

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



دورالحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في

المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة -الأغواط-

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع: تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور

- د. بوخلخال علي -

إعداد الطالبتين:

- حروز رابعة العدوية

- كلاخي مارية نور الهدى

السنة الجامعي: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَاطِئَ
وَالَّذِي يُنَزِّلُ الْمَطَرَ
وَالَّذِي يُغِيثُ النَّاسَ
وَالَّذِي يُغِيثُ النَّاسَ
وَالَّذِي يُغِيثُ النَّاسَ

الوفاء

والشكر

اهداء

بسم الله الرحمان الرحيم، واصلي واسلم على من بعثه الله رحمة للعالمين.
الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، وبفضله تسدد الخطوات، وبإذنه
ترفع القيم والمقامات، فلكل بدء منتهى ولكل بادئ مبتغى، فبقدر الاعتقاد
يكون الانقياد، وبقدر البدايات تكون النهايات.

اهدي ثمرة تخرجي إلى: سندي العتيد والحامي الفريد، فلطالما لا يبالي بنفسه
إلا لنا يزيد، إلى مثال الأبوة أبي الذي لن يكرره الزمن. إلى منتهى أمني فيض
الحب والحنان، والنبض الساكن في كياني ووجداني أمني التي لا تقدر بثمن. إلى
المحبة الخالصة ورفيقات دربي في أسرتي شقيقاتي الغاليات. إلى مصباح
الذجي المنير في عتمة الحياة، عضدي وساعدي أخي الحبيب. إلى من يدعمني
دوما ويشحذ همتي خالي احمد العزيز، إلى كل العائلة الكريمة التي ساندتني
ولا تزال.

مارة نور الهدى كلاخي

اهداء

أهدي ثمار هذا العمل إلى: الذي ملأ نوره فؤادي، إلى الذي خلقني وبث الروح في جسدي، إلى إلهي ومولاي عز وجل لك الحمد على البلاغ والتمام وعلى كل تسيير وتديير، لك الحمد حمدا طيبا مباركا فيه.

إلى خير الخلق وأحبهم إليه، إلى سيد المرسلين ورحمة للعالمين نبينا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم ﷺ.

إلى من أحمل اسمه بكل عز وافتخار ومن كلله الله بالهيبه والوقار إلى سندي في الحياة و نور دربي " أبي الغالي " حفظه الله ورعاه.

إلى جنة الله على الأرض إلى من أسعى في هذه الدنيا لنيل رضاها إلى قررة عيني وحبيبة قلبي " أمي الغالية " حفظها الله ورعاها.

إلى سندي وقدوتي ومثلي الأعلى ووهبني الله نعمة وجودهم في حياتي وكانوا لي عوناً في مسيرتي " أخي وأخواتي".

إلى كل أفراد عائلتي وكل أقاربي وأحبابي وأصدقائي دون أن أنسى أحد، وكل من ساعدني وكان له دور لي من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة.

سائلة المولى عز وجل أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

ثم إلى كل طالب علم سعى بعلمه ليفيد الإسلام والمسلمين بكل ما أعطاه الله من علم ومعرفة.

رابعة العدوية حروز

شكر وتقدير

لا نجد الكلمات التي توفيقكم حقكم وعملا بقوله ﷺ من لا يشكر
الناس لم يشكر الله.

نتقدم بكل كلمات الشكر إلى المشرف الدكتور علي بوخلخال شاكرين
له البذل والعطاء وأدامه الله بابا للعطاء والمعرفة، دون أن ننسى
أعضاء لجنة المناقشة كل بإسمه، سائلين الله جل وعلا أن يوفقهم
ويسدد خطاهم. كما نتقدم بالشكر لجميع أساتذة قسم علم
الاجتماع، كما سعدنا كثيرا بملازمة الصديقات والزملاء، والشكر
أيضا لكل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل، في الأخير نتمنى أن تنال
مذكرتنا إعجابكم ورضاكم

ملخص الدراسة

دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة – الأغواط

The role of incentives in strengthening the organizational culture in the economic enterprise

A Field study in the Algerian a water corporation unit- Laghouat

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف عن دور الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، وهي دراسة ميدانية في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة – الأغواط، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات والعينة الحصصية وبلغ حجم العينة 90 عامل من مختلف الفئات المهنية حسب توزيع المؤسسة، ولاختبار الفرضيات استخدمنا معامل التوافق من أجل الكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة – الأغواط لا تهتم بأهمية الحوافز المادية والمعنوية كإستراتيجية في تعزيز الثقافة التنظيمية.

- أغلب أفراد عينة الدراسة غير راضين عن إستراتيجية المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة – الأغواط فيما يخص تعاملها مع مسألة الحوافز وخاصة الحوافز المعنوية.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الثقافة التنظيمية، المؤسسة.

ABSTRACT:

The study aims to identify the role of material and moral incentives in strengthening the organizational culture in economic institutions, a field study in the Algerian water enterprise unit – aghawat, and in order to achieve the purpose of the study, the descriptive approach and questionnaire were used as a tool to collect data and quota sample and the sample size reached 90 workers from different occupational groups according to the distribution of the institution, and to test hypotheses, we used the compatibility coefficient in order to reveal the relationship between the study variables, and the study reached the following results:

– The Algerian Water Corporation is a unit-aghawat does not care about the importance of material and moral incentives as a strategy in strengthening the organizational culture.

- Most of the members of the study sample are dissatisfied with the strategy of the Algerian water enterprise unity – aghawat in terms of dealing with the issue of incentives, especially moral incentives.

Keywords: *Incentives, material incentives, moral incentives, organizational culture, enterprise.*

فہرست مکتوبات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء.....
	الشكر والتقدير.....
	ملخص الدراسة.....
	فهرس المحتويات.....
أ / ج	المقدمة
69 - 3	الجانب النظري للدراسة
4	الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة
5	التمهيد
6	أولاً: إشكالية الدراسة
8	ثانياً: فرضية الدراسة
9	ثالثاً: اسباب اختيار الموضوع
9	رابعاً: الأهداف و الأهمية
10	خامساً: تحديد المفاهيم
16	سادساً: الدراسات السابقة
26	سابعاً: المقاربة النظرية
31	خلاصة الفصل
32	الفصل الثاني: الحوافز
33	التمهيد
34	أولاً: تعريف الحوافز طبيعتها واهميتها
37	ثانياً: أهداف منح الحوافز
38	ثالثاً: أسس منح الحوافز وفعاليتها
40	رابعاً: أنواع الحوافز

فهرس المحتويات

47	خامسا: شروط نجاح نظام الحوافز
49	سادسا: العقبات التي تواجه نظام الحوافز
52	خلاصة الفصل
53	الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية
54	التمهيد
55	أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية
58	ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية ومكوناتها
61	ثالثا: أهمية الثقافة التنظيمية
63	رابعا: أنواع الثقافة التنظيمية
64	خامسا: عناصر الثقافة التنظيمية
66	سادسا: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية
67	سابعا: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
70	خلاصة الفصل
105-71	الجانب التطبيقي للدراسة
72	الفصل الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية
73	أولا: مجالات الدراسة
75	ثانيا: منهج الدراسة
75	ثالثا: اداة الدراسة
76	رابعا: الأساليب الإحصائية
78	خامسا: عينة الدراسة
78	سادسا: خصائص عينة الدراسة
86	الفصل الثاني: تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى
87	أولا: تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى
94	ثانيا: نتائج بيانات الفرضية الأولى
95	الفصل الثالث: تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية
96	أولا: تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية
104	ثانيا: نتائج بيانات الفرضية الثانية

فهرس المحتويات

107	الاستنتاج العام
110	خاتمة
113	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحات	العناوين
77	الجدول رقم (01): يوضح قيمة معامل الارتباط ونوع الارتباط
78	الجدول رقم (02): يوضح موظفي وعمال المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الأغواط
80	جدول رقم (03): يوضح نوع الجنس لأفراد عينة الدراسة
80	جدول رقم (04): يمثل فئات السن لأفراد عينة الدراسة
81	جدول رقم (05): يمثل الحالة الاجتماعية لأفراد عينة الدراسة
82	جدول رقم (06): يمثل المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة
83	جدول رقم (07): يمثل نوع الشهادة لكل فرد من أفراد عينة الدراسة
84	جدول رقم (08): يمثل الرتبة المهنية لكل فرد من أفراد عينة الدراسة
84	جدول رقم (09): يمثل الخبرة المهنية لكل فرد من افراد العينة الدراسة
87	الجدول رقم (10): يوضح العلاقة بين نظام الترقية في المؤسسة وروح التعاون والاحترام بين العمال
88	الجدول رقم (11): يوضح العلاقة بين دور الحوافز في تحسين أداء العاملين مع تطوير مهارات العاملين
90	الجدول رقم (12): يوضح العلاقة بين عدالة نظام الحوافز المادية مع دور المؤسسة في تعزيز السلوكيات الإيجابية للعاملين
91	الجدول رقم (13): يوضح العلاقة بين الرضا بنظام الترقية مع فعالية المؤسسة في تحقيق أهداف العمل
92	الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين توافق الأجر مع الجهد بمبدأ احترام الوقت بالمؤسسة
96	الجدول رقم (15): يوضح العلاقة بين الشعور بالانتماء للمؤسسة مع الهوية المهنية لدى العاملين
97	الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بين تقديم شهادات الشكر

فهرس المحتويات

	والتقدير للعامل المتميز مع تشجيع المؤسسة على روح المبادرة
99	الجدول رقم (17): يوضح العلاقة بين اهتمام المؤسسة برفع معنويات العمال وتعزيز السلوكيات الإيجابية
100	الجدول رقم (18): يوضح العلاقة بين حرية المشاركة في اتخاذ القرار مع وجود قرارات شفافة داخل المؤسسة
101	الجدول رقم (19): يوضح العلاقة بين الشعور بالتقدير والاحترام مع دور المؤسسة في تنمية روح التعاون والاحترام بين العمال
102	الجدول رقم (20): يوضح العلاقة بين نوع الحوافز المعنوية التي يتحصل عليها العامل مع مساهمة المؤسسة في تعزيز السلوكيات الإيجابية لدى العمال

قائمة الأشكال

الصفحات	العناوين
08	الشكل رقم (01) يمثل النموذج التحليلي لتفكيك الفرضيات
28	الشكل رقم (02) يوضح المخطط هرم أبراهام ماسلو
35	الشكل رقم (03) النموذج الأساسي لعمل الحوافز
63	الشكل (04) يمثل أهمية الثقافة التنظيمية
67	شكل رقم (05) يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية
74	الشكل رقم (06) يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه
80	شكل رقم (07) يوضح نوع الجنس لأفراد عينة الدراسة
81	الشكل رقم (08) يمثل فئات السن لأفراد عينة الدراسة
82	شكل رقم (09) يمثل الحالة الاجتماعية لأفراد عينة الدراسة
83	شكل رقم (10) يمثل المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة
83	شكل رقم (11) يمثل نوع الشهادة لكل فرد من أفراد عينة الدراسة
84	شكل رقم (12) يمثل الرتبة المهنية لكل فرد من أفراد عينة الدراسة
85	الشكل رقم (13) يمثل الخبرة المهنية لكل فرد من أفراد العينة الدراسة

المقدمة

مقدمة:

تعد المنظمة هي ذاك البعد الاجتماعي الذي يعكس كل ماله علاقة بالعادات والتقاليد المتفق عليها ضمن حدود اجتماعية تبحث عن أسمى المعاني الانسانية الهادفة والفعالة لترقية السلوكيات الفردية والجماعية. فهي جزء لا يتجزأ من المجتمع، حيث أن هذه الاخيرة تتشكل من الأفراد وتتأثر بمتغيراتهم فالجماعة تمثل المنظمة ومجموع الأفراد يمثل الجماعة، فنجد أن ما يحمله مجموع أفراد المنظمة الواحدة من قيم وعادات وتقاليد يتم نقله بصورة أو بأخرى داخل المنظمة، وبالتالي فإن تفاعل العاملين ومشاركتهم لتلك العادات والتقاليد يُشكل في النهاية الثقافة المميزة للمنظمة تجعلهم موسومين عن غيرهم بما يميزهم بتلك العلاقات والسلوكيات المترابطة بينهم، ولهذا تعد المنظمة وحدة اجتماعية تستقي ثقافتها من ثقافة المجتمع. تعتبر الثقافة ركنا أساسيا في التعبير عن هوية المجتمعات والشعوب ولها أهمية كبيرة في التأثير على سلوك الافراد، لهذا يمكن القول ان الثقافة التنظيمية ماهي إلا امتداد وانعكاس للثقافة السائدة في المجتمع التي ينعكس تأثيرها على جميع العاملين في المنظمة وتؤثر في عملية اتخاذ القرارات وكذلك على الأنماط السلوكية والاتجاهات لدى العاملين فيها.

ووجودها هو إطار توجيهي للسلوك التنظيمي كونها تؤثر وبشكل مباشر على أداء منتسبي المنظمة بشكل خاص كما أنها تمثل أسلوب وطريقة تفكير أفراد المنظمة، ولما تمثله الثقافة التنظيمية من أهمية داخل المؤسسات. جاءت دراستنا حتى تبين العوامل المتحكمة فيها والعوامل المعززة لها من خلال هذا ربطنا دراستنا بمتغير الحوافز وذلك للتعريج على دوره في تعزيز الثقافة التنظيمية حيث أن المنظمات الإدارية التي تطبق نظام الحوافز تستفيد من عدة أمور أهمها هو تحقيق أهداف المؤسسة عبر ما تلعبه الحوافز من دور هام في عملية تحفيز العاملين وتحسين أدائهم وزيادة الانتاجية، حيث تساهم الحوافز في جعل العمل في المؤسسة أكثر تطورا وهذا يكون له مردود قوي وإيجابي للغاية لأنه يمثل اعتراف بكفاءة الفرد في عمله، فمن خلال التحفيز يستطيع الإنسان أن يبدع ويجدد وهذا ما ينعكس على المنظمة

والجماعة في العمل لذا كان دائما عامل الحوافز هو أحد محركات العمل الوظيفي داخل المؤسسات عبر تنمية روح الإنجاز وتطوير الأداء.

من خلال ما سبق فقد كانت دراستنا هي دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة وتمثلت الدراسة الميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الأغواط فقمنا بتقسيم الدراسة على أثر ذلك إلى قسمين أساسيين هما: الجانب النظري والجانب التطبيقي وقد قسم الجانب النظري الى ثلاث فصول هي:

الفصل الأول: وهو خاص بالاطار المنهجي حيث قمنا بصياغة الإشكالية ووضعنا فرضيات الدراسة ثم اسباب اختيار الموضوع بعدها أهداف وأهمية الدراسة ثم تحديد المفاهيم (وكانت: الدور، الحوافز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الثقافة، الثقافة التنظيمية، المؤسسة، المؤسسة الاقتصادية) تليها الدراسات السابقة واخيرا المقاربة النظرية.

الفصل الثاني: فقد تم تخصيصه للمتغير المستقل لهذه الدراسة وهو الحوافز حيث تناولنا فيه مفهوم الحوافز، أهداف منح الحوافز، أسس منح الحوافز وفعاليتها، بعدها أنواعها تليها شروط نجاح نظام الحوافز، وأخيرا العقوبات التي تواجه نظامها.

الفصل الثالث: كان للثقافة التنظيمية وفيه تطرقنا الى مفهومها، خصائصها ومكوناتها، أهميتها، أنواعها، عناصرها والوظائف الأساسية لها وأخيرا العوامل المؤثرة فيها. أما الجانب التطبيقي فقد قسم أيضا الى ثلاث فصول وهي:

الفصل الأول قمنا بالحديث فيه عن الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية، بدأنا بذكر مجالات الدراسة وهي ثلاث: المجال المكاني، الزماني والبشري ثم حددنا المنهج المعتمد ثم الأداة التي استخدمت لجمع المعلومات تليها الأساليب الاحصائية وأخيرا عينة الدراسة وخصائصها.

الفصل الثاني: كان لتحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى ونتائجها.

الفصل الثالث: خصص لتحليل و تفسير الفرضية الثانية ونتائجها.

ثم استنتج عام وخاتمة.

الحجاب

النظري

الفصل الأول

التمهيد:

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضية الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهداف الدراسة وأهميتها

خامساً: تحديد المفاهيم

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: المقاربة النظرية للدراسة

خلاصة الفصل:

تمهيد:

يعد الإطار النظري اللبنة الأساسية في مرحلة البحث حيث يعتبر أولى المراحل البحثية التي يمر بها البحث العلمي عامة، ومن خلاله يحاول الباحث إبراز أهم الجهود والخطوات بالتحري والاستقصاء بطريقة علمية تمر أولاً بصياغة إشكالية الموضوع وتعد حجر الأساس في مسألة البحث، ومن أهم الخطوات التي يمر بها الباحث في بحثه، من خلال هذا عرجنا على أسباب اختيار الموضوع وأهداف وأهمية الموضوع كما تم تحديد المفاهيم الأساسية المساعدة في الموضوع مروراً أيضاً على الدراسات السابقة والمقاربة النظرية.

أولاً: الإشكالية

يعد العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، فهو الركيزة الأساسية لنجاحها أو فشلها، ولا تزال المنظمات تعمل جاهدة في جعل هذا العنصر يقدم أفضل ما لديه لصالح المنظمة بشكل أكثر كفاءة وفعالية. لا شك أن المنظمة التي هي عبارة عن نسق مفتوح تتفاعل مع البيئة الاجتماعية والثقافية وتتأثر بها وتتطبع بالكثير من سماتها، لذلك ينظر إليها على أنها نظام فرعي يتأثر بالثقافة والقيم السائدة، وبالتالي يؤثر على سلوك وأداء العاملين بها، على افتراض أن هناك علاقة ترابطية بين نجاح المنظمة وفشلها وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار وغيرها.

فالمؤسسات اليوم تعتبر فاعل مهم في المجتمع الذي نعيش فيه، وهي نظام مفتوح تربطها بالمجتمع علاقة مستمرة تتميز بالتأثير المستمر، فهي تستقبل الموارد البشرية محملين بقيم وعادات وثقافات تكونت لديهم في بيئتهم الاجتماعية قد تتوافق في جوانب منها مع ثقافة المؤسسة وهذا ما يعرف بالثقافة التنظيمية التي تحدد هويتها وتميزها عن باقي المؤسسات.

فالثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصمتها على المؤسسة وتكسيها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة، كما لها دور مهم على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم، حيث تساهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، من خلال أهمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات جاءت دراستنا لكي تبحث في العناصر المعززة لها حيث اعتبرنا أن الحوافز بكل أنواعها تعتبر معزز للثقافة التنظيمية، و ان الحوافز من المواضيع الهامة والمعقدة في نفس الوقت فهي نشاط إداري رئيسي يمارس في اطار المؤسسة ويوجه أساساً للأفراد العاملين ب، في محاولة التحكم في سلوكهم لإثارة المزيد من الاهتمام بالعمل المكلفين بأدائه. ولقد مرت أساليب التحفيز بمراحل متطورة وتبلورت بالصورة التي عليها الآن فبدأت بالمرحلة التقليدية التي تم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية والمعنوية ثم أعقبتها المرحلة التي نادت بها مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية

بجانب المادية، ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تربط بين الحوافز المادية والمعنوية معا، فالحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الفرد المادية وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالا متنوعة كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر والمشاركة في الأرباح ، أما الحوافز المعنوية فهي تلك التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية وتزيد من تماسك العاملين وتشدهم نحو العمل ومشاركتهم في رسم السياسات واتخاذ القرارات ومنح الأوسمة والشهادات، فالحوافز لها دور هام في حياة الإنسان وفي توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات ولها تأثير على زيادة الإنتاجية.

إن الاهتمام بالحوافز أدى إلى خلق ثقافة تنظيمية معينة للأفراد، لأنها تلعب دورا هاما في صياغة استراتيجيات المنظمات وأشكالها المختلفة، وفي بناء الهياكل التنظيمية وفي تشكل اتجاهات العاملين في المنظمات وهويتهم، زيادة في كونها تعطي المنظمة ميزة خاصة بها، كما تشكل إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة، وتعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والمشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

وعلى هذا الأساس ارتأينا أن يتمثل محور دراستنا حول دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة التي تشتمل على محمل الرصيد الثقافي غير المادي التي ينتج عن العلاقات والتفاعلات داخل المؤسسة، وهو ما دفعنا من خلال هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير الحوافز على العامل الجزائري وتعزيز الثقافة التنظيمية، لأجل ضمان استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها المرجوة ومن أجل دراسة وتحليل هذا الموضوع قمنا بطرح الإشكال التالي وتمثل في التساؤل العام:

التساؤل العام:

ما دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الأغواط؟

التساؤلات الجزئية:

1- هل للحوافز المادية دور في تعزيز الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه

وحدة الأغواط؟

2- هل للحوافز المعنوية دور في تعزيز الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الأغواط؟

ثانياً: الفرضيات : الفرضية العامة:

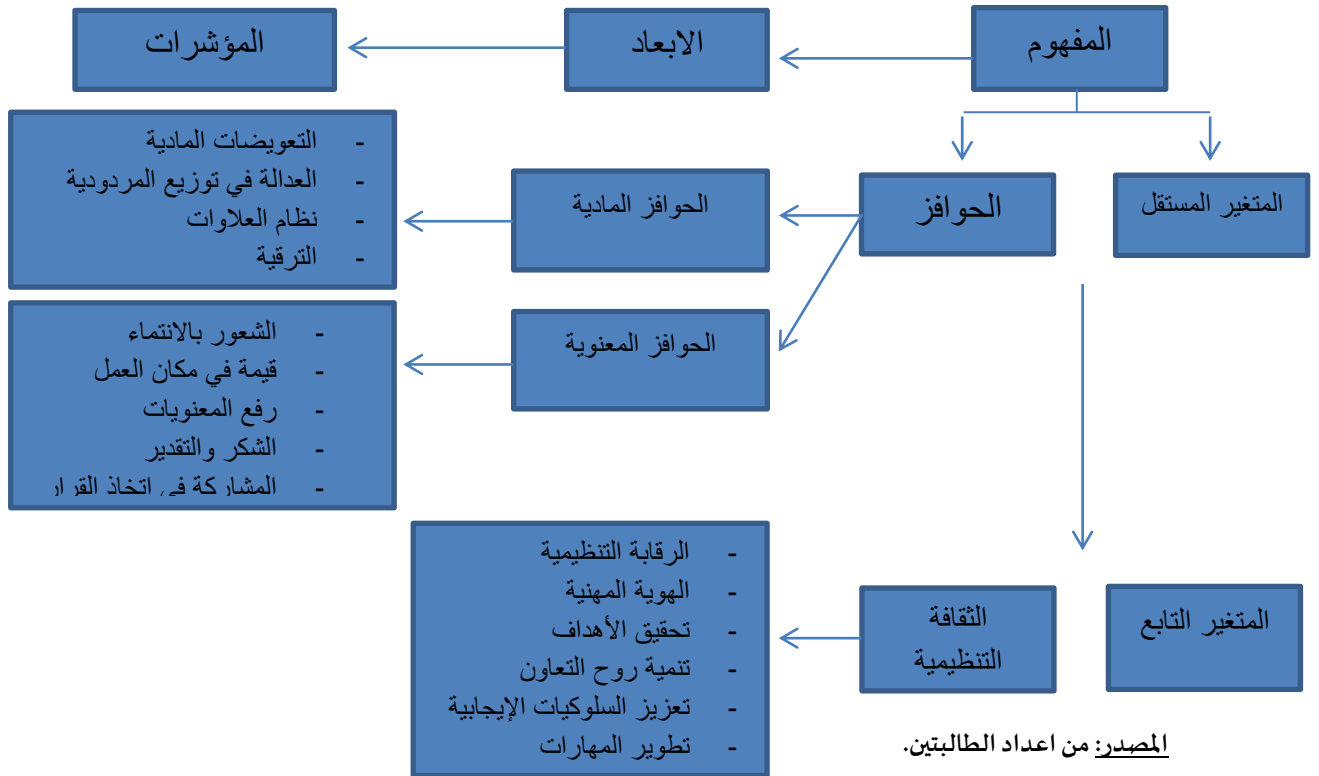
لحوافز دور في تعزيز الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الأغواط

الفرضيات الجزئية:

1- للحوافز المادية دور في تعزيز الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الأغواط.

2- للحوافز المعنوية دور في تعزيز الثقافة التنظيمية بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الأغواط.

ومن اجل تفكيك فرضيات الدراسة اعتمدنا على بناء النموذج التحليلي التالي:



الشكل رقم (01) يمثل النموذج التحليلي لتفكيك الفرضيات

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

تنبع أسباب اختيار المواضيع البحثية من منطلق أساسي وهو محاولة فهم الظاهرة المدروسة وهذا ما نحن بصددده بخصوص موضوع دراستنا المتمثل في "دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية" ومن خلال هذا نركز على أسباب موضوعية وأسباب ذاتية:

الأسباب الموضوعية:

- تسليط الضوء على العنصر البشري و تحسين أداءه كونه ركيزة أساسية داخل المنظمة.
- الدور المهم في دعم العمليات التطويرية في المؤسسة.
- الأهمية البالغة للجانب الثقافي في تحقيق اهداف المؤسسة.

الأسباب الذاتية:

- ارتباط الموضوع مع تخصص تنظيم وعمل.
- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع لما له من أهمية في التنظيم المؤسسي.
- محاولة فهم الدور الذي تلعبه الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية.

رابعاً: أهداف الدراسة وأهميتها:

أ- أهداف الدراسة :

- التعرف على دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للمياه بالأغواط.
- الكشف عن دور الحوافز المادية في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للمياه.
- الكشف عن دور الحوافز المعنوية في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية للمياه.

ب- أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

لكل بحث علمي أهمية يسعى الباحث الى تحقيقها تتمثل الأهمية في ما تحققه هذه الدراسة من نتائج:

- تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق أهداف واستراتيجية المنظمات.
- تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية ايضا في انها تعد الاطار الفكري لأعضاء المنظمة الذي ينظم اعمالهم وعلاقتهم وانجازاتهم
- تعتبر الثقافة القوية داخل التنظيم عنصر فعالا و مؤيد للإدارة ومساعد لها على تحقيق اهدافها وطموحاتها
- تنبع اهمية الثقافة التنظيمية من انها تمثل نقطة القوة في المؤسسة لأنه عندما تكون هناك ثقافة تنظيمية قوية هذا قد يكون بديلا للوائح والقوانين والإجراءات وقواعد العمل وهذا ما يجعل الادارة لا تستخدم اللوائح والقوانين في تعديل سلوكيات الموظفين لأعضاء التنظيم.
- من خلال هذه العناصر التي توضح اهمية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات وبما ان العلم تراكمي قمنا ببناء الدراسة الحديثة على ما سبقها من دراسات، فحاولنا أن نجد العوامل التي تجعل من الثقافة التنظيمية قوية داخل التنظيم وربطنا ذلك بدور الحوافز في تعزيزها عبر عنوان دراستنا المتمثل في دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية وذلك بالكشف عن مدى استناد المؤسسات في الجزائر على نظام الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية.

خامسا: تحديد المفاهيم

إن المفاهيم والمصطلحات هي توضيح لمعنى الشيء أو اللفظ أو المصطلح، فلا بد لأي باحث من قيامه بتعريف المصطلحات التي يستخدمها في بحثه، حتى لا يساء فهمها أو تفهم بدلالات غير دلالاتها المقصودة فيها بالبحث، وتعريف المصطلحات يساعد الباحث في وضع إطار مرجعي يستخدمه في التعامل مع مشكلة بحثه بحيث يعمل على ترجمتها إلى متغيرات ومؤشرات ذات دلالة إحصائية ومعطيات علمية لذلك كان لابد

من ضبط التصورات المحورية لموضوع الدراسة المتمثل في "دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة" والتي يمكن حصرها في المفاهيم التالية:

أ- مفهوم الدور

اصطلاحاً:

ينتسب مفهوم الدور من الناحية السوسولوجية عادة إلى رالف لنتون، إذ يذهب إلى القول أن كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار، ويفترض بالأشخاص القائمين بها الخضوع لها، ويحدد الدور بجملة من الواجبات التي يستطيع تنفيذها كل فرد في التنظيم¹، هذا الدور يتكون من متطلبات تتمثل في توقعات الآخرين بشأن أداء شخص ما لدور معين في موقع ما، كما قد يكون الفاعل على علم بمتطلبات دوره وقد لا يكون على علم².

وعليه يمكن القول بأن الدور: هو توجيه أو افهام عضو في الجماعة بالجزء الذي ينبغي أن يلعبه في التنظيم وهذا الدور يتضمن فئتين:

-يتكون الدور من نسق من التوقعات ويسمى بالدور المتوقع.

-يتكون الدور من أنماط سلوكية واضحة يسلكها الشخص الشاغل للمركز، عندما يتفاعل مع شاغل مركز آخر ويسمى الدور الممارس³.

التعريف الإجرائي:

هو كل سلوك أو فعل يقوم به الشخص من أجل خدمة العاملين وتحقيق غايات المؤسسة.

¹ بودون ف بوريكو وآخرون، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ط1، دار المعارف للنشر، القاهرة، 1986، ص 288.

² محمد عاطف غيث وآخرون، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1995، ص 392.

³ عبد الحليم عبد العال، نماذج ونظريات في تنظيم المجتمع، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 1989، ص 122.

ب- مفهوم الحوافز:

اصطلاحاً:

يعرفها " أحمد ماهر " هو العائد الذي يحصل عليه العامل كنتيجة للتسيير في الأداء⁴.
كما تعرف الحوافز بأنها عملية تحفيز وتنشيط الفرد بطريقة ميكانيكية لتحقيق هدف معين⁵

أيضا " محمد فالج " عرف الحافز بأنه شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه لتحقيق أهداف محددة⁶.

التعريف الإجرائي:

يعد التحفيز عملية حث أو دفع العامل لبذل قصارى جهده وإعطاء كل ما لديه داخل التنظيم تجاه نشاط معين وذلك من خلال إتباع مجموعة من الطرق والوسائل والأساليب المختلفة. وهي إجرائيا في بحثنا هذا كل من الحوافز المادية والمعنوية.

ج- تعريف الحوافز المادية:

اصطلاحاً:

الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفاءتهم⁷.

التعريف الإجرائي: وإجرائيا نحدد مؤشرات الحوافز المادية في الآتي:

⁴ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط2، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 347

⁵ مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، ط1، المجموعة العربية التدريبية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2010، ص106

⁶ محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، عمان، الاردن، 2004، ص13

⁷ اللوزي موسى، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الاردنية نحو حوافز العمل، دراسات السلسلة، العلوم الانسانية، مجلد 22 العدد 06، عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية، عمان، الأردن،

- الأجر

- العلاوات السنوية

- الزيادات في الأجر

- الزيادات في نفقات المعيشة

- المشاركة في الأرباح

- الأجور التشجيعية وإمكانات العمل المادية

- الخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين

- المكافآت عن الاقتراحات

د- تعريف الحوافز المعنوية:

اصطلاحاً:

الحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وولائه له وتحقيق التعاون بين زملائه⁸

التعريف الإجرائي: نقصد بالحوافز المعنوية إجراءات المؤشرات الآتية:

- إتاحة فرص التقدم للعاملين.
- مشاركة العمال في رسم السياسات.
- اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل.
- منح الأوسمة والشهادات.
- منح الألقاب.
- نشر أسماء المبدعين عن طريق وسائل الإعلان المختلفة.

⁸ نفس المرجع، ص 277

هـ- مفهوم الثقافة:

اصطلاحاً:

يعرفها "ريد فيلد": بأنها مجموعة مفاهيم ومدرجات المجتمع والتي تظهر في الفن والحرف والتي عن طريق دوامها خلال التقاليد تميز الجماعة الإنسانية.

وتعرف الثقافة في علم الاجتماع بأنها البيئة التي خلقها الإنسان بما فيها المنتجات المادية التي تنتقل من جيل إلى آخر، فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز والذي يتكون في مجتمع معين من علوم ومعتقدات وفنون وقيم، وقوانين، وعادات وغير ذلك.⁹

يعرفها أيضاً "مالك بن نبي": أنها مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي يتلقاها الفرد منذ ولادته في الوسط الذي ولد فيه، والثقافة على هذا المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصية.¹⁰

التعريف الاجرائي:

من خلال ما تم تناوله يتبين لنا أن المفهوم متداخل ومتشابك في حدود البيئة الاجتماعية بين ما هو فطري وما هو مكتسب والطبيعة النسبية التي تجعله دائم التحديث والحركة.

و- مفهوم الثقافة التنظيمية:

اصطلاحاً:

تعرف بأنها مجموعة الأيدولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشاركة وألفاظ التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما¹¹.

⁹ عدنان أبو مصلى، معجم علم الاجتماع، دار أسامة ودار المشرق الثقافي، عمان، 2000م، ص ص: 158، 159.

¹⁰ مالك بن نبي، شروط النهضة، دار الفكر، دمشق، 2016، ص 88.

¹¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 311.

كما يعرفها "شرمهون" بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون بالمنظمة حيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة¹².

أما تعريفها عند wheelen فالثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة¹³.

التعريف الإجرائي :

هي مجموعة من القيم التنظيمية والتوقعات التنظيمية والأعراف والمعتقدات المكتسبة داخل التنظيم، كما تعد الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعايير والسلوكيات والممارسات التي يكتسبها الفرد داخل المؤسسة التي ينتمي إليها.

ز- مفهوم المؤسسة:

اصطلاحا:

عرفت في قاموس الإدارة على أنها هيئة مهنية للأشخاص الذين يتولون وظائف إدارية تعنى بشؤون الموظفين¹⁴.

التعريف الإجرائي:

المؤسسة هي ذلك المكان الذي يعمل فيه الموظف، وله فيه حقوق وعليه واجبات والتزامات.

ح- المؤسسة الاقتصادية:

اصطلاحا:

تعرف على أنها شكل اقتصادي ونفسي وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف انتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة¹⁵.

¹² نبيه غطاس وروبرتون وأبرس، قاموس الإدارة، مكتبة جوهان، لبنان، ص 198.

¹³ جمال الدين مرسي، إدارة الثقافة التنظيمية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 13.

¹⁴ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 313.

كما تعرف أنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مادية او غيرها) والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة، قصد انجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع¹⁶.

التعريف الإجرائي:

هي وحدة اقتصادية تحتوي على موارد مادية وبشرية تساعد في دعم العملية الإنتاجية، من خلال توزيع المسؤوليات والمهام بين الأفراد في بيئة العمل.

سادسا: الدراسات السابقة

1- دراسات سابقة حول الحوافز:

الدراسة الأولى: المحلية

الطاهر الوافي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل بعنوان "التحفيز وأداء الممرضين"، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، جامعة قسنطينة 2 سنة 2013. تمحورت إشكالية الدراسة حول: "العلاقة بين الحوافز المقدمة للممرضين ومستوى أدائهم في المؤسسة العمومية الاستشفائية"، وعليه صاغ الباحث الفرضيات التالية:

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة ومستوى أداء الممرضين.

-تؤدي الحوافز المادية الى زيادة مستوى الأداء لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

-تساهم الحوافز المعنوية في رفع مستوى رضا الممرضين واستقرارهم.

¹⁵ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 8.

¹⁶ أحمد طرطار، تقنيات العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 15.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، اما فيما يخص العينة فكانت 78 من 259 ممرض، وذلك باستخدام العينة الطبقية، ولجمع البيانات اعتمد الباحث على الاستمارة والمقابلة. في الأخير توصل الى النتائج التالية:

1- يتضح من خلال الدراسة الميدانية وبعد الاطلاع على أجوبة المبحوثين ان الحوافز تلعب دورا هاما في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة.

2- ان المكافآت تشبع الحاجات النفسية والمادية للممرضين وبالتالي تساهم في رفع معنوياتهم داخل المؤسسة.

3- كلما كانت المكافآت موضوعية زادت ثقة الممرضون بمؤسستهم.

4- ساهمت بشكل مباشر في مضاعفة مجهوداتهم وبالتالي رفع مستوى الأداء في العمل.

الدراسة الثانية: المحلية:

بشيري فاطمة، جاءت هذه الدراسة بعنوان "الحوافز وتأثيرها على الالتزام التنظيمي" وذلك لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل، جامعة احمد دراية بأردار سنة 2021. إشكالية هذه الدراسة كانت: "هل نظام الحوافز الذي تتبناه المؤسسة له دور في الالتزام التنظيمي للعامل؟" وتندرج تحتها الأسئلة الفرعية الآتية:

1- هل للحوافز المعنوية تأثير على الالتزام التنظيمي للعامل داخل المؤسسة؟

2- هل للحوافز المادية تأثير على الالتزام التنظيمي للعامل داخل المؤسسة؟

اما الفرضية الرئيسة لهذه الدراسة فهي: "نظام الحوافز داخل المؤسسة له دور في الالتزام التنظيمي للعامل" وتليها الفرضيات الفرعية:

1- تؤثر الحوافز المادية بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي للعامل.

2- للحوافز المعنوية تأثيرا قويا على الالتزام التنظيمي للعامل.

صاحبة الدراسة استعملت المنهج الوصفي التحليلي الذي يرجع لطبيعة موضوعها، كما نجد هذه الدراسة قد اقتصرت على عدد من العمال بالمؤسسة الاستشفائية الذي

بلغ عددهم 150 عاملا، وقامت الباحثة باختيار العينة العشوائية البسيطة لإجراء الدراسة، في الأخير توصلت لمجموعة من النتائج نذكر منها:

1-الالتزام التنظيمي له علاقة طردية من الحوافز المعنوية لأنها تقوي الالتزام الوظيفي لدى العاملين فهي بذلك تجعل العامل منضبطا في العمل وملتزما بالتوقيت.

2-توصلت الدراسة أيضا الى ان الاجر المقدم من طرف المؤسسة يجعل العامل اكثر انضباطا وملتزما بالعمل.

3-كما توصلت الدراسة أيضا الى ان الالتزام يتأثر بالحوافز المادية تأثيرا إيجابيا.

الدراسة الثالثة: العربية:

غازي حسن عودة الحلايبة، رسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال بعنوان "اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين" في مؤسسات القطاع العام في الأردن كلية الاعمال، دراسة تطبيقية على امانة عمان الكبرى، جامعة الشرق الأوسط. كانت إشكالية الدراسة كالتالي: "ما أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في القطاع العام في الأردن؟" تليها مجموعة من الأسئلة الجزئية وهي:

1- ما اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى؟ وينبثق عنه الآتي:

- ما اثر استخدام الحوافز المادية لدى موظفي امانة عمان الكبرى؟

- ما اثر استخدام الحوافز المعنوية لدى موظفي امانة عمان الكبرى؟

- ما اثر الحوافز الاجتماعية لدى موظفي امانة عمان الكبرى؟

2- ما مستوى تحسين الأداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى؟

3- هل يوجد علاقة في استجابات افراد عينة الدراسة بين استخدام الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة افراد العينة حول اثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى تعزى للمتغيرات الديمغرافية:(الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)؟

الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة هي: "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى"، وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1-لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للحوافز المادية في تحسين الأداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى.

2- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للحوافز المعنوية في تحسين الأداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى.

3- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للحوافز الاجتماعية في تحسين الأداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى.

استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث يناسب هذه الدراسة، وبلغ حجم عينة الدراسة 150 فردا وذلك وفقا للأساليب والخطوات الإحصائية في اختيار العينات الاحتمالية، في الأخير توصل الباحث لمجموعة من النتائج نذكر منها:

_ اظهرت نتائج الدراسة انخفاض مستوى بعدي للمتغير المستقل وهما: الحوافز المادية والحوافز المعنوية اذ بلغ المتوسط الحسابي للتحفيز المادي 1,84، وبلغ للحوافز المعنوية 2,24

_ اظهرت نتائج الدراسة حيافة بعد الحوافز الاجتماعية على المستوى المتوسط بمتوسط حسابي 2,86.

_ تبين ان بعد الحوافز الاجتماعية هو الأكثر استخداما ودراية ومعرفة من قبل موظفي امانة عمان الكبرى، وذلك لحيافته على الرتبة الأولى في خانة المستوى المتوسط 2,86 مقارنة بالأبعاد الأخرى للحوافز، ويليه الحوافز المعنوية.

الدراسة الرابعة: الأجنبية:

مروان احمد الحلبي، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الاعمال بعنوان "اثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات و المنشآت"، 2014، تخصص موارد بشرية بجامعة ايتون الامريكية Eton، تمحورت الإشكالية حول: "دور التحفيز القيادي و اثره على مستوى الفرد بشكل عام على جميع المنظمات والمنشآت"، اما فرضيات الدراسة فكانت:

_ ما هو دور الحوافز المادية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنشآت؟

_ ما هو دور الحوافز المعنوية لدى سلوك الفرد بالمنظمات والمنشآت؟

_ ما هو دور التحفيز الذاتي للشخص و تأثيره على اداءه وإنتاجيته في العمل؟

_ ما هو الأثر الذي يظهر على أداء العنصر البشري حيال التوجه الخاطئ في سياسة التحفيز؟

_ ماهي الحوافز المقدمة للفرد في المنظمات بمختلف مجالاتها لتطوير الأداء وزيادة الكفاءة والإنتاجية؟

_ ما مدى فاعلية تطبيق التحفيز القيادي من نظيراتها من التحفيز المادي والمعنوي وآثارهما على مستوى أداء الفرد وولائه لجهة العمل؟

وفقا لطبيعة موضوع الباحث نجده اختار المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد في جمعه للبيانات على الاستبيان كأداة للبحث، وقد وقع اختياره على العينة العشوائية البسيطة حيث اختار من 3 شركات 100 عينة بطريقة عشوائية، ومن بين النتائج التي توصل اليها نذكر:

1_ الحوافز المادية تستخدم أحيانا للتحفيز القيادي بالمنظمات والمنشآت وذلك من وجهة نظر الموظفين المختارين لعينة الدراسة، وجاءت بدرجة ممارسة أحيانا.

2_ الحوافز المعنوية تستخدم نادرا للتحفيز القيادي بالمنظمات والمنشآت وذلك من وجهة نظر الموظفين المختارين لعينة الدراسة، وجاءت بدرجة ممارسة نادرا.

2- دراسات سابقة حول الثقافة التنظيمية:

الدراسة الاولى: المحلية

قنوش خولة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جاءت هذه الدراسة بعنوان: "دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة 08 ماي 1945 قالمة.

كانت إشكالية الدراسة كالاتي "ما هو دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟" تنطلق منها أسئلة جزئية التالية :

- ما مدى ادراك المسؤولين لأهمية ودور منظومة الحوافز في المؤسسة الاقتصادية؟
- ماهي اهم مكونات منظومة الحوافز في المؤسسات الاقتصادية؟
- ماهي اهم العراقيل و المشكلات اثناء تطبيق نظام الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية؟
- ماهي متطلبات و شروط نجاح دور منظومة الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية؟
- اما الفرضية الرئيسية فكانت: يعد نظام الحوافز المنتظم والموضوعي أساس تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية.
- و تمثلت الفرضيات الفرعية في:

- يدرك المسؤولون في المؤسسة الاقتصادية أهمية دور نظام الحوافز ادراك كبيرا.
- يتكون نظام الحوافز في المؤسسة الاقتصادية من: الاجر، الترقية المشاركة في التسيير، المنح والعلاوات على المردود، القيادة الديمقراطية و العدالة التنظيمية.
- اهم العراقيل امام تطبيق نظام الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية هي: نقص وسائل النقل، غياب المعايير الموضوعية، عدم الانتظام في منح الحوافز.
- إن متطلبات نجاح منظومة الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية: وحدة اهداف المؤسسة و العمال، وجود ميزانية خاصة بالتحفيز، الاعتماد على المعايير الموضوعية عند تقديم الحوافز، الجمع بين الحافز المادي والمعنوي .

كما نجد الباحثة اعتمدت المنهج الوصفي وأسلوب المسح الشامل لهذه الدراسة وقد حددت مجتمع الدراسة ب 60 عامل بمصنع الأجر، واعتمدت على ثلاث أدوات لجمع البيانات: الملاحظة، المقابلة و الاستمارة.

وفي الأخير توصلت لمجموعة من النتائج وهي :

ان نظام الحوافز يلعب دورا كبيرا في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، ومن هذا يتضح ان الفرضية الأساسية التي انطلقت منها في هذه الدراسة قد تحققت في مصنع الأجر، كونه يعتمد على التحفيز بشكل كبير، ويتبين ذلك من خلال الرفع من الإنتاجية والأداء، روح الانتماء والولاء والشعور بالراحة والطمأنينة وهذا ما أدى الى خلق الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة. و من خلال الجدول رقم 16 يتضح ان المؤسسة تعتمد على الحوافز المعنوية بمختلف أنواعها و هذا ما يتجسد في نظرية التون مايو فالحوافز المعنوية تحقق عامل الاستقرار و الأمن الوظيفي، والانتماء والإبداع في مجال المهنة، كما تساعدهم على تحقيق رغباتهم، ويشاركه في ذلك إبراهيم ماسلو، الذي يؤكد كذلك على أهمية الحوافز المعنوية حيث يرى ان الإنسان يعمل لإشباع عدد من الدوافع وليس الحصول على الأجر فقط، فهو يعمل لإشباع حاجاته الاجتماعية و الحصول على التقدير والتعليم وإتقان عمل معين والإبداع فيه، وكل هذا لا يتحقق إن غابت الحوافز المعنوية.

الدراسة الثانية: المحلية

عابد فايذة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر لعلم الاجتماع، بعنوان الثقافة التنظيمية و دورها في إدارة الصراع التنظيمي، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية بجامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، سنة 2017.

كانت إشكالية الدراسة كالتالي: "هل هناك تأثير للثقافة التنظيمية على إدارة الصراع التنظيمي؟" تليها ثلاث تساؤلات فرعية وهي:

1-هل للاتصال دخل في تولد الصراعات داخل الكلية او ادارتها بما يخدمها؟

2-هل لأسلوب الإشراف دور في خلق الصراعات وادارتها داخل الكلية؟

3-هل تشكل الفروق الثقافية والوظيفية للأساتذة عاملا في خلق الصراعات بالكلية؟

اما الفرضية العامة فكانت: "هناك تأثير للثقافة التنظيمية على إدارة الصراع التنظيمي". يتبعها بعد ذلك الفرضيات الفرعية:

1-عملية الاتصال بين الأساتذة لها تأثير في تولد الصراعات داخل الكلية.
 2-أسلوب الاشراب له دور في خلق الصراعات وادارتها داخل الكلية.
 3-الفروق الثقافية والوظيفية للأساتذة داخل الكلية تؤدي الى خلق الصراعات.
 لقد استعانت الباحثة بالمنهج الوصفي التحليلي لأنه يتفق مع خصائص موضوع الدراسة، واستعملت ثلاث أدوات لجمع المعلومات المقابلة، الملاحظة، والاستبيان. طبقت الدراسة على أساتذة العلوم الإنسانية والاجتماعية حيث بلغ عددهم 105 استاذ، تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، في الأخير توصلت الباحثة لمجموعة من النتائج:

ان الاتصال داخل المؤسسات بغض النظر عن نشاطها امر ضروري، تقوم عليه العلاقات المهنية بين العاملين حيث يتفاعل المشاركون في هذا النوع من الاتصال مع بعضهم البعض و مع الاخرين، و ما ينتج عنه شحنات كبيرة من العواطف و المشاعر المشتركة و هذا ما بينته نسبة 92,5 من الأساتذة الذين يوافقون على ان طبيعة الاتصال داخل المؤسسة حسنة. او المتناقضة حيث ان هذه الأخيرة يتولد عنها صراعات بحث ان 67,5 من الأساتذة يرون ان نظام الاتصال في الكلية من أسباب خلق الصراع. كما نرى نسبة 42,5 يرون ان إدارة الصراعات داخل الكلية لا يتدخل في حلها الإدارة او الأساتذة بل تترك لتحل تلقائيا. اما بالنسبة الى 70 من الأساتذة يقللون من شان الخلافات و يتجنبونها، و ذلك لتفضيلهم العمل في جو يسوده الهدوء من اجل السير الحسن لعملية التدريس.

الدراسة الثالثة: العربية

إبراهيم احمد عواد أبو جامع، دراسة بعنوان الثقافة التنظيمية والابداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية، قدمت للحصول على درجة الدكتوراه في الادارة التربوية، الجامعة الأردنية سنة 2008، وضع الباحث مجموعة من الأسئلة حاول الإجابة عليها في دراسته وهذه الأسئلة هي:

1-ما مستوى ادراك الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟

- 2- ما درجة امتلاك الإبداع الإداري السائد لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟
- 3- ما العلاقة بين مستوى ادراك الثقافة التنظيمية ودرجة امتلاك الابداع الإداري لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟
- 4- هل هناك تأثير لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي والخبرة والمركز الوظيفي والاقليم والمؤهل التربوي والدورات التدريبية على ادراك الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟
- 5- هل هناك تأثير لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي والخبرة والمركز الوظيفي والاقليم والمؤهل التربوي والدورات التدريبية على امتلاك مقدرات الابداع الإداري لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟
- 6- ما النسب التفسيرية لمستويات ادراك الثقافة التنظيمية ومتغيرات الجنس والمستوى التعليمي والخبرة والمركز الوظيفي والاقليم والمؤهل التربوي والدورات التدريبية لدرجات امتلاك الابداع الإداري لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية؟
- تحقيقا لهدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي و اعتمد على الاستمارة لجمع البيانات، ونجد عينة هذه الدراسة مكونة من:
- _ جميع العاملين في وزارة التربية كإدارة عليا، حيث بلغ عددهم 20 عاملا اداريا.
- _ جميع العاملين في المناطق التعليمية لإدارة وسطى، بلغ عددهم 687 عاملا اداريا.
- _ عينة عشوائية من الأقاليم الثلاثة كإدارة تنفيذية، بلغ عددهم 600 عاملا إداريا.
- و في الأخير توصل الباحث لمجموعة من النتائج:
- يجب التركيز على البعد القيادي في الدورات التدريبية التي تعقدها وزارة التربية والتعليم الأردنية اذ التعامل مع العاملين بطريقة حضارية بعيدة عن الروتين والرتابة القاتلة في أسلوب العمل، والتركيز على العمل الجماعي مع هامش من الحرية للعامل

من اجل ان يتم تحقيق تميز المنظمة التربوية باستمرارية تنفيذ الخطط الموكلة لكل عامل ضمن نطاق الإجراءات المؤقتة بزمن محدد، وتحت مظلة رقابية عالية الجودة مما يضمن النجاح للمنظمة التربوية الأردنية.

دراسة الرابعة:

الأجنبية من إعداد الباحثين Rahmat Aidil Djubair and Mohd Zainal Munshid جاءت الدراسة بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين، دراسة في الشركات متعددة الجنسيات في ساراواك".

Impact of Organizational Culture on Employees' Performance: A Study in Multinational Corporations in Sarawak

يدرس الباحثين بكلية الدراسات العليا، التابعة لكلية التكنولوجيا بجامعة ساراواك، ماليزيا، تخصص إدارة الأعمال، نشرت هذه الدراسة في المجلة الدولية للأعمال وريادة الأعمال التكنولوجية، المجلد 10، العدد 2، يونيو 2020، صفحة (133-152)

تضمنت هذه الدراسة البحث في العلاقة بين كل من الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين في العديد من الشركات متعددة الجنسيات في ساراواك ماليزيا حيث ركزت هذه الدراسة على مؤسستين مشهورتين عالميا، وهما Apple و Alibaba لاستكشاف الثقافة التنظيمية الأساسية على أداء الموظفين، تضمنت الدراسة عينة متمثلة في 897 موظفًا في المكتب يقدمون حاليًا خدمات للشركات. وفقًا لقاعدة البيانات تم تحديد 10 بالمئة من موظفين، استخدام ما لا يقل عن 90 عينة تم طباعة وتوزيع 150 استبيانًا، تم جمع 124 استبيانًا.

استخدمت هذه الدراسة المنهج الكمي وتم تنفيذها بالطريقة الإحصائية. تم اعتماد تصميم البحث الارتباطي لقياس درجة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين بين موظفي المكاتب من مختلف الشركات متعددة.

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين داخل الشركات متعددة الجنسيات. كما أوصت الدراسة الشركات متعددة الجنسيات بإيلاء مزيد من الاهتمام للعامل الذي يحفز أداء الموظفين.

3- أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أ- اوجه الاتفاق :

- تكمن في اهمية الحوافز المادية والمعنوية في عملية تحقيق الانسجام والتكامل الداخلي بين المنظمة وبيئتها.

- الالتزام بتقديم حوافز مادية له تأثير ايجابي على الموظفين داخل التنظيم.

- تأثر الأداء الوظيفي لدى العاملين عبر فقدان اي نوع من الحوافز المادية او المعنوية

- ان نجاح اي منظومة يحتاج الي متطلبات عبر الجمع بين الحافز المادي والمعنوي

ب- اوجه الاختلاف :

الاختلاف بين الدراسة التي قمنا بها والدراسات السابقة يكن في ان تناول الموضوع على أنه محرك اساسي للعملية التنموية داخل المؤسسات بينما لا يزال لدينا عدم إدراك لفائدة التنظيم القوي واهمية الثقافة التنظيمية في هذه العملية التي تهدف الي تحقيق أعلى معدلات النجاح والفعالية، بحيث ان كل الدراسات كانت تتعامل مع الثقافة تنظيمية على اساس انها امر ضروري يجب تحقيقه لدى المؤسسات المبحوث فيها لكن في دراستنا كانت بعض المفاهيم غائبة على عينة البحث كتصور كلي موحد لكن بتجزئة الموضوع الي عناوين بسيطة كانت دراسة ناجعة الى حد ما.

سابعاً: المقاربة النظرية

النظرية هي مجموعة من المفاهيم والتعريفات والفرضيات المترابطة التي تمثل نظرة منظمة للظواهر، وذلك بتحديد العلاقة بين المتغيرات بغرض تفسير الظواهر والتنبؤ بها والنظرية هي التي تعمم في مكان وزمان محدد¹⁷

أ- نظريات الحوافز:

1- النظرية البنائية الوظيفية:

مؤسسها هو تالكوت بارسونز حيث تهتم بتحليل البنائي الوظيفي وينطلق أصحاب هذا الاتجاه من مسلمة وهي تكامل أجزاء النسق، والاعتماد المتبادل بين عناصر المجتمع، ذلك أن النظم الاجتماعية مثل الكائنات الحية لها حاجات الاستمرارية في

¹⁷ طاهر حمو الزبياري، أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، ط 01، المؤسسة الجامعية، بيروت، 2011،

الوجود والتكيف مع البيئة، كما ساهمت هذه النظرية في أن الفرد في المنظمة يساهم في تحسين أدائها الوظيفي عن طريق إتباع نظام التحفيز¹⁸.

2- نظرية العلاقات الإنسانية:

مؤسسها هو التون مايو وتقول هذه النظرية أن الأفراد لديهم حاجاتهم الخاصة ودوافعهم التي يأتون بها إلى مواقع العمل، وكذلك نوع العلاقة بين العمال في المؤسسة ومستوى أدائهم الوظيفي، وقد أخذت نظرية العلاقات الإنسانية مرتكزاتها من الاعتبارات الاجتماعية والنفسية داخل المؤسسة وهذه الاعتبارات تشكل شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية داخل المؤسسة سواء تقبل أو كره العمال لبعضهم البعض¹⁹.

3- نظرية الحاجات الإنسانية:

وجاء بهذه النظرية العالم أبراهام ماسلو وتعتبر هذه النظرية من أكثر نظريات التحفيز شيوعاً، وذلك لقدرتها على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، لذا فالحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على أداء العامل داخل المؤسسة وأن الحاجات التي أسفل الهرم يجب أن تشبع أولاً، صنف "ماسلو" الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل إلى الأعلى كما يلي²⁰:

- 1- الحاجات الفسيولوجية: وهي تمثل الحاجة للأكل والشرب والهواء... إلخ، فالعامل يعمل من أجل الحصول على الأجر كي يشبع حاجاته الفسيولوجية.
- 2- حاجات الأمن: إذا ما أشبع الإنسان احتياجاته الفسيولوجية فإنه يبحث عن الأمن لحماية نفسه من الأخطار البيئية، الطبيعية، والاقتصادية.
- 3- الحاجات الاجتماعية: وتتمثل في تكوين العلاقات والارتباط مع الآخرين.

¹⁸ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع دراسة في علم الاجتماع الإدارة، ط 2، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص 147.

¹⁹ نفس المرجع، ص 139.

²⁰ محمد مصطفى الخرشوم، مبادئ إدارة الأعمال، ط 02، مكتبة الشنفرى، الرياض، ص 79.

4- احترام وتقدير الذات: يسعى الإنسان إلى التقدير والاحترام والشعور بالثقة في المجتمع الذي يعيش فيه²¹.

5- تحقيق الذات: تأتي في قمة الهرم وتشمل الحاجة إلى تحقيق الذات عن طريق الانجاز والإبداع.



الشكل رقم (02) يوضح المخطط هرم أبراهام ماسلو

المصدر: إبراهيم توهامي وآخرون، *قضايا سوسيوتنظيمية*، ط1، دار البدر الساطع، الجزائر، 2013، ص 90.

ب- نظريات الثقافة التنظيمية:

1- نظرية القيم:

ينظر أصحاب هذا الاتجاه إلى ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، ويرى أوبلر²² في هذا الصدد إلى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية²².

²¹ عويد سلطان المشعان، *علم النفس الصناعي*، ط 01، مكتبة الفلاح للنشر، 1994، ص 185.

²² إبراهيم توهامي وآخرون، *قضايا سوسيوتنظيمية*، ط1، دار البدر الساطع، الجزائر، 2013، ص 90.

2- نظرية روح الثقافة:

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة، وتتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة، أي أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم.

تشير هذه النظرية إلى أن أية محاولة لدراسة وفهم المنظمة لا بد وأن تكون من منطلق تحليل القيم والمعايير المحددة لتوقعات الأفراد فيها، وتؤكد على أن السمات والخصائص تختلف وفقاً لفئات العاملين وأن هذه الفئات تختلف من خلال العمليات المختلفة فروح الثقافة تحدد أيضاً النمو الثقافي الذي يمكن تحقيقه من خلال ثقافة المؤسسة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع، وهذا ما يجعل الثقافة لأية روح مؤسسة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور²³.

3- نظرية التفاعل مع الحياة:

تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية والتي يؤدي فيها القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره، وتتميز هذه النظرية بثلاث خصائص جوهرية هي:

-عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.

-يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة لتغييرها.

-العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية²⁴.

تؤكد هذه النظرية حقيقة هامة هي أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير، وإنما يمثل الصورة التي كونها التنظيم عن الأشياء

²³ نفس المرجع، ص 99.

²⁴ نفس المرجع، ص: 99، 100.

والأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء ومنه يمكن القول أنها تعبر عن أسلوب النظر إلى الحياة وعن فكرة الإنسان في العالم.

4-نظرية سجية الثقافة:

ترتكز أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة وتعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك أو لمجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة اللذان يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الأفراد.

وقد كشفت بعض الدراسات على الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملاً واقعياً لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، وينظر للخارجين عليه على أنهم منحرفون أو شواذ، إضافة إلى أن الدراسات توصلت إلى وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة، إحداهما خاصة بالذكور والأخرى خاصة بالإناث، وأن هناك تكامل بين سجية الذكور وسجية الإناث²⁵.

من خلال هذه النظرية يتبين لنا أن لها نظرة خاصة وتفسير خاص حول الثقافة التنظيمية، بحيث ترتكز على الخبرة المكتسبة التي تكون نقطة اهتمام أعضاء التنظيم.

²⁵ نفس المرجع، ص 100.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل الذي يعتبر العمود الفقري للدراسة ونقطة الانطلاق الاساسية في العملية البحثية لأي موضوع نكون قد تعرفنا على الخطوات التي سوف نسير وفقها في عملية الدراسة عبر عرض كافة العناصر التي تخدم الموضوع في الفصول اللاحقة.

الفصل الثاني

التمهيد:

أولاً: مفهوم الحوافز (طبيعتها وأهميتها)

ثانياً: أهداف منح الحوافز

ثالثاً: أسس منح الحوافز وفعاليتها

رابعاً: أنواع الحوافز

خامساً: شروط نجاح نظام الحوافز

سادساً: العقبات التي تواجه نظام الحوافز

خلاصة الفصل:

التمهيد:

يعتبر موضوع الحوافز من اهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام المؤسسات، فهي تعد من أهم المتغيرات المستقلة لتحسين الأداء بكفاءة وفعالية وتحقيق الجودة الشاملة، كما أن التحفيز أخذ اهتمام لدى الكثير من العلماء والباحثين وهذا لما له من أهمية بالغة في فهم تأثيره من خلال تحريك الدوافع والرغبات لغرض إشباعها وجعل العمال أكثر استعدادا لتقديم الأفضل، فالتحفيز قوة مؤثرة في سلوك الفرد بطرق مادية أو معنوية يهدف لإشباع الحاجات الإنسانية ومن خلال فصلنا هذا تناولنا مفهوم الحوافز طبيعتها وأهميتها وما الهدف منها بالإضافة الى أسس منح الحوافز وفعاليتها وكذلك انواع الحوافز وشروط نجاحها وكذا العقوبات التي تواجه نظام الحوافز.

أولاً: مفهوم الحوافز (طبيعتها وأهميتها)

أ-تعريف الحوافز:

الحوافز هي الوسائل المختلفة التي تستعملها الإدارة لحث العمال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج بشكل أو بآخر والوصول بمعدلاته وأرقامه إلى ما هو مخطط له، مما يدفع بعجلة الإنتاج إلى الأمام وتحقيق أهداف المنظمة.²⁶

الحوافز هي مجموعة من العوامل التي تعمل على التأثير في سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته.²⁷

الحوافز هي عبارة عن متغيرات أو عوامل تؤدي إلى تغيير إيجابي في السلوك.²⁸

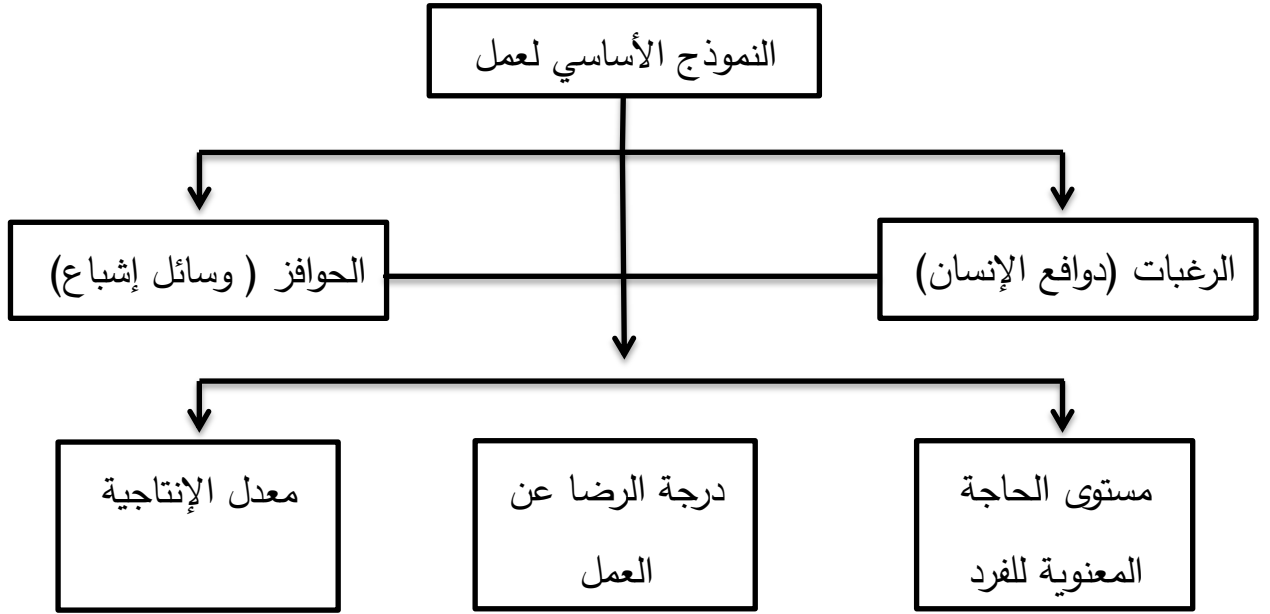
"إنها الإمكانيات المتاحة للفرد والتي يمكن استخدامها لتخفيف النقص في الإشباع الذي يشعر به الفرد، ويؤدي كل حافز إلى سلوك معين.

ورغم تعدد التعاريف إلا أنها تشترك في نقطة أساسية هي:

أنه شيء خارجي عند الإنسان ويستعمل لهدف واحد وهو حث وتشجيع العمال على العمل، إضافة إلى أنها وسيلة لتحقيق وإشباع حاجات الفرد.²⁹

²⁶صلاح بيومي، *حوافز الإنتاج في الصناعة*، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص102.
²⁷كامل بربر، *إدارة الموارد البشرية و الكفاءة الإنتاجية*، لبنان، بيروت، المؤسسة الجامعية، 1982، ص102.

²⁸كامل محمد عويضة، *علم النفس الصناعي*، ط 1، لبنان، بيروت، دار الكتب العلمية، 1996، ص 91.
²⁹على السلمي، *إدارة الموارد البشرية*، مصر، القاهرة، دار غريب، 1998، ص 21.



الشكل رقم (03) النموذج الأساسي لعمل الحوافز

المصدر: على السلمي، إدارة الموارد البشرية، مصر، القاهرة، دارغريب للنشر، 1998، ص 05.

أي أنه إذا كانت الحوافز التي تقدمها الإدارة محققة لإشباع حاجات الإنسان العامل، فإن ذلك يتولد عنه تحقيق حلة معنوية عالية، والرضا عن العمل وإنتاجية عالية.³⁰

ب- طبيعة الحوافز:

تتميز الحوافر بالخصائص الآتية:

- إن القاعدة المراعاة عند وضع نظام الحوافز في تسليط الضوء على الحوافز التي تجد أنها مناسبة في مكانها وزمانها، ولذا تعمل المنظمات على الوتر الحساس³¹.
- إن حاجات الأفراد كثيرة ومتنوعة والعامل لا يكفيه حاجاته البيولوجية فحسب، بل يبحث كذلك عن كيفية إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية، لذا يجب أن يشمل نظام الحوافز الجوانب المادية والاجتماعية والنفسية للعامل.

³⁰ نفس المرجع، ص 05.

³¹ زكي محمود هاشم، الاتجاهات المسلية في قارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط 2، الكويت ذات السلاسل، 1989، ص 449.

- تعمل الحوافز على زيادة الكفاءة الإنتاجية، فتعمل المنظمة على تحفيز العامل المنتج إيجابيا كمنح المكافآت التشريعية لحث الموظف على بذل المزيد من الجهد كما تقوم أيضا بتحفيز العامل بطرق سلبية كالخصم من الأجر لحثه على بذل الجهد³².

- توجد علاقة بين الحوافز وجو العلاقات السائدة في المنظمة، فلا يمكن أن تحقق الحوافز أهدافها في جو يسوده الصراع والتذمر بين العمال والإدارات والعكس صحيح³³.

ج-أهمية الحوافز:

لحوافز الإنتاج أهمية كبرى وتأثير فعال في عملية الإنتاج، بشرط أن تستخدم استخداما حسنا في الوقت المناسب لها دون إفراط ولا تفريط، ويمكن أن تحدد هذه الأهمية في النقاط التالية:

- إن أول ما تهدف إليه الحوافز هو العمل على زيادة الإنتاج، والعمل على السرعة لمواجهة مواقف معينة كعمليات التصدير.

- لا تهدف الحوافز إلى زيادة الإنتاج وسرعته فقط، وإنما تسعى إلى تحسين نوع الإنتاج وجودته.

- تعمل الحوافز على تشجيع العامل على الابتكار والاكتشاف، مما يساعد في رفع معدلات الإنتاج وتحسينه وخفض التكاليف.

- تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز، وهذا يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كانهخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمالة والنزاعات العمالية وغيرها.

³² نفس المرجع، ص 449.

³³ صلاح بيومي، مرجع سابق، ص 05.

- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته³⁴

- للحوافز هدفان: اجتماعي واقتصادي يرتبط كل منهما بالآخر ارتباطا وثيقا فالحوافز تعمل على تعبئة جهود مختلفة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والتي تتمثل في زيادة الإنتاج القومي للمجتمع ومن ثم رفع دخل العامل وتحقيق مستوى المعيشة الذي يليق بكل إنسان ويتمتع فيه بالرفاهية والسعادة في مجتمع يسوده العدل والمساواة والكفاية.

ثانيا: أهداف منح الحوافز

يهدف نظام الحوافز إلى تحقيق عدة نتائج منها ما يمس مصلحة المنظمة، ومنها ما يمس مصلحة الفرد، ومن أهمها:

أ- أهداف المنظمة في منح الحوافز:

- زيادة نواتج العمل، ويقصد بها الزيادة في الإنتاج وهذا من خلال رفع كميته و تحسين جودته، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات ومنه الأرباح.

- تخفيض الفارق في العمل ونعني به تخفيض التكاليف والتقليص من الفارق المادي والبشري والمحافظة عليه.

- جذب العاملين إلى المنظمة وذلك عن طريق تقديم الإغراءات المالية والمعنوية لجذب الأفراد الذين يملكون الكفاءات والمهارات، ومن جهة أخرى الحفاظ على أفراد المنظمة ومنحهم كذلك حوافز تشجعهم وتنمي فيهم روح الولاء والانتماء للمنظمة أكثر.

- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع، وهذا من خلال الإعلانات والإشهارات الترويجية التي تعهدت بها المنظمة إلى وسائل الإعلام بكل أنواعها.³⁵

³⁴ صلاح بيومي، مرجع سابق، ص 07.

³⁵ احمد ماهر، مرجع سابق، ص 237.

ب- أهداف منح الحوافز للفرد:

- إشباع حاجات العاملين ولا يتم هذا إلا بمراعاة رغبات ودوافع الأفراد لما يتوافق مع حاجاتهم وظروفهم وعلى الأخص الحوافز التي تمس الجانب النفسي والمعنوي المتمثل في التقدير.

- إشعار العاملين بروح العدالة وذلك بإعطاء كل ذي حق حقه، وهذا حسب أداء كل عامل فمن يعمل أكثر يأخذ أكثر، ومن يعمل أقل يأخذ أقل.

ثالثاً: أسس منح الحوافز وفعاليتها:

أ- أسس منح الحوافز:

1- الأداء:

يعتبر التميز في الأداء هو المعيار الأساسي، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة في وقت العمل أو في تكاليف أو في أي مورد آخر.

2- الجهد:

يصعب أحياناً قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما هو الحال في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، أو لأن النتائج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض إحدى المناقصات، وبالتالي فإن العبرة أحياناً بالمحاولة وليست بالنتيجة أو قد يمكن الأخذ في الحسبان المكافأة، المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى النتائج والأداء. ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

3- الأقدمية:

يقصد بها طول الفترة التي يقضيها العامل في العمل بالإدارة وهي تعبر إلى حد ما على الولاء والانتماء، ولذلك يجب مكافأته وإن الميزة الكبرى للأقدمية مقارنة بالمعايير السابقة.

4- صعوبة الوظيفة:

يقصد بها مدى المتاعب والأعباء والأخبار التي تحتويها وظيفة ما، حيث تعد درجة تعقد الوظيفة أحد المعايير المستخدمة لمنح الحوافز، وذلك لوضع توازن في الوظيفة³⁶.

5- الاستقلالية الوظيفية:

وتخص وظائف الإدارة والتسيير التي تتطلب التزامات وكفاءات خاصة لكونها تتعلق بمصير المنظمة، ولأنها مركز لاتخاذ القرارات المهمة الخطيرة والتي تتوقف عليها استمرارية وجود المنظمة، فكلما ازدادت صلاحية الفرد بالتصرف المستقل في الوظيفة زادت حاجاته إلى قدرات عالية واتخاذ القرارات والأحكام الصائبة³⁷.

ب-فعالية الحوافز:

تختلف الحوافز في فعاليتها تبعاً لدرجة النقص في الإشباع التي يشعر بها الفرد وبذلك لا تتصور أن يلعب الحافز الواحد نفس الدور في حفز أفراد مختلفين على الإنتاج. إن هذا يعني أن فعالية الحافز الواحد تختلف من فرد لآخر، وكلما ازداد شعور الأفراد بأنهم جزء لا يتجزأ من المجموعة مرتبطين بأهداف المنظمة كان من الممكن زيادة ما يبذلونه من جهد.

1- التوافق مع الحاجات:

كلما كانت الحوافز المعطاة تتفق ونوعية الحاجات التي يحاول الفرد إشباعها كلما زادت فعالية هذه الحوافز، فتقديم حوافز مالية يحاول تحقيق ذاته في العمل ويعتبر أقل أثراً وفعالية على هذا الفرد عن إعطائه مرونة أكبر في اختيار ما يناسب من المهام في العمل بما يحقق استخدامه لقدراته ومواهبه

2- مقدار الحافز:

³⁶ احمد صقر عاشور، *إدارة القوى العاملة، لبنان*، بيروت، دار النهضة العربية، 1979، ص 104.

³⁷ نفس مرجع، ص 105.

كلما زادت مقادير الحوافز المعطاة (بفرض اتفاق هذه الحوافز مع حاجات الفرد) زاد أثرها وفعاليتها في تحقيق دافعية الفرد للحصول على هذه الحوافز شرط أن يكون هناك توافق بين الحوافز و حاجات الفرد³⁸

رابعاً: أنواع الحوافز

أ-الحوافز المادية:

يقصد بها تلك التي تشبع حاجات الإنسان المادية، والتي تدفع للعاملين على شكل نقدي أو عيني في مجال العمل لزيادة معدلات إنتاجها ولنجاحها، يشترط توفر الشروط التالية:

-يفضل أن ترتبط الحوافز المادية ارتباطاً مباشراً بمجهود الفرد لا بمجهود الجماعة حيث أن الفرد يبذل مجهود أكبر عندما يعرف أن مكافأته المالية نتيجة مباشرة لمجهوده الفردي، ولا يتأثر بمجهود غيره.

-يجب أن لا يقتصر على جوانب مادية بل يجب توفير الجوانب المعنوية، كإشباع الحاجة إلى التقدير والرغبة في التعبير عن الذات³⁹.

1-الحوافز المادية الإيجابية:

يقصد بها الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمال معينة، أو هي الوسائل التي تعتمد دفع العاملين على زيادة إنتاجهم وكفاءتهم عن طريق تقديم المزايا والخدمات التي تشبع رغباتهم⁴⁰.

كما يعبر عنها بأنها الحوافز التي تجذب العامل إليها، كوجود جائزة مالية لإشباع حاجات الإنسان المادية مثل: الحاجة إلى الأكل والشرب والمأوى وغيرها.

³⁸ محمد سعد سلطان، *إدارة الموارد البشرية*، لبنان، بيروت، الدار الجامعية، 1993، ص371.

³⁹ فوزي حبيش، *الإدارة العامة والتنظيم الإداري*، لبنان، بيروت، دار النهضة العربية، 1991، ص252.

⁴⁰ عايش محمد ظاهر، *إدارة الموارد البشرية*، ط 2، الجزائر، ديوان المطبوعات العلمية، 1994، ص 210.

- الحوافز الايجابية المادية الفردية:

هي التي تقوم على تقرير النظام على أساس فردي يهدف إلى وضع تكافؤ الأفراد بصرف النظر على النتائج التي حققتها الجماعة. أي أن الحوافز الفردية تقوم على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة، وتتمثل فيما يلي:

1- الأجر

هو ذلك العائد النقدي الذي يتقاضاه العامل مقابل ما يقوم به من عمل سواء كان هذا العمل فكري أو عضلي، كما أن الأجر يرتبط كلياً بالإنتاج بمعنى أنه تلجأ بعض المنظمات على تحديده فإن حصيلة التجارب والبحوث أثبتت أن الحوافز المادية وفي طبيعتها الأجر ليست كافية وحدها لحث العامل على العمل والإنتاج ما لم ترافقها أنواع أخرى من الحوافز غير المادية أي المعنوية.

2- الزيادات الدورية

لا يمكن القول أن الزيادات الدورية على الراتب هي حافز على العمل، إلا إذا ربطت بإنتاج أي أن يكون أساس منحها هو الكفاءة والنشاط وإنتاج الفرد.

أما إذا اعتمد منح الزيادات بالأقدمية، فإن هذا الحافز سيفقد أهميته على إثارة الرغبة في العمل والإنتاج.

3- المكافآت

هي مبلغ من المال يعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج، أو تحقيق وفر في مجال ما، وما قيل عن الزيادات الدورية ونجاحها كحافز على الإنتاج، وينطبق على المكافآت أيضاً.

4- بدلات مختلفة

إن منح البدلات الخاصة التي تضاف إلى الأجر تهدف إلى زيادة وتحسين الأداء وتعتبر هذه البدلات مقابل تعويضات عن المصروفات الإضافية التي يتحملها العامل كبديل الانتقال أو مقابل العمل في ظروف صعبة أو مقابل التعرض إلى الأخطار.

5- العلاوات الاستثنائية:

تمنح للعاملين البارزين في أعمالهم، وتعد هذه الأخيرة أكثر أنواع الزيادات إثارة وتأثير على الإطلاق في العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية، وتحسين المستوى وكذلك تحسين نوعية الخدمات المؤدات.⁴¹

- الحوافز الإيجابية المادية الجماعية:

هي الحوافز التي يتحصل عليها كل أفراد الجماعة و التي يعتمد في إعطائها على أداء المجموعة ككل، وقد صممت لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل في المجموعة لتحقيق أداء أفضل وأسرع، ويتمثل فيما يلي:

1- المشاركة في الأرباح:

هي عبارة عن نسبة مئوية من الأرباح تحددها إدارة المنظمة ويتم توزيعها على العاملين وتتم طريقة احتساب هذه النسبة، إما على أساس الأرباح الإجمالية أو الأرباح الصافية ويقوم مبدأ المشاركة في الأرباح على فكرة مفادها أن الأرباح التي تحققها المنظمة في نهاية فترة الأعمال إنما هي انعكاس لجهود ونشاط العاملين، وكل زيادة في النشاط سيؤثر بالتالي في زيادة الإنتاج والأرباح.

2- تحسين ظروف العمل:

تشكل العوامل المادية المحيطة بالعمل المتمثلة في الإنارة والنظافة، الهدوء وغيرها، حافزا للعامل على مضاعفة الإنتاج إذ كلما كانت ظروف العمل مناسبة كان استعداد الفرد للعمل⁴².

3- الإطعام:

يقدم المطعم وجبات غذائية للعاملين بصفة خاصة أولئك الذين يبذلون مجهودا بدنيا كبيرا أو الذين يعملون في ظروف صعبة يتعرضون فيها لمواد أو غازات أو بخار

عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي-، ب ط، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص393⁴¹

⁴² عادل جودي، الحوافز، مصر، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1983، ص184.

يضر بصحتهم، أو يتعرضون للإصابة بأمراض مهنية، والهدف من تقديم هذه الوجبات هو المساهمة في كفاءة الصحة الجيدة للعاملين وتعويضهم عما يبذلونه من طاقة وجهد وإكسابهم قوة ونشاط.

4- إسكان العمال:

تقوم بعض المنظمات بمعاونة العاملين وتوفير لهم مساكن بإيجار معقول أو إعطاء قروض للعاملين لبناء هذه المساكن الخاصة لهم، ويتم تسديدها على أجال طويلة.

5- الخدمات المالية:

تقوم بعض المنظمات بتقديم مساعدات مالية لعمالها بغرض الوفاء بحاجات العاملين في الادخار، فهناك بعض المنظمات تقوم بإنشاء صناديق الخدمات ويمول نسبة معينة من أرباح المنظمة، ويتم الصرف منها على خدمات خاصة للعاملين مثل: منحهم قروض في حالات المرض أو الزواج أو دفع المصروفات الدراسية لأولادهم أو غيرها من الخدمات.

6- النقل:

يؤدي توفير وسائل النقل للعاملين تسهيل ذهابهم إلى مقر عملهم وعودتهم منه دون مشقة وتفادي التوتر العصبي، ويترتب توفير الراحة لهم، حيث يعتبر كحافز للرفع من الروح المعنوية، وبالتالي رفع الإنتاج وزيادته.

7- التأمين:

توفر المنظمة للعاملين مزايا أخرى تساهم في المحافظة على معنوياتهم وتنشيطها وتحسين اتجاههم نحو أعمالهم واتجاه بنية العمل وتخفيض معدل دوران العمل، ومنها التأمين على العجز، التأمين الصحي، التأمين على حياة العاملين بصفة جماعية⁴³

⁴³محمد عثمان إسماعيل حمودة، استراتيجيات الإدارة الدولية في الشركات الدولية والمتعددة الجنسيات، 1905،

دار النهضة العربية للنشر، ص209.

8- الخدمات الاجتماعية والترفيهية والثقافية:

تميل بعض المنظمات إلى رعاية عاملها اجتماعيا وثقافيا وترفهييا وذلك من خلال إنشاء نادي للشركة، يقدم خدمات اجتماعية ورياضية وثقافية وترفيهية متكاملة. وقد تميل إلى تكوين فرق في المجالات الرياضية المختلفة، وذلك لممارسة الألعاب أو الاشتراك في المسابقات وقد تشجع العاملين للمشاركة في الألعاب، وذلك لما لها من تأثير اجتماعي وجسمي وصحي ونفسي على العاملين⁴⁴.

2- الحوافز المادية السلبية:

يستخدم هذا النوع من الحوافز لمنع العاملين من القيام بأعمال معينة تعتبر مضرّة بالجو العام للمنظمة، ويطلق على هذه الحوافز اسم (العقاب) والذي ينزل بالعامل لغرض إصلاح أمر ومنعه من تكرار الخطأ وإن وقع هو بمثابة ضمان لوجود العمل.

- الحوافز المادية السلبية الفردية:

هي الحوافز التي توقعها المنظمة على الفرد في حالة ارتكابه لخطأ أي إيقاع العقاب الفردي⁴⁵.

1- الخصم من المرتب:

تلجأ المنظمة لهذا النوع من العقاب لأن الفرد العامل يتأثر به لأن وجوده في المنظمة والعمل بها من أجل الحصول على الأجر.

2- الحرمان من العلاوة أو تأخيرها:

يكون الحرمان من العلاوة أو تأخيرها نتيجة ارتكاب العامل لخطأ أو إهمال وظيفي.

3- الفصل أو العزل:

⁴⁴زكي محمد هاشم، مرجع سابق، ص 491.

⁴⁵أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 477.

يوقع هذا النوع من العقاب نتيجة تخلي عن منصب العمل رغم أن الحوافز المادية السلبية قليلة مقارنة مع الحوافز المادية الإيجابية إلا أن استعمالها شائع نوعاً ما.

4- التأخير في الترقية:

هو أن يكون العامل قد استحق الترقية الصنفية أو الدرجة بأي طريقة من الطرق يحرم من هذا الاستحقاق

5- التنزيل:

هو أن العامل يكون في صنف أو قسم أو في درجة وينزل إلى صنف أقل منه.

6- الحرمان من المكافأة:

هو أن العامل بعد قيامه بخطأ من الدرجة الثانية أو الثالثة يحرم من المكافأة المادية حسب ما تقره سلطة التعيين بعد موافقة لجنة العمال⁴⁶.

- الحوافز المادية السلبية الجماعية

- حرمان الجماعة من المكافأة التشجيعية.

- حرمان الجماعة من الامتيازات المادية⁴⁷.

ب- الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي تشبع حاجات العامل غير المادية، فتعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وأمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة.

1- الحوافز المعنوية الإيجابية

يقصد بها تلك العوامل التي تجذب الأفراد وتدعوهم للعمل، حيث أنها تساعد على إشباع حاجات اجتماعية أو ذاتية معينة، وتشمل الحوافز المعنوية على ما يلي:

⁴⁶ محمد سعد سلطان، مرجع سابق، ص 478.

⁴⁷ نفس المرجع، ص 480.

- الحوافز الإيجابية الفردية:

1- فرص الترقية

تعتبر الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة والإنتاج فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من مناصبهم الحالي، وتحقيق لرغبة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية.

وفي هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل والإنتاج، وذلك سعيا وراء تحقيق المكانة الاجتماعية التي يطمحون للوصول إليها.

2- توسيع العمل

- إن توسيع العمل يسعى إلى إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي، وذلك من أجل كسر حدة الملل والرتابة قد يصاب بها نتيجة التكرار والروتين في أداء مهام بسيطة لا تشعره بأهميته في العمل.

- الحوافز المعنوية السلبية:

الحوافز المعنوية السلبية هي التي توقعها المنظمة على الأفراد، ويتم هذا من خلال مدخل الردع والتخويف

1- الحوافز المعنوية السلبية الفردية:

-التأنيب:

هو عبارة عن لفت النظر شفهي موجه من الرئيس المباشر إلى العامل ذو الأداء غير المرضي.

- اشتراك العاملين في الإدارة:

فهي أداء تشجيعية كثيرا ما تنطوي تحت شعارات أو تسميات مختلفة مثل: الإشراف الاستشاري، حيث تتضمن كافة هذه الشعارات نفس الفكرة التي تركز على السماح للعمال تحمل المسؤوليات مع تشجيعهم على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ورسم السياسات، وهي بهذا تحقق منافع هي:

-اتخاذ القرارات الأفضل

-المساعدة على زيادة القرارات الإدارية والموافقة عليها.

-توحي المشاركة بالشعور بالأهمية.

- ضمان العمل واستقراره

إن الضمان أو الاستقرار الذي توفره الإدارة للعاملين في العمل، يعتبر حافزا لهم ذا تأثير كبير في معنوياتهم، وبالتالي في إنتاجيتهم لأن العمل المستقر يضمن دخلا ثابتا للفرد يعيش به مع أسرته براحة واطمئنان ويكون في وضع أحسن من حيث قدرته على العمل والعطاء، دون خوف من الغد، وهذا له تأثير ايجابي مباشر في معنوياته وبالتالي في إنتاجيته.⁴⁸

- ساعات العمل

إن تأثير ساعات العمل وتوزيعهم على الإنتاجية ينعكس من خلال درجة الإجهاد العضلي أو الإجهاد النفسي (الملل) الذي يعانيه العامل وينطبق على ساعات العمل نفس المبادئ التي تحكم ظروف العمل المادية، حيث أن هناك مستوى معقولا من ساعات العمل تحفز العمال على العمل بكفاءة، فإذا ازدادت ساعات العمل عن مستوى معين أدى ذلك إلى سرعة شعور العامل بالإجهاد وبالتالي ينعكس ذلك الشعور بالإجهاد على حالته المعنوية ومن ثم على كفاءته الإنتاجية.

- العطل والاجازات:

هي التي تمنحها المنظمة للعاملين وذلك من أجل الحفاظ على صحتهم واستعادة قدراتهم سواء الفكرية أو النفسية كي يتمكنوا من استئناف عملهم، وإما تمنحها إياهم لاعتبارات اجتماعية أو دينية أو صحية، ومن أهم هذه العطل⁴⁹:

- العطلة السنوية

- الأعياد الرسمية

- العطل الاستثنائية

- الراحة الأسبوعية

خامسا: شروط نجاح نظام الحوافز

لابد من توفر عدد من الشروط لضمان نجاح نظام الحوافز وهي:

- القابلية للقياس: ويجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي يتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

⁴⁸ احمد ماهر، مرجع سابق، ص 252.

⁴⁹ نفس المرجع، ص 255.

- الوضوح والبساطة: لا بد من وضع نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه، والاستفادة منه ذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
- إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بالمبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام...إلخ.
- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارتهم وحثهم على العمل، والتأثير في دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في عملية وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتحمسهم وزيادة إقناعهم والدفاع عنهم.
- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية الأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- القبول: يتم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه.
- الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية، الأعمار النسبية، الحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تسديد مقدار الحوافز.
- الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة أي أرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المؤسسة قبل وبعد النظام.
- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصريف. هناك أيضا مجموعة أخرى من الشروط التي تأخذها المنظمة في الحسبان من أجل نجاح نظام الحوافز وتتمثل فيما يلي :
- التنوع: يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات، فمنها المادي ومنها المعنوي، خطابات الشكر، الرحلات...إلخ.
- تدريب المشرفين: لا بد من تدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين على إجراءات النظام والرد على التساؤلات التي تدور حوله وكيفية مساندة النظام.

- مساندة الإدارة العليا: ويكون ذلك عند بداية النظام إعطائه الدفعة القوية من خلال استخدام شعارات قوية وبرامج دعائية، ومنشورات ترويجية، واتصالات قوية مع العمال.
- التغطية الكاملة للأداء: ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع التميز في الأداء من حيث زيادة الكمية، الجودة، تخفيض التكاليف، تخفيض الحوادث، عقد صفقات، تمثيل المؤسسة، وتقديم أفكار جديدة وغيرها من أنواع مختلفة للأداء⁵⁰.
- الاشراف العائلي: كلما تم اشراك المنزل في الحوافز كلما كان افضل وبعض المنظمات ترسل للأسر هدايا و خطابات تهنئة ومنشورات ترويجية للنظام او تدعوهم لحفلات توزيع الجوائز وهذا يضمن توسيعا لقاعدة الرضا والقبول للنظام.
- العلانية: يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا لكي يزيد من ثقة العاملين فيه، وعدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز.
- الاستقرار والمرونة: لا يجب تعديل النظام من فترة إلى أخرى، حتى يتفهمه العاملون ولكن اذا استدعى الامر (تغير نظام العمل، وسائل الإنتاج، ونوع الإنتاج) وجب تغييره.
- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد مع أدائه، وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء⁵¹.

سادسا: العقبات التي تواجه نظام الحوافز:

هناك بعض العقبات التي تواجه نظام الحوافز وتوقه عن تحقيق الأهداف المرجوة منه ويمكن توضيح أهم هذه العقبات فيما يلي:

- المعدل الذي يستطيع العامل تحقيقه ويزيد عن الحد المطلوب، ويقصد بهذا المعدل هو مقدار الإنتاج الذي يستطيع العامل تحقيقه فوق الحد الأدنى المطلوب، وعادة لا يستطيع تحقيق هذا المعدل إلا عدد من العاملين وذلك حتى يحقق النظام الأثر

⁵⁰ خلاص وسام، نظام الحوافز وعلاقته بمستويات أداء العاملين بالمؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، غير منشورة، علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن المهدي، 2020/2021، ص ص: 35_37.

⁵¹ مروان أحمد الحلبي، أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات والمنشآت، رسالة لنيل درجة ماجستير، غير منشورة، في ادارة الاعمال الموارد البشرية، جامعة ايتون، الجامعة الامريكية بالشرق الاوسط، 2014/2013، ص ص: 119_120.

المطلوب منه وهو حث العاملين على مزيد من الجهد، ومن الطبيعي أن هذا الأثر يتحقق ويتطلب وجود معايير موضوعية على أسس سليمة ودراسة علمية دقيقة وهذا يمثل مشكلة في الواقع العلمي لصعوبة وضع معايير كمية لكل الوظائف .

ويرتبط بهذه المشكلة مشكلة أخرى وهي تحديد مدى الزيادة في الأجر التي يحصل عليها العامل حتى لا يحدث رفع لتكلفة العمل نتيجة المبالغة في الجهد المبذول .

رد الفعل لدى العاملين نتيجة تعديل أساليب الإنتاج أو الخدمات أو المعدات، تعمل أي منظمة في ظل ظروف متغيرة بصفة مستمرة وبالتالي يندر ألا يطرأ تعديلات في أساليب الإنتاج أو المعدات والخامات في منظمات الأعمال .

إن هذا التغيير بطبيعته يؤثر على الإنتاجية وعلى مدى استفادة العامل من نظام الحوافز نتيجة تأثيرها على المعايير الموضوعية وعادة تعالج هذه المشكلة بإجراء مراجعة مستمرة للمعايير طبقاً للتغيرات التي تطرأ على ظروف العمل، ويجب أن يتفق على ذلك بين الإدارة والعاملين .

• عدم الدقة في وضع المعايير: تعتبر هذه العقبة من أخطر العقبات المؤثرة في برنامج الحوافز سواء كانت عدم الدقة بالمبالغة أو الخفض عن المعدل الدقيق حيث في حالة المبالغة يصعب على العاملين بلوغ الهدف مما يؤدي إلى التأثير السيئ على روحهم المعنوية أما في الحالة الثانية يفقد النظام فعاليته لتكمن عدد كبير من العاملين من تجاوز المعدل المطلوب دون بذل مجهود كبير، وتظهر عدم دقة المعايير الموضوعية لعدم مراعاتها لظروف الواقع الفعلي للأداء وعدم إجراء دراسة دقيقة مبنية على أسس علمية من خلال ظروف الأداء الفعلية، بالإضافة إلى صعوبة وضع معايير كمية لبعض الوظائف مثل الوظائف الإشرافية ووظائف الخدمات .

• ظاهرة تقييد الإنتاج: تظهر مشكلة تقييد الإنتاج من خوف العاملين من قيام الإدارة بتخفيض الحوافز بعد زيادة الإنتاج عن حد معين وبالتالي يحاول بعض العاملين التأثير على العاملين الأكفاء حتى يتماشى مستوى أداء الجماعة وزملائهم في العمل، تستطيع الإدارة أن تخفف من حدة هذه المشكلة عن طريق وضع نظام الحوافز على

أسس سليمة وإظهار العدالة للعاملين أن يحقق النظام الحافز الفردي والجماعي في نفس الوقت⁵².

⁵² محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل، ط 2، دار العبيكان، السعودية، 2008، ص ص: 193_195.

خلاصة الفصل:

كخلاصة لهذا الفصل يمكن القول أن للحوافز دور كبير وفعال في دفع العامل إلى بذل جهد أكبر في العمل، كما تعتبر الحوافز جوهر نشاط المنظمة الناجحة والفاعلة التي تتنافس على إيجاد توليفة مثلى من الحوافز وقدرتها على إثارة حماس الأفراد وهذا من خلال أنظمة التحفيز الملائمة والتي تتماشى وطبيعة العمل والعاملين كأفراد وجماعات وكذلك اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل على حسب كفاءته وقدراته ومهاراته.

الفصل الثالث

تمهيد:

أولا مفهوم الثقافة التنظيمية

ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية ومكوناتها

ثالثا: أهمية الثقافة التنظيمية

رابعا: أنواع الثقافة التنظيمية

خامسا: عناصر الثقافة التنظيمية

سادسا: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

سابعا: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل:

تمهيد:

لقد نال موضوع الثقافة التنظيمية اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في علم الاجتماع، والإدارة وعلم النفس والاقتصاد وهذا لما لها من أثر كبير في تشكيل هوية المنظمة، باعتبارها احد العوامل الأساسية لنجاحها، وتستمد الثقافة التنظيمية من القيم والمعتقدات المشتركة بين العاملين في المنظمة كما تستمد أيضا من القواعد والمعايير التي تطبقها المنظمة وهي التي تجعل العاملين بالمنظمة يشعرون بأنهم جزء من الكل. انطلاقا من هذه المعطيات سوف نعرض في هذا الفصل العناصر الآتية: مفهوم الثقافة التنظيمية خصائصها ومكوناتها، أهمية الثقافة التنظيمية، أنواع الثقافة التنظيمية، عناصر الثقافة التنظيمية، ووظائف الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها.

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

أ- المعنى اللغوي للثقافة:

لفظة ثقافة، وهو مصدر من الفعل ثقف، وتشير كلمة ثقافة إلى عدد من المعاني منها: الحدق والفهم والفتنة وسرعة أخذ العلم، وتقويم الاعوجاج خاصة اعوجاج الرماح، كما تفيد معنى التهذيب، وفي القرآن الكريم استخدم الفعل ثقف بمعنى ظفر بالشيء ووجده على جهة الأخذ والغلبة، كما استعمل في الإدراك، قال تعالى «وَأَقْتُلُوهُمْ حَيْثُ ثَقِفْتُمُوهُمْ» (سورة البقرة آية 191) أي حيث تجدونهم وتدركونهم في حل أو حرم⁵³

-أبرز المفاهيم الاصطلاحية للثقافة:

1-التعريف الأنثروبولوجي للثقافة:

لعل من أقدم التعريفات وأكثرها شيوعاً هو تعريف إدوارد تايلور E.TAYLOR وقد ظهر هذا التعريف في القرن التاسع عشر في كتابه الثقافة البدائية "Primitive.Culture" 1871 ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والعقيدة، الفن الأخلاق والقانون والعادات، وأي قدرات وعادات أخرى يكسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع⁵⁴.

2-تعريف منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة:

هي جميع السمات الروحية، والمادية، والفكرية، والعاطفية التي تميز مجتمعاً بعينه، أو فئة اجتماعية بعينها، وتشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة، كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات والثقافة هي التي تمنح الإنسان قدرته على التفكير في ذاته، وتجعل منه كائناً يتميز بالإنسانية المتمثلة بالعقلانية، والقدرة على النقد، والالتزام الأخلاقي، وعن طريقها يهتدي إلى القيم ويمارس الاختيار، وهي وسيلة الإنسان للتعبير عن نفسه، والتعرف على ذاته كمشروع غير مكتمل وإعادة

⁵³ السيد عزمي طه وآخرون، الثقافة الإسلامية ومفهومها مصادرها وخصائصها ومجالاتها، ط4، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2002، ص 24.

⁵⁴ العلالى الصادق، العلاقات الثقافية الدولية (دراسة سياسية قانونية)، دوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 30.

النظر في إنجازاته، والبحث عن مدلولات جديدة، وإبداع أعمال يتفوق فيها على نفسه.⁵⁵

3-تعريف المنظمة الإسلامية للتربية والعلم والثقافة: الوعاء الحضاري الذي يحفظ للأمة وحدتها، ويضمن تماسكها، ويكسيها السمات الفكرية المميزة، فهي رمز هويتها، وركيزة وجودها وهي جماع فكرها، وخلاصة إبداعها، ومستودع عبقريتها، وهي مصدر قوتها، ومنبع تميزها بين الأمم⁵⁶.

4-تعريف اليونسكو للثقافة: بمعناها الواسع يمكن أن ينظر إليها على أنها جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعاً بعينه أو فئة اجتماعية بعينها، وهي تشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة، كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات⁵⁷.

5-تعريف Panizio:

ذلك المجموع الكلي لذلك النسق الكلي من المفهومات والاستعمالات والتنظيمات والمهارات والأدوات التي تتعامل بها البشرية مع البيئة الفيزيائية والبيولوجية والإنسانية حاجاتها⁵⁸.

6- تعريف كلباتريك:

الثقافة كل ما صنعه يد الإنسان وعقله من الأشياء، ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان أو اكتشفه وكان له دور في العملية الاجتماعية⁵⁹.

ب- مفهوم ثقافة المنظمة:

هي مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض

⁵⁵ موقع الضلال، تم الدخول الى الموقع في 05/02/2023، الساعة، 10:55.

<https://thlal.wordpress.com>

⁵⁶ علالي الصادق، مرجع سابق، ص 61.

⁵⁷ السيد عزمي طه وآخرون، مرجع سابق، 2002، ص 27.

⁵⁸ عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، الجزائر، عين مليلة، دار الهدى

للطباعة والنشر والتوزيع، 2012، ص 100.

⁵⁹ همشري عمر احمد، مدخل الى علوم التربية، ط1، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2001، ص 151.

والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، وعرف Scott الثقافة التنظيمية بأنها القيم والاعتقادات المتمسك بها (المشتركة) بين أعضاء التنظيم بدلا من تنويع التصورات الفردية والتي من خلالها يتم رسم السلوك العام⁶⁰ كما عرفت بأنها الفلسفات والمفاهيم والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات، الاتجاهات والمعايير التي تربط بين أجزاء المنظمة في بوتقة واحدة والمشتركة بين العمال⁶¹. من خلال التعاريف السابقة نجد أن هناك اختلاف من ناحية واتفاق في تعريف الثقافة، فالاتفاق حول التفاعل الذي تخلقه الثقافة في المنظمة بين عناصرها والهيكل التنظيمي للمنظمة و ربطها لأعضاء المنظمة مع بعضهم البعض وبالتالي تصبح مشتركة ويتقاسمون عناصرها ومكوناتها، وكذا التأثير والتحكم في الأعمال والسلوكات، أما الاختلاف فهو في نوع الثقافة وعناصرها، بمعنى الثقافة المادية والثقافة المعنوية وعناصر الثقافة المختلفة والمتنوعة.

ج- تعريف الثقافة التنظيمية:

قدم العديد من الكتاب والمنظرين الإداريين تعاريف مختلفة ومتنوعة حول مفهوم الثقافة التنظيمية، حتى انه لوحظ انه لا يوجد اتفاق تام على هذا المفهوم، وهذا ربما بسبب اختلاف بيئاتهم وثقافتهم.

فعرها يوسف مسعداي: في كتابه أساسيات في إدارة المؤسسات بأنها مجموعة القيم والمعتقدات التي تؤثر على كفاءة وصياغة الإستراتيجية ويعني ذلك توضيح تأثير السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة ومحاولة تحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية⁶².

أما ديفس فقد عرفها بأنها مجموعة "القيم والمعتقدات المشتركة والتي تعد كدليل ينتج من خلاله معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة"⁶³.

⁶⁰ بلال خلف سكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص 395.

⁶¹ أندري دي سيزلاقي مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والاداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد،

السعودية، الادارة العامة للبحوث، 1991، ص 458.

⁶² يوسف مسعداي، أساسيات في إدارة المؤسسات، ط1، الجزائر، دار همومه للطباعة والنشر والتوزيع،

2014، ص 433.

⁶³ نفس المرجع، ص 435.

عرفها الكاتب "كبيرت لوين" بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الانسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها. ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة أو ثقافة وحدة تنظيمية، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر يتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه.

تعريف جيراند جرينبرج وروبرت بارون: هي إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة⁶⁴.

ومن منظور العمليات الإدارية يرى "handi" أن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من المعتقدات الراسخة حول طريقة أداء العمل وطريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد ومراقبة الأداء، وما هي درجة الرسمية؟ وما هي تركيبة المرؤوسين؟ وهل توجد قواعد وإجراءات لسير العمليات، أم يتم الاعتماد على النتائج فقط⁶⁵.

ومن أهم التعاريف وأكثرها شيوعاً وشمولية لمفهوم الثقافة التنظيمية :

تعريف "شان" حيث يرى أنها مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها⁶⁶.

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية ومكوناتها

أ- خصائص الثقافة التنظيمية:

تتمتع الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية :

1- الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة الجميع أو المنظمة أو ثقافة المديرين وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر التالية:

⁶⁴ جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، *إدارة السلوك في المنظمات*، ط7، ترجمة رفاعي محمد رفاعي. سماويل علي

بسيوني، السعودية، دار المريخ النشر والتوزيع، 2004، ص 627.

⁶⁵ مشنان بركة، *دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي*، دراسة

حالة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج

لخضر، باتنة، 2016، ص 66.

⁶⁶ سعيد بن يمينة، *تنمية الموارد البشرية*، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 143.

- الجانب المعنوي: النسق المتكامل من الأخلاق و المعتقدات والأفكار والقيم المشاركة (رسالة المنظمة المبادئ، أدوات تحقيق المبادئ، استراتيجية المنظمة).
- الجانب السلوكي : عادات وتقاليده أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة .
- الجانب المادي : كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة.
- 2- الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها (مركبة) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير يطرأ على احد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
- 3- الثقافة نظام تراكمي ومستمر: حيث يعمل كل جيل من الأجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها للأجيال عن طريق التعليم والمحاكاة، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر أو الخصائص .
- 4-الثقافة نظام يكتسب متغير ومنظور: استمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر، حتى تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد الملامح القديمة .
- 5-الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف للاستجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب الإستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغيير من جانب من آخر.
- 6- الثقافة التنظيمية تحدد معايير السلوك: فهي مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة.
- 7-الثقافة التنظيمية توصف بأنها اجتماعية: لأن ثقافة المنظمة مستمدة من ثقافة المجتمع الخارجي الذي ينتمي لها منتسبها⁶⁷، يمكن القول بأنه هناك مجموعة من الخصائص بالإضافة إلى السابقة، وان تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم واهم هذه الخصائص أو السمات هي:

⁶⁷ السكارنه بلال خلف، الإبداع الإداري، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2011، ص ص: 333_334.

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية التصرف في العمل.
 - درجة قبول المخاطر، وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة.
 - درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين .
 - درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
 - مدى دعم الدار العليا للعاملين .
 - مفهوم الرقابة المتمثلة بالإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين أو الرقابة الذاتية.
 - مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية⁶⁸.
- ب- مكونات الثقافة التنظيمية:

- 1- القيم التنظيمية : القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم الخ، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ.
- 2- المعتقدات التنظيمية : وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي .
- 3- الأعراف التنظيمية : وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.
- 4- التوقعات التنظيمية : تتمثل التوقعات التنظيمية بالتقاعد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعنى مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة خلال ذلك : توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء، من الزملاء الآخرين المتمثلة في التقدير

⁶⁸ القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، ط 4، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2014، ص 373 .

والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

وهناك تصنيف آخر لمكونات الثقافة التنظيمية:

- الأنماط السلوكية: نموذج السلوك الظاهر كالانتماء للمجموعة أو التنظيم
-القيم السائدة: المعتقدات المميزة للمجموعة أو التنظيم (الجودة ، خدمة العملاء)
المعايير والأعراف: النماذج العامة للسلوك التي يجب إتباعها بواسطة الأعضاء (مثل النظرة أو الابتسامه).

-القواعد: هي تعليمات محددة بشأن ما الذي يجب عمله، وهي تمثل أنماط التصرفات اللازمة للأعضاء والتي يجب على العاملين التوافق معها.

-الفلسفة: هو الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية.

-المناخ: يعكس التنظيم المادي مباني، وترتيب أماكن العمل وتسهيلات الترفيه وتصميمات الأماكن الاجتماعات ونماذج العلاقات داخل المؤسسة .

ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية

تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في منظمات الأعمال، حيث تزود المنظمة والعمال فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما ارتبط العمال قوياً برسالة المنظمة.

إن الثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب أداء العمليات، ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة.

كما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية أيضاً في أنها توفر إطاراً ممتازاً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العمال وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب أن يسلكونها داخل التنظيم الذي يعملون فيه .

كما تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات، إذ لا يوجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية حيث أن المنظمات تشكل ثقافتها التنظيمية بناءً على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها وتتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات وخبرات الموظفين والتي

تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة، وتنعكس ثقافة المنظمة في الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات⁶⁹.

كما تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر فالثقافة تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه، كما تساعد الثقافة التنظيمية في التنبأ بسلوك الأفراد والمجتمعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقف معين أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه⁷⁰.

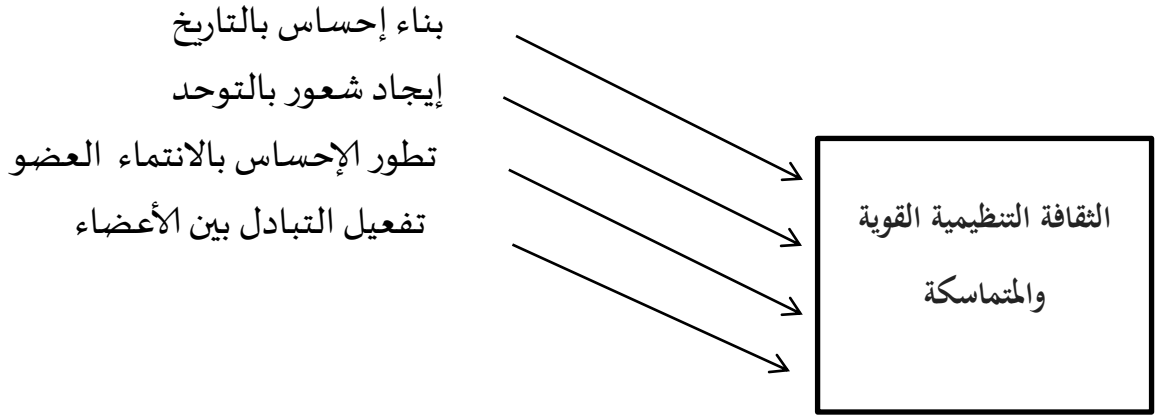
يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة في أنها تخلق توجه الأفراد العاملين بالمنظمة بالمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة، وهي تساعد أيضا على تحقيق العديد من المزايا أهمها:

- تحقيق الهوية التنظيمية.
- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة.
- تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة.
- تحديد حالات الاهتمام المشترك.
- التعرف على الأولويات الإدارية.
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.
- ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية.
- تضييف معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله الموظفون.

⁶⁹ الفريجات خضير وآخرون، *السلوك التنظيمي*، دار إثناء للنشر والتوزيع، 2009، ص 265.

⁷⁰ السكارنه بلال خلف، مرجع سابق، ص 359.

-توفير أداة رقابية لسلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة.
-خلق سمات تنافسية للمنظمة⁷¹.



الشكل (4) يمثل أهمية الثقافة التنظيمية .

المصدر: حريم حسن، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات الأعمال، عمان، دارالحامد للنشر والتوزيع، 1997، ص453.

رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية

أ - الثقافة البيروقراطية: مكان رسمي منظم جدا في القوانين والأنظمة والإجراءات تحكم ما يفعله الموظفون⁷².

تتمثل هذه الثقافة في تحدد السلطات والمسؤوليات ويكون التنسيق بين المصالح والوحدات، ويكون تسلسل السلطة هرمي وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

ب _ الثقافة التنظيمية الإبداعية: وتتميز بتوفير بيئة مساعدة للعمل، ويتصف أفرادها بحب المغامرة والمخاطر في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات .

⁷¹ نفس المرجع، ص 332 .

⁷² العايطة رولان نايف والحموري صالح سليم، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2011، ص201.

ج - الثقافة التنظيمية المساعدة: وتتميز بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

د - ثقافة العمليات: ويكون الاهتمام محصوراً على طريقة انجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً، ويهتم بالتفاصيل في عمله

هـ- ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل أن تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.

و- ثقافة الدور: وهي التي تركز على نوع والمخصص الوظيفي والأدوار وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية⁷³.

خامساً: عناصر الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر هي: الطقوس، الأعراف، الرموز، القيم والمعتقدات المناخ التنظيمي، جماعة العمل .

أ - الطقوس : هي مجموعة الأحداث والأنشطة المتمثلة في الأساطير والرموز والمثل العليا،

وتوضح ثقافة المنظمة، ويقوم بها العاملون وهي لا ترتبط بالجوانب الفنية للعمل لكنها ضرورية من الناحية الاجتماعية، حيث تمارس في المناسبات الخاصة بالمنظمة، وتكمن الطقوس أيضاً في الأحداث، المتكررة والمستمرة، التي تدعم العادات والقيم الثقافية.

ب - الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على اعتبار أنها مقيدة للمنظمة .

⁷³ خيرى أسامة، التمييز التنظيمي، عمان، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2004، ص: 69 _ 70.

ج - الرموز: وهي تشير إلى الكلمات والأشكال والصور والأشياء التي تعمل متبعة ضمن ثقافة المنظمة، كما تعبر عن الموضوعات والأحداث ذات المعاني الخاصة، التي تمكن الأعضاء من حل الأفكار المعقدة والرسائل الخاصة بشعور الأفراد.

د - القيم التنظيمية: هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، أو جيد أو غير جيد مهم أو غير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحث تعمل القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين .

هـ- المعتقدات التنظيمية : هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي لتحقيق الأهداف تنظيمية⁷⁴.

و- المناخ التنظيمي: يعتبر المناخ التنظيمي وثيق الصلة بالثقافة التنظيمية، يعني وجهان لعملة واحدة، حيث أن الثقافة التنظيمية هي المورد الذي ينتج المناخ التنظيمي، الذي يشكل الفضاء الذي يعمل فيه الأفراد بجوانبه الايجابية والسلبية، وان وجود المناخ التنظيمي مؤثر على جودة الثقافة التنظيمية والعكس.

ي - جماعة العمل : وهي عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها وتكمن أهمية جماعة العمل انها تساهم في إشباع حاجات كثيرة لأعضائها، تساعد في تحسين

الابتكار والتطوير في المهام التي تضطلع بها، تقوم بدور رقابي على أعضاءها، من خلال التزامهم

⁷⁴ مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، السلوك التنظيمي في المجال الرياضي، دار العلم والایمان، 2015، ص ص:

بمعايير المجموعة وتلعب دورا جوهريا في رفع مستويات أداء أعضائها⁷⁵.

سادسا: الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة وذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء عملهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف.

فهي تؤدي عدة وظائف مهمة ومن أهم الوظائف التي تقدمها الثقافة التنظيمية كما يلي :

أ - تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية حيث أن مشاركة العاملين بنفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

ب - تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك⁷⁶.

ج - تسهيل الالتزام الجماعي، حيث أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب يقبلون هذه الثقافة.

د - تعزيز استقرار النظام وتشجيع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

هـ - تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة لتلبية احتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة⁷⁷.

و- خلق الالتزام برسالة الشركة ذلك أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة، بفعل الثقافة العامة

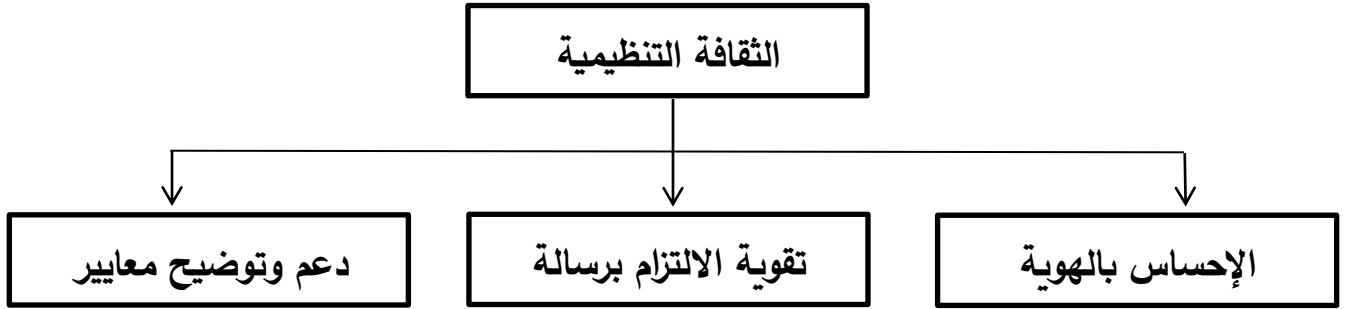
⁷⁵ نفس المرجع، ص 124.

⁷⁶ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية - مداخلها - عملياتها المعاصرة، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص 58.

⁷⁷ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حاد للنشر والتوزيع 1997 ص 330.

المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكر بان منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

ي - توضح معايير السلوك بالمنظمة وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة للموظفين الجدد أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح، ما ينبغي قوله أو فعله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوكات المتوقعة من عدد العاملين في نفس الوقت⁷⁸.



شكل رقم (5) يوضح الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية

المصدر: جيرالد حريتينج وبارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، الرياض، دارالمريخ للنشر، 2004.

سابعاً: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة دورًا مؤثرًا في صياغة أداء العاملين وفي توحيد معرفتهم، فلا نكاد نرى نشازًا في تلك الصورة لدى المنظمات التي تولي عنايتها للثقافة التنظيمية كعنصر رئيس في بناء الصورة الذهنية التي تتكون مع مرور الزمن لدى الزبائن، بالإضافة إلى ما تقدم يمكننا القول بان ضعف ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل.

من بين أهم العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية نجد:

⁷⁸ جرينبرج جيرالد، بارون، مرجع سابق، ص: 629 _ 630.

-بيئة الأعمال: الطريقة التي تختارها المنظمة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

-النشاط الرئيسي: له أهمية كبيرة في تحديد نوع وطبيعة الثقافة السائدة في منظمات الأعمال، كون المنظمات التي تتشابه في طبيعة أعمالها تكاد تجدها تتبنى نفس الثقافة، وذلك ان هذه المنظمات تحتاج الى نفس المعارف والتكنولوجيات، بغض النظر عن بيئتها الخارجية.

-الموقع الجغرافي: على قدر كبير من الأهمية حيث أن الثقافة التنظيمية تختلف لفرعين من نفس المنظمة بسبب الموقع الجغرافي فهو يؤثر على نوع الزبائن و العاملين لكل فرع.

-الأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بالغايات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على سبيل المثال فان المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

-حجم المنظمة: حيث لا يعني دائما اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة و الصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم، وتعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات و اشترك أعضاؤها في العديد من الخيارات والتجارب، كلما كان هناك احتمال اكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا.

-عمر المنظمة وتاريخها: يعكس تاريخ المنظمة تطور المنظمة نوعيات القيادات التي تداولت على إدارتها جزء من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وعمر المنظمة.⁷⁹

ومن العوامل التي تساعد على نشوء ثقافة تنظيمية مميزة :

- استقلالية الفرد ومكافآت الأداء: إذ تشير إلى مقدار المسؤولية والاستقلالية والمقدرة على إبداء الآراء المعطاة للموظف في المنظمة، وكذا اعتماد المكافآت على إنتاجية الموظف.
- البناء التنظيمي: يقصد به نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوك الفرد.
- الانتماء والتشجيع: أي درجة انتماء الموظفين للمنظمة ككل، مع توفر الدعم والمساندة من طرف المشرفين والمسؤولين والرؤساء لمرؤوسهم.
- درجة التحمل والمخاطرة: أي مدى توفر الخلافات والصراعات بين الزملاء والمجموعات وقابلية الموظفين لتبادل المشاعر بأمانة وصدق وقبول اختلاف الآراء بينهم، وكذا تشجيع كل من ينتمي إلى المنظمة للإبداع والابتكار وتحمل المخاطر⁸⁰

⁸⁰ المغربي كامل، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ب.ط، الأردن، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص: 16_169.

خلاصة:

من كل ما سبق نخلص إلى اعتبار الثقافة التنظيمية من أهم المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، لكونها تعبر عن مجموعة الرموز والمعتقدات والقيم والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، فهي تمثل روح المنظمة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها، تكتسب ثقافة المنظمة أهميتها من كونها أسلوب لتفاعل العاملين من أجل تحسين الأداء والبيئة التنظيمية فالثقافة تعكس صورة المنظمة وتعطيها هويتها المميزة في الداخل والخارج، وتعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف عملائها، فتهدف إلى تطوير المسار التنظيمي للعاملين وبالتالي تنمية المنظمة.

الحجاب

التطبیقی

الفصل الأول:

الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أداة الدراسة

رابعاً: الأساليب الإحصائية

خامساً: عينة الدراسة

سادساً: خصائص عينة الدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

أ- المجال المكاني:

قمنا بالدراسة في مؤسسة "الجزائرية للمياه" وحدة الاغواط، وتعرف هذه المؤسسة كالتالي:

1- التعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه:

تعتبر المؤسسة العمومية لتوزيع المياه المنزلية والتطهير لولاية الاغواط سابقا من بين أهم المؤسسات ليس فقط على الصعيد المحلي، بل على المستوى الوطني لأهمية المادة الحيوية التي تشرف على تسيير توزيعها. هذا فضلا على إنجازها لشبكات التوزيع وترميمها وتصليحها في حالة تعرضها للتكسير قصد ضمان خدمات ذات نوعية رفيعة للمستهلك، فقد استطاعت المؤسسة في السنوات القليلة الماضية من رفع تحدي كبير سواء تعلق الأمر باقتناء آلات إنتاج جديدة أو تجهيز مختلف المصالح والقطاعات والمراكز بإحداث أجهزة الإعلام الآلي التي تسيير وفق برامج إعلامية جد متطورة وهو ما يسهل الحصول على المعلومات في وقت قياسي جدا. من جانب آخر تعمل الإدارة على قدم وساق لضمان توزيع عادل ومنظم للماء الصالح للشرب الذي يقوم بالمناسبة إلى المواطن بعد مراقبته للنوعية وتحليله يوميا في مخبر المؤسسة، أيضا حمل العينات من المخازن المائية المنتشرة على الولاية. تبقى الإشارة إلى أن المؤسسة العمومية لتوزيع المياه بالأغواط تشرف على بلديات من بين 24 بلدية تابعة للولاية وهو ما يمثل خزان الماء.⁸¹

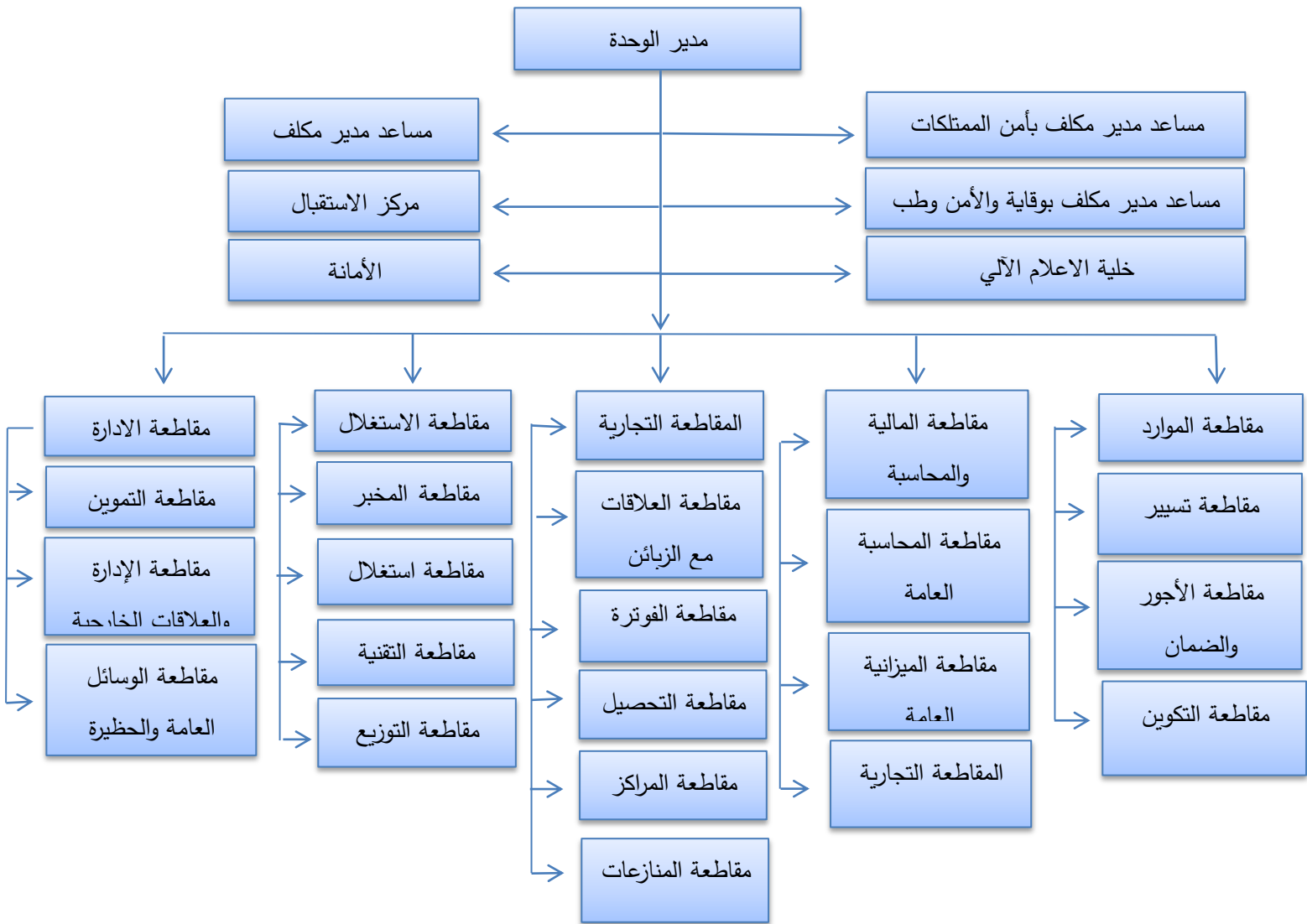
2- نشأتها:

أنشأت المؤسسة العمومية لتوزيع المياه المنزلية الصناعية والتطهير لولاية الأغواط بموجب القرار الوزاري المشترك رقم 2091/87 المؤرخ في 23/11/1987 المصادق على مداولة المجلس الشعبي الولائي لولاية الاغواط 24/87. ثم تحولت من المؤسسة العمومية للمياه لتوزيع المياه الصناعية والتطهير لولاية الاغواط الى الجزائرية للمياه وذلك في 01 جويلية لتصبح الجزائرية للمياه وحدة الاغواط. ويكمن طابعها الصناعي في مراقبة المياه ونوعيتها من خلال معالجتها للمياه الصالحة للشرب عبر مخبرها

⁸¹ وحدة الاغواط ADE، المؤسسة الجزائرية للمياه.

المجهز، أما من الناحية التجارية فتكمن في عائدات فواتير المياه التي يدفعها المستهلك والتي تدخل في نطاق الإتاوات. الرسوم المستحقة كذلك من بين الأعمال المخولة لها إنجاز المشاريع المتعلقة بإقامة شبكات توزيع المياه ومشاركة مديرية الموارد المائية وهذا وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-101 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق 21 أفريل 2001. توزيع المؤسسة تحت وصاية الوزير المكلف بالموارد المائية، ويوجد مقر المديرية العامة للجزائرية للمياه بمدينة الجزائر.⁸²

الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة:



المصدر: المؤسسة الجزائرية للمياه ADE وحدة الاغواط

الشكل رقم (06) يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه ADE

⁸² وحدة الاغواط ADE، المؤسسة الجزائرية للمياه.

ب- المجال الزمني:

بدأنا الدراسة من 2022/9/25 الى غاية 2023/05/25، قمنا بالذهاب إلى مؤسسة الجزائرية للمياه توجهننا إلى قسم الموارد البشرية الذي زدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة من هيكل تنظيمي وأقسام ووحدات هذه المؤسسة وكذا التعريف بها.

ج- المجال البشري:

تمثل المجال البشري لهذه الدراسة في مجموع العاملين بمؤسسة الجزائرية للمياه والمتمثل في 453 عامل موزعين على أربعة رتب بالمؤسسة.

ثانياً: منهج الدراسة

المنهج العلمي هو بمثابة الأداة التي تمكن الباحث العلمي من إجراء وتفعيل البحث من خلال عملية فهم وتحليل وتفسير الحقائق والظواهر المراد دراستها، وبصفة عامة يعرف " المنهج هو Method يعني الأساليب والمداخل المتعددة التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات اللازمة للبحث، والتي سيصل من خلالها إلى نتائج أو تفسيرات أو تنبؤات أو نظريات"⁸³، وتم الاستعانة بالمنهج الوصفي، بحيث يعتبر المنهج الوصفي من أهم دعائم المنهج الكيفي حيث يقوم على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة " بحيث أنه لا يقتصر على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها، بالإضافة إلى تحليلها التحليل الكافي الدقيق المتعمق بل يتضمن أيضاً قدرات من التفسير لهذه النتائج، لذلك كثيراً ما يقترن الوصف بالمقارنة، إضافة إلى استخدام أساليب القياس والتفسير للوصول إلى تعميمات بشأن ظاهرة موضوع الدراسة"⁸⁴.

ثالثاً: أداة الدراسة

الاستبيان: يعرف بأنه " أداة هامة من أدوات البحث العلمي التي تستخدم كثيراً لجمع المعطيات حول ظاهرة موضوع الدراسة وهي أداة شائعة الاستعمال في العلوم

⁸³ إبراهيم ابراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 66.

⁸⁴ فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2002، ص 86.

الإنسانية" ⁸⁵، وهو مجموعة الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، ترسل للأشخاص المعنيين عن طريق البريد أو تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيه وبواسطته يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع والتأكد من معلومات متعارف عليها لكنه غير مدعم بحقائق. ويعرفه البعض بأنه أداة تتضمن مجموعة من الفقرات أو العبارات التقريرية حول مسألة ما تتطلب من الفرد الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث بحسب أغراض البحث. ⁸⁶

قمنا بالاستعانة بهذه الأداة لجمع المعلومات كونها الوسيلة التي تقيد الباحث وتمنعه من الخروج عن موضوعه.

هذا ونشير إلى أن الاستبيان قد احتوى على 32 سؤالاً توزعت على أربعة محاور وتتمثل هذه المحاور فيما يلي:

- **المحور الأول:** يتضمن البيانات الشخصية عن المبحوث.
- **المحور الثاني:** يتضمن بيانات متعلقة بالحوافز المادية.
- **المحور الثالث:** يتضمن بيانات متعلقة بالحوافز المعنوية.
- **المحور الرابع:** يتضمن بيانات متعلقة بالثقافة التنظيمية.

رابعاً: الأساليب الإحصائية

ولخدمة أغراض الدراسة وأهدافها العلمية وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال استبيان الدراسة في الجانب الميداني تم الاستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التساؤلات المطروحة والفرضيات المراد اختبارها وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية Spss* ، وقد قمنا باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية التالية:

⁸⁵ محمد صلاح الدين مصطفى وآخرون، خطوات البحث العلمي ومناهجه، جامعة الدول العربية، 2010، ص

47.

⁸⁶ فريد سلام، نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الجزائر، قسنطينة،

مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، 2017، ص 287.

1- التكرارات والنسب المئوية: وذلك بهدف تحديد اجابات أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات الاستبيان.

2- معامل التوافق (Contingency Coefficient): وذلك لقياس مقدار قوة

الارتباط بين المتغيرين وتوصف هذه المتغيرات بأنها كيفية، ويشترط في استعماله

أن يكون الجدول يتكون بأكثر من أربع خلايا، ويمر حسابه بالخطوات التالية:

✓ تربيع التكرارات الموجودة بكل خلية من خلايا الجدول.

✓ قسمة مربع التكرار بكل خلية على حاصل ضرب مجموع الصف في مجموع

العمود الذي به الخلية.

✓ نكرر الخطوة السابقة لكل الخلايا ونرمز للمجموع بالرمز C.

✓ حساب معامل التوافق بالشكل التالي: $Cont.Coeff = \sqrt{\frac{C-1}{C}}$

✓ أي أن معامل التوافق هو الجذر التربيعي لخارج قسمة 1 - C على C هي

مجموع خوارج قسمة مربعات التكرارات بكل خلية على مجموع الصف في

مجموع العمود الذي به كل خلية.

✓ مقياس معامل الارتباط يتحدد في القيمة بين (-1، 1) وتحدد نوعية الارتباط

من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يوضح قيمة معامل الارتباط ونوع الارتباط

نوع الارتباط	قيمة معامل الارتباط
ارتباط طردي تام	1+
ارتباط طردي قوي	من 0.7 إلى أقل من 1+
ارتباط طردي متوسط	من 0.4 إلى أقل من 0.7
ارتباط طردي ضعيف	من صفر إلى أقل من 0.4
الارتباط المنعدم	صفر
ارتباط عكسي تام	1-
ارتباط عكسي قوي	من -0.7 إلى أقل من -1
ارتباط عكسي متوسط	من -0.04 إلى أقل من -0.7
ارتباط عكسي ضعيف	من صفر أقل من -0.4

خامسا: عينة الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في موظفي وعمال المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الأغواط والذي يقدر بـ 453 عامل، ويتوزع مجتمع البحث إحصائيا كالتالي:

الجدول رقم (02): يوضح موظفي وعمال المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الأغواط

الإطارات السامية	الإطارات	عمال التحكم	عمال التنفيذ	العدد الإجمالي
15	124	165	149	453

المصدر: الجزائرية للمياه – وحدة الأغواط 2023.

وبما أن مجتمع البحث يتميز ويتوزع على شكل فئات مهنية فإن عينة دراستنا تتمثل في العينة الحصصية والتي " تقوم على مبدأ نقل نفس توزيعات أو نسب خصوصيات مجتمع البحث على العينة، وهذه الخصوصيات يكون اختيارها على أساس أهداف البحث، أي على أساس ما نريد التحقق منه من الفرضيات، في هذا الإطار يجب أن تكون هذه الصفات والخصوصيات التي نختارها في العينة قابلة للملاحظة في وحدات مجتمع البحث"⁸⁷.

أ-حجم العينة:

تم أخذ نسبة 20% بما يتوافق مع إمكانيات الطالبتين البشرية والمادية، ويقدر حجم العينة بـ:

$$n = \frac{N}{100} \times \%$$

⁸⁷ - سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات ورسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، دار القصة، الجزائر، 2012، ص 145.

$$n = \frac{453}{100} \times \%20 = 90$$

ب- طريقة الاختيار:

1. المرحلة الأولى: تحديد النسب المئوية

$$\frac{15}{453} \times 100 = \%3.31 \text{ - الإطارات السامية:}$$

$$\frac{124}{453} \times 100 = \%27.37 \text{ - الإطارات:}$$

$$\frac{165}{453} \times 100 = \%36.42 \text{ - عمال التحكم:}$$

$$\frac{149}{453} \times 100 = \%32.89 \text{ - عمال التنفيذ:}$$

ملاحظة: على العينة أن تحتوي على النسب التالية من حيث الحصة في التمثيل.

2. المرحلة الثانية: تحديد افراد عينة الدراسة

$$\frac{90}{100} \times \%3.31 = 3 \text{ - الإطارات السامية:}$$

$$\frac{90}{100} \times \%27.37 = 24 \text{ - الإطارات:}$$

$$\frac{90}{100} \times \%36.42 = 33 \text{ - عمال التحكم:}$$

$$\frac{90}{100} \times \%32.89 = 30 \text{ - عمال التنفيذ:}$$

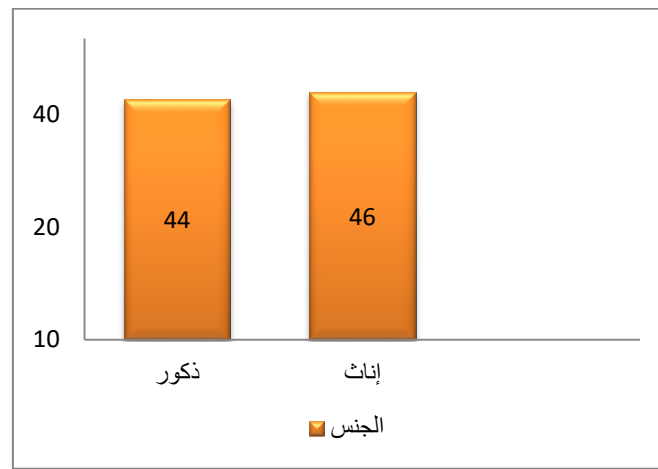
تضم العينة: 3 إطارات سامية / 24 إطار / 33 عمال التحكم / 30 عمال التنفيذ

سادسا: خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (03): يوضح نوع الجنس لأفراد عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	الجنس
48.9%	44	ذكور
51.1%	46	إناث
100%	90	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 الذي يوضح نوع الجنس لأفراد عينة الدراسة، بحيث بلغت نسبة الإناث 51.1% ونسبة الذكور 48.9%

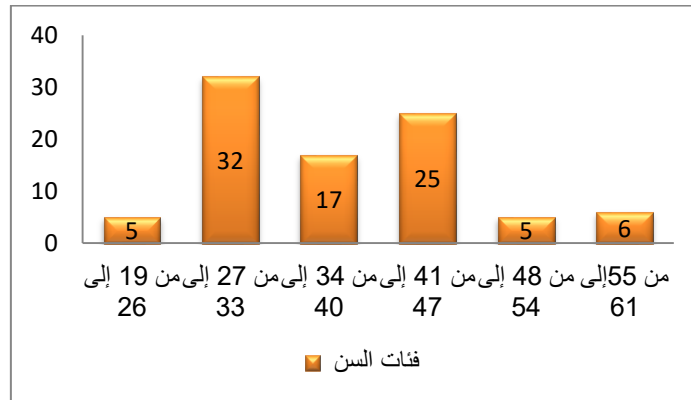


شكل رقم (07) يوضح نوع الجنس لأفراد عينة الدراسة

جدول رقم (04): يمثل فئات السن لأفراد عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	السن
5,6%	5	من 19 الى 26
35,6%	32	من 27 الى 33
18,9%	17	من 34 الى 40
27,8%	25	من 41 الى 47
5,6%	5	من 48 الى 54
6,7%	6	من 55 الى 61
100%	90	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول رقم 04 الذي يمثل فئات السن لأفراد عينة الدراسة، أن الفئة الثانية المتمثلة ما بين 27 إلى 33 هي الفئة الأكبر بنسبة 35.6% تليها الفئة الرابعة من 41 إلى 47 بنسبة 27.8% وبعدها الفئة الثالثة من 34 إلى 40 بنسبة 18.9% ثم الفئة السادسة تتراوح أعمارهم ما بين 55 إلى 61 بنسبة 6.7% وأخيرا الفئتين الأولى المتمثلة ما بين 19 إلى 26 والفئة الخامسة تتراوح أعمارهم ما بين 48 إلى 54 لهم نفس النسبة وهي 5% يتضح انهما الفئتين الأقل في المؤسسة.



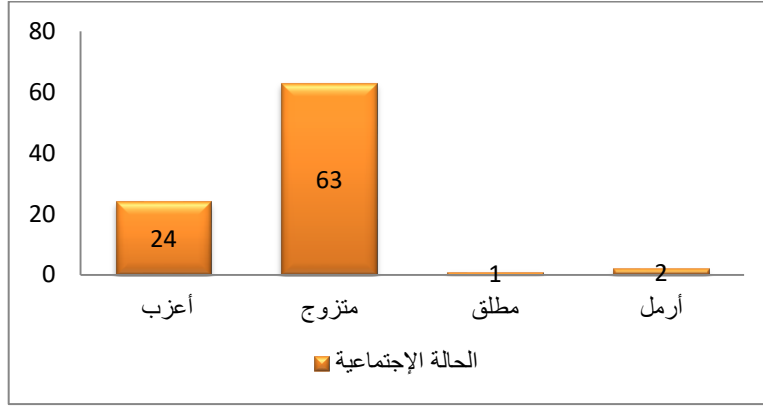
الشكل رقم (08) يمثل فئات السن لأفراد عينة الدراسة

جدول رقم (05): يمثل الحالة الاجتماعية لأفراد عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	الحالة الاجتماعية
26,7%	24	اعزب
70,0%	63	متزوج
1,1%	01	مطلق
2,2%	02	ارمل
100%	90	المجموع

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، 26

في الجدول 05 الممثل في الحالة الاجتماعية لأفراد عينة الدراسة حيث نرى أن حالة المتزوج تحصل على النسبة الأكبر حيث قدرت ب 70% ثم تليها حالة الأعزب حيث بلغت نسبتها ب 26.7% وبعدها حالة الأرمل بنسبة 2.2% وأخيرا حالة المطلق بنسبة 1%



شكل رقم (09) يمثل الحالة الاجتماعية لأفراد عينة الدراسة

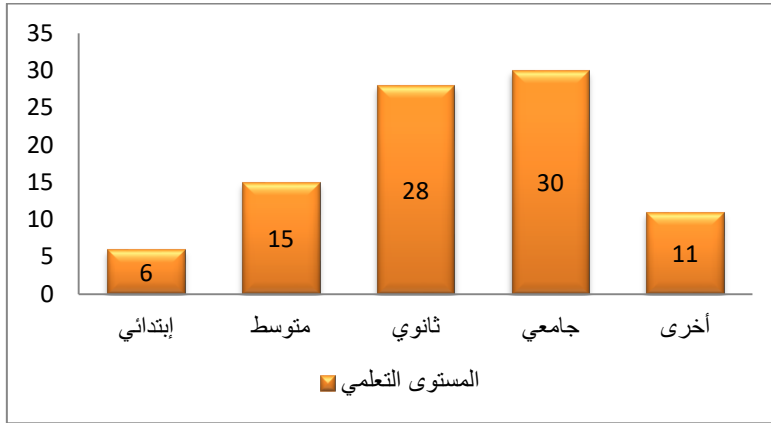
المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، 26

جدول رقم (06): يمثل المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
6,7%	06	ابتدائي
16,7%	15	متوسط
31,1%	28	ثانوي
33,3%	30	جامعي
12,2%	11	أخرى
100%	90	المجموع

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، 26

يتضح من خلال الجدول رقم 06 الذي يمثل المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة، حيث نرى النسبة الأكبر كانت للمستوى الجامعي حيث قدرت بنسبه ب 33.3% ثم تليها نسبة المستوى الثانوي ب 31.1% وبعدها مستوى المتوسط بنسبة 16.5% ومستوى آخر ب 12.2% لم يتم الافصاح عنه، وأخيرا مستوى الإبتدائي بلغت نسبته ب 6.7%.

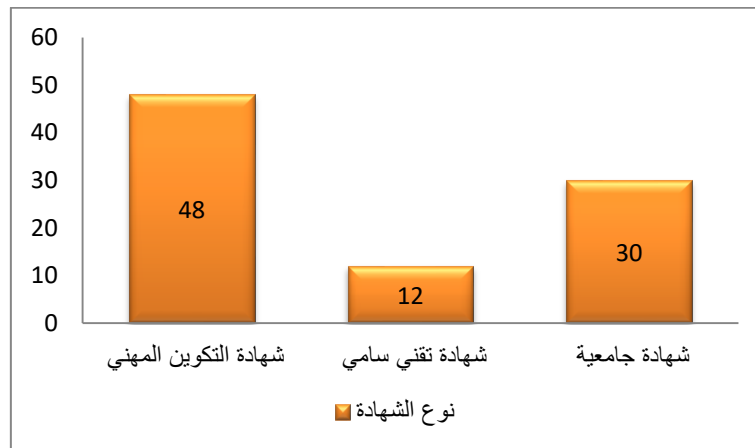


شكل رقم (10) يمثل المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة

جدول رقم (07): يمثل نوع الشهادة لكل فرد من افراد عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	نوع الشهادة
53.3%	48	شهادة التكوين المهني
13.3%	12	شهادة تقني سامي
33.3%	30	شهادة جامعية
100%	90	المجموع

يوضح لنا الجدول 07 نوع الشهادة لكل فرد من أفراد عينة الدراسة، حيث نرى أن أكثر العمال لديهم شهادة التكوين المهني قدرت نسبتهم ب 53.3% تليها الشهادة الجامعية بنسبة 33.3% وأخيرا شهادة تقني سامي بلغت نسبتها 13.3%

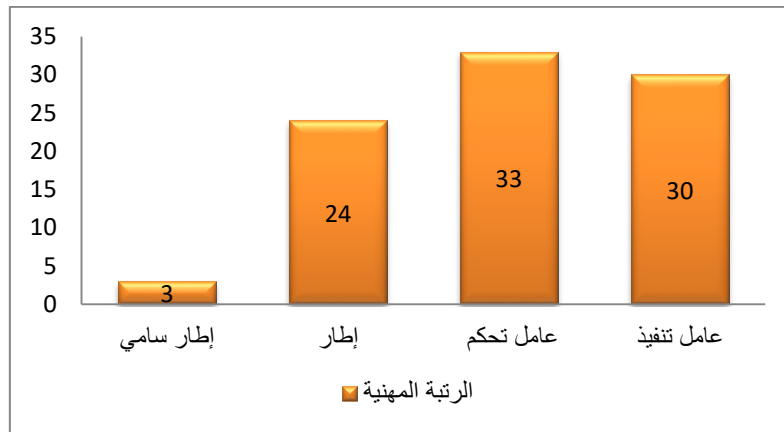


شكل رقم (11) يمثل نوع الشهادة لكل فرد من افراد عينة الدراسة

جدول رقم (08): يمثل الرتبة المهنية لكل فرد من أفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	الرتبة المهنية
3,3%	3	إطار سامي
26,7%	24	إطار
36,7%	33	عامل تحكم
33,3%	30	عامل تنفيذ
100%	90	المجموع

نلاحظ من خلال جدول رقم 08 الذي يمثل الرتبة المهنية لكل فرد من أفراد عينة الدراسة، حيث نجد ان اعلى نسبة كانت ل عامل تحكم قدرت ب 36.7% تليها نسبة 33.3% لعامل التنفيذ، وبعدها رتبة إطار ونسبته 26.7% وأخيرا رتبة إطار سامي بلغت نسبته ب 3.3%

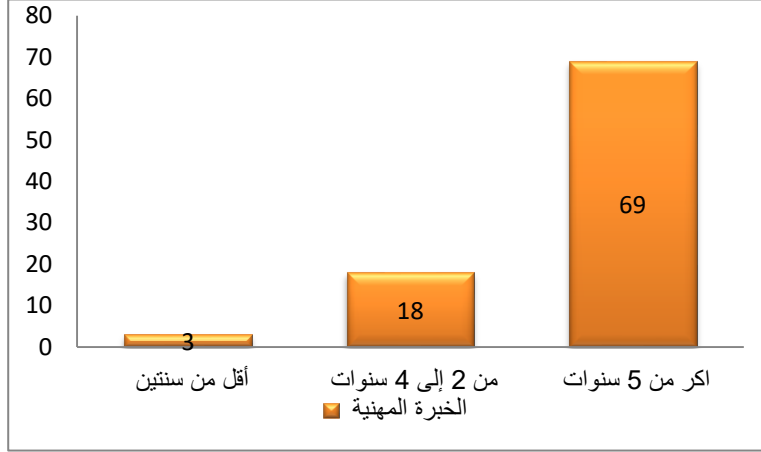


شكل رقم (12) يمثل الرتبة المهنية لكل فرد من أفراد عينة الدراسة

جدول رقم (09): يمثل الخبرة المهنية لكل فرد من افراد العينة الدراسة

النسبة%	التكرار	الخبرة المهنية
3,3%	03	اقل من سنتين
20,0%	18	من 2 الى 4 سنوات
76,7%	69	اكثر من 5 سنوات
100%	90	المجموع

يوضح الجدول رقم 09 الخبرة المهنية لكل فرد من أفراد عينة الدراسة، حيث نرى أن الأفراد الذين تفوق خبرتهم 5 سنوات هم النسبة الأكبر في المؤسسة حيث بلغت 76.7% وبعدها الذين لديهم خبرة من 2 إلى 4 سنوات قدرت ب 20% و أخيرا العمال الذين تقل خبرتهم عن سنتين قدرت نسبتهم ب 3.3%.



الشكل رقم (13) يمثل الخبرة المهنية لكل فرد من افراد العينة الدراسة

الفصل الثاني

تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى ونتائجها

أولاً: تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى

ثانياً: نتائج بيانات الفرضية الأولى

الفصل الثاني: تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى ونتائجها

أولاً: تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى (الحوافز المادية)

الجدول رقم (10): يوضح العلاقة بين نظام الترقية في المؤسسة وروح التعاون والاحترام بين العمال

المجموع		أخرى		الأقدمية		اختبار كتابي		الشهادة		نظام الترقية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	روح التعاون والاحترام
%15.5	14	%50	1	%15.4	8	%15.4	2	%13	3	نعم
%84.4	76	%50	1	%84.6	44	%84.6	11	%87	20	لا
%100	90	%100	2	%100	52	%100	13	%100	23	المجموع

معامل التوافق	قيمة معامل الارتباط	نوع الارتباط
0.14	من صفر الى اقل من 0.4	ارتباط طردي ضعيف

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 الذي يوضح العلاقة بين نظام الترقية في المؤسسة وروح التعاون والاحترام بين العمال داخل المؤسسة، فوجدنا أغلب عينة الدراسة صرحت بأنه لا يوجد روح التعاون والاحترام بين العمال بمؤسسة الجزائرية للمياه بنسبة 84.4% ودعمت بنسبة 87% يرون أن نظام الترقية بالمؤسسة يقوم على الشهادة العلمية ثم يليها نسبة 84.6% ترى أن الترقية تكون عن طريق اختبار كتابي والأقدمية بالتساوي، ثم حالة أخرى بنسبة 50%، أما الفئة الثانية والتي ترى بأنه يوجد روح التعاون والاحترام بلغت نسبة 15.5% ودعمت بنسبة 50% حالة أخرى، ثم يليها الاختبار الكتابي والأقدمية بنسبة 15.4% بالتساوي، والشهادة بنسبة 13%.

_ وعند حساب معامل التوافق (0.14) وجدنا أن هناك ارتباط طردي ضعيف بين نظام الترقية في المؤسسة وروح التعاون والاحترام بين العمال، بحيث يؤثر نظام الترقية على أساس الشهادة السائد في المؤسسة على روح ودرجة التعاون والاحترام بين عمال المؤسسة الجزائرية للمياه.

_ معطيات الجدول توضح أن المؤسسة لا يوجد فيها روح التعاون والاحترام وهي قيمة أساسية من قيم الثقافة التنظيمية للمؤسسات، بحيث لاحظنا أن نظام الترقية كلما كان على أساس الشهادة أثر على روح التعاون والاحترام، وكلما كان نظام الترقية يستند على حالات أخرى كالاختبار الكتابي والأقدمية زاد روح التعاون والاحترام داخل المؤسسة، كما لا شك فيه أن تعزيز روح التعاون والاحترام بين فريق العمل يعتبر عاملا رئيسيا في إحراز أعلى العائدات المادية والنتائج بحكم أن مؤسسة الجزائرية للمياه مؤسسة اقتصادية ذات طابع ربحي وبذلك ان الثقافة التنظيمية ذات قيمة لدى العاملين و تؤدي الى مخرجات مميزة تزيد القيمة الاستثمارية للمنظمة، كأن تؤدي الى دفع اعضائها على زيادة الانتاج و خفض التكاليف⁸⁸.

الجدول رقم (11): يوضح العلاقة بين دور الحوافز في تحسين أداء العاملين مع تطوير مهارات العاملين

المجموع		لا		نعم		تقديم الحوافز تطوير مهارات العاملين
%	ت	%	ت	%	ت	
%20	18	%19.1	13	%22.7	5	نعم
%80	72	%80.9	55	%77.3	17	لا
%100	90	%100	68	%100	22	المجموع

معامل التوافق	قيمة معامل الارتباط	نوع الارتباط
0.03	من صفر الى اقل من 0.4	ارتباط طردي ضعيف

⁸⁸ عتيقة حرايرية، خالد تيطراوي، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة الأقمشة الصناعية (TIDAL) بالمسيلة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد رقم 01، ص 197.

_ نلاحظ من خلال الجدول رقم 11 الذي يوضح العلاقة بين دور الحوافز في تحسين اداء العاملين مع تطوير مهارات العاملين، فوجدنا أغلب عينة الدراسة صرحت بأنه لا يوجد نظام تطوير مهارات العاملين بالمؤسسة الجزائرية للمياه بنسبة 80% ودعمت بنسبة 80.9% يرون أن المؤسسة لا تقدم حوافز تحسن من أداء العاملين، ثم يليها نسبة 77.3% يرون أن المؤسسة تقدم حوافز، أما الفئة الثانية والتي ترى بأنه يوجد تطوير مهارات العاملين بلغت نسبة 20% ودعمت بنسبة 22.7% صرحوا بنعم المؤسسة تقدم حوافز، ثم تليها نسبة 19.1% يرون عكس ذلك.

_ وعند حساب معامل التوافق (0.03) وجدنا أن هناك ارتباط طردي ضعيف بين دور الحوافز في تحسين اداء العاملين مع تطوير مهاراتهم، فكلما قلت الحوافز التي تساهم في تحسين أداء العاملين انعكس سلبا على دور المؤسسة في تطوير مهارات العاملين، وكلما زادت الحوافز انعكس إيجابا على تطوير مهارات العمال بالمؤسسة الجزائرية للمياه.

_ لا يوجد نظام تطوير مهارات العاملين بالمؤسسة والذي نعتبره من قيم الثقافة التنظيمية للمؤسسات وبالمقابل لاحظنا أنه لا يوجد في المؤسسة نظام حوافز مادية يحسن من أداء العاملين، بينما الفئة التي ترى بأن المؤسسة تقدم حوافز مادية ويوجد تطوير مهارات العاملين يرجع إلى أن المؤسسة تعتمد على تقديم الحوافز وتنظيم دورات من أجل تطوير المهارات لفئة معينة من العاملين بالمؤسسة الجزائرية للمياه، ويمكن ارجاع عدم وجود نظام تطوير يشمل كل العاملين بالمؤسسة الى ان عملية تطوير المهارات تأخذ من وقت المؤسسة وجهدها واموالها، الا ان استحداث مثل هاته الانماط التطويرية يؤدي الى زيادة الاصول البشرية و تشغيلها بشكل اكثر كفاءة وكل هذا يصب في خانة واحدة وهي دعم تحقيق اهداف المنظمة وذلك عبر تحسين كفاءات ومهارات العاملين.

الجدول رقم (12): يوضح العلاقة بين عدالة نظام الحوافز المادية مع دور المؤسسة في تعزيز لسلوكيات الإيجابية للعاملين

المجموع		لا		نعم		العدالة	السلوكيات الإيجابية
%	ت	%	ت	%	ت		
%23.3	21	%18.2	14	%53.8	7	نعم	
%76.7	69	%81.8	63	%46.2	6	لا	
%100	90	%100	77	%100	13	المجموع	

معامل التوافق	قيمة معامل الارتباط	نوع الارتباط
0.28	من صفر الى اقل من 0.4	ارتباط طردي ضعيف

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، 26

_ نلاحظ من خلال الجدول رقم 12 الذي يوضح العلاقة بين العدالة في تقديم الحوافز مع دور المؤسسة في تعزيز لسلوكيات الإيجابية للعاملين، فوجدنا أغلب عينة الدراسة صرحت بأن المؤسسة لا تعمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية بين العاملين بنسبة %76.7 ودعمت بنسبة %81.8 يرون أن لا يوجد عدالة في نظام الحوافز المادية بين العاملين، ثم يليها نسبة %53.8 يرون عكس ذلك، أما الفئة الثانية والتي صرحت بأن المؤسسة تعمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية بلغت نسبة %23.3 ودعمت بنسبة %53.8 صرحوا بوجود عدالة في تقديم الحوافز المادية.

_ وعند حساب معامل التوافق (0.28) وجدنا أن هناك ارتباط طردي ضعيف بين عدالة نظام الحوافز المادية مع دور المؤسسة في تعزيز السلوكيات الإيجابية للعاملين، فكلما كان نظام الحوافز عادلا ساهم في تعزيز السلوكيات الإيجابية للعاملين، وكلما كان نظام الحوافز غير عادلا ساهم في ضعف السلوكيات الإيجابية بين عمال المؤسسة الجزائرية للمياه.

تعتبر عملية تعزيز السلوكيات الإيجابية بين العاملين من مكونات الثقافة التنظيمية، بحيث وجدنا أن المؤسسة الجزائرية للمياه لا تعزز السلوكيات الإيجابية وهذا راجع حسب أفراد عينة الدراسة إلى عدم وجود عدالة في تقديم الحوافز المادية، كما يعتبر موضوع الحوافز عاملاً مهماً في تحديد سلوك الفرد في العمل وتوجيهه في الاتجاه الذي يتوافق مع تحقيق أهداف المنظمة، كما يعتبر وسيلة لإثارة سلوك الأفراد بما يحقق الأداء الناجح حيث يعتبر موضوع الحوافز كحل للتقليل من بعض المشاكل التي تعاني منها الشركات الجزائرية كالتأخر والاهمال واللامبالاة و الصرعات الداخلية التي لا تخدم مصلحة العمل⁸⁹.

الجدول رقم (13): يوضح العلاقة بين الرضا بنظام الترقية مع فعالية المؤسسة في تحقيق أهداف العمل

المجموع		غير راضي		راضي		الرضا عن نظام الترقية تحقيق الأهداف
%	ت	%	ت	%	ت	
12.2%	11	7.7%	4	18.4%	7	نعم
87.8%	79	92.3%	48	81.6%	31	لا
100%	90	100%	52	100%	38	المجموع

معامل التوافق	قيمة معامل الارتباط	نوع الارتباط
0.16	من صفر الى اقل من 0.4	ارتباط طردي ضعيف

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 الذي يوضح العلاقة بين الرضا بنظام الترقية مع فعالية المؤسسة في تحقيق أهداف العمل، فوجدنا في الاتجاه العام أن قوانين المؤسسة غير فعالة في تحقيق أهداف العمل بنسبة 87.8% ودعمت بنسبة 92.3% صرحوا بعدم رضاهم عن نظام الترقية بالمؤسسة، ثم يليها نسبة 81.6% يرون عكس

⁸⁹ لطيفة كلاخي، زاهية توام، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت، مجلة معهد، العلوم الاقتصادية، المجلد، 24 العدد: 01، السنة: 2021، ص 647.

ذلك، أما الفئة الثانية والتي صرحت بأن قوانين المؤسسة فعالة في تحقيق أهداف العمل بلغت نسبة 12.2% ودعمت بنسبة 18.4% صرحوا بالرضي عن نظام الترقية بالمؤسسة، وتليها نسبة 7.7% غير راضي عن نظام الترقية.

وَعِنْدَ حَسَابِ مَعَامِلِ التَّوَافِقِ (0.16) وَجَدْنَا أَنَّ هُنَاكَ ارْتِبَاطَ طَرْدِي ضَعِيفٍ بَيْنَ الرِّضَا بِنِظَامِ التَّرْقِيَةِ مَعَ فَعَالِيَةِ المَوْسَسَةِ فِي تَحْقِيقِ أَهْدَافِ العَمَلِ، فَكَلَّمَا قَلَّ رِضَا العَمَالِ بِنِظَامِ التَّرْقِيَةِ قَلَّ فَعَالِيَةِ المَوْسَسَةِ فِي تَحْقِيقِ أَهْدَافِ العَمَلِ وَالعَكْسُ صَحِيحٌ. كُلُّ مَوْسَسَةٍ تَعْمَلُ عَلَى فِرَاقِ قَوَانِينِ فَعَالَةٍ تَسْمَحُ بِتَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا وَهَذَا مَا يَبْرُزُ فِي العَدِيدِ مِنَ المَوْسَسَاتِ كَثَقَافَةِ تَنْظِيمِيَّةٍ كَوْنَهَا تَسَاهَمُ فِي خَلْقِ المُنَاحِ التَّنْظِيمِي المُنَاسِبِ الَّذِي يَعْمَلُ عَلَى تَحْسِينِ وَتَطْوِيرِ الأَدَاءِ مِمَّا يَسَاعِدُ عَلَى تَحْقِيقِ الأَهْدَافِ. فَمِنْ خِلَالِ مَعْطِيَّاتِ الجَدُولِ لَاحِظْنَا أَنَّ المَوْسَسَةَ الجَزَائِرِيَّةَ لِلْمِيَاهِ لَا تَوْجَدُ فِيهَا قَوَانِينِ فَعَالَةٍ فِي تَحْقِيقِ أَهْدَافِهَا وَهَذَا يَرْجِعُ حَسَبَ العَمَالِ إِلَى انْعِدَامِ العَدَالَةِ فِي نِظَامِ التَّرْقِيَةِ لَدَى أَغْلِبِ العَامِلِينَ بِالمَوْسَسَةِ، لِذَا فَإِنَّ عَدَمَ وَجُودِ عَدَالَةِ تَوْزِيعِيَّةٍ لِمَقْدَارِ المَخْرَجَاتِ الَّتِي يَحْصُلُ عَلَيْهَا الفَرْدُ العَامِلُ، حَيْثُ يَقِيمُ الأَفْرَادُ نَتَائِجَ أَعْمَالِهِمْ وَفَقَالَ لِقَاعِدَةِ تَوْزِيعِيَّةٍ قَائِمَةٍ عَلَى مَبْدَأِ المَسَاوَاةِ بَيْنَ العَامِلِينَ، وَتَعْتَبِرُ عَدَالَةَ التَّوْزِيعِ مِنَ العَوَامِلِ الَّتِي تُؤَدِّي إِلَى تَقْوِيَةِ الثِّقَةِ بَيْنَ الإِدَارَةِ وَالعَمَالِ، تَرْتَبِطُ عَدَالَةُ التَّوْزِيعِ بِإِدْرَاكِ الأَفْرَادِ لِلإِنصَافِ فِي عَمَلِيَّةِ تَوْزِيعِ المَخْرَجَاتِ فِي المُنْظَمَةِ، سِوَا مَا كَانَتِ الرُّوَاتِبُ أَوْ المِكَافَآتُ وَفِرْصَةُ التَّرْقِيَةِ⁹⁰ الَّتِي تَتَضَحُّ مِنْ خِلَالِ الجَدُولِ أَنَّهَا غَيْرُ عَادِلَةٍ.

الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين توافق الأجر مع الجهد بمبدأ احترام الوقت بالمؤسسة

التوافق الوقت	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
جيد	4	14.3%	2	3.2%	6	6.7%
مقبول	14	50%	26	41.9%	40	44.4%
ضعيف	10	35.7%	34	54.8%	44	48.9%
المجموع	28	100%	62	100%	90	100%

⁹⁰ رتيبي الفضيل، توالي سومية، العدالة التوزيعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة، ص 127.

معامل التوافق	قيمة معامل الارتباط	نوع الارتباط
0.23	من صفر الى اقل من 0.4	ارتباط طردي ضعيف

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، 26

_ نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 الذي يوضح العلاقة بين توافق الأجر مع الجهد حسب العاملين بمبدأ احترام الوقت بالمؤسسة، فوجدنا في الاتجاه العام أن تقييم أفراد عينة الدراسة لمبدأ احترام الوقت بالمؤسسة ضعيف بنسبة 48.9% ودعمت بنسبة 54.8% صرحوا بأنه لا يوجد توافق بين الأجر والجهد، ثم يليها نسبة 35.7% يرون أن الأجر يتوافق مع الجهد، أما الفئة الثانية والتي عبرت عن تقييم مبدأ احترام الوقت بالمؤسسة بأنه مقبول بنسبة 44.4% ودعمت بنسبة 50% بتوافق الأجر مع الجهد، وتليها نسبة 41.9% لا يوجد توافق، أما الفئة الثالثة والتي ترى بأن مبدأ احترام الوقت جيد بنسبة 6.7% ودعمت بنسبة 14.3% يرون بأنه يوجد توافق ونسبة 3.2% لا يوجد توافق.

_ وعند حساب معامل التوافق (0.23) وجدنا أن هناك ارتباط طردي ضعيف بين توافق الأجر مع الجهد بمبدأ احترام الوقت بالمؤسسة، وعليه كلما قل توافق الأجر مع الجهد للعمال قلت درجة احترام وقت العمل بالمؤسسة، وكلما زاد توافق الأجر مع الجهد زادت درجة احترام الوقت بالمؤسسة الجزائرية للمياه.

_ احترام الوقت كثقافة تنظيمية يدخل ضمن قيمها حيث تعمل على توجيهه على توجيه سلوك العاملين مع الظروف التنظيمية، العلاقة هنا تقييم العامل لمبدأ احترام الوقت بالمؤسسة ووصفه بأنه ضعيف يرجع إلى عدم توافق الأجر مع الجهد، بينما من يرون أن مبدأ احترام الوقت مقبول وجيد في المؤسسة الجزائرية للمياه يرجع إلى توافق الأجر مع الجهد، ففكرة عدم شعور الفرد العامل بالعدالة بين الجهد المبذول والأجر الممنوح يخلق شعور بعدم الاستقرار والاتزان لديه حيث يصبح هذا بمثابة الدافع نحو خلق ميكانيزم دفاعي، وحسب عمال الجزائرية للمياه فان هذا السلوك الدفاعي تمثل في عدم احترام الوقت داخل المؤسسة.

ثانياً: نتائج تحليل الفرضية الأولى

من خلال التحليل الاحصائي والتحليل السوسولوجي تم استنتاج النتائج التالية:

- لا يوجد روح التعاون والاحترام بين العمال بمؤسسة الجزائرية للمياه بنسبة 84.4% ودعمت بنسبة 87% حيث النسبة الأكبر يرون أن نظام الترقية بالمؤسسة يقوم على اساس الشهادة العلمية لذا وجب الإهتمام بنظام الترقية لأنه جزء من أ الثقافة التنظيمية حيث أن عدالة نظام الترقية تجعل الموظف يشعر بانه جزء من النظام ما ينمي لديه روح التعاون و الاحترام داخل التنظيم.
- لا وجود لنظام تطوير مهارات العاملين بمؤسسة الجزائرية للمياه بنسبة 80% ودعمت بنسبة 80.9% يرون أن المؤسسة لا تقدم حوافز تحسن من أداء العاملين، لأن تطوير مهارات العاملين هو استثمار في رأس مال البشري للمؤسسات والأمر يعود بالنفع على الشركات قبل أن يكون عبارة عن حافز مادي يهدف الى خدمة الموظف.
- المؤسسة لا تعمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية بين العاملين بنسبة 76.7% ودعمت بنسبة 81.8% يرون أن لا يوجد عدالة في نظام الحوافز المادية بين العاملين فشعور الموظف بعدم وجود عدالة في نظام الحوافز هو حافز له بأن لا يكون ذا سلوك ايجابي داخل التنظيم.
- قوانين المؤسسة غير فعالة في تحقيق الأهداف بنسبة 87.8% ودعمت بنسبة 92.3% صرحوا بعدم رضاهم عن نظام الترقية، فوجود قانون يخدم مصالح التنظيم هو حامي للعامل وللتنظيم وغيابه نتيجة خلل في القاعدة التوزيعية القائمة على مبدأ المساواة بين العمال يجعل المنظمة فاقدة لأحد ركائزها.
- تقييم أفراد عينة الدراسة لمبدأ احترام الوقت بالمؤسسة ضعيف بنسبة 48.9% ودعمت بنسبة 54.8% صرحوا بأنه لا يوجد توافق بين الأجر والجهد، لأن النظرة الأولية للعامل هي مسألة المقارنة بين الجهد وساعات العمل والتوافق بينهما فإذا صلحت كانت في صالح العمل والمؤسسة واذا اختلفت ظهرت مشاكل داخل التنظيم بما يحاول من خلاله العامل التوفيق بنفسه لنفسه.

الفصل الثالث

تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية
ونتائجها

أولاً: تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية

ثانياً: نتائج بيانات الفرضية الثانية

الفصل الثالث: تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية ونتائجها

أولاً: تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية (الحوافز المعنوية)

الجدول رقم (15): يوضح العلاقة بين الشعور بالانتماء للمؤسسة مع الهوية المهنية لدى العاملين

المجموع		لا		نعم		الشعور بالانتماء للمؤسسة الهوية المهنية
%	ت	%	ت	%	ت	
%21.1	19	%9.1	4	%32.6	15	نعم
%78.9	71	%90.9	40	%67.4	31	لا
%100.0	90	%100.0	44	%100.0	46	المجموع

معامل التوافق	قيمة معامل الارتباط	نوع الارتباط
0.27	من صفر الى اقل من 0.4	ارتباط طردي ضعيف

نلاحظ من خلال الجدول رقم 15 الذي يوضح العلاقة بين المشاركة في تسيير شؤون المؤسسة يخلق للعامل الشعور بالانتماء مع مساهمة المؤسسة في تحقيق الشعور بالهوية المهنية لدى العاملين، فوجدنا أغلب عينة الدراسة صرحت بأن المؤسسة لا تساهم في تحقيق الشعور بالهوية المهنية لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه بنسبة 78.9% ودعمت بنسبة 90.9% يرون بأنهم لا يشاركون في تسيير شؤون المؤسسة ولا بالشعور بالانتماء، ثم يليها نسبة 67.4% يرون بأنهم من خلال مشاركتهم في تسيير شؤون المؤسسة يشعرون بالانتماء للمؤسسة، أما الفئة الثانية والتي أجابت بوجود شعور بالهوية المهنية لدى العاملين بنسبة 21.1% ودعمت بنسبة 32.6% يشاركون في تسيير المؤسسة مما يشعرهم بالانتماء، بينما من يرون عكس ذلك بلغت نسبة 9.1%.

_ وعند حساب معامل التوافق (0.27) وجدنا أن هناك ارتباط طردي ضعيف بين الشعور بالانتماء للمؤسسة مع الهوية المهنية لدى العاملين، وعليه يمكن القول إن زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة يساهم في زيادة الشعور بالهوية المهنية لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه والعكس صحيح.

_ من خلال الجدول يتضح ان الهوية المهنية غائبة داخل التنظيم ذلك بسبب عدم وجود شعور بالانتماء للمنظمة، فالانتماء مفهوم نفسي اجتماعي باعتباره عملية تبادلية بين الفرد والجماعة،⁹¹ لذا فان الجو التنظيمي اذا غاب داخل المؤسسة وهذا ما يتضح من خلال عدم وجود الشعور بالهوية ايضا حيث هي تلك الماهية التي يتبناها الفرد نتيجة تقاطع لتصوره حول مكانته وموقعه في البناء التنظيمي وتلك المكانة والموقع الذين يحددهما له زملاؤه، وكذا تنشئته الاجتماعية داخل المؤسسة وهي تحتوي كل القيم التي يجدها داخل المؤسسة، وإذا كانت الهوية ترتبط بالطبقة كمرجع لها فإن الهوية المهنية ترتبط بالفئة السوسيو مهنية وجماعة العمل.⁹²

الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بين تقديم شهادات الشكر والتقدير للعامل المتميز مع تشجيع المؤسسة على روح المبادرة

تقديم الشهادات	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
روح المبادرة						
نعم	4	30.8%	6	7.8%	10	11.1%
لا	9	69.2%	71	92.2%	80	88.9%
المجموع	13	100.0%	77	100.0%	90	100.0%

⁹¹ عيساوي الساسي، قراءة تحليلية لمقاربات الانتماء التنظيمي في المؤسسة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية 1121-2170 (05) -10، 2018، ص 161.

⁹² يوسف نصر، زينب مايدي، الهوية المهنية: الانتقال من الهويات الفردية إلى الهويات الجماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة 2 الباحث الاجتماعي، العدد 1، 2017.

معامل التوافق	قيمة معامل الارتباط	نوع الارتباط
0.24	من صفر الى اقل من 0.4	ارتباط طردي ضعيف

_ نلاحظ من خلال الجدول رقم 16 يوضح العلاقة بين تقديم شهادات الشكر والتقدير للعامل المتميز مع تشجيع المؤسسة على روح المبادرة، فوجدنا أن المؤسسة الجزائرية للمياه لا تشجع العاملين على روح المبادرة بنسبة 88.9% ودعمت بنسبة 92.2% المؤسسة لا تقدم شهادات الشكر والتقدير للعامل المتميز، ثم يليها نسبة 69.2% يقرون بأن المؤسسة تقدم شهادات شكر وتقدير، أما الفئة الثانية والتي أجابت بوجود روح المبادرة بلغت نسبة 11.1% ودعمت بنسبة 30.8% يرون أن المؤسسة تمنح شهادات شكر وتقدير للعامل المتميز، بينما من يرون عكس ذلك بلغت نسبة 7.8%.

_ وعند حساب معامل التوافق (0.24) وجدنا أن هناك ارتباط طردي ضعيف بين تقديم شهادات الشكر والتقدير للعامل المتميز مع تشجيع المؤسسة على روح المبادرة، فكلما زاد تقدير واثمين المؤسسة للعامل المتميز زادت درجات روح المبادرة بين العمل وكلما قل تقدير واثمين المؤسسة قلت درجات روح المبادرة بين العاملين بالمؤسسة الجزائرية للمياه.

_ ان تقديم المؤسسة لشهادات الشكر والتقدير هو احد انواع الحوافز المعنوية التي تنمي الثقافة التنظيمية وتعززها لكن من خلال دراستنا لهذه العلاقة بين التشجيع على روح المبادرة وتقديم شهادات الشكر والتقدير للعامل المتميز نجد انه ليس هناك أي مبادرة داخل التنظيم بسبب ان المؤسسة لا تقدم هذا النوع من الحوافز. فعندما تظهر روح المبادرة، فإنك تفعل الأشياء دون أن يأمرك أحد بذلك، تجد ما تحتاج إلى معرفته، تستمر في العمل عندما تصبح الأمور صعبة، أنت تتصرف بالمشاورة في العمل بدلاً من ردود الفعل. بهذا نرى ان المؤسسة تخسر الكثير جراء السياسات المتبعة في العمل بهذا النوع من نظام الحوافز الذي لا يعبر اهتمام حسب الدراسة الإحصائية لتقديم الشكر والتقدير للعامل المتميز.

الجدول رقم (17): يوضح العلاقة بين اهتمام المؤسسة برفع معنويات العمال وتعزيز السلوكيات الايجابية

المجموع		لا		نعم		معنويات العمال السلوكيات الايجابية
%	ت	%	ت	%	ت	
%23.3	21	%21	17	%44.4	4	نعم
%76.7	69	%79	64	%55.6	5	لا
%100.0	90	%100	81	%100.0	9	المجموع

معامل التوافق	قيمة معامل الارتباط	نوع الارتباط
0.16	من صفر الى اقل من 0.4	ارتباط طردي ضعيف

نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 يوضح العلاقة بين اهتمام المؤسسة برفع معنويات العمال ودور المؤسسة في تعزيز السلوكيات الايجابية لدى العاملين، فوجدنا أن المؤسسة الجزائرية للمياه لا تعزز السلوكيات الايجابية بنسبة 76.7% ودعمت بنسبة 79% يرون بأن المؤسسة لا تهتم برفع معنويات العاملين، ثم يليها نسبة 55.6% يقرون بأن المؤسسة تهتم برفع معنوياتهم، أما الفئة الثانية والتي أجابت بتعزيز السلوكيات الإيجابية بلغت نسبة 23.3% ودعمت بنسبة 44.4% يرون أن المؤسسة تهتم برفع معنويات العمال، بينما من يرون عكس ذلك بلغت نسبة 21%.

وعند حساب معامل التوافق (0.16) وجدنا أن هناك ارتباط طردي ضعيف بين اهتمام المؤسسة برفع معنويات العمال وتعزيز السلوكيات الإيجابية، فكلما زادت درجات اهتمام المؤسسة بمعنويات العاملين زادت درجات تعزيز السلوكيات الإيجابية داخل المؤسسة، وكلما قلت درجات الاهتمام قلت درجات تعزيز السلوكيات الإيجابية بين العاملين بالمؤسسة الجزائرية للمياه.

ان الثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما في عملية تعزيز السلوكيات الإيجابية و التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالفرد داخل المنظمة وغياب السلوكيات الإيجابية داخل التنظيم جراء عدم اهتمام المؤسسة برفع معنويات العمال على سبيل المثال المديح. ان

السلوك الايجابي ينبع من تقديم نتيجة جاذبة (مكافأة) للفرد بعد قيامه بالسلوك المرغوب .

تسعى دوما الشركات للنجاح والتطور والتفوق في مجال عملها، وبما أن الموظف هو حجر الاساس في الشركة الذي تنطلق منه النجاحات كان يجب العمل على تعزيز السلوك الايجابي لدى العمال حتى لا يفقدوا الطاقة والرغبة في تطور وتطوير العمل، بعدم وجود اهتمام المؤسسة برفع معنويات العمال فان تعزيز السلوك الايجابي غير موجود و مفقود داخل التنظيم.

الجدول رقم (18): يوضح العلاقة بين حرية المشاركة في اتخاذ القرار مع وجود قرارات شفافة داخل المؤسسة

المجموع		لا		نعم		حرية المشاركة قرارات شفافة
%	ت	%	ت	%	ت	
%8.9	8	%6.4	5	%25	3	نعم
%91.1	82	%93.6	73	%75	9	لا
%100.0	90	%100	78	%100.0	12	المجموع

معامل التوافق	قيمة معامل الارتباط	نوع الارتباط
0.21	من صفر الى اقل من 0.4	ارتباط طردي ضعيف

_ نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 يوضح العلاقة بين منح المؤسسة حرية المشاركة في اتخاذ القرارات مع اتخاذ قرارات شفافة داخل المؤسسة، فوجدنا أن أغلب أفراد عينة الدراسة ترى أنه لا يوجد قرارات شفافة بالمؤسسة الجزائرية للمياه بنسبة %91.1 ودعمت بنسبة %93.6 يرون بأن المؤسسة لا تمنح لهم حرية المشاركة في اتخاذ القرارات، ثم يليها نسبة %75 يرون أن لهم حرية المشاركة، أما الفئة الثانية والتي أجابت بوجود قرارات شفافة بلغت نسبة %8.9 ودعمت بنسبة %25 يقرون بحرية المشاركة في اتخاذ القرارات، بينما من يرون عكس ذلك بلغت نسبة %6.4.

_ وعند حساب معامل التوافق (0.21) وجدنا أن هناك ارتباط طردي ضعيف بين حرية المشاركة في اتخاذ القرار مع وجود قرارات شفافة داخل المؤسسة، فكلما زادت حرية العمال في المشاركة في عملية اتخاذ القرار زادت شفافية القرارات داخل المؤسسة الجزائرية للمياه والعكس صحيح.

_ إن المشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة و تكمن أهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات لأهمية دور الموظف والعمال في القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعالته، والعمال مهما يكن عندما يستشار في اتخاذ القرار أو حل المشكلة الإدارية خصوصا القرارات والمشكلات التي تخص مصلحته أو قسمه أو وحدته، فهذا الفرد يشعر بأهمية وثقة مديره أو المشرف عليه، وكذلك ثقة المؤسسة فيه⁹³، بما ان مؤسسة الجزائرية للمياه حسب الدراسة نتج ان عمالها يرون انه لا توجد شفافية في اتخاذ القرارات وانفراد الادارة باتخاذ القرار وهذا ما يعكس بالسلب على شعور العامل بأهميته ودوره داخل المؤسسة .

الجدول رقم (19): يوضح العلاقة بين الشعور بالتقدير والاحترام مع دور المؤسسة في تنمية روح التعاون والاحترام بين العمال

التقدير والاحترام روح التعاون والاحترام	نعم		لا		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	9	32.1%	5	8.1%	14	15.6%
لا	19	67.9%	57	91.9%	76	84.4%
المجموع	28	100.0%	62	100%	90	100.0%

معامل التوافق	قيمة معامل الارتباط	نوع الارتباط
0.29	من صفر الى اقل من 0.4	ارتباط طردي ضعيف

⁹³ بن داود العربي، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، سبتمبر 2014، ص 173.

_ الجدول رقم 19 يوضح العلاقة بين الشعور بالتقدير والاحترام مع دور المؤسسة في تنمية روح التعاون والاحترام بين العمال، فوجدنا أن أغلب أفراد عينة الدراسة ترى أنه لا يوجد دور للمؤسسة في تنمية روح التعاون والاحترام بين العمال بنسبة 84.4% ودعمت بنسبة 91.9% لا يشعرون بالتقدير والاحترام، ثم يليها نسبة 67.9% يشعرون بالتقدير والاحترام، أما الفئة الثانية يقرون بدور المؤسسة في تنمية روح التعاون والمبادرة بنسبة 15.6% ودعمت بنسبة 32.1% يشعرون بالتقدير والاحترام من طرف المؤسسة، بينما من يرون عكس ذلك بلغت نسبة 8.1%.

_ عند حساب معامل التوافق (0.29) وجدنا أن هناك ارتباط طردي ضعيف بين الشعور بالتقدير والاحترام مع دور المؤسسة في تنمية روح التعاون والاحترام، فكلما زاد الشعور بالتقدير والاحترام زادت روح التعاون والاحترام بين العاملين، وكلما قل الشعور بالتقدير والاحترام قلت روح التعاون والاحترام بالمؤسسة الجزائرية للمياه.

_ ان غياب شعور العامل بالاحترام والتقدير داخل المؤسسة يؤثر على تنمية روح التعاون و الاحترام بين العمال هذا من شأنه ان يهز العلاقات داخل التنظيم، لان العامل ليس كائنا سيكولوجي منعزلا بل عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته، فلا بد من دراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي.

الجدول رقم (20): يوضح العلاقة بين نوع الحوافز المعنوية التي يتحصل عليها العامل مع مساهمة المؤسسة في تعزيز السلوكيات الإيجابية لدى العمال

نوع الحوافز المعنوية السلوكيات الإيجابية	المشاركة في اتخاذ القرار		الشكر والتقدير		حسن المعاملة		أخرى		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	1	33.3%	5	27.8%	14	20.6%	1	100%	21	23.3%
لا	2	66.7%	13	72.2%	54	79.4%	/	/	69	76.7%
المجموع	3	100%	18	100%	68	100%	1	100%	90	100%

معامل التوافق	قيمة معامل الارتباط	نوع الارتباط
0.20	من صفر الى اقل من 0.4	ارتباط طردي ضعيف

_ نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 يوضح العلاقة بين نوع الحوافز المعنوية التي يتحصل عليها العامل مع مساهمة المؤسسة في تعزيز السلوكيات الإيجابية لدى العمال، فوجدنا في الاتجاه العام أن المؤسسة لا تعمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية بنسبة 76.7% ودعمت بنسبة 79.4% يرون أن الحافز الأكبر يتمثل في حسن المعاملة، ثم يليها حافز الشكر والتقدير بنسبة 72.2% والمشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 66.7%، أما الفئة الثانية ترى أن المؤسسة الجزائرية للمياه تعزز السلوكيات الإيجابية بنسبة 23.3% ودعمت بنسبة 100% وجود حالة أخرى للحوافز المعنوية، ثم نسبة 33.3% في اتخاذ القرارات ونسبة 27.8% الشكر والتقدير ونسبة 20.6% حسن المعاملة.

_ وعند حساب معامل التوافق (0.20) وجدنا أن هناك ارتباط طردي ضعيف بين نوع الحوافز المعنوية التي يتحصل عليها العامل مع مساهمة المؤسسة في تعزيز السلوكيات الإيجابية لدى العمال.

_ من خلال التحليل الاحصائي يتبين ان عمال مؤسسة الجزائرية للمياه يرون ان الحافز المعنوي الاكثر تداول داخل التنظيم هو حسن المعاملة دون الحوافز الاخرى التي تتغاضى عنها المؤسسة، لكن لتعزيز السلوك الايجابي لدى العامل مراجعة نوع الحوافز المعنوية المقدمة لما يلعبه السلوك الإيجابي من دور هام في تعزيز الثقافة التنظيمية بهدف تحقيق الفعالية داخل المؤسسة، و جراء فان الثقافة التنظيمية غير قوية لان العاملين غير راضين بقيم التنظيم واحكامه وقواعده ما ينعكس على سلوكياتهم و علاقتهم ببعض، وهذا ما أستنتج من نتائج التحليل الاحصائي.

ثانيا: نتائج تحليل الفرضية الثانية

من خلال التحليل الاحصائي والتحليل السوسيولوجي تم استنتاج النتائج التالية:

- إن أغلب عينة الدراسة صرحت بأن المؤسسة لا تساهم في تحقيق الشعور بالهوية المهنية لدى عمال المؤسسة الجزائرية للمياه بنسبة 78.9% ودعمت بنسبة 90.9% يرون بأنهم لا يشاركون في تسيير شؤون المؤسسة ولا بالشعور بالانتماء، وهذا ما يفسر لنا بأن عدم شعور العاملين بالانتماء الى المنظمة هو دليل على غياب الهوية المهنية، وبما ان هذه الأخيرة هي احد قيم الثقافة التنظيمية وغيابها يعبر عن عدم التوازن التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية للمياه.
- المؤسسة الجزائرية للمياه لا تشجع العاملين على روح المبادرة بنسبة 88.9% ودعمت بنسبة 92.2% المؤسسة لا تقدم شهادات الشكر والتقدير للعامل المتميز، وهذا يدل أن العامل بالمؤسسة لا يشعر بالتقدير والاحترام نظير ما يقدمه من خدمات للمؤسسة وهذا ما يدفع به إلى العزوف عن المبادرة بالأفكار والاقتراحات التي قد تساهم في تطوير المنظومة التنظيمية للمؤسسة والتي تعتبر قيمة ثقافية تنظيمية.
- إن المؤسسة الجزائرية للمياه لا تعزز السلوكيات الايجابية بنسبة 76.7% ودعمت بنسبة 79% يرون بأن المؤسسة لا تهتم برفع معنويات العاملين، لهذا عدم اهتمام المؤسسة بنشر السلوك الإيجابي بين العاملين الذي يدخل ضمن قيم الثقافة التنظيمية و غياب اهم حافز ألا وهو رفع معنويات العاملين الذي يدفعهم لتقديم الأفضل هذا سيؤدي الى عدم تطوير العمل و لا تصل المؤسسة الى تحقيق الأهداف و بالتالي لا وجود للثقافة التنظيمية.
- إن أغلب أفراد عينة الدراسة ترى أنه لا يوجد قرارات شفافة بالمؤسسة الجزائرية للمياه بنسبة 91.1% ودعمت بنسبة 93.6% يرون بأن المؤسسة لا تمنح لهم حرية المشاركة في اتخاذ القرارات فشعور العامل بأهميته داخل التنظيم عبر اشراكه في مسألة اتخاذ قرار تعزز لديه هذا شعور وتعد مشاركته في حل مشاكل و اتخاذ القرار عنصر من عناصر تعزيز ثقافة تنظيمية.

- المؤسسة الجزائرية للمياه لا يوجد لها دور في تنمية روح التعاون والاحترام بين العمال بنسبة 84.4% ودعمت بنسبة 91.9% لا يشعرون بالتقدير والاحترام لأن تحسن العلاقات بين العمال يعزز الثقافة تنظيمية و تبادل الاحترام و التقدير بين العمال ينمي لديها روح التعاون بما يخدم مصلحة المنظمة.
- أن المؤسسة لا تعمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية بنسبة 76.7% ودعمت بنسبة 79.4% يرون أن الحافز الأكبر يتمثل في حسن المعاملة، لأن للتعاملات الاجتماعية الحسنة دور في تحسين العلاقات داخل التنظيم لكن بمفردها لا تكفي في خلق تنظيم متماسك بل وجب المزاجية بين الحوافز المادية والمعنوية معا للوصول إلى اهداف مرجوة للتنظيم.

الاستنتاج

العام

الاستنتاج العام:

من خلال الاشكالية التي تطرحها وتحليل البيانات الميدانية نجد ان الحوافز تمثل العوامل المحركة للموظف داخل التنظيم وانها أكثر الاساليب دافعية للعامل من اجل القيام بالأعمال والسلوكيات التي تخدم مصلحة العمل وتؤثر على مستوى الأداء والكفاءة في المنظمة بذلك تصبح أكثر المؤثرات الخارجية التي بإمكانها ضبط سلوكيات العامل وتوجيهها من خلال انتهاج نظام حوافز يراعي فيه مصلحة العامل وفق ما يخدم مصلحة المنظمة بهدف الوصول الى اعلى درجات الثقافة التنظيمية في المؤسسة نظرا للدور الذي تلعبه في التسيير والتنمية بحيث أنها تعتبر المعزلة للثقافة التنظيمية والمجسدة لها، بذلك بعد الانتهاء من الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها تطرقنا الى جملة من النتائج العامة للدراسة تتمثل في عدد من النقاط الاستنتاجية تعتبر خلاصة البحث وهي :

- ❖ التركيز على الحوافز المعنوية وعدم إهمالها لأنها تشجع العامل على روح المبادرة وتنبني لديه الاحساس بالمسؤولية المضاعفة تجاه التنظيم.
- ❖ وجود حوافز معنوية يعتبر ركيزة أساسية في عملية تحقيق ثقافة تنظيمية ضمن المؤسسة.
- ❖ دور القرارات ذات الشفافية في المؤسسة كبير في سبيل تحقيق تنظيم قوي مؤسس على أركان صحيحة تعمل على تحقيق أهداف المنظمة.
- ❖ وجود بيئة سليمة في العمل احد ركائز الثقافة التنظيمية ولا يتحقق هذا إلا بتحسين العلاقات بين العمال.
- ❖ ازدواجية نظام الحوافز هو ضرورة حتمية لكي تملك المنظمة كل مقومات النجاح العملية التي تخدم العامل الذي بدوره يخدم التنظيم فيحقق الأهداف المسطرة.
- ❖ يجب وضع نظم للترقية تراعى فيها مصلحة الموظف بما يتمشى وامكانياته المهنية لأن الترقية على اساس الشهادة تشق صف التنظيم وتبعث في نفس العمال الاحساس بانعدام العدالة.

- ❖ يعد الراس المال البشري العامل الحقيقي للمؤسسات وتطوير مهارات العمال يعتبر حجر الاساس في عملية تحقيق الاهداف المسطرة من المنظمة عبررفع الكفاءة المهنية بتطبيق برامج تطويرية.
- ❖ إن القرارات العدالة داخل التنظيم هي من معززات الثقافة التنظيمية وغيابها يعني أنه هناك عائق في سبيل تحقيق ذلك.
- ❖ إلزامية الصرامة في تطبيق القانون في كل مجالات العمل دون استثناءات ينشئ عنها المساواة بين العمال ويجعل الادارة ذات مصداقية وشفافية تحترم قرارات التي تصدر منها مثل نظام الترقية .
- ❖ مشكل عدم التوافقية بين الاجرمع ساعات العمل قد يحدث خلل في التنظيم بما يجعل العامل يشعر دائما ان حقه مهضوم مما يدفعه للبحث بنفسه عن حل توافقى ينتهي دائما اما بتأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تعطيل مصالح العملاء في المؤسسة.

خاتمة

خاتمة:

من خلال تطرقنا بالدراسة والتحليل للحوافز ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية بجانبها النظري والميداني، فقد تبين لنا من خلال بحثنا هذا أن الحوافز لها دور كبير في التوجه بوصلة العامل في المنظمات حيث تعتبر هي الوسائل التي تحرك الرغبة لدى العمال لتنبع منها دوافع لإشباع حاجياتهم، وبما أن الثقافة التنظيمية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة ولها تأثير كبير على سلوك وأداء الموارد البشرية، إذ تشكل دافعا قويا نحو تحسين الأداء من خلال ما تنطوي عليه من قيم ومعتقدات واتجاهات، كان لابد من إيجاد هذه التوليفة التي تجمع بين ما هو محرك داخلي للعملية التنموية التي تهدف للوصول الى اقصى درجات النجاح العملي وما هو محرك خارجي يدفع العامل من اجل العمل لصالح النسق والمنظمة. فمن خلال الجانب النظري للدراسة حاولنا تحديد أهم العناصر والمحددات والعوامل المؤثرة على كل من الحوافز وتلك العلاقة بينها وبين الثقافة التنظيمية وقد اتضح لنا من خلال الجانب الميداني ان الحوافز ليست لاعب محوري لان معززات الثقافة التنظيمية تكاد تكون غائبة داخل التنظيم وهذا ما يجعل المنظمة لا تملك تلك اللحمة التي تجعل منها نقطة قوة في المؤسسة فهناك العديد من الممارسات والقيم التي تعد من النقائص التي تقف عائقا نحو تحقيق النجاح والتطور في مجال العمل كعدم كفاية الحوافز بكل أنواعها مما يؤثر سلبا على العمال في هذه المؤسسة وعلى التنظيم بشكل آخر، ما يمكن قوله في الأخير أن النتائج المتحصل عليها تبقى نسبية تتحكم فيها العديد من المتغيرات.

الاقتراحات والتوصيات:

- ✓ على المؤسسة اعطاء اهمية اكبر للحوافز المعنوية لزيادة المشاركة الإيجابية للموظفين ورفع تلك السلوكيات التي تساهم في حفاظ على النسق العام للعمل والتنظيم.
- ✓ على المؤسسة عقد دورات تدريبية للموظفين لرفع من المهارات والكفاءة المهنية للعمال.
- ✓ على المؤسسة الاهتمام أكثر بالحوافز بمختلف أنواعها فلا تكفي الحوافز المادية.

- ✓ ضرورة اهتمام المدراء بالدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تطوير وتحسين أداء العاملين نظرا لما لها من انعكاسات إيجابية وبالأخص على الإنتاجية.
- ✓ تغيير سياسة الترقية في المؤسسة بما يخدم مصلحة العامل والتنظيم لأنها تقوي روابط بين الإدارة والعاملين وتدعم العلاقات الانسانية .
- ✓ ضرورة مشاركة العمال في تسيير المؤسسة وتحديد أهدافها لإتاحة الفرصة لظهور قيم تساهم في تدعيم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية والثقة المتبادلة بين الإدارة ومواردها البشرية.

قائمة

المراجع

أولاً: المعاجم

1. بودون ف بوريكو وآخرون، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ط 1، القاهرة، دار المعارف للنشر.
2. بوعلام بن حمودة، وآخرون المفتاح، قاموس عربي أبجدي مبسط، ط2، الجزائر، أدرار، دار الأئمة، 1996.
3. عدنان أبو مصلى، معجم علم الاجتماع، عمان، دار أسامة ودار المشرق الثقافي، 2000.
4. محمد عاطف غيث وآخرون، قاموس علم الاجتماع، القاهرة، دار المعرفة الجامعية 1995.
5. نبيه غطاس وروبرتون وأبرس، قاموس الادارة، مكتبة لبنان جوهان.
6. يوسف شكري فرحات، معجم الطلاب، القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2001.

ثانياً: الكتب

1. إبراهيم ابراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2009.
2. ابراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو تنظيمية، ط1، الجزائر، دار البدر الساطع، 2013.
3. احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، لبنان، بيروت، دار النهضة العربية، 1979.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط2، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008.
5. اندري دي سيزلاقي مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والاداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، المملكة العربية السعودية، الادارة العامة للبحوث، 1991.
6. بلال خلف سكارنة، تطوير التنظيمي والاداري، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.

7. جمال الدين مرسي، ادارة الثقافة التنظيمية، مصر، الدار الجامعية، 2006.
8. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات ، ط7، ترجمة رفاعي محمد رفاعي. سماويل علي بسيوني، دار المريخ النشر والتوزيع، السعودية، 1425هـ، 2004.
9. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
10. خيرى أسامة، التمييز التنظيمي، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، 2004.
11. دنس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة مدير السعيداني، ط1، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، 2007.
12. رتيمة الفضيل، توالي سومية، العدالة التوزيعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة.
13. زكي محمود هاشم، الاتجاهات المسلمية في قارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط2، الكويت ذات السلاسل، 1989.
14. سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات ورسائل الجامعة في علم الاجتماع، ط2، دار القصبة، الجزائر، 2012.
15. السيد عزمي طه وآخرون: الثقافة الاسلامية و مفهومها مصادرها وخصائصها و مجالاتها ، ط4، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
16. طاهر حمو الزبياري، أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، ط1، بيروت، المؤسسة الجامعية، 2011.
17. عادل جودي، الحوافز، مصر، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1983.
18. العايطة رولان نايف والحموري صالح سليم، إدارة الموارد البشرية دليل علمي، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2011.

19. عباس سمير، الثقافية التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، عين مليلة، الجزائر، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2012.
20. على السلي، إدارة الموارد البشرية، مصر، القاهرة، دار غريب، 1998.
21. عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي-، ب ط، دار وائل للنشر والتوزيع، سنة 2005.
22. عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، ط 01، مكتبة الفلاح للنشر، 1994.
23. فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، 2002.
24. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية - مداخلها - عملياتها المعاصرة، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.
25. فوزي حبيش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، لبنان، بيروت، دار النهضة العربية، 1991.
26. القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، ط 4، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2014.
27. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية والكفاءة الإنتاجية، لبنان، بيروت، المؤسسة الجامعية، 1982.
28. كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، ط 1، لبنان، بيروت، دار الكتب العلمية، 1996.
29. مالك بن نبي، شروط النهضة، دمشق، دار الفكر، 2016.
30. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط 2، السعودية، دار العبيكان، 2008.
31. محمد سعد سلطان، إدارة الموارد البشرية، لبنان، بيروت، الدار الجامعية 1993.
32. محمد صلاح الدين مصطفى وآخرون، خطوات البحث العلمي ومناهجه، جامعة الدول العربية، 2010.

33. محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية، عمان، الاردن، دار حامد للنشر، 2004.
34. محمد مصطفى الخرشوم، مبادئ إدارة الأعمال، ط 2، الرياض، مكتبة الشنفرى.
35. محمد عثمان إسماعيل حمودة، استراتيجيات الإدارة الدولية في الشركات الدولية و المتعددة الجنسيات، دار النهضة العربية للنشر، 1905.
36. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002
37. مدحت محمد أبو النصر، الادارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، ط1، الاسكندرية، مصر، المجموعة العربية التدريبية للنشر، 2010.
38. المغربي كامل، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ب.ط، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع 1995.
39. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، السلوك التنظيمي في مجال الرياضي، دار العلم والايمان ، 2015.
40. نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الجزائر، قسنطينة، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، 2017.
41. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط2، الجزائر، دار المحمدية العامة، 1998.
42. همشري عمر احمد، مدخل الى علوم التربية، ط1، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع 2001.
43. يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، ط1، الجزائر، دار همومه للطباعة والنشر والتوزيع، 2014.

ثالثا: المجلات والدوريات

1. أحمد طرطار، تقنيات العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
2. بن داود العربي، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16 /سبتمبر 2014.
3. سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
4. صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، الجزائر، بيروت، ديوان المطبوعات الجامعية 1982.
5. عايش محمد طاهر، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات العلمية، الطبعة الثانية، 1994.
6. عبد الحلیم عبد العال، نماذج ونظريات في تنظيم المجتمع، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 1989.
7. عتيقة حرايرية، خالد تيطراوي، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة الأقمشة الصناعية (TIDAL) بالمسيلة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد رقم 01 العديد رقم 01.
8. العلالی الصادق، العلاقات الثقافية الدولية (دراسة سياسية قانونية)، ديوان المطبوعات الجامعية و الجزائر، 2006.
9. عيساوي الساسي، قراءة تحليلية لمقاربات الانتماء التنظيمي في المؤسسة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية 1121-2170 (05) -10، 2018.
10. لطيفة كلاخي، زاهية توام، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت، مجلة معهد، العلوم الاقتصادية، المجلد 24 العدد: 01 السنة 2021.

11. يوسف نصر، زينب مايدي، الهوية للمهنية: الانتقال من الهويات الفردية إلى الهويات الجماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة 2، الباحث الاجتماعي، العدد 1، 2017.

رابعاً: رسائل والمذكرات

1. خلاص وسام، نظام الحوافز وعلاقته بمستويات أداء العاملين بالمؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، غير منشورة، علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن المهدي، 2020/2021.

2. مروان أحمد الحلقي، أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات والمنشآت، رسالة لنيل درجة ماجستير، غير منشورة، في ادارة الاعمال الموارد البشرية، جامعة ايتون، الجامعة الامريكية بالشرق الاوسط، 2014/2013.

3. مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2016.

خامساً: الهيئات والمؤسسات

1. المؤسسة الجزائرية للمياه ADE، وحدة الاغواط.

2. سادساً: المواقع

1. موقع الضلال، تم الدخول الى الموقع في 05/02/2023، الساعة 10:55./

<https://thlal.wordpress.com>

ملاحق

الملاحق

جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



في إطار التحضير لإنجاز مذكرة الماستر الأكاديمي تخصص علم الاجتماع: تنظيم وعمل، نضع أمامكم هذا الاستبيان بموضوع:

"دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية للمياه"

(دراسة ميدانية على عينة من موظفي الجزائرية للمياه – وحدة الأغواط)

وهذا الاستبيان موجه لموظفي مؤسسة الجزائرية للمياه (وحدة الأغواط)، لذا نرجو

منكم الإجابة على الأسئلة مساهمة منكم في تشجيع البحث العلمي، كما نعدكم بالسرية التامة وأن هذه المعلومات لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة:

يرجى الإجابة على هذه الأسئلة بوضع علامة (x) في المكان المناسب.

من إعداد الطالبتين:

حروز رابعة العدوية

كلاخي مارية نور الهدى

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر () أنثى ()

2- السن:

3- الحالة الاجتماعية: أعزب () متزوج () مطلق () أرمل ()

4- المستوى التعليمي: ابتدائي () متوسط () ثانوي () جامعي () أخرى ()

5- نوع الشهادة: شهادة التكوين المهني () شهادة تقني سامي () شهادة جامعية ()

6- الرتبة المهنية: إطار سامي () إطار () عامل تحكم () عامل تنفيذ ()

7- الخبرة المهنية: أقل من سنتين () من 2 – 4 سنوات () أكثر من 5 سنوات ()

المحور الثاني: محور خاص بالفرضية الأولى "الحوافز المادية"

8- كيف يتم نظام الترقية في مؤسستك؟ الشهادة () الأقدمية () اختبار كتابي () أخرى ():

أذكرها:

9- هل ترى أن الحوافز التي تقدمها مؤسستك تعمل على تحسين أداء العمال؟ نعم () لا ()

10- هل أنت راضي عن نظام الترقية في مؤسستك؟ راضي () غير راضي ()

- في حالة الإجابة (غير راضي) فسر ذلك:

11- هل تقدم مؤسستك تعويضات مالية إضافية مقابل العمل الإضافي خارج الدوام؟ نعم () لا ()

12- يمتاز نظام توزيع المردودية بنظام العدالة؟ نعم () لا ()

13- هل أجرك يتوافق مع الجهد الذي تبذله في المؤسسة؟ نعم () لا ()

14- توفر المؤسسة نظاما للعلاوات الاستثنائية لتشجيع الموظفين على انجاز الاعمال بكفاءة؟ نعم ()

لا () أحيانا ()

15- هل ترى بأن نظام الحوافز المادية عادل بين جميع العاملين؟ نعم () لا ()

المحور الثالث: محور خاص بالفرضية الأولى "الحوافز المعنوية"

16- هل مشاركتك في تسيير شؤون المؤسسة يخلق لديك شعور بالانتماء إلى المؤسسة؟ نعم () لا ()

17- هل تقدم المؤسسة شهادات الشكر والتقدير للعامل المتميز؟ نعم () لا ()

18- هل تتلقى تشكرات مقابل عملك المتقن من طرف مسؤولك؟ نعم () لا ()

19- هل تهتم إدارة المؤسسة برفع معنويات العمال؟ نعم () لا ()

20- هل تمنح لك مؤسستك حرية المشاركة في اتخاذ القرارات؟ نعم () لا ()

21- هل تشعر بالاحترام والتقدير في مؤسستك؟ نعم () لا ()

22- حدد نوع الحافز المعنوي الذي تتلقاه من مسؤولك؟ حسن المعاملة () الشكر والتقدير ()

المشاركة في اتخاذ القرار () أخرى () أذكرها:

الملاحق

المحور الرابع: محور خاص بالمتغير التابع "الثقافة التنظيمية"

- 23- هل تعمل مؤسستك على تنمية روح التعاون والاحترام بين العمال؟ نعم () لا ()
- 24- هل تشجع مؤسستك روح المبادرة؟ نعم () لا ()
- 25- هل نظام الرقابة في مؤسستك صارم؟ نعم () لا ()
- 26- كيف تقيم مبدأ احترام الوقت في مؤسستك؟ ممتاز () جيد () مقبول () ضعيف ()
- 27- هل يتم اتخاذ القرارات بشكل شفاف في مؤسستك؟ نعم () لا ()
- 28- هل تعمل مؤسستك على تطوير مهارات العاملين؟ نعم () لا ()
- 29- ما هو نظام العمل السائد في مؤسستك؟ عمل فردي () عمل جماعي ()
- 30- هل تعمل مؤسستك على تعزيز السلوكيات الايجابية بين العاملين؟ نعم () لا ()
- 31- هل تساهم المؤسسة في تحقيق الشعور بالهوية المهنية لدى العاملين؟ نعم () لا ()
- 32- هل قوانين المؤسسة فعالة في تحقيق أهداف العمل؟ نعم () لا ()

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministère de l'Enseignement
Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Amar Telidji Laghouat

Faculté des Sciences Sociales
Département des sociologie &
démographie



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار تليجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

إلى السيد: مدير الشركة الجزائرية للمياه - وحدة الأغواط

الموضوع: طلب ترخيص بالزيارة

في إطار ربط المعارف النظرية بالواقع المعاش، وتجسيدا للتعاون بين الجامعة والمؤسسات التربوية والاجتماعية والصحية (العمومية والخاصة) وكذا المؤسسات الثقافية والاقتصادية وإيماننا منا بضرورة تفتح الجامعة على محيطها، فإننا نلتمس من سيادتكم مد يد المساعدة للطلبة الآتية أسماؤهم:

- حروز ربيعة العدوية
- كلاخي مارية نور الهدى

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل: دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية.

الأغواط : 2023/02/19

رئيس القسم

أحمد بن الطالبي شقوال
الجزائرية للمياه
وحدة الأغواط
رئيس خلية الاتصال

موافق

17 FEB 2023
378

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار تليجي بالأغواط
122

DR

سلمت هاته الشهادة للمعنى لاستعمالها فيما يحول له القانون

الجزائرية للمياه وحدة الأغواط



عمال الجزائرية للمياه حسب التصنيف

عمال التنفيذ	عمال التحكم	الإطارات	الإطارات السامية	العدد الإجمالي
149	165	124	15	453

أحمد بن الطالب قوال
الجزائرية للمياه
وحدة الأغواط
رئيس خلية الإتصال