

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع



## الحوافز ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة--

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

- تخصص إدارة وعمل-

إشراف الأستاذ :

حمادي بوستة

إعداد الطالب :

بشير غربي

السنة الجامعية: 2012/2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا ، والقائل في محكم التنزيل

﴿ إِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ . . . . ﴾ الآية رقم: (07) سورة إبراهيم

كما تتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذ المشرف: " حمادي بوسته " الذي سهل لنا طريق

العمل ولم يبخل علينا بنصائحه القيمة ، فوجهنا حين الخطأ وشجعنا حين الصواب ، فكان

نعم المشرف

ولانسى أن تتقدم بكل احترامنا إلى من ساعدنا ، من قريب أو من بعيد في انجاز هذا

البحث المتواضع، ومن شجعنا على طلب العلم .

وفي الأخير نحمد الله جلا وعلا الذي انعم علينا بإنهاء هذا العمل والتوفيق فيه .

## فهرس المواضيع

| الصفحة | المواضيع                              |
|--------|---------------------------------------|
| -      | شكر و تقدير                           |
| -      | فهرس المواضيع                         |
| -      | فهرس الجداول والأشكال                 |
| أ-ب    | مقدمة                                 |
| -      | الفصل الأول: تحديد مشكلة الدراسة      |
| 3      | 1- إشكالية الدراسة                    |
| 4      | 2- فرضيات الدراسة                     |
| 4      | 3- مبررات اختيار الدراسة              |
| 5      | 4- أهداف الدراسة                      |
| 5      | 5- أهمية الدراسة                      |
| 12-6   | 6- الدراسات السابقة                   |
| -      | الفصل الثاني: الخلفية النظرية للحوافز |
| 14     | تمهيد                                 |
| 18-15  | 1- مفاهيم أساسية للحوافز              |

|       |  |
|-------|--|
| 21-19 | 2- التطور التاريخي للحوافز   |
| 27-21 | 3- نظريات الدوافع والحوافز   |
| 28-27 | 4- أنواع الحوافز   |
| 30-29 | 5- أهمية الحوافز وأهدافها  |
| 32-31 | 6- أسس منح الحوافز   |
| 34-32 | 7- أنظمة الحوافز   |
| 37-34 | 8- مراحل وشروط تصميم نظام الحوافز  |
| 38    | خلاصة  |
| -     | الفصل الثالث : الخلفية النظرية للفعالية التنظيمية                              |
| 40    | تمهيد  |
| 43-41 | 1- مفاهيم أساسية للفعالية التنظيمية  |
| 50-43 | 2- المداخل النظرية لدراسة الفعالية التنظيمية ومحددات اختيار المدخل المناسب لها |
| 51-50 | 3- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية                                       |
| 55-51 | 4- معايير وأساليب قياس الفعالية التنظيمية                                      |
| 56-55 | 5- خصائص المنظمات الفعالة  |
| 58-56 | 6- أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية  |

|       |  |
|-------|--|
| 61-58 | العلاقة بين الحوافز وبعض مؤشرات الفعالية التنظيمية |
| 62    | خلاصة  |
| -     | الفصل الرابع : الجانب الميداني                     |
| 65-64 | 1- مجالات الدراسة                                  |
| 66-65 | 2- منهج الدراسة                                    |
| 67-66 | 3- أداة جمع البيانات                               |
| 72-67 | 4- عينة الدراسة                                    |
| 82-72 | 5- عرض وتحليل البيانات                             |
| 85-83 | 6- نتائج الدراسة                                   |
|       | الخاتمة  |
|       | قائمة المراجع                                      |
|       | ملخص الدراسة                                       |
|       | الملاحق  |

## فهرس الجداول والأشكال

| الصفحة | العنوان   |
|--------|---|
| 22     | شكل يوضح هرمية الحاجات لمارسلو                            |
| 54     | جدول يوضح أساليب قياس الفعالية التنظيمية                  |
| 69     | جدول يبين توزيع العينة حسب الجنس                          |
| 70     | جدول يبين توزيع العينة حسب السن                           |
| 70     | جدول يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي               |
| 71     | جدول يبين توزيع العينة حسب الفئة المهنية                  |
| 71     | جدول يبين توزيع العينة حسب الحالة المدنية                 |
| 72     | جدول يوضح مدى كفاية الأجر المقدم للعامل                   |
| 72     | جدول يوضح مدى توافق الأجر مع الجهد المبذول                |
| 73     | جدول يوضح مدى تحصل العمال على المكافآت                    |
| 73     | جدول يوضح مدى مساهمة المكافآت في تحسين الإنتاج            |
| 74     | جدول يوضح مدى مساهمة الزيادة في الأجر في زيادة الإنتاج    |
| 74     | جدول يوضح مدى تحقيق المؤسسة للأرباح                       |
| 75     | جدول يوضح مدى استفادة العمال من عائد الأرباح              |
| 75     | جدول يوضح مدى مساهمة المشاركة في الأرباح في زيادة التعاون |
| 76     | جدول يوضح مدى قيام المؤسسة بحفلات تكريمية                 |
| 76     | جدول يوضح مدى تقديم المؤسسة لخدمات اجتماعية               |
| 77     | جدول يوضح مدى مساهمة المزايا المقدمة في الشعور بالرضا     |

|    |   |
|----|---|
| 77 | جدول يوضح مدى الشعور بالاحترام والتقدير من طرف المسؤولين                |
| 78 | جدول يوضح مدى وجود اعتراف من المسؤولين بالجهد المبذول                   |
| 78 | جدول يوضح مدى الشعور بالتقدير والاعتراف والرفع من الروح المعنوية للعامل |
| 79 | جدول يوضح مدى تلقي العمال للتدريب                                       |
| 80 | جدول يوضح مدى إتاحة المؤسسة لفرص المشاركة في اتخاذ القرارات             |
| 80 | جدول يوضح مدى قيام المؤسسة بإسناد بعض المسؤوليات للعمال                 |
| 81 | جدول يوضح مدى مساهمة المؤسسة في تكوين علاقات طيبة بين العمال            |
| 81 | جدول يوضح مدى رضا العمال بالعمل في المؤسسة                              |
| 82 | جدول يوضح مدى الشعور بالارتباط بالمؤسسة                                 |
| 82 | جدول يوضح مدى مغادرة العمال للمؤسسة في وجود فرص عمل خارجها              |



## مقدمة

لقد شهدت الحقبة التاريخية الحالية تغيرا في قيم المجتمع والتي انعكست على نظرة كل من الأفراد و أصحاب المؤسسات تجاه البعض في العمل ، ومن أهم المؤشرات التي عكست هذه النظرية التطور العلمي والتكنولوجي السريع ، التغيرات القطاعية والقوانين الحكومية والضغوط السوقية ، وتغير أذواق المستهلكين ، كل هذه العوامل فرضت على المؤسسات تبني سياسات ديناميكية يكون فيها المورد البشري الدعامة الأساسية للأداء لمواجهة المنافسة الحادة التي تستوجب تعظيم الإنتاجية ورضا المستهلك .

فالموارد البشرية تعتبر أهم عنصر من عناصر الإنتاج ويرجع ذلك لأهمية الدور الذي تلعبه في نجاح أي منظمة اقتصادية ، صحية ، خدمية ...، يولي المسؤولون فيها عادة اهتماما كبيرا من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين سلبا أو إيجابا ، ويسعى المسؤولون عن إدارة الأفراد في المنظمات إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة ، ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة المؤهلة سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف أو الحرص على تدريبهم وإكسابهم المهارات المختلفة بعد تعيينهم من أجل رفع القدرة على الأداء لدى العمال ، ولكن المقدره وحدها غير كافية لكي يعمل الفرد بأقصى كفاءة ممكنة ، إذا لم يكن هناك دافع للعمل حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما القدرة على العمل والرغبة فيه ، وتتمثل القدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات والتي يكتسبها الفرد بالتعليم والتدريب والخبرة العملية ، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم والتدريب ...، أمل الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الإتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة .

والحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على الزيادة في أدائه ، وتقدم الحوافز نتيجة الأداء المتفوق والتميز ، وتؤدي إلى زيادة ولاءه للمؤسسة وبالتالي زيادة إنتاجيتها ومساهمته في تحقيق أهدافها التي أنشئت لأجلها .

فالحوافز توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية ، كما أنها تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكه من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط وتدفع العامل إلى المثابرة في عمله وتجعل كفاءته عالية ، وهذا ما يوضح درجة أهميتها وتأثيرها المباشر وغير المباشر على سلوك الأفراد .

ونتناول في هذا البحث دور الحوافز في تحقيق الفعالية التنظيمية في المجال الاقتصادي ،  
وتقتصر دراستنا على مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة كنموذج لذلك ، وقد جاءت هذه الدراسة  
في ضوء الفصول النظرية التالية :

الفصل الأول : ويتعلق بموضوع الدراسة والذي احتوى على إشكالية الدراسة وفرضياتها  
وأهميتها ومبررات اختيار الموضوع وكذا الهدف من الدراسة وصولاً إلى التطرق لبعض  
الدراسات السابقة التي لها علاقة بالدراسة .

الفصل الثاني والمتعلق بالدراسة النظرية للحوافز وتم التطرق فيه إلى المفاهيم الأساسية  
للحوافز وعرض التطور التاريخي لها وأهم النظريات المتعلقة بالحوافز والدوافع وأنواع الحوافز  
مروراً بالأهمية التي يكتسبها التحفيز وكذا أهدافه كما عرجنا على الأسس التي تمنح بناءاً عليها  
الحوافز وأنظمتها والتطرق إلى مراحل وشروط تصميم النظام .

أما الفصل الثالث والمتعلق بالدراسة النظرية للفعالية التنظيمية وتم التطرق فيه إلى المفاهيم  
الأساسية للفعالية وتناولنا المداخل النظرية لدراسة الفعالية ومحددات اختيار المدخل المناسب لها  
كما تم التطرق إلى العوامل المؤثرة فيها وكذا معايير وأساليب قياسها وأخيراً تم التعرف على  
خصائص المنظمات الفعالة ، و أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية .لنصل إلى العلاقة بين  
الحوافز وبعض مؤشرات الفعالية التنظيمية .

وأخيراً الفصل الرابع والمتعلق بالدراسة الميدانية واشتمل على عرض لمجالات الدراسة  
والمنهج المستخدم فيها وأداة جمع البيانات وعرضها وتحليل بياناتها وصولاً إلى استخلاص النتائج  
النهائية للدراسة .

## الفصل الأول : تحديد مشكلة الدراسة

### تمهيد

- 1 - إشكالية الدراسة
- 2 - فرضيات الدراسة
- 3 - مبررات اختيار الدراسة
- 4 - أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- الدراسات السابقة

**1 - إشكالية الدراسة :**

تعد الموارد البشرية في الوقت الراهن إحدى الاهتمامات التي تشغل بال المديرين والمسيرين في المنظمات، في مختلف أنحاء العالم لمكانتها البارزة في مجال الدراسات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وغيرها، وبشكل خاص بعد ما تأكدت أهميتها في رفع كفاءة و فعالية المنظمة على مواجهة التحديات و المنافسة، ذلك أن سر نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها لم يعد منحصرًا في مقدرتها على استخدام مواردها المادية فحسب بل يتعداه إلى استخدام أكفأ الموارد البشرية و حملها على اكتشاف و تفجير الطاقات الكامنة المبدعة لديها .

هذه الأخيرة لا تصبح قوة ذات فعالية إلا بتحريكها و تطورها و تحفيزها على البذل و العطاء، و ذلك بتوفير جميع الوسائل الممكنة لتحقيق رغباتهم فأصبحت أغلب المنظمات و الدول على اختلاف أنظمتها تولي اهتماما خاصا بالمحفزات التي تدفع بالعامل إلى زيادة فعاليته و تحسين أدائه...، و الحوافز تعبر في أبسط معانيها عن ما يحصل عليه الفرد من المنظمة مقابل عمله فيها كما تعتبر الحوافز مجموعة العوامل و المؤثرات التي تدفع بالعامل نحو بذل جهد أكبر في عمله و الامتناع عن الخطأ فيه و الحافز الذي يتلقاه العامل في المنظمة عامل مهم في استمرار رغبته في العمل، بل وفي زيادتها و تحسين إنتاجيته، و زيادة الرغبة في العمل تعني زيادة انجاز العامل،... ، الذي يعتبر المحرك الرئيسي لباقي وسائل الإنتاج المشارك في وضع الأهداف و انجاز الأعمال التي أنشئت لأجلها المنظمات فهي تبحث عن تحقيق أهداف الأفراد و أهدافها معا، بما يحقق لها الفعالية التي تعني عمل الشيء الصحيح و هذا لا يحدث إلا بتحقيق أهداف أفرادها من خلال إشباع رغباتهم و دوافعهم المختلفة و تحقيق رضاهم هذا بالاعتماد على وسائل مختلفة و آليات متنوعة.

فمن الآليات التي تلجأ إليها المنظمات هي آلية التحفيز مثلا الذي تراه وسيلة لتلبية حاجات الأفراد أولا و من ثم أهدافها ثانيا،...، و الحوافز بمختلف أنواعها تهدف من وراء استعمالها إلى ربط حاجات الأفراد بحاجات المنظمة و ربط حاجات المنظمة بحاجات الأفراد بما يحقق أهدافهما معا.

مما سبق يمكن طرح السؤال التالي:

**- هل للحوافز دور في تحقيق الفعالية التنظيمية ؟**

و تحته يمكن أن ندرج التساؤلات الفرعية التالية:

- هل الحوافز المادية تساهم في تحقيق الأهداف ؟

- هل الحوافز المعنوية تساهم في تحقيق الأهداف ؟

## 2 - فرضيات الدراسة :

انطلاقاً من نتائج الدراسات السابقة للموضوع نخلص إلى وضع الفرضيات التالية :

- الفرضية العامة :

- للحوافز دور في تحقيق الفعالية التنظيمية

- الفرضيات الفرعية :

- الحوافز المادية تساهم في تحقيق الأهداف

- الحوافز المعنوية تساهم في تحقيق الأهداف

## 3 - مبررات اختيار الدراسة :

لعل كل شخص منا يتساءل عن سبب نجاح بعض المنظمات وفشل البعض الآخر منها ويرجع السبب في ذلك إلى العنصر البشري الذي يعتبر الأداة الوحيدة التي لها القدرة على التغيير والمنافسة والابتكار ولهذه الأسباب وغيرها اخترنا هذا الموضوع (0

- معرفة أهمية الحوافز في المنظمات .

- كون الموارد البشرية مهمة وأساسية في أي منظمة والحوافز لها تأثير على سلوك الأفراد

- معرفة أسباب غياب الولاء التنظيمي وضعف الإنتاج في المنظمات.

- التعرف على الحوافز والفعالية التنظيمية والعلاقة الموجودة بينهما.

- التعرف على العوامل المؤدية إلى زيادة الفعالية التنظيمية .

- توفر المراجع اللازمة للإحاطة بالموضوع من عدة جوانب .

**4 - أهمية الدراسة :**

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة المطروحة على ساحة النقاش الاقتصادي ، وقد اكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المنظمات في ظل انفتاح السوق ، وتلاشي الحدود الجغرافية بين البلدان .

لدا انصبت أغلب جهود إدارة الموارد البشرية على المورد البشري وكيفية تحسين أدائه باعتباره الورقة الرابحة في المنظمة وعنصر التمييز فيها وهذا عن طريق نظام الحوافز بصفة خاصة ، ونظم التدريب والتأهيل والتطوير بصفة عامة .

ومن هنا اتضح أنه من الضروري على أي منظمة أن تقوم باختيار العمال الأكفاء وذوي المهارات ولا تكتفي بهذا فقط بل تقوم بتدريبهم وتحفيزهم للرفع من أدائهم وكسب ولائهم لتحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة للعمال والرضا عن الأداء بالنسبة للمنظمة بما يحقق أهدافهما معا .

**5- أهداف الدراسة :**

إن لكل عمل منظم أهداف و أبعاد يسعى الباحث إلى تحقيقها وبلوغها بثتى أنواع الطرق والوسائل ومن بين هذه الأهداف :

- محاولة الكشف عن دور الحوافز في تحقيق الفعالية التنظيمية
- إسقاط البحث النظري على أرض الواقع
- تحسيس العاملين والإدارة على حد سواء بأهمية الموضوع
- محاولة إيجاد الطريقة الناجحة لعملية تحفيز الموارد البشرية
- البحث عن طرق ووسائل جديدة لتحقيق أهداف المؤسسات.

**6- الدراسات السابقة :**

إن أهمية عرض الدراسات السابقة تكمن في تكوين خلفية نظرية عن موضوع البحث ، وبالتالي الاستفادة من مجهودات الآخرين والتبصر بأخطائهم .<sup>1</sup>

والدراسات السابقة إما أن تكون مطابقة ، ويشترط فيها اختلاف ميدان الدراسة ، أو تكون دراسات متشابهة وفيها يدرس الباحث الجانب الذي يتناول بالدراسة .<sup>2</sup>

كما توفر الدراسات السابقة للباحث المعلومات النظرية والشواهد الواقعية والتاريخية لتكون انطلاقة يبني على أساسها الباحث أفكاره ويطرح توجهاته كما تساعده في جميع مراحل البحث ، كما يمكن مقارنة نتائجه بنتائج هذه الدراسات ومن بين هذه الدراسات السابقة مايلي:

**الدراسة الأولى :**

وكانت بعنوان : الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمستشفى الحكيم ضربان عنابة ، من إعداد الطالب نور الدين الشرش ، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، تبحث في إجابته عن التساؤلات التالية :

**\* التساؤل الرئيسي:**

- ما العلاقة بين الحوافز بمختلف أنواعها ومستوى أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية

**\* التساؤلات الفرعية :**

- ما علاقة الحوافز المادية (الأجور، المكافآت) بأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية؟

- ما علاقة الحوافز المعنوية (الترقية ، التدريب ، الاتصال) على رفع الروح المعنوية للعاملين واستقرارهم غي العمل ؟

<sup>1</sup> فضيل دليو : دراسات في المنهجية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2000 ، ص 44 .

<sup>2</sup> رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومة ، الجزائر ، 2002 ، ص

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة إبراز العلاقة الموجودة بين الحوافز بنوعها (المادية ، المعنوية) ومستوى أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية ، خاصة في ظل الإصلاحات التي يشهدها قطاع الصحة العمومية في الجزائر حالياً.

كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي بغرض وصف الظاهرة مستخدماً في ذلك الملاحظة والمقابلة والاستمارة لجمع المعلومات والبيانات.

وقد طبق دراسته على عينة عشوائية حصصية وذلك لطبيعة الدراسة وخصوصيتها ، وتم اختيار نسبة من مجموع العاملين في المؤسسة مستخدماً الأساليب التالية لتحليل البيانات وتمثلت في :

- عرض البيانات في جداول بسيطة

- وضع جداول مركبة لوصف العلاقات بين أكثر من متغيرين حسب الضرورة

- استغلال النسب المئوية في الكشف عن متغيرات الدراسة وذلك عن طريق إحصاء إجابات الفئة المبحوثة (الأسلوب الكمي)

- الاعتماد على الجانب النظري في تحليل البيانات عن طريق عرض النتائج وتفسيرها (الأسلوب الكيفي)

وبعد تطبيق الأداة وتحليل البيانات المتحصل عليها ومناقشتها توصل الباحث إلى النتيجة التالية:

\* إن للحوافز المادية والمعنوية علاقة كبيرة بمستوى أداء العاملين في المؤسسة الصحية وأن هذه الحوافز تلعب دور المحرك الأساسي لدافعية العاملين للعمل ، فانعدام الدافعية لديهم ناتج عن نقص أو اختلال في الحوافز بنوعها وهو ما يؤكد التسبب والإهمال الناتج عن انخفاض الرضا الوظيفي في محيط العمل ، ويستوجب ذلك إعادة النظر في نظام الأجور والتحفيزات المادية والمعنوية المحددة بقوانين الوظيفة العمومي التي لا تتماشى ومتطلبات المعيشة الحالية ، ومع خلق علاقات عملية وإنسانية أكثر انسجاماً وتكاملاً بين المديرين (المؤطرين) والعاملين (المنفذين) ، ونشر الثقة والصراحة وإتاحة فرص الاتصالات واللقاءات الرسمية بغرض توفير مناخ تنظيمي مناسب للعاملين من أجل التعبير عن آرائهم ومشاكلهم ، وهو ما يؤدي إلى الشعور



بالانتماء والولاء للمؤسسة.<sup>3</sup>

### الدراسة الثانية :

تناولت القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم ، دراسة لاتجاهات الإطارات المسؤولة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة ، مقدمة من طرف الطالبة نجات قريشي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية للسنة الجامعية 2006 ، 2007 ، وتبحث عن إيجابه لهذه الأسئلة .

- ما هي اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة في المنظمة والمتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة إدارة المهام ، إدارة العلاقات ، إدارة البيئة ؟

- ما هي اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو فعالية التنظيم

- ما هي طبيعة العلاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو هذه القيم واتجاهات نحو فعالية التنظيم

كما أن أهداف هذه الدراسة تعددت للإجابة على الأسئلة المطروحة وهذه الأهداف هي :

- التعرف على اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة إدارة المهام ، إدارة العلاقات ، إدارة البيئة في المنظمة مجال الدراسة .

- التعرف على اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم من خلال بعض المؤشرات الداخلية والخارجية

- معرفة ما إذا كانت علاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو هذه القيم واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم .

وللإجابة على التساؤلات السابقة اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي الملائم للدراسة مستخدمة أداة الاستبيان لجمع البيانات كما اعتمدت في الاستبيان على مقياس (ليكرت) المتدرج.

طبقت الاستبيان بطريقة المسح الشامل على (50) إطارا مسؤول بالمؤسسة مستخدمة الأساليب

الإحصائية التالية :

<sup>3</sup> نور الدين بو الشرش : الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2006 .

- حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لمفردات الدراسة .
  - حساب المتوسطات الحسابية للتعرف على اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم من خلال بعض المؤشرات الداخلية والخارجية .
  - معامل الارتباط (بيرسون) للدرجات الخام بالطريقة العامة .
- وبعد تطبيق الاستبيان وتحليل البيانات المتحصل عليها ومناقشتها توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :
- وجود اتجاهات إيجابية بشكل عام على مستوى مفردات الدراسة نحو القيم التنظيمية بأبعادها الإدارية الأربعة والتي جاءت مرتبة حسب أوساطها الحسابية كمايلي :
  - إدارة المهام ، إدارة العلاقات ، إدارة البيئة ، إدارة الإدارة .
  - وجود اتجاهات إيجابية بشكل عام على مستوى مفردات الدراسة نحو الفعالية التنظيمية بأبعادها الأربعة والتي جاءت مرتبة حسب أوساطها الحسابية بالشكل التالي :
  - المخرجات ، البيئة ، المدخلات ، العمليات .
  - وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة بأبعادها الإدارية الأربعة واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم .<sup>4</sup>

### الدراسة الثالثة :

تناولت الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس بأسلوب لوحة القيادة ، دراسة ميدانية بمديرية البريد بالجزائر العاصمة ، وهي رسالة مقدمة من طرف الطالب عبد الوهاب سويبي للحصول على درجة دكتورا دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير سنة 2004 بالجزائر تبحت في إثبات الفرضيات التالية :

- يمكن اعتبار أن الفعالية التنظيمية مفهوم مرن
- يتأثر قياس الفعالية التنظيمية بالإطار الفلسفي للبناء التنظيمي السائد

<sup>4</sup> نجاة قرشي : القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم ، دراسة اتجاهات الإطارات المسؤولة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2007 .

- تشكل لوحة القيادة الوسيلة الأكثر ملائمة لقياس الفعالية التنظيمية

اعتمد في هذه الدراسة الباحث على المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي فالأول لتوضيح وتفسير الحقائق العلمية في مجال نظرية التنظيم والإدارة أما الثاني باعتماده على المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها من خلال استقراء مختلف نظريات التنظيم لبناء نموذج منهجي يسمح بالتفكير حول أبعاد الفعالية التنظيمية وإمكانية قياسها ، كما اعتمد على المسح الشامل وذلك باعتماده على أسلوب لوحة القيادة من خلال وضع مجموعة من الأهداف ومقارنتها مع الأهداف المحققة أثناء الدراسة الميدانية من طرف العينة المبحوثة .

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

ترتبط الفعالية التنظيمية بمدى تحقيق الأهداف في نفس الوقت تنطلق من عدم وجود رشادة مطلقة فالمؤسسة غير مثالية في اتخاذ القرار بحكم :

- المعوقات البيئية سواء كانت مفروضة في شكل تشريعات ومواقف اقتصادية أو مقايضة في شكل اتفاقات وضغوط تنافسية ، أو مكتشفة في شكل ضغوط غير متوقعة .

- تسعى المؤسسة لتحقيق توليفة من الأهداف المتعددة والمتناقضة ، بسبب تعدد الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة (زبائن ، مساهمين ، مسيرين) والإطار الزمني للأهداف (قصيرة ، متوسطة وطويلة الأجل) .

- تشكل الفعالية التنظيمية ظاهرة بأوجه متعددة وهذا ما يؤكد على الحكم الكبير من المعايير المقترحة لقياسها .

- كما أنها ظاهرة متعددة المجالات بمعنى أن الفعالية التنظيمية في مجال لا تعني الفعالية في مجال آخر

\* تأخذ الفعالية التنظيمية صوراً مختلفة قد :

- ترتبط بالأهداف في شكل تعظيم الأرباح أو زيادة الحصة السوقية كما يمكن الحديث عن فعالية تنظيمية متميزة حسب الأطراف ، هذا الطرح يقدم صورة مختزلة تأخذ الترجمة المالية

- أو ترتبط بالقدرة على البقاء في البيئة وتظهر في شكل حصول المؤسسة على مختلف مستلزماتها وتحويلها ، أو بمعنى آخر استغلال البيئة الخارجية ، هذا التصور يطرح مشكلة طبيعة العلاقة بين البيئة والمؤسسة وطريقة معالجة مختلف المدخلات ، ومنه تقييم الفعالية التنظيمية

يركز بشكل كبير على القدرة على التكيف ودرجة المرونة التي تميز الهيكل التنظيمي ليستجيب لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية .

- أو ترتبط بجودة العمليات الداخلية ، وذلك بالتركيز على السلوكيات الداخلية كالقيادة والاتصال والمشاركة وإدارة الصراعات وطبيعة المناخ التنظيمي ، ويواجه هذا الطرح صعوبات ترتبط بالبعد غير الموضوعي خاصة فيما يتعلق بتفسير السلوكيات التنظيمية وبذلك لترشيد الفعالية :

- ركز على البعد المادي وعنصر العمل كمتغير أساسي لقياس الفعالية التنظيمية

- ركز على العنصر البشري بتفاعلاته وما يتخللها من مشاكل وما يتطلب من ظروف خاصة يشكل فيها التحفيز حيز الزاوية وعامل من عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية

- ركز على البناء التنظيمي من منظور نظامي ، حيث تتلخص الهيكلة في عمليتي التمايز والتكامل وتحقق الفعالية التنظيمية من خلال القدرة على التكيف

- تفسر الفعالية التنظيمية في غالب الأحيان على أساس مجموعة الخصائص التي يجب أن تتوفر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والمتمثلة في نطاق الإشراف وعدد المستويات التنظيمية والمركزية واللامركزية ودرجة الرسمية...، وعليه يجب أن تتفاعل هذه الخصائص بشكل جيد وضمان الانسجام بينها لكي يتحقق مستوى فعالية مقبول .

- ترتبط الفعالية التنظيمية أكثر بالمتغيرات النوعية ذات العلاقة المباشرة بالعنصر البشري ومنه بأنظمة القيم السائدة في المؤسسة هذا يعني أن الفعالية التنظيمية هي مفهوم اجتماعي النشأة والبناء ومنه سيطرة الجوانب غير الموضوعية أكثر من الجوانب الموضوعية<sup>5</sup>.

### الاستفادة من الدراسات السابقة :

تتمثل جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

- من الدراسات من وجهة نظرنا إلى أن دراسة الفعالية تتطلب نظرة شمولية تشمل جميع الأبعاد التنظيمية(مدخلات، عمليات، مخرجات، بيئة)، و عدم الاعتماد على بعد واحد.

<sup>5</sup> عبد الوهاب السويسي : الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس بأسلوب لوحة القيادة، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتورا دولة في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) ، قسم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2004 .

- كما أفادتنا في اختيار المنهج المناسب لدراسة موضوع فعالية التنظيم و تكوين خلفية نظرية حول موضوع البحث.
- كذلك أفادت الدراسات الثلاث في طريقة تصميم أداة الدراسة و الجوانب التي تضمنها كل منهما.
- كما استفدنا من نتائج الدراسات السابقة في تحليل بيانات الدراسة والتحقق من الفرضيات .

## الفصل الثاني : الخلفية النظرية للحوافز

تمهيد

أولا : مفاهيم أساسية للحوافز

ثانيا : التطور التاريخي للحوافز

ثالثا : نظريات الحوافز والدوافع

رابعا : أنواع الحوافز

خامسا : أهمية الحوافز و أهدافها

سادسا : أسس منح الحوافز

سابعا : أنظمة الحوافز

ثامنا : مراحل وشروط تصميم نظام الحوافز

خلاصة

**تمهيد :**

تستعمل الحوافز للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الإنسان، و توجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة و بوتيرة معينة ، وكذلك لتحقيق أهداف تحددها المؤسسة انطلاقا من ارتباطها بأهداف الشخص من خلال سلوكه الفردي و في مجموعته أ محيطه الاجتماعي والمادي، و تلعب كل العناصر المؤثرة في السلوك أدوارا مختلفة في قوة تأثيرها و توجيهها لسلوك الفرد في ظروفه داخل المؤسسة، و سنتناول في هذا الفصل الحوافز بشكل من التفصيل .

أولاً : مفاهيم أساسية للحوافز :

تعتبر المفاهيم مصطلحات تشير إلى طبيعة الموضوعات و الظواهر التي يقوم الباحث بدراستها، كما تعتبر المفاهيم اللغة العلمية التي يتناولها المتخصص في فرع من فروع المعرفة.<sup>1</sup>

1-الحوافز :

\* تعرف الحوافز في معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية على أنها: الأسباب الحقيقية للسلوك الإنساني التي توجه سلوك الناس و تحدد اتجاههم ، و تختلف الحوافز شدة أو ضعفا ، شمولاً أو حصراً ، وجوداً أو عدماً باختلاف السن و الجنس و التربية و المزاج و المكانة الاجتماعية بل ونوع الحضارة التي شب فيها الفرد<sup>2</sup>

\* كما تعرف على أنها : مجموعة العوامل و الأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد الأكبر والعمل بصورة أفضل ، فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيق لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها<sup>3</sup>

- ركز هذا التعريف عن العوامل و الأساليب التي تمثل الصور التي يتجلى فيها تحفيز العمال إلى بذل الجهود لتحقيق أهداف المنظمات .

\* كما تعرف على أنها : مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته<sup>4</sup>

- هذا التعريف يعطي الأهمية للقوى التي تدفع الإنسان إلى التحرك و التي تحرك أثار سلوكه ، ما يقوله وما يفعله.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد رشوان : أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 215.

<sup>2</sup> أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية ، لبنان ، 1981 ، ص 01 .

<sup>3</sup> خيرى خليل أجميلي : التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية ، البناء الاجتماعي للمجتمع ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص 122 .

<sup>4</sup> داوود معمر : منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، 2006 ، ص 29 .



\* كما يمكن أن تعرف الحوافز على أنها : الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص ، والتي يمكن الحصول عليها و استخدامها لتعويض النقص في حاجاته<sup>1</sup>

- إن هذا التعريف يؤكد على العلاقة القائمة بين م يحصل عليه المرء من البيئة سواء كان ماديا أو غير ذلك و إشباع الحاجات .

\* كما يمكن تعريفها بأنها : عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفع الشخص لعمل شيء ما .<sup>2</sup>

- إن هذا التعريف ربط الحوافز في شكل مجموعة الدوافع التي توجه و تدفع الأفراد إلى القيام بأعمال مختلفة.

\* ويعرفها آخر بأنها : مجموعة المؤثرات التي تدفع العاملين أي كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد و كفاءة لرفع مستوى العمل كما و نوعا.<sup>3</sup>

- أشار هذا التعريف إلى الهدف ، أو النتيجة التي تسعى إليها المنظمات أي الهدف من الحوافز ومن استعمالها .

\* كما يرى آخرون أن الحوافز هي : تلك المزايا المادية أو المعنوية التي يحصل عليها العامل من الشركة التي يعمل بها لقاء أداءه عمل إضافي منتج عنها .<sup>4</sup>

- إن هذا التعريف تناول أنواع الحوافز التي يحصل عليها الأفراد من منظماتهم جراء القيام بأعمال إضافية .

<sup>1</sup> علي السلمي : إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية ، دار المعارف ، القاهرة ، (ب،س) ، ص 364 .

<sup>2</sup> بروس أن و بيبونوني جيمس : فن تحفيز العاملين ، ترجمة : زكي مجيد حسن ، بيت الأفكار الدولية ، عمان ، (الأردن) ، (ب ، س ) ، ص 15 .

<sup>3</sup> عادل الجودة : الحوافز ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، دمشق ، 2005 ، ص 05 .

<sup>4</sup> أنس شكشك : علم النفس الإداري ، دار النهج ، عمان ، (الأردن) ، 2009 ، ص 122 .

من خلال ما سبق من تعريفات و تنوعها نستدرج التعريف الإجرائي للحوافز :

"هي تلك العوامل و المؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفس العامل للعمل من جهة تلبية حاجات غير مشبعة لديه ، و تحقق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

وتنقسم إلى قسمين رئيسيين هما :

- الحوافز المادية : و تتمثل في زيادة المرتبات ، و المكافآت المالية و العلاج والمواصلات ...و غيرها.

- الحوافز المعنوية : و تتمثل في فرص الترقية و التعلم و فرص التكريم ، و فرص الانتماء ...و غيرها."

## 2 الدوافع :

\* تعرف الدوافع بأنها : القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه و تنسق تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته للموقف و المؤثرات البيئية المحيطة به <sup>1</sup>

\* كما تعرف الدوافع على أنها : عبارة عن العوامل التي تشجع الفرد للقيام بعمل معين و بجهد أكبر و مثابرة اعلي و رغبة مخلصه ، و الدوافع عبارة عن القوى الكامنة في الذات الإنسانية و غالبا ما تدعوها إلى الأداء أو الانجاز المعين وأكثر فاعلية وكفاءة <sup>2</sup>

- أي أن الدوافع عبارة عن قوى أو طاقات داخلية نفسية و التي توجه تصرفات الأفراد وسلوكاتهم أثناء استجابتهم للمواقف و المؤثرات المحيطة بهم وتتمثل في رغبات الإنسان وحاجاته التي يسعى دائما إلى إشباعها و تحقيقها لتحقيق التوازن في نفسه و تقاس بدرجة إشباع الحاجات .

<sup>1</sup> محمد رسلان الجبوسي ، جميلة جاد الله : الإدارة علم و تطبيق ، دار المسيرة ، عمان ، (الأردن) ، 2000 ، ص 76 .

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود : السلوك التنظيمي ، دار الصفاء ، عمان (الأردن) ، 2002 ، ص 63 .

\* و في تعريف آخر للدوافع نجد بأنها مجموعة القوى الداخلية التي توجه الإنسان للقيام بنشاط ما أو بذل مزيد من الجهد و العمل لتحقيق هدف معين<sup>1</sup>

- أي أن الدوافع هي قوى داخلية تدفع بالإنسان إلى القيام بعمل ما لإشباع حاجة و لتحقيق هدف معين.

و مما سبق يتضح أن الدوافع هي عبارة عن محركات داخلية لسلوك الأفراد أو قوى داخلية لدفعهم للقيام بنشاطات لإشباع حاجاتهم و لبذل أقصى ما لديهم من جهود لتحقيق أهدافه.

### 3 - الفرق بين الدوافع و الحوافز :

من خلال التطرق لمفهومي الحوافز و الدوافع يتضح أنهما متباينان إذ أن الدوافع قوى داخلية تنسق و توجه سلوك الأفراد لإشباع حاجاتهم ، في حين أن الحوافز مثير خارجي القصد منه هو إثارة الدوافع الكامنة لدى الفرد

\* فالدوافع هي محركات داخلية للسلوك و هي بالتالي تختلف عن الحوافز التي تعتبر عوامل خارجية ، و تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الأفراد العاملين من أدائهم للعمل و التي يمكن أن تكون حوافز مادية تتصل بالمنافع المادية أو حوافز معنوية.<sup>2</sup>

\* كما تعتبر الحوافز بأنها مجموعة المؤثرات التي يجرى استخدامها في إثارة الدافعية للفرد حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب الحصول عليها ، و من هنا يتضح التباين بين الدوافع و الحوافز إذ أن الدوافع قوى داخلية تؤثر في توجيه السلوك الإنساني نحو إشباع حاجات معنية و تتباين هذه الدوافع من شخص لآخر، أما الحوافز فهي مؤثر خارجي يستهدف إثارة الدوافع الكامنة لدى الفرد و تلعب البيئة الخارجية دورا رئيسيا في هذا الشأن.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أرمضان محمد القذافي : العلوم السلوكية في مجال الإدارة و الإنتاج ، عمان ، (الأردن) ، 2002 ، ص 83 .

<sup>2</sup> جمال الدين لعويصات : السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ، دار هومة ، الجزائر ، 2002 ، ص 16 .

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون : السلوك التنظيمي ، مكتب إثناء ، الأردن ، 2003 ، ص 104 .

**ثانيا : التطور التاريخي للحوافز :**

لقد مرت الحوافز كغيرها من الوظائف الأخرى بتطورات عبر الحقب التاريخية المختلفة وطبقا لطبيعة الفلسفة الفكرية لهذه المدرسة أو تلك إلا أنها باتت من أكثر الوظائف الإدارية تأثيرا على السلوك الإنساني في تحقيق أهداف المنظمة ، ومن الناحية التاريخية يوجد هناك ثلاثة مراحل سائدة بالنسبة لزيادة الحوافز في المؤسسات الصناعية و الشركات وفيما يأتي شرح لهذه المراحل:

**المرحلة الأولى (المدرسة التقليدية) :**

تمثل هذه المرحلة المدرسة التقليدية في الإدارة التي ترى أن المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها مع البيئة الخارجية و هدفها تعظيم الأرباح فقط ، و تمثلت في بداية الثورة الصناعية بأوربا ، حيث رأى أصحاب هذه المصانع و المديرون المهنيون على وضع سياساتها بأن العامل كسول و لا يحب العمل ، و العمل شاق ، و العمل غير طموح ، و أنه دائما يتجنب المسؤولية و العامل يحب الإشراف المباشر الذي يعفيه من المسائلة و بناءا على ذلك فإن ما يبذله من طاقة جهد يرتبط ارتباطا سلبيا مع مستوى الأجرة ، و في نهاية الأمر ، كلما ارتفع الأجر قل الحافز على العمل و بالعكس ، و قد بنو رأيهم هذا على أساس أن العلاقة بين الأجر و الجهد المبذول تكون موجبة ، أي كلما زاد الجهد حتى يصل العامل بالإنتاج إلى حد معين يرى العامل أنه بعد هذا الحد لا تكون هناك منفعة في الدخل تعادل ما يبذله من جهد في ساعات إضافية أخرى بعد هذا الحد و المقصود بذلك أنه بعد هذا الحد تصبح العلاقة بين الأجر و الجهد الذي يبذله العامل علاقة سلبية ، و معنى ذلك أن ارتفاع الأجر بعد هذا الحد يصاحبه زيادة في تفضيل العامل لوقت الفراغ على الجهد المبذول ، ووفقا لهذه المرحلة تقوم الإدارة في الإنفراد بالقرارات دون الرجوع إلى أحد و تهيمن على سير العمل ، و كل خطوة تتم في العمل تحت إشرافها و لا تنق إلا بنفسها ، و تسعى الإدارة لتحقيق أهدافها بكل الوسائل و لا تقبل كلمة نقد توجه إليها ، لذلك اقتصر الحوافز في هذه المرحلة على الأمور المادية فقط ، مثل الأجور وملحقاته من المكافآت والعلاوات النقدية .

**المرحلة الثانية (المدرسة الإنسانية) :**

نظرت هذه المرحلة للعامل على أساس أنه مخلوق اقتصادي و أنه يستمتع بالعمل و تحقيق إنجاز عامل مهم كالأجر تماما للعامل ، و العمال ملتزمون بطبيعتهم كما أنهم مبدعون في حين توفر الفرصة المناسبة ، و عليه فإن الإدارة يكون عملها كالاتي:

حيث تكون القرارات بالتشاور مع العاملين و تشعر العاملين بالانتماء للعمل ، كما تساعدهم على التطور وتشجعهم على العمل الجماعي ، كما حددت العلاقة بين الأجر و الجهد المبذول ، ومن الواضح أن المدرسة التقليدية ركزت على الحوافز المادية فقط ، وأهملت الحوافز المعنوية ، لذلك نجد أن الإدارة في المرحلة الثانية تقدم حوافز متنوعة فإلى جانب الحوافز المادية هناك الحوافز المعنوية كالتقدير و الاحترام .

### المرحلة الثالثة (المدرسة المعاصرة) :

وتجسد هذه المرحلة الفكر الإداري السائد حاليا ، حيث تطورت النظرة إلى المنظمة و الفرد و الحوافز إلى حد بعيد ، و أصبحت تعكس الواقع بشكل أكثر من السابق فالمنظمة في هذه المرحلة أصبحت مفتوحة تؤثر و تتأثر بالمجتمع التي تعيش فيه ، و الفرد أو الموظف هو جوهر المنظمة ، وركيزتها الأساسية في تحقيق مختلف أهدافها نظرا لتمتعه بطاقات إبداعية متنوعة ، و لأنه إنسان ناضج فإن الإدارة تتوقع منه أن يكون رقيقا على نفسه دون الحاجب إلى رقيب خارجي ، والأفراد بعد ذلك متباينون في خصائصهم و دوافعهم و حاجاتهم و إبداعاتهم ، لذلك لا بد من الوقوف عليها بالدراسة العلمية الميدانية لغرض استخدامها و تطويرها و توجيهها نحو الاتجاه السليم ، إن الحوافز في هذه المرحلة المعاصرة متنوعة و متباينة و مقترنة بأداء الفرد و مدى تحقيقه للأهداف المنوطة به .

هذا وقد تباينت معايير تقديم الحوافز عبر هذه المراحل الثلاث فهي في النظريات التقليدية والإنسانية سرية للغاية ، و من حق الإدارة العليا (الرشيده) الاحتفاظ بها و عدم الإفصاح عنها إلا في أضيق الحدود ، بينما نجدها – أي المعايير- مختلفة تماما في النظريات الإدارية المعاصرة فهي واضحة و أكثر موضوعية ، و غالبا ما تقدم في صيغ كمية و يساهم الأفراد في تحديدها ، لذلك تعمل كوسيلة مباشرة على تشجيع الإبداع والتجديد .

وأخيرا إذا أخذنا دور إدارة الموارد البشرية في كل مرحلة من هذه المراحل سنجد انحصار دورها في المرحلة الأولى ، و اقتصره على مسك السجلات و توفير البيانات اللازمة عن العاملين ، وتتبع حركتهم الوظيفية و ترقياتهم و حصولهم على الحوافز .

أما في المرحلة الراهنة فقد أخذت الإدارة دورا فاعلا و مهما إذ أصبحت عضوا فعلا يدخل ضمن مسؤولياتها التأكد من توفر الأفراد الملائمين للمنظمة من حيث القدرات والمؤهلات

واستكشاف ميولهم و طموحاتهم و مدى رغبتهم في العطاء و الابتكار ، و كذلك بحث الطرق الملائمة لترغيبهم في العمل و تحفيزهم على زيادة الإنتاج<sup>1</sup>.

### ثالثاً : نظريات الحوافز و الدوافع :

لكون عملية التحفيز معقدة وضعت نظريات كثيرة في التحفيز ، بعضها يركز على الحوافز المالية (المادية) و البعض الآخر يركز على الجوانب المالية و المعنوية معا و من أهمها ما يلي :

#### 1- نظرية هرمية الحاجات لماسلو :

يرتب ماسلو الحاجات الإنسانية بهرم يبدأ بقمة و ينتهي بقاعدة حيث تقع حاجات إشباع الذات في قمة الهرم بينما تقع الحاجات الفيزيولوجية في قاعدة الهرم ، و يتشكل هذا الهرم وفق المنظور التالي :

أ - **الحاجات الأساسية :** متمثلة في الطعام و المسكن و الجنس ، و هي حاجات أساسية لضمان بقاء الحياة يتساوى بها الأفراد بغض النظر عن أعمارهم أو أجناسهم و لكن يتباينون في درجة الإشباع ، و هي حاجات بالغة الأهمية فالإنسان يعيش بالخبز و إن لم يجد الخبز فلا يفكر في غيره .

ب - **الحاجة إلى الأمن :** و ما إن يتم الإنسان إشباع الحاجات الأساسية حتى تليها الحاجة التي فوقها في سلم الحاجات و هي حاجات الأمان ، حاجة تتمثل بطمأنينة الفرد على أهله و نفسه ، و تأمينه دخلاً مستمراً ، و هي حاجة أن تحقق الفرد حاجاته الأساسية ، و تصبح مسيطرة على سلوكه دافعاً له ما دامت لم تشبع .

ج - **الحاجة الاجتماعية :** و هي حاجة الانتماء و هي أن يكون الفرد محبوباً و يلقي اهتماماً كبيراً من الآخرين و أن يكون عضواً في جماعة.

د - **الحاجة للتقدير :** و تعني هذه الحاجة حصول الفرد على الاحترام و الاعتراف به من قبل الآخرين ، وإشعاره من قبل الإدارة بقيمة عمله و الشعور بالثقة و أنه مهم للمؤسسة و المجتمع .

هـ - **الحاجة لتحقيق الذات :** و هي قيمة الحاجات و هي الحاجة إلى الاستقلال و الحاجة لتحقيق الطموحات و التعبير عن الذات<sup>2</sup>.

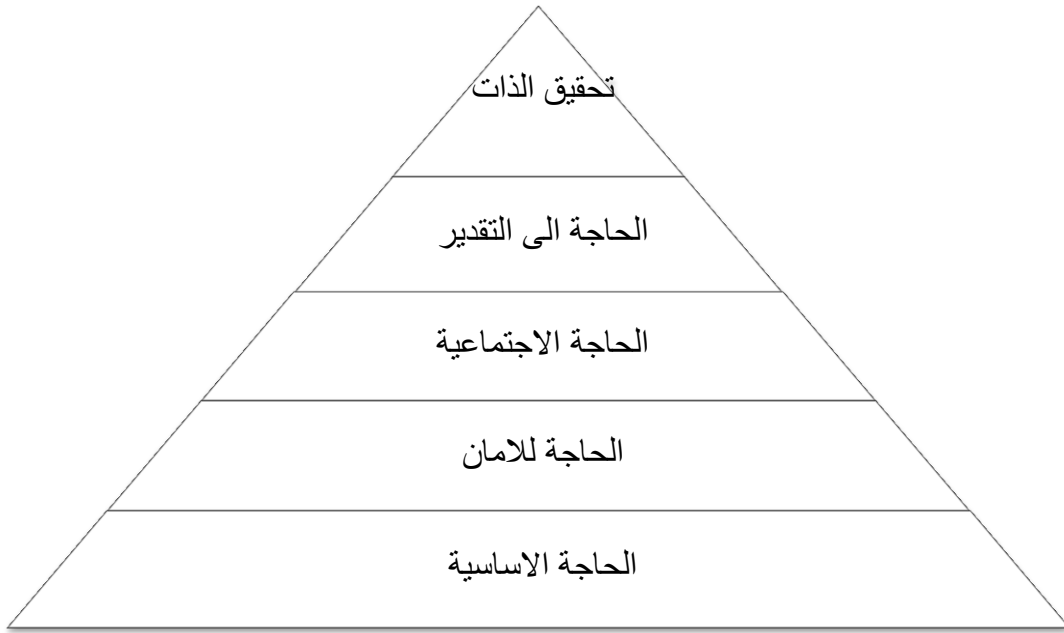
و من مضامين هذه النظرية :

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون : إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي متكامل ، الوراق ، عمان ، (الأردن) 2006 ، ص ص 403 ، 407 .

<sup>2</sup> مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد ، دار صفاء ، عمان ، (الأردن) ، 2003 ، ص ص 178 ، 179 .

- أن الإنسان ما أن يشبع حاجة حتى تحل محلها الحاجة التي تليها في سلم الحاجات فتصبح دافعا لسلوكه.
- يدعو ماسلو الإدارات إلى الاعتراف بالحاجات العليا والاستفادة منها في إنجاح المؤسسة وعدم التخوف من هذه الحاجات وأن معرفة كيفية إدارتها فيه تنمية التنظيم ، كما أن تشجيع حاجة الانتماء ، وعدم مقارنة التجمعات غير الرسمية داخل التنظيم فيه مصلحة الإدارة وإرضاء لتحقيق الذات معا .
- إن الحرمان من إشباع الحاجات الدنيا معناه الفناء أما الحرمان من الحاجات العليا يؤدي إلى أمراض سيكولوجية .
- إن الأفراد يتباينون في وسائل الإشباع لهذه الحاجات وبالتالي فان سلوكهم متغير تبعا لذلك التباين .

ويمثل الشكل التالي بنية هرم الحاجات لماسلو: <sup>1</sup>



شكل رقم (01) يوضح هرمية الحاجات لماسلو .

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالدة : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، (الأردن) ، 2001 ، ص 122 .

## 2- نظرية العاملين لهرزبرغ :

يقسم هيرزبرغ العوامل المؤثرة على العامل في المؤسسة إلى مجموعتين وهي عوامل وقائية وعوامل دافعة.

\* فالعوامل الوقائية : ترتبط بطبيعة العمل ومستواه وبيئته ، وتعمل على وقاية العاملين من عدم الرضا عنة أعمالهم ، وتتمثل هذه العوامل في السياسات الإدارية والنظام الداخلي وعلاقات الاتصال مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والشعور بالأمان وأساليب الاستقرار في العمل والعدالة في المعاملات والأجرة... الخ.

ويزيد رضا العامل في المؤسسة بارتياحه إلى هذه الجوانب وشعوره بقبول أحسن أو متوازي مقارنة إلى ما في مؤسسات أخرى ، كما تساهم في ذلك ، أيضا العلاقات الحسنة التي يمكن أن يستفيد منها مع الغير في محيط العمل .

\* أما العوامل الدافعة : والمحفزة فتتمثل في حب الانجاز و الاحترام والمسؤولية والتقدير ووجود فرص التقدم في الحياة العملية... الخ وهي عوامل مرتبطة بالوظيفة واستمرارها ومدى الاهتمام بمستقبل العامل ودوره في المؤسسة .

وبإشراك النوعين من العوامل تسهل عملية تحفيز الفرد وتحقيق رضا أعلى وهو ما يؤثر إيجابا على عمله ، ويرى هرزبرغ أن إذا استطاعت المؤسسة توفير هذه العوامل من المسؤولية وفرص الترقية والانجاز وغيرها ، فان العامل سيؤدي نشاطاته بشكل أفضل وبالتالي أكثر مردودية<sup>1</sup>.

## 3 – نظرية الحاجة إلى الانجاز :

وهي نظرية العالم "مكلياند" حيث درس ثلاث حاجات لدى الفرد وهي : -الحاجة إلى القوة – الحاجة إلى الانتماء – الحاجة إلى الانجاز ، ووجد أن المحرك الأساسي لدى الفرد هو الحاجة إلى الانجاز ، إذ أن إشباع هذه الحاجة يقود إلى سلوك مرغوب أولا وأداء ثانيا وحدد خصائص الانجاز العالي بالأمر التالية :

- الميل إلى الوضعيات والمواقف التي يتمكنون فيها من المسؤولية الشخصية في تحليل المشاكل وإيجاد الحلول لها

- الميل إلى المخاطر المتوسطة ولا إلى العليا منها أو المنخفضة

- الرغبة في التغذية العكسية لانجازاتهم ومراقبتها ليكونوا على علم بمستوى انجازهم .

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، الدار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2003 ، ص 80 .



وأخذ مكلياند يعمل على تنمية دوافع الانجاز لدى الأفراد واقترح لتحقيق ذلك أربع خطوات وهي :

أ- العمل على الحصول على التغذية العكسية وذلك من أجل متابعة وتعزيز نجاح الفرد والارتقاء نحو الأمن.

ب- اختيار الفرد للأشخاص الذين عرفوا بانجازاتهم ومحاولة الاقتداء بهم

ج- أن يسعى الفرد إلى تعديل انطباعه عن نفسه من خلال تصور يضع فيه نفسه مكان شخص آخر بحاجة للنجاح

د- أن يحاول التحكم في أحلام اليقظة وأن يتحدث مع نفسه بصورة ايجابية<sup>1</sup>.

#### 4 – نظرية التوقع لفروم :

تعتبر هذه النظرية الصيغة الصحيحة والتكوين الصحيح للدافعية التي تأخذ في اعتبارها الفرقات الفردية ، فهي النظرية التي قدمها "فيكتور فروم" ، وتركز على الافتراض بأن الدافعية تبدأ برغبة الفرد للحصول على شيء ما سواء كان ماديا أو معنويا .

والإنسان عند التحاقه بالعمل يتوقع أن يحصل على إيراد مادي أو معنوي يشجع حاجاته مقابل ما يقدمه للمؤسسة وما يطلب منه لبذل جهود لانجاز عمله فيها ، ويرى أن العلاقة بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة تقوم على الفرضيات التالية :

أ- أن العلاقة بين أهدافه الفردية وأهداف المؤسسة تتحدد وفق ثلاث متغيرات رئيسية :

1- الجهد الذي يبذله الفرد ويتمثل بحجم أو ساعات العمل مثلا

2- مستوى الأداء الناتج عن الجهد المبذول ويتمثل بكمية الإنتاج أو الإنتاجية مثلا

3- المردود المادي أو المعنوي سلبي أو إيجابا الذي يترتب على تحقيق هذا المستوى من الأداء

ويعتبر بالأجر وتقدير الزملاء والرؤساء وبالمكافآت والترقية أو الحوافز في مختلف أشكالها

ب- إن قوة الدافع للقيام بالعمل هي نتيجة العوامل الثلاث التالية :

1- درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والجهد الذي يبذله الفرد ، فزيادة الجهد إن لم يكن

موجها التوجيه الصحيح لا يؤدي إلى مستوى الأداء المرغوب وقد أطلق على اسم هذه العلاقة التوقع

2- درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق والإيراد الذي يحصل عليه الفرد من العمل ويطلق

عليه اسم التكافؤ وتتحدد درجة التكافؤ نتيجة تفاعل عنصرين :

<sup>1</sup> سعاد نايف برنوطي : إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار وائل ، عمان ، (الأردن) ، 2004 ، ص 366 .

- مدى منفعة هذا الإيراد للشخص ، فكلما لبي حاجات أكثر قيمة أو منفعة لديه زادت قيمته  
- احتمال تحقيق الشخص هذا الإيراد نتيجة عمله ، وتزداد درجة الاحتمال كلما كان العمل هو  
الطريق الوحيد للحصول على الإيراد

3- العلاقة التي يدركها الفرد لملائمة العمل عند الأداء والمطلوب تحقيقه ويطلق عليه اسم  
الوسيلة أو الأداة ، وهذا يعني تقدير مدى احتمالية جدوى العمل بعد القيام به كوسيلة للحصول  
على الهدف المرغوب .

ونلاحظ حسب هذه العناصر أن العديد من الجوانب التي جاءت فيها كانت اقترحت من طرف  
الباحثين في الإدارة التقليدية أو الحديثة.<sup>1</sup>

## 5 - نظرية (x و y) لماجريجور:

تعتبر نظرية ماجريجور أولاً وقبل كل شيء فرضيات عن نظرية المسؤول لعماله ، وكذا  
الإدارة ، وقد كانت هذه الفرضيات سبباً في ظهور أنماط التسيير المختلفة .

### 1 نظرية (y) :

إن المبدأ الأساسي في هذه النظرية هو خلق شروط تسمح للعمال الوصول إلى أهدافهم لتحقيق  
حاجاتهم من : منح ، مكافآت ، حاجات نفسية ، كما هو ممثل عند ماسلو ، ويكون ذلك بمساهمة  
العمال في التنظيم داخل المؤسسة ومن بين الوسائل التي ينصح بها ماجريجور هو دمج العمال في  
العمل ودفعهم إلى رفع وتحسين الإنتاج كما ونوعاً وتحفيزهم بإشراكهم في اتخاذ القرارات ،  
ترقيتهم ، وخلق جو من الثقة في العمل ونوعاً من الاحترام المتبادل ، لأنه في هذه الفرضية يرى  
بأن العامل كفاء وذو مسؤولية ، واستنبط نظريته من إيمانه من حتمية الإدارة في تفهم حقيقة  
العاملين والنظر إليهم نظرة متفائلة .

### 2 نظرية (x) :

إن هذه الأخيرة تختلف عن سابقتها تماماً فهي ترى أن العامل لا يحب العمل ويعمل جاهداً على  
تفاديه وكونه لا يحب العمل فهو لا يبذل جهداً يسمح فيه للمؤسسة تحقيق أهدافها إلا إذا كان مجبراً  
على ذلك وتحت المراقبة والتسيير ومهدداً بالتوبيخ لأنه يفضل أن يكون مسيراً كونه يخاف  
المسؤولية ومهمة الإدارة هنا هي الرقابة والتوجيه مع التهديد واستعمال القوة ، وهذا ما يسمى  
بفلسفة الضغط .

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون : مرجع سابق ، ص ص 82 ، 83 .

ويلاحظ أن افتراضات النظريتين مختلفة تماما وأن واقع الحياة عكس ذلك فلا بد وأن توجد منطقة وسط بين الفئتين ، لأننا قد نجد أفرادا يميلون بعض الشيء إلى الفرضية الأولى أو إلى الفرضية الثانية ولكن ليس بالضرورة ميلهم إلى إحدى هاتين الفرضيتين<sup>1</sup>.

### 6- نظرية العدالة :

هي صيغة معدلة للنظرية الاقتصادية فهي تركز على الحاجات الاقتصادية ولكنها تهتم بالتحليل الذي يحصل في عقل الإنسان قبل؟ أن يستجيب للحافز المادي ، وتقوم هذه النظرية على افتراضات نلخصها في النقاط التالية :

- إذا تعرض فردا ما إلى حافز مادي معين لا يندفع نحوه الحافز حالا بل يقوم بتقييم مبلغ المكافأة وعدالته وهو يحكم على عدالة المبلغ بمقارنة ما سيقدم من جهد مع ما سيأخذه وكذلك بمقارنة مع ما قد تعطيه المنظمة للآخرين لنفس الجهد.

- إذا شعر بأن هذا المبلغ هو عادل فهذا يولد لديه صراع ذاتي وعدم الارتياح وهو يشعر بذلك حتى إذا كان الفرد سيحصل على أكثر مما يعتبره عادلا .

- إذا شعر بأن الحافز غير عادل فسيوجه نشاطه حسب خصائصه وطبيعة الموقف فقد يوجه كل جهوده لغير النظام لجعله أكثر عدالة أو للشكوى والتقدير والتحريض عن المنظمة أو لزيادة جهده إذا اعتبر حصوله على أكثر من آخرين نوعا من التقدير الخاص ، أو إلى تقليل عطاءه وأحيانا التخريب إذا وجد أنه مظلوما أي أن التحفيز يؤدي إلى نشاط ولكن ليس لانجاز عمل مطلوب .

- في كل هذه العملية يحكم على العدالة كما يدركها وليس كما هي موضوعيا وهذا يتأثر بإدراكه لأهمية جهده والمنفعة التي يقارن نفسه معها ، فمثلا لأن النساء العاملات يشعرن بان جهودهن غير ذات قيمة ، فغالبا ما يشعرن بان الحافز الذي يقدم لهن عادل في حين هو غير ذلك ، وعندما يقارن موظف ما الحافز الذي يحصل عليه مع ما يقدم لمجموعة أخرى يعرفها قد يعتبر الحافز عادلا في حين لو عرف بما يقدمه الآخرين ، قد يصل إلى نتيجة مغايرة ، أي أن الحافز قد يكن غير عادل ولكن العاملين يدركونه كعادل حسب سرية نظام الحوافز أو بسبب عزل الأفراد عن آخرين يحصلون عن مكافآت مالية أو غيرها .

### \* عواقب نظرية العدالة لنظام الحوافز :

- تؤكد هذه النظرية أن المهم في الحوافز هو ليس مبالغها فقط وإنما العدالة التي يتسم بها نظام الحوافز في مكافأته للأفراد الآخرين والذين هم في مجال المقارنة

<sup>1</sup> داوود معمر : مرجع سابق ، ص ص 53 ، 54 .

- كما تبين بأن بعدا مهما لأي نظام حوافز هو التعريف والإعلام به وضرورة تأكد الإدارة من أن الأفراد المختلفين يدركونه كنظام عادل .

- وهذا هو سبب قيام الكثير من المنظمات بجعل أنظمة المكافآت "سرية" لتحد من المقارنات التي تكشف عن عدم العدالة.<sup>1</sup>

### رابعا : أنواع الحوافز :

يمكن تقسيم الحوافز إلى حوافز مادية و حوافز معنوية وكذلك يمكن تصنيفها إلى حوافز فردية أخرى جماعية، وسوف نتطرق لكل نوع من أنواع الحوافز بشيء من التوضيح.

### أ : تصنيف الحوافز من حيث طبيعتها:

تقسم الحوافز هنا إلى حوافز مادية و حوافز معنوية و حوافز مادية و معنوية في آن واحد

### 1 - الحوافز المادية :

يأخذ هذا النوع من الحوافز صورا كثيرة ابتداء من المكافآت المالية و المشاركة في الأرباح إلى مختلف أنواع الاستفادة من التقاعد و التأمين و العطل المدفوعة الأجر وإذا كان الربح كمحرك أساسي للمؤسسة ، فإن هذا المحرك قد عمل في دول عديدة على انتشاره في المؤسسة ليشمل حتى العمال ، و لا يبقى فقط حكرا على أصحاب المؤسسة أو مالكيها ، وهو ما أصبح يطلق عليه " ربح العمال " أو المشاركة في الأرباح... الخ .

وهذا تسمح به التقنيات المتطورة في التكاليف مثل الموازنات التقديرية و ما تستعمل فيه من تحديد الفرقات و مراقبة المردودية و كفاءة المصالح و العمال في المؤسسات ، كما أن هناك أنواع أخرى من المحفزات ذات الجانب المالي مثل مساهمة الأفراد في رأس المال للمؤسسة و ما يصل لها من تحسن في التسيير بمشاركة العمال ، وما له من أثر في مردودية المؤسسة رغم محدوديته ، وهذه الأنواع و غيرها قد طبقت منذ عقود مضت في مجتمعات مثل فرنسا و بلجيكا وغيرها .

### 2- الحوافز المعنوية : هي كل المحفزات ذات الجانب المعنوي ، انطلاقا من الترقيعية والمساهمة

في التسيير أو اتخاذ القرارات بواسطة طرق مختلفة منها المشاركة في الحوافز في إعداد الخطط

<sup>1</sup> سعاد نايف برنوطي : مرجع سابق ، ص ص 369 ، 370 .

و البرامج و هي أكثر الطرق التي تتجه إليها المؤسسات منذ وقت لضمان انضمام العمال إلى الأهداف العامة للمؤسسة ، كما يمكن أن تكون الحوافز المعنوية على شكل كتب ثناء و شكر أو على شكل شهادات تقديرية أو على شكل نقل العمال إلى مراكزهم ، وقد تكون أيضا على شكل أوسمة أو ميداليات أو منح العامل لقب معين .

### 3- الحوافز المادية والمعنوية بآن واحد : هناك بعض الحوافز التي تكون مادية و معنوية بآن

واحد و الترقية هي واحدة ، من الأمثلة على هذا النوع من الحوافز ، فمن المعروف أن الترقية تنطوي عادة على زيادة في الراتب أو الأجر، حيث إذا اقترنت الترقية بزيادة الأجر أصبحت حافزا ماديا و معنويا ، وقد يكون النقل إلى وظيفة أهم إذا اقترنت بزيادة الأجر حافزا ماديا و معنويا بآن واحد .<sup>1</sup>

### ب : تصنيف الحوافز من حيث شموليتها :

و تقسم الحوافز هنا إلى حوافز فردية و حوافز جماعية :

1- الحوافز الفردية : وهي الحوافز التي يقصد بها فردا معينا أو عددا معينا من الأفراد، و لكنها لا تشمل كافة العاملين ومن الأمثلة على هذا النوع هو تقديم حافز للعمال ذوي الإنجاز أو الأداء الأفضل ، او كتقديم حافز لأفضل أستاذ في الكلية ، ويرى الكثيرون بأن الحوافز الفردية لها بعض الجوانب السلبية لأنها قد لا تؤدي إلى التعاون و التنسيق بين العاملين ، وقد تؤدي إلى غياب روح العمل .

### 2- الحوافز الجماعية : وهي الحوافز التي تقدم إلى كافة أفراد المؤسسة أو لكافة العاملين في

قسم معين من أقسام المؤسسة ، حيث تخصص نسبة 5% من الأرباح لمختلف العاملين إذا زاد ربح المؤسسة عن العام الماضي بمقدار 16% و هذا حسب القانون المعمول به في المؤسسة، أو إذا وصلت أرباح المؤسسة إلى مقدار معين ، ومن الأمثلة أيضا تقديم جائزة لأفضل قسم من أقسام إدارة الإنتاج أو لأفضل كلية في جامعة ما ، وهكذا فالحوافز الجماعية تمتاز بأنها تؤدي العاملين إلى العمل و تؤدي إلى إيجاد التعاون و التنسيق داخل المؤسسة الواحدة أو داخل القسم الواحد .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2003 ، ص 76 ، 77 .

خامسا : أهمية الحوافز و أهدافها :

1 - أهمية الحوافز :

تعتبر الحوافز من بين الوسائل السهلة للقياديين و الإداريين و المشرفين عن العمل في أي منظمة تؤدي في وظيفة ، وهي تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم و نحو غيرهم و نحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها و نحو الإنتاجية ...، ومن أهم ما نقوم به .

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية

- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة الاحتياجات للأفراد العاملين وتنسيق أولوياتهم

- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو تعديله أو تغييره أو إلغاؤه ، ...<sup>1</sup>

- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين صفوف العاملين

- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياستها وتعزيز قدراتهم وميولاتهم لأن العاملين كثيرا ما يسيئون فهم الإدارة ويخضعون ممارساتها إلى تفسيرات كثيرة عادة ما تكون خاطئة مما يولد مناخا مليئا بسوء الفهم والعداوة السلبية بين الطرفين وتنعكس سلبا على المنظمة والعاملين بها .<sup>2</sup>

- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين مما يضمن ازدهار المنظمة وتطورها

- المساهمة في تحقيق أية أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة في إنشائها وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين

- تحريك دافعية الفرد نحو العمل

- الحرص على تكوين وتعزيز السلوك الإيجابي ومنع السلبي .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف : السلوك الإداري ، (ب د) ، عمان ، (الأردن) ، 1999 ، ص 86 .

<sup>2</sup> علي عباس : أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة ، عمان ، (الأردن) ، 2007 ، ص 163 .

<sup>3</sup> عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة ، عمان ، (الأردن) ، 2008 ، ص 88 .

## 2 - أهداف الحوافز :

إن عملية التحفيز في أي منظمة لها أهداف عديدة ، ومن بين تلك الأهداف ما يلي :

- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها : فبينما تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل الإنتاج كما ونوعا وتقديم أفضل الخدمات لموظفيها فإن الحوافز المادية الإيجابية أثرا طيبا على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله إذ أنها تمكنه من الوفاء ببعض التزاماته المادية ، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الإيجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المؤسسة

- ربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع : فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكثر كمية وأفضل نوعية ، سواء من السلع أو الخدمات وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين ، هذا بدوره ينعكس إيجابا على سمعة المؤسسة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المؤسسة وتفضيلها على غيرها<sup>1</sup>.

- الارتباط والانسجام والتوافق الجماعي .

- الملائمة مع ظروف العمل .

- الشعور بالتضامن والتكافل الجماعي<sup>2</sup>.

- تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخدمات وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية والموارد الأخرى .

- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص بما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة .

- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .

- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء .

<sup>1</sup> محمد فاتح صالح : إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد ، عمان ، (الأردن) ، 2004 ، ص 122 .

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون : مرجع سابق ، ص 78 .

- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.<sup>1</sup>
- انخفاض معدل دوران العمل .
- تكسب العاملين سلوكا إيجابيا أفضل .
- يهدف إلى انخفاض نسبة تغيب العامل في المنظمة وتأخره عن العمل .
- تحقيق الأهداف التي خطط لها العامل أو رئيسه أو الدائرة ككل .
- الطاقة والجودة في الإنتاج ، أي مقارنة مخرجات العمل اليومي إلى مدخلاتها قدر الإمكان.<sup>2</sup>
- زيادة اهتمام العاملين بالآلات والمعدات والتجهيزات مما يؤدي إلى المحافظة عليها وزيادة عمرها .
- زيادة كم المبيعات أو تقديم أفضل الخدمات .
- تخفيض الوقت اللازم باستمرار لزيادات متوالية من الإنتاج.<sup>3</sup>

### سادسا : أسس منح الحوافز :

إن أهم أساس (أو معيار) على الإطلاق لمنح الحوافز هو التميز في الأداء ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل المجهود ، والأقدمية ، وفيما يلي عرض لهذه الأسس .

**1- الأداء :** يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي ، وربما الأوحده لدى البعض ، وفي بعض الحالات ، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية ، أو الجودة ، أو وفر في وقت العمل ، أو وفر في التكاليف ، أو وفر في أي مورد آخر ، يعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.<sup>4</sup>

**2- المجهود :** يصعب أحيانا قياس ناتج العمل ، وذلك لأنه غير ملموس وواضح ، كما في أداء وظائف الخدمات ، والأعمال الحكومية ، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث ، مثل الفوز بعرض في احدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فان العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة ، أو قد

<sup>1</sup> أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 349 .

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون : مرجع سابق ، ص 145 .

<sup>3</sup> نعيمة شلبي الكعبي : مرجع سابق ، ص 152 .

<sup>4</sup> فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة ، (ب ، ب) ، 2008 ، ص 99 .



يمكن الأخذ في الحسبان ومكافآت المجهود أو الأسلوب ، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج النهائي لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان .

**3- الأقدمية :** ويقصد به طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل إلى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما وتكون في الغالب على شكل علاوات وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة أكبر من القطاع الخاص .

**4- تحقيق الأهداف :** هو معيار مستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على انجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا .<sup>1</sup>

**5- المهارة :** بعض المنظمات تعرض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو أعلى رخص أو إجراءات أو إجازات أو دورات تدريبية وكما يلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدودا جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.<sup>2</sup>

### **سابعا : أنظمة الحوافز :**

إن أنظمة الحوافز التي يتم إعدادها من قبل المنظمات تختلف باختلاف المنظمة لإمكانياتها المتاحة وكذلك في ضوء نظرتها إلى الدافعية وأهميتها في تحريك جهود العاملين نحو انجاز الهدف المراد تحقيقه

#### **1- أنظمة الحوافز الفردية :**

تقوم أنظمة الحوافز هذه على أساس الدفع للأداء الفردي ويمكن الاعتماد على أنظمة الحوافز الفردية حيثما تتسم الأهداف بالوضوح ، ويمكن تحديدها بدقة وقياسها بشكل سليم كما أن المهام التي تناط بالأفراد وتكون مستقلة عادة ، بمعنى يمكن للفرد العامل أن يقوم بأدائها بمفرده دون أن تقارن بمهام ونشاطات أخرى للأداء وإن أكثر الحوافز الفردية شيوعا هي خطط الدفع بالقطعة وخطط الوقت المتوفر وكذلك العمولات .

**أ - خطط الدفع بالقطعة :** ويتم وفقها استلام الفرد العامل حد أدنى من الأجر أو الراتب وفق الإنتاج القياسي للأداء والمحدد مسبقا وفق معدلات طبيعية ، أما إذا فاق الإنتاج المستوى القياسي للإنجاز فإن العامل يستحق وفقا لذلك أجرا إضافيا بموجب عدد أو كمية الوحدات الإنتاجية الإضافية ، وغالبا ما يستخدم مثل هذا الأسلوب مع عمال تحميل وتفريغ البواخر حيث يستلم العامل بموجب هذه الطريقة الأجر الأساسي والذي يشكك الحد الأدنى للأجور التي يتم دفعها للعمال

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر ، 2004 ، ص ص 157 ، 158 .

<sup>2</sup> أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص 237 .

بموجب الأداء القياسي له ، أما الأجر الآخر وهو أجر القطعة فتعطى له بموجب عدد أو كمية الوحدات الإضافية المنجزة في العمل<sup>1</sup>.

**ب - خطط الوقت المتوفر :** إن أسلوب خطط الوقت المتوفر تعتمد على تحديد حد أدنى للأجر يدفع للعامل الفرد في الوقت المحدد للإنجاز ، أما إذا تم الإنجاز للمهام بأقل من الوقت القياسي المحدد فإن الفرد العامل يحصل على مكافأة تعادل نسبة الوقت المتوفر للإنجاز .

**ج - خطط على أساس العمولات :** إن الخطط التي وردت أعلاه غالباً ما يتم تطبيقها على العاملين في الحقول والأنشطة الإنتاجية ، لكن أسلوب العمولات غالباً ما يتم استخدامه في النشاطات التسويقية والبيعية كمندوبي البيع ومندوبي التأمين وغيرها من الأنشطة الأخرى وعلى الرغم من تنوع هذه الخطط إلا أن جميعها يعتمد على حجم المبيعات بصورة كاملة أو جزئية كما يلي :

- يحصل مندوبو البيع على نظام العمولات بصورة كاملة

- يعمل البعض بحصوله على أجر ثابت إضافة إلى نسبة معينة من العمولات

- قد يحصل البعض على مسحوبات شهرية تطرح بعد ذلك من العمولات التي يحققها رجل البيع \* وتتميز خطط الحوافز على أساس العمولة بأنها ترتبط مباشرة بين الأداء والمكافآت بحيث أن رجل البيع يدرك تماماً إذا لم يحقق مستوى معين من المبيعات ، فإنه لا يحصل على عمولته ، وبالرغم من مزايا ربط الحوافز بالأداء وفق هذه الطريقة ، لكن من عيوبها أن هناك متغيرات بيئية لا يستطيع رجل البيع التحكم بها كالتغيرات التكنولوجية ، التضخم ، الكساد ، العوامل المناخية ، الكوارث والحروب وغيرها من المؤثرات التي تقع خارج قدرة رجل البيع في التحكم بها<sup>2</sup>.

## 2- أنظمة الحوافز الجماعية :

تقوم أنظمة الحوافز الجماعية على عملية الدفع لمجموعة من الأفراد العاملين في أنشطة وأعمال مشتركة ، ويرتكز هذا الأسلوب على الأعمال المترابطة مع بعضها بحيث أن المهام والأنشطة التي يتم إنجازها لا يمكن فصلها عن بعضها البعض ، لترابطها الدقيق من جهة متطلبات إنجازها تستدعي جهداً جماعياً مشتركاً وليس فردياً مستقلاً .

إن أنظمة الحوافز الجماعية تعاني مشكلة رئيسية ، وهي عدم إمكانية تحديد المسؤولية في تحسين أو تردي الإنتاجية إذ أن السلوك الطاعي على العمل الجماعي بصورة عامة بأن الأفراد

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود ، ياسين كاسب الخرشة : إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة ، عمان ، (الأردن) ، 2007 ، ص ص 186 ، 188 .

<sup>2</sup> علي غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر ، القاهرة ، 2007 ، ص 207 .

يدعون مسؤولية الانجاز إذا كان جيدا و يحصلون عن مسؤولية الترددي في الانجاز إذا كان متدنيا ، ولذا يتطلب الأمر أن تتفق جماعات العمل بروح الفريق الواحد والمسؤولية المشتركة إزاء مختلف جوانب الأداء وهذا بطبيعته يرتبط بالقيم الثقافية التي ينبغي أن تسود جماعات أو فرق العمل بشكل خاص .

### 3- أنظمة الحوافز التنظيمية :

إن أنظمة الحوافز التنظيمية تربط بشكل وثيق بمدى التعاون والترابط بين الإدارة بمختلف مستوياتها والأفراد العاملين في المنظمة ، إذ أن سبل التعاون بين الطرفين من شأنه أن يساهم في تأجيج روح التفاعل البناء من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية بالصورة المستهدفة ، وإن هذا النمط من الحوافز التنظيمية غالبا ما يتيح فرص الحصول عليه من قبل جميع الأفراد العاملين في المنظمة خصوصا أو تحقيق انخفاض واضح في التكاليف الناجمة عن الأداء النمطي أو أن هناك أرباحا مجزية قد تم تحقيقها من قبل الأفراد العاملين في المنظمة ، وغالبا ما يشجع استخدام العديد من الحوافز التنظيمية بالمشاركة في الأرباح أو المشاركة في الأسهم للمنظمة وغيرها من الأساليب التي أصبحت مألوفة في المنظمات المعاصرة<sup>1</sup>.

### ثامنا : مراحل وشروط تصميم نظام الحوافز :

#### 1- مراحل تصميم نظام الحوافز :

أ - تحديد هدف النظام : تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا ، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف نظام الحوافز .

وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات ، وقد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف .

ب - دراسة الأداء : وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي .

إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي :

- وجود وظائف ذات تصميم سليم
- وجود عدد سليم من العاملين
- وجود ظروف عمل ملائمة

<sup>1</sup> خضير كاظم محمود ، ياسين كاسب الخرشة : مرجع سابق ، ص 190 .

- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل

ج - تحديد ميزانية الحوافز : ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي

ينفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية :

\* **قيمة الحوافز والجوائز** : وهي تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز ، وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت والعلاوات والرحلات والهدايا وغيرها .

\* **التكاليف الإدارية** : وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعات وتدريب المديرين على النظام .

\* **تكاليف التوزيع** : وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات ، وخطابات الشكر والحفلات (متضمنة بنوداً أخرى خاصة بها) <sup>1</sup>.

د - وضع إجراءات النظام : وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعنى بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز وتوقيت تقديم الحوافز وأهم الإجراءات تتمثل في :

\* **تحديد الأدوار** : وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ، ورفع تقارير إلى جهات محددة مثل مدير نظام الحوافز أو إدارة الموارد البشرية لاعتماد أو إقرار الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينين .

\* **الاجتماعات** : قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو قسم الحوافز أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين ويحتاج الأمر إلى تحديد من المجتمعين ودورية الانعقاد .

\* **توقيت تقديم الحوافز** : هل هي شهرية أو ربع شهرية أو نصف سنوية أم سنوية أم أنها تعطى للأداء المتميز مباشرة وهل تقوم في مناسبات معينة مثل الأعياد ، دخول المدارس .

\* **نوع الحوافز** : هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفضيل الحافز على احتياج من يكلفها والقاعدة العامة تشير إلى مرونة تنوع الحوافز .

\* **النماذج** : وتشمل سجلات قياس وتسجل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فيصل حسونة : مرجع سابق ، ص 102 ..

<sup>2</sup> أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 343 .

## 2- شروط نجاح نظام الحوافز :

- 1- **البساطة** : ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغاته وحساباته .
- 2- **التحديد** : ويقصد به أن تكون أنواع السلوك الذي يتم تحفيزها مشروعة فلا يكفي أن نقول ، ينتج أكثر ، أو تخفيض التكاليف ، أو تقليل الحوادث ، فيجب أن يكون هذا أكثر وضوحا من خلال الشرح التفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرف .
- 3- **يمكن تحقيقه** : يجب أن يكون احتمال التوصل الى تحقيق التصرفات والسلوك التي سيتم تحفيزها أمرا واردا .
- 4- **يمكن قياسه** : ما لم يكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء أو التصرفات التي يتم تحفيزها في شكل مادي محدد لفشل النظام لأنه سيكون مضيعة للمال وعليه يجب أن تكون التصرفات والسلوك (الأهداف) والعوائد قابلة للقياس بسهولة .
- 5- **معايير الأداء** : ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة ويمكن تحقيقها وقياسها .
- 6- **ربط الحافز بالأداء** : لا بد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة<sup>1</sup> .
- 7- **التفاوت** : لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإلا فقدت قيمتها الحافزة والاختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد .
- 8- **العدالة** : يجب أن تناسب حوافز الفرد إلى أداءه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى الشعور بالفرد بالأشياء .
- 9- **الكفاية** : يجب أن يكون هناك أجر يكفي لاحتياجات العاملين ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر ، كما يجب أن يضمن النظام الجيد للحوافز دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه .
- 10- **السيطرة** : ويعني سيطرة كاملة على الأفراد على الأعمال التي يقومون بها والظروف المحيطة والموارد التي يستخدمونها وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون به من أداء .:

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون : مرجع سابق ، ص421 .

- 11 - التغطية الكاملة للأداء :** و يعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية و الجودة و تخفيض التكاليف و تخفيف الحوادث و فتح أسواق و عقد الصفقات و تمثيل المنظمة و تقديم أفكار جديدة وغيرها من الأنواع المختلفة للأداء .
- 12 - المشاركة :** إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن ان يزيد من اقتناعهم به والمحافظة عليه
- 13 - التنوع :** يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة و مرضية لكافة الاحتياجات
- 14 - الجدوى :** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إجراءاتها أو نتائجها ويتم التحقق من ذلك دون مقارنة المنظمة قبل و بعد تطبيق النظام
- 15 - كل العاملين :** يجب أن يشمل النظام بوضعه الكامل كل العاملين في المنظمة
- 16 - ملموس وكبير:** فقط الحوافز الكبيرة والواضحة هي التي تكون ذات تأثير ايجابي وقد يحدث العكس عندما يكون مقدار الحافز قليلا .
- 17- الاستقرار والمرونة :** لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يفهمه العاملون ولكن إذا استدعى الأمر لتغيير نظام العمل ووسائل الإنتاج ونوع الإنتاج مثلا ويجب أن يتم تغييره .
- 18- العلنية :** يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا لكي يزيد من ثقة العاملين فيه وعدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز .
- مساندة الإدارة العليا :** ويكون عند بداية النظام لإعطائه دفعة قوية وعند عقد الحفلات -19 وتتويج الحوافز والجوائز .
- 20- تدريب المشرفين :** لابد من تعليم وتدريب مديري إدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين والملاحظين على إجراءات النظام وكيفية مساندة هذا النظام .
- 21- بداية قوية :** وذلك بمساندة من الإدارة العليا واستخدام شعارات قوية وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية وانطلاقات قوية مع العمال .
- 22- نهاية قوية :** ويتم ذلك بإدراج الحفلات الخاصة بتوزيع الجوائز والحوافز بشكل تمثيلي ، قوي ، ويتضمن وجود فقرات وكلمات ومرطبات ومأكولات ودعاية قوية وإخراج جيد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر : مرجع سابق ، ص ص 364 ، 367 .

**خلاصة :**

تعتبر الحوافز ذلك الشيء المادي أو المعنوي الذي يؤثر في سلوك العاملين نحو تحقيق هدف معين، ولتحديد نوع الحوافز المناسبة لتحقيق الهدف المحدد لابد من الفهم العميق للسلوك الإنساني للأفراد لكونه يختلف من فرد لآخر تبعاً لعوامل عديدة منها : المنصب الوظيفي ، المستوى العلمي ، والمهني للأفراد ، والجنس ، والعمر ، بالإضافة إلى البيئة ، طبيعة العمل ... الخ .  
والإدارة الناجحة هي القادرة على تحديد ومعرفة نوع الحافز الممكن تقديمه من أجل التأثير في سلوك الأفراد وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة ، بكفاءة عالية مع مراعاة الإمكانيات المتاحة وأهداف العاملين والمؤسسة معا ، وكلما كان الحافز مشبعاً لرغبات وحاجات الأفراد كلما كان تحقيق الأهداف المرسومة أكثر .

ومما سبق يتضح مدى أهمية الحوافز باعتبارها واحدة من أهم المتغيرات المستغلة الإيجابية في الدافعية للعمل وكونها مقوم رئيسي في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الصناعية بصفة خاصة وكذلك ركيزة أساسية ، ولا يقتصر الاهتمام فقط بمنح الحوافز وتقديمها ، بل لابد من ربطها بالأهداف المرجوة ولابد من تقديمها في شكل عادل بحيث تتبع معايير محددة عادلة وموضوعية حتى تؤدي الحوافز الغرض المطلوب منها .

## الفصل الثالث : الخلقية النظرية الفعالية التنظيمية

تمهيد

أولا : مفاهيم أساسية للفعالية التنظيمية :

ثانيا : المداخل النظرية لدراسة الفعالية التنظيمية ومحددات اختيار المدخل المناسب لها:

ثالثا : العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية :

رابعا : معايير وأساليب قياس الفعالية التنظيمية :

خامسا : خصائص المنظمات الفعالة :

سادسا : أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية :

العلاقة بين الحوافز وبعض مؤشرات الفعالية التنظيمية :

خلاصة :



**تمهيد :**

يعتبر موضوع الفعالية التنظيمية من المواضيع المعقدة في العصر الحالي وهذا ما جعل مفهومها يختلف من باحث إلى آخر بالإضافة إلى الصعوبة في تحديد مؤشراتنا وطرق قياسها وذلك راجع لتعدد واختلاف المداخل التي تناولتها وهذا نابع من اختلاف أصول الباحثين والمناهج التي يتبعونها في هذا المجال ، وعليه سنحاول في هذا الفصل التعريف بالفاعلية والبحث في طرق قياسها وتحديد مداخلها ومعرفة العوامل المؤثرة فيها .

أولاً : مفاهيم أساسية للفعالية التنظيمية :

1- تعريف الفعالية التنظيمية :

\* تعرف الفعالية التنظيمية بأنها : مدى قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المحددة له ، دون أن يعرض موارده المادية أو التنظيمية المستقبلية للاستنزاف أو الخطر.<sup>1</sup>

\* وتعرف بأنها : الدرجة التي تحقق بها الأهداف سلفاً .<sup>2</sup>

\* وتعرف أيضاً : على أنها الدرجة التي تدرك فيها أي منظمة أهدافها .<sup>3</sup>

\* كما تعرف الفعالية : في مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالأهداف المحققة .<sup>4</sup>

- ركزت هذه التعاريف السابقة على الأهداف كمقياس لدرجة فعالية المنظمات ، وربط الفعالية بمدى تحقيق المنظمات لأهدافها .

\* وهناك من عرفها على أنها : قدرة المنظمة على التكيف مع المعطيات البيئية المختلفة ، وكذلك تحقيق أهداف الأطراف المتعاملين معها ، أي تزداد درجة الفعالية بزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية التي تعمل فيها .<sup>5</sup>

\* وتعرف على أنها : حالة الانسجام بين متغيرات الهيكل التنظيمي والبيئية .<sup>6</sup>

- ركز هذين التعريفين على التكيف والانسجام بين المنظمة والبيئة الخارجية وعلى تحقيق أهدافهما معا .

<sup>1</sup> فاروق مداس : قاموس مصطلحات علم الاجتماع ، دار مدني ، 2003 ، ص 199 .

<sup>2</sup> جون ه - جاكسون وآخرون : نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة ، ترجمة : خالد حسن رزوق ، حامد مروان عطية ، ط3 ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1998 ، ص 54 .

<sup>3</sup> ريتشارد ه - هال : المنظمات ، هيكلها ، عملياتها ، مخرجاتها ، ترجمة : سعيد بن حامد الهاجري ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 2001 ، ص 575 .

<sup>4</sup> توفيق بن حبيب : اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 ، ص 103 .

<sup>5</sup> عبد الغفار حنفي وسمية غرباقي : أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 155 .

<sup>6</sup> فلاح تايه النعيمي : اتخاذ القرار وفق النظرية الموقفية ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، عدد 63 ، 1989 ، ص 15 .

\* وكما تعرف على أنها : القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر على الأهداف التي تحقّقها.<sup>1</sup>

- حدد هذا التعريف نوع الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه وهو البقاء والتكيف والنمو بغض النظر على الأهداف الأخرى .

\* كما أنها : تشير إلى درجة تحقيق المنظمة لأهدافها وترتبط تلك الفعالية بمفهوم النظام المفتوح حيث يتم النظر في الوقت المعاصر للمنظمات كنظم مفتوحة تسعى لتحقيق أهداف محددة بفعالية وكفاءة.<sup>2</sup>

- ركز هذا التعريف على تحقيق الهدف وعلى طبيعة النظام واعتبر الفعالية التنظيمية مرتبطة بالنظام المفتوح على البيئة التي تتعامل معها المنظمة .

\* كما تعرف أيضا على أنها : القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو.<sup>3</sup>

- وضح هذا التعريف الفعالية التنظيمية في زيادة المبيعات وتحقيق رضا الزبائن والنمو والمنافسة وتنمية الموارد البشرية .

\* كما تعني أيضا عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب والطريقة الملائمة.<sup>4</sup>

\* مما سبق من تعاريف نخلص إلى وضع تعريف إجرائي للفعالية التنظيمية والتي تعني :

" قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المتمثلة في تحسين الأداء وزيادة الإنتاج وتحقيق الاستقرار الوظيفي ورضا العاملين بشكل يتوافق والموارد المتاحة والبيئة المحيطة بها وتحقيق أهداف الأطراف المتعاملين معها .

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع : نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، عمان ، (الأردن) ، 2000 ، ص 327 .  
<sup>2</sup> طارق طه : التنظيم (النظرية، الهياكل ، التطبيقات) ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص

91 .

<sup>3</sup> ظريف شوقي : فعالية الإدارة ، دار غريب ، مصر ، 2001 ، ص 35 .

<sup>4</sup> علي الشريف : الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 23 .

## 2- تعريف الكفاءة :

\* تشير الكفاءة أساساً إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف وإلى نسبة المخرجات للمدخلات<sup>1</sup>

\* وتعرف بأنها : استخدام الأشياء (الموارد) بالطريقة الصحيحة .<sup>2</sup>

\* كما تعبر عن الاستخدام العقلاني والرشيد والمفاضلة بين البدائل واختيار أفضلها الذي يقلل التكاليف ويعظم العائد ، ويكون ذلك باختيار أسلوب عملي معين للوصول إلى هدف معين .<sup>3</sup>

\* من خلال التعاريف السابقة للكفاءة هي شكل من أشكال العمل في المنظمة بدون تبذير في الموارد والاستغلال الأفضل لهذه الموارد .

\* وعليه فالفعالية تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة لتحقيق أهداف المنظمة بينما تشير الكفاءة إلى كيفية العمل بدون تبذير في الموارد المتاحة .

والفعالية أعم وأشمل من الكفاءة ، والكفاءة تعتبر شرط لازم للفعالية ، إذن فالكفاءة بمستوى ودرجة استخدام الموارد ، بينما الفعالية ترتبط بالنتائج المترتبة عن استخدام هذه الموارد .

## ثانياً : المدخل النظرية لدراسة الفعالية التنظيمية ومحددات اختيار المدخل

### المناسب لها:

#### 1 - المدخل النظرية لدراسة الفعالية التنظيمية :

يمكن أن نصنف المدخل النظرية للفعالية التنظيمية إلى مدخلين رئيسيين هما :

#### 1- المدخل التقليدي : وقد صنفت هي كذلك إلى ثلاثة مدخل وهي :

##### أ- مدخل موارد النظام :

يمثل هذا المدخل وجهة نظر المالكين أو المساهمين في المؤسسة ويهتم بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات ، فهو يفترض أن المؤسسة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل ، عمان ، (الأردن) ، 2002 ، ص 83 .

<sup>2</sup> أحمد ماهر : الإدارة (المبادئ والمهارات) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 22

<sup>3</sup> محمد توفيق : إدارة الإنتاج والعمليات مدخل لاتخاذ القرار ، مكتبة الإشعاع ، القاهرة ، 1995 ، ص 25 .

يحتاج إليه من موارد ، وتعرف الفعالية التنظيمية لهذا المدخل بأنها : "قدرة المنظمة المختلفة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة وذات قيمة .

ويعتمد مدخل موارد النظام في قياس فعالية المؤسسة على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المؤسسة على توفير ما تحتاج إليه من موارد ، ومن أهمها :

- القدرة التفاوضية للمؤسسة في الحصول على مواردها الأساسية

- قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية

- القدرة على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل بينها المنظمة

وعيوب هذا المدخل أنه يركز فقط على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد

ويتجاهل كيفية استخدام وتوظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها.<sup>1</sup>

### ب - مدخل العمليات الداخلية :

يركز هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية على كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة ، وبمعنى آخر عمليات التفاعل بين مختلف المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة تنظر للتفاعل على انه عملية تقنية اجتماعية نفسية ، ووفقا لهذا المدخل يمكن الوقوف على الفعالية من خلال تسلسل وانسياب العمليات الداخلية دون عوائق تذكر ودرجة الرضا لدى العامل أو المناخ التنظيمي السائد ، ومن مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية :

- وجود مناخ تنظيمي ملائم والذي نقصد به : مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب والسياسات التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتميزه عن غيره من المؤسسات .

- شيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المؤسسة .

- بناء شبكة اتصال تعمل في جميع الاتجاهات بين مختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة .

- ارتفاع درجة الولاء ودافعية العمال في المؤسسة .

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم : تحليل وتصميم المنظمات ، الدار الجامعية ، مصر ، (ب س) ، ص 171 .

ونشير أيضا إلى أن هذا المدخل ، ركز بشكل أساسي على الموارد البشرية باعتبارها الموجه والمحدد لعملية التفاعل أو المعالجة بتعبير آخر أما ما يمكن تسجيله من قصور في هذا المدخل هو تركيزه على المؤسسة باعتبارها نظام مغلق ويتجاهل دور وتأثير البيئة الخارجية ، ومنه فإن قياس المناخ التنظيمي يبقى مسألة تحكيم تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية.<sup>1</sup>

### ج - مدخل الأهداف :

يعتبر مدخل الهدف من أولى المداخل التي اهتمت بدراسة فعالية التنظيمات ، ويرى أصحاب هذا المدخل أن فعالية التنظيم تتحدد وفقا للقدرة على تحقيق الأهداف : مثل القدرة على تحقيق أقصى ربح ممكن ، التغلب على المنافسين ، التوسع والانتشار... الخ.<sup>2</sup>

يهتم مدخل الأهداف في قياس الفعالية التنظيمية بزواوية المخرجات بمعنى آخر التركيز على الأهداف التنظيمية المعلنة ، ثم قياس مدى إمكانية المؤسسة ، تحقيق مستوى مرضي منها كما ينطلق هذا المدخل على افتراضين أساسيين :

- لكل مؤسسة هدف نهائي تسعى إليه .

- إمكانية تحقيق الهدف النهائي لكل مؤسسة ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها

\* في هذا الإطار يمكن القول أن الاختلاف في الأهداف بين المؤسسات أمر حتمي إلا أن الباحث "اتريوني" يميز بصفة عامة بين ثلاثة مجموعات من الأهداف .

- أهداف اقتصادية : خاصة بالمؤسسات التي تنتج سلع وخدمات

- أهداف تتصل بالنظام والضبط : أي ضبط السلوك الإنحرافي كمؤسسة السجن والصحة العقلية

- أهداف اجتماعية وثقافية : وتدخل في هذه الخانة المؤسسات التي ترعى القيم كالجامعات ومراكز البحث

<sup>1</sup> محمد محمود الذنبيات ، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين ، مجلة الدراسات للعلوم الإدارية ، الأردن ، العدد 01 ، 1999 ، ص 37 .

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي : مرجع سابق ، ص 88 .

وعليه يمكن اعتبار مدخل الأهداف بسيط ومعقد في نفس الوقت ، فالبساطة تظهر في تعريف الفعالية على أنها الدرجة التي تدرك فيها المؤسسة أهدافها ، بينما التعقيد يبرز لما تدرك أن لمعظم المؤسسات أهداف متعددة ومتضاربة<sup>1</sup> .

ولمدخل الأهداف مداخل فرعية هي :

\* مدخل الهدف السائد : ويقصد به الهدف الرسمي المعلن مثل حجم الإنتاج في المؤسسة الصناعية .

\* مدخل تعدد الأهداف : في الكثير من الأحيان تسعى المؤسسة إلى تحقيق أكثر من هدف في وقت واحد ، فإن حجم الإنتاج غير كامل لقياس الفعالية ، فإنه يمكن قياس الفعالية من خلال أكثر من هدف مثل تحقيق الأرباح ورضا العمال في نفس الوقت .

\* مدخل الأهداف الوسطية : يتم الاعتماد في هذه الحالة على الأسلوب الاستقرائي في قياس الفعالية أو في هذه الحالة تستخدم مؤشرات عامة للفعالية كالقدرة على الابتكار و الإبداع وكذلك قدرات المؤسسة في التنمية والتكوين .

\* مدخل الأهداف المرحلية : ينطلق هذا المدخل من فرضية وجود أهداف خاصة لكل مؤسسة تسعى إلى تحقيقها ترتبط بالزمن (قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل) وقياس الفعالية يتوقف على مدى تحقيق هذه الأهداف المرحلية .

ومن أبرز المعايير لقياس الفعالية التنظيمية حسب هذا المدخل :

\* الإنتاجية : عدد الوحدات المنتجة في فترة زمنية محددة

\* الرضا الوظيفي : الروح المعنوية لدى الأفراد ودرجة الإقبال عن العمل

\* الكفاءة : نسبة المخرجات من الوحدات المنتجة إلى عدد محدد من وحدات المدخلات

<sup>1</sup> صلاح الدين عون الله : مداخل ومشاكل قياس الفعالية التنظيمية ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، العدد 54 ، 1987 ، ص ص 14 ، 15 .

\* الربحية : تقوم على التوازن بين الإنتاج والتكلفة والظروف المحيطة بهذه العمليات .<sup>1</sup>

## 2- المداخل المعاصرة :

نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية ، اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المؤسسات ، ومن أهمها :

### أ- مدخل إرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم :

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

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

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

ولا شك أن مثل هذا العمل يتطلب عناية كبيرة وجهدا لا يستهان به إذا ما أريد للتنظيم أن يكون فعالا ، وهذا ما ليس متاحا في كل الأحوال ، لذلك يبقى هذا التحدي قائما أمام المنظمات التي تستخدم مثل هذا المعيار لقياس الفعالية التنظيمية .<sup>2</sup>

وقد قدم هذا المدخل مجموعة نماذج تتناسب وظروف وطبيعة عمل كل مؤسسة وتتمثل في:

\* **النموذج النسبي :** إعطاء ترجيح نسبي لكل طرف من أطراف التعامل حتى تكون لهم نفس الأهمية النسبية .

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف : اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 1993 ، ص 97 .

<sup>2</sup> صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة ، الجزائر ، 2006 ، ص 207 .



\* نموذج القوة : يتم تحديد الطرف الأقوى في معادلة التعامل ومنه تحاول إشباع حاجاته باعتبار أن هذا الطرف يؤثر بشكل مباشر على بقاء المؤسسة .

\* نموذج العدالة الاجتماعية : هو عكس نموذج القوة بحيث تسعى المؤسسة إلى إشباع الطرف الأقل رضا من خلال الرد على تظلماته وشكاويه ، وبمعالجة أسباب الشكاوي تضمن رضا جميع الأطراف وتحقق الفعالية التنظيمية .

\* النموذج التطوري : حسب هذا النموذج تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عامل الزمن في تعاملها مع مختلف الأطراف والتي ترتبط بدورة حياتها ، فعلى سبيل المثال يكون المستهلك أهم طرف تتعامل معه المؤسسة في حالة النشأة .

وعليه تختار المؤسسة النموذج الذي يتناسب مع ظروفها ، وتقاس الفعالية التنظيمية في هذه الحالة بمدى تحقيقها لأهداف أي طرف ومدى إشباعها لحاجاته ، كذلك فإن أهم ما يميز هذا المدخل هو تركيزه على مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية والتي لها علاقة بنشاط المؤسسة<sup>1</sup>.

### ب - مدخل القيم المتنافسة :

ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع أنه ليس هناك إجماع على الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها على البعض الآخر .

وقد ميز مؤيدو هذا المدخل بين نوعين من التوجهات هما :

- التوجه الداخلي : ويعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم والعمل على زيادة كفاءتهم ومهارتهم في العمل .

- التوجه الخارجي : ويعني اهتمام إدارة المؤسسات بدعم مركز المؤسسة في معاملاتها مع البيئة الخارجية ، والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التفاعل الخارجي .

ويقدم مدخل القيم المتنافسة بناء على توجه الإدارة ونوع الهيكل أربع نماذج مختلفة لقياس الفعالية وهي :

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم : مرجع سابق ، ص 175 .

- نموذج العلاقات الإنسانية : ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن ، وفيه يكون هدف الإدارة هو تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل ، وتكون وسيلتهم في ذلك الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدهم المالية .

- نموذج النظام المفتوح : ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن ، وتهدف المنظمة فيه إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية وتسعى المؤسسة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع أطراف التفاعل في البيئة الخارجية .

- نموذج الهدف الرشيد : ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل جامد ، وتهدف المؤسسة وفقا لهذا النموذج إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة والربحية ، وتسعى غلى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط واستراتيجيات لتحقيق الأهداف .

- نموذج العمليات الداخلية : ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل جامد ، وتهدف المؤسسة وفقا لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي ، وتسعى إلى تحقيق هذا الهدف خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات .

\* وتعكس النماذج الأربعة بهذه الصورة تعارض القيم التنظيمية ، وتمتد الفكرة الأساسية لهذا المدخل على أن المدير يجب أن يحتفظ لنفسه بمكانه وسط ، بين هذه النماذج المتعارضة ، كما يوضح أيضا خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط ، حيث أنه قد يؤدي إلى عدم فعالية المؤسسة<sup>1</sup> .

## 2 - محددات اختيار المدخل المناسب للفعالية التنظيمية :

يتوقف اختيار المدخل المناسب لقياس الفعالية في المنظمة على ثلاثة اعتبارات أساسية وهي :

أ- تفضيلات الإدارة العليا للمنظمة : فالإدارة العليا هي المسؤولة عن نتائج أعمال المنظمة ، وهي غالبا ما تمارس نفوذ في وضع الأهداف التنظيمية وتحديد المعايير التي يمكن من خلالها تقييم فعالية المنظمة .

<sup>1</sup> وفاء العمري : التغيير التنظيمي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع إدارة وعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012 ، ص ص 60 ، 61 .

ب - مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي : فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي والموضوعي كلما كانت أكثر مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها ، فهدف الربحية مثلا يعتبر من أكثر الأهداف استخداما في قياس فعالية منظمات الأعمال وذلك لوجود مقاييس مستقرة ومتعارف عليها لقياس مدى ربحية المنظمة وبالتالي الحكم على مدى فعاليتها .

ج - الظروف البيئية : فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها غالبا ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظام أو العمليات الداخلية ، أما في البيئة المتغيرة والمعقدة فقد تصبح الكفاءة الداخلية أقل أهمية ، وتصبح المرونة والقدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية<sup>1</sup>.

### ثالثا : العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية :

كل نظام يتأثر بمجموعة من العوامل حسب أهدافه يمكن حصرها في أربعة عناصر وهي:

1- النظام السياسي : وتبدو أهمية هذا العامل في قدرة المؤسسة على ربط قراراتها بحاجات العاملين لديها ، وكلما كان ذلك كما أشرنا دل على فعالية المؤسسة ، كما تلعب العقلانية في اتخاذ القراران دورا محوريا في ارتفاع درجة الفعالية التنظيمية للمؤسسة ، كما أن الاستقلالية هي الأخرى أحد مؤشرات العامل السياسي المساعدة على زيادة درجة الفعالية .

2- النظام الرقابي : تتأثر الفعالية التنظيمية بعامل الرقابة تأثرا بالغا حيث أن المؤسسة مقارنة بتلك التي لا تتمتع بأي نظام من هذا القبيل ، ويمكن أن تشير إلى أهمية الاتصال بين أعضاء المؤسسة ، وفي كل الاتجاهات وتأثيره على فعالية التنظيم .

3- النظام الديني : يمكن أن تشير هنا إلى أهمية كبر حجم المؤسسة لأن ذلك يؤثر إيجابيا على فعالية التنظيم<sup>2</sup>.

\* وهناك عوامل أخرى لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية منها :

- درجة التخصص وتقسيم الأعمال المعتمدة في المؤسسة .
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم : مرجع سابق ، ص ص 181 ، 182 .

<sup>2</sup> صالح نوار : مرجع سابق ، ص 200 .

- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط الدرك التنظيمي
- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي
- وحدة السلطة الأمره و التي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية
- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط ، فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني<sup>1</sup>.

### رابعاً : معايير وأساليب قياس الفعالية التنظيمية :

#### 1- معايير قياس الفعالية التنظيمية :

- توصل الباحث "كاميل" من خلال دراسة لما كتب حول الفعالية التنظيمية إلى إيجاد حوالي ثلاثين معيار استخدم لقياس الفعالية التنظيمية ، وهذه المعايير هي :<sup>2</sup>
- 1- **الفعالية العامة :** تتمثل في مجموعة الآراء و الأحكام التي تحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة .
  - 2- **الإنتاجية :** وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط .
  - 3- **مقارنة الإنتاجية أو التكاليف :** بين الحداث التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تتشابه في النشاط .
  - 4- **الربحية :** وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف .
  - 5- **الجودة :** ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن .
  - 6- **حوادث العمل :** وتقاس بعدم تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجز منه من خسائر مادية وبشرية .

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري : التنظيم والإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 236 .  
<sup>2</sup> معن محمود عياصرة ، مروان محمد بن أحمد : السكرتاريا مهارات التعامل مع الآخرين ، دار الحامد ، (ب ب) ، 2002 ، ص ص 142 ، 145 .

- 7- النمو : وتقف عليه بواسطة حجم العملة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات .
- 8- معدل التغيب : والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر .
- 9- دوران العمل : ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي .
- 10- الرضا الوظيفي : ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم
- 11- التحفيز والدافعية : وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة .
- 12- الروح المعنوية : ترتبط بالجماعة عكس التحفيز يرتبط بالفرد ، وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء .
- 13- الرقابة : والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة .
- 14- تحقيق التماسك : والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة .
- 15- المرونة والتكيف : والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة الأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة .
- 16- درجة الاستقرار : التي تميز المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط .
- 17- الاندماج والتوافق : ويكون بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط .
- 18- تمتع المؤسسة بالشرعية : والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع .
- 19- التطابق في الأدوار : وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة ، توقعات الأداء .

- 20- المهارات العملية لدى إدارة التنظيم : والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى
- 21- المهارات العملية للمدراء : والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات .
- 22- إدارة المعلومات والاتصالات : والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة بدقة ووضوح .
- 23- الاستعداد : ويكون لتحقيق الأهداف الملموسة .
- 24- الاستفادة من البيئة : من خلال الاستماع الدائم وحصولها على كل ما له علاقة بالفعالية التنظيمية .
- 25- التقييم الخارجي : والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تر بطهم مع المؤسسة .
- 26- الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات مخزون أمان لمواجهة الطوارئ.
- 27- تكلفة الإدارة : والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال .
- 28- مدى المشاركة : من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة .
- 29- التركيز على الإنجاز : وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشمل إحدى عناصر التحفيز الأساسية .
- 30- برامج التكوين والتطوير : وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها .

من خلال ما سبق من معايير يمكن القول أن الفعالية التنظيمية يمكن النظر إليها بشكل مختلف ، كم يؤكد هذا الكم الهائل من المعايير على عدم وجود اتفاق حول تعريف محدد لها ، كذلك بالرغم من المهتمين بالتحليل التنظيمي يعتبرونها نقطة الانطلاق ، إلا أن الدراسات الموجودة لا تشير إليها بشكل مباشر وإنما تتعامل معها بطريقة ضمنية .

2- أساليب قياس الفعالية التنظيمية :

أشرنا في ما مضى إلى مجموعة من المداخل المتعلقة بتحديد الفعالية التنظيمية ، وقد طرحت هذه المداخل جملة من المحكمات الذاتية والموضوعية لقياس الفعالية وبالنظر إلى تنوع هذه المحكمات نحاول هنا تبيان الأساليب المختلفة لقياس الفعالية التنظيمية والظروف المناسبة لها من خلال الجدول التالي:<sup>1</sup>

جدول رقم (02) يوضح أساليب قياس الفعالية التنظيمية :

| الأسلوب                  | الظروف المناسبة   |
|--------------------------|---|
| القدرة على تحقيق الأهداف | هذا الأسلوب يكون ملائماً إذا كانت المؤسسة قادرة على صياغة أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس          |
| أسلوب النظم              | يكون مناسباً عندما تكون العلاقة بين المدخلات والمخرجات واضحة  |
| أسلوب القوة المؤثرة      | يكون مناسباً عندما تكون القوة المؤثرة قوية جداً ويترتب على المؤسسة التجاوب مع طلباتها               |
| أسلوب القيم المتنافسة    | يكون مناسباً عندما لا يتضح للمؤسسة على أي مجال يجب التركيز عليه وعندما تتغير المعايير من فترة لأخرى |

مخطط يوضح أساليب قياس الفعالية التنظيمية

في هذا الإطار قدم "بارسونز" أربعة متطلبات وظيفية يتعين على كل مؤسسة مواجهتها إذا أرادت البقاء ويمكن تلخيص هذه المتطلبات الأربعة في :

أ - التكيف : مع البيئة بجوانبها المادية والاجتماعية وإقامة علاقات إيجابية وطيبة معها ، ويعبر هذا العنصر عن مشكلة تدبير الموارد البشرية أو المادية الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة ، وحسب تعبير " بارسونز " فإنه يشير إلى الأنماط المعيارية المنظمة لعمليات التمويل وضمان الحصول على المهارات الضرورية وما تتطلبه المؤسسة من مواد.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي : مرجع سابق ، ص 103 .

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

ج - التكامل : وهو توافق العلاقات بين الأفراد العاملين داخل المنظمة ، وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنظمة الفرعية .

د - الاستقرار أو الكمون : الذي يمثل القدرة على الحفاظ على هيكلها (المنظمة) وأعمالها ، ويشير إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنظمة الفرعية للظروف السائدة في المؤسسة ، ومطلب الكمون يرتبط أساسا بمشكلة الكامل الرأسي على العكس من مطلب التكامل الذي يشير إلى التماسك بين الوحدات أو الأنظمة الفرعية المتساوية .<sup>1</sup>

#### خامسا : خصائص المنظمات الفعالة :

يمكن استعراض جملة من النقاط اعتبرها الباحثان "سعيد بن عامر وعلي محمد عبد الوهاب" بمثابة خصائص تتميز بها المنظمات الفعالة وهي:

- وجود هدف محدد متفق عليه يعرفه الأفراد والمدبرون ، وتوفير التوجيهات اللازمة للوصول لهذا الهدف .

- تعدد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته ، وليس رغبات الأشخاص .

- توجد مراكز اتخاذ القرارات حيث توجد المعلومات الملائمة ولا ترتبط الظروف بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي .

- هناك عائد لقاء العمل المنجز مع وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية خاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات .

- النظرة الإيجابية للأفراد ، وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم وتأكيد مفهوم الوضعية والالتزام .

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي : مرجع سابق ، ص 104 .



- تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة والتصدي للنزاع والتطاحن واتخاذ العلاج الصحيح .
- القياس الدقيق للإنجازات والتعرف على نواحي القوة والضعف وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراءات المناسب .
- التطلع على فرص التحسين والبحث عن الجديد وتشجيع المبادأة والابتكار وانتشار روح الاكتشاف والمغامرة المحسوبة أو المخططة وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات<sup>1</sup>.

### سادسا : أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية :

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

1- اللامركزية والتفويض : وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية وفي هذا تقدم مؤسستي "سيرزرويك" وشركائهم مثالا مهما فهما تفرضان الإدارة بالأهداف وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم وتوجيههم .

2- توسيع العمل : رواده شركتي أي-بي-أم وديتروبت إديسون ، فهما تشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.

3- تقييم الأداء : إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتعايش والمراقبة بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه وفي تقييم أدائه بشكل دوري .

4- الإدارة بالاستشارة والمشاركة : توفر هذه الإدارة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة .

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

<sup>1</sup> صالح بن نوار : مرجع سابق ، ص 221 .

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات .
- إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين في مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها .
- تنظيم جمعيات عامة دوريا ، تعدد كلما دعت الحاجة إلى ذلك وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يسودها الغموض وتقد بمشروعات وتوضيحات .
- الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي تعتمد في تنفيذها على الاتصالات .
- تسهيل الحصول على التغذية العكسية بالاهتمام بانشغالات العمال والمنفذين الصاعدة أو المشرفين أو المسؤولين والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن<sup>1</sup> .
- \* ومن جهة فقد أعطانا "كايلو" نموذجا يمكن على أساسه تقييم فعالية المنظمات حيث يبدو مختلفا عن النموذج السابق ويرتكز على أربعة عناصر وهي :
  - أ - الاستقرار: الذي يمثل قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها
  - ب - التكامل : ويعني قدرة المنظمة على تفادي النزاع بين أفرادها بما توفره لهم من اتصالات وعلاقات بغية ربط بعضهم ببعض .
  - ج - رغبة العاملين : وتعني إرادتهم في الاستمرار في خدمة المنظمة والمشاركة في أعمالها ، وتعكس هذه الرغبة من جانب العاملين مدى إشباع المنظمة لحاجاتهم .
  - د - التحصيل : وهو النتيجة النهائية لأعمال المنظمة ومختلف أنشطتها<sup>2</sup> .
- \* أما "دوبرين" فقد عرض مجموعة معايير للفعالية ، مدلا على هذا العدد الهائل بتعدد مفهوم الفعالية واحتوائه على عناصر كثيرة مما يجعل من الصعب الاعتماد أو الاقتصار على مقياس واحد لها ومن هذه المعايير<sup>3</sup> :
- بلوغ الهدف

<sup>1</sup> بالقاسم سلاطينية وآخرون : الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي ، دار الفجر ، القاهرة ، 2013 ، ص ص 40 ، 42 .

<sup>2</sup> صالح بن نوار : مرجع سابق ، ص 211 .

<sup>3</sup> سعد بن عامر وعلي محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، ط2 ، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، مصر ، 1998 ، ص 21 .

- تحقيق الأرباح
- خفض التكاليف
- المسؤولية الاجتماعية
- الاستخدام الكفاء للموارد
- إنتاج السلعة أو الخدمة
- أعدادها وأصنافها
- درجة رضا المستهلكين
- درجة الرشد في الأداء الفني والإداري
- مدى مقابلة توقعات المتعاملين مع المنظمة
- انتظام العمالة
- عمر المنظمة .

### سابعاً: العلاقة بين الحوافز وبعض مؤشرات الفعالية التنظيمية :

#### 1- الأجر والروح المعنوية :

أجرى مدير مصنع الموارد الكيماوية في مدينة سول نيون التي تقع جنوب موسكو بدراسة اعتمد فيها على تطبيق أسلوب التأثير في سلوك الأفراد أثناء أدائهم المهام والوظائف والواجبات المسندة إليهم من خلال الحوافز المادية بنوعها الإيجابي والسلبي ، والسبب في قيام المدير بهذه الدراسة هي الأوضاع المزرية التي آلت إليها وضعية هذا المصنع وذلك بسبب وجود عدد كبير من العمال وإنتاج قليل ، لهذا قد كلف مدير المصنع بقرار من الحكومة والحزب ، أن يعمل على التخلص من جميع المعوقات التي تعوق الإنتاج ، وتصبح الأمور وطلب منه التخلص من العاملين المتهاونين الكسالى وحتى يضمن زيادة الإنتاج والإنتاجية ويحقق الأهداف المرغوبة من العمل ، وأسفرت الدراسة على مجموعة نتائج نلخصها فيما يلي :

- فصل 904 عامل من المصنع كانوا يشكلون عبئا عليه لأنهم يزيدون من الحاجة وذلك من مختلف التخصصات والأقسام ، ويمثل هذا العدد نسبة 13% من عدد العمال ،

- ارتفاع نسبة الإنتاج إلى 83% وهو ما يعادل 133 مليون دولار

- ارتفاع كمية الأرباح بدرجة من 15 إلى 35 مليون دولار

- بعد تطبيق هذا النظام وبعد النتائج الجيدة المتحصل عليها قامت إدارة المصنع بتقديم حوافز مالية للعمال الممتازين وذلك بغية زيادة الإنتاج وتحقيق الفعالية المطلوبة وهذا بعد الرفع من الروح المعنوية للعاملين .

## 2 - الحوافز والعلاقات الاجتماعية

قام إلتون مايو بتجربة في احدي الشركات التي تعاني من مشكلة انخفاض الإنتاج على الرغم من تمتع العمال بكافة المزايا الاجتماعية والصحية واستخدم مايو في هذه الدراسة المنهج التجريبي حيث أجرى هو وزملاؤه العديد من التجارب التي من ضمنها تجارب الإضاءة وغيرها وحاول مايو وزملاؤه التعرف على الأسباب الكامنة وراء انخفاض الإنتاج رغم الظروف الاجتماعية والصحية التي يتمتع بها المصنع ، أجريت هذه الدراسة على مجموعة فتيات فسجل إنتاج الفتيات قبل التجربة فكان عدد الأجهزة التي جمعت في الأسبوع السابق للتجربة 2400 جهاز بواسطة ست فتيات من اللاتي أجريت عليهن التجربة .

نتيجة التجربة التي قام بها مايو هي زيادة الإنتاج بجعله بالقطعة وبإدخال فترات الراحة عدة مرات زاد الإنتاج وبتقديم وجبة ساخنة وإنهاء العمل الساعة الرابعة والنصف بدلا من الخامسة زاد الإنتاج وقد اثبتت كل نتائج هذه التجربة والملاحظات التي أجريت على سلوك الفتيات وأن إحساسهن بأنهن ينتمين إلى جماعة هو الدافع الرئيسي والحافز لزيادة الإنتاج .

3 - الحوافز المادية وزيادة الإنتاجية :

قام بهذه الدراسة "فريدريك تايلور" بمصنع برتلهم للصلب حيث دعت الشركة إلى إدخال طرق عمل جديدة لتحسين مستوى عمل شاخني قضبان الحديد ، واستعمل تايلور أسلوب الملاحظة الدقيقة للعملية الإنتاجية فقرر تايلور تحسين الإنتاج إلى ما بين 47- 48 طنا يوميا حيث ساعده على ذلك العامل "سميث" فبدأ تايلور بإجراء تجربته أين طلب من المال تنفيذ أوامره دون معارضة ، حيث استطاع العامل جمل 47 طنا وكان هذا لمدة ثلاث سنوات مقابل 60 علاوة على أجره السابق .

- توصل تايلور إلى نتائج مفادها أن المال هو أحسن محفز للعامل وأن التحكم في الحركة والزمن عاملا رئيسيا في تحسين أداء وإنتاج العامل.<sup>1</sup>

4- الحوافز والتعاون :

أصدر شستر برنارد عام 1938 كتابه المعنون وظائف الرؤساء الذي عد فتحا في الفكر التنظيمي ، أكد من خلاله على الجوانب النفسية في المنظمات وعددت نظريته للسلطة وتطققها في المنظمة انقلابا على المفهوم التقليدي للسلطة ويرى ان السلطة تتدفق من الاسفل الى الاعلى وليس العكس كما تفترض النظريات التقليدية فالاساس في السلطة هو قبولها قبل العاميين ، وقد حاكى ذلك نظرية العقد الاجتماعي لجان جاك روسو التي تفترض ان الشعب هو مصدر السلطات .

ان الاساس الذي اعتمده برنارد هو ان الافراد يختلفون في درجة اسهاماتهم في المنظمة لبلوغ اهدافها، وبالتالي فان على المنظمات ان تجد الطرق المناسبة التي تؤمن من خلالها رغبة العاملين في التعامل لانجاز اهداف المنظمة ، اذ ان التعاون هو اساس التنظيم وان الحوافز المادية ليست الطريقة الوحيدة لضمان تحقيق هذا التعاون ، فأن

<sup>1</sup> صلاح البيومي : حوافز الإنتاج في الصناعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982 ، ص ص 44 ، 46 .

فاعلية السلطة المستخدمة من قبل القائد تعتمد على مدى قبول تلك السلطة من قبل العاملين ومدى رغبتهم في التعاون<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> نظرة ميلاط : الحوافز والرضا الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في تنمية الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006 ، ص 125 .

**خلاصة :**

يتضح مما سبق أن الفعالية التنظيمية مفهوم متعدد الأبعاد ، وتركز على تحقيق الأهداف التي أنشئت لأجلها المنظمات فهي ترتبط بالنتائج ومؤشرات الفعالية تختلف من منظمة لأخرى وذلك راجع لتعدد المداخل التي تناولت الفعالية التنظيمية فكل مدخل اهتم بالتركيز على جانب تنظيمي معين ، وللوصول إلى نتائج إيجابية تتطلب توحيد مداخل دراسة الفعالية للخروج بمدخل يأخذ في الاعتبار جميع أبعاد الفعالية التنظيمية (المدخلات ، العمليات ، المخرجات ، ومدى تفاعل المنظمة مع البيئة ...).

## الفصل الرابع الجانب المبدائي

1- مجالات الدراسة

2- منهج الدراسة

3- أداة جمع البيانات

4- عينة الدراسة

5- عرض وتحليل البيانات

6- نتائج الدراسة

الخاتمة



**1مجالات الدراسة :****أ – المجال المكاني :**

أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة ، والتي تم انجازها نهائيا في سبتمبر 1981، مسجلة في المخطط الرباعي الثاني في مدة 40 شهرا ، وقد دخل هذا المركز في مرحلة الإنتاج في 1982/04/11 وهو متربع على مساحة 12.5 هكتار وبه 18 ورشة ، والمؤسسة تنقسم إلى قسمين مخصصين هما :

- قسم النسيج وتحضير النسيج

- قسم التجهيز النهائي

وتقع مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة بالمنطقة الصناعية غرب المدينة على بعد 03 كم ويتربع المركب على مساحة قدرها 123364 م<sup>2</sup> وتتمثل في ورشات وإدارات ومخازن ومخبر ومساحة ب 84.244.25 م<sup>2</sup> تتمثل في موقف للسيارات والحافلات وساحة خضراء منها 50% مغطاة تتميز بإنتاج القماش وكل أشكاله وخاصة الصوفي منه .

**ب- المجال البشري :**

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال المؤسسة والبالغ عددهم 313 عامل يتوزعون حسب الفئات التالية :

- الإطارات : 31 عامل

- أعوان التحكم : 63 عامل

- أعوان التنفيذ : 219 عامل

**ج - المجال الزمني :**

المقصود بالمجال الزمني المدة الزمنية التي استغرقها العمل الميداني لهذه الدراسة بمؤسسة النسيج ، حيث نشير في هذا الصدد إلى أن المدة التي استغرقتها الدراسة الميدانية استمرت في الفترة ما بين 2013/04/10 إلى غاية 2013/05/05 وتنقسم هذه الفترة إلى ثلاث مراحل :

\* المرحلة الأولى : مرحلة الدراسة الاستطلاعية لميدان الدراسة لأخذ المعلومات الأولية عن طبيعة المؤسسة والتي تناولت التعريف بالمجال المكاني للدراسة امتدت من 10 إلى 2013/04/15.

\* المرحلة الثانية : وفيها تم بناء وصياغة استمارة الاستبيان وتم توزيعها على المبحوثين من طرف الباحث كان هذا بعد اختيار عينة الدراسة واستغرقت الفترة ما بين 15 إلى 25 من نفس الشهر .

\* المرحلة الثالثة : وفيها تم جمع استمارات الاستبيان المتعلقة بالمبحوثين وتفرغها والتعليق عليها وتحليلها ، وأخيرا الخروج بالنتائج النهائية للدراسة الميدانية .

## 2 منهج الدراسة :

يقصد به أن يحدد الباحث الطريقة التي سوف يسلكها في معالجة موضوع البحث ، هل سيقوم بإجراء دراسة وصفية (مسح) أو سيجري تجارب على أشخاص موضوع البحث أو سيقوم بدراسة حالات محدودة دراسة معمقة ؟ .

والمنهج هو الطريق المؤدي إلى الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة تهيمن على سير العمل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معينة ، بعبارة أخرى المنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث في الإجابة على الأسئلة التي تثيرها مشكلة البحث .<sup>1</sup>

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج المناسب للدراسة ونظرا لكون هذه الدراسة تسعى لمعرفة الدور الذي تلعبه الحوافز في تحقيق الفعالية التنظيمية ، والاستفادة من الدراسات السابقة حول الموضوع والتي اتفقت على استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، لذا فإن المنهج الذي ارتأيناه مناسباً لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يعرف ، على أنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتحليلها نهائياً لدراسة حقيقية .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فوزي غرابية وآخرون : أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، ط5 ، دار وائل ، عمان ، (الأردن) ، 2002 ص 30 .

<sup>2</sup> سامي ملحم ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، دار المسيرة ، عمان ، (الأردن) ، 2006 ، ص 324 .

كما يعرف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعليمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث.<sup>1</sup>

### 3 أداة جمع البيانات :

تعتمد الدراسات العلمية على اختلافها على أدوات ووسائل لجمع المعلومات والبيانات والوصول إلى الحقائق والتي يستعين بها الباحث في البحث عن الإجابة على ما أثاره من تساؤلات والوصول إلى نتائج بصدد البحث عنها .

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها ، وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المحدد والإمكانات المتاحة ، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الإستبانة .

لقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تتلاءم والمنهج الوصفي التحليلي المعتمد .

يتم استخدام استمارة الاستبيان كوسيلة من وسائل جمع البيانات من خلال قيام الباحث بتوجيه أسئلة معينة للمستخدمين تتعلق بموضوع البحث المراد إجراءه والحصول من خلال ذلك على بيانات يستخدمها الباحث في إنجاز مهمة البحث ، واستمارة الاستبيان عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة معينة من الأسئلة المترابطة والمتعلقة بموضوع البحث يتم من خلالها الحصول على إجابات معينة يجري تحليلها لأغراض البحث.<sup>2</sup>

كما تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة في العلوم الاجتماعية فهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تعد إعداداً محدداً ترسل بواسطة البريد أو تسلم على الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم ثم إعادتها ثانياً.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بشير صالح الرشدي : منهج البحث التربوي – رؤية تطبيقية مبسطة ، دار الكتاب الحديث ، الكويت ، 2000 ، ص 59 .

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود ، موسى اللوزي : منهجية البحث العلمي ، إثراء للنشر ، الأردن ، 2008 ، ص 103 .  
<sup>3</sup> محمد شفيق : البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية) ، المكتب الجامعي الحديث ، (ب) ، 2001 ، ص 113 .

وعليه قمنا بتصميم استمارة الاستبيان بالاستفادة من الجانب النظري للدراسة وكذا الدراسات السابقة في نفس السياق وبمراعاة الهدف من الدراسة ، وانطلاقاً من فرضيات الدراسة قسمت الاستمارة إلى ثلاث محاور وكانت كالآتي :

- المحور الأول : كان للبيانات الشخصية للمبحوثين من حيث الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الحالة العائلية .

- المحور الثاني : وتعلق بمدى مساهمة الحوافز المادية في تحقيق الأهداف التنظيمية وتناول 11 عبارة تبحث في قياس الفرضية الجزئية الأولى .

-- المحور الثالث : وتعلق بمدى مساهمة الحوافز المعنوية في تحقيق الأهداف التنظيمية وتناول هو الآخر نفس النصيب من العبارات تبحث في قياس الفرضية الجزئية الثانية .

وبهذا يكون الاستبيان قد اشتمل على 26 عبارة (في شكل سؤال) 04 منها خصصت للبيانات الشخصية للمبحوثين بينما قسمت 22 عبارة على المحورين الثاني والثالث وبنفس النصيب .

#### 4 عينة الدراسة :

تعتمد معظم البحوث في العلوم الاجتماعية على استعمال العينات بشكل أساسي ، ويرجع ذلك إلى كزنها الطريقة الأكثر اقتصاداً في تكاليف البحث مقارنة ذلك بالاعتماد على المسح الشامل للمجتمع ككل .

وبالنسبة إلى دراستنا والتي يتعذر علينا فيها اعتماد المسح الشامل للمجتمع الأصلي للبحث نظراً لضيق الوقت اكتفينا بأخذ عينة من المجتمع الكلي للبحث وتمثلت في العينة العشوائية الطبقية ، وذلك كون مجتمع البحث يتميز بخصائص مختلفة وتوزعه على طبقات وجدنا أن العينة الطبقية هي الأنسب لتمثيل المجتمع بشكل دقيق وللوصول إلى نتائج دقيقة وإمكانية تعميمها على المجتمع البحثي ككل .

وتعني العينة الطبقية بذلك تقسيم البحث إلى فئات إذا كان مجتمع الدراسة لا يمتاز بخصائص متشابهة ، وقد يكون هذا التقسيم استناداً للسن أو الجنس أو الدخل على سبيل المثال ، حيث يتم اختيار عينة من كل فئة استناداً إلى التقسيم ويكون الاختيار بالطريقة العشوائية بحيث يمثل جميع فئات مجتمع الدراسة غير المتجانسة .

في كثير من الأحيان يكون مجتمع البحث متبايناً وغير متجانس ، وفيه بعض من السمات والخصائص المختلفة ، والتي يحتاج الباحث أن يغطيها في بحثه ودراسته فقد يستخدم الباحث الطريقة العشوائية البسيطة أو المنظمة ، ولكنه لا يستطيع أن يغطي جميع مفردات بحثه وخصائص مفرداته ، فيضطر الباحث أن يلجأ إلى استخدام العينة الطبقيّة إضافة إلى ذلك فإنه في كثير من الأحيان يتعذر على الباحث الحصول على قوائم خاصة بمفردات العينة فيضطر الباحث إلى استخدام العينة الطبقيّة التي يقسم الباحث من خلالها الجمهور الأصلي إلى درجات أو فئات ومن ثم يتم الاختيار العشوائي من بين هذه الفئات فهي من الممكن أن تكون في كثير من الأوقات أكثر دقة من استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة أو المنتظمة وذلك لقدرتها على تمثيل جميع فئات الجمهور الأصلي للدراسة .

تنحصر خطوات اختيار هذا النوع من العينات في عدة خطوات وهي :

- تقسيم المجتمع الأصلي إلى طبقات ومجموعات صغيرة غير متداخلة .

- تحديد نسبة أفراد العينة من كل طبقة وما يتناسب مع عددها الكلي .

- اختيار عشوائي لأفراد العينة من كل طبقة .

#### أ تقدير حجم العينة :

يشترط في العينة أن تكون ممثلة للمجتمع الأصلي للبحث حتى يتمكن الباحث من الوصول إلى نتائج معبرة عن حقيقة الواقع ، وبناءً على هذا تم اختيار نسبة 15 % من المجتمع الكلي بالاستعانة بطريقة التوزيع المتساوي ، وبما أن المجتمع الأصلي للبحث عدد مفرداته قدر ب 313 عامل ينقسم إلى ثلاثة طبقات متباينة الحجم والخصائص متمثلة في :

- الإطارات : 31

- أعوان التحكم: 63

- أعوان التنفيذ: 219

وقد تم حساب العينة كما يلي :

$$313 \text{ عامل} \leftarrow 100\%$$

$$س \leftarrow 15\%$$

$$س = \frac{313 \times 15}{100} = 46.95\% = 47$$

\* حجم العينة في كل طبقة :

$$\text{حجم العينة في كل طبقة} = \frac{\text{حجم الطبقة} \times \text{حجم العينة}}{\text{حجم المجتمع}}$$

$$\text{- عينة الإطارات} = \frac{47 \times 31}{313} = 4.65 = 05 \text{ عامل إطار}$$

$$\text{- عينة أعوان التحكم} : \frac{63 \times 31}{313} = 9.46 = 09 \text{ عامل تحكم}$$

$$\text{- عينة أعوان التنفيذ} : \frac{219 \times 31}{313} = 32.88 = 33 \text{ عامل تنفيذ}$$

وبعد جمع الاستمارات والتأكد منها وجدنا ثلاث استمارات منها ملغاة ليتقلص العدد إلى 44 مفردة

### ب خصائص العينة :

إن لكل عينة مجموعة من الخصائص تتميز بها والجداول التالية توضح ذلك :

- الجدول رقم (03) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الجنس :

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر     | 29      | 65.90          |
| أنثى    | 15      | 34.10          |
| المجموع | 44      | 100            |

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65.90 % من مجموع الموظفين اكور مقابل

34.10 % إناث ومن هذا تتضح طبيعة العمل في المؤسسات الصناعية الذي يعتمد على جهد كبير ويقتصر العمل أكثر في الورشات وهذا نظرا لطبيعة العمل الذي يعتمد أكثر على القوة البدنية وعلى العمل التناوبي في حين نجده لا يتناسب مع قدرات الإناث والذي يقتصر عملهن على المناصب الإدارية في الغالب .

- الجدول رقم (04) يوضح توزيع مفردات العينة حسب السن :

| الفئة العمرية | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------------|---------|------------------|
| [35 - 25]     | 11      | 25               |
| [45 - 35]     | 06      | 13.63            |
| [55 - 45]     | 23      | 52.28            |
| [65 - 55]     | 04      | 09.09            |
| المجموع       | 44      | 100              |

من خلال الشواهد والدلالات الإحصائية الواردة في الجدول يتضح أن معظم أفراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين [45 - 55] وهذا بمجموع 23 مفردة وبنسبة 52.28% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى ، هذا ما يعكس واقع الموارد البشرية في المؤسسة والذي يدل على توفر عناصر الخبرة و الأقدمية والمهارة في العمل ، وتليها الفئة العمرية [ 25 - 35] وبنسبة 25% وإن دل فإنما يدل على تواجد معتبر لعنصر الشباب في المؤسسة وتليها الفئة العمرية [45 - 35] بنسبة 13.63% وهي تلحق بفئة الشباب وأخيرا فئة كبار السن المنحصرة في الفئة العمرية [65 - 55] وبنسبة 09.09% وهي الأقل تمثيلا للمؤسسة وهذا يدل على كون أفراد الفئة يشرفون على سن التقاعد والمحدد ب 60 سنة .

- الجدول رقم (05) يوضح توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي :

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة المئوية % |
|------------------|---------|------------------|
| دون تعليم        | -       | 00.00            |
| ابتدائي          | 03      | 06.81            |
| متوسط            | 19      | 43.18            |
| ثانوي            | 13      | 29.54            |
| تعليم عالي       | 09      | 20.47            |
| المجموع          | 44      | 100              |

من الجدول نجد أن أكبر نسبة مثات الفئة المبحوثة هي الفئة ذات التعليم المتوسط بنسبة 43.18 % وتليها العينة ذات مستوى التعليم الثانوي بنسبة 29.54% ، يرجع تركيز العمال في الفئتين السابقتين إلى كون الأعمال التي يقومون بها هي أعمال إنتاجية وتتطلب تكوين معين وجهد عضلي أكثر أما فئة مستوى التعليم العالي فكانت بنسبة 20.47% فوجودهم بهذه النسبة من متطلبات العمل الإداري المتمثل في استعمال التقنيات المتنوعة وجهد فكري أكثر ، دون إغفال

وجود نسبة من العمال ذوي المستوى الابتدائي والتي قدرت بنسبة 06.81% وهذا نظرا لطبيعة بعض الأعمال التنفيذية التي لا تحتاج إلى مهارات معينة أو مؤهلات علمية ، في حين انعدام فئة مستوى دون تعليم .

- الجدول رقم (06) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الفئة المهنية :

| الفئة المهنية | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------------|---------|------------------|
| إطارات        | 05      | 11.36            |
| أعوان التحكم  | 09      | 20.46            |
| أعوان التنفيذ | 30      | 68.18            |
| المجموع       | 44      | 100              |

تشكل نسبة 68.18% نسبة أعوان التنفيذ وهم الأكثر وهذا راجع إلى كون المؤسسة ذات طابع إنتاجي يحتاج إلى عمال تنفيذيين أكثر من عمال مسيرين أما نسبة أعوان التحكم والمتمثلة في 20.46% وتليها نسبة 11.36% والمتمثلة في الإطارات ، كونها نسبة متقاربة بعض الشيء وهذا لاقتصار عملهم على الإشراف ومتابعة سير الأعمال وعلى التنظيم أي تركز عملهم على العمل الإداري الذي يتطلب عمال يكتسبون مهارات معينة ويشغلون في مناصب وأماكن محددة .

- جدول رقم (07) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الحالة المدنية :

| الحالة المدنية | التكرار | النسب المئوية % |
|----------------|---------|-----------------|
| أعزب           | 08      | 18.18           |
| متزوج          | 33      | 75              |
| مطلق           | 02      | 04.54           |
| أرمل           | 01      | 02.28           |
| المجموع        | 44      | 100             |

يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي نسبة المتزوجين والتي قدرت ب 75% وهذا طبيعي إذا نظرنا إلى متوسط أعمارهم والمحدد ب 44 سنة ، أما العزاب فقد شكلوا نسبة 18.18% وذلك راجع لوجود نسبة من الموظفين لم تتح لهم فرص الزواج وأكثرهم الإناث حسب ما أكدته معطيات العينة في حين نجد أن نسبة المطلقين كانت 04.54% وهذا تتحكم فيه عوامل أخرى أما نسبة الأرامل فكانت 02.28% .



### 5 عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية :

- المحور الأول : الحوافز المادية تساهم في تحقيق الأهداف :

- السؤال رقم (05) - هل الأجر المقدم لك يكفي لسد حاجياتك ؟

- جدول رقم (08)

| النسبة المئوية % | التكرار | البدائل |
|------------------|---------|---------|
| 20.54            | 08      | نعم     |
| 79.46            | 35      | لا      |
| 100              | 44      | المجموع |

من المعطيات الواردة في الجدول يتضح لنا أن نسبة كبيرة من أفراد العينة والتي تقدر ب 79.46% أكدوا عدم كفاية الأجر الذي يتقاضونه وذلك راجع إلى غلاء المعيشة وتزايد مطالب الأسر فترة بعد فترة والارتفاع في الأسعار الذي تشهده السوق في الآونة الأخيرة ...، ومع ذلك توجد نسبة من أفراد العينة والمقدرة ب 20.54% أبدوا كفاية الأجر وذلك لكون أسرهم صغيرة الحجم أو لديهم مراكز دخل أخرى .

- السؤال رقم (06) - هل الأجر الذي تتقاضاه يتوافق والجهد الذي تبذله ؟

- جدول رقم (09)

| النسبة المئوية % | التكرار | البدائل |
|------------------|---------|---------|
| 36.37            | 16      | نعم     |
| 63.63            | 28      | لا      |
| 100              | 44      | المجموع |

تبين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه انعدام التوافق بين الجهد الذي يبذله العامل والأجر الذي يتقاضاه ، حيث عبر 28 من أفراد العينة على عدم التناسب بين الأجر الذي يتقاضونه والجهد المبذول وذلك بنسبة 63.63% في حين عبر 16 عامل من أفراد العينة بنسبة 36.37% عن تناسب الجهد المبذول والأجر المقدم لهم وهذا راجع لطبيعة عمل كل فرد من أفراد العينة

- السؤال رقم (07) - هل حصلت على مكافئات منذ التحاقك بالمؤسسة ؟

- جدول رقم (10)

| النسبة المئوية % | التكرار | البدائل |
|------------------|---------|---------|
| 25               | 11      | نعم     |
| 75               | 33      | لا      |
| 100              | 44      | المجموع |

عبرت نسبة 75% من أفراد العينة على عدم تحصلهم على مكافئات من طرف المؤسسة وذلك راجع لعدم إمكانية المؤسسة من تقديم ذلك وذلك ما أفاد به أحد المسؤولين عند مقابلتهم ويرجع كذلك إلى الديون المتعلقة على عاتق المؤسسة في حين نجد نسبة 25% من أفراد العينة تحصلوا على مكافئات وإن كانت فهي في مناصب أو لفئات معينة .

- السؤال رقم (08) - هل تساهم المكافئات في تحسين الأداء ؟

- جدول رقم (11)

| النسبة المئوية % | التكرار | البدائل |
|------------------|---------|---------|
| 81.21            | 36      | نعم     |
| 18.19            | 08      | لا      |
| 100              | 44      | المجموع |

تبين المعطيات الواردة في الجدول أن 81.81% من أفراد العينة أكدوا على أن المكافئات تساهم في تحسين الإنتاج وفي زيادته بينما عبر 18.19% على أن المكافئات لا تساهم في زيادة الإنتاج ، من ما سبق نؤكد أن الحوافز المادية وبصورها المختلفة من شأنها أن تحفز العامل لبذل مزيد من الجهد وللتحسين في الأداء وبالتالي زيادة الإنتاج وهو ما أكدته النسبة المرتفعة في الجدول أعلاه .

- السؤال رقم (09) - هل الزيادة في الأجر تساهم في زيادة الإنتاج ؟

- جدول رقم (12)

| النسبة المئوية % | التكرار | البدائل |
|------------------|---------|---------|
| 86.37            | 38      | نعم     |
| 13.63            | 06      | لا      |
| 100              | 44      | المجموع |

يتضح من الجدول أن 86.37% من أفراد العينة أكدوا على أن الزيادة في الأجر تقابله الزيادة في الإنتاج ، بينما عبر 06 من أفراد العينة وبنسبة 13.63% على أن الزيادة في الأجر لا تزيد في إنتاج المؤسسة وهذا راجع لقيمة الحافز المادي الذي له تأثير كبير على أداء العامل وأداء المؤسسة ككل وهذا ما تدعمه الدراسة السابقة بعنوان ( الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية .

- السؤال رقم (10) - هل تحقق المؤسسة أرباحا ؟

- جدول رقم (13)

| النسبة المئوية % | التكرار | البدائل |
|------------------|---------|---------|
| 06.01            | 03      | نعم     |
| 93.19            | 41      | لا      |
| 100              | 44      | المجموع |

أجاب 41 من أفراد العينة وبنسبة 93.19% على أن المؤسسة لا تحقق أرباحا ، وهو ما يوضح حالة المؤسسة التي تعاني من انخفاض الإنتاج ونقص إمكانياتها وعلى عدم توفر المادة الخام في بعض الأحيان وهذا ما أكده مدير المؤسسة عند قيامنا بالدراسة الاستطلاعية في حين عبرت نسبة 06.01% على وجود أرباحا وإن كانت كذلك فهي ليست بالمستوى المرجو والذي تسعى المؤسسة الحصول عليه .

- السؤال رقم (11) - هل يستفيد العمال من الأرباح ؟

- الجدول رقم (14)

| النسبة المئوية % | التكرار | البدائل |
|------------------|---------|---------|
| 00               | 00      | نعم     |
| 100              | 44      | لا      |
| 100              | 44      | المجموع |

أكد كل أفراد العينة على عدم استفادتهم من الأرباح وهذا راجع إلى عدم تمكن المؤسسة من تحقيق الأرباح فكيف لهم أن يستفيدا منها ، وكان ذلك بنسبة 100% وهذا واقع المؤسسات الوطنية مثل المؤسسة مجال الدراسة .

- السؤال رقم (12) - هل المشاركة في الأرباح تساهم في زيادة التعاون ؟

- جدول رقم (15)

| النسبة المئوية % | التكرار | البدائل |
|------------------|---------|---------|
| 79.54            | 35      | نعم     |
| 28.46            | 09      | لا      |
| 100              | 44      | المجموع |

تشير المعطيات الواردة في الجدول إلى أن نسبة 79.54% من أفراد العينة عبروا عن وجود علاقة بين المشاركة في الأرباح ومساهمتها في زيادة التعاون بين الإدارة والعمال من أجل تحقيق الأهداف المحددة لكل طرف ، في حين عبر 28.46% من أفراد العينة على عدم مساهمة المشاركة في الأرباح في زيادة التعاون ، ومما لا شك فيه أن المشاركة في الأرباح مؤشر من المؤشرات الرئيسية الدالة على التعاون لتحقيق الأهداف .

- السؤال رقم (13) - هل تقوم المؤسسة بحفلات تكريمية للعمال ؟

- جدول رقم (16)

| النسبة المئوية % | التكرار | البدائل |
|------------------|---------|---------|
| 25               | 11      | نعم     |
| 75               | 33      | لا      |
| 100              | 44      | المجموع |

أفاد 33 من أفراد العينة وبنسبة 75% على أن المؤسسة لا تقوم بحفلات تكريمية والسبب في ذلك راجع إلى الإمكانيات المحدودة للمؤسسة وإلى طبيعة القطاع العام ، في حين عبرت نسبة 25% منهم على قيام المؤسسة بحفلات تكريمية للعمال في شكل اعتراف وشكر وهو غير كافي لتلبية حاجات العمال المادية وأن كانت فهي في أيام محدودة كعيد العمال مثلا .

- السؤال رقم (14) - هل تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية كالنقل ، الأكل ، العلاج ...؟

- جدول رقم (17)

| النسبة المئوية % | التكرار | البدائل |
|------------------|---------|---------|
| 52.27            | 23      | نعم     |
| 47.73            | 21      | لا      |
| 100              | 44      | المجموع |

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 52.27% من أفراد العينة أجابت بوجود خدمات اجتماعية مقدمة من طرف المؤسسة ، بينما لم يعترف بهذه الخدمات نصف أفراد العينة تقريبا أي بنسبة 47.73% وذلك راجع لاقتصار الخدمات المقدمة على النقل فقط لبعض العمال وذلك ما أكدوه عند إجراء محادثات عند توزيع الاستمارات وعدم استفادتهم من هذه الخدمة لاعتمادهم على وسائلهم الخاص في ذلك .

- السؤال رقم (15) - هل تساهم المزايا المقدمة في زيادة الشعور بالرضا ؟

- جدول رقم (18)

| النسبة المئوية % | التكرار | البدائل |
|------------------|---------|---------|
| 72.72            | 32      | نعم     |
| 27.28            | 12      | لا      |
| 100              | 44      | المجموع |

تشير البيانات المتعلقة بالجدول أعلاه أن نسبة 72.27% من أفراد العينة أكدوا على أن المزايا التي تقدمها المؤسسة وبصورها المختلفة تساهم في شعور الأفراد بالرضا وذلك لكون المزايا المقدمة تمكنهم من تحقيق حاجاتهم في حين عبرت نسبة 27.28% من أفراد العينة على أن المزايا المقدمة لا تساهم في شعورهم بالرضا لكونهم لم يستفيدوا منها نهائيا أو لقلّة شأنها ولعدم تأثيرهم بها وإن وجدت .

- المحور الثاني : الحوافز المعنوية تساهم في تحقيق الأهداف :

- السؤال رقم (16)- هل تشعر بالاحترام والتقدير من طرف المسؤولين ؟

- جدول رقم (19)

| النسبة المئوية % | التكرار | البدائل |
|------------------|---------|---------|
| 65.01            | 29      | نعم     |
| 34.09            | 15      | لا      |
| 100              | 44      | المجموع |

تبين البيانات المدونة في الجدول أن نسبة 65.01% من أفراد العينة يؤكدون على شعورهم بالاحترام والتقدير من طرف المسؤولين في حين عبرت نسبة 34.09% من أفراد العينة على عدم شعورهم بذلك وهذا يعكس طبيعة العلاقات القائمة بين العمال والمسؤولين على عملهم والمشرفين عليهم ، ولذلك فإن الاحترام والتقدير يساعد كثيرا العامل على مواصلة عمله ، وهو يشعر بأنه فرد له مكانته وأنه محل تقدير واهتمام الأمر الذي ينعكس إيجابا على مستوى الروح المعنوية لديه .

- السؤال رقم (17)- هل يوجد اعتراف من طرف المسؤولين بالجهد الذي تبذله ؟

- جدول رقم(20)

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| نعم     | 20      | 45.46            |
| لا      | 24      | 54.54            |
| المجموع | 44      | 100              |

تشير المعطيات الواردة في هذا الجدول أن نسبة 54.56% من أفراد العينة يرون بعدم وجود اعتراف من طرف المسؤولين بالجهد الذي يبذلونه وهذا ما يساهم في تلاشي العلاقات الحسنة بين الإدارة والعمال ، في حين أكدت نسبة 45.45% من المبحوثين على وجود اعتراف بالجهد المبذول وإن كان فهو موجود لدى فنتي أعوان التحكم والإطارات وبنسب متفاوتة ولاحظنا ذلك في إجابات المبحوثين .

- السؤال رقم (18) - هل شعورك بالتقدير والاعتراف يرفع من الروح المعنوية لديك ؟

- جدول رقم (21)

| البدائل | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|------------------|
| نعم     | 40      | 90.91            |
| لا      | 04      | 09.09            |
| المجموع | 44      | 100              |

من خلال البيانات المدونة في الجدول والمتعلقة بالشعور بالتقدير والاعتراف في الرفع من الروح المعنوية للعامل أغلب أفراد العينة وبنسبة 90.91% تقر بأن شعورهم بالتقدير والاعتراف يرفع من معنوياتهم وشعورهم بالرضا الوظيفي ، في حين عبرت نسبة 09.09% من المبحوثين على أن شعورهم بالتقدير والاعتراف لا يرفع من مستوى الروح المعنوية لديهم لوجود عوامل أخرى لها تأثير أكثر من التقدير والاعتراف على معنوياتهم ومن هنا يتضح قيمة الحافز المعنوي في التأثير على سلوكيات الأفراد وأدائهم بشكل كبير .

- السؤال رقم (19) - هل تلقيت تدريباً من طرف المؤسسة ؟

- جدول رقم (22)

| النسبة المئوية % | التكرار | البدائل |
|------------------|---------|---------|
| 22.72            | 10      | نعم     |
| 77.28            | 34      | لا      |
| 100              | 44      | المجموع |

من خلال البيانات الواردة في الجدول يتضح عدم تلقي العمال للتدريب وذلك ما تؤكد نسبة 77.28% من المبحوثين مما يدل على أن المؤسسة لا تقوم بدورات تدريبية وليس لديها برنامجاً تدريبياً في حين أجابت نسبة 22.72% عن تلقيهم تدريباً من المؤسسة وإن كان فهو في منا صب محددة وفي وظائف دون أخرى مما لا يستفيد منه العمال بصفة عامة

- السؤال رقم (20) - هل تساهم المؤسسة في التطوير من قدراتك سعياً منها للتقليل من حوادث العمل ؟

- جدول رقم (23)

| النسبة المئوية % | التكرار | البدائل |
|------------------|---------|---------|
| 52.28            | 23      | نعم     |
| 47.72            | 21      | لا      |
| 100              | 44      | المجموع |

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أن 52.28% من أفراد العينة يؤكدون على مساعدة المؤسسة لهم في التطوير من قدراتهم للتقليل من حوادث العمل بينما عبر 47.72% منهم على أن المؤسسة لا تساهم في أي عمل من شأنه أن يؤدي إلى تطوير قدرات العمال ، ويعتبر سعي المؤسسة إلى تطوير قدرات العامل وتزويده بأهم المعلومات للتقليل من ارتكاب الأخطاء في مجال العمل من بين أهم العوامل المساعدة على استقرار العامل وارتباطه بالمؤسسة .



- السؤال رقم (21) - هل تتيح لك المؤسسة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات ؟

- جدول رقم (24)

| النسبة المئوية % | التكرار | البدائل |
|------------------|---------|---------|
| 18.19            | 08      | نعم     |
| 81.81            | 36      | لا      |
| 100              | 44      | المجموع |

تؤكد البيانات المدونة في الجدول أن نسبة 81.81% من أفراد العينة أكدوا على أن المؤسسة لا تتيح لهم فرص المشاركة في اتخاذ أي قرار يتعلق بالمؤسسة ويرجع ذلك إلى درجة المناصب التي يشغلونها ، في حين أشار 18.19% من أفراد العينة أن المؤسسة تتيح لهم بعض الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات وإن كانت فهي قرارات بسيطة وليس لها تأثير كبير على المؤسسة ، وعلى هذا الأساس فإن شعور الفرد بالانتماء إلى المؤسسة لا شك أنه سيكون أقل مما لو شارك في اتخاذ بعض القرارات وإن أتيحت له .

- السؤال رقم (22) - هل تقوم المؤسسة بإسناد بعض المسؤوليات لك ؟

- جدول رقم (25)

| النسبة المئوية % | التكرار | البدائل |
|------------------|---------|---------|
| 54.54            | 24      | نعم     |
| 45.46            | 20      | لا      |
| 100              | 44      | المجموع |

تشير المعطيات في هذا الجدول أن نسبة 54.54 من الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تكلف العمال بالقيام ببعض المهام في حين عبر 45.46% منهم على أن المؤسسة لا تشارك العمال في تحمل المسؤولية ، إن هذا يدل على أن المؤسسة ترى ضرورة التخلي على الأساليب التقليدية في التسيير القائمة على حصر المسؤولية في نطاق ضيق ، وتقليص فرصة تفويض السلطة والصلاحيات .

- السؤال رقم (23) - هل تساهم المؤسسة في تكوين علاقات طيبة مع الزملاء ؟

- جدول رقم (26)

| النسبة المئوية % | التكرار | البدائل |
|------------------|---------|---------|
| 59.10            | 26      | نعم     |
| 40.90            | 18      | لا      |
| 100              | 44      | المجموع |

أفادت البيانات الواضحة في هذا الجدول أن نسبة 59.10% من أفراد عينة البحث أكدوا على مساهمة المؤسسة في تكوين علاقات طيبة مع الزملاء في مجال العمل ومدوامته ، في حين عبرت نسبة 40.90% أن المؤسسة لا تساهم في تكوين علاقات طيبة مع الزملاء ولا تهتم بذلك مما يقلل نسبة التعاون بين الإدارة والعمال.

- السؤال رقم (24) - هل أنت راض بالعمل في هذه المؤسسة لمكانتك فيها ؟

- جدول رقم (27)

| النسبة المئوية % | التكرار | البدائل |
|------------------|---------|---------|
| 68.19            | 30      | نعم     |
| 31.81            | 14      | لا      |
| 100              | 44      | المجموع |

من المعطيات الواردة في هذا الجدول أفادت الدراسة أن نسبة 68.19% من أفراد العينة تعترف بوجود رضا عن العمل في هذه المؤسسة وذلك راجع لمكانتهم والمراكز التي يشغلون فيها في حين أجابت نسبة 31.81% منهم عن عدم رضهم بالعمل في هذه المؤسسة وذلك راجع لكون المؤسسة لا تشبع كل حاجاتهم المتزايدة وبالتأكيد يرجع ذلك إلى المنصب الذي يشغل فيه كل فرد منهم والمكانة التي يرتقون إليها .

- السؤال رقم (25) - هل تشعر بالارتباط بالمؤسسة ؟

- جدول رقم (28)

| النسبة المئوية % | التكرار | البدائل |
|------------------|---------|---------|
| 72.72            | 32      | نعم     |
| 27.28            | 12      | لا      |
| 100              | 44      | المجموع |

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في هذا الجدول أن نسبة 72.72% من أفراد العينة في المؤسسة يؤكدون على أن لهم ارتباطا كبيرا بالمؤسسة مما يدل على انتماءهم إليها ، في حين عبرت نسبة 27.28% منهم على عدم شعورهم بالارتباط ولعل هذا الأخير مؤشر ايجابي يدل على الشعور بالاستقرار لدى العامل وهو عامل يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة .

- السؤال رقم (26) - لو أتاحت لك فرص العمل في مؤسسة أخرى وبنفس الأجر هل تغادر

المؤسسة ؟

- جدول رقم (29)

| النسبة المئوية % | التكرار | البدائل |
|------------------|---------|---------|
| 31.81            | 14      | نعم     |
| 68.19            | 30      | لا      |
| 100              | 44      | المجموع |

تشير المعطيات الواردة في هذا الجدول أن نسبة 68.19% من أفراد عينة البحث لا يرغبون في مغادرة المؤسسة وأنهم متمسكون بالبقاء فيها ، في حين عبر 36.81% منهم على رغبتهم في مغادرة المؤسسة ولذلك لعدم تمكنهم من إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم وربما لعوامل أخرى ، مما تدل وتعني هذه النسب على ولائهم وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون فيها .

6 نتائج الدراسة :أ - طبيعة مجتمع الدراسة :

- أسفرت نتائج الدراسة الراهنة على المعطيات التالية :

65.90% من أفراد عينة البحث من الذكور وهي فئة تتناسب وطبيعة العمل في المؤسسة الاقتصادية .

52.28% من أفراد عينة البحث من الكهول الذين تتراوح أعمارهم ما بين (45 – 55 سنة )

43.18 من أفراد عينة البحث من ذوي المستوى المتوسط وتليها نسبة 29.54% منهم من ذوي المستوى الثانوي ، كما نجد نسبة 20.47% منهم من ذوي مستوى التعليم العالي ونجد نسبة 06.81% منهم من ذوي المستوى الابتدائي في حين انعدام نسبة دون تعليم ، مما يعني أن أفراد البحث من ذوي المستوى التعليمي المقبول .

نسبة 75% من أفراد العينة متزوجين .

نحاول من خلال هذه الدراسة التحقق من صدق الفرضيات الفرعية واثبات الفرضية العامة :

ب - الفرضية الجزئية الأولى :- الحوافز المادية تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية .

من خلال عرضنا للجداول الإحصائية المتعلقة بمؤشرات هذه الفرضية يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة 79.45% عبروا عن عدم كفاية الأجر نسبيا لسد الحاجيات الضرورية وأكدت نسبة 63.63% منهم أن الأجر الذي يتقاضونه لا يتوافق والجهد المبذول ، من جهة أخرى أفاد 33 من أفراد العينة وبنسبة 75% على عدم تحصلهم على مكافئات منذ التحاقهم بالمؤسسة ، وقد عبر 81.81% من أفراد العينة أن المكافئات تساهم في تحسين وزيادة الإنتاج كما عبر 35 من أفراد العينة أي بنسبة 79.54% على أن مشاركة العمال في الأرباح تساهم في زيادة التعاون بين الإدارة والعمال وقد أكدت ما نسبته 72.72% من أفراد العينة على مساهمة المزايا التي تقدمها المؤسسة في زيادة شعور العامل بالرضا والاستقرار .

في ضوء هذه البيانات يمكن القول أن هناك علاقة بين الحوافز المادية وتحقيق الأهداف التنظيمية ، وأن الزيادة في الإنتاج وتحسينه وتحقيق الرضا لدى الأفراد وزيادة التعاون وتحقيق

أهداف الأفراد والمؤسسة يرتبط ارتباطا كبيرا بالحوافز المادية ، فغياب هذه الأخيرة له تأثير كبير على أداء الأفراد واستقرارهم وبشكل عام على المؤسسة ككل ، إذن فغياب الحوافز المادية يعيق تحقيق المؤسسة لأهدافها .

مما سبق ومن خلال نتائج الدراسة نؤكد تحقق الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها أن :

الحوافز المادية تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية .

### ج - الفرضية الجزئية الثانية :

#### - الحوافز المعنوية تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية .

من خلال المعطيات الإحصائية المتعلقة بمؤشرات هذه الفرضية تبين لنا أن نسبة 65.01% من أفراد العينة تشعر بالاحترام والتقدير من طرف المسؤولين وقد أكد 40 عامل من أفراد العينة وبنسبة 90.91% على أن الشعور بالتقدير والاعتراف يرفع من الروح المعنوية لديهم وأن نسبة 54.54% وأن المؤسسة تقوم بتكليفهم ببعض المسؤوليات وهو ما يتيح لهم فرص تحقيق الذات كما أكدت نسبة 59.10% من أفراد العينة على أن المؤسسة تساهم في تكوين علاقات طيبة مع الزملاء فيما بينهم وبين الإدارة وهو ما يزيد من تعاونهم ، وقد عبر 30 من أفراد العينة وبنسبة 68.19% على أنهم راضون على عملهم في هذه المؤسسة وهو ما تأكده نسبة 72.72% منهم تشعر بالارتباط بالمؤسسة وما زاد على تأكيده نسبة 68.19% على تمسكهم بالمؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها .

في ضوء هذه البيانات يمكن القول أن هناك علاقة بين الحوافز المعنوية وتحقيق الأهداف التنظيمية ، فكلما كان هناك اعتراف واحترام وتقدير من قبل المشرفين أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى العمال كما أنه كلما كانت هناك فرص للتدريب والتطوير من قدرات الأفراد ومنحهم قدرا من المسؤولية من شأنه أن يساعدهم على تحقيق ذاتهم ، فرصا الأفراد وارتباطهم بالمؤسسة وتمسكهم بها يزيد من تعاونهم معها لتحقيق أهدافها المتمثلة في استقرار العمال والرفع من الروح المعنوية وزيادة مستوى الرضا لديهم .

من خلال كل هذا نؤكد تحقق الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها أن الحوافز المعنوية تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية .

د - النتيجة العامة للدراسة :

على ضوء تحقق الفرضيات الفرعية كما سبق ذكره نستطيع أن نؤكد صدق الفرضية العامة وهي أن :

الحوافز تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية ، وقد أبانت الدراسة الراهنة أن المؤسسة لم تحقق أهدافها المتمثلة في زيادة الإنتاج وتحسينه وتحقيق النمو وزيادة التعاون ويرجع ذلك إلى عدم وجود الحوافز في المؤسسة وإلى عدم تشجيع العمال على بذل أقصى ما لديهم من جهود وعلى الإبداع وعلى تحسين أدائهم وزيادة الإنتاج ويرجع ذلك إلى نقص إمكانياتها وإلى طبيعة القطاع الذي تنتمي إليه .

فمن خلال إجابات المبحوثين تأكد أن توفر المؤسسة على حوافز مادية ومعنوية يؤدي إلى تحقيق فعالية التنظيم من خلال إشباع رغبات الأفراد وتحقيق أهدافهم ما يزيد من استقرارهم وارتفاع الروح المعنوية لديهم وتعاونهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتموا إليها ، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على ارتباط العامل بالمؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها .

وقد أفادتنا الدراسة إلى التوصل إلى النتيجة النهائية التالية والتي يمكن تناولها في الارتباط الإيجابي بين الحوافز بنوعها المادي والمعنوي وبين تحقيق الأهداف التنظيمية ، ولا شك أن الفرد كل ما يحتاج إليه لكي يندفع عاملاً و مبدعاً وساعياً لتحقيق أهداف مؤسسة ، أن يكون الأجر الذي يتقاضاه كافياً لسد حاجياته المتعددة و أن يشعر من جهة أخرى أنه عنصر فعال و مؤثر من خلال إعطائه المكانة اللائقة به و إشراكه في العملية الإنتاجية ... كل ذلك يساعد بلا شك على إيجاد الحافز و الشعور بالاستقرار و هو الضمانة الوحيدة لاستمرار المؤسسة وبقاءه فيها .

## خاتمة

إلى هنا نكون قد وصلنا إلى المرحلة الأخيرة من البحث والذي حاولنا فيه مناقشة موضوع الحوافز ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية ، بدءا بالإطار النظري للدراسة والذي تناولنا فيه الخطوط العريضة والمنهجية التي سار العمل على ضوئها ، وكانت محاولتنا التعرف على واقع الحوافز والفعالية التنظيمية داخل مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة ، وكان ذلك من أجل التأكد من مدى صدق الفرضية العامة والفرضيات الفرعية للدراسة ، وقد فادتنا الدراسة إلى التوصل إلى وجود ارتباط إيجابي بين الحوافز بنوعيتها المادي والمعنوي وبين الفعالية التنظيمية من خلال دراسة العلاقة بين مؤشراتهما ... ، فالمنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تعي كيف تستعمل كفاءة وفعالية العاملين فيها وذلك لن يكون إلا باختيار العناصر الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس على الأداء الكلي للمنظمة ويمكن القول أن المنظمة الذكية والناجحة في تحقيق أهدافها تقوم بوضع نظام تحفيز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على سلوك العاملين بالشكل الذي يزيد من أدائهم ومما يعزز ولاءهم للمنظمة ومساعدتها على تعظيم الربح والبقاء .

وأخيرا فإن هذا البحث كان فرصة جيدة ومفيدة من الناحية المعرفية والعلمية والتعرف على الواقع الميداني الذي تعيشه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومما لا شك فيه أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث إلا أن هذا الأخير لا يخلو من النقائص ، ويمكن أن يكون تمهيدا لمواضيع يمكنها أن تكون إشكاليات لأبحاث أخرى .

## قائمة المصادر والمراجع :

### 1- القواميس :

- 1- أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية ، لبنان ، 1981 .
- 2- فاروق مداس : قاموس مصطلحات علم الاجتماع ، دار مدني ، 2003 .

### 2- الكتب :

- 1- أحمد ماهر : الإدارة (المبادئ والمهارات) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 .
- 2- أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 .
- 3- أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 .
- 4- أنس شكشك : علم النفس الإداري ، دار النهج ، عمان ، (الأردن) ، 2009 .
- 5- أرمضان محمد القذافي : العلوم السلوكية في مجال الإدارة و الإنتاج ، عمان ، (الأردن) ، 2002 .
- 6- بالقاسم سلاطينية وآخرون : الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسولوجي ، دار الفجر ، القاهرة ، 2013 .
- 7- بروس أن و بيبونني جيمس : فن تحفيز العاملين ، ترجمة : زكي مجيد حسن ، بيت الأفكار الدولية ، عمان (الأردن) ، (ب ، س ) .
- 8- بشير صالح الرشيد : منهج البحث التربوي – رؤية تطبيقية مبسطة ، دار الكتاب الحديث ، الكويت ، 2000 .
- 9- جون ه جاكسون وآخرون : نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة ، ترجمة : خالد حسن رزوق ، حامد مروان عطية ، ط3 ، معهد الإدارة العامة ، ، السعودية ، 1998 .



- 10- جمال الدين لعويسات : السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ، دار هومة ، الجزائر ، 2002 .
- 11- داوود معمر : منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة ، 2006 .
- 12- حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر ، 2004 .
- 13- حسين عبد الحميد رشوان : أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 .
- 14- طاهر محمود الكلالدة : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، (الأردن) ، 2001.
- 15- طارق طه : التنظيم (النظرية، الهياكل ، التطبيقات) ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، 2006.
- 16- يوسف حجيم الطائي وآخرون : إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي متكامل ، الوراق ، عمان ، (الأردن)، 2006 .
- 17- مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد ، دار صفاء ، عمان ، (الأردن) ، 2003 .
- 18- محمد فاتح صالح : إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد ، عمان ، (الأردن) ، 2004 .
- 19- محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل ، عمان ، (الأردن) ، 2002 ..
- 20- محمد رسلان الجبوسي ، جميلة جاد الله : الإدارة علم وتطبيق ، دار المسيرة ، عمان ، (الأردن) ، 2000 .
- 21- محمد شفيق : البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية) ، المكتب الجامعي الحديث ، (ب ، ب) ، 2001.
- 22- محمد توفيق : إدارة الإنتاج والعمليات مدخل لاتخاذ القرار ، مكتبة الإشعاع ، القاهرة ، 1995 .

- 23- معن محمود عياصرة ، مروان محمد بن أحمد : السكرتاريا مهارات التعامل مع الآخرين ، دار الحامد (ب ب ) ، 2002 .
- 24- ناصر دادي عدون : إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2003 .
- 25- سامي ملحم ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، دار المسيرة ، عمان ، (الأردن) ، 2006 .
- 26- سعاد نايف برنو طي : إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار وائل ، (ب ، ب ) ، 2004 .
- 27- سعد بن عامر وعلي محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، ط2 ، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري ، مصر ، 1998.
- 28- سعيد محمد المصري : التنظيم والإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 .
- 39- عادل الجودة : الحوافز ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، دمشق ، 2005 .
- 30- عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة ، عمان ، (الأردن) ، 2008 .
- 31- عبد المعطي محمد عساف : السلوك الإداري ، (ب د) ، عمان ، (الأردن) ، 1999 .
- 32- عبد السلام أبو قحف : اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 1993 .
- 33- عبد الغفار حنفي وسمية غرباقص : أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 .
- 34- علي السلمي : إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، دار المعارف ، القاهرة ، (ب،س) .
- 35- علي الشريف : الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 .
- 36- علي عباس : أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة ، عمان ، (الأردن) ، 2007 .

- 37- علي عبد الهادي مسلم : تحليل وتصميم المنظمات ، الدار الجامعية ، مصر ، (ب س) .
- 38- علي غربي وآخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر ، القاهرة ، 2007 .
- 39- فوزي غرايبي وآخرون : أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، ط5 ، دار وائل عمان ، (الأردن) ، 2002 .
- 40- فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة ، (ب ، ب) ، 2008 .
- 41- صلاح البيومي : حوافز الإنتاج في الصناعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982
- 42- صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة ، الجزائر ، 2006 .
- 43- ريتشارد هـ-هال : المنظمات ، هياكلها ، عملياتها ، مخرجاتها ، ترجمة : سعيد بن حامد الهاجري ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 2001 .
- 44- توفيق بن حبيب : اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 .
- 45- خيري خليل أجميلي : التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية ، البناء الاجتماعي للمجتمع ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 1998 .
- 46- خليل محمد حسن الشماع : نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، عمان ، (الأردن) ، 2000 .
- 47- خضير كاظم حمود : السلوك التنظيمي ، دار الصفاء ، عمان (الأردن) ، 2002 .
- 48- خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون : السلوك التنظيمي ، مكتب إثناء ، الأردن ، 2003
- 49- خضير كاظم محمود ، ياسين كاسب الخرشة : إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة ، عمان (الأردن) ، 2007 .

50- خضير كاضم حمود ، موسى اللوزي : منهجية البحث العلمي ، إثراء للنشر ، الأردن ، 2008.

51- ظريف شوقي : فعالية الإدارة ، دار غريب ، مصر ، 2001 .

### **3 - المجالات**

1- محمد محمود الذنبيات ، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين ، مجلة الدراسات للعلوم الإدارية ، الأردن ، العدد 01 ، 1999 .

2- 41- فلاح تايه النعيمي : اتخاذ القرار وفق النظرية الموقفية ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، عدد 63 ، 1989 .

3- صلاح الدين عون الله : مداخل ومشاكل قياس الفعالية التنظيمية ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، العدد 54 ، 1987 .

### **4 - المذكرات**

1- وفاء العمري : التغيير التنظيمي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع إدارة وعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012 .

2- نظرة ميلاط : الحوافز والرضا الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في تنمية الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006 .

## ملخص الدراسة

جاءت هذه الدراسة تهدف إلي التعرف على دور الحوافز بنوعيهما المادي والمعنوي وبمختلف أشكالها في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة الصناعية، ولهذا اعتمدنا على جملة من الفصول، كان الأول موضوع الدراسة من إشكالية، فرضيات غيرها، أما الفصل الثاني فكان مخصص للدراسة الحوافز، والفصل الثالث لدراسة الفعالية التنظيمية ، والفصل الرابع تناولنا فيه مجموعة من الإجراءات المنهجية، وتطرقنا إلى تحليل و تفسير البيانات، ومنها استخلاص النتائج، وهذا للإجابة على إشكالية الدراسة و المنطلقة من التساؤل الرئيسي التالي:

هل للحوافز دور في تحقيق الفعالية التنظيمية ؟

و اندرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

هل الحوافز المادية تساهم في تحقيق الأهداف ؟

هل الحوافز المعنوية تساهم في تحقيق الأهداف ؟

و للإجابة على هذه التساؤلات تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، واعتمدنا في جمع البيانات على أداة الاستمارة ، حيث تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية متكونة من 47 مفردة، مأخوذة من مجتمع أصلي (عمال المؤسسة)، بلغ عدده 313 عامل أي نسبة 15 % منه .

ولتحليل البيانات استخدمنا التكرار، والنسب المئوية،

و من خلال تحليل بيانات الدراسة كميا و كيفيا توصلنا إلى النتائج التالية:

- للحوافز دور في تحقيق الفعالية التنظيمية .

- الحوافز المادية تساهم في تحقيق الأهداف .

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة استبيان

## الحوافز ودورها في تحقيق الفعالية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الصوفية -بسكرة-

إشراف الأستاذ : بوسنة حمادي

إعداد الطالب : بشير غربي

ملاحظة : نرجو من سيادتكم التعاون مع الباحث و الإجابة على أسئلة الاستبيان، بتحديد رأيكم بالنسبة لكل عبارة و ذلك بوضع علامة ( x ) في الخانة التي تعبر عن مدى واقعية كل عبارة من وجهة نظركم.  
و نحيطكم علما بأن المعلومات التي ستدلون بها تبقى في كنف السرية و لن تستغل إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم منا جزيل الشكر

الموسم الجامعي 2013/2012

## \* البيانات الشخصية

- الجنس : ذكر ( ) أنثى ( )

- السن . . . .

- الحالة المدنية : أعزب ( ) متزوج ( ) مطلق ( ) أرمل ( )

- المستوى التعليمي : أمي ( ) ابتدائي ( ) متوسط ( ) ثانوي ( ) جامعي ( )

## \* المحور رقم 01 الحوافز المادية تساهم في بلوغ الأهداف

- هل الأجر المقدم لك يكفي لسد حاجياتك نعم ( ) لا ( )

- هل الأجر الذي تتقاضاه يتوافق والجهد الذي تبذله نعم ( ) لا ( )

- هل حصلت على مكافآت منذ التحاقك بالمؤسسة نعم ( ) لا ( )

- هل تساهم المكافآت في تحسين الإنتاج نعم ( ) لا ( )

- هل الزيادة في الأجر تساهم في زيادة الإنتاج نعم ( ) لا ( )

- هل تحقق المؤسسة أرباحا نعم ( ) لا ( )

- هل يستفيد العمال من عائد الأرباح نعم ( ) لا ( )

- هل المشاركة في الأرباح تساهم في زيادة التعاون نعم ( ) لا ( )

- هل تقوم المؤسسة بحفلات تكريمة للعمال نعم ( ) لا ( )

- هل تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية كالنقل ، الأكل ، العلاج . . . نعم ( ) لا ( )

- هل تساهم المزايا المقدمة في زيادة الشعور بالرضا نعم ( ) لا ( )

## \* المحور رقم 02 الحوافز المعنوية تساهم في تعزيز الانتماء للمؤسسة

- هل تشعر بالاحترام والتقدير من طرف المسؤولين نعم ( ) لا ( )

- هل يوجد اعتراف من طرف المسؤولين بالجهد الذي تبذله نعم ( ) لا ( )

- هل شعورك بالتقدير والاعتراف يرفع من الروح المعنوية لديك نعم ( ) لا ( )

- هل تلقيت تدريبا من طرف المؤسسة نعم ( ) لا ( )

- هل تساهم المؤسسة في التطوير من قدراتك سعيا منها للتقليل من حوادث العمل

نعم ( ) لا ( )

- هل تتيح لك المؤسسة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات نعم ( ) لا ( )



- هل تقوم المؤسسة بإسناد بعض المسؤوليات لك نعم ( ) لا ( )
- هل تساهم المؤسسة في تكوين علاقات طيبة مع الزملاء نعم ( ) لا ( )
- هل أنت راض بالعمل في هذه المؤسسة لمكانتك فيها نعم ( ) لا ( )
- هل تشعر بالارتباط بالمؤسسة نعم ( ) لا ( )
- لو أتاحت لك فرص العمل خارج المؤسسة وبنفس الأجر هل تغادر المؤسسة . نعم ( ) لا ( ) .

