



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 08 ماي 1945-قائمة-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان:

دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية  
(دراسة ميدانية في مصنع الأجر بـبرج  
صباط-)

إشراف

عبد الله

إعداد الطالبة:

الدكتور:

✓ قنوش خولة

بوصنوبرة

السنة الجامعية: 2017 - 2018



# إهداء:

بسم الذي نفسي بيده، وهدايتي على يديه، والحمد لله الذي خلقني وهداني فأنا بصري  
وبصيرتي بنور العلم والإيمان.

أهدي ثمرة جهدي إلى أصدق كلمتين لفظتهما شفقتي منذ عرفت الكلام، إلى من قال فيهما  
الرحمن: " وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا".

إلى اللؤلؤة التي أضاءت قلبي وملأته بالحب والحنان بكل سحاء كالمطر، إلى المرأة التي  
ترمز للحب وبلسم الشفاء، إلى التي حصدت الأشواك عن دربي لتمهد لي طريق العلم، إلى  
التي أحببني وبين عينيها وضعتني إلى من سقتني دم قلبها لتوصلني إلى ذروة النجاح، إلى  
أعظم مخلوق في الحياة **أمي** الغالية.

إلى من علمني أن أصمد امام أمواج البحر الثائرة، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى من  
رفع رأسي عاليا أفتخر به وأعتبره قدوتي وأحتمي به من عواقب الزمان، إلى من بذل كل جهد  
لإرضائنا، إلى من أعجز عن إيفائه حقه، إلى **والدي الحبيب** حفظه الله وأدامه تاج رؤوسنا.

إلى من كانوا لي دعما وسندا في هذه الحياة اخوتي وافية --صليحة--عائشة، فريد  
وزوجته سارة حفظهما الله--بشير--عمار--وأخي التوأم هشام حفظهم الله جميعا  
إلى كل العائلة الكريمة من اكبرهم وإلى أصغرهم كل باسمه وجسمه إلى كل من رافقني في  
الدرب والعلم إلى اعز الأصدقاء: رحمة-بسمة-لمياء-حياة-آية-أميرة-خولة-نجاح...وكل

باسمه، أتمنى لهم التوفيق والنجاح في الحياة

وإلى زوج اختي عيسى وزوج اختي باديس أتمنى لهم مزيد من النجاح والرقى في الحياة  
وإلى كل من تعب معي الأخ نبيل والأخ يوسف والأخ لخضر بالإضافة إلى صديقي وأخي  
سمير، أتمنى لكم النجاح في الحياة وأرجو من الله ان يحفظكم جميعا.

إلى كل طالب علم ومعرفة وجميع من وسعتهم ذاكرتي ولم تنساهم مذكرتي

إلى حيث أنتمي إلى وطني العزيز

خولة

# الشكر:

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات، وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا على انجاز هذا العمل، فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك نسألك البر والتقوى ومن العمل ما ترضى، وسلام على حبيبك وخليتك الأمين

عليه أزكى الصلاة والتسليم

أتقدم بالشكر الجزيل

وعظيم الامتنان والعرفان

الى

المشرف الفاضل الدكتور **عبد الله بوصنيرة** الذي لم ييخل عليا بتوجيهاته القيمة

رغم انشغالاته ووقته الثمين، أسأل الله ان يحقق له الزيادة وأن يوصله الى أسمى وأرقى

المعالي كما أتوجه بالشكر الى جميع أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم لمناقشة هذه

المذكرة والشكر موصول الى جميع عمال مصنع الآجر كل باسمه للمجهودات التي

بذلوها معي كما أشكر كل من ساعدني من قريب او بعيد يسرت لي طريق العلم والبحث

ولكم مني جزيل الشكر والامتنان

## مقدمة

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

فالمنظمات تحاول تعظيم أرباحها والبقاء في السوق في ظل المنافسة، ومن بين العوامل التي تحقق ذلك دراسة سلوك العاملين وكيفية التأثير على نفسياتهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم ورضاهم، وهذا من خلال إشباع حاجياتهم وتحقيق رغباتهم بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المنظمة بحيث لا يتعارض مع رغباتهم وأهدافهم الشخصية.

ولعل السبل الوحيد للوصول إلى أداء عالٍ وراقي هو استعمال نظام الحوافز الذي بواسطته يمكن استثارة دوافع العاملين والتأثير عليها بما يخدم مصالح العمال.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

الجانب النظري



## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: تحديد المفاهيم

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: النظريات المفسرة للحوافز والثقافة التنظيمية

خلاصة

### تمهيد:

يعتبر الإطار التصوري للدراسة، مرحلة أساسية وجد هامة من مراحل البحث العلمي بشكل عام والبحث الاجتماعي بشكل خاص؛ حيث يحاول الباحث إبراز أهم القضايا والأطروحات والمسائل التي تعرض لها في بحثه، فقد تم صياغة إشكالية البحث التي تعتبر اللبنة الأساسية التي يبنى عليها الموضوع، باعتبارها من أهم الخطوات التي يمر بها الباحث في بحثه، وعلى هذا فقد تطرقنا الى مجمل أسباب اختيار الموضوع ثم الأهمية والأهداف التي نصبوا الى تحقيقها، الى جانب ذلك تحديد المفاهيم الأساسية والمساعدة.

كما استعرضنا لبعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة، وهي دراسات عربية وأخرى محلية، وأخيرا تطرقنا الى أهم النظريات التي فسرت الحوافز والثقافة التنظيمية من نظريات كلاسيكية وحديثة.

### الإشكالية:

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

إن المؤسسة هي كيان اجتماعي وتنظيمي يتكون من هياكل مادية متمثلة في رأس المال، الآلات، المعدات والتكنولوجيا، وأخرى متمثلة في العنصر البشري الذي يعتبر الثروة الأساسية في أي منظمة سواد كانت خدماتية أو إنتاجية، فالمورد البشري أساس تطور المؤسسة، وهذه الفاعلية لا تكون إلا من خلال ممارسات واستراتيجيات، تعتمد على المؤسسة للكشف عن القدرات والنواحي التي يمكن للعامل أن يساهم فيها، ومن أهم هذه الاستراتيجيات تقديم الحوافز.<sup>1</sup>

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

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

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

يحصلون عليه من حوافز، وهذا بدوره يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات المختلفة كإنخفاض قدرات الإنتاج والمعدلات العالية لدوران العمل والنزاعات العمالية وغيرها.<sup>1</sup>

ونظرا لأهمية التحفيز ظهرت عدة اتجاهات، يركز بعضها على الجوانب الاقتصادية، فكلما زادت الحوافز الاقتصادية كلما أدى إلى زيادة جهود الأفراد وإنتاجيتهم في العمل المطلوب منهم، أما البعض الآخر فينظرون إلى مسألة التحفيز في ضوء العديد من المتغيرات مثل طبيعة العمل، الشعور بالإنجاز والمسؤولية، الاعتراف بأهمية عمل الفرد، فرص الترفيه والتقدم...

لقد أصبحت الحوافز أهم مبدأ من مبادئ الإدارة المعاصرة من أجل الدخول إلى السوق العالمية، ولهذا جاءت هذه الفلسفة الإدارية الحديثة لتشمل جميع الفاعلين الاجتماعيين داخل وخارج المؤسسة، لتعزيز الثقافة التنظيمية، وفرض نفسها كعامل من عوامل إرضاء الزبائن وتحقيق ولائهم وكسب المزيد من الحصص السوقية.

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

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

<sup>1</sup> منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 19.

<sup>2</sup> تيسير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 07.

فالثقافة التنظيمية تؤثر وتسيطر على سلوك من ينتمون إليها وتتحكم في رؤيتهم للعالم وتفاعلهم معه، وتفسر كل الغموض الموجود في المؤسسة، فالمؤسسة الناجحة هي تلك المؤسسة التي تعرف كيف تشغل القدرات والكفاءات المهنية للأفراد العاملين، وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمؤسسة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين مما يعكس إيجابيا على أدائهم، ويزيد من ولائهم وانتماءهم للمؤسسة ومساعدتها على الريح والبقاء والاستمرارية. والثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات تكمن مهمتها في التأثير على طريقة التفكير وسلوك الموظفين في العمل، هي عادة ما تمنح للأفراد حسن التعريف، ولاءهم وتعزيز قيمهم والعمل كنظام رقابة في تعديل السلوك.<sup>1</sup>

ان المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لها العديد من الخصائص، من بينها الشخصية القانونية المستقلة من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات، أو من حيث واجباتها ومسؤوليتها، كما ان لها القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي وجدت من اجلها، وهي تسعى الى ملاءمة المحيط الذي وجدت فيه، وتستجيب له لأنها لا تعيش منعزلة عن محيطها الخارجي، فإذا كانت متأقلمة مع ذلك المحيط فإنها تستطيع أداء مهامها في أحسن الظروف<sup>2</sup>، بالإضافة الى اعتمادها على أسلوب التحفيز، الذي يعد أحد أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة، لما له من أهمية في تعزيز الثقافة التنظيمية وكسب رضا العمال والموظفين، من اجل ضمان استمراريته وتحقيق الأرباح ورفع الأجور.

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

ما هو دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وتتفرع عنه الأسئلة الجزئية التالية:

1. ما مدى ادراك المسؤولين لأهمية ودور منظومة الحوافز في المؤسسة الاقتصادية؟

2. ماهي أهم مكونات منظومة الحوافز في المؤسسة الاقتصادية؟

<sup>1</sup> علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الأول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية، يومي 20-21 ماي 2002.

<sup>2</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993 ص 156

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

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

### فرضيات الدراسة:

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

- الفرضيات الفرعية:

1- يدرك المسؤولون في المؤسسة الاقتصادية أهمية دور نظام الحوافز ادراكا كبيرا.

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

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

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

ثانياً-أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعتني الى اختيار الموضوع ما يلي:

- المشاكل الحاصلة في المؤسسات الجزائرية، سواء بين العمال والإدارة أو بين العمال أنفسهم نتيجة نقص وضعف التأهيل والتدريب، وسياسة التحفيز.
- معرفة مدى الاقتناع بأن العنصر البشري هو أساس نجاح وفعالية المؤسسة وبقائها.
- الرغبة في معرفة أهمية التحفيز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- معرفة دور الحوافز في المحافظة على الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وامتلاكها الميزة التنافسية.

ثالثاً-أهمية موضوع الدراسة:

ان موضوع الحوافز من أهم الأنظمة التي تساهم في رقي المؤسسة وزيادة فعالية عمالها وبقائها، إضافة الى أن الحوافز أصبحت تمثل أولوية أي مؤسسة، وهذا في ظل الدور الهام الذي تلعبه، سواء بالنسبة للعامل وحقوقه أو بالنسبة للمؤسسة. وتعد هذه الدراسة محاولة للوقوف على مدى أهمية ودور وفعالية الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة في تعزيز الثقافة التنظيمية.

رابعاً-أهداف الدراسة:

- تبيان تأثير نظام التحفيز على تحسين أداء العاملين.
- التعرف على مدى نجاح نظام التحفيز داخل المؤسسة.
- التعرف على مدى مساهمة الحوافز في تحقيق ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة.
- اثراء المعرفة العلمية في مجال موضوع الحوافز، باعتبار انها تساعد في تطوير المجتمع وتحقيق الرفاهية والرقي، وذلك باعتبار أنه لا نجاح لمؤسسة دون توفير الحوافز.
- ابراز أهمية الحوافز في تحقيق الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.
- التعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين.
- التعرف على مدى تبني المنظمات لسياسة الحوافز.

خامسا-تحديد المفاهيم:

### 1-المفاهيم الأساسية:

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

### أ-مفهوم الدور:

لغة: دار، يدور، دوران، ديارات، أدوار، أدورة، الدور هو النوبة أو المناوبة التي يقوم بها الفرد.<sup>2</sup>

أما اصطلاحا: ينتسب مفهوم الدور من الناحية السوسيولوجية عادة الى رالف لنتون، اذ يذهب الى القول أن كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار، ويفترض بالأشخاص القائمين بها الخضوع لها، ويحدد الدور بجملة من الواجبات التي يستطيع بتنفيذها كل فرد في التنظيم<sup>3</sup>، هذا الدور يتكون من متطلبات تتمثل في توقعات الاخرين بشأن أداء شخص ما لدور معين في موقع ما، كما قد يكون الفاعل على علم بمتطلبات دوره وقد لا يكون على علم<sup>4</sup>.

كما يعرف أيضا أنه أنماط سلوكية تكون وحدة ذات معنى، وتبدو ملائمة لشخص يشغل مكانة معينة في المجتمع، أو يشغل مركزا محددًا في علاقات شخصية متبادلة مثل القائد.

فرغم أن الدور يعد عملا فرديا يقوم به الفرد، الا أن أعمال جماعة تحدث دائما عن طريق مجموعة من الأدوار المترابطة، فيتغير سلوك الفرد في موقف جماعي، أو هو عبارة عن مجموعة من التوقعات التي تنتظرها جماعة من جماعة ما أو من أحد أعضائها الشاغلين لمكانة معينة، اذ أن الدور في أغلب الحالات يرتبط بالمركز الاجتماعي.

<sup>1</sup> علي غربي، ابدجيات المنهجية في كتابه الرسائل الجامعية، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009 ص 42-46.

<sup>2</sup> بوعلام بن حمودة، وآخرون، المفتاح، قاموس عربي أبجدي مبسط، دار الأئمة، ط2، أدرار، الجزائر، 1996، ص132.

<sup>3</sup> بودون ف، بوريكو وآخرون، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، دار المعارف للنشر، القاهرة، ط1، ص 288.

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



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

- يتكون الدور من نسق من التوقعات ويسمى بالدور المتوقع.

- يتكون الدور من أنماط سلوكية واضحة يسلكها الشخص الشاغل للمركز، عندما يتفاعل مع شاغل مركز آخر ويسمى الدور الممارس.<sup>1</sup>

إجرائيا: هو كل سلوك أو فعل يقوم به الشخص من أجل خدمة العاملين وتحقيق غايات المؤسسة.

#### ب- الحوافز:

لغة: حفز. يحفز، فهو حافز والمفعول محفوز: حفز الشيء أي دفعه من خلفه، حفزه الى الامر على الامر، حثه عليه وحركه، دفعه اليه.

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

- الحوافز هي الرغبة الإنسانية في الاستجابة الى متطلبات المنظمة أي تحقيق رسالتها وأهدافها.

- الحوافز هي العوامل التي تجعل الافراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبذلون معه جهدا أكبرا.

- الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على اثاره القوى المحركة في الانسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.<sup>2</sup>

وقد عرفها برسلون وستاير بأنها شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط، أو سلوك معين، يهدف منه الوصول الى تحقيق أهداف محددة.<sup>3</sup>

وقد عرفها الريادي: بأنها اثاره القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق اشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

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

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

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

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

كما عرفها بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الاعمال الموكلة اليه على خير وجه، عن طريق اتباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.<sup>1</sup>

يعرف ماهر الحوافز بانها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز.

اما العاني فيعرف الحوافز على انها المقابل للأداء المتميز، ويفترض أن الاجر أو الراتب قادرا على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتعبئة القادرة على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب.<sup>2</sup>

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

### ج-الثقافة:

لغة: كلمة ثقافة هي كلمة عربية الأصل، وهي مشتقة من مصدر الفعل ثقف بمعنى فهم، وتشير كلمة ثقافة الى عدد من المعاني منها: الحذق والفهم والفطنة والتهديب.<sup>3</sup>

### أما اصطلاحا:

تعريف تايلور: الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى وعادات يكتسبها الانسان بصفته عضوا في المجتمع.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حسن امثال محمد وآخرون، مبادئ الإحصاء، جامعة الإسكندرية، مطابع كلية التجارة، الإسكندرية، 2002 ص120.

<sup>2</sup> المجدوب، فاروق، الإدارة العامة، العملية الادارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان 2002 ص 70.

<sup>3</sup> إبراهيم بخار، القاموس المدرسي، مكتب لبنان، ط8، لبنان، 2002 ص 321.

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ص 309.

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

**كما يعرف قاموس Random:** الثقافة على أنها طرق أو أنماط الحياة يتم بناءها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل الى جيل.<sup>1</sup>

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

#### د- مفهوم الثقافة التنظيمية:

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

كما يعرفها كيرت لوين بأنها مجموعة القيم والأنماط السلوكية التي يتقاسمها الافراد والجماعات داخل المنظمة.<sup>3</sup>

وفي نفس السياق نجد **موسى سلامة اللوزي** يرى ان الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة، لتكون بمثابة تجدد ما هو مرغوب من السلوك وما هو خطأ أو صحيح، وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الافراد أو المنظمات الأخرى وبذلك تعتبر خاصية تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. والثقافة التنظيمية تعتبر مكملة للرسمية المتمثلة في الاجراءات

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

<sup>2</sup> بلال حلف السكارنه، **الابداع الإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 331.

<sup>3</sup> حسني على الزغيبي، **أثر الثقافة التنظيمية في الابداع**، دراسة تطبيقية في شركات الادوية، البصائر، المجلد 13، العدد الأول، عمان، الأردن، 2009، ص 175.

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

- تتشكل ثقافة المؤسسة من مجموعة القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الافراد.

- الثقافة هي التي تكسب المؤسسة خاصية معينة.

- الثقافة عامل للتماسك والتمايز.

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

**هـ- المؤسسة الاقتصادية:**

تعرف على انها "اندماج عدة عوامل بهدف انتاج او تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، وهذا في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل انتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد.

وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، اما الثانية فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى<sup>2</sup>، وتعرف كذلك على انها شكل اقتصادي ونفسي وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الاجتماعي بهدف انتاج سلع أو رسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> قيرة إسماعيل وبلقاسم سلاطينية، **التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، صص 36،35.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998، ص8.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص10.

كما تعرف أنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت او مادية او غيرها) والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليفة محددة، قصد انجاز أو أداء المهام المنوطة بها من طرف المجتمع.<sup>1</sup>

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

سادسا-الدراسات السابقة:

### 1-الدراسة الأولى:

جاءت هذه الدراسة بعنوان: "الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية"<sup>2</sup>

ولقد استعمل الباحث المنهج الوصفي معتمدا في دراسته على الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات التقنيات تحليل البيانات، ولقد قام بدراسة في المؤسسة الصناعية للسميد والدقيق والعجائن -السمباك-بولاية سطيف ولقد أجريت دراسته على عينة عددها 68 من مجموع 338 ما يقابل 20% موزعين على 16 مصلحة وهي عينة عشوائية، توصلت الدراسة الى جملة من النتائج وهي:

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

<sup>1</sup> أحمد طرطار، تقنيات العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية 1999 ص15.

<sup>2</sup>جوادي حمزة، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة ماجستير غير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة سطيف، الجزائر، 2005-2006، ص .

## 2- الدراسة الثانية:

جاءت هذه الدراسة بعنوان: "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين".<sup>1</sup>

هدفت الى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، حيث بلغت عينة الدراسة 110 فردا من العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين، وبين نظام الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية وأداء الموظفين، وأظهرت النتائج:

انخفاض مستوى الحوافز المادية والمعنوية بالإضافة الى عدم وجود ظروف ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغيرات العمر، والخبرة، والمؤهل العلمي، وأظهرت أيضا الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، ولمتغير المسمى الوظيفي ولصالح رئيس القسم، وبذلك اولت الدراسة في ضوء النتائج بضرورة العمل على ترسيخ العدالة والانصاف، وخصوصا فيما يختص بمنح الحوافز والمكافآت، او القضاء على المحاباة والمحسوبية منحها، بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء.

## 3- الدراسة الثالثة:

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

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

<sup>1</sup> أبو شرح، نادر حامد عبد الرزاق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، غير منشور، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص

التحليلي كما استخدم الاستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من 290 رئيساً من رؤساء الأقسام والموظفين في المديرية المختلفة.

وأشارت النتائج الى: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان باختلاف متغير العمر، والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي.<sup>1</sup>

#### 4- الدراسة الرابعة:

جاءت الدراسة بعنوان: "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، دمشق سوريا".

هدفت الى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظرياً بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري، وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من موظفي أربع مؤسسات عامة، بلغ عددهم 324 موظفاً وموظفة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وبذلك أشارت نتائج الدراسة الى عدم وجود اجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي، وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي، وأشارت أيضاً الى وجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي، وبالتالي الأداء الوظيفي، كما أشارت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات، المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخبرة، واوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بنشاطات التدريب والتطوير المستمر للموظفين، بهدف تحفيزهم ليكونوا جزءاً من التنظيم وثقافته، ان هذا سوف يساعد الموظف على تطوير قدراته واحساسه باهتمام العمل به ويزداد بذلك اهتمامه وارتباطه بالمنظمة.<sup>2</sup>

#### 5- الدراسة الخامسة:

جاءت الدراسة بعنوان: "تأثير الحوافز على العاملين في مستشفى نابلس التخصصي".

<sup>1</sup> الحسائي، عبد الله حمد محمد، 2011، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان، ثم استرجاع المعلومات عن شبكة الانترنت، متوفر <http://www.abahe.com>.

<sup>2</sup> الفارس، سليمان 2011، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية 27

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

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

#### 6-الدراسة السادسة:

جاءت الدراسة بعنوان: آثار التحفيز على أداء العاملين دراسة حالة شركة ميد جوري لطحن الدقيق في ولاية بورنو/نيجيريا.<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> عودة محمود وعواد، بكر 2011، تأثير الحوافز على العاملين في مشفى نابلس التخصصي، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، تم استرجاع المعلومات عن الشبكة الالكترونية متوفر <http://eco.najah.edu/sites/eco.najah.edu/files%20>

<sup>2</sup> Crona, alimi baba & bababe , 2011, the effects of motivation on workers performance, acase studu of raiduguri flor mill LTD bromo state, Nigeria :university of raiduguri, promo state, Nigeria, on line, Available at : <http://wilolu journal, academia, edu/Francis olawale Abulude/papers/79>.



7- الدراسة السابعة:

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان: دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي.<sup>1</sup>

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

توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج وهي:

- المشرفون يعترفون بمجهود العاملين.
- الافراد غير راضين عن توزيع الترقيات.
- اغلب الافراد راضين عن مشاركتهم، في اتخاذ القرارات لأنها تحفزهم وتزودهم بالحماس.
- افراد العينة غير راضين على كل متطلبات العمل من اضاءة وحرارة وتهوية، واعتبرت العينة ان العمل الجماعي يشعر الفرد بالراحة النفسية.
- نظام الحوافز المطبق في المؤسسة يرفع من الروح المعنوية للعاملين.
- نظام الحوافز جيد ويعمل على تحسين أداء العاملين.
- منح الحوافز غالبا ما يؤثر على الأداء الوظيفي للعمال.

ونستنتج مما سبق وجود علاقة تبادلية بين الحوافز والثقافة التنظيمية، حيث ان المؤسسة التي توفر الحوافز المادية والمعنوية بشكل ضئيل تؤدي الى عدم ارتياح العامل وعدم رضاه لأداء العمل، في حين ان تواجد مغريات كثيرة وحوافز كثيرة بأنواعها المختلفة يخلق نوع من الالتحام بين العمال والمؤسسة وتجعله لا يفكر في مغادرتها، الامر الذي يؤدي الى الاستقرار والشعور الدائم بالانتماء والولاء داخل المؤسسة وبالتالي استمرارية المؤسسة.

<sup>1</sup> سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة بمديرية التجهيزات العمومية بالوادي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (منشور) جامعة حمة لخضر، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات، الوادي، الجزائر، 2014، 2015.

سابعاً: أهم النظريات المفسرة لموضوع الدراسة:

أ- النظرية الكلاسيكية:

نبعت هذه النظرية أساساً من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها فريدريك تايلور الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية، وترتكز هذه النظرية أساساً في مجال الحوافز على أن النفوذ هي خير دافع للعمل في المؤسسات وأن العامل بطبيعته يسعى دائماً لزيادة أجره.

وتطبيقاً لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره.

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

وقد أنشأ فريدريك تايلور نظرية الإدارة العمل مية للأفراد على فرضيتين أساسيتين هما:

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

2- أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

يعتقد البعض أن النظرية الكلاسيكية نظرية متشائمة تعتمد على أن العاملين كسالى بطبعهم لا يرغبون في العمل ويتميزون بالأنانية والسلبية وطموحاتهم ضئيلة ويفضلون الانقياد.

والحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية باعتبار أن العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان.

**نقد هذه النظرية:** وعليه فإن الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية هي أنها تتجاهل آدمية الإنسان، ومعاملته كآلة من خلال تركيزها على الحافز المادي حيث يرى أن بزيادته تزيد الإنتاجية متجاهلة العوامل المعنوية والنفسية والاجتماعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطونية، إسماعيل قبيرة، مرجع سابق، ص 111.

ب- نظرية العلاقات الإنسانية:

وقد جاءت هذه النظرية كردة فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتماماتها للعنصر البشري وعلاقات الافراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المؤسسة.

وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين لذا فان الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب ألا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى الى الحوافز المعنوية.

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

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.

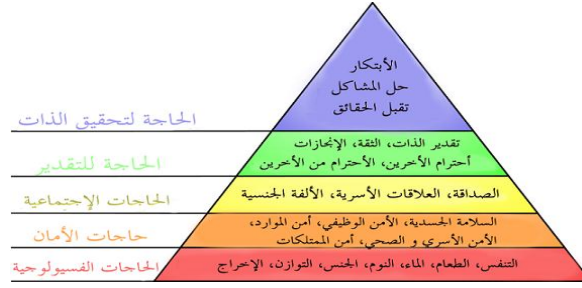
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفير قدر أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المؤسسة.

- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوس.<sup>1</sup>

ج- نظرية الحاجات الإنسانية (نظرية ماسلو):

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

<sup>1</sup> محمد عبيد، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970 ص130.



### هرم ماسلو للاحتياجات الانسانية

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

وأوضحت كثير من الدراسات أن جو العمل الذي لا يشجع هذه الحاجات الاجتماعية يؤدي الى اختلال التوازن النفسي لدى العامل وبالتالي يؤدي الى مشكلات من شأنها أن تؤدي الى ارتفاع معدلات القباب ونقص الإنتاجية وترك العمل، فالإنسان بعد تحقيقه لحاجاته الاجتماعية يبحث عن الحاجة الى التقدير والتي تعطيه الشعور بالثقة والجدارة وأنه جزء مفيد في المجتمع الذي يعيش فيه بالإضافة الى الحصول

<sup>1</sup>نبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، القاهرة، 1978 ص44.

على التقدير والاحترام من الآخرين واحساسه بمكانته وأهميته، ويساعد على تحقيق الطموحات العليا للفرد في ان يكون الانسان ما يريد ان يصل اليه وهي المرحلة التي يصل فيها الانسان الى درجة مميزة من غيره ويصبح له كيان مستقل علما بأن الحاجة الى الاستقلال من أهم مكونات الحاجة الى تحقيق الذات، وعلى الادارة ان تحقق ذلك بتفويض السلطات والصلاحيات وإقامة الفرصة في المشاركة في وضع وتحديد الأهداف.<sup>1</sup>

ولا شك ان نظرية الحاجات تعد مرتكز أساسي في فهم دافعية الانسان في العمل وسعيه لإشباع حاجاته المختلفة ولقد وضع ماسلو في نظريته ان درجات الحاجات الإنسانية واولوية اتباعها تتسم بطابع العمومية والشمول حيث افترض وجودها لدى أي فرد كما ان عدم اتباع الحاجة يلعب دورا في تحديد مدى أهميتها وسيطرتها والحاحها على الفرد.<sup>2</sup>

#### د-نظرية العاملين (نظرية هيزربيرج):

تعود هذه النظرية الى عام 1959 ويرجع الفضل في تأسيسها الى العالم فريديريك هيزربيرج وزملائه حيث قاموا بدراسة الخصائص الوظيفية التي تؤدي الى الرضا لدى العاملين او عدم رضاهم ووجدوا ان الرضا والدافعية تتأثر بنوعين من العوامل وهي العوامل الصحية او العوامل الوقائية، والعوامل الدافعية وتوصلوا الى ان لكل انسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية وانهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وقد وجدوا ان استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل كما توصلوا الى ان رضا الفرد عن عمل ما انما يعود الى العمل ويرى 'فريديريك' ان الانسان لن يشعر بالرضا الا اذا تحققت له جميع وسائل الاشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئية ومادية، وهذا الاشباع يمنع الاستياء وشعور العامل بالتعاسة، ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها.<sup>3</sup>

العوامل الحافزة، هي الإنجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسؤوليات وهذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الافراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء جيد ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المؤسسة، اما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية وهي سياسة الإدارة

<sup>1</sup>نورالدين حروش، إدارة الموارد البشرية، دار الامة، الجزائر، ط1، 2011 ص123.

<sup>2</sup>راهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، ط1، 2005 ص 302.

<sup>3</sup>عبد الغفور بونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1997 ص113.

والإشراف والعلاقات الشخصية والراتب أو الأجر وظروف العمل والامن الوظيفي والمستوى الاجتماعي وتعمل هذه العوامل الوقائية على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله وان هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي الذي يساهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

وهنا تأتي الى شرح العوامل التي يؤدي الى الرضا وعدم الرضا والتي حددها هيرزبيرج في نظريته وهي كما يلي:

**1-العوامل الدافعية:** هي العوامل المرتبطة بمحتوى العمل الذي به تحدي وصلاحيه ومسؤولية والتي عند وجودها تؤثر على معنوية العاملين وتدفعهم نحو أداء أفضل، وعليه فان التحفيز يجب ان ينصب على محتوى العمل لكي يكون ناجحا وفعالا، وهذا يعني ان المؤسسة التي تريد ان تنجح في جهودها التحفيزية يمكن ان تركز على تصميم وإعادة تصميم الاعمال فيها.

**2-العوامل الصحية الوقائية:** وهي العوامل التي ترتبط بيئة العمل داخل المؤسسة كالراتب والعلاقات والإشراف وظروف العمل والمركز الذي يشغله الفرد وضمانات العمل، واعتبر 'هيرزبيرج' هذه العوامل بالعوامل الوقائية التي ان توفرت في المؤسسة فإنما تمنع من تشكي الفرد العامل ولكنها لا تحسن أدائه لأنها تعتبر معطيات أساسية.

ويشير هيثم الفقهاء في دراسته الى هاتين المجموعتين من العوامل، فقد أشار الى ان العامل الاولي وجوده يزيد من رضا الفرد لكن انعدامه لا يؤثر سلبيا على رضا الفرد وسمي هذا العامل بالعوامل الدافعية، اما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الفرد وإذا وجدت هذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية أي ان مجموعة العوامل الدافعية (الأولى) مرتبطة بطبيعة العمل نفسه اما مجموعة العوامل الصحية (الثانية) مرتبطة ببيئة العمل، فطبيعة هذه العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهر هذه النظرية ولذلك سميت بنظرية العاملين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>علاء الدين العاني محمود، إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 ص300.

<sup>2</sup>سعاد فائق برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص224

نقد هذه النظرية:

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

- ان الرضا الوظيفي يمكن ان يكون عكس عدم الرضا لان اتباع الحاجات الفردية سواء العوامل الدافعة أو العوامل الوقائية يؤدي الى الرضا الا ان عدم اتباعها يؤدي الى عدم الرضا.

هـ-نظرية التوقع (نظرية فروم):

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

ويعتمد تطبيق هذه النظرية على تحقيق الشروط الآتية:

- أن يتوفر لدى الفرد اهتمام المحفزات المالية، وهذا ما يمكن ان يتحقق لدى الافراد العاملين الشباب.

- اعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء والمردود، أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي.

- اعتقاد الفرد بأن هناك احتمال قوي وكبير بأن الجهود التي يبذلها تعود الى أداء ناجح.<sup>1</sup>

ويلاحظ من محتوى النظرية بأنها الأكثر تركيزا على الحوافز المالية، وأثارها في الأداء حيث أن تحقيق الشروط الوارد ذكرها أعلاه يعين بأن الحوافز المالية مسؤولة مباشرة على الأداء، واعتماد عليه فان النظرية توجه المؤسسات الى اعتماد الحوافز المالية كوسائل لتحسين الأداء، وان عملية التحفيز لا يمكن ان تنجح إذا لم تركز على الجانب المالي في المحفزات.

وترتكز هذه النظرية على عامل التوقع كأساس في حاجات ودوافع الانسان بالإضافة الى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فان عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر

<sup>1</sup> محمد فاتح صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي، ص131.

عاملا قويا في دفع الانسان الى اتخاذ سلوك معين او الامتناع عنه فاذا توقع الانسان انه سيحصل على اشباع معين خلال فترة مستقبلية فانه سيضل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة اما إذا لم يتوقع الاشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فان ذلك قد يؤدي الى الغاء هذا السلوك والتوقف عنه.<sup>1</sup>

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

### نقد هذه النظرية:

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

### و- نظرية الإنجاز (نظرية ماكيليلاند):

ان الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع الى العالم ديفيد ماكيليلاند؛ حيث تشير مفاهيمه الأساسية التي وضعها لهذه النظرية الى ان الحاجات الإنسانية بطبيعتها نسبية الاستقرار، فطاقة الانسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي مثير او عامل ما يحركها او يثيرها ويعبر عن هذا العامل او المثير عادة بالحافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين اذ ان تحقيق هذا الهدف من قبل الفرد يؤدي الى اشباع الحاجة التي اثارها لديه وشكلت بالتالي دافعيته.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001ص240.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص241.242.

<sup>3</sup> خيرى جراي، الاشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1988، ص288.



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

**دافعية القوة:** حيث ان الافراد الذين يرغبون الى صلاحية أكثر يسعون للتحكم في تصرفاتهم وسلوكياتهم بشكل أفضل، مثل الذين يبحثون عن المراكز القيادية في المؤسسة فتجدهم يشاركون في الحوار والعمل الجماعي وابداء الراي والنقاش ولديهم إصرار على ابراز مقدراتهم وامكانياتهم للوصول الى حافز معين وهو المكانة المركزية والقيادية.

**الدافعية الاجتماعية:** وأصحاب هذه الدافعية يحبون التفاعل مع الجماعات ويشعرون بدافع قوي لأخذ مكانة مرموقة اجتماعيا بين الآخرين بحيث تجدهم يبحثون عن الانتماء والقبول، فهؤلاء يشعرون بالسعادة إذا ما تحقق ذلك، يسعون سعيا حثيثا للحفاظ على العلاقات الاجتماعية والعمل على بناء دور اجتماعي قوي لهم، كما انهم يقبلون على العمل في المؤسسات التي توفر لهم هذا الجو من الدافعية ويرفضون ان تؤخذ منهم.<sup>1</sup>

**دافعية الإنجاز:** وتتمثل في شعور العاملين بأنهم قد أنجزوا أشياء هامة في حياتهم وفي المؤسسة، وقد قسمها ماكلييلاند الى أربعة اقسام وهي كالتالي:

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

- **الحاجة الى الإنجاز:** وهؤلاء نجدهم يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق.

- **الحاجة الى الانتماء:** وهم من يجدون في المؤسسة فرصة لتكوين علاقات صداقة جديدة وهؤلاء يندفعون وراء مهام التي يتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.

<sup>1</sup> طارق طه، الإدارة، منشأ المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002 ص645.

- الحاجة الى الاستقلال: والافراد الذين لديهم هذه الحاجة يعطون قيمة وأهمية كبيرة للحرية والاستقلالية في العمل والسيطرة والتحكم بمصيرهم الشخصي وبالتالي هم يفضلون ان يعملوا في وظائف تحقق لهم ذلك.<sup>1</sup>

### ز-نظرية X،Y :

تنتقل هذه النظرية في جوهرها من نظرة المديرين للأفراد العاملين؛ حيث نظر بعض المديرين الى العامل على انه كسول متراخي يكره المسؤولية بطبعه وغير مبادر، بينما ينظر البعض الآخر من المديرين الى العامل على أساس انه كفؤ وقادر على العمل وراغبا ولا يكره المسؤولية بل يتحمس للقيادة.<sup>2</sup>

ويرى **دوجلاس ماكريجور** مؤسس هذه النظرية ان الفئة الأولى من المديرين X تنظر الى العامل نظرة متشائمة سوداوية وغير إنسانية؛ حيث يرون في الأجور والمرتبات والحوافز أنها لا تخرج من كونها (الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها في مقابل أداءه) وبالتالي فان التواني في العمل يحول هذه الوسائل الى (العصا) التي يمكن للإدارة استخدامها للضغط على العاملين، وعليه لكي تتمكن الإدارة من القيام بأعمالها يجب عليها أن تتخذ وسائل العنف والتهديد المستمر والاشراف والرقابة المحكمة، وهذه هي فلسفة الضغط او ما يسمى بنظرية X اما المديرين (Y) الذين يمثلون الفئة الثانية فتتظر الى العامل نظرة متفائلة وإنسانية حيث يرون ضرورة تحرير الفرد العامل من الرقابة المباشرة واعطائه الحرية لتوجيه انشطته وتحمل المسؤولية فيما تتطلب الاخذ بمبدأ اللامركزية وتعويض السلطات للمرؤوسين ومشاركة الافراد في اتخاذ القرارات وهذا هو جوهر الفلسفة Y.

### نقد النظرية:

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

حيث انه ليس بالضرورة ان ينتمي جميع الافراد اما لـ(X) او (Y) كما تجاهلت هذه النظرية أسلوب القيادة الفعالة، الا ان القائد الفعال يستطيع ان يغير أسلوبه القيادي بما يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الله بلقاسم العريفي، مدخل الى الإدارة التربوية، ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 1996 ، ص122.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2009 ص300.

<sup>3</sup> احمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000 ص200.

ي-نظريات الثقافة التنظيمية:

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

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

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

**3-نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها افراد التنظيم مع من حولهم، والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية، والتي يؤدي القائد من خلالها دورة في التنظيم دون التصادم مع غيره، ويتمثل جوهر هذه النظرية في ان أسلوب النظر الى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير، وعن الطابع القومي، وانما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الاستياء الأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة، ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزلاء داخل المنظمة.<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> احمد بن فرحات الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير، نسخة الكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ص40.38.

## خلاصة:

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

## الفصل الثاني: أساسيات واستراتيجيات نظام الحوافز.

### تمهيد

أولاً- خصائص نظام الحوافز الفعال.

ثانياً- أنواع الحوافز

ثالثاً- أهمية وأهداف الحوافز

رابعاً- مبادئ نظم الحوافز الفعالة

خامساً- أسس ومقومات نظام الحوافز

سادساً- مراحل تصميم نظام الحوافز

سابعاً- مشكلات وأسباب فشل أنظمة الحوافز

ثامناً- شروط ومتطلبات نجاح تطبيق نظام الحوافز

**تمهيد:**

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

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

أولاً: خصائص نظام الحوافز الفعال:

يجب على نظام الحوافز أن يتسم ببعض الخصائص من أهمها:

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

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

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

4- التحفيز: يجب ان يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الافراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة اقبالهم على تعديل السلوك وتدقيق الأداء المنشود.

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

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

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

8- الملاءمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، اذ يجب ان تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والاعمال والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دراسة أسامة، عمان، ط1، 2011، ص92 .

9- المرونة: يجب ان يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام، الا ان ذلك لا ينفى إمكانية تطويره او تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الامر ذلك.

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

11- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.<sup>1</sup>

### ثانيا: أنواع الحوافز

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

#### 1- من حيث المحتوى:

##### 1.1- الحوافز المادية:

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

##### 2.1- الحوافز المعنوية:

وتعتبر الحوافز المعنوية من أنواع الحوافز التي تمثل النقود العامل الأساسي فيها، وتتمثل الحوافز المعنوية في عبارات الثناء والتعاطف مع الآخرين والرضا النفسي الذي يبذله زملاء كما أحرزه الفرد من

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص93.



منجزات، والحصول على أنواط ونياشين التفوق وتنتمي الحوافز المعنوية على أساس الحقيقة الخاصة بأن الافراد يستجيبون لعدد كبير من المحفزات التي لا يتم التعبير عنها في صورة مالية.<sup>1</sup>

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

### 2- من حيث الفلسفة:

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

**2.2- الحوافز السلبية:** تسعى الحوافز السلبية الى التأثير في سلوك الافراد من خلال العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم او الحرمان من المكافآت والعلاوة او الترقية، او قد يكون الجزاء غير مادي كأن يدرج اسم الشخص المهمل او المقصر في عمله في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمشروع.<sup>2</sup>

### 3- من حيث التطبيق: وتنقسم الى نوعين:

#### 1.3- الحوافز الفردية:

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

<sup>1</sup> فهمي منصور، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1982، ط3، ص335.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص336.

او اقسام أخرى، حيث يكون لها تأثير عندما لا يستطيع العمال ان يعملوا في استقلال عن بعضهم البعض.<sup>1</sup>

ومن امثلة هذه الحوافز الفردية ربط الاجر بالإنتاج، المكافأة التشجيعية والترقية والتي عبر عنها قانون العامل بالمرودود الفردي.<sup>2</sup>

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

### 2.3- الحوافز الجماعية:

هي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة وليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا والتي تهدف الى حفز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة.<sup>3</sup>

وتتميز الحوافز الجماعية بما يلي:

- ادماج كل فرد في هدف المنظمة المشترك بدلا من ان يركز حول هدفه الفردي.
  - لا تحمل كل فرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية عنها، لا تخرج عن كونها حوافز مادية او معنوية، ايجابية او سلبية.
  - تعمل على غرس القيم الروحية وتشجيع الاتصال المباشر والمستمر، وتدفع الى التعاون بين الافراد.<sup>4</sup>
- ومن امثلة هذه الحوافز الجماعية مشاركة العمال في الإدارة وتحسين ظروف العمل، تضم المشاركة في الأرباح، وكذلك الأجور لتشجيعية الجماعية كمكافأة للمردود الجماعي.

<sup>1</sup> صلاح البيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982 ص12.

<sup>2</sup> حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص104.

<sup>3</sup> احمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الافراد، دار النهضة العربية للنشر، لبنان، 1981، ص306.

<sup>4</sup> حسان الجيلاني، مرجع سابق، ص30.

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

#### 1.4- الحوافز الإيجابية:

وهي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العمال على القيام بأعمالهم او هي الوسائل التي تعمل على اغراء العاملين على زيادة انتاجهم وكفاءتهم وهي ذات تأثير إيجابي اذا شجعت حاجات معينة لدى الفرد ومن ثم تؤدي الى الرضا، فالعاملين ينجذبون الى عمل معين يرضي لديهم بعض الدوافع لذلك فهم يتجهون نحو الحوافز الإيجابية وبيتعدون عن السلبية وهم يقومون بعمل ما لكي يحصلون على الجزاء والمكافأة، فالعمال الذين يقومون بإنجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم لهم الحق في التمتع بالحوافز الإيجابية التي تجعلهم بمستوى اعلى من زملائهم، وتحقق لديهم الشعور بالفخر، ومن أهم هذه الحوافز الاجر، المكافأة، الترقية والمشاركة في الأرباح.... وغيرها.

#### 2.4-الحوافز السلبية:

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

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

<sup>1</sup> صلاح البيومي، مرجع سابق، ص35.

ثالثاً- أهمية الحوافز:

للحوافز أهمية كبيرة واثار عميقة في سلوكيات الافراد التي توجهها نذكر منها:

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

1. اشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها، ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير واثبات الذات.
2. شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.
3. جذب المهارات والكفاءات والادمغة المتميزة للعمل بالمنظمة.
4. زيادة انتاج العاملين كما وكيفا.
5. زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم.

<sup>1</sup> فايز عبد الكريم الناطور، التحفيز ومهارات تطوير الذات، ص1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 ص115.  
خضير بن زانة نوفل، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014 ص11.

<sup>3</sup> هادي مشعان ربيع، علم النفس الإداري، مكتب المجتمع العربي، عمان، ط1، 2008، ص201.

6. زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة.

7. تخفيض معدلات الفاقد في العمل مثل تخفيض معدلات البطالة الفاقدة.

8. تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة.

9. تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.<sup>1</sup>

#### رابعاً- أهداف الحوافز:

تستخدم المؤسسة الحوافز من اجل تحقيق أهدافها المرجوة والمتمثلة فيما يلي:

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات انتاج وجودة ومبيعات وأرباح.
2. اشباع احتياجات العاملين المتنوعة وعلى الأخص بما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة داخل المؤسسة.
3. تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخدمات.
4. اشعار العاملين بروح الانتماء والولاء داخل المنظمة وذلك من خلال تحقيق العدالة والمساواة فيما بينهم.
5. تحسين صورة المشروع امام المجتمع، وأيضا تحسين نوعيته وجودته.
6. تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
7. جذب العاملين داخل المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
8. تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين.

ويرى جودة ان لدى وضع نظام للحوافز في منظمة ما لا بد من الاخذ بعين الاعتبار الأهداف التالية:

- أ-**الهدف الاقتصادي:** حيث ان وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب ان يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها حيث تسعى المنظمة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف الى زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة عليها أولاً، وكذلك على العاملين لديها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عاطف زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 صص 142، 143

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012 صص 178.

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

بالإضافة الى كل هذه الأهداف هناك أهداف أخرى والمتمثلة في:

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

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

#### خامسا-أسس ومقومات نظام الحوافز:

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

1-الأداء: يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز في كمية المنتج او وقت العمل في بعض المؤسسات، ويمكن ان نلاحظ هذا التميز في كمية المنتج او وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها.<sup>2</sup>

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

<sup>2</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995 ص77.

2- **الجهود:** تلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما يصعب قياس ناتج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات والاعمال الحكومية، لذلك تأخذ المؤسسة في الحسبان المجهود.

3- **الاقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير الى الحد ما الى الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته، وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة وحوافز.

4- **المهارة:** هي معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعويض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا او اجازات او دورات تدريبية.<sup>1</sup>

سادسا- **مقومات نظام الحوافز:** وتتمثل هذه المقومات في:

1-دراسة الإدارة للعاملين (شخصياتهم ومشكلاتهم الاجتماعية والعلمية)

2-اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفاعلة

3-تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين واقناعهم بمزاياه

4-التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.

سابعا- **مبادئ نظم الحوافز الفعالة:**

تعتمد أنظمة الحوافز الفعالة، والتي تحقق الأهداف من تصميمها على عدة مبادئ أهمها:<sup>2</sup>

1- **الاعتمادية:** يشير هذا المبدأ الى ان الحوافز بحيث ان يكون تابعا أي معتمدا على السلوك المرغوب فيه، اذ ان الناس يشيدون الخبرات المجزية لهم، ويتجنبون الخبرات غير المجزية.

2- **الوعي:** ينبغي ان يعرف العاملون السلوكيات الادائية التي يستمر مكافأتهم عليها، سواء من المنظمة بصفة عامة، او من المشرف بصفة خاصة.

<sup>1</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004 ص157.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، 2003 ص70.

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

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

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

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

### ثامنا - المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز:

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

#### 1- مرحلة الدراسة والاعداد:

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



### 2- مرحلة وضع الخطة:

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

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

### 3- مرحلة تجريب الخطة:

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

### 4- مرحلة التنفيذ والمتابعة:

وعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة او على باقي السياسات الأخرى بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل كامل، ويجب ان

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، اثرء للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص336.

تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها او تعثرها وأسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلاً.<sup>1</sup>

### تاسعا-مشكلات وأسباب فشل أنظمة الحوافز:

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

- عدم وضوح أهداف نظام الحوافز لكل من الإدارة والمستفيدين
- غياب الدراسات العلمية والبحوث الميدانية المتعلقة واتجاهات العاملين.
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء لكي تمنح الحوافز بناء عليها، وقد أدى ذلك الى حصول أعداد كثيرة من العاملين على الحوافز واحدة أو مشابهة بالرغم من وجود المفارقات المهارية والثقافية فيما بينهم.
- عدم دقة تقويم أداء العاملين وخضوع عملية التقسيم للعوامل الشخصية في أغلب الأحيان.
- نقص مهارة المديرين في تطبيق الحوافز، وتحفيز بعضهم وتدخل العوامل الشخصية في تطبيق الحوافز.
- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فعاليتها والاثر الذي تتركه على الافراد والعائد المتحقق منها والنظرات التي توجد فيها، والنواحي التي تحتاج للتعديل وغياب الإحصاءات الدالة على ذلك.<sup>2</sup>
- ان أنظمة الحوافز قد يعاب عليها بأن لها أعراض جانبية سيئة، وان لم تستطع المنظمة ان تدرس هذه الاعراض وان تداويها، فان هذه الأعراض قد تفضح النظام، ومن اهم أسباب فشل نظام الحوافز ما يلي:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص337.

<sup>2</sup> عادل حرشوش، صالح وآخرون، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2006، ص120.

- 1- عدم وجود أهداف ومعايير للأداء ويرجع ذلك الى تحليل العمل والتوصل الى الأنشطة والمهام المكونة للعمل والتي يتم ترجمتها بعد ذلك الى معايير الأداء.
- 2- خوف العاملين من رفع المعايير في المستقبل، ويرجع هذا الخوف الى ظن العاملين من ان الإدارة يمكن ان ترفع معايير الأداء على خلفية ان العاملين قادرين على تحقيقها، فاذا كانت هذه المعايير مبنية على دراسة لوصف الوظيفة وإيقاف العاملين، وأنها تتسم بانها مفهومة وبها شيء من التحدي فيجب على الإدارة الارتفاع بها.
- 3- صعوبة قياس معايير الأداء: وترجع الصعوبة على عدم إمكانية التعبير عن معايير الأداء في شكل كمي واضح، او ان تسجيله صعب او لعدم توافر الأشخاص التي تقوم بقياسه وتسجيله.
- 4- عد سيطرة العاملين على تحقيق المعايير: ويرجع ذلك اما الى عدم واقعية المعايير المطلوبة او انها غير مفهومة، او لعدم تدريب العاملين على أداء الأنشطة والمهام الخاصة بالعملاء بعدم قيام المنظمة بتوفير الموارد المطلوبة لتحقيق العمل.
- 5- الصراع والمناقشة: ان التنافس بين الافراد على ابراز ادائهم الأفضل قد يؤدي الى الشعور بان الآخرين يهددون مصالحهم.
- 6- في إمكانية التوصل الى المعايير الخاصة بالأداء، وهو ما يؤدي الى وجود صراع بين العاملين.
- 7- فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين، تحدث مواجهة بين العاملين المسؤولين عن تحقيق المعدلات والمعايير والذين يظنون ان الإدارة تقوم برفع المعايير وتغييرها.<sup>1</sup>

### عاشرا-شروط ومتطلبات نجاح نظام الحوافز:

هناك شروط أساسية لا بد من الادارات من أخذها بعين الاعتبار ان ارادت الاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الإنتاجية وزيادة مردودها وهي:

1-البساطة: وتعني ان يكون نظام مختصرا وواضحا ومفهوما في بنوده وصياغته وحساباته.

<sup>1</sup> محمد الفاتح، محمد بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص90.

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

<sup>1</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007 ص364.

<sup>2</sup> عادل جودة، الحوافز المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 1972 ص17.

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

**\*متطلبات عملية التحفيز :**

حتى تقوم الإدارة بتحفيز العاملين تحتاج إلى ما يلي:

1- ممارسة إدارية ناضجة: تتعلق بتوفر كل العوامل المؤثرة بأداء الفرد وهي من مسؤوليتها، وبحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

2- تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها: أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهل يعملون من أجل المال فقط أم للتقدم...وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين، وكذلك بمدى وعي ونضج وعلمية الإدارة.

3- تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها وتستطيع توفيرها.

4- تحديد نظريتها لدوافع العمل: أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها ولأداء الأعمال المسند إليهم، وكلما كانت أكثر نضجا ووعيا وعملية، كلما استفادت من النظريات العلمية المتوفرة حاليا والاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.

5- وضع اعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور والمزايا وفي تصميم نظاما للحوافز وإدارته، فهي تحتاج ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين.

6- القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين: فتحفيز المدراء يختلف عنه للخبراء وللموظفين الاعتياديين، ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد الأنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الله حمد محمد الحاسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، الدراسة الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان، 2011 ص ص 56.55.

<sup>2</sup> وفاء برهان برقاري، إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، دار البازوري 2013، ط1، ص 204.

### خلاصة

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

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

## الفصل الثالث: أسس الثقافة التنظيمية وأثرها على المؤسسة.

أولاً: عناصر الثقافة التنظيمية وخصائصها.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية.

ثالثاً: مصادر الثقافة التنظيمية.

رابعاً: مستويات وابعاد الثقافة التنظيمية.

خامساً: أنواع الثقافة التنظيمية.

سادساً: مراحل تطور الثقافة التنظيمية.

سابعاً: وظائف الثقافة التنظيمية.

ثامناً: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.

تاسعاً: طرق وآليات الثقافة التنظيمية.

عاشراً: الثقافة التنظيمية وأثرها على المؤسسة.

الخلاصة.

## تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظوري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي للمؤسسة وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الاعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الاعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها، فالمؤسسات الاقتصادية التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والانتماء للمؤسسة، ونتطرق في هذا الفصل الى عناصر الثقافة التنظيمية وخصائصها، أهميتها، مستوياتها وابعادها، أنواعها، وظائفها، العوامل المؤثرة فيها، طرق تقويتها، آلياتها، بالإضافة الى آثارها على المؤسسة.

وفي هذا السياق سيتم التطرق في هذا الفصل الى: عناصر الثقافة التنظيمية وخصائصها، أهميتها، مصادرها، مستوياتها وابعادها، أنواعها، مراحل تطورها، وظائفها، العوامل المؤثرة فيها بالإضافة الى طرق وآلياتها، ثن التطرق الى أثرها على المؤسسة.



الفصل الثالث: أسس الثقافة التنظيمية وأثرها على المؤسسة.

أولاً: عناصر الثقافة التنظيمية وخصائصها:

1. عناصر الثقافة التنظيمية **organisation values**: القيم هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء

التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب أو غير مرغوب جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم، العدالة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والحفاظ على مبادئ العلاقات الإنسانية<sup>1</sup>.

2. المعتقدات التنظيمية **organisation belief**: وهي أفكار مشتركة حول طبيعة المهام العمل

والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز الاعمال والمهام التنظيمية و من هذه المعتقدات أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات و المساهمة في العمل الجماعي و السعي الدائم لتحقيق أهداف المنظمة<sup>2</sup>.

3. الأعراف التنظيمية **organisation Norms**: هي معايير ما يلتزم بها العاملون في المنظمة

باعتبارها معايير مجدية و مفيدة، مثل التزام المنظمة بعدم تعيين الأب و الابن في نفس مجال العمل، و يفترض أن تكون هذه الأعراف مكتوبة و واجبة الاتباع<sup>3</sup>.

4. التوقعات التنظيمية **organisation expectation**: هي مجموعة من التوقعات التي

يحددها الافراد، أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة العمل في المنظمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد قاسم الفريوني، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 177-181

<sup>2</sup> نجوى عبد الله الطبلوي، تأثير الثقافة التنظيمية على الفعالية التنظيمية بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء مصر، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، جامعة الشمس، 1996، ص 27

<sup>3</sup> متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، القاهرة، مكتبة الشمس، 2006، ص 113

<sup>4</sup> رياض عبسوس، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2010-2011، ص 64-65

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

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

وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

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

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

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

**الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار الى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

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

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

<sup>1</sup>مصطفى محمود أبو بكر، اثارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2008 'ص77

الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الانسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغير من جانب آخر.

-درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية تصف في العمل

-درجة قبول المخاطرة، وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة.

-درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين.

-درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.

-مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.

-مفهوم الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات واحكام الاشراف الدقيق على العاملين او الرقابة الذاتية.

-مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية.

-طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء او على معايير الاقدمية والواسطة.

-درجة التسامح مع الاختلاف السماح ووجهات نظر مختلفة.

-طبيعة الاتصالات وفيما كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئيسي او تأخذ

نمط شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.<sup>1</sup>

### ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في مجموعة من العناصر أهمها النقاط التالية:

1. تعد الثقافة التنظيمية دليل للعاملين ولإدارة، إذ تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب

الاسترشاد بها لتخفيف الأهداف المطلوبة.

<sup>1</sup>محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005 ص ص 373، 374

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

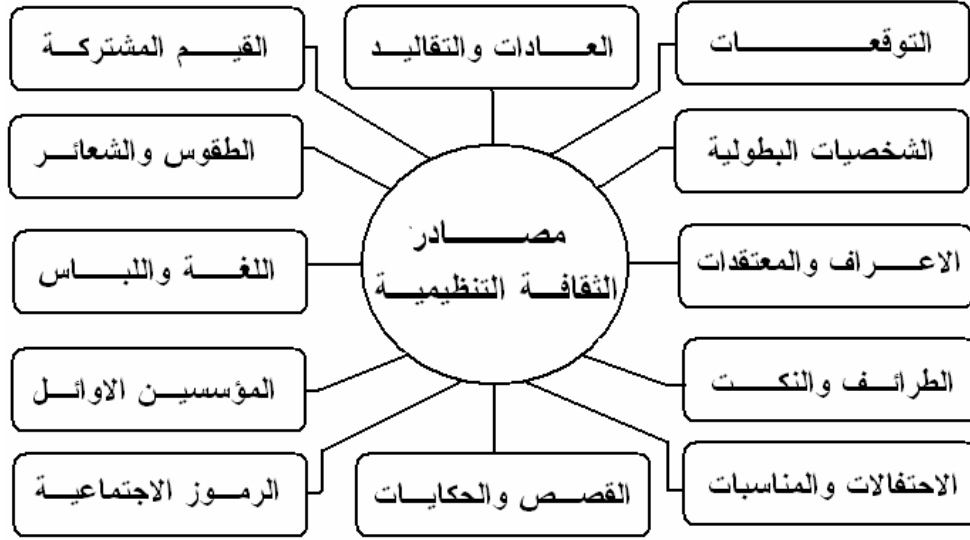
<sup>1</sup> - أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، ص 71.72.

5- نمو الفرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.

6- ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية<sup>1</sup>

### ثالثاً: مصادر الثقافة التنظيمية:

يمكن توضيح مصادر الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي\_ :



### يوضح مصادر الثقافة التنظيمية

ذكر العديلي أنه تنحصر أهم مصادر الثقافة التنظيمية فيما يلي:

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

<sup>1</sup>يسام بن مناور العنزي، الثقافة التنظيمية والابداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية 1425هـ - ص14

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

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

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

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

#### رابعا: مستويات وأبعاد الثقافة التنظيمية

##### 1/ مستويات الثقافة التنظيمية

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

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

<sup>2</sup>مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل التحقيق، الميزة التنافسية الدار الجامعية الإسكندرية، 2008 ص 790.

### 1. ثقافة المجتمع:

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

### 2. ثقافة النشاط/الصناعة:

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

### 3. ثقافة المؤسسة:

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

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص 91.

وهناك تقسيم آخر لمستويات الثقافة التنظيمية هو:

**1. المستوى الأول:** ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتتمثل في التصرفات وسلوكيات الافراد، والاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز .

**2. المستوى الثاني:** ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، النمط السلوكي للعاملين، تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول من أنماط السلوك.

**3. المستوى الثالث:** ويشير إلى الافتراضات الأساسية وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية هؤلاء الافراد لما يدور حولهم.<sup>1</sup>

### 2. أبعاد الثقافة التنظيمية القوية:

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

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

- العمل الجماعي

- روح الفريق

- تبادل المعارف<sup>2</sup>

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

<sup>2</sup> Sh chang and chilin, **exploring organisational culture for information security management**, industrial management and data systems, vol,107,V3,2007 ,pp 438-458.



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

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

- إبداء الرأي.

- طرح أفكار جديدة.

- المشاركة في اتخاذ القرارات.

- التشجيع على طرح أفكار إبداعية.<sup>1</sup>

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

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

- تفاهم بين أفراد المنظمة

- قسم المشتركة ودرجة الولاء والانغماس في تلك القيم.

- نمط لباس مشترك.

- الاتفاق في لغة مشتركة بين أفراد المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> J. parnelle and W.erandall, **rethinking participative decision making** : A Refirement of the propensity for participative decision making scale, personnel review, Vol,30,N°5, 2001, pp 523-535

<sup>2</sup> A. cormeli, **the relationship between organization culture, and withdraw all intentions and behavior**, international journal of Manpower, Vol, 26, N° 2, 2005, pp. 177-195.

خامسا: أنواع الثقافة التنظيمية:

تصنف ثقافة أي منظمة بصورة عامة ضمن إحدى النوعين الرئيسيين التاليين:

**1. الثقافة القوية:** الثقافة القوية هي تلك التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من طرف جميع العاملين فيها، وتغيب قوة الثقافة لشدة استجابة العاملين في المنظمة للثقافة خلال تنفيذهم لأنشطتهم اليومية، فكلما كانت الاستجابة كبيرة كلما برهن ذلك على قوة الثقافة التنظيمية، ويشترك هؤلاء العاملين في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.<sup>1</sup>

وعندما تتجح المنظمة في نشر ثقافتها بشكل متسع وسط العاملين بها فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية لها، والتي تمكنها من توجيه مختلف مواردها إلى الاستجابة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها وبالتالي تحقيق رسالتها وأهدافها.

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

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

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

<sup>1</sup>مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 132

<sup>2</sup>المرجع نفسه 133

<sup>3</sup>ماهر أحمد السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 145.

المنظمة وفق اختيار مبدأ (fit way) ولذلك لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.<sup>1</sup>

سادسا: مراحل تطور الثقافة التنظيمية:

ذكر أبو بكر بأن ثقافة المنظمة تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي المجتمع، والصناعة أو النشاط، والمنظمة. حيث أن ثقافة المنظمة هي ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع والنشاط الذي تعمل في إطاره المنظمة، حيث تتداخل وتتفاعل خصائص المنظمة مع تلك الثقافة، ويتضح ذلك في التالي:

1-ثقافة المجتمع : وتعبر عن القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع المتأثرة بنظمه المختلفة، والتي ينقلها الأفراد العاملون إلى المنظمة مما يؤثر في استراتيجية المنظمة ورسالتها وأهدافها، علمًا بأن من الضروري أن تتوافق سياسات المنظمة وأهدافها ومعاييرها مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب الشرعية والقبول.

2-ثقافة النشاط : وتعبر عن ثقافة المنظمات العاملة في النشاط نفسه حيث تتشابه ثقافتها ، إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما في نشاط معين تعتنقها المنظمات الأخرى فيكون عبر الوقت نمط معين من الثقافة داخل منظمات النشاط نفسه يؤثر في جوانب مهمة كعملية اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونوع الملابس وغير ذلك من الأشياء داخل المنظمة.

3-ثقافة المنظمة : تختلف ثقافة المنظمات الحكومية والمنظمات ال كبيرة عن ثقافة المنظمات الصغيرة أو الخاصة عادة، كما قد يكون هناك اختلاف بين الثقافات داخل الإدارات والأقسام في المنظمات الكبيرة، حيث يتعرض الأفراد في هذه الوحدات المختلفة إلى متغيرات مختلفة وبعض الضغوط التي تدفعهم لتبني مجموعة قيم ومعتقدات تحكم سلوكياتهم وتحمي تواجدهم.<sup>2</sup>

وقال اللوزي بأن الثقافة التنظيمية قد مرت بمراحل التطور التالية:

<sup>1</sup>محمود سليمان عميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2003، ص 316.

<sup>2</sup> حلواني، ابتسام عبد الرحمن، من اين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟ ورقة عمل قدمت الى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نسخة الكترونية، الرياض، السعودية، 2009 ص15.

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

<sup>1</sup> الخليفة، زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والاركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة الكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية 2008 ص 28.27.

-تكوين وبناء الثقافة التنظيمية:

تساهم عدد من العوامل في تكوين ثقافة الشركة منها:

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

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

3- **الاتصال بالعاملين الآخرين**: تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين ببعضها فالثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، والذين يكون لديهم فهم واحد للأحداث والأنشطة الهامة التي يرونها في العالم خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة.<sup>1</sup>

وفي رأي آخر، أنه يتم خلق الثقافات بثلاث طرق:

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

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

1 Gil-García , J. Ramón & Pardo, Theresa . E-government success factors: Mapping practical tools

to theoretical foundations. University of Albany, Albany, USA, 2004.

[http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleURL&\\_udi=B6W4G-4G7G4K9-](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6W4G-4G7G4K9-)

[2&\\_user=10&\\_coverDate=12%2F31%2F2005&\\_rdoc=1&\\_fmt=high&\\_orig=search&\\_origin=search&\\_ort=d&\\_docanchor](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6W4G-4G7G4K9-2&_user=10&_coverDate=12%2F31%2F2005&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_origin=search&_ort=d&_docanchor)

[=&view=c&\\_searchStrId=1630722015&\\_rerunOrigin=google&\\_acct=C000050221&\\_version=1&\\_urlVersion=0&\\_userid=](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6W4G-4G7G4K9-2&_user=10&_coverDate=12%2F31%2F2005&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_origin=search&_ort=d&_docanchor=&view=c&_searchStrId=1630722015&_rerunOrigin=google&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=)

[10&md5=a378b7d62e501ebefba37a18ffb1a7ac&searchtype=a](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6W4G-4G7G4K9-2&_user=10&_coverDate=12%2F31%2F2005&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_origin=search&_ort=d&_docanchor=&view=c&_searchStrId=1630722015&_rerunOrigin=google&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=)

3- فإن السلوك الشخصي للمؤسسين يكون نموذجًا للدور الذي يشجع العاملين على التوحد معهم .وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافترضااتهم في المنظمة، وحينما تنجح المنظمة، تصبح رؤية المؤسسين على أنها المحدد الأساسي الذي أدى لتحقيق ذلك النجاح، وبذلك تتموضع الشخصية الكلية للمؤسس في الثقافة المنظمة.<sup>1</sup>

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

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

- 1-استقلالية الفرد : وتشير إلى مقدار المسؤولية والاستقلالية، ومقدرة الموظف على إبداء رأيه بالتنظيم.
- 2-البناء التنظيمي : ويقصد به نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوك الأفراد.
- 3-التشجيع : مدى توفر الدعم والمساندة من قبل المشرفين والرؤساء لمرؤوسيهـم.
- 4-الانتماء : درجة انتماء الموظف للمنظمة ككل وليس لجماعة أو مهنة.
- 5-مكافآت الأداء : درجة اعتماد المكافآت على إنتاجية الموظف.

<sup>1</sup> العطية، ماجدة. سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص338

6- تحمل المخاطرة : درجة تشجيع منسوبي التنظيم لكي يبدعوا وبيتكروا ويتحملوا المخاطرة

7- درجة تحمل الخلاف والصراع : مدى توفر التضارب والخلافات بين الزملاء والمجموعات، وقابلية الموظفين لتبادل المشاعر بأمانه وصدق، وقبول اختلاف الآراء فيما بينهم.

#### سابعاً: وظائف الثقافة التنظيمية:

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

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

#### ثامناً: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

هناك عدة عوامل تؤثر على الثقافة التنظيمية وبدرجات متفاوتة منها:

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

<sup>1</sup> منصور محمد العريفي، الثقافة و مدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال مجلة م، ع2، 2009 ص 141.

- تتأثر الثقافة التنظيمية بكل وظائف الإدارة، السلوك التنظيمي، الهيكل التنظيمي، العملية التنظيمية.<sup>1</sup>
- العمر التنظيمي حيث كلما كانت المنظمة ذات تاريخ في مجال العمل كلما كانت لها فرصة كبيرة لتكوين ثقافة اقوى في المنظمات حديثة النشأة.
- تصريحات الادارة العليا تساهم في تشكيل او تغيير الثقافة التنظيمية، كما ان الاحتفالات والقصص والرموز والشعارات تغرس معتقدات وقيم أساسية.
- النشأة الاجتماعية: كلما كانت النشأة الاجتماعية للعاملين تحت على الالتزام وتعظيم العمل كلما ساهم ذلك في تشكيل ثقافة تنظيمية قوية.
- التكنولوجيا المستخدمة، حيث كلما كانت المنظمة تستخدم تقنية حديثة ومتطورة كلما أعطاه ذلك الفرصة لتدعيم قيم ثقافة مشتركة بين اجزاءها.
- كما أن العولمة كذلك تؤثر بطريقة غير مباشرة على ثقافة المنظمة.<sup>2</sup>

#### تاسعا: طرق وآليات تقوية الثقافة التنظيمية:

- يمكن للمنظمة تعزيز وتقوية الثقافة الحالية ذلك أنه بمرور الزمن ومع توالي الاحداث ينسى العاملون قيما ومعايير سلوكية تعبر عن ثقافة المنظمة، وكى لا ينسى أعضاء المنظمة ذلك وكى لا تضيع هذه القيم والمعايير تميل المنظمات الى استخدام طرق لتقوية ثقافتها التنظيمية، وفيما يلي هذه الطرق:
- 1-اختيار عاملين قادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية وتكون صفاتهم مؤهلة لذلك.
- 2-ترقية عاملين قادرين على الالتزام بمعايير وقيم المنظمة وعلى نشرها في صفوف حولهم.
- 3-تقديم أدلة وإرشادات لكيفية الالتزام بقيم المنظمة وكيفية الالتزام بسياسات المنظمة المعبرة عن ثقافتها التنظيمية.

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

<sup>2</sup> ماجد محمد رشاد حسين حسن، أثر الثقافة التنظيمية على قيم و اخلاقيات العمل، رسالة ماجستير غير منشور، كلية التجارة، مصر، 2009، ص66



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

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

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

7- تقديم حكايات و قصص معبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة وعن القيم الواجب تعزيزها أو اصفافها.

8- استخدام المؤسسين القدامى ودعوتهم، حيث انهم يلعبون دور القصاصين الذين يحكون قصصا عن الثقافة التنظيمية وكنماذج للاحتذاء بها.<sup>1</sup>

### آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية:

ان بناء تنظيمية دون العمل على المحافظة عليها هو أمر ليس له معنى ومفعول، وتوجد عدة ممارسات دورا كبيرا في المحافظة والإبقاء على ثقافة المنظمة وهي:

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

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

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 269.

هناك تناقض بين الافراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء و الفاعلية بسبب تأثير الافراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.<sup>1</sup>

### 3-التطبيع الاجتماعي:

ان التطبيع الاجتماعي هو عملية تكسب الافراد الجدد من خلالها نمط السلوك، والاتجاهات، والقيم، والأعراف الحاكمة والموجهة لسلوكهم، حيث أن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة ان تعرف الموظفين الجدد على الافراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة، ان التطبيع الاجتماعي أثر كبير للمحافظة على ثقافة المنظمة.<sup>2</sup>

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

1-تحقيق الدافعية: الثقافة التنظيمية القوية تشكل مصدرا مهما للدافعية ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين الى تقدير القيم المرتبطة بالعمل.

2-تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة: حيث ان الثقافة التنظيمية تزود العاملين بالإحساس بالهوية، وكما كان من الممكن التعرف على القيم والأفكار والشعائر التي تسود المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

3-تنمية الشعور بالأمن: تسعى المنظمة الى حماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل، ليتمكنوا من أداء عملهم بأمان، ولا يتحقق الشعور بالأمن الا في المنظمات التي تتميز ثقافتها بالدعم المرئي لجهود الامن والصحة، بحيث تتساوى جهودها نحو زيارة إنتاجية العاملين مع جهودها نحو تحقيق أمان وصحة العاملين.

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

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

<sup>2</sup>المرجع السابق، ص24.

ان ثقافة المنظمة تعمل على إيجاد ظروف في المنظمة تؤدي الى جعل الافراد مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير (إدارة أعمال)، جامعة حلوان، مصر، 2009 ص72.

## خلاصة

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

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

الجانب الميداني

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

### تمهيد

أولاً- الإجراءات المنهجية للدراسة:

1. منهج الدراسة. (أسلوب الدراسة المسح الشامل).

2. مجالات الدراسة.

3. أدوات جمع البيانات.

ثانياً- بيانات الدراسة الميدانية: تحليلها وتفسيرها.

1. خصائص العينة.

2. أهمية نظام الحوافز لدى المسؤولين من وجهة العمال.

3. عناصر ومكونات نظام الحوافز.

4. أهم العراقيل والمشكلات أثناء تطبيق نظام الحوافز.

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

6. عرض نتائج الدراسة.

7. خلاصة

## تمهيد:

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

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

أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة:

### 1-منهج الدراسة:

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

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

وهو البرنامج الذي يحدد مسبقاً سلسلة من المعطيات من أجل القيام بها، وبذلك فإن المنهج يوحي باتجاه محدد المعالم ومنتج بانتظام في عملية ذهنية.<sup>1</sup>

ويعرف أيضاً أنه مجموع العمليات الذهنية التي نسلوها من أجل التعرف على خواص الظاهرة.<sup>2</sup>

وقد تم اعتماد المنهج الوصفي وأسلوب المسح الشامل في هذه الدراسة، ويعرف بأنه: مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة، اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة.<sup>3</sup>

ولقد تم الاعتماد على هذا المنهج لتحقيق ما يلي:

1- توصيف مستوى الحوافز في المؤسسة الاقتصادية (مصنع الآجر).

2- توصيف الخدمات التحفيزية المقدمة من طرف المصنع للعمال.

<sup>1</sup> فاضلي إدريس، الوجيز في المنهجية والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2006 ص 60.

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

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



2- مجالات الدراسة:

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

**1-المجال المكاني:** إن منطقة برج صباط وقبل التقسيم الإداري الجديد الذي حدث سنة 1984 كان مركزها الرأسي بلدية بوحمدان، تتربع بلدية برج صباط على مساحة 24000 هكتار، يحدها من الشرق بلدية رأس العقبة ودائرة وادي الزناتي ومن الغرب بلدية ولاد حبابة التابعة لولاية سكيكدة ومن الشمال بلدية بوحمدان والجنوب رأس العيون، ويعتبر مناخها قاري.

- **السكان:** يبلغ عدد سكان بلدية برج صباط حسب إحصائياتها في 1996 حوالي 12000 نسمة، والكثير من سكان هذه البلدية يعملون بمؤسسة المواد الحمراء للشرق التي تم فيها هذا التريص.

- **التعريف بالمؤسسة المواد الحمراء للشرق SBSA:**

- تم إنجاز مشروع برج صباط وحدة الآجر بشكل فوري بتاريخ 1981/05/04 حسب وثيقة رقم 82: 322 بتاريخ: 1982/10/30، ويعد مصنع الآجر لبرج صباط على دائرة وادي الزناتي ب: 16 كلم تعمل هذه المؤسسة على إنتاج 100.000 طن من الآجر ذات نوعيات مختلفة، منها ما يحتوي على 4 ثقوب ومنها ما يحتوي على 8 ثقوب وكذلك 12 ثقب. وقد تم إنجاز هذا المشروع بميزانية تقدر ب5220.0000 دج في جويلية 1995، أما الإدارة الرئيسية لهذا الوحدة المتواجدة بولاية باتنة فهي تشرف على عدة فروع أخرى (وحدات) منها وحدتين بولاية باتنة، الأولى بفييسديس والثانية بعاصمة الولاية، كما توجد وحدة ببلدية البساس ولاية الطارف، وكذلك بولاية ميله وسطيف والزعرورية (ولاية سوق أهراس وسكيكدة، الطاهير ولاية جيجل مثال وحدة بجاية لكن الوحدات الأخرى نستطيع أن نقول عنها أنها عاطلة تقريبا عن الإنتاج

مثال: وحدة عزابة ووحدة رأس الواد ولاية برج بوعرييج وأحسن هذه الوحدات من حيث الإنتاج الذي يقدر بحوالي 80% مقارنة مع الوحدات الأخرى هي وحدة برج صباط.

مصالح المؤسسة:

**مصلحة الأمن والنظافة:** وهي المصلحة الساهرة على سلامة ونظافة وأمن المؤسسة وحل النزاعات والخلافات التي تنشأ بين العاملين وحماية المؤسسة من المخاطر التي قد تقع لها في أي لحظة.

**مصلحة المستخدمين:** وهي المصلحة التي يلجأ إليها العمال لطرح مشاكلهم، وتعمل على التكفل بكل هذه المشاكل والمقتضيات.

**مصلحة التموين والتجارة:** وهي المصلحة المسؤولة على تغطية حاجيات المؤسسة من تجهيزات مكتبية وكذا معدات وأدوات.... الخ، تكلف كذلك بعمليات البيع والشراء والتسليم.

**مصلحة الإنتاج:** وهي المصلحة المرتبطة مباشرة بعملية دمج عناصر الإنتاج في مشروع ما بهدف للحصول على السلع والخدمات لتحقيق رغبات وحاجيات الزبائن، وتتم عملية الإنتاج عبر أربع مراحل.

**مرحلة التحضير PREPARATION:** تعتبر أول مرحلة للإنتاج بحيث يتم إعداد العجين لتشكيلها.

**مرحلة الصنع FABRICATION:** هذه المرحلة يتم فيها قطع قطع الآجر لكنها غير مجففة.

**مرحلة التجفيف SECHOIR:** وتوجد في هذه الورشة أجهزة التجفيف الخاصة بذلك.

**المرحلة الخاصة بالفرن: four:** وتعتبر آخر مرحلة في الإنتاج وفيها يتم نضج الآجر حتى يتخذ شكله النهائي ويكون قابلاً للاستعمال وكذا البيع.

**ملاحظة:** بعد أن يمر الآجر بتلك المرحلة السابقة الذكر أن يتم أخذ شكله النهائي يتم إخراجه بوسائل خاصة ويوضع بمساحة للتخزين وعند عملية البيع يتم شحنه من مساحة التخزين الى شاحنات خاصة به وتشرف على عملية إخراج الآجر والتوزيع للمصلحة التجارية.

**مصلحة الصيانة:** ويتم في هذه المصلحة الاهتمام بالأجهزة ووسائل الإنتاج حيث تكون هناك مراقبة مستمرة على هذه الأجهزة والوسائل وإصلاحها والمحافظة عليها لكي تبقى أطول وقت ممكن.

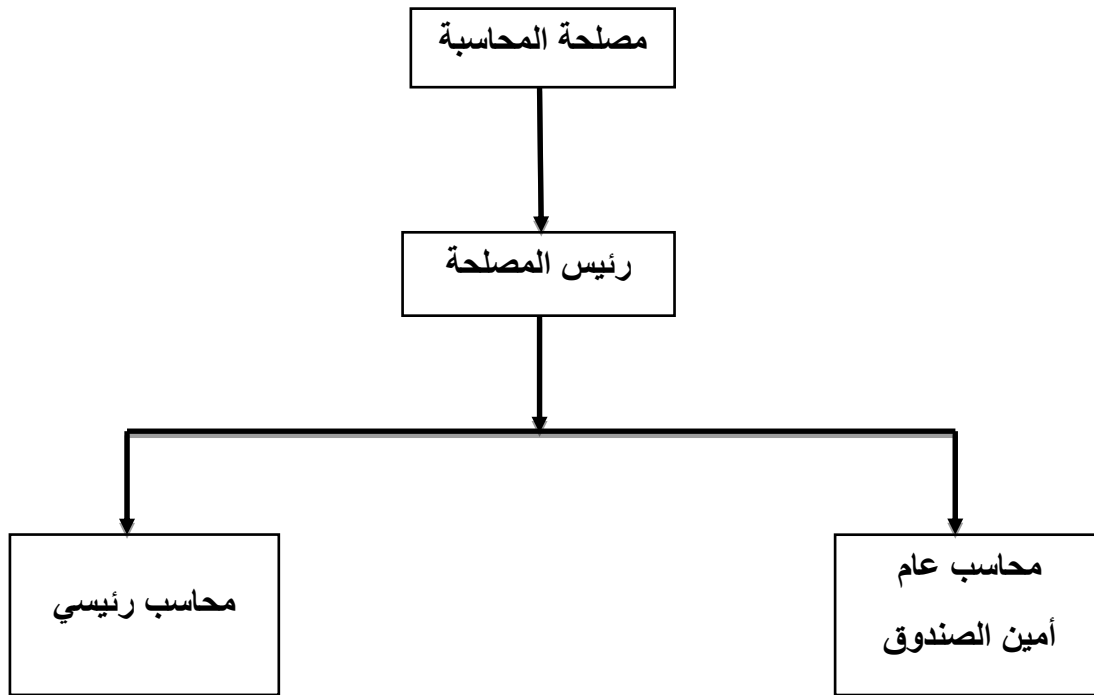
**مصلحة المحاسبة:** المحاسبة هي تقنية من تقنيات الكمية لمعالجة البيانات الناتجة عن العمليات التي تقوم بها مختلف الأعوان الاقتصادية التي يمكن التعبير عنها بالنقود.

أنواع المحاسبة:

\* المحاسبة العامة: وهي التقنية الكمية التي تقوم بجمع، تحليل، تقسيم وتسجيل البيانات التي تقيم عمليات النشاط في المؤسسة.

\* المحاسبة التحليلية: وهي تقنية لتحليل التكاليف أو وسيلة المراقبة والتسيير، تعتمد على عرض التكاليف (مادة أولية+ يد عاملة+ التوزيع) وتحميل التكاليف.

وتوجد في مصلحة المحاسبة لمؤسسة المواد الحمراء للشرق عدة فروع.



الهيكل التنظيمي لمصلحة المحاسبة

مهام أعضاء المصلحة:

مهام رئيس المصلحة:

1- تسجيل الكتابات المحاسب.

2- إمضاء دفاتر الصندوق.

3- تحويل الدفاتر الخاصة بالبنك والصندوق إلى المحاسب العام وهذا ابعدها من طرف المدير.

4- استلام ومراقبة ومراجعة الشيكات وحافظات التخفيضات مع دفتر الشيكات المسلمة من طرف الزبائن.

\* تطهير الشيكات وامضاء حافظة التخفيضات.

\* استلام ومراقبة ومراجعة يوميات الأجر.

\* تحضير ثلاث نسخ من أمر التحويل.

\* تحضير كشف للأجور الواجبة الدفع عن طريق البنك.

\* إعادة يوميات الأجر إلى فرع الأجر

#### مهام المحاسب العام وأمن الصندوق:

1. تحرير محاضر شهرية خاصة بالصندوق.

2. يقوم بتسيير الصندوق وهذا من إيرادات ومصاريف وتسجيلها في السجلات الخاصة بها مع متابعة رصيدها.

3. يقوم بجمع القوانين والوثائق الخاصة بالإيرادات والنفقات وتقديمها إلى المحاسب الرئيسي وهذا بعد إمضاءها من طرف رئيس المصلحة وكذا المدير.

#### مهام المحاسب الرئيسي:

- مراقبة الوثائق المقدمة من طرف المحاسب العام وأمين الصندوق من ناحية الترتيب والرقمية

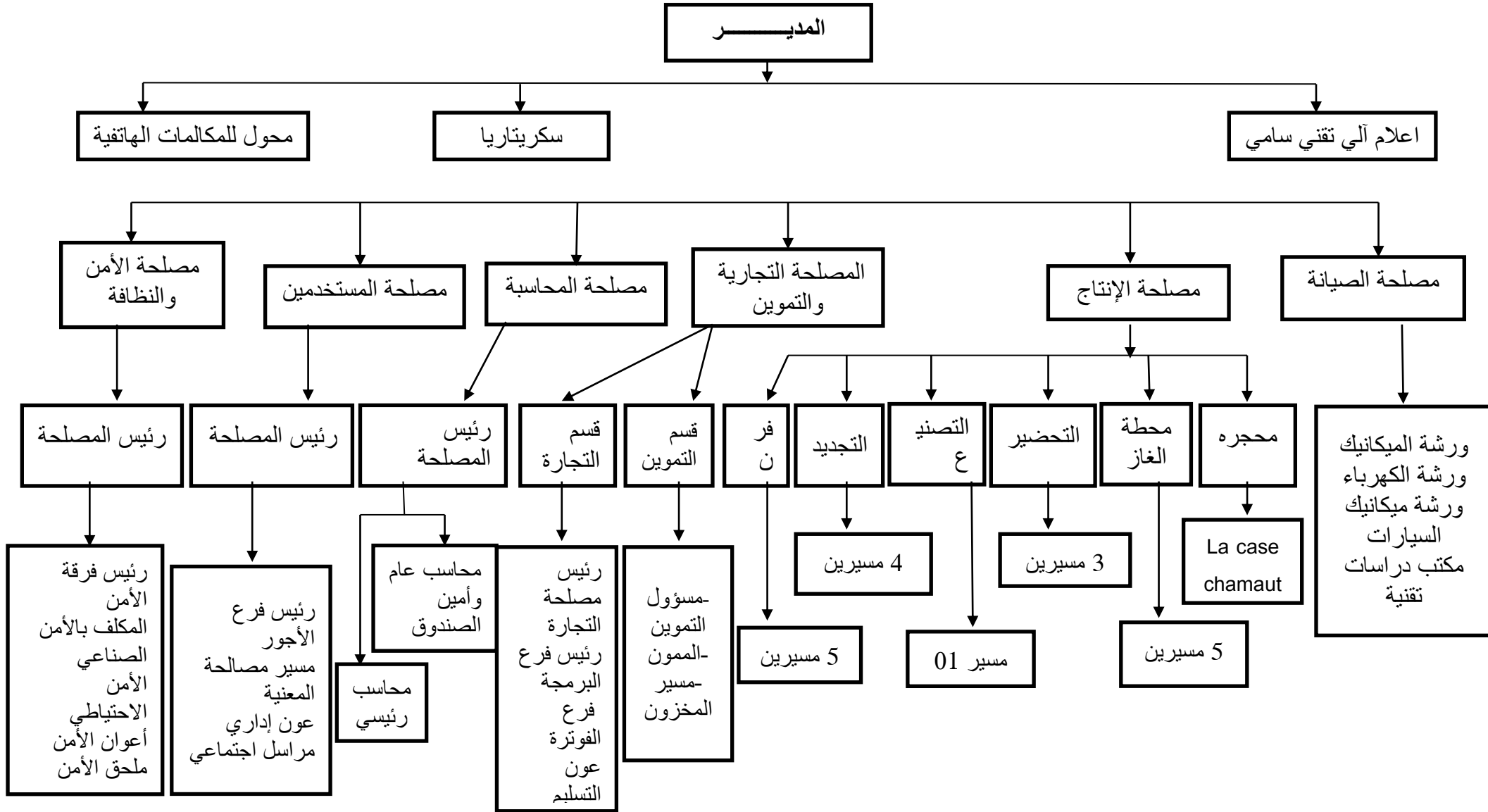
- مقارنة المبالغ المالية مع الوثائق والفواتير.

- تسجيل الكتابات المحاسبية في يوميات المساعدة (يومية المبيعات -البنك والصندوق-المشتريات وعمليات متنوعة).

- استخراج الميزان الشهري ويقوم بعملية التأكد وذلك بمقارنة المبالغ الموجودة في التسجيلات والميزان وترتيب العمليات.

### مدخل إلى التحليل المالي:

نظرا لتعدد التقنيات المتبعة من طرف مؤسسة المواد الحمراء لإظهار حساباتها وكذا الوضعيات المالية الخاصة بها ارتأيت على أنه من الضروري أن أقوم بتقديم عملي هذا والمتمثل في دراسة البيانات المالية للمؤسسة بواسطة تقنية التحليل المالي.



الهيكل التنظيمي لمؤسسة المواد الحمراء للشرق وحدة برج صباط SBSA

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

**المرحلة الاستطلاعية:** انحصرت ما بين ديسمبر وجانفي 2017؛ حيث تم تحديد المكان الذي سيتم فيه الدراسة والحصول على الموافقة من طرف مسؤول المؤسسة، وتحصلنا على بعض المعلومات والبيانات التي تخدم البحث والبدء في اعداد أسئلة الاستمارة الموجهة للعمال.

**مرحلة توزيع الاستمارة:** حيث تم توزيع الاستمارة شهر فيفري 2018 بعد الحصول على الشكل النهائي وتوزيع الاستمارة على العمال في شهر مارس 2018.

**مرحلة جمع وتحليل البيانات:** بدأت هذه المرحلة في شهر افريل 2018 حيث تم جمع آخر استمارة ومراجعة البيانات الموجودة فيها، وتفريغها في جداول إحصائية، تصنف فيها الإجابات وذلك من اجل الوصول الى تحديد النسبة المئوية التي على ضوئها يتم تحليل البيانات المتوصل اليها في الدراسة الميدانية.

**المجال البشري:** يتمثل المجال البشري لدراستنا في مجموع الموظفين العاملين للمؤسسة والمتمثل في 60 عامل موزعين في مختلف مصالح المؤسسة(المصنع).

### 3-العينة:

تعني مجتمع البحث ككل أي استخدام أسلوب المسح الشامل.

**أسلوب المسح الشامل:** ويعتبر أسلوب من أساليب جمع البيانات من جميع الوحدات (وحدات المجتمع، موضوع الدراسة) دون استثناء، ويهدف الحصر الشامل الى الحصول على بيانات ومعلومات شاملة عن كل وحدة من وحدات المجتمع سواء كانت هذه الوحدة شخصا او اسرة، او مؤسسة او أي وحد أخرى، يستخدم هذا النوع من الأساليب عندما نرغب في الحصول على بيانات تفصيلية عن جميع وحدات المجتمع.

وقد استخدمنا هذا الأسلوب بغرض تسهيل العمل الميداني، ولتخطي الكثير من الصعوبات والمشاكل، وعليه فقد حدد مجتمع الدراسة ب 60 عامل بمصنع الأجر ببرج صباط.

4- أدوات جمع البيانات:

**الملاحظة:** تعتبر الملاحظة أحد المصادر الأساسية للحصول على المعلومات والبيانات، ويمكن الاعتماد عليها لأنها أول أداة ينطلق منها الباحث عند قيامه بالدراسة، وتستمر معه حتى نهايتها.

فهي من أهم الوسائل لجمع البيانات وإحدى الطرق العلمية، فالعلم يبدأ بالملاحظة ثم يعود إليها مرة أخرى، لكي يتحقق من صحة النتائج التي توصل إليها<sup>1</sup>

وهي الأداة الأولية لجمع المعلومات، فهي النظر للأشياء وإدراك الحاجة التي هي عليها.<sup>2</sup>

وقد استعنا بهذه التقنية لجمع المعلومات من خلال الزيارات الميدانية، كونها المصدر الأساسي في البحث العلمي للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، ومعرفة مباشرة لنظرة العمال لنظام الحوافز وردود افعالهم.

**المقابلة:** هي من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات في دراسة الافراد والجماعات الإنسانية، وهي من أكثر أدوات البحث شيوعا وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية.<sup>3</sup>

وهي تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه القائم بالمقابلة ان يستشير معلومات او آراء او معتقدات شخص آخر او اشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية.

وقد تم استخدام هذه التقنية في البحث عن طريق أسئلة موجهة ا.م. ب بغية الحصول على مجموعة من المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

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

<sup>1</sup> عبد الله محمد الرحمن ومحمد بدوي، **مناهج البحث الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص383.

<sup>2</sup> رشيد زرواني، **منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية** "أسس علمية وتدريبية"، دار الكتاب الحديث، المسيلة، الجزائر، 2004، ص143.

<sup>3</sup> عمار بحوش، محمد محمود، **منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2014، ص189.



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

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

### 1-البيانات الأولية

2-أهمية نظام الحوافز لدى المسؤولين: من وجهة العمال في المؤسسة الاقتصادية

3-عناصر ومكونات نظام الحوافز في المؤسسة الاقتصادية من: الترقيات، المشاركة، الأجور، الانضباط في العمل، الحوافز المادية والمعنوية، والعدالة التنظيمية.

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

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

**الوثائق والسجلات:** استعانت الدراسة بالوثائق والسجلات للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالعدد الإجمالي للعمال ومراتبهم الإدارية وتوزيعهم على مختلف المصالح، إضافة الى هذا تم الحصول على الهيكل التنظيمي لمديرية الحالة المدنية.

<sup>1</sup> محمد علي محمد، مقدمة البحث الاجتماعي، دار النهضة، بيروت، لبنان، 1983، ص326.

ثانياً: تحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية:

1- خصائص مجتمع الدراسة:

جدول رقم (1) يوضح توزيع العينة حسب الجنس:

الجنس	العدد	النسبة (%)
ذكر	57	95
أنثى	03	05
المجموع	60	100

يتضح من خلال الجدول رقم 01 ان معظم افراد العينة هم ذكور ونسبتهم 95% اما نسبة الاناث فتقدر بـ 05%، ويمكن تفسير هذا الاختلاف الكبير بين النسبتين لعدة عوامل، أولهما العمل في مصنع الآجر يتطلب جهد عضلي يتمثل في حمل الآجر استخدام آلات ضخمة، وهذا الجهد نجده عند الذكور أكثر من الاناث إضافة الى ذلك التقاليد السائدة والتي عادة ما توظف في هذه المؤسسة العنصر الذكري أكثر.

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

المجموع	التكرار	النسبة %
30-20	30	50
41-31	20	33.33
52-42	7	11.67
53 فما فوق	3	5
المجموع	60	100

يتبين لنا من خلال بيانات الجدول ان معظم افراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 20- 30 ، حيث بلغ عدد الافراد نسبة 50% من اجمال العينة، ثم تليها أصغر فئة عمرية نجدها في الفئة 53 فما فوق بنسبة 5% ويعود السبب في ذلك ان الفئة الأولى تمتلك طاقات وقدرات، جهد إمكانيات تساعدهم على تلبية حاجاتهم واهدافهم المتمثلة في الترقية وتحقيق مكاسب مالية، إضافة الى ابراز الذات، كما ان هذه الفئة فئة شبانية مازالت تمتلك الحماس ودافعية للعمل، في حين ان الفئة 53 فما فوق نجدها تمتلك الخبرة وعلى علم ودراية بما يحدث نتيجة كبر سنها وظروفها الصحية.

الجدول رقم (3) يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية:

الحالة العائلية	التكرار	النسبة%
أعزب	20	33.33
متزوج	40	66.67
مطلق	00	00
أرمل	00	00
المجموع	60	100

من خلال الجدول يتبين ان أكبر نسبة هي للمتزوجين قدرت بـ 66.67% من افراد العينة وتليها نسبة العزاب بنسبة 33.33%، ويعود ذلك الى قدرة المتزوجين على تحمل المسؤولية والحرص على أداء الاعمال المكلفين بها لارتباطاتهم الاسرية باعتبار ان المؤسسة مصدر رزق لهم لذلك فهم أكثر ارتباطا بها.

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

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
26.66	16	دون مستوى
30	18	ابتدائي
18.33	11	متوسط
10	06	ثانوي
8.33	05	جامعي
6.66	04	دراسات عليا
100	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن عمال هذه المؤسسة اغلبهم فئة الابتدائي بنسبة 30% ثم تليها فئة دون المستوى والمتوسط 26.66% و 18.33% وأصغر عينة سجلت لدى عينة الدراسات العليا بنسبة 6.66% ومن خلال البيانات يتضح لنا ان هذه المؤسسة لا تعتمد على التعليم بنسبة كبيرة لان نشاطها يتطلب الجهد العضلي والخبرة، غير أن هذا لا ينفي وجود عمال ذو مستوى وثقافة ونجد أغلبهم إدارات وأعاون تحكم ويشغلون داخل الإدارة.

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

النسبة المئوية%	التكرار	المركز الوظيفي
18.33	11	إطار
30	18	عون تحكم
51.66	31	عون تنفيذ
100	60	المجموع

من خلال هذا الجدول يتضح لنا ان أعلى نسبة سجلت لدى أغلبية عون تنفيذ حيث قدرت نسبتها بـ 51.66% تليها عون التحكم بنسبة 30% اما أقل نسبة سجلت لدى الإطارات بنسبة 18.33% وهذا راجع الى ان المؤسسة تحتاج الى عون التنفيذ الذين مهمتهم صنع الآجر وبيعه الى مؤسسات أخرى.

الجدول رقم (6) يوضح الأقدمية:

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 4 سنوات	24	40
من 5 الى 9 سنة	12	20
من 10 الى 14 سنة	09	15
من 15 الى 19 سنة	11	18.33
من 20 فما فوق	4	6.66
المجموع	60	100

يتبين من خلال بيانات هذا الجدول ان نسبة 40% من افراد العينة لهم خبرة اقل من 4 سنوات، وان نسبة 20% فتمثل اقدمية من 5 الى 9سنوات اما الاقدمية او الخبرة من 10 الى 14 سنة كانت نسبتها 15% ومن المستجوبين ونسبة 18.33% بالنسبة الى اقدمية ما بين 15 الى 19 بمعنى ان نسبة ذوي الخبرة المهنية يقولون أن الأقدمية في المؤسسة راجع إلى السياسة المنتهجة من طرفها لتجديد إطاراتها من ذوي الكفاءة العلمية.

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

- جدول رقم 07 يوضح اعتماد المؤسسة على التحفيز لتحقيق أهدافها.

			النسبة المئوية	التكرار	الهدف من التحفيز
النسبة المئوية	التكرار	هدف المؤسسة	%75	45	نعم
44.44	20	تحقيق أرباح لها			
35.55	16	تحسين سمعتها			
11.11	05	تعزيز الثقافة التنظيمية			
8.89	04	أخرى تذكر			
100	45	المجموع			
			%25	15	لا
			100	60	المجموع

من خلال بيانات الجدول يظهر لنا أن المؤسسة تعتمد على تحفيز عمالها من أجل تحقيق أهدافها بنسبة وصلت الى 75% حيث تسعى الى تحقيق أرباح لها بنسبة 44.44% وتحسين سمعتها بنسبة 35.55% وتعزيز الثقافة التنظيمية بنسبة 11.11% في حين نسبة 25% من العمال أجابوا بأن المؤسسة لا تعتمد على التحفيز من أجل تحقيق أهدافها فقط بل من أجل أهداف العمال وضمان استقرارهم وولائهم للمؤسسة كم أنها تسعى الى تجسيد الثقافة التنظيمية لدى عمالها.

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

تشجيع التحفيز للعمال على أداء أعمال	التكرار	النسبة
نعم	33	55
لا	27	45
المجموع	60	%100

من خلال الجدول وبياناته يتضح لنا أن التحفيز يشجع العمال على أداء مهام وأعمال أكثر بنسبة 55% فهو يتيح لها أداء أعمال أكثر وصلاحيات عديدة في حين هناك نسبة 27 % من العمال أجابوا بأن التحفيز لا يتيح لهم أداء أكثر من عمل.

الجدول 09 يوضح مدى التراجع في مستوى الحوافز داخل المؤسسة:

التراجع في مستوى الحوافز داخل المؤسسة			التكرار	النسبة %
نعم	45	75	يعود ذلك إلى	النسبة %
			الأزمة الإقتصادية	24.44
			ظروف المؤسسة	33.33
			ميزانية المؤسسة	22.22
			المسؤول المباشر عن التحفيز	20
			المجموع	%100
لا	15	25		
المجموع	60	%100		

من خلال البيانات الموجودة يتضح لنا أن نسبة 75% من أفراد عينة البحث يؤكدون أن مستوى الحوافز داخل المؤسسة في تراجع حيث تعددت أسباب التراجع، فنجد أن نسبة 33.33% يرجعون الأمر إلى الظروف التي تمر بها المؤسسة، أما نسبة 24.44% قالوا بأن الأزمة الاقتصادية ساهمت كثيرا في تدني مستوى التحفيز، ثم تليها نسبة 22.22% يقولون بأن ذلك يعود إلى ضعف ميزانية المؤسسة، كما أن نسبة 20% من العينة حملوا المسؤول المباشر عن التحفيز مسؤولية التراجع، أما النسبة المتبقية المقدرة بـ 25% تقول أن مستوى التحفيز ثابت ومستقر في المؤسسة.

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

وقت التحفيز	التكرار	النسبة %
نعم	10	16.66
لا	50	83.33
المجموع	60	100%

من خلال الجدول يتضح أن نسبة كبيرة من العمال ترى أن المؤسسة لا تعتمد على التحفيز في وقته ولقد بلغت النسبة 83.33% وهي تقريبا جل العمال، في حين هناك نسبة صغيرة من العمال أجابوا بأن المؤسسة تتبع وقت محدد للتحفيز ولقد بلغت نسبتهم 16.66%، ومن المفروض ان تعتمد المؤسسة على وقت محدد لمنح التحفيز وان يكون مباشرة بعد انتهاء العامل لعمله حتى لا يشعر ان الجهد الذي بذله ذهب وكما ان التحفيز في الوقت يشجع العمال على أداء اعمال ومهام أكثر.



جدول رقم 11: الجهة المسؤولة عن تقييم وتقويم الأداء.

الجهة المسؤولة عن تقييم وتقويم الاداء	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	38	69.09
لا	17	30.91
المجموع	*55	100

\*لم يجب جميع أفراد العينة.

من خلال الجدول يتضح لنا أن المؤسسة تعتمد على جهة من أجل تقييم وتقويم الأداء بنسبة 69.09% في حين هناك نسبة 30.91% لا تقر بوجود جهة مسؤولة عن تقييم وتقويم الأداء.

جدول رقم 12: يوضح نظام الحوافز.

نظام الحوافز	التكرار	النسبة المئوية%
تحسين الوضع المادي	30	50
الوضع النفسي	12	20
الوضع الاجتماعي	10	16.67
أخرى تذكر	08	13.33
المجموع	60	100

من خلال هذا الجدول يظهر لنا أن المؤسسة تعتمد على نظام التحفيز من أجل تحسين الوضع المادي بنسبة 50% ثم تأتي بعدها 20% ثم تليها الوضع الاجتماعي بنسبة 16.67% ويعود سبب الاعتماد على الوضع المادي الى رغبة العمال في تحسين ظروف معيشتهم وحياتهم.

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

النسبة المئوية%	التكرار	تأخذ المؤسسة بآراء واقتراحات العمل من أجل أن نحسب التحفيز
46.67	28	نعم
53.33	32	لا
%100	60	المجموع

من خلال هذا الجدول يظهر لنا أن نسب الجدول متقاربة فالعمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تعتمد على آرائهم واقتراحاتهم من أجل تحسين التحفيز كانت نسبتهم 46.67% في حين النسبة الأكبر أكدت أن المؤسسة لا تأخذ بآراء واقتراحات العمال من أجل تحسين التحفيز ولقد وصلت نسبتهم إلى 53.33% واعتبرت أن المؤسسة تعتمد على قوانين أثناء وضع الحوافز.

جدول رقم 14: يوضح التحفيز يعطيك فرصة الإبداع والابتكار.

النسبة المئوية%	التكرار	يوضح التحفيز يعطيك فرصة الإبداع والابتكار
5	03	نعم
95	57	لا
%100	60	المجموع

من خلال الجدول رقم 14 يتضح لنا أن المؤسسة لا تعطي للعمال فرصة للإبداع والابتكار بنسبة كبيرة بلغت 95% ويعود إلى بساطة العمل، في حين نسبة صغيرة أجابت بنعم وهي نسبة 5% وهي غالبا ما تكون نسبة الإطارات.

3- عناصر ومكونات نظام الحوافز في المؤسسة الاقتصادية:

الجدول رقم (15) يوضح الحوافز المادية التي تحتوي عليها المؤسسة:

النسبة المئوية %	التكرار	الحوافز المادية التي تحتوي عليها المؤسسة
15	09	الاجر
60	36	المكافئات
25	15	الزيادة السنوية
100	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ ان نسبة المستجوبين الذين قالوا بان المؤسسة تعتمد على المكافئات كنظام تحفيز مادي تقدر نسبته 60% وان الزيادات السنوية كانت نسبة 25% وان الزيادة في الاجر 15% وهذا راجع لضعف ميزانية المؤسسة، إضافة الى جشع القطاع الخاص وتعسفه في إعطاء العمال حقهم.

الجدول رقم (16) يوضح الحوافز المعنوية التي تتحصل عليها:

النسبة %	التكرار	الحوافز المعنوية التي تتحصل عليها
00	00	الترقية
8.33	05	التكوين والتدريب
5	03	المشاركة
10	06	العطل
76.66	46	المدح والثناء
100	60	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول الذي يبين الحوافز المعنوية المعتمدة من طرف المؤسسة يتضح ان 76.66% من العينة أكدت ان المدح والثناء هو الغالب في الحوافز المعنوية تليها نسبة 10% بالنسبة للعطل اما فيما يتعلق بالتكوين والتدريب نجد 8.33% اما المشاركة 5% يوضح ان المؤسسة لا تعتمد كثيرا على الحوافز المعنوية ولا تتنوع فيها.

الجدول رقم (17) يوضح حرص المؤسسة على ان شمل نظام الحوافز جميع العاملين:

النسبة %	التكرار	حرص المؤسسة على ان تشمل نظام الحوافز جميع العاملين
85	51	نعم
15	9	لا
100	60	المجموع

يتبين من خلال إجابات العاملين في المؤسسة ومن خلال البيانات الإحصائية في الجدول رقم (17) ان 85% من المستجوبين قالوا بان نظام الحوافز يشمل جميع العاملين وان نسبة 15% ترى بأن نظام الحوافز يشمل فئة دون أخرى، وهذا يبين مدى رضا العاملين عن نظام الحوافز.

الجدول رقم (18) يوضح الاجر الذي تتقاضاه مناسب للمجهود الذي تبذله:

			النسبة	التكرار	الاجر الذي تتقاضاه مناسب للمجهود الذي تبذله
			23.33	14	نعم
النسبة	التكرار	السبب	76.67	46	لا
82.60	38	غلاء المعيشة			
17.40	08	مجهودات أكبر			
100	46	المجموع			
			100	60	المجموع

من خلال الجدول رقم(18) يتضح لنا ان نسبة 23.33% كان جوابهم ان هناك توافق بين الجهد والاجر ومعظمهم أغزى ذلك الى تطبيق القوانين وبناء نظام الاجور يتوافق مع الاجر القاعدي، اما النسبة الكبيرة للعمال تقدر بـ 76.67% أبدوا عدم توافق الاجر الذي يتقاضونه مع الجهد الذي يبذلونه مرجعين ذلك أساسا الى غلاء المعيشة بنسبة قدرت بـ 82.60%، فيما يعتقد 17.40% بان المجهود الذي يقدمونه أكبر بكثير من الاجر الذي يتقاضونه.

الجدول رقم (19) يوضح الدعم والتشجيع عند تقديم عمل إضافي:

			النسبة %	التكرار	الدعم والتشجيع عند تقديم عمل اضافي
النسبة	التكرار	السبب	%65	39	نعم
17.94	7	مادي			
76.92	30	معنوي			
5.14	2	معا			
100	39	المجموع			
			%35	21	لا
			100	60	المجموع

من خلال الجدول رقم (19) يتضح لنا ان معظم العمال يقرون بأنهم يتحصلون على الدعم والتشجيع عند تقديم العمل إضافي بنسبة تراوحت 65% اما باقي العمال أكدوا عدم حصولهم على الدعم في المقابل أي عمل إضافي يقدمونه، اما فيما يتعلق بنوعية الدعم فقد انقسم المقرون بوجود دعم بين المعنوي بأكبر نسبة تقدر بـ 76.92% والمادي تقدر بنسبة 17.94% اما وجودهما معا يقدر بـ 5.14%.

الجدول رقم (20) يوضح المؤسسة تسمح لكم بالمشاركة في اتخاذ القرار:

النسبة %	التكرار	المؤسسة تسمح لكم بالمشاركة في اتخاذ القرار
45	27	نعم
55	33	لا
100	60	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم(20) بان العمال يقولون بان المؤسسة لا تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار بنسبة قدرت بـ 55% اما النسبة المتبقية المقدرة بـ 45% قالوا ان المؤسسة تشكرهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتسيير والتنظيم في المؤسسة ويبدوا ذلك جليا في الحماس الشديد والرغبة الصادقة في أداء الاعمال ووجود ثقة متبادلة بين المدير والعمال.

#### 4-أهم العراقيل اثناء تطبيق نظام الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية.

الجدول(21) يوضح توفير مؤسسة لوسائل النقل:

النسبة%	التكرار	توفر لكم مؤسساتكم وسائل النقل
8.33	5	نعم
91.67	55	لا
100	60	المجموع

من خلال الجدول يظهر لنا ان نسبة 91.67% تؤكد ان المؤسسة لا توفر وسائل النقل لعمالها وهذا راجع ربما الى قرب المصنع او المؤسسة الصناعية من محل إقامة العمال او ان المؤسسة تعتمد استراتيجية التوظيف المحلي بينما نسبة 8.33% من العينة تقول ان المؤسسة توفر لهم وسائل النقل. يعود ذلك إلى بعد مكان اقامتهم عن العمل وهم عمال يتمتعون بالخبرة والكفاءة لذلك تسعى المؤسسة الى تلبية حاجاتهم من خدمات اجتماعية.

الجدول (22) يوضح التحفيز مع الزميل بنفس الطريقة:

			النسبة %	التكرار	تحفيزك انت وزميلك بنفس الطريقة
			13.33	08	نعم
النسبة %	التكرار	السبب	86.66	52	لا
38.46	20	نقص الخبرة			
32.69	17	الإدارة الدكتاتورية			
28.85	15	تعتمد على الذاتية			
100	52	المجموع	100	60	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح ان معظم المستجوبين يقولون بان الطريقة تختلف من شخص لآخر حيث قدرت بـ 86.66% وارجع ذلك الى نقص الخبرة قدرت نسبتها بـ 38.46% وكذلك ارجعها الى الإدارة الدكتاتورية قدرت نسبتها بـ 32.69% اما اعتماد المدير او الإدارة على الذاتية كانت نسبتها 28.85% من القائلين بـ لا ام الذين يقولون ان التحفيز يكون بنفس الطريقة بين زملاء العمل كانت تقدر نسبتها بـ 13.33% وهذا يرجع ربما ان العمال يقومون بنفس المجهود عند تأدية المهام.



الجدول (23) يوضح مدى اطلاع المؤسسة على آلية وطريقة التحفيز:

النسبة %	التكرار	تطلعكم المؤسسة على آلية وطريقة التحفيز
25	15	نعم
75	45	لا
100	60	المجموع

من خلال بيانات الجدول رقم (23) يبين أن معظم إجابات عينة البحث مالت الى القول بأن المؤسسة لا تطلعهم على طرق وآليات التحفيز؛ حيث قدرت نسبته بـ 75% اما نسبة 25% قالوا بأن المؤسسة تطلعهم على مختلف طرق وأنواع التحفيز وشروطه. وأغلبهم من الإطارات لأنهم يعملون في الإدارة وأغلبهم من يقوم بوضع هذا الإجراءات.

الجدول (24) يوضح العراقيل التي تواجه المؤسسة:

النسبة %	التكرار	العراقيل التي تواجه المؤسسة
86.66	52	نعم
13.37	08	لا
100	60	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول (24) ان اغلب العمال يرون بان هناك عديد من المشاكل والعراقيل المتمثلة في عراقيل مالية تنظيمية بيئية، اجتماعية ، وتقديم الحافز لا يتم في الوقت المناسب، مما يؤثر على نفسية العمال لان العامل يفضل أن يحصل على الحافز عند إتمام العمل، كما أضاف بعض العمال بأن الحوافز لا تخضع إلى شروط موضوعية التي تواجه المؤسسة بنسبة قدرت بـ 86.66% في حين ترى النسبة المتبقية التي تقدر بـ 13.33% يرون ان المؤسسة مستقرة الى حد ما ولا تعاني من المشاكل ولا تواجهها اية عراقيل.

الجدول (25) يوضح الخدمات الاجتماعية المقدمة:

			النسبة %	التكرار	الخدمات الاجتماعية
النسبة	التكرار	السبب	%80	48	نعم
31.25	15	الاطعام			
60.41	29	اللباس			
8.33	04	النقل			
100	48	المجموع			
			%20	12	لا
			100	60	المجموع

حسب نتائج الجدول رقم (25) ان المؤسسة تحتوي على خدمات اجتماعية وهذا نظرا لإجابة معظم المستجوبين بنعم حيث كانت النسبة 80% اما النسبة المتبقية 20% قالوا بان المؤسسة لا تتوفر على خدمات اجتماعية بالإضافة إلى غياب خدمة السكن الوظيفي والأنشطة الثقافية والرياضية فيما يتعلق بالخدمات المتوفرة كاللباس نسبه تقدر بـ 60.41% تليها الاطعام بنسبة 31.25% ثم يليها النقل بـ 8.33%. فكانت أكبر خدمة اجتماعية متوفرة في المؤسسة هي اللباس حيث يتم توزيع ألبسة تحمل شعار المؤسسة مع بداية كل سنة عمل .

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

الجدول رقم (26) يوضح الحوافز تعتمد على معايير واسس:

النسبة %	التكرار	الحوافز تعتمد على معايير وأسس
70	42	عادلة
30	18	غير عادلة
100	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول ان المؤسسة اثناء تطبيقها للحوافز تعتمد على معايير واسس عادلة بنسبة 70% من أجل تجنب الصراع بين العمال الذي من شأنه ان يؤثر سلبا على إنتاجية المؤسسة ومردوديتها لذلك تعتمد على أسس ومعايير علمية وعملية تجنباً لأي مشكل في هناك نسبة صغيرة مثلت 30% من العمال كانت اجابتهم أن الحوافز لا تعتمد على معايير واسس وانها غير عادلة بين العمال ويمكن ارجاع ذلك ان الحوافز عند توزيعها تعتمد على شروط يجهلها العمال، فمثلا الحافز يكون مرتبطا بالأقدمية والخبرة والترسيم، فالعامل الغير مرسم يكون تحفيزه ليس نفس تحفيز عامل مرسم، لذلك يجب على الإدارة اطلاق عمالها على شروط منح الحوافز وطريقته والاسس المعتمدة في التحفيز تجنباً لأي مشكل قد ينجم عن ذلك.

الجدول (27) يوضح التحفيز يخضع الى شروط عند منحه.

			النسبة%	التكرار	الحوافز وشروطه
النسبة	التكرار	شروطه	65%	39	نعم
30.77	12	يمنح في الوقت			
69.23	27	تعتمد على الموضوعية			
100	39	المجموع			
			35%	21	لا
			100	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول ان اكبر نسبة من العمال أجابت بان التحفيز يخضع الى شروط عند منحه حيث بلغت هذه النسبة 65% توزعت بين 30.77% من بين افراد عينة البحث الذين اجابوا بان الحافز يمنح في الوقت وقدرت نسبتهم بـ 69.23% من العمال اكدوا على ان التحفيز يعتمد على الموضوعية وليس على الذاتية فهو يخضع الى قوانين وشروط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، غير ان هناك نسبة 35% من افراد العينة صرحت بان التحفيز لا يخضع الى شروط عند منحه بل يتم بطريقة عشوائية ولا يراعي أي شروط وهذا ما ينعكس سلبا على نتائج المؤسسة وأهدافها. وأغلب هذه النسبة نجدهم من عمال التنفيذ الذين ليس لهم علم بشروط تقديم الحوافز وأغلبهم يشتغلون في صنع الآجر.

الجدول رقم (28) يوضح الحوافز الجماعية.

			النسبة%	التكرار	الحوافز الجماعية
			100	60	نعم
			00	00	لا
			100	60	المجموع

يظهر من خلال بيانات الجدول ان هناك اجماع بين العمال بنسبة 100% من العمال الذين صرحوا بان هناك حوافز جماعية في المؤسسة وهذا شيء إيجابي حققته المؤسسة، حيث يتم منح الحوافز الجماعية عند تأدية العمال لأعمالهم في فريق عمل فيحققون بذلك نسبة أرباح كبيرة للمؤسسة يتم جمعها وتقسيمها بين العمال كما ان هناك حوافز معنوية جماعية مثلا في عيد العمال، يتم جمع العمال ويقدم لهم المدير الشكر والثناء والعرفان على مجهوداتهم، كما يقوم بتكريم بعض العمال الذين أضافوا بمجهوداتهم أشياء جديدة للمؤسسة حتى ولو بفكرة جيدة، وللحوافز الجماعية دور في تعزيز الثقافة التنظيمية للعمال فيصبح يشعر ان المؤسسة جزء منه وأهدافها هي نفسها أهدافه كما انها تقوي التعاون والمحبة بين العمال، فالحوافز الجماعية تؤثر على الجانب النفسي أكثر منه مادي.

الجدول رقم (29) يوضح كيفية توزيع الحوافز الجماعية.

النسبة %	التكرار	كيفية توزيع الحوافز الجماعية
46.67	28	توزيع بالتساوي
6.67	04	حسب قانون الحوافز
30	18	من خلال زيادة نسبية في الاجر
16.66	10	دون اجابة
100	60	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول واجابات أفراد عينة البحث ان الحوافز في هذه المؤسسة توزع بالتساوي بين العمال بنسبة 46.67% او قد توزع من خلال زيادة نسبية في الاجر بنسبة 30% اما أصغر نسبة كانت 6.67% الذين اجابوا بان الحوافز الجماعية توزع حسب قانون الحوافز وهم الإطارات الذين لهم علم بكيفية توزيع الحوافز الجماعية، غير ان هناك نسبة 16.66% من العمال امتنعوا عن الإجابة ويمكن ارجاع سبب ذلك ربما الى جهلهم بطريقة توزيع الحوافز.

الجدول رقم (30) يوضح ميزانية التحفيز والمعايير التي تقوم عليها.

			النسبة %	التكرار	ميزانية التحفيز
النسبة	التكرار	معاييرها	95	57	نعم
71.93	41	واقعية			
28.07	16	غير واقعية			
100	57	المجموع			
			05	03	لا
			100	60	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح ان للمؤسسة ميزانية خاصة بالتحفيز قدرت بنسبة 95% لكن المعايير التي تقوم عليها هناك من اعتبرها واقعية بنسبة 71.93% وهناك من اعتبرها غير واقعية بنسبة 5% من العمال صرحوا بان المؤسسة لا تعتمد على ميزانية خاصة بالتحفيز، بل الميزانية تكون من خلال الزيادات السنوية التي تحصل عليها المؤسسة فاذا وفرت نسبة كبيرة من الأجور فإنها ستكون لها زيادة سنوية ومدخول كبير الذي يقسم ويوزع بين العمال ويتم تحديد منه ميزانية الحوافز، خصوصا في ظل الازمة الاقتصادية التي تشهدها البلاد.

الجدول رقم (31) يوضح ما إذا كان التحفيز يعزز الثقافة التنظيمية.

النسبة %	التكرار	التحيز يعزز الثقافة التنظيمية
100	60	نعم
00	00	لا
100	60	المجموع

من خلال بيانات الجدول يظهر لنا كل افراد العينة يتفوقون بنسبة 100% ان التحفيز يساهم مساهمة كبيرة في تعزيز الثقافة التنظيمية للعامل، فعندما يشعر العامل بان مجهوداته يتم مكافئتها او الثناء عليها فإن ذلك سيدفعه الى المزيد من العمل من اجل تقديم أداء احسن وافضل سيكسبه ذلك مزيد من الولاء والرضا والانتماء الى المؤسسة فتصبح ثقافته تطابق ثقافة وتقاليد المؤسسة فنجده يحترم قوانينها واملاكها وشعارها وتصبح أهدافه مماثلة لأهداف المؤسسة، لذلك على الإدارة ان تمنح الحافز في وقته وان يكون عادل بين جميع العمال وفيه استمرارية.

الجدول رقم (32) يوضح نظام الحوافز ومتغيرات المؤسسة.

النسبة %	التكرار	نظام الحوافز ومتغيرات المؤسسة
63.33	38	نعم
36.67	22	لا
100	60	المجموع

يتبين من خلال الجدول ان نظام الحوافز يواكب نوعا ما من المتغيرات التي قد تحدث في المؤسسة بنسبة 63.33% فمثلا اشرنا سابقا بان ميزانية الحوافز حسب ما صرح به الإطارات بانها تكون مرتبطة بالزيادة السنوية والمداخيل التي تحققها المؤسسة، فاذا حققت المؤسسة أرباح كانت هناك زيادة كبيرة للعمال والعكس وهذا يعني ان ميزانية المؤسسة تكون مرتبطة بأوضاع ومتغيرات المؤسسة في حين هناك نسبة 36.67% رات ان نظام الحوافز لا يتماشى مع المتغيرات التي تحدث في المؤسسة فرغم تعرض المؤسسة أحيانا الى مشاكل وأزمة الى انها تبقى هناك الحوافز وخصوصا الحوافز المعنوية حيث تجلت في الشكر والمدح والثناء و الترقيات.

جدول رقم (33) يوضح أهم متطلبات وشروط نجاح التحفيز.

النسبة %	التكرار	متطلبات وشروط نجاح التحفيز
33.33	20	العدالة في منحه
30	18	أن يشمل جميع العاملين
21.67	13	الموضوعية والاستمرارية
3.33	2	أن يعتمد على المرونة
11.67	7	دون إجابة
%100	60	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح لنا أن العمال قدموا جملة من الاقتراحات لتحسين وتطوير نظام الحوافز، فهناك نسبة 33.33% من أفراد العينة اقترحت أن يقوم على العدالة ثم تليها نسبة 30% رأت أنه يجب أن يشمل نظام الحوافز جميع العاملين دون استثناء أي عامل، كما أكدت فئة أخرى أنه حتى يكون نظام الحوافز ناجح وفعال لا بد من أن يعتمد على الموضوعية وأن يكون مستمر فلا يتم تحفيز العامل في فترة دون أخرى فإن غاب التحفيز المادي يجب أن لا يغيب التحفيز المعنوي، في حين هناك نسبة 3.33% أكدت على أن يكون النظام يعتمد على المرونة وإمكانية إجراء فيه تعديل أو تغيير حسب الظروف والمستندات التي قد تطرأ على المؤسسة.



6- عرض نتائج الدراسة:

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

اختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى:

- يدرك المسؤولون في المؤسسة الاقتصادية أهمية دور نظام الحوافز ادراكا كبيرا.

أوضحت نتائج الدراسة ان المؤسسة تعتمد على تحفيز عمالها من اجل تحقيق أهدافها بنسبة قدرت ب 75%؛ حيث تسعى الى تحقيق الأرباح وتحسين سمعتها وتم تعزيز الثقافة التنظيمية وهذا ما يؤدي الى تشجيع العمال عند تأدية المهام والاعمال المقدمة له، ولد قدرت ب 55%؛ ولقد تبين أيضا ان المؤسسة تعتمد على وقت محدد عند تقديم ومنح الحوافز وذلك بعد انتهاء العامل لعمله مباشرة حتى لا يشعر العامل ان الجهد الذي يبذله ذهب سدا وهذا ما يشجع العمال على أداء اعمال ومهام اكثر، وان هناك جهة مسؤولة تقوم بتقسيم وتقديم الأداء و قدرت نسبتها ب 69.09% وكذلك المؤسسة تعتمد على نظام التحفيز من اجل تحسين الوضع المادي لقد وصلت نسبته 50% وهذا راجع الى رغبة العمال في تحسين ظروف معيشتهم وحياتهم، وان المؤسسة تعتمد على اراء واقتراحات العمال وهذا ما يوضحه الجدول رقم (13)، وهذا ما يؤدي بهم الى الابداع والابتكار وبذل مجهودات اكبر عند تأدية المهام.

ومن خلال ما سبق ذكره نستخلص ان نظام الحوافز له أهمية ودور كبير لدى المسؤولين والعمال، ولهذا فان الفرضية الأولى محققة.

الفرضية الثانية:

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

من خلال دراستنا استخلصنا ان المؤسسة تعتمد على الحوافز المادية والمعنوية، فالمادية تتمثل في المكافآت والتي قدرت نسبتها ب 60% بالإضافة الى الزيادة السنوية والاجر، أما الحوافز المعنوية فتمثل

في المديح والثناء، وقدرت نسبتهم بـ 76.66% وهذا ما يتجلى في الجدول رقم (16)، وكما ان نظام الحوافز يشمل جميع العاملين وقدرت نسبته بـ 85% وهذا يبين مدى رضا العاملين عن هذا النظام وان الاجر الذي يتقاضاه العامل مناسب للمجهود الذي يبذله فقدرت نسبته بـ 23.33% وهذا لاحظناه في الجدول رقم (18) بالإضافة الى ذلك ان معظم العمال يقرون بأنهم يتحصلون على الدعم والتشجيع عند تقديم عمل إضافي بنسبة وصلت الى 65%، وكذلك أقرروا أن المؤسسة تشاركهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالسير والتنظيم، ويبدوا ذلك جليا في الحماس الشديد والرغبة الصادقة في أداء الاعمال ووجود ثقة متبادلة بين المدير والعمال، وهي مؤشرات على وجود ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة المدروسة.

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

#### الفرضية الثالثة:

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

بينت نتائج الدراسة ان اغلبية العمال التي قدرت نسبتهم بـ 91.67% يرون ان مؤسستهم لا توفر لهم وسائل النقل وهذا راجع الى قرب المصنع او المؤسسة الصناعية في محا إقامة العمال بالإضافة الى اعتماد استراتيجية التوظيف المحلي وهذا ما يبرزه الجدول رقم (21)، كما اتضح من خلال إجابات العمال بان التحفيز يختلف من شخص لآخر وقدرت نسبتهم بـ 86.66% وهذا راجع الى نقص الخبرة، الإدارة الدكتاتورية، الاعتماد على الذاتية من طرف المدير بالإضافة الى ان العمال لا يقومون بنفس المجهود عند تأدية المهام وهذا ما يوضحه الجدول رقم (22)، كما ان المؤسسة لا تطلع العمال على آلية وطريقة التحفيز وهذا ما يبرزه الجدول رقم (23)، ومن هنا تظهر عراقيل تواجه المؤسسة المتمثلة في العراقيل المالية، التنظيمية، البيئية والاجتماعية وهذا ما أكده العمال التي بلغت نسبتهم بـ 86.66% وهذا ما أدى الى عدم توفر خدمات اجتماعية كاللباس، الاطعام، النقل وهذا ما يبرزه الجدول رقم (25).

ومن خلال ما تقدم نخلص الى ان هناك عراقيل ومشكلات اثناء تطبيق نظام الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية ولهذا فان الفرضية الثالثة محققة.

الفرضية الرابعة:

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

بينت نتائج الدراسة ان المؤسسة اثناء تطبيقها للحوافز تعتمد على معايير واسس عادلة قدرت نسبتها ب 70% من اجل تجنب الصراع بين العمال الذي من شأنه ان يؤثر سلبا على إنتاجية المؤسسة ومردوديتها، لذلك تعتمد على أسس ومعايير علمية وعملية تجنباً لأي مشكل.

كما ان التحفيز يخضع الى شروط عند منحه بنسبة وصلت الى 65% والامر الذي يثبت صحة هذا القول ان الحوافز تمنح في الوقت المحدد بالإضافة الى الاعتماد على الموضوعية والابتعاد على الذاتية، فهذا النظام يخضع الى قوانين وشروط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وهذا ما يبرزه الجدول رقم (27) في حين نجد ان المؤسسة تمنح الحوافز الجماعية عند تأدية العمال لأعمالهم في فرق عمل وهذا ما أكدته أغلبية العمال التي بلغت نسبتهم ب 100%، فبذلك يحققون نسبة أرباح كبيرة للمؤسسة تم جمعها وتقسيمها و توزيعها بين العمال بالتساوي وهذا ما لاحظناه في الجدول رقم (29) حيث يتم جمع العمال وتقديم لهم الشكر والثناء والعرفان لمجهوداتهم من طرف مدير المؤسسة، وللحوافز جماعية دور في تعزيز الثقافة التنظيمية للعمال فيصبح العامل يشعر بانه جزء من المؤسسة، وهذا ما يكسبه مزيدا من الولاء والرضا والانتماء الى المؤسسة، فتصبح ثقافته وأهدافه تطابق ثقافة وتقاليد وأهداف المؤسسة، وهذا ما يتجلى في الجدول رقم (31) بالإضافة الى وجود متغيرات تحدث داخل المؤسسة، وهذا ما يبرزه الجدول رقم (32)، في حين هناك متطلبات وشروط نجاح للتحفيز، وان هناك جملة من الاقتراحات قدرت نسبتها ب 33.33% من العمال الذين اقترحوا انها تقوم على العدالة وان تشمل جميع العاملين دون استثناء والاعتماد على الموضوعية والمرونة والقيام بالتعديل والتغيير حسب الظروف المحيطة بالمؤسسة.

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

## النتائج العامة:

من خلال الاستنتاجات الجزئية التي توصلنا اليها سابقا، والتي مفادها ان نظام الحوافز يلعب دورا كبيرا في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، ومن هذا يتضح لنا ان الفرضية الأساسية التي انطلقنا منها في هذه الدراسة قد تحققت في مصنع الأجر، كونه يعتمد على التحفيز بشكل كبير، ويتبين ذلك من خلال الرفع من الإنتاجية والأداء، روح الانتماء والولاء والشعور بالراحة والطمأنينة وهذا ما أدى الى خلق الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة. ومن خلال الجدول رقم 16 يتضح أن المؤسسة تعتمد على الحوافز المعنوية بمختلف أنواعها وهذا ما يتجسد في نظرية إلتون مايو فالحوافز المعنوية تحقق لعامل الاستقرار والامن الوظيفي، والانتماء و الابداع في مجال المهنة، كما تساعدهم على تحقيق رغباتهم، و يشاركه في ذلك إبراهيم ماسلو، الذي يؤكد كذلك على أهمية الحوافز المعنوية حيث يرى أن الإنسان يعمل لإشباع عدد من الدوافع وليس الحصول على الأجر فقط فهو يعمل لإشباع حاجاته الاجتماعية والحصول على التقدير والتعليم وإتقان عمل معين والإبداع فيه، وكل هذا لا يتحقق إن غابت الحوافز المعنوية.

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

## خلاصة

بعد اعتمادنا على الإجراءات المنهجية للدراسة من مقابلة، ملاحظة، استمارة، هذه الأخيرة التي تساعدنا على جمع البيانات والمعلومات من أجل معرفة الإحصائيات الخاصة بمصنع الآجر.

وذلك بعد تفريغ هذه البيانات وتحليلها توصلنا إلى أن السير الجيد لهذه المؤسسة يقوم على نظام الحوافز الذي يؤدي إلى تحسين أداء العامل نحو الأفضل بالإضافة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، فالتحفيز وسيلة فعالة تستخدمها المؤسسة من أجل تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموظفين وهذا من أجل تفادي الأخطاء والمشاكل التي يقعون فيها، وكل هذا من أجل تحقيق الاستقرار والتطور المستمر للمؤسسة، وتخطي الصعوبات والعوائق التي تواجه الموظفين داخل المؤسسة، ووضع الحلول مسبقاً لعدم التعرض لأي مشكل.

## خاتمة عامة:

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

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

ومن خلال دراستنا الميدانية بمؤسسة مصنع الأجر بينت نتائج الدراسة أن المؤسسة تحتوي على منظومة الحوافز الإيجابية والسلبية، بالإضافة الى تعزيز ثقافة تنظيمية بناء على مجموعة من الأسس والقوانين، حتى لا يكون هناك ذاتية في منح الحوافز.

وفي الأخير يمكن الإشارة الى أن هذا البحث يمكن أن يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في علم اجتماع التنظيم أو في العلوم القريبة الأخرى.

## توصيات واقتراحات الدراسة:

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

## قائمة المراجع

أولاً- القاموس:

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



14. بلال حلف السكارنه، الابداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
15. بلقاسم سلاطينية، إسماعيل فيري، التنظيم الحديث للمؤسسة، تطور المفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
16. تيسير محمد: الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
17. حسان الجيلاني: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
18. حسن امثال محمد وآخرون، مبادئ الإحصاء، جامعة الإسكندرية، مطابع كلية التجارة، الإسكندرية، 2002.
19. حسني على الزغبى، أثر الثقافة التنظيمية في الابداع، دراسة تطبيقية في شركات الادوية، البصائر، المجلد 13، العدد الأول، عمان، الأردن، 2009.
20. حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
21. خيرى جراي : الاشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية 1988.
22. راهد محمد ديري : إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، ط1، 2005 .
23. رشيد زرواني: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية 'أسس علمية وتدريبية'، دار الكتاب الحديث، المسيلة، الجزائر، 2004.
24. سعاد نائف برضوني: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.
25. سمير إبراهيم حسن، خضر زكريا، الثقافة والمجتمع، دار الفكر أفاق معرفة متجددة، دمشق، سوريا، 2007.
26. صلاح البيومي: حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1982.
27. طارق طه : الإدارة، منشأ المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
28. عادل جودة: الحوافز المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 1972.

29. عادل حرشوش صالح وآخرون، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث الأردن، 2006.
30. عاطف زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
31. عامر مصباح: منهجية إعداد البحوث العلمية، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الرغاية، الجزائر، 2006.
32. عبد الحليم عبد العال: نماذج ونظريات في تنظيم المجتمع، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 1989.
33. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
34. عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997.
35. عبد الله بلفاسم العريفي: مدخل إلى الإدارة التربوية، ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي، 1996.
36. عبد الله محمد الرحمن ومحمد بدوي: مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
37. علاء الدين العاني محمود: إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
38. علي غربي، إبداعات المنهجية في كتابه الرسائل الجامعية، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009 .
39. علي محمد عبد الوهاب، استراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 1982 .
40. عمار بحوش، محمد محمود: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2014.
41. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، مصر، 1993.

42. غيلفورد وآخرون : ميادين علم النفس النظري والتطبيقي، ت أحمد زكي صالح، دار المعارف، مصر، 1966 .
43. فاضلي إدريس: الوجيز في المنهجية والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2006.
44. فايز عبد الكريم الناطور: التحفيز ومهارات تطوير الذات، ص1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 .
45. فهمي منصور: إدارة الموارد البشرية ط3، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1982.
46. فيرة إسماعيل وبلقاسم سلاطنة، التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2008.
47. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دراسة أسامة، عمان ط1، 2011.
48. ماهر أحمد السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2007.
49. متولي السيد متولي: السلوك التنظيمي المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، القاهرة، مكتبة الشمس، 2006.
50. محمد إبراهيم : إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2009.
51. محمد الفاتح محمد بشير المغربي: إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
52. محمد عبيد : إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970 .
53. محمد على محمد: مقدمة البحث الاجتماعي، دار النهضة، بيروت، لبنان، 1983.
54. محمد فاتح صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي.
55. محمد قاسم الفيروني: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
56. محمد قاسم الفيروني: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005.

57. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
58. محمود سليمان عميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، 2003.
59. مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012.
60. مصطفى محمود أبوبكر: إدارة الموارد البشرية مدخل التحقيق، الميزة التنافسية الدار الجامعية الإسكندرية، 2008.
61. مصطفى محمود أبوبكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
62. منير بن أحمد بن دريدي: استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
63. مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، اثناء للنشر، عمان، الأردن، 2009.
64. ناصر دادي عدون: ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، 2003.
65. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998.
66. نبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، القاهرة، 1978.
67. نبيل صادق: طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، دار الثقافة المصرية، 1983.
68. نورالدين حروش : إدارة الموارد البشرية، دار الامة، الجزائر، ط1، 2011 .
69. هادي مشعان ربيع: علم النفس الإداري، مكتب المجتمع العربي، عمان، ط1، 2008.
70. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004.
71. وفاء برهان برفاوي: إدارة الموارد البشرية، المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، ط1، دار اليازوري 2013.

### ثالثاً-الرسائل الجامعية:

72. أبو شرح، نادر حامد عبد الرزاق 2010: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين: رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، غير منشور، جامعة الازهر، غزة، فلسطين
73. أحمد إبراهيم حسن نعمان: تأثير الثقافة التنظيمية على درجة الوعي بمخاطر الازمات، دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية، رسالة دكتوراه، غير منشور، كلية التجارة عين الشمس، مصر، 2005.
74. أحمد بن فرحات الشلوي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير، نسخة الكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
75. أحمد عادل راشد: مذكرات في إدارة الافراد، دار النهضة العربية للنشر، لبنان، 1981.
76. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2006.
77. -الحساسبي، عبد الله حمد محمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان 2011.
78. -الخليفة، زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والاركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، نسخة الكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية 2008.
79. بسام بن مناور العنزي: الثقافة التنظيمية والابداع الإداري، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة، رسالة ماجستير في الإدارة العامة كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية 1425هـ.
80. جوادي حمزة: الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، مذكرة ماجستير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم، سطيف، الجزائر، 2005-2006.

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

#### رابعاً-المجلات:

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

#### خامساً-الملتقيات والمؤتمرات:

91. حلواني، ابتسام عبد الرحمن، من اين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟ ورقة عمل قدمت الى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نسخة الكترونية، الرياض، السعودية، 2009.
92. علي عبد الله: التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن ملتقى الأول حول الاقتصاد الجزائري في الالفية الثالثة، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية، يومي 20-21 ماي 2002.

#### سادساً-المواقع الالكترونية:

93. [http://wilolu.journal.academia.edu/Francis\\_olawale\\_Abulude/papers/79](http://wilolu.journal.academia.edu/Francis_olawale_Abulude/papers/79).
94. [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleURL&\\_udi=B6W4G-4G7G4K9-](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6W4G-4G7G4K9-)
95. <http://eco.najah.echu/sites/eco.najah.edu/files%20>
96. <http://www.abahe.com>.

#### سابعاً - الكتب باللغة الأجنبية:

- 97.J. pannelle and W.erandall, rethinking participative decision making : A Refirement of the propensity for participative decision making scale, personnel review, Vol,30,N°5, 2001, pp 523-535
- 98.A. cormeli, the relationship between organization culture, and withdraw all intentions and behavior, international journal of Manpower, Vol, 26, N° 2, 2005, pp. 177-195
- 99.Sh chang and chilin exploring organisational culture for information security management, industrial management and data systems, vol,107,V3,2007 ,pp 438-458.
100. to theoretical foundations. University of Albany, Albany, USA, 2004.

101. Crona, alimi baba & bababe , 2011, the effects of motivation on workers performance, acase studu of raiduguri flor mill LTD bromo state, Nigeria :university of raiduguri, promo state, Nigeria
102. Gil-García , J. Ramón & Pardo, Theresa . E-government success factors: Mapping practical tools



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

استمارة بحث حول:

دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة الأجر - برج صباط -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

اشراف الأستاذ:

د. بوصنيرة عبد الله

انجاز الطالبة:

خولة قنوش

ملاحظة: ان المعلومات المتضمنة في هذه الاستمارة سرية ولا تستعمل الا للأغراض العلمية  
فالرجاء منكم التعاون مع الباحثة والاجابة على الأسئلة بكل موضوعية وصراحة

السنة الجامعية 2017/2018

أولاً: البيانات الأولية

- 1-الجنس: ذكر  انثى
- 2-السن: .....
- 3-الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل  عدد الأبناء
- 4-المستوى التعليمي: دون مستوى  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- 5-المركز الوظيفي: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ
- 6-الأقدمية: أقل من 4 سنوات  من 5 الى 9 سنوات  من 10 الى 14 سنة  من 15 الى 19 سنة  من 20 فما فوق

ثانياً: أهمية نظام الحوافز لدى المسؤولين من جهة نظر العمال.

- 7-هل ترى أن المؤسسة تحفزك من أجل هدفها: نعم  لا
- 8-هل التحفيز يشجعك على أداء أعمال ومهام أكثر؟ نعم  لا
- 9-هل تهدف مؤسستك من خلال تحفيزك الى: تحسين أدائك تحقيق أرباح لها  تحسين سمعتها  تعزيز ثقافة تنظيمية
- أخرى تذكر: .....

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

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

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

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

الوضع الاجتماعي

أخرى تذكر: .....

.....

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

15- هل التحفيز يعطيك فرصة الابداع والابتكار؟  نعم  لا

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

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

أخرى تذكر .....

..... ما هو الحافز الذي تحصلت عليه؟ .....

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

العطل  المدح والثناء

أخرى تذكر: .....

..... ما هو الحافز الذي تحصلت عليه؟ .....

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

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

..... في حالة الإجابة بنعم وضح ذلك؟ .....

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

أخرى تذكر: .....

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

- هل هذا الدعم يكون مادي  معنوي  معا

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

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

22- هل توفر لكم مؤسساتكم وسائل للنقل؟  نعم  لا

في حالة الإجابة ب لا لماذا؟ .....

.....

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

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

تعتمد على الذاتية

أخرى تذكر: .....

.....

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

25- هل هناك عراقيل تواجه المؤسسة؟  نعم  لا

26- هل هناك خدمات اجتماعية داخل المؤسسة؟  نعم  لا

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

أخرى تذكر: .....

.....

خامسا: متطلبات وشروط نجاح منظومة الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية

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

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

29- هل هناك حوافز جماعية؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم كيف توزع هذه الحوافز؟ .....

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

هل هذه المعايير تكون على أسس: واقعية  غير واقعية

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

32- هل يتمشى نظام الحوافز مع المتغيرات التي تحدث داخل مؤسساتكم؟ نعم  لا

33- ماهي اهم متطلبات وشروط نجاح التحفيز؟ .....



## مقابلة مع رئيس مكتب أ.م.ب

اليوم: 2018.04.18

الساعة: 12:00-10:00

الأسئلة:

1. كم يوجد موظف في المؤسسة؟
2. ما هو أدنى مستوى تعليمي في مؤسستكم؟
3. ماهي المعايير التي تعتمدون عليها في التوظيف؟
4. ما نوع الحوافز الموجودة في المؤسسة؟
5. أي حافز يفضل العمال؟
6. هل تتوفر المؤسسة على الخدمات الاجتماعية؟
7. هل انت راض عن التحفيز ام لا؟
8. ما هي الاقتراحات والتوجيهات لتحسين التحفيز في المؤسسة؟
9. هل تعتبر ان التحفيز هو الذي يحقق الثقافة التنظيمية فقط؟



