

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال المؤسسات



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
رقم: .....

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر مهني تحت عنوان

### تأثير ثقافة المنظمة على الروح المعنوية للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تحت إشراف الأستاذ  
د.القرى عبدالرحمان

من إعداد الطلبة:  
1- براج رياض  
2- شباحي بلقاسم

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

| الاسم و اللقب | المؤسسة | الصفة        |
|---------------|---------|--------------|
|               |         | رئيسا        |
|               |         | مشرفا ومقررا |
|               |         | مناقشا       |

السنة الجامعية: 2020 / 2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال المؤسسات



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
رقم: .....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر مهني  
تحت عنوان

تأثير ثقافة المنظمة على الروح المعنوية للعاملين  
في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تحت إشراف الأستاذ  
د. القري عبدالرحمان

من إعداد الطلبة:

- 1- براج رياض
- 2- شباحي بلقاسم

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

| الصفة        | المؤسسة | الإسم و اللقب |
|--------------|---------|---------------|
| رئيسا        |         |               |
| مشرفا ومقررا |         |               |
| مناقشا       |         |               |

السنة الجامعية: 2020 / 2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

إلى الغاليين الذين أفنيا من عمرهما السنين لأصل إلى  
هذا المستوى

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله  
إلى من يتمنون الخير لي دائما إخوتي وأخواتي  
إلى عسافير الجنة أولادي

براء ويحي  
إلى جميع أصدقائي  
إلى جميع أساتذتي وكل من علمني حرفا  
أهدي عملي المتواضع هذا

الطالب :

برابح رياض

# إهداء

إلى الغاليين اللذين أفنيا من عمرهما السنين لأصل إلى  
هذا المستوى

إلى الوالدين الكريمين رحمهم الله  
إلى من يتمنون الخير لي دائما إخوتي وأخواتي  
إلى جميع أصدقائي

إلى جميع أساتذتي وكل من علمني حرفا  
أهدي عملي المتواضع هذا

الطالب:

شبابحي

# شكر

نحمد الله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ونشكره شكرا  
جزيلا على منه وكرمه

بأن سهل لنا إنجاز هذا العمل المتواضع  
كما نتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير إلى  
من مهدوا لنا إنجاز هذا العمل وخاصة الأستاذ  
المشرف: القري عبدالرحمان

إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير

بجامعة المسيلة الذين حملوا راية \*العلم فوق كل  
اعتبار\*

الطالبين

# فهرس المحتويات



# فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان                                                                |
|--------|------------------------------------------------------------------------|
|        | إهداء                                                                  |
|        | شكر وتقدير                                                             |
| I      | فهرس المحتويات                                                         |
| III    | فهرس الجداول                                                           |
| IV     | فهرس الأشكال                                                           |
| أ-ت    | مقدمة                                                                  |
| 4      | الفصل الأول: ثقافة المنظمة                                             |
| 5      | تمهيد                                                                  |
| 6      | المبحث الأول: ماهية ثقافة المنظمة                                      |
| 6      | المطلب الأول: مفهوم الثقافة                                            |
| 6      | أولا : المفهوم اللغوي                                                  |
| 7      | ثانيا : المفهوم التنظيمي                                               |
| 7      | المطلب الثاني : مفهوم ثقافة المنظمة وتطورها التاريخي                   |
| 7      | أولا : تعريف ثقافة المنظمة                                             |
| 8      | ثانيا : استعمال ثقافة المنظمة                                          |
| 9      | المطلب الثالث : مكونات ثقافة المنظمة                                   |
| 11     | المبحث الثاني : تكوين ثقافة المنظمة خصائصها والعوامل المحددة لها       |
| 11     | المطلب الأول : تكوين ثقافة المنظمة والمحافظة عليها                     |
| 12     | المطلب الثاني : الخصائص الرئيسية لثقافة المنظمة                        |
| 13     | المطلب الثالث : العوامل المحددة لثقافة المنظمة                         |
| 14     | المبحث الثالث : أهمية ثقافة المنظمة معايير قياسها وتأثيرها على المنظمة |
| 14     | المطلب الأول : أهمية ثقافة المنظمة ووظائفها                            |
| 14     | أولا : أهمية ثقافة المنظمة                                             |
| 15     | ثانيا : وظائف ثقافة المنظمة                                            |
| 15     | المطلب الثاني : معايير قياس ثقافة المنظمة ومستوياتها                   |
| 15     | أولا : معايير قياس ثقافة المنظمة                                       |
| 16     | ثانيا : مستويات ثقافة المنظمة                                          |
| 17     | المطلب الثالث : تأثير الثقافة على المنظمة                              |
| 18     | المبحث الرابع : القيم الأخلاقية وإدارة الثقافة                         |
| 18     | المطلب الأول : القيم الأخلاقية وثقافة المنظمة                          |
| 20     | المطلب الثاني : إدارة الثقافة والأخلاقيات التنظيمية                    |
| 21     | خلاصة الفصل                                                            |
| 22     | الفصل الثاني : الدافعية والتحفيز                                       |
| 23     | تمهيد                                                                  |
| 24     | المبحث الأول : ماهية الدافعية والتحفيز وأنواعها                        |
| 24     | المطلب الأول : تعريف الدافعية والتحفيز                                 |
| 24     | أولا : تعريف الدافعية                                                  |

# فهرس المحتويات

|    |                                                                                |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|
| 25 | ثانيا : تعريف التحفيز                                                          |
| 26 | المطلب الثاني :مكونات التحفيز                                                  |
| 27 | المطلب الثالث : انواع الدوافع والحوافز                                         |
| 27 | أولا : أنواع الدوافع                                                           |
| 28 | ثانيا : أنواع الحوافز                                                          |
| 30 | المبحث الثاني :البناء الجيد لنظام الحوافز                                      |
| 30 | المطلب الأول : أهمية الحوافز                                                   |
| 30 | المطلب الثاني :خصائص نظام الحوافز الجيد                                        |
| 31 | المطلب الثالث : شروط نظام الحوافز الجيد                                        |
| 32 | المطلب الرابع : مراحل تصميم نظام التحفيز                                       |
| 33 | المبحث الثالث : العوامل المؤثرة ونظريات التحفيز في ظل الثقافة السائدة          |
| 33 | المطلب الأول : العوامل المؤثرة في التحفيز                                      |
| 33 | الطلب الثاني : نظريات التحفيز                                                  |
| 37 | المطلب الثالث : أسباب فشل نظم التحفيز                                          |
| 38 | المطلب الرابع : تأثير ثقافة المنظمة في تحفيز العاملين                          |
| 39 | خلاصة الفصل                                                                    |
| 40 | الفصل الثالث : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة                                      |
| 41 | تمهيد                                                                          |
| 41 | المبحث الأول : ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة                                |
| 42 | المطلب الأول : تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة                                |
| 44 | المطلب الثاني :أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة                                |
| 44 | المطلب الثالث : خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة                               |
| 45 | المبحث الثاني : تقسيمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة                             |
| 45 | المطلب الأول : أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة                                |
| 46 | المطلب الثاني : الأشكال القانونية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة                   |
| 48 | المطلب الثالث : معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة                        |
| 50 | المطلب الرابع :المهارات السلوكية وتحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة |
| 51 | المبحث الثالث : واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر                     |
| 51 | المطلب الأول : تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة                                 |
| 53 | المطلب الثاني :المشكلات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة                  |
| 55 | خلاصة الفصل                                                                    |
| 57 | خاتمة                                                                          |
| 59 | قائمة المراجع                                                                  |
| 62 | الملاحق                                                                        |

# .....فهرس الجداول.....

## فهرس الجداول

| الرقم | العنوان                                                                                   | الصفحة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 01    | تباين أحجام المنظمات الصغيرة في دول مختلفة                                                | 49     |
| 02    | مكونات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية في<br>نهاية 2016               | 52     |
| 03    | مكونات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية في<br>نهاية 2018               | 52     |
| 04    | تطور تعداد مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولايات العشر<br>الأولى من حيث عدد المؤسسات | 53     |

# .....فهرس الأشكال.....

## فهرس الأشكال

| الرقم | العنوان                             | الصفحة |
|-------|-------------------------------------|--------|
| 01    | خطوات الدافعية                      | 25     |
| 02    | مكونات منظمة التحفيز                | 26     |
| 03    | مكونات منظمة التحفيز المعدلة        | 27     |
| 04    | سلم ماسلو للحاجات                   | 35     |
| 05    | الأشكال القانونية للمشروعات الصغيرة | 46     |

مقدمة

تعتبر منظمات اليوم عضو عامل في المجتمع الذي تعيش فيه فهي عبارة عن نظام مفتوح تربطها بالمجتمع علاقة مستمرة تتميز بالأخذ والعطاء والتأثير والتأثر، فالمنظمة تحصل على مدخلاتها من موارد بشرية، تكنولوجيا، أنظمة، مواد أولية، معلومات، وتطرح في هذا المجتمع مخرجاتها في شكل سلع وخدمات لتسويقها، والمجتمع بمثابة البيئة التي تعيش فيها المنظمة فهي توفر المصالح والمنافع الكثيرة، كما توجه نشاطها وتؤثر فيه بدرجة معينة وهذا حسب عوامل عدة.

فالمنظمات تستقبل الموارد البشرية محملين بقيم ومعتقدات واتجاهات وعادات وثقافة تكونت فيهم في بيئتهم الاجتماعية خلال فترة معينة، وهم يلتحقون بالمنظمة يجدون في هذه الأخيرة قيما وسلوكيات واتجاهات ورموز خاصة بهذه المنظمة ويقتسمها كل أعضائها على كل مستوياتها التنظيمية وهي بمثابة الثقافة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، فهي إذا تحدد هويتها في المجتمع.

إن وجود المنظمة يرتبط بتحقيق أهدافها وترتبط هذه الأخيرة بمدى اندماج الفرد في ثقافة المنظمة وتلائم قيمه واتجاهاته مع قيم وثقافة المنظمة وهو ما يعني أن تحقيق الأهداف المنظمة مرتبط بتحقيق أهداف الفرد ورغباته.

لثقافة المنظمة عدة مستويات، فهي تتجلى في ثقافة الفرد العامل بالمؤسسة وهذا من خلال سلوكياته واتجاهاته وقيمه ومعتقداته في المنظمة وهذا على مستوى الفرد كما تبرز على مستوى الجماعة فهي تلك التي تميز فريق عمل أو فوج أو مجموعة من الأفراد أو مصلحة منظمة أو فرع، وترتبط أعضاء هذه المجموعة الإنسانية ببعضها البعض بعلاقات متميزة وسلوكيات خاصة بهم تميزهم عن غيرهم من المصالح والأفواج الأخرى في المنظمة وتسمى بالثقافة الفرعية وهي يمكن أن تبرز في مختلف هياكل المنظمة، أما على المستوى الثالث فهو على مستوى المنظمة ككل، أي تلك القيم والرموز والقواعد السلوكية التي تميز كل السلوكيات التنظيمية للعمال السائدة في المنظمة ويقتسمها كل أعضائها فهي بمثابة الهوية للمنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات إزاء العالم الخارجي كما يمكن اعتبارها الصورة التي تظهر بها المنظمة في بيئتها.

إن توافق وتلائم هذه المستويات الثلاث للثقافة من شأنه خلق مناخ عمل فعال وإيجابي ومحفز على العمل بما يحقق أهداف المنظمة وفعاليتها وكفاءتها الشاملة وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا في بيئة ثقافية تحمل قيما وسلوكيات ومعتقدات تهتم بأعلى مورد في المنظمة وهو الفرد سواء في الجوانب المادية والاجتماعية والنفسية والإنسانية والثقافية لما لها من أثر بالغ في توجيه وتحفيز السلوك التنظيمي في المنظمة.

وهذا يقودنا إلى إثارة الإشكالية التالية:

-مامدى تأثير ثقافة المنظمة على الروح المعنوية للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

ويندرج تحت هذا السؤال جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

-ما المقصود بالثقافة داخل المنظمة ؟

-كيف يمكن رفع الروح المعنوية للعاملين؟

-ماذا نعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما هي خصائصها، وهل يستمد هذا القطاع خصوصيته من السمات التي تميزه عن غيره؟

للإجابة على هذه التساؤلات المطروحة أعلاه نقدم الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** ضعف ثقافة المنظمة .

**الفرضية الثانية:** نظام تحفيز ضعيف في المنظمة محل الدراسة.

**الفرضية الثالثة:** هناك علاقة ذات دلالة هامة بين ثقافة المنظمة والروح المعنوية للعاملين.

حتى نعطي الموضوع محل الدراسة حقه من التحليل والتدقيق وتسليط الضوء على مكوناته وبالتالي نتمكن من بلورة رؤية تساعد على تجاوز الإشكالية باقتراح حلول موضوعية، اعتمدنا على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيسي وذلك لطبيعة الموضوع وعلاقته بالمنهج، بالإضافة إلى منهج دراسة حالة كمنهج مساعد في الدراسة التطبيقية.

مبررات اختيار الموضوع:

-باعتباره من الموضوعات الحديثة في المجال.

-الدور الذي تلعبه ثقافة المنظمة في تحفيز ودفع العاملين لأداء عملهم برضاهم.

-تزايد الإدراك في أغلب البلدان المتقدمة منها أو النامية بالأهمية الكبيرة التي تلعبها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد.

-تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية التي تعرفها.

تمثلت الأدوات المستعملة في إنجاز هذا البحث في المراجع المشكلة من:

الكتب، المجالات، الدوريات، الرسائل العلمية، المذكرات، وكذلك المعلومات الميدانية.

للإلمام بالموضوع وفي حدود الإمكان قسمنا بحثنا إلى أربع فصول:

**الفصل الأول:** تناول ماهية ثقافة المنظمة خصائصها أهميتها والقيم الأخلاقية في المنظمة.

**الفصل الثاني:** تناول ماهية الدافعة والتحفز أهميتها ونظرياتها.

**الفصل الثالث:** تناول ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها في الجزائر.

# الفصل الأول:

## ثقافة المنظمة

### تمهيد:

يحظى موضوع ثقافة المنظمة في الفترة الأخيرة باهتمام كبير، فالثقافة أضحت اليوم نقطة ارتكاز ومحور دوران تدور عليه العلاقات الإنسانية والبشرية داخل المنظمة، وإعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، فنجاح المنظمة يرتكز على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى العمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل على تحقيق الميزة التنافسية، لذلك أصبح جليا على منظماتنا أن تكتسب ثقافة مواكبة للتطورات الداخلية والدولية وأن تجعل أدائها مواكبا أيضا لتطلعات العنصر البشري داخلها باعتباره ثروة لبناء المستقبل.

وهذا يجرنا إلى طرح تساؤلات حول ماهية الثقافة في المنظمة ؟

وكيفية تكوين ثقافة المنظمة في ظل الرؤية المستقبلية للمنظمة؟ وما مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على المنظمة؟ وكيف يمكننا تسيير وفق أخلاقيات التنظيم.

المبحث الأول: ماهية ثقافة المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة.

أولا: المفهوم اللغوي.

الثقافة لفظ جاءت من المصدر الثلاثي في اللغة العربية "ثقف" والثقافة بكسر التاء تعني الفطنة، النشاط، الحذق، ثقف الرمح، أي سواه وعدله، هذا هو الأصل اللغوي العربي للثقافة<sup>1</sup>. وتعني كلمة الثقافة باللغة رعاية العقل والاعتناء بتهذيب الإنسان.

ويرى ديمو رجون أن مصطلح الثقافة "culture" مشتق من كلمة "cultural" اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة الأرض، فيما يعني كذلك عملية زراعة الأرض، ثم أخذ البعد الروحي والعقلي للشخص في القرن 18 ليعبر فيما بعد عن التطور الذكائي والاجتماعي للإنسان والجماعات الإنسانية، وعرف تحولاً جديداً سنة 1871، مع أعمال كل من غوستاف وتاييلور اللذان استعملتا مصطلح الثقافة كمرادف لمصطلح الحضارة، فصار يعبر عن مجموع وقائع وخصائص مجتمع ما<sup>2</sup>.

فعلماء الاجتماع يرون أن الثقافة تعني الجانب الفكري من التقدم البشري، أما علماء النفس فيرون أن الثقافة نوع من السلوك الشخصي النابع من التفكير الموروث في حين أن علماء علم الإنسان - علم الانثروبولوجيا- ينظرون إلى الثقافة وهي محور دراستهم وتخصصهم، ينظرون إليها كعنصر يميز الإنسان عن المخلوقات الأخرى<sup>3</sup>.

#### ثانياً: المفهوم التنظيمي للثقافة.

ويمكن تعريفه بأنه وسائل الحياة المختلفة التي توصل إليها الإنسان منذ القديم عبر إرشاد وتوعية الأفراد في المجتمع.

ويعرفها هو فستد بأنها: "الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى"<sup>4</sup>.

ويعرفها تاييلور "TAYLOR" بأنها: "ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات، والفنون والأخلاق والقانون، والعرف، والعادات، وسائر الممكنات التي يحصل عليها الفرد باعتباره عضواً في المجتمع"<sup>5</sup>.

كما تعرف الثقافة بأنها: "جملة أفكار والمعارف والقيم والرموز والانفعالات والوجدانات التي تحكم مياه المجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة، وفي علاقاته أفراداً ببعضهم وبغيرهم من المجتمعات، وبهذه الألوان من الفكر والمعاني والتعبير يتميز المجتمع الإنساني باعتباره صانعاً وناقلاً لعناصر الثقافة جيل بعد جيل"<sup>6</sup>.

#### المطلب الثاني: مفهوم ثقافة المنظمة وتطورها التاريخي.

<sup>1</sup>- إبراهيم ناصر، علم الاجتماع التربوي، دار الميل، بيروت، لبنان، ص 125.

<sup>2</sup>- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA المسيلة، مذكرة مكملة لنهاية شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2005-2006، ص 08.

<sup>3</sup>- إبراهيم ناصر، مرجع سابق، ص 125.

<sup>4</sup>- إلياس سالم، مرجع سابق، ص 8-9.

<sup>5</sup>- إبراهيم ناصر، مرجع سابق، ص 125.

<sup>6</sup>- إلياس سالم، مرجع سابق، ص 09.

تمثل ثقافة المنظمة أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد في مختلف المنظمات، لذلك فقد تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الباحثون المهتمون بهذا الموضوع، وتطورت هذه التعاريف وترسخت نتيجة لتفاعل قيم وسياسات وسلوكيات العاملين.

**أولاً: تعريف ثقافة المنظمة:**

يعرفها شاين SCHEIN بأنها: نسق من الافتراضات الأساسية التي أوجدت أو اكتشفت أو طورت بواسطة جماعة معينة من الأفراد من أجل مواجهة التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي، والتي استطاعت الثبات لفترة طويلة من الزمن، وعملت بشكل مرض لأفراد الجماعة مما جعلها من الثوابت الراسخة التي يتم تلقينها وتدريبها للأعضاء الجدد باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير والشعور عند التعامل مع تلك المشاكل<sup>1</sup>.

ويعرفها شيرمير وزملاؤه NovCtal ;td juvdt NovCtal بأنها عبارة عن نظام القيم والمعتقدات المشتركة والتي تنمو وتتطور داخل المنظمة وتوجه سلوك الأفراد العاملين، وفي تعريف آخر أورده العديلي بأنها: مجموعة

القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وأنماط السلوك التي يكتسبها الأفراد والجماعات وتغلب على ممارساتهم السلوكية في الحياة بطريقة شعورية أو لا شعورية<sup>2</sup>.

ولقد عرف الكاتب Gibson وزملائه ثقافة المنظمة بأنها: تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم وعادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة... إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس، وثقافة المنظمة تحد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد، وفي تعريف آخر أكثر وضوحاً، ثقافة المنظمة هي: "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات"<sup>3</sup>.

ويمكن التمييز بين نوعين من الثقافة داخل المنظمة وهما:

#### 1- ثقافة قوية /إيجابية.

وتعني بقوة الثقافة شدة استجابة العاملين في التنظيم للثقافة من خلال تنفيذهم الأنشطة اليومية، فكلما كانت الاستجابة فعالة كلما برهن ذلك على درجة قوة الثقافة وتأثيرها في حياة المؤسسة ودرجة القوة هذه تعتمد على توفر ثلاث خصائص أساسية هي:

**أ- كثافة الثقافة التنظيمية:**

<sup>1</sup>- أحمد بن سالم العامري، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، م17، ع2، 2003/-02-17، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، في 2002/1423-11-29، ص77.

<sup>2</sup>- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزوا 2000-2001، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص166.

<sup>3</sup>- حسين حريم، السوك التنظيمي " سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال"، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص327-328.

وتعني بها عدد الافتراضات المهمة المشتركة التي تشكل الثقافة، والتي تمثل قيم وتقاليد وقواعد مختلفة.

### ب- نطاق المشاركة:

فكلما كانت الافتراضات واسعة التأثير ويعتقد أن بها عددا كبيرا من العاملين كلما كبر تأثيرها مقارنة بالثقافات التي لا تتمتع بهذه الصفة.

### ج- وضوح الترتيب:

وهو صفة للثقافة التنظيمية القوية، التي تتميز بقواعد وتقاليد منطقية، وواضحة، وبسيطة، مع قدرة على تكوين نمط من التقاليد يميزها عن المنظمات النسبية الموجودة في نفس قطاع الصناعة والمجتمع<sup>1</sup>.

### 2- ثقافة ضعيفة/سلبية.

الثقافة الضعيفة هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو أهدافها وقيمها<sup>2</sup>.

### ثانيا: استعمال ثقافة المنظمة

#### 1- تطور استعمال ثقافة المنظمة.

استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 أو كان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business week وأدركت مجلة FORTUN ركنا خاصا تحت عنوان Corporate culture إلى أن جاء الباحثان A.A.Kennedy and T.E.Deal سنة 1982 بكتاب بعنوان Corporate culture واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم<sup>3</sup>.

#### 2- تزايد الاهتمام الميداني بثقافة المنظمة:

لقد تزايد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات، مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة، القائمة على الثقة، الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- عبد العزيز صالح بن حبتور، الغدرة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007، ص200.

<sup>2</sup>- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 86-87، الموارد البشرية: مدخل إلى تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص86-87.

<sup>3</sup>- زين الدين بروش وكمال قاسي، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي: 03-04 ماي، ص06.

<sup>4</sup>- إلياس سالم، مرجع سابق، ص11.

### المطلب الثالث: مكونات ثقافة المنظمة

تشمل ثقافة أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير والرموز والمؤشرات التي تواجه سلوك الأفراد في المنظمة وتساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم ويمكن إدراج أهم مكونات ثقافة المنظمة في أربع مجموعات رئيسية كما يلي:

#### أولاً: العناصر الظاهرية لثقافة المنظمة

**1-المراسم:** أحداث وأنشطة خاصة يقوم بها الأفراد فيها بممارسة شعائر وطقوس، أساطير وفي ثقافتهم.

**2-شعائر:** مجموعة فعاليات أو أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل وسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة.

**3-الطقوس:** وهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الأساسية.

#### 4-القصص والأساطير:

القصص روايات لأحداث الماضي يعرفها جيداً العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.

أما الأسطورة هي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبولاً لحدث معين يبدو بخلاف ذلك محيراً وغامضاً، فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إثمار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة.

#### 5-الأبطال والنجوم غير العاديين:

هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، ويقدمون دوراً نموذجياً في الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة.

أما النجوم غير العاديين هم شخصيات ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحياناً رموزاً للصناعة التي تعمل فيها المنظمة بأكملها<sup>1</sup>.

**6-الرموز:** تشير الرموز المادية إلى الأشياء المادية المصنوعة بواسطة المنظمة لإيجاد نوع من الضبط أو التميز داخل المنظمة، ومن أمثلة الرموز المادية المرتبطة بثقافة المنظمة.

<sup>1</sup>-حسين مريم، مرجع سابق، ص 331-332.

-الذي النمطي لبعض أعضاء المنظمة الشعار والرموز الذي يحمله أعضاء المنظمة.  
-أساليب ومصطلحات التخاطب بين أعضاء المنظمة، الحفلات والمناسبات والمهرجانات التي تنظمها المنظمة.

#### ثانيا: الظواهر والمؤشرات المادية

يعطي الموقع المادي والتصميم المعياري وموقع توزيع المكاتب المختلفة داخل المقر الرئيسي للمنظمة فروعها دلالة على ثقافة المنظمة، وينعكس على اتجاهات وسلوكيات أعضائها.  
وفيما يلي أمثلة لبعض الظواهر والمؤشرات المادية المرتبطة بثقافة المنظمة:  
-الموقع الجغرافي لمباني المنظمة.  
-التصميم المعياري لأبنية المنظمة.  
-أماكن حفظ الوثائق والمعلومات.

#### ثالثا: المؤشرات والظواهر الإدارية الملموسة

تعطي المؤشرات والظواهر الإدارية الملموسة في المنظمة دلالة على الثقافة السائدة لدى أعضائها والتي تنعكس على سلوكياتهم وإنجازاتهم.  
وفيما يلي بعض الأمثلة للمؤشرات والظواهر المادية المرتبطة بثقافة المنظمة:  
-أساليب وأدوات تحقيق انضباط حضور وانصراف أعضاء المنظمة.  
-أساليب وأدوات تبادل وحفظ البيانات والمعلومات.  
-مجالات ومستوى التفصيلات في اللوائح والإجراءات.  
-نظام إدارة اللقاءات والاجتماعات والمشاركة فيها.  
-أساليب إصدار وتوثيق التعليمات والقرارات ومتابعتها.  
-إجراءات وقواعد حركة الموارد البشرية من تعيين وترقية وتدريب وإنهاء خدمة وغيرها<sup>1</sup>.

#### المبحث الثاني: تكوين ثقافة المنظمة خصائصها والعوامل المحددة لها.

يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عال مع البيئة ضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد ذلك أن عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية وذلك من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات، وتفاوت السمات الثقافية للتنظيمات إذ يمكن القول أن هناك مجموعة من الخصائص الثقافية التي تتضمن بها ثقافة المنظمة وتلتزم بها في التنظيم.

#### المطلب الأول: تكوين ثقافة المنظمة والحفاظ عليها.

إن القيام والمعايير والتقاليد السائدة في أي منظمة تمتد جذورها، بصورة عامة إلى المؤسسين بحكم دورهم قادة في مرحلة حساسة في حياة المنظمة عادة يحملون رسالة ورؤية محددة بما يجب أن تكون عليها المنظمة وكيف نحقق هذه الرسالة، ويقومون باستقطاب مجموعة من المديرين الذين يشاطرونهم قيمه واعتقاداتهم، ويبدون استعدادا لتنفيذ رسالتهم، ويتبع ذلك اختبار العاملين المؤهلين

<sup>1</sup>-مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص356-358.

ذوي القيم والاتجاهات التي تتوافق مع قيم واعتقادات المؤسسين ويبدأ بناء تاريخ جديد وثقافة جديدة.

وبعدها تتشكل ثقافة المنظمة، لابد من العمل على ترسيخها وإدامتها ويتم ذلك من خلال مايلي<sup>1</sup>.  
-إدارة الموارد البشرية: وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومعتقداتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية، كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب، والتطوير، وقياس الأداء والتقدير.

-أفعال وممارسات الإدارة العليا: لابد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة.

-التطبيق: وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين الجدد بصورة مستمرة، وتتم عملية التكيف "التطبيق" من خلال برامج التنوير والتعريف والتدريب وغيرها.

-نظم العوائد الشاملة: وهذه ليست مقصورة على المال بل تشمل الأعراف والتقدير والقبول كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية، والعمل، والشعور بالانتماء للمنظمة.

وقد حدد الكاتبان Shichman et gross أربعة أساليب يمكن للإدارة التدخل والتأثير من خلالها وتكوين وتطوير ثقافة المنظمة، وإدامتها ونقلها، وهذه الأساليب هي:

-بناء إحساس بالتاريخ.

-إيجاد شعور بالتوحد.

-تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء.

-تفعيل التبادلية الأعضاء.

### المطلب الثاني: الخصائص الرئيسية لثقافة المنظمة

تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص يجب أن تراعى عند إعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وتتمثل أهم الخصائص فيما يلي<sup>2</sup>.

#### 1-ثقافة المنظمة نظام مركب:

تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المرئيين.

وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاث التالية:

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

ب-الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات الملوية المختلفة.

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

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر-الموارد البشرية: المدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص79.

## 2-الثقافة نظام متكامل:

فهي بكونها كل مركب نتيجة باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأي تغيير 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 تحملها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

## 4-الثقافة نظام يكتسب متغير متطور:

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.

## المطلب الثالث: العوامل المحددة لثقافة المنظمة

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من خلال تفاعل عديد من العناصر والاعتبارات أهمها<sup>1</sup>:

- 1- الصفات الشخصية للأفراد، وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- 2- الخصائص الوظيفية، ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
- 3- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- 4- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة، في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.
- 5- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة، وما تشمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة وبعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وعادة ما تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:

أ- أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الافراد في مهنة أو وظيفة معينة.

ب- أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدونها من العائلة والأصدقاء، الزملاء والمجتمع.

ج- أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

وبناء عليه يمكن القول أن اختلاف القيم من اختلاف ثقافة المنظمة يرجع إلى مايلي:

-خصائص الفرد.

-علاقة الفرد بالبيئة.

-علاقة الفرد بالمنظمة.

<sup>1</sup>-مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سابق، ص 82-83.

-اتصالات الفرد وعلاقاته مع الآخرين.

-ثقافة المجتمع وانعكاساتها على ثقافة المنظمة.

-أهداف الفرد وتوجهاته بشأن الحياة.

**المبحث الثالث: أهمية ثقافة المنظمة معايير قياسها وتأثيرها على المنظمة.**

تمثل ثقافة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دوراً كبيراً في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة وبقيائها، ذلك أنها أداة فعالة في توجيه المنظمة وسلوك العاملين بها ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل في مستويات ثقافية مختلفة، من خلال القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف.

**المطلب الأول: أهمية ثقافة المنظمة ووظائفها**

تؤدي ثقافة المنظمة أهمية قصوى في توجيه سلوك الأفراد العاملين بها من خلال عدة وظائف أساسية كما تؤثر على تحقيق الأداء المتميز.

**أولاً: أهمية ثقافة المنظمة**

تتبع أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة من خلال تأثيرها على عدة جوانب، كما تؤدي مجموعة من الأغراض أو الأدوار نذكر منها مايلي:

-**التأثير على الحالة المعنوية للعاملين:** حيث ترتفع الحالة المعنوية للعاملين عندما يحصل توافق وتطابق بين حاجات العاملين من جهة والثقافة التنظيمية من جهة أخرى.

-**المساعدة في تنفيذ استراتيجية المنظمة:** لا يمكن تنفيذ أي استراتيجية طالما أنها تتعارض مع ثقافة المنظمة لأنها تلعب دوراً كبيراً في المبادرة وتوجيه الأحداث داخل المنظمة.

-**التأثير في السلوك الفردي والجماعي:** تعتبر الثقافة قوة إلى حد كبير على السلوك الفردي أو الجماعي داخل المنظمة.

-**منح المنظمة هوية مميزة:** حيث أثبتت الدراسات المنجزة بأن ثقافة المنظمة تعكس هويتها وتمنحها الإحساس بالشعور والأهمية نحو تحقيق الأهداف المطلوبة<sup>1</sup>.

-**تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.**

<sup>1</sup>- قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص167.

-القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

-تحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدًا ونموها.

### ثانياً: وظائف ثقافة المنظمة:

تؤدي ثقافة المنظمة عدة وظائف أساسية يمكن تحديدها كما يلي:

- 1-يؤدي وجودها إلى تنمية الشعور بالذاتية والهوية الخاصة بالعاملين، وتعطيهم تميز.
- 2-تلعب دوراً مهماً في خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين يسمو على المصالح الشخصية.
- 3-تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متكامل<sup>1</sup>.
- 4-تعمل على تكوين مرجعية لنشاط المنظمة، تحدد سلوك العاملين كدليل مهم ومرشد<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: معايير قياس ثقافة المنظمة ومستوياتها

تختلف معايير قياس ثقافة المنظمة وتعدد مستوياتها، وسوف نتعرض لمعايير القياس والمستويات فيما يأتي:

#### أولاً: معايير قياس ثقافة المنظمة

سبق وأن تم القول أن ثقافة المنظمة هي نسق المعتقدات والقيم والمبادئ والمثل العليا والتي يشترك فيها أعضاء المنظمة والتي لها تأثير على سلوكهم وأدائهم وكذلك على جميع نواحي الحياة التنظيمية، مثل كيفية اتخاذ القرارات وكيفية التعامل مع العاملين، كيفية استجابة المنظمة للبيئة المحلية بها، وأهم التساؤلات المطروحة كمعايير لقياس ثقافة المنظمة للبيئة كما يلي<sup>3</sup>:

- لمن يتوقع أن يعطي أفراد المنظمة الأولوية؟
- من هم الأفراد المتميزون في المنظمة؟
- كيف تتعامل المنظمة مع أفرادها؟
- كيف تتم عملية اتخاذ القرارات في المنظمة؟
- كيف يتم التعامل مع الصراع داخل المنظمة؟
- كيف تتعامل المنظمة مع بيئتها؟
- كيف يتم التعامل مع القوانين والأنظمة في حالة تعارضها مع مصالح الأفراد؟
- على أي أساس تقوم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة؟
- ما هو مصدر الدافعية نحو العمل لدى الأفراد؟

#### ثانياً: مستويات ثقافة المنظمة.

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في أربع مستويات أساسية تتمثل في:

#### أولاً: ثقافة المجتمع

<sup>1</sup>-مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، منهج تطبيق، مرجع سابق، ص349.

<sup>2</sup>-عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص201.

<sup>3</sup>-إلياس سالم، مرجع سابق، ص30-31.

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء مع 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 الاستراتيجيات ورسالة وأهداف ومعايير وممارسات المنظمة، ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حيث تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

### ثانياً: ثقافة النشاط:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة، منظمة ما نجدها في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العامة داخل نفس الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات، ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العامة في نفس الصناعة أو النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي ف نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران أو غيرها.

### ثالثاً: ثقافة المنظمة

عادة ما تكون المنظمات العامة، والحكومية، والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة، أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة<sup>1</sup>.

### رابعاً: ثقافات الجماعات المهنية / فرق العمل

هناك مجموعة الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية: الإدارات العليا، الإدارات السامون، إدارات متوسطة وأعوان التحكم، تقنيين، إداريين وعمال. أو حسب الفرعية مثل: قسم، مصلحة، ورشة. هذا ما يقصد به فريق العمل ويتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعية العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: تأثير الثقافة على المنظمة

يوجد عديد من أوجه تأثير الثقافة على سلوك المنظمة والعاملين بها وأهمها ما يلي:

<sup>1</sup>- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 94-95.

<sup>2</sup>- إلياس سالم، مرجع سابق، ص 24.

### 1-توجهات المنظمة والعاملين بها:

تشير التوجهات إلى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق الأهداف، حيث إن الثقافة قد تكون متوافقة مع أهداف المنظمة أو تكون غير متوافقة مع تلك الأهداف، ومن ثم فإن الثقافة قد تدفع المنظمة نحو أهدافها أو تدفعها بعيدا عنها.

### 2-الانتشار:

يشير الانتشار إلى الدرجة التي يشارك بها أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم، ويعتبر تبني ثقافة المنظمة بشكل كثيف ومتسع الأساس للثقافة القوية.

### 3-القوة:

تشير القوة إلى تأثيرها في أعضاء المنظمة، فالعديد من المنظمات السياسية تمتلك قوة إرغام أعضائها، ولكن توجد منظمات أخرى تأثر ثقافتها على العاملين بها من دون وجود أي قدرة من الإرغام.

### 4-المرونة:

تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة ويوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية منها مايلي:

-تعيين مدير مسؤول من الاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام ويكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها.

-استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديها وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية.

-يمكن تدعيم المرونة من خلال التدريب المستمر فمع التدريب يستطيع أعضاء المنظمة تعلم العديد من الأعمال والمهارات والقدرات المختلفة.

### المبحث الرابع: القيم الأخلاقية وإدارة الثقافة

#### المطلب الأول: القيم الأخلاقية وثقافة المنظمة

تساهم القيم بدرجة كبيرة في تشكيل الثقافة التنظيمية وتعد القيم الأخلاقية من أهم القيم التي تشكل ثقافة المنظمة، حيث أصبحت المعايير الأخلاقية جزء لا يتجزأ من السياسات الرسمية والثقافة غير الرسمية للعديد من المنظمات.

#### 1-مفهوم القيم الأخلاقية وتأثيرها على سلوك العاملين في المنظمة:

تعرف الأخلاق على أنها القيم والمبادئ المعنوية التي تحكم سلوكيات الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ، وتختلف الأخلاق أو القيم الأخلاقية عن السلوكيات التي يحكمها القانون، فالقاعدة القانونية تظهر مجموعة من المبادئ والتشريعات التي تصف كيف يتصرف الأفراد على نحو مقبل من المجتمع.

ويتوقف تطبيق المعايير الأخلاقية بدرجة أساسية على استعداد الأفراد واقتناعهم وتمسكهم بها، وليس من الضروري أن تحميها قواعد قانونية حيث تغطي القواعد القانونية السلوكيات الرسمية

في المنظمة ولكنها ليست بالضرورة أن تغطي جميع المعايير الأخلاقية التي يلتزم بها الأفراد في المنظمة.

## 2-نشأة القيم الأخلاقية للمنظمة:

توجد ثلاث مصادر تشترك في نشأة القيم الأخلاقية في المنظمة، تتمثل فيما يلي:

أ -**التنظيم الإداري:** يؤثر التنظيم الإداري والنظم في الثقافة والأخلاقيات التنظيمية، فكل من نظم استقطاب الأفراد والهيكل التنظيم الرسمي، والسياسات والقواعد، ونظام المكافآت والتعويضات كل ذلك يساهم في تشكيل الأخلاقيات التنظيمية، ومن ثم على سلوك العاملين بالمنظمة.

ب -**الأخلاقيات الشخصية:** لا شك أن لكل فرد لديه مجموعة من المعتقدات والقيم الشخصية التي ينقلها إلى المنظمة التي يعمل بها، حيث تترجم هذه القيم والمعتقدات الشخصية إلى سلوكيات وقرارات أخلاقية داخل المنظمة.

## ج-الثقافة التنظيمية:

تتشكل ثقافة المنظمة من الطقوس والشعائر والقصص والبطولات واللغة والرموز وكذلك ثقافة المؤسسين وتاريخ المنظمة، وأخلاقيات الأفراد في المنظمة.

3-السلوك الأخلاقي والسلوك غير أخلاقي في المنظمة:

### أ-السلوك الأخلاقي:

إن السلوك الأخلاقي له عديد من الخصائص:

-يتم ضبط المصلحة الذاتية التي من الممكن أن تضر بالمصلحة العامة أو تهدر مصلحة المجتمع ككل.

-السلوكيات الأخلاقية لا تؤدي بالضرر لأي طرف، وتعمل على تعظيم العائد للمجتمع.

-يقوم الأفراد في ظل القواعد الأخلاقية بتحديد ما الذي يجب فعله بأسلوب صحيح، ويقضوا وقتنا أقل في تحديد ما يجب عمله.

-ينتج عن السلوكيات الأخلاقيات السمعة الطيبة وتكسب المنظمة من ورائها الكثير خاصة في الأجل الطويل.

### ب-السلوك غير أخلاقي:

ليست كل المنظمات سلوكها أخلاقي ومن جهة نظر المجتمع فإن المنظمة التي تتصرف تصرفات

غير أخلاقية يكون كل العاملين في هذه المنظمة غير أخلاقيين على الرغم من أن الكثيرين قد يكون لديهم قيم أخلاقية إيجابية على المستوى الشخصي.

ويمكن تحديد ثلاث قوى رئيسية تعما على ظهور السلوك غير الأخلاقي للمنظمات، وتتمثل هذه القوى فيما يلي:

-ضغوط الأسرة أو الأصدقاء

-ضغط المصلحة الشخصية على مصلحة المجتمع.

-ضغوط عوامل خارجية.

4-المسؤولية الاجتماعية:

تتمثل المسؤولية الاجتماعية في المسؤولية المعنوية التي تعمل على حماية مصالح المتعاملين مع المنظمة والمتأثرين بقراراتها وتصرفاتها وهناك وجهتي نظر اتجاه ممارسة المنظمات للمسؤولية الاجتماعية نظرة ضيقة، والأخرى واسعة، وهما مايلي:

#### -المدخل الضيق:

تتصرف المنظمة بمسؤولية اجتماعية طالما أنها ملتزمة بقواعد القانون، وقواعد العمل في بيئتها الخاصة وتتصرف كما تشاء.

-المدخل الواسع: في حالة وجود قانون أو أعراف منظمة للموقف الذي تواجهه المنظمة يكون عليها تحقيق أعلى منفعة وأقل ضرر لكافة الأطراف وتطبيق مبادئ أخلاقية خاصة وهي تلتزم بذلك نتيجة اقتناعها بأن الممارسات الأخلاقية هي من متطلبات البقاء والنمو.

#### 5-الأخلاق الوظيفية:

الأخلاق الوظيفية هي مجموعة من القيم التي ينشئها ويطورها مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقات وظيفية، تحكم سلوكهم وأدائهم لأعمالهم واستخدامهم للموارد المتاحة<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: إدارة الثقافة والأخلاقيات التنظيمية

إن إدارة الثقافة التنظيمية عملية ليست سهلة، حيث أنها نتاج لتفاعل بين العديد من العوامل التي تشكل الثقافة التنظيمية، ومن ثم سيكون هناك تأثيرات وتغيرات كبيرة في هذه العوامل بسبب تغير القيم ويؤدي ذلك عادة إلى ما يلي:

-تغير هيكل الموارد البشرية خاصة فريق الإدارة العليا والإدارة الوسطى.

-تعديل الحقوق والمزايا والتعويضات الممنوحة للأفراد لتحفيز الأفراد ودفعهم لتحقيق القيم النهائية.

-تعديلات في الهيكل التنظيمي والإداري تساعد في نشر القيم الجديدة وترويجها.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك علاقة ما لا بد وأن تظهر بين ثقافة المنظمة وثقافة المجتمع، حيث قد يكون هناك درجة معينة من الانسجام أو عدم الانسجام بين قيم وأعراف المجتمع وقيم وأعراف المنظمة، ومن أهم عناصر ثقافة المجتمع ذات التأثير على ثقافة المنظمة ما يلي:

-هيكل توزيع مصادر القوى والنفوذ داخل المجتمع.

-مستوى استعداد الأفراد للمخاطر للتعامل مع ظروف عدم التأكد.

وفيما يلي إشارة إلى العلاقة بين الهيكل الاجتماعي ومكونات هذا الإطار لتوضيح تأثيرها على سلوك الأفراد في المنظمات.

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 88-93.

### 1- الهيكل الاجتماعي والثقافة التنظيمية:

تؤثر المؤسسات الموجودة في البيئة التنظيمية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ويؤثر أي تغيير في القيم والمبادئ التي تضعها هذه المؤسسات بالتبعية في الثقافة التنظيمية، فالمؤسسات الاقتصادية وما تتبناه من توجهات وسياسات اقتصادية واستثمارية ومالية من تؤثر على ثقافة المنظمة.

### 2- اتجاهات الإدارة والعمليات الإدارية:

تؤثر اتجاهات الإدارة في العمليات الإدارية في المنظمة لتشمل أعمال التخطيط والتنظيم والدافعية والتوظيف والرقابة، لتشكل ثقافة المنظمة التي تعكس على أساليب وأدوات وممارسات الإدارة في القيام بهذه العمليات.

### 3- تأثير ثقافة المنظمة في الهيكل والأنشطة والمهام:

تؤثر ثقافة المنظمة في شكل التنظيم وما يؤديه من أنشطة ومهام، وعلى مستوى الأداء التنظيمي في مختلف البيئات الاجتماعية، حيث تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الرسمية ومستوى التخصص الوظيفي ودرجة المركزية ومستويات المشاركة وغيرها من الجوانب التنظيمية والإدارية.

### 4- تأثير الفعالية التنظيمية في التنمية الاجتماعية:

كان التصور فيما سبق أن التنمية الاجتماعية تتوقف على اعتبارات الموارد الاقتصادية والتكنولوجية والاستقرار الداخلي مع التخطيط المركزي. في حين أن الدراسات الحديثة تؤكد على أهمية اعتبارات الحرية والقيم في تحقيق الرقابة على البيئة ومن ثم تحقيق التنمية الاجتماعية<sup>1</sup>.

## خلاصة الفصل:

تم التعرف في هذا الفصل على مفهوم ثقافة المنظمة، مكوناتها، خصائصها، محدداتها، وظائفها وموقعها ضمن إطار عملية الإدارة، بالإضافة إلى أن استخدام الإدارة بالقيم لترسيخ القيم الأخلاقية داخل المنظمات الحديثة، ولقد تم التعرف على أن للثقافة التنظيمية تأثيراً على سلوك الأفراد العاملين داخل المنظمة، هذا التأثير أساساً ينصب على رفع تحفيز الأفراد لأداء أفضل، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي وذلك من خلال عرض ماهية الدافعية والتحفيز، مكونات التحفيز، أهميته، خصائصه وكذا تأثير الثقافة التنظيمية على تحفيز العاملين.

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 97-103.

# الفصل الثاني:

## الدافعية والتحفيز

### تمهيد:

تعرف الإدارة الحديثة كعملية إنجاز أعمال وخدمات من خلال الآخرين وهذا بتوجيه المجهودات الفردية والجماعية للوصول إلى الأهداف المرجوة، ويتحدد السلوك الفردي للعاملين في أي تنظيم بمجموعة من العوامل تتمثل في مفاهيم الدوافع والحوافز لدى الفرد. وتقوم عملية التحفيز باستخدام المحفزات على مفهوم إثارة وتوجيه الأفراد العاملين لأداء أعمالهم بشكل أفضل، وعليه فإن هذه العملية تحتل مكاناً بارزاً في اهتمامات منظمات الأعمال بشكل عام، وتحتل أسبقيته في تفكير المديرين في المنظمات الفاعلة أو غير النشيطة، علاوة على ذلك فإن امتلاك منظمة الأعمال لعاملين محفزين يكسبها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من منظمة الأعمال التي لا تمتلك هذه الميزة.

-ما المقصود بالدوافع والحوافز؟

-ماهي الطريقة الأفضل لبناء نظام جيد للحوافز؟

-ما مدى تأثير ثقافة المنظمة على تحفيز العاملين؟

### المبحث الأول: ماهية الدافعية والتحفيز وأنواعهما:

يتحدى السلوك الفردي للعاملين في أي تنظيم بمجموعة من العوامل تتمثل في مفاهيم الدوافع والحوافز لدى الفرد، وبمستوى إدراكه وتصوره للأمور التي يحسها ويراها ويسمعها، وكذلك الاتجاهات والقيم التي اكتسبها أو تربى عليها خلال سنوات التنشئة الاجتماعية وما يصاحبها من الخبرات.

### المطلب الأول: تعريف الدافعية والتحفيز:

لقد حظي موضوع الدوافع والتحفيز باهتمام العديد من الباحثين، لما تتسم به الدوافع والحوافز من أهمية أساسية في توجيه السلوك الإنساني لتحقيق نجاح المنظمة.

2- تحديد هدف

أولاً: تعريف الدافعية:

تعرف الدوافع بأنها الحاجات Needs والرغبات Wants والغرائز Impulses الداخلية لدى الفرد

1- حاجات غير مشبعة

حيث أنها تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أو لا شعورياً، فالدوافع هي المسببات الداخلية للسلوك التي تتضمن قيام فرد ما بعمل معين<sup>1</sup>.

يعرف جيراك جرينبرج وروبرت بارون J.Greenberg-R.Baron الدافعية بأنها عملية إثارة

1- تحقيق الهدف

السلوك الإنساني وتوجيهه والمحافظة عليها لتحقيق هدف معين. وحددا مكونات الدافعية في ثلاث هي:

1- الإثارة: والتي تتمثل في الباعث على السلوك.

2- التوجيه: والذي يتمثل في توجيه السلوك نحو الهدف.

3- الاستمرارية: والتي تتمثل في الاستمرار في توجيه السلوك نحو الهدف.

الشكل رقم 01 يوضح: خطوات الدافعية

3- القيام بسلوك أو فعل ما

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2003، ص12.

المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، المرجع نفسه، ص336.  
ويعرف حسن محمد خير الدين وآخرون الدافع بأنه قوة أو عامل أو استعداد أو حالة داخلية دائمة أو مؤقتة، تثير السلوك الظاهر أو الباطن في ظروف معينة وتوصله حتى ينتهي إلى غاية أو غايات معينة<sup>1</sup>.

ثانيا: تعريف التحفيز:

-يعرفها ديسلر dessler: الحوافز هي المؤثرات الخارجية التي تشجع الانسان أو تحفزه لأداء أفضل<sup>2</sup>

كما يعرف الحافز على أنه مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وهو نابع عن المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، ويمارسه المدير اتجاه مرؤوسيه، ولا بد من أن يراعي في استعماله التشريعات والسياسات، والقيم والعادات والتقاليد في المنظمة وحولها<sup>3</sup>.

### موقف العمل

- ويمكن تعريف الحوافز بأنها: " فرص أو وسائل-مكافأة أو علاوة توفرها إدارة المنظمة أمام

### الوظيفة

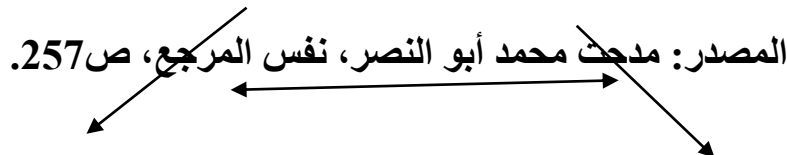
### الفرد

الأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون بها ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع<sup>4</sup>.

المطلب الثاني: مكونات التحفيز:

هناك من يذهب إلى القول بأن منظومة التحفيز تتكون من ثلاث مكونات أساسية هي: الفرد، الوظيفة وموقف العمل كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم 02 يوضح مكونات منظومة التحفيز.



<sup>1</sup>-خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005، ص 336.

<sup>2</sup>- جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص21.

<sup>3</sup>-خليل محمد حسن الشماخ، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 274.

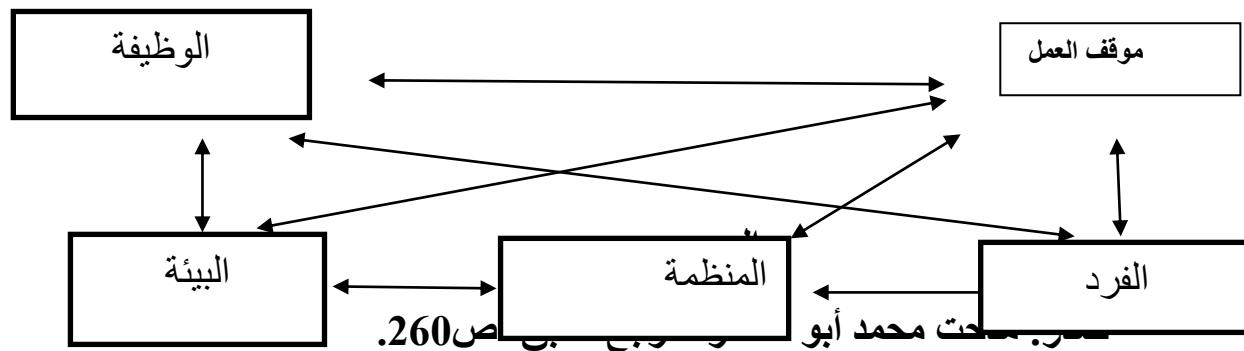
<sup>4</sup>-مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-دار الشروق، الطبعة الثالثة، 2005، ص208.

وفي رأي آخر فإن منظومة التحفيز تتألف من خمسة مكونات أساسية، إضافة إلى ما يوضحه الشكل السابق من مكونات تشكل المنظمة والبيئة مكونين آخرين. فالوظيفة والفرد يوجدان في المنظمة التي تعمل في بيئة تتأثر بها وتؤثر عليها نسبياً، ومبرر إضافة المكونين الآخرين يتمثل في الأسباب التالية:

- 1- إن عملية التحفيز هي إدراك وشعور لمؤثرات خارجية مصدرها البيئة.
  - 2- عملية التحفيز لا يمكن أن تنجح إلا إذا توفرت المواءمات التالية:
    - أ- الفرد والوظيفة: أي تتناسب قدرات ومعارف وقابليات الفرد مع المتطلبات الوظيفية.
    - ب- الوظيفة والمنظمة: أي أن تكون الوظيفة والهيكل الوظيفي جزء حيوي وجوهري في هيكل المنظمة وليست وظيفة هامشية.
    - ج- الفرد والمنظمة: أي أن تكامل أهداف الفرد والمنظمة.
    - د- المنظمة والبيئة: أي أن تتكيف المنظمة لمتطلبات بيئة عملها ومنها متطلبات مواردها البشرية.
    - هـ- الفرد والموقف: أي أن يمتلك الفرد القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل ويستوعب متطلباته لكي يسلك بما يتناسب مع الموقف.
  - 3- يتمثل دور التحفيز في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة لدى الفرد العامل.
- فعندما تستخدم المنظمة التحفيز لمجموعة من العاملين عليها أن تدرك بأن مستوى التحفيز يتباين بين العاملين بحكم تباين خصائصهم وقيمهم وأهدافهم ومثل هذا الأمر يتطلب أن تلعب المنظمة دوراً أساسياً في توجيه عملية التحفيز لإثارة الدوافع-العوامل الداخلية- لدى العامل وتوجيهها نحو الداء الأفضل<sup>1</sup>.

اعتماداً على ما سبق فإن منظومة التحفيز تتكون من المكونات التي يظهرها الشكل التالي<sup>2</sup>:

الشكل رقم 03: يوضح مكونات منظومة التحفيز المعدلة.



المطلب الثالث: أنواع الدوافع والحوافز:

<sup>1</sup>-مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة" مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 2007، ص 257-259.

<sup>2</sup>-مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 260.

هناك أنواع عديدة من الدوافع والحوافز مطروحة ومتاحة أمام الإدارة يمكن الاختيار من بينها لتقديم المناسب منها للعاملين لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم، من هذه الأنواع نذكر مايلي:

### أولاً: أنواع الدوافع:

تكمن صعوبة دراسة وتحديد الدوافع في أنها عوامل داخلية لا يمكن قياسها أو رؤيتها بشكل مباشر، وإنما يمكن معرفتها من خلال الآثار المقترنة بأنماط السلوك الإنساني والمؤثرة فيه.

ويمكن تقسيم الدوافع بشكل عام إلى ما يأتي<sup>1</sup>:

**1-الدوافع الأولية:**على الرغم من عدم وجود اتفاق شامل بين علماء النفس على تقسيم موحد للدوافع، إلا أنهم لم يختلفوا من حيث وجود دوافع غير مكتسبة تفرزها طبيعة التفاعلات النفسية والتي سميت بـ:"الدوافع الفزيولوجية، أو الأولية".

### 2-الدوافع العامة:

تعد هذه الدوافع بمثابة الوسيط بين كل من الدوافع الأولية والثانوية. ، وهي تشمل دوافع عديدة مثل دوافع الجدارة، وحب الاستطلاع والعاطفة، وقد احتلت حديثاً أهمية متزايدة في دراسة السلوك الإنساني في المنظمة.

### 3-الدوافع الثانوية:

الدوافع الثانوية هي من الدوافع المؤثرة في دراسة سلوك الإنسان في المجتمع الحديث، وتكون هذه الدوافع مكتسبة، كما تلعب دوراً كبيراً في تحريك سلوك الأفراد في المجتمعات المختلفة. ومن الدوافع الثانوية: دافع الانتماء، دافع الأمان، ودافع الذات.

### ثانياً: أنواع الحوافز:

تختلف الحوافز حسب الفئة التي نسعى إلى تحفيزها وفق احتياجات كل منها، حيث يمكن أن تصنف إلى ثلاث تصنيفات.

### التصنيف الأول:

**1-الحافز المالي:** مثل الرواتب العادلة والمكافآت المالية والمشاركة في الأرباح، وغيرها.  
**2-الحافز الفكري:** مثل تشجيع الأفراد على التفكير الإبداعي والمبادرة، استخدام الأساليب الحديثة في العمل.

**3-الحافز المعنوي:** مثل الاحترام والتقدير، المعاملة الجيدة، المرونة في التعامل، الثناء على العامل المتميز في الأداء<sup>2</sup>.

### التصنيف الثاني:

**1-حوافز إيجابية:** للحوافز الإيجابية ثلاث أنواع رئيسية:

أ-الحوافز النقدية:

<sup>1</sup>-خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص ص271-272.

<sup>2</sup>- هدى بنت صالح أبو حيمد، الجودة الشاملة في إدارة المعلومات، الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة، 2006، ص ص 615-616.

تعتبر الحوافز النقدية من أهم أنواع الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد في مستوى الإدارة الدنيا في المنشأة، فالنقد تعتبر دافعا قويا للسلوك الإنساني وأن حاجات الأفراد للمال تكون من أجل سد حاجياتهم المعيشية كالمأكل والسكن والملبس.

#### ب-الحوافز المعنوية/ غير النقدية

هي تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي، له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة.

ج-حوافز الخدمات الاجتماعية يقصد بها تلك التي تشبع حاجيات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم بأن الإدارة تراعى مصالحهم الشخصية، وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة.

**2-الحوافز السلبية:** تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي من خلال النظام التأديبي الذي يتمثل في جزاءمادي كالخصم من الأجر أو الحرمان منالعلوة، أو الحرمان من الترقية، ويمكن تقسيم أنواع الجزاءات أو العقوبات التي تأخذ بها المنظمات في الدول المختلفة إلى أربعة أقسام رئيسية هي:

- أ- جزاءات معنوية: تمثل في التأنيب أو الإنذار الشفهي. والشيء المشترك في هذا النوع من الجزاءات أنها توجه شفاهة من الرئيس المباشر إلى العامل المخالف.
- ب- جزاءات كتابية: يوجه إلى العامل إنذار كتابي عن مخالفته وقد يصل الإنذار عن تكرار المخالفة إلى حد الإنذار بالفصل، أو حتى الإنذار بالفصل دون مكافأة أو تعويض.
- ت- جزاءات مالية: وتتمثل في اقتطاع جزء من أجر العامل أو راتبه باعتبار الاقتطاع عقوبة للعامل عن المخالفة التي ارتكبها.
- ث- جزاءات أدبية: وتتمثل في الوقف عن العمل لمدة محددة أو النقل إلى قسم آخر أو خفض الراتب<sup>1</sup>.

#### التصنيف الثالث:

- 1-حوافز فردية: وهي التي تصرف للعاملين فرادى، وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية أو قد تكون إيجابية أو سلبية.
- 2-حوافز جماعية: وهي التي تصرف للعاملين جماعات، وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية، وقد تكون إيجابية أو سلبية<sup>2</sup>.

#### المبحث الثالث: البناء جيد لنظام الحافز:

<sup>1</sup>-مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 209، 214.

<sup>2</sup>-خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص339.

تزايد الاهتمام بموضوع الحوافز مع بداية الفكر الإداري وتطور عبر مراحل الفكر بوتائر متصاعدة وأصبح أكثر أهمية حيث يتم العناية بالمبادئ أو المقومات التي يجب على إدارة المنظمة أن تأخذها في الحسبان عند تصميم وتنفيذ أنظمة الحوافز.

### المطلب الأول: أهمية الحوافز:

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:

- 1-زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.
- 2-إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها على الأخص ما يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- 3-إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- 4-جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
- 5-تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- 6-تحسين صورة المشروع أمام المجتمع<sup>1</sup>.
- 7-زيادة التنظيمات العمالية والتشريعات الحكومية دفع المنظمات إلى استخدام الحوافز وسيلة للحد من تأثير القيود والتحديات.
- 8-زيادة حجم المنظمات وتنوع أنشطتها وميلها إلى الاتجاه الدولي في ممارسة أعمالها أدى بها إلى استخدام الحوافز كوسيلة لتشجيع وخلق الرغبة لدى من تحتاجهم للعمل خارج مناطق سكنهم أو الدولة التي ينتمون إليها<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: خصائص نظام الحوافز الجيد:

يتميز نظام الحوافز الجيد بالخصائص التالية<sup>3</sup>:

- أخذ ثقافة المنظمة في الاعتبار عند تصميم نظم التحفيز، لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد أن يحدثوا نوعا من التوافق بين ثقافة المنظمة وبين نظام التحفيز المستخدم.
- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما واضحا ومفهوما للحوافز ويسهل حسابه من قبل العاملين.
- الإدارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز المناسبة والتي تقدم في حينها.
- ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز لضمان جدية العاملين ولمحافظة الإدارة على هيبتها.
- لا بد أن يحقق نظام الحوافز عائدا كبيرا ومساويا بالمقارنة بما تتكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز.
- ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالداء الجيد.

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

<sup>2</sup>-مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 253.

<sup>3</sup>-خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص ص 340-341.

### المطلب الثالث: شروط نظام الحوافز الجيد:

فيما يلي شروط النظام الجيد للحوافز<sup>1</sup>:

-البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما، وذلك في بنوده وصياغاته وحساباته.

-التحديد: ويقصد به أن تكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزها مشروحة.

-يمكن تحقيقه: يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق التصرفات والسلوك التي سيتم تحفيزها أمرا ورادا.

-يمكن قياسه: مالم يكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد لفشل النظام، لأنه سيكون مضيعة للمال.

-معايير للأداء: ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك، ويتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة، ويمكن تحقيقها، وقابلة للقياس.

-رابط الحافز بالأداء: لا بد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز، وأن تكون هذه العلاقة واضحة، ومفهومة.

-التفاوت: لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز، وإلا افتقدت قيمتها الحافزة، والإختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد.

-التغطية الكاملة للأداء: ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية والجودة وتخفيض التكاليف وتخفيض الحوادث وفتح أسواق وتقديم أفكار جديدة وغيرها من الأنواع المختلفة للأداء.

-المشاركة: إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من إقناعهم به وتحمسهم له، والمحافظة عليه.

-التنوع: يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها، حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات، فمنها المادي ومنها المعنوي: وفيها خطابات الشكر، والرحلات والحفلات والاشيكات وغيرها.

-الجدوى: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها، ويتم ذلك بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام.

-الاستقرار والمرونة: لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يتفهمه العاملون، ولكن إذا استدعى الأمر - كتغيير نظام العمل ووسائل الإنتاج ونوع الإنتاج - وجب أن يتم تغييره.

-بداية قوية: وذلك بمساندة من الإدارة العليا، واستخدام شعارات قوية وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية واتصالات قوية مع العمال، وذلك لإعطاء الدفعة الأولى القوية للنظام.

-نهاية قوية: ويتم ذلك بإخراج الحفلات الخاصة بتوزيع الجوائز والحوافز بشكل تمثيلي قوي، ويتضمن وجود فقرات وكلمات، ودعاية قوية وإخراج جيد.

### المطلب الرابع: مراحل تصميم نظام التحفيز:

1- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 265-267.

1-**تحديد هدف النظام:** تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذه جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.

2-**دراسة الأداء:** وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء الفعلي، إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي مايلي:

- وجود عدد سليم للعاملين.
- وجود وظائف ذات تصميم سليم.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.
- وجود ظروف عمل ملائمة.

3-**تحديد ميزانية الحوافز:** ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام لحوافز لكي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

أ-قيمة الحوافز والجوائز.

ب-التكاليف الإدارية.

ج-تكاليف الترويج<sup>1</sup>:

**المبحث الثالث: العوامل المؤثرة ونظريات التحفيز في ظل الثقافة السائدة:**

إن التعامل مع العاملين في المنظمة الواحدة ومعرفة القيم والأفكار والآراء لديهم يتطلب اهتمام المدراء جميعا بمجموعة من العوامل وهم إما أن يحفزوا أو لا يحفزوا العاملين. وهناك عدة مداخل نظرية أساسية يمكن الاستناد عليها في أعمال تحفيز العاملين.

**المطلب الأول: العوامل المؤثرة في التحفيز:**

إن الأرضية التي ننطلق منها لفهم العوامل المؤثرة في السلوك تشتمل على ثلاثة مجاميع من العوامل<sup>2</sup>:

-**الاختلافات الفردية:** الناس كلهم متشابهون لكنهم مختلفون، إذ يمثل كل شخص حالة مستقلة ويمكن الاختلاف في تركيبة الحاجات والقيم والاتجاهات والرغبات التي يحملها الفرد الواحد إلى بيئة العمل.

-**خصائص العمل:** وهي الأبعاد التي تقرر حدود ومسارات عمل وما يتضمنه من تحديات حتى يجعله يختلف ويتميز عن عمل آخر، وتتضمن الخصائص تشكيلة المهارات المطلوبة والمؤهل العلمي والخبرة وكل ما يؤهل الفرد لجعله قادرا على القيام بالعمل.

<sup>1</sup>-هيثم العاني، الإدارة بالحوافز-التحفيز والمكافآت- دار كنوز المعرفة للنشر، الطبعة الأولى، 2007، ص ص 19-20.

<sup>2</sup>-شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال-منظور كلي- دار الحامد، عمان، الأردن، 2000، ص ص 310-313.

-الممارسة التنظيمية: وهي القواعد والإجراءات والسياسات والتطبيقات الإدارية بما فيها نظم التكريم المعتمدة في المنظمة الواحدة، ومن الممارسات الإدارية المؤثرة في عملية التحفيز مثل التعويض النقدي عن إجازات العمل والتأمين، الرعاية الإنسانية، المكافآت المالية، التعويضات الأخرى- ومثل هذه الممارسات تجذب الفرد للعمل في المنظمة دون غيرها وهي في نفس الوقت تعمل للمحافظة على قوة العمل الحالية في المنظمة.

-التفاعل بين العوامل: العوامل الأنفة الذكر تتفاعل فيما بينها بشكل ينتج عنه أثر ملحوظ على تحفيز الأفراد في منظمة الأعمال، وعموما فإن مثل هذا التفاعل يتضمن:

- 1- الخصائص والمؤهلات التي يحملها الفرد وتؤله للعمل في هذه أو تلك المنظمات.
- 2-الفعاليات والأنشطة التي يؤديها الفرد في مواقع العمل.
- 3-نظم العمل التنظيمية التي تتبناها إدارة المنظمة لجعل الفرد والمنظمة حالة نظمية كاملة.

### المطلب الثاني: نظريات التحفيز.

هناك نظريات عديدة في مجال الدافعية والتحفيز نذكر منها:

#### 1-نظرية x ونظريةy لماكريجور Mc.Gregor

وضع دوكلاسماكريغور نظريته في الدافعية والتحفيز بناء على اتجاهات الإدارة نحو العاملين حيث ترى نظرية x أن المديرين يرون:

أن الموظف العادي:

-خامل ولا يحب العمل.

-لا يتم حفزه إلا بالمال.

-يجب التحكم والتهديد والسيطرة على العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

ويرى ماكريغور أن هذا الأسلوب التقليدي في التعامل مع العاملين لا يناسب المنظمات هذه الأيام، بينما نظرية y تشير إلى أن المديرين يرون:

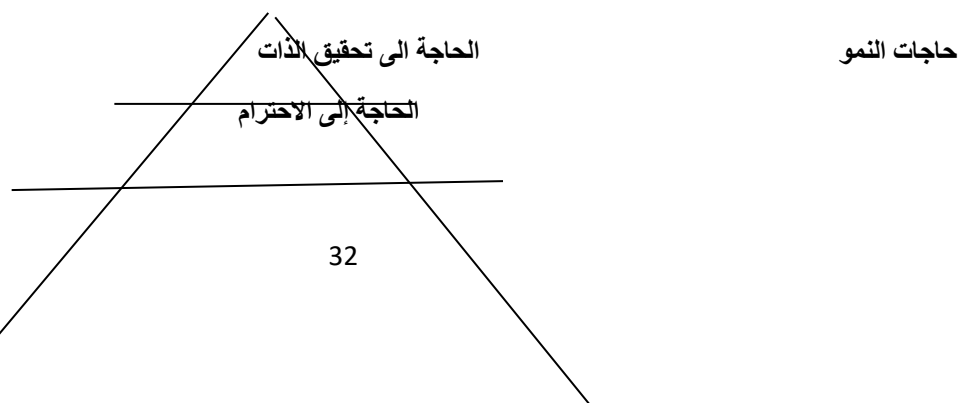
-أن العمل عملية طبيعية لدى الناس تحتاج إلى بذل مجهود عقلي وجسمي.

-سيوجه العاملون أنفسهم ويتحكموا بها لتحقيق الأهداف إن كانوا مرتبطين بها

-الالتزام تجاه الأهداف مرتبط بالرضا والإنجاز والحوافز.

-الموظف العادي يبحث عن المسؤولية ويقبل بها في الأحوال الصحيحة.

-إن الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب ليستا الوسيلتين المنفردتين لجعل العاملين يبذلون الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ونظرية y تدافع عما اطلق عليه في الوقت الحاضر " الإدارة.

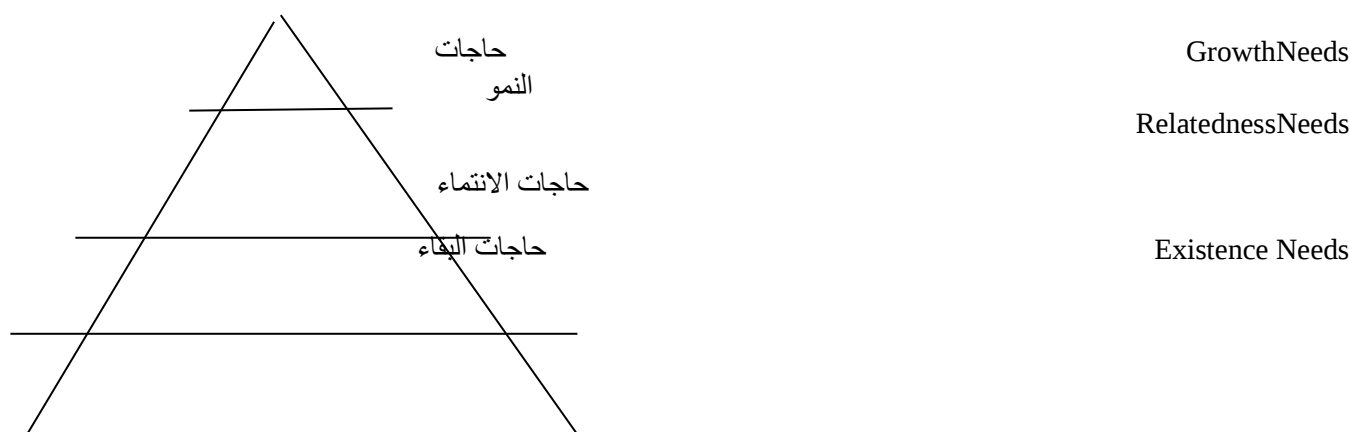


|          |                                             |
|----------|---------------------------------------------|
| الحاجات  | الحاجة إلى الحب والانتماء                   |
|          | <hr/>                                       |
|          | الحاجة إلى الأمن                            |
|          | <hr/>                                       |
| القاعدية | الحاجات الفيزيولوجية                        |
|          | <hr/>                                       |
|          | المصدر: جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص15. |

#### 4-نظرية آلدرفير Alderfer's theory

قدم آدرفير هذه النظرية أخرى أطلق عليها نظرية GRE وهي اختصارات لثلاث مجموعات من الحاجات هي: البقاء والانتماء والنمو.

وقد طرح ألدر فير هذه النظرية البديلة والبسيطة استجابة للانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو، حيث قسم الحاجات الإنسانية إلى ثلاث هي:



### 5-نظرية ذات العاملين لهزبرج:

قام فريد هر زبرغ Herzberg وزميلاه موسنر، وسنايدرمان Mausner and snyderman وخلال الخمسينات، بدراسة ميدانية عن الرضا كمحرك لسلوك الأفراد واندفاعهم للعمل، لقد تناولت دراستهم العديد من الأفراد، وفي مستويات مختلفة ووحدات متباينة، بغية التعرف على المتغيرات التي تحقق الرضا، وقد تمخضت الدراسة في بنائها الفكري، عن وجود عاملين اثنين يحددان مصدر الرضا لدى الفرد هما:

### -العوامل الوقائية:

وهي العوامل التي ترتبط ببيئة الوظيفة، والتي تحول دون تحقيق عدم الرضا لدى الأفراد فهي تحجب مشاعر عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاتها، وتتمثل هذه العوامل بظروف العمل والرواتب والأجور، وسياسات المنظمة، والعلاقة بين المشرفين والرؤساء، ويمكن اعتبارها بمثابة حد أمان في هذا الخصوص.

### -العوامل الدافعة:

وهي العوامل التي يشعر الفرد، من خلال إشباعها بدرجة كم من الرضا لأنها تسهم في زيادة اندفاعه نحو العمل، وهي تتمثل بعوامل التقدم، والترقية، المسؤولية والتقدير، والشعور بالإنجاز والاحترام، أي أنها تعبر عن محتوى وطبيعة الوظيفة نفسها، ومن شأن هذه العوامل أن تسهم في تحقيق الرضا لدى الأفراد.

لقد كانت الإرادة، قبل ظهور هذه النظرية تصب جل اهتمامها على معالجة حالة انخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد من خلال زيادة أجورهم أو تحسين ظروف العمل، غير أن ما حصلت عليه الإدارة من نتائج من ذلك لم يحقق الأهداف التي تبتغيها وبعد ظهور هذه النظرية، استطاعت الإدارة أن تلعب دوراً أوسع في تحقيق أهدافها من خلال التركيز على العوامل الدافعة<sup>1</sup>.

**6-نظرية التوقع:** إن عملية إشباع الحاجات الإنسانية تتطلب جملة قرارات أحدها اختيار تلك الحاجات التي يندفع الأفراد لإشباعها أولاً، إن نموذج التوقع يرمي إلى دراسة الاختلافات الفردية من خلال تتبع الخطوات التحفيزية المنشطة للسلوك ابتداء من الخطوات التحفيزية الأولى حتى اكتمال التكريم المناسب<sup>2</sup>.

**-نظرية فروم للتوقع:** وتعتبر من النظريات المهمة في تفسير التجهيز عند الأفراد.

وجوهر نظرية التوقع يشير إلى الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج، ويمكن الاستنتاج من دراسة فروم أن هناك نوعان من التوقع هما:

-التوقع الأول: ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة.

التوقع الثاني وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز، فالفرد العامل مثلاً يتساءل إذا حققت رقم إنتاج معين فهل سأعطي مكافأة أم لا ؟ هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد<sup>3</sup>.

**-نظرية porter-lawler/ للتوقع:** لقد توسع كل منهما في نظرية vroom حيث قالوا أن الرضا هو النتيجة وليس سبباً للإنجاز والأداء، وأن مستويات الأداء المختلفة لها مكافآت متباينة، كما أن المكافآت تدفع إلى تحقيق مستويات رضا مختلفة.

وتعتمد نظرية porter-lawler على جملة مكونات أساسية هي:

-قيمة التكرم، أي مقدار الأهمية التي يوليها الفرد للعوائد التي يرغب بكسبها لقاء عمله كالصدقة والترقية والمناصب...الخ.

<sup>1</sup>-خليل محمد حسن الشماخ، مرجع سابق، ص ص 279-280.

<sup>2</sup>-شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 318.

<sup>3</sup>- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلوي للنشر، الطبعة الأولى، 2006، ص ص 243-244.

- القابلية وهي القدرات والإمكانات والمهارات التي يتمتع بها الفرد
  - السمات هي الخصائص الشخصية للفرد والتي تؤثر في أدائه.
  - التكريم وهو المخرج النهائي للعمل الذي يرغبه الفرد.
  - التكريم الخارجي وهو كل ما يقدم من قبل المنظمة للفرد بعد أدائه عمل ما.
  - التكريم الداخلي وهو الرضا الذي يتحقق للفرد بعد أن يؤدي عمل ما.
  - الرضا وهو الرأي الذي يتبلور لدى الفرد من خلال المقارنة بين ما حصل عليه من تكريم مقايضة مع ما كان يتوقعه<sup>1</sup>.
  - ومن وجهة نظر إدارية فإن لنظرية التوقعات في العمل الإداري أهمية للأسباب التالية:
  - معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.
  - محاولة الإدارة تسهيل مسار العامل وتوضيح طريقة بين نقطة البداية وهي الجهد وحتى تحقيق أهدافه وإشباع حاجياته<sup>2</sup>.
- 7-نموذج الإنصاف:**

ويدعى أحيانا بنظرية الحق، التي تساعد على تحريك الدافعية والتأثير بالترغيب على العمل تأثر خلال المقارنة التي يجريها الفرد بين التكريم الذي يحصل عليه وبين ما يحصل عليه الآخرون إذا ما قاموا بأعمال مماثلة، وينطلق هذا النموذج من فرضية العدالة الاجتماعية وحق الأفراد في نيل ما يحق له الآخرون، أي العمل المماثل له أجر مماثل كذلك<sup>3</sup>.

**المطلب الثالث: أسباب فشل نظم التحفيز:**

- يرى جاري ديسلر Gary dessler أن أسباب فشل نظم التحفيز يمكن توضيحها في الآتي<sup>4</sup>:
- 1-الأجر المحفز لا يعد بديلا للإدارة الجيدة، فمكافأة الفرد عن مستوى أدائه يفترض أنها تحفزه على بذل المزيد من الجهد.
  - 2-مكافأة المخطئ، فالبعض ينظر إلى المكافأة والعقاب على أنهما وجهان لعملة واحدة ولذلك فإن العبارة التالية: "افعل هذا وسوف تحصل على تلك" لا تختلف كثيرا عن عبارة: " افعل هذا أو لماذا لم تحصل على تلك".
  - 3-إن المكافآت قد تمزق العلاقات بين الأفراد ولذلك فهي تقرر من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة.
  - 4-قد يؤدي منح المكافآت إلى إعاقة الأداء، حيث يشير أحد الخبراء إلى أن تحقيق التميز قد يسير في أحد الاتجاهات والمكافآت تسير في اتجاه آخر ، حيث يتم إخبار الأفراد بأن دخلهم سوف يعتمد على الإنتاجية أو نتائج تقييم الأداء ومن ثم فهم يركزون على زيادة عدد الوحدات المنتجة بغض النظر عن على مستوى الجودة، قد يسلكون سلوكا لا أخلاقيا في سبيل تحقيق المعايير الموضوعية.

<sup>1</sup>-شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 320.

<sup>2</sup>-سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 244.

<sup>3</sup>- شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 320-321.

<sup>4</sup>-خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 345-347.

5- قد تقلل المكافآت الحافز الداخلي لدى الفرد، ونظرا لأنها تشعره بأنه لا يستطيع الأداء الجيد لواجبات وظيفته اختياريا.

6- أن الأفراد يرغبون في الحصول على حوافز معنوية بالإضافة إلى الحوافز المادية، فالفرد يرغب في أن يستمتع بعمله وأن يشعر بقيمته وهو يمارس واجبات وظيفته، ولذلك فإن التركيز على الحوافز المادية فقط سوف يقلل من درجة ولاء العاملين للمنظمة.

### المطلب الرابع: تأثير ثقافة المنظمة في تحفيز العاملين

هناك أساليب يمكن تطبيقها لزيادة فهم الإدارة للعاملين فيها، ومن ثم التصرف بشكل يضمن تحفيز هؤلاء العاملين، ومن هذه الأساليب الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين عن طريق قيامها<sup>1</sup>:

-بمسح إحصائي لمعرفة آراء واتجاهات العاملين تجاه المنشأة.

-وضع نظام صندوق الاقتراحات لكي يستطيع الفرد التعبير عن مشاكله وآرائه وأفكاره.

-وضع نظام فعال لحل الشكاوي والنزاعات التي تنشأ داخل المنشأة بين العاملين فيها.

-سياسة الباب المفتوح من قبل المدير مع مرؤوسيه.

ويضيف جون ب. كوتر johnp.kotter عددا من النصائح عند حفز العاملين هي<sup>2</sup>:

-مخاطبة الثقافة السائدة لديهم.

-إعطائهم حرية أكبر ومرونة في أداء الأعمال بشكل تعاوني.

-توفير المناخ الذي يتيح لهم الاتصال ويشعرهم بأهمية الدور الذي يقومون به.

-مكافأة المتميزين بصورة علنية مما يزيد شعورهم بالإنجاز.

### - خلاصة الفصل:

مما سبق نصل إلى نتيجة مفادها أن التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم وإكسابهم الثقة في أنفسهم مما يدفعهم بالقيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تذمر، وعلى المنظمات أن تحفز عاملها وذلك بعمل إجراءات مختلفة لذلك، فكل منظمة تختلف على أخرى.

وعلى المنظمة أن تختار الأسلوب الأنسب لتحفيز عاملها مع مراعاة اختلاف نظم التحفيز بين المنظمات، ومن بين هذه المنظمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وسوف نتطرق في الفصل التالي إلى دراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

<sup>1</sup>-سنان الموسوي، مرجع سابق، ص ص 251-252.

<sup>2</sup>- خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 349.



## الفصل الثالث:

### تمهيد:

على الرغم من التحولات الاقتصادية على المستوى العالمي والذي أصبحت تشكل فيه الشركات الكبيرة والشركات المتعددة الجنسيات المحرك الأساسي للاقتصاد الدولي، إلا أن موضوع الاعتماد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية كان ولا يزال محور العديد من الدراسات، وعليه بدأ الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية كوسيلة مكملة للنهوض بالاقتصاد في إطار تشجيع القطاع الخاص وهذه الأهمية تكمن في كونها قادرة على النشاط في مجالات لا تتوجه إليها المؤسسات الكبيرة لما تنطوي عليه من خصائص، فهي تمثل وسيلة مرنة للتجارب مع الأوضاع الاقتصادية سريعة التغير:

وقد تطرقنا خلال هذا الفصل إلى ما يلي:

- ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- تقسيمات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

- واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

### المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لقد أثار تحديد مفهوم الصناعات أو المنشآت الصغيرة جدلاً لم يحسم حتى الآن، يرجع ذلك إلى أن هذا المصطلح يحمل في طياته العديد من الصناعات التي يمكن أن تندرج تحته، والتي قد تختلف في خصائصها اختلافاً بينياً ويرجع ذلك إلى أن هذا القطاع دائم التغير:

### المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

يمكن تعريف المشروع الصغير من وجهة نظر العلوم المختلفة على النحو الآتي<sup>1</sup>:  
المشروع الصغير من وجهة نظر علم الإدارة:

يمكن تعريف المشروع الصغير: "أنه نشاط له هدف معين ووقت وموارد محددة".

2-المشروع الصغير من وجهة نظر علم الاقتصاد:

استثمار يوجه لانتاج محدد لتحقيق عائد ربح لصاحبه وعائد نفعي على المجتمع، ويتميز بانخفاض حجم رأس المال المستثمر، والتكنولوجيا البسيطة المستخدمة.

3-المشروع الصغير من وجهة نظر علم القانون:

هو اتفاق أو عقد بين طرفين أو أكثر يمكن تنفيذه قانونا بمعنى أن النشاط الخاص بهذا الاتفاق لا يخالف أو يتعارض مع القانون مثل صناعة المواد المخدرة.

وقد حدد B.P.Dhugana في عام 1992 في محاولتها لوضع تصنيف موحد للمشروعات الصغيرة، وأن هناك ثلاثة أنواع من المشروعات تندرج جميعا تحت مسمى: "المشروعات الصغيرة" في معظم دول العالم وهي:

-الصناعات التقليدية الحرفية التي تستخدم طرق التصنيع التقليدي وتنتج منتجات يدوية وتقليدية تخدم الطبقات محدودة الدخل.

-الصناعات التي تستخدم طرق التصنيع ما بين الحديثة والتقليدية وتتميز بتصنيع منتجات يزداد عليها الطلب مثل المنتجات الجلدية والأثاث، مواد البناء.

-الصناعات التي تنتج منتجات متطورة وفي مختلف المجالات سواء هندسة ، كيمياء، صناعة الدواء...، والتي تعمل في بعض الأحيان بعقود من الباطل من الشركات الكبيرة.

يعرف المشروع صغير الحجم بأنه: "ذلك النشاط الذي يختص بتحويل الموارد المتاحة إلى منتجات أو تقديم خدمات قابلة للاستهلاك الوسيط أو النهائي من خلال عمليات مختلفة سواء عمليات طبيعية، أو كيميائية أو حيوية أو ميكانيكية، بحيث تتم في أماكن يتم تصميمها وتنظيمها وتشغيلها وفقا لأساليب وطرق ونظم إدارية محددة"<sup>2</sup>.

### تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشريع الجزائري:

في ظل انضمام الجزائر إلى المشروع الأورو متوسطي، وكذا توقيعها على "الميثاق العالمي حول المؤسسة الصغيرة والمتوسطة" في جوان 2000، أخذ القانون الجزائري بالتعريف الذي اعتمده الاتحاد الأوروبي، بحيث عرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية في المادة الرابعة بأنها: "كل مؤسسة إنتاج سلع أو خدمات تشغل من 1 إلى 250 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دينار، كما

<sup>1</sup>-محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2003، ص 19.

<sup>2</sup>-أيمن علي عمر، إدارة المشروعات الصغيرة-مدخل بيئي مقارنة-الدار الجامعية، الابراهيمية، صر، 2007، ص 13.

تتوفر على الاستقلالية بحيث لا يمتلك رأس مالها بمقدار 25 % فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"<sup>1</sup>.

وقد تضمنت المادة الخامسة تعريف مفصل للمؤسسة المتوسطة ME: "تعرف المؤسسة المتوسطة على أنها مؤسسة تشغل من 50 إلى 250 شخص يكون رقم أعمالها السنوي 2 مليار دينار جزائري، أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و150 مليون دينار جزائري". أما المادة السادسة من نفس القانون فقد جاء فيها تعريف للمؤسسات الصغيرة كمايلي: "تعرف المؤسسة الصغيرة PE أنها مؤسسة تشغل من 10 إلى 49 شخص ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار جزائري، أو لا يتجاوز حصيلتها السنوية 100 مليون دينار جزائري".

وفي المادة السابعة جاء تعريف المؤسسة الصغيرة جدا TPE أو المؤسسة الجزئية بأنها: "مؤسسة تشغل ما بين 1 إلى 9 أفراد وتحقق رقم أعمال يقل عن 20 مليون دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 مليون دينار جزائري"<sup>2</sup>.

#### المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تنقسم المشروعات الصغيرة إلى عدد من لمستويات طبقا لأهميتها إلى<sup>3</sup>:

##### 1- على مستوى الفرد صاحب المشروع:

- تتمثل أهمية المشروعات الصغيرة على مستوى الفرد صاحب المشروع فيما يلي:
- إشباع حاجة الفرد صاحب المشروع في إثبات الذات كشخصية مستقلة لها كيائها الخاص.
- يوفر المشروع الصغير لصاحبه فرصة تحقيق رسالته وغايته الخاصة في الحياة العملية.
- إن المشروع الصغير هو طريق الحرية والابداع لدى الأفراد في الحياة العملية.
- إن تشجيع الشباب وتسهيل امتهاتهم للأعمال الحرة في المشروعات الصغيرة يوفر عليهم الوقت الذي قد يقضونه في انتظار التوظيف في القطاعين الحكومي والخاص ويجنب الشباب إهدار طاقاتهم البشرية.

##### 2- على مستوى المجتمع:

- تتمثل أهمية المشروعات الصغيرة على مستوى المجتمع فيمايلي:
- إن المشروعات الصغيرة تعمل في مجال الأنشطة الإنتاجية الخدمية والسلعية والفكرية.
- إن المشروعات الصغيرة تغطي جزءا كبيرا من احتياجات السوق المحلي.
- إنها تساهم إلى حد كبير في إعداد العمالة الماهرة وتشارك في حل مشكلة البطالة في المجتمع.

#### المطلب الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

<sup>1</sup>-بودامة غنية وآخرون، صيغ تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل مخاطر التمويل، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة المسيلة، 2004، ص11.

<sup>2</sup>- إسماعيل لبي وآخرون، تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، فرع مالية، جامعة المسيلة، 2006-2007، ص06.

<sup>3</sup>- محمد هيكمل، مرجع سابق، ص 13-16.

تتسم المنظمات الصغيرة بالعديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من المنظمات بشكل عام، وبعض هذه الخصائص تفرضها طبيعة المنظمة الصغيرة، وبعضها الآخر جاء نتيجة التطور الطبيعي للمجتمعات، ومن أهم تلك الخصائص مايلي<sup>1</sup>:

#### -المركزية:

تتسم المنظمات الصغيرة بالمركزية في مباشرة أعمالها، حيث يقوم مالك المشروع بنفسه، أو بمعاونة عدد محدود من المساعدين بتأدية النشاطات المختلفة في المنظمة حيث تستخدم تلك المنظمات في الغالب الهيكل البسيط، وكما نلاحظ استقلالية الإدارة في اتخاذ قراراتها إلا انه وفي معظم الأحوال فإن المالكين هم الذين يقومون بإدارة المشروع ومن العوامل المفسرة لاتباع المنظمات الصغيرة للمركزية عند ممارستها لأنشطتها هو سريان الجمع بين الإدارة والملكية.

#### -الارسمية:

يغلب الطابع غير الرسمي على أنشطة الأعمال الصغيرة المختلفة، بسبب قلة عدد العمال وصغر حجم المنظمات، وسيادة التقارب المكاني، وزيادة عملية التفاعل، وما يساعد على انتشار الارسمية اتباع المنظمات الصغيرة الهيكل البسيط في التنظيم، كما أن الإدارة والعمال في تلك المنظمات يعرفون بعضهم بعضاً، وقد يكونون أقرباء، كما أن درجة ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة ضعيفة، وتعتمد على خبرة الإدارة ومعلوماتها فقط.

#### -المحلية:

تكون أغلب العمليات في المنظمات الصغيرة في منطقة جغرافية واحدة، عدا العمليات التسويقية، لذلك يعتبر الموقع خاصية من خصائص المنظمات الصغيرة، إذ نجد أن المنظمات الصغيرة يكون مركز عملياتها في موقع محلي.

#### -منظمات تابعة:

لقد انتشرت هذه الخاصية حديثاً بين المنظمات الصغيرة بمساندتها للمنظمات الصغيرة بمساندتها للمنظمات الكبيرة، لذلك ارتبطت المنظمات الصغيرة مع المنظمات العالمية كوكلاء مبيعات في منطقتها، وموزعين مقابل عمولة أو نسبة تعتمد على نوع الزبون.

-استخدام وسائل انتاج أصغر حجماً وأقل تكلفة.

#### -أشكال الملكية:

### المبحث الثاني: تقسيمات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة:

سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أشكالها القانونية ومعايير تصنيف هذه المؤسسات:

#### المطلب الأول: أنواع المؤسسات الصغيرة:

يمكن تصنيف المشروعات الصغيرة إلى الأنواع التالية:

#### 1-مشروعات إنتاجية وهي نوعان:

<sup>1</sup> - فايز جمعة، صالح النجار، لريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، 2006، ص70-67.

- أ-المشروعات التي تنتج سلعا استهلاكية مثل الصناعات الصغيرة واليدوية وورش الإنتاج التي تستخدم الموارد المحلية
- ب-أو تنتج سلعا لأجزاء تساهم في إنتاج سلعة أخرى كالصناعات المغذية لإنتاج الملابس الجاهزة أو الصناعات المغذية للسيارات<sup>1</sup>.

## 2-مشروعات خدمية:

يلعب المشروع الصغير دورا بارزا في قطاع الخدمات حيث ان هذا القطاع يتطلب صفات معينة على رأسها العلاقات الشخصية مع العملاء من الصعب توافرها في غير المشروعات الصغيرة.

## المطلب الثاني: الأشكال القانونية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

قبل البدء في الخطوات العملية لتنفيذ المشروع لصغير يجب أن يتعرف صاحب المشروع على الأشكال القانونية والإجراءات الحكومية للمشروعات الصغيرة بوجه عام وعلى ما يصلح منها للمشروع الصغير بوجه خاص.

-صور الأشكال القانونية للمشروعات وتنحصر في<sup>2</sup>:

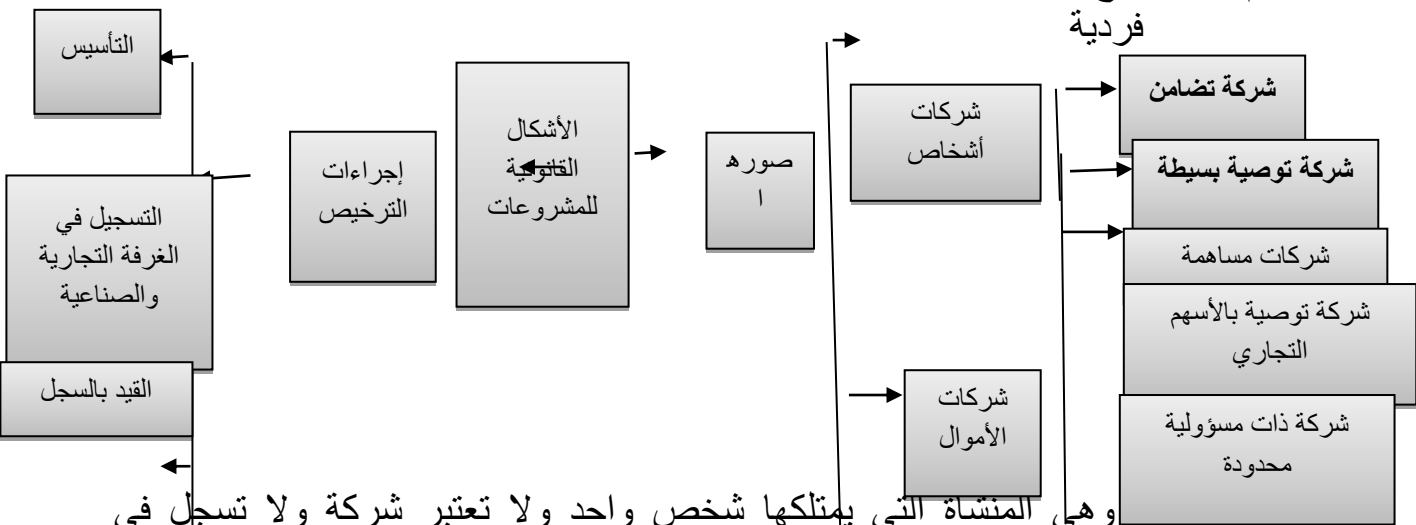
1-المنشأة الفردية.

2-شركات الأشخاص.

-شركات التوصية البسيطة- شركات التضامن

3-شركات الأموال:

والشكل رقم 01 يوضح الأشكال القانونية للمشروعات الصغيرة.



وهي المنشأة التي يمتلكها شخص واحد ولا تعتبر شركة ولا تسجل في مصلحة الشركات بل يتم تسجيلها في السجل التجاري التابع للمكان المنشأة ويتم استخراج بطاقة ضريبية للمنشأة الفردية.

وتعتبر المنشأة الفردية من أنسب صور الأشكال القانونية في الحالات التالية:

-إذا كانت طبيعة مشروعك تستلزم مالا يمكنك توفيره.

-إذا كانت لديك الخبرة العلمية والعملية والمعرفة باحتياجات السوق الفعلية.

## 2-شركات الأشخاص:

<sup>1</sup>-محمد هيكل، مرجع سابق، ص 21-22.

<sup>2</sup>-محمد هيكل، مرجع سابق، ص 47-52.

تسمى شركات أشخاص لأنها تقوم على الاعتبار الشخصية بين الشركاء وتشمل مايلي:  
-شركات التضامن: تقوم شركات التضامن على أساس وجود عدد من الشركاء اثنان أو أكثر ويكون جميع الشركاء متضامنين وقبل التفكير في تكوين شركة تضامن لابد وأن يكون هناك معرفة جيدة وثقة متبادلة بين شركائك فقد يتسبب أحد الشركاء بسوء إدارته في تعثر الشركة وتراكم الديون على جميع الشركاء على حد سواء وبالطبع ستمتد هذه الديون إلى الأموال الشخصية للشركاء.

وتناسب شركة التضامن المشروع الصغير في الحالات التالية:

-إذا أردت التوسع بأن ينظم إليك شركاء جدد حيث أن شركة التضامن تتميز بالمرونة النسبية في انضمام أو انفصال الشركاء مع استمرارية الشراكة.  
-إذا أردت ألا تتحمل المسؤولية وحدك بل تريد أن يشاركك آخرون في الإدارة.  
-إذا لم يكن لديك رأس المال الكافي لمشروعك فقد يدخل شريك لك بالمكان أو العدد والآلات أو بمساهمة مالية أو خبرة إدارية أو فنية.

-شركة التوصية البسيطة:

-النوع الأول من الشركاء: شركاء متضامنون ينطبق عليهم شرط المسؤولية الشخصية غير المحددة عن ديون الشركة وخسائرها لدى الغير وهم ملتزمون بسداد خسائر الشركة من أموالهم الخاصة.

وعادة ما يكون هناك شريك واحد متضامن تقع على عاتقه مسؤولية إدارة الشركة إلا أنه يمكن أن يكون هناك أكثر من شريك واحد متضامن وذلك حسب الاتفاق بين الشركاء.

-النوع الثاني من الشركاء: هم الشركاء الموصون حيث يساهمون بنسب معينة في رأس مال الشركة ولا يتدخلون في الإدارة وعند حدوث خسائر يلتزمون بسداد ديون الشركة وكل حسب مساهمته في رأس المال فقط، وشركة التوصية البسيطة تناسبك في حالة عدم رغبتك في الاقتراض من البنوك، بل الاعتماد على آخرين يساهمون معك في رأس مال الشركة لاقتناعهم بجدوى المشروع، ويمكنك في حالة التوسع أن تحول الشكل القانوني للشركة من منشأة فردية إلى شركة توصية بسيطة، في حدود نصيب كل منهم في رأس مال الشركة.

3-شركات الأموال: لا تقوم على الاعتبار الشخصية بين الشركاء، ولكنها تقوم على أساس تكوين رؤوس الأموال الضخمة من أعداد كبيرة من الأفراد مما يحقق ميزتين:  
-الأولى: وفرة رأس المال.

-الثانية: غياب العنصر الشخصي في تكوين الشركة.

وتأخذ شركات الأموال أحد الأشكال الثلاثة التالية:

-شركات المساهمة.

-شركات التوصية بالأسهم.

-شركات ذات مسؤولية محدودة.

والإجراءات الحكومية المتبعة لتأسيس مشروع صغير تتمثل في خطوات التالية:

**أولاً:** إجراء تأسيس الشركة، كتابة المستندات الخاصة بالشركة بواسطة مكتب محاماة متخصص ثم توثيقها في الشهر العقاري التابع لمقر الشركة.

**ثانياً:** الحصول على البطاقة الضريبية من مأمورية الضرائب التابعة لمنطقة المشروع ويودع بها المستندات الآتية:

عقد الشركة وملخص له – عقد إيجار أو تملك لمقر نشاط الشركة-صورة البطاقة الشخصية أو العائلية للشركاء أصحاب الشركة –إقرار ذمة مالية-إيصال كهرباء لمقر الشركة.

**ثالثاً:** التسجيل في الغرفة التجارية أو الصناعية التابع لها نشاط الشركة ويتم ذلك من خلال الغرفة التي يتبعها نشاط الشركة حيث تقدم المستندات السابق ذكرها بالإضافة إلى البطاقة الضريبية.

**رابعاً:** القيد بالسجل التجاري أو الصناعي حيث تقوم الغرفة بإرسال الملف الخاص بالمشروع إلى مكتب السجل التجاري أو الصناعي لاستخراج سجل تجاري أو صناعي لهذا المشروع.

**خامساً:** الحصول على الترخيص من خلال التوجه إلى المجلس المحلي برئاسة الحي الكائن بدائرتة هذا المشروع وتقديم الأوراق والمستندات السابق ذكرها.

**المطلب الثالث: معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** بالإمكان تقسيم المعايير التي يتم على أساسها تصنيف المنظمات الصغيرة إلى نوعين هما: المعايير النوعية، والمعايير الكمية.

**أولاً: المعايير النوعية:**

تشتمل هذه المعايير عادة على / عدد العاملين، ورأس المال، وقيمة الأصول، وما في القيمة المضافة، وقيمة الإنتاج، وقيمة المبيعات، ومعدل استخدام الطاقة، ولكن معيار عدد العاملين في المنظمة هو الأكثر انتشاراً واستخداماً على المستوى العالمي، وذلك لسهولة في التعامل، وثباته لفترة من الزمن، ولكننا نلاحظ عدم اتفاق الدول على حجم المنظمات الصغيرة حيث التفاوت الواضح بين دولة وأخرى في المعايير المستخدمة لتحديد كون العمل صغيراً أم لا، والتساؤل المطروح: هل من الأفضل أن تكون المعايير موحدة عالمياً؟ وبعبارة أخرى لماذا هذا التفاوت الحاصل في المعايير الدولية للمنظمات الصغيرة؟

إن اختلاف هذه المعايير في الدول المختلفة له ما يبرره حيث يرتبط ذلك بدرجة التقدم الاقتصادي للدولة، ومستوى معيشة أفرادها، مدى التقدم في الاستخدام التكنولوجي الصناعي في تلك الدولة.

**جدول رقم 01 : تباين أحجام المنظمات الصغيرة في دول مختلفة.**

| الدولة                         | المنظمات الصغيرة |
|--------------------------------|------------------|
| الولايات المتحدة الأمريكية     | 5-200 عامل       |
| بريطانيا                       | 5-100 عامل       |
| إيطاليا                        | 1-10 عامل        |
| الوكالة الأوروبية              | 10-99 عامل       |
| أمريكا اللاتينية والشرق الأوسط | 5-49 عامل        |

|          |                                                                                                                  |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| اليابان  | أقل من 300 عامل                                                                                                  |
| الهند    | أقل من 100 عامل إذا كانت غير مجهزة<br>بالآلات الكهربائية<br>أقل من 500 عامل إذا كانت مجهزة<br>بالآلات الكهربائية |
| ماليزيا  | أقل من 50 عامل                                                                                                   |
| سنغافورة | أقل من 100 عامل                                                                                                  |

المصدر: فايز جمعة صالح النجار، مرجع سابق، ص 63.

#### ثانيا: المعايير النوعية:

لقد تعددت المعايير النوعية التي تحكم كون العمل صغيرا أم لا، ومن أكثر المعايير شيوعا:

1- التمويل اللازم للمشروع ويقوم به شخص أو مجموعة من الشركاء، حيث إن المديرين في الأعمال الصغيرة غالبا مستقلين، وعادة ما يكون المدير هو المالك وقد يكون العمال من عائلة واحدة.

2- تكون العمليات في منطقة جغرافية محددة، عدا العمليات التسويقية.

3- حجم المؤسسة صغير نسبيا في الصناعة التي تنتمي إليها مقارنة مع المؤسسات الأخرى في المجال الصناعي نفسه، فالمفهوم هنا نسبي، فقد تبدو مؤسسة صناعية ما كبيرة بالنسبة إلى منافسيها، ولكنها تكون صغيرة من حيث الاستخدام، والموجودات، والمبيعات بالنسبة إلى مؤسسة في صناعة من نوع آخر، وقد تكون المنظمة صغيرة من حيث العمالة التي فيها، وكبيرة في موجوداتها ومبيعاتها.

4- درجة منخفضة من الميكنة وتقسيم العمل.

5- استمرارية العمل في الوحدات طيلة أيام السنة فلا يكون العمل موسميا متقطعا.

6- يعتمد العمل في نموه على المصادر الداخلية لتمويل رأس المال وعدم وقوعها تحت سيطرة عمل مشابه.

وغالبا ما تستخدم المعايير النوعية مقرونة بالمعايير الكمية حيث تلجأ بعض الدول إلى وضع معايير مشتركة كمية ونوعية لتحديد كون العمل صغيرا أم لا<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: المهارات السلوكية وتحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

مدير المشروع الفعال هو الذي يتفهم حاجات ورغبات ودوافع العاملين معه بدلا من دفعهم جبرا وقسرا لأداء ما يطلب منهم من الأعمال.

ومن واجبات المدير أن يربط بين أهداف العاملين وأهداف المشروع، وبذلك يخلق المناخ الإيجابي في العمل مما يفر الفرصة لتحفيز العاملين ويخلق الدافع الذاتي لديهم على المشاركة الفعالة:

<sup>1</sup> - فايز جمعة، صالح النجار، مرجع سابق، ص 62-64.

- وتتمثل واجبات المشروع في التحفيز فيما يلي:
- أن يكون مدير المشروع قدوة للعاملين قولاً وفعلاً.
- إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في الإدارة مثل تفويض السلطة واتخاذ القرار.
- العلاقات الإنسانية الطيبة مع العاملين.
- العدل بين أفراد المشروع/أن يكون الأداء أساس التقدير المادي والمعنوي.
- التوفيق بين مصالح العاملين ومصلحة المشروع.
- مراعاة الفروق الفردية للعاملين أثناء التعامل معهم.
- توفير مناخ وبيئة عمل صالحة وصحية.
- نعرض هنا أربعة مبادئ خطيرة للتعامل مع موظفي المشروع<sup>1</sup>:
- ادفع لكل موظف بقدر ما يستحق.
- دعهم يشعرون بأهميتهم.
- دعهم يفكرون لأنفسهم.
- افصل بين علاقات العمل والعلاقات الشخصية.
- وعندما يمكن العاملين، ونشغل فيهم الحماس، ونربط على أكتافهم ونغرس فيهم بذرة الانتماء، فإن سلوكهم سيتفق مع طبيعتهم، وسيعيشون مؤمنين بـ<sup>2</sup>:
- أن عملهم جزء منهم.
- أنهم مسؤولون وأن عملهم ينم عن قيمة حقيقية.
- أن كلمتهم مسموعة وأن آرائهم محل اعتبار.
- أنهم يسيطرون على عملهم ويعرفون مستقبلهم.

### المبحث الثالث: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

مع التغيرات التي تشهدها الجزائر في السعي لعولمة اقتصادها وربطه بالتكتلات الاقتصادية الدولية والإقليمية بدأت الصناعة تخرج من بوتقة السياسة القائمة على الحماية، إلى سياسة الانفتاح والانخراط بأجواء تنافسية معيارها الجودة في الإنتاج مما حتم التفكير في ضرورة وضع سياسة صناعية تنافسية وطنية شاملة وبالأخص في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### المطلب الأول: تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يمكن تحديد تشكيلة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والتي تبين عددها في السنوات الأخيرة هو كما يلي:

<sup>1</sup>-محمد هيكل، مرجع سابق، ص 97-98.

<sup>2</sup>- محمد هيكل، مرجع سابق، ص 98.

-في سنة 2016

من خلال الجدول التالي نلاحظ مكونات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية في نهاية عام 2016.

الجدول رقم 02

| نوعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | عدد المؤسسات عام 2016 | %     |
|----------------------------------|-----------------------|-------|
| المؤسسات الخاصة                  | 1022231               | 99.91 |
| المؤسسات العامة                  | 390                   | 0.09  |
| المجموع                          | 1022621               | 100   |

المصدر: احصائيات وزارة الصناعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

من خلال الجدول الاتي نلاحظ مكونات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية في نهاية عام 2018

الجدول رقم 04

| نوعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | عدد المؤسسات عام 2018 | %     |
|----------------------------------|-----------------------|-------|
| المؤسسات الخاصة                  | 1092908               | 99.98 |
| المؤسسات العامة                  | 262                   | 0.02  |
| المجموع                          | 1093170               | 100   |

المصدر: احصائيات وزارة الصناعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولايات العشر الأولى من حيث عدد المؤسسات

| الترتيب | الولايات | عدد المؤسسات عام 2016 | عدد المؤسسات عام 2018 |
|---------|----------|-----------------------|-----------------------|
| 01      | الجزائر  | 52797                 | 56641                 |

|         |          |        |        |
|---------|----------|--------|--------|
| 02      | وهران    | 21722  | 24431  |
| 03      | تيزي وزو | 27139  | 29531  |
| 04      | بجاية    | 21845  | 23867  |
| 05      | سطيف     | 20606  | 22090  |
| 06      | تبيازة   | 19097  | 21068  |
| 07      | بومرداس  | 16583  | 18061  |
| 08      | قسنطينة  | 14652  | 15854  |
| 09      | البلدية  | 15648  | 17013  |
| 10      | عنابة    | 11499  | 12117  |
| المجموع | 10       | 221588 | 240673 |

المصدر: احصائيات وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

المطلب الثاني: المشكلات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

رغم الأهمية والدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية وتطوير النشاط الاقتصادي والاهتمام الذي توليه مختلف القطاعات الاقتصادية لهذه المؤسسات إلا أنها تواجه العديد من المشاكل التي تعترض طريقها ومن بين هذه العراقيل نذكر مايلي<sup>1</sup>:

أولاً: مشاكل متعلقة بالتحويل:

يعتمد المشروع الخاص أساساً على التمويل الذاتي، غير أن مدخلاته لا تكفي لتمويل كل استثماراته وبالتالي التوسع في المشروع وعليه فإن أهم ما يواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو مشكل للتمويل البنكي لمثل هذه المشاريع وفي ظل غياب الأسواق المالية في الدول النامية أيضاً وهذا لعدة أسباب منها نظرة البنوك لأصحاب المشاريع على أنهم يفتقرون للخبرة التنظيمية والإدارية فضلاً أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتوفر على الضمانات المصرفية المطلوبة فكل هذا يجعل من الصعب التعامل معها فتلجأ إلى تمويل الغير الرسمي -موردين، زبائن-.

ثانياً: مشاكل تنظيمية وإدارية:

تتأثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بمجموعة كبيرة من العوائق الإدارية والإجراءات البيروقراطية فتعدد مراكز اتخاذ القرار والأجال الطويلة التي تستغرقها معالجة الملفات تفشي ظاهرة الرشوة بالإضافة إلى عدم الاستقرار في النصوص التنظيمية كلها عوامل تحد من قدرات هذه المؤسسات على العمل والانطلاق لمواكبة التغيرات للحصول على قبول المشروع إضافة إلى التباطؤ الإداري يظهر بأن المشكلة هي مشكلة ذهنيات.

<sup>1</sup>- عدالة ليلي، وآخرون: إعداد دراسات الجدوى في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع تسيير، جامعة المسيلة 2007-2008، ص76-78.

### ثالثا: المشاكل المتعلقة بالنظام الجبائي:

يتعلق الأمر هنا بالطريقة المعمول بها حاليا لاقتطاع الرسوم والضرائب المطبقة على المؤسسات في طورها الاستغلالي العادي علما أن الصعوبات التي تعترض جهاز الإنتاج في استغلاله والنظام الجبائي المطبق على عمليات إعادة استثمار الفوائد قد منع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من إجراء استثمارات ضرورية لتكييف أدواتها الإنتاجية مع النطاق الاقتصادي الجديد وزيادة على هذا هناك عوامل أخرى تضغط على النشاط الإنتاجي منها:

-ارتفاع سعر تكلفة المنتجات المصنعة الناتج عن إعادة تقييم تكاليف الأموال والمواد الأولية المستوردة الناجمة عن انخفاض العملة.

-ارتفاع الضغط الجبائي على النشاطات الاقتصادية بسبب تطبيق الرسم الإضافي الخاص.

### رابعا: الصعوبات والمشاكل المتعلقة بخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

من بعض خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ما يؤهلها لان تكون الحل الأمثل لبعض الأزمات منها

1- **تذبذبات المبيعات** : عادة ما تكون ظروف المؤسسات الكبرى مستقرة وكذلك بالنسبة لمبيعاتها بنسبة أعلى من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومنه فإن الإدارة أمام مشكلة تحرمها من الكفاءات المتميزة التي ترغب في حد أدنى من الاستقرار لذلك على صاحب المؤسسة التمسك بهذه الكفاءات من خلال تقديم كافة الإغراءات اللازمة.

2- **المنافسة الشديدة**: وهي أحد المشاكل الأساسية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحيث أنه طالما يمكن أن تعمل المؤسسة من أربع إلى خمس سنوات دون تحقيق أرباح مرضية وذلك لاعتمادها الكبير على الإدارة المحترفة بدرجة أكبر.

3- **زيادة المسؤولية**: بزيادة الحجم تزداد الوظائف الخاصة بالمدير من محاسب وإمساك الدفاتر وعقد الصفقات إضافة إلى تحمل الخسارة وإن محدودية الطاقة والوقت لصاحب المؤسسة يؤدي إلى ضعف إدارتها ومنه إضعاف موقفه التنافسي وكفاءته الإدارية.

4- **القوانين والتشريعات**: على صاحب المؤسسة الإلمام بجميع التشريعات والقوانين الخاصة بالعمل.

### خلاصة الفصل:

نستخلص مما سبق أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة تعاريف تختلف من دولة إلى أخرى ومن نظام اقتصادي إلى آخر حسب اختلاف المؤشرات وأهم هذه المؤشرات هي حجم العمالة والمؤشر النقدي والمالي وقد خلص مجمل المحللين الاقتصاديين إلى أن هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي تتوفر في المتوسط على 300 عامل.

كما تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضرورية لأي إقتصاد سواء كان متطورا أو ناميا لما تلعبه من دور رئيسي أو أساسي في عدة مجالات مثل امتصاص البطالة بالإضافة إلى دعمها

للمؤسسات الكبرى فهي تعتبر كقاعدة وركيزة أساسية لها، بالإضافة إلى أنها توفر مختلف الحاجات التي لا تستطيع المؤسسات الكبرى توفيرها للمستهلك. وقد تزايد الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر من جوانب عدة.

# الختمة

## الخاتمة:

إن نجاح أي مؤسسة اقتصادية يقاس بمدى تحقيقها لأهدافها المسطرة , فالنجاح يرجع وبشكل كبير إلى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة , ولعل أهم هذه الموارد الاقتصادية العنصر البشري الذي يعد العنصر الأساسي في أي نشاط وبدونه تغدوا الموارد المادية دون فائدة , ورغم أهمية هذا العنصر إلا أنه يعتبر أكثر العناصر تعقيدا ويصعب التنبؤ بكثير من سلوكياته . ويتحدد السلوك التنظيمي للفرد على كل مستويات المؤسسة بمدى ايجابية وقوة ما يحمله من قيم ومعتقدات وتقاليد في المؤسسة , وتساهم هذه العناصر الثقافية بشكل فعال في تحقيق اندماج الافراد في مؤسستهم . ومن ثم فإن فهم السلوك البشري والتأثير عليه ايجابيا يمكن أن يحسن الاداء وبالتالي الرفع من مستوى الكفاءة الانتاجية ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تطبيق أساليب علمية للتحفيز من أجل بيئة عمل معنوية ومادية صحيحة يسعى فيها الافراد نحو العمل بحماس والشعور بالمسؤولية والولاء للمؤسسة .

ولقد لاحظنا في مجمل هذا البحث أهم النقاط الاساسية المتعلقة ببناء الثقافة السائدة في بناء المؤسسات الاقتصادية ومن ثم تم التطرق الى كيفية تأثير ثقافة المنظمة على الروح المعنوية للعاملين .

وفي الأخير فإن دراستنا هذه تبقى مجرد محاولة لتسليط الضوء على الجانب الثقافي في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر . والتي نرجو أن تكون أرضية لبحاث أخرى أوسع وأعمق .

آفاق البحث :

ومن خلال تناولنا لهذا الموضوع صادفتنا جملة من الاشكاليات المطروحة والتي تحتاج الى دراسة والتي نورد منها الاتي :

- أهمية الجانب النفسي للفرد في الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة الاقتصادية .
- دور الجانب الاخلاقي في تشكيل ثقافة المنظمة .
- مساهمة البعد الاجتماعي والثقافي في التنمية الاقتصادية في الجزائر .

# قائمة المراجع

## المراجع المعتمدة:

### 1/ الكتب:

- 1- أبو بكر مصطفى محمود ,الموارد البشرية " مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ,الدار الجامعية , الاسكندرية مصر , 2007
- 2- أبو بكر مصطفى محمود , التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية , الدار الجامعية ,الإسكندرية مصر 2002.
- 3- أبو حيمد هدى بنت صالح ,الجودة الشاملة في ادارة المعلومات , الادارة العامة,معهد الادارة العامة , 2006.
- 4- الموسوي سنان ,ادارة الموارد البشرية و تأثيرات العامة عليها ,دار مجدلاوي ,الطبعة الأولى, 2006.
- 5- النجار فايز جمعة صالح ,الريادة و ادارة الأعمال الصغيرة ,دار الحامد ,الطبعة الأولى عمان,الأردن, 2006.
- 6- العاني هيثم,الإدارة بالحوافز "التحفيز و المكافآت",دار كنوز المعرفة , الطبعة الأولى , 2007
- 7- أبو النصر مدحت محمد ,ادارة وتنمية الموارد البشرية " الاتجاهات المعاصرة " ,مجموعة النيل العربية الطبعة الاولى , 2007.
- 8- الشماع خليل محمد حسن ,نظرية المنظمة ,دار الميسر, عمان ,الأردن , 2007.
- 9- الهيتي خالد عبدالرحيم ,ادارة الموارد البشرية ,دار وائل للنشر ,الطبعة الثانية , 2005.
- 10- بن حبتور عبدالعزيز صالح ,الادارة الاستراتيجية (ادارة جديدة في عالم متغير),دار المسيرة ,الطبعة الثانية, عمان ,الأردن , 2007.
- 11- حريم حسين ,السلوك التنظيمي "سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال " ,دار حامد ,الطبعة الاولى, عمان,الأردن , 2004
- 12- جواد شوقي ناجي ,ادارة الاعمال "منظور كلي" ,دار الحامد , الأردن , 2000.
- 13- لعويسات جمال الدين ,السلوك التنظيمي والتطوير الاداري ,دار هومه ,الجزائر , 2003
- 14- ناصر ابراهيم ,علم الاجتماع التربوي , دار الجيل , بيروت , لبنان .
- 15- علوان قاسم نايف ,ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000 , دار الثقافة , الطبعة الأولى. عمان , الأردن 2005 .
- 16- عمر أيمن على , إدارة المشروعات الصغيرة "مدخل بيئي مقارنة" ,الدار الجامعية ,مصر 2007 .
- 17- هيكل محمد ,مهارات إدارة المشروعات الصغيرة , مجموعة النيل العربية الطبعة الأولى , القاهرة ,مصر 2003 .

### 2/ الرسائل الجامعية:

- 18- دميري اكرام ،دور صياغة رسالة المنظمة في تحسين أداء العاملين ،مذكرة ماستر ، جامعة المسيلة، 2018.
- 19- عدالة ليلي وآخرون , إعداد دراسات الجدوى في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ,مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية , فرع تسيير , جامعة المسيلة , 2008.
- 20- 03- المجلات:
- 21- 01- الهاني عاشور ,أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه , مجلة العلوم الإنسانية, العدد44, جوان2016.
- 22- 02- بلالية الربيع ,تحسين الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل,مجلة البحوث الاقتصادية والمالية , جوان 2017.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
م: علوم التسيير ...

Université Mohamed Boudiaf a M'sila  
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département: .....

تصريح شرفي  
بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:  
الطالب (ة) :... شياحي بلقاسم المولود(ة) بتاريخ: 28-03-1982 ب: ... المسيلة  
العامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 100961837 الصادرة بتاريخ: 27-09-2016.. عن: ... المسيلة .....  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: .. علوم التسيير .. تخصص: .. إدارة أعمال المؤسسات .. خلال السنة الجامعية 2020-2021 والمعد  
لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:  
تأثير ثقافة المنظمة على الروح المعنوية للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
أصرح بشرفي أنني إلتمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.  
حرر بتاريخ: 17/06/2021

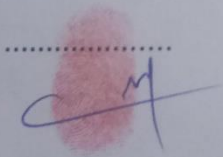
التوقيع و البصمة  
.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
مع: علوم التسيير ...

Université Mohamed Boudiafa M'sila  
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département: .....

تصريح شرقي  
بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:  
المطالب (ة) : .....يرايح رياض المولود(ة) بتاريخ: 12-01-1981 ب...البراكنية  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية(أور.س.) رقم: ...1875الصادرة بتاريخ: 15-08-2006..عن: .....أولاد دراج .....  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: ..علوم التسيير..تخصص: ..إدارة أعمال المؤسسات..خلال السنة الجامعية 2020-2021 والمعد  
لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان  
تأثير ثقافة المنظمة على الروح المعنوية للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
أصرح بشرفي أنني إلترمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.  
حرر بتاريخ: 17/06/2021

التوقيع والبصمة  
.....  


تم بحمد الله