



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



## نظام الحوافز ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية على موظفي مديرية الصناعة والمناجم لولاية الوادي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : علم إجتماع تنظيم وعمل

إشراف:

د. يوسف بالنور

إعداد الطالبين:

الأحسن عبيدي

عبد الغني بريش

أعضاء لجنة المناقشة

| الاسم واللقب | الدرجة العلمية | الجامعة الأصلية | الصفة |
|--------------|----------------|-----------------|-------|
|              |                |                 |       |
|              |                |                 |       |
|              |                |                 |       |

الموسم الجامعي: 2020/2019



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



## نظام الحوافز ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية على موظفي مديرية الصناعة والمناجم لولاية الوادي

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : علم إجتماع تنظيم وعمل

إشراف:

د. يوسف بالنور

إعداد الطالبين:

الأحسن عبيدي

عبد الغني بريش

أعضاء لجنة المناقشة

| الاسم واللقب | الدرجة العلمية | الجامعة الأصلية | الصفة |
|--------------|----------------|-----------------|-------|
|              |                |                 |       |
|              |                |                 |       |
|              |                |                 |       |

الموسم الجامعي: 2020/2019





# شكر وعرفان

بعد إتمامنا لهذا العمل المتواضع  
نشكر الله عز وجل الذي وفقنا فإن أصبنا فمن الله  
وحده وإن أخطأنا فمن أنفسنا.

نتقدم بالشكر الجزيل

إلى أستاذنا الفاضل يوسف بالنور الذي  
تحملنا طيلة هذه المدة وما بخل علينا  
بالتوجيه والنصح

كما نتقدم بالشكر إلى أساتذة قسم العلوم  
الاجتماعية وكافة الطلبة الأعزاء  
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في  
انجاز هذا العمل

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد.

## إهداء

الحمد لله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث  
إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له لآماله  
إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى  
إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات  
جسام مترجمة في تقديسه للعلم  
إلى مدرستي الأولى في الحياة  
أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره.  
إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان  
إلى التي صبرت على كل شيء ورعتني حق الرعاية  
إلى التي كانت سندي في الشدائد  
وكانت دعواها لي بالتوفيق تتبني خطوة خطوة في عملي  
إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي  
نبع الحنان أُمي أعز ملاك على القلب والعين  
جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين.  
إلى زوجتي العزيزة التي ساندتي لإتمام هذا العمل وصبرت على مشقة تربية  
أولادي، إلى فلذة كبدي أولادي جمانة، أسيل، وائل حفظهم الله  
إلى إخوتي كل باسمه  
إلى الصديقة الدكتورة مشري سميرة التي ساعدتني كثيرا بتوجيهاتها فالشكر كثيرا  
إلى كافة من ساعدني من قريب أو بعيد  
الأحسن عبيدي

## إهداء

الحمد لله وكفى ثم الصلاة على نبينا المصطفى صل الله عليه وسلم إلى من أفضّلها  
على نفسي، ولم لا؛ فلقد ضحّت من أجلي  
ولم تدّخر جهدًا في سبيل إسعادي على الدّوام  
(أمّي الحبيبة).  
نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه  
صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.  
فلم يبخل عليّ طيلة حياته  
(والدي العزيز).  
إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أصعدة  
كثيرة  
أُقَدِّم لكم هذا العمل.

بريش عبد الغني

## ملخص الدراسة

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

وقد حاولت هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين الحوافز والفعالية التنظيمية بمختلف مؤشراتها ، كما حاولنا الإجابة على التساؤلات التالية :

- هل تؤدي الحوافز إلى التحسين في أداء العاملين؟
  - هل تؤدي الحوافز إلى سرعة إنجاز الأعمال؟
  - هل تؤدي الحوافز إلى تحقيق أهداف المؤسسة؟
- وانطلاقاً من ذلك حاولنا تشخيص ظاهرة الحوافز في علاقتها بالفعالية التنظيمية تشخيصاً واقعياً من خلال دراستنا التي أجريناها بمديرية الصناعة والمناجم لولاية الوادي وجسدنا ذلك من خلال دراستنا التي عرضناها في أربعة فصول تضمن كل فصل قسماً مهماً سواء في جانبه النظري أو في الجاني التطبيقي.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار العينة القصدية بطريقة المسح الشامل حيث أخذنا جميع أفراد مجتمع البحث لقلة عددهم، وكان الاستبيان هو الأداة البارزة المعتمدة في جمع البيانات.



## **Summary:**

The topic of incentives is among the important topics that have been dealt with remarkably in sociology, organization and work. Theoretical approaches and previous studies that define the components of incentives in relation to other different organizational variables.

This study attempted to reveal the relationship between incentives and organizational effectiveness in its various indicators, and we also tried to answer the following questions:

- Do incentives improve employee performance?
- Do the incentives lead to a speedy completion of the work?
- Do the incentives lead to achieving the goals of the institution?

With this in mind, we have tried to realistically diagnose the phenomenon of incentives in relation to organizational effectiveness through our study that we conducted at the Directorate of Industry and Mines of the Wilaya of El Oued, We embodied this through our study, which we presented in four chapters. Each chapter included an important section, whether in its theoretical aspect or in the applied offender.

The study relied on the descriptive analytical method, and the intentional sample was chosen by means of a comprehensive survey whereby we took all members of the research community because they are few, and the questionnaire was the prominent tool used in collecting data.

## الفهرس

| المحتويات                               | الصفحة |
|-----------------------------------------|--------|
| شكر وعرافان                             |        |
| الإهداء                                 |        |
| ملخص الدراسة                            |        |
| فهرس المحتويات                          |        |
| مقدمة                                   | أ-ب    |
| الفصل الأول: موضوع الدراسة              |        |
| 1-الإشكالية                             | 4      |
| 2-فرضيات الدراسة                        | 5      |
| 3-دوافع اختيار الموضوع                  | 5      |
| 4-أهداف الدراسة                         | 6      |
| 5-أهمية الدراسة                         | 6      |
| 6-تحديد المفاهيم                        | 6      |
| 7-الدراسات السابقة                      | 9      |
| 8-التعليق عن الدراسات السابقة           | 12     |
| الفصل الثاني: مدخل عن الحوافز ونظرياتها |        |
| تمهيد                                   | 15     |
| أولاً: الملامح الأساسية للحوافز         | 15     |
| 1-أهمية الحوافز                         | 15     |
| 2-أنواع الحوافز                         | 18     |
| 3-العوامل المؤثرة في الحوافز            | 21     |
| 4-شروط نجاح الحوافز                     | 22     |
| ثانياً: المداخل النظرية لدراسة الحوافز  | 23     |
| 1-النظريات الكلاسيكية                   | 23     |
| 2-النظريات الحديثة                      | 26     |

|    |                                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------|
| 30 | خلاصة الفصل                                                      |
|    | الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها                   |
| 32 | تمهيد                                                            |
| 32 | أولاً: الفعالية التنظيمية                                        |
| 32 | 1- صور الفعالية التنظيمية                                        |
| 33 | 2- عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية المؤسسة                        |
| 35 | 3- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية                         |
| 36 | 4- خصائص المنظمات الفعالية وأهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية |
| 38 | ثانياً: مداخل قياس الفعالية التنظيمية                            |
| 38 | 1- المداخل التقليدية                                             |
| 41 | 2- المداخل الحديثة                                               |
| 44 | 3- أسباب التباين في معايير الفعالية التنظيمية                    |
| 45 | خلاصة الفصل                                                      |
|    | الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة                            |
| 47 | تمهيد                                                            |
| 47 | أولاً: لمحة تعريفية بالمؤسسة موضوع الدراسة                       |
| 49 | ثانياً: مجالات الدراسة                                           |
| 50 | ثالثاً: المنهج وأدوات جمع البيانات                               |
| 52 | رابعاً: تصور عن كيفية إجراء الدراسة الميدانية                    |
| 55 | الخاتمة                                                          |
| 56 | قائمة المصادر والمراجع                                           |
|    | الملاحق                                                          |

## مقدمة :

تمارس المؤسسات العامة والخاصة أعمالها بواسطة كادرها البشري وذلك لتنفيذ أهدافها على المدى القريب والبعيد، ولكي تصل هذه المؤسسات إلى الهدف المراد الوصول إليه كان لابد لها من إيجاد الكادر الوظيفي القادر على إيصال المؤسسة إلى ذلك الهدف، وعلى هذه المؤسسة رد الجميل أولاً بأول لتحفيز العامل على الاستمرارية في الأداء الجيد والفعال.

ومن هنا فقد حظي موضوع الحوافز باهتمام العديد من العلماء والباحثين الدارسين في المجال التنظيمي بصفة عامة وعلم الاجتماع التنظيم والعمل بصفة خاصة، حيث ظهرت العديد من النظريات التي درست موضوع الحوافز بدءاً بالإدارة العلمية و مدرسة العلاقات الإنسانية ومروراً بسلم الحاجات ونظرية التوقع ونظرية النظام التعاوني ووصولاً إلى نظرية وليام أتشي، ولعل سبب هذا الاهتمام هو أن الحوافز واحدة من أهم المتغيرات الايجابية التي تؤدي إلى الدافعية نحو العمل وتساهم بشكل كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية، هذه الأخيرة تكمن أهمية دراستها في كونها تعتبر الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، كما تعتبر أيضاً بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتطورها، في جميع مجالات نشاطها ولذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها، ومنه فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.

لذا فإن موضوع دراستنا هذه تمحورت على دور نظام الحوافز في تحقيق الفعالية التنظيمية، كما أردنا تسليط الضوء على هذا الموضوع في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري ألا وهي مديرية الصناعة والمناجم -الوادي - .

وقد تضمنت الدراسة الحالية جانبين رئيسيين هما:

أولاً. الجانب النظري والذي يحتوي على ثلاثة فصول هي:

### الفصل الأول : موضوع الدراسة.

وقد تناولنا فيه إشكالية الدراسة وفرضيات الدراسة دوافع اختيار الموضوع، أهداف وأهمية الدراسة، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة .

**الفصل الثاني :** بعنوان مدخل عن الحوافز ونظرياتها وتطرقنا فيه إلى الملامح الأساسية للحوافز وفيه أهمية الحوافز وأنواعها والعوامل المؤثرة فيها وكذا شروط نجاحها ثم المداخل النظرية لدراسة الحوافز بدءاً بالنظريات الكلاسيكية ثم النظريات الحديثة

**الفصل الثالث :** بعنوان الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها وقد تناولنا صور الفعالية ومؤشرات الحكم عليها, بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيها وخصائص المنظمات الفعالة وبعد ذلك تطرقنا إلى مداخل قياس الفعالية التنظيمية وأسباب التباين في معاييرها.

ثانيا. الجانب الميداني وقد جاء كالآتي:

**الفصل الرابع :** بعنوان الإطار الميداني للدراسة سنعرض فيه الإطار الميداني للدراسة والتي من خلالها سنحاول تشخيص واقع الحوافز والفعالية التنظيمية بحيث يبدأ هذا الفصل بلمحة تعريفية بالمؤسسة ثم مجالات الدراسة (المكاني، الزماني، البشري) ثم تحديد العينة المختارة مع تحديد المنهج المتبع وعرض الأدوات المنهجية المعتمد عليها في جمع البيانات من البحث حول الموضوع المراد دراسته، ثم تصور عن كيفية إجراء الدراسة الميدانية.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- دوافع اختيار الموضوع
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أهمية الدراسة
- 6- تحديد المفاهيم
- 7- الدراسات السابقة

## 1- الإشكالية

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

ومن هذا المنطلق نرى أن الفكر التنظيمي أولى اهتماماً كبيراً بالحوافز ابتداءً بالإدارة العلمية لفريدريك تايلور التي ركزت على تحفيز العامل بحوافز مادية متمثلة في زيادة الأجر اليومي للعامل لكن قطعة ينجزها رابطاً الأجر المباشر لأي فرد بالمنتج النهائي، ثم تلتها مدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايو مضيعة الحوافز المعنوية المتمثلة في العلاقات الاجتماعية بين العمال وفترات الراحة... الخ إلى الحوافز المادية مؤكدة أن المكافآت غير الاقتصادية تلعب دوراً هاماً في تحفيز العامل ومحقة له مزيداً من الإشباع النفسي والاجتماعي.<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> - بلقاسم سلاطينة وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، ط1، القاهرة: دار الفجر، 2013، ص 07.

<sup>2</sup> - محمد، قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات و الوظائف. ط4. الأردن: دار وائل، 2009، ص276.

كيفية إدارة الأفراد طريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة وبالتالي تحقيق وزيادة الفعالية التنظيمية.

وباعتبار أن الجزائر تمتلك عدة مؤسسات عمومية ذات تساهم بشكل أو بآخر في دفع عجلة الاقتصاد الوطني، فقد ارتأينا أن نقوم بالدراسة على إحداها، وقد وقع اختيارنا على مديرية الصناعة والمناجم - الوادي - كدراسة حالة وهي مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع خدماتي وهي تتدرج تحت وصاية الوزير المكلف بالصناعة والمناجم يوجد مقرها الاجتماعي في مدينة الوادي، ومنه يمكن طرح الإشكالية التالية:

- كيف يساهم نظام الحوافز في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية؟
- ويتفرع عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية
- هل تؤدي الحوافز إلى التحسين في أداء العاملين؟
- هل تؤدي الحوافز إلى سرعة إنجاز الأعمال؟
- هل تؤدي الحوافز إلى تحقيق أهداف المؤسسة؟

## 2-فرضيات الدراسة

وللإجابة عن تساؤلات الدراسة قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية :
- تعمل الحوافز على تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية.
- الفرضيات الجزئية:
- يعمل نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين بمديرية الصناعة والمناجم.
- تؤدي الحوافز إلى سرعة إنجاز الأعمال بمديرية الصناعة والمناجم.
- يحقق نظام الحوافز أهداف المؤسسة بمديرية الصناعة والمناجم.

## 3-دوافع اختيار الموضوع

- دوافع ذاتية
- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة كل ما له علاقة بتطوير الإنتاج الوطني وتنمية قدرات العنصر البشري في المؤسسة وتعتبر الحوافز من الآليات التي تسعى المؤسسة بها إلى تحقيق التطوير والتنمية ومن ثم تحقيق الفعالية التنظيمية.
- المساهمة في تحسين نظام الحوافز للمؤسسات العمومية لما له من أهمية في تحقيق الفاعلية و التميز للمؤسسة .



## - دوافع موضوعية

- ندرة الدراسات والبحوث التي شملت الحوافز والفعالية التنظيمية معاً بالجامعات الجزائرية سواء على المستوى النظري أو التطبيقي.
- محاولة معرفة الحوافز التي تتبناها المؤسسة الجزائرية عن الفعالية التنظيمية.
- غياب العدالة في توزيع الحوافز خاصة في المؤسسات العمومية منها.

## 4- أهداف الدراسة

- التحقق من صحة الفرضيات من عدمها.
- الاطلاع أكثر على موضوعي الحوافز والفعالية التنظيمية.
- إبراز واقع نظام الحوافز في المؤسسة الجزائرية ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية وهو ما قد يساعد هذه المؤسسة موضوع الدراسة في تحسين المناخ التنظيمي والإداري داخلها من خلال الأخذ بعين الاعتبار بالمشكلات التي سجلناها والاقتراحات التي قدمناها.

## 5- أهمية الدراسة

- تكمن أهمية الدراسة في الآتي:
- تضيف هذه الدراسة بعض الحقائق الميدانية للأبحاث والدراسات العلمية السابقة التي تناولت هذا الموضوع من جانب وسنحاول التطرق إليه من جانب آخر .
  - المساهمة في إعطاء صورة توضيحية للفعالية التنظيمية على المستوى العام في المؤسسة موضوع الدراسة.

## 6- تحديد المفاهيم:

### 1-6- مفهوم الحوافز:

- التحفيز: هو سلوك من قبل الرؤساء يهدف إلى إثارة سلوك الأفراد أو يعزز هذا السلوك وذلك لتحقيق الأهداف أو أداء المهام التي تحتاجها المنظمة.<sup>1</sup>
- الحوافز: هي مجموعة المؤثرات المستخدمة في إثارة دوافع الفرد أو المجموعة وتحديد محتوى السلوك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- شعلان, الشمري، مفاهيم في الإدارة، السعودية: 2012، ص76.

<sup>2</sup>- صالح، مهدي محسن العامري وطاهر محمد منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2، عمان: دار وائل، 2008م، ص490.

ويعرفها علي السلمي بأنها "مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد".<sup>1</sup>

يعرفها محمد قاسم القريوتي هي "مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل، تشبع رغبات الأفراد عن طريق قيامهم بالعمل".<sup>2</sup>

ويعرفها حسن محمد عبد الغني بأنها "مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي) ويوجد الفرد إيجابياً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة".<sup>3</sup>

كما عرفت بأنها الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه ونشاطه أو أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته ويحقق أهدافه.<sup>4</sup>

كما يمكننا أن نعرف الحوافز بأنها مجموع المثيرات الخارجية المادية منها والمعنوية التي تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العمال من جهة وتحقيق الأهداف والأداء المتميز للمنظمة من جهة أخرى.

**حوافز العمل:** هي مجموعة العوامل أو الظروف التي تتوفر في جو العمل والتي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان التي تؤثر في سلوكه وتصرفاته.<sup>5</sup> ومنه يمكن تعريف الحوافز إجرائياً بأنها مجموع العوامل والمؤثرات المادية (الأجر وكفايته - تناسب الأجر مع الجهد - زيادة العلاوات - الخدمات المقدمة) والمعنوية (الاعتراف بالجهد - تقديم شهادات تقدير - تلقي التهاني - الترقية) التي توفرها المؤسسة والتي تهدف من خلالها الوصول إلى تحقيق أهداف معينة.

---

<sup>1</sup> عبد الله، محمد الجساسي، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010، ص 23.

<sup>2</sup> محمد، قاسم القريوتي (1)، مرجع سابق، ص 275.

<sup>3</sup> حسن، محمد عبد الغني، مهارات إدارة السلوك الإنساني، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2002، ص 161.

<sup>4</sup> عبد الرحمان، الوابل. "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين". رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. 2005، ص 22.

<sup>5</sup> طلعت، إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2007، ص 89.

## 2-6- مفهوم الفعالية التنظيمية:

تعددت اتجاهات الباحثين حول وضع تعريف للفعالية واختلفت وجهات نظرهم لاختلاف الجانب الذي ركز عليه كل اتجاه، إذ يعد معيار فعالية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً أو تكيفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة، وقد تعرض مفهوم الفعالية التنظيمية - مثل غيره من المفاهيم الإدارية- إلى التفاوت في وجهات النظر الفكرية، من حيث تحديد معناه الشامل والدقيق فقد عرف بارنرد الفعالية على أنها : "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها" بمعنى أكثر وضوحاً، فإن المنظمة تتسم بالفعالية حينما تستطيع تحقيق أهدافها.<sup>1</sup> ويعرفها الفار "القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها".<sup>2</sup>

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

ويعرفها فروم "صفة السلوك الذي تبذل فيه الطاقة ويترتب عليه أثر مرئي" وهناك من يستخدم مصطلح الفعالية للتعبير عن تحقيق الأهداف وتطبيق السياسات وفقاً لما هو محدد لها إذ تعرف على أنها "القدرة على تحقيق الأهداف".<sup>3</sup>

كما وصفت أنها "النطاق الذي يمكن للمنظمة، كنظام اجتماعي من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المؤكدة والمناسبة من أجل تحقيق أهدافها".<sup>4</sup> أما أبو قحف فيعرفها بقوله "هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة".<sup>5</sup>

وقد عرفها ميلز بأنها "قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الأفراد والأعضاء المؤسسون والمساهمون، المؤسسات ذات العلاقة (الموردة)، والمؤسسات المنافسة".<sup>6</sup>

<sup>1</sup>- خليل، محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود. مرجع سابق، ص 327.

<sup>2</sup>- أحمد بوشمال، "سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات"، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر. 2011، ص 109

<sup>3</sup>- بلقاسم، سلاطنية وآخرون، مرجع سابق، ص 13-14.

<sup>4</sup>- خوين رضوي، "الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، 75(2009): ص 9.

<sup>5</sup>- عبد السلام، أبو قحف، أساسيات الإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1995، ص 25.

<sup>6</sup>- الهاشمي، بجاج، "دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة" رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2010، ص 18.

باختصار يمكن تعريف الفعالية التنظيمية بأنها: "قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم، وتتسجم مع مرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم.<sup>1</sup>

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

## 7- الدراسات السابقة

إن من ابرز صفات البحث العلمي التراكم المعرفي أو البحثي، فالباحث في أي فرع من فروع العلم لا يبدأ من فراغ،<sup>2</sup> وإنما ينطلق من حيث انتهت الدراسات السابقة والمشابهة حيث يحاول أن يتجنب الأخطاء والعثرات التي وقع فيها الباحثون السابقون ويستفيد منها في كل ما هو صحيح سواء في الجانب النظري والمنهجي.

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

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

ولقد ضمت هذه الدراسة مجموعة من الفرضيات منها الفرضية العامة:

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

واحتوت هذه الدراسة على الفرضيات الفرعية التالية:

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

<sup>1</sup> - محمد، قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 131.

<sup>2</sup> - على، احمد الطراح، تصميم البحث الاجتماعي، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، 2009، ص 28.

2. إن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصاً النازل منه يساهم في إحساس المرؤوس بأهمية داخل المؤسسة .
3. يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم.
4. كلما كان العامل راضياً عن وضعه داخل المؤسسة كلما اتصف أدائه الفعالية العالية. وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام، القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال. خاصة تلك العوامل المتعلقة بالجوانب الإنسانية.
- ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وباستخدام الملاحظة والمقابلة والاستمارة كأدوات للدراسة واستعمل المسح بالعينة حيث كان المجتمع الأصلي للدراسة هو 1962 فرد واختار منهم 193 كعينة للدراسة مستخدماً أسلوب العينة الطبقية العشوائية (المسؤولون الإداريون الدائمون، المشرفون المباشرون، رؤساء الأقسام، العمال البسطاء).
- وخلصت إلى مجموعة من النتائج وهي:
- يعتبر الاتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة لأنه يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم مما يزيد من دافعيتهم للعمل وهذا في حد ذاته إجراء فعال لتحسين الأداء.
  - أغلب المبحوثين مستثنون من عملية المشاركة في اتخاذ القرار.
  - أغلب العمال يفضلون البقاء في هذه المؤسسة ولكن هذا لا يدل على رضاهم ولكن بسبب عدم إيجاد عمل أفضل في مؤسسة أخرى.
- الدراسة الثانية:** نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال للسنة الجامعية 2008/2007 , كانت من إعداد الطالب علاء خليل محمد العكش ولقد ضمت هذه الدراسة مجموعة من الفرضيات منها الفرضية العامة:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود نظام حوافز فعال ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.
- واحتوت هذه الدراسة على الفرضيات الفرعية التالية:
- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الترقية في نظام الحوافز ومستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية.

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

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

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

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

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

ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام الاستبيان كأداة للدراسة واستعمل المسح بالعينة حيث كان المجتمع الأصلي للدراسة هو 3350 فرد واختار منهم 346 كعينة للدراسة وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:

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

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

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

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

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

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

### الدراسة الثالثة:

الحوافز والفاعلية التنظيمية المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجا مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التنمية والتسيير الموارد البشرية من اعداد عبد العزيز شنيق 2007/ 2008 جامعه 20 اوت 55 سكيكدة، وقد حددت هذه الأطروحات المشكلة البحثية الراهنة في التساؤلات التالية:

- أي الحوافز المادية أكثر تأثيرا على معدل الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية المعاصرة؟
- هل هناك علاقة بين الحوافز المعنوية و بين الإنتاجية ؟
- إلى أي مدى يساهم ارتفاع الروح المعنوية وتحقيق قدر من الإشباع الوظيفي في تخفيض معدلات الغياب ؟

وهدفنا هذه الدراسة الى التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة الاقتصادية وطبيعة العلاقة بين الحوافز المادية والفعالية التنظيمية، كذاك فهم طبيعة العلاقة بين الحوافز المعنوية والفاعلية التنظيمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي اعتباره يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة حيث تقوم بوصف الظاهرة المدروسة ومتابعتها ميدانيه وقد اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الملاحظة والاستمارة والسجلات والوثائق الإدارية وقد كان المجتمع الأصلي للعينة 1034 وحجم العينة 103 وذلك باستخدام العينة العشوائية البسيطة .

ولقد خلصت الدراسة إلى تحقيق الفرضيات الفرعية كما بيناه من قبل التي أن نؤكد صدق الفرضية العامة وهي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والفعالية التنظيمية وقد أكدت هذه الدراسة من خلال الشواهد الإحصائية أن توفر المؤسسة على حوافز مادية أو معنوية تؤدي إلى تحقق فعالية التنظيم من خلال شعور الفرد بارتفاع روحه المعنوية تارة و شعوره بالاستقرار وتعاونه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة تارة أخرى . الأمر الذي انعكس إيجابا على ارتباط العامل بالمؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها .

## 8-التعليق عن الدراسات السابقة :

من حيث الأهداف: أغلب الدراسات تشابهت من حيث الأهداف حيث ركزت على الحوافز الفعالية والفعالية التنظيمية.

أما من ناحية المنهج المتبع فقد اتفقت في اعتمادها على المنهج الوصفي مع التباين في أدوات جمع البيانات، فدراسة صالح بن نوار إستخدم الملاحظة والمقابلة والإستمارة، أما علاء خليل محمد العكش فقد إستخدم الإستمارة فقط ، أما بالنسبة لعبد العزيز شنيق إستخدم الملاحظة والإستمارة و الوثائق الإدارية.

أما بالنسبة للنتائج فقد إختلفت فدراسة صالح خلصت إلى كون الاتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة ، مما يزيد من دافعيتهم للعمل وهذا في حد ذاته إجراء فعال لتحسين الأداء كذلك أغلب العمال يفضلون البقاء في هذه المؤسسة ولكن هذا لا يدل على رضاهم ولكن بسبب عدم إيجاد عمل أفضل في مؤسسة أخرى.

أما دراسة علاء فقد خلصت إلى أن هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين، كذلك لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت وذلك أثر سلباً على أداء العاملين.

ودراسة عبد العزيز خلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والفعالية التنظيمية ، سواء حوافز مادية أو معنوية تؤدي إلى تحقق فعالية التنظيم.



## الفصل الثاني: مدخل عن الحوافز ونظرياتها

- تمهيد

أولاً: الملامح الأساسية للحوافز

1- أهمية الحوافز

2- أنواع حوافز العمل

3- العوامل المؤثرة في الحوافز

4- شروط نجاح الحوافز

ثانياً: المداخل النظرية لدراسة الحوافز

1- النظريات الكلاسيكية

2- النظريات الحديثة

- خلاصة الفصل

## تمهيد

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

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

### أولاً: الملامح الأساسية للحوافز

#### 1- أهمية الحوافز:

للحوافز أهمية كبيرة وتشير إلى مجموعة الأغراض والمكاسب والنتائج التي تحققها المنظمة خصوصاً إذا تم التحفيز وفق أسس ومعايير عادلة وهذه المكاسب تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

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

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

<sup>1</sup> - زاهر، عبد الرحيم عاطف. مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار الراجية النشر والتوزيع، 2011، ص 142.

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

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

### 1-2 أهمية الحوافز على مستوى الجماعات<sup>1</sup>

- **إثارة حماس الجماعات وتشجيع روح المبادرة والمنافسة بين أفراد الجماعة:** يحب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.

- **تنمية روح المشاركة والتعاون:** بمعنى تنمية روح الفريق الجماعي وتكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها, كما تسمح لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها, وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

- **تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة:** تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

### 1-3 أهمية الحوافز على مستوى المنظمة

- **التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية الخارجية:** تسهم الحوافز في الاستجابة السريعة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الحكومية, مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها, وهذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

- **تهيئة المناخ التنظيمي المناسب:** تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup> - حميد, باجة" دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي". مذكرة ماستر. جامعة أكلي محند أولحاج البويرة. 2013, ص ص6-7.

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

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

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

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

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

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

## 2-أنواع حوافز العمل

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

### 2-1 الحوافز المادية

<sup>1</sup> عبد الرحمن، الوابل. مرجع سابق، ص ص 26-27.

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

## 2-1-1 الأجر

يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية والذي هو عبارة عن "الثن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل" كما يعرف أنه<sup>2</sup> هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به، وفقا للاتفاق الذي تم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل".<sup>3</sup>

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

## 2-1-2 ظروف وإمكانيات العمل المادية

تشكل هذه الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل (الآلات والمعدات، مكان العمل، الإنارة نظام المكان ونظافته... وما إلى ذلك من الظروف التي تسود جو العمل) عاملا مؤثرا على كفاءة الأفراد في العمل ورغبتهم فيه إلى حد كبير مهما كانت تلك الظروف مهيأة لعمل أحسن.<sup>4</sup>

## 2-1-3 الخدمات الاجتماعية

---

<sup>1</sup> - عبد العزيز، شنيق. "الحوافز والفعالية التنظيمية". رسالة ماجستير. جامعة 20 أوت 55 سكيكدة. 2007، ص 15.

<sup>2</sup> - الطاهر، الوافي. "التحفيز وأداء الممرضين". رسالة ماجستير. جامعة قسنطينة 2. 2012، ص 28.

<sup>3</sup> - صلاح الدين، عبد الباقي. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 324.

<sup>4</sup> - عبد العزيز، شنيق. مرجع سابق، ص 17.

تختلف الخدمات التي تقدمها المنظمة من حيث النوع والمستوى، ولكنها تشترك جميعاً في كونها تتصف بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد وهي تهدف بذلك إلى حفزهم على بذل مجهود أكثر ورفع كفاءاتهم الإنتاجية. وتمثل هذه الخدمات كل المزايا والخدمات التي تهدف إلى تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة، وتقدم المنظمات هذا النوع من التحفيز للعاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم أو نتائج أعمالهم، ويهدف لإشباع حاجات شخصية أو اجتماعية تحقق المصالح الذاتية وتسهم في حل المشكلات وتزِيل بعض معوقات العمل<sup>1</sup> ومن صور هذه الخدمات خدمة الإسكان، الإطعام، النقل والخدمات الصحية.

## 2-2 الحوافز المعنوية

هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل<sup>2</sup>، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه<sup>3</sup>. وتتمثل الحوافز المعنوية في التالي:

### 2-2-1 الأمن والاستقرار في العمل

هذه الرغبة تتصدر قائمة الرغبات لدى العاملين في كثير من المنظمات وتتبع من الإحساس العام للفرد بضرورة توافر قدر مناسب من الاستقرار والثبات في العمل الذي يقوم به، ونعني به بقاء العامل في منصب عمله وثباته في العمل الذي يقوم به، وعندما يتوفر هذا الاستقرار يشعر العامل بالأمان والانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها ومن ثم يبذل كل ما في وسعه لتأدية عمله على أكمل وجه<sup>4</sup>.

## 2-2-2 فرص الترقية والتقدم

<sup>1</sup> الطاهر، الوافي. مرجع سابق، ص 33-34.

<sup>2</sup> عبد العزيز، شنيق. مرجع سابق، ص 18.

<sup>3</sup> هيثم، الفقهاء و غادة العبدالات. قسم الدراسات. أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية. الأردن: وزارة المالية، ص 09.

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

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

### 2-2-3 الاعتراف بأهمية العامل

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

### 2-2-4 المشاركة في اتخاذ القرارات

تعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال والمؤسسة، حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد فكراً وعملاً في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات وهذا يقتضي أن يشترك العامل في عملية الإنتاج ليس بجهد الإنساني وعضلاته فقط وإنما بفكره وذكائه أيضاً، وكذلك حتى لا يشعر بأنه أحد الأضرار في جهاز آلة العمل.<sup>3</sup>

### 2-2-5 التدريب

يلعب التدريب دوراً حيوياً في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه لذلك على المؤسسات أن تأخذ بالاعتبار التدريب وأهميته، لما يتركه من أثر على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية.<sup>4</sup> بالإضافة إلى أنه يقلل من حوادث العمل ويجعل العامل لديه نوع

<sup>1</sup> - علاء، خليل محمد العكش. "نظام الحوافز والمكافآت وأثره على تحسين الأداء الوظيفي". رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية غزة. 2007، ص12.

<sup>2</sup> - الطاهر، الوافي. مرجع سابق، ص37.

<sup>3</sup> - عبد العزيز، شنيق. مرجع سابق، ص20.

<sup>4</sup> - الطاهر، الوافي. المرجع السابق، ص35.

من الاستقرار النفسي والثقة بالنفس من خلال ما تعلمه من مهارات خلال فترة التدريب كما أن التدريب يمثل فرصة للعامل لكسر الروتين القاتل الذي يعتبر السمة المميزة للمؤسسة الجزائرية على الخصوص.

## **2-2-6 الإثراء الوظيفي**

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

## **3-العوامل المؤثرة في الحوافز**

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

### **3-1 الاختلافات الفردية**

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

**3-2 صفات الوظيفة:** وهي تمثل المهارات اللازمة ودرجة إمكانية هذا الموظف على أن يقدم مهام هذه الوظيفة على أكمل وجه وأهمية صفات كل وظيفة تختلف من وظيفة إلى أخرى وبالتالي فإن كل صفة من هذه الصفات لها طريقة لتحفيزها.

### **3-3 الممارسات والتطبيقات للقوانين داخل المنظمة**

---

<sup>1</sup> - حميد، باجة. مرجع سابق، ص16.



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

#### 4- شروط نجاح الحوافز

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

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

#### ثانياً: المداخل النظرية لدراسة الحوافز

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

#### 1- النظريات الكلاسيكية

---

<sup>1</sup>- غازي، حسن عودة الحلابية. "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن". رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. الأردن. 2013، ص19.

## 1-1- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور

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

- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.
- أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.<sup>1</sup>

حيث وجد في المال والمكافآت الاقتصادية أحسن الحوافز. لأن العمال يهتمون أساساً بالأجر الذي يتلاءم ويتكافأ مع المجهود المبذول ويتوقعون الأجر المناسب في اليوم المناسب للجهد المبذول فيه ويؤكد تايلور على العمل القطعة, رابطاً الأجر المباشر لأي فرد المنتج النهائي<sup>2</sup>, كما أكد على أهمية أن يكون أصحاب العمل كرماء أو أسخياء عند مكافأة العمال الذين يحرصون على الإنتاج وجودته.<sup>3</sup>

## 1-2 مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية مكملة لما توصلت إليه نظرية الإدارة العلمية وليست كرد فعل كما يعتقد البعض لأنها لم تبدأ من الصفر وإنما انطلقت من حيث انتهت الإدارة العلمية، وتعود البدايات الأولى لهذه المدرسة إلى الدراسات التي أشرف عليها إلتون مايو بمصنع هاوثرن التابع لشركة واسترن إيكتريك. ولقد شملت هذه الدراسات عدداً من المتغيرات (الفيزيائية، النفسية، الاجتماعية) في علاقتها بالإنتاج والإنتاجية.<sup>4</sup>

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

<sup>1</sup> - هيثم، الفقهاء وغادة العبدالات. مرجع سابق، ص19.

<sup>2</sup> - رابح، كعباش. علم اجتماع التنظيم. قسنطينة: مخبر علم اجتماعالاتصال للبحث والترجمة، 2006، ص104.

<sup>3</sup> - حسين، عبد الحميد. التنظيم الاجتماعي والمعايير الاجتماعية. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2014، ص54.

<sup>4</sup> - بلقاسم، سلاطنية وإسماعيل قيرة. التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص

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

ومن النتائج التي توصلت إليها هذه المدرسة فيما يخص الحوافز ما يلي:

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

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

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

وهكذا لا يصبح الحافز الاقتصادي هو العامل الوحيد الذي يستجيب له العمال. وبذلك تفقد فكرة الإنسان الاقتصادي التي تنهض عليها بحوث الإدارة التقليدية أهميتها في هذا السياق الجديد الذي تتبناه دراسات العلاقات الإنسانية التي ترى أن العامل لا يستجيب للمواقف المختلفة كفرد منعزل، لأن تواجد العمال في المصنع بصفة دائمة باعتبارهم أعضاء في جماعة تنظيمية، تربطهم علاقات متواصلة يؤدي إلى نشوء تنظيمات اجتماعية غير رسمية تمارس تأثيراً بارزاً في السلوك التنظيمي.<sup>4</sup>

### 1-3 نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماغريغور

<sup>1</sup>- رابح ، كعباش. مرجع سابق، ص ص 124-125.

<sup>2</sup>- حسين، عبد الحميد. مرجع سابق، ص 66.

<sup>3</sup>- محمد، محمود الجوهري. علم الاجتماع الصناعي والتنظيم. ط2. الأردن: دار المسيرة، 2011، ص 71.

<sup>4</sup>- رابح ، كعباش. مرجع سابق، ص 126.

مهدت كتابات كل من إلتون مايو وشستر بارنارد الطريق لطريق المختصين في العلوم الاجتماعية والسلوكية مجال الإدارة. حث ركزت الكتابات على العلاقات الإنسانية، والحوافز المعنوية، ونمط الاتصالات، باعتبارها المحددات الرئيسية للإنتاجية.<sup>1</sup> ومن بين هؤلاء المختصين دوغلاس ماغريغور الذي قدم وجهة نظر تنص على ضرورة عناية المديرين بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للعاملين كما دعاهم إلى الانتقال من الممارسات القائمة على أساس النظرية الكلاسيكية للعمل وسماها (x) إلى الممارسات القائمة على أساس النظرية الإنسانية والاجتماعية والتي أطلق عليها (y). ووفق أفكار ماغريغور فإن افتراضات نظرية (x) تدور حول عدم حب العاملين للعمل، ونقص الطموح، وعدم الاستعداد لتحمل المسؤولية ومقاومة التغيير، كما أنهم يفضلون أن يقادوا بدلاً من أن يكونوا هم قادة ويحفزون مادياً فقط، لذلك فإن الباحث يرى أن هذه الافتراضات سلبية وغير واقعية واقترح بدلها افتراضات نظرية (y) التي في إطارها يرى المديرون العاملين يحبون العمل ومستعدين لتحمل المسؤولية، وقادرين على ممارسة الرقابة الذاتية على عملهم، وهم مبدعون وذوو خيال خصب.<sup>2</sup>

وينتقد ماغريغور المديرين الذين لا يحسنون فهم العاملين ثم يلومونهم حين يقصرون بعملهم فيقول " إذا بنى المديرين قنوات متجهة للأعلى فلا يلومون الماء إن لم يصعد إليها وليلوموا أنفسهم بدلاً من ذلك".<sup>3</sup>

## 2- النظريات الحديثة

### 2-1 نظرية سلم الحاجات لإبراهيم ماسلو

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

<sup>1</sup> محمد، قاسم القريوتي. نظرية المنظمة والتنظيم، ط4. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص 85.

<sup>2</sup> ماجد، عبد المهدي مساعدة. إدارة المنظمات منظور كلي، ط2. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2015، ص 68.

<sup>3</sup> عامر، الكبيسي. الفكر التنظيمي، دمشق: دار الرضا للنشر، 2004، ص 114.

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

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

## 2-2 نظرية النظام التعاوني لجستر بارنرد

تناولت نظرية بارنرد القوى البشرية بأهمية استثنائية في معرض التوكيد على أسس التعاون الهادف في المنظمات المختلفة، ويلعب عنصر الاتصال والتفاعل بين الأفراد دوراً كبيراً في مجال تحقيق أهداف المنظمة. كما أن التعاون بين الأفراد لا يمكن أن يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية إلا إذا اقترن بمجموعة من المغريات أو الحوافز التي تشجع الإبداع والابتكار لدى أعضاء المنظمة، وأكد بارنرد على حقيقة أساسية مفادها ضرورة خلق جوانب التوازن بين الحوافز المعطاة للأفراد وإمكانية إسهامهم الفعال في المنظمة وقد قسم بارنرد المغريات التي تقدمها المنظمة للأفراد إلى حوافز مادية، حوافز معنوية، ظروف العمل المادية، حوافز الارتباط الجماعي وشعور الانتماء إلى جماعة العمل، حوافز المشاركة في اتخاذ القرارات والإسهام فيه.

ولا تحقق هذه الحوافز أثرها الايجابياً إلا إذا اقترنت بعوامل التناسق والتكامل بين الإسهامات والمردودات المتحققة منها. وغالباً ما تلجأ الإدارة إلى ترويج مثل هذه المغريات وتوكيد أهميتها.<sup>2</sup>

## 2-3 نظرية التوقع لفروم

<sup>1</sup> - ماجد، عبد المهدي مساعدة. مرجع سابق، ص ص 67-68.

<sup>2</sup> - خليل، محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود. نظرية المنظمة. ط3. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص 92.

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

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

إن الجهد المبذول لإنجاز المهمة ليس العامل الوحيد لتحديد مستوى الأداء، حيث توجد عوامل أخرى مثل: وجود أهداف واضحة ومفهومة، توفر المعلومات والمهارات المطلوبة لتحقيق الأهداف، وتوفر المعدات والمواد الخام وكل الموارد الأخرى المطلوبة لتنفيذ المهمة. ويمكن الحصول على نوعين من المحفزات بعد تنفيذ المهمة: داخلية، وخارجية. يقصد بالمحفزات الداخلية، الأمور المشجعة التي يحصل عليها الفرد إثر إنجازه للمهمة مثل الشعور بالفخر، أما المحفزات الخارجية فهي التي تقدمها المنظمة أو الموظفين للشخص كزيادة في الراتب والقبول الاجتماعي، حيث يقوم الموظفون عادة بمكافأة أنفسهم (بالحوافز الداخلية) تلقائياً بعد إنجاز المهمة. الخطوات السابقة توضح كيفية استجابة الأفراد للمحفزات عند قيامهم بالأعمال لأول مرة. أما عند القيام بنفس المهمة أو العمل لأكثر من مرة، فسيُتوفر للموظف معلومات حول الحوافز التي تقدمها المنظمة، وهذه المعلومات ستؤثر على توقعات الأفراد حول الجهد والحوافز وحول قيمة الحوافز لديهم.<sup>1</sup>

## 2-4 نظرية الإنجاز لمكلياند

<sup>1</sup> - عبد العزيز ، شنيق . مرجع سابق، ص 50.

تركز هذه النظرية الحديثة نسبيا على الحاجة للإنجاز ولذا نسميها "بنظرية الحاجة للإنجاز وتحتل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتيا وكأنما يندفعون طبيعيا للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم فهناك أدلة كثيرة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها والتي غالبا ما تكون أهداف عالية المستوى وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء (الأشخاص الذين يملكون دافع قوي للإنجاز) يندفعون ذاتيا لأداء الأعمال المطلوبة منهم، وكذلك التقدم في مجال عملهم، علما بأن مثل هؤلاء هم ضروريين لإشغال المواقع المهمة، خاصة الإدارية، إذ تضمن المنظمة بأنهم يحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي وهذه سمة مهمة في القائد الإداري.

وعليه فإذا كانت الاختلافات بين الناس من حيث قوة حاجاتهم للإنجاز، فالمنظمة بحاجة أن تستفيد من هذه السمة فتستقطب أو تعين من يملكون الاستعداد بالمستوى الذي يناسبها.

## 2-5 نظرية z لوليام أوتشي

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

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

- أهداف المرؤوسين: مما يعود بتحقيق أهداف الأفراد العاملين و أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

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

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

## خلاصة الفصل

تعتبر حوافز العمل أحد أهم الدعائم التي يمكن من خلالها إدارة العاملين في المؤسسة والحوافز هي الشيء المادي كالأجر وتوفير إمكانيات العمل المادية والخدمات الاجتماعية...

---

<sup>1</sup> - عبد العزيز , شنيق. مرجع سابق, ص 60.

<sup>2</sup> - رعد, حسن الصرن. نظريات الإدارة والأعمال. دمشق: دار الرضا للنشر, 2004, صص 100-101.



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

## الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها

- تمهيد

أولاً: الفعالية التنظيمية

- 1- صور الفعالية التنظيمية
- 2- عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية المؤسسة
- 3- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
- 4- خصائص المنظمات الفعالة وأهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

ثانياً: مداخل قياس الفعالية التنظيمية

- 1- المداخل التقليدية
- 2- المداخل الحديثة
- 3- أسباب التباين في معايير الفعالية التنظيمية

- خلاصة الفصل

## تمهيد

بما أن الفعالية التنظيمية أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار. فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين إلى إيجاد نظرية تعتمد على المنظمات لكي تكون فعالة، ولكن موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها وقياسها وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات.

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

### أولاً: الفعالية التنظيمية

#### 1- صور الفعالية التنظيمية

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

##### 1.2. الصورة الاقتصادية:

ربما تكون هي الصورة الأساسية للفعالية داخل المنظمة، وهو أبرز شيء تسعى إليه، من خلال قيامها بأشكال وأدوار فاعلة داخل التنظيم من قبل المسير بين الرؤساء والمرؤوسين وتظهر هذه الأشكال كما يلي:

- درجة تحقيق الأهداف.

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

- نوعية المنتجات و الخدمات من قبل المؤسسة.

##### 1.3. الصورة الاجتماعية:

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

- المناخ الاجتماعي في المؤسسة.

- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة.

- النشاطات الاجتماعية للمؤسسة.

#### 1.4. الصورة التنظيمية:

وهي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة، ويمكن أن تأخذ الصور التالية: احترام الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم التي تختلف عن الهيكل الفعلية التي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكل الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

#### 2- عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية المؤسسة

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

#### 2-1 مؤشرات داخلية

و ترتبط بمدخلات المنظمة و عملياتها ومنها:

- تخطيط وتحديد الأهداف: أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف و تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.
- المهارات الاجتماعية للمدير: إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم و المساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل.
- المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لابد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات و الخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال .
- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.

<sup>1</sup>- نبيل، محمد مرسى، استراتيجيات الإدارة العليا، الإسكندرية: دار الأزرابية، 2006، ص 51.

<sup>2</sup>- بلقاسم، سلاطينة وآخرون، مرجع سابق، ص32.

- تدريب وتنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل.<sup>1</sup>
  - الإدارة السليمة للصراع: إن تقليل مستويات الصراع داخل المنظمة سواء بين الأفراد أو الأقسام يعد مؤشراً دالاً على فعاليتها.<sup>2</sup>
  - الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.<sup>3</sup>
- ## 2-2 مؤشرات خارجية

- وترتبط بصفة أساسية بالمرجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات:
- إنتاج السلع والخدمات: إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمرجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.
- المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.
- البقاء: عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المنظمة تلئم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.
- القدرة على التكيف والتأقلم: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة.

وعموماً ومن خلال عرض مؤشرات الفعالية التنظيمية يتضح الترابط والتداخل الموجود بينها، فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر، فمثلاً: رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج ورفع جودته وبالتالي تحقيق الأرباح، كما يمكن أن نقول إلى أنه ليس بالضرورة قياس فعالية التنظيم من خلال كل هذه المؤشرات، فهي مجرد مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات والبحوث واختلاف المعايير بين العلماء والباحثين، فليس

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

<sup>2</sup>- بلقاسم، سلاطنية وآخرون. مرجع سابق، ص33.

<sup>3</sup>- عبد الوهاب، سويسبي. "الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2004، ص5.

هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حولها، وبالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس فعالية التنظيم.<sup>1</sup>

### 3- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

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

- درجة التخصص و تقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.
  - أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.
  - درجة الالتزام باللوائح و الإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
  - التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
  - وحدة السلطة الآمرة و التي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
  - تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
  - اعتماد المركزية و اللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.
  - فلسفة التعامل مع البنية الخارجية و طبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطاءها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية.
  - القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
  - نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء و عقاب.
  - شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
  - القدرة على تعبئة الموارد و درجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.
- كل هذه المتغيرات ليس على سبيل الحصر ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببية وعدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس.

### 4- خصائص المنظمات الفعالة وأهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

#### 4-1 خصائص المنظمات الفعالة:

إن الدراسات والبحوث الميدانية التي أجريت في مجال الفعالية، أثبتت أن هناك ممارسات عديدة وطرقاً مختلفة لتحقيق الفعالية التنظيمية. وأن هناك اختلافات بدرجات متنوعة بين

<sup>1</sup> - بلقاسم، سلاطنية وآخرون. مرجع سابق، ص ص 34-35.

<sup>2</sup> - سعيد، محمد المصري. التنظيم والإدارة. الإسكندرية:الدار الجامعية، 2002، ص 236.

المنظمات الفعالة، وبالطبع بين المنظمات الفعالة وغير الفعالة. فعلى سبيل المثال يمكن للمنظمة أن تستخدم خطة عمل محكمة ومدروسة بشكل جيد، وتستعمل التنسيق المطلوب فيما بين مختلف الإدارات والمصالح المتخصصة فتصل إلى الفعالية التي تنشدها. كما قد تكون خطة العمل في منظمة أخرى غير واضحة وغير محددة المعالم يلفها الغموض في التفاصيل والجزئيات، إلا أنها تحقق كذلك درجة معقولة من درجات الفعالية. وقد يكون السبب بالنسبة للحالة الأولى، هو أن المهارات القيادية المطلوبة تقتصر على المهارات الإدارية والنسبية. بينما تتطلب في الحالة الثانية مهارات أوسع من ذلك فتشمل أيضا المهارات الإنسانية.

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

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

- التأكيد على الإنجاز.
- الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم.
- درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف.
- زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.
- تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها.
- وجود علاقات جيدة مع المنظمات المشابهة.
- بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.

<sup>1</sup> - صالح، بن نوار، "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية"، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005، ص ص 296-

- اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية، وإتاحة حرية أكبر للتصرف.<sup>1</sup>

#### 4-2 أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

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

##### 4-2-1 اللامركزية والتفويض:

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

##### 4-2-2 توسيع العمل:

رواده هما شركتي أي.بي.أم وديترويت فهما يشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.

##### 5-2-1 تقييم الأداء:

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

##### 4-2-3 زيادة فعالية الاتصال:

يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم منها:

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات.

<sup>1</sup> - أحمد، ماهر، التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص 34.



- إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها.
- تسهيل الحصول على التغذية العكسية، والاهتمام بانشغالات العمال والمنفذين الصاعدة إلى المشرفين والمسؤولين، والعمل على فهمها والاستجابة لها ما أمكن.<sup>1</sup>

### ثانياً: مداخل قياس الفعالية التنظيمية

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

#### 1- المداخل التقليدية

##### 1-1- مدخل تحقيق الأهداف:

يعتبر مدخل الهدف من أولى المداخل التي اهتمت بدراسة فعالية التنظيمات، ويرى أصحاب هذا المدخل أن فعالية التنظيم تتحدد وفقاً للقدرة على تحقيق الأهداف<sup>2</sup>، ويعتبر تحقيق الأهداف من أوسع معايير الفعالية التنظيمية انتشاراً، ولا عجب في ذلك، إذ أن المنظمات في العادة تنشأ لتحقيق هدف أو أهداف محددة. ويقرر مدخل تحقيق الأهداف أن فعالية المنظمة يجب أن يحكم عليها في ضوء تحقيق الأهداف والغايات وليس الوسائل وبالتالي فإن المخرجات هي وسيلة القياس الأساسية للفعالية فكلما اقتربت أو تطابقت مخرجات المؤسسة مع الأهداف كلما كانت هذه المؤسسة فعالة.

وبكلمات أحد الأساطير الأوائل ممن مارسوا وكتبوا في الإدارة (شستر برنارد) "ما الذي نغنيه بالفعالية ... إنما هي إنجاز أهداف معترف بها عن طريق جهود تعاونية، وتدل درجة الإنجاز على درجة الفعالية". فيكون تقييم فعالية التنظيم على أساس فكرة تحقيق الغايات وليس عن طريق الوسائل.<sup>3</sup>

والأهداف التنظيمية تنقسم إلى أهداف رسمية وأهداف عملية، حيث يعرف بيرو الأهداف الرسمية بأنها "الأغراض العامة للمنظمة كما هي موضوعة في العقد والتقارير الدورية والتعابير العامة للمديرين التنفيذيين وبيانات المسؤولين الآخرين". كما يرى بيرو أن الأهداف

<sup>1</sup> - بلقاسم، سلاطنية وآخرون. مرجع سابق، ص ص 40-42.

<sup>2</sup> - بلقاسم، سلاطنية واسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص 24.

<sup>3</sup> - ماهر، صالح بنات. "الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية". رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية غزة. فلسطين، 2002، ص 73.

التشغيلية: تحدد النهايات المطلوبة من خلال سياسات التشغيل الواقعية للمنظمة في الواقع بغض النظر عما تقوله الأهداف الرسمية بأنه غاية.<sup>1</sup>

من هنا يمكن القول أن مدخل الأهداف للفعالية يهتم على وجه التحديد بدرجة تحقيق الأهداف الموضوعية. فإذا أنتج عامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالاً. وإذا حققت منظمة تجارية المعدل الذي وضعت له للأرباح كانت فعالة.<sup>2</sup>

## 1-2- مدخل موارد النظام:

يهتم هذا المدخل بجانب المدخلات في تقييم فعالية المؤسسة، إذ يفترض أن المؤسسة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاجه من موارد، وتعرف الفعالية التنظيمية وفقاً لهذا المدخل على أنها "قدرة المؤسسة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة أو ذات قيمة،<sup>3</sup> كما يهتم هذا المدخل بمدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية للحصول على هذه الموارد.<sup>4</sup>

يعتمد نموذج موارد النظام على فكرة أساسية مؤداها أن المنظمة بمثابة نظام مفتوح وبالتالي فإن لهذا النظام العديد من علاقات التبادل والمنافسة مع البيئة التي يوجد بها ومن ثم تزداد فعالية المنظمة كلما تعاظمت قدرتها التفاوضية في الحصول على الموارد النادرة من بيئتها.<sup>5</sup>

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

- المدخلات .
- العمليات و الأنشطة التي يتم من خلالها تشغيل المدخلات.
- المخرجات و هي السلع و الخدمات المنتجة.

<sup>1</sup> ريتشارد، هال. المنظمات هياكلها عملياتها مخرجاتها. ترجمة سعيد بن حمد الهاجري وإبراهيم بن عبد الله المنيف. السعودية: معهد الإدارة العامة، 2001، ص 571.

<sup>2</sup> صالح، بن نوار. مرجع سابق، ص 281.

<sup>3</sup> محمد، حسناًحمد. إدارة التخطيط والتنظيم. الأردن: دار كنوز المعرفة، 2008، ص 102.

<sup>4</sup> حسين، حريم. إدارة المنظمات منظور كلي. الأردن: دار حامد، 2003، ص 94.

<sup>5</sup> علي، سنوسي. "تقييم مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات الجزائرية". مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 7، ب س: ص 294.

- المؤثرات البيئية الداخلية و الخارجية.
- التغذية العكسية التي يتم من خلالها رصد آراء المنتفعين من الخدمات والسلع المنتجة ويمكن ترجمة معايير الفعالية التنظيمية إجرائياً إلى مؤشرات هي وسائل وليس غايات بحد ذاتها ومن ذلك:
- القدرة على إقامة علاقات مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات
- المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية.
- كفاءة العمليات الإنتاجية أو التحويلية.
- الوضوح في خطوط الاتصال.
- مستوى مقبول من الصراعات يمكن السيطرة عليه.
- المستوى المقبول من الرضا الوظيفي عند الأفراد.<sup>1</sup>

### 1-3- مدخل العمليات الداخلية:

يركز هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية على كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة، وبمعنى آخر عملية التفاعل بين مختلف المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة حيث ننظر للتفاعل على أنه عملية تقنية اجتماعية نفسية. ووفقاً لهذا المدخل يمكن الوقوف على الفعالية من خلال تسلسل وانسياب العمليات الداخلية دون عوائق تذكر ودرجة الرضا لدى العامل أو المناخ التنظيمي السائد (عدم وجود الصراعات التنظيمية).<sup>2</sup> وكذلك بالتركيز على الآليات الداخلية لحركة المنظمة مثل: تخفيف الضغط على الأفراد، تقليل الصراع،<sup>3</sup> وتدفق المعلومات بسلاسة ويسر، روح الانتماء والالتزام.<sup>4</sup>

ومن مؤشرات تحديد الفعالية لهذا المدخل، وجود مناخ إيجابي وشيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المنظمة، ووجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين وارتفاع دافعتهم وولائهم للمنظمة، هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية ويتميز

<sup>1</sup>- محمد، قاسم القريوتي. مرجع سابق، ص 117-119.

<sup>2</sup>- عبد الوهاب، سويسي. مرجع سابق، ص 14.

<sup>3</sup>- خليل، محمد حسن الشامع. مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ط2. الأردن: دار المسيرة، 2001، ص 347.

<sup>4</sup>- حسين، حريم. مرجع سبق ذكره، ص 94.

مدخل العمليات الداخلية في الفعالية، باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما.<sup>1</sup>

وعليه فإن هذا المدخل لا يلاحظ البيئة الخارجية، وإنما يركز على الميكانيكيات الداخلية وفعاليتها في استخدام مواردها الذي ينعكس في مظاهر الصحة التنظيمية والكفاءة مثال ذلك الرضا الوظيفي، والروح المعنوية واهتمام المشرفين، وجودة اتخاذ القرار وغيرها.<sup>2</sup>

## 2- المداخل الحديثة

### 2-1- مدخل إرضاء الجهات المؤثرة في التنظيم:

يفترض هذا المدخل - حسب رأي كل من جيفري بفايفر وجيرالد سلانزك "أن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها".<sup>3</sup>

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.

ومن أهم ما يميز هذا المدخل، هو أنه ينظر بشمولية لمفهوم الفعالية، ويأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة، كما أن هذا النموذج يأخذ في الحسبان مسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وهو الأمر الذي تجاهلته المداخل التقليدية للفعالية.<sup>4</sup>

إن تطبيق هذا النموذج يهدف للتعرف على فعالية المنظمة بما 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.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- صالح، بن نوار . مرجع سابق، ص280.

<sup>2</sup>- محمد، حسن آل ياسين. "تقييم الفعالية المنظمة لمؤسسات التعليم العالي". مجلة جامعة القدس المفتوحة ، 27(2012): ص 59.

<sup>3</sup>- صالح، بن نوار . مرجع سبق ذكره، ص 283.

<sup>4</sup>- علي، عبد الهادي مسلم. تحليل وتصميم المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002، ص ص 175-176.

<sup>5</sup>- عبد العزيز ، شنيق. مرجع سابق، ص61.

ومن هذا المنطلق يعبر الباحث "Georziou" على أن النجاح التنظيمي لا ينظر إليه من زاوية تحقيق الهدف، وإنما على أساس قدرة المؤسسة على البقاء من خلال حصولها على إسهامات الأعضاء ومكافأتهم بحوافز مجزية مقابل ذلك، هذا يؤكد على أن الفعالية التنظيمية ترتبط بنظام التحفيز المعتمد من قبل المؤسسة لكي يضمن لها البقاء واستمرارية مشاركة مختلف الأطراف في هذا الهدف.<sup>1</sup>

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

## 2-2- مدخل القيم المتنافسة:

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

ويفهم من هذا إذن، أن فعالية التنظيم لا يمكن تحديدها أو تقييمها من طرف الجميع بمناظير متشابهة، لأن العوامل الذاتية هي التي تحدد بالضبط المراد من العمل<sup>4</sup>، وقد قدم مدخل القيم المناسبة أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية، حيث يعكس كل نموذج منها توجه وتركيز مختلف للإدارة والنماذج هي:

<sup>1</sup> - عبد الوهاب، سويسبي. مرجع سابق، ص 20.

<sup>2</sup> - رضوي، خوين. مرجع سبق ذكره، ص 11.

<sup>3</sup> - عبد العزيز، شنيق. مرجع سابق، ص 63.

<sup>4</sup> - صالح، بن نوار. مرجع سبق ذكره، ص 286.

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

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

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

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

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

### 3- أسباب التباين في معايير الفعالية التنظيمية

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

- اختلاف المنظمات التي شملتها الدراسات السابقة من حيث، طبيعة العمل والتقنية المستخدمة فيه، حجم ودرجة التعقيد، درجة المركزية وغيرها، لذلك فإن المعايير التي للحكم

<sup>1</sup> - علي، عبد الهادي مسلم . مرجع سابق، ص ص 178-179.

على فعالية مؤسسة تعليمية (الجامعة مثلاً) قد لا تكون مناسبة لمؤسسة صحية أو منظمة صناعية.

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

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

---

<sup>1</sup> - بلقاسم، سلاطينية وآخرون. مرجع سابق، ص ص 37-38.

## خلاصة الفصل

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

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



## الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

- تمهيد

أولاً: لمحة تعريفية بالمؤسسة موضوع الدراسة

ثانياً: مجالات الدراسة

ثالثاً : المنهج وأدوات جمع البيانات

رابعاً: تصور عن كيفية إجراء الدراسة الميدانية

## تمهيد

لا تقل مرحلة تحليل البيانات الميدانية وتفسيرها أهمية عن بقية مراحل البحث الاجتماعي الأخرى، حيث يحاول الباحث أثباتها ربط الحقائق المتوصل إليها بالإطار النظري وتحديد مدى مطابقتها للواقع الاجتماعي، أو مخالفته له، وذلك بتحليل البيانات وتفسيرها للإجابة على التساؤلات التي أثرت في الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات من عدمها والتي تدور حول دور الحوافز في تحقيق الفعالية التنظيمية، لنخلص في الأخير إلى النتائج العامة. ولكن قبل ذلك سنتطرق إلى التعريف بالمؤسسة وكذا مجالات الدراسة وتحديد خصائص العينة من خلال تحليل وتفسير البيانات الأولية.

### أولاً- لمحة تعريفية بالمؤسسة موضوع الدراسة<sup>1</sup>

مرت مديرية الصناعة والمناجم لولاية الوادي بعدة مراحل حيث كانت تسمى مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتوسطة والصناعة والتقليدية، بعدها مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار، وبعدها مديرية التنمية الصناعة وترقية الإستثمار إلى أن أصبحت مديرية الصناعة والمناجم وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 15-15 المؤرخ في 22 يناير 2015 المتضمن إنشاء المديريات الولائية للصناعة والمناجم .

### مهامها:

تتمحور المهام الأساسية لمديرية الصناعة والمناجم في ما يلي:

- ضمان متابعة التدابير القانونية و التنظيمية المتعلقة بالنقيس والأمن الصناعي
- مساعدة مؤسسات القطاع على تحقيق عملياتها في ميدان التنافسية الصناعة والابتكار إذ تقوم المديرية ب :

- تعميم و تساعد و تتابع تطبيق برامج تأهيل المؤسسات و تقييم إنجازها.

- تساهم في تنفيذ العمليات و السياسات المرتبطة بترقية الابتكار.

- تساهم في تدعيم خدمات الدعم للصناعة.

- اقتراح كل عمل يهدف إلى المحافظة على النسيج الصناعي وتطويره وترقية

الاستثمار إذ تقوم المديرية ب

- تساهم في ترقية و تطوير الجاذبية الاقتصادية.

---

<sup>1</sup> لقد تم أخذ هذه المعلومات من رئيس مصلحة تسيير المستخدمين.

- تشارك في ضبط العقار الصناعي على مستوى الولاية.
- تقيم دوريا تطبيق إجراءات ترقية الاستثمار.
- تساهم في تطوير الفضاءات الجهوية للتنمية الصناعية ومناطق النشاط وتأهيل المناطق الصناعية.
- متابعة الشراكة تسيير مساهمات الدولة .
- السهر على جمع المعلومة الخاصة بنشاطات القطاع و نشرها .
- تنفيذ إستراتيجيات و برامج العمل المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ممارسة مهام السلطة العمومية والخدمة العمومية عن طريق أعمال المراقبة التنظيمية .
- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بنشاطات القطاع بالاتصال مع الأجهزة المعنية .
- تنفيذ السياسات في مجال المناجم و تقوم بـ:
- السهر على تطبيق التشريع و التنظيم و المقاييس المتعلقة بالنشاطات المنجمية والمواد المتفجرة.
- المساهمة في إعداد و صياغة التنظيم والمقاييس المتعلقة بالنشاطات المنجمية والمواد المتفجرة .
- تتابع نشاطات و أشغال الهياكل الجيولوجية والبحث والاستغلال المنجمي.
- تقيم حاجات الولاية من المنتوجات المنجمية على المدى القصير و المتوسط و الطويل بالتعاون مع السلطات المعنية.
- تشارك مع الأجهزة المعنية في تطهير وتطوير النشاطات المنجمية والمواد المتفجرة والمحافظة على الممتلكات المنجمية للولاية.
- تتابع عمليات المزاد العلني التي تنظمها الولاية لمنح رخص استغلال المحاجر.
- تتابع تسيير وتطور استهلاك المواد المتفجرة و المفرقات .
- تسهر مع المؤسسات المعنية على جودة المواد المتفجرة و انتظام التموين بها.
- تعالج الدراسات المتعلقة بمستودعات الصنف الثاني من المواد المتفجرة.

## الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

و تتشكل مديرية الصناعة و المناجم من خمس مصالح وهي:

- 1) مصلحة التقييس والقياس ومراقبة المطابقة .
- 2) مصلحة ترقية الاستثمار والتطور الصناعي و متابعة مساهمات الدولة .
- 3) مصلحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- 4) مصلحة المناجم و المراقبة التنظيمية .
- 5) مصلحة إدارة الوسائل.

كما تتولى المديرية مهمة استقبال ودراسة ملفات المستثمرين الراغبين في الاستفادة من قطاع أرضية عن طريق الامتياز وهذا لدراستها تحت سلطة والي الولاية.

## ثانياً - مجالات الدراسة

### 1-المجال المكاني

أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الصناعة والمناجم الكائن مقرها بحي 08 ماي 1945 الوادي.

### 2-المجال الزمني

ويقصد بالمجال الزمني الوقت الذي استغرقه إجراء هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة الصناعة والمناجم -الوادي- أين تم فيه زيارة المؤسسة عبر مرحلتين:

المرحلة الأولى: عبارة عن جولات استطلاعية ابتداء من شهر فيفري 2020 ، أين تمت الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية، والتمكن من الحصول على المعلومات الكافية عن كل ما يخص المؤسسة.

المرحلة الثانية: كانت مقررة في شهر أفريل 2020 لتوزيع الإستبيانات على عمال مديرية الصناعة والمناجم وأخذها بعد أسبوعين لتتمكن العمال من الإجابة عن الأسئلة بدقة وبكل راحة إلا أن القدر سبق ذلك، في ظهور وباء كوفيد -19 (كورونا) وخروج العمال في عطلة مدفوعة الأجر من طرف رئيس الجمهورية مما عطل سير الدراسة .

### 3-المجال البشري

يتمثل المجال البشري في عينة الدراسة الأساسية، وتتكون هذه العينة من 50 عامل يعملون بمديرية الصناعة والمناجم -الوادي-

## ثالثا: المنهج وأدوات جمع البيانات:

### 01- المنهج وأدوات جمع البيانات

#### 1-1-المنهج:

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية<sup>1</sup>.

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم. واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً<sup>2</sup>. وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث<sup>3</sup>.

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

<sup>1</sup>- حميدة، عميراي، "مراحل الضوابط المنهجية لإعداد بحث"، مجلة الباحث الاجتماعي، 1: ص 96.

<sup>2</sup>- عمار، بوحوش ومحمد محمود الدنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية 1995 ص 129.

<sup>3</sup>- بشير، صابح الراشدي، مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت: دار الكتاب الحديث، 2000، ص 59.

فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى<sup>1</sup>.

## 1-2- أدوات جمع البيانات

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة والهدف المراد الوصول إليه وبما أننا بصدد معرفة الحوافز والفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية مديرية الصناعة والمناجم - الوادي - وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على المقابلة الاستطلاعية التي كانت مع رئيس مصلحة المستخدمين وكذا بعض العمال وهذا بغرض الموافقة على الشروع في الدراسة من جهة ومحاولة الحصول على المعلومات التي تخدم الدراسة من جهة أخرى.

**الإستبيان:** إذ يعتبر هذا الأخير من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث، ويعرف الإستبيان على أنه " وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلى المستجوبين، وهم أفراد العينة التي استخرجها الباحث بغرض التحقق من فرضيات البحث، وينتظر من هؤلاء المستجوبين أن يقدموا إجابات في مسائل أو نقاط معينة مرتبطة بأهداف الدراسة. أي أن الباحث بتوجيهه لأسئلة إلى المبحوثين ينتظر منهم أن يجيبوا عن مسائل حددها هو على أساس ما يريد الوصول إليه في دراسته تلك"<sup>2</sup>.

وانطلاقا من مشكلة بحثنا فقد تم تصميم الاستبيان انطلاقا من موضوع بحثنا، حيث تم تقسيم الاستمارة إلى أربعة محاور:

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

**المحور الثاني:** تناولنا فيه مؤشرات الفرضية الأولى (الحوافز وتحسين الأداء) وعدد بنوده 08 بنود.

<sup>1</sup> - هاني، الحفظي. المنهج الوصفي التحليلي، السعودية: إدارة الخدمات ببنع، ب س، ص2.

<sup>2</sup> - سعيد، سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، الجزائر: دار القصة، 2012، ص156.

**المحور الثالث:** تناولنا فيه مؤشرات الفرضية الثانية (الحوافز وسرعة إنجاز الأعمال) وعدد بنوده 07 بنود.

**المحور الرابع:** تناولنا فيه مؤشرات الفرضية الثالثة (الحوافز وتحقيق أهداف المؤسسة) وعدد بنوده 08 بنود .

## **02- العينة وكيفية اختيارها**

عينة الدراسة بأنها "عبارة عن مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع في البحث محل الدراسة"<sup>1</sup>ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على العينة القصدية بطريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة بحكم عددهم القليل والمتمثل في 50 فردا لذا قمنا باستجابة كامل أفراد مجتمع البحث.

### **رابعا: تصور عن كيفية إجراء الدراسة الميدانية:**

بعد جمع البيانات الميدانية من مديرية الصناعة والمناجم لولاية الوادي، والمتعلقة بموضوع الدراسة عن طريق تطبيق تقنية الاستمارة، يجب بعد ذلك القيام بعملية تفرغ البيانات وتحليلها تحليلًا سوسيولوجيًا، وذلك من خلال عملية تفرغ البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين ثم البيانات الخاصة بالفرضيات، للوصول إلى النتائج العامة للدراسة وبما أن المديرية موضوع الدراسة سرحت جل موظفي المديرية خوفا من تفشي فيروس كورونا، وذلك تطبيقًا للمرسوم التنفيذي رقم 20-69 المؤرخ في 2020/03/21 المتعلق بتدابير الوقاية من انتشار وباء كورونا ومكافحته ، هذا ما جعل إستحالة توزيع الإستمارة وبالرغم من ذلك فسوف نبرز وجهة نظرنا ، نحاول من خلال هذه الدراسة التحقق من مدى الصدق الأميريقي للفرضيات والتي تتكون من فرضية عامة و فرضيات فرعية جزئية. **الفرضية العامة :** تعمل الحوافز على تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية. ونحاول الإجابة عن هذه الفرضية والتأكد منها من خلال التأكد من الفرضيات الجزئية التالية:

---

<sup>1</sup>القحطاني، سالم وآخرون. منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيق spss، الرياض، المطابع الوطنية الحديثة، 2000، ص 269.

- الفرضيات الجزئية :

- الفرضية الأولى : يعمل نظام الحوافز على تحسين أداء العاملين بمديرية الصناعة والمناجم.

والتي نهدف من خلالها إلى إبراز دور نظام الحوافز من خلال مؤشر الفعالية التنظيمية تحسين أداء العاملين، والتي خصصنا لها التساؤلات التالية :

- هل تخصص المؤسسة حوافز للموظف؟
- هل تعتقد أن الحوافز تساعدك في رفع مستوى أدائك؟
- هل يتم الاعتراف بكفاءتك وجهدك المبذول من طرف مسؤولك المباشر؟
- هل تستفيد من التكوين لتحسن أدائك في مجال عملك؟
- في حالة عدم حصولك على تكوين هل يؤثر على أدائك؟
- كيف ترى فرص الترقية في المؤسسة؟

ومن الممكن إذا ما تمت الإجابة على هذه الأسئلة فإننا إحتتمالات إجابات أغلب الموظفين ستعبر على أن نظام الحوافز المعمول به في هذه المؤسسة يلعب دورا في تحسين أداء العاملين ، بإعتبار أنها تؤثر إيجابا على أدائهم الوظيفي وتترك انطبعا جيدا لديهم ، سواء الحوافز المادية أو غير المادية كالتكوين ومتابعة الدراسة والترقيات في المناصب ، إذ من المفترض أن تنمي روح المبادرة ورفع من المستوى الوظيفي والالتزام بالتعليمات ، لما يحظى الموظف بنظام حوافز متميز يجعل منه يقدم أداء جيدا .

- الفرضية الثانية : تؤدي الحوافز إلى سرعة إنجاز الأعمال بمديرية الصناعة والمناجم. والتي خصصنا لها التساؤلات التالية :

- هل الحوافز المطبقة في المؤسسة تؤدي إلى إنجاز مهامك بشكل أفضل؟
- عندما تكافأ على إنجاز مهام مستعصية يدفعك إلى زيادة التفاني في الأعمال الموجهة إليك؟

- هل تحظى بالتشجيع عندما تقدم مردود أكبر؟
- هل تقدم المؤسسة حوافز عند القيام بأعمال جماعية ؟
- هل تتلقى تشجيعا عند القيام بمهام إضافية خارج أوقات العمل ؟
- في رأيك هل الحوافز تدفع كفي التسريع للأعمال الموكلة إليك ؟



- هل الاحترام المتبادل بينك وبين المسؤول المباشر تدفعك إلى التسريع في أداء مهامك بشكل أفضل؟

نفس الإستنتاج السابق أنه من المحتمل أن تكون أغلب إجابات أفراد العينة معبرة على أن الحوافز بأنواعها عامل مهم يدفع بالإسراع في إنجاز أعماله ويتفانى في مهامه الموكلة إليه ، وذلك لما تبرزه الحوافز من تشجيع للمبادرة بالأعمال وتحسين أدائها .

- **الفرضية الثالثة :** يحقق نظام الحوافز أهداف المؤسسة بمديرية الصناعة والمناجم. والتي خصصنا لها التساؤلات التالية :

- هل مردودك في العمل يؤدي إلى تلقيك حوافز؟

- هل تعمل المؤسسة على توفير الاستقرار المهني بتخصيص حوافز للموظف؟

- هل تقدم مؤسستك خدمات اجتماعية للموظفين؟

- هل تستفيد من الخدمات المقدمة؟

- هل يتم اشراكك في صياغة بعض القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة؟

- ما أهمية المشاركة فيصياغة بعض القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة ؟

- هل الحوافز تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة؟

- هل تهتم المؤسسة بتجديد التجهيزات و المعدات المستعملة في مصالحها؟

ومن المحتمل أيضا أن تعبر أغلب العينة المبحوثة بإعتبار أن نظام الحوافز يؤثر بالإيجاب على أهداف المؤسسة وذلك لما تشعر العامل بأهميته وأنه مستقر في عمله وبما يولد له الشعور بالرضا والانتماء لهذا المؤسسة الشيء الذي ينعكس على إنتاجيته ومردوديته

وعلى ضوء ذلك ووفقا لما رصدناه من أهداف ، يمكن تأكيد أهمية ما أفترضناه في هذه الدراسة بأن الحوافز بشتى أنواعها تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية.

## الخاتمة :

إلى هنا نكون قد أتينا على إتمام هذا البحث والذي كان ثمرة عمل متواصل من طرف مجموعة البحث ، ولا نزعم أننا أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي كما ينبغي لأن ذلك من الصعوبة بمكان خاصة في العلوم الاجتماعية ، ولكن حسبنا أننا استوفينا أهم الشروط والقواعد المطلوبة في أي بحث ، وأن الكمال المنشود في العلم كمال يتحقق بتراكم العمل العلمي ، أما الثغرات فهي متروكة لمن يأتي من بعدنا من الباحثين لاستكمال النقص ، وقد حاولنا في هذه المذكرة أن نتطرق إلى موضوع الحوافز ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية، بدءا بالإطار النظري للدراسة والذي تناولنا فيه الخطوط العريضة والمنهجية التي سار العمل على ضوءها، كما تطرقنا إلى بعض القضايا النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعنا ، وقد ساعدنا ذلك في تكوين تصور واضح حول موضوع الدراسة ، إذ مكننا من تناول متغيرات البحث في علاقاتها بمختلف متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة .

وكانت محاولتنا هذه هدفت إلى التعرف على واقع الحوافز ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل مديرية الصناعة والمناجم لولاية الوادي ، وقد تم وضع حوصلة تقريبية لهذه الدراسة لبعض الإستنتاجات التي يمكن حصرها في الارتباط الإيجابي بين الحوافز وبين الفعالية التنظيمية وما تحمله من مؤشرات متعددة ومتنوعة ، ولا شك أن الفرد كل ما يحتاج إليه لكي يندفع للعمل والإبداع والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة أن يكون الأجر الذي يتقاضاه كافيا لسد حاجياته المتعددة ، وأن يشعر من جهة أخرى أنه عنصر فعال من خلال إعطائه المكانة اللائقة به وإشراكه في العملية الإنتاجية ، كل ذلك يساعد بلا شك على إيجاد الحافز والشعور بالاستقرار، وهو الضمانة الوحيدة لإستمرار المؤسسة والحفاظ على كيائها وتنافسيتها مع المحيط الخارجي .

## قائمة المصادر والمراجع

### الكتب:

- 1-أحمد، ماهر،التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الإسكندرية: الدار الجامعية،2005.
- 2-بشير، صابح الراشدي. مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة. الكويت: دار الكتاب الحديث، 2000.
- 3-بلقاسم سلاطنية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، ط1القاهرة: دار الفجر، 2013.
- 4-بلقاسم، سلاطنية وإسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008.
- 5-حسن، محمد عبد الغني، مهارات إدارة السلوك الإنساني، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2002.
- 6-حسين، حريم. إدارة المنظمات منظور كلي. الأردن: دار حامد،2003.
- 7-حسين، عبد الحميد. التنظيم الاجتماعي والمعايير الاجتماعية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2014.
- 8-خليل، محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود. نظرية المنظمة، ط3، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع،2007.
- 9-خليل،محمد حسن الشماع. مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال،ط2، الأردن: دار المسيرة،2001.
- 10- رابح، كعباش، علم اجتماع التنظيم. قسنطينة: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006.
- 11- رعد، حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال. دمشق: دار الرضا للنشر،2004.
- 12- زاهر،عبد الرحيم عاطف.مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية.الأردن: دار الراية النشر والتوزيع،2011.

- 13- سعيد، سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، الجزائر: دار القصة، 2012.
- 14- سعيد، محمد المصري. التنظيم و الإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
- 15- شعلان، الشمري. مفاهيم في الإدارة. السعودية: 2012.
- 16- صالح، مهدي محسن العامري و طاهر محمد منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2 عمان: دار وائل، 2008.
- 17- صلاح الدين، عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- 18- طلعت، إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع 2007.
- 19- عامر، الكبيسي. الفكر التنظيمي. دمشق: دار الرضا للنشر، 2004.
- 20- عبد السلام، أبو قحف. أساسيات الإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1995.
- 21- على، احمد الطراح. تصميم البحث الاجتماعي. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية 2009.
- 22- علي، السلمي. إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. القاهرة: مكتبة غريب، 1985.
- 23- علي، عبد الهادي مسلم. تحليل وتصميم المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية 2002.
- 24- عمار، بوحوش و محمد محمود الدنبيات. مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- 25- القحطاني، سالم وآخرون، منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيق spss الرياض، المطابع الوطنية الحديثة، 2000
- 26- ماجد، عبد المهدي مساعدة. إدارة المنظمات منظور كلي، ط2، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2015.
- 27- محمد، حسناًحمد. إدارة التخطيط والتنظيم. الأردن: دار كنوز المعرفة، 2008.
- 28- محمد، قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات، العمليات، الوظائف، ط4، الأردن: دار وائل، 2009.

29- محمد، قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.

30- محمد، محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، ط2، الأردن: دار المسيرة، 2011.

31- نبيل، محمد مرسى، استراتيجيات الإدارة العليا. الإسكندرية: دار الأزرابية، 2006.

32- هاني، الحفظي، المنهج الوصفي التحليلي، السعودية: إدارة الخدمات بينبع، ب س.

33- هيثم، الفقهاء وغادة العبدالات، قسم الدراسات، أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية، الأردن: وزارة المالية، ب س.

#### - المذكرات والرسائل الجامعية:

1- أحمد، بوشمال، "سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات"، رسالة ماجستير جامعة قاصدي مرباح. الجزائر. 2011.

2- حميد، باجة، "دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي"، مذكرة ماستر، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2013.

3- صالح، بن نوار، "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية"، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005.

4- الطاهر، الوافي "التحفيز وأداء الممرضين"، رسالة ماجستير. جامعة قسنطينة 2 2012.

5- عبد الرحمان، الوابل، "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.

6- عبد العزيز، شنيق، "الحوافز والفعالية التنظيمية"، رسالة ماجستير. جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2007.

7- عبد الله، محمد الجساسي، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010.

8- عبد الوهاب، سويسبي، "الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.

9- علاء، خليل محمد العكش، "نظام الحوافز والمكافآت وأثره على تحسين الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة. 2007.

10- غازي، حسن عودة الحلابية، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2013.

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

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

13- الهاشمي، بعاج، "دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة" رسالة ماجستير. جامعة الجزائر. 2010.

#### - المجالات والدوريات:

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

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

3- عبد الرحمان، الوابل. "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين". رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. 2005.

4- عبد الله، محمد الجساسي، "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين" رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010.

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

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



الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بعنوان

نظام الحوافز ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية

" دراسة ميدانية لعمال مديرية الصناعة والمناجم -الوادي - "

أخي / أختي: الموظف (ة):

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

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

## أولاً- البيانات الأولية:

1. السن:  سنة
2. الجنس: ذكر  أنثى
3. المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
4. سنوات العمل في المؤسسة: أقل من خمس سنوات  من 05 سنوات إلى 10 سنوات  من 11 سنة إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة
5. رتبتك في المؤسسة: مهندس رئيسي  مهندس  متصرف  ملحق إداري  كاتب مديرية  أعوان مهنيين

## ثانياً- الحوافز وتحسين الأداء:

6. هل تخصص المؤسسة حوافز للموظف؟ نعم  لا
7. إذا كانت إجابتك ب نعم ما نوع هذه الحوافز ؟ مادية  معنوية  كلاهما
8. هل تعتقد أن الحوافز تساعدك في رفع مستوى أدائك؟ نعم  لا
9. هل يتم الاعتراف بكفاءتك وجهدك المبذول من طرف مسئولك المباشر؟ نعم  لا
10. هل تستفيد من التكوين لتحسن أدائك في مجال عملك؟ نعم  لا
11. إذا كانت إجابتك بنعم ما نوع هذا التكوين؟  
- مواصلة الدراسة : جامعة  معهد متخصص  أخرى   
- الرسكلة: إعلام آلي  تسيير موارد بشرية  صيانة  دعم خاص باللغات
12. في حالة عدم حصولك على تكوين هل يؤثر على أدائك ؟ نعم  لا
13. كيف ترى فرص الترقية في المؤسسة؟ مناسبة  غير مناسبة

## ثالثاً- الحوافز وسرعة إنجاز الأعمال:

14. هل الحوافز المطبقة في المؤسسة تؤدي إلى إنجاز مهامك بشكل أفضل؟ نعم  لا
15. عندما تكافأ على إنجاز مهام مستعصية يدفعك إلى زيادة التقاني في الأعمال الموجهة إليك؟ نعم  لا
16. هل تحظى بالتشجيع عندما تقدم مردود أكبر؟ نعم  لا
17. هل تقدم المؤسسة حوافز عند القيام بأعمال جماعية ؟ نعم  لا

18. هل تتلقى تشجيعاً عند القيام بمهام إضافية خارج أوقات العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

19. في رأيك هل الحوافز تدفعك في التسريع للأعمال الموكلة إليك ؟ نعم ☐ لا ☐

20. هل الاحترام المتبادل بينك و بين المسؤول المباشر تدفعك إلى التسريع في أداء

مهامك بشكل أفضل؟ نعم ☐ لا ☐

### ثالثاً- الحوافز وتحقيق أهداف المؤسسة :

21. هل مردودك في العمل يؤدي إلى تلقيك حوافز؟ نعم ☐ لا ☐

22. هل تعمل المؤسسة على توفير الاستقرار المهني بتخصيص حوافز للموظف؟

نعم ☐ لا ☐

23. هل تقدم مؤسستك خدمات اجتماعية للموظفين؟ نعم ☐ لا ☐

24. هل تستفيد من الخدمات المقدمة؟ أحياناً ☐ دائماً ☐ أبداً ☐

25. هل يتم إشراكك في صياغة بعض القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

26. ما أهمية المشاركة في صياغة بعض القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة ؟

الشعور بالتقدير ☐ إتياع الروح المعنوية ☐ الشعور بالرضا و الاستقرار ☐

27. هل الحوافز تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

28. هل تهتم المؤسسة بتجديد التجهيزات و المعدات المستعملة في مصالحها؟ نعم ☐ لا ☐