

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الاغواط

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



الموضوع :

الدوافع و أثرها على الفعالية التنظيمية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ

-لكحل هواري

إعداد الطالبين :

❖ يعقوبي لقمان الحكيم

❖ النحوي عمر

لجنة المناقشة

الأستاذ : بن محسي لزهاري رئيسا

الأستاذ : لكحل هواري مشرفا ومقروا

الأستاذ : بصاص بلخير مناقشا

السنة الجامعية : 2015 / 2016

الفهرس

تشكر	
إهداء	
جدول المحتويات	
قائمة الجداول	
مقدمة	أ-ب

الإطار النظري للدراسة

صياغة الإشكالية.....	4
تحديد الأسئلة الفرعية	5
تحديد الفرضيات.....	5
مبررات إختيار الموضوع.....	6
اهداف الدراسة.....	7
صعوبات الدراسة.....	7
المداخل النظرية	7-9
تحديد المفاهيم.....	10-12
الدراسات السابقة.....	13-15
مناقشة الدراسات السابقة.....	16

الفصل الثاني الحوافز

- 18..... أولاً: مفهوم الحوافز
- 21..... ثانياً: الحوافز من حيث طبيعتها
- 24..... ثالثاً: الحوافز المعنوية
- 26..... رابعاً: الحوافز من حيث التطبيق (فردية-جماعية)
- 27..... خامساً: الحوافز من حيث الاثر
- 29..... سادساً: الحوافز من حيث كفيتهما

الفصل الثالث المداخل النظرية لدراسة الحوافز

- 33..... أولاً: النظريات الكلاسيكية
- 37..... ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية
- 39..... ثالثاً: النظريات الحديثة
- 45..... رابعاً: أوجه الاختلاف والتشابه

الفصل الرابع الفاعلية التنظيمية

- 51..... أولاً: العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية
- 52..... ثانياً: المداخل النظرية للفاعلية التنظيمية
- 53..... ثالثاً: أساليب قياس الفاعلية التنظيمية

الفصل الخامس الجانب الميداني

- أولاً: الاطار الزمني والمكاني للدراسة.....60
- ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....61
- ثالثاً: العينة وطريقة إختيارها62
- رابعاً:تفريغ وتحليل البيانات.....63
- خامساً:نتائج الدراسة.....85
- خاتمة:.....90

فهرس الجداول

ص	الجدول	رقم
63	توزيع العينة الجنس	01
64	توزيع العينة الحالة الاجتماعية	02
65	توزيع العينة الخبرة المهنية	03
66	توزيع العينة معدلات السن	04
67	الفئة المهنية والمشاركة في الارباح	05
68	علاقة الجنس و مدى كفاية الاجر	06
69	علاقة الخبرة المهنية الحوافز المقدمة	07
70	علاقة الخبرة المهنية ومدى كفاية الخدمات المقدمة	08
71	علاقة الحالة المدنية ومدى كفاية الخدمات المقدمة	09
72	علاقة الخبرة المهنية والزيادة في الأجر	10
73	علاقة الفئة المهنية ومساعدة العمال على تطوير قدراتهم	11
74	علاقة الفئة المهنية واعتراف المسؤولين بالقدرات	12
75	علاقة الفئة المهنية وساهمة الخدمات في الشعور بالرضا	13
76	علاقة الفئة المهنية واعتراف المسؤولين بالقدرات	14
77	علاقة الفئة المهنية والشعور بالارتباط بالمؤسسة	15
78	علاقة الجنس ومساهمة اللامركزية في تحمل المسؤولية	16
79	علاقة الفئة المهنية والشعور بالملل بسبب المسؤولية	17
80	علاقة الفئة المهنية والروتين داخل المؤسسة	18
81	علاقة الفئة المهنية وارتباط العمال بالمؤسسة	19
82	علاقة الفئة المهنية ورغبة العمال في مغادرة المؤسسة	20

مقدمة

أمام حدة المنافسة والتطور التكنولوجي والاقتصادي وتغير مفاهيم وأساليب الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، جعل من ذلك الاستثمار في المورد البشري حتمية لا بد منها، وذلك كونه أحد الركائز الأساسية في بقاء واستمرارية المنظمة وتحقيق لها ميزة تنافسية.

خاصة وأن العنصر البشري في جميع المنظمات وعلى مختلف أنواعها سواء إنتاجية أو خدمائية وحجمها الكبير أو الصغير، خاصة كانت أو عامة وبمستوى التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من الجوانب المختلفة يشكل لديها العنصر البشري أهمية خاصة، وبما أنه يختلف عن غيره من العوامل الإنتاجية الأخرى، إذ انه يتميز باعتبارات مختلفة وأكثرها شيوعا وتباينا هو عدم السيطرة على أدائه مطلقا وتباين أداء الأفراد راجع لاختلاف الحاجات، الرغبات، القيم، الاتجاهات ودرجة دافعية الأفراد.

إن نجاح المنظمات الحديثة في إبراز هوية المنظمة في الأداء المتميز واستمراره مرتبط بمدى نجاح تعاملها مع أفرادها، ذلك لأن التأثير على اتجاهات الأفراد وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الإتجاه المطلوب أو اتجاه المنظمة وجعل الأفراد يعتبرون أن أهداف المنظمة هي أهدافهم الخاصة وهذا هو التحدي الأساسي الذي تواجهه المنظمات الحديثة ولا يمكن تحقيق هذه الأهداف إلا من خلال نظام حوافز فعال، فالتحفيز يعتبر أداة فعالة للمنظمات الحديثة والمتميزة في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتنميتها والعمل على بقائها بنفس مستويات الأداء المطلوبة بالإضافة إلى الاحتفاظ بها وكسب ثقتها لضمان ولائها لها. وبإسقاط هذا على المنظمات الجزائرية التي فرض عليها التغير وذلك راجع للتغيرات التي طرأت على العالم وانتقال الإقتصاد الجزائري من نظام إقتصادي موجه إلى نظام إقتصادي حر الذي فتح أبواب المنافسة الشرسة على المنظمات وهذا ما دفعها للشروع في تحسين جودة منتجاتها للإرتقاء بها إلى العالمية، ولتحقيق ذلك فالتحدي الأساسي يكمن في أداء العنصر البشري وتنمية قدراته على الإبداع والإبتكار ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا إذا تم تحفيزه بالحوافز المناسبة لذلك، إذ يعتبر موضوع التحفيز في المنظمات الجزائرية ضروري في معالجة مشكل تراجع وتدهور الأداء خاصة في المنظمات العمومية.

ولقد تطلب ذلك منا القيام بدراسة ميدانية في إحدى المؤسسات الاقتصادية و التجارية ذات التأثير الواضح على مسار التنمية الاقتصادية في بلادنا ، ألا وهي مديرية الصيانة بالاغواط . التابعة لمؤسسة سوناطراك و مما لاشك فيه أن أي دراسة علمية تتطلب من الباحث تنظيم دراسته بطريقة منهجية واضحة المعالم مترابطة الأجزاء و هو ما تم لنا في هذه الدراسة ، حيث

قمنا بتوزيع مضامين البحث على عدة فصول موزعة على قسمين ، أحدهما مخصص للجانب النظري من الدراسة و الآخر مخصص للجانب الميداني التطبيقي ، كما جرت العادة في مثل هذه الدراسات . و نحن إذ نقوم بهذا الإجراء فإننا نهدف إلى تسهيل عرض نتائج الدراسة عرضاً منهجياً يسهل تناوله و التعاطي معه بكل سهولة و يسر ، و إلا فإن كل دراسة علمية هي وحدة متكاملة لا تقبل التجزئ ، و ضمن هذا السياق فقد رأينا أن نقسم الدراسة الراهنة إلى خمسة فصول يتناول الفصل الأول الطرح المنهجي للدراسة و تعرضنا فيه لأسباب اختيار الموضوع ، أهداف الدراسة ،المشكلة البحثية و فروضها ، ثم تحديد مفاهيم الدراسة و توضيح الأسلوب الفني المتبع في الدراسة.

الفصل الثاني فقد ضمناه موضوع الحوافز ، من حيث الأنواع ،درجة التأثير ،.....الخ. أما الفصل الثالث تناولنا فيه المداخل النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الراهنة ، و قد تطرقنا إلى مجموعة من النظريات التي صنفت بالنظريات الكلاسيكية و التي أكدت على أهمية و دور الحوافز في تنشيط أداء العامل ، و منها أيضا النظريات النيوكلاسيكية ثم النظريات الحديثة.

أما الفصل الرابع خصص للفاعلية التنظيمية من خلال إبراز المفهوم والمداخل النظرية والمؤشرات وأساليب قياسها .

الفصل الخامس فقد خصص للإجراءات الميدانية للدراسة و قد بينا فيه مجالات الدراسة و طريقة إختيار العينة ، والهيكـل التنظيمي للمؤسسة وعرض البيانات وتحليلها،ثم نتائج الدراسة .

تمهيد:

يشكل الإطار النظري في أي دراسة علمية مرحلة الانطلاق الفعلي لها، و ذلك بالنظر للأهمية القصوى التي تكتسبها هذه المرحلة ، حيث أن الباحث و من خلال هذا الإطار يحدد معالم بحثه و أهداف دراسته و نقاط الارتكاز فيها ، بدءا بمبررات و دوافع اختيار موضوع الدراسة و أهدافها التي يسعى إلى تحقيقها ، إلى ضبط إشكالية البحث التي تعتبر من أهم و أبرز الخطوات في البحث العلمي و انتهاء بضبط وتحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع محل الدراسة ، مع التأكيد على ضرورة إدراج التعريف الإجرائي كخطوة ضرورية مهمة في البحث.

أولاً: صياغة الإشكالية

يعتبر موضوعا التحفيز والفاعلية التنظيمية من أهم الموضوعات التي شغلت علماء السلوك و علم النفس في العصر الحديث حيث قامت دراسات عديدة لتفسير آليتهما كل على حدى أو علاقتهما ببعضهما البعض فالتحفيز يعد من أهم النشاطات التي يستخدمها المديرون لاستمالة الأفراد وكسب ولاءهم وحثهم على تحقيق أهداف المنظمة .وتنبع أهميته من أهمية العنصر البشري الذي يعتبر العنصر الأهم في عملية الإنتاج بما يبذله من جهود وفعالية تساهم في رفع مستوى المؤسسة وكفاءتها . وسلوكه يتأثر بعوامل نفسية واقتصادية واجتماعية وبيئية يصعب التنبؤ بها أو السيطرة عليها بالشكل الذي تريده المؤسسة. أما النظريات الحديثة فنظرت إلى المنظمة على أنها وحدة اجتماعية فنية تتكون من أجزاء متداخلة متفاعلة يؤثر بعضها في بعض، وظهرت في هذه المرحلة فكرة العامل الاجتماعي والبيئة التنظيمية، وكانت نظم التحفيز عبارة عن توليفة من الحوافز المادية والمعنوية مقدمة بأساليب علمية مراعية تطور رغبات الأفراد وأداءهم والفروق بينهم. وحتى يصل المديرون إلى دفع الأفراد للعمل الذي يريدون ومتى يريدون وبالطريقة التي يريدون، فلا بد لهم أولا من فهم سلوك الأفراد ودراسة حاجاتهم ورغباتهم بقصد اختيار الحافز المناسب الذي يؤدي إلي السلوك المطلوب، لأن العلاقة بين العاملين والمؤسسة علاقة تبادلية، حيث يأتي الأفراد إلى المؤسسة من أجل تلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية - موضع التحفيز - مقابل ما يبذلونه من مجهودات- أما المؤسسة فتسعى لاستغلال العامل لتحقيق نجاحها واستمراريتها عن طريق رفع الإنتاج وتحسين الأداء. وهنا تظهر العلاقة الوثيقة بين الحوافز والولاء المؤسسي في شكل تجاذب وتكامل بين ما يحصل عليه العامل من الحوافز، وما يقدمه من مجهودات . حيث يتكون لدى العام ل رغبة في الارتباط بالمؤسسة والبقاء بها والمشاركة بحماس في تحقيق أهدافها وبذل الجهود لتحقيق نجاحها . وهذا ما يسمى بالمدخل التبادلي في الولاء. من هذا المنطلق نستطيع القول بأن الحوافز المادية مثل الأجر والمكافآت و الترقية، أو المعنوية مثل الاحترام

والتقدير والمكانة الاجتماعية وفرص التدريب. في مجملها يمكن أن تحدث إشباعا للحاجات أو تلبية الرغبات الشيء الذي ينمي الشعور بالولاء في علاقة أطرادية بين العامل والمؤسسة.

هذا من الجانب النظري - نظم التحفيز الناجحة تكون لدى العامل ولاء للمؤسسة وفخرا بالانتماء لها- أما من ناحية الواقع المعاش والملموس فالأمر ربما يختلف تماما، خاصة ونحن نرى واقع المؤسسات الجزائرية التي تعاني من تدني روح الولاء إن لم يكن معدوما في غالب الأحيان، الشيء الذي أدى إلى ضعف الأداء و تدني الإنتاجية إلى جانب تفشي بعض المظاهر السلبية مثل كثرة التسرب و دوران العمل وذهاب الروح المعنوية و انعدام الرضا العام عن العمل. وكانت المحصلة فشل المؤسسات وعجزها عن المنافسة والاندماج في منظومة الإنتاج العالمي وعدم قدرتها على جذب المزيد من اليد العاملة وتخفيض مستوى البطالة. وبالتالي ضعف وانهيار الاقتصاد الوطني والمزيد من الأعباء الملقاة على كاهل الدولة. هذا الفشل الذريع في تسيير المؤسسات الجزائرية رغم ما تبذله الدولة من جهود يجعلنا نطرح التساؤل التالي :

كيف تؤثر الحوافز على الفاعلية التنظيمية ؟ و بصيغة أخرى هل هناك علاقة بين الحوافز و الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة المؤسسة الجزائرية ؟

ثانيا: تحديد الأسئلة الفرعية :

- أي الحوافز المادية أكثر تأثيرا على الفاعلية التنظيمية ؟
- هل هناك علاقة بين الحوافز المعنوية و بين الإنتاجية ؟
- ماهي أهم الحوافز التي تدفع الفرد للعمل بشكل يتواءم مع تحقيق الأهداف ؟

ثالثا : أهمية الدراسة:

-تهدف الدراسة إلى الأسس التي تبني عليها سياسة التحفيز لأجل الوصول إلى كفاءة أعلى وهذا من خلال معرفة دوافع العاملين لتحقيق حاجياتهم ومن ثم إشباعها للوصول إلى ولاء العامل لمنظمتهم و الذي يتولد عنه الرقابة الذاتية التي تجعله يحافظ على المؤسسة التي يعمل بها و يسهر على تحقيق أهدافها من خلال عملية المشاركة و إبداء الرأي.

-تهدف الدراسة لمعرفة أنواع الحوافز ومدى إسهامها في تحقيق أهداف المؤسسة و كذلك في رفع روح الولاء للمؤسسة.

-تهدف الدراسة لمعرفة السلوك الإنساني للعامل و مدى تأثير الحوافز على توجيهه.

-تهدف الدراسة للكشف على أهمية الحوافز المادية و المعنوية معا ، و أن الدول النامية تولي أهمية للحوافز المادية على حساب الحوافز المعنوية التي لها تأثير هام في رفع الفاعلية التنظيمية.

رابعاً : مبررات اختيار الموضوع

من القضايا التي لا تقبل الجدل في مجال البحوث العلمية أن اختيار الباحث لموضوع بحثه و دراسته لا يخضع على وجه الإطلاق لأي ضرب من ضروب الصدفة أو التلقائية أو العفوية بقدر ما يكون وثيق الصلة بظروف الباحث ذاته و ظروف المجتمع و حاجاته المتعددة و المتجددة.

فقد يكون لاختيار الموضوع دوافع ترتبط مباشرة بميول و دوافع الباحث ذاته ، كما قد تعود مبررات الاختيار على دراسة مشكلة ما يتأثر بمدى شعور الباحث بها ، أو بمدى شروط موضوعية تتجاوز المبررات الشخصية و الذاتية له.

لكن الأكيد أن وقوع انشغاله بها إلى درجة الإحساس بوجود الدافع الداخلي القوي لتناول هذه المشكلة بالدراسة والبحث الميداني ، و كلما كان ضغط و إلحاح المشكلة على الباحث قويا، كلما ازداد حماسه لسبر أغوارها و فهم حقيقتها فالاختيار لا ينبع من فراغ.

و قد وقع اختيارنا على موضوع الحوافز و أثرها على الفعالية التنظيمية بناء على عدة اعتبارات تكونت لدينا قناعة محددة تتمثل في أن كل النظريات التي تناولت العنصر البشري بالدراسة و التحليل ركزت على عوامل تطوير قدراته و مؤهلاته وإمكاناته بغرض تحقيق أهداف التنظيم ، و انطلاقاً من هذه النظرة للفرد بحث المختصون في أساليب تحفيز الأفراد لرفع مستوى الأداء و فعالية الإنجاز. من جهة أخرى وجود الكثير من الدراسات الميدانية و النظرية حول موضوع الحوافز وتأثيرها على نشاط الفرد مما يدل على أهمية الموضوع و أنه بالفعل جدير بدراسته في واقع مؤسساتنا الاقتصادية في ظل التغيرات الكبرى التي يشهدها العالم في كل مناحي الحياة.

و يمكننا إجمال الدوافع و المبررات الموضوعية في نقطتين رئيسيتين:

وجود عدد كبير من الدراسات النظرية و الميدانية حول موضوع الحوافز و تأثيرها على فعالية الأفراد و التي رغم تباين نتائجها إلا أنها تشترك كلها في التأكيد على دور الحوافز و أهميتها في تنشيط قدرات الفرد المختلفة و منها فعالية أدائه.

الرغبة في التقرب أكثر من المؤسسة الجزائرية و التعرف على نظام الحوافز و بحث الكيفية التي بواسطتها ينظر إلى الحوافز من جهة ، و كيفية استثمارها لتحقيق الأهداف المنشودة من جهة أخرى خاصة و نحن نعيش تحولات جذرية في مجال التنمية و الانفتاح أكثر على الغير في ظل سيطرة و هيمنة نظام عالمي لا يعترف بحدود جغرافية و لا حدود سياسية أو اقتصادية .

و عليه فإن دراستنا هذه هي مساهمة متواضعة لتكوين تصور تقريبي لعلاقة الحوافز بالفعالية و ربما المساهمة في بعض الحلول لبعض المشكلات الناجمة عن سوء التدبير في تطبيق نظام الحوافز.

خامسا: أهداف الدراسة:

مما لا شك فيه أن أي دراسة علمية تسعى في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف محددة سواء كانت أهداف نظرية لمحاولة فهم أو تفسير ظاهرة اجتماعية أو كانت أهداف تطبيقية كمحاولة إيجاد حلول لمشكلات ميدانية ترتبط بتطبيقات معينة أو إجراءات محددة ، وعليه فإن دراستنا هذه تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1 (التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في مؤسساتنا الاقتصادية.
- 2 (تحديد عناصر و مكونات كل من الحوافز المادية و المعنوية.
- 3 (فهم طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية و الفعالية التنظيمية

سادسا: صعوبات الدراسة :

إن اي عمل كان تواجهه بعض العراقيل والصعوبات ومن بين هذه لصعوبات التي واجهتنا :

- رفض بعض المؤسسات في إطار هذه الدراسة الميدانية القبول بإجراء هذه الدراسة لديها .
- تأجيل بعض الحصص التطبيقية من طرف المؤسسة موضوع الدراسة وذلك كثر انشغالاتها.
- عدم مساعدة بعض الموظفين لنا عند إجراء هذه الدراسة .

سابعا : المداخل النظرية للدراسة :

منهج الدراسة : تعددت آراء الكتاب والباحثين في مداخل دراسة الإدارة العامة ، وذلك راجع لاختلاف تخصصاتهم من جهة وارتباطها مع العلوم الأخرى من جهة أخرى بالإضافة إلى المشاكل التي واجهتها وصعوبة تحديدها من مجتمع لأخر ومن أبرز المداخل التي عينت بدراسة الإدارة: (1)

المدخل الوصفي التنظيمي :

مايزال هذا المدخل سائدا في كليات الإدارة العامة وفي أساليب دراستها يتقبل تعاليم الإدارة العلمية وفرضياتها ، ومدى مطابقة فرضيات إدارة الأعمال وحوافزها للإدارة ويميل إلى حصر الإدارة عن

¹ فيصل فخري مرار ، الإدارة، دار محمد لاوي للنشر والتوزيع ،الأردن ،ب ط ،1983،ص31

التنظيم وإدارة الأفراد مصحوبة بالرقابة المالية والقانونية ، وفي مقدمة العلماء الذين حددوا إطار هذا المدخل ليونارد وأيلت في كتابه مقدمة لدراسة الإدارة العامة .

ومن ميزة هذا المدخل انه تناول الأوضاع الادارية كما هي فاهتم بالدراسة التنظيمية للحكومات والوحدات المحلية وشؤون العاملين والنواحي المالية والقانونية في الادارة ، ومع ان هذه العناصر

مهمة الى انها ليست كل نافي الادارة، وهناك انتقادات وجهت لهذا المدخل :

لقد اغفل علاقة الادارة العامة بالبيئة والمجتمع.

اهمل دراسة سلوك العاملين داخل التنظيم وكثيرا ما يشار لهذا المنهج بالتنظيم دون عاملين.

اغفل الاهتمام بدراسة العلاقة بين الجمهور والادارة .

المدخل البيئي الايكولوجي :¹

يتفق هذا المدخل مع المدخل السلوكي لاهتمامه بدراسة العوامل الاجتماعية والانسانية والنفسية

ويعطي عناية خاصة بدراسة الادارة وبيئتها ،وذلك بدراسة العوامل المختلفة التي تكسب مجتمعا

معينا له خاصيته وصفاته واثر هذه العوامل على الادارة في ذلك المجتمع بالذات،ولم يقتصر هذا

على دراسة البيئة فحسب بل يشترك مع إدارة الأعمال في دراسة المنظمات الإدارية والعوامل

البيئية التي تؤثر بقائها الرسمي وتحقيق أهدافها ويقر هذا المدخل بان الأنماط الادارية

والحضارية السائدة التي تتفاعل جميعها لتخرج نظاما معينا ، وهو الذي يسود في النهاية بغض

النظر عما يقرره القانون واللوائح ومبادئ الادارة وبذلك يتعدى تعميم الاسس والمبادئ الادارية او

افتراض ان ما يحدث منها اثر في مجتمع معين سوف ينتج نفس الأثر في مجتمع آخر .

¹ فيصل فخري مرار، المرجع السابق ،ص31

المدخل الوظيفي :

يتبنى هذا المدخل دراسته للإدارة انطلاقاً من الوظائف الرئيسية التي يقوم بها المدير و هي التخطيط التوظيف التوجيه الرقابة، ويفترض أصحاب هذا المدخل أن خبرات الادارية في التنظيمات المختلفة يمكن أن تشتق منها مجموعة من الحقائق أو التعميمات (المبادئ) التي يمكن الاعتماد عليها كوسيلة لتنبؤ تساعد على فهم الادارة وتحسينها وتطويرها ويبنى هذا المدخل على مجموعة من الافتراضات:

الخبرة الادارية الطويلة يمكن عرضها لاستنباط بعض القواعد الأساسية أو العموميات منها التي تعرف بالمبادئ :

يمكن لهذه السياسيات أن تمدنا بنظرية مفيدة في الادارة.

إن الادارة فن و يمكن تحسينها بالاعتماد على فهم المبادئ .

إن المبادئ لا تفقد قيمتها حتى و لو تم تجاهلها .

أما فيما يخص المنهج الذي يعتمد في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي وهو ما تتطلبه الدراسة التي تستلزم الوصف والتحليل المدقق وذلك من خلال وصف وتحليل نظام الحوافز بالاضافة إلى محاولة الكشف عن مدى مساهمة هذا النظام في الفاعلية التنظيمية و على العموم فإن المنهج الوصفي هو طريقة يعتمدها الباحث في الحصول على معلومات دقيقة تعكس الواقع الاجتماعي و تساهم في تحليل ظواهره .

أما فيما يخص عملية التحليل فيقصد بها تبويب و تلخيص البيانات و هذا ما تضمنه معنى الوصف، كما يشتمل على مقارنة البيانات و الاجابة على أسئلة البحث و هذا ما يتضمنه معنى التفسير¹.

¹ محمد علي محمد ، علم الاجتماع و المنهج العلمي ، دار المعرفة العلمية ، الإسكندرية، ط 3 ، 1983 ص 182

الاستمارة :

تعتبر الاستمارة التي تعرف في شكلها الأكثر شيوعا بسبر الآراء و هي تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد بطريقة موجهة، ذلك لأن الاجابات تحدد مسبقا هذا ما يسمى بالقيام بمعالجة كمية بهدف إكتشاف علاقات رياضية و إقامة مقارنات كمية، كما أن الاستمارة هي وسيلة لدخول في إتصال مع المبحوثين عن طريق طرح أسئلة عليهم بهدف إستخلاص اتجاهات و سلوكات مجموعة كبيرة من الأفراد إنطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها و في وجد المستجوب دوره لا يكتسي أهمية كبيرة تستعمل هذه التقنية في البحوث المتعلقة بالتحفيزات و التحقيقات و نظرا لإستعمالها المتعدد فإنها تعتبر وسيلة تقصي أكثر إنتشارا في ميدان العلوم الانسانية¹

سابعا: الإطار المفاهيمي

يعتبر الإطار المفاهيمي أداة أساسية يستخدمها الباحث لتحديد مضمون ودلالة الإشكالية البحثية بحيث يعمل الباحث على ترجمة مشكلة البحث إلى متغيرات و مؤشرات ذات دلالة إحصائية و معطيات علمية . لذلك كان لا بد من ضبط التصورات المحورية لموضوع الدراسة و التي يمكن حصرها في مفهومين أساسيين هما:

الحوافز

الفعالية التنظيمية

1- مفهوم الحوافز:

يتناول موضوع الحفز تفسير أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس و اندفاع بينما لا يتوافر مثل هذا الحماس و الاندفاع عند شخص آخر أو للشخص نفسه في مراحل زمنية معينة إن هذا الاختلاف السلوكي يمكن تفسيره جزئياً عن طريق معرفة الحفز الإنساني و الذي هو موضوع الباحثين في العلوم السلوكية ، و قد تناولته المدرسة السلوكية بالبحث و الدراسة منذ نشوئها في الثلاثينات و قد حاول السلوكيين دراسة العلاقة بين إشباع حاجات الأفراد و مكان العمل و أشاروا بأنه حتى يستطيع المدير

¹ - مورييس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الانسانية ، ت ر بوزيد صحراوي ، دار القصبية للنشر، الجزائر، ط2، 2008 ص 206

القيام بأعماله بشكل فعال عليه أن يتفهم الأسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين لأن ذلك التفهم يساعده على اتخاذ القرارات اللازمة لتوحيد جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة. إن الهدف الأساسي للحفز هو زيادة الإنجاز عند الأفراد و هذا الإنجاز يتحقق عن طريق التفاعل ما بين الحفز و قدرات الفرد . و عليه يمكن الاستنتاج بأن اختيار الأفراد و ذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي لوحده لضمان الإنجاز بالشكل المرغوب و إنما يحتاج إلي عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة ألا و هو خلق الحفز الكافي لديهم حتى يمكن تحقيق ذلك الإنجاز¹.

ثانيا : تعريف الفعالية

المفهوم الإجرائي لفاعلية المنظمة :
يتحدد مفهوم الفاعلية من خلال مصطلحين :
فاعلية ونعني به الانجاز
المنظمة :

ونقصد بها مجموع الأفراد العاملين والهيكل التنظيمي وأنشطة الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية وغيرها من الوسائل التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة²
فالفاعلية التنظيمية نقصد بها مدى انجاز المؤسسة لأهدافها وتحقيق رغباتها، كما ان العديد من المفكرين تناولوا الفاعلية من عدة جوانب ، فهناك إلى من أرجعها إلى مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وهناك من رآها من جانب النظمي وهناك من رآها من جانب آخر وهو مدى التزام المؤسسة اتجاه عمالها وعمالها ، فكلما حددت المؤسسة هدفها تحديدا جيدا وحددت إمكاناتها المادية والبشرية والتكنولوجية لتحقي هذا الهدف نجحت في ما تود التوصل إليه وهو الربح والاستقرار .

تعريف الفعالية:

على الرغم من أهمية الفعالية في حياة المنظمات الا انه لم يحقق اجماع حول تعريف المنظمة الفعالة , يرى البعض ان فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق اهدافها , فهناك من يعرف فعالية

¹ فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الثالثة ، 1989 ، ص45

² عمر وصفي عقيلي ،ادارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن ،ب ط ، 2005، ص 30

المنظمة بأنها: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و تعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات " ¹

و قد عرفها برنارد على انها: " الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها " . كما أشار الفار alvar الى ان الفعالية تعني: " قدرة المنظمة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الاهداف التي تحققها" وهذا المفهوم يركز على البيئة, فيقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة.

كما تعرف الفعالية بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك. فهي تمثل العلاقة بين الاهداف المحققة والاهداف المحددة

وتعطى العلاقة كالتالي = الأهداف المحققة / الاهداف المحددة

فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الانشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفعالية). لذا فهي تتبنى قيمة عمل الاشياء الصحيحة² .

إن الفعالية تتحدد من خلال إجراء مقارنة بين المنظار المتشابه. فقد عرف بول موت (pol mott) المنظمات الفعالة بانها: تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود. وتتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية اذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة, هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين ويكتفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة النشاط.

و اهتم بعض الباحثين في تعريفهم للفعالية بقدرة المنظمة على توفير الموارد المختلفة (افراد , مواد , معدات) فقد عرفها كل من يوشتمان و سيشور Yuchtman& seashore بأنها " قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من اداء وظائفها " مما سبق تنضح صعوبة الاتفاق على تعريف محدد للفعالية فليس لكل ابعاد الفعالية نفس الاهمية في قياس فعالية المنظمة.

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

¹ صالح بن نوار , فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية , قسنطينة . مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة , 2006, ص 84

² نجاة قريشي , القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم , مذكرة ماجستير غير منشورة , جامعة بسكرة , قسم علم الاجتماع , 2006, ص

ثامنا : الدراسات السابقة

الحوافز و العلاقات الاجتماعية

كانت المشكلة التي تواجه المسؤولين في هذه الشركة التي أجريت في ها التجربة تتمثل في انخفاض الإنتاج، على الرغم من تمتع العمال بكافة المزايا الاجتماعية والصحية *منهج الدراسة : استخدم إلتون مايو في هذه الدراسة المنهج التجريبي حيث أجرى هو و زملاؤه العديد من التجارب التي من ضمنها تجارب الإضاءة وغيرها. والذي يستوقفنا هنا تجارب غرفة التجميع، التي استخدمت في ها الطريقة القبلية البعدية.

التساؤلات : حاول ألتون مايو وزملائه التعرف على الأسباب الكامنة وراء انخفاض الإنتاج

رغم الظروف الاجتماعية والصحية التي يتمتع بها العمال في المصنع. العينة : أجريت هذه التجربة على مجموعة فتيات، فسجل إنتاج الفتيات قبل التجربة. فكان عدد الأجهزة التي جمعت في الأسبوع السابق للتجربة 2400 جهاز بواسطة ست فتيات من اللاتي أجريت على هن التجربة¹.

*نتائج التجربة : زاد الإنتاج بجعل ه بالقطعة وبإدخال فترات الراحة عدة مرات زاد الإنتاج، وبتقديم وجبة ساخنة وإنهاء العمل الساعة الرابعة والنصف بدلا من الخامسة زاد الإنتاج، ولقد أثبتت كل نتائج هذه التجربة والملاحظات التي أجريت على سلوك الفتيات وإن إحساسهن بأنهن ينتمين لجماعة هو الدافع الرئيسي والحافز لزيادة الإنتاج.

- الحوافز و الرضا

دراسة أجريت بمركز التوزيع للكهرباء والغاز بمؤسسة سونا لغاز بجيجل :كانت هذه الدراسة حول موضوع الحوافز والرضا الوظيفي،

*فروض الدراسة :تضمنت الدراسة فرضية رئيسية وأخرى فرعية، فأما الفرضية الرئيسية فتمثلت في أن هناك علاقة إرتباطية بين الحوافز والرضا الوظيفي.

أما الفرضيات الفرعية فتتمثل في:

¹ . محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ب ط، 2000.

-يؤثر الأجر على الروح المعنوية.

-المشاركة في الأرباح والشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.

-الاحترام والتقدير والرضا الوظيفي¹.

***المنهج المستخدم**: استخدمت الدراسة طريقة المسح بالعينة لوصف الظاهرة المدروسة

***أدوات جمع البيانات**: اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات الفنية التي تستخدم في جمع المادة العلمية كالملاحظة والمقابلة وكذلك الاستمارة أضيف إلى ذلك السجلات و الوثائق.

***العينة**: كما اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية المنتظمة، تمثلت في سحب اسم واحد من جميع المصالح التابعة للمركز لكل رقم عشوائي وقد تحصلت الدراسة على عاملا و.بمدى 5.34

***نتائج الدراسة**: لقد أكد تحقيق الفرضيات الفرعية صدق الفرضية العامة، والتي مفادها أنه توجد علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي، حيث أوضحت الشواهد الكمية ونتائج هذه الدراسة ، أن توفر حوافز مادية ومعنوية ضئيلة تؤدي إلى عدم ارتياح العامل وعدم رضاه الوظيفي، في حين أن تواجد مغريات كثيرة وحوافز كبيرة بأنواعها المختلفة خاصة المادية منها. يخلق نوع من الالتحام بين العامل والمؤسسة ويجعله لا يفكر في مغادرتها .

أهمية العنصر البشري في المؤسسة

الدراسة المعمقة التي أجراها " محسن أحمد الخضيرى " لواقع الإدارة و نمط التسيير الإداري في دول آسيا التي تعرف ب"دول النمر الآسيوية " مكنتها من الوقوف على الكثير من النتائج و الملاحظات العلمية الجديرة بالدراسة و التمهيس . لقد تبين أن من أسباب التفوق عند هذه الدول و التي جعلت منهم ظاهرة العصر " ، تلك النظرة المتميزة للعنصر البشري الذي يعد الدعامة الأساسية في كل تنظيم متفوق و ناجح . إذن تمثل الموارد البشرية الرقم الصعب في كل معادلة اقتصادية و الحل لكل معضلات التنمية و التطور . و انطلاقا من هذا التصور الاستراتيجي و ، ركزت دول النمر الآسيوية على ما بات يعرف ب "التوظيف الدائم للموارد البشرية " بمعنى أن من يلتحق بالعمل في أي مشروع من المشروعات لا يمكن الاستغناء عنه مهما كانت الظروف أو الاسباب .

من جهة أخرى فإن عملية التنظيم في هذه المجتمعات تحتل مكانة جوهرية في إدارة المشاريع التنموية لما لها من تأثير على النشاط الاقتصادي و تحقيق الفعالية و زيادة الكفاءة بشكل سريع و فعال . و لا شك أن هذا النمط من التسيير الإداري قام على أنقاض التنظيم الإداري التقليدي

¹ نضرة ميلاط : : الحوافز والرضا الوظيفي مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة

التي لم يكن للعنصر البشري في ها اعتبار يذكر و من ثم كانت فاقدة لأعلى درجات الكفاءة و
الفعالية في كل توجهاتها.

و يمكن اعتبار هذا النموذج في التسيير الإداري من أهم ما توصلت إليه الدراسات الحديثة في
إدارة الموارد البشرية في الإدارة الحديثة و يوضح فاضل حميد مزعل من خلال دراسة تناولت العلاقة
بين الأبعاد التنظيمية و الفعالية الاقتصادية.

و فيما يتعلق بمشكلة البحث فقد ارتبطت بأهمية الدراسات التي تتناول سلوك و اتجاهات
المديرين و مدى تأثر هذا السلوك بالعوامل الايكولوجية المحيطة ، علما بأن الدراسات رغم ما
تمثله من أهمية إلا أن ها قليلة و على وجه الخصوص في الدول التي لم تعرف بعد تقدما في
المجال الإداري.¹

و قد حاولت الدراسة التعرف على الأبعاد التنظيمية و تأثيرها على في الأداء العام للمؤسسة
موضوع الدراسة . كما سعت أيضا إلى تحديد طبيعة العلاقة بين البعاد التنظيمية و نمط القيادة
و المشاركة و أثرها على أهداف المؤسسة من الوجهة السلوكية مع إجراء مقارنة بين النتائج
التي يتم التوصل إليها ميدانيا و ما تم التوصل إليه في الدراسات السابقة.
و فيما يتعلق بفرضيات البحث فقد صاغت الدراسة ثلاث فرضيات رئيسة تتفرع عنها مجموعة
فرضيات إجرائية.
الفرضية الأولى : هناك علاقة ترابطية بين الأبعاد التنظيمية و اتجاهات المديرين نحو نمط القيادة و
تتفرع عن هذه الفرضية:

هناك علاقة موجبة بين حجم المنظمة و اتجاهات المديرين نحو الأسلوب الديمقراطي في الإدارة.

هناك علاقة معنوية موجبة بين المستوى الإداري للمدير و اتجاهاته نحو الأسلوب الديمقراطي
في الإدارة.

-ميل المديرين التابعين للقطاع العام إلى الأسلوب الديمقراطي مقارنة بأقرانهم العاملين في
القطاع الخاص.

3:الحوافز المادية و الإنتاجية

قام بهذه الدراسة" برت لهام" من إدارة مصنع للصلب حيث دعت الشركة إلى إدخال طرق عمل جديدة
لتحسين مستوى عمل شاحني قضبان الحديد.

¹ احمد الخضيرى، واقع الادارة في الدول الاسيوية،رسالة منشورة ،بدون جامعة،1999،ص67

*أدوات الدراسة : استعمل فريدريك تايلور أسلوب الملاحظة الدقيقة للعملية الإنتاجية.

قرر تايلور تحسين الإنتاج إلى ما بين 47-48 طنا يوميا حيث ساعده على ذلك العامل "سميت "قبداً تايلور بإجراء تجربته،أين طلب من العامل تنفيذ أوامره دون معارضة حيث استطاع العامل حمل 47 طنا وكان هذا لمدة ثلاث سنوات مقابل 60 علاوة على أجره السابق.

النتائج :توصل تايلور إلى نتائج مفادها أن المال هو أحسن محفز للعمل وأن التحكم في الحركة والزمن عاملا رئيسيا في تحسين أداء وإنتاج العمال.

مناقشة الدراسات السابقة:

من خلال ما تم عرضه من دراسات سابقة حول الحوافز و أثرها على مختلف نشاط الفرد و دوافعه يتبين لنا أن جل تلك الدراسات تناولت الموضوع من زوايا مختلفة و متعددة مبرزة الأهمية القصوى التي تكتسبها الحوافز في تنشيط الفعالية لدى العامل . كما أبرزت الدراسات أهمية الحوافز المادية و المعنوية بالنسبة للعامل و الموظف .كما بينت أيضا وجود تشابه بينها في الإجراءات المنهجية للدراسة و اعتمادها على المنهج الوصفي و أدوات جمع البيانات مثل الاستمارة ، الملاحظة و المقابلة و غيرها . و على العموم فقد استطاعت الدراسات السابقة إبراز تأثير الحوافز على الفعالية التنظيمية.

كما استطاعت التوصل إلى مجموعة من النتائج تؤكد كلها ارتباط هذين المتغيرين بحيث نقول كلما زادت الحوافز التي توفرها المؤسسة للعامل زادت معها الفعالية التنظيمية. و النتيجة التي يمكن إقرارها في هذا الصدد هي أن الأبحاث الميدانية قد أكدت أهمية الحوافز المادية و المعنوية في تحقيق الفعالية التنظيمية.

و لقد تبينت هذه الدراسات من حيث المنطلقات المنهجية و المعرفية إلا أنها تقرر أهمية التحفيز كعملية دافعة لبذل جهود أكبر و الانضباط في العمل و هو ما نحاول تفصيله في الجانب الميداني و تبيان أي أنواع الحوافز أكثر تأثيرا على الفعالية التنظيمية في سياق البناء التنظيمي.

تمهيد:

مما لا شك فيه أن الحوافز تختلف من شخص لآخر بحسب احتياجات الأفراد وتوقعاتهم من الأعمال التي يقومون بها، فهناك من يكون دافعه الرئيس للعمل هو الحصول على المال، وهناك صنف آخر يدفعه للعمل حبه للمهنة و العمل على تنمية مهاراته الشخصية، وإثبات نجاحهم في المهام الموكلة إليهم، و هناك صنف آخر من الأفراد يسعى لتحسين موقعه داخل المؤسسة بالتعلق بالمسؤولين والجماعات التي تمنحهم المزايا الاجتماعية، فيكون الدافع حينئذ هو العلاقات الاجتماعية.

1- مفهوم الحوافز:

يتناول موضوع الحفز تفسير أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس و اندفاع بينما لا يتوافر مثل هذا الحماس و الاندفاع عند شخص آخر أو للشخص نفسه في مراحل زمنية معينة إن هذا الاختلاف السلوكي يمكن تفسيره جزئياً عن طريق معرفة الحفز الإنساني و الذي هو موضوع الباحثين في العلوم السلوكية ، و قد تناولته المدرسة السلوكية بالبحث و الدراسة منذ نشوئها في الثلاثينات و قد حاول السلوكيين دراسة العلاقة بين إشباع حاجات الأفراد و مكان العمل و أشاروا بأنه حتى يستطيع المدير القيام بأعماله بشكل فعال عليه أن يتفهم الأسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين لأن ذلك التفهم يساعده على اتخاذ القرارات اللازمة لتوحيد جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

إن الهدف الأساسي للحفز هو زيادة الإنجاز عند الأفراد و هذا الإنجاز يتحقق عن طريق التفاعل ما بين الحفز و قدرات الفرد.

و عليه يمكن الاستنتاج بأن اختيار الأفراد و ذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي لوحده لضمان الإنجاز بالشكل المرغوب و إنما يحتاج إلي عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة ألا و هو خلق الحفز الكافي لديهم حتى يمكن تحقيق ذلك الإنجاز¹

¹ فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الثالثة ، 1989 ،

طبيعة الحفز:

يعرف الحفز على أنه قوة أو شعور داخلي يحرك و ينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر لنقص في إشباع تلك الرغبات و الحاجات و بشكل أكثر تحديداً فقد وصف الحفز بأنه متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة و يؤثر علي سلوك الفرد و على هذا الأساس فإن الحفز متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به لكن يمكننا استنتاجه من السلوك فعن طريق ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفزاً أم لا و ذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل و هنا تقاس مؤشرات عرضية للحفز و ليس الحفز نفسه¹.

كلنا قد مر بتجارب أحس فيها بأنه مدفوع دفعا للقيام بسلوكيات معينة، يدرك كنهها حيناً وتغيب عن مداركه حقيقتها حيناً آخر ، هذه التجارب ومثيلاتها هي التي جعلت علماء النفس يقررون بان الدوافع أو الحوافز هي الأسباب الحقيقية والمحددات الأساسية لكافة السلوكيات والأنشطة التي لا تصدر عن الإنسان، نتيجة للعادة أو الخطأ أو لتلك التي لها من الأهمية مالها عنده كما في إحدى محاولاته لتعريف التحفيز يبين ذلك(فرنون) على أنه عبارة عن نوع من القوى الداخلية التي تستثير وتنظم وتديم كافة الأنشطة التي تقوم بها، وبما أن هذه القوى حالات داخلية لا تخضع للتجربة المباشرة فان الدارس لها يستنتج وجودها ويدرك ما يدرك من طبيعتها وخصائصها بواسطة اللجوء إلى ملاحظة السلوك الخارجي للأشخاص وتحليله، فهي عملية لا نلمسها لكن نستدل عليها ونلاحظها من خلال التغيير الحاصل في السلوك .

فالتحفيز مهارة سلوكية وقيادية يجب أن يتمتع بها المشرف لممارسة وظيفة التوجيه والرقابة والمتابعة، وتفعيل آليات التكوين باعتماد مقاييس موضوعية لممارسة عملية التقويم.يشير مصطلح التحفيز من حيث المقصد اللغوي إلى الدفع ، فحفزه بمعنى دفعه من الخلف. أما من حيث الاصطلاح فقد تعددت و تنوعت التعريفات استنادا إلى تنوع و تعدد الزوايا التي ينظر منها كل باحث إلى الموضوع،فالتحفيز عند علماء النفس يشير إلى " عملية تدفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره . و من المؤكد أن مفهوم الحافز عند علماء النفس يرتبط بمفهومي الدافع و الحاجة.

¹ منصور فهمي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار الجامعات العصرية،القاهرة، ب ط ، 1980 ص80

الحوافز في مجال العمل

نتناول تحت هذا العنوان مجموعة من التعريفات المتعلقة بمفهوم الحافز عند بعض المهتمين بالموضوع في حقل العلوم الإنسانية و علم اجتماع العمل بشكل خاص و من هذه التعريفات تعريف " ماير " الشيء الذي يشبع حاجة من حاجات الإنسان " كما يعرفه عادل الجودة بأنه " :مجموعة العوامل و المؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو الإنسان و التي تؤثر في سلوكه و تصرفاته .¹ و يذهب أحمد ماهر في تعريف الحافز بأنه العائد الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة للتميز في الأداء ، إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه كقيمة للوظيفة التي يشغلها .

أما علي السلمي فيعرف الحافز " :شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتبارها وسائل لإشباع حاجاته التي يشعر بها" و في السياق نفسه يضيف محمد عبد الفتاح ياغي أن الحوافز هي " كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد و التي تمكن من توجيه سلوكه و استثارة رغبته نحو القيام بعمل محدد ، أو الابتعاد عن فعل معين و ذلك بغرض إشباع حاجاته أو تجنب ضرر ما حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة و رفع مستوى أدائها " .

في حين يعرف صلاح الشنواني الحوافز بأنها " مجموعة القيم المادية و المعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين و التي تشبع لديهم حاجة و تدفعهم إلى سلوك معين " من جهة أخرى يرى برلستون و ستاير أن الحافز " هو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف للوصول إلى تحقيق أهداف معينة".

كما تعرف الحوافز كذلك بأنها " : استخدام كل الوسائل الممكنة لحث الموظفين على العمل الجيد ."

و تعرف الحوافز بأنها " : عملية تنشيط واقع الأفراد الموظفين بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج و تحسين الأداء.² "

أولا : الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها .

وتنقسم إلى نوعين : حوافز مادية وأخرى معنوية .

أولا: 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

¹ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية ، ط5 ، 1998، ص88
² علي السلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب، 1985 القاهرة، ص214

الفصل الثاني الحوافز

والاجتماعي كلها حوافز مادية . ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله، فأهميته تزداد خاصة في الدول النامية.

1حافز الأجر¹:

تمثل الأجور أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة ن وتختلف أنظمة دفع الأجور في المؤسسات كما تختلف في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد ، أو أنواع مختلفة من العمل، ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل

-طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته وأهميته.

-العرض والطلب من القوى العاملة.

-أقدميه العامل.

-مستوى الأداء الفردي للعامل.

-القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور² .

و يمكننا أن نبين أثر الزيادات في الأجر من حيث فاعليتها في زيادة الإنتاج كما يلي:

أ العلاوات الدورية:

تمنح هذه الزيادات في مواعيد محددة سابقا ،و بالتالي فهي غير مرتبطة بالإنتاج أو الجهد المبذول بطريقة مباشرة ، والعلاقة التي قد يراها العامل بين تلك الزيادة في الأجر وبين مجهوده في العمل ،أي أن رئيسه قد يكون قد أخبره بأنه حصل على تقدير جيد في التقرير السنوي وفي بعض الأحيان يحصل الفرد على مثل هذه الزيادات على أسس أخرى ليست لها علاقة بالكفاءة الإنتاجية كعلاقته مع الرؤساء والمركز الاجتماعي وعلاقته الشخصية ، ومن ناحية أخرى فإن تقدير الرئيس للمرؤوس وهو أساس العلاوات الدورية في أغلب الأحيان، قد تنقصه الموضوعية والحياد . وحيث أن هذه العلاوات لا تتصل بالإنتاج مباشرة فإنه من الصعب توقع أن تؤدي تلك العلاوات إلى زيادة الإنتاج أو تحسين مستوى الكفاءة وهذا ما يؤدي إلى فقدان فاعليتها فينقلب تأثيرها من الإيجابي إلى السلبي في حالة ارتباطها بعوامل غير موضوعية.

ب الزيادات العامة في الأجور

هي تلك الزيادات التي يحصل عليها الجميع في نفس الوقت وهي لا تؤدي إلى أي زيادة في الإنتاج حيث أنها لا ترتبط إطلاقا بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم به الفرد، و كمثال على ذلك إعادة النظر في شبكة الأجور مثل رفع الحد الأدنى للأجور في المؤسسات.

¹صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار الجامعات العصرية، القاهرة، 2000،ص420

1-محمد عبد الفتاح ياغي ، تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية ، دراسة ميدانية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية عمان،ب ط، 1986 ، ص21

ج الزيادات في الأجور مقابل الزيادة في نفقات المعيشة¹:

وهذه الزيادات ذات تأثير سلبي أيضا لا يختلف عن نوع الزيادات السابقة وهو عدم وجود ارتباط واضح بين هذه الزيادة و الزيادة في الإنتاج وكمية وجودة العمل الذي يقوم به الفرد . فعلاوة الزيادة في القدرة الشرائية ونفقات المعيشة يحصل عليها الجميع بغض النظر عن الكفاءة الإنتاجية.

د المشاركة في الأرباح:

يمثل موضوع اشتراك العاملين في الأرباح المحققة صورة من صور الحوافز المالية ويختلف نظام المشاركة في الأرباح عن الأنواع السابقة من الزيادات في الأجور لأنها تعكس مساهمة الفرد في زيادة إنتاجهم ،حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه، وعلى الرغم من ذلك فإن المشاركة في الأرباح لا تؤثر كثيرا في الإنتاجية لأنها تدفع مرة واحدة في السنة ،وبالتالي يفقد العامل الصلة بينها وبين إنتاجه ويمكن القضاء على هذه العيوب بتوضيح العلاقة بين المشاركة في الأرباح والإنتاجية بتوزيع أرباح على فترات متقاربة كل ثلاثة أشهر والتي تمنح للعاملين إذا زاد إنتاجهم على قدر معين كوسيلة تشجيع للعامل بالحصول على مزيد من المداخل مقابل مجهود وإنتاج أكبر، حيث يتم وضع معدلات أداء محددة للأعمال المختلفة بحيث يتم تخصيص نسبة من المال لكل عامل مما يمكن من التفرقة بين العاملين المجتهدين والخاملين.

2- ظروف وإمكانيات العمل المادية:

تشكل هذه الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل : الآلات والمعدات، مكان العمل، الإنارة، نضام 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 . ولكن ينبغي عدم المبالغة وتوفير ظروف ملائمة للعمل، وهذا لكي تبقى محافظة على فعاليتها²

3- ساعات العمل:

ينعكس تأثير ساعات العمل على الإنتاجية من خلال درجة الإجهاد العضلي والإجهاد النفسي الذي يعانيه العامل وينطبق على ساعات العمل نفس المبادئ التي تحكم ظروف العمل بكفاية فإذا ازدادت ساعات العمل عن ذلك المستوى أدى إلى سرعة شعور العامل بالإجهاد وينعكس ذلك الشعور على الحالة المعنوية له وبالتالي على كفاءة الإنتاجية وليس من الضروري دوما أن

¹علي السلمي ، مرجع سابق ، ص308-309

²نبيل الحسيني و مدحت مصطفى راغب ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، القاهرة، الشركة العربية للنشر و التوزيع ، 1992 ، ص35

تزيد الإنتاجية بانخفاض ساعات العمل لذلك يجب على الإدارة دراسة إمكانية القوى العاملة وتحديد ساعات العمل عند الحد الذي يعطي أقصى كفاية إنتاجية¹.
إذن عدد ساعات العمل ليس هو العامل الوحيد المحدد للإنتاجية، بل أن تنظيم ساعات العمل و توزيعها على فترات راحة يعتبر من العوامل العامة المؤثرة في كفاءة الأفراد الإنتاجية

4- الخدمات الاجتماعية:

تختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة 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 وتختلف فاعلية الأنواع المختلفة من الخدمات لتحقيق الأهداف، كما أن ليست من المستطاع القول بأن زيادة الأنفاق على الخدمات بقدر معين سيؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية لدى العمال بنسبة محددة ولكن تأثير الخدمات في تحفيز العمال يكون بطريقة مباشرة ويؤثر على حالتهم المعنوية، الأمر الذي يزيد من مقدرتهم ورغبتهم في العمل، وتختلف أنواع الخدمات باختلاف المشاريع ولكنها تشمل بصفة عامة على الأنواع التالية:

- **خدمات غذائية:** وهي تقدم وجبات غذائية صحية ملائمة مع الجهد الذي يبذله العامل، حيث يعتبر التغذية مصدر من مصادر الطاقة التي تمكن العامل من ممارسة أعمالهم على أكمل وجه.

- **خدمات الإسكان:** و تتعلق بتوفير المساكن الصحية للعامل وأسرته سواء من حيث اختيار المسكن للوسائل الصحية من موقع واتساع أو من ناحية التكوين الاجتماعي. فإذا كان العامل يعاني من أزمة السكن فإن هذه المعاناة تسيء إلى نفسية العامل وتركيزه في العمل مما يعرضه لعلاقات سيئة مع زملائه ووقاية العاملين من الأمراض وحوادث العمل.

- **خدمات صحية:** تمكين العامل من العلاج الطبي المتوفر من أطباء وأدوية ووقايته من الأمراض.

- **خدمات النقل:** توفير وسائل النقل للعمال لنقلهم من أماكن إقامتهم إلى المؤسسة وبالعكس إن توفير خدمات النقل للعاملين بالمؤسسة له آثار إيجابية مختلفة كالحفاظ على صحة العامل وحمايته من التعرض للأخطار نتيجة انتظاره لوسائل النقل العامة.

و لا شك أن هذه الخدمات تساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى المعيشة للعامل ولعائلته وتنمية شخصيته وذلك عن طريق تسهيل الحياة اليومية للعامل و تحسين الرفاهية المادية والمعنوية

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 311

للمعمال والعائلات التي تكون في كفالتهم عن طريق تكملة أكر العمل على شكل خدمات مختلفة¹.

ثانيا: الحوافز المعنوية: وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل. وقد أبرزت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية حيث أن هذه الأخيرة لا تكتفي بمفردها لتحقيق أهداف الإدارة، وذلك أن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعورا بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله و من دلائل هذه الحوافز:

1 - الأمن والاستقرار في العمل:

إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان والاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل. فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى لاشك أنه يشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل، إذن فلهذا العامل تأثير كبير على نفسية العاملين، و من ثم كان لا بد من طمأنته و جعله يشعر على أنه باق في منصب عمله بل و إتاحة الفرصة لينتقل إلى أعلى المراتب كلما أثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه لأن العامل الذي يفقد إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجزا على الإبداع.

2- فرص الترقية والتقدم²:

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى خلو بعض مراكز العمل مثل التقاعد، الاستقالة أو التوسع في الأعمال فتلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض أو تلك المراكز بأفراد المؤسسة إلا أنها في بعض الأحيان تعتمد إلى ملأ تلك المراكز من داخل المؤسسة عن طريق الترقية وتكمن فاعلية هذه الأخيرة كحافز على العمل لإنتاجية الفرد وكفاءته. وتجدر بنا الإشارة هنا إلى أن الشركات التي تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقات العائلية أو الشخصية، أو الصداقة أو المحبة أقل من الشركات التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الأفراد ومستويات أدائهم. إن المبدأ الرئيسي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز هو أن يرتبط حصول الشخص على الترقية لتحقيقه لأعمال متميزة أو مستوى كفاءة عالية.

¹ محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري: إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ب ط، 1997 .

² علي السلمي : مرجع سابق، ص316 315

2. الاعتراف بأهمية العامل:

وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونها يذل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته، وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك إلى توحيد الجهود المبذولة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت تحقيق رضا العاملين ، ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها:

-الثناء والمدح الشفهي أمام الزملاء.

-تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحات الشرف داخل المؤسسات أو في سجلات خاصة.

- المشاركة في اتخاذ القرارات.

تعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال والمؤسسة، حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد فكريا وعملا في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات وهذا يقتضي أن يشترك العامل في عملية الإنتاج ليس بجهد الإنسانى وعضلاته فقط وإنما بفكره وذكائه أيضا، وكذلك حتى لا يشعر بأنه أحد الأزرار في جهاز آلة العمل.

5- المنافسة¹:

المقصود بالمنافسة هنا وضع الأفراد موضع التحدي مع بعضهم البعض في سبيل إنجاز وتحقيق أهداف جماعية ، ومن يحققها أولا يحصل على مكافأة خاصة مادية أو غير مادية وهذا من شأنه زيادة الفعالية والأداء للأفراد.

6- تلبية الحاجات الاجتماعية:

يزداد الأفراد عطاء عن طريق حفزهم في جوانب من حياتهم الشخصية والعمل على تلبية الحاجات الاجتماعية ، مثل توفير نشاطات ترفيهية أو رياضية للعامل.

إثراء العمل:

إن الزيادة في العمل تعمل على التحدي والمنافسة بين العاملين ، حيث يعطي للفرد الواحد الحرية في مجموعة من الأعمال في إطار تخصصه يشرف عليها ويخطط لها ويراقبها ، أي أن يكون مسئولا عنها وهذا ما يزيد من الخبرات و التعمق العملي وهذا طبعا يولد لدى العامل رغبة كبيرة في أداء عمله على أكمل وجه.

ثانيا :الحوافز من حيث من تطبق عليهم

وتنقسم إلى نوعين حوافز فردية وحوافز جماعية:

الحوافز الفردية:

وتوجه للفرد بغية مكافأته على مجهوداته وسلوكاته الجيدة لإنجاز العمل ، ويطبق هذا النوع من

¹علي السلمي : المرجع السابق ص__313 312

الحوافز بزيادة معدلات الإنتاج وخاصة إذا كان العمل يأخذ الأقسام بالمؤسسة ولا يعتمد بصورة مباشرة على قسم أو أقسام أخرى ، حيث يكون لها تأثير عندما يستطيع العمال أن يعملوا في استقلال عن بعضهم البعض ومن أمثلة هذه الحوافز الفردية ربط الأجر بالإنتاج ، المكافآت التشجيعية والترقية والتي عبر عنها قانون العامل بالمرودود الفردي، وتوضح المادة 115 من نفس القانون أنه يكون المرودود الفردي مقياسا لكمية العمل الفردي وجودته حسب القواعد أو حسب البرامج المحددة مقياسا لكمية العمل الفردي وجودته حسب القواعد أو حسب البرامج المحددة¹، إذن فالمرودود هو كمية العمل المنتج حسب القواعد المعمول بها في المؤسسات والتي تحددها اللوائح والقواعد الرسمية للمؤسسة . ولهذا فإن العامل يحصل على مكافآت كلما زاد مرودوده ، وبناء على ذلك فإن المادة 156 من نفس القانون تنص على أنه " تنشأ كل مؤسسة مستخدمة نظاما دائما يمكن من تقدير المرودود الفردي لكل عامل على أساس صحيح وعادل وموضوعي ، وكذلك الوسائل الخاصة بتطبيق العقوبة أو المكافآت على هذا المرودود.

وتجدر الإشارة إلى أنه من أبرز صور دفع الحوافز الفردية تكمن في طريقة الحافز النقدي الفردي، وعلى كل حال فإن طريقة الحافز الفردي تمتاز بكونها حافزا لزيادة إنتاجية العامل ، إذ على قدر إنتاجيته تحدد مكافأته.

الحوافز الجماعية: هي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة وليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا والتي تهدف إلى حفز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة وكما رأينا بأن القانون العام للعامل اعترف بالمرودود الفردي ، فهو يؤكد أيضا عن المرودود الجماعي ومكافأته كون أن العمال لا يعملون منعزلين أيضا عن بعضهم وعليه نصت المادة 166 على أنه تعدد مكافأة المرودود الجماعي أو عقوبته جزاء عن إنتاجية عمل قام به جماعة من العمال وتكون شهرية تدفع في الوقت الذي يدفع فيه أجر المنصب وتقاس بإنتاجية العمل نتائج جماعة من العمال يؤدون مهام متكاملة.

وتتميز الحوافز الجماعية بما يلي:

- إدماج كل فرد في هدف المنظمة المشترك بدلا من أن يركز حول هدفه الفردي.
- لا تحمل كل فرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية عنها
- لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية ، إيجابية أو سلبية².
- تعمل على غرس القيم الروحية وتشجيع الاتصال المباشر والمستمر ، وتدفع إلى التعاون بين الأفراد.

¹حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1998 ص104
² صلاح البيومي ، مرجع سابق ، 315

الفصل الثاني الحوافز

ومن أمثلة هذه الحوافز الجماعية مشاركة العمال في الإدارة وتحسين ظروف العمل، نظم المشاركة في الأرباح و كذلك الأجر التشجيعية الجماعية كمكافئة للمردود الجماعي.

ثالثاً : الحوافز من حيث فعاليتها.

تنقسم الحوافز من حيث آثارها:

1 حوافز إيجابية:

وهي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين على زيادة إنتاجهم وكفاءتهم وهي ذات تأثير إيجابي إذ أشبعت حاجات معينة لدى الفرد ومن ثم تؤدي إلى السرور والرضا ، فالعاملين ينجذبون إلى عمل معين يرضي لديهم بعض الدوافع ، لذلك هم يتجهون نحو الحوافز الإيجابية ويتعدون عن السلبية وهم يقومون بعمل مالكي يحصلون على الجزاء والمكافأة، فالعاملين الذين يقومون بإنجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم لهم الحق في التمتع بالحوافز الإيجابية التي تجعلهم بمستوى أعلى من زملائهم ، وتحقق لديهم الشعور بالفخر والسعادة ولكي تكون الحوافز الإيجابية ذات تأثير إيجابي فعلا ينبغي مراعاة ما يلي:¹

-البحث عن الوسائل التي تستطيع أن تهيئ الجو الملائم للعمل السليم دون معوقات أو إحباط.
-البحث عن الوسائل التي تشجع العمال على السرعة في الإنجاز ودقة العمل وأدائه بالصورة التي تحقق الأهداف المرسومة أو المسطرة.
ومن أهم الحوافز نذكر :-الأجر و المكافآت التشجيعية والترقية والمشاركة في الأرباح والمكافآت عن الاقتراحات البناءة و تأمينات ضد المرض والعجز والوفاة والشيخوخة والفصل التعسفي وحوادث العمل.
-توفير النقل².

-مشروع لإسكان العاملين والعلاج المجاني لهم ولعائلاتهم.-

جوائز تقديرية كالأوسمة وشهادات الامتياز .

-الإجازات الاستثنائية

-توفير ظروف عمل مناسبة ووسائل العمل الصناعي.

2- الحوافز السلبية³:

و هي عبارة عن وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام بأعمال أو تصرفات معينة لضمان حسن سير الإنتاج وأداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد، وهذه الوسائل تعتبر من قبيل العقوبات

¹أحمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الأفراد ،دار النهضة العربية للنشر ، بيروت1981 ص105

²-حسان الجليلي،مرجع سابق ،ص 30

³صلاح البيومي ،مرجع سابق ، 317

التي توقع على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقدر أو متوقع منه ونستطيع أن نذكر عدد من الحوافز السلبية في النقاط التالية:

- الخصم من المرتب أو خفضه.
 - تأخير الترقية وعدم تسليم درجات عالية.
 - توجيه الإنذار أو التوبيخ.
 - الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين.
 - الحرمان من النشاط الاجتماعي أو الاقتصادي.
- و مما تجدر الإشارة إليه أن الحوافز الإيجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية ذلك لأن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي ، لهذا تستخدم الحوافز الإيجابية في دفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب نحو تحقيق الهدف . ولكن بالرغم من ذلك في ضمان تأدية العمال لعملهم على أحسن وجه و استجابتهم للأوامر والتعليمات لكن يجب عدم المبالغة في الحوافز السلبية لأنها تؤدي إلى إحباط العمال.
- إن التهديد بالعقاب يسبب خوف العامل و يصبح غير قادر على أن يستجيب للسلوك الإيجابي فقد يؤدي العقاب في هذه الحالة إلى أشياء غير تلك التي يقصدها، فالعامل الذي يعاقب على شيء ما فقد يتمادى في خطئه في أشياء أخرى.
- وعلى هذا يجب أن تطبق الحوافز السلبية بصفة عامة في حدود معقولة حتى لا تؤثر على الاتجاه العام للمؤسسة ¹.

رابعاً: الحوافز من حيث آثارها:

وتنقسم إلى نوعين حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة:

1- الحوافز المباشرة:

هي الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل وهي بدورها تنقسم إلى ثلاثة أقسام:

أ الحوافز المادية: تم التطرق إليها سابقاً.

ب الحوافز المعنوية: تم التطرق إليها سابقاً.

ج الحوافز العينية:

وهي تمثل المزايا العينية التي يحصل عليها العمال بلا مقابل أو بمقابل رمزي مثل: العلاج الطبي المجاني ، الخدمات الاجتماعية والثقافية والرياضية والإسكان وغيرها .ويمكننا أن

¹احمد عادل راشد، مرجع سابق، ص 30-32

نعتبر أن الحوافز الإيجابية والسلبية من الحوافز المباشرة وذلك لما لها من تأثير مباشر على العامل من حيث تحقيق رضاه وسعادته إذا كانت إيجابية أما إذا كانت سلبية فهي تسبب له الإحباط والتوتر والقلق.

الحوافز غير المباشرة:

إلى جانب الحوافز المباشرة ومالها من أثر على أداء وإنجاز العامل هذا الأخير لا يتم إلا إذا توفر الجو المناسب للعمل ، وتدريب العمال على أفضل الوسائل في عملهم وهذا يطلق عليه بالحوافز غير المباشرة والتي يمكننا توضيحها فيما يلي:

أ - إن توفر الجو المناسب للعمل بعد إزالة العقبات والصعوبات التي تعترض سير العمل وتحسين العلاقات بين الإدارة والعمال وخلق نوع من التفاهم والتعاون المشترك بينهما .كل هذا له أثر مباشر في تحقيق الأهداف لأن هذا الجو يجعل العمال يؤدون عملهم في جو من الاستقرار والطمأنينة وتحفزهم لأداء عملهم بإخلاص وتفان من أجل تحقيق أهداف مؤسستهم على أن يتم ذلك وفق شروط معقولة و واعية.

ب - التدريب أو التكوين¹:

يعتبر من الحوافز غير المباشرة التي تؤدي إلى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في انجازه فالتكوين المستخدم من أجل تنمية المهارات للعاملين ، وبرامج التكوين الفعالة تحقق الزيادة في الإنتاج وتزيد من الكفاية الإنتاجية للعامل تخفض من دورات العمل .والتكوين يختلف باختلاف الأفراد ، فلكل فرد نوع خاص من التكوين أو التدريب الذي يناسبه ويحتاج إليه سواء عند بدئه للعمل في الميدان أو أثناء اشتغاله فيه ، فالتكوين ليس غاية في ذاته وإنما وسيلة لتطوير قدرات الأفراد المهنية والتقنية ومساعدتهم على استخدام قدراتهم وكفاءتهم ولذا يجب أن يستمر التكوين طوال الحياة المهنية للفرد كضرورة حتمية لأنه عملية لانهاية لها.

¹صالح البيومي ،مرجع سابق ،ص 317

تمهيد:

سبق و أن أشرنا إلى أن موضوع التحفيز قد شغل حيزا هاما من أبحاث الكثير من المهتمين بإدارة الأفراد قديما و ازداد الاهتمام به بشكل ملفت حديثا ، و لم يقتصر الاهتمام بالموضوع على المختصين بإدارة الأفراد فحسب ، بل تعدى الأمر ليكون أحد أبرز محاور البحث في العلوم الاجتماعية ، و بوجه خاص علم اجتماع التنظيم و العمل على اعتبار أنه أحد المرتكزات الأساسية للفعالية التنظيمية.

و لعل هذا ما يفسر الاهتمام المتزايد لجل المداخل النظرية به ، حيث تناولته بالبحث والدراسة، و أدت إلى اختلاف النتائج باختلاف المنطلقات و التصورات الفكرية في دراسة التنظيمات.

إن اختلاف وجهات النظر تلك حول موضوع الحوافز يدفعنا إلى إلقاء الضوء على أبرز تلك المداخل التي تناولت الموضوع للوقوف على مرتكزات كل تصور لموضوع الحوافز و قبل أن نخوض في تفاصيل المداخل النظرية ، تجدر الإشارة إلى أنه و إلى زمن غير بعيد نسبيا لم يكن علماء النفس يهتمون بدراسة و فهم العوامل التي يمكن أن تكون ذات تأثير مباشر أو غير مباشر على العمليات النفسية المختلفة و الأنشطة المتنوعة التي تصدر عن الإنسان ، بل كان جل اهتمامهم دراسة و فهم تلك العمليات النفسية ذاتها أو تلك الأنشطة نفسها، و لعل هذا ما يفسر ندرة الدراسات المتعلقة بالعوامل الكامنة وراء العمليات النفسية ، بحيث لا نجد إلى غاية مطلع القرن العشرين إلا دراسة واحدة اهتمت بصورة ما بهذا الموضوع و حاولت الخوض في أعماقه ، و هي ترجع إلى الفيلسوف اليوناني "أبيقور" و قد حاولت هذه النظرية تفسير السلوك الإنساني بحصره ضمن ثنائية البحث عن اللذة و اجتناب الألم ، و لعل " بنتام " واحد من أنصار هذا الاتجاه الذي يرى " أن المحرك الأساسي الذي يشكل السلوك الإنساني يتمثل في رغبة الإنسان في الحصول على اللذة و تجنب الألم"¹.

و مع ظهور النهضة الصناعية بدأ الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني حيث تعددت محاولات تفسير السلوك الإنساني و ظهرت عدة اتجاهات و نظريات كلها تحاول فهم طبيعة السلوك انطلاقا من زوايا مختلفة.

و في هذا الصدد يمكننا تقسيم هذه المداخل أو المدارس إلى ثلاث نظريات أساسية و ذلك حسب السياق التاريخي لها و هي:

1- مولاي بودخيلي محمد : نطق التحفيز المختلفة و علاقتها بالتحصيل المدرسي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون

الجزائر ، 2004 ، ب ط ، ص13

أولاً : النظريات الكلاسيكية

* النظرية الماركسية¹

تقوم النظرية الماركسية في منطلقاتها الفكرية لفهم سلوك الأفراد داخل التنظيمات الإدارية على فكرة الصراع ، و لا شك أن هذا الأساس الذي تبنى عليه هذه النظرية يشير إلى وجود علاقة تناقض بين من يملك وسائل الإنتاج أو الإدارة الممثلة له ، و بين من يملك قوة العمل و هو العامل و ينظر " كارل ماركس " من خلال كتاباته التي ساهمت في تحليل موضوعات و قضايا علم اجتماع التنظيم ، ينظر إلى المجتمع على أنه بناء محدد يقوم على أسس طبقية متناقضة.

يرى " ماركس " أن " : الطابع الرسمي للتنظيمات لا يعبر عن طبيعتها الحقيقية الواقعية ، لأن

التنظيمات البيروقراطية اتخذت لنفسها صورة مزيفة مشتقة من النصوص القانونية و اللوائح الإدارية و الذي بهما هنا أكثر من غيره هو مدى اهتمام " ماركس " بتحليل عناصر الصراع بين العمال و الإدارة الممثلة لمالكي وسائل الإنتاج، حيث ركز على إبراز التناقض بين مصالح و تطلعات الطبقة العمالية و الطبقة الرأسمالية، و لا شك أن الصراع عند " ماركس " آلية من آليات لتغيير للأوضاع القائمة على و استبدالها بأنساق جديدة ، آليات هدفها تدمير الأبنية البيروقراطية و استبدالها بأشكال جديدة من البناء الإداري ، لذلك نجده يركز على ضرورة سيطرة العلاقات الاجتماعية العادلة بين العمال من جهة و إدارة التنظيم من جهة أخرى، و قد حاول " لينين " من خلال كتابه " الدولة و الثورة " إبراز بعض الأفكار المكتملة لنظرية " ماركس " إلى الموضوع حيث أشار إلى إمكانية مواجهة البيروقراطية و القضاء عليها بإتباع بعض² الأساليب الناجعة منها على سبيل المثال التأهيل الذي يجب أن يحظى به كل موظف للقيام بعمله و منها المساواة في الأجور بين موظفي الخدمة المدنية و العمال مع التركيز على ضرورة أن تلعب الرقابة و المحاسبة دورها الفعال و الإيجابي في تحقيق هذه الأهداف.

و يركز " لينين " على نظام العمل و الحوافز لخلق نوع من الاتصال و التفاعل بين العمال و الإدارة بالقضاء على معظم المشاكل التي أنتجها المجتمع الرأسمالي و من ثم توليد الرضا الوظيفي و الفعالية التنظيمية لدى العامل .

¹ السيد محمد الحسيني ، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم ، دار المعارف ، القاهرة ، ط 5 ، 1985، ص8

2 - علي عبد الرزاق جليبي ، علم اجتماع الصناعة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص223

ثانيا: النظرية البيروقراطية

يعتبر ماكس فيبر (1864 1920) أول المنظرين للنظرية العلمية في التنظيم. وتقوم نظريته على وصف النموذج الأمثل للتنظيم حيث عبر عنه " بناء عقلي أو فكرة بنيت بطريقة عقلية خالصة يصعب أن نجد لها مثالا في الحياة الواقعية"¹ و يذهب فيبر إلى أن أكبر إنجاز اجتماعي عرفه المجتمع البشري يتمثل في البيروقراطية وهي تنظيم قائم على أسس معينة لتحقيق أهداف محددة كما أنه يتكون من أشخاص و إمكانيات مختلفة و طرق مرسومة لأداء الأفعال فالإدارة البيروقراطية تعني ممارسة الحكم والرقابة على أساس المعرفة وهذا هو جانب البيروقراطية الرشيدة.

ولتوضيح النموذج أكثر يعرض فيبر أهم الخصائص التي يتميز بها هذا النموذج وهي:
لكل وظيفة مجموعة قواعد وقوانين توضح مجالات التخصص وتقسيم العمل.
توزيع الواجبات الرسمية والسلطة وتحديداتها لكل وظيفة.
تحديد المهام بحسب التسلسل الهرمي للسلطة.

مراعاة المؤهلات الفنية عند اختيار الموظفين و كذلك الترقية إلى المستويات الإدارية العليا.
اعتماد سلوك المراقبة لسلوك العمال و إخضاعهم لنظام جزاء صارم و منظم.
العمل على أن تسيطر العلاقات الرسمية العامة بدل سيطرة العلاقات الشخصية الخاصة.
من خلال هذه الخصائص التي يتحدث عنها " ماكس فيبر " تتجلى لنا نظريته بكل وضوح نظريته إلى العامل ، حيث يتجرد العامل من كل المكونات الإنسانية و النفسية و الاجتماعية ما دام ارتباطه بالوظيفة في إطار محدد من العلاقات الرسمية المفروضة و الإجراءات المحددة مسبقا.

مبادئ التنظيم البيروقراطي²

-توزيع العمل وفقا للتخصص بحيث يكون لكل مدير وموظف واجبات ومسؤوليات رسمية محددة منفصلة وواضحة بحيث لا يحدث تداخل بين الوظائف.
-يوضع هيكل تنظيمي للسلطة والوظائف، بحيث يتصرف الموظف في حدود سلطاته وعلى من هو رئيسه ومن هم مرؤوسيه...

-تحدد قواعد وإجراءات لتنظيم الأداء وتفاعل الأفراد فيما بينهم داخل المنظمة.

-يعين في الوظيفة من هو أكثر جدارة لشغلها

-تكتسب المهارات داخل البيروقراطية من خلال الخبرة والتدريب والترقية.

1- درويش عبد الكريم و ليلي تكل¹ ، اصول الادارة العامة، المكتبة الانجوسكيونة، القاهرة ، ط1976، ص 2، ص 198 ،
2جون جاكسون و آخرون ، نظرية التنظيم ، ترجمة خالد حسن زروق ، معهد الإدارة العامة، السعودية ، 1998 ، ص 185

- يحصل الموظف في المنظمة البيروقراطية على مميزات التوظيف الثابت والراتب في حالة المعاش.
 - استعمال سجلات ووثائق رسمية في انجاز الأعمال ويصف ماكس ويبر السلطة داخل المنظمة البيروقراطية بأنها سلطة قانونية أو شرعية لأنها مستمدة من خلال إجراءات رسمية يقبل بها الجميع.
 - السرية يقوم التنظيم البيروقراطي على السرية والالتزام بها في جميع أعماله.
 - فصل الفرد عن الوظيفة لا يحق للفرد امتلاك وسائل المنظمة ولا الوظيفة التي يمارسها. لذا فالتنظيم البيروقراطي يكرس مبدأ الفصل بين الفرد والوظيفة التي يمارسها.
 - حرية التقاعد يتم شغل الوظائف عن طريق التقاعد، مما يسمح للتنظيم البيروقراطي من إنهاء مهام الأفراد، والذين لهم الحق في طلب الاستقالة من المناصب التي يشغلونها.
 - الرقابة والانضباط يخضع الأفراد أثناء ممارسة أعمالهم، للرقابة والانضباط.
- ### 2- أشكال السلطة في المنظمات:

يميز فيبر بين ثلاثة أشكال من السلطة، نتعرف عليها فيما يلي:

- أ / **السلطة الكارزمية**: أو القيادة البطولية تعتمد على السلطة والصفات الشخصية للفرد، وقد استخدم فيبر اللفظ اللاتيني (شاريما) ليعني به أية صفة شخصية تميز القائد عن الأفراد العاديين والتي تجعله شخصاً غير عادي أو غير مألوف من امتيازته عن الآخرين، وهذه الخاصية الفذة المتميزة تعطي للقائد حق السيطرة والقيادة، فهي تزول مع زواله مما يعرض المنظمة لمشكلة الاستخلاف، ترتبط هذه السلطة بأسماء لامعة في تاريخ المنظمات مثل فورد، طويوطا، رونو، ميشلان وبيل قترز.¹
- ب / **السلطة التقليدية**: ترتكز هذه السلطة على التقاليد المتبعة في الرؤساء لشغل المناصب العليا في المنظمة كثيراً ما نصادف هذا الشكل من السلطة في المؤسسات العائلية.
- إن أساس السلطة والسيطرة في النموذج التقليدي هو التزام القائد الجديد بخط السير الذي حدده القائد البطولي، ويصبح تأييد التابعين له مرهوناً بهذا الالتزام. وفي مجال الدفاع عن تصرفاته والإقناع بها، يرتكز القائد التقليدي بأنه إنما يؤدي ما كان يؤديه القائد السابق بالضبط. والنموذج التقليدي يؤدي إلى العديد من المشاكل أهمها اتهام القائد التقليدي بالخروج عن مبادئ القائد البطولي والانحراف عن النهج الذي وضعه وعندئذ تتكون جماعات مناهضة للقائد التقليدي تتكون جماعات مناهضة للقائد البطولي تدعي لنفسها صدقاً أو كذباً الالتزام الكامل بفلسفة القائد البطولي ومبادئه، ويترتب على ذلك نوع من الصراعات التي قد تهدد بقاء التنظيم نفسه.

- ج / **السلطة العقلانية القانونية**: ويرى ويبر إن النوع الثالث وهو السيطرة القانونية الرشيدة هو الغالب والمطلوب للمجتمعات الحديثة. وهذا النوع يدعي رشيداً لأن الوسائل فيه مصممة ومعبر عنها بطريقة

¹ جون جاكسون وآخرون، المرجع السابق، ص 186-187

واضحة ولغرض واضح هو انجاز أهداف محددة وهذا النموذج يعتبر قانونيا لان السلطة تمارس من خلال نظام القواعد والإجراءات المرتبطة بمركز معين يشغله الفرد في وقت معين. إن ماكس فيبر يري أن الإشراف الدقيق والرقابة التامة وتطبيق القواعد يمكن أن ينتج عنه استقرار لسلوك الأفراد وإمكان التنبؤ بهذا السلوك فان "مرتون" يري أن ذلك يؤدي إلى احتمال انتشار الجمود في التنظيم وتغليب الوسائل علي الغايات وبمعني آخر يصبح هناك نوع من الإيمان بالقواعد والإجراءات في حد ذاتها وليس باعتبارها وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم.

ثالثا: مدرسة الإدارة العلمية

فريدريك تايلور كان من أوائل الناس الذي تحدثوا عن التحفيز، كان ذلك في عام 1911 عندما افترض تايلور أن الموظفين كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط. وللوصول لنظام عادل للرواتب والحوافز، اقترح تايلور أن يتم تجزيء العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة، ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها، وأخيرا، دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال. هذه العملية كانت تسمى "دراسة الحركة والوقت" انطلاقا من كتابه " مبادئ الإدارة العلمية " الذي ألفه في سنة 1911 ، أوضح " فريدريك تايلور " وجهة نظره فيما يتعلق بإدارة العمل مشيرا إلى أن أسلوب العمل في أي تنظيم يجب أن يسير وفق مبادئ علمية محددة ، منها:

تقسيم العمل و تحديده كليا.

تجزئة العمل إلى أبسط الأشكال لضمان الفعالية التنظيمية في الأداء و المراقبة المباشرة للعمل من قبل المشرفين و المسيرين.

تحفيز العمال بمكافئات مالية نقدية يومية بغرض ضمان امتثالهم للأوامر و التعليمات والإجراءات المحددة و المتعلقة بأداء العمل.

و يعتبر " تايلور " من الأوائل الذين تحدثوا عن التحفيز ، كان ذلك سنة 1911 عندما ركز على أهمية الحوافز المالية و افترض أن العامل أو الموظف كسول بطبعه و لا يمكن تحفيزه إلا من خلال الرواتب و الحوافز المالية فقط . و للوصول إلى نظام عادل للرواتب و الحوافز ، اقترح "تايلور" تجزئة الوظيفة إلى أجزاء صغيرة و من ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها و تنفيذها ثم دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال، و قد كنت هذه الطريقة تقوم على دراسة الحركة و الوقت¹.

و هكذا فقد ركز تايلور على الأجر و ربطه بالأداء لأنه الحافز الوحيد للعمل في نظره.

إن زيادة أجر العمال يؤدي بهم إلى بذل المزيد من الجهد للحصول على أجر أكبر من الأول مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج و يقلل من تكاليف إنتاج الوحدة و هذا يؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة.

و قد وجهت عدة انتقادات لهذه النظرية منها:

¹محمد عبد الفتاح ياغي ، مرجع سابق ، ص 23

-مساواة تايلور بين البشر والآلات.

-افتراض تايلور أن " الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال "غير دقيق.

-افتراض وجود" أفضل طريقة لأداء العمل "ليس منطقي.

النظريات النيو كلاسيكية

أولا : حركة العلاقات الإنسانية

في العشرينات من القرن الماضي، ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية تركز على أهمية تحسن العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم، وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الآراء. هذه النظرية مبنية على دراسة أظهر زيادة بمقدار % 30 في الإنتاجية بعد تطبيق التغييرات المذكورة. إلا أن هذه النظرية انتقدت لأنها ركزت على طريقة واحدة فقط كطريقة مثلى للتحفيز. كانت دراسة" هاوثورن "إحدى الدراسات الرئيسية في هذا المذهب .ففي عام 1924 وفي مصنع التابع لشركة تم عزل مجموعة من النساء ووضعهم في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية لكن في ظروف عمل جديدة، حيث عام الباحثون بتقديم وجبات غداء مجانية، وساعات عمل أقل، وفترات راحة أكثر. كما تم السماح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة، بالإضافة لتغيير في نظام الحوافز المالية .بجانب هذه التغييرات" المادية "تمت تغييرات في نظام الإدارة، حيث أصبح المشرفون اجتماعيين وأكثر تفهما ولاحظ الدارسون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات¹.

وكان الاستنتاج الأولي أن" التغييرات المادية "هي السبب لكن بعد عمل تغييرات سلبية، كتحليل الإضاءة أو زيادة درجة حرارة الغرفة لحد يصعب العمل فيه، كانت الإنتاجية لا تزال في ارتفاع .من ذلك استنتج الباحثون أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة إدارة العاملين .فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين، زادت إنتاجيته.

ثانيا -نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماغريغور.

لدوغلاس (Y) و (X) ومن بين النظريات التي تناولت الحوافز نجد ما بات يعرف بنظرية ماغريغور حيث تعكس كل منهما فلسفة إدارية معينة قائمة على مفهوم محدد للدافعية ويمكن تلخيص مبادئ نظرية في النقاط التالية :

-تتطلب إدارة البشر توجيه طاقتهم وحفزهم والرقابة على أعمالهم وتفسير سلوكهم بما يتوقف وحاجات المؤسسة -بدون هذا التدخل النشط - الحفز والتوجيه والرقابة -من قبل الإدارة فإن الأفراد لن يعملوا نظرا لما يسودهم من تراخي.وربما المعارضة لأهداف المؤسسة.

-وعليه فإن النظرية تقوم على منطق - الرجل الاقتصادي - حيث لا يمكن التأثير على العاملين وحفزهم على العمل، إلا من خلال إدارة أنظمة الإثابة والعقاب.

¹محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، قسم ادارة الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، ط 3 ، 2005، ص298

أما نظرية Y فإنها تقوم على فلسفة أساسية مؤداها أن وظيفة الإدارة إنما تتمثل أساسا في ضرورة توفير ظروف العمل المناسبة التي تساعد الفرد العامل على إشباع حاجاته بنفسه ولنفسه.

بمعنى آخر فإن الإدارة لا تستطيع أن تجعل من فرد ما إنسانا مبتكرا، ولكنها تستطيع أن تقدم تلك الظروف الملائمة التي تساعد على أن يصبح كذلك، وتتلخص مبادئ هذه النظرية في النقاط التالية:
-تتصدر مسؤولية الإدارة في تنظيم جميع عناصر الإنتاج وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة.

-لا يعتبر التراخي في تحقيق أهداف المنظمة أو معارضتها من طبيعة البشر ولكنها نتيجة منطقية لخبراتهم السابقة داخل المؤسسة ذاتها.

-تعتبر الدافعية والقدرة على تحمل المسؤولية والاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة جزءا لا يتجزأ من طبيعة الخصائص البشرية ، وبالتالي فإنه يجب على الإدارة أن تنبه الأفراد إلى وجودها وأن تدفعهم على تنميتها بأنفسهم.

- مما تقدم يتضح لنا بأن نظرية X تقوم على فكرة الرقابة المفروضة على الفرد ، في حين تقوم نظرية Y على فكرة الرقابة الذاتية وهذا هو الفرق بين معاملة البشر كأطفال ومعاملتهم كبالغين.

و قد ركز "دوجلاس ماكجروجر" على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بني نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناء على هذه الافتراضات فقد حتى لا يحكم على " (X, Y) قسم ماكجروجر "العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهم الرمز المضمنون إذا كان جيدا أو رديئا أو متشددا أو متساهلا، و إنما لأنهما يمثلان موقفين مختلفين، وحدد لكل منهما الملامح الرئيسية و التي نعرضها كآتي:

نظرية: إكس¹

1-الإنسان كسول بطبيعته و لا يحب العمل.

2-خامل و لا يريد المسؤولية في العمل.

3 -يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده و يوجهه و يشرح له ماذا يعمل.

4-العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل ، أي أن

الإنسان إنما يعمل خوفا من العقاب و ليس حبا في العمل.

5- لا بد من الرقابة الشديدة و الدقيقة على الإنسان لكي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء.

هام دون الرقابة.

6- أن الأجر و المزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل .

هذه الفلسفة هي امتداد لفلسفة العصا و الجزرة التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة التي تملك التحكم في مختلف العمليات من توظيف و أجور و تدريب و مكافآت ...و هي جميعها لا تخرج عن كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله ،

في حين أن التراخي في الأداء يحول هذه العمليات إلى عصا تستخدمها الإدارة للضغط على الأفراد. و هذه النظرة الظالمة لسلوك الإنسان كانت هي الشائعة في الإدارة التقليدية إلى أن أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها كنتيجة لتجاربها الكثيرة حول سلوك الفرد و الجماعات.

نظرية y

تخالف هذه النظرية أولاً تلك الاقتراحات في السلوك البشري و التي وردت في نظرية (إكس) و التي وتصف المورد البشري بصفات ظالمة ليست من طبيعته تلك النظرية التي تنكرت للجانب الإنساني في الإنتاج و تناست دوافع العاملين نحو العمل و التي تشكل أساس السلوك الإنساني.

إن هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل و حاجات العمال ، فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني و هي:

1- إن الجهد الجسمي و العقلي الذي يبذله العامل في العمل هو شيء طبيعي كاللعب و الراحة من العمل معتمداً على ظروف يمكن مراقبتها يمكن أن يكون مصدر رضا و لذلك سوف يتم إنجازه و بشكل تطوعي، كما يمكن أن يكون مصدر عقوبة و بذلك يتم تجنبه إذا كان ذلك ممكناً.

2- إن الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب ليسا الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية ، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية و التوجيه الشخصي من أجل انجاز الأهداف التي التزم به.

3- إن العنصر البشري و تحت ظروف عادية يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها¹.

4- في ظروف الحياة الصناعية الحديثة فإن الطاقات الكامنة للعنصر البشري قد تم الاستفادة منها بشكل جزئي.

5- يعمل الإنسان ملا في الحصول على المكافأة لا خوفاً من العقاب، إن أهم مكافأة للفرد على سبيل المثال هي الرضا الشخصي و إشباع حاجة تحقيق الذات و الذين قد يحققهما في عمله الذي يقوم به.

النظريات الحديثة:

أولاً: هرم ماسلو للحاجات: من أشهر نظريات احتياجات الأفراد نظرية ماسلو التي قسم فيها احتياجات الأفراد إلى خمسة مستويات هي: الاحتياجات الفسيولوجية، والحاجة إلى الأمان، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى الاعتراف و التقدير، وأخيراً الحاجة إلى تحقيق الذات.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي ، مرجع سابق ، ص 27

ويري ماسلو أن الفرد يستمر في إشباع مستوي معين من هذه المستويات، فإذا أتم إشباعه فإنه يتطلع إلى مستوي أعلى من هذه المستويات . وهكذا اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى .من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزاً للفرد.

وسيتطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى .سيظل الأفراد محفزين دائماً، طالما لم يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا للمستوى الأخير " إدراك الذات .ذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء حتى الوصول لآخر مستوى.

الحاجات الجسمية (الфизиولوجية)¹

و هذه تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان و استمرار يته على قيد الحياة كالطعام و الماء و الجنس و الهواء و الحاجات الفسيولوجية تسيطر على بقية الحاجات إذا لم تكن مشبعة.

حاجات الأمن و السلامة

تتضمن هذه حاجات الفرد من الأخطار الجسمية و الصحية و البدنية و كذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية و المتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد لضمان استمرار الدعم المادي الضروري للفرد على للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية.

الحاجات الاجتماعية

تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعياً بطبيعته و يعيش ضمن جماعة و يتفاعل معها و تشمل حاجات تكوين العلاقات و الحب و الارتباط مع الآخرين و تعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى و بعيدة عن الحاجات الأولية

حاجات التقدير و احترام الذات :

عندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية و حاجات الأمان و الحاجات الاجتماعية فإن الحاجة للشعور بالذات تظهر و تصبح هي الحاجة الملحة التي توجه سلوك الفرد و حاجات الشعور بالذات لها شقان : الشق الأول يتعلق بالاعتماد بالنفس و يشمل الثقة واحترام النفس و الجدارة و الاستقلال و الحرية و إشباع هذه الحاجات يقود إلي الشعور بالمقدرة و القوة و بأن الإنسان مفيد و ضروري في هذا العالم و الشق الثاني : من حاجات الشعور بالذات يتعلق بحاجته إلي شعوره باعتراف الآخرين به.

حاجات تحقيق الذات:

إن ظهور حاجات إثبات الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى على المدرج قد أشبعت بصفة أساسية و قد عرف ماسلو إثبات الذات على أنها رغبة في أن يصبح أكثر تميزاً عن غيره من الأفراد و أن يصبح قادراً على فعل أي شيء يستطيعه بني الإنسان و عند هذا المستوى من مدرج

¹محمد سامان العميان، المرجع السابق، ص298

الحاجات الإنسانية فإن الفرد يحاول أن يحقق كل قدراته وطاقاته المحتملة فهو مهتم بإثبات ذاته و تتميتها بالفكر الخلاق في أوسع معانيه.

و يختلف الشكل الذي تأخذه حاجات إثبات الذات من فرد لآخر ، فحاجات إثبات الذات يمكن إشباعها من خلال أي خليط من ممارسة الرياضة أو السياسة أو البحث الأكاديمي أو تكوين الأسرة أو الدين أو الهويات أو الدخول في مشروعات الأعمال ، و تشير الدراسات و البحوث إلى أن رغبة الإنسان في إثبات الجدارة ترتبط أيضاً بحاجات إثبات الذات التي حددها ماسلو.

إن جوهر نظرية ماسلو لا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات عند الفرد و إنما تعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها لذلك الفرد و بالرغم من أن نظرية ماسلو لا تفسر بشكل واضح و كلى الحفز الإنساني إلا أن مساهمتها واضحة و أساسية و تعتبر البداية في فهم الحفز عند الأفراد.¹

قدر "ماسلو" أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزاً للفرد وسيطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى. سيظل الأفراد محفزين دائماً، طالما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا للمستوى الأخير " إدراك الذات ". لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء حتى الوصول لآخر مستوى وقد تمتعت نظرية ماسلو بقبول كبير، وأيدتها العديد من الدراسات، إلا أن التطبيق العملي لها أوضح ضرورة إدخال بعض التعديلات لفهم سلوك الأفراد في مواقف مختلفة كإشباع أكثر من مستوي من الرغبات في نفس الوقت، أو سلوك الفرد عندما يفشل في إشباع مستوى معين من الرغبات .

ثالثاً: نظرية الأهداف:

أسس هذه النظرية كل من ليثام ولوك في عام 1979 . ومحور النظرية يدور حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف .فإن كانت للموظفين أهداف محددة قاموا بالمشاركة في وضعها فإن ذلك يحفزهم للعمل . إضافة إلى ذلك، فإن وجود تغذية راجعة مستمرة حول الأداء يساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح.

و قد وضع " جين بروود ووتر " نظرية وضع الأهداف التي قرر فيها أن الهدف يوجه و يحفز الفرد، وأنه لا يكفي لتحفيزه دفعه إلى فعل أقصى ما يمكنه بل يجب أن تكون الأهداف محددة بدقة، وهو يري أن الهدف الطموح المحدد، عند قبوله من الشخص و اقتناعه به، فإنه يعمل في حد ذاته كحافز ، أفضل مما تفعله الأهداف السهلة أو غير المحددة، كما يري أن التغذية المرتدة تقوي الحافز وتساعد على الاستمرار .

الهدف كحافز :الافتتاع و الالتزام بالهدف ، و الافتتاع بالقدرة علي القيام به، بينما يري مؤيدو نظرية التدعيم أن التدعيم يوجه و يحفز الفرد، وأن الإجراءات التالية للتصرف الإنساني تؤثر في احتمال تكرار

¹ محمد صالح العميان، المرجع السابق، ص300

الفرد للتصرف الذي قام به ومستوي الأداء المتوقع في المرات التالية. فإذا تم الفرد عملاً فإنه يتوقع رد فعل أو تغذية مرتدة من الآخرين، فإذا كان رد الفعل إيجابياً فإن الفرد يميل إلى تكرار الفعل بصورة مماثلة، أو بصورة أفضل حسب مؤيدي رد الفعل، أما إذا كان رد الفعل سلبياً، فربما يؤدي هذا إلى الامتناع عن الفعل.

رابعاً: نظرية التوقعات: فروم¹

كان فروم أول من تحدث عن مفهوم التوقعات في عام 1964 بعد ذلك بأربع سنوات، قام كلمن " بورتر ولاولر "بتعديل النظرية.

و 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 اجتماعياً. وقد تكون الحوافز سلبية، وذلك لمنعه من الوقوع في نفس الخطأ مرة أخرى، كخصم في الراتب، وبما أن الناس لديهم احتياجات مختلفة، فأهمية الحافز ستكون مختلفة من شخص لآخر. مثلاً، 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.

الثاني: يتعلق بالمنظمة وإن كانت ستعطيها 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.

و يمكن 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.

¹ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1982، ص

الخطوات السابقة توضح كيفية استجابة الأفراد للمحفزات عند قيامهم بالأعمال لأول مرة، أما عند القيام بنفس المهمة أو العمل لأكثر من مرة، فسيتوفر للموظف معلومات حول الحوافز التي تقدمها المنظمة، وهذه المعلومات ستؤثر على توقعات الأفراد حول الجهد والحوافز وحول قيمة الحوافز لديهم .

خامسا : نموذج العاملين لهيرزبيرج¹:

طور هيرزبيرج نموذج "العاملين" في عام 1957 بعد أن قام مقابلات مع مجموعة من العاملين بغرض تحديد أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي . فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال محفزات داخلية، وهو العامل الأول . المحفزات الداخلية هي أمور توجد في الوظيفة أو العمل نفسه، المسؤولية، والإنجاز . أما العامل الآخر فهو المحفزات الخارجية . إلا أن هذه المحفزات لا تزيد من الرضا الوظيفي، وإنما وجودها أو زيادتها يمنع عدم الرضا .

أمثلة على هذه المحفزات (سياسة الإدارة ، أسلوب الإشراف ، الأجر و المكافآت ، الأمن و الأمان ، الحالة الاجتماعية أي مكانة الفرد في السلم الوظيفي و ظروف العمل²)

و قد خلص " هيرزبيرج" إلى أن توفير العوامل الوقائية يولد لدى الفرد رغبة في العمل و الرضا عنه . فعندما تزداد درجة إشباع هذه العوامل يقل الشعور بالاستياء إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الصفر و هي الدرجة التي لا يوجد فيها شعور بالاستياء و تسمى بالدرجة أو النقطة الحيادية ، أما عندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة فإن الشعور بالرضا يزداد إلى أن يصل إلى حالة الرضا التام إلا أن الأكاديميين ينتقدون نظرية هيرزبيرج، كونه لم يحاول معرفة وتقييم العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، إلا أن هذه النظرية انتشرت كثيرا، لأنها استنتجت من بيئة عمل حقيقية .بالإضافة لكونها سهلة الفهم.

سادسا :نظرية الإنجاز

لاحظ " دافيد ماكلياند" أن من بين الحوافز التي تجلب الانتباه أكثر من غيرها و تتحكم في سلوك الفرد و أدائه ، حافز الإنجاز . " و ذلك بالنظر إلى وجود مستويين للأداء هما:

مستوى الطموح

مستوى الأداء الفعلي (الإنجاز)

¹ thietart Raymond – Alain , la dynamique de l'homme au travail ; ,les éditions(de l'organisation , paris 1977,p 36

² - ناصر محمد العديلي ، نفس المرجع ، ص20

إن الفرد في أغلب الأحيان يحدد سقفاً لطموحه و أن خبرات النجاح أو الفشل هي التي تحفز الفرد على وضع مستوى أعلى لطموحه مستقبلاً . و يتأثر مستوى الطموح بالقدرات الفردية الموروثة أو المكتسبة . و يمكن تنمية و تطوير حافز الإنجاز لدى الفرد حسب المجتمعات و الطبقات الاجتماعية و أسلوب التربية منذ الصغر .

إن هذه النظرية تمكن المشرفين الإداريين على حث و دفع العاملين على رفع مستوى أدائهم الإنساني و ذلك بوضع نظام موضوعي لقياس كفاءة الأداء حيث يمكنهم ذلك من التعرف على أوجه الضعف المختلفة و من ثم العمل على تدريبهم و تكوينهم لجبر ذلك النقص و الارتفاع بمستوى الأداء و الفعالية لدى العامل .

إن مساهمة مكلياند في عملية فهم الحفز الإنساني تتلخص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر على الحفز و هي الحاجة إلى السلطة ، الحاجة إلى الانتماء ، و الحاجة إلى التحصيل .

أ - الحاجة إلى السلطة¹ :

هذا النمط من الأفراد يسعون دائماً للحصول على السلطة و يميلون دائماً لممارسة التأثير و الرقابة القوية و عادة يسعى مثل هؤلاء الأشخاص للحصول على مناصب قيادية .

ب - الحاجة للانتماء :

هذه الفئة من الناس تشعر بالسرور و البهجة عندما يكونون محبوبين من قبل الآخرين و إذا ما شعروا أنهم معزولون في المجتمع فإنهم يشعرون بألم كبير و يميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين .

ج - الحاجة للإنجاز :

إن الأفراد الذين يظهرون حاجتهم القوية للإنجاز تتوفر لديهم أيضاً الرغبة في تحقيق النجاح ولكنهم يخافون الفشل و عادة ما يختارون و يسلكون الطرق الصعبة و يرغبون في التحدي لقناعتهم في الوصول إلى الهدف .

إن فهم هذه الحاجات الثلاث و إدراكها مهم للإدارة في المنشآت الاقتصادية حتى تستطيع تنظيم أعمالها لتعمل بطريقة جيدة لأن أي منشأة أو وحدة إدارية تمثل مجموعات من الأفراد تعمل معا لتحقيق أهداف معينة و لذلك فإن إدراك هذه العوامل الثلاث عامل هام في المساعدة على حفز الأفراد لتحقيق هذه الأهداف .

¹ ناصر محمد العديلي ، نفس المرجع ، ص 21-22

وملخص نظريته دافيد ماكيلاند " أن هناك أفرادا ذوي ميل ورغبة في إتمام العمل بصورة جيدة خلافاً للأفراد العاديين ويتميزون بحب المخاطرة وإلى الرغبة في معرفة المعلومات المرتدة مع سيطرة حب العمل على مشاعرهم "

سابعا : نظرية التعزيز لسكينز : 1969 اعتمدت هذه النظرية على العوامل البيئية الخارجية التي تحدد السلوك الإنساني وبالاعتماد على مبادئ علم النفس.

كما أن ركيزة الدافعية عند سكينز هي البحث عن تصور لائق للمحيط الذي يجب أن يعمل فيه العامل، حيث يقول سكينز بأن المحيط الخارجي وليس الاحتياجات والرغبات هي التي تحدد السلوك الذي يجب انتهاجه.

ويتحدث سكينز في أطروحته عن جانبين من الدافعية وهما:

عامل التدعيم الإيجابي: هذا العامل هو الحافز والمشجع الذي يدفع الشخص إلى التوجه نحو الهدف سواء للعامل أو الإطار الذي يجب العمل على تجديده دائما.

1- إذا فالتحدي الذي يواجهه المسير يتمثل في اختيار عوامل تدعيم إيجابية قادرة على خلق تقوية وديمومة السلوك الذي يرغب فيه لكي يصل إلى الأهداف التي سطرها.

2- المشاركة في اتخاذ القرار.

3- اللجوء إلى عوامل أخرى عديدة من شأنها أن تزيد من التدعيم الإيجابي.

عامل التدعيم السلبي: ¹

في نموذج الدافعية يهدف سكينز إلى عدم تشجيع السلوك الغير مرغوب فيه وتشجيع السلوك المرغوب فيه.

أخيرا سكينز يظن بأن العوامل التي تعطي دعما كبيرا للدافعية هما عامل الدعم الإيجابي الذي يبدأ بالأجر وينتهي عند مصلحة العمل، لكن بعض الدراسات مثل دراسة تايلور والتون مايو أظهرت بأنه للوصول إلى نتائج إيجابية يجب إتباع الخطوات التالية:

- عدم إعطاء نفس الأجر للعامل.

- إعلام العمال بكيفية أداء العمل، أي تحديد القواعد و الأهداف ومتابعة الإنجازات كما ينبغي.

- إلغاء التشجيعات بدون سبب يخلق الغموض والفوضى داخل المؤسسة.

ثالثا :أوجه الاختلاف و التشابه

بعد عرضنا لمجموعة من النظريات نحاول أن نقف على أهم المرتكزات التي استندت إليها ، و في هذا الصدد نشير إلى جل هذه النظريات إن لم نقل كلها ركزت على أهمية الحوافز في دفع الفرد لى العمل

¹محمد رسلان الجبوسي و جميلة جاد الله :الإدارة علم وتطبيق ، دار السيرة للنشر، عمان، الأردن، ط1 ، 2000 ، ص155

بغية تحقيق أهداف المؤسسة ، و من ثم حاولت تقسي سلوك الفرد بأنتصرف بين مثير و استجابة ، لذلك حاولت البحث في كل الوسائل التي يمكن أن تستثير سلوك الأفراد و تدفعهم إلى بذل أقصى ما يملكون من طاقة لإنجاز المطلوب منهم إنجازه. و للإشارة نقول النظريات التي تم تصنيفها في النظريات الكلاسيكية أو النيوكلاسيكية كان منطلقها الأساسي هو إبراز دور الحوافز التي توفرها المؤسسة للعامل من أجل رفع الروح المعنوية و زيادة الفعالية التنظيمية.

مهما اختلفت النظرات التي تطرقت إلى تفسير سلوك الإنسان الظاهر والباطن إلا أنها جميعا حاولت أن تعمل على استغلال أقصى ما يمكن من طاقة الفرد ، و ربما يكون الاختلاف البسيط بين النظريات هو اختلاف نوعي لا يؤثر في جوهر عملية التحفيز ، أي أن هناك نظريات أبرزت دور الحوافز المادية و أخرى أكدت على الحوافز المعنوية ، و بعض لنظريات ترى في الرضا هو العنصر الأساس في التحفيز كما رأينا في الخبرات السابقة في نظرية ذات العاملين ، و نظرية الحاجات لماسلو.

في حين هناك من ينظر إلى الثواب و العقاب أساسا فعلا في عملية التحفيز.¹

و على العموم فإن موضوع التحفيز و الدافعية أخذ حيزا كبيرا من جهد الباحثين في علم النفس و علم اجتماع التنظيم ، مما يعني أن هناك توجه استراتيجي في نظرة المشرفين إلى الموارد البشرية التي أصبحت تشكل المدخل الأساسي في كل تنمية.

و ما تجدر الإشارة إليه في هذا الصدد هو أن جل النظريات تقريبا التي تم الإشارة إليها استطاعت و إلى حد بعيد تحليل الظروف و المشكلات التي صاحبت ظهور الثورة الصناعية و ما ترتب عنه من مشكلات و على الرغم من ذلك فقد كان الاختلاف واضحا في الكثير من الجوانب التي تطرقت إليها هذه النظريات و ذلك راجع على اختلاف المنطلقات كما هو واضح مثلا في و جهتي نظر النموذج الماركسي و نموذج ماكس فيبر.

و ما يمكن تسجيله في هذا الصدد هو أن بعض النظريات الكلاسيكية جعلت من الإنسان أقل العناصر الإنتاجية أهمية و ربما نظرت إلى الآلة على أساس أنها أهم من العامل ذاته و قد ظهر ذلك في نظرة - تايلور - على وجه الخصوص. و لعل الجدول التالي يعطينا صورة أكثر وضوحا حول نقاط الاختلاف و مواطن التشابه بين مختلف المداخل النظرية.

¹محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله، المرجع السابق، ص155

الفصل الرابع : الفاعلية التنظيمية

الفصل الرابع: الفاعلية التنظيمية

تمهيد:

نتناول في هذا الفصل مجموعة من القضايا التي تتعلق بموضوع الفاعلية بعد أن قمنا في فصل سابق بتحديد مفهوم الفاعلية التنظيمية ، و من هذه القضايا نشير إلى العوامل المؤثرة في فاعلية التنظيم و هي عوامل تساعد على فهم آلية فاعلية المؤسسة ، كما نشير أيضا إلى مجموعة من المداخل التي تناولت الفاعلية التنظيمية بالدراسة و التحليل و التي على ضوءها يتبين لنا مدى الصعوبة التي تعترض الباحثين عند محاولتهم تحديد معايير الفاعلية التنظيمية و صعوبة تحديد معناها بوجه خاص. كما أننا نتطرق في هذا الفصل إلى مجموعة من المقاييس التي اعتمد على هـ بعد المفكرين لتحديد مؤشرات فاعلية المؤسسة.

الفصل الرابع : الفاعلية التنظيمية

أولاً : العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية

من المعلوم أن فاعلية المؤسسة و قدرتها على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها تتأثر بمجموعة من العوامل يمكن حصرها في أربعة عناصر أساسية هي:

1-النظام السياسي : و تبدو أهمية هذا العامل في قدرة المؤسسة على ربط قراراتها بحاجات العاملين لديها و كلما كان ذلك كما أشرنا دل على فاعلية المؤسسة . كما تلعب العقلانية في اتخاذ القرارات دورا محوريا في ارتفاع درجة الفاعلية التنظيمية للمؤسسة.

كما أن الاستقلالية هي الأخرى أحد مؤشرات العامل السياسي المساعدة على زيادة درجة الفاعلية.

2-النظام الرقابي : تتأثر الفاعلية التنظيمية بعامل الرقابة متأثرا بالغا حيث أن المؤسسة التي تتمتع بنظام رقابي قائم على جزاءات حازمة غالبا ما تساعد على فاعلية المؤسسة مقارنة بتلك التي لا تتمتع بأي نظام من هذا القبيل . و يمكن أن نشير إلى أهمية الاتصال بين أعضاء المؤسسة و في كل الاتجاهات وتأثيره على فاعلية التنظيم.

3-النظام البيئي : يمكن أن نشير هنا إلى أهمية كبر حجم المؤسسة لأن ذلك يؤثر إيجابيا على فاعلية التنظيم¹

ثانيا :المدخل النظرية لدراسة الفاعلية التنظيمية

نشير في هذا الصدد إلى أن التعقيد الذي صاحب تعريف الفاعلية و عدم اتفاق الباحثين على تعريف واحد جامع للفاعلية التنظيمية أدى إلى ظهور عدة اتجاهات تعد مداخل رئيسية لدراسة الفاعلية و يمكن تصنيفها حسب تطورها إلى مدخلين رئيسيين:

*المدخل التقليدي:

أولاً : مدخل تحقيق الأهداف

يركز هذا المدخل في قياس فاعلية أي منظمة من المنظمات على مدى تحقيقها للأهداف المسطرة و ليس على مدى ما تتوفر عليه من وسائل لتحقيق الأهداف.

إن تحقيق الهدف في نظر هذا الاتجاه يعد من المؤشرات الفعلية على مدى فاعلية المؤسسة ومعيارا صادقا على نجاحها ، في الخمسينيات من القرن الماضي كان الحكم على فاعلية التنظيم ينحصر في مدى قدرته على تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها هذا التنظيم . ومن تلك الأهداف المألوفة ، تأدية المنظمة للخدمات المطلوبة منها بشكل جيد و تكلفة أقل.

¹صالح بن نوار ، فاعلية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، قسنطينة ، 2006 ، ص200-201

الفصل الرابع : الفاعلية التنظيمية

أما بالنسبة للمؤسسة الخاصة فقد كان الهدف هو القدرة على تحقيق أقصى ربح ممكن والتفوق على المنافسين مع القدرة على التوسع و الانتشار .

و من هذا السياق يتضح أن هذا المعيار لقياس الفعالية يقوم على افتراض أن لدى كافة التنظيمات أهدافا واضحة قابلة للقياس كما و نوعا . كما مثل القدرة على تحقيق الأرباح وزيادة الإنتاج و الإنتاجية و عقد الصفقات التجارية و احتلال السوق مع النمو و التوسع، و كيفا مثل زيادة معدل الرضا و ارتفاع الروح المعنوية و الانتماء بالإضافة إلى الاستقرار و الشعور بالأمن ، و من جهة أخرى الافتراض أن هناك اتفاق بين العاملين في التنظيم على الأهداف المسطرة.

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 فعالة¹.

ثانيا :مدخل النظم

من المعلوم أن المنظمات على اختلاف أحجامها هي في النهاية أنظمة مفتوحة و مركبة في الوقت نفسه ، فهي تحتاج إلى مدخلات تتخللها عمليات تحويلية لإنتاج مخرجات معينة . و من أهم مؤشرات مدخل النظم : القدرة التفاوضية في البيئة الخارجية و قدرة أصحاب القرار على فهم و تحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة .

و تشير إلى أن المنظمات تتكون من أنظمة فرعية مترابطة تشكل في مجموعها كلا متكاملا مختلفا في خصائصه عن صفات و خصائص الأنظمة الفرعية . أما أهم العناصر التي تشكل التنظيم فهي:

المدخلات²

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 .

و ما تجدر الإشارة إليه أن هذا المنظور لا يهمل أهمية تحقيق الأهداف بل ينظر إليها .

على أنها جزء من مجموعة أجزاء يجب التركيز عليها لضمان قدرة النظام على الاستمرار و الحصول على الموارد التي تضمن بقاءه.

¹صالح بن نوار، المرجع السابق، ص 205

²محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان 2000 ، ص 120 119

الفصل الرابع : الفاعلية التنظيمية

و من هذا المنطلق فإن مؤشرات الفاعلية التنظيمية حسب هذا الاتجاه و التي هي في واقع الأمر وسائل و آليات و ليست غايات يسعى التنظيم لتحقيقها ، يمكن حصرها على سبيل المثال في¹:
القدرة على إقامة علاقات مع البيئة المحيطة لضمان الحصول على المدخلات و تصريف المخرجات.
المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية .
كفاءة العمليات الإنتاجية أو التحويلية .
الوضوح في خطوط الاتصال .
المستوى المقبول من الرضا الوظيفي عند الأفراد_.

المدخل المعاصرة

تميل الاتجاهات الحديثة في دراسة فعالية المنظمات إلى تناول الموضوع بطريقة أكثر شمولية متجاوزة بذلك ما كانت تعاني منه الاتجاهات التقليدية من قصور . و تعترف هذه الاتجاهات بتعدد أهداف المنظمات و تعدد عملياتها و أطراف التعامل معها.

ثالثا / مدخل إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم²:

و يقوم هذا المدخل على قاعدة : كلما زادت القدرة على إرضاء الجهات كلما دل على فعالية المؤسسة.
و يذهب كل من " جيفري بفايفر و جيرالد صلا نسيك " إلى أن " المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها ، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها "

و إذا 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.
و لا شك أن مثل هذا العمل يتطلب عناية كبيرة و جهدا لا يستهان به إذا ما أريد للتنظيم أن يكون فعالا و هذا ما ليس متاحا في كل الأحوال ، لذلك يبقى هذا التحدي قائما أمام المنظمات التي تستخدم مثل هذا المعيار لقياس الفاعلية التنظيمية.

¹ علي عبد الهادي مسلم ، تحليل و تصميم المنظمات ، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 2000، ص 154
² مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة ، الهيكل و التصميم ، دار وائل للنشر عمان 2002 ، ص 45

الفصل الرابع : الفاعلية التنظيمية

و أمام هذا الإشكال المطروح حاول هذا المدخل تجاوزها باقتراح نماذج تتناسب مع طبيعة كل تنظيم و ظروفه الخاصة ، و من أبرز تلك النماذج :

النموذج النسبي / يركز أصحاب هذا النموذج على ضرورة التعامل بالتساوي مع كل الأطراف دون تمييز و دون تفضيل صاحب مصلحة معينة على غيره . أي اعتبار كل أصحاب الصالح المختلفة لهم نفس الأهمية.

نموذج القوة /: على العكس من النموذج الأول يرى هذا النموذج ضرورة إرضاء الطرف الذي يمثل التأثير المباشر على بقاء و استمرار المنظمة و لو كان ذلك على حساب الأطراف الأخرى.

نموذج العدالة الاجتماعية / هذا النموذج يبحث عن أقل الأطراف رضا ثم العمل على إشباع رغباتهم و احتياجاتهم ، و يكون المعيار مثلا الشكوى التي يتقدم بها أي طرف للمنظمة ليتم معالجة النقائص على ضوء تلك الشكوى المقدمة.

النموذج التطوري /: و هذا النموذج يأخذ بعين الاعتبار مدى التغير الذي يطرأ على مختلف جهات التعامل و من ثم فالمنظمة الفعالة هي تلك التي توفق في اختيار النموذج المناسب حسب ظروفها الخاصة ثم تقييم فعاليتها على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف و مدى إشباعها لحاجاته.

إن أهم ما يميز هذا المدخل هو أنه ينظر بشمولية لمفهوم الفعالية و يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة¹

رابعا / مدخل القيم المتنافسة

يستند هذا المدخل في تحديد الفعالية التنظيمية إلى عدد من الشواهد الواقعية تؤكد كلها على عدم وجود معيار مثالي و وحيد لقياس الفاعلية و ذلك نظرا لارتباطها بالقيم الشخصية لمن يتولى القيام بعملية التقييم . 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 بالهيكل التنظيمية كإجراءات و نظم العمل وجهة نظر فريق ثالث من المهتمين بالموضوع. و في هذا الصدد يمكن أن نلاحظ أربعة نماذج تعتبر من مكونات مدخل القيم المتنافسة يحاول كل واحد منها تحديد الفعالية وفق متغير واحد أو أكثر هي:

نموذج العلاقات الإنسانية * نموذج النظام المفتوح * نموذج الهدف الرشيد

¹علي عبد الهادي مسلم، نفس المرجع، ص 156

الفصل الرابع : الفاعلية التنظيمية

أساليب قياس الفاعلية التنظيمية

أشرنا فيما مضى إلى مجموعة من المداخل المتعلقة بتحديد الفاعلية التنظيمية ، غير أن المشكل الذي لا مناص من تناوله هنا يتعلق بأي المداخل يكون من الأفضل استخدامه بدلا من غيره و تحت أي ظرف من الظروف ؟

في هذا الإطار قدم " بارسونز" أربع متطلبات وظيفية يتعين على كل مؤسسة مواجهتها اذا ارادت البقاء و يمكن تلخيص هذه المتطلبات الأربعة في¹:

أولا : التكيف مع البيئة بجوانبها المادية و الاجتماعية و إقامة علاقات إيجابية و طيبة معها و يعبر هذا العنصر عن مشكلة تدبير الموارد البشرية أو المادية الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة و حسب تعبير بارسونز "فإنه يشير إلى الأنماط المعيارية المنظمة لعمليات التمويل و ضمان الحصول على المهارات الضرورية و ما تتطلبه المؤسسة من مواد.

ثانيا : الإنجاز أو تحقيق الأهداف و يشير إلى حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، تلك الموارد التي أمكن تدبيرها بتطبيق مبدأ التكيف ، و من الواضح أن نجاح تحقيق الأهداف يتوقف قبل كل شيء على ملائمة الوسائل للغايات . كما أن من الواضح أن " بارسونز " قد أدخل في نطاق هذا المطلب عملية اتخاذ القرار في المؤسسة و العمليات المختلفة المنظمة لها.

ثالثا : التكامل و هو توافق العلاقات بين الأفراد العاملين داخل المنظمة ، و خاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن و التماسك بين الأنظمة الفرعية.

رابعا : الاستقرار أو الكمون الذي يمثل قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها و أعمالها ، و يشير إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنظمة الفرعية للظروف السائدة في المؤسسة . و مطلب الكمون يرتبط أساسا بمشكلة التكامل الرأسي على العكس من مطلب التكامل الذي يشير إلى التماسك بين الوحدات أو الأنظمة الفرعية المتساوية.

كما يشير مطلب الكمون إلى مطلبين فرعيين أطلق " بارسونز " على الأول مطلب تدعيم النمط و يتعلق بمدى الانسجام و التطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد في المؤسسة و الأدوار التي يقوم بها في الجماعات الخارجة عن نطاق المؤسسة . أما المطلب الفرعي الثاني فهو احتواء التوترات التنظيمية و استيعابها و يتحقق ذلك من خلال وجود دافعية كافية لدى الفرد لكي يستطيع أداء مهامه التنظيمية.

و من جهة فقد أعطانا " كابلاو " نموذجا يمكن على أساسه تقييم فعالية المنظمات حيث يبدو مختلفا تماما عن تلك النماذج السابقة و يرتكز هذا النموذج على أربعة عناصر:

1- الاستقرار الذي يمثل قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها و أعمالها.

¹ محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص103

الفصل الرابع : الفاعلية التنظيمية

2- التكامل : و يعني قدرة المنظمة على تقادي النزاع بين أفرادها بما توفره لهم من اتصالات و علاقات بغية ربط بعضهم ببعض.

3- رغبة العاملين : و تعني إرادتهم في الاستمرار في خدمة المنظمة و المشاركة في أعمالها ، و تعكس هذه الرغبة من جانب العاملين مدى إشباع المنظمة لحاجاتهم.

4- التحصيل : و هو النتيجة النهائية لأعمال المنظمة و مختلف أنشطتها¹.

فقد عرض أربعة عشر معيارا للفاعلية ، مدلا على هذا العدد الكبير DE BRINE « دوبرين » أما بتعدد مفهوم الفاعلية و احتوائه على عناصر كثيرة مما يجعل من الصعب الاعتماد أو الاقتصار على مقياس واحد لها. ومن هذه المعايير²:

بلوغ الهدف

تحقيق الأرباح

خفض التكاليف

المسئولية الاجتماعية

الاستخدام الكفاء للموارد

إنتاج السلعة أو الخدمة

أعدادها و أصنافها

درجة رضا المستهلكين

درجة الرشد في الأداء الفني و الإداري

مدى مقابلة توقعات المتعاملين مع المنظمة

- انتظام العمالة

- عمر المنظمة

بالإضافة إلى ما تقدم يمكن أن نشير إلى أن هناك اهتماما نظريا و أمبريقيا حديثا لمسألة الفاعلية فقد صدم سيلر ثلاث معايير لقياس الفاعلية التنظيمية وهي:

أ / الإنتاجية التي تمثل استخدام العناصر المتاحة للمؤسسة بالشكل الاقتصادي الذي يؤدي إلى المنتج النهائي.

ب / الرضا : و يمثل قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات الأفراد العاملين.

ج / التطوير : و يتمثل في تدريب القوى العاملة و القي بمهاراتها و قدراتها.

¹محمد قاسم القريوتي ، المرجع السابق ص103

² سعيد عامر و علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، مصر ، ط2 ، 1998 ، ص21

الفصل الرابع : الفاعلية التنظيمية

كما ذهب " جورجو " و ثانباوم " إلى تحديد ثلاثة مقاييس للفاعلية تنحصر في:
أ /الإنتاجية :مدى قدرة المؤسسة على إنتاج ما خطت له من قبل.
ب /المرونة قدرة المؤسسة على مسايرة المستجدات و التأقلم مع الظروف الطارئة.
ج /غياب النزاع الداخلي يرتبط بعقليات الأفراد و اتجاهاتهم و طموحاتهم المختلفة.
و إلى جانب هذا يعتقد " بريس " أن الفعالية تعني تحقيق الهدف و الوصول إلى المخرجات التي تريد المؤسسة أن تنتجها . و لكنه في الوقت نفسه يضع خمسة عوامل وسيطة تؤدي إلى النتيجة التي ترغبها المؤسسة . و تعتبر هذه العوامل مقومات أساسية للفاعلية أكثر منها مقاييس لها . و هذه العوامل هي:

الإنتاجية

اتساق السلوك

الروح المعنوية

التكيف

استقرار المؤسسة

و يؤكد " موث " على أهمية كل من¹:

الإنتاجية من حيث الكمية و النوعية و درجة الكفاءة التي أنتجتها بها .
التكيف : أي القدرة على توقع المشكلات و وضع الحلول لها و مواكبة التطورات التكنولوجية
و مدى قبول الأفراد للتغيرات التي تحدثها المؤسسة.
المرونة : أي مدى استعداد الأفراد لمواجهة المواقف و الأعباء الجديدة .
ومن جهتهما فقد استخدم كل من " لورش و موريس " معايير متنوعة للمقارنة بين المنظمات الفعالة و غير الفعالة ، ففي مجموعة من المصانع طبقا لمقاييس الإنتاج من حيث النوع و الكم و التكلفة و الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة ، و أيضا مدى مطابقة جداول الإنتاج لمواعيد التسليم ، وفي مجموعة من مختبرات البحوث في عدد من المنظمات استخدمنا معايير أخرى تمثلت في عدد البحوث و الكتب التي أخرجها المختبر و علاقة هذه البحوث بأهداف المنظمة وخاصة منها تلك المتعلقة بالربح و النمو و مدى إمكانية نقل الأفكار إلى واقع عملي و كذا معيار الجودة و الأصالة التي تتمتع بها هذه البحوث.
أما " هانت " فقد وضع أربعة معايير اعتقد أنها تقيس فعالية المنظمة في تحويلها المدخلات إلى المخرجات في محيط البيئة التي تتضمن متاعب و معوقات ، و هذه المعايير هي:
التحصيل و الذي يعني بلوغ الأهداف المحددة مثل الربح و نصيب السوق و الكفاءة و أي معيار آخر يقيس المخرجات.

¹صالح بن نوار ،مرجع سابق ،ص 216-217

الفصل الرابع : الفاعلية التنظيمية

التعاون و هو قدرة المنظمة على دمج الأعضاء في نظام متكامل من الأدوار المتداخلة النزاع و هو الداء الفردي أو الجماعي الذي يمثل اتجاها سلبيا لأداء المنظمة الكلي في الحاضر أو المستقبل.

إشباع الحاجات و يتكون هذا المعيار من معيارين جزئيين و هما:

مدى إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية الراقية مثل احترام النفس و إثبات الذات و العلاقة الاجتماعية مدى إشباع الحاجات الأساسية و منها المادية و الصحية و حاجات الأمان.

و يضيف "جيزون" و زميلاه عامل الوقت في النموذج الذي يصفونه للفاعلية و الذي يستخدمون فيه نظرية النظم ، و يركزون على علاقة المنظمة و البيئة ، و يؤكدون على أن المقياس الأخير لفاعلية المنظمة هو الاستمرار و البقاء ، أي القدرة على ممارسة أعمالها و قبول المجتمع لها على المدى الطويل ، و يكمل هذا المقياس الطويل الأجل بمقاييس أخرى قصيرة و متوسطة الأجل¹.

أما الأولى فهي الإنتاج و الكفاءة و الرضا.

و أما الثانية فهي التكيف و التطوير.

أضف إلى ذلك بعض المقاييس الأخرى مثل معدل دوران العمل و الغيابات و التأخر عن مواعيد العمل و الشكاوى ، ثم تأتي بعد ذلك المعايير المتوسطة الأجل و التي تنحصر في التكيف و التطوير ، سواء حدث داخل المنظمة أو خارجها في البيئة المحيطة و قدرتها على الاستجابة لهذا التغيير.

أما التطوير فهو زيادة أو تعميق قدرات المنظمة على الاستمرار و البقاء و الازدهار و النمو، ذلك عن طريق التدريب ليس فقط للمديرين و لكن لغيرهم أيضا .

أولا - الإطار المكاني للدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة في مقر مديرية الصيانة بالأغواط التابعة لمؤسسة سونا طراك (مصلحة المستخدمين) وقد اقتصرت دراستنا على الجانب الإداري موظفو التطير وأعوان التحكم و اوعوان التنفيذ وفي ما يخص اتصالنا بمركز الدراسة كان 07 مارس وانتهت في 17 مارس 2016 أما في ما يخص مكان إجراء الدراسة فإن هذه المديرية المؤسسة سونا طراك وتضم مديرية الصيانة حوالي 250 موظف.

التعريف بالمؤسسة :

يحتل قطاع المحروقات في الجزائر مكانة إستراتيجية لما يلعبه من دور مهم في إقتصادنا الوطني ،لذا اصبح من الضروري دعم القطاع الحيوي وتزويده بالوسائل المادية والبشرية للتحكم فيه على الوجه الذي ينبغي . وتعتبر مؤسسة سونا طراك إحدى هذه الوسائل التي أنشأتها الدولة للتحكم في هذا القطاع كما انها تعد المحرك الاساسي للاقتصاد الوطني .

وتعرف مؤسسة سونا طراك بانها "الشركة الوطنية للتقيب ،الانتاج ،النقل والتحويل "شركة مساهمة تؤول ملكيتها للدولة يطلق عليها المؤسسة الوطنية للبحوث والانتاج والنقل و التجهيز وتسويق النفط والغاز .

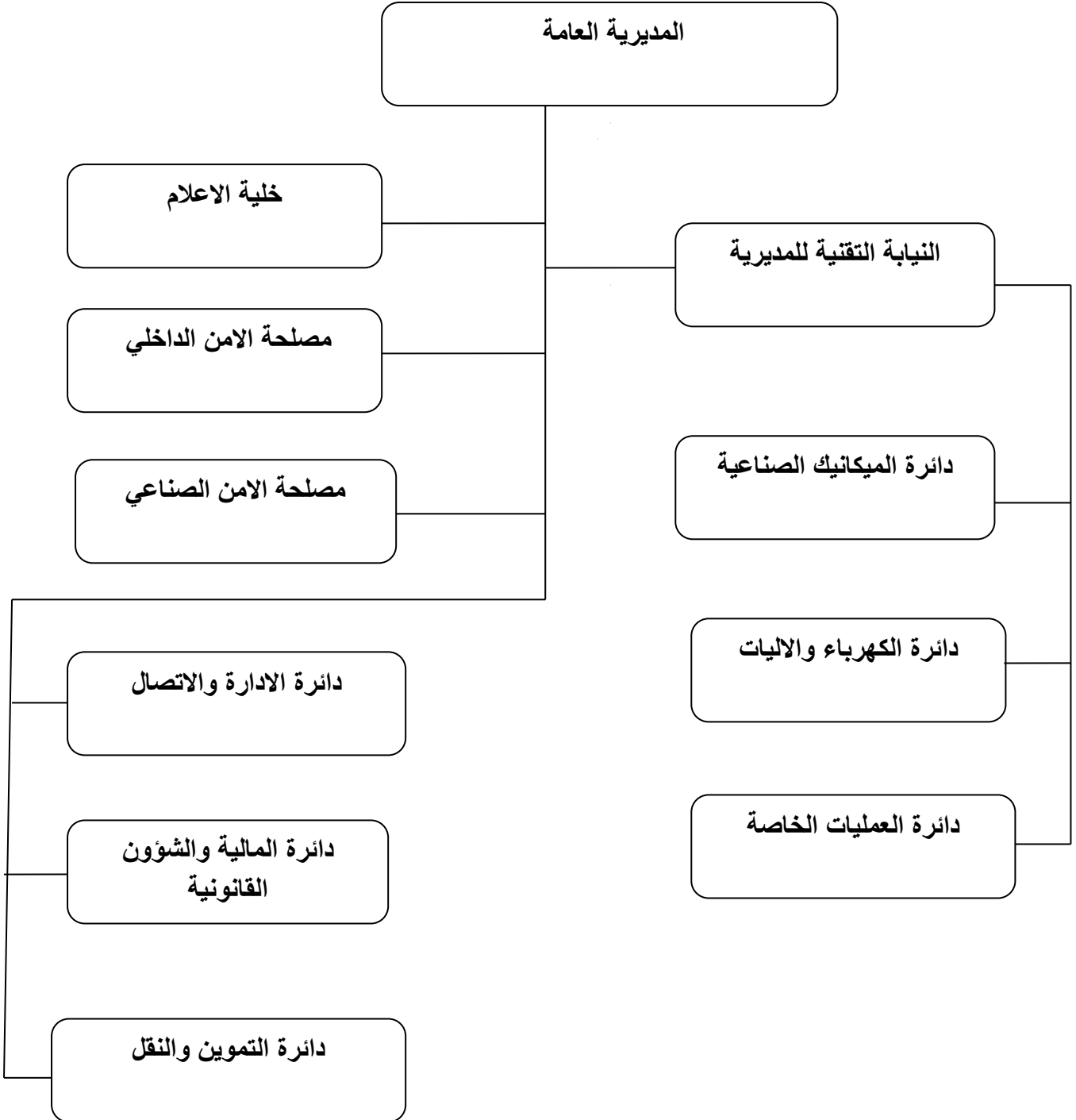
نشأت هذه المؤسسة بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 491/ 63 المؤرخ في 1963/12/31 المعدل والمتمم بالقرار رقم 66/296 المؤرخ في 1966/02/22 و الذي وسع من الدور والوظائف الرئيسية للمؤسسة ولقد تم وضع القانون الأساسي لمؤسسة سونا طراك بعد تأميم المحروقات في 1971/02/24 من طرف الراحل هواري بومدين الذي خطى خطوة كبيرة ومهمة نحو حماية الاقتصاد الوطني من الاستغلال الاجنبي .

ونظرا للتطور الاقتصادي والتكنولوجي تم إعادة هيكلتها سنة 1981 وذلك بإنشاء 17 مؤسسة جديدة منبثقة عنها تتكفل بوظائف تكميلية حيث وزعت على :4 مؤسسات صناعية و 03 مؤسسات إنجاز و 10 مؤسسات مكلفة بالخدمات .

وتتقسم مؤسسة سونا طراك الى 03 أقسام : 01 قسم الدراسة والتطوير 02 قسم الاستغلال 03 قسم الصيانة

هذه الأقسام يمكن استعراضها في الهيكل التنظيمي التالي:

الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة



المصدر: قسم تسيير الموارد البشرية 2016

ثانيا : العينة وطريقة اختيارها

تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من اهم الخطوات المنهجية وحسب دراستنا وجدنا ان العينة الملائمة لبحثنا هي العينة الطبقية بحكم ان المجتمع الاحصائي غير متجانس بالاضافى الى ان نظام التحفيز يدرس حسب الفئات السوسيو مهنية المشكلة لمجتمع البحث والمكون من 3 طبقات :

1- الاطارات

2- اعوان التحكم

3- اعوان التنفيذ

ويتشكل المجتمع الاحصائي من 250 موظف واخترنا 10% كتمثيل لحجم العينة .

- طريقة حساب العينة

المجتمع الاحصائي	←	250 موظف
حجم العينة	←	10%
A(الاطارات)	←	80 موظف
B(أعوان التحكم)	←	110 موظف
C(اعوان التنفيذ)	←	60 موظف

القانون

$$A \times n \div N$$

$$A = (80 \times 25) \div 250 = 08$$

$$B = (110 \times 25) \div 250 = 11$$

$$C = (60 \times 25) \div 250 = 06$$

وقد تم توزيع العينة حسب الجداول التالية :

الجدول رقم: 01

يبين توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	22	%88
انثى	03	%12
المجموع	25	%100

تبين الشواهد الإحصائية المتعلقة بمتغير الجنس بان اكبر نسبة من المبحوثين هي فئة الذكور وتتمثل بنسبة 88 % وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة بالإناث والتي تمثل نسبة 12 % من إجمالي العينة ، ولعل ذلك يشير إلى طبيعة العمل لمؤسسة الصيانة التابعة لمجمع سوناتراك والذي يقضي بتوفر عنصر الذكور على حساب العنصر النسوي وخاصة في المصالح التي تتطلب أشغالا قوية والمصالح ذات الطابع الاستغلالي أين يلعب الجهد العضلي دورا محوريا كبيرا يتناسب وطبيعة البنية الجسدية و الفيزيولوجية للرجل مقارنة بالمرأة ومن جهة أخرى تلعب الجوانب النفسية مثل الجرأة والشجاعة دورا أساسيا في هذه النشاطات وهي بلا شك متوفرة عند الرجال أكثر من النساء، كما إن مؤسسة مديرية الصيانة تتطلب دوام للعمال على مدار اليوم وهذا ما يتوفر عند الإناث إن هذا التحليل يتماشى مع ما صرح به لنا العديد من الإطارات ومسؤولي المؤسسة .

الجدول رقم : 02

توزيع العينة بحسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
%12	03	اعزب
%80	20	متزوج
%12	02	مطلق
%100	25	المجموع

من خلال الاحصائيات الواردة في الجدول يتبين ان نسبة 80 في المئة من عينة البحث هم متزوجون و12 بالمئة عزاب وبما يكون الافراد المتزوجون لديهم القدرة على غيرهم على تحمل المسؤولية واحرس على اداء الاعمال التي يكلفون بها لان ارتباطهم الاسري يجعلهم اكثر ارتباطا بالمؤسسة التي هي بالنسبة لهم مصدر ارزاقهم فهم اشد حرصا على تحقيق اهدافها .

الجدول رقم: 03

توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة في العمل
%12	03	اقل من 5 سنوات
%20	05	[10-5]
%36	09	[16-11]
%12	03	[22-17]
%20	05	اكثر من 22 سنة
%100	25	المجموع

يتبين لنا من خلال الاحصائيات الواردة في هذا الجدول ان نسبة 12 % تتحصر في فئة اقل من 5 سنوات في حين تمثل نسبة 20 % فئة من 10-5 سنوات ونسبة 30 % فئة 16-11 سنة كما تمثل نسبة 12 % فئة 22-17 سنة و نسبة 20 % فئة اكثر من 22 سنة والملاحظ ان ذوي الخبرة يقل عددهم وذلك راجع الى سياسة المؤسسة التي تعمل على تجديد اطاراتها من ذوي الكفاءات العلمية تماشياً مع روح العصر

الجدول رقم : 04

توزيع العينة حسب معدلات السن

عدد السنوات	التكرار	النسبة
30-25	03	%12
35-30	02	%08
40-35	09	%36
45-40	04	%16
50-45	04	%16
اكثر من 50 سنة	03	%12
المجموع	25	%100

من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 35-40 سنة وهو ما يمثل 9 مفردات بنسبة تقدر ب 36 % وهذا إن دل فإنما يدل على تواجد العنصر الشاب في المؤسسة .

لذلك نستطيع القول إن هذه الفئة تشكل قوة فعالة بالنظر إلى ما تمثل بالنسبة للموارد البشرية ونظرا لما تتميز به من فعالية وقدرة على الإنتاج بالإضافة إلى طموحاتها المستقبلية بحيث استغلالها جيدا لتحقيق الأهداف الطامحة لها المؤسسة .

من ناحية أخرى قد تتحول هذه الفئة إلى أداة عرقلة و إعاقة إذا لم تتوافق أهدافها مع أهداف المؤسسة و من ناحية أخرى إذا لم تتوفر الظروف الملائمة و المناسبة المشجعة على تأطير هذه الفئة تأطيرا يتماشى و أهداف المؤسسة . كما أن هذه النسبة العالية من الشباب داخل المؤسسة يعكس دور الاستقطاب للعنصر الشاب بشكل دوري و مستمر .

الجدول رقم: 05

يمثل العلاقة بين الفئة المهنية و مشاركة العمال في الأرباح

المجموع		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		الإطارات		الخدمات المقدمة	الفئات المهنية
%100	23	%47.82	11	%21.73	05	%30.43	07	نعم	
%100	02	%00	00	%50	01	%50	01	لا	
%100	25	%44	11	%24	06	%32	08	المجموع	

تشير البيانات الإحصائية في الجدول التالي إلى نسبة 44 % من أفراد العينة يمثلون فئة أعوان التحكم نجد منهم نسبة 47.82 % عبروا عن مشاركتهم في الأرباح ثم نجد فئة الإطارات مدعمة بنسبة 32 % نجد منهم 30.43 % يستفيدون من الأرباح و 50 % لا يستفيدون، ثم فئة أعوان التنفيذ بنسبة قدرت بـ 24 % نجد منهم 21.73 % يستفيدون من الأرباح و 50 % لا يستفيدون، من هنا نقر بأن الأرباح يستفيد منها جل العمال غير أن هناك خلل حسب البعض في توزيع الأرباح، حيث تذهب النسبة الأكبر للعاملين في القطاع الإداري بينما يأخذ الآخريين أقل من غيرهم و هذا ما فسره البعض على أنه تحيز و انعدام العدل، و لا شك أن شعور العامل بها سيجعله أقل تحمسا لأداء مهامه إذا أخذنا بعين الاعتبار التقدم الحاصل اليوم من أجل ترقية الموارد البشرية و دعمها كمورد أساسي، يتضح لنا جليا مدى تأثير شعور عدم الرضا لدى العامل على المؤسسة ككل وبالتالي تصبح الأهداف بعيدة المدى .

الجدول رقم: 06

يمثل العلاقة بين الجنس و مدى كفاية الأجر المتحصل عليه.

المجموع		انثى		ذكر		كفاية الأجر
						الكفاية الانتاجية
20	%88	03	%100	17	%85	نعم
05	%12	00	%00	05	% 15	لا
25	%100	03	%100	22	%100	المجموع

من خلال هذا الجدول يتضح أن نسبة 88 % من أفراد العينة ذكور يتوزعون كتالي 85 % أكدوا على كفاية الأجر المتحصل عليه و نسبة 12 % إناث نجد منهم نسبة 15% أكدوا على كفاية الأجر، في حين نجد 5 مفردات من أصل 22 مفردة ذكور عبروا عن عدم كفاية الأجر و هذا راجع للعلاوات التي تمنحها المؤسسة للعمال بالإضافة إلى إشراكهم في الأرباح وكلما كانت المردودية مرتفعة زادت نسبة العمال بالإضافة إلى أن بعض العمال يعولون أنفسهم فقط أو لديهم أسر صغيرة، أما فيما يخص من عبروا على عدم كفاية الأجر، هذا راجع ربما إلى ارتفاع أسعار المواد الأولية أو تدني أجور هذه الفئات مقارنة مع غيرها، هذه الأسباب التي تحول دون الشعور بكفاية الأجر .

الجدول رقم: 07

يمثل العلاقة بين الخبرة المهنية و الحوافز المقدمة .

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الخدمات المقدمة	الإقديمة
%12	03	%00	00	%00	00	%14.28	03	أقل من 5 سنوات	
%20	05	%00	00	%00	00	%23.80	05	[10 - 05]	
%36	09	%50	01	%100	02	%28.57	06	[16 - 10]	
%12	03	%00	00	%00	00	%14.28	03	[22 -17]	
%20	05	%80	01	%00	00	%19.04	04	أكثر من 22	
%100	25	%100	02	%100	02	%100	21	المجموع	

نستنتج من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 36 % من أفراد العينة هم من فئة 11 إلى 16 سنة خبرة حيث أن نسبة 28.57 % عبروا على وجود حوافز مادية مقدمة من قبل المؤسسة ثم فئة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 20 % نجد منهم 14.28 % أكدوا على وجود حوافز مادية مقدمة، ثم نجد فئتي أقل من 05 سنوات و فئة 17 إلى 22 سنة خبرة نجد أن منهم 14.28 % لكليهما ممن عبروا على وجود حوافز مادية مقدمة هذه المعطيات تدل على أن هناك حوافز مقدمة للعمال لكن بصيغة متفاوتة من فئة لأخرى، ومن المعلوم أن الحوافز المقدمة تساهم في الرفع من الروح المعنوية وشعورهم بضرورة تطوير المؤسسة وارتباط بها.

الجدول رقم 08:

يمثل العلاقة بين الخبرة و مدى كفاية الخدمات المقدمة .

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الخدمات المقدمة	الفئات المهنية
%12	03	%20	01	%00	00	%33.33	02		أقل من 5 سنوات
%20	05	%00	00	%21.42	03	%33.33	02		[10 - 05]
%36	09	%60	03	%42.85	06	%00	00		[16 - 10]
%12	03	%00	00	%14.28	02	%16.66	01		[22 -17]
%20	05	%20	01	%21.42	03	%16.66	01		أكثر من 22
%100	25	%100	05	%100	14	%100	06		المجموع

نستنتج من خلال البيانات الإحصائية مقدمة في الجدول أن نسبة 36% من أفراد العينة يمثلون الفئة التي لديها الخبرة من 11 إلى 16 سنة نجد منهم نسبة 60 % عبروا على الخدمات المقدمة أحيانا تكون كافية و نسبة 42.85% بأنها غير كافية ثم تليها فئة من 05 إلى 10 و فئة أكثر من 22 سنة خبرة بنسبة 20 % نجد منهم 21.42% ممن عبروا على عدم كفاية الخدمات المقدمة و نسبة 16.66 % أجابوا بأن الخدمات المقدمة كافية ثم نجد فئتي أقل من 05 سنوات بنسبة 12 % نجد نسبة 33.33 % ممن عبروا على كفاية الخدمات و نسبة 20 % عكس ذلك أما فئة 17 إلى 22 سنة فنجد نسبة 14.28 % عبروا على عدم كفاية الخدمات و نسبة 16.66 % أجابوا بكفاية الخدمات .

إن هذا الإجماع على عدم كفاية الخدمات المقدمة قد يرجع أساسا حسب رأي العمال إلى تسلط الإطارات و المسؤولين و الفئات التي لديها خبرة و نفوذ داخل المؤسسة .

من المعلوم أن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة هي جزء من الحوافز المادية التي يستفيد منها العامل والتي لها أهمية بالغة خاصة أنها تعوض النقص الذي يتخلل أجور العمال.

جدول رقم: 09

يمثل العلاقة بين الحالة المدنية و الخدمات الاجتماعية المقدمة .

المجموع		أحيانا		الانتماء		الشعور بالرضا		الخدمات المقدمة	الحالة المدنية
08	32%	01	50%	02	100%	17	33.33%	متزوج	
11	44%	00	00%	00	00%	03	14.28%	أعزب	
06	24%	01	50%	00	00%	01	4.76%	مطلق	
25	100%	02	100%	02	100%	21	100	المجموع	

من خلال البيانات الواردة في الجدول نستنتج أن نسبة 80 % من أفراد العينة يستفيدون من الخدمات الاجتماعية المقدمة منهم نسبة 33.33 % متزوجون ثم تليها نسبة 14.28 % مهم من فئة العزاب ممن أكدوا على وجود خدمات اجتماعية مقدمة و نسبة 4.76 % من فئة المطلقين، أما فيما يخص من أكد عكس ذلك 2 من أفراد العينة عبروا عن عدم وجود خدمات اجتماعية مقدمة

نلاحظ من خلال المعطيات أن الفئة الأكثر استفادة من الخدمات هي فئة المتزوجون حيث تتمثل هذه الخدمات في مخيمات صيفية و علاوات في شكل منح عائلية، ومجانية العلاج... الخ و من المعلوم أن الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعمال تمثل تحفيزا ماديا من شأنه رفع معنويات العمال للارتباط بالمؤسسة و تطويرها .

الجدول رقم: 10

يمثل العلاقة بين الخبرة في العمل وبين مساعدة المؤسسة للعمال على تطوير قدراتهم .

المجموع		لا		نعم		تطوير قدرات العمال الخبرة المهنية
%12	03	%00	00	%23.77	03	أقل من 5 سنوات
%20	05	%008.33	01	%30.76	04	[10 - 05]
%36	09	%66.66	08	%07.69	01	[16 - 10]
%12	03	%8.33	01	%15.38	02	[22 -17]
%20	05	%16.66	02	%23.07	03	أكثر من 22
%100	25	%100	12	%100	13	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول نلاحظ أن نسبة 36 % من أفراد العينة ينتمون إلى فئة التي لديها الخبرة من 11 إلى 16 سنة نجد منهم 66.6 % عبروا عن عدم تلقيهم مساعدات من المؤسسة لتطوير قدراتهم و منهم 7.69 % أكدوا على وجود مساعدات من المؤسسة لتطوير القدرات ثم تليها فئة أكثر من 22 سنة بنسبة 23.07 % ممن أكدوا على وجود مساعدات و نسبة 16.66 % عكس ذلك ثم تليها فئتي من 5 إلى 10

سنوات و من 17 إلى 22 سنة بنسبة 15.38% ممن أكدوا على وجود مساعدات و نسبة 8.33% عكس ذلك

هذا يدل على أن المؤسسة تهتم بالفئة التي لديها خبرة أقل من غيرها و ذلك بهدف الرفع من قدرات العمال عن طريق التكوين و التدريب، وهذه العمليات و ارتباطهم بالمؤسسة و عدم التفكير بمغادرتها في حين أننا نجد من عبروا عن عدم وجود تكوين لديهم خبرة في الميدان و هم ليسوا في حاجة إلى التدريب و لا لتكوين وقد رأينا دراسات سابقة فيما يعرف بدول نمور آسيا كيف ان الشعور بالاستقرار عند العمال نتيجة الارتباط بالمؤسسة و هو السبب الرئيسي في تطور تلك البلدان.

الجدول رقم: 11

يمثل العلاقة بين الخبرة في العمل و الزيادة في الأجر

المجموع		لا		نعم		الزيادة في الأجر	الخبرة المهنية
%12	03	%00	00	%12.5	03		أقل من 5 سنوات
%20	05	%00	00	%20.83	05		[10 - 05]
%36	09	%00	00	%37.5	09		[16 - 10]
%12	03	%00	00	%12.5	03		[22 -17]
%20	05	%100	01	%16.66	04		أكثر من 22
%100	25	%100	02	%100	24		المجموع

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول نلاحظ أن نسبة 36 % يمثلون فئة من 11 إلى 16 سنة خبرة في الميدان نجد منهم 37.5 % عبروا عن الزيادة في الأجر ثم تليها فئة أكثر من 22 سنة فئة من 05 إلى 10 سنوات و ذلك بنسبة 20 % نجد منهم ممن عبروا عن وجود زيادة في الأجر ثم تليها فئتي أقل من 5 سنوات و 17 إلى 22 سنة نجد منهم 16.66 % أكدوا على وجود زيادة في الأجر في حين أننا نجد مفردة واحدة عبرت عن عدم زيادة في الأجر لعدة أسباب منها الترقية وهي زيادة ترتبط بالتدرج الوظيفي وهناك معيار آخر وهو الأقدمية وهناك زيادة ساعات العمل كل هذه الزيادات تدخل في إطار الحوافز المادية التي من شأنها ان تجعل العامل يرتبط بالمؤسسة ويعلم الولاء لها

الجدول رقم: 12

يمثل العلاقة بين الفئة المهنية و اعتراف المسؤولين بقدرات العمال .

المجموع		لا		نعم		اعتراف بقدرات العمال
						الفئة المهنية
08	32%	03	33.33%	05	31.25%	الإطارات
11	44%	03	33.33%	8	50%	أعوان التنفيذ
06	24%	03	33.33%	03	18.75%	أعوان التحكم
25	100%	09	100%	16	100%	المجموع

من خلال البيانات الاحصائية أن فئة أعوان التحكم ممثلين بنسبة 44% موزعين كالتالي 50% ممن يرون بأن المسؤولين يعترفون بقدرات العمال و 33.33% ممن أكدوا عكس ذلك، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 32% موزعة بنسبة 31.25 ممن يرون بأن المسؤولين يعترفون بقدراتهم و 33.33% يرون عكس ذلك، ثم نجد فئة أعوان التنفيذ بنسبة 24 نجد منهم 18.75% ممن يقرون باعتراف المسؤولين بقدراتهم و 33.33% يرون عكس ذلك .

هذه الارقام و النسب التي ان دلت فإنما تدل على ضرورة و أهمية الاعتراف و تبيين قدرات وجهود العمال كمؤشر للثقة التي يمنحها المشرفون للعمال و هو ما يزيد ثقة العامل بقدراته و إمكانياته، و هو ما يؤدي إلى رفع من الروح المعنوية و زيادة القدرات على الإنتاج و الإنتاجية و يتجسد هذا الاعتراف بالقدرات في شكل خدمات ، إجازات الترقية ، علاوة..... الخ

الجدول رقم: 13

يمثل العلاقة بين الفئة المهنية و مساهمة الخدمات في الشعور بالرضا .

المجموع		لا		نعم		الشعور بالرضا
						الفئة المهنية
%32	08	%36.36	04	%28.57	04	الإطارات
%44	11	%36.36	04	% 50	07	أعوان التنفيذ
%24	06	%27.27	03	%21.42	03	أعوان التحكم
%100	25	%100	11	%100	14	المجموع

من خلال البيانات المشار إليها في الجدول يتبين أن أعوان التحكم ممثلين بنسبة 44% نجد منهم 50% عبروا عن شعورهم بالرضا إزاء الخدمات المقدمة و 36.36 % عكس ذلك ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 32 % موزعة بنسبة 28.57 % ممن عبروا عن شعورهم بالرضا اتجاه الخدمات و و نسبة 36.36% عكس ذلك، ثم فئة أعوان التنفيذ بنسبة 24 % نجد منهم 21.42 % يشعرون بالرضا و 27.27 % عكس ذلك، من هنا نقول أن الشعور بالرضا هو مؤشر أساسي على ولاء عمال المؤسسة و هو أيضا إحدى المؤشرات الفعالية التنظيمية بينما نجد العمال الذين عبروا عن عدم الرضا هذا يرجع حسبهم على أن ما يبذل من جهد لا يتناسب ما يقدم لهم من خدمات و خاصة إذا نظرنا إلى حجم العمل و طبيعة المؤسسة .

الجدول رقم: 14

يمثل العلاقة بين الفئة المهنية و أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات .

المجموع		أحيانا		الانتماء		الشعور بالرضا		المشاركة في اتخاذ القرار	الفئات المهنية
08	32%	01	12.5%	03	27.27%	04	66.66%	04	اطارات
11	44%	04	50%	05	45.45%	02	33.33%	02	عون التحكم
06	24%	03	37.5%	03	27.27%	00	00%	00	عون تنفيذ
25	100%	08	100%	11	100%	06	100	06	المجموع

تشير البيانات الإحصائية في الجدول التالي أن 44 % من أفراد العينة يمثلون فئة أعوان التحكم حيث نجد منهم 33.33 % عبروا على أن المشاركة في اتخاذ القرارات تشعرهم بالراحة و نسبة 45.45 % تشعرهم بالانتماء و نسبة 50 % يشعرهم بالرضا ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 32 % نجد منهم 66.66 % يرون بأن اتخاذ القرار يشعرهم بالراحة و نسبة 27.27% يشعرهم بالانتماء و نسبة 12.5 % يشعهم بالرضا ثم نجد فئة أعوان التنفيذ ممثلة بنسبة 24 نجد منهم نسبة 27.27 % ممن أشاروا بأن اتخاذ القرار يشعرهم بالانتماء و نسبة 37.5 % يشعرهم بالرضا هذه النسب التي تؤكد بأن المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة هو احدى الدوافع و الحوافز المعنوية التي تشعر الفرد بالانتماء للمؤسسة و ولاءه لها و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الذي هو جزء منها أصلا .

الجدول رقم: 15

يوضح العلاقة بين الفئة المهنية و الشعور بالارتباط بالمؤسسة .

المجموع		لا		نعم		الارتباط بالمؤسسة	الفئة المهنية
08	32%	00	00%	08	37.78%		الإطارات
11	44%	00	00%	11	47.82%		أعوان التنفيذ
06	24%	02	100%	04	17.39%		أعوان التحكم
25	100%	02	100%	23	100%		المجموع

تشير البيانات الإحصائية في الجدول التالي إلى نسبة 44 % من المبحوثين يشعرون بالارتباط بالمؤسسة و يتوزعون حسب الفئات المهنية حيث نجد نسبة 47.82 % من فئة التحكم ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 34.78 % وفي المقابل فئة أعوان التنفيذ من عبروا على ارتباطهم بالمؤسسة بنسبة 17.39 % في حين نجد أن من عبروا عن عدم شعورهم بالارتباط بالمؤسسة نسبة 6.61 % هذا الأمر الذي قد يرجع التدني دخلهم مقارنة بالفئات الأخرى أو الحجم الساعي في ميدان العمل أما بالنسبة لمن هم على ارتباط وثيق بمؤسستهم فهذا يعد عامل ايجابي في الولاء و لا شك أنه من بين العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، أي ارتباط العامل بالمؤسسة هو شعور بالرضا و الاستقرار .

الجدول رقم 16:

يوضح العلاقة بين الجنس و مساهمة اللامركزية في تحمل المسؤولية .

المجموع		لا		نعم		تحمل المسؤولية
						الجنس
22	88%	08	88.88%	14	87.5%	ذكر
03	12%	01	11.11%	02	12.5%	أنثى
25	100%	09	100%	16	100%	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة نلاحظ أن نسبة 88 % من أفراد العينة ذكور نجد 87.5 % عبروا على وجود ترابط وثيق بين اللامركزية و تحمل المسؤولية و نسبة 88.88 % أكدوا عكس ذلك و نسبة 12 % من أفراد العينة هم إناث نجد منه 12.5% عبروا عن وجود هذا الترابط و نسبة 11.11 % منهم عبرن عكس ذلك وهذا راجع لطبيعة اعمل بالمؤسسة، فهي لها هيكل تنظيمي لا يتواءم مع نظام اللامركزية فأحيانا تكون هناك حالات تدخل مستعجلة تتطلب قرار آني دون الرجوع إلى المستوى الأول و هذا لشعورهم بان لديهم وزن في المؤسسة ومن المعلوم أن سياسة اللامركزية تساهم في الحفاظ على مصالح المؤسسة و السعي إلى تحقيق أهدافها .

جدول رقم: 17

يمثل العلاقة بين الفئة المهنية و الشعور بالملل اتجاه المسؤولية الملقاة على عاتق العمال .

المجموع		لا		نعم		الشعور بالملل
						الفئة المهنية
%32	08	%18.18	02	%42.85	06	الإطارات
%44	11	%54.54	06	35.71	05	أعوان التنفيذ
%24	06	%27.27	03	%21.42	03	أعوان التحكم
%100	25	%100	15	%100	14	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول نجد أن 44% يمثلون أعوان التحكم نجد من بينهم 35.71% ممن يقرون بأنهم يشعرون بالملل بسبب المسؤولية الملقاة على عاتقهم 54.54% يرون عكس ذلك ثم نجد فئة الإطارات بنسبة 32% منهم 42.85% ممن يشعرون بالملل بسبب المسؤولية و نسبة 18.18% أكدوا عكس ذلك ثم نجد فئة أعوان التنفيذ بنسبة 24% منهم 21.42% ممن رأوا بأنهم يشعرون بالملل بسبب المسؤولية و نسبة 27.27% أكدوا عكس ذلك.

و لا شك أن العمال يشعرون بالملل و ذلك نتيجة لقيامهم بنفس الواجبات و الأعمال يوميا، وهذا الأمر الذي يفقد الموظف الحيوية و النشاط أثناء أداء عمله فإذا كانت العمال التي ينجزها العمال فيها التنوع و التجديد فإنه يساعد على الاشباع الوظيفي للعمال .

الجدول رقم: 18

يمثل العلاقة بين الفئة المهنية و الروتين داخل المؤسسة .

المجموع		لا		نعم		الروتين داخل العمل
						الفئة المهنية
08	32%	02	40%	06	30%	الإطارات
11	44%	03	60%	08	40%	أعوان التنفيذ
06	24%	00	00%	06	30%	أعوان التحكم
25	100%	05	100%	20	100%	المجموع

تشير المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول أن فئة أعوان التحكم ممثلين بنسبة 44% نجد منهم 60% أكدوا على عدم وجود الروتين و الملل داخل المؤسسة أثناء قيامهم بواجباتهم ثم نجد فئة الاطارات بنسبة 32% منها 40% ممن يرون بأنه لا وجود للملل داخل المؤسسة و 30% عكس ذلك . ثم تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة 24% نجد منهم 30% ممن يرون بأن هنالك روتين في القيام بالواجبات .

إن قيام الموظفين بأعمال روتينية أشعرهم بالملل و عبروا على أنهم مجرد أدوات لتنفيذ الأوامر التي يطلبها منهم المشرفون لذا ينبغي على المؤسسة أن تحرس على أن يمارس عمالها مهامهم بحرية، الأمر الذي يبعد على الموظف القلق و الروتين .

الجدول رقم: 19

يمثل العلاقة بين الفئة المهنية و ارتباط العمال بمؤسستهم .

المجموع		لا		نعم		مدى الارتباط
						الفئة المهنية
08	32%	00	00%	08	31.78%	الإطارات
11	44%	00	00%	11	47.82%	أعوان التنفيذ
06	24%	02	100%	04	17.39%	أعوان التحكم
25	100%	02	100%	23	100%	المجموع

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول التالي إلى أن فئة أعوان التحكم ممثلة بنسبة 44 % موزعين كتالي
 47.82 % يرتبطون بالمؤسسة ثم نسبة الإطارات ممثلة بنسبة 32 % نجد منهم 34.78 % ممن عبروا عن
 ارتباطهم بالمؤسسة ثم تليها فئة أعوان التنفيذ بـ 24 % نجد منهم 17.39 % ممن عبروا عن ارتباطهم
 بالمؤسسة، و من خلال اطلاعنا على البيانات الإحصائية نستنتج أن غالبية العمال يرتبطون بمؤسستهم و هذا
 الارتباط يعد مؤشرا ايجابي على الشعور بالرضا و الاستقرار داخل المؤسسة و عدم الرغبة في مغادرتها إذا
 أتاحت الفرصة لهم، و هذا الجداول اللاحقة .

الجدول رقم : 20

يبين العلاقة بين الفئة المهنية ورغبة العمال في مغادرة المؤسسة إذا أتاحت لهم الفرصة .

المجموع		لا		نعم		مغادرة المؤسسة
						الفئة المهنية
08	32%	07	46.66%	01	10%	الإطارات
11	44%	07	46.46%	04	40%	أعوان التنفيذ
06	24%	01	6.66%	05	50%	أعوان التحكم
25	100%	15	100%	10	100%	المجموع

تؤكد المعلومات الإحصائية من خلال الجدول أن 44 % من أفراد العينة يمثلون فئة أعوان التحكم نجد منهم 40 % ممن يرغبون بمغادرة المؤسسة إذا أتاحت لهم الفرصة و نسبة 46.66 % عكس ذلك، ثم فئة الإطارات ممثلة بنسبة 32 % نجد 10% ممن أكدوا على رغبتهم في مغادرة المؤسسة و نسبة 46.66 % عكس ذلك ثم فئة أعوان التنفيذ بنسبة 24 % نجد منهم 50 % ممن عبروا عن رغبتهم في مغادرة المؤسسة و نسبة 6.66 % ممن هم متمسكون بالمؤسسة .

من الملاحظ أن غالبية العمال الذين يرغبون في مغادرة المؤسسة هم عمال التنفيذ بنسبة 50 وهذا يرجع أساسا إلى المنصب المشغول مقارنة مع الفئات الأخرى فنجد أنهم يعانون بعض التهميش على غرار الترقيات و الخدمات المقدمة.... في حين نجد الفاعلية من العمال يشعرون بالاستقرار و الارتباط بالمؤسسة و هذا ما يحفزهم على بذل جهد أكبر للحفاظ تطور المؤسسة .

نتائج الدراسة

لا شك أن إطار النظري للدراسة الراهنة كان مجالاً لطرح إشكالية البحث من خلال مجموعة من التصورات و الأطر النظرية و الميدانية التي تناولت موضوع الحوافز و الفاعلية التنظيمية، كما حاولنا من خلال المجال النظري التطرق من بعض الدراسات التي تشابه دراساتنا بغرض التطلع إلى النتائج المتوصل لها حتى نتمكن من اختبار الفروض التي كانت منطلقاً لدراستنا:

و سنحاول من خلال هذا الفصل أن نضع أيدينا على مدى الصدق الامبريقي لفروض الدراسة ثم مناقشة النتائج المتوصل إليها وما يمكن لهذه الدراسة أن تثره من قضايا جديدة على مستوى موضوع الحوافز و الفاعلية التنظيمية.

من خلال تحليلنا للجداول والتي ملئت عن طريق تفريغ المعلومات التي احتوتها استمارة الاستبيان و التي اتضح من خلالها ما يلي:

1 أولاً : نظام تقسيم الأرباح و أثره على مستوى الفاعلية التنظيمية (حوافز مادية)

يعتبر تقسيم الأرباح نظاماً فعالاً و له أثره البالغ على مستوى الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة . فمن خلال عرضنا للمؤشرات التي تتعلق بهذه الفرضية تبين أن نسبة 92 % من أفراد العينة عبروا على أن مؤسسة الصيانة التي يعملون بها تحقق أرباحاً معتبرة و أنهم يستفيدون من تلك الأرباح كما أكدت هذه النسبة على أن نظام المشاركة في الأرباح ليس شعر العامل بالرضا و الطمأنينة مما يجعل العامل مما يجعل العامل أكثر ارتباطاً بالمؤسسة و بالتالي يبذل قصارى جهده لبقائها لأنه صار جزءاً منها و هو ما عبر عنه معدل قياس ارتباط العامل بالمؤسسة حيث نجد أن نسبة 92 % من أفراد العينة عبروا عن ارتباطهم بمؤسستهم ارتباطاً وثيقاً و هو يعد أمر إيجابي في الولاء و لا شك أنه من العوامل الأساسية التي ترفع من مستوى الفاعلية التنظيمية و بالتالي تحقيق الأهداف .

بالإضافة إلى نظام تقسيم الأرباح هناك حوافز مادية أخرى تقدمها المؤسسة لمستخدميها مثل الخدمات المقدمة، الزيادة في الأجر الترقيّة و التكوين و هذا كله بهدف الرفع من كفاءة العمال و بالتالي تحقيق فاعلية تنظيمية.

ثانيا : الحوافز المعنوية و ارتباطها بالفاعلية التنظيمية

تعتبر الحوافز المعنوية هي الأخرى نظاما فعالا و له أثره على مستوى الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة، فمن خلال عرضنا لمؤشرات التي تتعلق بهذا الفرضية تبين أن 64% من أفراد العينة أشاروا إلى اعتراف المسؤولية بمجهوداتهم و تقديرهم لها و هو أحد المؤشرات الثقة التي يمنحها المشرفون للعمال و هو ما يزيد من ثقة العامل بقدراته و إمكانياته و رفع الروح المعنوية لديه .

بالإضافة إلى ذلك يوجد ما هو أهم من ثقة و هو مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار داخل المؤسسة فحسب الموظفين أن فتح المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يشعروهم بالانتماء للمؤسسة و هي إحدى الدوافع المعنوية التي من شأنها أن تدفع الموظف ليعلم ولاءه و ارتباطه بمؤسسة و بالتالي الرفع من الكفاءة و الفاعلية داخل المؤسسة التي هو جزء منها أصلا .

استنتاج عام :

إن للحوافز المادية و المعنوية دور كبير في تحقيق الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية و بالتالي يسير العمل على أحسن و أكمل وجه، وقد أكدت الدراسة الراهنة أن المؤسسة توفر لموظفيها حوافز مادية و معنوية تؤدي إلى تحقق فاعلية التنظيم من خلال شعور الفرد من خلال حصول الموظف على متطلبات العيش الكريم و ذلك بفضل الحوافز المادية المقدمة هذا من جهة و من جهة أخرى شعور الموظف بالراحة و الاطمئنان و الاستقرار و التقدير و الاحترام هذه الأمور التي تمنح له داخل المؤسسة فتنعكس إيجاباً على حياته و في المقابل يمكن هذا التحفيز المادي و المعنوي من رفع كفاءة و فعالية الموظف و حفاظه على المؤسسة و هو ما يسمى الولاء . و لا يفكر في مغادرتها إذا أتاحت له الفرصة و هو ما أثبتته الدراسة بنسبة 60 % من أفراد العينة .

الخاتمة:

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 ، و لا نزعم أننا أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي كما ينبغي لأن ذلك أمر بعيد المنال خاصة في العلوم الإنسانية ، و لكن حسبنا أننا استوفينا أهم الشروط و القواعد المطلوبة في أي بحث ، و أن الكمال المنشود في العلم كمال يتحقق بتراكم العمل العلمي ، أما الثغرات فهي متروكة لمن يأتي من بعدنا من الباحثين لاستكمال النقص فالعلم في تطور مستمر .

و قد حاولنا في هذه الأطروحة أن نناقش موضوع الحوافز و أثرها على الفعالية التنظيمية ، بدءاً بالإطار النظري للدراسة و الذي تناولنا فيه الخطوط العريضة و المنهجية التي سار العمل على ضوئها ، كما تطرقنا إلى بعض القضايا النظرية و الدراسات الأمبيريقية ذات الصلة بموضوعنا و قد ساعدنا ذلك في تكوين تصور واضح حول موضوع الدراسة مكننا من تناول متغيرات البحث في علاقاتها بمختلف متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة.

و كانت محاولتنا هذه تهدف إلى التعرف على واقع الحوافز و الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة موضوع الدراسة ، و كان ذلك كله من أجل التأكد من مدى الصدق الأمبير يقي للفرضية العامة و الفرضيات الإجرائية الثلاث الأخرى ، و قد قادتنا هذه الدراسة إلى التوصل إلى بعض النتائج و التي يمكن حصرها في الارتباط الإيجابي بين الحوافز بنوعها 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 على إيجاد الحافز و الشعور بالاستقرار و هو الضمانة الوحيدة لاستمرار المؤسسة.

قائمة المراجع

المراجع:

- 1- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مركز التنمية الإدارية ، الاسكندرية،1998.
- 2- السيد محمد الحسيني ، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم ، دار المعارف ، القاهرة ، ط 5، 1985.
- 3- جون جاكسون و آخرون ، نظرية التنظيم ، ترجمة خالد حسن زروق ، معهد الإدارة العامة السعودية ، 1998.
- 4- حسان الجيلاني ،التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 1998،
- 5- درويش عبد الكريم و ليلي تكلا ، أصول الادارة العامة،المكتبة الانجلوساكسونية،القاهرة،1976.
- 6- سعيد عامر و علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الاداري ،مصر ،ط2، 1998.
- 7- صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ،قسنطينة ،2006.
- 8- صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار الجامعات العصرية، القاهرة 2000 .
- 9- عادل الجودة ، الحوافز ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، دمشق ،2000
- 10- علي السلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، القاهرة ، مكتبة غريب،1985
- 11- علي عبد الرزاق جليبي ، علم اجتماع الصناعة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية 1999
- 12- علي عبد الهادي مسلم ، تحليل و تصميم المنظمات ، الدار الجامعية، الإسكندرية،ب ط 2000 .
- 13- عمر وصفي عقيلي ،ادارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن ،ب ط 2005.
- 14- فيصل فخري مرار ، الادارة،دار محمد لاوي للنشر والتوزيع ،الاردن ،ب ط ،1983.
- 15- فؤاد سالم الشيخ واخرون،المفاهيم الادارية الحديثة،دار المستقبل للنشر و التوزيع،عمان ط 3 1989.
- 16- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم ،، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان،ب ط،2000.
- 17- محمد علي محمد ، علم الاجتماع و المنهج العلمي ، دار المعرفة العلمية ، الاسكندرية،ط 3 ، 1983

قائمة المراجع

- 18- محمد عبد الفتاح ياغي ، تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية ، عمان ،دراسة ميدانية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1986،
- 19- محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، قسم ادارة الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، ط 3 ، 2005،
- 20- محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري :إدارة الأعمال ،الدار الجامعية للنشر،الإسكندرية،ب ط،1997.
- 21- منصور فهمي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ،القاهرة ، دار الجامعات العصرية، ن ط،1980.
- 22- محمد رسلان الجبوسي و جميلة جاد الله :الإدارة علم وتطبيق ، دار السيرة للنشر، عمان، الأردن، ط 1 ، 2000
- 23- موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الانسانية ، ت ر بوزيد صحراوي ، دار القصبه للنشر، الجزائر، ط، 2008
- 24- مولاي بودخيلي محمد : نطق التحفيز المختلفة و علاقتها بالتحصيل المدرسي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2004
- 25- مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة ، الهيكل و التصميم ، دار وائل للنشر عمان، 2002..
- 26- ناصر محمد ألعديلي ، السلوك الإنساني و التنظيمي في الإدارة ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية ، 1982
- 27- نبيل الحسيني و مدحت مصطفى راغب ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، القاهرة، الشركة العربية للنشر و التوزيع ، 1992.
- 28- نجاه قريشي ، القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة بسكرة ، قسم علم الاجتماع ، 2006

أخي الفاضل

يسرني أن أضع بين يديك هذا الاستبيان الذي تم إعداده لغرض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة لإعداد رسالة ماستير في اختصاص " علم الاجتماع التنظيم والعمل " بعنوان:

الحوافز و الفعالية التنظيمية

الرجاء التفضل بملء هذه الاستمارة بعد قراءتها بكل عناية و وضع علامة (X) في المكان المناسب.

و نتعهد لكم بأن المعلومات التي تدلون بها ستكون موضع سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرا لكم جهدكم

مع فائق التقدير و الاحترام

أولا : بيانات أولية

- 1/ الجنس : ذكر. () أنثى () ...
- 2/ السن : أقل من 25 سنة () 27-25 () 32-28 () 38-33 () 44-39 () 49-45 () 54-49 () 54 فأكثر () .
- 3 / الحالة الاجتماعية : أعزب () متزوج () أرمل () مطلق ()
- 4- / الفئة المهنية/ إطار () عون تحكم () عون تنفيذ ()
- 5- / الخبرة في العمل : أقل من 5 سنوات () 10-5 () 16-11 () 22-17 () 25-22 () 5 فأكثر () .

ثانيا: الحوافز المادية .

- 6/ ما هي قيمة الأجر الذي تحصل عليه ؟..
- أقل من 15000 () 15000 - 20000 () 20000 - 25000 () 25000 - 30000 () 30000 - 35000 () 35000 - 40000 () 40000 - 45000 () 45000 - 50000 () 50000 - 50000 () أكثر من 50000 ()
- 7/ هل ما تحصل عليه من أجر يكفي لسد جميع حاجياتك ؟ نعم () لا ()
- 8/ هل ما تحصل عليه يتناسب مع ما تبذله من جهد في العمل ؟ نعم () لا ()
- 9/ هل زاد أجرك منذ التحاقك بالمؤسسة ؟ نعم () لا ()
- 10/ هل تساهم الزيادة في الأجر في زيادة الإنتاج ؟ نعم () لا ()
- 11/ هل ترى أن الحصول على هذه الحوافز يزيد في النشاط الاقتصادي ؟ نعم () لا ()

12/هل حققت المؤسسة أرباحا منذ نشأتها ؟ نعم () لا ()

13/هل يشارك العمال في الأرباح نعم () لا ()

14/هل المشاركة في الأرباح تزيد في معدل التعاون ؟ نعم () لا ()

15/هل تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال ؟ نعم () لا ()

16/هل تستفيد من الخدمات المقدمة ؟ نعم () لا ()

17/هل الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة كافية ؟ نعم () لا ()

18/هل تساهم الخدمات المقدمة في زيادة الشعور بالرضا ؟ نعم () لا ()

19/هل تساهم الخدمات المقدمة في زيادة الشعور بالرضا ؟ نعم () لا ()

ثانيا : الحوافز المعنوية

20/هل يشارك العمال في اتخاذ قرارات تتعلق بالمؤسسة ؟ نعم () لا ()

21/ما أهمية هذه المشاركة في رأيك ؟

الشعور بالراحة.....

الشعور بالانتماء للمؤسسة.....

الشعور بالرضا والاستقرار.....

22/هل تقوم المؤسسة بإسناد بعض المسؤوليات للعمال ؟ نعم () لا ()

23/هل تساهم المؤسسة في تدريبهم على تحمل المسؤولية ؟ نعم () لا ()

24/هل تساهم اللامركزية في تحمل الأفراد لمسئولياتهم و تحقيق أهداف المؤسسة ؟ نعم

- 25/هل تشعر بالاحترام و التقدير في عملك ؟ نعم () لا ()
- 26/هل يعترف المسئولون بقدراتك في العمل ؟ نعم () لا ()
- 27/هل الوظيفة التي تقوم بها ملائمة لك ؟ نعم () لا ()
- 28/هل تشعر بقدرتك على حل المشكلات الناجمة عن القيام بوظيفتك ؟ نعم () لا ()
- 29/هل تشعر بمعنويات مرتفعة نتيجة لذلك ؟ نعم () لا ()
- 30/هل تشعر بالاستقرار نتيجة لذلك ؟ نعم () لا ()
- 31/هل تساعدك المؤسسة على تطوير قدراتك ؟ نعم () لا ()
- 32/هل تشعر بالارتباط بالمؤسسة ؟ نعم () لا ()
- 33/إذا أتاحت لك فرصة العمل في مؤسسة أخرى هل ستترك هذه المؤسسة ؟ نعم () لا ()