

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



دور منظومة الحوافز في تحقيق التكيف المهني
دراسة ميدانية "بمطاحن مرمورة" - بوشقوف -
قالمة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

أ- ورناني فوزية

إعداد الطالبة:

مساعدة رحمة

السنة الجامعية: 2017م/2018م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ

بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ إِلَيْكَ

وَحْيُهُ وَقُلْ رَبِّي زَكَرِيَّا عَلِيمًا"

صدق الله العظيم

سورة "طه" الآية 114

الشكر

الحمد والشكر للمولى عزوجل على نعمه الجليلة فهو من أمدنا

بالصحة والقوة لإتمام هذا العمل، ونحمده على توفيقه وإعانتته لنا

ومنحه الرشد والثبات، أما بيننا أن يتقبل منا هذا العمل خالصا لوجه الكريم.

إنه لشرف أن أتوجه بخالص عبارات التحية والتقدير إلى الأستاذة المشرفة "ورناني فوزية"

لصبرها معنا ومتبعتها لعملنا،

وتوجيهاتها القيمة في

كل مراحل إنجاز البحث فألف شكر لك وأدامك الله نبعا يفيض

بالعلم والعطاء.

والشكر موصول إلى جميع عمال "مطاحن مرمورة" كل باسمه

للمجهودات التي بذلوها معي

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

يسرت لي طريق العلم والبحث.

إهداء

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك اللهم لك الحمد حتى ترضى
ولك الحمد اذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا

اللهم صلي على خير البشر والمبعوث رحمة للعالمين سيدنا ونبينا محمد عليه أفضل الصلاة
وأتم التسليم، وانطلاقاً من قول الرسول الكريم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "
يطيب لنا بكثير من الاحترام أن نتقدم بالشكر الجزير إلى:

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها، إلى من علمني فنون الحياة وعانى
الصعاب لأصل إلى ما أنا عليه اليوم، إلى من تكسوني الهموم فأسبح في بحرحنانه ليخفف
من آلامي ويهدأ من روعي، إلى مصدر الأمل والأمان.....

والدي الحبيب حفظك الله وألبسك لباس العافية وشفاك لنا، وأدامك تاج فوق رؤوسنا.

إلى أعلى ما أملك في الدنيا، إلى من حملتني وهنا ووضعتني وهنا وأرضعتني أعذب الحنان
وأصفى الحب وخالص العطاء، إلى من كانت شمعة تنير دربي، إلى الوفاء، وبلسم
الشفاء....إلى أعظم مخلوق في حياتي....أمي الغالية

إلى من شاركوني حلو هذا الزمان ومره وجمعنا بيت واحد جدرانها التعاون والوفاء وسقفه
المحبة الأبدية، إلى من أحاطوني بالعون والدعاء أعز أخواتي أميرة، أسماء، نسرين.

والى أخي الأصغر محمد الأمين.

إلى كل العائلة الكريمة من أكبرهم والى أصغرهم كل باسمه وجسمه

إلى كل من رافقني في درب العلم، إلى أعز الأصدقاء

إلى كل طالب علم أو معرفة، وجمع من وسعتهم ذاكرتي ولم تسهم مذكرتي

إلى حيث أنتهي إلى وطني العزيز

الشكر

الإهداء

فهرس الموضوعات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

أ-ج مقدمة

الجانب النظري

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

03	تمهيد.....
04	المبحث الأول: الإطار التصوري الدراسة.....
04	المطلب الأول: إشكالية الدراسة.....
09	المطلب الثاني : أسباب اختيار الموضوع.....
09	المطلب الثالث: أهمية الدراسة.....
10	المطلب الرابع: أهداف الدراسة.....
10	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة.....
10	المطلب الاول: تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة.....
17	المطلب الثاني: تحديد المفاهيم المساعدة للدراسة.....
21	المطلب الثالث: المقاربات والاتجاهات النظرية.....
29	المطلب الرابع: الدراسات السابقة.....
36	خلاصة.....

الفصل الثاني: أساسيات سياسة التحفيز

38	تمهيد.....
39	المبحث الأول: ماهية نظام الحوافز.....
39	المطلب الأول: التطور التاريخي للحوافز.....
40	المطلب الثاني: مكونات ومتطلبات نظام الحوافز.....
44	المطلب الثالث: المبادئ والعوامل المؤثرة في نظام الحوافز.....

46	المطلب الرابع: قواعد وخصائص نظام الحوافز
48	المطلب الخامس: أهمية وأهداف نظام الحوافز
51	المبحث الثاني: مقومات التحفيز ومعوقاته
51	المطلب الأول: أنواع ومراحل تحديد نظام الحوافز
58	المطلب الثاني: شروط وأسس منح الحوافز
60	المطلب الثالث: أساليب وطرق التحفيز الحديثة
62	المطلب الرابع: معوقات تطبيق نظام الحوافز
63	المطلب الخامس: علاقة الحوافز بالتكيف المهني
64	خلاصة

الفصل الثالث: متطلبات التكيف المهني

66	تمهيد
67	المبحث الأول: ماهية التكيف المهني
67	المطلب الأول: شروط التكيف المهني
67	المطلب الثاني: أنواع التكيف المهني
73	المطلب الثالث: عوامل التكيف المهني ومظاهره
79	المطلب الرابع: مراحل التكيف المهني
80	المطلب الخامس: أهمية التكيف المهني
81	المبحث الثاني: مقومات ومعايير لقياس التكيف المهني
81	المطلب الأول: أساسيات عملية التكيف المهني
82	المطلب الثاني: أسس تطوير برنامج التكيف المهني
83	المطلب الثالث: طرق وأساليب تحقيق التكيف المهني
85	المطلب الرابع: معايير للحكم على التكيف المهني
86	المطلب الخامس: قياس التكيف المهني
87	خلاصة

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

90	تمهيد
91	المبحث الأول: مجالات الدراسة.....
91	المبحث الثاني: العينة وخصائصها.....
98	المبحث الثالث: منهج الدراسة... ..
98	المبحث الرابع: أدوات جمع البيانات.....
106 خلاصة

الفصل الخامس: التحليل السوسولوجي للبيانات الميدانية

108	تمهيد.....
109	المبحث الأول: تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج
133	المبحث الثاني: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.....
136	المبحث الثالث: مناقشة النتائج في ضوء النظريات والدراسات السابقة.....
139 خلاصة
141 خاتمة
142 التوصيات والاقتراحات
144 قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	93
02	توزيع أفراد العينة حسب السن	94
03	المستوى التعليمي لأفراد العينة	95
04	توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	96
05	توزيع العينة حسب المركز الوظيفي	96
06	الأقدمية في الأعمال لأفراد العينة	97
07	نظام التحفيز في المؤسسة ورضا العمال عنه	109
08	تقديم الحوافز وفق معايير وأسس علمية	110
09	نوع الحافز الموجود في المؤسسة	111
10	نوع الحافز المفضل لدى أفراد العينة	112
11	القوانين الخاصة بمنح الحوافز	112
12	الحوافز المتبعة في المؤسسة	113
13	تحفيز المؤسسة حتى تماثل أهداف العمال مع أهدافها	114
14	التعرض للحوافز السلبية	115
15	رأي العمال حول التحفيز السلبي	116
16	الحافز المادي المفضل عند العمال	116
17	الأجر يقابل الجهد المبذول	117
18	حصول العمال على المكافآت	118
19	أهمية المكافآت بالنسبة للعامل	119
20	حصول العمال على الحوافز الجماعية والغرض منها	120
21	ترك العامل للمؤسسة في حالة حصوله على منصب آخر في مؤسسة أخرى	121
22	تحفيز العمال يذهب للعمال في المؤسسة أخرى بنفس الأجرة	122
23	مشاركة العمال في أرباح المؤسسة وكيفية توزيعها	123
24	الحوافز المعنوية الموجودة في المؤسسة	124
25	حصول العمال في ترقية	125
26	المهام المؤدات من خلال الترقية	126
27	إجراء المؤسسة دورات تدريبية وتكوينية للعمال	127
28	نوعية العلاقة بين زملاء العمل	128

129	التقيد بقواعد وقوانين العمل	29
129	المسؤول يساهم في حل المشاكل التي يواجهها العمل في المؤسسة	30
130	تقدير المؤسسة لجهود العمال	31
131	حصول العامل على الخدمات الاجتماعية	32
131	الخدمات الاجتماعية تزيد من رغبة العمال في البقاء في المؤسسة	33
132	اقتراحات مقدمة في مجال التحفيز	34
133	التحفيز هو العنصر الأساسي في تحقيق التكيف المهني	35

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
22	هرم ابراهيم ماسلو للحاجات	01
46	قواعد نظام الحوافز	02
56	أنواع الحوافز	03
73	أنواع التكيف المهني	04
76	عوامل التكيف المهني	05
79	مراحل التكيف المهني	06

مقدمة

تحرص كل المنظمات على القيام بأعمالها وأنشطتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة والفعالية لذلك نجدها تعتمد على أفضل الموارد خصوصا البشرية التي تعتبر المحرك الأول لاقتصادها والعنصر الفعال من بين عناصر الإنتاج ومصدر التنمية والتطور فبعد أن كان المورد البشري مجرد يد عاملة منتجة ومنفذة، أصبحت المؤسسات اليوم تتنافس من أجل الحصول على أفضل المهارات والعمل على تطويرها نظرا لتأثيرها على باقي الوظائف والموارد.

ولأجل تحقيق المؤسسات لأهدافها الاقتصادية اعتمدت على مجموعة من الخبراء والمختصين في الاقتصاد وعلم النفس، لأجل دراسة حاجات ورغبات الأفراد والاهتمام بالجانب النفسي والروح المعنوية، إضافة إلى العلاقات الإنسانية التي تسود محيط العمل فأثبتت نتائج بحوثهم أنه لتوجيه سلوك العاملين نحو الاتجاه المرغوب فيه والذي يتلاءم مع مخططات وأهداف المؤسسة، والمتمثلة في تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج الذي لا يمكن أن يتحقق دون وجود منظومة خاصة بالتحفيز تؤسس على أسس علمية وعملية.

إن مهمة إدارة الموارد البشرية وضع نظام خاص بالتحفيز قائم على المصداقية والعدالة في التطبيق والتنفيذ، وتعتبر هذه العملية صعبة، فليس من السهل إرضاء الطرفين العاملين والمنظمة، لذلك تسعى الإدارة على أن يكون الحافز على قدر الأداء من أجل خلق جو من الإنسجام والتعاون بين العمال، فيتحقق بذلك التكيف المهني ويرضى كل عامل عن عمله.

إن أساليب التحفيز متعددة ومتنوعة فيمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، كما يمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي أو معنوي، ولقد مرت أساليب التحفيز بمراحل متطورة وتبلورت حتى وصلت إلى ماهي عليه اليوم، فالمرحلة التقليدية ركزت على الحوافز المادية فقط، ثم أعقبتها المرحلة التي نادى بها مدرسة العلاقات الإنسانية حيث اهتمت بالجانب المعنوي، أما المرحلة المعاصرة نادى بضرورة المزج بين الحافز المادي والمعنوي بغرض تعزيز الشعور بالرضا والاستقرار.

وحسب الدراسات الحديثة فإن الفرد عند التحاقه بمنصب عمله لأول مرة تظهر العديد من الحاجات التي يرغب في إشباعها وعلى هذا الأساس تمثل الحوافز المادية إحدى الأساليب الهامة في التأثير عليه، غير أنه فيما بعد تصبح تطلعاته لا تقتصر على الجانب المادي فحسب على الرغم من أهميتها في توفير له نمط عيش كريم، بل هناك بعض الحاجات لا تقترن بالمادة وإنما ترتبط بالذات

الإنسانية، ومنه تلعب الحوافز المعنوية الدور المهم في إبراز مكانة العامل داخل المنظمة من خلال إرضاء طموحه كالترقية أو تنمية وتطوير معارفه ومدركاته بواسطة التكوين.

إن المؤسسات الجزائرية هي بدورها تسعى إلى تحفيز عمالها وفهم حاجات موظفيها من أجل مواكبة مؤسسات الدول المتقدمة خصوصا في خضم انخفاض أسعار البترول وتبني الدولة لسياسة اقتصادية تعمل على تشجيع الإنتاج المحلي، لذا نجد جل المؤسسات الجزائرية تسعى لاستقطاب الأفراد الأكفاء وتمنحهم حوافز ومغريات تضمن بها استقرارهم واندماجهم في المؤسسة.

وعليه فقد جاءت دراستنا من أجل الاطلاع على واقع التحفيز في مؤسسة مطاحن مرمورة باعتبارها مؤسسة اقتصادية وكيف يحقق التحفيز التكيف المهني للعامل حيث حاولنا تقديم هذه الدراسة وذلك من خلال خطة منهجية علمية انقسمت إلى جانبين: جانب نظري وجانب ميداني، مقسمة إلى أربع فصول وهي:

الفصل الأول: خصص الإطار العام للدراسة، حيث تم فيه صياغة الإشكالية وتحديد أسباب اختيار الموضوع أهمية وأهداف الموضوع، كما تم تحديد المفاهيم الأساسية والثانوية للدراسة، دون أن نسي الإرث النظري المفسر للحوافز والتكيف المهني، أما في نهاية هذا الفصل فقد تطرقنا إلى الدراسة السابقة.

الفصل الثاني: كان معنون بـ أساسيات سياسة الحوافز وتم التعرض فيه إلى لمحة تاريخية حول نظام الحوافز، مكونات ومتطلبات نظام الحوافز، مبادئه والعوامل المؤثرة فيه، قواعده وأهم خصائصه أهميته وأهدافه، أما المبحث الثاني جاء فيه أنواع ومراحل تحديد نظام الحوافز، شروط وأسس منح الحوافز، أساليب وطرق التحفيز، معوقات تطبيق نظام الحوافز وفي الأخير عرجنا إلى توضيح العلاقة بين الحوافز والتكيف المهني.

الفصل الثالث: تم في هذا الفصل التطرق إلى ماهية التكيف المهني، كشروط التكيف المهني، أنواعه وعوامله، مراحل وأهميته، أما المبحث الثاني تم التعرض فيه إلى مقومات ومعايير لقياس التكيف المهني.

الفصل الرابع: خصص الإطار المنهجي للدراسة وتمثل في مجالات الدراسة، عينة الدراسة، منهج الدراسة، الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات.

الفصل الخامس: جاء تحت عنوان الدراسة الميدانية، تم التعرض فيه إلى عرض وتحليل المعطيات الميدانية من خلال تفرغ الجداول وتحديد التكرارات والنسب المئوية، مناقشة نتائج الدراسة للتحقق من صدق الفرضيات.

الجانِب

النظري

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد.

المبحث الأول: الإطار التصوري للدراسة.

المطلب الأول: إشكالية الدراسة.

المطلب الثاني : أسباب اختيار الموضوع.

المطلب الثالث: أهمية الدراسة.

المطلب الرابع: أهداف الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة.

المطلب الأول: تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة.

المطلب الثاني: تحديد المفاهيم المساعدة للدراسة.

المطلب الثالث: المقاربات والاتجاهات النظرية.

المطلب الرابع: الدراسات السابقة.

خاتمة.

تمهيد:

يعتبر الإطار العام للدراسة مرحلة أساسية وجد هامة من مراحل البحث العلمي بشكل عام، والبحث الاجتماعي بشكل خاص، حيث يحاول الباحث إبراز أهم القضايا والأطروحات والمسائل التي تعرض لها الباحث في بحثه، تم صياغة إشكالية البحث التي تعتبر اللبنة الأساسية التي يبنى عليها الموضوع باعتبارها من أهم الخطوات التي يمر بها الباحث في بحثه، كما أننا تطرقنا في المطلب الثاني إلى أسباب ومبررات اختيار الموضوع، أما المطلب الثالث والرابع تحدثنا عن أهمية وأهداف الدراسة، إلى جانب تحديد المفاهيم الأساسية، دون أن ننسى المفاهيم المساعدة، التي تتداخل مع موضوع بحثنا، كما استعرضنا بعض النظريات والمداخل التي فسرت موضوع كل من الحوافز والتكيف المهني، أما في الأخير فقد تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي فسرت موضوع الدراسة وكانت مزيج من الدراسات الأجنبية والعربية والجزائرية.

المبحث الأول: الإطار التصوري للدراسة

المطلب الأول: إشكالية الدراسة

"أصبحت جل مؤسسات القرن الحادي والعشرين تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية مهما اختلف نشاطها وإيديولوجيتها، لذلك تلجأ هذه المؤسسات إلى وضع استراتيجيات وخطط بعيدة المدى لأجل تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية عن طريق الاستجابة للسوق وكسب رضا الزبون الداخلي أو الخارجي" ⁽¹⁾، إضافة إلى تقديم منتجات بأقل تكلفة وما يناسب ذوق الزبون عن طريق إشباع حاجات المستهلكين وتوفير ما يتوقعه الزبون أو ما يفوق توقعاته، ولتحقيق ذلك استغلت المؤسسات جميع مواردها سواء كانت مادية (آلات، تكنولوجيا، مباني، مورد خام) أو موارد بشرية مؤهلة أحسن استغلال لأجل ذلك.

"اقترح "هوجوماستريخ" في كتابه السلوكيات والكفاءات الصناعية الذي نشره عام 1914 ثلاثة وسائل تعتمد لزيادة الإنتاجية، تمثلت في اختيار الفرد المؤهل، توفير ظروف العمل الجيدة، وأخيرا التدعيم النفسي لزيادة الرفاهية لدى الفرد" ⁽²⁾، ويسعى جميع المسؤولين إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ولتحقيق هذا الهدف تعمل الإدارات إلى جذب وتوظيف اليد العاملة المؤهلة، إضافة إلى وضع برامج وخطط تنمي قدراتهم ومهاراتهم، وكذلك خلق جو ملائم للعاملين من أجل الإبداع البشري، وهذا ما يستدعي الاستعانة بمجموعة من الخبراء والمختصين لمعرفة قدراتهم وفهم طبيعة العاملين وشخصيتهم وحاجاتهم والدوافع التي تحرك سلوكهم، وكل هذا من أجل التحكم فيهم والتأثير عليهم وضمان بقائهم في المؤسسة.

إن الإدارة المتميزة هي التي تحاول أن تجعل أهداف عمالها تماثل أهدافها بالأخص هدف زيادة الإنتاجية والربح بمواد ووقت أقل، لذلك تضع المؤسسة أنظمة حوافز مغرية من أجل ضمان استقرار عمالها وضمان تكيفهم واندماجهم في العمل، فتضع جملة من التأمينات المالية للعمال أثناء قيامهم بالعمل، ويرى "بورتر" أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة المضافة وأن تسيرها يؤثر على الميزة التنافسية.

(1)- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 06.

(2)- طارق طه، الإدارة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 138.

"تعد الحوافز القوة التي تحرك وتدفع القوى العاملة للإنجاز والإبداع وتجعل العامل يعمل بنشاط وحماس فهي إحدى مقومات العمل المؤسسي، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون أن يكون لها نظام خاص بالحوافز" ⁽¹⁾، فالحوافز هي الطريقة التي تعبر من خلالها المؤسسة للعامل عن مدى تقديرها لأدائه فترفع له بذلك الروح المعنوية وتشجعه على أداء وإتمام العمل، "وتشجع حاجات عمالها وتحقق رغباتهم بطريقة تجعل الموظفين والإداريين في حالة من التكيف والانسجام والاندماج مع طبيعة العمل والوظائف الإدارية المكلفين بها، وإن عدم توفر الحوافز المادية والمعنوية للعامل المبدع يؤثر سلبا على أدائه ويسهم في ضعف إنتاجيته، وبالتالي يقلص فرص تحقيق الأهداف التي سطرته المؤسسة، لذلك تعتمد كل المؤسسات على وضع نظام خاص بالحوافز". ⁽²⁾

"إن المنظومة التحفيزية هي كل ما تقدمه المؤسسة للعامل من أجور وعلاوات من أجل إشعار العامل بالاستقرار والتكيف داخل مؤسسته"، ⁽³⁾ وينبغي أن يؤسس نظام الحوافز وفق أسس علمية، وأن تكون هناك أساليب وطرق محددة، ومقننة لمنح الحوافز من أجل القضاء على المشاكل التي قد تنجم بين العاملين وخصوصا إذا كانوا يؤدون نفس المهام، لكن كل فرد يتم تحفيزه بطريقة لأجل زيادة الثقة لدى العامل في المؤسسة عند منحه للحوافز وضمان اندماج العامل في وظيفته وتحقيق له تكيف مهني، وهذا لا يتحقق إلا من خلال المصادقية والعدالة وأن يكون الحافز على قدر الأداء.

"لقد أكدت العديد من الدراسات الاجتماعية والنفسية على أهمية التحفيز، حيث يرى الاتجاه السلوكي بأن الأفراد يدفعهم التشجيع والاهتمام إلى الإبداع والابتكار، فكفاءة الأفراد تتوقف على عنصرين أساسيين أولهما المقدرة على العمل، ثانيها الرغبة في العمل والمتمثل في الحوافز، لأنها تدفع سلوك العامل نحو تحقيق أهداف المنظمة، وتوقظ الحماس والدافعية في العمل، تمنع شعور الفرد بالإحباط، كما أنها المشجع الأول للعامل كي يتوافق ويتكيف مع مهنته، ولم يعد التحفيز مجرد خيار تلجأ إليه

(1) - الداودي، تسيير الكفاءات والميزة التنافسية، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة، 9-10، مارس، 2004.

(2)-Porter M ,*Lantantage Concurrentie*, punod, paris,1999,p60.

(3) - براهيمى عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، العدد الثاني، مارس، 2005، ص 02.

المؤسسة عند الضرورة، بل أصبح شيئاً ضرورياً وحتمياً وضعته في سلم الأولويات والإستراتيجيات، كما أن المؤسسات لم تعد تعتمد إلا التحفيز المادي فقط بل تعتمد على التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي".⁽¹⁾

"تختلف نظم الحوافز والمكافآت باختلاف النظم الاقتصادية السائدة في المجتمعات فمثلاً في النظام الرأسمالي ينظر للقوى العاملة على أنها وسيلة إنتاج تخدم مصالحها، وعليه كانت الحوافز تعطى لهم في صورة مالية، وذلك لتدفعهم إلى زيادة الإنتاج، ثم تغيرت النظرة للحوافز بعد الحرب العالمية الثانية واعتبرت العامل كائن اجتماعي والحوافز تعطى له لتشعره بتقدير رؤسائه"،⁽²⁾ ولهذا يقول "آدم سميث" أن "الأجر تشجيع للحفز على العمل، وكلما زاد الأجر زاد التشجيع على الحفز للعمل، أما في النظام الاشتراكي الإنتاج لا يقرره قانون العرض والطلب، وإنما تقررته سياسة تتبع المفهوم الاجتماعي للملكية والعمل أيضاً".⁽³⁾

يكتسي نظام الحوافز في الجزائر أهمية بالغة تتمثل في اهتمام الشركات والمؤسسات بالحوافز لعمالها، انطلاقاً من التوجه العام للدولة والمتمثل في حتمية تطوير نشاط هذه المؤسسات حسب مصلحة العمال من جهة وأهداف المخطط الوطني من جهة ثانية، ويتمثل ذلك في ترقيتهم وزيادة الإنتاج، ولقد نصت التشريعات والقوانين على أنه يمكن تشجيع العامل بواسطة الحوافز، وتقوم الدولة بتشجيع العمال بواسطة علاوات منظمة تحدثها موائيق العمل، "إذ تنص المادة 12 من حقوق وواجبات العمل على إمكانية أن يتقاضى العمال علاوات، ولقد حثت العديد من المراسيم الوطنية المتعلقة بالحوافز المادية الفردية، الجماعية والمصادق عليها من قبل اللجنة المركزية لجبهة التحرير الوطني على ضرورة إعطاء الحوافز المادية للعاملين".⁽⁴⁾

تسعى جل المؤسسات اليوم بما فيها المؤسسات الجزائرية سواء كانت مؤسسات عمومية أو خاصة إلى تحقيق التكيف المهني للعامل من خلال إشباع حاجاته ورغباته المختلفة والعمل على خفض حالات التوتر والإحباط التي قد يتعرض لها أثناء أداء عمله، وتوفير له عمل مناسب لضمان سلامته من حوادث العمل، ويرى الكثير من المختصين أن التكيف المهني للعامل لا يقل عن أهمية التدريب وتحديث المعدات

(1)- عبد المجيد عبد الرحيم، علم اجتماع الصناعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1975، ص118.

(2)- المرجع نفسه، ص122.

(3)- داوود معمر، منظمات الأعمال، الحوافز والمكافآت، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، دار الكتاب

الحدث، القاهرة، مصر، 2006، ص168.

(4)- المرجع نفسه، ص168.

والأجهزة في بيئة العمل فقدرة العامل على التكيف لمتطلبات العمل وروتينه وكيفية عمل الآلة وتوقيفها، مزاج الزملاء والمشرفين ولما يحيط به من ظروف فيزيقية كل ذلك يؤثر على مدى أدائه".⁽¹⁾

يعد التكيف المهني مؤثر فعال للحكم على أي مهنة بالنجاح أو الفشل، لأن عن طريقه يقاس رضا العامل عن مهنته، فإذا كان العمل الذي يؤديه يناسب قدراته وإمكانيته ويرضي ميوله وطموحاته، ويشعره بالنجاح ومقتنع به، كما أنه يحاول الإبداع والابتكار فيه ويحرص على إتقان عمله ويسعى إلى اكتساب خبرات ومهارات جيدة تحسن من أدائه وترفع من كفاءته وإنتاجيته، ويسعى إلى التخفيف من المشاكل الموجودة في مجال العمل والصراعات التي قد تصادفه هنا يمكننا القول أنه إنسان متكيف في عمله.

"إن العامل الذي يعاني من قلة وسوء التكيف المهني نتيجة إلى ضغوط العمل مثل كثرة ساعات العمل وقلة المردود من جهة أخرى الذي قد لا يفي أحيانا بالغرض وباحتياجات معيشته"،⁽²⁾ أو نتيجة لعدم استقراره في عمل واحد، هنا قد تقل له القدرة على التركيز والانتباه، كما تتخفف جوانب مختلفة من العمل كسوء العلاقة مع زملائه ومرؤوسيه، هنا يجب على الإدارة والمسؤولين التدخل وفهم سبب سوء التكيف المهني وتقديم له المساندة الاجتماعية بجميع أشكالها سواء كانت دعما ماديا أو معنويا، لأنه بحاجة إليها لتحقيق قدرا من التكيف والاندماج في المهنة لكي يحقق أهدافه الخاصة وأهداف مؤسسته.

إن من واجبات كل مؤسسة اليوم الاهتمام بعمالها ودمجهم في أعمالهم ووظائفهم كما لا بد من معرفة ودراسة حاجاتهم ورغباتهم كي تحقق وتضمن تكيفهم مع الوظيفة وتوافقهم وانسجامهم مع زملائهم ومع طبيعة العمل والوظائف الإدارية المكلفين بها، فتحقيق التكيف المهني مرتبط بوجود نظام حوافز فعال وعادل، لأن هناك علاقة جد وطيدة بين التكيف المهني والحوافز، فالعامل إذا تم تحفيزه من خلال تقديم عمل جيد فإنه يسعى إلى أن يندمج ويتكيف مع وظيفته ومؤسسته رغم الإغراءات والأزمات التي قد تتعرض لها مؤسسته، فالتكيف بين الفرد ومحيطه هو أساس دوافع السلوك الإنساني، وعند رغبة العامل في مغادرة المؤسسة فهذا يعني أنه غير متكيف مع مهنته بسبب غياب عنصر ما، وغالبا ما يكون هذا العنصر نقص التحفيز المادي أو المعنوي أو معا، فالتحفيز شرط أساسي لتحقيق التكيف المهني.

(1) - عوض عباس محمد، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1978 ص11.

(2) - راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص126.

ومن خلال ما تم عرضه يمكننا أن نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم منظومة الحوافز في تحقيق التكيف المهني للعامل؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قمنا بتفكيكه إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل توجد منظومة حوافز في المؤسسة تعتمد على استراتيجيات لتحقيق التكيف المهني للعامل؟

2- كيف تساهم الحوافز المادية في تحقيق التكيف المهني للعامل؟

3- كيف تساهم الحوافز المعنوية في تحقيق التكيف المهني للعامل؟

فرضيات الدراسة: استنادا إلى ما تطرحه إشكالية البحث من تساؤلات فإن الدراسة استلزمت منا صياغة

فرضية عامة وثلاث فرضيات فرعية.

الفرضية العامة :

- تساهم منظومة الحوافز بشكل ايجابي وكبير في تحقيق التكيف المهني للعامل.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

1- تحتوي مطاحن مرمورة على منظومة حوافز وأثناء تطبيقها تعتمد على قانون المؤسسة الجزائرية.

الفرضية الفرعية الثانية:

2- تساهم الحوافز المادية كالأجر والمكافآت والتعويضات.... الخ، مساهمة فعالة في تحقيق التكيف المهني للعامل.

الفرضية الفرعية الثالثة:

3- تساهم الحوافز المعنوية كالترقية وتقدير جهود العاملين والمدح والعقاب..... الخ، مساهمة كبيرة في تحقيق التكيف المهني للعامل.

المطلب الثاني: أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، ويمكن تقسيمها إلى:

أولاً: أسباب ذاتية

- الرغبة في الاطلاع على كل ما يتعلق بجوانب الموضوع .
- تماشي الموضوع المختار مع طبيعة التخصص.
- الموضوع ضمن اهتمامات الباحث واستعداداته المعرفية.

ثانياً: أسباب موضوعية

- توفر عدد هائل من المراجع في هذا الموضوع مما يدل على أهميته في المؤسسات.
- قلة الدراسات في المكتبة حول موضوع التكيف المهني حيث توجد دراسة واحدة فقط.
- الرغبة في التقرب من المؤسسة الجزائرية والتعرف على أسس منح الحوافز.
- تحسيس المسؤولين في المؤسسات الجزائرية بضرورة الاهتمام بنظام الحوافز من أجل تحقيق التكيف المهني.
- شكوى العديد من العمال بعدم وجود عدالة في توزيع الحوافز مما يؤدي إلى نقص التكيف المهني.

المطلب الثالث: أهمية الدراسة

إن الأهمية التي تكتسبها الدراسة مستمدة من أهمية الموضوع في حد ذاته، إذ تعتبر دراسة العلاقة بين منظومة الحوافز والتكيف المهني من المواضيع التي يجب على المؤسسة الجزائرية أن توليها اهتماما كبيرا لأنه يتسم بالحدثة.

- المساهمة في زيادة الاهتمام بالحوافز لأنها السبيل لتحقيق التكيف المهني.
- يعتبر التكيف المهني موضوعا مهما نظرا للآثار الإيجابية التي تترتب عنه كزيادة في مردودية العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

- التعرف على نوع الحوافز المتواجدة داخل المؤسسة المادية والمعنوية والحوافز الغائبة.
- المساهمة في مساعدة المسؤولين من خلال تعريفهم بنوع التحفيز الذي يفضله العاملون.
- الاهتمام بالحوافز تفرضه الرغبة في التعرف على أساليبه الفعالة التي تؤدي إلى رفع الإنتاجية من جهة وتحقيق التكيف المهني للعامل من جهة أخرى.

المطلب الرابع: أهداف الدراسة

تتلخص الأهداف التي نلتزم الوصول إليها من خلال دراستنا إلى ما يلي:

- التعرف على إذا كان واقع الحوافز في مطاحن مرمورة حقق تكيف مهني للعمال.
- الاطلاع على الأنواع المختلفة للحوافز وأسس منحها.
- الوقوف على أهم الخطوات التي تتبعها مطاحن مرمورة عند تحفيز عمالها.
- معاينة أهم المشاكل والعراقيل التي تعترض نظام الحوافز في المؤسسة.
- الوصول إلى بعض الاقتراحات في نهاية الدراسة من شأنها أن توضح كيفية تطبيق نظام الحوافز بعدالة ومساواة بين العاملين لأجل ضمان تكيف عمالها.
- التعرف على المبالغ المالية التي تخصصها المؤسسة الاقتصادية للحوافز المادية.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة.

المطلب الأول: تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة

تضمنت هذه الدراسة جملة من المفاهيم هي كالتالي:

1- مفهوم الدور:

أ- لغة: دار، يدور، ديارات، أدوار، أدورة .

الدور هو النوبة أو المناوبة التي يقوم بها الفرد.⁽¹⁾

التناوب هو سلسلة معينة كتعاقب الفصول وتناوب المحاصيل.⁽²⁾

(1) - بوعلام بن حمودة وآخرون، المفتاح قاموس عربي أبجدي مبسط، دار الأئمة، ط02، أدرار، الجزائر، 1996، ص132.

(2) - إبراهيم بخار، القاموس المدرسي، مكتب لبنان، ط 02، لبنان، 2002، ص257.

ب - اصطلاحا: لقد اختلفت وتعددت تعريف الباحثين حول مفهوم الدور .

تالكوت بارسونز عرفه "المعنى الاجتماعي العلمي حيث تضمن كل مؤسسة مجموعة من الأدوار المتباينة نسبيا، يمكن تحديد هذه الأدوار بأنها منظومات إكراه معياري، يفترض بالفاعلين أن يتقيدوا ويبين "بارسونز" أن للدور مظهرين، إحداهما نفسي وهو جانب من جوانب الشخصية ويعني تحقيق الذات الاجتماعية للفرد والتوازن بين المظهرين أساس التوافق بين مطالب الأدوار".⁽¹⁾

يتضح من خلال التعريف الذي قدمه بارسونز للدور أن الدور يختلف من مؤسسة لأخرى نتيجة إلى طبيعة نشاطها وأهدافها، ويرى أن هناك نوعين من الأدوار إحداهما نفسي والأخر اجتماعي، في حين يرى كوتا أن الدور "أسلوب اجتماعي للتصرف في موقف معين يمارسه أي شخص يشغل وظيفة أو مركز اجتماعي".⁽²⁾

أكد كوتا بأن الدور عبارة عن أسلوب وطريقة عمل جماعية تتم بين الأفراد، أما لينتون يعرض تعريفا مخالفا لكوتا، فيعرف الدور "على أنه جملة النماذج الثقافية المرتبطة بوضع اجتماعي، وتشمل هذه النماذج الاتجاهات والقيم وسبل السلوك الصادر عن الفرد مرتبطة بوضعه الاجتماعي، كما تشمل اتجاهات وأنواع سلوك معين يتوقعها الشخص من المنتمين إلى الجهاز ذاته".⁽³⁾

يبرز لنا من تعريف لينتون بأن الدور يتشكل من ثقافة المجتمع، الاتجاهات، القيم والسلوكيات، ويشترك هذا المفهوم مع المفهوم السابق في فكرة أن الدور هو ما يتوقعه الشخص من المنتمين إلى نفس الجهة سواء كانت مؤسسة، تنظيم، أسرة... الخ.

ويذهب مورينييو إلى تعريف الدور من زاوية أخرى بأنه "تجربة خارجية بين الأفراد نفترض عدة ممثلين على المستوى التفاعلي، هو تصرف منبه وفي نفس الوقت استجابة، وبذلك يحدد تصرفين متابعين لدى الفرد".⁽⁴⁾

(1) - محمد كمال مصطفى، تحليل وتقسيم وتوصيف الوظائف، مركز الخبرات للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2013، ص20.

(2) - Harold B. Gerard some effects and status role clarity human relations in management, p104.

(3) - صلاح مخيمر وآخرون، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1968، ص208.

(4) - Alaincercle, alainsanant manule de puscologie social, dunod, paris, France, 1990, p175.

يلاحظ أن هذا التعريف اعتبر أن الدور يقوم به مجموعة من الأفراد من أجل إحداث تفاعل فالفرد يمكنه أن يكون منبه ومستجيب في وقت واحد، فمثلا يتلقى العامل توجيهات من رئيسه فيطبقها، وهذا يعني أنه قد استجاب للمنبه.

ج- إجرائيا: حسب دراستنا يمكن القول أو الخروج بالتعريف الإجرائي التالي للدور: هو مجموعة من القيم والاتجاهات والسلوكيات التي يقوم بها الفرد وفقا لما هو متفق عليه من طرف الجماعة أو حسب المعايير المعمول بها.

2- مفهوم الحوافز :

أ- لغة: حفز، يحفز، حفزه على الأمر، حثه عليه.⁽¹⁾

حفزه: وهو الباعث، الدافع.⁽²⁾

ب- اصطلاحا: يعرف علي السلمي الحوافز "أنها بمثابة جائزة يحصل عليها الإنسان إذا سلك سلوكا جيدا يحظى بقبول الجهة التي تعرض هذه الجائزة".⁽³⁾

يظهر من خلال هذا التعريف الذي قدم أن الحافز عبارة عن مكافأة تمنح للعامل عند إنجاز مهامه كما هو مطلوب، وهذا التعريف حصر الحافز في الجانب المادي.

أما الأغبري فيعرف الحوافز بأنها "الباعث المادي، والمعنوي الذي يحث على توجيه سلوك الفرد نحو تحقيق هدف معين".⁽⁴⁾

اعتبر هذا التعريف الحافز هو الباعث والمحرك الذي يدفع بالفرد نحو تحقيق أهدافه، سواء كان الحافز مادي أو معنوي، كما أنه لم يغفل أهمية الحافز المعنوي واعتبره مهم مثل الحافز المادي.

(1) - القاموس الجديد للطلاب، معجم عربي مدرسي ألفبائي، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري، الجزائر، 1991، ص34.

(2) - جبران مسعود الرائد، معجم ألفبائي في اللغة والإعلام، دار العلم للملايين، بيروت، د ت، ص350.

(3) - علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1980، ص23.

(4) - الأغبري، الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص18.

في حين يذهب **ملفن ماركس** في تعريفه للحافز على أنه "تكوين فرضي يستخدم للإشارة إلى العمليات الدافعية الداخلية التي تصحب بعض المعالجات الخاصة بمنبه معين وتؤدي إلى إحداث السلوك فهو بمثابة القوة الدافعة للكائن الحي لكي يقوم بنشاط ما بغية تحقيق هدف معين".⁽¹⁾

يشارك هذا المفهوم مع مفهوم **الأغبيري** في أن الحافز هو قوة دافعة ومحركة تدفع الفرد لتحقيق هدف معين.

أما **إلتون مايو** يعرف الحافز "هو الشيء الذي يشبع حاجة من الحاجات للإنسان".⁽²⁾
يعتبر **إلتون مايو** الحوافز هي العلاقة المباشرة بين جهد الأداء ونواتج العمل.

ج- إجرائيا: من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف إجرائي يتماشى مع موضوع البحث حيث يمكن القول أن الحوافز هي مجموعة من العوامل والأساليب والوسائل التي تستخدمها المؤسسة لتأثير في سلوك العاملين، ودفعهم لتحقيق أهدافها مستعملة الحوافز المادية أو المعنوية أو معا.

3- مفهوم منظومة الحوافز: سنتطرق في دراستنا إلى هذا المفهوم لأنه من المفاهيم التي لها علاقة مباشرة بمفهوم الحوافز وهي تعني إستراتيجية وأسلوب يعتمد عليه التنظيم والمؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية، من أجل تشجيع العمال على أداء مهامهم، لكل منظومة حوافز خاصة بها.

4- مفهوم التكيف:

أ - لغة: تكيف، تكيفا، الشيء صار على كيفية معينة، الهواء تغيرت درجة حرارته لتلائم الجو الخارجي انسجام، تأقلم، وتلاءم مع المحيط.⁽³⁾

ب- اصطلاحا: يعرفه **محمد قاسم القريوتي** "على أنه قدرة أفراد التنظيم على الانسجام ومواكبة الطوارئ حينما تملئ ظروف استثنائية أعمالا إضافية عليهم".⁽⁴⁾

(1) - صالح عودة، إدارة الأفراد، دار النشر والتوزيع، طرابلس، ليبيا، 1994، ص 289.

(2) - داوود معمر، مرجع سابق، ص 83.

(3) - محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، دت، ص 07.

(4) - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 02، الأردن، 2004، ص 20.

التكيف هنا يعني مواكبة أفراد التنظيم للمشاكل والتغيرات والتطورات التي قد تحدث معهم داخل التنظيم من أجل الحفاظ على بقائهم واستمرارهم.

في حين إبراهيم ناصر يعتبر التكيف "عملية ديناميكية مستمرة يريد الفرد بها تغيير سلوكه للوصول إلى علاقة أكثر توافقاً مع بيئته، فهو الملائمة بين الفرد وبين الظروف المحيطة به وهو القدرة على تكوين علاقات مرضية بين الفرد وبيئته".⁽¹⁾

من خلال تعريفه يتضح أن التكيف هو توافق الفرد مع بيئته وانسجامه مع أفراد البيئة التي يعيش فيها.

أما محمد عاطف غيث يعرفه على أنه "عملية يلجأ إليها الفرد ليتمكن من الدخول في علاقة توازن وانسجام مع البيئة وإقامة علاقات منسجمة مع الظروف والمواقف والأشخاص الذين يكونون البيئة المحيطة به".⁽²⁾

يلتقي تعريف إبراهيم ناصر ومحمد عاطف غيث في تعريفه التكيف من ناحية اجتماعية كونه عملية مستمرة، يهدف الفرد من خلالها إلى إقامة علاقة تفاعل مع الأفراد والبيئة التي يسعى للتكيف معها.

لكن يذهب مولي ويعرف التكيف من زاوية أخرى ويعتبره "عملية يحاول الفرد أن يحافظ على مستوى من التوازن السوسبيولوجي والنفسي وهذا السلوك يرجع إلى السلوك الموجه نحو تخفيض التوتر، وهذا يتضمن حالة من العلاقة الايجابية بين الفرد والبيئة".⁽³⁾

لم يحصر هذا المفهوم التكيف في الجانب الاجتماعي بل أضاف الجانب النفسي لأنه يحقق التكيف الداخلي ويقضي على التوتر والقلق، ويعزز العلاقات بين الأفراد.

ج- إجرائياً: من خلال ما تم عرضه يمكن وضع تعريف إجرائي يتماشى مع موضوع البحث، فالتكيف يعني التعديل الذي يطرأ على سلوك الفرد من أجل أن يضمن استمراره واندماجه مع أفراد آخرين ولضمان استقراره في البيئة التي تتسم بالتغير والاضطراب.

(1)- إبراهيم ناصر، علم الاجتماع التربوي، دار الجيل ومكتبة الرائد العلمية، بيروت، د ت، ص 271.

(2)- محمد عاطف غيث، مرجع سابق، ص 83.

(3)- إبراهيم بخار، مرجع سابق، ص 45.

5- مفهوم المهنة:

لغة: المهنة ج مهن، الحزق في العمل والخدمة، يقال قامت المرأة بخدمة بيتها أي بإصلاحه.⁽¹⁾

ب- اصطلاحا: يعرف تحسين أحمد المهنة على أنها "العمل الذي يقوم به الشخص بعد أن يتلقى تدريباً عملياً، وإعداد نظرياً في المعاهد أو المراكز أو الجامعات حتى يتمكن من إتقان المهارات والمعارف النظرية والقواعد التي تحكم العمل في المهنة".

يتضح من خلال هذا التعريف أن المهنة تعني استمرار الشخص بالعمل حتى يصل إلى مستوى من التمكن والاحتراف، ويجب مراعاة أخلاق المهنة.

أما جبران مسعود الرائد يعتبر المهنة "مجموعة أنشطة تتركز حول دور اقتصادي يستهدف ضمان وتوفير الحاجات الأساسية للحياة، ويطلق المصطلح على الأعمال التي تتم في الميادين التجارية، وتعتبر المهنة من جانب آخر دوراً اجتماعياً يحدده تقسيم العمل في المجتمع، كما أنها تمثل عاملاً هاماً في تحديد هيئة الشخص ووضعه وأسلوب حياته".⁽²⁾

هذا التعريف حصر المهنة في المجال الاقتصادي والتجاري والفني، وتعني تقسيم المهام والأدوار على الأفراد، كما أنها هي التي تحدد هيئة الشخص وأسلوب حياته.

في حين اعتبرها **paul rorbert** على أنها "حرفة تلزم الأشخاص الذين يمارسونها بالتقيد بشكليات معينة وذلك نظراً لمكانتها الاجتماعية وخصوصيتها الفنية".⁽³⁾

اعتبر هذا المفهوم أن الحرفة مرادفة للمهنة التي يقوم بها الفرد من أجل أن يحظى بمكانة ما.

أما **robert le duff** اعتبر "المهنة نشاط منظم يمارسه الفرد من أجل ضمان معيشة حسنة".⁽⁴⁾

(1)- المجدد في اللغة والإعلام، دار المشرق، ط40، بيروت، لبنان، 2003، ص778.

(2)- تحسين أحمد، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2014، ص206.

(3)-Paul rabert, **le petit robert alphabetique de langue**, 5^{eme} edition, 1970,p139.

(4) -Rabert le duff et autres, **encyclopédie de la gestion et du management édition dallez**, paris, 1999, p344.

فهي عند paul rorbert تعني الحرفة، في حين عند robert le duff نشاط يمارسه الفرد من أجل إشباع حاجاته الأساسية والمتنامية معتمدا في ذلك على الخبرة والمهارة والتعلم والتعليم.

ج- إجرائيا: من خلال ما تم عرضه من تعاريف نخلص إلى التعريف الإجرائي للمهنة: وهي نشاط أو عمل يقوم به الفرد من أجل ضمان معيشة وتحقيق لنفسه مكانة في المجتمع معتمدا في ذلك على مهارته ومعارفه، فهي التي تحدد شخصيته وأسلوب الفرد.

6- مفهوم التكيف المهني:

أ- اصطلاحا: يعرفه إبراهيم مذکور هو "تعديل السلوك وفقا لشروط التنظيم الاجتماعي وتقاليده الجماعة وثقافتهم".⁽¹⁾

اعتبر هذا المفهوم التكيف المهني عبارة عن تعديل في سلوك الفرد وفقا لبيئته أو للتنظيم الاجتماعي الذي ينتمي إليه كي لا يشعر بالاغتراب، ولكن قد يكون الفرد يملك نفس ثقافة وتقاليده المجتمع لكنه غير متكيف مهنيا معهم، ما يعني أن هناك العديد من الأسباب التي تحقق التكيف المهني كالرضا عن الوظيفة مثلا.

أما انتصار يونس فيعرفه بأنه "عملية التأثير المستمر التي تغير السلوك الفردي بحيث يتفق مع البيئة التي يعمل بها".⁽²⁾

حسب هذا المفهوم يعني التكيف المهني هو إحداث تغيير في سلوك وأفعال الفرد لأجل مواكبة التغيرات والتغيرات التي يتعرض لها من طرف البيئة فهو عصر السرعة والتكنولوجيا، وإذا كان سلوكه مخالف للبيئة التي يعمل بها وجب عليه أن يتكيف معها في أسرع وقت.

ويذهب صالح الشبكي فيعرفه بأنه "عملية ديناميكية مستمرة يحقق فيها الفرد الانسجام بينه وبين المهنة التي يعمل فيها، بغرض الوصول إلى تحقيق رغباته وأهدافه وحاجاته بما يكفل له الاستقرار".⁽³⁾

من خلال ما قدمه هذا المفهوم يمكن أن نعتبر أن التكيف المهني يعني اندماج وانسجام الفرد مع بيئته المهنية مهما طرأ عليها من تغيرات لأجل الوصول إلى رغباته وأهدافه .

(1)- إبراهيم مذکور، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1975، ص19.

(2)- انتصار يونس، السلوك الإنساني، دار المعارف، مصر، 1972، ص336.

(3)- صالح الشبكي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الجديدة، القاهرة، مصر، 1965، ص201.

بينما يعرفه طه فرح عبد الحميد أنه "حالة تتوفر فيها علاقات منسجمة بين الفرد وبيئته، فيستطيع الفرد إشباع معظم حاجاتها مع قبول ما تفرضه البيئة من مطالب وتحقيق الانسجام معها".⁽¹⁾

يرى الباحث أن التكيف المهني يكون من خلال توافق الفرد مع بيئة العمل وتوافقه مع المتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل على مر فترات من الزمن وتوافقه لخصائصه الذاتية وهو المفهوم الأصح والأشمل للتكيف المهني.

ج- إجرائيا: من خلال ما تم عرضه من تعاريف يمكن الخروج بالتعريف الإجرائي للتكيف المهني: عملية اجتماعية نفسية يتفاعل من خلالها الفرد مع مهنته ومع رفقائه في العمل وكذلك مع بيئة عمله وما يحتوي عليه قواعد وقوانين وقيم، لأجل تحقيق الانسجام والاندماج مع كل التغيرات الحاصلة أو التي قد تحصل داخل المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثاني: المفاهيم المساعدة للدراسة

1- مفهوم الدوافع:

أ- اصطلاحا:

تعرف وفاء برهان برفاوي الدوافع بأنها "قوى داخلية تؤثر على تفكير الفرد وتوجه السلوك الإنساني باتجاه الهدف الذي يشبع حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة، فالدافع هو حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها بعدة طرق".⁽²⁾

من خلال هذا التعريف يتضح أن الدوافع عبارة عن شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجاته التي تولد له نوع من التوتر وتدفعه إلى سلوك معين لسد ذلك النقص.

أما محمد عاطف غيث فيعرفه على أنها "تلك النفسية داخل الفرد والتي توجه وتنسق تصرفاته وسلوكه تجاه مؤثرات البيئة المحيطة به، أو اتجاه المواقف المختلفة التي يمر بها".⁽³⁾

(1) - طه فرح عبد الحميد، قراءات في علم النفس الصناعي، مكتبة سعيد رأفت، القاهرة، مصر، د ت، ص 251.

(2) - وفاء برهان برفاوي، إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 111.

(3) - محمد عاطف غيث، مرجع سابق، ص 629.

من خلال هذا المفهوم يتضح أن الدافع هو منبه داخلي يوجه سلوك الفرد نحو مؤثرات بيئية.

أما الدافعية حسب سنان موسوي فهي "عملية نفسية تتناول تلك القوة التي تحرك الكائن الحي وتوجه سلوكه".⁽¹⁾

عملية نفسية تدرس دوافع الفرد وتعني التزام نفسي بإتمام عمل معين.

ب- إجرائياً: ومن خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف إجرائي للدوافع فهي: عبارة عن جملة من القوى الداخلية النفسية التي تحرك وتوجه سلوك الفرد نحو الهدف الذي يرغب في الوصول إليه ويشبع حاجاته.

2- الفرق بين مفهوم الدوافع والحوافز:

"هناك فرق بين الدوافع والحوافز فدوافع العمل هي عبارة عن قوى داخلية محركة تثير الفرد نحو العمل وتعبر عن حاجاته وتظهر على شكل سلوك وتصرف يتجه نحو تحقيق طموحاته، أما الحوافز فهي العوامل أو المؤثرات المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالعمل والتي توفرها الإدارات من أجل إثارة القوى المحركة للأفراد وتحرك قدراتهم الإنسانية لرفع الكفاءة وتحقيق التكيف المهني".⁽²⁾

3- مفهوم الحاجة:

أ- اصطلاحاً:

تعرف سعاد نائف برنوطي الحاجة بأنها "النقص أو الحرمان الذي يسبب التوتر، وهي واحدة من عناصر وأجزاء عملية الدافعية".⁽³⁾

يتضح أن الحاجة هي التي تحرك الدافع وتوجهه نحو السلوك المرغوب فيه.

(1) - سنان موسوي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، دت، ص123.

(2) - راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص38.

(3) - سعاد نائف برنوطي، الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص136.

الحاجة يعرفها علي السلمي بأنها "شعور بالحرمان يلح على الفرد مما يدفعه للقيام بما يسعده للقضاء على هذا الشعور".⁽¹⁾

ب-إجرائيا: حالة من النقص أو الافتقار ترتبط بعدة عوامل نفسية منها التوتر والقلق ويزول كل هذه العوامل عندما تلبي تلك الحاجة الداخلية أو الخارجية وهي التي تريحك وتدفع السلوك الإنساني.

4- مفهوم الرضا الوظيفي:

أ- اصطلاحا:

يعرفه هوبيك على أنه "مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئة التي تجعل الفرد يقول أنني راض في وظيفتي".

يتضح من خلال هذا التعريف أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية كما يمكن أن نضيف أيضا الظروف الفيزيائية والجانب المعنوي .

بينما يعرفه ماسلو و بورتير بأنه "رهن إشباع الحاجات السيكولوجية".⁽²⁾

قد يشبع الفرد حاجاته السيكولوجية، لكن قد لا يكون راض عن وظيفته.

لكن لوسك يذهب ويعرفه من جهة أخرى بأنه "حالة من السرور النفسي عن تقديم الفرد لعملية من حيث ما يبذله من جهد في أدائه والفوائد التي تعود عليه في العمل".⁽³⁾

يتضح من خلال هذا التعريف أن الفرد عندما يبذل جهد في العمل ويحصل على أجر مادي أو تحفيز معنوي كمكافأة على الجهد المبذول فإنه يكون راض عن عمله.

ب- إجرائيا : من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف إجرائي يتماشى مع موضوع البحث

(1)- علي السلمي، مرجع سابق، ص 25.

(2)- محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص166.

(3)- حبيب سميح خوام، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي، شهادة ماجستير، (غير منشورة)، إدارة الأعمال الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، الأردن، 2001، ص9.

حيث يمكن القول أن الرضا الوظيفي: قدرة الفرد على إشباع حاجاته الأساسية التي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته كما يتضمن التقدير والإنجاز والإبداع، واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من جراء القيام بالعمل نفسه.

- مفهوم الولاء التنظيمي:

أ- اصطلاحاً:

عابدة خطاب تعرفه بأنه " اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن، مع رغبة قوية في الاستمرار بعضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها"

اعتبر هذا المفهوم بأن الولاء التنظيمي يعني قبول أفراد التنظيم لكل قوانين المؤسسة وبذل أقصى جهد ممكن لأجل تحقيق أهداف المؤسسة.

أما بورتر وستيرز فيعتبرنا الولاء التنظيمي " مدى قوة واندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها".

كما يضيف علي عبد الوهاب بأنه " حالة عقلية توجد لدى الموظف تجعله يحب المؤسسة التي يعمل بها ويرغب في الاستمرار فيها".⁽¹⁾

يشترك التعريف الثاني مع هذا التعريف في أن الولاء التنظيمي بأنه انسجام واندماج العامل مع قوانين ولوائح المنظمة وشعوره بأنه جزء منها وتصبح أهدافه تماثل أهدافه المؤسسة.

ب - إجرائياً: وحسب دراستنا يمكن القول أو الخروج بالتعريف الإجرائي التالي للولاء التنظيمي: الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة وما يدفعه إلى الاندماج في العمل، وإلى تبني قيم المنظمة واستعداده لبذل أقصى جهد ممكن، ورغبته في الاستمرار في العمل لديها.

(1) - داوود معمر، مرجع سابق، ص 132.

المطلب الثالث: المقاربات والاتجاهات النظرية

أولاً- النظريات الكلاسيكية:

1- نظرية الإدارة العلمية "فريدريك تايلور" Frederik Taylor

ظهرت هذه النظرية في القرن 20 على خطى الطريقة العلمية في حل المشكلات الإدارية كان يسعى "فريدريك تايلور" من خلال دراسته إلى تحقيق أقصى كفاية إنتاجية من خلال ما يعرف بدراسة الحركة والزمن⁽¹⁾ ركز "تايلور" على المكافآت المادية واعتبر حاجات الأفراد لا تتمثل في الجانب الشخصي بل في الجانب الاقتصادي.

ركز على الرفاهية وربطها بالأجر كزيادة المكافآت وتقديم المنح، استعمل فكرة في التحفيز 30 إلى 100 واعتبر أن العامل يبحث باستمرار عن تحقيق أجر معقول ويتقرب دائماً الأفضل.

اعتبر "تايلور" أن تطبيق الحوافز النقدية يزيد من الإنتاج بمجهود وزمن أقل، هذه النظرية كانت تهدف إلى وضع نظاماً للأجور التشجيعية للعامل كي يزيد في الإنتاج الأعلى يقابله الأجر الأعلى.

لا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى المطلوب فعلى الإدارة تدريسه أو نقله أو فصله.⁽²⁾

2- مدرسة العلاقات الإنسانية: "إلتون مايو" Elton Mayo

انصب اهتمام هذه النظرية حول سلوكيات الفرد و انفعاله في العمل و أن الإنتاجية تزيد مع تحسين ظروف العمل، و يعتبر "مايو" وزملائه أن الفرد هو العنصر الأساسي والأهم في زيادة الإنتاجية.

سعت هذه النظرية إلى تلبية رغبة انتماء العامل إلى المجموعة التي تحفزه على العمل في تعاون حقيقي وتحثه على الاهتمام لتجسيد أهداف المؤسسة فالحوافز المادية تسمح للشخص بالرضا والانتماء أكثر للمؤسسة⁽³⁾، فالمؤسسة تلعب دورين في حياة الفرد إحداها اقتصادي والمتمثل في إنتاج ومنح الحوافز من

(1)- بلقسام سلطانية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، التطور والمفهوم، دار الحجز للنشر والتوزيع، مصر، 2008 ص111.

(2)- نيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين، الحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1978، ص33.

(3)- داوود معمر، مرجع سابق، ص12.

خلال تقديم مكافآت وعلاوات كما تتعلق بوضع منظومة فعالة للحوافز، أما الثاني فهو اجتماعي يتعلق بالعامل الإنساني والعلاقات الاجتماعية.⁽¹⁾

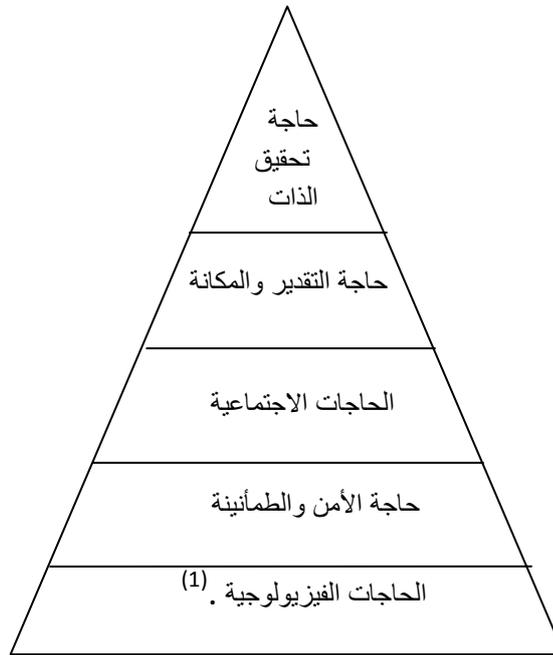
لقد أكدت التجارب التي أجراها فريق البحث بأن العمال يسعون من خلال عملهم إلى تحقيق مجموعة من الحاجات تتمثل في الاستقرار والأمن الوظيفي، وتحقيق الانتماء والإبداع في مجال المهنة، ومساعدتهم على تحقيق رغباتهم مما يضمن لهم حسن التكيف المهني والاندماج في الوظيفة.⁽²⁾

اكتشف "مايو" وزملائه من خلال التجارب أن للعوامل الاجتماعية والنفسية تأثير على ظروف العمل. ثانياً- النظريات الحديثة:

3- نظرية الحاجات: إبراهيم ماسلو Abraham Maslow

اعتبر "إبراهيم ماسلو" أن سلوك الفرد يكون محكوماً بخمس حاجات وهي موضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم 01: يوضح هرم الحاجات لـ "إبراهيم ماسلو"



المصدر: سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2001، ص 316.

(1) - علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، منهج تحليلي، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1975، ص 77.

(2) - محمد فاتح صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي، إدارة حامد للنشر والتوزيع، ط 3، عمان، الأردن، 2014، ص 122.

يرى "ماسلو" أن الإنسان يعمل لإشباع عددا من الدوافع، وليس الحصول على الأجر فقط فهو يعمل لإشباع حاجاته الاجتماعية والحصول على التقدير والتعليم وإتقان عمل معين والإبداع والإنجاز.... وغير ذلك من دوافع تحقيق الذات، نظام الحوافز عنده يجب أن يوفر محفزات لإشباع الحاجات المختلفة وليس المالية فقط، ولهذا يجب أن يوفر نظام الحوافز مجموعة من المحفزات تجشع جميع الحاجات، فهو يرى أن نظام الحوافز الجيد هو الذي يشبع حاجات مختلفة.⁽¹⁾

يرى "ماسلو" إذا كان العمل الذي يقوم به الفرد يشبع حاجاته ويكون راضيا عن الوظيفة، فيؤدي عمل يتوافق مع قدراته وميوله، فالفرد الذي يرغب في تأدية الأعمال التي يحبها من أجل أن يحقق إشباعا داخليا لمكوناته.

أكد "ماسلو" على أهمية التكيف المهني لأنه السبيل الأول لتحقيق الذات، ولقد قام بوضع جملة من المعايير للتكيف المهني من بينها قبول الذات، حل المشكلات، الاستقلال الذاتي، الاهتمام الاجتماعي القوي العلاقات الاجتماعية السوية.⁽²⁾

4- نظرية العاملين: "فريدريك هيرزبرغ" Frederik Herzberg

تقوم هذه النظرية على افتراضات وهي:

لا تؤثر كل الحوافز في خلق دوافع العمل والإبداع فبعضها يؤثر فقط في منع حصول تذمر وعدم الرضا لهذا تستبدل مصطلح الحوافز بمصطلح العوامل، ويمكن تصنيف العوامل إلى مجموعتين:

أ- مجموعة العوامل الدافعية:

- فرص الشعور بالإنجاز: أي شعور الفرد بأنه نجح في إنجاز شيء ما.
- خصائص العمل نفسه كعمل مثري ينطوي على التحدي أو الإثارة.
- الاعتراف بالجهود المتحققة والمسؤولة التي ترافق العمل.
- فرص التقدم التي يوفرها الإنجاز المتميز.

(1)- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص ص 317،316.

(2)- حامد عبد السلام زهران، التوجيه والإرشاد النفسي، عالم الكتب، ط02، القاهرة، مصر، 1980، ص58.

ب- مجموعة العوامل الصحية:

- الرواتب من حيث كفايته وعدالته.
- العلاقات الاجتماعية والإنسانية مع المشرف والزملاء.
- الظروف المادية للعمل: كالضوضاء، التكيف، النظافة ... الخ.⁽¹⁾

يرى "هيرزبرغ" أنه في ظل وجود حوافز فإن العامل يحفز بشكل كبير ويكون راضٍ لذلك فإن العوامل الصحية والحوافز تشكل عاملين مختلفين في تأثيرها، وترى هذه النظرية أن التكيف المهني عملية تتم عن طريق تحقيق الأفراد لمجموعة من الرغبات، وقد بينت نتائج هذه الدراسة أن بعض الرغبات والتي تتمركز أغلبها في الأمن والبحث عن الاستقرار الوظيفي والعلاقات الاجتماعية والترقية، إن هذه النظرية تنظر إلى التكيف المهني في ضوء عاملي الصحة والدوافع، واستنتج "هيرزبرغ" أن الأمور التي تجعل الأفراد راضين عن أعمالهم مرتبطة بمحتوى الوظيفة، أسماها بالعوامل الدافعة أما الأمور التي تشعر الفرد بالأشياء فهي مرتبطة أكثر بالبيئة المحيطة بالعامل نفسه وأسماها بالعوامل الصحية، ويتمثل التكيف المهني في مشاعر الموظف الحسنة أو السيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المادية والمعنوية.⁽²⁾

5- نظرية النسق التعاوني: "شستر برنارد"

اعتبر "برنارد" أن قبول الأفراد للأوامر تتحدد بكمية الإغراءات والحوافز الممنوحة لهم وقد يرفض الفرد التعاون معبرا عن ذلك بعدة طرق أو حتى تقديم الاستقالة، ومن أهم هذه المغريات هي:

- مغريات مادية: كالنقود والأشياء المادية التي تغري الفرد ليساهم بمجهوده فيتحقق هدف التنظيم.
- مغريات شخصية (غير مادية): الفرص المتاحة للتقدم والوصول إلى السيطرة في التنظيم.
- مغريات معنوية: تقدير الجهود المبذولة والشعور بالخدمة والولاء.
- حافز الارتباط الجماعي والشعور بالانتماء إلى جماعة تؤيد الفرد وتحميه، وحافز المشاركة والشعور بالأهمية نتيجة المساهمة في اتخاذ القرار، وعلى هذا الأساس نادى "برنارد" بضرورة وجود مجموعة من الحوافز تمنح للعامل تدفعه للتعاون والعمل وهو يؤكد على أهمية الحوافز المادية إذا ما تجاوز

(1) - عبد العفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997، ص113.

(2) - علاء عبد الغاني محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص300.

العامل مستوى الكفاءة، حيث يتحول اهتمامهم إلى نوع آخر من الحوافز غير المادية والتي يمكن من خلالها تعزيز الرغبة في العمل.⁽¹⁾

6- نظرية المساواة والعدالة (الإنصاف): "ستاسي آدمز" Stacey Adems

تقوم هذه النظرية التي ظهرت سنة 1963 على فريضتين أساسيتين هما:

- ينظر الناس إلى العلاقات الاجتماعية مع الآخرين على أنها عملية تبادلية، أي أنهم يتوقعون عوائد معينة لقاء جهدهم.
- يميل الناس إلى مقارنة العوائد التي يحصلون عليها بالعوائد التي يحصل عليها الآخرون.
- ومن هنا نخلص إلى أنه إذا وجد الإنسان أن هناك حوافز ومكافآت أدرك أن الدافعية هي الطريق السليم الواجب عليه إتباعه، والعكس صحيح تماما.
- يترتب على شعور الفرد بعدم العدالة والمساواة عدة تصرفات من أجل تحويل شعوره إلى الشعور بالعدالة منها:
- تغيير المدخلات (تقليل الجهد المبذول أو زيادته).
- المطالبة بزيادة المكافآت.
- التعديل النفسي لتبرير عدم العدالة بأنه أمر مؤقت سيتم حله في المستقبل.
- ترك العمل.
- العوائد تتمثل في: الراتب، المكافآت، الترقية... الخ.
- المدخلات تتمثل في: الخبرة، المهارة، الجهد المبذول، المستوى التعليمي... الخ.

كلما اقتربنا من حالة المساواة في منح الحوافز الممنوحة كلما كانت أكثر فعالية، فهذه النظرية تدعو إلى ضرورة الإنصاف في منح الحوافز لأن العامل يتأثر بالجماعة ولا يعيش بمعزل عنها.⁽²⁾

هذه النظرية تساعد المنظمة لقياس الجهد الذي يقوم به الفرد في العمل، وهي تسمى بالمدخلات لدى الفرد وإعطائهم ما يتناسب معها من حيث العوائد والمكافآت والحوافز وذلك للوصول بالفرد للشعور بعدالة المنظمة في التعامل معه والانتباه بمقدار ما تقدمه المنظمة إلى الموظفين الآخرين حتى لا يحس الفرد

(1)- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980، ص ص 180، 181.

(2)- علاء الدين عبد الغاني محمود، مرجع سابق، ص305.

بالظلم عند مقارنة ما يأخذه هو و ما يأخذه زملائه، كما على المنظمة أن تعلم ما يحصل عليه الأفراد في المنظمات الأخرى، لأن العامل إن وجد أن المنظمات الأخرى تعمل على تقديم حوافز أكثر يسعى إلى الالتحاق بها، وهنا تخسر المنظمة أصحاب الكفاءات والخبرات، أما إذا كانت هي تقدم حوافز وعوائد أكثر من المنظمات المنافسة لها فإنها ستضمن المحافظة على موظفيها.⁽¹⁾

7- نظرية التوقع والأداء : " فيكتور فروم " Victor Vroom

تأسست هذه النظرية 1964، يطالب أصحاب هذه النظرية ومنهم "فروم" أن الإدارة تعرف حاجات الفرد ورغباته التي يسعى إلى تحقيقها، ومساعدته في توضيح نوع الأداء الذي يتوجب على الفرد القيام به ليتمكن من إشباع حاجته، إن ما يدفع الفرد للعمل هو اعتقاده أن مجهوداته لن تضيع بل ستقابل بالإحسان من الإدارة.⁽²⁾

لقد بين "فروم" أن هناك تفسير للحوافز التي ترفع سلوك الفرد وتشكيله وذلك بناء على فريضتين هما:

- أن الفرد يفضل دائما النشاط الذي يجني من ورائه المنفعة المتزايدة.

- يجب الاعتماد على الغايات والرغبات والاحتياجات التي يصبو الفرد إلى تحقيقها اعتقاد منه أن النشاط المختار هو الذي يحقق له رغباته وغاياته إذا كلما اعتقد العامل في زيادة الأجر بزيادة الإنتاج كان مرفوع للعمل أكثر

تقوم نظرية فروم على 3 عناصر أساسية وهي:

- **قوة العائد:** وتعني قوة ميل الفرد اتجاه نتيجة معينة وإعطائه أهمية كبيرة وتفضيل الفرد لهذا العائد أو هذه النتيجة.
- **الروابط الوسيطة:** هي مقياس قوة العلاقة بين الأداء ومحتواه مع إمكانية الحصول على حوافز معينة فقد يعتقد الفرد مثلا أن الأداء العالي سيمكنه من الحصول على حوافز مالية عالية.
- **درجة التوقع:** توقع الفرد بأن جهده سيؤدي إلى الانجاز والأداء المطلوب يعني كيفية تفكير الفرد في إمكانية نجاحه بالنسبة إلى موقف محدد.

(1)- وفاء برهان برفاوي، مرجع سابق، ص ص 118، 119.

(2)- محمد فاتح صالح، مرجع سابق، ص 131.

- اعتقد "فروم" أن الشخصية المتكيفة هي التي يكون لديها تنظيم موجه في الحياة، وأن تكون مستقبلة للآخرين ومفتحة عليهم، ولديها القدرة على التحمل والثقة، وأن تكون ذات لها القدرة للتعبير بدون قلق.⁽¹⁾

8- نظرية النمو المهني: "سوبر"

استمد نظريته من أفكار "هيرزبرغ" و"ماجريجور"، يرى "سوبر" أن التكيف المهني يأتي كمرحلة لاحقة من مراحل النمو المهني، وأن النمو المهني يسير في عدة مراحل تبدأ بالتفضيل، ثم الاختيار فالالتحاق ثم التكيف المهني، فهناك علاقة دائمة بين الفرد ومحيط التعامل الاجتماعي، وهذه العلاقة تؤثر على التكيف المهني، وإن التكيف المهني يتحدد في ضوء ما تحققه المهنة من إبراز القدرات والشخصية والميول، كما يتوقف على استعدادات الفرد وأسلوب حياته الذي يمكن أن يؤدي الدور الذي يتناسب مع نموه وخبرته.⁽²⁾

ثالثاً: الاتجاهات النظرية المفسرة لعملية التكيف المهني

1- الاتجاه الفسيولوجي الاقتصادي: ويستمد أسسه من نظرية "تايلور" عن التنظيم العلمي للعمل، والتي كانت ثورة فكرية في الاتجاهات لمساهمتها في الزيادة التلقائية للكفاية الإنتاجية وتحقيق التكيف المهني، وقد نتج عن تلاحم المنظرين الاقتصادي والفسيولوجي ظهور علم ثاني الذي دعم الجانب الفيزيولوجي بالمشاعر الوجدانية.

2- الاتجاه النفسي الاجتماعي: هو الاتجاه المستلهم من الفكر الإداري في المرحلة الثانية حيث ساهمت أعمال "إلتون مايو" في إرساء المبادئ الأولى للعلاقات الإنسانية والاهتمام بالعوامل المؤثرة في استياء العاملين مثل الأجور والضوضاء وفترات الراحة وغيرها، أما "كاتز" سنة 1994 وضع أربع أبعاد للروح المعنوية كمؤشر للتكيف المهني، وتتمثل في التكيف الأصلي الداخلي والافتخار بجماعة العمل والرضا عن الأجور، ثم التوحد مع المؤسسة بنمط الشخصية والقيم الخاصة بالفرد، ويعتبر البعد الثاني المتمثل في التباهي بالانتماء إلى جماعة العمل هي العامل الوحيد الذي سجل ارتباط موجباً بالإنتاج عكس الأبعاد الأخرى ذات الارتباط السلبي، أما "فيتلير" فقد استخدم الروح المعنوية

(1)- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجيدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2011 ص240.

(2)- بدرية محمد يوسف الروايحية، التوافق المهني وعلاقته بالفعالية الذاتية المدركة لدى عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (منشورة)، جامعة نزوى، كلية العلوم والأدب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، تخصص الإرشاد والتوجيه. 2008، ص47.

لمعالجة التكيف المهني، وإن كان الفارق بين المفهومين واضح عند التطبيق، بينما يعتبر الروح المعنوية عند الجماعة ترتبط بعوامل منها البقاء في العمل وحوادث العمل، إذن مفهوم التكيف المهني يتسع ليضم أبعاد الفرد والجماعة معا.

3- الاتجاه التطوري: نشأ هذا الاتجاه مع دراسة "هيرزبرغ" وزملائه والتي أكدت عدم اقتصار تعلق التكيف المهني بمتغيرات الاستجابة المرتبطة بالأنظمة والمطالب التحكمية بقدر ما يمثل الشخصية ضمن روابط الأدوار الوظيفية وهو ما يدعم أطروحة انفراد العوامل الداخلية مثل طبيعة العمل والقدرات الفردية للتسيير وفرص الترقية، وينفي دور العوامل الخارجية في تحقيق التكيف المهني باعتبارها مصادر لسوء التكيف، وقد توصل "هيرزبرغ" وزملائه إلى تحديد بعدين أساسيين للتكيف المهني وهما:

- عوامل التكيف وترتب عنها اتجاهات وظيفية إيجابية.
- عوامل الصحة والصيانة، وهي تساهم في تكوين بيئة صحية ومنها الإشراف الجيد وظروف عمل جيدة، وعند غيابها يظهر سوء التكيف المهني.

ومنه تقوم الاتجاهات السابقة للتكيف المهني على منظورين متباينين وهما:

***الاتجاه الضيق:** ويستمد مصدره من الاتجاه العام المرتبط بالذات ويعكس اتجاه العاملين نحو العمل ويتوفر بمجرد إشباع الحاجات وتحقيق الآمال وتكافؤ الفرص بين زملاء المهنة وتداخل عوامل مختلفة في تكوينه وهي: الشخصية، الخصائص الفردية، ثم بيئة العمل، وأخيرا العلاقات بين الجماعات الخارجية، فالتكيف المهني يتحقق عند إشباع الحاجات.

***الاتجاه المتسع:** ويعرف بتعدد العوامل لاستخدامه التحليل العمالي وحساب درجة الارتباط الموجهة بين مظاهر التكيف وإضافة عوامل أخرى مثل السن ومستوى الطموح والعلاقات الأسرية والمكانة الاجتماعية والنشاط داخل التنظيمات العمالية السياسية والاجتماعية.

المطلب الرابع: الدراسات السابقة.

تلعب الدراسات السابقة دورا كبيرا في إثراء الجانب النظري والميداني للدراسة وتمثلت هذه الدراسات فيما يلي:

1- الدراسة الأجنبية

الدراسة الأولى: (1)

Impact of motivation on Employee performance :A Gure, Naima Abdulah, The study of Nationlimk Telecom Somalia Masters, Universiti Utara Malaysia ,2010

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن ما إذا كان هناك علاقة بين محفزات العمل والرضا عن العمل وأداء الموظف ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإجراء مسح شامل ثم قام بمعالجتها باستخدام العديد من المتغيرات الإحصائية الوصفية كالتردد والنسبة المئوية لوصف الشخصية كنوع الجنس والعمر والحالة الاجتماعية، إضافة إلى المسمى الوظيفي كما قام الباحث باستخدام ارتباط "بيرسون" لقياس العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة وغير المستقلة ودرجة العلاقة ولقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن التحفيز له أثر إيجابي قوي على أداء العاملين بشكل أكبر من الرضا الوظيفي وفي المقابل فإن الرضا الوظيفي له تأثير منخفض فيما يتعلق بتأثيره على أداء الموظفين إذا بلغ 20 أوصى الباحث بزيادة تحفيز العاملين، حيث يشكل التحفيز دافعا لدى العاملين، وهذا ما يسهم في تحسين أدائهم.

تعقيب على الدراسة: تم الاعتماد على الدراسة الأجنبية قصدا من أجل معرفة ومقارنة التحفيز في الجزائر مع دول أخرى ولقد أخذنا ماليزيا كدولة ولقد واجهتنا صعوبة ترجمة دراسات أخرى، وتتشرك هذه الدراسة مع دراستي في استعمالنا لأسلوب المسح الشامل كما أنها تطرقت إلى الرضا الوظيفي الذي يعد مؤشر قوي على التكيف المهني.

(1)-أحمد صالح، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية ورقلة، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في العلوم السياسية، (منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، ورقلة، 2013، ص 27.

2- الدراسات العربية

الدراسة الأولى:⁽¹⁾ فواز بن محمد الصالح الشيخ، جاءت تحت عنوان " التكيف المهني والمساندة الاجتماعية لدى عينة من العمال السعوديين العاملين في بعض مصانع جدة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أم القرى، قسم علم النفس، تخصص توجيه تربوي ومهني، السعودية، 2009.

انطلق الباحث من التساؤلات التالية:

- ما مظاهر التوافق المهني الذي يتمتع به العمال السعوديين العاملون في بعض المصانع بمحافظة جدة؟
- ما مظاهر المساندة الاجتماعية التي يتمتع بها العمال السعوديين في جدة؟
- هل هناك فروق في التوافق المهني والمساندة الاجتماعية لدى العمال السعوديين؟

أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية قوامها 218 عاملاً بين ذكور وإناث من مجموع المجتمع المحلي 1560 عاملاً، استخدم فيها المنهج الوصفي، أما عن أدوات الدراسة فقد اعتمد الباحث على مقياس التوافق المهني، ومقياس المساندة الاجتماعية، وتم إجراء تعديلات على هذه المقاييس كي تتناسب البيئة السعودية.

ولقد جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

- هناك مظاهر في أبعاد التوافق المهني يتمتع بها العامل وهي: المسؤولية عن العمل، ظروف العمل، العلاقة بالزملاء العلاقة بالمشرف، نوع العمل، ظروف السوق المتغيرة الخاصة بالعمل، العلاقة بالإدارة، قيمة العمل، مدعمات العمل الاقتصادي، مدعمات العمل الاجتماعي.
- توجد علاقة ارتباطية بين التوافق المهني والمساندة الاجتماعية لدى العامل في جميع الأبعاد ما عدا أبعاد مدعمات العمل الاقتصادي والمساندة الأسرية وبين ظروف العمل والمساندة الأسرية وبين ظروف العمل ومساندة الإدارة.

(1)- فواز بن محمد صالح الشيخ، التكيف المهني والمساندة الاجتماعية لدى عينة من العمال السعوديين العاملين في بعض المصانع بمحافظة جدة، مذكرة لنيل درجة الماجستير (منشورة)، جامعة أم القرى السعودية، قسم علم النفس، تخصص توجيه تربوي ومهني، السعودية، 2009.

- لا توجد فروق بين درجات العمل في المصانع عن أبعاد مقياس التوافق المهني الكلي والمجموع تبعاً للعمر.

- توجد فروق ذات دلالة بين درجات العمال في المصانع على مقياس التوافق المهني تبعاً لنوع المهنة.

تعقيب على الدراسة:

تلقتي الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في متغير (التكيف المهني) حيث تم تناوله في دراستي كمتغير تابع، بينما في هذه الدراسة كان متغير مستقل، أما نقاط الالتقاط مع هذه الدراسة هي استعمال المنهج الوصفي وأدوات الدراسة التي سأعتمد عليها هي الملاحظة والمقابلة والاستمارة بينما اعتمد الباحث على مقاييس لقياس التكيف المهني.

الدراسة الثانية:⁽¹⁾ سامي خليل فحجان التي جاءت تحت عنوان " التكيف المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، عمادات الدراسات العليا، كلية التربية، قسم علم النفس، فلسطين، 2010.

اعتمد الباحث على جملة من التساؤلات وهي:

- ما مستوى التكيف المهني لدى معلمي التربية الخاصة؟
- ما مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى معلمي التربية الخاصة؟
- ما مستوى مرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة؟
- هل توجد علاقة بين مستوى مرونة الأنا ومستوى التكيف المهني لدى معلمي التربية الخاصة؟
- هل توجد علاقة بين مستوى مرونة الأنا ومستوى المسؤولية الاجتماعية لدى معلمي التربية الخاصة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التكيف المهني (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الإعاقة التي يعمل معها، فئة المعلم، الدخل الشهري)؟.

وجاءت فرضيات الدراسة كما يلي:

- لا توجد علاقة بين مستوى مرونة الأنا ومستوى التكيف المهني لدى معلمي التربية الخاصة.
- لا توجد علاقة بين مستوى مرونة الأنا والمسؤولية الاجتماعية لدى معلمي التربية الخاصة.

(1)- سامي خليل فحجان ، التكيف المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة، مذكرة لنيل درجة الماجستير (منشورة) الجامعة الإسلامية، عمادات الدراسات العليا، كلية التربية، قسم علم النفس، غزة، فلسطين، 2009.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التكيف المهني (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي سنوات الخبرة، نوع الإعاقة التي يعمل معها، فئة المعلم، الدخل الشهري).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كانت الأدوات المستعملة في جمع المادة العلمية هي استبانته التوافق المهني واستبانته المسؤولية الاجتماعية، استبانته مرونة الأنا، ولقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 11 من معلمي التربية الخاصة، تم اختيارهم بشكل عشوائي.

ولقد توصل الباحث إلى النتائج التالية في دراسته:

- إن الوزن النسبي لدى العينة بلغ لمقياس التكيف المهني 73,30%، وهذا ما يشير إلى أن هناك مستوى من التكيف المهني فوق المتوسط.
- إن الوزن النسبي لدى العينة لمقياس المسؤولية الاجتماعية بلغ 84,6% وهذا ما يشير إلى أن هناك مستوى عالي من المسؤولية الاجتماعية.
- إن معامل ارتباط "بيرسون" بين مرونة الأنا والتكيف المهني يساوي 0,52% وهو معامل ارتباط ايجابي قوي مما يعني أن العلاقة طردية قوية، أي كلما زادت مرونة الأنا زاد التكيف المهني.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التكيف المهني (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الإعاقة التي يعمل معها فئة المعلم، الدخل الشهري).

تعقيب على الدراسة:

توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة في مجال التكيف المهني في مؤسسة خدماتية، أما دراستنا الحالية ستهتم بدراسة مؤسسة إنتاجية، كما أن عينة الدراسة التي اعتمد عليها الباحث صغيرة قد لا تعبر عن المجتمع الكلي.

3- الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى: (1) جوادي حمزة، ولقد جاءت هذه الدراسة بعنوان "الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية" دراسة بالمؤسسة الاقتصادية للسميد والدقيق والعجائن (السمباك) بولاية سطيف"، مذكرة لنيل

(1)- جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، دراسة بالمؤسسة الاقتصادية للسميد والدقيق والعجائن السمباك بولاية سطيف، مذكرة لنيل درجة الماجستير (منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، قسنطينة، 2006.

شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، 2006.

لقد انطلقت الباحثة من التساؤل الرئيسي التالي: هل توفير الحوافز بنوعها المادي والمعنوي يساهم في رفع الروح المعنوية؟ ولقد اندرج تحته سؤالين فرعيين هما: هل ظروف العمل والمؤثرات الاجتماعية داخل وخارج بيئة العمل تؤثر على الروح المعنوية؟ والتساؤل الثاني هل المؤثرات الخاصة بالفرد العامل تساهم في رفع الروح المعنوية؟ ولقد جاءت فرضيات البحث أن توفير الحوافز بنوعها المادي والمعنوي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، العلاقة الحسنة بين العامل تساهم في رفع الروح المعنوية، الحفاظ على مناصب العمل يؤدي إلى رفع الروح المعنوية.

ولقد استعمل الباحث المنهج الوصفي، معتمدا في دراسته على الملاحظة، المقابلة والاستمارة والوثائق والسجلات، تقنيات تحليل البيانات، أجريت الدراسة على عينة عددها 68 من مجموع 338 أي ما يقابل 20% موزعين على 16 مصلحة، وهي عينة عشوائية، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج وهي:

- أن الأجور التي يتقاضها العمال غير كافية، بالإضافة إلى الجهد المبذول أكثر من الأجر.
- تعتمد المؤسسة على التحفيز السلبي المتمثل في العقاب والتهديد لتحقيق أهدافها ومصالحها.
- تبذل الإدارة جهدا كبيرا من أجل الحفاظ على مناصب العمال من خلال إبقاء المؤسسة على حالها وعدم خوصصتها أو بيعها، وهذا ما يشكل دعما معنويا للعامل ويرفع من معنوياته.
- لم تستفد هذه العينة من عمليات تكوينية وهذا ما يقلل الروح المعنوية.
- إن معظم العمال المبحوثين يسكنون مساكن خاصة أو مؤجرة أو ملك لأسرهم ولا تقوم المؤسسة بتوفير السكن لعمالها.
- إن العمل الذي يقومون به يحقق لهم الحاجات المعيشية فقط وبذلك فهم مرتبطون بمؤسستهم عن طريق علاقة مادية فقط نتيجة عدم تحقيق الحاجات.

تعقيب على الدراسة: تم اختيار هذه الدراسة قصدا من أجل ملاحظة إذا كان التحفيز في الجزائر قد تطور بعد عدة سنوات أو ظل نفسه، ومن أجل معرفة نوع التحفيز المقدم في المؤسسة الاقتصادية، وهذا لأجل إجراء مقارنة مع دراستنا.

الدراسة الثانية:⁽¹⁾ ميلودي أسماء، حمادي وفاء، تحت "عنوان الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالجزائر العاصمة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاجتماعية، ميدان علوم اقتصادية تسيير وعلوم تجارية، فرع علوم التجارية، تخصص إدارة المشاريع، 2015.

انطلقت الباحثتان من تساؤل رئيسي: ما مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين؟

وأربع تساؤلات فرعية جاءت على النحو التالي: ما المقصود بالحوافز والدوافع؟ ما هي العوامل المؤثرة في الحوافز؟ ما هي شروط نظام الحوافز؟ ما هي المقترحات لتحسين أنظمة تقييم الأداء؟ وجاءت فرضيات الدراسة: أنه لا يمكن لأي مؤسسة اقتصادية مهما كان حجمها وطبيعتها نشاطها أن تتخلى عن العنصر البشري في رفع كفاءة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المسطرة.

- الوسيلة التي يجب على المؤسسة إتباعها من أجل الوصول إلى درجة أداء فعال هو الاعتماد على نظام حوافز فعال وتوفير جو عمل ملائم.
- تعمل الحوافز على استثارة الدوافع الإنسانية من أجل زيادة الأداء في المؤسسة.
- تساعد عملية تقييم الأداء والعدالة والموضوعية على زيادة ولاء العاملين ومنه الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي ومن الأدوات الدراسية المستعملة الملاحظة، الاستمارة، المقابلة وثائق وسجلات المؤسسة، اعتمدت الباحثتين على 100 فرد كعينة شملت الإطارات، أعضاء التحكم والمنفذين.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج وهي:

- الأجر المقدم للعاملين قليل وهناك تفاوت في موافقة أفراد البحث على الأجر الممنوح للعاملين ما بين موافقتهم على مدى الرضا وكفاية الأجر المقدم لهم.

(1)- ميلودي أسماء، حمادي وفاء، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر مذكرة لنيل شهادة الماستر (منشورة)، جامعة الطاهر مولاي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاجتماعية، ميدان علوم اقتصادية تسيير وعلوم تجارية، سعيدة، 2015.

- تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر حوافز مادية تتمثل في الإعانات والاستفادة من مساكن، غير أن هناك حوافز غائبة كليا عن المؤسسة كالترقية، التعليم، التكوين، إضافة إلى غياب المشاركة في العمل.

تعقيب على الدراسة:

تلنتي دراستي مع هذه الدراسة في نقاط كثيرة كنتناول الحوافز كمتغير مستقل، واستعمال نفس المنهج وأدوات الدراسة، غير أن هذه الدراسة ركزت إلا على الحوافز المادية والمعنوية بينما في دراستي الحالية فقد تطرقت إلى جميع أنواع الحوافز، غير أنه في الأسئلة الفرعية تم التركيز إلا على التحفيز المادي والمعنوي.

خلاصة:

ومما سبق عرضه يمكن القول أن تحديد إشكالية الدراسة تعتبر بمثابة الركن الأساسي في البحث العلمي، كما سعينا إلى تحديد أهداف، أهمية والأسباب التي نصبوا إلى بلوغها من خلال ما درستنا هذه، كما سعينا إلى تحديد وضبط المفاهيم الأساسية من ثلاث جوانب من الناحية اللغوية، الاصطلاحية والإجرائية، كما أولينا أهمية للمفاهيم التي تتداخل مع موضوعنا من أجل تسهيل فهم موضوع الدراسة وتطرقنا إلى النظريات التي تناولت كل من التحفيز والتكيف المهني، دون أن ننسى التطرق إلى بعض الدراسات السابقة وأجرينا تعقيب عليها، لأجل إبراز قيمة الموضوع وأهميته وهذا ما سنعرضه في الفصول القادمة.

الفصل الثاني : أساسيات سياسية التحفيز

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية نظام الحوافز .

المطلب الأول: التطور التاريخي للحوافز .

المطلب الثاني: مكونات ومتطلبات نظام الحوافز .

المطلب الثالث: المبادئ والعوامل المؤثرة في التحفيز .

المطلب الرابع: قواعد وخصائص نظام الحوافز .

المطلب الخامس: أهمية وأهداف نظام التحفيز .

المبحث الثاني: مقومات التحفيز ومعوقاته

المطلب الأول: أنواع ومراحل تحديد نظام الحوافز .

المطلب الثاني: شروط وأسس منح الحوافز .

المطلب الثالث: أساليب وطرق التحفيز الحديثة.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق نظام الحوافز .

المطلب الخامس: تأثير الحوافز على التكيف المهني .

خلاصة.

تمهيد:

تسعى المنظمات إلى تحقيق الفعالية والمردودية العالية وتقديم أداء متميز، لذلك تحاول أن تفهم وتؤثر على سلوك العاملين عن طريق منح حوافز لهم وتشجيعهم على أداء المهام باعتبار أن الحافز أكبر باعث ومحرك للجهد، وقد تتنافس المنظمات على توفير أفضل الحوافز لموظفيها في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتنميتها والمحافظة عليها والعمل على بقائها بنفس المستوى المطلوب، كما يتوجب على المنظمات تحفيز عمالها معنويا من خلال إشعار كل عامل بأهميته وأنه أهم فرد داخل المنظمة، وحتى تؤدي الحوافز مهمتها جيدا لا بد من وضع نظام محكم للحوافز يتوافق مع رغبات وحاجات العاملين.

ولأجل الإلمام أكثر بموضوع الحوافز سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين الأول بعنوان ماهية الحوافز الذي يتضمن التطور التاريخي للحوافز، مكونات ومتطلبات الحوافز، المبادئ والعوامل المؤثرة في التحفيز، قواعد وخصائص نظام الحوافز، أهمية وأهداف نظام الحوافز، أما المبحث الثاني الذي جاء بعنوان مقومات التحفيز ومعوقاته تم التطرق فيه إلى أنواع ومراحل تحديد نظام الحوافز، شروط وأسس منح الحوافز، أساليب وطرق التحفيز الحديثة، معوقات تطبيق نظام الحوافز، وأخيرا علاقة الحوافز بالتكيف المهني.

المبحث الأول: ماهية الحوافز

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الحوافز

لقد تميز التنظيم في المراحل الأولى من الثورة الصناعية بوجود علاقة بين صاحب العمل والموارد المستخدمة في الإنتاج وكان الأفراد يعتبرون كإحدى الموارد الإنتاجية، ولم تكن هناك علاقات شخصية بين العامل ورب العمل، أضف إلى ذلك أن الاتصال بين العامل وصاحب العمل من جهة، وبين العمال فيما بينهم من جهة أخرى كان شبه منقطع، نظرا للظروف التي صاحبت العمل في تلك الفترة، فرب العمل كان يملك السيطرة باعتبار أن العمل يعتبر سلعة نادرة والعامل لا يمتلك فرصة أخرى غير العمل يحقق من خلاله رغباته فهو مجبر على قبول العمل بأجر منخفض وساعات عمل طويلة.

ترجع البدايات الأولى للاهتمام بالجانب الإنساني إلى "روبرت أوين" في إنجلترا حوالي 1800م والذي اهتم بالمطالب الإنسانية للعاملين في مصنعه، كما عمل على تحسين ظروف العمل، ولكن هذا الاتجاه لم يحكم عليه بالانتشار لأنه كان مجرد اهتمام شخصي، ولم يكن اهتماما تنظيميا، ومع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز وهذه المراحل هي: (1)

1- المرحلة التقليدية: تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، ومن وجهة نظر "ماكس فيبر" رائد النهضة البيروقراطية أن الفرد بطبعة غير طموح وكسول دائما يسعى إلى إشباع حاجاته المادية، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، وكذلك "فريدريك تايلور" الذي اعتبر أن ما يبذله الفرد من طاقة وجهد يرتبط ارتباطا سلبيا مع مستوى الأجر، فكلما ارتفع الأجر قل الحفز في العمل والعكس، وكانت آرائهم على أساس أن العلاقة بين الأجر والجهد المبذول تكون موجبة.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية: من وجهة نظر هذه المدرسة أن المؤسسة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني والفني، وهذه المدرسة

(1) - أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطبوعات، بيروت، لبنان، 1955، ص151.

تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات، وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المؤسسة وحدة اقتصادية واجتماعية لذلك نجد تنوعاً في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية، وتتخذ القرارات بالتشاور مع العاملين لتشعر العامل بالانتماء للعمل كما تساعدهم على التطور وتشجعهم على العمل الجماعي.

3- المرحلة الحديثة:⁽¹⁾ تمثلها نظريات الإدارة الحديثة وقد حاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها وهذه المرحلة تنظر إلى الجهاز على أنه نظام مفتوح وليس مغلقاً، كما كانت المدارس التقليدية، وقد أكدت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المحققة ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليها العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، وذلك حسب مستويات الأداء، وكذلك من وجهة نظر هذه المرحلة ضرورة إشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

المطلب الثاني: مكونات ومتطلبات نظام الحوافز

أولاً: مكونات نظام الحوافز

يتكون نظام الحوافز من:⁽²⁾

- 1- **الفرد:** يتباين أعضاء المؤسسة من مدراء وغيرهم في مستوى الذكاء والكفاءات والحاجات، ولذلك فمن الممكن أن تكون ردود أفعالهم اتجاه أسلوب التحفيز يتسم بالاختلاف.
- 2- **الوظيفة:** يؤثر تصميم الوظيفة ومحتواها في مستوى التحفيز، فبعض الأفراد يندفعون بدرجة عالية إلى الوظائف التي تفرض التحدي والصعوبة بهدف اجتيازها وتحقيق طموح الترقية إلى وظيفة تشعرهم باندفاع وتحقيق الذات، إلا أن البعض الآخر يفضل الوظائف الروتينية والمهام الهيكلية قصد تفادي الصعوبة أثناء إنجازها.

(1)- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، دار الرياء، عمان، الأردن، 2015، ص ص

12،11.

(2)- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمية، قالمية، الجزائر، 2004، ص 157.

3- موقف العمل: إن نوعية العلاقات بين جماعة العمل قد تؤدي إلى رفع من مستوى الأداء أو تحبطهم وهذا راجع إلى معايير الجماعة التي قد تكون ايجابية أو سلبية، وبناء على ذلك يتحدد مؤشر الأداء. ما يؤثر السلوك الإشرافي المرتبط بطبيعة معايير العمل وتنظيمه وتوزيع المكافآت إلى ارتفاع أو انخفاض تفاعل الفرد مع عمله.⁽¹⁾

4- المنظمة: تتألف المنظمة من موارد مالية وتقنية، بالإضافة إلى اللوائح والإجراءات التي تقن سير العمل وتحدد الشكل العام للتحفيز كما يخدم المرؤوسين، أي أن الأفراد والوظيفة وموقف العمل تتفاعل في ما بينها وتؤثر على الفرد في إطار ما تحدده القواعد التنظيمية للمؤسسة.

5- البيئة: وهي جميع العوامل التي يكون لها تأثير على المنظمة، فالفرد يستمد القيم الاجتماعية والأخلاقية من البيئة التي نشأ فيها لتكون كعوامل محفزة له.⁽²⁾

*إن عملية التحفيز لا يمكن أن تتجح إلا إذا توفرت العناصر التالية:

أ- الفرد والوظيفة: تتلاءم قدرات الفرد مع مؤهلاته مع متطلبات الوظيفة، وهنا يأتي دور تصميم الوظيفة ليلعب دوره في تحقيق التوازن بين ما يحمله الفرد من قابليات وما تستلزمه الوظيفة.

ب- الوظيفة والمنظمة: أن يكون محتوى الوظيفة وهيكلها جزء حيوي وفعال في هيكل المنظمة، وليست وظيفة هامشية، فإذا كانت الوظيفة ليست ذات أهمية للفرد ففي ذلك الحين ستؤول كل الأساليب التحفيزية الخاصة بالمؤسسة إلى الفشل.

ج- الفرد والمنظمة: يعتبر كل من الفرد والمنظمة عنصران مهمان في استكمال العملية الإنتاجية على أحسن وجه، ومثلما تتضمن المنظمة أهداف تستلزم تحقيقها، الأفراد كذلك بدورهم يحملون أهداف وطموحات يعملون على تجسيدها، ولذلك يتعين على المنظمة وضع مخطط ملائم لتقريب أهداف الفرد مع أهدافها لصالح استكمال مشاريعها، وهذا الأمر لا يتحقق إلا بالحوافز المناسبة التي تؤثر عليهم بشكل ايجابي.

(1)- خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة العامة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، ط05، عمان، الأردن، 2007 ص234.

(2)- خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، للنشر، ط02، الأردن، 2005، ص258.

د- المنظمة والبيئة: مثلما تكيف المنظمة مع متطلبات بيئة عملها وتجدد مواردها التقنية باستحداث نسقها التكنولوجي والبحث عن مصادر للمواد الأولية مثلما يفترض بها التكيف مع متطلبات مواردها البشرية.

هـ- الفرد والموقف: أن يمتلك الفرد القدرة على استيعاب موقف العمل ومتطلباته لكي يتخذ السلوك الذي يتناسب معه، وتعتمد كل المؤسسات على التحفيز بهدف تحريك الطاقات واستخراج القدرات الباطنية لدى الأفراد، فبمجرد ولوج الفرد إلى المؤسسة وارتباطه بالمسؤوليات الموكلة إليه، وبالرغم من توافق متطلبات الوظيفة وما يحمله من مؤهلات، يبقى الفرد في حاجة ماسة إلى التحفيز لإثارة دوافعه وتوجيهها نحو الأداء المرغوب فيه.⁽¹⁾

ثانيا: متطلبات نظام الحوافز

تتكون متطلبات نظام الحوافز من:⁽²⁾

1- الهيكل التنظيمي وهيكل العمال: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية والأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف ومستوى التفاعل بين العاملين، ويفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي والتعرف على الخصائص النوعية للعاملين وتأثيره على نظام الحوافز المطبقة.

2- نظام الأجور والمرتبات: المقصود بنظام الأجر الأساسي هو الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف، ويعكس هيكل الأجور في المؤسسة الفروق في خصائص الوظائف داخل المؤسسة، وكذلك التفاعل بين العرض والطلب في سوق العملة.

3- وصف الوظائف: يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال ذكر اسم الوظيفة التي تحدد واجبات شاغل الوظيفة والظروف التي يمارس فيها وظيفته والمؤهلات والخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة، ومعايير أداء الوظيفة وظروف العمل.

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

(1)- خالد عبد الرحمن الهيتي، مرجع سابق، ص ص 258، 259.

(2)- صالح عودة، مرجع سابق، ص 288.

5- اعتماد التحفيز على الأداء: يقصد به تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، إذ يعكس الكيفية التي يحقق بها الموظف متطلبات الوظيفة، ويقاس الأداء على أساس النتائج المحققة من طرف الموظف.

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

*ويضيف "صالح بيومي" في كتابه حوافز الإنتاج في الصناعة متطلبات أخرى وهي: (1)

1- الطرق المستعملة في تقييم الأداء: حيث أنه في حالة ارتباط التحفيز بمستوى أداء الموظف فإنه من الضروري أن يشعر هذا الأخير بأن أدائه وأداء الآخرين تم تقييمه بطريقة مرضية للجميع.

2- ممارسات إدارية ناضجة: تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة في أداء الفرد وهي من مسؤولياتها بحيث تمكن الفرد أن يتحكم في عمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

*وتضيف "سعاد نائف برنوطي" في كتابها إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد كل من: (2)

1- تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها: بمعنى التي تستطيع توفيرها واختيارها.

2- وضع نظام الحوافز: يعتمد هذا النظام كي يشعر الأفراد أن هناك علاقة بين ما يقدمونه وبين ما يحصلون عليه من مكافآت.

(1) - صالح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص20.

(2) - سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص305.

المطلب الثالث: المبادئ والعوامل المؤثرة في التحفيز

أولاً: مبادئ نظام الحوافز

تعتمد أنظمة الحوافز الفعالة على عدة مبادئ وهي: (1)

- 1- **الاعتمادية:** يشير هذا المبدأ إلى أن الحافز يجب أن يكون تابعا معتمدا على السلوك المرغوب فيه إذن الناس تشجعهم الخبرات المجزية لهم.
- 2- **الوعي:** ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأتهم عليها سواء من المنظمة بصفة عامة أو من المشرف بصفة خاصة.
- 3- **التوقيت:** يتحدد سلوك الأداء أثناء العمل بفترات قصيرة إذ قام المرؤوس اليوم بسلوك مطلوب وقدم له الحافز بعد سنة تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك والحافز، وعليه فالحافز يتبع السلوك بسرعة دون تأجيل.
- 4- **الحجم:** يوازي حجم الحافز المجهود والانجاز الذي قدم، وذلك نسبيا بمعنى أن هناك تباينا بالضرورة وفقا للظروف والهيكل الوظيفي وحجم الجهد ونوعيته، وطبيعة الأفراد والمنظمات.
- 5- **الثبات:** ضرورة أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد، وبعبارة أخرى ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين بنفس الشيء، وتقديم المكافأة على نفس الأشياء، توحيد المعيار الحافزي من ناحية وتوحيد المقياس الحافزي من ناحية أخرى، مما يبعث في النفوس الطمأنينة.
- 6- **السيطرة:** تحكم العامل في مكونات الأداء وفي ظروف الأداء حتى يمكن مكافأته وتحفيزه.

ثانياً: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

نظام الحوافز نظام قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به، ويدخل إطار المؤسسة فيها ومنها ما يتصل بالسياسة العامة كما يلي: (2)

- 1- **على مستوى الدولة:** تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين اثنين هما:

(1)- يوسف جحيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجية متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2006، ص 182.

(2)- عبد المحسن جودة، عبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، جامعة المنصورة، ط02، مصر، 2002، ص 340.

أ- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية: تظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.

ب- القيم الاجتماعية والنظم الاجتماعية السائدة: والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم، والأولويات في ذلك، فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفرادها للمنافع وكذلك السبل الموصلة إلى تحقيقها، وبالتالي يتحدد نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

2- على مستوى المؤسسة: حيث يتأثر نظام الإدارة بالعوامل الآتية :

أ- نوع الجهاز الإداري وإمكانياته وتنظيمه، وقدرة إدارته على اختبار نظام الحوافز المناسب فنظام الحوافز يتحدد وفقا لإمكانيات المؤسسة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل وقيود وأهداف المؤسسة.

ب- اقتصاديات المؤسسة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني.

ج- نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والثقافي والاجتماعي، وهنا يتحدد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمور، كما يتأثر نظام الحوافز ب:⁽¹⁾

- الوضع الاقتصادي للفكر أو المؤسسة.

- النظام الضرائبي المتبع والوضع العام للعمالة.

- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز، كما أن العوامل الاجتماعية التي تؤثر في نظام الحوافز كالمواقع الاجتماعي الذي يعيشه العامل، انسجام العامل مع عمله وتأثير الظروف المحيطة به، حب العامل لعمله، اندفاعه وبذل ما يستطيع من أجل زيادة الإنتاجية.

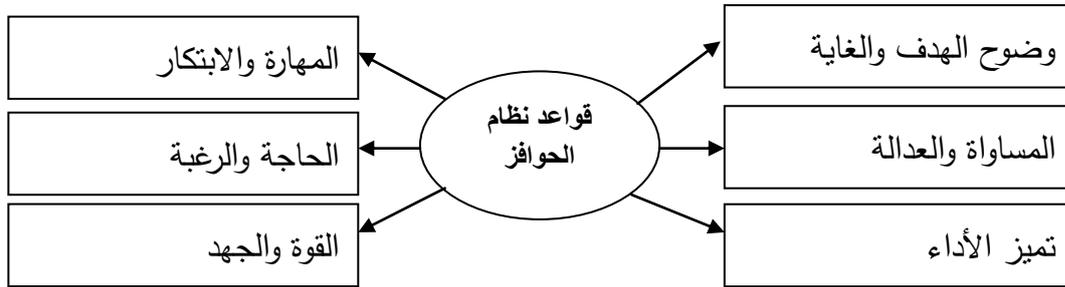
(1)- عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دار الشامائل لطباعة والنشر، دمشق، سوريا، 1983، ص17.

المطلب الرابع: قواعد وخصائص نظام الحوافز

أولاً: قواعد نظام الحوافز

يبني نظام الحوافز على عدد من القواعد يوضحها الشكل الآتي، ومن أهم القواعد التي يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد نظام الحوافز ما يلي: (1)

الشكل رقم 02: يوضع قواعد نظام الحوافز



المصدر: طاهر محمد الكلالدة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار عالم للثقافة والنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2011، ص147.

ومن خلال الشكل السابق يتضح لنا قواعد نظام الحوافز وهي:

- 1- **وضوح الهدف والغاية:** يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصيرة، وكذلك على المدى البعيد، بحيث تسعى الأطراف (الفرد، الجماعة، المنظمة) إلى تحقيقه.
- 2- **المساواة والعدالة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيباً متساوياً من الحوافز مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة.
- 3- **تميز الأداء:** يعد تميز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته.... حتى يتم حساب الحوافز.

(2)- طاهر محمود الكلالدة، مرجع نفسه، ص ص 147، 148.

- 4- القوة والمجهود: يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز مع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج، إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأساليب والمجهود المبذول.
- 5- الحاجة والرغبة: يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية الأعلى.
- 6- المهارة الابتكارية: تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذي يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع، دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكار وطرق إبتكارية لمشكلات العمل والإدارة.

ثانيا: خصائص نظام الحوافز

يجب أن يتم نظام الحوافز وفقا لعدة خصائص من أهمها:⁽¹⁾

- 1- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات أو الانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقريره وقياس أبعاده.
- 2- إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحرفية بلا مبالغة في تقدير الأوقات أو الأرقام.
- 3- الوضوح والبساطة: لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية وحسابية.
- 4- التحفيز: يجب أن يتم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتدقيق الأداء المنشود.
- 5- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي إلى تحمسهم وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.

(1)- طاهر محمد الكلالدة، مرجع سابق، ص ص 148، 149.

- 6- **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصفة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- 7- **القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.
- 8- **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
- 9- **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييرها إذ استدعى الأمر ذلك.
- 10- **الجدوى الانتظامية:** يجب أن يكون للنظام منفعة في شكل زيادة إيراداتها أو أرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.
- 11- **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

المطلب الخامس: أهمية وأهداف نظام الحوافز

أولاً: أهمية نظام الحوافز

للحوافز أهمية كبيرة بالنسبة للفرد والجماعة والمنظمة وتتجلى أهميتها فيما يلي:⁽¹⁾

1- أهمية نظام الحوافز بالنسبة للفرد:

* تحسين الوضع المالي والنفسي والاجتماعي للفرد، وتحقيق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع مصالح المنظمة.

*زيادة الانجاز أو رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد مما يؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد المادية والمعنوية.

(1)- محمد القدومي، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص15.

* تحقيق رضا وإشباع رغبات الأفراد النفسية والاجتماعية.

* تعمل على تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العامل والتي تؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج وخفض التكلفة.

* ضمان ثبات العامل واستقراره وشعوره بالاحترام الذاتي (النفسي والاجتماعي).

2- أهمية الحوافز بالنسبة للجماعة:

وتظهر أهمية الحوافز بالنسبة للجماعة كما يلي:⁽¹⁾

* إثارة حماس الجماعة وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة فيحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.

* تنمية روح التعاون والمشاركة في اتخاذ القرار بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية.

* تنمية المهارات بين أفراد الجماعة مما يؤدي إلى نقل المهارات بين الزملاء والحفاظ على المهارات الموجودة داخل المؤسسة.

* يؤدي التحفيز إلى التخلص من بعض المشاكل التي تعاني منها الإدارة كالتغيب والتأخر عن العمل.

3- أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة وتظهر كما يلي:⁽²⁾

* التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، حيث تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة مما يتطلب ابتكار طرق حديثة لتحسين إنتاجها أو خدمتها.

(1)- طلعت إبراهيم لطفى، المكانة المهنية ودوافع العمل، دراسة اجتماعية في جامعة الملك سعود، مجلة كلية الآداب، جامعة الملك سعود، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، 1984، ص99.

(2)- عاطف زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 143،142.

- * تهيئة المناخ التنظيمي المناسب، حيث تسهم الحوافز في تحقيق جو من العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحفاظ على المصلحة العامة، والسعي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.
- * زيادة أرباح المنظمة من خلال رفع إنتاجية العمل، وتحسين نوعية المنتجات أو الخدمات وتخفيض التكاليف.
- * جذب مجموعة من العمال المهرة من خلال الحوافز والمكافآت المختلفة التي تقدمها المؤسسة والتي تظهر جليا أمام الأشخاص الذين يبحثون عن عمل.
- * إشعار الموظفين بروح العدالة داخل المنظمة.
- * إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص التقدير والاحترام.
- * ضمان استقرار العامل في المنظمة.
- * الحصول على تعاون الأفراد واستعداداتهم لبذل الجهود اللازمة للوصول إلى الإنتاجية المطلوبة.
- * تحقيق التناسق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة وبث روح التعاون والانسجام بين الإدارة والأفراد.
- * إتاحة الفرص للأفراد للقيام بالأعمال التي تتعدى الأعمال الروتينية اليومية والتقليدية ودفعهم إلى تقديم الأعمال الإبداعية وذلك وفقا لقدراتهم.
- * زيادة كمية الإنتاج أو تحسين نوعية الخدمة وزيادة كمية المبيعات.
- * تهيئة الظروف الملائمة التي تساعد على جذب الكفاءات والعمل على بقاء الكفاءات المتميزة في التنظيم واستمرارهم في خدمة أهدافه.

المبحث الثاني: مقومات التحفيز ومعوقاته

المطلب الأول: أنواع ومراحل تحديد نظام الحوافز

أولاً: أنواع الحوافز

هناك العديد من التصنيفات للحوافز وهي: (1)

1- تصنيف الحوافز من حيث طبيعتها وهي:

أ- حوافز مادية: هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية مثل الحاجة إلى الطعام والملبس وغيرها، ومن هذه الحوافز المادية، الأجر وضمان استقرار العمل وظروف وإمكانيات العمل، وساعات العمل، وتعتبر الحوافز المادية الأكثر شيوعاً كونها تشبع حاجات ملموسة وضرورية، ويمكن تعريف الحوافز المادية على أنها مثيرات ملموسة لها القدرة على إشباع عدد من الحاجات الأولية ومن أهم الحوافز المادية ما يلي: (2)

*الأجر: مقابل أو ثمن ما يبذله الموظف من مجهود سواء عضلي أو فكري، ويعتبر الأجر حافز إذ شعر الموظف بأن أجره يكافئ ما يبذله من جهد، وكلما زاد الأجر زاد الحفز على العمل وعلى بذل الجهد وتحسن مستوى الأداء.

*التعويضات: تمثل التعويضات حافز إضافياً لبذل المزيد من الجهد.

*المكافآت: تقوم بعض المنظمات بتقديم مكافآت لموظفيها بناءً على الأداء العام للمنظمات ككل أو أداء إدارتهم التي يقومون بالإشراف عليها وتتنوع المكافآت، فهناك مكافآت على ساعات العمل الإضافية، ومكافآت على اقتراحات الموظفين... وغيرها.

*العلاوات: هي عبارة عن حافز سنوي تقدمه الإدارة للموظف الذي يكون أدائه في العمل أو تعامله مع الزملاء والرؤساء جيد، وهي أربع أنواع من العلاوات وهي: علاوة الأقدمية، علاوة الكفاءة، العلاوة الاستثنائية وعلاوة دورية.

(1) - طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص91.

(2) - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص85.

*المشاركة في الأرباح: ويكثر استخدامها في القطاع الخاص، من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجور وحوافز بما تحققه المؤسسة من أرباح، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم فتزيد الإنتاجية.

ب- حوافز معنوية: هي التي ترضى الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك العاملين وهي تساعد على جذب العاملين إلى العمل وزيادة تماسكهم في المنظمة ومن بين الحوافز المعنوية ما يلي:⁽¹⁾

*الترقية: نقل الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى يترتب عنها زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو المستقبل، وزيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي ترقى لها.

*التدريب والتكوين: هما من أقدم الوسائل وأفضلها في رفع الإنتاجية لذلك تلجأ إليهم المؤسسة لتحفيز عمالها فهما يرفعان الروح المعنوية للعامل ويزيدان في مهارة وقدرة العامل.

*الظروف الفيزيائية للعمل: إن الإدارة ملزمة بتوفير السلامة المهنية لعمالها وتصميم برامج للتوعية الصحية الخاصة ببيئة العمل بهدف حماية عمالها من الإصابات والأمراض التي قد تنتج سبب طبيعة العمل داخل المؤسسة.⁽²⁾

*تقدير جهود العاملين: ويكون ذلك عن طريق إشراك العامل في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، ومنح أوسمة، شهادات شكر وثناء، نشر أسماء المبدعين عن طريق وسائل الإعلام أو لوحة الشرف الخاصة بالمؤسسة.⁽³⁾

*إشراك العاملين في الإدارة: حيث للعمال الممثلون في مجلس الإدارة أن يساهموا في إدارة المؤسسة مساهمة حقيقية عن طريق الاشتراك في رسم سياسات واستراتيجيات المؤسسة واتخاذ قراراتها، والهدف من ذلك حفز العمال وإشعارهم بأهميتهم والمسؤولية اتجاه المؤسسة.

(1) - سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص 65.

(2) - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 301.

(3) - زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994 ص 386.

***ضمان استقرار العمل:** يعتبر حافز له أثر كبير في معنويات العاملين، لأن العمل المستقر يكفل دخلاً ثابتاً للفرد ويؤمن له ظروف معيشة كريمة.

***توسيع العمل:** يقصد بتوسيع العمل إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي حافز معنوي حتى يشعر العامل بأهمية الوظيفة التي يؤديها.

***الوظيفة الملائمة:** وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فملائمة الوظيفة للفرد تنمي ولاءه ومحبته لعمله وتحفزه على إتمام مهامه، وتدفعه أكثر للإنجاز الجيد.

***الثقة وتفويض السلطة:** تكليف العامل بمهام صعبة ومنحه مسؤوليات أكبر مما يمنحه شعور التحدي والمثابرة ليكون على قدر تلك المسؤولية والثقة التي وضع فيها.⁽¹⁾

وهناك من يصنف الحوافز من حيث أثرها وهي:⁽²⁾

أ- **الحوافز الايجابية:** يمنح الحافز الايجابي عندما يحقق الموظف مزايا أو عند إشباع مختلف حاجات الموظفين، وهذا مقابل أدائهم للعمل بالكفاءة المطلوبة إذ تسعى الحوافز الايجابية إلى التحسين من أداء الموظف، وبالتالي تقدم خدمات أكثر، وتقدم الحوافز للموظفين الذين يكون انجازهم في الأعمال أعلى من مستوى زملائهم فتمنح لهم حوافز مادية ومعنوية من أجل تحقيق أهداف الموظف والمنظمة ككل.

ب- **الحوافز السلبية:** وهي تلك العقوبات التي يتلقاها العامل بسبب تقصير ما كعدم احترامه لقوانين العمل وتأدية لعمله بمستوى أقل من ما هو مقرر أو متوقع منه أو ارتكابه الأخطاء خاصة إذا كانت جسمية وهذا ضماناً لأداء العمل بالشكل الذي يحقق أهداف المؤسسة.⁽³⁾

إن هذه الإجراءات والعقوبات التي تفرض على العاملين باعتبارها حوافز سلبية لا بد أن يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي أو نظام العقوبات في المؤسسة، ويقصد بالنظام التأديبي العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يخالفون قواعد العمل وتحدد فيه المخالفات التي تشكل أخطاء عملية، ويتم تحديد لكل نوع

(1) - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، 1999، ص 131 ، 132.

(2) - شفيق رضوان، السلوكية والإدارة المؤسسة الجماعية، للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1994، ص 39.

(3) - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 132.

من هذه الأخطاء عقوبة مناسبة ويمكن تصنف الأخطاء والعقوبات المناسبة إلى أربع درجات مرتبة حسب خطورتها كما يلي:⁽¹⁾

- **جزاء مغنوية:** تتمثل في التأييب أو لفت النظر أو الإنذار الشخصي.
 - **جزاء كتابية:** تتمثل في وضع الجزاءات المشار إليها سابقا، فيوجه إلى العامل مثلا إنذار كتابي عن مخالفة أو قد يصل الإنذار تكرار المخالفة، أو حتى الإنذار بالفصل حتى دون تعويض أو مكافأة.
 - **جزاء مالية:** تتمثل في قطع جزء من أجر العامل أو راتبه باعتبار أن هذا الاقتطاع أو الخصم عقوبة للعمال عن المخالفات التي ارتكبتها.
 - **جزاء تأديبية:** تتمثل في التوقيف عن العمل لمدة محددة أو النقل إلى قسم آخر أو خفض الراتب الحرمان من العلاوات، أو تأجيل موعد استحقاقها أو الفصل من المؤسسة.
- وتستعمل الإدارة العديد من العقوبات اتجاه العامل كتحويله إلى التحقيق ومجلس التأديب، عزل الفرد مؤقتا عن المشاركة في اتخاذ القرار، تقليص السلطات وتنزيل العامل من منصبه، النقل من مكان لآخر، خصم من الراتب، التأييب واللوم.....الخ.

ويمكن استخدام الحوافز السلبية للأغراض التالية:

- لكي يؤدي الفرد التزامه بشكل جيد ولا يستمر في الخطأ.
- من أجل حفز العاملين لتحسين أدائهم وتحذيرهم من أجل عدم الوقوع في الخطأ.⁽²⁾

كما يوجد تصنيف آخر للحوافز وهي من حيث من يحصل عليها وهي:⁽³⁾

***حوافز فردية:** حيث تقدم هذه الحوافز للعامل نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه أو تخطى الهدف المحدد وهي من أبسط الحوافز التي تستخدمها المنظمات وأكثرها شيوعا، هي التي تكافئ الأداء الفردي حيث يرجع اهتمام الإدارة بالحوافز الفردية نتيجة اعتقادها بأن الزيادة الإنتاجية لن تتحقق بدون إجراء

(1)- أحمد صقر، مرجع سابق، ص 89.

(2)- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص 213.

(3)- علي السلمي، مرجع سابق، ص 59.

التحضير اللازم، حيث اكتشفت أن الفرد لا يقدم أحسن ما عنده إلا عند اقتناعه بأن نتيجة ذلك إشباع رغباته واحتياجاته.

***حوافز جماعية:** وهي الحوافز التي تقدم للعامل كجماعة، وتهدف إلى حفزه وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة العمال كمجموعة، بحيث إذا زاد تعقيد المنظمة وتداخل أعمالها إلى درجة صعوبة قياس أداء الفرد بدقة وتأكيدا لضرورة التعاون والتماسك من أجل تحقيق الأهداف الجماعية والنتائج الجيدة تصبح الحوافز الفردية عديمة الجدوى.

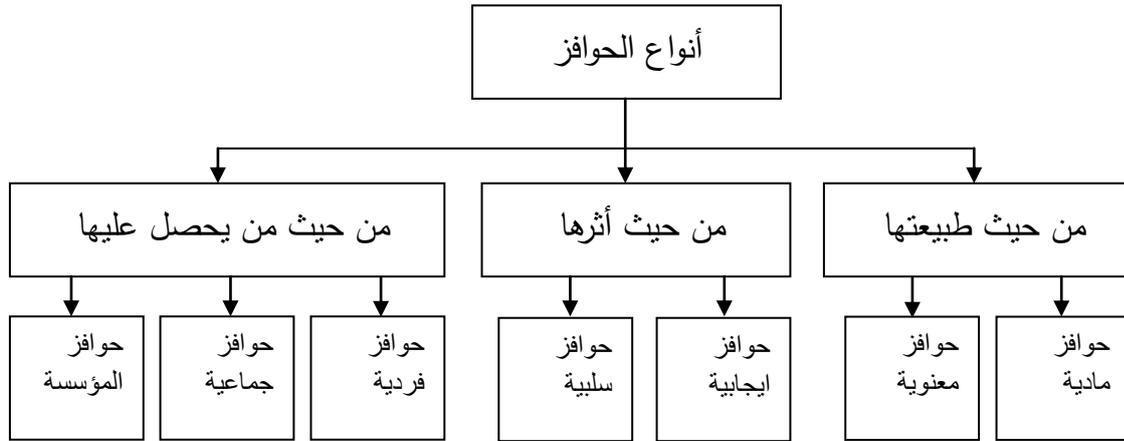
وتحقق الحوافز الجماعية أهدافا هامة تتمثل في إشباع حاجة الانتماء والولاء، وزيادة التعاون بين الأفراد تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة، إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة وتدعيم روح التعاون والتماسك بين أفراد الجماعة.⁽¹⁾

حوافز المؤسسة: هذه الحوافز تستند إلى انجاز المؤسسة بأكملها، حجم المكافأة يعتمد على راتب الموظف، وهنا عادة يتم إيجاد علاقات مترابطة بين موظفي المؤسسة وبعض الشركات توزع أرباحا سنوية على موظفي الشركة بسبب انجازات الموظفين الجيدة، لذا يعمل الموظفون على التفاهم والتعاون فيها بينهم من أجل التقليل من التكاليف وزيادة الإنتاج، وبعضها يعطي أسهما للموظفين.⁽²⁾

(1)- عبد المحسن جودة، عبد الحميد عبد الفاتح، مرجع سابق، ص18.

(2)- طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص112.

شكل رقم 03: يوضح أنواع الحوافز



المصدر: من انجاز الطالبة.

ثانيا: مراحل تحديد نظام الحوافز

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد للحوافز لابد من تقديم دليلا عمليا للخطوات والمراحل التي يجب أن تمر بها وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:⁽¹⁾

1- تحديد هدف النظام: تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف النظام تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة.

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

(1)- علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، الأمل للتجهيزات الفنية، القاهرة، مصر، 2000 ص53.

3- مرحلة وضع الخطة : تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي جمعت لديها في مرحلة الدراسة والأعداد، بقصد استيعاب دلالتها وأبعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات التالية:⁽¹⁾

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

4- مرحلة تجريب الخطة: قبل وضع خطة التنفيذ لا بد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها، كأن تعقد لقاءات عديدة مع العاملين، من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها، ونصح الإدارة بضرورة تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق للتأكد من سلامتها في المنظمة، ويفضل اختيار أحد أقسام المنظمة أو مجموعة صغيرة من الموظفين من أجل التعرف على ردود أفعالهم تجاه الخطة ومدى استجابتهم لها وحرصهم على نجاحها.

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

6- تحديد ميزانية الحوافز: هو ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير إدارة الموارد البشرية لكي ينفق على نظام الحوافز ويجب أن يغطي المبلغ الموجود الجوانب التالية:

أ- **قيمة الحوافز والجوائز:** وهي تمثل الغالبية لميزانية الحوافز وهي تتضمن جوانب جزائية مثل المكافآت الرحلات، الهدايا... وغيرها.

ب- **التكاليف الإدارية:** حيث تغطي تكاليف تصميم النظام وتعديله، الاحتفاظ بسجلاته وتدريب المسؤولين على النظام.

(1)- عادل حروش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص199.

ج- تكاليف الترويج: تغطي جوانب عديدة مثل النشرات والكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية خطابات الشكر، الحفلات... الخ.⁽¹⁾

المطلب الثاني: شروط وأسس منح الحوافز

أولاً: شروط نجاح نظام الحوافز: حتى يكون نظام الحوافز فعال، لا بد أن يقوم على جملة من الشروط وهي كما يلي:⁽²⁾

- تناسب الحوافز مع الدوافع الموجودة لدى الفرد، فكلما كانت الحوافز المعطاة للعاملين متفقة مع حاجاتهم من حيث الكم والكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فعالية نظام الحوافز.
- يجب أن يتسم نظام الحوافز بالشمولية لجميع أنواع الأعمال وإن يتسم بالوضوح والمرونة ليكون قابلاً للتعديل والتغيير وفقاً للمستجدات التي تواجه المنظمة.
- يجب أن يكون مقدار ما يعطى للفرد من حوافز متناسقاً مع الجهد الذي يبذله الفرد في العمل.
- يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستمرارية كي لا يضعف جهد العاملين ونشاطهم فيؤثر على الإنتاجية.
- من الضروري أن تعمل الإدارة على تطوير برنامج الحوافز، ووضع المعايير والإجراءات الضرورية لضمان تقدير المتميزين في العمل بشكل عادل ومرضي.

*في حين يضيف "محمد رفيق الطيب" شروط أخرى للحوافز وتتمثل فيما يلي:⁽³⁾

- لا بد أن يكون نظام الحوافز معلناً لكي تزداد ثقة العاملين فيه.
- عدم تغيير طرق التحفيز أو الأساليب الخاصة بالحوافز دون مبررات عملية التغيير.
- يجب أن لا تكون الفترة الزمنية للحصول على الحافز طويلة لأن طولها يؤثر سلباً على من يؤدون أعمالهم بكفاءة وإبداع.
- أخذ آراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز.
- أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة وذلك حسب وظيفتهم.

(1)- عادل حروش صالح، مؤيد سعيد سليم، مرجع سابق، ص 200، 199.

(2)- ناصر محمد العديلي إدارة السلوك التنظيمي، دار وائل للطباعة والنشر، السعودية ، 1993، ص 99.

(3)- محمد رفيق الطيب، مدخل لتسيير أساسيات وظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 180.

- أن تربط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
- إيجاد صلة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.
- إدراك ومعرفة الأفراد السياسية التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

ثانيا: أسس منح الحوافز

قبل أن نقوم بمنح الحوافز لابد من تحديد عدة أسس لذلك نذكر منها:⁽¹⁾

1-الأداء: يعتبر الأداء المعيار الأساسي وربما الأفضل لمنح الحوافز لدى بعض المنظمات وهو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء المطلوب سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الربح للوقت أو تخفيض التكاليف أو مورد آخر.

2-المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما هو الحال في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء، ويعتبر هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء والناتج النهائي لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في الكثير من الأحيان.

3-الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى نوع من الولاء والانتماء للمنظمة التي يجب المكافأة عليها، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في القطاع العام أكثر منها في القطاع الخاص.

4-المهارات والإبداع: إن بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو جوائز ودورات تدريبية، وكذلك على أساس العمل الابتكاري أو الإبداعي الذي يقدم من الفرد إلى المنظمة، ونقصد هنا بالعمل الابتكاري أو الإبداعي على أنه عملية متكاملة بتوظيف القدرات الذهنية لدى الفرد للتوصل إلى شيء جيد نافع للمنظمة والمجتمع.

(1)- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص237.

المطلب الثالث: أساليب وطرق التحفيز الحديثة

أولاً: الأساليب الحديثة للحفز: تم وضع أساليب للحوافز وهي:⁽¹⁾

1- أسلوب التحفيز عن طريق المشاركة: إن الأفراد بطبعهم يميلون عادة إلى دعم القرارات التي يشاركون في وضعها لهذا جاءت فكرة الإدارة بالمشاركة، أي زيادة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

2- أسلوب توسيع العمل: إن إضافة واجبات ومسؤوليات إلى العمل الأساسي بدل من القيام بعمل محدد ومتخصص يساعد على زياد الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين ومنه يساعد على حفز الأفراد في أداء أعمالهم.

3- أسلوب إثراء العمل: إن إعطاء فرصة كبيرة وحركية أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمال العاملين، يعني زيادة التوسع في الأعمال، وبالتالي زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا الأسلوب يؤدي إلى حفز الأفراد فهو يرفع الروح المعنوية وبالتالي زيادة الإنتاج.

4- أسلوب الإدارة بالأهداف: يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب انتشاراً واستعمالاً نظراً لأهميته كأسلوب من أساليب الحفز، ويقوم هذا الأسلوب على اشتراك المرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة وأهم العناصر الأساسية لهذا الأسلوب:

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها.
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة انجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية ويتم تقسيمها.

- إذا تبين من خلال عملية التقييم بأن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التحليل لا بد من إيجاد حلول لها.
5- أسلوب تأهيل العاملين: يساعد هذا الأسلوب العاملين في إشعارهم بأنهم جزء من المؤسسة مما يولد لديهم الشعور بالرضا والطمأنينة ويحفزهم على العمل.

*ويضيف "زياد رمضان" أساليب أخرى للتحفيز وهي:⁽²⁾

(1)- يوسف جسيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 420.

(2)- زياد رمضان وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط07، الأردن، 2003، ص ص، 222، 223.

1- أسلوب العمل المرن: ويسمح اختيار العاملين ساعات العمل التي يردونها فيستطيع الفرد الحضور إلى العمل خلال ساعات معينة وتركه خلال ساعات معينة ضمن حدود معينة معينة، ومع ذلك فعليه التواجد في الوقت المحدد والذي يسمى الوقت الأساسي خلال ساعات العمل اليومية.

2- أسلوب العمل الأسبوعي المكتب: يتضمن هذا الأسلوب السماح للعامل بقضاء ساعات العمل الأسبوعية 40 ساعة خلال عدة أيام أقل مثلا 4 أيام بدلا من خمس أيام، وهذا يسمح للعامل بقضاء وقت أطول للراحة والتسلية والأعمال الشخصية، ويبين نتائج أنه أدى إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين ورفع إنتاجيتهم، ومن ثم التقليل من الغياب.

3- أسلوب مجموعة الجودة: هي عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين تجتمع معا وباستمرار خلال وقت العمل في الشركة لمناقشة وتطوير أفضل الطرق والوسائل التي تستطيع تحسين نوعية وكمية العمل والإنتاج.

ثانيا: طرق التحفيز الحديثة

تم وضع طرق حديثة للحوافز يمكن ذكرها كما يلي:⁽¹⁾

- إشعار الموظفين بأهميتهم في المؤسسة عن طريق إشعارهم بأهمية العمل الذي يقومون به وأنه ضروري لتحقيق الأهداف عن طريق تفويض السلطة ومنحهم مسؤوليات إضافية وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وهذه الأمور تشعر الموظف بأهميته وتحفزه على العمل بالكفاءات المطلوبة.
- استخدام أسلوب التوجيه والإرشاد يجب أن يكون المدير على قدر من الأهمية في جذب العامل إلى العمل ليس بالتخويف أو الترغيب لكن بحبه للعمل واحترامه لمديرهم.
- منح الأجر العادل للموظفين حيث يشعر الموظف بالعدالة والمساواة، وإن وضعت الإدارة معدلات الأجر اختلفت الأعمال.
- توفير بعض الحوافز المعنوية وفرص الترقيات الاستثنائية.
- توفير الخدمات والمزايا الإضافية في مختلف مجالاتها الاجتماعية والصحية.
- إظهار روح الصداقة من قبل الرئيس للموظفين في العمل ومعاملتهم بكل احترام وتقدير ومحاولة تفهم مشاكلهم في العمل ومشاكلهم الخاصة لوضع الحلول المناسبة.

(1)- صالح بيومي، مرجع سابق، ص153.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق نظام الحوافز

تعاني العديد من المؤسسات الكثير من المشاكل بخصوص نظام الحوافز ومن بين هذه الصعوبات ما يلي:⁽¹⁾

- عدم وضوح أهداف نظام الحوافز لكل من الإدارة والمستفيدين.
- غياب الدراسات العلمية والبحوث الميدانية المتعلقة باتجاهات العاملين.
- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فعاليتها وأثرها.
- نقص مهارة المديرين في تطبيق الحوافز وتحيز بعضهم وتدخل العوامل الشخصية في تطبيق الحوافز.
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء لكي تمنح الحوافز بناء عليها.
- إن الحوافز المادية أو النقدية وخاصة الفردية تلغي دور الجماعة وتأثيرها الذي قد يصل إلى الطرد منها.

*ويضيف "فيصل حسونة" في كتابه إدارة الموارد البشرية بعض الصعوبات وهي:⁽²⁾

- ملء جو الشركة بالسياسات.
- وضع قواعد كثيرة غير ضرورية على الموظفين إتباعها.
- الاستفادة من الحد الأدنى من طاقة الموظفين.
- تشجيع المنافسة بين الموظفين.
- عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من السيئ.
- كثرة التغيرات في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.

(1)- عادل حروش صالح وآخرون، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2006، ص120.

(2)- فيصل حسونة، مرجع سابق، ص87.

المطلب الخامس: علاقة الحوافز بالتكيف المهني

ساهم التحفيز في خلق جو جيد من العمل ويظهر ذلك فيما يلي:⁽¹⁾

- 1- **التكيف مع العمل:** ويشمل الرضا الإجمالي عن العمل وعن مختلف جوانب بنية المؤسسة والمشرف والزملاء وظروف العمل كالترقية والأجر ونوع العمل، ويشمل إشباع الحاجات وتحقيق الطموحات.
- 2- **الرضا عن المؤسسة:** يحقق التحفيز الناجح رضا العامل عن المؤسسة، فكلما زاد نجاح المؤسسة كلما زاد اهتمامها بعمالها ومشاكلهم كلما زاد رضا العامل عنها، فنجاح المؤسسة يجعل العمال يتقنون بها في قدرتها على تمكينهم من إشباع حاجاتهم وتحسين ظروفهم.
- 3- **الرضا عن المشرف والمسؤول:** حيث تؤثر الحوافز على العمال فيكونون علاقة جيدة مع المسؤول الذي يمنح له الحافز، كما أن رضا العاملين يزداد عندما يكون المشرف متفهما ودودا وصادقا، يمدح أداء العاملين.
- 4- **التكيف مع ظروف العمل:** يقصد بظروف العمل الظروف الفيزيائية من ضوء وتهوية، رطوبة، حرارة ونظام فترات العمل والراحة.
- 5- **الرضا عن الأجور والمكافآت:** فكلما كان الأجر مناسباً لملياً لحاجات كلما زاد رضا العاملين وبينت الدراسات أن العمال الذين يتحصلون على العلاوات والمكافآت أكثر رضا من أولئك الذين لم يحصلوا على المكافآت.
 - زيادة معدلات الإنتاج.
 - استقرار العمال وثباتهم بالمؤسسة.
 - انخفاض معدلات الغياب وانخفاض عدد الشكاوي، إضافة إلى:⁽²⁾
- 6- **الرضا عن الترقية:** وتمثل الترقية أهم وسيلة لتحسين المستوى المادي والمكانة الاجتماعية بحيث إذا ما تم تحفيز العاملين بهذا النوع فإنه حتماً يزيد تكيفهم مع العمل.
- 7- **الرضا عن ساعات العمل:** فإذا كانت أوقات الراحة قليلة فإن ذلك سيؤثر سلباً على أوقات العمل ويخلق حالة من عدم الرضا والتكيف، وهنا يجب تهيئة أوقات العمل.

(1)- عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح، الكويت، 1991، ص333.

(2)- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982، ص133.

خلاصة:

من خلال ما تم التعرض له في هذا الفصل يمكن القول بأن الحوافز تساهم في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم، واستغلال قدراتهم أحسن استغلال، ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لأدائها بالشكل الأمثل مع توفر عنصر المصادقية في التطبيق والتنفيذ حيث تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، فنظام الحوافز إذا أحسن وضعه واستخدامه يشعر الموظفون بالعدالة والإنصاف فيؤدون أعمالهم على أكمل وجه وتقل الصراعات بين العمال، فيشعر العامل بالرضا عن وظيفة نتيجة لإشباع حاجاته فيزداد بذلك الإنتاج كما وكيفا، ويلعب الحافز دورا كبيرا في تحقيق التكيف المهني لذلك سنتطرق له في الفصل الثالث.

الفصل الثالث: متطلبات التكيف المهني

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية التكيف المهني.

المطلب الأول: شروط التكيف المهني.

المطلب الثاني: أنواع التكيف المهني.

المطلب الثالث: عوامل التكيف المهني ومظاهره.

المطلب الرابع: مراحل التكيف المهني.

المطلب الخامس: أهمية التكيف المهني.

المبحث الثاني: مقومات ومعايير لقياس التكيف المهني.

المطلب الأول: أساسيات عملية التكيف المهني.

المطلب الثاني: أسس تطوير برنامج التكيف المهني.

المطلب الثالث: طرق وأساليب التكيف المهني.

المطلب الرابع: معايير للحكم على التكيف المهني.

المطلب الخامس: قياس التكيف المهني .

خلاصة.

تمهيد:

إن تحقيق المؤسسة لمكانتها في السوق يقوم أساساً على تحقيق مناخ عمل مناسب يسوده التعاون والانسجام والولاء، ولن يكون ذلك إلا إذا كان العامل متكيفاً ومنتجاً في عمله، فالتكيف المهني هو عملية ديناميكية مستمرة تمكن الفرد من سد حاجاته والتخلص من الإحباط الذي يتعرض له أثناء العمل وتوفير بيئة عمل مناسبة لضمان سلامته من حوادث العمل، وتحقيق جو تسوده العلاقات الإنسانية والاجتماعية انطلاقاً من هذه الأهمية، وجب علينا فهم وإدراك معنى التكيف المهني، لهذا سنحاول في هذا الفصل الذي قسم إلى مبحثين التعرف على شروط التكيف المهني، أنواعه وعوامله، مظاهره ومراحله أهميته، أما في المبحث الثاني الذي عنون بمقومات ومعايير لقياس التكيف المهني فسنتعرف على أساسيات عملية التكيف المهني، أسس تطوير برنامج التكيف المهني، طرقه وأساليبه، معايير ومقاييس للحكم على التكيف المهني.

المبحث الأول: ماهية التكيف المهني

المطلب الأول: شروط التكيف المهني

توجد شروط توفرها يضمن تحقيق التكيف المهني من بينها:⁽¹⁾

- شعور العامل بالرضا عن مستواه الاقتصادي.
- شعور العامل بأن صاحب العمل يقدره ويهتم به.
- إدراكه أن رؤسائه أو المشرفين عليه يحرصون على مصالحه قدر حرصها على مصالح العمل.
- حبه لنوع العمل الذي يؤديه.
- توفر فرص الترقية والتدريب المهني في العمل.
- توفر فرص الاستفادة من أفكاره وأرائه الخاصة بالإنتاج وتحسينه.
- شعوره بالأمن والاستقرار النفسي في العمل.
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- تنمية إخلاص العمال للمؤسسة عن طريق الإخلاص في معاملتهم.
- التطبيق المرن لقوانين ولوائح المؤسسة على العمال.
- إعطاء الفرص المناسبة لكل عامل بحسب ميزاته الخاصة.

المطلب الثاني: أنواع التكيف المهني

للتكيف المهني شكلان أساسيان يقوم عليهما هما:⁽²⁾

1- التكيف الإيجابي: وهو ما يحقق أهداف الجماعة على الهيئة التي تريدها، ولكي ينجح الفرد في تحقيق أهدافه ويتغلب على كل ما يواجهه من عقبات، عليه أن يغير سلوكه ليتأقلم مع الظروف المحيطة، أو تعديل ظروف البيئة لتحقيق الرغبات والحاجات، أي أن الفرد قد يغير سلوكه لإشباع حاجاته، وعلى هذا فالتكيف المهني الإيجابي لا يعني مجرد ملائمة الفرد لموقف معين، ولكنه

(1)- ماسية أحمد النبال، التنشئة الاجتماعية، مبحث في علم النفس الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص140.

(2)- صلاح الدين شروخ، علم الاجتماع التربوي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2004، ص210.

يتضمن تحسين الفرد للموقف الذي يجد نفسه فيه، ولقد أشار علماء الاجتماع إلى التكيف بأنه التعبير عن قدرة الفرد على التلاؤم مع الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، في الوقت الذي يستطيع فيه الفرد أن يقوم بعلاقات منسجمة وسوية مع الظروف والمواقف والأشخاص الذين يكونون البيئة المحيطة به.⁽¹⁾

ونقصد بالتكيف الايجابي (الحسن) هو تفاعل الفرد مع الأفراد الآخرين والمحيط، وأن يشبع الفرد حاجاته ودوافعه بطريقة ترضيه وترضي المحيطين به.

*ويكون التكيف الحسن على مستويين:⁽²⁾

أ- مستوى شخصي: ويشير إلى التوازن بين الوظائف المختلفة، مما يترتب عليه أم تقوم الأجهزة النفسية بوظائفها دون صراعات قوية.

ب- مستوى اجتماعي: ويعني أن ينشئ الفرد علاقة منسجمة مع البيئة التي يعيش فيها، يتأثر التكيف الاجتماعي بمدى الانسجام الداخلي في الشخصية.

*وقد قام "شايفر" و"شوبن" بتحديد العوامل التي تسهم في تحقيق التكيف الحسن وهي:

- قبول الآخرين والتكيف الإيجابي معهم، ووجود علاقة صداقة ومودة.

- المساهمة في النشاطات والخدمات الاجتماعية.

- القدرة على اتخاذ القرارات والتنفيذ الواقعي لها.

- التعبير المناسب والفعال عن الذات ولاسيما القدرات والمواهب.

*من مظاهر التكيف الحسن (الاجباري) ما يلي:⁽³⁾

أ- المرونة: يعني هنا بالمرونة أن الفرد يحاول دائما أن يجد بدائل للسلوك الذي يفشل في الوصول للعلاقة.

(1)- ماسية أحمد النبال، مرجع سابق، ص136.

(2)- أحمد إبراهيم عبد الرزاق بكري، سياسة الشركات في إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015 ص58.

(3)- أحمد إبراهيم عبد الرزاق بكري، مرجع سابق، ص ص 59، 60.

ب-الشعور بالأمن: يسعى الفرد لحل مشكلات وإزالة مصادر الصراع والتهديد، كل ذلك في حدود إمكانياته، فعندما يتكيف الفرد مع وظيفته يشعر بالأمن.

ج-الاستفادة من الخبرات: يتضمن التكيف المناسب تعديلا في السلوك عند الضرورة بناء على الخبرات التي يمر فيها الفرد، فكل موقف يمر به يضيف إلى خبرته ما يجعله أكثر قدرة على مواجهة المواقف الآتية.

د- الواقعية: فالتكيف المهني يتطلب واقعية في تقدير الأمور لأن البعد عن الواقعية يؤدي بالفرد الى تقرير خاطئ للأمور مما قد يسبب له مشاكل، كما يتطلب فهم الواقع من أجل معرفة ماذا سينجز الفرد.

هـ- القدرة على إنشاء علاقات اجتماعية ناجحة: فالفرد ذو التكيف الحسن قادر على تكوين علاقات اجتماعية ناجحة مع الآخرين في مختلف الجماعات التي ينتمي إليها، أي أن يكون مقبولا من الجماعة ويحصل على احترامها وتقديرها.

و- القدرة على العطاء الجيد: من ينعم بتكيف سوي هو الذي ينجح في إقامة علاقات ناجحة مع الآخرين، ويقوم بأداء دوره الاجتماعي، بما يحقق له، وللمجتمع حياة أفضل، فالسعي لخدمة الجماعة والاهتمام بشؤونها دلالة على التكيف الجيد، ويعطي المتكيف أفكار ايجابية للآخرين الذين يحتاجون عطاءه.

ز- القدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية: من علامات التكيف الحسن، قدرة الفرد على تحمل مسؤولية أفعاله، وعلى اتخاذ القرارات المناسبة.

2- التكيف السلبي: ونعني به عجز الفرد في إشباع دوافعه أو حاجاته بطريقة ترضيه وترضي الآخرين فإذا كان الفرد قادرا على التلاؤم مع البيئة فإنه يكون قادرا كذلك على التلاؤم مع المتغيرات والظروف الاجتماعية والنفسية التي تحيط به، وهذه حقيقة تحتم قيامه بأنشطة مستمرة تهدف إلى التفاعل بينه وبينها بهدف الحصول على قدر من الرضا والاتزان.

وسوء التكيف المهني شكل من أشكال السلوكيات غير الملائمة، أي حالة تنتج عن محاولة الالتحاق في مهنة ليست مناسبة لفرد ما، من ناحية القدرة أو التدريب أو من نواحي أخرى.⁽¹⁾

(1)- القاسم محمد بديع مبارك، علم النفس المهني بين النظري والتطبيقي، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص59.

هناك مصدرين أساسيين لسوء التكيف المهني للعاملين في العمل وهما: (1)

*سياسات التدريب العامة بالمصنع وهي تتبع من الإدارة العليا.

*شخصيات الرؤساء والمشرفين المحيطين بالعامل.

كما أن عدم الأمن والاستقرار يعد مصدر لسوء التكيف المهني، أما بخصوص المؤثرات الخارجية فيركز على ظروف المنزل غير الملائمة والتي تعتبر المسؤولة عن سوء التكيف المهني مثل الصراع بين الزوجين، الديون المالية، الأمراض المزمنة... الخ، أو عندما يلتحق الفرد بمهنة ليست مناسبة للفرد لا تدريبيًا ولا من ناحية القدرة ولا من نواحي أخرى.

أسباب سوء التكيف المهني وهي:

قد يرجع سوء التكيف المهني إلى عدم الوفاء بمتطلبات المهنة، أو إلى عدم وجود الوقت الكافي أو إلى الأسباب الإدارية غير الملائمة وزيادة حجم العمل، عدم الرضا عن المكانة الاجتماعية والحوافز المادية والعلاقة مع الزملاء، ضعف الاتصال بين العاملين ونقص إحساسهم بالتعاون، وهناك أسباب ذاتية جسمية ونفسية، عقلية وبيئية ويمكن إجمالها فيما يلي: (2)

أ- **أسباب جسمية:** مثل ضعف النظر والسمع والعاهة تسبب للعامل اضطراب نفسي ينقله معه إلى مكان العمل مما يجعله غير قادر على ممارسة العمل بنجاح فيصبح كثير التغيب مستهدف للحوادث بسبب حالته الصحية السيئة فسوء التكيف المهني يجعل العامل أكثر عرضة لأخطار العمل.

ب- **العديد من المشاكل:** ومن بين الأمراض النفسية، القلق والشعور بالذنب، عدم الاتزان الانفعالي.

ج- **أسباب عقلية:** من الأسباب المسببة لسوء التكيف المهني، حوادث العمل وتغيب العامل عن عمله وقد أثبت أحد المختصين أن هناك علاقة طردية بين مستوى الذكاء وحوادث العمل.

د- **أسباب بيئية:** إن عدم الاتزان بين العامل وبيئته هي من الأسباب المؤدية إلى سوء التكيف المهني كالمشاكل الأسرية، العلاقة مع الزملاء والمشرفين والإدارة كلها لها صلة بسوء التكيف المهني إذ لم يحسن التعامل معها.

(1)- محمود السيد أبو النيل، علم الاجتماع المهني، مكتبة الخزانجي، القاهرة، مصر، 1992، ص 207.

(2)- ربيع محمد شحاتة، علم النفس الصناعي والمهني، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط03، الأردن، 2010، ص 183.

*من مظاهر سوء التكيف المهني ما يلي: (1)

- كثرة التغيب والتمارض عن العمل بعذر أو بدون عذر.
- سوء الإنتاج من ناحية الكيف وقلته من ناحية الكم.
- الإكثار من الأخطاء الفنية والإدارية أثناء العمل.
- الإكثار من الشكاوي أو التمرد أو المشاغبة.
- اضطراب العلاقة مع زملاء العمل والرؤساء.
- عدم الالتزام بالتعليمات المتعلقة بالعمل.
- كثرة التنقل والإضراب عن العمل.
- التبرير وذلك بالتملص من المسؤولية وإلقاء اللوم على الآخرين.

*كما يحدد "دولمان" أنواع أخرى للتكيف المهني وهي: (2)

1- تكيف ذاتي نفسي: يعرف التكيف الشخصي على أنه عملية تفاعلية بين الفرد وبيئته، ويقوم الفرد من خلال هذه العملية إما بتعديل سلوكه أو سلوك بيئته، ويقصد به قدرة المرء على تحقيق التكيف والتوافق بين دوافعه وأدواره الاجتماعية المتصارعة مع هذه الدوافع والعجز عن تحقيق التكيف الذاتي يجعل الفرد في صراعات نفسية مستمرة، مما يؤدي إلى سوء علاقته الاجتماعية بالآخرين، ومن مظاهر التكيف النفسي الجيد الاعتماد على النفس، الإحساس بالقيمة الذاتية والشعور بالحرية والانتماء.

2- التكيف الاجتماعي: ويعني أن يكون الفرد علاقات اجتماعية مع المجتمع الذي يعيش فيه ويتطلب منه ذلك تعديل بعض سلوكياته ويرى "دولمان" أن التكيف الاجتماعي هو جملة التغيرات والتعديلات السلوكية التي تكون ضرورية لإشباع الحاجات الاجتماعية، ولمواجهة متطلبات المجتمع إلى جانب إقامة

(1)- ربيع محمد شحاتة، مرجع سابق، ص ص 183، 184.

(2)- طه فرج عبد الحميد، مرجع سابق، ص 125.

علاقات منسجمة مع البيئة ويقوم بعد التكيف الاجتماعي على العنصر البشري على أساس شعور الفرد بالأمن الاجتماعي وهو يتضمن النواحي التالية:⁽¹⁾

- الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية: أي معرفة ما هو صواب وما هو خطأ من وجهة نظر الجماعة ويتحمل المسؤولية.

- التحرر من الميول المضادة للمجتمع: أي عدم عصيان أوامر المجتمع أو تدمير ممتلكات الغير.

- العلاقات في العمل: تتضمن شعور العامل بأهميته وقيمه في العمل التي ينتمي إليها.

- العلاقات البيئية المحلية: أي أن العامل يتكيف مع البيئة التي يعيش فيها.

3- التكيف المهني الرسمي: يعرف التكيف المهني الرسمي على أنه التكيف الممول والمعد من قبل

المؤسسة والهدف الرئيسي منه هو استقبال الأفراد الجدد واطلاعهم على قواعد وسياسات وإجراءات

المؤسسة، ومن المفروض حصول التكيف في وقت قصير، أي فور استلام الموظف لوظيفته في

اليوم الأول الذي باشر فيه العمل.

4- التكيف المهني غير الرسمي: يحصل التكيف المهني غير الرسمي عندما يتلقى الموظف الجديد

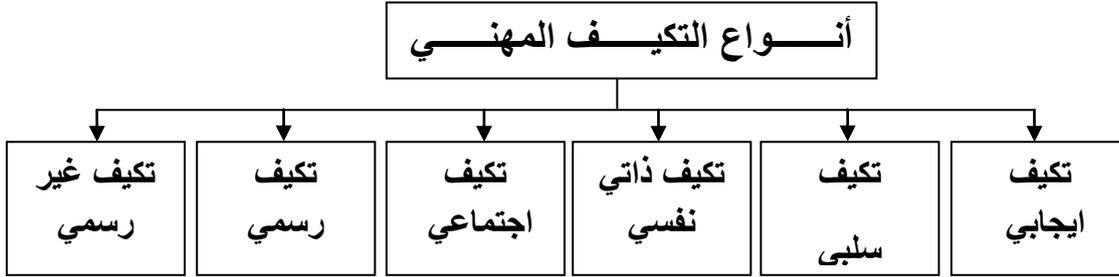
معلومات عن المؤسسة وعن الوظيفة أو الوظائف التي سوف يشغلها مع الأفراد الحاليين العاملين في

المؤسسة ومن المفيد أن تتطابق المعلومات التي حصل عليها الموظفون الحاليون، إذ أن تطابق

المعلومات يساعد الموظف الجديد على الالتزام بها وبالتالي المؤسسة من إثبات ثقافتها.

(1)- حسن إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص ص 244 ، 246.

رقم الشكل 04: يوضح أنواع التكيف المهني



المصدر: من انجاز الطالبة

المطلب الثالث: عوامل التكيف المهني ومظاهره

أولاً: عوامل التكيف المهني: للتكيف المهني العديد من العوامل التي يقوم عليها وهي كما يلي: (1)

1- إشباع الحاجات الفردية: إشباع الحاجات هو مصدر انبعاث النشاط فمنها الحاجات الأولية ومنها الحاجات النفسية الاجتماعية من طعام وشراب، أما الحاجات النفسية والاجتماعية تعد مرحلة من مراحل التكيف الأولى لأنه نتاج الحنان والشعور بالنجاح وتأمين الاستقرار وإشباع الحاجة إلى الانتماء.

2- المرونة: هي من الخصائص البارزة التي يمتاز بها الكائن الحي، ويقصد بها القابلية للتشكل بأشكال جديدة تبعاً لمقتضيات الظروف، ومن أهم مظاهر المرونة القابلية للتغيير والتكيف، ويكون التكيف رداً على التحديات التي تواجه الذات، فإذا كان التحدي مناسباً قدر الفرد على الاستمرارية في الحياة ومواجهة المستجدات بصورة تجعله أكثر سعادة.

3- تقبل الذات: تقبل المرء لذاته وقبوله لأوجه الضعف فيها، وإدراكه لجوانب القوة، عامل أساس في التكيف الجيد، أما المبالغة في نقد الذات فدليل نبذ لها، وعداوة تجاهها، والذي يفعل ذلك يكون غير متكيف مع ذاته، ويدخل في صراع معها، يفقد قدرته على التكيف ويعرض حياته وسعادته، وكذلك صحته الجسدية والنفسية للخطر، ولذلك فإن شخصاً محدود المواهب لكنه يقدرها حق قدرها أفضل حالاً من الذي يملك قدرات كثيرة ولكنه يبخس قدراته ونفسه.

(1)- مراد يوسف، مبادئ علم النفس العام، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1978، ص 210.

*في حين "عوض عباس" في كتابه الموجز في الصحة النفسية يضع عوامل أخرى للتكيف المهني وهي:⁽¹⁾

1- **عوامل حضارية وتكنولوجية:** يؤثر في التكيف المهني للفرد التغيرات الحضارية والتكنولوجية التي تزعزع أمنه واستقراره، وتجعله يصاب باليأس، ولقد أدت التكنولوجيا إلى تغيرات هامة في الكيان الاجتماعي نتيجة لقلّة الحاجة إلى العمل اليدوي وزيادة معدلات الإنتاج، وتحول المجتمع الريفي إلى مجتمع صناعي، مما أوجد خلافا نوعيا بين المجتمع الصناعي والريفي فتعددت مطالبها ومشاكلها واختلف أسلوب تفكيرها.

2- **عوامل شخصية:** هناك عدة عوامل تتصافر معا فتؤثر في التكيف المهني منها:⁽²⁾

أ- **الحالة الصحية:** والتي ترجع أساسا إلى الجانب الفسيولوجي، فأى خلل في التكوينات الجسمية يؤدي إلى خلل وظائفها خصوصا إذا امتد إلى الوظائف النفسية المختلفة، ذلك أن التكوين البيولوجي ليس منفصل عن التكوين النفسي بل إنهما معا يكونان وحدة متكاملة.

ب- **الحالة النفسية (المزاجية):** إن الاضطرابات الانفعالية والنفسية من صراع وقلق وإحباط يؤثر على التكيف.

ج- **السمات الشخصية:** إن استعداد الفرد للعمل وميوله، رغباته وطموحه ومستوى رغبته في العمل كلها سمات تؤثر في التكيف المهني.

*أما "ربيع محمد شحاتة" فيرى أن للتكيف المهني عوامل داخلية وعوامل خارجية.

1- **العوامل الداخلية** وتتمثل في:⁽³⁾

أ- **الروح المعنوية:** إن قدرات الموظف وتناسبها مع متطلبات العمل واحتياجاته تؤدي إلى التكيف ورفع الروح المعنوية لديه، تولد في نفسه مشاعر الحب والاستقرار في العمل.

(1) - عوض عباس، الموجز في الصحة النفسية، دار المعارف، ط 02، مصر، 1996، ص 45.

(2) - الشادلي عبد الحميد، الصحة النفسية، سيكولوجية الشخصية، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 30.

(3) - ربيع محمد شحاتة، مرجع سابق، ص 58.

ب- **الذكاء:** إن الموظف الذي يملك مشاعر غير كافية تتولد لديه مشاعر مزعجة تجاه المشكلات التي تواجهه ويسبب له ذلك الإرهاق وعدم الاستقرار في العمل نتيجة تعرضه إلى التوبيخ، بسبب الأخطاء التي يرتكبها مما قد ينتج عنه ترك العامل لمنصبه، أما الموظف الذي يملك قدرا كبيرا من الذكاء، فهو يتكيف مهنيا ويستطيع أن يتجاوز الصعوبات.

ج- **الميل والاتجاه نحو الوظيفة:** ونعني به الموقف الايجابي تجاه المهنة، واهتمام الفرد بعمل معين يؤدي إلى الشعور بالارتياح والتكيف، فهو يشعر الفرد بأنه يفضل أشياء أو أفكار على حساب أفكار أخرى ويتجه إليها، وهي تعبر عن حاجات الفرد وسماته الشخصية.⁽¹⁾

2- **العوامل الخارجية:** ونعني بها العوامل الموجودة داخل بيئة العمل وهي العوامل التنظيمية، التي تختص بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد أو بيئة العمل التي يعيش فيها، ومن أهم هذه العوامل:⁽²⁾

أ- **الظروف الفيزيائية (البيئة):** وتتمثل في الإضاءة، التهوية، الهدوء، أدوات العمل .

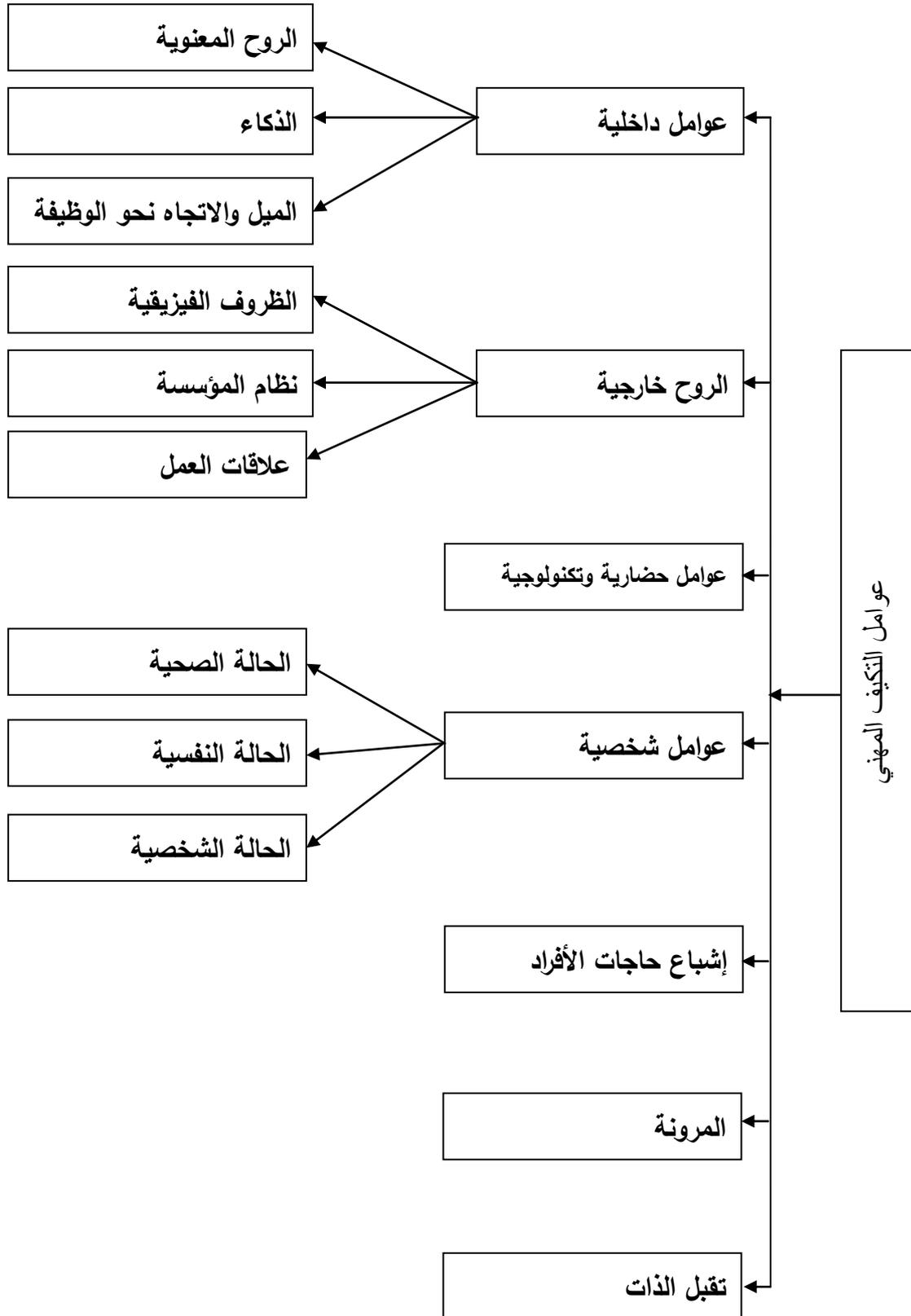
ب- **نظام المؤسسة:** لا بد أن يكون الموظف على اطلاع بكل اللوائح والتشريعات القانونية وكذلك نظام المؤسسة وأن يكون الموظف يتبع ويتقيد بتلك اللوائح لأن ذلك يساعده على التأقلم والتكيف مهنيا وإداريا كما يحقق له التكيف المهني المطلوب.

ج- **علاقات العمل:** وتشمل علاقة الموظف برؤسائه التي تشجع الثقة المتبادلة بينهم وتشعر المرؤوسين بالاحترام والتقدير، ولاسيما إذا استعمل الرئيس بعض السلوكيات التي تقرب منه الموظفين مثل المرونة في تطبيق اللوائح والتعليمات، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فكل هذه العوامل تخلق مناخ ملائم للعمل والإبداع داخل المؤسسة، وتعزز علاقة الموظف بزملائه في العمل فيحقق بذلك التكيف له وزملائه.

(1)- محمود السيد أبو النيل، مرجع سابق، ص93.

(2)- عمارة سمية، صراع الأدوار وتأثيره على التوافق المهني للطلاب العاملين بالمركز الجامعي، غرداية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009، ص379.

الشكل رقم 05: يوضح عوامل التكيف المهني



المصدر: من إنجاز الطالبة

ثانيا: مظاهر تحقيق التكيف المهني

يشكل الرضا عن العمل المظهر الأساسي للتكيف المهني ويتحدد ضمن الأوجه التالية:

1- **الرضا عن المؤسسة:** إن تكيف العامل داخل المؤسسة يشمل مظهرين هما الرضا عن العمل في المؤسسة، الرضا عن صفاتها العامة، فالمؤسسة الديمقراطية تسعى لرفع مستواها الاقتصادي والاجتماعي والثقافي تماشيا مع خطوط التنمية والبرمجة الهادفة لتطوير المجتمع ويتوجب عليها زيادة فعالية الإشراف والرقابة وفسح المجال للمشاركة للعمال، المساهمة في تطوير المؤسسة وتحسين ظروف العمل لتصبح أغلبية العمال متكيفة مع العمل في المؤسسة.

2- **الرضا عن الإدارة والإشراف:** من مظاهر الرضا عن الإدارة التعاون مع أعضائها وتنفيذ تعليماتها دون مقاومة، لهذا ينبغي على الإدارة معرفة احتياجات ومتطلبات العمال، أي ينبغي على الإدارة إتباع الأسلوب الديمقراطي بتعاملها مع كافة العاملين بالمؤسسة وتزويدهم بكل التغيرات والتطورات التي تحصل داخل المؤسسة.

وهذا بدوره يعكس عملية الإنتاج الفعلي والتكيف سواء بين العمال أنفسهم أو بين العمال والإدارة.

3- **الرضا عن الأجر:** للأجر تأثير واضح على تكيف العمال باعتباره الدلالة النفسية والاجتماعية فالأجر وسيلة لإشباع الحاجات المالية وتحقيق هدف العيش، فرفع المستوى المادي للعامل بإشباع رغباتهم وفق احتياجاتهم الاقتصادية يؤدي إلى إقناعهم بعدالة الإدارة وأنها تخدم مصالحهم، كما أن عليها شرح القوانين والتشريعات العمالية الخاصة بالأجور وإشراكهم في تعديلها تماشيا مع تكاليف المعيشة وأسعار السوق.

4- **الرضا عن محتوى العمل:** لجعل عملية التكيف المهني ناجحة لدى العامل، ينبغي أن يتميز العمل بطابع إنساني وتحديث المؤسسة بالآلات العملية والتقنية المتطورة.

فإدخال التقنيات الحديثة في العمل يساعد على تخفيف الجهد والتعب ويساعد على القيام بالعمل بطريقة سهلة تجنبه الأخطاء والحوادث وزيادة الإنتاج وتلبية حاجات الأفراد وهذه العوامل تعطي محتوى العمل طابعا إنسانيا جديدا باعتبارها عوامل جذب لكافة العمال نحو التكيف الملائم ونحو كل ما يقومون به.⁽¹⁾

(1)- محمد بالرابح، الرضا عن العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران، الجزائر، دت، ص ص 173، 175.

5- **الرضا عن مدة الخدمة:** نظرا لأهمية الخبرة في العمل وتأثيرها على إمكانيات التكيف واكتساب آليات القبول بينت نتائج دراسات علم النفس المهني وعلم النفس العمل، إن العامل يمر بمراحل في حياته المهنية، فالعامل الذي مارس العمل لمدة أطول يكتسب سلوك يجعله أكثر استعدادا للتكيف عكس العامل الجديد، ذلك لأن الأقدمية لها أثر على مهارة العامل وهي من تساهم في تحقيق التكيف المهني.

6- **الرضا عن جماعة العمل:** أكدت معظم النظريات على وجود شعور مشترك بين أفراد الطبقة الواحدة كما حددت العديد من نتائج الدراسات العوامل المسببة لزيادة الرضا عن العمل كتشابه الأخلاق والقيم، حيث يغلب عليها النمط المشترك الذي يتطلب تعاون عدة عمال في نشاط واحد.

7- **الرضا عن العلاقات الخارجية:** للعلاقات الخارجية تأثير على التكيف في العمل سواء كان مصدرها الحياة الأسرية أو العلاقات الاجتماعية، خاصة المشاعر الموقفية الايجابية أو السلبية.

8- **الرضا عن مكان السكن:** اهتمت دراسات عديدة بموضوع توفير السكن للعمال قصد تحقيق تكيفهم الاجتماعي، وإلزام الإدارة بتوفير سكن للعمال قرب أماكن العمل للقضاء على مشاكل التأخر أو الغياب، وتوفير الجهد الذي ينعكس على إنتاجية العمل.

9- **الرضا عن الحالة الأسرية:** أثبتت بعض الدراسات أن تأثير الحالة الأسرية للعامل على عملية التكيف والرضا عن العمل، فكلما زادت الالتزامات الأسرية كلما زادت مشاكل التكيف وقل الرضا.

10- **الرضا عن التكوين المهني:** يهتم علم النفس العمل بالتكوين من أجل تنمية المهارات الفنية ورفع مستوى التكيف للعامل مع عمله، وتسهيل تكيفه مع محيط العمل والزيادة،⁽¹⁾ فعالية التدريب المهني يجب تكيف برامج التكوين والتدريب وفقا لمتطلبات العمل.

11- **الرضا عن العلاقات النقابية:** للنقابة دور في المجتمع فالنشاط النقابي أثاره ايجابية على العاملين تتمثل في تعبئة العمال للنضال والنهوض بالاقتصاد الوطني وتطبيق خطط التنمية، وبناء المجتمع الجديد، كما أنها تدافع عن حقوق العمال وتعمل على تطبيق قوانين العمل وتعكس احتياجاتهم وتحل المشاكل الخاصة بالعمل.... الخ.⁽²⁾

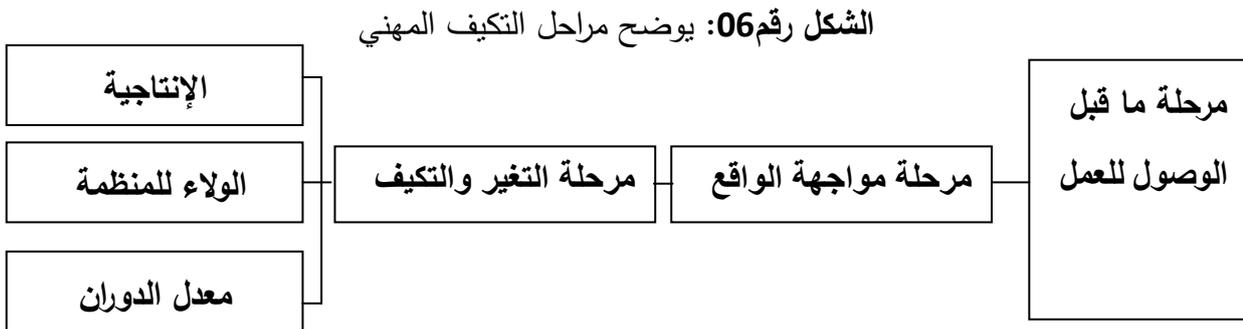
(1)- محمد بالرابح، مرجع سابق، ص ص 183، 184.

(2)- المرجع نفسه، ص 184.

المطلب الرابع: مراحل التكيف المهني

- 1- **مرحلة الشعور بالإشكالية:** إن دراسة التكيف المهني عبر التاريخ يتضح لنا أن التكيف يكون دائماً مدفوعاً بالحاجة الناشئة عن الشعور بعدم الرضا عن الحال الراهن، والتفكير بسبيل الخلاص فقد لا يكون هناك تكيف مهني بسبب عدم الرضا عن الوضع المادي مثلاً.
- 2- **مرحلة الصراع والرفض:** وتكون هذه المرحلة بداية للتكيف المهني، وفيها ينشأ الصراع بين الفرد ونفسه وبينه وبين البيئة التي يحتاج الفرد إلى التكيف معها، وفيها يبدأ التساؤل عن الحال الجديد المعروض ومدى مناسبته للحال المعاش واحتياجاته.
- 3- **مرحلة التحويل:** ويبدأ المرء بتقبل البيئة أو العنصر الجديد بصورة أولية، تدفع إلى الشروع في فحص الأمر وهنا تقل المقاومة تدريجياً، وتبدأ عملية إعادة التنظيم للظاهرة الجديدة والتكيف هنا يحصل نتيجة للشعور باستحالة الاستمرار على نفس الوضع.
- 4- **مرحلة التكيف التام:** وفيها يتحقق التكيف المهني ويندمج الفرد مع البيئة الجديدة أو يصبح التكيف الجديد جزءاً من السلوك، ويتبنى الفرد القيم والأفكار الجديدة.⁽¹⁾

*والشكل الموالي يوضح مراحل أخرى للتكيف المهني



المصدر : سهيلة عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط03، عمان، الأردن 2007، ص208.

(1)- صلاح الدين شروخ، مرجع سابق، ص ص 207، 208.

يلاحظ من النموذج السابق أن الفرد يصل إلى العمل حاملاً معه مجموعة من القيم والعادات والاتجاهات والتصورات التي ينقلها معه إلى مكان العمل والمنظمة، وتبدأ مرحلة التكيف عند تعريف الفرد بالعمل والمنظمة، وتعريفه بما هو متوقع منه عمله وسلوكه، وبعد دخول العامل للعمل ومقارنة واقع العمل بما يتضمن من قواعد وزملاء العمل... ومع تصورات، فعندما تكون هناك فجوة بين التصورات المسبقة والواقع لا بد أن تكشف وان يوضع مثل هذا الفرد في برنامج للتكيف المناسب لجعل الأفراد راغبين في العمل والمنظمة بحيث يقبلون قيم وضوابط العمل والزملاء.⁽¹⁾

المطلب الخامس: أهمية التكيف المهني

يستهدف التكيف المهني النفس وراحة البال والاطمئنان نتيجة الشعور بالقدرة الذاتية على التكيف مع البيئة، ومكان العمل، والتفاعل مع الآخرين ولا يتاح ذلك لأكثر من التعرف على حاجات النفس، وإرضاء دوافعه بالطرق المشروعة التي حددها المجتمع مع مراعاة إمكانية البيئة، ويحقق الفرد التكيف إذا كان متوافقاً مع الآخرين بشأن هذه الحاجات وتحقيق رغباته بما يرضيه ويرضي الغير أيضاً⁽²⁾. وتظهر أهمية التكيف المهني من خلال:⁽³⁾

- 1- قدرة الفرد على مواجهة مشاكل العمل بمعرفة الأسباب ويحاول التغلب عليها.
- 2- قدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات المختلفة والحفاظ على توازنه الانفعالي.
- 3- إقامة علاقات اجتماعية ايجابية مع باقي أفراد المجتمع يسودها الود والاحترام.
- 4- اكتساب المهارات والخبرات التي تمكنه من استغلال قدراته وتوظيفها في حياته العملية، وذلك عن طريق احتكاكه بالجماعات وحسن توافقه معها.
- 5- تمتع الفرد بالصحة النفسية والاجتماعية ومساهمته في زيادة الإنتاجية.
- 6- اندماج العامل مع الجماعة وحسن تقبلها لسلوكه وطريقة تعامله.
- 7- تغيير السلوك الفردي بحيث يتوافق مع بيئته ومع سلوك غيره من الأفراد أو يعدل سلوكه.
- 8- تساعد عملية التكيف المهني على تقليل معدلات دوران العمل وضمان استقرار العامل في الوظيفة

(1)- سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 99.

(2)- كمال الدسوقي، علم النفس ودراسة التوافق، دار النهضة العربية، 02، بيروت، لبنان، 1974، ص 288.

(3)- سهير كامل أحمد، الصحة النفسية والتوافق، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 42.

المبحث الثاني: مقومات ومعايير للقياس التكيف المهني.

المطلب الأول: أساسيات عملية التكيف المهني

للتكيف أساسيات لا بد أن يقوم عليها وهي:⁽¹⁾

- 1- تركيز على عملية التكيف الاجتماعي للأفراد والموظفين العاملين والاهتمام بعملية خلق الألفة بين الموظفين وجو العمل والبيئة الداخلية التي يعملون فيها.
- 2- استفادة الأفراد والعاملين والموظفين والإداريين من خبرات الأفراد والعاملين والموظفين والإداريين الذين سبقوهم في الأعمال الوظيفية والإدارية في المنشأة ذاتها.
- 3- التركيز على الاستقرار النفسي للأفراد العاملين والموظفين الجدد في المنظمات.
- 4- تهيئة الأفراد والعاملين للقيام بالأعمال الجديدة وتوعية الأفراد والعاملين بالطرق السليمة لتنفيذ هذه الأعمال وتعريف الأفراد والعاملين بأهمية النتائج الايجابية العائدة من التنفيذ الصحيح لهذه الأعمال.
- 5- التركيز على إبداع الموظفين وذلك من خلال تشجيع الأفراد العاملين على عمليات التطوير الإداري في المنظمة التي يعملون بها.
- 6- إتاحة الفرص لجميع الموظفين والأفراد العاملين الذين يراد ضمهم وإدخالهم في برامج التكيف الاجتماعي والتكيف العلمي في المنشأة مما يؤدي ذلك إلى مشاركتهم في هذه البرامج، كما يساهم ذلك في التواصل المباشر في بيئة اجتماعية داخلية بين الأفراد والموظفين والإداريين.
- 7- توفير خبرات إدارية متميزة من المرشدين والموجهين للقيام بعملية الإرشاد والتوجيه وتقديم النصائح للموظفين في المنشأة الإدارية.
- 8- التركيز على عملية تقييم الأداء العلمي للأفراد وإيجاد طرق مراجعة للخطط والأهداف والأعمال والمهام التي يقومون بها من إيجاد نظام رقابة فعالة على الموظفين.
- 9- الاهتمام بالاستقرار التنظيمي حيث أن التكيف يزداد كلما كانت المنظمة مستقرة.
- 10- علاج وحل مشكلات الموظفين والعاملين والإداريين وتوفير متطلباتهم و رغباتهم، مما يؤدي ذلك إلى الرضا الوظيفي والولاء للشركة التي يعمل فيها الموظفين.

(1)-محمد سرور الحريري ، إدارة الموارد البشرية ، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن، 2012 ، ص ص73،75.

- 11- إعداد برنامج تدريبي يهتم بكيفية جعل الموظفين الجدد يتكيفون وبيئتهم الداخلية بالمنظمة.
- 12- إعلام الموظفين بأهداف المنشأة والعمل على تحقيق أهداف المنظمة ككل.
- 13- عدم عزل الموظفين والأفراد العاملين عن الأعمال التنفيذية التي يقومون بها فإن عملية التكيف تزداد في حالة وجود تواصل واتصال ميداني مباشر بين الموظفين والأعمال التي يقومون بها.
- 14- جعل الموظفين والأفراد والعاملين في مرحلة جيدة من التعمق في الواقع العلمي المحيط بهم وتفهمهم كيفية سير الأمور في المنشأة الإدارية

المطلب الثاني: أسس تطوير برنامج التكيف المهني

إن إدارة الموارد البشرية تواجه الكثير من البدائل عندما تريد اتخاذ قرار حول كيفية وضع وتصميم برنامج لتكيف الأفراد العاملين الجدد للعمل، وهذه البدائل تمثل اعتبارات وأسس لتطوير برنامج فاعل في تكيف الأفراد، ومن بين هذه الأسس ما يلي:⁽¹⁾

- 1- **وضع برنامج رسمي أو غير رسمي:** فالبرنامج الرسمي هو البرنامج المعد مسبقاً والذي يتم في ضوءه فصل الأفراد الجدد لفترة معينة، وإدخالهم في برنامج تدريبي، أما البرنامج غير رسمي فيعني إتاحة الفرص للأفراد العاملين الجدد للعمل مع الأفراد القدامى جنباً إلى جنب ومنذ اليوم الأول من تعيينهم ويترك لهم المجال للتعلم من زملائهم دون وجود برنامج مخطط له ومحدد بفترات أو فترة زمنية معينة.
- 2- **تكيف الأفراد بشكل فردي أم جماعي:** ويقصد بالتكيف الفردي إدخال الأفراد في برنامج للتكيف في حين أن التكيف الجماعي هو إتاحة الفرصة لجميع الأفراد الذين يراد إدخالهم ببرنامج التكيف للاتصال فيما بينهم ومشاركتهم نفس الظروف، ومن سلبيات التكيف الفردي عدل الأفراد عن البيئة الاجتماعية طيلة الفترة المحددة، في حين البرنامج الاجتماعي للتكيف يتيح للأفراد الاتصال والتوافق فيما بينهم.
- 3- **تحديد وقت ثابت أو متغير لعملية التكيف:** يتطلب برنامج التكيف المهني الفاعل تحديد وقتاً ثابتاً نظراً للمزايا التي يوفرها الوقت الثابت والذي يفوق مزايا الوقت المتغير.

(1)- سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 99، 100.

إن تحديد وقت ثابت يؤدي إلى التقليل من عدم التأكد حول ظروف الأفراد الجدد وبتيح لهم فرصة معرفة مستلزمات كل خطوة من خطوات التكيف والوقت اللازم لها، أما الوقت المتغير فيمكن الاعتماد عليه فقط في الظروف الاستثنائية.

4- البرنامج المتواصل مع قيم المنظمة والبرامج المنفصل عن القيم السائدة: إن برنامج التكيف الذي يسير وفقاً لقيم المنظمة يواجه من قبل أفراد يعملون في المنظمة لهم خبرة في العمل فيها لفترة معينة بحيث يساهموا في نقل كافة المعارف والمعلومات حول العمل والمنظمة نفسها ومن دون تغيير، أما البرنامج المنفصل عن القيم السائدة يواجه من قبل مرشدين خارجيين أو أنهم يتركون للاعتماد على أنفسهم في عملية التكيف.

إن مظاهر سوء التكيف المهني يمكن أن تبدأ من خلال البرامج الوقائية والعلاجية وهي تعتمد على تحسين تكيف العامل وتوطيد علاقته بكل المتغيرات.

المطلب الثالث: طرق وأساليب التكيف المهني

أولاً: طرق تحقيق التكيف المهني

1- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، واستخدام الوسائل الحديثة مع تحليل لظروف العمل، ومعرفة مدى ملائمة الأعمال لمن توكل إليهم، وإتباع الطرق العملية في الاختيار والتوجيه والتدريب واستخدام الاختيارات والمقابلات المناسبة للشخص المتقدم التي توضح استعداداته، وقدراته الشخصية والعقلية.⁽¹⁾

2- تقوية علاقة الموظف مع مؤسسته من خلال دراسة مشكلات الموظفين والضغوط النفسية التي يتعرض لها، ودراسة المتغيرات التي تؤدي إلى قبولهم للمهنة أو رفضهم، الأمر الذي يساعد على وضع الحلول الوقائية والعلاجية للمشكلات المتعلقة بالموظفين، ومساعدتهم على حلها، وتوفير الأخصائيين للقيام بالخدمات الإرشادية والاستشارية.

3- خلق انسجام بين الموظف وعمله من خلال توفير بيئة مناسبة للعمل وتحسين ظروف العمل متضمنة جميع الظروف الفيزيائية الجيدة، والاهتمام بالمستوى الاقتصادي للموظفين، وإشباع حاجاتهم الأساسية

(1) - ياسين حمدي وعسكر، علي الموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمات الحديثة بين النظرية والتطبيق، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2007، ص175.

وشعورهم بالأمن والاستقرار النفسي، وتمكين الموظفين من الاستفادة من قدراتهم وخبراتهم وتنميتها، وتزويدهم بالمعلومات الكافية عن أعمالهم، وعن المؤسسة التي يعملون بها وكل ذلك يسهم بشكل فعال في تحقيق التكيف المهني لدى الموظفين.⁽¹⁾

- تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، ويتم ذلك عن طريق الاهتمام بالاعتبارات القائمة على الاحترام والتقدير والود، وإشعار الموظفين بقيمتهم وقيمة ما يقومون به من مجهود، وحضور الموظفين في مجلس الإدارة حتى يشعرون بذواتهم وانتمائهم للعمل ومرونة تطبيق قوانين العمل في التعامل مع الموظفين، ويوفر لهم فرص التدريب ويضع سياسة عادلة واضحة للترقي وان يكون رئيس العمل قدوة للموظفين، ويطور أسلوب القيادة والإشراف والمشاركة في حرية الرأي واتخاذ القرار، لأن ذلك يشعر الموظف بالاهتمام والتقدير الذي يؤدي إلى الراحة النفسية، ويرفع من روحه المعنوية، ويزيد من انجازه، وتبعده عن الأجواء التسلطية التي تشعره بالاستياء والإحباط والمشاعر السلبية الأخرى.

ثانياً: أساليب التكيف المهني: للتكيف المهني عدة أساليب يمكن حصرها فيما يلي:⁽²⁾

* يحدد "دايت" ثلاثة مطالب لعملية التكيف وهي:

1- فهم الموقف الضاغط.

2- إدراك الانفعالات وكيفية التعبير عنها في المواقف المناسبة.

3- حفظ الإحساس بالتكامل الشخصي وتحقيق الضبط الذاتي للبيئة.

* وهناك من يضع أربعة عناصر أخرى وأساليب لنجاح التكيف المهني.

1- زيادة الوعي بالمشكلة: تعني النظرة الواضحة والموضوعية لجميع جوانب الموقف المشكل.

2- عملية معالجة المعلومات: تتضمن جمع المعلومات وتقييمها وتقييم الحلول المتوفرة للمشكلة.

3- تغيير السلوكيات: تتضمن الاختيار الشعوري للقيام سلوكيات مصحوبة باتجاهات ايجابية للتقليل من حدة الضغوط النفسية أو للتخلص منها.

4- الحل الآمن: يعني شعور الفرد بأن الموقف الضاغط على وشك الانتهاء أو الحل.

(1)- عمارة سمية، مرجع سابق، ص126.

(2)- أحمد عيد مطيع الشخائية، التكيف مع الضغوط النفسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص

*كما يرى "ميناغان" أسلوبين، للتكيف وهي:

- 1- **مصادر التكيف:** هي عبارة عن نظرة الفرد وتقديره لذاته وللعالم من حوله وإحساسه بالتماسك، وثقته بقدراته في السيطرة على المواقف التي يمر بها وقدراته العقلية ونجاحه في إنشاء علاقات اجتماعية مع الآخرين.
- 2- **جهود التكيف:** هي ردود فعل الفرد الداخلية والخارجية في محاولته التعامل مع الضغوط النفسية كأساليب حل للمشكلات وطلب المساعدة من الآخرين.

*في حين حدد، "لازاروس وديلونجس" أساليب أخرى للتكيف المهني.

- 1- يحاول تقدير الموقف معرفيا بصورة أولية لتحديد معناه ودلالته.
- 2- يقوم بعملية تقدير ثانية، تتضمن تحضير إنتاجية معينة لتحديد ما يجب عمله حيال الموقف.
- 3- القيام باستجابة المواجهة الفعلية للموقف الضاغط.

المطلب الرابع: معايير للحكم على التكيف المهني

هناك جملة من المعايير للحكم على إذا كان التكيف جيدا وهي:⁽¹⁾

- 1- يكون التكيف جيدا إذا نمت القدرة على تحمل الفشل والإخفاق والإحباط بحيث يتجاوزهم بعمل يستهدف النجاح.
- 2- يكون التكيف جيدا حين يقوم على اختيار واع ودقيق للسلوك المقبول اجتماعيا مع تجنب غير المقبول اجتماعيا.
- 3- يكون التكيف جيدا حين يشبع الحاجات وينمي القدرات ويحقق المكانة.
- 4- يكون التكيف جيدا حين يكون صاحبه قادرا به على تحمل بعض القلق المصاحب لعملية التكيف.
- 5- يكون التكيف جيدا حين يحقق قبولا للذات كشرط أساسي للتكيف السليم.

* يتسم الشخص المتكيف مهنيا بخصائص تميزه، ويذكر "لوبيين بسيت" بعض الخصائص وهي :

- 1- القدرة على تحمل المسؤوليات.

(1)- فاخر عاقل، علم النفس التربوي، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، 1978 ، ص539.

- 2- حل المشاكل التي يتعرض لها في عمله.
- 3- القدرة على اتخاذ القرارات اللازمة عند الضرورة.
- 4- التميز الجيد للأوقات المناسبة للعمل والأوقات والأساليب المناسبة للراحة.
- 5- السعي لتحقيق الهدف.

المطلب الخامس: قياس التكيف المهني

يقاس مدى تكيف الفرد مهنياً من خلال شعوره بالرضا فإذا كان يشعر بالرضا عن الذي يؤديه، فمن المفترض أن تكون له القدرة على التكيف مع عمله والعكس، ويعبر عن التكيف المهني بالرضا الوظيفي بمعنى وصف الحالة التي يتفاعل ويتكامل بها الفرد مع عمله من خلال طموحه الوظيفي والمهني، حيث يوصف هذا فرد أنه متكامل مع وظيفته في مقابل الفرد المغترب أو المحايد، ومن مقاييس التكيف المهني للعامل هي:⁽¹⁾

- مقياس الروح المعنوية.
- مقياس لقياس الرضا الإجمالي عن العمل.
- مقياس اتجاه يشمل مقاييس فرعية لقياس الاتجاهات نحو جوانب العمل المختلفة.
- مقياس للرغبات ومقاييس لقياس مستوى الطموح.
- مقياس للإنتاجية والكفاية الإنتاجية.
- مقياس مقنعة للغياب وحوادث العمل والتغيب ومخالفات نظام الشكاوي.⁽²⁾
- استبيان عن التاريخ المهني يشمل الأعمال التي يشغلها الفرد منذ بدأ عمله مع وصف الأعمال ومدة بقاءه فيها ومستواها وبسبب تركه لها ووسائله في إيجاد العمل وفترات تعطله.
- صحيفة متابعة الفرد في عمله.
- ولاستخدام هذه المقاييس في تحديد تكيف الفرد داخل عمله كما ينبغي أن يسبق ذلك دراسته نظرية وتجريبية لكل مقياس لتقدير الوزن الذي ينبغي إعطاؤها له داخل بطاقة تجمعه وغيره على حسب ما تطلبه الدراسة من كفاءة في الدلالة على مدى تكيف الفرد مهنياً.⁽³⁾

(1)- إسماعيل علي سعيد ، محمد بيومي، مرجع سابق ، ص69.

(2)- القاسم محمد بديع مبارك، مرجع سابق ، ص172.

(3)- فرج عبد القادر طه ، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ط 09، مصر، 2001، ص87.

خلاصة:

ومن خلال كل ما سبق يمكن القول بأن التكيف المهني يعني التوافق بين قدرات الفرد وحاجاته الخاصة، وكذلك المتطلبات المادية والنفسية والاجتماعية للبيئة المحيطة، الذي يتأثر بالعوامل الشخصية والنفسية وكذلك عوامل مرتبطة بالعمل، إضافة إلى المؤثرات الخارجية كالأُسرة والجماعات خارج العمل، وكلما توفرت الشروط والظروف العوامل المساعدة لتحقيق أكبر قدر من التكيف المهني.

ويكون التكيف ايجابيا عندما يشبع الفرد قدراته ويحقق مكانه داخل الوظيفة وعند وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، التدريب على العمل بشكل جيد وتقبل الوظيفة بقبول حسن والافتناع بها ومحاولة الابتكار والإبداع فيها.

الجانِب

التطيقِي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.

1- نبذة تاريخية عن المؤسسة.

المبحث الثاني: مجالات الدراسة.

1- المجال الجغرافي.

2- المجال الزمني.

3- المجال البشري.

المبحث الثالث: العينة وخصائصها.

المبحث الرابع: منهج الدراسة.

المبحث الخامس: أدوات جمع البيانات.

خلاصة.

تمهيد

يعتبر الجانب النظري من موضوع البحث غير كاف لتحقيق أهداف الدراسة والوصول الى نتائج كمية تجسيد الواقع الفعلي للمؤسسة محل الدراسة، لهذا تعتبر مرحلة التصميم المنهجي للبحث خطوة أساسية تتوقف عليها مصداقية البحث ونتائجه وعادة ما يعرف باسم مبدأ الملائمة المنهجية أو التكامل المنهجي، وهذا ما تطرقنا إليه في هذا الفصل حيث تناولنا نبذة تاريخية عن المؤسسة، مجالات الدراسة، عينة الدراسة وأهم خصائصها، المنهج المعتمد في الدراسة وأخيرا أدوات جمع البيانات.

المبحث الأول: مجالات الدراسة

أولاً: المجال الجغرافي

التعريف بالمؤسسة:

الوحدة الإنتاجية والتجارية بوشقوف أنشأت أثناء الحقبة الاستعمارية سنة 1902 من طرف المعمر فارسيني تقع على حافة وادي سيبوس بلدية بوشقوف - دائرة بوشقوف - ولاية قالمة.

استعملت كمقر لوحدة طحن الحبوب وأثناء الاستقلال أتمت وأصبحت تابعة للشركة الوطنية للسميد ومشتقاته بالجزائر، وبعد إنشاء المديرية الجهوية سنة 1982 وأصبحت تابعة لـ: eriad constantine وفي مارس 1997 أصبحت تابعة للمؤسسة الفرعية لمطاحن مرمورة - قالمة- التابعة لمجمع سميد قسنطينة.

وتم اختيار هذه المؤسسة قصداً لأنها مؤسسة اقتصادية تتماشى مع موضوع الدراسة، ولتوفرها على الحوافز، عدد عمالها مقبول من إجراء مسح شامل.

المجال الزمني

يقصد بالمجال الزمني هو المدة الزمنية التي استغرقتها عملية البحث بشقيه النظري والميداني ويقسم إلى ثلاث مراحل وهي:

المرحلة الأولى: خصصت هذه المرحلة إلى إنجاز الجانب النظري من البحث، وذلك عن طريق جمع المادة العلمية التي بدأت من أواخر شهر سبتمبر إلى غاية شهر فيفري، قد عملنا خلال هذه الفترة على تصنيف المادة العلمية نظرياً للحصول على ما يناسب موضوع الدراسة بمختلف فصولها النظرية.

المرحلة الثانية: خصصت هذه المرحلة لتحضير أدوات جمع البيانات وتطبيقها وهي مرحلة في غاية الأهمية، لأنها تضمنت بالخصوص اختيار المؤسسة الأكثر ملائمة لموضوع الدراسة، كما قمنا بعدة جولات استطلاعية كانت كالاتي:

الفترة الزمنية لهذا البحث بدأت من شهر نوفمبر 2017 وهي عبارة عن جولات استطلاعية وكان تاريخ أول جولة يوم 2018/01/04 وهو اليوم الأول لزيارتنا للمؤسسة بهدف طلب إجراء دراسة ميدانية، أما

الدراسة الاستطلاعية الثانية كانت يوم: 2018/01/25 حيث تم قبولنا هناك، أما الدراسة الاستطلاعية الثالثة كانت يوم: 2018/02/22 من أجل إعلامهم بإجراء مقابلة وضبط تاريخها والأطراف الذين ستجرى معهم المقابلة.

وبعد الاتفاق على يوم المقابلة الذي كان أمسية يوم الخميس 05 أبريل 2018، تمكنا من خلالها جمع معلومات هامة حول معلومات هامة حول دراستنا كما أفادتنا في بناء الاستمارة.

حيث تم في هذه الفترة تطبيق الاستمارة في شكلها النهائي بعد أن أدخلت عليها بعض التعديلات وتم تقييمها من طرف جملة من الأساتذة ولقد وزعت يوم الثلاثاء 2018/05/15 وتم استرجاعها يوم الأحد 2018/05/20.

المرحلة الثالثة: وهي المرحلة الأخيرة التي تكون بعد جمع الاستمارات حيث قمنا بتبويب البيانات المتحصل عليها في ميدان الدراسة، تحليلها إحصائياً وسوسيوولوجياً، وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء الفرضيات، وأخيراً كتابة النتائج النهائية للبحث.

المجال البشري

يتمثل المجتمع البشري بدراستنا في مجموع الموظفين العاملين بالمؤسسة مطاحن مرمورة ولقد قدر عددهم بـ 72 عاملاً، منهم 6 إناث و 66 ذكور وهم موزعين على 8 مصالح: (مصلحة موارد البشرية، مصلحة المحاسبة، مصلحة تسيير المخزون، مصلحة التجارة، مصلحة الإنتاج، مصلحة الأمن والوقاية، مصلحة الصيانة، مصلحة المخبر).

الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
12	22	38	72

تحتوي المؤسسة على 72 عاملاً موزعاً على ثلاث فئات، تحتل المرتبة الأولى فئة أعوان التنفيذ بـ 38 عاملاً ثم فئة أعوان التحكم بـ 22 عاملاً ثم فئة الإطارات بـ 12 عاملاً، وهذه المؤسسة تعتمد أكثر على أعوان التنفيذ نظراً لطبيعة مهامه.

المبحث الثاني: العينة وخصائصها

كيفية اختيار العينة:

تعتبر عملية اختيار العينة من حيث نوعها وحجمها عملية في غاية الأهمية وذلك لارتباطها المباشر بمصداقية نتائج الدراسة، ولما كانت المعلومات التي تم استقائها من الدراسة الاستطلاعية مفيدة في التعرف على طبيعة الموارد البشرية المكون من المؤسسة، وحرصا منا على التعاطي مع أكبر عدد ممكن من مفردات مجتمع البحث من أجل الوقوف على حقيقة العلاقة التأثيرية بين منظومة الحوافز والتكيف المهني في مؤسسة "مطاحن مرمورة"، تم القيام بعملية مسح شامل لكل العاملين في المؤسسة عن طريق أداتي المقابلة والاستمارة، عرف المسح الشمل بأنه "أسلوب من أساليب جمع البيانات من جميع الوحدات دون استثناء، ويهدف الحصر الشامل الى الحصول على بيانات ومعلومات شاملة عن كل وحدة من وحدات المجتمع، سواء كان المجتمع شخصا أو أسرة، أو مؤسسة أو أي وحدة أخرى، ويستخدم هذا النوع من الاساليب عندما ترغب في الحصول على بيانات تفصيلية عن جميع وحدات المجتمع"⁽¹⁾.

خصائص العينة

أولا: تحليل وتفسير البيانات الشخصية

جدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الفئات	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
ذكر	10	13.89	18	25	38	52.78	66	91.67
أنثى	02	02.78	04	05.55	00	00	06	08.33
المجموع	12	16.67	22	30.55	38	52.78	72	100

من خلال بيانات الجدول يتضح أن أغلب عمال المؤسسة من جنس الذكور وذلك بنسبة 91.67% موزعة بين فئة الإطارات بنسبة 13.89%، وبين فئة أعوان التحكم بنسبة 25%، وبين فئة الأعوان التنفيذ بنسبة 52.78% أما جنس الإناث فقدر بـ 08.33% توزعت بين الإطارات بنسبة

(1) –Bernadette plot, *écrire ne thèse a mémoire en sciences humaines*,(collection uni champ) , ed, champion, pari, 1986, p188

2.78%، وبين أعوان التحكم بنسبة 05.55%، في حين لم نسجل أي نسبة في فئة أعوان التنفيذ ويرجع ذلك إلى أن الإناث هذه الفئة هي المسؤولة عن الأعمال التي تلتزم جهد عضلي وهو عمل يتناسب مع طبيعة الرجال، ويمكن تفسير هذا الاختلاف الكبير بين نسبة الذكور ونسبة الإناث بعدة عوامل فالعمل فبهذه المؤسسة يتطلب جهد عضلي أكثر منه فكري نظرا للطابع الاقتصادي للمؤسسة وهذا الجهد يمتاز به الذكور أكثر من الإناث، إضافة إلى التقاليد السائدة والتي عادة ما توظف هذه المؤسسات العنصر الذكوري، وتفضل أن تعمل الأنثى في وظائف تعليمية وصحية.

جدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

الفئات	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
من 20 إلى 29	00	00	09.72	07	16.66	12	26.39	19
من 30 إلى 39	02	02	06.94	05	13.88	10	23.61	17
من 40 إلى 49	03	03	08.33	06	11.11	08	23.61	17
من 50 إلى 59	04	04	04.17	03	08.33	06	18.06	13
من 60 فما فوق	03	03	01.30	01	02.77	02	08.33	06
المجموع	12	12	30.55	22	52.77	38	100	72

يتضح من خلال بيانات الجدول أن أكبر فئة عمرية من 20 إلى 29 سنة بنسبة 26.39% موزعة بين فئة الإطارات بنسبة 00%، وبين فئة أعوان التحكم بنسبة 09.72% وبين فئة أعوان التحكم بنسبة 16.66% وتليها الفئتين العمريتين الذين لهم نفس النسبة وهي 23.61% وهم فئة 30 إلى 39 وفئة 40 إلى 49، ثم تليها فئة من 50 إلى 59 سنة توزعت بين فئة الإطارات بنسبة 05.56% وفئة أعوان التحكم بنسبة 04.17% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 08.33%، أما أصغر فئة سجلت لدى فئة ما بين 60 سنة فما فوق بنسبة 08.33%، ويظهر لنا من خلال هذه البيانات أن المؤسسة تعتمد على الفئة الشابة من أجل العطاء وتقديم الأفضل للمؤسسة فهذه الفئة تمتلك الحماس والرغبة في العمل، كما أنها تعطي ثقة للشباب من قيادة العمل والمؤسسة كما أن طبيعة العمل تحتاج إلى الفئة الشابة القوية والمتفقة، كما تظهر لنا الإحصائيات أن المؤسسة قد تستعين بعمال من الفئة العمرية الأكبر من 60 سنة وذلك في حالات خاصة كاحتياجها لخبرة في بعض الأمور التسييرية كما أنها لا تحيل بعض العمل إلى التقاعد إذا كان

العامل قادر على العمل والعطاء أو يمتلك خبرات ومعرفة تلتزم المؤسسة لأنه اكتسب خبرة وكفاءة وأصبح أدائه فعال في تسيير المؤسسة وتقويم وتقييم العمل.

جدول رقم 03: يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
02.78	02	02.78	02	00	00	00	00	يقرأ أو يكتب
26.39	19	26.39	19	00	00	00	00	ابتدائي
19.44	14	19.44	14	00	00	00	00	متوسط
25.00	18	04.17	03	20.83	15	00	00	ثانوي
23.61	17	00	00	09.72	07	13.89	10	جامعي
02.78	02	00	00	00	00	02.78	02	دراسات عليا
100	72	52.78	38	30.55	22	16.67	12	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول أن أفراد عينة البحث ذو مستوى ابتدائي حيث يمثلون نسبة 26.39% نجدها عند فئة أعوان التنفيذ فقط وهذا راجع إلى طبيعة العمل فهي لا تحتاج إلى مستوى تعليمي فالعمال يقيمون بجهد عضلي أكبر، أما المستوى الثانوي فقد شكل نسبة 25% توزعت بين أعوان التحكم بنسبة 20.83% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 04.17% وهذا لقدرتهم على اكتساب وتوظيف خبرات تساعدهم على الأداء، أما المستوى الجامعي فقد بلغ نسبة 23.61% وزعت لدى الإطارات بنسبة 13.89% وبين أعوان التحكم بنسبة 09.72%، إما أصغر نسبة سجلت لدى كل من الفئة التي لا تقرأ أو تكتب وفئة الدراسات العليا حيث بلغت نسبتهما 02.78% ويمكن تفسير وجود عمال دون مستوى تعليمي لأنهم عمال سائقو شاحنات المؤسسة فوظيفتهم لا تلزم عليهم المستوى التعليمي، أما فئة الدراسات العليا فإن المؤسسة تحرص على اقتناء موظفين من مستويات تعليمية عليا لأنها تتمتع بالخبرة والكفاءة العليا فتدفع بالمؤسسة إلى الأمام.

جدول رقم 04: يوضح توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
16.67	12	04.17	03	09.72	07	02.78	02	أعزب
75.00	54	47.22	04	16.66	12	11.11	08	متزوج
06.94	05	00	00	04.17	03	02.78	02	مطلق
01.39	01	01.39	01	00	00	00	00	ارمل
100	72	52.78	38	30.55	22	16.67	12	المجموع

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أن غالبية عمال المؤسسة متزوجون بنسبة وصلت إلى 75% وزعت بين ثلاث فئات، حيث سجلت فئة الإطارات 11.11% أما فئة عون تحكم بلغت 16.66% فئة عون تنفيذ بلغت 47.22% أما أصغر نسبة سجلت لدى أرمل حيث وصلت إلى 01.39% لدى عون تنفيذ ويتضح أن المؤسسة تتعم بالاستقرار لأن عمالها مستقرين، وهذا مؤشر جيد لأنه دليل على الاستقرار النفسي والعاطفي والاجتماعي الذي له تأثير على نفسية العامل، ويعتبر محفز ومشجع لتحقيق الاندماج والاستقرار الذي ينعكس بالضرورة على استقرارهم في المؤسسة.

جدول رقم 05: يوضح توزيع العينة حسب المركز الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المركز الوظيفي
16.67	12	إطار
30.56	22	عون تحكم
52.77	38	عون تنفيذ
100	72	المجموع

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أن نسبة عون تنفيذ تمثل أكبر نسبة بالنسبة للعمال الآخرين حيث قدرت هذه النسبة بـ 52.77% ثم تلتها نسبة عون التحكم بنسبة 30.56% أما أقل نسبة سجلت كانت لدى الإطارات وذلك بنسبة 16.67%، وتفسر وجود عمال التنفيذ نسبة كبيرة نتيجة إلى طبيعة العمل المتمثلة في التعامل مع الآلات والأجهزة التي تقوم بطحن القمح وتخزينه ثم إخراجها إلى المستهلك في الأخير، أما الإطارات نجد أغلبهم يعملون في الإدارة من أجل حماية حقوق العمال الآخرين (عون تحكم، عون تنفيذ) تمنح الحوافز والعطل المرضية أو الإجازة العملية

جدول رقم 06: يوضح الأقدمية في العمل لأفراد العينة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الأقدمية
40.28	29	29.16	21	08.33	06	02.78	02	أقل من 5 سنوات
16.67	12	09.72	07	02.78	02	04.17	03	من 5 إلى 10 سنوات
15.27	11	06.94	05	04.17	03	04.17	03	من 11 إلى 16 سنة
16.67	12	05.56	04	08.33	06	02.78	02	من 17 إلى 22 سنة
11.11	08	01.39	01	06.94	05	02.78	02	من 23 فما فوق
100	72	52.77	38	30.55	22	16.68	12	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول أن أكبر نسبة هي أقل من 5 سنوات بنسبة 40.28% توزعت بين فئة الإطارات بنسبة 02.78% وفئة أعوان التحكم بنسبة 08.33%، أما أكبر نسبة سجلت في فئة أعوان التحكم بنسبة 29.16% وهذا ما نفسره بأن المؤسسة تولي أهمية لتوظيف اليد العاملة الجديدة وتوفير طاقم شبابي قادر على تحقيق أهداف المؤسسة كما أن المؤسسة توظف خريجي الجامعة أما باقي النسب فهي تقريبا متقاربة حيث تساوت الفئة من 5 إلى 10 سنوات مع فئة من 17 إلى 22 سنة بنسبة بلغت 16.67% غير أنهم اختلفوا في توزيع النسبة بين فئة الإطارات حيث بلغت نسبة الإطارات في الفئة من 5 إلى 10 نسبة 04.17% في حين في فئة 17 إلى 22 سنة 02.78% والأمر نفسه مع فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ حيث بلغ في فئة من 5 إلى 10 سنوات فئة أعوان التحكم 02.78% وفئة أعوان التنفيذ 09.72%، أما في فئة من 17 إلى 22 سنة بلغت فئة أعوان التحكم 08.33% وفئة أعوان التنفيذ 05.56%، أما أصغر نسبة سجلت كانت لدى الفئة من 23 فما فوق بنسبة بلغت 11.11% ويمكن أن نفسر بأن المؤسسة لديها عمال ذو خبرة وكفاءة تستعين بهم في تقديم الأفضل والأحسن وتعليم المبتدئين على سير أنظمة المؤسسة وطرق التسيير والتخزين.

المبحث الثالث: منهج الدراسة

إن منهج البحث الاجتماعي تختلف باختلاف مواضيع الدراسة وباختلاف المشاكل المراد دراستها ولكي يستطيع الباحث دراسة موضوع ما لابد له من إتباع منهج معين، فالمنهج "مجموعة القواعد والإجراءات والأساليب التي تجعل العقل يصل إلى معرفة بجميع الأشياء التي نستطيع الوصول إليها بدون أن يبذل مجهودات غير نافعة".

والذي يعرف بأنه المنهج الذي يتبع تقنيات الوصف في العرض والترتيب والتصنيف وتعتمد هذه الدراسة على أكثر مناهج البحث العلمي استخداما وهو المنهج الوصفي، وذلك يعود الى أن إشكالية الدراسة وفرضياتها تتماشى⁽¹⁾ ، وهذا المنهج الذي يسمح بجمع البيانات عن الظاهرة وذلك بغية:

- توصيف الظاهرة المدروسة.
- توصيف البنية البشرية.
- توصيف البنية التسيرية.

كما يقدم هذا المنهج وصفا عاما للنتائج المتوصل إليها تحليلها وتفسيرها.

كما أن المنهج الوصفي يقدم العديد من المعلومات عن طبيعة المشكلة، ولهذا تم استخدامه في وصف عملية التحفيز في.

كما تم توظيف الأسلوب الإحصائي في جمع المادة العلمية وتجميعها كليا بصورة رياضية بالأرقام واستعمال التقنيات الحسابية الإحصائية ومقارنة فيما بينها.

المبحث الرابع: أدوات جمع البيانات

لمعالجة الجوانب التطبيقية لموضوع البحث، لجأت الطالبة إلى جمع البيانات من خلال اعتماد مجموعة أدوات منهجية متمثلة الملاحظة، المقابلة، الاستمارة التي تعتبر كأداة رئيسية للبحث والتي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات حول موضوع الدراسة.

(1)- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية للبحث العلمي، مؤسسة الوراق للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص60.

أولاً: الملاحظة

تعتبر الملاحظة أحد المصادر الأساسية للحصول على المعلومات والبيانات ويمكن الاعتماد عليها ما دامت تخدم أغراض البحث بشكل منظم، كما يمكن القول أنها أول أداة ينطلق منها الباحث عن قيامه بدراسة وتستمر معه إلى نهايتها.

ولقد تم الاعتماد على الملاحظة المباشرة من أجل الحصول على البيانات والمعلومات عن طريق التفاعل والاتصال المباشر مع المبحوثين وقد طبقت الملاحظة وفق الإجراءات التالية:

- **تحديد الهدف:** حيث هدفت الملاحظة إلى معرفة واقع الحوافز في المؤسسة.
- **تحديد الوحدات التي ستخضع للملاحظة:** ملاحظة كيفية تطبيق نظام الحوافز.

ملاحظة نوع الحوافز، ملاحظة مختلف المعوقات التي تعاني منها المؤسسة للحد من تطبيق نظام الحوافز ونوع الحوافز المفقودة داخل المؤسسة.

وقت الملاحظة: كان أول يوم للملاحظة في 2018/01/04 حيث كان اليوم الأول لزيارتنا لهذه المؤسسة من أجل معرفة إذا كان بإمكاننا إجراء دراسة ميدانية بها، ولقد تم الموافقة بعد استشارة المديرية وهنا لاحظنا أنه توجد علاقات جيدة بين العمال تحفز على العمل.

أما الملاحظة الثانية كانت يوم الخميس 2018/01/25 ولقد لاحظنا يومها أن المؤسسة تحتوي على نظام السلفة لأن يوم تواجدنا جاء أحدهم إلى نائب المديرية من أجل أن يوقع له على طلبه.

أما الملاحظة الثالثة فقد كانت يوم الأربعاء 2018/02/22 حيث لوحظ أن هناك علاقات جيدة بين العاملين، كما يوجد تفويض للسلطة فعند غياب نائب المديرية تم تفويض السلطة لشخص آخر وهو الذي قام باستقبالنا.

أما الملاحظات الأخرى فقد كان يوم إجرائنا للمقابلة يوم 2018/04/05 ولقد لوحظ:

- أن الإدارة تشجع البحث العلمي.
- هناك تعاون وتفاهم بين العمال.
- العمال واعون بالنشاط والعمل الذي يقومون به.

- ولقد صادف يوم زيارتي لهم قدوم الحماية المدنية لإجراء مناورة في مؤسسة مطاحن مرمورة حيث كان من المفروض أن أجري مقابلة فردية مع بعض العمال لكن نتيجة كثرة مهامهم تم إجراء مقابلة جماعية مع العمال، ومقابلة فردية مع المديرية.

ثانيا: المقابلة

1- مقابلة مع العمال

تم إجراء مقابلة جماعية مع 03 عمال هم:

- 1- غنام صباح: عاملة في مصلحة التجارة مدة العمل 05 سنوات.
- 2- مريم عبايدية: عاملة بمصلحة الموارد البشرية، مدة العمل 06 سنوات.
- 3- محمد علي براهيمية: مصلحة الأمن: مدة العمل 15 سنة.

وكان ذلك يوم الخميس 2018/04/05 على الساعة 13:50 إلى غاية 14:35 ولقد تم إعداد مجموعة من الأسئلة مرتبة ترتيبا منهجيا بهدف الحصول على بيانات ومعلومات عن المؤسسة وكانت الأسئلة التالية:

1- هل تحتوي المؤسسة على منظومة حوافز؟

أجاب جميع العاملين بنعم وأضافت "مريم عبايدية" بأن قانون المؤسسة الاقتصادية يلزم أن تحتوي المؤسسة على حوافز والقانون المؤسسي هو من يضع الحوافز الإيجابية والسلبية.

2- ما هي الحوافز المادية المتوفرة في المؤسسة؟

كانت إجابتهم بوجود حافز الأجر والتعويضات والمشاركة في الأرباح التي تكون جماعية في نهاية كل سنة، حيث يتم جمع الأرباح وتقسيمها بين العمال حسب الأجر والدرجة، أما الحوافز الفردية فتكون مربوطة بالإبداع والمردودية والسلوك الحسن والإتقان والمواظبة في حين الزيادات السنوية تمنح لكل عامل مرسوم في العمل بنسبة 03.25 % من الأجر القاعدي أما العامل الغير مرسوم فلا يحصل على أي زيادات سنوية كما صرح العمال بغياب العلاوات.

3- ما هي الحوافز المعنوية المتوفرة في المؤسسة؟

أجابت "غنام صباح" بوجود حافز المدح والثناء، حيث تنثي المديرية على أداء جميع عمالها كما يمنح العمال بعضهم يقدرون جهود بعض في حين أضافت "مريم عبايدية" أن حافز الترقية هناك من استفاد منه وهناك من لم يستفيد رغم أنه عامل قديم في المؤسسة ويرر "محمد علي براهيمية" ذلك بأن الترقية في هذه المؤسسة لا تكون كل 04 سنوات، بل تأتي من المؤسسة الأم فقد يترقى عامل جديد في نفس الوقت مع عامل لديه 10 سنوات عمل، والعمال يعتبرون أنه حافز غير منظم، وينطبق نفس الشيء مع قانون ترسيم وتعيين العمال، كما صرحت "مريم عبايدية" بغياب العديد من الحوافز المعنوية التي كانت موجودة في السابق مثل حافز الهدايا والأوسمة في الأعياد والمناسبات حافز التكريم عند أداء عمل جيد أو عند العامل لعمله وخروجه للتقاعد.

4- ما هي الخدمات الاجتماعية المتوفرة في المؤسسة؟

أجاب جميع العاملين بوجود تعويض عن النقل والإطعام، ويتم منح العطل المرضية التي قد تصل إلى 3 سنوات، أما عطلة الأمومة فهي 98 يوم كما يتم تأمين العمال من حوادث العمل والمرض.

5- هل هناك ميزانية خاصة بالحوافز؟

أجاب جميع العاملين بـ لا فميزانية الحوافز تتم من خلال الأرباح السنوية، فإذا كانت الأرباح والعائد كبير كانت الحوافز كبيرة فتلك الأرباح تجمع وتقسّم بين جميع العاملين حسب الأجر والدرجة.

6- هل أنت راض عن الظروف الفيزيائية التي تعمل بها؟

أجاب كل العاملين بأنها ظروف جيدة تساعد على أداء العمل.

7- ما طبيعة علاقتك بزملائك والمشرف المباشر؟

أجاب جل العمال بأنها تربطهم علاقات جيدة، فيما بينهم وكذلك علاقتهم بالمشرفين ولقد لاحظنا ذلك أثناء تواجدنا بالمؤسسة.

8- في حالة ارتكابك الخطأ كيف يتم معاقبتك؟

أجاب "محمد علي براهيمية" شخصيا يتم معاقبة العمال وفقا لما هو موجود في دفتر وسجل العقوبات الخاصة بالمؤسسة، فالعقوبات بالدرجات من 01 إلى 03.

9- هل تعتقد أن التحفيز هو العنصر الأول لتحقيق التكيف المهني؟

أجاب جميع العمال بأن الحافز هو أهم عنصر لتحقيق التكيف المهني سواء كان الحافز مادي أو معنوي لأنه يشجع العمال ويدفعهم إلى أداء مهام أكثر ويزيد ولائهم للمنظمة.

10- لو تم منحك عمل براتب أفضل هل ستترك المؤسسة؟

أجابت "مريم وصباح" بنعم لأنهم غير مرسمين، أما "محمد علي" فأجاب بأنه لن يترك المؤسسة فهو أصبح يشعر بأنه جزء من المؤسسة.

2- تحليل المقابلة مع المديرية

- تم إجراء المقابلة مع المديرية: عثمانية سميرة مهندسة دولة 15 سنة من العمل والخبرة وكان ذلك يوم الخميس 05 افريل 2018 على الساعة 15:00 إلى 15:40 بعد إنتهائى للمقابلة مع العمال وتم طرح عليها الأسئلة الآتية:

1- هل تحتوي المؤسسة على منظومة حوافز؟

أجابت المديرية نعم تحتوي المؤسسة على منظومة حوافز وأجابت بأن منظومة الحوافز تختلف من مؤسسة خدماتية إلى مؤسسة إنتاجية، فالحوافز في المؤسسة الاقتصادية تكون أكثر وضوح وشفافية أكثر من المؤسسة الخدماتية.

2- ما هي الحوافز المادية المتوفرة في المؤسسة؟

أجابت المديرية بوجود حافز الأجر والتعويضات المشاركة في الأرباح التي تكون مع نهاية كل سنة بين يتم جمع الأرباح وتقسيمها بين العمال حسب الأجر والدرجة، أما الحافز الفردي فيكون مربوط بالإبداع والمردودية والسلوك الحسن والإتقان والمواظبة.

3- ما هي الحوافز المعنوية في المؤسسة؟

أجابت المديرية بوجود حافز المدح والثناء بعد إنجاز العمل، حافز تقدير جهود العاملين حافز توسيع العمل من خلال إعطاء العامل مهام أكبر ليكون على علم بكل ما يجري داخل المؤسسة حافز الثقة، لقب افضل عامل للسنة تكريم العمال، كما يوجد حافز جديد سيتم تطبيقه هذه السنة وهي حافز الحج والعمرة التي كان موجود قبل 10 سنوات ثم زال وهذه السنة سيتم إرجاعه، أما حافز التدريب والتكوين فقالت يتم منحه لإعداد قليل من العمال كعمال الصيانة وعمال الأجهزة والآلات، أما باقي العمال فتقدم له ندوات ومحاضرات.

4- ما هي الخدمات الاجتماعية المتوفرة في المؤسسة؟

أجابت المديرية بوجود تعويض عن النقل والإطعام نظرا لعدم توفر مساحة كافية لبناء مطعم، كما تقدم المؤسسة لباس يمثل المؤسسة ويحمل شعارها مع بداية كل سنة كما هاك تأمين عن الحياة وحوادث العمل، القروض وإعانات للعاملين في حالات المرض، الزواج، الدخول المدرسي.

5- هل هناك ميزانية خاصة بالتحفيز؟

تقدم لنا المؤسسة الأم ميزانية خاصة بالتحفيز لكنها صغيرة لذلك تعتمد المؤسسة على الاعتماد أكثر على الأرباح السنوية التي يتم جمعها وتقسيمها بين العاملين.

6- هل أنت راض عن الظروف الفيزيائية التي تعمل بها؟

أجابت المديرية بنعم ولكن ينقص المؤسسة أن تحتوي على بعض المرافق كالنادي والمطعم ومكتب خاصة بالمديرة وغرفة الاجتماعات وان تكون مزودة بالأثاث والأجهزة العصرية لأن الأثاث أصبح قديم، إضافة إلى صغر الإدارة بالمقارنة مع المساحة التي تقع عليها المؤسسة.

7- ما طبيعة علاقتك بالعمال؟

صرحت المديرية بأنها تربطهم معهم علاقة جيدة علاقة احترام وتقدير وتعاون الجميع يقدر ويثني على غيره كما تسود مؤسسة أجواء جميلة من التعاون التي تمتد خارج المؤسسة.

8- في حالة ارتكاب العمال لخطأ كيف يتم معاقبتهم؟

أجابت المديرية بأن العقوبة تكون انطلاقاً من قانون العقوبات الموجودة في المؤسسة والتي تعمل به جميع المؤسسات الاقتصادية فأقل عقوبة تبدأ بالإنذار والتوبيخ الشفوي التي قد تصل إلى الطرد من المؤسسة في حالة إفشاء أسرار المؤسسة.

9- هل تعتقدي أن التحفيز هو العنصر الأول لتحقيق التكيف المهني؟

أجابت المديرية أنه أهم عنصر من أجل تحقيق التكيف المهني لكن التكيف المهني لا يقف على الحافز فقط بل كذلك على عدة عوامل مثل الرضا الوظيفي، الاتصال التنظيمي، العلاقات الإنسانية الجيدة،....

ثالثاً: الاستمارة

تعتبر الاستمارة من الأدوات العامة لجمع البيانات في الدراسات الاجتماعية الميدانية، فهي المحطة التي نلّي تحديد واختيار العينة أو تصميم الاستمارة مسألة بمنتهى الأهمية، فعليها يتوقف تجميع المعطيات والمعلومات والوقائع، والاستمارة تحتوي عادة على مجموعة أسئلة مفتوحة وبعضها مغلقة، وبعضها يتعلق بالآراء والمواقف وبعضها متخصص فهي الوسيلة التي تفرّض على الباحث التقيد بموضوع بحثه وتمنعه من الخروج إلى الموضوع.⁽¹⁾

1- مرحلة بناء الاستمارة

لقد راعينا عدة جوانب عند صياغة أسئلة الاستمارة حيث تم بناء الاستمارة، فبعض أسئلة الاستمارة جاءت بشكل مغلق وهذا لأجل إجبار المبحوث على اختيار إجابة واحدة من أجل معلومات دقيقة ومحددة، كما اعتمدنا على الأسئلة نصف مغلقة لأنها تعطي المبحوث الفرصة لإبداء رأيه والتعبير عن وجهة نظره، كما تجنبنا إكثار الأسئلة المفتوحة التي تتطلب إجابات مطولة واعتمدنا إلا على سؤالين فقط.

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية، ويتضمن 06 أسئلة من 01 إلى 06.

المحور الثاني: ويتعلق بالاستراتيجية المتبعة في المؤسسة لتحقيق التكيف المهني للعامل وهم 08 أسئلة من 07 إلى غاية 14.

(1)- محمد علي ، مقدمة البحث الاجتماعي ، دار النهضة، بيروت، لبنان، 1983، ص326.

المحور الثالث: جاء تحت عنوان الحوافز المادية ودورها في تحقيق التكيف المهني للعامل واحتوت على 7 أسئلة من 15 إلى 21.

المحور الرابع: عنون بالحوافز المعنوية ودورها في تحقيق التكيف المهني للعامل واحتوت على 10 أسئلة من 22 إلى غاية 31.

2- مرحلة تحكيم الاستمارة

للتحقق من صدق الاستمارة تم تقديمها إلى مجموعة من الأساتذة المختصين في علم الاجتماع وذلك قصد الإرشاد والتوجيه، وللتأكد من مدى ملائمة البيانات وتماشي أسئلة الاستمارة مع الفرضيات، ومدى قدرة الاستمارة إلى التوصل وأهداف الدراسة وقد تمحورت الملاحظات حول النقاط التالية:

- إعادة ترتيب بعض الأسئلة بما يتناسب وفرضيات الدراسة.
- إعادة صياغة بعض الأسئلة وتبسيطها.
- ضرورة حذف بعض الأسئلة.
- ولقد تم الأخذ بعين الاعتبار كافة الملاحظات وتم إجراء بعض التعديلات على الاستمارة على ضوء تلك التوجيهات، ولقد تم توزيعها على أربعة أساتذة محكمين وكان ذلك بتاريخ 2018/06/08 وتم استرجاعها بعد ثلاثة أيام.

3- مرحلة توزيع الاستمارة

تم توزيع الاستمارة صبيحة يوم الثلاثاء 2018/06/15 على 70 عامل أما عاملين فلقد وزعت الباحثة الاستمارة عليهم نظرا لعدم تمكنهم من قراءة وفهم الأسئلة ولقد أجابوا على جميع الأسئلة في ذلك اليوم، أما باقي العمال فقد تم منحهم مدة إلى غاية الأحد 2018/06/20 نظرا لأن بعضهم يعمل في الليل وأثناء توزيع الاستمارة كل العمال يعملون.

رابعا: الوثائق والسجلات

تم الحصول عليها من طرف مسؤولين في المؤسسة وتتضمن المعلومات والمعطيات التي تخص الدراسة وكذلك حول المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي العام لها، تم ربط هذا الجزء مع معطيات وأهداف الدراسة.

خلاصة:

تناولنا في الفصل الرابع الجانب المنهجي للدراسة والذي يهدف إلى دراسة واقع الحوافز في المؤسسة الجزائرية ومدى تحقيقها للتكيف المهني، حيث اشتمل في هذا الفصل على التعرف على متغيرات الدراسة، تحديد المنهج المتبع والأدوات المنهجية من ملاحظة ومقابلة واستمارة، وهذه الأدوات ساعدتنا على جمع البيانات والمعلومات التي سيتم الاعتماد عليها لتحليل نتائج الدراسة، وإثبات أو نفي الفرضيات وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الخامس.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

تمهيد.

المبحث الأول: تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج.

المبحث الثاني: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج في ضوء النظريات والدراسات السابقة.

خلاصة.

تمهيد:

تعد عملية عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية من المراحل البحثية الهامة، حيث يمكن القول إنها مرحلة تشعر الباحث بأنه بدأ في الجزء الأهم من الدراسة، وهذا طبعاً لن يتحقق إلا إذا كان استخدام المنهج والأدوات البحثية على نحو صحيح وكما أن تحليل البيانات الميدانية لن يكون ذو جدوى إذ لم يتم دعمها بالأفكار والمعلومات التي وردت في الفصول النظرية وعلى هذا الأساس سنتطرق إلى هذا الفصل إلى تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالاستمارة.

المبحث الأول: تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج

أولاً: تحليل وتفسير الفرضية الأولى

الاستراتيجية المتبعة في المؤسسة لتحقيق التكيف المهني للعامل

جدول رقم 07: يوضح نظام التحفيز في المؤسسة ورضا العمال عنه

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	نظام الحوافز	
29.17	21	05.56	04	09.72	07	13.89	10	راض	نعم
51.39	37	36.11	26	12.50	09	02.78	02	غير راض	
80.56	58	41.67	30	22.22	16	16.67	12	المجموع الجزئي	
19.44	14	11.11	08	08.33	06	00	00	لا	
19.44	14	11.11	08	08.33	06	00	00	المجموع الجزئي	
100	72	52.78	38	30.55	22	16.67	12	المجموع الكلي	

من خلال بيانات الجدول يتضح أن نسبة كبيرة من العمال أقرّو بوجود نظام خاص بالتحفيز بنسبة 80.56% توزعت بين فئة الإطارات بنسبة 16.67% بينهم 13.89% راضيين و 02.78% ثم فئة أعوان التحكم 22.22% بنسبة راض 09.72% وغير راضيين بنسبة 12.50% أما فئة أعوان التنفيذ بلغت نسبتهم 41.67% منهم 05.56% راضيين و 36.11% لم يكونوا راضيين عن النظام بنسبة 36.11%، في حين نسبة 19.44% من العمال أجابوا بعدم وجود نظام خاص بالتحفيز غير أن هذه النسبة صرح بها إلا أعوان التحكم أعوان التنفيذ فيحين الإطارات كلهم أقرّو بوجود نظام خاص بالتحفيز فبلغت نسبة أعوان التحكم بـ 08.33% أعوان التنفيذ بـ 11.11% ويمكن تفسير ذلك لأن النظام يكون من المؤسسة الأم فهي التي تقرر طريقة منح الحوافز ووقتها ولمن تمنح، ويفضل العمال أن مؤسستهم هي من تقوم بوضع نظام التحفيز حتى تتوافق مع حاجاتهم ورغباتهم وتلبية ما يسعون إلى تحقيقه، لأن هناك حوافز لا تقوم على الموضوعية مثل الحافز الترقية، وحافز ترسيم العامل فكلهما لا يعتمد على الموضوعية، فقد يترقى فرد لديه 10 سنوات عمل مع عامل لديه 04 سنوات عمل، وهذا ما يقلل التكيف المهني للعامل.

جدول رقم 08: يوضح تقديم الحوافز وفق معايير وأسس علمية

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	تقديم الحوافز على أسس ومعايير	
20.83	15	11.11	08	06.94	05	02.78	02	تمنح حسب القانون	نعم
09.72	07	00	00	02.78	02	06.94	05	وفق معايير موضوعية	
22.22	16	13.89	10	02.17	03	04.17	03	تصدر من المؤسسة الأم	
08.33	06	00	00	02.78	02	02.78	02	تمنح على أسس إيجابية	
58.33	42	25.00	18	16.67	12	16.67	12	المجموع الجزئي	
20.83	15	12.50	09	08.33	06	00	00	تمنح عشوائيا	لا
20.83	15	15.27	11	06.94	04	00	00	تعتمد على الذاتية	
41.67	30	27.77	20	13.89	10	00	00	المجموع الجزئي	
100	72	52.77	38	30.56	22	16.67	12	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول أن المؤسسة تعتمد على جملة من المعايير والأسس أثناء منحها للحوافز حيث بلغت نسبة العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تعتمد على أسس ومعايير علمية 58.37% وقد برر ذلك كما يلي تصدر عن المؤسسة الأم كأعلى نسبة 22.21% ثم جاءت نسبة 20.83% أجابوا بأنها تمنح حسب القانون، ثم تلتها نسبة 09.82% وفق معايير موضوعية، أما أقل نسبة سجلت فكانت 08.33% الذين أجابوا بأن الحوافز تمنح على أسس إيجابية، في حين نجد نسبة 41.67% أجابوا بأن المؤسسة لا تعتمد على أسس موضوعية وأرجعوا ذلك إلى أنها تعتمد على الذاتية بنسبة 20.83% وتمنح عشوائيا بنسبة 20.83%، وأغلبهم من عمال التنفيذ والتحكم الذين ليس لهم علم بقوانين المؤسسة أو كيفية توزيع الحوافز أو أن المؤسسة بيروقراطية وتعتمد على التحفيز على معايير ذاتية، أو قد يكون نتيجة إلى المنصب الذي يشغلون فيه والذي لا يخول لهم الحصول على تحفيز كبير مقارنة مع الإطارات فكلهم أجابوا بأن الحوافز تقوم على أسس ومعايير علمية.

جدول رقم 09: يوضح نوع الحافز الموجود في المؤسسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات الحافز الموجودة في المؤسسة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
33.33	24	20.83	15	09.72	07	02.78	02	مادية
27.78	20	16.66	12	06.94	05	04.17	03	معنوية
08.33	06	01.38	01	05.56	04	01.39	01	فردية
13.89	10	05.56	04	44.17	03	04.17	03	جماعية
06.94	05	02.78	02	01.39	01	02.78	02	إيجابية
09.72	07	05.56	04	02.78	02	01.39	01	سلبية
100	72	52.77	38	30.55	22	16.68	12	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة والمقدرة بـ 33.33% من العمال أكدوا على وجود الحافز المادي في المؤسسة ثم يأتي بعده الحافز المعنوي نسبة 27.78% ثم الحوافز الجماعية بنسبة 13.89% أما الحوافز الفردية فلقد بلغت 08.33% أما أصغر نسبة سجلت عند الحوافز الإيجابية بنسبة بلغت 06.94% وتعتمد المؤسسة على الحافز المادي أكثر من الحافز المعنوي لأن أغلب العمال يفضلون الحصول على الحافز المادي من أجل تلبية حاجاتهم المادية والمتعددة، كما تعتمد المؤسسة على الحافز الجماعي من أجل تكوين فريق عمل يسوده التعاون وإنهاء العمل في الوقت المناسب، وهذا ما تكلم "شستر برنارد" في نظرية النسق الاجتماعي فيقول الفرد للأوامر يتجدد بكمية من الإجراءات المادية كالنفود والأشياء التي تعري الفرد يساهم بمجهوده فيتحقق هدف التنظيم، مغريات شخصية غير مادية وهي الفرص المتاحة للتقدم والوصول إلى السيطرة في التنظيم، مغريات معنوية كتقدير الجهود المبذولة والشعور بالخدمة والولاء⁽¹⁾

(1) -علي السلمي، مرجع سابق، ص 180.

جدول رقم 10: يوضح نوع الحافز المفضل لدى أفراد العينة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات الحافز الموجودة في المؤسسة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
65.28	47	43.06	31	18.05	13	04.16	03	مادي
34.72	25	09.72	07	12.50	09	12.50	09	معنوي
100	72	52.78	38	30.56	22	16.66	12	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن أعلى نسبة سجلت بلغت 65.28% من العمال الذين يفضلون الحافز المادي وقد وزعت بين فئة الإطارات التي بلغت نسبتها 04.16% ثم فئة أعوان التحكم بـ 18.06% وأعلى نسبة سجلت من بين الفئات إلى فئة أعوان التحكم بنسبة 43.06% الذين يفضلون الحافز المادي، أما بالنسبة إلى الحافز المادي فلقد بلغ 34.72% وزعت على فئة الإطارات بنسبة 12.50% وكذلك فئة أعوان التحكم التي سجلت نفس النسبة وتفسر تفضيل الإطارات للحافز المعنوي على المادي لأنهم أشبعوا الحاجات المادية ويرغبون في إشباع الحاجات المعنوية من شكر وثناء، أما أعوان التنفيذ بلغت نسبتهم 09.72% فأغلبهم يفضلون الحافز المادي، وهذا ما نجده في نظرية الإدارة العلمية "لفردريك تايلور" الذي اعتبر أن الحوافز النقدية تزيد من الإنتاج بمجهود وزمن أقل، فالإنتاج الأعلى يقابله الأجر الأعلى.

جدول رقم 11: يوضح القوانين الخاصة بمنح الحوافز

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات القوانين الخاصة بالتحفيز
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
30.56	22	09.72	07	09.72	07	11.11	08	نعم
69.44	50	43.06	31	20.83	15	05.56	04	لا
100	72	52.78	38	30.55	22	16.67	12	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن غالبية أفراد عينة البحث تؤكد بأن المؤسسة لا تطلع عمالها على القوانين الخاصة بالمؤسسة بنسبة 69.44% وزعت على فئة الإطارات بنسبة 05.56% وفئة أعوان التحكم بـ 20.83% وأعوان التنفيذ بـ 43.06% وهي أكبر نسبة من بين الفئات فأعوان التنفيذ لا يطلعون على القوانين الخاصة بالتحفيز ويعود ذلك إلى أن بعضهم ليس له مستوى تعليمي أو مستواه التعليمي ضعيف،

في حيث أن نسبة 30.56% من العمال أكدوا على أن المؤسسة تطلعهم على القوانين الخاصة بالتحفيز وخصوصا الإطارات بنسبة 11.11% حيث تطلعهم المؤسسة على القوانين الخاصة بالتحفيز وعلى أي أساس يمنح الحافز ووقته وطريقة حساب الحافز ومتى يمنح الحافز، وما هي الأخطاء والتجاوزات التي يمنح فيها الحافز السلبي الذي قد يصل إلى الطرد من العمل.

جدول رقم 12: يوضح ما اذا كان الحافز الذي تتبعه المؤسسة عادلة أو غير عادلة

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الحافز الذي تتبعه المؤسسة	
62.50	45	13.88	10	18.05	13	30.55	22	عادلة
62.50	45	13.88	10	18.05	13	30.55	22	المجموع الجزئي
15.27	11	05.55	04	08.33	06	01.38	01	تمنح لمن لا يستحقها
16.67	12	08.33	06	08.33	06	00	00	لا تنقيد بالقوانين والمعايير
05.55	04	02.77	02	02.77	02	00	00	تقوم على الذاتية
00	00	00	00	00	00	00	00	أخرى تذكر
38.88	27	16.66	12	20.83	15	01.38	01	المجموع الجزئي
100	72	30.55	22	38.88	28	31.94	23	المجموع الكلي

من خلال بيانات الجدول يبرز لنا أن الحوافز التي تتبعها المؤسسة عادلة بنسبة 62.50% في حين باقي العمال يعتبرون أن الحوافز تمنحها المؤسسة غير عادلة حيث بلغت 37.50% لأنها كما يصرحون تمنح لمن لا يستحقها نسبة 15.27% ولا تنقيد بالقوانين والمعايير نسبة 16.67% إضافة إلى أنها تقوم على الذاتية نسبة 5.55% في حين الذين قالوا أن المؤسسة تمنح حوافز عادلة فعلى قدر الجهد والأداء يكون التحفيز كما أنهم يحصلون على التحفيز عند أداء العمل مباشرة، ويعتبرون الجهة المسؤولة عن التحفيز تعتمد على أسس موضوعية وهذا ما أكدته نظرية المساواة والعدالة لـ "ستاساسي آدمز"

حيث يرى أنه كلما اقتربنا من حالة التساوي كانت الحوافز الممنوحة أكثر فعالية، كما أن "آدمز" يدعو إلى أن الإنصاف في منح الحوافز لأن العامل يتأثر بالجماعة ولا يعيش بمعزل عنها، ويجب أن تنتبه

المؤسسة إلى ما يحصل عليه الموظفين الآخرين حتى لا يحس الفرد بالظلم عند مقارنة ما يؤخذه هو ما يؤخذه زملائه⁽¹⁾

جدول رقم 13: يوضح تحفيز المؤسسة حتى تماثل أهداف العمال مع أهدافها

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	تحفيز المؤسسة لعمالها
81.94	59	44.44	32	26.39	19	11.11	08	نعم
18.06	26	08.33	06	04.17	03	05.56	04	لا
100	72	52.77	38	30.56	22	16.67	12	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن المؤسسة تحفز عمالها حتى تماثل أهدافه لأهدافها ويصبح هدف المؤسسة هو نفسه هدف العامل ولقد بلغت النسبة 81.94% توزعت بين الإطارات بنسبة 11.11% وفئة أعوان التحكم بـ 26.39% وأعوان التنفيذ بنسبة 44.44% أما العمال الذين أجابوا بلا وصلت نسبتهم إلى 18.06% وهذه الفئة تنفي أصلا وجود حافز في المؤسسة أما النسبة الأعلى فقد أصبحت جزء من المؤسسة وهم العمال الذين يسعون إلى أن تصل مؤسستهم إلى مراكز أعلى وتحقيق إنتاج أكبر وهذا ما تبرزه نظرية التوقع والأداء "لفيكتور فروم" حيث "يرى أن الإدارة تعرف حاجات الفرد ورغباته التي يسعها إلى تحقيقها ومساعدتها في توضيح نوع الأداء الذي يتوجب على الفرد القيام به ليتمكن من إشباع حاجاته وأن ما يدفع ويحفز الفرد للعمل هو اعتقاده أن مجهوداته لن تضيع بل ستقابل بالاستحسان من الإدارة".⁽²⁾

(1) - علاء الدين عبد الغاني محمود، مرجع سابق، ص 305.

(2) - محمد فاتح صالح، مرجع سابق، ص 131.

جدول رقم 14: يوضح التعرض للحوافز السلبية

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	التعرض للحوافز السلبية	
23.61	17	09.72	07	08.33	06	05.55	04	إنذار شفوي	ن
12.50	09	08.33	06	02.78	02	01.38	01	إنذار كتابي	
05.55	04	01.38	01	01.39	01	02.77	02	الخضيم من الأجر	
00	00	00	00	00	00	00	00	أخرى تذكر	
41.67	30	22.22	14	12.50	09	09.72	07	المجموع الجزئي	لا
58.33	42	33.33	24	18.05	13	06.94	05		
58.33	42	33.33	24	18.05	13	06.94	05	المجموع الجزئي	
100	27	52.78	38	30.55	22	16.66	12	المجموع الكلي	

يتضح من خلال بيانات الجدول أن المؤسسة مثلما تعتمد على الحوافز الإيجابية تعتمد كذلك على الحوافز السلبية نتيجة إلى مخالفة القواعد والقوانين واللوائح التنظيمية للمؤسسة أما نسبة 58.33% من العمال لم يتحصلوا على الحوافز السلبية مما يدل على تقييمهم وتمسكهم بالقوانين في حين هناك نسبة خضعت للتحفيز السلبي وهي نسبة 41.67% فأول تحفيز سلبي يتعرض له العامل هو إنذار شفوي ثم إنذار كتابي، الخضم من الأجر وتلجأ المؤسسة إلى التحفيز السلبي من أجل ضمان سير العمل وحفظ حقوق العمال والمحافظة على المؤسسة وتحقيق مصالحها و"هذا ما تؤكدته دراسة "جوادي حمزة" حيث أثبتت نتائج دراسته أن المؤسسة تلجأ إلى التحفيز السلبي المتمثل في العقاب والتهديد لتحقيق أهدافها ومصالحها"⁽¹⁾

(1) - جوادي حمزة، مرجع سابق.

جدول رقم 15: يوضح رأي العمال حول التحفيز السلبي

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	التحفيز السلبي يقلل من
19.44	14	12.50	09	06.94	05	00	00	التكيف والاندماج
16.67	12	12.50	09	04.17	03	00	00	الرضا الوظيفي
27.78	20	09.72	07	13.89	10	04.17	03	يقلل الأخطاء
23.61	17	11.11	08	02.78	02	09.72	07	يقلل التأخير والتغيب
12.50	09	06.94	05	02.78	02	02.78	02	حوادث العمل
100	72	52.77	38	30.56	22	16.67	12	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن التحفيز السلبي له أهمية مثل التحفيز الإيجابي فهو يساهم في تقليل الأخطاء بنسبة 27.78% ثم نسبة تقليل التأخير والتغيب عن العمل بنسبة 23.61% ثم تليها التكيف والاندماج بنسبة 19.44% ثم الرضا الوظيفي بنسبة 16.67% أما أقل نسبة سجلت كانت أن الحوافز تقلل حوادث العمل، كما أن التحفيز السلبي يجعل الفرد أكثر وعياً بعمله وأشد حرصاً عليه كما أن سلوكه يتحسن ويصبح الفرد حريصاً على عدم ارتكاب الخطأ أو تكراره.

ثانياً: تحليل وتفسير الفرضية الثانية الحوافز المادية ودورها في تحقيق التكيف المهني للعامل

جدول رقم 16: يوضح الحافز المادي المفضل عند العامل

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الحافز المادي المفضل
65.28	47	31.94	23	22.22	16	11.11	08	التكيف والاندماج
12.50	09	06.94	05	04.17	03	01.39	01	الرضا الوظيفي
22.22	16	13.88	10	04.17	03	04.17	03	يقلل الأخطاء
00	00	00	00	00	00	00	00	يقلل التأخير والتغيب
100	72	52.68	38	30.56	22	16.67	12	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح أن المؤسسة تعتمد على التحفيز المادي وأفضل حافز مادي يفضلها العمال هو الأجر بنسبة 65.28% وتليه مباشرة المكافآت بنسبة 22.22% أما أصغر نسبة سجلت هي 12.50% فكل العمال لديهم فكر تايلور الذي يركز في نظرية الإدارة العلمية على الأجر واعتبر

حاجات الأفراد لا تتمثل في الجانب الشخصي، بل في الجانب الاقتصادي وركز على الرفاهية وربطها بالأجر كزيادة المكافآت وتقديم المساعدات، استعمل فكرة في التحفيز 30% إلى 100% واعتبر أن العامل يبحث باستمرار عن تحقيق أحد معقول ويتربح دائما الأفضل واعتبر "تايلور" إن تطبيق الحوافز النقدية يزيد من الإنتاج بمجهود وزمن أقل وكان هدف "تايلور" وضع نظام الأجر التشجيعية للعامل كي يزيد من الإنتاج فالإنتاج يقابله الأجر الأعلى".⁽¹⁾

كما أكد ذلك صاحب مدرسة العلاقات الإنسانية "التون مايو" الذي اعتبر أن تجسيد أهداف المؤسسة لا يكون إلا من خلال تبيينها للحوافز المادية كونها التي تعزز الرضا والانتماء للمؤسسة⁽²⁾، كما يسانداهم في ذلك "شستر برنارد" صاحب نظرية النسق التعاوني" الذي اعتبر أن العامل يحفزه الحافز المادي ويغريه لإتمام العمل كالنفود والأشياء المادية التي تعزیه ليساهم بمجهوده فيتحقق هدف التنظيم⁽³⁾

جدول رقم 17: يوضح اذا ما كان الأجر يقابله الجهد المبذول

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الأجر يقابل الجهد المبذول
30.56	22	08.33	06	08.33	06	13.89	10	نعم
69.44	50	44.44	32	22.22	16	02.78	02	لا
100	72	52.78	38	30.56	22	16.67	12	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول أن أغلب العمال غير راضيين عن الأجر الذي يأخذونه بنسبة بلغت 69.44% فهم يعتبرون أنهم يؤدون ساعات عمل أكبر من الأجر الذين يحصلون عليه، كما أن التعب والإرهاق الذين يتعرضون له كبير، كما أن جو العمل وظروفه الفيزيائية صعبة وأغلبهم من عمال التنفيذ الذي وصلت نسبتهم 44.44%، لذا يتوجب على الإدارة التفاوض مع هذه الفئة ومعرفة رغباتهم من أجل عدم خسارتهم واستغلالها أحسن استغلال لأن الفرد إذا كان غير راض عن أجره ويرى أن أدائه أكبر سيعتقد أنه مسلوب العديد من الحقوق، وهذا ما يسهم سلبا في نتائج وأهداف المؤسسة، وهذا ما يؤكد ما سلوفي نظرية الحاجات، فإذا كان العمل الذي يقوم به الفرد يشبع حاجاته يكون الفرد راض عن وظيفته

(1) - نيل رسلان، مرجع سابق، ص 33.

(2) - داوود معمر، مرجع سابق، ص 12.

(3) - علي السلمي، مرجع سابق، ص 180.

فيؤدي عمل يتوافق مع قدراته وميوله واتجاهاته، فالفرد الذي يرغب في تأدية الأعمال التي يحبها من أجل أن يحقق إشباعا داخليا لمكوناته في حين هناك نسبة 30.56% كانت راضية عن أجرها ونجد أغلبهم من فئة الإطارات بنسبة 13.89% ويمكن أن نفسر هذا بأنهم يتلقون أجر جيد لأنهم ذو خبرة وشهادة.

جدول رقم 18: يوضح حصول العمال على المكافآت

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الحصول على المكافآت	
25.00	18	12.50	09	06.94	05	05.56	04	فردية	ن
16.67	12	06.94	05	05.56	04	04.17	03	جماعية	ن
41.67	30	19.44	14	12.50	09	09.72	07	المجموع الجزئي	
58.33	42	33.33	24	18.06	13	06.94	05	لا	
58.33	42	33.33	24	18.06	13	06.94	05	المجموع الجزئي	
100	72	52.77	38	30.56	22	16.66	12	المجموع الكلي	

من خلال بيانات الجدول يظهر أن المؤسسة لا تعتمد على مكافآت بصورة كبيرة حيث بلغت النسبة 58.33% غير أن هناك فئة أخرى تحصلت على مكافآت بنسبة 41.67% انقسمت بين الفردية بنسبة 25% والجماعية بنسبة 16.67% ، فالمكافآت الفردية يحصل عليها الشخص المبدع والمميز الذي يأتي بأفكار جديدة تساهم في تطور المؤسسة وقد تزيد من الإنتاجية، كما أنها تقدم للشخص ذو السلوك الحسن والملتزم بقواعد المؤسسة وتقدم له مكافآت في عيد العمال، "وتؤكد نظرية التقييم الإدراكي على أهمية تقديم المكافآت الخارجية للسلوكيات التي تقدم مسبقا مكافآتها داخليا تميل لتقليل الحوافز".⁽¹⁾

(1) - علي عبد الرزاق جبلي، مرجع سابق، ص 66.

جدول رقم 19: يوضح أهمية المكافآت بالنسبة للعمال

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات المكافآت تشعرك بـ
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
50.00	15	20.00	06	16.66	05	13.33	04	الاستقرار في المؤسسة
26.67	08	13.33	04	06.67	02	06.67	02	تقدير الزملاء
23.33	07	13.33	04	06.67	02	03.33	01	تقدير المشرف
00	00	00	00	00	00	00	00	أخرى تذكر
100	30	46.66	14	30	09	23.33	07	المجموع

من خلال هذا الجدول يبرز لنا أن المكافآت لها نتائج جد إيجابية على شخصية العمال حيث صرح جل العمال بأن المكافآت تساهم في تحقيق الاستقرار في المؤسسة بنسبة 50% وهي أعلى نسبة ثن تقدير الزملاء بنسبة 26.67% ثم تقدير المشرف بنسبة 23.33% وهذا ما يدل على ما تم مكافأته فإنه يتكيف داخل المؤسسة ويحفزه ذلك على أداء مهام أكثر وهذا ما أكده "إبراهيم ماسلو"، و"التكيف المهني هو السبيل الأول لتحقيق الذات، ولقد قام بوضع جملة من المعايير للتكيف من بينها قبول الذات، حل المشكلات، الاستقرار داخل المؤسسة وداخل العمل، العلاقات الجيدة، التواصل والاتصال داخل العمل وكل هذا تحققه المكافآت"⁽¹⁾

(1) - حامد عبد السلام زهران مرجع سابق، ص 58.

جدول رقم 20: يوضح حصول العمال على الحوافز الجماعية والغرض منها

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات الحصول على المكافآت
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
20.83	15	08.33	06	08.33	06	04.17	03	تعزز الروح المعنوي
13.89	10	06.94	05	04.17	03	02.78	02	تقوي التعاون والاحترام
25.00	18	09.72	07	13.89	10	01.39	01	تشكيل فريق عمل
19.44	14	12.50	09	02.78	02	04.17	03	تحقيق الاستقرار
79.17	57	37.50	27	29.17	21	12.50	09	المجموع الجزئي
20.83	15	15.28	11	01.30	01	04.17	03	لا
20.83	15	15.28	11	01.30	01	04.17	03	المجموع الجزئي
100	72	52.78	38	30.56	22	16.67	12	المجموع الكلي

يتضح من خلال الجدول أن المؤسسة تعتمد على الحوافز الجماعية حيث بلغت النسبة 79.17% موزعة كما يلي من اعتبار أن الحوافز الجماعية تساهم في تشكيل فرق عمل بنسبة 25% كما أنها تعزز الروح المعنوية بنسبة 20.83% دون أن ننسى أن الحوافز الجماعية تساهم في تقوية التعاون والاحترام بين العمال فيما بينهم وتحقيق الاستقرار فتصبح بذلك المؤسسة مقر للتعاون والتشارك والتفاهم بين العمال فنقل الصراعات وتنقص المشاكل فيسود المؤسسة جو رائع يساعد على العطاء والتقدم ويرى "هيريزيغ" أن الأمور التي تجعل العامل راض عن عمله مرتبطة بمحتوى الوظيفة أسماها بالعوامل الدافعة، أما الأمور التي تشعر الفرد بالاستياء وهي مرتبطة أكثر بالبيئة المحيطة بالعمل نفسه وأسماها بالعوامل الصحية، كونها التي تدفع المؤسسة إلى التقدم والازدهار وعند غياب العوامل الصحية أو حدوث خلل فيها يمكن القول أن المؤسسة أصبحت فعلا مرضية في حين هناك نسبة أقرت بأنها لا تحصل الحوافز الجماعية بنسبة 20.83% مع العلم أن الزيادات السنوية تعتبر من الحوافز الجماعية وهذه النسبة ألغت هذا النوع من الحافز مع العلم أن الجميع يحصل على الزيادات السنوية.

جدول رقم 21: يوضح ما اذا كانت الحوافز المادية تحقق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات الحوافز المادية تحقق الرضا الوظيفي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
12.50	09	06.94	05	02.78	02	02.78	02	ظروف العمل
15.28	11	06.94	05	05.56	04	02.78	02	أسلوب المشرف
12.50	09	01.39	01	06.94	05	04.17	03	العلاقة داخل العمل
18.06	13	12.50	09	02.78	02	02.78	02	التكيف مع العمل
58.34	42	27.78	20	18.06	13	12.50	09	المجموع الجزئي
13.89	10	12.50	09	01.39	01	00	00	صعوبة العمل
04.17	03	01.39	01	02.78	02	00	00	سوء العلاقة داخل العمل
08.33	06	01.39	01	04.17	03	02.78	02	كثرة ساعات العمل
13.89	10	09.72	07	02.78	02	01.39	01	نقص الأجر والمكافآت
01.39	01	00	00	01.39	01	00	00	الروتين والملل
41.66	30	25.00	18	12.51	09	04.17	03	المجموع الجزئي
100	72	52.78	38	30.56	22	16.66	12	المجموع الكلي

يتضح من خلال الجدول أن الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة تساهم في تحقيق الرضا لعمالها حيث بلغت نسبة الرضا 58.34% ومن أهم العوامل التي ساعدت في تحقيق الرضا أن العمال تكيفوا واندمجوا في عملهم وجو العمل حيث بلغت نسبتهم 18.06% إضافة إلى أسلوب المشرف نسبة 15.28% بالإضافة إلى ظروف العمل 12.50% التي لها نفس النسبة مع العلاقة مع العمل كما أضاف العمال بأن ظروف العمل سواء الفيزيائية أو ظروف التعاون بين الزملاء وأثنى العمال على أسلوب المديرية الذي يمتاز بالشدّة واللين وتطبيق القوانين بعدالة بين العمال كما أنها تشاركونهم وأقراهم لكن هذا لا يغفل وجود نسبة 41.66% من العمال الذي اعتبروا أن الحوافز المادية الموجودة في المؤسسة لا تحقق الرضا الوظيفي نتيجة إلى نقص الأجر والمكافآت وصعوبة العمل سوء العلاقة داخل العمل، إضافة إلى كثرة ساعات العمل حيث تمتد ساعات العمل عندما يكون على المؤسسة ضغط وكمية المخزون

كبيرة، كما أضافوا الروتين والملل فبعض العمال لم يتم ترقيتهم منذ التحاقهم بالمؤسسة وهم في نفس الفئة ونفس العمل كما أكد بعض العمال أنه حتى ترسيم العامل لا يتم إلا من خلال المؤسسة الأم فقد يتأخر ترسيم العامل لمدة قد تصل حتى 10 سنوات وهذه كل العوامل التي لم تساعد العمال أن يكونوا راضين عن مؤسستهم ذلك يجب على المؤسسة الأم التفكير في حلول عاجلة لتضمن تكيف ورضا مواردها البشرية حتى يؤديون أعمالهم وسط رضا نفسي واجتماعي واقتصادي وغيرها.

جدول رقم 22: يوضح ترك العامل المؤسسة في حالة حصوله منصب آخر في مؤسسة أخرى بنفس

الأجر والسبب

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات الحوافز المادية تحقق الرضا الوظيفي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
22.22	16	19.44	14	02.78	02	00	00	ظروف العمل القاسية
12.50	09	11.11	08	00	00	01.39	01	نقص الاتصال والتواصل مع الزملاء
11.11	08	11.11	08	00	00	00	00	الإدارة بيروقراطية
22.22	16	06.94	05	12.50	09	02.78	02	نقص التحفيز
68.05	49	48.60	35	15.28	11	04.17	03	المجموع الجزئي
15.28	11	02.78	02	09.72	07	02.78	02	صعوبة الحصول على عمل
06.94	05	01.39	01	02.78	02	02.78	02	مناخ العمل جيد
09.72	07	00	00	00	02	06.94	05	التكيف مع العمل
00	00	00	00	15.28	00	00	00	أخرى تذكر
31.94	23	04.17	03		11	12.5	09	المجموع الجزئي
100	72	52.77	38	30.56	22	16.67	12	المجموع الكلي

من خلال بيانات الجدول يظهر لنا أن بعض عمال المؤسسة يرغبون في مغادرتها والذهاب إلى مؤسسة أخرى رغم أن الأجر نفسه ولقد بلغت نسبتهم 68.05% وهي نسبة كبيرة نوعا ما ومما يدل على أن العمال غير متكفين ومندمجين في عملهم أم أنهم غير راضين عن جو العمل ومنهم من أرجعه إلى

ظروف العمل القاسية ونجد أغلبهم من عمال التنفيذ إضافة التحفيز، ونقص الاتصال والتواصل مع الزملاء، في حين هناك نسبة 11.11% أرجعت المشكل إلى إدارة المؤسسة واعتبرتها إدارة بيروقراطية، وعند إجرائنا للمقابلة مع بعض العمال أكدوا على أن الظروف الفيزيائية داخل العمل ليست جيدة نظرا إلى الغبار الموجود في القمح الذي تسبب لهم في الإصابة بأمراض ومن بينها الحساسية والربو لذلك لو تم منحهم عمل في مؤسسة أخرى تكون الظروف الصحية فيها جيدة سيغادر العمال مؤسستهم ويلتحقون بها، غير أن هناك نسبة 31.94% من العمال أجابوا بأنهم لا يملكون أي رغبة في مغادرة المؤسسة وأغلبهم من فئة الإطارات الذين أكدوا أنهم يمارسون أعمالهم وسط أجواء فيزيقية جيدة ولقد لاحظنا ذلك عند زيارتنا الاستطلاعية وأثناء إجرائنا للمقابلة، فكل مكتب يحتوي على كل الأجهزة الإلكترونية المتطورة من حاسوب ومكيف ومدفئة... وغيرها كما أنهم اندمجوا في العمل من خلال سنوات العمل الطويلة في حين فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ أرجعوا بسبب عدم مغادرتهم للمؤسسة بنسبة 15.28% من خوفهم من عدم الحصول على مؤسسة إن غادر المؤسسة التي يعملون بها، فيحين بعضهم أعاده إلى أن الجو الذي يعمل فيه جيد لا يمكن أن يتوفر في مؤسسات أخرى غير مؤسسة كما أنه اندمج في جو العمل وتعود عليه واصبح شيء أساسي إضافة إلى العلاقة الجيدة مع الزملاء فمكان العمل يخلو من الصراع والتنافس.

جدول رقم 23: يوضح مشاركة العمال في أرباح المؤسسة وكيفية توزيعها

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
41.67	30	15.28	11	13.89	10	12.50	09	بالتساوي
47.22	34	33.33	24	09.72	07	04.17	03	زيادة في الأجر
88.89	64	48.61	35	23.61	17	16.67	12	المجموع الجزئي
11.11	08	04.17	03	06.94	05	00	00	لا
11.11	08	04.17	03	06.94	05	00	00	المجموع الجزئي
100	72	52.78	38	30.55	22	16.67	12	المجموع الكلي

يظهر من خلال الجدول أن المؤسسة تشارك عمالها في الأرباح السنوية بنسبة 88.89% وهذه الزيادات السنوية تمنح لكل عامل مرسوم في العمل نسبة 03.25% من الأجر القاعدي، وتوزع بالتساوي بين العمال مع إنقاص IRG الضريبة 15% فكلما حققت المؤسسة أرباح أكبر كانت الحوافز أكبر لذلك

يسعى العمال كل سنة إلى رفع الإنتاجية فمع بداية السنة يتم وضع رقما معين يجب أن تتجزه المؤسسة، فإذا تجاوزت المؤسسة ذلك الرقم المطلوب يكون ربح لها لذلك يبذل العمال مجهودات كبيرة لذلك صرحوا بأن ظروف العمل قاسية وكثرة ساعات العمل في حين العمال الغير مرسمين لا يحصلون على هذا الحافز وتبلغ نسبتهم 11.11% وهم لا يحصلون على هذا الحافز ولا يحصلون على حافز الخبرة فقط أما باقي الحوافز فيحصلون عليها مثل العمال المرسمين.

ثالثا: تحليل وتفسير الفرضية الثانية

جدول رقم 24: يوضح الحوافز المعنوية الموجودة في المؤسسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الحوافز المعنوية
22.22	16	02.78	02	11.11	08	08.33	06	الترقية
38.33	28	26.38	19	09.22	07	02.78	02	تقدير جهود العاملين
20.83	15	15.28	11	04.17	03	01.39	01	شكر وثناء
13.88	10	08.33	06	04.17	03	01.39	01	التكريم
04.17	03	00	00	01.39	01	02.78	02	لقب العامل المتميز
100	72	52.77	38	30.06	22	16.67	12	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن المؤسسة تعتمد على التحفيز المعنوي كتقدير جهود العاملين بنسبة 38.33% والترقية بنسبة 22.22% إضافة إلى الشكر والثناء بنسبة 20.83% وكذلك التكريم والمدح ومنح لقب عامل المتميز فعند تقديم عمل جيد أو مجهود إضافي أو فكرة حسنة وتقدم المؤسسة الشهادات في الأعياد والمناسبات، تكريم المرأة العاملة في عيد المرأة، إضافة إلى تكريم العامل عند خروجه من العمل إلى التقاعد حيث يتم تنظيم حفلة صغيرة لتكريمه والسعي إلى توفير ظروف فيزيقية جيدة كما تم فتح العمرة لهذه السنة بعد أن كانت غائبة لمدة 05 سنوات منح مبلغ من المال للعامل رب العائلة من أجل شراء الأدوات المدرسية في بداية كل سنة توسيع العمل ونقل العامل للعمل في أماكن متعددة من المؤسسة من أجل اطلاعه وإشراكه في العديد من الأعمال حتى يكتسب الخبرة، أما الثقة وتفويض السلطة فيمكن للعامل الذي تم تفويض له السلطة أن يتدخل في مهام دون مهام أخرى فمثلا عند غياب المديرية يتولى نائبها أعمال المؤسسة ويشرف على العمل لكن لا يمكنه التوقيع على الوثائق أو اتخاذ أمور دون

علمها غير أن العمال غير راضين عن الترقية والترسيم في المؤسسة فالترقية في هذه المؤسسة لا تكون كل أربع سنوات وكذلك بالنسبة إلى الترسيم فكلهما يصدر من المؤسسة الأم الموجودة في الجزائر العاصمة.

جدول رقم 25: يوضح حصول العمال على ترقية

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الحصول على ترقية	
30.56	22	05.56	04	08.33	06	16.67	12	موضوعية	لا
16.67	12	13.89	10	02.78	02	00	00	ذاتية	
47.23	34	19.45	14	11.11	08	00	12	المجموع الجزئي	
52.77	38	33.33	24	19.44	14	00	00	لا	
52.77	38	33.33	24	19.44	14	00	00	المجموع الجزئي	
100	72	52.78	38	30.55	22	16.67	12	المجموع الكلي	

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من العمال لم يحصل على ترقية حيث وصلت هذه النسبة إلى 52.77% لأن الترقية تصدر من المؤسسة الأم، فيحين هناك نسبة 47.23% من العمال تحصلوا على ترقية وطرق الترقية دون موضوعية حيث صرح الإطارات بأن طريقة ترفيتهم كانت على أسس موضوعية في حين 16.67% من العمال أكدوا بأنها تتم بطرق غير موضوعية كونها تصدر من المؤسسة الأم التي تعتمد على طرق وتقوم بدراسة قبل ترقية أي عامل فهي لا تعتمد على قانون الترقية كل 04 سنوات فهي لديها شروط ومؤشرات تخصها تمنح على أساسها الترقية فالترقية تشعر العامل بالرضا عن مؤسسة وتمنحه صلاحيات أكبر.

جدول رقم 26: يوضح المهام المؤداة من خلال الترقية

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات خولت الترقية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
09.72	07	00	00	02.77	02	14.71	05	أداء أعمال أكثر
05.56	04	00	00	01.38	01	04.16	03	صلاحيات أكبر
02.78	02	00	00	02.77	02	00	00	الإبداع والابتكار
18.06	13	11.11	08	04.17	03	05.77	02	الاستقرار في المؤسسة
11.11	08	8.33	06	00	00	02.77	02	دون إجابة
100	34	19.44	14	11.12	08	16.67	12	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول أن الترقية تخول للعامل العديد من الأشياء فهي تضمن استقرار العامل في المؤسسة وتمنحه أداء أعمال أكثر بنسبة 09.72% كما تخول له أن يقوم بصلاحيات أكبر بنسبة بلغت 05.56% كما أن الترقية تعطي للعامل فرصة للإبداع والابتكار كما تمكنه من أن يؤدي العديد من الأمور كالمشاركة في صياغة قوانين ولوائح للمؤسسة، يصبح العامل مشرف على عمال آخرين ويؤدي مهام أكثر وتصبح له امتيازات أكبر لذلك يسعى جل العمال الحصول على ترقية، وتتطلب الترقية المثابرة في العمل، الإبداع، التنفيذ بقوانين المؤسسة وقواعد المؤسسة والعلاقة الطيبة مع الزملاء والمشرف، المساهمة الفعالة في تحسين العمل كما وكيف .

وهذا ما أكدته "التون مايو" "من خلال تجاربه، فالعمال يسعون من خلال عملهم والترقية إلى تحقيق مجموعة من الحاجات المتمثلة في الاستقرار والأمن الوظيفي وتحقيق الانتماء والإبداع في مجال المهنة واعتبر أن الترقية ستساعد على التكيف المهني"⁽¹⁾

(1) - محمد فاتح صالح، مرجع سابق، ص 122.

جدول رقم 27: يوضح إجراء المؤسسة دورات تدريبية وتكوينية للعمال

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات التدريب والتكوين في المؤسسة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
26.38	19	02.78	02	19.44	14	04.17	03	نعم
26.38	19	02.78	02	19.44	14	04.17	03	المجموع الجزئي
37.50	27	30.56	22	04.17	03	02.78	02	بساطة العمل
25.00	18	13.89	10	02.78	02	08.33	06	توفر الخبرة الكافية
11.11	08	05.56	01	04.17	03	01.39	01	نقص المال
00	00	00	00	00	00	00	00	أخرى تذكر
73.71	53	50.01	36	00	08	12.50	09	المجموع الجزئي
100	72	52.79	38	30.56	22	20.84	12	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن المؤسسة لا تعتمد على دورات تدريبية بنسبة بلغت 73.61% وكانت موزعة كما يلي بساطة العمل بنسبة 37.50% توفر الخبرة الكافية بنسبة 25% حيث تملك المؤسسة نسبة جيدة من العمال خرجي الجامعة الذين درسوا وتخصصوا في نفس العمل (تسيير واقتصاد، مالية، تسويق) في حين أرجعت نسبة 11.11% بسبب عدم وجود دورات تكوينية وتدريبية إلى نقص المال في ظل سياسة التقشف التي تعاني منها كل المؤسسات الجزائرية، أما البعض الآخر فأرجعه إلى عدم توفر الوقت الكافي والمكونين داخل المؤسسة، أما التكوين فصرح بعضهم إلى أنهم يحضرون محاضرات تكوينية كما يتم الاستعانة أحيانا ببعض المختصين ببعض المختصين في الآلات والميكانيك لتعليم العمال كيفية تشغيل الآلة وكيفية توقيفها وحتى طريقة صيانتها في حين النسبة التي أجابت بأنها خضعت إلى دورات تدريبية وتكوينية فكانت 26.38% فبعضهم قاموا بدورات تدريبية خارج المؤسسة لتعلم اللغات الأجنبية وطريقة التسويق وكيفية تخزين القمح.

جدول رقم 28: يوضح نوعية العلاقة بين زملاء العمل

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات العلاقة مع زملاء العمل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
45.83	33	25.00	08	23.61	17	11.11	08	جيدة
45.83	33	36.11	26	04.17	03	05.56	04	حسنة
08.33	06	11.11	04	02.78	02	00	00	ضعيفة
100	72	72.22	38	30.56	22	16.67	12	المجموع

من خلال بيانات الجدول يبرز لنا أن طبيعة العلاقة بين الزملاء تظهر جيدة وحسنة بنسبة بلغت 45.83% أما أقل نسبة سجلت كانت 08.33% أجابوا بأن العلاقة التي تربطهم مع زملائهم ضعيفة، وحسب ما يظهر لنا أن المؤسسة يسودها جو من التعاون والمحبة والاتصال والتواصل بين العمال، كما نلمس عدم وجود صراعات أو منافسات بين العمال ولقد لمسنا ذلك عند زيارتنا للمؤسسة يوم إجراءنا للمقابلة، أما العلاقة السيئة قد ترجع إلى وجود مشاكل شخصية بين العمال ورب العمل ولقد أكد "التون مايو" رائد مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية العلاقات الإنسانية بين العمال واعتبرها هي المحرك الأول للإنتاج⁽¹⁾.

(1) - محمد فاتح صالح، مرجع سابق، ص 122.

جدول رقم 29: يوضح التقيد بقواعد وقوانين العمل

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات العلاقة مع زملاء العمل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	72	52.78	38	30.56	22	16.67	12	دائما
00	00	00	00	00	00	00	00	أحيانا
00	00	00	00	00	00	00	00	أبدا
100	72	52.78	38	30.56	22	16.66	12	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن كل العمال يلتزمون بقواعد وقوانين المؤسسة بنسبة بلغت 100% فكل عمال يتقيدون بقواعد المؤسسة تجنباً للعقوبات التي يتعرضون لها التي قد تصل إلى الطرد من المؤسسة، كما أن كل عامل يسعى إلى أن يؤدي حقوقه ليحافظ على واجباته فعدم المحافظة على القوانين والالتزام بها يعني فتح الباب إلى الصراعات والمشاكل داخل العمل، وكل مؤسسة تسعى إلى الحفاظ على الهدوء داخل مكان العمل حتى يؤدي العمال أعمالهم وسط ظروف جيدة.

جدول رقم 30: يوضح المسؤول يساهم في حل المشاكل التي يواجهها العمل في المؤسسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات يساهم المسؤول في حل مشاكل العمل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
05.56	04	02.77	02	00	00	02.78	02	التقدير والاحترام
11.11	08	05.55	04	01.39	01	04.17	03	الرضا والانتماء
12.50	09	08.33	06	00	00	04.17	03	جزء من المؤسسة
04.17	03	01.39	01	01.39	01	01.39	01	الاندماج في العمل
08.33	06	00	00	04.16	03	04.17	03	الولاء للمؤسسة
41.66	30	18.05	13	06.94	05	16.69	12	المجموع الجزئي
58.33	42	34.72	25	23.61	17	00	00	لا
100	72	52.77	38	30.55	22	16.67	12	المجموع الكلي

من خلال بيانات الجدول يظهر لنا المؤسسة تساهم في حل المشاكل التي يتعرض لها العمال بنسبة 41.66% وهذا ما يجعل العمال يشعرون بالتقدير والاحترام بنسبة 05.56% ويكسبهم الرضا

والانتماء بنسبة 11.11% ويشعر العامل بأنه أصبح جزء من المؤسسة كما يساهم في زيادة ولاء العامل للمؤسسة بنسبة 08.33% أما أصغر نسبة سجلت فهي تحقيق الاندماج في العمل بنسبة 04.17% في حين هناك من أجاب بأن المؤسسة لا تساهم في حل المشاكل التي يواجهها العمال بنسبة 58.33% ونرجع ذلك أما لعدم تعرضهم للمشاكل وبالتالي المؤسسة لا تتدخل أو أن المشاكل التي تعرض لها خارج نطاق المؤسسة وبالتالي لا يمكنها أن تتدخل أو أنها مشاكل شخصية لا يمكن للمؤسسة التدخل فيها.

جدول رقم 31: يوضح تقدير المؤسسة لجهود العمال

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات	تقدير مجهود العمال
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
34.72	25	23.61	17	08.33	06	02.78	02	المدح والثناء	34
34.72	25	16.67	12	08.33	06	09.72	07	لشكر والعرفان	
08.33	06	04.17	03	02.78	26	01.39	01	التكريم	
04.17	03	00	00	04.17	03	00	00	الأوسمة والهدايا	
81.94	59	44.45	32	23.61	17	13.89	10	المجموع الجزئي	
18.06	13	08.33	06	06.94	05	02.78	02	لا	
100	72	52.78	38	54.16	22	16.67	12	المجموع الكلي	

يتضح من خلال الجدول أن المؤسسة تقدر مجهود العمال بنسبة وصلت إلى 81.94% من خلال المدح والثناء والشكر والعرفان بنسبة بلغت 34.72% ثم تليها التكريم بنسبة 08.33% ثم الأوسمة والهدايا 04.17% فالمؤسسة تعتمد على المدح والثناء والتكريم في الأعياد والمناسبات، حيث تمنح المؤسسة للمرأة في عيدها هدايا، في حين هناك نسبة صغيرة وهي 18.06% ترى أن الجهد الذي تبذله أكبر من الجهد الذي تحصل عليه، وأغلب هذه النسبة هم أعوان التنفيذ الذين يرون أن أجورهم ضعيفة وأرجعوا ذلك إلى أن المؤسسة لا تقدر مجهوداتهم.

جدول رقم 32: يوضح حصول العامل على الخدمات الاجتماعية

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات الحصول على الخدمات الاجتماعية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
06.94	05	02.78	02	01.39	01	02.78	02	كافية
26.39	19	12.50	09	08.34	06	05.56	04	غير كافية
33.33	24	15.28	11	07.72	07	08.34	06	المجموع الجزئي
66.67	48	37.50	27	20.83	15	08.34	06	لا
66.67	48	37.50	27	20.83	15	08.34	06	المجموع الجزئي
100	72	52.78	38	30.55	22	16.68	12	المجموع الكلي

يظهر من خلال بيانات الجدول أن ما يقدر نسبته بـ 66.67% من العمال لم يتحصلوا على الخدمات الاجتماعية في حين نسبة 33.33% من العمال تحصلوا على الخدمات الاجتماعية غير أن نسبة 06.94% فقط من العمال الذين هم راضون عنها منهم 02.78% من فئة الإطارات و 01.39% من أعوان التحكم و 02.78% من أعوان التنفيذ، غير أن هناك نسبة 26.39% من العمال اعتبروا هذه المكافآت غير كافية نتيجة إلى غياب خدمة السكن الوظيفي، الرحلات، الأنشطة الثقافية والرياضية، في حين الذين صرحوا بأن الخدمات الاجتماعية تمنح لجميع عمال المؤسسة تعويضات عن الإطعام والنقل وكل رب عمل تمنح له مبلغ لشراء الأدوات المدرسية كما تمنح لهم اللباس الذي يرتدوه في العمل.

جدول رقم 33: يوضح ما إذا كانت الخدمات الاجتماعية تزيد من رغبة العمال في البقاء في المؤسسة

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات الخدمات الاجتماعية تضمن الاستقرار داخل المؤسسة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
54.17	13	08.33	02	25.00	06	20.83	05	نعم
45.83	11	37.50	09	04.17	01	04.17	01	لا
100	24	45.83	11	29.17	07	25	06	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال تزيد من رغبتهم في البقاء في المؤسسة وذلك بنسبة 54.17% من مجموع أفراد العينة وهم راضون عن الخدمات الاجتماعية ويأملون أن تتحسن أكثر فحين العمال الذين أجابوا بـ "لا" بلغت فهم نسبتهم 45.83% لأنهم لا يعلمون أن تعويض

الأكل والنقل يسمى خدمة اجتماعية يطالبون فقط بالحصول على منزل وظيفي قرب المؤسسة مع العلم أن إمكانية المؤسسة حتى اليوم لا يمكن أن توفر هذه الخدمة الاجتماعية.

جدول رقم 34: يوضح الاقتراحات المقدمة في مجال التحفيز

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
38.88	28	27.78	20	09.72	07	01.39	01	الاقتراحات المقدمة في مجال التحفيز
								منح الحافز في الوقت
12.50	09	04.17	03	08.32	06	00	00	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
								تحفيز العمال بمنحهم دورات وتكوين خارج المؤسسة
09.72	07	00	00	01.39	01	08.33	06	المواظبة في العمل
								التكفل بالعمال اجتماعيا ونفسيا
04.17	03	00	00	04.17	03	00	00	دون إجابة
18.06	13	11.11	08	02.78	02	04.17	03	المجموع
16.67	12	09.72	07	04.17	03	02.78	02	
100	72	52.78	38	30.55	22	16.67	12	

من خلال الجدول يظهر لنا أن العمال قدموا جملة من الاقتراحات التي يرون أن تعديلها أو تغيير بعض الأشياء يساهم بنسبة كبيرة في حل وتجاوز العديد من المشاكل التكفل بالعمال من بينها مشكلة عدم منح الحافز في وقته، فمنح الحافز بعد مرور الوقت يفقد العامل لذة ذلك الحافز فطبيعة البشر تحب أن تجازى على العمل مباشرة فور إنجازه سواء كان ذلك الحافز مادي أو معنوي ولقد بلغت نسبتهم 38.88% ثم تأتي نسبة 18.06% وتقتصر أن تتكفل المؤسسة بالعمال اجتماعيا ونفسيا من خلال المدح والثناء وتقدير مجهوداتهم في حين هناك من اقترح أن يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب نسبة 12.50% لأن ذلك يسهل العديد من الأمور ويقضي على العداوة أو الحقد الذي قد ينشأ بين العمال دون أن ننسى تحفيز العمال بفتح المجال لهم المشاركة في دورات وتريصات سواء داخل المؤسسة أو خارجها فيكسبون مهارات ومعارف جيدة في العمل تفيدهم والمؤسسة، كما تؤكد نسبة 04.17% على ضرورة المواظبة في العمل لأن حافز الزيادات السنوية مرتبط بما يبذله العمال من جهد وأداء فإذا كان الجهد كبير كان حافز الزيادات السنوية كبير.

جدول رقم 35: يوضح ما إذا كان التحفيز هو العنصر الأساسي في تحقيق التكيف المهني

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات التحفيز يساهم في تحقيق التكيف المهني
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
1805	13	12.50	09	04.39	01	04.17	03	الحافز المادي
26.39	19	15.28	11	06.94	05	04.17	03	العلاقة الجيدة داخل العمل
12.50	09	09.72	07	00	00	02.78	02	الرضا الوظيفي
43.06	31	15.27	11	22.22	16	05.56	04	دون إجابة
100	72	52.78	38	30.55	22	16.67	12	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن اقتراحات العمال كانت جد قليلة أجابت 12 مفردة فقط على هذا السؤال ولقد أجاب نسبة 18.05% أن التحفيز وبالأخص المادي هو أهم عنصر لتحقيق التكيف المهني، فإذا كان العامل يحصل على أجر جيد فلا بد له من يتأقلم ويندمج مع وظيفته ثم تليها نسبة 26.39% أجابوا أن العلاقة الجيدة داخل العمل التي تجمع بين العمال فيما بينهم أو بين العمال المشرفين عليهم، فإذا ساد في المؤسسة الطابع الاجتماعي تسود فيه العديد من القيم كالتعاون والاحترام، دون أن نفعل عن نسبة 12.50% التي تؤكد على أهمية الرضا عن الوظيفة وعن محيط العمل فإذا كان العامل راض عن وظيفته فإنه سيتغلب على جميع المشاكل ويندمج تلقائياً داخل عمله.

المبحث الثاني: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

لقد ساعدتنا الدراسة التحليلية الميدانية في التطرق لمناقشة النتائج المحصل عليها في ضوء الفرضيات، النظريات، الدراسات السابقة، مما يضيف نظرة تحليلية معمقة على موضوع البحث التي ندرجها كالاتي:

أولاً: مناقشة الفرضية الأولى

الاستراتيجية التحفيزية المتبعة في المؤسسة لتحقيق التكيف المهني للعامل.

حيث يتضح من خلال تحليلنا للجدول رقم (07) والذي يوضح نظام التحفيز في المؤسسة ورضا العمال عنه كانت نسبة 80.56% من العمال اقررو بوجود نظام خاص بالتحفيز غير أن نسبة 51.39% من العمال غير راضين عن هذا النظام مقابل 29.17% من العمال الذين أكدوا على أنهم راضين عن النظام.

كذلك الجدول رقم (08) الذي يوضح تقديم المؤسسة للحوافز وفق معايير وأسس علمية بنسبة 58.33% فهذه المعايير تصدر من المؤسسة الأم بنسبة 22.22% وتكون مطابقة للقانون نسبة 20.83% كما أنها تعتمد على الموضوعية بنسبة 09.72% وتمنح على أسس إيجابية بنسبة 08.33%

والجدول رقم (09) الذي يوضح أن المؤسسة تحتوي على العدد من أنواع الحوافز لكن اعلى نسبة سجلت كان للحاظر المادي بنسبة 33.33% ثم تلتها نسبة الحوافز المعنوية بنسبة 27.78% ثم الحوافز الجماعية بنسبة 13.89% أما أقل نسبة سجلت كانت للحوافز الإيجابية بنسبة 06.94% لكن الحافز الذي يفضلها العامل هو الحافز المادي بنسبة 65.28%.

ومن خلال الجدول رقم (11) تؤكد غالبية أفراد العينة بأن المؤسسة لا تطلع عمالها على القوانين الخاصة بالتحفيز، غير أن الحافز الذي تتبعه المؤسسة عادلة بنسبة 62.50% ويكون التحفيز من أجل أن تماثل أهداف العامل مع أهداف المؤسسة بنسبة 81.94% وأكدت نسبة 58.33% من العمال أنهم لا يتعرضون للحوافز السلبية فهم يحترمون قواعد وقوانين المؤسسة.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد على استراتيجية تحفيزية من أجل تحقيق التكيف المهني للعامل وذلك من خلال اعتمادها على نظام والأسس ومعايير علمية لمنح ذلك الحافز الذي يكون عادل بين العمال ونحفز المؤسسة عمالها حتى تماثل أهدافهم لأهداف المؤسسة ومنه يمكن القول بأن الفرضية الأولى تحققت وصحيحة.

ثانيا: مناقشة الفرضية الثانية

الحوافز المادية ودورها في تحقيق التكيف المهني للعامل

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن الأجر هو الحافز المادي المفضل لدى العامل هو الأجر بنسبة 65.28% ثم المكافآت بنسبة 22.22% ثم الزيادات السنوية بنسبة 12.50%.

يظهر من خلال الجدول (17) أن الأجر لا يقابل الجهد المبذول، فالأجر أقل من الجهد المبذول بنسبة 69.44% كما أن العمال لا يحصلون على المكافآت بنسبة 58.33% في حين هناك بنسبة 41.67% صرحت على حصولها على مكافآت ومكنتها من الاستقرار في المؤسسة بنسبة 50% وأشعرها بتقدير الزملاء بنسبة 26.67% وتقدير المشرف بنسبة 23.33% .

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن الحوافز المادية تحقق الرضا الوظيفي للعامل بنسبة 58.34% ومن بين العوامل التي ساعدت على تحقيق الاندماج والولاء هو التكيف مع العمل بنسبة 18.06% وأسلوب المشرف بنسبة 15.28% أما العلاقة داخل العمل فكانت نسبة 12.50% وكذلك ظروف العمل التي لها نفس النسبة.

أما الجدول رقم (22) يؤكد العامل لو أتاحت له فرصة العمل في مؤسسة أخرى بنفس الأجر فإنه سيغادر مؤسسته التي يعمل بها بنسبة وصلت إلى 68.05% وذلك نظرا إلى ظروف العمل القاسية ونقص التحفيز بنسبة 22.22% إضافة إلى نقص الاتصال والتواصل مع الزملاء بنسبة 12.50% في حين هناك نسبة 11.11% من أرجعتها إلى أن الإدارة بيروقراطية.

ومن خلال الجدول (23) يوضح مشاركة العمال في الأرباح السنوية وكيفية توزيعها بنسبة 88.89% وكان توزيع الأرباح بالتساوي بنسبة 41.67% ومن خلال الزيادة في الأجر بنسبة 47.22% ومن خلال البيانات نرى أن المؤسسة تحتوي على الحوافز المادية التي تسعى من خلالها إلى تحقيق الرضا الوظيفي، ومنه فالفرضية الثانية صحيحة.

ثالثا: مناقشة الفرضية الثالثة

- دور الحوافز المعنوية في تحقيق التكيف المهني للعالم

يتضح من خلال الجدول رقم (24) أن المؤسسة تعتمد على الحوافز المعنوية حيث جاءت تقدير جهود العاملين بنسبة 38.33% ثم الترقية بنسبة 22.22% وأما الشكر والثناء فجاء بنسبة 20.83% ثم التكريم بنسبة 13.88% أما حافز لقب العامل المتميز جاء 04.17% ومن خلال الجدول يظهر أن نسبة 47.23% فقط من العمال الذين تحصلوا على حافز الترقية في حين 52.77% لم يتحصلوا عليها والذين تحصوا على ترقية خولت لهم الاستقرار في المؤسسة وأداء أعمال أكثر وصلاحيات أكبر، كما أعطتهم فرصة للإبداع والابتكار 02.78%

ومن خلال الجدول رقم (27) يتضح أن المؤسسة لا تجري دورات تكوينية للعمال بنسبة 73.61% ويعود ذلك إلى بساطة العمل وتوفر الخبرة الكافية ونقص المال، غير أن العمال يتقيدون بقواعد وقوانين العمل نسبة 100% تجنباً لعقوبات والوقوع في مشاكل غير أن المؤسسة والمسؤول يساهم في حل المشاكل التي

يواجهها العمال بنسبة 58.33% غير أنها تقدر مجهوداتهم 81.94 من خلال المدح والثناء بنسبة 84.72% والشكر والعرفان نفس النسبة ومنح التكريم بنسبة 08.33% والأوسمة والهدايا بنسبة 04.17%

ومن خلال الجدول رقم (32) يتضح أن العمال لم يتحصلوا على الخدمات الاجتماعية بنسبة وصلت إلى 66.67% غير أن الفئة التي تحصلت على الخدمات الاجتماعية كانت راضية بنسبة 54.17%.

ومن خلال الجدول رقم (34) قدم العمال جملة من الاقتراحات لتحسين التحفيز من بينها منح الحافز في الوقت بنسبة 38.88% والتكفل بالعمال اجتماعيا ونفسيا بنسبة 18.06% ثم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بنسبة 12.50% كما اقترحت نسبة 09.72% بضرورة إجراء دورات تدريبية وتكوينية خارج العمل واصغر نسبة سجلت كانت المواظبة في العمل.

أما الجدول رقم (35) أوضح أن التحفيز هو العنصر الأساسي لتحقيق التكيف المهني إضافة إلى العلاقات الجيدة داخل العمل والرضا الوظيفي للعامل بنسبة 12.50%

ومن خلال كل ما تم عرضه حول هذه الفرضية نرى أن الحوافز المعنوية في هذه المؤسسة قليلة حيث فلا يوجد دورات تدريبية وتكوينية للعمال كما أن المسؤول لا يساهم في حل المشاكل التي يواجهها العامل ولا تقدر مجهودات العمال، كما أن الخدمات الاجتماعية لا ترقى إلى المستوى المطلوب ومن هنا يمكن القول أن هذه الفرضية غير صحيحة، فالحوافز المعنوية في هذه المؤسسة لا يحقق التكيف المهني للعامل.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج في ضوء النظريات والدراسات السابقة

من خلال الجدول رقم (09) أن العامل يفضل التحفيز والإغراءات من أجل القيام بعمله وهذا ما تحدث عليه "تستتر برنارد" في نظرية النسق الاجتماعي فقبول الفرد للأوامر يتحدد بكمية من الإغراءات كالنقود والأشياء التي تغري الفرد ليساهم بمجهوداته فيتحقق هدف التنظيم.

ومن خلال الجدول رقم (10) الذي يوضح نوع الحافز الذي يفضله العامل ولقد أجاب أفراد العينة أنه الحافز المادي بنسبة 65.28% وهذا ما جاء في نظرية "فردريك تايلور" الذي اعتبر أن الحوافز النقدية تزيد من الإنتاج بمجهود وزمن أقل فالإنتاج الأعلى يقابله الأجر الأعلى.

ومن خلال الجدول رقم(12) الذي يوضح أن الحوافز تمنحها المؤسسة بطريقة عادلة من أجل ضمان الاستقرار وهذا ما أكده "آمر" في نظرية المساواة فيجب أن يتم منح الحافز بعدالة من أجل أن لا يحس العامل بالظلم عند مقارنة ما يؤخذه هو ما يؤخذه زملائه.

ومن خلال الجدول (13) الذي تبين أن المؤسسة تحفز عمالها حتى تماثل أهداف العامل مع أهداف المؤسسة وهذا ما جاء في نظرية التوقع والأداء لـ "فيكور فروم" حيث يرى أن الإدارة تعرف حاجات الفرد ورغباته التي يسعى إلى تحقيقها ومساعدته في توضيح نوع الأداء الذي يتوجب على الفرد القيام به ليتمكن من إشباع حاجاته.

ومن خلال الجدول رقم(14) الذي يوضح تعرض العامل للحوافز السلبية فنسبة 47.67% من العمال تعرضوا للحوافز السلبية وهذا يتفق مع دراسة "جوادي حمزة" بعنوان "الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية" أن العمال تعرضوا للحوافز السلبية.

ومن خلال الجدول(16) الذي يوضح الحافز المادي المفضل عند العامل عند العمال فأغلب العمال يفضلون الحصول على أجر بنسبة 65.28% وهذا ما تحدث عليه "التون مايو" الذي اعتبر أن تجسيد أهداف المؤسسة لا يكون إلا من خلال تبنيها للحوافز المادية كونها التي تعزز الرضا والإنماء للمؤسسة ووافق في ذلك "شستر بيرنارد".

ومن خلال الجدول (19) الذي يؤكد على أهمية المكافآت ومن نتائجها الإيجابية كت تحقيق الاستقرار في المؤسسة بنسبة 50% دعا كذلك "إبراهيم ماسلو" من خلال نظرية الحاجات إلى المكافآت هي السبيل الأول لضمان تكيف العامل في مهنته.

النتيجة العامة:

ومن خلال ما تولته دراستنا في مؤسسة مطاحن مرمورة ومن خلال نتائج الاستبيان وبعد تحليلها وتفسيرها تم استخلاص عدة نتائج في ضوء الفرضيات حيث تمكنا من إثبات ونفي صحة فرضيات الدراسة ولقد توصلنا إلى:

1- المؤسسة تعتمد على استراتيجية تحفيزية من أجل تحقيق التكيف المهني.

- 2- للحوافز المادية دور في تحقيق التكيف المهني غير أنه من الضروري تحسينها أكثر وأن تكون الحوافز المادية طريقة منحها تخضع للشروط.
 - 3- نقص الحوافز المعنوية في المؤسسة له تأثير في نقص التكيف المهني للعامل.
 - 4- قدم العمال جملة من الاقتراحات لأجل تحسين المنظومة التحفيزية في المؤسسة.
- ومنه نستخلص أن الفرضية العامة للدراسة قد تحققت في ظل النتائج المتحصل عليها.

خلاصة

تناولنا في الفصل الخامس التحليل السوسولوجي للبيانات الميدانية، و تم التطرق إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، وذلك بالرجوع إلى إجابات المبحوثين للوصول إلى إثبات صحة الفرضيات الفرعية، وبالتالي إثبات الفرضية العامة، كما نوقشت نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة وذلك بمقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة.

خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع دور منظومة الحوافز في تحقيق التكيف المهني للعامل، يمكن القول أن التحفيز يعد الحجر الأساس لكل، النشاطات الإدارية الأخرى، كونه عملية ديناميكية تؤثر في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية يساهم في ضمان ثبات العامل واستقراره وشعوره بالاحترام الذاتي والاجتماعي ويوفر مناخ تنظيمي جيد، فالحوافز تدفع العمال للحفاظ على المصلحة العامة والسعي إلى زيادة الإنتاج إن كانت مؤسسة إنتاجية اقتصادية أو زيادة الخدمات وتحسينها إن كانت المؤسسة ذات طابع خدماتي لذلك يتوجب على كل مؤسسة أن تعتمد على استراتيجية وعلى جملة من الخطط وأسس وأساليب واضحة مدروسة جيدا مع التركيز على تصميم جدي وفعال لنظام الحوافز يؤسس على العدالة ومبدأ الاستحقاق، فكلما توفرت المؤسسة على نظام حوافز معنوي وعادل كلما ضمننت استقرار وتكيف عمالها نفسيا واجتماعيا وماديا، فالحوافز تحقق التكيف المهني وتدفع العمال لإداء أعمالهم، وتقلل من معدل دوران العمل والغياب الذي يؤثر على المؤسسة وإنتاجها، كما على كل مؤسسة أن تحرص على تنويع الحوافز ولا تركز على نوع معين، فطبيعة البشر مختلفة فقد تجد عامل يفضل التحفيز المادي في حين تجد عامل آخر يفضل التحفيز المعنوي كما يلزم على المؤسسة أن تمنح الحافز في وقتها كي لا يشعر العامل بأن جهده وأدائه قد ضاع، وأن يكون نظام الحوافز معلنا بحيث يمكن لجميع العاملين الاطلاع عليه ومعرفة شروط التحفيز وطرقه.

ومن خلال دراستنا الميدانية بمؤسسة مطاحن مرمورة بينت نتائج الدراسة أن المؤسسة تحتوي على منظومة حوافز إيجابية وسلبية، فردية وجماعية، غير أنها تركز على الحافز المادي كونه هو الحافز الذي يفضلته أغلب العمال، كما أن نظام الحوافز يؤسس بناءا على مجموعة من القوانين حتى لا تكون هناك ذاتية أو عشوائية في منح الحافز.

وفي الأخير يمكن الإشارة إلى أن هذا البحث يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في علم الاجتماع أو في علوم أخرى.

التوصيات والاقتراحات

بناء على نتائج هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من التوصيات ذات الأهمية البالغة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية والمتمثلة في:

- 1- منح الحافز للعامل في الوقت المناسب.
- 2- إطلاع العمال على الطريقة والكيفية التي يتم بها منح الحافز وشروط الحصول عليه.
- 3- يجب أن يكون مقادر ما يعطى للفرد من الحوافز متناسقا مع الجهد الذي يبذله الفرد في العمل.
- 4- ضرورة أن يشمل الحافز جميع العمال.
- 5- التركيز على الحافز المعنوي لأنه هو المحرك الأول لتحقيق التكيف المهني.
- 6- ضرورة إشراك العامل في عملية اتخاذ القرار لتحقيق أهداف المؤسسة .
- 7- يجب إعطاء فرص لتعليم وتكوين العمال لأن في ذلك تحقيق للتفاعل الإيجابي والاستقرار داخل المؤسسة.
- 8- التركيز على رفع الروح المعنوية وتحقيق الانسجام والتعاون بين العمال داخل المؤسسة من أجل روح العمل وإشباع حاجاتهم النفسية وتحقيق التكيف المهني.
- 9- إجراء اجتماعات دورية لمعالجة مختلف المشاكل المهنية وفتح الباب للحوار والنقاش ومحاربة الأنانية والتعصب.

قائمة المصادر

والمراجع

❖ المعاجم والقواميس

1. إبراهيم بخار، القاموس المدرسي، مكتب لبنان، ط 02، لبنان، 2002.
2. إبراهيم مذكور، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1975.
3. جبران مسعود الرائد، معجم ألفبائي في اللغة والإعلام، دار العلم للملايين، بيروت، د.ت.
4. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، د.ت.
5. المجند في اللغة والإعلام، دار المشرق، ط40، بيروت، لبنان، 2003.

❖ الكتب باللغة العربية

1. إبراهيم ناصر، علم الاجتماع التربوي، دار الجيل ومكتبة الرائد العلمية، بيروت، د.ت.
2. أحمد إبراهيم عبد الرزاق بكري، سياسة الشركات في إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015 .
3. أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للمطبوعات، بيروت، لبنان، 1955.
4. احمد عيد مطيع الشخائبة، التكيف مع الضغوط النفسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
5. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار العربية، الإسكندرية، مصر، 2009.
6. الأغبري، الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت، 2000.
7. انتصار يونس، السلوك الإنساني، دار المعارف، مصر، 1972.
8. براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، دار الريبة، عمان، الأردن، 2015.
9. بلقسام سلاطينية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، التطور والمفهوم، دار الحجز للنشر والتوزيع، مصر، 2008 .
10. بوعلام بن حمودة وآخرون، المفتاح قاموس عربي أبجدي مبسط، دار الأئمة، ط02، أدرار، الجزائر، 1996.
11. تحسين أحمد، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2014.
12. حامد عبد السلام زهران، التوجيه والإرشاد النفسي، عالم الكتب، ط2، القاهرة، مصر، 1980.
13. حسن إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
14. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، قلمة، الجزائر، 2004.

15. خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، للنشر، ط02، الأردن، 2005.
16. خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة العامة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة، ط05، عمان، الأردن، 2007 .
17. داوود معمر، منظمات الأعمال، الحوافز والمكافآت، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، دار الكتاب الحدث، القاهرة، مصر، 2006.
18. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
19. ربيع محمد شحاتة، علم النفس الصناعي والمهني، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط03، الأردن، 2010.
20. زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994 .
21. زياد رمضان وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط07، الأردن، 2003.
22. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011.
23. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
24. سعاد نائف برنوطي، الإدارة، أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001 .
25. سنان موسوي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، د ت.
26. سهير كامل أحمد، الصحة النفسية والتوافق، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1999.
27. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، 1999.
28. الشادلي عبد الحميد، الصحة النفسية، سيكولوجية الشخصية، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.
29. شفيق رضوان، السلوكية والإدارة المؤسسة الجماعية، للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1994.
30. صالح الشبكي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الجديدة، القاهرة، مصر، 1965.
31. صالح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
32. صالح عودة، إدارة الأفراد، دار النشر والتوزيع، طرابلس، ليبيا، 1994.
33. صلاح الدين شروخ، علم الاجتماع التربوي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2004.

34. صلاح مخيمر وآخرون، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1968.
35. طارق طه ، الإدارة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
36. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
37. طه فرج عبد الحميد، قراءات في علم النفس الصناعي، مكتبة سعيد رأفت، القاهرة، مصر، دت.
38. عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دار الشمائل لطباعة والنشر، دمشق، سوريا، 1983.
39. عادل حروش صالح وآخرون، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2006.
40. عادل حروش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار عالم الكتب الحديث، الأردن 2006.
41. عاطف زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الرياie للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
42. عبد العفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997.
43. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجيدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2011 .
44. عبد المجيد عبد الرحيم، علم اجتماع الصناعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1975.
45. عبد المحسن جودة، عبد الحميد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية، جامعة المنصورة، ط02، مصر، 2002 .
46. علاء عبد الغاني محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
47. علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1980.
48. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980.
49. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد ، منهج تحليلي، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر.
50. علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، الأمل للتجهيزات الفنية، القاهرة، مصر.
51. عوض عباس محمد، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1978 .
52. عوض عباس، الموجز في الصحة النفسية، دار المعارف، ط 02 ، مصر، 1996.
53. عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح، الكويت، 1991.

54. فاخر عاقل، علم النفس التربوي، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان، 1978 .
55. فرج عبد القادر طه ،علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ط 09، مصر، 2001.
56. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص85.
57. القاسم محمد بديع مبارك، علم النفس المهني بين النظري والتطبيقي، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2001.
58. كمال الدسوقي، علم النفس ودراسة التوافق، دار النهضة العربية، 02، بيروت، لبنان، 1974.
59. ماسية أحمد النبال، التنشئة الاجتماعية، مبحث في علم النفس الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
60. محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
61. محمد القدومي، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
62. محمد بالزايح، الرضا عن العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران، الجزائر، دت.
63. محمد رفيق الطبيب، مدخل لتسيير أساسيات وظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
64. محمد سرور الحريري ، إدارة الموارد البشرية ، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012 .
65. محمد علي ، مقدمة البحث الاجتماعي ، دار النهضة، بيروت، لبنان، 1983.
66. محمد فاتح صالح، إدارة الموارد البشرية ،مدخل تطبيقي، إدارة حامد للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2014.
67. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط02، الأردن، 2004.
68. محمد كمال مصطفى، تحليل وتقسيم وتوصيف الوظائف، مركز الخبرات للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2013.
69. محمود السيد أبو النيل، علم الاجتماع المهني، مكتبة الخزناعي، القاهرة، مصر، 1992.
70. مراد يوسف، مبادئ علم النفس العام، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1978.
71. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية للبحث العلمي، مؤسسة الوراق للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
72. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982.

73. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
74. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار وائل للطباعة والنشر، السعودية، 1993.
75. نيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين، الحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1978.
76. وفاء برهان برفاوي، إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
77. ياسين حمدي وعسكر، علي الموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمات الحديثة بين النظرية والتطبيق، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 2007.
78. يوسف جسيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجية متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2006.

❖ المراجع باللغة الأجنبية

1. Alaincercle, **alainasant manule de puscologie social**, dunod, paris, France, 1990.
2. Bernadette plot, **écrire ne thèse a mémoire en sciences humaines**,(collection uni champ) , ed, champion, pari, 1986.
3. Harold B. Gerard **some effects and status role clarly human relattons in management** .
4. Paul rabert, **le petit robert alphabetique de langue**, 5^{eme} edition, 1970.
5. Porter M ,**Lantage Concurrentie**, punod, paris,1999,p60.
6. Rabert le duff et autres, **encyclopédie de la gestion et du management édition dallez**, paris, 1999.

❖ المجلات

1. براهيمى عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، العدد الثاني، مارس، 2005، ص 02.
2. طلعت إبراهيم لطفى، المكانة المهنية ودوافع العمل، دراسة اجتماعية في جامعة الملك سعود، مجلة كلية الآداب، جامعة الملك سعود، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، 1984.
3. عمارة سمية، صراع الأدوار وتأثيره على التوافق المهني للطلاب العاملين بالمركز الجامعي، غرداية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009.

❖ الرسائل والمذكرات

1. أحمد صالح، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية ورقلة، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في العلوم السياسية، منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، 2013.
2. بدرية محمد يوسف الروايحية، التوافق المهني وعلاقته بالفعالية الذاتية المدركة لدى عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير (منشورة)، الجامعة نزوى، كلية العلوم والأدب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، تخصص الإرشاد والتوجيه. 2008 .
3. جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، دراسة بالمؤسسة الاقتصادية للسميد والدقيق والعجائن السمباك بولاية سطيف، مذكرة لنيل درجة الماجستير (منشورة)، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، قسنطينة، 2006.
4. حبيب سميح خوام، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي، شهادة ماجستير، (غير منشورة)، إدارة الأعمال الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، الأردن، 2001.
5. سامي خليل فحجان ، التكيف المهني والمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة، مذكرة لنيل درجة الماجستير (منشورة) الجامعة الإسلامية، عمادات الدراسات العليا، كلية التربية، قسم علم النفس ،غزة، فلسطين، 2009.
6. فواز بن محمد صالح الشيخ، التكيف المهني والمساندة الاجتماعية لدى عينة من العمال السعوديين العاملين في بعض المصانع بمحافظة جدة، مذكرة لنيل درجة الماجستير (منشورة)، جامعة أم القرى السعودية، قسم علم النفس، تخصص توجيه تربوي ومهني، السعودية، 2009.
7. ميلودي أسماء، حمادي وفاء، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر (منشورة)، جامعة الطاهر مولاي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاجتماعية، ميدان علوم اقتصادية تسيير وعلوم تجارية، سعيدة، 2015.

❖ المنتقيات

- 1- الداودي، تسيير الكفاءات والميزة التنافسية، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة، 9- 10، مارس، 20014.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



مقابلة نصف موجهة

**دور منظومة الحوافز في تحقيق التكيف المهني
دراسة ميدانية "بمطاحن مرمورة" - بوشقوف -
قالمة**

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل.

إشراف الأستاذة:

أ- ورناني فوزية

إعداد الطالبة:

كـ مساعدي رحمة

السنة الجامعية: 2017م/2018م

مقابلة نصف موجهة

- دليل المقابلة

- 1- هل تحتوي المؤسسة على منظومة الحوافز؟
- 2- ما هي الحوافز المادية المتوفرة في المؤسسة؟
- 3- ما هي الحوافز المعنوية المتوفرة في المؤسسة؟
- 4- ما هي الخدمات الاجتماعية المتوفرة في المؤسسة؟
- 5- هل هناك ميزانية خاصة بالحوافز؟
- 6- هل أنت راض عن الظروف الفيزيائية التي تعمل بها؟
- 7- ما طبيعة علاقتك بزملائك والمشرف المباشر؟
- 8- في حالة ارتكابك خطأ كيف يتم معاقبتك؟
- 9- هل تعتقد أن التحفيز هو العنصر الأول لتحقيق التكيف المهني؟
- 10- لو تم منحك عمل براتب أفضل هل ستترك المؤسسة؟



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



استمارة مقابلة

دور منظومة الحوافز في تحقيق التكيف المهني

دراسة ميدانية "بمطاحن مرمورة" - بوشقوف -

قالمة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة

أ- ورناني فوزية

إعداد الطالبة

مساعدية رحمة

ملاحظة: أخي الكريم، أختي الكريمة

نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة وملاً هذه الاستمارة بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة، مع العلم أن المعلومات والإجابات تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية فقط.

السنة الجامعية : 2017م/2018م

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: من 20 إلى 29 من 30 إلى 39 من 40 إلى 49 من 50 إلى 59 من 60 فما فوق
- 3- المستوى التعليمي: يقرأ أو يكتب ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا
- 4- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج أرمل مطلق
- 5- المركز الوظيفي: إطار عون تحكم عون تنفيذ
- 6- الأقدمية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 16 سنة من 17 إلى 22 سنة من 23 سنة فما فوق

المحور الثاني: الإستراتيجية التحفيزية المتبعة في المؤسسة لتحقيق التكيف المهني للعامل

- 7- هل يوجد نظام خاص بالتحفيز في المؤسسة؟
 نعم لا
- إذا كانت الإجابة نعم هل أنت راض عن هذا النظام؟ راض غير راض
- 8- هل تقدم الحوافز وفق معايير وأسس علمية؟
 نعم لا
- إذا كانت الإجابة نعم ما هي هذه المعايير والأسس؟
- إذا كانت الإجابة لا لماذا؟
- 9- ما نوع الحوافز الموجودة في المؤسسة؟ مادية معنوية فردية جماعية ايجابية سلبية
- ما نوع الحافز الذي تفضله أنت؟
- 10- هل تطلعكم المؤسسة على القوانين الخاصة بالتحفيز؟ نعم لا

11- هل ترى أن الحوافز التي تتبعها المؤسسة: عادلة غير عادلة

• إذا كانت إجابتك "غير عادلة" هل يعود ذلك إلى: تمنح لمن لا يستحقها

لا تتقيد بالقوانين والمعايير

تقوم على الذاتية

أخرى تذكر

12- هل تشعر أن المؤسسة تحفزك حتى تماثل أهدافك لأهدافها؟ نعم لا

13- هل سبق لك وأن تعرضت للحوافز السلبية؟ نعم لا

• إذا كانت الإجابة نعم ما هي العقوبات التي تعرضت لها: إنذار شفوي إنذار كتابي

الخصم من الأجر أخرى تذكر

14- هل تعتقد أن التحفيز السلبي يقلل من: التكيف والاندماج الرضا الوظيفي

يقلل الأخطاء أخرى تذكر

المحور الثالث: الحوافز المادية ودورها في تحقيق التكيف المهني للعامل.

15- ما هو الحافز الذي تفضله؟ الأجر الزيادات السنوية المكافآت

أخرى تذكر

16- هل ما تحصل عليه من أجر يقابل ما تقدمه من جهد؟ نعم لا

17- هل حصلت على مكافآت في هذه المؤسسة؟ نعم لا

• إذا كانت الإجابة نعم كانت مكافآت: فردية جماعية

• وهل هذه المكافآت جعلتك تشعر ب: الاستقرار في المؤسسة تقدير الزملاء

تقدير المشرف أخرى تذكر

18- هل تمنح مؤسستكم حوافز جماعية؟ نعم لا

• إذا كانت إجابتك بنعم هل تهدف المؤسسة من ورائها إلى: تعزيز الروح المعنوية

تقوية التعاون والاحترام

تشكيل فريق عمل

أخرى تذكر.....

19- هل تعتقد أن الحوافز المادية تحقق لك الرضا داخل المؤسسة؟ نعم لا

• إذا كانت الإجابة نعم ما هي العوامل التي ساعدتك على تحقيق الاندماج والولاء:

ظروف العمل

أسلوب المشرف

أخرى تذكر.....

• إذا كانت الإجابة لا ما هي العوامل التي لم تساعدك على تحقيق الاندماج والولاء:

صعوبة العمل

سوء العلاقة داخل العمل

كثرة ساعات العمل

نقص الأجر والمكافآت

أخرى تذكر.....

20- لو أتاحت لك عمل في مؤسسة أخرى بنفس الأجر هل تغير هذه المؤسسة؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة نعم هل يعود ذلك إلى: ظروف العمل القاسية
- نقص الاتصال والتواصل مع الزملاء
- الإدارة بيروقراطية
-أخرى تذكر.....

- إذا كانت الإجابة ب لا هل يعود ذلك إلى: صعوبة الحصول على عمل
- مناخ العمل جيد
- التكيف مع العمل
-أخرى تذكر.....

21- هل تشاركونكم المؤسسة في الأرباح السنوية؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة نعم كيف يتم توزيع هذه الأرباح؟.....
-

المحور الرابع: الحوافز المعنوية ودورها في تحقيق التكيف المهني للعامل.

22- ما نوع الحوافز المعنوية الموجودة في المؤسسة؟ الترقية تقدير جهود العاملين

.....الشكر والثناء أخرى تذكر.....

23- هل سبق لك وأن حصلت على ترقية في عملك؟ نعم لا

• هل المعايير المعتمدة في الترقية: موضوعية ذاتية

• هل خولت لك الترقية: أداء أعمال أكثر صلاحيات أكبر أخرى تذكر.....

24- هل تجري مؤسستك دورات تدريبية وتكوينية للعامل؟ نعم لا

• إذا كانت الإجابة لا هل يعود ذلك إلى: بساطة العمل توفر الخبرة الكافية

.....نقص المال أخرى تذكر.....

25- كيف تقيم العلاقة بينك وبين زملائك في العمل؟ جيدة حسنة ضعيفة

26- هل تتقيد بقواعد وقوانين العمل؟ دائماً أحياناً أبداً

27- هل يساهم المسؤولون في حل المشاكل التي تواجهها في العمل؟ نعم لا

• إذا كانت الإجابة نعم هل ذلك يجعلك تشعر بـ:

التقدير والاحترام

الرضا والانتماء

جزء من المؤسسة

أخرى تذكر

28- هل تقدر مؤسستك مجهوداتك في العمل؟ نعم لا

• إذا كانت الإجابة بنعم كيف تلتزم ذلك؟ المدح والثناء الشكر والعرفان

التكريم أخرى تذكر

29- هل سبق لك وأن استفدت من الخدمات الاجتماعية؟ نعم لا

• إذا كانت الإجابة نعم هل ترى أن هذه الخدمات : كافية غير كافية

• هل هذه الخدمات تزيد من رغبتك في البقاء في المؤسسة؟ نعم لا

30- ما هي الاقتراحات التي تقدمها المؤسسة في مجال التحفيز؟.....

.....
.....

31- هل ترى أن التحفيز هو العنصر الأساسي لتحقيق التكيف المهني؟.....

.....
.....