



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله

كلية: العلوم الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

نظم الحوافز ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية
التابعة لمجموعة Ceram Glass دراسة ميدانية في مؤسسة صناعة قطع الخزف
خنفري الصناعية بولاية سطيف

رسالة لنيل درجة الدكتوراه ل.م.د.

التخصص: علم اجتماع المنظمات والموارد البشرية

إشراف:

أ.د. مقراني الهاشمي

إعداد الطالب:

بن أعراب مروان

أعضاء لجنة المناقشة:

- | | | | |
|--------------|-----------------|---------------------|----|
| رئيسا | جامعة الجزائر 2 | أ.د. بومخلوف محمد | 1- |
| مشرفا ومقررا | جامعة الجزائر 2 | أ.د. مقراني الهاشمي | 2- |
| عضوا مناقشا | جامعة الجزائر 2 | د. خياطي عبد العزيز | 3- |
| عضوا مناقشا | جامعة البلدية 2 | د. طايبي رتبية | 4- |
| عضوا مناقشا | جامعة المسيلة | د. بداوي سفيان | 5- |

السنة الجامعية: 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى التي حملتني وهنا على ومن وسقتني من نبع حنانها وعطفها الفيض

إلى من كان دعائها ورضاها عني سر نجاحي أمي الغالية حفظها الله.

إلى من أحمل لقبه بكل فخر واعتزاز أبي أطل الله في عمري.

إلى من كانوا لي السند وقاسموني العطف والحنان إخوتي وأخواتي الأعماء.

إلى روح أخي الطاهرة نبيل رحمه الله.

إلى جميع الأهل والأقارب.

إلى من أعتز بصحبتهم، بصدقهم، برفقتهم.

مروان

شكر وتقدير

"كن عالماً.. فإن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا ترغبهم"

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكلفت بإنجاز هذا البحث أحمد الله عز وجل على نعمه التي من بها علي فهو العليّ القدير.

و لا يسعني إلا أن أخصّ الأستاذ البروفيسور "مقراني الماشمي" بأسمى عبارات الشكر والتقدير لما قدمه لي من علم ومعرفة ونصائح طيلة إنجاز هذا البحث.

كما أشكر الأستاذة "حرايرية حثيفة" على كل ما قدمته لنا في سبيل العلم. وأقدم شكري وامتناني لمسؤولي وعمال مؤسسة Ceram Glass على تفهمهم وحسن معاملتهم.

و كل من ساهم من بعيد أو من قريب في إنجاز هذا العمل... شكراً

مروان

الملخص:

يعتبر موضوع الفعالية التنظيمية من أهم المواضيع التي شغلت اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في مختلف الميادين والتخصصات، وعلى غرار ميدان علم اجتماع التنظيم والعمل فمختلف التحليلات السوسيوتنظيمية للظواهر التي تحدث على مستوى المنظمات، تهدف إلى وضع قواعد وأسس علمية وعملية لإدارة وتسيير العملية الإنتاجية، وتحقيق الفعالية التنظيمية يمثل أهم خاصية لتمييز المنظمات الناجحة، حيث أن هذا النجاح يقاس بمدى تحقيق المنظمة للأهداف المسطرة.

ويعد التحفيز من العوامل الأساسية المؤثرة في تحقيق الفعالية التنظيمية، لأنه يلعب دورا هاما في توجيه السلوك الإنساني بما يخدم المنظمة، حيث تسعى من خلاله إلى تحقيق أهداف العامل عن طريق إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية والاقتصادية من جهة، ودفعه إلى تقديم مستويات عليا من الأداء والإنتاجية، للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة تحت عنوان: " نظم الحوافز ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية " للكشف عن طبيعة العلاقة بين الحوافز والفعالية التنظيمية في مؤسسة Ceram Glass لصناعة الخزف والسيراميك بولاية سطيف، وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

(1) للحوافز الممنوحة في مؤسسة Ceram Glass دور في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح.
(2) تعمل الحوافز الممنوحة من طرف هذه المؤسسة على تحسين أداء العاملين وزيادة درجة رضاهم عن العمل.

(3) تحسين مستوى الجودة في مؤسسة Ceram Glass لا يرتبط بالحوافز التي تقدمها.

(4) الحوافز الممنوحة من طرف هذه المؤسسة لا تدفع العاملين للتفكير بالاستقرار بها.

الكلمات المفتاحية: نظم الحوافز، الفعالية التنظيمية، المؤسسة.

Résumé:

Le sujet de l'efficacité organisationnelle est l'un des sujets les plus importants qui ont attiré l'intérêt de nombreux chercheurs et universitaires dans divers domaines et disciplines, comme dans le domaine de la sociologie de l'organisation et du travail. Les diverses analyses sociologiques des phénomènes existants au niveau des organisations visent à établir des règles scientifiques et pratiques, ainsi que des principes de gestion et de gestion du processus de la production. La réalisation de l'efficacité organisationnelle est la caractéristique la plus importante des organisations performantes. Ce succès étant mesuré en fonction de la mesure dans laquelle l'organisation atteint les objectifs fixés.

L'incitation est un facteur clé de l'efficacité organisationnelle car elle joue un rôle crucial dans l'orientation du comportement humain au service de l'organisation, elle vise à atteindre les objectifs du travailleur en satisfaisant ses besoins psychologiques, sociaux et économiques d'un côté, et en obligeant à atteindre des niveaux plus élevés de performance et de productivité, contribuer à la réalisation des objectifs de l'institution d'un autre côté.

Dans ce contexte, cette étude effectuée sous titre: "**les systèmes de l'incitation et leur rôle dans la réalisation de l'efficacité organisationnelle dans l'institution Algérienne**", vise à révéler la nature de la relation entre les incitations et l'efficacité organisationnelle dans l'institution de **Ceram Glass** (industrie des carreaux céramiques) dans la wilaya de Setif.

L'étude a abouti certains résultats:

- 1- Pour les incitations accordées dans l'institution de Ceram Glass un rôle dans l'augmentation de la productivité et de la rentabilité.
- 2- Les incitations accordées par cette institution améliorent les performances des employés et augmentent leur satisfaction à l'égard du travail.
- 3- L'amélioration de la qualité dans l'institution Ceram Glass n'est pas liée aux incitations données.
- 4- Les incitations accordées par Ceram Glass n'incitent pas les travailleurs à réfléchir à propos de leur stabilité.

Mots Clés: Système incitation, Efficacité organisationnelle, Institution.

فهرس المحتويات

	إهداء
	شكر وتقدير
	الملخص
	الفهرس
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
05	مبررات اختيار الموضوع
05	أهمية الموضوع
06	أهداف الدراسة
09-06	الإشكالية
09	فرضيات الدراسة
12-09	تحديد المفاهيم والمصطلحات
14-12	المقاربة النظرية
27-14	الدراسات السابقة
الفصل الثاني : سوسولوجيا الحوافز	
29	تمهيد
33-30	المبحث الأول: معنى التحفيز والمعاني المرتبطة به
45-34	المبحث الثاني: أهمية وأنواع الحوافز في المؤسسة
35-34	المطلب الأول: أهمية الحوافز

45-35	المطلب الثاني: أنواع الحوافز
48-45	المبحث الثالث: نظام تقديم الحوافز في المؤسسة
45	المطلب الأول: قواعد نظام الحوافز الفعال
46	المطلب الثاني: متطلبات إعداد نظام الحوافز
47	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز
59-48	المبحث الرابع: المتغيرات التنظيمية المؤثرة في تحفيز العمال
76-59	المبحث الخامس: النظريات المفسرة للحوافز
77	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية

79	تمهيد
96-80	المبحث الأول: الفعالية التنظيمية، المعاني وأساليب القياس
87-80	المطلب الأول: ماهية التنظيم، أهميته، فوائده، أنواعه
96-87	المطلب الثاني: معنى الفعالية التنظيمية والمعاني المرتبطة بها
99-96	المبحث الثاني: مداخل دراسة الفعالية التنظيمية
109-99	المبحث الثالث: المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية التنظيمات
104-101	المطلب الأول: معايير قياس الفعالية التنظيمية
108-105	المطلب الثاني: متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية
108	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في زيادة الفعالية التنظيمية
108	المطلب الرابع: مراقبة ومحوقات زيادة الفعالية التنظيمية

135-109 المبحث الرابع: النظريات المفسرة للفعالية التنظيمية

136 خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

138 تمهيد

143-139 مجالات الدراسة

145-144 منهج الدراسة

148-145 مجتمع وعينة البحث

150-148 أدوات جمع البيانات

150 أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات

163-151 خصائص مفردات الدراسة

164 خلاصة الفصل

الفصل الخامس: الحوافز والإنتاجية وتحقيق الأرباح

166 تمهيد

175-167 طبيعة الحوافز الممنوحة في مؤسسة سيرام غلاس

187-175 عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى

189-187 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى

190 خلاصة الفصل

الفصل السادس: الحوافز والأداء والرضا الوظيفي

192	تمهيد
208-193	معرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية
211-209	مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية
212	خلاصة الفصل

الفصل السابع: الحوافز وتحسين مستوى الجودة

214	تمهيد
226-215	معرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة
229-227	مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
230	خلاصة الفصل

الفصل الثامن: الحوافز والاستقرار الوظيفي

232	تمهيد
243-233	معرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الرابعة
246-244	مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة
247	خلاصة الفصل
249-248	الاستنتاج العام
251-250	التوصيات والاقتراحات
253-252	خاتمة

مقدمة:

يعتبر المورد البشري من أهم العناصر التي تؤدي إلى نجاح المنظمات، فهو الركيزة الأساسية التي تعمل على تحقيق أهدافها المسطرة على المدى القريب أو البعيد، وعليه فإن السعي لتحقيق ذلك يستوجب على المؤسسة القيام بجميع أنشطتها على قدر عال من الكفاءة والفعالية، لهذا فهي تحرص دائما على الاهتمام بالموارد البشرية من خلال استقطابها والعمل على تنميتها بشكل مستمر خلال المسار الوظيفي، وحتى تحظى المؤسسة بذلك فهي تهدف دائما لكسب ثقة الأفراد العاملين بها، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم ومحاولة تحقيق أهدافهم، وهذا ما لا يمكن الوصول إليه إلا عن طريق آلية رئيسية من العمليات الإدارية وهي آلية تقديم الحوافز بمختلف أنواعها.

ونظرا للتغير الكبير الذي يشهده العالم في مختلف القطاعات، خاصة التغيرات التي مست القطاع الاقتصادي، أصبح لزاما على بعض المؤسسات خاصة الصناعية منها اكتساب مكانة في السوق المحلية والعالمية، ولبلوغ ذلك يجب عليها تحقيق قدر عال من الفعالية التنظيمية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تبنيها مجموعة من الآليات والاستراتيجيات الناجعة في التسيير وإدارة الموارد البشرية، وباعتبار العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة فهو يمثل رأس المال الأساسي القادر على تحقيق ذلك، وعملية تحفيزه ودفعه لتقديم مستويات عليا من الأداء والإنتاجية وتحقيق رضاه عن العمل تعتبر من الأمور المهمة الواجب على المنظمات الحديثة الاهتمام بها لخلق ميزة تنافسية تمكنها من التطوير والبقاء والاستمرارية في إطار ما يسمى بتحقيق الفعالية التنظيمية.

ولقد قمنا بدراسة موضوع دور الحوافز في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية وفق تحليل وتفسير سوسيولوجي، لهذا ارتكزت دراستنا على محاور أساسية نسعى من خلالها لإبراز مدى أهمية تقديم الحوافز للعمال وتأثير ذلك في تحقيق الفعالية التنظيمية.

قمنا بتقسيم دراستنا إلى ثمانية فصول، منها ثلاثة فصول نظرية وخمسة فصول للجانب الميداني، حيث تضمن الفصل الأول والذي يخص الإطار النظري للدراسة: أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، والهدف منها، بعد ذلك تحديد إشكالية البحث، والفرضيات التي قامت

عليها الدراسة، تحديد أهم المفاهيم والمصطلحات، بالإضافة إلى المقاربة النظرية للدراسة، وفي الأخير استعراض أهم الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات البحث.

أما الفصل الثاني فقد تناولنا فيه عرضا مفصلا لسوسيولوجيا الحوافز في المؤسسة الصناعية الجزائرية، من خلال التطرق لمعنى التحفيز والمعاني المرتبطة به، أهمية وأنواع الحوافز المقدمة في المؤسسة، والنظام الذي يقوم عليه تقديم الحوافز، بالإضافة إلى المتغيرات التنظيمية التي تؤثر وتتأثر بتحفيز العمال، وفي الأخير تناولنا النظريات المفسرة للحوافز.

أما الفصل الثالث فقد تناولنا فيه بعرض مفصل الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية، من خلال التطرق إلى معنى الفعالية التنظيمية وأساليب قياسها، ومداخل دراسة الفعالية التنظيمية، والمؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية التنظيمات، وفي الأخير تناولنا النظريات المفسرة لها.

وبالنسبة للجانب الميداني فقد قمنا بتقسيمه إلى خمسة فصول، في الفصل الرابع عرض الإجراءات المنهجية للدراسة، من خلال التطرق إلى مجالات الدراسة، والإشارة إلى المنهج المتبع في البحث، و مجتمع البحث وطريقة اختيار العينة، وأيضا الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، بالإضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية، وكذا خصائص مفردات الدراسة.

أما الفصل الخامس فقد قمنا بتخصيصه لتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الأولى تحت عنوان: الحوافز والإنتاجية وتحقيق الأرباح.

أما الفصل السادس فقد خصصناه لتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الثانية تحت عنوان: الحوافز والأداء والرضا الوظيفي.

وقد خصصنا الفصل السابع لتحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة والمعنون ب: الحوافز وتحسين مستوى الجودة.

أما الفصل الثامن والأخير فقد خصصناه لتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الرابعة تحت عنوان: الحوافز والاستقرار الوظيفي.

وفي الأخير قمنا بوضع استنتاج عام للدراسة عرضنا فيه أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية، وذلك للتأكد من صحة فرضيات الدراسة، ليلبيها طرح بعض التوصيات والاقتراحات المتعلقة بما توصلنا إليه من نتائج في هذا الموضوع، وفي الأخير قمنا بوضع خاتمة عامة للدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- 1 مبررات اختيار موضوع الدراسة.
- 2 أهمية الموضوع.
- 3 أهداف الدراسة.
- 4 الإشكالية.
- 5 فروض الدراسة.
- 6 مفاهيم الدراسة.
- 7 المقاربة النظرية.
- 8 الدراسات السابقة.

1) مبررات اختيار موضوع الدراسة:

إن ما تمر به المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من ظروف متعلقة بأنماط التسيير لاسيما ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العملية الإنتاجية ككل وما ينجم عنها من المشاكل والعوائق التنظيمية التي تحول دون تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة، لهذا أرتأينا ربط عنصر الحوافز بمدى تحقيق المؤسسة للفعالية التنظيمية وذلك للأسباب التالية:

- محاولة إبراز دور نظام الحوافز المتبع في المؤسسة في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- محاولة الوقوف على مدى فعالية نظام الحوافز المتبع في مؤسسة سيرام غلاس الإنتاجية.

2) أهمية الموضوع:

لقد شغل التنظيم اهتمام العلماء والباحثين في مختلف المجالات والميادين خاصة ما تعلق بالأبحاث الإدارية والاجتماعية والنفسية، وذلك باعتبار العنصر البشري محور كل عملية تنظيمية، ونظرا للتطور الكبير الذي شهده العالم في شتى الميادين أصبح من الضروري على كل دولة مواكبة هذا التطور، والجزائر كغيرها من البلدان عرفت منذ الاستقلال مجموعة من التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتي تمخض عنها حدوث مجموعة من التغيرات التي مست أشكال التنظيمات والمؤسسات وكذا أنماط التسيير بها، والتي تمثلت في بروز القطاع الخاص كاستراتيجية اقتصادية تسعى من خلالها الدولة إلى تحقيق التنمية.

لهذا فالمؤسسة الصناعية الخاصة تعتبر دعامة أساسية من أجل تحقيق ذلك، فتبني أساليب التسيير الحديث ومواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في ميدان العمل والتنظيم والاهتمام بالعنصر البشري في سبيل تحقيق الأهداف المرسومة من بين أهم السياسات التي يجب على كل مؤسسة الاهتمام بها وذلك لتحسين الأداء العام للموارد البشرية والأداء الكلي للمؤسسة من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية.

وعنصر الحوافز آلية تنتهجها المؤسسة وتهدف من خلالها إلى التأثير الإيجابي في اتجاه العمال نحو العمل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

وبناء على ما سبق ذكره ارتأينا دراسة هذا الموضوع والذي يعتبر محاولة لتحليل وتفسير سوسيولوجي من أجل إبراز الدور الذي تلعبه نظم الحوافز في تحقيق الفعالية التنظيمية خاصة وأن المؤسسة محل الدراسة ذات طابع إنتاجي.

(3) أهداف الدراسة:

إن الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال هذه الدراسة تنقسم بين أهداف علمية وعملية نوجزها فيما يلي:

- محاولة معرفة مدى تأثير سياسات التحفيز في العاملين من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية.
- محاولة معرفة مدى وعي العاملين في المؤسسة بالسياسات والبرامج التحفيزية التي تتبعها الإدارة في سبيل تحقيق أهدافها.
- محاولة معرفة مدى تأثير كل من عملية الإشراف والاتصال والترقية على إنتاجية العامل واستقراره في المؤسسة.
- محاولة التعرف عن الحوافز الأكثر تأثيرا في العاملين للزيادة من إنتاجيتهم في العمل.

(4) الإشكالية:

إن معيار التفرة بين المؤسسات الناجحة والمؤسسات الأقل نجاحا يكمن في مدى تحكمها وتأطيرها الصحيح والجيد لمختلف الموارد التي تقوم عليها وبالخصوص المورد البشري، لأنه يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق لتوفيرها بالكم والكيف الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية، فالمورد البشري هو العنصر الأساسي المسؤول عن تحريك مختلف الأنشطة والعمليات سواء الإدارية أو التنفيذية وذلك لما يملك من قدرات وطاقات متجددة من شأنها العمل على الاستثمار في الموارد الأخرى.

لكن ومع التطور الكبير في ميدان العمل والتنظيم وفي ظل تواجد المؤسسات الصناعية في بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة وعدم الاستقرار سواء داخليا أو خارجيا أصبح لزاما على كل مؤسسة التموضع وخلق مكانة لها في الوسط الذي تتواجد فيه، وذلك بتشكيل حيز من العلاقات التأثيرية

المتبادلة سواء مع النسق الخارجي أو بين أفراد التنظيم الواحد، وهذا وفق خطط واستراتيجيات وأهداف محددة، وهو ما يندرج تحت مفهوم الفعالية التنظيمية بصفة عامة.

فالمؤسسة باعتبارها نسق اجتماعي وفني لها إطارها التنظيمي وكيانها الاجتماعي ومجالاتها المادية والبشرية، فهي تتشكل من هيكل تنظيمي يحتوي على مجموعة من الأفراد يتفاعلون في إطار نسق اجتماعي للعلاقات الرسمية وغير الرسمية تحكمها مجموعة من القواعد والإجراءات تسعى من خلالها المؤسسة إلى ضبط وتوجيه سلوك الأفراد العاملين بهدف تحقيق الأهداف المسطرة.

وحتى تكون المؤسسة فعالة في محيط يمتاز بالتنوع الاستثماري والمنافسة الشديدة فهي ترتبط أساسا بمدى تحكمها في مختلف عمليات ونظم التسيير الفعال من طرف مسؤولي وقيادة المؤسسة، و أغلب هذه العمليات تهدف بصورة مباشرة إلى تحفيز أفراد التنظيم لتقديم أحسن أداء من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

وبالعودة إلى العنصر البشري فالقوى البشرية التي تعتمد عليها المؤسسة تكون موجودة في المجتمع المحلي، حيث أنها تنتمي إلى طبقات اجتماعية مختلفة ومتباينة، لكل منها تقاليدها وعاداتها وأنماط سلوكها وقيمها الاجتماعية، لهذا يجب على المؤسسة الإحاطة بهذه الخصائص ومراعاتها بهدف معرفة مدى انعكاسها على سلوكهم الاجتماعي داخل المؤسسة، وهذا يفرض على المؤسسة الاهتمام بالبناء التنظيمي العام لها وتحديد نوعية الأدوار وأساليب الأداء الفردي والتنظيمي للعمال، بما يساهم في خلق التكامل الوظيفي، و ذلك لا يتحقق إلا إذا قامت المؤسسة بالتحكم في السلوكات الظاهرية للعمال وتوجيهها بما يخدم المصلحة العامة.

ونحن من خلال هذه الدراسة سنحاول التركيز على سبل تحقيق الفعالية في المؤسسة الصناعية من خلال مجموعة من المعايير والمؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية التنظيمات، وعلاقة ذلك باهتمام المؤسسة بعملية التحفيز وقدرتها على التأثير في المجموعات الاجتماعية المكونة لها بهدف الوصول إلى الكفاءة والفعالية التنظيمية بصفة عامة، وعملية التحفيز باعتبارها متغيرا هاما شكل مجالا للدراسة والبحث في ميدان العلوم الاجتماعية

وبالخصوص في التيار الفكري المهتم بالتنظيم والعمل، فقد أكدت مختلف نظريات التنظيم سواء الكلاسيكية أو الحديثة على أهمية هذه العملية في المؤسسة ومساهمتها في زيادة الأداء العام للموارد البشرية.

والحوافز هي عبارة عن مجموع العوامل والمؤثرات والسياسات بشتى أنواعها سواء المادية أو المعنوية التي تتبناها المؤسسة من أجل التأثير في دفع أفراد التنظيم للعمل وبذل مجهود إضافي، مما يضمن سيرورة الأنشطة ومنه تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا ما يظهر جليا في تحليلات العلماء والمنظرين في هذا المجال.

لهذا فمشكلة البحث تركز أساسا على تحديد الدور الذي تلعبه نظم الحوافز التي تتبناها هذه المؤسسة في زيادة الإنتاجية و تحقيق الأرباح وكذا تحسين أداء العامل وتحقيق رضاه عن العمل وأيضا تحسين مستوى الجودة والاستقرار الوظيفي للعمال، تحت ما يسمى بالفعالية التنظيمية، وذلك لأن هذه المؤسسة بالرغم من كونها فتية وحديثة النشأة إلا أنها حققت في السنوات الأخيرة تميز كبير وخلقت لنفسها مكانة في السوق المحلية والوطنية رغم المنافسة الشديدة.

وحتى نستطيع وصف و تحليل هذه الظاهرة في مؤسسة سيرام غلاس بولاية سطيف، سنحاول إسقاط مجمل الأفكار والتصورات والتحليلات والتفسيرات النظرية والميدانية في سبيل تحديد الدور الأساسي الذي يقدمه نظام الحوافز بأشكاله في هذه المؤسسة بغية تحقيق الفعالية التنظيمية فيها.

ومن هنا يتجسد جوهر المشكلة البحثية في تساؤل رئيسي مفاده الآتي:

كيف تؤثر نظم الحوافز في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية على النحو التالي:

التساؤل الفرعي الأول: هل للحوافز الممنوحة للعمال تأثير على الإنتاجية وتحقيق الأرباح

بالمؤسسة؟

التساؤل الفرعي الثاني: هل تؤثر الحوافز الممنوحة للعمال على مستوى الأداء ودرجة الرضا الوظيفي لديهم؟

التساؤل الفرعي الثالث: هل الحوافز في المؤسسة تؤثر على مستوى الجودة؟

التساؤل الفرعي الرابع: هل الحوافز الممنوحة في المؤسسة تساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعامل؟

(5) فروض الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:

لنظم الحوافز دور في الرفع من الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

- الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: تعمل الحوافز الممنوحة للعمال على زيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح في المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية: تساهم الحوافز الممنوحة للعمال في تحسين الأداء والرفع من درجة الرضا الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثالثة: تعمل الحوافز على تحسين مستوى الجودة.

الفرضية الفرعية الرابعة: تعمل الحوافز على تحقيق الاستقرار الوظيفي للعمال.

(6) مفاهيم الدراسة:

تعتبر المفاهيم أهم ضابط للإلمام بجوانب الموضوع، حيث أن المفهوم تصور ذهني عام ومجرد لظاهرة أو أكثر وللعلاقات الموجودة بينها.¹

¹ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية)، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص158

لهذا لا يمكن تجاوز هذه المرحلة في البحوث الاجتماعية لأنها تعمل على تقريب الباحث من ميدان الدراسة وترسم له الخطوط العريضة للظاهرة التي هو بصدد دراستها، وتحديد مفاهيم الدراسة يزيل الغموض والإبهام الذي قد يظهر في موضوع البحث أو بالأحرى في متغيرات الدراسة، ففي هذا الموضوع أي علاقة التحفيز بفعالية المنظمة برزت مجموعة من المفاهيم التي سنحاول من خلالها ضبط موضوع الدراسة والإحاطة بجميع جوانبه وهذه المفاهيم هي:

أ- التحفيز (الحوافز):

عملية التحفيز في المؤسسة تعتبر آلية ضرورية لضمان تحقيق الأهداف المسطرة، فالفرد العامل على تنوع حاجاته ومطالبه يحتاج دائما إلى محفز من شأنه تلبية رغباته وحاجاته سواء في العمل أو في حياته الاجتماعية، وهذا المحفز يعمل على دفعه للرفع من مستوى أدائه في العمل.

لقد تعددت اجتهادات العلماء والمفكرين لإعطاء تعريف لمعنى التحفيز أو الحوافز، فعرفت الحوافز على أنها: "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين وذلك لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أفضل، وبالشكل الذي يحقق لهم احتياجاتهم وأهدافهم ورغباتهم".¹

وعرفه مدحت محمد أبو النصر بأنه: "حصول الأفراد العاملين على الحماس والإقدام على أعمالهم وإكسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم للقيام بأعمالهم الوظيفية المطلوبة منهم على أحسن وجه، لهذا يجب على المدير أو القائد اتخاذ سبيل مناسب لتحفيز مرؤوسيه"²

من خلال هذه التعاريف يمكن صياغة **التعريف الإجرائي** التالي: التحفيز في المنظمة هو عملية التأثير في السلوك الإنساني والوظيفي للعاملين، وذلك بقصد توجيهه والتحكم فيه باستخدام مجموعة من الآليات والوسائل التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الأهداف المسطرة

¹ نبيل ارسلان، الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام، دار النهضة، مصر، 1979، ص20.

² مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات الحديثة)، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007،

سواء على المدى القريب أو البعيد، وهو عملية تتبناها إدارة أي تنظيم في إطار ما هو متوفر ومتاح من موارد مادية وبشرية.

ب- الفعالية التنظيمية:

الفعالية التنظيمية مفهوم حديث نوعا ما، حيث أن معظم الباحثين المهتمين بهذا المجال وجدوا صعوبة في وضع معايير موحدة لقياس والحكم على فعالية المنظمات.

حسب فرووم VROOM يقول شوقي ظريف أن الفعالية هي صفة للسلوك الذي تبذل فيه طاقة ويترتب عليه أثر مرئي.¹

وقد عرفها بلقاسم سلاطنية وآخرون بأنها: "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت

الإمكانات المستخدمة في ذلك، فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحددة والأهداف المحققة".²

ويشير هذا التعريف وهو التعريف الراجح لهذا المفهوم إلى أنه وللحكم على فعالية تنظيم

معين يجب مقارنة الأهداف الموضوعة مسبقا ومدى توافقها مع الأهداف المحققة حاليا.

وكتعريف إجرائي يمكن القول أن الفعالية التنظيمية: هي قدرة المنظمة على التوضع في

محيط يتسم بالمنافسة والتغير، وقدرتها على تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقا وذلك عن طريق

بعض المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية مما يضمن لها الاستقرار والتكيف من جهة

وكذا النمو والتطور من جهة أخرى.

ج- المؤسسة: تعرف المؤسسة بأنها: "مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية

كانت أو مادية أو غيرها)، والتي تشتغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة قصد إنجاز

أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع".³

¹ شوقي ظريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، ص193.

² بلقاسم سلاطنية وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة (مدخل سوسبيولوجي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2013، ص18.

³ أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص15.

وعرف ناصر دادي عدون المؤسسة كمنظمة باعتبارها هيكلًا اجتماعيًا واقعيًا وأيضًا كمتعامل اقتصادي تتمتع بخصائص تنظيمية يمكن وضعها كنظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القدرات المتخذة من طرف مسيرتها.¹

و**كتعريف إجرائي** للمؤسسة يمكن القول بأنها: عبارة عن نسق مفتوح يضم مجموعة من الموارد المادية والبشرية تمارس نشاطها وفق هيكل تنظيمي معين وفي إطار قانوني بغرض تحقيق هدف محدد.

(7) المقاربة النظرية:

إن الدراسات الاجتماعية التي تبنى لتكوين المعرفة السوسولوجية تتأسس على سيرورة إدماج الأفراد في وسطهم الطبيعي والاجتماعي، حيث أن المعرفة السوسولوجية تقوم على تجزئة واختزال الواقع الاجتماعي من خلال تشكيل معرفة نسقية لهذا الواقع والتي تنتج عبر المنهج السوسولوجي، فالباحث الاجتماعي في أغلبية الدراسات يهتم بوصف وتحليل الظواهر عن طريق تبرير التناسق الداخلي في تفسير الواقع، فهو يتبنى مقاربة نظرية تسمح له بتوجيه بحثه نحو تحقيق الأهداف.

فالمقاربة تستعمل للدلالة على الطريقة التي يسلكها الباحث للاقتراب من معالجة بحثه، وهي أيضا الخلفية الفكرية التي يستعيرها الباحث لبناء النظام المعرفي والنظري لفهم البيانات المجمعة حول البحث، والتي تتحدد أساسا وفقا للموضوع المراد دراسته والخلفية الخاصة بالباحث، والمقاربة النظرية تعتبر استراتيجية للبحث وبالتالي فهي خريطة واعي بالنسبة للباحث تساعده على بناء مجموعة من المعايير لاختيار المفاهيم الأساسية لبناء البحث، بحيث يؤخذ بعين الاعتبار مستوى فهم الباحث في تحديد توجهه لفهم وتحليل وتفسير الظاهرة المدروسة.

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998، ص47-48.

ففي ميدان علم الاجتماع هناك مجموعة من الاتجاهات والنماذج الكبرى التي يتم من خلالها بناء المقاربات النظرية للبحوث الاجتماعية، نذكر منها الاتجاه الوظيفي والبنوي إضافة إلى التفاعلية الرمزية والاثنومثودولوجيا والنظرية النقدية، أما النموذج فيؤخذ معنى النظرية حيث يسعى الباحث من خلاله للإحاطة الكلية بموضوع بحثه بالارتكاز على هذه النماذج، مثل نموذج الصراع الاجتماعي والفعل الاجتماعي والتكامل الاجتماعي... وما يحمله كل نموذج من مفاهيم ومبادئ وتحليلات، فمختلف الظواهر الاجتماعية يمكن تفسيرها من زاوية محددة أو مجموعة من الزوايا وهذا يرتبط بطبيعة الموضوع من جهة وكذا خلفية الباحث الفكرية من جهة أخرى.

أما في ميدان علم اجتماع التنظيم والعمل فقد كان لتطور الفكر النظري التنظيمي ومساهمة مختلف النظريات والمدارس دور كبير في الرفع من فعالة التنظيمات، وبذلك أصبحت الظواهر التنظيمية مجالاً خصباً للدراسة والتحليل.

فيما يخص موضوع بحثنا هناك مجموعة من المداخل النظرية والمقاربات المفسرة للفعالية التنظيمية والتي تعطي اهتماماً كبيراً للموارد البشرية، وهو الأمر الذي سمح لنا بالتركيز على مجموعة من المداخل لتفسير فعالية التنظيمات وخاصة المداخل الإمبريقية منها، حيث أن الباحثين والمنظرين في هذا المجال انطلقوا من القضايا والمشاكل المرتبطة بالجوانب التقنية والسلوكية في التنظيمات، وذلك عن طريق إعطاء مجموعة من التحليلات والتفسيرات النظرية من أجل إدخال سلسلة من التغيرات حول طرق العمل وزيادة الإنتاج، ورفع درجة الرضا الوظيفي للعمال خاصة في المنظمات الصناعية.

ومن أهم المدارس التي سنعتمد عليها في تحليل وتفسير البيانات: مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية، وهذا من أجل إبراز دور وأهمية الحوافز بأنواعها في الرفع من الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية.

إضافة إلى محاولة الوقوف على أنماط السلوك البشري في المؤسسة محل الدراسة، من خلال تبني مجموعة من الأفكار والتحليلات الخاصة بالمدخل البنائي الوظيفي باعتباره مدخل

سوسيوولوجي، فالبنائية الوظيفية تعتبر أن الأفراد يرغبون في أداء أنشطة معينة ليحصلوا في مقابل ذلك على نتائج وعوائد، لهذا فنتائج سلوك الفرد ترتبط بأداء سلوك معين (الفعل ورد الفعل)، بمعنى أن المؤسسة عبارة عن بناء يتكون من مجموعة من الأفراد يسود بينهم نوع من التنسيق والتكامل الوظيفي، لكل عضو من أعضائها احتياجاته الخاصة والأساسية لا بد على المؤسسة من توفير الحد الأدنى منها، حتى يساهم الفرد بطريقة أو بأخرى في المحافظة على توازن المؤسسة، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق تبني هذه الأخيرة لمجموعة من الآليات والاستراتيجيات التي تعمل على تحفيزه ودفعه لبذل مجهود أكبر في العمل، وبالتالي تحقيقها للأهداف المسطرة.

8) الدراسات السابقة:

يتميز العلم بخاصية التراكمية، إذ لا يمكن دراسة ظاهرة معينة انطلاقاً من فراغ، فعند معالجة أي موضوع لا بد على الباحث من الرجوع إلى الدراسات السابقة والبحوث التي تم إجراؤها والتي ترتبط بموضوع دراسته، إذ أن هذه الدراسات تعود بالفائدة على الباحث، وتساعده في تكوين خلفية نظرية عن موضوع بحثه، مما يسهل عليه صياغة فرضياته والإلمام بجميع جوانب الموضوع، وكذلك الاستفادة من النتائج التي توصلوا إليها.

وفيما يلي سنحاول عرض بعض الدراسات التي تناولت المواضيع التي لها صلة بموضوع بحثنا والمتمحور حول دور الحوافز في زيادة الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى: دراسة عبد الوهاب سويسي¹ بعنوان الفعالية التنظيمية (تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.

¹ عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية (تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2003.

تمحورت دراسته على إشكالية مفادها: إلى أي حد يمكن تحديد الفعالية التنظيمية؟ وإلى أي مدى يمكن قياسها؟

ولمعالجة هذه الإشكالية صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات وهي كالآتي:

- يتأثر قياس الفعالية التنظيمية بالإطار الفلسفي للبناء التنظيمي السائد.
- تشكل لوحة القيادة الوسيلة الأكثر ملائمة لقياس الفعالية التنظيمية.
- يمكن اعتبار الفعالية التنظيمية مفهوم مرن.

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تثمين المتغيرات التنظيمية واعتبارها متغيرات نوعية تساهم في محاولة قياس العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى مساعدة المسيرين والمشرفين في التفكير في سبل قياس الفعالية التنظيمية عن طريق اختيار مؤشرات القياس من طرف المسير نفسه.

أهمية الدراسة:

- تعتبر الدراسة بحثاً نظرياً يعتمد على مبادئ وأسس النظريات التنظيمية لوصف وتحليل الظاهرة التنظيمية دون الاهتمام بالقياس.
- تساهم في زيادة الوعي لدى المورد البشري في المؤسسة باعتباره ممثلاً أساسياً في المعادلة التنظيمية.
- ظهور مصطلح هوية المؤسسة سمح بتشكيل مجموعة من القيم والمعايير التي تضبط أداء الأفراد وتعكس مستوى معين من الفعالية.

منهج الدراسة: اعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي لغرض توضيح وتفسير الحقائق العلمية في مجال نظريات الإدارة والتنظيم، إضافة إلى المنهج الاستقرائي (الانتقال من الجزء إلى الكل) وذلك بالاعتماد على البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من خلال استقراء مختلف النظريات التنظيمية لبناء نموذج منهجي يسمح بالتفكير في أبعاد الفعالية التنظيمية وإمكانية قياسها.

عينة البحث: اعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي الذي يتعامل مع كامل مجتمع الدراسة ولا يتعامل مع العينة.

نتائج الدراسة: توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج، حيث قام بإثبات ما افترضه وقد خلص إلى ما يلي:

- ترتبط الفعالية التنظيمية بمدى تحقيق الأهداف.
 - تشكل الفعالية التنظيمية ظاهرة بأوجه متعددة، وهذا ما يؤكد على الكم الكبير من المعايير المقترحة لقياسها.
 - ظاهرة متعددة المجالات (بمعنى أن الفعالية التنظيمية في مجال لا تعني الفعالية التنظيمية في مجال آخر).
 - تأخذ الفعالية التنظيمية صوراً مختلفة منها ما يرتبط بالأهداف، ومنها ما يرتبط بالبقاء في البيئة، ومنها ما يرتبط بالعمليات الداخلية.
- وبناء على ما سبق فقد أفرزت دراسته على مجموعة من النماذج لقياس الفعالية التنظيمية منها ما يركز على: البعد المادي، عنصر العمل كمتغير أساسي لقياس الفعالية، العنصر البشري بتفاعلاته وما يتخللها من مشاكل وما يتطلبها من ظروف خاصة يشكل فيها التحفيز حجر الزاوية وعامل من عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية، البناء التنظيمي وتتحقق فيه الفعالية التنظيمية من خلال القدرة على التكيف.

تقييم: من خلال الاطلاع على هذه الدراسة فقد تمكنا من أخذ فكرة حول الفعالية التنظيمية في المؤسسة والذي يعتبر متغير تابع في دراستنا، وذلك ساعدنا في بناء وتحديد أبعاد ومؤشرات وأساليب قياسها، فقد ركز في بحثه على تحقيق الأهداف المسطرة وهو الأمر الذي وقفنا عليه في دراستنا من خلال سعي مؤسسة سيرام غلاس لبلوغ أهداف تحسين الجودة وزيادة الإنتاج وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال، أما الاختلاف بين الدراستين فقد كان من ناحية المنهج المتبع وكذا الشريحة البشرية المطبقة عليها.

الدراسة الثانية: دراسة داوود معمر¹ بعنوان: التحفيز ومكافأة العامل في النظام الصناعي، دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز، معهد علم الاجتماع، جامعة عنابة، 2004.

تمحورت دراسته حول إشكالية تتلخص في محاولة تحديد الحوافز المؤثرة على العامل في المؤسسة الصناعية.

ولمعالجة هذه الإشكالية قام الباحث بصياغة مجموعة من الفرضيات هي كالاتي:

- للحوافز والمكافآت آثار إيجابية وسلبية على العمال.

- للمكافآت المختلفة أثر إيجابي في زيادة الإنتاج.

- للتكوين والتدريب والترقية والخدمات دور مهم في استقرار العامل في مكان عمله.

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الحوافز المادية والمعنوية باعتبارها أساس إشباع حاجات العامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية، بالإضافة إلى تثمين دور المكافآت في زيادة إنتاجية العاملين، وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة.

أهمية الدراسة: تعتبر هذه الدراسة بحث نظري وميداني يسلط الضوء على مبادئ وأسس تقديم الحوافز والمكافآت في النظام الصناعي، وبيان أهميتها في نجاح المؤسسات ووصولها إلى الأهداف المسطرة.

منهج الدراسة: اعتمد الباحث على منهج ما بين الفرعي بمعنى أنه جمع بين ثلاثة فروع، أي أن المقارنة كانت اجتماعية واقتصادية ونفسية.

عينة البحث: تكونت عينة البحث من 120 عاملا موزعة على أربع وحدات لسونلغاز بمدينة عنابة، عن طريق الاعتماد على العينة الحصصية، بحساب 15 % من مجتمع البحث.

نتائج الدراسة: توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تأكيد العمال على أهمية الحوافز المادية مقابل الحوافز المعنوية.

¹ داوود معمر، التحفيز ومكافأة العامل في النظام الصناعي (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز)، أطروحة دكتوراه، معهد علم الاجتماع، جامعة عنابة، 2004.

- توزيع المكافآت يقوم على أساسين هما فائض الإنتاج وجهود العامل.
- أهمية المكافآت الفردية والجماعية في المؤسسة.
- عدم رضا العمال عن الأجور المقدمة في المؤسسة.
- إتباع المؤسسة لنظام واضح لعملية الترقية الوظيفية.

تقييم: باعتبار هذه الدراسة بحث نظري وميداني، فقد قمنا بالاستعانة بها في تحديد المؤشرات والأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل في دراستنا وهو التحفيز، وكذا الاستعانة في بناء وصياغة الفرضيات، إضافة إلى الاطلاع على المصادر والمراجع المعتمدة في بحثه، لهذا فدراسته أكدت على أهمية عملية التكوين والتدريب والترقية في الاستقرار الوظيفي وهو الأمر الذي لم يتحقق في دراستنا بمؤسسة سيرام غلاس.

الدراسة الثالثة: دراسة صالح بن نوار¹ بعنوان: **الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر الإداريين والمشرفين**، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة CMTC، أطروحة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2005/2004.

تمحورت دراسته على إشكالية تتلخص حول مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال، خاصة تلك العوامل التي ترتبط بالجوانب الإنسانية كالعلاقات الطيبة، نظام الاتصال، اطمئنان العامل على مستقبله الوظيفي في المؤسسة.

ولمعالجة هذه الإشكالية قام الباحث بصياغة مجموعة من الفرضيات لبحثه وهي كالآتي:

- أن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ صالح بن نوار، **الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر الإداريين والمشرفين (دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة CMTC)**، أطروحة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، 2005-2004.

- كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء التنظيم جيدة كلما كان الأداء العام فعال.
- الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصا النازل منه يساهم في إحساس العاملين بأهميتهم داخل المؤسسة.
- يزيد ارتباط العاملين بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم.
- كلما كان العامل راضيا على وضعه داخل المؤسسة كلما اتصف أداءه بالفعالية العالية.

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم الآليات والحوافز وكذا الدوافع التي يعتقد المعنيون أو الصناعيون أنها تساهم في نمو وتطوير المؤسسات الوطنية بفعالية أكبر.

أهمية الدراسة: تعتبر هذه الدراسة كدراسة نظرية وميدانية غاية في الأهمية، وذلك لكونها تتوه إلى النجاح في العمل وتحقيق الأهداف المرسومة من طرف المؤسسة.

المنهج المتبع: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة، وذلك بجمع البيانات اللازمة والمناسبة التي تخدم موضوع الدراسة، وبعدها قام بالوصف الدقيق والتشخيص المتعمق لهذه الظاهرة بغرض وضع النتائج العامة للموضوع.

العينة: تضم المؤسسة محل الدراسة 1962 عاملا، وقد قام الباحث باختيار نوع معين للمعاينة لهذا المجتمع البحثي لتسهيل دراسة الموضوع، فقسم مجتمع الدراسة إلى فئتين: فئة المسؤولين والإداريين والفئة الأخرى هي فئة العمال التنفيذيين، وقد استخدم العينة الطبقية العشوائية من أجل الوصول إلى اختيار أفراد من كل المستويات التنظيمية في المؤسسة بهدف أن تكون ممثلة للمجتمع الكلي للدراسة.

نتائج الدراسة: توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج هي:

- يعتبر الاتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة، والذي يعتبر إجراء فعال يجب الاهتمام به لتحسين الأداء.

- تعتبر العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات الصناعية من بين أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل مجهود أكبر لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها.
- أغلب العمال في المؤسسة غير معنيون بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
- غياب عنصر الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة.

تقييم: لقد استفدنا من دراسة صالح بن نوار من خلال طريقة بناء البحث خاصة في الجانب الميداني، إضافة إلى ضبط الفرضيات وبناء الإشكالية، فقد اتفقت الدراستان في كونهما اتبعتا نفس المنهج وهو المنهج الوصفي للوصول إلى تحقيق الأهداف، وكذا تقسيم مجتمع الدراسة الذي قسم إلى فئة المسؤولين والإداريين وعمال التنفيذ وطريقة اختيار عينة البحث، أما الاختلاف فيمكن في كون هذه الدراسة ركزت على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر الإداريين والمشرفين، أما دراستنا الحالية فقد ركزت على دراسة الفعالية التنظيمية من وجهة نظر العمال مؤسسة سيرام غلاس ككل.

الدراسة الرابعة: دراسة نور الدين تاويريت¹ بعنوان: **قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي وذلك للمساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علم النفس تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2006/2005.

هذه الدراسة تمحورت حول إشكالية أساسية مفادها: **بماذا تقاس الفعالية التنظيمية؟** ولذلك طرح مجموعة من الأسئلة وهي:

- هل هناك استراتيجية عملية يمكن إتباعها للوقوف على مدى تحقيق المنظمة للأهداف المسطرة سلفاً؟

- ألا يمكن اعتبار التقييم التنظيمي الشامل للجوانب التنظيمية والسلوكية (النفوس-اجتماعية) أحد أبرز الاستراتيجيات المطبقة في قياس الفعالية التنظيمية؟

ولمعالجة هذه الإشكالية قام بصياغة مجموعة من الفرضيات هي كالتالي:

¹ نور الدين تاويريت، **قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي وذلك للمساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علم النفس تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2006-2005.

- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية.
- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي الشامل للمنظمة.
- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج التقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفوس-اجتماعية) للمنظمة.

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى وعي الإطارات بأهمية العلاقة القائمة بين التقييم التنظيمي والفعالية التنظيمية، إضافة إلى توفير دراسة ميدانية في مجال السلوك التنظيمي للمساهمة في إثراء البحث العلمي في هذا المجال، ومنه المساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي يمكن به قياس المستويات الثلاث: التنظيمية، النفسية، والاجتماعية داخل المنظمة.

أهمية الدراسة: تبرز أهمية هذه الدراسة في جانبين:

- جانب نظري يتناول الأدبيات السلوكية حول موضوع التقييم التنظيمي وربطه بالفعالية.
- جانب إجرائي وذلك لبناء نموذج لقياس التقييم التنظيمي.

منهج الدراسة: اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، حيث لا يقتصر على الوصف فقط بل يتعدى ذلك إلى تحليل وتفسير المعلومات التي تساعد على استخلاص النتائج.

عينة الدراسة: قام الباحث باختيار مجموعة من المؤسسات الصناعية لولايتي قسنطينة ويسكرة SONITEX, ENICAB, SONACOM للوقوف على حقيقة ووقائع التقييم التنظيمي لهذه المؤسسات.

نتائج الدراسة: توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بعد قيامه بتحليل محتوى المقابلات وهي كالآتي:

- التقييم في هذه المؤسسات هو تقييم لأداء العاملين.
- في هذه المؤسسات كان التركيز على تقييم الجوانب المالية وبعض الجوانب المادية.
- غياب كلي للجوانب السلوكية (النفوس-اجتماعية) في التقييم التنظيمي.
- جهل إطارات هذه المؤسسة بنماذج التقييم التنظيمي المعتمدة.

تقييم: باعتبار هذه الدراسة بحث نفسي اجتماعي فقد استفدنا منها بتكوين أفكار تتعلق بمحتوى الفعالية التنظيمية وما يؤثر عليها من عمليات إدارية، فقد خلص في دراسته إلى أن التقييم في المؤسسة لا يركز على الجوانب النفسية والاجتماعية، على عكس دراستنا ففي مؤسسة سيرام غلاس تولي اهتماما ولو نسبي للجوانب النفسية والاجتماعية الخاصة بالعمال في إطار علاقة العمل، وقد كان التوافق كذلك في المنهج المتبع في البحث والذي يخدم هذا النوع من البحوث، بغرض الوصول إلى نتائج منطقية وموضوعية.

الدراسة الخامسة: دراسة عماد لعلاوي¹ بعنوان: مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية، دراسة ميدانية لمصالح الضرائب لمدينة قسنطينة، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2012/2011.

تمحورت دراسة الباحث حول معرفة العلاقة بين مفهوم العمل ودافعية العمال من خلال إشباع الحوافز المادية، بالإضافة إلى معرفة نوع الحوافز المادية ودورها في إثارة دافعية العمال، ومعرفة دور فعالية عملية التحفيز في المؤسسة، هذا كله في إطار معرفة القيمة والأهمية الحقيقية للعمل.

وقد صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات وهي كالآتي:

- لمفهوم العمل علاقة بدافعية العمال من خلال إشباع الحوافز المادية.
- للعمل دوافع ومفاهيم دينية واقتصادية بالنسبة للعمال.
- العمل ذو قيمة وأهمية كبيرة بالنسبة للعمال.
- كلما اقترب موعد دفع الرواتب ارتفعت دافعية العمال.
- كلما ابتعد موعد دفع الرواتب انخفضت دافعية العمال.

¹ عماد لعلاوي، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية (دراسة ميدانية لمصالح الضرائب لمدينة قسنطينة)، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2011-2012.

- موعد دفع المكافآت يرفع من مستوى دافعية العمال.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين مفهوم العمل ودافعية العمال من خلال إشباع الحوافز المادية، بالإضافة إلى تحديد قيمة وأهمية العمل لدى الموظفين، ومعرفة فعالية عملية التحفيز بالتركيز على الحوافز المادية المقدمة للعمال في المؤسسة.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذا البحث في محاولة الوصول إلى نتائج علمية مأخوذة من أرض الواقع وبالطرق العلمية، وهذا لغرض تفسير العلاقة بين مفهوم العمل ودافعية العمال من خلال إشباع الحوافز المادية.

المنهج المتبع: اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسة هذه الظاهرة، والذي يعبر عن الظاهرة النفسية والاجتماعية داخل التنظيم، والذي لا يقف عند وصف الظاهرة وجمع المعلومات من أجل استقصاء الجوانب المختلفة لها، وإنما يتعدى ذلك إلى التحليل والتفسير.

العينة: بلغ عدد الأفراد المبحوثين الذين تم اختيارهم 137 فردا من مجتمع الدراسة، وقد بلغ العائد من الاستثمارات 93 استمارة بنسبة 67.88 %، وقد استخدم في ذلك طريقة العينة القصدية.

نتائج الدراسة: توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج وهي كالآتي:

- لمفهوم العمل علاقة بدافعية العمال، وبالأخص إن كان هذا المفهوم واضحا ومعبرا عن تصوراتهم فعلا حول العمل.

- للحوافز المادية تأثير كبير على مستوى دافعية العمال إذا منحت وفق معايير محددة من طرف المنظمة وتكون مبنية على العدالة والمساواة وقيمة الجهد.

- لتوقيت منح الحافز أهمية كبيرة لتحقيق الغاية منه ومن قوة تأثيره في سلوك العمال.

- إشباع الحوافز المادية يؤثر في دافعية العمال للعمل ومفهومهم له.

تقييم: من خلال هذه الدراسة فقد كونا نظرة حول مفهوم العمل عند العمال، بالإضافة إلى

معرفة محتوى متغير الحوافز من حيث الأمور المتعلقة بها في المؤسسة، و معرفة ما هي الحوافز

الأكثر تأثيرا، و كيف تكون درجة تأثير الحوافز المادية خاصة في نفسية العاملين لدفعهم لتقديم

مستوى أعلى من الأداء والإنتاجية، كما استفدنا منها في تطبيق الإجراءات المنهجية، أما وجه

الاختلاف بين دراستينا فكان في تركيزه على مفهوم العمل من خلال إشباع الحوافز المادية فقط، في حين ركزنا على دور الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها في زيادة الفعالية التنظيمية.

الدراسات الأجنبية:

- الدراسة الأولى: دراسة فريديريك تايلور¹ حول الحوافز المادية والإنتاج (1910-1935).

تمحورت دراسة تايلور على تساؤل رئيسي مفاده: هل ثمة تعارض بين دافع تحقيق المزيج من الربح وما يطالب به العمال من زيادة في الأجور والمزايا، وماذا لو أمكن الحصول على عائد أكبر من نفس كمية العمل وبنفس عدد الآلات؟

وقامت دراسته على مجموعة من الفرضيات هي كالآتي:

1- العامل لا يحاول رفع كفايته الإنتاجية لغياب الدافع المحفز على زيادة الجهد.
2- أجر الفرد يحدد حسب الوظيفة والأقدمية لا حسب القدرات والخبرات والمهارات الإنتاجية، ما يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء الفرد النشيط مادام يتقاضى نفس الأجر مع العامل الكسول.

3- طول الوقت في إنجاز الأعمال يؤدي إلى تقليل من حجم العمل وارتفاع تكلفته.

4- غياب نظم واضحة بين الإدارة والعمال للحد من الغيابات وضياع الوقت.

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تثمين الحوافز المادية ودورها في تحسين أداء العمال وزيادة إنتاجيتهم في العمل من خلال دراسة الحركة والزمن، والتي تسعى إلى تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة، بالإضافة إلى تقسيم العمل بين الإدارة والعمال من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

أهمية الدراسة: تعتبر الدراسة بحث ميداني باعتبارها المنطلق الأساسي لمختلف تحليلاته والمتعلقة بالحوافز المادية وأثرها على الأداء ورفع الإنتاج، كما أن هذه الدراسة تساهم في تحديد

¹ عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي (الرواد والنظريات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص47.

المسؤوليات بين الإدارة والعمال حيث حاول تايلور الفصل بين عمليتي التخطيط، والتنفيذ، إضافة إلى ظهور مصطلح الحركة والزمن، والذي يعمل على دفع العامل لزيادة أدائه.

منهج الدراسة: اعتمد فريدريك تايلور في دراسته على الملاحظة الدقيقة للعملية الإنتاجية، والقياس حيث اتبع المنهج التجريبي للتأكد من مختلف أفكاره حول زيادة الإنتاجية في المؤسسة.

عينة الدراسة: كانت مختلف تجارب فريدريك تايلور حول التنظيم العلمي للعمل تخص العمال، خصوصا عمال التنفيذ في المصنع، حيث كان هدفه من وراء التحفيز المادي دفعه إلى بذل أعلى مجهود بدني أو فكري من أجل تحقيق أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية.

نتائج الدراسة: توصل تايلور إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الحوافز المادية هي المحفز الوحيد والأمثل بالنسبة للعامل.
- العمل بأقل الطاقات ميل طبيعي لدى العمال.
- ضرورة ربط أداء العامل بالأجر والمكافأة من أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية.
- ضرورة إتباع نظم الإشراف والرقابة من أجل زيادة الإنتاج وتحقيق الأرباح.
- العامل رجل اقتصادي تحكمه الحوافز المادية للوصول لتحقيق المنفعة الذاتية.

تقييم: تعتبر دراسة تايلور حول التنظيم العلمي للعمل من بين أهم الدراسات التي أحدثت تأثيرا كبيرا في زيادة تحقيق المؤسسات للأرباح، حيث قدم مجموعة من الأفكار حول عملية التنظيم وسير العمل، من خلال دراسة العامل والسعي إلى تكيفه مع الظروف المحيطة به من أجل تحقيق أعلى مستوى من الأداء والإنتاجية، وذلك بالاعتماد على تقديم لحوافز المادية فقط للعامل، لهذا فقد توافقت دراستنا مع هذه الدراسة في التأكيد على أهمية الحوافز المادية في الرفع من إنتاجية العامل، وضرورة تلاعب الأجر مع الجهد المبذول من طرف العامل، ومساهمة عملية الإشراف والرقابة في رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الأرباح، أما فيما يخص أوجه الاختلاف فدراسة تايلور أكدت على تأثير العامل بالحوافز المادية فقط، في حين دراستنا أكدت على أهمية الحوافز المعنوية بالإضافة إلى الحوافز المادية في دفع العاملين لتحسين مستوى أدائهم الإنتاجي.

الدراسة الثانية: دراسة إلتون مايو¹ في مصانع الهاوثرن (1927-1932).

تمحورت إشكاليته حول الأسباب المؤدية إلى انخفاض الإنتاج في مصانع الهاوثرن رغم توفير كافة المزايا الاجتماعية والصحية للعمال.

قامت دراسته على مجموعة من الفرضيات وهي كالآتي:

- كلما زادت درجة رضا العامل كلما زادت إنتاجيته.
- الحوافز المادية وحدها غير كافية لزيادة دافعية العمال نحو العمل.
- للجماعات غير الرسمية أثر على سلوك العمال وإنتاجيتهم ف العمل.

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة مدى تأثير ظروف العمل الفيزيائية في مستويات الأداء والإنتاجية لدى العمال.
- دراسة العامل باعتباره عاملاً أقوى من الظروف الفنية والفيزيائية.
- إثبات التفاعل الجماعي وارتباط أفراد المجموعة.
- اختبار تأثير شدة الضوء في مستوى الإنتاجية.

أهمية الدراسة: جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية على أعقاب مدرسة التنظيم العلمي للعمل، فقد حاول علماء هذه المدرسة معالجة سلوكيات العمال السلبية التي تؤثر في عملية الإنتاج والسير الجيد لمختلف العمليات التنظيمية، فقد أكد مايو على أهمية ودور التنظيمات غير رسمية في المؤسسة، بالإضافة إلى الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والعلاقات الإنسانية للعمال، وأكد أيضاً على دور الحوافز المعنوية في خلق الشعور بالرضا الوظيفي للعمال.

المنهج: استخدم إلتون مايو المنهج التجريبي من خلال القيام بمجموعة من التجارب في مصانع الهاوثرن (دراسة تأثير الظروف الفيزيائية من إضاءة وتهوية وحرارة ... في أداء العمال).

عينة البحث: أجريت التجارب الأولى التي قام بها إلتون مايو على مجموعة من العاملات في مصانع الهاوثرن، حيث وضع مجموعتين من العاملات إحداها تحت ظروف خاصة والتي سميت

¹ (طلعت إبراهيم لطي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص103.

بالمجموعة التجريبية والأخرى بقيت في الظروف العادية وسميت المجموعة الضابطة وذلك بهدف تطبيق مجموعة من التجارب والفروض التي وضعها.

نتائج الدراسة: توصلت تجارب ودراسات إلتون مايو على مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- التوافق والانسجام الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين هو العامل الأساسي الذي يؤثر في الإنتاجية.
- الحوافز المعنوية لها تأثير قوي في زيادة الإنتاجية.
- الاهتمام بالعمال من خلال إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية يساهم في زيادة حوافز الإنتاج في المؤسسة.
- أهمية تنمية شبكة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين الوحدات الإدارية والجماعات داخل التنظيم.
- إنتاجية العامل لا تتحدد بقدرته البدنية ولكن بقدرته الاجتماعية.

تقييم: تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية من بين أهم المدارس التي جاءت للتأكيد على أهمية العنصر البشري كعنصر أساسي محدد للإنتاجية بالمنظمات الصناعية، وذلك من خلال دراسة السلوك الإنساني ومحاولة توجيهه نحو تقديم مستويات عليا من الأداء والإنتاجية، فقد توافقت دراستنا مع تحليلات هذه المدرسة في الدور الكبير الذي تلعبه الحوافز المعنوية في زيادة أداء العاملين وتحقيق رضاهم عن العمل، بالإضافة إلى أهمية عملية الاتصال سواء الرسمي أو غير الرسمي داخل التنظيم، لكن كان لهذه المدرسة الاهتمام أكثر بالحوافز المعنوية على حساب الحوافز المادية واعتبارها كقيلة لزيادة أداء وإنتاجية العامل.

في الأخير يمكن القول أن دراسة أي موضوع لا تبدأ من عدم، وهذا باعتبار أن العلم تراكمي، فدراسة وتحليل الظواهر الاجتماعية تركز بالأساس على قاعدة من التراث الفكري والنظري بالإضافة إلى مجموعة من المناهج والتقنيات المستخدمة في التشخيص والتحليل والتفسير وأيضا نتائج مختلف البحوث والدراسات السابقة، لهذا فالباحث عند تناوله لموضوع معين سيعمل على اختيار الزاوية التي يدرسه منها، وهذا بالاعتماد على مجموعة من الأبعاد والمؤشرات المكملة للبحوث والدراسات السابقة والتي تسمح له بالتشخيص والتحليل والتفسير للظاهرة محل الدراسة.

الفصل الثاني: سوسولوجيا الحوافز

تمهيد

- 1- معنى التحفيز والمعاني المرتبطة به.
- 2- أهمية وأنواع الحوافز في المؤسسة.
- 3- نظام تقديم الحوافز في المؤسسة.
- 4- المتغيرات التنظيمية المؤثرة في تحفيز العمال.
- 5- النظريات المفسرة للحوافز.

تمهيد:

تسعى مختلف المؤسسات من خلال أنظمة وأنماط التسيير التي تتخذها إلى الوصول للكفاية الإنتاجية، ونظام الحوافز من الآليات التي أصبحت ذات تأثير سواء مباشر أو غير مباشر في العاملين، حيث يرتبط نظام الحوافز ارتباطا وثيقا بالقدرة والرغبة في العمل، لهذا يجب على كل مؤسسة أن تراعي مجموعة الخصائص النفسية والاجتماعية والاقتصادية لعمالها، فعلى أساس ذلك يمكنها أن تبني أنظمة الحوافز التي من شأنها إشباع حاجات العامل وتلبية رغباته وتحقيق أهدافه من جهة، والتأثير فيه تأثيرا إيجابيا بهدف التحكم في سلوكه وتوجيهه بما يخدم المصالح العامة للمؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

فوجود نظام واضح وفعال للحوافز والأجور والمكافآت التشجيعية يحقق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، ويعمل على تحريك طاقات العمل الكامنة لديهم وزيادة الولاء والانتماء وتحقيق الفعالية التنظيمية.

(1) معنى التحفيز والمعاني المرتبطة به:

معنى التحفيز : la Stimulation

لقد تعددت معاني التحفيز وتعريفاته لدى العلماء والباحثين، كل حسب تخصصه وتوجهه الفكري، لكن ما يجب الإشارة إليه هو أن الاختلاف بين هاته المعاني كان بصورة شكلية، إذ نجد أن هناك توافقا كبيرا من حيث المضمون واشتركا واضحا بينهم.

و نجد بوفلجة غياث في كتابه مبادئ التسيير البشري يعرف التحفيز على أنه: قوة خارجية تدفع الفرد إلى البحث عن تلبية حاجاته النفسية والبيولوجية والمادية.¹

كما يعرفه صلاح الشتواني بأنه مجموعة من القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين، والتي تشبع الحاجة لديهم وترسلهم إلى سلوك معين.²

كما أنه كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى القيام بسلوك أفضل، أو تعمل على استمراره فيه، وقيل أنه شحن وتقوية المشاعر والأحاسيس الداخلية وتنمية الدافعية التي تعود إلى تحقيق الأهداف المرسومة.³

والتحفيز هو المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق وإرضاء رغباتهم والإجابة على كل ما يطلب منهم.⁴

ويقول محمد بالرابح أن أسلوب التحفيز يستخدم كأداة لتحقيق الإنتاج النوعي وخلق الاستعداد النفسي لإرادة التغيير، بحيث ينطلق من تبديل الأسلوب الإداري القائم على تقدير جدارة الأفراد والعوامل الشخصية والتميز والمحسوبية إلى الأسلوب العادل القائم على تحفيز ومكافأة الأفراد بمدى مشاركتهم الفعلية في الإنتاج عملا بمبدأ " لكل حسب عمله ولكل حسب قيمة عمله" تبدل الشعار الأول " كل حسب طاقته وكل حسب حاجته"، الأمر الذي يتطلب توافر وتضافر

¹ بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016، ص122.

² صلاح الشتواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، 1970، ص 120.

³ عبد الكريم فايز الناظور، التحفيز ومهارات تطوير الذات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 114.

⁴ عبد الرحمن إيمان، المرجع المختصر في الإدارة، الشعاع للنشر والعلوم، ط1، حلب، 2003، ص 194.

الجهود لكل الأطراف للمساهمة في تحقيق التنمية الشاملة والرقى بالإنسان في مختلف المجالات، نحو إشباع الحاجات السامية والارتقاء بها إلى مستوى الإيثار، سعياً للوفاء بحاجات الآخرين، وتحقيق التضامن الإنساني.¹

من خلال التعارف السابقة يمكن القول أن التحفيز من أهم العوامل التي تعمل على دفع الأفراد العاملين إلى تحسين مستوى أدائهم وإنتاجيتهم في العمل، من خلال بذل مجهود أكبر مما يبذله غيرهم.

ومن هنا يمكننا القول أن الحافز أو التحفيز يعتبر مؤثراً خارجياً بالنسبة للفرد العامل، بحيث أن تقديم المؤسسة لمجموع الامتيازات والمكافآت المادية والمعنوية تعتبر من الحوافز، وهي ذات تأثير خارجي على الفرد، ويجب أن نميز بين معنى الحوافز ومعنى الدوافع من خلال ضبط المعاني بدقة، فالحوافز **Les Incitations**: هي مجموعة المؤثرات الخارجية على الفرد، بمعنى أن كل ما تقدمه المؤسسة يعتبر مؤثراً خارجياً على العامل ويطلق عليه اسم الحافز، وهو ما اعتمدنا عليه كمصطلح رئيسي في دراستنا هذه، أما الدوافع **Motivations Les**: فهي تعتبر قوى داخلية بالنسبة للفرد العامل، حيث تعمل على إثارته للقيام بسلوك معين سواء إيجابي أو سلبي.

وفيما يلي سنحاول إبراز الاختلاف بين معنى الحافز وبعض المعاني المرتبطة به:

• الدافع Motive:

هو عملية نفسية عضوية تعطل السلوك الصادر عن الفرد في فترة من الفترات تعليلاً جزئياً من حيث وجهته ومن حيث شدته، إنه حالة اختلال للتوازن النفسي والعضوي لدى الكائن تحدد سلوكه تحديداً جزئياً، ويتم بين منبهات أو مواقف سابقة، له تأثيره واستجابات تالية له تتأثر به،

¹ محمد بالرابح، الرضا عن العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران، 2011، ص 179.

ويتضمن الدافع مفاهيم عديدة كالحافز والرغبة والاهتمام والحاجة أي أنه أوسع من كل واحد منها.¹

كما يعرف الدافع بأنه نوع من التوتر يدفع الكائن الحي للقيام ببعض الأنشطة التي تؤدي إلى إشباع حاجاته أو تحقيق هدف معين، وتزيد هذه الحاجة الداخلية أو الدوافع من ترجيح صدور بعض الاستجابات عن الكائن الحي أو الشخص، فهي موقف معين كما أنها تتحكم في اتجاهات هذه الاستجابة وقوتها، والدوافع في واقع الأمر مصطلح عام وشامل فتحتوي اللغة على ألفاظ أخرى قد تحمل معنى الدافع ومنها الباعث: وهو حالة خارجية مادية كانت أو اجتماعية يستجيب لها الدافع (فرؤية الطعام مثلا باعث يستجيب له دافع الجوع).²

ومنه كذلك نجد كلمة دافعية التي تعني مصطلحا عاما يستخدم للإشارة إلى أي مبادرة تصدر عن فرد تكشف عن سلوك موجه نحو هدف، وعندما يطبق هذا المصطلح على الإنسان يصبح مفهوما سيكولوجيا اجتماعيا لا يمكن أن ينفصل عن تصور الفرد لذاته، أو عن أدواره ومراكزه الاجتماعية، ووجوده في مجتمع وثقافة معينة.³

فمن خلال هذه التعاريف اتضح لنا جليا الاختلاف بين معنى الحوافز ومعنى الدوافع، فالدوافع أو الدافعية ترتبط بالفرد بحد ذاته، فهي القوى النفسية الكامنة فيه والتي توجهه وتدفعه إلى سلوك معين، أما الحوافز كما عرفنا فهي مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تتبع من محيط الفرد العامل، وهي تعمل على تحفيز العامل ودفعه للقيام بسلوكات محددة ومدروسة من أجل تحقيق غرض معين، ففي المؤسسة تقدم الحوافز للعمال لدفعهم لبذل مجهودات إضافية من أجل الوصول إلى هدف معين من طرف الإدارة، لكن يجب أن يكون تقديم هذه الحوافز وفق آلية مدروسة.

¹ (داوود معمر، منظمات الأعمال (الحوافز والمكافآت بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2006، ص 24-25.

² (مدثر حماد الشيخ التيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015، ص 66.

³ (داوود معمر، منظمات الأعمال (الحوافز والمكافآت) مرجع سابق، ص 25.

• الحاجة **Besoin**:

هي عبارة عن شعور بالنقص أو العوز بالنسبة لشيء معين يؤدي إلى توتر وعدم اتزان داخلي يدفع الفرد إلى القيام بسلوك في اتجاه ما حتى إشباع هذه الحاجة، ويستخدم هذا المصطلح على أنه مرادف لمصطلح الدافع غير المشبع.¹

وبهذا فالحاجة هي حالة نفسية للفرد العامل تعبر عن فقدانه لمميزات وخصائص معينة، ذات أهمية بالغة في توجيه سلوكاته اليومية، ففي المؤسسة يجب الأخذ بعين الاعتبار تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية للفرد العامل بهدف خلق نوع من التوازن النفسي لديه، مما يسمح له بتوجيه سلوكاته بما يخدم تحقيق أهداف المؤسسة.

• الحافز **stimulus** :

معنى الحافز يختلف عن المعاني التي ذكرناها سابقا، فهو يستهدف التأثير في الفرد العامل من خلال التحكم في العوامل الخارجية المحيطة به. والذي يعرف على أنه: " المؤثر الخارجي الذي يشبع حاجة من حاجات الإنسان".²

والحوافز في المؤسسة تكون وفق استراتيجية مدروسة من طرف المؤسسة، إذ أنها تحاول إشباع أكبر قدر من حاجت الفرد العامل، وبهذا فهي تعني: "الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتعويض النقص في إشباع حاجاته".³

والحوافز مجموعة من العوامل والمزايا التي تهيؤها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أهداف المنظمة أيضا.⁴

¹ محمد محمود محمد، علم النفس المعاصر في ضوء الإسلام، دار الشروق، جدة، ط3، 1996، ص 135.

² نبيل أرسلان، مرجع سابق، ص 02.

³ علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، (دون تاريخ)، ص 346.

⁴ موسى اللوزي، الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن، مجلة الدراسات، الجامعة الأردنية، مجلد 26، العدد 6، 1995، ص 376.

(2) أهمية وأنواع الحوافز في المؤسسة:

(أ) أهمية الحوافز: يحتل موضوع الحوافز مكانة بارزة منذ بدء الاهتمام بالبحث عن الأفراد القادرين على العمل بكفاءة، وبما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة، حيث أن الحوافز تلعب دورا فعالا ومهما في إنتاجية العاملين، وتتبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز يعتبر من الأمور المهمة التي تساهم في إشباع مجموعة من الحاجات الأساسية في الفرد. كما تتمثل أهمية الحوافز في كونها تحد من الظواهر السلبية في العمل كالتقاعس والإهمال واللامبالاة، وفي المقابل تشجع العمال على بذل مجهودات مضاعفة في العمل وخلق روح المنافسة والإبداع لديهم. كما يساهم نظام التحفيز في تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وتنمية روح التعاون بداخلها ورفع معنويات العمال وإشعارهم بالعدالة وإشباع احتياجاتهم، وهذا كله سينعكس على زيادة الإنتاج والإنتاجية، فمهارات الأفراد وقدراتهم لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم.¹

فالتحفيز ذو أهمية كبيرة خاصة على مستوى العملية الإنتاجية، ولا غنى عنه في أي مؤسسة ويحظى باهتمام كبير من طرف المسؤولين كونه يحقق ويؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية ورفع الإنتاج، ومما سلف نستخلص أهمية التحفيز في النقاط التالية:

- ✓ رفع مستوى الإنتاجية وزيادة وتيرة العمل.
- ✓ مساهمة الموظفين في تحقيق مساعي المنظمة والعمل على دعم سياستها والمساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها.²
- ✓ السيطرة على نظام العمل من خلال التحكم في سلوك الأفراد ما يسمح بالتحكم في الإنتاج والعمالة.

¹ عبد الغفور مرازقة وآخرون، السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال (المفاهيم والمحددات)، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص 139-140.

² عساف محمد عبد المعطي، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مكتبة المحتسب، عمان، 1999، ص 86.

✓ العمل على إشباع الحاجات المادية والاقتصادية للعمال ما يعمل على رفع روحهم المعنوية والتي تعود بالمنفعة على إنتاج المنظمة.

✓ المساهمة في تخفيض التكاليف المادية والبشرية وبالمقابل زيادة الإنتاج.

✓ يعمل التحفيز على إلغاء الكثير من المشاكل داخل المؤسسة كالتغيب عن العمل والصراعات بين العاملين ويضمن خلق ما يسمى بالمصلحة المشتركة بين الموظف ورب العمل.

✓ التمكين من مراقبة العمال وقياس الكفاءة الإنتاجية لديهم.

✓ تعزيز روح الولاء والانتماء للمؤسسة.

✓ تحسين جودة الإنتاج وتطويره من خلال تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى الموظف والذي يضمنه التحفيز سواء المادي أو المعنوي.

✓ المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة، وسياستها وقدرتها التنافسية وتعزيز قدرات العاملين وميولهم وطاقاتهم الإبداعية بما يضمن ازدهار المنظمة.¹

(ب) أنواع الحوافز: إن الحوافز بشكل عام تعرف تقسيمات متنوعة ومتداخلة ونجد الكثير من الباحثين يختلفون في تصنيف هذه الحوافز والتي تهدف في مجملها إلى الحصول على زيادة في أداء العاملين، وفيما يلي عرض لهذه الأنواع.

❖ الحوافز حسب الأثر: وهي نوعان إيجابية وسلبية:

• الحوافز الإيجابية: وتتمثل في كمية ونوعية الحوافز التي تعطى للموظفين في المؤسسة والتي تكون بمثابة المكافأة على ما أنجزوه من أعمال تستحق الإشادة والثناء.

والهدف من هذا النوع من الحوافز هو تشجيع العاملين وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه، وتنمية الروح الإبداعية للعاملين لأنها تتلاءم ورغباتهم، وتترك تلبية بعض الرغبات الإيجابية على مجريات العمل، مثل المكافآت النقدية التي تمنح للعامل مقابل عمل يستحق التقدير. فالحوافز الإيجابية لها أثر ملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء، واستخدام الحافز عندما

¹ فايز الزغبى، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان، 1997، ص167.

يحقق العامل إنجازا متميزا يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق المزيد من الإنجاز، وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب.¹

إذ يعمل هذا النوع من الحوافز على تنمية الروح المعنوية والإبداعية والتجديدية للعمال، ولتحقيق هذا الأثر الإيجابي يجب مراعاة ما يلي:

- محاولة خلق الجو المناسب للعمل واكتشاف المعوقات والعراقيل ومعالجتها.

- توفير مجموعة من الضروريات للعامل منها: السكن والنقل والعلاج المجاني...

- توفير الوسائل اللازمة والمستخدمة في العمل ومحاولة تجديدها بشكل دوري لتحسين الإنتاج وزيادة دافعية العمل.

- الحصول على الإجازات والعطل الاستثنائية.

كما أن الحوافز الإيجابية تعد ملبية لحاجات ودوافع العاملين من جهة، ومصالح المؤسسة من جهة أخرى، لأن الإنتاج وتحسين النوعية والقيام بالمرتكزات والاختراعات وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل، كل هذه تعتبر نتائج جيدة وإيجابية وعلى المؤسسة أن تقدم في مقابلها بمكافأة العاملين فيها سواء بالحوافز المادية أو المعنوية أو الاجتماعية.²

وتتمثل الحوافز الإيجابية فيما يلي:

- إشعار الفرد بإنجازه والاعتراف بكفاءته في عمله.

- العدالة والموضوعية في معاملة العمال والموظفين.

- وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل.

- شكر العمال على ما حققوه من نجاحات في عملهم، وإشعارهم بأهمية أدائهم ومقترحاتهم.

- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام الموظفين.

¹ عماد لعلاوي، مرجع سابق، ص 97.

² عبد الغفور مرارقة وآخرون، مرجع سابق، ص 147.

- القيام بدورات وبعثات تدريبية داخلية أو خارجية.

- توفير ظروف مناسبة للعمل كالإضاءة الجيدة والتهوية وتوفير المعاملة المناسبة من طرف المشرفين والمسؤولين في المؤسسة.

في الأخير يمكن القول أن الحوافز الايجابية هي كل ما تقوم المنظمة بمنحه لعمالها من حوافز مادية ومعنوية، والتي من شأنها تحصيل نتائج إيجابية بالنسبة للفرد وخدمة مصالح المنظمة.¹

• **الحوافز السلبية:** وهي حوافز تهدف إلى ردع السلوكات السيئة للعامل ومنعها من التكرار، وتعديلها وتقويمها لأن هذا النوع من الحوافز يقوم أساساً على العقاب الذي يجعل الفرد يخاف العقوبة ويتجنب الوقوع في الخطأ.

فالحوافز السلبية تعمل على إحداث نوع من التوازن باعتبارها تمثل الجانب الردعي والتأديبي الذي يتخذ مع الأفراد والعاملين المقصرين في واجباتهم، كالحرمان من التعويضات والتخفيض في الأجر والتنزيل من الرتبة.²

وتتمثل الحوافز السلبية فيما يلي:

- حرمان العاملين من العلاوات والإجازات.
 - الخصم من المرتبات وذلك بمثابة جزاء على العمل الذي قدمه.
 - التأنيب والإنذار الشفهي والكتابي.
 - التوقيف عن العمل لفترة معينة أو النقل من العمل.
- ومما لا شك فيه أن استخدام الحوافز السلبية في التنظيمات من الأشياء المهمة التي تسعى إلى الحد من التجاوزات والمخالفات التي يقع فيها العمال وذلك بغية ضبط سلوكياتهم والتحكم فيها وفق ما يتناسب مع مصلحة وأهداف المنظمة.

¹ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار معدولاوي للنشر، عمان، 2004، ص222.

² خضير كاظم حمود، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، عمان، ط1، 2007، ص 45.

❖ **الحوافز حسب القيمة:** وينقسم هذا النوع من الحوافز إلى قسمين حوافز مادية وأخرى معنوية.

• **الحوافز المادية:** هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية وتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل وتجنيد ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت عن الاقتراحات.¹

والحوافز المادية تعمل على إشباع الحاجيات والتي تعطى في شكل نقدي أو عيني والوسيلة في ذلك الأجر وملحقاته.²

أي أن الحوافز المادية ذات طبيعة مالية نقدية بالدرجة الأولى، وهي قائمة على إشباع الحاجات الفسيولوجية للموظفين، وبالنظر للظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها البلاد أصبح المستوى المعيشي للفرد العامل محدود، إذ أن راتبه الشهري لا يلبي جميع احتياجاته، لهذا فهو يسعى دائما للعمل في مؤسسات تعطي أهمية أكثر للحوافز المادية، وهذا لأن حصوله على مكافآت مالية تساعده على تغطية الاحتياجات اليومية المتزايدة، ومن هذه الحوافز:

الأجر: ويمثل أهم حافز لأنه يمكن العامل من الحصول وتوفير حاجاته الأساسية أي الفسيولوجية من مأكّل ومشرب، ملابس ومسكن... فهو يرتبط بشكل مباشر بالإنتاجية، كما أنه يشجع أيضا الحاجات العليا مثل تحقيق الذات والاعتراف بالجهود المميزة والاحترام.³

العلاوات والزيادات الدورية: تعتبر العلاوات من أكبر الحوافز جاذبية في رفع نشاط العمال، وبالتالي الزيادة في إنتاجيتهم، وهناك العلاوات الفردية التي تمنح للعامل بصفة فردية وعلاوات جماعية، والتي تعتبر حافزا نفسيا واجتماعيا، يولد الإحساس بالانتماء، وهذه الحوافز تعزز القدرة الشرائية للفرد حيث تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والاجتماعية من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية، وتتضمن هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم بشكل جزئي أو متكامل مثل

¹ موسى اللوزي، التطور التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 376.

² نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ط1، 2011، ص142.

³ ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص316.

التغذية، الإسكان، المواصلات، التنقيف، التعليم، الترويح والرياضة، الخدمات الطبية، دور الحضانة، الخدمات المالية (سلف/ إعانات) والخدمات الشرائية.¹

المشاركة في الأرباح: يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مئوية من الأرباح تحددها إدارة المؤسسة ليجري توزيعها على العاملين، وتتم طريقة احتساب هذه النسبة إما على أساس الأرباح الإجمالية أو الأرباح الصافية، ويقوم مبدأ المشاركة في الأرباح على أساس أن الأرباح التي تحققها المنشأة في نهاية فترة الأعمال، إنما هي انعكاس لجهود ونشاط العاملين، وكل زيادة في النشاط سيؤثر على زيادة الإنتاج والأرباح التي يحصلون عليها.²

المكافأة على التميز في العمل: وتمنح هذه الحوافز للعاملين الذين يلتزمون بمعايير حجم الأداء والانضباط الوظيفي، الذي يقوم بعمل متميز يستحق مكافأة مالية ما يزيد من مستوى الإنتاج ورفع الإنتاجية، وهذا يكون في صالح المؤسسة.

ساعات العمل الإضافية: ساعات العمل الإضافية عامل مؤثر في رفع الإنتاج، والاستمرار في العمل خارج ساعات العمل المفروضة يؤدي إلى التقدم في العمل وريح الوقت، والموظف الذي يقوم بالاستمرار في العمل فوق دوامه المحدد يستحق المكافأة والإشادة.

• **الحوافز المعنوية:** وهذا النوع من الحوافز يخص الجانب اللأمادي من احتياجات الموظفين والذي توفره المنظمة لعمالها، من خلال توفير الجو الملائم والمناسب للعمل والذي يمكنهم من إشباع حاجاتهم النفسية والذاتية، والحافز المعنوي يزيد من رضا العاملين عن العمل وتنمية روح الولاء لديهم، فهو يفيد في تحريك الجماعة العاملة ويعزز تطوير العلاقات الاجتماعية وروابط الاحترام والتقدير بينهم باعتبار الموظف كائن بشري يميل إلى تكوين العلاقات الإنسانية والاجتماعية مع الآخرين.

والحوافز المعنوية تعد من المكونات الأساسية التي تتكون منها فلسفة التنظيم حيث تشكل مع غيرها المناخ التنظيمي العام للمنظمة، إذ أنها تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل

¹ (عبد الغفور مرزقة وآخرون، مرجع سابق، ص 147-148).

² (نفس المرجع، ص 149).

للاحتياجات المعنوية لأفراد التنظيم فهي التي تخاطب الفرد في الحاجات النفسية والاجتماعية والذهنية.¹

كما يمكن أن تكون الحوافز المعنوية متعلقة بخصائص العمل، من تنفيذ وتكرار وتنوع واستقلالية وحجم السلطة والمسؤولية ونوعية الأداء والمعلومات المتاحة أو فاعلية العمل من تبسيط وإثراء النتائج، أو حوافز معنوية تتعلق ببيئة العمل مثل الإشراف، القيادة، الزمالة، المشاركة، واللوائح والنظم الموجودة.

والحوافز المعنوية يمكن أن تكون معنوية إيجابية ويقصد بها كل ما يترتب عليه من وقع على الروح المعنوية لدى الأفراد مثل: الإجازات الوظيفية المناسبة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقية، الإعلان في لوحة الشرف، ويمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية، وهي كل ما يترتب عليه من روح المهمل أو المقصر مثل: اللوم والتوبيخ، وغير ذلك، ولا بد أن يتم استخدام النوعين معا بشكل متوازن.²

ومن بين أهم الحوافز المعنوية:

الشكر والتقدير: ويعتبر حافز معنوي فعال في نفسية العاملين ويزيد من روح المنافسة بينهم، ويكون بمنح شهادات وأوسمة للموظفين الأكفاء، والذين يعملون على رفع مستوى الإنتاجية داخل التنظيم ويكون ذلك بمثابة تحفيز واعتراف من طرف الإدارة بالجهود المبذولة من طرف عاملها.

فرص التقدم والترقية: تعتمد فعالية الترقية كحافز على العمل إذا ما تم ربطها بالكفاءة والإنتاج، فإذا كان لدى العاملين رغبة في شغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي، فالمكانة الوظيفية المكتسبة عن طريق عملية الترقية في هذه الحالة ستكون حافزا مشجعا للعاملين على العمل، كما تتطوي عليها واجبات وسلطات ومسؤوليات أكبر من التي كانت في وظيفته السابقة، كما أنها عادة ما ترتبط بالزيادة في الرواتب والأجر.³

¹ (منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2014، ص286.

² (عبد الغفور مرارقة، مرجع سابق، ص 153-154.

³ (نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، الأردن، ط1، 2000، ص163.

مشاركة العاملين في الإدارة: ويعني ذلك إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية، إذ تعطى لهم فرصة المساهمة الحقيقية والفعلية في مجلس الإدارة، وهذا الحافز يبرز للعامل أهميته بالنسبة للتنظيم ويشبع حاجاته في تحقيق الذات.

المركز الاجتماعي: فالوظيفة التي تحقق للعامل مكانة اجتماعية محترمة تعد حافزا معنويا كبيرا فهي توفر له حاجيات نفسية عديدة أهمها تقدير الذات والشعور بالفخر.

العمل المستقر: فالعمل الثابت الذي توفره المؤسسة لموظفيها عامل معنوي ايجابي فهي تضمن لهم بذلك عيش مستقر وراتب ثابت، ما يؤدي بهم إلى تقديم عمل مستمر وقدرة إنتاجية مرتفعة.

التوافق المهني: يعني إعطاء الأولوية للتوافق الحاصل بين عمل الموظف وقدراته ومعارفه وكذا طموحاته، فحب العمل يمكن العامل من بلوغ مستويات عالية من الأداء، كما تعتبر الخدمات الصحية والاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة بمثابة حوافز معنوية تعطي راحة نفسية للعامل، وبالتالي بلوغ الرضا الوظيفي ومنه زيادة الأداء والإنتاج.¹

❖ **الحوافز حسب المستفيدين:** وقسمت هذه الحوافز إلى فردية وجماعية:

• **الحوافز الفردية:** ويرتكز هذا الحافز على إيجاد وخلق روح التنافس الفردي بين الموظفين والتي تعطي للفرد على حساب الآخرين، جزاء على عمل متميز أو زيادة في العمل والمساهمة في مضاعفة الإنتاج، فالمؤسسة تعمل وفق لوائح وقواعد رسمية تنظم عملها، فكلما زاد مردود العامل استحق مكافآت سواء نقدية كانت أو معنوية، كما أن الحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية أو تشجيعية أو زجرية، فالسلبية توجه للعامل بسبب العمل المتدني والإهمال، فهو بمثابة العقاب، أما الحوافز الفردية الإيجابية فكما أسلفنا تكون تشجيعا على عمل أديّ بتميز وفعالية كبيرين.

ومن الحوافز الفردية ما يلي:

- الشهادات التقديرية، والترقيات في الرتب.
- الإجازات والعلاوات الاستثنائية.
- الإعلان والتشهير بالمتميزين في الأداء.

¹ خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، ط1، 2005، ص 256-257.

• **الحوافز الجماعية:** هي حوافز تقدم للعمال على أساس المجموعة ككل وليس الفرد بعينه وهي تهدف إلى تحفيز وتشجيع العمل الجماعي، وزيادة الإنتاجية ورفع مستوى ووتيرة الأداء عند العاملين وكفاءتهم كمجموعة.¹

وهذه الحوافز تمنح للقائمين بالأعمال التي تتطلب المساهمة الفعالة لجميع العاملين بأخذ جميع أقسام المؤسسة، كالإسهام في الإدارة والمشاركة في الأرباح، ومن مزاياهم انتشار الوعي والإنتاج الجماعي وتشجيع روح التعاون بينهم وخاصة توعية العمال القدامى لزملائهم الجدد، وحثهم على بذل أقصى جهد والقضاء على المحاباة والمحسوبية ويؤدي الإحساس بالانتماء إلى المنظمة مع تطابق الأهداف إلى زيادة الشعور بأهمية وجود الفرد وفعاليته في الإنتاج، مما يدفعه إلى بذل أكبر جهد لتحقيق الأهداف، كما يقتضي تطبيق نظام الحوافز الاهتمام بالفرد وخصائصه ومميزاته، وكذا توفير إمكانيات التعاون بين أعضاء التنظيم وتهيئة الظروف الملائمة للعمل.

وتُعَرَضُ الحوافز إما مالياً كالأجور والمكافآت المالية والمعاش، أو معنوياً مثل تبوؤ المراكز الاجتماعية وتكريم جهود المبدعين والمبتكرين، وتشمل بعض الحوافز مثل الترقية على الجانبين المالي والمعنوي.²

ومن بين هذه الحوافز نجد:

- مشاركة العمال في الإدارة واتخاذ القرارات.
- المشاركة في أرباح المنظمة.
- الإجازات التشجيعية والأجور.
- الزيادات السنوية والعلاوات الدورية.

❖ **حوافز حسب الارتباط:** والحوافز من حيث الارتباط تنقسم إلى نوعين داخلية وخارجية:

• **الحوافز الداخلية:** وهي التي ترتبط بالعمل نفسه، وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد تجاه المغزى من العمل ونتائجه، وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في التطوير والتقدير، كما توفر له المعلومات المرتدة عن أدائه.¹

¹ أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 1981، ص 306.

² محمد بالربيع، مرجع سابق، ص 182.

- **الحوافز الخارجية:** هي تلك التي يحصل عليها الفرد من البيئة الخارجية المحيطة بأداء العمل مثل الأجور والمكافآت والترقية، والظروف التي يؤدي فيها العمل ونمط قيادة الرئيس والعلاقة بين الزملاء، فهذه تمثل عوائد يحصل عليها الفرد ليس من أداء العمل ذاته وإنما من مصادر خارجية.²

فالحوافز الداخلية هي تلك الحوافز التي ترتبط بالوظيفة نفسها، أما الحوافز الخارجية لا ترتبط بالوظيفة نفسها التي يشغلها العامل، بل تعود عليه من مصادر أخرى في المؤسسة وتشمل زملاء العمل في الإطار الرسمي للتنظيم بالإضافة إلى المجموعات غير الرسمية.

❖ الحوافز حسب طريقة التقديم:

- **حوافز مباشرة:** وتعتمد أساساً المنح النقدية والمكافآت هذا من الناحية المادية وعلى التكريم والتشريف والأوسمة والشكر والعرفان من الناحية المعنوية.
- **حوافز غير مباشرة:** وتتمثل في الظروف المحيطة بالعمل وتكوين وتدريب الموظفين وزيادة مهاراتهم وقدراتهم الإنتاجية، وهي تعمل على خلق الفضاء المناسب للعمل وتحسين الجو العام داخل المؤسسة.

❖ الحوافز حسب الهدف:

- **حوافز الأداء العادي:** وتستخدم هذه الحوافز من طرف المسؤولين من أجل زيادة دافعية العمال متواضعي الأداء، لرفع مستواهم ورفع الروح المعنوية لديهم والهدف من هذا النوع من الحوافز منع الموظف من الوصول إلى الحد الأدنى من الأداء الذي يضر بأهداف المنظمة.
- **حوافز الأداء الممتاز:** تقدم الحوافز هنا نظير الأداء الممتاز للعامل، والذي يتضمن قدراً من الابتكار والتجديد وهذا ما تسعى إليه الاتجاهات الحديثة في الإدارة مثل منهج الإدارة بالأهداف، فإنها تتضمن حوافز تقدمها الإدارة مقابل الأداء الممتاز والمبتكر الذي يضيف

¹ عبد الغفور مرزوقة، مرجع سابق، ص 164.

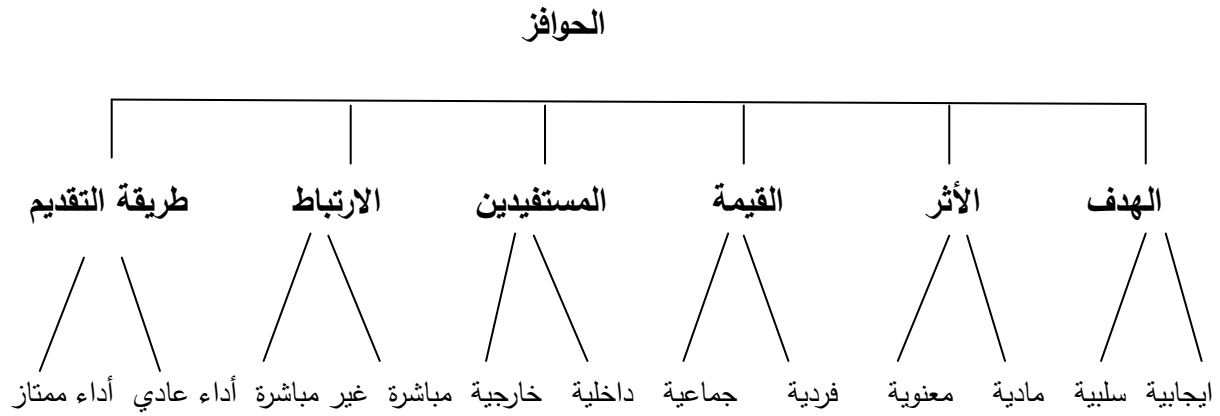
² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص 105-106.

العامل من خلاله شيئاً جديداً، كأن يتوصل إلى طريقة جديدة للأداء توفر بعض الجهد

أو الوقت أو تبسيط الإجراءات وتختصر خطوات العمل أو تحقيق توفير في التكاليف.¹

وفيما يلي سنحاول تلخيص هذه الأنواع في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): يوضح أنواع الحوافز الممنوحة من طرف المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحث.

¹ (عماد لعلاوي، مرجع سابق، ص 100.

الجدول رقم (01): تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعا في المؤسسة.

جماعية	فردية	حوافز الإنتاج	
المشاركة في الأرباح، التأمينات المختلفة، توفير النقل، الوجبات الغذائية، مكافآت عند انتهاء الخدمة	الأجر، المكافآت التشجيعية للتفوق في العمل، البدلات المختلفة للعمل	ايجابية	مادية
الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعمال	الخصم من المرتب، الحرمان من المكافآت، تخفيض الدرجة، تأخير الترقية	سلبية	
ظروف عمل مناسبة، الإشراف في الإدارة، فترات راحة أثناء العمل، توفير وسائل الأمن، قيادة ذات كفاءة عالية	جوائز تقديرية، شهادات تشجيع، الثناء، المدح، الترقية	ايجابية	معنوية
الحرمان من النشاطات الاجتماعية والرياضية، التهديد بالعقاب	توجيه الإنذار والتوبيخ، التأديب والتهديد بالعقاب، النقل إلى عمل أقل، نشر أسماء المهملين في القائمة السوداء	سلبية	

المصدر: نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 145.

3) نظام الحوافز في المؤسسة:

نظام الحوافز يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك لاختلاف الظروف الاجتماعية والنفسية والاقتصادية لأفراد العمل، كما يتغير هذا النظام لأن ما كان حافزا للفرد اليوم قد لا يمثل حافزا بالنسبة له في وقت لاحق، لذا يجب وضع نظام حوافز فعال خاص بكل تنظيم، يضمن مراعاة ظروف واحتياجات العمال وما يتناسب مع أهداف المؤسسة والموظفين معا.

(أ) قواعد نظام الحوافز الفعال: لتشكيل نظام حوافز فعال في المؤسسة لابد أن يبنى على مجموعة من القواعد هي كما يلي:¹

وضوح الهدف والغاية: يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير وكذلك المدى البعيد بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد - الجماعة - المؤسسة) إلى تحقيقه.

المساواة والعدالة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة، فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيباً متساوياً من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، ويمثل اتفاق المساهمين على تقسيم أرباح الشركة بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح.

تميز الأداء: يعد تميز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تتخفض تكلفة الإنتاج أو وقته حتى يتسع حساب الحوافز.

الجدد والقوة: يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز، مع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على أساس النتائج، إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والجهد المبذول.

الحاجة والرغبة: يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم، وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد عند بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم، في حين تزداد أهمية الحوافز للأفراد في المستويات الإدارية العليا.

المهارة والابتكار: تهتم بعض المؤسسات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية، أو الذين يجدون أفكاراً وحلولاً لمشكلات العمل والإدارة.

(ب) **متطلبات إعداد نظام الحوافز:** يتطلب إعداد وتصميم نظام الحوافز القيام بالخطوات التالية:²

- دراسة الحوافز المعمول بها بالشركة منذ بدأ العمل بنظام الحوافز حتى آخر نظام أو قرار إداري منظم لعمليات حساب وصرف الحوافز والأجور التشجيعية.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، (دون تاريخ)، ص 302.

² محمد عثمان إسماعيل حميد، حمدي مصطفى المعاز، إدارة القوى البشرية في منشآت الأعمال، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998، ص 279 - 280.

- استطلاع رأي العاملين في نظام الحوافز المعمول به حالياً لمعرفة جوانب القوة والضعف فيه ومطالبهم.
- تحديد مبادئ النظام المفتوح ومنها:
 - ✓ تحقيق التوازن بين مصلحة الشركة والمستفيدين من النظام.
 - ✓ توفر عنصر الوضوح وسهولة الحساب والفهم والمساواة والعدالة والموضوعية في النظام.
 - ✓ التكامل بين الحافز الفردي والجماعي وتحقيق الاستمرار للقوة العاملة.
- تحديد الضوابط السلبية والإيجابية التي تم مراعاتها عند إعداد النظام المفتوح والتي تحكم أسلوب حساب وصرف الحافز للعاملين.
- تحديد الفئات المستفيدة من النظام المقترح والتي تحصل منها على حافز مباشر أو غير مباشر.
- حساب معدل الأداء المعطى، الذي يعادل قيمة الأجر الثابت الشهري الذي يعمل عليه العامل.
- حساب تكلفة النظام المفتوح.
- تحديد أسلوب توزيع الحافز على المستفيدين من النظام.
- تحديد وسائل التحفيز الأخرى الجماعية المكملة للنظام المفتوح.

ج) العوامل المؤثرة في نظام الحوافز:

إن من العوامل التي تؤثر في نظام الحوافز بالمؤسسة نجد ما يلي:

- سياسية التنظيمات بخصوص الحوافز، فهناك مؤسسات تهتم عند وضعها لسياسات الأجور بتوفير الحوافز التي تدفع العاملين لأداء أحسن وأكفاً، في حين أن مؤسسات أخرى لا تطبق مثل هذه السياسات الأجرية، حيث أن نظام الأجور فيها لا يتضمن حوافز تشجع العاملين على بذل جهد أكبر وأفضل، وكذلك فإنها تضع نظم حوافز تحقق ذلك وتقود إلى النتائج التي ترغب في الوصول إلى تحقيقها من خلال هذه النظم.¹

¹ طارق الحاج، فليح حسن، الاقتصاد الإداري، دار صفاء، عمان، ط1، 2000، ص 218.

- الموضوعية والعلمية والدقة التي يتم بها وضع نظام الحوافز والذي ينبغي أن يشمل نظام الحوافز وتطبيقه، حيث أن النجاح في تحفيز العاملين يعتمد على وضع نظام حوافز يعتمد معايير علمية وموضوعية ويجرى تطبيقه بدقة وكفاءة، بحيث يتحقق ما يراد الوصول إليه من الأهداف، وفي حالات ليست بالقليلة قد يفشل نظام الحوافز بسبب عدم علمية وموضوعية نظام الحوافز أو بسبب التطبيق غير السليم له في الواقع أو نتيجة الحالتين معا.¹

- الوقت المناسب لمنح الحوافز بحيث "يلعب توقيت منح الحافز دورا هاما في التأثير في العاملين، أي أن المؤسسة عليها مكافأة العمال في الوقت المناسب لحدوث سلوك إيجابي معين فالمكافأة التي تقدم بسرعة للعامل بعد حدوث السلوك المرغوب تكون أكثر تأثيرا فيه.

4) المتغيرات التنظيمية المؤثرة على تحفيز العاملين في المؤسسة:

(أ) **التدريب والحوافز في المؤسسة:** يعد موضوع التدريب من المواضيع الهامة في إدارة الموارد البشرية، ومن أكثر الاستراتيجيات الناجعة التي قد تلجأ إليها المؤسسات الاقتصادية، ونجد الاهتمام بهذا المجال في السنوات الأخيرة في تزايد نتيجة التطورات التكنولوجية الحاصلة في العالم.

ومنه يعرف أدوين فليبو Edwin Flippo التدريب "كونه العملية التي من خلالها تزود العاملين بالمعرفة أو المهارات لأداء وتنفيذ عمل معين"².

ويعرفه بوفلجة غياث بأنه تنمية منظمة وتحسين للاتجاهات والمعرفة والمهارات ونماذج السلوكيات المطلوبة في مواقف العمل المختلفة، من أجل قيام الأفراد بمهامهم المهنية أحسن قيام، وفي أقل وقت ممكن بطريقة مريحة وآمنة.³

¹ نفس المرجع، ص 219.

²) Edwin B.Flippo, **principales of personnel management**, 4th, New York, USA, Morawhill Companying, 1976, P 3.

³ بوفلجة غياث، **مبادئ التسيير البشري**، مرجع سابق، ص 51.

أهداف التدريب: التدريب يساهم بشكل فعال في زيادة الإنتاج حيث أن المهارات التي يكتسبها العامل من خلال التدريب تعود إيجاباً على الإنتاج وجودته، وتوضح الأهداف المرجوة من العمال، لتؤدي المهام الموكلة إليهم بالكفاءة المطلوبة والوقت الأسرع، ومن هنا فإن أهداف المؤسسة ستصبح أهدافاً للعاملين ومبلغاً يربط بينهما.

ومن خلال البرامج التدريبية أيضاً تجمع الخبرات وتعزز المعارف والمهارات بالنسبة للموظف فتتوضح السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة، وتساعد على تطوير المورد البشري من الناحية التقنية والمهنية، فهو يحدد جوانب الضعف والقوة في أداء العامل، ويمكن من معرفة التغيرات الحاصلة في أدائه.

فعملية التدريب في المؤسسة تؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية، كما أنها تؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف.¹

والتدريب يمكن العامل من أداء عمله على الوجه المطلوب، مما يزرع داخله ثقة بالنفس ونوعاً من الراحة والاطمئنان مما يتيح له فرصة الاستمرار والإبداع في العمل، ويحصل على فرص الترقية والصعود في سلم المراتب في المؤسسة.

ومنه فالتدريب من خلال البرامج التدريبية المخطط لها من طرف المؤسسة وفقاً لمتطلباتها واحتياجاتها التي ترسمها السياسة المنتهجة داخل التنظيم، تساهم بقدر كبير في زيادة الإنتاجية ورفع مستويات الربحية للمؤسسة ويتحقق ذلك عن طريق الرفع من مستوى الكفاءة لدى العمال وتطوير مهاراتهم المعرفية والتقنية، ويتضح من خلال ما تقدم أن التدريب أصبح يمثل حافزاً من حوافز العمل في ظل تطور التكنولوجيات المستخدمة في المجال الصناعي والتنظيمات المعاصرة، حيث يساهم في زيادة الروح المعنوية للعاملين التي تتحقق من الثقة الصادرة عن إتقان العمل وامتلاك المهارات من طرف الموظف، وكل هذا سيساهم إيجاباً في الإنتاج داخل المؤسسة وعلى فعالية التنظيم بشكل عام.

¹ عباس محمد سهيلة، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2006، ص187.

ومنه يمكن اعتبار التدريب استثمار مادي ومعنوي للموارد البشرية في المؤسسة يعود بالفائدة عليها وعلى العاملين، وأنه عملية مخططة ومستمرة تستهدف إجراء تغيير في معارف مهارات واتجاهات وسلوكيات العاملين، ليتمكنوا من الإبداع والتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة، وأن الوصول إلى كفاءة وفعالية النشاط التدريبي يتوقف على التخطيط التنظيمي والتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للمؤسسة وللعاملين، وهو الأمر الذي يتطلب وضع هيكل متكامل يستند إلى التحليل الدقيق لفجوة الأداء في المؤسسة.

(ب) **الإشراف والحوافز في المؤسسة:** الإشراف في المؤسسة هو عملية اجتماعية وإنسانية تلعب دورا كبيرا في تنمية الموارد البشرية، حيث أنها تعرف على أنها عملية إدارية تتحقق عن طريق التدخل الدائم لمراقبة وملاحظة أعمال المرؤوسين من قبل رؤسائهم، وتوجيه جهودهم ودفعهم نحو الالتزام بالأساليب والطرق الصحيحة علميا وفنيا وقانونيا والملائمة لتحقيق أهداف العمل.¹

وإن للشخصية المشرفة دور كبير في ربط الصلة بين الإدارة وموظفيها، فالمشرف يمثل حلقة التواصل بين التنظيم والعمال من خلال تبين وجهات نظر كل من الطرفين، ومنه فالإشراف مهمة معقدة تعني توجيه وقيادة المرؤوسين إلى العمل بأقصى طاقاتهم، والعمل على تحقيق الأهداف المتبادلة بين الإدارة والمرؤوسين عن طريق التشجيع والتحفيز والاتصالات المتبادلة ومعرفة احتياجات المرؤوسين، وتحقيق التوازن بين أهداف الإدارة وأهداف الموظفين.

وقد أيدت معظم نتائج البحوث السابقة أهمية عامل الإشراف وتأثير القيادة الرشيدة في الرفع من الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية... وتأكيدا لما توصلت إليه نتائج دراسة بلز Pelz على ارتباط ارتفاع نسبة الرضا المهني بزيادة اهتمام المشرفين الشخصي بالمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، يتحقق ذلك بتدعيم العلاقات الشخصية بين المشرف ومرؤوسيه، والاحترام المتبادل وتعزيز التفاهم والثقة المشتركة وتقوية الشعور بالولاء وتقدير الميول والإمكانات الفردية، ومراعاة تطابق الأعمال المسندة للسمات الشخصية والقدرات الفردية.²

¹ السيد عليوة، **تنمية المهارات الإشرافية**، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2001، ص11.

² محمد بالرابح، مرجع سابق، ص 107.

ومن هنا تتضح أهمية الإشراف في رفع كفاءة المرؤوسين ومحاولة التحكم في سلوكياتهم وتوجيههم إلى ما يتوافق مع مصالح المؤسسة وأهدافها، إذ يلعب المشرف دور المحفز للعاملين من خلال نقل أهداف المؤسسة إليهم ونقل اهتماماتهم إلى الإدارة من جهة أخرى ما يخلق نوع من السلاسة في العمل فيحصل الترابط والتفاهم ما يزيد من مستوى الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية للتنظيم.

(ج) **التكوين والحوافز في المؤسسة:** التكوين هو نوع من التعلم، واكتساب المهارات والخبرات والمعارف المختلفة لمهنة معينة، وهذه العملية لا تقتصر على العمال الجدد فحسب، ولكن أيضا تعني المشرفين ورؤساء الفرق، وهذا من خلال برامج تدريبية تؤهلهم للوظائف المتعددة، كما يتناول التكوين العمال عندما ترغب المؤسسة في زيادة الإنتاجية، وكذا إمامهم بنوع جديد من الآلات أو بطريقة جديدة من طرق العمل.¹

يتعين على الشركة تنظيم دورات تكوين وتحسين المستوى لصالح العمال بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل العمال وترقيتهم المهنية وتأهيلهم لمهام جديدة، وتدرج قواعد الوقاية الصحية والأمن المتعلقة بالأخطار المهنية ضمن برنامج التكوين.²

(د) **القيادة والحوافز في المؤسسة:** قد أخذت القيادة في العصر الحديث مفهوما مغايرا تماما لما كانت عليه سابقا وذلك نتيجة التطورات الحاصلة في العالم في جميع المجالات خاصة الصناعية منها، فقد خرج من دائرة التشدد إلى الانفتاح والتفهم.

ومن هذا يتبين أن القائد يمثل أساس عملية القيادة وبه تتحدد نجاحات أو إخفاقات التنظيم باعتباره القائم على سير عمل المؤسسة، وله القدرة على التأثير في أداء العمال بما يخدم مصالح التنظيم ويقوم بتحقيق التفاهم بين الإدارة والمرؤوسين، ويكون رابطا بين مصالح الجانبين.

¹ عبد الرحمن محمد عيسوي، علم النفس والإنتاج، مؤسسة الشباب الجامعي للطباعة والنشر، القاهرة، (دون تاريخ)، ص 57.

² رابح تويحية، قانون العمل وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2012، ص 155.

ففي بعض الأحيان نجد أن إدارة التنظيم تكون عاجزة على تحقيق أهدافها التي تكون بتضافر جهود عمال التنظيم ككل، وتتبنى على أساس الترابط والاتفاق في أهداف الطرفين، فالقائد هنا هو من يخلق هذه العلاقة بين الإدارة والموظفين ويسعى إلى توحيد احتياجاتهم، وبهذا فإن القيادة تعتبر بمثابة محفز معنوي للعمال حيث يعمل على شحن الهمم ورفع الروح المعنوية لديهم، من خلال فتح أبواب للحوار والنقاش وتبادل الآراء بينهم وبين المديرين وخلق تكامل في سير أداء العمل وإرساء الاستقرار والاطمئنان في نفوس الموظفين، ما يعود على الإنتاج بالفائدة والزيادة التي تجعل التنظيم يحقق الكفاءة والفعالية.

هـ) **الترقية والحوافز في المؤسسة:** والترقية أن يشغل العامل وظيفة تكون درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها من قبل ويترتب على ذلك زيادة في المزايا المادية والمعنوية للعامل.¹

وهذه الوظيفة التي يترقى إليها الفرد تتطلب مهارات وخبرات إضافية وتحمل مسؤوليات أكبر، وعلى الشخص المستفيد من عملية الترقية أن تتوفر فيه هذه الخبرات والمهارات. ولمنح الترقيات يجب على المنظمة النظر إلى معيارين أساسيين:

الأقدمية: وتعطى هنا فرص الترقية للعاملين الذين عملوا مدة أطول في التنظيم ما سمح لهم باكتساب خبرات أكبر وكفاءات أعلى تخولهم لتقلد مناصب أعلى، وتجعل منهم قادرين على تحمل مسؤوليات أكبر، وهو بمثابة حافز مادي باعتبار الزيادة في الأجر، ومعنوي من أجل تقديم أداء أفضل، وهو بمثابة اعتراف من المؤسسة بالمجهودات التي قدمها هؤلاء العمال.

الكفاءة: والهدف من هذا الأساس هو تحديد مواصفات الشخص المناسب لشغل هذه الوظيفة والنهوض بأعمالها على خير ما يرام، سواء تعلق الأمر بالمؤهل الدراسي أو نوع وعمق ومدة الخبرة اللازمة والتدريب والكفاءة في أداء العمل، والهدف أن تشغل الوظيفة الشاغرة بأصلح الأفراد القادرين على أداء أعمالها بكفاءة وفعالية.²

¹ (عمار عوادي، مبدأ تدرج السلطة الرئاسية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص 315).

² (داوود معمر، منظمات الأعمال (الحوافز والمكافآت)، مرجع سابق، ص 86).

وتعمل فرص الترقية في هذه الحالة على زيادة الإنتاجية والكفاءة المهنية عند الموظفين ما يحقق الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

(و)الاتصال والحوافز في المؤسسة: تمثل عملية الاتصال جانب حيوي كبير في تحقيق الترابط والانسجام بين أفراد التنظيم، وتحافظ على العلاقات الإنسانية بين العاملين والمدراء والمشرفين وجماعات العمل.

ويعرف الاتصال على أنه "عملية يتم بمقتضاها توصيل معلومات ما من شخص ما إلى شخص آخر بقصد القيام بعمل أو إحداث تغيير ما، كما أنه قدرة فرد أو جماعة على نقل مشاعره لشخص آخر أو جماعة أخرى".¹

ومنه فإن الاتصال يعتبر بمثابة الصلة التي تجمع جماعة العمل بعضها ببعض، فمن غير المعقول وجود تنظيم دون حدوث عملية تواصل بين أعضائه، ما يسمح لهم ببناء طريقة تكاملية في العمل، لذا يستخدم المديرون الجزء الأكبر من أوقاتهم ويصل إلى 70 أو 80% في عملية الاتصالات اليومية بهدف توجيه الجهود الجماعية نحو التنفيذ السليم للأعمال.²

فعملية الاتصال بالأساس تقوم على تقوية الروابط الإنسانية والاجتماعية بين أعضاء المؤسسة من خلال تبادل المعلومات والأفكار إرسالاً واستقبالاً.

أنواع الاتصال: من أهم أنواع الاتصال في المؤسسة نجد:

✓ **الاتصال النازل:** الهدف الأساسي لهذا النمط من الاتصالات هو تدفق المعلومات، التعليمات والتوجيهات بهدف شرح وتوضيح السياسات والتعليمات المحددة من قبل الإدارة العليا، وعادة تكون هذه الاتصالات أكثر صعوبة وتعقيداً مع تعدد المستويات الإدارية التي ستمر من خلالها، والبعد الجغرافي والاختلافات في مراكز الأفراد، كما تكمن

¹ (كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1996، ص124.

² (أ. براون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة: السيد محمد خيرى وآخرون، دار المعارف، القاهرة، 1968، ص 119.

الصعوبة أيضا في عدم فهم مضمون الاتصال نتيجة لانتقال مضمون الاتصال بين أكثر من فرد أو بين أكثر من مركز.¹

ويقوم هذا النوع من الاتصال على نقل الأوامر من المدراء وأرباب العمل إلى العمال، وذلك قصد توجيه سلوكيات وأداء العاملين بما يخدم أهداف المنظمة من خلال إيصال المعلومة اللازمة، والتوجيهات المطلوبة لتسيير عمل الموظف وضمانه بالكفاءة والجودة المطلوبة.

✓ **الاتصال الصاعد:** هو عملية نقل المعلومات من المستويات الدنيا في المؤسسة إلى المستويات العليا، أي من العمال إلى الإدارة، وهو عادة ما يتضمن احتياجات وشكاوى وانشغالات العمال وآرائهم المختلفة.²

وينبثق الاتصال الصاعد من تزايد الدور الذي يقدمه الموظفون داخل التنظيم ما جعل الإدارة تمنحهم الثقة في إعطاء مقترحاتهم، وعرض أدائهم وهذا ما يبين فعالية هذا النوع من الاتصالات، والتأكيد على نقل المعلومات بالشكل الصحيح.

فالمهدف الأساسي من عملية الاتصال هو استمرارية عملية تناقل المعلومات والتوضيحات التي تتضمن أهداف المؤسسة، فالالاتصال يمثل حافزا يسعى إلى إحداث تغييرات في سلوك عاملها بما يتوافق ومصصلحة المؤسسة، ويضمن لها الأداء الصحيح والجيد للأعمال والمهام، ومن خلال ذلك تتمكن المنشأة من خلق جو من الارتياح يصاحبه تنسيق في العمل بين أعضائها من مدراء ومرؤوسين، وتقوي الروابط الإنسانية بينهم وتوحد مساعيهم إلى تنمية وتطوير المؤسسة، وضمان كفاءتها وفعاليتها التنظيمية.

(ز) **الرضا الوظيفي وعلاقته بالحوافز في المؤسسة:** أصبح الاهتمام بالرضا الوظيفي يأخذ حيزا كبيرا من أولويات المؤسسة الصناعية باعتبار العمل ضرورة بالنسبة للفرد وهو الكفيل بتحقيق حاجياته المادية أو المعنوية، حيث يمكنه من إثبات وجوده داخل المجتمع، واهتمام المؤسسات بالرضا الوظيفي لعمالها عائد إلى أنه يدفع العاملين لاستخدام قدراتهم المهنية، ومهاراتهم لإنجاز

¹ (كامل بربر، مرجع سابق، ص 124).

² (حسان الجبلالي، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص 79).

مهامهم في المؤسسة، وباعتباره مرتبط بحالة نفسية شعورية في الإنسان فقد اختلف العلماء في تحديد تعريف واضح للرضا الوظيفي، حيث يعرف بأنه "اتجاه ايجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة".¹

كما يقول أحمد صقر عاشور أنه يمكننا أن نعتبر الرضا عن العمل كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد اتجاه عمله.²

ونجد الرضا الوظيفي قد عرف من خلال ثلاثة زوايا هي:³

✓ **الرضا الذاتي:** ويتعلق بالأحوال النفسية والطبيعية لأداء الفرد ويتضمن العمل والمكان والهواء الطلق، والتمتع بمشاركة الزملاء.

✓ **الرضا الداخلي:** ويحصل من السعادة التي يحققها نشاط العمل الجذاب والتحقق من القدرات والإحساس بالإنجاز.

✓ **الرضا الخارجي:** ويتمثل في المكافآت عن العمل، مثل المرتبات والعلاوات وغيرها.

وعليه فالرضا الوظيفي يتحدد من خلال عدة أبعاد كالرضا عن العمل وعن أفراد العمل، وظروف العمل، وبيئة العمل ككل، فهو حالة من السعادة التي يحققها العمل في حياة الفرد من استقرار وتلبية للحاجات سواء المادية أو المعنوية.

أهمية الرضا الوظيفي: وتكمن أهمية الرضا الوظيفي في الدور الذي يلعبه في الحياة المهنية والشخصية للعامل، فالرضا عن العمل يؤدي حتما إلى رفع الإنتاج وتحقيق المنفعة للمؤسسة فهو يخلق جوا من الارتياح والطمأنينة عند العاملين، ويمثل حافزا للاستقرار في العمل، فالكائن البشري هو المحرك الأكبر للإنتاج وزيادة الأرباح والكفاءة المهنية و تحقيق الفعالية التنظيمية.

¹ نادر أحمد أبو شيخة، الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية، مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية، 1998، ص 13.

² أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 139.

³ محمد بالرابح، مرجع سابق، ص 69.

والاهتمام بالرضا الوظيفي وتحقيقه للعامل يؤدي إلى ارتفاع ربحية المؤسسة، وإن حصل العكس وأهمل هذا الجانب فإن المؤسسة ستعرف نقصاً في الإنتاج وتراجعا في الأرباح مما يسبب اختلالاً في سير العمل، وضعفاً في الفعالية التنظيمية للمؤسسة وتفقد قوتها وسمعتها بين المؤسسات الأخرى في مجالها، وتؤدي بالعاملين إلى التخلي عن وظائفهم بها، فالرضا عن العمل مرتبط بالإنتاجية فكلما ارتفعت درجة الرضا أدى ذلك إلى زيادة في الإنتاج والعكس، فهو يعمل على زرع الثقة بين المسؤولين والموظفين من أجل زيادة الفعالية في الإنتاج والأداء مما يخدم أهداف المؤسسة.

(ح) الأداء وعلاقته بالحوافز في المؤسسة: يعد الأداء المعيار الأساسي للحكم على فعالية المؤسسات وكفاءة الأفراد فيها، لذا كان من أحد الموضوعات الهامة التي تناولتها البحوث والدراسات.¹

والأداء هو نشاط الفرد الذي يسمح له بإنجاز المهمة الموكلة إليه حتى يتحقق الهدف المخصص لذلك بنجاح، ويتوقف ذلك على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وبذلك فهو القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفق العمل المفروض أدائه من الموظف الكفاء والمدرّب.²

ويتضح من خلال التعريفات أن الأداء الوظيفي مرتبط بعنصرين مهمين هما الكفاءة والفعالية التنظيمية، فالمؤسسات عادة ما تستهدف إخراج الأداء الأمثل من الموظفين والحصول على خدمات أكبر، والتي تستطيع من خلالها الوصول إلى أهدافها وتحقيق نجاحها.

والأداء متعلق بدافعية العامل نحو عمله، وقدرته على إنجازه بالكفاءة والفعالية المطلوبة، فمن خلال الأداء الجيد والفعال يمكن قياس درجة نجاح واستمرار المؤسسة في العمل، والأداء المتميز يعد من أهم الأمور التي تؤدي بالمدرء وأصحاب المؤسسات إلى تقديم الحوافز والمكافآت، فهو يعطي الجودة والتميز في الأداء بالإضافة إلى زيادة كمية الإنتاج. والحوافز هنا تعطي سواء

¹ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (انجليزي - فرنسي - عربي)، مكتبة لبنان، بيروت، 1982، ص310.

²) Victor Jupp, **The Sage Dictionary Of Social Research Methods**, Sage Publication, first published, London, 2006, p218.

بشكل مادي أو معنوي مقابل العمل الجيد والتميز، وهذا يمكن من خلق جو من التنافس بين أداء العاملين، ورفع مستوى الكفاءات والمهارات ما يحسّن من نوعية وكمية الإنتاج في المؤسسة، ما يزيد من فعاليتها داخل سوق العمل.

والحوافز تلعب دورا كبيرا في رفع مستوى الأداء عند العاملين وزيادة الإنتاج، وفعالية هذه الحوافز مرتبطة بمدى تلبيتها لحاجات الموظف الشخصية والمهنية، وكما هو معروف أن زيادة الأداء يقابلها زيادة في الأجر ومكافآت مالية ومعنوية أخرى، والذي يحقق الرضا عن العمل والاستقرار فيه.

ط) الأجر وعلاقته بالحوافز في المؤسسة: إن أي تنظيم يقدم مقابلا عن المجهودات الجسمية أو الذهنية كل عامل به ويتمثل هذا المقابل فيما يسمى بالأجر وفيما يلي سنحاول عرض بعض التعريفات لمعنى الأجر:

حيث يعتبر الأجر: "المقابل الذي يحصل عليه العامل لقاء قيامه بالعمل الذي أسند إليه، وهذا المقابل يدفع عادة بالنقود، ولكنه قد يكون كله أو بعضه في صورة مزايا عينية كالسكن والغذاء، والملبس والمأكل، ويأخذ حكم الأجر أيضا ما يلحق به من مزايا مادية مرتبطة به كالمنح والهبة".¹

كما يوجد مفهومين للأجر، فإذا نظرنا إلى العمل على أنه سلعة فإن الأجر يقصد به الثمن أو المقابل المادي الذي يحصل عليه العامل من صاحب العمل نظير ما يبذله من جهد جسماني وطاقة ذهنية في العمل، أما إذا نظرنا إلى العمل على أنه نتاج بشري حيث يتجمع عدد من العاملين في مؤسسة يؤدون عملا لا يقدر على أدائه فرد واحد، فيمكن تعريف الأجر على أنه يعبر عن نصيب العامل من نتاج المؤسسة التي يعمل بها، معبرا عنه بقيمة نقدية تتوازن مع قيمة الوظيفة وأهميتها النسبية لباقي الوظائف التي تتمدد وفقا لدرجة صعوبة أداء واجباتها، ونطاق المسؤولية وصعوبتها والجهد الجسماني والعقلي المبذول في الأداء.²

¹ حسين مصطفى حسين، **قانون العمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر (دون تاريخ)، ص 105.

² محمد عثمان إسماعيل حميد، حمدي مصطفى المعاز، مرجع سابق، ص 85.

ومنه نجد الراتب هو التفويض الذي يحصل عليه العامل مقابل النشاط المهني لمشروع تحت تصرف الغير وقيامه بذلك النشاط لحساب الغير، أو لمن يعمل لصالحه بأمره وتوجيهه، أو هو التفويض المادي لعمل الإنسان الاكتسابي.¹

وسائل تحديد الأجور: هناك ثلاث وسائل لتحديد الأجر: فهو إما أن يتحدد بالاتفاق وحينئذ يكون مصدر الالتزام به وبمقداره مستمداً من أحكام العقد أو علاقة العمل، وإما أن يتحدد عن طريق اتفاقيات العمل الجماعية أو اللوائح والنظم الداخلية ويكون مصدره هذه اللوائح والاتفاقيات المقررة والمصادقة من ممثلي العمال، وأما أن يتحدد بمقتضى القانون بطريقة مباشرة وحينئذ يكون المشروع قد حدد الحد الأدنى للأجر الذي لا يجوز النزول عنه.²

نظم دفع الأجور: ونجد نظامين اثنين لتحديد دفع الأجور:³

✓ **نظام الأجر بالزمن:** أساس هذا النظام هو أن يتم دفع الأجر على أساس معدل محدد بالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر، ويعطى كل عامل في فئة معينة نفس الأجر بصرف النظر عن اختلاف كمية الإنتاج بينه وبين غيره من الأفراد، فالعامل في ظل نظام الأجر بالزمن يمكنه أن يدرك بوضوح قيمة أجره على وجه الدقة، ويمكنه أن يعرف بالتحديد الوقت لصرفه أو من ناحية تسيير تطبيق هذا النظام على الإدارة، وتعطي لصاحب العمل مهمة تقدير تكلفة العمل بصورة مستقرة نظراً لبساطة حساباته فبأقل جهد يمكن معرفة عدد الساعات أو الأيام التي قضاها في العمل.

✓ **نظام الأجر بالقطعة:** وهو أكثر الأنظمة شيوعاً خاصة عندما أولت الصناعة أهمية إلى كمية الإنتاج أكثر من جودته، وعندما أصبح الإنتاج مرتبطاً بسرعة العامل ومقدرته الإنتاجية، فالخاصية الأساسية للدفع على أساس القطعة هي أن العمل المطلوب تأديته تحدد له قيمة نقدية معينة يحصل عليها الفرد.

شروط نجاح نظام الأجور: لنجاح نظام الأجور يجب توفر مجموعة من العوامل أهمها:¹

¹ تركي بدوي، علاقات العمل في مختلف الصناعات، دار الفكر العربي، مصر، ط1، 1991، ص61.

² حسين مصطفى حسين، مرجع سابق، ص 107.

³ داوود معمر، منظمات الأعمال (الحوافز والمكافآت)، مرجع سابق، ص 70-71.

- أن يتم تحديد معدلات الأداء النمطية على أسس علمية وعملية دقيقة وموضوعية.
- تطبيق قاعدة الأجر عن الإنتاج الجيد عند تطبيق سياسة الأجر الأخرى، والتي على أساسها يحدد أجر أساسي للوظيفة كحد أدنى وأقصى ويكون صرفه زمنياً.
- تطبيق قاعدة أجر عن الإنتاج الجيد في تطبيق سياسة الأجر بالإنتاج.
- أن ترتبط الزيادات في الأجر بناء على قياس النتائج الفعلية وفي ضوء مستوى كفاية أداء العامل.
- توفير الجو المناسب لتطبيق نظام الأجر المفتوح بشرح أهداف النظام وفوائده للعاملين، وبيان الأسباب والعناصر التي بني عليها النظام وأن يتم تطبيق النظام تدريجياً، كما يجب أن يكون النظام سهل وواضح ومفهوم.
- أن تستخدم الأجر كحافز مادي على زيادة الإنتاج وتشجيع العاملين على رفع كفاءتهم.
- أن تتكامل سياسة الأجر مع سياسة تخطيط القوى العاملة وتساعد على تحقيق أهدافها.
- ربط الأجر بالعمل بما يحقق العدالة وتكافؤ الفرص حيث يتساوى الأجر مع تساوي الأعمال وعبء العمل.

(5) النظريات المفسرة للحوافز:

من خلال ما سبق نجد أن موضوع التحفيز قد شغل حيزاً كبيراً من الاهتمام لدى الباحثين المحدثين خاصة علماء اجتماع التنظيم، وقد اعتبر التحفيز أو نظام الحوافز من أبرز ما استند عليه تحقيق الفعالية التنظيمية، وهذا ما لوحظ من خلال المداخل النظرية التي اهتمت بالتحفيز كل حسب وجهته وتفسيراته، ما خلق اختلافات بين هذه المداخل، وفيما يلي عرض لهذه المداخل النظرية لبيان هذه الاختلافات وتوضيح تصورات كل نظرية بما يخدم موضوع بحثنا:

(أ) الإدارة العلمية لفريدريك تايلور Frederick Winslow Taylor:

فريدريك تايلور كان من الأوائل الذين تكلموا على موضوع التحفيز، فقد ركز على أهمية الحوافز المادية في المؤسسة، حيث افترض أن الموظفين كسالى ولا يمكن دفعهم إلا من خلال الحوافز

¹ محمد عثمان إسماعيل حميد، حمدي مصطفى المعاز، مرجع سابق، ص 61.

المادية، فاقترح تايلور تجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها تحت ما أسماه الحركة والزمن.

وتعتبر هذه المدرسة هي الأولى التي تناولت موضوع التحفيز ودافع العمل، ويعتبر تايلور أول من طبق الأسلوب العلمي في الإدارة لبلوغ هدف زيادة الإنتاجية وتعظيم كفاءة الإدارة، حيث عمد إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال وتحديد معدل إنتاجية العامل في اليوم وبذلك يربط أجر العامل بمعايير أدائه للعمل.¹

وهذا مفاده أن تايلور قد اعتبر الحوافز المادية قائمة على المكافأة لأن الجانب المادي من أهم اهتمامات الإنسان باعتباره أحد الحاجات الضرورية في استمراره وتحقيق ذاته وتلبية متطلباته.

كما ركز فريدريك تايلور على فكرة تحقيق الرفاهية، وأكد على أنها ترتبط بأجور العاملين كتقديم المكافآت والمنح، وقد اعتمد من خلال فكرة الرفاهية على إقناع الموظفين وأرباب العمل برفاهية المنظمة التي تعود بالسلب والإيجاب عليهم، والتي قد ينتفع منها كليهما الموظف ورب العمل، واشتهر تايلور بتقدير التحفيز من 30% إلى 100%، حيث ركز على الجانب المالي الاقتصادي للعامل، حيث يرى أن هذا العامل سيسعى دوما للوصول إلى أجر معقول، وينتظر الأفضل باعتبار العامل أصبح يأخذ مفهوما اقتصاديا بالدرجة الأولى، والذي تطور مع المراقبة الساندة فيما بعد، والتي أخذت بعين الاعتبار السلوك وذلك اعتبارا أن حافزا معطى يعطينا استجابة متوقعة.²

فقد اهتم تايلور بالأجر وربطه بالأداء وذلك لأن زيادة أجر العمال يؤدي بهم إلى بذل المزيد من الجهد للحصول على أجر أكبر من الأول، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج ويقلل من تكاليف إنتاج الوحدة، وهذا ما يؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة.

¹ فانتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة (منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات)، إيتراك لنشر، القاهرة، 2001، ص22.

² Jean Louis Bergeron et autres: Les aspects humains de l'organisation, 5^{ème}

Impression, Editeur, 1979 Gaàtonmorin, 1975, P21.

ويقوم إطار منهج تايلور على عدد من الحثيات حول الفرد في محيط العمل هي:¹

* أن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليست مشكلة العامل.

* للعمال انطباع زائف في أنهم إذا أرادوا العمل بسرعة فستستغني الإدارة عنهم ويصبحون عاطلين.

* للعمال ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقتهم.

* يجب ربط أداء الموظفين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة.

ولقد تعرضت هذه الطريقة لعدة انتقادات تمثلت فيما يلي:²

/ مساواة تايلور بين البشر والآلات ... فمنهج الإدارة العلمية جاء على حساب تضحيات من جانب العنصر البشري الذي كان عليه أن ينتظم في خط الإنتاج العام كآلة.

/ افترض تايلور أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال وهذا غير صحيح، لأنه يمكن تحفيز العمال بتوفير جو عمل ملائم ومريح.

/ افتراض وجود طريقة أفضل لأداء العمل ليس منطقياً لأن هذا مرتبط بنوع العمل والظروف المحيطة بالعامل.

/ ركزت النظرية على التقليل من الإجهاد البدني للعامل بإلغاء الحركات الزائدة، لكنها تجاهلت الإجهاد النفسي.

ب) مدرسة العلاقات الإنسانية التون مايو Elton Mayo:

لقد كان مايو من بين الأوائل الذين نوهوا بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وأنها ترتبط بمجموعة من العلاقات الحسنة المتماسكة سواء بين العمال بعضهم بعضاً أو بينهم وبين أرباب العمل.

¹ عماد لعلاوي، مرجع سابق، ص 62.

² عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص 52.

وقد بدأت دراسات الهاوثورن والتي أشرف عليها التون مايو Elton Mayo وزملاؤه من الباحثين، من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية وبين الإنتاجية، ثم اتسعت هذه الدراسات بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء والروح المعنوية والقيم والاتجاهات والمعايير والدافعية، وقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية البناء غير الرسمي للتنظيم، وعن أثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال واتجاهاتهم وإنتاجيتهم.¹

ففي عام 1924 وفي مصنع Hawthorne التابع لشركة Electric western تم عزل مجموعة من النساء ووضعهن في غرفة خاصة لإنتاج الأدوات الكهربائية، لكن في ظروف عمل جديدة حيث قام الباحثون بتقديم وجبات غذائية مجانية وساعات عمل أقل وفترات راحة أكثر، كما تم السماح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة بالإضافة لتغيير في نظام الحوافز المالية، بجانب هذه التغييرات "المادية" تمت تغييرات في نظام الإدارة حيث أصبح المشرفون اجتماعيين وأكثر تفهماً، ولاحظ الدارسون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات وكان الاستنتاج الأولي أن التغييرات المادية هي السبب، لكن بعد عمل تغييرات سلبية كتقليل الإضاءة أو زيادة درجة حرارة الغرفة لحد يصعب العمل فيه كانت الإنتاجية لا تزال في ارتفاع، من ذلك استنتج الباحثون أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل وإنما في طريقة إدارة العاملين، فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين زادت إنتاجيتهم.²

وقد كشفت نتائج إحدى دراسات الهاوثورن عن أن إنتاجية العمال لا تتحدد فقط عن طريق الحوافز المادية، بل أنها تتحدد أساساً عن طريق المعيار غير الرسمي السائد بين جماعة العمل، وقد تبين أن لإحدى جماعات العمل معياراً يفيد الإنتاجية عند درجة معينة، وقد كان العامل الذي يحاول أن ينتج أكثر من الكمية التي حددتها الجماعة غير الرسمية يتم الضغط عليه من قبل أعضاء الجماعة، بحيث يرتبط بالمعدل الذي حددته الجماعة، وقد أظهرت هذه الدراسة أن التنظيم غير الرسمي إنما يظهر تلقائياً بحيث يحقق وظيفتين: إحداها حماية الجماعة من الأعمال التي قد تصدر عن أحد أعضائها والتي لا تتفق مع معاييرها، أما الوظيفة الثانية: فهي

¹ طلعت إبراهيم لطفی، مرجع سابق، ص 103.

² فايز عبد الكريم الناظور، مرجع سابق، ص 124-125.

حماية الجماعة من التدخل الخارجي عن طريق الإدارة وقد كانت عضوية الزمرة Clique تعمل كأداة لضبط سلوك الأعضاء، حيث تم إبعاد الأفراد الذين خرجوا على معايير الجماعة من عضوية الزمرة.¹

ومنه فالمؤسسة تعتبر نسق اجتماعي يحوي مختلف سلوكيات وأحاسيس ومشاعر العمال التي لا يمكن فهمها إلا من خلال العلاقات القائمة مع مختلف الجماعات.²

ج) نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو Abraham Maslow :

تحديد الحاجات الإنسانية كان موضع اختلاف بين الباحثين والعلماء وذلك في تحديد أولوية هذه الحاجات بالنسبة للفرد، ما عقد من عملية التحفيز لدى العاملين وصعب من مهمة المنظمات في هذا الإطار، وكان هرم ماسلو للحاجات من أهم النظريات التي رتبت هذه الأولويات.

وقد وضع أبراهام ماسلو ثلاثة افتراضات أساسية حول الطبيعة البشرية والتي يتكون منها أساس نظريته:³

- البشر كائنات حيوانية لا تشبع حاجاتها مطلقاً، أي أن الإنسان كائن متردد دائماً بطبيعته ومن ثم فإن حاجاته تظهر باستمرار، ولا يمكن أن تشبع مرة واحدة وبالكامل، فبمجرد أن تشبع إحداها تظهر أخرى وكل حاجة لا تعلن عن نفسها إذا أشبعت الحاجة التي قبلها، ويركز ماسلو على افتراض إلحاحية الحاجات بمعنى أن حاجة ما تكون فإذا ما أشبعت تضعف درجة إلحاحيتها لتظهر حاجة أخرى أكثر إلحاحاً وهكذا.
- حالة عدم الاكتفاء أو عدم إشباع الحاجة هي التي تحفز الفعل البشري، وأن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة أو التي يعاني الفرد من صعوبة في إشباعها، قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب آلاماً نفسية.

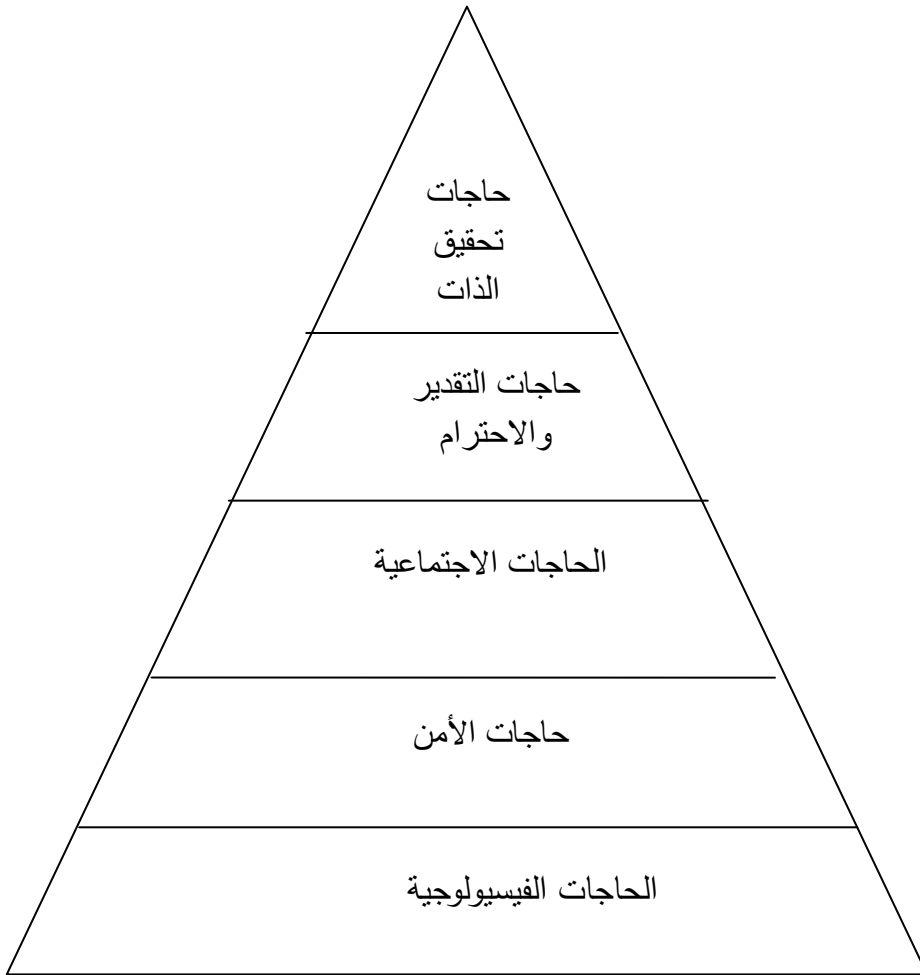
¹ طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 103.

²) Christine Cloarce, **La Motivation au travail Tour d'horizon des grands théories**, Ed ESF, 2004,p12.

³) مدثر حماد الشيخ التيجاني، مرجع سابق، ص 93.

- الحاجات تترتب على شكل هرمي (هيراركية) حيث الحاجات الأساسية في المستوى الأدنى للهرم والحاجات أعلى القمة، حيث تنظم الحاجات في الهرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم، وتندرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية هذه الحاجات، وقد قسّم ماسلو حاجات الإنسان إلى خمسة مستويات: الحاجة الفسيولوجية، الحاجة إلى الأمن، الحاجة الاجتماعية، التقدير والاحترام الشخصي، الحاجة إلى تحقيق الذات، والشكل التالي يوضح هرم الحاجات لماسلو:

الشكل رقم(02): سلم الحاجات الإنسانية لماسلو.



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي)، المجموعة العربية

للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012، ص118.

وكما أسلفنا فقد رتبّ ماسلو الحاجات الإنسانية على شكل هرم تناول فيه بالترتيب هذه الحاجات تدرّج فيها حسب أهميتها لدى الأفراد وتمثلت فيما يلي:

الحاجة الفسيولوجية: وتعتبر المستوى الأول والأدنى من الحاجات وقاعدة الهرم، وتمثل الاحتياجات الضرورية لمعيشة الفرد من طعام وشراب، وراحة، مسكن ولباس...

ويمكن للعامل أن يتحصل عليها من خلال الراتب الذي يتقاضاه، أو الأجر الذي يضمن له الوصول إلى احتياجاته المرتبطة ببقائه على قيد الحياة.

الحاجة إلى الأمن: يعتمد تحقيقها على مقدار الإشباع المتحقق من الحاجات الفسيولوجية، فهي مهمة للفرد فهو يسعى إلى تحقيق الأمن والطمأنينة له ولأولاده، كذلك يسعى إلى تحقيق الأمن في بيئته سواء من ناحية حمايته من الأخطار الناتجة عن العمل، وأن شعور المتطوع بعدم تحقيقه لهذه الحاجة سيؤدي إلى انشغاله فكريا ونفسيا مما يؤثر على أدائه في العمل، لهذا علينا أن ندرك أهمية حاجة الأمن للمتطوع في خلق روح الإبداع بين المتطوعين.¹

الحاجة الاجتماعية: وتأتي كحاجات تؤثر في السلوك البشري، وتبرز في كون الفرد يرغب في التواجد بين الآخرين وإقامة علاقات مع من يحيط به، وتتجاوز ذلك إلى تطلع الفرد إلى اكتساب مكانة اجتماعية داخل المؤسسة. وتعتبر الحاجة الاجتماعية نقطة انطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.

فكلما اتسعت حاجات الفرد في مستوى معين تطلع إلى إشباع حاجات أخرى مصنفة في مستوى أعلى.²

حاجة التقدير والاحترام الشخصي: وهذه الحاجة قسمان: الاعتزاز بالنفس وما يُفيضُ إلى القوة واعتراف الآخرين بالفرد حيث يسعى الفرد دائما إلى الحصول على احترام الآخرين له، فشعور الموظف بالثقة المتولدة عن احترام الغير له يعطي له المكانة والنفوذ وتشعره بأهميته داخل المؤسسة التي ينتمي إليها.

¹ (عبد الكريم فايز الناظور، مرجع سابق، ص 122.

² (عبد الكريم بن أعراب، تسيير المنشأة، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006، ص 96.

الحاجة إلى تحقيق الذات: يسعى الفرد في مرحلة متقدمة في العمل إلى تحقيق كل ما يتفق مع قدراته ويسعى أيضا إلى تحقيق أقصى درجات الإنجاز والنجاح، وإن تحديد الحاجات الإنسانية وتعدادها لا يكفي المؤسسة كي تحدد كيفية تأثيرها على الدافعية، بل يستوجب الوضع تحليل هذه الاحتياجات وتحديد أولوياتها وفق هرم معين، ومن ثم تصميم نظام فعال للحوافز يستجيب لكافة هذه الاحتياجات ويأخذ في اعتباره التغييرات المستمرة لهذه الاحتياجات من فترة لأخرى، كما ينبغي على المؤسسة إجراء تعديلات مستمرة على هذا النظام، وذلك لضمان المحافظة على قوته وفعاليتها في عمليات التأثير على سلوك الأفراد مع تأمين درجة عالية من رضا الأفراد على أدائهم، حتى لا يفقد نظام الحوافز فعاليتها في تنمية وتعميق مفهوم العلاقات الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة.¹

ومن خلال هرم ماسلو نستخلص أن:²

- الحاجة المتوفرة لا تشكل منبعا أو عاملا للدوافع.
- الكائن الحي مدفوع لتحقيق الحاجات وهي التي تدفعه لذلك.
- عندما لا تتوفر حاجة من الحاجات الثلاثة الأولى وتكون غير مشبعة بصفة كبيرة فهي تأخذ مكان الحاجات الأخرى، فالرجل الجائع لا يفكر إلا في حاجة الأكل.
- الفرد الفاقد للحاجات المذكورة يكون مدفوعا لتحقيق الحاجات الأولى فإذا تحققت الأولى يسعى لتحقيق ما بعدها تدريجيا وبالترتيب.

د) نظرية x و y لـ Douglas McGregor:

يعتبر دوجلاس ماك جريجور من الباحثين الذين انتقدوا بشدة طرق التسيير والإدارة الكلاسيكية للتنظيم، لهذا جاء بفلسفة جديدة سماها نظرية X و Y، حيث أعطت نظرية X و Y لدوجلاس ماك جريجور توجهين اثنين عن السلوك الإنساني، فنظرية X ذات اتجاه سلبي بحت، والأخرى ذات اتجاه ايجابي تماما وسماها نظرية y.

¹ (كامل بربر، مرجع سابق، ص 144-145).

² (داوود معمر، منظمات الأعمال (الحوافز والمكافآت)، مرجع سابق، ص 50).

✓ **نظرية X:** وهذه النظرية ترى أن العامل غير محب لعمله، ويعمل جاهدا على تفاديه وتجنبه، باعتباره لا يحب بذل الجهد الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها إلا إذا أُجبر على القيام به كونه يفضل أن يكون مسيرا لأنه يخاف المسؤولية، ومهمة الإدارة هنا هي الرقابة والتوجيه مع التسديد واستعمال القوة وهذه هي فلسفة الضغط.¹

✓ **نظرية Y:** إنّ المبدأ الأساسي في نظرية Y هو خلق شروط تسمح للعمال بالوصول إلى أهدافهم لتحقيق حاجتهم من: منح، مكافآت، حاجات نفسية، كما هو ممثل عند ماسلو، ويكون ذلك بمساهمة العمال في التنظيم داخل المؤسسة ومن بين الوسائل التي ينصح بها ماك جريجور هي دمج العمال في العمل ودفعهم إلى رفع وتحسين الإنتاج كما وكيفا وتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وترقيتهم، وخلق جو من الثقة في العمل ونوعا من الاحترام المتبادل، لأنه في نظرية Y يرى بأن العامل كفؤ وذو مسؤولية، واستتبط نظريته من إيمانه بحتمية الإدارة في تفهم حقيقة العاملين والنظر إليهم نظرة متفائلة.²

مما سبق يمكن القول أن نظرية X تقوم على رقابة الفرد من طرف المسؤولين، وفي المقابل نجد نظرية Y تقوم على الرقابة الفردية والذاتية للعامل، ولهذا نجد أن دوجلاس ماك جريجور ركز في نظريته على ضرورة تحديد العلاقة بين الدافع والطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، ومن خلال هذه الافتراضات قام ماك جريجور بتقسيم العاملين إلى الصنفين السابقين باعتبارهما يمثلان اتجاهين متباينين.

وقد حدد ماك جريجور افتراضات رئيسية لكل من النظريتين هي كالاتي:

- **افتراضات نظرية X:**³ الإنسان العادي لا يحب العمل بطبعه، غير طموح، يرفض المسؤولية.

¹ نفس المرجع، ص 54.

² داوود معمر، منظمات الأعمال (الحوافز والمكافآت)، مرجع سابق، ص 53.

³ عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص 90.

وتعكس هذه الافتراضات تصورات أصحاب الأعمال والمسيرين، والتي يقصدون من ورائها ضرورة التحكم في العامل ومراقبته ووضع سلطة قهرية باعتبار أن العامل يرفض المسؤولية ويبحث عن الأمن.

ونظام التهديد والعقوبات يعد من الوسائل الرئيسية التي تدفع بالعامل نحو العمل، وهذا ما يعني أنه يؤدي مهامه الوظيفية خوفاً من العقاب وليس رغبة في العمل، فتسليط الرقابة على العامل هو ما يجبره على الأداء الجيد للمهام الموكلة إليه.

افتراضات نظرية y:

تخالف هذه النظرية أولاً تلك الاقتراحات في السلوك البشري والتي وردت في نظرية (X) والتي تصف المورد البشري بصفات ظالمة ليست من طبيعة تلك النظرية التي تنكرت للجانب الإنساني في الإنتاج وتناست دوافع العاملين نحو العمل والتي تشكل أساس السلوك الإنساني، ومن ملامح هذه النظرية:

- إن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في العمل هو شيء طبيعي يمكن أن يكون مصدر رضا فيتم إنجازه بشكل تطوعي، وقد يكون مصدر توتر فيتجنب قدر الإمكان.
- التهديد والعقاب ليس الطريقة الوحيدة التي تحفز العامل لبذل جهد أكبر.
- يعمل الإنسان أملاً في الحصول على المكافأة لا خوفاً من العقاب.
- إن الموظف العادي يبحث عن المسؤولية ويقبلها في الأحوال الصحيحة.¹

ومما سلف يتبين أن ماك جريجور قد اهتم في نظريته ب كل من نظرة الإدارة والمسؤول للعامل، لكنه بذلك تجاهل أسلوب القيادة، فالقائد له دور هام في التنظيم وهذا ما أثبتته النظريات المتعددة.²

وفيما يلي سنحاول عرض مقارنة لمحتوي هاتين النظريتين:

¹ (مدحت محمد أبو نصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية (اتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2007، ص345.

² (نبيل ارسلان، مرجع سابق، ص 43.

الجدول رقم (02): مقارنة محتوى النظرية X والنظرية Y:

النظرية Y	النظرية X
- صرف مجهود بدني وفكري شيء طبيعي، والفرد المتوسط لا يكن كراهية للعمل.	- الفرد المتوسط يكن كراهية ومقت للعمل ويعمل المستحيل لتفادي
- الرقابة الخارجية والتهديد بالعقوبة ليست الوسائل الوحيدة للحصول على توجيه الجهود لتحقيق الأهداف	- بسبب كراهية الأفراد للعمل يجب مراقبتهم وقيادتهم وتهديدهم بالعقوبات.
- المسؤولية اتجاه بعض الأهداف موجودة في الأفراد.	- الفرد المتوسط يفضل أن يقاد ويرغب في تجنب المسؤولية لأنه يبحث عن الأمن فقط.
- الفرد يتعلم في ظروف مرغوبة ليس فقط لقبول المسؤوليات ولكن للبحث عنها أيضا.	- سياسة التحفيز قائمة على تحفيزات مالية ونقدية
- سياسة التحفيز تقوم على توفير جو ملائم للعمل، بالإضافة إلى التركيز على أهمية فريق العمل.	- نمط التسيير يكون اشتراكي.

المصدر:

Alberto Tony et Combemale Pascal, **Comprendre L'Entreprise**, Nathan, France, 1999,P30.

هـ) نظرية التوقع لفروم Victor Vroom:

نظرية التوقع من بين أكثر النظريات التي تفسر سلوك الإنسان وقد رأى فروم من خلالها أن الحوافز التي تشكل السلوك تقوم على فرضيتين:

- النشاط الذي يعود على الفرد بالمنفعة الدائمة هو المفضل لدى العامل، أي قيمة الحوافز وأهميتها بالنسبة للعامل.

- التركيز على حاجات الفرد لأنه مربوط بالاعتقاد أن زيادة الأجر تعني زيادة الإنتاج، وطوّرت هذه النظرية فيكتور فروم عام 1974 وتعتبر من النظريات المهمة في تفسير الدافعية عند الأفراد، وبعد ذلك بأربع سنوات قام كل من بورتير ولولر **Porter et Loler** بتعديل النظرية، وجوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز كل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز، وهذا التوقع الأول في نظرية فروم، وأضاف بأنه إذا حقق الفرد إنجازه فهل سيكافأ على هذا الإنجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع الثاني فهناك إذن نوعان من التوقع.¹

ومنه فالجهد المبذول لإنجاز المهام ليس المحدد الوحيد لقياس مستوى الأداء، حيث توجد عوامل أخرى مثل: وجود أهداف واضحة ومفهومة، وتوفر المعدات والمواد الخام، وكل الموارد الأخرى المطلوبة لتنفيذ المهام، ويمكن الحصول على نوعين من المحفزات بعد تنفيذ المهام، حوافز داخلية وأخرى خارجية، ويقصد بالحوافز الداخلية الأمور المشجعة التي يحصل عليها الفرد إثر انجازه للمهمة مثل الشعور بالفخر، أما الحوافز الخارجية فهي التي تقدمها المنظمة للموظفين كزيادة في الراتب والأجر والقبول الاجتماعي.

فنظرية التوقع تقوم أساساً على أداء الفرد وسلوكه والذي تحكمه عملية تفاضلية بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أم عدم القيام بالفعل، حيث أن دافعية الفرد تحكمها المنافع والعوائد التي يتوقع الحصول عليها من الأداء.²

(و) نظرية الإنجاز لماكلياند **David McClelland**:

أستاذ علم النفس بجامعة هارفارد له أعمال قيمة، خاصة نظرية الإنجاز، وتأثير الحاجة على الازدهار الاقتصادي، إذ يرى ماكلياند أن الحاجة للإنجاز هي ضرورة دائمة في شخصية الفرد التي تدفعه للنجاح وتخطي الحالات التي يكون فيها المردود على أساس الامتياز، وهذا ما أثبتته

¹ عماد لعلاوي، مرجع سابق، ص 70.

² خالد عبد الرحمان الهيتي، مرجع سابق، ص 264.

في تجاربه وقد أوضح أن مساهمته في عملية التحفيز تستخلص في ثلاث أنواع للحاجات تعتبر أساسية هي: الحاجة إلى الانتماء والحاجة للتحصيل وأخيرا الحاجة للسلطة، وهي تمثل بحق نظرية التحفيز والدافع لأنها أوجدت ارتباطا لدافع الإنجاز بالرغبة في التجديد والتحدي والابتكار، وقد تبين أن الحافز على الإنجاز له مستويين حسب نظريته:¹

أ- مستوى الطموح ب- مستوى الأداء

وترى هذه النظرية أن الفرد لديه أربعة حاجات رئيسية وهي:

- الحاجة إلى القوة: والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة وهم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.
- الحاجة إلى الإنجاز: والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق.
- الحاجة إلى الانتماء: والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يجدون في المنظمة فرصة لتكوين علاقات صداقة جديدة وهؤلاء يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.
- الحاجة إلى الاستقلال: الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يعطون قيمة وأهمية كبيرة للحرية والاستقلالية في العمل والسيطرة والتحكم بمصيرهم الشخصي، وبالتالي هو يفضلون أن يعينوا في وظائف تحقق لهم ذلك.

وأضافت هذه النظرية بعدا جديدا للعمل ذاته وأثره على الفرد حيث أن الفرد يُقبل على العمل إذا توفرت فيه الشروط التالية:²

- أن يكون العمل في نطاق قدرات الفرد أي متوسط الصعوبة.
- يتوافر فيه الأثر المرتد السريع.
- يكون للعمل حدود أي له نقطة بداية ونقطة نهاية.

¹ داوود معمر، منظمات الأعمال (الحوافز والمكافآت)، مرجع سابق، ص 58.

² مدثر حماد الشيخ التيجاني، مرجع سابق، ص 98.

- يتحكم فيه الفرد.

- يغلب عليه صفة العمل الفردي.

ز) نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ Frederick Herzberg:

قام هيرزبرغ بالكثير من الأبحاث بين 1950-1970 في الوسط الصناعي، واستنتج أنه لا يمكن فقط خلق بيئة عمل ملائمة وإنما جعل العمل مهماً، وقد حدد هيرزبرغ عوامل الرضا وعوامل عدم الرضا واقترح معالجتها على حدى، حيث أن البحث عن عوامل عدم الرضا وإيجاد حلول لها تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة وخلق جو مساعد لبلوغ مستويات عالية من المردودية.¹

وتعتبر تحليلاته مشابهة بصورة كبيرة لتحليلات نظرية ماسلو للحاجات، وقد قام هيرزبرغ بدراسة ميدانية وأثبت أن هناك دوافع حقيقية هي بدورها تؤدي إلى الشعور بالرضا في ميدان الوظيفة، إضافة إلى تطور في مستوى الأداء كالاقرار والعمل والمسؤولية... إلخ.

وقد توصل إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية، وكلاهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة، وقد وجد أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل، ويرى فريدريك أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئة ومادية، وهذا الإشباع يمنع الاستياء وشعور العامل بالتعاسة ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها (العوامل الحافزة) هي التي تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة وتحقيق أداء جيد، ما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة، أما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها (بالعوامل الوقائية) وهي سياسة الإدارة والإشراف والعلاقات الشخصية والراتب وظروف العمل... وتعمل هذه العوامل على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله.

توصل إلى هذه النظرية هيرزبرغ ومساعديه عند عملهم في دراسة أجريت منذ فترة زمنية طويلة، وقد توصل إلى مجموعتين من العوامل أو العناصر تتمثل المجموعة الأولى في مجموعة من العناصر الخاصة بسياسة الشركة والإدارة والإشراف وظروف العمل المادية والعلاقات بين

¹ (عبد الكريم بن أعراب، مرجع سابق، ص 96).

الأفراد والجماعات وضمان الوظيفة والاستقرار والمرتب والحياة الشخصية، وأطلق على هذه المجموعة عوامل الوقائية ولكنها تحرك دوافع العمل وأعتبرها عوامل لا توفر الدافعية أو الرضا عن العمل، ولكنها تقف عند حدود منع الاستياء من العمل، ولذلك فالحرارة الشديدة أو المكان المزدحم أو عدم التهوية أو المرتب الذي لا يغطي ضروريات الحياة كلها عوامل تؤدي إلى عدم الرضا عن العمل والاستياء منه.¹

أما المجموعة الثانية يطلق عليها مجموعة العوامل الحافزة، وإذا توفرت فإنها تخلق دافعية للعمل بالرغم من التباين الواضح بين الأفراد والجماعات.

وبالرغم من أن نظرية هيرزبرغ تتماشى مع نظرية ماسلو وتدعم كل منها الأخرى، إلا أن مجموعة العناصر التي تمنع الأشياء والتي تتماشى مع مفهوم الحاجات الدنيا لماسلو يشوبها كثير من العيوب، والدليل على ذلك أنه ليس كل الناس لديهم حاجات عليا، كما أن المرتب لا يقف دوره عند منع الأشياء بل قد تجاوز ذلك تحريك الفرد نحو مزيد من العمل وزيادة درجة الرضا عن العمل، خصوصا إذا كان الفرد بحاجة شديدة إلى العمل.²

ح) نظرية المقاربة الإنسانية لروجرس Carl Ransom Rogers:

تعتبر المقاربة الإنسانية من النظريات الكبرى لعلم النفس ولقد استخلصها روجرس من التجارب والدراسات الأكاديمية، حيث اهتم بالجوانب الخاصة بالشخصية المعنوية للعامل الذي يعمل جاهدا على محو العوامل المشجعة على محو شخصيته في بيئته، حيث يرى روجرس أنه على الكائن الحي لا بد من إتباع الدراسة على أساس:³

- المقاربة الموضوعية والعلمية (وسيلة ناجحة لدراسات السلوك).
- فهم حالات السلوك للأفراد الآخرين.
- التفاعل مع هاته المقاربات يقودنا إلى معرفة متكاملة للظواهر الإنسانية.

¹ محمد عثمان إسماعيل حميد، حمدي مصطفى المعاز، مرجع سابق، ص 291.

² نفس المرجع، ص 292.

³ داوود معمر، منظمات الأعمال (الحوافز والمكافآت)، مرجع سابق، ص 61.

فهو يرى أن الأفراد واعون خاصة في عملهم، والفرد كائن طيب وأهل للثقة وهو موجه طبيعياً نحو التطور والتحضر، ومن خلال هته الصفات نرى أن روجرس متفائل بخاصيات الفرد ومتأكد أن الحرية الطبيعية تنتج سلوكاً إيجابياً للفرد لاتجاه نفسه أو اتجاه الآخرين، أي أنه إذا كان العامل يعمل تحت المراقبة الذاتية فإنه يحس بنوع من الحرية أي ليس هناك مراقبة خارجية، فهذا حافز له للعمل أكثر، والفرد لا يصبح عكس ذلك إلا إذا أحس بالاعتراب.

أما المجتمع لا بد عليه من خلق نسق يسمح للأفراد بالتعليم واتخاذ المسؤولية والقرارات وتحمل النتائج.

- السلوك التنظيمي وتطبيقه: إن المقاربة الإنسانية كان لها أثر ملحوظ على نظريات التسيير، التحفيز، الاتصال ونسق الجماعة.

ط) نظرية Z لأوشي William Ouchi :

اعتماداً على مرجعية النظرية X و النظرية Y بنى ويليام أوشي النظرية Z، ويتركز فكر أوشي على النموذج الياباني في التسيير الاستراتيجي للمنشآت، ومحاولة تكييفه في المنشآت الأمريكية، والهدف من النظرية Z هو الوصول إلى الحصول على تحفيزات أعضاء المنظمة بالاشتراك في القيم المشتركة.¹

بنيت النظرية Z على المحاور الآتية:²

/ جو الثقة المبني على ضمان الشغل وآفاق الحياة المهنية.

/ استعمال مصطلحات خاصة تجاه العمال مثلاً: المساعدون، المتعاملون، الشركاء...

/ تطوير إحساس الانتماء إلى المجموعة.

/ اللامركزية وإشراك العمال في تحديد الأهداف.

/ الرقابة الضمنية والذاتية.

¹ عبد الكريم بن أعراب، مرجع سابق، ص101.

² نفس المرجع، ص101-102.

/ التدرج البطيء في الترقية.

/ التشغيل مدى الحياة.

يمكن تلخيص مبادئ هذه النظرية في النقاط الآتية:¹

- 1- تحديد ثقافة التنظيم مع التزام قوي لإدارة التنظيم.
- 2- وضع هياكل ومحفزات تتناسب وثقافة المؤسسة.
- 3- تطوير تقنيات الاتصال لتدفق المعلومات الأساسية من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا للتنظيم، والاعتراف بإمكانية حدوث الخطأ.
- 4- وضع أهداف تنظيمية واضحة ونقلها إلى جميع العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار.
- 5- التقليل من دوران العمال بمحاولة إدماجهم في المؤسسة ونقل الموظف من وظيفة إلى أخرى داخل نفس المستوى الإداري.
- 6- اعتماد سياق تقييم وترقية بطيء.
- 7- توسيع إمكانيات التطور المهني.
- 8- تشجيع العلاقات المباشرة بين العمال والإدارة بتقليل مستويات الإشراف والاهتمام بحاجات العاملين ورغباتهم وطموحهم.
- 9- الأخذ بعين الاعتبار الفائدة العامة بالتركيز على فريق العمل بدلا من التركيز على الفرد.
- 10- التوظيف مدى الحياة.

وويليام أوشي افترض في نظريته Z أن الإدارة الجيدة عليها احتضان العمال من كل المستويات والتعامل معهم كأسرة واحدة، وركزت هذه النظرية على إشباع الحاجات الدنيا من هرم ماسلو وتوفير الرفاهية للعمال داخل المنظمة، إضافة إلى الاهتمام بالحاجات الوسطى من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرارات، وكذلك حاجات المستوى الأعلى بحث العمال على تحمل المسؤولية الفردية وإشعارهم بأهميتهم وقيمتهم داخل المنظمة، وهذا ما يعزز انتمائهم ويدفعهم إلى

¹ (عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص 262-263).

مراعاة ضمائرهم في العمل، وهذا يظهر جليا من خلال تحليل أي منظمة يابانية أو منظمة جنوب كوريا كذلك.¹

وبهذا فإن العمال في النمط Z لديهم حاجة كبيرة لدعم المؤسسة لهم، ويظهرون قيمة تقدير عالية لمحيط العمل، فالأسرة والتقاليد والهيئات الاجتماعية لها نفس أهمية العمل في حد ذاته... وتضع النظرية Z ثقة كبيرة في عمالها حتى يكون هذا النمط من التسيير بالمشاركة فعالاً.²

¹ عماد لعلاوي، مرجع سابق، ص 76.

² عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص 261-262.

خلاصة الفصل:

بالنظر للدور الكبير الذي يبذله المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها، أصبح من الضروري على أصحاب المؤسسات والمسؤولين فيها تبني سياسات تحفيزية مناسبة تلبي أغلب حاجيات العمال وتتناسب مع نوعية وكمية الجهد الذي يبذلونه، فالفرد اجتماعي بطبعه يميل دائما إلى العيش في إطار الجماعة لأنها تعمل على إشباع حاجاته المتنوعة، فالمؤسسة بدورها تمثل نسقا مصغرا في المجتمع ككل، فهي تضم مجموعة من الأفراد تجمعهم أهداف مشتركة وتوجهات موحدة، يسعون إلى تحقيقها عن طريق العمل في إطار جماعي.

وكل ما توفره المؤسسة من ظروف مناسبة للعمل وأنماط واضحة لعملية الاتصال وكل ما من شأنه دعم العلاقات الإنسانية بين مختلف أفراد التنظيم من وسائل وآليات تسعى من خلالها إلى تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد العامل، وذلك من أجل توجيه سلوكه ودفعه للعمل بروح معنوية مرتفعة في إطار ما يسمى بعملية التحفيز، لأن تحفيز العامل سواء ماديا أو معنويا يؤدي إلى خلق روح الانتماء وتحقيق نوع من الاستقرار والرضا عن العمل وبالتالي المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية

تمهيد

- 1- الفعالية التنظيمية، المعاني وأساليب القياس.
- 2- مداخل دراسة الفعالية التنظيمية.
- 3- المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية التنظيمات.
- 4- النظريات المفسرة للفعالية التنظيمية.

تمهيد:

يحتل تسيير وإدارة الموارد البشرية مكانة هامة في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل، وقد زاد الاهتمام بهذا المجال مع مرور الوقت نظرا للأدب السوسيولوجي ومختلف النظريات التي طورت للوصول إلى التكامل ومحاولة تحليل وتفسير الظواهر التي تحدث على مستوى المنظمات، ففي وقتنا الحالي ومع التطور الكبير الذي يشهده العالم عامة والدول النامية كالجزائر خاصة في المجال الاقتصادي، أصبحت المنظمات الصناعية الخاصة تتنافس وتتنافس من أجل اكتساب مكانة في السوق والذي يمكن اعتباره عامل أساسي لتحقيق التنمية، وذلك لا يتأتى إلا بتحقيق ما يسمى بالفعالية التنظيمية، ويمكن الحكم على فعالية المؤسسات عن طريق مجموعة من المعايير التي حصرها العلماء والباحثين، ويرجع اهتمام الدارسين لهذا الموضوع بحسب التخصص والمتغيرات التي تؤثر فيها.

1) الفعالية التنظيمية، المعاني وأساليب القياس:

أ) ماهية التنظيم (أهميته، فوائده وأنواعه).

معنى التنظيم:

التنظيم في اللغة من: نظم، ينظم، تنظيماً. ويقال مازال نظاماً واحداً أي عادة واحدة، ونقول ليس لهذا الأمر من نظام إذا لم يستقم طريقه.¹

والتنظيم يعبر عن مجموع الأفراد الذين تربطهم علاقات وروابط مباشرة وغير مباشرة في إطار اجتماعي، تحكمه مجموعة من القيم والضوابط الأخلاقية التي تسيّره بما يخدم المصلحة العامة لجميع أفرادها.

أما في الاصطلاح فهو " نسق غرض مستمر لنشاط من السلوك "²

وحسب ما جاء به بلقاسم سلاطنية وآخرون فعند فيبر تعريف التنظيم اتسم نوعاً ما بالعمومية، إلا أنه وعند استعراضه لمفهوم التنظيم في إطار الجماعة المتضامنة يبين أنه عبارة عن علاقات وتفاعل اجتماعي في إطار قواعد محددة تقوم على أساس العمل والتسلسل الوظيفي لتحقيق أهداف محددة.³

هذا التعريف يبين أن التنظيم هو عبارة عن نسق داخلي في المجتمع الكلي، ويكون في إطار الجماعة المتضامنة، إذ تحكم أفرادها مجموعة من القيم التي تدعو إلى الالتحام والتضامن في إطار جماعي بما يضمن لكل واحد من أفرادها مهامه وأدواره ومكانته حتى يحقق البقاء والاستمرارية.

¹ السيد محمد مرتضى الزبيدي، تاج العروس، دار صادر، بيروت، مجلد 9، ص 77.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 9.

³ بلقاسم سلاطنية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة (مدخل سوسيولوجي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003، ص 15.

كما عرف التنظيم بأنه: عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة، وتقسيم العمل بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم، حتى يستطيعوا الوصول إلى أهداف محددة لهم ومعروفة للجميع.¹

أما معجم العلوم الاجتماعية فيعطي كلمة التنظيم معنيين:

الأول بمعنى منظمة Organisation، ويدل على أن مجموعة من الأفراد ينتظمون بمقتضى قواعد مضبوطة ولوائح محددة وأهداف مرسومة مثل المؤسسات الصناعية والجمعيات الخيرية...

أما المعنى الثاني فيقصد به التنظيم الاجتماعي بصورة عامة بما فيه من عمليات وعلاقات وما يحققه من أهداف اجتماعية عامة، كما أنه يضم البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع.²

وقد شرح بوفلجة غياث كلمة التنظيم ووجد أنها تعني شيئين: وظيفة وشكلا، فالوظيفة هي عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة واحدة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم... كما رأينا في تعريف سابق، أما الشكل أو هيكل التنظيم فيقصد به الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس، والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا بها إلى هدف محدد.³

ويعرف محمد علي محمد التنظيم بأنه: يشير إلى كافة الأساليب أو الطرق التي من شأنها أن تجعل السلوك الإنساني منظما اجتماعيا. أي أن الأساليب هي الكفيلة بتنظيم المجتمع وذلك يكون من خلال معرفة الظروف الاجتماعية في كل مجتمع، وقد قسمها محمد علي محمد إلى عنصرين أساسيين هما: بناء العلاقات الاجتماعية في جماعة أو تجمع اجتماعي، والمعتقدات السائدة في هذه الجماعة أي موجهاً السلوك وضوابطه.⁴

¹ بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016، ص14.

² نخبة من الأساتذة المصريين والعرب المتخصصين، معجم العلوم الاجتماعية، مراجعة: إبراهيم مذكور، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1975، ص575.

³ بوفلجة غياث، فعالية التنظيمات (تشخيص وتطوير)، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، ط1، 2003، ص6.

⁴ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 1972، ص12.

ويرى تالكوت بارسونز أن التنظيم هو النسق الاجتماعي فهو عبارة عن: " مجموعة من الأفراد الذين تدفعهم ميولاتهم إلى الإشباع الأمثل لاحتياجاتهم... والعلاقات السائدة بينهم تتحدد طبقاً لنسق من الأنماط المركبة والمشاركة ثقافياً ".¹

والتنظيم يقوم على عدة متغيرات وظيفية محددة منها على سبيل المثال مبدأ تقسيم العمل حيث له جذوره الفكرية منذ القدم، وإن كان مفهومه يختلف قديماً وحديثاً كذلك فالتنظيم موجود من أجل تحقيق هدف مميز ويكون ذلك في إطار متبادل بين النسق الأكبر والأنساق الفرعية الأخرى.²

من خلال هذا يمكن القول بأن التنظيم يشكل حيزاً واسعاً يضم مجموعة من العلاقات والارتباطات بين عدد من الأفراد الذين لديهم نفس التوجهات ونفس الانتماءات، حيث تجمع بينهم مصالح وأهداف مشتركة، والمؤسسة الاقتصادية تعتبر تنظيمياً مهيكلًا في إطار قانوني منظم تحكمه مجموعة من القواعد والقوانين التي تضمن سير مختلف الأنشطة والعمليات بهدف تحقيق الأهداف المسطرة.

والتنظيم عند ماكس فيبر هو علاقة اجتماعية محدودة أو مغلقة من الخارج بغرض الضبط، يكون الالتزام بنظامها مضموناً بفضل سلوك أشخاص معينين، ممن يكون سلوكهم قائماً على تطبيق ذلك النظام وهو المدير، ومن الممكن أن تكون هيئة الإدارة التي يكون لها في المعتاد سلطة التمثيل إذا لزم الأمر.³

أهمية التنظيم وفوائده:

تبرز أهمية التنظيم في المؤسسة في مجموعة من العناصر نذكر منها:

¹) T. Parsons In: Jean Claud Scheid, **les Grands Auteurs En Organisation**, Ed1, Paris, 1980, p17.

²) مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفى، **الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي (مدخل في علم الاجتماع الصناعي)**، دار المعرفة الجامعية، 2009، ص97.

³) ماكس فيبر، **مفاهيم أساسية في علم الاجتماع**، ترجمة: صلاح هلال، مراجعة: محمد الجوهري، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، ط1، 2011، ص85.

- ضبط أدوار العاملين ووظائفهم داخل المؤسسة مما يسمح بتفادي الاضطراب والفوضى.
- تحديد العلاقة بين أطراف التنظيم (المدراء، المرؤوسين، المسيرين ...).
- ضبط الأداء السلوكي للعاملين.
- فسح المجال أمام المتخصصين في التنظيم للقيام بالتنسيق بين مختلف أنشطة المؤسسة.
- توزيع المعلومات وفق أسلوب رسمي.¹

أنواع وأشكال التنظيم:

عادة ما نجد اتفاقا حول أنواع التنظيمات، حيث يجمع الباحثون والدارسون على أن التنظيمات نوعين: تنظيم أول يسمى التنظيم الرسمي وتنظيم ثان يسمى التنظيم غير الرسمي، وفيما يلي سنقوم بتقديم شرح مفصل لهذين النوعين من التنظيم.

التنظيمات الرسمية والتنظيمات غير الرسمية: من خلال هذا العنصر سنحاول التركيز على تأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على سلوك العاملين ضمن الأنساق الاجتماعية المختلفة داخل التنظيم أو المؤسسة.

التنظيم الرسمي: تعني التنظيمات الرسمية تجمعات محددة البناء ينطوي تحتها أفراد وجماعات يتوزع بينهم العمل وتقسيم الوظائف والمهام، كما تختلف فيه التخصصات بشكل يجعل هذه التنظيمات تنجز ما سطرته ورسمته من أهداف وتعمل على تحقيقها.²

وبالحديث عن التنظيمات الرسمية فالبيروقراطية تمثل خاصية لمجتمع منظم تنظيما رسميا، وهي بمثابة نمط يدعم التنظيم لتحقيق أعلى قدر من الفعالية، حيث أن المؤسسة تربط العمال بالإدارة عن طريق التنظيمات الرسمية التي أصبحت من متطلبات وضروريات التنظيمات المعاصرة، وهي تعمل على دعم القوانين والقواعد الضابطة للعمل من أجل الاستفادة بأكبر قدر الممكن من الكفاءات والجهود والمهارات لجميع أفراد التنظيم بهدف تحقيق الأهداف المسطرة.

ومعجم مصطلحات التنظيم والإدارة لكامل محمد علي يعرف التنظيم الرسمي على أنه: "التنظيم الذي يتقرر عن الإدارة العليا، ويقصد به العلاقة التي ترسمها الإدارة بين العاملين بموجب

¹ (شريف إسماعيل، أساسيات التسيير العمومي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص38.

² (محمد علي محمد، مرجع سابق، ص27.

الخرائط التنظيمية وغيرها، كالعلاقة الرسمية بين مديري الإدارات المختلفة بعضهم ببعض، أو بين مدير الإدارة والعاملين.¹

وعموماً فإن التنظيمات الرسمية ذات تأثير كبير في العمل إذ أنها تستطيع التأثير في العاملين وتدفعهم لتحسين الأداء وفرض أهداف المؤسسة عليهم وتحفزهم على تحقيقها بغرض زيادة الإنتاجية لديهم ورفع مستوى اهتماماتهم باتجاهات التنظيم وتطبيق خطته على نحو سليم، حيث أن المسؤولين في المؤسسة يقومون بتهيئة كل ظروف العمل التي من شأنها تحقيق ذلك بنوع من الكفاءة والفعالية وهو ما يؤدي إلى تضافر جهود أعضاء المؤسسة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

والتنظيمات الرسمية ليست أنساق قائمة بذاتها مستقلة عن المجتمع الذي توجد فيه، ولكنها تعتبر صورة محددة من أنماط السلوك الاجتماعي، تنشأ من المجتمع وينطبق هذا القول على المكانة الاجتماعية بصفة خاصة وعلى وظيفتها ومدى ما توفره للفرد من طموحات وذلك لتحديد أنماط السلوك الاجتماعي، كما أن نظام المكانة الاجتماعية داخل التنظيم الرسمي للمصنع يعمل على توفير الحوافز التي تعتمد كثيراً على التصور العام للمكانة الاجتماعية في المجتمع المحلي ككل.²

خصائص التنظيم الرسمي: التنظيم الرسمي يحمل ثلاثة خصائص حسب شيبستر برنارد CH. Bernard ونلخصها فيما يلي:³

- التنظيم الرسمي غير شخصي ولا يملكه شخص واحد ولا يخدم مصلحة خاصة بعينها، إنما يرتبط بسياسة شاملة لإدارة المنظمة.
- التنظيم الرسمي قائم على العلاقات المالية، أي أن هذا النوع من التنظيم يهدف إلى حصول كل عامل في المنشأة على أجره مقابل العمل الذي يقوم به.

¹ كمال محمد علي، معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984، ص76.

² مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، مرجع سابق، ص111.

³ نفس المرجع، ص115-116.

- النظام الرسمي قائم على التحام الجماعة الناتجة عن طبيعة الإنسان التي تفرض التنافس بين العاملين إذ يمكن الوصول إلى ذروة الكفاية الإنتاجية. والتنظيم الرسمي غالباً ما يتكون مما يلي:

- المدير أو رئيس القسم.
- مساعد المدير
- المشرف العام.
- مسؤول العمال.
- مساعد مسؤول العمال.
- رئيس الجماعة أو فرقة العمل.
- جماعة العمل.

التنظيم غير الرسمي: يمارس الأفراد في المؤسسة الصناعية أنواعاً من النشاط وأنماطاً معينة من السلوك بعضها رسمي تحدده الخرائط التنظيمية، وبعضها الآخر غير رسمي ينشأ بطريقة تلقائية ويكون نتيجة التفاعل الحر بين الأفراد، وينقسم السلوك غير الرسمي إلى قسمين: الأول لا صلة له بأداء الأعمال وإنجاز المهام، وهو الذي يعرف باسم النشاط غير الرسمي، أما الثاني فله صلة وثيقة بإنجاز الأعمال وأداء المهام والذي يعرف بالتنظيم غير الرسمي، فمثلاً ذهاب العاملين إلى المطعم والتحدث عن المباريات الرياضية يعتبر نشاطاً غير رسمي غير أنه من الممكن أن يصبح هذا النشاط جزءاً من التنظيم إذ يساهم بصورة إيجابية في أداء العمل، كأن يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة، أو بصورة سلبية كأن يعمل على تقييد الإنتاج أو يؤثر في اختيار بعض الممثلين للنقابة.¹

ويعرف كمال محمد علي التنظيم غير الرسمي على أنه: " تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمررون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة

¹ السيد عيد فرج، علم الاجتماع الصناعي (المفاهيم والمجالات والاهتمامات)، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2015، ص220.

أو تقيّمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة ومتقاربة".¹

لكن حصر التنظيم غير الرسمي في العلاقة الشخصية يحد من نطاقه ولا يؤدي إلى المعنى الواسع الذي نريده في هذا البحث والذي يتعلق أساساً بكفاءة نظم الحوافز في المؤسسة و تأثيرها في الفعالية التنظيمية، وذلك لأن من خصائص التنظيم غير الرسمي هو التفاعل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية الموسعة التي تكون العلاقات الشخصية جزءاً منها.²

ويعرف عبد الباسط محمد حسن البناء غير الرسمي بأنه: " يتمثل في الجماعات التي تتكون بطريقة تلقائية والتي تنشأ نتيجة الاتصال المستمر والتفاعل الحر بين الأفراد والجماعات في محيط العمل".³

يمكن القول أن البناء أو التنظيم غير الرسمي ينشأ بطريقة موازية للتنظيم الرسمي، وهو تنظيم له إيجابيات وسلبياته في المؤسسة، حيث يكون داعماً لخدمة المصالح العامة وتحقيق الأهداف إذا كان يوجه سلوكيات الأفراد بطريقة إيجابية في المؤسسة التي يعملون بها.

عناصر التنظيم غير الرسمي:

- الجماعات غير الرسمية: وهي التي تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبياً ومن أمثلتها: الأصدقاء، الزمر (من زمرة)، العصب (من عصابة)، وهؤلاء لا يربطهم اتصال وثيق وسلوكهم لا يتسم بالاستمرار لكنهم يشتركون في تحقيق أهداف مشتركة.
- وجود تنظيم يضبط العلاقة بين هؤلاء الجماعات من حيث تحديد الحقوق والواجبات.
- وجود قوانين تحكم سلوك أعضاء الجماعة وتنظم العلاقات القائمة بينهم من ناحية، وبينهم وبين غيرهم من أعضاء الجماعات الخارجية من ناحية أخرى.
- اتفاق الجماعة على مجموعة من الآراء والمعتقدات والقيم التي تدعم قواعد السلوك وتحكم أنواع النشاط الذي يمارسه الأفراد.

¹ كمال محمد علي، مرجع سابق، ص 108.

² حسان الجيلالي، مرجع سابق، ص 45.

³ عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة، 1972، ص 233.

- القيام بأنواع من النشاط الاجتماعي غير الرسمي مثل: المراسيم والشعائر.
- وجود نظام للاتصال بين الأعضاء، إذ يساعدهم على دعم مختلف الآراء والمشاعر والأحداث التي لها صلة بتماسك الجماعة.¹

وظائف التنظيم غير الرسمي:

- تهيئة الفرصة للعامل للتعرف على دوره الاجتماعي: فالتنظيم غير الرسمي يتيح للفرد فرصة التعرف على الدور المنوط به في المؤسسة التي ينتمي إليها والذي يحدد حقوقه وواجباته داخلها، ويمكنه من معرفة الصلة التي تربطه بغيره من أفراد العمل وعلى الطريقة التي يؤدي بها العمل، وكيف يؤدي دوره بطريقة مقبولة.²
- تحديد مستويات الأداء وفقا لمصالح العاملين: ذلك أن الجماعة غير الرسمية تعمل على تقييد الإنتاج والحد منه إذا كان هناك تناقض بين الإدارة وأعضاء الجماعة.³
- إخضاع الأفراد لعناصر الضبط الاجتماعي، فالجماعة غير الرسمية هي من تقيم الضبط الاجتماعي، والفرد ملزم بتتبع السلوكيات وقيم الجماعة التي ينتمي إليها.
- تحقيق الاتصال بين الأفراد وتوثيق الروابط بينهم، فالتنظيم غير الرسمي يهتم بتحقيق اتصالات منتجة من خلال خلق فضاء لنقل الآراء والأفكار التي تحقق التفاهم المتبادل مما يسمح للعامل بالاندماج ضمن المجموعة التي ينتمي إليها.

(ب) معنى الفعالية التنظيمية والمعاني المرتبطة بها:

الفعالية التنظيمية:

إن مصطلح الفعالية التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي لازال يكتنفها الكثير من الغموض نظرا لقلّة البحث فيها، ما خلق اختلافا وتباينا في تعريفها عند الكثير من الباحثين من خلال مداخل دراستها، وطبيعة الأبحاث والأهداف، لهذا فقد اختلف الباحثون في تحديد تعريف موحد لهذا المفهوم وذلك لاختلاف الاتجاهات والتخصصات ومجالات الدراسة، ومن ذلك فقد ظهر

¹ السيد عيد فرج، مرجع سابق، ص221.

² نفس المرجع، ص226.

³ حسان الجليلي، مرجع سابق، ص60.

الاهتمام الفعلي بدراسة هذا المفهوم في الخمسينات من القرن الماضي حيث كان ينظر إليها على أنها: " الدرجة التي يبلغها التنظيم في تحقيق أهدافه " ¹.

وفيما يلي سنحاول عرض بعض وأهم التعاريف التي تتعلق بهذا المفهوم والتي من خلالها سنحاول تعيين الحدود النظرية والتطبيقية للدراسة التي نحن بصدد إعدادها والتي تتعلق بدور نظم الحوافز في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

عرفها علي الشريف بقوله: " الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة " ².

وعرفها إبراهيم كشك بأنها: "مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة" ³.

ومن خلال هذين التعريفين يتضح لنا أن الفعالية التنظيمية لأي مؤسسة أو تنظيم حسب علي الشريف و إبراهيم كشك ترتبط أساسا بالأنشطة الممارسة من قبل ذلك التنظيم، بمعنى أن المؤسسة يجب عليها أن تتبنى استراتيجية عمل واضحة لأداء الأنشطة من أجل تحقيق أعلى قدر من الفعالية، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال توضيح الأهداف العامة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها إلى جميع الأفراد العاملين، حتى يتسنى لهم توجيه سلوكياتهم فيما يساهم في تحقيق تلك الأهداف.

والتعريفين السابقين يشتركان مع ما قدمه أبو قحف في كتابه أساسيات الإدارة والذي قال بأن الفعالية هي: " محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية ، وما يؤثر فيها من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة " ⁴.

¹ خاطر أحمد مصطفى، الإدارة وتقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1990، ص121.

² علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2، 1997، ص39.

³ إبراهيم كشك، ومضات إدارية صور من الواقع الإداري وأفكار إدارية، دار وائل، عمان، 1999، ص275.

⁴ أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، بيروت، 1995، ص35.

كما عرفها طريف شوقي بأنها: " المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها، حيث لا يقتصر الأمر على انجاز أهداف المنظمة فحسب، بل يمتد إلى إشباع الحاجات المشروعة لأفرادها في المدى القريب والبعيد والحاجة المشروعة للمجتمع المحلي الذي تعمل الجماعة في إطاره " ¹.

من خلال هذا التعريف نفهم أنه لتحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى أي مؤسسة يجب ربط تحقيق أهدافها بفعالية عنصر القيادة والتي بدورها تعمل على إشباع الحاجات المتنوعة لأعضاء التنظيم، فالقائد في المؤسسة لا بد أن يتميز بمجموعة من السمات والخصائص الكاريزمية التي تسمح له بالتأثير في الأفراد العاملين في المؤسسة، والقيام بتوجيه سلوكياتهم بطريقة إيجابية تضمن ولائهم واستقرارهم في العمل وبالتالي شعورهم بالرضا الوظيفي.

بينما عرفها آخرون بأنها: " محصلة القدرة على إرضاء الجهات صاحبة التأثير والتي يعتمد عليها بقاء المنظمة واستمرارها مثل العملاء، الموظفون، الموردون... " ²

هذا التعريف حاول دمج مختلف العناصر سواء الداخلية أو الخارجية والتي تؤثر في استمرارية النشاط بالمؤسسة، وهذه العناصر بتفاعلها يمكن بناء نوع من الاستراتيجية المستقبلية للعمل التي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة على المدى القريب والبعيد.

وهناك من الباحثين من عرف فعالية التنظيمات من خلال الأنشطة والممارسات التنظيمية الداخلية في المنظمة، كسهولة أداء الوظائف ومدى الاستفادة من الطاقات البشرية...، ومن أنصار هذا الاتجاه في تعريف الفعالية كل من كريس أرغريس وفرنسيس ليكرت، حيث عرفوا الفعالية بأنها: " تعادل الصحة التنظيمية الداخلية ويشمل ذلك العمليات الداخلية والخارجية " ³.

والفعالية التنظيمية حسب توشمان و نادلز اللذان اهتمتا بأهمية النموذج عند القيام بالبحث في الفعالية، قالوا بأن النماذج التي يستعملها الأفراد تؤثر على نوع المعطيات المجموعة والمهملة

¹ طريف شوقي فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1993، ص28.

² محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل عمان، 2008، ص94.

³ بلقاسم سلاطية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مرجع سابق، ص13.

في التنظيم، فالنماذج توجه الأفراد إلى طرق تحليل وتفسير المعطيات المجموعة، وأخيرا فإن النماذج هي التي تساعد الأفراد على اختيار طريقة العمل.¹

بينما استعمل آخرون مفهوم الفعالية التنظيمية للتعبير عن تحقيق الأهداف وتطبيق السياسات في المؤسسة وقالوا بأن الفعالية: " هي القدرة على تحقيق الأهداف ".²

تشكل الفعالية التنظيمية ظاهرة أساسية في علم المنظمات وقد وصفت بمؤشرات شملت الإنتاجية ودرجة تحقيق الأهداف والرضا الوظيفي. وقد جلبت انتباه العديد من الباحثين تركزت جهودهم على استيعاب وتأطير المداخل والأبعاد والدلالات لهذا الموضوع الحيوي. ونتيجة لذلك الاهتمام فقد انبثقت العديد من الدراسات منها ما هو نظري ومنها ما هو عملي بهدف تحديد مفهومها وأنماطها وفق طبيعة نشاط المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية.³

وما يجدر الإشارة إليه حول هذه التعاريف هو أن اختلاف طبيعة التنظيمات (خدماتية، إنتاجية) جعل هناك اختلاف في مجالات دراسة الفعالية، مما يؤدي بدوره إلى اختيار المعايير حول كيفية قياسها، وبالتالي يقتصر كل تعريف على نوع معين من المؤسسات، إذ تعتمد الفعالية فيها على تغليب جانب على آخر، وقد لا يتناسب هذا الجانب مع كل المؤسسات، فالمؤسسات التي توجد في بيئة مستقرة على سبيل المثال قد تتحدد فعاليتها بالتركيز على الأهداف أو الأنشطة أو الموارد... الخ أكثر من تركيزها على البيئة.

ونلاحظ من استعراض التعاريف السابقة لمختلف الباحثين فيما يتعلق بمفهوم الفعالية التنظيمية، أنها كانت تنطلق من مناهج ومداخل متعددة أملت عليها نظرتهم للموضوع، مما أدى إلى مزيد من الاختلاف والغموض لتحديد مفهوم موحد لهذا المصطلح، فالبعض نظر إليها من خلال مدخل النظم/الموارد، ونظر إليها آخرون من جانب مدخل تحقيق الأهداف، بينما نظر إليها آخرون من خلال مدخل العمليات التنظيمية الداخلية وهكذا ...

¹ بوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص96.

² موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، عمان، 2002، ص238.

³ العايب رابح، مقاربة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد22، جامعة قسنطينة، 2004، ص131.

المنظمة الفعالة:

المنظمة الفعالة هي نظام متكامل هادف ومتفاعل من العلاقات المترابطة مع بعضها البعض تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل فيها، وفي إطار مختلف تغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية.¹

خصائص المنظمة الفعالة كمنسق اجتماعي مفتوح: من خصائصها ما يلي:²

- تعتبر المنظمة جزء فرعي من النظام العام الكلي، فهي نظام فرعي بالنسبة للمجتمع أو البيئة الخارجية المحيطة بها.
- تأخذ مدخلاتها من البيئة الخارجية المحيطة بها، وتقوم بإجراء مجموعة من العمليات التقنية أو الفنية عليها وتحولها إلى مخرجات في شكل سلع أو خدمات.
- تتميز باستمرار أنشطتها واتصالاتها الكثيفة مع المحيط الذي تتواجد فيه.
- تعمل على تحقيق حالة من التوازن والاستقرار القادر على التأقلم مع جميع الظروف والأوضاع.
- خاصية تدفق المعلومات والبيانات داخليا وخارجيا الذي يضمن سير عمل المنظمة ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المسطرة.

العلاقة بين الفعالية والكفاءة التنظيمية:

إن من الهام تحديد وتمييز العلاقة بين مفهومي الكفاءة والفعالية، لأنها من المفاهيم الغامضة والمبهمة خاصة في علم الإدارة والاقتصاد وعلم الاجتماع التنظيمي، فكثيرا ما يحدث الخلط بين الكفاءة الاقتصادية والفعالية التنظيمية، وهذا من أجل الإجابة عن التساؤل الذي يقضي بكيفية تفسير المفارقة التي تقول أن هناك مؤسسة تمتاز بالفعالية ولا تملك كفاءة عالية، والعكس فقد نجد مؤسسة ذات كفاءة عالية بينما تفتقر للفعالية، لذا وجب التفريق بينهما من حيث المعنى والمحتوى لضبط العلاقة بين هذين المصطلحين.

الكفاءة:

¹ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة (مداخل وعمليات)، مطبعة شفيق، بغداد، 1988، ص13.

² فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2005، ص92-93.

قام الكثير من الباحثين أمثال: ميشال لودو M. Ledew و تاروندو و لارينو Tarondeau et Larino، بالإضافة إلى المجموعة المهنية الفرنسية بتقديم تعريف شامل للكفاءة المهنية، وهو بأنها تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول لتعمل المؤسسة على تقويمها وكذا العمل على تطويرها، والكفاءة من الناحية الإدارية تعني عمل الأشياء بشكل صحيح، وهذا ما يحيل إلى ربط العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وتتحقق هذه الكفاءة من خلال تحقيق الزيادة في المخرجات مقابل مقدار المدخلات، أو إنتاج نفس المقدار من المخرجات من خلال مدخلات أقل.¹

الكفاءة = المدخلات / المخرجات

وقد عرف ايتزيوني Etzioni الكفاءة على أنها: " عدد الوحدات المستعملة من موارد الإنتاج في وحدة واحدة من منتج واحد ".²

وفيما يلي سنحاول تقديم عرض لمفهوم الكفاءة من وجهات نظر مختلفة:

الكفاءة من وجهة نظر العمال:

الكفاءة من وجهة نظر العمال هي القدرة على إنجاز مجموعة من المهام المحددة والواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط.³

فالمؤسسات التي لا تستطيع خلق درجات الرضا الوظيفي لدى أفرادها ضمن الإطار المعنوي، وتسعى إلى استثمار طاقاتها المادية فقط، فإن هذا يؤدي حتما إلى انخفاض كفاءة المؤسسة وتعطيل طاقاتها، وخفض الكفاءة على مستوى استثمار الجهود البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية.⁴

¹ (الزغبى فايز عبيدات محمد، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص28-29.

²) Etzioni Dans: M Kalika, **Structures D'Entreprises**, Edition Economica, Paris, 1988, p328.

³ خليل محمد محسن الشماخ، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص331.

⁴ نفس المرجع، ص331.

فالكفاءة بالنسبة للعامل هي القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي وذلك من خلال منح العامل قدر من السلطة والمسؤولية وإشراكه في اتخاذ بعض القرارات وإعطائه فرص للترقية الوظيفية وكذا توفير الأجر المناسب.

الكفاءة من وجهة نظر الإدارة:

هي إنجاز المهام الإدارية بكفاءة، فالإدارة الناجحة من تسعى لتحصيل مستوى جيد من الخبرات العامة في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

الكفاءة من وجهة نظر أرباب العمل:

تعتبر الكفاءة من وجهة نظر أرباب العمل القدرة على استخدام الموارد المادية والبشرية المتوفرة في المؤسسة وفق معيار الرشد وتحقيق الأهداف المسطرة الساعية إلى النمو والتطوير، وتوفير الإمكانيات اللازمة لاستمرار التدفق المالي والبشري على المؤسسة.

أنواع الكفاءة:

تنقسم الكفاءة إلى ثلاثة أنواع:

الكفاءة الفردية والجماعية: تتطلب المناصب التي يشغلها العمال داخل التنظيم كفاءات محددة للقيام بالمهام المنوطة بهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، فيجب أن تتوفر في العامل صفات الاجتهاد والقابلية للقيام بالعمل ومواكبة الظروف المحيطة بالمؤسسة وقدرته على التحكم في التكنولوجيا الحديثة، ونعني هنا الكفاءة البشرية وهي صفة مهمة في إدارة المؤسسة الحديثة بالإضافة إلى التأقلم والتعاون مع جماعة العمل.

الكفاءة التنظيمية: تعتمد هذه الكفاءة على مدى الاستجابة للتغيرات داخل التنظيم، فالمؤسسة الاقتصادية في ظل التحولات الحاصلة في البيئة وعدم استقرارها يفرض على المؤسسة الاقتصادية توفير مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع وتطوير كفاءاتها

الفردية والجماعية، لأن المؤسسات المتصفة بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية.¹

الكفاءة الاستراتيجية: الكفاءة غير مرتبطة بالموارد البشري فحسب إذ لا بد على الإدارة العليا للمؤسسة وبالإضافة إلى الحصول على أحسن الكفاءات البشرية، أن تضع مخططات استراتيجية تعمل على تحقيقها عن طريق هذه الكفاءات وذلك بتهيئة البيئة المناسبة لذلك.

ورغم هذا الاختلاف في المدلولات بين الكفاءة والفعالية، فهما مفهومان غير متناقضان، فعلى الرغم من وجود الكثير من المؤسسات الفعالة ذات الكفاءة العالية إلا أن هذا لا يعني صحتها في كل الأحوال، فقد تكون هناك مؤسسات فعالة ولكن كفاءتها منخفضة، وفي مقابل ذلك نجد مؤسسات أخرى تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في استخدام الموارد لكن لا تتمتع بالفعالية، فالفعالية الحقيقية تساوي الغاية والوصول إلى الهدف والكفاءة هي أن تعمل على ذلك بالطريقة الصحيحة.

وعليه تبقى كل من الكفاءة والفعالية مؤشرين لنجاح المؤسسة، فالكفاءة مؤشر نجاح قصير المدى والذي يظهر من خلال الأنشطة الإنتاجية، والفعالية مؤشر نجاح على المدى البعيد من خلال مقدرتها على الاستمرار في المحيط الذي تعمل فيه.

والمخطط الموالي يمثل العلاقة الارتباطية بين مفهومي الفعالية والكفاءة:

¹ سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص141.

الشكل رقم 03: يمثل العلاقة بين الفعالية والكفاءة.



المصدر: أحمد ماهر، الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص22.

من خلال عرضنا لخصائص ومميزات كل من الكفاءة والفعالية التنظيمية يتضح لنا ارتباط الفعالية بالأهداف، بينما نجد الكفاءة ترتبط بالوسائل، فإذا كانت الكفاءة أحد الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها فهذا معناه إمكانية استخدام الكفاءة كأحد المؤشرات الدالة على الفعالية التنظيمية، بمعنى أن الفعالية أشمل وأعم من كفاءة المؤسسة.

وعملية قياس الكفاءة تسهل في الإنتاج حين نطبقها على المؤسسات التجارية التي تهدف للحصول على الربح والزيادة بقدر المستطاع من الأرباح عن طريق تحقيق الفرق بين المدخلات

والمخرجات، مما يعكس كفاءة المؤسسة وذلك بالنسبة لمعايير الأداء الموضوعية التي حددتها المؤسسة وكذا لطبيعة الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه.¹

(2) مداخل دراسة الفعالية التنظيمية:

هناك عدة مداخل لدراسة الفعالية التنظيمية ولا يمكن حصرها في مدخل واحد إذ تتنوع هذه المداخل حسب ما يلاءم كل مؤسسة نظرا لعدم الاتفاق على مدخل مناسب لقياس الفعالية التنظيمية عند كل المؤسسات، وهذا راجع كما أشرنا سابقا إلى اختلاف آراء واتجاهات الباحثين في وضع تعريف ومفهوم دقيق وموحد للفعالية التنظيمية، إضافة إلى الإمكانيات المادية والبشرية والبيئة التي تحيط بها، ومن بين أهم هذه المداخل:

مدخل تحقيق الأهداف:

يقوم هذا المدخل في قياس الفعالية في أي مؤسسة من المؤسسات بالاعتماد على مدى قدرتها على تحقيقها للأهداف المسطرة، وليس التركيز على ما تتوفر عليه من وسائل واستثمارها في تحقيق الأهداف المسطرة.

ويعد هذا المدخل من المداخل الأولى التي أولت عنايتها بدراسة التنظيمات ويرى أصحابه أن فاعلية التنظيم تبرز بالاعتماد على تحقيق الأهداف مثل: القدرة على تحقيق أكبر ربح ممكن، التغلب على المنافسين، التوسع والانتشار.²

وباعتبار أن لكل مؤسسة أهداف خاصة ونهائية تسعى للوصول إلى تحقيقها في ظل وجود فرص سانحة لإنجازها، فإن هناك إمكانية لقياس مستويات هذا الانجاز بعيدا عن نوعية وطبيعة المؤسسة.³

¹ محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة (المبادئ والتطبيق)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص377.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص88.

³ عون الله صلاح الدين، مدخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد54، 1987، ص14-15.

كما يقترح بلقاسم سلاطنية وآخرون أن تصنف المؤسسات على أساس الهدف الرئيسي الذي أنشأت من أجله، فهناك من المؤسسات التي تعمل بهدف زيادة الربح كالمصانع المؤسسات التي تهتم بحل المشكلات كالمكاتب الاستشارية بهدف التوصل إلى أفكار جديدة، ومنظمات التعليم بهدف إحداث تغيير في ميول واتجاهات الأفراد، وإلى جانب الأهداف الرئيسية هناك الأهداف الوسيطة والتي يمكن قياسها من خلال مؤشرات الأهداف متوسطة المدى، وقد دلت الدراسات التي اعتمدت على هذا المنهج أن المؤشرات المرتبطة بقياس الفعالية في منظمات الأعمال مثلا: الإنتاجية واستغلال الموارد مع عدم الحاجة إلى الرقابة الدقيقة، والمبادرة بتحسين طرق العمل، وفي مجال البحث والتطوير تتمثل تلك المؤشرات في التسيير الذاتي والتعاون بين الوحدات.¹

مدخل موارد النظام:

هذا المدخل يحدد أن فعالية المؤسسة تكمن في قدرة هذه الأخيرة على تأمين وتوفير الموارد الضرورية في الإنتاج كرأس المال، المواد الخام، اليد العاملة والخبرة، ما يشير هذا المدخل إلى مدى نجاح المؤسسة في تعاملها مع البيئة الخارجية للحصول على هذه الموارد.²

وتعتمد دراسة الفعالية على ضوء هذين المدخلين على مبدئين هما:³

* توفر الحاجات والموارد التي يحتاجها التنظيم عند احتكاكه الفعلي مع المجتمع وتنظيماته المختلفة.

* النظام القادر على تشغيل هذه الموارد والمدخلات.

وقد ركز هذا المدخل على جانب المدخلات فقط، وقد يكون هذا على حساب مخرجات المؤسسات، ورغم عدم حصول المؤسسة على المدخلات المرجوة فإنها تحقق الفعالية، كما يمكن أيضا عدم تحقيقها للفعالية رغم إمكانية حصولها على الموارد التي تحتاجها.

¹ بلقاسم سلاطنية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مرجع سابق، ص 25-26.

² حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، عمان، 2003، ص 94.

³ بلقاسم سلاطنية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مرجع سابق، ص 28.

مدخل العمليات الداخلية:

تهتم دراسة الفعالية التنظيمية من خلال هذا المدخل بقياس الأنشطة والممارسات التنظيمية منها المرونة والصحة التنظيمية.

ومن هذا المدخل يتضح أن الفعالية التنظيمية ترتبط كلية بما هو حاصل داخل التنظيم، فتداخل عناصر هذا التنظيم وانسجامها مع النظام وغياب التوترات مع سلاسة الإجراءات، ونقص معدل الشكاوي والتذمر وحصول الثقة بين الإدارة والعاملين، وتدفق المعلومات الأساسية بكل سهولة، ووضوح وبيان بين شتى المستويات والاتجاهات، كل هذا يعد المقياس الأساسي والحقيقي لفعالية المؤسسة وجودة أدائها.¹

وهنا لا بد من الإشارة إلى وجود بعض المعوقات والصعوبات أثناء تطبيق هذا المدخل نذكر منها:

- الصعوبة الكبيرة في محاولة قياس العملية التنظيمية وإخضاعها للتقييم.
 - يمكن أن تكون المؤسسة فعالة، لكن قد تكون هناك بعض الخصائص المعيقة لهذه الفعالية، مثل الازدواجية أو صراع الأفراد مثلاً.
 - لا يمكن التركيز والاهتمام بعنصر العمليات فقط وتناسي وإهمال عناصر النظام الأخرى.
- مدخل إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم:** وفي هذا المدخل تعتبر المؤسسة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها، وإذا كان مدخل النظم يتقاطع مع مدخل إرضاء الجهات المؤثرة في التفاعل مع البيئة الخارجية، إلا أن مدخل الجهات لا يركز على التفاعل مع كل التغيرات البيئية، وإنما تركيزه ينصب على العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجياً على استمرار عمل المنظمة.²

¹ (الفضلي فضل صباح، مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص239.

² (صالح بن نوار، مرجع سابق، ص283.

كما يسمى هذا المدخل بمدخل: المكونات الاستراتيجية، ويرى في هذا الإطار بريكمان وكامبل أن قدرة التنظيم لها حدود في إرضاء رغبات المشاركين، وأهدافهم ترتفع مع زيادة قدرة النسق على تلبية وإرضاء هذه الرغبات، وهو ما يؤدي إلى صعوبة تحقيق الهدف.¹

مدخل النسق: هذا المدخل يتضمن جميع أعضاء التنظيم، والعلاقات التنظيمية التي تمثل النسق المتكامل الذي يتأثر كل عنصر فيه بما يحدث في العنصر الآخر، بيد أن مرحلة تحديد عناصر النسق قد يكون فيها نوع من اللبس والتعقيد في تحديدها ما يصعب عملية فهمها، مما جعل هذا المدخل يتصف بنوع من التداخل وعدم الوضوح مما أدى إلى الإهمال في بعض المراحل المتقدمة، حيث أن الباحث يجد صعوبة بالغة أثناء تحديده للمداخل الأساسية والجوانب والزوايا التي سيدرس منها بحثه، حيث تكون كل الأبعاد والمؤشرات متداخلة وغير واضحة وبالتالي تكون هناك صعوبة بالغة في بناء مصطلحات ومفاهيم الدراسة، إضافة إلى وجود بعض المشاكل في بناء جانبه الميداني من الدراسة.

مدخل البيئة: ينظر للفعالية التنظيمية من خلال مدخل البيئة على أنها تحقيق التنظيم لأهداف بيئته الداخلية والخارجية وما تحتوي من متغيرات اجتماعية واقتصادية وسياسية، وتتم دراسة الفعالية من أبعاد متعددة نظرا لتعدد متطلبات البيئة، كالإدارة والعاملين والمستفيدين أو العملاء، كذلك المؤسسات الأخرى ذات العلاقة بمخرجات التنظيم ومدخلاته، ويكون تقويم الفعالية حينئذ من وجهة نظر كل جهة. وقد تعتبر المؤسسة الفعالة من وجهة نظر إدارتها. ولا تكون كذلك من وجهة نظر موظفيها... الخ.²

(3) المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية التنظيمات:

إن التطور الكبير الذي تحققه المؤسسات وتوسعها الكبير من حيث الأدوار والأهداف، استوجب على الباحثين والدارسين إيجاد ووضع مؤشرات عملية تمكنهم من الحكم على المؤسسات على أنها فعالة أم غير فعالة، والوصول إلى معايير يعتمد عليها في ضبط الفعالية التنظيمية، وهذه المؤشرات تنقسم إلى قسمين: مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية.

¹ بوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، مرجع سابق، ص 98.

² بلقاسم سلاطونية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مرجع سابق، ص 30.

المؤشرات الداخلية: وهي مرتبطة بمدخلات كل مؤسسة وعملياتها ومنها:

- تحديد الأهداف: يقصد به قدرة كل مؤسسة على حصر وتحديد أهدافها وضبط مسارها الذي يتم من خلاله الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف.
 - المهارات والقدرات الاجتماعية للمدير: فتوافر وتنوع المهارات الاجتماعية لدى عناصر وأعضاء المؤسسات وعلى رأسهم المديرون يسهل ويضمن تحقيق المساندة للمرؤوسين والعاملين بالمؤسسة من جهة الصعوبات والمعوقات سواء كانت في الحياة اليومية الخاصة بهم، أو في العمل داخل المؤسسة باعتبار المدير الاجتماعي يمد هؤلاء الموظفين بالحماس والتشجيع أثناء القيام بالعمل.¹
 - كفاءة استخدام الموارد المتاحة: من خلال معرفة تسيير الإمكانيات المتاحة، بحيث أن التكلفة لا بد أن تكون منخفضة مقارنة مع عائدات المخرجات.
 - الرضا الوظيفي لدى أفراد المؤسسات: فهو من بين المؤشرات التي تساعد على معرفة مستوى الفاعلية عند العاملين، وبالتالي الأداء الاجتماعي في المؤسسة حيث يعتبر العمال الراضون عن عملهم أكثر إنتاجية من العمال غير الراضين.
 - حوادث العمل: المؤسسة التي تولي قدر كبير من الاهتمام للصحة والسلامة المهنية تستطيع كسب ولاء موظفيها، وهذا ما يقلل وصولها للمساءلات القانونية.
 - تنمية وتطوير قدرات الأفراد: هذا يكون نتيجة اهتمام المؤسسة بعملية التدريب مما يعزز ارتفاع قدرات ومستوى أداء العمال أثناء العمل.
 - درجة الكفاية والتكامل في الاتصالات الرسمية داخل التنظيم.
- المؤشرات الخارجية:** ترتبط المؤشرات الخارجية ارتباطا مباشرا بمخرجات المؤسسات وبعلاقتها بالبيئة الخارجية، ومن بينها:
- المخرجات من السلع والخدمات: فتزويد بيئة العمل بالمخرجات من السلع والخدمات وزيادة الطلب عليها يثبت وجودها كعنصر فعال في المجتمع.
 - نظام الجودة: يرتبط بنوع الخدمة التي يقدمها التنظيم.
 - تحقيق الأرباح: وهو ما يسمح للمؤسسة بخلق فضاء لتحقيق النمو والبقاء والاستمرارية.

¹ نفس المرجع، ص32.

- المسؤولية الاجتماعية: وهي التي تكون من خلال ما تسعى إليه المؤسسة لحل المشكلات الاجتماعية.
- التكيف والتأقلم: ويتحقق ذلك من خلال قدرة التنظيم على مواكبة التغيرات الداخلية والخارجية.
- معدل الاستقرار داخل المؤسسة: وهو يرتبط بنظرة المؤسسة للمستقبل.
- القدرة على التطور: وذلك من خلال استخدام التكنولوجيات الحديثة.
- التحفيز: ويتمثل في إقبال العامل على تحقيق أهداف التنظيم ومدى استعداده للعمل.
- الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.¹

أ) معايير قياس الفعالية التنظيمية:

تعتبر العلاقة بين المؤسسة و المجتمع علاقة عضوية وطيدة لأنها ترتبط باحتياجات المجتمع، و المؤسسة وسيلة وأداة داخل المجتمع، تهتم و تتولى تحقيق هذه الاحتياجات و اتساع متطلباته، ومنه يتضح أن المؤسسات عموماً تنشأ للقيام بوظائف معينة خدمة للمجتمع، الذي بدوره يعطيها المساندة والدعم للبقاء والنمو والتطور.

فإذا عجزت هذه المؤسسات على تأدية الدور المنوط بها وأهملت مهامها ووظائفها كانت فعاليتها منخفضة، وأقرب للزوال والاندثار.

ومن الواضح أن المؤسسات تختلف في طبيعتها وفي مجال نشاطها، لذا ليس من المعقول أن نضع مقياساً واحداً لقياس فعالية التنظيمات، ومنه فقياس الفعالية تتنوع وتختلف تبعاً لأغراض كل مؤسسة.

وفي هذا المقام يجدر بنا الإشارة إلى المعايير و الخصائص التي تقاس من خلالها فعالية المؤسسات التي يهدف كل مسؤول إلى وضعها و محاولة تحقيقها كأهداف من أجل معالجة المشكلات و الارتقاء بخدماتها و مدخلاتها.

¹ عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص11.

وعموماً ففعالية المؤسسة تتمثل في مقدرتها على الوصول إلى الأهداف المسطرة و تحقيقها في إطار ظروفها الداخلية والخارجية، ومنه يتضح لنا أن هناك اتجاهين لتحديد معايير قياس الفعالية، الأول مرتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، والثاني الاختلاف الذي تفرضه الظروف الداخلية و الخارجية وتأثيره على المؤسسة و يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

الإنتاجية، الكفاءة، الرضا الوظيفي، استخدام التكنولوجيات المتطورة، التكيف و المرونة و التطور، البقاء.

- الإنتاجية أو كمية الإنتاج: وهي القدرة على الإنتاج وتقديم مخرجات بالمواد المتوفرة في ظل إمكانياتها و ظروفها وتظهر نتائج ذلك من خلال الأرباح و المبيعات.

- كفاءة الموارد البشرية: فالمؤسسة الفعالة تعمل على جلب الكفاءات المهنية في جميع التخصصات، وتحرص على توفير التكوين بصفة دورية وتدريب الموظفين على تحمل المسؤوليات التي تتطلب وتستوجب مهارات في التسيير تضمن نجاح المؤسسة و فعاليتها.¹

- استخدام تكنولوجيات متطورة تسمح للمؤسسات بالدخول في المنافسة التي تقتضيها العولمة، والتي أصبحت ضرورة في مجال التنظيمات ومن مميزات الحضارة الصناعية المعاصرة.

- الرضا الوظيفي: فالاهتمام الفعلي بالعمال وحل مشكلاتهم يؤثر بطريقة مباشرة على رفع درجة رضاهم عن العمل ما يعود بالفائدة المرجوة، و الرضا هنا لا يشمل فقط العاملين في المؤسسة بل يشمل المتعاملين وأفراد البيئة الخارجية.

- التكيف والمرونة: وهي قدرة المؤسسة على مواجهة المستجدات ودرجة استجابتها للتغيرات والظروف الداخلية والخارجية، كالتغير في الأهداف والسياسات والاستراتيجيات، ويتضح التأقلم أيضاً في مقدرتها على الاستفادة من نقاط القوة ومعرفة نقاط الضعف وتجاوزها ، مما يسمح لها بالتطور أكثر.

¹ بوفلجة غياث، فعالية التنظيمات (تشخيص وتطوير)، مرجع سابق، ص28.

- التطور: ويتمثل في درجة نمو المؤسسة من خلال اعتمادها على البرامج التدريبية، وكذلك مواكبة التكنولوجيا الحديثة، إضافة إلى تطوير منتجاتها وخدماتها بشكل يتماشى مع التطور في المؤسسات الأخرى المشابهة.

- البقاء: عندما تتجح المؤسسة في البقاء لمدة طويلة فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المؤسسة تلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.¹

¹ نور الدين تاويريت، مرجع سابق، ص156.

حسب بوفلجة غياث فقد حاول ستيرس Steers حصر المعايير المستعملة في قياس

الفعالية التنظيمية حيث وجد ما يلي:¹

الجدول رقم (03): يوضح المعايير المستعملة في قياس الفعالية التنظيمية حسب ستيرس.

النسبة المئوية	عدد المرات	معيار التقييم
59%	10	المرونة والتكيف
35%	06	الإنتاجية
29%	05	الرضا المهني
58%	03	الريح
18%	03	الحصول على موارد نادرة
12%	02	غياب الضغوط التنظيمية
12%	02	التحكم في المحيط
12%	02	تطوير اليد العاملة
12%	02	النجاعة
12%	02	الاحتفاظ بالعمال
12%	02	النمو أو التوسع
12%	02	إدماج أهداف الأفراد مع التنظيم
12%	02	اتصالات مفتوحة
12%	02	البقاء
06%	01	معايير أخرى

المصدر: بوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، مرجع سابق، ص 103.

¹ بوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، مرجع سابق، ص 103.

(ب) متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

إن عملية تحقيق الفعالية في المؤسسات تتطلب تكاثفا وتضافر مجموعة من الدراسات والتحليلات من أجل تطبيق المعارف الجديدة التي تستخدم في نتائج البحوث العلمية في العلوم الاجتماعية، والتي تعتمد على قدر كبير من إبداع الجانب الإداري وخياله بغية تنظيم الجهود البشرية داخل المؤسسات، وهذا ما يحيلنا إلى استعراض مجموعة من الخطوات التي يعتمد عليها عادة في زيادة الفعالية التنظيمية وهي كما يلي:

اللامركزية والتفويض:

وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.¹

- عمل التنظيم على جلب الكفاءات المهنية والعلمية، وما يحقق روح التعاون وتبادل الخبرات وتنمية العمل الجماعي داخل المؤسسة.
- الإدارة بالاستشارة والمشاركة: أي فسح المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، وهو ما يعزز من الثقة والتفاهم المتبادل بين الإدارة والموظفين، وهذا ما يشجعهم على إبراز طاقاتهم وإمكاناتهم خدمة لمصلحة المؤسسة وتحقيقاً لأهدافها.
- العمل على زيادة دافعية الموظفين وتحفيزهم من خلال تحديد العلاوات وموازنة الأجور والرواتب، وهذا من خلال الإشراف على بناء ووضع خطة عمل خاصة بكل تنظيم، وتعتبر الدوافع والاتجاهات من المتغيرات الرئيسية التي تلعب دوراً هاماً في سلوك الأفراد والسلوك التنظيمي ككل، باعتبار أن الأفراد يمثلون جزءاً رئيسياً في التنظيم، وبالتالي تتوقف مقدرة الإدارة على تحقيق أهدافها عن طريق تحصيل قدر كافي من دافعية العمل لدى الأفراد، وهذا ما يتطلب اللجوء إلى القوى والأساليب التي تستطيع إثارة تلك الدوافع

¹ بلقاسم سلاطنية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مرجع سابق، ص 40.

مما يحفز العاملين على العمل وتحقيق الرضا الوظيفي ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية.¹

- الفرد العامل له حاجات الأساسية، وبالتالي يتوقف سلوك الفرد في العمل على تلبية تلك الحاجات ودرجة إشباعها، وطبقا لنظرية ماسلو فإن حاجات الفرد يتم ترتيبها حسب أهميتها أو حسب المنفعة المترتبة على إشباعها.

زيادة فعالية الاتصال:

التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال، طالما أنه أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من فرد إلى آخر ومن مستوى إلى آخر داخل التنظيمات.²

ولتحسين الاتصال بين الأفراد في التنظيم يمكننا القيام بما يلي:

- إنشاء قنوات اتصال واضحة لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات داخل التنظيم.
- إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين في مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي، لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها بين كامل أعضاء التنظيم.
- تسهيل الحصول على التغذية العكسية، والاهتمام بانشغالات العمال المنفذين والعمل على تفهمها والاستجابة لها من طرف المشرفين والمسؤولين.

زيادة فاعلية القيادة:

حيث تمثل القيادة عاملا أساسيا في النهوض بالمجتمعات، فالقيادة تمكننا من تحقيق أهداف المجتمع، لهذا ليس من الغريب وجود دراسات كثيرة ومتنوعة حول موضوع القيادة، والبحث عن أنجع الطرق لاختيار القادة وتدريبهم.³

¹ محمد إسماعيل حميد، حمدي مصطفى المعاز، مرجع سابق، ص 288.

² محمد علي محمد، **مجتمع المصنع**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، ط2، 1975، ص 333.

³ مسعد الفاروق حمودة، إبراهيم عبد الهادي المليجي، **المدخل إلى تنظيم المجتمع المعاصر**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص 197.

يعرف يحي عبد الحميد إبراهيم القيادة على أنها: " عملية تبادلية لها معنى القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص من خلال توجيههم أثناء قيامهم بمهامهم التي من خلالها تحدد الأهداف، بالإضافة إلى التأثير في سلوكياتهم ومعتقداتهم وذلك لصالح التنظيم، وأن هذه العلاقة يترتب عنها بروز دورين متبادلين: الأول من يتولى دور القيام بالعمل ويتمثل في القائد، ووظيفته إصدار وإعطاء الأوامر، والثاني يمثل من يقوم بالعمل وهم المرؤوسين أو الموظفين الذين يقومون بتنفيذ الأوامر التي هي بمثابة الواجب.¹

كما أن القيادة حسب (R.Reitter et autres) ريتير وآخرون تعني قدرة الفرد على تقديم المساعدة والدعم للآخرين في بناء وتحديد الأهداف وتحقيقها.²

ومنه فالقائد يتولى مجموعة من المهام والوظائف منها: التنظيم، التوجيه، التشاور، الاهتمام بالعلاقات العامة في التنظيم، الرقابة، التنسيق، الاهتمام بشؤون العاملين.

تدريب وتكوين الموظفين:

التدريب المهني دعامة من الدعائم الأساسية لعملية التخطيط السليم، لاستغلال القوى البشرية من أجل رفع الكفاية الإنتاجية... ، ومن هنا تتضح أهمية التدريب في موائمة وتكيف عرض العمالة والطلب عليها باعتباره أداة ضبط وتوجيه دائم لهيكل سوق العمل، كما أنه يعتبر في نفس الوقت عاملاً مساعداً لتطوير القوى العاملة والارتقاء بأوضاعها وتحسين أحوالها لكي تحقق ذاتها الإنسانية الراقية.³

ومنه فالتدريب يؤدي دوراً كبيراً في تنمية الموارد البشرية ومضاعفة قدرة الإنسان وتجاربه خلال مراحل حياته العملية، ما يمكن الإدارة من الاستفادة من خبراته لمدة أطول ونقل تجاربه إلى بقية العمال في المؤسسة.

¹ يحيى عبد الحميد إبراهيم، التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل، دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر، 2001، ص160.

² R.Reitter Et Autres, Culture D'Entreprise, Vuibert gestion, Paris, 1991, p39.

³ مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، مرجع سابق، ص277.

فالتدريب يعد قيمة مكونة لجهود أفراد التنظيم، لهذا تعمل أي إدارة على وضع وتقييم تعداد عمالي تبعا لضوابط علمية توجيهية واختيار برامج تدريب ناجعة حتى تعطي الفرصة للقوى البشرية لتكون على دراية بتفاصيل العمل ومتطلبات الأداء بالمستوى الذي يخلق في كل عامل روح الثقة وحب العمل والاعتزاز بمهنته وتخصصه، ما يزيد من كفايته الإنتاجية كما ونوعا.

ج) العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

يمكن أن نقدم مجموعة من العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية فيما يلي:

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمد في المؤسسة.
 - درجة اهتمام المؤسسة بالأساليب التكنولوجية الحديثة.
 - درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
 - وحدة السلطة الأمرة.
 - تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
 - اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تقيد في كل ما هو استراتيجي، واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.
 - فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية.
 - القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى المحيط.
 - نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.
 - شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
 - القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة في تحفيز العاملين بها.
- د) عراقيل ومعوقات زيادة الفعالية التنظيمية:

في الكثير من الأحيان تقع بعض المنظمات في ظل الوسط المتغير في عديد المشاكل وذلك من خلال مجموعة من الممارسات التي تنعكس وتؤثر في المنظمة بشكل سلبي منها:

- أخطاء وسوء التنظيم: فسوء التنظيم واختيار أماكن العمل من معيقات فعالية المؤسسة، ويؤدي إلى انعكاسات سلبية على أداء التنظيم ومستواه منها:

- سوء الإضاءة خاصة في أماكن العمل التي تحتاج إلى إضاءة قوية تعرف نوعاً من الخطورة أو الصعوبة في الرؤية والملاحظة.
- ارتفاع مستوى الرطوبة و الحرارة أو انخفاضهما يسبب ضغوط مهنية وظروف غير مريحة وغير صحية على العمل والإنتاج.
- التضييع و الإسراف في استخدام الوقت والموارد.
- عدم وضوح أهداف المنظمة للعاملين والعكس، وهو ما يعيق ارتفاع مستوى الفعالية.
- سوء التخطيط والتنظيم.
- عدم التجانس والتماسك بين أفراد المؤسسة وغياب قنوات الاتصال بين الإدارة و المرؤوسين.
- انعدام سياسة واضحة لتسيير الموارد البشرية: وتتمثل مظاهر سوء تسيير الموارد البشرية في عدم اعتماد طرق علمية سليمة في توظيف العمال وتقييم أدائهم والفشل في تكوينهم وتحديد علاواتهم.¹
- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي جراء كثرة المشاكل أو سوء العلاقات الاجتماعية بين العمال والمدراء.
- ارتفاع مستوى الغيابات و الانفصال عن العمل وبحث العمال عن بدائل ووظائف أخرى.
- ارتفاع تكاليف الإنتاج مقابل قلة الإنتاج وسوء النوعية، مما يساهم في تكبد المنظمات لخسائر مادية مضاعفة.

4) النظريات المفسرة للفعالية التنظيمية:

أ) المدرسة الكلاسيكية:

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في أواخر القرن العشرين، وقد تأثر روادها بالجو السائد آنذاك، والمتزامن مع الثورة الصناعية وتضم هذه المدرسة النظريات التالية: النظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري، وقبل مناقشة هذه النظريات لابد من الإشارة إلى أهم الافتراضات التي اعتمدها المدرسة الكلاسيكية والتي أسهمت في تطور الفكر الإداري، حيث اعتبرت الإدارة علم ومهنة، وقامت بتسليط الضوء على تحديد وظائف العملية الإدارية من تنظيم

¹ بوفلجة غياث، فعالية التنظيمات: تشخيص وتطوير، مرجع سابق، ص33.

وتخطيط وتوجيه ورقابة، وركزت على أهمية تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، وأبرزت أهمية المكافآت ونظم الحوافز بالإضافة إلى اختيار العمال وتدريبهم.

كانت المدرسة الكلاسيكية في الفكر الإداري المعاصر أول مدرسة إدارية تكلمت عن السلوك الإنساني وكيفية السيطرة عليه بطريقة علمية حديثة، فهي تيار فكري حاول تطبيق العلم على الإنسان، وسميت هذه المدرسة بالكلاسيكية لأنها المدرسة الأولى التي تميزت بوضع الأسس والقواعد العريقة في الإدارة والتي لم تكن معروفة من قبل، وهي بلا شك وليدة الفترة الزمنية التي ظهرت فيها، ومن أسباب ظهورها الاقتصاد الرأسمالي القائم على المشروع الحر والمنافسة والاتجاه إلى الترشيح والتفكير المنطقي، وتفسير السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي استناداً إلى مفاهيم العلوم الطبيعية النامية في ذلك الوقت.¹

التنظيم والاتجاه البيروقراطي:

تعتبر أصول كلمة البيروقراطية Bureaucracy غير واضحة و محددة، وقد اعتقد مورشتاين F. Morstein ، و كارل ماركس K. Marx أن عالم الفيزياء الفرنسي فانسون دي قورناي Vincent De Gournay هو أول من صاغ تعريفاً للبيروقراطية، ولقد أصبحت كلمة شائعة الاستخدام في المجتمع الغربي، كما اخترقت جميع الثقافات وتم ترجمة كلمة البيروقراطية إلى لغات مختلفة من بينها العربية، وتكمن الصعوبة الأساسية في تحديد معنى البيروقراطية وليس في معرفة مصدرها، وتظهر المشكلة الأولى في التناقض القائم بين استخدامات الباحثين للبيروقراطية، وما تعنيه بالنسبة لعامة الناس. فلدى العامة تعبر البيروقراطية عن الجوانب السلبية والسلبية للإدارة، على صعيد آخر نجد اختلافاً واضحاً بين العلماء حول مفهوم البيروقراطية. فالبيروقراطية عند لاسكي Laski تعني القواعد Rules بواسطة الموظفين الرسميين، بينما يشير المفهوم إلى الإدارة Administration بواسطة الموظفين الرسميين، كما تتضمنها تفسيرات ماكس فيبر.²

¹ عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص 43.

² اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلو مصرية، مصر، ط1، 1994، ص 141.

وتمثل الإدارة البيروقراطية النمط الخالص للهيمنة الشرعية وتندرج السلطة المؤسسة على الكفاءة وليس على الأصل الاجتماعي، ضمن إطار من وضع تدابير موضوعية غير شخصية وينقسم تنفيذ المهام إلى وظائف متخصصة ذات حدود محددة بشكل منهجي، وتدار المهنة بقرائن موضوعية من الأهلية والأقدمية... الخ، وليس عن طريق قرائن فردية.

ويحدد ماكس فيبر بدقة أن هذا النمط من التنظيم ليس خاصا بالإدارة العامة، بل يخص أيضا المنشآت الرأسمالية الكبرى، وحتى السلطات الدينية، وتتصف البيروقراطية بنمط إداري (المحاسبة التحليلية) وينمط من التنظيم مؤسس على عقلنة الأهداف مثلما بدأ يطبقها (فردريك تايلور F. Taylor وهنري فايول H. Fayol) هذه العقلنة تمس أيضا أشكال الفكر عبر انطلاقة العلوم والتقنيات.¹

النموذج البيروقراطي المثالي لماكس فيبر:

من أبرز العلماء الذين اقترنت أسماؤهم بالبيروقراطية هو العالم الألماني ماكس فيبر Max Weber الذي ولد في 21 افريل 1864 و مات في 14 يونيو سنة 1920، كان عالما في الاقتصاد و السياسة و احد مؤسسي علم الاجتماع الحديث و دراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وقد تعلم الحقوق و أسهم في مجالات العلوم الاجتماعية وعلى رأسها علم الاجتماع Sociology.²

وقد اهتم فيبر بإحلال تنظيم حضري مناسب يعوض التنظيم القبلي الذي يرتكز على الاعتبارات الشخصية... وتحدث مطولا عن خصائص التنظيم الرسمي الذي يقوم على المكتب و السلطة المخولة له من خلال توفير مجموعة من الشروط أهمها:³

- التسلسل الهرمي للسلطة.
- التخصص الوظيفي الدقيق.

¹ (فليب كابان، جون فرنسو دورتيه، علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية (أعلام وتواريخ وتيارات)، ترجمة: إياس حسن، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، ط1، 2001، ص49.

² (السيد عيد فرج، مرجع سابق، ص144.

³ (شريف إسماعيل، مرجع سابق، ص21-22.

- الاختيار العقلاني للأفراد ودوام الراتب.

- فصل الملكية عن التسيير.

- الخضوع لنظام وثيق يتميز بالانضباط والرقابة.

- وجود مستندات مكتوبة ووثائق محفوظة لدوام الوظيفة.

وقد أصبح هذا النظام من أكثر الأنظمة الإدارية الشائعة بعد الثورة الصناعية، فكان لا بد من وجود نظام إداري يستطيع التعامل مع التوسع الهائل في الإنتاج الصناعي و ما نجم عنه من تضخم في التنظيمات الاقتصادية والصناعية والاجتماعية، وتبين انه من الصعوبة أن يستطيع شخص واحد القيام بأعمال متعددة و معقدة في آن واحد، مما دفع فيبر إلى البحث عن تنظيم إداري قادر على ضبط و مراقبة المهمات الصناعية المختلفة، فقام بتحديد المهام و الأدوار والصلاحيات بكل شخص ضمن نظام هرمي، بحيث يكون الفرد ضمن التنظيم تابعا لرئيس واحد، ويتبعه في نفس الوقت مجموعة من المرؤوسين، وحدد فيبر مهام وصلاحيات وأدوار المرؤوسين بدقة ضمن لوائح و إجراءات، وقواعد مكتوبة، وبذلك تتحكم في سلوك الجماعة البيروقراطية مجموعة ضوابط مقننة جامدة.¹

لقد عمل ماكس فيبر على وضع أنماط شرعية للسلطة، وكان له تأثيرات في الكتابات من بعده، وقد تناول ظواهر مهمة منها: شرعية المعتقدات، وأنماط السلطة وأثر هذين الأخيرين على وظيفة البناءات والتنظيمات السياسية، و قد اهتم فيبر في حديثه عن البيروقراطية بتحليل التغيير الذي طرأ على التنظيم الاجتماعي في المجتمع الحديث، إضافة إلى توضيح الخصائص أو المقومات النموذجية للتنظيمات الرسمية التي أصبحت من أكثر أشكال التنظيم شيوعا.²

وفي هذا يرى فيبر أيضا أن النشاط المؤسسي قائم على مجموعة من العلاقات السلطوية وحدد أن النظرية البيروقراطية تتضمن تخصص عمل ضمن تسلسل هرمي محدد للسلطة و مجموعة من الإجراءات و القواعد الرسمية...وبما أن الرئيس في غير مقدوره التحكم و الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين على اختلاف وظائفهم برزت الحاجة إلى تحديد المستويات

¹ السيد عيد فرج، مرجع سابق، ص145.

² محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص89.

الإدارية، بحيث لا يمكن للموظف الاتصال إلا بمن يليه مباشرة، وهذا ما يعرف بالتسلسل الوظيفي و لزوم عدم تجاوز هذا التسلسل.¹

ومن خلال هذا يتضح تقسيم السلطة حسب فيبر إلى ثلاثة أنماط هي:

السلطة التقليدية: وتستمد شرعية حكمها من الاعتقاد في مدى قوة العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع، كما تستمد هذه الشرعية من المكانة التي يحتلها بعض الممثلين لهذه السلطة من الأشخاص الذين يشغلون الأوضاع الاجتماعية كما هو الأمر في الملكيات.²

السلطة الكاريزمية: والتي تعتمد على مبدأ الولاء المطلق لقدسية معينة كالبطولة، أو نموذج شخصية يقتدى بها لامتلاكها مجموعة من القيم والمثل أو نظام أقامه أحد الزعماء.³

فمفهوم الكاريزما يطبق على شخصية معينة، لها تأثيرها الواضح و المميز عن الأفراد العاديين، فيكون فوق المستوى الطبيعي للفرد العادي، و لما لهذا الفرد من خصائص أو قابليات معينة، قد تكون من أصل العمر أو نمط مثالي من الخصائص تطلق على القائد، كذلك تتحدد الشرعية للقائد في إطار نجاحه أو فشله وتكون ذات أهمية بالغة من ناحية استمرارها أو فقدانها أو زيادتها و نقصانها. فإذا ظهرت قوى أخرى لها نفس الخصائص الكاريزمية وعملت على تغيير أو إبعاد القائد السابق و حلت محله، تتحول الشرعية نفسها سواء من القائد أو تحول الإتياع من حوله والالتفاف حول القائد الجديد.⁴

السلطة القانونية: حسب فيبر فالشرعية القانونية في هذا الإطار تركز على شرعية القوانين والقواعد التي تمكن الرئيس من التحكم في المرؤوسين، حيث أنهم لا يخضعون لهذا الرئيس كولاء له أو إتياعا للعادات والتقاليد، إنما يخضعون له بسلطة القوانين والقواعد.

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة)، دار الحامد، عمان، 2006، ص95.

² محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص87.

³ M. Weber, The Theory Of Social And Economic Organisation, Oxford University Press, New York, 1947, p 328.

⁴ محمد أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، مرجع سابق، ص90.

ويشغل الوظائف الإدارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوفر فيهم المؤهلات و الشروط المحددة في القوانين، وتمتاز الإدارة بالكفاءة و الانجاز والدقة في العمل (كلما كانت المؤسسة الإدارية بيروقراطية كلما كان الإنتاج عاليا)، أي السلطة التي يستمدها الفرد من مركزه الوظيفي في التنظيم. وقد استخلص فيبر بأن هذا النوع الثالث من التنظيم هو الأكثر فعالية، وتحقق للمؤسسة أعلى قدر ممكن من الكفاءة، وهو ما جعله يصف البيروقراطية بأنها النموذج الإداري للتنظيمات الإدارية الضخمة.¹

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الفعالية حسب فيبر تقوم على رشادة سلوك الأفراد ولكي يحقق التنظيم المثالي للبيروقراطية فعالية عالية يجب أن يتوفر فيه مجموعة من الخصائص أهمها:

- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المؤسسة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة، واعتماد الصيغ القانونية في إيضاح جوانب التخصص وتقسيم العمل.²
- اعتبار الإدارة مهنة تستلزم التدريب والتأهيل المستمر.
- يستند تنظيم المكاتب Offices على مبدأ التدرج الهرمي للسلطة بمعنى خضوع المنصب الأدنى للمنصب الأعلى عبر مستويات متدرجة للسلطة وتأخذ الشكل الهرمي.³
- تقسيم الأعمال داخل المؤسسة وفق سجلات ومستندات رسمية وأسلوب ثابت.
- تحويل الصلاحيات لأفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها وأعمالها وفق قواعد واضحة ومحددة يتم من خلالها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.
- اعتماد الخبرة والكفاءة المهنية في اختيار وتعيين العاملين في المؤسسة، فكلما سعت المؤسسة إلى توظيف عمال أكفاء وذوو خبرة كلما ساهم ذلك في نجاعة ونجاح العمليات التنظيمية والتسييرية.
- تحقيق الأمن الوظيفي للأفراد المنظمة، فشعور الموظف بالأمن الوظيفي في المؤسسة يساهم في زيادة حبه للعمل والاستقرار فيه.

¹ السيد عيد فرج، مرجع سابق، ص 146-147.

² C.Kennedy, **Toutes Les Théories Du Management**, Maxima, Paris, 3 Ed, 1999, p283.

³ اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص 150.

- اللاشخصية في العلاقات بين أعضاء التنظيم وبين العملاء ومعاملاتهم كحالات، وتأخذ العلاقات بينهم الشكل الرسمي.¹

الانتقادات التي وجهت للنموذج المثالي للبيروقراطية:

إن هذه النظرية على غرار النظريات الأخرى تلقت مجموعة من الانتقادات عرفت في كثير من الأحيان الكثير من المبالغة في التقييم، وفي الأحيان الأخرى عرفت انتقادات بناءة، لكن ما لا يمكن إنكاره هو الفائدة التي قدمها فيبر من خلال نموذجه المثالي للبيروقراطية في علم الاجتماع التنظيمي والإدارة، فقد كان السباق لدراسة البيروقراطية الحديثة من حيث الزمن والفكر.

ومن بين أبرز الانتقادات التي وجهت إلى التحليلات التي قدمها ماكس فيبر ما يتعلق بموضوع الرقابة والإشراف، حيث أن التركيز الزائد على تطبيق مبدأ الرقابة والإشراف في المؤسسة يؤدي إلى الانحراف عن القواعد و التعليمات، وبالتالي انخفاض الكفاءة التنظيمية وبذلك تترك الأهداف الأساسية للمؤسسة دون تنفيذ فعلي.

إضافة إلى أن النموذج البيروقراطي لفيبر قدم تحليلات على أساس أن المؤسسة نسق مغلق، وليست نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة.

إضافة إلى إهمالها للفرد ومعاملاته على أساس أنه آلة وتجاهل وإغفال طبيعته الإنسانية والاجتماعية، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الفعالية داخل التنظيم بدلا من ارتفاعها.²

إهمال السمات و الاعتبارات الإنسانية و القيم المختلفة المتداخلة في الموقف والمال و المكانة والارتقاء، عوامل هامة تؤدي إلى محاولات عديدة لمرونة هذه القواعد المحددة، وعدم التعامل مع أفراد المؤسسة كأفراد لهم احتياجات.³

¹ اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص151.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص36.

³ السيد عيد فرج، مرجع سابق، ص153.

كما أن فيبر أغفل في تحليلاته التغير الحاصل في الخصائص البيروقراطية حيث أن البيروقراطية تختلف من بلد لآخر وهذا وفق الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية لكل دولة.

والتنظيم البيروقراطي عمل على نشر الجمود من خلال إعطاء الأولوية للوسيلة على حساب الغاية والهدف، وقد أشار بارسونز إلى أن فيبر وقع في مشكلة الخلط بين نمطين من السلطة، الأول يستند على الخبرة الشخصية للرئيس ويخضع لها المرؤوس المقتد لها، أما النمط الثاني للسلطة فهو يستمد الشرعية من المركز الرسمي للتنظيم وعلى المرؤوسين الالتزام بأوامر الرئيس التي تعتبر قواعد رسمية تحدد العلاقة بينهما.

يرى المختصون في علم التنظيم والإدارة أنه وعلى الرغم من الانتقادات الشديدة الموجهة لهذه النظرية إلا أنها كانت سببا في إيجاد تصميم للإدارات الكبرى للدولة وتدوين نصوص قوانين الموظفين، وهذا النموذج أعطى دفعا جديدا في تنظيم المؤسسات بمختلف أشكالها وأنواعها، وأدى إلى وضع أسس متينة للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وأن الولاء للقوانين يعمل على ترقية العلاقات الإنسانية في المؤسسة.

الفن جولدنر Alvin Couldner والتحليل البيروقراطي:

بدأ ينظر ألفن جولدنر إلى التنظيم كوحدة اجتماعية بعد أعمال التون مايو في سنوات 1930، وإذا كان فيليب سيلزنيك وشيستر برنارد من الباحثين الأوائل الذين أكدوا هذه الحقيقة معتبرين التنظيم نسق اجتماعي بالإضافة إلى كونه نسق تقني يحاول التكيف مع محيطه - رغم بعض الاختلافات بينهما - فإن الفضل يرجع إلى ألفن جولدنر في التمييز والترميز لهاتين النظريتين للتنظيم المترابطتين والمتعارضين في نفس الوقت.¹

اهتم جولدنر بكل من مطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا والنتائج غير المتوقعة لقواعد، خاصة أن القواعد اللازمة لصيانة توازن المؤسسة البيروقراطية، غير أن الاعتماد على الرقابة بهدف المحافظة على توازن النظام الفرعي في المؤسسة يؤدي إلى الإخلال بالنظام الأكبر، ويولد

¹ (عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص 241).

نتائج رجعية تعود ثانية على النظم الفرعية ويعمل نموذج جولدنر (The Couldner Model) على الوجه التالي:¹

- 1- يدفع مطلب الرقابة من قبل الإدارة العليا في المؤسسة البيروقراطية إلى وضع الإجراءات الرسمية التي تنظم العمل ويؤدي ذلك إلى تقليل ظهور علاقات القوة داخل الجماعة.
- 2- تتفاعل الفروق في السلطة داخل جماعة العمل مع درجة الاعتقاد بضرورة عدالة المعايير.
- 3- تتحول الأدوار المحددة لأعضاء المؤسسة في إطار القواعد الرسمية إلى نمط يمثل الحد الأدنى من الأداء المطلوب، مما يعني انخفاض الانجاز الفعلي عن الممكن انجازه.
- 4- يؤدي تعيين الحد الأدنى من الأداء المسموح إلى حصول فوارق بين الأهداف العامة للمؤسسة وبين منجزاتها الفعلية.
- 5- كاستجابة لعدم التوازن يدفع الإدارة العليا إلى ممارسة الدقة في الإشراف وإلى إحكامه في إطار النموذج الآلي للمؤسسة.
- 6- يؤدي إحكام الإشراف إلى بروز مظاهر علاقات القوة، وإلى زيادة مستوى التوتر في جماعة العمل.

بيتر بلاو Peter Blow والنموذج البيروقراطي:

إن فيبر في تحليله للبيروقراطية قد أولى اهتمامه الرئيسي للعلاقات الرسمية التي تحددها القواعد والأنظمة الداخلية في المؤسسة، غير أنه لم يتحدث عن الروابط غير الشخصية والعلاقات التي تدور في نطاق ضيق بين الجماعات في جميع المؤسسات، ويتبين لنا من دراسات موسعة أن الأساليب غير الرسمية لأنشطة المؤسسات تتيح مجالاً واسعاً للمرونة وتفسح الفرصة لتحقيق غايات المؤسسة بطرق أخرى. وفي مقدمة الدراسات المرجعية التي تناولت العلاقات غير الرسمية تلك التي أجراها بيتر بلاو... حيث توصل إلى أن شبكة العلاقات غير الرسمية تنتشر على جميع مستويات المؤسسة، وتكون العلاقات والروابط الشخصية في قمة الهرم البيروقراطي أهم مما يظهر في الأوضاع الرسمية التي تتخذ فيها القرارات ... كما أن الاتصالات غير الرسمية بين

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص42.

القادة الإداريين داخل المؤسسة قد تساعد على انجاز المهمات وتحقيق الأهداف بصورة أكثر كفاءة وسرعة.¹

لقد أراد بلاو من خلال محاولته هذه سد الثغرات النظرية و التطبيقية التي يعاني منها النموذج فيبر، وذلك باهتمامه بمسألة الترشيد في الكفاءة أو الفعالية في التنظيمات الرأسمالية على وجه التحديد، فقد رأى أن دراسة فيبر للبيروقراطية تتضمن فكرة وهمية، مؤداها أن الترشيد التنظيمي يأتي فقط من أعلى التنظيم البيروقراطي، كما يتضمن نموذج فيبر المثالي فكرة ضمنية مؤداها أن عضو التنظيم البيروقراطي يتصرف بشكل رشيد فقط، وذلك عندما تكون مهمته أو وظيفته محددة و مرسومة له بوضوح حيث أن يحرمه هذا التحديد من حرية التصرف و المبادرة الشخصية.²

لم يهتم بلاو بدراسة الإشباع الفردي ووسائل التحفيز على العمل وإنما اهتم أساساً بابتكار استراتيجي داخل التنظيمات التي تعمل على تحقيق فعالية أكبر وكفاءة تتفوق على البناء للنمط الأحادي لفيبر، إذ أن الظروف المختلفة تتطلب أبنية مختلفة وهذا يعني أن كل تنظيم ظروفه الخاصة التي تزعمه على وضع بناء تنظيمي ملائم لهذه الظروف، لان وضع نموذج موحد تتبناه كل التنظيمات يؤدي مباشرة إلى ثغرات تعيق فعالية التنظيم برمته.³

وهكذا أوضحت دراسة بلاو أنه بالإمكان إدخال بعض التعديلات على النموذج الرسمي الجاف للبيروقراطية عند فيبر، كما أوضحت أن المعوقات الوظيفية مثل الروح المعنوية المنخفضة للعامل و المستويات المنخفضة للإنتاج هما حالتان مرتبطتان و متلازمتان، وهذا ما يشير إلى أن الأشكال و الأبنية التنظيمية البديلة ربما تكون أكثر كفاءة و فعالية، ويرى بلاو أن الشرط الأساسي لذلك هو ضرورة أن يكون الضبط في التنظيمات مركزياً، وما إذا ارتبط هذا بموقف أقل تسلطاً فستتهياً الظروف الملائمة لعمل الفرد، و بالتالي يلعب الدور الفعال في التنظيم ويساهم في حل المشكلات التي تعترضه، كما اعتقد بلاو أن الانجاز و الأداء الثابت

¹ أنتوني غدنز، علم الاجتماع (مع مدخلات عربية)، ترجمة: فايز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، ط4، 2001، ص411-412.

² سعد عيد مرسي بدر، الأيديولوجيا ونظرية التنظيم (مدخل نقدي)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص114.

³ صالح بن نوار، مرجع سابق، ص158-159.

للأهداف التنظيمية يعتمد على التغيير الدائم للبناء البيروقراطي، و يترتب على ذلك أنه لا يجب إجبار عضو التنظيم على التمسك الصارم بمجموعة القاعد التي سبق وضعها و إنما يجب السماح له بتحقيق التكيف لسلوكه وفقا للظروف المتغيرة.¹

الاتجاه الإداري ونظرية التنظيم:

تعود نشأة الإدارة العلمية إلى حقب تاريخية بعيدة بحكم الطبيعة الإنسانية التي تميل إلى التنظيم وحب القيادة، وظهرت بوضوح مع بروز الثورة الصناعية التي شهدت تسيير العديد من المصانع والمنشآت الإدارية.

و تعتبر الثورة الصناعية المحرك الأساسي للإبداع في مجال علوم الإدارة و التنظيم و الحاجة الماسة لإيجاد السبل الكفيلة بتحقيق تنظيم فعال للنشاط الصناعي يسمح بتحقيق مستويات أداء عالية، بتوفير المهارات و السلوكيات الموازية لهذه النهضة و غير متوفرة لدى طبقة الصناعيين التي تعتمد على أساليب تنظيم تقليدية لا تتوقف و متطلبات العمال ولا تشجع على تحسين إنتاجيتهم، الرواتب ضعيفة و التنظيم يخضع لأهواء الملاك و غياب الدافع لزيادة الإنتاج، كل ذلك يساهم في ضرورة وجود إطار نظري يعالج هذه الظاهرة و المتمثلة في حركة الإدارة العلمية التي ساهمت في تقليل ظاهرة التبذير داخل المصانع وازدياد الأرباح للملاك و زيادة رواتب العمال، و ظهور طبقة جديدة بين الملاك و العمال و هي طبقة الإداريين.²

و الإدارة العلمية في معجم مصطلحات العلوم الإدارية هي حركة فنية برزت في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر القرن 19، ومن أهم من رسم خطوط هذه النظرية العلم " فريدريك تايلور" و الذي اهتم بوضع مبادئ تسترشد بها الإدارة في تحقيق زيادة الإنتاج وهذا من خلال الاختيار العلمي للعمال و التدريب الصحيح و الملاحظة الفعالة لأعمالهم، وقديم الحوافز من أجل تشجيعهم على الإنتاج.³

¹ نفس المرجع، ص160.

² السيد عيد فرج، مرجع سابق، ص66-67.

³ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب، بيروت، 1994، ص58.

ومن رواد نظرية الإدارة العلمية نجد فريدريك تايلور، و هنري فايول اللذان سنتناولهما بالعرض و التفصيل.

مدرسة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

ولد فريدريك تايلور في 20 مارس 1856 في فيلاديلفيا بالولايات المتحدة الأمريكية وسط أسرة تنتمي للطبقة الليبرالية العليا، كان من أصحاب الثروة وصاحب أملاك عقارية كانت تغنيه عن الانضمام إلى أي تنظيم، درس في البداية القانون، تحصل على درجة جامعية في الهندسة في سن الخامسة و العشرين، و اهتم بالمجال الصناعي وعمل به في شركة للصلب و تدرج فيها إلى أن وصل من عامل بسيط إلى اكبر المهندسين، منح درجة الدكتوراه الفخرية عام 1902.

و اهتم تايلور بملاحظة طريقة إدارة المنشأة وطريقة تنفيذ المهام، و اقترح نموذج جديدا سمي بالتنظيم العلمي للعمل، و يعتبر هذا النموذج المقترح من بين النماذج العقلانية الأولى، وهذا المقترح يصف من خلاله فريدريك تايلور الإدارة العلمية على أنها نظرية الآلة لأنها أغفلت الجانب الأدمي الإنساني للفرد داخل التنظيم، و عد الفرد آلة من الجانب الاقتصادي البحث و الذي يقوم على استغلال ما أمكن من الطاقات التي تحقق هذا الاستغلال من خلال تصميم بالطريقة القصوى.

ولهذا ركز تايلور و أتباعه على دراسة الوقت و الحركة ووضع أفضل فنون الحركة الفيزيقية للآلة ذاتها وليس الفرد، وقد ساهم في ذلك مجموعة من الأخصائيين النفسيين الاجتماعيين من أجل وضع طريقة تمكن من استغلال أمثل للطاقة الفيزيقية للفرد.

وقام تايلور بتقديم الحوافز للعاملين الذين وصلوا إلى معدل الإنتاج اليومي، بينما لا يحصل الذين لا يصلون إليه على نفس المكافئة التي حصل عليها الآخرون، لكن تكون بنسبة أقل بكثير، وهذا الأسلوب حقق لتايلور مضاعفة في الإنتاج، وذلك بتوظيف أساليب العمل والأدوات والقيود التي تنظم العمل، والخطة الجديدة التي قدمها والخاصة بالأجور، ورئاسة العمال،

فقد كان تايلور يعين الفرد في وظيفة فإذا ثبت فشله تم فصله بحجة عدم استطاعته إنتاج العمل المقرر وعدم ملاءمته للوظيفة.¹

ووفقا لتايلور فالعامل يعتبر عامل من عوامل الإنتاج التي يجب على المدير الحصول عليها عن طريق التنظيم العلمي لمكان العمل، وهذا التنظيم العلمي يشمل دراسة الحركات اللازمة لأداء أي مهمة أو وظيفة، وتحديد أهداف الإنتاج اليومية، وكذلك تدريب واختيار العاملين من أجل تحفيزهم لزيادة مستوى الإنتاجية لكل فرد يسمى " النظام التفاضلي للأجر بالقطعة "، هذا النظام يسمح للمدير بمكافأة العمال وفقا لمعدل الإنتاج اليومي، حيث أن مسؤول المؤسسة يجب عليه دراسة وتحليل الحركات الأساسية اللازمة لكل مهمة أو وظيفة، وبعدها يقوم باختيار وتدريب العمال من أجل إعدادهم للاستفادة من قدراتهم وفقا لعقلانية تلك الوظائف.²

وهذا معناه أن تايلور أولى اهتماما كبيرا للحوافز، حيث يعتبر أن العامل لا يمكن تحفيزه إلا بالطريقة المادية وهي الراتب، ومنه اقترح تقسيم العمل إلى وحدات صغيرة وتسليمه لمن يمكنه القيام به، وهذا من أجل تحسين كفاءة المهام وزيادة الإنتاجية، ومن ثم إعادة دمج هذه الأجزاء وهذا ما سماه بعملية " دراسة الحركة والزمن "، واعترفت الإدارة العلمية بأهمية الحوافز التشجيعية في دفع العمال، ولكن تتبين أهمية استخدام الحوافز المعنوية كالمزايا العينية المختلفة، واعتقد المهندسون الصناعيون أن العلاقة بين الإدارة والعمال علاقة تعاقدية يحق للإدارة وفقها أن تطلب من العمال القيام بأي عمل مهما كان قاسيا، ومهما كانت شروطه غير مناسبة دون مناقشة.³

ولتحقيق ارتفاع الإنتاجية وزيادتها وضع تايلور مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي:⁴

- تحديد المهمة أو العمل المطلوب تأديته بوضوح تام.

¹ حسن عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 81.

² Sid Ahmed Benrouane, **Le Management Des Ressources Humaines (Etudes Et Concepts, Approches Et Outils Développés Par Les Entreprises Américaines)**, Office Des Publication Universitaires, Alger, 2 Ed, 2012, pp 19-20.

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 62.

⁴ فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 52-53.

- تحديد شروط العمل ومتطلباته ومستوياته والمدة اللازمة لتحقيقه.
- ربط الأجر أو المكافأة بمدى نجاح العنصر البشري في تأدية عمله.
- التركيز على أهمية التدريب والإشراف لتحقيق الإنتاجية.

هنري ماتكاف Henry Matcaf وتنظيم العمل:

كان هنري ماتكاف Henry Matcaf ضابطا في الجيش وعمل مديرا لمصنع العتاد الحربي خلال المدة من (1880-1893) ونشر كتابه الموسوم بـ: " كلفة المصنوعات وإدارة المنشآت العامة والخاصة "، حيث طرح فيه الأساليب التقليدية المعتمدة على التنظيم والرقابة واهتم بدوره بتحقيق أهداف المؤسسة، وقد وضع في ضوء ذلك نظاما جديدا للتكاليف والسيطرة على المواد، مستخدما البطاقات واستثمارات المخزون وطلبات الشراء، وتحديد الكلفة، والتسليم، والتجهيز، وقد تم تصميم هذا النظام معتمدا على كفاءة الإدارة في تسجيل الوقائع المتعلقة بالأنشطة المختلفة، اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة غير أن طموحات ماتكاف لم تنسم بالدقة والوضوح ولو أنها أصبحت فيما بعد من بين القواعد التي استلهم منها فريدريك تايلور الأسس العلمية في تنظيم العمل، وتحديد المبادئ المعتمدة في هذا الخصوص.¹

هنري تاون Henry Towne

يعد هنري تاون (Henry Towne) أحد المخترعين و صاحب المنشئة الصناعية التي عرفت باسمه خلال أواخر القرن التاسع عشر والربيع الأول من القرن العشرين، وهو أول من قام باستخدام الأساليب المنهجية في الإدارة اعتبارا من عام 1870، حيث أشار إلى ضرورة اعتماد الطرق العلمية في إدارة المؤسسة الصناعية، وقد قام فعلا بتطبيق تلك الأسس في منشآته الصناعية و حث العاملين في حقول الإدارة على ضرورة اعتمادها كمرشد عمل لهم، ومن أهم الأسس التي تولى صياغتها نعرضها فيما يلي:²

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 46.

² خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 47.

- بغية الوصول إلى أفضل النتائج في انجاز العمليات الإنتاجية فإنه لا بد أن يدار العمل و تتم رقابته من قبل أعضاء المؤسسة من ذوي القدرة التنفيذية و الخبرة العملية في تلك العمليات و لديهم إمكانية العمل على تطويرها.
 - ضرورة قيام الأطارات الإدارية العاملة في المؤسسة بتبادل الخبرات و المعارف العملية و مناقشة الأسس و المبادئ العلمية، وذلك عن طريق الملاحظة والتسجيل و التحليل، حيث تستخدم تلك البيانات والمعلومات كقاعدة أساسية في المؤسسة أثناء وضع البرامج والآليات المختلفة التي تتعلق بالأفراد العاملين، وهذا ما يمكن أن نطلق عليه اسم التخطيط الإداري المبني على أسس موضوعية وعقلانية مما يساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة.
 - العمل على ربط الأجر بالإنتاجية للحصول على كفاءة أداء عالية من قبل الأفراد العاملين، مؤكدا على ضرورة حساب الأجر المادي للأفراد على أساس القطعة.
- ومن هنا يتضح أن تاون هيا الأجواء المناسبة لاستخدام الأساليب العلمية الحديثة في تحسين الأداء في المؤسسات الصناعية.¹

الانتقادات الموجهة لمدرسة الإدارة العلمية:

- اعتبار الفرد العامل كآلة مما يؤثر على مكانته في المؤسسة.
- بالرغم من النجاح الذي ساد التنظيمات الصناعية إلا أن الإدارة العلمية لتايلور خلقت نوع من الصراعات التنظيمية بين العاملين وأصحاب العمل.
- التركيز على التحفيز المادي أدى إلى التأثير السلبي على العاملين مع مرور الوقت، حيث أن العامل يجهد نفسه من أجل الحصول على الأجر حتى وإن كان على حساب صحته.

نظرية التقسيم الإداري:

لقد انفراد اهتمام نظرية التقسيمات الإدارية بالعمليات الداخلية بالمؤسسة، بالأخص ما يتعلق بالمظاهر الأساسية للأداء المادي للعامل والجوانب الفسيولوجية للعمال، وليس بالجوانب

¹ نفس المرجع، ص 47.

الإنسانية للأداء، فقد ركزت بشكل كبير على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث افترضت أن فعالية وكفاءة المؤسسة هي انعكاس لفعالية وكفاءة المدير، كما أن الهياكل التنظيمية قادرة على اكتشاف الأفراد ذوي الكفاءات العالية، ولقد اهتمت بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم.

هنري فايول Henry Fayol:

ظهرت هذه النظرية على يد المهندس الفرنسي هنري فايول H. Fayol، الذي عاش في الفترة ما بين (1841-1925)، وقد تم اشتقاق اسم النظرية من المؤلف الشهير الذي قدمه فايول بعنوان: " الإدارة العامة والصناعية " General And Industriel Management " الذي حدد به المهام التي توجد في كل تنظيم مهما كان حجمه، ويعد فايول أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، فرنسي عمل مديرا لشركة صناعية صغيرة في فرنسا، ومن خلالها نال خبرته العملية التي قادته إلى النجاح في مجال الإدارة الصناعية، وعمل على تطوير منهجية النظرية الإدارية ، ووثق ذلك في كتابه المشهور: الإدارة العامة والصناعية عام 1916.¹

المبادئ الأساسية التي قدمها هنري فايول:

لقد قامت نظرية هنري فايول على مجموعة من المبادئ نذكرها فيما يلي:²

- تقسيم العمل.
- السلطة والمسؤولية: حيث يقصد بالسلطة الحق في القيادة التي تخول له القوة لينصاع له المرؤوسين.
- الالتزام بالقواعد.
- وحدة الأمر: وهذا يعني أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرفع إليه التقارير.
- خضوع الأفراد للمصلحة العامة.
- وحدة التوجيه: تهتم بالنشاط لا بالأفراد، تكون لها رئاسة واحدة وخطة واحدة.

¹ السيد عيد فرج، مرجع سابق، ص 85-86.

² نفس المرجع، ص 87-88.

- المكافآت: ويقضي هذا بأن تكون الرواتب والمكافآت عادلة ومرضية لجميع العاملين في جميع المستويات.
- المركزية: ويقصد بها مدى تركيز السلطة وتوزيعها في المنظمة.
- تسلسل القيادة: يرى فايول تدرج مستويات القيادة في التنظيم بشكل هرمي.
- النظام: أي وضع كل شيء وأي شيء في مكانه.
- العدالة: يجب أن يعامل جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وأن يلتزم كل واحد منهم بواجباته ويحصل على حقوقه.
- الاستقرار الوظيفي: معناه استقرار الموظف في عمله، كما يؤكد هذا المبدأ على أن المنظمات الناجحة هي المنظمات المستقرة.
- المبادأة: تعني التفكير في إعداد الخطط وكيفية تنفيذها.
- العمل بروح الفريق.

وقد صنف فايول في نظرية التقسيم الإداري العمليات في المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة حددها في ستة أقسام هي:¹

- الأنشطة الفنية: مثل الإنتاج والتصنيع.
- الأنشطة التجارية: مثل البيع والشراء.
- الأنشطة المالية: مثل البحث عن أنسب استخدام لرأس المال.
- الأنشطة الأمنية: حماية الممتلكات والأفراد.
- الأنشطة المحاسبية: مثل إصدار الأوراق المالية وإعداد الميزانيات والتكاليف والإحصائيات.
- الأنشطة الإدارية: وتنقسم إلى خمس وظائف إدارية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة.

ليندول أرويك: Lyndal Urwick

يشار إلى أرويك Lyndal Urwick على أنه من المحدثين في علم الإدارة، فقد عمل ضابطاً في الجيش البريطاني ومستشاراً وباحثاً قديراً في الإدارة ونشر كتابه الموسوم بـ "عناصر

¹) Henri Fayol, Administration Industrielle Et Générale, ENAG Editions, Entreprise National Des Arts Graphiques, Alger, 1990, p 06.

الإدارة "حيث أكد فيه على جوانب الانضباط والقيادة والتنظيم، وهو مختلف عن أقرانه في إتباع المنهج العلمي في دراسة و تحليل الجوانب الإدارية، مؤكدا بشكل واضح على ضرورة انتهاج الأسس الواضحة و المحددة في أداء وظيفة التنظيم، ومن الجدير بالذكر أن أرويك لم يختلف كثيرا عما توصل إليه فايول من حيث تقسيم الوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، و الأمر والقيادة، و الرقابة، والتنسيق)، إلا انه أكد على أن التخطيط يتضمن ما ينطوي عليه المستقبل من خلال التنبؤ، ويمكن القول بأن ما توصل إليه أرويك هو ضرورة تنسيق وتوجيه مفاهيم الإدارة العلمية والوظائف الإدارية، و العمل على إيجاد السبل الكفيلة بتطويرها وقد أسهمت كتاباته بشكل كبير في تطوير المبادئ الأساسية لعلم الإدارة، وخاصة في مجال التنبؤ والتنسيق باعتبارها من الوظائف الأساسية لتحقيق الأهداف المطلوبة.¹

اوليفر شيلدون: Oliver Cheildon

بذل شيلدون Oliver Cheildon جهدا كبيرا لبثورة المفاهيم الإدارية في كتابه " فلسفة الإدارة " المنشور عام 1933، فقد استهدف بناء نظرية إدارية متكاملة من خلال تحديد الأهداف و بناء الأسس المتعلقة بحركة المؤسسة، وتحديد المبادئ الأساسية للرقابة على العمليات الإدارية وترتكز الأفكار التي أراد تطويرها شيلدون على إقرار السياسة العامة للمؤسسة، وتنسيق أعمالها و استخدام الوسائل الإدارية لتنسيق الجهود و الآمال الفردية و الجماعية بأشكال فاعلة، وقد أكد على أهمية المسؤولية الاجتماعية في الإدارة، وعلى شؤون الأفراد (القوى العاملة) و إدارة الإنتاج إلا أنه اختلف كثيرا في تحليل العملية الإدارية عما طرحه هنري فايول.²

ولقد اقترح شيلدون إتباع القواعد التالية بالنسبة لجميع العمال:

- لا بد من مساعدتهم على تصميم بيئة العمل الخاصة بهم.
- لا بد أن يتلقوا وسائل تحقيق مستوى مرتفع من المعيشة.
- لا بد أن يكون لديهم وقت كاف للتنمية الذاتية.
- لا بد من تأمينهم ضد البطالة غير الإرادية.
- لا بد من وجود روح المساواة في العلاقات بين الإدارة والعمال.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص56.

² نفس المرجع، ص57.

- لابد أن يشتركوا في الأرباح طبقاً لإسهاماتهم.¹

نقد نظرية التقسيم الإداري لفايول:

- ركزت على المستوى الإداري وأغفلت التركيز على المستوى الفني و الإنتاجي.
- ركزت على التعامل الإداري وأغفلت الجانب الإنساني في التعامل مع الموظف، بمعنى أنها لم تهتم بالحاجات الإنسانية والاجتماعية للأفراد ونظرت إليه كأداة من أدوات الإنتاج.
- ركزت على الإدارة العليا في أغلب تعاملاتها و لم تركز على العاملين في المراكز الدنيا.
- تجاهلت أهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الإداري و العاملين بعضهم البعض.
- نظر أصحاب هذه المدرسة إلى الفرد على أنه مخلوق رشيد يلتزم بالقوانين و الأنظمة و يمكن استشارته وحفزه بواسطة المادة.

نقد النظرية الكلاسيكية:

- بالرغم من كل مزايا المدرسة الكلاسيكية و مبادئها و إسهاماتها في مجال العمل و التنظيم إلا أنها تعرضت للعديد من الانتقادات نذكر منها:
 - الاهتمام بالجانب الفني في العمل للعمل واهما الجانب النفسية الاجتماعية للعمال.
 - الاهتمام بالحوافز المادي فقط أي تحفيز العمال و إهمال الحوافز المعنوية.
 - اعتبرت المؤسسة نظاماً مغلقاً.
 - الروتين في العمل والمجهود والتعقيد خاصة في النموذج البيروقراطي.
 - يوجد أسلوب أمثل لأداء أي عمل يمكن تطبيقه في كل الظروف.
 - اعتمدت معيار الكفاءة و الإنتاجية فقط للحكم على نجاح المؤسسات و المدراء.
 - اعتبرت أن كل اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية لا يخدم المؤسسة ويضر الإنسان.
- وبشكل عام يرى بعض النقاد أن الإدارة الكلاسيكية تلائم الظروف التي نشأت و تطورت فيها، حيث كانت بيئة العمال آنذاك بسيطة و مستقرة، ويمكن التنبؤ بسهولة بالأحداث المستقبلية، كلما كانت أعمال المؤسسة بسيطة و روتينية أما بيئة العمال المعاصرة فهي معقدة و متنوعة و مضطربة وتتميز بالمنافسة الشديدة.

¹ (صالح بن نوار، مرجع سابق، ص188).

(ب) نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية عام 1930، وقد اهتمت بالتركيز على الجانب البشري، و اعتبرته عاملا أساسيا في تحديد الإنتاجية داخل المؤسسة من خلال دراسة السلوك البشري وربطه بالإنتاجية، وتدور مدرسة العلاقات الإنسانية حول فكرة تحسين الإنتاج من خلال دراسة السلوك البشري في نطاق و المشاكل الجماعة و الاهتمام بما يحفزهم على أداء العمل.

ولذلك فإن الجماعة الأولية للفرد المنعزل هي التي يجب أن تكون الوحدة الأساسية للملاحظة في جميع البحوث الصناعية وأن الدافع الكافي أكثر أهمية من الظروف العمل الفيزيائية، وقد كشف كل من التون مايو في كتابه " المشاكل الإنسانية في المدينة الصناعية الصادر عام 1933 " و " المشاكل الاجتماعية في المدينة الصناعية الصادر عام 1949" و روثيلزبرغر F.G Roethlisberger، وديكسون W.G-Dickson، في كتابه " الإدارة والعامل " الصادر في عام 1939 على أن:¹

- كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد بطاقاته الفسيولوجية، وإنما تتحدد تبعا لطاقاته الاجتماعية.
- المكافآت و الحوافز غير الاقتصادية تلعب دورا رئيسا في تحفيز العمال في التنظيم و شعورهم بالرضا.
- التخصص الدقيق في العمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعله من حيث الإنتاجية.

ونقضي مدرسة العلاقات الإنسانية أن العمال داخل التنظيم يعملون في إطار الجماعة ولا يجابهون الإدارة وسياستها كأفراد إنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في الجماعات، فعند المطالبة بالحقوق مثلا تكون مطالبة جماعية تمس كل العمال ولا تكون بشكل فردي معزول.²

¹ (رابح توابحية، قانون العمل وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2012، ص 82.

²) Jean-Claude Sheid, Op-Cit, p 186.

فالتباين بين أهداف المؤسسة وأهداف العمال يؤدي إلى خلق سلوكيات سلبية في العمل، مما يعيق العملية الإنتاجية والسير الحسن لأنشطة المؤسسة، لهذا غالبا ما تسعى لإشباع حاجات عمالها ودمج أهدافهم الخاصة مع الأهداف العامة للتنظيم.

وبناء على هذا وعلى تجارب الهاوثرن فقد ارتكزت مدرسة العلاقات الإنسانية على مجموعة من الأفكار:¹

- القيم و المعتقدات و أنماط السلوك التي تنبثق عن التفاعل التلقائي بين الأفراد أثناء العمل تشكل نسقا اجتماعيا ينطوي على أجزاء في تساند واعتماد متبادل، إذن فكل تغيير يحدث لجزء معين من النسق يؤدي إلى تغيرات في الأجزاء الأخرى طالما أن النسق يميل باستمرار إلى الاحتفاظ بحالته الأساسية، ذلك هو مفهوم التوازن و امتثال أعضاء الجماعة للقواعد المقررة.

- تستخدم هذه المدرسة أداء تصويرية تتمثل في التمييز التحليلي بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي، والسبيل لتحقيق التقارب بين التنظيمين الذي تعمل عليه القيادة الإدارية هو إدماجهم عن طريق اشتراك العمال في عملية الإدارة، وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

- عند اكتشاف وجود جماعات غير رسمية وتنظيم غير رسمي لوحظ أن فكرة التغيير التي تريد الإدارة القيام به، يقابل بالرفض و المقاومة من قبل الجماعات غير الرسمية.

- أكد مايو على وجود علاقة أساسية وطردية مباشرة بين الروح المعنوية والإنتاجية، حيث كلما ارتفعت الروح المعنوية للفرد ارتفعت إنتاجيته بالمقابل، والعكس من ذلك صحيح.

التون مايو Iton Mayo وتجارب الهاوثرن:

اشتهر التون مايو وهو أستاذ التنظيم العلمي للعمل بجامعة هارفارد، بمجموعة من التجارب التي قام بها والتي سميت بتجارب الهاوثرن بمنشأة Westerne Electric وذلك في

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، 2002، ص41.

الفترة الممتدة من 1924 إلى 1932، مما انبثق عنه إصدار كتاب بعنوان (المشاكل الإنسانية في الحضارة الغربية عام 1933).¹

تمثلت أهم التجارب التي قام بها مايو فيما يلي:²

- تجربة الإضاءة: محاولة ربط ظاهرة الإضاءة بكمية الإنتاج
- فترات الراحة: فقد أعطى العمال فترات من الراحة تقدر بـ 10 دقائق مرتين ثم محاولة العودة للنظام السابق فكانت النتيجة الارتفاع في كمية الإنتاج.
- تجربة نظام المقابلات: مكنت المقابلات من تزويد الباحث بالمعلومات حول اتجاهات الكثير من العاملين وحل الكثير من المشاكل بين الإدارة والعمال.
- تجربة الجماعات الغير رسمية: اكتشاف جماعات ضاغطة داخل التنظيم.
- تجربة الحافز المادي: اكتشاف أن الحافز المادي ليس له أي تأثير في بعض المواقف. ومن أهم النتائج المتحصل إليها والمبادئ الأساسية لهذه النظرية:
- كمية العمل التي يؤديها العمال تكون نتيجة للظروف الاجتماعية السائدة وليست الفسيولوجية.
- المكافأة المعنوية تلعب دور أساسي في تحقيق الرضا الوظيفي.
- التنظيم الذي يمتاز بالتخصص الدقيق ليس هو بالضرورة التنظيم أكثر كفاءة.
- مجابهة العمال للإدارة يكون بصفة جماعية وليست فردية.

(ج) النظرية الحديثة:

تالكوت بارسونز Talcott Parsons والتنظيم كنسق اجتماعي:

يعتبر تالكوت بارسونز من أهم رواد النظرية البنائية الوظيفية وأبرز علماء علم الاجتماع المعاصرين الذين لهم إسهامات قيمة ليس فقط في مجال دراسة التنظيمات، بل في دراسة وتحليل النظرية السوسولوجية عامة، ويعالج التنظيم كنسق اجتماعي من ناحيتين:

- يعتبر نسقا له صفاته وخصائصه.

¹ بن أعراب عبد الكريم، تسيير المنشأة، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003-2004، ص 91-92.

² شريف إسماعيل، مرجع سابق، ص 23.

- تحليل العلاقات والعمليات المتداخلة مع الأنساق الفرعية والنسق الاجتماعي الأكبر، حتى يتلاءم الموقف التنظيمي مع متطلبات البيئة وظروفها.¹

وقد عرف بارسونز التنظيم بأنه توجيه أساسي نحو تحقيق هدف محدد، وهو نسق اجتماعي يختلف عن سائر الوحدات الاجتماعية من حيث توجهه بشكل مسبق نحو إنجاز هدف أو مجموعة أهداف محددة، وحل بارسونز النسق التنظيمي من وجهة نظر نظامية ثقافية وانطلق من القيم والطابع النظامي، فالقيم التنظيمية يجب أن تتسق مع قيم المجتمع، وهي التي تمنح أهداف التنظيم الشرعية وفي رأيه يعتبر التنظيم نسق اجتماعي يتألف من مجموعة من الأنساق الفرعية كالجماعات والأقسام والإدارات.

وفي ضوء هذا حدد بارسونز صفات النسق التنظيمي وخصائصه وهو يقوم على عناصر هي:

- ضرورة وجود القيم في الأنساق التنظيمية، فهي تلعب دورا وظيفيا يعمل على ديمومة واستمرار التنظيم.

- يبين أهمية الجماعة والدور التنظيمي، ويعتبر النسق القيم أساسي هام لقبول التنظيم ويتطلب الأمر القواعد المعيارية التي تتضمنها العمليات التنظيمية الداخلية والتي تعمل على تحقيق التكامل الوظيفي، وذلك من خلال التزام الأفراد بأداء أدوارهم ووظائفهم التنظيمية.

- يعتمد التنظيم على قادة وعلى أفراد لهم مسؤوليات القيادة في رسم سياسات التنظيم واتخاذ القرارات في إطار السلطة المحددة.

ويشير بارسونز في كتابه "النسق الاجتماعي" للعناصر البنائية للنسق الاجتماعي، حيث نجد مماثلة بين مفهوم النسق والتنظيم، ويضيف أنه في العديد من الأغراض نستخدم مفهوم التنظيم على البناءات الصناعية، وهو ما يطلق عليه مصطلح البيروقراطية.²

¹ سميرة لغويل، البيروقراطية في التنظيم (بين الرؤى النظرية والامبريقية)، دراسة ميدانية بالمصالح لولاية تبسة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011-2012، ص240-241.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص107.

وقد اهتم بارسونز بدراسة العلاقة القائمة بين النسق العام والأنساق الفرعية، من خلال تحليلاته الوظيفية واعتمد في ذلك على ثلاثة مفاهيم: النظام العام، التكاملية، التوازن.

لذا تعد إسهامات تالكوت بارسونز من بين الإسهامات التي استخدمت المداخل المختلفة للاتجاه البنائي الوظيفي للتحليل باعتباره نسقا اجتماعيا فرعيا، كما حاول بارسونز أن يطرح مجموعة من الأفكار والنماذج البديلة للتحليل الاقتصادي مركزا على أهمية العوامل غير الاقتصادية بجانب الاقتصادية لدراسة المشكلات والقضايا، باعتبارها مشاكل وقضايا نسقية فرعية بصورة عامة.¹

وتناول بارسونز التكامل من منظور ديناميكي وليس كنمط آلي، فكل نسق من الأنساق الفرعية مشكلاته الخاصة واتجاهاته النوعية نحو التكامل والتوازن، ولما كان تحقيق الإشباع الكامل من الحاجات يتعذر حدوثه فعليا، فمن المتوقع أن تظهر توترات تقضي بدورها إلى نتائج غير مرغوبة في بناء النسق، لذلك يسعى التنظيم للتغلب عليها حتى يستطيع أن يحقق توازنه وتكامله مع النسق الاجتماعي الأكبر.

في الوقت ذاته يسعى النسق الأكبر من جانبه لتطوير قيم أساسية كهدف أساسي في مواجهة تلك المشكلات التي لا يستطيع معها النسق المركزي للقيم النهوض بالوظائف المتعددة على مستوى الأنساق الفرعية، ويلتزم النسق الأكبر بالدأب المستمر من أجل الحصول على وسائل تحقيق التكامل والتوازن بين معايير الأنساق الفرعية والنسق المركزي للقيم، وبالتالي تقليل حدة الصراعات والتوترات، وعبر بارسونز عن تلك الوسائل بالضرورات البنائية التي تتولى مهمة التنسيق وتنظيم العلاقات بين الأنساق الاجتماعية المختلفة، فإذا كان النسق التنظيمي يقوم بالفعل فليس من المنطق أن تكون استجابته مماثلة للتكيف دوما مع عوامل التغير الخارجية والداخلية.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الاقتصادي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص287.

ومع اختلاف المصالح وحدوث صراعات بينها وتصبح مجموعة التوقعات السائدة داخل النسق متعارضة، وأن أي تغيير في تلك التوقعات ليس شرطا ضروريا في استقرار النسق بمعنى أن التغيير قد ينشأ عن طريق الصراع والتناقض.¹

ويتكون النسق عند بارسونز من عدة نقاط هي:²

- يقوم النسق أساسا على الفعل، وكل فعل يعد بمثابة بناء في النسق الاجتماعي، وكل من عملية التفاعل الداخلي.
- يتكون البناء النسقي من علاقات معقدة ويبدو ذلك في ما يعرف بأنساق المكانة والدور، حيث يتحدد وضع كل فرد في ضوء دوره ومكانته التي يستغلها في التنظيم.
- يعتبر الفاعل أو الفرد جزءا هاما في بناء النسق التنظيمي.

ميشال كروزييه Michel Crozier والتحليل البيروقراطي:

استخدم عالم الاجتماع الفرنسي ميشال كروزييه 1964 مدخل مدرسة الرشادة الحديثة في دراسة الظاهرة البيروقراطية، من خلال معرفة مدى الالتزام الحرفي للشخصية البيروقراطية التي سبق وأشار إليها روبرت ميرتون 1949، ولتحقيق هذا الغرض قام كروزييه باختيار تنظيمين مختلفين فيما بينهما من حيث درجة البيروقراطية، ووقع الاختيار على وكالة فرنسية حكومية للأعمال الإدارية تتصف بدرجة عالية جدا من البيروقراطية، ومع مصنع التبغ في فرنسا يتصف بدرجة أقل نسبيا من البيروقراطية مقارنة بالوكالة الحكومية.³

ومن خلال ما خلصت إليه دراسة كروزييه من نتائج يمكن القول أنه بدأ متأثرا بآراء ميرتون حول الشخصية الإدارية التي تتشكل أساسا من خلال برامج التدريب الخاصة التي يقوم بها التنظيم لإعداد هذه الشخصية التي تلتزم -نظريا- التزاما تاما بتنفيذ التعليمات والقواعد الرسمية.

¹ اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص 155-156.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 108.

³ اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص 213.

ومن هذا المنطلق حاول كروزبييه معرفة مدى التزام تلك الشخصية بالقواعد واللوائح الرسمية، وهل تحاول تلك الشخصية أن تفسح لنفسها مساحة من الحرية تحقق لها نوعاً من القوة في علاقتها بشخصيات أخرى داخل التنظيم؟ وهل تحاول في الوقت ذاته توسيع نطاق امتيازاتها وتفوقها وتقليل اعتمادها على الغير، مع الحد من تدخل المستويات التنظيمية الأعلى، وهل يعني تحقيق الحرية غير المعلنة في التصرف أن يقوم على استراتيجية واعية ترتبط بجماعة العمل، وتفهم جيداً لقواعد اللعب التي تحقق توسع نطاق الامتياز والاستقلالية دون مخالفة القواعد الرسمية للتنظيم.¹

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- لأعضاء التنظيم غايات خاصة يسعون لتحقيقها من خلال المشاركة في العمل، لذلك فإن الوضع القائم للعمل والعلاقات يتخذ تفسيرات شخصية من قبل المشارك يبني عليها استراتيجيات تكفل حماية مصالحه وتحقيق غاياته دون المساس الظاهري بالقواعد واللوائح الرسمية.
- على مستوى العمال في المصنع، عمال الصيانة وعمال الإنتاج على إستراتيجية واحدة، تضمن بقائهما في التنظيم وعدم تعرضهما للعقاب من قبل المستويات الإشرافية الأعلى.
- التحكم غير المباشر في المعلومات من واقع الخبرة الفنية المتركرة في حوزة جماعات تنظيمية معينة، مما يزيد من قوة أفرادها.

أميتاي إيتزيوني Amitai Etzioni والتحليلات البنائية للتنظيم:

أكد أميتاي إيتزيوني على أهمية المدخل البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم، فالاعتراض والصراع أمران لا مفر منهما في رأي البنائيين، بل و مرغوب فيهما في بعض الظروف، ولذلك فإنه يرى ضرورة اعتبار التنظيم وحدة اجتماعية معقدة يتفاعل داخلها جماعات اجتماعية متباينة وكثيرة، وتشارك هذه الجماعات في بعض الاهتمامات والمصالح، ولكن لديها كذلك مصالح

¹ اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص 213.

واهتمامات متعارضة وخاصة فيما يتعلق بالكيفية التي يتم بها توزيع الأرباح في التنظيم، وهم يشتركون كذلك في بعض القيم القومية، لكنهم يختلفون على قيم أخرى كثيرة.¹

وهذه الجماعات قد تتعاون في مجالات معينة، ولكنها تتنافس في مجالات أخرى، والجماعتان اللتان يحدث بينهما الصراع على المصالح هما جماعتا العمال والإدارة، ذلك أن جهود الإدارة نحو جعل العامل يؤدي عمله يجعله يعيش في غربة عن عمله، حيث أنه لا يملك وسائل الإنتاج، أو إنتاج عمله ويفتقر إلى كل فرصة للابتكار والتعبير عن الذات نتيجة لرقابة وتكرار العمل الذي يؤديه، ولأن عمله أصبح لا معنى له، ولم يعد له الا قدر ضئيل من التحكم في وقت عمله، وفي المكان الذي ينجز فيه هذا العمل ويميز حال الغربة هذه العاملين في كل التنظيمات.

وقد ركز ايتيزيوني على متطلبات التغيير المستمر التي تطرأ على التنظيمات، وأشار إلى وجود صلة وثيقة بين المتطلبات الوظيفية للتنظيم ومتطلبات الأفراد، وذلك من خلال أنماط الأداء، الكفاءة، والفعالية، والانجاز والإشباع العام لدى كل من الأفراد والتنظيم معا.²

وقد لاحظ ايتيزيوني في كتابه -قراءة سوسولوجية في التنظيمات المعقدة- عندما قال: هناك عوامل داخلية وخارجية تحول التنظيم البيروقراطي من تنظيم مثالي جامد إلى تنظيم ابتكاري يهتم بالتغيرات التي تحدث داخل التنظيم الاجتماعي العام، ومنها يعمل هذا التنظيم على تغيير ذاته من الداخل أو يفترض من الموظفين العاملين دعم ومساندة هذه التغيرات خاصة إذا كان هدفها إشباع حاجاتهم المتجددة، كما يمكن أن يمثل هذه التغيرات تكوين حاجات جديدة تتطلب وسائل تنظيمية جديدة.³

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 112.

² نفس المرجع، ص 113.

³ سميرة لغويل، مرجع سابق، ص 96.

خلاصة الفصل:

في الأخير يمكن القول أن كل مؤسسة مهما كان نوعها ومجال نشاطها ينبغي على قادتها ومسؤوليها تبني مختلف السياسات والآليات التي من شأنها أن تؤثر على الأداء الكلي في المؤسسة، بتوفير كافة الموارد المادية الضرورية للعمل، وأن يضعوا في الحسبان أن المورد البشري هو محور كل عملية تنظيمية، إذ ينبغي الحصول على الموارد البشرية الضرورية والمناسبة لأداء المهام وهذه الموارد من شأنها أن تخلق هامش من التميز والمنافسة وذلك بتحريك عجلة الإنتاج نحو الأفضل.

فالمؤسسة تسعى لتعظيم أرباحها عن طريق زيادة معدلات الإنتاج وهذا لا يتحقق إلا بإتباعها لبرامج وآليات فعالة لتسيير الموارد البشرية، بالإضافة إلى أنها تعمل دائما على دفع العامل لتقديم أعلى مستوى من الأداء وفي مقابل ذلك تسعى للحفاظ عليه عن طريق تنميته وتأمين عمله بهدف إشباع حاجاته استقراره و تحقيق رضاه عن العمل، كل هذا يندرج في سبيل تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

- 1 مجالات الدراسة.
- 2 منهج الدراسة.
- 3 مجتمع وعينة البحث.
- 4 أدوات جمع البيانات.
- 5 أساليب المعالجة الإحصائية.
- 6 خصائص مفردات الدراسة.
- 7 خلاصة الفصل.

تمهيد:

في هذا الفصل والخاص بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية سنحاول التطرق في البداية إلى مجالات الدراسة عن طريق تحديد المجال المكاني وتقديم تعريف شامل للمؤسسة محل الدراسة، وكذا تحديد المجال البشري والمجال الزمني للدراسة الميدانية، بالإضافة إلى تحديد المنهج المتبع ومجتمع وعينة البحث، ومن ثم عرض أهم التقنيات والأدوات المستخدمة في جمع البيانات والتطرق إلى أساليب المعالجة الإحصائية لتلك البيانات، وفي الأخير سنحاول عرض خصائص مفردات الدراسة.

1) مجالات الدراسة: من خلال هذا العنصر سنتطرق بنوع من التفصيل إلى المجال المكاني والمجال البشري والمجال الزمني للدراسة الميدانية.

أ) المجال المكاني للدراسة:

التعريف بالمؤسسة محل الدراسة: تعتبر المؤسسات الصناعية القاعدة الأساسية في تحريك النشاط الاقتصادي، ففي ولاية سطيف تعد مجموعة خنفري من المؤسسات الرائدة في إنتاج مواد البلاستيك والتغليف وإنتاج القطع الخزفية بكل أنواعها، حيث أن مجموعة خنفري تحتوي مجموعة من المؤسسات هي: باتيسيرام Baticeram، أغروفيلم Agrofilm، برومباتي Prombati، نودابلاست Nodaplast، فيلم باك Film-pack، وسيرام غلاس Ceram Glass، إضافة إلى المجمع التجاري بارك مول Park Mall Setif سطيف.

وقد وقع اختيارنا على مؤسسة سيرام غلاس Ceram Glass لصناعة القطع الخزفية كمجتمع لإجراء الدراسة الميدانية، حيث أنها في البداية كانت عبارة عن فرع من المؤسسة الأصلية باتيسيرام Baticeram التي أنشأت سنة 1995، وفي سنة 2012 كان التأسيس الفعلي لها كمؤسسة ذات مسؤولية محدودة وفق أحكام القانون التجاري المعمول به في الجزائر، وقد كان حصولها على السجل التجاري في نفس السنة، وتقع مؤسسة سيرام غلاس في المنطقة الصناعية القطعة رقم 155 سطيف، تحتل مساحة جغرافية كبيرة منها ما هو مستغل ومنها ما هو في طور الاستغلال، وبلغ عدد عمالها 380 عاملا إلى غاية سنة 2017 (بداية إجراء الدراسة الميدانية). وهذه المؤسسة متحصلة على شهادة الإيزو ISO 9001 وقد دخلت السوق الدولية عن طريق تصدير منتجاتها إلى بعض الدول العربية مثل: ليبيا والأردن بداية من فيفري 2018.

مهام وأهداف مؤسسة سيرام غلاس:

تقوم مؤسسة سيرام غلاس بمجموعة من المهام نوجزها فيما يلي:

- توفير منتج جزائري ذو جودة عالية للمساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني.

- منافسة المؤسسات التي تمارس نفس النشاط وذلك من خلال تطوير الخدمات والمنتجات التي تقدمها هذه المؤسسة وذلك باستخدام أحدث ما توصل إليه التطور التكنولوجي في هذا المجال.

كما أنها تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

محاولة الوصول إلى مستويات عليا من الإنتاجية وتحقيق الأرباح من خلال كسب أكبر عدد من المتعاملين والزبائن في السوق المحلية والوطنية وحتى الدولية، كما أنها تسعى إلى تدعيم استثماراتها عن طريق تبنيتها لمجموعة من الاستراتيجيات التنظيمية والعملية في سبيل تحقيق ذلك، وهي تسعى أيضا إلى تطوير مواردها البشرية وتنميتها عن طريق برامج التكوين والتدريب والتحفيز..

الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيرام غلاس:

تتكون مؤسسة سيرام غلاس من مجموعة من المصالح الرئيسية والفرعية هي كالاتي:

1 (الإدارة العامة: وهي المصلحة الرئيسية في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، يترأسها المدير العام سامي خنفرى بمساعدة مدراء فرعيين، وتقوم بمجموعة من المهام كالتنظيم والتخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة من خلال رسم وتحديد الأنشطة والعمليات الواجب ممارستها، وذلك بمشاركة مجموع المصالح التالية:

- **الأمانة العامة:** وتتمثل مهمة هذه المصلحة في تصنيف البريد والفاكس الوارد من وإلى المؤسسة، والسهر على استقبال الأفراد وتوجيههم وتنسيق علاقات العمل بين أفراد التنظيم.
- **مصلحة المراقبة والتدقيق:** هي مصلحة ترتبط مباشرة بالمدير العام هدفها مراقبة مختلف المصالح الأخرى وإعداد التقارير اللازمة فيما يخص المشاكل والعراقيل التي تظهر في أي من هذه المصالح، واقتراح الحلول والأساليب الناجعة بهدف التطوير والتقدم.

- **مصلحة التنسيق الإداري:** تهتم هذه المصلحة بالتنسيق بين أطراف العمل وتوجيههم إلى ما يخدم أهداف المؤسسة ومصالحها، وذلك من خلال القضاء على مختلف الصعوبات والعراقيل التي تواجه العمال أثناء أدائهم لمهامهم الوظيفية وتمكينهم من أدائها بالكفاءة والفعالية اللازمين.
 - **مصلحة نظام المعلومات:** وهي مصلحة تهتم بالتوثيق الإلكتروني للمعلومات التي تتعلق بالمؤسسة وسير العمل، وأيضاً توثيق مختلف المعاملات التجارية، بالإضافة إلى توثيق الفواتير والأمور الخاصة بمعاملات المؤسسة.
 - **مصلحة الأمن والسلامة المهنية:** وهي تعمل على توفير بيئة آمنة للمورد البشري، وكذا المحافظة على الممتلكات الخاصة بالمؤسسة، وتسعى إلى اعتماد المعايير المطلوبة في السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل، وكذا تطبيق معايير الجودة في العمل.
 - **مصلحة الشؤون القانونية:** وتمثل هذه المصلحة الدعامة الأساسية للإطار القانوني الذي تدير عليه المؤسسة، من خلال السهر على تطبيق القواعد والقوانين التنظيمية التي تضبط سير مختلف الأنشطة والمهام بها، كما تعمل على تحديد الإجراءات الجزائية والعقابية وتنظيم منازعات العمل.
- (2) **مصلحة إدارة الموارد البشرية:** تهتم هذه المصلحة بكل ما يتعلق بالموارد البشرية في المؤسسة، حيث تعمل على وضع برامج تنظيمية خاصة بالتوظيف والتكوين والتدريب والرقابة والتحفيز ومتابعة الموارد البشرية، بالإضافة إلى إعداد هياكل الأجور وتصميم أنظمة ومزايا العمل.
- (3) **مصلحة المحاسبة والمالية:** تقوم هذه المصلحة بجميع العمليات الخاصة بالمحاسبة والمالية كإعداد الميزانية والفواتير المتعلقة بالبيع والشراء ومختلف المعاملات المالية.
- (4) **مصلحة المشتريات والتخزين:** تقوم هذه المصلحة بوظيفة الشراء وفوترة الطلبات والبحث عن مصادر للتموين وتحسين نوعيته، بالإضافة إلى تخزين المنتج المتوفر وتسييره.

(5) وحدة الإنتاج: وتقوم هذه الوحدة بمهمة متابعة ومراقبة عملية الإنتاج من المراحل الأولى للتصنيع إلى آخر مرحلة وهي مرحلة توجيه المنتج إلى السوق، وتنقسم إلى مجموعة من المصالح:

- **مصلحة التصميم والتطوير:** وتهتم هذه المصلحة بوضع تصاميم ونماذج وأشكال القطع الخزفية والعمل على تطويرها وتحسين نوعيتها بما يلبي حاجات وطلبات السوق.

- **المخبر:** ويتم فيه إجراء الاختبارات والتجارب الخاصة بنوعية المواد المستخدمة في العمل.

- **مصلحة الإنتاج:** وهي المصلحة المسؤولة عن المتابعة الدقيقة لكل مرحلة من مراحل العملية الإنتاجية للقطع الخزفية.

- **مصلحة الصيانة:** وهي المصلحة المسؤولة على مراقبة إصلاح وصيانة الآلات والمعدات في المؤسسة.

(6) **المصلحة التجارية:** وهي المصلحة المسؤولة عن المعاملات التجارية من بيع وشراء في المؤسسة.

(7) **مصلحة التسويق والاتصالات:** وهي المصلحة التي تقوم بعملية الإشهار والترويج للمنتج ومحاولة جذب المتعاملين والزبائن.

(8) **مصلحة الوسائل العامة:** وهي المسؤولة عن توفير الوسائل اللازمة للعمل وسير العملية الإنتاجية، حيث تقوم بتغطية جميع النقائص من أدوات ووسائل هامة للعمل حيث يشرف عليها مسؤول يقوم بتدوين جميع المدخلات والمخرجات لهذه المصلحة.

(ب) **المجال الزمني للدراسة:**

ونقصد بالمجال الزمني للدراسة المدة الزمنية التي تمت خلالها فترة النزول إلى ميدان الدراسة لجمع البيانات والمعطيات حول موضوع البحث، وقد أخذت الدراسة حيزا زمنيا متقطعا تم توزيعه على النحو التالي:

الفترة الزمنية الأولى: وقد تمت من 17 أكتوبر 2016 إلى 19 أكتوبر 2016، وهي الفترة التي قمنا بها بالزيارة التفقدية والاستطلاعية لاختيار المؤسسة المناسبة لموضوع الدراسة، وبعد إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين في أربع مؤسسات تابعة لمجموعة خفري الصناعية، وتوزيع استمارات تجريبية، قمنا باختيار مؤسسة سيرام غلاس كميدان لإجراء الدراسة الميدانية وذلك لتوافقها مع أهداف البحث، وكذا إبداء المسؤولين فيها رغبتهم في التعاون والمتابعة.

الفترة الزمنية الثانية: وكانت على فترات متقطعة تم خلالها النزول إلى ميدان الدراسة، لملاحظة وتشخيص الظاهرة المدروسة من خلال الوقوف على ظروف العمل السائدة في المؤسسة وسير مختلف الأنشطة بها، بالإضافة إلى التعرف على مهام مصلحة الموارد البشرية، ومحاولة أخذ فكرة عامة على نظم الحوافز والامتيازات التي تقدمها هذه المؤسسة، بالإضافة إلى محاولة التعرف على الأهداف التي حققتها هذه المؤسسة وكذا الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، من أجل الضبط النهائي لمؤشرات وأبعاد الفعالية التنظيمية، وأيضا لمحاولة ضبط المفاهيم الرئيسية وتشكيل الاستمارة النهائية، واختيار العينة المناسبة الممثلة لمجتمع البحث ككل.

الفترة الزمنية الثالثة: وتم فيها توزيع الاستمارة النهائية للبحث بداية من تاريخ 26 مارس 2017، حيث كانت لنا جملة من التسهيلات من طرف إدارة المؤسسة، مكنتنا من إجراء مقابلات شخصية أثناء ملء الاستمارات التي كانت تقريبا مع كل أفراد عينة البحث في مختلف المستويات التنظيمية، وهذه الفترة استغرقت منا 03 أشهر حيث تم الانتهاء من ملء الاستمارات واسترجاعها في 07 جوان 2017.

ج) المجال البشري للدراسة:

بالنسبة للعنصر البشري في مؤسسة سيرام غلاس Ceram Glass والمقدر بـ 380 عاملا، فهو يمثل رأس المال الرئيسي المحرك لمختلف الأنشطة في هذه المؤسسة، وذلك بالنظر لتنوعه وغلبة فئة الشباب وأصحاب الشهادات الجامعية عليه، قد تم اختيارنا لهذه المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية كونها عرفت تطورا كبيرا من ناحية العمل والتنظيم رغم نشأتها حديثا، وهو الأمر الذي جعلها تخلق لنفسها مكانة هامة في السوق المحلية والوطنية.

(2) منهج الدراسة:

ينبغي على الباحث أثناء دراسته لظاهرة معينة أن يتصور بحثه بالتفكير في الوسائل التي سيعتمد عليها خلال مراحل بحثه، لذلك فإن تحديد مشكلة البحث سيؤدي إلى اختيار نوع المنهج الذي سيتبعه الباحث، وعليه فالمنهج هو مجموعة منظمة من العمليات التي تسعى لبلوغ هدف معين.¹

كما أنه يعتبر مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب التي تجعل العقل يصل إلى معرفة علمية صحيحة بجميع الأساليب التي يستطيع الوصول إليها بدون أن يبذل مجهودات غير نافعة.²

وعليه فالمنهج " يرتبط بالعمليات العقلية نفسها اللازمة لحل مشكلة من المشكلات، وهذه العمليات تتضمن وصف الظواهر المتعلقة بالمشكلة بما يشملها هذا الوصف من المقارنة والتحليل والتفسير للبيانات والمعلومات، كما ينبغي التعرف على مراحل الظاهرة تاريخياً والتنبؤ بما يمكن أن تكون عليه الظاهرة في المستقبل، وقد يستعين الباحث بالتجربة لضبط المتغيرات المتباينة، كما ينبغي أن تكون هناك تعميميات فلسفية ذات طبيعة كلية، وتكون النتائج أقرب إلى الصحة والثقة."³

وباعتبار المنهج كيفية تصور وتخطيط العمل حول موضوع دراسة ما، فإن اختيار المنهج المناسب يكون حسب طبيعة الموضوع والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وبما أن موضوع بحثنا يدور حول نظم الحوافز ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، ارتأينا إتباع المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه: " الطريقة العلمية المنظمة لوصف الظاهرة عن طريق جمع وتصنيف وترتيب وعرض وتحليل وتفسير وتعليل وتركيب للمعطيات النظرية والبيانات

¹ موريس أنجريس، مرجع سابق، ص 98.

² مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة وراق، 2000، ط1، ص 39.

³ خالد حامد، منهج البحث العلمي، دار الريحانة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2003، ص 28.

الميدانية بغية الوصول إلى نتائج علمية توظف في السياسات الاجتماعية، بهدف إصلاح مختلف الأوضاع الاجتماعية.¹

وهذا حتى نتمكن من جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول المتغيرين الأساسيين في الظاهرة المدروسة.

ففي البداية تطرقنا بعرض ووصف مفصل لمتغيري الدراسة من خلال تحديد الأبعاد والمؤشرات المتفرعة عنهما، وذلك حسب ما جاءت به الأدبيات النظرية في هذا المجال، وكذا الاطلاع على مختلف الدراسات السابقة والمشابهة، وأخذ فكرة حول المعايير الأساسية التي سنعتمدها في الحكم على فعالية هذه المؤسسة باعتبارها مؤسسة صناعية، وقد سبق لنا الذكر أن هذه المعايير تختلف من مؤسسة لأخرى ومن تخصص لآخر، ثم قمنا بتحديد العلاقة بين هذين المتغيرين من خلال المعطيات الميدانية المجمعة من ميدان الدراسة، بهدف الوصول إلى وصف دقيق للدور الذي تلعبه مختلف الحوافز الممنوحة للعمال في تحقيق المؤسسة للفعالية التنظيمية التي تتجسد من خلال مجموعة من المؤشرات التي قمنا بتحديدتها في فرضيات الدراسة.

(3) مجتمع وعينة البحث:

بالنظر لخصوصية الموضوع المطروح وكذا مجال التخصص أي ما يتعلق بمجال علم اجتماع التنظيم والعمل وقع اختيارنا على ميدان لإجراء الدراسة التطبيقية من البحث والذي يتمثل في مؤسسة صناعية تابعة لمجموعة من المؤسسات الرائدة في مجال الاستثمار الصناعي في ولاية سطيف، حيث أنه وفي السنوات الأخيرة شهدت هذه المؤسسات قفزة نوعية في مجال الاستثمار والتسيير واستطاعت بفضل الجهود الجماعية المتكاملة خلق مكانة في السوق المحلية والوطنية وهذا رغم المنافسة الشديدة، وأيضا هذه المؤسسات أصبحت تعتمد المعايير الدولية في تنمية وتسيير الموارد البشرية لهذا أصبحت مؤسسات فعالة ذات قوة وهيبة في عالم الأعمال، إضافة إلى الكفاءة الإنتاجية العالية التي تتميز بها هذه المؤسسات في مجال صناعة الخزف والبلاستيك وهذه المؤسسات هي: مؤسستي باتيسيرام وسيرام غلاس لصناعة الخزف والسيراميك

¹ رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص 87.

وكذا مؤسسات: أغرو فيلم وفيلم باك ونودابلاست وبرمباتي لصناعة البلاستيك، إضافة إلى أكبر مجمع تجاري بارك مول سطيف الذي بدأ العمل مؤخرا والذي غطى حيزا كبيرا من مختلف الأنشطة والمجالات والذي يعتبر نتيجة للجهود الكبيرة المبذولة في سبيل التميز والتطوير والاستمرارية، بمعنى آخر محاولة تحقيق الفعالية على مختلف المستويات سواء الداخلية أو الخارجية.

عند إجراء الدراسة الاستطلاعية لمجموع المؤسسات الصناعية المكونة لما يسمى بمجموعة خنري GROUPE KHENRI، قمنا بتكوين رؤية شاملة ومتكاملة لأبعاد الدراسة، حيث تمكنا من أخذ صورة واضحة عن الظروف العامة التي تسير عليها هذه المؤسسات، وذلك من أجل معرفة مدى صلاحية أداة البحث الأساسية وهي الاستمارة في موضوع بحثنا والمعنون بـ: **نظم الحوافز ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.**

وبعد القيام بزيارة مصلحة إدارة الموارد البشرية لكل مؤسسة من هذه المؤسسات وإجراء مقابلة مع مسؤولي هذه المصلحة وذلك عن طريق محاورتهم وطرح مجموعة من الأسئلة (من استمارة البحث) التي تتعلق بتحقيق أهداف البحث.

كما سبق وقلنا فقد وقع الاختيار على مؤسسة CERAM GLASS لإنتاج الخزف كمجتمع للبحث، حيث أن المسؤولين والإداريين في هذه المؤسسة أبدوا استعدادهم وتعاونهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للبحث، إضافة إلى أن هذه المؤسسة تحتوي على تعداد عمالي يقدر بـ 380 عاملا، ما يساعد على إجراء الجانب الميداني للدراسة والمتعلق بموضوع علاقة الحوافز بالفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية.

ويمكن تعريف مجتمع البحث بأنه: مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجرى عليها البحث والتقصي.¹

¹ (موريس أنجرس، مرجع سابق، ص298.

عينة الدراسة:

كما سبق وأشرنا فمجموع العاملين بمؤسسة CERAM GLASS يقدر بـ 380 عاملا مقسمين على مختلف المستويات التنظيمية انطلاقا من الإدارة العليا وصولا إلى عمال التنفيذ، ونظرا للعدد الكبير نسبيا لعمال هذه المؤسسة ومحدودية الوسائل والظروف التنظيمية لإجراء مسح شامل في دراستنا الميدانية، وجب علينا اختيار جزء من المجتمع الكلي للدراسة كعينة ممثلة له، وذلك عن طريق عملية المعاينة والتي تعتبر "الإجراء العملي الذي يسمح باستخراج تلك المجموعة الفرعية من المجموع الكلي أي استخراج العينة من مجتمع البحث".¹

وبذلك يمكن تعريف العينة بأنها: " تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجرى عليها الاختبار أو التحقق، على اعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعيا التحقق من كل مجتمع البحث، نظرا إلى الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع".²

قمنا بتقسيم مجتمع البحث إلى فئات فرعية متجانسة على أساس متغير الفئة السوسيو مهنية (إطار، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة، وقد ارتأينا توزيع عدد يقدر بـ 109 استمارة على مختلف هذه الفئات السوسيو مهنية في المؤسسة، أي ما يعادل تقريبا نسبة 28.68 % من مجتمع البحث، حيث تم اختيارهم باستخدام طريقة العينة الطبقيّة، وقد قمنا بسحب عشوائي لعينة ممثلة من كل طبقة من هذه الطبقات على النحو الآتي:

- عدد الإطارات في عينة البحث 29 إطارا بنسبة 7.63 % من العدد الإجمالي لمجتمع البحث (380 عاملا).

- عدد أعوان التحكم في عينة البحث 23 عونا بنسبة 6.05 % من العدد الإجمالي لمجتمع البحث (380 عاملا).

¹ سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012، ط2، ص136.

² نفس المرجع، ص 135.

- عدد أعوان التنفيذ في عينة البحث 57 عونا بنسبة 15 % من العدد الإجمالي لمجتمع البحث (380 عاملا).

وعينة الدراسة ككل هي حاصل جمع عينات هذه الطبقات، حيث ومن خلال جمع النسب الممثلة لكل طبقة نجد نسبة العينة النهائية والتي ستخضع للتحليل والمقدرة بنسبة 28.68% من مجموع أفراد مجتمع البحث، وهي تعتبر نسبة معبرة وممثلة له.

وقد اعتمدنا هذا النوع من العينة في دراستنا لأنها تساعدنا في جمع المعلومات والبيانات حول الظاهرة المدروسة من طرف جميع العمال في المؤسسة، لأننا في البداية وأثناء الزيارات الاستطلاعية، لاحظنا أن قسم الإنتاج يصعب الدخول إليه وتوزيع الاستثمارات لجمع معلومات اللازمة، وأنه إذا لم نكن حاضرين نحن شخصيا فتوزيع الاستثمارات سيكون محدود في فئات ومصالح معينة وهو الأمر الذي لا يخدم بحثنا، فقمنا باختيار العينة الطبقية لتحديد نسبة معينة من كل فئة حتى يتسنى لنا جمع ما نريد من معلومات من جميع أفراد المؤسسة.

(4) أدوات جمع البيانات:

توفر العلوم الإنسانية العديد من الوسائل الملموسة لتقصي الواقع ويبقى أن اختيار إحدى هذه الوسائل والتقنيات يتوقف على الأخذ بعين الاعتبار مزايا هذه الوسائل وعيوبها مع مراعاة تعريف المشكلة.¹

حيث لا يمكن إجراء أي دراسة سوسبيولوجية إلا إذا قام الباحث أولاً بتحديد المنهج، ثم بعد ذلك القيام بوضع تصور حول الأداة المناسبة لجمع المعلومات والبيانات، حيث يمكنه استخدامها من الحصول على أكبر قدر من المعلومات التي تخدم أهداف البحث.

إن وحسب طبيعة هذا الموضوع سنحاول الاعتماد على أكثر هذه التقنيات شيوعا في جمع البيانات في هذا المجال من الدراسة وهي:

¹ موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 183.

أ) **الملاحظة:** وتكون في عين المكان حيث أنها تقنية مباشرة تستعمل بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات في المنظمة، وهذا طبعا مع مراعاة خصائصها وميزاتها وعيوبها.¹

وتستعمل الملاحظة في حالات معينة وخاصة بالنسبة للمواضيع السلوكية أو المواضيع التي تحتاج إلى المعاينة والحصول على المعلومات اللازمة في المواقف الطبيعية.²

فمن خلال زيارتنا المتعددة للمؤسسة محل الدراسة، حاولنا من خلال ملاحظتنا للظروف العامة التي يسير عليها العمل، الوقوف على درجة اهتمام المؤسسة بالعامل من خلال تحفيزه وتوفير ما يحتاجه لأداء مهامه الوظيفية بسهولة.

ب) **الاستمارة:** هي تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات، يتم معالجتها فيما بعد ونقارن بها مع ما تم اقتراحه من فرضيات، وهي تنهيكل من مجموعة من الأسئلة الموجهة.³

وهي كذلك تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة وهي تعد الأداة الأكثر شيوعا في مثل هذه البحوث، لذا اعتمدنا عليها كأداة رئيسية لجمع المعلومات والمعطيات حول موضوع الدراسة، وقد قمنا تقريبا بالحضور مع أغلب أفراد العينة أثناء ملئهم للاستمارة بمعنى كانت استمارة بالمقابلة، وخاصة مع فئة عمال التنفيذ.

حيث كانت عينة البحث متكونة من 109 عاملا في المؤسسة الصناعية سيرام غلاس التابعة لـ " مجموعة خنفري" بولاية سطيف، واحتوت الاستمارة على 57 سؤالا قسمت إلى ستة محاور هي كالتالي:

المحور الأول: تناولت الاستمارة في هذا المحور البيانات الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين، وتشملها الأسئلة من 01 إلى 09.

المحور الثاني: يحتوي على الأسئلة من 10 إلى 15 وهي تخص بيانات المتغير المستقل

¹ موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 184.

² عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط2، 1990، ص40.

³ سعيد سبعون، مرجع سابق، ص 155.

للدراسة.

المحور الثالث: يحتوي على الأسئلة من 16 إلى 27 وهي تبرز علاقة الحوافز بالإنتاجية وتحقق الأرباح في المؤسسة.

المحور الرابع: يحتوي على الأسئلة من 28 إلى 40 وهي خاصة بعلاقة الحوافز بالأداء والرضا الوظيفي.

المحور الخامس: يحتوي على الأسئلة من 41 إلى 48 وهي تهدف للتعرف على علاقة الحوافز بتحسين مستوى الجودة.

المحور السادس: يحتوي على الأسئلة من 49 إلى 57 وهي تخص علاقة الحوافز بالاستقرار الوظيفي.

ووفقا لهذا التقسيم سنحاول جمع أكبر عدد من المعلومات التي تخدم موضوع بحثنا.

(5) أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

يستلزم المسعى المنهجي في البحث السوسولوجي تحليل البيانات التي تم جمعها باستعمال تقنيات جمع البيانات مثل الاستمارة والملاحظة... ويقتضي الدخول في عملية التحليل القيام ببعض الإجراءات التمهيدية- الترميز وتصميم جداول التفرغ - حتى نعطي شكلا منسجما للبيانات التي تم جمعها، وهذا ما يسمح بمعالجتها واستخراج العلاقة بينها، أي استخراج العلاقة بين مختلف المتغيرات، والغرض من هذا هو القيام بمقارنة هذه البيانات مع ما تم طرحه من فرضيات الدراسة، وهذا معناه أن تحليل البيانات يكون مرتبطا بأهداف الدراسة.¹

إن التحليل الإحصائي للبيانات هو المعالجة الإحصائية بين المتغيرات التي توجد في استمارة البحث من خلال إجابات المبحوثين بغرض إجراء المقارنة بين ما حصلنا عليه من بيانات المبحوثين وما تم وضعه في الفرضيات، وعلى العموم يتعلق التحليل الإحصائي للبيانات بحساب تكرارات الإجابات وتوزيعها وكذلك إقامة العلاقة الحسابية بين المتغيرات.²

¹ (سعيد سبعون، مرجع سابق، ص 192.

² (نفس المرجع، ص 193.

فمن خلال تحليلنا للمعطيات الميدانية للتحقق من فرضيات الدراسة بطريقة إحصائية قمنا بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون Pearson للكشف عن العلاقة بين المتغيرات من حيث القوة والاتجاه، بالإضافة إلى حساب معامل التحديد R^2 الذي يعبر عن التباين المشترك بين المتغيرين، لأن قيمته تعبر عن ذلك الجزء من التباين في أحد المتغيرين الذي يمكن تحديده أو التنبؤ به باستخدام المتغير الآخر، فالمعيار الحقيقي لقوة العلاقة الارتباطية بين متغيرين هو مربع معامل الارتباط، وهي قيمة موجبة دائما وتشير لقوة العلاقة الارتباطية بين أي ظاهرتين.

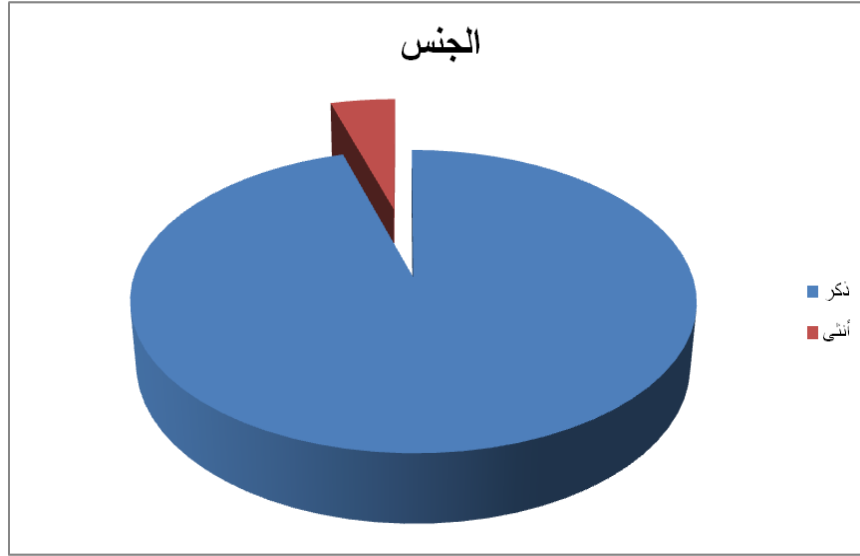
(6) خصائص مفردات الدراسة:

فيما يلي سنحاول عرض أهم الخصائص الشخصية والعامية في جداول بسيطة والمتعلقة بعمال مؤسسة سيرام غلاس، والذين يبلغ عددهم 109 عاملا.
الجدول رقم(04): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
95.40 %	104	ذكر
4.60 %	5	أنثى
100 %	109	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن أغلبية المبحوثين من الذكور بنسبة 95.4 % مقابل 4.6 % فقط بالنسبة للإناث. حيث وفي الدراسات السوسولوجية عادة يستخدم متغير الجنس كمتغير أساسي لتحليل وتفسير العديد من الظواهر والقضايا إذ أننا قمنا بتوظيفه في هذه الدراسة بهدف معرفة النوع الغالب في هذه المؤسسة (ذكور وإناث)، ومن خلال إجراء التحليل الإحصائي للجدول يمكن القول أن أغلبية العاملين في المؤسسة من الذكور مع مشاركة قليلة بالنسبة للعنصر النسوي، ويعود ذلك إلى طبيعة النشاط الممارس في هذه المؤسسة وخاصة في قسم الإنتاج، والسبب يعود إلى صعوبة العمل خصوصا في الآلات التي تتطلب قوة بدنية كبيرة لتشغيلها، إضافة إلى القدرة على تحمل الظروف الفيزيائية في المؤسسة وخاصة الحرارة العالية والضوضاء الناجمة عن تشغيل الآلات وكذلك الانتشار الكبير للغبار هذا من جهة، أما من جهة أخرى فتنتمل في مدة العمل والتي تقدر بثماني(08) ساعات متواصلة والتي تحتاج إلى مقاومة للتعب وقوة كبيرة للتركيز في العمل، وهذا ما يصعب نوعا ما على العنصر النسوي لتحمل كل

هذه الظروف.



الشكل رقم (04) يوضح توزيع العينة حول متغير الجنس.

الجدول رقم(05): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.

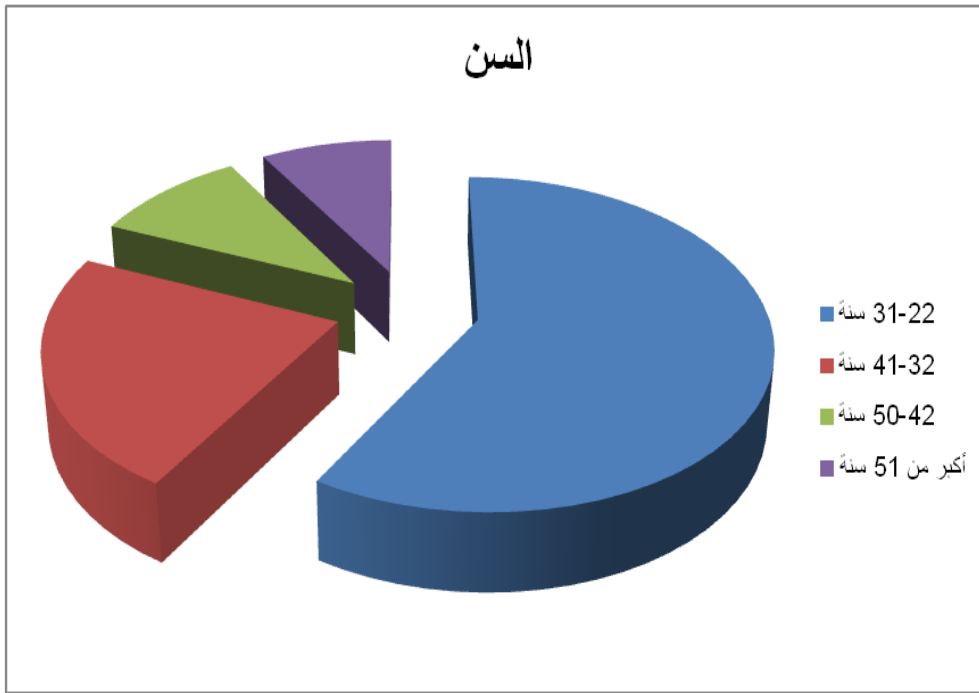
النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
% 44	48	31-22 سنة
% 41.30	45	41-32 سنة
% 11.90	13	50-42 سنة
% 2.80	3	أكبر من 51 سنة
% 100	109	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 22 سنة إلى 31 سنة تمثل النسبة الأكبر والتي تقدر بـ 44 %، ثم تليها الفئة العمرية الممتدة من 32 سنة إلى 41 سنة بنسبة قدرت بـ 41.3 %، وسجلنا نسبة أخرى تخص الفئة العمرية الممتدة من 42 سنة إلى 50 سنة بنسبة 11.9 %، في حين الفئة العمرية التي تتجاوز أعمارهم 51 سنة سجلت أقل نسبة والتي قدرت بـ 2.8 %.

يتبين لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن الاتجاه العام لأعمار الباحثين يتمركز في الفئتين العمريتين: 22 سنة إلى 31 سنة و 32 سنة إلى 41 سنة على التوالي بنسبة فاقت

85 %، إذ يمكننا تسمية هذه المرحلة من العمر بمرحلة الشباب حيث يكون فيها الفرد في أوج عطائه سواء من ناحية الجهد الفكري أو البدني على حد سواء، وهو ما يبرر اهتمام المؤسسة باعتبارها مؤسسة فنية في نشأتها وتطورها بتوظيف أكبر عدد من هذه فئة وهذا بهدف الاستثمار الأمثل في إمكانياتهم الفكرية والبدنية من أجل الرفع من الإنتاجية لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

ومن جهة أخرى يمكن القول أن الركود الذي يشهده سوق العمل من ناحية التوظيف في القطاع العام يعتبر سببا في إقبال الشباب على العمل في المؤسسات الخاصة، لأنها تعتبر منفذا ولو مؤقتا للتخلص من البطالة، في حين يمكن إرجاع توفر مؤسسة سيرام غلاس على موارد بشرية تفوق أعمارهم 41 سنة إلى عامل الخبرة والتجربة لهؤلاء الأفراد.



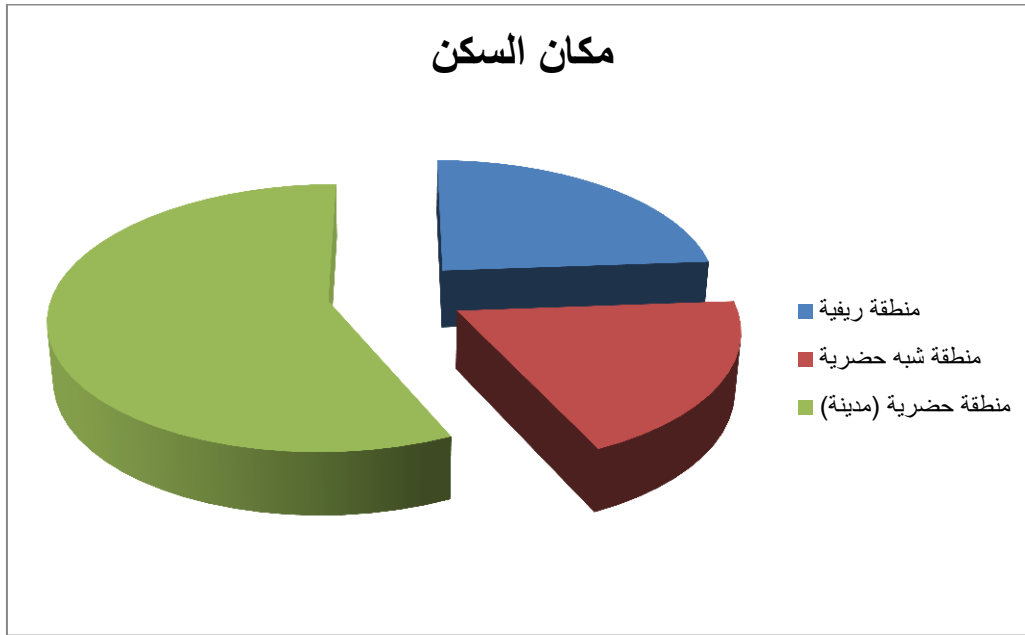
الشكل رقم (05): يوضح توزيع العينة حسب متغير السن.

الجدول رقم(06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان السكن.

النسبة المئوية	التكرار	مكان السكن
23.90 %	26	منطقة ريفية
19.30 %	21	منطقة شبه حضرية
56.90 %	62	منطقة حضرية (مدينة)
100 %	109	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق أن الاتجاه العام للمبحوثين حول مكان السكن أو الأصل الاجتماعي يتمركز في المناطق الحضرية (المدينة) بنسبة 56.9 % من مجموع المبحوثين مقابل 23.9 % بالنسبة للذين يقطنون في المناطق الريفية، ثم بعد ذلك تأتي نسبة 19.3 % من المبحوثين يقطنون في المناطق شبه الحضرية.

يتبين من خلال التحليل الإحصائي للجدول الخاص بالأصل الاجتماعي لعينة البحث أن في مؤسسة سيرام غلاس أغلبية العمال يسكنون في مجال جغرافي قريب من مقر المؤسسة وقد كان هذا الأمر مدروسا من طرف أصحاب المؤسسة والمسيرين وذلك من أجل اجتناب مشكل التأخر والغياب بالنسبة للعمال، طبعا لأن المؤسسة تعمل بنظام التناوب 8x3 فهذا يلزم فريق العاملين الحضور في الوقت المحدد لتبادل الأدوار من الفريق الذي أنهى مدة دوامه. لكن هذا الأمر ليس مطلقا فالمؤسسة تحوي عمال من المناطق الريفية وكذا شبه الحضرية وهذا يرجع أساسا إلى ضرورة سد العجز والنقص من الموارد البشرية في المؤسسة إضافة إلى أن من يملك الكفاءة يستحق الظفر بالمنصب في المؤسسة وهذا بغض النظر عن مكان سكنهم.



الشكل رقم (06): يمثل توزيع العينة حسب مكان السكن.

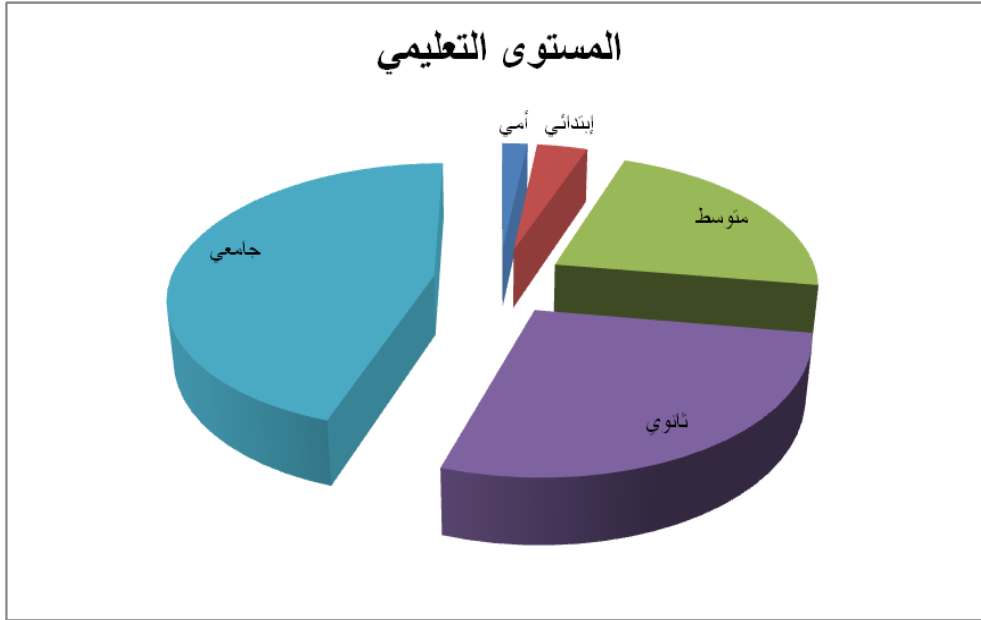
الجدول رقم(07): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
1.80 %	2	أمي
3.70	4	ابتدائي
22 %	24	متوسط
27.50 %	30	ثانوي
45 %	49	جامعي
100 %	109	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة 45 % من حجم عينة البحث حاصلين على شهادات جامعية، ونسبة 27.5 % بلغ تعليمهم المستوى الثانوي، وقد مثلت نسبة 22 % أصحاب المستوى المتوسط، في حين كانت نسبة 3.7 % من المستوى الابتدائي ولم تسجل فئة الأميين سوى نسبة 1.8 %.

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة يملكون مستوى جامعي وبنسبة أقل من المستوى الثانوي والمتوسط، وهذا ما يعكس سعي المؤسسة محل الدراسة لاستقطاب وتوظيف

هذه الكفاءات مما يشكل لها دعامة قوية ترتكز عليها في تطوير وتسيير مختلف الأنشطة والعمليات وذلك لتحسين المستوى العام في المؤسسة أما وجود عمال من فئة الأميين أو من المستوى الابتدائي فيمكن أن نرجعه إلى طبيعة بعض المناصب في المؤسسة.



الشكل رقم (07): يوضح توزيع العينة وفق المستوى التعليمي.

الجدول رقم(08): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
39.40%	43	أعزب
57.80%	63	متزوج
1.80%	2	مطلق
0.90%	1	أرمل
100%	109	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن نسبة 57.8% من حجم العينة متزوجون، ونسبة 39.4% أعزب، في حين كانت فئة المطلقين والأرامل بنسب أقل، حيث مثلت نسبة المطلقين 1.8% والأرامل نسبة 0.9% من مجموع أفراد عينة البحث.

من خلال هذه النتائج يمكننا القول أن ارتفاع نسبة المتزوجين يرجع أساساً إلى ارتباطاتهم الأسرية والاجتماعية، لأن الحصول على وظيفة تعتبر لهم مصدر دخل لتلبية مختلف احتياجاتهم وهذا ما يجعلهم مرتبطين بالمؤسسة والذي يفرض عليهم تحمل العديد من المسؤوليات في سبيل تحقيق الاستقرار الوظيفي، وكذلك يمكن إرجاع النسبة المعتبرة لفئة العزاب إلى ما خلصنا إليه من نتائج فيما يتعلق بمتغير السن، حيث وجدنا أن النسبة الأكبر للمبحوثين من فئة الشباب وهم يسعون للعمل من أجل تحسين مستواهم المادي الذي يسهل عليهم بناء وتطوير مستقبلهم، وهذا ما يفسر استثمار المؤسسة في فئة الشباب سواء كانوا متزوجين أو عزاب.



الشكل رقم (08): يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية.

الجدول رقم(09): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد أفراد الأسرة المكفولة.

عدد الأفراد المكفولين	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 2 أفراد	32	29.40 %
من 2 إلى 5 أفراد	64	58.70 %
أكثر من 6 أفراد	13	11.90 %
المجموع	109	100 %

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 58.7 % من أفراد العينة محل الدراسة يكفلون ما بين 2 إلى 5 أفراد، بينما نسبة 29.4 % من المبحوثين ليس لديهم أفراد تحت كفالتهم أو يعيلون أنفسهم فقط، في حين نسبة 11.9 % يكفلون أكثر من 6 أفراد.

يتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن ارتفاع نسبة الأفراد الذين يكفلون أكثر من فردين في المؤسسة محل الدراسة يعود إلى طبيعة الأسرة في المجتمع سواء كانت أسرة نووية أو أسرة ممتدة بالإضافة إلى الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي يشهدها المجتمع الجزائري بصفة عامة، فالمتزوجين أو العزاب على حد سواء في مؤسسة سيرام غلاس يعملون من أجل توفير الحد الأدنى للمستوى المعيشي وذلك للأسباب التي ذكرنا سابقا.



الشكل رقم (09): يوضح توزيع العينة وفق عدد الأفراد المكفولين.

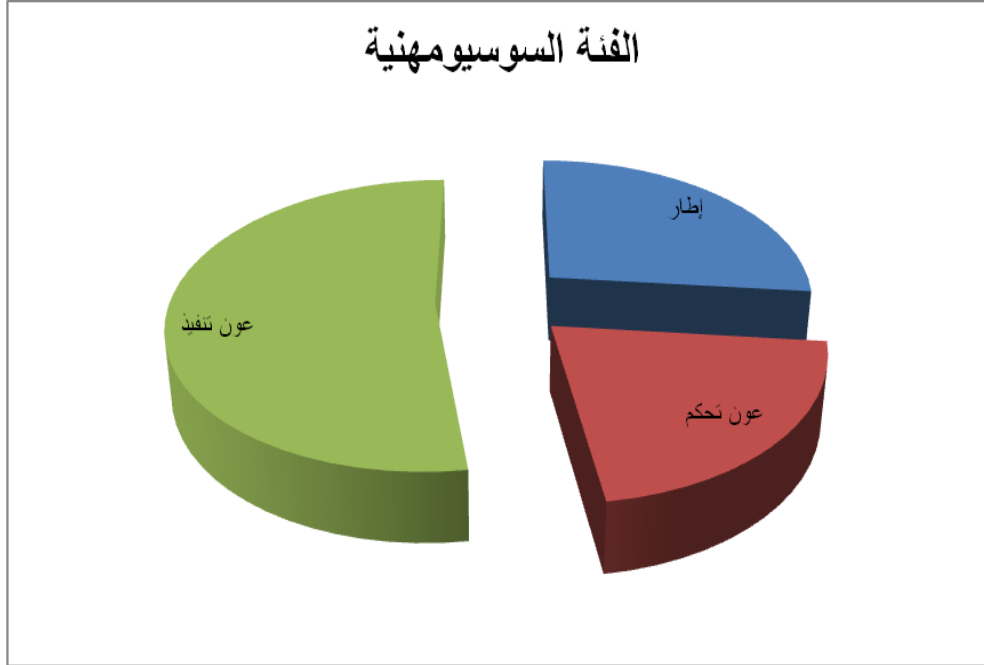
الجدول رقم(10): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية .

النسبة المئوية	التكرار	الفئة السوسيو مهنية
26.60 %	29	إطار
21.10 %	23	عون تحكم
52.30 %	57	عون تنفيذ
100 %	109	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه أن نسبة 52.3 % من المبحوثين يمثلون فئة عمال التنفيذ، أما فئة الإطارات فتمثل نسبة 26.6 %، في حين فئة أعوان التحكم كانت بنسبة 21.1 % من أفراد عينة البحث.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يمكننا القول أن ارتفاع نسبة أعوان التنفيذ راجع إلى

نوعية نشاط مؤسسة سيرام غلاس، حيث يتطلب قسم الإنتاج توفر أكبر عدد من هذه الفئة ، وينسب أقل فئة الإطارات وأعوان التحكم والتي توكل إليهم كما هو معروف المهام الإدارية و مهام التسيير والتنظيم و الإشراف والمراقبة في المؤسسة.



الشكل رقم (10): يوضح توزيع العينة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.

الجدول رقم (11): يوضح مدة العمل بالمؤسسة.

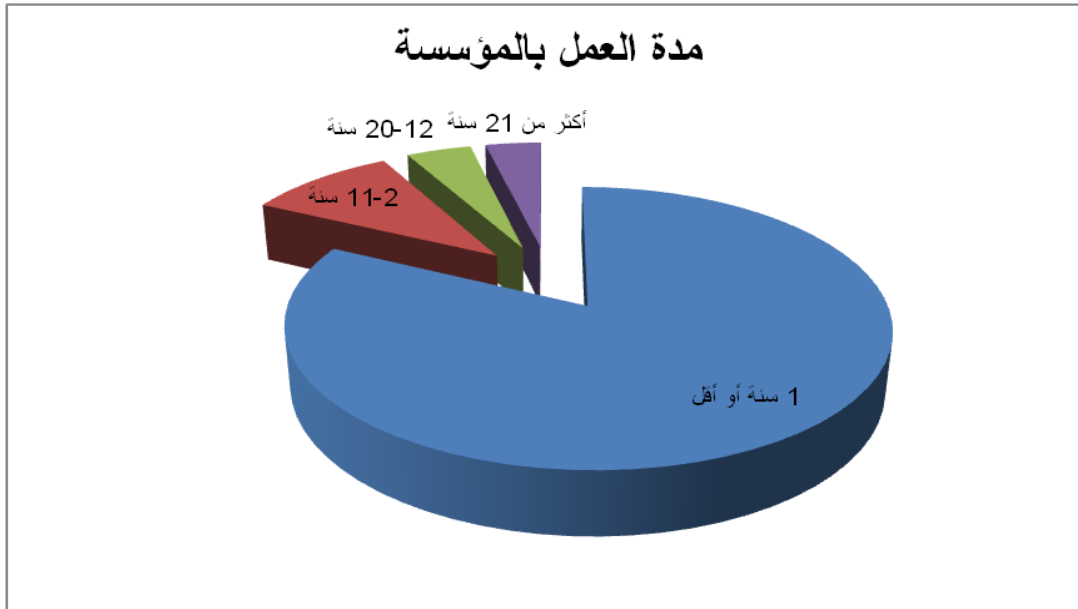
النسبة المئوية	التكرار	مدة العمل بالمؤسسة
24.80 %	27	1 سنة أو أقل
67 %	73	2-11 سنة
7.30 %	8	12-20 سنة
0.9 %	1	أكثر من 21 سنة
100 %	109	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر والمقدرة بـ 67 % من أفراد عينة

البحث مدة عملهم بالمؤسسة تتراوح ما بين 2 و 11 سنة، و تمثل نسبة 24.80 % فئة العمال الذين مدة عملهم سنة أو أقل، بينما مثلت نسبة 7.30 % فئة العمال الذين تتراوح مدة عملهم بالمؤسسة ما بين 12 و 20 سنة، في حين لم تمثل فئة العمال الذين عملوا بالمؤسسة أكثر من 21 سنة إلا نسبة 0.9 %.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يمكن القول أنه وباعتبار أن مؤسسة سيرام غلاس حديثة النشأة نسبياً فإن هذه النتائج موضوعية، فأغلبية العمال في هذه المؤسسة تم توظيفهم مع بداية عملها، أما العمال الذين التحقوا حديثاً بالمؤسسة فهذا راجع إلى ديناميكية العمل الذي تشهده هذه المؤسسة مع باقي المؤسسات الأخرى التي ترتبط بها والمنتمة إلى مجموعة خنفري، أي ما يتعلق أساساً بعملية التوظيف والتدريب وكذا عملية النقل الوظيفي في إطار ما تحتاجه المؤسسة من موارد بشرية.

والشيء المهم يظهر في كون المؤسسة تحتوي على عمال ذوو خبرة وأقدمية في العمل، حيث تفوق سنوات عملهم في هذا النوع من النشاط الـ 12 سنة فما فوق، وأغليبتهم قد عملوا في مؤسسة باتيسيرام baticeram التابعة لمجموعة خنفري، وهذا للاستفادة من خبرتهم في التسيير الإداري من جهة و تسيير العمليات الإنتاجية والرقابية والإشرافية في المؤسسة من جهة أخرى.



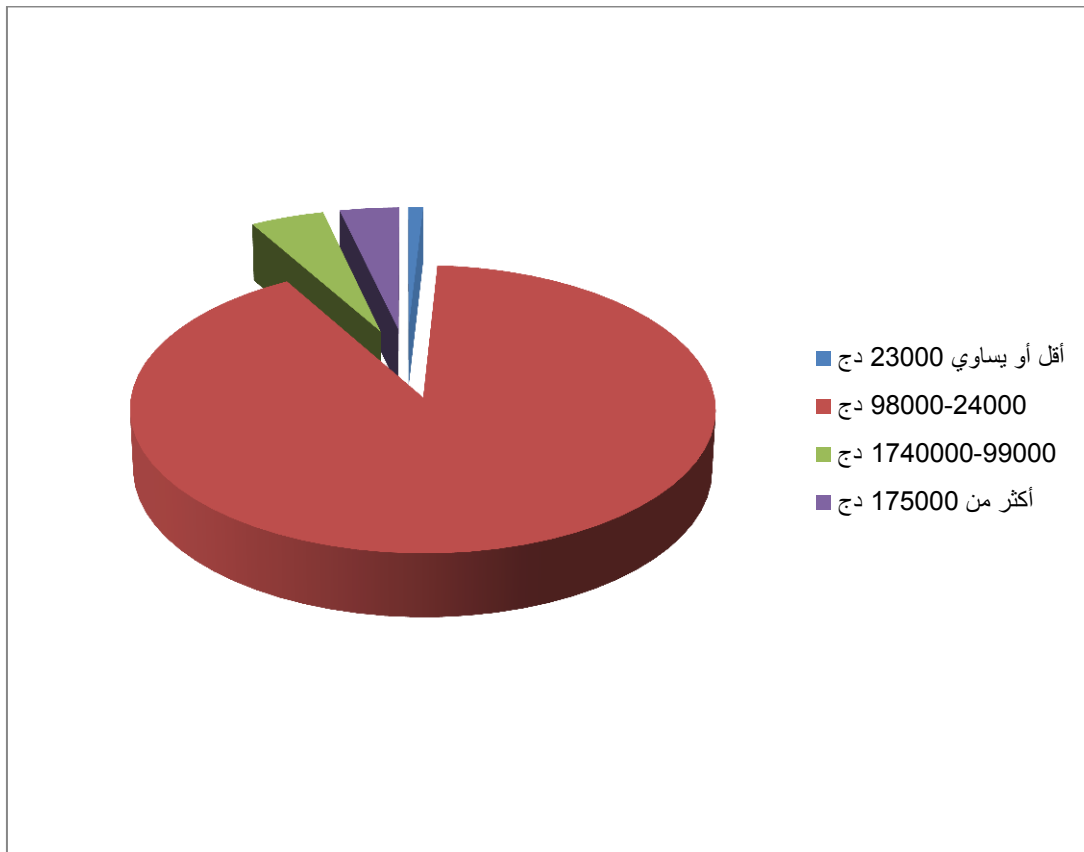
الشكل رقم (11): يوضح توزيع العينة حسب مدة العمل بالمؤسسة.

الجدول رقم(12): يوضح الراتب الشهري لأفراد العينة.

النسبة المئوية	التكرار	الراتب الشهري
0.90 %	1	أقل أو يساوي 23000 دج
90.80 %	99	24000-98000 دج
4.60 %	5	1740000-99000 دج
3.70 %	4	أكثر من 175000 دج
100 %	109	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 90.8 % من المبحوثين يتقاضون أجورا تتراوح ما بين 24000 و 98000 دج، بينما الذين يتقاضون أجورا تتراوح ما بين 99000 و 175000 دج بلغت نسبتهم 4.6%، في حين كانت نسبة 3.7 % للذين يتقاضون أجورا تفوق 175000 دج، أما الفئة التي تتقاضى أجرا أقل أو يساوي 23000 دج فهي شبه منعدمة بنسبة 0.9 %.

من خلال هذه النتائج الإحصائية يظهر لنا أن غالبية أفراد العينة يحصلون على أجور متوسطة والذي يمكن تبريره بارتفاع نسبة أعوان التنفيذ في المؤسسة، بالإضافة إلى اعتماد المؤسسة على نظام واضح فيما يخص تحديد الرتب والأجور، أما من يتقاضون أجور مرتفعة نسبيا فيعود ذلك إلى طبيعة بعض المناصب الحساسة في المؤسسة سواء في الإدارة أو على مستوى المصالح الأخرى، والتي نقصد بها فئة من الإطارات الإدارية العليا وبعض المشرفين.



الشكل رقم (12): يوضح توزيع العينة وفق الراتب الشهري.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم ذكره من عناصر في هذا الفصل والذي يتعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، يمكننا القول أن الباحث عند تحكمه في الجوانب العملية والتقنية في الجانب الميداني لدراسته، الأمر الذي يسهل عليه عملية تحليل وتفسير المعطيات المجمعة من ميدان الدراسة، بالإضافة إلى القدرة على ربط المعطيات والتحليلات النظرية وما توصل إليه من نتائج للدراسة، وأن مختلف هذه العناصر تمثل الهيكل الرئيسي الذي يبنى عليه البحث السوسولوجي في تحليله للظواهر التي تحدث على مستوى مختلف التنظيمات.

الفصل الخامس: الحوافز والإنتاجية وتحقيق الأرباح في المؤسسة.

تمهيد.

1) طبيعة الحوافز الممنوحة في مؤسسة سيرام غلاس.

2) عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى.

3) مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد عرض الأسس المنهجية للبحث وخصائص عينة الدراسة، سنحاول في بداية هذا الفصل عرض طبيعة الحوافز الممنوحة في المؤسسة محل الدراسة من حيث نوعيتها ودرجة اهتمام المؤسسة بها، وعلى أي أساس يتم تقديمها ومدى تشجيعها للاستمرار في العمل، ثم سنحاول بعد ذلك تحليل ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الأولى والمتعلقة بدور الحوافز في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح وهذا للكشف عن واقع فعالية المنظمة، من خلال مجموعة من المؤشرات وفق منظور سوسيولوجي يؤكد العلاقة التفاعلية بين الفاعل والبنية (الفاعل: الفرد العامل، البنية: المنظمة).

1) طبيعة الحوافز الممنوحة في مؤسسة سيرام غلاس :

من خلال هذه الجداول حاولنا الوقوف على طبيعة الحوافز التي تقدمها مؤسسة سيرام غلاس، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الجداول البسيطة والمركبة بين المحور الثاني للاستمارة والخاص بطبيعة الحوافز في المؤسسة مع متغير الفئة السوسيو مهنية لعينة البحث. الجدول رقم: (13) يبين رأي الفئة السوسيو مهنية في اهتمام المؤسسة بالحوافز.

المجموع		لا		نعم		اهتمام المؤسسة بالحوافز
						الفئة السوسيو مهنية
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	إطار
% 100	29	% 17.24	5	% 82.75	24	
% 100	23	% 26.08	6	% 73.91	17	عون تحكم
% 100	57	% 19.29	11	% 80.70	46	عون تنفيذ
% 100	109	% 20.18	22	% 79.81	87	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول اهتمام المؤسسة بالحوافز يتمركز في فئة نعم بنسبة 79.81%، وتدعمه فئة الإطارات بنسبة 82.75%، أما الفئة الباقية من أفراد العينة فهي تنفي اهتمام المؤسسة بالحوافز بنسبة 20.18%، ويدعم ذلك فئة أعوان التحكم بنسبة 26.08%.

يمكن القول بأن أغلبية أفراد عينة البحث دعمت فكرة اهتمام المؤسسة بالحوافز، وترجع النسبة الأكبر في ذلك لفئة الإطارات، وهذا لأن هذه الفئة تحتل المناصب الحساسة في المؤسسة حيث يقومون بوظائف التسيير والتنظيم والرقابة على إنجاز الأعمال، فهذه الأدوار الوظيفية جعلتهم يكتسبون مكانة جيدة في المؤسسة ويلقون نوعاً من الاهتمام من طرف المسؤولين، فمن

خلال المعلومات التي حصلنا عليها أثناء جمع المعلومات والملاحظة الميدانية، يمكن إرجاع ذلك إلى الأجر بالدرجة الأولى بمعنى أن أجور أغلبية الإطارات مرتفعة مقارنة بباقي الفئات الأخرى في المؤسسة، وهو الذي يعتبر من الحوافز المادية والمعنوية في نفس الوقت، وأيضا توفير ظروف عمل مناسبة و جلب الوسائل الضرورية لأداء الأعمال الأمر الذي تعتبره هذه الفئة من الأمور الايجابية التي تهتم المؤسسة بها، بالإضافة إلى مختلف الامتيازات التي يحصلون عليها مثل الاستفادة من السكن وسيارة خاصة، ورحلات العمرة، ومختلف المكافآت المادية التي يحصلون عليها في المناسبات الدينية (شهر رمضان والأعياد).

أما النسبة المتبقية من أفراد العينة والتي نفت اهتمام المؤسسة بالحوافز، فقد يرجع ذلك إلى نظرة هؤلاء العمال إلى عنصر الحوافز، وكان لفئة أعوان التحكم القدر الأكبر في دعم ذلك، على سبيل المثال فتقديم المؤسسة لمكافآت مادية للعاملين خارج إطار الأجر يعتبر من الحوافز لبعض العاملين بينما عند البعض الآخر لا يعتبر من الحوافز بل يعتبرونه حق من الحقوق (بحسب إجابات بعض العاملين أثناء جمعنا للمعطيات الميدانية)، وهذا يعود لمجموعة من العوامل منها كمية الجهد المبذول وعلاقتها بالأجر الذي يحصلون عليه خصوصا فئة أعوان التحكم، وأيضا نوعية المهام الوظيفية لكل منصب من المناصب الوظيفية في المؤسسة وما يقابله من حقوق وامتيازات.

الجدول رقم: (14) يبين استفادة الفئة السوسيو مهنية من الحوافز.

المجموع		لا		نعم		الاستفادة من الحوافز
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الفئة السوسيو مهنية
إطار		27	93.10 %	2	6.90 %	29
عون تحكم		21	92.30 %	2	8.70 %	23
عون تنفيذ		45	78.90 %	12	21.10 %	57
المجموع		93	85.30 %	16	14.70 %	109

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول الاستفادة من الحوافز في المؤسسة يتمركز في فئة نعم بنسبة 85.30 %، وتدعم ذلك فئة الإطارات بنسبة 93.10 %، أما الفئة الباقية من أفراد العينة فهي تنفي استفادتها من الحوافز في المؤسسة بنسبة 14.70 %، وتدعم ذلك فئة أعوان التنفيذ بنسبة 21.10 %.

ومن خلال التحليل الإحصائي للجدول يمكن القول أن أغلبية أفراد العينة استفادوا من الحوافز في مؤسسة سيرام غلاس، وهو ما يؤكد نتائج الجدول السابق حول اهتمام المؤسسة بالحوافز، وكانت فئة الإطارات هي الفئة الأكثر استفادة من بين الفئات الأخرى وذلك بالنظر للعوامل السابقة التي ذكرناها والتي تتعلق بالأجر المرتفع ومختلف الامتيازات المادية والمعنوية التي يحصلون عليها.

أما فيما يخص العمال الذين نفوا استفادتهم من الحوافز في هذه المؤسسة وبالأكثر هم من فئة أعوان التنفيذ، فقد يعود ذلك إلى نظرتهم للحوافز بالدرجة الأولى بمعنى عدم إدراكهم أو

اتخاذهم هذا الموقف رغم إدراكهم أن ما تقدمه المؤسسة على خلاف الأجر المستحق وخارج ما يملئ عليه القانون المتبع في المؤسسة من مكافآت وتعويضات مادية أو الخدمات الاجتماعية في المؤسسة أو الترقية... تعتبر من العوامل المحفزة على العمل وليس من الحقوق الواجب على المؤسسة تقديمها لعمالها، و يمكن إرجاع ذلك إلى النظام العقابي المتبع في المؤسسة، بمعنى معاقبة بعض العمال في حال تكرار الأخطاء الوظيفية المتعمدة أو إتلاف الآلات والمعدات أو المماثلة في أداء العمل أو الغياب المتكرر دون مبرر بمجموعة من الحوافز السلبية كالخصم من الراتب الشهري مثلا، أو توجيه الإنذارات الكتابية والشفهية، أو حرمانهم من الاستفادة من الحوافز خاصة المادية منها... جعلهم يتخذون موقف عدم استفادتهم من الحوافز في هذه المؤسسة.

الجدول رقم: (15) يبين رأي الفئة السوسيو مهنية حول نوعية الحوافز التي استفادوا منها.

المجموع		هما معا		معنوية		مادية		نوع الحوافز الفئة السوسيو مهنية
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	إطار
100 %	27	40.74 %	11	7.40 %	2	51.85 %	14	
100 %	21	28.57 %	6	4.76 %	1	66.66 %	14	عون تحكم
100 %	45	48.88 %	22	4.44 %	2	46.66 %	21	عون تنفيذ
100 %	93	41.93 %	39	5.37 %	5	52.68 %	49	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول نوعية

الحوافز المقدمة من طرف مؤسسة سيرام غلاس يتمركز في فئة الحوافز المادية بنسبة

52.68%، وتدعم ذلك فئة أعوان التحكم بنسبة 66.66 %، بعد ذلك تأتي فئة الحوافز المادية

والمعنوية معا بنسبة 41.93 %، وتدعم ذلك فئة أعوان التنفيذ بنسبة 48.88 %، ثم تأتي فئة الحوافز المعنوية بنسبة 5.37 %، وتدعم ذلك فئة الإطارات بنسبة 7.40 %.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة الذين استفادوا من حوافز مادية في المؤسسة هم من فئة أعوان التنفيذ، ويرجع ذلك إلى الحوافز المالية التي تقدمها مؤسسة سيرام غلاس في المناسبات الدينية مثل شهر رمضان والتي تقدر منحته بـ: 20000 دج، وعيد الفطر بـ: 20000 دج، وعيد الأضحى بـ: 30000 دج، وعاشوراء بـ: 20000 دج، هذه المنح تقدم لجميع العمال دون استثناء لكن أغلبية عمال التنفيذ نفوا اهتمام المسؤولين في المؤسسة بالحوافز المعنوية على حد تعبيرهم.

والنسبة المعتبرة من باقي العمال الذين استفادوا من حوافز مادية ومعنوية معا هم من الإطارات والعمال ذوو الخبرة والأقدمية في العمل في هذا النوع من النشاط، في حين تقريبا تم نفي اهتمام هذه المؤسسة بالحوافز المعنوية.

الجدول رقم: (16) يبين رأي الفئة السوسيو مهنية حول درجة اهتمام المؤسسة بالحوافز.

المجموع		نظام الترقية		العلاقات الإنسانية		ظروف العمل		نظام المكافآت والتعويضات		الأجر اللائق		الاهتمام بالحوافز	الفئة السوسيو مهنية
النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	إطار	
100%	29	10.30%	3	3.40%	1	17.20%	5	6.90%	2	62.10%	18		
100%	23	-	-	13%	3	26.10%	6	30.40%	7	30.40%	7	عون تحكم	
100%	57	-	-	8.80%	5	26.30%	15	31.60%	18	33.30%	19	عون تنفيذ	
100%	109	2.80%	3	8.30%	9	23.90%	26	24.80%	27	40.40%	44	المجموع	

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن الاتجاه العام للمبحوثين حول درجة اهتمام المؤسسة بالحوافز يتمركز في فئة الأجر اللائق بنسبة 40.40% وتدعم ذلك فئة الإطارات بنسبة 62.10%، بعدها تأتي الفئة التي تقول اهتمام المؤسسة بنظام المكافآت والتعويضات بنسبة 24.80% وتدعم ذلك فئة أعوان التنفيذ بنسبة 31.60%، أما الفئة التي قالت ظروف العمل فقد مثلت نسبة 23.90% وتدعم ذلك فئة أعوان التنفيذ بنسبة 26.30%، في حين مثلت الفئة التي تقول اهتمام المؤسسة بالعلاقات الإنسانية بنسبة 8.30% وتدعم ذلك فئة أعوان التنفيذ بنسبة 8.80%، وفي الأخير جاءت الفئة التي تقول باهتمام المؤسسة بنظام الترقية بنسبة 2.80% وتدعم ذلك فئة الإطارات بنسبة 10.30%.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتضح لنا أن معظم الأفراد العاملين في المؤسسة باختلاف مستوياتهم المهنية يتفقون بنسبة كبيرة على اهتمام المؤسسة بالأجور اللائقة والمكافآت والتعويضات وكذا ظروف العمل، وهذا راجع للنشاط الإنتاجي لمؤسسة سيرام غلاس، ومنه يمكن

القول أن المؤسسة تهتم بالحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية، حيث تهدف إلى تقديم الحوافز المادية للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم في العمل، وأيضاً ثقافة الفرد الجزائري بصفة عامة ونظرته إلى الحوافز (مادية ومعنوية)، وكذا المستوى المعيشي لمعظم الأفراد العاملين الذي يحتم عليهم تلبية مختلف الحاجات المعيشية مما يدفعهم إلى تفضيل الحوافز المادية وخصوصاً المالية منها لسد هذه الحاجات، بسبب تدني الأجر القاعدي في مختلف المؤسسات الصناعية الجزائرية بصفة عامة، لهذا تسعى المؤسسات الصناعية بالخصوص إلى الاهتمام بالحوافز المادية أكثر من الحوافز الأخرى من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

الجدول رقم: (17) يبين رأي الفئة السوسيو مهنية حول أساس تقديم الحوافز.

المجموع		سياسة تحفيز مدروسة		فائض الإنتاج		الجهد المبذول		أساس تقديم الحوافز
								الفئة السوسيو مهنية
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	إطار
% 100	29	% 44.80	13	% 20.70	6	% 34.50	10	
% 100	23	% 56.50	13	% 17.40	4	% 26.10	6	عون تحكم
% 100	57	% 54.50	31	% 5.30	3	% 40.40	23	عون تنفيذ
% 100	109	% 52.30	57	% 11.90	13	% 35.80	39	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجابات الباحثين حول أساس تقديم الحوافز في المؤسسة يتمركز في فئة سياسة تحفيز مدروسة من طرف المؤسسة بنسبة 52.30% وتدعم ذلك فئة أعوان التحكم بنسبة 56.50%، وبعدها تأتي فئة الجهد المبذول بنسبة 35.80% وتدعم ذلك فئة أعوان التنفيذ بنسبة 40.40%، وفي الأخير تأتي الفئة التي قلت أن الحوافز تقدم على أساس فائض الإنتاج بنسبة 11.90% وتدعم ذلك فئة الإطارات بنسبة 20.70%.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتضح لنا أن معظم أفراد العينة ذهبوا إلى أن أساس تقديم الحوافز في المؤسسة هو تبني المؤسسة سياسة تحفيزية واضحة، إضافة إلى الجهد المبذول من طرف العمال، بينما ذهبت الأقلية منهم إلى أن معيار تقديم الحوافز في المؤسسة هو فائض الإنتاج (أثناء احتكاكنا بعمال المؤسسة عند جمع المعلومات فإن معظم العمال يتفقون على أن المؤسسة تقدم الحوافز المادية، بالخصوص وفق سياسة مدروسة موضوعة من طرف المسؤولين).

ومنه يمكن القول أن مؤسسة سيرام غلاس تعتمد سياسة تحفيزية واضحة المعالم تتعلق بالأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة.

الجدول رقم: (18) يبين رأي الفئة السوسيو مهنية حول تشجيع الحوافز الممنوحة على الاستمرار في العمل.

المجموع		لا		نعم		الحوافز والاستمرار في العمل
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	الفئة السوسيو مهنية
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	إطار
% 100	29	% 13.80	4	% 86.20	15	
% 100	23	% 43.50	10	% 56.50	13	عون تحكم
% 100	57	% 33.30	19	% 66.70	38	عون تنفيذ
% 100	109	% 30.30	33	% 69.70	76	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجابات الباحثين حول إن كانت الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة مشجعة أم لا يتمركز في فئة نعم بنسبة 69.70 % وتدعمه فئة الإطار بنسبة 86.20 %، أما الفئة الباقية من أفراد العينة فهي تقول أن الحوافز في

المؤسسة غير مشجعة على الاستمرار في العمل بنسبة 30.30 % وتدعم ذلك فئة أعوان التحكم بنسبة 43.50 %.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يظهر لنا أن النسبة الأكبر من عينة البحث باختلاف مستوياتهم المهنية تعتبر الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة مشجعة على الاستمرار في العمل بها، ويمكن إرجاع ذلك إلى نجاعة هذه السياسة في مؤسسة سيرام غلاس، وقدرتها على خلق نوع من الرضا والولاء التنظيمي للعمال، إضافة إلى اعتماد المؤسسة على الحوافز المادية وهو ما يجعل أكثرية العاملين في هذا النوع من المؤسسات يميلون للحصول عليها، الأمر الذي يعتبر محفز للاستمرار في العمل والذي يحقق ما يسمى بالاستقرار الوظيفي، وحسب ما اطلعنا عليه من آراء العديد من العاملين في المؤسسة أثناء جمع البيانات، والتي تشير إلى أن مجموعة خنفري groupes khenfri من بين أحسن المؤسسات تقدماً للحوافز في ولاية سطيف.

(2) عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

في هذا العنصر والذي يتعلق بتحليل وتفسير بيانات الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها: تعمل الحوافز الممنوحة للعمال على زيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح في المؤسسة، لهذا قمنا بالاستدلال على ذلك بمجموعة من الجداول البسيطة والمركبة بحسب الحاجة إلى ذلك.

الجدول رقم(19): يوضح رأي أفراد العينة حول تجهيز المؤسسة بالآلات والمعدات اللازمة للعمل.

النسبة المئوية	التكرار	المؤسسة مجهزة بالآلات والمعدات
90.80 %	99	نعم
9.20 %	10	لا
100 %	109	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 90.80 % من أفراد عينة البحث قالوا أن المؤسسة مجهزة بما يلزم من آلات ومعدات للعمل، بينما 9.20 % منهم قالوا العكس أي أن المؤسسة غير مجهزة بما يلزم من آلات ومعدات للعمل.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يمكن القول أن مؤسسة سيرام غلاس باعتبارها مؤسسة إنتاجية فهي تحتاج دائما لمواكبة التطور التكنولوجي وتحديث أنظمة العمل والحصول على الآلات الجديدة التي تسهل عملية الإنتاج، لهذا فهي تهتم بتوفير ما يلزم من متطلبات مادية تجهيزية لبناء هيكل عام للعمل، وذلك لتسهيل الأداء الجيد للمهام الوظيفية من طرف العاملين بالمؤسسة، وهو الأمر الذي اتضح لنا جليا من خلال زيارتنا المتكررة للمؤسسة أثناء جمعنا للبيانات الميدانية.

أما الفئة التي نفت اهتمام المؤسسة بالتجهيزات فيمكن أن يرجع ذلك إلى خصوصيات بعض الوظائف خاصة في قسم الإنتاج، والعمل تحت ظروف متعبة كقلة التهوية، والارتفاع الكبير لدرجة الحرارة، والانتشار الكبير للغبار، وما يصاحبه من نقص في معدات الوقاية والأمن من شأنه أن يعرقل عملية سير النشاط، وبالتالي اتخاذ بعض العمال لهذا الموقف اتجاه المؤسسة التي يعملون بها.

الجدول رقم (20): يوضح الاهتمام بتجهيز المؤسسة واعتباره حافز لزيادة الإنتاجية .

المجموع		لا		نعم		اهتمام المؤسسة بالحوافز الإنتاجية
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	نعم
87	100 %	4	4.60 %	83	95.40 %	
التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	لا
22	100 %	8	36.40 %	14	63.60 %	
التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	المجموع
109	100 %	12	11 %	97	89 %	

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول اعتبار ما توفره المؤسسة من آلات ومعدات حافز لزيادة إنتاجية العمال وعلاقته باهتمام المؤسسة بالحوافز يتمركز في فئة نعم بنسبة 89 % وتدعمه الفئة التي قالت بأن المؤسسة تهتم بالحوافز بنسبة 95.40 %، أما الفئة المتبقية من أفراد العينة فهم لا يعتبرون ما توفره المؤسسة من آلات ومعدات حافز لزيادة إنتاجيتهم وهي بنسبة 11 % وتدعم ذلك فئة العمال الذين نفوا اهتمام المؤسسة بالحوافز بنسبة 36.40 %.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يمكن القول أن الفرد العامل في المؤسسة دائماً ما يميل إلى العمل في محيط تنظيمي يتوفر على جميع الأدوات والمعدات اللازمة لأداء العمل، وقيام المؤسسة بتحقيق ذلك يعد عامل أساسي في تسهيل سير المهام الوظيفية من جهة، وكذلك يعمل على التأثير في نفسية العامل لدفعه لبذل مجهود أكبر من جهة أخرى، لهذا فاهتمام مؤسسة سيرام غلاس بالحوافز يترجم في سعيها لتوفير ما يتطلبه العمل من آلات ومعدات التي من شأنها أن تعمل على زيادة إنتاجية العمال، وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول أعلاه، حيث أن أغلبية العمال الذين اعتبروا أن المؤسسة تهتم بالحوافز يؤكدون أن ما توفره من آلات ومعدات يعد حافزاً لهم لزيادة إنتاجيتهم في العمل.

في حين أن العمال الذين نفوا اهتمام المؤسسة بالحوافز لا يعتبرون توفير الآلات والمعدات حافزاً لزيادة إنتاجيتهم في العمل، ويرجع ذلك حسب آراء بعض العمال منهم إلى أن توفير المؤسسة للآلات والمعدات يعتبر من الأمور الأساسية للعمل ولا يعتبرونها من الحوافز إطلاقاً لأن المؤسسة عندما تعمل على ذلك فهي تسعى لخدمة مصالحها الخاصة فقط وزيادة أرباحها بالدرجة الأولى، وأنهم يعتبرون أن الأمور التي تحفزهم لزيادة إنتاجيتهم في العمل هو ما تقدمه المؤسسة من مكافآت وعلاوات مالية خارج الأجر الذي يتقاضونه، بمعنى أن لديهم نظرة مادية للحوافز.

الجدول رقم (21): يوضح اعتبار أساليب العمل حافزا لزيادة الإنتاجية وعلاقته بدرجة الاهتمام بالحوافز.

المجموع		لا		نعم		اعتبار أساليب العمل حافز لزيادة الإنتاجية درجة الاهتمام بالحوافز
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
% 100	44	% 27.30	12	% 72.70	32	الأجر الملائق
% 100	27	% 29.60	8	% 70.40	19	نظام المكافآت والتعويضات
% 100	26	% 46.20	12	% 53.80	14	الاهتمام بظروف العمل
% 100	9	% 44.40	4	% 56.60	5	الاهتمام بالعلاقات الإنسانية
% 100	3	-	-	% 100	3	نظام الترقيّة
% 100	109	% 33	36	% 67	73	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول اعتبار أساليب وطرق العمل في المؤسسة حافز لزيادة الإنتاجية وعلاقته بدرجة اهتمام المؤسسة بالحوافز يتمركز في فئة نعم بنسبة 67 %، وتدعمه الفئة التي ترى أن المؤسسة تولي اهتمام لنظام الترقيّة بنسبة 100 %، أما الفئة المتبقية من أفراد العينة والذين لا يعتبرون أن طرق وأساليب العمل في المؤسسة حافز لزيادة الإنتاجية بنسبة 33 % ويدعم ذلك فئة الذين يرون أن المؤسسة تولي اهتمام لظروف العمل بنسبة 46.20 %.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يمكن القول أن وضوح أساليب العمل في المؤسسة يعتبر من الأمور الأساسية التي يجب على المؤسسة الاهتمام بها، فأساليب العمل تشمل على

توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصص الوظيفي للعمال، إضافة إلى الدرجة العالية للتنظيم والتسيير الذي يمس جميع الأنشطة في المؤسسة، وهو ما يسمح بالتحكم في سيره، وإن الاهتمام بالعناصر المحيطة بالفرد أثناء أدائه لمهامه الوظيفية دائما ما يؤثر بطريقة ايجابية في زيادة معدلات الإنتاجية داخل المؤسسة، وهذا ما يرتبط بدرجة اهتمام المؤسسة بالحوافز، فنتائج الجدول أعلاه تشير إلى أن جل العمال يعتبرون أساليب العمل المتبعة في مؤسسة سيرام غلاس حافزا لزيادة إنتاجيتهم في العمل وهو مرتبط بنسب متفاوتة بدرجة اهتمام المؤسسة بالحوافز سواء المادية أو المعنوية على حد سواء، وهذا ما تدعمه بالأكثر فئة العمال الذين يرون أن المؤسسة تقدم أجور لائقة، لأن عددهم أكبر من عدد العمال الذين قالوا أن المؤسسة تهتم أكثر بعملية الترقية وهم ثلاثة أفراد فقط، والتكرارات في الجدول تبين ذلك.

وأیضا فنظم وأساليب العمل يربطها بتأثير الحوافز في العمال من أجل تحقيق التنمية في المؤسسة من شأنه أن يؤثر بشكل كبير في تحقيق مستويات عليا من الأداء الوظيفي وتحقيق قدر عال من الإنتاجية وهو الأمر الذي يخلق نوع من المرونة والديناميكية داخل التنظيم وفقا لما تقتضيه متطلبات العمل واستمرار النشاط.

بينما باقي العمال والذين لا يعتبرون أساليب وطرق العمل المتبعة في المؤسسة حافزا لهم لزيادة مردودهم الإنتاجي، فهم يرون أن كل وظيفة مهامها تكون واضحة وبالأخص الوظائف الخاصة بقسم الإنتاج، فالعمل يعتمد على بذل الجهد الفكري والعضلي معا وحسبهم فمهما أراد المشرفون والمسؤولون تغيير أساليب العمل لتبسيطه لن يفلحوا في ذلك، وهذا بالنسبة إليهم لا يعتبر إطلاقا من الحوافز وقد دعم هذا الرأي فئة العمال الذين يرون أن المؤسسة تهتم أكثر بظروف العمل.

الجدول رقم(22): يوضح رأي عينة البحث حول مساهمة الحوافز في زيادة حب العمل.

النسبة المئوية	التكرار	مساهمة الحوافز في زيادة حب العمل
83.50 %	91	نعم
16.50 %	18	لا
100 %	109	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن نسبة 83.50 % من أفراد عينة البحث قالوا أن الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تساهم في زيادة الشعور بحب العمل، بينما نسبة 16.50% منهم نفوا مساهمة الحوافز المقدمة في خلق الشعور بحب العمل في هذه المؤسسة.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتضح لنا أن المؤسسة محل الدراسة تتبع سياسة ناجعة لتحفيز العاملين بها، وحتى ينتج ما يسمى بشعور العامل بحبه لمؤسسته وحبه لعمله بها، لابد أن يكون هناك تأثير لما يسمى بالثقافة التنظيمية للمؤسسة في الأفراد العاملين بها، فمجموع القيم التنظيمية والعادات والسلوكيات السائدة في هذه المؤسسة في إطار ما يسمى ثقافة المؤسسة، جعلت من قيم وتوجهات وسلوكيات الأفراد العاملين تندمج فيها فأصبحوا جزءاً من هذه التركيبة الثقافية في المؤسسة، والحوافز باعتبارها عنصر أساسي للتأثير في سلوك العاملين نحو أدائهم لأعمالهم تعتمد عليه مؤسسة سيرام غلاس هو الأمر الذي دفع بالعمال لشعورهم بحبهم لهذه المؤسسة وزيادة حبهم للعمل بها.

الجدول رقم(23): يوضح مساهمة الاهتمام بالعامل في خلق الشعور بالانتماء الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	الاهتمام بالعامل يخلق الشعور بالانتماء الوظيفي
92.70 %	101	نعم
7.30 %	8	لا
100 %	109	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن نسبة 92.70 % من أفراد عينة البحث ذهبوا إلى أن اهتمام المؤسسة بالعامل يخلق لديه الشعور بالانتماء الوظيفي، بينما 7.30 % منهم قالوا أن اهتمام المؤسسة بالعامل لا يساهم في خلق الشعور بالانتماء الوظيفي.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يمكن القول أن شعور الأفراد العاملين في مؤسسة سيرام غلاس بالانتماء الوظيفي يرجع إلى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، إضافة إلى الاهتمام الكبير الذي يحظى به الفرد العامل، لأنه يعتبر رأس مال أساسي لتسيير مختلف الأنشطة والعمليات، و هذه المؤسسة حسب تصريح بعض الإطارات فيها تتبنى مجموعة من الآليات والسياسات الخاصة بالاهتمام بالعنصر البشري وتثمينه منها سياسة التحفيز، والتي تهدف أساساً إلى التأثير في سلوك العامل وتوجيهه نحو تحسين أداءه والرفع من إنتاجيته في العمل والتي تعمل كذلك على الرفع من درجة رضاه عن العمل.

لهذا فكل هذه الأمور تؤدي به إلى تحقيق أهدافه من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، فشعور العامل بالانتماء الوظيفي للمؤسسة التي يعمل بها يدل على أن المؤسسة نجحت إلى حد كبير في استقطاب الفرد العامل ومرافقته بالاهتمام به وتثمين جهوده المبذولة.
الجدول رقم(24): يوضح اعتبار توفر ظروف العمل المناسبة حافزاً لزيادة الإنتاجية.

النسبة المئوية	التكرار	توفر ظروف عمل مناسبة حافز لزيادة المردود الإنتاجي
96.30 %	105	نعم
3.70 %	4	لا
100 %	109	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 96.30 % من أفراد عينة البحث قالوا أن توفير المؤسسة لظروف عمل مناسبة يعتبر حافزاً لزيادة الإنتاجية، بينما نسبة 3.70 % منهم قالوا العكس أي أن توفر ظروف عمل مناسبة لا يشكل حافزاً لهم لزيادة الإنتاجية.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتبين لنا أن الفرد العامل دائماً ما يبحث عن الظروف المناسبة للعمل في إطار ما يسمى المناخ التنظيمي للعمل في المؤسسة، ونقصد هنا

ظروف العمل كل العوامل التنظيمية التي توفرها إدارة المؤسسة لضمان حركية الأنشطة من عمليات تنظيمية كالتنظيم، والتسيير، والتنسيق، والرقابة، إضافة إلى وضوح قنوات الاتصال والاهتمام بعملية الإشراف والقيادة في المؤسسة، كل هذه العوامل تنقسم بين ما تمثل حوافز مادية وحوافز معنوية من شأنها التأثير في السلوك العمالي في المؤسسة، والاهتمام بظروف العمل بصفة عامة يشكل تحدياً حقيقياً لإدارة أي مؤسسة من أجل التأثير في العاملين لزيادة الإنتاجية ورفع مستوى أدائهم الوظيفي.

الجدول رقم (25): يوضح نوعية الحوافز ومساهمة المادية منها في زيادة الإنتاجية.

المجموع		لا		نعم		مساهمة الحوافز المادية في زيادة الإنتاجية نوعية الحوافز	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية		
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	مادية	
% 100	49	% 10.20	5	% 89.80	44		
% 100	5	-	-	% 100	5		معنوية
% 100	39	% 7.70	3	% 92.30	36		هما معا
% 100	93	% 8.60	8	% 91.40	85	المجموع	

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول مساهمة الحوافز المادية في زيادة إنتاجية العاملين وعلاقتها بنوعية الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة يتمركز في فئة نعم بنسبة 91.40% وتدعمه فئة العمال الذين استفادوا من حوافز معنوية فقط بنسبة 100%، أما الفئة المتبقية من أفراد العينة والذين نفوا مساهمة الحوافز المادية في زيادة إنتاجية العاملين فهي بنسبة 8.60% ويدعم ذلك فئة العمال الذين استفادوا من حوافز مادية فقط بنسبة 10.20%.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول والذي يبين علاقة الحوافز المادية بالإنتاجية وتأثير نوعية الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة في ذلك، والحوافز بشكل عام تكتسي أهمية بالغة من

حيث تأثيرها على عمليات الإنتاج خاصة الحوافز المادية منها، فهي تؤثر على رغبة وقدرة الفرد في العمل، وهذا مرهون بنوعية وكمية هذه الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة، والحوافز المادية تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية لذلك فاستفادة العامل منها تدفعه إلى بذل مجهود أكبر في العمل وهو ما يساهم في زيادة مستوى الإنتاج، وهي تعد من أقدم الحوافز التي منحت للفرد العامل والتي تقدم نتائج مباشرة وفورية خاصة مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية الراهنة للمجتمع الجزائري والمستوى المعيشي المتدني نسبيا لأغلبية أفراد المجتمع.

فبالإضافة إلى أنها تعمل على زيادة الإنتاج فهي أيضا تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعامل، وتهدف إلى إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية والاقتصادية، ومن هنا تتجلى الأهمية البالغة للحوافز وتأثيرها الفعال في تسيير ومراقبة العملية الإنتاجية في المؤسسة، وهو الأمر الذي يساهم في رفع فعالية المؤسسة وتوحيد الجهود من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، لكن لا يتحقق ذلك إلا إذا استخدمت هذه الحوافز بطريقة مناسبة وعقلانية مبنية على العدالة التنظيمية وتساوي الحقوق.

في حين العمال الذين لا يعتبرون أن الحوافز المادية تساهم في زيادة الإنتاجية فيمكن تفسير ذلك بأنهم يولون اهتماما كبيرا للحوافز المعنوية على حساب الحوافز المادية وأغلبيتهم من ذوي الدخل المرتفع وأصحاب الشهادات الجامعية، فهم يفضلون الحصول على التقدير والاحترام والقبول الاجتماعي والعمل بشرف، وهو ما يدفعهم لرفع أدائهم في العمل وبالتالي العمل على زيادة الإنتاجية.

الجدول رقم (26) : يوضح الاهتمام بالحوافز ومساهمة نظام العمل في تحقيق الأرباح.

المجموع		لا		نعم		مساهمة نظام العمل في تحقيق الأرباح اهتمام المؤسسة بالحوافز
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
% 100	87	% 12.60	11	% 87.40	76	نعم
% 100	22	% 40.90	9	% 59.10	13	لا
% 100	109	% 18.30	20	% 81.70	89	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول مساهمة نظام العمل المتبع في المؤسسة في تحقيق الأرباح وعلاقته باهتمام المؤسسة بالحوافز يتمركز في فئة نعم بنسبة 81.70 % ويدعم ذلك فئة العمال الذين قالوا أن المؤسسة تهتم بالحوافز بنسبة 87.40 %، أما الفئة المتبقية من أفراد العينة والذين نفوا مساهمة نظام العمل المتبع في المؤسسة في زيادة تحقيق الأرباح فهي بنسبة 18.30 % ويدعم ذلك فئة العمال الذين نفوا اهتمام المؤسسة بالحوافز بنسبة 40.90 %.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول ومن خلال نظام العمل الذي تتبعه مؤسسة سيرام غلاس في عملية الإنتاج والذي يعتمد بالأساس على نظام المناوبة، نجد أن هذه المؤسسة تعتمد على فرق العمل للمحافظة على سيرورة عمل الآلات 24/24 سا، وهذا ما يساهم بقدر كبير في إنتاج كمية معتبرة من قطع الخزف، وذلك لتلبية احتياجات السوق وطلبات العملاء والزبائن، لهذا فيمكن القول أن الأداء الإنتاجي المسطر في المؤسسة يتحقق عندما تستطيع تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية مقارنة بالمؤسسات الأخرى في نفس المجال، والعمل على طرح منتجات

ذات جودة و الخروج بأقل التكاليف مما يسمح لها بالمنافسة في السوق وتلبية احتياجاته من الطلب على المنتج، بالإضافة إلى تخفيض نسبة توقف الآلات.

وفي إطار هذا كله فالموارد البشرية في المؤسسة هي العنصر الأساسي القادر على تحريك الأنشطة وتوجيهها، واستخدام موارد المؤسسة استخداما فعالا نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وكما أسلفنا الذكر فمؤسسة سيرام غلاس تعتمد على نظام وآلية لتحفيز العاملين وذلك بهدف الوصول إلى دمج أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين بها، وهو الذي يخلق ما يسمى بالثقافة التنظيمية في المؤسسة، وأن المؤسسة تسعى دائما وراء تحقيق أكبر قدر من الأرباح فهي تتبع مجموعة من الاستراتيجيات التي تضمن ذلك، ولتحقيقها يجب عليها إتباع وتبني نظام عمل معين يساعد على تحقيق ذلك.

في حين بعض العمال نفوا مساهمة نظام العمل المتبع في المؤسسة في تحقيق الأرباح وأرجعوا ذلك لعدة أسباب نذكر منها: كثرة حوادث العمل الناجمة عن الإرهاق وسوء التركيز نتيجة طول ساعات العمل، وأيضا طبيعة العمل الشاقة التي تتميز بها معظم وحدات الإنتاج في المؤسسة، بالإضافة إلى تعطل الآلات بسبب التشغيل المتواصل لها 24/24 سا، وحسب بعضهم فمردود العامل يقل في فترة العمل الليلية مقارنة بما ينتجه في فترة العمل بالنهار، وأن الحوافز التي تقدمها المؤسسة لا تساهم في تحقيق زيادة الأرباح في المؤسسة.

الجدول رقم(27): يوضح رأي عينة البحث حول قيام المؤسسة بمشاركة العمال في الأرباح.

النسبة المئوية	التكرار	المؤسسة تقوم بمشاركة الأرباح مع العمال
26.60 %	29	نعم
73.40 %	80	لا
100 %	109	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن نسبة 73.40 % من أفراد عينة البحث نفوا مشاركة المؤسسة الأرباح مع العمال، بينما 26.60 % منهم قالوا أن المؤسسة تقوم بمشاركة العمال الأرباح التي تحصل عليها.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتضح لنا عدم قيام المؤسسة محل الدراسة بمشاركة أرباحها مع الأفراد العاملين بها، وهو الأمر الذي أكدته أغلبية العاملين وقد يرجع ذلك إلى عدم اعتماد المؤسسة لهذه السياسة (تقاسم الأرباح مع العمال)، أو من الممكن أن تكون المؤسسة توزع جزء من الأرباح المالية على العمال عن طريق مختلف المكافآت والعلاوات المقدمة لهم في مختلف المناسبات على مدار السنة، وهذا ربما ما يبرر توجه العمال الذين يعتبرون أن مؤسستهم تقوم بمشاركتهم الأرباح.

الجدول رقم (28): يوضح الاهتمام بالحوافز ومساهمتها في زيادة تحقيق الأرباح.

المجموع		لا		نعم		تحفيز العاملين لزيادة تحقيق الأرباح اهتمام المؤسسة بالحوافز
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
100 %	87	16.10 %	14	83.90 %	73	نعم
100 %	22	72.70 %	16	27.30 %	6	لا
100 %	109	27.50 %	30	72.50 %	79	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول سعي المؤسسة إلى تحفيز العاملين من أجل زيادة تحقيق أرباحها وعلاقته باهتمام المؤسسة بالحوافز يتمركز في فئة نعم بنسبة 72.50 % ويدعم ذلك فئة العمال الذين يرون أن المؤسسة تهتم بالحوافز بنسبة 83.90 %، أما الفئة المتبقية من أفراد العينة والذين ينفون سعي المؤسسة لتحفيز العاملين من أجل تحقيق أرباحها فهي بنسبة 27.50 % ويدعم ذلك فئة العمال الذين يرون أن المؤسسة لا تولي اهتماما للحوافز بنسبة 72.70 %.

يتضح لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول وما تحصلنا عليه من نتائج في جداول سابقة تتعلق بمساهمة فرق العمل في زيادة تحقيق الأرباح في المؤسسة، بالإضافة إلى ما أكدته آراء أفراد عينة البحث حول اهتمام المؤسسة بتقديم الحوافز للعمال يتضح لنا أن المؤسسة محل الدراسة تسعى للوصول لهدف واضح للجميع وهو تحقيق أكبر قدر من الربحية.

فكما رأينا من خلال نتائج وإجابات المبحوثين حول اهتمام مؤسسة سيرام غلاس بتوفير الموارد المادية لتسهيل عملية سير الإنتاج، وأيضا اهتمام المؤسسة بالجوانب المتعلقة بالموارد البشرية، والذي نقصد به هنا عملية التحفيز بالدرجة الأولى، حيث أن قيام المؤسسة بتحفيز العاملين بها يساهم بقدر كبير في إشباع حاجياتهم وتحقيق أهدافهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية ... والذي يساهم في زيادة أدائهم مما يضمن للمؤسسة تحقيق أكبر قدر من الأرباح.

أما فيما يخص نسبة العمال الذين نفوا مساهمة الحوافز في زيادة تحقيق المؤسسة للأرباح فهم يرون أن المؤسسة لا تقدم حوافز ملائمة وكافية مقارنة بطبيعة النشاط الممارس والجهد الذي يبذلونه، فبعضهم قالوا لو أن المؤسسة تعيد النظر في نوعية وكمية الحوافز التي تقدمها للعاملين لاستطاعت دفع حركية النشاط نحو مستوى أعلى من الأداء والإنتاجية مما هو عليه، وهو ما يضمن لها تحقيق أرباح أكثر.

(3) مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

- نص الفرضية:** تعمل الحوافز الممنوحة للعمال على زيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح.
- حسب النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل المعطيات والبيانات في ميدان الدراسة الخاصة بمحور دور الحوافز في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح في المؤسسة، توصلنا إلى النتائج التالية:
- 1/ ميل الفرد العامل إلى العمل في محيط تنظيمي يتوفر على جميع الأدوات والمعدات.
 - 2/ تسهيل طرق وأساليب العمل في مؤسسة سيرام غلاس يساهم في زيادة المردود الإنتاجي للعامل.
 - 3/ تساهم الحوافز المقدمة في زيادة حب العامل لعمله
 - 4/ اهتمام المؤسسة بالعامل باعتباره حافزا معنويا يخلق لديه الشعور بالانتماء الوظيفي.
 - 5/ تساهم الحوافز المادية المقدمة في مؤسسة سيرام غلاس في زيادة الإنتاجية.
 - 6/ اهتمام المؤسسة بتطبيق نظام عمل يتلاءم مع طبيعة النشاط وخصوصيات العاملين يساهم

في زيادة تحقيق الأرباح.

7/ عدم مشاركة مؤسسة سيرام غلاس للأرباح مع العمال.

إن حسب هذه النتائج والتي تؤكد أغلبها على الدور الذي تلعبه الحوافز في زيادة إنتاجية العامل من جهة، ومنه زيادة إنتاجية المؤسسة ككل، مما يساهم في زيادة تحقيقها للأرباح. وقد أكدت نسبة 89 % من أفراد عينة البحث على أن اهتمام المؤسسة بتوفير الآلات والمعدات اللازمة لأداء الأعمال يعتبر حافزا لهم لزيادة إنتاجيتهم في العمل، كما أن نسبة 67 % منهم اعتبروا أن اهتمام المؤسسة بأساليب وطرق العمل يساهم في زيادة مردودهم الإنتاجي، في حين أن اهتمام المؤسسة بالعامل يعمل على زيادة شعوره بالانتماء الوظيفي، وهو ما تؤكد نسبة 92.70 %، وقد عبرت نسبة 81.70 % على أن اهتمام المؤسسة بتطبيق نظام عمل ملائم يساهم في زيادة تحقيقها للأرباح.

وعليه يمكن القول أن التنوع في تقديم الحوافز للعاملين (الحوافز المادية والمعنوية) يساهم بقدر كبير في دفع العاملين لزيادة مردودهم في العمل، وهو ما يعمل على الرفع من مستوى الإنتاجية، بالإضافة إلى تحقيق أكبر قدر من الأرباح، وهذين الأخيرين يعتبران عاملين أساسيين في الحكم على فعالية المؤسسة.

من خلال الجدول الموالي سنحاول التحقق من الفرضية الفرعية الأولى باستخدام اختبار بيرسون pearson للكشف عن العلاقة بين المتغيرات من حيث القبول والاتجاه، وكذلك حساب معامل التحديد R^2 والذي يعبر عن التباين المشترك بين المتغيرين، لأن قيمته تعبر عن ذلك الجزء من التباين في أحد المتغيرين الذي يمكن تحديده والتنبؤ به باستخدام المتغير الآخر، فالمعيار الحقيقي لقوة العلاقة الارتباطية هو مربع معامل الارتباط، وهي قيمة موجبة دائما وتشير لقوة العلاقة الارتباطية بين أي ظاهريتين.

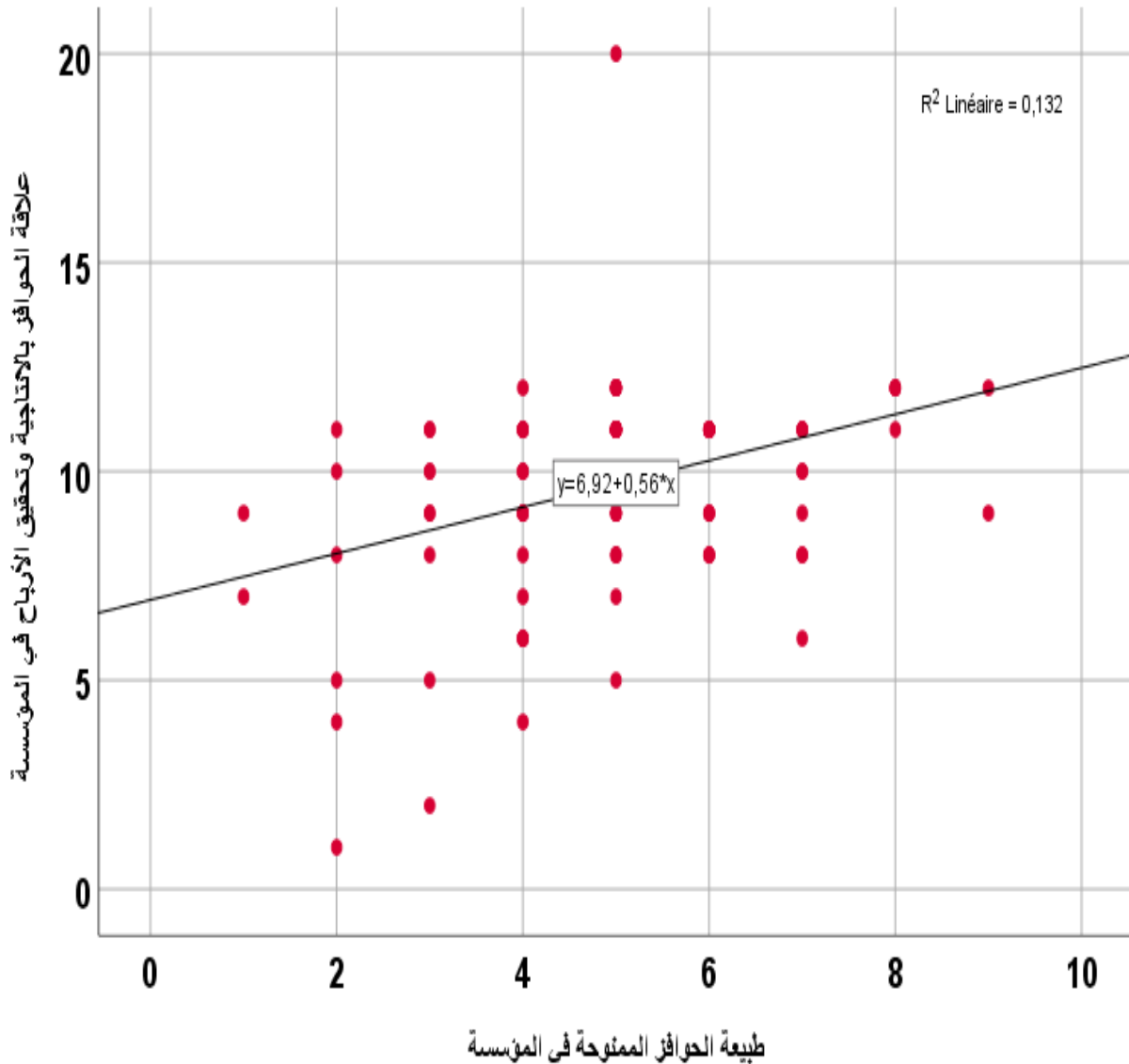
الجدول رقم (29): يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون ومستوى الدلالة وقيمة معامل التحديد R^2 الخاص بالفرضية الفرعية الأولى.

0,363**	معامل ارتباط بيرسون R
0,13	معامل التحديد R^2
0,000	مستوى الدلالة
109	حجم العينة

** دال عند مستوى الدلالة 0,01.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون pearson بين الحوافز الممنوحة للعمال في المؤسسة والإنتاجية وتحقيق الأرباح بلغت (0,363) وهي تمثل علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين ذات دلالة عند مستوى ثقة 0,01، وهذا يعني أنه كلما ارتفعت الحوافز الممنوحة بدرجة متوسطة ارتفعت معها الإنتاجية والأرباح بدرجة متوسطة أيضاً، وتشير قيمة معامل التحديد R^2 إلى 0,13، وهذا يعني أن 13 % من التباين في الحوافز الممنوحة للعمال يقترن بين التباين بالإنتاجية وتحقيق الأرباح، ومن هنا يمكن القول بأن الحوافز الممنوحة ترتبط بالزيادة في الإنتاجية وتحقيق الأرباح.

الشكل رقم(13): يوضح شكل الانتشار لكل من الحوافز الممنوحة للعمال و الإنتاجية وتحقيق الأرباح.



خلاصة الفصل:

من خلال النتائج المحصل عليها من عرض وتحليل وتفسير المعطيات النظرية والميدانية المتعلقة بالدور الذي تلعبه الحوافز في زيادة الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال مؤشري الإنتاجية وتحقيق الأرباح، يمكن أن نجمل القول أن مؤسسة سيرام غلاس تسعى لتحقيق ذلك من خلال اهتمامها بتقديم الحوافز للعمال من أجل ضمان أعلى مستوى من الإنتاجية وتحقيق الأرباح، ومنه الوصول إلى أكبر قدر ممكن من الفعالية التنظيمية.

الفصل السادس: الحوافز والأداء والرضا الوظيفي.

تمهيد.

1) عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية.

2) مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

لقد قمنا في الفصل السابق بالتعرف على دور الحوافز في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال مؤشرين أساسيين هما الإنتاجية وتحقيق الأرباح، وفي هذا الفصل سنحاول تحليل ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الثانية والمتعلقة بدور الحوافز في تحسين الأداء والرفع من درجة الرضا الوظيفي، وذلك بمعالجة العلاقة التي تربط الحوافز بمختلف الأبعاد والمؤشرات المؤثرة في الفعالية التنظيمية، وفق منظور سوسيولوجي يؤكد العلاقة التفاعلية بين الفاعل والبنية.

1) عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية:

في هذا العنصر والذي يتعلق بتحليل وتفسير بيانات الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها: تساهم الحوافز الممنوحة للعمال في تحسين الأداء والرفع من درجة الرضا الوظيفي، لهذا قمنا بالاستدلال على ذلك بمجموعة من الجداول البسيطة والمركبة بحسب الحاجة إلى ذلك.

الجدول رقم(30): يوضح رأي أفراد العينة حول تناسب الأجر مع الجهد المبذول.

النسبة المئوية	التكرار	الأجر يتناسب مع الجهد المبذول
37.60 %	41	نعم
62.40 %	68	لا
100 %	109	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 62.40 % من أفراد عينة البحث لا تتناسب أجورهم مع ما يبذلون من جهد، بينما 37.60 % منهم قالوا أن أجورهم تتناسب مع الجهد الذي يبذلونه.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتضح لنا أن العمال في مؤسسة سيرام غلاس غير راضين عن الأجر التي يتقاضونها مقارنة بالجهد الذي يبذلونه، فحسب قول بعض العمال فلا يقارن الأجر المقدم بساعات العمل المتواصلة (8 ساعات متواصلة)، بالإضافة إلى كمية الجهد المبذول خاصة في قسم الإنتاج حيث تعتبر كل الأعمال شاقة ومتعبة تقريبا في ظل الظروف السائدة من الحرارة والغبار والضوضاء... وكذلك حسب تعبير بعضهم فالأجر التي يتقاضونها لا تتناسب مع مستواهم التعليمي (المستوى الجامعي).

الجدول رقم (31) : يوضح مستوى الأجور واعتبار ذلك حافزا للأداء الجيد للمهام الوظيفية.

المجموع		لا		نعم		اعتبار الأجر حافز لأداء المهام مستوى الأجر
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
% 100	1	-	-	% 100	1	أقل أو يساوي 23000 دج
% 100	99	% 40.40	40	% 59.60	59	24000-98000 دج
% 100	5	-	-	% 100	5	174000-99000 دج
% 100	4	-	-	% 100	4	أكثر من 175000 دج
% 100	109	% 36.70	40	% 63.30	69	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول اعتبار الأجر حافز للأداء الجيد للمهام الوظيفية وعلاقته بالراتب الشهري يتمركز في فئة نعم بنسبة 63.30 % ويدعم ذلك فئة العمال الذين أجورهم أقل أو يساوي 23000 دج، وفئة العمال الذين أجورهم تتراوح ما بين 99000 دج و 174000 دج، وفئة العمال الذين يتقاضون أكثر من 175000 دج بنسبة 100 % على التوالي، أما الفئة المتبقية من أفراد العينة فهم لا يعتبرون الأجر الذي يتقاضونه حافزا لأدائهم الجيد للمهام الوظيفية وهي بنسبة 36.70 %، ويدعم ذلك فئة العمال الذين أجورهم تتراوح ما بين 24000 دج و 98000 دج بنسبة 40.40%.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد عينة البحث باختلاف مستوى أجورهم يعتبرون أن الأجر الذي يتقاضونه مقابل أدائهم للعمل الموكل إليهم حافز لأدائهم

الجيد لمهامهم الوظيفية، حيث أن الأجر يعتبر وسيلة أساسية تعتمد عليها المؤسسة لإشباع الحاجيات المختلفة للعاملين، فالأجر هو المقابل المالي الذي يتقاضاه العامل مقابل خدمة يقدمها أو جهد يبذله، لهذا فلاأجور دور مميز في حياة الموظفين والعمال لأنها تعتبر الدافع والحافز الحقيقي الذي يشد حركية النشاط الحيوي لعملية الإنتاج في المؤسسة.

وسياسة الأجر في المؤسسة هي مجموعة من العناصر القانونية والمالية الموضوعة على أساس وتفكير قانوني واقتصادي واجتماعي بصفة محكمة ومدروسة، والفرد العامل خاصة في ظل الظروف الراهنة التي تعيشها الجزائر بصفة عامة وما يشهده القطاع الاقتصادي بصفة خاصة، دائما ما يسعى للحصول على وظيفة تضمن له الحد الأدنى من الأجر، وأن ذلك يدفعه لإخراج طاقاته وبذل مجهودات كبيرة في عمله، وهو الأمر الذي أكدته آراء أغلبية أفراد عينة البحث، والتكرارات الموضحة في الجدول تبين أن العمال أصحاب الأجر المرتفعة كلهم يعتبرونها حافزا لأدائهم الجيد للمهام الوظيفية، وبنسبة أقل الذين أجورهم من المستوى المتوسط.

أما العمال الذين لا يعتبرون الأجر حافزا لأداء مهامهم الوظيفية، فهم يرون أن الأجر الذي تقدمه هذه المؤسسة لا يتناسب مع ما يقدمونه من جهد ، وأن سياسة الأجر التي تتبعها جل المؤسسات هي مجحفة بحق العامل مقارنة لما يبذله من جهد، وأغلبية هؤلاء العمال ممن يحملون شهادات جامعية ويعملون في المستويات الدنيا في الهرم التنظيمي للمؤسسة.

الجدول رقم(32): يوضح تناسب الوظيفة مع الإمكانيات الجسمية والفكرية للعاملين.

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة تتناسب مع الإمكانيات الجسمية والفكرية
84.40 %	92	نعم
15.60 %	17	لا
100 %	109	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن نسبة 84.40 % من أفراد عينة البحث قالوا أن إمكانياتهم الجسمية والفكرية تتناسب مع الوظيفة التي يشغلونها، بينما نسبة 15.60 % منهم لا يعتبرون الوظيفة التي يشغلونها تتناسب مع إمكانياتهم الفكرية والجسمية.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتضح لنا أن مؤسسة سيرام غلاس تعتمد على آلية ناجعة في توظيف الموارد البشرية، وهو الأمر الذي تدعمه إجابات أغلبية العمال الذين يرون أن الوظائف التي يشغلونها تتناسب مع إمكانياتهم الفكرية والجسمية، وهو الذي يؤكد بصفة نسبية تواجد الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة، فالمؤسسة تحتاج مجموعة متنوعة ونوعية من الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة، لهذا فهي تسعى لاستقطاب طالبي العمل عن طريق الاستعانة بعقود ما قبل التشغيل من جهة أو التوظيف المباشر من جهة أخرى في إطار ما هو متوفر في سوق العمل، لكن مع مراعاة توافق التخصصات وشهادات طالبي العمل لمتطلبات الوظائف الشاغرة.

الجدول رقم (33) : يوضح الاهتمام بالحوافز واعتبار ظروف العمل حافز لبذل مجهود أكبر.

المجموع	لا		نعم		اعتبار ظروف العمل حافز لبذل مجهود أكبر	اهتمام المؤسسة بالحوافز
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية		
	87	% 26.40	23	% 73.60	64	نعم
	22	% 77.30	17	% 22.70	5	لا
المجموع	109	% 36.70	40	% 63.30	69	

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول اعتبار ظروف العمل في المؤسسة محفز لبذل مجهود أكبر وعلاقته باهتمام المؤسسة بالحوافز يتمركز

في فئة نعم بنسبة 63.30 % ويدعم ذلك فئة العمال الذين يرون أن المؤسسة تهتم بالحوافز بنسبة 73.60 %، أما الفئة المتبقية من أفراد العينة والتي لا تعتبر ظروف العمل في المؤسسة محفز لبذل مجهود أكبر فهي بنسبة 36.70 %، ويدعم ذلك فئة العمال الذين نفوا اهتمام المؤسسة بالحوافز بنسبة 77.30 %.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يمكن القول أن معظم أفراد عينة البحث في المؤسسة محل الدراسة يعتبرون ظروف العمل حافز لبذل مجهود أكبر في العمل، حيث أن ظروف العمل هي كل ما يحيط بالعامل من عوامل فيزيائية وتنظيمية واجتماعية في مكان عمله، بحيث تؤثر على حياته وسلامته النفسية والجسمية، وتعمل على توجيه سلوكه في إطار الجماعة التي ينتمي إليها، مما ينعكس على فاعلية أدائه، ونظرا للأهمية البالغة لظروف العمل في المؤسسة فقد كان هذا الموضوع محل دراسة وتحليل مختلف النظريات الإدارية والتنظيمية.

فمن خلال الزيارات العديدة التي قادتنا للمؤسسة محل الدراسة الميدانية وملاحظتنا لعملية سير النشاط في مختلف الأقسام، اتضح أن المؤسسة تسعى دائما إلى تهيئة ظروف عمل مناسبة من خلال توفير ما يلزم من هياكل ومعدات وخدمات لأن هذه الامتيازات تعمل على إشباع جزء كبير من احتياجات العامل، فهيكلة المؤسسة تسهل على العامل أداء مهامه في أحسن الظروف، وهو ما يخص الظروف الفيزيائية للعمل كالإضاءة والتهوية والحرارة ... إضافة إلى اهتمام المؤسسة بالعلاقات الإنسانية التي تعمل على خلق جو اجتماعي تفاعلي متبادل بين أعضاء المؤسسة، وهذا ما يحفز العامل على بذل مجهود أكبر في أداء مهامه، وهو الأمر الذي تؤكد نتائج الجدول المبين أعلاه.

أما فيما يخص العمال الذين لا يعتبرون ظروف العمل حافز لبذل مجهود أكبر في العمل، فيمكن إرجاع ذلك لصعوبة أداء بعض المهام الوظيفية خاصة في قسم الإنتاج، لأن طبيعة نشاط هذه المؤسسة والمنتج الذي تطرحه للسوق يستلزم في بدايات إعداد العمل تحت ظروف جد صعبة كالحرارة العالية، وانتشار الغبار، والضوضاء، ونقص التهوية ...

الجدول رقم(34): يوضح رأي أفراد العينة حول اقتناع المسؤولين بالجهد المبذول في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	كمية الجهد تقنع المسؤولين
77.10 %	84	نعم
22.90 %	25	لا
100 %	109	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 77.10 % من أفراد عينة البحث قالوا أن الجهد الذي يبذلونه يقنع المسؤولين في المؤسسة، بينما 22.90 % منهم قالوا أن مسؤوليهم غير مقتنعين بالجهد الذي يبذلونه.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتضح لنا أن مسؤولي مؤسسة سيرام غلاس لديهم احتكاك مع العمال في مختلف الأقسام وهذا بهدف الوقوف الشخصي على أداء الأعمال من جهة وكذا مراقبة ظروف سير العمل من جهة أخرى، إضافة إلى المساهمة في عملية الرقابة وأخذ انشغالات العمال وانطباعاتهم حول ظروف العمل، والعمل على تحفيزهم لبذل مجهود أكبر من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، بالإضافة إلى خلق مجال للاتصال بين العامل البسيط وبين المسؤول في المؤسسة.

الجدول رقم(35): يوضح رأي أفراد العينة حول رقابة المسؤولين على إنجاز الأعمال.

رقابة المسؤولين على إنجاز الأعمال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	95	% 87.20
لا	14	% 12.80
المجموع	109	% 100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 87.20 % من أفراد عينة البحث قالوا أن المسؤولين في المؤسسة يقومون بعملية الرقابة الدورية على إنجاز الأعمال في المؤسسة، بينما نسبة 12.80 % منهم نفوا ممارسة المسؤولين لعملية الرقابة على إنجاز الأعمال في المؤسسة.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتضح لنا أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على عملية الرقابة كآلية مرتبطة بالعملية التنظيمية ككل، فهي تؤثر وتتأثر بالعمليات التنظيمية الأخرى كالتنظيم والتخطيط والتوجيه، فمن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة الخطط وأساليب تنفيذها، والرقابة تسمح للمديرين والمسؤولين بمتابعة سير مختلف الأنشطة في المؤسسة، لذلك فهي تتطلب وجود هيكل تنظيمي هرمي يسمح بتوزيع المسؤولية لخلق مجموعة من القنوات التي تعمل على كشف الأخطاء والتحكم فيها، وباعتبار مؤسسة سيرم غلاس مؤسسة إنتاجية فهي تولي أهمية بالغة لهذه العملية، لأنها تساهم في تطور وتقدم ونجاح المؤسسة إضافة إلى أنها تعمل على حل المشكلات التنظيمية التي قد تعرقل إنجاز الأعمال والأنشطة بالمؤسسة.

جدول رقم (36) : يوضح مساهمة الرقابة في تحسين أداء العاملين وعلاقتها بالاهتمام

بالحوافز.

المجموع		لا		نعم		مساهمة الرقابة في تحسين الأداء اهتمام المؤسسة بالحوافز	
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		النسبة المئوية
نعم		100 %	87	12.60 %	11	87.40 %	76
لا		100 %	22	13.60 %	3	86.40 %	19
المجموع		100 %	109	12.80 %	14	87.20 %	95

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول مساهمة عملية الرقابة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة وعلاقته باهتمام المؤسسة بالحوافز يتمركز في فئة نعم بنسبة 87.20 %، ويدعم ذلك فئة العمال الذين يرون أن المؤسسة تهتم بالحوافز بنسبة 87.40 %، أما الفئة المتبقية من أفراد العينة والذين نفوا مساهمة عملية الرقابة في تحسين أداء العاملين فهي بنسبة 12.80 % ويدعم ذلك فئة العمال الذين نفوا اهتمام المؤسسة بالحوافز بنسبة 13.60 %.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول والذي يرتبط بمدى مساهمة عملية الرقابة في تحسين أداء العاملين وعلاقتها باهتمام المؤسسة بالحوافز يمكن القول أن الرقابة تعتبر وظيفة مهمة من وظائف الإدارة داخل أي مؤسسة، فهي تهدف إلى تنظيم وتوجيه ومتابعة أداء العمال بما يتوافق مع الأهداف المسطرة، وقيام المؤسسة بعملية الرقابة باختلاف أنواعها سواء على مستوى الوظائف تكون بطريقة مباشرة أو عن طريق استخدام التكنولوجيا باستعمال كاميرات المراقبة، و أغلبية العمال في المؤسسة يفضلون أن تتم عملية الرقابة من طرف المسؤولين والمشرفين على الأعمال التي يقومون بها وذلك لكي لا يبقى أي غموض حول سير هذه الأعمال

من جهة، وأيضاً حتى يتحملوا نتائج أداء تلك المهام سواء بالسلب أو بالإيجاب من جهة أخرى، فعملية الرقابة تكون بمثابة الضابط لسير الأنشطة داخل المؤسسة، وهذا ما يؤكد معظم أفراد عينة البحث خاصة الذين يرون أن المؤسسة تولي اهتماماً للحوافز، حيث يعتبرون أن الرقابة تساهم في تحسين أدائهم الوظيفي وتعمل كذلك على الرفع من إنتاجيتهم في العمل.

وعليه فالرقابة تساهم في نجاح وتطور وتقدم المؤسسة، كما تعمل على حل المشكلات التي قد تعرقل عملية انجاز الأعمال والمهام، بالإضافة إلى أنها تؤثر بشكل كبير في تحقيق الأهداف المسطرة في المؤسسة، وهو ما يعكس بشكل كبير مدى فعالية هذه الوظيفة في توجيه وتحقيق التكامل بين مختلف الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتخطيط وتوجيه.

في حين العمال الذين يرون أن عملية رقابة المسؤولين على إنجاز الأعمال لا تساهم في تحسين أدائهم، فهم من الصنف الذي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة فقط على حساب المصلحة العامة للمؤسسة، حيث يعتبرون رقابة المسؤولين عليهم بمثابة عدم الثقة في قدراتهم وإمكانياتهم المهنية، وهذا ما يعود بالسلب على مستوى أدائهم الوظيفي.

الجدول رقم (37) : يوضح مستوى الأجور ورضا العمال عنها.

المجموع		لا		نعم		الرضا عن الأجر
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	مستوى الأجر
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	أقل أو يساوي 23000 دج
% 100	1	-	-	% 100	1	
% 100	99	% 71.70	71	% 28.30	28	98000-24000 دج
% 100	5	% 60	3	% 40	2	174000-99000 دج
% 100	4	-	-	% 100	4	أكثر من 175000 دج
% 100	109	% 67.90	74	% 32.10	35	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول الرضا عن الأجر وعلاقته بمستوى الأجر المقدم يتمركز في فئة لا بنسبة 67.90 % ويدعم ذلك فئة العمال الذين أجورهم تتراوح ما بين 24000 دج و 98000 دج بنسبة 71.70 %، أما لفئة المتبقية من أفراد العينة التي تمثل العمال الراضين عن الأجور التي يتقاضونها فهي بنسبة 32.10 %، ويدعم ذلك فئة العمال الذين أجورهم أقل أو تساوي 23000 دج والذين يتقاضون أكثر من 175000 دج بنسبة 100 % على التوالي.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول أعلاه يمكن القول أن أغلبية الأفراد المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة غير راضين عن الأجور التي يتقاضونها، وهذا يرجع إلى مجموعة من الأسباب منها: الانخفاض النسبي لمستوى الأجور على مستوى جميع القطاعات والمؤسسات وما يقابله من تعدد الحاجات والمتطلبات المعيشية، حيث أن معظم العمال أجورهم لا تكفي لسد مختلف احتياجاتهم اليومية خاصة مع نهاية الشهر، كما أن الأجور المقدمة في المؤسسة لا تتوافق مع ما يبذلونه من جهد بالنظر لطبيعة النشاط الإنتاجي في هذه المؤسسة، وأيضا اعتبارهم الأجر مصدرا لاكتساب مكانة اجتماعية في المجتمع خاصة بالنسبة للعمال الحاصلين على الشهادات الجامعية، والذين يتقاضون أجورا منخفضة نوعا ما مقارنة بما يملكونه من كفاءات وإمكانيات، وهو الأمر الذي تبينه نتائج الجدول أعلاه.

فعدم رضا العمال عن الأجور التي يتقاضونها في هذه المؤسسة ينعكس بطريقة سلبية على العامل وعلى المؤسسة، حيث يؤدي ذلك لانخفاض مستوى الأداء والإنتاجية في المؤسسة، بالإضافة إلى ظهور الصراعات الوظيفية والغيابات وبالتالي انخفاض مستوى أداء المؤسسة في جميع الأقسام، وأن عدم رضا العامل عن الأجر يؤدي إلى عدم رضاه عن العمل، وهو الذي يحول دون تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة.

في حين أن بقية العمال الراضين عن الأجور المقدمة إليهم من طرف المؤسسة فهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في ذلك نذكر منها: الهروب من البطالة بمعنى أن الفرد البشري

يحاول الحصول على وظيفة دائمة رغم تدني مستوى الأجر، وحسب بعضهم بالحصول على راتب شهري أمر ضروري لسد الحاجات اليومية من مأكّل ومشرب وملبس وعلاج ...

الجدول رقم (38) : يوضح نوعية الحوافز ومساهمة الحوافز المعنوية منها في رفع

درجة الرضا الوظيفي.

المجموع		لا		نعم		مساهمة الحوافز المعنوية في الرضا عن العمل نوعية الحوافز
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
% 100	49	% 12.20	6	% 87.80	43	مادية
% 100	5	-	-	% 100	5	معنوية
% 100	39	-	-	% 100	39	هما معا
% 100	93	% 6.40	6	% 93.60	87	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول مساهمة الحوافز المعنوية في رفع درجة الرضا الوظيفي وعلاقتها بنوعية الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تتمركز في فئة نعم بنسبة 93.60% ويدعم ذلك فئة العمال الذين استفادوا من الحوافز المعنوية فقط بنسبة 100%، وكذا الذين استفادوا من الحوافز المادية والمعنوية معا بنسبة 100% كذلك، أما الفئة المتبقية من أفراد العينة والذين نفوا مساهمة الحوافز المعنوية في رفع درجة الرضا عن العمل فهي بنسبة 6.40%، ويدعم ذلك فئة العمال الذين استفادوا من الحوافز المادية فقط بنسبة 12.20%.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يمكن القول أن معظم أفراد عينة البحث من الذين استفادوا من الحوافز في هذه المؤسسة يرون أن الحوافز المعنوية تساهم في رفع درجة رضاهم

عن العمل، ونتائج الجدول أعلاه تبين ذلك، وبالعودة إليها فالحوافز المعنوية هي تلك الأمور التي تتعلق بالنواحي النفسية والذهنية للأفراد العاملين، فهي تعتمد في تحفيز العاملين على مجموعة من الوسائل والآليات منها: المشاركة في اتخاذ القرارات ومحاولة إشراك العاملين في بعض العمليات الإدارية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والاهتمام بعملية الترقية الوظيفية ... وذلك من أجل ضمان الاستقرار في العمل، فهذه الحوافز تعتبر آليات فعالة إذا ما تم ربطها بالكفاءة والأداء والإنتاجية في المؤسسة.

فالفرد العامل له تطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال مكانته في المجتمع وأيضاً مكانته في الجماعة أو التنظيم الذي ينتمي إليه، وأن مصدر الإثباع والوصول إلى هذه التطلعات يرتبط بالجوانب المعنوية كما يرتبط بالجوانب المادية، وهو الأمر الذي تم التركيز عليه في مختلف نظريات التنظيم الحديثة انطلاقاً من مدرسة العلاقات الإنسانية، والحوافز المعنوية بدورها تزيد من شعور الفرد العامل بالرضا الوظيفي، كما أنها تعمل على تحقيق التقدير والاحترام والعمل بشرف مما يسمح له باكتساب مكانة مرموقة بين أعضاء التنظيم الذي يعمل في إطاره، وهو الأمر الذي يؤدي إلى خلق جو من التعاون والتضامن الوظيفي في إطار ما يسمى بالثقافة التنظيمية، وبالتالي تستطيع المؤسسة الحفاظ على نشاطها وتضمن نجاحه سواء على المدى القريب أو البعيد.

في حين العمال الذين يرون أن الحوافز المعنوية لا تساهم في تحقيق الرضا عن العمل فأغلبيتهم لديهم نظرة مادية من وراء العمل الذي يقومون به، فهم ينتظرون إلا المقابل المادي الملموس من وراء الجهد الذي يبذلونه ولا يعيرون أي اهتمام لما يسمى بالحوافز المعنوية.

الجدول رقم(39): يوضح رأي عينة البحث حول اهتمام المؤسسة بعملية الإشراف.

الاهتمام بعملية الإشراف	التكرار	النسبة المئوية
نعم	81	74.30 %
لا	28	25.70 %

المجموع	109	% 100
---------	-----	-------

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 74.30 % من أفراد عينة البحث قالوا أن المؤسسة تهتم بعملية الإشراف، بينما 25.70 % منهم نفوا اهتمام المؤسسة بعملية الإشراف.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على عملية الإشراف كآلية من آليات تسيير وإدارة الموارد البشرية والتي تتجلى أهميتها في كونها تعمل على توجيه النشاطات في الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية في المؤسسة واستغلالها بما يضمن تعزيز التعاون والتكامل بين العاملين في المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، لهذا تعتبر عملية الإشراف جوهر العملية الإدارية ككل في المؤسسة، أما فئة العمال الذين نفوا اهتمام المؤسسة بعملية الإشراف، فيمكن إرجاع ذلك إلى علاقاتهم غير الحسنة مع المشرفين ومعارضة أفكارهم وأوامرهم.

الجدول رقم (40) : يوضح الاهتمام بالحوافز و رضا العمال عن طبيعة الإشراف.

المجموع		لا		نعم		الرضا عن طبيعة الإشراف اهتمام المؤسسة بالحوافز
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
% 100	87	% 42.50	37	% 57.50	50	نعم
% 100	22	% 77.30	17	% 22.70	5	لا
% 100	109	% 49.50	54	% 50.50	55	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول الرضا عن طبيعة الإشراف في المؤسسة وعلاقته باهتمام المؤسسة بالحوافز ينقسم تقريبا بالتساوي بين من قالوا نعم والذين قالوا لا، حيث أن فئة العمال الراضين عن طبيعة الإشراف في المؤسسة ممثلة بنسبة 50.50 % وتدعمها فئة العمال الذين يرون أن المؤسسة تهتم بالحوافز بنسبة 57.50 %، أما فئة العمال غير الراضين عن الإشراف في المؤسسة فهي ممثلة بنسبة 49.50 % ويدعم ذلك فئة العمال الذين نفوا اهتمام المؤسسة بالحوافز بنسبة 77.30 %.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يمكن القول أن نصف أفراد عينة البحث راضين عن طبيعة الإشراف في المؤسسة محل الدراسة والنصف الباقي غير راضين عنها، فعملية الإشراف بمفهومها العام هي عملية رسمية تسند إلى أفراد معينين يعملون على توجيه ومراقبة عمل المرؤوسين، وذلك بمراعاة حاجياتهم النفسية والاجتماعية بهدف رفع وتطوير مهاراتهم وقدراتهم في العمل، لهذا فعملية الإشراف تستهدف تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسة والتي يمكن تصنيفها في: الأهداف الإدارية، الأهداف الاقتصادية، الأهداف النفسو- اجتماعية، والأهداف الإدارية تتمثل في الحفاظ على التنظيم الرسمي في المؤسسة، حيث يعمل المشرف على السهر والعمل بكل جهد من أجل الحفاظ على هيكلية التنظيم الرسمي ويحاول أن يكون رابط التواصل بين مختلف الأعضاء والأقسام في المؤسسة، أما الأهداف الاقتصادية فيسعى من خلالها المشرف لمتابعة سير العملية الإنتاجية ومختلف التطورات التي تصاحبها، في حين تتمثل الأهداف النفسو- اجتماعية في مساعدة الاهتمام بالعاملين وذلك عن طريق مساعدتهم على تحقيق مطالبهم والرفع من معنوياتهم وزيادة درجة رضاهم عن العمل، وهذا لا يتحقق إلا من خلال الأدوار الأساسية التي يقوم بها المشرف من خلال مشاركته في عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بقصد تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

أما فيما يخص العمال غير الراضين عن طبيعة الإشراف في المؤسسة محل الدراسة فيمكن إرجاع ذلك للعلاقات غير الجيدة بين المشرفين والمرؤوسين، وكذلك الصراعات الناجمة عن مختلف المعاملات الإدارية والتنظيمية، بالإضافة إلى عدم كفاءة بعض المشرفين وتكبرهم مما يساهم بشكل كبير في عرقلة سير الأنشطة بالمؤسسة، وأيضا لا ننسى الطبيعة الشخصية

لبعض العمال حيث لا يحبون أن يتم الإشراف عليهم من غيرهم حتى وإن كان ذلك يخدم مصالحهم.

الجدول رقم (41): يوضح درجة الاهتمام بالحوافز الممنوحة وعلاقتها بتحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي.

المجموع		لا		نعم		مساهمة الحوافز في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي درجة اهتمام المؤسسة بالحوافز
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
% 100	44	% 11.40	5	% 88.60	39	الأجر اللائق
% 100	27	% 11.10	3	% 88.90	24	نظام المكافآت والتعويضات
% 100	26	% 15.40	4	% 84.60	22	الاهتمام بظروف العمل
% 100	9	% 11.10	1	% 88.90	8	الاهتمام بالعلاقات الإنسانية
% 100	3	% 33.30	1	% 66.70	2	نظام الترقية
% 100	109	% 12.80	14	% 87.20	95	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول مساهمة الحوافز الممنوحة في المؤسسة في تحسين أداء العاملين ورفع درجة رضاهم عن العمل وعلاقتها بدرجة اهتمام المؤسسة بالحوافز يتمركز في فئة نعم بنسبة 87.20 %، ويدعم ذلك فئة العمال الذين يرون أن المؤسسة تولي اهتماما لنظام المكافآت والتعويضات، وكذا الاهتمام بالعلاقات

الإنسانية بنسبة 88.90%، على التوالي، أما الفئة المتبقية من أفراد العينة والتي تنفي مساهمة الحوافز الممنوحة للعمال في تحسين الأداء والرفع من درجة الرضا الوظيفي فهي بنسبة 12.80 %، ويدعم ذلك فئة العمال الذين يرون أن المؤسسة تولي اهتماما لنظام الترقية بنسبة 33.30 %.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يمكن القول أن جل أفراد عينة البحث أكدوا مساهمة الحوافز التي تقدمها المؤسسة في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، إضافة إلى أنها تعمل كذلك على رفع درجة رضاهم عن العمل، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن مؤسسة سيرام غلاس تعطي أهمية بالغة للحوافز وهي مبيّنة في الجدول أعلاه من أجر لائق ونظام للمكافآت والتعويضات والاهتمام بظروف العمل ... إلخ، وأن هذه الحوافز تساهم بنسب متفاوتة في التأثير في العمال من خلال العمل على تحسين أدائهم ورفع درجة رضاهم عن العمل، وهو الأمر الذي تدعمه إجابات المبحوثين حول هذا الشأن، وللحوافز بصفة عامة علاقة مباشرة مع الفرد والمؤسسة، حيث تعمل على إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية وتعمل على إيجاد طريق واضح لخلق جو مناسب من الثقة المتبادلة والتعاون والمصلحة المشتركة في إطار العلاقات الاجتماعية، إضافة إلى أنها تعمل على ترقية المركز التنافسي للمؤسسة، كما تساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات فهي بصفة عامة تساهم في الرفع من الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

أما اعتبار بعض العمال أن الحوافز المقدمة من طرف هذه المؤسسة لا تساهم في تحسين أدائهم وتحقيق رضاهم عن العمل فقد يرجع إلى نظرتهم السلبية للحوافز، حيث أنهم يعتبرون أن كل ما تقدمه المؤسسة من خدمات وعلاوات ومكافآت يعتبر من الحقوق الواجب عليها تقديمها نظيرا للجهود التي يبذلونها أثناء أدائهم للمهام الوظيفية الموكلة إليهم.

(2) مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

نص الفرضية: تساهم الحوافز الممنوحة للعمال في تحسين الأداء ورفع من درجة الرضا الوظيفي.

حسب النتائج المحصل عليها من خلال تحليل وتفسير المعطيات والبيانات في ميدان الدراسة، والخاصة بمحور دور الحوافز في تحسين الأداء ورفع درجة الرضا الوظيفي، توصلنا إلى النتائج التالية:

1/ عدم رضا عمال مؤسسة سيرام غلاس عن الأجر المقدم مقابل الجهد المبذول.

2/ يساهم الأجر باعتباره حافزا ماديا في تحسين أداء العمال.

3/ يساهم توفير ظروف عمل ملائمة في تحسين أداء العامل.

4/ عملية الرقابة تزيد من أداء العامل.

5/ الحوافز المعنوية تزيد في درجة الرضا عن العمل.

6/ تهم مؤسسة سيرام غلاس بعملية الإشراف.

7/ اختلاف العمال حول الرضا عن طبيعة الإشراف.

إذن حسب هذه النتائج والتي تؤكد أغلبها على دور الحوافز في زيادة مستوى أداء العامل ورفع من درجة الرضا الوظيفي لديه، وهذا ما يعمل على تحقيق أعلى مستوى من الفعالية التنظيمية.

وقد أكدت نسبة 63.30% من أفراد عينة البحث على أن الأجر المقدم من طرف المؤسسة يمثل حافزا لهم لأداء المهام الوظيفية الموكلة إليهم، وبنفس النسبة اعتبر أفراد العينة أن توفير ظروف عمل ملائمة حافز في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، أما نسبة 87.20%، قد عبرت على أن عملية الرقابة تعمل على زيادة أداء العامل، بالإضافة إلى أن نسبة 93.60%، من المبحوثين

أكدوا على أن الحوافز المعنوية تزيد من درجة الرضا الوظيفي، فيما أن نسبة 74.30 %، من الأفراد المبحوثين بينت أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بعملية الإشراف.

وعليه يمكن القول أن اهتمام المؤسسة بتقديم الحوافز سواء المادية أو المعنوية يساهم بقدر كبير في تحسين أداء العمال، ورفع درجة رضاهم عن العمل، وهذين الأخيرين يعتبران مؤشرين أساسيين من مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة.

ومن خلال الجدول الموالي سنحاول التحقق من الفرضية الفرعية الثانية باستخدام اختبار بيرسون Pearson للكشف عن العلاقة بين المتغيرات من حيث القوة والاتجاه، وكذلك حساب معامل التحديد R^2 الذي يعبر عن التباين المشترك بين المتغيرين، لأن قيمته تعبر عن ذلك الجزء من التباين في أحد المتغيرين الذي يمكن تحديده أو التنبؤ به باستخدام المتغير الآخر، فالمعيار الحقيقي لقوة العلاقة الارتباطية هو مربع معامل الارتباط، وهي قيمة موجبة دائما وتشير لقوة العلاقة الارتباطية بين أي ظاهرتين.

الجدول رقم (42): يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون Pearson ومعامل التحديد ومستوى الدلالة.

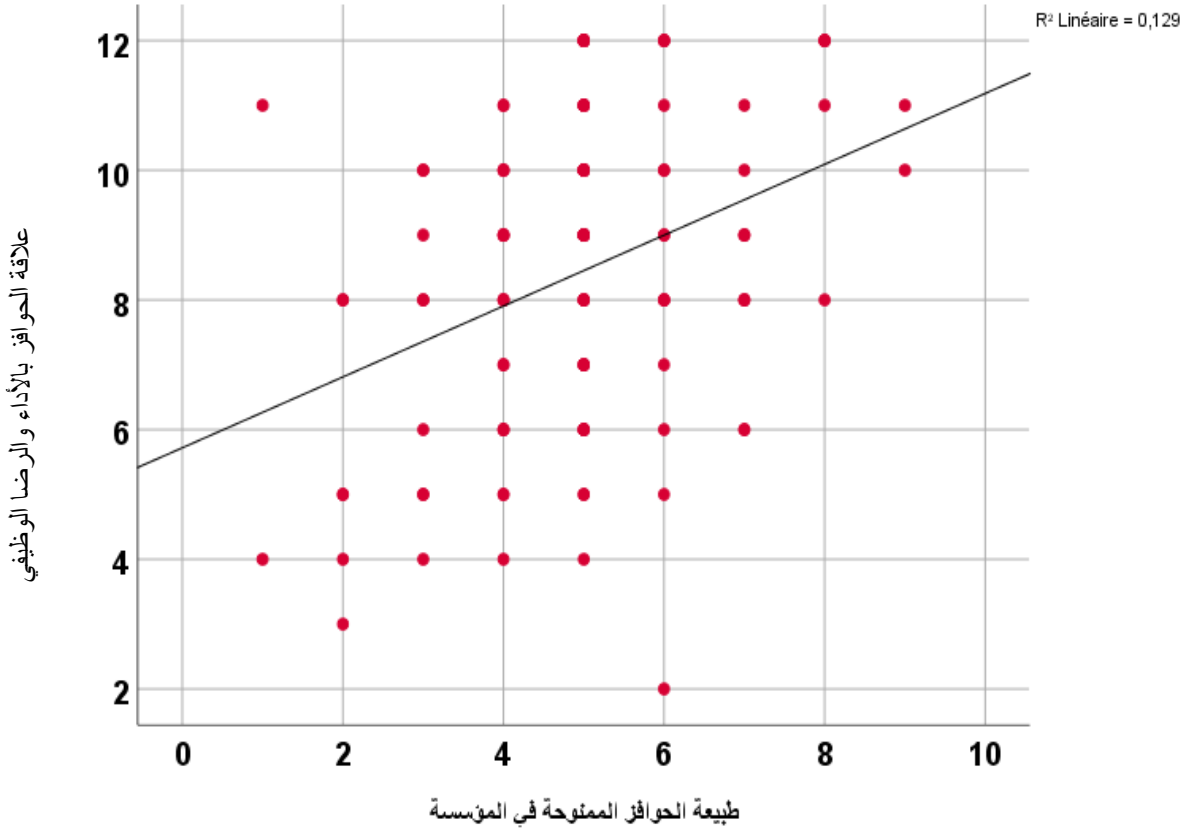
معامل الارتباط بيرسون R	0,359**
معامل التحديد R^2	0,12
مستوى الدلالة	0,000
حجم العينة	109

** دال عند مستوى دلالة 0,01.

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بيرسون pearson بين الحوافز الممنوحة للعمال في المؤسسة و الأداء والرضا الوظيفي بلغت (0,359)، وهي تمثل علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين وهي ذات دلالة عند مستوى ثقة 0,01، وهذا يعني أنه كلما ارتفعت الحوافز الممنوحة في المؤسسة بدرجة متوسطة ارتفع معه الأداء والرضا الوظيفي بدرجة

متوسطة أيضا، وتشير قيمة معامل التحديد R^2 إلى (0.13)، وهذا يعني أن 13% من التباين في الحوافز الممنوحة للعمال يقترن بالتباين بين الإنتاجية وتحقيق الأرباح، ومن هنا يمكن القول بأن الحوافز الممنوحة بالمؤسسة ترتبط بالزيادة في الأداء والرضا الوظيفي.

الشكل رقم (14): يوضح شكل الانتشار لكل من الحوافز الممنوحة للعمال في المؤسسة والأداء والرضا الوظيفي.



خلاصة الفصل:

من خلال النتائج المحصل عليها من عرض وتحليل وتفسير المعطيات النظرية والميدانية المتعلقة بدور الحوافز في الرفع من الفعالية التنظيمية من خلال مؤشري الأداء والرضا الوظيفي، يمكن القول أن المؤسسة محل الدراسة تسعى من خلال الاهتمام بالحوافز إلى دفع العامل لتحسين مستوى أدائه في العمل، وفي مقابل ذلك فهي تهدف إلى تحقيق رضاه عن العمل، ويكون نتيجة ذلك تحقيق المؤسسة للفعالية التنظيمية بضمان النجاح والاستمرارية في العمل.

الفصل السابع: الحوافز ورفع مستوى الجودة.

تمهيد

1) تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة.

2) مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

لقد قمنا بالتعرف في الفصل السابق على دور الحوافز في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال مؤشري الأداء والرضا الوظيفي، وفي هذا الفصل سنحاول تحليل ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تتعلق بدور الحوافز في تحسين ورفع مستوى الجودة، وذلك لكشف العلاقة بين الحوافز ومجموعة المؤشرات الخاصة بمستوى الجودة المؤثرة في الفعالية التنظيمية، وفق منظور سوسيولوجي يؤكد العلاقة التفاعلية بين الفاعل والبنية.

(1) عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة:

في هذا العنصر والذي يتعلق بتحليل وتفسير بيانات الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها: **تعمل الحوافز على تحسين مستوى الجودة**، لهذا قمنا بالاستدلال على ذلك بمجموعة من الجداول البسيطة والمركبة بحسب الحاجة إلى ذلك.

الجدول رقم(43): يوضح دراية العمال بأهداف المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	دراية العامل بأهداف المؤسسة
% 94.50	103	نعم
% 5.50	6	لا
% 100	109	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة 94.50 % من أفراد عينة البحث يعتبرون أهداف المؤسسة واضحة بالنسبة إليهم، بينما نسبة 5.50 % منهم لا يعتبرون أهداف المؤسسة واضحة بالنسبة إليهم.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يمكن القول أن اهتمام المؤسسة بعرض الأهداف التي تسعى للوصول إليها للعاملين بها يعتبر من المحددات الأساسية التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف مع مرور الوقت، فالأهداف في المؤسسة تنقسم إلى أهداف تنظيمية عامة تخص المؤسسة بحد ذاتها، وأهداف خاصة بالأفراد العاملين بها، ومن بين الأهداف التي تسعى أي مؤسسة إنتاجية لبلوغها نجد الغرض الأول هو تحقيق الربح بأقل تكلفة ممكنة، ويتحقق ذلك بتكثيف عملية الإنتاج مع مراعاة مجموعة من الشروط منها نوعية وجودة المنتج الذي تطرحه للسوق، إضافة إلى أنها تسعى كذلك لعقلنة عملية الإنتاج بمعنى التحكم الأمثل في عوامل الإنتاج

بإتباع مجموعة من الخطط والاستراتيجيات بهدف الوصول إلى رفع الإنتاجية من جهة وتفاذي مختلف المشاكل والعراقيل التي تنشأ بفعل هذه العملية من جهة أخرى.

وفي مقابل ذلك فهي تهتم بتحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية التي تخص الأفراد العاملين بها باعتبارهم المحرك الأساسي لمختلف العمليات والأنشطة في المؤسسة ومن بين هذه الأهداف نذكر ضمان مستوى معين ومقبول من الأجور حيث تعتبر هذه الأخيرة مصدر أساسي لتحسين مستوى معيشة العمال، إضافة إلى الاهتمام بمختلف التأمينات المتعلقة بالصحة وحوادث العمل والتقاعد وغيرها...

وتحسين ظروف العمل والاهتمام بتقديم العلاوات والمكافآت، كل هذه الأمور تؤدي إلى تلبية مختلف حاجيات العامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية. ولهذا يمكن القول أن إتحاد أهداف المؤسسة مع أهداف العمال يخلق مجموعة من القيم التنظيمية التي تساهم بشكل كبير في دعم ديناميكية العمليات والأنشطة في المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى استقرار العامل في عمله وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

الجدول رقم (44) : يوضح الاهتمام بالحوافز وسعي المؤسسة لتحسين مستوى الجودة.

المجموع		لا		نعم		السعي لتحسين مستوى الجودة الاهتمام بالحوافز
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
						نعم
% 100	87	% 96.60	84	% 3.40	3	
						لا
% 100	22	% 81.80	18	% 18.20	4	
						المجموع
% 100	109	% 93.60	102	% 6.40	07	

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول كون تحسين مستوى الجودة من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وعلاقته بالاهتمام بالحوافز يتركز في فئة لا بنسبة 93.60 %، ويدعم ذلك فئة العمال الذين يرون أن المؤسسة تهتم بالحوافز بنسبة 96.60 %، أما الفئة المتبقية من أفراد العينة والذين يرون أن تحسين مستوى الجودة من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها فهي بنسبة 6.40 %، ويدعم ذلك فئة العمال الذين يرون أن المؤسسة لا تولي اهتمام للحوافز بنسبة 18.20 %.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول والذي يبين لنا حسب إجابات المبحوثين أن المؤسسة محل الدراسة لا تسعى لتحقيق هدف واضح وهو تحسين مستوى الجودة من خلال اهتمامها بعملية التحفيز، حيث أنها لا توضح تبنيها لمجموعة من الخطط والاستراتيجيات التي تركز في جوهرها على تحقيق مستوى عالي من الجودة للعمال، فمستوى الجودة يعد من أهم المؤثرات التي تحكم مجال التسويق وزيادة القدرة التنافسية في السوق، لأنها تعطي ميزة خاصة للخدمة أو السلعة في ظل ما يتميز به السوق من الجودة العالية للمنتجات المعروضة، حيث أن الجودة تعمل على تقليص تكاليف الإنتاج وتحقيق أكبر قدر من الربح والإنتاجية، وفي مقابل ذلك تقع مبادئ تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسة على عاتق ومسؤولية كل التعداد البشري فيها انطلاقاً من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله.

وبناء على ذلك رغم أن المؤسسة محل الدراسة لا تعتمد إلى تحسين مستوى الجودة من خلال عملية التحفيز إلا أنها تدعم العمل الجماعي وتعمل على تشجيعه في سبيل تطوير العلاقات الوظيفية بين مختلف العاملين في المؤسسة، وخلق جو مرن من الاتصالات بين مختلف الناشطين في المؤسسة، مما يساهم في توفير بيئة عمل مناسبة تشجع على العمل والتطوير والابتكار من أجل زيادة معدلات الإنتاجية من جهة، واستهداف رفع مستوى الرضا الوظيفي للعمال من جهة أخرى، حيث أنها تعمل على تفجير القدرات والطاقات الكامنة للعمال بما يخدم زيادة الكفاءة العملية وتحقيق مستوى عالي من الجودة عن طريق مجموعة من الإجراءات والآليات الأخرى باستثناء عملية التحفيز.

الجدول رقم (45): يوضح الاعتماد على فرق العمل لرفع مستوى الجودة وعلاقته بالاهتمام بالحوافز.

المجموع		لا		نعم		اعتماد فرق العمل لرفع مستوى الجودة الاهتمام بالحوافز
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
						نعم
% 100	87	% 3.40	3	% 96.60	84	
						لا
% 100	22	% 27.30	6	% 72.70	16	
						المجموع
% 100	109	% 8.30	9	% 91.70	100	

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول الاعتماد على فرق العمل من أجل رفع مستوى الجودة وعلاقته بالاهتمام بالحوافز يتمركز في فئة نعم بنسبة 91.70 %، ويدعم ذلك فئة العمال الذين يرون أن المؤسسة تولي اهتماما للحوافز بنسبة 96.60 %، أما الفئة المتبقية من أفراد العينة والتي ترى أن المؤسسة لا تعتمد على فرق العمل لرفع مستوى الجودة فهي بنسبة 8.30 %، ويدعم ذلك فئة العمال الذين يرون أن المؤسسة لا تهتم بالحوافز بنسبة 27.30 %.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول وما يوضحه من نتائج حول رأي أفراد عينة البحث بشأن الاعتماد على فرق العمل من أجل رفع مستوى الجودة وتأثير الحوافز المقدمة في ذلك، فيمكن القول أنهم يتفقون بنسبة كبيرة على أن قيام المؤسسة بدعم فرق العمل يحقق مستويات عليا من الجودة، حيث تعد فرق العمل من الركائز المهمة التي من شأنها تحقيق الأهداف المسطرة،

وذلك بالاستناد إلى التخلص من الطابع الفردي والتوجه إلى العمل الجماعي، وقد أصبح الاهتمام بهذا النوع من العمل ضرورة لا غنى عنها في مختلف المؤسسات والمنظمات لما له من فوائد كثيرة تعود بالنفع على الفرد والجماعة، وهو الأمر الذي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، فاعتماد المؤسسة على فرق العمل يساهم في إنجاز المهام المحددة بدقة واتخاذ القرارات المناسبة بشأن العمل في الوقت المناسب، إضافة إلى أنها تعمل على تحفيز الأفراد والقيام بعملية المتابعة والرقابة في العمل، وهذا ما له تأثير كبير في تحقيق سرعة إنجاز الأعمال وضمان سيرورة النشاط، والاهتمام بمختلف عناصر العملية الإنتاجية وهو ما يساهم بشكل كبير في دفع العمال بالمؤسسة إلى زيادة أدائهم وإنتاجيتهم في العمل، وهو الأمر الذي يعمل على رفع مستوى الجودة.

أما فيما يخص العمال الذين يرون أن فرق العمل لا تساهم في رفع مستوى الجودة فهم من العمال الذين يفضلون العمل في مناصب تمتاز بالاستقلالية الوظيفية التامة، وأن الانتماء لفريق عمل فهو يسبب حسبهم الصراعات والمشاكل الوظيفية الناجمة عن غياب التواصل بين أفراد الفريق الواحد، وهذا ما يؤثر سلباً على مستوى أداء العامل في الفريق الذي ينتمي إليه، مما يؤثر على مستوى الجودة في المؤسسة حسب رأيهم.

الجدول رقم(46): يوضح الانتماء لفريق عمل كحافز لرفع مستوى الجودة.

النسبة المئوية	التكرار	الانتماء لفريق عمل حافز لرفع مستوى الجودة
90.80 %	99	نعم
9.20 %	10	لا
100 %	109	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن نسبة 90.80 % من أفراد عينة البحث يعتبرون الانتماء لفريق عمل حافز لرفع مستوى الجودة، بينما نسبة 9.20 %، منهم لا يعتبرون الانتماء لفريق عمل حافزا لزيادة مستوى الجودة.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتضح لنا أن جل العمال بالمؤسسة محل الدراسة يعتبرون الانتماء لفريق عمل حافزا لزيادة مستوى الجودة، وهذا بالنظر للأهمية البالغة لفرق العمل، فالاعتماد على هذه الأخيرة يعد من الإجراءات الأساسية التي تساهم في حركية وفعالية المؤسسات المعاصرة، وهذا بالاستناد إلى المسؤولية الجماعية والتخلص من الطابع الفردي في أداء الأنشطة والأعمال، والاعتماد على فرق العمل يخلق نوع من الهوية الجماعية بين أعضاء الفريق الواحد مما يخلق مجموعة من القيم كالتماسك، والتعاون، والتشاور بين أفراد الجماعة الواحدة، وهو ما يؤدي حتما إلى رفع مستوى الجودة وتحقيق أهداف الفريق وبالتالي تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والتي من بينها رفع مستوى الجودة، والانتماء لفريق عمل يعتبر بدوره حافزا للعمال حيث يجعلهم يشعرون بالفخر بأدائهم الجماعي، ويساهم في التقليل من حالات الصراع والغياب والكسل... وهو ما ينمي الشعور بالمسؤولية المشتركة اتجاه المهام لوظيفية بالتركيز على تحقيق الأهداف المسطرة.

جدول رقم (47): يوضح الاهتمام بالحوافز واعتبار تلبية طلبات العملاء حافزا لزيادة

مستوى الجودة.

المجموع		لا		نعم		تلبية طلبات العملاء حافز لرفع مستوى الجودة بالاهتمام بالحوافز
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
						نعم
% 100	87	% 4.60	4	% 95.40	83	
						لا
% 100	22	% 13.60	3	% 86.40	19	
						المجموع
% 100	109	% 6.40	7	% 93.60	102	

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول تلبية طلبات العملاء والزبائن من الإنتاج وعلاقته بالاهتمام بالحوافز تتمركز في فئة نعم بنسبة 93.60 %، ويدعم ذلك فئة العمال الذين يرون أن المؤسسة تولي اهتماما للحوافز بنسبة 95.40%، أما الفئة المتبقية من أفراد العينة والذين يرون أنها لا تلبى طلبات العملاء والزبائن من الإنتاج فهي بنسبة 6.40 %، ويدعم ذلك فئة العمال الذين نفوا الاهتمام بالحوافز بنسبة 13.60 %.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول المبين أعلاه يتضح لنا أن معظم آراء المبحوثين تتمركز حول أن المؤسسة تلبى طلبات العملاء والزبائن من الإنتاج، حيث وكما رأينا سابقا أن نظام العمل المتبع في مؤسسة سيرام غلاس هو نظام العمل بالمناوبة، وهذا يساعد في تكثيف عملية الإنتاج وإنتاج كميات معتبرة من مادة الخزف، بالإضافة إلى الموارد المادية التي توفرها

والتي تسهل ذلك وتزيد من وتيرة الإنتاج، وهو الأمر الذي يضمن كذلك المحافظة على مستوى معين من الجودة، حيث أن عملية التسويق والتعامل مع العملاء والزبائن في ظل الظروف الراهنة أصبحت مشكلة تعاني منها معظم المؤسسات والشركات، حيث أن الزبون أصبح على قدر كبير من الوعي في عمليات الشراء وانتقاء المنتجات الجيدة في السوق.

لهذا فمؤسسة سيرام غلاس وعلى غرار المؤسسات الأخرى وبالنظر لحجمها ومكانتها في السوق فهي تسعى جاهدة للتغلب على العراقيل والمشاكل التي تحول دون إقبال الزبائن على اقتناء منتوجاتها ومن بينها: انخفاض مستوى الأداء، والإنتاجية، وانخفاض كمية ونوعية ومستوى الجودة، وضعف نظام التسويق بالمؤسسة، لهذا فنظام الحوافز المعتمد من شأنه أن يؤثر بطريقة ايجابية في الفرد العامل، حيث يدفعه ذلك إلى رفع مستوى أدائه مما يسمح برفع كمية الإنتاج، حتى تلبية طلبات العملاء والزبائن من الإنتاج بالكمية والنوعية المطلوبة.

أما العمال الذين يرون أن المؤسسة لا تلبية طلبات العملاء والزبائن من الإنتاج فهم يرجعون ذلك إلى أن المسؤولين بها دائماً ما يضغطون عليهم لزيادة مردودهم الإنتاجي بسبب عدم القدرة على تلبية الطلبات، إضافة إلى جهل عمال قسم الإنتاج بما يخص عملية التسويق والتعامل مع الزبائن.

الجدول رقم (48): يوضح درجة الاهتمام بالحوافز ومساهمة دعم فرق العمل في

تحسين مستوى الجودة.

المجموع		لا		نعم		دعم فرق العمل لرفع مستوى الجودة	درجة الاهتمام بالحوافز
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
% 100	44	% 27.30	12	% 72.70	32	الأجر اللائق	
% 100	27	% 18.50	5	% 81.50	22	نظام لمكافآت والتعويضات	
% 100	26	% 46.20	12	% 53.80	14	الاهتمام بظروف العمل	
% 100	9	% 33.30	3	% 66.70	6	الاهتمام بالعلاقات الإنسانية	
% 100	3	-	-	% 100	3	نظام الترقية	
% 100	109	% 29.40	32	% 70.60	77	المجموع	

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول مساهمة دعم فرق العمل في تحسين مستوى الجودة وعلاقته بدرجة الاهتمام بالحوافز يتمركز في فئة نعم بنسبة 70.60%، وبدعم ذلك فئة العمال الذين يرون أن المؤسسة تهتم بنظام الترقية بنسبة 100%، وكذا العمال الذين يرون أنها تولي اهتمام لنظام المكافآت والتعويضات بنسبة 81.50%، أما

الفئة المتبقية من أفراد العينة والتي ترى أن دعم فرق العمل لا يساهم في تحسين مستوى الجودة فهي بنسبة 29.40 %، وبدعم ذلك فئة العمال الذين يرون أنها تهتم بظروف العمل بنسبة 46.20 %.

من خلال التحليل الإحصائي لنتائج الجدول السابق فإن أغلبية الأفراد المبحوثين يرون أن فرق العمل تساهم في رفع مستوى الجودة، فأبي مؤسسة دائما ما تضع تحسين مستوى الجودة من الأهداف الأساسية التي تسعى لتحقيقها، فالاعتماد على نظام واضح للحوافز ودعمها لفرق العمل يساهم بشكل كبير في تحقيق ذلك، فالعمال الذين ينتمون لفريق عمل واحد يخلق لديهم نوع من التعاون والتضامن الوظيفي والإحساس بالمسؤولية المشتركة اتجاه المهام الموكلة إليهم، مما يؤدي إلى تجنب كل ما يساهم في الإخلال بسير عمل الفريق الواحد، ومحاولة التميز في الأداء مقارنة بفرق العمل الأخرى، وهو ما يضمن التحكم في موارد الإنتاج وتسيير الجهد والوقت بعقلانية والذي يترتب عنه رفع مستوى الجودة في المؤسسة ككل. إذن فدعم فرق العمل يعتبر حافزا من شأنه المشاركة بفاعلية في تحقيق أهداف الفريق من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى.

أما فيما يخص العمال الذين نفوا مساهمة دعم فرق العمل في تحسين مستوى الجودة، فقد برروا رأيهم بعدم درايتهم بهذا الشأن (رفع مستوى الجودة) لأن المسؤولين بها يجعلونهم خارج هذا الأمر، وأغلب هؤلاء العمال من قسم الإنتاج، وحسب رأيهم فإن فرق العمل تخلق العديد من المشاكل والصراعات بين العاملين والمسؤولين في المؤسسة، وأنها تعمل على سير النشاط فقط دون الاهتمام بالجودة.

الجدول رقم(49): يوضح رأي أفراد العينة حول الاهتمام بعملية التدريب.

الاهتمام بعملية التدريب	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	% 14.70
لا	93	% 85.30
المجموع	109	% 100

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن نسبة 85.30 % من أفراد عينة البحث قالوا أن مؤسستهم لا تهتم بعملية التدريب، بينما نسبة 14.70 % منهم قالوا أنها تهتم بهذه العملية.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتضح لنا أن عدم اهتمام مؤسسة سيرام غلاس بعملية التدريب قد يرجع إلى نوعية النشاط الذي تمارسه، فتوظيف أفراد جدد في المؤسسة يتطلب في البداية عملية التعرف على الآلات ومبدأ عملها وشروط الصحة والسلامة المهنية المتعلقة بها، وبهذا فأغلب العمال في المؤسسة يكون تدريبهم في بداية توظيفهم فقط، لأنها تقوم بتزويدهم بالمعرفة والمهارة اللازمة لأداء وتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم من جهة، ومن جهة أخرى فهي تسعى دائماً لمواكبة التطور التكنولوجي الخاص بالمجال الصناعي وهذا ما يحتم على المسؤولين تسطير برامج تدريبية تخص فئات معينة من العمال في المؤسسة وليس جميع العمال، تهدف إلى تحسين وتطوير مستوى أداء هؤلاء العمال في التعامل مع الآلات الجديدة من حيث التشغيل والصيانة، والذي من شأنه المساهمة في تخفيض معدلات حوادث العمل، وتقليل الحاجة للإشراف المباشر من أجل رفع مستوى الإنتاج كما ونوعاً.

الجدول رقم(50): يوضح التدريب كحافز لتحسين مستوى الجودة.

النسبة المئوية	التكرار	اعتبار التدريب حافز لتحسين مستوى الجودة
% 97.20	106	نعم
% 2.80	3	لا
% 100	109	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن نسبة 97.20 % من أفراد عينة البحث يعتبرون التدريب حافز لرفع مستوى الجودة، بينما نسبة 2.80 % منهم لا يعتبرونه حافزا لتحسين مستوى الجودة.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتضح لنا أن لعملية التدريب أهمية بالغة في توجيه سلوكيات الأفراد، حيث أن أغلب العمال في مؤسسة سيرام غلاس يعتبرون عملية التدريب من الحوافز المعنوية التي تساهم بشكل أو بآخر في تحسين مستوى الجودة، كما أنها تساهم في رفع الروح المعنوية لديهم، والتي يترتب عنها سلوكيات ايجابية من شأنها العمل على تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي.

(2) مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

نص الفرضية: تعمل الحوافز على تحسين مستوى الجودة.

حسب النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل وتفسير المعطيات والبيانات في ميدان الدراسة والخاصة بمحور دور الحوافز في تحسين مستوى الجودة، توصلنا إلى النتائج التالية:

1/ الحوافز المقدمة من طرف مؤسسة سيرام غلاس لا تدفع العمال إلى تحسين مستوى الجودة.

2/ تساهم فرق العمل في رفع مستوى الجودة.

3/ تلبية مؤسسة سيرام غلاس لطلبات العملاء والزبائن يساهم في رفع مستوى الجودة.

4/ عملية التدريب في هذه المؤسسة غير عادلة وغير فعالة.

إذن هذه النتائج تنفي نسبيا دور الحوافز الممنوحة في تحسين مستوى الجودة في هذه المؤسسة.

حيث أكدت نسبة 93.60 % من أفراد عينة البحث أن الحوافز التي تقدمها مؤسسة سيرام غلاس لا تساهم في تحسين مستوى الجودة، ونسبة 85.30 % منهم اعتبروا أن عملية التدريب المعتمدة من طرف مؤسسة سيرام غلاس لا تساهم في تحسين مستوى الجودة لعدم عدالتها فعاليتها.

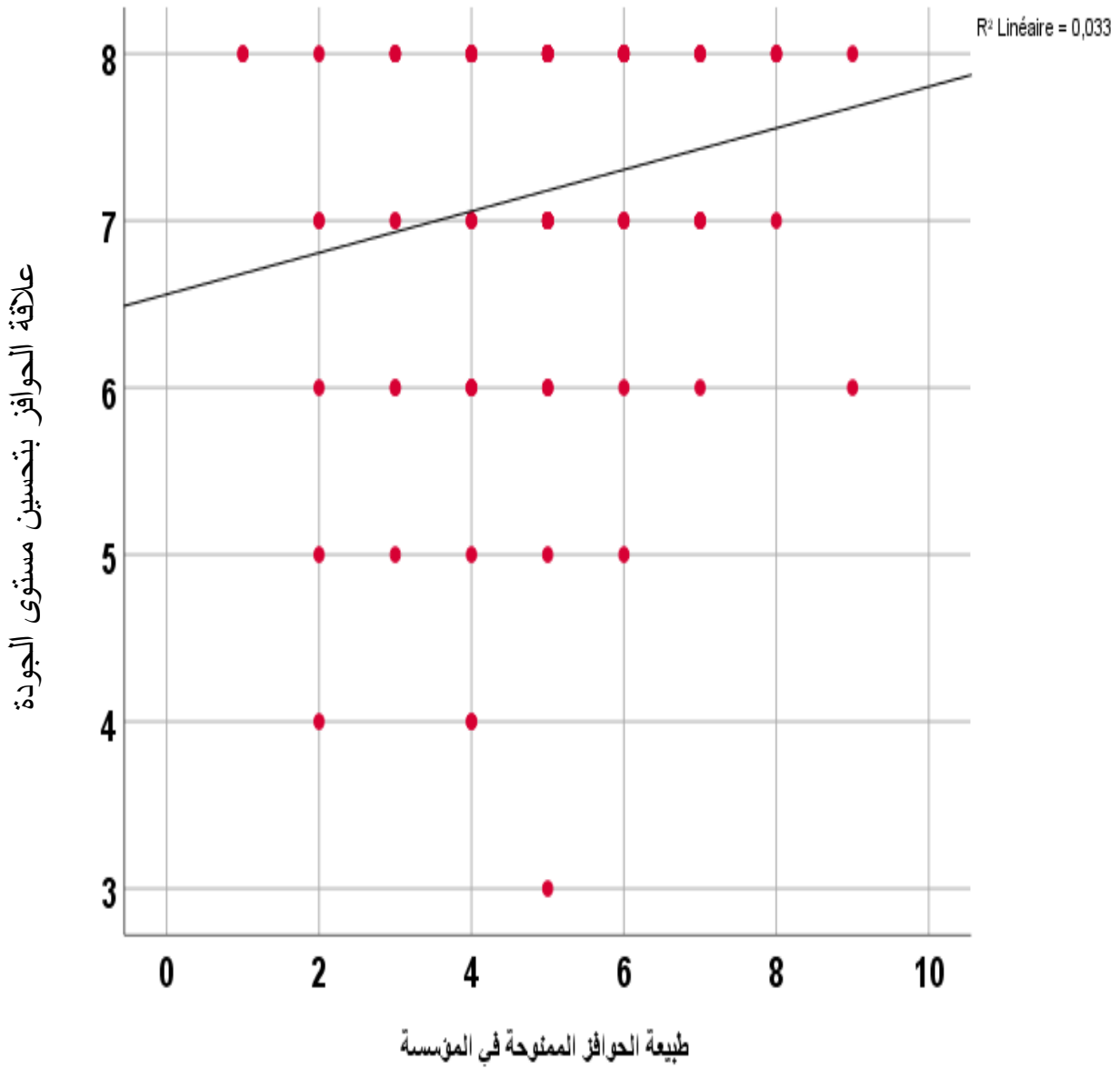
ومن خلال الجدول الموالي سنحاول إثبات أو نفي هذه الفرضية باستخدام اختبار بيرسون (pearson) للكشف عن العلاقة بين المتغيرات من حيث القوة والاتجاه، وكذلك حساب معامل التحديد R^2 الذي يعبر عن التباين المشترك بين المتغيرين، لأن قيمته تعبر عن ذلك الجزء من التباين في أحد المتغيرين الذي يمكن تحديده أو التنبؤ به باستخدام المتغير الآخر، فالمعيار الحقيقي لقوة العلاقة الارتباطية هو مربع معامل الارتباط وهي قيمة موجبة دائماً وتشير لقوة العلاقة الارتباطية بين أي ظاهرتين.

الجدول رقم (51): يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون Pearson ومعامل التحديد ومستوى الدلالة.

0,182	معامل الارتباط بيرسون R
0,033	معامل التحديد R^2
0,058	مستوى الدلالة
109	حجم العينة

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون pearson بين الحوافز الممنوحة للعمال في المؤسسة و مستوى الجودة بلغت (0,182) وهي تمثل علاقة طردية ضعيفة جداً بين المتغيرين وهي غير دالة عند مستوى ثقة 0,05، وهذا يعني أنه كلما ارتفعت الحوافز الممنوحة في المؤسسة بدرجة ضعيفة جداً ارتفع معها مستوى الجودة بدرجة ضعيفة جداً أيضاً، وتشير قيمة معامل التحديد R^2 إلى 0,033، وهذا يعني أن 0,3% من التباين في الحوافز الممنوحة للعمال في المؤسسة يقترن بالتباين بمستوى الجودة في المؤسسة ، ومن هنا يمكن القول بأن الحوافز الممنوحة بالمؤسسة لا تكاد ترتبط بالزيادة في مستوى الجودة.

شكل رقم(15): يوضح الارتباط بين الحوافز الممنوحة في المؤسسة و مستوى الجودة.



خلاصة الفصل:

من خلال النتائج المحصل عليها من عرض وتحليل وتفسير المعطيات النظرية والميدانية والمتعلقة بالدور الذي تلعبه الحوافز في زيادة الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال مؤشر مستوى الجودة يمكن القول أن الحوافز الممنوحة في المؤسسة محل الدراسة لا تعمل على دفع العاملين لتحسين مستوى الجودة، فربما يرجع ذلك إلى غياب حلقات الجودة و نظام واضح لإدارة الجودة الشاملة، وجعل العاملين خصوصا عمال التنفيذ خارج هذه الأمور مما يصعب عملية إدراكهم للأهداف المسطرة الخاصة بتحسين الجودة.

الفصل الثامن: الحوافز والاستقرار الوظيفي

تمهيد

1) تحليل بيانات الفرضية الفرعية الرابعة.

2) مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

بعد عرضنا في الفصل السابق لتأثير الحوافز على الفعالية من خلال مؤشر مستوى الجودة، سنحاول في هذا الفصل تحليل ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الرابعة والمتعلقة بدور الحوافز في الاستقرار الوظيفي للعمال، وذلك بمعالجة العلاقة التي تربط الحوافز بمختلف المؤشرات المؤثرة في الفعالية التنظيمية ، وفق منظور سوسيلوجي يؤكد العلاقة التفاعلية بين الفاعل والبنية.

1) تحليل بيانات الفرضية الفرعية الرابعة:

في هذا العنصر والذي يتعلق بتحليل وتفسير بيانات الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها: **تعمل الحوافز على تحقيق الاستقرار الوظيفي للعمال**، لهذا قمنا بالاستدلال على ذلك بمجموعة من الجداول البسيطة والمركبة بحسب الحاجة إلى ذلك.

الجدول رقم(52): يوضح رأي أفراد العينة حول الاعتماد على قنوات واضحة للاتصال.

النسبة المئوية	التكرار	الاعتماد على قنوات واضحة للاتصال
% 40.40	44	نعم
% 59.60	65	لا
% 100	109	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 59.60 % من أفراد عينة البحث قالوا أن المؤسسة لا تعتمد على نظم واضحة للاتصال بين أفرادها، بينما نسبة 40.40 % منهم ذهبوا إلى اعتمادها على نظم واضحة للاتصال بين أفرادها.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يمكن القول أن عملية الاتصال في المؤسسة تعتبر العصب الأساسي المحرك لمختلف الأنشطة، فهي تكتسي أهمية بالغة باعتبارها عملية تنظيمية تسعى إلى تحقيق التفاعل داخل الوسط التنظيمي، وهذا عن طريق مجموعة من الوسائل والآليات التي تنقسم بين الرسمية (القانونية) و غير الرسمية (الوضعية)، حيث يقصد بالاتصالات الرسمية الاتصالات التي تتم وفق القواعد القانونية التي تدير المؤسسة، وما يحدده البناء الهيكلي التنظيمي الرسمي لها، ويسعى هذا النوع من الاتصال إلى نقل المعلومات والتوجيهات والانشغالات في الاتجاهات المختلفة للهيكل التنظيمي (اتصال صاعد واتصال نازل واتصال

الفصل الثامن

الحوافز والاستقرار الوظيفي

أفقي)، ومن بين ما يجسد هذه الاتصالات نجد التقارير و المراسيم المحددة لكيفية العمل، وسجل الاقتراحات والشكاوي، ولوحة الإعلانات، ومختلف الاجتماعات الرسمية التي تكون بصفة دورية.

أما الاتصال غير الرسمي فهو الاتصال الذي يكون أساسه العلاقات الشخصية والاجتماعية للعمال بعيدا عن كل اعتبار رسمي قانوني، حيث تساعد هذه الاتصالات على تعميق روابط التعامل بين العاملين وتعمل على دعم وتنمية العلاقات الإنسانية والتي تساهم في خلق روح التعاون والتضامن بينهم، وبهذا فعملية الاتصال تهدف إلى تبادل المعلومات اللازمة لضمان حركية واستمرار العملية التنظيمية وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية، ولكن في مؤسسة سيرام غلاس نجدها تعتمد على بعض القنوات للاتصال بين أفرادها إلا أنها لا تعطي اهتماما للبعض الآخر، وهو الأمر الذي جعل التواصل بين مختلف أفراد التنظيم خصوصا الاتصالات الصاعدة تكون صعبة في غالب الأحيان، وهو الأمر الذي لم يعجب أغلب العاملين خصوصا في قسم لإنتاج لأنهم يجدون صعوبة بالغة في إيصال انشغالاتهم وشكاويهم واقتراحاتهم للمسؤولين في المؤسسة.

الجدول رقم (53): يوضح الاهتمام بالحوافز واعتبار وضوح قنوات الاتصال كحافز

للاستقرار الوظيفي.

المجموع		لا		نعم		الاهتمام بالحوافز
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	
النسبة المئوية	التكرار	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	اعتبار وضوح قنوات الاتصال حافزا للاستقرار الوظيفي
100 %	87	10	11.50 %	77	88.50 %	
نعم						
100 %	22	5	22.70 %	17	77.30 %	لا
100 %	109	15	13.80 %	94	86.20 %	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول الاهتمام بالحوافز واعتبار وضوح قنوات الاتصال كحافز للاستقرار الوظيفي يتمركز في فئة نعم بنسبة 86.20%، و تدعّمه فئة العمال التي ترى أن المؤسسة تهتم بالحوافز بنسبة 88.50%، أما الفئة المتبقية من أفراد العينة فهم لا يعتبرون وضوح قنوات الاتصال محفز للاستقرار وهي بنسبة 13.80%، وتدعم ذلك فئة العمال الذين نفوا الاهتمام بالحوافز بنسبة 22.70%.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول أعلاه يمكن القول أن عملية الاتصال باعتبارها عملية إدارية أساسية تقوم على مجموعة من العلاقات التي تربط أعضاء التنظيم وفق عناصر متصلة ومتداخلة ومتشابكة مع ظروف نفسية واجتماعية، تعمل على خلق فضاء لانتقال الأفكار والمعلومات بين جماعات العمل واكتساب الخبرات.

كما أن عملية الاتصال تعمل على زيادة إنتاجية العمال عن طريق تزويدهم بمختلف المعلومات اللازمة لضمان السير الحسن للعمل، وبالمقابل تساعد الإدارة بواسطة انسياب القدر الكافي من المعلومات والبيانات على تطبيق سياسة المؤسسة وتنسيق الجهود بينها وبين الموظفين من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا من شأنه خلق نوع من الديناميكية في المعاملات الوظيفية والإدارية وخلق نوع من الثقة والتفاهم المتبادل بين أعضاء التنظيم، والذي من شأنه تحقيق الاستقرار في العمل، والاتصال التنظيمي على اختلاف أنواعه خاصة الاتصال الصاعد والاتصال النازل يعتبر عصب التنظيم، فهو يسمح بولوج المعلومات والانشغالات في الاتجاهين من أعلى التنظيم إلى أسفله والعكس، وبذلك تتمكن المؤسسة من التغلب على معظم المعوقات والعراقيل التي تحول دون الأداء الجيد للمهام الوظيفية للعمال، وتعمل على دفعهم لتحقيق مستويات عليا من الأداء والإنتاجية وهو الأمر الذي يحفز أغلبية العمال الطامحين لتطوير إمكانياتهم وقدراتهم وتنمية خبراتهم العملية مما يدعم استقرار العامل وفي عمله.

في حين يمكن القول أن العمال الذين لا يعتبرون وضوح قنوات الاتصال حافز للاستقرار في العمل، فقد يرجع ذلك لجهل بعضهم بالأهمية البالغة لهذه العملية، خاصة لأنهم لا يسعون لنقل انشغالاتهم ومطالبهم واقتراحاتهم للمسؤولين، بالإضافة إلى وجود صعوبات في التفاعل مع

أعضاء جماعة العمل وعدم القدرة على إقامة علاقات معهم، مما يصعب عملية الاتصال والتواصل معهم.

الجدول رقم (54): يوضح الاهتمام بالحوافز وشعور العمال بالأمن الوظيفي.

المجموع		لا		نعم		الاهتمام بالحوافز	الشعور بالأمن الوظيفي
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
نعم		78.20 %	68	21.80 %	19		
لا		45.50 %	10	54.50 %	12		
المجموع		71.60 %	78	28.40 %	31		

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول الاهتمام بالحوافز وشعور العمال بالأمن الوظيفي يتمركز في فئة نعم بنسبة 71.60 %، وتدعم ذلك فئة العمال الذين يرون أن المؤسسة تهتم بالحوافز بنسبة 78.20 %، أما الفئة المتبقية من أفراد العينة والتي تنفي الإحساس بالأمن الوظيفي فهي بنسبة 28.40 %، ويدعم ذلك فئة العمال الذين نفوا الاهتمام بالحوافز بنسبة 54.50 %.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يمكن القول أن مؤسسة سيرام غلاس من خلال اهتمامها بالحوافز فهي تسعى جاهدة لتوفير ظروف عمل مناسبة، وهو ما تم التأكيد عليه من طرف عينة البحث فيما يخص إجاباتهم حول الاهتمام بالحوافز وكذا طبيعة الحوافز التي تقدمها وعلى رأسها الاهتمام بظروف العمل، فالفرد العامل يسعى بانضمامه للعمل في مؤسسة ما إلى محاولة إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية والاقتصادية وأيضا تحقيق مجموعة من الأهداف منها

الفصل الثامن

الحوافز والاستقرار الوظيفي

الأمن الوظيفي، وهو يرتبط أساسا بالصحة والسلامة المهنية للعامل، فمختلف الظروف السائدة في العمل من شأنها أن تحدد الثقافة التنظيمية العامة التي تسير عليها، وهو الأمر الذي يحدد توجه العامل نحو شعوره بالأمن الوظيفي من عدمه، فضمان العامل لمنصبه وفق مجموعة من القوانين المطبقة، وإعطائه فرصة للتقدم والتطوير والإبداع، وتطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية، والاهتمام المؤسسة بتحفيز العاملين وتنمية قدراتهم العملية، تعتبر من العوامل الأساسية في جلب الموارد البشرية واستقرارها في العمل، وهي تعتبر محددات أساسية لشعور العامل بالأمن الوظيفي وضمان مستقبله المهني.

أما فيما يخص العاملين الذين نفوا شعورهم بالأمن الوظيفي فقد يرجع ذلك إلى أنهم لم يجدوا ما كانوا يتوقعونه من ظروف وإمكانيات، خاصة في الوظائف المتعلقة بقسم الإنتاج، إضافة إلى شعورهم بأن طموحاتهم الخاصة وأهدافهم الشخصية لا يمكن تحقيقها في هذه المؤسسة، لأنهم لا يحضون بالفرصة لذلك، على عكس بعض العمال الذين يحتلون نوع معين من المناصب كالإدارات مثلا، وهو الأمر الذي جعلهم يتجهون هذا الاتجاه.

الجدول رقم(55): يوضح دور الحوافز في الحفاظ على الموارد البشرية.

النسبة المئوية	التكرار	تقديم الحوافز للحفاظ على المورد البشري
67.90 %	74	نعم
32.10 %	35	لا
100 %	109	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن نسبة 67.90 % من أفراد عينة البحث يرون أن للحوافز دور في الحفاظ على الموارد البشرية، بينما نسبة 32.10 % منهم نفوا أن لتقديم الحوافز دور في الحفاظ عليها.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتضح لنا أن مؤسسة سيرام غلاس باعتبارها مؤسسة إنتاجية فهي تتبنى آليات خاصة ومتنوعة لتقديم الحوافز للعمال، فالتحفيز باعتباره عملية تنظيمية تؤثر في سلوكياتهم، فهو وسيلة لإشباع الحاجات المختلفة والمتطلبات المتعددة، حيث تسعى المؤسسة من خلال هذه العملية إلى ربط مصالحها الخاصة بمصالح الأفراد العاملين فيها وذلك بهدف تحسين أوضاعهم المادية والنفسية والاجتماعية من أجل الاستثمار الأمثل لقدراتهم الكامنة، كما تعمل الحوافز كذلك على تقليص تكاليف الإنتاج وزيادة الأرباح من خلال رفع كفاءة وإنتاجية العاملين وبهذا يمكن القول أن الحوافز تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة من جهة، وكذا تنمية الفرد وإشباع حاجاته وتحقيق رضاه عن العمل من جهة أخرى.

الجدول رقم (56): يوضح الاهتمام بالحوافز ورأي العمال حول تقديم المؤسسة أجور

لائقة مقارنة بمؤسسات أخرى.

المجموع		لا		نعم		تقديم أجور لائقة مقارنة بمؤسسات أخرى
						الاهتمام بالحوافز
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	نعم
% 100	87	% 51.70	45	% 48.30	42	
% 100	22	% 54.50	12	% 45.50	10	
المجموع		لا		نعم		
% 100	109	% 52.30	57	% 47.70	52	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول الاهتمام بالحوافز وتقديم أجور لائقة مقارنة بمؤسسات أخرى في نفس المجال يتمركز في فئة لا بنسبة 52.30 %، ويدعم ذلك فئة العمال الذين نفوا الاهتمام بالحوافز بنسبة 54.50 %، أما الفئة المتبقية من أفراد العينة والتي ترى أن المؤسسة تقدم أجور لائقة مقارنة بمؤسسات أخرى فهي

بنسبة 47.70 %، ويدعم ذلك فئة العمال الذين يرون أن مؤسستهم تهتم بالحوافز بنسبة 48.30%.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يمكن القول أنه ورغم الاهتمام بالحوافز فإن أفراد عينة البحث لا يدعمون بشكل مطلق تقديم مؤسسة سيرام غلاس لأجور لائقة مقارنة بمؤسسات أخرى في نفس المجال، ويرجع ذلك لمجموعة من العوامل والأسباب نذكر منها السياسة العامة لتقديم الأجور في مختلف القطاعات والتي تحدد بشروط وضوابط قانونية، وهو الأمر الذي لا يرضي أغلبية العاملين خاصة في القطاع الاقتصادي، إضافة إلى عدم رضا العامل على الأجر المقدم له لأنه لا يكفي أغليبيتهم لسد مختلف الرغبات والحاجات اليومية خاصة في ظل تدني قيمة الدينار والغلاء الكبير للمنتوجات، وهو الذي يخلق نوع من المفارقة بين أن يهرب الفرد من البطالة وأن يحاول تسيير أموره اليومية ومحاولة إشباع حاجاته وفق ما هو متوفر.

لهذا فلا يمكن تحقيق درجة عالية من الرضا لدى الجميع خاصة عندما يتعلق الأمر بالأجر، فهذه المؤسسة وحسب إجابات الأفراد المبحوثين تعتبر وجهة للموارد البشرية الباحثة عن عمل، والأجر المقدم يعتبر عامل من عوامل استقطاب هذه الموارد، في حين أن البعض الآخر لا يعتبره كاف لتحقيق طموحاته.

الجدول رقم(57): يوضح اعتبار الأجر المرتفع سبب لاستقرار الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	اعتبار الأجر المرتفع سبب لاستقرار الوظيفي
89 %	97	نعم
11 %	12	لا
100 %	109	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول المبين السابق أن نسبة 89 % من أفراد عينة البحث يعتبرون الأجر المرتفع عامل أساسي وسبب للاستقرار في العمل، بينما نسبة 11 % منهم لا يعتبرونه عامل للاستقرار في العمل.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتضح لنا أن توجه أغلبية العاملين إلى اعتبار الأجر المرتفع عامل للاستقرار الوظيفي قد يرجع إلى مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية المتعلقة بالعامل التي يسعى إلى إشباعها، فباختبار الأجر الذي يتقاضاه العامل المصدر الوحيد للدخل عند الأغلبية، فلا بد أن يسعى العامل دائماً لأن يكون منتسباً لمؤسسة تقدم أجوراً ملائمة ومرتفعة نوعاً ما، وذلك لتلبية مصاريفه ومصاريف أسرته.

فتعدد الحاجات والمتطلبات اليومية على مدار شهر كامل يحتم على الفرد ادخار مبلغ من المال للظروف الطارئة، وهو الذي قامت بنفيه نسبة كبيرة من العمال خاصة الذين يكفلون أسرهم، فعلى حد تعبيرهم فالأجر الذي يحصلون عليه لا يكفي لمصاريف الشهر، لهذا فتقديم المؤسسة أجر لائق ومرتفع يعتبر من الحوافز المادية والمعنوية على حد سواء التي من شأنها أن تدفع بالعامل للاستقرار بالمؤسسة التي يعمل بها.

الجدول رقم(58): يوضح الاهتمام بالحوافز والاعتماد على نظام واضح للترقية.

المجموع		لا		نعم		الاعتماد على نظام واضح للترقية الاهتمام بالحوافز	
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		النسبة المئوية
نعم		33	37.90 %	54	62.10 %	87	100 %
لا		3	13.60 %	19	86.40 %	22	100 %
المجموع		36	33 %	73	67 %	109	100 %

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن الاتجاه العام لإجابات المبحوثين حول الاهتمام بالحوافز واعتماد المؤسسة لنظام واضح للترقية يتمركز في فئة لا بنسبة 67 %، ويدعم ذلك فئة العمال الذين نفوا الاهتمام بالحوافز بنسبة 86.40 %، أما الفئة المتبقية من أفراد العينة فهي تعتبر أن المؤسسة تعتمد على نظام واضح لعملية الترقية وهي بنسبة 33 %، ويدعم ذلك فئة العمال الذين يرون أنها تولي اهتمام للحوافز بنسبة 37.90 %.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول أعلاه يتبين لنا أنه وحسب إجابات المبحوثين فمؤسسة سيرام غلاس لا تعتمد نظام واضح لعملية الترقية الوظيفية لكن ليس بصفة مطلقة، وهذا يرجع أساسا لطبيعة العمل فيها بمعنى أنها ذات طابع إنتاجي يغلب فيه عدد العمال الذين يقومون بالوظائف الروتينية خاصة في قسم الإنتاج، وأن معظم هذه الوظائف لا تتطلب عملية الترقية في الدرجة، بل تعتمد على الخبرة المهنية، إلا في بعض المناصب المعروفة والحساسة.

الجدول رقم(59): يوضح الاستفادة من الترقية.

النسبة المئوية	التكرار	الاستفادة من الترقية
% 37.60	41	نعم
% 62.40	68	لا
% 100	109	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 62.40 % من أفراد عينة البحث لم يستفيدوا من عملية الترقية ، بينما نسبة 37.60 % منهم قد استفادوا منها.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يمكن القول أن معظم العمال في مؤسسة سيرام غلاس لم يستفيدوا من عملية الترقية، وما يفسر ذلك هو النسبة الكبيرة لعمال التنفيذ في عينة البحث وفي عدد العمال ككل، حيث أن نتائج الجدول تبين أنها لا تعتمد نظام واضح لترقية العمال خاصة في قسم الإنتاج، فهي تسعى منذ توظيف العامل إلى تدريبه على استخدام مختلف الآلات، وبالتالي يتم التنقل للعمل فيها حسب حاجة المؤسسة وبهذا فالعامل في هذا القسم يبقى ثابتاً في رتبته رغم أقدميته في العمل، باستثناء بعض العمال الذين تتم ترقيتهم لرتب أعلى حسب الحاجة، فعمال هذه الفئة عموماً لا تكون لديهم فرص للترقية الوظيفية مقارنة بالفئات الأخرى خاصة فئة الإطارات.

الجدول رقم(60): يوضح اعتبار الترقية كحافز للاستقرار في العمل.

اعتبار الترقية كحافز للاستقرار في العمل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	106	% 97.20
لا	3	% 2.80
المجموع	109	% 100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 97.20 % من أفراد عينة البحث يعتبرون الترقية حافزا للاستقرار في العمل بالمؤسسة، بينما نسبة 2.80 % منهم نفوا اعتبار الترقية حافزا للاستقرار الوظيفي.

من خلال التحليل الإحصائي للجدول يتضح لنا أن اعتبار معظم العمال في مؤسسة سيرام غلاس للترقية كحافز للاستقرار في العمل يعود إلى مجموعة من العوامل، وذلك لأن هذه العملية وما يصاحبها من الامتيازات التي تتعلق بالسلطة والمسؤولية وما يترتب عنها من زيادة في الأجر، فأهمية الترقية الوظيفية تظهر في كونها تكسب الفرد العامل مكانة إجتماعية مرموقة في الهرم التنظيمي، وأيضا تدفع العمال لتحقيق مستويات عليا من الأداء، إضافة إلى أنها تعمل على تحفيزهم على العمل لخلق جو من المنافسة الوظيفية، فمن خلال هذه العوامل وأخرى يمكن القول أن الترقية تمثل حافز مادي ومعنوي في نفس الوقت بالنسبة للعامل والتي تدفعه للاستقرار في المؤسسة التي يعمل بها.

(2) مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

نص الفرضية: تعمل الحوافز على تحقيق الاستقرار الوظيفي للعمال.

حسب النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل المعطيات والبيانات في ميدان الدراسة والخاصة بمحور دور الحوافز في تحقيق الاستقرار الوظيفي، خلصنا إلى النتائج التالية:

1/ عدم وضوح قنوات الاتصال في مؤسسة سيرام غلاس.

2/ عدم تقديم المؤسسة لأجور لائقة مقارنة بمؤسسات أخرى في نفس المجال من النشاط.

3/ مؤسسة سيرام غلاس لا تعتمد على نظام واضح لعملية الترقية في المناصب.

4/ عدم استفادة أغلبية العمال من عملية الترقية الوظيفية.

5/ حسب العمال الأجر المرتفع يعتبر حافزا لهم للاستقرار في العمل.

وقد أكدت نسبة 59.60 % من أفراد عينة البحث أن مؤسسة سيرام غلاس لا تعتمد نظم واضحة للاتصال، رغم اعتبارهم أنها حافز للاستقرار الوظيفي وذلك بنسبة 86.20 %، وقد عبرت نسبة 52.30 % منهم على أن المؤسسة محل الدراسة لا تقدم أجور لائقة مقارنة بمؤسسات تمارس نفس النوع من النشاط، بالإضافة إلى أن نسبة 67% من الأفراد المبحوثين أكدوا عدم اعتماد مؤسسة سيرام غلاس على نظام واضح لعملية الترقية، ونسبة 62.40 % منهم لم يستفيدوا من الترقية خلال مدة عملهم بالمؤسسة.

وعليه يمكن القول أن هذه الفرضية لم تتحقق نسبيا بالنظر لهذه النتائج، وأن الاستقرار الوظيفي يتأثر بطريقة إيجابية بمتغيرات وعوامل تنظيمية.

ومن خلال الجدول الموالي سنحاول التحقق من هذه الفرضية باستخدام اختبار بيرسون (pearson) للكشف عن العلاقة بين المتغيرات من حيث القوة والاتجاه، وكذلك حساب معامل التحديد R^2 الذي يعبر عن التباين المشترك بين المتغيرين، لأن قيمته تعبر عن ذلك الجزء من التباين في أحد المتغيرين الذي يمكن تحديده أو التنبؤ به باستخدام المتغير الأخر، فالمعيار

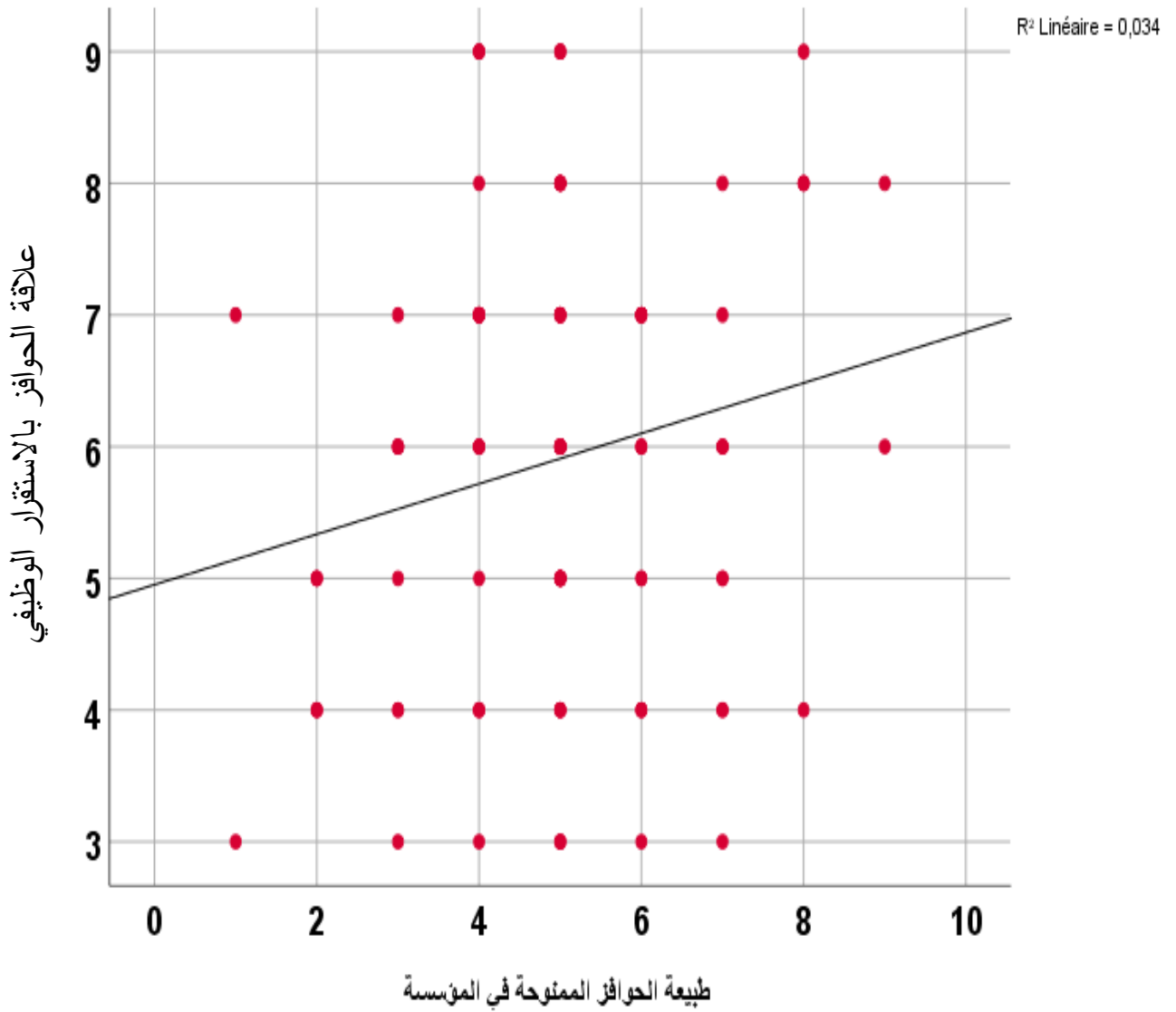
الحقيقي لقوة العلاقة الارتباطية هو مربع معامل الارتباط وهي قيمة موجبة دائماً وتشير لقوة العلاقة الارتباطية بين أي ظاهرتين.

الجدول رقم (61): يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون (pearson) ومعامل التحديد ومستوى الدلالة الخاص بالفرضية الفرعية الرابعة.

0,185	معامل الارتباط بيرسون R
0,034	معامل التحديد R^2
0,054	مستوى الدلالة
109	حجم العينة

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون pearson بين الحوافز الممنوحة للعمال في المؤسسة و الاستقرار الوظيفي بلغت (0,185) وهي تمثل علاقة طردية ضعيفة جداً بين المتغيرين وهي غير دالة عند مستوى ثقة 0,05، وهذا يعني أنه كلما ارتفعت الحوافز الممنوحة في المؤسسة بدرجة ضعيفة جداً ارتفع معه مستوى الاستقرار الوظيفي في المؤسسة بدرجة ضعيفة جداً أيضاً، وتشير قيمة معامل التحديد R^2 إلى 0,034 وهذا يعني أن 0,3 % من التباين في الحوافز الممنوحة للعمال في المؤسسة يقترن بالتباين في الاستقرار الوظيفي في المؤسسة ، ومن هنا يمكن القول بأن الحوافز الممنوحة بالمؤسسة لا تكاد ترتبط بالزيادة في مستوى الاستقرار الوظيفي.

شكل رقم(16): يوضح الارتباط بين الحوافز الممنوحة في المؤسسة والاستقرار الوظيفي.



خلاصة الفصل:

من خلال النتائج المحصل عليها من خلال عرض وتحليل وتفسير المعطيات النظرية والميدانية المتعلقة بدور الحوافز في زيادة الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال مؤشر الاستقرار الوظيفي، يمكن القول أن مؤسسة سيرام غلاس أهملت بعض الجوانب التي تعتبر من المؤشرات الأساسية في تحقيق الفعالية التنظيمية، خاصة فيما يتعلق بنظام الأجور وعملية الترقية والذي يمكن تبريره بالطابع الإنتاجي للمؤسسة حيث أن عملية الترقية تكون في نفس المستوى التنظيمي فقط، وهذا ما لم يعتبره أغلبية أفراد عينة البحث من الحوافز التي تقنعهم للاستقرار في العمل بمؤسسة سيرام غلاس.

الاستنتاج العام:

بعد قيامنا بتحليل وتفسير البيانات المجمعة من ميدان الدراسة، والتي تتعلق بمجموعة من المؤشرات المتفرعة عن تفكيك متغيري الدراسة وخاصة متغير الفعالية التنظيمية بصفته متغيرا تابعا يتأثر بطريقة أو بأخرى بالمتغير المستقل وهو التحفيز، خلصنا إلى مجموعة من النتائج لهذه الدراسة المعنونة بـ: نظم الحوافز ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، وذلك على مستوى الفرضية العامة للبحث بالاستناد إلى المقاربة النظرية في التفسير والتحليل السوسيولوجي التنظيمي لمحتوى هذه الفرضية.

وفيما يخص الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها أن: لنظم الحوافز علاقة في الرفع من الفعالية التنظيمية في المؤسسة، يمكن أن نقبل صحتها نسبيا، والقول أن نظام الحوافز الذي تتبعه مؤسسة سيرام غلاس والذي يعتبر متغير من بين مجموعة من المتغيرات من شأنه التأثير في تحقيق الفعالية التنظيمية، وهذا ما أكدته نتائج معظم الفرضيات الفرعية والملاحظات من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة، فتحليل الفرضية الفرعية الأولى أكد أن مؤسسة سيرام غلاس تسعى دائما إلى توفير جميع الأدوات والمعدات وذلك لتوفير محيط عمل يساعد على أداء المهام الوظيفية، بالإضافة إلى اهتمامها بتسهيل طرق وأساليب العمل بما يتوافق مع خصوصيات العمال وظروفهم، وأن هذه المؤسسة تهتم بتقديم الحوافز المادية بأكبر قدر ممكن وهذا من أجل زيادة الإنتاجية وتحقيق أكبر نسبة من الأرباح، وهذا ما يخلق ما يسمى بالثقافة التنظيمية، لكن رغم أن هذه المؤسسة تهتم بتوفير مجموعة من الشروط والظروف المهمة التي تعمل على تحفيز العامل ودفعه لتقديم أداء عال من أجل زيادة الإنتاجية إلا أنها تهمل الاهتمام بمجموعة من الجوانب والأمور الأساسية التي تهمل العامل كعدم مشاركتها للأرباح مع العاملين، ومحاولة دفع العامل إلى تقديم أعلى مستوى من الأداء بما يخدم تحقيق أهدافها على حساب العامل، وهذا في ظل غياب قوانين تحمي حقوق العامل في علاقته مع أرباب العمل.

وأكدت التحليلات الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية على أن المؤسسة محل الدراسة تسعى من خلال الاهتمام بالحوافز إلى دفع العامل إلى تحسين مستوى أدائه في العمل، وفي المقابل فهي تهدف إلى تحقيق رضاه عن العمل عن طريق إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية

والاقتصادي، لكن رغم أن مؤسسة سيرام غلاس تهتم بمجموعة من هذه الجوانب وخاصة عملية الإشراف والرقابة إلا أن أغلبية العمال غير راضين عنها، وعن الأسلوب الذي يتبعه المشرفون في التعامل مع أغلب العمال، وهذا ما يبين الاختلاف بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون فيما يتعلق بعملية الإشراف.

كما خلصنا أن مؤسسة سيرام غلاس من خلال تحليلات الفرضية الفرعية الثالثة تسعى دائما إلى تلبية طلبات العملاء والزبائن من الإنتاج، وهو الأمر الذي يفرض عليها تحسين مستوى الجودة، ولعملية تحفيز العاملين دور مهم في تحقيق ذلك، وأنها تهتم كذلك بعملية التدريب من أجل رفع مستوى الجودة وتحقيق الأهداف المسطرة، وفي مقابل ذلك رغم اهتمام المؤسسة بهذه الجوانب إلا أن عدم إعطاء أهمية للجوانب التنظيمية الأخرى يخلق نوعا من الاختلال والذي يحول دون الوصول لتحقيق أعلى مستوى من الجودة.

في حين أكد تحليل الفرضية الفرعية الرابعة على أن المؤسسة محل الدراسة أهملت مجموعة من الجوانب الأساسية التي تؤدي إلى استقرار العمال بها، من هذه الأمور عدم اهتمام المؤسسة بوضع نظام وضوح لعملية الترقية الوظيفية، بالإضافة إلى غياب قنوات واضحة لعملية الاتصال التنظيمي والإداري فيها، وكذا عدم تقديمها لأجور لائقة مقارنة بمؤسسات أخرى في نفس المجال من النشاط، وهو الأمر الذي يؤثر بطريقة سلبية في بقاء واستقرار العامل في عمله.

من خلال المقاربة النظرية التي قمنا بتبني طرحها وتحليلاتها للظواهر التنظيمية التي تحدث داخل المؤسسة، يتبين لنا أنه يجب على المؤسسة عند اعتمادها لنظام حوافز معين مراعاة مجموعة من المعطيات التي تخص العامل بالدرجة الأولى والتي نذكر منها: ثقافته المجتمعية، والمستوى التعليمي، وحالته الاجتماعية، إضافة إلى خصائصه البدنية والفسولوجية... هذا كله يندرج في إطار ما يسمى بالثقافة التنظيمية للمؤسسة، لأنها تحوي جميع القيم والعادات والتقاليد والثقافات المختلفة للعمال في إطار منظم يسوده التعاون والتضامن من خلال المسؤولية المشتركة والتفاعل المتبادل بين جميع الفاعلين في المؤسسة وهذا في سبيل دمج وتحقيق الأهداف المشتركة تحت إطار ما يسمى بالفعالية التنظيمية.

التوصيات والاقتراحات:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا حول دور الحوافز في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية خلصنا إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات نوجزها في ما يلي:

- فيما يتعلق بوضع آليات ونظم الحوافز في المؤسسة، يجب على المسؤولين على ذلك الإحاطة بمجموعة من الأمور الأساسية التي تتعلق بالفرد العامل والتي نذكر منها: ثقافة الفرد العامل، ظروفه الاجتماعية والاقتصادية، إمكانياته وكفاءاته، أهدافه وطموحاته.
- على المؤسسة خلق نوع من التكامل في تقديم الحوافز المادية والحوافز المعنوية للعمال، بهدف الوصول إلى العدالة في التقديم والعدالة في الاستفادة، بمعنى أن المؤسسة تقوم بواجبها في تنويع الحوافز الممنوحة للعمال، ودرجة تأثير تلك الحوافز في العمال تتحدد حسب خصوصيات وميولات وأهداف كل واحد فيهم.
- على المؤسسة اختيار نوع الحافز والوقت المناسب لتقديمه للعامل، وهذا بهدف ضمان الوصول إلى الغاية التي منح من أجلها.
- على المسؤولين في المؤسسة تحديد الغايات والأهداف من وراء الحوافز المقدمة للعمال، وهذا من أجل تهيئة الظروف المناسبة لتقديمها من أجل الوصول إلى النتائج المطلوبة.
- حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية وأكبر قدر من الأرباح يجب عليها اعتماد نظام مناسب للأجور، إضافة إلى التكتيف من منح الحوافز خصوصا المادية منها مع وضع شروط ملزمة لذلك، وهذا ما يترتب عنه تحمل العامل للمسؤولية وبذل مجهود أكبر في العمل.
- على المؤسسة أن تضع إشباع حاجات العمال من المحاور الأساسية لنظم الحوافز التي تمنحها، لأن العامل هو محرك كل العمليات التنظيمية في المؤسسة، ورضاه عن العمل يحفزه لبذل مجهودات أكبر في سبيل نجاح مؤسسته.

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج في دراستنا هذه، نتطلع لأن تكون هناك دراسات مستقبلية أخرى في نفس التخصص، تعتمد على متغيرات تنظيمية أخرى لها تأثير في تحقيق المؤسسة للفعالية التنظيمية.

خاتمة:

لقد انطلقت هذه الدراسة من تساؤل رئيسي كان مفاده: كيف تؤثر نظم الحوافز في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية؟

وقد بنيت هذه الدراسة على جانبين أحدهما نظري والآخر ميداني يخدم كل منهما الآخر، وذلك للوصول إلى مجموعة من الأهداف العلمية والعملية، ولهذا الغرض تم وضع فرضية رئيسية مفادها: " لنظم الحوافز علاقة في الرفع من الفعالية التنظيمية في المؤسسة "، إضافة إلى ذلك تم وضع أربع فرضيات فرعية تعبر كل واحدة منها على جانب معين من جوانب تأثير الحوافز على فعالية المؤسسة، فقد كان محتواها على النحو التالي: الفرضية الفرعية الأولى: تعمل الحوافز الممنوحة للعمال على زيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح، والفرضية الفرعية الثانية فكانت: تساهم الحوافز الممنوحة للعمال على تحسين الأداء والرفع من درجة الرضا الوظيفي، أما الفرضية الفرعية الثالثة فكانت: تعمل الحوافز في المؤسسة على تحسين مستوى الجودة، في حين كان محتوى الفرضية الفرعية الرابعة: تعمل الحوافز على تحقيق الاستقرار الوظيفي للعمال.

ومن خلال ما تم عرضه في هذه الدراسة " نظم الحوافز ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية " يمكن القول أنها حققت نسبة كبيرة من أهدافها، حيث تم الوقوف على طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة للعاملين ودرجة اهتمامها بها، وكيف تؤثر تلك الحوافز على تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال زيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح، وكذا مساهمتها في دفع العاملين لزيادة أدائهم الوظيفي وفي مقابل ذلك كيف تعمل على تحقيق رضاهم عن العمل، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه الحوافز المقدمة في تحسين مستوى الجودة وتحقيق الاستقرار الوظيفي للعمال، وهذا وفق منظور سوسيولوجي تنظيمي مبني على تحليل وتفسير مواقف وآراء الأفراد العاملين في مؤسسة سيرام غلاس حول هذه القضية.

وما يمكن قوله هو أنه ولتحقيق الفعالية بجميع أوجهها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المؤسسة، يجب على هذه الأخيرة تبني أحدث الاستراتيجيات الإدارية في إدارة العمليات التنظيمية، والتي من شأنها تهمين العنصر البشري عن طريق تنمية مهاراته الإبداعية والعمل على

تحفيزه لتقديم أعلى مستوى من الأداء والإنتاجية، فالكفاءات والمهارات الفردية للموارد البشرية في المؤسسة هي أساس خلق التباين والتميز في إطار ما يسمى بالأداء الكلي للمؤسسات، فبفضلها ترقى المؤسسة إلى تحقيق أعلى مستوى من الفعالية التنظيمية.

في الأخير تبين لنا من خلال الدراسة التي قمنا بها أن مؤسسة سيرام غلاس بكونها مؤسسة فنية حديثة النشأة، استطاعت أن تخلق لنفسها مكانة مهمة في السوق المحلية والدولية، وذلك لأنها تتبنى مجموعة من الاستراتيجيات التنظيمية التي من شأنها تسعى من خلالها إلى الوصول إلى أعلى مستوى من الفعالية، لكن وبالرغم من اهتمام هذه المؤسسة بمجموعة من الجوانب التي تساعد على العمل الجيد والتطوير إلا أنها تهمل بعض الجوانب الأخرى التي تهمل العامل بالدرجة الأولى، وعلى رأسها اعتماد نظام فعال لتحفيز العاملين من أجل زيادة أدائهم وتحقيق رضاهم عن العمل.

ويبقى بحثنا هذا مجرد دراسة اجتماعية تسلط الضوء على تأثير جانب معين من العمليات الإدارية وهو الحوافز في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة، ويبقى أن تكون هذه الدراسة كإضافة علمية في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل، تساهم في التمهيد لمواضيع أخرى أو تقديم الدعم والإضافة لبحوث أخرى.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

- 1- أ. براون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة: السيد محمد خيرى وآخرون، دار المعارف، القاهرة، 1968.
- 2- إبراهيم كشك، ومضات إدارية (صور من الواقع الإداري وأفكار إدارية)، دار وائل، عمان، 1999.
- 3- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس والسلوكيات وأدوات البحث التطبيقي)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
- 4- أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
- 5- أحمد عاشور راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 1981.
- 6- أحمد ماهر، الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 7- أنتوني غدنز، علم الاجتماع (مع مدخلات عربية)، ترجمة: فايز الصياغ، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، ط4، 2001.
- 8- اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلومصرية، مصر، ط1، 1994.
- 9- بلقاسم سلاطنية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة (مدخل سوسيولوجي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003.
- 10- بلقاسم سلاطنية وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة (مدخل سوسيولوجي)، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2013.
- 11- بوفلجة غياث، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 12- بوفلجة غياث، ميادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016.

- 13- بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016.
- 14- بوفلجة غياث، فعالية التنظيمات (تشخيص وتطوير)، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، ط1، 2003.
- 15- تركي بدوي، علاقات العمل في مختلف الصناعات، دار الفكر العربي، مصر، ط1، 1991.
- 16- حسان الجيلالي، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.
- 17- حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، عمان، 2003.
- 18- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة)، دار الحامد، عمان، 2006.
- 19- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 20- حسين مصطفى حسين، قانون العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، - (دون تاريخ).
- 21- خاطر أحمد مصطفى، الإدارة وتقويم مشروعات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1990.
- 22- خالد حامد، منهج البحث العلمي، دار الريحانة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2003.
- 23- خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، ط1، 2005.
- 24- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة، عمان، ط1، 2007.
- 25- داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت (بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2006.
- 26- خليل محمد محسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة، عمان، 2000.

- 27- رابح توابحية، قانون العمل وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2012.
- 28- رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007.
- 29- سعد عيد مرسي بدر، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم (مدخل نقدي)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000.
- 30- سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبة للنشر، الجزائر، ط2، 2012.
- 31- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار معدولاوي للنشر، عمان، 2004.
- 32- السيد عليوة، تنمية المهارات الإشرافية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2001.
- 33- السيد عيد فرج، علم الاجتماع الصناعي (المفاهيم المجالات الاهتمامات)، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2015.
- 34- شريف إسماعيل، أساسيات التسيير العمومي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
- 35- شوقي ظريف فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، 1993.
- 36- صلاح الشتواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت 1970.
- 37- طارق الحاج فليح حسين، الاقتصاد الإداري، دار صفاء، عمان، ط1، 2000.
- 38- طلعت إبراهيم لطف، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 39- عباس محمد سهيلة، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2006.
- 40- عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة الانجلومصرية، القاهرة، 1972.

- 41- عبد الرحمان إيمان، المرجع المختصر في الإدارة، الشعاع للنشر والعلوم، حلب، ط1، 2003.
- 42- عبد الرحمان محمد عيسوي، علم النفس والإنتاج، مؤسسة الشباب الجامعي للطباعة والنشر، القاهرة، (دون تاريخ).
- 43- عبد الغفور مرازقة وآخرون، السلوك البشري العاصر في منظمات الأعمال (المفاهيم والمحددات)، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
- 44- عبد الكريم بن أعراب، تسيير المنشأة، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003-2004.
- 45- عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الاقتصادي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
- 46- عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي (الرواد والنظريات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
- 47- عبد الكريم فايز الناطور، التحفيز ومهارات تطوير الذات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 48- عبد المنعم عبد الحي، التصنيع والسلوك الاجتماعي للعمال، الجهاز المركزي للكتب الجامعية والمدرسية، القاهرة، 1971.
- 49- عساف محمد عبد المعطي، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مكتبة المحتسب، عمان، 1999.
- 50- علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، (دون تاريخ).
- 51- علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2، 1997.
- 52- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، 2002.
- 53- عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط2، 1990.
- 54- عمار عوابدي، مبدأ تدرج السلطة الرئاسية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.

55- فانتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة (منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات)، إيتراك للنشر، القاهرة، 2001.

56- فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2005.

57- فايز الزغبى، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان، 1997.

58- الفضلي فضل صباح، مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.

59- فليب كابان، جون فرانسوا دورتيه، علم الاجتماع من النظريات الكبرى إلى الشؤون اليومية (أعلام وتواريخ وتيارات)، ترجمة: إياس حسن، دار الفرقد للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، ط1، 2001.

60- كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1996.

61- ماكس فيبر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، ترجمة: صلاح هلال، مراجعة: محمد الجوهري، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، ط1، 2011.

62- مؤيد سعد السالم، نظرية المنظمة (مداخل وعمليات)، مطبعة شفيق، بغداد، 1988.

63- مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفى، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي (مدخل في علم الاجتماع الصناعي)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009.

64- محمد بالرابح، الرضا عن العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران 2011.

65- محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة (المبادئ والتطبيق)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

66- محمد عثمان إسماعيل، حمدي مصطفى المعاز، إدارة القوى البشرية في منظمات الأعمال، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.

67- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 1972.

- 68- محمد علي محمد، مجتمع المصنع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، ط2، 1975.
- 69- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، (دون تاريخ).
- 70- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، 2008.
- 71- محمد محمود محمد، علم النفس المعاصر في ضوء الإسلام، دار الشروق، جدة، ط3، 1996.
- 72- مدثر حماد الشيخ التيجاني، أثر الدوافع على أداء العاملين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2015.
- 73- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012.
- 74- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية (اتجاهات معاصرة)، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2007.
- 75- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، ط1، 2000.
- 76- مسعد الفاروق حمودة، إبراهيم عبد الهادي المليجي، مدخل إلى تنظيم المجتمع المعاصر، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
- 77- منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2014.
- 78- مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية)، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
- 79- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، عمان، 2002.
- 80- موسى اللوزي، التطور التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 81- نادر أحمد أبو شيخة، الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية، مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية، 1998.

- 82- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، الأردن، ط1، 2000.
- 83- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998.
- 84- نبيل أرسلان، الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام، دار النهضة، مصر، 1979.
- 85- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والنشر، الجزائر، ط1، 2011.
- 86- ياسر عربيات، المفاهيم الإدارية، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 87- يحيى عبد المجيد إبراهيم، التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل، دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر 2001.

المعاجم والقواميس:

- 88- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (انجليزي-فرنسي-عربي)، مكتبة لبنان، بيروت، 1982.
- 89- أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب، بيروت، 1994.
- 90- السيد محمد مرتضى الزبيدي، تاج العروس، دار صادر، بيروت، المجلد 09.
- 91- كمال محمد علي، معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984.
- 92- نخبة من الأساتذة المصريين والعرب المتخصصين، معجم العلوم الاجتماعية، مراجعة: إبراهيم مذكور، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1975.

المقالات العلمية:

- 93- صلاح الدين عون الله، مدخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54، 1987.
- 94- العايب رابح، مقاربة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 22، جامعة قسنطينة، 2004.
- 95- موسى اللوزي، الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن، مجلة الدراسات، الجامعة الأردنية، مجلد 26، العدد 06، 1995.

الرسائل الجامعية:

- 96- داوود معمر، التحفيز ومكافأة العامل في النظام الصناعي (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز)، أطروحة دكتوراه، معهد علم الاجتماع، جامعة عنابة، 2004.
- 97- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004.
- 98- سميرة لغويل، البيروقراطية في التنظيم (بين الرؤى النظرية والإمبريقية)، دراسة ميدانية بالمصالح الولائية لولاية تبسة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011-2012.
- 99- صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر الإداريين والمشرفين (دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة CMTC)، أطروحة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، 2004-2005.
- 100- عبد الوهاب سويبي، الفعالية التنظيمية (تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
- 101- عماد لعلاوي، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية (دراسة ميدانية لمصالح الضرائب لمدينة قسنطينة)، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2011-2012.
- 102- نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي وذلك للمساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في العلوم في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة، 2005-2006.
- المراجع الأجنبية:

- 103- Alberto Tony Et Combemale Pascal, **Comprendre l'Entreprise**, Nathan, France, 1999.
- 104- Christine Cloarce, **La Motivation Au Travail (Tour D'horison Des Grands Théories)**, Ed ESF, 2004.
- 105- C. Kennedy, **Toutes les Théories De Management**, Maxima, Paris, 3 Ed, 1999.
- 106- Edwin B. Flippo, **Principales Of Personnel Management**, 4 th, New York, USA, Morawhili Campanying, 1976.
- 107- Gean Claud Sheid, **Les Grands Auteurs En Organisation**, 1^{er} Ed, Paris, 1980.
- 108- Henry Fayol, **Administration industrielle Et Générale**, ENAG Edition, Enterprise National des Arts Graphiques, Alger, 1980.
- 109- Jean Louis Bergeron Et Autres: **Les Aspects Humaines De L'Organisation**, 5^{ème} Impression, Editeur Gàatron morin, 1979.
- 110- M. kalika, **Structures D'Entreprises**, Ed Economica, Paris, 1988.
- 111- M. Weber, **The Theory Of Social And Economic Organization**, Oxford University Press, NewYork, 1946.
- 112- R. Reitter Et Autres, **Culture D'Entreprise**, Vuibert Gestion, Paris, 1991.
- 113- Sid Ahmed Benrouane, **Le Management Des Ressources Humaines(Etudes Et Concepts, Approches Et Outils Développer Par Les Entreprises Américaines)**, Office Des Publications Universitaires, Alger, 2 Ed, 2012.
- Victor Jupp, **The Sage Dictionary Of Social Research Methods**, Sage Publication, First Published, London,2006.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 2

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل.م.د LMD في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع المنظمات والموارد البشرية

تحية طيبة وبعد...

إليكم هذه الاستمارة التي تتعلق بدراسة تحت عنوان: **نظم الحوافز ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية للمؤسسات الصناعية "مجموعة خنفري" بولاية سطيف .**

نرجو منكم أن تفضلوا بالإجابة على هذه الأسئلة، علما أن ما تدلون به من إجابات سيتم التعامل معها بسرية تامة واستغلالها فقط لأغراض البحث العلمي وأنا نحترم آرائكم.

• ملاحظة هامة: الرجاء الإجابة بما يناسب ووضع علامة X على الإجابة التي ترونها ملائمة لكم.

إشراف:

أ.د. مقراني الهاشمي

إعداد الطالب:

بن أعراب مروان

السنة الجامعية 2018/2019

المحور الأول: البيانات الشخصية.

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: سنة
- 3- مكان السكن: ريف منطقة شبه حضرية منطقة حضرية
- (مدينة)
- 4- المستوى التعليمي: أمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- الحالة المدنية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 6- عدد أفراد الأسرة المكفولة:..... فرد
- 7- ما هي رتبك في المؤسسة؟ إطار عون تحكم عون تنفيذ
- 8- ما هي مدة عملك بالمؤسسة بالسنوات؟.....سنة
- 9- كم هو راتبك الشهري ؟ د.ج

المحور الثاني: طبيعة الحوافز الممنوحة في المؤسسة.

- 10- هل تولي مؤسستك اهتماما لعنصر الحوافز؟ نعم لا
- 11- هل سبق وان استفدت من حوافز في هذه المؤسسة؟ نعم لا
- 12- إذا كانت الإجابة ب: نعم. ما هي نوعية هذه الحوافز؟
مادية معنوية هما معا
- 13-رتب هذه الحوافز من 1 إلى 5 حسب درجة اهتمام المؤسسة بها.

*الأجر اللائق

*نظام المكافآت والتعويضات

*الاهتمام بظروف العمل

*الاهتمام بالعلاقات الإنسانية

*نظام الترقية

14- حسب رأيك على أي أساس تقدم الحوافز؟

الجهد المبذول فائض الإنتاج سياسة تحفيز مدروسة موضوعة من طرف المؤسسة

15- هل الحوافز المقدمة من طرف مؤسستك مشجعة على الاستمرار في العمل؟ نعم

لا

المحور الثالث: علاقة الحوافز بالإنتاجية وتحقيق الأرباح في المؤسسة.

16- هل مؤسستك مجهزة بما يلزم من آلات ومعدات للعمل؟ نعم لا

17- بالنسبة إليك هل ما توفره المؤسسة من آلات ومعدات يعتبر حافزا لزيادة إنتاجيتك؟

نعم لا

18- حسب رأيك هل يساهم نظام العمل المتبع في المؤسسة في زيادة تحقيق الأرباح؟ نعم

لا

19- هل تحفزك أساليب وطرق العمل في المؤسسة لزيادة إنتاجيتك؟ نعم لا

20- بالنسبة إليك هل تساهم الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة في زيادة حبك للعمل؟ نعم

لا

21- هل اهتمام المؤسسة بالعامل يولد لديه الشعور بالانتماء الوظيفي؟ نعم لا

22- هل مؤسستك تقوم بجلب موارد ذات جودة؟ نعم لا

23- هل يعتبر اهتمام المؤسسة بجودة الموارد حافز بالنسبة إليك لرفع مستوى أدائك الوظيفي؟ نعم

لا

24- هل يحفزك توفر ظروف عمل مناسبة لزيادة مردودك الإنتاجي؟ نعم

لا

25- هل تساهم الحوافز المادية في زيادة إنتاجية العاملين؟ نعم لا

26- هل تقوم مؤسستك بمشاركة العمال في الأرباح؟ نعم لا

27- هل تسعى مؤسستك إلى تحفيز العاملين من أجل زيادة تحقيق أرباحها؟ نعم لا

المحور الرابع: علاقة الحوافز بالأداء والرضا الوظيفي.

28- هل تعتبر الأجر الذي تتقاضاه حافزا لأدائك الجيد لمهامك الوظيفية؟ نعم لا

29- هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه؟ نعم لا

30- هل الوظيفة التي تشغلها تتناسب مع إمكانياتك الجسمية والفكرية؟ نعم لا

31- هل تساهم الحوافز المعنوية في رفع درجة رضاك عن العمل؟ نعم لا

32- ما نوع الجهد الذي تبذله؟ فكري بدني هما معا

33- هل ما تحصل عليه من أجر يتناسب مع ما تبذله من جهد؟ نعم لا

34- هل مؤسستك تولي اهتمام لعملية الإشراف؟ نعم لا

35- هل أنت راض عن طبيعة الإشراف في المؤسسة؟ نعم لا

36- هل تحفزك ظروف العمل في المؤسسة لبذل مجهود أكبر؟ نعم لا

37- حسب رأيك هل كمية الجهد التي تبذلها في عملك تقنع المسؤولين في المؤسسة؟ نعم لا

38- هل تتم الرقابة من طرف المسؤولين على انجاز الأعمال؟ نعم لا

39- هل تساهم عملية الرقابة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة؟ نعم لا

40- حسب رأيك هل الحوافز الممنوحة للعمال تساهم في تحسين أدائهم ورفع درجة رضاهم عن العمل؟

نعم لا

المحور الخامس: علاقة الحوافز بمستوى الجودة.

41- بصفتك عضو بالمؤسسة هل أهداف المؤسسة واضحة بالنسبة إليك؟ نعم لا

42- هل ترى أن تحسين مستوى الجودة من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؟

نعم لا

43- هل يساهم تلبية المؤسسة لطلبات العملاء (الزبائن) من الإنتاج في تحسين مستوى الجودة؟

نعم لا

44- هل المؤسسة تعتمد على فرق العمل من أجل رفع مستوى الجودة؟

نعم

لا

45- حسب رأيك هل يساهم دعم المؤسسة لفرق العمل في تحسين مستوى الجودة؟

نعم

لا

46- هل انتماؤك لفرق عمل يعتبر حافزا لك للمساهمة في رفع مستوى الجودة؟

نعم

لا

47- هل تهتم مؤسستك بتدريب العاملين؟

نعم

لا

48- هل يعتبر التدريب حافزا لك للرفع من مستوى الجودة في المؤسسة؟

نعم

لا

المحور السادس: علاقة الحوافز بالاستقرار الوظيفي.

49- هل تعتمد مؤسستك على نظم واضحة للاتصال بين أفرادها؟

نعم

لا

50- بالنسبة إليك هل يعتبر وضوح قنوات الاتصال في المؤسسة حافزا للاستقرار في العمل؟

نعم

لا

نعم

51- هل تحس بالأمن الوظيفي في هذه المؤسسة؟

نعم

لا

52- حسب رأيك هل مؤسستك تسعى للحفاظ على مواردها البشرية عن طريق نظم التحفيز التي

تتبعها؟

نعم

لا

نعم

53- هل ترى بأن مؤسستك تقدم أجورا لائقة مقارنة بمؤسسات أخرى في نفس المجال؟

نعم

لا

54- بالنسبة إليك هل يعتبر الأجر المرتفع سبب للاستقرار في المؤسسة؟

نعم

لا

55- هل تعتمد مؤسستك على نظام واضح لعملية الترقية؟

نعم

لا

نعم

56- خلال عملك في هذه المؤسسة هل استفدت من عملية الترقية؟ نعم لا

57- هل تعتبر عملية الترقية حافزا للاستقرار في العمل بالمؤسسة؟ نعم لا

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعا في المؤسسة	45
02	مقارنة محتوى النظرية X والنظرية Y	69
03	المعايير المستعملة في قياس الفعالية التنظيمية حسب ستيرس	104
04	توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس	151
05	توزيع عينة البحث حسب متغير السن	152
06	توزيع عينة البحث حسب مكان السكن	154
07	توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمي	155
08	توزيع عينة البحث حسب الحالة العائلية	156
09	توزيع عينة البحث حسب عدد الأفراد المكفولين	158
10	توزيع عينة البحث حسب الفئة السوسيو مهنية	159
11	توزيع عينة البحث حسب مدة العمل بالمؤسسة	160
12	توزيع عينة البحث حسب الراتب الشهري	162
13	رأي الفئة السوسيو مهنية في اهتمام المؤسسة بالحوافز	167
14	استفادة الفئة السوسيو مهنية من الحوافز	169
15	رأي الفئة السوسيو مهنية حول نوعية الحوافز	170
16	رأي الفئة السوسيو مهنية حول درجة الاهتمام بالحوافز	172
17	رأي الفئة السوسيو مهنية حول أساس تقديم الحوافز	173
18	رأي الفئة السوسيو مهنية في تشجيع الحوافز للاستمرار في العمل	174
19	تجهيز المؤسسة بالآلات والمعدات الخاصة بالعمل	175
20	علاقة الاهتمام بالحوافز بتوفير الآلات والمعدات	176
21	الحوافز واعتبار أساليب العمل حافز لزيادة الإنتاجية	178
22	مساهمة الحوافز في حب العامل لعمله	180
23	الاهتمام بالعمل والشعور بالانتماء الوظيفي	180
24	ظروف العمل كحافز لزيادة الإنتاجية	181
25	الحوافز المادية وزيادة الإنتاجية	182

184	مساهمة نظام العمل في تحقيق الأرباح	26
185	رأي لعينة حول مشاركة لمؤسسة للأرباح	27
186	الاهتمام بتحفيز العمال لزيادة تحقيق الأرباح	28
188	قيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة وقيمة معامل التحديد لكل من الحوافز الممنوحة وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح	29
193	تناسب الأجر مع الجهد المبذول	30
194	اعتبار الأجر حافز للأداء الجيد	31
195	تناسب الوظيفة مع الإمكانيات الجسمية والفكرية للعمال	32
196	اعتبار ظروف العمل حافزا لبذل مجهود أكبر	33
198	اقتناع المسؤولين بالجهد المبذول	34
199	رقابة المسؤولين على إنجاز الأعمال	35
200	مساهمة الرقابة في تحسين الأداء	36
201	الرضا عن الأجر الممنوح	37
203	مساهمة الحوافز المعنوية في الرفع من درجة الرضا الوظيفي	38
204	اهتمام المؤسسة بعملية الإشراف	39
205	الرضا عن طبيعة الإشراف	40
207	مساهمة الحوافز في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي	41
210	قيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة ومعامل التحديد لكل من الحوافز الممنوحة والأداء والرضا الوظيفي	42
215	دراية العمال بأهداف المؤسسة	43
216	سعي المؤسسة لتحسين مستوى الجودة	44
218	الاعتماد على فرق العمل لرفع مستوى الجودة	45
219	الانتماء لفريق عمل حافز لرفع مستوى الجودة	46
221	تلبية طلبات العملاء والزبائن كحافز لزيادة مستوى الجودة	47
223	دعم فرق العمل لرفع مستوى الجودة	48
225	رأي العينة حول اهتمام المؤسسة بعملية التدريب	49
226	اعتبار التدريب كحافز لرفع مستوى الجودة	50

228	قيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة ومعامل التحديد لكل من الحوافز الممنوحة ومستوى الجودة	51
233	اعتماد المؤسسة على نظم واضحة للاتصال	52
234	اعتبار وضوح قنوات الاتصال كحافز للاستقرار الوظيفي	53
236	شعور العمال بالأمن الوظيفي بالمؤسسة	54
237	سعي المؤسسة للحفاظ على العمال عن طريق التحفيز	55
238	رأي العمال حول تقديم المؤسسة لأجور لائقة مقارنة بمؤسسات أخرى في نفس المجال	56
239	اعتبار الأجر المرتفع سببا للاستقرار الوظيفي	57
241	اعتماد المؤسسة على نظم واضح لعملية الترقية	58
242	استفادة العمال من الترقية	59
243	اعتبار الترقية كحافز للاستقرار الوظيفي	60
245	قيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة ومعامل التحديد لكل من الحوافز الممنوحة والاستقرار الوظيفي	61

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
44	أنواع الحوافز الممنوحة في المؤسسة	01
64	سلم الحاجات الإنسانية لماسلو	02
95	العلاقة بين الفعالية والكفاءة	03
152	توزيع العينة حسب متغير الجنس	04
153	توزيع العينة حسب متغير السن	05
155	توزيع العينة حسب متغير مكان السكن	06
156	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	07
157	توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية	08
159	توزيع العينة حسب متغير عدد الأفراد المكفولين	09
160	توزيع العينة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	10
161	توزيع العينة حسب مدة العمل بالمؤسسة	11
163	توزيع العينة حسب متغير الراتب الشهري	12
189	شكل الانتشار لكل من الحوافز الممنوحة والإنتاجية وتحقيق الأرباح	13
211	شكل الانتشار لكل من الحوافز الممنوحة والأداء والرضا الوظيفي	14
229	الارتباط بين الحوافز الممنوحة ومستوى الجودة	15
246	الارتباط بين الحوافز الممنوحة والاستقرار الوظيفي	16

الإدارة العامة

مصلحة نظام المعلومات

الأمانة العامة

مصلحة الأمن والسلامة

مصلحة المراقبة والتدقيق

مصلحة الشؤون القانونية

مصلحة التنسيق الإداري

إدارة الموارد البشرية

المحاسبة والمالية

التخزين والمشتريات

المصلحة التجارية

وحدة الإنتاج

الاتصالات والتسويق

مصلحة الوسائل العامة

التصميم والتطوير

المخبر

مصلحة الإنتاج

مصلحة الصيانة

الهيكل التنظيمي لمؤسسة Ceram Glass

التعداد البشري في مؤسسة سيرام غلاس:

Nombre d'effectif actif par structure
Au 23/2072/220182

N	Structure	Responsable de structure	Nombre d'effectif
1	Sami khenfri	Direction du complexe5	
2	Drh	bouagayoucef	3
3	Approvisionnement	mouhoubifatheennour	5
4	Commercial	mehadi mustapha	4
5	Comptabilite	zaabi hamza	2
6	Production	achouribrahim	235
7	Maintenance	berrahzahir	38
8	Gds	semacheboubaker	14
9	Contrôle qualitebousbaasamir14		
10	Hse	baza houssem	14
11	Securite	maiza mohamed 13	
12	Parc auto	attout azzedine	33

Total: 380

ملحق نتائج برنامج المعالجة الإحصائية (SPSS):

Fréquences

Table de fréquences

		الجنس	
		Fréquence	Pourcentage
Valide	ذكر	104	95,4
	أنثى	5	4,6
	Total	109	100,0

السن (Regroupé)

		Fréquence	Pourcentage
Valide	22 - 31	48	44,0
	32 - 41	45	41,3
	42 - 50	13	11,9
	أكبر من 51 سنة	3	2,8
	Total	109	100,0

مكان السكن

		Fréquence	Pourcentage
Valide	ريف	26	23,9
	منطقة حضرية	21	19,3
	مدينة	62	56,9
	Total	109	100,0

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage
Valide	أمي	2	1,8
	ابتدائي	4	3,7
	متوسط	24	22,0
	ثانوي	30	27,5
	جامعي	49	45,0
	Total	109	100,0

الحالة المدنية

		Fréquence	Pourcentage
Valide	أعزب	43	39,4
	متزوج	63	57,8
	مطلق	2	1,8
	ارمل	1	,9
	Total	109	100,0

عدد أفراد الأسرة المكفولة (Regroupé)

		Fréquence	Pourcentage
Valide	من 0 إلى 1 أفراد	32	29,4
	من 2 أفراد إلى 5	64	58,7
	أكثر من 6 أفراد	13	11,9
	Total	109	100,0

ماهي رتبك بالمؤسسة

		Fréquence	Pourcentage
Valide	إطار	29	26,6
	عون تحكم	23	21,1
	عون تنفيذ	57	52,3
	Total	109	100,0

(Regroupé) ماهي مدة عملك بالمؤسسة بالسنوات؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	من 0 إلى 1 سنة	27	24,8
	من 2 - 11 سنة	73	67,0
	من 12 - 20 سنة	8	7,3
	أكثر من 21 سنة	1	,9
	Total	109	100,0

(Regroupé) كم هو راتبك الشهري؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	أقل أو تساوي 23000 دج	1	,9
	من 24000 - 98667 دج	99	90,8
	من 98668 - 174333 دج	5	4,6
	أكثر من 174334 دج	4	3,7
Total		109	100,0

هل تولي مؤسستك اهتماماً لعنصر الحوافز؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	22	20,2
	نعم	87	79,8
Total		109	100,0

هل سبق وان استفدت من حوافز في هذه المؤسسة؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	16	14,7
	نعم	93	85,3
Total		109	100,0

إذا كانت الإجابة بنعم ماهي نوعية هذه الحوافز؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	0	15	13,8
	مادية	49	45,0
	معنوية	6	5,5
	هما معا	39	35,8
Total		109	100,0

رتب هذه الحوافز من حسب درجة اهتمام المؤسسة بها.

		Fréquence	Pourcentage
Valide	الأجر اللائق	44	40,4
	نظام المكافآت	27	24,8
	الاهتمام بظروف العمل	26	23,9
	الاهتمام بالعلاقات الانسانية	9	8,3
	نظام الترقية	3	2,8
Total		109	100,0

حسب رأيك على أي أساس تقدم الحوافز؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	اللجهد المبذول	39	35,8
	فائض الإنتاج	13	11,9
	سياسة تحفيز مدروسة موضوعة من طرف المؤسسة	57	52,3
Total		109	100,0

هل الحوافز المقدمة من طرف مؤسستك مشجعة على الاستمرار في العمل؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	33	30,3
	نعم	76	69,7
Total		109	100,0

بالنسبة إليك هل ما توفره المؤسسة من الالات ومعدات يعتبر حافزاً لزيادة إنتاجيتك؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	12	11,0
	نعم	97	89,0
Total		109	100,0

هل مؤسستك مجهزة بما يلزم من الآلات ومعدات للعمل؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	10	9,2
	نعم	99	90,8
Total		109	100,0

حسب رأيك رايبك هل يساهم نظام العمل المتبع في المؤسسة في زيادة تحقيق الأرباح؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	20	18,3
	نعم	89	81,7
Total		109	100,0

هل تحفزك أساليب وطرق العمل في المؤسسة لزيادة إنتاجيتك؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	36	33,0
	نعم	73	67,0
Total		109	100,0

هل اهتمام المؤسسة بالعامل يولد لديه الشعور بالانتماء الوظيفي؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	8	7,3
	نعم	101	92,7
Total		109	100,0

بالنسبة إليك هل تساهم الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة في زيادة حيك للعمل؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	18	16,5
	نعم	91	83,5
Total		109	100,0

هل يعتبر اهتمام المؤسسة بجودة الموارد حافز بالنسبة إليك لرفع مستوى أدائك الوظيفي؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	9	8,3
	نعم	99	90,8
Total		109	100,0

هل مؤسستك تقوم بجلب موارد ذات جودة

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	26	23,9
	نعم	83	76,1
Total		109	100,0

هل تساهم الحوافز المادية في زيادة إنتاجية العاملين؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	11	10,1
	نعم	98	89,9
Total		109	100,0

هل يحفزك توفر ظروف عمل مناسبة لزيادة مردودك الإنتاجي

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	4	3,7
	نعم	105	96,3
Total		109	100,0

هل تسعى مؤسستك إلى تحفيز العاملين من أجل تحقيق أرباحها؟

هل تقوم مؤسستك بمشاركة العمال في الأرباح؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	80	73,4
	نعم	29	26,6
	Total	109	100,0

هل تعتبر الأجر القاعدي الذي تتقاضاه حافزاً لأدائك الجيد لمهامك الوظيفية؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	40	36,7
	نعم	69	63,3
	Total	109	100,0

هل الوظيفة التي تشغلها تتناسب مع إمكانياتك الجسمية والفكرية؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	17	15,6
	نعم	92	84,4
	Total	109	100,0

ما نوع الجهد الذي تبذله؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	فكري	16	14,7
	بدني	9	8,3
	هما معا	84	77,1
	Total	109	100,0

هل مؤسستك تولي اهتماماً لعملية الإشراف؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	28	25,7
	نعم	81	74,3
	Total	109	100,0

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	30	27,5
	نعم	79	72,5
	Total	109	100,0

هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	74	67,9
	نعم	35	32,1
	Total	109	100,0

هل تساهم الحوافز المعنوية في رفع درجة رضاك عن العمل؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	8	7,3
	نعم	101	92,7
	Total	109	100,0

هل ما تحصل عليه من أجر يتناسب مع ما تبذله من جهد؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	68	62,4
	نعم	41	37,6
	Total	109	100,0

هل انت راض عن طبيعة الإشراف في المؤسسة؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	54	49,5
	نعم	55	50,5

Total	109	100,0
-------	-----	-------

هل تحفزك ظروف العمل في المؤسسة لبذل مجهود أكبر؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	40	36,7
	نعم	69	63,3
Total		109	100,0

هل تساهم عملية الرقابة من طرف المسؤولين على انجاز الأعمال؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	14	12,8
	نعم	95	87,2
Total		109	100,0

حسب رأيك هل الحوافز الممنوحة للعمال تساهم في تحسين ادائهم ورفع درجة رضاهم عن العمل؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	14	12,8
	نعم	95	87,2
Total		109	100,0

بصفتك عضو بالمؤسسة هل أهداف المؤسسة واضحة بالنسبة إليك؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	6	5,5
	نعم	103	94,5
Total		109	100,0

هل المؤسسة تعتمد على فرق العمل من أجل رفع مستوى الجودة؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	9	8,3
	نعم	100	91,7
Total		109	100,0

حسب رأسك هل كمية الجهد التي تبذلها في عملك تقتنع المسؤولين في المؤسسة؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	25	22,9
	نعم	84	77,1
Total		109	100,0

هل تساهم عملية الرقابة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	8	7,3
	نعم	101	92,7
Total		109	100,0

هل ترى ان تحسين مستوى الجودة من الاهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	102	93,6
	نعم	7	6,4
Total		109	100,0

حسب رأيك هل يساهم تلبية مؤسستك لطلبات العملاء (الزبائن) من الانتاج في تحسين مستوى الجودة؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	7	6,4
	نعم	102	93,6
Total		109	100,0

حسب رأيك هل يساهم دعم المؤسسة لفرق العمل في تحسين مستوى الجودة؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	32	29,4
	نعم	77	70,6
	Total	109	100,0

هل تهتم مؤسستك بتدريب العاملين؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	93	85,3
	نعم	16	14,7
	Total	109	100,0

هل تعتمد مؤسستك على نظم واضحة للاتصال بين أفرادها؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	65	59,6
	نعم	44	40,4
	Total	109	100,0

هل تحس بالأمن الوظيفي في هذه المؤسسة؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	31	28,4
	نعم	78	71,6
	Total	109	100,0

هل ترى بأن مؤسستك تقدم أجورا لائقة مقارنة بمؤسسات أخرى في نفس المجال؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	57	52,3
	نعم	52	47,7
	Total	109	100,0

هل تعتمد مؤسستك على نظام لعملية الترقية؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	73	67,0

هل انتماؤك لفريق عمل يعتبر حافظا لك للمساهمة في رفع مستوى الجودة

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	10	9,2
	نعم	99	90,8
	Total	109	100,0

هل يعتبر التدريب حافظا لك للرفع من مستوى الجودة في المؤسسة؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	3	2,8
	نعم	106	97,2
	Total	109	100,0

بالنسبة عليك هل يعتبر وضوح قنوات الاتصال في المؤسسة حافظا للاستقرار في العمل؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	15	13,8
	نعم	94	86,2
	Total	109	100,0

حسب رأيك هل مؤسستك تسعى للحفاظ على مواردها البشرية عن طريق نظم التحفيز التي تتبعها؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	35	32,1
	نعم	74	67,9
	Total	109	100,0

بالنسبة أليك هل يعتبر الأجر المرتفع سبب للاستقرار في المؤسسة؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	12	11,0
	نعم	97	89,0
	Total	109	100,0

نعم	36	33,0
Total	109	100,0

خلال عملك في هذه المؤسسة هل استفدت من عملية الترقية؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	68	62,4
	نعم	41	37,6
Total		109	100,0

هل تعتبر عملية الترقية حافزا للاستقرار في العمل بالمؤسسة؟

		Fréquence	Pourcentage
Valide	لا	3	2,8
	نعم	106	97,2
Total		109	100,0

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=axeA axeB
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
نتائج المحور الثاني طبيعة الحوافز الممنوحة في المؤسسة.	4,94	1,592	109
نتائج المحور الثالث علاقة الحوافز بالإنتاجية وتحقيق الأرباح في المؤسسة.	9,67	2,438	109

Corrélations

	نتائج المحور الثالث علاقة الحوافز بالإنتاجية وتحقيق الأرباح في المؤسسة.	نتائج المحور الثاني طبيعة الحوافز الممنوحة في المؤسسة.
نتائج المحور الثاني طبيعة الحوافز الممنوحة في المؤسسة.	Corrélacion de Pearson	1,363
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	109
نتائج المحور الثالث علاقة الحوافز بالإنتاجية وتحقيق الأرباح في المؤسسة.	Corrélacion de Pearson	,363
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	109

Corrélations

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
نتائج المحور الثاني طبيعة الحوافز الممنوحة في المؤسسة.	4,94	1,592	109
نتائج المحور الرابع علاقة الحوافز بالاداء والرضا الوظيفي.	8,42	2,424	109

Corrélations

	نتائج المحور الثاني طبيعة الحوافز الممنوحة في المؤسسة	نتائج المحور الرابع علاقة الحوافز بالاداء والرضا الوظيفي
نتائج المحور الثاني طبيعة الحوافز الممنوحة في المؤسسة.	Corrélation de Pearson 1	,359
	Sig. (bilatérale) ,000	
	N 109	109
نتائج المحور الرابع علاقة الحوافز بالاداء والرضا الوظيفي.	Corrélation de Pearson ,359	1
	Sig. (bilatérale) ,000	
	N 109	109

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=axeA axed  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/STATISTICS DESCRIPTIVES  
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
نتائج المحور الثاني طبيعة الحوافز الممنوحة في المؤسسة.	4,94	1,592	109
نتائج المحور الخامس علاقة الحوافز بمستوى الجودة.	7,17	1,087	109

Corrélations

		نتائج المحور الثاني طبيعة الحوافز الممنوحة في المؤسسة	نتائج المحور الخامس علاقة الحوافز بمستوى الجودة
نتائج المحور الثاني طبيعة الحوافز الممنوحة في المؤسسة.	Corrélation de Pearson	1	,182
	Sig. (bilatérale)		,058
	N	109	109
نتائج المحور الخامس علاقة الحوافز بمستوى الجودة.	Corrélation de Pearson	,182	1
	Sig. (bilatérale)	,058	
	N	109	109

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=axeA axeE
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING=PAIRWISE.

```

Corrélations

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
نتائج المحور الثاني طبيعة الحوافز الممنوحة في المؤسسة.	4,94	1,592	109
نتائج المحور السادس علاقة الحوافز بالاستقرار الوظيفي.	5,90	1,644	109

Corrélations

		نتائج المحور الثاني طبيعة الحوافز الممنوحة في المؤسسة	نتائج المحور السادس علاقة الحوافز بالاستقرار الوظيفي
نتائج المحور الثاني طبيعة الحوافز الممنوحة في المؤسسة.	Corrélation de Pearson	1	,185
	Sig. (bilatérale)		,054
	N	109	109
نتائج المحور السادس علاقة الحوافز بالاستقرار الوظيفي.	Corrélation de Pearson	,185	1
	Sig. (bilatérale)	,054	
	N	109	109

CROSSTABS

```

/TABLES=sexe BY A2
/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CHISQ
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL.

```


Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Sig. exacte (bilatérale)	Sig. exacte (unilatérale)
khi-carré de Pearson	,118	1	,731		
Correction pour continuité	,000	1	1,000		
Rapport de vraisemblance	,109	1	,741		
Test exact de Fisher				,555	,555
Association linéaire par linéaire	,117	1	,732		
N d'observations valides	109				

CROSSTABS

```

/TABLES=age3 BY A2
/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CHISQ
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL.

```

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	4,559	3	,207
Rapport de vraisemblance	4,629	3	,201
Association linéaire par linéaire	,008	1	,929
N d'observations valides	109		

CROSSTABS

```

/TABLES=age3 BY A2
/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CHISQ
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL.

```

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	4,559	3	,207

Rapport de vraisemblance	4,629	3	,201
Association linéaire par linéaire	,008	1	,929
N d'observations valides	109		

CROSSTABS

```

/TABLES=niveau BY A2
/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CHISQ
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL.

```

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	1,808	4	,771
Rapport de vraisemblance	2,612	4	,625
Association linéaire par linéaire	,011	1	,916
N d'observations valides	109		

CROSSTABS

```

/TABLES=situation BY A2
/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CHISQ
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL.

```

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	1,243	3	,743
Rapport de vraisemblance	1,652	3	,648
Association linéaire par linéaire	1,169	1	,280
N d'observations valides	109		

CROSSTABS

```

/TABLES= BY A2
/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CHISQ
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL

```

Tests du khi-carré

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-carré de Pearson	1,894	3	,595
Rapport de vraisemblance	3,344	3	,342
Association linéaire par linéaire	1,187	1	,276
N d'observations valides	109		