكل المتغيرات تبين:

- الوظيفة: تبين أن هناك اختلافات في الآراء لكل البنود، وهو ما يؤدي إلى قبول الفرضية التي تنص على وجود اختلافات في الآراء حسب الوظيفة تجاه البنود الخاصة بتأثير الحوافز بالإبداع.

- **الجنس:** تبين أن هناك اختلافات في الآراء بالنسبة لأغلبية البنود (10 بنود مقابل بنديين)، وهو ما يؤدي إلى قبول الفرضية جزئياً وتأكيد وجود اختلافات في الآراء حسب الجنس تجاه البنود الخاصة بتأثير الحوافز على الإبداع.
- **المؤهل العلمي:** تبين أن هناك اختلافات في الآراء بالنسبة لأغلبية البنود (10 بنود مقابل بنديين)، وهو ما يؤدي إلى قبول الفرضية جزئياً وتأكيد وجود اختلافات في الآراء حسب المؤهل العلمي تجاه البنود الخاصة بتأثير الحوافز على الإبداع.
- **الخبرة:** يمكن القول أنه لا توجد اختلافات في الآراء المستجوبين بالنسبة لكل البنود عدا بالنسبة للتفكير في المشكلات، وهو ما يؤدي إلى رفض الفرضية التي تؤكد على وجود اختلافات في الآراء حسب الخبرة تجاه البنود الخاصة بتأثير الحوافز على الإبداع، وقبول الفرضية البديلة وتأكيد عدم وجود اختلافات في الآراء (1 بندا مقابل 11 بندا).
- **وحدات المؤسسة:** تبين أن هناك اختلافات في الآراء بالنسبة لأغلبية البنود (10 بنود مقابل بنديين)، وهو ما يؤدي إلى قبول الفرضية وتأكيد وجود اختلافات في الآراء حسب وحدات المؤسسة تجاه البنود الخاصة بتأثير الحوافز على الإبداع.

#### **المطلب الثالث: العوامل المعيقة لتحفيز العاملين Facteur de démotivation**

بهدف تأكيد أو نفي فرضيات البحث نقوم بتحليل بنود المحور الخاص العوامل المعيقة لتحفيز الأفراد.

#### **أولاً: عرض وتحليل نتائج البنود الخاصة بالعوامل المعيقة للتحفيز**

وقصد التأكد ما إن كانت هناك عوامل تعيق تحفيز العاملين، تم اقتراح مجموعة من العوامل على العاملين لتحديد من بينها العوامل التي تعقبهم في مجال العم، وجاءت مرتبة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 26: العوامل التي تعيق الأفراد في مجال العمل

الترتيب	النسب	التكرارات	العبرة
3	71.6	159	أعباء عمل كبيرة جدا
04	68.0	151	عدم وجود اعتراف بالمجهودات المقدمة
6	41.9	93	وجود جو عمل ملائم
13	27.0	60	مهام غير مهمة (ثانوية)
10	35.6	79	أهداف غير واقعية التحقيق
1	86.0	191	أجر منخفض جدا
9	36.9	82	استقلالية ضعيفة في مجال العمل
14	26.1	58	عدم وجود مسؤولية
8	38.3	85	عدم وجود الثقة
7	41.0	91	عدم وجود استشارة ومشاركة
11	32.9	73	عدم وجود احترام في مجال العمل
12	31.5	70	المشرف المباشر يشترط الكثير في مجال العمل
2	78.8	175	عدم وجود ترقيات
5	67.6	150	عدم وجود عدالة في المعاملة بين العاملين

المصدر: تم حسابها<sup>2</sup> ومستوى الدلالة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS ، بناء على الاستمارة.

ما يلاحظ من الجدول رقم 66 وحسب الترتيب فإن العوامل التي تعيق العاملين في مجال العمل هي الأجر المنخفض، عدم وجود ترقيات، أعباء كبيرة جدا في مجال العمل، عدم وجود اعتراف بالمجهودات في مجال العمل وعدم وجود عدالة في المعاملة بين العاملين.

ثانيا : عرض وتحليل نتائج البنود الخاصة بالعوامل المعيقة لتحفيز بالاعتماد على خصائص العينة

نفس البنود السابقة تم معالجتها تبعا لخصائص العينة (الوظيفة، الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة و وحدات المؤسسة) بالنسبة لكل عامل يظهر في القائمة وذلك بالاعتماد على (اختبار كا<sup>2</sup>).

الفصل الثالث: نظام حوافز المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة "L'AMC"

الجدول رقم 27: العوامل المعيقة للحوافز استناد لخصائص العينة

اختبار كا <sup>2</sup> بمستوى مخاطرة 5%					البنود
الوحدات *****	الخبرة ****	المؤهل **	الجنس **	الوظيفة *	
2.988	3.308	10.935	0.000	18.089	أعباء عمل كبيرة جدا
0.560	0.508	0.012	1.000	0.000	
غير دال	غير دال	دال	غير دال	دال	
7.403	4.351	25.184	14.950	32.327	عدم وجود اعتراف بالمجهودات المقدمة
0.116	0.361	0.000	0.000	0.000	
غير دال	غير دال	دال	دال	دال	
5.962	3.714	10.755	11.991	16.420	وجود جو عمل غير ملائم
0.202	0.446	0.013	0.001	0.000	
غير دال	غير دال	دال	دال	دال	
3.698	1.560	4.312	0.103	2.747	مهام غير مهمة (ثانوية)
0.448	0.821	0.230	0.749	0.253	
غير دال	غير دال	دال	دال	دال	
3.920	5.035	9.420	16.517	19.452	أهداف غير واقعية التحقيق
0.417	0.284	0.024	0.000	0.000	
غير دال	غير دال	دال	دال	دال	
15.649	4.263	3.790	1.875	9.394	أجر منخفض جدا
0.004	0.372	0.285	0.171	0.009	
دال	غير دال	غير دال	غير دال	دال	
4.512	2.984	11.242	8.132	15.063	استقلالية ضعيفة في مجال العمل
0.341	0.560	0.010	0.004	0.001	
غير دال	غير دال	دال	دال	دال	
2.169	4.075	6.429	1.412	3.874	عدم وجود مسؤولية
0.705	0.396	0.092	0.235	0.144	
غير دال	غير دال	غير دال	غير دال	غير دال	

تابع الجدول رقم (27):

اختبار كا <sup>2</sup> بمستوى مخاطرة 5%					البنود
الوحدات	الخبرة	المؤهل	الجنس	الوظيفة	
*****	****	**	**	*	
2.945	8.392	6.559	9.761	12.369	عدم وجود الثقة
0.567	0.078	0.087	0.002	0.002	
غير دال	غير دال	غير دال	دال	دال	
7.375	3.649	5.674	1.825	6.590	عدم وجود استشارة ومشاركة
1.117	0.456	0.129	0.177	0.037	
غير دال	غير دال	غير دال	غير دال	دال	
20.148	5.312	17.791	22.543	21.342	عدم وجود احترام في مجال العمل
0.000	0.257	0.000	0.000	0.000	
دال	غير دال	دال	دال	دال	
8.225	0.946	17.394	8.774	9.710	المشرف المباشر يشترط الكثير في مجال العمل
0.084	0.918	0.001	0.003	0.008	
غير دال	غير دال	دال	دال	دال	
13.557	2.914	9.887	0.864	6.450	عدم وجود ترقيات
0.009	0.572	0.020	0.353	0.040	
دال	غير دال	دال	غير دال	دال	
21.898	9.427	34.794	29.970	45.380	عدم وجود عدالة في المعاملة بين العاملين
0.000	0.051	0.000	0.000	0.000	
دال	غير دال	دال	دال	دال	
*درجة حرية 2 و كا <sup>2</sup> المجدولة 5.9915					
** درجة حرية 1 و كا <sup>2</sup> المجدولة 3.8415					
*** درجة حرية 3 و كا <sup>2</sup> المجدولة 7.8147					
**** درجة حرية 4 و كا <sup>2</sup> المجدولة 9.4877					
***** درجة حرية 4 و كا <sup>2</sup> المجدولة 9.4877					

المصدر: تم حسابها<sup>2</sup> ومستوى الدلالة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS ، بناء على الاستمارة.

يجب الإشارة أولاً أننا نتناول بالدراسة هنا العوامل المعيقة أكثر للتحفيز وهي :

- **الأجر المنخفض:** فإذا كانت آراء الإناث والذكور، مختلف المستويات التعليمية ومختلف مستويات الخبرة جاءت متجانسة تجاه الأجر ، فإن الاختلاف في آراء المستجوبين ارتبط بالوظيفة حيث أن أعوان التنفيذ يؤكدون بنسبة أكبر من الإطارات ثم أعوان التحكم بأن الأجر المنخفض يشكل عاملاً من العوامل المعيقة في مجال العمل، وارتبط بوحدة المؤسسة حيث أن وحدة السوائل ثم وحدة الخدمات
- **عدم وجود ترقيات:** فإذا كانت آراء الإناث والذكور ومختلف مستويات الخبرة جاءت متجانسة تجاه الترقية، فإن الاختلاف في آراء المستجوبين ارتبط بالوظيفة حيث أن أعوان التنفيذ يؤكدون بنسبة أكبر من أعوان التحكم ثم الإطارات أن عدم وجود ترقيات يشكل عاملاً من العوامل المعيقة في مجال العمل، ارتبط بالمؤهل العلمي حيث أن فئات المستوى الأدنى تؤكد بنسبة أكبر من فئات المستوى الأعلى أن عدم وجود ترقيات يشكل عاملاً من العوامل المعيقة في مجال العمل، وارتبط بالوحدات حيث أن وحدات إنتاج الأدوات ووحدة إنتاج السوائل ووحدة الخدمات والإمداد، تؤكد بنسبة أكبر من الوحدات الأخرى أن عدم وجود ترقيات يشكل عاملاً من العوامل المعيقة في مجال العمل.
- **أعباء عمل كبيرة جداً:** فإذا كانت آراء الإناث والذكور، مختلف مستويات الخبرة وآراء الوحدات جاءت متجانسة تجاه أعباء العمل، فإن الاختلاف في آراء المستجوبين ارتبط بالوظيفة حيث أن أعوان التنفيذ يؤكدون بنسبة أكبر من الإطارات ثم أعوان التحكم أن أعباء العمل كبيرة جداً بحيث تشكل عاملاً من العوامل المعيقة في مجال العمل، وارتبط بالمؤهل العلمي حيث أن فئة المستوى الثانوي تؤكد بنسبة أكبر من فئة المستوى المتوسط ثم الفئات الأخرى أن أعباء العمل كبيرة جداً بحيث تشكل عاملاً من العوامل المعيقة في مجال العمل.
- **عدم وجود اعتراف بالمجهودات المقدمة:** فإذا كانت آراء المستجوبين تجاه عامل الخبرة ووحدة المؤسسة جاءت متجانسة، فإذن اختلافات في الآراء سجلت استناداً للوظيفة حيث أن أعوان التنفيذ يؤكدون بنسبة أكبر من الإطارات وأعوان التحكم على عدم الاعتراف بالمجهودات المقدمة، وأن الإناث يؤكدون بنسبة أكبر من الذكور على عدم وجود اعتراف

بالمجهودات، وأن فئات المستوى الابتدائي ثم المتوسط تؤكد بنسبة أكبر على أنه لا توجد اعتراف بالمجهودات المقدمة.

- **عدم وجود عدالة في المعاملة بين العاملين:** هناك اختلافات في الآراء بالنسبة لكل العوامل ما عدا بالنسبة للخبرة، حيث أن أعوان التنفيذ يؤكدون بنسبة أكبر من أعوان التحكم والإطارات على عدم عدالة المعاملة، وأن الإناث يؤكدن بنسبة أكبر من الذكور على عدم عدالة المعاملة، وأن فئات المستوى الابتدائي ثم المتوسط تؤكد بنسبة أكبر على عدم وجود عدالة في المعاملة، وأن حالات عدم العدالة لوحظت بنسب أكبر في وحدة الكهرباء ثم السوائل ثم وحدة إنتاج الوحدات.

**ثالثاً: نتائج اختبار الفرض "توجد عوامل تعيق تحفيز العاملين في المؤسسة".**

لاختبار هذا الفرض تم الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية حيث دلت التكرارات المسجلة أن هناك عوامل تعيق تحفيز في مجال العمل، وبالنظر إلى قائمة العوامل يمكن أن العوامل يمكن نؤكد وجود هذه العوامل، وبالتالي قبول الفرضية.

والملاحظ أيضاً أن هذه العوامل ليست لها نفس التأثير، حيث أن الترتيب حسب الأهمية مكن من استخراج أهم العوامل التي تعيق الأفراد مرتبة كما ورد في الجدول رقم (26).

ما يمكن استنتاجه من خلال عرض وتحليل نتائج البحث أن أفراد المؤسسة إتجهو إلى تأكيد العلاقة الإيجابية الموجودة بين أنواع الحوافز الممنوحة ومستوى أداء الأفراد، وتم تأكيد ذلك من خلال أن الحوافز المقدمة تؤدي إلى زيادة الإنتاج، تحسين جودة المنتجات، أداء كل المهام التي يتطلبها العمل، الاستخدام الجيد للوقت، المحافظة على الأدوات والأجهزة أداء العمل بشكل دقيق ومن خلال السلوك (التغيب...).

وبخصوص الإبداع فإن تم استنتاج بأن أفراد المؤسسة يؤكدون بأن لديهم أفكاراً مهمة تتعلق بالعمل، ويؤكدون محاولتهم الدائمة لإدخال تحسينات على الوظيفة التي يقومون بها .

وجاءت درجة تأثير الحوافز على الإبداع متوسطة لما تعلق الأمر بتوليد الأفكار وتقديمها للإدارة، التفكير في أسباب المشاكل التي تحدث في محيط الوظيفة وتقديم بدائل حلول لها.

كما جاءت درجة تأثير الحوافز ضعيفة لما تعلق الأمر باهتمام الإدارة بالأفكار والحوار المقدمة، وتشجيعها على إبداع طرق أحست وإجراء تغييرات في مجال العمل.

وتم أخيراً تأكيد وجود عوامل تعيق تحفيز الأفراد في مجال العمل من بين قائمة عوامل، بحيث ابرز البحث أهمية هذه العوامل وفق ترتيب وضع الأجر المنخفض، عدم وجود ترفقيات، أعباء عمل كبير جداً، عدم الاعتراف بالمجهودات المقدمة وعدم وجود عدالة في المعادلة بين العاملين كمعوقات أساسية لعملية التحفيز

### المبحث الثالث: مناقشة وتقييم نتائج الدراسة

نقدم أهم النتائج المتوصل إليها ومناقشتها، ومن ثم محاولة التطرق إلى جوانب الاتفاق والاختلاف بينها وبين نتائج الدراسات السابقة،

#### المطلب الأول : مناقشة وتقييم أهم النتائج التي تم التوصل إليها

➤ نظام الحوافز المعتمد من قبل المؤسسة يؤدي إلى تحسين مستوى أداء الأفراد وذلك من خلال زيادة الإنتاج، تحسين جودة المنتجات، أداء كل المهام التي يتطلبها العمل، الاستخدام الجيد للوقت، الاستخدام الجيد للموارد، المحافظة على الأدوات والتجهيزات و أداء العمل بشكل دقيق.

➤ الحوافز المقدمة تؤثر ايجابيا في سلوكيات الأفراد من خلال التعاون و تبادل المعلومات وعدم التغيب.

على عكس ما جاء في الفرضية، فإن نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، و يمكن تقديم المبررات الآتية لهذه النتيجة:

● من الملاحظة و المقابلات التي أجريت مع العاملين تبين أن أفراد المؤسسة لديهم الوعي بعوامل المنافسة التي أصبحت تمارس لا سيما من طرف القطاع الخاص، و عليه فان سلوك زيادة الإنتاج و رفع مستوى الأداء و تحقيق المؤسسة لأهدافها يؤدي إلى تقوية المركز التنافسي لها و يضمن بالتالي استمرارية النشاط، و هذا ما يمكن العامل من ضمان وظيفته في المؤسسة.

● و في نفس السياق تبين لدى بعض العاملين أن سلوك الأداء نابع من جوانب ثقافية تعتمد على الرقابة الذاتية، فهؤلاء الأفراد يعملون ليس خوفاً من العقاب أو حبا في الحصول على مكافآت، و إنما يعملون حبا في العمل على اعتبار أنه عبادة، و من ثم فإنهم يمارسون جانب الرقابة الذاتية في أعمالهم.

كما أن الارتباط المباشر بين إمكانية الحصول على علاوة المردود الفردي وعلاوة المردود الجماعي (40%) من الأجر القاعدي وعلاوة النتائج السنوية وبين تحقيق الأهداف وبرامج الإنتاج يؤدي لأن

تكون سلوكيات وتفكير الأفراد تتصب كلها حول الطرق التي يتم بموجبها زيادة الإنتاج، لذلك جاءت النتائج في كون الحوافز المقدمة تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

- أما فيما يخص الاختلافات في الآراء حول علاقة الحوافز بالأداء تبعا لخصائص العينة (الوظيفة، الجنس، المؤهل العلمي، الجنس ووحدات المؤسسة) ، فإن الدراسة مكنت من الوصول إلى النتائج الآتية:

### - الوظيفة:

توجد اختلافات في آراء المستجوبين حيال كل البنود المتعلقة بعلاقة الحوافز بالأداء عدا بالنسبة للتغيب دون تصريح مسبق حيث جاءت متجانسة بين الإطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

حيث يلاحظ أن فئة أعوان التنفيذ هي الفئة التي تدفعها الحوافز بنسب أكبر من الفئات الأخرى إلى رفع مستوى الأداء، وذلك كمن خلال زيادة الإنتاج، تحسين جودة المنتجات، أداء كل المهام التي يتطلبها العمل... الخ.

ومن حيث الغياب فإن فئة الإطارات هي الفئة التي تؤكد بنسب أكبر من الفئات الأخرى أن غيابها عادة ما يكون مبررا.

### - الجنس:

توجد اختلافات في آراء المستجوبين حيال كل البنود المتعلقة بعلاقة الحوافز بالأداء عدا بالنسبة لعلاقة العاملين، بمشرفيهم والسلوكيات المتعلقة بالعمل حيث جاءت الأجوبة متجانسة بين الإناث والذكور.

ما يلاحظ هنا أن فئة الإناث هي الفئة التي تدفعها الحوافز بنسب أكبر من الذكور لرفع مستوى الأداء من خلال زيادة الإنتاج، تحسين جودة المنتجات، أداء كل المهام التي يتطلبه العمل... الخ.

### - المؤهل العلمي:

توجد اختلافات في آراء المستجوبين حيال كل البنود المتعلقة بعلاقة الحوافز بالأداء عدا بالنسبة تبادل المعلومات مع الزملاء، علاقة العاملين بمشرفيهم والسلوكيات المتعلقة بالعمل حيث جاءت الأجوبة متجانسة بين مختلف المستويات التعليمية.

ما يلاحظ عموما أن الحوافز المقدمة تدفع فئة المستوى الابتدائي إلى تحسين مستوى الأداء بنسب أكبر من فئة المستوى المتوسط والجامعي.

- الخبرة:

لا توجد اختلافات في الآراء تجاه كل البنود المتعلقة بعلاقة الحوافز بالأداء عدا بالنسبة لتلقي شكاوى من الزملاء تتعلق بالعمل.

- وحدات المؤسسة:

توجد اختلافات في آراء الفئة المستجوبة حيال كل البنود المتعلقة بعلاقة الحوافز بالأداء.

ما يلاحظ أن الحوافز المقدمة تدفع أفراد وحدة السوائل والكهرباء إلى زيادة مستوى الأداء بنسب أكبر من الوحدات الأخرى، وذلك من خلال زيادة الإنتاج، تحسين جودة المنتجات، أداء كل المهام التي يتطلبها العمل، الاستخدام الجيد للوقت، الاستخدام الجيد للموارد، المحافظة على الأجهزة والأدوات وأداء العمل بشكل دقيق.

ولما تعلق الأمر بالعلاقات والسلوك، فإن وحدة إنتاج الأدوات أكد أفرادها وبنسب أكبر إلى جانب وحدة السوائل والكهرباء أنهم يتبادلون المعلومات مع الزملاء لتسهيل أداء العمل، وأنهم يتعاونون مع المشرفين والرؤساء في تأدية الأعمال وان سلوكهم في مجال العمل هو سلوك في صالح تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال عدم التغيب،، عدم التأخر عن العمل... الخ.

- يشعر الأفراد في مجال العمل أن لديهم أفكارا هامة قد تفيد مختلف الأعمال التي يقومون بها مع محاولة وبصورة دائمة إدخال تغييرات على الوظيفة.

- كما يشعر الأفراد إلى حد ما أن الحوافز المقدمة تدفعهم إلى زيادة إبداعهم في مجال العمل من توليد الأفكار وتقديمها للإدارة ومن خلال التفكير في أسباب المشكلات التي تقع في مجال العمل ومن خلال التفكير في بدائل حلول بها.

- لا تهتم الإدارة بالمجالات الإبداعية للأفراد حيث تم ملاحظة ذلك من خلال أنها لا تهتم بالأفكار والحلول التي يقدمونها ومن خلال عدم تشجيعهم على إبداع طرق جديدة وأنها لا تتيح لهم إمكانية إحداث تغييرات في مجال العمل.

ما يلاحظ أن اهتمام الإدارة في مجالات الإبداع هو ما يتعلق منها بجوانب الإنتاج فقط، كضمان استمرارية الإنتاج، تقليل التكاليف، الجوانب المتعلقة بالصيانة وتقليص زمن إنتاج في بعض مراحل... الخ، ولا يتعدى هذا إلى جوانب تتعلق بالإبداع في مجال التسيير كالاهتمام بأفكار الأفراد في كل القضايا التي تهم نشاط المؤسسة.

كما يلاحظ أيضا أن الجوانب التحفيزية المرتبطة بالإبداع تبدو غير كافية على اعتبار أنها ترتبط بقيمة مالية تقدر حسب أهمية الإبداع تدفع على مرة واحدة للعامل المبدع، فمثلا أن علاوة بالإبداع الإجمالية لسنة 2005 هي 20000 دج فقط، ومنذ سنة 2006 لم تسجل أي صرف لهذه العلاوة بسبب غياب مجال الإبداع من قبل الأفراد.

ف- أما فيما يخص الاختلافات في الآراء حول علاقة الحوافز بالإبداع تبعا لخصائص العينة (الوظيفة، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة ووحدات المؤسسة)، فإن الدراسة أفرزت النتائج الآتية:

**- الوظيفة:**

توجد اختلافات في آراء الفئة المستجوبة حيال كل البنود المتعلقة بعلاقة الحوافز بالإبداع. فئة أعوان التحكم والإطارات تؤكد بنسب أكبر من فئة أعوان التنفيذ، بأن الحوافز المقدمة تدفعهم إلى الإبداع وذلك من خلال التفكير في توليد الأفكار، تقديمها إلى الإدارة والتأثر بالمشرف المباشر في مجالات الإبداع.

وفي المقابل نجد أن فئة أعوان التنفيذ تدفعها الحوافز المقدمة إلى الإبداع في مجالات التفكير في أسباب المشكلات التي تقع في محيط الوظيفة، ومن خلال تقديم بدائل حلول لها. وتؤكد فئة أعوان التنفيذ أيضا بنسب أكبر من الفئات الأخرى أن الإدارة لا تشجعهم على إبداع طرق أحسن في مجال العمل،

**- الجنس :**

توجد اختلافات في آراء المستجوبين حيال كل البنود المتعلقة بعلاقة الحوافز بالإبداع عدا بالنسبة للتفكير في المشاكل واهتمام الإدارة بالحلول التي يقدمها الأفراد حيث جاءت الأجوبة متجانسة بين الإناث والذكور.

حيث يمكن أن نقول أن الرجال تدفعهم الحوافز بنسب أكبر من الإناث إلى الإبداع في مجالات التفكير في توليد الأفكار التي تهتم المؤسسة، تقديم الأفكار، التأثر بالمشرف المباشر في زيادة القدرة على الإبداع ومحاولة إدخال تحسينات على الوظيفة.

في حين نجد أن الإناث يؤكدن بنسب أكبر من الرجال على أن الحوافز المقدمة تدفعهن إلى التفكير في أسباب المشاكل وتقديم بدائل حلول لها.

- المؤهل العلمي:

توجد اختلافات في آراء المستجوبين حيال كل البنود المتعلقة بعلاقة الحوافز بالإبداع عدا بالنسبة للتفكير في المشكلات والتفكير في بدائل حلول لها، حيث جاءت الأجوبة متجانسة بين مختلف المستويات التعليمية.

ما يلاحظ أن فئتي المستوى الثانوي والجامعي هي التي تؤكد بنسبة أكبر من فئتي المستوى الابتدائي والمتوسط أن لديها أفكارا هامة تتعلق بتحسين الوظيفة، وأن الحوافز المقدمة تدفعها إلى توليد الأفكار التي تهتم المؤسسة وإلى تقديمها، وأنها تتأثر بتشجيع مشرفها المباشر على الإبداع. ويلاحظ أن الإدارة لا تهتم بالحلول المقدمة ولا تشجع على إبداع طرق أحسن ولا تتيح إمكانية إحداث تغييرات في مجال العمل بنسبة أكبر لدى فئة المستوى الابتدائي منها لدى الفئات الأخرى. ويلاحظ أيضا أن الفئة التي تحاول دائما إدخال تحسينات في مجال العمل هي فئة الجامعيين والثانويين.

- الخبرة:

لا توجد اختلافات في الآراء تجاه كل البنود المتعلقة بعلاقة الحوافز بالإبداع عدا بالنسبة للتفكير في مشكلات العمل.

- وحدات المؤسسة:

توجد اختلافات في آراء المستجوبين حيال كل البنود المتعلقة بعلاقة الحوافز بالإبداع عدا بالنسبة للتفكير في المشاكل واهتمام الإدارة بالحلول التي يقدمها الأفراد، حيث جاءت الأجوبة متجانسة بين وحدات المؤسسة.

ما لاحظ أن أفراد وحدة الخدمات الإنتاجية ووحدة إنتاج الوحدات ووحدة السوائل يؤكدون بنسب أكبر من أن لديهم أفكارا إبداعية، وأن الحوافز تدفعهم إلى توليد الأفكار وتقديمها، وأنهم يتأثرون بتشجيع مشرفهم المباشرين على زيادة القدرة على الإبداع.

وما يلاحظ أيضا أن الحوافز المقدمة تدفع أفراد وحدة السوائل بنسب أكبر من الوحدات الأخرى إلى التفكير في أسباب المشاكل التي تحدث في محيط الوظيفة، وأن الإدارة لا تهتم بالحلول المقدمة للمشكلات بنسب أكبر لدى أفراد وحدة السوائل.

- وبخصوص الاختلافات في آراء حول العوامل المعيقة للحوافز تبعا لخصائص العينة (الوظيفة، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة و وحدات المؤسسة)، فإن الدراسة أفرزت النتائج الآتية:
- **الأجر المنخفض:**
  - توجد اختلافات في آراء الفئة المستجوبة بالنسبة للوظيفة ووحدات المؤسسة.
- **عدم وجود ترقيات:**
  - توجد اختلافات في آراء المستجوبين بالنسبة للوظيفة، المؤهل العلمي ووحدات المؤسسة.
- **أعباء عمل كبيرة جدا:**
  - توجد اختلافات في آراء المستجوبين بالنسبة للوظيفة والمؤهل العلمي.
- **عدم وجود اعتراف بالمجهودات المقدمة:**
  - توجد اختلافات في آراء المستجوبين بالنسبة للوظيفة، الجنس أو المؤهل العلمي.
- **عدم وجود عدالة في المعاملة بين العاملين:**
- توجد اختلافات في آراء الفئة المستجوبة بالنسبة للوظيفة والجنس والمؤهل العلمي.

#### **المطلب الثاني: الدلالة الإحصائية للنتائج المتوصل إليها**

##### **أولا : علاقة الحوافز بالأداء**

إن مضمون هذا الجزء يتناول اختبار مدى صدق الفرضية الخاصة بعلاقة الحوافز بالأداء. تؤكد الفرضية على أنه لا توجد علاقة بين الحوافز وبين أداء الأفراد. إن الدراسة الميدانية ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي للبنود من ( 6 إلى 19) مكنت من الوصول إلى ما يأتي:

تؤثر الحوافز بأنواعها إيجابيا على أداء الأفراد، وذلك من خلال تأثيراتها على الإنتاج من حيث الكم والنوع، ومن حيث التأثير في سلوك الأفراد، حيث أن الحوافز تؤدي لأداء كل المهام التي يتطلبها العمل والاستخدام الجيد للوقت للموارد والمحافظة على الأدوات والأجهزة وأداء العمل بشكل دقيق.

كما تؤثر الحوافز على الأداء من خلال العلاقات ومن حيث المواظبة، حيث دلت النتائج على أن أغلب العاملين يتبادلون المعلومات مع زملائهم لتسهيل الأداء، وأنهم لا يتغيبون عن العمل إلا لأسباب معقولة.

وبالرجوع إلى اختبار الفرضية وجدنا أن  $\chi^2$  المحسوبة أكبر من قيمة  $\chi^2$  الجدولة بدرجة حرية 3 يقابلها في الجدول 0.05 ، وبالنظر إلى اتجاهات الأوجه في بنود الاستمارة المتعلقة بعلاقة الحوافز بالأداء يمكن تأكيد وجود علاقة تأثير بين الحوافز بأنواعها والأداء.

وبخصوص الاختلافات في آراء المستجوبين تبعاً لخصائص العينة فإن الفرضية الموضوعية جاءت لتأكيد توقع وجود اختلافات في الآراء تبعاً لخصائص العينة، إلا أن الدراسة الميدانية مكنت من تأكيد الفرضية جزئياً على اعتبار أن الاختلافات في الآراء لم تمس كل البنود المتعلقة بعلاقة الحوافز بالأداء بالنسبة لكل خصائص العينة ما عدا بالنسبة لخاصية الخبرة التي جاءت بشأنها الآراء في معظمها متجانسة.

### ثانياً : نتائج علاقة الحوافز بالإبداع

إن مضمون هذا الجزء يتناول اختبار مدى صدق الفرضية الخاصة بعلاقة الحوافز بالإبداع.

تؤكد الفرضية على أنه لا توجد علاقة بين الحوافز وبين إبداع الأفراد.

إن الدراسة الميدانية ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي للبنود من (20 إلى 31) مكنت من الوصول إلى ما يأتي:

لم تكن النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بتأثير الحوافز على الإبداع ذات اتجاه واحد، حيث جاءت النتائج متباينة بين مختلف البنود، ومنه فإن يمكن تأكيد بأنه توجد علاقة ذات تأثير متوسط بين الحوافز والإبداع وما يبرر ذلك هو أن الحوافز المقدمة تدفع الأفراد إلى التفكير في توليد الأفكار وتقديمها، التفكير في أسباب المشكلات التي تقع في مجال العمل وبدائل حلول لها، هذا بعد تأكيد الأفراد المستجوبين أن لهم أفكاراً مهمة تتعلق بمجال العمل، وأنهم يحاولون دائماً إدخال تحسينات على الوظيفة التي يقومون بها.

ومن التباين المذكور آنفاً، فإنه يمكن تأكيد في المقابل بأنه الإدارة لا تهتم بالأفكار التي يقدمها الأفراد ولا بالحلول، وأنها لا تتيح لهم إمكانية إحداث تغييراً في مجال العمل ولا تشجعهم على إبداع طرق أحسن.

وبالرجوع إلى اختبار الفرضية الأولى وجدنا أن  $\chi^2$  المحسوبة أكبر من قيمة  $\chi^2$  الجدولة بدرجة حرية 3 يقابله في الجدول 0.05، وبالنظر إلى اتجاهات الأجوبة في بنود الاستمارة المتعلقة بعلاقة الحوافز بالإبداع تبين أن آراء المستجوبين لم تكن متجانسة، وعليه يمكن أن نقبل الفرضية جزئياً.

أما بخصوص الاختلافات في آراء المستجوبين تبعاً لخصائص العينة فإن الفرضية الموضوعة جاءت لتأكيد توقع وجود اختلافات في الآراء تبعاً لخصائص العينة، إلا أن الدراسة الميدانية مكنت من تأكيد الفرضية جزئياً على اعتبار أن الاختلافات في الآراء لم تمس كل البنود المتعلقة بعلاقة الحوافز بالإبداع بالنسبة لكل خصائص العينة ما عدا بالنسبة لخاصية الخبرة التي جاءت بشأنها الآراء في معظمها متجانسة.

### ثالثاً: نتائج العوامل التي تعيق تحفيز الأفراد

إن الدراسة الميدانية ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي للبنود المتعلقة بالعوامل المعيقة للتحفيز مكنت فعلاً من تأكيد وجود عوامل تعيق التحفيز يمكن ترتيبها وفق الآتي:

- الأجر المنخفض.
- عدم وجود ترفقيات.
- أعباء كبيرة جداً في مجال العمل.
- عدم وجود اعتراف بالمجهودات في مجال العمل.
- عدم وجود عدالة في المعاملين بين العاملين.
- وجود عمل غير ملائم.
- عدم وجود استشارة ومشاركة.
- عدم وجود الثقة.
- استقلالية ضعيفة في مجال العمل.
- أهداف غير واقعية التحقيق.
- عدم وجود احترام في مجال العمل.
- المشرف المباشر يشترط الكثير في مجال العمل.
- مهام غير مهمة (ثانوية).
- عدم وجود مسؤولية.

وبخصوص الاختلافات في آراء المستجوبين تبعا لخصائص العينة فإن الفرضية الموضوعية جاءت لتأكيد توقع اختلافات، إلا أن الدراسة الميدانية مكنت من تأكيد الفرضية جزئيا على اعتبار أن الاختلافات في الآراء لم تمس كل العوامل المعيقة لتحفيز بالنسبة لكل خصائص العينة، ما عدا بالنسبة لخاصية الخبرة التي جاءت بشأنها الآراء متجانسة وذلك بالنسبة للعوامل الخمس الأولى.

### المطلب الثالث: جوانب الاتفاق والاختلافات بين نتائج الدراسة ونتائج بعض الدراسات السابقة

إن هذا البحث توصل إلى مجموعة من النتائج تمت الإشارة إليها سابقا قد تتفق في بعض جوانبها مع الدراسات السابقة، كما قد تختلف في البعض الآخر وهو ما سيتم التعرض له فيما يلي .

أ- اختلفت نتائج البحث مع الدراسة التي قام بها Ander & E. Clark بدول OCDE، حيث توصلت الدراسة إلى أن الأجر لا يعد من العوامل ذات الأهمية الكبيرة بالنسبة لكل الدول ما عدا المجر.

ب- تختلف نتائج البحث مع الدراسة التي قام بها "العائدي" التي درست تأثير الحوافز بأنواعها على الأداء، وتوصلت إلى تأكيد وجود علاقة ضعيفة بين نظام الحوافز المطبق وبين مستوى الأداء، وهو ما يختلف مع بحثنا هذا، حيث توصل إلى تأكيد بأن الحوافز بأنواعها تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، وذلك من خلال حجم الإنتاج، جودة المنتجات الاستخدام الجيد للوقت، الاستخدام الجيد للموارد وأداء العمل بشكل دقيق.

ت- تتفق نتائج هذا البحث مع الدراسة التي قام بها "Milton" وتوصلت إلى تأكيد أفضلية الذكور على الإناث في حل المشكلات، وبالتالي فهم أكثر ميلا للإبداع والابتكار مقارنة بالإناث، وتوصل هذا البحث إلى أن فئة الذكور هي الفئة التي تؤكد إيجابيا العلاقة بين الحوافز والإبداع من خلال تأكيدهم بأن لهم أفكارا هامة تتعلق بالعمل وان الحوافز المقدمة تدفعهم للتفكير في توليد الأفكار وتقديمها للإدارة.

وتختلف نتائج البحث مع الدراسة التي قام بها "Milton" في أن الإناث يؤكدن بنسبة أكبر من الذكور على أن الحوافز تدفعهن إلى التفكير في أسباب المشاكل التي تحدث في محيط الوظيفة وتقديم بدائل حلول لها.

تناول هذا الجزء تقييم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، ومنه فقد تم التوصل إلى أن الحوافز المقدمة تدفع العاملين إلى توليد وتقديم الأفكار دراسة أسباب المشكلات التي تقع في محيط

الوظيفة وتقديم بدائل حلول لها، وفي المقابل أكد الأفراد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء والعلاقات الإيجابية من جهة بينهم وبين مشرفيهم ومن جهة أخرى بينهم وبين الزملاء. كما تم التطرق تفسير البيانات الإحصائية واتجاهات أجوبة المستجوبين، كما تم التطرق إلى جوانب اتفاق والاختلاف بين نتائج البحث مع بعض الدراسات.

### خاتمة الفصل :

قمنا في هذا الفصل بدراسة علاقة نظام الحوافز المطبق من قبل المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC العلة بالأداء والإبداع , وكذلك العامل المؤثرة في عملية التحفيز المؤسسة وذلك من خلال المباحث الثلاثة التالية أهداف الدراسة الميدانية ومنهج الدراسة الميدانية و التعريف بالمؤسسة ومبررات اختيار هو كذلك تحديد مجتمع الدراسة وعينة البحث وفي الأخير قمنا بعرض و تحليل نتائج البحث ولقد توصلنا في هذا الفصل إلي النتائج التالية :

العوامل التي تؤثر بدرجة عالية على الأداء

- الحوافز المقدمة تؤدي إلى زيادة الإنتاج
- الحوافز المقدمة تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات
- الحوافز المقدمة تؤدي لأداء كل المهام التي يتطلبها العمل
- الحوافز المقدمة تؤدي للاستخدام الجيد للوقت
- الحوافز المقدمة تؤدي للاستخدام الجيد لموارد المؤسسة
- الحوافز المقدمة تؤدي إلى المحافظة على الأدوات والأجهزة
- الحوافز المقدمة تؤدي لأداء العمل بشكل دقيق
- عدم القيام بالعمل أقوم بتبادل المعلومات مع زملائي لتسهيل أدائهم
- تأخر عن العمل لأسباب معقولة
- أتغيب دون تصريح مسبق
- عادة ما يكون غيابي عن العمل غياب مبرر
- أنفذ الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء
- أما العوامل التي تؤثر بدرجة متوسطة على الأداء هي:
- الحوافز المقدمة تدفعني إلى التعاون مع المشرفين والرؤساء
- أتلقى شكاوى من الزملاء لأسباب تتعلق بالعمل
- وفي ما يخص العوامل التي تدعم الإبداع بدرجة عالية
- وجود أفكار مهمة تتعلق بالعمل
- إدخال تحسينات على الوظيفة
- العوامل التي تدعم الإبداع بدرجة متوسطة
- تدفعني الحوافز المقدمة للتفكير في توليد الأفكار التي تهتم مؤسستي
- تدفعني الحوافز المقدمة لأن أقدم أفكارا مفيدة وعملية
- أتأثر بتشجيع مشرفي المباشر لزيادة قدرتي على الإبداع

- تدفني الحوافز المقدمة إلى التفكير في أسباب المشاكل التي تحدث في محيط وظيفتي
  - تدفني الحوافز المقدمة إلى التفكير في أسباب المشاكل التي تحدث في محيط وظيفتي
- العوامل التي تدعم الإبداع بدرجة ضعيفة:
- تهتم الإدارة بالأفكار التي أقدمها
  - لا أفكر في المشاكل إلا عند حدوثها
  - تهتم الإدارة بالحلول التي أقدمها للمشكلات التي تحدث
  - تشجعي الإدارة إلى إبداع طرق أحسن في مجال العمل
  - تتيح لي الإدارة إمكانية إحداث تغييرات في مجال العمل

الخاتمة العامة

يدور موضوع هذه الرسالة حول الحوافز في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، وتدرس تقييم أنظمة الحوافز المطبقة في المؤسسة محل الدراسة يهدف إلى معرفة مدى قدرة نظام حوافز المؤسسة إلى دفع المورد البشري لرفع مستوى أدائه وكذا الإبداع، فإذا كانت الدراسات السابقة تناولت وركزت على علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي، فإن هذه الدراسة تناولت علاقة الحوافز بالأداء وعلاقة الحوافز بالإبداع،

### نتائج اختبار الفرضيات:

من أجل تعظيم فعالية التحفيز، تعتمد كل منظمة عند منح الحوافز، سواء مادية أو معنوية على أسس معينة يحددها الأداء أو الاتجاهات السلوكية للأفراد أو تشجيع الإبداع و الابتكار ذلك من خلال إتباع خطوات منهجية تسهل تحفيز الأفراد بشكل فعال و ايجابي بالاعتماد على بعض المبادئ الأساسية كتتويج الحوافز، تكاملها، اتساعها و انسجامها عدالتها و غير ذلك و بالطبع ينجم عن تطبيق نظام تحفيز فعال و ايجابي نتائج ايجابية عديدة على صعيد الأفراد العاملين، من خلال إشباعهم للحاجات المختلفة لديهم . تؤثر الحوافز بأنواعها ايجابيا على أداء الأفراد، وذلك من خلال تأثيراتها على الإنتاج من حيث الكم والنوع، ومن حيث التأثير في سلوك الأفراد، حيث أن الحوافز تؤدي لأداء كل المهام التي يتطلبها العمل والاستخدام الجيد للوقت للموارد والمحافظة على الأدوات والأجهزة وأداء العمل بشكل دقيق.

لم تكن النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بتأثير الحوافز على الإبداع ذات اتجاه واحد، حيث جاءت النتائج متباينة بين مختلف البنود، ومنه فإن يمكن تأكيد بأنه توجد علاقة ذات تأثير متوسط بين الحوافز والإبداع وما يبرر ذلك هو أن الحوافز المقدمة تدفع الأفراد إلى التفكير في توليد الأفكار وتقديمها، التفكير في أسباب المشكلات التي تقع في مجال العمل وبدائل حلول لها، هذا بعد تأكيد الأفراد المستجوبين أن لهم أفكارا مهمة تتعلق بمجال العمل، وأنهم يحاولون دائما إدخال تحسينات على الوظيفة التي يقومون بها.

أما في ما يخص الفرض الرابع نتائج الدراسة الميدانية دلت التكرارات المسجلة أن هناك عوامل تعيق تحفيز في مجال العمل، وبالنظر إلى قائمة العوامل يمكن أن العوامل يمكن نؤكد وجود هذه العوامل، وبالتالي قبول الفرضية. والملاحظ أيضا أن هذه العوامل ليست لها نفس التأثير، حيث أن الترتيب حسب الأهمية مكن من استخراج أهم العوامل التي تعيق الأفراد

### نتائج البحث:

- ولقد استخلص من هذا البحث مجموعة من النتائج يتم سردها كما يلي.
- يختلف الأفراد في نوع الحوافز التي تجذبهم كما يختلفون القدرات بسبب الظروف التي عاشوها في المجتمع أو في ميادين العمل المكسبة للخبرة.
  - يتأثر التحفيز بقيم واتجاهات وثقافة الفرد والمجتمع.
  - تعتبر عملية التحفيز من أهم المشاكل التي تواجهها المنظمات, بسبب تنوع حاجات الأفراد وتغيرها من وقت لآخر, مع استحالة إشباع كل حاجات أفراد المنظمة.
  - استخدام الحافز المناسب والملائم واختيار أسلوب منحه يعتبر مؤشر عن نجاح المنظمة.
  - لكل منظمة حاجاتها الخاصة المتمثلة في تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف من خلال الأفراد العاملين فيها, وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمنظمة وعملية التكامل ظاهرة ديناميكية, نظرا للتغير المستمر للحاجات, ولذلك على الإدارة تبني أسلوب موقفي في التحفيز, لأن حاجات الفرد والمنظمة مرهونة بالظروف,
  - يمكن للمنظمة أن تغير أسلوب تحفيزها حسب الأهداف التي ترمي الوصول إليها.
  - نظام الحوافز المعتمد من قبل المؤسسة يؤدي إلى تحسين مستوى أداء الأفراد وذلك من خلال زيادة الإنتاج, تحسين جودة المنتجات, أداء كل المهام التي يتطلبها العمل, الاستخدام الجيد للوقت, الاستخدام الجيد للموارد, المحافظة على الأدوات والتجهيزات و أداء العمل بشكل دقيق.
  - الحوافز المقدمة تؤثر ايجابيا في سلوكيات الأفراد من خلال التعاون و تبادل المعلومات وعدم التغييب.
  - يشعر الأفراد في مجال العمل أن لديهم أفكارا هامة قد تفيد مختلف الأعمال التي يقومون بها مع محاولة وبصورة دائمة إدخال تغييرات على الوظيفة.
  - كما يشعر الأفراد إلى حد ما أن الحوافز المقدمة تدفعهم إلى زيادة إبداعهم في مجال العمل من توليد الأفكار وتقديمها للإدارة ومن خلال التفكير في أسباب المشكلات التي تقع في مجال العمل ومن خلال التفكير في بدائل حلول بها.
  - لا تهتم الإدارة بالمجالات الإبداعية للأفراد حيث تم ملاحظة ذلك من خلال أنها لا تهتم بالأفكار والحلول التي يقدمونها ومن خلال عدم تشجيعهم على إبداع طرق جديدة وأنها لا تتيح لهم إمكانية إحداث تغييرات في مجال العمل.
  - من أبرز العوامل التي تعيق تحفيز الأفراد هي: الأجر المنخفض, عدم وجود ترقيات, أعباء كبيرة جدا في مجال العمل, عدم وجود اعتراف بالمجهودات في مجال العمل, عدم وجود عدالة في المعاملين بين العاملين, وجود عمل غير ملائم, عدم وجود استشارة ومشاركة, عدم وجود

الثقة، استقلالية ضعيفة في مجال العمل، أهداف غير واقعية التحقيق، عدم وجود احترام في مجال العمل، المشرف المباشر يشترط الكثير في مجال العمل، مهام غير مهمة (ثانوية) عدم وجود مسؤولية.

### الاقتراحات

من خلال نتائج بحثنا فإن نظام حوافز المؤسسة يجب أن يستند إلى نقاط القوة والضعف النظام المتبع ويجب يأخذ بعين الاعتبار إمكانية تحقيق الأهداف المسطرة لنظام الحوافز (الأداء، الإبداع). ولعملية تقييم نظام الحوافز أهمية كبيرة على اعتبار أنها تؤدي إلى إبراز جدوى تطبيق أنظمة الحوافز في فترة زمنية معينة.

و أخذاً بعين الاعتبار أن الحوافز نظام لا يمكن أن يستمر دون تغيير في مجال الزمن، بمعنى أنه يمكن أن يتغير بين فترة و أخرى للأسباب الآتية :

أ- تغير تركيبة الموارد البشرية المتاحة بين فترة و أخرى و هو ما يؤدي إلى تغير حاجات و تفضيلات العاملين،

ب- تغير الظروف التنظيمية و أنماط التسيير في المؤسسة،

ت- تغير الإمكانيات المالية و المادية للمؤسسة،

ث- تغير الظروف الاقتصادية و الاجتماعية المحيطة بالمؤسسة.

و لتحقيق ذلك يتعين على المؤسسة جمع المعلومات بغرض التقييم بالوسائل الآتية:

- إجراء دراسة تقييم فيهايات المؤسسة دورياً درجة رضا الأفراد عن نظام الحوافز من خلال إعداد استمارة تحتوي أسئلة ذات علاقة بنظام الحوافز المعتمد،
- استعمال أسلوب الملاحظة و المقابلة من قبل الرؤساء للكشف عن سلبيات نظام الحوافز سواء من حيث الإعداد أو التنفيذ و رفعها إلى الإدارة العليا،
- الشكاوي الصادرة من المرؤوسين حول نظام الحوافز المطبق يمكن أن تشكل أيضاً مصدراً من مصادر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في عملية تقييم أنظمة الحوافز،
- جاذبية أنظمة الحوافز المطبقة في بقاء أفراد بالمؤسسة (قدرة نظام الحوافز على المحافظة على الكفاءات من الموارد البشرية).

## الأفاق المستقبلية للدراسة

إن تقديم النتائج العامة التي توصل إليها البحث وتقدير مدى إيجابتها على الفرضيات الموضوعية والتساؤلات التي جاءت في الإشكالية، أضف إلى ذلك مدى اتفاق نتائج هذا البحث مع البحوث والدراسات السابقة، إن كل ذلك يدعو إلى إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الحوافز خاصة في علاقته مع الأداء والإبداع والتركيز خاصة على الدراسات المقارنة بين المؤسسات الجزائرية.

- وتكون ذات أهمية كبيرة أيضا دراسة الاختلافات بين المستويات التعليمية، الوظائف الممارسة، الخبرة، المقارنة بين الوحدات والمؤسسات ... ونظرتها للحوافز المقدمة مع التعمق أكثر في دراسة الأسباب.

- كما يمكن لدراسة العوامل من حيث الأهمية في تحفيز الفرد الجزائري موضوعا يمكن أن يعمق أكثر الدراسات المتعلقة بالرضا والحوافز، وذلك من خلال إجراء دراسات مسحية على عينة من المنظمات تتيح إمكانيات المقارنة بين قطاعات النشاط المختلفة.

- وأخذا بعين الاعتبار الجوانب الثقافية للمجتمع الجزائري مدى إمكانية تحفيزه من خلال مداخل جديدة للتحفيز تعتمد المشاركة في التسيير، بحيث يمكن أن تكون مواضيع تطبيقات الإدارة بالمشاركة وأثرها على تحفيز العاملين وتلبية حاجاته موضوعات ذات أهمية كبيرة لم تتل لحد الآن قسطها من الدراسة.

# قائمة المراجع

أولاً - باللغة العربية

## أ- الكتب

- 1- إبراهيم الفقي، ترجمة نبيل عرضة أميرة، أسرار قادة التميز، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 1996.
- 2- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997.
- 3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، أسكندرية، ط6، 1998.
- 4- إدوارد مينيك و زوريانا كورزيجا: الإحصاء في الإدارة مع التطبيق على الحاسب الآلي، الكتاب الثاني: تعريب د.م . سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ 2006.
- 5- أحمد الرفاعي غنيم ونصر محمود صبري، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 6- توم بينترز، ترجمة محمد الحديدي، ثورة في عالم الإدارة، كيف تتغلب إداريا على الفوضى، الدار الدولية للنشر و التوزيع، مصر، الطبعة الثانية، 1998.
- 7- حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
- 8- حمدي أمين عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة، أصولها و أساليبها و إصلاحها، دار الفكر العربي، القاهرة، ط3، 1990.
- 9- حمدي فؤاد علي: التنظيم والإدارة الحديثة، الأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية، بيروت، 1987.
- 10- خليل محمد الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2000.
- 11- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار الميسر للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1999.
- 12- د. خالد عبد الرحيم مطر إلهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.

- 13- د. عبادة خطاب وآخرون، العلوم السلوكية، دار الحريري للطباعة، القاهرة، 2002.
- 14- الدكتور على سليم العلوانة: أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية، دار الفكر، عمان، 1996.
- 15- السيد عليون، تنمية مهارات متولي شؤون العاملين، إتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 16- سيلازقي أندرودي، ترجمة أحمد جعفر أبو القاسم، السلوك التنظيمي والأداء، الدار العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991.
- 17- صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، الطبعة العاشرة، 2003.
- 18- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، 1996.
- 19- عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، دون تاريخ.
- 20- صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 21- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003.
- 22- عبد الفتاح دياب حسن، إدارة الموارد البشرية: مدخل متكامل، توزيع شركة أبرار، القاهرة، 1997.
- 23- على محمد منصور، مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1998.
- 24- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتب غريب، ب د ن، س ن.
- 25- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
- 26- علي الشرقاوي، العملية الإدارية، وظائف المديرين، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 27- علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1998.

- 28- عمر وصيفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، دار زهراء للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 29- كاك دفكان، ترجمة محمد الحديدي، أفكار عظيمة في الإدارة، دروس من مؤسسي العمل الإداري، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1991.
- 30- كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1995.
- 31- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، 2000.
- 32- كمال حمدي أبو الخير، التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997.
- 33- كمال دسوقي، سيكولوجية إدارة الأعمال و سلوكيات كفاية الإنتاج، ب د ن، القاهرة، 1994.
- 34- كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية، طلاس للدراسات و الترجمة و النشر، دمشق، الطبعة الثالثة، 1992.
- 35- كيف ديفيز، ترجمة سيد عبد الحميد المرسي و آخرون، السلوك الإنساني في العمل، دراسات العلاقات الإنسانية و السلوك التنظيمي، دار النهضة، مصر طبع نشر و توزيع، القاهرة، 1979.
- 36- كيفور م بوميك، ترجمة راند السمرة، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1989.
- 37- محمد صلاح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر.
- 38- محمد علي جعلوك، دليل رجال المال و الأعمال: كيف يبني المدير الفعال فرق العمل الفعال، دار الراتب الجامعية، بيروت، ط1، 1999.
- 39- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2004.

- 40- زمحي الدين الأزهرى، الإدارة ودور المديرين: أساسيات وسلوكيات، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1993.
- 41- مصطفى كامل أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ب س ن.
- 42- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، 1996.
- 43- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- 44- وارين شممت، جيروم فاتجا، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي و ناصر محمد العديلي، مدير الجودة الشاملة، الدليل العلمي للقادة و المديرين لتحقيق و إدارة الجودة الشاملة، دار أفاق للإبداع العالمية، الرياض، الطبعة الأولى، 1997.
- 45- الحقباني تركي، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، جامعة الملك سعود، الرياض، 1418.
- 46- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
- 47- وليام قندرسال، ترجمة عبد الهادي الجوهري وآخرون، دراسات في السلوك الإنساني: المشرف الناجح في الصناعة والهيئات الحكومية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- 48- يوسف محمد قبلان، مفاهيم و تطبيقات في السلوك الإداري، شركة العبيكان للطباعة و النشر، الرياض، ط2، 1992.

#### ب- الرسائل الجامعية

- 1- العاندي كمال علوان محيسن : أثر الحوافز علي الأداء في المنشآت القطنية في العراق , رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة العربية في الدنمارك , 2009.
- 2- علياء محمود حنفي : دراسة أثر عدد من المتغيرات التنظيمية الفردية والجماعية على الميل للإبداع والابتكار, رسالة ماجستير, غير منشورة, قسم إدارة الأعمال , كلية التجارة , جامعة عين شمس , الإسكندرية, 2001.

## ج- الملتقيات والمجلات:

- 1- عبد الحفظ مقدم، **الثقافة و التسيير**، أعمال الملتقي الدولي المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون سنة نشر.
- 2- فاروق أحمد محمد نور، **الجوانب النفسية لدوافع العمل**، مجلة الإدارة العامة، العدد 29، الرياض، 1981.
- 3- مرعي محمد مرعي، **التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع العام العربي**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 4- فضل اللّهملي، **الأجور والحوافز وأثرها على رفاعلية الأداء**، مجلة ملحوظة الخط غير متوازي الدراسات الأمنية والتدريب، العدد 25، المجلد 13، أكاديمية نايف العربية، الرياض، 1419هـ.
- 5- محمد النخيمش، **الموظفون لمديرهم: أمنوا حاجاتنا الخمس الأساسية وإلا... القبس (سياسة يومية شاملة)**، العدد 12220، 2006/12/20، الإنترنت: [economic@alqaba.com](mailto:economic@alqaba.com)

ثانيا - باللغة الأجنبية

## a- les ouvrages:

- 1- Christophe Benoit, **Motiver bar l'enthousiasme**, édition d'organisation, Paris, 2002.
- 2- Claude lery le boyer, **La motivation dans l'entreprise**, modèles et stratégies, édition d'organisation, Paris, 2eme, 2003.
- 3- Felix Kessler, **Executive parks under fire**, fortune, Vol 22, 1985.
- 4- Frederick Alexandre, Bailly, Dennis, Borgoris, **comportement humain et management**, Pearson éducation, France, 2003.
- 5- G. R. Terry et S. Franklin, **les principes du management**, 8 éme éd, Economica, Paris, 1982.
- 6- James satoner, Edward Friedmann, **Management**; Prentia-Hall international, Edition, London, 14 éme Ed, 1989.
- 7- jean Michel Plane, **Management des organisations**, théories, concepts, cas, Dunod, Paris, 2003.

- 8- John R, Cehermrhoun, James G Nurt, **Comportement humain et organisation**, village mondial, Canada, 2eme Ed, 2002.
- 9- Kleinginna, P, R et Kleinginna, A, M, **A catégoriseList of motivation definitions with a suggestion for a consensueldéfinition**, Motivation et emotion, , Vol 5, N°3,1981.
- 10-l. Reynolds: **The structure of labor markets we sports**, Conn, Greenwood press, 1971.
- 11- MICHEL A, **Ecouter, Harmoniser, diriger un certain art du management**, office des publication universitaire, Alger, 1994.
- 12- P. Simon, **le ressourcement humain**, T1, Agence d'arc éd, Montréal, 1979.
- 13- Parrice Raussel, **Rémunération nutrition et satisfaction du travail**, economica, Paris, 1996.
- 14- Toulouse, J, M et poupart R, **la jingle de théories de la motivation au travail**, revue international de gestion, Vol 1, N° 1, 1976.
- 15- Nicole Aubert, **Diriger et Motivé**, art et pratique des management, édition d'organisation, Paris, 2eme Ed, 2003.
- 16- William Ouchi, traduit de jaque guiop, **théorie Z**, faire au défi japonaise Intel Edition, Paris, 1982.
- 17- Paul Milgram, John Robert, **Economie, Organisation et management**, De Boeck universite, Paris, 1997.
- 18- Fanally Nguyen Thanh, **La communication : une stratégie au service de l'entreprise**, economica, Paris, 1991
- 19- Mari. F, Dominique Pujol, **les guides de l'entreprise** : les ressource humains la boit a outils de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 2 éme édition, 2002/2003.

#### b- les revues:

- 1- George Raedler, preston Bottger, le sunrise : **le succès grâce a la mobilisation du personnel, inrevue management**, (groupe Prisma, France, N° 124, Octobre 2005),
- 2- Catherin Piraud, **Pour motiver troupes, Pratiquer l'échangisme**, inrevue capital (Paris, n :103, Avril, 2000)
- 3- Adelen Tregouet, **la surchauffe du marche de l'emploi provoque des éparts en série et les entreprises doivent réagir**, inrevue capitale (Paris, n° 107, Aout 2000).
- 4- Anderw E .Clark; **Les indicateurs de la satisfaction ou travail**, Quelle sont les caractéristiques d'un bon emploi? Observations recueillies dans certains pays de L'OCDE. <http://ideas.repec.org/p/OCDE/elsaaa/34-fr.html>.
- 5- Bernard Mertory, **Salaire fixe, Bonus variable, avantage**, de bon dosage, inrevue management, (groupe presma presse, France, N° = 119 avril 2005),

## ثالثا: الانترنت :

الأكاديمية العربية بالدنمارك:

منتدى الموارد البشرية:

منتدى الجلفة :

منتدى طلبة الجزائر:

[economic@alqaba.com](mailto:economic@alqaba.com)

# الملاحق

## قائمة الاستبيان

تهدف هذه الدراسة إلي تقييم أنظمة الحوافز المطبقة في مؤسسة AMC نرجو منكم ملأ هذه الاستمارة بدقة وموضوعية، علما بأن المعلومات المقدمة ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي.

### 1- المعلومات الأولية :

" أمام الإجابة الصحيحة .Xضع إشارة "

#### 1-1- الوظيفة

إطار ○

عون تحكم ○

منفذ ○

#### 1-2- الجنس

نكر ○

أنثى ○

#### 1-3- المؤهل العلمي

أقل من المتوسط ○

مستوى متوسط ○

مستوى ثانوي ○

مستوى جامعي ○

#### 1-4- عدد سنوات الخبرة

أقل أو تساوي 10 سنوات ○

من 11 إلى 15 سنة ○

من 16 إلى 20 سنة ○

من 21 إلى 25 سنة ○

أكثر من 25 سنة ○

2- أثر الحوافز بأنواعها علي الأداء

العبارات	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	دون جواب
6- الحوافز المقدمة تدفعك إلى زيادة الإنتاج				
7- الحوافز المقدمة تدفعك إلى تحسين جودة المنتجات				
8- الحوافز المقدمة تدفعك إلى أداء كل المهام التي يتطلبها العمل				
9- الحوافز المقدمة تدفعك إلى استغلال الوقت بشكل جيد				
10- الحوافز المقدمة تدفعك إلى الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة				
11- الحوافز المقدمة تدفعك إلى المحافظة على الأدوات والأجهزة التي تستعملها				
12- الحوافز المقدمة تدفعك إلى أداء عملك بشكل دقيق				
13- عند القيام بالعمل تقوم بتبادل المعلومات مع الزملاء من أجل تسهيل مهامهم				
14- الحوافز المقدمة تدفعك للتعاون مع المشرفين والرؤساء				
15- تتأخر عن العمل لأسباب معقولة				
16- تتغيب عن العمل دون تصريح مسبق				
17- تقوم بتبرير غيابك				
18- تتلقى شكاوي من الزملاء لأسباب تتعلق بالعمل				
19- أنفذ الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء				

## 3- أثر الحوافز بأنواعها على الإبداع

بدون جواب	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	العبارات
				20- لديك الكثير من الأفكار الهامة المتعلقة بتحسين وظيفتك
				21- تدفعك الحوافز المقدمة للتفكير في توليد أفكار تهم المؤسسة
				22- تدفعك الحوافز المقدمة لان تقدم أفكار مفيدة وعملية
				23- تتأثر بتشجيع مشرفك المباشر لزيادة قدرتك على الإبداع
				24- تهتم الإدارة بالأفكار التي تقدمها
				25- لا تفكر بالمشاكل إلا عند حدوثها
				26- تدفعك الحوافز المقدمة إلى التفكير في أسباب المشاكل التي تحدث في محيط وظيفتك
				28- تهتم الإدارة بالحلول التي تقدمها للمشكلات التي تحدث
				29- تحاول دائما تقديم تحسينات على الوظيفة التي تقوم بها
				30- تشجعك الإدارة إلى إبداع طرق أحسن في مجال العمل
				31- تتيح لك الإدارة إمكانية إحداث تغييرات في مجال العمل

4- العوامل التي تعيق الأفراد لأن يكونوا محفزين في مجال العمل " Les facteurs de démotivation "

ماهي من بين العناصر الواردة في الجدول, العناصر التي تؤثر عليكم أو تعيق تحفيزكم في مجال العمل .

يرجى وضع X في الخانة المناسبة.

الرقم	العبرة	الجواب
1	أعباء عمل كبيرة جدا	
2	عدم وجود اعتراف بالمجهودات المقدمة	
3	وجود جو عمل غير ملائم	
4	مهام غير مهمة "ثانوية"	
5	أهداف غير واقعية التحقيق	
6	أجر منخفض جدا	
7	استقلالية ضعيفة في مجال العمل	
8	عدم وجود مسؤولية	
9	عدم وجود الثقة	
10	عدم وجود استشارة ومشاركة	
11	عدم وجود احترام في مجال العمل	
12	المشرف المباشر يشترط الكثير في مجال العمل	
13	عدم وجود ترقيات	
14	عدم وجود عدالة في المعاملة بين العاملين	