

جامعة مولود معمري - تيزي وزو-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص: تسيير الموارد البشرية

عنوان المذكرة:

## الحوافز وعلاقتها بالفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية في المؤسسة الخاصة للأشغال العمومية والبناء

ETRHB حداد بولاية تيزي-وزو

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في نفس العمل والتنظيم

تخصص: التسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ:

مجيدر بلال

من إعداد الطالبتين:

قايد ربيحة

كايم ليلة

السنة الجامعية: 2016/2015

# كلمة شكر

## بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى

< ولئن شكرتم لازيدنكم >

صدق الله العظيم

نحمد المولى عز وجل على توفيقه لنا في انجاز هذا العمل

حمدا يليق بجلاله و عظمته

فالحمد و الشكر لله الواحد الاحد اولا واخيرا

نتقدم بجزيل الشكر الى الاستاذ المشرف مجيد بلال على حسن اشرافه توجيهاته

القيمة التي كانت مفتاح العمل الناجح

وكما نتوجه بالشكر الخالص لعمال و عاملات المؤسسة الخاضعة للأشغال العمومية

ETRHB حداد

واخير نتقدم بالشكر الى كل من ساهم من قريب و من بعيد

في انجاز هذا العمل.

ليلة - ربيعة

# الاهداء

الى ...من اثارو لي دريبي...

فكانو كالشمعة التي تحترق لتطوي لي طريقي

الى من كنت اجد لديهم الدعم والتشجيع

الدائم في مواصلة علمي

الى

امي اطال الله عمرها

وابي سكنه الله جنات عالية

واخواتي وجميع اصدقائي و الى الزهرة التي شاركتني

هذا العمل الناجح

والى

زوجي

ليلى

# الاهداء

أهدي ثمرة عملي إلي:

أعز إنسانة

في حياتي، وينبوع الرحمة والحنان أنتِ "أمي" الغالية أطل الله في عمرك.

وإلى سند حياتي "أبي" حفظه الله

وإلى أختي الكبرى العنونة عزيزة التي أعتبرها كأمي لي والتي لم تبخل في مساعدتي مادياً ومعنوياً وزوجها عبد القادر وأولادهم حارة، أنانيس، يانيس وإلى كل إخوتي وأخواتي الأعمام وإلى جمال وزوجته حونية وابنتهما أدام وإلى رشيد وزوجته نورة وبناتهما نزيه وإلى ناصر، رابع، عبد القادر، سوفيان، وإلى وردية، روزة، وإلى أختي الصغيرة كريمة.

وإلى المرحوم أخي حسن

إلى صديقاتي: سامية، حونية .

وإلى التي شاركتني هذا العمل الأخر والصديقة ليلة وإلى كل عائلتها الكريمة.

إلى جميع صديقاتي في الإقامة الجامعية "تامدة3" دون أن أنسى الغالية سميرة الله برحمها.

## ربيحة

وإلى كل من تذكرهم قلبي ونسيم قلبي.

أ	- كلمة شكر.
ب	- الإهداء.
ج	- ملخص
1	- المقدمة.
الصفحة	<b>الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المفاهيمي.</b>
18	1- تحديد الإشكالية.....
20	2- فرضيات الدراسة.....
21	3- أسباب اختيار الموضوع.....
22	4- أهمية اختيار الموضوع.....
22	5- أهداف الدراسة.....
23	6- تحديد المفاهيم.....
24	7- الدراسات السابقة.....
الصفحة	<b>الفصل الثاني: الحوافز</b>
32	*تمهيد.....
33	1- مفهوم الحوافز.....
34	2- مكونات عمليات التحفيز.....
36	3- مصادر نظام الحوافز و العوامل المؤثرة فيه.....
39	4- أهمية الحوافز.....
40	5- خصائص الحوافز.....
41	6- أهداف الحوافز.....
42	7- الحوافز و أنواعها.....
54	8- المداخل النظرية لدراسة الحوافز.....
76	9- الصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز.....
77	10- شروط نجاح الحوافز.....
78	

	* خلاصة.....
الصفحة	<b>الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية.</b>
81	* تمهيد.....
82	1- مفهوم الفعالية التنظيمية .....
83	2- أهمية الفعالية التنظيمية.....
84	3- خصائص الفعالية التنظيمية.....
85	4- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية.....
88	5- مداخل دراسة الفعالة التنظيمية.....
100	6- الأساليب المختلفة لقياس الفعالية التنظيمية.....
105	7- مؤشرات الفعالية التنظيمية.....
109	8- الدور البشري في تحقيق الفعالية التنمية.....
110	9- العلاقة بين الحوافز الفعالية التنظيمية.....
	* خلاصة.....
الصفحة	<b>الفصل الرابع: منهجية الدراسة.</b>
115	* تمهيد.....
116	1- المنهج المستعمل.....
117	2- الدراسة الاستطلاعية.....
118	3- الحدود المكانية و الزمنية.....
122	4- تحديد عينة الدراسة.....
123	5- خصائص العينة.....
127	6- أدوات جمع البيانات.....
131	7- أدوات الإحصائية المستعملة في تحليل النتائج.....
132	* خلاصة.....

الصفحة	الفصل الخامس: تحليل ومناقشة النتائج.
133	1- عرض و مناقشة النتائج.....
134	● عرض ومناقشة وتفسر النتائج.....
137	● قائمة.....
138	● التوصيات.....
139	● قائمة المراجع.....
	- الملاحق
	- ملحق رقم (01): الاستبيان
	- ملحق رقم(02): الهيكل التنظيمي.
	- ملحق رقم(03): قائمة أسماء لجنة تحكيم الاستبيان.
	- ملحق رقم (04): نتائج الفرضيات Spss.

## فهرس المحتويات

الصفحة	- فهرس الجداول:
123	1- <b>جدول رقم(1):</b> يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس.
124	2- <b>جدول رقم (2):</b> توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية.
125	3- <b>جدول رقم (3)</b> توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب عدد الأولاد.
125	4- <b>جدول رقم (4):</b> توزيع أفراد المجتمع حسب السن .
126	5- <b>جدول رقم (5):</b> توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.
126	6- <b>جدول رقم (6):</b> توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع الوظيفة .
127	7- <b>جدول رقم (7):</b> توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية.
129	8- <b>جدول رقم(8):</b> يوضح أوزان الفقرات.
130	9- <b>جدول(9):</b> يبين أسماء الأساتذة المحكمين.
130	10- <b>جدول رقم (10):</b> ثبات الاستبيان.
133	11- <b>جدول رقم (11):</b> علاقة الحوافز والفعالية التنظيمية.
134	12- <b>جدول رقم (12):</b> علاقة الحوافز المادية والفعالية التنظيمية.
134	13- <b>جدول رقم (13):</b> علاقة الحوافز المعنوية والفعالية التنظيمية.

## فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس الأشكال:
34	1- شكل رقم (1): الحوافز والمنبهات.
34	2- شكل رقم(2): مكونات منظومة التحفيز.
35	3- شكل رقم(3): عمليات الحفز عند الأفراد.
37	4- شكل رقم (4): العلاقة التفاعلية بين متغيرات التحفيز.
42	5- شكل رقم (5) : مخطط لأنواع الحوافز.
63	6- الشكل رقم(6) : يوضح التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية كما يراها ماسلو .
67	7- الشكل رقم (7) تشكيل إدراكات العدالة.
70	8- شكل(8): تفاعل عناصر نظرية التوقع.
99	9- شكل رقم (9) يبين مختلف النماذج المتبعة في مدخل القيم المتنافسة لقياس الفعالية

## ملخص الدراسة

تهدف دراستنا إلى الكشف عن العلاقة بين الحوافز و الفعالية التنظيمية لدى عمال المؤسسة الخاصة للأشغال العمومية و البناء ETRHB حداد بولاية تيزي وزو .  
ولاختبار صحة الفرضيات المتمثلة في :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز و الفعالية التنظيمية.
  - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و الفعالية التنظيمية.
  - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية و الفعالية التنظيمية.
- و انطلاقا من كون الدراسة التي نقوم بها ذات طبيعة ترابطية تهدف للكشف عن العلاقة بين متغيرين هما الحوافز و الفعالية التنظيمية فقد قمنا باستخدام المنهج الوصفي لتحليل المعلومات و المعطيات الدراسة حيث أجريناها على عينة يبلغ عددها (60) عاملا من المجتمع أصلي مكون (306) عامل. إذ قمنا بتصميم الاستبيان لمتغيري الحوافز والفعالية التنظيمية وهو مقسم إلى ثلاثة ( 3 ) محاور :
- محور الحوافز المادية الذي على 10 بنود، و المحور الثاني الحوافز المعنوية يحتوي على 07 بنود و المحور الثالث يحتوي على 13 بند.
- حيث قمنا بتوزيعه على (60) عاملا وبعد استرجاعه كله قمنا بتحليله إحصائيا باستخدام الوسائل و الأساليب الإحصائية واختبار الفرضيات باستخدام الوسائل الإحصائية إضافة إلى برنامج SPSS. وقد توصلت دراستنا إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز و الفعالية التنظيمية .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و الفعالية التنظيمية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية و الفعالية التنظيمية.

## Résumé

Le but de notre recherche actuelle, c'est de mettre l'accent sur un thème important dans notre entreprise algérienne, afin de découvrir la relation existant entre les variables de la recherche intitulée de thème << la relation entre la motivation et l'efficacité organisationnel >>, a cette effet nous avons accéder a la formulation d'un questionnaire qui compose a 03 chapitre démontres comme suis: – Motivation matérielle qui contient 10 étames

- Motivation morale qui contient 07 étames.
- L efficacités organisationnelles qui contient 13 étames

En premier lien nous avons distribuée le questionnaire sur un échantillons de 60 travailleurs, avoir récupérer les copies du questionnaire, nous avons analyser les réponse des travailleur a laide des programmes appropries a l'étude, qu'on site comme suis :- la corrélation de Person et le programme SPSS qui a permette a la afin de l'étude de prendre un jugement final para port a nos epothèse partielle et générale.

- 1– Existe une relation entre les motivations et l'efficacité organisationnelle.
- 2– Existe une relation entre les motivations matérielles et l'efficacité organisationnelle.
- 3– Existe une relation entre les motivations morales et l'efficacité organisationnelle.

## مقدمة:

لا نكون مبالغين إذا قلنا أن الشغل الشاغل اليوم لدى الكثير من المفكرين و الباحثين في مجال العلوم الإنسانية و الدراسات الاجتماعية هو البحث عن مختلف الوسائل و الأدوات التي من شأنها أن تطور قدرات الأفراد و كفاءاتهم المهنية و البحث عن عوامل تحفيزهم بغرض تحقيق الاستغلال الأمثل لتلك الإمكانيات و الكفاءات ، و لعل الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع و تنوع الدراسات و كثرتها في هذا المجال مبرر كاف لتفسير تحول نظرة كثير من المؤسسات و المنظمات الاقتصادية إلى مفهوم الموارد البشرية.

لقد أصبح الفرد اليوم أينما كان موقعه الاجتماعي أو الاقتصادي أداة فعالة في كل تنمية اقتصادية و اجتماعية. و إن هذا التحول النوعي في النظرة إلى الفرد دفع بالكثير من الباحثين و المختصين في مجال إدارة و تسيير الموارد البشرية إلى دراسة الفرد و الاهتمام به و الاستثمار في إمكانياته و قدراته النفسية و الإبداعية و غيرها .. و لعل موضوع الحوافز و الفعالية التنظيمية يندرج ضمن هذا السياق من البحث و الاهتمام، لاسيما و أن له علاقة مباشرة بموضوع التنمية و تسيير الموارد البشرية . و مما لا شك فيه فإن إعداد الإطارات الإدارية القادرة على تصميم نماذج و محددات العمل السليمة لرفع الكفاءات و تأطير الإمكانيات و توجيهها يندرج ضمن هذا التوجه الاستراتيجي الهام و هكذا فإن الاستقطاب و الاختيار و التوظيف و التنظيم و التوجيه و الرقابة و تقييم الأداء و الفعالية التي يحظى بها العامل و مختلف عمليات التحفيز ، كلها عوامل تصب في هذا الاتجاه و تهدف إلى تحفيز

الفرد و تحقيق فعاليته التنظيمية داخل المؤسسة . وانطلاقا من هذه الاعتبارات نحاول من خلال الدراسة التي بين أيدينا أن نلقي بعض الأضواء على المحددات الواقعية لظاهرة الحوافز و أثرها على سلوك الفرد داخل المؤسسة آخذين بعين الاعتبار أنها من أبرز العوامل المحركة للأفراد و ذات تأثير فعال و مباشر على فعالية التنظيم. ولقد تطلب ذلك منا القيام بدراسة ميدانية في إحدى المؤسسات الاقتصادية ذات التأثير الواضح على مسار التنمية الاقتصادية في بلادنا ، ألا وهي المؤسسة الخاصة التي أخذت تطورا سريعا منذ نشأتها إلى اليوم مؤسسة للأشغال العمومية و البناء بولاية ETRHB حداد تيزي وزو.

و مما لاشك فيه أن أي دراسة علمية تتطلب من الباحث تنظيم دراسته بطريقة منهجية واضحة المعالم مترابطة الأجزاء، قمنا بتقسيم البحث على عدة فصول موزعة على قسمين ، أحدهما مخصص للجانب النظري من الدراسة والآخر مخصص للجانب الميداني التطبيقي ، كما جرت العادة في مثل هذه الدراسات . ونحن إذ نقوم بهذا الإجراء فإننا نهدف إلى تسهيل عرض نتائج الدراسة عرضا منهجيا يسهل تناوله و التعاطي معه بكل سهولة و يسر ، و إلا فإن كل دراسة علمية هي وحدة متكاملة لا تقبل التجزيء و ضمن هذا السياق فقد رأينا أن نقسم الدراسة الراهنة إلى خمسة فصول ألا وهي:

- الفصل الأول الذي يتناول الجانب النظري للبحث وعرضنا فيه مشكلة البحث و

فروضها أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، ثم تحديد مفاهيم الدراسة.

- الفصل الثاني الذي يتناول موضوع الحوافز وعرضنا فيه تعريف الحوافز، مكونات عمليات الحوافز، مصادر و العوامل والأهمية والنظريات...الخ.
- أما الفصل الثالث فقد ضمناه موضوع الفعالية التنظيمية، من حيث التعريف و العوامل المؤثرة فيها و المداخل النظرية للموضوع و أساليب قياس الفعالية التنظيمية.
- أما الفصل الرابع فقد خصص للإجراءات المنهجية للدراسة و قد بينا فيه مجالات الدراسة و متغيرات الفروض و المنهج المستخدم و طبيعة العينة و تقنيات البحث الميداني.
- أما الفصل الأخير والخامس لمناقشة النتائج في ضوء فروضها و الدراسات السابقة.

## 1- الإشكالية:

لا شك أن مسألة الحوافز كانت و لا تزال محور اهتمام العلماء و الباحثين في شتى مجالات المعرفة العلمية، لكنها في تسيير الموارد البشرية شكلت منعرجا حاسما في دراساتهم و بحوثهم. لقد جاءت الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز لتؤكد على دورها الفعال في تحريك سلوك الفرد و العامل ، و من تم توجيهه في الاتجاه المراد تحقيقه . و قد تبين فعلا من خلال تلك الدراسات أن الحوافز تؤثر في الروح المعنوية للعامل ، الأمر الذي ينعكس إيجابا على مردوده و أدائه و كذلك فعاليته التنظيمية. فالمدرسة الكلاسيكية التي تتبنى اتجاه الإدارة العلمية و التجارب التي قام بها " فريدريك تايلور " تؤكد في مجملها على الدلالة الترابطية بين الحوافز المادية خاصة و سلوك الفرد داخل التنظيم و على الرغم من تركيز هذه المدرسة على الجوانب المادية للحوافز إلا أنها كشفت أن العامل يستجيب بطريقة أو بأخرى لكل تحفيز يقدم له ، كما أن زيادة الجهد يرتبط بمدى زيادة الحوافز المادية. (منصور فهمي، 1993، ص12). إلا أن مدرسة العلاقات الإنسانية التي يتزعمها " إ.لتن مايو " و إن كانت تهتم بالحوافز لدفع سلوك الأفراد في اتجاه محدد ، إلا أنها تؤكد على دور الحوافز المعنوية ، إلى جانب الحوافز المادية بطبيعة الحال ، فتقدير العامل و الاعتراف بجهد و قدراته كلها ذات تأثير فعال و مباشر على ارتفاع الروح المعنوية لديه و الدافع إلى العمل و زيادة المرودية لديه. (صلاح الشنواني، 1998، ص 420). و هكذا فقد أصبحت الرغبات و الاحتياجات من أكثر الموضوعات التي تحظى باهتمام الدراسات في مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية ، نظرا لارتباطها بالحوافز التي تقود الفرد و تدفعه إلى اتخاذ سلوك أو تصرف معين. و من هذا المنطلق انقسمت التصورات النظرية إلى عدة اتجاهات يركز بعضها على الجوانب الاقتصادية التي تستند إلى فرضية مفادها: كلما زادت الحوافز الاقتصادية، كلما أدى ذلك إلى زيادة جهود الأفراد و إنتاجيتهم في العمل المطلوب منهم. (عادل الجودة، 2000، ص112)

أما البعض الآخر فيتناولون مسألة الحوافز في ضوء عدد من المتغيرات مثل طبيعة العمل ، الشعور بالإنجاز والمسؤولية، الاعتراف بأهمية عمل الفرد ، فرص الترقية و التقدم.. الخ ضمن هذا السياق تحاول الدراسة الرأهنة تقصي الارتباطات القائمة بين الحوافز المادية مثل الراتب، العلاوة، المشاركة في الأرباح من ناحية، و الفعالية التنظيمية كمتغير تابع يرتبط بتحقيق الأهداف ، زيادة الإنتاج و الإنتاجية ، تحقيق الأرباح، عقد الصفقات التجارية ، التوسع في الأقسام و الأنشطة من ناحية أخرى. و لن نتوقف الدراسة عند هذا الحد، بل تحاول فهم طبيعة العلاقة الموجودة بين الحوافز المعنوية بمتغيراتها: الإشباع الوظيفي ، الروح المعنوية، الرضا ، والفعالية التنظيمية.

و من ثم فإن معالم المشكلة البحثية الرأهنة تتجلى في أن ميل الأفراد إلى تحقيق عدد من الحوافز المتعلقة بالحصول على دخل أفضل: لقب وظيفي مرموق، إنجاز في العمل ، الحصول على احترام الآخرين ، يرتبط على نحو لا ينفصل بالفعالية التنظيمية التي اقترنت بالإنجازات المادية و المعنوية المرتبطة بالغايات التي تسعى المؤسسة إلى إنجازها في وقتها المحدد و بالكميات المطلوبة و بأسلوب معين . و بالنظر إلى اختلاف النظريات و الأبحاث الميدانية حول إعطاء أولويات لاحتياجات الأفراد ومطالبهم التي تدفعهم للعمل نحاول إثارة قضية بحثية في سياق التحول التي تشهده المؤسسة الجزائرية ألا و هي تحديد أهم الحوافز ( الحافز المادي، والحافز المعنوي) وتأثيرها على الفعالية التنظيمية . و على أية حال تتضمن قضية دراسة الحوافز و الفعالية أبعادا ثلاثة هامة هي:

بعد الطاقات البشرية بما تمثله من أهمية محورية في إنجاز الأهداف، و بعد أساليب تحفيزها لاستثمار و استخدام جهودها و طاقاتها، و بعد تنمية و استثمار و صيانة الطاقات البشرية في ضوء الحوافز المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لأفرادها.

و إذا كانت الدراسة تركز على جانب التحفيز و الفعالية في المؤسسة الاقتصادية ، فإنها تضع في اعتبارها العلاقات التبادلية بين أجزاء هذه المؤسسة ، و كذلك التأثيرات المتبادلة بينها و بين البيئة

الخارجية من ناحية و بين عناصر و مكونات كل من المتغيرين المستقل و التابع من ناحية أخرى (عادل الجودة ، نفس المرجع السابق،ص 115).

على هذا تتبثق مشكلة دراستنا في تساؤل توضح العلاقة بين الحوافز والفعالية التنظيمية ، ولهذا نطرح التساؤل التالي:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والفعالية التنظيمية ؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز التي توفرها المؤسسة و بين معدل الفعالية التنظيمية لدى عمال المؤسسة الخاصة للأشغال العمومية والبناء ETRHB حداد بولاية تيزي وزو.

الفرضيات الإجرائية:

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و الفعالية التنظيمية لدى عمال المؤسسة الخاصة للأشغال العمومية والبناء ETRHB حداد بولاية تيزي وزو.

2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية و الفعالية التنظيمية لدى عمال المؤسسة الخاصة للأشغال العمومية والبناء ETRHB حداد بولاية تيزي وزو.

### 3- أسباب اختيار الموضوع:

من القضايا التي لا تقبل الجدل في مجال البحوث العلمية أن اختيار الباحث لموضوع بحثه و دراسته لا يخضع على وجه الإطلاق لأي ضرب من ضروب الصدفة أو التلقائية أو العفوية بقدر ما يكون وثيق الصلة بظروف الباحث ذاته و ظروف المجتمع و حاجاته المتعددة و المتجددة له.

وقد و قع اختيارنا على موضوع الحوافز و أثرها على الفعالية التنظيمية بناء من وجود الكثير من الدراسات الميدانية و النظرية حول موضوع الحوافز وتأثيرها على نشاط الفرد مما يدل على أهمية الموضوع و أنه بالفعل جدير بدراسته في واقع مؤسساتنا الاقتصادية في ظل التغيرات الكبرى التي يشهدها العالم في كل مناحي الحياة . و يمكننا إجمال الدوافع و المبررات الموضوعية في نقطتين رئيسية :

1- وجود عدد كبير من الدراسات النظرية و الميدانية حول موضوع الحوافز و تأثيرها على فعالية الأفراد و التي رغم تباين نتائجها إلا أنها تشترك كلها في التأكيد على دور الحوافز و أهميتها في تنشيط قدرات الفرد المختلفة و منها فعالية أدائه.

2- الرغبة في التقرب أكثر من المؤسسة الجزائرية و التعرف على نظام الحوافز و بحث على الكيفية التي بواسطتها ينظر إلى الحوافز من جهة ، و كيفية استثمارها لتحقيق الأهداف المنشودة من جهة أخرى خاصة و نحن نعيش تحولات جذرية في مجال التنمية و الانفتاح أكثر على الغير في ظل سيطرة وهيمنة نظام عالمي لا يعترف بحدود جغرافية و لا حدود سياسية أو اقتصادية. و عليه فإن دراستنا هذه هي مساهمة متواضعة لتكون تصور تقريبي لعلاقة الحوافز بالفعالية التنظيمية و ربما المساهمة في بعض الحلول لبعض المشكلات الناجمة عن سوء التدبير في تطبيق نظام الحوافز.

#### 4- أهمية الدراسة:

أن موضوع الحوافز من الموضوعات التي حضت ومازالت تحظى باهتمام العلماء ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز تعتبر من المتغيرات الهامة للدافعية عند العمال و تجعلهم يعملون بكفاءة أداء عالية ويحققون أهداف العمل بدرجة كبيرة من الفعالية، ومن هنا أن أهمية الدراسة تتبع من أهمية موضوع الحوافز ودوره من تحقيق الفعالية داخل التنظيم .

#### 5- أهداف الدراسة :

مما لا شك فيه أن أي دراسة علمية تسعى في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف محددة سواء كانت أهداف نظرية لمحاولة فهم أو تفسير ظاهرة اجتماعية أو كانت أهداف تطبيقية كمحاولة إيجاد حلول لمشكلات ميدانية ترتبط بتطبيقات معينة أو إجراءات محددة ، وعليه فإن دراستنا هذه تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

1- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في مؤسساتنا الاقتصادية.

2- تحديد عناصر و مكونات كل من الحوافز المادية و المعنوية.

3- فهم طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية و الفعالية التنظيمية.

4- فهم طبيعة العلاقة بين الحوافز المعنوية و الفعالية التنظيمية.

**6- تحديد المفاهيم إجرائيا:**

**6-1 الحوافز إجرائيا :** هي مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أيضا أهداف المؤسسة التي يعمل فيها

**6-1-1 الحوافز المادية:** هي تلك الحوافز المادية الملموسة التي تقدمها المؤسسة ETRHB للعاملين مقابل جهد معين أو اقتراح معين وعادة ما تكون أموال نقدية مثل الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات والدرجات المالية.

**6-1-2 الحوافز المعنوية:** هي الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة ETRHB وهي عبارة عن حوافز غير نقدية مثل الشكر والتقدير للجهد الوظيفي والترقيات، والثناء وفرص التعبير عن الذات والمشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في الفعاليات والاجتماعات.

**6-2 الفعالية التنظيمية إجرائيا:**

**6-2-1 الفعالية:** هي تحقيق الأهداف المسطرة و الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة حاليا.

**6-2-2 الفعالية التنظيمية:** هي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الطويلة و القصيرة المدى و التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير و مصالح الجهات المعنية بالتقييم و مرحلة النمو أو التطور الذي يمر بها التنظيم.

## 7- الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة تعتبر من أهم مصادر المعلومات التي يمكن من خلالها الاستفادة، عند إجراء أي دراسة تكون متعلقة بنفس الموضوع، ومن ذلك فإن الباحث وجد أنه لا بد من استعراض الماضي النظري حول موضوع الحوافز و الفعالية التنظيمية في بعض الدراسات التي أتاحت له، وهذا ما سوف نحاول عرضها على النحو التالي:

### 7-1 الدراسات المعنية بالحوافز:

#### 7-1-1 الدراسات العربية:

❖ دراسة أجراها علي عبد الوهاب (1982): عنوانها الحوافز في المملكة العربية السعودية وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الوظيفية المؤثرة في فاعلية الأداء وأنواع الحوافز التي يفضلها الأفراد والمزايا والمشكلات التي يرونها بالحوافز التي تقدمها لهم الإدارة والتعرف على أهم السبل لتحسين نظم الحوافز والحصول منها على النتائج المطلوبة وهي رضا الأفراد وزيادة الكفاءة الإنتاجية، كما توصل الباحث إلى إن شاغلي الوظائف الإشرافية أكثر رضا عن الحوافز من شاغلي الوظائف غير الإشرافية.

وحسب دراسة عبد الوهاب نلاحظ أن مجموعة العوامل الوظيفية الحيوية المتمثلة في أهمية الوظيفة والراتب وفرص الترقية وفرص سماع الاقتراحات يحقق الرضا الوظيفي للأفراد و زيادة الكفاءة الإنتاجية. (منصور احمد منصور، 1976، ص18)

❖ وفي دراسة أجراها الغنام (1992): وعنوانها هو دور الحوافز في مكافحة التهريب هدفت الدراسة إلى معرفة أثر نظام الحوافز في مصلحة الجمارك على الأداء والوقوف على السلبيات التي نتجت عن عدم وجود نظام فعال للحوافز كما هدفت الدراسة إلى معرفة الحوافز التي يتطلع إليها الموظفون في جهاز الجمارك وقد تم تطبيق دراسته هذه على عينة عشوائية تمثل مختلف الفئات

والدرجات الوظيفية بالجمارك السعودية في أنحاء المملكة العربية السعودية.

نلاحظ أن الباحث اعتمد في دراسته على العينة العشوائية التي تشمل على مختلف الفئات و الدرجات الوظيفية في دراسته على اثر نظام الحوافز.

❖ وفي دراسة أجراها العتري (1993): عنوانها هو أثر الحوافز في أداء ضباط سلاح الحدود

بمدينة الرياض، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى أثر الحوافز على أداء ضباط سلاح الحدود ومعرفة آرائهم حيال الحوافز المقدمة لهم من إدراكهم.

وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج منها أن الضباط محفزون مادياً ومعنوياً وأنه يوجد تفضيل كبير لبقاء الضباط بوظائفهم . ( . عبد الرحمان بن العلي، 2005، ص35).

حسب دراسة العتري نلاحظ أن الحوافز المادية والمعنوية التي يحصل عليها الضباط ملائمة ومناسبة بصفة عامة و نظام الحوافز الذي يطبق عندهم مقبول إلى حد يرضيهم.

❖ وفي دراسة الظرف (1995): وعنوانها أثر الحوافز على أداء أفراد حرس الحدود بالرياض

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الحوافز وأثرها على أداء أفراد حرس الحدود بمنطقة الرياض.

توصل الباحث إلى اتفاق عينة الدراسة على أن الترتيبات والعلاوات الدورية والعلاوات الفنية تعد من أهم الحوافز في مجال العمل و أن الأفراد ذوي الرتب العليا (رئيس رقبا ، رقيب أول ، رقيب ، وكيل رقيب) هم أكثر تحديداً لأنواع الحوافز المتاحة للعمل ويزداد رضاهم عن العمل بينما يزداد اهتمام ذوي الرتب الدنيا ( عريف ، جندي) بالحوافز المادية.

وأخيراً أوضحت عينة البحث إن زيادة عدد أفراد الأسرة يجعل عائلها أكثر اهتماماً بالحوافز المادية خصوصاً العلاوة الدورية والعلاوة الفنية.

وحسب دراسة الباحث نلاحظ أن الترقيات والعلاوات الدورية والعلاوات الفنية تعد من أهم الحوافز في مجال العمل ولكن تتاح بنسبة كبيرة لي ذوي الرتب العليا أكثر ذوي الرتب الدنيا. وان من ذوي الرتب الدنيا يملون أكثر إلى الحوافز المادية .

❖ **دراسة القرني (1996):** وعنوانها أثر الحوافز المادية والمعنوية على إنتاجية ضباط

التحقيق في الشرطة وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية في سرعة إنجاز ضباط الشرطة للتحقيق.

وقد توصل الباحث إلى أن المكافئات المادية تؤثر في إنجاز العمل تأثيرًا واضحًا يدفع الفرد للاجتهاد في العمل فتزداد إنتاجيته وإن الحوافز المعنوية ( شهادات التقدير وخطابات الشكر ) تساعد على تحسين الأداء وتجعل الضباط يشعرون بتقدير المسؤولين وإن الحوافز المعنوية المتمثلة في الدورات التدريبية لا ترتبط بالإنجاز في مجال التحقيق.

وحسب دراسة القرني نلاحظ الحوافز المعنوية تسهم في زيادة الرضا الوظيفي لدى الضباط أكثر من الحوافز المادية.

❖ **دراسة عساف (2007):** بعنوان الدراسة الروح المعنوية مستواها مصادرها ومجالاتها لدى و معلمات

المرحلة الأساسية في مدينة نابلس (فلسطين) وقد هدفت الدراسة في ضوء المتغيرات إلى الكشف على مستوى الروح المعنوية و مصادرها لدى معلمي و معلمات المرحلة الأساسية في مدينة نابلس

(فلسطين) في ضوء متغير الجنس وهذه المتغيرات، وتكون مجتمع الدراسة (271) معلمة ومعلمة أما عينة الدراسة فكانت (121) فردا و اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي .

وكانت ابرز نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الروح المعنوية بين متغيري جنس المعلم حيث

تبين أن لدى المعلمين الروح المعنوية أعلى من المعلمات بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في

الروح المعنوية للمتغيرات الأخرى.(حيد بن سعيد لعيمري، 2008 ، ص39).

❖ دراسة العتبي: (2008) بعنوان الأنماط القيادية و السمات الشخصية لمديري المدارس و علاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية.

- الأهداف:

- التعرف على الأنماط القيادة وتوزيع السمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف.
  - التعرف على مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة بمحافظة الطائف.
- وقد يكون مجتمع الدراسة 1137 معلما، واختار الباحث عينة عشوائية بلغت 300 معلم واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي و المنهج التحليلي في دراسته.

- النتائج:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.005 بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد الأنماط القيادية و السمات الشخصية و الروح المعنوية وفق للمتغيرات (العمر وسنوات الخبرة و المؤهل العلمي و نوع الوظيفة و الحالة الاجتماعية).
  - وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين الأنماط القيادية و السمات الشخصية و بين الروح المعنوية.
- أما في دراسة العساف (2007) تتشابه مع دراسة العتبي (2008) في دراسة موضوع الروح المعنوية وتختلف في النتائج التي توصلوا إليها فحسب دراسة العساف في الرفع من الروح المعنوية لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية و نلاحظ أن النتائج التي توصل إليها العساف إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الروح المعنوية بين متغيري جنس المعلم حيث تبين أن لدى المعلمين الروح المعنوية أعلى من المعلمات بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الروح المعنوية للمتغيرات الأخرى. أما دراسة في دراسة العتبي الروح المعنوية في الأنماط القيادية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.005 بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد الأنماط القيادية و السمات الشخصية و الروح المعنوية وفق للمتغيرات (العمر وسنوات الخبرة و المؤهل العلمي و نوع الوظيفة و الحالة

الاجتماعية.) بينما وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية بين الأنماط القيادية و السمات الشخصية و بين الروح المعنوية.

#### 1-6 الدراسات المعنية بالفعالية التنظيمية:

##### 1-2-6 الدراسات العربية:

❖ دراسة آل ياسين (1991): قام آل ياسين بدراسة العلاقة بين عدم التأكد البيئي وإستراتيجية التكامل والتميز وأثرها في فعالية المنظمة من خلال أبعاد (الروح المعنوية، والقلق، والأداء)، وهي دراسة ميدانية في (12) شركة من القطاع الصناعي المختلط العراقي ضمت (60) مديرا.

ويمكن تلخيص النتائج في النقاط التالية:

- من خلال دراسة علاقة الإرتباط ما بين 66 معامل ارتباط، ظهر أن هناك 42 معامل ارتباط ذو دلالة معنوية.

- و بدراسة معامل الانحدار اتضح أنه من بين (23) معامل انحدار يقيس التأثير بين متغيرات الدراسة ظهر (8) معاملات انحدار فقط ذات دلالة معنوية.

و في دراسة ال ياسين نلاحظ على انه اعتمد في دراسته على العلاقة الترابطية بين المتغيرين ، وكما اعتمد على العينة القصدية وهي 60 مديرا في دراسة ميدانية في 12 شركة من القطاع الصناعي المختلط فتوصل إلى أن هناك 42 معامل ارتباط ذو دلالة معنوية وبدراسة معامل الانحدار ظهر 8 معاملات انحدار فقط ذات دلالة معنوية من بين 23 معامل انحدار يقيس التأثيرين متغيرات الدراسة.

❖ دراسة العاني (1991): من خلال هذه الدراسة فقد تناول العاني 8771 العلاقة بين البيئة و كل من

نمط القيادة و الهيكل التنظيمي، و أثرهما على الفعالية التنظيمية ولقياس تلك العلاقة تم التعبير عن

البيئة بخاصيتين (عدم التأكد البيئي والاعتمادية ) وعن الهيكل التنظيمي بأبعاد (الرسمية ،المركزية

والتخصص ) وعن نمط السلوك القيادي باتجاهين هما ( السلوك القيادي المهتم بالإنتاج والمهتم

بالعاملين ) وبالنسبة لفعالية المنظمة فتم التعبير عنها بالمؤشرات السلوكية والمؤشرات الاقتصادية. و كانت العينة المكونة للدراسة تتمثل في 58 مديرا يتوزعون على 16 مؤسسة تابعة للقطاع الصناعي العام و المختلط.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري والعملي منها:

- وجود تأثير معنوي لخاصيتي البيئة في كل من الهيكل التنظيمي ونمط القيادة.

- وجود تأثير معنوي لكل من الهيكل التنظيمي ونمط السلوك القيادي في فعالية المنظمة.

(كربوش محمد، 2014، ص، ص144، 146 )

نفس الشيء مع دراسة العاني نلاحظ على انه اعتمد في دراسته على العلاقة الترابطية بين المتغيرين بين البيئة و كل من نمط القيادة و الهيكل التنظيمي، و أثرهما على الفعالية التنظيمية ، وكما اعتمد على العينة القصدية وهي 58 مديرا يتوزعون على 16 مؤسسة تابعة للقطاع الصناعي العام و المختلط.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري والعملي منها:

- وجود تأثير معنوي لخاصيتي البيئة في كل من الهيكل التنظيمي ونمط القيادة.

- وجود تأثير معنوي لكل من الهيكل التنظيمي ونمط السلوك القيادي في فعالية المنظمة.

### 6-2-2 الدراسات الأجنبية:

❖ دراسة Miller & Friesen ميلر و فريزن (1983): قامت هذه الدراسة بالبحث عن العلاقة بين

الخصائص التنظيمية المتمثلة في (نظم المعلومات و طرق اتخاذ القرارات ) و الأداء التنظيمي عبر

مراحل دورة حياة المنظمة و قد شملت هذه الدراسة (36) منظمة صناعية وتوصلت الى النتيجتين

التاليتين: - هناك علاقة بين بعض الخصائص التنظيمية ومراحل دورة حياة المنظمة.

- هناك علاقة بين مراحل دورة حياة المنظمة والأداء.

نلاحظ على انه اعتمد في دراسته على العلاقة الترابطية بين المتغيرين في دراسة شملت 36 منظمة صناعية وفي الأخير نلاحظ تحققت الدراسة التي تقول العلاقة بين الخصائص التنظيمية و الأداء.

❖ **دراسة Quinn & Cameron كين و كمرون (1983):** تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة

من 1974- 1976 في عدد من المنظمات الصحية الأمريكية و كان الهدف من خلال هذه الدراسة،

هو دراسة العلاقات بين مؤشرات قياس الفعالية ومراحل دورة حياة المنظمة وقد ركزت بصورة كبيرة

على المرحلة الأولى من مراحل نمو المؤسسة، ومن النتائج التي توصلت إليها ما يأتي:

- وجود علاقة بين مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية و مراحل دورة حياة المنظمة

- تصنيف و تشخيص الخصائص التنظيمية التي تميز كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة.

- تقديم نموذج جديد لدورة حياة المنظمة و ذلك بالاعتماد على على تسع نماذج سابقة.

❖ **دراسة Vargas فركاس (2003):** اهتمت هذه الدراسة بالعلاقة بين متغيرين و هما التوجه

الإستراتيجي و الفعالية التنظيمية، و ركزت على أربع محاور هي:

- قطاع الأعمال الذي تتنافس فيه المنظمة.

- استراتيجيات Miles & Snow, 1978

- استراتيجيات Portes, 1980

- خصائص المنظمة متمثلة بالحجم ومؤشرات مالية وتسويقية. (كربوش محمد، 2014، ص، ص، 141، 143).

اعتمد الباحث في دراسته على العلاقة الترابطية بين المتغيرين ونلاحظ أن الدراسة توصلت إلى وجود

انعكاسات الإستراتيجية المنقبين والمحللين في النشاطات المالية والتسويقية.

**تمهيد:**

إن تحديد دوافع الفرد لا تكفي إطلاقاً لتحديد دوافع سلوكه كما هو مخطط له لتحقيق الأداء المطلوب، لذا يتطلب الأمر البحث عن شيء ما يمكن من خلاله تحديد نمط السلوك المطلوب من كل فرد، وهو ما يعرف بالحوافز.

فيهتم موضوع الحوافز ببحث ودراسة أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس و اندفاع، بينما لا يتوافر مثل هذا الحماس والاندفاع عند شخص آخر، أو الشخص ذاته في أزمة مختلفة، فتفسير هذا الاختلاف السلوكي عند الأفراد في العمل له علاقة بالحوافز التي تقدمها المؤسسة للأفراد العاملين بها.

فنتعرف على هذا الفصل على عملية التحفيز التي تتحكم في جهود المؤسسة في التأثير في العاملين للحصول على السلوك الذي تريده.

## 1- مفهوم الحوافز:

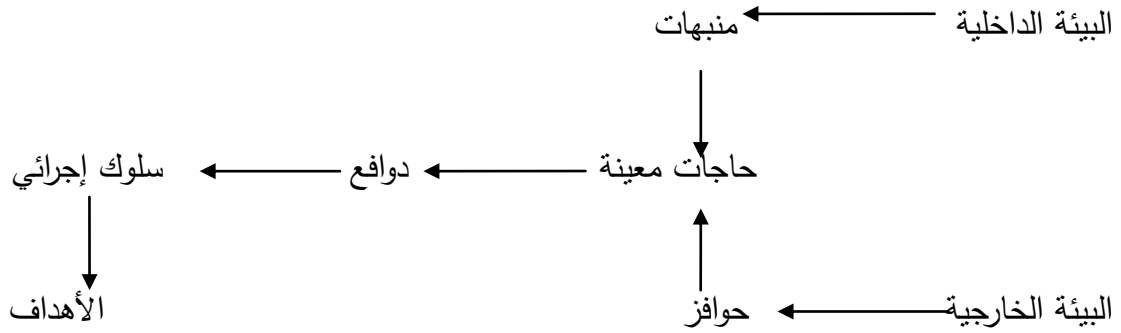
## 1-1 من حيث اللغة:

يشير مصطلح الحوافز إلى حفزه ، دفعه من الخلف . والليل يحفز النهار أي يسوقه ورأيته متحفراً أي مستقراً مستعجل لا يمكن جلوسه في الأرض. (رضا احمد، 1956، ص23).

## 1-2 أما من حيث الاصطلاح:

- فقد تعددت وتنوعت التعريفات وذلك تبعاً لاختلاف وتباين منطلقات وجهات نظر العلماء والباحثين حيث عرفت:
  - الحوافز بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته بحيث تشمل على كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل. (السلمي علي، 1992، ص213).
  - الحوافز عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية من بيئة العمل والتي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات والاحتياجات. (كيث ديفيز، 1990، ص63).
  - وتعرف أيضاً بأنها مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو اكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أهداف المنظمة أيضاً. (علاقي مدني، 2001، ص119).
  - وفي تعريف آخر عرفت الحوافز بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد الموظفين بطرق إيجابية أو سلبية تهدف إلى زيادة معدلة الإنتاج وتحسين الأداء. (محمد عبد الفتاح ياغي، 1986، ص21).
  - وفي تعريف آخر هي العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أداءه وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والمتميز ، وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة أداءه وإنتاجه مره أخرى. (الطخيس عبد الله، 2001، ص109).
  - ومن وجهة أخرى فالحوافز هي تلك المتغيرات التي تقع في بيئة الإنسان الخارجية وتسمى المتغيرات التي بيئته الداخلية (ذاته) منبهات، فالحوافز والمنبهات تختلف عن الدوافع في أنها تعمل على المستحثات للدوافع والسلوك، بينما تمثل الدوافع الطاقة المتحكمة في السلوك. (عبد الجيد معطي عساف، 1999، ص85).
- وانه يمكن توضيح هذه العلاقة بالمعادلة التالية:

شكل رقم (1)



المصدر: (عبد المجيد معطي عساف، النشر، 1999، ص 85).

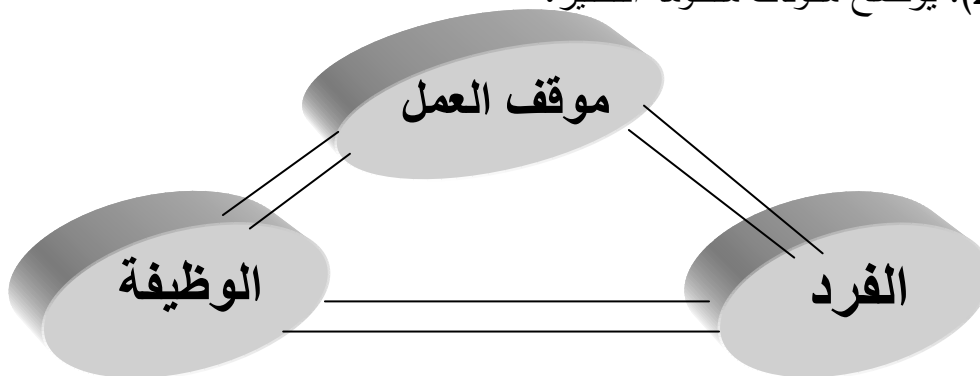
مما سبق نلاحظ أن مجموع التعريفات التي ذكرها العلماء والباحثون عن الحوافز أنها متقاربة من حيث دلالتها وفي مجملها تشير إلى أن الحوافز هي عبارة عن مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة و التي تهدف للتأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم.

## 2- مكونات عمليات التحفيز:

يوجد عدد من المكونات المؤثرة في أي مدخل معين من التحفيز ونظرا للتداخل بين هذه المكونات، فإن التحفيز وظيفة اعقد مما كان يتصور في الماضي، اما المكونات الرئيسية لعملية التحفيز هي ثلاث: الفرد/الوظيفة/ موقف العمل.

كما في الشكل التالي:

شكل رقم(2): يوضح مكونات منظومة التحفيز:



المصدر: (خليل محمد شمان، 1999 ص 234).

**1-2 الفرد:** يتفاوت أعضاء المنظمة من مدراء وغير مدراء في الذكاء و القابلية و الاتجاهات و الحاجات، ولذلك من غير المحتمل أن تكون ردود أفعالهم موحدة ومتشابهة اتجاه أي قوة تحفيز معينة.

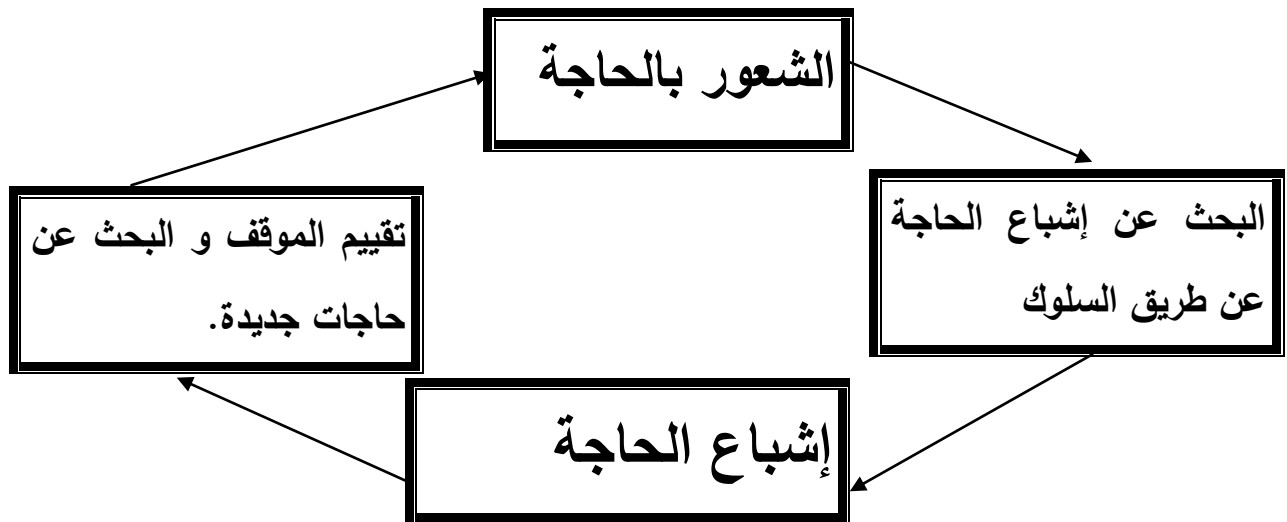
**2-2 الوظيفة:** يؤثر تصميم الوظيفة إلى مستوى التحفيز، فبعض الأفراد يندفعون بدرجة عالية بسبب المهمات وتحدياتها، فحين يفضل الآخرون الوظائف الرتيبة (الروتينية) و المهمات المهيكلة ولذلك يترتب على المدراء التوفيق بين الفرد و المهمة بطريقة تؤدي إلى أفضل أداء ممكن.

**2-3 موقف العمل:** أما المكون الثالث هو البيئة التي يتم فيها العمل، إذا كان هناك العديد من خصائص موقف العمل التي تبدو مهمة للظروف، فالعلاقات مع بقية أعضاء جماعة العمل تبعاً للظروف، قد تشجع أو تعوق الأداء بسبب معايير الجماعة أو استحسان الأفراد وكما يرتبط السلوك بطبيعة معايير العمل وتنظيمية و توزيع الكفاءات.

ويؤدي تفاعل المكونات الثلاث أعلاه: الفرد و الوظيفة وموقف العمل إلى تحديد استمالة التحفيز لأعضاء المنظمة، كما أن هذه المكونات قابلة للتجزئة إلى مكونات فرعية أدق مما يلقي الأضواء على درجة التعقيد التي يتسم بها التحفيز. (محمد شمان، 1999، ص235).

### 3- عمليات التحفيز:

- شكل رقم(3): يوضح عمليات الحفز عند الأفراد:



المصدر: (رضا صاحب أبو حمد، سنان كاظم 2001 ص450).

إن الحاجات الغير المشبعة تؤدي إلي الضغط و الضجر عند الفرد وهذا ما يدفعه إلى البحث عن السلوك الملائم لإشباع هذه الحاجات، وتجدر الإشارة هنا إلى انه ليس بالضرورة القول بان كل سلوك يقوم به الفرد ينتهي بإشباع حاجة كما انه قد لا يكون هناك إشباع كلي و تام و هذا ما يبرر الفرد أو يدفعه لانتقال للبحث عن حاجات أخرى و إشباعها.

#### 4- مصادر نظام الحوافز و العوامل المؤثرة فيه:

4-1 مصادر الحوافز: تنقسم مصادر الحوافز التي يحصل عليها العامل في العمل إلى قسمين:

أ- حوافز ذاتية كامنة في أداء العمل: ويكون مصدرها ذاتي ناتج عن طبيعة النشاط المطلوب أدائه في العمل كمثال على هذا الشخص الذي يعمل في قسم الهاتف و يجب التعامل مع الناس ونظرا لان وظيفته تتطلب الاتصال الدائم بالناس فهو يجد في أداءه لهذا العمل مصدرا للسعادة و الرضا عن النفس.

ب- حوافز خارجية كامنة في بيئة عمل: تتمثل في الظروف المحيطة بأداء العمل كالأجور، المكافآت، الترقيّة، القيادة، والعلاقة مع الزملاء. (صلاح بيومي، 1982، ص32).

#### 4-2 العوامل المؤثرة في نظام الحوافز:

إن اتخاذ قرار سياسة التحفيز تحيط به عوامل كثيرة تؤثر فيه، منها ما يدخل في إطار المؤسسة و منها يتصل بالسياسة العامة بالدولة. (حسن الجيلاني، 1985، 102).

أولاً: على مستوى الدولة: هنا تتأثر بعاملين اثنين:

أ- سياسة الدولة الاقتصادية و الاجتماعية: وتظهر غالبا على شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها، وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.

ب- القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد: والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم و حاجاتهم، و الأولويات في ذلك فكل مجتمع له عادات و قيم تحدد نظرة أفرادها للمنافع وكذا السبل الموصلة إلى تحقيقها .

ثانيا: **على مستوى المؤسسة:** حيث يتأثر بالعوامل التالية :

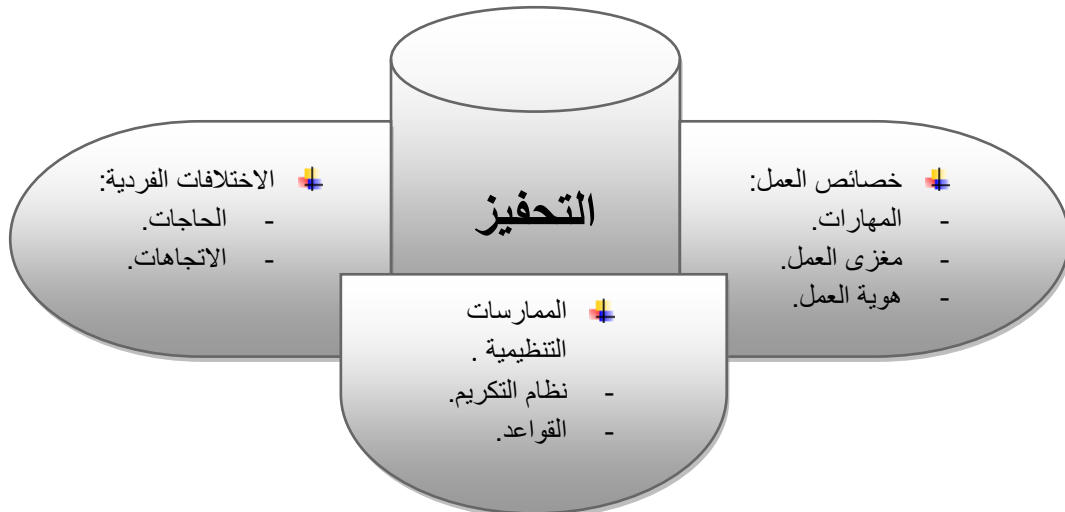
1- نوع الجهاز الإداري و إمكاناته وتنظيمه وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز، فنظام الحوافز يتحدد وفقا لإمكانات المؤسسة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطبق لكل من تطلعات العمال وقيود وأهداف المؤسسة.

2- اقتصاديات المؤسسة نفسها و مدى فعالية نشاطها و مردودها بالنسبة لاقتصاد الوطني أي كلما كانت فعالة اقتصاديا كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة.

3- نوع القوى العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي و الثقافي وهنا يتحدد مدى انسجام برؤية العامل و برؤية المؤسسة الأمور، فعلى الفرد أن لا يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية، وكذا عليه أن يكون واعيا بالدور المنشود إليه.

و بالإضافة إلى ذلك فإن أرضية التي تنطلق منها لفهم العوامل المؤثرة في السلوك تشمل على ثلاث مجاميع من العوامل: الاختلافات الفردية، خصائص العمل و الممارسات التنظيمية، فالشكل رقم (3) يصور لنا الترابط بين العوامل الثلاث، وينبغي على المدراء فحص ودراسة شكل وطبيعة الترابط بين هذه العوامل لتحقيق فعالية برنامج التحفيز اخذين بعين الاعتبار وقوع بعض العوامل خارج نطاق سيطرة المدراء. (شوقي نادي جواد، 2000، ص311).

- **شكل رقم (4):** يوضح العلاقة التفاعلية بين متغيرات التحفيز.



المصدر: (شوقي نادي جواد، 2000، ص 311).

### ✚ الاختلافات الفردية:

الناس كلهم متشابهون لكنهم مختلفون، إذ يمثل كل شخص حالة مستقلة، ويمكن الاختلاف في تركيبة الحاجات و القيم والاتجاهات و الراغبات التي يحملها الفرد الواحد في بيئة العمل. فمثلا يسعى احدهم للحصول على عمل يوفر له الأجر العالي ويسد حاجته المادية، بينما يقبل الأخر بالأجر القليل الذي يوفر القدر الكافي من الطمأنينة، ويبقى النوع الثالث وهم الأفراد الذين يبحثون عن العمل الذي يزيد خبراتهم ويطور قابليتهم، وخير مثال هو هجرة البعض للعمل في بلدان لا يندفع إليها الجميع بنفس مستوى اندفاع بعض المنظمات لاقتحام أسواق جديدة خارج الحدود.

### ✚ خصائص العمل:

هي الأبعاد التي تقرر حدود و مسارات عمل و ما يتضمنه من تحديات حتى تجعله يختلف و يتميز عن عمل آخر ، وتتضمن الخصائص تشكيلة المهارات المطلوبة، و المؤهل العلمي، و الخبرة، وكل ما يؤهل الفرد لجعله قادرا على القيام بالعمل.

### ✚ الممارسات التنظيمية:

هي القواعد و الاجراءات و السياسات و التطبيقات الإدارية بما فيها نظم التكريم المعتمدة في المنظمة الواحدة. وهي الممارسات الإدارية المؤثرة في عملية التحفيز مثل التعويض النقدي في إجازات العمل و التأمين، الرعاية الإنسانية، المكافئات المالية،.... الخ ومثل هذه الممارسات تجذب الفرد العامل للعمل في المنظمة دون غيرها، وهي في نفس الوقت تعمل للمحافظة على قوة العمل الحالية في المنظمة، و إذا ما أرادت إدارة هذه المنظمة الاستفادة من هذه الممارسات في الجذب او الحفاظ على قوة العمل عليها إجراء تعديل في أعمال تقديم و إتاحة مزايا هذه الممارسات على الجميع دون استثناء ووفق برنامج استحقاق سليم واعتماد على نظام تقييم الأداء كذلك.

### ✚ التفاعل بين العوامل:

وكما هو مبين في الشكل رقم(3) فان العوامل السابقة الذكر تتفاعل فيما بينها بشكل ينتج عنه اثر ملحوظ على تحفيز الأفراد في منظمة الأعمال، وعموما فمثل هذا التفاعل يتضمن:

- 1- الخصائص و المؤهلات التي يحملها الفرد و تؤهله للعمل .
  - 2- الفعاليات و الأنشطة التي يؤديها الفرد في مواقع العمل.
  - 3- نظم العمل التنظيمية التي تتبناها إدارة المنظمة لجعل الفرد و المنظمة في حالة نظامية كاملة.
- (شوقي نادي جواد، 2000، ص312).

## 5 - أهمية الحوافز:

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب و الدراسات التي أسفرت عن أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هنا كحافز على ذلك، فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائيًا بالأعمال على خير وجه وكفاءة، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز. و أن أهمية الحوافز تكمن في أن العامل أيًا كان مجاله عمله يلزمه أن يكون متحمسًا لأداء العمل وراغبًا فيه وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، وكما تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة. و تعمل على منع شعور الإنسان بالإحباط إذ أن تهيئة الأجواء المناسبة سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله وكفاءة عالية. (محمد عبد الفتاح، 1986، ص21).

## وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي:

- 1- المساهمة في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية.
  - 2- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.
  - 3- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
  - 4- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين
  - 5- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتهم وتعزيز قدراتهم وميولهم.
  - 6- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتطورها.
- (محمد عبد الفتاح، 1986، ص22).

و في الأخير نرى أن التحفيز هو عملية تتعلق أساسا بثلاثة عناصر :بذل الجهود، والأهداف، واحتياجات الأفراد .فإذا تم تحفيز الفرد، فإنه يكون مستعدا لبذل المزيد من الجهد، ولكن هذا الجهد لا يكون إيجابيا و فعالا إلا إذا تم توجيهه كما و كيفا لخدمة أهداف المؤسسة، وأخيرا فلكي تستمر عملية التحفيز، فيجب أن ترتبط بإشباع بعض الاحتياجات لدى الفرد.

## 6 خصائص الحوافز:

حتى يكون نظام الحوافز فعالا و يحقق أهداف المؤسسة يجب أن يتسم ببعض الخصائص وهي:

1-6 **القابلية للقياس:** يجب أن تكون السلوكيات و التصرفات والانجاز الذي يتم تحفيزه في شكل تقديري ويمكن قياس أبعاده.

2-6 **إمكانية التطبيق:** يشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات الو الأوقات أو الأرقام.

3-6 **الوضوح والبساطة:** لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراء تطبيقه و حسابه.

4-6 **التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة الأفراد وحثهم على التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم وتعديل السلوك و تحقيق الأداء المنشود.

5-6 **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم له و تحميسهم له وزيادة اقتناعهم له. (احمد صقرعاشور، 1983، ص104).

6-6 **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز على معدلات جوهرية، واضحة وموضوعية للأداء فيجب أن يشعر الأفراد بان مجهداتهم المتميزة تؤدي للحصول على الحافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

7-6 **القبول:** يتسم نظام الحوافز بقبوله من طرف الأفراد المستفيدين منه، و إلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

8-6 **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد مداخلها و طرقها على مراعاة الاختلاف في المستويات الإدارية، الأعمار السنية، الحاجات الإنسانية، الكميات، الجودة والتميز في الأداء.

9-6 **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام، إلا أن ذلك لا يفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.

10-6 **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل أو التصرف.

(احمد صقر عاشور، 1983، ص105)

## 7 أهداف الحوافز:

**يرى جودة (2000) أن عند وضع نظام للحوافز في منظمة ما لابد من الأخذ بعين الاعتبار**

**الهدفين الرئيسيين:**

1-7 **الهدف الاقتصادي:** حيث أن وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على

المنظمة والعاملين لديها وذلك عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف لزيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها.

2-7 **الهدف المعنوي:** وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث انه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج و

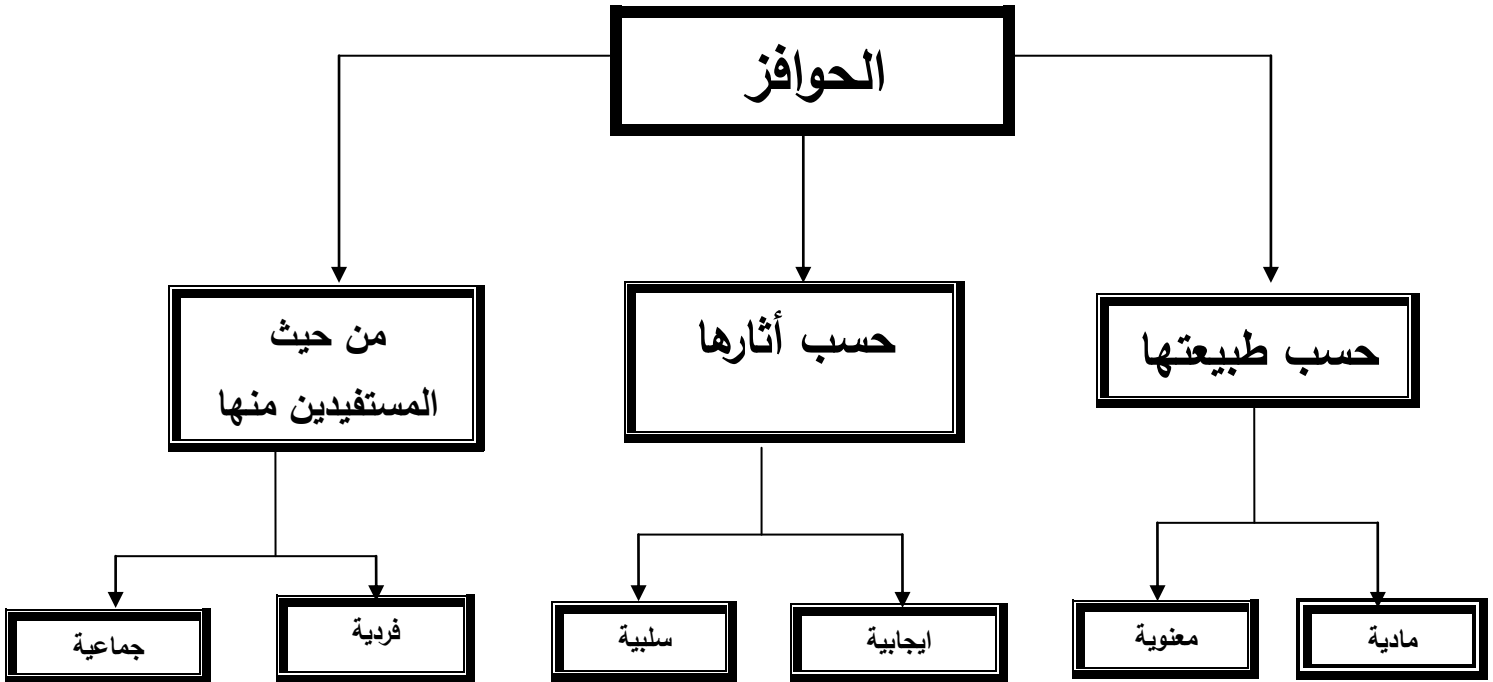
المتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام الحوافز، ولابد من

هذا النظام من إشباع بعض رغباته وأحاسيسه واحتياجاته التي لابد من فهمها وللتعامل معه.

(عادل جودة، 2000، ص18).

### 8 الحوافز و أنواعها:

- شكل رقم (6) : يوضح مخطط لأنواع الحوافز:



المصدر: (عادل الجودة، 2000، ص308)

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين

في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء

الإنساني للعاملين، وأهمها هذه التقسيمات:

## 8-1 الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها:

وتنقسم إلى نوعين: مادية وأخرى معنوية.

## 8-1-1 الحوافز المادية:

والحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي (يونس عادل، 2000، ص330).

والحوافز المادية تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل ، وتجنيب ما لديهم من قدرات ، والارتفاع بمستوى كفايتهم ، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافئات التشجيعية والعلاوات ، والمشاركة في الأرباح ، والمكافئات عن الاقتراحات وكما أنها تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع، وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر أو أفضل كلما تحصل على كسب أكبر ، في حين إن التقصير في الإنتاج كما أو كيفا يصيبه بالحرمان الجزئي أو الكلي. (جاد الله فؤاد، 1986، ص56).

وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها:

## 8-1-1 الأجر: ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان الأجر كبيراً كان له دور كبير في إشباع

أكبر قدر ممكن من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.

ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل:

- طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته وأهميته.

- العرض والطلب من القوى العاملة.

- أقدميه العامل.

- مستوى الأداء الفردي للعامل.

- القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور

- 2-1-8 **المكافآت**: التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.
- 3-1-8 **مكافآت العمل الإضافي**: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.
- 4-1-8 **المشاركة في الأرباح**: حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عامليها أسهمًا في شركاتها لتحفيز العاملين .
- 5-1-8 **الترقية**: حيث لها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزًا ماديًا لأنها غالبًا ما تتضمن زيادة الأجر كما يمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر.
- 6-1-8 **التأمين الصحي**: يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعامليها وأسرههم ويعتبر تخفيف للأعباء المالية.
- 7-1-8 **العلاوات الدورية والاستثنائية**: وهي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل.
- 8-1-8 **السكن والمواصلات**: حيث يعتبر في نظر العاملين حافزًا جيدًا لما فيه من تخفيف لعبئ النفقات
- 9-1-8 **ربط الأجر بالإنتاج**: وذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر والإنتاج فكلما زاد الإنتاج زاد دخل العامل.
- 10-1-8 **الضمان الاجتماعي**: وهو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قد توقفه عن العمل وفي الحالتين يوفر الضمان الاجتماعي ضمانًا ماديًا لحياة كريمة.
- (عادل الجودة، 2000، ص315).

وللحافز المادي مزايا رئيسية هي:

- السرعة والفورية والأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهد.
- تحسين الأداء بشكل دوري ومنتظم.
- اشتماله على معاني نفسيه واجتماعية ( عبد الوهاب ، 1982 ، ص 151 ).

وللحافز المادي بعض العيوب هي:

- إنها تدفع العمال إلى العمل الشاق الذي غالبًا ما يؤثر على صحتهم الجسدية أو حالتهم النفسية مستقبلاً.
- أن هذا الأسلوب المادي في تقييم الحوافز لا يصلح أساساً لتحديد المقابل المالي لكثير من الأعمال التي لا يحدد الأجر فيها على أساس الإنتاج مثل أعمال الخدمات والإشراف والشرطة والقضاء وكذلك أعمال البحث العلمي ( العنقري عبد الله ، 1999 ، ص 35 ).

وبصفة عامه يمكن القول بأن الحوافز المادية بما فيها الأجر تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد إلى العمل أكثر بكل رغبة وإخلاص ، و العكس من ذل فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل ، الذي لا يلبي مطالب العامل وحاجاته فهو يعتبر عامل هام في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية.

### 8-1-2 الحوافز المعنوية:

إن حاجات الإنسان متعددة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع مادياً والبعض الآخر يشبع معنوياً إذا هنالك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية ، فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وولائه له ، وتحقيق التعاون بين زملائه وتقلص الحوافز المعنوية بما يسمى بالروح

المعنوية للعاملين ، وذلك مثل توجيه خطاب شكر ، اختيار العامل المعنى كموظف مثالي في المنظمة أو غير ذلك.

والحوافز المعنوية لا تقل أهميه عن الحوافز المادية بل أن المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية ، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقاً للظروف التي تمر بها المنظمة ، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلاءم ظروفها ، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل كالحاجة للتقدير أ، تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي. (جاد الله، 1986، ص57).

ويشير عبد الوهاب (1982) إلى أنواع متعددة من الحوافز المعنوية:

**8-2-2 الوظيفة المناسبة :** حيث تتبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهدا للموظف لكي يبرز طاقاته وإمكاناته.

**8-2-3 الإثراء الوظيفي :** وأسلوب الإثراء الوظيفي يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسئوليته

والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهارته بمقابله هذه

الأعباء والمسئوليات.

**8-2-4 المشاركة في اتخاذ القرارات :** ويعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات التي

لها علاقة بأعمال العاملين.

**8-2-5 الترقية :** حيث تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي ، إذ أنها تحمل معها زيادة في

الأعباء والمسئولية وتأكيد الذات.

**8-2-6 الباب المفتوح :** ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات تأكيد الذات واحترام

الآخرين ويعني الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى

رؤسائهم.

8-2-7 **لوحات الشرف** : ويعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل

المنظمة مما يزيد ولائهم ويدفعهم للمزيد من الجهد.

8-2-8 **أنواط الجدارة** : ويعني ذلك تقديم أنواطاً للإنتاجية العالية كتقدير العاملين الذين يحققون ابتكارات

داخل العمل.

8-2-9 **المركز الاجتماعي** : فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزاً اجتماعياً مرموقاً تعد حافزاً إيجابياً

وتمثل إشباعاً لحاجات الإنسان والمركز الاجتماعي من الأمور التي يسعى الفرد إلى اكتسابها

والحفاظ عليها.

8-2-10 **تسليم الأوسمة** : وهذا الحافز الإيجابي يعطي لمن كانت خدماته كبيرة أو جلية ويعد

هذا الحافز دافعاً للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام.

ويمكن القول أن أساس الحوافز المعنوية هي إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر

البشري الذي لديه أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية و التي يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في

المنظمة. : (جاد الله، 1986، ص58)

8-3 **الحوافز من حيث أثارها أو فعاليتها**

8-3-1 **حوافز إيجابية:**

وهذه الحوافز يدخل فيها كافة المغريات وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم

الحالات لأنها تشجع مناهجاً صحياً مناسباً في ظروف العمل المحيطة.

والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد والعاملين وحثهم على إحداث السلوك المرغوب

فيه وخير مثال على هذا النوع من الحوافز هو:

- عدالة الأجور الأساسية.

- منح الأكفاء علاوات استثنائية.
  - ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله .....
- والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم ورغبات العاملين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير .

فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازًا متميزًا وجيدًا يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الانجاز في الأداء وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب ، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما:

**1- أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي، فكلما كان**

الإنتاج عاليًا وجيدًا يزداد تبعًا لذلك حجم الحافز.

**2- أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها ، فإذا لم يستطع الحافز**

إشباع الحاجات والرغبة لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون الفائدة شبه منعدمة.

وتهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاية الإنتاجية وهي تركز على إحداث السلوك المرغوب فيه

وتتمثل الحوافز الإيجابية في:

- أن يكون الأجر مناسبًا وعادلاً.
- أن يكون الأجر حافزًا لرفع الكفاية الإنتاجية.
- شعار الفرد بإنجازه.
- العدالة والموضوعية في معاملة العاملين.
- وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل.

- شكر العاملين على ما حققوه من نجاحات في عملهم.
- استقرار العامل في عمله. (عادل الجودة، 2000، ص318)
- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام العاملين.
- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.
- إيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية أو خارجية.
- إشعار العاملين بأهمية آرائهم ومقترحاتهم.
- توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة والتهوية وتوفير المعاملة المناسبة.

### 8-3-2 الحوافز السلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسئولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات ، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية ، فهي تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به. وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة ، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز العامل إلى العمل وإنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل ، فالخوف من الفصل مثلاً وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكلوجية ولا تؤدي إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادةً ما يؤدي العمل بالدرجة التي لا تعرضه للفصل والحوافز السلبية تحدث توازناً في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يتأبون على الأداء الممتاز ، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين.

ومن أمثلة الحوافز السلبية:

- الإنذار والردع.
  - الخصم من الراتب.
  - الحرمان من العلاوة.
  - الحرمان من الترقية . (هاشم زكي محمود ، 1975 ، ص 273 )
- ويرى كثير من الإداريين بأن العقاب أو التهديد به أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين وقد يكون هذا مفيداً أكثر من غيره من الوسائل وحافزاً قوياً لتقويم الفرد لسلوكه، ولكن قد يكون العقاب أو التهديد سبباً لخوف الفرد بدرجة لا يمكنه للاستجابة لطريقة إيجابية للتعليمات والمقترحات وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل.

وهناك آثار ضاره للتخويف والعقاب منها:

- إن فرض العقاب على العاملين دون توضيح أسبابه قد يولد لديهم الخوف مما يضع شبح العقاب أمامهم دائماً.
- إن العقاب قد يؤدي إلى عدم التعاون بين العاملين وقد يجعلهم يخافون من الوقوع في الخطأ إن إنزال العقاب على الفرد يجعله دائماً متردد أو يشعر بالخوف وعدم تحمل المسؤولية في العمل مخافة من الوقوع في الخطأ. ( الحارثي ، 1999،ص 59).

4-8 قسمت الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدون إلى:

1-4-8 حوافز فردية:

وهي تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية والايجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره وذلك لتصرف أو سلوك معين كالإنذار والمكافئة والحسم وغير ذلك ، وتختص هذه الحوافز بالمجهود الفردي للأفراد أي لا تشمل الجماعات مثلا أن تمنح مكافئة مالية لأفضل موظف ضباط ،أفراد أو

بتوجيه خطاب شكر لكل فرد حقق قدرًا عاليًا من الإنتاج أو الأداء وهذا النوع من الحوافز يخلق جوًا من التنافس داخل أفراد المجموعة مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد. (المسلم، 2003، 73).

فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين ومن أمثلتها:

- الترقيات.

- المكافآت.

- العلاوات التشجيعية. (جاد الله، 1986، 55).

وفي رؤيا أخرى الحوافز الفردية هي التي توجه إلى فرد واحد تشجعه وتغريه لزيادة أداؤه

وإنتاجه ومن أمثلتها:

- تخصيص مكافئة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج.

- تخصيص جائزة لأفضل موظف في المنظمة.

- إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم. (القيوتي محمد قاسم، 2003، ص 351)

#### 8-4-2 حوافز جماعية:

هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية، والرعاية

الصحية، والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية، أو قسم

واحد، أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية

إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية فقد تصرف المكافئة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم

جميعاً بعمل مشترك، وهنا توزع المكافئة عليهم بنسب معينة طبقاً لدرجه مساهمه كل منهم في تحقيق

الهدف. (ياغي عبد الفتاح، 1986، ص 59).

والحوافز الجماعية تحقق أهدافاً هامة.

- إشباع حاجة الانتماء والولاء.
- زيادة التعاون بين الأفراد.
- تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة.
- إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة.
- تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة . (عبد الوهاب علي محمد ، 1982 ، ص 37).

#### 4-8 قسمت الحوافز من حيث ارتباطها إلى:

##### 1-4-8 حوافز داخلية:

وهي الحوافز التي ترتبط بالعمل نفسه، وتشمل الإحساس بمسئولية الفرد تجاه جزء ذي مغزى من العمل ونتائجه وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في التطوير والتقدير كما توفر له المعلومات المرتردة عن أداءه. ( عاشور، 1993 ، ص 75).

وفي رؤية أخرى فإن الحوافز الداخلية هي الحوافز التي تتحقق من خلال العمل ذاته ومنها:

- ✓ الاستقلالية في العمل.
- ✓ استخدام مهارات متنوعة.
- ✓ القيام بأداء عمل مهم.
- ✓ الحصول على معلومات مرتدة من العمل ذاته هكذا وتفاوت الحوافز الداخلية من وظيفة لأخرى ويكون تأثيرها غالباً في الأداء وفي الرضا الوظيفي وتحددها العوامل الخمسة التالية:
- ✓ تنوع مهارات العمل.
- ✓ طبيعة العمل.
- ✓ أهمية العمل. ( السيد إسماعيل ، 1997، ص 50)

✓ المعلومات المرتدة من العمل.

✓ الاستغلالية بالعمل.

#### 2-4-8 حوافز خارجية:

وهي لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود على الفرد من مصادر أخرى في المنظمة وتتمثل الحوافز الخارجية في الحوافز المادية والمزايا الإضافية والمشاركة في الأرباح والحوافز التشجيعية وتقدير زملاء العمل والمهنة والترقيات والتعويضات المؤجلة .

ويرى السيد، (1997) أن الحوافز الخارجية هي الحوافز التي تقدمها إدارة المنظمة وتقع خارج نطاق العمل ذاته ومنها:

- الأجر النقدي.
  - الأجازات.
  - التأمين.
  - الوجبات الإنسانية.
  - العلاج.
  - الخصومات الممنوحة على منتجات الشركة أو المؤسسة.
- وغالبًا ما يكون تأثيرها أقل من تأثير الحوافز الداخلية وتوجد ثلاثة أنماط رئيسية للحوافز الخارجية المتاحة أمام إدارة المنظمة هي:
- الأجر والمكافآت المالية الأخرى.
  - الترقيّة.
  - التقدير والثناء من جانب المشرفين والزملاء. وعلى الرغم من أن توفير الحوافز الداخلية والتحكم فيها أصعب بكثير بالنسبة للقادة من توفير الحوافز الخارجية بينما أشار علماء كثيرون إلى أن الحوافز

الداخلية أكثر فاعلية من الحوافز الخارجية من حيث التأثير على السلوك والأداء ، وقد نشأ هذا الاعتقاد جدل كبير في مجال بحوث السلوك التنظيمي فيما يتجه الفكر المعاصر إلى أن الحوافز الداخلية والخارجية تتفاعل مع بعضها بصورة معقدة في تأثيرها على الأداء.

( السيد إسماعيل ، 1997، ص ،ص،52،51)

ومجمل القول أن جميع الحوافز هي عبارة عن مثيرات خارجية لو أحكم تخطيطها و إدارتها فإنها تلعب دورًا مهمًا في إثارة وإيقاظ دوافع الفرد كما أنها تحرك وتوقظ شعور الأفراد العاملين وتوجه سلوكهم وتعزيمهم للاستخدام الأمثل لقدراتهم وطاقاتهم ، كما أنها تدعم الصلة بين الفرد وعمله وبينه وبين إدارته التي يعمل فيها والتي من خلالها يستطيع العاملون أن يكون أدائهم للعمل بمستوى عالي الإنتاجية داخل إدارتهم وخارجها .

## 9- المداخل النظرية لدراسة الحوافز:

### 9-1 النظريات الكلاسيكية:

#### 9-1-1 النظرية الماركسية:

تقوم النظرية الماركسية في مطلقاتها الفكرية لفهم سلوك الأفراد داخل التنظيمات الإدارية على فكرة الصراع . و لا شك أن هذا الأساس الذي تبنى عليه هذه النظرية يشير إلى وجود علاقة تناقض بين من يملك وسائل الإنتاج أو الإدارة الممثلة له ، و بين من يملك قوة العمل و هو العامل و ينظر " كارل ماركس " من خلال كتاباته التي ساهمت في تحليل موضوعات و قضايا علم اجتماع التنظيم ، ينظر إلى المجتمع على أنه بناء محدد يقوم على أسس طبقية متناقضة. يرى " ماركس " أن : " الطابع الرسمي للتنظيمات لا يعبر عن طبيعتها الحقيقية الواقعية ، لأن التنظيمات البيروقراطية اتخذت لنفسها صورة مزيفة مشتقة من النصوص القانونية و اللوائح الإدارية.( السيد محمد الحسيني،1985،ص22).

و الذي يهمننا هنا أكثر من غيره هو مدى اهتمام "ماركس" بتحليل عناصر الصراع بين العمال و الإدارة الممثلة لمالكي وسائل الإنتاج، حيث ركز على إبراز التناقض بين مصالح و تطلعات الطبقة العمالية و الطبقة الرأسمالية .ولا شك أن الصراع عند" ماركس "آلية من آليات التغيير للأوضاع القائمة على و استبدالها بأنساق جديدة ، آليات هدفها تدمير الأبنية البيروقراطية و استبدالها بأشكال جديدة من البناء الإداري . لذلك نجده يركز على ضرورة سيطرة العلاقات الاجتماعية العادلة بين العمال من جهة و إدارة التنظيم من جهة أخرى .و قد حاول " لينين " من خلال كتابه" الدولة و الثورة " إبراز بعض الأفكار المكملة لنظرة" ماركس "إلى الموضوع حيث أشار إلى إمكانية مواجهة البيروقراطية و القضاء عليها بإتباع بعض الأساليب الناجعة منها على سبيل المثال التأهيل الذي يجب أن يحظى به كل موظف للقيام بعمله و منها المساواة في الأجور بين موظفي الخدمة المدنية و العمال مع التركيز على ضرورة أن تلعب الرقابة و المحاسبة دورها الفعال و الإيجابي في تحقيق هذه الأهداف.(عبد الرزاق جليبي،1999، ص223)

### 9-1-2 النظرية البيروقراطية:

يعتبر ماكس فيبر ( 1864 1920 ) أول المنظرين للنظرية العلمية في التنظيم. وتقوم نظريته على وصف النموذج الأمثل للتنظيم حيث عبر عنه >> بناء عقلي أو فكرة بنيت بطريقة عقلية خالصة يصعب أن نجد لها مثالا في الحياة الواقعية>>و يذهب فيبر إلى أن أكبر إنجاز اجتماعي عرفه المجتمع البشري يتمثل في البيروقراطية وهي >> تنظيم قائم على أسس معينة لتحقيق أهداف محددة كما أنه يتكون من أشخاص و إمكانيات مختلفة و طرق مرسومة لأداء الأفعال فالإدارة البيروقراطية تعني ممارسة الحكم والرقابة على أساس المعرفة وهذا هو جانب البيروقراطية الرشيدة>>. ( عبد الكريم درويش و ليلى تكلي،1976،ص198)

ولتوضيح النموذج أكثر يعرض فيبر أهم الخصائص التي يتميز بها هذا النموذج وهي:

- لكل وظيفة مجموعة قواعد وقوانين توضح مجالات التخصص وتقسيم العمل.

- توزيع الواجبات الرسمية والسلطة وتحديد لها لكل وظيفة.
- تحديد المهام بحسب التسلسل الهرمي للسلطة.
- مراعاة المؤهلات الفنية عند اختيار الموظفين و كذلك الترقية إلى المستويات الإدارية العليا.
- اعتماد سلوك المراقبة لسلوك العمال و إخضاعهم لنظام جزاء صارم و منظم.
- العمل على أن تسيطر العلاقات الرسمية العامة بدل سيطرة العلاقات الشخصية الخاصة. من خلال هذه الخصائص التي يتحدث عنها " ماكس فيبر " تتجلى لنا نظرتة بكل وضوح نظرتة إلى العامل، حيث يتجرد العامل من كل المكونات الإنسانية و النفسية و الاجتماعية ما دام ارتباطه بالوظيفة
- في إطار محدد من العلاقات الرسمية المفروضة و الإجراءات المحددة مسبقا.

#### ❖ مبادئ التنظيم البيروقراطي:

- توزيع العمل وفقا للتخصص بحيث يكون لكل مدير وموظف واجبات ومسؤوليات رسمية محددة منفصلة وواضحة بحيث لا يحدث تداخل بين الوظائف.
- يوضع هيكل تنظيمي للسلطة والوظائف، بحيث يتصرف الموظف في حدود سلطاته وعلى من هو رئيسه ومن هم مرؤوسيه.
- تحدد قواعد وإجراءات لتنظيم الأداء وتفاعل الأفراد فيما بينهم داخل المنظمة.
- يعين في الوظيفة من هو أكثر جدارة لشغلها.
- تكتسب المهارات داخل البيروقراطية من خلال الخبرة والتدريب والترقية.
- يحصل الموظف في المنظمة البيروقراطية على مميزات التوظيف الثابت والراتب في حالة المعاش.
- استعمال سجلات ووثائق رسمية في انجاز الأعمال ويصف ماكس وبيبر السلطة داخل المنظمة البيروقراطية بأنها >> سلطة قانونية أو شرعية لأنها مستمدة من خلال إجراءات رسمية يقبل بها الجميع<<. (جاكسون و آخرون، 1998، ص185).

- السرية يقوم التنظيم البيروقراطي على السرية والالتزام بها في جميع أعماله.
  - فصل الفرد عن الوظيفة لا يحق للفرد امتلاك وسائل المنظمة ولا الوظيفة التي يمارسها. لذا فالتنظيم البيروقراطي يكرس مبدأ الفصل بين الفرد والوظيفة التي يمارسها.
  - حرية التقاعد يتم شغل الوظائف عن طريق التقاعد، مما يسمح للتنظيم البيروقراطي من إنهاء مهام الأفراد الذين لهم الحق في طلب الاستقالة من المناصب التي يشغلونها.
  - الرقابة والانضباط يخضع الأفراد أثناء ممارسة أعمالهم، للرقابة والانضباط.
- ❖ أشكال السلطة في المنظمات:

يتميز فيبر بين ثلاثة أشكال من السلطة، نتعرف عليها فيما يلي:

- أ/ **السلطة الكارزمية**: أو القيادة البطولية تعتمد على السلطة والصفات الشخصية للفرد، وقد استخدم فيبر اللفظ اللاتيني شاريمما ليعني به أية صفة شخصية تميز القائد عن الأفراد العاديين والتي تجعله شخصا غير عادي أو غير مألوف من امتيازه عن الآخرين. وهذه الخاصية الفذة المتميزة تعطي للقائد حق السيطرة والقيادة فهي تزول مع زواله مما يعرض المنظمة لمشكلة الاستخلاف، ترتبط هذه السلطة بأسماء لامعة في تاريخ المنظمات مثل فورد، طويوطا، رونو، ميشلان وبيل قنتر.
- ب/ **السلطة التقليدية**: ترتكز هذه السلطة على التقاليد المتبعة في الرؤساء لشغل المناصب العليا في المنظمة. كثيرا ما نصادف هذا الشكل من السلطة في المؤسسات العائلية. إن أساس السلطة والسيطرة في النموذج التقليدي هو التزام القائد الجديد بخط السير الذي حدده القائد البطولي، ويصبح تأييد التابعين له مرهونا بهذا الالتزام. وفي مجال الدفاع عن تصرفاته والإقناع بها، يرتكز القائد التقليدي بأنه إنما يؤدي ما كان يؤديه القائد السابق بالضبط. والنموذج التقليدي يؤدي إلى العديد من المشاكل أهمها اتهام القائد التقليدي بالخروج عن مبادئ القائد البطولي والانحراف عن النهج الذي وضعه وعندئذ تتكون جماعات مناهضة للقائد التقليدي تتكون جماعات مناهضة للقائد البطولي تدعي لنفسها صدقا أو كذبا الالتزام

الكامل بفلسفة القائد البطولي ومبادئه، ويترتب علي ذلك نوع من الصراعات التي قد تهدد بقاء التنظيم نفسه.

ج/ **السلطة العقلانية القانونية**: ويرى ويبير إن النوع الثالث وهو السيطرة القانونية الرشيدة هو الغالب والمطلوب للمجتمعات الحديثة. وهذا النوع يدعي رشيدا لان الوسائل فيه مصممة ومعبر عنها بطريقة واضحة ولغرض واضح هو انجاز أهداف محددة وهذا النموذج يعتبر قانونيا لان السلطة تمارس من خلال نظام القواعد والإجراءات المرتبطة بمركز معين يشغله الفرد في وقت معين.

إن ماكس فيبر يرى أن الإشراف الدقيق والرقابة التامة وتطبيق القواعد يمكن أن ينتج عنه استقرار لسلوك الأفراد وإمكان التنبؤ بهذا السلوك فان "مرتون" يرى أن ذلك يؤدي إلى احتمال انتشار الجمود في التنظيم وتغليب الوسائل علي الغايات وبمعني آخر يصبح هناك نوع من الإيمان بالقواعد والإجراءات في حد ذاتها وليس باعتبارها وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم. (جاكسون و آخرون، 1998، ص189).

### 9-1-3 مدرسة الإدارة العلمية:

فريدريك تايلور كان من أوائل الناس الذي تحدثوا عن التحفيز. كان ذلك في عام 1911 افترض تايلور أن الموظفين كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط. وللوصول لنظام عادل للرواتب والحوافز، اقترح تايلور أن يتم تجزيء العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة، ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها، وأخيرا، دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال. هذه العملية كانت تسمى "دراسة الحركة والوقت".

انطلاقا من كتابه " مبادئ الإدارة العلمية " الذي ألفه في سنة 1911 ، أوضح " فريدريك تايلور "

وجهة نظره فيما يتعلق بإدارة العمل مشيرا إلى أن أسلوب العمل في أي تنظيم يجب أن يسير وفق

مبادئ علمية محددة منها:

- 1- تقسيم العمل و تحديده كميا.
  - 2- تجزئة العمل إلى أبسط الأشكال لضمان الفعالية التنظيمية في الأداء و المراقبة المباشرة للعمل من قبل المشرفين و المسيرين.
  - 3- تحفيز العمال بمكافآت مالية نقدية يومية بغرض ضمان امتثالهم للأوامر و التعليمات والإجراءات المحددة و المتعلقة بأداء العمل.
- و يعتبر " تاييلور " من الأوائل الذين تحدثوا عن التحفيز ، كان ذلك سنة 1911 عندما ركز على أهمية الحوافز المالية و افترض أن العامل أو الموظف كسول بطبعه و لا يمكن تحفيزه إلا من خلال الرواتب و الحوافز المالية فقط . و للوصول إلى لنظام عادل للرواتب و الحوافز ، اقترح تاييلور "تجزئة الوظيفة إلى أجزاء صغيرة و من تم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها و تنفيذها ثم دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال . و قد كنت هذه الطريقة تقوم على دراسة الحركة و الوقت.
- و هكذا فقد ركز تاييلور على الأجر و ربطه بالأداء لأنه الحافز الوحيد للعمل في نظره >> إن زيادة أجر العمال يؤدي بهم إلى بذل المزيد ن الجهد للحصول على أجر أكبر من الأول مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج و يقلل من تكاليف إنتاج الوحدة و هذا يؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة >>. (عبد الفتاح ياغي ، ص 23)
- و قد وجهت عدة انتقادات لهذه النظرية منها:
- ✓ مساواة تاييلور بين البشر والآلات.
  - ✓ افتراض تاييلور أن " الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال " غير دقيق.
  - ✓ افتراض وجود " أفضل طريقة لأداء العمل " ليس منطقي.

## 2-9 النظريات النيو كلاسيكية:

## 1-2-9 حركة العلاقات الإنسانية :

في العشرينات من القرن الماضي، ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية تركز على أهمية تحسن العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم، وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الآراء. هذه النظرية مبنية على دراسة أظهرت زيادة بمقدار 30% في الإنتاجية بعد تطبيق التغييرات المذكورة، إلا أن هذه النظرية انتقدت لأنها ركزت على طريقة واحدة فقط كطريقة مثلى للتحفيز.

كانت دراسة هاوثورن إحدى الدراسات الرئيسية في هذا المذهب. ففي عام 1924 وفي مصنع التابع لشركة تم عزل مجموعة من النساء ووضعهم في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية لكن في ظروف عمل جديدة. حيث عام الباحثون بتقديم وجبات غداء مجانية، وساعات عمل أقل، وفترات راحة أكثر و كما تم السماح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة بالإضافة لتغيير في نظام الحوافز المالية بجانب هذه التغييرات "المادية" تمت تغييرات في نظام الإدارة حيث أصبح المشرفون اجتماعيين وأكثر تفهماً. ولاحظ الدارسون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات وكان الاستنتاج الأولي أن التغييرات المادية "هي السبب لكن بعد عمل تغييرات سلبية، كتقليل الإضاءة أو زيادة درجة حرارة الغرفة لحد يصعب العمل فيه، كانت الإنتاجية لا تزال في ارتفاع من ذلك استنتج الباحثون أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة إدارة العاملين. فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين، زادت إنتاجيته. (عبد الفتاح ياغي، ص 26).

## 9-2-2 نظرية الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماغريغور:

من بين النظريات التي تناولت الحوافز نجد ما بات يعرف بنظرية دوغلاس ماغريغور (Y) و (X) حيث تعكس كل منهما فلسفة إدارية معينة قائمة على مفهوم محدد للدافعية ويمكن تلخيص مبادئ نظرية (X) في النقاط التالية :

- تتطلب إدارة البشر توجيه طاقتهم وحفزهم والرقابة على أعمالهم وتفسير سلوكهم بما يتوقف وحاجات المؤسسة.
- و بدون هذا التدخل النشط - الحفز والتوجيه والرقابة - من قبل الإدارة فإن الأفراد لن يعملوا نظرا لما يسودهم من تراخي. وربما المعارضة لأهداف المؤسسة.
- وعليه فإن النظرية تقوم على منطق - الرجل الاقتصادي - حيث لا يمكن التأثير على العاملين وحفزهم على العمل، إلا من خلال إدارة أنظمة الإثابة والعقاب.
- أما نظرية Y فإنها تقوم على فلسفة أساسية مؤداها أن وظيفة الإدارة إنما تتمثل أساسا في ضرورة توفير ظروف العمل المناسبة التي تساعد الفرد العامل على إشباع حاجاته بنفسه و لنفسه، بمعنى آخر فإن الإدارة لا تستطيع أن تجعل من فرد ما إنسانا مبتكرا، ولكنها تستطيع أن تقدم تلك الظروف الملائمة التي تساعد على أن يصبح كذلك، وتتلخص مبادئ هذه النظرية في النقاط التالية:
- تنحصر مسؤولية الإدارة في تنظيم جميع عناصر الإنتاج وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة.
- لا يعتبر التراخي في تحقيق أهداف المنظمة أو معارضتها من طبيعة البشر ولكنها نتيجة منطقية لخبراتهم السابقة داخل المؤسسة ذاتها. (عبد الفتاح ياغي، ص29)

تعتبر الدافعية والقدرة على تحمل المسؤولية والاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة جزءاً لا يتجزأ من طبيعة الخصائص البشرية ، وبالتالي فإنه يجب على الإدارة أن تتبه الأفراد إلى وجودها وأن تدفعهم على تلميتها بأنفسهم.

مما تقدم يتضح لنا بأن نظرية (X) تقوم على فكرة الرقابة المفروضة على الفرد ،في حين نظرية (Y) تقوم على فكرة الرقابة الذاتية وهذا هو الفرق بين معاملة البشر كأطفال ومعاملتهم كبالغين . و قد ركز " دوجلاس ماكجروجر " على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بني نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناءها على هذه الافتراضات فقد قسم " ماكجروجر " العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهم الرمز (x,y) حتى لا يحكم على " المضمون إذا كان جيداً أو رديئاً أو متشدداً أو متساهلاً.

### 9-3 النظريات الحديثة:

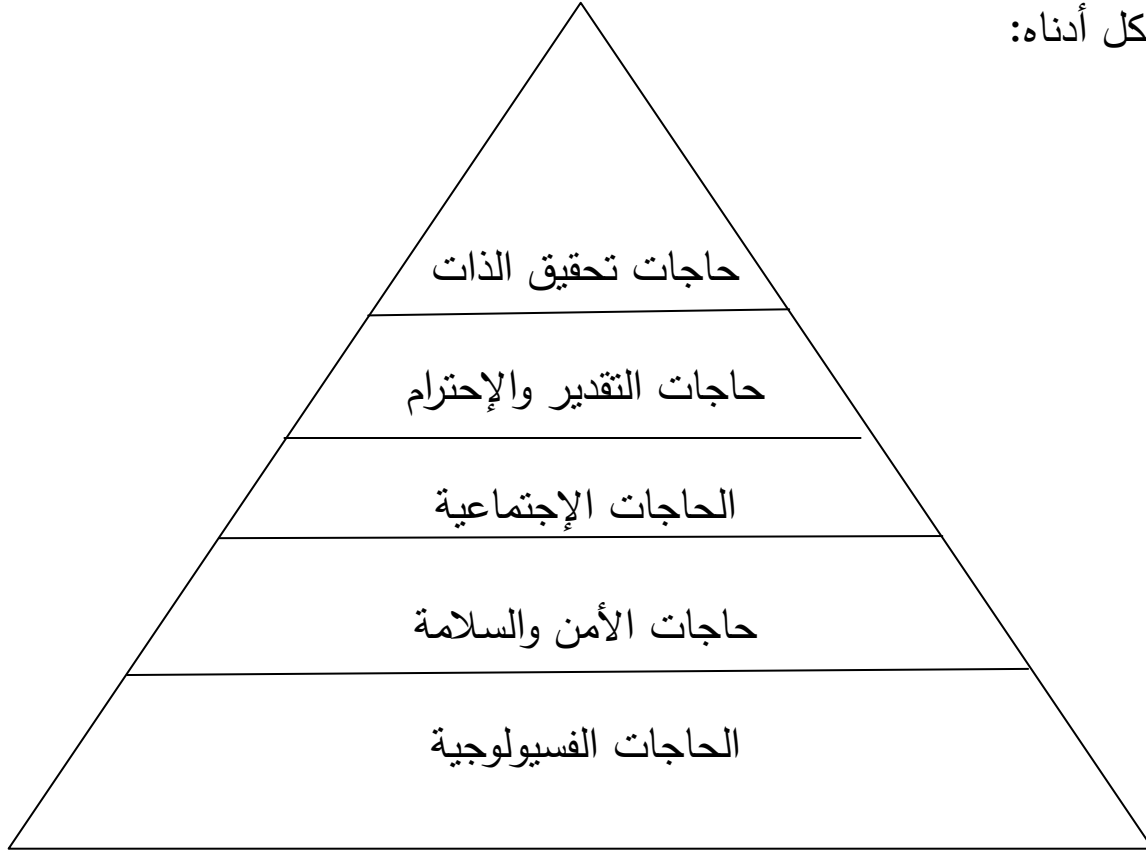
#### 9-3-1 نظريات الحاجات الإنسانية:

يعتبر مؤسس هذه النظرية هو " أبراهام ماسلو " وهي من أكثر النظريات شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة وتركز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد حيث أن التعرف الدقيق لهذه الاحتياجات والدوافع هو الذي يمكن الإدارة وأصحاب القرار من وضع وتطبيق نظم الحفز لدى المؤسسة أو المنظمة .

وتقوم هذه النظرية علي مبدئين أساسيين هما:

أ/ أن حاجات الفرد مرتبه ترتيبا تصاعديا على شكل سلم بحسب أولوياتها للفرد وفقا لهرم" ماسلو كما في

الشكل أدناه:



**الشكل رقم(7) يوضح التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية كما يراها ماسلو**

ب/ إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية الحفز .

وبلاحظ أن " ماسلو " رتب الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية

الأساسية وتدرج تلك الحاجات ارتفاعا حتى تصل إلي قمة الهرم حيث حاجات تحقيق الذات ، فالحاجات

الفسيولوجية هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياه الإنسان إذ تتوقف نشاطاته وحيويته عليها كما

تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع الحاجات الأخرى ، والحاجات الفسيولوجية مثل ( الطعام و

الشراب و النوم) فإن العمل الذي يخدم تحقيق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضع قبول ورضا

بالنسبة للعاملين، أما الحاجة إلى الأمن تأتي في الدرجة الثانية بعد تحقيق الإشباع من الحاجات الفسيولوجية وإن وصول الإنسان إلى هذه الحاجة هو مطلب يسعى إليه كل فرد فالإنسان يريد تحقيق نوع من الأمن الذي يعمل فيه سوي من ناحية تأمين الدخل المستمر الذي يحصل عليه لتأمين حياة معيشية ملائمة له ولأسرته أو في حمايته من الأخطار التي يمكن أن تحدث له نتيجة للعمل الذي يزاوله فإن عدم تحقيق هذه الحاجة سيخلق نوعا من الاضطراب النفسي للعامل مما ينعكس سلبا على العمل الذي يقوم به ، أما الحاجات الاجتماعية فهي تظهر من طبيعة التكوين البشري فالإنسان مخلوق اجتماعي يرغب في أن يكون محبوبا ويحظى التقدير من الآخرين وذلك عن طريق انتمائه للآخرين وتحقيق نوع من التعايش القائم على المحبة والألفة. (محمود سليمان العميان، 2005، ص293).

ولقد أوضحت كثير من الدراسات أن جو العمل الذي لا يشبع هذه الحاجات الاجتماعية يؤدي إلى اختلال التوازن النفسي لدى العامل وبالتالي يؤدي إلى مشكلات من شأنها أن تؤدي إلى ارتفاع معدلات الغياب ونقص الإنتاجية وترك العمل ، أما حاجات التقدير فالإنسان بعد تحقيقه لحاجاته الاجتماعية يبحث عن الحاجة إلى التقدير والتي تشتمل على الشعور بالثقة والجدارة وأنه جزء مفيد في المجتمع الذي يعيش فيه بالإضافة إلى الحصول على التقدير والاحترام من الآخرين وإحساسه بمكانته وهيبته ، ويساعد على تحقيق هذه الحاجة إشعار الفرد بأهمية وقيمة ما لديه من إمكانيات وقدرات ، أما الحاجة إلى تحقيق الذات فهي تعني الحاجة إلى تحقيق الطموحات العليا للفرد في أن يكون الإنسان ما يريد أن يصل إليه وهي المرحلة التي يصل فيها الإنسان إلى درجة مميزة عن غيره ويصبح له كيان مستقل علما بأن الحاجة إلى الاستقلال من أهم مكونات الحاجة إلى تحقيق الذات ، وعلى الإدارة أن تحقق ذلك بتعويض السلطات والصلاحيات وإتاحة الفرصة في المشاركة في وضع وتحديد الأهداف. لاشك أن نظرية الحاجات تعد مرتكز أساسي في فهم دافعية الإنسان في العمل وسعيه لإشباع حاجاته المختلفة ولقد وضح ماسلو في نظريته أن درجات الحاجات الإنسانية وألوية إشباعها تتسم بطابع العمومية والشمول حيث افترض

وجودها لدى أي فرد كما أن عدم إشباع الحاجة يلعب دورا في تحديد مدى أهميتها وسيطرتها وإلحاحها على الفرد.

### 9-3-2 نموذج الإنصاف:

ظهرت هذه النظرية وتطورت على يد رائدها الأول آدمز 1963 حيث تشير إلى أن الأفراد "يحفزون بتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتفوقون الحصول عليها مقابل الانجاز الذي يقومون أي أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تم معاملتهم بإنصاف والعكس صحيح، فإن عدم الإنصاف في معاملتهم سيؤدي إلى تثبيطهم .والإنصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل. مثال على ذلك :إذا أحس موظف ما أنه لم يكافأ بشكل مقارنة بالموظفين الآخرين الذي قاموا بنفس العمل وحصلوا على مكافآت أفضل، فهذا الموظف سيثبط وتقل حافزته للعمل والإنجاز. من الضروري ملاحظة أن الإنصاف لا تعني المساواة . فعندما يعامل الجميع بشكل متساوي قد يعني ذلك عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم وبالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل. وتقسم هذه النظرية الإنصاف إلى نوعين :إنصاف في التوزيع، وإنصاف في الإجراءات. الإنصاف في التوزيع يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء، أما الإنصاف في الإجراءات فيتعلق بسياسات وإجراءات الشركة كالترقيات، والعقوبات، وتقييم الموظفين

عند تطبيق هذه النظرية، يفترض وجود ثلاثة أنواع من الموظفين .النوع الأول هم الموظفون الذين يظنون أن هم يعاملون بإنصاف، وبالتالي فهم متحفزون للعمل .والصنف الثانية هم الذي يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون، وبالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول. وصنف ثالث يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، وبالتالي سيشعرون بالذنب، ويزيدون من جهودهم نتيجة هذا الشعور بالذنب. لكن ليس الكل سيشعر دائما بالذنب، ولا يقوم الكل بزيادة جهودهم عادة حتى وإن كانوا يحصلون

على أكثر مما يستحقون، فمن السهل أن يبقي الشخص على أداءه بنفس المستوى ويقارن نفسها مع موظف آخر يحصل على نفس الراتب أو المكافآت. (محمود سليمان العميان، 2005، ص295).

هذه النظرية تقوم أساسا على مدى شعور الفرد بالعدالة و الإنصاف في معاملة المنظمة لها، مقارنة مع معاملاتها لأفراد آخرين ، خاصة أولئك الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة .و العدالة هنا تعني الإنصاف وهذا الأخير لا يعني بالضرورة المساواة، فعندما يعامل الأفراد بشكل متساوي، لا يعني ذلك أن العدالة تحققت لأنها قد يتضمن عدم إنصاف بعض العاملين الذين يقومون بعمل أفضل من غيرهم.

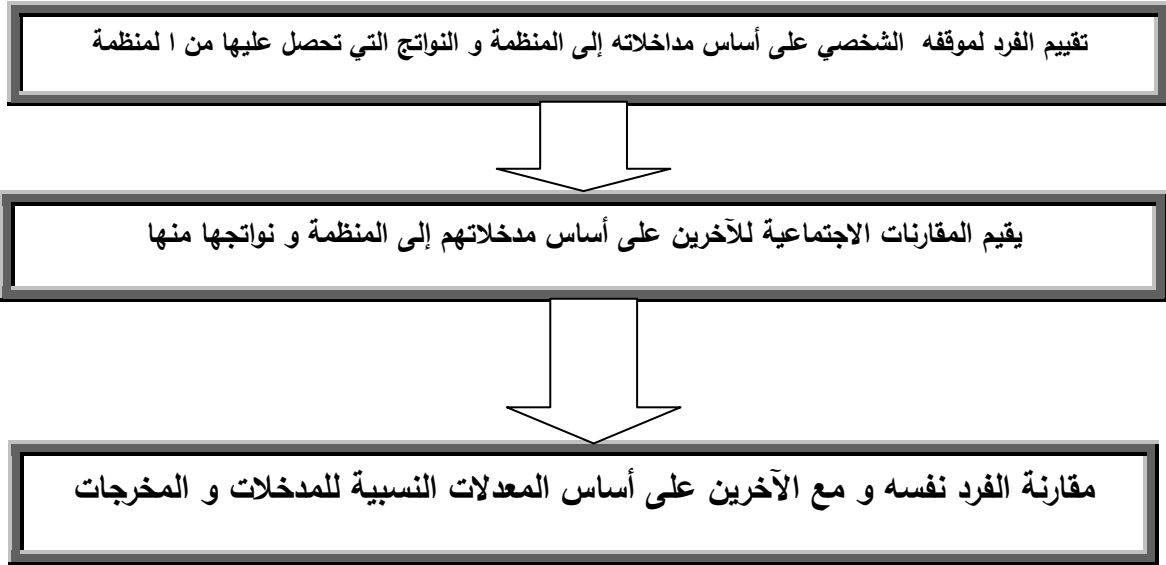
و يمكن شرح طريقة عقد الفرد لمقارنة بينها و بين الأفراد الآخرين من خلال الخطوات الموالية و التي تمثل في الحقيقة مدركات العدالة لدى الفرد:

أولا : يقيم الفرد طريقة معاملة المنظمة لها.

ثانيا: يقيم الفرد كيفية معاملة المنظمة لمجموعة مقارنة و التي يمكن أن تكون فرد في جماعة العمل أو فرد آخر في جزء آخر من المنظمة، أو أفراد آخرين موجودين في أماكن أخرى.

ثالثا: بعد تقييم معاملة الفرد نفسها ومعاملة الآخرين، يقوم الفرد بمقارنة موقفه بموقف الآخرين.

## الشكل رقم (7) يوضح تشكيل إدراكات العدالة:



المصدر ( : راوي محمد حسن، 1995ص123 ).

و تتمحور عملية المقارنة هنا على مقارنة الفرد ما يحصل عليه من نواتج في عملها و بين ما يقدمها لذلك العمل من مداخلات مع ما يقدمها الآخرون و ما يحصلون عليها من نواتج. أي أن الفرد يقارن بين نسبة مداخلاتها إلى مخرجاتها مع نسبة مداخلات و مخرجات الآخرين، و كما أشرنا آنفا لا تتطلب العدالة هنا أن تكون النواتج و المداخلات متساوية و إنما تتطلب أن تكون النسبة هي المتساوية.

### 3-3-9 نظرية الأهداف:

أسس هذه النظرية كل من ليثام ولوك في عام 1979 . ومحور النظرية يدور حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف .فإن كانت للموظفين أهداف محددة قاموا بالمشاركة في وضعها فإن ذلك يحفزهم للعمل .إضافة إلى ذلك، فإن وجود تغذية راجعة مستمرة حول الأداء يساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح. و قد وضع جين برودو وتر نظرية وضع الأهداف، و التي قرر فيها أن الهدف يوجه و يحفز الفرد، وأنه لا يكفي لتحفيزه دفعه إلى فعل أقصي ما يمكنه بل يجب أن تكون الأهداف محددة بدقة، وهو يري أن الهدف الطموح المحدد، عند قبوله من الشخص و اقتناعه به، فإنه يعمل في حد ذاته كحافز،

أفضل مما تفعله الأهداف السهلة أو غير المحددة، كما يري أن التغذية المرتدة تقوي الحافز وتساعده علي الاستمرار .وهو يري أن من أهم العوامل لزيادة تأثير الهدف كحافز :الافتتاح و الالتزام بالهدف ، و الافتتاح بالقدرة علي القيام به، بينما يري مؤيدو نظرية التدعيم أن التدعيم يوجه ويحفز الفرد، وأن الإجراءات التالية للتصرف الإنساني تؤثر في احتمال تكرار الفرد للتصرف الذي قام به ومستوي الأداء المتوقع في المرات التالية .فإذا أتم الفرد عملا فإنه يتوقع رد فعل أو تغذية مرتدة من الآخرين، فإذا كان رد الفعل إيجابيا فإن الفرد يميل إلى تكرار الفعل بصورة مماثلة، أو بصورة أفضل حسب مدي رد الفعل، أما إذا كان رد الفعل سلبيا، فربما يؤدي هذا إلى الامتناع عن الفعل.(كريم ناصر علي،2009،ص260).

### 9-3-4 نظرية التوقعات فروم:

كان فروم أول من تحدث عن مفهوم التوقعات في عام 1964 بعد ذلك بأربع سنوات، قام كل من بورتر ولاولر "بتعديل النظرية.

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

**الأول:** معتقدات الفرد حول مستوى الأداء الذي يجب بذله، والثاني: توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها. الجزء الأول يتعلق بقدرات الفرد وثقته في نفسه أي توقعاته حول أقصى مستوى من الأداء بإمكانه تحقيقه.

**الثاني :** يتعلق بالمنظمة وإن كانت ستعطيه الحوافز التي يستحقها أم لا.

إن الجهد المبذول لإنجاز المهمة ليس العامل الوحيد لتحديد مستوى الأداء، حيث توجد عوامل أخرى مثل : وجود أهداف واضحة ومفهومة، توفر المعلومات والمهارات المطلوبة لتحقيق الأهداف، وتوفر المعدات والمواد الخام وكل الموارد الأخرى المطلوبة لتنفيذ المهمة، و يمكن الحصول على نوعين من المحفزات بعد تنفيذ المهمة :داخلية، وخارجية.(حضير كاظم حمود،2002،ص، ص69،68).

يقصد بالمحفزات الداخلية، الأمور المشجعة التي يحصل عليها الفرد إثر إنجازه للمهمة مثل الشعور بالفخر. أما المحفزات الخارجية فهي التي تقدمها المنظمة أو الموظفين للشخص كزيادة في الراتب والقبول الاجتماعي، حيث يقوم الموظفون عادة بمكافأة أنفسهم بالحوافز الداخلية تلقائياً بعد إنجاز المهمة. الخطوات السابقة توضح كيفية استجابة الأفراد للمحفزات عند قيامهم بالأعمال لأول مرة. أما عند القيام بنفس المهمة أو العمل لأكثر من مرة، فسيتوفر للموظف معلومات حول الحوافز التي تقدمها المنظمة، وهذه المعلومات ستؤثر على توقعات الأفراد حول الجهد والحوافز وحول قيمة الحوافز لديهم. و الشكل التالي يوضح تفاعل عناصر نظرية التوقع .



بالدرجة أو النقطة الحيادية، أما عندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة فإن الشعور بالرضا يزداد إلى أن يصل إلى حالة الرضا التام.

إلا أن الأكاديميين ينتقدون نظرية هيرزبيرج، كونه لم يحاول معرفة وتقييم العلاقة بين المرضى الوظيفي والأداء. إلا أن هذه النظرية انتشرت كثيرا، لأنها استنتجت من بيئة عمل حقيقية. بالإضافة لكونها سهلة الفهم. فعندما تزداد درجة إشباع هذه العوامل يقل الشعور بالاستياء إلى النقطة الحيادية، أما عندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة

فإن الشعور بالرضا يزداد إلى أن يصل إلى حالة الرضا التام. >> إلا أن الأكاديميين ينتقدون نظرية هيرزبيرج، كونه لم يحاول معرفة وتقييم العلاقة بين المرضى الوظيفي والأداء. إلا أن هذه النظرية انتشرت كثيرا، لأنها استنتجت من بيئة عمل حقيقية. بالإضافة لكونها سهلة الفهم.

### 9-3-6 نظرية الإنجاز:

لاحظ " دافيد ماكيلاند" أن من بين الحوافز التي تجلب الانتباه أكثر من غيرها و تتحكم في سلوك الفرد و أدائه ، حافز الإنجاز. " و ذلك بالنظر إلى وجود مستويين للأداء هما:

✓ مستوى الطموح.

✓ مستوى الأداء الفعلي للإنجاز

إن الفرد في أغلب الأحيان يحدد سقفا لطموحه و أن خبرات النجاح أو الفشل هي التي تحفز الفرد على وضع مستوى أعلى لطموحه مستقبلا. و يتأثر مستوى الطموح بالقدرات الفردية الموروثة أو المكتسبة. و يمكن تنمية و تطوير حافز الإنجاز لدى الفرد حسب المجتمعات و الطبقات الاجتماعية و أسلوب التربية مند الصغر. إن هذه النظرية تمكن المشرف الإداريين على حث و دفع العاملين على رفع مستوى أدائهم الإنساني و ذلك بوضع نظام موضوعي لقياس كفاءة الأداء حيث يمكنهم ذلك من التعرف على أوجه الضعف المختلفة و من ثم العمل على تدريبهم و تكوينهم لجبر ذلك النقص و الارتفاع بمستوى الأداء و

الفعالية لدى العامل. إن مساهمة مكلياند في عملية فهم الحفز الإنساني تتلخص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر على الحفز و هي الحاجة إلى السلطة ، الحاجة إلى الانتماء ، و الحاجة إلى التحصيل .

#### ✓ الحاجة إلى السلطة :

هذا النمط من الأفراد يسعون دائماً للحصول على السلطة و يميلون دائماً لممارسة التأثير و الرقابة القوية و عادة يسعى مثل هؤلاء الأشخاص للحصول على مناصب قيادية. (ناصر محمد العديلي، 1982، ص21).

#### ✓ الحاجة للانتماء:

هذه الفئة من الناس تشعر بالسرور و البهجة عندما يكونون محبوبين من قبل الآخرين و إذا ما شعروا أنهم معزولون في المجتمع فإنهم يشعرون بألم كبير و يميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين.

#### 1- الحاجة للإنجاز :

إن الأفراد الذين يظهرون حاجتهم القوية للإنجاز تتوفر لديهم أيضاً الرغبة في تحقيق النجاح و لكنهم يخافون الفشل و عادة ما يختارون و يسلكون الطرق الصعبة و يرغبون في التحدي لقناعتهم في الوصول إلى الهدف.

إن فهم هذه الحاجات الثلاث و إدراكها مهم للإدارة في المنشآت الاقتصادية حتى تستطيع تنظيم أعمالها لتعمل بطريقة جيدة لأن أي منشأة أو وحدة إدارية تمثل مجموعات من الأفراد تعمل معا لتحقيق أهداف معينة و لذلك فإن لإدراك هذه العوامل الثلاث عامل هام في المساعدة على حفز الأفراد لتحقيق هذه الأهداف. (ناصر محمد العديلي 1982، ص 21).

## 9-3-7 نظرية التعزيز لسكينز 1969 :

اعتمدت هذه النظرية على العوامل البيئية الخارجية التي تحدد السلوك الإنساني وبالاعتماد على مبادئ علم النفس. و كما أن ركييزة الدافعية عند سكينز هي البحث عن تصور لائق للمحيط الذي يجب أن يعمل فيه العامل حيث يقول سكينز بأن المحيط الخارجي وليس الاحتياجات والرغبات هي التي تحدد السلوك الذي يجب انتهاجه. ويتحدث سكينز في أطروحته عن جانبين من الدافعية وهما:

1- عامل التدعيم الإيجابي : هذا العامل هو الحافز والمشجع الذي يدفع الشخص إلى التوجه نحو الهدف

سواء للعامل أو الإطار الذي يجب العمل على تجديده دائما.

- المشاركة في اتخاذ القرار.

- اللجوء إلى عوامل أخرى عديدة من شأنها أن تزيد من التدعيم الإيجابي.

2- عامل التدعيم السلبي : في نموذج الدافعية يهدف سكينز إلى عدم تشجيع السلوك الغير

مرغوب فيه وتشجيع السلوك المرغوب فيه..

وينتهي عند مصلحة العمل ،لكن بعض الدراسات مثل دراسة تايلور و إلتون مايو أظهرت بأنه للوصول

إلى نتائج إيجابية يجب إتباع الخطوات التالية:

- عدم إعطاء نفس الأجر للعامل.

- إعلام العمال بكيفية أداء العمل،أي تحديد القواعد و الأهداف ومتابعة الإنجازات كما ينبغي.

- إلغاء التشجيعات بدون سبب يخلق الغموض والفوضى داخل المؤسسة.

## 9-3-8 نظرية Z لوليم أوشي:

أسس النظرية رجل يدعى أوشي ومحور النظرية يدور حول أن سر نجاح الإدارة اليابانية راجع إلي

اهتمامها بعمالها ومهاراتهم و الإهتمام بأهدافهم والسهر على تحقيقها حيث أدخلت متغيرات ثقافية وقيمة

للمجتمع الياباني على طرق التسيير ونمط التنظيم في هذا البلد وقد أصبح من التقاليد التنظيمية أن يكون

العمل على مدى الحياة، وكذا فيما يخص طرق التقييم والتسيير حيث يمكن للبعض أن يكونوا مسؤولين دون أن تكون لهم سلطة أو رتبة في الهيكل التنظيمي، إضافة إلى الاعتماد على جماعية اتخاذ القرارات عن طريق التشاور والاجتماع والتركيز على جماعات العمل وبالتالي فالإدارة اليابانية اعتمدت على تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية السليمة في أسلوب الإدارة وذلك على الاعتبارات التالية:

- 1- **العضو العامل**: من حيث تكوين الشخصية و الوضع الاجتماعي.
- 2- **أسلوب الإدارة**: وهي كيفية سلوك الإداريين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 3- **المهارات**: وهي القرارات المميزة للأفراد.
- 4- **أهداف المرؤوسين**: مما يعود بتحقيق أهداف الأفراد العاملين وأهداف المؤسسة على حد سواء والتي تتمثل فيما يلي:

- زيادة الثقة والمودة والتعاون في العمل.

- زيادة الرضا الوظيفي.

- زيادة الحرية والاستقلالية للعاملين لزيادة الإنتاجية والفعالية.

(محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله، 2000ص115)

## 10- أوجه اختلاف وتشابه النظريات:

بعد عرضنا لمجموعة من النظريات نحاول أن نقف على أهم المرتكزات التي استندت إليها ، و في هذا الصدد نشير إلى جل هذه النظريات إن لم نقل كلها ركزت على أهمية الحوافز في دفع الفرد إلى العمل بغية تحقيق أهداف المؤسسة ، و من ثم حاولت تقسي سلوك الفرد بأنه تصرف بين مثير و استجابة ، لذلك حاولت البحث في كل الوسائل التي يمكن أن تستثير سلوك الأفراد و تدفعهم إلى بذل أقصى ما يملكون من طاقة لإنجاز المطلوب منهم إنجازه. و للإشارة نقول حث النظريات التي تم تصنيفها في

النظريات الكلاسيكية أو النيوكلاسيكية كان منطلقها الأساسي هو إبراز دور الحوافز التي توفرها المؤسسة للعامل من أجل رفع الروح المعنوية و زيادة الفعالية التنظيمية.

مهما اختلفت النظرات التي تطرقت إلى تفسير سلوك الإنسان الظاهر والباطن إلا أنها جميعا حاولت أن تعمل على استغلال أقصى ما يمكن من طاقة الفرد. و ربما يكون الاختلاف البسيط بين النظريات هو اختلاف نوعي لا يؤثر في جوهر عناية التحفيز ، أي أن هناك نظريات أبرزت دور الحوافز المادية و أخرى أكدت على الحوافز المعنوية ، فهناك بعض النظريات ترى في الرضا هو العنصر الأساس في التحفيز كما رأينا في الخبرات السابقة في نظرية ذات العاملين ، و نظرية الحاجات لماسلو في حين هناك من ينظر إل الثواب و العقاب أساسا فعلا في عناية التحفيز.

و على العموم فإن موضوع التحفيز و الدافعية أخذ حيزا كبيرا من جهد الباحثين في علم النفس و علم اجتماع التنظيم ، مما يعني أن هناك توجه استراتيجي في نظرة المشرفين إلى الموارد البشرية التي أصبحت تشكل المدخل الأساسي في كل تنمية.

و ما تجدر الإشارة إليه في هذا الصدد هو أن جل النظريات تقريبا التي تم الإشارة إليها استطاعت و إلى حد بعيد تحليل الظروف و المشكلات التي صاحبت ظهور الثورة الصناعية و ما ترتب عنه من مشكل. و على الرغم من ذلك فقد كان الاختلاف واضحا في الكثير من الجوانب التي تطرقت إليها هذه النظريات و ذلك راجع على اختلاف المنطلقات كما هو واضح مثلا في و جهتي نظر النموذج الماركسي و نموذج ماكس فيبر. و ما يمكن تسجيله في هذا الصدد هو أن بعض النظريات الكلاسيكية جعلت من الإنسان أقل العناصر الإنتاجية أهمية و ربما نظرت إلى الآلة على أساس أنها أهم من العامل ذاته. و قد ظهر ذلك في نظرة - تايلور - على وجه الخصوص. (صالح بن نوار 2006 ، ص ، ص 190، 191).

## 11- الصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز:

هنالك بعض المشكلات والصعوبات التي يمكن أن تشكل عوائق وعقبات أمام تحقيق الهدف المنشود

من الحوافز ومنها:

- ✓ عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز .
  - ✓ تطبيق نظم واحده ونمطية في عدد كبير من المنظمات .
  - ✓ غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم .
  - ✓ عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوءها .
  - ✓ عدم دقة تقويم أداء الأفراد .
  - ✓ غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز .
  - ✓ سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين .
  - ✓ ارتفاع تكاليف الحوافز .
  - ✓ عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز .
  - ✓ قصور المتابعة والرقابة علي الحوافز من حيث فاعليتها
  - ✓ فقدان مفهوم الأخذ و العطاء في الحوافز .
- نقص المهارة لدي المديرين في تطبيق الحوافز . (عبد الوهاب ، 1982 ، ص 362) .

## 12- شروط نجاح الحوافز:

هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لا بد للإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت أن تحقق من

وراء الحوافز فوائد ترتبط بانجاز ونجاح العمل ومنها:

- ✓ أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
- ✓ أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف .
- ✓ لابد للمنظمة أن تحدد الوقت الملائم الذي ستنفذ فيه الحوافز.
- ✓ ضمان استمرارية الحوافز .
- ✓ منحها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة ومنتاسبة زمنيا مع أداء العمل.
- ✓ ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتهم التي تقررها الحوافز.
- ✓ أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة .
- ✓ أن يدرك العاملون نظام الحوافز وقواعده وشروطه وأن يتصف بالوضوح والبساطة.
- ✓ أن ترتبط الحوافز ارتباطا قويا مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد
- ✓ أن تنمي في ذهن الفرد العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول علي المكافئة.
- ✓ أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد .

- أن تواكب المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي يمر بها البلد والتي قد تؤثر في حاجات الأفراد

ودوافعهم وتوقعاتهم. (عبد الوهاب، 1982، ص369).

كما يمكن أن نضيف الشروط التالية والتي من شأنها أن تيسر نجاح الحوافز:

- ✓ يجب تعريف المرؤوسين بالسياسة التي يتم بموجبها تنظيم الحوافز .
- ✓ يجب على المؤسسة أو المنظمة الإيفاء بالتزاماتهم التي تقرها نظم الحوافز المعتمدة لديها.
- ✓ حجم الحافز إذ أن الحافز الكبير الحجم يكون له أثر أكبر من الحافز الصغير.

- ✓ التنوع في الحوافز أي إعطاء حوافز مادية ومعنوية .
  - ✓ مناسبة حجم الحافز مع مستوى الأداء والإنتاج فيجب أن يكون الحافز كبير وملحوس مقارنة بالراتب أو الأجر.
  - ✓ يجب أن يتناسب الحافز مع طبيعة شخصية الفرد وثقافته حيث هنالك أفراد يهتم الجانب المادي وآخرين يهتم الجانب المعنوي.
  - ✓ يجب أن يتناسب الحافز مع المستوى الإداري في التنظيم ومع المستوى الاجتماعي للفرد
  - فغالبًا الأفراد في المستويات الإدارية التنفيذية ذات الرواتب المنخفضة تهتم الحوافز المادية.
  - ✓ يفضل تحضير المرؤوس بصورة معلنة للزملاء تشجيعًا للأداء المتميز.
- (علاقي مدني عبد القادر، 1996، ص 364).

## خلاصة الفصل:

أساسا على ما قدمناه سابقا فان جميع المؤسسات و في كل الأوقات تتخذ العديد من القرارات التي تتعلق بالحوافز ، مثل هذه القرارات تهتم بالعامل لأنها تؤثر على دخله وبالتالي على مستوى معيشتة، وغالبا ما تؤثر أيضا على مقدرته الذي يطمح إليه، وحاجاته في احترام الذات و تحقيقها، إما بالنسبة لصاحب العمل فان هذه القرارات التي تتعلق بالمكافئات تأثيرا مباشرا على زيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح. و خلاصة القول، فان على الإدارة أن لا تنظر إلى الحوافز على أساس مجرد تقديمها للعاملين فقط بدون أن يكون لديها إستراتيجية وسياسة خاصة بها، فالاتجاه الحديث هو انس ينظر إلى الحوافز كأداة يجب استخدامها بفعالية لتحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسات.

**تمهيد:**

تنشأ أهمية دراسة الفعالية التنظيمية من جانب كل مجتمع والإدارة والباحثين و رجال الأعمال وغيرهم ممن ترتبط مصالحهم بالمؤسسة، حيث يحرص كل منهم للتعريف على مستوى أداء المؤسسة. فالمجتمع حريص على معرفة مستوى الفعالية في المؤسسات المشاركة في تطويره وازدهاره، كما تحتاج الإدارة إلى التعرف على ذلك بهدف العمل على رفع مستوى التسيير والتخطيط لإحداث التنمية التنظيمية المطلوبة لاستمرارية المؤسسة في حين أن العاملين بالمؤسسة يهتمون بدراسة الفعالية في مؤسساتهم لاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي فيها وإشباع حاجاتهم للانتماء إليها ومن هنا ينشأ الاختلاف بين الباحثين والمفكرين في صورة الفعالية التنظيمية كل حسب المدرسة التي ينتمي إليها وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل المكون من المفاهيم والأهمية والخصائص والعوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية وكذا تحديد المداخل والأبعاد ومؤشرات الفعالية التنظيمية ونختمه بالدور البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية.

### 1- مفهوم الفعالية التنظيمية:

على الرغم من أهمية الفعالية في حياة المنظمات إلا أنه لم يحقق إجماع حول تعريف المنظمة الفعالة، يرى البعض أن فعالية المنظمات تتجدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها، فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها: قدرة المنظمة على التحقيق وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات " (صالح نوار ، 2006 ، ص 84 )

- ويعتبر (barnard) برنارد أول من حاول أن يقدم تعريفا للفعالية التنظيمية، معتمدا على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث أعتبر أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط. ( barnard ;1974 ;p55 )

- كذلك عرفها كل من (narayanan ;nath نارايانان و ناث) بأنها "عبارة عن إصدار أحكام على التنظيم فيما إذا كان التنظيم يعمل ويحقق أهدافه بطريقة مرضية أم لا ، بحيث تشكل هذه الأحكام قاعدة لأغراض اتخاذ قرارات يهدف إحداث التغيير في حالة أن الفعالية التنظيمية غير مرضية. (موسى توفيق وآخرون ، 1995 ، ص 535 )

- أما أبو قحف فيعرفها بقوله: "هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه من أنشطة فنية ووظيفية و ما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة." (أبو قحف عبد السلام ، 1955، ص 25).

- وقد عرفها **mils** ميلز بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات و تطلعات الجماعات الإستراتيجية التي تربط وتتعامل معها و التي نظم الأفراد والأعضاء المؤسسين و المساهمون و المؤسسات المنافسة. (desreumeux,1992,p,133)

## 2- أهمية الفعالية التنظيمية :

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسة واحدة فالمؤسسات تنشأ وتتموا لتأدية رسالة معينة و القيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي ومعنوي يبقى على حياتها و يساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام لدورها وأهملت رسالتها وكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه .

- تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطويره، وهي أخيرا معيار الحكم على نجاحه. (علي سلمي، 1998، ص228 )

- كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة، لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.

- وتعتبر أيضا بمثابة أداء لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها، في جميع مجالات نشاطها فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة. (فريد النجار، 1999، ص399 ) .

### 3- خصائص الفعالية التنظيمية :

- 1-3 الاستمرارية : فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن .
- 2-3 الشمولية : تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية ،الاجتماعية الثقافية.....إلخ
- 3-3 التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها :المجتمع،الأفراد ،المساهمين .
- 4-3 التعقيد: لديها علاقات غير واضحة الأبعاد.
- 5-3 النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث إن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها و الوقت الذي يتم فيه تقويم فعالية المؤسسة . . (علي السلمي ، 1998 ،ص230 ) .

الفعالية صفة تشكل بحسب الأشياء الموصوفة ،فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد وذلك بمنهجية ومنطقية

### 4- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية :

يمكن أن نقدم مجموعة من العوامل أو الأقسام التي تزيد من فعالية المنظمة والقيام بدورها على أكمل وجه ،والمقصود بالفعالية هنا هو درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها لذلك فهي مرتبطة بمدى الاقتراب عن الغاية النهائية التي أنشأت هذه المنظمة من أجلها .ويمكن من زاوية أخرى التعرف على مدى فعالية المنظمة في ضوء أربعة أقسام رئيسية:

#### 4-1 النظام الإقتصادي:

إن المقصود بالنظام الإقتصادي جميع الأنشطة والأدوار و الوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة، وعليه فإن معايير فعالية المنظمة وفق هذا القسم تتضح من خلال السمات أو الخصائص التالية :

إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي توجد بها درجة منخفضة من المتخصصين في مجال التقسيم.

إن المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية ( L'automatisme ) تكون أكثر فاعلية من تلك ذات آلية ضعيفة.

#### 4-2 النظم السياسي:

ونعني بالنظام السياسي داخل المنظمة- هنا -تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها، في ضوء هذا البعد نجد أن المنظمة ذات الفعالية العالية هي التي تتصف بالصفات التالية :

✓ إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي لا تمثل قراراتها رغبة عامليها.

✓ إن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة تكون فعاليتها أكثر المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات انفعالية مشوهة. (بن نوار صالح، 2005، 2002ص 50)

✓ إن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحركة.

✓ إن المنظمات التي تخضع لإيديولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها، يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية.

✓ إن المنظمات التي يوجد بها أعضاء مؤثرين، بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية.

#### 3-4 النظام الرقابي:

إن المعنى الخاص للنظام الرقابي في هذا الموضوع، هو الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمات، ويمكن تحديد سمات فعالية المنظمة انطلاقاً من هذا المتغير على النحو التالي:

✓ إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها ، لكن، ومن جهة أخرى فإن المنظمات التي تتصف بأنظمة جزاءات متدرجة تكون أكثر فعالية عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات رديعية وللهولة الأولى.

✓ إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين علاقات محددة أن تكون وموضوعية يمكنها ذات فعالية أكبر فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء ومزاج الرئيس.

✓ تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها وفي كل الاتجاهات

(أفقية، دائرية). (بن نوار صالح، 2005، 2002 ص 51)

## 4-4 النظام البيئي:

ونقصد بالنظام البيئي، تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة، ومنه تكون محددات فاعلية المنظمة على النحو التالي:

- ✓ تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات صغيرة الحجم.
- ✓ إن المنظمات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة، بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الايجابي في المحيط الذي توجد فيه، تكون أكثر فعالية فيما لو كانت متوقعة على نفسها ولا يوجد لها امتداد طبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي يفترض أن تكون جزءا منه.

يمكن التعبير عن الفعالية التنظيمية بقدرتها على البقاء والنمو، ويمكن تحقيق ذلك بتوفر جملة من الآليات منها على سبيل المثال، عدم التضارب في المصالح داخل المنظمة، والتقليل قدر المستطاع من نسبة التوتر بداخلها ومواجهة مشكلاتها أولا بأول، مع تكوين علاقات واضحة وصریحة بين أفرادها عن طريقة تنمية هذه العلاقات والقيم التي من شأنها المساعدة على بقائها ونموها وتطورها. (بن نوار صالح، 2005، 2002 ص 53).

## 5 المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية:

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية، وعدم قدرة الباحثين المتخصصين على وضع تعريف موحد وجامع لمعنى الفعالية التنظيمية، أدى إلى ظهور مداخل مختلفة هدفها دراستها وقياسها ويمكن تصنيفها حسب تطورها إلى مدخلين:

رئيسيين:

1- المداخل التقليدية للفعالية.

2- المداخل المعاصرة للفعالية.

### 5-1 المداخل التقليدية:

لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية، ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (المدخلات إلى مخرجات) (سلع وخدمات)، ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى بهدف تعريف هذه المخرجات. ويمكن قياس فعالية المنظمات من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة: الحصول على الموارد، تحويل هذه الموارد والحصول على مخرجات، وإعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية بهدف تسويقها، وذلك على النحو التالي:

#### 5-1-1 مدخل النظم:

يهتم مدخل النظم بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد، وتعرف الفعالية التنظيمية لهذا المدخل بأنها قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليها من موارد نادرة وذات قيمة.

ويعتمد هذا المدخل في تحديد فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد. ومن أهم هذه المؤشرات:

- ✓ القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية.
- ✓ قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.
- ✓ وقدرة أصحاب القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

(علي عبد الهادي مسلم، 2002، ص 17)

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الاهتمام بالنتائج فقط، وخاصة النتائج المادية ممثلة في الأرباح والعوائد وإهمال العناصر الأخرى المؤثرة، ومنها الكفاءة أو علاقة المنظمة بالبيئة، لا يعطي الصورة الواضحة عن فعالية إدارة المنظمة. لذلك أضافت هذه الدراسات عوامل أخرى، مثل القدرة على التكيف والاستقرار والتكامل والروح المعنوية للعاملين والاستغلال الأمثل للمصادر والموارد المتاحة. وهذا يعني أن هذا الاتجاه ينحني إلى الأداء الكلي للمنظمة وإدخال موضوع الكفاءة إلى جانب الفعالية، وبعبارة أخرى يمكن القول أن مدخل النظام يأخذ في اعتباره كافة العناصر المؤثرة الداخلية منها والخارجية، الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي فهو يمثل مدخلا متكاملًا للفعالية.

لذلك يمكن ترجمة معايير الفعالية التنظيمية إجرائيا وفقا لهذا المدخل إلى مؤشرات هي وسائل وليست غايات بحد ذاتها ومن ذلك:

✓ القدرة على إقامة علاقات طيبة مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات.

✓ المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية.

✓ كفاءة العمليات الإنتاجية أو التحويلية.

✓ وضوح خطوط الاتصالات

✓ درجة مقبولة من الصراعات التي يمكن السيطرة عليها.

✓ مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.

### 2-1-5 مدخل العمليات الداخلية :

تضمن مدخل النظم لتحديد الفعالية التنظيمية في نهايته مؤشرات:

الاتصال ودرجة مقبولة من المنافسة وحتى الصراع وكذا الرضا الوظيفي، وكلها مؤشرات منبعها

الإنسان المتفاعل داخل المنظمة، وهي المحاور التي ركز عليها مدخل العمليات الداخلية الذي

اهتم بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة، وجودة المناخ النفسي السائد بين

العاملين فيها .وتعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر وعدم

وجود معوقات وارتفعت درجة وارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم . والعنصر الهام في

الفعالية وفقا لهذا المدخل هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد. ومن مؤشرا تحديد

الفعالية من خلال هذا المدخل، وجود مناخ إيجابي وشيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين

أعضاء المنظمة، ووجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين، وارتفاع دافعيتهم وولائهم

للمنظمة، هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية.

ويتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية، باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها

موردا استراتيجيا هاما .ورغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب .فمن أوجه قصور هذا المدخل تجاهل

علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية كما أوضحنا فضلا عن

ذلك قياس المناخ النفسي ورضا العاملين يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل

التنظيمية والشخصية. (محمد قاسم القريوتي، 2000، ص91)

3-1-5 مدخل تحقيق الأهداف :

حتى نوضح المغزى من هذا المدخل يمكن طرح جملة من الأسئلة، حيث تكون الإجابة عليها

شكل من أشكال تحديد مفهوم الفعالية، كأن تسأل مثلا:

- ما هي الأهداف المراد تحقيقها وما الذي تم تحقيقه بالفعل؟

- ما هي النتائج الفعلية التي حققتها مختلف إدارات المنظمة، كإدارة التخطيط وإدارة الإنتاج،

وإدارة التسويق وغيرها...؟

- ثم ماذا أنجز العاملون؟ وأخيرا ما هي المحصلة النهائية للمنظمة؟.

هذه هي أهم الزوايا التي ينظر إليها عندما يستخدم مدخل الأهداف للمنظمة. فالفعالية هنا تعني

تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا، وبالتالي يجب التركيز على ما الذي

تحققه الإدارة وليس ما الذي تفعله الإدارة. لأن ما تفعله الإدارة لا يكون بالضرورة وسيلة يتحقق

بها الهدف المسطر. خاصة عندما نقول أن الهدف هو عبارة عن النتيجة أو النقطة النهائية التي

يراد الوصول إليها بكمية معينة وفي وقت محدد وبمواصفات خاصة. والأهداف يمكن النظر إليها

على أساس أنها رئيسية أو طويلة الأجل، وهي التي تتعلق بأمر جوهري وسياسات شاملة

للمنظمة، وأهداف أخرى فرعية أو مرحلية قصيرة الأجل. وهي التي تنصب على نواحي جزئية،

كإدارة أو قسم وأجزاء من سياسات وإجراءات، وأهداف يومية تشغيلية يتم تحقيقها بصورة دورية

منظمة. . (سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، 1998، ص،ص، 214، 214)

ومن هنا يمكن القول أن مدخل الأهداف للفعالية يهتم على وجه التحديد بدرجة تحقيق الأهداف

الموضوعة. فإذا أنتج عامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالا، وإذا حققت منظمة تجارية

المعدل الذي وضعته للأرباح كانت فعالة. وإذا حققت مديرية المبيعات الاستحواذ على سوق

جديدة وباعت سلعتها كانت أيضا فعالة، كما يعتمد مدخل الأهداف، على الأهداف التشغيلية

كمؤشرات لقياس فعالية المنظمة. فالأهداف الرسمية غالباً ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس، في حين أن الأهداف التشغيلية غالباً ما يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس، ومن أكثرها شيوعاً في قياس فعالية المنظمات خاصة منها الاقتصادية نجد:

الربحية والنمو وحصة المنظمة في السوق. لكن الملاحظ أن هناك مشكلات موضوعية يواجهها هذا المدخل أثناء قياس فعالية المنظمات لعل أهمها:

❖ تعدد الأهداف التنظيمية وفي بعض الأحيان تعارضها، ومن ذلك التوفيق بين تقديم الخدمات أو السلعة بجودة عالية، على أن لا يتم بكلفة مقبولة فالجودة والكلفة المقبولة كلاهما مهم ولكن في هذه الحالة متعارضين مما يجعل قياس الفعالية باستخدام مؤشر واحد يعتبر غير مقبول. إذ يتطلب تقييم فعالية المنظمات في هذه الحالة، الأخذ في الحسبان العديد من الأهداف في نفس الوقت: النوعية، الجودة، التكلفة، الوقت...

❖ وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي خاصة بالنسبة للمنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق أهداف مادية محددة، الأمر الذي يؤدي في معظم الحالات إلى استخدام مؤشرات شخصية غير موضوعية لقياس مدى قدرة المنظمة على تحقيقها. مثال ذلك سؤال العمال أو المديرين أو المتعاملين... أو غيرهم عن رأيهم في قدرة المنظمة على تحقيق هذه الأهداف (علي عبد الهادي مسلم، 2002، ص124).

❖ من المشاكل أيضاً التي تبرز عند القيام بقياس الفعالية التنظيمية، الافتراض أن هناك أهدافاً واضحة يمكن قياسها، وأن الذين يحددون هذه الأهداف هم فئة الإدارة المركزية من مديرين عامين ونوابهم. ولكن المعروف هو أن هناك أطرافاً عديدة تشارك في صياغة الأهداف التنظيمية ولا تقتصر على فئة الإداريين المركزيين. والسؤال المطروح هنا إذا هو: كيف يمكن

توحيد الآراء جميعها حول فعالية ما تم تحقيقه من أهداف؟ - مع العلم أن كل واحد ينظر إلى ما تم تحقيقه من زاويته الخاصة.

## 2-5 المداخل المعاصرة:

نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية، اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات. واعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات وتعدد عملياتها وتعدد أطراف التعامل معها. ومن أهم هذه المداخل ما يلي:

### 1-2-5 مدخل القدرة على إرضاء الجهات الإستراتيجية المؤثرة على التنظيم:

يفترض هذا المدخل حسب رأي كل من: جيفري بفايفر وجيرالد صلا نسيك" أن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها. (مؤيد سعيد السالم، 2000، ص45)

ويلاحظ على هذا المدخل أنه يشبه مدخل النظم الذي ناقشناه من قبل، حيث يؤكد كلاهما على أهمية التفاعل مع البيئة المحيطة. رغم أن المدخل الإستراتيجي لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية، وإنما تركيزه ينصب على إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر إستراتيجياً على استمرار عمل المنظمة. كما يفترض أصحاب هذا المدخل أن المنظمات هي عبارة عن منابر سياسية يتنافس عليها أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد والامتيازات المختلفة. ووفقاً لهذا التصور تقاس فعالية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليهم في بقائها ونجاحها في المستقبل. والمشكلة الرئيسية هنا، هي أن الجهات المؤثرة ذات مصالح وأهداف متعارضة في أغلب الأحيان مما يجعل إمكانية تلبية دون حدوث تعارض أو إزعاج لبعضها أمراً في غاية الأهمية. ولذا فإن فعالية المنظمة تتمثل في المهارة والقدرة على إدارة التناقضات والخروج بأكبر ربح ممكن وبأقل الخسائر. ومن

الجهات الإستراتيجية المؤثرة على المنظمة واستمرارها نذكر البعض منها حسب ما ذهب إليه- ستيفان روبينس وهم: المالكون للمنظمة، العاملون أو الموظفون، العملاء، الموردون، الدائنون البنوك، اتحادات العمال، والجهات الحكومية. فالمدیر الذي يرغب في استخدام هذا المدخل بهدف التعرف على فعالية المنظمة، لا بد أن يبدأ أولاً بسؤال هذه الفئات لكي يحددوا العناصر التي يعتبرونها حيوية لبقاء المنظمة، ثم يقوم بعد ذلك بتجميع هذه العناصر في قائمة موحدة تمهيدا لتحديد الأهمية النسبية لكل عنصر فيها، ثم تحديد التوقعات التي يمتلكها نحو المنظمة وماذا يريد منها. فكل واحد من هذه الجهات الإستراتيجية لديه أهداف خاصة يسعى إلى تحقيقها . وما هي الوسائل التي سيستخدمها للضغط على المنظمة لكي تحقق أهدافه؟

لكن المشكلة الرئيسية عند اعتماد هذا الأسلوب لتقييم فعالية المنظمة تتمثل في، صعوبة تحديد كافة الجهات ذات التأثير على المنظمة وكذلك في تحديد القوة النسبية لكل منها، وأيهما أحق بالاهتمام أكثر من الآخر؟. ويعود ذلك للتغير المستمر في الظروف وفي الموازين وفي المزاج العام. ولذلك فقد قدم هذا المدخل عدة نماذج يمكن أن تساعد المنظمة في الإجابة على هذا السؤال. ويجب على المنظمة أن تختار النموذج الذي يتناسب مع ظروفها وطبيعتها عملها وذلك كالآتي:

#### أ - النموذج النسبي:

ويرى أصحاب هذا النموذج ضرورة إعطاء أوزان متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها، فلا يفضل صاحب مصلحة معينة على آخر. وبالتالي فكل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس

الأهمية النسبية. (علي عبد الهادي مسلم، 2002، ص ص 175-176).

## ب - نموذج القوة:

يرى هذا النموذج من جهته أن المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل معها، ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولاً. وأقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء واستمرار المنظمة - وليكن مثلاً اتحادات العمال - وبالتالي لا بد من إرضاء هذا الطرف أولاً حتى ولو كان على حساب الأطراف الأخرى.

## ج - نموذج العدالة الاجتماعية:

وهو عكس نموذج القوة، فالمنظمة وفقاً لهذا النموذج عليها أن تبحث عن أقل الأطراف رضا - وليكن الموظفون مثلاً - ثم تحاول إشباع رغباتهم واحتياجاتهم أولاً. والهدف من هذا النموذج هو تقليل من عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل. فإذا لم ترد أي شكوى من طرف معين فهذا يعني أن هذا الطرف راض عن علاقته بالمنظمة. أما في حال ظهور أي شكوى فعلى المنظمة معالجة أسباب هذه الشكوى أولاً حتى تضمن رضا جميع الأطراف.

## د - النموذج التطوري:

يفترض هذا النموذج أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير باستمرار وبمرور الزمن، وأيضا تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة. ففي مرحلة النشأة مثلاً، قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل وبالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى أن تستطيع المنظمة أن تؤكد وجودها في البيئة المحيطة بها. بعد فترة معينة قد تجد المنظمة نفسها مجبرة على الاهتمام أكثر بأصحاب الأسهم وتحقيق معدلات ربح مناسبة لهم حتى تستطيع توسيع نطاق تواجدتها في أوقات لاحقة، وهكذا نلاحظ اختلاف أهمية أطراف التعامل من فترة زمنية لأخرى. وبناء على ما سبق، فالمنظمة

الفعالة هي التي توفق في اختيار النموذج المناسب حسب ظروفها الخاصة، ثم تقييم فعاليتها على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف ومدى إشباعها لحاجاته.

ومن أهم ما يميز هذا المدخل، هو أنه ينظر بشمولية لمفهوم الفعالية، ويأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة. كما أن هذا النموذج يأخذ في الحسبان مسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه. وهو الأمر الذي تجاهلته المداخل التقليدية للفعالية. (علي عبد الهادي مسلم، 2002، ص178)

### 5-2-2 مدخل القيم المتنافسة :

"ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع. إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها على البعض الآخر. لأن معيار الفعالية هو معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للقائم بعملية التقييم. من هنا يتوجب تحديد كافة الأولويات وترتيبها في قائمة واحدة حيث تتشكل منها معايير خاصة بكل تنظيم وذلك أو بمعنى ،. وفق طبيعة عمله في كتابه - نظرية التنظيم - (Stephen Robbins, 1993) - أن المبدأ الأساسي الذي يقوم عليه هذا المدخل، هو أن المعيار الذي تستخدمه في قياس فعالية المنظمة التي تعمل فيها ينطلق من، من تكون أنت؟ وما هي رغباتك وقيمك المفضلة؟ وعليه فلا غرابة لو رأيت صاحب المنظمة يقيم فعالية منظمته بطريقة مختلفة عن الطريقة التي تتم بها عملية التقييم من قبل، مدير الحسابات، مدير الإنتاج، مدير التسويق أو مدير العمال...

ويفهم من هذا إذن، أن فعالية التنظيم لا يمكن تحديدها أو تقييمها من طرف الجميع بمناظير متشابهة، لأن العوامل الذاتية هي التي تحدد بالضبط المراد من العمل.

" من جهة ثانية، فقد قام كل من-كوبن و رورباغ -بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات وأمكنتهما التمييز بين نوعين من التوجهات:

### 1- التوجه الداخلي:

ويعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم، والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل.

### 2-التوجه الخارجي:

ويعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجي. كما قام الباحثان من جهة أخرى بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماط مختلفة للإدارة وهي:

#### ❖ الهيكل الجامد:

ويعكس اهتمام الإدارة بأحكام الرقابة من أعلى إلى أسفل، والالتزام بإجراءات ونظم العمل.

#### ❖ الهيكل المرن:

ويعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة لأخرى. وبناء على هذين البعدين، توجهات المديرين، ونوع الهيكل التنظيمي، قدم مدخل القيم المناسبة أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية، حيث يعكس كل نموذج منها توجه وتركيز مختلف للإدارة والنماذج هي:

#### ❖ نموذج العلاقات الإنسانية:

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

العاملين وزيادة عوائدهم المالية. (عبد الهادي مسلم، 2002،ص180)

### ❖ نموذج النظام المفتوح:

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

### ❖ نموذج الهدف الرشيد:

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

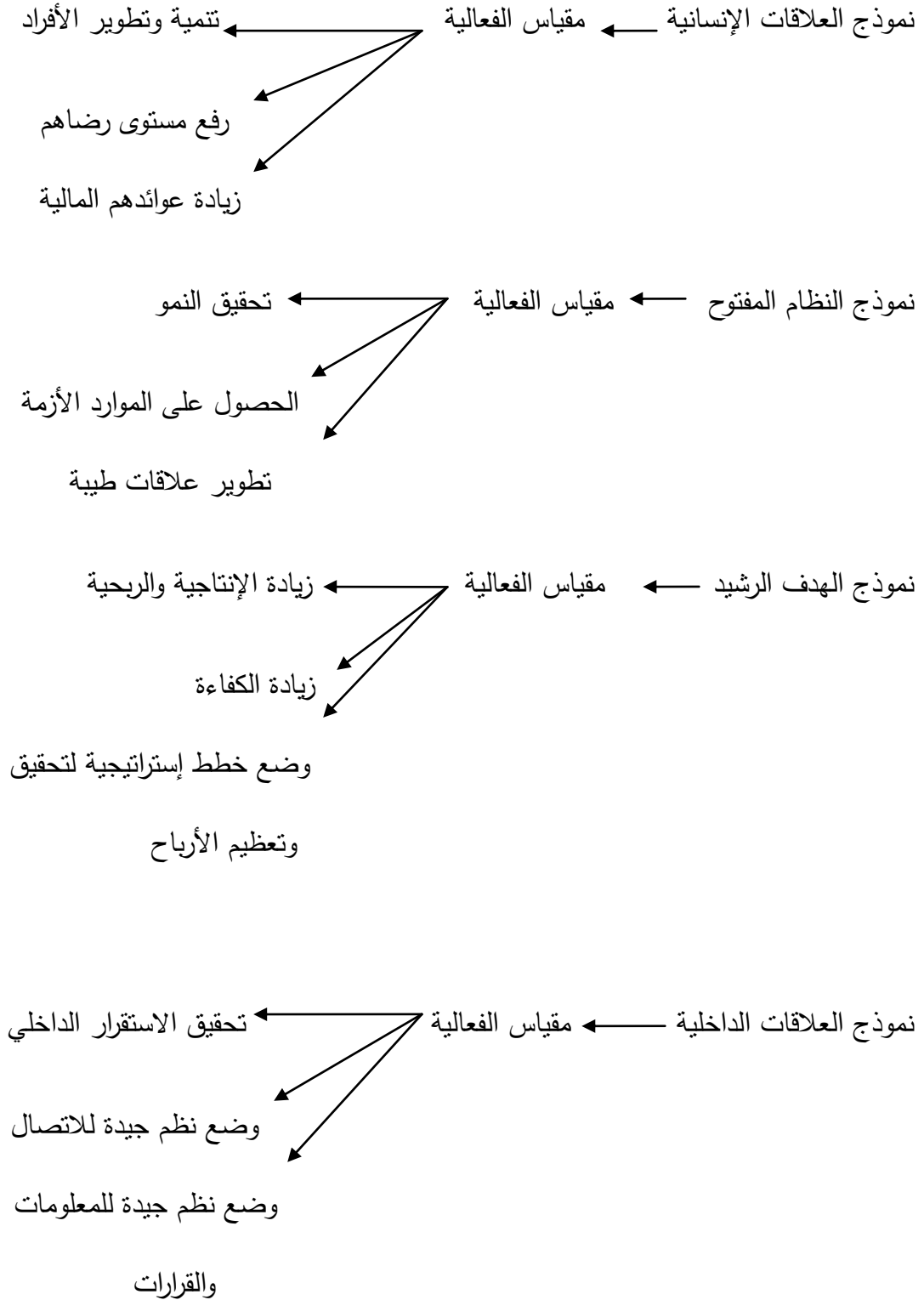
### ❖ نموذج العلاقات الداخلية:

ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد كذلك، وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي. وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات. ونخلص إلى أن مدخل القيم المتنافسة يؤكد على خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط. فزيادة درجة المرونة في الهيكل مثلا قد تنقلب إلى فوضى، كما أن زيادة الاهتمام بأحكام الرقابة قد تنقلب إلى صرامة وتصلب داخلي. وبالمثل فإن زيادة التوجه الداخلي والاهتمام بالعاملين الزائد عن اللزوم، قد تنقلب إلى اللامبالاة والاستهتار في التعامل معهم. كما أن زيادة الاهتمام بالبيئة من أجل الحصول على الموارد قد ينقلب إلى سلوك عدواني ورغبة في الصراع مع الأطراف الخارجية

( علي عبد الهادي مسلم، 2002، ص 182 )

وبالتالي نستنتج بأن الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط سيؤدي إلى عدم فعالية المنظمة.

شكل رقم (9) يبين مختلف النماذج المتبعة في مدخل القيم المتنافسة لقياس الفعالية :



مصدر: ( مؤيد سعد السالم ، 2002 ، ص45)

لاهتمام بنموذج واحد يؤدي إلى فعالية المؤسسة ← لأن مدخل القيم المتنافسة يقر أن المعيار الذي تستخدمه في مقياس الفعالية بمؤسسة ينطلق من تساولين : من تكون أنت ؟ وما هي رغبتك و قيمك المفضلة ؟ ( مؤيد سعيد السالم، 2002، ص، ص208،209 )

#### 6- الأساليب المختلفة لقياس الفعالية التنظيمية والظروف التي تناسب معه:

إن ما سبق لا يمثل كل ما قيل عن الفعالية التنظيمية، لأنه وبالعودة قليلا إلى الوراء وبتصفحنا لتراث الفكر التنظيمي، سنجد أن "تالكوث بارسونز" ومنذ ما يقارب نصف قرن مضى، قد نبه إلى أن هناك أربع مجموعات من المشكلات يتوجب على المنظمة حلها إذا أرادت الاستمرار في أعمالها، لأن حل هذه المشكلات ومن ثم البقاء والاستمرار يعتبر دليلا ومعيارا للفعالية. وتتخلص هذه المشكلات في: التكيف مع البيئة بجوانبها المادية والاجتماعية وإقامة علاقات إيجابية وطيبة معها و الإنجاز والتحصيل، أي بلوغ الأهداف المحددة للمنظمة. التكامل، وهو توافق العلاقات بين الأفراد العاملين في المنظمة . وأخيرا الحفاظ على المنظمة وصيانة هويتها وتأكيد وجودها وتجديد قيمها وأعمالها ومن جهته، فقد أعطانا "كابلاو" نموذجا يمكن على أساسه تقييم فعالية المنظمات حيث يبدو مختلفا تماما عن تلك النماذج التي قدمتها سابقا -ويرتكز هذا النموذج على أربعة عناصر وهي:

1-6 الاستقرار: الذي يمثل قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها.

2-6 التكامل : ويعني قدرة المنظمة على تفادي النزاع لبن أفرادها بما توفره لهم من

اتصالات وعلاقات بغية ربط بعضهم ببعض.

3-6 رغبة العاملين: والتي تعني إرادتهم في الاستمرار في خدمة المنظمة والمشاركة في أعمالها. وتعكس هذه الرغبة من جانب العاملين، مدى إشباع المنظمة لحاجات هؤلاء العاملين.

4-6 التحصيل وهو النتيجة النهائية لأعمال المنظمة ومختلف أنشطتها. أما "دوبرين" فقد عرض أربعة عشر معياراً للفعالية. مدلاً على هذا العدد الكبير، بتعدد مفهوم الفعالية واحتوائه على عناصر كثيرة، مما يجعل من الصعب الاعتماد أو الاقتصار على مقياس واحد لها. وهذه المعايير هي: بلوغ الهدف، تحقيق الأرباح، خفض التكاليف، المسؤولية الاجتماعية، الاستخدام الكفء للموارد، إنتاج السلعة أو الخدمة، أعدادها وأصنافها، درجة رضا المستهلكين، درجة الرشد في الأداء الفني والإداري، مدى مقابلة توقعات المتعاملين مع المنظمة، انتظام العمالة، عمر المنظمة، استقرار الأعمال وأخيراً تكامل جهود العاملين.

( سعيد يس عامر ومحمد عبد الوهاب، 1998، ص 217 )

يلاحظ أن "دوبرين" لم يترك معياراً يمكن أن يكون أسلوباً هاماً لقياس الفعالية التنظيمية إلا وأحصاه. ولكن المشكلة في حقيقة الأمر وبإجماع كل المهتمين، ليست في وضع عدد لا نهائي من هذه المعايير، بل إن المشكلة تتلخص في كيفية الوصول إلى تقييم حقيقي يمكن اعتماده كمعيار كمي لقياس الفعالية. ولعل هذا ما جعل "siler" سيلر "يكتفي بثلاثة معايير فقط لقياس الفعالية وهي:

❖ **الإنتاجية** التي تمثل استخدام العناصر المتاحة للمنظمة بالشكل الاقتصادي الكفاء

الذي يؤدي إلى المنتج النهائي.

❖ **الرضا**: ويمثل قدرة المؤسسة على إشباع رغبات و حاجات العاملين، قبل الانتقال إلى

المعيار الموالى، ألاحظ أن هناك سؤالاً ملحا يطرح نفسه حول هذا المعيار بالذات

وهو: كيف يمكن التأكد من أننا حققنا بالفعل الإشباع الكلي لجميع العاملين؟ مع العلم

أن أهدافهم ورغباتهم لا يمكن أن تكون واحدة. لذلك أقول وأؤكد على أنه من العسير

جدا قياس رضا العاملين وبالتالي قياس فعالية الرضا في تطوير المنظمة.

❖ **التطوير**: يتمثل في تدريب القوى العاملة والرقى بمهاراتها وقدراتها. في حين يرى كل

من "جورجو وثانباوم" أن أهداف المنظمة لا تقتصر على المخرجات فحسب، ولكنها

تتضمن القدرة على مقابلة التغيرات والحفاظ على الموارد البشرية والمادية

المتاحة. (سعيد يس عامر ومحمد عبد الوهاب، 1998، ص219)

ومن ثم فقد رأيا أن هناك ثلاثة مقاييس أساسية للفعالية وهي:

✓ **الإنتاجية**: أي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج كل ما خططت له من قبل.

✓ **المرونة**: أي قدرتها على مسايرة والتأقلم مع أي وضع جديد لم يكن محسوبا من

قبل.

✓ **غياب النزاع الداخلي**: رغم أنه من المعايير التي يصعب تحقيقها، لأنه يتعلق

مباشرة بعقليات الأفراد واتجاهاتهم وطموحاتهم المختلفة. إلا أن تجليه بشكل مقبول

داخل المنظمة يمكن أن يكون مؤشرا على فعالية المنظمة. وأما "بريس" فيعتقد

الفعالية تعني تحقيق الهدف والوصول إلى المخرجات التي تريد المنظمة أن

تنتجها . ولكنه في نفس الوقت يضع خمسة عوامل سماها- العوامل الوسيطة - والتي تؤدي إلى النتيجة التي ترغبها المنظمة. وتعتبر هذه العوامل مقومات جادة للفعالية أكثر منها مقاييس لها، وهذه العوامل هي:

- الإنتاجية: وتعني نسبة المخرجات إلى المدخلات.
- اتساق السلوك: أي قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المنظمة وإطاعتهم لها.

- الروح المعنوية: والتي تعكس مدى إشباع دوافع العاملين.
- التكيف: وهو استجابة المنظمة للتغير، والسياسات التي تضعها لمواجهة خاصة منها تلك الجوانب المتغيرة في علاقات المنظمة ببيئتها ومحيطها الخارجي.
- استقرار المنظمة: وهذا يعني قبول المجتمع لها وإقراره لسياساتها ورغبته في منتجاتها. كما استخدم "موث" في دراسته الميدانية لعدد من المنظمات مقاييس مشابهة وهي:

- الإنتاجية: والتي قسمها إلى ثلاثة جوانب هي:
  - كمية المنتج وتعني عدد الوحدات المنتجة في وقت محدد .
  - نوعية المنتج: وهي عبارة عن المواصفات الكيفية أو جودة المنتج .
  - درجة الكفاءة التي أنتج بها: وتعني مدى مطابقتها للمعايير المقبولة في الإنتاج .
- التكيف: ويتمثل في توقع المشكلات في وقت مبكر ووضع الحلول المرضية لها، وملاحقة التطورات التكنولوجية التي يمكن الاستفادة منها، ومدى قبول العاملين للتغيرات التي تحدثها إدارة المنظمة، ونسبة هؤلاء الذين يتقبلون هذه التغيرات

- **المرونة:** وتعني استعداد العاملين في مواقف الطوارئ وقبول الأعباء الجديدة التي تحملها هذه المواقف. ومن جهتهما فقد استخدم كل من "لورش وموريس" معايير متنوعة للمقارنة بين المنظمات الفعالة وغير الفعالة. ففي مجموعة من المصانع فقد طبقا مقاييس الإنتاج، من حيث النوع والكم، وكذلك التكلفة والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة، وأيضا مدى مطابقة جداول الإنتاج لمواعيد التسليم. وفي مجموعة من مختبرات البحوث في عدد من المنظمات استخدمنا معايير أخرى، تمثلت في عدد البحوث والكتب التي أخرجها المختبر وعلاقة هذه البحوث بأهداف المنظمة وخاصة منها تلك المتعلقة بالربح والنمو، ومدى إمكانية نقل الأفكار إلى واقع عملي، وكذا معيار الجودة والأصالة التي تتمتع بها هذه البحوث. أما "هنث" فقد وضع أربعة معايير اعتقد أنها تقيس فعالية المنظمة في تحويلها المدخلات إلى المخرجات في محيط من البيئة التي تتضمن متاعب ومعوقات، وهذه المعايير هي:
- **التحصيل:** والذي يعني بلوغ الأهداف المحددة مثل: الربح ونصيب السوق والكفاءة وأي معيار آخر يقيس المخرجات.
- **التعاون:** وهو قدرة المنظمة على دمج الأعضاء في نظام متكامل من الأدوار المتداخلة.
- **النزاع:** وهو الأداء الفردي أو الجماعي الذي يمثل اتجاهها سلبيا لأداء المنظمة الكلي في الحاضر أو المستقبل.
- **إشباع الحاجات:** ويتكون هذا المعيار من معيارين جزئيين وهما:

- مدى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية الراقية، مثل احترام النفس وإثبات الذات والعلاقات الاجتماعية.

- مدى إشباع الحاجات الأساسية، ومنها المادية والصحية وحاجات الأمان...

ويضيف "جيسون" وزميله، عامل الوقت في النموذج الذي يصفونه للفعالية والذي

يستخدمون فيه نظرية النظم. ويركزون على علاقة المنظمة والبيئة. فيقولون أن

المقياس الأخير لفعالية المنظمة هو الاستمرار والبقاء. أي القدرة على ممارسة

أعمالها وقبول المجتمع لها على المدى الطويل. ويكمل هذا القياس الطويل الأجل

مقاييس أخرى قصيرة ومتوسطة الأجل.

أما الأولى : فهي الإنتاج والكفاءة والرضا. وأما الثانية : فهي التكيف والتطوير.

(سعيد يس عامر، ومحمد عبد الوهاب، 1998، ص124).

#### 7- مؤشرات الفعالية التنظيمية :

إن التطور الكبير في عدد المؤسسات العامة ونوعها وحجمها وتعاضم دورها ، و اتساع أهدافها

يتطلب التأكد من فعاليتها وهنا تبرز مشكلة رئيسية تواجه الدارسين وهي مسألة إيجاد مؤشرات

علمية لقياس فعالية المؤسسة . وسنكتفي بما توصل إليه الباحث كامبل الذي يجمع لنا هذه

المؤشرات :

7-1 الفعالية العامة: تتمثل في مجموعة الآراء و الأحكام التي تحصل عليها الخبراء

والمتخصصين والذين لهم علاقة بالمؤسسة.

7-2 الإنتاجية: وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتُقاس على الفردي

أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.

- مدى قدرة المؤسسة على إنتاج ما خططت له من قبل.

- مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تتشابه في

النشاط .

7-3 الربحية: وهي كمية الإيرادة من المبيعات بعد حذف التكاليف.

7-4 الجودة: وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.

7-5 حوادث العمل : وتُقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من

خسائر مادية وبشارية .

7-6 معدل النمو في المؤسسة : ويكون بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى

للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات .

7-7 معدل التغيب: والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.

7-8 دوران العمل : ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم

والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي..

7-9 الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم أي

قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات الأفراد العاملين.

(عبد الوهاب سوسي، 2003-2004، ص11 )

**7-10 التحفيز والدافعية :** وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة .

**7-11 الروح المعنوية:** ترتبط بالجماعة "عكس التحفيز يرتبط بالفرد" وتتمثل في مدى تفاهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء .

**7-12 الرقابة:** والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

- تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة إتصال فعالة .

**7-13 المرونة والتكيف:** والتي تعني إمكانية إستيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة أي استعداد الأفراد لمواجهة المواقف و الأعباء الجديدة ووضع حلول لها ومواكبة التطورات التكنولوجية ومدى قبول الأفراد للتغيرات التي تحدثها المؤسسة .

**7-14 الاستقرار:** يمثل قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها ويشير إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنظمة الفرعية للظروف السائدة في المؤسسة .

**7-15 الإدماج والتوافق:** بين أهداف المؤسسة وبين أهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط .

**7-16 تتمتع المؤسسة بالشرعية:** أي القبول من قبل المجتمع خلال القيم والثقافة السائدة و انسجامها مع قيم المجتمع.

7-17 **التطابق** : في الأدوار وقواعد السلوك وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل

مثل : تفويض السلطة، توقعات الأداء..... الخ

7-18 **المهارات العملية للمدراء**: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المداخلات

7-19 **المهارات العلمية لدى إدارة التنظيم**: والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى

7-20 **إدارة المعلومات والاتصالات**: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات

التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.

7-21 **الاستعداد**: لتحقيق الأهداف الملموسة.

7-22 **الاستفادة من البيئة**: من خلال الإسماع الدائم وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية

التنظيمية .

7-23 **التقييم الخارجي** : والذي يمثل وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي

تصدرها بحم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة .

7-24 **مصاريف الإدارة**: والتي تتمثل في النسبية بين مرتبات ومكفئات مختلف عناصر القوى

العاملة مقابل ما يقومون من أعمال.

7-25 **المشاركة**: أي مشاركة أعضاء المؤسسة في عملية إتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات

علاقة مباشرة .

6-26 **برامج التدريب والتطوير**: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد

البشرية المتاحة لها. . (عبد الوهاب سوسي، 2003-2004، صص، 11،، 15 )

7-27 التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى

عناصر التحفيز الأساسية

وتجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة قياس فعالية التنظيم من خلال هذه المؤشرات فهي مجرد مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات وليس هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حولها ،حيث هناك مؤشرات استخدمت ولا تزال على نطاق واسع أكثر من غيرها مثل : الإنتاجية ،الرضا، الربحية ، التكيف .....الخ

### 8- دور المورد البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية :

تتطلب الفعالية في إدارة المنظمات للمحافظة على معدل عال من النمو و وجود علاقات طيبة بين الأفراد داخل التنظيم وخارجه وذلك من خلال كل المراحل والعمليات الإنتاجية فقد لا نغالي إذا قلنا أن نسبة عالية من العمل الذي يتم أدائه في المنظمات يتم من خلال الجماعة وليس من خلال التكنولوجيا المتطورة كما قد يتبادر إلى الأذهان. فمقدار الفعالية والكفاءة في أداء الجماعة لعملها ومختلف وظائفها وكذا قدرتها على حل مشاكلها بالطرق المعقولة والمقبولة، يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية لتقدم ونجاح المنشأة.

وإذا أردنا التأكد من ذلك، نطالع ما يكتب عن الأسباب الحقيقية لنجاح المؤسسات اليابانية ولعل أكبر دليل على ذلك هو ما نلاحظه من نجاح وتقدم للمنشآت اليابانية نتيجة إدراكهم لدور جماعات العمل فمن خلال دراسة ميدانية للشركات اليابانية إتضح أن السبب في نجاح تلك الشركات لا يرجع إلى التكنولوجيا بقدر ما يرجع إلى أسلوب العمل الجماعي .

إن هذا ليس غريبا على الإطلاق على ما نعرفه على الفرد الياباني حيث لا يساوم أبداً على عاداته وقيمه المختلفة (الدينية و الاجتماعية ) فهي مصاحبة له أينما أتجه وإنما حل ، ومن بين هذه القيم حبه للعمل و الاعتراف إلى حد التقديس بالإنسان المتقاني في عمله وعلى سبيل المثال من أجل التأكيد فقط أن تدبر الياباني من محيط عمله لا يعبر عنه بالإضراب السلبي الذي يعني التوقف عن العمل وشل الإنتاج وإنما كثيرا ما يتجه إلى إغراق السوق بالسلع الزائدة عن الطلب مما يسبب لصاحب العمل تضخم يصعب تخفيضه .إذن لا يمكن القول أن علاقات الإنسانية في صناعة ليست مجرد مطلب وجداني عاطفي ،إنما هي شرط أساسي للوفرة في الإنتاج وتحسينه وبالتعاون والتوافق والتفاهم وبالتحلي بروح الفريق يمكن تحقيق الحد المطلوب من الأهداف بأقل التكاليف .

(أحمد عرفة وسمية شبلي 2002 ،ص 213 ) .

### 9- العلاقة بين الفعالية التنظيمية والحوافز :

نالت العلاقة التي تربط بين الحوافز والفعالية التنظيمية قدرا كبيرا من اهتمام الباحثين نظرا لما تسببه من آثار و نتائج على سلوك العمال و موقفهم اتجاه مؤسساتهم، و التي تساهم بشكل مباشر في تعزيزه وتقويته، و بالتالي فقد يكون إدراك العلاقة التي تربط بين العمال و المنظمات من خلال الدور الذي يلعبه كل منهما في تحقيق أهداف المنظمة.

وان هذه الظروف السابقة الذكر تستدعي من المؤسسة الاهتمام بتحفيز أفرادها لتحقيق الدافعية لديهم نحو العمل قصد تحسين أدائهم، لان عدم توفر حد معين من التحفيز قد يؤدي إلى نقص الرضا عن العمل ومما يؤدي سلبا على تحقيق الفعالية فيها. وعليه فان الحوافز هي مجموعة

العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين إلى بذل جهد أكبر على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة، و بالتالي فالتحفيز يتطلب توفر حركية داخلية للأفراد من تكوين وترقية تستجيب لمتطلبات العمل وذلك من تجديد المعارف وتحسينها، ومن جهة أخرى فالجو الاجتماعي للقيادة و الاتصال دوره في خلق علاقات اجتماعية تتميز بالديناميكية في التعامل و ضمان حد معين من التنسيق بين مختلف الوظائف و المستويات التنظيمية و تدعيم روح التعاون قصد تحقيق أهداف المؤسسة والعمال. ومما لاشك ان ضبط تصور مصطلح الفعالية التنظيمية من المسائل المهمة في الإدارة فإنها تأخذ حيزا كبيرا من اهتمام الفكر التنظيمي باعتباره احد محاكاة الأساسية لتقييم النجاح و الفشل في كل الوظائف و الأعمال و الممارسات و الأهداف المسطرة التي تتبناها المؤسسة و تسعى إلى تحقيقها. ومن المتعارف عليه الآن ان قدرة المؤسسة على البقاء و التميز و نجاحها في صياغة طريقة فعالة للأداء هو أهم التحديات التي تواجهها اليوم إذا ما أرادت الاستمرار، وتوفير المناخ التنظيمي الفعال الذي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم وواجباتهم بكفاءة واستمتاع و تحفيز أكبر للإبداع و التطوير والتعلم المستمر.

وانطلاقا مما ذكرناه سابقا فالحوافز اثر هاما في تحقيق الفعالية التنظيمية لما لها من دور هام في إثارة الفرد من اجل بذل جهد يفضي إلى تنفيذ مهام محددة تؤدي إلى رفع مستوى العامل و التميز في الأداء بذلك يكون قد حقق إشباع حاجياته و يزيد من شعوره بالاستقرار و الارتباط و الانتماء أكثر للمؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها المسطرة.

## الخلاصة:

إن إشراك جميع فعاليات التنظيم إداريون وفنيون وعمال في وضع التصورات المختلفة لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، ووضع الأهم منها موضع التنفيذ بغض النظر عن الجهة الآمرة أو جهة التصور، إضافة إلى توفير جميع آليات العمل، من شأنه الزيادة في درجة الفعالية واستمرارها مع المنظمة، لأنه وكما أن الاعتماد فقط على اجتهادات الرسمية وإهمال تأثير الجماعات غير الرسمية على إنجاز العمل، لا يمكن أن يضمن استمرار المنظمة كقوة منافسة لغيرها في ظل الانفتاح على العالم وإلغاء الحواجز المختلفة الأنواع والأشكال على تدفق المؤسسات والشركات العالمية.

من هنا نقول أننا لا نبالغ أبدا عندما نحكم على كل تنظيم أو مؤسسة أيا كان حجمها أو نوعها، وأيا كانت قوة الجهة التي تقف وراءها بالفشل، ما لم يتم العمل فيها وفقا للتصورات العملية المدروسة التي يكون للجميع رأي واضح فيها، مع الاستغلال الأمثل والناجح للتكنولوجيا الحديثة.

**تمهيد:**

المقصود بالإجراءات المنهجية مجموعة الأساليب و الطرق و الأدوات المستخدمة في دراسة مشكلة من المشكلات العلمية ، و يمكن القول أن هذه الخطوة هي امتداد للفصل النظري السابق و تقودنا هذه المرحلة من البحث إلى محاولة تجسيد متعلقات دراستنا الراهنة و ما تضمنته من قضايا تجسيدا إحصائيا.

**1- المنهج المستعمل:**

يختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم ، ومنه فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها ، فعندما يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة المراد دراستها وجمع المعطيات والمعلومات الدقيقة عنها كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها تعبيراً كفيماً أو كميّاً.

فالمنهج الوصفي هو مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة ، اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا ، وهذا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو موضوع محل الدراسة . وانطلاقاً من كون الدراسة التي نقوم بها ذات طبيعة ترابطية تهدف للكشف عن العلاقة بين متغيرين هما الحوافز والفعالية التنظيمية فهذا يدعونا إلى استخدام هذا المنهج الوصفي (بشير صاح الراشدي، 2000، ص59) .

**2- الدراسة الاستطلاعية:**

تعد الدراسة الاستطلاعية من الخطوات الرئيسية التي يقوم بها الباحث أثناء دراسته لموضوع ما حيث تساعده على جمع المعلومات والحقائق التي تخص موضوع دراسته كما تحدد له الطرق العلمية التي يتم بواسطتها دراسة للموضوع ، وقد أجرينا هذه الدراسة على عينة أولية تتكون من (10) عمال من مصلحة المستخدمين، وتضمنت هذه الدراسة مقابلة مع مدير وحدة حداد للأشغال العمومية ، ومقابلات مع المشرفين وأيضاً الذين تفترض أن يكون لديهم معلومات هامة ذات صلة بموضوع دراستنا .

وعند عرض الاستبيان على مشرف مصلحة المستخدمين قام برفضه وإرجاعه لنا بحجة استبدال بعض المصطلحات وبعد ذلك قام بتصحيحه وتعديله لنا ثم قمنا بترجمته إلى اللغة الفرنسية والسبب أن بعض العمال لا يفهمون بعض المصطلحات باللغة العربية.

وكان الهدف من هذه الدراسة الاستطلاعية:

- إختبار أداء الدراسة المتمثلة في الاستبيان .
- كسر الحاجز النفسي مع أفراد الدراسة.
- تجريب أداة الدراسة ومدى ملائمتها لقياس متغيرات الدراسة.(مروان، 2000،ص39)

## 1-2 الدراسة الأساسية:

بعدمنا قمنا بالدراسة الاستطلاعية في المؤسسة الخاصة ETRHB حداد، قمنا بتوزيع الإستبيان على عينة الدراسة يقدر حجمها ب 60 عاملا .

## 3- الحدود المكانية والزمنية:

### 1-3 المجال المكاني:

#### 1-1-3 تعريف مؤسسة ETRHB حداد للأشغال العمومية و البناء :

أنشأت في عام 1987 من عائلة حداد بمنطقة ازفون ثم شيئا فشيئا أخذت المؤسسة طريقها في التطور وفي 1995/05/28 أسست شركة ذات مسؤولية محدودة بين الاخوة حداد تحت اسم مؤسسة الأشغال الطريقية و الهيدروليكية و العمارات والتي تحمل الموصفات التالية:

- **موضوعها:** فتح الطرق - رصف Revêtement - ردم Terrassement - إيجار الأجهزة -

أشغال الهيدروليكية - و عمارات - وبيع مواد البناء....

- **مقرها:** ازفون، بلدية ودائرة ازفون /ولاية تيزي وزو / طريق الوطني رقم 24.

وفي 2004 أصبحت شركة ذات أسهم SPA ETRHB HADDAD وكان ذلك بعد انتقال مقرها

إلى تيزي وزو ثم تفرعت وشملت كل أنحاء التراب الوطني . وقد وقعت منذ نشأتها على اكبر

مشاريع BTPH << Bâtiment Travaux Publique Et Hydraulique >> هي اليوم من اكبر

الشركات الرائدة و بلا منازع في هذا القطاع ومن بين أهم أصحاب المصلحة في هذا السجل و أفضل شركات أداء في البلاد منذ 20 عاما مع تنفيذ برامج الأشغال العمومية العامة و البناء و الأنشطة ذات أهمية متزايدة في القطاعات الأخرى.

وتتركز مجموعة ETRHB في تنميتها على عمليات التكنولوجيا العالمية والقيمة المضافة العالية وتواصل إستراتيجية التوزيع من خلال أنشطتها في مجال النقل والنقل البحري والهيدروليكي في جميع مناطق البلاد حيث تتمثل الهياكل المختلفة للمجموعة على عمليات واسعة النطاق والتي تسمح بحشد الخبرات والمهارات الإدارية التقنية في المشاريع المعقدة بحيث تعتمد على فرق من ذوي الخبرة والتي تقدم للعملاء الحلول التي تجمع بين الابتكار في الوقت المناسب والنظر في المعايير التنموية.

### 2-1-3 أنشطة ETRHB حداد :

#### ➤ الطرق والطرق السريعة : Les Routes Et Les Autoroutes

**تحديث نظام النقل الوطني :** إن تحقيق أعمال الطرق والطرق السريعة هي من الأعمال الأساسية للمؤسسة منذ عام 1988 وتجربة رأس المال في عمل طلاء الطرق والطرق السريعة والتي شهدت تطور سريعا في العقد الماضي ،حيث أصبحت لديها موارد بشرية ومادية التي تمكنها من تنفيذ مشاريع الطرق والطرق السريعة والرئيسية وبما في ذلك طرق السيارات شرق -غرب.

#### ➤ السكك الحديدية Le Rail :

تم تعزيز شبكة السكك الحديدية من طرف مجموعة حداد كعامل للانفتاح و تنمية المناطق النائية في البلاد في إطار برنامج الحكومة لتجديد وتحديث شبكة السكك الحديدية الوطنية.

### ➤ العمل الهيدروليكي L'hydraulique :

واحدة من الأنشطة المهمة للمجموعة حيث استثمرت في السنوات الأخيرة من خلال تطوير شركات مختلفة مع الشركات العالمية في هذا القطاع و السماح لها للمساهمة تدريجيا و على نحو فعال في السياسات الزراعية في الدولة و توفير مياه صالحة للسكان.

### ➤ أنشطة البناء Les Activités De Construction :

تعتبر من أهم أنشطة مجموعة حداد في البناء الإسكان ، وذلك من خلال الاستفادة من النمو الهائل التي يمر بها قطاع الإسكان، مع الأحكام الجديدة التي أدخلتها السلطات الجزائرية، أطلق على مجموعة حداد من خلال شركتها التابعة : بناء المساكن في المشاريع الكبرى لتطوير العقاري .

### ➤ الأنشطة البحرية Les Activités Maritimes :

مجموعة حداد مجموعة متكاملة النشاط في تحقيق وتطوير البنية التحتية البحرية والموانئ وحماية الشواطئ من التآكل ، فإنه يعمل في

✓ تحقيق موانئ صيد جديدة والموانئ التجارية.

✓ عمليات مرافق وملحقات ميناء الصيد .

✓ موانئ الصيد وشواطئ مواقع العمل حماية .

### ➤ **Les Activités Sportives** : الأنشطة الرياضية

وسعت المجموعة ETRHB حداد المجال في مجالات نشاطها في تحقيق البنية التحتية الرياضية في شراكة مع شركات وجهات متخصصة.

تحقيق ملعب رياضي في تيزي وزو بمنطقة بوخالفة مع المرفقات التي تتكون من:

- ملعب لكرة القدم بسعة 50 000 مقعدا مغطى.
- ملعب ألعاب القوى من 6500 مقعدا .
- وقوف السيارات والمناظر الطبيعية.

### ➤ **Tourisme Et Hôtelleries** : السياحة و الفنادق

مجموعة ETRHB حداد موجود في قطاع السياحة من خلال هياكل فنادقها **Marin** و **Marin Bis** الذي تقع في منتجع أزفون على بعد 160 كيلومترا شرقي عن الجزائر العاصمة فالمجموعة على وشك تنفيذ مشاريع سياحية كبيرة التميز، كجزء من توقعات الاستثمار في هذا القطاع الواعد.

#### 3-1-3 الشركات التابعة لمجموعة ETRHB حداد:

- ❖ **BPH** : Bitumes Et Pétroles Haddad .
- ❖ **BERTHO** : Bureau D'études De La Réalisation De L'habitat De Tizi – Ouzou.
- ❖ **HOUSING CONSTRUCTION** : Promotion Immobilier.
- ❖ **TOURISME ET HOTELERIE** : Structures Hôtelleries

**3-2 المجال الزمني:**

يقصد بالمجال الزمني الوقت الذي استغرقتة إجراء هذه الدراسة الميدانية التي كانت بمؤسسة ETRHB حداد للأشغال العمومية والبناء في ولاية تيزي وزو حيث بلغت مدة إجراء الدراسة حوالي شهرين، وذلك بداية من 27 مارس 2016 إلى غاية 23 ماي 2016 حيث تمت الزيارات إلى هذه المؤسسة عبر المراحل التالية:

**3-2-1 المرحلة الأولى :**

عبارة عن رحلات استطلاعية بدأت في 16 مارس 2016، أين تمت الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة، وقد تم الاتصال بمدير الموارد البشرية الذي قدم لنا التسهيلات اللازمة والمعلومات الكافية عن مجال الدراسة، كما اتفقنا فيها مع المسؤولين على إعداد برنامج للزيارات لإجراء البحث.

**3-2-2 المرحلة الثانية :**

وقد استغرقت حوالي أسبوع قمنا فيها بتوزيع الاستبيان الأولي، وجمع بعض الملاحظات عن الجو السائد في المؤسسة، وطبيعة الأعمال وتوزيع فترات الراحة وكان الهدف منها هو التعرف على مدى استيعاب المبحوثين لنوع الأسئلة التي تضمنها الاستبيان الأولي.

**3-2-3 المرحلة الثالثة :**

وقد استمرت هذه المرحلة إلى غاية 29 أبريل أين تم تطبيق الاستبيان في شكله النهائي بعد إدخال بعض التعديلات على الأسئلة و كان توزيع الاستبيان مقترنا بأغلبية أفراد العينة حتى يتسنى لنا التعرف على المبحوثين وتوضيح أي سؤال لا يفهمه المبحوث، خصوصا أن اللغة المتداولة في الغالب هي اللغة الفرنسية وبذلك قمنا ببناء الاستبيان على كلتا اللغتين العربية والفرنسية.

## 4- تحديد عينة الدراسة:

عينة الدراسة إختيارها ضرورة حتمية لإجراء الدراسة ونضرا لطبيعة موضوع الدراسة التي قمنا بها ،والذي يمثل في دراسته علاقة الحوافز بالفعالية التنظيمية أجرينا على عينة يبلغ عددها (60) عاملا من مجتمع أصلي متكون من (306) عامل.

ويقصد بالعينة مجموعة من الأفراد مشتقة من المجتمع الأصلي تمثله تمثيلا صادقا واشتملت عينة الدراسة على (60) عامل وعاملة من أفراد المجتمع الأصلي بعد حذف الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية المقدرة ب (10) عمال، كما نوضح أيضا أن عينة الدراسة موزعة على مجموعة الفئات بمختلف الأعمار والرواتب (تنفيذ،تحكم،إطارات) التي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد استعملنا طريقة فيشر fisher من خلال ترقيم قصاصات من 1 إلى 296 ثم سحبنا 60 قصاصة. والتي "عن طريقها يعطى الباحث فرصة متساوية لكل فرد من أفراد المجتمع بأن يكون ضمن العينة المختارة، ويكون هذا النوع من العينات مفيد ومؤثر عندما يكون هنالك تجانس وصفات مشتركة بين جميع أفراد المجتمع الأصلي المعني بالدراسة من حيث الخصائص المطلوب دراستها. ( قنديلي، 1999، ص144 ).

## 4-1 خصائص العينة:

باستخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية للمتغيرات الأولية :

## جدول رقم(1)

يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	%
ذكر	39	65%
أنثى	21	35%
المجموع	60	100%

يوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد المجتمع الدراسة وفقا للجنس حيث يتضح من الجدول أن عدد الذكور بلغ (39) فردا وبنسبة (65%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة، في حين كان عدد الإناث (21) فردا بنسبة (35%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة. كما نلاحظ أن نسبة جنس الذكور اكبر من نسبة جنس الإناث.

## 2- جدول رقم (2):

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية:

الحالة العائلية	التكرار	%
أعزب	19	31.33%
متزوج	37	61.66%
أرمل	03	05%
مطلق	01	1.66%
مجموع	60	100%

يتضح من الجدول رقم(2) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للحالة العائلية و يظهر في هذه الدراسة أن عدد المتزوجين بلغ عددهم (37) بنسبة (61.66% ) بينما بلغ عدد العزاب ب (19) بنسبة (31.33%) أما فيما يخص فئة الأرامل فعددهم يبلغ (03) بنسبة (05%) و مطلق واحد(01) بنسبة (1.66%).

## 3- جدول رقم (3):

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الأولاد:

عدد الأولاد	التكرار	%
بدون أولاد	19	31.66
1 - 3	28	46.66
4 - 6	12	20
9 - 10	01	1.60
10 فأكثر	00	00
مجموع	60	100

يتضح من الجدول رقم (3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الأولاد و يظهر في هذه الدراسة أن أعلى نسبة لعدد الأولاد تعود إلى ما بين (3-1) بنسبة (46.66%) والنسبة الثانية تعود إلى العمال الذين ليس لهم أولاد والذين بلغ عددهم (19) بنسبة (31.66%) بينما الذين يتراوح عدد أولادهم ما بين (4-6) بلغ عددهم بنسبة (20%).

## 4- جدول رقم (04):

توزيع أفراد المجتمع حسب السن :

السن	التكرار	%
20 سنة- 30 سنة	11	18.33%
31 سنة- 40 سنة	20	33.33%
41 سنة- 50 سنة	18	30%
51 سنة- 60 سنة	08	13.33%
61 سنة- 70 سنة	03	05%
المجموع	60	100%

يبين الجدول رقم (04) توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعا لفئة العمر، ومن البيانات الواردة في الجدول يتضح أن من كانت أعمارهم (من 20 سنة إلى 30 سنة) قد بلغ عددهم (11) فردا وبنسبة قدرها (18.33%)، وان الذين كانت أعمارهم (من 31 سنة إلى 40 سنة) قدر عددهم ب (20) فردا فيما بلغت نسبتهم (30%) في حين من كانت أعمارهم ما بين (51 سنة إلى 60 سنة) بلغ عددهم (08) فردا ونسبتهم كانت (13.33%)، وأخيرا من كانت أعمارهم (61 سنة إلى 70 سنة) بلغ عددهم (03) فردا ونسبتهم (05%).

وهذا راجع إلى أن المؤسسة الخاصة للأشغال العمومية و البناء ETRHB حداد تعتمد في عمالها على فئة الشباب من أجل الرفع من مستوى المؤسسة والمحافظة على دوامها .

### 5- جدول رقم (5):

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	%
ابتدائي	11	18.33%
متوسط	10	16.66%
ثانوي	16	26.66%
جامعي	23	38.33%
المجموع	60	100%

يوضح الجدول رقم (5) المتعلق بتوزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا للمستوى التعليمي لدى أفراد العمال فان عدد الحاصلين على المستوى الجامعي بمجموع (23) فردا ونسبتهم تقدر ب(16.66%) من مجموع الدراسة يليها المستوى الثانوي ب(16) فردا وتقدر نسبتهم ب(26.66%) أما المستوى المتوسط يبلغ(10) فردا بنسبة تقدر (16.66%) أما الفئة الأخيرة فتمثل المستوى الابتدائي بمجموع (11) فردا بنسبة (18.33%) .

### 6- جدول رقم (6):

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع الوظيفة (المنصب):

نوع الوظيفة	التكرار	%
إطار	13	21.66%
تحكم	26	43.33%
تنفيذ	21	35%
المجموع	60	100%

يبين الجدول رقم (6) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب نوع الوظيفة ومن بيانات الجدول يلاحظ أن عدد الأفراد العاملين في منصب تحكم تمثل أكثر فئة بحيث تبلغ ب (26) وبنسبة تقدر ب(43.33%) فيما يليها منصب تنفيذ الذي يبلغ (21) فردا بنسبة(35%) أما منصب إطار بلغ ب(13) وبنسبة تقدر (21.66%).

7- جدول رقم (07):

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأقدمية :

الأقدمية	التكرار	%
5 سنوات	20	33.33%
10 – 5	23	38.33%
16 - 11	12	20%
22 - 17	01	1.60%
22 فأكثر	04	6.66%
المجموع	60	100%

يوضح الجدول رقم (7) توزيع أفراد مجتمع الدراسة بحسب الأقدمية ومن بيانات الجدول يلاحظ أن الذين يحوزون (من 5 إلى سنوات 10) يمثلون الأغلبية ب (23) فردا أي بنسبة (38.33% ) بينما بلغ عدد الأفراد الذين خبرتهم (من 5 سنوات) (20) فردا أي بنسبة قدرها (33.33%)، تليها فئة من كانت خبرتهم تتراوح ما بين (11 إلى 16 سنة) بمجموع (12) أفراد ونسبة تساوي (20%). فيما تمثل فئة (22 فأكثر ) بمجموع (04) أفراد ونسبة (06.66%) وفي الأخير فئة ممن يحوزون على خبرة من (17 سنة إلى 22 سنة) بفرد واحد (01) ونسبة تقدر (1.66%).

- بعد أن تعرفنا على خصائص عينة البحث التي طبقنا عليها الاستبيان، وبعد جمع المعطيات المختلفة لموضوع البحث، تأتي مرحلة عرض النتائج و تحليل و مناقشة الفرضيات .

للإجابة عن الفرضية تم استخدام معامل الارتباط برسن Pearson لتحديد طبيعة هذه العلاقة بين هذين المتغيرين باعتباره يهدف إلى قياس قوة (حجم) العلاقة بين المتغيرين أي انه كلما اقترن التغير في متغير ما بالتغير في متغير آخر فإن احد هذين المتغيرين قد يكون سببا للآخر بحيث يترتب عنها علاقيتين :

- علاقة عكسية (السالبة) تعني الزيادة في احد المتغيرين يصبحها نقص في المتغير الثاني و العكس صحيح.
- علاقة طردية (الموجبة) تعني أن الزيادة أو النقص في درجات المتغير ما يقابلها زيادة أو نقص في درجات متغير آخر.

**5- أدوات جمع البيانات:**

هي مجموعة من الأدوات التي تساهم بقدر كبير في الاضطلاع والتحليل المعمق للظواهر المدروسة، وتمكن الباحث من خلال استخدامها أن يحصل ويجمع عددا كبيرا وكاف من المعلومات حول موضوع الدراسة، وهي تشكل التصور العام للبحث. (عمار بوحوش، 1990، ص19) وتحظى هذه الوسائل بعناية خاصة نظرا لتوقف جميع نتائج الدراسة عليها، وما تجدر الإشارة إليه هو أن استخدام الأدوات لا يسير بطريقة عشوائية بقدر ما يتم وفق خطط مدروسة من طرف الباحث عند محاولة الاحتكاك بالميدان والتغلغل فيه، إذن هي وسيلة ربط بين الباحث ومجتمع البحث.

ولما كان الغرض من هذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة بين الحوافز والفعالية التنظيمية فقد كان الأساس الذي تستند إليه وسيلة جمع البيانات هو أن تسمح هذه الوسيلة المختارة بأن يدلي العمال بأرائهم بكل حرية، وأن يتم جمع المعلومات بموضوعية ودقة وانتباه. ومن هذا المنطلق فقد أوليتها العناية اللازمة أثناء هذه الدراسة.

**ومن بين الأدوات المستخدمة:**

**5-1 الملاحظة:** ولعل هذه الأداة هي أول ما يستخدمه الباحث لأنها هي المرحلة الأولى من مراحل المنهج العلمي التجريبي و ربما هي أقدم الطرق في جمع البيانات خاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية. و تفيد هذه الطريقة في ملاحظة سلوك الأفراد ملاحظة واقعية أثناء إجراء المقابلات، و تسجيل الكثير من المعلومات التي لا نستطيع بلوغها باستخدام الاستمارة . و قد ساعدتنا هذه الوسيلة في التعرف عن قرب على ميدان الدراسة بالتعرف على جميع الفروع و المصالح و نشير إلى أننا استخدمنا هذه الأداة خاصة عند إجراء المقابلات المباشرة مع

مختلف أفراد العينة و حتى مع بعض المسؤولين الذين أفادونا كثيرا بمعلومات لها صلة مباشرة بموضوع الدراسة ، و قد تم استخدام الملاحظة ميدانيا في المجالات التالية:

- زيارة بعض المصالح و الإطلاع على مختلف نشاطاتها .

- التعرف على جماعات العمل و خاصة تلك التي تمثل عينة البحث.

- ملاحظة طبيعة العمل الذي يمارسونه .

**2-5 المقابلة:** هي وسيلة لجمع البيانات فهي تتضمن التفاعل المباشر بين الباحث والمستجيب،

ويمكن استخدامها مع أنواع مختلفة من المشكلات والأشخاص. و تعبر واحدة من الأدوات الهامة

في البحث العلمي ، و قد استخدمنا هذه الأداة في مقابلة العمال الذين تم اختيارهم كأفراد لعينة

البحث خاصة مع الفئات التي وجدت صعوبة في فهم أسئلة الاستمارة .

(عمار بوحوش، 1990، ص20 )

**3-5 الاستبيان:**

يعتبر الاستبيان من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية،

ويرجع ذلك للمميزات التي تحققها هذه الأداة بالنسبة لاختصار الجهد أو التكلفة أو سهولة

معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية، وهذه السهولة الظاهرة تخفي ورائها عددا كبيرا من

الصعوبات المنهجية التي يتعين مواجهتها حتى يتمكن الباحث من صياغة استمارة البحث بشكل

يحقق أهداف الدراسة ويمكنه من الإجابة على التساؤلات الأساسية للبحث.

ويعرف الاستبيان على أنه نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول

على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف. (عمار بوحوش، 1990، ص21 )

5-3-1 وصف الاستبيان:

صمم الباحث الاستبانة في صورتها النهائية مشتملة على ثلاثة أجزاء:

**الجزء الأول:** ويشمل على (07) فقرات موزعة على البيانات الشخصية كالجنس، العمر، الحالة

الاجتماعية، عدد الأبناء ، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة.

**الجزء الثاني:** ويشمل على 30 بند لقياس مقسم إلى 3 محاور:

- 1- **المحور الأول:** الحوافز المادية الذي على 10 بنود.
- 2- **المحور الثاني:** الحوافز المعنوية الذي يحتوي 07 بنود.
- 3- **المحور الثالث:** الفعالية التنظيمية الذي يحتوي على 13 بند.

ولقد بني الباحث الاستبيان على طريقة ليكرت الخماسي لتحديد درجة لكل عبارة ولقد تم استخدام

صيغة موحدة من الإجابات بما يتلاءم مع صيغة الفقرات الاستبانة كما هو موضح في الجدول

التالي:

- جدول رقم(01): يوضح أوزان الفقرات

الإجابة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
الوزن	05	04	03	02	01

5-3-2 صدق الاستبيان :

من خلال عرضنا لاستبيان الأول على مجموعة من الأساتذة المحكمين في اختصاص تسيير الموارد البشرية حيث تم إعطائنا مجموعة من المقترحات و الملاحظات التي أخذناها بعين الاعتبار في تصميم الاستبيان في شكله النهائي من خلال حذف العبارات التي لا تقيس متغيرات الدراسة و اضاحة بنود أخرى.

- جدول (02) يبين أسماء الأساتذة المحكمين.

الجامعة	أسماء الاساتذة
جامعة مولود معمري تيزي وز	قدور عثمان
جامعة مولود معمري تيزي وز	حديبي سمير
جامعة مولود معمري تيزي وز	بلعريبي عادل
جامعة مولود معمري تيزي وز	بن نابي حسان

- جدول رقم (03):

5-3-2 ثبات الاستبيان:

معامل ألفا كرونباخ	عدد البنود	المحور
0.832	10	الحوافز المادية
0.720	07	الحوافز المعنوية
0.767	17	استبيان الحوافز
0.846	13	الفعالية التنظيمية

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ مرتفعة بما يلي:

- قيمة ألفا كرونباخ لمحور الحوافز المادية تقدر ب 0.832 .
- قيمة ألفا كرونباخ لمحور الحوافز المعنوية تقدر ب 0.720 .
- قيمة ألفا كرونباخ لمحور الإستبيان الكلي للحوافز تقدر ب 0.767 .
- قيمة ألفا كرونباخ لمحور الحوافز و الفعالية التنظيمية تقدر ب 0.846.

**6- الأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل النتائج:**

للإجابة عن تساؤلات الدراسة تمت المعالجة الإحصائية للبيانات، التي تم جمعها من خلال الاستبيانات، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية للإجابة عن تساؤلات الدراسة.

**1-6 النسب المئوية : لحساب خصائص العينة من القاعدة التالية :**

$$\frac{\text{التكرار} \times 100}{\text{ن}}$$

أي

$$\frac{\text{التكرار} \times 100}{\text{عدد الأفراد}}$$

**2-6 المتوسط الحسابي:** هو عبارة عن مجموع درجات الأفراد على عدد الأفراد ، يساعد على معرفة مدى تماثل أو اعتدال صفات أو سلوكيات أفراد العينة ، كما يفيد في مقارنة مجموعتين بمقارنة متوسطي حسابهما عندما نجري نفس الاختبار على المجموعتين حيث قمنا باستعمال الإحصاء الوصفي لفقرات الدراسة.

**3-6 الفاكرونباخ: لقياس الثبات .****4-6 معامل بيرسون: PEARSON**

لدراسة العلاقة الموجودة بين متغيرات البحث و الحكم على الفرضيات بالقبول أو الرفض.  
(عبيدات وآخرون ،1998،ص179)

**خلاصة الفصل:**

و يتضمن هذا الفصل مجموعة من الإجراءات المنهجية الضرورية و التي تم استخدامها أثناء مرحلة إنجاز الدراسة، منها مجالات الدراسة الجغرافية و الزمنية و البشرية . بالإضافة إلى فروض الدراسة و المنهج المستخدم فيها و مختلف الأدوات المستخدمة أثناء مرحلة جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الراهنة، و كذا العينة التي تم اختيارها على ضوء متطلبات البحث و طبيعته الميدانية، و أخيرا أسلوب التحليل الكمي و الكيفي المناسب

**تمهيد:**

إن تحقيق لأهداف الدراسة للعلاقة بين الحوافز و الفعالية التنظيمية من جهة نظر العاملين في المؤسسة الخاصة للإشغال العمومية و البناء حداد قمنا بإجراء دراستنا للاستطلاع رؤية العاملين في المؤسسة، و يختص هذا الفصل بعرض النتائج التي توصلت إليها وتحليلها و تفسيرها.

1- الفرضية العامة :

- جدول رقم (08):

علاقة الحوافز والفعالية التنظيمية :

المتغيرين	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة	الدالة الإحصائية (p)	القرار
الحوافز الفعالية التنظيمية	0.661	0.05	0.000	دالة

قيمة بيرسون هي 0.661 دالة لأن قيمة الدلالة الإحصائية (p) تقدر ب 0.000 > مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وبالتالي تحققت الفرضية العامة القائلة بوجود علاقة ارتباطيه بين الحوافز والفعالية التنظيمية .

1- الفرضية الجزئية الأولى:

جدول رقم (09):

علاقة الحوافز المادية والفعالية التنظيمية :

المتغيرين	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة	الدالة الإحصائية (p)	القرار
الحوافز المادية الفعالية التنظيمية	0.613	0.05	0.000	دالة

قيمة بيرسون هي 0.613 دالة لأن قيمة الدلالة الإحصائية (p) تقدر ب 0.000 > مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وبالتالي تحققت الفرضية الجزئية الأولى القائلة بوجود علاقة بين الحوافز المادية والفعالية التنظيمية .

## 2-الفرضية الجزئية الثانية:

جدول رقم (10):

### علاقة الحوافز المعنوية والفعالية التنظيمية :

المتغيرين	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة	الدالة الإحصائية (p)	القرار
الحوافز المعنوية الفعالية التنظيمية	0.570	0.05	0.000	دالة

قيمة بيرسون هي 0.570 دالة لأن قيمة الدلالة الإحصائية (p) تقدر ب 0.000 > مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وبالتالي تحققت الفرضية الجزئية الثانية القائلة بوجود علاقة بين الحوافز المعنوية والفعالية التنظيمية .

## 3- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

### 1-5 مناقشة نتائج الفرضية العامة:

من خلال نتائج الجدول رقم (08) الذي يوضح أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.661) وهذا يدل أنه توجد دلالة إحصائية بين الحوافز والفعالية التنظيمية لأن قيمة الدلالة الإحصائية بحيث أن (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة المقدر ب (0.05) وعليه يمكن أن نقول بأن الفرضية العامة قد تحققت.

وهذه النتائج المتحصل عليها تتفق مع دراسة أجراها العتري (1993): أثر الحوافز في أداء ضباط سلاح الحدود بمدينة الرياض، وتوصلت نتائج الحوافز المادية والمعنوية التي يحصل عليها الضباط ملائمة ومناسبة بصفة عامة و تزيد من فعاليته.

وعليه يمكن القول أن إدارة المؤسسة الخاصة للأشغال العمومية و البناء ETRHB حداد يعطون أهمية كبيرة للحوافز باعتباره وسيلة قد تكون هامة تحقيق رضا العاملين ومن رفع معنوياتهم و هو الشيء الذي يخلق لديهم الدافعية نحو العمل أكثر من الإسهام في تعظيم الرغبة

في الأداء لديهم وسبل الانتماء الروحي للعاملين واندماجهم في المؤسسة مما يقلل من دوران العمل والتغيب والشكاوي و ما يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية التي تسعى إليها المؤسسة.

## 2-5 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و الفعالية التنظيمية.

من خلال نتائج الجدول رقم (09) الذي يوضح أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.613) وهذا يدل أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و الفعالية التنظيمية لأن قيمة الدلالة الإحصائية بحيث أن (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة المقدر ب (0.05) وعليه يمكن أن نقول بأن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت. وهذه النتائج المتحصل عليها تتفق مع الدراسة التي أجراها الظرف (1995) أثر الحوافز على أداء أفراد حرس الحدود بالرياض.

وقد توصل الباحث إلى اتفاق عينة الدراسة على أن الترقيات والعلاوات الدورية والعلاوات الفنية تعد من أهم الحوافز في مجال العمل وكذلك إن الأفراد ذوي الرتب هم أكثر تحديداً لأنواع الحوافز المتاحة للعمل ويزداد رضاهم عن العمل بينما يزداد اهتمام ذوي الرتب الدنيا بالحوافز المادية.

وأخيراً أوضحت عينة البحث أن زيادة عدد أفراد الأسرة يجعل عائلها أكثر اهتماماً بالحوافز المادية خصوصاً العلاوة الدورية والعلاوة الفنية.

وعليه يمكن القول أن إدارة المؤسسة الخاصة للأشغال العمومية والبناء ETRHB حداد يهتمون بالجانب المادي الذي يعد من أهم الحوافز في مجال العمل بالنسبة للعمال ، فالعامل في المؤسسة يقوم بواجباته اتجاهها وفي المقابل ينتظر تلبية حاجاته التي يطمح إلى تحقيقها ، هذه الحاجات تجعل المؤسسة في حركية دائمة و استقرار ايجابي حيث أن المكافئات المادية تؤثر في إنجاز العمل تأثيرا واضحا بحيث يدفع العمال للاجتهاد في عملهم وبالتالي من رفع كفايتهم الإنتاجية ورفع من الفعالية التنظيمية من جهة أخرى.

## 3-5 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية و الفعالية التنظيمية:

من خلال نتائج الجدول رقم (10) الذي يوضح أن معامل الارتباط بيرسون (0.570) وهذا يدل أنه لأن قيمة الدلالة الإحصائية هناك علاقة بين الحوافز والفعالية التنظيمية من بحيث أن (0.000) أصغر أن مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة المقدر ب (0.05) وعليه يمكن أن نقول بأن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت.

وهذه النتائج المتحصل عليها تتفق مع الدراسة التي أجراها القرني (1996): أثر الحوافز المادية والمعنوية على إنتاجية ضباط التحقيق في الشرطة وقد توصل الباحث إلى أن المكافآت المادية تؤثر في إنجاز العمل تأثيرًا واضحًا يدفع الفرد للاجتهاد في العمل فتزداد إنتاجيته وإن الحوافز المعنوية تساعد على تحسين الأداء أن و تسهم في زيادة الرضا الوظيفي لدى الضباط أكثر من الحوافز المادية.

وعليه يمكن القول أن إدارة المؤسسة الخاصة للأشغال العمومية ETRHB حداد يعطون أهمية كبيرة للجانب المعنوي الذي يشجعهم على أداء العمل حيث أن إشباع حاجات الأفراد وتحفيزهم يرفع من روحهم المعنوية هذا ما يحقق للعاملين الرضا والشعور بالكرامة والراحة النفسية، و التي تولد الثقة والانتماء والولاء للمؤسسة.

**خاتمة:**

إلى هنا نكون قد أتينا على المرحلة الأخيرة من مراحل الدراسة، و الذي كان ثمرة عمل كلفنا الكثير من الجهد و أخذ منا وقتا ثميناً، و لا نزعم أننا أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي كما ينبغي لأن ذلك أمر بعيد المنال خاصة في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، و لكن حسبنا أننا استوفينا أهم الشروط و القواعد المطلوبة في أي بحث، و أن الكمال المنشود في العلم كمال يتحقق بتراكم العمل العلمي، أما الثغرات فهي متروكة لمن يأتي من بعدنا من الباحثين لاستكمال النقص فالعلم في تطور مستمر و وسائله كذلك.

و قد حاولنا في هذه الدراسة أن نناقش موضوع الحوافز وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، بدءاً بالإطار النظري للدراسة و الذي تناولنا فيه الإجراءات المنهجية التي سار العمل على ضوءها كما تطرقنا إلى بعض القضايا النظرية و الدراسات ذات الصلة بموضوعنا، و قد ساعدنا ذلك في تكوين تصور واضح حول موضوع الدراسة مكنتنا من تناول متغيرات البحث في علاقاتها بمختلف متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة.

و كانت محاولتنا هذه تهدف إلى التعرف على واقع الحوافز و الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة للأشغال العمومية والبناء ETRHB حداد، و كان ذلك كله من أجل التأكد من مدى صدق الدراسة.

و قد قادتنا هذه الدراسة إلى التوصل إلى بعض النتائج و التي يمكن حصرها في الارتباط الإيجابي بين الحوافز بنوعها المادي و المعنوي و بين الفعالية التنظيمية و ما تحمله من مؤشرات متعددة و متنوعة. و لا شك أن الفرد كل ما يحتاج إليه لكي يندفع عاملاً و مبدعاً و ساعياً لتحقيق أهداف المؤسسة ، أن يكون الأجر الذي يتقاضاه كافياً لسد حاجياته المتعددة ، و أن يشعر من جهة أخرى أنه عنصر فعال من خلال إعطائه المكانة اللائقة به و إشراكه في العملية الإنتاجية . كل ذلك يساعد بلا شك على إيجاد الحافز و الشعور بالاستقرار و هو الضمانة الوحيدة لاستمرار المؤسسة.

**- توصيات الدراسة:**

- 1- يجب أن يرتبط صرف الحوافز فعلياً بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم ، مما يشجع العاملين جميعاً مهما كان مساهمهم الوظيفي على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم .
- 2- الاستمرار في توفير فرص التدريب والتأهيل للعاملين في مؤسسة الأشغال العمومية و البناء حداد بولاية تيزي وزو .
- 3- مواصلة منح الحوافز في وقتها وعدم تأخيرها على النحو الذي يقلل من تأثيرها في تحقيق الهدف المنشود منها .
- 4- إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وفي اللجان التي تتناسب تخصصهم في العمل و تشجيع العاملين على حضور الندوات والمؤتمرات التي تختص بمجال العمل كل حسب تخصصه .
- 5- أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين و دعم الحوافز المادية في لجنة المكافأة الرئيسية وذلك للدور الكبير الذي يقوم به هذا النوع من الحوافز في إيجاد الكثير من الحلول للمشاكل الاجتماعية والمادية التي قد تعترض العاملين في المؤسسة .
- 6- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية المتعلقة بالحوافز ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين، أو رفع مستوى رضاهم الوظيفي و تحقيق الأهداف و الفعالية التي تصبو إليها المؤسسة .

- قائمة المراجع:
- المراجع باللغة العربية:
- 1- احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، بيروت، دار النهضة العربية، 1983.
  - 2- أحمد عرفة وسيمة شبلي، فعاليات التنظيم وتوحيد السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، مصر، 2002.
  - 3- بشير صالح الراشدي، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكاتب الحديث، 2000 .
  - 4- جاد الله فؤاد، اثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، التنمية الإدارية، العدد 02، 1986.
  - 5- جاكسون و آخرون، نظرية التنظيم، ترجمة خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1998.
  - 6- حسن الجيلاني، التنظيم الغير الرسمي في المؤسسات الصناعية، الجزائر، دوان المطبوعات الجامعية، 1985.
  - 7- خليل محمد شمان، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، عمان دار الميسر للنشر و التوزيع، 1999.
  - 8- راوي محمد حسن، السلوك في المنظمات، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 1995.
  - 9- رسلان نبيل، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة و القطاع العام، دار النهضة العربية، القاهرة، 1978.
  - 10- رضا صاحب أبو حمد، سنان كاظم المسوي، الإدارة، لمحات معاصرة، عمان، مؤسسة الوراق، 2001.
  - 11- السلمي علي، الحوافز والدوافع، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1963.
  - 12- السيد اسماعيل، تنمية المهارات القيادية و السلوكية، تدريبات وأنشطة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1997.
  - 13- المسلم سلمان بن ناصر، السلوك الوظيفي المهني، منهج تطوير المهارات، ط1 الرياض، 2003.
  - 14- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، 2006.

- 15- صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والتجربة، قسنطينة، 2006 .
- 16- صلاح الشواني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، القاهرة، 1998.
- 17- صلاح بيومي، **حواضر الإنتاج في الصناعة**، الجزائر، دوان المطبوعات الجامعية، 1982.
- 18- الطخيس ابراهيم عبد الرحمن، **عماد، العلاقات العامة و العلاقات الإنسانية**، ط3، مطابع النشر الأوسط، الرياض، 1992.
- 19- الطخيس عبد الله، **الإدارة التربوية**، دار ابن سنا للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية، 2001.
- 20- عادل جودة، **الحواضر**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 2000.
- 21- عبد الحميد فتاح المغربي، **عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، الأسس العلمية و الاتجاهات المستقبلية**، جامعة المنصورة، كلية التجارة، 2001.
- 22- عبد الرزاق جلبي، **علم اجتماع الصناعة**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 23- عبد الكريم بوفحص، **الإحصاء المطبق في العلوم الإجتماعية والإنسانية**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2005 .
- 24- عبد الكريم درويش وليلى تكللى، **أصول الإدارة العامة**، مكتبة الانجلوسكونية، القاهرة، ط2، 1976.
- 25- عبد المجيد محمد عساف، **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، عمان، دار زهران للطبع و النشر، 1999.
- 26- عبد الوهاب علي محمد و عياده سيد خطاب، **إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1993.
- 27- عبد الوهاب علي، **الحواضر في المملكة العربية**، معهد الإدارة، الرياض، 1982.
- 28- علاقي مدني عبد القادر، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، مكتبة دار زهران، جدة، 1993.
- 29- علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998.

- 30- علي عبد الهادي سلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002 .
- 31- عاشور صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، لبنان، بيروت، دار الجامعية، 1993
- 32- عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر طبعة 3، 1990، ص20.
- 33- العنقري عبد الله عبد العزيز، نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين بالقارة بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، 1999.
- 34- فريد النجار، النظم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات، الكويت، طبعة الثانية، 1999.
- 35- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، مطبعة البلاد، عمان، 1989.
- 36- كيث ديفيز، السلوك الإنساني في العمل، دراسة العلاقات الإنسانية و السلوك التنظيمي، ترجمة سيد عبد الحميد، ط2، القاهرة، نهضة مصر للنشر و التوزيع، 1990.
- 37- محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، قسم إدارة الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط3، 2005.
- 38- محمد رسلان الجيوسي، و جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار السيرة للنشر، عمان، الاردن، ط1، 2000.
- 39- محمد عبد الفتاح ياغي، تقييم الموظف العام للحوافز في الأردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الاردن، 1962
- 40- منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، 1993.
- 41- محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي، القاهرة، ط1، 2003.
- 42- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر عمان، 2002.
- 43- ناصر محمد العدلي، دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1986.

44- هاشم زكي محمود، **الاتجاهات الحديثة في الإدارة**، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، 1975.

45- يونس عادل، **تحليل نظم الحوافز و علاقتها بأداء العاملين في المنظمات الصناعية** اللببية، في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قارة يونس، 2000.

46- منصور احمد منصور، **الحوافز والدوافع في نظام إنتاج**، مطبعة نهضة مصر، القاهرة، 1976.

- **المراجع باللغة الفرنسية:**

1) thietart Raymond – Alain , **la dynamique de l’homme au travail**

Les éditions de l’organisation Paris 1977 .

2) Orsoni . **T Le système de gestion**\_Puf Paris /2003

3- desreumaux,**introduction a la gestion des entreprise** ,amand colin,paris,1992.

4-barnard,c, **the fonctions of the executive** ,Cambridge,mass:Harvard university press, 1974

- **القواميس:**

1- رضا احمد، معجم متن اللغة، **موسوعة لغوية حديثة**، المجلد الثاني، منشورات دار مكتبة الحياة بيروت، 1956.

- **الرسائل و الأطروحات:**

1- عبد الرحمان عيد العلي الوابل، **دور الحوافز المادية والمعنوية**، 2005، رسالة ماجستير

2- عبد الوهاب سوسي، **الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب**

**لوحة القيادة**، أطروحة مقدمة لنيل دكتورا في العلوم الاقتصادية، فرع التسيير، جامعة

الجزائر، 2004، 2003 .

3- كربوش محمد، **أطروحة لنيل دكتوراه، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة و**

**المتوسطة**، جامعة تلمسان، 2014.

- مواقع الانترنت:

1- بدون اسم، فن التحفيز، متاح على

[www.blagh.com/najah/vbox5q5s.htm](http://www.blagh.com/najah/vbox5q5s.htm)

2- ثروة شبلي، آلية التفاعل بين الأداء و التحفيز متاح على:

[www.kenanaonline.com](http://www.kenanaonline.com)

الملاحق

- ملحق رقم (1):

**Université d'mouloud Mammeri tizi ousou**

**Faculté des science humaines et sociales**

**Département de psychologie**

**Spécialité : GESTION DES RESSOURCER HUMAINES**

**MME /MELLE/MR**

Dans le cadre d'une recherche pour l'obtention d'un diplôme de master 2 en gestion de ressources humaines, Nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions suivantes.

Nous vous informons que les questionnaires sont anonymes, et que nous recherchons votre avis /et ou votre appréciation sur la culture organisationnelle

**Remarque** : de ce fait ; il n'y a pas de bonne et de mauvaise réponse .

- الجزء الأول: البيانات الشخصية.

الرجاء وضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة لك وذلك حسب المطلوب كما يلي :

**1- الجنس : sexe**

masculin ذكر -

féminin أنثى -

**2- الحالة العائلية : situation familiale**

célibataire أعزب -

marie (e) متزوج -

veuf/veuve أرمل -

Divorcé (e) مطلق -

**3- عدد الأولاد : nombre d'enfants**

[3-1] -

[6-4] -

[10-9] -

[10 فأكثر] -

4- السن : Age

5- المستوى التعليمي:

- ابتدائي: primaire

- متوسط: moyen

- ثانوي: lycée

- جامعي: universitaire

6- نوع الوظيفة (المنصب): catégorie professionnel

- إطار: cadre

- تحكم: maîtrise

- تنفيذ: exécution

7- الاقدمية: expérience professionnelle

8-

- [ 5 سنوات ]

- [ 5-10 ]

- [ 11-16 ]

- [ 17-22 ]

- [ 22 فأكثر ]

ثانيا: الحوافز المادية و الحوافز المعنوية: motivation matérielle et motivation morale

1/ الحوافز المادية: motivation matérielle

رقم	الحوافز المادية Motivation matérielle	موافق جدا Très satisfait	موافق satisfait	محايد Sans avis	غير موافق Pas satisfait	غير موافق جدا Pas du tout satisfait
1	- هل ما تحصل عليه من اجر يكفي لسد جميع احتياجاتك. - Votre salaire réponde a vos besoins					
2	- هل يتناسب الأجر على ما تبذله من جهد. - votre salaire correspond a vos efforts .					
3	- هل تساهم الزيادة في الأجر في زيادة الإنتاج. - l'augmentation de la production dépend de l'augmentation de salaire					
4	- وجود مكافآت تشجيعية. - les rémunération sont motivantes					
5	- علاوات دورية. - Existe-il des rémunérations motivants					
6	- الترقية - promotion					

					<ul style="list-style-type: none"> <li>- التامين الصحي.</li> <li>- assurance médicale</li> </ul> <p style="text-align: right;">7</p>
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين ظروف العمل</li> <li>- amélioration des condition de travail</li> </ul> <p style="text-align: right;">8</p>
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- النقل</li> <li>- prime de transport</li> </ul> <p style="text-align: right;">9</p>
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- القروض التي تقدم للعاملين</li> <li>- des crédits pour les employés</li> </ul> <p style="text-align: right;">10</p>

2/ الحوافز المعنوية: motivation morale

غير موافق تماما Pas du tout satisfait	غير موافق Pas satisfait	محايد Sans avis	موافق satisfait	موافق جدا Très satisfait	الحوافز المعنوية Motivation morale	رقم
					تقديم عبارات الشكر و الثناء. - Présentation des remerciements	1
					منح شهادات التقدير. - Offrir des titres d'appréciation et d'estimation	2
					إقامة حفلات التكريم . - Organisé des réceptions pour honorer les employés	3
					المشاركة في اتخاذ القرارات. - participation dans la prise des décisions	4
					لمشاركة في الاجتماعات الدورية. - participation dans des réunions périodiques	5
					حضور المؤتمرات. - participations a des colloque	6
					الترشح للدورات التدريبية - l'entreprise dispose des formations de perfectionnement	

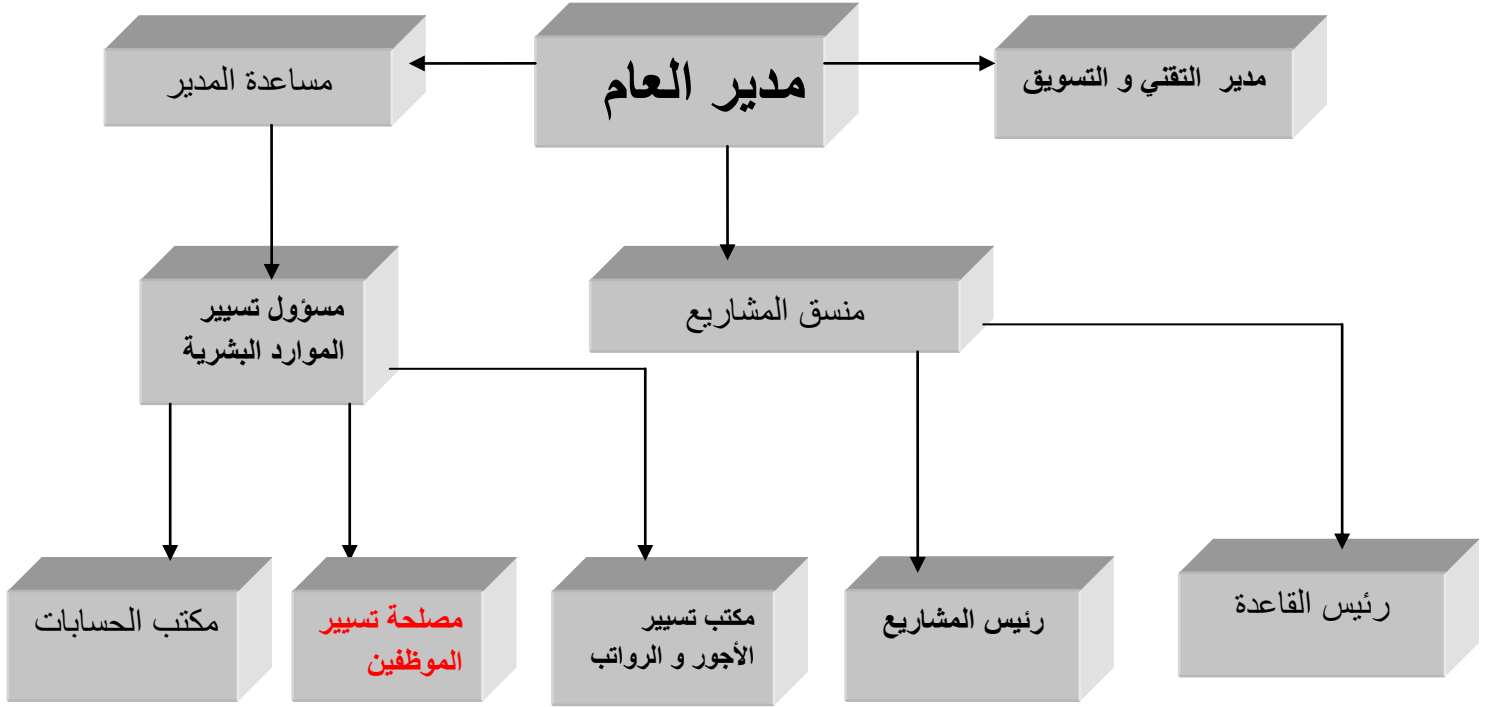
### 3/الفعالية التنظيمية: efficacité Organisationnel

غير موافق تمام Pas du tout satisfait	غير موافق Pas satisfait	محايد Sans avis	موافق satisfait	موافق جدا Très satisfait	الفعالية التنظيمية Efficacité organisationnelle	رقم
					الحصول على الحوافز يزيد في النشاط الاقتصادي. - Avoir des motivation aide a l'augmentation de l'activité économique de l'entreprise.	1
					حققت المؤسسة أرباحا منذ نشأتها. - l'entreprise a concrétiser des bénéfiques depuis sa création.	2
					تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية. - l'entreprise offre des service sociaux pour les employés	3
					تقريب العمال و مرؤوسهم يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية. Rapprochement des employés de leurs hiérarchie a l'efficacité organisationnelle	4

					<p>هناك نزاهة و إنصاف بينكم.</p> <p>- ya-il une intégrité entre vous.</p>	5
					<p>محيط العمل مبني على الثقة.</p> <p>- l'environnement du travail est basé sur la confiance</p>	6
					<p>تقوم المؤسسة بتطبيق القانون على الجميع.</p> <p>- l'entreprise applique le règlement sur tous le monde.</p>	7
					<p>تساعدك المؤسسة على تطوير قدراتك.</p> <p>- l'entreprise vous aide a développer vos compétence</p>	8
					<p>تشعر بالارتباط بالمؤسسة.</p> <p>- le sentiment d'appartenance a l'entreprise</p>	9
					<p>إذا أتاحت لك فرصة العمل في مؤسسة أخرى هل ستترك العمل في هذه المؤسسة.</p> <p>- Si une autre occasion de travail se présente ace que vous allés quitter l'entreprise.</p>	10
					<p>الوظيفة التي تقوم بها ملائمة لك.</p> <p>- Votre fonction est adéquate a votre profile</p>	11

					<ul style="list-style-type: none"> <li>- التنظيم الفعال يرتبط مباشرة بالمستويات الإدارية العليا.</li> <li>- L'efficacité organisationnelle est liée directement a l'administrations supérieure</li> </ul>	12
					<ul style="list-style-type: none"> <li>- يمكن أن يكون التكوين المستمر للعمال له علاقة بالتأثير الجيد على الأداء العام للمؤسسة.</li> <li>- La formation continue pour les employé peut avoir un effet positif sur la performance générale de l'entreprise</li> </ul>	13

- ملحق رقم (2)  
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



الهيكل التنظيمي للمؤسسة الخاصة ETRHB حداد للأشغال العمومية و البناء بولاية تيزي-وزو.

ملحق: (3):

جدول يبين أسماء الأساتذة المحكمين:

الجامعة	أسماء الأساتذة
- جامعة تيزي وزو.	قدور عثمان
- جامعة تيزي وزو.	حديبي سمير
- جامعة تيزي وزو.	بلعريبي عادل
- جامعة تيزي وزو.	بن نابي حسان