

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي-

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



دور الحوافز في الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة الوادي-

مذكرة مكملة لنيل شهادة - الماستر - في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

— حبيب الود

إعداد الطالب

— محمود بوطي

السنة الجامعية : 2015-2016

شكر وعرفان

نحمد الله العلي القدير حمداً يليق بجلاله أن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع ، فيا رب
لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، ملء
السموات وملء الأرض وملء ما شئت من شيء بعد.

والصلاة والسلام على سيد المرسلين، وإمام المتقين، وقائد المجاهدين، المعلم الأول،
المبعوث رحمة للعالمين، وعلى آله وصحبه الغر الميامين وبعد.....

أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي الفاضل : حبيب الود الذي تفضل بالإشراف على انجاز
هذا المشروع لمذكرة تخرجي حيث لم يخل علي بما أنعم الله عليه من علم ومعرفة ووقف معي
منذ اللحظات الأولى مسدياً إلي توجيهاته وإرشاداته القيمة والمتميزة.

كما لا يفوتني أن نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية بجامعة
الشهيد محمد الأخضر اعمارهم المدعو حمه لخضر الذين كانوا لنا السند في إنارة الدرب وبلوغ
العلی والذين رافقونا خلال الخمس سنوات من التعليم الجامعي.

كما لا ننسى تقديم الشكر والامتنان إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد وقدم لي يد
المساعدة في انجاز هذا العمل.

* فجزاهم الله عنا خير الجزاء وجعل ذلك في ميزان حسناتهم *

ملخص الدراسة

يعتبر موضوع الحوافز من بين المواضيع الهامة التي عولجت بشكل ملفت في علم الاجتماع التنظيم والعمل وقد تعددت المداخل النظرية و الدراسات السابقة التي حددت مكونات الحوافز في علاقتها بالمتغيرات التنظيمية المختلفة الأخرى.

وقد حاولنا من خلال دراستنا هذه محاولة الكشف عن العلاقة بين الحوافز بمختلف مؤشراتها والفعالية التنظيمية كمتغير تابع و كما حاولنا الإجابة على التساؤلات التالية :

- هل تؤدي الحوافز المادية إلى زيادة الفعالية التنظيمية؟

- هل تؤدي الحوافز المعنوية إلى زيادة الفعالية التنظيمية؟

- هل هناك علاقة بين الإشباع الوظيفي والفعالية التنظيمية؟

وانطلاقا من ذلك حاولنا تشخيص ظاهرة الحوافز في علاقتها بالفعالية التنظيمية تشخيصا واقعيا من خلال دراستنا التي أجريناها بمؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة الوادي - ، وجسدنا ذلك من خلال دراستنا التي عرضناها في أربعة فصول تضمن كل فصل قسما مهما سواء في جانبه النظري والإجرائي أو في جانبه التحليلي

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار العينة بالطريقة القصدية حيث أخذنا ما نسبته 25.53% من مجموع أفراد مجتمع البحث ، و كان الاستبيان هو الأداة البارزة المعتمدة في جمع البيانات.

ولقد وصلنا بعد تحليل البيانات إلى تحقيق الصدق الإمبريقي للفرضيات الجزئية ومنه تحقق الفرضية العامة التي تنص على أنه يوجد علاقة بين الحوافز والفعالية التنظيمية.

Summary:

The subject of incentives is considered among the important topics that have been remarkably treated in sociology of regulation and work. Numerous theory entrances and previous studies have identified the components of incentives and it's relation with the other various regulatory variables.

We have tried through this study to detect the relationship between the various indicators of incentives and organizational effectiveness as a dependent variable and we also tried to answer the following questions:

- Do financial incentives increase the organizational effectiveness?
- Do moral incentives increase the organizational effectiveness?
- Is there a relationship between job satisfaction and organizational effectiveness?

And to answer those questions we tried to diagnose the phenomenon of incentives in terms of its relationship to the regulatory effectiveness, with a realistic diagnosis through our study that we have done in the institution of the Algerian for water (ADE) – Unit of El Oued–. And we applied that through our study that we have presented in four chapters, each chapter included an important part involving its theoretical, procedural, or its analytical side.

The study relied on the descriptive analytical method, the sample was chosen purposely, where we take a rate of 25.53% of the total members of the research community, and the questionnaire was the prominent tool used in data collection. The study combined quantitative and qualitative methods.

We have come after analyzing the data to achieve the empirical honesty of the partial assumptions which lead to the verification of the general hypothesis which states that there is a relationship between incentives and the organizational effectiveness.

فهرس المحتويات

- شكر

وعرفان.....أ

- ملخص الدراسة باللغة العربية.....ب

- ملخص الدراسة باللغة الأجنبية.....ج

- فهرس المحتويات.....د

- فهرس الجداول هـ

- مقدمة 01

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

1- الإشكالية..... 04

2- فرضيات الدراسة..... 06

3- دوافع اختيار الموضوع..... 06

4- أهداف الدراسة..... 07

07.....	5- أهمية الدراسة.
07.....	6- تحديد المفاهيم.
09.....	7- الدراسات السابقة
12.....	8- التعليق عن الدراسات السابقة.
13.....	9- المنهج وأدوات جمع البيانات.
16.....	10- العينة وكيفية اختيارها.

الفصل الثاني : سوسيولوجيا الحوافز

—

19.....	تمهيد.
---------	--------

أولاً : الملامح الأساسية للحوافز

19.....	1- مفهوم الحوافز.
20.....	2- أهمية الحوافز.
22.....	3- أنواع حوافز العمل.

4- العوامل المؤثرة في الحوافز.....26

5- شروط نجاح الحوافز.....27

ثانياً: المداخل النظرية لدراسة الحوافز

1- النظريات الكلاسيكية.....28

2- النظريات الحديثة.....31

- خلاصة الفصل.....37

الفصل الثالث : الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها

- تمهيد.....39

أولاً : الفعالية التنظيمية

1- مفهوم الفعالية التنظيمية.....39

2- صور الفعالية التنظيمية.....40

3- عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية المؤسسة.....41

4- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية44

5- خصائص المنظمات الفعالة وأهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية.....45

ثانياً: مداخل قياس الفعالية التنظيمية

1- المداخل التقليدية.....47

2- المداخل الحديثة.....51

3- أسباب التباين في معايير الفعالية التنظيمية.....54

- خلاصة الفصل.....56

الفصل الرابع : الإطار الميداني للدراسة

- تمهيد.....58

أولاً- لمحة تعريفية بالمؤسسة موضوع الدراسة.....58

ثانياً- مجالات الدراسة.....59

ثالثاً : عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

1. تحليل وتفسير البيانات الأولية.....61

2. تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى.....65

73.....	3. تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية.
83.....	4. تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة.
90.....	رابعاً: النتائج العامة للدراسة.
92.....	. خاتمة.
93.....	. قائمة المصادر والمراجع.
98.....	. ملحق الدراسة.

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	61
02	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس مع إدخال مختلف الفئات المهنية	62
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	63
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	63
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة في المؤسسة	64
06	العلاقة بين قيمة الأجر المتحصل عليه و تحقيق المؤسسة لأرباح خلال العامين الماضيين	65
07	العلاقة بين الحصول على أجر يكفي لسد الحاجات الأساسية و الاعتقاد أن المشاركة في الأرباح تزيد من معدل التعاون	66
08	العلاقة بين الحصول على الأجر يتناسب مع الجهد المبذول و الاعتقاد أن الزيادة في الأجر تساهم في زيادة الإنتاج	67
09	العلاقة بين زيادة العلاوات والاعتقاد أن الحصول على الحوافز يزيد من إنتاجية المؤسسة	68
10	مدى تقديم المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال	69
11	العلاقة بين الاستفادة من الخدمات المقدمة و شعور الاستفادة من هذه الخدمات	70
12	العلاقة بين كفاية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة و شعور	71

	الاستفادة من هذه الخدمات	
73	مدى تفويض المسؤول المباشر بعض صلاحياته للعاملين	13
74	العلاقة بين الاعتراف بكفاءة وجهد العامل وتفويض المسؤول المباشر بعض صلاحياته للعاملين	14
75	العلاقة بين تلقي التهاني من طرف المؤسسة في المناسبات و الشعور بالاستقرار والأمن في المؤسسة	15
76	العلاقة بين تقديم شهادات تقدير للعامل و الشعور بالتقدير والاحترام	16
77	علاقة تقديم شهادات تقدير أو أوسمة وإقامة احتفالات على شرف العاملين بالشعور بالتقدير والاحترام في المؤسسة	17
78	مدى مشاركة العاملين في اتخاذ بعض القرارات	18
79	العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بالتقدير والاحترام	19
80	العلاقة بين توفير المؤسسة لرحلات عمرة و الشعور بالأمن والاستقرار في المؤسسة	20
81	العلاقة بين استفادة العاملين من ترقية والشعور بالاستقرار والأمن في المؤسسة	21
83	العلاقة بين القيام بنفس المهام يومياً و شعور الارتباط بالمؤسسة	22
84	العلاقة بين الشعور بالملل تجاه العمل والمسؤولية الملقاة على عاتقك وترك المؤسسة إذا أتاحت فرصة عمل في مؤسسة أخرى	23

24	العلاقة بين اعتراف المسؤولين بقدرات العاملين في العمل و شعور الارتباط بالمؤسسة	85
25	العلاقة بين الشعور بالراحة عند حل المشكلات الناجمة عن الوظيفة وترك المؤسسة إذا أتيحت فرصة عمل في مؤسسة أخرى	86
26	العلاقة بين ارتباط العمل بالتخصص وترك المؤسسة إذا أتيحت فرصة عمل في مؤسسة أخرى	87
27	يبين العلاقة بين مساعدة المؤسسة العاملين على تطوير قدراتهم والشعور بالارتباط بالمؤسسة	88

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- دوافع اختيار الموضوع
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أهمية الدراسة
- 6- تحديد المفاهيم
- 7- الدراسات السابقة
- 8- التعليق عن الدراسات السابقة
- 9- المنهج وأدوات جمع البيانات
- 10- العينة وكيفية اختيارها

1. الإشكالية

يشهد عصرنا تطوراً سريعاً في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية ونتيجة لهذا التطور نمت المنظمات وازدادت أهميتها في المجتمع وأصبح بقاءها مرهوناً بقدرتها على المنافسة مما جعل الكثير من الباحثين والمهتمين بمجال التنظيم والإدارة يدركون أنه لا يمكن الحديث عن منظمة فعالة دون الاهتمام بالعنصر البشري كأحد العناصر الهامة في كل تنظيم ناجح، وتعتبر حوافز العمل من المؤشرات الأساسية لمعرفة مدى الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة إذ لا يكفي أن يكون الفرد قادراً على العمل فحسب، وإنما الرغبة فيه ومن هنا تبدأ عملية التحفيز لملاً نفوس العاملين بالرضا عن العمل أولاً ومن ثم ضمان زيادة تفانيهم في العمل كمجموعة واحدة.¹

ومن هذا المنطلق نرى أن الفكر التنظيمي أولى اهتماماً كبيراً بالحوافز ابتداءً بالإدارة العلمية لفريدريك تايلور التي ركزت على تحفيز العامل بحوافز مادية متمثلة في زيادة الأجر اليومي للعامل لكن قطعة ينجزها رابطاً الأجر المباشر لأي فرد بالمنتج النهائي، ثم تلتها مدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايو مضيئة الحوافز المعنوية المتمثلة في العلاقات الاجتماعية بين العمال وفترات الراحة...الخ إلى الحوافز المادية مؤكدة أن المكافآت غير

¹ بلقاسم بلاتونية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة منخل سوسولوجي، ط1، القاهرة: دار الفجر، 2013 ص 07.

الاقتصادية تلعب دوراً هاماً في تحفيز العامل ومحقة له مزيداً من الإشباع النفسي والاجتماعي.¹

وتواصل الاهتمام بدراسة سلوك الأفراد العاملين في العصر الحديث بالاعتماد على نظريات ومفاهيم حديثة تختلف عن النظريات الكلاسيكية التي سبق الإشارة إليها، والتي تركز أساساً على الإنتاجية، حيث أصبح محور اهتمام النظريات والاتجاهات الحديثة منصباً على قدر متساوي بين كلا العنصرين: الإنتاجية والعامل، ومن بين هذه النظريات نظرية التوقع ليفيكتور فروم والتي ترى أن الميل إلى العمل لدى الفرد يتولد إذا اعتقد أن سلوكه يمكنه من تحقيق المنافع المرجوة، حيث يمكن حثه على العمل إذا اعتقدنا أن سلوكه يمكنه من الحصول على منافع في حال تحقيق الأهداف المرجوة، كما تقوم نظرية (Z) التي طورها وليام أوتشي على أهمية الجانب الإنساني للعامل، حيث لاحظ أن إنتاجية العامل لا تحل ببذل المال والاستثمار في البحوث والتطوير فهذه الأمور وحدها لا تكفي بل لابد من تعلم كيفية إدارة الأفراد طريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة وبالتالي تحقيق وزيادة الفعالية التنظيمية.

وباعتبار أن الجزائر تمتلك عدة مؤسسات عمومية ذات طابع اقتصادي تساهم بشكل أو بآخر في دفع عجلة الاقتصاد الوطني، فقد أرئتنا أن نقوم بالدراسة على إحداها، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة الوادي - كدراسة حالة وهي مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري وهي تتدرج تحت وصاية الوزير المكلف بالموارد المائية يوجد مقرها الاجتماعي في مدينة الوادي

¹ محمد، قاسم القريوتي. مبادئ الإدارة النظرية والعملية و الوظف. ط4. الأردن: دار وائل، 2009 ص276.

وفي إطار هذا السياق العام نطرح التساؤل العام للدراسة

- هل تعمل الحوافز على تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة ؟

ويتفرع عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية

- هل تؤدي الحوافز المادية إلى زيادة الفعالية التنظيمية؟

- هل تؤدي الحوافز المعنوية إلى زيادة الفعالية التنظيمية؟

- هل هناك علاقة بين الإشباع الوظيفي وزيادة الفعالية التنظيمية؟

2- فرضيات الدراسة

وللإجابة عن تساؤلات الدراسة قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية :

- تعمل الحوافز على تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة.

- الفرضيات الجزئية:

- تؤدي الحوافز المادية إلى زيادة الفعالية التنظيمية.

- تؤدي الحوافز المعنوية إلى زيادة الفعالية التنظيمية.

- هناك علاقة بين الإشباع الوظيفي وزيادة الفعالية التنظيمية.

3- دوافع اختيار الموضوع

- دوافع ذاتية

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة كل ما له علاقة بتطوير الإنتاج وتنمية قدرات العنصر البشري في المؤسسة وتعتبر الحوافز من الآليات التي تسعى المؤسسة بها إلى تحقيق التطوير والتنمية ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية.

- دوافع موضوعية

- ندرة الدراسات والبحوث التي شملت الحوافز والفعالية التنظيمية معاً بالجامعات الجزائرية سواء على المستوى النظري أو التطبيقي.
- محاولة معرفة الحوافز التي تتبناها المؤسسة الجزائرية وكذا التقصي عن الفعالية التنظيمية سواء كان ذلك من حيث التصورات و المعدلات.

4- أهداف الدراسة

- التحقق من صحة الفرضيات من عدمها.
- الاطلاع أكثر على موضوعي الحوافز والفعالية التنظيمية.

- إبراز واقع الحوافز في المؤسسة الجزائرية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية وهو ما قد يساعد هذه المؤسسة موضوع الدراسة في تحسين المناخ التنظيمي والإداري داخلها من خلال الأخذ بعين الاعتبار بالمشكلات التي سجلناها والاقتراحات التي قدمناها.

- الكشف عن العلاقة التي تربط الحوافز بالفعالية التنظيمية.

5. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- تضيف هذه الدراسة بعض الحقائق الميدانية للأبحاث والدراسات العلمية السابقة التي تناولت هذا الموضوع من جانب وسنحاول التطرق إليه من جانب آخر .

- المساهمة في إعطاء صورة توضيحية للفعالية التنظيمية على المستوى العام في المؤسسة موضوع الدراسة.

6. تحديد المفاهيم

- **التحفيز:** هو سلوك من قبل الرؤساء يهدف إلى إثارة سلوك الأفراد أو يعزز هذا السلوك وذلك لتحقيق الأهداف أو أداء المهام التي تحتاجها المنظمة.¹

- **الحوافز:** هي مجموعة المؤثرات المستخدمة في إثارة دوافع الفرد أو المجموعة وتحديد محتوى السلوك.¹

¹ شعلان، الشوي. مفاهيم في الإدارة. السعودية: 2012 ص76.

ويعرفها علي السلمي بأنها "مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد".²

- **حوافز العمل:** هي مجموعة العوامل أو الظروف التي تتوفر في جو العمل والتي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان التي تؤثر في سلوكه وتصرفاته.³

ومنه يمكن تعريف الحوافز إجرائياً بأنها مجموع العوامل والمؤثرات المادية (الأجر وكفايته- تناسب الأجر مع الجهد- زيادة العلاوات-الخدمات المقدمة) والمعنوية (الاعتراف بالجهد - تقديم شهادات تقدير - تلقي التهاني - الترقية) التي توفرها المؤسسة والتي تهدف من خلالها الوصول إلى تحقيق أهداف معينة.

- **الفعالية:** تعددت اتجاهات الباحثين حول وضع تعريف للفعالية واختلفت وجهات نظرهم لاختلاف الجانب الذي ركز عليه كل اتجاه.

تعريف علي الشريف " الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب وبالطريقة الملائمة".

ويعرفها فروم " صفة السلوك الذي تبذل فيه الطاقة ويترتب عليه أثر مرئي" وهناك من يستخدم مصطلح الفعالية للتعبير عن تحقيق الأهداف وتطبيق السياسات وفقا لما هو محدد لها إذ تعرف على أنها " القدرة على تحقيق الأهداف".¹

¹صالح، مهدي مهن العلوي وطلهر محمد فصور الغالبي. الإدارة والأعمال ط2، عمان: دار وائل، 2008 ص490.

² عبدالله، محمد الجسلي. "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين". رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم للتعليم العالي، 2010 ص23.

³ طلعت، إبراهيم لطفي. علم اجتماع التنظيم. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2007 ص89.

- **الفعالية التنظيمية:** هي صحة التنظيم وقدرته على التفاعل مع العوامل والقوى المؤثرة في بيئته والاستفادة من طاقات أفراده لتحقيق أهدافه النهائية المتمثلة في استمرار بقاءه وتطوره ورضاء بيئته عما ينتجه من سلع وخدمات.²

أما عن التعريف الإجرائي الذي سنعتمده في هذه الدراسة للفعالية التنظيمية فهو قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة التي أنشئت من أجلها والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

7- الدراسات السابقة

إن من ابرز صفات البحث العلمي التراكم المعرفي أو البحثي، فالباحث في أي فرع من فروع العلم لا يبدأ من فراغ،³ وإنما ينطلق من حيث انتهت الدراسات السابقة والمشابهة، حيث يحاول أن يتجنب الأخطاء والعثرات التي وقع فيها الباحثون السابقون ويستفيد منها في كل ما هو صحيح سواء في الجانب النظري والمنهجي.

هذا وقد اعتمدنا في إدراجنا للدراسات السابقة على دراستين سابقتين وقد تم اختيارهما على أساس أنها يمسان متغيرات الدراسة من جهة، و يخدمان موضوع البحث في الجانب النظري والمنهجي بحيث استفدنا منهما في تصميم خطة البحث ووظفنا بعض المعلومات النظرية في دراستنا هذه من خلال هاتين الدراستين.

¹ بلقاسم، سلاطنية وآخرون، مرجع سلق ص 13- 14.

² بلقاسم، سلاطنية وآخرون، المرجع السلق ص 20.

³ على، لحد الطراح. تصميم البحث الاجتماعي. القاهرة: مكتبة الاجلو المصرية، 2009 ص 28.

الدراسة الأولى: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي - مركب المحركات والجرارات قسنطينة - رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم الاجتماع التنمية ، كانت من إعداد الطالب صالح بن نوار للسنة الجامعية 2004/2005م.

ولقد ضمت هذه الدراسة مجموعة من الفرضيات منها الفرضية العامة :

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

واحتوت هذه الدراسة على الفرضيات الفرعية التالية:

1- كلما كانت العلاقات الإنسانية بين أعضاء المؤسسة جيدة كلما كان الأداء العام فعالاً .

2- إن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصاً النازل منه يساهم في إحساس المرؤوس بأهمية داخل المؤسسة .

3- يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم .

4- كلما كان العامل راضياً عن وضعه داخل المؤسسة كلما اتصف أداؤه الفعالية العالية .

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال. خاصة تلك العوامل المتعلقة بالجوانب الإنسانية .

ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وباستخدام الملاحظة والمقابلة والاستمارة كأدوات للدراسة واستعمل المسح بالعينة حيث كان المجتمع الأصلي للدراسة هو 1962 فرد واختار منهم 193 كعينة للدراسة مستخدماً أسلوب العينة الطبقية العشوائية (المسؤولون الإداريون الدائمون، المشرفون المباشرون، رؤساء الأقسام، العمال البسطاء).

وخلصت إلى مجموعة من النتائج وهي:

- يعتبر الاتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة لأنه يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم مما يزيد من دافعيتهم للعمل وهذا في حد ذاته إجراء فعال لتحسين الأداء.

- أغلب المبحوثين مستثنون من عملية المشاركة في اتخاذ القرار.

- أغلب العمال يفضلون البقاء في هذه المؤسسة ولكن هذا لا يدل على رضاهم ولكن بسبب عدم إيجاد عمل أفضل في مؤسسة أخرى.

- توصلت الدراسة إلى جملة من المؤشرات والعوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق جميع أهدافها بفعالية وهي

الرجل المناسب في المكان المناسب - الحرية و القدرة على اتخاذ القرارات الهامة - توسيع دائرة التشاور فيما يتعلق بحياة المؤسسة - الصرامة في تطبيق العقوبات - السماع لانشغالات العمال - جعل المصلحة العامة فوق المصلحة الفردية - تغيير الأنظمة الإدارية الحالية -

انتهاج الطرق العصرية في التسيير مع الاتصاف بالمرونة والصرامة ، في نفس الوقت و حسب الظروف - تحديد المسؤوليات - الاهتمام بالأفراد الأكفاء- مواكبة التطور الحاصل في جميع مجالات العمل- الانضباط في العمل- تحمل المسؤولية- احترام حقوق الآخرين- التكوين الجيد وحسب الاختصاص- الاتصال الهادف - توفير الحوافز المناسبة- منح السلطة لشخص واحد والتقليل من النظام البيروقراطي - الالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل.

الدراسة الثانية: نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال للسنة الجامعية 2008/2007 ، كانت من إعداد الطالب علاء خليل محمد العكش

ولقد ضمت هذه الدراسة مجموعة من الفرضيات منها الفرضية العامة :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود نظام حوافز فعال ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.

واحتوت هذه الدراسة على الفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الترقية في نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ربط نتائج تقييم الأداء كأساس في منح الحوافز ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقدير والاحترام لجهود المرؤسيين من قبل الرؤساء ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز والترقيات ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين تعزى لمتغيرات (الجنس- المؤهل العلمي- نوع العمل- سنوات الخبرة- المستوى الوظيفي).

وتهدف هذه الدراسة إلى تقييم ومعرفة نظام الحوافز في مؤسسات القطاع العام ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بالإضافة إلى قياس مدى ملائمة نظم الحوافز والمكافآت في نظام العمل في مؤسسات القطاع العام، التعرف على واقع الموظف العام والمشاكل التي تواجهه بالإضافة إلى المشاكل التي تتعلق بالأداء الوظيفي الحكومي وعلاقتها بنظام الحوافز المعمول به.

ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام الاستبيان كأداة للدراسة واستعمل المسح بالعينة حيث كان المجتمع الأصلي للدراسة هو 3350 فرد واختار منهم 346 كعينة للدراسة

وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

- هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة .

- وجود خلل في طرق وآليات الترقية وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز .

- نظام المكافآت غير فعال وامتدني ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت.

- الوزارات لا تستخدم أساليب المنافسة (مسابقات واختبارات) في منح الحوافز .

- الإدارات العليا في الوزارات لا تربط نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز .

- لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت وذلك أثر سلباً على أداء العاملين.

8- التعليق عن الدراسات السابقة

بقدر ما تكون الدراسات السابقة، حجر أساس لما بعدها ، بقدر ما تكون لها مجموعة من النقائص والانتقادات، ولذا فمن خلال الدراسة الأولى والمتعلقة بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، نجد أن هناك عدم التزام الباحث بعينة الدراسة حيث نجده من خلال عنوان دراسته أنه سوف يدرس الفعالية التنظيمية من وجهة نظر المديرين والمشرفين ولكنه أدخل حتى العمال البسطاء في عينة الدراسة من خلال توزيع الاستبيان عليهم وكذلك بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه كلما كانت العلاقات الإنسانية بين أعضاء المؤسسة جيدة كلما كان الأداء فعالاً ولكن هذه الفرضية لم يثبت صحتها أو نفيها في نتائج الدراسة أما عن المنهج المستخدم فإنه اعتمد على المنهج

الوصفي هذا صحيح لكن لم يوضح نوع هذه الدراسة هل هي دراسة ارتباطيه أو تحليلية أو استكشافية أو سببية مقارنة أما عن نتائج هذه الدراسة فتعتبر إضافة علمية ومنطقية إلى حد ما.

والدراسة الثانية التي قام بها علاء خليل العكش حول نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة كانت أهداف الدراسة واضحة مما ساهم في تحقيقها، العينة في رأيي أنها غير ممثلة للمجتمع الأصلي حيث أن نسبتها 11% كما أنه لم يذكر كيفية اختيار العينة ولكنه في المقابل أحسن اختيار أداة الدراسة (الاستبيان) والمنهج المتبع (الوصفي التحليلي) كما أن نتائج دراسته يمكن اعتمادها في حل بعض المشاكل التي تعترض المؤسسات العمومية.

9. المنهج وأدوات جمع البيانات

9-1- المنهج:

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية¹.

¹ حميدة، عميروي. "مراحل لضوابط المنهجية لإعداد بحث" مجلة البحث الاجتماعي، 1 ص 96.

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم. واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كفيماً أو تعبيراً كمياً¹. وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث².

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي الذي عرفه المشوخي تعريفاً شاملاً فيقول: " يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كفيماً أو كمياً.

¹ عمار، بوحش ومحمد مصمود الدنبيات. منهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995 ص 129.

1995 ص 129.

² بشير، صلب الراشدي. منهج البحث الترووي رؤية تطبيقية مبسطة. الكويت: دار الكتب الحديث، 2000 ص 59.

فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى¹.

2.9. أدوات جمع البيانات

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه وبما أننا بصدد معرفة الحوافز والفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه . وحدة الوادي . وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على المقابلة الاستطلاعية التي كانت مع رئيس مصلحة المستخدمين وكذا بعض عمال التحكم، وهذا بغرض الموافقة على الشروع في الدراسة من جهة و محاولة الحصول على المعلومات التي تخدم الدراسة من جهة أخرى، والإستبيان، إذ يعتبر هذا الأخير من أنسب الوسائل المستعملة و أكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث، ويعرف الإستبيان على أنه " وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلى المستجوبين، وهم أفراد العينة التي استخرجها الباحث بغرض التحقق من فرضيات البحث، وينتظر من هؤلاء المستجوبين أن يقدموا إجابات في مسائل أو نقاط معينة مرتبطة بأهداف الدراسة. أي أن الباحث بتوجيهه لأسئلة إلى المبحوثين ينتظر منهم أن يجيبوا عن مسائل حددها هو على أساس ما يريد الوصول إليه في دراسته تلك"².

¹ هلي، الخفي. المنهج الإصفي التحليلي. السعودية: إدارة الخدمات ببنع، بس ص2.
² سعيد، سبعون. الدليل المنهجي في إعداد المتكرات والوسائل الجامعية في علم الاجتماع. ط2. الجزائر: دار الفصبة، 2012 ص156.

وانطلاقاً من مشكلة بحثنا فقد تم تصميم الاستبيان انطلاقاً من موضوع بحثنا، حيث تم

تقسيم الاستمارة إلى أربعة محاور:

المحور الأول: تناولنا فيه بعض المتغيرات أو البيانات الأولية التي تم إدراجها لمساعدتنا في تحليل البيانات وهي: السن و الجنس والمستوى التعليمي الحالة الاجتماعية وسنوات العمل والرتبة في المؤسسة.

المحور الثاني: تناولنا فيه مؤشرات الفرضية الأولى (الحوافز المادية ومعدلات النمو) وعدد بنوده 12 بنداً.

المحور الثالث: تناولنا فيه مؤشرات الفرضية الثانية (الحوافز المعنوية وتنمية الموارد البشرية) وعدد بنوده 10 بنداً.

المحور الرابع: تناولنا فيه مؤشرات الفرضية الثالثة (الإشباع الوظيفي والولاء) وعدد بنوده 08 بنود

10- العينة وكيفية اختيارها

إن العينة هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجرى عليها الاختبار أو التحقق. على اعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعياً التحقق من كل مجتمع البحث نظراً إلى الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع¹ وعليه يمكن القول أن

¹ سعيد، سبعون. مرجع سلق ص 135.

العينة هي " مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين"¹ إنها ذلك الجزء من الكل الذي يتم استخراجه من أجل إمكانية التحقق من الفرضيات، والذي فرضه عدم قدرة الباحث اختبار كل وحدات عالم البحث أينما وجدت.إنها عملية تقليص عالم البحث، أي لا نأخذ كل عناصر مجتمع البحث بل جزء منها فقط لإجراء الاختبار عليها.²

ولقد قمت باختيار عينة للبحث التي تأخذ بعض خصائص ومميزات مجتمع البحث نظرا لعدم التمكن من القيام بالمسح الشامل لمجتمع البحث الكلي الذي يضم مجموعة من الفئات :

- الإداريون على اختلاف مستوياتهم ومراكزهم الإدارية.

- أعوان التحكم.

- عمال التنفيذ.

وانطلاقا من هذه المعطيات الميدانية ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة الذي يبلغ 235 عامل وقت إجراء البحث الميداني، وصعوبة التعامل مع كل العمال نظرا لعدم تمكننا من الحصول على قاعدة البيانات من طرف الإدارة العليا للمؤسسة . ونظرا لعدم تجانس مجتمع البحث وبالاعتماد على أسلوب المسح بالعينة فقد أخذ عدد العمال من رئيس مصلحة تسيير المستخدمين المقدّر ب 235 عامل واستخرجت عينة الدراسة بالطريقة القصدية حيث يتم اللجوء إلى هذا الصنف من العينة عندما تتضمن أفرادا أو عناصر مختارين على أساس خصائص أو

¹ أنجوس، موريس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريب عملية . ترجمة كمال يوشوف وآخرون. الجزائر: دار النخبة للنشر، 2006، ص301.

² سعيد، سبعون. مرجع سلق ص136.

صفات محددة، ولا تتعامل مع أولئك الذين لا تنطبق عليهم تلك المعايير.¹ كما يتم اختيار الحالات المدروسة على أساس غناها بالمعلومات أي أنها تقدم دلائل مفيدة عن الظاهرة موضوع الدراسة وبالتالي يكون اختيار العينة غرضه الوصول إلى فهم الظاهرة بعمق وليس الغرض التعميم الامبريقي من العينة إلى المجتمع الأصلي.²

¹ <http://elearn.univ-ouargla.dz/2013->

[2014/courses/METHODOLOGIEDESSCIEN/document/SampleSampling.pdf?cidReq](http://elearn.univ-ouargla.dz/2013-2014/courses/METHODOLOGIEDESSCIEN/document/SampleSampling.pdf?cidReq)

² كمال، عبد الحميد زيتون. تصميم البحث الكيفية. القاهرة: عالم الكتب، 2006 ص47.

الفصل الثاني: سوسيولوجيا الحوافز

- تمهيد

أولاً : الملامح الأساسية للحوافز

1- مفهوم الحوافز

2- أهمية الحوافز

3- أنواع حوافز العمل

4- العوامل المؤثرة في الحوافز

5- شروط نجاح الحوافز

ثانياً: المداخل النظرية لدراسة الحوافز

1- النظريات الكلاسيكية

2- النظريات الحديثة

- خلاصة الفصل

تمهيد

تعتبر حوافز العمل محل اهتمام الكثير من الدارسين والباحثين في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل وهذا لما له من أهمية بالغة، فالتحفيز ممارسة للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما لديهم، وهذا بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة، لذلك فإذا أرادت إدارة المنظمة أن تدفع العاملين نحو زيادة الإنتاج و تعظيم مستوى الأداء فعليها أن تفكر في نوعية الحوافز التي تناسب دوافعهم، فقد تلجأ إلى المكافآت المادية كالأجور و العلاوات و غيرها، و قد تلجأ إلى مكافآت التقدير والاحترام المعنوي كما قد يتم الجمع بين النوعين بنسب متفاوتة لتحقيق النظام التحفيزي الأنسب.

و قصد التعرف على هذا الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى مفهوم الحوافز وأهميتها، وكذا أنواعها والعوامل المؤثرة في عملية التحفيز، وشروط نجاحها، وأهم المداخل النظرية التي تناولت موضوع الحوافز.

أولاً: الملامح الأساسية للحوافز

1 . مفهوم الحوافز: لقد تعددت الآراء وتباينت التعاريف حول مفهوم الحوافز حيث نذكر

منها مايلي:

يعرفها محمد قاسم القريوتي هي " مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل، تشبع

رغبات الأفراد عن طريق قيامهم بالعمل ".¹

ويعرفها حسن محمد عبد الغني بأنها " مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع

(مثير داخلي) ويوجد الفرد إيجابياً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك

معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة ".²

كما عرفت بأنها الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكنه الحصول

عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه ونشاطه أو أنشطة محدودة بالشكل

والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته ويحقق أهدافه.³

كما يمكننا أن نعرف الحوافز بأنها مجموع المثيرات الخارجية المادية منها والمعنوية التي

تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العمال من جهة وتحقيق الأهداف والأداء المتميز للمنظمة

من جهة أخرى.

2 . أهمية الحوافز

للحوافز أهمية كبيرة وتشير إلى مجموعة الأغراض والمكاسب والنتائج التي تحققها المنظمة

خصوصاً إذا تم التحفيز وفق أسس ومعايير عادلة وهذه المكاسب تتمثل فيما يلي:⁴

¹ محمد، قاسم القريوتي(1). مرجع سلق ص275.

² حسن، محمد عبد الغني. مهارات إدارة السلوك الإنساني. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2002 ص161.

³ عبد الرحمن، الوابل."نور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين". رسالة ماجستير. جامعة نيف العربية للعلوم الأمنية. الأمنية. 2005 ص22.

⁴ زاهر، عبد الوحيم علف. مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار الراية الشر والتوزيع، 2011 ص142.

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتفكير : طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء والعقاب والتوبيخ والخصم والفصل أحيانا ، لذا يجب الاعتراف حق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار كما يمكنه الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

- أداء للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.

- الدعم المالي: يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

- تحمل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

2-1 أهمية الحوافز على مستوى الجماعات¹

¹حميد، بلجة." نور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي ". متكرة ماستر. جامعة ألكي محمد أولحاج البويرة. 2013 ص6-7.

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع روح المبادرة والمنافسة بين أفراد الجماعة: يحب الأفراد

إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة

والتحدي.

- تنمية روح المشاركة والتعاون: بمعنى تنمية روح الفريق الجماعي وتكاتف الجماعة لتحقيق

المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم

وتفاعلهم لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من

نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

2-2 أهمية الحوافز على مستوى المنظمة

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية الخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة السريعة لتأثير

الضغوط المحيطة بالمنظمة من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الحكومية، مما

يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها،

وهذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى

الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف

المنظمة.

كما تعتبر الحوافز أداة طيعة ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم ونحو المنظمة، أهدافها وطموحاتها وإداراتها ونحو الإنتاجية وعملياتها ولذا تظهر أهمية الحوافز في الآتي:¹

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق هدفاً إنسانياً مهماً في حد ذاته وغرضاً رئيسياً له انعكاساته على زيادة الإنتاجية لهؤلاء الأفراد وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإداراتها ومع أنفسهم وزملائهم.

- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينها بما ينسجم مع أهداف المنظمة تطلعاتها وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.

- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو إلغائه حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.

- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتطورها.

- تعد الحوافز عوامل جذب من شأنها أن تغري الأفراد بالالتحاق بالمنظمة التي تمنحها وبالتالي جلب الحوافز العناصر الصالحة من العمالة المطلوبة، فالفرد بطبعه شديد الميل إلى تفضيل العمل لدى الجهة التي تمنحه مكافآت متنوعة تثمن جهوده بصورة مادية أو معنوية.

¹ عبد الرحمن، الوابل. مرجع سبق صص 26- 27.

3 . أنواع حوافز العمل

إذا نظرنا إلى التراث النظري حول الحوافز فإننا سنجد أن هناك العديد من التصنيفات والتقسيمات الخاصة بها، فمنهم من يصنفها على أساس طبيعتها (حوافز مادية ومعنوية)، منهم من يصنفها على أساس أثرها (حوافز إيجابية و سلبية)، ومنهم من يصنفها حسب المستفيدين منها (حوافز فردية وجماعية) وغيرها من التصنيفات، ولكننا سنقتصر على التصنيف وفق طبيعتها على اعتبار أنهما النوعين السائدة في المؤسسة موضوع الدراسة، ومنه فالحوافز هي:

3-1 الحوافز المادية

وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر ، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية . ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله.¹ وتتمثل هذه الحوافز المادية في الآتي:

3-1-1 الأجر

يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية والذي هو عبارة عن " الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل" كما يعرف أنه "² هو ما يستحقه العامل

¹ عبد العزيز، شفيق. " الحوافز والفعالية التنظيمية". رسالة ماجستير. جامعة 20 أوت 55 سكيكدة. 2007 ص 15.

² الطاهر، الوافي. " التحفيز وأداء الموضين". رسالة ماجستير. جامعة قسنطينة 2. 2012 ص 28.

لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به، وفقا للاتفاق الذي تم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل".¹

وتختلف عملية دفع الأجور من مؤسسة إلى أخرى كما تختلف بين العاملين في المؤسسة الواحدة وذلك راجع إلى تدخل عدة عوامل نذكر منها لا على سبيل الحصر: أقدمية العامل والترقية من رتبة إلى رتبة أعلى وكذا القواعد الخاصة بالأجور الموضوعة من طرف الجهة الوصية بالإضافة إلى العلاوات الدورية والمشاركة في الأرباح التي تتميز بها بعض المؤسسات الاقتصادية.

3-1-2 ظروف وإمكانات العمل المادية

تشكل هذه الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل (الآلات والمعدات، مكان العمل، الإنارة، نظام المكان ونظافته ...وما إلى ذلك من الظروف التي تسود جو العمل) عاملا مؤثرا على كفاءة الأفراد في العمل ورغبتهم فيه إلى حد كبير مهما كانت تلك الظروف مهيأة لعمل أحسن.²

3-1-3 الخدمات الاجتماعية

تختلف الخدمات التي تقدمها المنظمة من حيث النوع والمستوى، ولكنها تشترك جميعا في كونها تتصف بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد وهي تهدف بذلك إلى حفزهم على بذل مجهود أكثر ورفع كفاءاتهم الإنتاجية. وتمثل هذه

¹ صلاح الدين، عبد الباقي. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002 ص 324.

² عبد العزيز، شيق. مرجع سلقص 17.

الخدمات كل المزايا والخدمات التي تهدف إلى تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة، وتقدم المنظمات هذا النوع من التحفيز للعاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم أو نتائج أعمالهم، ويهدف لإشباع حاجات شخصية أو اجتماعية تحقق المصالح الذاتية، وتسهم في حل المشكلات وتزِيل بعض معوقات العمل¹ ومن صور هذه الخدمات خدمة الإسكان، الإطعام، النقل والخدمات الصحية.

3-2 الحوافز المعنوية

هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل²، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه³. وتتمثل الحوافز المعنوية في التالي:

3-2-1 الأمن والاستقرار في العمل

هذه الرغبة تنصدر قائمة الرغبات لدى العاملين في كثير من المنظمات وتتبع من الإحساس العام للفرد بضرورة توافر قدر مناسب من الاستقرار والثبات في العمل الذي يقوم به، ونعني به بقاء العامل في منصب عمله وثباته في العمل الذي يقوم به، وعندما يتوفر هذا الاستقرار يشعر العامل بالأمان والانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها ومن ثم يبذل كل ما في وسعه لتأدية عمله على أكمل وجه⁴.

¹ الطاهر، الوافي. مرجع سبق صص 33-34.

² عبد العزيز، شتيق. مرجع سبق صص 18.

³ هيثم، الفقهاء وغادة العبدلات. قسم الدراسات. أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية. الأردن: وزارة المالية ص 09.

⁴ علي، السلمي. إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. القاهرة: مكتبة غريب، 1985 ص 288.

3-2-2 فرص الترقية والتقدم

وتكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما إذا تم ربطها بالكفاءة في الأداء والإنتاجية، وتكون دافعاً لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقاً لنزعة أو حاجة لديهم، وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية.¹

3-2-3 الاعتراف بأهمية العامل

وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله في إثبات كفاءته حيث ينبغي إعطاء الفرد الإحساس بأهميته للعمل وتقدير ما يبذله من جهد أثناء عمله وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك على توحيد الجهود للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت تحقيق رضا العاملين.² ومن صور الاعتراف بأهمية العامل في المؤسسة المدح والثناء أمام زملاء العمل، تسليم ميداليات ودروع عند القيام بمهام تستحق ذلك بالإضافة إلى جعل لوحة تعلق فيها أسماء العاملين المجددين في عملهم...الخ.

3-2-4 المشاركة في اتخاذ القرارات

تعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال والمؤسسة، حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد فكرياً وعملاً في عملية وضع الأهداف

¹ علاء، خليل محمد العكس "نظام الحوافز والمكافآت وأثره على تحسين الأداء الوظيفي". رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية غزة. 2007 ص12. غزة. 2007 ص12.

² الطاهر، الوافي. مرجع سبق ص37.

وأخذ القرارات وهذا يقتضي أن يشترك العامل في عملية الإنتاج ليس بجهد الإنسان وعضلاته فقط وإنما بفكره وذكائه أيضا، وكذلك حتى لا يشعر بأنه أحد الأضرار في جهاز آلة العمل.¹

3-2-5 التدريب

يلعب التدريب دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه لذلك على المؤسسات أن تأخذ بالاعتبار التدريب وأهميته، لما يتركه من أثر على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية.² بالإضافة إلى أنه يقلل من حوادث العمل ويجعل العامل لديه نوع من الاستقرار النفسي والثقة بالنفس من خلال ما تعلمه من مهارات خلال فترة التدريب كما أن التدريب يمثل فرصة للعامل لكسر الروتين القاتل الذي يعتبر السمة المميزة للمؤسسة الجزائرية على الخصوص.

3-2-6 الإثراء الوظيفي

ويشير إثراء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد. يقوم بها يشرف عليها.

¹ عيد العزيز، شقيق. مرجع السليق ص 20.

² الطاهر، الوافي. المرجع السليق ص 35.

4 . العوامل المؤثرة في الحوافز

هناك ثلاثة عوامل تؤثر بشكل مباشر على الحوافز لدى الموظف أو الفرد والتي تتلخص في الاختلاف في الحاجات والمواقف الفردية والممارسات داخل المنظمة بالإضافة إلى خصائص الوظيفة، وسوف نقوم باستعراض كل عامل من هذه العوامل على حده كما يلي:¹

4-1 الاختلافات الفردية

إن الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث الحاجات والرغبات والقيم والمواقف والاهتمام الذي دفعهم لهذه الوظيفة وبسبب هذه الاختلافات في الصفات ما بين فرد وآخر تختلف أيضا الحوافز، فما يحفز شخص ليس بالضرورة أن يكون هو نفسه ما يحفز شخصا آخر، فبعض الأفراد يحفزهم ويدفعهم المنصب الوظيفي وآخرون يحفزهم المرتب وآخرون ربما يحفزهم خطاب شكر وتقدير أو منح الموظف فرصة أو إرساله إلى دورات تدريبية، ومن هذا نجد أن الاختلافات في الصفات بين العاملين في المنظمة تؤثر بشكل مباشر على نوع الحافز الذي يدفع العامل عن غيره.

4-2 صفات الوظيفة

وهي تمثل المهارات اللازمة ودرجة إمكانية هذا الموظف على أن يقدم مهام هذه الوظيفة على أكمل وجه وأهمية صفات كل وظيفة تختلف من وظيفة إلى أخرى وبالتالي فإن كل صفة من هذه الصفات لها طريقة لتحفيزها.

¹ حميد، بلجة. مرجع سبق ص16.

4-3 الممارسات والتطبيقات للقوانين داخل المنظمة

هذه الممارسات والتطبيقات هي اللوائح والقوانين التنظيمية والسياسات والأنشطة الإدارية المختلفة وقانون المكافأة، بدل النقل كلها تشجع وتجعل الموظف يقوم بعمله خير قيام وينعكس على إنتاجيته من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

5. شروط نجاح الحوافز

هناك العديد من الشروط الأساسية لابد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الإنتاجية وزيادة مردودها ومنها:¹

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.
- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغبته.
- اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها.
- ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد، بتوقع انتظام تلقي الحوافز.
- أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- أن تنمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.
- أن يكون الحافز متناسباً مع أداء الفرد.

¹ غري، حسن عودة الحلابية. "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسست القطاع العام في الأردن". رسالة ماجستير. جامعة الشوق الأوسط. جامعة الشوق الأوسط. الأردن. 2013 ص19.

- إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

ثانياً: المداخل النظرية لدراسة الحوافز

لقد شغل موضوع الحوافز حيزاً كبيراً لدى العديد من المفكرين والعلماء الاجتماعيين وبخاصة في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل، حيث تم التطرق إلى هذا الموضوع بالدراسة والبحث، كما أن اختلاف المنطلقات والتصورات الفكرية لهؤلاء العلماء والمفكرين أدى إلى الاختلاف في نتائج البحث، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال عرضنا لأهم هذه المداخل والنظريات.

1- النظريات الكلاسيكية

1-1: نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور

ظهرت هذه النظرية إلى الوجود من خلال التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العلمية التي نادى بها "فريدريك تايلور" الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية، وقد بنى "فريدريك تايلور" نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسيين هما:

- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.

- أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.¹

حيث وجد في المال والمكافآت الاقتصادية أحسن الحوافز. لأن العمال يهتمون أساساً بالأجر الذي يتلائم ويتكافأ مع المجهود المبذول ويتوقعون الأجر المناسب في اليوم المناسب

¹ هيثم، الفقهاء وغادة العبدلات. مرجع سبق ص19.

للجهد المبذول فيه ويؤكد تايلور على العمل القطعة، رابطاً الأجر المباشر لأي فرد المنتج النهائي¹، كما أكد على أهمية أن يكون أصحاب العمل كرماء أو أسخياء عند مكافأة العمال الذين يحرصون على الإنتاج وجودته.²

1-2 مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية مكملة لما توصلت إليه نظرية الإدارة العلمية وليست كرد فعل كما يعتقد البعض لأنها لم تبدأ من الصفر وإنما انطلقت من حيث انتهت الإدارة العلمية. وتعود البدايات الأولى لهذه المدرسة إلى الدراسات التي أشرف عليها إلتون مايو بمصنع هاوثرن التابع لشركة واسترن إليكتريك. ولقد شملت هذه الدراسات عدداً من المتغيرات (الفيزيائية، النفسية، الاجتماعية) في علاقتها بالإنتاج والإنتاجية.³

حيث أكدت هذه المدرسة على أن العمال لا يؤدون أعمالهم بدافع الرغبة الملحة في الحصول على المزيد من الحوافز المادية فقط، وإنما تتحدد اتجاهاتهم وسلوكياتهم وإنتاجيتهم عن طريق العلاقات الاجتماعية المتبادلة بينهم، كما أن ما يميز حركة العلاقات الإنسانية هو محاولتها الاستفادة من العامل باعتباره يخضع لموجه سيكولوجي ولا تخضع مباشرة لموجه

¹ راجع، كعبش. علم إجتمع التنظيم. قسنطينة: مخبر علم إجتمع الإصل للبحث والتّرجمة، 2006 ص104.

² حسين، عبد الحميد. التنظيم الإجمالي والمعايير الاجتماعية. الإسكندرية: مؤسسة شبيب الجامعة، 2014 ص54.

³ بلقاسم، سلاطينة وإسماعيل قبرة. التنظيم الحيث للمؤسسة الصور والمفهوم. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008 ص 136.

اقتصادي لأن مفهوم التنظيم الصناعي قد تغير من النظرة إلى مشكلات الصناعة في ضوء العوامل الفردية إلى النظرة إليها في ضوء العلاقات الإنسانية.¹

ومن النتائج التي توصلت إليها هذه المدرسة فيما يخص الحوافز مايلي:

- أن المكافآت غير الاقتصادية تلعب دوراً رئيسياً في تحديد الدافعية وتحقيق مزيد من الإشباع النفسي للعامل.²

- أهمية الاحترام الاجتماعي والمكانة الشخصية بالنسبة للعامل. وما من شك في أن الاهتمام الخاص الذي لقيته الجماعات المبحوثة طوال سنوات قد حفزها على زيادة الإنتاجية، كما يتضح في الاحترام أو التقدير الذي يعبر عن نفسه في السلوك أن يشبع حاجة العامل إلى الأمان بنفس الدرجة - على الأقل - التي تشبعها بها الأجور، ثم إن هذا الوضع ذو أهمية أكبر بالنسبة للحياة الاجتماعية للعمال.³

- أن العمل الذي ينجزه العامل لا يمكن تحديده وفقاً لقدرته الفيزيائية فقط، ولكن لابد من الأخذ بعين الاعتبار الأوضاع الاجتماعية التي تحيط بمجال العمل.

وهكذا لا يصبح الحافز الاقتصادي هو العامل الوحيد الذي يستجيب له العمال. وبذلك تفقد فكرة الإنسان الاقتصادي التي تنهض عليها بحوث الإدارة التقليدية أهميتها في هذا السياق الجديد الذي تتبناه دراسات العلاقات الإنسانية التي ترى أن العامل لا يستجيب للمواقف

¹ رايح ، كعبش. مرجع سابق صص 124 - 125.

² حسين، عبد الحميد. مرجع سابق ص 66.

³ محمد، محمود الجوهري. علم الاجتماع لصنعي والتنظيم. ط2. الأردن: دار المسيرة، 2011 ص 71.

المختلفة كفرد منعزل، لأن تواجد العمال في المصنع بصفة دائمة باعتبارهم أعضاء في جماعة تنظيمية، تربطهم علاقات متواصلة يؤدي إلى نشوء تنظيمات اجتماعية غير رسمية تمارس تأثيراً بارزاً في السلوك التنظيمي.¹

1-3 نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماغريغور

مهدت كتابات كل من إلتون مايو وشستر بارنارد الطريق لطريق المختصين في العلوم الاجتماعية والسلوكية مجال الإدارة. حث ركزت الكتابات على العلاقات الإنسانية، والحوافز المعنوية، ونمط الاتصالات، باعتبارها المحددات الرئيسية للإنتاجية.² ومن بين هؤلاء المختصين دوغلاس ماغريغور الذي قدم وجهة نظر تنص على ضرورة عناية المديرين بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للعاملين كما دعاهم إلى الانتقال من الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية للعمل وسماها (x) إلى الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية والتي أطلق عليها (y). ووفق أفكار ماغريغور فإن افتراضات نظرية (x) تدور حول عدم حب العاملين للعمل، ونقص الطموح، وعدم الاستعداد لتحمل المسؤولية ومقاومة التغيير، كما أنهم يفضلون أن يقادوا بدلاً من أن يكونوا هم قادة ويحفزون مادياً فقط، لذلك فإن الباحث يرى أن هذه الافتراضات سلبية وغير واقعية واقترح بدلها افتراضات نظرية (y) التي في إطارها يرى المديرون العاملين يحبون العمل ومستعدين لتحمل المسؤولية، وقادرين على ممارسة الرقابة الذاتية على عملهم، وهم مبدعون وذوو خيال خصب.³

¹ رايح ، كعبش. مرجع سلق ص 126.

² محمد، قاسم القريوتي. نظرية المنظمة والتنظيم ط4. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010 ص 85.

³ ملجد، عبد المهدي مساعدة. إدارة المنظمة منظور كلي ط2. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2015 ص 68.

وينتقد ماغريغور المديرين الذين لا يحسنون فهم العاملين ثم يلومونهم حين يقصرون بعملهم فيقول " إذا بنى المديرين قنوات متجهة للأعلى فلا يلومون الماء إن لم يصعد إليها وليموموا أنفسهم بدلاً من ذلك ".¹

2- النظريات الحديثة

1-2 نظرية سلم الحاجات لإبراهام ماسلو

تعتبر نظرية ماسلو من أشهر النظريات التي تحدثت عن احتياجات الأفراد، وقد أشار إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات وضعها في تسلسل هرمي ابتداءً من الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، الحاجة للتقدير، وانتهاءً بحاجات تحقيق الذات.

إن هذه النظرية قائمة على أساس مبدئين أساسيين: الأول، مبدأ الحرمان من الإشباع حيث إن الحاجات المشبعة لا أثر لها في دفع الفرد لسلوك معين في حين أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد تدفعه للبحث عن إشباعها. أما المبدأ الثاني فه مدأ التدرج في إشباع الحاجات أي أن الحاجات في مستوى أعلى لا تُفعل إلا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى منه قد أشبعت، فلا يفكر أي عامل في الحاجات الاجتماعية أو غيرها ما لم تكن الحاجات الفسيولوجية أو حاجات الأمان قد أشبعت بحدود معقولة.

¹ علمر، الكيسي. الفكر التنظيمي دمشق: دار الرضا للشر، 2004 ص114.

وفي إطار الفكر السلوكي الإنساني فإن نظرية ماسلو تحت المديرين على مساعدة العاملين لإشباع حاجاتهم المهمة من خلال العمل لكي ينعكس إيجابياً على الأداء والإنتاجية.¹

2-2 نظرية النظام التعاوني لجستر بارنرد

تناولت نظرية بارنرد القوى البشرية بأهمية استثنائية في معرض التوكيد على أسس التعاون الهادف في المنظمات المختلفة، ويلعب عنصر الاتصال والتفاعل بين الأفراد دوراً كبيراً في مجال تحقيق أهداف المنظمة. كما أن التعاون بين الأفراد لا يمكن أن يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية إلا إذا اقترن بمجموعة من المغريات أو الحوافز التي تشجع الإبداع والابتكار لدى أعضاء المنظمة، وأكد بارنرد على حقيقة أساسية مفادها ضرورة خلق جوانب التوازن بين الحوافز المعطاة للأفراد وإمكانية إسهامهم الفعال في المنظمة وقد قسم بارنرد المغريات التي تقدمها المنظمة للأفراد إلى حوافز مادية، حوافز معنوية، ظروف العمل المادية، حوافز الارتباط الجماعي وشعور الانتماء إلى جماعة العمل، حوافز المشاركة في اتخاذ القرارات والإسهام فيه. ولا تحقق هذه الحوافز أثرها الايجابي إلا إذا اقترنت بعوامل التناسق والتكامل بين الإسهامات والمردودات المتحققة منها. وغالباً ما تلجأ الإدارة إلى ترويج مثل هذه المغريات وتوكيد أهميتها.²

¹ ملجد، عبد المهيدي مساعدة. مرجع سلقصص 67-68.

² خليل، محمد حسن الشماخ وخصير كظم حمود. نظرية المنظمة. ط3. الارن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007 ص92.

2-3 نظرية التوقع لفروم

ترى نظرية التوقعات أن درجة التحفيز للعمل تعتمد على عاملين أساسيين هما: قيمة الحوافز أو أهميتها بالنسبة للموظف، و توقعاته حول الجهد والحوافز. الحوافز هي ما يحصل عليه الفرد عند نجاحه أو فشله في إنجاز مهمة معينة. قد تكون الحوافز إيجابية، بحيث تشبع حاجات الفرد، كزيادة في الراتب أو قبول أوسع اجتماعيا. وقد تكون الحوافز سلبية، وذلك لمنع الموقع من الوقوع في نفس الخطأ مرة أخرى، كخصم في الراتب. وبما أن الناس لديهم احتياجات مختلفة، فأهمية الحافز ستكون مختلفة من شخص لآخر. مثلا، قد يرى البعض أن المال أهم حافز له ليعمل، بينما يرى آخرون أن الإنجاز أو القبول في المجتمع أهم. العامل الثاني الذي يحدد مستوى التحفيز هو التوقعات حول الجهد والحوافز. هذا العامل يتشكل من أمرين:

الأول: معتقدات الفرد حول مستوى الأداء الذي يجب بذله، والثاني: توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها. الجزء الأول يتعلق بقدرات الفرد وثقته في نفسه أي توقعاته حول أقصى مستوى من الأداء بإمكانه تحقيقه والثاني: يتعلق بالمنظمة ون كانت ستعطيه الحوافز التي يستحقها أم لا.

إن الجهد المبذول لإنجاز المهمة ليس العامل الوحيد لتحديد مستوى الأداء، حيث توجد عوامل أخرى مثل: وجود أهداف واضحة ومفهومة، توفر المعلومات والمهارات المطلوبة لتحقيق الأهداف، وتوفر المعدات والمواد الخام وكل الموارد الأخرى المطلوبة لتنفيذ المهمة. ويمكن

الحصول على نوعين من المحفزات بعد تنفيذ المهمة: داخلية، وخارجية. يقصد بالمحفزات الداخلية، الأمور المشجعة التي يحصل عليها الفرد إثر إنجازه للمهمة مثل الشعور بالفخر. أما المحفزات الخارجية فهي التي تقدمها المنظمة أو الموظفين للشخص كزيادة في الراتب والقبول الاجتماعي، حيث يقوم الموظفون عادة بمكافأة أنفسهم (بالحوافز الداخلية) تلقائياً بعد إنجاز المهمة. الخطوات السابقة توضح كيفية استجابة الأفراد للمحفزات عند قيامهم بالأعمال لأول مرة. أما عند القيام بنفس المهمة أو العمل لأكثر من مرة، فسيستوفّر الموظف معلومات حول الحوافز التي تقدمها المنظمة، وهذه المعلومات ستؤثر على توقعات الأفراد حول الجهد والحوافز وحول قيمة الحوافز لديهم.¹

2-4 نظرية الإنجاز لمكلياند

تركز هذه النظرية الحديثة نسبياً على الحاجة للإنجاز ولذا نسميها "نظرية الحاجة للإنجاز" وتحلّل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتياً وكأنما يندفعون طبيعياً للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم فهناك أدلة كثيرة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها والتي غالباً ما تكون أهداف عالية المستوى وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء (الأشخاص الذين يملكون دافع قوي للإنجاز) يندفعون ذاتياً لأداء الأعمال المطلوبة منهم، وكذلك التقدم في مجال عملهم،

¹ عبد العزيز، شقيق. مرجع سلقص 50.

علما بأن مثل هؤلاء هم ضروريين لإشغال المواقع المهمة، خاصة الإدارية، إذ تضمن المنظمة بأنهم يحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي وهذه سمة مهمة في القائد الإداري. وعليه فإذا كانت الاختلافات بين الناس من حيث قوة حاجاتهم للإنجاز، فالمنظمة بحاجة أن تستفيد من هذه السمة فتستقطب أو تعين من يملكون الاستعداد بالمستوى الذي يناسبها.

2-5 نظرية z لوليام أوتشي

أسس النظرية رجل يدعى أوتشي ومحور النظرية يدور حول أن سر نجاح الإدارة اليابانية راجع إلى اهتمامها بعمالها ومهاراتهم والاهتمام بأهدافهم والسهر على تحقيقها، حيث أدخلت متغيرات ثقافية وقيمية للمجتمع الياباني على طرق التسيير ونمط التنظيم في هذا البلد وقد أصبح من التقاليد التنظيمية أن يكون العمل على مدى الحياة، وكذا فيما يخص طرق التقييم والتسيير حيث يمكن للبعض أن يكونوا مسؤولين دون أن تكون لهم سلطة أو رتبة في الهيكل التنظيمي، إضافة إلى الاعتماد على جماعية اتخاذ القرارات عن طريق التشاور والاجتماع والتركيز على جماعات العمل وبالتالي فالإدارة اليابانية اعتمدت على تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية السليمة في أسلوب الإدارة وذلك على الاعتبارات التالية:

- العضو العامل: من حيث تكوين الشخصية ووضعه الاجتماعي.
- أسلوب الإدارة: وهي كيفية سلوك الإداريين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- المهارات: وهي القرارات المميزة للأفراد.

- أهداف المرؤوسين: مما يعود بتحقيق أهداف الأفراد العاملين و أهداف المؤسسة.¹

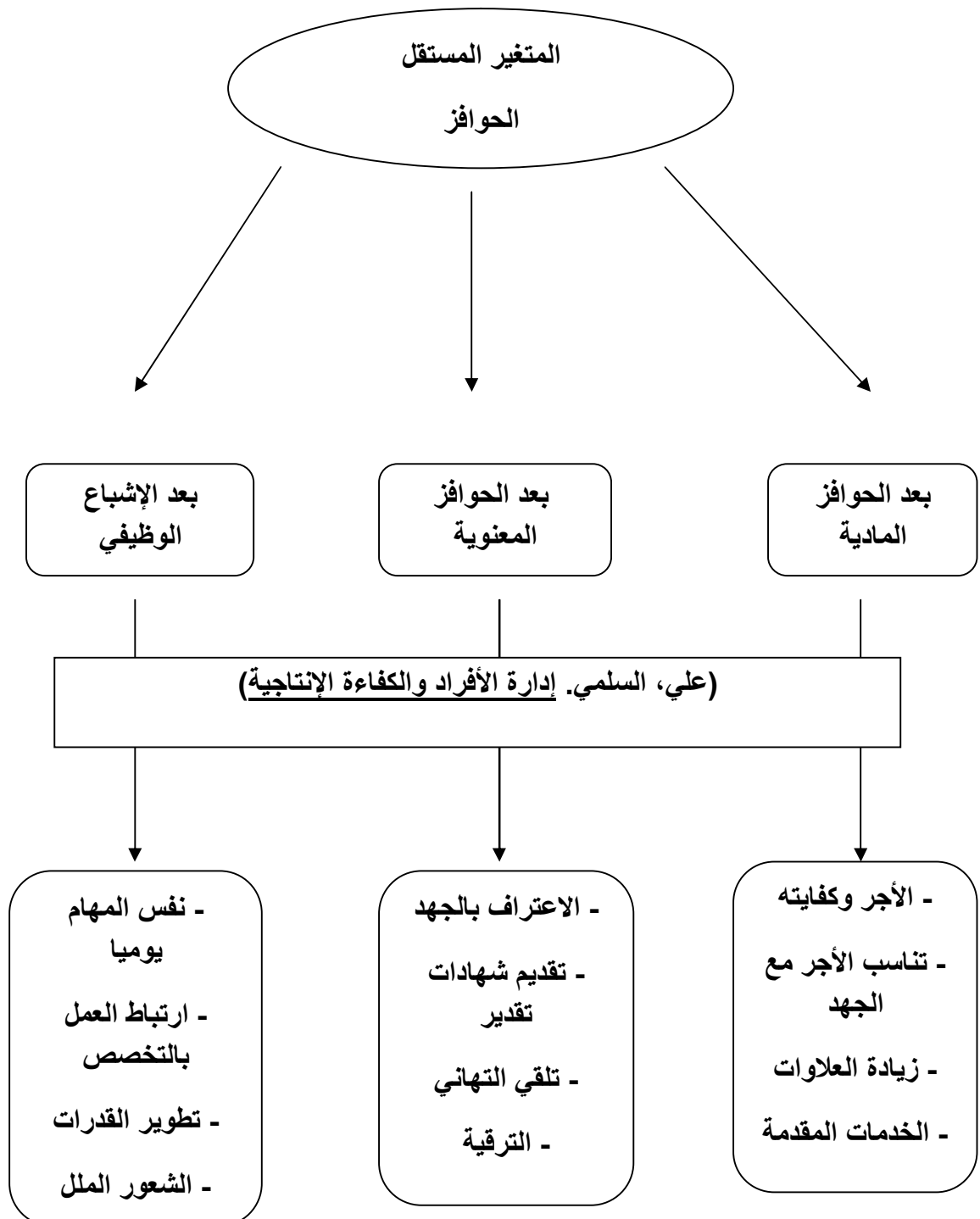
وفي الواقع هناك الكثير من الدروس إلي يمكن تعلمها من اليابانيين فقد طور أوتشي النظرية المسماة نظرية Z في الإدارة، حيث تحاول هذه النظرية أن تكامل الممارسات الإدارية اليابانية والأمريكية.

وهذه النظرية توحد التوكيد الأمريكي للمسؤولية الشخصية مع التوكيد الياباني لاتخاذ القرار الجماعي والتقييم البطئ والترقية والاهتمام بالعمال وعوامل أخرى ينصح بها أوتشي مثل طول مدة الاستخدام، وخصائص المسار الوظيفي، وتمثيل التسوية والعمل الوسط من الممارسات اليابانية والأمريكية التقليدية.²

¹ عيد العزيز، شفيق. مرجع سلق ص 60.

² رعد، حسن. نظريات الإدارة والأعمال. دمشق: دار الرضا للنشر، 2004، ص 100-101.

نموذج تحليلي للمتغير المستقل



خلاصة الفصل

تعتبر حوافز العمل أحد أهم الدعائم التي يمكن من خلالها إدارة العاملين في المؤسسة، والحوافز هي الشيء المادي كالأجر و توفير إمكانيات العمل المادية والخدمات الاجتماعية... الخ أو المعنوي كالأمن والاستقرار وفرص التقدم والترقية والاعتراف بأهمية العامل والتدريب...الخ الذي يؤثر في سلوك العاملين نحو تحقيق هدف معين تم تحديده مسبقاً، وهذا يتطلب فهم عميق للسلوك الإنساني حتى يتسنى تحديد نوعية الحوافز الممكن تقديمها من أجل تغيير السلوك الذي يختلف من فرد لآخر، هذا وقد كانت هناك عدة مداخل نظرية أثرت موضوع الحوافز وتطرق إلى إسهاب والتي نذكر منها نظرية الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية ونظرية الفلسفة الإدارية كنظريات كلاسيكية و نظرية سلم الحاجات ونظرية النظام التعاوني ونظرية التوقع ونظرية الانجاز ونظرية Z كنظريات حديثة ورغم اختلاف هذه النظريات في طرحها إلا أن هذا الاختلاف البسيط بين هذه النظريات هو اختلاف نوعي لا يؤثر في جوهر عملية التحفيز ، أي أن هناك نظريات أبرزت دور الحوافز المادية و أخرى أكدت على الحوافز المعنوية ، وهناك أخرى ترى في الرضا هو العنصر الأساس في التحفيز كما رأينا نظرية الحاجات لماسلو.

ومما سبق يتضح مدى أهمية الحوافز المادية والمعنوية كمقوم وعامل رئيسي في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة.

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها

- تمهيد

أولاً: الفعالية التنظيمية

1- مفهوم الفعالية التنظيمية

2- صور الفعالية التنظيمية

3- عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية المؤسسة

4- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

5- خصائص المنظمات الفعالة وأهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

ثانياً: مداخل قياس الفعالية التنظيمية

1- المداخل التقليدية

2- المداخل الحديثة

3- أسباب التباين في معايير الفعالية التنظيمية

- خلاصة الفصل

تمهيد

بما أن الفعالية التنظيمية أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير و المنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار. فقد سعى عدد من الباحثين و المهتمين إلى إيجاد نظرية تعتمد على المنظمات لكي تكون فعالة ، ولكن موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها و هذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها و ضبط مؤشرات و قياسها، و ربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات.

ففي هذا الفصل الثالث الذي سيتم التطرق فيه لمفهوم الفعالية التنظيمية وصورها المتعددة، عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية المؤسسة، فضلاً عن ذكر العوامل المؤثرة في فعالية التنظيم وخصائص المنظمات الفعالة وكذا أهم المداخل النظرية التي تناولته، إضافة لذكر أسباب التباين في معايير الفعالية التنظيمية.

أولاً: الفعالية التنظيمية

1. مفهوم الفعالية التنظيمية

يعد معيار فعالية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً أو تكيفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة، وقد تعرض مفهوم الفعالية التنظيمية - مثل غيره من المفاهيم الإدارية - إلى التفاوت في وجهات النظر الفكرية، من حيث تحديد معناه الشامل والدقيق فقد عرف بارنرد الفعالية على أنها "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها" بمعنى أكثر وضوحاً ، فإن المنظمة تتسم بالفعالية

حينما تستطيع تحقيق أهدافها.¹ ويعرفها الفار " القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها ".²

كما وصفت أنها " النطاق الذي يمكن للمنظمة، كنظام اجتماعي من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المؤكدة والمناسبة من أجل تحقيق أهدافها ".³

أما أبو قحف فيعرفها بقوله "هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة ".⁴

وقد عرفها ميلز بأنها " قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الأفراد والأعضاء المؤسسون والمساهمون، المؤسسات ذات العلاقة (الموردة)، والمؤسسات المنافسة.⁵

باختصار يمكن تعريف الفعالية التنظيمية بأنها: " قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة و قصيرة المدى و التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير و مصالح الجهات المعنية بالتقييم، وتتسجم مع مرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم".⁶

¹ خليل، محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود. مرجع سابق، ص 327.
² أحمد، بوشمال. " سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات". رسالة ماجستير. جامعة قاصدي مرباح. الجزائر. 2011، ص109.
³ خوين، رضوي. " الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة ". مجلة الإدارة والاقتصاد، 75(2009): ص9.
⁴ عبد السلام، أبو قحف. أساسيات الإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1995، ص25.
⁵ الهاشمي، بعاج. " دور العملية التدريسية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة " رسالة ماجستير. جامعة الجزائر. 2010، ص18.
⁶ محمد، قاسم القريوتي. مرجع سابق، ص131.

ومن خلال هذه التعاريف يمكننا أن نعرف الفعالية التنظيمية بأنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة آخذة بعين الاعتبار جميع حاجات الأطراف الداخلية والخارجية للمنظمة من أعضاء مؤسسون وموردون وعملاء ومنافسون.

2. صور الفعالية التنظيمية

إن الفعالية داخل المؤسسة تعتمد على صور رئيسية مختلفة، تظهر أهميتها من خلال ما تبرزه أدوارها داخل التنظيم، و ذلك وفق ما يلي:

2-1 الصورة الاقتصادية ربما تكون هي الصورة الأساسية للفعالية داخل المنظمة، و هو أبرز شيء تسعى إليه، من خلال قيامها بأشكال و أدوار فاعلة داخل التنظيم من قبل المسير بين الرؤساء و المرؤوسين و تظهر هذه الأشكال كما يلي:

- درجة تحقيق الأهداف.

- مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة و تطورها.

- نوعية المنتجات و الخدمات من قبل المؤسسة.

2-2 الصورة الاجتماعية: وهذا الصورة أكثر أهمية لأنها تشمل كل الفاعلين في المؤسسة من مرؤوسين و رؤساء، كأطراف فاعلة و ليس كعوامل إنتاج فقط. و تتمثل هذه الأشكال في ما يلي:

- المناخ الاجتماعي في المؤسسة.

- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة.

- النشاطات الاجتماعية للمؤسسة.

2-3 الصورة التنظيمية: وهي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة، و يمكن أن تأخذ الصور التالية: احترام الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم، التي تختلف عن الهيكل الفعلية التي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكل الرسمية و العلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.¹

3. عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية المؤسسة

باعتبار أن فعالية المنظمة في معظم الأحيان هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها على أن تتسع هذه الأهداف لتشمل أهداف خاصة بالمنظمة وأخرى خاصة بالتفاعل بينها وبين الظروف الداخلية والخارجية، فإن عنصر فعالية المنظمة تشتمل على: الكفاءة، الرضا، التأقلم، التطور، البقاء، كما أن هذه العناصر مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها حسب ظروف كل منظمة، وهي تنقسم بدورها إلى قسمين: مؤشرات الداخلية ومؤشرات خارجية.²

¹ نبيل، محمد مرسى. استراتيجيات الإدارة العليا. الإسكندرية: دار الأثرابية ، 2006، ص 51.

² بلقاسم، سلاطينة وآخرون. مرجع سابق، ص32.

3-1 مؤشرات داخلية

و ترتبط بمدخلات المنظمة و عملياتها ومنها:

- تخطيط و تحديد الأهداف: أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف و تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

- المهارات الاجتماعية للمدير: إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم و المساعدة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل.

- المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لابد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات و الخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال .

- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.

- المشاركة في اتخاذ القرارات : يرى الكثير من الباحثين و المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم .

- تدريب و تنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد

وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل ¹.

¹ فضيلة، طياب وشهرزاد رحموني. " دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية". مذكرة ماستر. جامعة المدية. الجزائر، 2015، ص56.

- الإدارة السليمة للصراع: إن تقليل مستويات الصراع داخل المنظمة سواء بين الأفراد أو الأقسام يعد مؤشراً دالاً على فعاليتها.¹

- الرضا الوظيفي : و يقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.²

3-2 مؤشرات خارجية

وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات:

- إنتاج السلع والخدمات: إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمخرجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.

- المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.

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

- القدرة على التكيف والتأقلم: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة.

وعموماً ومن خلال عرض مؤشرات الفعالية التنظيمية يتضح الترابط والتداخل الموجود بينها،

فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر، فمثلاً: رضا العاملين قد يؤدي إلى

¹ بلقاسم، سلاطينية وآخرون. مرجع سابق، ص33.

² عبد الوهاب، سويس. "الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة". أطروحة دكتوراه. جامعة الجزائر، 2004، ص5.

تحسين الإنتاج ورفع جودته وبالتالي تحقيق الأرباح، كما يمكن أن نقول إلى أنه ليس بالضرورة قياس فعالية التنظيم من خلال كل هذه المؤشرات، فهي مجرد مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات والبحوث واختلاف المعايير بين العلماء والباحثين، فليس هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حولها، وبالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس فعالية التنظيم.¹

4. العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على فعالية التنظيم نذكر منها لا على سبيل الحصر فيما يلي:²

- درجة التخصص و تقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.
- درجة الالتزام باللوائح و الإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- التنسيق على المستويين الرأسي و الأفقي.
- وحدة السلطة الآمرة و التي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- اعتماد المركزية و اللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي و اللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.

¹ بلقاسم، سلاطنية وآخرون. مرجع سابق، ص ص 34-35.

² سعيد، محمد المصري. التنظيم و الإدارة. الإسكندرية:الدار الجامعية، 2002، ص 236.

- فلسفة التعامل مع البنية الخارجية و طبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطاءها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية.

- القدرة على التكيف و الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.

- نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء و عقاب.

- شبكات الاتصال المتكاملة كممر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.

- القدرة على تعبئة الموارد و درجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.

كل هذه المتغيرات ليس على سبيل الحصر ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببية، و عدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس.

5. خصائص المنظمات الفعالة وأهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

5-1 خصائص المنظمات الفعالة

إن الدراسات والبحوث الميدانية التي أجريت في مجال الفعالية، أثبتت أن هناك ممارسات عديدة وطرقاً مختلفة لتحقيق الفعالية التنظيمية. وأن هناك اختلافات بدرجات متنوعة بين المنظمات الفعالة، وبالطبع بين المنظمات الفعالة وغير الفعالة. فعلى سبيل المثال يمكن للمنظمة أن تستخدم خطة عمل محكمة ومدرسة بشكل جيد، وتستعمل التنسيق المطلوب فيما بين مختلف الإدارات والمصالح المتخصصة فتصل إلى الفعالية التي تتشدها. كما قد تكون خطة العمل في منظمة أخرى غير واضحة وغير محددة المعالم يلفها الغموض في التفاصيل

والجزئيات، إلا أنها تحقق كذلك درجة معقولة من درجات الفعالية. وقد يكون السبب بالنسبة للحالة الأولى، هو أن المهارات القيادية المطلوبة تقتصر على المهارات الإدارية والنسبية. بينما تتطلب في الحالة الثانية مهارات أوسع من ذلك فتشمل أيضا المهارات الإنسانية.

ويعتقد صالح بن نوار، أن إشراك جميع فعاليات التنظيم - إداريون وفنيون وعمال - في وضع التصورات المختلفة لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، ووضع الأهم منها موضع التنفيذ بغض النظر عن الجهة الآمرة أو جهة التصور، إضافة إلى توفير جميع آليات العمل، من شأنه الزيادة في درجة الفعالية واستمرارها مع المنظمة - لأنه وكما يقال باللسان الدارج، يد وحدة ما تصفّش - كما أن الاعتماد فقط على اجتهادات التقنوقراطيين وإهمال تأثير الجماعات غير الرسمية على إنجاز العمل، لا يمكن أن يضمن استمرار المنظمة كقوة منافسة لغيرها في ظل الانفتاح على العالم والغاء الحواجز المختلفة الأنواع والأشكال على تدفق المؤسسات والشركات العالمية.¹

ومما سبق يمكن عرض ثمان خصائص للمنظمات الفعالة كما حددها كل من روبرت وترمان وتوم بيترز وهي:

- التأكيد على الإنجاز.

- الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم.

- درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف.

¹ صالح، بن نوار. "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية". أطروحة دكتوراه. جامعة قسنطينة. الجزائر، 2005، ص 296-297.

- زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.
- تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها.
- وجود علاقات جيدة مع المنظمات المشابهة.
- بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.
- اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية، وإتاحة حرية أكبر للتصرف.¹

5-2 أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

إن تطبيق المعارف الجديدة تتطلب سنوات من التحري وبحوث التطوير وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة لكشف كيف يمكن تطبيق هذه المعرفة النامية لتنظيم الجهود البشرية داخل المنظمات، وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية منها:

5-2-1 اللامركزية والتفويض: وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، وفي هذا تقدم مؤسستي سيرز روبك وشركائهم مثلاً مهماً: فهما تفرضان الإدارة بالأهداف وتضمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم.

¹ أحمد، ماهر. التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص34.

5-2-2 توسيع العمل: رواده هما شركتي أي.بي.أم وديترويت فهما يشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.

5-2-3 تقييم الأداء: إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والرقابة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه، وفي تقييم أدائه بشكل دوري، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جداً، ومن أمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج شركة جنرال مليز وشركة أنسول للكيماويات.

5-2-4 زيادة فعالية الاتصال: يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم منها:

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات.
- إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها.
- تسهيل الحصول على التغذية العكسية، والاهتمام بانشغالات العمال والمنفذين الصاعدة إلى المشرفين والمسؤولين، والعمل على فهمها والاستجابة لها ما أمكن.¹

¹ بلقاسم، سلاطنية وآخرون. مرجع سابق، ص ص 40-42.

ثانياً: مداخل قياس الفعالية التنظيمية

بعد أن تطرقنا إلى مفهوم الفعالية التنظيمية ،وأشرنا إلى أنه لا يوجد اتفاق موحد وشامل لها وذلك لاتسامها التعقيد، كل هذا أدى إلى ظهور مداخل مختلفة تناولت موضوع الفعالية التنظيمية كل حسب وجهة نظر الدارسين لها.

1 المداخل التقليدية

1-1 مدخل تحقيق الأهداف: يعتبر مدخل الهدف من أولى المداخل التي اهتمت بدراسة فعالية التنظيمات، ويرى أصحاب هذا المدخل أن فعالية التنظيم تتحدد وفقاً للقدرة على تحقيق الأهداف¹، ويعتبر تحقيق الأهداف من أوسع معايير الفعالية التنظيمية انتشاراً، ولا عجب في ذلك، إذ أن المنظمات في العادة تنشأ لتحقيق هدف أو أهداف محددة. ويقرر مدخل تحقيق الأهداف أن فعالية المنظمة يجب أن يحكم عليها في ضوء تحقيق الأهداف والغايات وليس الوسائل وبالتالي فإن المخرجات هي وسيلة القياس الأساسية للفعالية فكلما اقتربت أو تطابقت مخرجات المؤسسة مع الأهداف كلما كانت هذه المؤسسة فعالة.

وبكلمات أحد الأساطير الأوائل ممن مارسوا وكتبوا في الإدارة (شستر برنارد) " ما الذي نعنيه بالفعالية ... إنما هي إنجاز أهداف معترف بها عن طريق جهود تعاونية، وتدل درجة

¹ بلقاسم، سلاطنية وآخرون، المرجع السابق، ص24.

الإنجاز على درجة الفعالية ". فيكون تقييم فعالية التنظيم على أساس فكرة تحقيق الغايات وليس عن طريق الوسائل.¹

والأهداف التنظيمية تنقسم إلى أهداف رسمية وأهداف عملية، حيث يعرف بيرو الأهداف الرسمية بأنها " الأغراض العامة للمنظمة كما هي موضوعة في العقد والتقارير الدورية والتعابير العامة للمديرين التنفيذيين وبيانات المسؤولين الآخرين". كما يرى بيرو أن الأهداف التشغيلية: تحدد النهايات المطلوبة من خلال سياسات التشغيل الواقعية للمنظمة في الواقع، بغض النظر عما تقوله الأهداف الرسمية بأنه غاية.²

من هنا يمكن القول أن مدخل الأهداف للفعالية يهتم على وجه التحديد بدرجة تحقيق الأهداف الموضوعية .فإذا أنتج عامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالا .و إذا حققت منظمة تجارية المعدل الذي وضعته للأرباح كانت فعالة.³

1-2 مدخل موارد النظام: يهتم هذا المدخل بجانب المدخلات في تقييم فعالية المؤسسة، إذ يفترض أن المؤسسة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاجه من موارد، وتعرف الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل على أنها "قدرة المؤسسة المطلقة أو النسبية على استغلال

¹ ماهر، صالح بنات. " الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية". رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية غزة. فلسطين، 2002، ص73.

² ريتشارد، هال. المنظمات هيكلها عملياتها مخرجاتها. ترجمة سعيد بن حمد الهاجري وإبراهيم بن عبد الله المنيف. السعودية: معهد الإدارة العامة، 2001، ص571.

³ صالح، بن نوار. مرجع سابق، ص 281.

البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة أو ذات قيمة،¹ كما يهتم هذا المدخل بمدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية للحصول على هذه الموارد.²

يعتمد نموذج موارد النظام على فكرة أساسية مؤداها أن المنظمة بمثابة نظام مفتوح وبالتالي فإن لهذا النظام العديد من علاقات التبادل والمنافسة مع البيئة التي يوجد بها ومن ثم تزداد فعالية المنظمة كلما تعاضمت قدرتها التفاوضية في الحصول على الموارد النادرة من بيئتها.³

و نشير إلى مفهوم النظم يقتضي أن يتم النظر للتنظيم باعتباره كياناً مركباً، ويتكون من عدد الأنظمة الفرعية المترابطة لكل منها خصائصها الخاصة بها، والتي تشكل في مجموعها كلاً متكاملًا مختلفاً في خصائصه عن صفات الأنظمة الفرعية. ويتكون النظام من عدة عناصر أهمها:

- المدخلات .

- العمليات و الأنشطة التي يتم من خلالها تشغيل المدخلات.

- المخرجات و هي السلع و الخدمات المنتجة.

- المؤثرات البيئية الداخلية و الخارجية.

- التغذية العكسية التي يتم من خلالها رصد آراء المنتفعين من الخدمات و السلع المنتجة

¹ محمد، حسن أحمد. إدارة التخطيط والتنظيم. الأردن: دار كنوز المعرفة، 2008، ص102.

² حسين، حريم. إدارة المنظمات منظور كلي. الأردن: دار حامد، 2003، ص94.

³ علي، سنوسي. "تقييم مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات الجزائرية". مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 7، ب س: ص294.

ويمكن ترجمة معايير الفعالية التنظيمية إجرائياً إلى مؤشرات هي وسائل وليس غايات بحد ذاتها ومن ذلك:

- القدرة على إقامة علاقات مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات

- المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية.

- كفاءة العمليات الإنتاجية أو التحويلية.

- الوضوح في خطوط الاتصال.

- مستوى مقبول من الصراعات يمكن السيطرة عليه.

- المستوى المقبول من الرضا الوظيفي عند الأفراد.¹

1-3 مدخل العمليات الداخلية: يركز هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية على كفاءة

العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة ، وبمعنى آخر عملية التفاعل بين مختلف المدخلات

التي تحصل عليها المؤسسة، حيث ننظر للتفاعل على أنه عملية تقنية اجتماعية نفسية. ووفقا

لهذا المدخل يمكن الوقوف على الفعالية من خلال تسلسل وانسياب العمليات الداخلية دون

عوائق تذكر ودرجة الرضا لدى العامل أو المناخ التنظيمي السائد (عدم وجود الصراعات

¹ محمد، قاسم القريوتي. مرجع سابق، ص ص117-119.

التنظيمية).¹ وكذلك بالتركيز على الآليات الداخلية لحركة المنظمة مثل: تخفيف الضغط على الأفراد، تقليل الصراع،² وتدفق المعلومات بسلاسة ويسر، روح الانتماء والالتزام.³

ومن مؤشرات تحديد الفعالية لهذا المدخل، وجود مناخ إيجابي وشيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المنظمة، ووجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين، وارتفاع دافعيتهم وولائهم للمنظمة، هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية، ويتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية، باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها مورداً استراتيجياً هاماً.⁴

وعليه فإن هذا المدخل لا يلاحظ البيئة الخارجية، وإنما يركز على الميكانيكيات الداخلية وفعاليتها في استخدام مواردها الذي ينعكس في مظاهر الصحة التنظيمية والكفاءة، مثال ذلك الرضا الوظيفي، والروح المعنوية واهتمام المشرفين، وجودة اتخاذ القرار وغيرها.⁵

2 المداخل الحديثة

1-2 مدخل إرضاء الجهات المؤثرة في التنظيم: يفترض هذا المدخل - حسب رأي كل من جيفري بفايفر وجيرالد صلانسيك "أن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو

¹ عبد الوهاب، سويسبي. مرجع سابق، ص14.

² خليل، محمد حسن الشماخ. مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. ط2. الأردن: دار المسيرة، 2001، ص347.

³ حسين، حريم. مرجع سبق ذكره، ص94.

⁴ صالح، بن نوار. مرجع سابق، ص280.

⁵ محمد، حسن آل ياسين. "تقييم الفعالية التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي". مجلة جامعة القدس المفتوحة، 27(2012): ص

الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها".¹

وإذا كان مدخل الجهات المؤثرة يتقاطع مع مدخل النظم في نقطة التفاعل مع البيئة الخارجية، إلا أن مدخل الجهات لا يركز على التفاعل مع كل التغيرات البيئية ، و إنما تركيزه ينصب على إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجيا على استمرار عمل المنظمة.

إن تطبيق هذا النموذج بهدف التعرف على فعالية المنظمة يقتضي بالضرورة تحديد أهم العناصر التي تعتبر في نظر المنظمة حيوية لبقاء المنظمة و استمرارها ، و التأكد من الأهداف التي تسعى مختلف الجهات الإستراتيجية لتحقيقها و ما هي الوسائل الكفيلة لتحقيق تلك الأهداف.²

و من هذا المنطلق يعبر الباحث Georziou على أن النجاح التنظيمي لا ينظر إليه من زاوية تحقيق الهدف. و إنما على أساس قدرة المؤسسة على البقاء من خلال حصولها على إسهامات الأعضاء ومكافأتهم بحوافز مجزية مقابل ذلك. هذا يؤكد على أن الفعالية التنظيمية ترتبط بنظام التحفيز المعتمد من قبل المؤسسة لكي يضمن لها البقاء و استمرارية مشاركة مختلف الأطراف في هذا الهدف.

¹ صالح، بن نوار. مرجع سبق ذكره، ص 283.

² عبد العزيز، شنيق. مرجع سابق، ص61.

كما يمكن النظر للفعالية التنظيمية من زاوية سيكولوجية، بحيث تتحقق الفعالية التنظيمية بشكل إيجابي كلما كان إدراك كل فرد للمؤسسة على أنها أداة يمكن من خلالها تحقيق ما يصبو إليه. لذلك فإن عوامل مثل الإنتاجية و الربحية هي ظروف ضرورية لحياة المؤسسة و ليست نهايات في حد ذاتها.¹

ومن أهم ما يميز هذا المدخل، هو أنه ينظر بشمولية لمفهوم الفعالية، ويأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة. كما أن هذا النموذج يأخذ في الحسبان مسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه. وهو الأمر الذي تجاهلته المداخل التقليدية للفعالية.²

2-2 مدخل القيم المتنافسة: يفترض هذا المدخل بأن معيار الفاعلية هو معيار شخصي يعتمد بشكل أساسي على القيم الشخصية التي يمتلكها الشخص المقيم وعلى تفضيلاته ورغباته.³ و هذا يعني أن البحث عن تقييم موضوعي أمر غير ممكن لأن العوامل الذاتية هي التي تحدد بالضبط المطلوب من العمل . و ضمن هذا السياق يهتم البعض بالعوامل الداخلية مثل الرضا ، الكفاءة و المهارة ، بينما يهتم البعض الآخر بالعوامل الخارجية مجسدة في العلاقة مع أطراف التعامل الخارجي في حين يمثل الاهتمام بالهياكل التنظيمية كإجراءات ونظم العمل وجهة نظر فريق ثالث من المهتمين بالموضوع.⁴

¹ عبد الوهاب، سويسبي. مرجع سابق، ص20.

² علي، عبد الهادي مسلم. تحليل وتصميم المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002، ص ص 175-176.

³ رضوي، خوين. مرجع سبق ذكره، ص11.

⁴ عبد العزيز، شنيق. مرجع سابق، ص ص63.

ويفهم من هذا إذن، أن فعالية التنظيم لا يمكن تحديدها أو تقييمها من طرف الجميع بمناظير متشابهة، لأن العوامل الذاتية هي التي تحدد بالضبط المراد من العمل¹، وقد قدم مدخل القيم المناسبة أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية، حيث يعكس كل نموذج منها توجه وتركيز مختلف للإدارة والنماذج هي:

أ- **نموذج العلاقات الإنسانية:** ويعكس هذا النموذج، التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن. وفيه يكون هدف الإدارة، تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل، الوسيلة في تحقيق ذلك هي: الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدهم المالية.

ب- **نموذج النظام المفتوح:** ويعكس التوجه الخارجي للإدارة، مع استخدام الهيكل المرن أيضا. وتهدف المنظمة من خلاله إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية عن طريق تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.

ج- **نموذج الهدف الرشيد:** ويعكس هذا النموذج التوجه الخارجي للإدارة، مع استخدام الهيكل الجامد. وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى: زيادة الإنتاجية والكفاءة والربحية. وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذه الأهداف من وضع خطط إستراتيجية لتحقيق وتعظيم الأهداف.

د- **نموذج العلاقات الداخلية:** ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد كذلك، وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي. وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات.

¹ صالح، بن نوار. مرجع سبق ذكره، ص 286.

ونخلص إلى أن مدخل القيم المتنافسة يؤكد على خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط. فزيادة درجة المرونة في الهيكل مثلاً قد تنقلب إلى فوضى، كما أن زيادة الاهتمام بأحكام الرقابة قد تنقلب إلى صرامة وتصلب داخلي. وبالمثل فإن زيادة التوجه الداخلي والاهتمام بالعاملين الزائد عن اللزوم، قد تنقلب إلى اللامبالاة والاستهتار في التعامل معهم. كما أن زيادة الاهتمام بالبيئة من أجل الحصول على الموارد قد ينقلب إلى سلوك عدواني ورغبة في الصراع مع الأطراف الخارجية. وبالتالي نستنتج بأن الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط سيؤدي إلى عدم فعالية المنظمة.¹

3- أسباب التباين في معايير الفعالية التنظيمية

اتضح من خلال تناول المداخل السابقة أن هناك اختلاف واضح بين الكتاب والباحثين في تحديد معايير قياس الفعالية التنظيمية، وهذا الاختلاف يعود لعدة أسباب أهمها:

- اختلاف المنظمات التي شملتها الدراسات السابقة من حيث، طبيعة العمل والتقنية المستخدمة فيه، حجم ودرجة التعقيد، درجة المركزية وغيرها، لذلك فإن المعايير التي للحكم على فعالية مؤسسة تعليمية (الجامعة مثلاً) قد لا تكون مناسبة لمؤسسة صحية أو منظمة صناعية.

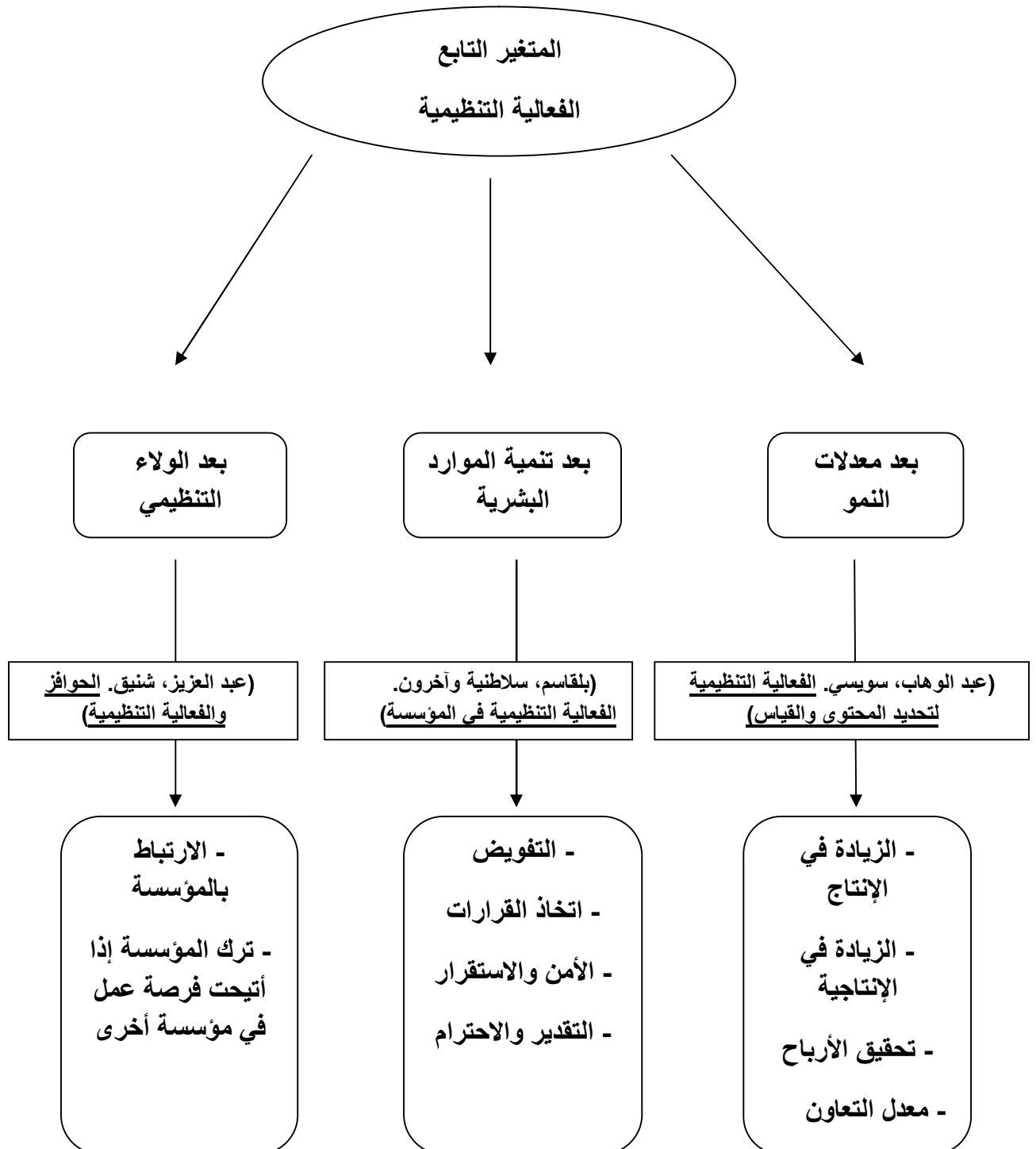
- وجود تباين في مجالات تركيز الباحثين واهتماماتهم وقيمهم واتجاهاتهم، فالباحث الذي يتبع المدرسة التقليدية في الإدارة يسعى للبحث عن معايير تختلف عن المعايير التي تحض باهتمام أتباع مدخل القيم المتنافسة

¹ علي، عبد الهادي مسلم . مرجع سابق، ص ص 178-179.

- تنوع واختلاف الفئات ذات المصلحة والتي تتأثر بالمنظمة بصفة مباشرة أو غير مباشرة،
مثل: المؤسسون، المالكون، العملاء، المديرون، والعاملون، الموردون... وتختلف مصالح
وأهداف هذه الفئات مما يستدعي تطبيق معايير عديدة تأخذ في الاعتبار مطالب كل هذه
الفئات.¹

¹ بلقاسم، سلاطنية وآخرون. مرجع سابق، ص ص 37-38.

نموذج تحليلي للمتغير التابع



خلاصة الفصل

يتضح من خلال هذا الفصل أن مفهوم الفعالية التنظيمية مفهوم واسع ومتعدد الجوانب، إضافة إلى وجود مؤشرات للحكم على فعالية المنظمة منها ما هو داخلي كالتخطيط وتحديد الأهداف والتحكم في سير الأحداث داخل المنظمة والمشاركة في اتخاذ القرارات...الخ ومنها ما هو خارجي كالمسؤولية الاجتماعية وإنتاج السلع والخدمات...الخ، كما أن هناك عدة مداخل تناولت موضوع الفعالية التنظيمية بالدراسة كمدخل تحقيق الأهداف، مدخل العمليات الداخلية، مدخل النظم ومدخل إرضاء الجهات المؤثرة في التنظيم ومدخل القيم المتنافسة وكلها مداخل تتباين في نظرتها لمفهوم الفعالية التنظيمية، كما تجدر الإشارة إلى أن التباين والاختلاف بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية كان نتيجة لعدة أسباب أهمها وأكثرها تأثيراً هو اختلاف مجالات دراسة الفعالية واختلاف أهداف الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة مما يؤدي إلى صعوبة تقدير فعالية التنظيم. وبعيدا عن هذه الاختلافات فقد أشار بعض الباحثين إلى مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمات الفعالة عن غيرها أهمها التأكيد على الانجاز والاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم.

وعموماً فقد أوضحت العناصر التي تم تناولها في هذا الفصل أهمية دراسة موضوع فعالية التنظيم والنظرة إليه نظرة شمولية تركز على جميع الأبعاد والجوانب التنظيمية.

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

- تمهيد

أولاً: لمحة تعريفية بالمؤسسة موضوع الدراسة

ثانياً: مجالات الدراسة

ثالثاً: عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

1- تحليل وتفسير البيانات الأولية

2- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى

3- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية

4- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة

رابعاً: النتائج العامة للدراسة

تمهيد

لا تقل مرحلة تحليل البيانات الميدانية وتفسيرها أهمية عن بقية مراحل البحث الاجتماعي الأخرى، حيث يحاول الباحث أثباتها ربط الحقائق المتوصل إليها بالإطار النظري وتحديد مدى مطابقتها للواقع الاجتماعي، أو مخالفته له، وذلك بتحليل البيانات وتفسيرها للإجابة على التساؤلات التي أثبتت في الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات من عدمها والتي تدور حول دور الحوافز في تحقيق الفعالية التنظيمية، انخلص في الأخير إلى النتائج العامة.

ولكن قبل ذلك سنتطرق إلى التعريف بالمؤسسة وكذا مجالات الدراسة وتحديد خصائص العينة من خلال تحليل وتفسير البيانات الأولية.

أولاً - لمحة تعريفية بالمؤسسة موضوع الدراسة⁹⁴

الجزائرية للمياه " مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. نشأت المؤسسة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-101 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق لـ 21 أفريل سنة 2001 توضع المؤسسة تحت وصاية الوزير المكلف بالموارد المائية، ويوجد مقرها الاجتماعي في مدينة الجزائر.

1- مهامها

تكلف المؤسسة في إطار السياسة الوطنية للتنمية، بضمان تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب على كامل التراب الوطني من خلال التكفل بنشاطات تسيير عمليات إنتاج مياه الشرب

⁹⁴ لقد تم أخذ هذه المعلومات من رئيس مصلحة تسيير المستخدمين.

والمياه الصناعية ونقلها ومعالجتها وتخزينها وجرها وتوزيعها والتزويد بها وكذا تجديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتنميتها.

2- أهدافها

- مراقبة نوعية المياه الموزعة وتحسينها

- المبادرة بكل عمل يهدف إلى اقتصاد المياه لاسيما عن طريق تحسين فعالية شبكات التحويل والتوزيع وإدخال كل تقنية للمحافظة على المياه وتطوير عمليات الإعلام والتكوين والتربية والتحسيس باتجاه المستعملين.

- التخطيط لبرامج الاستثمار السنوية والمتعددة السنوات وتنفيذها حيث تحل هذه المؤسسة محل جميع المؤسسات والهيئات العمومية الوطنية والجهوية والمحلية في ممارسة مهمة الخدمة العمومية لإنتاج المياه الصالحة للشرب وتوزيعها.

كما أن لها أهداف ذات بعد اقتصادي كتحقيق الربح وعقلنة الإنتاج والتكامل الاقتصادي على المستوى الوطني وتلبية حاجات المستهلكين المحليين والتقليل من واردات الموارد الأولية وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات المحلية.

وأهداف ذات بعد اجتماعي كضمان مستوى مقبول من الأجور وتحسين مستوى معيشة العمال وتوفير تأمينات ومرافق للعمال وأهداف ذات بعد ثقافي ورياضي كتوفير وسائل ترفيهية وثقافية وتخصيص أوقات للرياضة...الخ.

ثانياً - مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه - وحدة الوادي- وقد شملت هذه الدراسة المديرية المركزية وبعض من الفروع التابعة لها على مستوى مدينة الوادي (فرع ساحة الشباب، فرع حي 08 ماي، فرع حي المنظر الجميل).

2- المجال الزمني

و يقصد بالمجال الزمني الوقت الذي استغرقه إجراء هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة الوادي- ، أين تم فيه زيارة المؤسسة عبر مرحلتين:

المرحلة الأولى: عبارة عن جولات استطلاعية ابتداء من شهر جانفي 2016 ، أين تمت الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية، والتمكن من الحصول على المعلومات الكافية عن كل ما يخص المؤسسة.

المرحلة الثانية: و قد استمرت من 02 إلى 17 مارس 2016، أين تم توزيع الاستبيان في شكله النهائي.

3- المجال البشري

يتمثل المجال البشري في عينة الدراسة الأساسية، وتتكون هذه العينة من 71 عامل وعاملة يعملون بمؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة الوادي-، تم اختيارهم بالطريقة القصدية وتم توزيع

عليهم الاستبيان وتركت لديهم حوالي أسبوع، وذلك للإجابة على بنود الاستبيان بكل حرية وإتاحة الفرصة لهم.

وتم جمع 60 استبيان من أصل 71 ، ولم يسترجع 10 استبيانات، وتم رفض استبيان واحد لأنه تم الإجابة فيه على بعض البنود فقط، وعليه حصلنا على 60 استبيان، أي بمعدل 25.53% من مجتمع الدراسة الذي عدده 235 عامل.

ثالثاً: عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

1. تحليل وتفسير البيانات الأولية:

الجدول 01/ يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة
من 20 الى 30 سنة	11	18.34%
من 31 الى 39 سنة	34	56.66%
من 40 الى 49 سنة	13	21.66%
أكثر من 50 سنة	02	3.34%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير السن بأن غالبية المبحوثين أعمارهم

تتراوح من 31 سنة إلى 39 سنة وهو ما يمثل 34 مفردة من مجموع أفراد العينة وذلك

بنسبة 56.66 % وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى.

هذا إن دل على شيء فإنما يدل على التواجد المعتبر لعنصر الشباب في هذه المؤسسة

موضوع الدراسة ، ولذلك نستطيع القول أن هذه الفئة تشكل قوة فعالة بالنظر إلى ما تمثله

بالنسبة للموارد البشرية و نظرا لما تتميز به من فعالية و قدرة على الإنتاج و الإبداع ،

بالإضافة إلى طموحاتها المستقبلية بحيث لو تم استغلالها الاستغلال الأمثل لأمكن من

تحقيق الأهداف ومن ثم زيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة . ثم تليها الفئة التي تتراوح

أعمارهم من 40 الى 49 سنة والتي عدد أفرادها 13 مفردة أي بنسبة 21.66%، ثم

تليها الفئة الأقل منها مباشرة وهي التي تتراوح أعمارهم من 20 الى 30 سنة والتي عدد

أفرادها 11 مفردة بما يعادل 18.34 % و هي فئة تُلحق بفئة الشباب التي تعني فيما تعنيه أن المؤسسة تقوم بدور الاستقطاب لعنصر الشباب بشكل دوري ومستمر و أخيرا فئة كبار السن الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة و يمثلون نسبة 3.34% من حجم العينة. ومنه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة من فئة الشباب ومنه نستنتج أن المؤسسات الوطنية في طريقها إلى احتواء الشباب.

الجدول 02/ يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس مع إدخال مختلف الفئات المهنية.

الجنس	ذكر		أنثى		المجموع	
	ت	%	ت	%	التكرار	النسبة
إطار	34	77.27%	10	22.73%	44	100%
عون تحكم	06	85.71%	01	14.29%	07	100%
عامل تنفيذ	07	77.88%	02	22.22%	09	100%
المجموع	47	78.33%	13	21.77%	60	100%

من خلال الجدول أعلاه وبعد إدخال متغير الرتبة المهنية نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الذكور وهو ما يمثل 47 مفردة من مفردات العينة وذلك بنسبة 78.33% وهي نسبة معتبرة إذا ما قورنت بنسبة الإناث 21.77% التي تمثل 13 مفردة من مفردات العينة و لعل ذلك يشير إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الجزائرية للمياه و الذي يقضي بتوفر عنصر الذكور على حساب العنصر النسوي. وخاصة في المصالح التي تتطلب أشغالا قوية و المصالح ذات الطابع الاستغلالي أين يلعب الجهد العضلي دورا محوريا كبيرا يتناسب و طبيعة البنية الجسدية و الفيزيولوجية، كما أن طبيعة الأشغال بالمؤسسة تتطلب حضور دائم للعمال بالليل و النهار و هو الأمر الذي قد لا يتوفر لدى فئة الإناث. وما يثبت ذلك من العينة أن أعوان التحكم وعمال التنفيذ أغلبهم ذكور أي ما نسبته 85.71% أعوان تحكم و 77.88% عمال تنفيذ في حين

نجد أن نسبة الإناث في أعوان التحكم نسبتهم 14.29% عاملات التنفيذ نسبتهم 21.77% ومنه يمكن استنتاج أن طبيعة النشاط في المؤسسة تتحكم بشكل كبير في الجنس والرتبة المهنية وخاصة عند التوظيف.

الجدول 03/ يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	السن
1.77%	01	ابتدائي
11.66%	07	متوسط
31.66%	19	ثانوي
55.00%	33	جامعي
100%	60	المجموع

تبين الإحصاءات الرقمية الواردة في الجدول رقم (03) أن نسبة 55% من حجم العينة حاصلون على شهادات جامعية و تلقوا تعليما جامعيا ، وأن نسبة 31.66% منهم مستواهم التعليمي بلغ المستوى الثانوي ، في حين نجد أن الحاصلين على شهادات المستوى المتوسط بلغت نسبة 11.66% بينما التعليم الابتدائي قد سجل نسبة 1.77% من المستجوبين .

وكاستقراء بسيط لرقميات الجدول الخاص بالمستوى التعليمي تبين أن الإطار العمالي لمؤسسة الجزائرية للمياه - فرع الوادي- هو إطار متعلم و ذو كفاءة مهنية عالية الأمر الذي يجعلنا نميل إلى الاعتقاد أن المؤسسة تستقطب الأطارات المتعلمة لتضع أمامهم فرصة الاستفادة من قدراتهم المهنية و التعليمية و العمل على تطويرها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ومن ثم تحقق الفعالية التنظيمية.

الجدول 04/ يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
18.33%	11	أعزب
81.77%	49	متزوج
100%	60	المجموع

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية في الجدول أعلاه نلاحظ أن 81.77% من حجم العينة متزوجين في حين أن 18.33% من المبحوثين عزاب، و ربما يكون الأفراد المتزوجون أقدر من غيرهم على تحمل المسؤولية و أحرص على أداء الأعمال التي يكلفون بها لأن ارتباطهم الأسري يجعلهم أكثر ارتباطا بالمؤسسة التي هي بالنسبة إليهم مصدر أرزاقهم لذلك فهم أشد حرصا على تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى الأجور المقبولة التي تقدمها المؤسسة مما تساعد أغلبهم على الزواج.

الجدول 05/ يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخدمة في المؤسسة

النسبة	التكرار	سنوات الخدمة في المؤسسة
%33.33	20	أقل من خمس سنوات
%25.00	15	من 5 إلى 10 سنوات
%23.34	14	من 11 إلى 20 سنة
%18.33	11	أكثر من 20 سنة
100%	60	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (05) نلاحظ أن الفئة السائدة

هي تلك التي تنحصر مدة خدمتها في المؤسسة أقل من خمس سنوات والتي عدد أفرادها 20

فردا من مجموع المبحوثين أي بنسبة %33.33 ثم تليها فئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات وما

يعادل بنسبة %25.00 التي تمثل 15 مفردة من إجمالي أفراد العينة ثم فئة من 11 إلى 20

سنة بـ 14 مفردة وبنسبة %23.34 وأخيرا فئة أكثر من 20 سنة والتي عدد أفرادها 11 فرد

فقط والتي تمثل بنسبة %18.33 ويرجع سبب ارتفاع الفئة السائدة (أقل من خمس سنوات)

إلى إستراتيجية الدولة الجزائرية في توظيف وخلق مناصب شغل للشباب البطال.

2. تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى: تؤدي الحوافز المادية إلى زيادة الفعالية التنظيمية (معدلات النمو)

لقد تم الربط بين المؤشرات الدالة على الحوافز المادية (الأجر وكفايته- تناسب الأجر مع الجهد- زيادة العلاوات-الخدمات المقدمة) والمؤشرات الدالة على الفعالية التنظيمية/ معدلات النمو (- الزيادة في الإنتاج- الزيادة في الإنتاجية تحقيق الأرباح- معدل التعاون) على اعتبار أن هذا الربط يمكننا من اختبار صحة هذه الفرضية.

الجدول 06/ يبين العلاقة بين قيمة الأجر المتحصل عليه و تحقيق المؤسسة لأرباح خلال العامين الماضيين

تحقيق المؤسسة لأرباح	نعم	لا	المجموع
قيمة الأجر المتحصل عليه			
من 15000 إلى 25000	06 %100	— —	06 %100
من 26000 إلى 40000	22 %100	— —	22 %100
من 41000 إلى 50000	29 %90.63	03 %9.37	32 %100
المجموع	57 %95	03 %5	60 %100

من خلال الجدول أعلاه تبين الشواهد الكمية أن 95% من المبحوثين يثبتون تحقيق المؤسسة لأرباح خلال العامين الماضيين ويدعم هذا الاتجاه ما نسبته 100% من المبحوثين الذين يحصلون على أجر يتراوح بين 15000 إلى 25000 وكذا الذين أجورهم بين 26000 إلى 40000 في حين نلاحظ أن 5% من حجم العينة لا يرون أن المؤسسة قد حققت أرباح خلال العامين الماضيين ويدعم هذا الاتجاه 9.37% من عينة البحث الذين يتراوح أجورهم بين 41000 إلى 50000.

التفسير والتأويل السوسيولوجي: إن إقرار أغلبية المبحوثين بتحقيق المؤسسة لأرباح خلال العامين الماضيين مع أن أجورهم تتراوح بين الضعيفة والمتوسطة هذا إن دل على شيء فإنما يدل على ذهنية العامل الجزائري الذي غالبا ما يصرح بأن المؤسسة التي يعمل فيها توفر من الحوافز والمزايا الشيء الكثير ولكن قلما يستفيد منها جميع العمال وإنما هي مقتصرة على فئة معينة من العمال وما يؤكد استنتاجنا ما صرح به أحد أعوان التحكم بمؤسسة الجزائرية للمياه بقوله المؤسسة حققت أرباح ولكن المسؤولون دائما ما يخفون قول الحقيقة لكي لا نطالبهم بحقنا من الأرباح.

الجدول 07/ يبين العلاقة بين الحصول على أجر يكفي لسد الحاجات الأساسية و الاعتقاد أن المشاركة في الأرباح تزيد من معدل التعاون

المجموع	لا	نعم	المشاركة في الأرباح تزيد من معدل التعاون كفاية الأجر
45 %100	01 %2.22	44 %97.88	نعم
15 %100	04 %26.77	11 %73.33	لا
60 %100	05 %8.33	55 %91.77	المجموع

من خلال الاتجاه العام أعلاه للجدول نلاحظ أن 91.77% من المبحوثين يعتقدون أن المشاركة في الأرباح تزيد من معدل التعاون ويدعم هذا الاتجاه نسبة 97.88% من حجم العينة الذين يكفيهم الأجر الذي يتقاضونه لسد حاجاتهم الأساسية، في المقابل نرى أن 8.33% من عينة البحث لا يرون أن المشاركة في الأرباح تزيد من معدل التعاون ويدعم هذا الاتجاه ما نسبته 26.77% من المبحوثين الذين لا يكفيهم أجرهم لسد حاجاتهم الأساسية.

التفسير والتأويل السوسيولوجي: نحن نعلم أن المشاركة في الأرباح تدخل ضمن الأجر الكلي للعامل ، ومن الطبيعي جداً عندما يكون الأجر الذي يتقاضاه العامل كافياً لسد حاجاته الأساسية سوف ينعكس على معدل التعاون بين الأفراد وهذا ما تم التطرق إليه في الجانب النظري للحوافز فيما يخص نظرية النظام التعاوني لجستر بارنرد التي أكدت أن التعاون بين الأفراد لا

يمكن أن يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية ومن ثم الفعالية التنظيمية إلا إذا اقترن بمجموعة من المغريات أو الحوافز التي تشجع الإبداع والابتكار لدى أعضاء المنظمة.

الجدول 08/ يبين العلاقة بين الحصول على الأجر يتناسب مع الجهد المبذول و الاعتقاد أن الزيادة في الأجر تساهم في زيادة الإنتاج

المجموع	لا	نعم	الزيادة في الأجر تساهم في زيادة الإنتاج تناسب الأجر مع الجهد المبذول
38 %100	07 %18.42	31 %81.58	نعم
22 %100	03 %13.64	19 %86.36	لا
60 %100	10 %16.77	50 %83.33	المجموع

تبين معطيات الجدول رقم(8) أن أغلبية أفراد العينة والذين نسبتهم 83.33% من مجموع النسبة الكلية للعينة يعتقدون أن الزيادة في الأجر تساهم في زيادة الإنتاج ويدعم هذا الاتجاه الذين لا يتناسب أجرهم مع ما يبذلونه من جهد الذين بلغت نسبتهم 86.36%، بينما نلاحظ أن نسبة 16.77% يفندون أن الزيادة في الأجر تساهم في زيادة الإنتاج وما يدعم هذا الاتجاه نسبة 18.42% من المبحوثين الذين يتناسب أجرهم مع ما يبذلونه من جهد.

التفسير والتأويل السوسيولوجي: بما أن أغلبية المبحوثين يعتقدون أن الزيادة في الأجر- الحوافز المادية- تؤدي بدورها إلى الزيادة في الإنتاج وبما أن جل عينة البحث أجورهم تتناسب مع ما يبذلونه من جهد فإنها بذلك تكون قد تطابقت مع ما كانت تدعو إليه نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور التي وجدت أن المكافآت الاقتصادية أحسن الحوافز لأن العمال يهتمون بالأجر الذي يتلاءم ويتكافأ مع المجهود المبذول، ويتوقعون الأجر المناسب في اليوم المناسب للجهد المبذول فيه، كما أكد تايلور على أن يكون أصحاب العمل كرماء عند مكافأة العمال لأنهم يحرصون على زيادة الإنتاج و جودته، ومن ثم زيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة ككل.

الجدول 09/ يبين العلاقة بين زيادة العلاوات والاعتقاد أن الحصول على الحوافز يزيد من إنتاجية المؤسسة

الحوافز تزيد من إنتاجية المؤسسة	نعم	لا	المجموع
زيادة العلاوات	34 %94.44	02 %5.66	36 %100
نعم	20 %83.33	04 %16.77	24 %100
لا	54 %90	06 %10	60 %100
المجموع			

تبين الشواهد الكمية الموجودة في الجدول أعلاه ومن خلال الاتجاه العام للجدول نلاحظ أن 90% يؤكدون أن الحصول على الحوافز يزيد من إنتاجية المؤسسة مدعماً هذا الاتجاه بنسبة 94.44% من عينة البحث التي زادت علاواتها منذ الالتحاق بالمؤسسة، في حين نجد أن نسبة 10% فقط يعتقدون أن الحصول على الحوافز لا يزيد من إنتاجية المؤسسة ويدعم هذا الاتجاه نسبة 16.77% من المبحوثين الذين لم تزد علاواتهم منذ التحاقهم بالمؤسسة.

التفسير والتأويل السوسيولوجي: من خلال عرض النتائج يمكن القول أن تقديم الحوافز يزيد من إنتاجية المؤسسة، وبما أن أغلب أفراد العينة زات علاواتهم منذ التحاقهم بالمؤسسة فهذا

مؤشر يدل على اهتمام إدارة المؤسسة بالحوافز المادية وهذا ما ذهب إليه فريديرك تايلور الذي بنى نظريته على عدة فرضيات التي أكد في إحدى على أن تطبيق الحوافز النقدية تؤدي إلى زيادة الإنتاج، ومن ثم زيادة الإنتاجية العامة للمؤسسة ككل، كما أن نتائج الجدول رقم(08) تدعم وتثبت الصدق الامبريقي لنتائج الجدول رقم(09).

الجدول 10/ يبين مدى تقديم المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات	
18.58%	34	قروض	نعم
28.42%	52	مناسك عمرة	
21.31%	39	منح في المناسبات	
28.42%	52	شراء بالتقسيط	
1.09%	02	أضحية عيد الأضحى	
97.82%	179	المجموع الجزئي	
2.18%	04	لا	
100%	183	المجموع الكلي	

تشير البيانات الإحصائية المرفقة في الجدول رقم (10) والذي يمثل مدى تقديم المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال أن نسبة 97.82% من المبحوثين يعترفون بأن المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية، حيث نجد أن هناك تنوع في الخدمات المقدمة من خلال التوازي بين تقديم خدمة

مناسك العمرة وخدمة الشراء بالتفصيل التي تمثل نسبة 28.42% لكلا الخدمتين ثم تليها نسبة 21.31% المتمثلة في تقديم منح في المناسبات بالإضافة إلى القروض التي نسبتها 18.58% وأخيرا أضحية عيد الأضحى بنسبة 1.09%، في حين نجد أن ما نسبته 2.18% ينفون أصلا تقديم المؤسسة لخدمات اجتماعية، و من المعلوم أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعمال تمثل تحفيزا إضافيا للعمال لرفع الروح المعنوية و شعورهم أكثر بضرورة تطوير المؤسسة و الارتباط بها أكثر.

الجدول 11/ يبين العلاقة بين الاستفادة من الخدمات المقدمة و شعور الاستفادة من هذه الخدمات

المجموع	راحتك النفسية تجاه المؤسسة	أهميتك في المؤسسة	انتماءك للمؤسسة	شعور الاستفادة من الخدمات الاستفادة من الخدمات المقدمة
43 %100	15 34.88	05 %11.63	23 %53.49	أحيانا
04 %100	02 %50	— —	02 %50	دائماً
13 %100	03 %23.08	03 %23.08	07 %53.85	لا أستفيد

المجموع	32	08	20	60
	%53.33	%13.34	%33.33	%100

من خلال الاتجاه العام للجدول نلاحظ أن 53.33% من حجم العينة يشعرون بالانتماء للمؤسسة ويدعم هذا الاتجاه ما نسبته 53.85% من المبحوثين الذين لا يستفيدون من الخدمات المقدمة وكذا نسبة 53.49% من المبحوثين الذين يستفيدون من الخدمات المقدمة أحياناً، في حين نرى أن الذين يشعرون بالراحة النفسية عند تقديم الخدمات لهم نسبته 33.33% ويدعم هذا الاتجاه نسبة 50% من الذين يشعرون بديمومة الاستفادة من الخدمات المقدمة، وفي المقابل نلاحظ أن 13.34% يشعرون بأهميتهم في المؤسسة عند الاستفادة من الخدمات المقدمة ويدعم هذا الاتجاه نسبة 23.08% من عينة البحث التي لا تستفيد من الخدمات المقدمة.

التفسير والتأويل السوسيولوجي: إن كل ما يشعر به العامل في المؤسسة من خلال الخدمات الاجتماعية المقدمة تدل على مدى الرضا من عدمه لدى العاملين، ومن هنا نرى أن التباين والاختلاف بين ما يشعر به العاملون في هذه المؤسسة من انتماء لها، وشعور بأهميته فيها، وكذا شعوره بالراحة النفسية تجاهها كلها انعكاسات على مستويات الاستفادة من الخدمات المقدمة - دائماً، أحياناً، أبداً - وبما أن كل أفراد العينة صرحوا بما يشعرون به فإننا نستنتج أنهم يشعرون بالرضا ولو بشكل نسبي وهو ما تم التطرق إليه في الفصل الثاني - الخدمات الاجتماعية- وبكل تأكيد أن هذا الرضا سوف يكون له أثره البالغ على فعالية المؤسسة.

الجدول 12/ يبين العلاقة بين كفاية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة و شعور
الاستفادة من هذه الخدمات

شعور الاستفادة من الخدمات	انتماؤك للمؤسسة	أهميتك في المؤسسة	راحتك النفسية تجاه المؤسسة	المجموع
نعم	17 %56.77	04 %13.33	09 %30	30 %100
لا	15 %50	04 %13.33	11 %36.77	30 %100
المجموع	32 %53.33	08 %13.34	20 %33.33	60 %100

تبين الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (12) أن 53.33% أفراد العينة يشعرون بالانتماء للمؤسسة عندما يستفيدون من الخدمات المقدمة مدعماً هذا الاتجاه نسبة 56.77% الذين يعترفون بكفاية الخدمات المقدمة، ونلاحظ كذلك أن 33.33% من حجم العينة يشعرون بالراحة النفسية عند تقديم الخدمات لهم ويدعم هذا الاتجاه نسبة 36.77% من المبحوثين الذين لا تكفيهم الخدمات المقدمة، ونجد كذلك نسبة 13.34% من عينة الدراسة يشعرون بأهميتهم في المؤسسة عندما يستفيدون من الخدمات مؤكداً هذا الاتجاه التناصف بين من يستفيدون ولا يستفيدون من الخدمات المقدمة نسبة 13.33% لكليهما.

التفسير والتأويل السوسولوجي: من خلال نتائج هذا الجدول نستنتج أن هناك رضا من طرف العاملين على الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة وهو ما أثبتته نتائج الجدول رقم (11)، ولكن في المقابل نلاحظ أن هناك تناصف بين من يقرون بكفاية هذه الخدمات من عدمها وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على غياب العدالة في الاستفادة من الخدمات المقدمة وهو ما صرح به أحد العاملين بقوله " نحن لا ننكر وجود خدمات ولكنها غير كافية " وفي المقابل أكد عامل آخر بكفايتها، ولعل سبب هذا التباين في تصريحات العاملين ما صرح به عامل آخر بقوله " لقد تم تغيير العامل المكلف بتقديم هذه الخدمات ويوجد نوع من تضارب الآراء بين العاملين في نزاهته من عدمها "، ولكن في الأخير يبقى شعور عمال هذا المؤسسة بالرضا مؤشر إيجابي لتحقيق الفعالية التنظيمية.

مناقشة الفرضية الأولى

إن النتائج المتحصل عليها والتي تعبر عن الحوافز المادية تؤدي إلى الفعالية التنظيمية (معدلات النمو) تترجم من خلال النسب التالية:

95% يرون أن المؤسسة قد حققت أرباح خلال العاميين الماضيين ، بالإضافة إلى 91.77% الذين يعتقدون أن المشاركة في الأرباح تزيد من معدل التعاون وخاصة العمال الذين يكفيهم أجرهم لسد حاجاتهم الأساسية، وكذلك 83.33% الذين يرون أن الزيادة في الأجر تساهم في زيادة الإنتاج ويدعمهم الذين يتناسب أجرهم مع الجهد المبذول، وعلاوة على هذا كله ما نسبته 90% الذين يؤكدون أن الحوافز تزيد من إنتاجية المؤسسة ويدعم هذا النسبة العمال الذين

زادت علاواتهم منذ التحاقهم بالمؤسسة، و53.33% يشعرون بالانتماء للمؤسسة عند استفادتهم من الخدمات الاجتماعية المقدمة، كل هذه المؤشرات تدل على أن الحوافز المادية تؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية.

وبناء على هذه النتائج نستنتج صحة الفرضية الأولى و يمكننا القول أن :

- الحوافز المادية تؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية.

3. تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية : تؤدي الحوافز المعنوية إلى زيادة الفعالية التنظيمية (تنمية الموارد البشرية)

لقد تم الربط بين المؤشرات الدالة على الحوافز المعنوية (الاعتراف بالجهد - تقديم شهادات تقدير - تلقي التهاني - الترقية) والمؤشرات الدالة على الفعالية التنظيمية/ تنمية الموارد البشرية (التفويض- اتخاذ القرارات- الأمن والاستقرار التقدير والاحترام) على اعتبار أن هذا الربط يمكننا من اختبار صحة هذه الفرضية.

الجدول 13/ يبين مدى تفويض المسؤول المباشر بعض صلاحياته للعاملين

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات	
		خروجه في مهمة رسمية	نعم
%28.68	39	عطلة سنوية	
%27.20	37	كثرة المهام عليه	
%19.12	26	عطلة مرضية	
%17.65	24		لا
%92.65	126	المجموع الجزئي	
%7.35	10		
%100	136	المجموع الكلي	

تشير البيانات الإحصائية المرفقة في الجدول رقم (13) والذي يمثل مدى تفويض المسؤول المباشر بعض صلاحياته للعاملين أن نسبة 92.65% من المبحوثين يعترفون بأن المسؤول المباشر يفوض بعض صلاحياته للعمال، حيث نجد أن هناك تنوع في حالات تفويض الصلاحيات من خلال التقارب في بين نسبتي التفويض في حالة خروج المسؤول في مهمة رسمية بنسبة 28.68% و حالة العطلة السنوية بنسبة 27.20% كما نلاحظ أن المسؤول يفوض بعض صلاحياته في حالة كثرة المهام عليه بنسبة 19.12% وفي حالة العطلة المرضية بنسبة 17.65%، في حين نرى أن نسبة 7.35% فقط من المبحوثين لا يتم تفويضهم. إن دلالة هذه الإحصاءات تؤكد على أن المؤسسة ترى ضرورة التخلي على الأساليب التقليدية في التسيير القائمة على حصر المسؤولية في نطاق ضيق و تقليص فرصة تفويض السلطة، من هنا يتبين لنا أن هناك اهتمام بتنمية الموارد البشرية التي تنعكس بدورها على زيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة ككل .

الجدول 14/ يبين العلاقة بين الاعتراف بكفاءة وجهد العامل وتفويض المسؤول المباشر
بعض صلاحياته للعاملين

المجموع	لا	نعم	تفويض المسؤول المباشر بعض صلاحياته الاعتراف بكفاءة وجهد العامل
48 %100	07 %14.58	41 %85.42	نعم
12 %100	03 %25	09 %75	لا
60 %100	10 %16.77	50 %83.33	المجموع

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المرقمة الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ

83.33% من المبحوثين يتم تفويضهم من طرف المسؤول المباشر ويدعم هذا الاتجاه

85.42% من عينة الدراسة التي تقر باعتراف المؤسسة بكفاءتهم وجهدهم، بينما نلاحظ أن

16.77% من حجم العينة لا يتم تفويضهم مدعماً هذا الاتجاه بنسبة 25% من الذين لا يتم

الاعتراف بكفاءتهم وجهدهم.

التفسير والتأويل السوسيولوجي: من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن في مؤسسة الجزائرية للمياه - فرع الوادي- يتم فيها بشكل مقبول جداً تفويض بعض صلاحيات المسؤول المباشر إلى العاملين وهو ما أكدته نتائج الجدول رقم(13) الذي يبرز الحالات المتعددة للتفويض، كما يمكن الاعتقاد أن الاعتراف بكفاءة العامل وجهده مبلورة بشكل كبير في شكل ممارسة عملية متمثلة في وظيفة التفويض، مما سيساهم بشكل كبير في تنمية الموارد البشرية وبخاصة تحمل المسؤولية، واكتساب السلوك القيادي وكل هذا بدوره سيزيد من فعالية المؤسسة لأنه وكما تم التطرق في الفصل الثالث الخاص بالفعالية التنظيمية أن من أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية اللامركزية والتفويض.

الجدول 15/ يبين العلاقة بين تلقي التهاني من طرف المؤسسة في المناسبات و الشعور بالاستقرار والأمن في المؤسسة

المجموع	لا	نعم	الشعور بالاستقرار والأمن في المؤسسة تلقي التهاني في المناسبات
31 %100	02 %6.45	29 %93.55	نعم
29 %100	11 %37.93	18 %62.07	لا

المجموع	47	13	60
	%78.33	%21.77	%100

من خلال الاتجاه العام للجدول نلاحظ أن 78.33% من المبحوثين يشعرون بالأمن والاستقرار في المؤسسة ويدعم هذا الاتجاه 93.55% الذين يتلقون التهاني في المناسبات في حين نلاحظ أن 21.77% من حجم العينة لا يشعرون بالأمن والاستقرار في المؤسسة ويدعم هذا الاتجاه 37.93% الذين لا يتلقون التهاني في المناسبات.

التفسير والتأويل السوسيولوجي: من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن أغلب أفراد العينة يشعرون بالأمن والاستقرار في المؤسسة وذلك راجع إلى توفير هذه المؤسسة للعمال حوافز معنوية تساهم بشكل أو بآخر في تحقيق هذا الشعور ومن بين هذه الحوافز تلقي التهاني في المناسبات التي تعتبر حافز قوي يساهم في الشعور بالأمن والاستقرار لأنه وكما ذكرنا في الجانب النظري أنه عندما يتوفر هذا الاستقرار يشعر العامل بالأمان والانتماء للمنظمة التي يعمل فيها ومن ثم يبذل ما في وسعه لتأدية عمله على أكمل وجه.

الجدول رقم 16/يبين العلاقة بين تقديم شهادات تقدير للعامل و الشعور بالتقدير والاحترام

الشعور بالتقدير والاحترام	نعم	لا	المجموع
تقديم شهادات تقدير			
نعم	11 %91.77	01 %8.33	12 %100
لا	40 %83.33	08 %16.77	48 %100
المجموع	51 %85	09 %15	60 %100

من خلال الاتجاه العام للجدول أعلاه نلاحظ أن 85% يشعرون بالتقدير والاحترام في

المؤسسة ويدعم هذا الاتجاه 91.77% الذين قدمت لهم شهادات تقدير كما نلاحظ أيضاً أن

15% من عينة الدراسة لا يشعرون بالتقدير والاحترام في المؤسسة ويدعم هذا الاتجاه

16.77% الذين لم تقدم لهم شهادات تقدير.

التفسير والتأويل السوسولوجي : إن الشعور بالتقدير والاحترام لدى أغلب أفراد العينة يساعد

كثيراً العامل على مواصلة عمله بحيث يصبح يشعر بأنه فرد له مكانته و أنه محل تقدير و

اهتمام الأمر الذي ينعكس على ارتفاع الروح المعنوية لديه وزيادة الفعالية التنظيمية ولعل تقديم

شهادات التقدير مؤشر واضح على تعميق وترسيخ هذا الشعور.

ملاحظة: لتفكيك النسب بشكل جيد للعلاقة بين تقديم شهادات تقدير و الشعور بالتقدير والاحترام لجأنا إلى الجدول المركب من أجل تفكيك النسب بشكل أوضح بإدخال مؤشر إقامة احتفالات على شرف العاملين، حيث نريد معرفة وإيضاح ما إذا كان هناك اختلاف في الشعور بالتقدير والاحترام بين من تقدم لهم شهادات تقدير في إطار الحفلات التي تقيمها المؤسسة وبين من تقدم لهم شهادات تقدير خارج إطار الحفلات

الجدول 17/ يبين علاقة تقديم شهادات تقدير أو أوسمة وإقامة احتفالات على شرف العاملين بالشعور بالتقدير والاحترام في المؤسسة⁹⁵

المجموع	لا	نعم	الشعور بالتقدير والاحترام		إقامة احتفالات على شرف العاملين		تقديم شهادات تقدير	
10 %100	– –	10 %100	نعم	نعم	لا	نعم	لا	نعم
02 %100	01 %50	01 %50	لا	لا	نعم	لا	نعم	لا
12 %100	01 %8.33	11 %91.77	المجموع الجزئي					
24 %100	02 %8.33	22 %91.77	نعم	لا	نعم	لا	نعم	لا
24 %100	06 %25	18 %75	لا	لا	نعم	لا	نعم	لا
48 %100	08 %16.77	40 %83.33	المجموع الجزئي					
60 %100	09 %15	51 %85	المجموع الكلي					

⁹⁵ إن هذا الشكل من الجداول طريقة معتمدة في علم الاجتماع يسمى الجدول المركب الذي يحتوي على ثلاث متغيرات (المستقل، الرانز، التابع) وقد أخذنا طريقة بناءه من مرجع سعيد سبعون (الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع). مرجع سابق.

--	--	--	--

تبين الشواهد الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن 91.77% يشعرون بالتقدير والاحترام ويدعم هذا الاتجاه نسبة 100% الذين تقدم لهم شهادات تقدير مع الاعتراف بإقامة احتفالات على شرف العاملين من طرف المؤسسة في حين نجد أن 8.33% لا يشعرون بالتقدير والاحترام ويدعم هذا الاتجاه نسبة 50% الذين تقدم لهم شهادات تقدير وينفون إقامة احتفالات على شرف العاملين من طرف المؤسسة. كما أنه من خلال الجدول كذلك نلاحظ أن 83.33% يشعرون بالتقدير والاحترام ويدعم هذا الاتجاه نسبة 91.77% الذين لم تقدم لهم شهادات تقدير مع اعترافهم بإقامة احتفالات من طرف المؤسسة على شرفهم، وفي المقابل نجد أن 16.77% لا يشعرون بالتقدير والاحترام ويدعم هذا الاتجاه نسبة 25% الذين لم تقدم لهم شهادات تقدير ويفندون إقامة احتفالات على شرفهم من طرف المؤسسة.

ومنه يمكن القول أن الرائز - إقامة احتفالات على شرف العاملين - أثر في العلاقة الأولية، حيث أن تقديم شهادات تقدير له علاقة بالشعور بالتقدير والاحترام وهو ما تم إثباته من خلال الجدول رقم (16) وعليه فإن الشعور بالتقدير والاحترام له علاقة بإقامة احتفالات على شرف العاملين.

الجدول 18/ يبين مدى مشاركة العاملين في اتخاذ بعض القرارات

النسبة	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
5.95%	05	الشعور بالراحة	نعم
32.14%	27	الانتماء للمؤسسة	
16.77%	14	تحسين العلاقة مع المسؤول	
11.90%	10	تقلل من الصراع والوقوع في الأخطاء	
66.67%	56	المجموع الجزئي	
33.33%	28	لا	
100%	84	المجموع الكلي	

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن 66.67% من المبحوثين يشاركون في اتخاذ بعض القرارات هذه المشاركة بدورها تكمن أهميتها لدى العمال بشعورهم بالانتماء للمؤسسة نسبة 32.14% ثم تليها تحسين العلاقة مع المسؤول بنسبة 16.77% بالإضافة إلى تقليل الصراعات والوقوع في الأخطاء بنسبة 11.90% وأخيراً شعورهم بالراحة بنسبة 5.95% وفي المقابل نلاحظ أن 33.33% من عينة البحث لا يشاركون في اتخاذ بعض القرارات، ومنه نستنتج أن العامل لم يعد يشعر بأن دوره يقتصر فقط على تنفيذ الأوامر التي تأتيه من أعلى ومن كانت هذه المؤسسة مازالت لم ترق إلى مستويات عليا في مشاركة العمال في اتخاذ القرار بحيث يصبح جميع العمال يبدون بأرائهم.

الجدول 19/ يبين العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بالتقدير والاحترام

الشعور بالتقدير والاحترام	نعم	لا	المجموع
المشاركة في اتخاذ القرارات			
نعم	31 %96.88	01 %3.12	32 %100
لا	20 %71.43	08 %28.57	28 %100
المجموع	51 %85	09 %15	60 %100

من خلال الاتجاه العام للجدول نلاحظ أن 85% من عينة الدراسة يشعرون بالتقدير والاحترام ويدعم هذا الاتجاه 96.88% الذين تتم مشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات، وفي المقابل نلاحظ أن 15% لا يشعرون بالتقدير والاحترام ويدعم هذا الاتجاه 28.57% الذين لا تتم مشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات.

التفسير والتأويل السوسيولوجي: من خلال نتائج الجدول رقم (19) نستنتج أن جل عمال المؤسسة يشعرون بالتقدير والاحترام في مؤسساتهم أي أن المؤسسة تعطي أهمية كذلك للحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية ، وما يؤكد ذلك ما تم التطرق إليه في الفصل الثاني- الاعتراف بأهمية العامل- كما نستنتج أيضاً أن مشاركة العاملين في اتخاذ بعض القرارات

تلعب دوراً كبيراً في شعور العامل بالتقدير والاحترام حيث أنه كلما توسعت دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات كلما زاد معدل التقدير والاحترام لدى الفرد العامل، كما أن إشراك جميع فعاليات التنظيم كما يعتقد الباحث صالح بن نوار - إداريون وفنيون وعمال - في وضع التصورات المختلفة لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، ووضع الأهم منها موضع التنفيذ بغض النظر عن الجهة الآمرة أو جهة التصور، إضافة إلى توفير جميع آليات العمل، من شأنه الزيادة في درجة الفعالية واستمرارها مع المنظمة - لأنه وكما يقال باللسان الدارج، يد وحدة ما تصفّقش -.

الجدول رقم 20/ يبين العلاقة بين توفير المؤسسة لرحلات عمرة و الشعور بالأمن والاستقرار في المؤسسة

الشعور بالأمن والاستقرار	نعم	لا	المجموع
توفير المؤسسة رحلات عمرة			
نعم	46 %79.31	12 %20.69	58 %100
لا	- -	02 %100	02 %100
المجموع	46 %76.77	14 %23.33	60 %100

من خلال الاتجاه العام للجدول نلاحظ أن 76.77% يشعرون بالأمن والاستقرار في المؤسسة ويدعم هذا الاتجاه 79.31% الذين أقرّوا بتوفير المؤسسة لهم رحلات عمرة في حين نلاحظ أن 23.33% لا يشعرون بالأمن والاستقرار في المؤسسة ويدعم هذا الاتجاه 100% الذين ينفون توفير المؤسسة لهم رحلات عمرة.

التفسير والتأويل السوسيولوجي: من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن الشعور بالأمن والاستقرار لدى أغلب أفراد العينة يعتبر مؤشر قوي دال على وجود الصراع بين العمال بشكل شبه منعدم ويتّرجم هذا من خلال توفير المؤسسة لرحلات عمرة التي هي مطلب رئيسي ومهم بالنسبة للعمال، بحيث تجرى عملية اختيار الأفراد بطريقة نزيهة ويرضى بها جميع العمال وهذا ما صرح به أحد العمال بقوله " أشعر بالأمن والاستقرار رغم أنني لم أستفد من عمرة لأن اختيار الأفراد تتم عن طريق القرعة وبحضور جميع العمال الذين هم مسجلون في عملية القرعة والذين هم غير مسجلون".

الجدول 21/ يبين العلاقة بين استفادة العاملين من ترقية والشعور بالاستقرار والأمن في المؤسسة

الشعور بالاستقرار والأمن	نعم	لا	المجموع
الاستفادة من ترقية			
نعم	24 %85.71	04 %14.29	28 %100
لا	24 %75	08 %25	32 %100
المجموع	48 %80	12 %20	60 %100

من خلال معطيات الجدول رقم (21) نلاحظ أن ما نسبته 80% من المبحوثين يشعرون

بالاستقرار والأمن وما يدعم هذا الاتجاه نسبة 85.71% الذين قد استفادوا من ترقية وفي

المقابل نلاحظ أن 20% المتبقية لا يشعرون بالاستقرار والأمن ويدعم هذا الرأي 25% الذين

لم يستفيدوا من ترقية.

التفسير والتأويل السوسيولوجي: إن شعور العمال بالاستقرار والأمن من المؤشرات المميزة في

مؤسسة الجزائرية للمياه- فرع الوادي- وهو ما كشفت عنه نتائج الجدول أعلاه، حيث أن أربعة

أخماس العينة يشعرون بالاستقرار والأمن، كما نستنتج أن للترقية دور مهم في شعور العمال بالاستقرار والأمن كون هذه الترقية حافز معنوي فعال ودافع للعاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي ومن ثم المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية لنصل في الأخير إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.

مناقشة الفرضية الثانية

إن النتائج المتحصل عليها والتي تعبر عن الحوافز المعنوية تؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية (تنمية الموارد البشرية) تترجم من خلال النسب التالية:

83.33% يتم تفويضهم من طرف المسؤول المباشر وخاصة في حالة خروجه في مهمة رسمية وكذا في حالة العطلة السنوية، ويدعمه الذين يتم الاعتراف بكفاءتهم وجهدهم في العمل من طرف المسؤول، بالإضافة إلى 78.33% الذين يشعرون بالأمن والاستقرار في المؤسسة ويؤكد ذلك الذين يتلقون التهاني في المناسبات والذين يقرون بتوفير المؤسسة لهم رحلات عمرة وكذا الذين استفادوا من ترقية، و85% الذين يشعرون بالتقدير والاحترام ويدعم هذه النسبة الذين تتم مشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات.

بناء على هذه النتائج نستنتج صحة الفرضية الثانية و يمكننا القول أن :

- الحوافز المعنوية تؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية.

4. تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة: هناك علاقة بين الإشباع الوظيفي وزيادة الفعالية التنظيمية (الولاء التنظيمي)

لقد تم الربط بين المؤشرات الدالة على الإشباع الوظيفي (نفس المهام يوميا - ارتباط العمل بالتخصص - تطوير القدرات - الشعور الملل) والمؤشرات الدالة على الفعالية التنظيمية/ الولاء التنظيمي (الارتباط بالمؤسسة - ترك المؤسسة إذا أتاحت فرصة عمل في مؤسسة أخرى) على اعتبار أن هذا الربط يمكننا من اختبار صحة هذه الفرضية.

الجدول 22/ يبين العلاقة بين القيام بنفس المهام يوميا و شعور الارتباط بالمؤسسة

المجموع	لا	نعم	شعور الارتباط بالمؤسسة القيام بنفس المهام يوميا
41 %100	03 %7.32	38 %92.68	نعم
19 %100	02 %10.53	17 %89.47	لا
60 %100	05 %8.33	55 %91.77	المجموع

من خلال الاتجاه العام للجدول أعلاه نلاحظ أن 91.77% من المبحوثين يشعرون بالارتباط بالمؤسسة وبدعم هذا الاتجاه 92.68% الذين يقومون بنفس المهام يومياً ، وفي المقابل نجد أن 8.33% من عينة الدراسة لا تشعر بالارتباط بالمؤسسة وبدعم هذا الاتجاه 10.53% الذين لا يقومون بنفس المهام يومياً .

التفسير والتأويل السوسيولوجي: إن إقرار أغلب أفراد العينة بأنهم يشعرون بالارتباط بالمؤسسة وذلك لما تقدمه لهم هذه المؤسسة من حوافز مادية متمثلة في العلاوات والمشاركة في الأرباح وغيرها وحوافز معنوية متمثلة في المشاركة في اتخاذ القرار والترقية وغيرها، وبالتالي فإن هذه الحوافز تقلل من حدة الروتين والجمود الذي يمكن أن يخلقه القيام بنفس العمل يومياً والدليل على ذلك ما أكده لنا أحد العاملين بقول " ما نطقوش فيها الحديث الجزائية للمياه" إن هذا القول لا يدل على الارتباط بالمؤسسة فحسب بل تعداه للدفاع عنها كذلك.

الجدول 23/ يبين العلاقة بين الشعور بالملل تجاه العمل والمسؤولية الملقاة على عاتقك وترك المؤسسة إذا أتيحت فرصة عمل في مؤسسة أخرى

المجموع	لا	نعم	ترك المؤسسة إذا أتيحت فرصة عمل في مؤسسة أخرى الشعور بالملل تجاه العمل والمسؤولية الملقاة على عاتقك
15 %100	05 %33.33	10 %66.77	نعم
45 %100	31 %68.99	14 %31.11	لا
60 %100	36 %60	24 %40	المجموع

تبين الشواهد الكمية الموجودة في الجدول رقم (23) أن 60% من المبحوثين لا يتركون المؤسسة إذا أتيحت لهم فرصة عمل في مؤسسة أخرى ويدعم هذا الاتجاه 68.99% الذين لا يشعرون بالملل تجاه العمل والمسؤولية الملقاة على عاتقهم، وفي المقابل نلاحظ أن 40% من العينة يتركون المؤسسة إذا أتيحت لهم فرصة عمل في مؤسسة أخرى ويدعم هذا الاتجاه 66.77% الذين يشعرون بالملل تجاه العمل والمسؤولية الملقاة على عاتقهم.

التفسير والتأويل السوسيولوجي: إن التقارب في آراء المبحوثين حول إمكانية ترك المؤسسة من عدمه إذا أُتيحت فرصة عمل في مؤسسة أخرى نستنتج منه أن العمال القدامى لهم ولاء كبير جداً للمؤسسة لأنهم يتميزون بالإيديولوجية الوطنية من خلال التأكيد على مساهمتهم في مهمة البناء الوطني بحيث أن المؤسسة يعتبرونها جزء منهم، وهو ما كشفت عنه نتائج دراسة قامت بها الباحثة كلثوم تواتي حول علاقة العمل وديناميكية تحول مهنة المهندس في السياق الجزائري في حين العمال الشباب يتركون هذه المؤسسة إذا أُتيحت لهم فرصة عمل أفضل كونهم يتطلعون إلى مناصب تتناسب مع مؤهلتهم العلمية كما نستنتج من الجدول أيضاً أنه كلما قل الشعور بالملل تجاه العمل والمسؤولية الملقاة على عاتق العامل كلما زاد تثبت العامل بالمؤسسة وقل دوران العمل فيها.

الجدول 24/ يبين العلاقة بين اعتراف المسؤولين بقدرات العاملين في العمل و شعور الارتباط بالمؤسسة

المجموع	لا	نعم	شعور الارتباط بالمؤسسة اعتراف المسؤولين بقدرات العاملين في العمل
45 %100	02 %4.44	43 %95.66	نعم
15 %100	03 %20	12 %80	لا

المجموع	55	05	60
	%91.77	%8.33	%100

من خلال الاتجاه العام للجدول أعلاه نلاحظ أن 91.77% يشعرون بالارتباط بالمؤسسة ويدعم هذا الاتجاه 95.66% الذين يؤكدون اعتراف المسؤولين بقدرات العاملين في العمل كما نلاحظ أن 8.33% من حجم العينة لا يشعرون بالارتباط بالمؤسسة ويدعم هذا الاتجاه 20% الذين لا يتم الاعتراف بقدراتهم من طرف المسؤولين.

التفسير والتأويل السوسيولوجي: من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن أغلب أفراد العينة يشعرون بالارتباط بالمؤسسة وهذا ما تم التأكد منه في الجدول رقم (22) ، و لعل اعتراف المسؤولين بقدرات العاملين في العمل يساهم في شعور العامل بالارتباط بالمؤسسة. وبالتالي فإنه كلما كان اعتراف لقدرات العاملين من طرف المسؤولين كلما زاد الشعور بالارتباط بالمؤسسة.

الجدول 25/ يبين العلاقة بين الشعور بالراحة عند حل المشكلات الناجمة عن الوظيفة وترك المؤسسة إذا أُتيحت فرصة عمل في مؤسسة أخرى

المجموع	لا	نعم	ترك المؤسسة إذا أُتيحت فرصة عمل في مؤسسة أخرى الشعور بالراحة عند حل المشكلات الناجمة عن الوظيفة
58 %100	36 %62.07	22 %37.93	نعم
02 %100	— —	02 %100	لا
60 %100	36 %60	24 %40	المجموع

من خلال الاتجاه العام للجدول أعلاه نلاحظ أن 60% من المبحوثين لا يتركون المؤسسة إذا أُتيحت لهم فرصة عمل في مؤسسة أخرى ويدعم هذا الاتجاه 62.07% الذين يشعرون بالراحة عند حل المشكلات الناجمة عن الوظيفة، كما نلاحظ أن 40% من عينة الدراسة مستعدون لترك المؤسسة إذا أُتيحت لهم فرصة عمل في مؤسسة أخرى ويدعم هذا الاتجاه 100% الذين لا يشعرون بالراحة عند حل المشكلات الناجمة عن الوظيفة.

التفسير والتأويل السوسيولوجي: من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن إجابات ترك العمال للمؤسسة فيما يخص إذا أتيحت لهم فرصة عمل في مؤسسة أخرى من عدم تركها متقاربة إلى حد ما وهو ما أثبتته نتائج الجدول رقم (23) ، بالإضافة إلى أن الشعور بالراحة عند حل المشكلات الناجمة عن الوظيفة تساهم بشكل نسبي في بناء قرارات العمال حول إمكانية ترك المؤسسة من عدم تركها، كما أن العامل عند تمكنه من بشكل متكرر من حل المشكلات الناجمة عن وظيفته تجعل لديه نوع من الشعور بالانجاز وبالتالي تغيب فكرة ترك المؤسسة.

الجدول 26/ يبين العلاقة بين ارتباط العمل بالتخصص وترك المؤسسة إذا أتيحت فرصة عمل في مؤسسة أخرى

المجموع	لا	نعم	ترك المؤسسة إذا أتيحت فرصة عمل في مؤسسة أخرى ارتباط العمل بالتخصص
50 %100	31 %62	19 %38	نعم
10 %100	05 %50	05 %50	لا
60 %100	36 %60	24 %40	المجموع

تبين الشواهد الكمية الموجودة في الجدول أعلاه أن 60% غير مستعدين لترك المؤسسة إذا أُتيحت لهم فرصة عمل في مؤسسة ويدعم هذا الاتجاه 62% الذين يرتبط عملهم بتخصصهم، في حين نلاحظ أن 40% مستعدون لترك المؤسسة إذا أُتيحت لهم فرصة عمل في مؤسسة يدعم هذا الاتجاه 50% الذين لا يرتبط عملهم بتخصصهم.

التفسير والتأويل السوسيولوجي: إن فكرة ترك المؤسسة إذا أُتيحت للعامل في مؤسسة الجزائرية للمياه - فرع الوادي- فرصة عمل في مؤسسة أخرى تبقى فكرة تتدخل فيها مجموعة من العوامل والتي من أهمها سن العامل (عمال شباب- عمال كبار السن) وكذا مدى الشعور بالملل تجاه المسؤولية الملقاة على عاتق العامل، و الحالة النفسية التي يشعر بها العامل عند حل المشكلات الناجمة عن وظيفته، كما ارتباط العمل بالتخصص العلمي للعامل يلعب دور كبير جدا في إمكانية ترك المؤسسة من عدم تركها ذلك أنه عندما يكون عمل العامل مرتبط ومطابق لتخصصه يشجعه على الإبداع والابتكار ويصبح يعمل برغبة ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية والعكس صحيح وهذا ما جعل ماكس فيبر يدرج فكرة التخصص الوظيفي في نموذج المثالي للبيروقراطية من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

الجدول 27/ يبين العلاقة بين مساعدة المؤسسة العاملين على تطوير قدراتهم والشعور بالارتباط بالمؤسسة

شعور الارتباط بالمؤسسة	نعم	لا	المجموع
مساعدة المؤسسة العاملين على تطوير قدراتهم			
نعم	38 %100	– –	38 %100
لا	17 %77.27	05 %22.73	22 %100
المجموع	55 %91.77	05 %8.33	60 %100

من خلال البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 91.77% من حجم العينة يشعرون بالارتباط بالمؤسسة ويدعم هذا الاتجاه 100% الذين يؤكدون أن المؤسسة تساعدهم على تطوير قدراتهم، وفي المقابل نلاحظ أن 8.33% لا يشعرون بالارتباط بالمؤسسة ويدعم هذا الاتجاه 22.73% الذين يفندون مساعدة المؤسسة لهم على تطوير قدراتهم.

التفسير والتأويل السوسيولوجي: من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن أغلب أفراد العينة يشعرون بالارتباط بالمؤسسة وهو ما تؤكدته نتائج الجدول رقم (22) والجدول رقم (24) ونعتقد أن شعور العمال بالارتباط بالمؤسسة راجع لعدة أسباب أهمها: ما تقدمه هذه المؤسسة من حوافز

مادية ومعنوية متنوعة ومعتبرة والمكانة الاجتماعية التي تحتلها هذه المؤسسة في الوسط الاجتماعي بحيث عندما تذكر الجزائرية للمياه تجد الكثير من أفراد المجتمع يعددون خدماتها المميزة وهذا ما لمسناه من خلال سماعنا لمجموعة منهم، بالإضافة إلى الإشباع الوظيفي الذي تقدمه المؤسسة من خلال مساعدة العاملين على تطوير قدراتهم وإن كان بشكل نسبي لكنه يساهم بشكل كبير في شعورهم بالارتباط بالمؤسسة.

مناقشة الفرضية الثالثة

إن النتائج المتحصل عليها والتي تعبر عن الإشباع الوظيفي له علاقة بزيادة الفعالية التنظيمية (الولاء التنظيمي) تترجم من خلال النسب التالية:

91.77% يشعرون بالارتباط بالمؤسسة ويدعم هذه النسبة الذين يقومون بنفس المهام يوميا ، و الذين يتم الاعتراف بقدراتهم من طرف مسؤولي هذه المؤسسة، والذين تساعدتهم المؤسسة على تطوير قدراتهم، بالإضافة إلى ما نسبته 60% من المبحوثين لا يفكرون في ترك المؤسسة إذا أتيحت لهم فرصة عمل في مؤسسة أخرى، وما يؤكد ذلك الذين لا يشعرون بالملل تجاه العمل والمسؤولية الملقاة على عاتقهم، وكذا الذين يشعرون بالراحة عند حل المشكلات الناجمة عن وظيفتهم، والذين يرتبط عملهم بتخصصهم.

بناء على هذه النتائج نستنتج صحة الفرضية الثالثة و يمكننا القول أن :

- الإشباع الوظيفي له علاقة بزيادة الفعالية التنظيمية (الولاء التنظيمي).

النتائج العامة للدراسة

وبعد الدراسة الميدانية وعرض محتوى الجداول الإحصائية حسب ما جاء في كل محور وتحليل وتفسير البيانات، نحاول في مايلي عرض النتائج العامة التي توصلنا إليها من خلال دراستنا لهذا الموضوع ولقد جاءت كالتالي:

- أن مؤسسة الجزائرية للمياه- وحدة الوادي- قد حققت أرباح خلال العامين الماضيين.
- التأكيد على أن المشاركة في الأرباح تزيد من معدلات التعاون.
- الإقرار بأن الزيادة في الأجر تساهم في زيادة الإنتاج.
- التوصل إلى أن الحوافز تزيد من إنتاجية المؤسسة.
- أن العمال يشعرون بالانتماء للمؤسسة عند استفادتهم من الخدمات المقدمة.
- أن إدارة هذه المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بعملية تفويض بعض الصلاحيات للعاملين مما يساهم بشكل كبير في تنمية الموارد البشرية.
- شعور أغلب العمال بالاستقرار والأمن في المؤسسة.
- شعور أغلب العمال بالتقدير والاحترام في هذه المؤسسة.
- تتم مشاركة بعض العمال في عملية اتخاذ بعض القرارات.
- هناك شعور بالارتباط بالمؤسسة لدى أغلب أفراد العينة.

- وجود ولاء لدى أغلب أفراد العينة تجاه هذه المؤسسة بحيث لو أُتيحت لهم فرصة عمل في مؤسسة أخرى لما تركوا مؤسسة الجزائرية للمياه.

- وجود إشباع وظيفي لدى أغلب أفراد العينة وذلك من خلال الارتباط بالعمل بالتخصص و مساعدة العاملين على تطوير قدراتهم.

إذاً إن النتائج العامة المتحصل عليها تدل على أن للحوافز بنوعياتها (المادية والمعنوية) تساهم بشكل كبير وملحوظ في زيادة الفعالية التنظيمية، وعلى ضوء تحقق الفرضيات الجزئية كما ببناءه من قبل نستطيع أن نؤكد صدق الفرضية العامة وهي تعمل الحوافز على تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة، و قد أكدت الدراسة الراهنة من خلال الشواهد الإحصائية أن توفر المؤسسة على حوافز مادية ومعنوية ووجود إشباع وظيفي كلها تؤدي إلى تحقيق فعالية التنظيم من خلال شعور الفرد بالرضا تارة و شعوره بالاستقرار وتعاونيه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة تارة أخرى . الأمر الذي انعكس إيجاباً على ارتباط العامل بالمؤسسة و عدم التفكير في مغادرتها كما أن للحوافز تأثيرها الإيجابي على كل من معدلات النمو، تنمية الموارد البشرية، الولاء التنظيمي، باعتبار أن هذه الأبعاد الثلاثة هي مصادر ومؤشرات قوية لتحديد الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

خاتمة:

إلى هنا نكون قد أتينا على المرحلة الأخيرة من مراحل البحث ، و الذي كان ثمرة عمل كلفنا الكثير من الجهد و أخذ منا وقتا ثميناً، محاولين في هذه الدراسة مناقشة موضوع الحوافز والفعالية التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة الوادي- كدراسة حالة على اعتبار أن هذا الموضوع حظي وما زال يحظى باهتمام العديد من علماء الاجتماع والباحثين المتخصصين في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل، ولعل سبب هذا الاهتمام هو أن هذا الموضوع يعتبر من المتغيرات الهامة التي تؤثر ويؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومن ثم استمرارها وبقاءها وصولاً إلى نموها ودخولها عالم منافسة المؤسسات الأخرى.

و قد قادتنا هذه الدراسة إلى التوصل إلى بعض النتائج و التي يمكن حصرها في الارتباط الإيجابي بين الحوافز بنوعيتها المادي و المعنوي و بين الفعالية التنظيمية و ما تحمله من مؤشرات متعددة و متنوعة . و لا شك أن الفرد كل ما يحتاج إليه لكي يندفع عاملاً و مبدعاً و ساعياً لتحقيق أهداف المؤسسة ، أن يكون الأجر الذي يتقاضاه كافياً لسد حاجياته المتعددة ، و أن يشعر من جهة أخرى أنه عنصر فعال من خلال إعطائه المكانة اللائقة به و إشراكه في العملية الإنتاجية . كل ذلك يساعد بلا شك في الشعور بالاستقرار والتقدير والاحترام ، وهو الضمانة الوحيدة لاستمرار المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

- الكتب:

- 1- أحمد، ماهر. التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
- 2- أنجرس، مورييس. منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية. ترجمة كمال بوشرف وآخرون. الجزائر: دار القصة للنشر، 2006.
- 3- بلقاسم سلاطنية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، ط1، 1، لقاهرة: دار الفجر، 2013.
- 4- بلقاسم، سلاطنية وإسماعيل قيرة. التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
- 5- بشير، صابح الراشدي. مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة. الكويت: دار الكتاب الحديث، 2000.
- 6- حسن، محمد عبد الغني. مهارات إدارة السلوك الانساني. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2002.
- 7- حسين، حريم. إدارة المنظمات منظور كلي. الأردن: دار حامد، 2003.
- 8- حسين، عبد الحميد. التنظيم الاجتماعي والمعايير الاجتماعية. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2014.
- 9- خليل، محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود. نظرية المنظمة. ط3. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007.

- 10- خليل، محمد حسن الشماع. مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. ط2. الأردن: دار المسيرة، 2001.
- 11- رايح، كعباش. علم إجتماع التنظيم. قسنطينة: مخبر علم اجتماع الإتصال للبحث والترجمة، 2006.
- 12- رعد، حسن الصرن. نظريات الإدارة والأعمال. دمشق: دار الرضا للنشر، 2004.
- 13- رينشارد، هال. المنظمات هيكلها عملياتها مخرجاتها. ترجمة سعيد بن حمد الهاجري وإبراهيم بن عبد الله المنيف. السعودية: معهد الإدارة العامة، 2001.
- 14- زاهر، عبد الرحيم عاطف. مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، 2011.
- 15- سعيد، سبعون. الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع. ط2. الجزائر: دار القصبة، 2012.
- 16- سعيد، محمد المصري. التنظيم و الإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
- 17- شعلان، الشمري. مفاهيم في الإدارة. السعودية: 2012.
- 18- صالح، مهدي محسن العامري وطاهر محمد منصور الغالبي. الإدارة والأعمال. ط2، عمان: دار وائل، 2008.
- 19- صلاح الدين، عبد الباقي. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- 20- طلعت، إبراهيم لطفي. علم اجتماع التنظيم. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2007.
- 21- عامر، الكبيسي. الفكر التنظيمي. دمشق: دار الرضا للنشر، 2004.
- 22- عبد السلام، أبو قحف. أساسيات الإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1995.
- 23- عمار، بوحوش و محمد محمود الدنبيات. مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- 24- علي، السلمي. إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. القاهرة: مكتبة غريب، 1985.

- 25- علي، احمد الطراح. تصميم البحث الاجتماعي. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، 2009.
- 26- علي، عبد الهادي مسلم. تحليل وتصميم المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
- 27- كمال، عبد الحميد زيتون. تصميم البحوث الكيفية. القاهرة: عالم الكتب، 2006، ص.47.
- 28- ماجد، عبد المهدي مساعدة. إدارة المنظمات منظور كلي. ط2. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2015.
- 29- محمد، حسن أحمد. إدارة التخطيط والتنظيم. الأردن: دار كنوز المعرفة، 2008.
- 30- محمد، قاسم القريوتي. مبادئ الإدارة النظريات، العمليات، الوظائف. ط4. الأردن: دار وائل، 2009.
- 31- محمد، قاسم القريوتي. نظرية المنظمة والتنظيم. ط4. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
- 32- محمد، محمود الجوهري. علم الاجتماع الصناعي والتنظيم. ط2. الأردن: دار المسيرة، 2011.
- 33- نبيل، محمد مرسى. استراتيجيات الإدارة العليا. الإسكندرية: دار الأزرابية ، 2006.
- 34- هاني، الحفطي. المنهج الوصفي التحليلي. السعودية: إدارة الخدمات بينبع، ب س.
- 35- هيثم، الفقهاء و غادة العبدالات. قسم الدراسات. أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهريّة. الأردن: وزارة المالية، ب س.

- المذكرات والرسائل الجامعية:

- 1- أحمد، بوشمال. " سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات". رسالة ماجستير. جامعة قاصدي مرباح. الجزائر.. 2011.
- 2- الطاهر، الوافي. " التحفيز وأداء الممرضين". رسالة ماجستير. جامعة قسنطينة2. 2012.

- 3- الهاشمي، بعاج. " دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة " رسالة ماجستير. جامعة الجزائر..2010
- 4- حميد، باجة. " دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي ". مذكرة ماستر. جامعة أكلي محند أولحاج البويرة. 2013
- 5- صالح، بن نوار. " الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية". أطروحة دكتوراه. جامعة قسنطينة. الجزائر، 2005
- 6- عبد الرحمان، الوابل. "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين". رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. 2005
- 7- عبد العزيز، شنيق. " الحوافز والفعالية التنظيمية". رسالة ماجستير. جامعة 20 أوت 55 سكيكدة. 2007
- 8- علاء، خليل محمد العكش. " نظام الحوافز والمكافآت وأثره على تحسين الأداء الوظيفي". رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية غزة..2007
- 9- عبد الله، محمد الجساسي. "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين". رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010
- 10- عبد الوهاب، سويس. " الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس بإستعمال لوحة القيادة". أطروحة دكتوراه. جامعة الجزائر، 2004.
- 11- غازي، حسن عودة الحلابية. " أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن". رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. الأردن..2013
- 12- فضيلة، طياب وشهرزاد رحموني. " دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الفعالية التنظيمية". مذكرة ماستر. جامعة المدية. الجزائر، 2015
- 13- ماهر، صالح بنات. " الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية". رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية غزة. فلسطين، 2002.

- المجالات والدوريات:

- 1- حميدة، عميراي. "مراحل الضوابط المنهجية لإعداد بحث". مجلة الباحث الاجتماعي، 1: ب س.

2- خوين، رضوي. "الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة" . مجلة الإدارة والاقتصاد، 75(2009).

3- علي، سنوسي. " تقييم مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات الجزائرية " . مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 7، ب س.

4- محمد، حسن آل ياسين. " تقييم الفعالية المنظمة لمؤسسات التعليم العالي " . مجلة جامعة القدس المفتوحة ، 27(2012).

- المواقع الالكترونية:

1- <http://elearn.univ-ouargla.dz/2013->

[2014/courses/METHODOLOGIEDESSCIEN/document/](http://elearn.univ-ouargla.dz/2013-2014/courses/METHODOLOGIEDESSCIEN/document/)_____

=SampleSampling.pdf?cidReq.

الملاحق

الملحق رقم(01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بعنوان

دور الحوافز في تحقيق الفعالية التنظيمية

" دراسة ميدانية للعاملين بإدارة الجزائرية للمياه – فرع الوادي - "

أخي / أختي: الموظف (ة):

تندرج هذه الاستمارة ضمن بحث يتعلق بالحوافز وأثرها على الفعالية التنظيمية وهو في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر - تخصص - علم الاجتماع تنظيم وعمل، ولذا فإن نجاح هذا البحث يرتكز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق عن أسئلة الاستمارة كما نؤكد بأن إجاباتكم ستظل سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية. و شكرا على حسن تعاونكم.

من فضلك ضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة لاختيارك.

أولاً - البيانات الأولية:

1- السن: سنة

2- الجنس: ذكر أنثى

3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج

5- سنوات العمل في المؤسسة: أقل من خمس سنوات من 05 سنوات إلى 10 سنوات

من 11 سنة إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

6- رتبتك في المؤسسة:

إطار ☐ التنفيذ ☐ التحكم ☐

ثانياً - الحوافز المادية ومعدلات النمو:

7- ما قيمة الأجر الذي تحصل عليه؟

أقل من 15000 ☐ من 15000 إلى 20000 ☐ من 20000 إلى 25000 ☐
من 25000 إلى 30000 ☐ من 30000 إلى 35000 ☐ من 35000 إلى 40000 ☐
من 40000 إلى 45000 ☐ من 45000 إلى 50000 ☐ أكثر من 50000 ☐

8- هل ما تحصل عليه من أجر يكفي لسد حاجاتك الأساسية؟ نعم ☐ لا ☐

9- هل ما تحصل عليه من أجر يتناسب مع ما تبذله من جهد في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

10- هل زادت العلاوات التي تقدم لك منذ التحاقك بالمؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

11- حسب رأيك هل تساهم الزيادة في الأجر إلى الزيادة في الإنتاج؟ نعم ☐ لا ☐

12- هل ترى أن الحصول على هذه الحوافز يزيد من إنتاجية المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

13- هل حققت المؤسسة أرباحاً خلال العامين الماضيين؟ نعم ☐ لا ☐

14- حسب رأيك هل المشاركة في الأرباح تزيد من معدل التعاون؟ نعم ☐ لا ☐

15- هل تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت نعم ما طبيعتها؟ قروض ☐ مناسك عمرة ☐ منح في المناسبات ☐

شراء بالتقسيط ☐ أخرى تذكر.....

16- هل تستفيد من الخدمات المقدمة؟ أحياناً ☐ دائماً ☐ لا أستفيد ☐

17- هل الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة كافية؟ نعم ☐ لا ☐

18- ما هو شعورك عندما تستفيد من الخدمات المقدمة؟

انتماءك للمؤسسة ☐ أهميتك في المؤسسة ☐ راحتك النفسية تجاه المؤسسة ☐

ثالثاً - الحوافز المعنوية وتنمية الموارد البشرية :

19- هل يتم الاعتراف بكفاءتك وجهدك المبذول من طرف مسؤولك المباشر؟ نعم ☐ لا ☐

20- هل قدمت لك شهادات تقدير أو أوسمة أو ميداليات...الخ؟ نعم ☐ لا ☐

21- هل تتلقى التهاني من طرف المؤسسة في المناسبات الوطنية أو الدينية؟ نعم ☐ لا ☐

22- هل تقوم المؤسسة باحتفالات على شرف العاملين في المناسبات؟ نعم ☐ لا ☐

23- هل يفوض مسؤولك المباشر بعض صلاحياته للعاملين؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم في أي حالة من الحالات التالية:

- عند خروجه في مهمة رسمية ☐ - عطلة سنوية ☐ - عند كثرة المهام عليه ☐
- عطلة مرضية ☐

24- هل تتم مشاركتك في اتخاذ بعض القرارات؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم ما أهمية المشاركة في رأيك؟

الشعور بالراحة ☐ الانتماء للمؤسسة ☐

تحسن علاقتك مع المسؤول ☐ تقلل من الصراع ومن الوقوع في الأخطاء ☐

25- هل توفر لكم المؤسسة رحلات عمرة؟ نعم ☐ لا ☐

26- هل تشعر بالاستقرار والأمن في المؤسسة التي تعمل فيها؟ نعم ☐ لا ☐

27- هل تشعر بالتقدير والاحترام في عملك؟ نعم ☐ لا ☐

28- هل سبق لك وأن استفدت من ترقية؟ نعم ☐ لا ☐

رابعاً - الإشباع الوظيفي والولاء

29- هل تقوم بنفس المهام يومياً؟ نعم ☐ لا ☐

30- هل تشعر بالملل تجاه العمل والمسؤولية الملقاة على عاتقك؟ نعم ☐ لا ☐

31- هل يعترف المسؤولون بقدراتك في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

32- هل تشعر بالراحة عند قدرتك على حل المشكلات الناجمة عن القيام بوظيفتك؟ نعم ☐ لا ☐

- 33- هل يرتبط عملك باختصاصك؟ ☐ نعم ☐ لا
- 34- هل تساعدك المؤسسة على تطوير قدراتك؟ ☐ نعم ☐ لا
- 35- هل تشعر بالارتباط بالمؤسسة؟ ☐ نعم ☐ لا
- 36- إذا أُتيحت لك فرصة عمل في مؤسسة أخرى هل ستترك هذه المؤسسة؟ ☐ نعم ☐ لا

الملحق رقم (02)

مدير الوحدة

مركز المكالمات الهاتفية العملياتية

أمانة المدير

مسؤول الأمن والممتلكات

مكلف بالمنازعات

خلية الاتصال

خلية الإعلام الآلي

المخبر

رئيس مركز

دائرة الإدارة
والوسائل

دائرة الاستغلال

دائرة التجارة

دائرة الموارد
البشرية

دائرة المالية
والمحاسبة

رئيس القطاع
- 01 -

مصلحة التمويل

مصلحة الإنتاج
والتوزيع والتصحيح

مصلحة العلاقات مع
الزبائن

مصلحة الأجور
والشؤون

مصلحة المحاسبة
العامة

رئيس القطاع
- 02 -

مصلحة الوسائل
العامة والحظيرة

مصلحة تطوير نشاط
الاستغلال

مصلحة الفوترة

مصلحة تسيير
المستخدمين

مصلحة الميزانية
والمالية

مصلحة الأشغال

مصلحة الإدارة

مصلحة الصيانة

مصلحة التحصيل

مصلحة التكوين

مصلحة محاسبة
التسيير

المصدر: رئيس مصلحة تسيير المستخدمين

الحوافز والفعالية التنظيمية

الملحق رقم (03)

