

جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



دور الحوافز في تحسين الفعالية في العمل

دراسة ميدانية بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ :

- فراش ربيع

إعداد الطلبة:

- نسرين بوجاجة

- أسماء بوسعيد

السنة الجامعية: 2019/2018

شكر و عرفان

"الحمد لله الذي وفقنا لهذا العمل ولم نكن لنصل إليه لولا

فضل الله علينا"

إن الشكر والعرفان أولاً وأخيراً لله عز وجل الذي رزقنا من العلم ما لم نكن
نعلم، أما بعد:

نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل و نخص بالذكر:

أستاذنا الفاضل الدكتور "فراش ربيع" الذي سخر كل جهده ووقته الثمين
للإشراف على هذا البحث، وعلى تشجيعاته وتوجيهاته لنا طيلة مراحل إنجاز
هذه المذكرة.

كما نتوجه بخالص الشكر والامتنان لجميع الأساتذة وخاصة الذين قاموا بتحكيم
استبيان هذه الدراسة الذين لم ييخلوا علينا بإرشاداتهم السديدة، فجزاهم الله عنا
جزاء خيراً.

ونتقدم بتحية خالصة لرئيس لجنة المناقشة وأعضاء اللجنة الموقرين على تشریفهم
لنا بمناقشة هذه الدراسة.

إلى كافة من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

الفهرس

الفهرس	
الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
II - IV	الفهرس
VI - VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
أ - ب	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
03	أولاً: مبررات إختيار الموضوع
04	ثانياً: أهداف الدراسة
04	ثالثاً: أهمية الدراسة
05	رابعاً: الإشكالية
07	خامساً: فرضيات الدراسة
08	سادساً: الإطار المفاهيمي للدراسة
15	سابعاً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الحوافز	
27	أولاً: أساسيات حول الحوافز
27	1. أهمية الحوافز
29	2. أهداف الحوافز
30	3. أنواع الحوافز
37	4. مستويات الحوافز
38	5. متطلبات الحوافز
39	6. أسس منح الحوافز
41	ثانياً: نظام الحوافز
41	1. قواعد نظام الحوافز
43	2. مراحل تصميم نظام الحوافز
44	3. شروط نجاح نظام الحوافز
45	4. العوامل المؤثرة في نظام الحوافز
47	5. معوقات نظام الحوافز
48	6. تقييم نظام الحوافز
الفصل الثالث: الفعالية	
51	أولاً: مداخل قياس الفعالية
58	ثانياً: معايير قياس الفعالية

61	ثالثا: العوامل المؤثرة في الفعالية
65	رابعا: متطلبات زيادة الفعالية
67	خامسا: مظاهر الفعالية
68	سادسا: خصائص المنظمة الفعالة
70	سابعا: دور العنصر البشري في تحقيق الفعالية
71	ثامنا: الفعالية والكفاءة
75	تاسعا: معيقات تحقيق الفعالية
الفصل الرابع: البعد النظري للدراسة	
79	أولا: النظريات الكلاسيكية
79	1. نظرية الإدارة العلمية "تايلور"
80	2. نظرية التقسيم الإداري "فايول"
82	3. النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر"
83	ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية
83	1. مدرسة العلاقات الإنسانية "إلتون مايو"
85	2. نظرية (X) و (Y) "ماقريقور"
87	ثالثا: النظريات الحديثة
87	1. نظرية هيكله الحاجات "ماسلو"
90	2. نظرية التوقع "فروم"
92	3. نظرية العدالة "أدمز"
95	4. نظرية ذات العاملين "هيرزبرغ"
98	5. نظرية (Z) اليابانية "أوشي"
الجانب الميداني	
الفصل الخامس: مجالات الدراسة والإجراءات المنهجية المتبعة	
103	أولا: مجالات الدراسة
103	1. المجال المكاني
105	2. المجال البشري
106	3. المجال الزمني
107	ثانيا: الإجراءات المنهجية
107	1. منهج الدراسة
108	2. أساليب المعالجة السوسولوجية
108	3. أدوات جمع البيانات
111	4. العينة وكيفية اختيارها
111	5. خصائص العينة
الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات	

119	أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
130	ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
الفصل السابع: نتائج الدراسة	
146	أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
151	ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
154	ثالثاً: النتائج العامة
155	رابعاً: القضايا التي أثارها الدراسة
158	الخاتمة
160	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

قائمة الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	مؤشرات الفعالية لأصحاب المصالح	56
02	معايير قياس الفعالية	60
03	الفرق بين الكفاءة والفعالية	74
04	أساليب استجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم ماسلو	90
05	وسائل إعادة المساواة في نظرية العدالة	95
06	عدد عمال المؤسسة وكيفية توزيعهم على مختلف المصالح	106
07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	112
08	توزيع أفراد العينة حسب السن	113
09	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	114
10	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية في العمل	115
11	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	116
12	توزيع أفراد العينة حسب الأجر	116
13	مدى تناسب الأجر مع العمل	119
14	المعيار المعتمد في تحديد الأجور	120
15	مدى المساواة في منح الرواتب والأجور بين الباحثين	121
16	مدى ارتباط المردودية في العمل بالأجر	122
17	مدى توفير المؤسسة للمتطلبات المساعدة على القيام بالمهام	123
18	مدى مساهمة الحاجات الاجتماعية في تأدية العمل بإتقان	124
19	مدى مساهمة الخدمات الاجتماعية في رفع مستوى الأداء	124
20	تقييم الباحثين للخدمات الاجتماعية المقدمة لهم	125
21	حصول العمال على تعويض مالي	126
22	أهمية المنح المالية في العمل	127
23	العدالة في توزيع المنح على العمال	128
24	مدى مشاركة المؤسسة عمالها في الأرباح	129
25	تقييم الباحثين لبيئة العمل	130
26	مدى رضا الباحثين عن وضعهم المهني في ظل ظروف العمل	132
27	مدى تناسب محيط العمل مع الواجبات داخل المؤسسة	133
28	مدى شعور الباحثين بالراحة في العمل	134
29	مدى إشراك العمال في اتخاذ القرارات	135
30	مدى مناقشة المؤسسة عمالها حول المشاكل التي تواجههم	136
31	مدى شعور العمال بالفخر بانتمائهم للمؤسسة	137
32	مدى توفير المؤسسة لفرص الترقية	138
33	مدى عدالة نظام الترقية المتبع في المؤسسة	139
34	مدى مساهمة الترقية في تقديم الأفضل للمؤسسة	140

140	مدى تخلي العمال عن وظائفهم في حالة إتاحة فرصة عمل أخرى	35
141	مدى شعور المبحوثين بالرغبة في العمل	36
142	تلقي العمال للمدح والشكر مقابل أعمالهم	37
143	مدى تقدير المؤسسة لجهود العمال	38

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال		
الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أنواع الحوافز	30
02	أنواع الحوافز بصفة عامة	36
03	قواعد نظام الحوافز	41
04	تنافس القيم ونماذج الفعالية	58
05	أهم العوامل المؤثرة في الفعالية	64
06	العلاقة بين الكفاءة والفعالية	72
07	العوامل التي تعيق تحقيق الفعالية	76
08	نظرة العلاقات الإنسانية للفعالية	85
09	مضمون نظرية مارغريفور	86
10	هرم ماسلو للحاجات	89
11	العناصر الأساسية في نظرية التوقع	92
12	العناصر الأساسية في نظرية العدالة	93
13	نظرية العاملين	97
14	نظرية (Z) لأوشي	100

مقدمة

يعد مبدأ الاهتمام بالعنصر البشري كأحد المؤثرات القوية التي تعطي المؤسسات الميزة التنافسية في ظل تطور الاقتصاد الذي يعتبر أن إنتاجية رأس المال البشري هي العنصر الرئيسي في بقاء واستمرار و نجاح أي منظمة وتحقيق أهدافها وذلك انطلاقاً من تحسين فعاليتها في أدائها.

ونظراً لأهمية المورد البشري في العملية الإنتاجية تتبع أهمية التحفيز، فقد أصبح هذا الأخير يشكل أهم التحديات بالنسبة للمؤسسات الحديثة و عقدة صعبة الحل لمديري هذه المؤسسات لأنهم يسعون من خلال التحفيز إلى محاولة خلق توليفة ملائمة بين أهداف المؤسسة وأهداف و طموحات العاملين لضمان تنمية كفاءتهم من أجل الوصول إلى مستوى أداء عالي، وهذا من خلال وضع نظام حوافز فعال، وبذلك أصبح نجاح أو فشل المؤسسات خاصة الاقتصادية منها يرتكز على مدى تحكمها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري والذي يعتبر الثروة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعاً بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، ومنه فالحوافز تلعب دور مهم في تغيير مستوى أداء العامل الأمر الذي يتطلب الحرص في توزيع هذه الحوافز بشكل عادل وموضوعي، كما يعتبر موضوع الحوافز ضروري جداً في دراسة مشكل تراجع أو تدهور الأداء في المنظمات وذلك من خلال انتهاج نظام تحفيز فعال يرتكز على مبادئ سليمة، تتوافق مع متطلبات العاملين، من هذا المنطلق تستطيع المؤسسة تحقيق فعاليتها، فهذه الأخيرة أصبحت تمثل المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام.

و انطلاقاً من هذه الاعتبارات نحاول من خلال دراستنا أن نسلط الضوء على موضوع الحوافز و دوره في تحسين أداء الفرد داخل المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق الفعالية في العمل. و لذلك نطلب الأمر القيام بدراسة ميدانية في إحدى المؤسسات الرائدة في ولاية جيجل ألا وهي " مؤسسة الكاتمية للفلين "

و مما هو متعارف عليه أن أي دراسة علمية تتطلب من الباحث تنظيم دراسته بطريقة منهجية واضحة المعالم مترابطة الأجزاء، وهو ما قمنا به في هذه الدراسة، حيث قمنا بتوزيع مضامين هذا البحث على عدة فصول موزعة على قسمين، أحدهما قسم مخصص للجانب النظري في حين خصصنا القسم الثاني للجانب الميداني التطبيقي، وقد تسلسلت وتوزعت الفصول فيها كالتالي:

الشق الأول من الدراسة وهو الجانب النظري قسم إلى أربعة فصول:

الفصل الأول تناولنا فيه أسباب اختيار هذا الموضوع وأهداف وأهمية الدراسة، تناولنا كذلك الإشكالية والفرضيات إضافة إلى الإطار المفاهيمي للدراسة و بعض الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني جاء تحت عنوان الحوافز وانقسم إلى جزئين، الجزء الأول وهو أساسيات حول الحوافز تضمن كل من أهمية وأهداف وأنواع الحوافز بالإضافة إلى مستوياتها ومتطلباتها ومعايير منحها. أما الجزء الثاني وهو نظام الحوافز فتضمن كل من قواعد ومراحل تصميم نظام الحوافز بالإضافة إلى شروط نجاحه والعوامل المؤثرة فيه ومعيقاته وأخيرا تقييمه.

في حين أن الفصل الثالث جاء تحت عنوان الفعالية تم التطرق فيه إلى مداخل الفعالية ومعايير قياسها وعواملها ومتطلبات زيادتها بالإضافة إلى مظاهر وخصائص المنظمة الفعالة وتطرقنا فيه أيضا إلى مقارنة بين الفعالة والكفاءة ودور العنصر البشري في تحقيق الفعالية ومعوقات تحقيقها.

أما الفصل الرابع والموسوم بالبعد النظري للدراسة وقد تم التطرق فيه إلى عشر نظريات قسمت إلى نظريات كلاسيكية وهي: نظرية الإدارة العلمية لتايلور، ونظرية التقسيم الإداري لفايول، والنظرية البيروقراطية لفيبر. أما النظريات النيوكلاسيكية فاشتملت على مدرسة العلاقات الإنسانية لمايو، ونظرية (X) و (Y) لماقريفور، أما النظريات الحديثة فاندرجت ضمنها نظرية هيكله الحاجات لماسلو، نظرية التوقع لفروم، نظرية العدالة لآدمز، نظرية العاملين لهلزبرغ، و نظرية (Z) اليابانية لأوشي.

أما الشق الثاني من الدراسة وهو الشق الميداني فقسم إلى ثلاثة فصول وهي كالتالي: الفصل الخامس فخصص لمجالات الدراسة (المكاني، البشري، الزمني)، والإجراءات المنهجية من أدوات جمع البيانات، إضافة إلى المنهج وأساليب التحليل و العينة وخصائصها.

أما الفصل السادس فتناولنا فيه عرض وتحليل البيانات، واشتمل على تحليل بيانات الفرضية الأولى والثانية.

أما الفصل السابع والأخير والذي جاء تحت عنوان نتائج الدراسة، فقد تناولنا فيه مناقشة للنتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، لنخلص بعدها إلى مجموعة من النتائج بالإضافة إلى بعض القضايا التي أثارها الدراسة، أما الخاتمة فكانت عبارة عن حوصلة لما تناولناه في الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول :

الإطار التصوري للدراسة

أولاً: مبررات إختيار موضوع الدراسة

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: الإشكالية

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: الإطار المفاهيمي للدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

يشكل الإطار التصوري في أي دراسة علمية مرحلة الانطلاق الفعلي لها، حيث أنّ الباحث ومن خلال هذا الإطار يحدّد معالم بحثه وأهداف دراسته ونقاط الارتكاز فيها، بدءاً بمبررات اختيار موضوع الدراسة وأهدافها، ثم ضبط إشكالية البحث التي تعتبر من أهم الخطوات في البحث العلمي، كذلك ضبط وتحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، بالإضافة إلى استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت أحد متغيرات الدراسة أو كليهما.

أولاً: مبررات اختيار موضوع الدراسة

- يكون اختيار موضوع الدراسة من دوافع ومبررات ذاتية وكذلك موضوعية وتكمن أسباب اختيارنا للموضوع في:

1. مبررات ذاتية:

- الرغبة الشخصية لدراسة الموضوع.
- إشباع الفضول العلمي للتعرف على خبايا ومستجدات الموضوع.
- توظيف المعارف النظرية المتعلقة بمنهجية البحث العلمي والكشف عن مدى قدرتنا على التعامل معها.

- تقارب الموضوع مع ميولاتنا واستعداداتنا المعرفية.

2. مبررات موضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة منهجياً ومعرفياً وميدانياً.
- الموضوع يندرج ضمن تخصصنا العلمي.
- الوقوف على الأهمية العلمية للحوافز ودورها في تحسين الفعالية في العمل.

- محاولة تسليط الضوء على موضوع الفعالية في العمل كموضوع سوسيوتنظيمي مهم في ظل ما يطرح حوله من إشكاليات.

ثانيا أهداف الدراسة:

- إن لكل بحث علمي أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها وذلك بوضع جملة من التساؤلات ليتمكن من دراسة الظاهرة وإزالة الغموض وتسعى الدراسة الراهنة لبلوغ الأهداف التالية:
- معرفة أهمية الحوافز والدور الذي تلعبه في المؤسسة ووصولها لتحقيق أهدافها.
- التعرف على مدى مساهمة الحوافز في تحسين الفعالية في العمل لدى العمال.
- تحديد عناصر ومكونات كل من الحوافز المادية والحوافز المعنوية.
- اقتراح بعض التوصيات المناسبة و تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تدعم ثقافة الحوافز في المؤسسة من أجل تحسين الفعالية في العمل.

ثالثا: أهمية الدراسة:

تتضح أهمية البحث من خلال شقين هما:

أ. الأهمية العلمية:

-وهي تتبع من أهمية موضوع الحوافز لما لها من دور في تحسين الفعالية في العمل لدى العمال بالإضافة إلى:

- الوصول إلى نتائج علمية مأخوذة من الواقع بطرق علمية.
- إضافة نتاج جديد إلى التراكم المعرفي حول موضوع " الحوافز ودورها في تحسين الفعالية في العمل"

- المساهمة التي تقدمها الحوافز الممنوحة في تحقيق وتحسين الفعالية في العمل داخل المؤسسة الإنتاجية.

ب. الأهمية العملية:

- إمداد أصحاب القرار في المؤسسة ميدان الدراسة بالمعلومات التي يحتاجونها في تحسين فعالية العمل فيها.
- محاولة الكشف عن واقع المؤسسة الجزائرية ومعرفة نظام الحوافز المطبق فيها وتأثيره على العمال ومنه فعاليتهم في العمل.
- محاولة معرفة مدى صحة الفرضيات المدروسة من خلال الممارسة الميدانية والمنهج العلمي المتبع في الدراسة والتوصل إلى النتائج.

رابعاً: الإشكالية:

تعتبر الثورة الصناعية من أبرز العوامل التي ساهمت في ظهور المؤسسات والمنشآت على اختلاف طبيعتها الإنتاجية أو الخدماتية، حيث عملا هذه المؤسسات بكل طاقاتها ومواردها على تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج. هذا ما جعل العالم يوم بعد يوم يعيش موجات من التطور والتقدم في مختلف المجالات وعلى مختلف الأصعدة وبشكل سريع ومستمر، إذ أنه من مؤشرات هذا التطور ظهور منافسة كبيرة بين تلك المؤسسات المنافسة، إذ أن نجاح هذه المؤسسة ينعكس بصورة مباشرة على المجتمع حيث يظهر ذلك من خلال تحقيق الرفاه الاجتماعي والاقتصادي. ومما لا شك فيه فإن جوهر نجاح هذه المؤسسات هو العملية الإنتاجية سواء بإنتاج سلع جديدة أو بتقديم خدمات ذات جودة للمواطنين، من أجل تلبية مختلف حاجياتهم ومتطلباتهم. وهذه العملية لا تتوقف بل في تطور مستمر حتى جعلت من العالم قرية صغيرة. فقد دفعت بالمؤسسات إلى تخطي محيطها المحلي وأصبحت تتعامل العديد منها على نطاق واسع إقليمي ودولي. ولأنها بهذا فتحت صيغ جديدة للتنافس، هذا ما وجب وفرض عليها الاهتمام بمحيطها الداخلي من أجل كسب محيطها الخارجي (الجماهير والمستهلكين)، ويعتبر العامل العنصر الأساسي للمحيط الداخلي للمؤسسة، إذ أنه المخطط والمسير

للمؤسسة عامة وللعملية الإنتاجية خاصة، وقد يلجأ أي عامل لهذه المؤسسات من أجل ضمان منصب عمل يكسبه دخلاً جيداً من جهة ومكانة اجتماعية من جهة أخرى، إذ يعتبر العمل حسب العديد من الباحثين من محددات المكانة الاجتماعية، وترتبط إنتاجية العامل في عمله بمدى رضاه عنه ويتحدد ذلك من خلال ما تقدمه له مؤسسته من حوافز ودوافع من أجل تشجيعه على العمل لذلك فهي من أبرز محددات مردوبيته في العمل.

ومن خلال هذا السياق تظهر أهمية الحوافز في تشجيع العمال على العمل بكفاءة أكبر، حيث أن مؤثرات خارجية تدفع العامل مهما كانت مكانتها في الهرم التنظيمي نحو بذل جهد أكبر والامتناع عن الخطأ في العمل، هذا من الجانب المادي للمفهوم وقد تتجسد هذه الحوافز في أشكال أخرى معنوية تقدم للعامل، لذلك نجد أن الحوافز تجمع بين دعم العمال وتحقيق الربح، مما يجعلها موضوع مثير للانتباه ويتطلب الدراسة والفهم. وعلى الرغم من أن كل المؤسسات على اختلاف نشاطها لها أنظمة حوافز إلا أن هذه الأنظمة قد تكون ناجحة وعادلة وقد تكون فاشلة هذا ما يؤثر بشكل مباشر على المؤسسة في صورتها الداخلية والتي تؤثر في نفس الوقت وبشكل مباشر على صورتها الخارجية، فالحوافز مصدر للقوة ودافع للتنافس بين العمال من أجل تحقيق الفعالية في العمل.

ويعتبر موضوع الفعالية من المواضيع الحساسة التي اهتم بها الفكر التنظيمي عبر مختلف الأزمنة، والمؤسسة كشكل من أشكال التنظيم الاجتماعي تعتبر ذات طابع مختلف وعناصر متعددة (اقتصادية، اجتماعية، وإدارية...) لذلك فهي نسق متعدد الأبعاد تؤثر وتتأثر بالمحيط الداخلي والخارجي لها لذلك لا يمكن الحديث عن المؤسسة النامية والمتطورة دون التحديد بدقة درجة الفعالية فيها، وذلك بمعرفة مدى قدرة هذه المؤسسات على تحقيق أهدافها المسطرة، وتتجسد هذه الفعالية من خلال قدرة المنظمة على استغلال كل إمكانياتها ومواردها البشرية والمادية، لذلك فالفعالية تعتبر أحد المحكمات الأساسية لتقييم نجاح أو فشل المؤسسات.

وتسعى المؤسسة الجزائرية وعلى غرارها من المؤسسات الدولية إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية، لذلك فهي تعمل على التحسين المستمر في المحيط الداخلي، بالإضافة إلى الاهتمام بالعنصر البشري ودفعه وتحفيزه للعمل من أجل تحقيق الفعالية التي هي مؤشر على نجاح المؤسسة، وفي موضوعنا هذا سنحاول دراسة الحوافز والفعالية داخل المؤسسة الجزائرية، ومن هنا يمكن طرح التساؤل الرئيسي وهو كالتالي:

❖ هل للحوافز دور في تحسين الفعالية في العمل؟

وقد انبثقت عن هذا التساؤل أسئلة فرعية وهي:

- هل تساهم الحوافز المادية في تحسين مستوى الإنتاجية في المؤسسة؟
- هل تساهم الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال؟

خامسا : فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة وحتى يكتسي هذا العمل طابعا علميا منهجيا قمنا بصياغة فرضيات بهدف طرحها للمناقشة واختبار صحتها وهي التالي:

- الفرضية الرئيسية:

- الحوافز لها دور في تحسين الفعالية في العمل.

- الفرضية الفرعية الأولى:

- الحوافز المادية تساهم في تحسين مستوى إنتاجية المؤسسة.

- مؤشراتها:

- الأجور، الخدمات الاجتماعية، المنح والتعويضات المالية، زيادة المردودية، تحسين الأداء، زيادة

الإنتاج.

- الفرضية الفرعية الثانية:

- الحوافز المعنوية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

- مؤشراتها:

- ظروف العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقية، الشكر والتقدير، الاستقرار المهني، الشعور بالانتماء، الولاء التنظيمي، الرغبة في العمل.

سادسا: الإطار المفاهيمي للدراسة:

1. الدور:

أ. لغة: من الفعل أدار، يدير، مدير، ويقال قام بالدور أي لعب دورًا وشارك بنصيب كبير.⁽¹⁾

ب. اصطلاحا:

- يعرف الدور بأنه تصرفات سلوكية مألوفة في مواقف اجتماعية معينة مثل دور التلميذ ودور الأستاذ.⁽²⁾

■ بمعنى أن الدور هو كل ما يقوم به الفرد من سلوكيات باعتباره عنصراً في تنظيم أو مؤسسة أو مجتمع إذا أن كل فرد في أي موقف لديه أدوار محددة يقوم بها.

- ويعرف أيضا الدور علي أنه نموذج يرتكز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف اجتماعي معين، ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموع التوقعات التي يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الشخص نفسه.⁽³⁾

- بمعنى أن الدور مجموعة من الأنشطة تحقق ما هو متوقع في مواقف معينة ويتحدد الدور بما يفرضه الموقف من واجبات والحقوق مرتبطا هذا الأخير بالمكانة التي يحتلها الفرد.

(1) فاروق مدّاس: مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص120.

(2) مجدي عزيز إبراهيم: معجم المصطلحات ومفاهيم التعلم والتعليم، عالم الكتاب، ط1، مصر، 2009، ص46.

(3) فاروق مدّاس: مرجع سابق، ص120.

ج. التعريف الإجرائي:

هو كل ما يقدم من طرف المؤسسة من أنشطة وبرامج وسياسات وأنظمة من أجل تحسين أو تنمية بعض السلوكات أو تحقيق بعض الأهداف.

2. الحوافز:

أ. لغة: الحوافز جمع مفردة حافز من الفعل حفز والتي تعني دفعه من الخلف،⁽¹⁾ وجد وأسرع للمضي فيه وأستعد أي بمعنى حثّه ودفعه إليه.⁽²⁾

ب. اصطلاحاً:

- يعرفها "برلسونو ستانير" بأنه ممارسة المدير لوظيفة التأثير في مجموعة الدوافع والرغبات والحاجات والتنميات والقوى المماثلة لدى المرؤوسين لغرض إشباعها وبدرجات معينة، ودفع الأفراد من خلال ذلك الإشباع إلى المشاركة في أعمال المؤسسة وتحقيق الإنجاز بمستوى أعلى من الأداء.⁽³⁾

■ من خلال هذا التعريف نلاحظ أن برلسونو ستانير قد ركز على الجانب المعنوي من تعريفه للحوافز وأن المدير هو الممارس لها.

- ويعرفها "أحمد زكي بدوي" على أنها كل الأدوات والخطط والوسائل التي تهيؤها الإدارة لحث العاملين على أداء عمل محدد بشكل متغير.⁽⁴⁾

- نلاحظ من خلال التعريف أن أحمد زكي ركز على الجانب المادي في التعريف باعتبار الحوافز خطط ووسائل متجاهلاً بذلك الجانب المعنوي المتمثل في الدوافع المعنوية.

(1): www.maajim.com/dictionary le 26-02 à 22h55.

(2) محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2005، ص212.

(3) خليل محمد حسن الشماع، حمود خضير كاظم: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2005، ص274.

(4) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 192، ص210.

ويعرفها "خيرى خليل" على أنها مجموعة العوامل أو الأساليب التي تحفز العاملين على بذل الجهد الأكبر والعمل بصورة أفضل فهي تحرك قدرات العاملين نحو المزيد من الكفاءة في الأداء تجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف رسالة المنظمات التابعين له.⁽¹⁾

يمكن القول من خلال تعريف "خيرى خليل" أن الحوافز هي تلك العوامل التي تشجع العمال على إظهار قدراتهم ومهاراتهم والدفع بهم إلى العمل بجد أكبر من أجل وبهدف تحقيق أهداف المؤسسة على أرض الواقع.

- و يعرف "محمود سليمان العميان" الحوافز بأنها مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.⁽²⁾

▪ من خلال التعريف نجد أن الحوافز حسب محمود سلمان العميان هي ضروريات تصنعها وتوفرها المؤسسة لعمالها بمختلف أنواعها لتسعى من خلالها إلى تحقيق الإشباع الداخلي للعامل بتلبية حاجاته من جهة و تحقيق الأداء الأمثل للعمال والمؤسسة من جهة أخرى.

- وفي تعريف آخر يعرف "عبد الرحيم مطر الهيثي" : الحوافز مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.⁽³⁾

وبالاستناد لمختلف التعريفات السابقة للمفهوم يمكن استنتاج أهم خصائص الحوافز فيما يلي:

(1) خيرى خليل الجميلي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص22.
(2) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص130.
(3) خالد عبد الرحيم مطر الهيثي: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص255.

- تتسم الحوافز بإثارة الأفراد وحثهم على العمل.
- تحقيق الإشباع الداخلي للعامل.
- الحوافز محرك لقدرات العاملين نحو أداء أفضل.
- تتسم الحوافز بالوضوح و البساطة من حيث إمكانية الفهم والاستيعاب.

ج.التعريف الإجرائي : وبالاعتماد على خصائص الحوافز يمكن تحديد المفهوم إجرائيا كما يلي:

الحوافز هي جملة العوامل والوسائل المعنوية والمادية كالترقية والعلاوات والأجور والتقدير التي تمنحها المؤسسات لعمالها بعد إشباع حاجاتهم والدفع بهم إلى العمل بشكل أفضل من أجل تحقيق مستوى أعلى من الأداء وبالتالي تحقيق أهداف رسالة المؤسسة التي يعملون بها.

3. الفعالية

أ.لغة:

تم تعريف الفعالية في معجم الطلاب العربي على أنها من الفعل "فَعَلَ يَفْعَلُ، تَفْعِيلاً و الفعالية تعني النشاط والقوة".(1)

ب.اصطلاحا:

يعرفها "جلال إبراهيم العبد" بأنها ضرورة إنجاز الأعمال الصحيحة بالأسلوب الصحيح وفي الوقت الصحيح.(2)

ويبدو أن جلال إبراهيم ركز في تعريفه للفعالية على ثلاثة عناصر و هي الأعمال، الأسلوب والوقت لكنه يرى أن هذه العناصر الثلاثة يجب أن تكون صحيحة.

(1) يوسف شكري فرحات: معجم الطلاب، ترجمة إميل بديع يعقوب، دار الكتب العلمية، ط2، عمان، 2001، ص455.

(2) جلال إبراهيم العبد: إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص23.

أما فاروق عبده ومحمد عبد المجيد فعرّفها أنها "القدرة على تحديد أهداف وإنجازات يصعب الحصول عليها بدون نشاط وجهد المتخصصين".⁽¹⁾

يوضح هذا التعريف أن الفعالية لا تعني فقط مجرد الوصول إلى الأهداف أو إنجازات ما، بل هي تحقيق مستوى من الكفاءة يمثل أفضل استغلال للموارد والطاقات المتاحة.

ويرى "نبيل محمد مرسي أن" الفعالية تعني القدرة على تحقيق الأهداف وحسن اختيار العناصر الملائمة وكذلك الأشياء الصحيحة".⁽²⁾

جمع هذا التعريف بين الأهداف والعناصر والأداء باعتبار أن الأداء الصحيح واستغلال العناصر المناسبة يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعه لكنه لم يوضح بشكل دقيق فيما تتمثل هذه العناصر.

- وفي حين يعرفها "أميتاي" بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسات المنظمات.⁽³⁾

• يوضح هذا التعريف أن الفعالية تتوقف على الأسس والنماذج التي بنيت عليها المنظمة بمعنى أن الأسس غير المتينة وغير الفعالة تفقد المنظمة قدرتها على تحقيق أهدافها.

- وعرفها "كاتز" بأنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار في الإبداع.⁽⁴⁾

• يبدو أن هذا التعريف أشمل من التعاريف السابقة كونه ركز على الأهداف من خلال الاستغلال الأمثل للموارد البيئية الداخلية والخارجية التي تساعد المنظمة على النمو والحفاظ على مكانتها .

(1) فاروق عبده، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005، ص151.

(2) نبيل محمد مرسي: الإدارة الاستراتيجية (تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص63.

(3) محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، ط3، الإسكندرية، 2003، ص 305.

(4) عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2016، ص92.

وبالاستناد لمختلف التعريفات السابقة للمفهوم يمكن استنتاج أهم خصائص الفعالية فيما يلي:

- ترتبط الفعالية بمدى النشاط والجهد المبذول.
- تتسم الفعالية بالتعقيد من حيث المفهوم بالإضافة إلى أبعادها غير الواضحة.
- تتصف الفعالية بالاستمرارية على مدى الزمن.
- تعدد أبعادها مما يجعل محاولة معالجتها من بعد واحد مغالطة منهجية.

ج.التعريف الإجرائي:

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن الفعالية هي القدرة على تحصيل النتيجة المطلوبة والمتوقعة والقدرة على إحداث تأثير وتحقيق التكيف وترتبط الفعالية بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها مثل هدف الربح أو هدف النمو والاستقرار.

4. العمل:

أ.لغة:

مشتق من الفعل يعمل وفي الفرنسية تقابلها travail يعني هذا المفهوم في معناه العام أي نشاط أو جهد موجه نحو هدف معين.⁽¹⁾

ب.اصطلاحاً:

- لقد عرف معجم العلوم الاجتماعية للعمل بأنه: "مجهود إداري عملي أو بدني يتضمن التأثير على الأشياء المادية وغير المادية لتحقيق هدف اقتصادي مفيد كما أنه وظيفة اجتماعية تتحقق فيها شخصية الفرد."⁽²⁾

(1) فاروق مدّاس: مرجع سابق، ص189.

(2) أحمد زكي بدوي: مرجع سابق، ص236.

▪ من خلال هذا التعريف نلاحظ أن معجم العلوم الاجتماعية قد ركز على أن العمل هو مجهود يبذله الفرد بإرادته بغية التأثير في الأشياء المادية وغير المادية ذلك لتحقيق أهداف اقتصادية ولكن العمل ليس له أهداف اقتصادية وحسب بل له غايات وأهداف أخرى، بالإضافة إلى أن العمل هو وظيفة اجتماعية يستطيع الفرد من خلالها إثبات ذاته.

- ويعرف العمل كذلك بأنه "النشاط الذي يزاوله المرء بقصد الإنتاج وهو في الأساس نشاط يجري بين الإنسان والطبيعة، فيحاول أن يسخر ما تحتويه من موارد وعناصر من أجل تحويله إلى صناعات متنوعة يستغلها في سبيل مصلحته العامة والخاصة".⁽¹⁾

ويمكن القول أن هذا التعريف قد اعتبر العمل نشاط يجري بين الإنسان والطبيعة وذلك بغرض الإنتاج وتسخير موارد عناصر هذه الطبيعة واستغلالها في سبيل المصلحة العامة والخاصة، ومنه نجد أن هذا التعريف قد ركز على أهمية العمل وكيفية استغلال الطبيعة لخدمة المصالح العامة والخاصة. وهو ذات المدخل الذي يتبناه تعريف آخر للعمل حيث ينص على أنه: "نشاط وجهد بشري إداري يبذل في إنتاج من أجل الحصول على المال أو الثروة".⁽²⁾

ج. التعريف الإجرائي:

العمل هو كل جهد فكري أو عضلي يبذله الفرد من أجل خلق منفعة ما وهو العنصر الأساسي للإنتاج والمصدر الرئيسي لتلبية وإشباع احتياجات الفرد المختلفة.

⁽¹⁾ جرجس ميشال جرجس: معجم مصطلحات التربية والتعليم، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2005، ص381.

⁽²⁾ إحسان محمد الحسن: علم الاجتماع الاقتصادي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص ص، 83، 84.

سابعا- الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة بناءً منهجياً وعلمياً مهماً لبناء البحث السوسولوجي، فهي خطوة من أهم الخطوات في عملية البحث لما تكتسبه من أهمية في تدعيم وتوجيه مسارات البحث، إذ أنها مصدر مهم من مصادر تزويد الباحث بالعديد من الأفكار حول مشكلات ذات قيمة علمية وعملية تستحق البحث وبيان موقع الدراسة الذي هو بصدد دراستها من خلال الإطلاع على الأطر النظرية و الفروض التي اعتمدها هذه الدراسات والنتائج التي توصلت إليها.⁽¹⁾

وسوف نستعرض مجموعة من البحوث والدراسات التي تناولت أحد متغيرات الدراسة أو كليهما سواء كانت هذه الدراسات أجنبية أو عربية أو جزائرية والتي تفيد في تحليل وتفسير نتائج الدراسة الحالية في ضوء الدراسات السابقة.

1. دراسة الحوافز المادية والإنتاجية لـ"إلتون مايو" 1927:⁽²⁾

أجريت هذه الدراسة في مصانع شركة ويسترن إلكترونيك وكان هدفها إيجاد الحلول لجملة من المشاكل التي كانت سبب في انخفاض معدلات الإنتاج، منها انخفاض الروح المعنوية، زيادة شكاوي العمال نتيجة التعب وظروف العمل الفيزيائية من ضوضاء... من هذا المنطلق فإن الغرض من هذه التجارب هو البحث في التغيرات المادية التي تؤثر على إنتاجية العامل انطلاقاً من تجارب تايلور (الإدارة العلمية) والتي فكرتها الأساسية هي "زيادة إنتاجية العامل تتحسن باستمرار من خلال تحسين الظروف الفيزيائية و الحوافز المادية".

فقد قام "مايو" بعدة تجارب مرت بأربعة مراحل وهي:

(1) وائل عبد الرحمن التل، عيسى محمد قحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007 ص33.

(2) عبد الرزاق جبلي: علم اجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 115.

المرحلة الأولى: وكانت تهدف إلى المعرفة والتحقق من أثر ظروف العمل ومتغيراته مثل فترات الراحة، وساعات العمل، وجبات الغذاء، الضوضاء، التهوية، الإضاءة على أداء العمال وتحسين الإنتاجية وزيادة الإنتاج.

وفي نهاية المرحلة خلص "مايو" وفريقه إلى أن الظروف الفيزيائية للعمل لا تؤثر على الإنتاج ومنه فإنها لم تعد من الأسباب المؤثرة في مشكلات العمل والإنتاج.

المرحلة الثانية: في هذه المرحلة صاغ فريق البحث الفرض التالي:

اتجاهات العمال ومشاعرهم لها علاقة قوية ومستمرة بإنتاجيتهم.

وخلصت هذه المرحلة إلى نتائج أهمها أن اتجاهات العمال ومشاعرهم نحو جوانب بيئة عملهم تؤثر في إنتاجيتهم وتعتبر سببا مباشرا للمشكلات التي يعاني منها الإنتاج.

المرحلة الثالثة: وكان الهدف من هذه المرحلة هو الإجابة على السؤال التالي: ما هي أنواع الاتجاهات والمشاعر والاستجابات التي تؤثر أكثر من غيرها على إنتاجية العمال؟

وبعد إجراء التجربة جاءت النتيجة تشير إلى أن اتجاهات ومشاعر العمال الذين يشكلون تنظيما غير رسمي تساعد أكثر من غيرها على زيادة الإنتاج.

المرحلة الرابعة: وكان الهدف من هذه المرحلة التحقق من وجود تنظيم غير رسمي في جماعات العمل الأخرى والتعرف على العناصر المكونة له وعلى أثره في إنتاجية العمال.

وبصفه عامة أكدت النتائج التي توصل إليها "مايو" وفريقه أن:

1. يمكن لجماعة العمل أن تتحكم في الإنتاج من خلال تحديد كميته، وهذا عن طريق تعديل أساليب

العمل، كما أن إنتاجية العامل تتأثر بعلاقته مع زملائه في العمل.

2. في ما يتعلق بالحافز المادي فهو لا يمثل القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب لها العامل، بل هناك قوى أخرى مثل التقدير الاحترام، الشكر، الثناء، جو مريح يساعد على تأدية العمل... (الحافز المعنوي).

تشترك دراستنا مع هذه الدراسة في المتغير المستقل (الحوافز) لكن فيما يخص نقاط الاختلاف فتتمثل في المتغير التابع، ففي هذه الدراسة تم ربط الحوافز المادية بالإنتاجية، لكن في دراستنا ربطنا المتغير المستقل بالفعالية (المتغير التابع)، كذلك الاختلاف في بيئة الدراسة وميدانها وطبيعة المؤسسة المعنية حيث تمت هذه الدراسة بمصانع ويسترن إلكترونيك الأجنبية، بينما دراستنا الميدانية تمت في مؤسسة الكاتمية للفلين وهي مؤسسة إنتاجية.

2.دراسة ميلاط نضرة "2006":⁽¹⁾

• موضوع الدراسة:

هذه الدراسة تحت عنوان "الحوافز والرضا الوظيفي" دراسة ميدانية في محطة إنتاج وتوزيع الكهرباء جيجل، وكانت هذه الدراسة مكملة لنيل شهادة ماجستير تخصص علم الاجتماع في تنمية وتسيير الموارد البشرية في جامعة منتوري قسنطينة لسنة 2006.

حين انطلقت الباحثة في دراستها من إشكالية تناولت عدة تساؤلات فرعية وهي :

- إلى أي مدى يؤثر الأجر في الروح المعنوية للعامل ؟
- هل هناك علاقة بين الظروف الفيزيائية و استقرار العامل؟
- هل هناك علاقة بين المشاركة في علاوات التشجيع (الأرباح) والشعور بالانتماء والولاء

للمؤسسة؟

⁽¹⁾ نضرة ميلاط: الحوافز والرضا الوظيفي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.

أما فرضيات الدراسة فتضمنت فرضية رئيسية وهي:

- هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز والرضا الوظيفي.

في حين الفرضيات الفرعية في تمثلت في:

- يؤثر الأجر على الروح المعنوية.
- المشاركة في الأرباح تزيد من شعور العمّال بالانتماء والولاء للمؤسسة.
- الاحترام والتقدير يقوي الرضا الوظيفي.
- تؤثر الظروف الفيزيائية على استقرار العمّال.

• الإجراءات المنهجية:

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي و في جمع المعلومات قامت باستعمال أداة الاستمارة كأداة رئيسية والملاحظة والمقابلة والسجلات كأدوات مساعدة.

ولقد اعتمدت الباحثة على العينة العشوائية المنتظمة، حيث قامت بتقسيم مجتمع الدراسة إلى 11 طبقة اعتمادا على عدد المصالح الموجودة وأخيرا قامت بحساب المدى بتقسيم العدد الكلي للعمّال والمقدرة 171 عاملا على العينة المختارة وهي 34 عاملا فكان المدى يساوي 5 تقريبا.

• النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- بالرغم من الارتفاع النسبي للأجر الذي يتقاضاه العمال، إلا أنهم يرونه غير كاف ولا يلبي حاجاتهم المختلفة ولا يكافئ المجهود المبذول من قبلهم مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم وجعلهم غير راضين عن عملهم.

- لقد أدت ترقية العمال في السلم المهني إلى ارتفاع روحهم المعنوية واستقرارهم في عملهم.

- لقد اتضح أن عدم مشاركة العمّال في اتخاذ قرارات المؤسسة يؤدي إلى زيادة الشعور بعدم الانتماء وعدم الاستقرار بها.

- لقد أدّى احترام العامل بالمؤسسة وتقديره والاعتراف بمهاراته في العمل للارتياح وتعزيز الرضا الوظيفي.

يمكن القول أن هذه الدراسة تناولت نفس متغير بحثنا " الحوافز " وقد اعتمدت على المنهج الوصفي وهو نفس المنهج المتبع في دراستنا، لكن تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية في كون هذه الدراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي في محطة إنتاج وتوزيع الكهرباء، أما دراستنا الحالية تهدف إلى معرفه دور الحوافز في تحسين الفعالية بمؤسسة الكاتمية للفلين.

3.دراسة تاويريرت نور الدين "2006":(1)

• موضوع الدراسة:

قام الباحث "تاويريرت نور الدين" بدراسة ميدانية بعنوان "قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي" وقد اختار مجموعة من المنظمات الصناعية على مستوى ولاية قسنطينة (Sonacom) وعلى مستوى ولاية بسكرة سنة 2006، وهذه الدراسة عبارة عن أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم نفس عمل والتنظيم.

وقد انطلقت هذه الدراسة من صعوبة قياس الفعالية التنظيمية، وإمكانية الخروج بنموذج قابل للتطبيق في المنظمات على اختلاف أهدافها، إضافة إلى أن الاتجاهات الكلاسيكية في دراسة الفعالية التنظيمية ركزت على العائد من الأرباح والأهداف الاقتصادية، في حين أهملت عدة جوانب نفسية اجتماعية لا تقل أهمية في قياسها، لذلك تأتي هذه الدراسة ضمن هذا الإطار في طرح التساؤلات التالية:

- هل هناك استراتيجية عملية يمكن تطبيقها للوقوف على فعالية المنظمة؟

(1) نور الدين تاويريرت: النموذج المتكامل للتقييم الشامل لقياس الفعالية التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علم اجتماع العمل والتنظيم، قسنطينة، 2006.

- هل يمكن اعتبار التقييم التنظيمي الشامل الجوانب التنظيمية والسلوكية (النفس واجتماعية) أحد أبرز الاستراتيجيات المطبقة في قياس الفعالية؟

- هل يمكن بناء نموذج متكامل للتقييم الشامل للمنظمة من خلال دراسة النماذج النظرية المتوفرة للتقييم التنظيمية؟

لعرض الإجابة على هذه التساؤلات المطروحة صاغ الباحث الفرضيات التالية:

- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم الشامل للمنظمة، كفرضية عامة تتمثل الفرضيات الجزئية في:

- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج التقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية.

- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج التقييم التنظيمي للجوانب السلوكية للمنظمة.

• الإجراءات المنهجية

فيما يخص المنهج فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث لم يقتصر به على عملية

الوصف فقط، بل تعدى ذلك إلى تحليل وتفسير المعلومات التي ساعدته في استخلاص النتائج حول

موضوع الدراسة. وقد تمثلت عينة الدراسة في إطارات عليا في مؤسسات (SONACOM) قسنطينة

و(ENICAB,SONET) بولاية بسكرة.

وظف الباحث كذلك طريقة تحليل المحتوى ودراسة الحالة للمؤسسات، وأداة المقابلة مع إطارات

مؤسسات مجتمع الدراسة.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توصل الباحث من خلال دراسته إلى ما يلي:

1- بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية يستخدم في قياس الفعالية.

2- بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي يستخدم في قياس فعالية المنظمة.

3- بناء نموذج التقييم التنظيمي للجوانب السلوكية يستخدم في قياس الفعالية.

■ تشترك دراستنا مع هذه الدراسة في المتغير التابع (الفعالية)، كذلك فيما يخص المنهج المستخدم فهو نفسه المنهج الوصفي التحليلي إلا أن الباحث في هذه الدراسة استخدم كذلك منهج دراسة حالة وطريقة تحليل المحتوى.

وقد ساعدتنا هذه الدراسة في الإحاطة بموضوع دراستنا في الشق المتعلق بالفعالية، بحيث ساهمت في إبراز أهمية قياس الفعالية من خلال نموذج التقييم التنظيمي، لكن هناك اختلاف في اختيار العينة حيث تمثلت عينة هذه الدراسة في إطارات عليا في المؤسستين، أما في دراستنا فقد اعتمدنا على مسح شامل للعمّال داخل المؤسسة.

4.دراسة عبدالعزيز شنيق: "2008":(1)

• موضوع الدراسة:

أجريت هذه الدراسة تحت عنوان "الحوافز والفعالية التنظيمية" لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية في سنة 2008 بجامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة.

حاول من خلال هذه الدراسة أن يلقي الضوء على المحددات الواقعية لظاهرة الحوافز وأثرها على سلوك الفرد داخل المؤسسة.

تناولت الدراسة أربع تساؤلات تتمثل في:

- أي الحوافز المادية أكثر تأثيرا على معدل الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية المعاصرة؟
- ما هي أهم الحوافز التي تدفع المرء للعمل بشكل يتواءم مع تحقيق الأهداف؟
- هل هناك علاقة بين الحوافز المعنوية وبين الإنتاجية؟

(1) عبد العزيز شنيق: الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير المولرد البشرية، سكيكدة، الجزائر، 2008.

- إلى أي مدى يساهم ارتفاع الروح المعنوية وتحقيق قدر من الإشباع الوظيفي في تخفيض معدلات الغياب؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول بها في مؤسساتنا الاقتصادية وفهم طبيعة العلاقة بين كل من الحوافز المادية والمعنوية وبين الفعالية التنظيمية.

• الإجراءات المنهجية:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي لفهم طبيعة العلاقة بين الحوافز والفعالية التنظيمية، استخدم الباحث كل من الملاحظة والمقابلة والإستمارة والسجلات والوثائق كأدوات لجمع البيانات.

• النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- هناك علاقة بين الحوافز المالية وتنمية الموارد البشرية وأن زيادة إنتاج المؤسسة يرتبط بزيادة الحوافز المالية.

- إن توفير المؤسسة للحوافز المادية أو المعنوية يؤدي إلى تحقيق فعالية التنظيم.

- المشاركة في اتخاذ القرار يساهم في زيادة الشعور بالتقدير.

- الإشباع الوظيفي يساهم في زيادة الولاء للمؤسسة.

- هناك علاقة بين الخدمات التي توفرها المؤسسة والرضا على اعتبار أن الخدمات ماهي إلا نوع من أنواع الحوافز.

■ تشترك دراستنا مع هذه الدراسة في كلا المتغيرين الحوافز والفعالية كما أن هذه الدراسة استخدمت المنهج الوصفي وهو نفس المنهج الذي سوف نتبعه في دراستنا، وكانت هذه الدراسة معمقة في

الجوانب المتعلقة بالحوافز والفعالية والتي أثرت رصيدنا المعرفي بخصوص هذا الموضوع، كما ساهمت في إزالة بعض اللبس على بعض العناصر المتعلقة بمتغير الفعالية.

5.دراسة محمد الحسن التيجاني يوسف "2010":⁽¹⁾

• موضوع الدراسة:

قام الباحث محمد الحسن التيجاني يوسف بدراسة ميدانية بعنوان "التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي

لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة" وذلك سنة 2010، وهي عبارة عن أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة.

• الإجراءات المنهجية: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومن ثم قام

بتصميم استبيان غطى أنواع الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي وهي محاور الدراسة، وقد شملت عينة الدراسة 134 عاملا بالمدينة الصناعية بمدينة مكة المكرمة.

• النتائج التي توصلت إليها الدراسة: توصل الباحث من خلال دراسته إلى مايلي:

- الحوافز المادية التي تقدم للعاملين بالقطاع الصناعي أكثر من الحوافز المعنوية.
- توصل إلى أنه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما زاد رضا العاملين والعكس

صحيح.

(1) محمد الحسن التيجاني يوسف: التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصناعي بمكة المكرمة، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، مكة المكرمة، 2010

• أهم التوصيات:

- ضرورة الاهتمام بتطبيق وتفعيل الحوافز المادية بصفة عامة مثل العلاوات، الجوائز المادية والهدايا، زيادة الراتب، الإكرامات السنوية وغيرها.
- بناء نظام حوافز عادل وفعال يتسم بالبساطة والواقعية والاستمرارية ووضوح الأهداف، ويرتبط بالمجهود والأداء والإنتاجية ويتناسب مع وضعية كل منشأة وإمكانياتها، بحيث يكون قادر مكافأة المجد ومحاسبة المسيء.
- يوصي الباحث بمواصلة البحوث والدراسات في مجال الحوافز والرضا الوظيفي والأداء والإنتاجية والولاء التنظيمي والعلاقة بينهم.
- تشترك دراستنا مع هذه الدراسة في المتغير المستقل (الحوافز) كذلك تشترك معها في المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي، تختلف هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في المتغير التابع حيث أن الباحث ربط الحوافز بالرضا الوظيفي محاولاً بذلك معرفة مدى تأثير الحوافز على الرضا في حين أننا في دراستنا ربطنا الحوافز بالفعالية محاولين معرفة دورها في تحسين الفعالية.

6.دراسة ناريمان عدنان شوكي "2017":⁽¹⁾

• موضوع الدراسة:

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "أثر الحوافز المادية في تحقيق الفعالية التنظيمية" دراسة ميدانية بالمصرف التجاري السوري، وهي دراسة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة العامة سنة 2017 قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد - جامعة دمشق.

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية في تحقيق الفعالية التنظيمية.

⁽¹⁾ ناريمان عدنان شوكي: أثر الحوافز المادية في تحقيق الفعالية التنظيمية، دراسة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة العامة، دمشق، سوريا، 2017.

• **الإجراءات المنهجية:** اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V 20) لاختبار الفرضيات وتحليل النتائج لعينة الدراسة التي تتكون من 120 موظف في المصرف التجاري السوري، استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، إضافة إلى العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

• **النتائج التي توصلت إليها الدراسة:** توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى:

- 1- وجود علاقة ارتباط جيدة بين الحوافز المادية وكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.
- 2- معظم أفراد العينة يشعرون بالانتماء للمصرف وغير مستعدين لترك وظيفتهم.
- 3- الاهتمام بالحوافز المادية يؤثر على مستوى أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم من خلال رضاهم عن ظروف وبيئة العمل وشعورهم بالاحترام والتقدير.

4- من خلال دراسة الخصائص الديموغرافية، تبين أن أغلب أفراد العينة من الذكور ومن حملة الشهادة

الجامعية ولديهم سنوات خبرة كافية.

تم الاستفادة من هذه الدراسة في بناء الإطار النظري خاصة ما تعلق بمتغير الفعالية.

أما فيما يخص أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراستين، فإن هذه الدراسة انفقت مع دراستنا الحالية في اختيارها لنفس متغيري الدراسة المتغير المستقل (الحوافز) المتغير التابع (الفعالية)، في حين اختلفت مع دراستنا في الارتباط حيث أن هذه الدراسة هدفت إلى دراسة التأثير في حين هدفت دراستنا إلى معرفة دور الحوافز في تحسين الفعالية.

❖ مما سبق يمكن القول بأن هذا الفصل هو بمثابة النقطة التي ينطلق من خلالها الباحث لمعالجة

وعرض الدراسة لأن هذه المرحلة تزيل الغموض الذي يحيط بموضوع الدراسة، ولهذا فإن هذا

الفصل يساهم بشكل كبير في توجيه الباحث للمسار الصحيح للبحث.

الفصل الثاني :

الحوافز

أولاً: أساسيات حول الحوافز

- 1- أهمية الحوافز
- 2- أهداف الحوافز
- 3- أنواع الحوافز
- 4- مستويات الحوافز
- 5- متطلبات الحوافز
- 6- معايير منح الحوافز

ثانياً: نظام الحوافز

- 1- قواعد نظام الحوافز
- 2- مراحل تصميم نظام الحوافز
- 3- شروط نجاح نظام الحوافز
- 4- العوامل المؤثرة في نظام الحوافز
- 5- معوقات نظام الحوافز
- 6- تقييم نظام الحوافز

يعتبر موضوع الحوافز من أهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام المؤسسات، فهي تعدّ من أهم المتغيرات التي تهدف إلى تحسين الأداء بكفاءة وفعالية وتحقيق الجودة الشاملة، وهذا يعني تحقيق أهداف المنظمة، ونظرا لأهمية الحوافز في تحقيق هذه الأهداف ازداد الاهتمام بها من قبل الباحثين وعلماء الإدارة الذين تباينت وجهات نظرهم نحو مفهوم الحوافز وأهميتها ودرجة تأثيرها في دفع الآخرين وتحفيزهم للعمل من أجل تحقيق أهداف منظماتهم.

أولا. أساسيات حول الحوافز:

1. أهمية الحوافز:

أ. أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته، وغرضا رئيسا له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم، وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها، ومع أنفسهم.
 - المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين، وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينها، بما ينسجم وأهداف المنظمة، وتطلعاتها، وسياستها، وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.
 - المساهمة في التحكم في سلوك العاملين وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو إلغائه...إلخ
 - المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياستها، وتعزيز قدراتهم وميولهم.
 - تنمية الطاقات الإبداعية والإبتكارية لدى العاملين، بما يضمن ازدهار المنظمة وتطورها.⁽¹⁾
- ب. أهمية الحوافز على مستوى الجماعات:**

⁽¹⁾ رفعت عبد الحليم الفاعوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص ص 217، 218

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يحب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.
- تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.
- تنمية المهارات بين أفراد الجماعة: تشجيع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

ج. أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، هذا ما يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور، والمنافع والخدمات والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.⁽¹⁾

⁽¹⁾ بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص ص 142، 143.

2/ أهداف الحوافز:

1. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص الإحساس بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
2. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
3. جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
4. تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق.
5. تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية.⁽¹⁾
6. الارتباط والانسجام، والتوافق الجماعي.
7. الملاءمة مع ظروف العمل.
8. تنمية الشعور بالمشاركة.
9. الشعور بالتضامن والتكافل الجماعي.⁽²⁾
10. انخفاض معدل دوران العمل بين المنظمات.
11. يهدف التحفيز إلى انخفاض نسبة تغيب العامل في المنظمة وتأخره عن العمل.
12. يكسب العمال سلوكا إيجابيا أفضل.
13. تحقيق الأهداف التي خطط لها العامل أو رئيسته أو الدائرة ككل.
14. الطاقة والجودة في الإنتاج أي مقارنة مخرجات العمل اليومي إلى مدخلاته قدر الإمكان.⁽³⁾

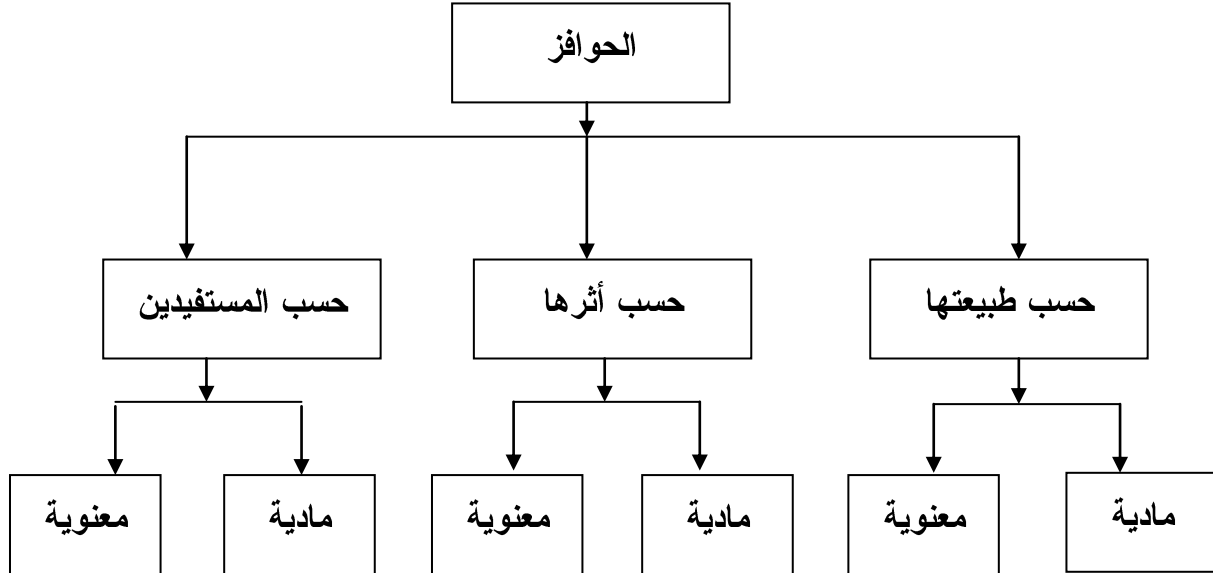
⁽¹⁾ رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية، دليل عملي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص 136.

⁽²⁾ ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية تطبيقية دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 78.

⁽³⁾ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، هاشم فوزي العبادي: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، 2006، ص 415.

3/ أنواع الحوافز:

شكل (01): أنواع الحوافز



المصدر: عبد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص 15

الحوافز على أنواع بعضها فردي وبعضها جماعي، وبعضها الآخر على مستوى المنظمة كما يمكن أن تكون الحوافز مادية كالأجر والمشاركة في الأرباح، أو حوافز غير مادية أي معنوية كالشكر والتقدير، كما يمكن أن تكون الحوافز إيجابية تتمثل في مختلف أنواع المكافآت وحوافز سلبية تتمثل في أنواع التهديد أو العقاب وهناك أيضا حوافز تعطى للعمال وأخرى للفنيين والإداريين.⁽¹⁾

أ- الحوافز المادية:

هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية، مثل الحاجة إلى المأكل والملبس والمأوى وغيرها وتصرف بشكل نقدي دفعه واحدة أو على دفعات دورية، وهي تشمل إلى جانب الأجر الأساسي،⁽²⁾

⁽¹⁾ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص190.

⁽²⁾ خالد عبد الرحيم الهبتي، أكرم أحدم الطويل، جمال محمد النعيمي: أساسيات التنظيم الصناعي، دار زهران، عمان، 1997، ص 316.

كل ما يضيف للفرد دخلاً إضافياً، مثل الأجر التشجيعي وأجر العمل الإضافي، و العلاوات الدورية والاستثنائية والمكافئات والعمولات والمشاركة في الأرباح، لذا فإن هذا النوع من الحوافز يتمثل في مبالغ مالية يستلمها الأفراد، لقاء قيامه بنشاطات معينة تتعلق بحجم الإنتاج ونوعيته وتطويره التي تعتبر من الأهداف التي تسعى لتحقيقها.⁽¹⁾

ويري البعض أن من الضروري عند تطبيق نظم الحوافز المادية وضع النواحي التالية في الحسبان:

- قياس النتائج ومعرفتها باستمرار، يجب على المؤسسة التي تضع لنفسها هدفاً معيناً يستحق بعض العمال الأجر التشجيعية أن تداوم على جمع البيانات الخاصة بالإنتاج والمتعلقة بذلك حتى يمكن للعمال معرفة نتائج جهودهم أولاً بأول، وإجراء المقارنات بين كل الأقسام ليزيد من إنتاجهم وحثهم على العمل.

- قياس الأداء، أي بوضع كل مجموعة متشابهة معاً ليسهل قياس الأداء بالنسبة لكل مجموعة مهنية على حدٍ ما حتى يمكن معرفة عدد الوحدات التي يمكن إنجازها في زمن معين وبطبيعة الحال فإن لكل عمل سواء كان العمل بسيطاً أو معقداً طريقة أحسن لأدائه يمكن التوصل إليها باستخدام أسلوب دراسة الوقت والحركة والذي يؤدي إلى الحركات العامة وإلغاء الحركات الطائشة التي لا لزوم لها.

- الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوافز المادية، تواجه الحوافز المادية الكثير من العقبات والصعوبات ومن أهمها:

- أن المؤسسات تحتاج إلى الكثير من المراقبين والمفتشين على إنتاج العمال كماً وكيفاً، لتتمكن من حساب كمية الإنتاج التي تستحق أجور حافزة عليها ومن ناحية ثانية فإن المؤسسة تحتاج إلى هذا العدد من المراقبين، ولوقف نسبة التدهور التي يؤول إليها الإنتاج من جراء استخدام هذه الحوافز.⁽²⁾

(1) خالد عبد الرحيم الهيني، أكرم أحمد الطويل، جمال محمد النعيمي: مرجع سابق، ص 316.

(2) هيثم العاني: الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافئات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 28.

- إن تأثير الحوافز المادية يقتصر على مدى حاجة الأفراد إلى النقود، وهذا يرتبط لأعبائهم العائلية فعندما يغطي جزءا من العمل الذي يقوم به الفرد ويسد احتياجاته فإن إنتاجيته بعد ذلك تقل. (1)

ب- الحوافز المعنوية:

هي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة وأكثرها شيوعا هي فرص التقدم وفرص التعلم والإبداع وفرص التكريم والتقييم وفرص الانتماء إلى جماعات جذابة إلى غير ذلك من محفزات غير مادية ولكنها مهمة للكثير من الناس.

فقد تستخدم المنظمة " لوحة شرف" للموظفين الأكثر إنتاجا، أو أن تسمح للموظف المبدع من تحديد وقت وطريقة عمله بدون تدخل الإدارة، أو أن تعطيه مكتب منفصل... إلخ(2)

وقد أبرزت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية حيث أن هذه الأخيرة لا تكتفي بمفردها لتحقيق أهداف الإدارة، وذلك أن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعورا بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله ومن دلائل هذه الحوافز:

- الأمن والاستقرار في العمل

- فرص الترقية والتقدم

- الاعتراف بأهمية العامل

- المشاركة في اتخاذ القرارات

- المنافسة

- تلبية الحاجات الاجتماعية.(3)

(1) هيثم العاني: مرجع سابق، ص ص 28، 29.

(2) سعاد نائف برنوطي: مرجع سابق ص 356.

(3) عبد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص ص، 19 20.

ج- الحوافز الإيجابية:

يوصف الحافز بأنه عامل إيجابي يحمل مزايا معينة للفرد لمقابلة التوقعات المطلوبة منه أي أداءه لعمله بالكفاءة المطلوبة، وحسب المعايير المحددة.

فالحوافز الإيجابية تهدف إلى تحسين أداء الأفراد وزيادة إنتاجيتهم لأنها تستند إلى قاعدة سلوكية هامة وهي أن الفرد يميل إلى تكرار السلوك الذي تكون نتائجه إيجابية، وبالتالي فإنها تؤدي إلى ترغيب الفرد لتكرار السلوك الوظيفي المناسب، أي أن الحافز الإيجابي يساعد على انتشار السلوك الملائم، والاعتقاد عليه.

تستخدم الحوافز الإيجابية عادة لتحقيق انجاز أهداف الوحدة الصناعية وللحصول على رضا الأفراد، وتتمثل في المكافآت، المديح، الثناء، وكتب الشكر... إلخ⁽¹⁾

د- الحوافز السلبية:

يقصد بالحافز السلبي حرمان الفرد من مزايا معينة أو توقيع لعقاب محدد نتيجة عمل معين غير مرغوب فيه.

وتهدف الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك الأفراد من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في الجزاءات المادية، كالخصم من الأجر، أو الحرمان من العلاوات والترقيات أو إدراج اسم الفرد المقصر في قائمة خاصة، أو غير ذلك من صور الجزاء وهذا يعني أن الجانب السلبي للحوافز يعمل على تذكير الأفراد بالعقاب، ومن ثم انضباطهم حيث يبتعد الأفراد عن السلوك غير المرغوب فيه، والذي يحمل أثاراً سلبية.⁽²⁾

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي، أكرم أحمد الطويل، جمال محمد النعيمي: مرجع سابق ص 319.

(2) المرجع نفسه، ص 319، 320.

وللحوافز السلبية آثار ضارة إذا لم تحسن الإدارة استخدامها أو إذا لم تختار التوقيت المناسب لتطبيقها، مما يسبب العداء بين الإدارة والأفراد، وتحويل اهتمامهم إلى تجنب العقاب، ومن ثم اختلاق الأعذار، والانصراف عن العمل، والحد عن الإبداع.⁽¹⁾

هـ- الحوافز الفردية:

من أبسط نظم الحوافز التي تستخدمها المنظمات وأكثرها شيوعاً هي تلك التي تكافئ الأداء الفردي، ومن أنواع الحوافز الفردية التي تستخدمها المنظمات ما يلي:

- **علاوة الجدارة:** وهي تمثل زيادة في الراتب الأساسي الذي يحصل عليه الفرد، وعادة ما تمنح لمرة واحدة في العام، وقد يطلق عليها في بعض المنظمات بـ "مكافأة الجدارة"، وغالباً ما تمنح هذه المكافأة أو العلاوة بناءً على تقارير الأداء التي يعدها المشرفون والمديرون، وأهم ما يميز هذا النوع من الحوافز أنها بمجرد ما تمنح للفرد يستمر أثرها الإيجابي مستقبلاً حيث أنها تضاف على الراتب الأساسي وبالتالي تصبح جزءاً لا يتجزأ منه.

- **المكافآت المادية:** وهي تعتبر أيضاً حافزاً يمنح للفرد بناءً على درجة تميزه في الأداء، وتمثل مبلغ معين يتم منحه للفرد مرة واحدة دون أن يضاف على الراتب الأساسي كما هو الحال في علاوة الجدارة، ولذلك فإن أثر المكافآت لا يمتد إلى المستقبل، وتعتبر المكافآت أكثر استخداماً من علاوات الجدارة لأنها تعتبر مبلغ مقطوع يحصل عليه الفرد كلما حقق أداءً متميزاً للمنظمة وبالتالي فهي تمثل تكلفة أقل من وجهة نظر المنظمة.

- **المكافآت غير المادية:** وهي مثل المكافآت المادية تمنح للفرد بناءً على درجة تميزه في الأداء ولمرة واحدة وهي عادة ما تمنح للفرد في شكل أشياء عينية مثل بعض المنتجات،⁽²⁾

(1) خالد عبد الرحيم الهيني، أكرم أحمد الطويل، جمال محمد النعيمي، مرجع سابق ص 319.

(2) صلاح الدين عبد الباقي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 290.

أو دعوات لتناول الغداء أو العشاء في أحد المطاعم الفاخرة أو غير عينية مثل إجازات مدفوعة الراتب أو حضور مؤتمرات أو ندوات أو زيارة أماكن سياحية على نفقة المنظمة... وغيرها. وغالبا ما يترتب عن منح الحوافز الفردية تشجيع للأفراد على تحقيق مزيد من تحسين الأداء وتحفيز الآخرين على تحسين أدائهم رغبة في الحصول على هذه الحوافز.⁽¹⁾

و- الحوافز الجماعية:

تتجه العديد من المنظمات المعاصرة إلى تنظيم الأعمال في شكل جماعات أو فرق عمل بحيث يضم فريق العمل أعضاء ذو مهارات وقدرات متنوعة، وفي هذه الحالة فإن الأداء الجماعي هو المهم للمنظمة وليس الأداء الفردي ولذلك يجب تصميم نظم للحوافز تكافئ الأداء الكلي لجماعة أو فريق العمل وليس الأداء الفردي داخل المنظمة.

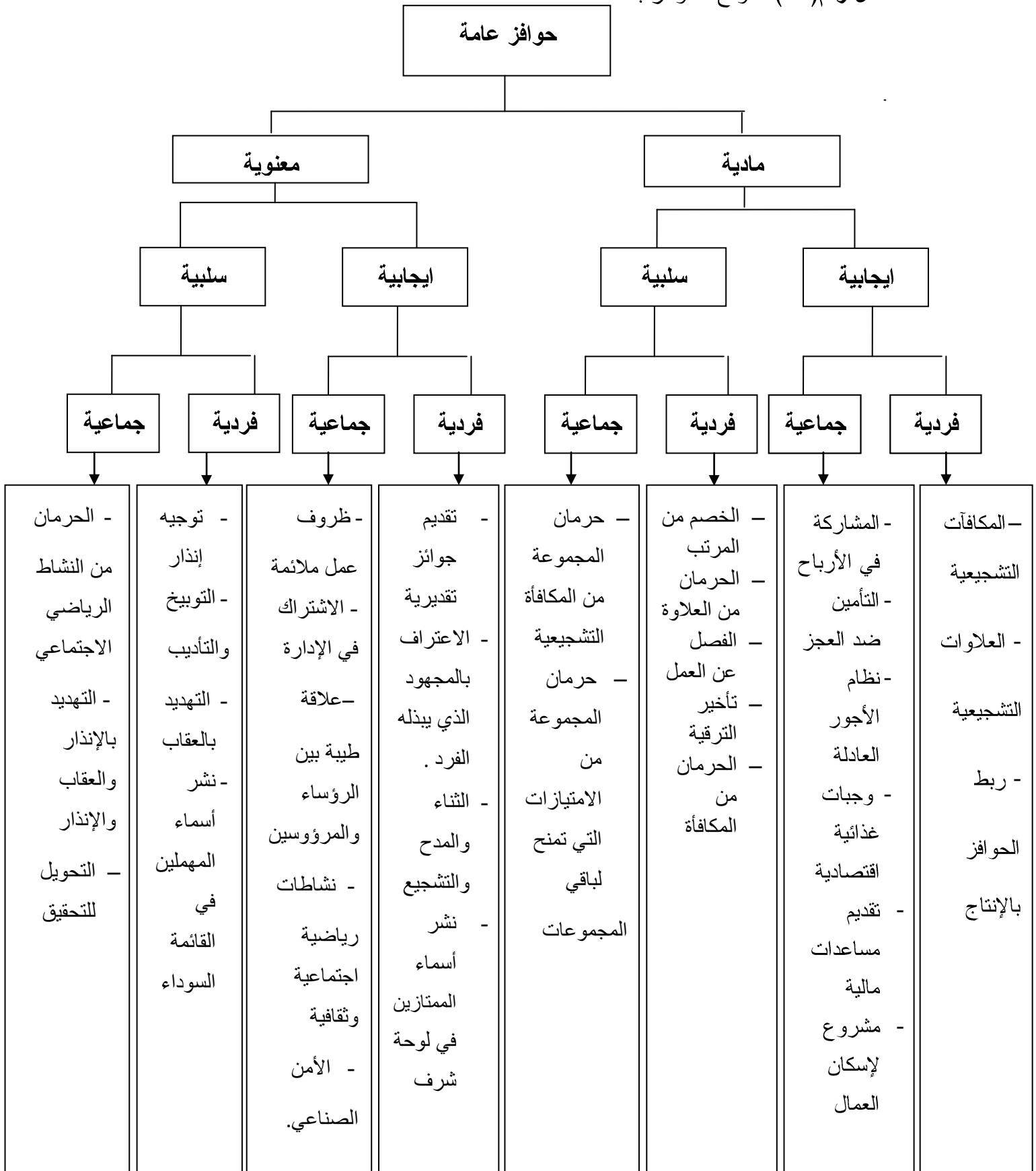
وقد تؤدي نظم الحوافز الجماعية إلى تدعيم روح التعاون والتماسك بين أفراد جماعة أو فريق العمل كما تجعلهم حريصين على الأداء الكلي للفريق دون التنافس على تحسين الأداء الفردي الذي يضر بالأداء الجماعي. ويفضل أن تستخدم نظم الحوافز الجماعية في الحالات التي يصعب فيها قياس الأداء الفردي، كما أنها تفضل أيضا في الحالات التي يكون فيها العمل الجماعي أفضل من العمل الفردي كما في حالات دوائر ضبط الجودة التي تستخدمها المنظمات الصناعية كآلية لضمان جودة المنتجات⁽²⁾.

(1) صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، مرجع سابق، ص 291

(2) المرجع نفسه، ص 292

والشكل التالي يوضح أهم أنواع الحوافز التي يستفيد منها العمال في مختلف المؤسسات :

الشكل رقم(02): أنواع الحوافز بصفة عامة



4/ مستويات الحوافز:

- إن للحوافز مستويين أساسيين وهما كالتالي:

1. حوافز على مستوى الفرد:

وتشمل حوافز العمال وحوافز المختصين والإداريين وهي كالتالي:

أ. حوافز العمال: وتتمثل فيما يلي:

- الحوافز بالقطعة: تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور والحوافز معا وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه بحسب كمية الإنتاج أو القطعة المنتجة.
- حوافز بالوقت: في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد ويكافئ على مقدار الوفرة في هذا الوقت أو يكافئ على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.

ب. حوافز المختصين الإداريين: وتشمل ما يلي:

- العولمة: ويتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلية، حيث يحصل المحصل على نسبة مئوية من الديون الني يحصلها ويحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها.

• العلاوة: من أنواعها:

- علاوة الكفاءة: وهي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناء على إنتاجية الفرد في عمله. وهي تمنح بعد فترة عام تقريبا.

- علاوة الأقدمية: هي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة تعبيراً عن إخلاصه لمدة

عام. (1)

(1) يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل: ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل) ، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، 2006، ص 413.

- **العلاوة الاستثنائية:** وتمنح هذه العلاوة بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي.

2. حوافز على مستوى المنظمة ككل: وتشمل على ما يلي:

- **المشاركة في الأرباح:** ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة وهي عبارة عن استقطاع نسبة [ولتكن 10%] من أرباح الشركة ثم توزيعها على العاملين ويتم التوزيع حسب الراتب أو الدرجة أو المستوى الإداري أو كفاءة الأداء أو أكثر من أساس واحد.
- **خطط الاقتراحات:** ويطبق عليها أيضا توفير التكاليف والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج وإن الوفرة في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساس مكافأة لحساب من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.
- **ملكية العاملين لأسهم الشركة:** يمكن اعتبار العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق مثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة وفي هذه الطريقة من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسبة محدودة.⁽¹⁾

5/ متطلبات عملية التحفيز:

- حتى يتم تحفيز العاملين لابد من توفر الآتي:
 - ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفير العوامل المؤثرة بأداء مسؤوليتها وبحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله، ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.
 - تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها حيث ترتبط الحاجات والدوافع بنوعية المهام والأعمال ونوعية الأفراد والعاملين.⁽²⁾

(1) يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل: مرجع سابق، ص 414.

(2) غازي حسن عودة الحلابية: أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العمال في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، دراسة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 13.

- تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها وتستطيع المؤسسات توفيرها.
- تصميم أنظمة الأجور والمزايا والعمل على ترتيبات واعية يعتمدها المديرون في تحفيز مجموع العاملين.
- القيام بكل ما تقدم، للفئات المختلفة من العاملين، حيث أن تحفيز المدير يختلف عن تحفيز الخبراء والموظفين الاعتياديين ولهذا يحتاج ذلك إلى إتباع أنظمة مختلفة لكل فئة. (1)
- تحديد نظريتها لدوافع العمل، أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها ولأداء الأعمال المسندة إليهم، وكلما كانت أكثر نضجا ووعيا وعملية كلما استفادت من النظريات العلمية المتوفرة حاليا والاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها. (2)

6/ معايير منح الحوافز:

- يرتكز نظام الحوافز على مجموعة من المعايير بغية تقديم الحوافز المؤثرة سواء كانت مادية أو معنوية ويمكن إظهار هذه المعايير والأسس كما يلي:
- 1. **معايير الأداء:** يعتبر الأداء من أهم المعايير في عملية التحفيز في المنظمة إذ يتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة قابلة للقياس بالنسبة لكل وظيفة⁽³⁾ ومن هذه المعايير نجد:
- أ. **الأداء المتميز:** يتم تقديم الحوافز أثر الأداء أو الإنجاز المتميز لأنه عامل يساهم في تقديم العمل، وتحسينه سواء من حيث الكمية أو الجودة أو تكاليف العمل. (4)

(1) عازي حسن عودة الحلايبة: مرجع سابق، ص13.

(2) نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح: تقييم أثر الحوافز على مستوي الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص10

(3) وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديريةية النشر لجامعة قالمية، ط1، الجزائر، 2004، ص434

(4) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، ط6، الإسكندرية، 1998، ص

ب. كمية العمل: تختار المنظمة أصحاب الإنتاج الأعلى وفق معايير الإنتاجية المحددة بشكل

موضوعي، وتكرم الأشخاص ذوي الإنتاج العالي.⁽¹⁾

2. معيار الجهود: إن الجهد هو مقدار الطاقة العقلية والعضوية والنفسية التي يبذلها الفرد في

وظيفته داخل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة فقد يصعب قياس الأداء لأنه غير ملموس

وواضح كما هو الحال في الأداء ووظائف الخدمات أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث حيث

يستخدم هذا المعيار في تقييم أداء الأشخاص لأنه يعتبر من المحددات التي تمنح على أساسها

الحوافز حيث تعد مكافأة الجهد أحد الأساليب التقليدية لتحفيز أدائهم ورقي منتجهم ويتجلى هذا

في المؤسسات التي يتسم فيها الأداء بالانخفاض فيحل الجهد المبذول محل الأداء كمعيار للتقييم

حينما يصعب قياس الأداء بطريقة موضوعية ودقيقة.⁽²⁾

3. معيار الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى

الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب كمكافأة

الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.⁽³⁾

4. معيار المهارة: بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى

أو رخص أو براءات أو إجازات أو دورات تدريبية، وكما نلاحظ فإن نصيب هذا الأخير

محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.⁽⁴⁾

(1) مرعي محمد مرعي: التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، 2003، ص 34.

(2) محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعية الجديدة، ط1، مصر، 2003، ص367.

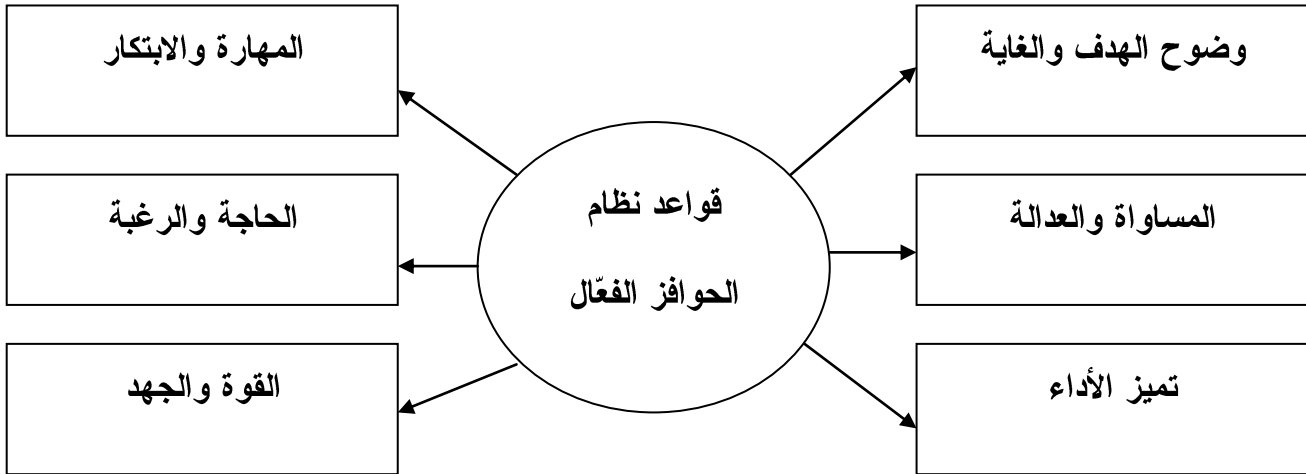
(3) جوادى حمزة: الحوافز المادية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006/2005، ص38.

(4) الطاهر الوافي: التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2013/2012، ص52.

ثانياً: نظام الحوافز

1/ قواعد نظام الحوافز:

الشكل رقم (03): قواعد نظام الحوافز



المصدر: بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 146.

1. **وضوح الهدف والغاية:** يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير وكذلك على المدى البعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد، الجماعة، المنظمة) إلى تحقيقه.
2. **المساواة والعدالة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز الفعالة بالعدالة ومن ثم 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 صورة لهذه القاعدة، حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح.
3. **تميز الأداء:** يعدّ تميز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته...حتى يتم حساب الحوافز.⁽¹⁾

⁽¹⁾ بشار يزيد الوليد: مرجع سابق، ص 147.

4. **القوة والمجهود:** يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.
5. **الحاجة والرغبة:** يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية لأفراد في المستويات الإدارية.
6. **المهارة والابتكار:** تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكارا وحلولا ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة.⁽¹⁾

(1) بشار يزيد الوليد: مرجع سابق، ص 147.

2/ مراحل تصميم نظام الحوافز:

لكي تتمكن الإدارات من تصميم نظام جيد للحوافز، تم وضع دليلا علميا للخطوات التي يجب أن تمر بها، وبإمكان الإدارات أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً، وجاءت الخطوات أو المراحل كآلاتي:

1. **مرحلة الدراسة والإعداد:** حيث تقوم الإدارات بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل

الإنسانية والإدارية والاقتصادية، والقانونية، من حيث تركيب الأفراد العاملين، ودوافع وحاجات الأفراد، والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها، وكذلك المعدلات الحالية للأداء ونظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد ونظرتهم للحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات.

2. **مرحلة وضع الخطة:** وتعني تصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لدى الإدارة في

المرحلة الأولى، بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها، ثم البدء بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات الآتية:

أ. تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً

ب. تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة

ج. تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي

د. تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة

هـ. تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة.⁽¹⁾

(1) غازي حسن عودة الحلايية: مرجع سابق، ص ص 11 ، 12.

3. **مرحلة تجريب الخطة:** قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد من قيام الإدارة بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها، كأن تعقد لقاءات عديدة بشأنها مع المواهب المتاحة لدى المنظمة من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها، وتتصح الإدارة بضرورة تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق للتأكد من سلامتها وملاءمتها للتطبيق في المنظمة، ويفضل اختيار أحد أقسام المنظمة أو مجموعة صغيرة من الموارد البشرية من أجل التعرف على ردود أفعالهم تجاه الخطة ومدى استجابتهم لها وحرصهم على نجاحها.

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

3/ شروط نجاح نظام الحوافز:

من المهم والمفيد جداً للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائم أن تلتزم بشروط أساسية أهمها:

- **البساطة:** ويعني هذا أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً وذلك في بنوده وصياغته.
- **ربط الحوافز بالأداء:** شعور الفرد بأن مجهداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين.
- **التفاوت:** ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.
- **المشاركة:** أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمّال في وضع نظام الحوافز.
- **التنوع:** هو أن تطبق المؤسسة أنواعاً مختلفة من الحوافز. (2)

(1) غني دحا متاي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس: إدارة المواهب، مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص 239.

(2) منير بن أحمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، التدريب والحوافز، دار الابتكار للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص ص 143.

- الهدف: أن يكون الحافز هدفاً معيناً كرفع الإنتاج.
- العلانية: وهو إعلان الجزاء إيجابياً كان أم سلبياً على كافة العاملين.
- تدريب المشرفين: وهو ذلك التدريب المقدم للمسؤولين على إجراءات النظام.
- الشمولية: بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل أعمال المؤسسة وذلك حسب وظيفتها.
- أن يكون مناسباً: بمعنى أن يكون الحافز متناسباً مع حاجات كل فئة من الأفراد.⁽¹⁾
- مراعاة عنصر التكاليف.
- توفر القدوة الحسنة: إذ أنها أساس نجاح نظام الحوافز.
- عدالة الحوافز و شعور العاملين بذلك.
- الجمع بين الجانبين المادي والمعنوي.⁽²⁾

4/ العوامل المؤثرة في نظام الحوافز:

يتأثر نظام الحوافز بجملة من العوامل المختلفة فهناك عوامل تدخل في إطار المؤسسة وهناك من تدخل في إطار السياسة العامة للدولة وهي كما يلي:

1. على مستوى الدولة: تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين اثنين هما:

- أ. سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية: وتظهر غالباً في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي على معالجة كل المشاكل الناجمة عن تطبيق هذه القوانين.⁽³⁾

(1) منير بن أحمد بن دريدي: مرجع سابق، ص 144.

(2) عبد الوهاب علي: إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2000، ص56.

(3) عبد المحسن جودة، عبد الحميد عبد الفتاح: إدارة الموارد البشرية، جامعة المنصورة، ط2، مصر، 2002، ص 340.

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

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

- نوع الجهاز الإداري وإمكانيته وتنظيمه وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب فنظام الحوافز يتحدد وفقا لإمكانيات المؤسسة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل وقيود وأهداف المؤسسة.
- اقتصاديات المؤسسة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني أي كلما زادت الفعالية الاقتصادية كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة.
- نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي وهنا يحدد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمر، ومهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة أو المؤسسة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل هي:
 - الوضع العام للعامل.
 - المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.
 - هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد وكذا الحاجات.
 - الحالة الاجتماعية للعامل.
 - حب العامل لعمله وتفانيه فيه لرفع الإنتاجية.
 - انسجام العامل وعمله، وتأثير الظروف المحيطة به.(1)

(1) عبد المحسن جودة، عبد الحميد عبد الفتاح: مرجع سابق، ص 340.

5/ معوقات نظام الحوافز:

إن تعدد الحوافز وتباين أهداف المواهب ودوافعهم وتبدلها أو تغييرها بين وقت وآخر يجعل مسألة اختيار الحافز مشكلة حقيقية، وتزداد هذه المشكلة في بلادنا العربية لأن غالبية المنظمات العاملة فيها تعاني من مشاكل عديدة بشأن الحوافز، فإلى جانب ضعف دور إدارة المواهب في هذه المنظمات نجدها تعاني من واحدة أو أكثر من المشكلات الآتية بخصوص الحوافز:

- عدم وضوح أهداف نظام الحوافز لكل من الإدارة والمستفيدين.
- غياب الدراسات العلمية والبحوث الميدانية المتعلقة بدوافع واتجاهات المواهب.
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء لكي تمنح الحوافز بناءا عليها، وقد أدى ذلك إلى حصول أعداد كبيرة من المواهب على حوافز واحدة أو متشابهة على الرغم من وجود الفروقات المهارية والثقافية فيما بينهم.⁽¹⁾
- قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء وعدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل في واد.
- الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها وتعدد القيادات وتضارب أوامرها.
- ضعف المتابعة حيث تفتقد غالبية المنظمات لأنظمة متابعة الإجراءات وتطبيق الحوافز الإنسانية على الموظفين.
- عدم وجود قنوات اتصال وتعدد مصادر التشويش بين الإدارات بسبب تعدد المدراء و طول الهرم الإداري.⁽²⁾

(1) غني دحمان تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 239.
 (2) السعيد مبروك إبراهيم: إدارة الموارد البشرية والمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2014، ص ص130 131.

- وضع قواعد كثيرة غير ضرورية على الموظفين إتباعها.
- حجب معلومات مهمة عن الموظفين هم بحاجة لها لأداء عملهم.
- تقديم النقد بدلا من التعليقات البناءة.
- قبول مستوى الأداء المنخفض، بالتالي يشعر الموظفون ذوي الأداء العالي بأنهم قد استغلوا.
- معاملة الموظفين بشكل غير عادل.
- الاستفادة من الحد الأدنى من طاقة الموظفين.⁽¹⁾

6/ تقييم نظام الحوافز:

هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز، والتي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة وأن تؤخذ بعين الاعتبار قبل وبعد تطبيق هذا النظام ونذكر منها مايلي:

أ- **مؤشر الأداء:** يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين مع افتراض ثبات العوامل الأخرى فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثرا على الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.

ب- **مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة:** فبقدر ما يتمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة أو تحقيق استقرار في تكلفتها فإن هذا النظام فعال وكفاء.

ج- **رضا العاملين:** تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام فلا فائدة من تطبيق نظام الحوافز دقيق منظم ومصاغ بأسلوب علمي مادام غير مرغوب فيه من طرف العاملين، لذا لا بد من الإدارة أن تتضمن توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة.⁽²⁾

(1) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر للتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص 95.
(2) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ط5، الإسكندرية، 2001، ص 256.

❖ مما لا شك فيه أن موضوع الحوافز موضوع طويل ومتشعب وأن لكل مؤسسة ظروفها الخاصة لذا يجب على كل مؤسسة أن تدرس البيئة الداخلية والخارجية والنشاط الذي تمارسه لكي تستطيع وضع نظام حوافز خاص يفي بمتطلبات الأفراد العاملين ويؤدي الغرض الذي وضع لأجله، فعملية تحفيز العاملين غير سهلة وإنما تتطوي على كثير من العوامل ومن الضروري أن تعطي إدارة أي مؤسسة هذا الموضوع أهمية قصوى لما له من أهمية في تحسين مستوى أداء المؤسسة.

الفصل الثالث :

الفعالية

أولاً: مداخل قياس الفعالية

ثانياً: معايير قياس الفعالية

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الفعالية

رابعاً: متطلبات زيادة الفعالية

خامساً: مظاهر الفعالية

سادساً: خصائص المنظمة الفعالة

سابعاً: دور العنصر البشري في تحقيق الفعالية

ثامناً: الفعالية والكفاءة

تاسعاً: معايير تحقيق الفعالية

تعتبر الفعالية من الموضوعات الغامضة في مجال البحث، إذ لم تجد القدر الكافي من الدراسات العلمية لتحديد مفهومها وإطارها العلمي، وبما أن الفعالية هي أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين في الكثير من الميادين إلى إيجاد نظرية تعتمد على المنظمات لكي تكون فعّالة، ولكن موضوع فعالية المنظمة هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها، وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها.

أولاً: مداخل قياس الفعالية:

تعد الفعالية من المؤشرات المهمة لقياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها وفي إطار البيئة التي تعمل بها، إلا أن تقييم الفعالية مازال يشكل التحدي للمنظمات على اختلاف نشاطاتها وأحجامها، فهي تعمل على تحقيق الأهداف مختلفة ومتعددة ولذلك فقد تم تطوير عدة مداخل (نماذج) لقياس الفعالية.⁽¹⁾

يميز المنظرين التنظيميين بين نوعين أساسيين من مداخل قياس الفعالية.

هما المداخل التقليدية **Traditional approaches**، وتضم مدخل موارد النظام مدخل العمليات الداخلية، مدخل الهدف، ومدخل معاصرة **Contemporary Approches** وتشمل مدخل أصحاب المصالح، مدخل القيم المتنافسة.⁽²⁾

⁽¹⁾ وصفي عبد الكريم الكساسبية: تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص19.

⁽²⁾ طارق طه: التنظيم (النظرية، الهياكل، التطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص115.

1. المداخل التقليدية:

أ. مدخل الأهداف:

أنت أولى محاولات تحديد الفعالية من (Barnard,1938) حيث وصف النشاط فعالاً إذا ما نجح في تحقيق الهدف المحدد له، ومن الواضح هنا أن Barnard يركز على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية، وقد أيدته في هذا المنظور وسار على دربه الكثيرون ومنهم Price،Etlzioni، Hannan et freeman، Gobson، وينطلق دعاة هذا المدخل لقياس الفعالية من افتراضين رئيسيين وهما:

الأول: أن لكل منظمة غاية نهائية تسعى للوصول إليها.

الثاني: أنه بالإمكان تحديد الغاية النهائية، ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها ويستخدم دعاة هذا المدخل عدداً من المعايير لقياس الفعالية ولعلّ أبرزها وأكثرها شيوعاً واستخداماً هي: الإنتاجية والرضا الوظيفي والربحية. (1)

إلا أن مدخل الأهداف يتطلب وضع افتراضات منها أن لدى المنظمات أهداف واضحة وقابلة للقياس كما ونوعاً، إلا أن هذا المدخل صاحبه الكثير من المشكلات خاصة حول افتراضاته للتأكد من مدى مصداقيتها وقدرة المنظمات على توفيرها، ومن هذه المشكلات من نحو ما يشير إليه بعض الباحثين:

- تعدد الأهداف المنظرية واتسامها بالتناقض، بحيث أن الفعالية في تحقيق هدف معين التي ترتبط عكسياً بالفعالية في تحقيق أهداف أخرى.

- وجود عدة مستويات من الأهداف (قصيرة، متوسطة، طويلة). (2)

(1) كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر، ط1، عمان-الأردن، 2004، ص ص 320، 321.

(2) علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء: إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص 261.

- صعوبة قياس بعض الأهداف المنظرية لمنظمات منها المنظمات الخدمية غير الهادفة للربح لتأكيدھا تحقيق أهداف صعبة القياس (المنفعة الاجتماعية).
- تغيير الأهداف بتغيير المتغيرات البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة.
- قياس الفعالية وفق قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف دون الأخذ بعين الاعتبار العوامل والمؤثرات الأخرى ومنها الكفاءة، جعلها مقياس دقيق.

ب. مدخل موارد النظام:

ظهر هذا المدخل خلال الستينات والسبعينات كرد فعل للانتقادات التي تعرض لها المدخل السابق وتشير أدبيات الفعالية المنظمة إلى أن دراسة Georauopulos، Launboum هي أول دراسة لاستخدام مدخل النظم لتحليل فعالية المنظمة، والفلسفة التي يقوم عليها هذا المدخل في تصور الفعالية المنظمة بأنها القدرة التساومية للمنظمة في الحصول على الموارد واستخدامها بشكل كفؤ لتحقيق الأهداف (المخرجات) بهدف المحافظة على التوازن والاستقرار، ويركز على أن الفعالية تعتمد على طبيعة العلاقات التي تحددها مع بيئتها فضلا على إدارة التعاملات المتبادلة ضمن المنظمة وقدرتها على الإدارة والسيطرة على البيئة الخارجية.⁽¹⁾

يهم هذا المدخل بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات إذ يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد وتعرف الفعالية وفقا لهذا المدخل على أنها قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة أو ذات قيمة ويعتمد هذا المدخل في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد.⁽²⁾

(1) علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء: مرجع سابق، ص ص، 261، 270.

(2) زيد منير عوي: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص 268.

ج.مدخل العمليات الداخلية:

إن هذا المدخل بالأساس هو مدخل كفاءة، حيث يركز على مدى امتلاك المنظمة لعمليات داخلية كفؤة ومرنة، مع تناغم وانسجام بين أنشطتها المختلفة لضمان مستوى عال من الإنتاجية، وهو يركز على العمليات الفنية وكذلك العمليات الخاصة بالعاملين وفي هذه الحالة تكون المنظمة قادرة على إرضاء حاجات ورغبات العاملين فيها، ويؤيد ذلك "هودج" وآخرون بأن هذا المدخل يركز على الكفاءة والصحة، وفيما يتعلق بالكفاءة الفنية فقد اهتمت بها دراسات الهندسة الصناعية والزمن والحركة لفيردريك تايلور، حيث قاست كفاءة استخدام الموارد أما فيما يتعلق بالصحة فقد وضعت مدرسة العلاقات الإنسانية الأساس لهذه النظرة. ولذلك تعدّ مؤشرات الرضا والتوتر والعاطفة والضغط الداخلي مؤشرات كفاءة مهمة، بالإضافة إلى مؤشرات تحسين انسياب العمليات الفنية.⁽¹⁾

ويهتم هذا المدخل بمدى فعالية العمليات التشغيلية الداخلية ونوعية المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها، وتعتبر المنظمة فاعلة وفقا لهذا المدخل إذا تضمنت عملياتها الداخلية باليسر والسلامة وعدم وجود معوقات، وإذا ارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم الذي يؤدونه، أما فيما يتعلق بمؤشرات الفعالية وفقا لهذا المدخل تتمثل في وجود مناخ عمل ايجابي وشيوع روح الفريق الواحد والعمل الجماعي بين أعضاء المنظمة بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية.⁽²⁾

(1) وصفي عبد الكريم الكساسبية: مرجع سابق، ص 97.

(2) زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص 269.

2. المداخل المعاصرة

أ.مدخل أصحاب المصالح:

يطلق على هذا النموذج أيضا نموذج الجمهور، والمقصود بأصحاب المصالح الجماعات والأفراد سواء كانوا داخل المنظمة أو خارجها، مثل العاملين والمديرين والمقرضين والمالكين والمزودين، الذين لهم اهتمام أو مصلحة في أداء المنظمة، ويعتبر هذا النموذج أحد المداخل الذي يعمل على التكامل بين جميع النشاطات التنظيمية من خلال التركيز على أصحاب المصالح.

فلاعتقاد بأن المنظمة فاعلة بالنسبة لأصحاب المصالح فهذا يعني بأن هناك حدًا أدنى من الرضا، ويمكن تقييم هذا الرضا كمؤشر على أداء المنظمة.

إن كل مجموعة من أصحاب المصالح في المنظمة تستخدم معيارا مختلفا لقياس فعالية المنظمة وفقا لاختلاف اهتمام هذه المجموعات في المنظمة وبالتالي يجب دراسة هذه المجموعات لمعرفة ما إذا كان أداء المنظمة جيدا من وجهة نظرهم.

مؤشرات قياس الفعالية لهذا النموذج تم حصرها من خلال مسح أجري على (97) مؤسسة من الأعمال الصغيرة في ولاية تكساس الأمريكية، حيث تم دراسة سبع مجموعات من أصحاب المصالح في هذه الأعمال.

وقد تم تحديد مؤشرات هذا النموذج على النحو المبين في الجدول التالي⁽¹⁾:

(1) وصفي عبد الكريم الكساسبية: مرجع سابق، ص ص 100، 101

جدول رقم (01): مؤشرات الفعالية لأصحاب المصالح

الرقم	أصحاب المصالح	معايير الفعالية
1	المالكون	العائد المالي
2	العاملون	رضا العاملين، الأجور، الرؤيا الواضحة
3	الزبائن	جودة المنتجات والخدمات
4	المقرضون	الجدوى من القروض الممنوحة
5	المجتمع	المساهمة في مصالح المجتمع
6	الموردون	تعاملات تجارية مرضية
7	الحكومة	الإذعان للقوانين والأنظمة

المصدر: وصفي عبد الكريم الكساسبة: مرجع سابق، ص 101.

ب. مدخل القيم المتنافسة:

المبدأ الأساسي في هذا المدخل أن المعيار الذي تستخدمه في قياس فعالية المنظمة التي تعمل فيها

يعتمد على من تكون أنت وما هي الرغبات أو القيم التي تفضلها.

ليس غريبا إذن إذا رأيت مالك المنظمة يقيم فعالية المنظمة بأسلوب مغاير للتقييم الذي يقدمه مدير

الحسابات، أو مدير الإنتاج، أو مدير التسويق، أو مدير الأفراد... وهكذا

ويفترض هذا المدخل عدم وجود هدف واحد يتفق عليه الجميع بشكل عام، كذلك لا يوجد إجماع

بخصوص أي الأهداف تتقدم على بعضها البعض.⁽¹⁾

⁽¹⁾ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص ص 46، 47.

لذلك نجد أن الفعالية هي موضوع شخصي، أي أنه يرتبط بالقيم الشخصية للفرد المقيم وتفضيلاته ورغباته، ومن هذه الزاوية نستطيع القول أن التقييم ريمًا يخبرنا عن المقيم والقيمة أكثر مما يخبرنا عن الموقف الحقيقي لفعالية المنظمة.

من أجل تطبيق هذه المداخل أخذ المهتمون بالموضوع يبحثون عن المواضيع المشتركة التي تطرحها معايير الفعالية، وتم تشخيص ثلاثة مجاميع أساسية من القيم التنافسية هي:

المجموعة الأولى: المرونة ضد السيطرة **Flexibility - Control** وتؤثر هذه المجموعة بعدين متناقضين من القيم للهيكلة التنظيمي، فالمرونة تعكسها متغيرات الإبداع والتكيف والتغيير، بينما تتجسد السيطرة بمتغيرات الثبات، والنظام وإمكانية التنبؤ.

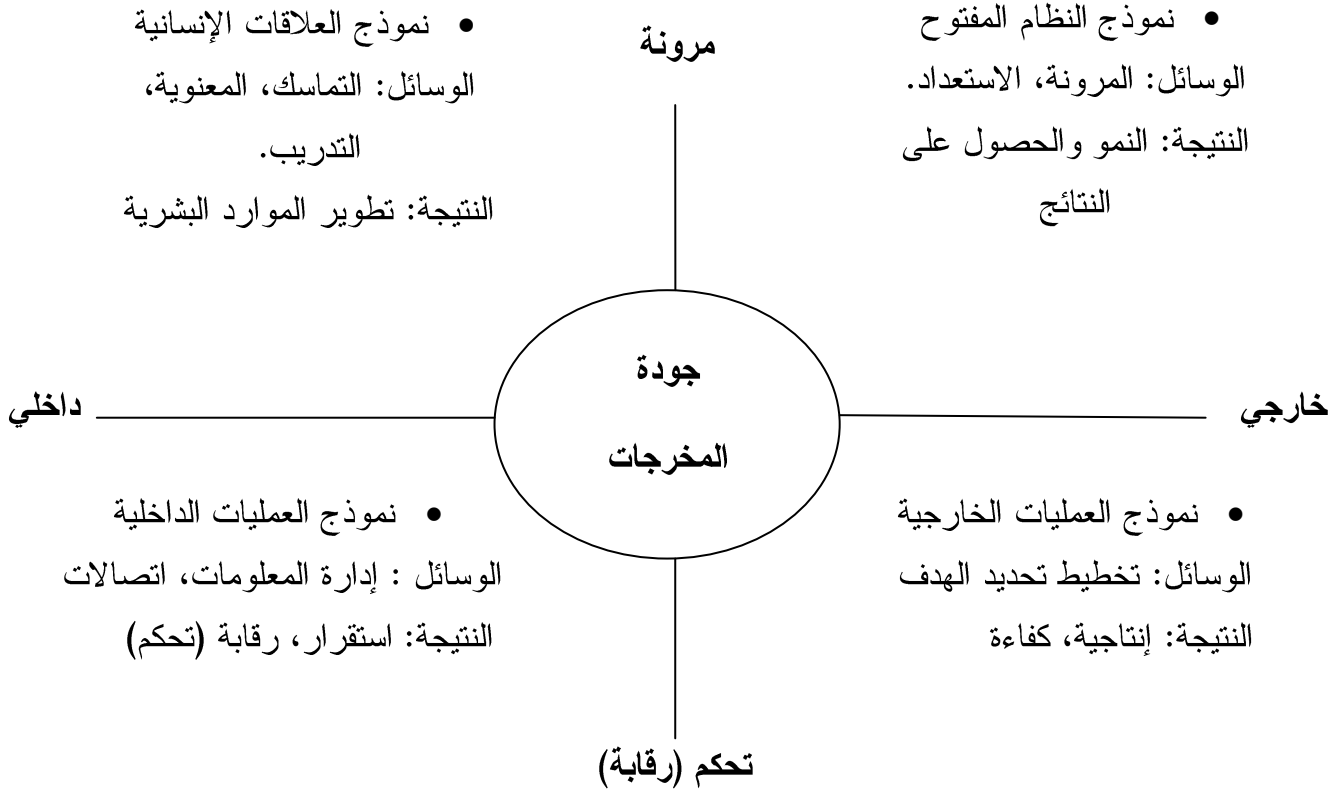
المجموعة الثانية: الأفراد ضد المنظمة **people-organization** وتتعامل هذه المجموعة مع ما إذا كان المعيار يهتم بالأفراد ومستقبلهم أو يهتم بالمنظمة ومستقبلها.

المجموعة الثالثة: الوسائل - الغايات **Ends-Means** حيث تركز الوسائل على العمليات الداخلية في المدى الطويل، بينما تؤكد الغايات على النتائج النهائية في المدى القصير.⁽¹⁾

والشكل التالي يمثل تنافس القيم ونماذج الفعالية:

(1) مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص ص 47، 48.

شكل رقم (04): تنافس القيم ونماذج الفعالية



المصدر: وصفي عبد الكريم الكساسبية: مرجع سابق، ص 106.

ثانيا: معايير قياس الفعالية

1. حسب تالكوت بارسونز:

هناك أربع مجموعات من المشكلات يتوجب على المؤسسة حلّها إذا أرادت الاستمرار وذلك دليل ومعيار للفعالية، وتلك المشكلات هي:

- التكيف مع البيئة وإقامة علاقات إيجابية معها.⁽¹⁾

⁽¹⁾ صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 212.

- الإنجاز والتحصيل أي بلوغ الأهداف.

- التكامل أي التوافق بين العاملين في المؤسسة.

- الحفاظ على المؤسسة وصيانة هويتها وتجديد قيمها.

2. حسب كابلاو: اقترح نموذج يرتكز على أربعة عناصر هي:

- الاستقرار: أي الحفاظ على هيكل المؤسسة وأعمالها.

- التكامل: القدرة على تفادي النزاع بين الأفراد.

- رغبة العاملين: أي رغبتهم في الاستمرار في الخدمة وهي تعكس مدى إشباع المؤسسة

لرغباتهم.

- التحصيل: أي النتيجة النهائية لأعمال المؤسسة ولمختلف أنشطتها.

3. حسب دويرين: عرض أربعة عشر معيارا للفعالية وهي كما يلي:

- بلوغ الهدف، تحقيق الأرباح، خفض التكاليف، المسؤولية الاجتماعية، الاستخدام الكفء للموارد،

إنتاج السلع والخدمات، أعدادها وأصنافها، درجة رضا المستهلكين، درجة الرشد في الأداء الفني

والإداري، مدى مقابلة توقعات المتعاملين، انتظام العمالة، عمر المؤسسة، استقرار الأعمال،

وأخيرا تكامل جهود العاملين.

4. حسب سيلر: اكتفى بتحديد ثلاث معايير لقياس الفعالية هي:

- الإنتاجية: أي استخدام العناصر المتاحة بالشكل الاقتصادي الكفء.

- الرضا: قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات العاملين.

- التطوير: أي تدريب القوى العاملة والرقى بمهارتها وقدراتها. (1)

(1) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص ص213، 212.

5. حسب بريس: وضع خمس عوامل سمّاها « العوامل الوسيطة» وتعد مقومات جادة للفعالية

وهي:

الإنتاجية، اتساق السلوك، الروح المعنوية، التكيف، واستقرار المؤسسة.

ومما سبق يمكن إجمال أهم معايير قياس الفعالية في الجدول التالي وذلك كما حصرها جون كامبل: (1)

جدول رقم (02): معايير قياس الفعالية

1	معدل الإنتاجية	16	مستوى الإجماع على الأهداف
2	الكفاية	17	إيمان العاملين بأهداف التنظيم
3	معدل الربح	18	درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية
4	نوعية الخدمة المقدمة	19	درجة المهارة في العلاقات الشخصية
5	معدل حوادث العمل	20	مستوى المهارات الوظيفية
6	نسبة النمو	21	طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات
7	معدلات التغيب عن العمل	22	درجة الاستعداد والجاهزية للعمل
8	نسبة الدوران الوظيفي	23	التحكم بالبيئة المحيطة
9	مستوى الرضا الوظيفي	24	اعتماد التقييم على جهات خارجية
10	مستوى الدافعية لدى العاملين	25	الثبات والاستقرار
11	مستوى الروح المعنوية لدى العاملين	26	أهمية الموارد البشرية
12	درجة الرقابة	27	مشاركة العاملين وقدرتهم على التأثير
13	درجة التماسك، التناقض	28	التأكيد على أهمية التدريب والتطوير
14	درجة المرونة، التكيف	29	التأكيد على الانجاز
15	التخطيط/تحديد الأهداف	30	الفعالية الشاملة

المصدر: صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 216.

(1) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 216.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الفعالية:

إن نجاح المنظمة وفعاليتها في العمل يحكم عليها من خلال هيكلها الشامل ووجودها الذي يهدف إلى تحقيق الأهداف ويمكن التعرف على مدى فعاليتها في ضوء أربع أقسام من العوامل وهي كالتالي:

1. النظام الاقتصادي: ويقصد به جميع الأنشطة والوظائف التي تتناولها عمليات الإنتاج في المنظمة وعليه فإن فعالية المنظمة والعمل فيها وفق هذا القسم من خلال السمات أو الخصائص التالية:

- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك التي توجد بها درجة منخفضة.
- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري تكون أكثر من تلك التي توجد بها درجة منخفضة من المختصين في مجال التقسيم.
- إن المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية تكون أكثر فعالية من تلك التي تحتوي على درجة منخفضة من الآلية.⁽¹⁾

2. النظام السياسي: ويعني بالنظام السياسي داخل المنظمة تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة، بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها في ضوء هذا البعد للمنظمة ذات الفعالية العالية هي التي تتصف بالصفات التالية:

- إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من تلك التي تمثل قراراتها رغبة عاملها.⁽²⁾

(1) لخضر حلباوي: نفويض السلطة وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية، دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، بوزريعة، 2011، ص70.

(2) زبيدة مشير: البيئة المدرسية وانعكاساتها على الفعالية التنظيمية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2008، ص80.

- المنظمات التي تكون قراراتها مضبوطة تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات انفعالية مشبوهة.
 - إن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحركة.
 - إن المنظمات التي تخضع لإيديولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها، يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية.
 - إن المنظمات التي يوجد بها أعضاء فاعلين ومؤثرين بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية.⁽¹⁾
- 3. النظام الرقابي:** إن المعنى الخاص لنظام رقابي هو الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمات، ويمكن تحديد سمات فعالية المنظمة انطلاقاً من هذا المتغير على النحو التالي:

- إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع ما يحدث بداخلها لكن من وجهة أخرى، فإن المنظمات التي تتصف بأنظمة جزاءات متدرجة تكون أكثر فعالية عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات ربحية وللهولة الأولى.
- إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين علاقات محددة وموضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء ومزاج الرؤساء.
- تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها وفي كل الاتجاهات (رأسية، أفقية، دائرية).⁽²⁾

⁽¹⁾ زبيدة مشير: مرجع سابق، ص 80.

⁽²⁾ سامح عبد المطلب عامر، محمد سعيد قنديل: التطور التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص66.

4. النظام البيئي: ويقصد به تلك المحدّات التي تتعلق بالسكان والبيئة، ومنه تكون محدّدات فعالية التنظيم على النحو التالي:

- تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات صغيرة الحجم.
 - إن المنظمات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة، بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد فيه، تكون أكثر فعالية فيما لو كانت متوقعة أو مغلقة على نفسها ولا يوجد لها امتداد طبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي تكون جزءا منه.⁽¹⁾
- وانطلاقا مما سبق، يمكن النظر إلى المعايير الخاصة بفعالية المنظمة باعتبارها مجموعة الأهداف التي تود هذه المنطقة تحقيقها في الآجال القريبة أو البعيدة أو بمعنى آخر بقاء المنظمة أمر مرهون بقدرتها على البقاء والنمو، ويمكن تحقيق ذلك بتوفر جملة من الآليات منها على سبيل المثال: عدم التضارب في المصالح داخل المنظمة والتقليل قدر المستطاع من نسبة التوتر والصراع بداخلها ومواجهة مشكلاتها، مع تكوين علاقات واضحة وصريحة بين أفرادها عن طريق تنمية هذه العلاقات والقيم التي من شأنها أن تنميها وتطورها، وفي الأخير يجب التأكيد على العمل الجماعي كأسلوب من أساليب الأداء العضوي لوظائف المنظمة.⁽²⁾

▪ وهناك تصنيف آخر قام به الباحثون والمختصون في تحديد وعرض هذه العوامل كما يلي:

العوامل الفنية والتكنولوجية: تتمثل في العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والأدوات وظروف العمل، والأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين وإستراتيجية الإدارة والسلوك المنظمي، وترتبط هذه العوامل بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمنظمة وسبل تحقيق أدائها الفني بوجه عام.⁽³⁾

(1) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 226.

(2) ناصر قاسيمي: الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دراسة نظرية تطبيقية، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2013، ص ص 100، 102.

(3) خليل محمد حسن الشمعان: مرجع سابق، ص 333.

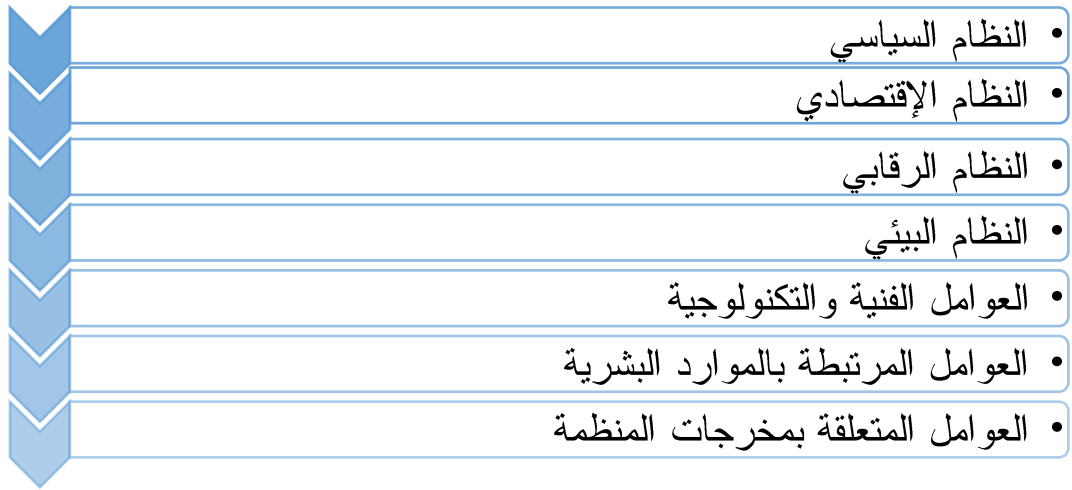
ب-العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:

تشتمل على معنويات العمال واتجاهاتهم ودوافعهم ورغباتهم وسبل الإتصالات المعتمدة بينهم والصراع وبيئة العمل وسبل معالجة المشكلات والظواهر الخاصة بالعمل إضافة إلى العلاقات غير الرسمية المختلفة والأسس المعتمدة في تعميقها وتطويرها بالشكل الذي يعزز الإستقرار المنظمي والتوازن المتحرك والمتفاعل للمنظمة.

ج-العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:

تتضمن ردود الفعل المنعكسة من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام سواء متعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية أو قدرتها على توفير سبل الإشباع في الوقت والمكان المناسبين ، وتعد هذه المتغيرات وأثارها ذات أهمية كبيرة في خلق المواءمة الهادفة بين المنظمة وبيئتها و توفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيها.⁽¹⁾ ويمكن توضيح جملة من هذه العوامل في المخطط التالي:

الشكل (05): العوامل المؤثرة في الفعالية



الفعالية التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين

(1) خليل محمد حسن الشمعان، حمود خضير كاظم: مرجع سابق، ص ص 333، 334.

رابعاً: متطلبات الفعالية

هناك عدة متطلبات وخطوات من أجل زيادة الفعالية التنظيمية في العمل أهمها:

1. اللامركزية والتفويض: وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة خاصة في المنظمات الكلاسيكية، ومنه درجة من الحرية في توجيه الأنشطة وتحمل المسؤولية وأهم من ذلك إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم.

2. توسيع العمل: وهو يشجع تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية على الملل والنفور...⁽¹⁾

3. تسطير الأهداف وصناعة القرار: يقوم بتسطير الأهداف أفراد أو جماعات داخل المنظمة الأمر الذي يجعل هذه الأهداف عرضة لتغيير من وقت لآخر مما قد يعوق عملية صنع القرار و اتخاذه وذلك من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على أنها ثابتة ومحدودة، حيث أن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها، وسواء تطابقت الأهداف التشغيلية الواقعية مع الأهداف الرسمية أم لا فهي مشتقة منها كونها نتاج إدراك تلك الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري من خلال أنماط التفاعل المستمر داخلها، والتميز بالتغير مما يؤدي إلى تغيير الأهداف وفي هذا السياق يمكن ذكر ثلاثة أسباب لتغير أهداف المنظمة وهي:

- تفاعل المنظمة مع بيئتها مباشرة.
- التغييرات التنظيمية الداخلية.
- الضغوط غير المباشرة للبيئة العامة.⁽²⁾

⁽¹⁾ مايكل تي مانيسون، جون إم ايفانسيفيتش : كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، الأهلية، الأردن، 1999، ص 571.

⁽²⁾ ريتشارد ه. هال: المنظمات (هياكلها، عملياتها ومخرجاته)، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2001، ص 571.

4. زيادة فعالية الاتصال: يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين شبكة الاتصالات داخل التنظيم ويمكن

إيجازها فيما يلي:

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات.
- إنشاء لجان مشتركة تظم عناصر وممثلين من مختلف المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة الأفكار والقرارات وتسهيل تنفيذها.
- تنظيم اجتماعات عامة دورياً، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يكتنفها الغموض وتقديم الحلول.
- الاعتماد على مسيرين أكفاء من مواقع العمل التي يعتمد تنفيذ المهام فيها على الاتصالات بمختلف أنواعها.
- تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية feed-back والاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة إلى المشرفين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن.

ولكن مثل هذه الأفكار لزيادة الفعالية تواجه صعوبات عديدة، كعدم منح الأهمية الكافية للاتصالات مما ينعكس سلباً على الفعالية كما أن الإدارة كثيراً ما تعمل كسبب الممثلين النقابيين عن طريق مختلف الإجراءات كالترقية والسكن... إلخ حتى يقوموا بالتواطؤ مع الإدارة.⁽¹⁾

فالإدارة تبنت أفكارها ولكنها طبقتها ضمن إطار النظرية التقليدية وفرضياتها الإدارية بالسيطرة فالمشاركة تصبح شكلية حيث تطبق وكأنها وسيلة للتحايل، والتفويض ليس طريقة فعالة لممارسة الإدارة بالسيطرة، لذا يجب على الإدارة أن تتجه هي ذاتها نحو تحقيق أهداف المنظمة وليس الحفاظ على سلطتها الشخصية ومثل هذه الإدارة لا بد أن تجد أفكاراً مبدعة تطبقها بنجاح من أجل تحسين فعاليتها.⁽²⁾

(1) بوفلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.ت، ص ص 43، 45.

(2) مايكل تي مانيسون، جون إم إيفانسيفيتش: مرجع سابق، ص 752.

خامساً: مظاهر الفعالية: تتجلى صور الفعالية في المظاهر التالية:

1. **المظهر الاقتصادي:** وهو المظهر المعتمد من قبل المسيرين بحيث تأخذ الأشكال التالية:

- درجة تحقيق الأهداف.
- مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها.
- نوعية المنتجات والخدمات من قبل المؤسسة.

2. **المظهر الاجتماعي:** وهو المظهر الذي يعتمد من قبل الأفراد في المؤسسة كأطراف فاعلة وليس

فقط كعوامل إنتاج وتأخذ هذه الصورة الأشكال التالية:

- المناخ الاجتماعي في المؤسسة.
- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة.
- النشاطات الاجتماعية للمؤسسة.

3. **المظهر التنظيمي:**

- احترام الهيكل الرسمية: والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم والتي تختلف عن هيكل الفعلية والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكل الرسمية والعلاقات غير الرسمية والتي تنشأ داخل المؤسسة.

• **العلاقات بين المصالح:** باعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة به وأهداف خاصة به ويمكن أن يؤدي تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية.

- نوعية انتقال المعلومات أفقي أو عمودي يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.
- مرونة الهيكل: والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة

الخارجية.⁽¹⁾

⁽¹⁾ عبد الوهاب السويسي: الفعالية التنظيمية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 104.

سادسا: خصائص المنظمة الفعالة

إن المنظمة الفعالة هي التي تأخذ بعين الاعتبار حاجات الأفراد تماما كما تعتني بحاجات التنظيم، فتضع مثلا قواعد وأسس واضحة موضوعية للسلوك والأداء والعلاقات وتحل المشكلات التنسيق والاتصال، وهكذا نجد أن المنظمة الفعالة لا تقتصر على خصائص معينة يمكن أن تعمم على بقية المنظمات أو تشتق منها نظرية عامة للفعالية، لأن الأمر هنا يتوقف على خصوصيات كل منظمة على حدا وأهدافها وطبيعة نشاطها وتركيب القوة العاملة فيها من حيث قيمها ورغباتها وطموحاتها وما إلى ذلك وبالتالي إذا كانت هناك خاصية يمكن أن توصف بها المنظمات الفعالة فهي تكيفها وتأثيرها الايجابي في البيئة الخارجية والداخلية التي ترتبط بها.

ويرى الباحثان سعيد يس عامر ومحمد عبد الوهاب أن هناك خصائص تتميز بها المنظمات الفعالة وهي:

- وجود هدف محدد ومتفق عليه، يعرفه الأفراد والمديرون وتوفر التوجيهات اللازمة للوصول لهذا الهدف.
- تحديد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار، بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأشخاص.
- تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة.
- توجد مراكز اتجاه القرارات حيث توجد المعلومات الملائمة ولا ترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.
- التطلع إلى فرص التحسين والبحث عن الجديد وتشجيع المبادرة والابتكار وانتشار روح الاكتشاف والمغامرة المحسوبة أو المخططة، وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات. (1)

(1) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص ص، 220 221.

• النظرة الايجابية للأفراد وحسن توجيه طاقتهم والتعرف على دوافعهم وتأكيد مفهوم الوضعية والالتزام.

• القياس الدقيق للإنجازات والتعرف على نواحي القوة والضعف وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراء المناسب.⁽¹⁾

وذكر كل من "روبارت وترمان" و "توم بيترز" جملة من خصائص المنظمات الفعالة وهي كالتالي:

• التأكد على الإنجاز .

• الاهتمام بالعملاء و تفهم حاجاتهم .

• درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف.

• زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.

• تفهم العاملين لأهداف التنظيم و التفاعل معها.

• وجود علاقات جيدة مع المنظمات المشابهة.

بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.

اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية، و إتاحة حرية أكبر للتصرف و الإبداع.⁽²⁾

⁽¹⁾ صالح بن نوار: مرجع سابق، ص ص221.

⁽²⁾ أحمد ماهر: التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص34.

سابعا: دور العنصر البشري في تحقيق الفعالية

تتطلب الفعالية في إدارة المنظمات للمحافظة على معدل من النمو ووجود علاقات تساند وتكامل بين الأفراد داخل التنظيم وحتى خارجه وذلك من خلال كل المراحل وفي أداء العمليات التنظيمية. ونسبة عالية من العمل الذي يتم أدائه في المنظمات يتم من خلال الجماعة وليس من خلال الوسائل المتطورة، فتطوير المنظمات يتطلب بالدرجة الأولى ضرورة العمل على الاستثمار في تنمية الأفراد وتدريبهم وتكوينهم وفقا لاحتياجاتها الخاصة ووعيهم بأهداف المنظمة و كل هذا من خلال إدراك دور جماعات العمل أو العنصر البشري في كل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية وغيرها... بشكل عام والقوى العاملة بشكل خاص، فكلما كان إعداد الموارد البشرية اللازمة للتنمية فاعلا من حيث الكفاءة والقدرات والمهارات كانت خطط التنمية قادرة على تحقيق أهدافها الرامية في النهاية إلى توفير مستويات معيشية جيدة للأفراد والمجتمع.⁽¹⁾

ولكي يكون دور العنصر البشري فعالا داخل المنظمة يجب توفير مجموعة من المقومات في جماعات العمل الفعالة منها:

- أن تكون قيم وأهداف الجماعة مشبعة ومتكاملة ومعبرة عن قيم وحاجات أعضائها.
- حدوث تفاعلات الجماعة في جو مدعم وبيئة ملائمة تسودها الثقة بين العاملين والافتتاح أن بإمكانهم المساهمة في تحقيق الأهداف إذا أتاحت لهم الفرصة.
- توافر درجة عالية من الدافعية من جانب أعضاء الجماعة مما يساعد على قبول قيم أساسية بدون معارضة ويساهم في تحقيق أهداف الجماعة.⁽²⁾

(1) الصالح سكري: المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة قاصدي مرباح، باتنة، 2007، 2008، ص 84.

(2) أحمد عرفة، سمية شلبي: فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الانساني، مؤسسة شهاب الجامعة، الاسكندرية، 2002، ص 210.

- تبني فلسفة النظر إلى العمل داخل الجماعة بمفهوم تعاوني يضمن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات من جانب أعضائها.
- العمل في جماعات لفترة طويلة بالمنظمة يساعد على تطوير وتدعيم علاقات سليمة وبناءات بين أعضائها.
- تبني قيم هامة للجماعة لأنه كلما زادت أهمية القيم كلما زاد احتمال قبولها من جانب الأعضاء.⁽¹⁾

ثامنا: الفعالية والكفاءة

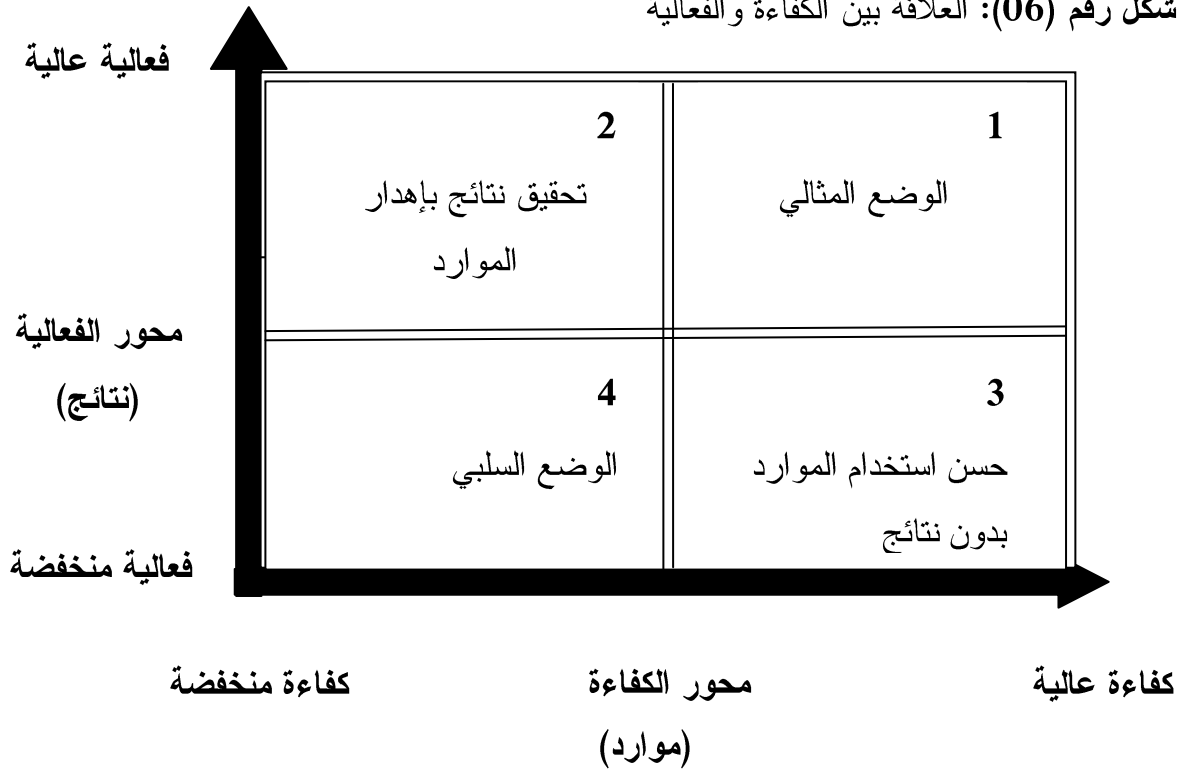
1. العلاقة بين الفعالية والكفاءة:

يمكن تحديد العلاقة بين مفهومي الفعالية والكفاءة على أساس أن الكفاءة شرط للفعالية، ومن ثم لن يكون الأداء فعالاً حتى يكون كفؤاً، ولكن يمكن أن يكون الأداء كفؤاً وليس فعالاً، وذلك حينما يتم استغلال الموارد استغلالاً جيداً لكن في غير الغرض أو المجال المفيد، والشكل التالي يوضح مفهومي الكفاءة والفعالية والعلاقة بينهما⁽²⁾:

(1) أحمد عرفة، سمية شلبي: مرجع سابق، ص 210.

(2) أحمد ماهر: تصميم المنظمات: (مدخل في التحليل التنظيمي)، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2011، ص 68.

شكل رقم (06): العلاقة بين الكفاءة والفعالية



المصدر: أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 68.

يتضح من هذه المصفوفة أنه توجد أربع حالات لعلاقة الفعالية بالكفاءة:

أ. **الوضع النموذجي:** حينما تكون الكفاءة مرتفعة والفعالية مرتفعة وهذا هو الوضع النموذجي الذي ينبغي أن تعمل الإدارة على تحقيقه، حيث تقوم باستغلال الموارد أنسب استغلال ممكن مع توجيه هذه الموارد لتحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة.

ب. **الوضع غير الممكن:** وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفعالية مرتفعة، وهذا أمر غير ممكن حيث أنه لا يمكن الوصول إلى الفعالية المرتفعة بدون الكفاءة العالية في استغلال الموارد، إلا أنه يمكن تصور الوصول إلى نتائج جيدة ولكن بإهدار واستخدام عديد من الموارد المكلفة. (1)

(1) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 68، 69.

ج.وضع الفشل: وفيه تكون الكفاءة عالية والفعالية منخفضة، وفي هذه الحالة تقوم الإدارة بالاستغلال الأنسب والاستخدام الجيد للموارد المتاحة ولكن النتائج المحققة منها تكون سالبة أو غير مرغوبة للمنظمة.

د.الوضع السالب: وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفعالية منخفضة أيضا حيث لا تقوم الإدارة بالاستغلال الجيد للموارد ولا بتحقيق النتائج والأهداف المرغوبة بالمستوى المناسب.

← لذلك فإن الإدارة الناجحة هي التي تقوم بتوجيه استخدام الموارد في الاتجاه الصحيح الذي يضمن تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة والمجتمع.

ويظهر مفهوم الفعالية لكي تأخذ في الحسبان اعتبارات أخرى بالإضافة إلى الكفاءة ومن أمثلتها رضا الأطراف المستفيدة من المنظمة كالمستهلكين والموردين والعاملين والمديرين والمجتمع، ومن أمثلتها الظروف التي تمر بها المنظمة وعليه فسوف يتم التركيز على مفهوم الفعالية.⁽¹⁾

2.الفرق بين الفعالية والكفاءة:

يشير مفهوم الكفاءة إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات وغالبا في نطاق زمني قصير الأجل، فالمدير الكفاء هو الذي يحقق أفضل نتائج أو مخرجات مقارنة مع المدخلات المستخدمة في تحقيق هذه النتائج أو المخرجات.

ومن جانب آخر، يشير مفهوم الفعالية إلى قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها وبما في ذلك تحقيق موقع تنافسي متميز في السوق، وبمعنى آخر تشير الفعالية إلى أداء الأشياء الصحيحة في حين تشير الكفاءة والفعالية إلى الآتي:⁽²⁾

(1) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص69.

(2) نبيل محمد مرسى، مرجع سابق، ص 63.

- الكفاءة عامل داخلي يعكس قدرة المنشأة على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد، في حين أن الفعالية عامل خارجي يعكس علاقة المنشأة بالبيئة الخارجية.
- تتحقق الكفاءة في إطار زمني قصير الأجل، في حين تتحقق الفعالية في نطاق زمني طويل الأجل.
- يقع عبء تحقيق الكفاءة على عاتق الإدارة التشغيلية (المدير التشغيلي أو مدير التشغيل)، في حين تقع مسؤولية الفعالية في تحقيق الأهداف أي التوجه الاستراتيجي على عاتق الإدارة العليا (المدير الاستراتيجي).⁽¹⁾

وهناك من يميز بين الكفاءة والفعالية في الجدول التالي:

جدول رقم (03): الفرق بين الكفاءة والفعالية.

مصادر الاختلاف	الكفاءة	الفعالية
الهدف	الوسائل، الإمكانيات، المدخلات	الرسالة، الأهداف، المخرجات
المتغيرات	متغيرات تشغيلية للعمليات	متغيرات إستراتيجية، الأهداف
السلوك	فعل الشيء بطريقة صحيحة	فعل الشيء الصحيح
قياس الإنتاجية	معادلة المدخلات والمخرجات الفعلية	معادلة المخرجات الفعلية والمخرجات المستهدفة
نقط الاهتمام	مؤشرات داخلية، التكاليف، المواصفات	مؤشرات خارجية، المنافسة، ورضا المجتمع
الرؤية المستقلة	قياس الأداء في المدى القريب	قياسه على المدى البعيد
اتجاهات الكفاءة	أحيانا تسمى الكفاءة الداخلية	وأحيانا تسمى الكفاءة الخارجية

المصدر: ناصر قاسمي: مرجع سابق، ص70.

(1) نبيل محمد مرسي: مرجع سابق، ص63.

تاسعا: معوقات تحقيق الفعالية

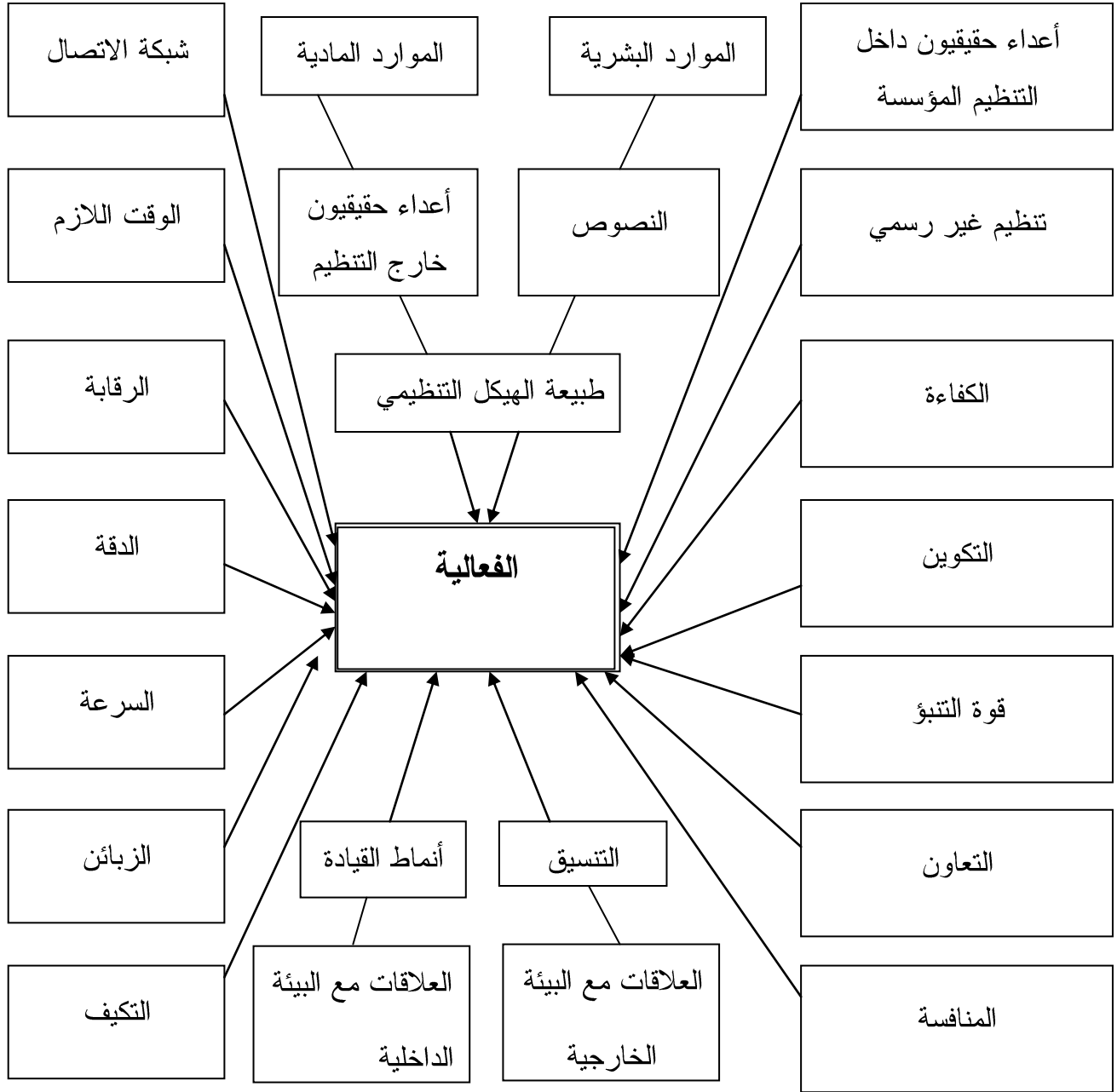
من بين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها إزاحة العراقيل غير الموضوعية والتنبؤ بالعراقيل الموضوعية والقدرة على إزاحة أكبر قدر منها لأجل تحقيق الأهداف لذلك يجب تطوير طرق ومناهج تحقيق الأهداف والتي تسمح لنا بالحصول على أقصى قدر منها، مركزا في نفس الوقت على تحديد الأهداف وتسيير المهام، وعلى التنظيم الذي يتسبب نقصه في نقص الفعالية بنسبة كبيرة.

ويمكن أن نلاحظ من خلال المخطط الآتي الكثير من العوامل التي تعرقل تحقيق الفعالية التنظيمية في العمل وهي في غالبيتها إما أن تصبح عائقا وظيفيا أو تصبح أدوات تساعد على تحقيق الفعالية لأجل ذلك يدافع التنظيم عن أهدافه، هذا من خلال جملة من المضادات المتوفرة لديه مثل التعاون والتنسيق أو استمالة العناصر المضادة له ليعيد توجيهها في خدمة مصالحه، ويمكن إضافة عنصر آخر لتحقيق الفعالية وهو درجة الكفاءة في إنجاز المهام.⁽¹⁾

والمخطط التالي يوضح أهم العوامل التي تعيق تحقيق الفعالية:

(1) فيصل حسونة: مرجع سابق، ص ص68، 69

الشكل رقم (07): العوامل التي تعيق تحقيق الفعالية.



المصدر: فيصل حسونة: مرجع سابق، ص 69.

❖ تناول هذا الفصل جانب تنظيمي في غاية الأهمية، وهو الفعالية من حيث المداخل والمؤشرات والعوامل المؤثرة فيها وكذلك أهمية العنصر البشري في تحقيق الفعالية، إلا أن هناك صعوبة في إيجاد مقاييس ثابتة ودقيقة في تحديد المؤشر أو العنصر الذي يمكن من خلاله تقييم مدى كفاءة وفعالية التنظيم، لأن لكل مؤسسة أو منظمة واقعها الخاص بها والذي لا يمكن تعميمه على بقية المؤسسات الأخرى، نظرا للظروف والأهداف التي نشأت من أجلها، وكذلك نتيجة اختلاف الثقافات والقيم التي تنطلق منها كل مؤسسة.

وأخيرا يمكن القول أن الفعالية هي التحرك نحو الهدف ضمن مجموعة من العوامل التي يمكن السيطرة عليها جزئيا أو هي قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه التي جاء من أجلها.

الفصل الرابع :

البعد النظري للدراسة

أولاً: النظريات الكلاسيكية

- 1- نظرية الإدارة العلمية "تايلور"
- 2- نظرية التقسيم الإداري "فايول"
- 3- النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر"

ثانياً: النظريات النيو كلاسيكية

- 1- مدرسة العلاقات الإنسانية "إلتون مايو"
- 2- نظرية (X) و (Y) "ماقريقور"

ثالثاً: النظريات الحديثة

- 1- نظرية هيكلية الحاجات "ماسلو"
- 2- نظرية التوقع "فروم"
- 3- نظرية العدالة "آدمز"
- 4- نظرية ذات العاملين "هيرزبرغ"
- 5- نظرية (Z) اليابانية "أوشي"

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

1/ نظرية الإدارة العلمية لتايلور: يعد فريدريك تايلور مؤسس حركة الإدارة العلمية، حيث تركزت آراء تايلور حول البحث العلمي في الإدارة محاولاً إبراز أهميتها كعلم، مبيناً تطبيقاتها في مختلف النشاطات البشرية، لاسيما في مجال الصناعة.⁽¹⁾ طبق تايلور الأسلوب العلمي في الإدارة كحل لمشكلتين أساسيتين هما مشكلة زيادة الإنتاجية ومشكلة فعالية الإدارة معتبراً أن هاتين المشكلتين هما سبب نجاح أو فشل مؤسسات الأعمال. وأن في حل مشكلة تنظيم فعالية الإدارة الطريق لحل مشكلة زيادة الإنتاجية ولا يتم ذلك إلا بتطبيق المبادئ الأربعة التالية:

- تنمية علم حقيقي للإدارة من خلال تجميع وتحليل وتصنيف المعلومات المتوفرة في مجال الإدارة لتكون مرجعاً للإداريين ويسترشدون به عند الحاجة.
 - الاختيار العلمي للأفراد على أساس الموضوعية الدقيقة تعتمد على المهارة والتخصص.
 - تنمية وتدريب الأفراد على أسس علمية تتفق وطبيعة العمل الموكل إليهم للمحافظة على مستوى عال في الأداء والسلوك.
 - تنظيم الإدارة وتقسيم العمل فيها بطريقة يمكنها من القيام بواجباتها بشكل أكثر فعالية ضمن مبدأ التخصص⁽²⁾.
 - وبذلك فالفعالية التنظيمية حسب تايلور تتحقق من خلال التحليل والتخطيط الدقيق باستعمال الأساليب العلمية ولا مجال للتخمين.
- تتحقق الفعالية من خلال مبادئ تقسيم العمل والتخصص ودراسة الحركة والوقت والاقتصاد في التكاليف والقضاء على الإسراف.⁽³⁾

(1) أسامة خيرى: الإدارة العامة، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص49.

(2) صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص ص22،23.

(3) عبد الوهاب سويسى: المنظمة- المتغيرات - الأبعاد - التصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص 23.

- ركزت نظرية الإدارة العلمية على متغير العامل باعتباره رجل اقتصاد تحركه الدوافع المادية وهي الأكثر طلبا في ذلك الوقت لأن المجتمع في تلك الحقيقة لم يصل إلى مرحلة الرخاء الاقتصادي فالفعالية التنظيمية للعمل والمؤسسات ارتبطت بالمعايير الاقتصادية ونخص بالذكر الكفاءة الإنتاجية.(1)

- وترتبط أيضا الفعالية عند "تaylor" بالتنظيم العلمي للعمل من خلال دراسته لمشاكل الإنتاجية على مستوى الورشات ويقوم التنظيم العلمي للعمل على مبادئ أهمها:

- ضرورة استبدال الطرق التقليدية في العمل.
- ضرورة تحمل الإدارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم للقيام بالأعمال.
- ضرورة تعاون الإدارة والعاملين بحيث تقوم الإدارة العليا بالتخطيط والإشراف بينما العمال يقومون بالتنفيذ.(2)

2/ نظرية التقسيم الإداري لفايول:

- تفترض النظرية التي اقترنت بهنري فايول أن السيطرة على السلوك الإنساني تأتي من خلال وضع ضوابط محددة للأداء وذلك من خلال العملية الإدارية.(3)

- وأكد فايول من خلال تقسيمه للوظائف تنبثق فيها أوجه النشاط في المنشآت إلى ست مجموعات وهي:

- النشاط الفني: كالإنتاج والصنع وإخراج سلعة جديدة.
- النشاط التجاري: كالشراء، البيع والمبادلة.(4)

(1) عبد الوهاب سويسي: مرجع سابق، ص 23.

(2) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 70.

(3) سلمان محمود العميان: مرجع سابق، ص 40.

(4) علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، ط2، مصر، 2004، ص 71.

- النشاط المالي: وهو يهدف إلى حماية الممتلكات والأشخاص.
- النشاط المحاسبي: كالقيم بعمليات الجرد وعمل وميزان المراجعة...
- النشاط الإداري: كالتخطيط وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.⁽¹⁾

- نظرية الإدارة والتحفيز: لم يتعرض فايول لموضوع التحفيز من خلال دراسته إلا أن بعض مبادئه تقدم أفكاراً حول موضوع إذ نجد من بينها:

- مبدأ مكافأة الأفراد أي (التعويض) واعتبر أن المكافأة عن العمل المنفذ يجب أن تكون عادلة لكل من المرؤوسين وصاحب العمل ويتحقق ذلك عن طريق دفع أجور عادلة تتناسب مع مهارات الفرد وجهده ومستواه التنظيمي، وهناك مبدأ آخر وهو مبدأ المساواة حيث يجب أن يكون تعامل المديرين مع مرؤوسيهام على أساس من العدل والصدقة والعطف حيث أن ضمان ولاء المرؤوسين وتفانيهم في العمل يعتمد على شعورهم بالمساواة في تطبيق القواعد والإجراءات المختلفة في التنظيم وتحدث أيضاً عن مبدأ التعاون أو روح الفريق ويشير فايول هنا إلى أهمية أن يعمل الأفراد كجماعة واحدة وذلك سيؤدي إلى مزيد من الوحدة والقوة حيث أن (الاتحاد قوة) ويمثل اتحاد الأفراد وانسجامهم داخل العمل مصدر قوة للمنظمة إضافة إلى مبدأ الانضباط وذلك من خلال الاحترام الذي يظهره أعضاء التنظيم للقواعد والاتفاقيات التي تحكم عمل المنظمة ويتحقق ذلك من وجهة نظر فايول من خلال القيادة الجيدة والرشيده على كل المستويات داخل التنظيم والاتفاقيات العادلة (مثل زيادات معقولة في الرواتب) بالإضافة إلى عدالة طرق العقاب والجزاء للخارجين عن النظام.⁽²⁾

(1) علي محمد منصور: مرجع سابق، ص 71.

(2) علي الضالعين: أساسيات في إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر والتوزيع، ط3، 2005، ص ص، 51-55.

3/ النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

- ارتبط موضوع البيروقراطية بعالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" وقصد بهذا التعبير أن يصف النموذج المثالي للتنظيم القائم على أساس التقسيم الإداري والعدل المكتبي وقد هدف من نظريته إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف تؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي، ويرى أن النموذج البيروقراطي المثالي يقوم على مجموعة من الخصائص باعتبارها واجبات رسمية وطريقة ثابتة.

- وعلى الرغم من اهتمام ماكس فيبر بوصف التنظيم البيروقراطي، وأنه لكي يعمل هذا التنظيم بكفاءة لابد من أن يتوفر على الخصائص وتتوفرها يمكن تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة، لكن ظهرت مجموعة من الدراسات الانتقادية لنظرية البيروقراطية تنظر لظاهرة التنظيم على أنها ليست فقط مجموعة أفراد وإنما مجموعة من العلاقات بين الأفراد "ظهور مصطلح الجماعة" ومنه لا يمكن تحقيق الفعالية بالمنطلق السابق الذكر، لذلك ارتأت إدخال مجموعة من التعديلات لتكييف البيروقراطية مع عناصر العملية التنظيمية.⁽¹⁾

- إن ماكس فيبر مثله مثل "تايلور" و"فايول" لم يعطي اهتماما كبيرا لموضوع التحفيز إلا أنه عندما حدّد خصائص التنظيم البيروقراطي تطرق إلى ضرورة تعيين وترقية الأفراد حسب الجدارة وهو عنصر هام ويفتضي أن تحتكم قرارات تعيين الأفراد وترقية الموظفين إلى اعتبارات الكفاءة والتأهيل وليس لاعتبارات غير موضوعية مما يكفل الأداء الممتاز.⁽²⁾

- بالإضافة إلى استخدام الخبراء والأكفاء من الموارد المؤهلة وهذا يعني أنه لا مجال للمحسوبية في التنظيم البيروقراطي، حيث أن المبدأ البيروقراطي ينص على وضع الشخص المناسب⁽³⁾

(1) بوشلاغم حنان: المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم

الاجتماع تنظيم وعمل، جماعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2015، 2016، ص ص 109، 110.

(2) محمد قاسم قريوتي: مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، ط3، عمان، 2003، ص 61.

(3) بشير العلاق: الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 73.

في المكان المناسب وينحصر عمل الخبراء والمؤهلين المحترفين في اتخاذ القرارات الرشيدة وفي معالجة القضايا التكنولوجية والسهر على الكفاية في الأداء في الأعمال.⁽¹⁾

ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية

بعد فشل الفكر الكلاسيكي في تقديم الحلول الجدية الكفيلة لمعالجة بعض أزمات المؤسسة وخاصة في مجال المشكلات العمالية وانخفاض كفاءة الأداء، تغيرت النظرة للأجراء في المؤسسة كونهم كيانات ميكانيكية أو قطع غيار يمكن استبدالها إلى كيانات اجتماعية عضوية فعالة. حيث دخل على الخط علماء النفس والاجتماع وركزوا اهتمامهم على متغيرات جديدة للفعالية التنظيمية كطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وروح الجماعة وإشباع الحاجات الإنسانية بتحفيز الفرد (ماديا ومعنويا) والرضا الوظيفي... الخ، وهذا ما أعطى البعد الاجتماعي للفعالية التنظيمية والتي تبناها التيار النيوكلاسيكي من خلال الدراسات التي قام بها رواد ومفكروا هذا التيار حيث اعتمدوا على مداخل العلوم الاجتماعية والنفسية في دراسة الدافعية للعمل والتي تقر بأن العوامل النفسية تؤثر على ارتفاع إنتاجية المؤسسة.⁽²⁾

1. مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو:

في عشرينات القرن الماضي ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية تركز على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل مثل تحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الآراء. هذه النظرية مبنية على دراسة أظهرت زيادة بمقدار 30% في الإنتاجية بعد تطبيق التغييرات المذكورة.⁽³⁾

(1) بشير العلق: مرجع سابق، ص73.

(2) عبد الوهاب سويسبي: مرجع سابق، ص32.

(3) عبد العزيز شنيق: مرجع سابق، ص41.

ولقد كانت دراسة هاورثون إحدى الدراسات الرئيسية في هذا المذهب ففي عام 1924 و في مصنع تابع لشركة تم عزل مجموعة من النساء ووضعهم في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية لكن في ظروف عمل جديدة، حيث قام الباحثون بتقديم وجبات غذائية مجانية و ساعات عمل أقل و فترة راحة أكثر، كما تم السماح للموظفين بالقيام بالعمل في شكل مجموعات صغيرة.

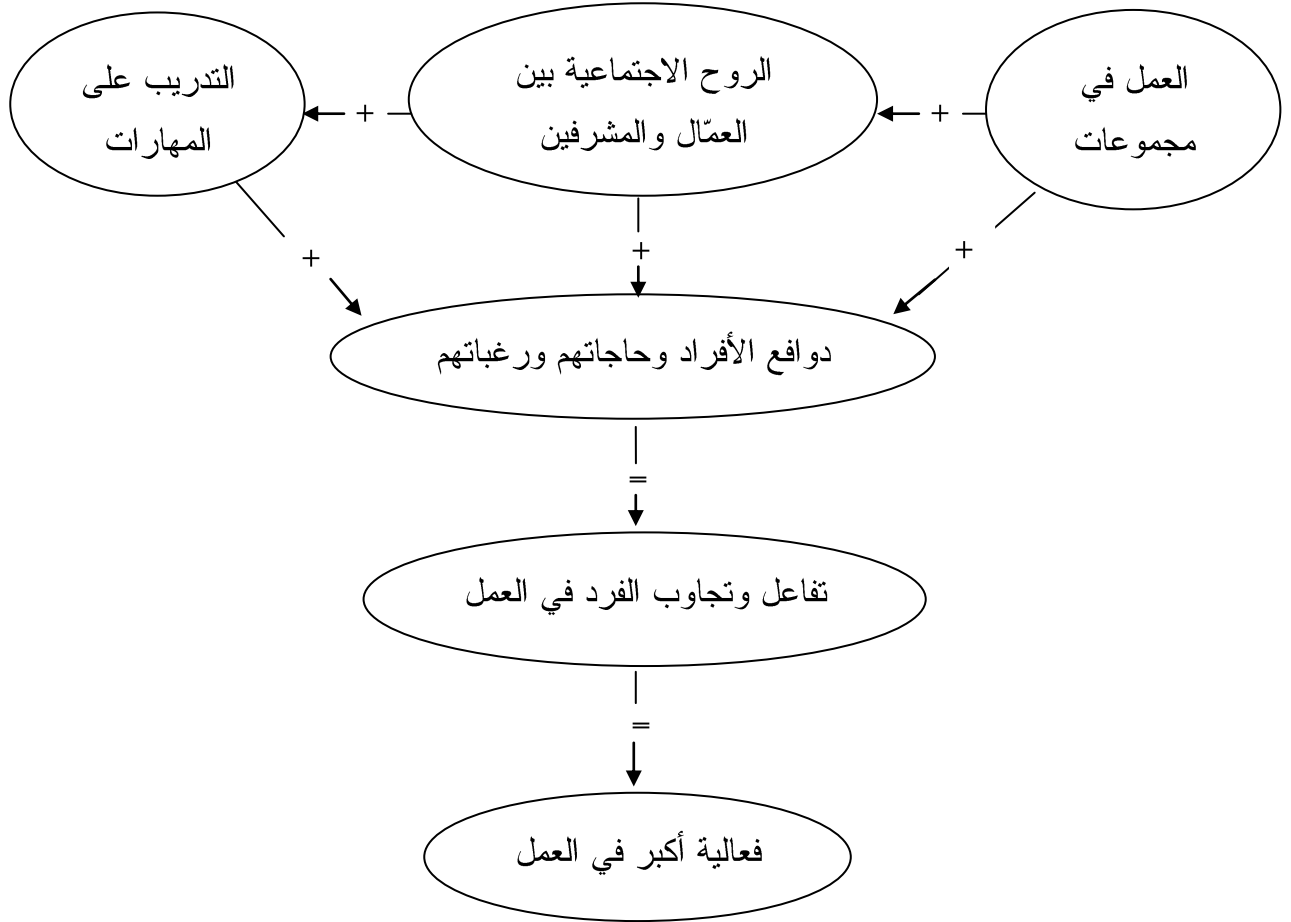
بالإضافة لتغيير في نظام الحوافز المالية بجانب هذه التغييرات المادية تم التغييرات في نظام الإدارة حيث أصبح المشرفون الاجتماعيون أكثر تفهما.

ولاحظ الدارسون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات وكان الاستنتاج الأولي أن التغييرات المادية هي سبب ولكن بعد عمل تغييرات سلبية كتقليل الإضاءة أو زيادة درجة حرارة الغرفة لحدّ يصعب العمل فيه كانت الإنتاجية لا تزال في ارتفاع، من ذلك استنتج الباحثون أن سبب زيادة الإنتاجية ليست تغييرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة إدارة العاملين فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين زادت الإنتاجية إلا أن هذه النظرية انتقدت لأنها ركزت على طريقة واحدة فقط كطريقة مثلى للتحفيز.⁽¹⁾

- ويمكن توضيح نظرة مدرسة العلاقات الإنسانية للفعالية في الشكل التالي:

(1) عبد العزيز شنيق: مرجع سابق، ص 41.

الشكل رقم (08): نظرة العلاقات الإنسانية للفعالية:



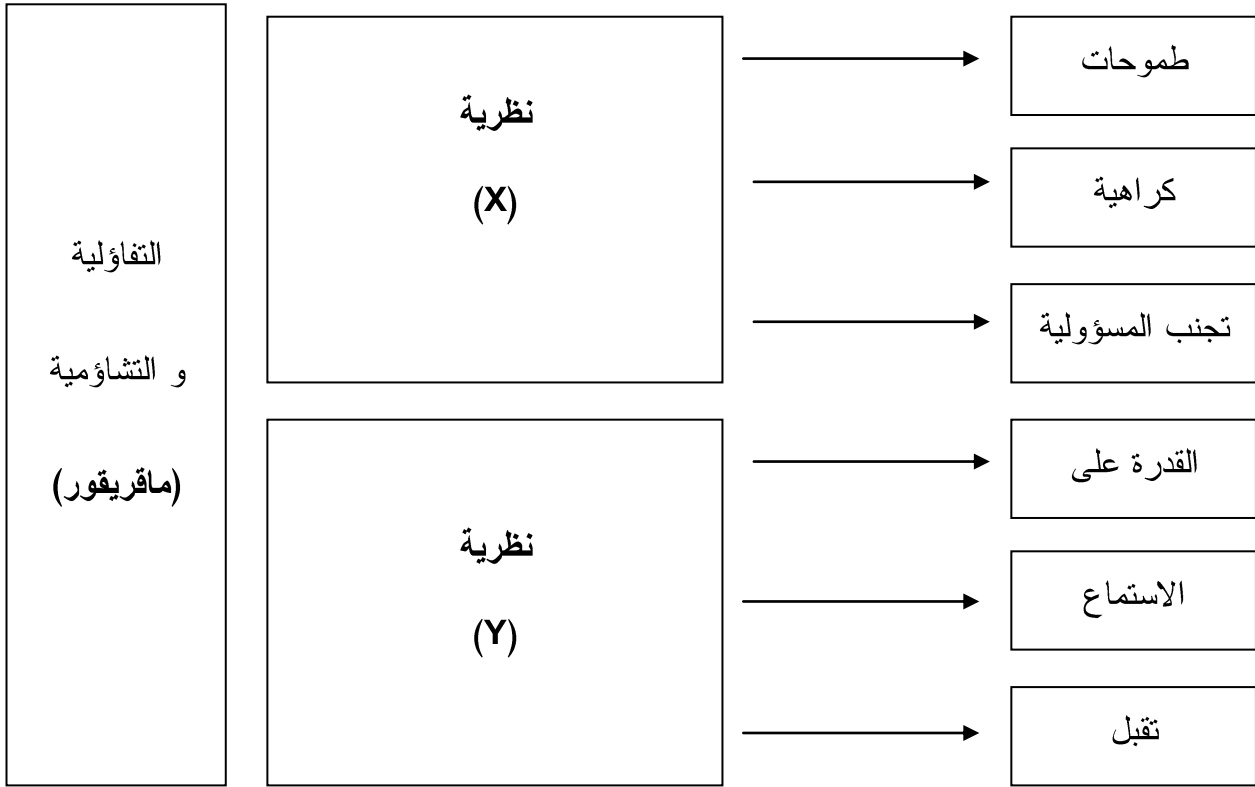
المصدر: من إعداد الطالبتين.

2/ نظرية (X) و (Y) لماقريفور: تعتبر نظرية (X) و (Y) لماقريفور أولاً وقبل كل شيء فرضيات عن نظرة المسؤول لعماله وكذا الإدارة وقد كانت هذه الفرضيات سبباً في ظهور أنماط مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه واصفاً واحداً منها بافتراضات (X) السلبية (التقليدية) والثاني بافتراضات (Y) الإيجابية.⁽¹⁾

- ويمكن توضيح مضمون نظرية ماقريفور في الشكل التالي:

(1) داوود معمر، الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2006، ص53.

الشكل رقم (09): مضمون نظرية ماقريقور



المصدر: نعيم إبراهيم الطاهر: الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص85.

▪ التحفيز في نظرية (X):

افتراضات نظرية (X) تتطلب التدخل النشط من جانب الإدارة ولتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة وإلا فإن الأفراد سوف يسودهم نوع من التراخي، إن لم تكن المعارضة لأهداف المنظمة، وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد بما ينطوي ذلك على عنف أو تهديد مستمر، فأدوات الإدارة هنا هي الإشراف والرقابة المباشرة وهذه في فلسفة الضغط أو ما يسمى بفلسفة « العصا والجزرة» التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة، فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتبات والملحقات وظروف العمل المادية الأخرى.⁽¹⁾

⁽¹⁾ نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص، 299-300.

وهي جميعها لا تخرج من كونها (الجزرة) التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه وبالتالي فإن تراخي الأداء يحول هذه الوسائل إلى (عصا) يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الأفراد.⁽¹⁾

▪ التحفيز في نظرية (y):

من خلال المبدأ الأساسي للنظرية الذي يقوم على أن العامل كفؤ وذو مسؤولية يمكن له أن يصل إلى أهدافه لتحقيق حاجاته وذلك من خلال توفير شروط تسمح له بذلك ألا وهي: منح المكافآت حاجات نفسية كما هو ممثل عند ماسلو ويكون ذلك بمساهمة العمال في التنظيم داخل المؤسسة ومن بين الوسائل التي ينصح بها ماقريفور هو دمج العمال في عمل ودفعتهم إلى رفع وتحسين الإنتاج كما وكيفا وتحفيزهم بأشترأكهم في اتخاذ القرارات وترقيتهم وخلق جو من الثقة في العمل و نوعا من الاحترام المتبادل.⁽²⁾

من خلال ما سبق نلاحظ أن "ماقريفور" لم يقدم أفكارا جديدة حول موضوع الحوافز بالعكس فهو قد قام بالدمج بين أفكار المدرسة الكلاسيكية ونظرتهم الناقصة للفرد وأفكار المدرسة السلوكية ونظرتهم العقلانية للفرد وقام في الأخير بإعطاء نظريته على شكل افتراضات (y) و (x).

⁽¹⁾ نوري منير: مرجع سابق، ص 300.

⁽²⁾ داوود معمر: مرجع سابق، ص 53 .

ثالثا النظريات الحديثة:

1/ نظرية هيكله الحاجات لماسلو: «Maslows hierarchy of needs»

نظرية الحاجات لماسلو من أكثر نظريات الحوافز شيوعا وذلك لقدرتها على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، افترض ماسلو أن حاجات الإنسان إذا ما أشبعت فإنها لا تعود دافعا للسلوك، لذا فالحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وتحفيزهم وأن الحاجات التي في أسفل الهرم يجب أن تشبع أولا.⁽¹⁾ ورتب ماسلو الحاجات الإنسانية هرميا حسب الأهمية كالتالي:

1. حاجات فسيولوجية **Physiological Needs** : وهذه الحاجات أساسية للبقاء وتشمل الحاجة

إلى الهواء، الماء، المأكل، العطش، المأوى، النوم، الجنس.

2. حاجات الأمن والحماية **safety Needs**: حاجات الأمن المادية والأمن النفسي، وتشمل حماية

الإنسان لذاته وممتلكاته، وفي المجال التنظيمي فإن الأمن والحماية يأخذ شكل الأمن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة، وبالرغم من الاعتمادية المتبادلة بين المنظمة والعاملين في تحقيق أهداف كل منهما، إلا أن العاملين أكثر اعتمادا على المنظمة في إشباع حاجاتهم المختلفة، وهذه الاعتمادية تجعل الأفراد بحاجة إلى التنبؤ في البيئة التنظيمية فيما يتعلق بالكثير من الأمور مثل الأمن الوظيفي، الترقية، العدالة، والمساواة في المعاملة... الخ

3. حاجات الحب و الانتماء **Love and Belongness Needs**: الحاجة إلى الانتماء

والصداقة والحب والعاطفة، والشعور والوجدان، والقبول الاجتماعي من طرف الآخرين.⁽²⁾

⁽¹⁾ فتحي أحمد ذياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة (بين النظرية والتطبيق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص 229.

⁽²⁾ A. H .Maslow. " A Theory of Human Motivation " Originally Published in Psychological Review, vole 50, 1943, p p 370,371.

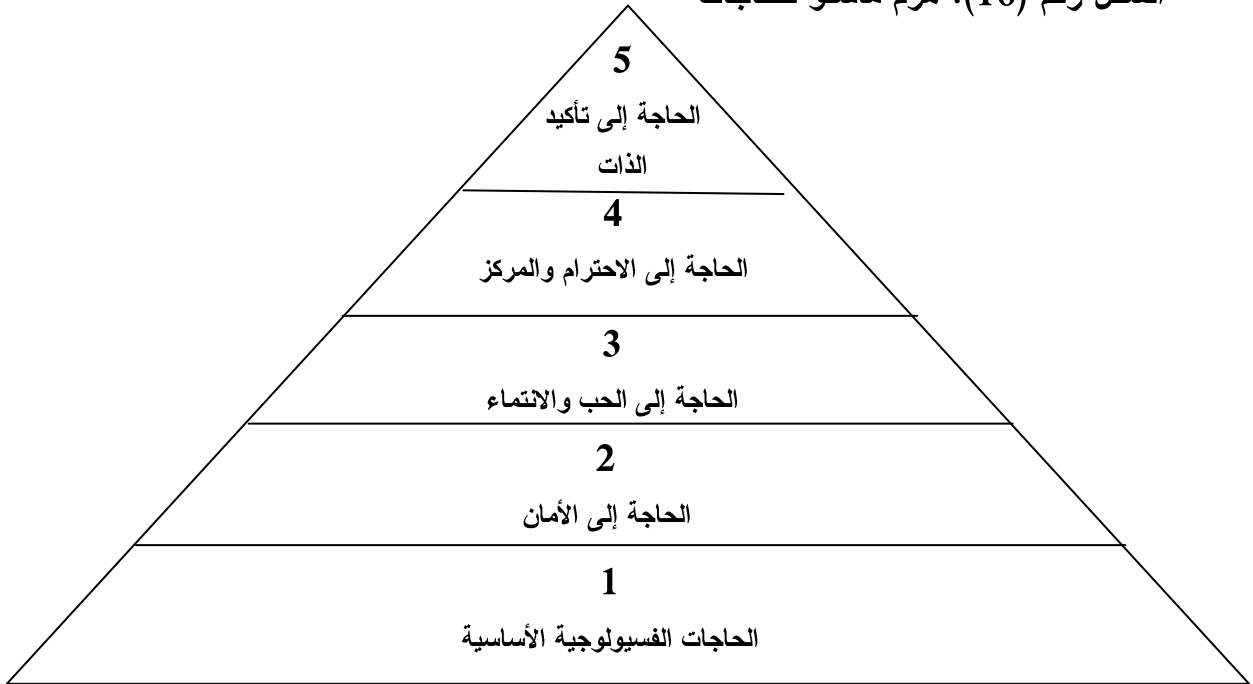
4. حاجات التقدير Esteem Needs:

حاجة تقدير الذات، احترام وتقدير الآخرين، الثقة بالنفس، المعرفة، الاستقلالية، الكفاءة، الشهرة، القوة، التميز، المكانة والمركز الاجتماعي...

5. حاجات تقدير الذات Self-Actualization Needs:

وتمثل حاجة ما يستطيعه الفرد أن يكون " to be what one is capable of becoming " وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة، المعرفة، المهارة، الإبداع، الابتكار، تحقيق أقصى طموح. (1) بناء على هذه النظرية فإن الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض ومرتبطة تصاعديا حسب الأهمية كما يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية

للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص337.

(1) A. H .MaslowOP .cit - p 373.

- ومن خلال جدول الحاجات لماسلو، يمكن القول أنه يجب على المؤسسة تحديد المستوى الذي يحتاج الفرد إلى إشباعه وتوفير مختلف الظروف لإشباعه ثم الانتقال من مستوى إلى مستوى آخر من الحاجات (إدراك الذات) وهذا بمثابة تحفيز يقدمه المدراء والمسؤولون عن العمال.
- ووفقا لسلم الحاجات لماسلو فإن المنظمة عليها أن تستجيب لهذه الحاجات وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (04): أساليب استجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم ماسلو

الوسائل التحفيزية	الحاجة
<ul style="list-style-type: none"> - أنظمة الدفع والأجور - برامج التغذية والإطعام - برامج وخدمات الإسكان 	الفسولوجية
<ul style="list-style-type: none"> - خطط العلاوات والمزايا العينية - الرواتب التقاعدية - برامج العناية بالأطفال - البرامج الصحية 	الأمان
<ul style="list-style-type: none"> - فترات الاستراحة - الفرق الرياضية - السفرات العائلية 	الاجتماعية
<ul style="list-style-type: none"> - الاستقلالية - المسؤولية - الدفع كرمز للموقع - نوعية المكتب وتأثيره 	احترام وتقدير الذات
<ul style="list-style-type: none"> - الوظيفة المتحدية (المهارات العلمية) - المواقع القيادية - الصلاحيات والاستقلالية 	تحقيق الذات

المصدر: نوري منير: مرجع سابق، ص290.

2/ نظرية التوقع:

• إن هذه النظرية التي وضعها (فروم) **Victor vroom** وطورها (ليمان بورتر) **porter lyman** و (ادوارد لور) **Edward lower** بعد ذلك تعد هذه النظرية من النظريات التي لاقت قبولا واسعا إذ أنها اعتبرت الحافز ما هو إلا نتيجة للعائد الذي يبحث عنه شخص ما، والسلوك المتوقع للحصول على ذلك العائد المرغوب.

ويمكن التعبير عن هذا النموذج في المعادلة التالية:

الحافزية: قوة الرغبة x التوقع. (1)

وتستند نظرية التوقع إلى أربعة مفاهيم أساسية:

أ. قوة الرغبة: وهو اعتقاد الفرد وإدراكه بأنّ الجهد المبذول في أداء عمل ما سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب، وتتمثل هذه الرغبة في نتيجة تحقق الفوائد المتوقعة من أداء عمل معين.

ب. التوقع: يتمثل التوقع باعتقاد الفرد بأن مستوى جهد معين يضعه في أداء عمل ما يستحق مستوى معين من الأداء.

ج. الوسيلة: هي طريقة ما يمكن من خلالها تحقيق نتيجة أو مستوى محدد، فعلى سبيل المثال قد يضع الطالب برنامج "دراسة يومية لمدة ساعتين على الأقل" يمكنه من الحصول على نتيجة معينة.

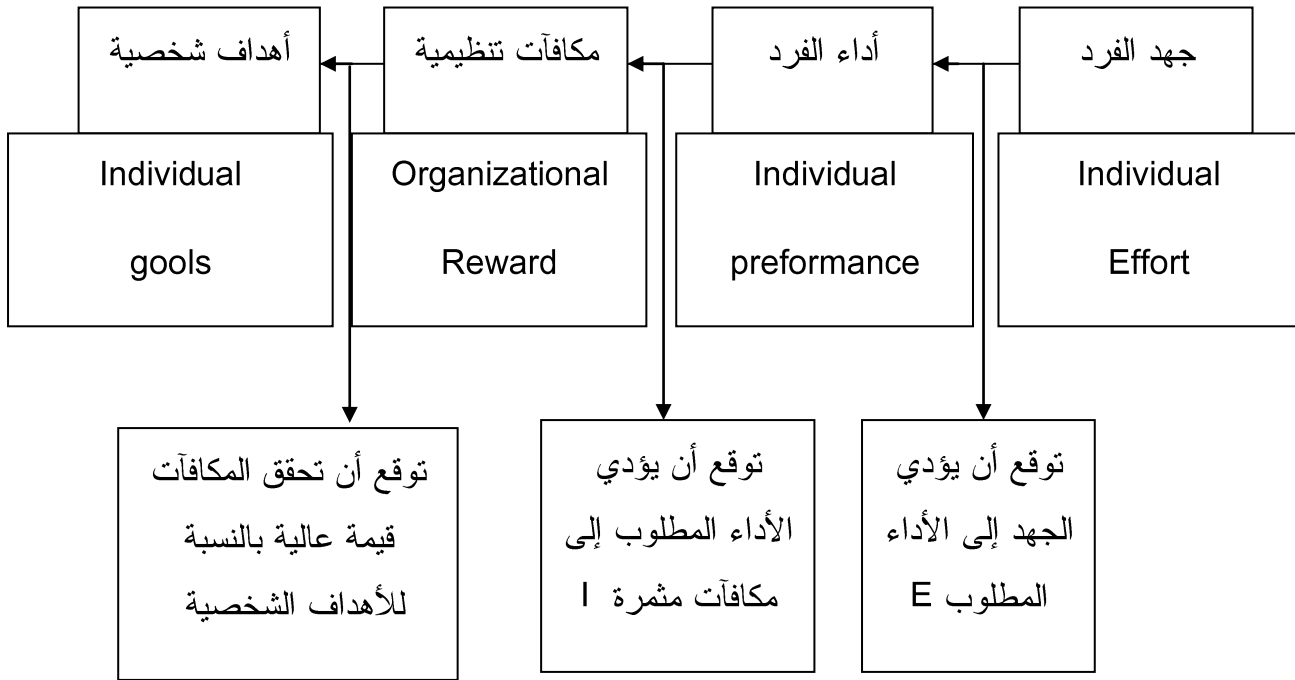
د. النتائج: وهي ما يحصل عليه الفرد من نتيجة جهد أو أداء ما. (2)

ووضع فروم مجموعة من العناصر والتي نوضحها من خلال الشكل التالي:

(1) نجم عبد الله الغزاوي، عباس حسين جواد: مرجع سابق، ص 341-342.

(2) فيصل حسونة: مرجع سابق، ص 82.

الشكل رقم (11): العناصر الأساسية في نظرية التوقع



المصدر: عبد الباري إبراهيم ذرة، محفوظ أحمد جودة: أساسيات في الإدارة المعاصرة (منحني نظمي)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2012، ص244.

يمكن القول أن نظرية التوقع لفرود تعمل على محاولة وضرورة فهم أهداف العمال ومحاولة العمل على تحقيقها من أجل تحفيزهم وتشجيعهم ودفعم للعمل أي خلق نوع من المكافأة بين ما يتوقعه ويقدمه العامل وما يحصل عليه فعلا مقابل ما يقوم به.

3/ نظرية العدالة:

وضع آدمز نظريته في منتصف الستينات⁽¹⁾ التي توضح كيفية تركيز الفرد على إدراك هل يتم معاملته بإنصاف مع الآخرين أم لا⁽²⁾، وسيتم شرح النظرية من خلال ما يلي:

⁽¹⁾ نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص222.

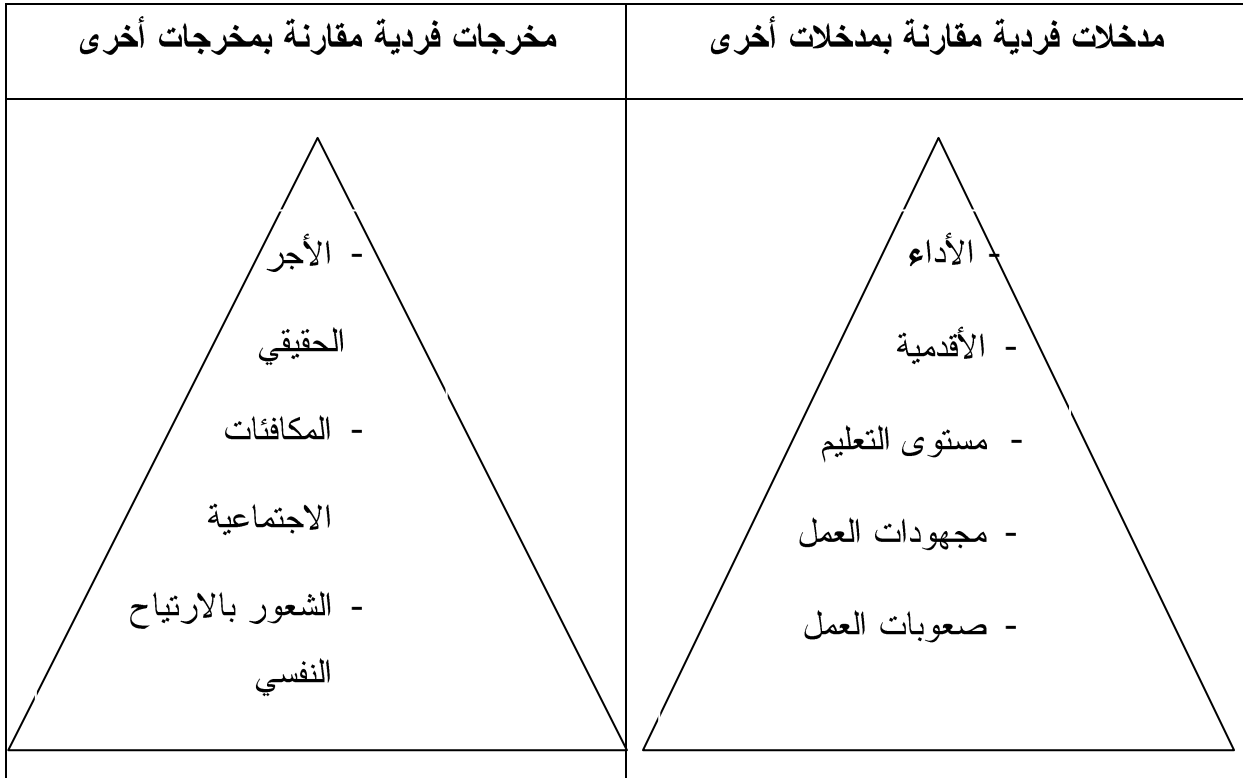
⁽²⁾ عبد الباري إبراهيم ذرة، محفوظ أحمد جودة: مرجع سابق، ص241.

• عرض النظرية:

يعتمد آدمز في نظريته على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي كالتالي:

- مدخلات ومخرجات الفرد: اعتبر آدمز أن مدخلات الفرد هي الجهد الذي يبذله الفرد وهي (الجدارة، الشخص، مستوى التعليم، المهارة، ومقدار الجهد المبذول في العمل...الخ)، أما المخرجات فهي التي يحصل عليها الفرد مقابل أدائه وتتمثل في: العوائد المادية، الترقية، الاهتمام الذاتي، التميز، التقدير، والاحترام⁽¹⁾، وتتضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): العناصر الأساسية في نظرية العدالة



المصدر: عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، دار الغرب الإسلامي، ط1، بيروت، 2006،

ص56

(1) سلمان محمود العميان: مرجع سابق، ص ص 298، 299.

- المقارنة: وهي مقارنة الفرد بين نسبة العوائد التي يتلقاها من المنظمة إلى جهوده وإسهاماتهم.⁽¹⁾

- وبالتالي فإن المقارنة بين الطرفين تتحقق فيها المساواة على النحو التالي:⁽²⁾

$$\frac{\text{عوائد آخرون}}{\text{جهودهم}} = \frac{\text{عوائد الفرد}}{\text{جهوده}}$$

- الإطار المرجعي(المرجع): يؤدي المرجع الذي يختاره العامل لزيادة تعقيد نظرية العدالة و المرجع

الذي يتم اختياره يعد عاملاً أساسياً في نظرية العدالة.⁽³⁾

ويرى آدمز أن الأفراد ينظرون إلى العدالة من زاويتين الأولى داخلية (يناسب العائد مع الجهد)

والأخرى خارجية (تناسب العائد مع الجهد المبذول) من قبل الفرد مع العائد والجهد المبذول من قبل

فرد آخر في منظمة أخرى وهنا نرى أن آدمز قد بنا وجهة نظره على افتراض أن هناك نقطة توازن

بين المدخلات والمخرجات يؤمن بها الأفراد وأنهم سوف يحاولون جاهدين الوصول إلى هذا التوازن

فإذا كان الفرد يستلم أجراً يتجاوز الجهد الذي يبذله عندما سيحاول بذل المزيد من الجهد للوصول إلى

حالة التكافؤ بين الأجر والجهد أو أنه سيعمل على تحسين جودة أدائه أما إذا توصل الفرد إلى أن

الأجر الذي يستلمه هو أقل من الجهد المبذول (عدم عدالة).⁽⁴⁾

وهناك وسائل وطرق يمكن للفرد أن يلجا إليها لإعادة المساواة تتلخص في الجدول التالي:

(1) عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ أحمد جودة: مرجع سابق، ص241..

(2) ظاهر محمود الكلالده: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمّان، 2016، ص125.

(3) ماجد العطيبة: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمّان، 2003، ص127.

(4) إحسان دهش جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمّان، 2011، ص234.

الجدول رقم (05): وسائل إعادة المساواة في نظرية العدالة

عدم العدالة	
في حالة شعور الفرد أن عواده أقل مما يجب	في حالة شعور الفرد أن العوائد أكثر مما يستحق
- طلب زيادة في الأجر	- طلب زيادة في أجور الآخرين
- بذل مجهود أقل	- بذل مجهود أكبر
- إيجاد تبرير لسبب تقاضي أجر أقل من الآخرين	- إيجاد تبرير لكونه يتقاضى أجر أكثر من غيره
- تغيير الفرد الذي تتم المقارنة به	- تغيير الفرد الذي تتم المقارنة به

المصدر: حسين مريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1،

عمان، 2006، ص256.

• أهمية نظرية العدالة في التحفيز:

تمتاز نظرية العدالة أنها تهتم بالجماعة وتأثيراتها وفهم الفرد وإدراكه الآخرين كذلك تدعو إلى إيجاد الطرق والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة معاملة الإدارة له، كما تركز على الحوافز النقدية نظراً لسهولة قياسها والإحساس بها وإدراك أهميتها وربطها بالعدالة.⁽¹⁾ ويمكن القول أن نظرية العدالة تساعد المنظمات على السير وفق أنظمة أجور وحوافز عادلة بين الأفراد ذلك من أجل التأثير الجيد على الدوافع والأداء وتحقيق الفعالية.

4/ نظرية ذات العاملين **Two-Factor Theory**: قام بتطوير هذه النظرية فريدريك

هيرزبرغ (Frederick Herzberg) وجماعته باستخدام أسلوب المقابلات مع مائتي شخص من

مهندسين ومحاسبين وبموجب هذه النظرية يوجد مجموعتان من العوامل داخلية وخارجية.⁽²⁾

(1) سامر جلده: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 121.

(2) سلمان محمود العميان: مرجع سابق، ص286.

1. عوامل داخلية:

تتعلق بالعمل مباشرة، وأطلق عليها عوامل دافعية أو حافزة انسجاما مع هرم ماسلو للحاجات الاجتماعية والاحترام والتقدير وتحقيق الذات وتتضمن العوامل الداخلية ما يلي:

- الانجاز في العمل.

- التقدير والاحترام نتيجة الانجاز.

- المسؤولية لانجاز العمل.

- الترقية.

- احتمالية التطور والتقدم.

- طبيعة العمل ومحتواه.

يؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل بشكل ملائم إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين، ولكن غيابها لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا.

2. عوامل خارجية:

تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل وأطلق عليها عوامل الصحة أو الصيانة/ الوقاية انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والحماية في هرم ماسلو.

وتشمل العوامل الخارجية ما يلي:

- سياسة المنظمة وأسلوب إدارتها.

- أسلوب الإشراف.

- العلاقات بين قمة الهرم الإداري.

- العلاقات بين المشرف والمرؤوسين.⁽¹⁾

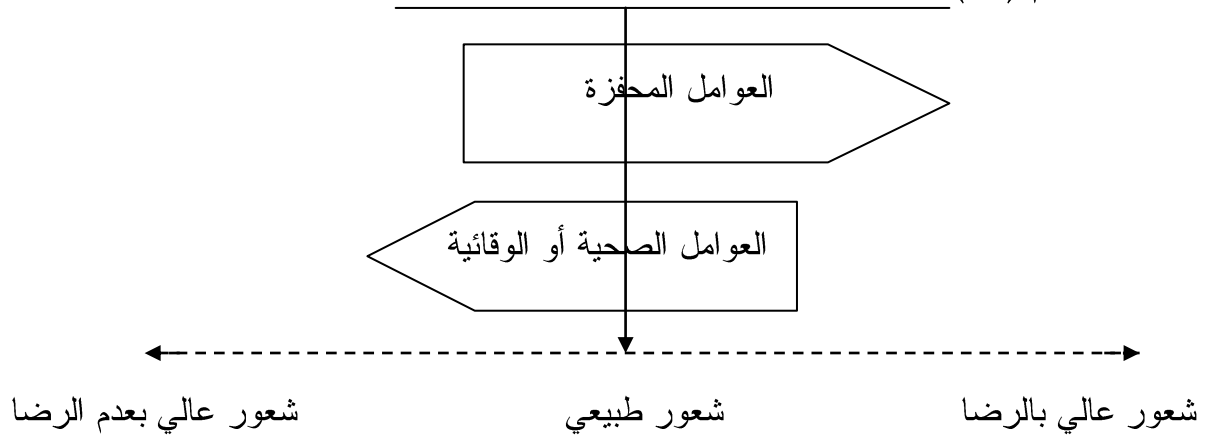
(1) سلمان محمود العميان: مرجع سابق، ص ص 286، 287.

- العلاقات بين المرؤوسين.
- العلاقات بين الزملاء في العمل.
- الأجور والرواتب.
- الأمن الوظيفي.
- المركز الوظيفي.
- ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وحرارة... الخ.⁽¹⁾

وباشتراك النوعين من العوامل تسهل عملية تحفيز الفرد وتحقيق رضا أعلى وهو ما يؤثر إيجاباً على عمله، ويرى هرزبرغ أنه إذا استطاعت المؤسسة توفير هذه العوامل من مسؤولية وفرص الترقية والانجاز وغيرها، فإن العامل سيؤدي نشاطاته بشكل أفضل، وبالتالي أكثر مردودية.⁽²⁾

ويمكن التعبير عن نظرية العاملين بالشكل التالي:

الشكل رقم (13): نظرية العاملين



المصدر: نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جوادة: مرجع سابق، ص 341

(1) سلمان محمود العميان: مرجع سابق، ص 287.

(2) ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 80، 81.

5/ نظرية "Z" اليابانية لوليام أوشي:

تعتبر نظرية "Z" في حقيقة الأمر امتداداً لنظرية "Y" ففي كتابه المنشود سنة 1981، الذي أبرز فيه المعالم الأساسية الرئيسية لنظرية "Z" التي حظيت بتقدير كبير في الأوساط العلمية المهمة بالسلوك التنظيمي، اقترح عالم الإدارة الياباني وليام أوشي على الأمريكيين أفكاراً جديدة لزيادة الإنتاج والكفاءة في العمل.⁽¹⁾

- تقوم نظرية "Z" على ثلاث مرتكزات أساسية التي تعتبر ضرورية وتتمثل في:

1. **الثقة:** الإنتاجية والثقة هما شيء واحد لا يمكن أن يفترقا فالمنظمات اليابانية تعتمد في تعاملها على النظام الإداري الموسع الذي يؤكد على جو الثقة بين العاملين.

2. **المهارة:** تتسم الممارسة اليابانية في الإدارة بالدقة والتهذيب وحدة الذهن، أي بالحذق والمهارة في التعامل.

3. **الألفة والمودة:** تعتمد الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية على الألفة والمودة وما ينطوي عليها من اهتمام ودعم للآخرين وإقامة علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة معهم.

- نظرية "Z" في مجال التحفيز:

- ظهرت نظرية "Z" كنموذج للإدارة الناجحة في مجال الإنجاز الفعال والإنتاجية المرتفعة والرضا الوظيفي للعاملين وتستند على جملة من الأسس أهمها:

- توظيف دائم مدى الحياة للعاملين.
- عدم التخصيص المهني، حيث ينتقل العاملون في المنظمة بين مختلف أقسامها لاكتساب خبرات توسع من أفاقهم.⁽²⁾

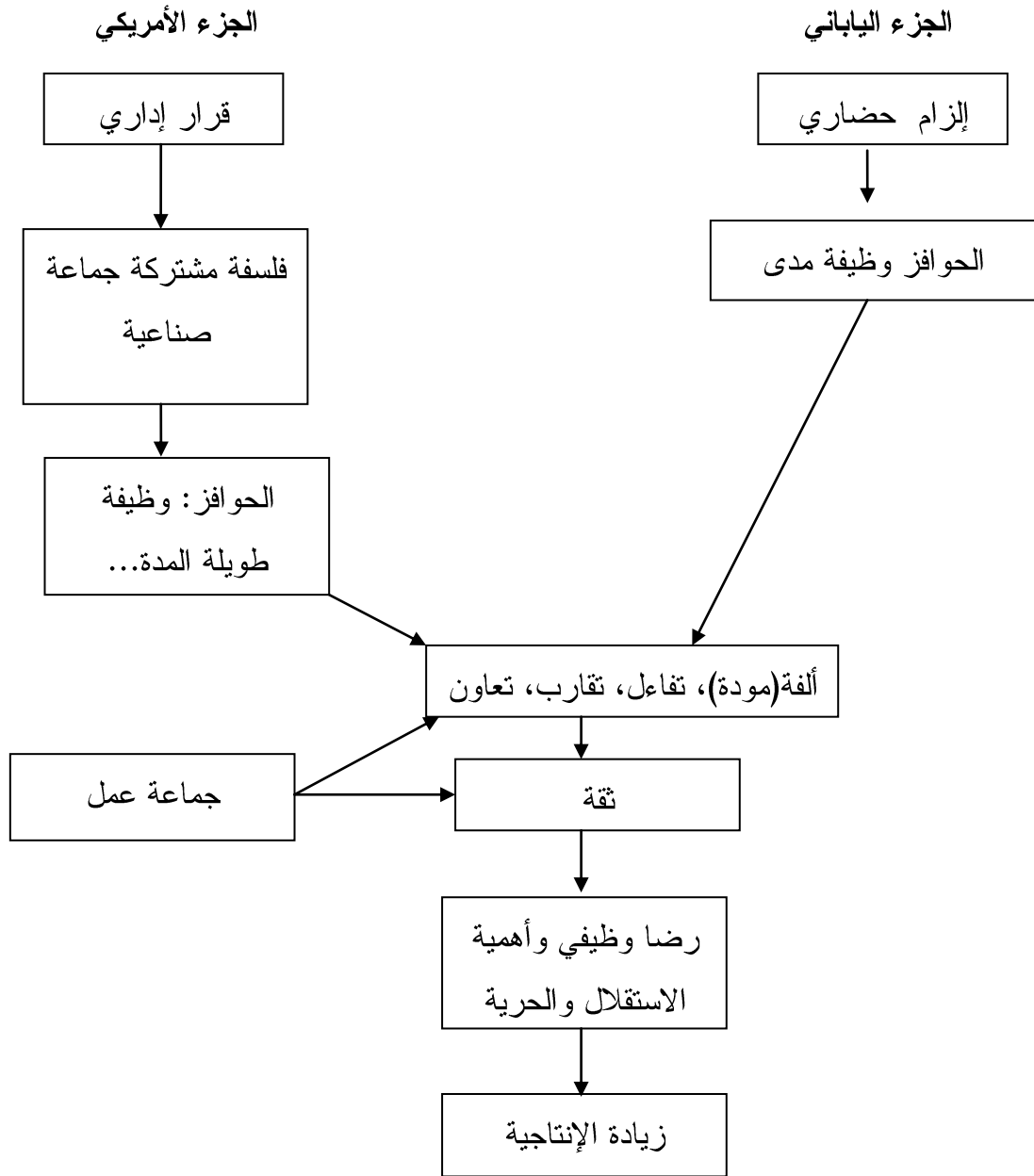
(1) عمّار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، ط1، بيروت، 2006، ص46.

(2) نورالدين تاويريريت: مرجع سابق، ص 58.

- بطء التقييم والترقية (الترقية كل عشر سنوات) أي اعتماد فترات زمنية طويلة نسبياً لضمان استمرارية العطاء والتعاون المثمر بين العاملين.
 - الرقابة غير المباشرة (خفية) تتلاءم مع طبيعة الأعمال والظروف المتغيرة.
 - القرارات الجماعية (اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات) للوصول إلى قرارات أفضل تتميز بالإبداع والفعالية والملائمة والعدالة.
 - القيم المشتركة والمستمدة من العمل التعاوني والجماعي، والابتعاد عن الأنانية والفردية.
 - الاهتمام الشامل بالناس في مجال أهداف الفرد وأهداف التنظيم في ضوء قيم التعاون الإنساني.⁽¹⁾
- ومن أكثر الأمثلة على تطبيقات نظرية "Z" استخدام ما يعرف بدوائر وحلقات الجودة في الإدارة المعاصرة ويمكن إظهار وتطبيق نظرية "Z" اليابانية من خلال الشكل التالي:

(1) نور الدين تاوريريت: مرجع سابق، ص58.

الشكل رقم (14): نظرية (Z) أوشي



المصدر: وهيبة مقدود: التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008، ص 62.

وفي الأخير يمكن القول أن نظرية "Z" لأوشي ترى أن الفعالية التنظيمية تتحقق في المؤسسة انطلاقاً من التوظيف المناسب للجوانب النفسية والثقافية الإيجابية وتفادي الجوانب السلبية وما لها من تأثيرات.

الجانب الميداني

الفصل الخامس :

مجالات الدراسة والاجراءات المنهجية

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال البشري

3- المجال الزمني

ثانياً: الإجراءات المنهجية

1- منهج الدراسة

2- أساليب المعالجة السوسبيولوجية

3- أدوات جمع البيانات

4- العينة وكيفية اختيارها

5- خصائص العينة

يمكن القول أن هذه الخطوة هي امتداد للفصل النظري السابق، وتقودنا هذه المرحلة من البحث إلى محاولة تجسيد متعلقات دراستنا الراهنة وما تضمنته من قضايا تجسيديا امبريقيا وإحصائيا.

أولاً: مجالات الدراسة:

1. المجال المكاني:

تقديم مؤسّسة الكاتمية للفلين - جيجل -

مؤسّسة جيجل الكاتمية للفلين هي إحدى مؤسّسات القطاع العام التي تحتل مكانة هامة في سوق الفلين على المستوى الوطني من خلال ما توفره من منتجات، ومن أجل التعريف بالمؤسّسة كونها محل الدراسة سننطرق إلى التعريف بالمؤسّسة، أهدافها والهيكل التنظيمي لها.

تعريف مؤسّسة الكاتمين للفلين - جيجل -

أنشأت المؤسّسة الوطنية للفلين (SNL) بمقتضى الأمر رقم 67 بتاريخ 09/09/7976م مقرها الجزائر العاصمة، وطبقا للإصلاحات المتعلقة بإعادة الهيكلة الإقتصادية للمؤسّسات وبموجب الأمر 43/72/ المؤرخ في 1983/01/2 تم إنشاء المؤسّسة تحت اسم المؤسّسة الوطنية للفلين والمواد العازلة المشتقة منه (ENL)، حيث تم نقل مقرها من الجزائر العاصمة إلى ولاية جيجل.

وبعد صدور القوانين 88-88/03-88/01/01-88 المؤرخة في 12/01/1988 والتي تضمنت استقلالية المؤسّسة العمومية، حوّلت المؤسّسة الوطنية للفلين والمواد العازلة إلى مؤسّسة اقتصادية عمومية مستقلة، ثم حوّلت إلى مؤسّسة عمومية في شكل شركة ذات أسهم بعقد موثق مؤرخ في 16/03/1991 حيث قدر رأس مالها ب 20.000.00 دج مقسمة إلى 800 سهم، وفي عام 1992 تم رفع رأس مالها إلى 50.000.00 دج، وفي عام 1994 تم نقل المقر إلى ولاية عنابة نتيجة لسوء الأوضاع الأمنية وفي تاريخ 05/06/2000 بعقد موثق تمت مطابقة القانون الأساسي وأنشئ

مجمع صناعة الفلين (G.L.A/spa) والفروع المنبثقة عنه برأس مال يقدر ب 50.000.00 دج، وفي الشكل القانوني لشركة ذات أسهم برأس مال قدره 1.000.00 دج والذي يقدر حاليا ب 351.175.00 دج، وفي 2006/03/08 وبموجب تعديل القانون للمؤسسة أصبحت تابعة إلى المجتمع « S.O.D.I.A.F » تعتبر مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين حاليا إحدى الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للفلين (E.N.L) سابقا حيث يوجد مقر المؤسسة بطريق بجاية -جيجل- ويتربع على مساحة تقدر ب 4.60 هكتار، ويتكون من ورشتين الأولى لإنتاج الفلين والثانية لإنتاج المواد العازلة. كما تقدر المساحة المغطاة للمصنع كليا ب 10.642م² تتوزع كما يلي:

- ورشة إنتاج الفلين الممدد مساحتها تقدر ب 5.374م².

- ورشة المنتجات العازلة مساحتها تقدر ب 1800م².

- ورشة الصيانة مساحتها تقدر ب 750م².

- المخزن مساحته تقدر ب 1.130م².

- الإدارة وملحقاتها تقدر ب 786م².

من جهة أخرى يضم المصنع مساحة مهيأة وغير مغطاة تقدر ب 8.350م² تستعمل لتخزين المادة الأولية المتمثلة في الفلين، قدرة استيعابها تصل إلى 27.000 قنطار.

وفيما يخص عدد العمال في المؤسسة فإنه يتناقص سنة بعد أخرى حيث بلغ عددهم سنة 1994 حوالي 187 عاملا، وأصبح سنة 1997 حوالي 151 عاملا، وسنة 2001 ما يقارب 148 عاملا ليصل سنة 2002 إلى 136 عاملا، ويرجع هذا التناقص إلى طموح المؤسسة في تخفيض عدد العمال إلى 120 عاملا في ظل الاتفاقية العامة للمؤسسة وإلى التطورات الاقتصادية في جو المنافسة وذلك بالإحالة على التقاعد و إدخال عمال مؤقتين جدد وتوفير تسهيلات للعمال الراغبين في التقاعد قبل السن القانوني للتقاعد وتقديم مكافأة لهم، إلى أن أصبح عدد العمال سنة 2018 ما

يقارب 86 عاملا موزعين على مختلف المصالح مع العلم أن عدد العمال الدائمين هو 7 والباقي هو عبارة عن عمال مؤقتين وذوي عقود، حيث يداوم العمال بنظام عادي أي 8 ساعات يوميا.

الأهمية الاقتصادية لمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل- و أهدافها

يمكن حصر الأهمية الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:

- تعتبر من المؤسسات العمومية التي حافظت على نشاطها وبقيت مستمرة في الإنتاج، فهي تشكل دعما للقطاع العمومي.
- المساهمة في تغطية احتياجات السوق الوطنية من مادة الفلين والمواد العازلة والسعي لتصدير أكبر كمية ممكنة من الإنتاج، مما يعني المساهمة في زيادة الصادرات على المستوى الاقتصادي الوطني وجلب العملة الصعبة وتنشيط حركة التعاملات مع الخارج.
- دعم القطاع الصناعي على المستوى المحلي والقومي، واستغلال طاقات محلية خاصة من مادة الفلين التي تغطي مساحات واسعة من تراب الولاية والولايات المجاورة.
- وتسعى المؤسسة من خلال عملها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:
- تسعى إلى تحقيق أكبر ربح ممكن كأى مؤسسة اقتصادية.
- توسيع مكان نشاطها وذلك بفتح نقاط جديدة لإنتاج وتسويق المنتجات.
- إتباع الطرق المتطورة في الإشهار لتسويق منتجاتها.
- السعي إلى تطوير العلاقات مع الدول الأجنبية من أجل تسويق منتجاتها إليها.
- تغطية السوق الوطنية من منتجات الفلين والمواد العازلة والتي هي في حاجة دائمة إليها.

2. المجال البشري:

يقدر عدد العمال في مؤسسة الكاتمية للفلين بـ 86 عامل موزعين على مختلف المصالح كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): عدد عمال المؤسسة وكيفية توزيعهم على مختلف المصالح

عدد العمال	المصالح
6	الإدارة العامة
4	مديرية الإدارة العامة
3	مديرية المحاسبة والمالية
6	مديرية التموين
7	مديرية التجارة
14	دائرة النظافة و الأمن
7	مصالحة الصيانة
21	مصالحة إنتاج الفلين
13	مصالحة إنتاج المواد العازلة
5	فرع واد العنب
86	المجموع

المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل-

3. المجال الزمني:

ويقصد به الوقت الذي استغرقه إجراء هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل، حيث بلغت مدة إجراء الدراسة قرابة الشهرين وذلك أن الزيارات كانت تتم في فترات متقطعة ومتباعدة وقد مرت فترة إجراء هذه الدراسة على أربعة مراحل:

- **المرحلة الأولى:** كانت يوم 2019/04/15 وكانت مجرد جولة استطلاعية بقصد التعرف على مكان إجراء الدراسة، حيث تم إعطاؤنا الموافقة على إجراء الدراسة بهذه المؤسسة، وتم تقديم مختلف التسهيلات لنا كحصولنا على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة والهيكل التنظيمي لها.

- **المرحلة الثانية:** كانت يوم 2019/05/22 حيث قمنا بتوزيع الاستمارة التجريبية على عينة من العمال.

- **المرحلة الثالثة:** كانت يوم 2019/05/27 حيث قمنا بتوزيع الاستمارات النهائية .

- **المرحلة الرابعة:** كانت يوم 2019/05/30 حيث قمنا باسترجاع الاستمارات النهائية والقيام بمقابلة مع بعض العمال.

ثانياً: الإجراءات المنهجية

1. منهج الدراسة:

يعرّف المنهج "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة

التي تهيمن على سير العقل ونحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة". (1)

ووفقاً لدراستنا حول « دور الحوافز في تحسين الفعالية في العمل » بمؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل قمنا باختيار « المنهج الوصفي التحليلي » ذلك أنه المنهج المناسب لهذه الدراسة فهو يهتم بوصف الظاهرة ويقوم بتجميع الشواهد من الظروف السائدة فعلاً كما أنه يتلاءم مع طبيعة الظاهرة المدروسة. « ويعرف " المنهج الوصفي" على أنه الوصف الدقيق للظاهرة موضوع الدراسة من خلال عمليات الوصف والتحليل الكمي والنوعي وتحقيق العلاقات السببية ». (2)

(1) أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، 1982، ص 34.

(2) جمال محمد أبو شنب: قواعد البحث العلمي والاجتماعي (المناهج والطرق والأدوات)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2010، ص 119.

2- أساليب المعالجة السوسيوولوجية:

لقد حاولنا الوقوف على الوصف الدقيق لموضوعنا باعتماد مجموعة من الأدوات لجمع أكبر عدد من المعلومات والتي تساعدنا في عملية التحليل والتي اعتمدت على:

أ- الأسلوب الكمي: من خلال:

- عرض البيانات في جداول إحصائية بسيطة.

- الاعتماد في تحليل المعطيات الميدانية حول موضوع الدراسة.

ب- الأسلوب الكيفي: من خلال:

- المعلومات المنتقاة من الواقع عن طريق الملاحظة والمقابلة والاستمارة.

- محاولة ربط البيانات بالأطر النظرية المعرفية حول الظاهرة، ومحاولة فهمها وتفسيرها في بعدها الاجتماعي.

3. أدوات جمع البيانات

أ. الملاحظة:

هناك ظواهر وموضوعات متعددة لا يتمكن الباحث من دراستها عن طريق المقابلة أو الاستبيان، ولابد للباحث من أن يختبرها بنفسه مباشرة، فلا يكفي أن يقوم الباحث بتوزيع استبيان أو إجراء بعض المقابلات، إذ لابد أن يعيش الباحث هذه الظواهر.

والملاحظة هي وسيلة يستخدمها الإنسان العادي في اكتسابه لخبراته ومعلوماته فنجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه، ولكن الباحث حين يلاحظ فإنه يتبع منهاجاً معيناً يجعل من ملاحظاته أساساً لمعرفة واعية أوفهم دقيق لظاهرة معينة. (1)

(1) ذوقان عبيدات، كايد عبد الحق، عبد الرحمن عدس: البحث العلمي (مفهومه، وأدواته، وأساليبه)، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط14، عمان، 2012، ص 124.

ومن خلال زيارتنا لمؤسسة الكاتمية للفلين سجلنا أهم الملاحظات وهي كالتالي:

- لاحظنا وجود روح التعاون والمشاركة أثناء القيام بالعمل.
- لاحظنا علامات التعب على أغلب الموظفين.
- عدم توفر بيئة عمل مناسبة.
- لاحظنا أن أغلب الموظفين ذكور.

ب. المقابلة:

تعد المقابلة واحدة من طرق جمع المعلومات، ويمكن تعريفها بأنها المحادثة المنظمة بين اثنين، بقصد الحصول على معلومات معينة لها علاقة بالحالة أو الموضوع المراد دراسته، تطرح من خلالها

أسئلة ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة.⁽¹⁾

وقد أجرينا المقابلة مع بعض العمال وجاءت أسئلة المقابلة على النحو التالي:

- على أي أساس يتم اختيار العمال في مؤسستكم؟
- 2. ماهي الحوافز المطبقة فعليا في المؤسسة؟
- 3. باعتبارك عضو في المؤسسة هل ترى بأن أدائك يتأثر بطريقة معاملة الرؤساء لك؟
- 4. ما هي أهم الخدمات الإجتماعية التي توفرها المؤسسة؟
- 5. هل المتعاملين مع المؤسسة راضين عن جودة السلع المقدمة لهم؟
- 6. هل الإمكانيات المتوفرة بمكان العمل كافية لاتخاذ المهام بكفاءة؟
- 7. هل ترى أن الآلات المعتمد عليها تزيد من الإنتاج؟

(1) منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، ط1، عمان- الأردن، 2007. ص99.

ج. الاستمارة:

وتعرف الاستمارة بأنها "وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم إرسالها لأشخاص معينين، وذلك للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها.⁽¹⁾ وفي تعريف آخر لعطية محسن علي يعرفها بأنها: "تصميم فني لمجموعة من الأسئلة أو البنود حول موضوع معيّن تغطي جميع جوانب هذا الموضوع، لتمكن الباحث من الحصول على البيانات اللازمة للبحث من خلال إجابة المفحوصين على الأسئلة أو البنود التي يتضمنها هذا التصميم".⁽²⁾ وقد قسمت استمارة بحثنا إلى ثلاث محاور:

المحور الأول: متعلق بالبيانات الشخصية التي تخدم موضوع الدراسة وتشتمل على ستة أسئلة حول الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، الوظيفة، والأجر.

المحور الثاني: اشتمل على اثنتا عشرة سؤال يدور حول مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالحوافز المادية وتحسين مستوى الإنتاجية.

المحور الثالث: اشتمل على أربعة عشرة سؤال يدور حول مؤشرات الفرضية الثانية المتعلقة بالحوافز المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي.

د. السجلات والوثائق:

وتعتبر إحدى وسائل جمع البيانات والمعلومات، وذلك للأهمية الكبيرة التي تكتسبها في إثراء البحث العلمي وتتمثل في تلك اللوائح القانونية والقوانين الداخلية الخاصة بالمؤسسة وهي عبارة عن السجلات والوثائق الإدارية التي تحتوي على معلومات خاصة بالعمل وبالمؤسسة نفسها وتتمثل في:

(1) عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط6، الجزائر، 2011، ص 67.

(2) محسن علي عطية: البحث العلمي في التربية (مناهجه، أدواته، ووسائله الإحصائية)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص95.

- بيانات عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- بيانات تتعلق بنشأة المؤسسة ومراحل تطورها.
- بيانات تضم العدد الإجمالي للعمال.

4. العينة وكيفية اختيارها

يعتبر اختيار الباحث للعينة من الخطوات والمراحل المهمة للبحث، ولا شك أن الباحث يفكر في عينة البحث منذ أن يبدأ في تحديد مشكلة البحث وأهدافه، لأن طبيعة البحث وفروضه وخطته تتحكم في خطوات تنفيذه واختيار أدواته وعلى الباحث أن يختار جزءاً من مجتمع البحث نسميه عينة البحث.⁽¹⁾ وبما أن مجتمع البحث يعني جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث فإن مجتمع دراستنا هو جميع عمال مؤسسة "الكاتمين للفلين" ونظراً لقلّة عمال المؤسسة والمقدر بـ 86 عاملاً، قمنا باختيار أسلوب المسح الشامل، ويعني ذلك جميع أفراد مجتمع الدراسة. ويعرف أسلوب "المسح الشامل" أنه: « طريقة لجمع البيانات والمعلومات من وعن جميع عناصر أو مفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة». ⁽²⁾

وقد قمنا بتوزيع الاستمارات على مجتمع الدراسة، وبلغ عدد الاستمارات المستردة 70 استمارة فقط، في حين بقيت 16 استمارة دون إجابة لأننا لم نجد كل العمال، ذلك لأن هناك منهم من يعمل في الليل وبالتناوب وهناك من لم يستطيعوا الإجابة نظراً لطبيعة عملهم الذي يتطلب عليهم التركيز والبقاء بمحاذاة الآلة.

5. خصائص العينة: أفرزت العينة ملامح عامة لخصائص مجتمع البحث والمتمثلة في:

(1) ذوقان عبيدات، كابد عبد الحق، عبد الرحمان عدس: مرجع سابق، ص 96.
 (2) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيق العلمي)، داء صفاء، ط 4، الإسكندرية، 2010، ص 138.

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات العينة
74,28%	52	ذكور
25,71%	18	إناث
100%	70	المجموع

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (07) المتعلق بتوزيع المبحوثين حسب الجنس أن:

- 52 مستجوبا من مجموع أفراد العينة وبنسبة مقدرة بـ 74,28% تبين فئة الذكور.

- 18 مستجوبا من المجموع أفراد العينة بنسبة مقدرة بـ 37,5%.

وتوضح هذه القراءة الإحصائية أن أغلبية المبحوثين بنسبة مقدرة بـ 62,5% هم من فئة الذكور.

ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الممارس في هذه المؤسسة والذي يتطلب جهد عضلي وبنية جسدية قوية

وهذا ما نجده في فئة الذكور، أما فئة الإناث فيتم تشغيلهم في الأعمال الإدارية فقط.

جدول رقم (08): توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات الفئات
11,42	08	أقل من 25 سنة
34,28	24	من 25 إلى 30 سنة
42,85	30	من 31 إلى 36 سنة
08,57	06	من 37 إلى 42 سنة
02,85	02	أكثر من 42 سنة
%100	70	المجموع

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (08) أعلاه الخاص بتوزيع المبحوثين حسب السن أن:

- 08 أفراد من مجموع أفراد العينة بنسبة 11,42 % يمثلون فئة أقل من 25 سنة.
 - 24 فرداً من مجموع العينة بنسبة مقدرة بـ 34,28 % التي تتراوح أعمارهم بين 25-30 سنة
 - 30 فرداً من مجموع العينة بنسبة مقدرة بـ 42,85 % يمثلون الفئة ما بين 31 - 36 سنة.
 - 06 فرداً من مجموع العينة بنسبة مقدرة بـ 08,57 % يمثلون الفئة ما بين 37 - 42 سنة.
 - فردان من مجموع أفراد العينة بنسبة 02,85 % يمثلون فئة أكثر من 42 سنة.
- وتشير هذه القراءة الإحصائية إلى أن الفئة العليا هي فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 31 - 36 سنة، بنسبة تقدر بـ 42,85 %، أما الفئة الدنيا فتتمثل فئة أكثر من 42 سنة بنسبة 2,08 %.
- ويمكن تفسير هذا التباين إلى أن الفئة الغالبة في هذه المؤسسة هي الفئة التي تمتلك جهد ووعي وخبرة بميدان العمل، كونها مثل القوة العاملة الفعالة.

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات العينة
11,42	08	ابتدائي
34,28	24	متوسط
11,42	08	ثانوي
37,14	26	جامعي
05,71	04	تكوين
%100	70	المجموع

من خلال تكميم المعطيات الميدانية حول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي الموضحة في الجدول رقم (09) أعلاه أن:

- 26 مبحثاً من مجموع أفراد العينة بنسبة مقدرة بـ 37,42 % هم ذوي المستوى الجامعي.
 - 24 مبحثاً من مجموع أفراد العينة بنسبة قدرت بـ 34,28 % هم من ذوي المستوى المتوسط.
 - 08 مبحثين من مجموع أفراد العينة بنسبة مقدرة بـ 11,42 % من ذوي المستوى الثانوي.
 - 24 مبحثين من مجموع أفراد العينة بنسبة قدرت بـ 11,42 % مستواهم ابتدائي.
 - 04 مبحثين من مجموع أفراد العينة بنسبة قدرت بـ 05,71 % مستواهم تكوين.
- ويتضح من خلال هذه القراءة الإحصائية أن الفئة الغالبة هي فئة خريجي الجامعة وبنسبة 37,14 %، أما الفئة الصغرى هي فئة ذوي مستوى التكوين بنسبة 05,71 %.
- هذا ما يبين أن الإطار العمالي للمؤسسة إطار متعلم وذو كفاءة.

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات الفئات
48,57	34	أقل من 5 سنوات
42,85	30	من 5 إلى 10 سنوات
8,57	06	أكثر من 10 سنوات
%100	70	المجموع

من خلال المعطيات الميدانية حول توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية الموضحة في الجدول رقم

(10) أعلاه أن:

- 34 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم 48,57 % سنوات أقدميتهم في الفئة من أقل من 5 سنوات.

- 30 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم 42,85 % حصرت سنوات أقدميتهم في الفئة من 5 إلى 10 سنوات.

- 34 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة قدرت نسبتهم 8,75 % سنوات أقدميتهم حصرت في الفئة أكثر من 10 سنوات.

وعليه فإن أغلب العمّال سنوات أقدميتهم أقل من خمس سنوات وذلك بنسبة 48,57 % في حين فئة قليلة سنوات أقدميتهم أكثر من 10 سنوات بنسبة قدرت بـ 08,57 %.

ويرجع ذلك إلى قلة العاملين الدائمين والتغيير المستمر للعمّال.

جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات العينة
22,85	16	إداريين
77,14	54	تنفيذيين (ميدانيين)
%100	70	المجموع

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (11) أعلاه المتعلق بتوزيع العينة مهنياً أن:

- 54 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة ونسبتهم قدرت بـ 77,14% يمثلون فئة التنفيذيين.

- 16 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة ونسبتهم قدرت بـ 22,85% يمثلون فئة الإداريين.

وتشير هذه القراءة الإحصائية إلى أن الفئة العليا هي فئة التنفيذيين بنسبة قدرت بـ 77,14% وهذا

راجع إلى كون أغلب العمال لديهم علاقة مباشرة مع ميدان العمل في المؤسسة.

جدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الأجر

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات الفئات
05,71	04	أقل من 20000 دج
74,28	52	من 20000 إلى 25000 دج
14,28	10	من 26000 إلى 31000 دج
05,71	04	أكثر من 31000 دج
%100	70	المجموع

توضح الشواهد الميدانية الواردة في الجدول رقم (12) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الأجر أن:

- 52 مبحوثين من أفراد العينة قدرت نسبتهم 74,28% ينحصر أجركم في الفئة من 20000 إلى 25000 دج.

- 10 مبحوثين أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 14,28% ينحصر أجركم في الفئة من 26000 إلى 31000 دج.

- 04 مبحوثين من أفراد العينة قدرت نسبتهم 05,71 ينحصر أجركم في الفئة أقل من 20000 دج.

- 04 مبحوثين أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ 05,71 ينحصر أجركم في فئة أكثر من 31000 دج.

ويتبين من خلال القراءة الإحصائية أن أغلبية العمّال وذلك بنسبة 74,28% أجركم ينحصر في الفئة من 20000 إلى 25000 دج، أما أقلية العمّال وبنسبة 04% ينحصر أجركم في الفئتين أقل من 20000 وأكثر من 31000 دج.

وذلك راجع إلى طبيعة المنصب الذي يشغله العامل حيث أن أجر العمال الإداريين مرتفع عن أجر العمّال التنفيذيين انطلاقاً من سنوات الخبرة والمستوى التعليمي والشهادات العلمية المتحصل عليها.

❖ لقد حاولنا من خلال هذا الفصل تبيان مجالات الدراسة وتوضيح أهم الخطوات المنهجية المستخدمة

ولقد شكلت هذه العناصر والأدوات سندا منهجياً ساعد في معالجة الموضوع وتوفير بيانات هامة

ومتنوعة، حيث كانت بمثابة الجسر الذي يمكننا من المرور إلى المراحل الأخيرة من البحث .

الفصل السادس :

عرض وتحليل البيانات

أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

" الحوافز المادية ومساهمتها في تحسين مستوى الانتاجية "

جدول رقم (13): مدى تناسب الأجر مع العمل.

النسبة %	التكرارات	العينة الاحتمالات
37,14	26	نعم
62,85	44	لا
%100	70	المجموع

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول رقم (13) الذي يبين مدى تناسب الأجر مع العمل:

- 44 مبحوثاً من أفراد العينة وقدرت نسبتهم ب(62,85%) يرون أن الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب مع العمل الذي يقومون به.

- 26 مبحوثاً من أفراد العينة وقدرت نسبتهم ب(37,14%) يؤكدون أن الأجر الذي يتقاضونه يتناسب مع العمل الذي يقومون به.

• ومن خلال القراءات الإحصائية يتضح لنا أن نسبة (62,85%) يؤكدون أن الأجر الذي يتحصلون عليه يناسب أعمالهم وأما العمال الذين يؤكدون أن الأجر الذي يتحصلون عليه لا يتناسب مع أعمالهم قدرت بنسبة (37,14%).

• ويمكن إرجاع ذلك إلى أن معظم الأعمال التي يقومون بها شاقة ومتعبة تحتاج إلى جهد عضلي للقيام بها بالإضافة إلى أن هنالك عمال يقومون بأعمال خارج نطاق تخصصهم هذا ما يجعلهم يشعرون أن أجرهم لا يتناسب مع ما يقدمونه من أعمال.

- جدول رقم (14): المعيار المعتمد في تحديد الأجور:

النسبة %	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
5,71	04	حسب عدد القطع المنتجة
74,28	52	حسب ساعات العمل
20	14	لا يدري
%100	70	المجموع

من خلال المعطيات الكمية للجدول رقم (14) الذي يبين المعيار المعتمد في المؤسسة لتحديد الأجور:

- 52 مبحوثا من أفراد العينة وقدرت نسبتهم ب(74,28 %) يؤكدون أن المعيار المعتمد في تحديد الأجور يكون وفق ساعات العمل.

- 14 مبحوثا من أفراد العينة والتي قدرت نسبتهم ب (20 %) يؤكدون أنهم لا يعلمون المعيار المعتمد في تحديد الأجور.

- 04 مبحوثين من أفراد العينة وقدرت نسبتهم ب (5,71 %) يؤكدون أن الأجور تحدد حسب عدد القطع المنتجة.

• ومن خلال هذه القراءات الإحصائية الواردة يمكن القول أن نسبة (74,28 %) يؤكدون أن المعيار المعتمد في تحديد الأجور هو ساعات العمل و(5,71 %) يؤكدون أن الأجور تحدد وفق عدد القطع المنتجة.

• وذلك راجع إلى طبيعة العمل فهناك فئة من العمال يناوبون في الليل على شكل مجموعات لذلك يجب الاعتماد على ساعات العمل من أجل المساواة والعدل في الأعمال.

جدول رقم (15): مدى المساواة في منح الرواتب والأجور بين المبحوثين.

النسبة %	التكرارات	العينة الاحتمالات
45,71	32	نعم
54,28	38	لا
%100	70	المجموع

انطلاقاً من المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (15) الذي يوضح لنا المساواة في الرواتب والأجور بين المبحوثين نجد أن:

- 38 مبحوثاً من أفراد العينة والتي نسبتهم (54,28 %) كانت إجاباتهم بـ"لا" أي أنه ليس هناك مساواة في الرواتب والأجور بين العمال.

- 32 مبحوثاً من أفراد العينة والتي قدرت نسبتهم بـ (45,71 %) كانت إجاباتهم بـ"نعم" أي أنه هناك مساواة وعدالة في الأجور والرواتب في العمل بين العمال.

• وتوضح لنا القراءات الإحصائية أن نسبة (54,28 %) يؤكدون أنه ليس هناك عدالة في توزيع

الرواتب والأجور ونسبة (45,71 %) يؤكدون أن هناك عدالة في توزيع الرواتب والأجور .

• ويعتبر هذا التفاوت راجع إلى طبيعة المنصب الذي يشغله الفرد حيث أن أجور العمال الإداريين

تكون مرتفعة نوعاً ما عكس رواتب العمال التنفيذيين فتكون منخفضة مقارنة بأجور العمال الإداريين

هذا ما جعل بعض العمال يرون أن هناك تفاوت في توزيع الأجور.

- جدول رقم (16): مدى ارتباط المردودية في العمل بالأجر.

النسبة %	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
65,71	46	نعم
34,28	24	لا
%100	70	المجموع

من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول رقم (16) يبين مدى ارتباط المردودية في العمل بالأجر المتحصل عليه.

- 46 مبحوثا من أفراد العينة قدرت نسبتهم ب (65,71 %) يؤكدون أن هناك ارتباط بين مردوديتهم في العمل والأجر الذي يتقاضونه.

- 24 مبحوثا من أفراد العينة قدرت نسبتهم ب (34,28 %) يؤكدون أنه ليس هناك ارتباط بين مردوديتهم في العمل بالأجر الخاص بهم.

• ومنه يتضح لنا أن نسبة الذين يؤكدون بأن هناك ارتباط بين المردودية في العمل والأجر المتحصل عليه قدرت نسبتهم ب (34,28 %).

• ويرجع ذلك إلى أن الأجر يعتبر من أهم الحوافز المادية التي يتحصل عليه العامل لقاء عمله مما يحفزه ويدفعه للعمل بشكل أكبر مما يؤثر إيجابا على المؤسسة وعملية الإنتاج فيها.

جدول رقم (17): مدى توفير المؤسسة للمتطلبات المساعدة على القيام بالمهام

النسبة %	التكرارات	العينة الاحتمالات
78,57	55	نعم
21,42	15	لا
%100	70	المجموع

توضّح البيانات الإحصائية المبينة في الجدول رقم (17) الذي يبين مدى توفير المؤسسة للمتطلبات المساعدة على القيام بالمهام الموكلة أنّ:

- 55 مبحوثاً من أفراد العينة والذين قدرت نسبتهم بـ 78,57 % أكدوا أنّ المؤسسة توفر لهم كل المتطلبات المساعدة على القيام بالمهام.

- 15 مبحوثاً من أفراد العينة و قدرت نسبتهم بـ 21,42 % أكدوا أنّ المؤسسة لا توفر لهم المتطلبات المساعدة على القيام بالمهام.

• وتؤكد هذه القراءة الإحصائية أنّ المؤسسة توفّر المتطلبات المساعدة على القيام بالمهام وذلك بنسبة 78,57 %.

• وذلك راجع إلى سعي المؤسسة توفير المتطلبات الضرورية وذلك من أجل تسهيل المهام على العمال وزيادة مهاراتهم.

جدول رقم (18): مساهمة الحاجات الاجتماعية في تأدية العمل بإتقان

النسبة %	التكرارات	العينة الاحتمالات
85,71	60	نعم
14,28	10	لا
%100	70	المجموع

- 60 فردا من المجموع المبحوثين وذلك بنسبة قدرت بـ 85,71 % صرّح بأن تلبية الحاجات الاجتماعية يساهم في تأدية العمل بإتقان.

- 10 أفراد من المجموع المبحوثين ونسبتهم 14,28 % صرّحوا بتلبية الحاجات الاجتماعية لا يساهم في تأدية العمل بإتقان.

• ويتضح من خلال هذه القراءة الإحصائية أن الفئة الغالبة والمعبر عنها بنسبة 85,71 % تمثل أفراد العينة الذين يرون أن تلبية الحاجات الاجتماعية يساهم في تأدية العمل بإتقان، وهذا راجع إلى أهمية توفير الحاجات الاجتماعية للعمال وإشباع رغباتهم لكي يستطيعوا القيام بأعمالهم وإتقانها.

جدول رقم (19): مدى مساهمة الخدمات الاجتماعية في رفع مستوى الأداء

النسبة %	التكرارات	العينة الاحتمالات
91,42	64	نعم
08,57	06	لا
%100	70	المجموع

انطلاقاً من الإحصائيات المدونة في الجدول (19) المتعلق بمدى مساهمة الخدمات الاجتماعية في رفع مستوى الأداء نجد أن:

- 64 فرداً من مجموع المبحوثين وبنسبة 91,42 % أكدوا على الدور الذي تلعبه الخدمات الاجتماعية في رفع مستوى الأداء.

- 06 أفراد من مجموع المبحوثين وبنسبة 08,57 % رأوا أن الخدمات الاجتماعية لا تساهم في رفع مستوى الأداء.

• ونستخلص من هذه القراءة الإحصائية أن الفئة الغالبة بنسبة 91,42 % تخص العمال الذين يرون أن الخدمات الاجتماعية تساهم في رفع مستوى الأداء.

• وهذا راجع إلى الدور الذي تلعبه الخدمات الاجتماعية في جعل العامل يرفع من مستوى أدائه، وذلك من خلال توفير المؤسسة لمتطلباته الضرورية من علاج ونقل وإطعام وغيرها من الخدمات الاجتماعية.

• ومن هنا يمكن القول أن توفير الخدمات الاجتماعية أمر ضروري لما تتضمنه هذه الأخيرة من أهمية دافعة من أجل تحسين الأداء.

جدول رقم (20): تقييم المبحوثين للخدمات الاجتماعية المقدمة لهم

النسبة %	التكرارات	العينة الاحتمالات
71,42	50	جيدة
28,57	20	سيئة
%100	70	المجموع

تبين النتائج المجمعّة من الميدان والواردة في الجدول رقم (20) أعلاه الذي يوضح تقييم المبحوثين للخدمات الاجتماعية أن:

- 50 مبحوثًا من أفراد العينة والذين قدرت نسبتهم بـ 71,42 % قيّموا الخدمات الاجتماعية أنها جيدة.

- 20 مبحوثًا من المجموع أفراد العينة ونسبتهم 28,57 % قيموا الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة أنها سيئة.

• ويتضح من خلال القراءة الإحصائية أن الفئة الغالبة والمعبر عنها بنسبة 71,42 % أكدت أن الخدمات الاجتماعية لهم جيّدة.

إن هذا التفاوت في الإجابات راجع إلى أن تقديم المؤسسة للخدمات الاجتماعية يكون وفق شروط مثلاً خدمة النقل تكون حسب المسافة التي تبعد بين مكان الإقامة ومكان العمل، أي أن هناك تباين في الحصول على الخدمات الاجتماعية وهذا ما أكدته المقابلة التي أجريناها مع عمّال المؤسسة.

جدول رقم (21): حصول المبحوثين على التعويض المالي

العينة الاحتمالات	حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسبة %
نعم	نعم	16	80%
	لا	4	20%
	مجموع تكرارات نعم	20	25,57%
لا		50	71,42%
المجموع		70	100%

توضح المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (21) الخاص بحصول المبحوثين على التعويض المالي:

- 50 مبحوثاً من المجموع أفراد العينة وبنسبة قدرها (71,42 %) أجابوا بـ "لا" أي أنهم لم يتحصلوا على تعويض مالي.

- 20 مبحوثاً من المجموع أفراد العينة وبنسبة قدرها (28,57 %) أجابوا بـ "نعم" أي أنهم قد تحصلوا على تعويض مالي توزعت إجاباتهم على النحو التالي:

- 16 مبحوثاً من المجموع أفراد العينة وبنسبة قدرت بـ (80 %) يرون أن حصولهم على التعويض المالي يساهم في رفع الإنتاج.

- 4 مبحوثين من المجموع أفراد العينة وبنسبة قدرت بـ (20 %) يرون أن حصولهم على التعويض المالي لا يساهم في رفع الإنتاج.

• وتوضح هذه القراءات الإحصائية أن أغلبية المبحوثين لم يتحصلوا على تعويض مالي بنسبة قدرت بـ (71,42 %) في حين أن نسبة (28,57 %) تحصل على تعويض مالي، ويفسر ذلك طبيعة نظام الحوافز الذي تستخدمه المؤسسة وهذا من شأنه أن يؤثر سلباً على إنتاجية العمال والمؤسسة.

- جدول رقم (22): أهمية المنح المالية في العمل:

النسبة %	التكرارات	العينة الاحتمالات
23%	16	تحقيق الجودة
28%	20	السرعة في إنجاز المهام
49%	34	زيادة الدافعية في العمل
100%	70	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم (22) الذي يبين أهمية المنح المالية في العمل:

- 34 مبحوثاً من أفراد العينة وبنسبة قدرت بـ (49%) يؤكدون أن أهمية المنح المالية تتمثل في زيادة الدافعية في العمل.

- 20 مبحوثاً من أفراد العينة وبنسبة قدرت بـ (28%) يؤكدون أن أهمية المنح المالية تتمثل في السرعة في إنجاز المهام في العمل.

- 16 مبحوثاً من أفراد العينة وبنسبة قدرها (23%) يؤكدون أن أهمية ودور المنح المالية هو تحقيق الجودة في العمل.

• ويتضح لنا من خلال القراءات الإحصائية أن أهمية المنح المالية تكمن في زيادة الدافعية في العمل وذلك بنسبة (49%) أما أهميتها في تحقيق الجودة قدرت بنسبة (23%).

• ويمكن القول أن المنح المالية هي حافز فعّال في المنظمات حيث تعمل على زيادة الدافعية في العمل والسرعة في الإنجاز وتحقيق الجودة وهذا ما ينعكس بصورة إيجابية على أداء العمال والمؤسسة.

جدول رقم (23): العدالة في توزيع المنح على المبحوثين:

النسبة %	التكرار	في حالة الإجابة ب "لا"	العينة الاحتمالات
40	28		نعم
17,14	12	الوساطة	لا
66,66	28	العلاقات الشخصية	
2,85	2	علاقات القرابة	
60	42	مجموع تكرارات لا	
%100	70		المجموع

من خلال الشواهد والبيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (23) الذي يبين عدالة توزيع المنح على العمال:

- 42 مبحوثاً من أفراد العينة وقدرت نسبتهم بـ(60%) يؤكدون أن ليس هناك عدالة في توزيع المنح على العمال وتوزعت إجاباتهم كالتالي:

- 28 مبحوثاً من أفراد العينة والتي قدرت نسبتهم بـ(66,66%) يؤكدون أن ذلك راجع إلى العلاقات الشخصية في توزيع المنح.

- 12 مبحوثاً من أفراد العينة والتي قدرت نسبتهم بـ(17,14%) يؤكدون أن ذلك راجع إلى الوساطة في توزيع المنح.

- مبحوثان من أفراد العينة والتي قدرت نسبتها بـ (2,85%) يرجعون ذلك إلى علاقات القرابة.

أما باقي أفراد العينة أي ما يعادل 28 مبحوثاً كانت إجابتهم بنعم وقدرت نسبتهم بـ (40%) أكدوا أن هناك عدالة في توزيع المنح على العمال.

يمكن القول أن عدم وجود عدالة في توزيع المنح قد يؤدي إلى مختلف أشكال الصراع والنزاع بين العمال وهذا ما يؤثر على مردوديتهم في العمل.

جدول رقم (24): مشاركة المؤسسة عمالها في الأرباح

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
82,85	58	نعم
17,14	12	لا
%100	70	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (24) الذي يبين لنا مشاركة العمال أرباح المؤسسة:

- 58 مبحوثا من أفراد العينة وقدرت نسبتهم بـ (82,85%) أجابوا بـ، "نعم" أي يؤكدون أن المؤسسة تشاركهم في الأرباح.

- 12 مبحوثا من أفراد العينة وقدرت نسبتهم بـ (17,14%) أجابوا بـ، "لا" أي أن المؤسسة لا تقوم بمشاركة العمال في أرباحها.

• ومنه يتضح لنا أن (82,25%) من إجمالي العمال يؤكدون استفادتهم من الأرباح عكس (17,14%) من إجمالي العمال يؤكدون عدم استفادتهم من أرباح المؤسسة، ذلك يوضح سياسة المؤسسة التي تتبعها في دعم الموارد البشرية كمورد أساسي في عملية الإنتاج حيث أن هذه المشاركة تعزز روح العمل والإنتاج في العامل وتحسين من أدائه ما يؤثر بالإيجاب على أداء المؤسسة.

ثانيا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

" الحوافز المعنوية ومساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال "

جدول رقم (25): تقييم المبحوثين لبيئة العمل.

المجموع	النسبة %	المجموع	التكرار	الاحتمالات	
100	60	70	42	عالية	الحرارة
	40		28	معتدلة	
100	74,28	70	52	جيدة	الإضاءة
	25,71		18	سيئة	
100	94,28	70	66	جيدة	التهوية
	05,71		04	سيئة	
100	94,28	70	66	عالية	الضوضاء
	05,71		04	منخفضة	

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول (25) المتعلق بتقييم المبحوثين لبيئة العمل أن:

- 42 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة والذين تقدر نسبتهم بـ 60 % صرّحوا أن الحرارة عالية.
- 28 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة والذين تقدر نسبتهم بـ 40 % رأوا أن الحرارة معتدلة.
- 52 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة والذين تقدر نسبتهم بـ 74,28 % أكدوا أن الإنارة جيدة.
- 18 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة والذين تقدر نسبتهم بـ 25,71 % قالوا أن الإنارة سيئة.
- 66 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة ونسبتهم بـ 94,28 % أكدوا أن التهوية جيدة.
- 04 مبحوثين من المجموع أفراد العينة والذين تقدر نسبتهم بـ 05,71 % رأوا أن الضوضاء منخفضة.

تبين من خلال هذه القراءة الإحصائية أن أغلب المبحوثين وبنسبة 94,28 % رأوا أن التهوية جيدة، أما فيما يخص الإنارة فنسبة 52% رأوا أنها جيدة، في المقابل نسبة 94,28% أكدوا أن الضوضاء في المؤسسة عالية، بالإضافة إلى أن 60% أكدوا أن الحرارة عالية.

وبناء على هذه المعطيات الإحصائية يمكن القول أن أغلب المبحوثين قيموا بيئة العمل أنها جيدة من ناحية الإنارة والتهوية، وسيئة من ناحية الحرارة والضوضاء.

جدول رقم (26): مدى رضا المبحوثين عن وضعهم المهني في ظل ظروف العمل

النسبة %	التكرارات	العينة الاحتمالات	
		في حالة الإجابة ب نعم	لا
78,57	22	نعم	نعم
21,42	06	لا	
40	28	مجموع تكرارات نعم	
60	42	لا	
100	70	المجموع	

توضح المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (26) المتعلق بمدى رضا المبحوثين عن وضعهم

المهني ومدى مساهمة هذا الرضا في الاستقرار في العمل:

- 42 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة وبنسبة 60% أكدوا أنهم غير راضيين عن وضعهم المهني.
- 28 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة ونسبتهم قدرت بـ 40% أكدوا أنهم راضون عن وضعهم المهني.

أما فيما يتعلق بمدى مساهمة الرضا عن الوضع المهني في الاستقرار في العمل فتوزعت إجاباتهم على النحو التالي:

- 22 فرداً بنسبة 78,57% صرّحوا أن الرضا عن الوضع المهني يساهم في تحقيق الاستقرار في العمل

- 06 أفراد ونسبتهم 21,42 رأوا أن الرضا عن الوضع المهني لا يساهم في تحقيق الاستقرار في العمل

• نستنتج من هذه الإحصائيات أن أغلب عمال المؤسسة غير راضيين عن وضعهم المهني وذلك بنسبة 42%.

• وهذا راجع إلى ظروف العمل كما هو موضح في الجدول رقم (25)، فكلما كانت ظروف العمل غير مناسبة كلما زاد نفور العامل عن تلك المهنة، وبالتالي عدم رضاه عن وضعه المهني، كما يمكن إرجاع سبب ذلك إلى عدم تلاؤم الوظيفة مع تخصصه لكنه مجبر على القبول بها خوفاً من البطالة، فقد نجده رغم انه غير راضي عن وضعه المهني إلا أنه لا يزال في تلك الوظيفة، لكن إذا ما أتاحت له فرصة عمل أفضل لن يتردد في ترك الوظيفة الحالية وهذا ما سوف يوضحه الجدول رقم (35).

جدول رقم (27): مدى تناسب محيط العمل مع الواجبات داخل المؤسسة:

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
65,71	46	نعم
34,28	24	لا
%100	70	المجموع

توضّح المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (27) أعلاه المتعلق بمدى تناسب محيط العمل مع الواجبات داخل المؤسسة أن:

- 46 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة وقدرت نسبتهم بـ 65,71% أجابوا أن محيط العمل يتناسب مع الواجبات داخل المؤسسة.

- 24 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة ونسبتهم 34,28% أجابوا أن محيط العمل لا يتناسب مع الواجبات داخل المؤسسة.

من خلال هذه القراءة الإحصائية يمكن القول أن أغلب العمّال وبنسبة 65,71% يؤكدون أن محيط العمل يتناسب مع الواجبات داخل المؤسسة.

وهذا راجع إلى سعي المؤسسة إلى توفير كل المتطلبات المساعدة من أجل خلق جو عمل جيّد ومناسب يساعد العمّال على القيام بواجباتهم على أكمل وجه، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (17).

جدول رقم (28): مدى شعور المبحوثين بالراحة في العمل

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
60	42	نعم
40	28	لا
100%	70	المجموع

من خلال الشواهد الكمية المنتقاة في الواقع والمدونة في الجدول رقم (28) المتعلقة بمدى شعور المبحوثين بالراحة في العمل نجد أن:

- 42 فردا من مجموع أفراد العينة وبنسبة 60% صرّحوا أنهم يشعرون بالراحة في العمل.

- 28 فردا من مجموع أفراد العينة وبنسبة 40% صرّحوا أنهم لا يشعرون بالراحة في العمل.

يتضح جليا من هذه القراءة الإحصائية أن أغلبية العمّال وبنسبة 60% يشعرون بالراحة في العمل.

ويمكن إرجاع ذلك إما لأسباب ترتبط بالعمل مثل البيئة والظروف الملائمة، والعلاقات الجيدة مع العمّال، كما يمكن إرجاعها إلى أسباب شخصية تتعلق بالعامل نفسه مثل حالته النفسية وروحه المعنوية.

جدول رقم (29): مدى إشراك العمال في اتخاذ القرارات

العينة الاحتمالات	في حالة الإجابة بنعم	التكرار	النسبة %
نعم	نعم	20	52,36
	لا	18	47,36
لا	مجموع تكرارات نعم	38	54,28
		32	45,71
المجموع		70	%100

تؤكد المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (29) الذي يبين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات مع الإدارة أن:

- 38 مبحوثاً من أفراد العينة أجابوا بـ "نعم" وقدرت نسبتهم بـ (54,28%) ويؤكدون أن الإدارة تأخذ بأرائهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وقد توزعت الإجابات على النحو التالي:

▪ 20 مبحوثاً من أفراد العينة وقدرت نسبتهم بـ (52,36%) يؤكدون أن إشراكهم في اتخاذ القرارات يؤدي إلى الشعور بالانتماء للمؤسسة.

▪ 18 مبحوثاً من أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ (47,36%) يؤكدون أن إشراك المؤسسة لعمالها في اتخاذ القرارات لا يؤدي إلى الشعور بالانتماء للمؤسسة.

▪ أما 32 مبحوثاً من أفراد العينة كانت نسبتهم بـ (45,71%) فيؤكدون أن المؤسسة لا تشاركهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل إطلاقاً.

ومنه يمكن القول أن نسبة (54,28%) من مجموع المبحوثين يؤكدون مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تقابلها نسبة (41,71%) من مجموع المبحوثين يؤكدون عكس ذلك تماماً.

جدول رقم (30): مدى مناقشة المؤسسة عمالها حول المشاكل التي تواجههم في العمل.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
77,14	54	نعم
22,85	16	لا
%100	70	المجموع

تؤكد المعطيات والشواهد الواردة في الجدول رقم (30) الخاص بمناقشة المؤسسة لمشاكل المبحوثين في العمل:

- 54 مبحوثاً من إجمالي المجموع أفراد العينة وقدرت نسبتهم بـ (77,14%) يؤكدون أن المؤسسة تقوم بمناقشة العمال للمشاكل التي يتعرضون لها في العمل.

- 16 مبحوثاً من إجمالي مجموع أفراد العينة وقدرت نسبتهم بـ (22,85%) يؤكدون أن المؤسسة تتجاهلهم ولا تناقشهم في المشاكل التي تواجههم في مكان العمل.

• ومنه يمكن تبيان أن نسبة (77,14%) من العمال يؤكدون أن المؤسسة تقوم بمناقشتهم في مشاكل العمل عكس نسبة (22,85%) من العمال يؤكدون أن المؤسسة لا تقوم بذلك أبداً.

• يمكن إرجاع ذلك إلى سعي المؤسسة لخلق جو ملائم من خلال تحسين العلاقة بين العمال والإدارة لضمان استقرار العمال في وظائفهم و العمل كفريق واحد.

جدول رقم (31): مدى شعور العمال بالفخر بانتمائهم للمؤسسة

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
57,14	40	نعم
42,85	30	لا
%100	70	المجموع

تؤكد الشواهد والمعطيات الواردة في الجدول رقم (31) الذي يبين لنا مدى شعور العمال بالفخر والانتماء للمؤسسة:

- 40 مبحوثا من أفراد العينة وقدرت نسبتهم بـ (57,14%) يؤكدون أنهم يشعرون بالفخر والانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها.

- 30 مبحوثا من أفراد العينة وقدرت نسبتهم بـ (42,85%) يؤكدون العكس أي أنهم لا يشعرون بالفخر والانتماء إلى مؤسستهم التي يعملون بها.

❖ ومنه يمكن تبيان أن نسبة (57,19%) من العمال يؤكدون أنهم فخورون ويشعرون بالانتماء إلى مؤسسة عملهم أما نسبة (42,85%) من العمال يؤكدون العكس أي أنهم لا يشعرون بالفخر.

❖ يمكن إرجاع ذلك إلى حسن المعاملة التي يتلقاها العمال من قبل المشرفين، هذا ما يجعلهم يشعرون بالراحة في العمل ويعزز العلاقة بين الإدارة والعمال وهذا ما يؤثر بالإيجاب على أداء العمال ورضاهم في العمل.

- جدول رقم (32): مدى توفير المؤسسة لفرص الترقية

النسبة %	التكرار	في حالة الإجابة بنعم	العينة
			الاحتمالات
23,07	12	زيادة الولاء للمؤسسة	نعم
50	26	الشعور بمسؤولية أكبر	
23,07	12	الالتزام في العمل	
74,28	52	المجموع تكرارات نعم	
25,71	18		لا
%100	70		المجموع

توضح لنا البيانات الواردة في الجدول أعلاه رقم (32) الذي يبين مدى توفير المؤسسة لفرص الترقية لعماله أن:

- 52 مبحوثاً من أفراد العينة ونسبتهم بـ (74,28%) يؤكدون أن المؤسسة تمنحهم فرصة ترقية واندرجت إجاباتهم كالتالي:

▪ 26 مبحوثاً من أفراد العينة وقدرت نسبتهم بـ (50%) يؤكدون أنه في حالة تحصلهم على ترقية سوف يؤدي بهم إلى الشعور بمسؤولية أكبر في العمل.

▪ 12 مبحوثاً من أفراد العينة وقدرت نسبتهم بـ (23,07%) يرون أنهم تحصلوا على ترقية سوف تؤدي بهم إلى زيادة الولاء للمؤسسة والتزامهم في العمل.

- أما 18 مبحوثاً من أفراد العينة وقدرت نسبتهم بـ (25,71%) فهم يؤكدون أن المؤسسة لا تمنحهم فرص ترقية.

❖ ومنه يمكن القول أن نسبة (74,28%) من العمال يؤكدون أن المؤسسة توفر لهم وتمنحهم فرص ترقية وذلك يزيد من شعورهم بمسؤولية أكبر في العمل، أما نسبة (25,71%) فيؤكدون أن المؤسسة لا تمنحهم فرص ترقية إطلاقاً.

- جدول رقم (33): مدى عدالة نظام الترقية المتبع في المؤسسة

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
62,85	44	نعم
37,14	26	لا
%100	70	المجموع

توضّح المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (33) المتعلّق بمدى عدالة نظام الترقية المتبع في المؤسسة أنّ:

- 44 مبحوثاً من أفراد العينة والذين قدرت نسبتهم بـ 62,85% صرّحوا أن نظام الترقية المتبع في المؤسسة عادل.

- 26 مبحوثاً من المجموع أفراد العينة ونسبتهم 37,14% صرّحوا بأن نظام الترقية المتبع في المؤسسة غير عادل.

❖ من خلال هذه الإحصائيات يتضح جلياً أن نظام الترقية المتبع في المؤسسة عادل وذلك بناءً على نسبة المبحوثين الذين صرّحوا بذلك والتي قدرت بـ 62,85%.

وهذا ما يوضّح سعي المؤسسة إلى تحفيز عمالها عن طريق ترقية بتطبيق نظام ترقية عادل وذلك لتفادي الصراع والنزاع بين العمال.

- جدول رقم (34): مدى مساهمة الترقية في تقديم الأفضل للمؤسسة.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
100	70	نعم
00	80	لا
%100	70	المجموع

من خلال تكيم البيانات المنتقاة من الميدان والواردة في الجدول رقم (34) المتعلق بمدى مساهمة الترقية في تقديم الأفضل للمؤسسة نجد أن:

- 70 مبحوثا من أفراد العينة بنسبة 100% أكدوا أن الترقية تساهم في تقديم الأفضل للمؤسسة.

❖ من خلال هذه القراءة الإحصائية يتضح أن كل أفراد العينة أي ما يعادل نسبة 100% أجابوا بنفس الإجابة حيث أكدوا أن الترقية تساهم في تقديم الأفضل للمؤسسة.

وهذا راجع إلى الدور الهام الذي تلعبه الترقية حيث تعتبر من أكثر العوامل المحفزة للعامل، فكل عامل يطمح للحصول على هذه الفرصة خلال مسيرته الوظيفية، وما إن يحصل عليها سيسعى جاهدا لتقديم الأفضل للمؤسسة وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (34).

- جدول رقم (35): مدى تخلي المبحوثين عن وظيفتهم الحالية

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
94,28	66	نعم
05,71	04	لا
%100	70	المجموع

من خلال المعطيات الميدانية حول مدى تخلي المبحوثين عن وظائفهم الحالية في حالة إتاحة فرصة عمل أخرى والموضحة في الجدول رقم (35) أعلاه تجد أن:

- 66 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة بنسبة 94,28% صرحوا بأنهم على استعداد لترك وظائفهم في حال أتاحت لهم فرصة عمل أخرى.

- 04 مبحوثين من مجموع أفراد العينة ونسبتهم 05,71% أجابوا أنهم لم يتركوا العمل أتاحت لهم حتى وإن أتاحت لهم فرصة عمل أخرى.

❖ وعليه فإن أغلبية العمال وبنسبة كبيرة قدرت بـ 94,28% مستعدون للتخلي عن وظائفهم في حال أتاحت لهم فرصة عمل أخرى.

❖ ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم رضاهم عن وضعهم المهني في المؤسسة وذلك بناء على نتائج الجدول رقم (26).

- جدول رقم (36): مدى شعور المبحوثين بالرغبة في العمل

النسبة %	التكرار	العينة
		الاحتمالات
80	56	نعم
20	14	لا
100%	70	المجموع

تبين المعطيات الميدانية الواردة في الجدول رقم (36) أعلاه المتعلق بمدى شعور العاملين بالرغبة في العمل أن:

- 56 مبحوثاً من مجموع أفراد العينة والذين قدرت نسبتهم بـ 80% يشعرون بالرغبة في العمل.

- 14 مبحوثين من مجموع أفراد العينة وبنسبة 20% ليس لديهم الرغبة في العمل.

• من خلال هذه القراءة الإحصائية يتضح أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 80% يشعرون بالرغبة في العمل.

• ويرجع السبب وراء ذلك إلى درجة التزامهم وشعورهم بالمسؤولية وسعيهم لتحقيق أهدافهم وإثبات وجودهم في المؤسسة، كما قد يرجع السبب في ذلك إلى الراحة التي يشعر بها المبحوثين في العمل كما هو موضح في الجدول رقم (28).

- جدول رقم (37): تلقي العمال للمدح والشكر مقابل أعمالهم

النسبة %	التكرار	في حالة الإجابة بنعم	العينة
			الاحتمالات
20	06	الشعور بحماس أكبر	نعم
13,33	04	بذل مجهود إضافي	
66,66	20	الشعور بالتقدير	
42,85	30	المجموع تكرارات نعم	
57,14	40		لا
%100	70		المجموع

يبين لنا الجدول الوارد أعلاه رقم (37) الذي هو خاص بتلقي المبحوثين للمدح والشكر مقابل أعمالهم:

- 40 مبحثاً من أفراد العينة وكانت نسبتهم بـ (57,14%) يؤكدون أنهم لا يتلقون أي نوع من أنواع المدح أو الشكر على أعمالهم أو مجهوداتهم.

- 30 مبحثاً من أفراد العينة وكانت نسبتهم بـ (42,85%) يؤكدون أنهم يتلقون المدح والشكر لقاء مجهوداتهم وأعمالهم وتوزعت إجاباتهم كالتالي:

▪ 20 مبحوثاً من أفراد العينة يؤكدون أن تلقيهم للمدح والشكر يدفع بهم إلى الشعور بالتقدير وكانت نسبتهم بـ (66,66%).

▪ و 06 مبحوثين من أفراد العينة يؤكدون أن تلقيهم للمدح والشكر يدفع بهم إلى بذل مجهود إضافي في العمل.

❖ ومنه يمكن توضيح أن معظم العمال يؤكدون أن المؤسسة لا تشكرهم على مجهوداتهم وكانت نسبتهم (57,14%)، في حين أن نسبة (42,35%) يتلقون المدح والشكر وذلك يدفعهم إلى الشعور بالتقدير والعمل بحماس أكبر وكذلك بذل مجهود إضافي هذا ما يعتبر مؤشراً إيجابياً للمؤسسة أما غياب هذا المدح سوف يكون نقطة ضعف للمؤسسة وعمالها.

- جدول رقم 38: مدى تقدير المؤسسة لجهود العمال.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
45,71	32	نعم
54,28	38	لا
%100	70	المجموع

توضح المعطيات الواردة في الجدول رقم (38) والذي يبين مدى تقدير المؤسسة لمجهودات المبحوثين والاعتراف بها أن:

- 32 مبحوثاً من أفراد العينة وكانت نسبتهم بـ (54,28%) يؤكدون أنهم لا يتلقون التقدير من قبل المؤسسة لقاء مجهوداتهم ولا تعترف بها.

- 32 مبحوثاً من أفراد العينة و نسبتهم قدرت بـ (45,71%) يؤكدون أنهم يتلقون التقدير مقابل مجهوداتهم وأن المؤسسة تعترف بها.

ومنه نستنتج أن (54,28%) يؤكدون أن المؤسسة لا تقدر مجهوداتهم ولا تعترف بها أمّا (45,71%) من العمال يؤكدون العكس أي أن المؤسسة تعترف وتقدر مجهودات العمال، هذا التفاوت في الإجابات راجع إلى سياسة المؤسسة، فقد يكون السبب في ذلك هو العلاقات الشخصية والوساطة وغيرها من الأساليب الغير قانونية المنتشرة في أوساط العمل وهذا ما يؤكد الجدول رقم (23).

❖ ضم هذا الفصل عرضا وتحليلا لبيانات الفرضيات وذلك بعد تطبيق الاستمارة والتي تهدف أساسا إلى إبراز دور الحوافز في تحسين الفعالية في العمل.

وبناء على ما حصلنا عليه من أفراد العينة يمكن استخلاص أن هناك تفاوت في الإجابات منها الإيجابية ومنها السلبية، حيث أن كل من هذه الإجابات تعكس مدى رضا المبحوثين عن وضعهم المهني.

الفصل السابع:

نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: النتائج العامة

رابعاً: القضايا التي أثارها الدراسة

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

- انطلاقاً من الفرضية الأولى والتي مفادها: " تساهم الحوافز المادية في تحسين مستوى الإنتاجية " ومما سبق من تحليل البيانات نجد:

- (62,85%) من المبحوثين يؤكدون عدم تناسب الأجر الذي يتقاضونه مع العمل الذي يقومون به حيث يرون أن الجهد الذي يبذلونه خلال أداء عملهم أكبر من الأجر الذي يحصلون عليه بالمقابل هذا ما قد يؤثر على إنتاجيتهم.

- (74,28%) من المبحوثين يؤكدون أن المعيار المعتمد من قبل المؤسسة في تحديد مستوى الأجر هو حسب ساعات العمل.

- (54,28%) من المبحوثين يؤكدون أنه ليس هناك مساواة في منح الرواتب والأجور بين العمّال، هذا ما قد يوّد انطباع سيء لدى عمّال المؤسسة يجعلهم يتقاعسون في عملهم، هذا ما يحد من تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاج في العمل.

- (65,71%) من المبحوثين يؤكدون أن المردودية في العمل ترتبط بالأجر الذي يتقاضونه، وهذا ما يبرز أهمية الأجر كحافز على الإنتاج لأنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من حاجاته الأساسية، ولذلك يمكن القول أن الأجر حافز على العمل وبالتالي زيادة المردودية.

- (78,57%) من المبحوثين يؤكدون أنّ المؤسسة توفر كل المتطلبات التي تساعد على القيام بالمهام الموكلة وهذا عامل من العوامل الذي تجعل الموظف يشعر بالاستقرار في عمله وبالتالي تزداد لديه الرغبة في العمل وهذا ما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائه.

- (71,42%) من المبحوثين يقيمون الخدمات الاجتماعية التي تقدمها لهم المؤسسة بأنها جيدة، وهذا حافز جيد يشجع على الرفع من العمل وذلك لزيادة الإنتاجية وتحسين صورة المؤسسة وتحقيق أهدافها المسطرة.

- (85,71%) من المبحوثين يؤكدون أن تلبية الحاجات الاجتماعية تساهم في تأدية عملهم بإتقان، ومنه يمكن القول أن تلبية الحاجات الاجتماعية أمر ضروري، فعند إشباع حاجيات العامل الضرورية يدفعهم إلى تقديم أفضل المجهودات والمبادرة وتأدية عملهم بكل إتقان.

- (91,42%) من المبحوثين يرون أن الخدمات الاجتماعية تساهم في رفع مستوى الأداء، فمن خلال توفير المؤسسة للخدمات الاجتماعية يتم إشباع حاجيات العمال والمبادرة وتأدية عملهم بكل إتقان.

- (71,42%) من المبحوثين يؤكدون أنهم لم يسبق لهم أن تحصلوا على تعويض مالي، هذا ما يؤثر على معنوياتهم، ويؤدي بهم إلى عدم الشعور بأهميتهم في المؤسسة، وقيمتهم داخل مكان العمل، مما قد يخفض من إنتاجيتهم.

- (49%) من المبحوثين يؤكدون أن المنح المالية الممنوحة من طرف المؤسسة تدفع إلى زيادة الدافعية في العمل، ومن هنا يمكن القول بأنّ المنح المالية تعتبر من أكثر الحوافز التي تؤدي إلى رفع نشاط العمال وتشجيعهم لتقديم الأفضل من خلال زيادة الدافعية في العمل وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين الإنتاجية.

- (60%) من المبحوثين يؤكدون أنه لا توجد عدالة في توزيع المنح و(66,66%) منهم يؤكدون أنه يتم توزيعها على أساس العلاقة الشخصية، هذا ما قد يؤدي إلى الصراع والنزاع فيما بينهم، والشعور بعدم المساواة، مما يؤثر على إنتاجيتهم.

- (82,85%) من المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة تشارك عمالها في الأرباح وهذا يعتبر حافز مادي أساسي يساهم في إثبات حاجات الأفراد وتشجيعهم على بذل جهد أكبر في العمل والرفع من مستوى كفاءتهم.

✓ من خلال ما سبق يتأكد صدق الفرضية الأولى والتي مفادها:

" تساهم الحوافز المادية في تحسين مستوى الإنتاجية " ويتبين ذلك من خلال إجابات المبحوثين عن الأسئلة التي شملت هذه الفرضية، فحسب هؤلاء فإن تقديم المؤسسة للحوافز المادية من منح وعلاوات وتعويضات مالية بالإضافة إلى الأجر المناسب والمشاركة في الأرباح يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والرفع من مستوى الأداء في حين أن انعدام هذه الحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى الإنتاج ونقص المردودية وعائقا في تحسين أداء المؤسسة ككل.

2. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

- انطلاقا من الفرضية الثانية والتي مفادها: "الحوافز المعنوية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال" ومما سبق من تحليل البيانات نجد:

- (60%) من المبحوثين يؤكدون أن الحرارة في المؤسسة عالية، وهذا عائد إلى طبيعة النشاط.

- (74,28%) من المبحوثين يؤكدون أن الإنارة جيدة ومناسبة لعملهم.

- (94,28%) من المبحوثين يؤكدون أن التهوية جيدة وتساعد على القيام بأعمالهم.

- (94,28%) من المبحوثين يؤكدون أن الضوضاء عالية، والتي مصدرها الآلات الضخمة وهذا ما

يجعل العمال مستائين وبالتالي انخفاض روحهم المعنوية ورضاهم الوظيفي، وإجمالاً يمكن القول أن بيئة العمل مقبولة.

- (60%) من المبحوثين غير راضين عن وضعهم المهني في ظل الظروف الحالية للعمل هذا ما يؤدي إلى عدم استقرارهم في عملهم والبحث عن وظائف أخرى في مؤسسات أخرى وهذا يؤثر بشكل سلبي على المؤسسة والعملية الإنتاجية وتحقيق الازدهار لها.
- (65,71%) من المبحوثين يؤكدون أن محيط العمل في المؤسسة يتناسب ويساعدهم على القيام بواجباتهم الموكلة إليهم ذلك ما يؤثر إيجاباً على أداء العمل من ناحية ونفسياتهم من ناحية أخرى.
- (60%) من المبحوثين يؤكدون شعورهم بالراحة في عملهم في المؤسسة وذلك راجع إلى توفير المؤسسة لبيئة العمل الجيدة وهذا ما يبينه الجدول رقم (25).
- (54,28%) من المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة تشاركهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ما يزيد من شعورهم بالانتماء والرضا عن عملهم ويساعدهم على الاعتماد على ذاتهم ويزيد من مسؤولياتهم في العمل.
- (77,14%) من المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة تقوم بمناقشتهم حول المشاكل التي قد يتعرضون لها أثناء العمل هذا ما يعزز العلاقة بين الإدارة والعمال مما يساهم في توحيد أهداف المؤسسة مع أهداف عمالها وهذا ما يخلق لديهم الشعور بالانتماء وحب العمل ويجعلهم راضين عن العمل ومرتاحين فيه.
- (74,28%) من المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة تمنحهم فرص ترقية هذا ما يشجعهم ويحفزهم على العمل بجد أكبر ويشعرهم بمسؤولية أكبر وبالتالي ارتفاع مستوى رضاهم عن وظائفهم.
- (62,85%) من المبحوثين يؤكدون أن هناك عدالة في نظام الترقية المتبع في المؤسسة التي تعتبر من أهم الحوافز التي يرغبون في الحصول عليها وهذا من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالعدالة والرضا ويزيد من ارتباطهم بها.
- (100%) من المبحوثين يؤكدون أنه في حالة ترقيتهم سوف يقدمون الأفضل للمؤسسة.

- (94,28%) من المبحوثين مستعدون لمغادرة المؤسسة وترك وظائفهم إن أُتيحت لهم فرصة عمل في مؤسسة أخرى وقد يرجع ذلك إلى سوء العلاقات الإنسانية بين جماعات العمل أو بين الرؤساء والمرؤوسين هذا ما يؤثر سلباً على مستوى رضاهم في العمل.
- (80%) من المبحوثين يشعرون بالرغبة في العمل هذا ما يعبر شكل واضح عن رضا هؤلاء العمال عن عملهم وهذا يعتبر مؤشراً إيجابياً بالنسبة للمؤسسة.
- (57,14%) من المبحوثين يؤكدون أنهم لم يتلقوا أي شكل من أشكال المدح أو الشكر مقابل الأعمال التي ينجزونها، يرجع ذلك إلى جملة من الأسباب ولكن هذا قد يؤثر سلباً على نفسية العامل الذي هو بحاجة إلى كل أنواع التحفيز المادية والمعنوية من أجل الإبداع في عمله وتقديم الكثير فيه مما يجعله يتمسك بوظيفته ويشعر أنه جزء مهم في المؤسسة وليس مجرد آلة.
- (54,28%) من المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة لا تقدر مجهوداتهم هذا ما يقلل من نسبة رضاهم الوظيفي.

✓ من خلال ما سبق يتضح لنا جليا صدق الفرضية الثانية والتي مفادها:

" الحوافز المعنوية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال " وتبين ذلك من خلال إجابات المبحوثين عن الأسئلة التي شملت هذه الفرضية، فحسب هؤلاء فإن تقديم الترقية والمدح والشكر للعمال يرفع من الروح المعنوية ويزيد من ارتباطهم بالمؤسسة وكذا زيادة مستوى رضاهم ورغبتهم في العمل، وإن غياب هذه الحوافز المعنوية يعيق بذلك تحقيق المؤسسة لأهدافها انطلاقاً من نقص رضا العمال عن وظائفهم

ورغبتهم في تركها إن أُتيحت لهم الفرصة لذلك.

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال الجانب النظري الذي تناولنا فيه الدراسات التي لها علاقة بموضوع دراستنا والتي تناولت متغيرات الدراسة الحالية " الحوافز والفعالية في العمل " ، وبالرجوع إلى الأطر النظرية سوف نستعرض جملة من النتائج منها ما توافق ومنها ما تعارض مع نتائج الدراسات السابقة:

1- دراسة "التون مايو":

والتي اهتمت بدراسة "الحوافز وعلاقتها بالإنتاجية"، وقد تقاطعت بعض نتائجها مع نتائج دراستنا والتي تتمثل في:

- بيئة العمل تؤثر على الإنتاجية والتي تعتبر سبباً مباشراً في تراجع مستوى الإنتاج.
- بالإضافة إلى الحوافز المادية تعتبر الحوافز المعنوية مثل التقدير والاحترام والشكر والثناء دافعة لتحسين الأداء.
- وقد توصلت دراسة " التون مايو" كذلك إلى أن الظروف الفيزيائية للعمل ليس لها تأثير واضح على العملية الإنتاجية ولذلك فهي لا تعد من الأسباب المؤثرة في مشكلات العمل هذا ما يختلف تماماً مع نتائج دراستنا التي توصلت إلى أن ظروف العمل الفيزيائية تلعب دوراً مهماً في العملية الإنتاجية، إذ أن الحرارة والضوضاء والإنارة والتهوية لها تأثير واضح على العمال سواء بالسلب أو الإيجاب هذا ما ينعكس بدوره على إقبال ورغبة العمال في العمل.

2- دراسة "ميلاط نظرة":

وجد أن "ميلاط نظرة " من خلال دراستها " الحوافز والرضا الوظيفي " توافقت نتائجها مع نتائج دراستنا في النقاط التالية:

- عدم تناسب الأجر الذي يتحصل عليه العمال مع الجهد المبذول من قبلهم حيث يرونه غير كافي ولا يلبي حاجاتهم المختلفة هذا ما يجعلهم غير راضين عن أعمالهم.
- إشراك العمال في اتخاذ القرارات في العمل يساهم في زيادة شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة، كما أنها تشارك العمال بجزء ضئيل من أرباحها في حين أن دراستنا أكدت على أن المؤسسة تمنح العمال فرص المشاركة في اتخاذ القرارات كما أنها تشاركهم في أرباحها.

3- دراسة تاويريت نورالدين:

- وجاءت دراسة "تاويريت نورالدين" تحت عنوان "قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي" ومن خلال القراءة الأولية لنتائج دراسته مقارنة مع نتائج دراستنا تضح لنا الاختلاف التام بين نتائج كلتا الدراستين.
- حيث توصل الباحث إلى أن الفعالية التنظيمية تقاس من خلال نموذج التقييم للجوانب السلوكية للمنظمة في حين توصلنا من خلال دراستنا إلى أن الفعالية تقاس من خلال مدى تقديم المؤسسة للحوافز.

4- دراسة عبد العزيز شنيق:

- والتي جاءت تحت عنوان "الحوافز والفعالية التنظيمية" حيث أن أغلب نتائج دراسته تشابهت مع نتائج دراستنا في النقاط التالية:

- إن زيادة إنتاج المؤسسة يرتبط بزيادة الحوافز المادية.
- هناك علاقة بين الخدمات التي توفرها المؤسسة والرضا على اعتبارات الخدمات ما هي إلا نوع من أنواع الحوافز.
- المشاركة في اتخاذ القرار يساهم في زيادة الشعور بالتقدير والانتماء للمؤسسة.
- إن توفير المؤسسة للحوافز المادية أو المعنوية يؤدي إلى تحقيق فعالية التنظيم.

5- دراسة محمد حسن التيجاني يوسف:

والتي عملت على دراسة موضوع "التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي" وقد تقاطعت بعض نتائجها مع نتائج دراستنا الحالية المتمثلة في أنه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما قابله زيادة في رضا العاملين والعكس صحيح، وتشترك كذلك من حيث رضا العاملين عن بيئة العمل.

- وقد توصلت الدراسة كذلك إلى أن الحوافز المادية التي تقدم للعاملين في القطاع الصناعي أكثر من الحوافز المعنوية هذا ما جاء مخالفاً لنتائج دراستنا التي تأكدنا من خلالها أن الحوافز المعنوية هي أكثر أنواع الحوافز تقدماً من طرف المؤسسة لعمالها وعلى رأسها "الترقية".

6- دراسة ناريمان عدنان شوكي:

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "أثر الحوافز المادية في تحقيق الفعالية التنظيمية" واشتركت نتائج دراستها مع نتائج دراستنا في أن الحوافز المادية تؤثر على مستوى أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم من خلال رضاهم عن ظروف وبيئة العمل وشعورهم بالاحترام والتقدير.

وقد توصلت هذه الدراسة أيضاً إلى أن معظم الموظفين يشعرون بالانتماء وغير مستعدين لتترك وظيفتهم وهذا ما يتناقض تماماً مع نتائج دراستنا التي أكدت أن غالبية العمال لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة وهم مستعدون لتترك وظيفتهم الحالية في حالة أتاحت لهم فرصة عمل آخر.

ثالثاً: النتائج العامة

انطلاقاً من تساؤلات الدراسة ومن تصورنا النظري والمنهجي لمراحلها وبالإضافة للنتائج الجزئية المحققة مكانياً وزمنياً وانطلاقاً من الصياغة الاستدلالية لفروض الدراسة فإنه تم التأكيد على صدق الفرضية العامة والتي مفادها: أن الحوافز لها دور في تحسين الفعالية.

وتوصلنا إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية وهي كالتالي:

1- النتائج النظرية: وهي النتائج التي توصلنا إليها من خلال الجانب النظري ويمكن حصرها فيما يلي:

- الحوافز بكلا نوعيها مادية كانت أو معنوية تعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز حيث تدفع الأفراد إلى بذل قصار جهدهم والعمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.
- يعتبر الأجر حافز مادي أساسي يساهم في إشباع حاجات العمال الاقتصادية.
- تعتبر الترقية حافز معنوي أساسي تساهم في الرفع من مستوى رضا العمال.
- من أهم عوائد عملية التحفيز في المؤسسة نجد تحسين مستوى الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

- تحقق الفعالية في العمل عندما يشعر العمال بالرضا عن ما يُقدم لهم من حوافز مادية ومعنوية.

2- النتائج التطبيقية: وهي نتائج خاصة بالمؤسسة توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية ونذكر منها:

- عدم تناسب الأجر مع الجهد المبذول في العمل.
- تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية جيدة لعمالها من نقل وإطعام.
- عدم رضا أغلبية العمال عن الوضع المهني وإمكانية تركهم للوظيفة في حالة إتاحة فرصة عمل

أخرى

- ظروف العمل في المؤسسة ملائمة بالنسبة للعامل هذا ما يخلق لديهم الرغبة في العمل.

- غياب مبدأ المساواة في منح الرواتب والأجور لعمال المؤسسة.
- تعمل المؤسسة وبنسبة كبيرة على مناقشة العمال حول المشاكل التي تواجههم أثناء العمل.
- تقوم المؤسسة بإشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل هذا ما أدى بهم للشعور بالانتماء للمؤسسة.

رابعاً: القضايا التي أثارها الدراسة

- الاهتمام بتفعيل الحوافز المادية عموماً وخاصة التي حصلت على نسب متدنية وفقاً لنتائج البحث مثل المنح، العلاوات، التعويضات المالية وغيرها.
- العدالة في توزيع الحوافز على العمال مثل عدالة الأجر الممنوح للوظيفة، وكذا تطبيق نظام ترقية عادل.
- الاهتمام بوضع الإجراءات الكفيلة بإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- مناقشة المشاكل المطروحة والخلافات بموضوعية بهدف التخفيف من حدة الصراعات.
- دراسة ومحاولة معالجة أسباب عدم رضا العمال عن وضعهم المهني.
- الموازنة في التطبيق بين الحوافز المادية والمعنوية وعدم التركيز على جانب دون آخر.
- العمل على تطوير بيئة العمل بما يتلاءم مع متطلبات العمال للوصول إلى جو عملي يشعر فيه العامل بالاستقرار.
- تعزيز سياسة الثواب والعقاب كمعيار يكافئ بناءً عليه الموظف الملتزم والمجتهد، ويسأل ويحاسب من يقصر في واجباته الوظيفية.
- العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف، وخاصة فيما يخص منح الحوافز والمكافآت، والحد والقضاء على المحاباة والمحسوبية في منحها، بما يكفل أن تسود العدالة بيئة العمل، وتساهم في رفع مستوى الأداء.

- تحسين ظروف العمل لتفادي الوقوع في النزاعات التي تعيق وتحد من المستوى المطلوب.
- رفع دافعية العاملين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية للعاملين الأمر الذي من شأنه أن يفجر الطاقات ويؤدي إلى رفع الإنتاج وتحقيق الفعالية.
- ✓ ولكون أن موضوع الفعالية في العمل أصبح موضوعا مؤثرا في حياة المنظمات ولارتباطه الشديد بموضوع الحوافز لما لهذا الأخير من دور في زيادة نشاط المؤسسات، لدى فلا بد من أن تتوجه البحوث والدراسات في المستقبل إلى التعمق في دراسة مثل هذه المواضيع ومدى مساهمتها في تحسين مستوى الكفاءة والإنتاجية.

الخاتمة

الخاتمة:

حاولنا من خلال دراستنا هذه المتمثلة في "دور الحوافز في تحسين الفعالية في العمل" توضيح الدور الذي تلعبه أنظمة الحوافز في تحسين فعالية المؤسسات، إضافة إلى دورها في استقرار العمال في مناصب عملهم.

هذا ما جعلنا نسلط الضوء على هذا الموضوع من خلال دراسته والتعمق فيه، لهذا قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى الجانب النظري الذي تناولنا فيه الخطوط العريضة والمنهجية التي سار عليها العمل، وكذا الجانب الميداني التطبيقي بالاعتماد على أهم أدوات البحث العلمي لجمع البيانات المتمثلة في "الاستمارة، المقابلة والملاحظة"، وذلك سعياً منا لكشف ومعرفة دور الحوافز في تحسين الفعالية في العمل.

وتبين لنا من خلال نتائج الدراسة أن الحوافز بنوعها المادي والمعنوي، تمثل أفضل آلية تلجئ إليها المؤسسات من أجل الدفع بالعمال نحو تقديم الأفضل للمؤسسات الذين يعملون بها، كما أن الحوافز تلعب دوراً مهماً في تحفيز العاملين وتحسين إنتاجيتهم وزيادة رغبتهم والرفع من روحهم المعنوية للعمل، وأن، تكون الحوافز المادية (الأجر، العلاوات...) كافية لسد حاجاتهم المختلفة هذا ما يؤثر على العملية الإنتاجية، ومن جهة أخرى يجب أن تقابلها الحوافز المعنوية حيث أنها تشعر العامل بمكانته اللائقة في المؤسسة، ما يتولد عن ذلك شعوره بالاستقرار في العمل وهو ضمانة لاستمرار المؤسسة وتحقيق أهدافها المنشودة.

من هنا تتضح أهمية موضوع الحوافز خاصة إذا ارتبط بالفعالية حيث أنه، وحيثما لا توجد فعالية في العمل فلن تستطيع أي مؤسسة تحقيق التكامل بين أهداف العاملين وأهدافها.

من هذا المنطلق يمكن القول أن دراستنا هذه بما تحمله من إيجابيات وسلبيات تعد بمثابة جسر أو نقطة انطلاق لدراسات أخرى، ومنه نأمل على الأقل أن نكون قد قدمنا إفادة لطلبة تخصصنا مستقبلاً، وحتى إلى أي أحد تدفعه الرغبة إلى تناول موضوع الحوافز والفعالية ولو من زاوية أخرى الاعتماد على ما توصلنا إليه في دراستنا هذه عملياً أو نظرياً.

قائمة المصادر والمراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

أ.الكتب:

1. إبراهيم السعيد مبروك: إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2014.
2. إبراهيم العبد جلال إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة، دط، الإسكندرية، 2003.
3. إبراهيم درّة عبد الباري ، جودة محفوظ أحمد: أساسيات في الإدارة المعاصرة (منحنى نظمي)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2012.
4. أبو شنب جمال محمد: قواعد البحث العلمي والاجتماعي (المناهج والطرق والأدوات)، دار المعرفة الجامعية، دط، مصر، 2010.
5. أبو شيخة نادر أحمد: إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
6. أبو قحف عبد السلام: اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2016.
7. أنور سلطان محمد سعيد: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، ط1، مصر، 2003.
8. بدر أحمد: أصول البحث العلمي ومناهجه، وكالة المطبوعات، الكويت، 1982.
9. برنوطي سعاد نائف: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للطباعة والنشر— ط2، الأردن ، 2004.

10. بن دريدي منير بن أحمد: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (التدريب والحوافز)، دار الابتكار للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
11. بن نوار صالح: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
12. بوحوش عمار، الدنبيات محمد محمود: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 6، الجزائر، 2011.
13. بوحوش عمّار: نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، ط1، بيروت، 2006.
14. التل وائل عبد الرحمن ، قحل عيسى محمد: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمّان، 2007.
15. جبلي عبد الرزاق: علم اجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
16. جلاب إحسان دهب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمّان، 2011.
17. جلده سامر: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمّان، 2009.
18. الجميلي خيري خليل: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.

19. جودة عبد المحسن ، عبد الفتاح عبد الحميد: إدارة الموارد البشرية، جامعة المنصورة، ط2، مصر، 2002.
20. حجازي محمد حافظ: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2005.
21. حريم حسن: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمّان، 2006.
22. حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
23. حسين عبّاس حسين وليد، الزبيدي غني دحا تتاي ،: إدارة الموهبة، (مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمّان، 2015.
24. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، ط1، الجزائر، 2004.
25. خيرى أسامة: الإدارة العامة، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
26. الركابي كاظم نزار: الإدارة الإستراتيجية: (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2004.
27. سويسي عبد الوهاب: الفعالية التنظيمية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2004.
28. سويسي عبد الوهاب: المنظمة (المتغيرات - الأبعاد - التصميم) ، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
29. الشماع خليل محمّد حسن، كاظم حمود خضير ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2005.

30. صالح عادل حرحوش، السالم مؤيد سعيد: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
31. الضامن منذر ، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة، ط1، عمان-الأردن، 2007.
32. الضلاعين علي: أساسيات في إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر والتوزيع، ط3، 2005.
33. طالب علاء فرحان ، البناء زينب مكي محمود: إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012.
34. الطاهر تعيم إبراهيم: الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، عمّان، 2011.
35. الطائي يوسف حجيم، مؤيد عبد الحسن الفضل، هشام فوزي العبادي: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، 2006.
36. طرطار أحمد: الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
37. العاني هيثم: الإدارة بالحوافز(التحفيز والمكافئات)، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمّان، 2007.
38. عبد الباقي صلاح الدين ، مسلم علي عبد الهادي ، حسن راوية: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.

39. عبده فاروق، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005.
40. عبيدات ذوقان ، عبد الحق كايد ، عدس عبد الرحمن: البحث العلمي (مفهومه، وأدواته وأساليبه (، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط 14، عمان، 2012.
41. العتيبي صبحي جبر: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005.
42. عدون ناصر دادي: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية تطبيقية(مدخل استراتيجي)، مؤسسة الوراق، ، ط1، عمّان، 2006.
43. عرفة أحمد ، شلبي سمية: فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شهاب الجامعة، الإسكندرية، 2002.
44. العزاوي نجم عبد الله، جواد عباس حسين: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
45. العطية ماجد ، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمّان، 2003.
46. عطية محسن علي ، البحث العلمي في التربية (مناهجه، أدواته، ووسائله الإحصائية)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
47. علاء سماح عبد المطلب، قنديل محمد سعيد: التطور التنظيمي دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.

48. العلاق بشير: الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
49. علي عبد الوهاب: إستراتيجيات التحفيز الفعّال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2000.
50. عليان ربحي مصطفى ، غنيم عثمان محمد: أساليب البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيق العلمي)، داء صفاء ، ط 4 ، الإسكندرية، 2010.
51. العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
52. عواد فتحي أحمد نياب ، إدارة الأعمال الحديثة (بين النظرية والتطبيق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمّان، 2013.
53. غياث بوفلجة: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006.
54. الفاعوري رفعت عبد الحليم: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
55. قاسيمي ناصر: الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري(دراسة نظرية وتطبيقية)، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2013.
56. قريوتي محمد قاسم: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، ط3، عمّان، 2003.
57. القريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، 2000.

58. الكساسبة وصفي عبد الكريم: تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2001.
59. الكلالده طاهر محمود: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016.
60. مانيسون مايكل تي ، ايفانسيفيتش وجون إم: كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، الأهلية، ط1، الأردن، 1999.
61. ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، ط5، الإسكندرية، 2001.
62. ماهر أحمد: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، ط6، الإسكندرية، 1998.
63. ماهر أحمد: التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
64. ماهر أحمد: تصميم المنظمات (مدخل في التحليل التنظيمي)، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2011.
65. محمد الحسن إحسان: علم اجتماع الاقتصادي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005.
66. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، (مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج)، دار المعرفة الجامعية، ط3، الإسكندرية، 2003.
67. مدّاس فاروق: مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.

68. مرسي نبيل محمد: الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
69. مرعي محمد مرعي: التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، 2003.
70. المعاينة رولا نايف: الحموري صالح سليم ، إدارة الموارد البشرية، دليل عملي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012.
71. معمر داوود: الحوافز والمكافآت، دار الكتب الحديث، ط1، القاهرة، 2006.
72. منصور علي محمد: مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، مجموعة النيل العربية، ط2، 2004.
73. منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
74. هـ.هال ريتشارد: المنظمات (هياكلها، عملياتها ومخرجاتها)، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2001.
75. الهيثي خالد عبد الرحيم ، الطويل أكرم أحمد ، جمال محمد النعيمي: أساسيات التنظيم الصناعي دار زهران، 1997.
76. الهيثي خالد عبد الرحيم مطر: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
77. الوليد بشار يزيد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.

ب. المعاجم والقواميس:

01. إبراهيم مجدي عزيز: معجم المصطلحات ومفاهيم التعلم والتعليم، عالم الكتاب، ط1، مصر، 2009.
02. بدوي أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، دط، بيروت، 1982.
03. جرجس ميشال جرجس: معجم مصطلحات التربية والتعليم، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2005.
04. عبوي زيد منير: معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
05. فرحات يوسف شكري: معجم الطلاب، ترجمة إميل بديع يعقوب، دار الكتب العلمية، ط2، عمان، 2001.

ج. الرسائل الجامعية:

1. حمزة جوادي: الحوافز المادية وأثرها علي الروح المعنوية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم النفس والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2006/2005.
2. حنان بوشلاغم: المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جماعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2016.
3. زبيدة مشير: البيئة المدرسية وانعكاساتها علي الفعالية التنظيمية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2008.

4. الصالح سكارى: المعوقات التنظيمية وأثرها علي فعالية الجماعات المحلية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة قاصدي مرباح، باتنة، 2007، 2008.
5. الطاهر الوافي: التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2012/2013.
6. عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، الجزائر، 2008.
7. غازي حسن عودة الحلابية: أثر الحوافز في تحسين الأداء لدي العمال في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية علي أمانة عمان الكبرى، دراسة للحصول علي درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
8. لخضر جلباوي: تفويض السلطة وعلاقتها بتحقيق الفعالية التنظيمية، دراسة مقدمة لنيل شهادة في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، بوزريعة، 2011.
9. محمد الحسن يوسف التيجاني: التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، مكة المكرمة، 2010.
10. نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح: تقييم أثر الحوافز علي مستوي الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
11. ناريمان عدنان شوكي، أثر الحوافز المادية في تحقيق الفعالية التنظيمية، دراسة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة العامة، دمشق، سوريا، 2017.

12. نضرة ميلاط، الحوافز والرضا الوظيفي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع

تتمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.

13. نور الدين تاوريريت: النموذج المتكامل للتقييم الشامل لقياس الفعالية التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل

شهادة الدكتوراه، قسم علم اجتماع العمل والتنظيم، قسنطينة، 2006.

14. وهيبة مقدود: التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، رسالة ماجستير في إدارة

الأعمال، جامعة أحمد أبو قررة، بومرداس، 2002.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

01. A.H.Maslow. "A Theory of Human Motivation", Originally Published in Psychological Review, vole 50, 1943. This Source is obtained from the following site: "Citeseerx.ist.psu.edu" download [Pdf].

المواقع الإلكترونية:

01. www.maajim.com/ dictionary

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستثمار

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

الملحق رقم (03): دليل المقابلة

الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي

الملحق رقم (01): الاستمارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم اجتماع



استمارة بحث ميداني بعنوان :

دور الحوافز في تحسين الفعالية في العمل

دراسة ميدانية بمؤسسة الكاتمية للفلين – جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ :

- ربيع فراش

إعداد الطالبتين :

- نسرين بوجاجة

- أسماء بوسعيود

نحن طالبة علم اجتماع السنة الثانية ماستر يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستمارة التي تم إعدادها لغرض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة لإعداد مذكرة تخرج، نرجو منكم

ملء هذه الإستمارة بعد قراءتها بكل عناية ووضع علامة (x) في المكان المناسب

ملاحظة : المعلومات الواردة في الإستمارة تبقى سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2019/2018

المحور الأول : البيانات الشخصية

أنثى

1- الجنس : ذكر

2- السن :

أقل من 25 سنة

من 25 سنة إلى 30 سنة

من 31 سنة إلى 36 سنة

من 37 سنة إلى 42 سنة

أكثر من 42 سنة

3- المستوى التعليمي :

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

تكوين

4- الأقدمية في العمل :

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

5- الوظيفة :

6- الأجر الذي تتقاضاه :

أقل من 20000 دج

من 20000 إلى 25000 دج

من 26000 إلى 31000 دج

أكثر من 31000 دج

المحور الثاني : الحوافز المادية وتحسين مستوى الإنتاجية

❖ الأجر وزيادة المردودية :

7- هل ترى أن الأجر الذي تتقاضاه مناسب مع العمل الذي تقوم به ؟

نعم لا

8- ماهو المعيار المعتمد من قبل المؤسسة في تحديد مستوى الأجر ؟

حسب عدد القطع المنتجة

حسب ساعات العمل

لا أدري

9- هل تشعر بالمساواة في منح الرواتب والأجر بين العمال ؟

نعم لا

10- هل مردوديتك في العمل ترتبط بالأجر الذي تتقاضاه ؟

نعم لا

❖ الخدمات الإجتماعية و تحسين الأداء :

11- هل توفر المؤسسة متطلبات تساعد على القيام بالمهام الموكلة ؟

نعم لا

12- رأيك هل الخدمات الإجتماعية تساهم في رفع مستوى الأداء ؟

نعم لا

13- هل تلبية الحاجات الإجتماعية للعمال يساهم في تأدية عملهم بإتقان ؟

نعم لا

14- كيف تقيم الخدمات الإجتماعية التي تقدمها لك المؤسسة ؟

جيدة سيئة

❖ المنح والتعويضات المالية وزيادة الإنتاج:

15- هل سبق لك وأن تحصلت على تعويض مالي ؟

نعم لا

• في حالة الإجابة ب"نعم" هل يساهم ذلك في رفع الإنتاج؟

نعم لا

16- في رأيك هل المنح المالية الممنوحة من طرف المؤسسة تدفع إلى؟

تحقيق الجودة

السرعة في إنجاز الأعمال

زيادة الدافعية في العمل

17- في رأيك هل يتم توزيع المنح على العمال بشكل عادل؟

نعم لا

• في حالة الإجابة ب"لا" تتم على أساس:

الوساطة

العلاقات الشخصية

علاقات القرابة

18- هل تشارك المؤسسة عمالها في الأرباح؟

نعم لا

المحور الثالث : الحوافز المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي

❖ ظروف العمل و الإستقرار المهني :

19- كيف تقيم بيئة العمل من حيث :

الحرارة : عالية معتدلة

الإضاءة : جيدة سيئة

التهوية : جيدة سيئة

الضوضاء : عالية منخفضة

20- في ظل ظروف العمل الحالية هل أنت راض عن وضعك المهني؟

نعم لا

• في حالة الإجابة ب"نعم" هل يؤدي بك ذلك إلى الاستمرار في العمل؟

نعم لا

21- هل ترى أن محيط عملك مناسب للقيام بواجباتك داخل المؤسسة؟

نعم لا

22- هل تشعر بالراحة أثناء أدائك لعملك؟

نعم لا

❖ المشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بالانتماء للمؤسسة :

23- هل تقوم المؤسسة بإشراك العمال في اتخاذ القرارات؟

نعم لا

• في حالة الإجابة ب"نعم" هل يؤدي بك ذلك إلى الشعور بالانتماء للمؤسسة؟

نعم لا

24- هل تعمل المؤسسة على مناقشة الموظفين حول المشاكل التي تواجههم؟

نعم لا

25- هل تشعر بالفخر بالانتماء إلى هذه المؤسسة؟

نعم لا

❖ الترقية والولاء للمؤسسة :

26 - هل توفر لكم المؤسسة فرص ترقية؟

نعم لا

• في حالة الإجابة ب "نعم" هل يؤدي ذلك إلى :

زيادة الولاء للمؤسسة

الشعور بمسؤولية أكبر

الإلتزام في العمل

27- هل ترى أن نظام الترقية عادل؟

نعم لا

28- في حال ترفيتك هل يمكنك تقديم الأفضل للمؤسسة؟

نعم لا

29- إذا أتاحت لك فرصة عمل في مؤسسة أخرى هل تترك العمل؟

نعم لا

❖ الشكر والتقدير والرغبة في العمل :

30- هل تشعر بالرغبة في العمل؟

نعم لا

31- هل سبق وأن تلقيت المدح والشكر مقابل الأعمال التي تنجزها؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب "نعم" هل ساهم ذلك في :

الشعور بحماس أكبر للعمل

بذل مجهود إضافي

الشعور بالتقدير

32- هل يتم تقدير جهودكم والإعتراف بإنجازاتكم؟

نعم لا

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

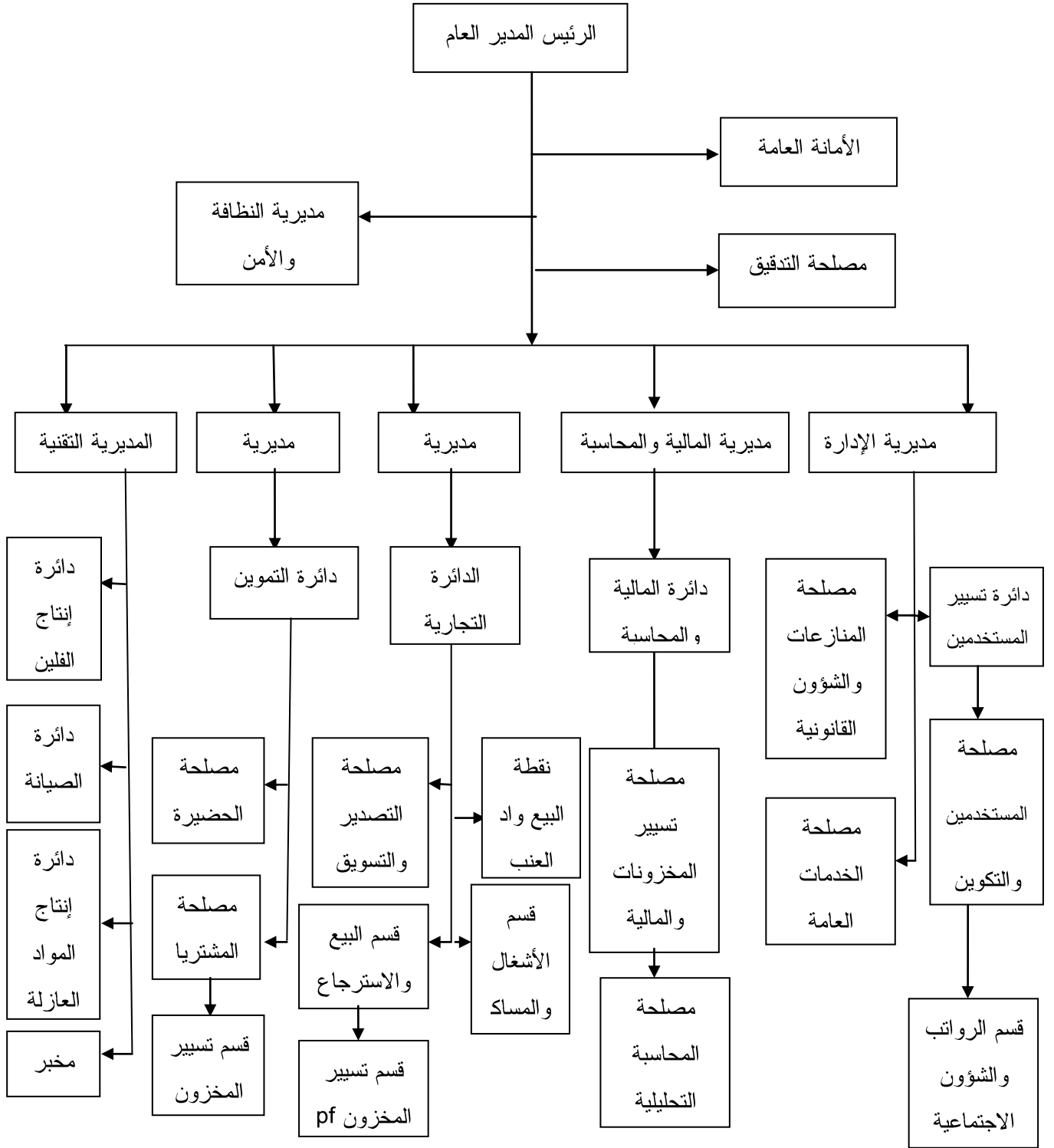
قائمة المحكمين

الأستاذ:	الرتبة:	الجامعة
كواهي ربيع	أستاذ محاضر	جامعة جيجل-تاسوست-
بوغرزة رضا	أستاذ محاضر	جامعة جيجل-تاسوست-
بوخدوني توفيق	أستاذ محاضر	جامعة جيجل-تاسوست-
بن يحي سهام	أستاذ محاضر	جامعة جيجل-تاسوست-

دليل المقابلة

1. على أي أساس يتم اختيار العمال في مؤسستكم؟
2. ماهي الحوافز المطبقة فعليا في المؤسسة؟
3. باعتبارك عضو في المؤسسة هل ترى بأن أدائك يتأثر بطريقة معاملة الرؤساء لك؟
4. ما هي أهم الخدمات الإجتماعية التي توفرها المؤسسة؟
5. هل المتعاملين مع المؤسسة راضين عن جودة السلع المقدمة لهم؟
6. هل الإمكانيات المتوفرة بمكان العمل كافية لاتخاذ المهام بكفاءة؟
7. هل ترى أن الآلات المعتمد عليها في المؤسسة تزيد من الإنتاج؟

الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة جيجل الكاتمية للفلين

- مديرية الإدارة العامة

المخلص:

تبلورت مشكلة الدراسة الراهنة تحت عنوان دور الحوافز في تحسين الفعالية في العمل، داخل مؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل - حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية الحوافز والدور الذي تلعبه في المؤسسة من أجل تحسين الفعالية وقد انطلقنا في هذه الدراسة من طرح

التساؤل التالي: - هل للحوافز دور في تحسين الفعالية في العمل؟

وانبثق عن هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية وهي كالتالي:

- هل تساهم الحوافز المادية في تحسين مستوى الإنتاجية في المؤسسة؟

- هل تساهم الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال؟

وللتأكد من صحة الفرضيات ومدى تحقيقها لأهداف الدراسة استخدمنا الاستمارة وهي الأداة

البارزة المعتمدة في جمع البيانات إلى جانب أدوات أخرى منها المقابلة والملاحظة، كذا

جمعت الدراسة بين الأسلوب الكمي والكيفي كونها أكثر أساليب التحليل ملائمة لطبيعة

الموضوع، كما اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي، أما عينة الدراسة فقد طبقت المسح

الشامل لمجتمع الدراسة نظرا لصغر حجمه حيث يضم 86 عاملا فقط.

وقد توصلنا إلى نتائج أكدت الدور الذي تلعبه الحوافز في تحسين الفعالية في العمل، وذلك من

خلال النتائج الجزئية التالية:

- الحوافز المادية تساهم في تحسين مستوى الإنتاجية في المؤسسة.

- الحوافز المعنوية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

ومن هذا المنطلق تسعى الكثير من المؤسسات إلى الاهتمام بالحوافز وأخذها بعين الاعتبار من

أجل تحقيق أهدافها وإنجاز المهام بشكل جيد وفعال.

Résumé :

Le problème de l'étude en cours s'est cristallisé sous le titre : Le rôle des incitations dans l'amélioration de l'efficacité du travail, dans l'établissement «el-katimia lilfilin »-Jijel- . – L'objectif de cette étude est de connaître l'importance des incitations et le rôle joué par l'organisation pour améliorer l'efficacité. Dans cette étude, nous avons commencé par poser la question suivante:

– Les incitations jouent-elles un rôle dans l'amélioration de l'efficacité du travail?

Cette principale question a émergé les sous-questions suivantes:

-- Les incitations matérielles contribuent-elles à améliorer la productivité de l'organisation?

– Les motivations morales contribuent-elles à atteindre la satisfaction professionnelle pour les travailleurs?

Afin de vérifier la validité des hypothèses et le degré de réalisation de celles-ci, nous avons utilisé le formulaire, qui est l'outil principal utilisé dans la collecte de données avec d'autres outils tels que l'interview et l'observation. L'étude combine des méthodes qualitatives et quantitatives en tant que méthode d'analyse la plus appropriée de la nature du sujet.

Dans notre étude, nous nous sommes basés sur l'approche descriptive, et en ce qui concerne l'échantillon de l'étude, nous avons appliqué l'enquête complète à la société de l'étude en raison de sa petite taille avec seulement 86 travailleurs.

Et à la fin nous avons trouvé des résultats qui confirment le rôle des incitations dans l'amélioration de l'efficacité du travail, avec les résultats partiels suivants:

- Les incitations matérielles contribuent à améliorer la productivité de l'organisation.
- Les incitations morales contribuent à la satisfaction professionnelle des travailleurs.

En ce sens, de nombreuses institutions cherchent à intéresser par les incitations et à les prendre en compte pour atteindre leurs objectifs et accomplir leurs tâches correctement et efficacement.