

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل



الرقم التسلسلي: 22044089047

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل

بعنوان : دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة
- دراسة ميدانية مديرية المجاهدين بالمسيلة -

إعداد الطالب(ة): سليمان عبد الحميد

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

| | | | |
|--------|---------------|-------------------------|---------------------|
| رئيسا | جامعة المسيلة | الرتبة: أستاذ محاضر (أ) | أ / د. فكرون السعيد |
| مشرفا | جامعة المسيلة | الرتبة: أستاذ محاضر (أ) | أ / د. زلاقي وهيبة |
| ممتحنا | جامعة المسيلة | الرتبة: أستاذ محاضر (أ) | د. زغلاش ليندة |

السنة الجامعية 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان:

بداية نشكر المولى عز وجل على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل الذي نرجو أن نكون قد وفقنا فيه، فيا ربي لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا فما كان شيء أن يجرى في ملكه إلا بمشيئته عز شأنه وجل ثناؤه.

وفي الأخير يسعدنا أن نتقدم بخالص عبارات الشكر والامتنان إلى الدكتورة " زلاقي وهيبة" لما قدمته من توجيهات ونصائح وإرشادات بالإضافة إلى الدعم المعنوي حيث كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذا البحث فجزاها الله خير جزاء .

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذة قسم علم الاجتماع وإلى كل من قدم لي يد العون والقرب أو من بعيد لجميع هؤلاء كل الشكر والتحية والامتنان

الإهداء

إلى من اشتاقت عيناه لرؤية حلمي يغدو حقيقة الى من دفعني إلى العلم و
بإسمه ازداد افتخارا .

إلى من علمني أن صعود سلم المجد يحتاج إلى الجد والعزيمة
والمثابرة إلى من تجرع كأس الشقاء مرا ليسقيني حنانا الى صاحب الجميل
الذي لا يريد...يا صاحب كل جميل اليك والدي الحبيب سائل الله ان يديم نبضك الغالي
ويديم عليك العافية ويبعد عنك كل مكروه

إلى امي بصمت ... لأن الصمت ابلغ من ضجيج الكلمات أمام بحر فضلها، فقوامسنا لا
تحمل كلمة تقدير عما في القلب ... ولكن لعل دعوتي تطرق ابواب السماء فتكون ابلغ من
كلماتي التائهة في هذه اللحظة ... اليك امي العزيزة سائلة المولى ان يجازيها خيرا عن كل
تنهيدة كانت لأجلي ...

إلى سندي وملاذي ومصدر قوتي زوجتي بعد الله سبحانه وتعالى ... الى من أرى الحياة
بعيونهم إلى من أتذوق معهم اجمل اللحظات اليكم اخواتي ادامكم الله في حفظه
ورعايته

إلى كتاكيت العائلة التي تحلى بالبسمة بوجودهم مؤيد و إمتنان

إلى اخوتي لم تدهم امي إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالعطاء والوفاء الى ينابيع
الصدق الصافي إلى اصدقائي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

| | |
|----|---|
| 01 | الإشكالية |
| 04 | أولاً-فرضيات الدراسة |
| 05 | ثانياً-أسباب اختيار الموضوع |
| 05 | ثالثاً-أهمية موضوع الدراسة |
| 05 | رابعاً-أهداف الدراسة |
| 06 | خامساً - تحديد المفاهيم |
| 11 | سادساً-الدراسات السابقة |
| 15 | سابعاً- أهم النظريات المفسرة لموضوع الدراسة |

الفصل الثاني: أساسيات و استراتيجيات نظام الحوافز

| | |
|----|-----------------------------------|
| 28 | أولاً- خصائص نظام الحوافز الفعال |
| 29 | ثانياً- أنواع الحوافز . |
| 33 | ثالثاً-أهمية الحوافز |
| 34 | رابعاً- أهداف الحوافز |
| 35 | خامساً-أسس ومقومات نظام الحوافز |
| 36 | سادساً- مقومات نظام الحوافز |
| 36 | سابعاً- مبادئ نظم الحوافز الفعالة |

- ثامنا - المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز: 37
- تاسعا - مشكلات وأسباب فشل أنظمة الحوافز 39
- عاشرا - شروط ومتطلبات نجاح نظام الحوافز 40

الفصل الثالث: أسس الثقافة التنظيمية وأثرها على المؤسسة

- أولاً - خصائص الثقافة التنظيمية 45
- ثانياً - أهمية الثقافة التنظيمية: 46
- ثالثاً - مصادر الثقافة التنظيمية: 48
- رابعاً - مستويات وأبعاد الثقافة التنظيمية 49
- خامساً - أنواع الثقافة التنظيمية 53
- سادساً - تكوين وبناء الثقافة التنظيمية 55
- سابعاً - وظائف الثقافة التنظيمية 57
- ثامناً - العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية 57
- تاسعاً - طرق وآليات تقوية الثقافة التنظيمية 58
- عاشراً - الثقافة التنظيمية وأثرها على المؤسسة 60

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- أولاً - الإجراءات المنهجية للدراسة: 64
- 1- منهج الدراسة: 64
- 2- مجالات الدراسة: 65

| | |
|-----|---|
| 66 | المهام المسندة للمديرية |
| 67 | الهيكل التنظيمي للمديرية |
| 68 | المخطط التنظيمي لمديرية المجاهدين لولاية المسيلة |
| 69 | - نشاطات وتوزيع مصالح المديرية |
| 69 | - نشاطات مصالح المديرية |
| 70 | - مصلحة إدارة الوسائل : |
| 70 | - مصلحة الحماية الاجتماعية والمنح و المعلوماتية : |
| 72 | - مصلحة المحافظة على التراث التاريخي و الثقافي : |
| 73 | توزيع المصالح على مستوى المديرية : |
| 80 | المجال البشري |
| 80 | 3- العينة: |
| 81 | 4-أدوات جمع البيانات: |
| 83 | ثانيا- تحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية: |
| 109 | نتائج الدراسة: |

خاتمة عامة

توصيات واقتراحات الدراسة

قائمة المصادر و المراجع

قائمة الملاحق

قائمة الجداول

| الرقم | العنوان | الرقم |
|-------|--|-------|
| 83 | يوضح توزيع العينة حسب الجنس | 01 |
| 83 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن | 02 |
| 84 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية | 03 |
| 85 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 04 |
| 86 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي | 05 |
| 87 | يوضح الاقدمية | 06 |
| 88 | يوضح اعتماد المؤسسة على التحفيز لتحقيق أهدافها | 07 |
| 89 | يوضح تشجيع التحفيز للعمال على أداء أعمال ومهام أكثر | 08 |
| 89 | يوضح مدى التراجع في مستوى الحوافز داخل المؤسسة | 09 |
| 90 | يوضح وقت التحفيز الذي تعتمد عليه المؤسسة | 10 |
| 91 | الجهة المسؤولة عن تقييم وتقويم الأداء | 11 |
| 91 | يوضح نظام الحوافز | 12 |
| 92 | يوضح أخذ المؤسسة بآراء واقتراحات العمال من أجل تحسين التحفيز | 13 |
| 92 | يوضح التحفيز يعطيك فرصة الإبداع والابتكار | 14 |
| 93 | يوضح الحوافز المعنوية التي تتحصل عليها | 15 |
| 94 | يوضح حرص المؤسسة على ان شمل نظام الحوافز جميع العاملين | 16 |
| 95 | يوضح الأجر الذي تتقاضاه مناسب للمجهود الذي تبذله | 17 |
| 96 | يوضح الدعم والتشجيع عند تقديم عمل إضافي | 18 |
| 96 | يوضح المؤسسة تسمح لكم بالمشاركة في اتخاذ القرار | 19 |
| 97 | يوضح توفير مؤسسة لوسائل النقل | 20 |
| 98 | يوضح التحفيز مع الزميل بنفس الطريقة | 21 |
| 99 | يوضح مدى اطلاع المؤسسة على آلية وطريقة التحفيز | 22 |
| 99 | يوضح العراقيل التي تواجه المؤسسة | 23 |
| 100 | يوضح الخدمات الاجتماعية المقدمة | 24 |

| | | |
|-----|--|----|
| 101 | يوضح الحوافز تعتمد على معايير وأسس | 25 |
| 102 | يوضح التحفيز يخضع الى شروط عند منحه | 26 |
| 103 | يوضح كيفية توزيع الحوافز الجماعية | 27 |
| 104 | يوضح ما إذا كان التحفيز يعزز الثقافة التنظيمية | 28 |
| 105 | يوضح نظام الحوافز ومتغيرات المؤسسة | 29 |
| 106 | يوضح أهم متطلبات وشروط نجاح التحفيز | 30 |

مقدمة:

يرتكز نجاح أو فشل المنظمات المعاصرة على مدى تحكمها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري والذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها حيث تسعى إلى الوصول إلى أهدافها من خلال توظيف الجهود والإمكانات المتاحة كافة، ويبقى الفرد هو محور النجاح والتقدم، والعنصر المتغير دوماً والذي يعول عليه الكثير في المنافسة والنجاح للمنظمات.

فالمنظمات تحاول تعظيم أرباحها والبقاء في السوق في ظل المنافسة، ومن بين العوامل التي تحقق ذلك دراسة سلوك العاملين وكيفية التأثير على نفسيتهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم ورضاهم، وهذا من خلال إشباع حاجياتهم وتحقيق رغباتهم بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المنظمة بحيث لا يتعارض مع رغباتهم وأهدافهم الشخصية. ولعل السبيل الوحيد للوصول إلى أداء عال وراقي هو استعمال نظام الحوافز الذي بواسطته يمكن استثارة دوافع العاملين والتأثير عليها بما يخدم مصالح العمال.

ان الحوافز عالم واسع من القيم المادية والمعنوية ومحور مركزي لفعاليات ونشاطات المنظمات المعاصر في بيئة العمل، فهي تغيرات لاحتياجات الفرد، لذا فهي تمثل بالنسبة له دوافع شخصية داخلية، كما تنتظر الاتجاهات السلوكية في الإدارة إلى هذه الدوافع بوصفها مشكلة تنظيمية وإدارية بالدرجة الأولى، فكلما اختلفت عن دوافع الأفراد ورغباتهم في بيئة المنظمة، تصبح قضية تحفيزهم على العمل داخل المنظمة عملية معقدة، لذا يمكن القول أن الهدف من التحفيز هو توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق الأهداف المشتركة، وبناء على ذلك فإن الحوافز ماهي إلا وسيلة لإشباع حاجات الأفراد داخل المؤسسة.

فالحوافز متعددة ومتنوعة منها الحوافز المادية وهي ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات المباشرة مثل الرواتب والأجور والعلاوات ومنها المعنوية أو ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات الغير مباشرة فهي تتعلق بالأمن والرضى الوظيفي مثل استقرار العمل المشاركة في صنع القرار الالتزام والانتماء والترفيه وتقدير جهود العاملين وهذا ما يؤدي إلى تعزيز الثقافة التنظيمية.

كما ان الثقافة التنظيمية في المؤسسات تتطور مع الوقت، وتتكون من التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها، والقوة النسبية لهذا التفاعل والتضامن هي التي تحدد نوع الثقافة الموجودة، فهي تستمد من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة، وهي التي تخلق الهوية وتولد الإحساس بالهدف والمعنى، وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء من الكل.

وتلك الثقافة تيسر اندماج العاملين الجدد في المؤسسة، وتعزز التزامهم والتزام كل من ينتمي إليها بقيمتها وأهدافها، كما أنها تجعل عمل المؤسسة ورسالتها أمرا ذا معنى، وتعمل كقوة مرشدة جامعة توجه كل العاملين فيها، لذا فينبغي أن تكون الثقافة التنظيمية في المؤسسة متطابقة مع رسالتها وبيئتها، مما يدفع العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بالعمل الذي يقومون به للوصول واستخدام أفضل لطاقتهم وقدراتهم مما يزيد من إنتاجية المؤسسة في الحجم والكم، ويحسن من خدماتها وعطاءاتها في النوع، الأمر الذي تنعكس آثاره الإيجابية على زيادة دخل العاملين، وأيضا زيادة إيرادات المؤسسة في نفس الوقت.

ومن هنا اتضح أن المؤسسة الجزائرية تلجأ إلى التحفيز من أجل تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى رفع الإنتاجية وتحقيق أهدافها ومصالحها المرجوة، والاستمرارية والبقاء في المستقبل.

ولذلك فقد قسم البحث إلى قسمين أساسيين: قسم نظري وآخر ميداني وقد شمل القسم النظري ثلاث فصول.

الفصل الأول : خاص بالإطار العام للدراسة؛ تم فيه صياغة الإشكالية وأسباب وأهمية وأهداف الدراسة، كما شمل هذا الفصل على أهم مفاهيم الدراسة (الدور ، التحفيز ، الثقافة التنظيمية، المؤسسة الاقتصادية)، بالإضافة الى تعرضنا للدراسات السابقة المفسرة لهذا الموضوع، وأهم النظريات التي فسرت التحفيز والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية الاقتصادية.

أما الفصل الثاني : فقد تم تخصيصه للمتغير الأول (التحفيز)؛ حيث تناولنا فيه خصائص نظام الحوافز الفعال ،أنواعه، أهميته، أهدافه، مبادئه، أسسه ومقوماته، ثم تطرقنا الى مراحل ، مشكلاته وأسبابه وفي الأخير إلى شروطه ومتطلباته.

أما الفصل الثالث: تطرق لأسس الثقافة التنظيمية وأثرها على المؤسسة، وقد تناولنا فيه عناصرها و خصائصها ، أهميتها مستوياتها، أبعادها ،أنواعها ، وكما أشرنا إلى وظائفها والعوامل المؤثرة فيها، طرق تقويتها وآلياتها، بالإضافة إلى آثارها على المؤسسة.

أما الفصل الرابع: تحدثنا فيه عن الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث قمنا بالتعريف بالمؤسسة أي مديرية المجاهدين وذكرنا المنهج الذي اعتمدنا عليه، وحدد مجتمع وعينة الدراسة وذكرنا الأدوات المستخدمة وبعد جمع المعلومات قمنا بتفريغ البيانات وحللناها على ضوء فرضيات الدراسة، وأنهينا بجملة من النتائج وأخيرا عرضنا خاتمة هذه الدراسة.

الإشكالية:

إن غاية كل تنظيم هي الاستمرار في تنفيذ الأهداف؛ لذلك فإن نجاح المؤسسة متوقف على العنصر البشري فكونه الهدف الأساسي للتحرك الاقتصادي والاجتماعي من جهة واعتبار المؤسسة التي تنتمي إليها نظاما اجتماعيا ومركز إشعاع من جهة أخرى فالمؤسسة تمثل المجتمع الصغير المتفرع عن المجتمع الكبير الذي يقوم بدور حاسم في تنمية المجتمع المحلي ثم المجتمع ككل.

إن المؤسسة هي كيان اجتماعي وتنظيمي يتكون من هياكل مادية متمثلة في رأس المال الآلات، المعدات والتكنولوجيا وأخرى متمثلة في العنصر البشري الذي يعتبر الثروة الأساسية في أي منظمة سواء كانت خدماتية أو إنتاجية، فالمورد البشري أساس تطور المؤسسة، وهذه الفاعلية لا تكون إلا من خلال ممارسات واستراتيجيات، تعتمد على المؤسسة للكشف عن القدرات والنواحي التي يمكن للعامل أن يساهم فيها ومن أهم هذه الاستراتيجيات تقديم الحوافز.

إن الحوافز مسألة كانت ولا تزال محور اهتمام العلماء والباحثين في شتى مجالات المعرفة العلمية، وفي علم الاجتماع التنظيم والعمل شكلت ميدانا خصبا وملهما في دراساتهم وبحوثهم؛ فقد أكدت كثير من الدراسات على أهمية الدور الفعال للحوافز سواء كانت مادية أو معنوية في تحريك سلوك الفرد العامل وتوجيهه، سلبا أو ايجابا على اعتبار أن الحوافز توقظ الحماس والدافع على العمل لدى العامل؛ مما ينعكس ايجابيا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكونه من قوة، لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة؛ كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط وتدفع العامل للمثابرة في عمله وتجعل كفاءته عالية.

فنظام الحوافز يساهم في تفجير قدرات العاملين وطاقتهم واستخدامها أفضل استخدام، ويؤدي هذا إلى تقليص التكاليف التي تتحملها المؤسسة؛ ويؤدي كذلك إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى وظائف أخرى قد تعاني من نقص في حجم العمل وكذلك تحقيق حالة الرضا لدى الأفراد العاملين.¹

¹ غيلفورد وآخرون ، ميادين علم النفس النظري والتطبيقي، ت أحمد زكي صالح؛ دار المعارف؛. مصر 1966، ص 351.

لما يحصلون عليه من حوافز وهذا بدوره يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات المختلفة كإنخفاض قدرات الإنتاج والمعدلات العالية لدوران العمل والنزاعات العمالية وغيرها.¹ ونظرا لأهمية التحفيز ظهرت عدة اتجاهات؛ يركز بعضها على الجوانب الاقتصادية فكلما زادت الحوافز لقد أصبحت الحوافز أهم مبدأ من مبادئ الإدارة المعاصرة من أجل الدخول إلى السوق العالمية، ولهذا جاءت هذه الفلسفة الإدارية الحديثة لتشمل جميع الفاعلين الاجتماعيين داخل وخارج المؤسسة؛ لتعزيز الثقافة التنظيمية، وفرض نفسها كعامل من عوامل إرضاء الزبائن وتحقيق ولائهم وكسب المزيد من الحصة السوقية.

هذا الأمر دفع بالمؤسسة الجزائرية للاهتمام بالحوافز ومحاولة امتلاك إستراتيجية فعالة، تمكنها من البقاء والاستمرار في مواجهة التحديات، وذلك عن طريق توفير ثقافة تنظيمية مناسبة لتطبيقها وكذلك من أجل تحقيق رضا العامل واستمراره في مستوى عال من الأداء وتحقيق الإبداع والابتكار والتميز، لهذا فقد أصبحت الحوافز حتمية اقتصادية من أجل البقاء وتحقيق المؤسسة لأهدافها.²

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

¹ منير بن أحمد بن دريدي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013 ص19.

² تيسير محمد الثقافة والتسيير في الجزائر بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2007، ص07.

فالثقافة التنظيمية تؤثر وتسيطر على سلوك من ينتمون إليها وتتحكم في رؤيتهم للعالم وتفاعلهم معه ، وتفسر كل الغموض الموجود في المؤسسة، فالمؤسسة الناجحة هي تلك المؤسسة التي تعرف كيف تشغل القدرات والكفاءات المهنية للأفراد العاملين، وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمؤسسة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين مما ينعكس إيجابيا على أدائهم، ويزيد من ولائهم وانتماءهم للمؤسسة ومساعدتها على الربح والبقاء والاستمرارية. والثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات تكمن مهمتها في التأثير على طريقة التفكير وسلوك الموظفين في العمل هي عادة ما تمنح للأفراد حسن التعريف ولاءهم وتعزيز قيمهم والعمل كنظام رقابة في تعديل السلوك.¹ إن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لها العديد من الخصوصيات من بينها الشخصية القانونية المستقلة من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات؛ أو من حيث واجباتها ومسؤوليتها كما ان لها القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي وجدت من اجلها وهي تسعى إلى ملاءمة المحيط الذي وجدت فيه، وتستجيب له لأنها لا تعيش منعزلة عن محيطها الخارجي فإذا كانت متأقلمة مع ذلك المحيط فإنها تستطيع أداء مهامها في أحسن الظروف"، بالإضافة إلى اعتمادها على أسلوب التحفيز الذي يعد أحد أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة، لما له من أهمية في تعزيز الثقافة التنظيمية وكسب رضا العمال والموظفين، من اجل ضمان استمراريته وتحقيق الأرباح ورفع الأجور.²

من خلال ما سبق من طرح نصل إلى صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة ؟

وتتفرع عنه الأسئلة الجزئية التالية:

1. كيف ينظر المسؤولين لأهمية ودور منظومة الحوافز في المؤسسة ؟

2. ماهي أهم مكونات منظومة الحوافز في المؤسسة ؟

¹ علي عبد الله؛ التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية، يومي 21-20 ماي 2002، ص3

² عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 156

3. ماهي أهم العراقيل والمشكلات أثناء تطبيق نظام الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة ؟

4. ماهي متطلبات وشروط نجاح دور منظومة الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية؟

اولا - فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: " يعد نظام الحوافز المنتظم والموضوعي أساس تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة "

- الفرضيات الفرعية:

1 - يدرك المسؤولون في المؤسسة أهمية دور نظام الحوافز.

2- يتكون نظام الحوافز في المؤسسة من: الأجر، الترقية، المشاركة في التسيير، المنح والعلاوات على المردود القيادة الديمقراطية، العدالة التنظيمية.

3- أهم العراقيل أمام تطبيق نظام الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة هي:

نقص وسائل النقل، غياب المعايير الموضوعية؛ عدم الانتظام في منح الحوافز.

4- إن متطلبات نجاح منظومة الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية: وحدة أهداف المؤسسة والعمال ؛ المادي والمعنوي.

ثانياً-أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعتني الى اختيار الموضوع ما يلي:

* المشاكل الحاصلة في المؤسسات الجزائرية، سواء بين العمال والإدارة أو بين العمال أنفسهم

نتيجة نقص وضعف التأهيل والتدريب، وسياسة التحفيز.

* معرفة مدى الاقتناع بأن العنصر البشري هو أساس نجاح وفعالية المؤسسة وبقائها.

* الرغبة في معرفة أهمية التحفيز في المؤسسة الجزائرية.

* معرفة دور الحوافز في المحافظة على الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية وامتلاكها

الميزة التنافسية.

ثالثاً-أهمية موضوع الدراسة:

إن موضوع الحوافز من أهم الأنظمة التي تساهم في رقي المؤسسة وزيادة فعالية عمالها وبقائها

إضافة إلى أن الحوافز أصبحت تمثل أولوية أي مؤسسة ، وهذا في ظل الدور الهام الذي تلعبه

سواء بالنسبة للعامل وحقوقه أو بالنسبة للمؤسسة ، وتعد هذه الدراسة محاولة للوقوف على مدى

أهمية ودور وفعالية الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة في تعزيز الثقافة التنظيمية.

رابعاً-أهداف الدراسة:

* تبيان تأثير نظام التحفيز على تحسين أداء العاملين.

* التعرف على مدى نجاح نظام التحفيز داخل المؤسسة.

* التعرف على مدى مساهمة الحوافز في تحقيق ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة.

* إثراء المعرفة العلمية في مجال موضوع الحوافز، باعتبار إنها تساعد في تطوير المجتمع

وتحقيق الرفاهية والرقي، وذلك باعتبار أنه لا نجاح لمؤسسة دون توفير الحوافز.

* إبراز أهمية الحوافز في تحقيق الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

* التعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين.

* التعرف على مدى تبني المنظمات لسياسة الحوافز.

خامسا تحديد المفاهيم:

1- المفاهيم الأساسية:

نقصد بتحديد مفاهيم الكلمات المفتاحية المتضمنة في البحث والتي تظهر في إشكالية البحث ويعرفها معين خليل عمر بأنها الصورة الذهنية والإدراكية المتشكلة بواسطة الملاحظة المباشرة لأكثر من مؤشر واحد من واقع ميدان البحث.¹

أ- مفهوم الدور:

لغة: دار يدور دوران، ديارات، أدوار، أدورة، الدور هو النوبة أو المناوبة التي يقوم بها الفرد.²
 أما اصطلاحا: ينتسب مفهوم الدور من الناحية السوسولوجية عادة إلى رالف لنتون إذ يذهب إلى القول أن كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار، ويفترض بالأشخاص القائمين بها الخضوع لها ويحدد الدور بجملة من الواجبات التي يستطيع بتنفيذها كل فرد في التنظيم³، هذا الدور يتكون من متطلبات تتمثل في توقعات الآخرين بشأن أداء شخص ما لدور معين في موقع ماء كما قد يكون الفاعل على علم بمتطلبات دوره وقد لا يكون على علم.⁴
 كما يعرف أيضا أنه أنماط سلوكية تكون وحدة ذات معنى وتبدو ملائمة لشخص يشغل مكانة معينة في المجتمع، أو يشغل مركزا محددًا في علاقات شخصية متبادلة مثل القائد.
 فرغم أن الدور يعد عملا فرديا يقوم به الفرد إلا أن أعمال جماعة تحدث دائما عن طريق مجموعة من الأدوار المترابطة؛ فيتغير سلوك الفرد في موقف جماعي أو هو عبارة عن مجموعة من التوقعات التي تنتظرها جماعة من جماعة ما أو من أحد أعضائها الشاغلين لمكانة معينة، إذ أن الدور في أغلب الحالات يرتبط بالمركز الاجتماعي.

¹ اعلي غربي، أبجديات المنهجية في كتابه الرسائل الجامعية، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر ص 46-42.

² بوعلام بن حمودة، وآخرون المفتاح، قاموس عربي أبجدي مبسط، دار الأئمة ط2، أدرار، الجزائر، 1996؛ ص132.

³ بودون ف بوريكو وآخرون، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، دار المعارف للنشر القاهرة، ص 288.

⁴ محمد عاطف غيث وآخرون، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية القاهرة، 1995 ص392.

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

- يتكون الدور من نسق من التوقعات ويسمى بالدور المتوقع.
 - يتكون الدور من أنماط سلوكية واضحة يسلكها الشخص الشاغل للمركز عندما يتفاعل مع شاغل مركز آخر ويسمى الدور الممارس.¹
 - إجرائيا: هو كل سلوك أو فعل يقوم به الشخص من أجل خدمة العاملين وتحقيق غايات المؤسسة.
- ب - الحوافز:

لغة: حفز. يحفز فهو حافز والمفعول محفوز: حفز الشيء أي دفعه من خلفه، حفزه إلى الأمر على الأمر حثه عليه وحركه؛ دفعه إليه.

أما اصطلاحا: هي تلك القواعد التي يتحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتمييز في أداء الآخرين.

- الحوافز هي الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أي تحقيق رسالتها وأهدافها.
- الحوافز هي العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبذلون معه جهدا أكبرا.
- الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى المحركة في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.²
- وقد عرفها برسلون وستاير بأنها شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط، أو سلوك معين، يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة.³
- وقد عرفها الريبادي: بأنها إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

¹ عبد الحليم عبد العال، نماذج ونظريات في تنظيم المجتمع، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 1989 ص 122.

² أحمد مختار معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول عالم الكتاب للنشر والتوزيع ط1، القاهرة، 2006 ص 522.

³ أبو كشك، محمد نايف، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 50.

وقد عرفها أيضا السلمي: بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.

كما عرفها بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه؛ عن طريق إتباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.¹ يعرف ماهر الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز.

أما العاني فيعرف الحوافز على أنها المقابل للأداء المتميز ويفترض أن الأجر أو الراتب قادرا على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتعبئة القادرة على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة ، وطبيعة الوظيفة ، وقيمة المنصب.²

إجرائيا: الحوافز هي مثيرات تساهم في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية، والإسهام في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين، وتنسيق أولوياتها والتحكم في سلوك العاملين، بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه ، وتوجيهه وتعديله ، حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والعاملين .

ج- الثقافة:

لغة: كلمة ثقافة هي كلمة عربية الأصل» وهي مشتقة من مصدر الفعل ثقف بمعنى فهم، وتشير كلمة ثقافة إلى عدد من المعاني منها: الحذق والفهم والفتنة والتهديب.³

أما اصطلاحا:

تعريف تايلور: الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات؛ أو أي قدرات أخرى وعادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع.

¹ حسن امتثال محمد وآخرون ، مبادئ الإحصاء جامعة الإسكندرية ، مطابع كلية التجارة، الإسكندرية، 2002 ص120.

² المجذوب فاروق، الإدارة العامة العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان ص 70.

³ إبراهيم بخار، القاموس المدرسي مكتب لبنان، ط8، لبنان، 2002، ص 321.

تعريف كوفيريون: الثقافة تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية: وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن، الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي.

كما يعرف قاموس Random: الثقافة على أنها طرق أو أنماط الحياة يتم بناءها وتطويرها من قبل جماعة من الناس ويتم توارثها من جيل إلى جيل.¹

إجرائياً: الثقافة هي الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم، سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.

د- مفهوم الثقافة التنظيمية:

عرفت الثقافة التنظيمية على أنها: مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو الغايات الأساسية وأساليب تحقيق تلك الغايات، وقد تكون غير مكتوبة ويتم الشعور بها ويشترك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.²

كما يعرفها كيرت لوين بأنها مجموعة القيم والأنماط السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات داخل المنظمة.³

وفي نفس السياق نجد موسى سلامة اللوزي يرى أن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات التي يلتزم بها تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى وبذلك تعتبر خاصية تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. والثقافة التنظيمية تعتبر مكملة للرسمية المتمثلة في الإجراءات.

¹ سمير إبراهيم حسن، خضر زكريا الثقافة والمجتمع، دار الفكر أفاق معرفة متجددة، دمشق سوريا 2007، ص 41.

² بلال خلف السكارنيه؛ الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع؛ عمان، 2011. ص 331.

³ حسني على الزغبني، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع، دراسة تطبيقية في شركات الأدوية، البصائر، المجلد 13، العدد الأول، عمان؛ الأردن، 2009: ص 175.

والتعليمات وليس بداية لها. من خلال هذه التعريف نستنتج ان هذه الثقافة التنظيمية تتكون من عناصر تنظيمية تتمثل في:¹

- تتشكل ثقافة المؤسسة من مجموعة القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.
- الثقافة هي التي تكسب المؤسسة خاصية معينة.
- الثقافة عامل للتماسك والتميز.

إجرائيا: الثقافة التنظيمية: هي تلك القيم والعادات والتقاليد والمعايير التي تحدد سلوك الأفراد داخل المنظمة بغية تحقيق أهدافها.

هـ- المؤسسة الاقتصادية:

تعرف على انها "اندماج عدة عوامل بهدف انتاج او تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، ونوع النشاط الذي تقوم بهء ويتم هذا الاندماج لعوامل انتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد.

وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة: أما الثانية فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى²، وتعرف كذلك على أنها شكل اقتصادي ونفسي وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف انتاج سلع أو رسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة.³

¹ قيرة إسماعيل و بلقاسم سلطانية، التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع؛ القاهرة مصر 2008، ص36,35.

² ناصر دادي عدون اقتصاد المؤسسة:ء دار العجبية العامة، الجزائر، ط2؛ 1998، ص8.

³ المرجع نفسه، ص10.

كما تعرف أنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مادية أو غيرها) والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة» قصد انجاز أو أداء المهام المنوط بها من طرف المجتمع.¹

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

سادسا-الدراسات السابقة:

1-الدراسة الأولى:

جاءت هذه الدراسة بعنوان: "الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية"² ولقد استعمل الباحث المنهج الوصفي معتمدا في دراسته على الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات التقنيات تحليل البيانات، ولقد قام بدراسة في المؤسسة الصناعية للسميد والدقيق والعجائن-السباك-بولاية سطيف ولقد أجريت دراسته على عينة عددها 68 من مجموع 338 ما يقابل 20% موزعين على 16 مصلحة وهي عينة عشوائية، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج وهي:

- * أن الأجر التي يتقاضاها العمال غير كافية بالإضافة إلى أن الجهد المبذول أكثر من الأجر.
- * تعتمد المؤسسة على التحفيز السلبي المتمثل في العقاب والتهديد لتحقيق أهدافها ومصالحها.
- * تبذل الإدارة جهدا كبيرا من أجل الحفاظ على مناصب العمال من خلال إبقاء المؤسسة على حالها و عدم خصوصيتها أو بيعها وهذا ما يشكل دعما معنويا للعامل ويرفع معنوياته.
- * لم تستفد هذه الهيئة من عمليات تكوينية وهذا ما يقلل الروح المعنوية.
- * إن العمل الذي يقومون به يحقق لهم الحاجات المعيشية فقط وبذلك فهم مرتبطون بمؤسستهم عن طريق علاقة مادية فقط نتيجة عدم تحقيق الحاجات.

¹ أحمد طرطار، تقنيات العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص15.

² جوادي حمزة ، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة سطيف ، الجزائر، 2006-2005، ص7

2- الدراسة الثانية:

جاءت هذه الدراسة بعنوان: 'تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين'.¹

هدفت إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، حيث بلغت عينة الدراسة 110 فردا من العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الإستبانة حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين ، وبين نظام الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية وأداء الموظفين ، وأظهرت النتائج : انخفاض مستوى الحوافز المادية والمعنوية بالإضافة إلى عدم وجود ظروف ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغيرات العمر والخبرة ، والمؤهل العلمي وأظهرت أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير المسمى الوظيفي ولصالح رئيس القسم ، وبذلك أولت الدراسة في ضوء النتائج بضرورة العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف ، وخصوصا فيما يختص بمنح الحوافز والمكافآت، أو القضاء على المحاباة والمحسوبية منحها، بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء.

3- الدراسة الثالثة:

جاءت هذه الدراسة بعنوان: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

هدفت الى دراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي

¹ أبو شرح ، نادر حامد عبد الرزاق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشور جامعة الأزهر غزة، فلسطين؛ 2010، ص15

هدفت الدراسة إلى التعرف على نوعية الحوافز المقدمة للعاملين بمستشفى نابلس التخصصي ومدى رضا العاملين عن نظام الحوافز المتبع، كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز و رضا العاملين، إضافة إلى دراسة أهمية تجديد نظام الحوافز من أجل رفع مستوى أداء العاملين، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي من اجل التعرف على تأثير الحوافز على العاملين في مشفى نابلس التخصصي كما استخدم الباحثان استبانة وزعت على عينة قدرها 75 عاملا حيث أشارت النتائج إلى:

تدني مستوى الحوافز المادية والمعنوية، كما أنه لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة المستقلة (الحوافز المادية والحوافز المعنوية) وأداء العاملين في مستشفى نابلس التخصصي.¹

6-الدراسة الرابعة:

جاءت الدراسة بعنوان: آثار التحفيز على أداء العاملين دراسة حالة شركة ميد جوري لطحن الدقيق في ولاية بورنو/نيجيريا.

هدفت إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذا ما تم تحفيزهم، ولتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثان جهدا في تقسيم العاملين الحاليين في شركة مطاحن الدقيق ميد جوري بغية دراسة أثر التحفيز على أدائهم وتحديد هوية المتغير فيما اذا كان مسؤولا بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين، وتكونت عينة الدراسة من 60 عامل حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكون كافية لتلبية احتياجات العمال بل أنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم، كما أشارت النتائج إلى انه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبي احتياجات العاملين فانه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم، وأوصت الدراسة بضرورة تعديل الحوافز بحيث تلبي احتياجات العاملين.

¹ عودة محمود وعود، بكر 2011، تأثير الحوافز على العاملين في مستشفى نابلس التخصصي رسالة ماجستير جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ص6

7 - الدراسة الخامسة:"

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية دراسة حالة مديرية المجاهدين لولاية المسيلة.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ومن الأدوات التي اعتمدت عليها الملاحظة؛ المقابلة، الاستمارة؛ أما مجتمع البحث فلقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية عقدية بلغ عددها 30 فرد.

توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج وهي:

المشرفون يعترفون بمجهود العاملين.

. الأفراد غير راضين عن توزيع الترقيات.

اغلب الأفراد راضين عن مشاركتهم؛ في اتخاذ القرارات لأنها تحفزهم وتزودهم بالحماس. أفراد العينة غير راضين على كل متطلبات العمل من إضاءة وحرارة وتهوية ، واعتبرت العينة.

* إن العمل الجماعي يشعر الفرد بالراحة النفسية.

* نظام الحوافز المطبق في المؤسسة يرفع من الروح المعنوية للعاملين.

* نظام الحوافز جيد ويعمل على تحسين أداء العاملين.

* منح الحوافز غالبا ما يؤثر على الأداء الوظيفي للعمال.

ونستنتج مما سبق وجود علاقة تبادلية بين الحوافز والثقافة التنظيمية، حيث أن المؤسسة التي توفر الحوافز المادية والمعنوية بشكل ضئيل تؤدي إلى عدم ارتياح العامل وعدم رضاه لأداء العمل، في حين ان تواجد مغريات كثيرة وحوافز كثيرة بأنواعها المختلفة يخلق نوع من الالتحام بين العمال والمؤسسة .

سابعاً: أهم النظريات المفسرة لموضوع الدراسة:

أ- النظرية الكلاسيكية:

نبعت هذه النظرية أساساً من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها فريديريك تايلور الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية، وترتكز هذه النظرية أساساً في مجال الحوافز على أن النفوذ هي خير دافع للعمل في المؤسسات وأن العامل بطبيعته يسعى دائماً لزيادة أجره. وتطبيقاً لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره.

وتعتبر نظرية تايلور بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة وكانت مساهماتها ثرة على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقة نحو المزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المؤسسات المختلفة.

وقد أنشأ فريديريك تايلور نظرية الإدارة العلمية للأفراد على فرضيتين أساسيتين هما:

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

2- أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

يعتقد البعض أن النظرية الكلاسيكية نظرية متشائمة تعتمد على أن العاملين كسالى بطبعهم لا يرغبون في العمل ويتميزون بالأنانية والسلبية وطموحاتهم ضئيلة ويفضلون الانقياد. والحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية باعتبار أن العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان.

نقد هذه النظرية: وعليه فإن الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية هي أنها تتجاهل آدمية

الإنسان ، ومعاملته كآلة من خلال تركيزها على الحافز المادي حيث يرى أن بزيادته تزيد

الإنتاجية متجاهلة العوامل المعنوية والنفسية والاجتماعية.¹

¹ بلقاسم سلاطنية ، إسماعيل قيرة ، مرجع سابق، ص 111 .

ب- نظرية العلاقات الإنسانية:

وقد جاءت هذه النظرية كردة فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتماماتها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المؤسسة. وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب ألا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية.

ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة " التون مايو " وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم وتركيز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي:

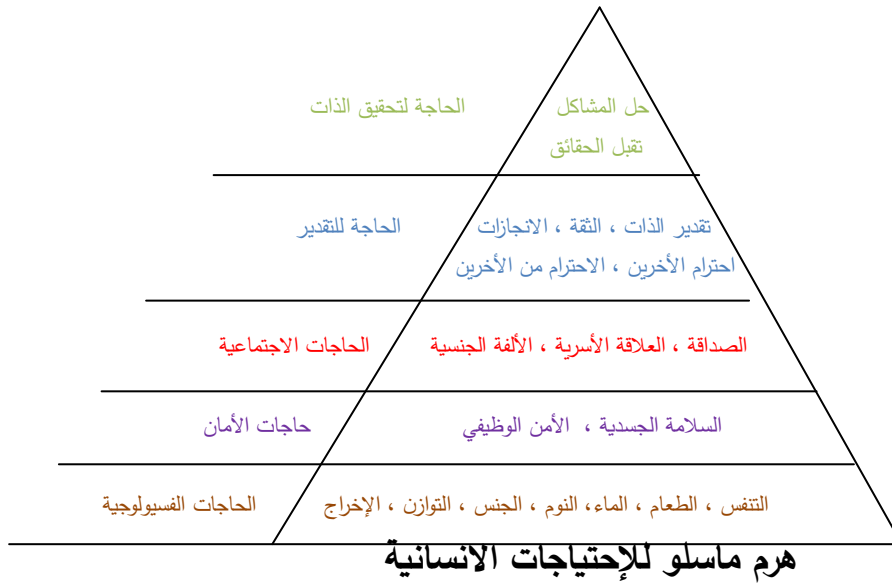
- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفير قدر أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المؤسسة.

- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوس.¹

ج- نظرية الحاجات الإنسانية (نظرية ماسلو):

أشار مؤسس هذه النظرية ماسلو أن هناك خمسة احتياجات إنسانية أساسية تدفع البشر للعمل والتعامل معا كمجموعة مشتركة متعاونة، وهذه الاحتياجات موضحة في الشكل التالي:

¹ محمد عبيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية؛ دار النهضة العربية، القاهرة 1970 ص130.



وقد قام ماسلو بوضع الاحتياجات على أساس حاجات رتبها على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتندرج تلك الحاجات ارتقاها حتى تصل الى قمة الهرم حيث حاجات تحقيق الذات، فالحاجات الفسيولوجية هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة الانسان اذ تتوقف نشاطاته وحيويته عليها كما يعتبر نقطة البداية في الوصول الى اتباع الحاجات الأخرى، والحاجات الفسيولوجية مثل (الطعام والشراب والنوم) حيث انه من المعلوم أن العمل الذي يخدم تحقيق هذه الحاجات الى قدر معين سيكون موضع قبول أو رضا بالنسبة للعاملين، أما الحاجة إلى الأمن تأتي في الدرجة الثانية بعد تحقيق الإشباع من الحاجات الفسيولوجية وان وصول الإنسان إلى هذه الحاجة هو مطلب يسعى إليه كل فرد فالإنسان يريد تحقيق نوع من الأمن سواء من ناحية تأمين الدخل المستمر الذي يحصل عليه لتأمين حياة ملائمة له ولأسرته أو في حمايته من الأخطار التي يمكن أن تحدث له نتيجة للعمل الذي يزاوله فان عدم تحقيق هذه الحاجة سيخلق نوعا من الاضطراب النفسي للعامل معا ينعكس سلبا على العمل الذي يقوم به ، أما الحاجات الاجتماعية فهي تظهر من طبيعة التكوين البشري فالإنسان مخلوق اجتماعي في أن يكون محبوبا ويحظى بالتقدير من الآخرين وذلك عن طريق انتمائه للآخرين وتحقيق نوع من التعايش القائم على المحبة والألفة ، إلا أن هناك من الناس من يبحث عن المزيد من خلال إشباع مرحلة تحقيق الذات كأن يصل إلى مراحل من العلم والمعرفة أو أن يصبح شخصا مشهورا في المجتمع.¹

¹ أنبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، القاهرة 1978، ص 44.

وأوضحت كثير من الدراسات أن جو العمل الذي لا يشجع هذه الحاجات الاجتماعية يؤدي إلى اختلال التوازن النفسي لدى العامل وبالتالي يؤدي إلى مشكلات من شأنها أن تؤدي إلى ارتفاع معدلات القباب ونقص الإنتاجية وترك العمل ، فالإنسان بعد تحقيقه لحاجاته الاجتماعية يبحث عن الحاجة إلى التقدير والتي تعطيه الشعور بالثقة والجدارة وأنه جزء مفيد في المجتمع الذي يعيش فيه بالإضافة إلى الحصول على التقدير والاحترام من الآخرين وإحساسه بمكانته وأهميته، ويساعد على تحقيق الطموحات العليا للفرد في أن يكون الإنسان ما يريد أن يصل إليه وهي المرحلة التي يصل فيها الإنسان إلى درجة مميزة من غيره ويصبح له كيان مستقل علما بأن الحاجة إلى الاستقلال من أهم مكونات الحاجة إلى تحقيق الذات، وعلى الإدارة أن تحقق ذلك بتفويض السلطات والصلاحيات وإقامة الفرصة في المشاركة في وضع وتحديد الأهداف.¹

ولا شك أن نظرية الحاجات تعد مرتكز أساسي في فهم دافعية الإنسان في العمل وسعيه لإشباع حاجاته المختلفة ولقد وضع ماسلو في نظريته أن درجات الحاجات الإنسانية وأولوية إتباعها تتسم بطابع العمومية والشمول حيث افترض وجودها لدى أي فرد كما أن عدم إتباع الحاجة يلعب دورا في تحديد مدى أهميتها وسيطرتها وإلحاحها على الفرد.²

د- نظرية العاملين (نظرية هيزريبرج):

تعود هذه النظرية إلى عام 1959 ويرجع الفضل في تأسيسها إلى العالم فريديريك هيزريبرج وزملائه حيث قاموا بدراسة الخصائص الوظيفية التي تؤدي إلى الرضا لدى العاملين أو عدم رضاهم ووجدوا أن الرضا والدافعية تتأثر بنوعين من العوامل وهي العوامل الصحية أو العوامل الوقائية ، والعوامل الدافعية وتوصلوا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية وأنهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وقد وجدوا أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل كما توصلوا إلى أن رضا الفرد عن عمل ما إنما يعود إلى العمل ويرى فريديريك' أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئية ومادية، وهذا الإشباع

¹ نور الدين حروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، ط1 2011 ص123.

² زاهد محمد ديري إدارة الموارد البشرية ، دار وائل، الأردن، ط1 2005 ، ص 302.

يمنع الاستياء وشعور العامل بالتعاسة، ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها.¹ العوامل الحافزة ، هي الإنجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسؤوليات وهذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء جيد ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المؤسسة؛ أما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية وهي سياسة الإدارة والإشراف والعلاقات الشخصية والراتب أو الأجر وظروف العمل والأمن الوظيفي والمستوى الاجتماعي وتعمل هذه العوامل الوقائية على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله وان هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي الذي يساهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي.² وهنا تأتي الى شرح العوامل التي يؤدي إلى الرضا وعدم الرضا والتي حددها هيرزبيرج في نظريته وهي كما يلي:

- 1- **العوامل الدافعية:** هي العوامل المرتبطة بمحتوى العمل الذي به تحدي وصلاحيّة ومسؤولية والتي عند وجودها تؤثر على معنوية العاملين وتدفعهم نحو أداء أفضل وعليه فان التحفيز يجب أن ينصب على محتوى العمل لكي يكون ناجحا وفعالا وهذا يعني ان المؤسسة التي تريد ان تتجح في جهودها التحفيزية يمكن ان تركز على تصميم وإعادة تصميم الأعمال فيها.
 - 2- **العوامل الصحية الوقائية:** وهي العوامل التي ترتبط بيئة العمل داخل المؤسسة كالراتب والعلاقات والإشراف وظروف العمل والمركز الذي يشغله الفرد وضمانات العمل؛ واعتبر 'هيرزبيرج' هذه العوامل بالعوامل الوقائية التي ان توفرت في المؤسسة فإنما تمنع من تشكي الفرد العامل ولكنها لا تحسن أدائه لأنها تعتبر معطيات أساسية.
- ويشير هيثم الفقهاء في دراسته الى هاتين المجموعتين من العوامل، فقد أشار الى ان العامل الأولى وجوده يزيد من رضا الفرد لكن انعدامه لا يؤثر سلبيا على رضا الفرد وسمي هذا العامل بالعوامل الدافعة أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا

¹ عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم و الإدارة ، المكتب العربي الحديث الإسكندرية ، مصر 1997 ص113.

² علاء الدين العاني محمود، إدارة المنظمات. دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان؛ الأردن ، 2011 ص300.

تزيد من رضا الفرد وإذا وجدت هذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية أي ان مجموعة العوامل الدافعة (الأولى) مرتبطة بطبيعة العمل نفسه إما مجموعة العوامل الصحية (الثانية) مرتبطة ببيئة العمل، فطبيعة هذه العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهر هذه النظرية ولذلك سميت بنظرية العاملين.¹

نقد هذه النظرية:

- انها أدت الى تفرقة مصطنعة بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للأفراد وحوافزهم.

- ان الرضا الوظيفي يمكن ان يكون عكس عدم الرضا لان اتباع الحاجات الفردية سواء العوامل الدافعة أو العوامل الوقائية يؤدي الى الرضا الا ان عدم اتباعها يؤدي الى عدم الرضاء
هـ -نظرية التوقع (نظرية فروم):

سميت هذه النظرية فروم نظرا الى العالم فيكتور فروم الذي وضع مبادئها ويرى ان هذه النظرية تقوم على افتراض ان سلوك الفرد وأدائه تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس سلوك او عدم القيام بالفعل؛ حيث أن دافعية الفرد محكومة بالمنافع او العوائد التي يتوقع الحصول عليها من الأداء ودرجة هذا التوقع وفق المعادلة الآتية: الدافعية -المنفعة ، الاحتمال. ويعتمد تطبيق هذه النظرية على تحقيق الشروط الآتية:

- أن يتوفر لدى الفرد اهتمام المحفزات المالية، وهذا ما يمكن ان يتحقق لدى الافراد العاملين الشباب.
 - اعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء والمردود؛ أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي.
 - اعتقاد الفرد بأن هناك احتمال قوي وكبير بأن الجهود التي يبذلها تعود الى أداء ناجح.²
- ويلاحظ من محتوى النظرية بأنها الأكثر تركيزا على الحوافز المالية، وأثارها في الأداء حيث أن تحقيق الشروط الوارد ذكرها أعلاه يعين بأن الحوافز المالية مسؤولة مباشرة على الأداء، واعتماد

¹ سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر الأردن 2001، ص 224

² محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 131.

عليه فان النظرية توجه المؤسسات إلى اعتماد الحوافز المالية كوسائل لتحسين الأداء، وان عملية التحفيز لا يمكن ان تتجح إذا لم تركز على الجانب المالي في المحفزات.

وترتكز هذه النظرية على عامل التوقع كأساس في حاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فان عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملاً قوياً في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين او الامتناع عنه فاذا توقع الإنسان انه سيحصل على اشباع معين خلال فترة مستقبلية فانه سيضل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة اما إذا لم يتوقع الاشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فان ذلك قد يؤدي إلى إلغاء هذا السلوك والتوقف عنه.¹

وتقوم نظرية التوقع على افتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مؤشراً على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيوصله إلى الأهداف والنتائج في المستقبل فهي عملية توقعية بأن السلوك الحالي سيؤدي به إلى نتيجة معينة في المستقبل فالدافع هناك ليس نابعا من داخل الفرد او من بيئة العمل المحيطة به بل انه يكمن في النتائج المتوقعة في المستقبل.

نقد هذه النظرية:

ولقد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات حيث خضعت افتراضات 'فروم' لعدة محاولات لفحصها وامكانية التأكد من ثبوت صحتها وقد أوضحت تلك الدراسات أن النظرية لازالت تواجه بعض المشكلات تتمثل في صعوبة قياس التوقع والمنفعة العائدة من السلوك كما ان تعدد وتعقد المتغيرات التي تشتمل عليها النظرية يجعل من الصعب دراستها والتحكم بها ومعرفة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات وتداخلها مع بعضها البعض مما يضع الصعوبات حول تعبير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة ومحددة.²

و- نظرية الإنجاز (نظرية ماكلييلاند):

إن الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع إلى العالم ديفيد ماكلييلاند؛ حيث تشير مفاهيمه الأساسية التي وضعها لهذه النظرية إلى ان الحاجات الإنسانية بطبيعتها نسبية الاستقرار فطاقة

¹ عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي إدارة الموارد البشرية؛ دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، مصر 2001 ص240.

² المرجع نفسه ص 241-242.

الانسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي مثير او عامل ما يحركها او يثيرها ويعبر عن هذا العامل او المثير عادة بالحافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين اذ ان تحقيق هذا الهدف من قبل الفرد يؤدي الى إشباع الحاجة التي أثارها لديه وشكلت بالتالي دافعيته.¹

كما قسم ماكلييلاند الاحتياجات الإنسانية التي تدفع الناس إلى الجد في العمل إلى ثلاثة أقسام، متى توافرت لهم واحد أو أكثر من هذه الاحتياجات وفق فروقهم الفردية، فسيبدلون المزيد من الجهد نحو أداء أفضل في أعمالهم والتقسيمات كالتالي :

دافعية القوة: حيث أن الأفراد الذين يرغبون إلى صلاحية أكثر يسعون للتحكم في تصرفاتهم وسلوكياتهم بشكل أفضل مثل الذين يبحثون عن المراكز القيادية في المؤسسة فتجدهم يشاركون في الحوار والعمل الجماعي وإبداء الرأي والنقاش ولديهم إصرار على إبراز مقدراتهم وإمكانياتهم للوصول إلى حافز معين وهو المكانة المركزية والقيادية.

الدافعية الاجتماعية: وأصحاب هذه الدافعية يحبون التفاعل مع الجماعات ويشعرون بدافع قوي لأخذ مكانة مرموقة اجتماعيا بين الآخرين بحيث تجدهم يبحثون عن الانتماء والقبول» فهؤلاء يشعرون بالسعادة إذا ما تحقق ذلك؛ يسعون سعيا حثيثا للحفاظ على العلاقات الاجتماعية والعمل على بناء دور اجتماعي قوي لهم كما انهم يقبلون على العمل في المؤسسات التي توفر لهم هذا الجو من الدافعية ويرفضون ان تؤخذ منهم.²

دافعية الإنجاز: وتتمثل في شعور العاملين بأنهم قد أنجزوا أشياء هامة في حياتهم وفي المؤسسة» وقد قسمها ماكلييلاند إلى أربعة أقسام وهي كالتالي:

- **الحاجة إلى القوة:** والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرض كسب المركز والسلطة وهم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

¹ جيري جراي، الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1988، ص

² طارق طه، الإدارة ، منشأ المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002 ، ص645.

- الحاجة إلى الإنجاز: وهؤلاء نجدهم يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق.
- الحاجة إلى الانتماء: وهم من يجدون في المؤسسة فرصة لتكوين علاقات صداقة جديدة وهؤلاء يندفعون وراء مهام التي يتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.
- الحاجة إلى الاستقلال: والأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يعطون قيمة وأهمية كبيرة للحرية والاستقلالية في العمل والسيطرة والتحكم بمصيرهم الشخصي وبالتالي هم يفضلون أن يعملوا في وظائف تحقق لهم ذلك.¹

ز- نظرية لا :

تتعلق هذه النظرية في جوهرها من نظرة المديرين للأفراد العاملين؛ حيث نظر بعض المديرين الى العامل على انه كسول متراخي يكره المسؤولية بطبعه وغير مبادر بينما ينظر البعض الآخر من المديرين الى العامل على أساس انه كفؤ وقادر على العمل وراغبا ولا يكره المسؤولية بل يتحمس للقيادة.² ويرى **دوجلاس ماكريجور** مؤسس هذه النظرية ان الفئة الأولى من المديرين X تنظر إلى العامل نظرة متشائمة سوداوية وغير إنسانية؛ حيث يرون في الأجور والمرتبات والحوافز أنها لا تخرج من كونها (الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها في مقابل أداءه) وبالتالي فان التواني في العمل يحول هذه الوسائل الى (العصا) التي يمكن للإدارة استخدامها للضغط على العاملين، وعليه لكي تتمكن الإدارة من القيام بأعمالها يجب عليها أن تتخذ وسائل العنف والتهديد المستمر والإشراف والرقابة المحكمة؛ وهذه هي فلسفة الضغط او ما يسمى بنظرية X أما المديرين (Y) الذين يمثلون الفئة الثانية فتنظر الى العامل نظرة متفائلة وإنسانية حيث يرون ضرورة تحرير الفرد العامل من الرقابة المباشرة وإعطائه الحرية لتوجيه أنشطته وتحمل المسؤولية فيما تتطلب الأخذ بمبدأ اللامركزية وتعويض السلطات للمرؤوسين ومشاركة الافراد في اتخاذ القرارات وهذا هو جوهر الفلسفة .

نقد النظرية:

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية انها تجاهلت وجود منطقة وسط ما بين (X،Y).

¹ عبد الله بلقاسم العريفي، مدخل إلى الإدارة التربوية، ط1 دار الكتب الوطنية، بنغازي ليبيا 1996 ، ص122.

² محمد إبراهيم؛ إدارة الموارد البشرية؛ الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر 2009 ص300.

حيث انه ليس بالضرورة ان ينتمي جميع الأفراد إما لـ (X) او (Y) كما تجاهلت هذه النظرية أسلوب القيادة الفعالة، إلا أن القائد الفعال يستطيع ان يغير أسلوبه القيادي بما يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها.¹

ي -نظريات الثقافة التنظيمية:

ذكر وصفي انه نتج عن دراسات العلماء عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد، والجماعات؛ والتنظيم وهي:

1-نظرية القيم: يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وان كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها تسيطر على تفاعل الأفراد ، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية .

2-نظرية روح الثقافة: تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية ، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة وعليه يمكننا وتحديد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع ... وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.

3-نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية» والتي يؤدي القائد من خلالها دورة في التنظيم دون التصادم مع غيره» ويتمثل جوهر هذه النظرية في إن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الاستياء الأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة.²

¹ احمد ماهر، السلوك التنظيمي الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2000 ، ص200.

² محمد بن فرحات الشلوي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية ، رسالة ماجستير نسخة الكترونية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض السعودية ، ص40.38.

4-نظرية سجية الثقافة: تتمحور أفكار النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة.

خلاصة:

مما سبق عرضه يمكن القول ان تحديد إشكالية الدراسة تعتبر بمثابة الركن الأساسي للبحث العلمي كما سعينا إلى تحديد أهداف الأهمية والأسباب التي نسعى إلى بلوغها من خلال دراستنا هذه ، كما سعينا إلى تحديد وضبط المفاهيم الأساسية من ثلاث جوانب من الناحية اللغوية الاصطلاحية والإجرائية كما أولينا أهمية للمفاهيم التي تتداخل مع موضوعنا من اجل تسهيل وفهم موضوع الدراسة، وتطرقنا إلى وضع بعض الدراسات التي تفسر متغيري الدراسة، سواء المتغير المستقل الحوافز، أو المتغير التابع الثقافة التنظيمية؛ ومن خلال مناقشتنا وتحليلنا للنظريات السابقة الذكر اتضح لنا ان إشكالية الحوافز لقيت قبولا حين تطرق إليها العديد من الباحثين، وتوصلت الدراسات السوسولوجية المهمة بالحوافز والثقافة التنظيمية إلى نتيجة مفادها إن من العوامل الإنسانية والنفسية والقيم والعادات تؤثر في سلوك الأفراد وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لمهامهم، وتعد الحوافز والثقافة التنظيمية أهم العوامل التي لها تأثير لتقوية ورفع من أداء الأفراد في المؤسسة.

الفصل الثاني : أساسيات واستراتيجيات نظام الحوافز

تمهيد :

أولاً- خصائص نظام الحوافز الفعال.

ثانياً- أنواع الحوافز

ثالثاً- أهمية وأهداف الحوافز

رابعاً- مبادئ نظم الحوافز الفعالة

خامساً - أسس ومقومات نظام الحوافز

سادساً - مراحل تصميم نظام الحوافز

سابعاً-مشكلات وأسباب فشل أنظمة الحوافز

ثامناً-شروط ومتطلبات نجاح تطبيق نظام الحوافز

تمهيد:

تعمل الإدارة جاهدة للوصول إلى أهدافها من خلال توظيف الجهود والإمكانات المتاحة كافة، ويبقى الفرد هو محور النجاح والتقدم؛ والعنصر المتغير دوماً والذي يعول عليه الكثير في المنافسة والنجاح للمنظمات فهو يعتبر ركيزة من الركائز التي تبني المنظمة استراتيجيتها عليه؛ حيث أن لهذا العنصر الثمين القدرة على تطوير والسعي إلى تحقيق أهداف المنظمة، إذ أحس بالولاء والانتماء والحرص على مصالحها وهي بدورها تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته، وذلك باستعمال التحفيز الفعال الذي يعتبر كمحرك أساسي يوقظ الحماس والدافع والرغبة في العمل لدى العمال؛ مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام والزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكونه من قوة، لتحقيق عمل مثمر وتحقيق أهداف المؤسسة، مما يؤدي بها إلى البقاء والاستمرارية في المستقبل. وفي هذا السياق يتم التطرق في هذا الفصل إلى:

خصائص نظام الحوافز الفعال، أنواعه، أهميته وأهدافه، مبادئه أسسه ومقوماته. ثم تطرقنا إلى مراحلها، مشكلاته وأسبابه، وفي الأخير إلى شروطه ومتطلباته.

أولاً- خصائص نظام الحوافز الفعال:

يجب على نظام الحوافز أن يتسم ببعض الخصائص من أهمها:

1- القابلية للقياس: يجب ان نترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

2- إمكانية التطبيق: ويشير هذا الى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام...

3- الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب الأسلوب والاستفادة منه وذلك من خلال إجراءات تطبيقه وحسابه.

4- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتدقيق الأداء المنشود.

5- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.

6- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة بموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

7- القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمال والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.¹

¹ فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية، دراسة أسامة، عمان، ط1، 2011، ص 92 .

9- **المرونة:** يجب ان يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينبغي إمكانية تطويره او تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الامر ذلك.

10- **الجدوى التنظيمية:** يجب ان يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها او نتائج اعمالها ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.

11- **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت؛ فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.¹

ثانياً - أنواع الحوافز :

هناك تقسيمات متعددة للحوافز فيمكن تقسيمها من حيث مستوى الحوافز الى حوافز مادية وحوافز معنوية ، يمكن تقسيمها من حيث التطبيق إلى حوافز فردية وجماعية، وأيضاً يمكن تقسيمها من حيث الفلسفة إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية، وفيما يلي نعطي فكرة موجزة عن كل نوع من الأنواع السابقة:

1- **من حيث المحتوى:**

1-1 **الحوافز المادية:** وهي تمثل متطلبات الدافع الواجب إشباعه في شكل نقدي وتتمثل في الاجر والمكافآت المالية، والمشاركة في أرباح وبدل انتقالات وصرف الوجبات الغذائية المجانية... الخ، ويمكن تقسيم الحوافز المادية إلى حوافز مادية مباشرة وهي تعني الأجر وحوافز مادية غير مباشرة مثل وجبات التغذية والسكن... الخ.

1-2 **الحوافز المعنوية:** وتعتبر الحوافز المعنوية من أنواع الحوافز التي تمثل النقود العامل الأساسي فيها وتتمثل الحوافز المعنوية في عبارات الثناء والتعاطف مع الآخرين والرضا النفسي الذي يبذله الزملاء كما أحرزه الفرد من منجزات، والحصول على أنواط ونياشين التفوق وتنتمي الحوافز المعنوية على أساس الحقيقة الخاصة بأن الأفراد يستجيبون لعدد كبير من المحفزات التي لا يتم التعبير عنها في صورة مالية.²

¹ المرجع السابق ص 93.

² فهمي منصور، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة 1982، ط3، ص 335 .

ويلاحظ ان هناك الكثير من الحوافز تأخذ الشكلين معا -الحوافز المادية والحوافز المعنوية-فعلى سبيل المثال نجد ان الترقية يمكن النظر اليها على انها نوع من الحافز غير المادي (المعنوي) حيث تتمثل المكافأة هنا او الحوافز في مزيد من السلطة والمركز الاجتماعي ومن ناحية نجد أن الترقية تتضمن أجر أعلى في العادة وبالتالي فالمكافآت هنا تتضمن عائدا ماديا أيضا وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الأفراد يسعون للترقية لأنها تحقق لهم حافز مادي ومعنوي.

2- من حيث الفلسفة:

2. - الحوافز الإيجابية: تهدف الحوافز الإيجابية الى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع والذي يشجع الفرد على ان يسلك سلوكا معيناً ترغبه الإدارة وعن طريق توفير فرص التقدم والمكسب المادي والأدبي للأداء الجيد.

2- الحوافز السلبية: تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك الأفراد من خلال العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم أو الحرمان من المكافآت والعلاوة أو الترقية ، او قد يكون الجزاء غير مادي كأن يدرج اسم الشخص المهمل أو المقصر في عمله في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمشروع.¹

3- من حيث التطبيق: وتنقسم إلى نوعين:

1.3- الحوافز الفردية:

وتوجه للفرد بغية مكافأته على مجهوداته وسلوكياته الجيدة لإنجاز العمل ، ويطبق هذا النوع من الحوافز بزيادة معدلات الإنتاج وخاصة إذا كان العمل يأخذ الأقسام بالمؤسسة، ولا يعتمد بصورة مباشرة على قسم .

¹ المرجع السابق، ص336.

أو أقسام أخرى ، حيث يكون لها تأثير عندما لا يستطيع العمال أن يعملوا في استقلال عن بعضهم البعض¹.

ومن أمثلة هذه الحوافز الفردية ربط الأجر بالإنتاج ، المكافأة التشجيعية والترقية والتي عبر عنها قانون العامل بالمرودود الفردي².

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

2.3- الحوافز الجماعية:

هي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة وليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا والتي تهدف إلى حفز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة³. وتتميز الحوافز الجماعية بما يلي:

- إدماج كل فرد في هدف المنظمة المشترك بدلا من أن يركز حول هدفه الفردي.

عن كونها حوافز مادية أو معنوية ، إيجابية أو سلبية.

- تعمل على غرس القيم الروحية وتشجيع الاتصال المباشر والمستمر وتدفع إلى التعاون بين الأفراد⁴. ومن أمثلة هذه الحوافز الجماعية مشاركة العمال في الإدارة وتحسين ظروف العمل، تضم المشاركة في الأرباح، وكذلك الأجر لتشجيعية الجماعية كمكافأة للمردود الجماعي.

¹ صلاح البيومي حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية؛ الجزائر 1982 ص12.

² حسان الجيلاني؛ التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية؛ ديوان المطبوعات الجامعية؛ الجزائر، 1998: ص104.

³ احمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد دار النهضة العربية للنشر لبنان، 1981، ص306.

⁴ حسان الجيلاني، مرجع سابق، ص30.

4- من حيث فعاليتها: تنقسم الحوافز من حيث آثارها إلى:

1.4- الحوافز الإيجابية:

وهي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العمال على القيام بأعمالهم أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين على زيادة إنتاجهم وكفاءتهم وهي ذات تأثير إيجابي إذا شجعت حاجات معينة لدى الفرد ومن ثم تؤدي إلى الرضاء فالعاملين ينجذبون إلى عمل معين يرضي لديهم بعض الدوافع لذلك فهم يتجهون نحو الحوافز الإيجابية ويبتعدون عن السلبية وهم يقومون بعمل ما لكي يحصلون على الجزاء والمكافأة:

فالعمال الذين يقومون بإنجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم لهم الحق في التمتع بالحوافز الإيجابية التي تجعلهم بمستوى اعلى من زملائهم» وتحقق لديهم الشعور بالفخر ومن أهم هذه الحوافز الأجر المكافأة الترقية والمشاركة في الأرباح.... وغيرها.

2.4- الحوافز السلبية:

وهي عبارة عن وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام بأعمال أو تصرفات معينة لضمان حسن سير الإنتاج وأداء الإنتاج وأداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد؛ وهذه الوسائل تعتبر من المعوقات التي توقع على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى اقل مما هو مقدر ومتوقع منه ونستطيع ان نذكر عدد من الحوافز السلبية في النقاط التالية:

- * الخصم من المرتب أو خفضه.
- * تأخير الترقية وعدم تسليم درجات عالية.
- * توجيه الإنذار أو التوبيخ.
- * الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين.
- * الحرمان من النشاط الاجتماعي او الاقتصادي.¹

¹ صلاح البيومي، مرجع سابق، ص35.

ثالثاً- أهمية الحوافز: للحوافز أهمية كبيرة وأثار عميقة في سلوكيات الافراد التي توجهها نذكر منها:

1. تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.
 2. تسمية روح التعاون بين العاملين.
 3. تحسين العاملين بالعدالة، حيث يتم تقديرهم ماديا ومعنويا من اجل تحقيق التميز في الأداء.
 4. اشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها خاصة ما يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.¹
 5. يحقق نظام الحوافز الفعال زيادة في العوائد المتحققة للمؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين.
 6. تقليل تكاليف الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة، من دفع الافراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة.²
 7. تحقيق حالة من الرضا لدى العاملين، وهذا يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجه الإدارة.
 8. تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد، وربط مصالح الفرد لمصالح المنظمة.
 9. تحقيق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للعاملين.³
- يرى علي حسين: ان نظام الحوافز يحقق فوائد عديدة للفرد والمنظمة على حد سواء وذلك على النحو التالي:

1. إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير واثبات الذات.
2. شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.
3. جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل بالمنظمة.

¹ فايز عبد الكريم الناظور ، التحفيز ومهارات تطوير الذات: ص 1 دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2011، ص115.

² خضير بن زانة نوفل؛ دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة محمد خيضر بسكرة 2014

ص 11

³ هادي مشعان ربيع، علم النفس الإداري، مكتب المجتمع العربي، عمان، ط1، 2008، ص 201.

4. زيادة إنتاج العاملين كما وكيفا.
 5. زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم.
 6. زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة.
 - 7 تخفيض معدلات الفاقد في العمل مثل تخفيض معدلات البطالة الفاقدة.
 8. تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة.
 9. تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.¹
- رابعا- أهداف الحوافز: تستخدم المؤسسة الحوافز من اجل تحقيق أهدافها المرجوة والمتمثلة فيما يلي:
- 1 زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة ومبيعات وأرباح.
 2. إشباع احتياجات العاملين المتنوعة وعلى الأخص بما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة داخل المؤسسة.
 3. تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخدمات.
 4. اشعار العاملين بروح الانتماء والولاء داخل المنظمة وذلك من خلال تحقيق العدالة والمساواة فيما بينهم .
 5. تحسين صورة المشروع امام المجتمع، وأيضا تحسين نوعيته وجودته.
 6. تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق و التضامن.
 7. جذب العاملين داخل المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
 8. تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين.
- ويرى جودة أن لدى وضع نظام للحوافز في منظمة ما لابد من الأخذ بعين الاعتبار الأهداف التالية:
- أ-الهدف الاقتصادي:** حيث ان وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب ان يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها حيث تسعى المنظمة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف الى زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة عليها أولا وكذلك على العاملين لديها.²

¹ عاطف زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية؛ دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان؛ الأردن، 2010 ص 142,143

² مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ط1 ، 2012 ص178.

ب- **الهدف المعنوي:** وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته وأحاسيسه ومشاعره التي لا بد من فهمها للتعامل معه.

بالإضافة الى كل هذه الأهداف هناك أهداف أخرى والمتمثلة في:

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

2/ ربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع، فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين وترغيبهم فيه بحيث يؤدي الى انتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، سواء من سلع او خدمات وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين، هذا بدوره ينعكس إيجابا على سمعة المؤسسة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه فيدفع أفراد هذا المجتمع للتفاعل مع المؤسسة وتفضيلها على غيرها.¹

خامسا- أسس ومقومات نظام الحوافز:

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لا بد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منح هذه الحوافز ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي:

1- **الأداء:** يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز في كمية المنتج او وقت العمل في بعض المؤسسات؛ ويمكن ان نلاحظ هذا التميز في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها.²

¹ علي محمد عبد الوهاب، استراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية؛ 1982 ، ص151.

² احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع؛ الإسكندرية 1995 ص77.

- 2- **الجهود:** تلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما يصعب قياس ناتج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية ، لذلك تأخذ المؤسسة في الحسبان المجهود¹.
- 3- **الأقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير الى الحد ما الى الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته، وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة وحوافز.
- 4- **المهارة:** هي معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعويض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا او اجازات او دورات تدريبية.
- سادسا - مقومات نظام الحوافز:

- 1 -دراسة الإدارة للعاملين (شخصياتهم ومشكلاتهم الاجتماعية والعلمية)
- 2-اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفاعلة
- 3-تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين واقناعهم بمزاياه
- 4-التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.
- سابعا - مبادئ نظم الحوافز الفعالة:
- تعتمد أنظمة الحوافز الفعالة، والتي تحقق الأهداف من تصميمها على عدة مبادئ أهمها:²
- 1-**الاعتمادية:** يشير هذا المبدأ الى ان الحوافز بحيث ان يكون تابعا أي معتمدا على السلوك المرغوب فيه إذ أن الناس يشيدون الخبرات المجزية لهم، ويتجنبون الخبرات غير المجزية.
- 2- **الوعي:** ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي يستمر مكافأتهم عليها سواء من المنظمة بصفة عامة ، أو من المشرف بصفة خاصة.

¹ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة 2004 ص157.

² ناصر دادي عدون إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي؛ دار المعجدية ، 2003 ص70.

3- التوقيت: يتحدد سلوك الأداء العمل بفترات قصيرة، فإذا قام المرؤوس اليوم بسلوك مطلوب وقدم له الحافز بعد سنة تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك والحافز وعليه فالحافز يتبع السلوك بسرعة، دون تأجيل أو تعطيل.

4- الحجم: يوازي حجم الحافز، المجهود والانجاز الذي تم، وذلك نسبيا، بمعنى أن هناك تباينا بالضرورة وفقا للظروف وللهيكل الوظيفي، وحجم الجهد وتوعيته، وطبيعة الأفراد، والمنظمات ومكانها الجغرافي.

5- الثبات: ضروري ان يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد، وبعبارة أخرى ينبغي على المشرف ان يكافئ المرؤوسين لنفس الشيء وتقديم المكافأة على نفس الأشياء وعليه ينبغي توحيد المعيار الحافزي من ناحية وتوحيد المقياس الحافزي من ناحية أخرى، مما يبحث في النفس الطمأنينة بسبب العدالة المتوفرة في الثبات.

6- السيطرة: تحكم العامل في مكونات الأداء وفي ظروف الأداء، والظروف الحياتية حتى يتم إرجاع النتائج إلى أدائه، ومن ثم يمكن مكافأته.

ثامنا - المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز:

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد للحوافز، نقدم هنا دليلا علميا للخطوات التي يجب أن تمر بها وبإمكان الإدارة أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً وهذه الخطوات أو المراحل هي كمايلي :

1 - مرحلة الدراسة والأعداد:

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية والقانونية، من حيث تركيب القوى العاملة، ودوافع وحاجات الأفراد والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها وكذلك المعدلات الحالية للأداء ونظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد ونظرتهم إلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات كذلك.

2- مرحلة وضع الخطة:

تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي جمعت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات التالية:

- * تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً.
- * تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة.
- * تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.¹
- * تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة.
- * تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى مع تطورات المنظمة.
- * ولابد أن تكون خطة نظام الحوافز واضحة وشاملة ومرنة لكي تستطيع مواجهة التغيرات المستقبلية دون المساس بخطواتها الأساسية.

3- مرحلة تجريب الخطة:

قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد ان تقومك إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كأن تعقد لقاءات عديدة بشأنها مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها ويفضل تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق (قسم معين، او مجموعة صغيرة من الموظفين) للتأكد من سلامتها وملاءمتها للتطبيق في المنظمة.

4- مرحلة التنفيذ والمتابعة:

وعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة او على باقي السياسات الأخرى بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل كامل ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها او تعثرها وأسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلاً.²

¹ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي إثراء للنشر، عمان الأردن 2009، ص336.

² المرجع السابق، ص337.

تاسعا -مشكلات وأسباب فشل أنظمة الحوافز:

إن تعدد الحوافز وتباين أهداف العاملين ودوافعهم وتبدلها أو تغييرها بين وقت وآخر تجعل مسألة اختيار الحافز مشكلة حقيقية أمام العاملين في إدارة الموارد البشرية، وتزداد هذه المشكلة عمقا في بلادنا العربية لان غالبية المؤسسات العاملة فيها تعاني من مشاكل عديدة بشأن الحوافز إلى جانب ضعف دور إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات نجدها أي المؤسسات تعاني من واحدة أو أكثر من المشاكل الآتية بخصوص الحوافز:

- * عدم وضوح أهداف نظام الحوافز لكل من الإدارة والمستفيدين.
- * غياب الدراسات العلمية والبحوث الميدانية المتعلقة واتجاهات العاملين.
- * عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء لكي تمنح الحوافز بناءا عليها وقد أدى ذلك إلى حصول أعداد كثيرة من العاملين على الحوافز واحدة أو مشابهة بالرغم من وجود المفارقات المهارية والثقافية فيما بينهم.
- * عدم دقة تقييم أداء العاملين وخضوع عملية التقسيم للعوامل الشخصية في أغلب الأحيان.
- * نقص مهارة المديرين في تطبيق الحوافز وتحفيز بعضهم وتدخل العوامل الشخصية في تطبيق الحوافز.
- * قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فعاليتها والأثر الذي تتركه على الأفراد والعائد المتحقق منها والنظرات التي توجد فيها والنواحي التي تحتاج للتعديل وغياب الإحصاءات الدالة على ذلك.¹
- * إن أنظمة الحوافز قد يعاب عليها بأن لها أعراض جانبية سيئة، وان لم تستطع المنظمة ان تدرس هذه الأعراض وان تداويها فان هذه الأعراض قد تفضح النظام، ومن اهم أسباب فشل نظام الحوافز ما يلي:

¹ عادل حرشوش صالح وآخرون، إدارة الموارد البشرية؛ عالم الكتاب الحديث الأردن 2006 ، ص 120.

- 1- عدم وجود أهداف ومعايير للأداء ويرجع ذلك إلى تحليل العمل والتوصل إلى الأنشطة والمهام المكونة للعمل والتي يتم ترجمتها بعد ذلك إلى معايير الأداء.
 - 2- خوف العاملين من رفع المعايير في المستقبل، ويرجع هذا الخوف إلى ظن العاملين من أن الإدارة يمكن أن ترفع معايير الأداء على خلفية أن العاملين قادرين على تحقيقها فإذا كانت هذه المعايير مبنية على دراسة لوصف الوظيفة وإيقاف العاملين، وأنها تتسم بانها مفهومة وبها شيء من التحدي فيجب على الإدارة ألا ترفعها.
 - 3- صعوبة قياس معايير الأداء: وترجع الصعوبة على عدم إمكانية التعبير عن معايير الأداء في شكل كمي واضح أو أن تسجيله صعب أو لعدم توافر الأشخاص التي تقوم بقياسه وتسجيله.
 - 4- عد سيطرة العاملين على تحقيق المعايير: ويرجع ذلك أما إلى عدم واقعية المعايير المطلوبة أو أنها غير مفهومة، أو لعدم تدريب العاملين على أداء الأنشطة والمهام الخاصة بالعملاء بعدم قيام المنظمة بتوفير الموارد المطلوبة لتحقيق العمل.
 - 5- الصراع والمناقشة: ان التنافس بين الأفراد على إبراز أدائهم الأفضل قد يؤدي إلى الشعور بان الآخرين يهددون مصالحهم.
 - 6- في إمكانية التوصل إلى المعايير الخاصة بالأداء، وهو ما يؤدي إلى وجود صراع بين العاملين.
 - 7- فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين، تحدث مواجهة بين العاملين المسؤولين عن تحقيق المعدلات والمعايير والذين يظنون ان الإدارة تقوم برفع المعايير وتغييرها.¹
- عاشرا- شروط ومتطلبات نجاح نظام الحوافز:**
- هناك شروط أساسية لابد من الإدارات من أخذها بعين الاعتبار ان أرادت الاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الإنتاجية وزيادة مردودها وهي:
- 1- البساطة: وتعني أن يكون نظام مختصرا وواضحا ومفهوما في بنوده وصياغته وحساباته.

¹ محمد الفاتح، محمد بشير المغربي إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن، 2016؛ ص90.

- 2- ان ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا اذ لابد أن يحدد مسار الحوافز بحيث تؤدي الى تحقيق العاملين والمؤسسة معا وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين والإدارة.
- 3- ان تخلق صلة بين الحافز والهدف إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تحرك الدوافع عند الإنسان بالشكل الذي يدفعه للتصرف هادفا تحقيق رغباته.
- 4- كما لابد للمؤسسة ان تحدد الوقت الملائم الذي يستخدم به الحافز وخاصة الحوافز المادية التي لابد ان تكون في مواعيد محددة ومتقاربة.
- 5- أن تضمن استمرارية الحوافز وذلك لخلق الشعور بالطمأنينة يتوقع استمرارية قيام المؤسسة بإشباع تلك الحاجات وضمان ذلك مستقبلا وان تضمن الوفاء بالتزامها التي تقررها الحوافز.
- 6- أن تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- 7- أن ننمي في ذهن العامل العلاقة العضوية في الأداء الجيد والحصول على الحوافز.
- 8- أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة ويمكن تحقيقها وقابلة للقياس.¹
- 9- أن تكون هناك سيطرة كاملة على الأفراد والظروف المحيطة والمواد المستخدمة وذلك كي نحاسبهم على ما يقومون به من أداء. وأن يشمل النظام النقطة الكاملة للأداء من حيث زيادة الكمية والجودة ، وتخفيض التكاليف، وتخفيض الحوادث وتقديم أفكار جديدة.
- 10- أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز ليزيد من قناعتهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه.
- 11- أن تكون بداية قوية للنظام وذلك لمساندة الإدارة العليا واستخدام شعارات وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية وذلك لإعطائه الدفعة الأولى القوية.²
- 12- الاستقرار والمرونة: لا يجب تعديل النظام بين فترة وأخرى ولكن يجب الاستقرار على نظام واحد .

¹ احمد ماهر إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية؛ الإسكندرية، مصر 2007 ص364.

² عادل جودة، الحوافز المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 1972 ص17.

13- التدريب: يجب تدريب المديرين ورؤساء الأقسام والملاحظين والمشرفين على إجراءات النظام.¹

***متطلبات عملية التحفيز :**

حتى تقوم الإدارة بتحفيز العاملين تحتاج إلى ما يلي:

- 1- ممارسة إدارية ناضجة: تتعلق بتوفر كل العوامل المؤثرة بأداء الفرد وهي من مسؤوليتها وبحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.
- 2- تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها: أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهل يعملون من أجل المال فقط أم للتقدم...وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين» وكذلك بمدى وعي ونضج وعلمية الإدارة.
- 3- تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها وتستطيع توفيرها.
- 4- تحديد نظريتها لدوافع العمل: أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها ولأداء الأعمال المسند إليهم، وكلما كانت أكثر نضجا ووعيا وعملية، كلما استفادت من النظريات العلمية المتوفرة حاليا والاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.
- 5- وضع اعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور والمزايا وفي تصميم نظاما للحوافز وإدارته، فهي تحتاج ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين.
- 6- القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين: فتحفيز المدراء يختلف عنه للخبراء وللموظفين الاعتياديين، ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد الأنظمة.²

¹ عبد الله حمد محمد الجساسي ، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة،الدراسة الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان، 2011 ، ص 55.56.

² وفاء برهان براقوي، إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، دار اليازوري 2013: ط1 ص204.

خلاصة:

من خلال ما تم ذكره من خصائص يظهر أن الحوافز لها أهمية بالغة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فهي وسيلة أساسية لرفع الكفاءة الإنتاجية كما تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أهداف المنظمة .

فعملية التحفيز تسمح بتحقيق التقدم والنجاح للفرد والمنظمة معا في سبيل الاستجابة التنافسية في ظل التغيرات الحاصلة اليوم، وذلك من خلال التسيير الفعال والاستثمار الدائم في رأس المال البشري.

الفصل الثالث: أسس الثقافة التنظيمية وأثرها على المؤسسة.

أولاً: عناصر الثقافة التنظيمية وخصائصها.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية.

ثالثاً: مصادر الثقافة التنظيمية.

رابعاً: مستويات وابعاد الثقافة التنظيمية.

خامساً: أنواع الثقافة التنظيمية.

سادساً: مراحل تطور الثقافة التنظيمية.

سابعاً: وظائف الثقافة التنظيمية.

ثامناً: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.

تاسعاً: طرق وآليات الثقافة التنظيمية.

عاشراً: الثقافة التنظيمية وأثرها على المؤسسة.

الخلاصة.

تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظوري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي للمؤسسة وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها فالمؤسسات الاقتصادية التي تملك ثقافة تكييفه وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والانتماء للمؤسسة وفي هذا السياق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى: عناصر الثقافة التنظيمية وخصائصها، أهميتها ، مصادرها ، مستوياتها ، وأبعادها ، أنواعها ، مراحل تطورها ، وظائفها، العوامل المؤثرة فيها بالإضافة إلى طرق وآلياتها والتطرق إلى أثرها على المؤسسة.

أولا خصائص الثقافة التنظيمية: لا توجد مؤسسة ثقافتها مشابهة لثقافة مؤسسة أخرى حتى ولو كانت في نفس القطاع؛ فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المؤسسات، ومن جوانب الاختلاف عمر المؤسسة وأنماط اتصالاتها وإجراءاته وعملية ممارسة السلطة وأسلوب القيادة والقيم والمعتقدات وتكمن أهم الخصائص التي تتميز بها ثقافة المنظمة فيما يلي:¹

1- الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات او العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع او المنظمة او المديرين.

وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

-الجانب المعنوي: النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.

-الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المجتمع؛ الآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة.

-الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة.

2- الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها (كل مركب) نتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

3- الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتنويع الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

4- الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، إثارة الموارد البشرية مدخل في تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2008، ص77

- 5- الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف. استجابة لمطالب الانسان البيولوجية والنفسية» ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب» واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغير من جانب آخر.
- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية تصف في العمل
 - درجة قبول المخاطرة؛ وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة.
 - درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين.
 - درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
 - مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
 - مفهوم الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات واحكام الاشراف الدقيق على العاملين او الرقابة الذاتية.
 - مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية.
 - طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء او على معايير الاقدمية والواسطة.
 - درجة التسامح مع الاختلاف السماح ووجهات نظر مختلفة.
 - طبيعة الاتصالات وفيما كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئيسي أو تأخذ نمط شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.¹

ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية:

- تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في مجموعة من العناصر أهمها النقاط التالية:
1. تعد الثقافة التنظيمية دليل للعاملين وللإدارة إذ تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب الاسترشاد بها لتخفيف الأهداف المطلوبة.

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم؛ دار وائل للنشر والتوزيع، ط2 عمان، الأردن، 2005 ص 373، 374

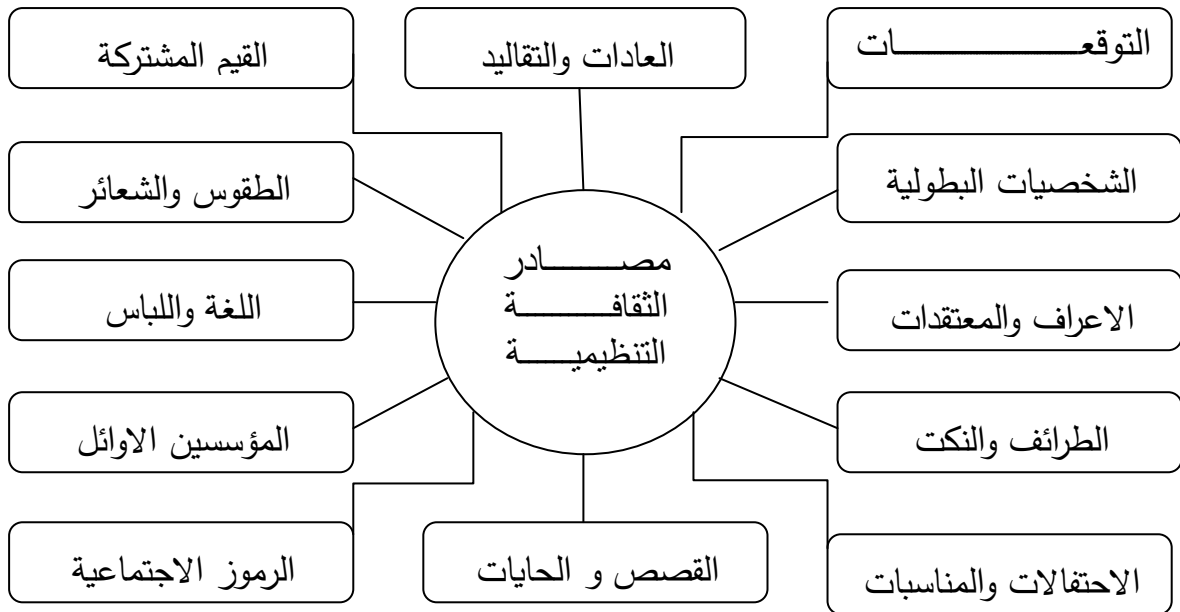
2. تعتبر الثقافة التنظيمية مؤشرا هاما يدل على تميز المنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين، خصوصا إذا كانت هذه الثقافة تؤكد قيما معينة (احترام الفرد)
 3. الثقافة التنظيمية تجعل المؤسسة تتبنى أهمية التغيير كشرط أساسي للتمييز والتفوق من أجل مواكبة التطورات الحاصلة؛ إذ كلما كانت قيم المنظمة تتسم بالمرونة، كلما كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه.
 4. تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد السلوك التنظيمي المتوقع من العاملين أنماط العلاقات الوظيفية... الخ، من خلال ما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية فاعلة تعمل الإدارة من ترسيخها.
 5. تعد الثقافة التنظيمية فعالة ونافعة، إذ كانت ترسخ قيم وسلوكيات خلاقة (التفاني في العمل احترام الآخر، الالتزام) ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية (كالطاعة التامة الالتزام الحرفي بالقواعد والإجراءات....)
 6. تعتبر الثقافة التنظيمية ذات نوعية فريدة للمنظمة تجعل منها موردا كامنا وقويا لتوليد التميز مقارنة المنافسين.
- حيث يرى **beterson** بأن للثقافة أربع وظائف وهي كالاتي:¹
- 1- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
 - 2- تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمنظمة، وأيضا لتهيئة أعضاء المنظمة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.
 - 3- تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المنظمة عن البيئة الخارجية المضطربة.
 - 4- تحديد هوية المنظمة وإعلامها لجميع الأعضاء حيث تساهم في خلق العادات والقيم وادراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.

¹ أسامة خيرى ، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع؛ عمان، ص 71.72.

- 5- نمو الفرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.
- 6- ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية¹

ثالثاً: مصادر الثقافة التنظيمية:

يمكن توضيح مصادر الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي_ :



يوضح مصادر الثقافة التنظيمية

ذكر العديلي أنه تنحصر أهم مصادر الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- 1- العادات والتقاليد والأعراف : تؤثر العادات والتقاليد والبيئة الداخلية والخارجية في شخصيات أفراد المجتمع وتحدد أنماطهم السلوكية .
- 2- الطقوس واحتفالات المناسبات : أساليب الاحتفال بالأعياد والمناسبات القومية والمناسبات الإدارية في بعض المنظمات.

¹ بسام بن مناور العنزي ، الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة؛ رسالة ماجستير في الإدارة العامة كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية 1425هـ - ص14

3- **قصص التراث** : التي تستخدم كرموز اجتماعية لربط الإنسان بتراثه وثقافة مجتمعه القديمة لاستخلاص العبر والدروس المستفادة في مواجهة المشكلات.

4- **المجاز والطرائف والنكت والألعاب** : أساليب رمزية تستخدم في التعبير عن مشاعر المودة وتخفيف صراعات وضغوط العمل.

5- **البطولات والرموز الاجتماعية** : قصص وسيرة القادة في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتاريخية الذين يقتدى بهم في المنظمات.

6- **القصص والحكايات** : تعكس رسالة معينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد والابتكار والتفاني. في العمل لتحقيق أهداف المنظمة وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بان من أهم مصادر الثقافة هم المؤسسون الأوائل، الذين يقومون بتكوين وتشكيل وتنمية العادات والتقاليد، وطرق وأساليب العمل، وتؤثر رؤيتهم وفلسفتهم في تنمية القيم الثقافية منذ اللحظات الأولى لنشوء المنظمة، إضافة إلى طريقتهم في اختيار موظفين تتوافق قيمهم مع ما يؤمنون به، وتبنيهم لثقافة تتحول إلى ممارسات إدارية، وتترجم تجربتهم إلى قصص وحكايات يتم تناقلها داخل المنظمة.¹

رابعاً: مستويات وأبعاد الثقافة التنظيمية

1/ مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع ، الصناعة أو النشاط والمنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط يتطلب التحليل النظيف للثقافة فهم التداخل والتفاعل على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.²

¹ الخليفة زياد سعيد : الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء :دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض السعودية، 2008 ص23.

² مصطفى محمود أبوبكر إدارة الموارد البشرية مدخل التحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية الإسكندرية؛ 2008 ص 790.

1. ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حيث تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع و تتمكن من تحقيق رسالتها و أهدافها.

2. ثقافة النشاط/الصناعة: يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة لا توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط الحياة الأعضاء نوع الملابس، و الأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك و شركات البترول أو شركات الطيران و غيرها.

3. ثقافة النشاط/الصناعة:

عادة ما تكون المؤسسات العامة و الحكومية و المؤسسات الكبيرة و البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة؛ حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية و التنظيمية المختلفة داخل إدارات و أقسام أو قطاعات المؤسسة؛ و يرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة و يتعرضون لمصادر و أنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم و العادات و المعتقدات و الافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة.¹

¹ المرجع السابق، ص 91.

وهناك تقسيم آخر لمستويات الثقافة التنظيمية هو:

1. **المستوى الأول:** ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد، والاحتفالات والشعائر داخل المنظمة، والقصص والطقوس والرموز..
 2. **المستوى الثاني:** ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم؛ النمط السلوكي للعاملين « تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول من أنماط السلوك.
 3. **المستوى الثالث:** ويشير إلى الافتراضات الأساسية وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.¹
- 2./ أبعاد الثقافة التنظيمية القوية:

تتمتع الثقافة التنظيمية بمجموعة من الأبعاد تميزها عن باقي الثقافات التنظيمية الأخرى إذ نجد عدة مؤشرات وأبعاد تقول حالة وجودها أن ثقافة المنظمة القوية يتمثل في ثلاث أبعاد أساسية هي: التماسك، المشاركة والتعاون.

1. **التعاون:** يؤكد على التوجهات الداخلية المرنة، حيث يركز بشكل أساسي على تقاسم المعلومات، الثقة التمكين، والعمل بروح الفريق، والمنظمة التي تشدد على التعاون فأنها ترغب في التواصل إلى مجتمع يسوده الود ويثق كل فرد بالآخر كأ أسرة كبيرة، يعتبر التعاون ركيزة أساسية في المنظمات الناجحة ويحتوي على مجموعة من العناصر يجب توفرها لكي نقول أن المنظمة يتوفر فيها احد مميزات الثقافة التنظيمية القوية:

- العمل الجماعي
- روح الفريق
- تبادل المعارف

¹إلياس سالم تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية؛ دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية» جامعة محمد بوضياف المسيلة 2006 ص 24.

2. المشاركة: يشير إلى زيادة مشاركة المديرين للمرؤوسين في اتخاذ القرار لاعتقادهم بأن ذلك سيحسن من فاعلية المنظمة، ولا ينتج عن ذلك التقليل من قوتهم التنظيمية.

تتميز الثقافة التنظيمية القوية ببعد آخر يسمى المشاركة ويحتوي على العناصر التالية:

- إبداء الرأي.

- طرح أفكار جديدة.

- المشاركة في اتخاذ القرارات.

- التشجيع على طرح أفكار إبداعية

3. التماسك: (الاتساق والثبات) يؤكد على التوجهات الداخلية والرقابية» حيث يركز على القوانين والأنظمة والكفاءة، كما يشير إلى العلاقات المتبادلة بين أفراد المنظمة ومدى هذه العلاقات في تحقيق التضامن بين الأفراد.

يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تكون متماسكة من خلال الأفراد الداخليين و الخارجيين على وجه سواء إذ يسهم هؤلاء في تكامل التنظيم، و هناك مؤشرات تمتاز بها الثقافة التنظيمية القوية في بعد التماسك تتمثل في:

- تفاهم بين أفراد المنظمة

- قسم المشاركة ودرجة الولاء والانغماس في تلك القيم.

- نمط لباس مشترك.

- الاتفاق في لغة مشتركة بين أفراد المنظمة

خامسا: أنواع الثقافة التنظيمية: تصنف ثقافة أي منظمة بصورة عامة ضمن إحدى النوعين الرئيسيين التاليين:

1- الثقافة القوية: الثقافة القوية هي تلك التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من طرف جميع العاملين فيها وتغيب قوة الثقافة لشدة استجابة العاملين في المنظمة للثقافة خلال تنفيذهم لأنشطتهم اليومية، فكلما كانت الاستجابة كبيرة كلما برهن ذلك على قوة الثقافة التنظيمية، ويشترك هؤلاء العاملين في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة¹ وعندما تنجح المنظمة في نشر ثقافتها بشكل متسع وسط العاملين بها فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية لها والتي تمكنها من توجيه مختلف مواردها إلى الاستجابة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها وبالتالي تحقيق رسالتها وأهدافها.¹

2. الثقافة الضعيفة: الثقافة الضعيفة هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل كل أعضاء المنظمة بحيث لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من طرفهم وبالتالي تفنقذ المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات التي تسعى المنظمة إلى زرعها في العاملين بها. وهنا فإن العاملين يجدون صعوبة في التوافق مع أهداف وقيم المنظمة.²

3. الثقافة المثالية: يرى كل من Ouchi Waterman Drucker وجود ثقافة تنظيمية مثالية وحيدة و التي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح و ترجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي (Fredrik taylor) حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (onebestway) وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.³

4. الثقافة التكيفية: يقترح الباحثان أمثال كالوري وداكر مدخل موقعي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية ذلك أن اختبار ثقافة تنظيمية جديدة يتوقف على الظروف التي تمر بها .

¹ مصطفى محمود أبوبكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية ، الدار الجامعية. مصر 2000، ص 132

² المرجع نفسه 133

³ ماهر أحمد السلوك التنظيمي؛ مدخل بناء المهارات؛ الدار الجامعية؛ الإسكندرية، 2007، ص 145.

أسس الثقافة التنظيمية وأثرها على المؤسسة

- 1- **المرحلة العقلانية** : تضمنت النظر إلى العامل من منظور مادي بحت بمعنى تزويده بحوافز مادية لأداء مهامه حيث اعتبرت العامل اله وتجاهلت تأثير العلاقات الإنسانية.
- 2- **مرحلة المواجهة** : بدأت مع ظهور النقابات العمالية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية ومحاسبة الإدارة في حال إهمال العنصر الإنساني، وقد أدى الحرص على منح الفرد حقوقه وتكليفه بواجباته إلى تصاعد قيم الحرية والاحترام والتقدير.
- 3- **مرحلة الإجماع في الرأي**: اتسمت هذه المرحلة بنقل الإدارة من المديرين إلى العاملين» وتضمنت تعزيز مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية X، Y . إلى فرضيات
- 4- **المرحلة العاطفية**: شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس» واعتبرت العامل كثلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية.
- 5- **مرحلة الإدارة بالأهداف** : ركزت على مبادئ الشورى والمشاركة بين الإدارة والعاملين في عمليات اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق والإشراف؛ بالإضافة إلى العمل بشكل جماعي وتشكيل فرق العمل اللازمة وتحديد المسؤوليات المشتركة؛ و وضع وتنفيذ السياسات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.
- 6- **مرحلة التطوير التنظيمي**: تضمنت تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية باستخدام منهجية التطوير التنظيمي لوضع الخطط الآنية والمستقبلية مما مهد لظهور مفاهيم وقيم جديدة كالاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال.
- 7- **مرحلة الواقعية** : تعد مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم من خلال إدراك عمل المديرين بمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مصطلحات جديدة.¹

¹ الخليفة زياد سعيد الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء. دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية؛ رسالة ماجستير غير منشورة؛ نسخة الكترونية جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض السعودية 2008 ص7

سادسا: تكوين وبناء الثقافة التنظيمية:

تساهم عدد من العوامل في تكوين ثقافة الشركة منها:

1- منشئ الشركة : قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين انشئوا الشركة وغالباً ما يظهر بينهم شخصية ديناميكية وقيماً مهيمنة قوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك وتنتقل اتجاهاتهم وقيمهم إلى العاملين الجدد بالشركة مما ينتج عنه قبول وجهات نظرهم متى ظهرت بالمنظمة وتظل آراؤهم موجودة طالما أنهم يعملون بالشركة.

2- التأثر بالبيئة الخارجية: تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية؛ فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق التي تتعامل فيه.

3- الاتصال بالعاملين الآخرين: تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين ببعضها فالثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة» والذين يتكون لديهم فهم واحد للأحداث والأنشطة الهامة التي يرونها في العالم خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة

وفي رأي آخر أنه يتم خلق الثقافات بثلاث طرق:

1- يستخدم المؤسسون العاملين الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقته ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.

2- أنهم يعلمون وينشئون هؤلاء العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقته.

3- فإن السلوك الشخصي للمؤسسين يكون نموذجًا للدور الذي يشجع العاملين على التوحد معهم. وبذلك أنها المحدد الأساسي الذي أدى لتحقيق ذلك النجاح» وبذلك تتموضع الشخصية الكلية للمؤسس في الثقافة المنظمة¹

وفي قول آخر تلعب الإدارة دورًا في تطوير وتكوين ثقافة المنظمة من خلال أربعة أساليب على النحو التالي:

- 1- بناء إحساس بالتاريخ: وذلك بسرد تفاصيل عن التاريخ وحكايات الأبطال.
- 2- إيجاد شعور بالتوحد : من خلال القيادة، ونمذجة الأدوار وإيصال المعايير والقيم.
- 3- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء: وذلك عن طريق نظم العوائد والتخطيط الوظيفي والاستقرار الوظيفي والاختيار والتعيين وتطبيع الموظفين الجدد والتدريب والتطوير.
- 4- زيادة التبادل بين الأعضاء: وذلك من خلال عقد ورش العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات بأن من العوامل التي تساعد على نشوء ثقافة تنظيمية مميزة Rue and Byars أو كذلك ذكر :

1- استقلالية الفرد : وتشير إلى مقدار المسؤولية والاستقلالية، ومقدرة الموظف على إبداء رأيه بالتنظيم.

2- البناء التنظيمي : ويقصد به نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوك الأفراد.

3- التشجيع : مدى توفر الدعم والمساندة من قبل المشرفين والرؤساء لمرؤوسيههم.

4- الانتماء: درجة انتماء الموظف للمنظمة ككل وليس لجماعة أو مهنة.

5- مكافآت الأداء : درجة اعتماد المكافآت على إنتاجية الموظف.

¹ العطية؛ ماجدة. سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع: 2003 « ص 338

- 6- تحمل المخاطرة : درجة تشجيع منسوبي التنظيم لكي يبدعوا ويبتكروا ويتحملوا المخاطرة
- 7- درجة تحمل الخلاف والصراع : مدى توفر التضارب والخلافات بين الزملاء والمجموعات؛ وقابلية الموظفين لتبادل المشاعر بأمانه وصدق وقبول اختلاف الآراء فيما بينهم.
- سابعاً: وظائف الثقافة التنظيمية:

يؤكد روبينز Robbins بأن الثقافة التنظيمية تؤدي وظائف أساسية تتمثل في:

1. عامل التمايز: إذ تميز المنظمة من غيرها من المنظمات.
2. اكتساب الهوية التنظيمية: إذ أن العمال يشتركون في جملة من القيم والمعايير وهذا يشعرهم بالتوحد ومن ثم الانتماء للمؤسسة التي تدعم هذه القيم.
3. تسهم في خلق الالتزام والانتماء لما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد ألا وهو المنظمة.
4. تعتبر الثقافة التنظيمية إطاراً مرجعياً وسلوكياً مرشداً يهتدي به العاملون في المنظمة.
5. تعزز استقرار النظام حيث تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين الأعضاء وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة.
6. شكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم فثقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لما تحدث هذه الأشياء على¹.

ثامناً: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

هناك عدة عوامل تؤثر على الثقافة التنظيمية وبدرجات متفاوتة منها:

- **حجم المنظمة:** حيث كلما كانت المنظمة كبيرة وموزعة جغرافياً كلما كان من الصعب تكوين ثقافة تنظيمية قوية تجمع بين جميع أعضائها .

¹ منصور محمد العريفي، الثقافة و مدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية؛ المجلة الأردنية في إدارة الأعمال مجلة مع2. 2009 ص 141.

تتأثر الثقافة التنظيمية بكل وظائف الإدارة ، السلوك التنظيمي الهيكل التنظيمي العملية التنظيمية.¹

-العمر التنظيمي حيث كلما كانت المنظمة ذات تاريخ في مجال العمل كلما كانت لها فرصة كبيرة لتكوين ثقافة اقوى في المنظمات حديثة النشأة.

-تصريحات الإدارة العليا تساهم في تشكيل او تغيير الثقافة التنظيمية» كما ان الاحتفالات والقصص والرموز والشعارات تغرس معتقدات وقيم أساسية.

-النشأة الاجتماعية: كلما كانت النشأة الاجتماعية للعاملين تحت على الالتزام وتعظيم العمل كلما ساهم ذلك في تشكيل ثقافة تنظيمية قوية.

-التكنولوجيا المستخدمة، حيث كلما كانت المنظمة تستخدم تقنية حديثة ومتطورة كلما أعطاه ذلك الفرصة لتدعيم قيم ثقافة مشتركة بين أجزائها.

-كما أن العولمة كذلك تؤثر بطريقة غير مباشرة على ثقافة المنظمة.²

تاسعا: طرق وآليات تقوية الثقافة التنظيمية:

يمكن للمنظمة تعزيز وتقوية الثقافة الحالية ذلك أنه بمرور الزمن ومع توالي الأحداث ينسى العاملون قيما ومعايير سلوكية تعبر عن ثقافة المنظمة، وكي لا ينسى أعضاء المنظمة ذلك وكي لا تضيع هذه القيم والمعايير تميل المنظمات الى استخدام طرق لتقوية ثقافتها التنظيمية» وفيما يلي هذه الطرق:

- 1-اختيار عاملين قادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية وتكون صفاتهم مؤهلة لذلك.
- 2-ترقية عاملين قادرين على الالتزام بمعايير وقيم المنظمة وعلى نشرها في صفوف حولهم.
- 3-تقديم أدلة وإرشادات لكيفية الالتزام بقيم المنظمة وكيفية الالتزام بسياسات المنظمة المعبرة عن ثقافتها التنظيمية.

¹ احمد إبراهيم حسن نعمان تأثير الثقافة التنظيمية على درجة الوعي بمخاطر الأزمات دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية؛ رسالة دكتوراه، غير منشور، كلية التجارة عين الشمس؛ مصر، 2005 ص25

² "ماجد محمد رشاد حسين حسن، أثر الثقافة التنظيمية على قيم و أخلاقيات العمل، رسالة ماجستير غير منشور، كلية التجارة؛ مصر، 2009، ص 66

4- تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية لتقويتها وتعزيزها فالتدريب على الشعارات والقصص وغيرها هي أمثلة لما يتم التدريب عليه.

5- مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم المنظمة والمعايير السلوكية المحابية للثقافة التنظيمية المرغوبة.

6- معاقبة العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المنظمة ولديهم مخالفات للمعايير السلوكية المعبرة عن الثقافة.

7- تقديم حكايات وقصص معبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة وعن القيم الواجب تعزيزها أو إصفاها.¹

8- استخدام المؤسسين القدامى ودعوتهم؛ حيث انهم يلعبون دور القصاصين الذين يحكون قصصا عن الثقافة التنظيمية وكنماذج للاحتذاء بها.

آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية: إن بناء تنظيمية دون العمل على المحافظة عليها هو أمر ليس له معنى ومفعول» وتوجد عدة ممارسات دورا كبيرا في المحافظة والإبقاء على ثقافة المنظمة وهي:

1- ممارسات الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها فرغم أهمية القيم المعلنة إلا أن الممارسات تبقى الاختبار الفعلي و الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، فالى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة و مصطلحات و عبارات و طقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية و التي تتضمن التوجهات حول العمل و فلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين و سياسة الإدارة تجاه الجودة و الغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد و الأنظمة و التعليمات فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها و فلسفتها في جميع النواحي التي تحض المنظمة ككل فان هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

2- اختيار الموظفين الجدد: تلعب عملية جذب العاملين و تعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد و استخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة و الخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، و في عملية الاختيار يجب أن تكون هناك موائمة بين المهارات و القدرات و المعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة و أفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون

¹ حسين حريم؛ إدارة المنظمات منظور كلي دار الحامد للنشر والتوزيع؛ عمان الأردن، 2003؛ ص 269.

هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية بسبب تأثير الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.¹

3- التطبيع الاجتماعي: إن التطبيع الاجتماعي هو عملية تكسب الأفراد الجدد من خلالها نمط السلوك؛ والاتجاهات والقيم والأعراف الحاكمة والموجهة لسلوكهم؛ حيث أن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة إن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة، إن التطبيع الاجتماعي أثر كبير للمحافظة على ثقافة المنظمة.²

عاشرا: الثقافة التنظيمية وأثرها على المؤسسة: ويتضح ذلك من خلال:

- 1 - تحقيق الدافعية:** الثقافة التنظيمية القوية تشكل مصدرا مهما للدافعية ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقدير القيم المرتبطة بالعمل.
- 2- تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة:** حيث إن الثقافة التنظيمية تزود العاملين بالإحساس بالهوية وكلما كان من الممكن التعرف على القيم والأفكار والشعائر التي تسود المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
- 3- تنمية الشعور بالأمن:** تسعى المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل ليتمكنوا من أداء عملهم بأمان، ولا يتحقق الشعور بالأمن إلا في المنظمات التي تتميز بثافتها بالدعم المرئي لجهود الأمن والصحة بحيث تتساوى جهودها نحو زيارة إنتاجية العاملين مع جهودها نحو تحقيق أمان وصحة العاملين.

¹ فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الكويتية؛ مذكرة تخرج ماجستير (إدارة أعمال)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007 ص23.

² المرجع السابق، ص 24.

4- الانضباط والالتزام: إن للثقافة التنظيمية دور في التأثير على درجة الانضباط والالتزام الذي يظهره أفراد المنظمة على استعداد لبذل الجهد والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة لتحقيق أهدافها ومنه يتضح لنا.

إن ثقافة المنظمة تعمل على إيجاد ظروف في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة.¹

¹ زيد صالح حسن سميع ، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير (إدارة أعمال)، جامعة حلوان، مصر، 2009 ص2.

خلاصة:

تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، فهي تعزز الولاء اتجاه فلسفة المنظمة وقيمتها وهذا ما يؤدي إلى تطوير أحاسيس يشترك فيها الموظفين ومن ثم العمل اتجاه الأهداف العامة ، أي أنه بإمكان المنظمات انجاز فعالية أكثر عندما يكون الموظفين الذين يعملون بداخلها يتشاركون في نفس الأهداف والقيم وهي التي ترسم الصورة الذهنية وتولد الإحساس بالهدف والمعنى ، وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء من الكل.

ولنجاح المنظمة وجب توفير ثقافة تنظيمية قوية تخلق لأعضائها تماسكا كبيرا فيما بينهم بحيث يتماشى فعلا مع الواقع والصور التي يتمناها أعضاؤها مما تدفع بهم إلى أداء وعمل مثمر داخل المنظمة.

الجانب التطبيقي

تمهيد:

بعد تعرضنا للفصول الثلاثة السابقة، والتي تتمحور في مجملها حول الحوافز والثقافة التنظيمية، سوف نحاول في هذا الفصل تجسيد ما سطر من أهداف وما أثارته الإشكالية من تساؤلات وقضايا تحتاج إلى التحقيق الإمبريقي، ونتطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة إلى النقاط التالية: منهج الدراسة ، مجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني الزمني البشري العينة، اختيارها وتحديدها وأدوات جمع البيانات وهي: الملاحظة ، المقابلة ، الاستمارة ، والوثائق والسجلات.

وانطلاقاً من هذه الإجراءات المنهجية للدراسة سنقوم بتحليل النسب والأرقام الإحصائية وتفسيرها سوسيولوجياً وإسقاط الجانب الميداني على الجانب النظري وذلك من أجل الحصول على معلومات قيمة من شأنه أن تفيد العلم والمعرفة.

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

1- منهج الدراسة:

إن موضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهجا معيناً دون غيره يمكنه من دراسة موضوعه دراسة علمية سوسيولوجية، لذلك فتحديد المنهج أو المناهج المستخدمة في البحث تعتبر خطوة هامة وضرورية، لتوضيح الطرق التي يتبعها الباحث في مسار بحثه للوصول إلى إجابات عن أسئلة التي يطرحها في بداية بحثه.

المنهج يعني: الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشاكل لاكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها البحث.

وهو البرنامج الذي يحدد مسبقاً سلسلة من المعطيات من أجل القيام بها وبذلك فإن المنهج يوحي باتجاه محدد المعالم ومتبع بانتظام في عملية ذهنية.¹

ويعرف أيضاً أنه مجموع العمليات الذهنية التي نسلها من أجل التعرف على خواص الظاهرة.² وقد تم اعتماد المنهج الوصفي في هذه الدراسة، ويعرف بأنه: مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة، اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة.³

ولقد تم الاعتماد على هذا المنهج لتحقيق ما يلي:

1 - توصيف مستوى الحوافز في المؤسسة العمومية (مديرية المجاهدين).

2- توصيف الخدمات التحفيزية المقدمة من طرف المؤسسة للعمال.

¹ فاضلي إدريس، الوجيز في المنهجية والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون؛ الجزائر 2006 ص 60.

² عامر مصباح، منهجية إعداد البحوث العلمية، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الرغبة، الجزائر 2006 ص 23.

³ بشير صابح الرشيد، مناهج البحث التربوي؛ رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث؛ الكويت؛ 2000 ص 59.

2- مجالات الدراسة:

إن البحوث الميدانية عادة ما تتطلب تحديد مجالات خاصة بما تتضمن تحديد المكان الذي ترى فيه هذا البحث؛ والوقت المناسب وكذا مجتمع البحث الذي يعتبر أساس البحث الميداني الذي يزودنا بالمعلومات وتتمثل هذه المجالات في:

- 1- **المجال المكاني:** تلعب مديرية المجاهدين لولاية المسيلة دورا كبيرا في تقديم خدمات هامة للمواطنين حيث أنها تعمل كوسيط بين الدولة والمواطن ، من أجل تسهيل سير الحياة العملية ومنه للمديرية أسباب و أغراض وجدت لها ومن أجلها، وفي هذا الإطار فإن مديرية المجاهدين تضمن الأعمال و النشاطات المرتبطة بقطاع المجاهدين على مستوى ولاية المسيلة .
- تم إنشاء مديرية المجاهدين لولاية المسيلة طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 504/91 المؤرخ في 14 جمادى الثاني عام 1412 الموافق لـ 02 ديسمبر 1991 ، بعدما كانت مفتشية تابعة في بادئ الأمر إلى الولاية لتصبح قائمة بذاتها تباشر عملها مع وزارة المجاهدين .
- أما عن المقر الحالي الكائن بالحي الإداري الجديد ، تم تدشينه من طرف السيد عبد الله بن منصور والي ولاية المسيلة بمناسبة الاحتفال بذكرى الفاتح نوفمبر ذكرى اندلاع ثورة التحرير الوطني المصادف ليوم الخميس 01 نوفمبر 2012 ، وهو يتكون من ثلاث طوابق ، يتربع على مساحة 1400 متر مربع ، حيث عدد مكاتبه 15 مكتب وقاعة للأرشيف بالإضافة إلى قاعة للاجتماعات ومخزن .

المهام المسندة للمديرية: تمثل المديرية على مستوى الولاية وزارة المجاهدين ، فبعد إنشائها سنة 1991 كمديرية ولائية ، أسندت لها عدة مهام منها :¹

- الاعتراف والتحقيق في صفة العضوية في جيش التحرير الوطني أو المنظمة المدنية لجبهة التحرير الوطني .
- التعويض عن الأضرار الملحقة من جراء حرر التحرير الوطني .
- الحماية الإجتماعية والطبية للمجاهدين و ذوي حقوق الشهداء .
- المحافظة على التراث الثقافي و التاريخي الذي له علاقة بحرب التحرير الوطني و تقويمه .
- زيادة على دراسة الملفات وإعداد الفهارس و مسكها والوثائق الأخرى ، التي لها صلة بالمجاهدين المشار إليها أعلاه. ومن بين أهدافها :

*** في مجال المنح :**

التكفل بملفات الإعتراف بصفة شهيد أو مجاهد عضو جيش التحرير الوطني وعضو المنظمة المدنية لجبهة التحرير الوطني ، وكذا تسوية ملفات المنح بمختلف أصنافها .

*** في مجال الحماية الإجتماعية:**

مواصلة التكفل بملفات التعويضات عن الأضرار التي لحقت بالمجاهدين و ذوي الحقوق جراء حرب التحرير ، وكذا بمتطلبات الحياة الإجتماعية لهذه الفئة .

*** في مجال المحافظة على التراث التاريخي و الثقافي :**

إعطاء عناية خاصة بالتراث التاريخي و الثقافي و جمع المادة التاريخية الخام والمحافظة عليها لتبقى كذاكرة أبدية للأجيال الصاعدة ونبراسا وهاجًا ينير تاريخنا الزاخر بالبطولات .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية ، المطبعة الرسمية ، الجزائر محطة ، العدد 67، المؤرخ في 23 ديسمبر 1991 ، ص 23 . 26 .

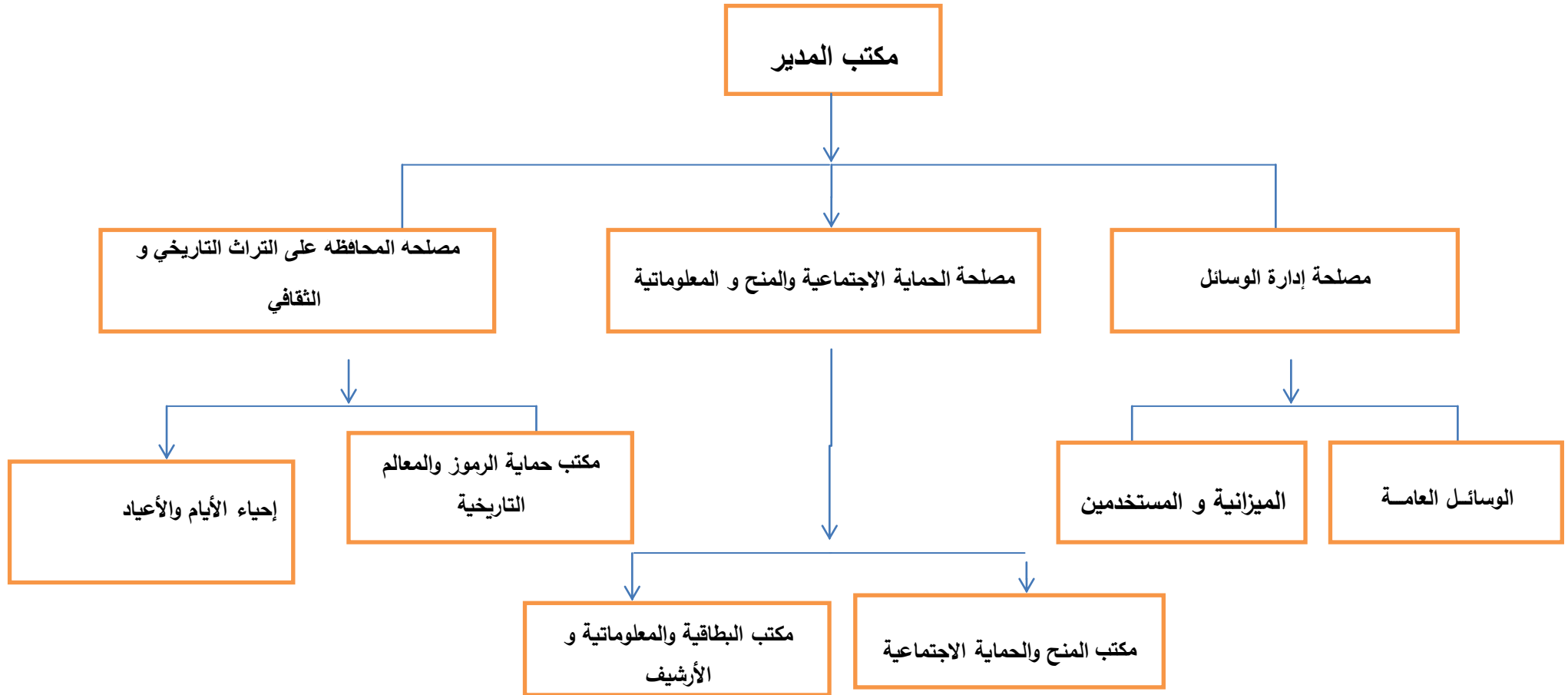
الهيكل التنظيمي للمديرية

طبقاً لأحكام القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2020/04/22 يتضمن تنظيم مديرية المجاهدين بالولاية ، في مكاتب حيث تشمل المديرية على ثلاث (03) مصالح وستة (06) مكاتب .

- توزيع المصالح و المكاتب :

| المكتب | المصلحة |
|---|---|
| 1-الميزانية و المستخدمين. 2-الوسائل العامة . | 1-إدارة الوسائل |
| 1-المنح الحماية الاجتماعية . 2-البطاقة والمعلوماتية و الأرشيف. | 2-الحماية الاجتماعية والمنح و المعلوماتية |
| 1-حماية الرموز والمعالم التاريخية . 2-إحياء الأيام والأعياد . | 3-التراث التاريخي و الثقافي |

المخطط التنظيمي لمديرية المجاهدين لولاية المسيلة



- نشاطات وتوزيع مصالح المديرية

يضطلع السيد مدير المجاهدين باعتباره عضو في المجلس التنفيذي للولاية ، على عدة مهام إذ يسهر على تطبيق و متابعة مايلي :

- السهر على التسيير و مراقبة الأعمال و المهام المنوطة به .
- له سلطة التعيين و التسيير لموظفي المديرية و ما يتعلق بمشوارهم الوظيفي.
- إعداد التقارير التي تخص مهام ونشاط المصالح.
- تمثيل وحضور الاجتماعات المتعلقة بقضايا القطاع .
- ترأس اللجان الولائية و الفرعية المتعلقة بحماية و ترقية المجاهدين و ذوي الحقوق و المحافظة على التراث التاريخي و الثقافي المرتبط بحرب التحرير .
- التنسيق بين الجمعيات و التنظيمات التابعة لقطاع المجاهدين .

- نشاطات مصالح المديرية

حسب ما ورد في المرسوم التنفيذي رقم 91/504 المؤرخ في 14 جمادى الثاني عام 1412 الموافق لـ 02 ديسمبر 1991 ، لاسيما المادة 04 منه ، تشمل مديريات المجاهدين من اثنين (02) إلى أربعة (04) مصالح وكل مصلحة تضم ثلاث (03) مكاتب على الأكثر وذلك حسب أهمية المهام المسندة إليها.¹

و عليه فإن مديرية المجاهدين لولاية المسيلة ، تتضمن ثلاث (03) مصالح و ستة (06) مكاتب موزعة على النحو التالي :

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية ، المطبعة الرسمية ، الجزائر محطة ، العدد 67 ، المؤرخ في 23 ديسمبر 1991 ، ص 23-26

- مصلحة إدارة الوسائل :

من صلاحيات هذه المصلحة تسيير كل الوسائل البشرية والمادية للمديرية ، طبقا للتنظيمات والإجراءات الإدارية المعمول بها و كذا وضع المقاييس المقترحة من أجل متابعة وتسوية المنازعات العامة في إطار نشاطات القطاع بمشاركة المصالح المعنية و تقديم النتائج دوريا وتضم هذه المصلحة مكتبين وهما :

1-مكتب الميزانية و المستخدمين: و تتمثل مهامه فيما يلي :

- السهر على وضع الوسائل البشرية الضرورية لسير المصالح ومتابعة نشاطها .
- تسيير و متابعة الحياة المهنية للموظفين التابعين للمديرية ، ابتداء من مباشرة النشاط حتى الإحالة على التقاعد .
- تحصيل و اتخاذ القرارات اللازمة استنادا إلى المواد الواردة في قانون .

2-مكتب الوسائل العامة : و يقوم بما يلي :

- دراسة و إحصاء الوسائل و التجهيزات التي تملكها المديرية وهي كالتالي :
- الأدوات و المعدات المكتبية والعتاد .
- الوسائل المنقولة والثابتة .
- دراسة حالات الشراء للتجهيزات بجميع أصنافها .
- **مصلحة الحماية الاجتماعية والمنح و المعلوماتية :**
- إن مهام مصلحة تعويض الضرر والحماية الاجتماعية هي :
- الاعتراف و التحقيق في صفة العضوية في جيش التحرير الوطني أو المنظمة المدنية لجبهة التحرير الوطني .
- التعويض عن الأضرار الملحقة من جراء حرب التحرير الوطني .
- الحماية الاجتماعية والطبية للمجاهدين و ذوي الحقوق .
- وتتكون من مكتبين هما كالآتي :

1- مكتب البطاقية والمعلوماتية و الأرشيف: ويتكفل بما يلي :

- استقبال ملفات الاعتراف وتعديل العضوية و الطعون في قرارات الرفض و تحويلها إلى اللجنة الولائية لدراستها و البث فيها ، ثم تحويلها إلى اللجنة الوطنية لاتخاذ القرارات النهائية .
- استخراج شهادة العضوية .
- منح شهادات العطب للمجاهدين و أبناء الشهداء المعاقين .

2- مكتب المنح والحماية الاجتماعية : يتولى مكتب المنح والحماية الاجتماعية ما يلي :

- متابعة ملفات المنح الخاصة بالمجاهدين و ذوي الحقوق .
- استقبال مختلف طلبات الاستفادة من الامتيازات المتنوعة المتعلقة برخص السيارات ، المقاهي ، الأكشاك... إلخ و بعد دراستها و مراقبتها يتم عرضها على اللجنة الولائية للمصادقة عليها و اتخاذ ما تراه مناسباً بشأنها .
- التدخل لدى المؤسسات الإدارية لتسوية بعض القضايا المتعلقة بالشغل و الترقية و غيرها .
- توجيه طلبات الاستجمام و التكفل الصحي بالمجاهدين إلى مختلف المراكز عبر ولايات الوطن
- تسوية ملفات التأمينات الاجتماعية للمجاهدين و ذوي الحقوق بالتنسيق مع مختلف القطاعات (الضمان الاجتماعي ، الصندوق الوطني للتقاعد ، الخزينة الولائية) .
- تسوية وضعية الأراضي الفلاحية ، بالتنسيق مع مديرية المصالح الفلاحية .
- المساهمة في شراء تسخيرات تذاكر السفر (وطنية ، دولية) حسب نسبة العطب ، لفائدة المجاهدين و أراامل الشهداء .

- مصلحة المحافظة على التراث التاريخي و الثقافي :

تعمل المصلحة في إطار المهام المنوطة بها على المحافظة على التراث التاريخي و الثقافي المرتبط بالثورة التحريرية وفي هذا السياق ، تتكفل بعملية جرد و متابعة الأماكن و المواقع التاريخية التي كانت في العهد الاستعماري مسرحا لأحداث التاريخية أو إحدى المواقع الدالة على بشاعة الاستعمار مثل : مراكز التعذيب ، المحتشدات ، المعتقلات ... إلخ وتعمل جاهدة في إطار النصوص القانونية المعمول بها في هذا الإطار على حمايتها من كل تشويه أو تخريب و صيانتها بالتنسيق مع المصالح الإدارية المعنية (البلدية ، الولاية) وتتفرع إلى مكتبين يختصان بما يلي :

1-مكتب حماية الرموز والمعالم التاريخية : يتكفل بـ:

- إحصاء المعالم التاريخية و صيانتها .
 - تدوين النبذ التاريخية للشهداء و المجاهدين و كذا عن كل معلم تاريخي .
 - تشييد المعالم التاريخية و مقابر الشهداء والحفاظ عليها و صيانتها من كل تخريب .
- 2-إحياء الأيام والأعياد :** ومن بين المهام المسندة إليه هي :
- البحث عن وثائق الأرشيف المتعلقة بالتراث التاريخي و الثقافي لثورة التحرير الوطنية و استرجاعها.
 - الحرص على إيصال قيم ثورة نوفمبر المجيدة و مبادئها.
 - تنشيط الملتقيات و الأيام الدراسية و البحوث التاريخية ،التي لها صلة بالثورة الجزائرية .
 - إنجاز السجل الذهبي لشهداء المنطقة الأولى للولاية الأولى تاريخيا .
 - توزيع الأوسمة على المجاهدين و أرامل الشهداء و ذوي الحقوق منهم .
 - إنجاز الخريطة المعلمية التاريخية .
 - إحياء الأيام و الأعياد الوطنية و الأيام التاريخية لرموز الثورة .

توزيع المصالح على مستوى المديرية :

هي عبارة عن مبنى ذو ثلاث طوابق ، يضم (32) مستخدما ، منهم تسعة عشر (19) بصفة مرسوم وثلاث عشر (13) بصفة متعاقد .

- الطابق السفلي : يضم مصلحة المنح والحماية الاجتماعية :

- مكتب البطاقية والمعلوماتية و الأرشيف.

- مكتب المنح والحماية الاجتماعية .

- الطابق الأول : يضم مصلحة الإدارة والوسائل :

- مكتب الميزانية والمستخدمين.

- مكتب الوسائل العامة .

- مصلحة التراث التاريخي والثقافي :

- مكتب إحياء الأيام والأعياد.

- مكتب حماية الرموز والمعالم التاريخية.

بالإضافة إلى مكتب الحماية الاجتماعية 2 ومكتبين للإعلام الآلي للرقابة السنوية.

الطابق الثاني (العلوي) :

يضم مكتب السيد المدير مع مكتب الأمانة ، مكتب للإعلام الآلي تحت تصرف المدير.

- دور المصلحة ضمن المديرية :

زيادة على المهام التي تم سابقا لمصلحة تعويض الضرر و الحماية الاجتماعية ، من خلال الفصل الأول ، فإن هذه الأخيرة تعكف على الاهتمام الخاص والمتابعة عن كثب بشؤون و قضايا هذا القطاع على اعتبار حساسية الفئة المتعامل معها ، تطبيقا للقانون رقم 99-07 المؤرخ في 19 ذي الحجة 1419 هـ الموافق لـ 05 أفريل سنة 1999 ، المتعلق بالمجاهد والشهيد ، لاسيما المواد 02-03-04 و 24 منه حيث :¹

- تسهر الدولة على تمجيد الشهداء و احترام رموز ثورة التحرير الوطني و مآثرها وتضمن حماية كرامة المجاهدين وذوي حقوق الشهداء .

- تعد حقوق المجاهدين وذوي حقوق الشهداء دينا على المجتمع ، يقع على عاتق الدولة مسؤولية الوفاء به وتحمل ما يترتب عن ذلك من أعباء و التزامات .

- احترام و تقدير المجاهدين و ذوي حقوق الشهداء واجب على المجتمع .

- يحظى المجاهدون و ذوي حقوقهم و ذوي حقوق الشهداء بعناية خاصة من طرف الدولة.¹

- تعد منحة عطب المجاهد تعويضا قانونيا و حقا مشروعا يمنح له من طرف الدولة عرفانا بتضحياته و لما أصيب به من أضرار مادية و معنوية.²

- المصلحة و القسم أثناء التبرص :

عظفا للمهام المسندة إلينا والمنوطة بمكتب الحماية الاجتماعية ، التي تم الإشارة إليها أعلاه ضمن مصلحة تعويض الضرر و الحماية الاجتماعية خلال الفصل الأول ، فإن هذا المكتب يتفرع بدوره إلى عدة مكاتب فرعية ، تم إنشائها قصد التخفيف من الاكتظاظ و تسهيل الخدمات الإدارية لراحة الوافدين إلى المديرية من المجاهدين وذوي الحقوق .

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية ، المرجع السابق ، ص 04 .
² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية ، المطبعة الرسمية ، الجزائر محطة ، العدد 25 ، نفس المرجع الصفحة 06

تنظيم العمل على مستوى المصلحة

تنقسم المصلحة إلى مكتبين رئيسيين كما تم الإشارة إليهما سابقا هما مكتب الحماية الاجتماعية و مكتب الاعتراف والمنح وينقسمان بدورهما إلى عدة مكاتب فرعية لكل واحد منها مهام منوطة بها **المسؤوليات والمهام :**

يقوم بالإشراف التام على مستوى المصلحة رئيس مصلحة ، الذي يقوم بالمراقبة و المتابعة الميدانية لكافة القضايا المطروحة على مستواه و يعينه في هذه المهمة رئيس مكتب لكل واحد منهما مهام موكلة إليه في إطار التنظيم المعمول به على مستوى المصلحة خاصة و على مستوى المديرية عامة ، تنفيذا لتعليمات السيد المدير الولائي للمجاهدين .

و ضمن كل مكتب من هاذين المكتبين توجد عدة مكاتب فرعية ، تسير تحت إشراف موظفين أكفاء يمتازون بروح المسؤولية و المبادرة الشخصية .

ومن خلال ما تقدم ، فإن مصلحة تعويض الضرر و الحماية الاجتماعية تعمل موازاة مع المصالح الأخرى في اتجاه أحادي قصد السير الحسن للمديرية .

- تطوير الإعلام الآلي :

نظرا للتطور التكنولوجي الذي صاحب الحياة العصرية و ما فرضته على الإدارات الحديثة خاصة فيما يتعلق بمعالجة المعطيات بالطرق الآلية (informatique) كعلم فرض وجوده ف الحياة الإدارية لما له من امتيازات أهمها ضمان السير الحسن لمختلف المصالح وهذا ما تتطلبه الإدارة الحالية يشهد الإعلام الآلي تطورا ملحوظا فيمل يخص المعلومة ، و ذلك بإدخال أنظمة تسيير قاعدة المعلومات لحجز المعلومات بدلا من استعمال الطريقة التقليدية (معالجة النصوص Word) ، حيث تم إدخال نظام الإعلام الآلي على مستوى المديرية عندما تقرر جمع بطاقات العضوية التي كانت موزعة على جميع بلديات الولاية (47 بلدية) وحصرها في جهاز الكمبيوتر الموحد بالمديرية (centralisation) وذلك لتسهيل عملية مراقبة هذه البطاقات و استخراج ما يعرف بشهادات العضوية (الاعتراف) ، حتى تكون المديرية ضامنة للسير الحسن للعملية المرجوة منها ، بعدها تم توسيع أجهزة الإعلام الآلي على مختلف مصالح المديرية .

• تأليه المعطيات :

يعتبر الإعلام الآلي ضرورة ملحة في جميع مجالات الحياة الاجتماعية، الاقتصادية و التقنية ، خاصة مجال الإدارة و التسيير، الذي يعتبر حقل عمله و كذا متابعة و تسيير النشاطات البشرية المختلفة (الموارد البشرية ، الإحصاء ، تسيير الممتلكاتإلخ) .
وتتجلى ضرورة الإعلام الآلي في الحصول على المعلومات بكل أنواعها في الوقت و المكان المناسبين و بالشكل المطلوب ، كما يضمن معالجة أو استخدام هذه المعلومات من حيث الزيادة أو الحذف أو التغيير ويساهم مساهم فعالة في ميدان الإدارة و التسيير من حيث :

- إنشاء برامج خاصة بالتسيير تتميز بسهولة و إمكانية استخدامها من طرف مستخدمين ذوي خبرة محدودة .
- إنشاء برامج خاصة بإعداد قواعد البيانات .
- إنشاء برامج خاصة بالأعمال المكتبية (Excel ، Word ...) .

و من بين هذه البرامج :

أ- البرامج المنجزة من طرف الوزارة :

- 1- برنامج خاص ببطاقيّة الاعتراف .
- 2- برنامج خاص ببطاقيّة الضمان الاجتماعي .
- 3- برنامج خاص ببطاقيّة الفهرس الاجتماعي .
- 4- برنامج خاص بالحمامات و مراكز الراحة .
- 5- برنامج خاص ببطاقات النقل المجاني .
- 6- برنامج خاص ببطاقات العلاج المجاني .
- 7- برنامج خاص ببطاقات التكفل المالي للاستشفاء .
- 8- برنامج خاص بمنحة المادة 156 .

- 9- برنامج خاص بمنحة المادة 129 .
- 10- برنامج خاص بمنحة المادة 08.
- 11- برنامج خاص بمنحة المادة 74 .
- 12- برنامج خاص بمنحتي المادة 24 ف 3 ، والمادة 25 ف 2 .
- 13- برنامج خاص ببطاقة الأماكن التاريخية .

ب- البرامج المنجزة من طرف المديرية :

- 1- برنامج خاص بمنحة المادتين 04 و 05 .
- 2- برنامج خاص باقتناء السيارة السياحية (vsa) .
- 3- برنامج خاص بتسيير الموظفين .
- 4- برنامج خاص بالتصحيحات الشكلية .

- الامتيازات الممنوحة للمجاهدين و ذوي الحقوق :

1- مجانية النقل :

- **النقل البري:** يستفيد المجاهدون و ذوي الحقوق من مجانية النقل أو التخفيض من تكلفة النقل البري ، و هذا بالتعامل مع مؤسسات النقل العمومية طبقا للاتفاقيات المبرمة مع هذه الأخيرة والمعنيون بهذا الامتياز كل من :

- ✓ المجاهدون وزوجاتهم .
- ✓ أرامل الشهداء وأرامل المجاهدين .
- ✓ أبناء الشهداء والمجاهدين المعوقين .

• **النقل الجوي :** بالنسبة للنقل الجوي يستفيد المجاهدون و زوجاتهم و أرامل الشهداء

من سندات عبور حيث توفر الدولة :

- ✓ 02 سندات مخصصة للتخفيض للجهات الدولية .
- ✓ 03 سندات مخصصة للتخفيض للجهات الداخلية .

وهذا لضمان التكفل الأنجع بهذه الفئة .

2- السكن:

يستفيد المجاهدون و ذوي الحقوق من التخفيض من نسبة الشراء أو الإيجار ف بالسكنات العمومية الإيجارية ، تطبيقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 07-10 المؤرخ في 11-01-2007 المحدد لشروط و كفيات تطبيق التخفيض في سعر الإيجار و سعر بيع السكنات العمومية الإيجارية لفائدة المجاهدين و ذوي الحقوق و أصحاب الحق في ذلك هم :

1-المجاهدون .

2- أرامل و أبناء الشهداء .

يستفيد أصحاب الحق من تخفيض 20% إلى 40% من سعر الكراء، ومن تخفيض نسبة 40% من سعر الشراء .

كما يستفيد أصحاب الحق من 30 نقطة في سلم التقيط بالنسبة للجان المنعقدة على مستوى الدوائر المكلفة بدراسة الملفات المتعلقة بمنح السكنات الاجتماعية العمومية .

- دور اللجنة الولائية المكلفة بحماية المجاهدين و ذوي الحقوق وترقيتهم :

يسعى قطاع المجاهدين في إطار اللجنة الولائية لحماية المجاهدين و ذوي الحقوق و ترقيتهم و المحافظة على التراث التاريخي و الثقافي المنشأة بموجب القرار رقم 879 المؤرخ في 01-09-1996 التي يترأسها السيد والي الولاية ، وتضمن مديرية المجاهدين أمانتها ، إلى دراسة مختلف الامتيازات الاجتماعية وكذا التحويلات .

وفي إطار تبسيط الإجراءات الإدارية و تقريب الإدارة من المواطن ، قرر معالي وزير المجاهدين ووالي ولاية المسيلة إلغاء القرار المتضمن إنشاء لجان فرعية للدوائر و توجيه المجاهدين و ذوي الحقوق لإيداع ملفاتهم مباشرة على مستوى المديرية التي تقوم هذه الأخيرة باستقبالها و دراستها في انتظار عرضها على اللجنة الولائية كلما دعت الضرورة لذلك وبعد استشارة القطاعات ذات الصلة (مديرية النقل ،مديرية التجارة ، مديرية التنظيم والشؤون العامة) .

الوسائل البشرية للمكتب

إن أهم عامل في نجاح عمل الإدارة و تفوقها هو امتلاك الموارد البشرية المتميزة ، التي تعتبر مصدرا للإبداع و الابتكار ، و أهم و أثن أصولها ، كما تعد أيضا المصدر الحقيقي لتعظيم القيمة المضافة ، بالإضافة إلى قدرتها على تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية . وفي هذا السياق ، إن عدد موظفي مكتب الحماية الاجتماعية يبلغ موظفين إثنين (02) ، يعملان في تنسيق تام وكامل .

• نوعية الاتصال الداخلي و انتقال المعلومات :

يعمل النشاط الإداري عموما و الاتصال بوجه خاص في الإدارات و المؤسسات العمومية على الوسائل الكتابية والدعائم الورقية بشكل أساسي ، و ذلك لاعتبارات عملية و تنظيمية و قانونية و عليه يمكن القول أن نجاعة الإدارة العمومية وفعالية أنشطتها يرتبطان ارتباطا وثيقا بمدى صلاحية و سلامة الوثائق و النصوص المحررة فيها ، ومن ثم يتوجب على الموظفين العموميين على اختلاف مستوياتهم و وظائفهم حيازة المؤهلات اللازمة لتحرير المراسلات و الوثائق الإدارية بشكل سليم و صحيح شكلا و مضمونا .

ومن هذا المنحنى يتولى المكتب مهمة متابعة مدى تنفيذ المهام الموكلة بالأعوان و بالتحديد الرد على المراسلات في وقتها ، و هذا بالإضافة إلى :

- تنظيم عملية الاستقبال و الإشراف على حسن سيرها .
- الرد على كل انشغالات المواطنين و توجيههم .

متابعة الملفات المودعة على مستواها مع دراستها وتصنيفها لا مركزيا .

1-المجال الزمني : وهي الفترة الزمنية التي ينزل فيها الباحث إلى ميدان الدراسة، ولهذا قمنا بتخصيص أوقات الزيارة للمؤسسة بالإضافة إلى لقاءات كانت تتم من حين لآخر، ولقد مرت الدراسة الميدانية لمجموعة مراحل كالتالي:

2-المرحلة الاستطلاعية : انحصرت ما بين جانفي وفيفري 2024 ؛ حيث تم تحديد المكان الذي سيتم فيه الدراسة والحصول على الموافقة من طرف مسؤول المديرية، وتحصلنا على بعض المعلومات والبيانات التي تخدم البحث والبدء في إعداد أسئلة الاستمارة الموجهة للعمال. مرحلة توزيع الاستمارة حيث تم توزيع الاستمارة شهر فيفري 2024 بعد الحصول على الشكل النهائي وتوزيع الاستمارة على الموظفين في شهر مارس 2024 .

مرحلة جمع وتحليل البيانات بدأت هذه المرحلة في شهر افريل 2024 حيث تم جمع آخر استمارة ومراجعة البيانات الموجودة فيها، وتفرغها في جداول إحصائية تصنف فيها الإجابات وذلك من أجل الوصول الى تحديد النسبة المئوية التي على ضوءها يتم تحليل البيانات المتوصل إليها في الدراسة الميدانية.

المجال البشري: يتمثل المجال البشري لدراستنا في مجموع الموظفين العاملين للمؤسسة والتمثل في 25 مستخدم موزعين في مختلف مصالح .

3- العينة:

تعني مجتمع البحث ككل أي استخدام أسلوب العينة القصدية. أسلوب العينة القصدية (غير الاحتمالية) ويعتبر أسلوب من أساليب جمع البيانات وهي فرع من فروع اختيار العينة حيث يستخدم الباحث طرقا غير عشوائية لاختيار مجموعة من الأشخاص للمشاركة في عملية البحث ويستخدم هذا النوع من الأساليب عندما نرغب في الحصول على بيانات محددة عن بعض وحدات المجتمع وقليلة التكلفة وسهولة توفرها وتكون سريعة وفعالة. وقد استخدمنا هذا الأسلوب بغرض تسهيل العمل الميداني، ولتخطي الكثير من الصعوبات والمشاكل، وعليه فقد حدد مجتمع الدراسة ب 25 موظف بمديرية المجاهدين بالمسيلة .

4- أدوات جمع البيانات:

الملاحظة: تعتبر الملاحظة أحد المصادر الأساسية للحصول على المعلومات والبيانات ، ويمكن الاعتماد عليها لأنها أول أداة ينطلق منها الباحث عند قيامه بالدراسة، وتستمر معه حتى نهايتها. فهي من أهم الوسائل لجمع البيانات وإحدى الطرق العلمية، فالعلم يبدأ بالملاحظة ثم يعود إليها مرة أخرى لكي يتحقق من صحة النتائج التي توصل إليها¹

وهي الأداة الأولية لجمع المعلومات فهي النظر للأشياء وإدراك الحاجة التي هي عليها.² وقد استعنا بهذه التقنية لجمع المعلومات من خلال الزيارات الميدانية ، كونها المصدر الأساسي في البحث العلمي للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة ، ومعرفة مباشرة لنظرة العمال لنظام الحوافز وردود أفعالهم.

المقابلة: هي من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية ، وهي من أكثر أدوات البحث شيوعا وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية.³ وهي تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه القائم بالمقابلة ان يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية. وقد تم استخدام هذه التقنية في البحث عن طريق أسئلة موجهة ا.م. ب بغية الحصول على مجموعة من المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

الاستمارة : تعتبر الاستمارة من الأدوات العامة لجمع البيانات في الدراسات الاجتماعية الميدانية فهي المحطة التي تلي تحديد واختيار العينة وتصميم الاستمارة ومسالة بمنتهى الأهمية، فعليها يتوقف تجميع المعطيات والمعلومات والوقائع. والاستمارة تحتوي عادة على مجموعة أسئلة مفتوحة وبعضها مغلقة .

¹ عبد الله محمد الرحمن و محمد بدوي مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر 2000، ص383.

² رشيد زرواني، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية "أسس علمية وتدريبات". دار الكتاب الحديث؛ المسيلة ؛ الجزائر ، ص143.

³ عمار بحوش محمد محمود ، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات؛ دار الكتاب الحديث؛ القاهرة مصر 2014 ص189.

وبعضها يتعلق بالحقائق وبعضها الآخر يتعلق بالآراء والمواقف وبعضها متخصص، فهي الوسيلة التي تفرض على الباحث التقييد بموضوع بحثه وتمنعه من الخروج عن الموضوع.¹

ولتطبيق هذه الأداة فقد تكونت استمارة بحثنا من خمس محاور رئيسية تحتوي في مجملها على 33 سؤالاً موزعين على 5 محاور :

1 - البيانات الأولية .

2- أهمية نظام الحوافز لدى المسؤولين من وجهة العمال في المديرية .

3- عناصر ومكونات نظام الحوافز في المؤسسة من الترتيبات المشاركة، الأجور، الانضباط في

العمل، الحوافز المادية والمعنوية، والعدالة التنظيمية.

4- أهم العراقيل والمشكلات أثناء تطبيق نظام الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية هي نقص وسائل النقل، غياب المعايير الموضوعية، عدم منح الحوافز في الوقت المحدد

5- متطلبات وشروط نجاح دور منظومة الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية.

6- الوثائق والسجلات: استعانت الدراسة بالوثائق والسجلات للحصول على البيانات والمعلومات

المتعلقة بالعدد الإجمالي للعمال ومراتبهم الإدارية وتوزيعهم على مختلف المصالح، إضافة إلى هذا تم الحصول على الهيكل التنظيمي لمديرية المجاهدين.

¹ محمد علي محمد، مقدمة البحث الاجتماعي، دار النهضة، بيروت، لبنان، 1983، ص326.

ثانياً: تحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية:

1- خصائص مجتمع الدراسة:

جدول رقم (1) يوضح توزيع العينة حسب الجنس:

| الجنس | العدد | النسبة (%) |
|---------|-------|------------|
| ذكر | 17 | 68 |
| أنثى | 08 | 32 |
| المجموع | 25 | 100 |

يتضح من خلال الجدول رقم 01 أن معظم أفراد العينة هم ذكور ونسبتهم 68% أما نسبة الإناث فتقدر بـ 32% ويمكن تفسير هذا الاختلاف الكبير بين النسبتين لعدة عوامل منها عدم إقبال العنصر النسوي إلى التوظيف على مستوى هذه المؤسسة .

جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن :

| الجنس | التكرار | النسبة (%) |
|---------|---------|------------|
| 40 - 30 | 08 | 32 |
| 50 - 41 | 11 | 44 |
| 51 | 06 | 24 |
| المجموع | 25 | 100 |

يتبين لنا من خلال بيانات الجدول ان معظم افراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 41- 50 ، حيث بلغ عدد الأفراد نسبة 44% من إجمال العينة، ثم تليها أصغر فئة عمرية نجدها في الفئة 30-40 بلغ عدد الأفراد نسبة 32% ويعود السبب في ذلك أن الفئة الأولى تمتلك طاقات وقدرات، جهد إمكانيات تساعدهم على تلبية حاجاتهم وأهدافهم المتمثلة في الترقية وتحقيق مكاسب مالية، إضافة الى ابراز الذات، كما أن هذه الفئة فئة شبانية مازالت تمتلك الحماس ودافعية للعمل، في حين ان الفئة 51 فما فوق نجدها تمتلك الخبرة وعلى علم ودراية بما يحدث نتيجة كبر سنها وظروفها الصحية.

جدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية :

| النسبة (%) | التكرار | الحالة العائلية |
|------------|---------|-----------------|
| 00 | 00 | أعزب |
| 88 | 22 | متزوج |
| 12 | 03 | مطلق |
| 00 | 00 | أرمل |
| 100 | 25 | المجموع |

من خلال الجدول 03 يتبين ان أكبر نسبة هي للمتزوجين قدرت ب 88 % من افراد العينة وتليها نسبة المطلقين بنسبة 12% ويعود ذلك الى قدرة المتزوجين على تحمل المسؤولية والحرص على أداء الأعمال المكلفين بها لارتباطاتهم الأسرية باعتبار أن المؤسسة مصدر رزق لهم لذلك فهم أكثر ارتباطا بها.

جدول رقم(04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

| النسبة (%) | التكرار | المستوى التعليمي |
|------------|---------|------------------|
| 32 | 08 | دون مستوى |
| 20 | 05 | جامعي |
| 12 | 03 | متوسط |
| 08 | 02 | ثانوي |
| 12 | 03 | ابتدائي |
| 16 | 04 | دراسات عليا |
| 100 | 25 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أن عمال هذه المؤسسة اغلبهم فئة دون مستوى بنسبة 32% ثم تليها فئة جامعي 20% ثم تليها فئة الدراسات العليا بنسبة 16% ثم تليها فئة المتوسط والابتدائي بنسبة 12% اما اصغر عينة سجلت لدى فئة الثانوي بنسبة 08% من خلال البيانات يتضح لنا ان هذه المؤسسة لا تعتمد على التعليم بنسبة كبيرة لان نشاطها يتطلب الخبرة ، غير أن هذا لا ينفي وجود عمال ذو مستوى وثقافة ونجد أغلبهم إطارات وأعاون تحكم ويشغلون داخل الإدارة

الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي:

| النسبة (%) | التكرار | المركز الوظيفي |
|------------|---------|-------------------------|
| 32 | 08 | مستخدمو الدراسات والبحث |
| 16 | 04 | مستخدمو التطبيق |
| 08 | 02 | مستخدمو التحكم |
| 44 | 11 | مستخدمو التنفيذ |
| 100 | 25 | المجموع |

من خلال هذا الجدول يتضح لنا ان أعلى نسبة سجلت لدى أغلبية مستخدمي التنفيذ حيث قدرت نسبتها بـ 44% تليها مستخدمي الدراسات والبحث بنسبة 32% اما أقل نسبة سجلت لدى مستخدمي التحكم بنسبة 08% وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحتاج إلى مستخدمي التنفيذ الذين مهمتهم الإدارية وتنفيذ المهام الموجهة إليهم من طرف المؤسسة وعدم احالة الموظفين للتقاعد .

الجدول رقم 06 يوضح الأقدمية:

| النسبة (%) | التكرار | الأقدمية |
|------------|---------|------------------|
| 20 | 5 | أقل من 5 سنوات |
| 04 | 01 | من 6 الى 9 سنة |
| 16 | 04 | من 10 الى 14 سنة |
| 12 | 03 | من 15 الى 19 سنة |
| 48 | 12 | من 20 فما فوق |
| 100 | 25 | المجموع |

يتبين من خلال بيانات هذا الجدول ان نسبة 48%، من افراد العينة لهم خبرة 20 سنة فما فوق ؛ وان نسبة 20%، فتمثل اقدمية أقل من 5 سنوات اما الأقدمية أو الخبرة من 10 الى 14 سنة كانت نسبتها 16%، ونسبة 12%، بالنسبة إلى أقدمية ما بين 15 إلى 19 ، ونسبة 04%، فتمثل أقدمية من 6 إلى 9 سنوات ، بمعنى ان نسبة ذوي الخبرة الأقل يقولون أن الأقدمية في المؤسسة راجع إلى السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة بعدم تجديد إطاراتها من ذوي الكفاءة العلمية.

2- أهمية نظام الحوافز لدى المسؤولين من جهة نظر العمال:

جدول رقم 07 يوضح اعتماد المؤسسة على التحفيز لتحقيق أهدافها :

| | | | النسبة (%) | التكرار | الهدف من التحفيز |
|------------|---------|-------------------------|------------|---------|------------------|
| النسبة (%) | التكرار | هدف المؤسسة | 72 | 18 | نعم |
| 20 | 05 | تحسين سمعتها | | | |
| 64 | 16 | تعزيز الثقافة التنظيمية | | | |
| 16 | 04 | أخرى | | | |
| 100 | 25 | المجموع | | | |
| | | | 28 | 07 | لا |
| | | | 100 | 25 | المجموع |

من خلال بيانات الجدول يظهر لنا أن المؤسسة تعتمد على تحفيز عمالها من أجل تحقيق أهدافها بنسبة وصلت الى 72 %، حيث تسعى الى تعزيز الثقافة التنظيمية لها بنسبة 64 %، وتحسين سمعتها بنسبة 20 %، في حين نسبة 28 %، من العمال أجابوا بأن المؤسسة لا تعتمد على التحفيز من أجل تحقيق أهدافها فقط بل من أجل أهداف العمال وضمان استقرارهم وولائهم للمؤسسة كم أنها تسعى الى تجسيد الثقافة التنظيمية لدى عمالها.

- الجدول رقم 08 يوضح تشجيع التحفيز للعمال على أداء أعمال ومهام أكثر:

| تشجيع التحفيز للعمال على أداء أعمال | التكرار | النسبة (%) |
|-------------------------------------|---------|------------|
| نعم | 16 | 64 |
| لا | 09 | 36 |
| المجموع | 25 | 100 |

من خلال الجدول وبياناته يتضح لنا أن التحفيز يشجع العمال على أداء مهام وأعمال أكثر بنسبة 64 % ، فهو يتيح لها أداء أعمال أكثر وصلاحيات عديدة في حين هناك نسبة 36 % ، من العمال أجابوا بأن التحفيز لا يتيح لهم أداء أكثر من عمل.

الجدول 09 يوضح مدى التراجع في مستوى الحوافز داخل المؤسسة:

| | | | التراجع في مستوى الحوافز داخل المؤسسة | التكرار | النسبة (%) |
|--|----------------------------|---------|---------------------------------------|---------|------------|
| | يعود ذلك إلى | التكرار | نعم | 16 | 64 |
| | ظروف المؤسسة | 03 | | | |
| | ميزانية المؤسسة | 05 | | | |
| | المسؤول المباشر عن التحفيز | 08 | | | |
| | المجموع | 16 | | | |
| | | | لا | 09 | 36 |
| | | | المجموع | 25 | 100 |

من خلال البيانات الموجودة يتضح لنا أن نسبة 64 %، من أفراد عينة البحث يؤكدون أن مستوى الحوافز داخل المؤسسة في تراجع حيث تعددت أسباب التراجع؛ فنجد أن نسبة 50 %، حملوا المسؤول المباشر عن التحفيز مسؤولية التراجع ، أما نسبة 31.25%، يقولون بأن ذلك يعود إلى ضعف ميزانية المؤسسة وعدم تخصيص جزء منها للتحفيز ثم تليها نسبة 18.75 % من العينة تحججوا بالظروف الداخلية التي تمر بها المؤسسة .

جدول رقم 10: يوضح وقت التحفيز الذي تعتمد عليه المؤسسة.

| النسبة (%) | التكرار | وقت التحفيز |
|------------|---------|-------------|
| 20 | 05 | نعم |
| 80 | 20 | لا |
| 100 | 25 | المجموع |

من خلال الجدول يتضح أن نسبة كبيرة من العمال ترى أن المؤسسة لا تعتمد على التحفيز في وقته ولقد بلغت النسبة 80% وهي تقريبا جل العمال؛ في حين هناك نسبة صغيرة من العمال أجابوا بأن المؤسسة تتبع وقت محدد للتحفيز ولقد بلغت نسبتهم 20% ؛ ومن المفروض ان تعتمد المؤسسة على وقت محدد لمنح التحفيز وان يكون مباشرة بعد انتهاء العامل لعمله حتى لا يشعر ان الجهد الذي بذله ذهب وكما ان التحفيز في الوقت يشجع العمال على أداء اعمال ومهام أكثر.

جدول رقم 11: الجهة المسؤولة عن تقييم وتقويم الأداء.

| الجهة المسؤولة عن تقييم وتقويم الأداء | التكرار | النسبة (%) |
|---------------------------------------|---------|------------|
| نعم | 18 | 72 |
| لا | 07 | 28 |
| المجموع | 25 | 100 |

من خلال الجدول يتضح لنا أن المؤسسة تعتمد على جهة من أجل تقييم وتقويم الأداء بنسبة 72% في حين أن هناك نسبة 28% ، لا تقر بوجود جهة مسؤولة عن تقييم وتقويم الأداء .
جدول رقم 12: يوضح نظام الحوافز.

| نظام الحوافز | التكرار | النسبة (%) |
|--------------------|---------|------------|
| تحسين الوضع المادي | 10 | 40 |
| الوضع النفسي | 07 | 28 |
| الوضع الاجتماعي | 05 | 20 |
| أخرى تذكر | 03 | 12 |
| المجموع | 25 | 100 |

من خلال هذا الجدول يظهر لنا أن المؤسسة تعتمد على نظام التحفيز من أجل تحسين الوضع المادي بنسبة 40% ثم تأتي بعدها 28% من تحسين الوضع النفسي ، ثم تليها الوضع الاجتماعي بنسبة 28% ويعود سبب الاعتماد على الوضع المادي إلى رغبة العمال في تحسين ظروف معيشتهم وحياتهم ومكانتهم الاجتماعية.

جدول رقم 13: يوضح أخذ المؤسسة بآراء واقتراحات العمال من أجل تحسين التحفيز.

| النسبة (%) | التكرار | تأخذ المؤسسة بآراء واقتراحات العمل من أجل أن نحسب التحفيز |
|------------|---------|---|
| 40 | 10 | نعم |
| 60 | 15 | لا |
| 100 | 25 | المجموع |

من خلال هذا الجدول يظهر لنا أن نسب الذين أجابوا بأن المؤسسة تعتمد على آرائهم واقتراحاتهم من أجل تحسين التحفيز كانت نسبتهم 40% في حين النسبة الأكبر أكدت أن المؤسسة لا تأخذ بآراء واقتراحات العمال من أجل تحسين التحفيز ولقد وصلت نسبتهم إلى 60% واعتبرت أن المؤسسة لا تعتمد على قوانين أثناء وضع الحوافز.

جدول رقم 14: يوضح التحفيز يعطيك فرصة الإبداع والابتكار.

| النسبة (%) | التكرار | يوضح التحفيز يعطيك فرصة الإبداع والابتكار |
|------------|---------|---|
| 20 | 05 | نعم |
| 80 | 20 | لا |
| 100 | 25 | المجموع |

من خلال الجدول رقم 14 يتضح لنا أن المؤسسة لا تعطي للعمال فرصة للإبداع والابتكار بنسبة كبيرة بلغت 80% ويعود إلى بساطة العمل في حين نسبة صغيرة أجابت بنعم وهي نسبة 20% وهي غالباً ما تكون نسبة الإطار.

3- عناصر ومكونات نظام الحوافز في المؤسسة

الجدول رقم 15 يوضح الحوافز المعنوية التي تتحصل عليها:

| النسبة (%) | التكرار | الحوافز المعنوية التي تتحصل عليها |
|------------|---------|-----------------------------------|
| 16 | 04 | التكوين والتدريب |
| 52 | 13 | المدح والثناء |
| 24 | 06 | العطل |
| 08 | 02 | المشاركة |
| 100 | 25 | المجموع |

من خلال ملاحظة الجدول الذي يبين الحوافز المعنوية المعتمدة من طرف المؤسسة يتضح أن 52% من العينة أكدت أن المدح والثناء هو الغالب في الحوافز المعنوية تليها نسبة 24% بالنسبة للعطل أما فيما يتعلق بالتكوين والتدريب نجد 16% أما المشاركة 08% يوضح أن المؤسسة لا تعتمد كثيرا على الحوافز المعنوية ولا تنوع فيها.

الجدول رقم (16) يوضح حرص المؤسسة على ان تشمل نظام الحوافز جميع العاملين:

| النسبة (%) | التكرار | حرص المؤسسة على ان تشمل نظام الحوافز جميع العاملين |
|------------|---------|--|
| 84 | 21 | نعم |
| 16 | 04 | لا |
| 100 | 25 | المجموع |

يتبين من خلال إجابات العاملين في المؤسسة ومن خلال البيانات الإحصائية في الجدول رقم (16) أن 84% من المستجوبين قالوا بان نظام الحوافز يشمل جميع العاملين وان نسبة 16% ترى بأن نظام الحوافز يشمل فئة دون أخرى وهذا يبين مدى رضا العاملين عن نظام الحوافز.

الجدول رقم 17 يوضح الأجر الذي تتقاضاه مناسب للمجهود الذي تبذله:

| | | | النسبة (%) | التكرار | الأجر الذي تتقاضاه مناسب للمجهود الذي تبذله |
|------------|---------|--------------|------------|---------|---|
| | | | 08 | 02 | نعم |
| النسبة (%) | التكرار | السبب | 92 | 23 | لا |
| 88 | 20 | غلاء المعيشة | | | |
| 12 | 03 | مجهودات أكبر | | | |
| 100 | 23 | المجموع | | | |
| | | | 100 | 25 | المجموع |

من خلال الجدول رقم (17) يتضح لنا أن نسبة 08% كان جوابهم أن هناك توافق بين الجهد والأجر ومعظمهم أغزى ذلك إلى تطبيق القوانين وبناء نظام الأجر يتوافق مع الأجر القاعدي أما النسبة الكبيرة للعمال تقدر ب 92% أبدوا عدم توافق الأجر الذي يتقاضونه مع الجهد الذي يبذلونه مرجعين ذلك أساسا إلى غلاء المعيشة بنسبة قدرت ب 88% فيما يعتقد 12% بأن المجهود الذي يقدمونه أكبر بكثير من الأجر الذي يتقاضونه.

الجدول رقم 18 يوضح الدعم والتشجيع عند تقديم عمل إضافي:

| | | | النسبة (%) | التكرار | الدعم والتشجيع عند تقديم عمل إضافي |
|------------|---------|---------|------------|---------|------------------------------------|
| النسبة (%) | التكرار | السبب | 80 | 20 | نعم |
| 15 | 03 | مادي | | | |
| 60 | 12 | معنوي | | | |
| 25 | 05 | معا | | | |
| 100 | 20 | المجموع | | | |
| | | | 20 | 05 | لا |
| | | | 100 | 25 | المجموع |

من خلال الجدول رقم (18) يتضح لنا ان معظم العمال يقرون بأنهم يتحصلون على الدعم والتشجيع عند تقديم العمل الإضافي بنسبة تراوحت 80% ، اما باقي العمال أكدوا عدم حصولهم على الدعم في المقابل أي عمل إضافي يقدمونه؛ اما فيما يتعلق بنوعية الدعم فقد انقسم المقرون بوجود دعم بين المعنوي بأكبر نسبة تقدر ب 60% ، والمادي تقدر بنسبة 15% ، اما وجودهما معا يقدر ب 25% .

الجدول رقم 19 يوضح المؤسسة تسمح لكم بالمشاركة في اتخاذ القرار:

| النسبة (%) | التكرار | المؤسسة تسمح لكم بالمشاركة في اتخاذ القرار |
|------------|---------|--|
| 28 | 07 | نعم |
| 72 | 18 | لا |
| 100 | 25 | المجموع |

يتضح لنا من خلال الجدول رقم(19) بان العمال يقولون بان المؤسسة لا تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار بنسبة قدرت ب 72% اما النسبة المتبقية المقدرة ب 28% ، قالوا ان المؤسسة تشكرهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتسيير والتنظيم في المؤسسة ويبدوا ذلك جليا في الحماس الشديد والرغبة الصادقة في أداء الأعمال ووجود ثقة متبادلة بين المدبر والعمال .

4-أهم العراقيل أثناء تطبيق نظام الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

الجدول 20 يوضح توفير مؤسسة لوسائل النقل:

| النسبة (%) | التكرار | توفر لكم مؤسساتكم وسائل النقل |
|------------|---------|-------------------------------|
| 00 | 00 | نعم |
| 100 | 25 | لا |
| 100 | 25 | المجموع |

من خلال الجدول يظهر لنا أن نسبة 100% تؤكد ان المؤسسة لا توفر وسائل النقل لعمالها وهذا راجع ربما إلى قرب المديرية من محل إقامة جل العمال و أن المؤسسة لا تتوفر على وسيلة خاصة بنقل العمال إلى العمل .

الجدول 21 يوضح التحفيز مع الزميل بنفس الطريقة:

| | | | النسبة (%) | التكرار | تحفيزك انت وزميلك بنفس الطريقة |
|---------------------|---------|------------|------------|---------|--------------------------------|
| | | | 16 | 04 | نعم |
| السبب | التكرار | النسبة (%) | لا | | |
| نقص الخبرة | 11 | 52.38 | | | |
| الإدارة الدكتاتورية | 08 | 38.09 | | | |
| تعتمد على الذاتية | 02 | 09.52 | | | |
| المجموع | 21 | 100 | | | |
| | | | 100 | 25 | المجموع |

من خلال بيانات الجدول (21) يتضح أن معظم المستجوبين يقولون بأن الطريقة تختلف من شخص لآخر حيث قدرت ب 84% وأرجع ذلك إلى نقص الخبرة قدرت نسبتها ب 52.38% وكذلك أرجعها إلى الإدارة الدكتاتورية قدرت نسبتها ب 38.09% أما اعتماد المدير او الإدارة على الذاتية كانت نسبتها 09.52% من القائلين ب لا أما الذين يقولون إن التحفيز يكون بنفس الطريقة بين زملاء العمل كانت تقدر نسبتها ب 16% وهذا يرجع ربما ان العمال يقومون بنفس المجهود عند تأدية المهام.

الجدول 22 يوضح مدى اطلاع المؤسسة على آلية وطريقة التحفيز:

| النسبة (%) | التكرار | تطلعكم المؤسسة على آلية وطريقة التحفيز |
|------------|---------|--|
| 36 | 09 | نعم |
| 64 | 16 | لا |
| 100 | 25 | المجموع |

من خلال بيانات الجدول رقم 22 يبين أن معظم إجابات عينة البحث مالت إلى القول بأن المؤسسة لا تطلعهم على طرق وآليات التحفيز؛ حيث قدرت نسبته بـ 64% أما نسبة 36% قالوا بأن المؤسسة تطلعهم على مختلف طرق وأنواع التحفيز وشروطه. وأغلبهم من الإطارات وأغلبهم من يقوم بوضع هذا الإجراءات.

الجدول 23 يوضح العراقيين التي تواجه المؤسسة:

| النسبة (%) | التكرار | العراقيين التي تواجه المؤسسة |
|------------|---------|------------------------------|
| 68 | 17 | نعم |
| 32 | 08 | لا |
| 100 | 25 | المجموع |

يتضح لنا من خلال الجدول 23 أن اغلب العمال يرون بان هناك عديد من المشاكل والعراقيل المتمثلة في عراقيل مالية، تنظيمية، اجتماعية، وتقديم الحافز لا يتم في الوقت المناسب، مما يؤثر على نفسية العمال لان العامل يفضل أن يحصل على الحافز عند إتمام العمل، كما أضاف بعض العمال بأن الحوافز لا تخضع إلى شروط موضوعية التي تواجه المؤسسة بنسبة قدرت بـ 68% في حين ترى النسبة المتبقية التي تقدر بـ 32% يرون ان المؤسسة مستقرة إلى حد ما ولا تعاني من المشاكل ولا تواجهها أية عراقيل.

الجدول 24 يوضح الخدمات الاجتماعية المقدمة:

| | | | النسبة (%) | التكرار | الخدمات الاجتماعية |
|------------|---------|--------------|------------|---------|--------------------|
| النسبة (%) | التكرار | السبب | 92 | 23 | نعم |
| 13.04 | 03 | عمر | | | |
| 65.21 | 15 | أغطية وافرشة | | | |
| 21.73 | 05 | منحة تقاعد | | | |
| 100 | 23 | المجموع | | | |
| | | | 08 | 02 | لا |
| | | | 100 | 25 | المجموع |

حسب نتائج الجدول رقم 24 إن المؤسسة تحتوي على خدمات اجتماعية وهذا نظرا لإجابة معظم المستجوبين بنعم حيث كانت النسبة 92 % أما النسبة المتبقية 08 % قالوا بان المؤسسة لا تتوفر على خدمات اجتماعية بالإضافة إلى غياب خدمة السكن الوظيفي والأنشطة الثقافية والرياضية فيما يتعلق بالخدمات المتوفرة افرشة واطية نسبه تقدر ب 65.21 % تليها التقاعد بنسبة 21.73 % ثم يليها منحة العمر ب 13.04%. فكانت أكبر خدمة اجتماعية متوفرة في المؤسسة هي الأفرشة و الأغطية حيث يتم توزيعها مرة واحدة كل سنة عمل .

5-متطلبات وشروط نجاح منظومة الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية.

الجدول 25 يوضح الحوافز تعتمد على معايير وأسس:

| الحوافز تعتمد على معايير وأسس | التكرار | النسبة (%) |
|-------------------------------|---------|------------|
| عادلة | 21 | 84 |
| غير عادلة | 04 | 16 |
| المجموع | 25 | 100 |

يتضح من خلال الجدول ان المؤسسة أثناء تطبيقها للحوافز تعتمد على معايير وأسس عادلة بنسبة 84 % من أجل تجنب الصراع بين العمال الذي من شأنه أن يؤثر سلبا على مردودية المؤسسة لذلك تعتمد على أسس ومعايير علمية وعملية تجنباً لأي مشكل في هناك نسبة صغيرة مثلت 16 % من العمال كانت إجابتهم أن الحوافز لا تعتمد على معايير وأسس وإنما غير عادلة بين العمال ويمكن إرجاع ذلك أن الحوافز عند توزيعها تعتمد على شروط يجهلها العمال؛ فمثلا الحافز يكون مرتبطا بالأقدمية والخبرة و الترسيم، فالعامل الغير مرسم يكون تحفيزه ليس نفس تحفيز عامل مرسم لذلك يجب على الإدارة اطلاع عمالها على شروط منح الحوافز وطريقته والأسس المعتمدة في التحفيز تجنباً لأي مشكل قد ينجم عن ذلك.

الجدول 26 يوضح التحفيز يخضع الى شروط عند منحه.

| | | | النسبة (%) | التكرار | الحوافز وشروطه |
|------------|---------|---------------------|------------|---------|----------------|
| النسبة (%) | التكرار | شروطه | | | |
| 66.66 | 10 | يمنح في الوقت | | | |
| 33.33 | 05 | تعتمد على الموضوعية | | | |
| 100 | 15 | المجموع | 60 | 15 | نعم |
| | | | 40 | 10 | لا |
| | | | 100 | 25 | المجموع |

يتضح من خلال الجدول أن اكبر نسبة من العمال أجابت بان التحفيز يخضع إلى شروط عند منحه حيث بلغت هذه النسبة 60 % توزعت بين 66.66 % من بين أفراد عينة البحث الذين أجابوا بان الحافز يمنح في الوقت وقدرت نسبتهم ب 33.33 % من العمال أكدوا على أن التحفيز يعتمد على الموضوعية وليس على الذاتية فهو يخضع إلى قوانين وشروط المؤسسة الجزائرية، غير ان هناك نسبة 40 % من افراد العينة صرحت بان التحفيز لا يخضع الى شروط عند منحه بل يتم بطريقة عشوائية ولا يراعي أي شروط وهذا ما ينعكس سلبا على نتائج المؤسسة وأهدافها. وأغلب هذه النسبة نجدهم من عمال التنفيذ الذين ليس لهم علم بشروط تقديم الحوافز.

الجدول رقم 27 يوضح كيفية توزيع الحوافز الجماعية.

| النسبة (%) | التكرار | كيفية توزيع الحوافز الجماعية |
|------------|---------|------------------------------|
| 28 | 07 | توزيع بالتساوي |
| 52 | 13 | دون إجابة |
| 00 | 00 | من خلال زيادة نسبية في الأجر |
| 20 | 05 | حسب قانون الحوافز |
| 100 | 25 | المجموع |

يتضح من خلال بيانات الجدول وإجابات أفراد عينة البحث أن الحوافز في هذه المؤسسة توزع بالتساوي بين العمال بنسبة 28 % أو قد اأصغر نسبة كانت 20 % الذين اجابوا بان الحوافز الجماعية توزع حسب قانون الحوافز وهم الإطارات الذين لهم علم بكيفية توزيع الحوافز الجماعية بنسبة غير ان هناك نسبة 52 % من العمال امتنعوا عن الإجابة ويمكن ارجاع سبب ذلك ربما الى جهلهم بطريقة توزيع الحوافز.

الجدول رقم 28 يوضح ما إذا كان التحفيز يعزز الثقافة التنظيمية.

| التحفيز يعزز الثقافة التنظيمية | التكرار | النسبة (%) |
|--------------------------------|---------|------------|
| نعم | 24 | 96 |
| لا | 01 | 04 |
| المجموع | 25 | 100 |

من خلال بيانات الجدول يظهر لنا كل افراد العينة يتفقون بنسبة 96 % أن التحفيز يساهم مساهمة كبيرة في تعزيز الثقافة التنظيمية للعامل. فعندما يشعر العامل بان مجهوداته يتم مكافئتها أو الثناء عليها فإن ذلك سيدفعه الى المزيد من العمل من اجل تقديم أداء أحسن وأفضل سيكسبه ذلك مزيد من الولاء والرضا والانتماء الى المؤسسة فتصبح ثقافته تطابق ثقافة وتقاليد المؤسسة فنجده يحترم قوانينها وأملاكها وشعارها وتصبح أهدافه مماثلة لأهداف المؤسسة؛ لذلك على الإدارة أن تمنح الحافز في وقته وان يكون عادل بين جميع العمال وفيه استمرارية.

الجدول رقم 29 يوضح نظام الحوافز ومتغيرات المؤسسة.

| النسبة (%) | التكرار | نظام الحوافز ومتغيرات المؤسسة |
|------------|---------|-------------------------------|
| 56 | 14 | نعم |
| 44 | 11 | لا |
| 100 | 25 | المجموع |

يتبين من خلال الجدول ان نظام الحوافز يواكب نوعا ما من المتغيرات التي قد تحدث في المؤسسة بنسبة 56 % فمثلا اشرنا سابقا بان الحوافز حسب ما صرح به الإطارات بأنها تكون مرتبطة بالزيادة السنوية والميزانية، فإذا زادت الميزانية للمؤسسة كانت هناك زيادة كبيرة للعمال والعكس وهذا يعني أن ميزانية المؤسسة تكون مرتبطة بأوضاع ومتغيرات المؤسسة في حين هناك نسبة 44 % رأت أن نظام الحوافز لا يتماشى مع المتغيرات التي تحدث في المؤسسة فرغم تعرض المؤسسة أحيانا الى مشاكل وأزمة إلى أنها تبقى هناك الحوافز وخصوصا الحوافز المعنوية حيث تجلت في الشكر والمدح والثناء و الترقيات.

جدول رقم 30 يوضح أهم متطلبات وشروط نجاح التحفيز.

| النسبة (%) | التكرار | متطلبات وشروط نجاح التحفيز |
|------------|---------|----------------------------|
| 40 | 10 | العدالة في منحه |
| 28 | 07 | أن يشمل جميع العاملين |
| 12 | 03 | الموضوعية والاستمرارية |
| 16 | 04 | أن يعتمد على المرونة |
| 04 | 01 | دون اجابة |
| 100 | 25 | المجموع |

من خلال بيانات الجدول يتضح لنا أن العمال قدموا جملة من الاقتراحات لتحسين وتطوير نظام الحوافز، فهناك نسبة 40 % من أفراد العينة اقترحت أن يقوم على العدالة ثم تليها نسبة 28 % رأت أنه يجب أن يشمل نظام الحوافز جميع العاملين دون استثناء أي عامل؛ كما أكدت فئة أخرى أنه حتى يكون نظام الحوافز ناجح وفعال لابد من أن يعتمد على الموضوعية وأن يكون مستمر فلا يتم تحفيز العامل في فترة دون أخرى فإن غاب التحفيز المادي يجب أن لا يغيب التحفيز المعنوي في حين هناك نسبة 16 % أكدت على أن يكون النظام يعتمد على المرونة وامكانية إجراء فيه تعديل أو تغيير حسب الظروف والمستندات التي قد تطرأ على المؤسسة.

6- عرض نتائج الدراسة:

بعد الدراسة الميدانية وتحليلنا لمجمل البيانات والمعلومات التي لها صلة بموضوع البحث تمكنا من الوصول إلى عدة نتائج تمت مناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة وجاءت على النحو الآتي:
اختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى:

- يدرك المسؤولون في المؤسسة أهمية دور نظام الحوافز.

أوضحت نتائج الدراسة أن المؤسسة تعتمد على تحفيز عمالها من أجل تحقيق أهدافها بنسبة قدرت بـ 72 % حيث تسعى إلى تحقيق الأرباح وتحسين سمعتها وتم تعزيز الثقافة التنظيمية وهذا ما يؤدي إلى تشجيع العمال عند تأدية المهام والأعمال المقدمة له؛ ولد قدرت بـ 94 % ولقد تبين أيضا أن المؤسسة تعتمد على وقت محدد عند تقديم ومنح الحوافز وذلك بعد إنهاء العامل لعمله مباشرة حتى لا يشعر العامل أن الجهد الذي يبذله ذهب سدا وهذا ما يشجع العمال على أداء أعمال ومهام أكثر وان هناك جهة مسؤولة تقوم بتقسيم وتقديم الأداء و قدرت نسبتها بـ 72 % وكذلك المؤسسة تعتمد على نظام التحفيز من أجل تحسين الوضع المادي لقد وصلت نسبته 40 % وهذا راجع إلى رغبة العمال في تحسين ظروف معيشتهم وحياتهم ، وأن المؤسسة تعتمد على آراء واقتراحات العمال وهذا ما يوضحه الجدول رقم (13) ، وهذا ما يؤدي بهم إلى الإبداع والابتكار وبذل مجهودات اكبر عند تأدية المهام. ومن خلال ما سبق ذكره نستخلص ان نظام الحوافز له أهمية ودور كبير لدى المسؤولين والعمال؛ ولهذا فان الفرضية الأولى محققة.

الفرضية الثانية:

- يتكون نظام الحوافز في المؤسسة الاقتصادية من: الأجر، الترقية ، المشاركة في التسيير، المنح والعلاوات على المردود القيادة الديمقراطية ، العدالة التنظيمية.
من خلال دراستنا استخلصنا أن المؤسسة تعتمد على الحوافز المادية والمعنوية، فالمادية تتمثل في المكافآت والتي قدرت نسبتها بـ 15 % بالإضافة الى الزيادة السنوية و الأجر، أما الحوافز المعنوية فتتمثل في المديح والثناء، و قدرت نسبتهم بـ 52% وهذا ما يتجلى في الجدول رقم (15)

وكما ان نظام الحوافز يشمل جميع العاملين وقدرت نسبته بـ 84% وهذا يبين مدى رضا العاملين عن هذا النظام ، وان الأجر الذي يتقاضاه العامل غير مناسب للمجهود الذي يبذله فقدرت نسبته بـ 12% وهذا لاحظناه في الجدول رقم (17) بالإضافة إلى ذلك أن معظم العمال يقرون بأنهم يتحصلون على الدعم والتشجيع عند تقديم عمل إضافي بنسبة وصلت إلى 80% وكذلك أقرروا أن المؤسسة تشاركهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالسير والتنظيم، ويبدوا ذلك جليا في الحماس الشديد والرغبة الصادقة في أداء الأعمال ووجود ثقة متبادلة بين المدير والعمال، وهي مؤشرات على وجود ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة المدروسة.

ومن خلال ما تقدم نخلص الى أن عناصر ومكونات نظام الحوافز تعزز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، ولهذا فان الفرضية الثانية محققة.

الفرضية الثالثة:

- أهم العراقيل أمام تطبيق نظام الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية هي: نقص وسائل النقل، غياب المعايير الموضوعية، عدم الانتظام في منح الحوافز.

بينت نتائج الدراسة أن أغلبية العمال التي قدرت نسبتهم بـ 100% يرون أن مؤسستهم لا توفر لهم وسائل النقل لعمالها وهذا راجع ربما إلى قرب المديرية من محل إقامة جل العمال و أن المؤسسة لا تتوفر على وسيلة خاصة بنقل العمال إلى العمل وهذا ما يوضحه الجدول رقم (20) .

كما اتضح من خلال إجابات العمال بان التحفيز يختلف من شخص لآخر وقدرت نسبتهم بـ 84% وهذا راجع إلى نقص الخبرة ، الإدارة الدكتاتورية، الاعتماد على الذاتية من طرف المدير بالإضافة إلى أن العمال لا يقومون بنفس المجهود عند تأدية المهام وهذا ما يوضحه الجدول رقم (21) ، كما ان المؤسسة لا تطلع العمال على آلية وطريقة التحفيز وهذا ما يبرزه الجدول رقم (22) ، ومن هنا تظهر عراقيل تواجه المؤسسة المتمثلة في العراقيل المالية، التنظيمية، والاجتماعية وهذا ما أكده العمال التي بلغت نسبتهم بـ 68% وهذا ما أدى إلى عدم توفر خدمات اجتماعية كالعمرة ، والأغطية منحة التقاعد وهذا ما يبرزه الجدول رقم (23).

ومن خلال ما تقدم نخلص إلى أن هناك عراقيل ومشكلات أثناء تطبيق نظام الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية ولهذا فان الفرضية الثالثة محققة.

الفرضية الرابعة:

- ان متطلبات نجاح منظومة الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية: وحدة أهداف المؤسسة والعمال، وجود ميزانية خاصة بالتحفيز، الاعتماد على المعايير الموضوعية عند تقديم الحوافز الجمع بين الحافز المادي والمعنوي.

بينت نتائج الدراسة أن المؤسسة أثناء تطبيقها للحوافز تعتمد على معايير و أسس عادلة قدرت نسبتها بـ 84% من اجل تجنب الصراع بين العمال الذي من شأنه أن يؤثر سلبا على مردود المؤسسة لذلك تعتمد على أسس ومعايير علمية وعملية تجنباً لأي مشكل.

كما ان التحفيز يخضع إلى شروط عند منحه بنسبة وصلت إلى 60% والأمر الذي يثبت صحة هذا القول إن الحوافز تمنح في الوقت المحدد بالإضافة إلى الاعتماد على الموضوعية والابتعاد على الذاتية؛ فهذا النظام يخضع إلى قوانين وشروط المؤسسة الجزائرية وهذا ما يبرزه الجدول رقم (26) في حين نجد أن المؤسسة تمنح الحوافز الجماعية عند تأدية العمال لأعمالهم في فرق عمل وهذا ما أكده أغلبية العمال التي بلغت نسبتهم بـ 84%، حيث يتم جمع العمال وتقديم لهم الشكر والثناء والعرفان لمجهوداتهم من طرف مدير المؤسسة، وللحوافز الجماعية دور في تعزيز الثقافة التنظيمية للعمال فيصبح العامل يشعر بأنه جزء من المؤسسة؛ وهذا ما يكسبه مزيداً من الولاء والرضا والانتماء الى المؤسسة؛ فتصبح ثقافته وأهدافه تطابق ثقافة وتقاليد وأهداف المؤسسة، وهذا ما يتجلى في الجدول رقم (28) بالإضافة الى وجود متغيرات تحدث داخل المؤسسة. وهذا ما يبرزه الجدول رقم (30)، في حين هناك متطلبات وشروط نجاح للتحفيز وان هناك جملة من الاقتراحات قدرت نسبتها بـ 40% من العمال الذين اقترحوا انها تقوم على العدالة وان تشمل جميع العاملين دون استثناء والاعتماد على الموضوعية والمرونة والقيام بالتعديل والتغيير حسب الظروف المحيطة بالمؤسسة.

ومن خلال ما تقدم نخلص إلى أن هناك متطلبات وشروط تؤدي إلى نجاح منظومة الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية لهذا فان الفرضية الرابعة صحيحة.

النتائج العامة:

من خلال الاستنتاجات الجزئية التي توصلنا إليها سابقا والتي مفادها ان نظام الحوافز يلعب دورا كبيرا في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة، ومن هذا يتضح لنا أن الفرضية الأساسية التي انطلقنا منها في هذه الدراسة قد تحققت في المديرية كونه يعتمد على التحفيز بشكل كبير ويتبين ذلك من خلال الرفع من المردود والأداء، روح الانتماء والولاء والشعور بالراحة والطمأنينة وهذا ما أدى إلى خلق الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ، كما يتضح لنا أن المؤسسة تعتمد على الحوافز المعنوية بمختلف أنواعها وهذا ما يتجسد في نظرية إلتون مايو فالحوافز المعنوية تحقق لعامل الاستقرار والأمن الوظيفي والانتماء و الإبداع في مجال المهنة؛ كما تساعدهم على تحقيق رغباتهم، ويشاركه في ذلك إبراهيم ماسلو الذي يؤكد كذلك على أهمية الحوافز المعنوية حيث يرى أن الإنسان يعمل لإشباع عدد من الدوافع وليس الحصول على الأجر فقط فهو يعمل لإشباع حاجاته الاجتماعية والحصول على التقدير والتعليم وإتقان عمل معين والإبداع فيه، وكل هذا لا يتحقق إن غابت الحوافز المعنوية.

وعلى العموم فان دراستنا تتفق بشكل واضح مع الدراسات السابقة التي دعمنا بها موضوع بحثنا في العديد من النقاط، ولاسيما التأكيد على أهمية ودور التحفيز في تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.

خلاصة:

بعد اعتمادنا على الإجراءات المنهجية للدراسة من مقابلة، ملاحظة، استمارة، هذه الأخيرة التي تساعدنا على جمع البيانات والمعلومات من أجل معرفة الإحصائيات الخاصة بمديرية المجاهدين. وذلك بعد تفرغ هذه البيانات وتحليلها توصلنا إلى أن السير الجيد لهذه المؤسسة يقوم على نظام الحوافز الذي يؤدي إلى تحسين أداء العامل نحو الأفضل بالإضافة إلى رفع الكفاءة والمردودية للمؤسسة، فالتحفيز وسيلة فعالة تستخدمها المؤسسة من أجل تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموظفين وهذا من أجل تفادي الأخطاء والمشاكل التي يقعون فيها وكل هذا من أجل تحقيق الاستقرار والتطور المستمر للمؤسسة ، وتخطي الصعوبات والعوائق التي تواجه الموظفين داخل المؤسسة، ووضع الحلول مسبقاً لعدم التعرض لأي مشكل.

خاتمة عامة:

من خلال دراستنا لموضوع دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة ، يمكن القول أن التحفيز هو المحرك الأساسي التي تعتمد عليه المؤسسات الجزائرية اليوم، كونه عملية ديناميكية تؤثر على العامل والمؤسسة في آن واحد وهذا ما يزيد من دافعية العمال وشعورهم بالانتماء والولاء، مما يخلق لديهم ثقافة تنظيمية تتلاءم مع القيم والعادات الموجودة داخل المؤسسة، وتوفر لهم مناخا تنظيميا جيدا.

إن الحوافز تدفع بالعمال إلى تحقيق أفضل مردود كما ونوعا وتقديم أفضل الخدمات، فالحوافز المادية والمعنوية ترفع من مستوى معيشة العامل وزيادة دخله، وتمكنه من الوفاء والالتزام والإخلاص والتقاني في خدمة المؤسسة، وتحقيق رضا العامل وهذا ما يساعد على حل المشاكل والعراقيل التي تواجه المؤسسة، فلا نجاح لمؤسسة بدون توفير الحوافز.

و من خلال دراستنا الميدانية بمديرية المجاهدين لولاية المسيلة بينت نتائج الدراسة أن المؤسسة تحتوي على منظومة الحوافز الإيجابية والسلبية، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة تنظيمية بناء على مجموعة من الأسس والقوانين، حتى لا يكون هناك ذاتية في منح الحوافز. وفي الأخير يمكن الإشارة إلى أن هذا البحث يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في علم اجتماع التنظيم أو في العلوم القريبة الأخرى.

الكلمات المفتاحية : الحوافز ، الثقافة التنظيمية ، مديرية المجاهدين لولاية المسيلة .

Chapter Four: Methodological procedures for the field study

General conclusion:

Through our studies on the topic of the role of incentives in enhancing organizational culture in the institution, it can be said that motivation is the primary driver that Algerian institutions rely on today, as it is a dynamic process that affects the worker and the institution at the same time, and this is what increases workers' motivation and their sense of belonging and loyalty, which creates in them An organizational culture that is compatible with the values and customs existing within the organization, and provides them with a good organizational climate.

Incentives push workers to achieve the best quantitative and qualitative returns and provide the best services. Material and moral incentives raise the worker's standard of living and increase his income, and enable him to be loyal, committed, sincere, and dedicated to serving the organization, and achieving worker satisfaction. This is what helps solve the problems and obstacles facing the organization.

Success of an organization without providing incentives. Through our field study in the Mujahideen Directorate of M'Sila Province, the results of the study showed that the institution contains a system of positive and negative incentives, in addition to strengthening an organizational culture based on a set of foundations and laws, so that there is no subjectivity in granting incentives. Finally, it can be noted that this research could be a preliminary stage for future research topics in the sociology of organization or in other nearby sciences.

Keyword: incentives , organizational culture ,the Mujahideen Directorate of M'Sila Province .

توصيات واقتراحات الدراسة:

1. زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة.
2. تفعيل نظام الحوافز وتحسينه من جميع الجوانب.
3. الاهتمام بأساليب التحفيز الحديثة والتي تعتمد على منح مختلف الحوافز.
4. الحرص على الترقيات التي تؤدي الى رفع الروح المعنوية لدى العاملين وحثهم على التميز في العمل وزيادة التزام وانتماء العاملين لأهداف وسياسات المنظمة.
5. ضرورة الاهتمام باشتراك العمال في اتخاذ القرارات.
6. ضرورة اعلام كافة بنظام الحوافز ونشره في المؤسسة.
7. العدالة عند تقديم ومنح الحوافز للعمال.
8. على المؤسسة توفير مختلف الحوافز (مادية، معنوية) وخاصة المعنوية منها.
9. اشعار العامل في المؤسسة بمدى أهميته ومساهمته في تحقيق أهدافها.
10. عند تصميم نظام الحوافز على المؤسسة معرفة احتياجات العاملين وما يؤثر عليهم.
11. يجب على المؤسسة ان تقوم بالفصل بين الاجر المقدم ومختلف المكافئات التي تقدمها المؤسسة كحوافز.
12. ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول الى المستويات المخطط لها.
13. إعادة صياغة نظام ومعايير الترقيات للعاملين.

قائمة المراجع

أولاً-القاموس:

1. أحمد مختار معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، عالم الكتاب للنشر والتوزيع ط1 القاهرة 2006.
 2. إبراهيم بخار، القاموس المدرسي ، مكتب لبنان، ط8 ، لبنان ، 2002 .
 3. بورون ف ، بوبكر وآخرون ، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد دار المعارف للنشر القاهرة ط1.
 4. بوعلام بن حمودة وآخرون المفتاح، قاموس عربي أبجدي مبسطه ،دار الأئمة، ط2، ادرار الجزائر، 1996 .
 5. محمد عاطف غيث وآخرون، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية القاهرة، 1995.
- ثانياً-الكتب باللغة العربية:
6. أبو كشك محمد نايف، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن 2006.
 7. أحمد طرطار، تقنيات العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية 1999.
 8. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع،الإسكندرية 1995 .
 9. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع؛ الإسكندرية مصر 2000.
 10. أسامة خيرى، التميز التنظيمي دار الياية للنشر والتوزيع، المملكة الهاشمية، الأردن.
 11. العطية، ماجدة ، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة.عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع 2003 .
 12. المجدوب فاروق: الإدارة العامة؛ العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان 2002
 13. بشير صابح الرشيدى: مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة؛ دار الكتاب الحديث؛ الكويت: 2000.

14. بلال حلف السكارنة ، الابداع الاداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2011 .
15. بلقاسم سلاطنية ، اسماعيل فيري ، التنظيم الحديث للمؤسسة ، تطور المفهوم ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2008 .
16. تيسير محمد ، الثقافة والتسيير في الجزائر ، بحث تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007.
17. حسان الجيلاني ، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007.
18. حسن امتثال محمد و آخرون ، مبادئ الإحصاء ، جامعة الإسكندرية ، مطابع كلية التجارة ، الاسكندرية ، 2002 .
19. حسني علي الزغبى ، أثر الثقافة التنظيمية في الابداع ، دراسة تطبيقية في شركات الادوية ، البصائر ، المجلد 13 ، العدد الأول ، عمان ، الأردن ، 2003 .
20. حسين حريم : إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
21. خيرى جراي : الاشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية 1988 .
22. راهد محمد ديري : إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، ط1، 2005.
23. رشيد زرواني : منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية' أسس علمية وتدريبات'، دار الكتاب الحديث، المسيلة، الجزائر، 2004.
24. سعاد نائف برضوني : إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.
25. سمير ابراهيم حسن، خضر زكريا، الثقافة والمجتمع،، دار الفكر أفاق معرفة متجددة، دمشق، سوريا، 2007 .
26. صلاح البيومي : حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1982.
27. طارق طه : الإدارة ، منشأ المعارف للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2002 .
28. عادل جودة ، الحوافز ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، دمشق ، 1972 .
29. عادل حرشوش صالح وآخرون : إدارة الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث الأردن، 2006.
30. عاطف زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الرياie للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
31. عامر مصباح: منهجية إعداد البحوث العلمية، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الرغايق الجزائر، 2006.

32. عبد الحليم عبد العال: نماذج ونظريات في تنظيم المجتمع؛ كلية الخدمة الاجتماعية؛ جامعة حلوان، 1989.
33. عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية مصر 2001.
- 34 . عبد الغفور يونس : نظريات التنظيم والإدارة المكتب العربي الحديث، الإسكندرية ؛ مصر
35. عبد الله بلقاسم العريفي: مدخل الى الإدارة التربوية، ط1 دار الكتب الوطنية، بنغازي،
36. عبد الله محمد الرحمن ومحمد بدوي: مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية؛ الإسكندرية مصر 2000.
37. علاء الدين العاني محمود: إدارة المنظمات دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن
38. علي غربي : أبجديات المنهجية في كتابه الرسائل الجامعية، مخبر علم الاجتماع والاتصال جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009 .
39. علي محمد عبد الوهاب: إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 1982 .
40. عمار بحوش: محمد محمود، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات؛ دار الكتاب الحديث؛ القاهرة مصر 2014.
41. غيلفورد وآخرون : ميادين علم النفس النظري والتطبيقي، ت أحمد زكي صالح. دار المعارف، مصر ، 2، 1066 .
42. فاضلي إدريس : الوجيز في المنهجية والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون؛ الجزائر، 2006.
43. فايز عبد الكريم الناطور: التحفيز ومهارات تطوير الذات، ص 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011 .
44. فهمي منصور: إدارة الموارد البشرية ط3، دار النهضة العربية، القاهرة مصر 1982.
45. فيرة إسماعيل و بلقاسم سلاطنة : التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر 2008.
46. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دراسة أسامة، عمان ط1ء 2011.
47. ماهر أحمد السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات» الدار الجامعية الإسكندرية، مصر
48. متولي السيد متولي: السلوك التنظيمي المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق القاهرة، مكتبة الشمس، 2006.

49. محمد إبراهيم : إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية للنشر الإسكندرية؛ مصر 2009.
50. محمد الفاتح محمد بشير المغربي: إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
51. محمد عبيد : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970 .
52. محمد على محمد: مقدمة البحث الاجتماعي، دار النهضة، بيروت لبنان، 1983.
53. محمد فاتح صالح ، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي.
54. محمد قاسم القريوني ، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال؛ دار وائل للنشر عمان الأردن،2009.
55. محمد قاسم القريوني : نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005.
56. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
57. محمود سليمان عميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار وائل، عمان،الأردن،03
58. مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة ط1 2012.
59. مصطفى محمود أبوبكر: إدارة الموارد البشرية مدخل التحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية الإسكندرية، 2008.
60. مصطفى محمود أبوبكر، التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية؛ مصر 2000.
61. منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان؛ الأردن، 2013.
62. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي؛ اثراء للنشر عمان الأردن: 2009.
63. ناصر دادي عدون، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمية، 2003.
64. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمية العامة الجزائر، ط2. 1998.
65. نبيل رسلان ، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية القاهرة 1978
66. نبيل صادق، طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية؛ دار الثقافة المصرية؛ 1983.

67. نورالدين حروش ، إدارة الموارد البشرية: دار الامة الجزائر ط1ء 2011 .
68. هادي مشعان ربيع، علم النفس الإداري مكتب المجتمع العربي؛ عمان، ط1ء 2008.
69. وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية؛ قالمة 2004.
70. وفاء برهان برفاوي ، إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، ط1ء، دار اليازوري 2013.

ثالثاً-الرسائل الجامعية:

71. أبو شرح ، نادر حامد عبد الرزاق 2010، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشور جامعة الأزهر غزة ، فلسطين .
72. أحمد إبراهيم حسن نعمان، تأثير الثقافة التنظيمية على درجة الوعي بمخاطر الأزمات، دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشور كلية التجارة عين الشمس، مصر، 2005.
73. أحمد بن فرحات الشلوي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير نسخة الكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض السعودية.
74. أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر لبنان، 1981.
75. إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم 1/810 وحدة 4188 بالمسيلة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2006.
76. ح- الحسائي عبد الله حمد محمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان 2011.
77. -الخليفة، زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة الكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض السعودية 2008.
78. بسام بن مناور العنزي ، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية 1425هـ.

79. جوادي حمزة ، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة ماجستير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، سطيف الجزائر، 2005-2006.
80. خضير بن زانة نوفل ، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014.
81. رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2010-2011 .
82. زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي مذكرة ماجستير (إدارة أعمال)، جامعة حلوان، مصر، 2009 .
83. سمية ترشة ، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة بديرية التجهيزات العمومية بالوادي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير(منشور) جامعة حماة لخضر تخصص اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات الوادي الجزائر 2014 2015.
84. م عبد الله حمد محمد الحسائي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة الدراسة الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان، 2011.
85. عودة محمود وعود بكر ، تأثير الحوافز على العاملين في مشفى نابلس التخصصي رسالة ماجستير جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين 2011.
86. فهد يوسف الدولية ، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الكويتية، مذكرة تخرج ماجستير (إدارة أعمال)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007.
87. م ماجد محمد رشاد حسين حسن، أثر الثقافة التنظيمية على قيم و أخلاقيات العمل، رسالة ماجستير غير منشور، كلية التجارة، مصر، 2009.
88. نجوى عبد الله الطبلاوي ، تأثير الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء مصر رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، جامعة الشمس، 1996.

رابعاً- المجالات:

89. منصور محمد العريفي، الثقافة ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال مجلة م، ع2. 2009 .

خامساً - الملتقيات والمؤتمرات:

90. حلواني ابتسام عبد الرحمن، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟ ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نسخة الكترونية، الرياض السعودية، 2009.

91. علي عبد الله ، التحولات وثقافة المؤسسة مداخله ضمن ملتقى الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية، يومي 21-20 ماي 2002

الملاحق

استمارة العمل الميداني

أولاً: البيانات الأولية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- 3- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل عدد الأبناء
- 4- المستوى التعليمي: دون مستوى ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا
- 5- المركز الوظيفي: إطار عون تحكم عون تنفيذ
- 6- الأقدمية: أقل من 4 سنوات من 5 إلى 9 سنوات من 10 إلى 14 سنة من 15 إلى 19 سنة من 20 فما فوق
- ثانياً: أهمية نظام الحوافز لدى المسؤولين من جهة نظر العمال.
- 7- هل ترى أن المؤسسة تحفزك من أجل هدفها: نعم لا
- 8- هل التحفيز يشجعك على أداء أعمال ومهام أكثر؟ نعم لا
- 9- هل تهدف مؤسستك من خلال تحفيزك إلى تحسين أدائك تحقيق أرباح تحسين سمعتها تعزيز ثقافة تنظيمية

أخرى تذكير:

- 10- هل ترى ان هناك تراجع في مستوى الحوافز داخل مؤسستكم؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم، هل ذلك راجع الى: الأزمة الاقتصادية ظروف المؤسسة ميزانية المؤسسة المسؤول المباشر عن التحفيز

أخرى تذكر:

11- هل تعتمد المؤسسة على وقت محدد للتحفيز؟ نعم لا

12- هل تتوفر لكم جهة مسؤولة عن تقييم وتقويم الأداء؟ نعم لا

13- هل يمثل لك نظام الحوافز؟ تحسين الوضع المادي الوضع النفسي

الوضع الاجتماعي

أخرى تذكر:

14- هل تأخذ المؤسسة بآراء واقتراحات العمل من أجل تحسين التحفيز؟ نعم لا

15- هل التحفيز يعطيك فرصة الإبداع والابتكار؟ نعم لا

ثالثا: عناصر ومكونات نظام الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية.

16- ماهي الحوافز المادية التي تحتوي عليها المؤسسة؟ الاجر المكافآت الزيادات السنوية

أخرى تذكر

ما هو الحافز الذي حصلت عليه؟

17- ما هي الحوافز المعنوية التي حصلت عليها؟ الترقية التكوين والتدريب المشاركة

العطل المدح والثناء

أخرى تذكر:

18- هل تحرص المؤسسة على ان يشمل نظام الحوافز جميع العاملين؟ نعم لا

19- هل الأجر الذي تتقاضاه مناسب للمجهود الذي تبذله؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم وضع ذلك؟

في حالة الإجابة ب لا هل ذلك راجع الى: غلاء المعيشة مجهودك أكبر

أخرى تذكر:

20- هل تحصل على الدعم والتشجيع عند تقديم عمل إضافي؟ نعم لا

- هل هذا الدعم يكون مادي معنوي معا

21- هل مؤسستكم تسمح لكم بالمشاركة في اتخاذ القرار؟ نعم لا

رابعا: أهم العراقيل والمشكلات اثناء تطبيق نظام الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

22- هل توفر لكم مؤسساتكم وسائل للنقل؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب لا لماذا؟

23- هل يتم تحفيزك انت وزميك الذي يؤدي نفس العمل بنفس الطريقة؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب لا هل يعود ذلك الى: نقص الخبرة الإدارة الدكتاتورية

تعتمد على الذاتية

أخرى تذكر:

24- هل تطلعكم المؤسسة على آلية وطريقة التحفيز؟ نعم لا

25- هل هناك عراقيل تواجه المؤسسة؟ نعم لا

26- هل هناك خدمات اجتماعية داخل المؤسسة؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم ماهي الخدمة التي منحت لك؟ الاطعام اللباس النقل

أخرى تذكر:

خامسا: متطلبات وشروط نجاح منظومة الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية

27- هل الحوافز تعتمد على معايير واسس؟ عادلة غير عادلة

28- هل ترى ان التحفيز يخضع الى شروط عند منحه؟ نعم لا

29- هل هناك حوافز جماعية؟ نعم لا

-في حالة الإجابة بنعم كيف توزع هذه الحوافز؟

30- هل هناك ميزانية خاصة بالتحفيز تقوم على معايير؟ نعم لا

-هل هذه المعايير تكون على أسس: واقعية غير واقعية

1- هل تعتقد ان التحفيز كاف لتعزيز الثقافة التنظيمية؟ نعم لا

2- هل يتماشى نظام الحوافز مع المتغيرات التي تحدث داخل مؤسستكم؟ نعم لا

3- ماهي أهم متطلبات وشروط نجاح التحفيز؟

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع: دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة
- دراسة ميدانية في مديرية الجهادية بالمسيلة -

إعداد الطلبة:

1- سليمان عبد الحميد رقم التسجيل: 2024089074

2- رقم التسجيل:

القسم: علم الاجتماع الشعبة: علم الاجتماع التخصص: تنظيم وعمل
إشراف: زياتي و هويبة الرتبة: استاذ باحث

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2023-2024 وأسمح بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):



أ.د. ابن خالد جمال

زياتي و هويبة