



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة "2" لونيبي علي

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

العنوان:

دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية
دراسة ميدانية بمؤسسة تغذية الأنعام والدواجن لولاية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والموارد البشرية

إشراف الدكتور:

دريدش حلمي

إعداد الطالب:

بن ملوكة إسماعيل

الموسم الجامعي: 2025/2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة "2" لوئيسي علي

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

العنوان:

دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة تغذية الأنعام والدواجن لولاية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والموارد البشرية

إعداد الطالب:

بن ملوكة إسماعيل

أمام اللجنة المشكلة من:

01	لراري عبد السلام	أستاذ	جامعة البليدة 2	رئيسا
02	دريدش حلمي	أستاذ	جامعة البليدة 2	مشرفا ومقررا
03	سلالي مراد	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
04	مقراني الهاشمي	أستاذ	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
05	حاج الله مصطفى	أستاذ	جامعة المدية	عضوا مناقشا

الموسم الجامعي 2025/2024

شكر وتقدير

الحمد لله في مبتدأ الأمر ومنتهاه

والشكر الجزيل المصحوب بالعرفان والتقدير إلى أستاذي الفاضل:

أ.د. دريدش حلمي

على جميل صبره وحسن توجيهه لي أثناء إعداد العمل.

كما أشكر كل من:

• السيد: طعبة عبد الحميد إطار بمؤسسة تغذية الأنعام بولاية الجلفة على ما بذله من تسهيلات لإتمام هذا العمل.

• وأشكر كل عمال وإطارات المؤسسة على مساعدتهم، وحسن استقبالهم.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد.

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا

الحمد لله الذي وهب لنا ملك العقل واصطفانا على بقية خلقه أما بعد

إلى من جعل الرحمان الجنة تحت أقدامها

إلى التي أنحني لها بكل جلال وتقدير، إلى نبع الحنان الفياض.

إلى التي أرجو أن أكون قد نلت رضاها، إلى أمي الحنونة أطال الله في عمرها وأدامها فوق رؤوسنا.

إلى من أدين له بحياتي، إلى من ساندني وكان شمعة تحترق لتضيء طريقي إلى من أكن له كل مشاعر التقدير والاحترام والعرفان أبي أطال الله في عمره.

إلى أختي جميلة رحمها الله وغفر لها وجعل هذا العمل صدقة عليها بإذنه عز وجل.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى زوجتي الحبيبة وأولادي محمد وموسى وأيوب

وحبيبتي وقرة عيني رزان

إلى كامل أفراد عائلتي وعائلة زوجتي

إلى جميع أصدقائي و زملائي وأخص بالذكر أخي العزيز الدكتور: عمر قريط

إلى كل من علمني حرفا

الملخص

تعتبر المؤسسة الاقتصادية العمومية احد أهم المؤسسات الفاعلة في التنشئة والتنمية الاقتصادية للبلد، لذا وجب التركيز على استقرارها وثباتها ومحاولة تطويرها أكثر، مما يجعلها مؤسسة مستقطبة وفاعلة، ولا يأتي هذا إلا حين ترسخها بالقيم التنظيمية الايجابية كالانضباط والالتزام والانتماء وشيوع بعض السلوكيات الايجابية كالتعاون بين العمال، وللعمل على تميز المؤسسة بالثقافة والقيم الايجابية طرق وأساليب تدفع نحو ذلك ومن ضمنها الأساليب التحفيزية المتبعة من طرف الإدارة العليا، ونحن إذ اخترنا هذا الموضوع المعنون بدور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية فإنه إيماناً بأهمية الموضوع في الحقل الإداري الوظيفي، وتمحورت أهداف بحثنا لمعرفة الدور التأثيري للتحفيز بنوعيه المادي والمعنوي على تعزيزه للقيم التنظيمية كالانضباط والانتماء والتعاون الخ، من السلوكيات النفعية.

ولقد اخترنا مؤسسة تغذية الأنعام والدواجن بولاية الجلفة والتي تتميز نوعاً ما ببعض الأساليب التحفيزية، ولقد بلغ عدد العمال فيها 67 عاملاً، وحين تطبيقنا البحث الميداني اخترنا أسلوب الحصر الشامل لقلة عدد المبحوثين وتجانسهم، كما تم الاستعانة بالمنهج الكمي كمنهج مناسب لملاءمته مع فرضيات الدراسة، وتم الاستعانة بالاستبيان كأداة بحثية لجمع المعلومات من المبحوثين.

وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- وفي افتراضنا أن للحوافز المادية دور في تعزيز القيم التنظيمية وجدنا صحتها المستقاة من خلال استجواب العمال حيث رأوا أن لكل من الأجر والتأمين والعلاوات الدورية والسنوية ومشاركة الأرباح دور واثراً هاماً في تعزيز الانضباط والولاء والانتماء....الخ من القيم الايجابية.

- للحوافز المعنوية دور في تعزيز القيم التنظيمية في تشجيع العمال وتنميين مجهوداتهم والظروف الفيزيائية كالتهووية والإضاءة والخدمات الاجتماعية كالنقل والإطعام انعكاس في تعزيز القيم المركبة من الانتماء والولاء والتعاون مع بعضهم البعض والانضباط المتمثل في احترام مواقيت العمل وشغل الوقت في العمل دون تضييعه.

-التزام الإدارة العليا بثقافة مؤسستهم يشجع العمال باختلاف رتبهم على تبني قيمها والدفع بهم نحو الالتفاف بالقيم السائدة كالترامهم بوقت الدخول والخروج، واحترام القانون واللوائح الداخلية واحترام السلطة السلمية وإشاعة العمل التعاوني بين العمال.

Summary

The public economic institution is one of the most important institutions active in the upbringing and economic development of the country, so it is necessary to focus on its stability and stability and try to develop it more, which makes it a polarized and effective institution, and this comes only when it is established with positive organizational values such as discipline, commitment, affiliation and the prevalence of some positive behaviors such as cooperation between workers, and to work on the institution's distinction with culture and positive values, methods and methods that push towards this, including the motivational methods used by senior management, As we chose this topic entitled the role of incentives in promoting organizational culture, it is a belief in the importance of the subject in the field of administrative function, and the objectives of our research to know the influential role of motivation in both material and moral types to promote organizational values such as discipline, belonging and cooperation etc., of utilitarian behaviors.

We have chosen the Foundation for feeding cattle and poultry in the state of Djelfa, which is somewhat characterized by some motivational methods, and the number of workers in it reached 67 workers, and when we applied the field research we chose the method of comprehensive inventory of the small number of respondents and homogeneity, and the quantitative approach was used as an appropriate approach to suit the hypotheses of the study, and the questionnaire was used as a research tool to collect information from the respondents.

The following conclusions were reached:

- Assuming that material incentives have a role in promoting organizational values, we found their validity derived through the interrogation of workers, where they saw that wages, insurance, periodic and annual bonuses, and profit sharing have an important role and impact in promoting discipline, loyalty and belonging.... etc. of positive values.
- Moral incentives have a role in promoting organizational values in encouraging workers and valuing their efforts, and physical conditions such as ventilation, lighting, and social services such as transportation and feeding, a reflection in promoting the complex values of belonging, loyalty, cooperation with each other, and discipline represented in respecting work times and occupying time at work without wasting it.
- The commitment of senior management to the culture of their institution encourages workers of all ranks to adopt its values and push them towards circumventing the prevailing values such as their commitment to the time of entry and exit, respect for the law and internal regulations, respect for peaceful authority and the spread of cooperative work among workers.

قائمة المحتويات

الشكر
الإهداء
الملخص
الفهرس
فهارس الجداول و الأشكال
مقدمة 1-3
أهمية الدراسة..... 04
صعوبات الدراسة..... 04
<u>الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة</u>
1- إشكالية الدراسة..... 06
2- فرضيات الدراسة..... 09
3- تحديد مفاهيم الدراسة..... 10
4- أسباب اختيار الموضوع..... 12
5- مجتمع الدراسة..... 13
6- عينة الدراسة..... 13
7- المنهج المتبع..... 14

8- أدوات جمع البيانات.....	14
9- الدراسات السابقة.....	17
10- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة.....	31
11- المداخل النظرية للدراسة.....	31
<u>الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتحفيز وعلاقته ببعض القيم التنظيمية</u>	
تمهيد	36
1- مدخل مفاهيمي للحوافز.....	37
2- مداخل تقسيمات وأنواع الحوافز.....	37
3- أهمية التحفيز والحوافز.....	44
1/3- على المستوى الفردي.....	44
2/3- على المستوى الجماعي.....	45
3/3- على المستوى المنظماتي.....	46
4- متطلبات عملية التحفيز.....	46
5- قواعد نظام الحوافز.....	48
6- الاتجاهات الحديثة في التحفيز.....	49
1/6- أسلوب توسيع العمل.....	49
2/6- أسلوب إثراء العمل.....	49
3/6- أسلوب العمل المرن.....	50

50.....	4/6- أسلوب العمل المكثف.....
50.....	5/6- أسلوب مجموعات الجودة.....
51.....	6/6- الإدارة بالأهداف.....
51.....	7- مراحل تصميم نظام الحوافز وتقييمه.....
53.....	8/ نظريات التحفيز وتقييمها.....
53.....	1/8- الثواب والعقاب.....
54.....	2/8- مدرسة العلاقات الإنسانية.....
55.....	3/8- نظرية التعزيز.....
58.....	4/8- نظرية التوقع.....
58.....	5/8- ذات العاملين.....
61.....	6/8- نظرية الحاجات.....
62.....	7/8- نظرية الدفر.....
63.....	8/8- نظرية العدالة.....
64.....	9/8- نظرية تنمية المعارف والمهارات.....
66.....	10/8- نظرية التوازن.....
67.....	9- مفاهيم ومصطلحات مرتبطة بالحوافز.....
68.....	10- مكونات منظمة التحفيز.....
68.....	11- التحفيز وعلاقته ببعض القيم التنظيمية.....

68.....	1/11- التحفيز وعلاقته بالانتماء المهني.....
69.....	2/11- التحفيز وعلاقته بالانضباط التنظيمي.....
71.....	3/11- التحفيز وعلاقته بالولاء التنظيمي.....
73.....	خلاصة الفصل
	• <u>الفصل الثالث: الثقافة المؤسسية والقيم التنظيمية</u>
75.....	تمهيد.....
76.....	1- مفهوم الثقافة بشكلها الواسع:.....
78.....	2- مفردة الثقافة في اللغات الأوروبية.....
80.....	3- المكونات الأساسية للثقافة.....
80.....	1/3- العموميات.....
81.....	2/3- الخصوصيات.....
82.....	4- الاتجاهات والمقاربات التفسيرية لمفهوم الثقافة.....
86.....	5- تعريف الثقافة التنظيمية.....
87.....	6- الخلفية التاريخية للثقافة التنظيمية.....
89.....	7- أهميتها في المؤسسة.....
91.....	8- أبعاد وعناصر الثقافة التنظيمية.....
91.....	1/8- القيم.....
92.....	2/8- الأعراف التنظيمية.....

92.....	3/8- الرموز
93.....	4/8- الخرافات والاساطير
93.....	5/8- الطقوس
94.....	6/8- التوقعات التنظيمية
94.....	7/8- المعتقدات
95.....	8/8- الطابوهات
97.....	9- آليات تشكل الثقافة التنظيمية
99.....	10- وظائف الثقافة التنظيمية
100.....	11- أوجه تأثيرها على المؤسسة
102.....	12- أنواعها وأقسامها في المؤسسات
105.....	13- أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية
105.....	1/13- سجية الثقافة
106.....	2/13- القيم
107.....	3/13- روح الثقافة
107.....	4/13- التفاعل مع الحياة
108.....	14- نماذج لبعض الثقافات التنظيمية العالمية
108.....	1/14- الفرنسية
109.....	2/14- الأمريكية

111.....3/14- الكورية
112.....15- مدخل عام للقيم التنظيمية
112.....1/15- مفهوم القيم التنظيمية
112.....2/15- القيم كمؤشر من مؤشرات الثقافة التنظيمية
113.....3/15- مسار القيم كرونولوجيا بين نظريات التنظيم
118.....16- التنظيم كفضاء لجذب القيم
119.....خلاصة الفصل
<u>الجانب التطبيقي</u>
<u>الفصل الرابع: التعريف بميدان الدراسة</u>
121.....1- مجالات الدراسة
121.....1/1- المجال المكاني للدراسة
125.....2/1- المجال الزمني للدراسة
127.....2- عرض وتحليل البيانات الشخصية
<u>الفصل الخامس: عرض وتحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج</u>
134.....1- عرض وتحليل ومناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة
134.....مناقشة الفرض 1: تفعيل آليات الجزاء تدفع بالعامل إلى الالتزام بالقيم التنظيمية للمؤسسة..

مناقشة الفرض 2: التزام الإدارة العليا بثقافة مؤسستهم يشجع العمال باخلاف رتبهم على تبني قيمها.....	175
2- استنتاج ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.....	187
خاتمة.....	192
مراجع.....	195
ملاحق	

فهرس الجدول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أنواع التعزيز التحفيزي	56
02	مجموعتي الدوافع الداخلية والخارجية لدى هيرزبيرج	59
03	يوضح تطور القيم زمنيا عبر النظريات التنظيمية	112
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	125
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	126
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	127
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية	128
08	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في المؤسسة	129
09	اهتمام المؤسسة بتحفيز العمال	132
10	أولوية الحوافز المقدمة عند العمال	134
11	كفاية الأجر المقدم	136
12	نظام التأمينات مرضي وجيد	138
13	نظام التأمينات *اثر نظام التأمينات على العمال	139
14	العلاوة *اثر العلاوة على العمال	142
15	الأجر *اثر زيادة الأجر على العمال	145

147	مشاركة الأرباح*أثرها على العمال	16
149	وسائل الامن والوقاية*تأثيرها على العمال	17
152	اهتمام المؤسسة بالتحفيز المعنوي	18
153	الترقية*اثرها على العمال	19
156	اهتمام المؤسسة بتكريم العمال	20
158	الدورات التدريبية*اثرها على العمال	21
160	الاهتمام بآراء العمال*اثرها على العمال	22
162	اثر المعاملة الجيدة على العمال	23
165	الظروف الفيزيائية*اثرها على العمال	24
168	خدمة التوصيل*اثرها على العمال	25
171	خدمة الاطعام*اثرها على العمال	26
173	الرتبة المهنية*قيمة العمل	27
175	التزام الإدارة بالوقت وانعكاسها على التزام العمال	28
177	احترام الإدارة للقانون وأثره على العمال	29
179	احترام الإدارة للسلطة السلمية وانعكاسه على العمال	30
181	إشاعة الإدارة للعمل الجماعي وأثره على العمال	31
183	محافظة الإدارة على ممتلكات المؤسسة واثـر ذلك على العمال	32

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أبعاد ومؤشرات الدراسة	09
02	أنواع الحوافز	42
03	خصائص النظام الفعال للتحفيز	47
04	ترتيب الحاجات عند هرم ماسلو	60
05	أنواع الحاجات الإنسانية في نظر الدرفير	61
06	ملخص نظرية العدالة	62
07	نشوء الدافعية ومراحل تلبية الحاجة	66
08	مكونات منظمة التحفيز	67
09	نموذج روبرت كوين،كيم كامبيرون	102
10	يوضح كيفية تشكل الثقافة التنظيمية	103
11	خطوات الانضمام للتنظيم	133

مقدمة

إن المتتبع لحال المؤسسات والتنظيمات كرونولوجيا يدرك حتمية التغيرات والتبدلات المتسارعة فيها ذلك كون التغير حتمية جبرية لا مفر منها، وبما أن هذا هو الأمر اللازم عليها فقد أدرك صناع القرار وأصحاب التنظيمات المختلفة الأشكال والأهداف ضرورة العمل على إتباع آليات وأساليب تحميها من الاندثار في هذه البيئة.

إن الحديث عن التحديات أوجب كما قلنا استدراكها من خلال العمل على إحاطة أنساقها الفرعية والمتمثلة في المؤسسات من المناخ العام أو النسق الكلي الذي بدوره يتأثر ويؤثر فيها وهذا لا يتأتى إلا عن طريق توفير كل الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة لتسيير المؤسسات.

إن الموارد البشرية تعتبر اللبنة الأساسية في تسيير وتنظيم الشؤون الإدارية للمؤسسات، والعمل على بقاءها ضمن المحيط العام ثابتة ومستقرة لا يكون إلا إذا توافر لدى المورد البشري جملة من الشروط ولعل من أهمها الإشباع والرضا الوظيفي.

إن المؤسسات والتنظيمات التي تبتغي الريادة وتسعى إلى تحقيق الجودة اللازمة والتي من خلالها يمكنها من استحقاق مكانة ملائمة في المناخ الاقتصادي، وجب عليها اتخاذ مجموعة من البرامج والأساليب التي تمكنها من بلوغ ذلك.

ومن جملة الأسباب والبدائل التنظيمية التي عملت قديما وحديثا على إشعار الفرد العامل بالرضا الوظيفي نجد ما يسمى بالتحفيز سواء المادي أو المعنوي، والتحفيز أسلوب إداري له ماله من الايجابيات ما جعله محل اهتمام المفكرين والرواد قديما وحديثا، إذ يساعد على إكساب الفرد

العامل السلوكيات القيمة الايجابية كالانضباط في العمل والالتزام بالمواعيت والأهداف المسطرة من طرف الإدارة، وزيادة الشعور بالولاء مما يخلق انتماء وظيفيا نحو المؤسسة محل العمل.

وباعتبار أن المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية الوجه الأول الذي يمثل الاقتصاد العام للبلاد فيستوجب عليها العمل على استغلال التحفيز للاستفادة منه في رفع القيم التنظيمية الايجابية نحو ما يساعد على تحقيق الأهداف العليا للمؤسسة وللبلاد ككل.

ونحن من خلال هذه الدراسة ارتأينا اختيار المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في المؤسسة العامة لتغذية الأنعام والدواجن بولاية الجلفة، كونها مؤسسة اقتصادية هامة نوعا ما وكونها مؤسسة مساعدة على تطبيق الدراسة الحالية، نظرا لما تملكه من جملة بعض الحوافز المادية والمعنوية كما أنها مؤسسة بوسط الولاية أي مما سهل علينا عملية إجراء البحث بصورة سلسة.

وقد قمنا بتقسيم العمل إلى خمسة فصول:

حيث اعتمدنا في الفصل الأول على تحديد الإشكالية والتساؤلات الفرعية والفرضية العامة والفرضيات الفرعية، والأهداف وتوضيح الأسباب لاختيار هذا الموضوع، كما اعتمدنا على مجموعة من الدراسات السابقة من اجل مساعدتنا على التوجه الصحيح للبحث، وتم التركيز على المقاربات المساعدة للموضوع من اجل الاستعانة بها في التحليل خاصة.

في حين كان الفصل الثاني يتمثل في الطرح النظري للمفهوم الأول والمتمثل في الحوافز إذ ابتدأنا بالطرح المفاهيمي لها، ثم التوسع أكثر من خلال التكلم عن مداخل وتقسيمات الحوافز وعن مدى أهميتها في المؤسسات وكيفية بناء برامج خاصة بها، واهم الاتجاهات الحديثة في

التحفيز والتطرق إلى أهم النظريات الخاصة بالتحفيز، وفي آخر الفصل تم التطرق إلى العلاقات بين التحفيز وأهم القيم التنظيمية كالانتماء والانضباط والولاء.

أما الفصل الثالث فقد تم التطرق إلى الثقافة بشكلها الموسع مفاهيمياً، ثم أهم المكونات الأساسية للثقافة، وتم بعد ذلك تحديد الثقافة التنظيمية والتطرق إلى الخلفية التاريخية للثقافة التنظيمية باستعراضها زمنياً، ثم العروج إلى مدى أهميتها في المؤسسة وكيفية تشكلها في المؤسسة وأهم وظائفها المنوطة بها ثم العمل على رؤية تأثيرها في المنظمة، ومن ثم استعراض القيم التنظيمية من خلال المفاهيم واعتبار القيم كمؤشر من مؤشرات الثقافة التنظيمية.

أما الفصل الرابع فقد انطلقنا من مؤسسة الإجراء والمتمثلة في مؤسسة تغذية الأنعام والدواجن فقد تم تعريف المؤسسة.

أما الفصل الخامس والآخر فقد تم عرض بيانات النتائج والعمل على تحليلها وقراءتها سوسيولوجياً ومناقشة الفرضيات واستخلاص النتائج ثم العمل على اقتراح بعض التوصيات.

1/ أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

* إثراء المعرفة العلمية حول موضوع القيم التنظيمية واثـر الحوافز في دعمها في المنظمة.

* مساهمة الموضوع في تحديث وتأهيل المؤسسات الاقتصادية باعتمادها على النتائج

المتحصل عليها.

* محاولة إثراء المكتبات الجامعية لبحث يخص هذه الظاهرة، حتى يكون سنداً ومرجعاً لبحوث

مستقبلية.

2/ صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي اعترضت مسارنا البحثي هو التحكم في المفاهيم في بداية البحث

خاصة فيما تعلق بالمتغير التابع، كما أن جل الدراسات التي تناولت الحوافز كانت اقتصادية ولم

تكن ذا بعد سوسيولوجي، ومن أكثر الصعوبات عدم وجود قابلية لدى المؤسسات، لولا تدخل

بعض الزملاء للوساطة من أجل إجراء البحث الميداني.

الفصل الأول

1/ إشكالية الدراسة

إن التغيرات المتسارعة التي عرفها القرن العشرين بسبب ظهور العديد من المفكرين والرواد في مجال الإدارة والتنظيم، أدى بدوره إلى بروز جملة من المفاهيم والمصطلحات سادت لفترات من الزمن، ومن أهم النظريات التي ظهرت نجد حركة الإدارة العلمية والبيروقراطية والتقسيمات الإدارية وكلها اتفقت على أن العامل مجرد آلة وأن التنظيم نظام مغلق لا يتأثر ولا يؤثر بالخارج كما اتصفت بوجود الطريقة الواحدة الأمثل في العمل، إلا أن هذه الأفكار لم تسد طويلا حتى جاءت مجموعة من المدارس كمدرسة العلاقات الإنسانية والتي أولت أهمية للفرد العامل باعتباره جملة من المشاعر والأحاسيس مثلها مثل المدرسة السلوكية والتي نادى بها مجموعة من الرواد **كما سلو* وهرزبيرج***، وكلها تبدلت زاوية منظورها للإنسان العامل.

إن التطورات الحاصلة في علم الإدارة والسلوك التنظيمي أدى إلى تنوع الأساليب والطرق التي تؤدي إلى ثبات المؤسسات ونجاحها، ومن أهم الميكانيزمات التي عملت على ثبات المنظمات قديما ولحد وقتنا الحاضر نجد أسلوب التحفيز المادي والمعنوي، فالتحفيز يعتبر من أقدم الوسائل التي مارسها المنظمات، ولقد لاقت الحوافز اهتماما منذ القدم كمحاولة في تسيير المؤسسات على النحو المطلوب حيث نجد أن جميع المدارس والنظريات قد ركزت عليها لمحاولة رفع الأداء من خلال العمل على إشباع الرضا الوظيفي للعمال، ومع ما تحمله الموارد البشرية من أهمية من خلال الأداء والفعالية وجب على الإدارة التركيز عليها ودعمها وذلك عن طريق مجموعة آليات

* **ماسلو:** (1970/1908) من رواد الاتجاه الإنساني، ابتكر نظرية الحاجات والتي تؤكد سعي الإنسان للوصول إلى أقصى ما يمكنه إمكانياته، فرق بين الحاجات الضرورية في الإشباع والحاجات الزائدة، أدت ملاحظاته للاعتقاد بوجود هرمية من الحاجات، إشباع الحاجات الدنيا في الهرم يأتي ضرورة قبل الحاجات العليا.

* **هرزبيرج:** (2000/1923) عالم نفسي أمريكي ولد بولاية بنسلفانيا، من الأوائل الداعين لتحفيز العمال، صاحب نظرية العاملين، أول كتاب له كان بعنوان: الدافع للعمل، من الأوائل الذين استخدموا أسلوب الأسئلة المفتوحة في بحوثهم، ومن جملة المؤلفات نجد: العمل وطبيعة الإنسان، الاختيار الإداري.

وأساليب إدارية والتي من ضمنها كما قلنا أنفا منظومة التحفيز، ذلك أن التحفيز يعتبر من أهم الأنشطة الإدارية التي تبعث على رفع الأداء والكفاءة وتحسين الفعالية كما تعزز الرغبة في العمل وتدفع السلوك نحو الاتجاه الذي يخدم المنظمة، وتعمل كذلك على تعزيز القيم التنظيمية كالانضباط والانتماء والتعاون بين العمال، ومن أهم المصطلحات التي تميزت بها التنظيمات وعلم الفكر الإداري الحديث نظير النشاط الحاصل في هذا المجال من بحوث واهتمامات هي الثقافة التنظيمية والتي ظهرت في بداية الثمانينيات كمفهوم إداري من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية، وأدرجت مجلة فورتين ركنا خاصا بعنوان **corporate culture** واضعين بهذا اللبنة الأولى للمفهوم.¹

يعتبر سوء التسيير للموارد البشرية والمادية من أهم العوامل في فشل المنظمات، وهذا ما يؤكد علماء الاجتماع الكلاسيكيون من أمثال ماكس فيبر حيث ربط هذا الأخير نجاح عمل المنظمات عند تبنيها القيم البروتستانتية في تكوين الروح الرأسمالية والتي تعمل على إضفاء الروح الانتمائية وخلق شعور الولاء والانضباط²، وإن من أهم أسباب نجاح المؤسسة وفعاليتها القيم فهي ركن أساس في تكوين وتشكل الثقافة المؤسسية التي توجه السلوك الفردي للعامل بسبب تكون التصور الذهني عن طريق الآليات المؤدية لذلك، إما عن طريق التنشئة منذ الصغر أو غير ذلك من الطرق فيما بعد.

¹ عيساوي وهيبية، اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، (دراسة حالة فئة الأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة الشركات، مدرسة دكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/2011.

² أحمد حويتي، القيم الإسلامية للعمل والتسيير، مقال منشور في ملتقى دولي بعنوان الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، 1992/11/30/28، ص65.

إن القيم في مجال التنظيم والفكر الإداري تحتوي مؤشرات تساعد المؤسسة في فعاليتها، إذ أنها توجه سلوك العمال لخدمة أهدافها، ومن نشاطات القيم التنظيمية توحيد العمل وتعزيزه جماعيا وزيادة الانضباط، كما تسهل عملية الرقابة عن طريق تفعيل الرقابة الذاتية.

تعمل المؤسسات الناجحة على تعزيز القيم كالانضباط والتعاون والانتماء، وذلك بأساليب مادية ومعنوية، والمؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية ليست في منأى عن التطورات الحاصلة وما يعيب على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دورها في المحيط الاقتصادي الذي يبقى ناقصا ذلك لعدة عوامل وأسباب تنظيمية هيكلية أو مادية تكنولوجية، إلا أن هذا الطرح ولو كان محقا في بعض الحالات والصور لا يمكن الاستدلال به في حال المؤسسات الكبرى، والتي رغم حيازتها على كل الوسائل المادية والمعنوية إلا أنها تبقى عاجزة عن تحقيق أهدافها، هذا الطرح يجعلنا نفكر مليا في المورد البشري الذي يعتبر الأصل الأول في تحقيق الأهداف إذا ما استدللنا بنجاح المنظمات الغربية فهذا راجع بصورة كبيرة ومباشرة على الموارد البشرية الموجودة فالمجتمع الياباني أو الفرد الياباني العامل يتميز بالصرامة والانضباط والتعاون فيما بينهم وهذا راجع لتمييزهم بثقافة الساموراي وكذلك الفرد الألماني والذي يتصف أيضا بالإتقان في العمل ومحافظة على الوقت بالإضافة إلى تمسكه بالعديد من القيم الإيجابية، وبالرجوع إلى العامل الجزائري فنجد أنه قد تأثر كثيرا بالتغيرات الاجتماعية والسياسية التي مست البلاد حيث أدى إلى تكون جملة من التصورات والآراء والاتجاهات نحو العمل تميزت بالانضباط وعدم الالتزام وباعتبار العمل وسيلة أو ضرورة حتمية دون اعتبار للقيم الأخلاقية وهذا ما أكده الباحث الجزائري زهير احداون في مقاله تحت عنوان العلاقة العكسية بين التسيير والثقافة¹.

¹ زهير احداون، العلاقة العكسية بين التسيير والثقافة، مقال منشور في ملتقى دولي بعنوان الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، 28/30/11/1992، ص127.

الجانب المنهجي للدراسة

هذا الواقع الوظيفي أدى للبحث عن وسائل وميكانيزمات تعدل هذه السلوكيات والقيم السلبية، ومن أهمها التحفيز بكل صوره وأشكاله المادية والمعنوية.

ومن خلال ما سبق يمكن طرح السؤال التالي: كيف يمكن غرس قيم المؤسسة في الثقافة

الفرعية للعمال؟

2/فرضيات الدراسة: افترضنا إجابتين على الإشكال السابق، وكانت الافتراضات كالاتي:

1/ تفعيل آليات الجزاء تدفع العامل إلى الالتزام بالقيم التنظيمية للمؤسسة.

2/ التزام الإدارة العليا بثقافة مؤسستهم يشجع العمال باختلاف رتبهم على تبني قيمها.

أبعاد المتغير المستقل	المؤشرات	أبعاد المتغير التابع	المؤشرات
آليات الجزاء*	الأجور - الترقيات - التكوين - الأرباح بصيغها - الظروف الفيزيائية - الأمن والوقاية... الخ	القيم التنظيمية	الانتماء، التعاون. الانضباط. الالتزام - الولاء احترام السلطة السلمية.
التزام الإدارة بثقافة المؤسسة*	احترام مواقيت العمل - الحفاظ على أسرار المؤسسة - المحافظة على ممتلكات المؤسسة - القدوة الحسنة.. الخ		

شكل 01: يبين أبعاد ومؤشرات الدراسة

* آليات الجزاء: والمقصود به كل وسيلة أو طريقة تعمل على دفع العامل نحو تعزيز تبنيه لقيم المؤسسة التي يعمل بها وهي تحوي شقين أحدهما إيجابي كالترقيات والمشاركة في الأرباح... الخ والآخر سلبي كحرمان الترقى والخصم من الأجور... الخ.

* التزام الإدارة العليا بثقافة المؤسسة: ويعنى بها المؤشرات التي تتصف بها إدارة المؤسسة من الالتزام بالوقت، والمحافظة على ممتلكات المؤسسة واحترام القانون والاتصاف بأخلاقيات العمل..... الخ.

3/ مفاهيم الدراسة:

1/3 - الحوافز: تعرفها Helene archambaul على أنها "العوامل والمؤثرات الخارجية والتي

تسعى إلى استثارة القوى الكامنة في الفرد العامل والتي بدورها تحدد نمط السلوك أو التصرف

المطلوب عن طريق إرضاء وإشباع كافة الاحتياجات والمتطلبات الإنسانية".¹

وفي تعريف آخر للأستاذ منير نوري تعتبر "الحوافز كل العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة

في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب، عن طريق إشباع حاجياته الإنسانية

المتزايدة باستمرار".²

وتم تعريفها إجرائيا على أنها تلك العوامل الخارجية التي تعمل الإدارة العليا على توفيرها وتهيئتها

للعاملين لديها بهدف إشباع رغباتهم وحاجاتهم وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة

ولقد اخترنا في دراستنا هذه مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية كالأجور والمنح والعلاوات

والتشجيع والهدايا والمكافآت.... الخ من أنواع الحوافز المادية والمعنوية.

2/3 - الثقافة التنظيمية: يعرفها نيستروم* بقوله القيم والمعايير والمعتقدات والافتراضات التي

يعتقها المشاركون والتي تتصف بها الحياة التنظيمية ويمكن قياسها عمليا من خلال إدراك الأفراد

في المنظمة وفي تعريف آخر اعتبرت أنها مجموعة من المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير والقيم

المشتركة بين أفراد المنظمة، ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد

الجدد، هذه القيم تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة

¹ Helene archambaul.stimuler les motivations pour les metiers de la gerontologie.Geron et societe-nl 18-septembre2006.p85.

2 منير نوري، تفسير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، الجزائر، 2014، ص284.

وهي نتاج تفاعل بين القيم النهائية مثل تحقيق الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار والقيم المساعدة مثل الاستعداد على المخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين،¹ فالثقافة بذلك يمكن أن تكون نقطة قوة أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة.

وإجرائيا فهي تلك القيم المعتمدة من طرف المؤسسة وأعضاء المنظمة والتي اعتبرناها كدليل على ثقافة المنظمة والتي تؤثر سلبا أو إيجابا على مستوى الأداء والرضا الوظيفي وقمنا باختيار مجموعة من القيم الايجابية كمؤشرات للدراسة كالتعاون والانضباط واحترام الوقت واستغلاله في العمل والانتماء والالتزام والولاء.

3/3- القيم التنظيمية: تتميز القيم التنظيمية على أنها احد أهم مركبات ثقافة المؤسسة

فمفهومها يعبر على حد قول الباحثة بولقواس زرفة "مجموعة من المبادئ التي تسيّر سلوك العمال وتوجيههم بطرق موضوعية وغير ذاتية ومتحيزة كما تعمل على تشكيل المعايير التي بدورها تحكم على الأفعال بالصواب أو الخطأ تجاه المؤسسة محل العمل".²

وإجرائيا نقصد به في دراستنا كلا من الانضباط والانتماء والتعاون والولاء، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات كاحترام القوانين واللوائح الداخلية والالتزام بمواقيت العمل والمبادئ التي تميز المؤسسة، والسلوكيات التي تميز العمال مع بعضهم البعض كالتعاون في أداء المهام، ومدى الترابط والانسجام الذي يسود بين العمال وبين العمال والمؤسسة.

3/4- التنظيم: على حد قول الباحث شويح محمد هو ذلك الشكل الاجتماعي والذي يضم عددا

من الأفراد لغاية تحقيق استراتيجيات معينة كما أن "التنظيم يعتبر عملية بناء للعلاقات بين

¹ نيجل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات) ترجمة محمود حسن حسين، الرياض، دار المريخ، 2004، ص 209.

² بولقواس زرفة، دور القطاع الخاص في تفعيل قيم العمل، مجلة العلوم الإنسانية، (24)، 2012، ص 141/156.

مركبات العمل، تحت سلطة فعالة وذلك بهدف تحقيق الالتحام والترابط وأداء العمل بطريقة جماعية منظمة وفعالة".¹

5/3 - المؤسسة: يعرفها ناصر دادي على أنها كل تنظيم اقتصادي له حرية مالية تحوطه دائرة قانونية اجتماعية معينة، والهدف منها العمل على الإنتاج والتبادل الاقتصادي مع مجموعة من المؤسسات الأخرى بغرض تحقيق جملة من العائدات الربحية تختلف باختلاف المجال الزمني والمكاني الذي تتواجد فيه تبعا لعوامل أخرى من بينها حجم ونوع النشاط.²

وفي دراستنا هذه تم اختيار مؤسسة تغذية الأنعام والدواجن لولاية الجلفة وذلك بعد العديد من الاستطلاعات تبين لنا أنها مناسبة تماما لموضوع بحثنا.

4/ أسباب اختيار الموضوع:

1/4 - الذاتية:

- محاولة إبراز مدى تداخل الموضوع وتتبع هذه العلاقة أو هذا التداخل على أرضية الواقع المعيش من خلال دراسة ميدانية - جل الدراسات السابقة على حسب علم الباحث ذو طابع اقتصادي ومن منظور تحاليل ومقاربات اقتصادية دون السوسيولوجية- الشوق المعرفي اتجاه هذا الموضوع والعمل على تطبيقه في ارض الواقع.

2/4 - الموضوعية:

- موضوع الدراسة يدخل في صميم التخصص "علم اجتماع تنظيم وعمل" ويتلاءم مع طبيعته ولا يخرج عن مجاله- موضوع العصر نظير ما نلاحظه من تطورات اقتصادية ومالية تنعكس على

¹ شويح محمد، مبادئ إدارة الأعمال، الجزائر، جسور للنشر والتوزيع، 2015، ص60.

² دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، بن عكنون، الجزائر، 2003، ص25.

الحالة الاجتماعية للمجتمعات، وماله من تأثيرات على نشاط ومخرجات المؤسسات والتنظيمات خاصة العمومية منها.

5/ مجتمع الدراسة:

مجتمع البحث في العلوم الإنسانية هو "مجموعة مركبات لها ميزة أو عدة مميزات مشتركة تظهرها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي".¹

أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة تغذية الأنعام بالجلفة بعاصمة الولاية وكان عدد العمال والموظفين فيها: 67 موظفا مقسمين كالتالي.

* عدد الإطارات 17، * عدد أعوان التحكم 26، * عدد أعوان التنفيذ 24.

6/ عينة الدراسة:

يرى زرواتي أن العينة هي "جزء محدد أو نسبة معينة من عناصر أو وحدات المجتمع الأصلي تم تعميم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة قد تكون أفرادا كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدنا أو غير ذلك".² وفي هذه الدراسة عمد الباحث إلى استخدام أسلوب الحصر الشامل وذلك لقلّة عدد المبحوثين المعنيين.

¹ انجريس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، (ترجمة، بوزيد صحراوي وآخرون)، ط 2، الجزائر، دار القصة للنشر، 2004، ص 298.

² زرواتي رشيد، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط 1، الجزائر، دار الهدى، 2007، ص 334.

7/ منهج الدراسة:

يرى سامي ملحم أن المناهج تختلف باختلاف المجالات والدراسات حيث أن لكل دراسة منهج خاص به وبدوره له آليات خاصة أيضا سواء فيما تعلق بأدواته أو مميزاته التي يتصف بها، والمنهج هو الطريق الذي يتخذه الباحث للوصول إلى نتائج علمية.¹

وقد اعتمد الباحث **المنهج الكمي** لملائمته مع طبيعة وأهداف موضوع الدراسة والبحث فيه والذي يصف ويحدد الأطر العامة لظاهرة التنظيم من أجل الوصول إلى الحقائق الموجودة لفهم المشكلة. واستنادا إلى ما قيل يمكننا تعريفه: "بأنه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا و دقيقًا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث."²

8/ أدوات جمع البيانات:

1/8 - **المقابلة (الاستطلاعية):** يرى الأستاذ حسان هشام أن المقابلة وسيلة مناسبة لجمع المعلومات عن القضايا الشخصية والنفسية الخاصة بالمبحوث وكل القضايا التي يصعب جمعها بالطرق الأخرى كالوثائق والاستبيانات.³

¹ ملحم سامي، **مناهج البحث في التربية و علم النفس**، الأردن، دار المسيرة، 2000، ص 324 .

² الرشيد بشير صالح، **مناهج البحث التربوي**، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000، ص

³ حسان هشام، **منهجية البحث العلمي**، ط1، بدون بلد، مطبعة الفنون، 2007، ص 132.

وهي كما يقول الأستاذ سعيد سبعون أداة مساعدة ومصدرا هاما للمعلومات ذلك أنها وسيلة استزادة علمية نظير الاحتكاك الأول بالميدان بالنسبة للباحث، وهي تجسيد مباشر وفعلي لعملية البحث الميداني.¹

وقد اعتمد الباحث هذه الوسيلة (المقابلة شبه المفتوحة) في الفترة الاستطلاعية من العمل الميداني إذ عادة ما يلجأ الباحث إلى استخدام هذه الأداة بهدف الإطلاع بعمق على جوانب الموضوع الذي يكون غامضا بالنسبة له لأنها توفر عمقا في الإجابة بسبب إمكانية توضيح وإعادة طرح الأسئلة، حتى يتسنى ذلك بالإحاطة بكل المعلومات التي يريدها الباحث ويساهم هذا النوع من المقابلة في معرفة جوانب الموضوع و ضبط الاستمارة أكثر حيث احتوت على دليل يتضمن قائمة من الأسئلة المتنوعة.

قام الباحث بإجراء المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين، حيث قام الباحث بتقديم مقدمة مختصرة حول موضوع البحث وأهدافه، مع تأكيد لهم أن المعلومات تستخدم فقط لأغراض علمية بحثية، ثم دارت الأسئلة وهي أسئلة مباشرة حول القيم التنظيمية السائدة لدى العمال كما تم التطرق إلى موضوع البرامج التحفيزية الموجودة بالمؤسسة.

وبعد استخلاص إجابات وجمع وفرز هذه المعلومات وترتيبها حسب ضرورتها بما يخدم موضوع الدراسة ومقارنتها مع أهداف وفرضيات البحث وجد الباحث أن مؤسسة تغذية الأنعام والدواجن بمدينة الجلفة مناسبة جدا للدراسة الميدانية، ويمكن تطبيق الفرضيات، وعلى أساسها يمكن بناء الاستمارة المناسبة.

¹ سبعون سعيد، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، الجزائر، دار القصة للنشر، 2017، ص79.

2/8- الاستمارة: تعتبر الاستمارة تقنية اختبار يتم طرح مجموعة من الأسئلة فيها على أفراد العينة من أجل استخراج المعلومات التي يحتاجها الباحث وذلك من أجل معالجتها إحصائياً وتحليلها سوسيولوجياً ومقارنتها مع ما تم طرحه من تساؤلات وفرضيات.¹

لذا الاستمارة من الوسائل المهمة بالنسبة لأغلب المهتمين والمتخصصين في البحوث الاجتماعية وبخاصة في دراسة ميولات الأفراد وقياس اتجاهاتهم ودوافعهم، ونظراً لطبيعة الموضوع فقد اعتمد الباحث الاستمارة كأداة أساسية محاولاً بذلك أن تغطي مختلف جوانب الموضوع، والتي تكمن في معرفة اثر التحفيز المادي والمعنوي على تعزيز القيم التنظيمية الايجابية كالانضباط والولاء والانتماء والتعاون بين العمال.

ولقد مرت عملية الاستمارة بعدة مراحل، يمكن حصر أهمها في :

01- قدم الباحث الاستمارة إلى الأستاذ المشرف الذي أبدى بعض الملاحظات حولها وبناء على

توجيهاته وما أثير حولها من نقاط ومناقشات شملت الشكل والمضمون، حتى يتم اعتمادها في شكلها النهائي.

02- عرضها أيضاً على المسؤولين في المؤسسة من أجل قبولها بهدف سلامتها وعدم تعارضها

مع مبادئ المؤسسة، وتقديم ملاحظاتهم حولها أيضاً.

03- تطبيق الاستمارة للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة، وهي كما جاء آنفاً في

الإطار الزمني والكيفية التي جاء تطبيقها فيها.

¹ المرجع نفسه، ص 155.

09/ الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة أو المشابهة بمثابة إطار أو مرجع نظري يعود إليه الباحث ليستطيع أن يلمس كل جوانب موضوعه، والاستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية سواء في المجال النظري أو في الجانب الميداني ومن أهم الدراسات التي اعتمدنا عليها ولاحظنا بأنها الأقرب لموضوعنا الحالي هي:

09/1- الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل:

09/1/1- الحوافز ودورها في تنمية الانتماء الوظيفي للعاملين¹ لقديد لخضر 2022، وكانت إشكالية المقال: حول مفهوم التحفيز وماهية أنواعه وأقسامه، وما هي أهم أهدافه ومدى أهميتها وربطها بالقيم الإيجابية ومن بينها الانتماء الوظيفي، ومن أهم المخرجات لهذا المقال نجد أن الباحث يرى أن الأجر المادي يعتبر من أهم الحوافز إلا أنه لا بد أن يدعم بالمكافآت التشجيعية، كما تطرق إلى عملية توزيع الأرباح على العمال بالنظر إلى أنه المحرك الذي من خلاله سيعتمد العمال على زيادة جهودهم ونشاطهم أكثر في العمل، كما لم يهمل الباحث مدى أهمية الحوافز المعنوية كعمليات التقدير لجهود العمال وإشراكهم في الإدارة وتوفير فرص الترقّيات أكثر.

وقد أوصى الباحث في نهاية ورقته المقدمة على وجوب تركيز المنظمة لمحاولة معرفة حاجات ورغبات عمالها ومحاولة تقديمها لهم على أكمل صورة، حيث رأى الباحث أن سياسة التحفيز تعتبر

¹ قديد لخضر، حسان هشام، الحوافز ودورها في تنمية الانتماء الوظيفي للعاملين، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2022، ص 553-564.

الأداة التي من خلالها يمكن صهر ودمج العمال مع أهداف ومبتغى المؤسسة وبالتالي تحقيق التكامل بين كل من الأهداف الجزئية والشخصية للفرد العامل والأهداف العامة للمؤسسة.

2/1/09- اثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي(دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز بتيارت) لزاهية توام¹2021، وهي أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، وكانت الإشكالية بالقول: ما أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العمال في شركة سونلغاز؟ وكانت الفرضيات كالتالي: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء العمال بشركة سونلغاز/ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والأداء/ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والأداء.

وكانت النتائج كالتالي:للحوافز دور بشكل عام في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، وجود أهمية كبيرة للحوافز في مجال العمل كما أن لها انعكاسات جد ايجابية على الأداء الوظيفي للعمال محل الدراسة، يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء، يوجد اثر ذو دلالة بين الحوافز المادية والمعنوية على أداء العمال.

3/1/09- تفعيل نظام الحوافز لتحسين مستوى أداء العاملين في القطاع الإداري في سورية (دراسة حالة في الأمانة العامة لمحافظة حمص) الأحمد صالح عبد الرزاق²2021، تناول الباحث في هذا المقال دور الحوافز في تحسين الأداء لدى عمال الأجهزة الحكومية، وتم استخدام

¹ زاهية توام، لطيفة كلاخي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي(دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز/تيارت) مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد24، العدد1، 2021، ص645-666.

² الأحمد صالح عبد الرزاق، تفعيل نظام الحوافز لتحسين مستوى أداء العاملين في القطاع الإداري في سورية (دراسة حالة في الأمانة العامة لمحافظة حمص)، مجلة جامعة البعث، المجلد43، العدد18، 2021، ص77-128.

أسلوب دراسة الحالة من أجل التعرف على الأهمية التي تتميز بها الحوافز بشقيها المادي والمعنوي وتوصل الباحث إلى نتائج مفادها عدم وجود نظام تحفيز مادي متكامل وفعال في الأمانة العامة لمحافظة حمص، كما توصل إلى نتيجة مؤداها ضعف معايير الأداء وعدم وضوح آليات التحفيز ورأى أيضا وجود أثر كبير للحوافز في عملية تحسين أداء العمال وزيادة اهتمامهم بالعمل ورفع إنتاجيتهم.

4/1/09- الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمركب المكيفات الهوائية بشركة كوندور برج بوعريريج) عمي علي صبرينة¹ 2021، وكانت الإشكالية حول المقال بجدلية العلاقة بين الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مركب المكيفات الهوائية بشركة كوندور، أما عن عينة البحث فكانت عشوائية بسيطة ومن جميع مكونات المؤسسة وتكونت من 172 عاملا، وعن منهج الدراسة فقد تم اختيار المنهج الوصفي ولقد كانت نتائج الدراسة على النحو التالي، توفر الحوافز بشقيها المادي والمعنوي داخل المؤسسة يؤدي بالضرورة إلى التمسك بالبقاء في المؤسسة ويزيد من شعورهم بالانتماء نحوها وكذلك يقوي تمسكهم بقيم ومبادئ المؤسسة وأهدافها المنشودة باعتبارها جزء أساسي منهم، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الحوافز بأنواعها والولاء المعياري والمتمثل في الرغبة في البقاء في المؤسسة، وذلك من خلال ربط المشاركة والتفاعل الايجابي كأنواع من التحفيز المعنوي وعلاقته بتعزيز الولاء المعياري والمتمثل كما قلنا بالانتماء والشعور بالمسؤولية نحو المؤسسة محل العمل

¹ عمي علي صبرينة، الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمركب

المكيفات الهوائية بشركة كوندور برج بوعريريج)، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد6،

العدد2، 2021، ص103-133.

وبالتالي تحقق الفرضية العامة والتي رأت انه توجد علاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي في المؤسسة.

5/1/09- الاستثمار في الحوافز كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية (دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية) مراكشي محمد لمين، رزيق كمال¹ 2020، وكانت الإشكالية في هذا المقال حول كيفية ربط الحوافز كباعث أساسي في تفعيل وتحسين الأداء والقدرة على بذل مجهود اكبر في العمل والرغبة فيه، حيث تم التطرق في هذا المقال إلى ادوار القوى المؤثرة على فعالية أنظمة الحوافز بالمؤسسة، وواقع أنظمة الحوافز من منظور تحسين الأداء لدى الفرد العامل بالمؤسسات الصناعية المحلية، وكان عدد عينة البحث 302 فرد موزعين على عدة مؤسسات صناعية، وقد استند الباحث إلى الاستبيان والملاحظات الميدانية والقراءات التاريخية لوثائق المؤسسات، وكانت من أهم نتائج الدراسة أن العمال اختاروا فرص الترقية كأولوية أولى باعتبار أنها من الحوافز المهمة لديهم إذ تعتبر حافزا ماديا معنويا في أن واحد، أما الأولوية الثانية فكانت باختيارهم للراتب لما له من أهمية في حياتهم اليومية، أما الترتيب الثالث فكانت باختيارهم لعلاقات العمل إذ يرى اغلب العمال أن العلاقات التي تربطهم بالمسئول المباشر لها دور في تحسين وتعزيز الأداء والجهد لديهم إذا ما كانت تتسم هذه الأخيرة بالتفاهم والطيبة والاستقرار والتعاون الوظيفي، وكذلك تم تصنيف الاعتراف بالانجاز من أهم الحوافز التي تشجع العمال أكثر على تحسين أداءهم نحو المؤسسة ونحو العمل المطلوب منهم، كما تم التوصل على أن للحوافز المادية الأثر الأكبر على ذهنية العامل الجزائري دون الحوافز الأخرى.

¹مراكشي محمد لمين، رزيق كمال ، الاستثمار في الحوافز كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية (دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية)، مجلة الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، المجلد13، العدد2، ديسمبر 2020، ص228-243.

6/1/09 - المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات لفيروز بوزورين¹ 2019، وكانت

إشكالية المقال حول مفهوم التحفيز ومراحل تاريخانيته وماهية أنواعه وأقسامه وأهم النظريات المفسرة له، وما هي أهم المبادئ ومراحل تصميم أنظمة الحوافز، ومن أهم المخرجات لهذا المقال نجد أن الباحث قد أوصى على وجوب تركيز المنظمة لمحاولة معرفة حاجات ورغبات عمالها ومحاولة تقديمها لهم على أكمل صورة، الشفافية في الإعلان عن معايير منح الحوافز باختلاف الرتب والمناصب الموجودة في المؤسسة، محاولة إضفاء جو تنافسي بين العمال من أجل إرساء وبعث روح المبادرة والإبداع وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، التركيز على التفاعل والتواصل كآلية لتعزيز التعاون بين العمال والعمل كفريق لتحقيق الأهداف المرجوة.

7/1/09 - مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الإستشفائية (دراسة حالة

مستشفى زيوشي محمد طولقة- بسكرة-) بن بريكة عبد الوهاب، هيشر سميرة² 2018، هدفت هذه الدراسة أو المقال إلى معرفة واختبار اثر التحفيز المادي والمعنوي على تحقيق وزيادة الولاء التنظيمي ولقد كان التساؤل العام كما يلي هل يوجد اثر للحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي بمستشفى زيوشي محمد؟ ولقد افترض الباحثان وجود اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي، كما ننوه أن الدراسة قد تمت بمؤسسة استشفائية ببلدية طولقة ولاية بسكرة واستخدم الباحثان أسلوب دراسة الحالة واعتمدا على الاستبيان في جمع المعطيات وكانت عينة البحث مسحية ومكونة من 40 فردا عاملا، أما عن النتائج فكانت كما يلي: وجود علاقة قوية بين تقديم

¹ بوزورين فيروز، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث

ودراسات-المجلد 5، العدد 14، 2019، ص 29-50.

² بن بريكة عبد الوهاب، هيشر سميرة، مرجع سابق.

الحوافز وتعزيز الولاء التنظيمي ممثلا في الولاء المستمر والمعياري، إلا أن الولاء العاطفي لا علاقة له ولا اثر للتحفيز عليه.

8/1/09- دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين(دراسة حالة بلدية العفرون)

لمجمع عبد العالي¹2018، والإشكالية تمحورت في هذا المقال حول كيفية تأثير نظام الحوافز المطبقة ببلدية العفرون على تحسين الولاء التنظيمي للموارد البشرية التابعة لها، أما الفرضيات فكانت كالاتي/ يعتبر نظام الحوافز من الوظائف الهامة التي تشغل اهتمام المؤسسة بشكل عام واهتمام إدارة الموارد البشرية بشكل خاص/يتأثر الولاء التنظيمي بمختلف متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة/توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز المطبق ببلدية العفرون وبين الولاء التنظيمي للموارد البشرية التابعة لها.

وكانت النتائج كالتالي:توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز المطبق وبين الولاء التنظيمي للعمال/العوامل الشخصية لا تربطها علاقة بالولاء التنظيمي أي لا يوجد تأثير للعوامل الشخصية على الولاء التنظيمي/ يتأثر الولاء بالخبرة المهنية ومتغير السن حيث توجد علاقة عكسية بين كل منهما، مع الإشارة إلى أن العلاقة بين الولاء التنظيمي والسن علاقة ضعيفة جدا/ يتأثر نظام الحوافز بعامل الوظيفة والمستوى العلمي حيث توجد علاقة طردية بين نظام الحوافز وبينهما وهذا يعني بالقول انه كلما ارتفع المستوى العلمي كلما ارتفعت درجة الموافقة على طريقة توزيع الحوافز وتقديمها.

¹مجمع عبد العالي، دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين(دراسة حالة بلدية العفرون)، المجلة الجزائرية للسياسات العامة ، المجلد07، العدد01، جوان 2018، ص57-95.

9/1/09- دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي(دراسة ميدانية

بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي-غرداية-) لحاج عمر إبراهيم¹ 2016/2015، وهي

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه وكانت إشكالية البحث بطرح التساؤل العام الآتي: كيف تؤثر إدارة

الموارد البشرية على تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي؟

أما الأسئلة الفرعية فكانت هل التوظيف يساهم في إرساء سلوك الانضباط الوظيفي للعمال داخل

المؤسسة؟ وهل للحوافز علاقة بسلوك الانضباط الوظيفي؟ وهل للرقابة دور في دعم سلوك

الانضباط الوظيفي للعمال؟

وكانت نتائج البحث برؤية أغلبية العمال بأهمية الحوافز لديهم وأنها من أهم الركائز الأساسية

لزرع الانضباط والنظام وروح الالتزام والانتماء والولاء لديهم، كما أكدت الدراسة عدم كفاية الأجر

المقدم لهم ويرون أيضا أن التصنيف الخاص بالموظف الجزائري غير عادل، كما صرحوا بعدم

كفاية العلاوات الفردية والجماعية لهم، مع إبداء رأيهم بأهمية العلاوات في رفع الروح المعنوية

كدافع للانضباط لديهم، كما خلصت الدراسة إلى أن الترقية عامل مهم في زيادة الولاء للمؤسسة إلا

أن الطريقة المعتمدة في المؤسسة لا تشجع الترقية إلا بطريق الأقدمية وهذا لا يساعد العمال

وبالتالي التأثير في سلوك الانضباط الوظيفي، كما بينت الدراسة على أن العمال يحبذون التكريمات

والاعتراف بالمجهودات وبالتالي انعكاس ذلك على الانضباط الايجابي، إلا أن المؤسسة تفتقد إلى

هذا النوع من التحفيز المعنوي.

¹حاج عمر إبراهيم، دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي(دراسة ميدانية بالمؤسسة

العمومية الإستشفائية بمتليلي-غرداية-)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم

العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015.

10/1/09- المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات بالروبية) بن صافية فاطمة الزهراء¹ 2014 ، وهي أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ولقد كانت إشكالية البحث تتمحور حول إثبات وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام، وبدوره تفرع الإشكال إلى سؤالين وهما هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدراك العمال لأبعاد المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة ؟ وهل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الالتزام التنظيمي؟ واستخلص من دراسته النتائج التالية: أن النمط السائد في المؤسسة هو النمط الديمقراطي حيث تبين من خلال إجابات المبحوثين أن العمال يتمتعون بحرية كبيرة وان العلاقة بينهم وبين رؤساء العمل تتميز بالاحترام والتفاهم، كما تبين من جانب آخر أن جل العمال غير راضين عن الأجور ويعتبرونه غير كاف كما ربطوا بين الجهد المقدم والأجر بالمقابل فقالوا أن الأخير لا يعكس تماما ما يبذلونه من جهد كبير، متحججين بذلك على ارتفاع المستوى المعيشي كما ابدوا امتعاضهم أيضا من المكافآت السلبية، كما رأى العمال أن فرص الترقية بالمنشأة ضئيلة جدا وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة، واستخلص الباحث في شقه الذي يبحث فيه عن مدى رضا العمال عن الظروف الفيزيائية السائدة في المؤسسة، على وجود عدم رضا كبير من طرفهم عن الظروف المحيطة بهم.

11/1/09- دور الحوافز في تحسين الأداء من خلال تفعيل الولاء التنظيمي في الإدارة الرياضية(دراسة ميدانية بالمركب الاولمبي محمد بوضياف) لعزوز محمد² 2013، وكانت إشكالية المقال كالتالي: ما الدور الذي تلعبه الحوافز في تحسين مستوى الأداء لدى عمال المركب؟

¹ بن صافية فاطمة الزهراء، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية بالروبية)، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد1، عدد3، 2014، ص1-31.

² عزوز محمد، دور الحوافز في تحسين الأداء من خلال تفعيل الولاء التنظيمي في الإدارة الرياضية(دراسة ميدانية بالمركب الاولمبي محمد بوضياف)، مجلة الخبير، العدد1، سبتمبر2013، ص174-191.

الجانب المنهجي للدراسة

أما الأسئلة الفرعية فكانت كالتالي:- ما هي فعالية الحوافز المطبقة في المؤسسة التي تدفع العمال على تحسين الأداء؟ وهل هناك اهتمام بنظام الحوافز وتطبيقها على العمال؟ أما التساؤل الفرعي الأخير فكان حول علاقة الولاء بالتحفيز وهل يحسن ذلك من أدائهم؟

واستعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة في القسم التطبيقي إذ رأى انه يساعد على تشخيص الحالة وينعكس ذلك على سهولة الدراسة التحليلية للمكونات والعوامل الشارحة والمفسرة للظاهرة المطروحة، أما العينة فكانت ذو مستويين وهما المسيرين والمرؤوسين وتم اعتماد نسبة 10 بالمئة من مجموع المجتمع والذي بلغ 580 عاملا.

وكانت نتائج الدراسة انه لا يوجد رضا تام ووجود حالة عدم تشبع لدى العمال للحوافز المقدمة وبالتالي عدم الاهتمام بالأداء ومحاولة زيادته وتحسينه، والنتيجة الثانية فكانت بالقول على أن العمال يعانون من مشكلة الاتصال برؤسائهم ولو أن هناك نوع من الاتصالات إلا أنها لا ترقى لرضا العمال، كما أن عملية التواصل الموجودة بين الرؤساء والمرؤوسين هي عبارة عن أوامر فوقية ومتعلقة بالعمل فقط، أما النتيجة الأخيرة والمتعلقة بأثر التحفيز على الولاء فيرى الباحث أن هناك عدم انسجام وتوافق بين قيم الأفراد وقيم ومبادئ المؤسسة محل الدراسة، وهذا ما يفسر عدم دراية المؤسسة بالمحفزات التي تدفع العمال للعمل بأداء أحسن.

2/9- الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع:

1/2/9- البنية العاملية للقيم التنظيمية (دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الإستشفائية العمومية لولاية قالمة) لبكوش ليلي¹ 2019. وهي أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، وكان طرح الإشكالية كالآتي: هل البنية العاملية للقيم التنظيمية داخل المؤسسات العمومية الاستشفائية تنطوي على أربع قيم أساسية وهي القيم الفردية وقيم العلاقات الإنسانية وقيم الإدارة وقيم المهمة؟ وكانت عينة الدراسة مكونة من الإداريين في المستشفيات العمومية ومؤسسات الصحة الجوارية والتي بلغت 430 فردا عاملا، أما بخصوص المنهج فتم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، واستعان الباحث بأداة الاستبيان لجمعه للمعلومات، ولقد اختتم الباحث دراسته بحصوله على النتائج التالية: تتميز القيم العاملية الفردية على ثلاث قيم وهي الأمانة والنزاهة وتوكيد الذات، أما بخصوص قيم العلاقات الإنسانية فتوجد أربع قيم أساسية وهي المساندة والتعاون الاجتماعي، احترام الآخرين، العمل الجماعي، الاتصال الاجتماعي، أما بخصوص القيم الإدارية فوجد الباحث أنها تنطوي على أربع قيم رئيسة وهي قيم المكافأة والصفوة وقيم القوة وعدالة الإجراءات، أما آخر قيم فكانت تلك المتعلقة بقيم المهمة فاستنتج الباحث على أنها تنطوي على ثلاث قيم وهي قيم الاهتمام وإدارة الوقت وقيم العائد المالي.

¹ بكوش ليلي، البنية العاملية للقيم التنظيمية، (دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الإستشفائية العمومية لولاية قالمة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2019.

2/2/9- دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة لمنى حيدر عبد الجبار الطائي¹ 2017. وكانت إشكالية المقال حول معرفة ماهية القيم الثقافية المؤثرة على أداء وفعالية المنظمة العامة؟ وما هي درجة وعي وإدراك الإدارات العليا في تلك المنظمات لهذه القيم وأهميتها في إحداث التغيير؟ وما هي الاستعدادات المتخذة من قبل تلك الإدارات لتبني وتكييف هذه القيم الثقافية الجديدة بما يتناسب مع متطلبات المرحلة الجديدة؟ وكان هدف البحث يسعى الى تحديد الثقافة التنظيمية في المنظمات العامة ومعرفة دورها في بناء مؤسسات فاعلة، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لأنه الأنسب في دراسته وذلك من جل جمع وتحليل المعطيات والبيانات ولقد استخلص الباحث النتائج التالية: حيث رأى أن مفهوم الثقافة التنظيمية مفهوم واسع ومرن وجد متشعب وقد تضمنته المعاجم واستعمله الفلاسفة والسياسيون والإداريون، كما رأى أن تشكل القيم الثقافية يعتبر أساسا هاما في المنظمات العامة حيث أنها تعتبر موجهة للمبادئ الأخلاقية لدى الموظفين والعمال.

3/2/9- القيم التنظيمية من المنظور الإسلامي لبرقوق عبد الرحمن، قريشي نجاه² 2015. كانت إشكالية المقال تهدف إلى توضيح النظرة الإسلامية للقيم ومقارنتها بالمنظور الغربي، وكان الهدف محاولة إثبات أن الواجب دراسة القيم واعتماد ما يناسب بيئتنا في هذا الطرح، وكذا إعادة النظر في الفكر المستورد من الخارج، ومحاولة معرفة أوجه الاتفاق والاختلاف بين المنظورين الإسلامي والغربي للقيم التنظيمية وذلك من خلال المقارنة والتحليل.

¹ منى حيدر عبد الجبار الطائي، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة، المجلة العربية للإدارة المجلد 37، العدد 3، 2017، ص 59-79.

² برقوق عبد الرحمن، قريشي نجاه، القيم التنظيمية من المنظور الإسلامي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع العدد 14، 2015 ص 15-25.

4/2/9 - الانضباط الوظيفي للعمال في ظل الثقافة التسييرية بالمؤسسة الجزائرية لرفيقة

بوخالفة¹ 2016/2015 وكانت إشكالية المقال تتمحور في كيف تؤثر الثقافة الإشرافية للمشرف

على السلوكيات العمال؟ وما هي المبادئ والمعايير التي تقوم عليها ثقافة المشرف الاتصالية

لضبط سلوك العمال؟ وكيف يتم المحافظة على السلوك التنظيمي للعمال؟ وتم التوصل إلى النتائج

التالية:

لا يكفي أن يتمتع المشرف بمهارات التعامل والتسيير لكي يؤثر على سلوكيات العمال، إذ أن هناك

علاقة طردية بين مهارات التسيير لدى المشرف ورغبة العمال على العمل، كما أن تشكل سلوك

العمال بالمؤسسة يتأثر بسلوك رئيسهم المباشر، القيم الأخلاقية هي المبادئ الأساسية التي يجب

أن تتوفر في الشخص المشرف، عدم سيولة المعلومات وعدم توفرها بالشكل المطلوب لدى العمال

وعدم وجود صراحة وشفافية في الاتصالات عامل على انخفاض المعنويات بسبب احتكار

المعلومات، وكلما توفرت الظروف النفسية والصحية للعمال أدى ذلك إلى زيادة الشعور بالسعادة.

وبالتالي التمسك أكثر بالمؤسسة وخلق الشعور بالولاء والانتماء والعكس صحيح، الحوافز الكثيرة

والمتنوعة تعتبر هامة جدا عند العمال.

5/2/9 - ثقافة المنظمة وقيم الانضباط لدى العمال (دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية سخاتة

وملابس لبال الجلدية -الجزائر-) لعويشة مسيلتي² 2011/2010 وهي أطروحة لنيل شهادة

¹ بوخالفة رقيقة، الانضباط الوظيفي للعمال في ظل الثقافة التسييرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الحكمة للدراسات

الاجتماعية، المجلد 03، العدد 06، 2015، ص 83-98.

² مسيلتي عويشة، ثقافة المنظمة وقيم الانضباط لدى العمال، (دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية سخاتة وملابس لبال

الجلدية -الجزائر-)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع، تنظيم وعمل، كلية العلوم

الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2011.

الدكتوراه، وكانت الإشكالية أو التساؤل العام كالتالي: هل الالتزام بالسلوك الانضباطي داخل المؤسسة دليل على فعالية الثقافة التنظيمية؟ وكيف يمكن لثقافة المنظمة أن تنتج سلوكا انضباطيا يسير وفقه العامل داخل المنظمة.

وكانت نتائج بحثه في أن التجربة الطويلة في العمل والتي تميز بها اغلب العمال في المؤسسة سمحت لهم بتعلم احترام الوقت الرسمي كما أن نوعية المعاملة التي يتعامل بها المسؤول مع العمال تلعب دورا هاما وبالغا في تحديد وتوجيه سلوكهم.

التدرج في السلم الهرمي للمهام جعل العمال يختلفون في الالتزام بسلوك الانضباط داخل المؤسسة، الاختلاف في الفئات المهنية يعطي اختلافا في المرجعية الثقافية والتي بدورها أثرت على التزام العامل بالسلوك الانضباطي.

6/2/9- المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز باتنة) لكمال بوقرة¹ 2008/2007، وهي أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، وكانت الإشكالية كالتالي: ما موقع المسألة الثقافية من المشكلات التنظيمية التي تعرفها المؤسسة الجزائرية أو بشكل آخر إلى أي حد تؤثر المسألة الثقافية في استقرار وفعالية المؤسسة الجزائرية وتحقيق أهدافها التنظيمية والاجتماعية والتنمية؟ ومنه ينبثق عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة التخلف عن مواقيت العمل والتغيب؟ وما هي العوامل الثقافية التي وراء ارتفاع ظاهرة حوادث العمل في المؤسسة الجزائرية؟ ما هي العوامل

¹ بوقرة كمال، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، (دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز باتنة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علم الاجتماع، تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008.

الثقافية التي هي وراء ظاهرة الصراعات في المؤسسة الجزائرية؟ وما هي العوامل الثقافية التي هي وراء ظاهرة عدم الرضا في المؤسسة الجزائرية؟ وما هي العوامل التي تقف وراء ظاهرة دوران العمل في المؤسسة الجزائرية؟ وكانت الفرضية العامة تعد القيم الثقافية لدى العامل السبب الرئيس في المشكلات التنظيمية.

أما الفرضيات الفرعية فكانت كالآتي: -كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في العمل. -كلما قل وعي العامل بالثقافة الصناعية كلما زاد تعرضا للأمراض والإصابات المهنية، أما نتائج الدراسة فكانت تعتبر أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمة، كما يعتبر الرضا عن العمل ضامنا لاستمرار القوى العاملة بالمؤسسة وإيجاد الدافع لديهم لبذل المزيد من الجهد وتكمن العوامل المسببة للرضا في عدمه لعوامل شخصية وأخرى تنظيمية، كما تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.

7/2/9 - الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة (دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بالجلفة) لعلوط الباتول¹ 2013/2012 وهي أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه وكانت الإشكالية أو التساؤل: هل تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة؟ وبالنسبة للفرضيات الفرعية: تؤثر القوانين والإجراءات المعمول بها في المؤسسة العمومية الاستشفائية على تعزيز الأداء الوظيفي للمرأة العاملة- تؤثر القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية الاستشفائية على تعزيز الأداء

¹ لعلوط الباتول، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة (دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بالجلفة)، أطروحة دكتوراه تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، الجزائر، 2013.

الوظيفي للمرأة العاملة- توجد علاقة بين الأنماط التنظيمية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية والأداء الوظيفي للمرأة العاملة- توجد علاقة بين التوجهات التنظيمية المحددة من طرف إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية والأداء الوظيفي للمرأة العاملة، وكانت نتائج دراستها هو مرونة ووضوح القوانين واللوائح التنظيمية التي تتميز بها هاته المؤسسات وجود علاقة بين الثقافة والأداء، تؤثر القيم على الأداء، لا توجد علاقة بين الأنماط التنظيمية والأداء، تؤثر القوانين والتنظيمات على تعزيز الأداء لدى المرأة.

10/ جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال الاستعانة بالدراسات السابقة تم التوسع في الاطلاع على مفاهيم ومتغيرات وأبعاد الدراسة، حيث تم الاستفادة منها من زاوية بناء وتحديد الإشكالية وبالتالي بناء الأسئلة الفرعية والفرضيات، كما تم الاستعانة بها في تحليل البيانات والنتائج الخاصة بدراستنا ومحاولة مقارنتها بها أحيانا في الجانب المتعلق بالتحليل السوسيولوجي.

11/ المداخل النظرية للدراسة:

تعمل المداخل النظرية على تبیین وتحديد اتجاه الدراسة كما تعمل على قولبة المفاهيم والبيانات الواجب تحليلها وتفسيرها، لذا سنعمل من خلال هذه الفقرة على عرض أهم المقاربات والتصورات النظرية التي سننطلق منها من اجل الاقتراب نحو موضوعنا والموسوم بدور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

والقصد بما يسمى بالمقاربة النظرية هو اقتراب الباحث من قالب نظري يخدم موضوعه البحثي وفي هذا يلزم أن يراعي نقاط التقاء وتقاطع المشكلة البحثية بالنظرية، وكذا المفاهيم والمصطلحات التي تأسست عليها هاته الأخيرة والتي اصطلح عليها أنها تلك الملاحظات الدقيقة والمترابطة بشكل

متناسق ومتضمنة تفسير وتحليل علاقة الأحداث الاجتماعية فيما بينها وعاكسة في الوقت ذاته إمكانات وقدرات المنظر في التنبؤ الاجتماعي¹.

وفيما يتعلق بالنظرية السوسيولوجية فيرى **نيقولا تيماشيف** أنها "جملة من القضايا التي يجب أن تتميز بمفاهيم تعبر عن القضايا بدقة محددة وظاهرة، وأن تتناسق القضايا مع بعضها البعض وتوضع في قالب أو شكل يجعل من الممكن استصدار التعميمات القائمة اشتقاقا استنباطيا، وأن تكون هذه القضايا هادفة وتوضح سبيل الملاحظات لأبعد حدود، كما يجب أن تصل إلى تعميمات تطور وتنمي مجالات المعرفة"².

ونحن من خلال هذا العنصر سنتطرق إلى أهم المداخل أو المقاربات التي بنينا بها موضوع دراستنا وهي كالآتي:

1/11- مدخل الإدارة العلمية: انبثقت هذه النظرية في بداية القرن السابق على يد المفكر الأمريكي **فريدريك تايلور** وكانت هذه النظرية من أهم النظريات وفقط، حيث اعتمد رائدها على إدخال المبادئ العلمية في العمل، إذ قام ببحوث تجريبية وذلك في بنسلفانيا في و.م. أ. وتدرج في العمل من عامل إلى مساعد مهندس ثم مهندس³.

ومن أهم النتائج المتحصل عليها من خلال تجاربه ودراساته، نجد أن تايلور قد أوصى ب: ضرورة تعاون الإدارة مع العمال، ضرورة تحفيز العمال ماديا.

¹ عامر مصباح، علم الاجتماع الرواد والنظريات، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر 2005، ص15.

² علي عبد الرزاق جليبي، قضايا علم الاجتماع المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1984، ص100.

³ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص76.

وهذا الجانب يعني موضوع دراستنا حيث ربط تايلور بين الجهد والحافز المادي ففي رأيه أن الإنسان العامل ميال بطبيعة إلى الحافز المادي، لذا اوجب على الإدارة الاعتناء به.

2/11- مدخل العلاقات الإنسانية: لقد تغيرت النظرة الكلاسيكية السائدة والمعبرة على آلية

الإنسان واعتباره آلة تحت سلطة الإدارة، وهذا بعد الأبحاث والدراسات التي قام بها مايو وزملائه تحت تجارب الهاوثورن والتي دامت عدة سنوات 1924 - 1932 في مرحلتين.

حيث قام مايو وزملائه بتجارب في مصانع هاوثورن في شركة وسترن إلكتريك بولاية ايلينوي في و.م.أ ، وهي تنقسم إلى قسمين:

1* دراسة اثر الجوانب المادية على الإنتاج.

2* دراسة اثر تجربة المقابلات وملاحظة السلوك الجماعي.

وقد تبين من خلال هذه التجارب أن:

للجانب المعنوي الأثر الكبير على إنتاج العمال، أهمية الحوافز المعنوية كالإشراف والعلاقات الجيدة مع العمال اثر جد كبير على منتوجيتهم وأدائهم العام، التعرف على اثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاج¹.

إن ما يلاحظ على نتائج هذه الدراسات التي قام بها مايو وزملاؤه هو أهمية الجانب المعنوي من الحوافز على الإنتاج وأداء العمال، حيث وجد أن لها اثر يساوي أو اكبر من الحوافز المادية

¹ محمد قاسم القريوتي، المرجع نفسه، ص84.

التي نادى بها تايلور، إن هذه النظرية قد أكدت على أنسنة التنظيم كما لفتت أنظار الباحثين والمفكرين الإداريين على اثر القيم والاتجاهات ونمط العلاقات على الإنتاجية¹.

3/11- مدخل نظرية الحاجات: إن صاحب هذه النظرية يصوغ فكرته ومبدأه على نحو شكل

هرمي في ترتيب حاجات الفرد فهو يقول أن الحاجات ترتب حسب أولويات ضرورية، حيث رتب الحاجات الفيزيولوجية كالأكل والمشرب... الخ في قاعدة الهرم، تليها حاجات الأمان ثم الانتماء والتقدير والاحترام، أما آخر حاجة فهي حاجة إشباع الذات.

إن هذه النظرية تفترض على المنظمة أو المؤسسة أن تعمل على البحث واستقصاء الحاجات الغير مشبعة من أجل العمل على تليبيتها وإشباعها، وبالتالي تحضير العمال على نحو ايجابي وبالتالي زيادة وتحسين الأداء الفعلي.

¹ المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

الفصل الثاني

تمهيد

يعد ثبات واستقرار الموارد البشرية في المؤسسات والتنظيمات الشغل الشاغل لها، ذلك أن من مقومات وعوامل النجاح والديمومة للمؤسسات هو استقرار أفرادها العاملين فيها، وهذا لا يتأتى إلا بتضافر وتوافر المناخ الوظيفي الملائم، ومن أهم الآليات والديناميكيات تساعد على استقرار العمال وعدم دورانهم وظيفيا نجد الحوافز والتي بقيت منذ أزل بعيد إلى عصرنا الحاضر.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق بنوع من الإسهاب والتفصيل لهذا المفهوم وماهيته وأقسامه ومدى تأثيره على السلوك الإداري الوظيفي متمثلا في بعض القيم كالالتزام والانضباط والانتماء لدى الفرد العامل.

1/ مدخل مفاهيمي للحوافز والتحفيز:

يعتبر الحافز هو العائد الذي يحصل عليه العامل نتيجة لتمييزه في أداء عمله، والحوافز من جهة نظر الإدارة هي مجموعة الأدوات والوسائل التي توفرها للعاملين بهدف المساهمة في إشباع حاجاتهم ورغباتهم من ناحية وتحقيق أهداف المنظمة من ناحية أخرى¹.

إن فالحوافز هي آلية أو وسيلة توفرها الإدارة لأجل دفع العاملين وتحريضهم على بذل كل ما لديهم من أداء وإنتاج، من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

2/ مداخل تقسيمات وأنواع الحوافز: "يمكن تقسيم الحوافز إلى أنواع داخلية وأنواع

خارجية.

1/2- الحوافز الداخلية:

هي الحوافز التي ترتبط بالوظيفة نفسها مثل (الشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية في العمل، توفير المعلومات المتعلقة بمقدار ونوعية العمل من مصدر موثوق به).

2/2- الحوافز الخارجية:

فلا ترتبط بالعمل نفسه بل ترتبط بمصادر أخرى في المؤسسة وتتمثل في الآتي:

***الحوافز المالية:** والمتمثلة في الأجر الشهري أو الراتب.

***المزايا الإضافية:** مثل الإجازة المدفوعة علاوات التأمين الصحي، علاوات الوجبات

الغذائية، المكافآت التقديرية.

¹ مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي تكاملي"، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

*تقدير زملاء العمل والمهنة: (الاحترام من قبل الزملاء في المهنة).

*الترقيات في الوظيفة: مثل الارتقاء في المناصب والتعيين في وظائف جديدة".¹

تتميز أنواع الحوافز بتنشعب المنطلقات التي يتم تصنيفها بها ومن أهم هاته المداخل نجد ما يلي:

-الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

-الحوافز الفردية والحوافز الجماعية.

-الحوافز المباشرة والغير مباشرة.

-الحوافز الايجابية والحوافز السلبية.

وغالبا ما نجد إن المؤسسات تعتمد على العديد من الأنواع من الحوافز ولا تركز على نوع واحد ومعين لتحفيز أعضاء المؤسسة، وهذا التنوع والاختلاف مرتبط كذلك بمؤهلات ومسار الموظف أو العامل كما ترتبط بخبراته ومكانته الوظيفية والكثير من الأمور التي تتعلق بتحفيظه ونوع الحافز المقدم له.

إن الحوافز الأكثر انتشارا وقدا هي تلك الحوافز المادية والمالية والتي تعتبر من أهم المؤثرات الهامة التي لها جانب كبير في حياة الموظف والعامل، حيث لولاها لما تقدم احد للعمل وهي من المسلمات المتعارف عليها سواء دينيا أو دنيويا، فلا يمكن أن نجد أي عقيدة أو فكر إيديولوجي يقلل من أهمية هذا الحافز قديما وحديثا.

¹بوحوش عمار، المرجع نفسه، 2006، ص41.

الإطار المفاهيمي للتحفيز وعلاقته ببعض القيم التنظيمية

إن الحوافز المالية ليست مرتبطة بالمال الخام فقط، حيث انه ومع تطور الزمن والمحيط العام للمؤسسات والمنظمات أصبح الحافز المالي يحوي العديد من الأنواع والتصنيفات، ومن بينها نجد الترفيات والاشتراكات في الأسهم التي تملكها المنظمة، كما لا ننسى الحوافز المالية التقليدية والموصوفة بالأجور والرواتب والعلاوات الدورية والمنح المتعلقة بالأداء وما شابه.

أما الحوافز المعنوية فهي لا تقل أهمية عن الحوافز المالية وهذا ما ثبت في الدراسات والتجارب السابقة لبعض المفكرين والرواد ومن أهم هؤلاء نجد المفكر التون مايو وزملاؤه حيث ومن خلال نتائج دراساتهم تبين لنا أن الفرد العامل يهتم كثيرا بالجانب المعنوي والاجتماعي في محيط عمله وهذا أيضا ما أكدته المدارس السلوكية التي جاءت بعد مدرسة العلاقات الإنسانية ممثلة في ماسلو وهرزبيرج والعديد من المفكرين.

ملخص القول يجب على إدارة المؤسسات أن تعمل على توفير المناخ الاجتماعي والمعنوي الجيد لأجل العمال ليكون المردود أو الأداء الخاص بهم أكثر فعالية وإيجابية بما يعود بالنفع العام للنسق الكلي للمنظمة أو المؤسسة، ومن أهم العوامل الايجابية الواجب توافرها في المنظمة نجد الاحترام اللازم للعمال وتقدير مجهودهم المميز والعل على تشجيعهم وإشعارهم بأهميتهم ومكانتهم في المؤسسة، وهذا ما يعكس بالضرورة تنامي روح المواطنة والانتماء لديهم.

أما الحوافز الفردية فلقد تم تسميتها بذلك لأنها تدخل في إطار الفردانية حين تقديمها إذ أنها تقدم للعامل الواحد دون الجماعة وعلى اثر مجهوده الفردي فقط، وهناك العديد من التصنيفات لها ومن أهمها نذكر:

- العلاوة السنوية:

"وهي مبلغ نقدي يدفع للفرد في نهاية كل فترة زمنية محددة زيادة على راتبه أو أجره الأساسي عندما يحقق الشرطين التاليين:

*مستوى معين من الأداء خلال فترة محددة.

*مضي المدة الزمنية الدورية المحددة لمنح العلاوة التي تكون سنة في العادة.¹

- المكافآت المالية:

وهي مبلغ من المال يعطى للعامل المتميز نظير أدائه وعمله المتميز، وهي منحة مستقلة عن الأجر المعتاد، وشرطها الوحيد التميز في إدارة مشكل ما أو ابتكار تصرف ايجابي وله علاقة بتحسين الصورة العامة للمؤسسة، ويمكن أن تتميز هاته النوعية من الحوافز بالتكرار، حيث أنها مرتبطة بصورة مباشرة بمدى تكراره للفعل الايجابي، وبأداء الفرد المتميز.²

- الأجر الإضافي:

وهو ذلك الأجر الذي له علاقة بساعات العمل الإضافية، والتي تعتبر خارج أوقات العمل المحددة قانونا، وهذا الحافز تلجأ إليه المؤسسات من أجل سد النقص الحاصل في المورد البشري، ويعتبر من الحوافز المشاعة الاستخدام بكثرة، وكمثال نجد هذا الحافز يستخدم في المؤسسات التربوية بكثافة وذلك نظرا كما قلنا سابقا للنقص الحاد الحاصل فيها.

¹ مؤيد سعيد سالم، نفس المرجع، ص331.

² المرجع نفسه، ص331-332.

الإطار المفاهيمي للتحفيز وعلاقته ببعض القيم التنظيمية

والحوافز الجماعية هي تلك الحوافز التي تأخذ صورة الجماعة، حين تقديمها للعمال وهي نتاج ذلك الترابط والتعاون الحاصل بين أفراد المؤسسة الواحدة.

تعتمد خطط الحوافز الجماعية على اتجاهين وهما تحقيق الأرباح أو خفض تكاليف الإنتاج، حيث إذا عملت المجموعة العمالية الواحدة على تحقيق زيادة في الأرباح والعمل على إنقاص تكاليف المؤسسة تكون المجموعة جديرة بالحوافز الجماعية.¹

إن من شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحيانا، فيمكن للإدارة ومن أجل أن يتحقق التنافس الفردي الايجابي وروح الفريق في آن واحد، أن تستغل الأسلوبين معا ولا تقتصر على أسلوب واحد.

إن الحوافز المباشرة هي تلك التي لها علاقة مباشرة بالإنتاج أو الأداء، حيث كلما قمنا بتحفيز العامل كلما تعززت قيمه وتحسن أدائه وإنتاجه المباشر، أما الحوافز الغير مباشرة فلها العديد من الصور ومنها الخدمات والامتيازات المقدمة مسبقا وبصورة غير مباشرة، إلا أنها لها علاقة وطيدة مع حاجيات ومصالح الفرد العامل.²

وهناك نوع آخر من الحوافز وهي مرتبطة بحسب التأثير والاتجاه وهي نوعان ايجابية وسلبية:³

- **الحوافز الايجابية:** هي حوافز لها علاقة بالسلوك الايجابي الذي تدعمه وتشجعه المنظمة وتقوم بقولبة حافز من أجل العمل بذلك السلوك، وكمثال توضيحي، نقول أن المؤسسة تقرر كفاءة

¹ حrchوش عادل صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، عمان، اريد، الأردن، 2006، ص195.

² المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009، ص375.

³ برنوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص356.

الإطار المفاهيمي للتحفيز وعلاقته ببعض القيم التنظيمية

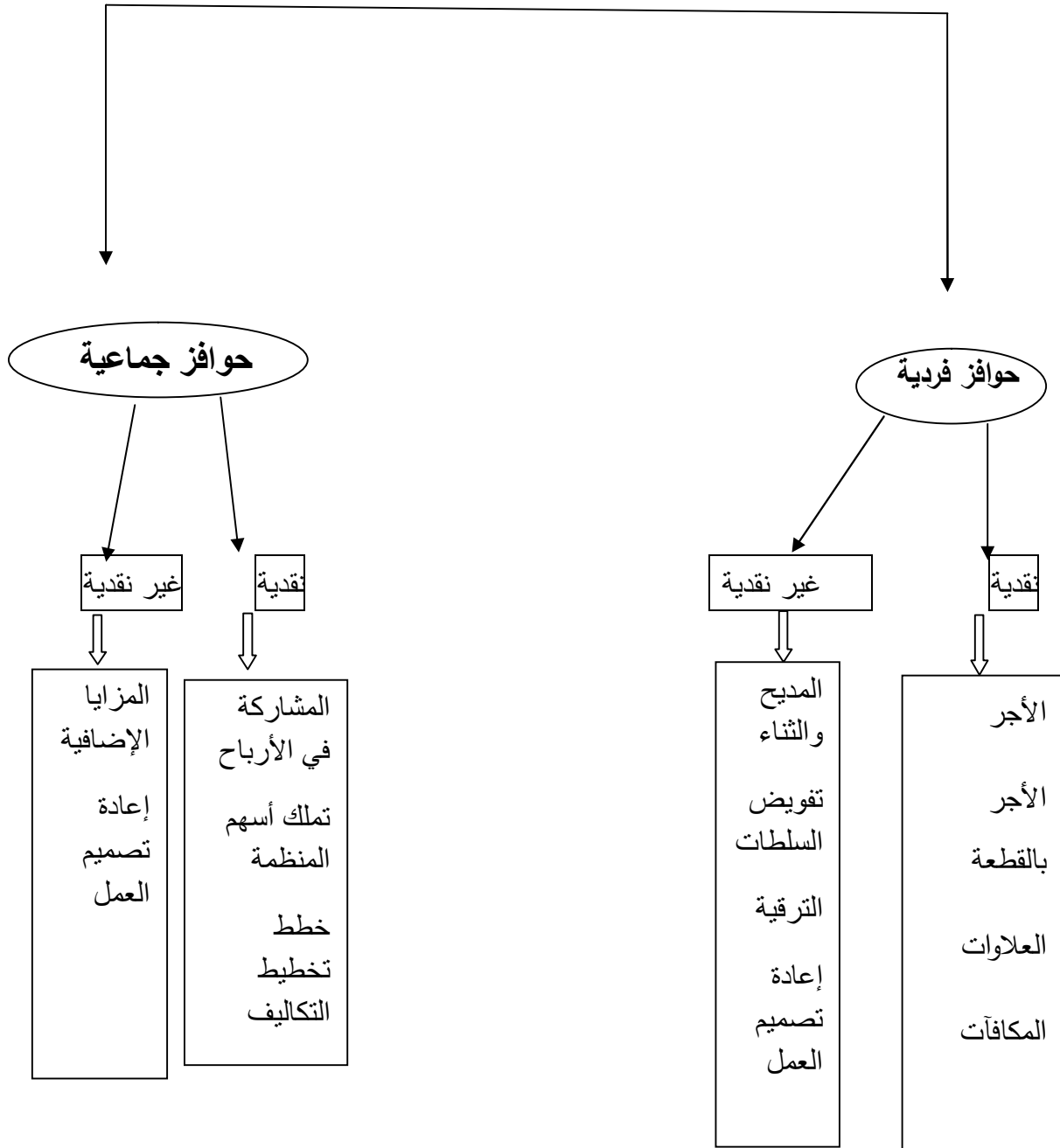
مرتبطة بإنتاج محدد، أي أن العامل الذي يصل إلى أداء ذلك الإنتاج المحدد تقوم الإدارة بتحفيزه ومكافأته على بلوغه الأداء المطلوب.

- **الحوافز السلبية:** وهي عكس الحوافز الايجابية، حيث تعمل المؤسسة على تحديد السلوكيات السلبية والعمل على التحذير منها وكل من يقوم بأي محذور من هذه السلوكيات يعاقب سواء معنوياً أو مادياً.

الإطار المفاهيمي للتحفيز وعلاقته ببعض القيم التنظيمية

وفيما يلي سنوضح أكثر، من خلال الشكل الآتي:¹

أنواع الحوافز



شكل 02: أنواع الحوافز²

¹ المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، المرجع نفسه، ص 374.

² المرجع نفسه، ص 376.

3/ الأهمية النسبية للحوافز:

تعمل الحوافز على تحقيق العديد من المزايا والخصائص التي تمكنها من أخذ دور فعال وهام في المنظمة، فهي تعمل على خلق الولاء والانتماء وزيادة الشعور بالمواطنة التنظيمية، كما تعمل على رفع أداء وكفاءة الفرد العامل وخلق وتعزيز قيم المؤسسة كالانضباط والتعاون والعمل الجاد.

إن من أهم الفوائد والمزايا التي نحققها الحوافز نجد ما يلي:¹

- 1- تحقيق فوائد وأرباح من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعمال؛
- 2- مساهمة الحوافز في تفعيل وإثراء قدرات العمال وطاقاتهم واستخدامها بما يعود بالنفع على المنظمة؛
- 3- تحسين الوضع المادي والاجتماعي للفرد العامل وبالتالي شعور العامل بالإشباع المادي والمعنوي، بما يعني زيادة مجهوداته وتركيزها على العمل وعلى المؤسسة؛
- 4- مساهمتها في خلق الرضا الوظيفي، وبالتالي القضاء على الكثير من المشاكل التنظيمية والإدارية مثل الصراعات دوران العمل ... الغياب؛

1/3- على المستوى الفردي:

إن للحوافز المقدمة لدى الفرد العامل العديد من الآثار الإيجابية، والتي بدورها تنعكس على أدائه العام، ومن أهم الحوافز المقدمة على المستوى الفردي نجد الاعتراف بقيمة ما ينجزه هذا الفرد العامل ومدى تأثيره على المستوى العام للمؤسسة، إن شعور العامل بقيمته ومدى أهميته في المؤسسة يعزز له شعوره وولائه وانتماؤه لهذه المنظمة وبالتالي نجده يقدم أقصى ما لديه من إمكانيات ومهارات لخدمة المؤسسة العامل فيها.

¹ سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 230.

الإطار المفاهيمي للتحفيز وعلاقته ببعض القيم التنظيمية

إن الحوافز المقدمة للأفراد تعتبر أداة للتغذية العكسية، فالفرد العامل يرى ما تقدمه الإدارة نتيجة لجهده المبذول في المؤسسة، فكلما كانت نتائجه المتوقعة قريبة لما تقدمه الإدارة من حوافز وخدمات وعلاوات، كلما كانت جهوده أكبر وأفضل والعكس صحيح.

إن الحوافز المالية تعتبر منذ القدم من أهم وأكثر الحوافز شيوعاً لدى العمال فالتعويضات والمنح المالية تحتل مكانة كبيرة في المناخ العام للمؤسسة، لذا وجب على الإدارات والهيئات القيادية أن تضع في حساباتها هذا الحافز المهم لدى جميع فئات العمل.

إن الحوافز تعمل كرقب أو كآلة انضباطية لردع العمال، أو تشجيعهم وتحفيزهم إذا كان السلوك إيجابياً، حيث تعتبر الحوافز أحد الميكانيزمات التي تخلق شعوراً بالمسؤولية لدى العمال.

2/3- على المستوى الجماعي:

أما على المستوى الجماعي فللحوافز دور هام في إثارة وخلق السلوكيات والقيم الإيجابية فهي تعمل على تحفيز وإثارة حماس الجماعات، وخلق جو المنافسة بين أفراد المجموعة الواحدة.

إن الحوافز تخلق العديد من المفاهيم الصحية ذات الأثر الإيجابي على المؤسسة ومن أهم هذه المصطلحات أو السلوكيات نجد التعاون والانضباط وروح المشاركة فيما بين بعضهم البعض، إذ أن الحوافز الجماعية تعمل على تكاتف الجماعة الواحدة لتحقيق الأداء المطلوب من المؤسسة ومن أجل تنفيذها وتحقيقها وبالتالي اقتناع الإدارة بأراء هاته المجموعة وتوجهاتها النظرية.¹

كما تعمل الحوافز الجماعية على تنمية المهارات بين أفراد المجموعة الواحدة، إذ يعمل العناصر المؤهلين وذوو الكفاءات المهارية العالية في تلك الجماعة على تكوين وتدريب الأفراد ذوو الخبرة القصيرة وذوو الكفاءات القليلة و الناقصة.

¹ المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 366.

3/3- على مستوى المنظمة:

إن أهمية الحوافز بالنسبة للمؤسسة ترجع إلى العديد من العناصر ومن بينها نجد:

التكيف مع البيئة الخارجية والداخلية: حيث تسهم الحوافز في الاستجابة للضغوطات وتأثيرات المناخ الخارجي بما يشمل من نواحي اقتصادية واجتماعية وسياسية، إذ تعمل المنظمة على تحويل الحوافز المقدمة من خلال اطلاقها على الجو الخارجي المحيط بالمنظمة، وذلك من أجل الحفاظ على مكانتها ودورها في المجتمع؛¹

تهيئة الجو العام في المؤسسة: إن الحوافز المقدمة تسهم وبشكل كبير في تحسين وتلطيف الجو العام للمنظمة، وتخلق شعورا بالرضا عن العمل وعن المؤسسة ككل مما يدفع بالعمال إلى الحرص على المصلحة الكلية لها والعمل من أجل رفع قدرتها على الأداء وتحقيق جميع أهدافها المنشودة؛

4/ متطلبات عملية التحفيز:

إن الإدارة التي ترغب في تنشيط وإثراء عمليات التحفيز يجب أن تتقيد بالخطوات والميكانيزمات التالية:²

- 1- ممارسات إدارية ناضجة: ونعني بها التحكم والعمل على توفير كل الأدوات أو العوامل التي تؤثر على أداء الفرد العامل.
- 2- تحديد الحاجات العمالية: أي لماذا وماذا يعملون وما الدافع وراء اختيارهم لهذا النشاط وهذه المؤسسة بالذات.

¹ المرجع نفسه، ص 367.

² برنوطي سعاد نائف، مرجع سابق، ص 350.

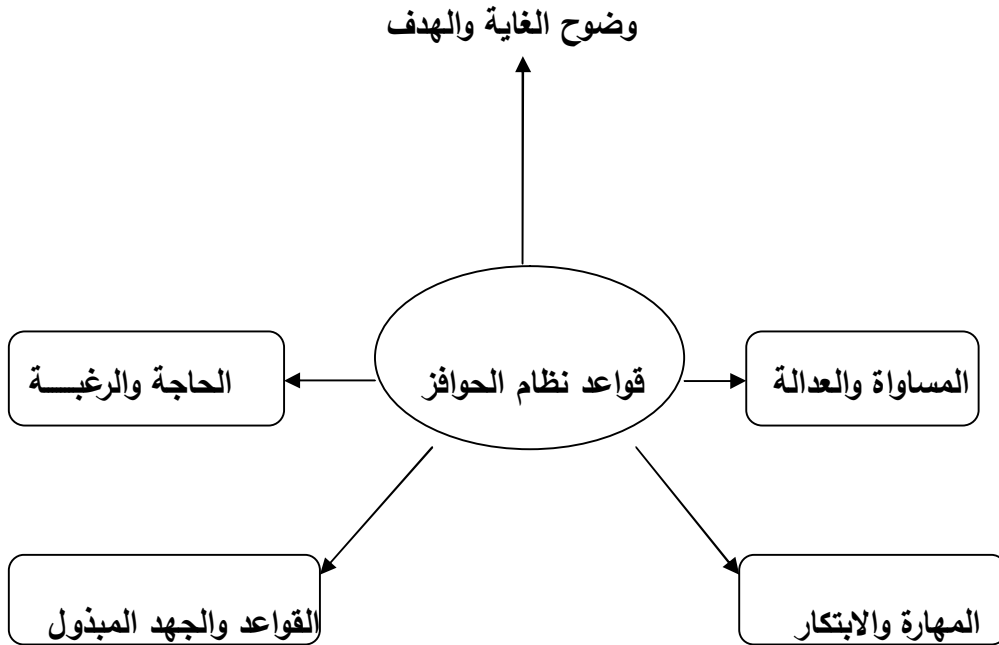
- 3- تحديد لائحة الحوافز الناقصة والمؤثرة في نشاط وأداء العمال.
- 4- تحديد نظريتها لدوافع العمل: المقصود بها، العمل على تحديد أهم الدوافع التي تعمل على تنمية الشعور بالولاء والمواطنة التنظيمية نحو المؤسسة.
- 5- تصميم نظام فعال وجيد للحوافز وأنظمة الأجور المقدمة.
- 6- العمل على مراعاة الفروق بين أعضاء المؤسسة فتحفيز المدراء والعمال ليس على مستوى واحد.

يجب أن يكون هذا النظام يحتوي على توفير محفزات اقتصادية كافية، كما يجب أن يوفر عددا كبيرا من الحوافز التي تعمل على إشباع مختلف الحاجات الاجتماعية والذاتية " وان يكون عادلا ويدركه الأفراد كنظام عادل من خلال قيم المحفزات المختلفة ومن خلال عملية الإعلام والتثقيف".¹

¹ المرجع نفسه ، ص374.

5/ قواعد نظام الحوافز:

من خلال الشكل الآتي نستبين أهم خصائص نظام الحوافز الفعال وهي كالآتي ¹:



شكل 03: خصائص النظام الفعال للتحفيز ²

- 1- وضوح الهدف: المقصود أن تبينه جميع الأطراف من أجل العمل على تحقيقه
- 2- العدالة: وهي أصل كل خير، فكلما كانت العدالة كلما تحقق المطلوب
- 3- الجهد المبذول: العمل على تحديد الفوارق ولعل من أهمها الجهد المبذول
- 4- الحاجة والرغبة: العمل على تحديد الفوارق ومن بينها فوارق الحاجات
- 5- المهارة والابتكار: تخصيص حوافز معينة لأصحاب الابتكارات والمهارات الذين يضمنون

الحلول والابتكارات للمشاكل الفنية والإدارية

¹ المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 370.

² المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

6/ الاتجاهات الحديثة في التحفيز:

إن التطور الحاصل في الآونة الأخيرة والمتعلقة بآليات تدعيم وتحفيز العمال من أجل تحسين الأداء وزيادة الإنتاج والعمل على دعم الفعالية التي بدورها تنعكس إيجاباً على المردود العام للمنظمة، جعل هذه الأخيرة تتبنى العديد من الأساليب لعمل من ضمنها:

1/6 - أسلوب توسيع العمل:

والمقصود منه توسيع مهام وواجبات العامل إضافة إلى المهام المحددة سلفاً لكن على نفس مستواه الإداري، إن هذه الآلية تعتبر حافزاً للرغبة في العمل أكثر وذلك من خلال كسر الملل والروتين اللذان هما مرتبطان بعمل واحد وفكر واحد.¹

2/6 - أسلوب إثراء العمل:

ومعناه إعطاء الحرية للعامل وفرصاً أكبر لمراقبة وتخطيط وتنظيم عمله الموكل له كما يقصد به أيضاً تفويض العامل ببعض أعمال رئيسية والعمل على مشاركته في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله، وهذا الأسلوب يؤدي إلى توثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوس أكثر وخلق الولاء وزيادة روح المواطنة للعامل نحو مؤسسته.²

¹ سنان المرسوي، مرجع سابق، ص 247.

² المرجع نفسه، ص 248.

3/6- أسلوب العمل المرن:

وهو أسلوب يمكن من اختيار ساعات العمل التي تناسبهم لكن ضمن حدود معينة، من أهم الفوائد لهذا الأسلوب نجد:

- 1- السماح للفرد بحرية أكبر من خلال جدولة أعماله بنفسه في نطاق محدد.
- 2- اعتقاد الفرد أن إنتاجيته تكون أفضل من خلال الوقت الذي اختاره.
- 3- زيادة تحفيز العمال من خلال منحهم مساحة هامش تمكنهم من قضاء مصالحهم الشخصية.¹

4/6- أسلوب العمل الأسبوعي المكثف:

وهو أسلوب يمكن العامل من قضاء ساعات العمل الأسبوعية خلال أقل من الوقت المحدد، أي بدلا من العمل خمسة أيام، يعمل أربعة أيام ومن أهم مميزاته نجد: 1- زيادة الرضا الوظيفي للعمال. 2- زيادة الإنتاج وتحسين الأداء. 3- التقليل من الغياب ودوران العمل.²

5/6- أسلوب مجموعات الجودة:

وهي تلك المجموعات الصغيرة الحجم والتي تجتمع معا خلال وقت العمل في المنظمة من أجل مناقشة أفضل الطرق والآليات لتنمين وتطوير المردود العام للمؤسسة، وقد أثبتت التجارب أن هذا

¹ المرجع نفسه ، الصفحة نفسها.

² المرجع نفسه ، الصفحة نفسها.

الأسلوب من الأساليب الفاعلة في تحفيز العمال وتنمية شعورهم بالولاء نحو المنظمة، ومن أهم الدراسات نجد دراسة التون مايو وزملاؤه في هذا الصدد.¹

6/6- أسلوب الإدارة بالأهداف:

"وهو أحد الأساليب المعاصرة وهو أكثر شيوعا واشتغالا كونه آلية من آليات تحضير العمال كما أنه يعتبر أداة من أدوات التقييم الأدائي، وهو يعتبر كذلك فلسفة إدارية وذلك من خلال العمل على إشراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله، (ويعتبر بيتر دراكر هذه الفكرة في الخمسينات ولعل أهم مبادئ الإدارة بالأهداف التي لخصها المفكر نجدها فيما يلي)² - اجتماع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لإثراء النقاش حول الأهداف والنتائج التي وجب تحقيقها- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين في وضع وتحديد الأهداف والتي سيعمل العمال على تحقيقها ما أمكن. -اجتماع بين الرؤساء والمرؤوسين لتقييم أعمالهم المجدولة سابقا وهل تم تحقيق الأهداف على تصحيح المسارات الخاطئة ومحاولة تعديلها.

7/مر احل تصميم نظام الحوافز وتقييمه:

إن الإعداد الجيد والمنظم لنظام الحوافز يكفل بالتأكيد مردودا وفعالية إيجابية للمؤسسة، لذا نجد أن أغلب المنظمات الناجحة تتبنى أساليب وتصاميم حديثة ومتطورة وذلك للرفع من مستوى الأداء والجودة لديها.

¹ المرجع نفسه ، الصفحة نفسها.

² المرجع نفسه ، ص250.

الإطار المفاهيمي للتحفيز وعلاقته ببعض القيم التنظيمية

ومن خلال هذه الجزئية سنحاول التكلم عن أهم الخطوات المعتمدة التي وجب على المؤسسات العمل بها ويمكن أن نجد بعض التعديلات أو التغيرات في بعض المنظمات الأخرى، إلا أن هذه الاعتبارات تعد الخطوط العريضة في تصميم الحوافز وهي كما يلي:

1/7- مرحلة التجهيز والتحضير "الدراسة والإعداد":

وتتكفل بهذه المرحلة مصلحة إدارة الموارد البشرية وذلك عن طريق إجراء دراسات مكثفة وتحليلية لمجموعة من العناصر الإنسانية والاقتصادية والإدارية... الخ.

وذلك بالتركيز على تركيبة القوى العاملة والحاجات والدوافع التي تثيرها وكذلك العمل على دراسة الأداء في مختلف الفترات وقياسها بنوعية الحوافز المقدمة في تلك الفترات أيضاً، كما يجب الوقوف على القيم السائدة في المنظمة ومحاولة معرفة توقعات وطموحات الأفراد من الأداء ومن المنظمة ككل.¹

2/7- مرحلة وضع الخطة:

بعد جمع البيانات والمعطيات التي تم استقصاؤها من طرف إدارة الموارد البشرية تقوم هذه الأخيرة بتبويب وتصنيف البيانات، ثم تعمل على وضع خطة نظام الحوافز والتي يجب أن تسير وفق الخطوات الآتية:²

- تحديد الأهداف من وضع هذا النظام التحفيزي.
- معدلات الأداء للوظيفة بشقيه الفردي والجماعي.
- معدلات الحوافز.

¹ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص336.

² المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

3/7- مرحلة تجريب الخطة:

وقبل تجريب هذه الخطة أو نظام الحوافز الجديد، يجب العمل على تهيئة الجو والمناخ الملائم الذي من خلاله، يمكن التفاعل والتجاوب معه والاتفاق حوله، وهذا من خلال عقد لقاءات تنسيقية مصغرة يشرح فيها هذا النظام وأهدافه وكيفية العمل به، كما يفضل تجريب هذه الخطة في قسم من الأقسام أو فرع من الفروع للتأكد من سلامته وملائمته للمؤسسة.¹

4/7- مرحلة التنفيذ والمتابعة:

ومن خلال المراحل السابقة وخاصة المرحلة الأخيرة، تقوم الإدارة بالعمل على تصحيح وتعديل الاختلالات إن وجدت، والعمل على تثبيت وتشجيع السلوكيات الجيدة التي أثبتت نجاعة وفعالية في تطوير وتحسين الأداء وتحقيق الهدف العام من إنشاء هذا النظام.

8/ نظريات التحفيز وتقييمها:

1/8- الثواب والعقاب:

انبثقت هذه النظرية في بداية القرن السابق على يد المفكر الأمريكي فيوريك تايلور وكانت هذه النظرية من أهم النظريات وفقط، حيث اعتمد زائرها على إدخال المبادئ العلمية في العمل إذ قام ببحوث تجريبية في بنسلفانيا في و.م. أ. وتدرج في العمل من عامل إلى مساعد مهندس ثم مهندس.²

¹ المرجع نفسه ، ص338.

² القريوتي محمد قاسم، مرجع سابق، ص76.

ومن أهم التجارب التي قام بها نذكر :

- 1- تجربة رفع الكتل المعدنية.
- 2- تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة بالإنتاج.
- 3- تجربة تغذية الآلات.

ومن أهم النتائج المتحصل عليها من خلال هذه التجارب نجد أن تايلور قد أوصى ب:

- ضرورة تعاون الإدارة مع العمال.
 - ضرورة تحفيز العمال ماديا.
 - الأجر يجب أن يكون بالقطعة كلما زاد مجهود العامل كلما زاد أجره.
- وهذا الجانب يعني موضوع دراستنا حيث ربط تايلور بين الجهد والحافز المادي ففي رأيه أن الإنسان العامل ميال بطبيعة إلى الحافز المادي، لذا اوجب على الإدارة الاعتناء به.
- إن ما يعيب على هاته النظرية هو إهمال الجانب الإنساني والاجتماعي للفرد العامل مؤكدين للجانب المادي فقط، وهذا ما يجعل الدراسات التي جاءت فيما بعد تؤكد وجود جانب آخر في الإنسان وهو الجانب الاجتماعي دون إغفال الحاجات المادية كالأجر والحوافز والمكافآت ومن أهم هاته النظريات نجد نظرية التون مايو وزملائه.

2/8- مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد تغيرت النظرة الكلاسيكية السائدة والمعبرة على آلية الإنسان واعتباره مجرد آلة تحت سلطة الإدارة، وهذا بعد الأبحاث والدراسات التي قام بها مايو وزملائه في تجارب تسمى بتجارب الهاوثورن والتي دامت عدة سنوات 1924 - 1932 في مرحلتين.

حيث قام مايو وزملائه بتجارب في مصانع هاوثورن في شركة وسترن إلكترونيك بولاية إيلينوي في و.م.أ وهي كما قلنا تنقسم إلى قسمين:

ق1 : دراسة اثر الجوانب المادية على الإنتاج.

ق2: دراسة اثر تجربة المقبلات وملاحظة السلوك الجماعي.

وقد تبين من خلال هذه التجارب أن : الجانب المعنوي الأثر الكبير على إنتاج العمال- أهمية الحوافز المعنوية كالإشراف والعلاقات الجيدة مع العمال اثر جد كبير على منتوجيتهم وأدائهم العام- التعرف على اثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاج¹، وان ما يلاحظ على نتائج هذه الدراسات التي قام بها مايو وزملاؤه هو أهمية الجانب المعنوي من الحوافز على الإنتاج وأداء العمال حيث وجد أن لها اثر يساوي أو اكبر من الحوافز المادية التي نادي بها تايلور سابقا.

إن هذه النظرية قد أكدت على أنسنة التنظيم كما لفتت أنظار الباحثين والمفكرين الإداريين إلى اثر القيم والاتجاهات ونمط العلاقات على الإنتاجية.²

¹ المرجع نفسه، ص84.

² المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

3/8 - نظرية التعزيز:

وهي نظرية مرتبطة بعامل التعزيز ويقصد بذلك، أن الفرد العامل يميل إلى تعديل سلوكه بطريقة التعزيز الايجابي عن طريق تكرار السلوك المحايد، كما رأى صاحب هذه النظرية وهو العالم سكنر أن الفرد لا يميل إلى التعزيز السلبي كونها تعمل على تخفيض الروح المعنوية¹، والتعزيز هو حالة تتسبب في تكرار السلوك مرة أخرى أو عدم حصول ذلك²:

وفيه عدة أقسام وهي كالآتي :

1/ تعزيز ايجابي. 2/ تعزيز سلبي. 3/ العقوبة. 4/ الإزالة.

وفي الشكل التالي توضيح أكثر لنظرية التعزيز، من حيث النوع والطبيعة والتأثير على السلوك عند الاستخدام والإيقاف، وكتوضيح أكثر تم إعطاء أمثلة.

¹ الهيتي خالد عبد الرحيم مطر، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص262.

² مهدي العامري محسن صالح، الغالبي طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر، 2008، ص501.

الإطار المفاهيمي للتحفيز وعلاقته ببعض القيم التنظيمية

جدول 01: أنواع التعزيز التحفيزي¹

نوع التعزيز	طبيعة التعزيز	تأثير على السلوك عند استخدامه	تأثير على السلوك عند إيقافه	مثال
التعزيز المستمر	تعطى مكافأة بعد كل سلوك مرغوب	يساعد على التعلم السريع للسلوك الجديد	إزالة سريعة	المدح والإشادة
التعزيز بالفواصل الزمنية الثابتة	تعطى المكافآت بناء على كميات محددة من الإنتاج	يقود بسرعة إلى أداء عالي ومستقر	إزالة سريعة	نظام الدفع للأجور على أساس القطعة
التعزيز بالفواصل الزمنية المتغيرة	تعطى المكافآت على أساس فواصل زمنية مختلفة	يقود إلى أداء عالي أو مستقر نسبياً	إزالة بطيئة	تقييم أداء ومكافآت تعطي بشكل عشوائي خلال شهر
التعزيز بالنسبة المتغيرة	تعطى المكافآت على أساس كميات مختلفة أو متغيرة من الإنتاج	تقود إلى أداء عالي جداً	إزالة بطيئة	مكافآت إضافية لمندوبي البيع بناء على تدقيق عشوائي لعدد المكالمات المستلمة من الزبائن

¹ مهدي العامري محسن صالح، الغالبي طاهر محسن منصور، المرجع نفسه، ص 503.

4/8- نظرية التوقع (إيريك فروم):

ملخص هذه النظرية مرتبط بمبدأ الجهد الذي يؤديه الفرد والعامل، لقاء العوائد أو النتائج

المتوقعة من ذلك الجهد، لذا فهي ذات مدخل عقلائي والشكلان 1 و 2 يوضحان ذلك.¹

إن هذه النظرية ذات بعدين أساسيين وهما التحفيز والقابلية، فالتحفيز هو شرط الفعالية وأداء جيد، والمقصود بالتوقع هو توقع الأداء والفعالية من خلال التحفيز المقدم، حيث كلما كان الحافز المقدم قويا ويعمل على إشباع حاجات ورغبات الفرد، كلما كان الأداء والفعالية أكبر وهذا الارتباط هو ما يسمى بالتوقع.

"وبموجب هذه النظرية فإن الفرد غالبا ما يتجه لأداء عمل معين عندما يتوقع أنه يؤدي به للحصول على عائد أفضل ويمكن القول بأن نظرية فروم وتعديلاتها أشارت إلى متغيرات السلوك ودوافع الفرد نحوه كما أكدت على وجود الاختلافات الفردية في تحديد دوافع العمل لذلك يلاحظ بأن لكل فرد قوة جذب وتوقع معينة تدفعه للقيام بأداء معين وتجعله يفضل على السواء".²

5/8 نظرية ذات العاملين:

وهي لصاحبها هرزبيرغ فريدريك، وتم استخلاص نتائجها عن طريق استخدام وطريقة المقابلات والتي أجراها هو وفريق بحثه على مجموع 200 شخص من المهندسين والمحاسبين ومن أهم النتائج التي استخلصها هرزبيرغ، أنه توجد مجموعتان من العوامل وهي :

¹ الشماع خليل محمد حسن، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة والنشر والتوزيع، عمان

الأردن، 2005، ص281.

² المرجع نفسه، ص283.

الإطار المفاهيمي للتحفيز وعلاقته ببعض القيم التنظيمية

1- **الداخلية:** ومرتبطة بالعمل المباشر وهي عوامل دافعية أو حافزة وتتضمن ما يلي:

- الانجاز في العمل.
- التقدير والاحترام نتيجة الانجاز.
- المسؤولية الإنجاز العمل.
- الترقية.
- طبيعة العمل ومحتواه.

وهاته العوامل يؤدي وجودها إلى الشعور بالرضا عن العمل والقناعة لدى العمال أما إذا غابت فيقل الرضا وينقص الأداء والفعالية الجيدة.¹

2- **الخارجية:** وهي ما تعلق بالمناخ أو محيط العمل ولديها ثمانية أخرى منها العوامل الوقائية أو الصحية وتشمل كلا من:

- الإشراف أو طريقة إشراف المسؤول على العمال؛
- العلاقات الرأسية.
- العلاقات الأفقية.
- العلاقات اللارسمية بين الزملاء.
- الأجور.
- الأمن الوظيفي.
- ظروف العمل الفيزيائية.

¹ العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص286، 287.

الإطار المفاهيمي للتحفيز وعلاقته ببعض القيم التنظيمية

- سياسة المنظمة أو ثقافة المنظمة.

والغرض من هذه العوامل هو العمل على إنقاص الشعور بالارضا أو عدمه لكن هذا لا يعني بالضرورة وجود هذه الدوافع أو العوامل يعني وجود رضا تام، إنما وجود هذه العوامل يمنع حالات عدم الرضا.¹

جدول 02: مجموعتي الدوافع الداخلية والخارجية لدى هيرزبيرج²

العوامل الداخلية	العوامل الخارجية
1. الانجاز	1. الزيادة في الأجر
2. التقدير والتميز	2. الإشراف الفني
3. المسؤولية عن العمل	3. الطابع الإنساني
4. التقدم أو تغير الموقع والمكانة	4. سياسة وإدارة المنظمة
	5. ظروف العمل والبيئة المادية
	6. الأمان الوظيفي

¹ المرجع نفسه، ص 288.

² الزبيدي غني دحام تنائي وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص 200.

6/8- نظرية الحاجات الهرمية:

إن صاحب هذه النظرية يصوغ فكرته ومبدأه على نحو شكل هرمي في ترتيب حاجات ومتطلبات الفرد أو الإنسان العامل، فهو يقول أن الحاجات ترتب حسب أولويات ضرورية حيث رتب الحاجات الفيزيولوجية كالأكل والمشرب... الخ في قاعدة الهرم تليها حاجات الأمان ثم الانتماء والتقدير والاحترام أما آخر حاجة فهي حاجة إشباع الذات والشكل الآتي يوضح ذلك.

إن هذه النظرية تفترض على المنظمة أو المؤسسة يجب أن تعمل على البحث واستقصاء الحاجات الغير مشبعة في أجل العمل على تلبينها وإشباعها وبالتالي تحضير العمال على نحو ايجابي وبالتالي زيادة وتحسين الأداء الفعلي.

حاجات الشباع الذات

حاجات الاحترام
والتقدير

حاجات الإنتماء

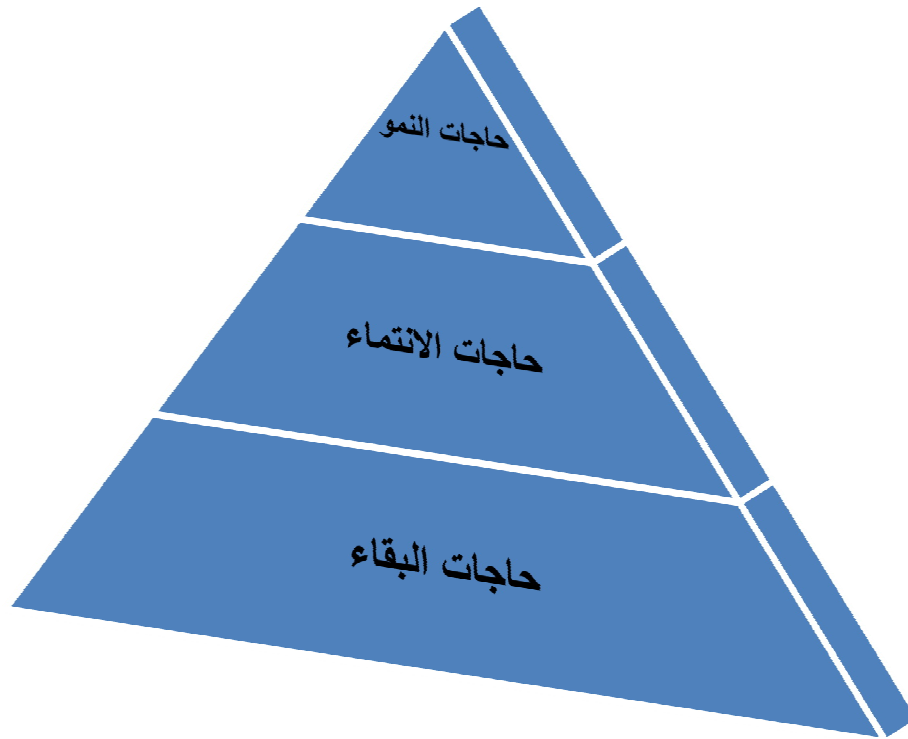
حاجات الأمان

حاجات فيزيولوجية

شكل 04: ترتيب الحاجات عند هرم ماسلو

7/8 - نظرية الدرفير:

لقد لخص صاحب هذه النظرية تسميتها بالرمز الآتي GRE ويقصد بذلك ثلاث مجموعات وهي البقاء والانتماء والنمو¹، وهي تعتبر نظرية مكملة لما سبق (نظرية الحاجات لماسلو) حيث جاءت هذه النظرية على أنقاض النقد الذي طال نظرية أبراهام ماسلو إذ قسم الدرفير الحاجات لديه إلى ثلاث بدل خمس كما سبق وقلنا وهي على الشكل الآتي :



شكل 05: أنواع الحاجات الإنسانية في نظر الدرفير

إن هذه النظرية لحظت نظرية ماسلو حيث تقابل كلا من حاجات البقاء الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن والأمان وحاجات الانتماء تقابل الحاجات الاجتماعية أما حاجات النمو فتقابل

¹ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، مصر، 2007، ص341.

الإطار المفاهيمي للتحفيز وعلاقته ببعض القيم التنظيمية

حاجات تقدير الذات،¹ بالإضافة فهذه النظرية لا تشترط الموالاة في ترتيب الحاجات عكس نظرية ماسلو.

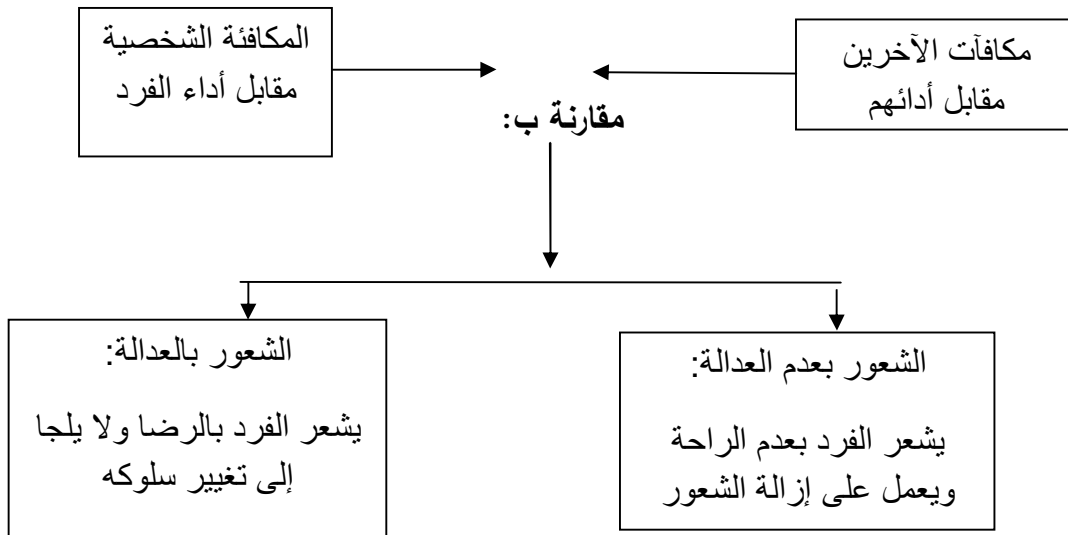
8/8- نظرية العدالة:²

إن مبدأ هذه النظرية ومنطلقها المرتكز عليها هو مقارنة الفرد العامل ببقية زملاؤه العاملين معه حيث يحاول معرفة إذا ما كان يعامل بعدل ومساواة قياسا بالآخرين أم لا، وبناء على ذلك يقوم بتبني استراتيجيات تعمل على تحقيق مبتغاه وهو تحقيق العدل والمساواة في نظره ولعل من أهم الأساليب التي ينتجها كما يقول الباحث ستاسي آدمز نجد :

1- بذل مجهود أقل؛

2- المطالبة بتغيير العلاقات؛

3- ترك الوظيفة؛



شكل 06: ملخص نظرية العدالة

¹ المرجع نفسه ، ص342.

² العامري صالح مهدي حسن ، الغالبي طاهر محسن منصور ، مرجع سابق، ص498.

9/8- نظرية تنمية المعارف والمهارات:

مع التطور الحاصل والمتسارع في المحيط الخارجي أضحي واجبا على التنظيمات والمؤسسات بكافة أنواعها وأشكالها العمل على إدخال مفهوم اقتصاد المعرفة، والذي شكل دورا ثابتا وواضحا في استقرار المنظمات وتطورها.

ومن هذه الزاوية صار لزاما على التنظيمات العمل على جلب واستقطاب العمال الأكثر مهارة ومعرفة بالتطورات والتغيرات الحاصلة، مع العمل على تغيير دور الحوافز داخليا من منطلق أنها محرك أو دافع داخلي إلى كونها تقنية لتطوير المعرفة والمهارة لدى الفرد العامل كما التركيز عليها كآلية لبعث الإبداع والابتكار والحث على تحمل المسؤوليات المختلفة وذلك من خلال توسيع هامش الحريات وإضفاء مفهوم التمكين بدل التفويض والعمل على إشراك العامل في وضع الأهداف والعمل على تنفيذها¹.

ولقد قام كلا من المفكرين الفرنسيين جارمي، ومرش باقتراح مجموعة من الأمور لتحفيز الفرد العامل وهي كما يلي²:

* جودة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس: إذ يجب أن تتميز العلاقة بالاحترام والثقة المتبادلة كما وجب على الرئيس إعطاء هامش من الحرية للعامل في طرح خياراته واقتراحاته في إطار محدد.

¹ Alain Meignant, Ressources humaines, deployer la strategie, edition liaison. Paris, 2000, p425.

² Jeremy Roffe et Christie Yanbermeech, Recruter et motive ses collaborateurs, édition, France, 2002.

الإطار المفاهيمي للتحفيز وعلاقته ببعض القيم التنظيمية

* العمل على طرح فكرة العمل ضمن مجموعات متناسقة: هذه الفكرة تساعد الأفراد على بذل مجهود مضاعف كما تعمل على زيادة الراحة النفسية للعامل ذلك انه ضمن إطار وجو مساعد على العمل مما يجعل المؤسسة أيضا في غنى عن بعض المشاكل والصراعات الوظيفية.

* الهدف المعلن والصريح للإدارة العليا للتنظيم: يساعد ذلك على تحفيز العمال من خلال إشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

* الاتصال والتواصل الجيد: لا يمكن وجود تفاعل وتفاهم بين العمال والإدارة العليا إلا عن طريق اتصال وتواصل جيد وواضح، مما يؤدي بدوره إلى الأداء الجيد من خلال التفاهم والتناسق بين المسئول والعمال.

* توافر الحوافز المادية والمعنوية بكل أشكالها.

* التغذية الراجعة وذلك من أجل التقويم والتقييم ومن أجل تبيان نقاط القوة والضعف وبالتالي محاولة تصحيح ما هو خاطئ.

* تمكين العمال من اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف، وبالتالي تحميل الفرد العامل مسؤوليات وواجبات اكبر وبالتالي زيادة شعوره بالولاء والالتزام نحو المنظمة.

10/8 - نظرية التوازن:

لقد ظهرت عن طريق جملة من الأبحاث والدراسات التي قام بها المفكر ستيفن كوفي 1998 حيث من خلالها بينت مجموعة من الافتراضات تحوم حول قضية الاحتياجات البشرية، ولقد قام بتوضيح الحاجات بقوله انه لا يمكن الاستغناء عنها وذلك كحتمية لمعيشة الفرد حياة موزونة وثابتة وهي كما يرى:¹

الاحتياجات المادية: وهي الشروط الضرورية للحياة الإنسانية كالمأكل والمشرب.

الاحتياجات الروحية: المرتبطة بالحياة الروحية والمعنوية كالقيم والأخلاق والإيمان.... الخ.

الاحتياجات الاجتماعية: المتعلقة بالحاجات العاطفية والتي من ضمنها الولاء والانتماء وكل ماله بالعلاقات البشرية.

الاحتياجات العقلية: كالفكر والثقافة والأمور العلمية والمعرفية.

إن الباحث يشترط في عملية التوازن أن تكون متناسقة بين الحاجات الأربع والقدرات الذاتية للفرد متمثلة في شخصيته وإرادته وقوة إيمانه وعقله، لذا وجب على التنظيم مراعاة هذا التوازن لتحقيق اكبر فعالية وأداء مطلوبين في المنظمة.²

¹ أبو قحف عبد السلام، محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية، بيروت، لبنان، 2000، ص258.

² مجاهد رشيد، نظام الحوافز وانعكاساته على تحسين إنتاجية المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة الجزائر" أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016، ص177.

9/ مفاهيم ومصطلحات مرتبطة بالحوافز:

إن مفهوم الحوافز مرتبط بعدد من المصطلحات والمفاهيم المتداخلة والتي لها علاقة وثيقة بها من أهمها نجد ما يلي:

الدافع: وهو حالة داخلية تنشط وتحرك أو تقود السلوك الإنساني نحو أهداف محددة إذن فالدافع هو البوصلة أو المؤشر الذي يقود الحركة الخارجية للفرد.

الدافعية: وهي عملية نفسانية والتي تدرس الدوافع ، وهي عملية تنشأ من خلال ما يلي:

كائن حي ← نشوء حاجة ← (حرمان ، نقص إشباعي) توترات وقلة ارتياح
الدفاع + سلوك هادف وموجه لإشباع حاجة ← الوصول إلى الهدف (إشباع حاجة ، سد
نقص).

شكل 07: نشوء الدافعية ومراحل تلبية الحاجة¹

الحاجة: وهي ذلك الشعور بالنقص والذي بدوره يسبب القلق والتوتر، وهو عنصر هام في خلق الدافعية والعمل على إزالة هذا الشعور وإشباع تلك الحاجة أو الرغبة الناقصة.²

¹ البرنوطي سعاد نائف، مرجع سابق، ص 345.

² المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

10/ مكونات منظمة التحفيز:

إن عملية التحفيز هي عملية تنظيمية وتتطلب العديد من العناصر الأساسية التي تتفاعل فيما بينها إما بالإيجاب أو السلب وهذا التفاعل فيما بعد سيؤثر على الأداء العام والسلوك الخاص بكل فرد إن القول الشائع بأن منظومة التحفيز تتكون من ثلاث مكونات هو القول الأقرب للموضوعية حيث تم تقسيم منظومة التحفيز إلى كل من الفرد، الوظيفة، موقف العمل، وفي الشكل الآتي تفصيل لهذا.¹



11/ التحفيز وعلاقته ببعض القيم التنظيمية:

11/1- التحفيز وعلاقته بالانتماء المهني:

يعتبر الانتماء المهني من القيم الهامة التي تتطلع جميع التنظيمات بكافة أشكالها إلى تثبيته وتعزيزه لدى أفرادها، ذلك نظرا لما يكتسبه من عوائد ايجابية على المؤسسات والأفراد في وقت واحد، إذ انه يعمل على رفع الجودة الأدائية ويخفض من دوران العمل كما يبيث الدافعية لدى العمال ويعرف على انه اشد قوة وجاذبية من الولاء والالتزام، مما ينعكس بذلك على الأدوار

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2005، ص257.

الإطار المفاهيمي للتحفيز وعلاقته ببعض القيم التنظيمية

والواجبات المناط بالأفراد تأديتها على أكثر من المتوقع أحيانا كثيرة حيث يصبح لدى الفرد رغبة اكبر في انجاز المهام الموكلة له وفوق طاقته من اجل النجاح والإسهام في تميز المنظمة التي ينتمي لها.

إن الانتماء لا يتأتى إلا عن طريق مجموعة من الأدوات والأساليب ولعل من أهمها منظومة التحفيز الموجودة في المؤسسة والتي تعتبر من أقدم واهم الأساليب الإدارية التي تنتهجها كبرى المنظمات، فالتحفيز يعتبر عامل مهم وأساسي من اجل رفع روح الانتماء المهنية لدى العامل حيث يجعلهم يشعرون بالمسؤولية من جهة وبالرضا على التنظيم من جهة أخرى مما يتولد لديهم صورة نمطية على أن المؤسسة تمثل لهم العائلة الثانية وبالتالي زيادة الشعور بالانتماء نحوها.

2/11- التحفيز وعلاقته بالانضباط التنظيمي:

يعتبر الانضباط من أهم القيم التي نالت قسطا كبيرا من اهتمامات الباحثين والدارسين في مجال علم الإدارة والتنظيمات، وذلك لما يحمله من مؤشرات وأبعاد لها علاقة بمدى نجاح او فشل المنظمة كتأثيره على الأداء والفعالية....الخ من الأشكال والآثار الايجابية المترتبة على المؤسسة.

يتأثر الالتزام والانضباط التنظيمي والوظيفي بعدة عوامل واليات منها ما هو مرتبط بالتنشئة الأسرية أو ماله علاقة بالتدين والالتزام الأخلاقي باعتبار ذلك عوامل داخلية أو شخصية للفرد العامل، كما توجد هناك آليات خارجية متعلقة بالمؤسسة والإدارة سواء باللوائح والقوانين وهذا ما يعتبر إكراها أو إلزاما قانونيا، أو منها ما يتأتى عن طريق التحفيزات المادية والمعنوية وتعتبر هاته الأخيرة أفضل لدى العامل والمؤسسة نظير ما تعكسه في نفس العامل ومن خلاله في الأداء العام للمؤسسة محل العمل.

الإطار المفاهيمي للتحفيز وعلاقته ببعض القيم التنظيمية

لقد تعززت النظرية القائلة على أن للحوافز دور كبير في انضباط العمال من خلال بعض الدراسات الحديثة ومن ضمن أهم الدراسات المحلية والتي ناقشت هذا الموضوع من هذه الزاوية دراسة الأستاذ حاج عمر إبراهيم سنة 2016 بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي حيث ابرز في نتائجها مدى ارتباط التحفيز بالانضباط إذ رأى أنه كلما زاد التحفيز زاد انضباط والتزام الفرد العامل، والحوافز هي تلك المؤثرات التي تجعل الشخص أكثر تعلقا بأداء مهامه المنوطة به ، والرضا في العمل هو الفارق بين النتائج المتوهمة والنتائج الحقيقية المتحصل عليها لذا لن يكون العامل راضيا إلا إذا كان محفزا¹.

والتحفيز يعمل كبوصلة لتحديد اتجاه العمال نحو الأداء والانضباط أو العكس إذا كانت الحوافز غير كافية، كما أنها تدفع بالشخص إلى تعلم أنماط مختلفة وجديدة من السلوكيات التي تؤدي إلى الانضباط بدوره.

والشكل الآتي يوضح اثر التحفيز على الرضا والانضباط بصورة مباشرة.

التحفيز ← الرضا ← الانضباط ← الأداء الجيد.

إن لتأثير الحوافز على سلوك الانضباط دور كبير في سيرورة ونجاح المنظمة، إذ تعتبر الحوافز كمؤثر وعامل إيجابي في زيادة الالتزام والانضباط لدى الفرد والعامل وذلك من خلال تشجيعه ومكافأته ومحاولة تنمية شعوره بالولاء والمواطنة نحو مؤسسته، فالحوافز في نظر المفكرين والرواد في الفكر الإداري والتنظيمي تعمل على إنقاص معدل الدوران في العمل وكذا الحد أو الإنقاص من

¹ Christian Guillevic. psychologie du travail. Belgique. snel sa. liege. 2003. p174.

الغياب، والعمل كذلك على جلب واستقطاب الكفاءات البشرية الهامة من خلال البرنامج التحفيزي الذي تتميز به المؤسسة¹.

3/11- التحفيز وعلاقته بالولاء التنظيمي:

يعتبر الولاء التنظيمي من أهم القيم الايجابية والتي وجب على القيادات في التنظيمات والمؤسسات العمل على إرساءها وجعلها من المرتكزات في المحيط التنظيمي العملي وللولاء التنظيمي مدخلان أساسيان وهما الاتجاهي والسلوكي، ومن خلال هذا المطلب سنركز على مدارك وأساسيات المدخل السلوكي إذ يعتبر نتيجة سلوك الفرد نحو منظمته، ووفقا لهذه المقاربة السلوكية فالفرد العامل يزداد ولاؤه التنظيمي نحو مؤسسته التي يعمل بها من خلال العائدات والاستثمارات التي يكتسبها الفرد سواء كانت معنوية أو مادية.

ويمتاز الولاء التنظيمي بعدة خصائص منها انه مفهوم سلوكي، إلا انه يحمل في طياته مؤشرات تدل على مدى قوته أو ضعفه ومنها:

-ارتباطه بأهداف واستراتيجيات المؤسسة.

-النشبع بالقيم التنظيمية للمؤسسة.

-الرغبة الجامحة في البقاء بالمؤسسة وعدم الانتقال إلى مؤسسة أخرى.

-ارتباطه الوثيق بمنظومة التحفيز الموجودة في المؤسسة.

ومن أهم العوامل التي تساعد على زيادة ولاء العمال ورفع درجته نجد ما يلي:

¹ المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 373.

الإطار المفاهيمي للتحفيز وعلاقته ببعض القيم التنظيمية

- العمل على تشجيع العمال ومحاولة إشراكهم في بعض المسائل التي تخص المؤسسة.

- العمل على تحسين المناخ التنظيمي من خلال إرساء بيئة ايجابية تشجع على العمل والأداء الجيد.

- تطبيق نظام حوافز مادية يساعد على إرضاء وإشباع الحاجات الخاصة بالفرد العامل.

- إرساء نمط قيادي ديمقراطي يساعد على رفع قيمة الولاء التنظيمي إذ أن القائد الناجح هو ذلك الشخص الذي يستطيع أن يعمل على زيادة ورفع الولاء التنظيمي لدى الأفراد، كما ينبغي أن يكون الولاء للنظام القائم.¹

ومن أهم الولاءات التي تطرق إليها بعض المفكرين أمثال كانتور والتي توضح أنموذجا تقسم فيه الولاء إلى ثلاثة أصناف وهي المستمر والتلاحمي والموجه وكل هذه الأنواع تصب في قالب يخدم المنظمة فالنوع الأول يقصد به الاستمرار في العمل من أجل مصلحة المنظمة أما التلاحمي فهو يشير إلى نوع العلاقات الاجتماعية التي تميز وترتبط الفرد بجماعة العمل بشكل تماسكي تعاضدي، والموجه يشير إلى مدى ارتباط الفرد بالقيم الجماعية والمبادئ والخضوع لها.²

¹ السكارنة بلال خلف، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص147.

² حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطباعة والنشر، برج الكيفان، الجزائر، 2011، ص238.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق تبين لنا أن للحوافز دور جد هام في تعديل وتوجيه سلوكيات العمال بما يخدم المؤسسة أو المنظمة، والإدارة المتميزة هي تلك التي تعمل على استغلال العوامل في خدمة أهدافها ومصالحتها الإستراتيجية، غير انه عليها أن تكون ملزمة بمطالب وحاجات العمال حين إقامة برنامج تحفيزي، كما وجب ربطها بمعايير موضوعية ومحددة كي لا تنعكس سلبا عليها.

الفصل الثالث

تمهيد

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع المتجددة في العصر الحديث نظرا للاهتمام المحظي به من طرف العديد من المفكرين والرواد خاصة في مجال الإدارة والتنظيمات المؤسسية بكافة أشكالها وتصنيفاتها الحديثة، ويعتبر هذا الموضوع من المحاور الجد مهمة نظرا لما تحمله الثقافة التنظيمية من العديد من الأبعاد التي تعمل على شكل بوصلة وفاعل أساسي في تحريك المؤشر الخاص بالمؤسسة في القطب الايجابي أو السلبي، ومن هذه الأبعاد نذكر القيم والمعتقدات والعقائد التي تترسخ وتتناقل إلى الأجيال العاملة بالمؤسسة أو المنظمة أيا كانت.

هذه العقائد والقيم تعمل أيضا على تشكل وتمظهر المعاملات التي ستميز بين العديد من المنظمات المؤسسية، وهي بدورها ستعمل كما قلنا سابقا على تحديد مدى نجاح أو فشل منظمة عكس أخرى.

1/ مفهوم الثقافة بشكلها الواسع:

إن المحاولات العديدة التي انبثقت من عديد الفروع العلمية والمعرفية والتي مؤداها تحديد مصطلح واضح ودقيق لمفهوم الثقافة، كان أثره على العكس وبالنقيض تماما حيث تنوعت التعاريف المقدمة أحيانا وفرقت شمل هذا المفهوم يمنا وشمالا، ولعل من أهم المفكرين والرواد الذين حاولوا جاهدين تقديم مفاهيم لمصطلح الثقافة نجد ما يلي ادوارد تايلور Taylor والذي قال أن " الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعارف والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والتقاليد وكل القابليات التي يكتسبها الفرد باعتباره عضوا في المجتمع".¹

لقد جمع تايلور جل المركبات والأبعاد المادية والمعنوية في تفسيره لمفهوم الثقافة لذا نجد أن جل المفكرين والعلماء في شتى مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية قد اجمعوا إجماعا شبه تام على طرح تايلور لمفهوم الثقافة، كما نجد تعريف جوستاف والذي اعتبر أن الثقافة هي العادات والمعلومات والمهارات وتتمثل في نقل تجارب الماضي للجيل الجديد.²

في طرحه لمفهوم الثقافة نلاحظ أن المفكر جوستاف قد أضاف خاصية لم يطرحها تايلور في تناوله لها، حيث أضاف خاصية الاستمرار والتناقل بين أفراد المجتمع الواحد ومن الماضي إلى الحاضر.

¹ خليل عمر وآخرون، المدخل إلى علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2006، ص117.

² المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

الثقافة المؤسسية والقيم التنظيمية

أما تعريف كلكهوت فرأى أنها هي وسائل الحياة المختلفة التي توصل إليها الإنسان عبر التاريخ، والمتضمن العقلي واللاعقلي والتي توجد في وقت معين وتكون وسائل إرشاد وتوجيه لسلوك الأفراد الإنساني في المجتمع.¹

وللمفكر كلكهوت رأي آخر حيث رأى أن الثقافة هي مجرد وسائل والتي احتاجها الإنسان في فترة من الفترات وتشمل كلا من الماديات والمعنويات، وحيث أنها كانت وسائل للتوجيه وتعديل للسلوكيات الإنسانية الفردية والمجتمعية.

إن تنوع المجتمعات والأمم في العالم أدى بدوره إلى تعدد المفاهيم والرؤى حول تحديد مصطلح واحد وواضح لمفهوم الثقافة بشكلها العام، فنجد أن هناك من عرفها من خلال ربطها بالجانب المعنوي وهناك من ربطها بالجانب المادي وهناك أيضا من مازج بين الطرفين.

أما المفكر الشيخ الجابري يرى أن الثقافة هي ذلك الكل المركب المتجانس من الذكريات والتصورات والقيم والرموز والتطلعات التي تحتفظ بها جماعة بشرية.²

إنه ومن خلال هذه التعاريف السابقة يمكن إجمالاً ملاحظة بعض النقاط والعناصر المشتركة وهي مختزلة في أن الثقافة هي مجموعة من القيم والعادات والتقاليد وتتميز بها الجماعة البشرية فقط مع العلم أنها ذو شقين أحدهما مادي والآخر معنوي، مع ملاحظة انتقالها من جيل لآخر.

ومن أكثر التعاريف شيوعاً وأقرب للوقت الحديث نجد نقول كوفايرون " الذي يرى أنها تشمل القيم المادية واللامادية التي يكونها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر

¹ بوشعيرة خالد محمد وغباري ثائر أحمد ، الثقافة وعناصرها، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، ط1، 2009، ص17.

² بوشعيرة خالد محمد وغباري ثائر أحمد ، المرجع نفسه، ص18.

عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي.¹

2/ مفردة الثقافة في اللغات الأوروبية²:

- **فرنسيا: CULTURE** وهي مشتقة من اللاتينية **CULTURA** كان يصطلح بها على معنى الغرس والمعالجة والإنباء والمراقبة والاحترام والعبادة.
- **ايطاليا:** تقيد بالمعنى الايطالي مجموع المعارف والأحوال والمواهب، والميول المادية والاجتماعية للإنسان.
- **انجليزيا:** وهي مشتقة من اللاتينية **CULTIVATION** بمعنى الغرس والزراعة والإنباء والتعهد والمراقبة **TENDING** وقد وردت أيضا بمعنى **WORSHIP** أي العبادة والخضوع والاحترام.
- **روسيا:** بمعنى الشعور الفكري، والظرف الروحي والتصورات الطبيعية لدى الإنسان.
- **ألمانيا: KULTUR** وهي مجموع المناهج الحياتية لدى الشعوب وقيمهم.
- **يونانيا: KALLIERGIA** وهي مشتقة من **KALOS** بمعنى الجيد والجميل ومفردة كاليرغيا في اللغة اليونانية المعاصرة مرتبطة بروح الإنسان ومعنوياته، ومرتبطة أيضا بالأرض والعمل فيها.

كما يمكن القول أن القرن التاسع عشر كان بمثابة المحرك الرئيسي لمفهوم الثقافة الواسع حيث تعتبر الدراسات والأفكار المطروحة في ذلك الوقت من أهم الآراء المعبرة، حيث تم تناول عدة

¹ دادي عدون ناصر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص107.

² أبو القاسمي محمد جواد، نظرية الثقافة، تر: حيدر نجف، مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي، بيروت، لبنان، 2008، ص15-16.

موضوعات أهمها أصل الإنسان ومنشئه وطبيعته الخلقية والخلقية ومدى تأثره بالمجتمعات الأخرى كما لا يمكن تجاهل حقيقة أن هذا المفهوم قد تلقى صراعات وانقسامات بين المفكرين، حيث تم تناوله من عديد الجهات والمنطلقات المختلفة والمتعارضة أحيانا سواء كانت فكرية أو سياسية إيديولوجية.

حيث نجد أن النظرة الألمانية والفرنسية كمثال عن ذلك مختلفة تماما وخضعت لاعتبارات مغايرة للمفكرين، لذا كان هذا المفهوم في بادئ الأمر غير موحد ومتفق عليه، وقبل وصول المصطلح إلى المعنى الحالي نجده قد خضع لعدد المراحل و التجاذب الفكري السياسي الإيديولوجي.¹

تعود جذور أو منشأ إن صح القول لكلمة الثقافة إلى اللغة اللاتينية **CULTURA** التي كان يقصد (**COULTURE، CULTURAGE، CULTURE،CULTUEMENT**) بدورها تم تحويلها إلى الفرنسية، ويمكن القول على أن جل المفاهيم المتعلقة بالثقافة متقاربة نوعا ما إذ تعتبر مقاصد مجازية خيالية حيث نجدها في بعض المرات تعني الأرض المحروثة ومرات تعني النسيج والخياطة أو الطقوس الدينية التي كانت تمارس في العصور الوسطى، كما تدل على عملية الحرث وخدمة الأرض لتقدم بالمقابل الإنتاج والمحصول الوفير من أجل الصالح العام والفائدة العامة للمجتمعات.²

ولقد عرف مفهوم الثقافة في أوروبا قرن السابع عشر مفهوما مرتبطا بالأرض وفلاحتها وما تعلق بها، أما مع القرن الثامن عشر وهي القرون الدينية الوسطى فكانت تعبر عن (**CULTES**)

¹ بوقرة كمال، مرجع سابق، ص38.

² العلالي الصادق، العلاقات الثقافية الدولية (دراسات سياسية قانونية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص26-27.

والمقصود بها التكوين والتقدم الفكري للشخص.¹ أما تراثنا العربي فقد رأى أن كلمة أو مفهوم ثقف راجع إلى ما يلي: حذق فهم - ضبط ما يحوله وقام به أو ظفر به، وكذلك تعني: فطن، ذكي ثابت المعرفة بما يحتاج إليه، وتعني تهذيب وتشذيب وتقويم وتسوية من بعد اعوجاج.²

3/ المكونات الأساسية للثقافة:

ويمكن تقسيمها إلى ما يلي:

1/3- العموميات UNIVERSALS: وهي تشمل كل الأفكار وطرق الاستقراء والاستنباط والسلوكيات ونجدها بصفة عامة عند أعضاء المجتمع جميعه، وتختلف من مجتمع لآخر، وتتضمن طرق اللباس والتراث الثقافي الديني واللغة والطقوس الخاصة بالأفراح والأحزان والمعاملات والعلاقات بين الناس، ويمكن أن تسود فترة من الزمن ثم تتطور أو تتدثر بعد ذلك.³ هاته العموميات قد تكون عاملا في ظهور اهتمامات موحدة بين أفراد المجتمع الواحد، وبالتالي تخلق بينهم شعورا بالتضامن وواجب الوحدة، عكس إذا ما تعارضت وتناقضت الاهتمامات مما يؤدي إلى الصراعات والاختلافات.

2/3- الخصوصيات SPECIALTIES: وتتميز بصغر حجم المجتمع إذ تشترك فيها مجموعة محدودة ومعينة لها تنظيم خاص بها ففي بعض المجتمعات نجد أن هناك أشياء يعرفها ويقوم بها مجموعة من الناس فقط دون المجتمع كله وتؤدي إلى الصالح العام للجماعة، وتنقسم الخصوصيات إلى أربعة أقسام وهي كالآتي:⁴

¹ عبد الغني عماد، سوسيولوجيا الثقافة، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1 بيروت، 2006، ص29.

² الفيروز أبادي، القاموس المحيط، دار العلم للملايين، لبنان، مادة ثقف، ج3، ص121.

³ بوشعيرة خالد محمد، غباري نائر احمد، مرجع سابق، ص21.

⁴ المرجع نفسه، ص22-23.

1/2/3 طبقية: متمثلة في السلوكيات التي يتميز بها بعض أفراد المجتمع دون غيرها وتتضح في العلاقات والمعاملات فيما بينهم.

2/2/3 مهنية: ومثال ذلك مجموعة من الأطباء أو أصحاب المهن المشتركة فهم لديهم سلوكيات خاصة بهم تميزهم عن غيرهم من فئات المجتمع الأخرى.

3/2/3 عقائدية: ومثال ذلك الجماعات الدينية فالمسلمين لهم عادات وطقوس وتقاليد خاصة بهم وتميزهم عن باقي الطوائف الدينية الأخرى.

4/2/3 عنصرية: وتتمثل في ممارسة بعض الأقليات الموجودة في المجتمع لأساليب عيش خاصة بهم تميزهم عن المجتمع الكلي.

وهناك من يرى أن الثقافة تتكون من قطاعات كبرى وهي:¹

*مكونات مادية *مكونات اجتماعية *مكونات فكرية.

4/الاتجاهات والمقاربات التفسيرية لمفهوم الثقافة:

لقد تعددت الزوايا والرؤى في النظرة حول موضوع الثقافة وماهيتها ونحن من خلال هذا المطالب سنحاول التطرق إلى أهم التفسيرات والمناحي التي تم من خلالها تفسير مفهوم الثقافة بشكلها العام ومن أهم هذه الاتجاهات ما يلي:

أولاً: الاتجاه المثالي

ومن أهم ما جاء به أصحاب هذا الاتجاه هو حصرهم الثقافة للشكل المعنوي دون المادي، أي أن الثقافة هي تلك الآراء والأفكار والمعتقدات والمبادئ، ومن أهم الرواد والمفكرين الذين اتجهوا نحو

¹ المرجع نفسه، ص 25.

هذا الشرح نجد رالف لنتوف وكلاكهون وبيتروم سوركن وليزلي هوايت، وعند أصحاب هذا الاتجاه وفقا لما قلناه آنفا، أن الثقافة مرتبطة بالسلوك المجرد لا بالسلوك الواقعي.¹

ثانيا: الاتجاه الوصفي

إن هذا الطرح السابق لا يقلل من أهمية الايدولوجيا بالنسبة للثقافة، بل يعتبر الأولى جوهرًا للثانية ومركزا، وهذا حسب قول **فيرناند دومون** حيث يعتبر الايدولوجيا بوصلة وجهاز تحديد اتجاه إن صح التعبير لثقافة هذا المجتمع أو ذاك ومما سبق آنفا يمكن القول على اعتبار أن الايدولوجيا عنصر من عناصر التقسيم وخلق الصراعات في المجتمعات أو الفئات الواحدة، عكس مفهوم الثقافة والتي ينبغي لها تحقيق واكتساب الشرعية والإجماع العام نوعا ما.

المقاربة الانثربولوجية:

تعرف الثقافة في المجال الانثربولوجي بأنها ذلك المجال الذي يهتم بدراسة الأفكار والأساليب والعادات المختلفة والمتنوعة لحياة البشر في مجتمعاتهم وطبيعة تلك العلاقات الموجودة بينهم وبين مختلف المجتمعات الموجودة، مما يساعد على إعطاء تفسيرات واضحة للحياة الثقافية الإنسانية. **يفات اللأخري** نجد أنها متمثلة في مجموعة من الدراسات التي تهـدُف إلى تحليل الأبعاد والمركبات والمكونات الثقافية المتعلقة بمجتمع ما، من خلال دراسة الأساليب الفكرية التي يتكل عليها الأفراد في معاملاتهم مع بيئتهم، لهذا تربط الثقافة في الانثربولوجيا بين الثقافة وعلم الاجتماع في تتبعها لمجالات الحياة العامة عند الأشخاص.

¹رشوان حسين عبد الحميد احمد، الثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006، ص23.

إن الظهور الأوّل لمفهوم الثقافة في الأنثروبولوجيا كان في القرن التاسع عشر للميلاد، والذي اعتبرت فيه الأنثروبولوجيا الثقافية فرع من فروع الأنثروبولوجيا والتي تهتم بدراسة وتحليل الحياة الثقافية لدى المجتمع.

ويعتبر **تايلور** المهتم بوضع البنى الأساسية للثقافة في الأنثروبولوجيا عام 1871م ضمن مؤلفه حول فكرة الربط بين الثقافة والأنثروبولوجيا، ليصبح هذا المفهوم من أكثر المفاهيم التي تهتم بالثقافة وعلم الاجتماع.¹

المقاربة الإيديولوجية:

مفهوم الثقافة هو نفس مفهوم الايديولوجيا عند كارل ماركس وعند الإيديولوجية الألمانية، إن ما يعمل على غموض وعدم وضوح مفهوم الثقافة بشكل واضح وصريح هو تداخلها مع العديد من المفاهيم والمصطلحات ولعل من أهمها مفهوم الحضارة والايديولوجيا فالكثير من المفكرين وعلماء الاجتماع والأنثروبولوجيا يربطون بين مفهوم الثقافة والايديولوجيا، ومن أهم رواد هذا الطرح نجد **كارل ماركس** والفكر الألماني على العموم.

حيث يعبر **كارل ماركس** عن مفهوم الايديولوجيا الألمانية بقوله هي تلك العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات والدين والأخلاق والميتافيزيقا وباقي ما يمثل الايديولوجيا، ومن خلال قوله باقي الايديولوجيا فهو يقصد بذلك القانون والأفكار والوعي والتماثلات التي تحوزه أفراد المجتمع الواحد وحسب قول المفكر **غورفيتش** فإن الايديولوجيا هي جميع ما يشمل آثار الحضارة.²

¹<https://mawdoo3.com>

² يشوتي محمد، الثقافة والحضارة والايديولوجيا، مجلة علامات، العدد 24، 2005، ص 56.

الثقافة المؤسسية والقيم التنظيمية

إن اعتبارات كارل ماركس في تشبيهه لمفهوم الثقافة والايديولوجيا ووضعهما تحت مكونات واحدة تتبعها العديد من الأنساق الفكرية في طرحه هذا ومن أهمها قوله على أن الايديولوجيا تمكن وتقلبوا تحت أعين الطبقة المسيطرة على وسائل الإنتاج ويتم تسويقها على مكونات المجتمع سواء بصورة قهرية وسلطة أبوية أو غير ذلك من وسائل تثقيف المجتمع بثقافة الطبقة المسيطرة ماديا.

إلا أن هناك بعض الآراء والتي شذت عن الايديولوجيا الألمانية، معتبرة وبذلك أن الايديولوجيا جزء من الثقافة وهي ليست الكل كما اعتقد بذلك ماركس، من خلال هذا الطرح يمكن القول على وجود ايديولوجيات متجزئة داخل المجتمع واحد أو المنظمة واحدة...الخ.

إن هذا الطرح السابق لا يقلل من أهمية الايديولوجيا بالنسبة للثقافة، بل يعتبر الأولى جوهرًا للثانية ومركزا، وهذا حسب قول **فيرناند دومون** حيث يعتبر الايديولوجيا بوصلة وجهاز تحديد اتجاه إن صح التعبير لثقافة هذا المجتمع أو ذاك ومما سبق أنفا يمكن القول على اعتبار أن الايديولوجيا عنصر من عناصر التقسيم وخلق الصراعات في المجتمعات أو الفئات الواحدة، عكس مفهوم الثقافة والتي ينبغي لها تحقيق واكتساب الشرعية والإجماع العام نوعا ما.

المقاربة السوسيولوجية:

إن الثقافة بشكلها العام والمجمل في نظر المقاربة السوسيولوجية تنطلق من عدة اطر وزوايا، ولعل من أهم الاتجاهات الاجتماعية التي اهتمت بالثقافة نجد قسمين وهما:

-**الاتجاه البنائي الوظيفي:** والذي رأى أن الثقافة عبارة عن كائن اجتماعي مشبها إياها بالكائن العضوي، كما أنها مجموعة من الجزئيات والتي بدورها تمثل نسقا عاما، له دور محدد في تحقيق غايات مستهدفة ومن أشكالها الأنماط الثقافية والسمات والعناصر الثقافية، كما تنتظم في أشكال متعددة كالأسرة والهيئات الدينية والاقتصادية والاجتماعية الخ.

وللنسق عدة احتياجات للبقاء على ديمومته وديناميكيته، وكل مجتمع له أساليب خاصة لتنظيم هذا النسق، ومن بينها نجد القانون لأنه شكل مشترك تقريبا بين كل المجتمعات، كما يشترط للكائن الاجتماعي أي الثقافة أن تكون في حالة توازن دائما، ولكي يتسنى ذلك لابد من التفرعات والأجزاء الأخرى أن تلبي حاجاته وإلا اختل هذا النسق وأصبح في حالة من اللاتوازن.

-**الاتجاه الماركسي:** يتبع هذا الاتجاه نفس منحى الاتجاه الوظيفي البنائي من خلال تشبيهه للثقافة على أنها كائن اجتماعي إلا أنه يتطور ويتغير باستمرار معتمدا بذلك على تطوير أساليب الإنتاج ومن خلال هذا المنطلق نرى أن الماركسيين يعتمدون بصورة كبيرة في تحليلاتهم وآرائهم على البعد الاقتصادي إذ يرون أن النسق الاجتماعي يحتوي قسمين وهما البناء التحتي بكل مكوناته وأنساقه، أما المجموعة الثانية "فتحتوي كافة مكونات البقاء الفوقي كالوعي والثقافة والقيم المعنوية".¹

5/تعريف الثقافة التنظيمية:

إن من أهم الدلائل المعتمدة والمرتبطة بمدى صعوبة تحديد واضح ومركز لمفهوم الثقافة هو كثرة التعريفات والإيضاحات المتشعبة والمختلفة الجوانب لهذا المصطلح ومن خلال ما سنذكر الآن سيتأتى لنا تأكيد هذه المقالة.²

ومآل هذا الاختلاف أيضا راجع على نظرة كل مفكر للثقافة التنظيمية، حيث نجد أن لكل مفكر ومدرسة زاوية خاصة به في محاولة تعريفه لهذا المفهوم، وهذا يعتبر من أهم الأسباب التي أدت إلى اختلاف وتنوع المفاهيم المحيطة والمتطرفة للثقافة التنظيمية.

¹ رشوان حسين عبد الحميد احمد، مرجع سابق، ص 31.

² فرج عثمان، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، وقائع الملتقى الدولي المنعقد في 28-30 نوفمبر 1992، الجزائر، جامعة الجزائر.

الثقافة المؤسسية والقيم التنظيمية

يحدد وليام أوتشي في مؤلفه نظرية Z 1982 على أن مرتكز ثقافة المؤسسة مبني على معطيات البيئة الخارجية ألا وهو المجتمع، وعلى ثقافة الأفراد المشكلين لها أي المؤسسة كما أن القيم التي يحملها الأعضاء تعتبر من أهم التشكيلات الواجب الأخذ بها من طرف إدارة المؤسسة والعمل على صقلها ونقلها إلى الأجيال القادمة بما يخدم الصالح العام للمنظمة.¹

كما يمكن القول على أنها عنصر لا يتفرع أو يتجزأ من شمولية الثقافة المجتمعية العامة، بحيث أن مجموع التقاليد والعادات والسلوكيات التنظيمية ما هي إلا جزءاً كما قلنا للثقافة الأوسع للنسق الأكبر وهو المجتمع، كما يمكن اعتبارها المكون الممزوج أو المتكون اثر ترابط الأنساق الفرعية للمؤسسة الواحدة، وهذه الأنساق هي القوانين واللوائح المفروضة من الهيئة العليا أو الوصاية الإدارية في هذه المؤسسات، أو التي يحددها النسق العام وهو المجتمع الذي ضمن أنساقه الفرعية المؤسسات والمنظمات بكل أشكالها ونشاطاتها مهما كانت.²

وتعرف كذلك على أنها مجموع القيم والعادات والتقاليد والافتراضات والمعتقدات المشتركة والتي تعمل على تنميط السلوك أو الطرائق الواجب اتخاذها من طرف مجموع الهيئة العاملة بكل أصنافها الإدارية التقنية أو التنفيذية، كما تعتبر الموجه الأهم في اتخاذ جميع العمليات والأنشطة الإدارية كما تعمل على اتخاذ الطرق والبدائل المطروحة في مجابهة التغيرات الداخلية والخارجية أو المناخ المحيط بالمؤسسة، كما تحدد كفاءات وآليات التعامل بين جميع الجماعات المهنية الموجودة في بيئة العمل.³

¹ أوشي وليام ، نظرة النموذج الياباني في الإدارة، تر:حسين ياسين، إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة، 1985، ص247.

² العديلي ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي، رياض الإدارة العامة للبحوث، 1985، ص444.

³ مصطفى أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص401.

6/الخلفية التاريخية للثقافة التنظيمية:

إن البعد المرتبط لتاريخ نشأة وظهور الثقافة التنظيمية بهذه التسمية لم يكن قديما جدا حيث ظهرت بوادرها في أعمال مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة **التون مايو** وتجارب الهاوثورن التي أجراها في و م أ على فترات زمنية، حيث ومن خلال أعماله تم إدخال العناصر الاجتماعية والإنسانية ومدى ارتباطها بالعلاقات العمالية في المنظمة.

ويعتبر **جاك اليوت** أول من استعمل هذا المفهوم سنة 1951، ولو أن المفكر **كيش ديس** أكد ظهوره أول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات وأن هذا المفهوم لم يتطرق إليه في فرنسا إلا في بداية الثمانينيات على السنة المسيرين الفرنسيين، ولم يتم تداوله كذلك في الجزائر حتى سنة 1997 هذا إذا ما تم استثناء مقالات كل من **مزوار بلخضر** و**عبد الله بندي**.¹

انه ومن خلال الطرح السابق نرى أن مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نوعا ما نظرا للتطورات الحديثة في التنظيمات، كما نجد أن هذا المفهوم تأخر كثيرا في الجزائر وذلك راجع ربما إلى تخلف المنظمات وعدم مواكبتها للتطورات الحاصلة في الخارج.

كما أن هناك من يرى أن استخدام هذا المفهوم لأول مرة كان من طرف الصحافة الأمريكية المتخصصة في المجال الاقتصادي سنة 1980 وهي مجلة **business week** كما أدرجت مجلة **fortune** عمودا خاصا بعنوان **corporate culture** إلى أن جاء المفكران **كيندي** و **ديل**

¹ بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافات الفرعية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2007، ص7.

عام 1982 بعنوان كتاب **corporate culture**، وبالتالي كانا مشرفين على البناء لهذا المفهوم.¹

وأما الباحث هوفستاد يرى أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يروج له إلا بعد فترة الثمانينيات عبر كل من كتابي البحث عن الامتياز **on search of excellence** لكل من بيتر و وترمان وكتاب ثقافة المنظمة لكونيدي ودل.

وفي التسعينيات تم الاهتمام والحرص أكثر على الثقافة التنظيمية خاصة من طرف علماء السلوك التنظيمي باعتبارها عنصرا هاما لعملية إنتاج العمل.²

7/أهميتها في المؤسسة:

تعتبر الثقافة التنظيمية المؤشر الأول لما له من انعكاسات وتأثيرات إيجابية على فعالية وأداء الموظفين والعمال، إذ أن الثقافة الناجحة هي كل من تجعل وتؤدي إلى تحسين وتعزيز جهود الموظفين وكذا العمل على خلق روح الولاء والانتماء، وبالتالي نقص دوران العمال وتحسين جودة استقطاب الأكفاء من الأفراد والمؤهلين لشغل المناصب المطلوبة.

إن للثقافة التنظيمية دور جد هام إذا ما فعلت آلياتها وميكانيزماتها لخلق جو مناخي تنظيمي فعال يعمل على تشجيع وتحسين وتطوير الأداء.³

¹ بروش زين الدين، كمال قاسمي، إدارة التغير وعلاقته بثقافة المؤسسة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، يومي 4/3 ماي 2005، ص 6.

² البريدي عبد الله، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التنظيم التقني في السعودية كمدخل للتطور "دراسة استطلاعية" المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض 11-14/12/2004، ص 1.

³ زايد مراد، الاتجاهات في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 232.

الثقافة المؤسسية والقيم التنظيمية

تتمثل أهميتها في النتائج المنعكسة على التنظيم والعمال من خلال المردود والإنتاج المتوقع من أفراد التنظيم إذ أن الثقافة التنظيمية الجيدة تعمل على خلق جو إبداعي ومناخ مريح مما يمكن أفراد المؤسسة من خلق وتشجيع القيم التنظيمية المفيدة للتنظيم كالانضباط واحترام الوقت والعمل الجماعي.....آخ. من القيم المؤسسية الايجابية.

ولعل من أهم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع نجد دراسة واترمان حيث رأى أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية ونجاح وقوة المنظمة.¹

إن لأهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة عدة أوجه وأشكال يمكن قياسها بها فمثلا نجد أن المنظمة التي تتميز بثقافة عالية تعكس صورتها في مدى ولاء وانتماء عمالها ومدى التزامهم بقيم ومعايير مؤسساتهم.

كما يمكن إضافة بعد آخر يوضح مدى أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة ألا وهي الرقابة الذاتية، وذلك من خلال العلاقة الموجودة بين الثقافة ونوع الهيكل التنظيمي، إذا استخلصت أن لثقافة دور في التأثير على نوع الهيكل التنظيمي وبالتالي على الممارسات الإدارية.

حيث نجد أن الثقافة الجيدة تعمل على تعزيز وتقوية سلوكيات الأفراد والعمل على زرع روح الرقابة الذاتية وبالتالي تقل تلك الممارسات البيروقراطية التي تفرضها المنظمات ذات الثقافة الضعيفة.²

إن الثقافة التنظيمية تعمل على زيادة وتقوية الفعالية التنظيمية وذلك من خلال القيم الأساسية والمشاركة، حيث أنه كلما توافقت القيم وتوحدت زادت فاعلية المنظمة والعكس صحيح وكمثال على

¹ حريم حسين، مرجع سابق، ص 339.

² المرجع نفسه، ص 340.

ذلك نأخذ المنظمة اليابانية التي تميز بثقافة موحدة جعلها تكسب ولاء العمال ومجهوداتهم بما يخدم الصالح العام للمؤسسة.¹

يرى الباحث الجزائري محمد بن عيسى المهدي أن الرجوع إلى البيروقراطية وحدها وجعلها مركزا لكل العمليات بحيث يعتمد على الخصائص البيروقراطية أو آليات العمل بها فقط في المؤسسات ليس كافيا لتحقيق الانضباط والتلاؤم والتكيف والاندماج مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث يضيف قائلا على أن الشواهد تثبت عكس ذلك إذ يرى أن التسيير البيروقراطي وحده غير قادر على ضمان السير الفعال للمنظمات، لذا وجب علينا الاعتماد على اطر ونماذج جديدة كعمليات الاعتماد على الثقافة التنظيمية التي تعمل على خلق الضبط الاجتماعي وتحقيقه،² كما يرى الباحث أيضا أهمية تبني ثقافة موحدة لدى مجموع أفراد المؤسسة حسب قوله كي يكون هناك توافق عام كما قلنا سابقا، وهذا من أجل توجيه الرأي العام للمؤسسة بسلاسة ووضوح دون التعرض للضغوطات والإكراه الداخلي والخارجي.

ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص أهميتها في النقاط الآتية:

- تعتبر المرجع والإطار حين المفاضلة بين العديد الخيارات التنظيمية؛
- النقطة الموحدة لآراء وتوجهات الأفراد والإدارة مما يخدم الصالح العام لديهم؛
- تعتبر المثبت لمبادئ المنظمة، والمطور لآليات وميكانيزمات العمل في المؤسسة؛

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، 2008، ص376.

² بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، حالة بايب غاز غرداية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2005، ص157.

8/ أبعاد وعناصر الثقافة التنظيمية:

لقد تعددت وتشعبت آراء المفكرين والإداريين فيما يخص عناصر ومركبات الثقافة التنظيمية إلا أن هناك بعض الأجزاء التكوينية لها أخذت حظا وافرا من التوافق لدى الباحثين ومن أهمها نذكر ما يلي:

1/8 - القيم: VALEURS

تعتبر القيم أحد أهم مكونات الثقافة التنظيمية نظرا لما يحتويه هذا البعد من أجزاء جد مهمة وهي كل ما يتبناه المرء أو المجموعة من القيم والتقاليد والعادات والأفكار والآراء بمختلف مناهجها ومصادرها، ولتوضيح مدى الأهمية أكثر لهذا العنصر نجد أن القيم تعتبر البوصلة أو المؤثر الذي تحتوي الأفراد من أجل تحقيق الهدف العام والمنشود للمؤسسة، ومن أجل خلق التوافق العام بين أعضاء المجموعة أو المجموعات المتعددة في المنظمة.

وهناك بعض التعريفات لمفهوم القيم، إلا أننا لن نأخذ إلا تعريف واحد نظرا لما قمنا به في الفصل الأول من تعريفات وتحديدات للمفاهيم، فالقيم حسب **كيلمان** مجموعة من الفلسفات والمعتقدات، الافتراضات، المبادئ، التوقعات، والاتجاهات، وقواعد السلوك التي تربط أي مجتمع في شكل وحدة متماسكة.¹

وتنقسم حسب بعض المفكرين إلى قيم تشغيلية وقيم جوهريّة، فالقيم المذكورة أولا هي كل ماله علاقة بالدينامكية العملية للأنشطة وما يرتبط بها داخل المنظمة وخارجها وما يعمل على تحسين

¹ داداي عدون ناصر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية تطبيقية)، المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 110.

أدائها وتحقيق جودة القيم الجوهرية، أما القيم المذكورة آنفا فهي تلك المبادئ والالتزامات التي تم التوافق عليها سابقا واعتبارها مرجعا خاصا بالمؤسسة".¹

2/8 - الأعراف التنظيمية: NORMES

هي مقاييس ومعايير يتميز بها ويحافظ عليها أفراد المنظمة وملتزمين بها، وذلك في نظرهم أنها جيدة ومفيدة لهم، وعلى العموم يقصد بها "قواعد وعادات معنوية أي غير موثقة، لكن تم الاتفاق عليها، وتعمل على التحكم بالسلوكيات والتصرفات الإدارية، وأي انحراف عنها يعتبر خروجاً عن الأعراف ويعرض صاحبها للعقاب".²

3/8 - الرموز: SYMBOLES

يمثل هذا البعد من الأبعاد المتنوعة للثقافة التنظيمية، الجانب المادي والمحتوي مع بعضها البعض، حيث يعتبر الرمز كل ما يوحي للمنظمة ويبرز أساليبها ومكوناتها للمناخ الخارجي وكمثال للتوضيح أكثر فاللباس الموحد لأفراد المنظمة الواحدة يعتبر رمزا مميزا لها وعلاقة خاصة بها، كما يمكن القول أن هناك بعض المؤثرات التي تحدد المفهوم أكثر وتبرز وضوحه أدق ويعطي أمثلة للتبيين أفضل، فالمكافآت والعلاوات التي تميز بعض المنظمات في إطار نشاطاتها وأرباحها السنوية، تعتبر من الرموز التي تميز منظمة عن أخرى، إن الرموز تمثل المرجعية العامة للمؤسسة كما تمثل الآلية التي تعمل على تكيف وملائمة البيئة .

¹ زايد مراد، مرجع سابق، ص 230.

² القذافي رمضان محمد، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997 ص 282.

كما يمكن القول أن للرموز تجليات وأشكال أخرى غير اللباس والأنشطة الأخرى فمثل تعتبر الخطابات الصادرة من المنظمة، وشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة شكلا من أشكال الرموز ومرآة عاكسة للمستوى الحضاري لها.¹

4/8- الخرافات والأساطير: MYTHES

هي تلك القصص والروايات التي تروى عن تاريخ المنظمة والتي تعتبر بمثابة الجوهر والأساس للمنظمة في تشكيلاتها الأولى، وفي نجاحاتها وإخفاقاتها وكل ما له علاقة بإيجابية المنظمة، "إن هذا المكون يعمل على المحافظة على القيم وترسيخ مبادئها"²، كما تعمل هذه المركبة على مساعدة الموظفين في فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.³

5/8- الطقوس: RITES

تعتبر كل نشاط أو عمل يقسم بالمداومة والاستمرارية في نفس الوقت، أي يتميز هذا النشاط بالنمطية المعيارية، وكمثال على ذلك فترة استراحة يومية في منظمة أو مؤسسة ما من أجل تناول القهوة والالتقاء بين العمال مع بعضهم البعض أو كمثال آخر اجتماع يومي أو أسبوعي مصغر وذلك من أجل التنسيق بين أعضاء المنظمة هذا التصرف يعتبر من الطقوس المميزة لنشاطات بعض المؤسسات دون غيرها.

من خلال ما سبق يمكن القول أن طقوس بعض المؤسسات تعمل أو تعتبر كحواجز مادية أو معنوية في دفع نشاطات الأفراد نحو الإيجابية والفعالية أكثر فمثلا المؤسسة اليابانية تتميز بكثرة

¹ علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص108.

² علك عبد الناصر حافظ وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015 ص101.

³ حريم حسين، السلوك التنظيمي، بسلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص322.

اللقاءات بين أفراد عملها وذلك من أجل تعزيز أواصر الأخوة وروابطها، ومن أجل العمل على حل كل المشاكل المتعلقة بسير نشاط مؤسساتهم وهذا ما أوضحه المفكر الياباني وليام اوتشي في نظريته.

6/8 - التوقعات التنظيمية: ATTENTES

وهي تتمثل في ما يسمى بالتعاقد السيكولوجي وفي خلال هذا الطرح نفهم أن هذا العقد يحتوي طرفين وهما الرئيس والمروؤوس، فكلاهما لديه توقعات وتمثلات في مخيلته ينتظرها من الآخر فالرئيس ينتظر من مروؤوسيه العمل الجاد والالتزام بما يجب من موقعهم نحوه ونحو المنظمة، أما المروؤوسين فيتوقعون توفير الجانب المادي والمعنوي الذي يساعدهم على أداء واجباتهم كاحترام والتقدير والعمل على توفير مناخ تنظيمي جيد على سد حاجياتهم كاحترام والتقدير والعمل على توفير مناخ تنظيمي جيد يعمل على سد حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية.¹

7/8 - المعتقدات: CROYANCES

هي تلك الآراء والأفكار الموحدة والمشاركة بين أفراد التنظيم حول طبيعة العمل وكيفية أدائه والعمل على تحسين طرق أدائه مما يخدم العمال والصالح العام للمنظمة، ومن بين هذه المعتقدات نجد التعاون بين أفراد المنظمة والعمل على إنجاز النشاطات المركبة لهم بأقل تكلفة بين أفراد المنظمة والعمل على إنجاز النشاطات الموكلة لهم بأقل تكلفة تعب وجهود كما نجد معتقدات أخرى ومن أهمها قيم العمل الإيجابية كالانضباط والالتزام وأثر كل هذه المعتقدات على تحقيق أهداف المنظمة.²

¹ الفاعوري رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، مصر، 2005، ص154.

² العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل عمان، الأردن، 2003، ص312.

كما يجدر أن ننوه في هذه النقطة إلى أمر جد هام وهو مدى توافق القيم والمعتقدات التنظيمية مع المعتقدات الشخصية لكل فرد، حيث أنه إذا كان هناك تضاد وعدم انسجام، فسيخلق لنا مشاكل وصعوبات على المدى العلمي والأدائي للأفراد وبالتالي تدهور المنظمة و دخولها في دوامة من المشاكل التنظيمية الإدارية.¹

8/8 - الطابوهات: TABOUS

وهي كل ما لا ترغب المنظمة الإفصاح عنه، ويقصد بها تلك المواضيع ذات الآثار السلبية حيث إذا ما تم التطرق إليها اثر ذلك على الأعضاء الفاعلين فيها واثر على الصورة العامة لها، لذا يتم التعامل بحذر شديد مع كل الطابوهات.²

إن من أهم الرواد والمفكرين الذين اعتبروا أن البعد أو المفهوم الثقافي في المنظمات والمؤسسات هو بمثابة البوصلة التي تقوم على توعية وإدراك المقاييس التي تعتبر من مقومات نجاح أي منظمة كتنظيم العمل والعمل على إحياء نموذج الرشد والعقلانية التي من خلالها تتطور المنظمات وتحتل المكانة المرجوة، نجد المفكر والسياسي الاقتصادي ماكس فيبر حيث ومن خلال كتابه الأخلاق البروتستانتية والروح الرأسمالية نجده قد تطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية والعناصر التي تعند بها في مراحل تكوينها.

كما أن المبادئ المقترحة والتي جاء بها **كالفن** والتي تتمحور حول النداء الباطني الفردي والخلاص الفردي قد أحيا وسخرا طاقات ومبادئ تنظيمية عملية جديدة.³

¹ أنكسون فيليب، إدارة الجودة الشاملة ، التغير الثقافي ، الأساس الصحيح لإدارة الجودة ، ص 113.

² PHILIPPE SEHEVBING; LES COMMUNUATION D ENTRPRISE; MC GROUCHES; PARIS; 1991P44.

³ بيجيب بيرجر، ثقافة تنظيم العمل، ترجمة محمد مصطفى غنيم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 1995، ص7.

الثقافة المؤسسية والقيم التنظيمية

كذلك من جانب المدرسة الأمريكية نجد المنظر الشهير بارسونز، حيث تطرق إلى أهمية المركب الثقافي في التنظيم بشكل منظم ومهيكل على شكل الأنساق التي اقترحها وتبناها في نظريته المعروفة.

حيث يرى أو يبنى نظريته على أساس تكامل الأنساق فيما بينها في إطار النسق العام الشامل وهي المجتمعات الكبرى، إذ يرى أن المؤسسة تنطلق على فرضية واستراتيجية مسبقة لتحقيق أهداف معينة سواء على المدى القريب أو البعيد.

هذا الهدف العام والذي تنطوي ضمنه أهداف فرعية لا يمكن تحقيقه إلا إذا كانت الأنساق الفرعية متكاملة ومتناسقة مع النسق الأكبر ألا وهو المجتمع، كما يؤكد بارسونز على أن المؤسسات أو التنظيمات تقوم على العديد من العناصر لعل من أهمها:

- ضمنية وضرورة القيم في الأنساق الثقافية، إذ تعتبر المحرك الهام واللازم للديمومة والاستمرارية للتنظيمات.

- المركز الهام للأدوار التنظيمية، والجماعة الفاعلة في المنظمات (لطبيعة المشاركة الفعلية للأفراد).

9/ آليات تشكل الثقافة التنظيمية:

يمكن القول على أن تطور وتشكل الثقافة التنظيمية يشبه إلى حد كبير عملية التنشئة لدى الأطفال فهي تلك القيم والمبادئ التي يتم تعليمها وتلقيتها لدى العمال حين انضمامهم لدى المؤسسات بمختلف صيغها وأشكالها، وهنا نرى الدور الهام والفعال لدى المؤسسين الأوائل إذ أن

الثقافة المؤسسية والقيم التنظيمية

تبنى هذه القيم والعمل على التشبع بها منذ النشأة الأولى للمؤسسة والعمل على تلقينها لدى الأفراد الآخرين يجعل هذه الثقافة ذات حبكة ومتانة رصينتين وذات فعالية على المنظمة.¹

وكمثال على تبيين الدور الواضح الفعال لمنشئ الشركة أو المؤسسة الأولى، نجد المؤسس الأول لسلسلة مطاعم ماكدونالد راي كروك والذي رأى أن من القيم الهامة هو ضرورة حصول العملاء على طعام جيد وبأسعار معقولة في بيئة أسرية نظيفة، فإنها مازالت هذه القيم موجودة لحد الآن.² كما يمكن القول على أن الثقافة تنشأ وتتقوى بفعل العلاقات والتفاعلات الموجودة في المنظمة ومن أهم الآليات التي تعمل على تشكيلها وبلورتها نجد ما يلي :

1/9- الاختيار (اختيار الموظفين):

إن عملية الاختيار تعتبر الخطوة الأولى في تشكل الثقافة المؤسسية، حيث أنه ومن خلال هذه الآلية يمكن التعرف والتميز على الأفراد الذين تحمل قيمهم ومبادئهم قيما مشابهة للقيم الأم للمؤسسة، فمن خلال عمليات المقابلة أو الامتحانات أو أيا كانت الطرق المتعددة لاختيار الموظفين، يتضح لنا ما يناسب المؤسسة ويندمج معها وما يعاكسها ولا يخدم مصالحها مثال على ذلك المؤسسات البنكية فهناك من لا يرغب في التعامل معها أصلا ناهيك على أن يكون موظفا فيها، لأنه يحمل قيما دينية تمنعه من الولوج في نوع كهاته المؤسسات لذا تعتبر عملية الاختيار من أول العمليات التي تعتبر كاشفا ومعيارا للتوافق والاندماج أو التناقض والاختلاف.

¹ القريوتي قاسم، سلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار النشر، عمان، الأردن، 2009، ص183.

² جيرالد جريبج ، روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص638.

2/9- ممارسات الإدارة العليا:

حيث لابد للإدارة العليا على أن تعمل على تدعيم السلوكيات والأفعال التي من خلالها يمكن الاستخلاص من طرف العمال على أن المنظمة تتجه نحو الوضوح والشفافية وتدعيم القيم والمبادئ المتبناة في إطار الأحداث الجارية في المؤسسة.¹

3/9- التطبيع والإدماج للموظفين الجدد خاصة:

تعتبر هذه العملية تابعة للمرحلة السابقة وهي اختيار الموظفين حيث وبعد عملية التعيين تأتي مرحلة التطبيع ويقصد منها إشباع الموظفين الجدد خاصة بمبادئ وقيم المؤسسة في إطار برامج تدريبية وحصص تكوينية من أجل إدماج العمال في المناخ الجديد للمنظمة وتحت القيم والمعايير المتعارف عليها بين أعضاء المؤسسة.

4/9- أنظمة العوائد الشاملة:

وهذه ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول، كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء للمنظمة،² ولقد أكد الكاتبان **cross**، **shichman** على الدور البارز والحيوي الذي يمكن أن تقوم الإدارة به في التأثير على تطوير وتكوين ثقافة تنظيمية وحدد أربعة أساليب يمكن للإدارة التدخل والتأثير من خلالها في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة وهي:

*بناء إحساس بالتاريخ؛ *تفعيل التبادلية بين الأعضاء؛³

*تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء؛ *إيجاد شعور بضرورة التوحد؛

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 334.

² المرجع نفسه، ص 335.

³ المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

إذن فيجب على المؤسسة التي تريد أن تبني ثقافة تنظيمية مساعدة على تعزيز وتنمية الرسمية من خلال اللوائح والإجراءات الرسمية المتمثلة في المناشير والقوانين الداخلية، أن تعمل جاهدة على بناء ثقافة ترسخ القيم المراد تبنيها، وذلك من خلال بناء هوية مشتركة وتعزيز الشعور بالانتماء والاندماج التنظيمي بين أفراد المؤسسة والمؤسسة في حد ذاتها، كما يجب عليها أن تفعل بعض القيم الايجابية كالتعاون والتضامن بين أعضاء التنظيم الواحد.

10/ وظائف الثقافة التنظيمية:

تتلخص وظائف الثقافة التنظيمية في نظر المفكر حسين حريم¹ إلى 04 وظائف هي:

- *إضفاء الهوية التنظيمية لدى الأفراد العاملين لذات المؤسسة والعمل على إشعارهم بأهمية التوحد؛
- *تسهيل عملية الالتزام والانضباط والاندماج من خلال الشعور بالهدف المشترك؛
- *تعزيز استقرار النظام والعمل على التشجيع التعاون والتناسق بين أفراد المنظمة الواحدة؛
- *العمل على توجيه السلوكيات العمالية مما يخدم الصالح العام للمنظمة كما أن هناك وظائف أخرى من أهمها: اعتبارها كوسيلة من وسائل التغير والتطور التنظيمي، كما أنها تعتبر أداة من أدوات الاستشعار الخارجي وذلك من خلال فهم ما يدور حول المنظمة خارجيا من اضطرابات وتغيرات تنظيمية؛

إذن مما سبق نعتبر الثقافة التنظيمية عاملا وأداة هامة في المؤسسة نظر لما تكتسبه من أهمية في العمل على تحديد القيم والعمل على توحيدها بين أفراد المؤسسة، والعمل كذلك على تعزيز واستقرار المنظمة داخليا وخارجيا.

¹ المرجع نفسه، ص330.

11/ أوجه تأثيرها على المؤسسة:

إن لثقافة المؤسسة عدة تأثيرات على العديد من العمليات التنظيمية والإدارية وعلى الهيكل التنظيمي ومن خلال هذا المطلب سنركز على ثلاث مفاهيم تؤثر من خلاله الثقافة التنظيمية عليها أو لنقل لها علاقة تأثيرية معها ومن أهمها ما سنذكره في النقاط الآتية:

11/1- ثقافة المنظمة والفعالية: يرى المفكران بيتر و واترمان أن هناك علاقة جد ايجابية

بين كل من الثقافة التنظيمية والفعالية الجيدة إذ أن الأولى تعتبر المحرك الأساسي لقوة الثانية فكلما قويت الأولى زاد مفعول الثانية، ذلك أن الثقافة التنظيمية تعمل على ترسيخ وترتيب التنظيم بما يناسب مبادئه وأهدافه المسطرة، كما يمكن أن تعمل الثقافة التنظيمية القوية بحسب قول جاي بيرني على إنتاج قيمة اقتصادية أعلى بشرط الميزة التنافسية ودور الثقافة على المساعدة في الإبداع والأداء الأفضل.¹

وتتطلب الفعالية الايجابية التي تنشدها جميع المؤسسات والتنظيمات باختلاف أشكالها وبنياتها وأهدافها توفر ثقافة تنظيمية موافقة مع البيئة الداخلية والخارجية ومع التكنولوجيا أيضا.

11/2- ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي: تؤثر الثقافة التنظيمية على نوع الهيكل التنظيمي

وعلى الإجراءات والممارسات الإدارية التي تميز المنظمة من أنشطة قيادية وعمليات اتخاذ قرار ونوعية الاتصالات الموجودة في المؤسسة وغيرها من الأنشطة التنظيمية، وحسب العلاقة الموجودة بين الثقافة ومختلف الأنشطة السابقة الذكر تكون الفعالية التنظيمية إما جيدة وقوية وإما عكس ذلك.²

¹ المرجع نفسه، ص 339.

² المرجع نفسه، ص 331.

3/11- ثقافة المنظمة والولاء التنظيمي: إن الإجماع المحصل من طرف العمال على

القيم والمبادئ السائدة والممثلة في الثقافة المؤسسية، ينعكس بالضرورة على بعدي الولاء والانتماء بصورة ايجابية وبالتالي ازدياد مردود وفعالية المؤسسة بما يخدم استراتيجياتها المحددة، كما يمثل أيضا ميزة تنافسية تجعلها ذو مكانة في البيئة الخارجية.

4/11- ثقافة المنظمة وترسيخ الرسمية: لعل عند قيام أو إنشاء أي مؤسسة أن تعمل

جاهدة على توضيح الإستراتيجية المتبعة من طرف الإدارة العليا كما تقوم بتحديد الخطوط العريضة من خلال سن قوانين وإجراءات تلزم العمال وجميع أطراف المنظمة على عدم تجاوزها، إلا أن وجود قيم ثقافية تنظيمية تؤكد وترسخ هذه المبادئ والإجراءات يسهل من سلاسة وإتباع الأوامر دون التقيد بالإلزام القانوني، إذن تعتبر الثقافة التنظيمية احد أهم العوامل التي تعزز وتقوي الإجراءات الرسمية لعملية ضبط سلوكيات العمال.

12/أنواعها وأقسامها في المؤسسات:

تصنف ثقافة المنظمة على حسب قول الكاتب **حسين حريم** إلى قسمين رئيسيين وهما:

ثقافة تنظيمية قوية.

ثقافة تنظيمية ضعيفة.

وهناك عاملان رئيسيان يحددان مدى ودرجة القوة والضعف وهما:

***الإجماع:** وهو الاتفاق والالتفاف حول قيم المؤسسة ومبادئها من طرف المنضوين تحتها، وتكون

الثقافة قوية كلما كان الإجماع حولها كبيرا ومتفقا عليه والعكس صحيح ويتوقف على ذلك تنوير

الثقافة المؤسسية والقيم التنظيمية

العمال بمبادئ وقيم المؤسسة، ومحاولة إدماجهم قدر المستطاع عن طريق التحفيز والتكوين والتدريب وعن طريق عمليات التثقيف وكل ماله علاقة بدمج العمال بهوية المنظمة.¹

*الشدة: يشير إلى مدى قوة تمسك العمال والأفراد العاملين بالمؤسسة على اختلاف مراتبهم بقيم وعادات وتقاليد ومبادئ المؤسسة، وتعزز قوة وشدة الثقافة المؤسسية كلما كانت شدة التمسك بالمبادئ والقيم قوية.²

وتقاس الشدة بمدى متابعة العمال لتطبيق القوانين والمراسيم والإجراءات المتخذة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة، وتنعكس الشدة في التلاحم حول قيم ومبادئ المؤسسة على الانتماء والولاء التنظيمي وبالتالي تعكس صورة ايجابية عن الفعالية بكل أبعادها ومؤشراتها كالانضباط الوظيفي والتعاون بين العمال واحترام السلم الإداري.....الخ من قيم العمل الايجابي.

وفي العصر الحديث نجد أن أهم النماذج لتفسير الثقافة التنظيمية، هما نموذج كلا من روبرت كوين، كيم كامبيرون من جامعة ميتشغان والنموذج الآخر لمجموعة من الباحثين من جامعة هارفارد لسنة 2018، وفيما يلي سنوضح النموذجين³:

¹ المرجع نفسه، ص333.

² المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

³ نايف السفياني، ثقافة المنظمة وما هي أنواعها، مقال منشور في موقع ae.linkedin.com : 2020-10-18.

1/12- النموذج الأول: (روبرت كوين، كيم كاميرون، 1999)

بعد العديد من الدراسات والأبحاث التي قام بها المفكران في جملة من المؤسسات التنظيمية للتأكد من العوامل التي تعمل وتساعد على رفع الأداء والفعالية التجارية استخلصا أن هناك عاملان أو قطبان رئيسيان في المؤسسة وهما:

* التركيز الداخلي والتكامل مقابل التركيز الخارجي والتمايز.

* السلاسة والحيطة مقابل الثبات والتحكم.

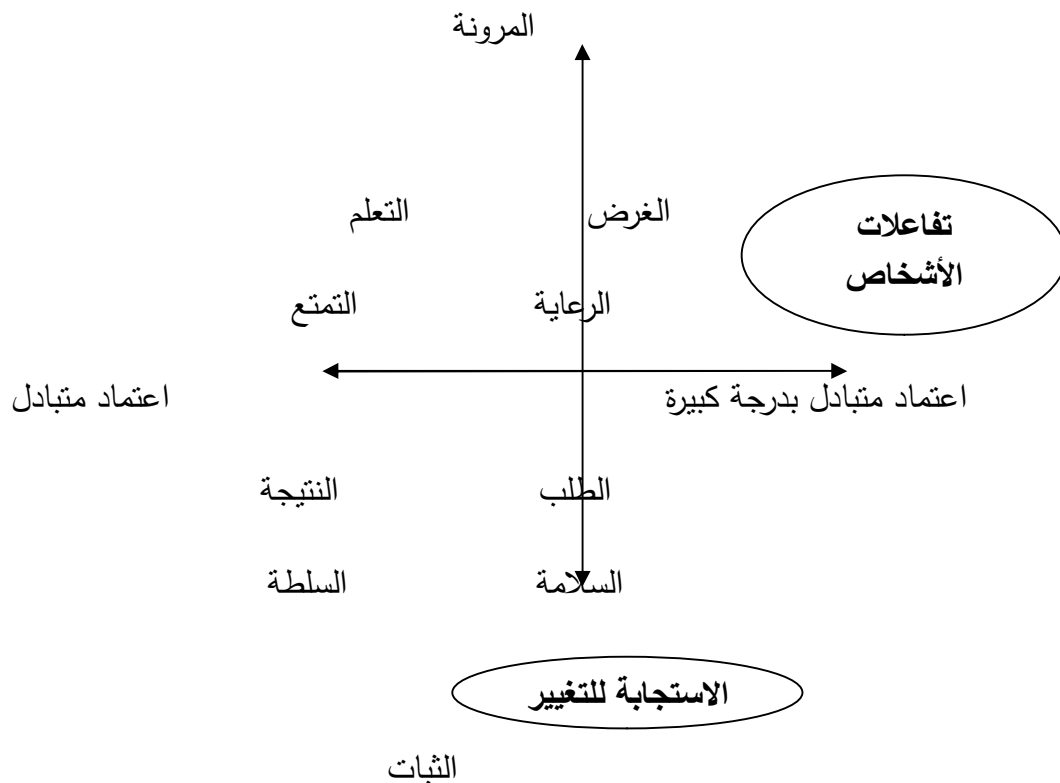
وقد حدد النموذج أربعة 04 أشكال متنوعة من ثقافة المؤسسات وهي (السوق، العشيرة، التشبيث، التسلسل الهرمي)، وكل نوع يمثل ثقافة خاصة بمميزاتها وصفاتها وهو يعد النموذج الأكثر استعمالا من قبل المنظمات الكبرى، والشكل الآتي يوضح ما قلنا أكثر:

ثقافة	المرونة		ثقافة
	ثقافة العشيرة	ثقافة الأدهوقراطية	
	-علاقات ودية -المشاركة	-الإبداع -الريادة	
	-تتمية بشرية -التوجيه	-قيم الابتكار	
	ثقافة هرمية	ثقافة السوق	
	-التنظيم -المراقبة	-التركيز على النتائج	
	-التنسيق -الكفاءة	-تحقيق الأهداف -المنافسة	
الثبات والسيطرة			

شكل 09: نموذج روبرت كوين، كيم كاميرون

2/12- النموذج الثاني: (مجموعة باحثين من جامعة هارفارد)

بعد الدراسة التي أجراها مجموعة من الخبراء للتطوير المؤسسي والتابعين لجامعة هارفارد خلصوا إلى نتائج مفادها انه هناك مصطلحين رئيسيين يؤثران على قولبة ثقافة المؤسسة وهما تفاعلات الأشخاص وعملية الاستجابة للتغيير، وقاموا بدراسة هذه العلاقة من خلال الرسم البياني، حيث جعلوا المحور الأفقي لتفاعلات الأشخاص وصنفوا قطبي هذا المحور إلى أساس الاعتماد المتبادل في جهة وإلى الاعتماد بدرجة كبيرة في الجهة الأخرى، أما المحور العمودي فتتميز الاستجابة للتغيير بالمرونة في أحد القطبين أما القطب الآخر يوجد مفهوم الاستقرار، وقد أنتجت هذه العملية 08 أنواع من الثقافة التنظيمية وهي (الغرض، الرعاية، الطلب، السلامة، السلطة، النتيجة، التمتع، التعلم) وهذا بناء على الدافعية وراء كل نوع من الأنواع السابقة، وفي الشكل الآتي توضيح أكثر.



شكل 10: يوضح كيفية تشكل الثقافة التنظيمية

13/ أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية:

13/1- نظرية سجية الثقافة:

منطلق هذه النظرية من الخبرة المكتسبة والتي يكتسبها الأفراد وأعضاء المؤسسة، وتعتبر هذه الأخيرة عن أنماط السلوك والتصرفات التي يتميز حاملوها بها والتي تعتبر أيضا دافعا وموجها للممارسات والأفعال داخل المؤسسة.

وهذه الخبرات تتطور وتتراكم لتشكل مهارات ومعارف أخرى عن طريق التدريب والتكوين الموجود في المنظمة، كما أنها تتمحور وتتغير لتندمج وتتسجم مع القيم والمعايير والاتجاهات الكبرى للمؤسسة.

ويرى بعض المفكرين ومن بينهم لينتون أن وضع الشخص داخل التنظيم يؤثر على طبائع الشخص وأن دور العامل ومكانته الاجتماعية مرتبطة بعناصر وعوامل تتعلق ب:

-الجو الأسري بحكم أنها المصدر الأول للتنشئة الاجتماعية والثقافية للفرد.

-البيئة الأوسع والمتمثلة في الموروث الثقافي كالعادات والسلوكيات والتقاليد والخبرات والقيم، إذن فممارسات الأفراد داخل التنظيم ما هو إلا انعكاس لهاته العناصر والمركبات الثقافية المختلفة والتي أيضا عن طريقها يشكل الفرد العامل توجهات خاصة حول حقيقة بعض الأشياء كأهمية الوقت والعمل ومعايير قواعد السلوك.....الخ من العناصر التنظيمية الموجودة في المؤسسة.¹

¹ عبد الدايم باية، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2012، ص32.

2/13- نظرية القيم:

يرى أصحاب النظرية انه لا يوجد مبدأ موحد يسود وبشكل الثقافة إلا نادرا، وان الثقافة الواحدة تحمل عددا محددا من القيم والاتجاهات، والتي بدورها تشكل النموذج العام لحاملها وأفرادها المتميزين بها.

كما يرون أن القيم والتوجهات الموجودة في شكل ثقافة واحدة تجعل من أفرادها تحت سيطرتها ومحدودو السلوكيات في إطارها العام.¹

3/13- نظرية روح الثقافة:

وتتمثل النظرية في أنها تتميز بروحانية معينة كما أنها تعتبر أن لكل ثقافة تنظيمية روح خاصة بها تتمثل في مجموعة من المميزات والخصائص والسمات وتسيطر الروح المميزة على كل أفراد التنظيم، وتعتبر القيم والقواعد السلوكية التي يحملها الأفراد سواء قادة أو عمالا هي الإطار العام والمرجعي لهم.²

4/13- نظرية التفاعل مع الحياة:

تركز هذه النظرية على طريقة تعامل الأفراد في المنظمة مع بعضهم البعض كما يتمثل مرتكزها على أن أسلوب التعامل مع الحياة يختلف عن الروح الجماعية، وإنما تنطلق من فكرة مفادها الصورة التي كونها الفرد العامل في المنظمة عن الأشياء المحيطة به كالأشخاص والسلوكيات

¹ بوراس نور الدين، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات،

رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص 88.

² المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

وتعكس هذه الصورة القيم التنظيمية كقيم الجماعة والتعاون ودرجة التماسك وأسلوب التعامل مع القادة داخل المنظمة.¹

تلخص هذه النظرية عقلية المقابل لدى الفرد العامل في المنظمة، إذ أنه من خلال تصوره الخارجي للمحيط الذي يحتويه تكون ردود أفعاله وأعماله.

14/ نماذج لبعض الثقافات التنظيمية العالمية:

14/1- الثقافة التنظيمية الفرنسية:

تدور فكرة النمط الثقافي حسب رأي المفكر الفرنسي دي اريبارن وهو مهندس عام ومدير الأبحاث في المركز الوطني للبحث العلمي بفرنسا، لدى المنظمات الفرنسية حول عبارة منطق الشرف وهو تفسير تاريخي وثقافي، ويقصد بها أن على كل فرد أن يسلك سلوكيات تتميز وتتنسج بالشرف سواء في تأدية واجباته أو مطالبته بحقوقه، حيث يجب عليه أيضا أن يتصرف بإيثار وبدون أنانية وان يعمل على تجاوز تحقيق مصالحه الفردية فقط، دون أيضا المساس بفقدان جميع حقوقه المشروعة، والمقصود أيضا على أنه يجب على العامل أن لا يحط من مكانته في العمل ويستمد الباحث هذه الفكرة من أعمال مونتيسكيو.

وملخص الفكرة عند دي اريبارن أنه يتوجب على الفرد سواء كان مديرا أو عاملا اتخاذ منطق الشرف في كل معاملاته وعلاقاته سواء كانت عمودية أو أفقية في العمل، مع الأخذ دائما في الحسبان المحافظة على الاستقلالية والاحترام التام، وهذا المنطق الشرفي يمكن حوصلته في العناصر الآتية:

-عدم الكفاية بالنهج التعاقدية الأمريكي؛

¹ المرجع نفسه، ص 89.

الثقافة المؤسسية والقيم التنظيمية

اتخاذ أساليب وإجراءات من طرف المدير حيث يحاول وضع تبيين ما يقبله الشرف وما يرفضه في مجموعته العملية؛

- لا يجب على المدير الدفاع عن مصالحه الشخصية، بل يتوجب عليه تحمل كامل مسؤولياته؛

- إبلاغ الجميع بتحمل مسؤولياتهم وبصورة واضحة عندهم؛

- تحفيز العمال لا يكون بحسب الجودة والفعالية بل بحسب منطق الشرف؛¹

إن مبادئ هذه النظرية قد أعلن عنها قبل ذلك بقرون عديدة وبالضبط في عهد النبي صلى الله عليه وآله وصحبه وسلم، ذلك أن من بين وصايا شرعنا الحنيف العمل بالشرف في المعاملات والعلاقات ولو كان ذلك مع الأعداء، إلا أن مبادئنا وقواعدنا الإسلامية في نظر الفكر الغربي لم تأخذ الطابع الأكاديمي وذلك بسبب تقصير النخب الإسلامية سواء كانت سياسية أو فكرية لتوضيح ما جادت به الشريعة الغراء، ومن أهم المناسبات التي توضح منطق الشرف نجد معاملة النبي صلى الله عليه وسلم مع اليهودي الذي استقرضه، ومعاملة عمر بن الخطاب مع عمرو بن العاص حينما قال له "متى استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحرارا".

2/14- نموذج الثقافة الأمريكية:

يرى دي اربارن أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة الأمريكية تمتد شرعيتها وهويتها من بدايات اكتشافها كقارة، حيث وبنزول الأوروبيين إليها تم تدوين عقد يتضمن عملية الأفكار والمعتقدات المشتركة بين الشعوب ويصرح فيه بوجوب الحرية والمساواة في المجتمع، وعلى هذه القاعدة الهامة بنيت العلاقات والمعاملات في المؤسسة الأمريكية الحديثة، وبهذا المفهوم يوحى إلينا بوجود ضرورة احترام حرية وكرامة كل شخص، أما عن المساواة فهي الصفة الثانية الغالبة في المؤسسة

¹ حسن اشروا، نحو فهم سوسيو-انثروبولوجي لخفايا الإدارة المغربية قراءات نظرية، مجلة العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، برلين، العدد 03، مارس 2018، ص 99.

الثقافة المؤسسية والقيم التنظيمية

الأمريكية، ويتم العمل بها بدون شروط وقيود مسبقة ومع إعطاءها لجميع أعضاء التنظيم الواحد دون إبداء أي فروق وتمييز عنصري أيا كان عرقيا أو دينيا أو فكريا.... الخ من أوجه التمييز العنصري.

ومن بين الخصائص المحددة للثقافة التنظيمية الأمريكية نجد النقاط التالية والتي حددها بيتر ووترمان¹:

- الاستقلالية لدى العاملين من خلال تحقيق الإدارة الذاتية؛
- تعظيم الإنتاجية لدى العمال من خلال العمل على الاهتمام بالموارد البشري؛
- السعي إلى تحقيق الاستقرار في المنظمة من خلال تسهيل عمليات الاتصال والتحفيز وحل المشكلات الإدارية وكل ماله علاقة بالاستقرار الإداري التنظيمي؛
- التعامل السريع مع المشكلة والتكيف الملائم مع كل المعوقات بكل فعالية وسرعة؛
- تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية من خلال التحسيس بملكية المؤسسة وتشجيع الإبداع والتمكين لدى الفرد العامل؛
- التوظيف قصير المدى؛
- التقييم السريع والترقية السريعة؛

¹ زيزن العيد، الانضباط بين القيم الثقافية والعقوبة التأديبية، دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور بالجلفة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2015، ص 93.

ومن خلال لما سبق نرى أن الثقافة الأمريكية تسودها قواعد السلوك، وأخلاقيات التنافس هي الصفات الأبرز كما أن الثقافة الأمريكية تعتمد بنظرتها على أن الأداء الاقتصادي مرتبط بخيارين لا أكثر إما الربح وإما الفشل والخسارة فالأول له المكافآت والثاني له العقاب.¹

3/14- نموذج الثقافة الكورية:

إن النجاح الذي حققته كوريا رغم ما مرت عليه من أزمات وحروب أهلية داخلية جعلها مصدرا للاهتمام والاطلاع من طرف المفكرين والإداريين والاقتصاديين والصناعيين لمعرفة أسباب النجاح المحقق في المؤسسات الكورية، ورأوا بعد الدراسات والاستطلاعات الميدانية أن أهم المبادئ والأفكار التي كانت سببا في ذلك هي تبني القيم والمبادئ الكونفشيوسية ممثلة في عاملين مهمين وللتحليل أكثر قمنا بتقسيم هاتاه العوامل إلى قسمين وهما:

—سيطرة الأخلاق الكونفشيوسية: إن المبادئ التي تميز المؤسسات الكورية مرتبطة أساسا بالعدالة والأخلاق بين الرئيس والمرؤوس، وهذا ما جعلها تحقق قفزة نوعية في العمل التنظيمي.

—قيم الأسرة الواحدة في العمل: إن اتخاذ المؤسسة في كوريا على أساس أنها أسرة واحدة واتخاذ الرئيس كاب لها وباقي أفراد العمل هم كأفراد الأسرة جعل منها تتميز بروح التعاون والتضامن والتكافل فيما بينها وجعلها أيضا تتسم بقيم الانتماء والولاء والالتزام نحوها، جعلها هذا تخطو خطوات عملاقة في مجال التنظيم والعمل على مستوى العالم ككل.

¹ مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات، عمان، الأردن، عالم الكتب الحديث، 2002، ص 165-166.

15/ مدخل عام للقيم التنظيمية:

1/15- مفهوم القيم التنظيمية:

تتميز القيم التنظيمية على أنها أحد أهم مركبات ثقافة المؤسسة، فمفهومها يعبر على "مجموعة من المبادئ التي تسيّر سلوك العمال وتوجيههم بطرق موضوعية وغير ذاتية ومتحيزة كما تعمل على تشكيل المعايير التي بدورها تحكم على الأفعال بالصواب أو الخطأ تجاه المؤسسة محل العمل".¹

لذا فالقيم هي أحد أهم المرتكزات للثقافة التنظيمية والتي تهدف لتحقيق الفعالية والأداء، كما أنها تشكل مؤشراً لقياس مدى ارتباط وتوجهات العمال نحو مؤسساتهم، كما يعتبر نجاح المؤسسة الحديثة اليوم مرهوناً في نظر جل المفكرين والمنظرين مرتبط بصورة كبيرة على درجة وعي وإدراك العمال لأهمية القيم والمبادئ المتبناة من طرف المؤسسة.²

2/15- القيم كمؤشر من مؤشرات الثقافة التنظيمية:

إن القيم هي من أهم الأبعاد المكونة للثقافة التنظيمية، ذلك أنها تصور واضح أو مستتر يصنف الفرد والجماعة ويوضح ما هو مستحب ومرغوب فيه وما هو مرفوض، بحيث يسمح لنا بالموازنة والمقارنة من بين الأساليب المتغيرة للسلوك والوسائل والأهداف الخاصة بالفعل.³

أما موريس ثيفيني فيرى أنها تساعد أفراد المنظمة على عملية تقييم الأشياء والحكم عليها والتأثير فيها، وهي نوعين جوهرية وتشغيلية، فالجوهرية هي تلك الأطر الرئيسية وهي تمثل البناء الذي

¹ بولقواس زرفة، دور القطاع الخاص في تفعيل قيم العمل، مجلة العلوم الإنسانية، (24)، 2012، ص 141/156.

² التلباني نهاية، عبد الهادي وفارس، محمد جودت، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الاقتصادية والإدارية، (2)، 2015، ص 49/84.

³ غيث محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية، مصر، دار المعرفة الجامعية، 2006، ص 505.

الثقافة المؤسسية والقيم التنظيمية

قامت عليه المؤسسة وتعمل على توحيد جميع القيم الشاذة والمتشعبة في المنظمة نحوها، أما النوع الثاني وهي القيم التشغيلية فهي التي ترتبط بالأداء والأساليب التشغيلية، والتي يعمل على تحسينها وتحديثها حتى تصبح قيما جوهرية.¹

والقيم أسلوب حياتي ذو سيورة دائمة، يعترف ويلتزم بها مجموعة من الأشخاص أو الجماعات على أنها الميزان أو المقياس الذي يجب التقيد به، وهي بذلك تحقق الاحترام والالتزام بين الأفراد²، كما يمكن القول على أن للقيم دور جد هام في عملية الضبط والتماسك الاجتماعي والتحكم في تصرفات العمال، وهذا من خلال توجيهها بما يخدم الهدف الرئيسي للمؤسسة، حيث كلما تم التوافق حولها، كلما زاد تماسك أعضاء الجماعة العمالية.

إن التوافق على القيم التنظيمية التي تتبناها الإدارة يؤدي بالضرورة إلى توخي الكثير من المشاكل الإدارية والتنظيمية والتي يعتبر الصراع بكل أشكاله من أهمها، إذ ينشأ هذا الأخير عند تعارض القيم الفردية مع القيم المؤسسية، حيث يعمل الفرد العامل على تلبية وتحقيق رغباته وأهدافه، ولو على حساب القيم الأصلية للمنظمة.

3/15- مسار القيم كرونولوجيا بين نظريات التنظيم:

¹ زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، الجزائر، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2012، ص230.

² قاسمي ناصر، سوسيولوجيا المنظمات، الجزائر، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص170.

الثقافة المؤسسية والقيم التنظيمية

إن من أهم خصائص القيم المجتمعية الثبات ولو نسبياً إذ أن القيم تعتبر أحد أهم لبنات بناءه، إلا وأن المجتمع يعتبر نسقاً متداخلاً من الأنساق كما يقول **تالكوت بارسونز** في نظريته، هاته الأنساق تتميز بالحركية والديناميكية التي تعمل على تغيير صوره وأشكاله.

وبما أن القيم تعتبر أحد الأنساق الفرعية والتي هي أيضاً أحد أهم مكونات الثقافة بشكلها الواسع فهي متحركة وتتصف بعد اللاتبات، وهذا ما ينطبق على القيم التنظيمية الصغرى في المؤسسات والتنظيمات المختلفة، هذه التغيرات يمكن ملاحظتها بصورة واضحة عند عملية التصنيف على مصفوفة النظريات الكلاسيكية والحديثة وهي كما يلي في الشكل الآتي:¹

جدول 03: يوضح تطور القيم زمنياً عبر النظريات التنظيمية

المرحلة	الفكرة	القيمة الثابتة
1	العقلانية	التحليل العلمي له نتائج
2	العاطفة	الاهتمام بالفرد له إيجاب
3	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
4	الإجماع في الرأي	الأمر السياسية في المنظمات
5	التنظيم/التوازن الفردي	الانجاز هو الأساس
6	الإمكانات	إمكانية تطور ونمو الذات
7	الواقعة	الأشياء الجديدة لا تأتي بسهولة

المصدر: فرانسيس وودكوك، 1995، ص 28²

المرحلة الأولى: "العقلانية"

¹ اللوزي موسى، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص 13.

² فرانسيس وودكوك، القيم التنظيمية، تر: عبد الرحمن أحمد هيجان، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص 19-20.

وهي المرحلة التي تميزت بمقولة أن الإنسان مجرد آلة، حيث غلب في هذه الفترة على مفكري ورواد الفكر الإداري والتنظيمي أن الفرد العامل مجرد كائن بيولوجي حيث إذا ما توفرت فرص الإشباع البيولوجي أدى ما عليه من أنشطة وواجبات ومثل هذه الفترة بجدارة كل من ادوارد تايلور صاحب حركة الإدارة العلمية ويليه فيول صاحب التقسيمات الإدارية وماكس فيبر صاحب النظرية البيروقراطية والذي جاء بأفكار إدارية بحثة مستمسكا بفكرة التحكم في الإنسان العامل واعتباره كائن روتيني، إلا أن هذه الأفكار لم تدم طويلا حيث ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية برائدها التون مايو الذي أكد على الجانب العلائقي والإنساني للفرد العامل ملغيا فكرة أن الإنسان مجرد ماكينة، إذ أنه وبتجارب الهاوثورن مع بقية زملائه ظهرت عوامل أخرى تتحكم في السلوك الأدائي والنفسي للفرد العامل وهي الأحاسيس والاتجاهات النفسية التي تؤثر على السلوك والأداء.

المرحلة الثانية: "العاطفة، السلوكية"

منطلق هذه المرحلة ما سبق في الجانب المتعلق بمدرسة العلاقات الإنسانية التي أثارت الجانب الإنساني والنفسي للفرد العامل، حيث أكدت النتائج على وجود الروح المعنوية والتوافق بين جماعة العمل دون جماعات أخرى، هذه النتائج أظهرت طبيعة الفرد الإنسانية التي غيبتها أنصار المرحلة الأولى بادعائهم بميكانيكية الفرد في التنظيم.

المرحلة الثالثة: "المواجهة"

يرى الباحث بوفلجة غياث أن العامل الأساسي الذي أدى إلى ظهور المرحلة في تلك الفترة الزمنية مآله ظهور ما يسمى بالتكتل العمالي النقابي، وهذا راجع لعدد الأسباب ومن ضمنها تراجع

المفاهيم القيمة لدى عمال تلك الفترة والتي كانت سائدة فيما قبل كقيمة احترام الوقت والانضباط ودوافع العمل ومحفزاته.¹

وفي هذه المرحلة أيضا تؤكد لدى إدارة المنظمات وخاصة الكبرى منها على أن مواجهة هذه التحولات لا يجب أن يكون ذو منطق عكسي أي انه لا يجب أن تتخذ الأساليب الردعية لمواجهة هاته التغيرات الجذرية بل يجب اتخاذ أساليب وآليات جديدة تعمل على امتصاص هاته الصراعات ومن بين أهم الأفكار التي طرحت في تلك الفترة نجد ما يسمى الحرية في بيئة ومناخ العمل.²

المرحلة الرابعة: "الإجماع في الرأي"

أصل هذه المرحلة هو فكرة الحرية في العمل إذ بانتشار ما يسمى كتاب "الجانب الإنساني للمؤسسة" لصاحبه ماكريغور، تطور هذا المفهوم في الفكر الإداري السائد آنذاك، حيث أضاف الباحث فكرة أن العامل مجرد شخص كسول ولا يحب التحفيز المادي في افتراضه الأول، أما افتراضه الثاني فرأى فيه أن العمال مخلصون في عملهم وجديرون بمنح الثقة لهم، وهاته الافتراضات سميت ب نظرية X و Y، والباحث من منطلقه هذا رأى أن الفرد العامل يسير وفق ما افترضه من شقين سالب وإيجابي.³

¹ بوفلجة غياث، بحوث في التغير وثقافة العمل، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية، عنابة، الجزائر، 2013، ص23.

² سلاطينة بلقاسم وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2013 ص61-62.

³ منسول الصالح، النقابة ودورها في ترسيخ القيم التنظيمية، دراسة ميدانية على أساتذة التعليم الثانوي، أولاد جلال بسكرة، أطروحة دكتوراه طور ثالث، جامعة البليدة2، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2022، ص168.

المرحلة الخامسة: "التنظيم"

مع التطور والتغير التكنولوجي الحاصل للقيم في التنظيمات وخاصة الكبرى منها ظهر ما يسمى بمصطلح الإدارة بالأهداف، ومن ابرز سمات هذا المصطلح هو القيمة التشاركية في إدارة العمليات التنظيمية بين الوصاية كشكل سلطوي وبين القاعدة والتي تمثل العمال المنضوين تحتها وهذا المفهوم جاء انعكاسا للمراحل السابقة وخاصة المرحلة الرابعة والتي اتسمت بالمواجهة والتناقض.

أن هذه المرحلة جاءت لتؤكد على أهمية قيمة التشارك والتفاعل بين المدراء والعمال وذلك كله من اجل خدمة الأهداف العامة للمنظمة في إطار الإمكانيات الموجودة والمتوفرة لها ومن ثم ترجمتها إلى برامج وخطط واقعية وعملية¹.

المرحلة السادسة: "التطوير التنظيمي"

وهي المرحلة التي استعانت بالفكر والمنهج العلمي من اجل العمل على التطوير التنظيمي في جميع أنساقه الفرعية من هياكل وموارد بشرية وخطط تسييرية وذلك من اجل الرفع والتحسين من الأداء، قائمين بذلك من خلال الاستعانة بمجال العلوم السلوكية خاصة علم النفس الصناعي أو التنظيمي²، واهتمت هذه المرحلة بشكل مركز على علاقات العمل والجوانب النفسية والتي تؤثر على العمال كمشكلة الضغوط النفسية كالاحتراق والإجهاد العملي.

¹ المساعدة ماجد، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الأردن، 2012، ص151.

² حليم الطائي يوسف وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق، الأردن، 2006، ص486.

المرحلة السابعة: "الواقعية"

وهي خلاصة المراحل السابقة إذ شملت كل ما سبق من أفكار وآراء حيث أصبحت المنظمات تدرك تماما ما عليها فعله من خلال الاهتمام بالمناخ الداخلي والخارجي للتنظيم، والعمل على الاهتمام بالموارد البشري من خلال العمل على تحفيزه أكثر واحتواءه في بيئة تنافسية إبداعية وتشاركية، وشاع في هاته المرحلة أيضا ما يسمى بمفهوم المعرفة كونه احد أهم الركائز التي يجب على التنظيم امتلاكها فظهر ما يسمى بمفهوم الجودة الشاملة أيضا والذي يركز على عديد الأبعاد ومن ضمنها "التخطيط،التشارك العملي،تقسيم العمل أكثر،الاهتمام بالموارد البشري ذو الكفاءة الأكثر".¹

¹ اللوزي موسى، المرجع نفسه، ص23.

خلاصة الفصل

تعتبر المؤسسة أو التنظيم مجموعة من الأطر والسلوكيات الاجتماعية المتناسقة والمتكاملة تدعمها شبكة من القيم، المعتقدات، والافتراضات والتي تمثل الثقافة التنظيمية التي بدورها تمثل مرجعا أساسيا في جميع الإجراءات التنظيمية خاصة ماله علاقة بتحديد الممارسات السلوكية الصحيحة كما تتميز الثقافة التنظيمية بالضرورة الدائمة والقابلة للتغير والتطور وذلك عبر تبلورها وترابطها مع تطور المنظمة، ومن خلال ما تطرقنا إليه في الفصل السابق رأينا أن للثقافة التنظيمية عدة ادوار ومن أهمها علاقتها بالهيكل التنظيمي، وكذا علاقتها ببعض الأبعاد المهمة في مجال التنظيمات ألا وهي الولاء والانتماء ودورها كذلك في عملية تعزيز الرسمية من خلال ترسيخ وتعزيز القيم والمعتقدات والمعايير التي تميز المنظمة أو المؤسسة.

الفصل الرابع

1/ مجالات الدراسة:

1/1- المجال المكاني:

1-1/1- التعريف بالمؤسسة:

وحدة أغذية الأنعام والدواجن بالجلفة

نشأة المؤسسة: تم إنشاء الديوان القومي لأغذية الأنعام في تاريخ 1969/04/03 بالجزائر.

ونظرا لازدياد الطلب وإمكانات الديوان المحدودة ماليا وجغرافيا تم المصادقة على القرار بإنشاء وحدات موزعة جغرافيا على المناطق المختلفة وكانت من بينها وحدة الجلفة التي تم إنشاؤها بتاريخ 1985/07/14 وسميت بالديوان القومي لأغذية الأنعام بقرار رقم: 69/19 وتم إعادة هيكلة الديوان وانبثقت منه مجموعات ثلاث سنة 1998 منها مجمع الوسط برأس مال قدره 3554200000 دج.

مهام المؤسسة: تنقسم مهام المؤسسة إلى قسمين هما:

-مؤسسة مهمتها تربية الدواجن المنتج للبيض وتدعى orac

مؤسسة مهمتها إنتاج أغذية الأنعام بجميع أنواعها وتسمى uab

وحدات إنتاج أغذية أنعام الوسط: الجلفة-بابا علي-الحطاطبة-قصر البخاري-المسيلة-القبّة-خميس مليانة-عين بسام-بجاية.

مدير الوحدة: وهو المسئول الأول والمكلف المباشر بتسيير نظام شؤون الوحدة وله اجتماع شهري مع رؤساء الأقسام للتداول في كل ما يخص أمور الوحدة وله علاقة مباشرة مع المؤسسة الأم في العاصمة حيث يتقيد بأوامرها.

التعريف بميدان الدراسة

كاتبة المديرية: تقوم بتدوين كل المراسلات الصادرة والواردة ولها علاقة مباشرة بالمدير.

مساعد مكلف بمراجعة ومراقبة التسيير: ويقوم بجمع المعلومات عن كل الأقسام وجعلها على شكل تقرير عن نشاط المؤسسة ويقدم هذا التقرير إلى المديرية العامة ويكون ذلك شهريا ثلاثيا سداسيا سنويا وكذلك يعمل على مراقبة حسابات الميزانية.

مساعد مكلف بالأمن: وهو المسئول عن حراسة امن الوحدة وممتلكاتها ويتحكم في عدد كبير من الحراس لمراقبة حركة الدخول والخروج للعمال والزبائن وشاحنات الوحدة وغيرها وله علاقة مباشرة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية في قضية تسجيل حركات الدخول والخروج للعمال.

مساعد مكلف بالمراقبة والنوعية: ويهتم هذا المسئول بمراقبة نوعية المواد الأولية وكذلك المواد المصنعة ويعمل على تحسين لرفع نوعية المنتج وله علاقة بقسم التموين والنقل بالنسبة للمواد الأولية وصلة أخرى بالنسبة لقسم الاستغلال لمراقبة نوعية وجودة المواد المصنعة.

قسم الإدارة العامة: ويتكون من

رئيس قسم الإدارة العامة: يقوم بالسهر على تسيير الموارد البشرية وتسيير المصالح التابعة له المكونة من:

مصلحة الموارد البشرية: تقوم بتقييم حركة العمال من دخول وخروج وإجازات وغيرها وكذلك حساب أجور العمال كما تقوم هذه المصلحة بتسيير شؤون ومتطلبات الوحدة.

مصلحة الوسائل العامة: مكلفة بوسائل النقل الخفيف للعمال وكذا تهتم بالهندام الداخلي ويعمل على تقسيم الألبسة الخاصة بالعمال كل على حسب عمله.

قسم المالية والمحاسبة:

رئيس قسم المالية والمحاسبة: يقوم بتسيير المصالح التابعة له والمكونة من:

مصلحة المحاسبة المالية: وهي المصلحة المكلفة بالشؤون المالية كأجور العمال والرواتب الشهرية والأمر بالمهمة ولها علاقات أخرى بالزبائن وذلك بتسليم الصكوك إلى البنك لدفع الديون اتجاه المؤسسة.

تعريف مصلحة المحاسبة العامة: وتهتم هذه المصلحة بتنظيم وثائق المؤسسة وإقامتها على شكل عمليات حسابية وفق المخطط الوطني المحاسبي ومنها نتعرف على حالة المؤسسة في شكل ميزانية ترسل كل معلوماتها إلى المؤسسة الأم.

تعريف مصلحة المحاسبة التحليلية: وهذه المصلحة تقوم بالحسابات المادية للمؤسسة ولها برنامج في الحاسوب خاص بها وتتعامل بصفة مباشرة مع مصلحة تسيير المخزونات بعد استلام الوثائق وتدوينها في البرنامج المذكور سابقا ومن ثم تسلم كل المعلومات لمصلحة المحاسبة العامة.

رئيس قسم المبيعات: ويقوم هذا القسم بالإشراف على كل ما يتعلق بالبيع من المواد المصنعة والمواد الأولية ويقوم أيضا بالتنسيق مع قسم الاستغلال لمراعاة طلبات الزبون حسب نوعية الأغذية وله علاقة مباشرة بمصلحة المحاسبة المالية وذلك بغرض تسديد فواتير البيع ومتابعة ديون الزبائن.

مصلحة البيع: وتقوم هذه المصلحة بالتعامل مباشرة مع الزبون ومراعاة احتياجاته ومتطلباته.

مصلحة علاقات الزبائن: وتقوم هذه المصلحة بالاتصال بالزبائن وذلك بالترويج للمنتج وتبيان النوعية والجودة والعمل على تسهيل الاتصالات بالزبائن.

التعريف بميدان الدراسة

قسم تسيير المخزونات: وهو المسئول المباشر والأول عن كيفية تسيير المواد الأولية والمصنعة وله علاقة كبيرة مع رئيس قسم التموين وهي تتمثل في تزويده بالمواد الأولية وكذلك مع قسم الاستغلال بغرض تصنيعها إلى مواد مهنية وكل ذلك يتم وفق وثائق ممضاة من طرفه.

مصلحة قطع الغيار: ولها رئيس خاص بها وهو المسئول عن تخزين قطع الغيار بمختلف أنواعها وكذلك المخزونات الأخرى من أدوات مكتبية وغيرها.

مصلحة تسيير المخزونات: وهي مكلفة بتسيير وتخزين المواد الأولية وبدورها تتكون من عونين عون خاص بالمواد الأولية والآخر خاص بالمواد المصنعة.

قسم التموين والنقل: وهو المسئول المكلف بتمويل المؤسسة بمختلف احتياجاتها من مواد أولية وأدوات مكتب وقطع غيار بمختلف أنواعها، وله علاقة بقسم تسيير المخزونات وذلك بغرض تموينه بمختلف المواد وعلاقته مع قسم المحاسبة والمالية بغرض تسديد فواتير الشراء.

مصلحة التموين: وتقوم هذه المصلحة بدراسة احتياجات المؤسسة لمختلف المواد ولها علاقة بالموردين وكذلك بمصلحة المالية لتسديد فواتير الشراء.

مصلحة صيانة وسائل النقل: وتقوم بصيانة وسائل النقل الخفيفة منها والثقيلة وحساب كل المصاريف المتعلقة بعمليات الصيانة وكذلك تقدم خدمات أخرى كغسل الشاحنات وتصليحها وكذلك السهر على حساب وتوزيع المنتجات.

قسم الاستغلال: وهو المسئول عن تحول المواد الأولية إلى مواد مصنعة بغرض تجهيزها للبيع وله علاقة بقسم تسيير المخزونات لتموينه بمختلف المواد الأولية كما له علاقة بقسم المبيعات لتزويد هذه الأخيرة بالمواد المنتجة.

التعريف بميدان الدراسة

مصلحة التصنيع: وتقوم هذه المصلحة بالإشراف على مختلف المواد المصنعة وفقا للمعايير والنسب المدروسة مسبقا.

مصلحة صيانة وسائل الإنتاج: تقوم هذه المصلحة بمتابعة وصيانة وسائل الإنتاج والسهر على تصليحها في حالة العطب وحساب كل المصاريف المتعلقة بها.

أنواع منتجات الوحدة: تنتج الوحدة عدة أنواع من الأغذية الخاصة بالأنعام والدواجن وهي:

- أغذية خاصة بالدجاج البياض.
- أغذية خاصة بالأبقار.
- أغذية خاصة باللحوم البيضاء.
- أغذية خاصة بالأغنام.

2/1- المجال الزمني:

ونقصد بها الزمن الذي تمت فيه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، حيث تم الانطلاق في المشروع نظريا منذ اختيارنا للموضوع وكان هذا في بداية عام 2017 حيث تم جمع المادة الأولية والمتمثلة في المراجع بجميع تصنيفاتها وأنواعها كالكتب والمصادر والمقالات والمجلات والملتقيات والدراسات سواء كانت باللغة العربية أو الأجنبية.

كما تشمل الفترة الزمنية أيضا تلك الإجراءات التي استغرقناها في الدراسة الميدانية وقسمناها كما يلي:

المرحلة الأولى: حيث قمنا بالدراسة الاستطلاعية للمؤسسة محل البحث، وتم تشكيل وبناء الأداة الملائمة (الاستمارة)، وكان زمن الدراسة الاستطلاعية تقريبا شهرين وكان ذلك في بداية شهر ديسمبر 2021، وقد تم من خلالها التعرف على مصالح ومكاتب المؤسسة وعن الثقافة السائدة عند العمال، وطريقة العمل فيها، وعن أساليب التحفيز الموجودة في المؤسسة.

التعريف بميدان الدراسة

المرحلة الثانية : حيث انطلقنا بالجانب الميداني في مؤسسة تغذية الأنعام بالجلفة وكان ذلك في

شهري مارس وابريل، حيث قام الباحث :

أولاً: بعد مشاورة الأستاذ الدكتور المشرف وتصحيح استمارة البحث قمنا بتجريبها على عينة

تجريبية متكونة من 15 موظف موزعين على مختلف المصالح والمكاتب وهي المرحلة الأولى في

الفترة ما بين 17 و 23 فيفري.

ثانياً: بعد عملية التصويب والتصحيح، وأخذ الأمر والإذن من الأستاذ الدكتور المشرف، تمت

عملية توزيع الاستبيان على مجموعة البحث المراد دراسته وهي كالاتي:

* توزيع الاستمارات: في مدة دامت من 2022/3/25 إلى 2022/4/05.

*تم جمع الاستمارات: في فترة تقدر من ثلاث أسابيع على الأكثر في مدة دامت من

2022/4/27 إلى 2022/5/20.

1/ عرض وتحليل البيانات الشخصية:

والجداول الآتية توضح خصائص العينة المستهدفة حسب المعطيات والبيانات الشخصية ولتحديد توزيع العينة حسب معرفة الجنس، يمكن تقديم جدول التكرارات والنسب المئوية أسفله:

الجدول 04: توزيع أفراد العينة حسب الجنس		
النسبة %	التكرار	الجنس
86.20%	50	ذكر
13.79%	08	أنثى
100%	58	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم (04) توزيع العينة حسب الجنس، حيث يبين أن % من العينة المستهدفة هم من فئة الذكور والبالغ عددهم 50 من مجموع 58، في حين بلغ مجموع عدد الاناث 08 فردا بنسبة 13.79% من عينة الدراسة، وهذا التوزيع الغالب لدى فئة الذكور ناتج عن طبيعة النشاط الذي تتميز به المؤسسة محل الدراسة، كما لطبيعة الفرد في ولاية الجلفة دخل في التوزيع العددي بين الجنسين، حيث ان هاته الولاية مازالت متحفظة نوعا ما على عملية تشغيل المرأة عموما، وعلى المؤسسات ذات النشاط في المجال الاقتصادي خصوصا سواء كانت هذه المؤسسة عمومية أو خاصة.

التعريف بميدان الدراسة

1. حسب سن المجيب

ولتحديد توزيع العينة حسب عمر المستجوب، يمكن تقديم جدول التكرار والنسب المئوية كما

يلي:

الجدول 05: توزيع أفراد العينة حسب عمر المجيب		
النسبة %	التكرار	السن
10.34%	6	أقل من 25 سنة
32.75%	19	من 26 - 35 سنة
37.93%	22	من 36 - 45 سنة
18.96%	11	من 46 - 55 سنة
100%	58	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن الفئة العمرية الغالبة لأفراد عينة الدراسة هي الفئة التي تتراوح بين 36 و45 عاما ونسبة تقارب 38% وبتعداد بلغ 22 فردا، تليها الفئة التي يتراوح عمر أفرادها ما بين 26 و35 عاما ونسبة 32.75% بتعداد يقدر بـ 19 فردا عاملا، إن ما يميز هذا التوزيع التكراري هو غلبة الفئة الشابة على مجموع عمال المؤسسة وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يشترط التشييب نوعا ما، حيث تتميز المؤسسة بمجموع من النشاطات البدنية التي تستلزم الصحة البدنية والعقلية.

التعريف بميدان الدراسة

2. حسب المستوى التعليمي للمجيب:

ولتحديد توزيع العينة حسب المستوى التعليمي للمجيب، يمكن تقديم جدول التكرارات والنسب

المؤوية أسفله كما يلي:

الجدول 06: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي		
النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
12.06%	7	ابتدائي
15.51%	9	متوسط
8.62%	5	ثانوي
56.89%	33	جامعي
6.89%	4	دراسات عليا
100%	58	المجموع

يوضح لنا الجدول رقم (06) المستوى الأكاديمي لأفراد عينة الدراسة، حيث يبين أن 56.89% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي جامعي وهذا يدل على وجود الكفاءة العلمية في عينة الدراسة، أما نسبة العمال الذين مستوى دراستهم لم يتعدى الثانوي فبلغت 8.62%، أما الدراسات العليا كالمجستير أو ما شابهها كالدكتوراه وغيرها فقد بلغت نسبة العينة 6.89% بتعداد 04 أفراد من مجموع 58 شخصا، أما فيما يتعلق بباقي الفئات والمتمثلة في الطور الإلزامي نجد نسبة 15.51%، بالنسبة للطور المتوسط بتعداد بلغ 09 أشخاص مقارنة بتعداد بلغ 07 أشخاص فقط بالنسبة للطور الابتدائي ونسبة أخيرة 12.06%.

التعريف بميدان الدراسة

3. حسب المنصب الحالي للمجيب:

ولتحديد توزيع العينة حسب المنصب الحالي للمجيب، يمكن تقديم جدول التكرارات والنسب المئوية

كما يلي:

الجدول 07: توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية		
الرتبة المهنية	التكرار	النسبة %
إطار	15	25.86%
عون تحكم	22	37.93%
عون تنفيذ	21	36.20%
المجموع	58	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) المنصب المشغول من طرف أفراد المجتمع المدروس، حيث

نرى أن ما يبلغ 37.93% من المجموع المئوي قد طغت عليه فئة أعوان التحكم أي ما يعادل 22

عاملا من مجموع 58 فردا، تليها نسبة 36.20% من عينة الدراسة والتي تمثل فئة أعوان التنفيذ

وبتعداد مجموعه 21 فردا أما النسبة الأخيرة فهي فئة الإطارات حيث بلغت 25.86% من المجموع

العام وبتعداد مجموعه 15 إطار.

التعريف بميدان الدراسة

5. حسب سنوات الاقدمية في المؤسسة للمجيب:

ولتحديد توزيع العينة حسب الخبرة المجيب، يمكن تقديم جدول التكرارات والنسب المؤوية أسفله كما

يلي:

الجدول 08: توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في المؤسسة		
الاقدمية في المؤسسة	التكرار	النسبة %
من 1 - 3 سنوات	00	%00
من 4 - 7 سنوات	17	%29.31
من 8 - 11 سنوات	23	%39.65
من 11 - ما فوق	18	%31.03
المجموع	58	%100

يوضح لنا الجدول رقم (08) الاقدمية المهنية لأفراد عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة المستهدفة وفق فترات وقتية حيث تم تقسيمها الى 4 فترات زمنية، حيث يتبين لنا أن 39.65 % من المجموع بلغت سنوات الخبرة لديهم من 8 إلى 11 سنة وهي اكبر الفئات حضورا في المؤسسة بتعداد بلغ 23 عاملا، ثم تليها الفئة التي فاق عدد سنوات العمل فيها 11 عاما ونسبة 31.03% من المجموع العام وبتعداد بلغ 18 شخصا ثم تليها الفئة ذات الحصر 4-7 سنوات بنسبة 29.31% بتكرار بلغ 17 فردا عاملا بالمؤسسة، وأخيرا تأتي الأقل من 3 سنوات ونسبة 00% من المجموع.

التعريف بميدان الدراسة

ما يلاحظ من خلال الجدول السابق هو غلبة الأفراد العاملين ذوو الخبرة الطويلة وهذا ربما راجع لمجموعة من العوامل والعناصر الهامة، حيث تتميز المؤسسة الاقتصادية بمزايا ايجابية يجعلها تستقطب العمال وتخلق فيهم روح الولاء والانتماء.

الفصل الخامس

2/ عرض ومناقشة الفرضيات على ضوء الدراسات السابقة

1/2- مناقشة الفرضية الأولى: " تفعيل آليات الجزاء الايجابي تدفع بالعامل إلى

الالتزام بالقيم التنظيمية للمؤسسة"

الجدول 09: يبين مدى اهتمام المؤسسة بتحفيز العمال

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
%81.03	47	نعم
%18.96	11	لا
%100	58	المجموع

نرى من خلال المعطيات الحالية على أن اغلب الإجابات تميل إلى القول بأن المؤسسة تهتم بتحفيزهم وذلك بنسبة %81.03 فيما يرى باقي العمال والبالغ عددهم 11 وبنسبة %18.96 عكس ذلك.

في قراءتنا لهاته الإحصائيات الرقمية يتجلى لنا وبوضوح مدى اهتمام المؤسسة بالعنصر البشري باعتباره احد أهم المكونات التنظيمية التي عن طريقها تتحقق الأهداف المسطرة، وذلك بالعمل على إشباعهم ماديا ومعنويا ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق مجموعة من الأساليب، من بينها إجراءات التحفيز، حيث يعتبر التحفيز من أهم الطرق التقليدية التي تستعملها جميع المؤسسات الاقتصادية، إلا أن هناك إشباع في بعضها دون البعض الآخر.

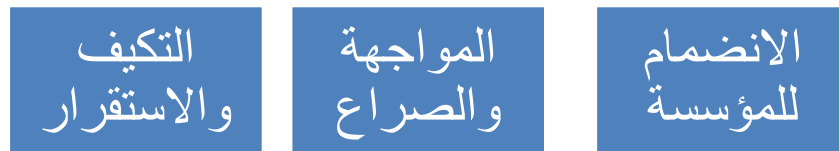
عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

إن المؤسسات الرائدة والناجحة تعمل على تعزيز الارتباط بين ما تقدمه من خدمات ومزايا وحوافز متنوعة للموارد البشرية المنضوية تحتها مع تلك القيم والسلوكيات التي تحتاجها حين دفعها لتحقيق غاياتها وأهدافها ومن بينها الانضباط والولاء والانتماء.

من ضمن الدراسات التي أكدت على العلاقة نرى تلك التي أجراها الباحث **عمي علي صبرينة**¹، إذ رأى أن توفر الحوافز بنوعها داخل المؤسسة يؤدي بالضرورة إلى التمسك بالبقاء في المنظمة ويعمل على اشباع الشعور بالانتماء ويزيد من ارتباطه بقيمها المتعارف عليها.

كما أكد الباحث العربي السوري **الأحمد صالح عبد الرزاق**² أن الاهتمام بالتحفيز عند العمال يعمل على تحسين أداءهم ويزيد من اهتمامهم ورفع مردودهم العملي.

يعتبر تحفيز العمال من العمليات التنظيمية الإدارية السلوكية التي تساعد على خلق التأقلم النفسي الاجتماعي، إذ أن العمال حين انضمامهم للمؤسسة يمرون بعدة مراحل ومن أهمها مرحلة المواجهة التي تعتبر من أصعب المراحل التي تهدد المؤسسة إذا لم تستطع احتواؤه، ومن بين الطرق التي تعمل على إدماج العامل عمليات التحفيز المادي والمعنوي والتي من خلالها ينتقل الفرد العامل من مرحلة المواجهة إلى مرحلة المواءمة والتكيف والاندماج ثم الاستقرار الوظيفي وبالتالي خلق قيم تنظيمية ايجابية كالانتماء والولاء والانضباط وللتوضيح الشكل الآتي:



شكل 11: خطوات الانضمام للتنظيم

¹ عمي علي صبرينة، **مرجع سابق**، ص 126.

² الأحمد صالح عبد الرزاق، **مرجع سابق**، ص 121.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

الجدول 10: يبين أولوية الحوافز المقدمة بالنسبة للعمال

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
الأجر	31	53.44%
الأمن في العمل	19	32.75%
التقدير والثناء	3	5.17%
الخدمات الاجتماعية	5	8.62%
المجموع	58	100%

يمكن أن نستنتج من خلال هذه المعطيات المبينة في الجدول أعلاه أن أكثر حافز ذو قيمة وأهمية وأولوية لدى الفرد العامل في المؤسسة هو الحافز المادي والذي تمثل في الأجر، ونسبة 53.44% بتعداد 31 عاملاً، يليها في الرتبة الثانية حافز الأمن والوقاية في العمل ونسبة 32.75%.

إن هذا الترتيب جاء لعدة عوامل وأسباب ذاتية وموضوعية، ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الأجر هو الحافز الأكثر اهتماماً من طرف العمال وهذا نظراً لما يتميز به هذا الحافز من مميزات من بينها قضاء الحاجات الاجتماعية الضرورية كالمأكل والمشرب.... الخ من الحاجات الضرورية كما أن لطبيعة الوقت الحالي والذي يتميز بالغلاء المعيشي أصبح المال ضرورة حتمية لأي شخص لذا نرى أن جل إجابات العمال توجهت نحو الجانب المادي، وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين في الجدول رقم 27 والمتعلق بنظرة العمال نحو العمل.¹

¹ ينظر صفحة رقم: 175.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

ومن بين أهم الدراسات الحديثة التي أكدت على أهمية الأجر دراسة الباحث قديد لخضر، حسان هشام¹ حيث يروا أن الأجر المادي يعتبر من أهم الحوافز إلا أنه لا بد أن يدعم بالمكافآت التشجيعية.

كما أكد على الأجر والجانب المادي في المؤسسة كلا من الباحثين: مراكشي محمد لمين و رزيق كمال إذ استخلصا في نتائج دراستهما على مدى أهمية الأجر كتحفيز مادي² وباعث أساسي في تفعيل وتعزيز الأداء والقدرة والانضباط في العمل والرغبة فيه، كما تم التوصل على أن للحوافز المادية الأثر الأكبر على ذهنية العامل الجزائري دون الحوافز الأخرى.

في حين أن اختيار نسبة لا بأس بها الحافز الثاني والمتمثل في الأمن والوقاية في العمل كان نتيجة أيضا عوامل أغلبها ذاتية، إذ أن الأمن والوقاية في العمل وخاصة في المؤسسات الاقتصادية يعتبر من أهم الحوافز التي وجب على المؤسسات توفيرها ذلك لأنها مؤسسات ذو طابع إنتاجي ربحي والمؤسسة محل الدراسة تتميز ببعض الظروف الصعبة التي جعلت نسبة من العمال يختارون الحافز الثاني ومن ضمن هذه الظروف التي تؤثر على صحة العامل فيها وجود الغبار الناتج من تصنيع المواد الغذائية للأنعام والدواجن.

¹ قديد لخضر، حسان هشام، مرجع سابق، ص 555.

² مراكشي محمد لمين، رزيق كمال، مرجع سابق، ص 241-242.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

الجدول 11: يبين مدى كفاية الأجر المقدم لدى العمال

الإجابات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	25	43.10%
لا	33	56.89%
المجموع	58	100%

إن أغلب عمال المؤسسة محل الدراسة يرون أن الأجور الممنوحة لهم لقاء ما يقومون به من مهام وواجبات غير كافية بتعداد بلغ 33 فردا أي ما يمثل نسبة 56.89%، في حين بلغت النسبة الباقية 43.10% والتي ترى أن الأجر المؤدى لهم كاف بتعداد بلغ 25 فردا عاملا.

هذا الطرح يعتبر مؤشر سلبي ومؤثر على استقرارية المؤسسة، حيث أن عدم الرضا والسخط على الأجر يعد دافعا داخليا من أجل اللجوء إلى ميكانيزمات واليات تعمل على إشباع العمال لحاجاتهم ورغباتهم المختلفة، أو التفكير في مغادرة المؤسسة، أو التطرق إلى ما هو أسوأ وهو العمل على استعمال أساليب الصراع الخفية والتي من ضمنها الاحتجاج بتقديم أدنى متطلبات العمل.

من بين أكثر المشاكل والمظاهر السلبية التنظيمية والأكثر شيوعا في المنظمات المختلفة الأهداف والأنشطة نجد عدم الرضا الوظيفي والذي بدوره ينجم بعدة أسباب من ضمنها العوامل المادية والتي من بينها قيمة الأجر المادية الدورية المقدمة.

إن المحيط الذي تتواجد به المؤسسة محل الدراسة يتميز بوجود العديد من المؤسسات الاقتصادية كون المنطقة منطقة اقتصادية، ومن خلال الاستطلاعات التي قمنا بها في بداية البحث الميداني كون لنا صورة مجملية حيث أن جميع المؤسسات المتواجدة بالقرب من مؤسستنا محل الدراسة تمتاز

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

بأجور ورواتب تعتبر عالية بالمقارنة بها، ما جعل عمال المؤسسة يرون أن الأجور الممنوحة لهم لا تساوي ولا تعكس مجهوداتهم المبذولة.

يرى حاج عمر إبراهيم، أن ظاهرة الانضباط الوظيفي مرتبطة بجملة التحفيز المقدمة للعمال¹ وكانت نتائج بحثه مبنية على رؤية أغلبية العمال بأهمية الأجور لديهم وأنها من أهم الركائز الأساسية لزرع الانضباط وروح الالتزام والانتماء لديهم، لذا يجب على المؤسسات التي تبتغي الثبات والاستقرار الوظيفي أن تعمل جاهدة على تحقيق الرضا الوظيفي لعمالها المنضوين تحت إدارتها بالعمل على إشباع مختلف الحاجات والامتطلبات لهم.

¹ حاج عمر إبراهيم، مرجع سابق، ص 235.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

الجدول 12: يبين مدى رضا العمال على النظام التأميني في المؤسسة

النسب المئوية	التكرار	الإجابات
87.93%	51	نعم
12.06%	7	لا
100%	58	المجموع

من خلال استنتاج البيانات الرقمية نرى أن جل العمال يرون أن نظام التأمينات الخاص بالمؤسسة مرضي وجيد بالنسبة لهم ويتعداد 51 فردا عاملا أي ما يمثل نسبة 87.93%، في حين كانت النسبة المتبقية والبالغة 12.06% تشعر بعدم الرضا للنظام التأميني ويتعداد بلغ 07 أفراد.

إن هذا التوجه الرامز إلى الرضا الوظيفي نحو نظام التأمينات الموجود في المؤسسة مؤشر جيد عكس الجدول السابق والذي يرى فيه العمال عدم كفاية الأجر الممنوح لهم.

يعتبر نظام التأمين من العوامل الجاذبة والمستقطبة لليد العاملة المؤهلة، إذ أن المؤسسات الاقتصادية تعمل على جذب الكفاءات الإدارية والمهارية من خلال المناخ الوظيفي والمميزات التي تمتلكها، ويعتبر نظام التأمين من العناصر الجاذبة لليد العاملة المتميزة.

إن رضا العمال عن الجانب المتعلق بالتأمين والضمان يجعلهم أكثر ولاء وانتماء للمنظمة، حيث يرون أن المؤسسة تفكر في مصيرهم المستقبلي كما أنها لا ترى أن عمالها مجرد آلات فحسب بل هم بشر يصيبون ويخطئون ويصحون ويمرضون.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

الجدول 13: يبين أثر نظام التأمين على العمال

المجموع	لا	نعم	مدى الرضا عن نظام التأمين اثر الرضا عن نظام التأمين المعمول به	
			ك	تزداد انضباطا
26	/	26	%	
%100	/	%50.98	%	
16	/	16	ك	ترغب بالبقاء
%100	/	%27.58	%	
09	/	09	ك	تساعد زملاؤك
%100	/	%17.64	%	
07	07	/	ك	لا يؤثر
%100	/	/	%	
58	07	51	ك	المجموع
%100	%12.06	%87.93	%	

من خلال الجدول الحالي يتضح لنا أن جل العمال يستشارون بدور النظام التأميني حيث صرح ما مجموعه 51 فردا عاملا بذلك، إذ اعتبروا أن لنظام الضمانات والتأمينات يجعلهم مدفوعين أكثر وأقوى نحو تطبيق وتعزيز القيم التنظيمية السائدة والمعمول بها ضمن نظرة الإدارة العامة للمؤسسة إذ يتبين من خلال قراءة الجدول أن ما نسبته 50.98% ترى أن الأثر الايجابي لنظام التأمين يدفع نحو زيادة الانضباط والالتزام أكثر في المؤسسة وبتعداد بلغ 26 فردا، أما في المرتبة الثانية نجد

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

قيمة الرغبة في البقاء وعدم تغيير المؤسسة ونسبة 27.58% وبتعداد بلغ 16 فردا، في حين جاءت عبارة معاونة رفاق العمل في تأدية الأنشطة والمهام في المرتبة الأخيرة ونسبة 17.64% وب9 أفراد.

يعتبر نظام التأمينات من الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد إذ انه نظام يحدد الحالات التأمينية ويعوضها بما يخدم المؤسسة والعامل في آن واحد، كما أن هذا النظام يتغير من مؤسسة لمؤسسة خاصة إذا كانت المؤسسة اقتصادية عمومية، فالدولة الجزائرية عملت على إنشاء نظام تأميني بما يحفظ كرامة الفرد العامل، وتهدف التأمينات إلى تغطية كل المخاطر كالأمراض، العجز، الوفاة... الخ من الحالات الاجتماعية، كما يهدف نظام التأمين إلى تعويض ومتابعة حوادث العمل حسب قانون 13/83، كما يعمل على تعويض أصحاب الأمراض المهنية والمقصود بها هم العمال الذين ظهرت عليهم بعد طول زمن وبسبب ممارسات مهنية في إطار العمل التابع للمؤسسة، كما أن نظام التأمين له علاقة كبيرة عند إنهاء علاقة العمل بأي صفة كانت سواء عن طريق الاستقالة أو نهاية العقد أو التسريح الغير تأديبي... الخ.

مما نستنتجه من بيانات الجدول هو مدى الترابط بين كل من التأمين كأسلوب تحفيزي ومدى تأثيره على الأفراد العاملين خاصة فيما تعلق بالجانب الانضباطي لهم، فهم يرون أن المؤسسة توفر لهم ما يحتاجونه من ضمانات وتأمينات لذا الواجب منهم كأدنى حد أن يتصفوا بالانضباط والالتزام الوظيفي، وهاته القيمة تعتبر من أهم السلوكيات التنظيمية الايجابية والتي تعكس ثقافة وهوية المؤسسة التي تفرقها عن غيرها من المنظمات المختلفة.

يعتبر نظام التأمينات احد مكونات وأبعاد المناخ التنظيمي وتعتبر جودته من جودة البيئة العامة للمؤسسة، ونحن من خلال ما سبق أي الجدول السابق (جدول رقم 12: المتعلق بمدى رضا العمال

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

عن النظام التأميني السائد)، تبين لنا مدى رضا العمال عن آلية التأمينات ونظام الضمان المعمول به في المؤسسة، وبالتالي نتج عن ذلك مجموعة من السلوكيات الايجابية من أهمها الانضباط التنظيمي، لذا وجب على المنظمات باختلاف أهدافها وخططها الإستراتيجية والتي تود أن تتميز بالثبات والاستقرار أن توفر مناخا ايجابيا ودافعا نحو إظهار وتعزيز السلوك الايجابي ومن ضمن الأبعاد التي تكون مناخا فعالا نظام تحفيزات دافعي نحو الأداء الفعال والإبداع.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

الجدول 14: يبين أثر العلاوة الشهرية على سلوكيات العمال

المجموع	لا	نعم	العلاوة الشهرية اثر العلاوة الشهرية على سلوكيات العمال	
			ك	تزداد انضباطا
17	/	17	%	32.69%
22	/	22	%	42.30%
13	/	13	%	25%
06	06	/	%	100%
58	06	52	%	89.65%
100%	10.34%	89.65%	%	

من خلال البيانات نرى أن أكثر العمال يصرحون بمدى أهمية العلاوات الممنوحة لهم حيث يرى 52 من أصل 58 عاملا ، أن للعلاوة الدورية آثار انعكاسية في تعزيز قيم العمل المتمثلة في الأبعاد التالية: الانضباط ، مساعدة الزملاء، تحمل المسؤوليات.

حيث يتبين لنا من خلال استنتاج الجدول أن ما نسبته 42.30% ترى أن الأثر الايجابي للمنحة المقدمة لهم تنعكس على تحمل واجباتهم ومسؤولياتهم أكثر نحو المؤسسة وبتعداد بلغ 22 فردا

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

تأتي الرتبة الثانية في قيمة زيادة الانضباط والالتزام في العمل ونسبة 32.69% وبتعداد بلغ 17 فرداً، أما آخر قيمة تنظيمية تمثلت في التعاون ومساعدة الزملاء في العمل ونسبة 25% وب: 13 عاملاً.

تتميز العلاوات الظرفية والمرتبطة بوقت محدد ومن ضمنها الأكثر شيوعاً المردودية بأهمية بالغة لدى الفرد العامل، والتي يستفيد منها الفرد كل ثلاثة أشهر، حيث تعتبر جزء لا يتجزأ من الأجر، كما يرى العمال على أنها مصدر إشباع إضافي زيادة على الأجر الأساسي، ومن خلال ما سمعناه من أحد العمال بالقول على "أن العلاوة أفضل من الأجر مرات كثيرة" لدليل هام على المكانة التي تتمتع بها في نفوس العمال، وهي مبلغ مادي يعطى للعامل بفترة زمنية محددة على شرطين: واجبات وأداء معين مع تحديد فترة زمنية/انتهاء الفترة المبينة، وغالباً تكون في التنظيمات الاقتصادية عاملاً كاملاً، مع التوضيح على أن هناك غموض وخط بين العلاوة الشهرية، العلاوة السنوية، فالأولى ليست لها ارتباط بينها وبين الأرباح السنوية للشركة أو المؤسسة الاقتصادية، بل ترتبط بالأداء الدوري وهي ما نعالجه في الجدول الحالي.

إن العلاوات باختلاف صيغها وأشكالها تدخل في مدار التحفيز المادي الذي بدوره يعمل على إشباع الحاجات الناقصة والضرورية كالمأكل والمشرب والملبس والتي بدورها تعطي إشباعاً نفسياً ومكانة اجتماعية للفرد في محيطه المجتمعي، بدءاً من الأسرة إلى الأقارب والأصدقاء والمجتمع ككل.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

يرى حاج عمر إبراهيم أن للعلاوات أهمية في رفع الروح المعنوية كدافع للانضباط للعمال وذلك من خلال استنتاجات خاصة بدراسته،¹ حيث صرح العديد من عينة بحثه أن المؤسسة لا تهتم بجانب العلاوات مع أنهم يرون أنها دافع تحفيزي لزيادة الانضباط وتحسين الأداء.

كما أكد الباحث زاهية توام على وجود أهمية كبيرة للحوافز في مجال العمل كما أن لها انعكاسات جد ايجابية على الأداء الوظيفي للعمال² وهذا ما لاحظناه من الجدول الحالي، حيث يوجد اثر بين الحوافز والأداء متمثلا في تحمل المسؤوليات أكثر وهذا المؤشر يعتبر دليلا على ولاء العمال نحو مؤسساتهم.

¹ حاج عمر إبراهيم، المرجع نفسه، ص 236.

² زاهية توام، لطيفة كلاخي، مرجع سابق، ص 664.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

الجدول 15: يبين أثر زيادة الأجور على سلوكيات العمال

المجموع	لا	نعم	زيادة الأجور اثر زيادة الأجور على سلوكيات العمال	
			ك	تزداد انضباطا
19	/	19	ك	تزداد انضباطا
%100	/	%33.92	%	
15	/	15	ك	تتحمل المسؤوليات أكثر
%100	/	%26.78	%	
22	/	22	ك	زيادة الشعور بالانتماء
%100	/	%39.28	%	
02	02	/	ك	لا تؤثر
%100	/	/	%	
58	02	56	ك	المجموع
%100	%3.44	%96.55	%	

يرى غالبية العمال أن للأجر اثر كبير على عملهم بشكل ايجابي وبمجموع 56 فردا عاملا، حيث رأوا أن الأجور المقدمة تعمل على دفعهم نحو تعزيز قيمهم التنظيمية، إذ يتبين لنا من خلال الجدول أن ما نسبته 39.28% ترى أن الأثر الايجابي للزيادة الاجرية تنعكس على انتماءهم وولاءهم أكثر في المؤسسة وبتعداد بلغ 22 فردا، تأتي في الرتبة الثانية اثر الانضباط أكثر في

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

العمل وبنسبة 33.92% وبتعداد بلغ 19 فردا، في حين جاءت القيمة الوظيفية تحمل المسؤوليات في المؤسسة في المرتبة الأخيرة وبنسبة 26.78% وب15 فردا.

يعتبر الأجر من أهم المحفزات المادية التي تؤثر على العمال، ذلك انه من وسائل إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وأكثر إرضاء لها، هذا ما تؤكد الفطرة الآدمية والتي جبل الله الإنسان عليها وتؤكد السنة النبوية والتي أوصت على إعطاء الأجير حقه نظرا لما له من المكانة الخاصة لدى النفس البشرية، وهذا ما تعززه كذلك الدراسات الغربية الكلاسيكية كدراسة مدرسة الحركة العلمية ممثلة في رائدها ادوارد تايلور التي أكدت فعالية وأهمية الأجور عند العمال كوسيلة تعزيزية لرفع قدرات الفرد نحو الأداء الجيد، حتى الدراسات الحاضرة فكلها أكدت على أهمية التحفيز المادي وخاصة نظام الأجور، كدراسة كل من الباحث قديد لخضر سنة¹ 2022، زاهية توام 2021².

يعتبر نظام الأجور المعمول به في المنظمات احد أهم العناصر المكونة لها، وتعتبر جودته من جودة المناخ الكلي للمؤسسة، والرضا عنه من احد أهم عوامل الثبات والاستقرار للمؤسسة، ويتبين لنا من خلال الجداول السابقة خاصة رقم 10 و14 مدى أهمية العامل المادي والمتمثل في الأجر لدى العمال وبصورة كبيرة جدا.

مما سبق نستنتج العلاقة الارتباطية القوية بين الأجور والقيم التنظيمية الايجابية والمركبة من الأبعاد التالية: الانضباط، الانتماء، تحمل الأعباء والمسؤوليات، إذن فكلما كان الأجر المقدم أكثر إرضاء للعامل كلما زادت فرص تعزيز القيم التنظيمية لديه، لذا الواجب على المؤسسات التي تود

¹ قديد لخضر، مرجع سابق، ص555.

² زاهية توام، لطيفة كلاخي، المرجع نفسه، ص662.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

أن تتميز بالثبات والاستقرار أن توفر مناخا ايجابيا ودافعا نحو إظهار وتعزيز السلوك الايجابي ومن ضمن الأبعاد التي تكون مناخا فعالا نظام تحفيز دافعي نحو الأداء الفعال والإبداع.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

الجدول 16: يبين أثر المشاركة في الأرباح السنوية على سلوكيات العمال

المجموع	لا	نعم	المشاركة في الأرباح اثر مشاركة الأرباح على سلوكيات العمال	
			ك	مساعدة الزملاء في العمل
19	/	19	%	%35.84
%100	/	%35.84	%	
21	/	21	ك	تحتترم قيم المؤسسة ومبادئها
%100	/	%39.62	%	
13	/	13	ك	زيادة الشعور بالانتماء
%100	/	%24.52	%	
05	05	/	ك	لا تؤثر
%100	/	/	%	
58	05	53	ك	المجموع
%100	%8.62	%91.37	%	

يرى غالبية العمال أن المشاركة في الأرباح حافز وعامل ذو اثر ايجابي على عملهم وأدائهم بشكل ايجابي وفعالي وبمجموع 53 فردا عاملا وبنسبة بلغت 91.37%، حيث رأوا أن مشاركة الأرباح السنوية يعمل على دفعهم نحو تعزيز احترام القيم التنظيمية الايجابية، إذ يتبين لنا من خلال استنتاج الجدول أعلاه أن ما نسبته 39.62% ترى أن الأثر الايجابي لنظام المشاركة في الأرباح يساعد أو يعزز احترامهم لقيم ومبادئ المؤسسة أكثر ويتعداد بلغ 21 فردا، في حين جاءت

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

مساعدة الزملاء في العمل محتلة القيمة الايجابية الثانية وبنسبة بلغت 35.84% وبتعداد بلغ 19 فردا، في حين جاءت قيمة تعزيز ورفع الشعور بالانتماء في المرتبة الأخيرة وبنسبة 24.52% وب13 فردا.

يعتبر نظام المشاركة في الأرباح من الأساليب التحفيزية المادية إذ انه نظام يساعد العمال على إشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية، كما يساعد على تكوين جزء هام من الثروة من خلال ادخارها.

تساعد أيضا العلاوة السنوية التي تنتج من خلال الربح السنوي على فتح خيارات للعمال سواء كانت متعلقة بجانب العمل كالتفكير في التقاعد مسبقا، أو الاشتغال بأعمال أخرى.

كما تلعب مشاركة الأرباح دورا ايجابيا في جعل العمال أكثر تحفيزا بزيادة إشعارهم على أنهم ضمن فريق واحد، حيث ترتبط قيمة الأرباح بقيمة الأداء الكلي للعمال فبالتالي يسعى العمال على إظهار اكبر فعالية في الأداء لتوقعهم أكثر ربحا من المؤسسة.

مما نستنتجه من بيانات الجدول هو مدى الترابط بين كل مشاركة الأرباح كأسلوب تحفيزي ومدى تأثيره على الأفراد العاملين خاصة فيما تعلق بجانب الاحترام والانضباط لديهم، فهم يرون أن المؤسسة تعطي لهم جانبا كبيرا في مشاركتهم للأرباح الإجمالية السنوية، لذا الواجب أن ينعكس ذلك فيهم من خلال التزامهم واحترامهم لقيم ومبادئ المؤسسة، في حين ركزت المجموعة الثانية من العمال على اثر تنظيمي ايجابي آخر وهو مدى تعاونهم مع زملائهم نظير مشاركة مؤسستهم للأرباح المالية.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

الجدول 17: يبين أثر توفير وسائل الأمن والوقاية على سلوكيات العمال

المجموع	لا	نعم	توفير وسائل الأمن والوقاية	
			أثر توفير وسائل الأمن على سلوكيات العمال	أثر توفير
22	/	22	ك	أكثر اهتماما وحرصا على ممتلكاتها
%100	/	%42.30	%	
14	/	14	ك	أكثر التزاما بتطبيق القانون والتنظيم الداخلي
%100	/	%26.92	%	
16	/	16	ك	أكثر شعورا بالانتماء
%100	/	%30.76	%	
06	06	/	ك	لا تؤثر
%100	/	/	%	
58	06	52	ك	المجموع
%100	%10.34	%89.65	%	

يرى غالبية العمال أن توافر الأمن والوقاية في المؤسسة محل العمل حافز وعامل ذو اثر ايجابي على عملهم وأدائهم بشكل ايجابي وفعالي وبمجموع 52 فردا عاملا وبنسبة عامة بلغت %89.65 حيث رأوا أن الأمن والسلامة المهنية دافع يعمل على تعزيز قيمة الولاء والمتمثلة في بعد الاهتمام والحرص على ممتلكات المؤسسة، إذ يتبين لنا من خلال استنتاج الجدول أعلاه أن ما

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

نسبته 42.30% ترى أن توفير الصحة والسلامة المهنية من خلال العمل على توفير وسائل الأمن والوقاية يجعلهم أكثر حرصا على مصلحة المؤسسة حيث بلغ عدد المصريحين بذلك 22 فردا، في حين جاءت قيمة تعزيز الانتماء لديهم محتلة المرتبة الثانية ونسبة بلغت 30.76% وبتعداد بلغ 16 فردا، وجاءت قيمة الاحترام والالتزام بالقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة محل العمل في المرتبة الأخيرة ونسبة 26.92% وبمعدل 14 فردا.

يعتبر الأمن والوقاية في المؤسسة من أهم العوامل الواجب توافرها في المؤسسة ذلك أنها احد أهم الأدوات المستقطبة للكفاءات المهنية، ويعتبر الأمن الصناعي من المواضيع القديمة المتجددة، لما له من أهمية وعلاقة وثيقة بالبعد الاجتماعي والإنساني للفرد العامل.

اثر التتبع التاريخي لهذا المفهوم نجد انه تطور تطورا متسارعا من توصيفات أبو قراط للعبيد في زمانه أي قبل الميلاد انتقالا إلى بليني الذي وصف مخاطر الكبريت والزنك على العمال، ويعتبر الطبيب الايطالي رامازيني أول من ألف كتابا يعالج فيه الأمراض المهنية وصفا وتحليلا وأساليب وقاية وعلاج منها.¹

ومع ظهور الثورة الصناعية وتحولات الهيكلية المؤسساتية إلى تنظيمات مرتبة ومقسمة علميا وهيكليا ظهرت ما يسمى بحركة الإدارة العلمية والتي رأت أن العمال مجرد آلات وان العوامل الوحيدة لدفع هذه الآليات نحو الأداء الجيد لا يكون إلا عن طريق التحفيز المادي متجاهلين تماما الجانب الإنساني والاجتماعي للإنسان، ومع تصاعد حدة الاحتجاجات والحركات المطالبة بتحسين الأوضاع ظهر ما يسمى بمدرسة العلاقات الإنسانية لرانداها التون مايو وزملاؤه الذين كان لهم

¹ لشرارة مجدي عبد الله، السلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل، مؤسسة فريدريش ايبرت، مصر 2016، ص 9.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

الدور البارز في إظهار الجانب الاجتماعي والنفسي للفرد العامل، وبالتالي ظهور ما يسمى أيضا بالحركات العمالية أو النقابات والتي كان من أهم مطالبها الأساسية تحسين الأجور وإدخال مفهوم التأمين والمطالبة بظروف عمل جيدة وصحية تحفظ كرامتهم وأمنهم.

مما نستنتجه من القراءة الحالية لبيانات الجدول هو مدى الترابط بين كل من التأمين المهني والصحة الوظيفية كأسلوب تحفيزي ومدى تأثيره على الأفراد العاملين خاصة فيما يتعلق بزيادة الشعور بالانتماء، فهم يرون أن المؤسسة توفر لهم ما يحتاجونه من وسائل أمنية وظروف وقائية لذا نلاحظ أن التغذية الراجعة تمثلت في زيادة الشعور بتحمل المسؤوليات على عاتقهم من خلال المحافظة على وسائل وممتلكات المؤسسة وزيادة شعورهم بالانتماء نحوها.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

الجدول 18: اهتمام المؤسسة بالتحفيز المعنوي للعمال

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
31.03%	18	نعم
68.96%	40	لا
100%	58	المجموع

من خلال البيانات الرقمية للجدول الحالي نرى اتجاهها غالبا قائلا بعدم اهتمام المؤسسة أو المنظمة محل الدراسة بالجانب المعنوي لدى العمال وذلك بنسبة 68.96%، فيما رأى باقي العمال والبالغ عددهم 18 بان المؤسسة تهتم بتحفيزهم وبنسبة 31.03%.

من خلال المعطيات الحاضرة بين أيدينا نرى عدم اهتمام ولا مبالاة بالعنصر البشري من الجانب المعنوي وهذا المؤشر يعتبر عاملا سلبيا وخطيرا على المؤسسة كون ان العامل يعتبر احد أهم العناصر المكونة للتنظيم والتي من خلاله يمكن للمؤسسة تحقيق الاستراتيجيات والأهداف العامة لها.

إن المؤسسات التي تؤمل النجاح والاستقرار في مناخ ملؤه التغيرات المتسارعة والتطورات الحاصلة يوميا في مجال التنظيمات وخاصة الاقتصادية منها، وجب عليها ابتكار أساليب وطرق تجعلها في الريادة أو على الأقل تعمل على تحقيق أهدافها وتعمل على استقرارها، ومن ضمن هاته الطرق العمل على خلق علاقات غير رسمية بينها وبين الموارد البشرية لديها والمتمثلة في العمال من

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

خلال تعزيز الروح المعنوية لديهم عن طريق التشجيع والتكريم، وتعتبر من أسهل أنواع التحفيز المقدمة للعمال، لانخفاض التكلفة وارتفاع الأثر المنعكس عنها والمتمثل أيضا في تعزيز السلوكيات الايجابية، إلا أن الملاحظ كما سبق وقلنا أن المؤسسة الحالية تفتقر لهذه الآلية من خلال استجابات المبحوثين.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

الجدول 19: يبين أثر الترقية خلال المسار المهني على سلوكيات العمال

المجموع	لا	نعم	الترقية أثر الترقية على سلوكيات العمال	
			ك	تهتم وتحرص على ممتلكات المؤسسة
14	/	14	ك	تهتم وتحرص على ممتلكات المؤسسة
%100	/	%31.11	%	
25	/	25	ك	تزيد رغبتني بالبقاء في المؤسسة
%100	/	%55.55	%	
06	/	06	ك	تساعد زملاؤك في العمل
%100	/	%13.33	%	
13	13	/	ك	لا تؤثر
%100	/	/	%	
58	13	45	ك	المجموع
%100	%22.41	%77.58	%	

يرى جل العمال أن الترقية عامل مهم في تحفيزهم وانعكاس ذلك على أدائهم في العمل بشكل ايجابي وبمجموع 45 عاملا، حيث يرون أن الترقية سواء في حد ذاتها أو الآثار المترتبة عنها من رفع للأجور وارتفاع في المكانة الوظيفية دافع جد هام للعمل على تعزيز القيم التنظيمية والمتمثلة في دراستنا بالأبعاد التالية: الانتماء، الانضباط، التعاون، حيث يتبين من خلال البيانات أعلاه أن ما نسبته 55.55% ترى أن الأثر الايجابي للترقية، انعكست على الانتماء والولاء أكثر في

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

المؤسسة بتصريحهم برغبتهم بالبقاء مدى الحياة وبتعداد بلغ 25 فرداً، أما القيمة الأخرى وهو الانضباط والتمثل في الاهتمام والحرص على كل وسائل المؤسسة المادية والمعنوية منها ونسبة 31.11% وبتعداد بلغ 14 فرداً، في حين جاءت القيمة الوظيفية المتعلقة بمساعدة زملاء العمل في آخراً ونسبة 13.33%.

وبالرجوع للتنظير السوسيولوجي نجد أن العديد من النظريات الكلاسيكية كالبيروقراطية أكدت على الترقية كحق من حقوق العامل كما أنها مطلب هام من المتطلبات الوظيفية، في حين رأت مدرسة العلاقات الإنسانية على أن الترقية يعتبر حافزاً معنوياً يعكس الأمن والارتباط بين العامل والتنظيم، في حين يركز بارسونز على أن الترقية عملية مهنية مهمة ولازمة للاستفادة منها بأطر خاصة كمهارة الفرد وكفاءته، كما يجب أن تتكيف الترقية مع التخصص المناسب للمرقى حيث أن هاته العملية في نظر النظرية الوظيفية عملية طردية أي كلما توافقت التخصص مع المنصب كلما ازداد الرضا والإشباع وبالتالي استثارة وتعزيز القيم الإيجابية، ولقد ركزت جل المدارس السلوكية في دراستها للترقية على الجانب النفسي حيث يرى هرتزبيرج على أن الترقية دافع هام إلى الأداء والتحلي بالسلوكيات الإيجابية الفعالة في المنظمة، كما أكد على أسس بناء الترقية بصورة عادلة وموضوعية، كما ركزت نظرية الحاجات لصاحبها أبراهام ماسلو على أهمية الترقية باعتبارها حاجة يجب إشباعها إذ تتميز الترقية بجانب ذو اثر مادي يتمثل في رفع الأجر وجانب معنوي يتمثل في الشعور بالأمن والاطمئنان وثم الشعور بالانتماء للمؤسسة محل العمل.

يعتبر نظام الترقيات من أهم الآليات التي وجب على المؤسسات الاهتمام بها ذلك أن الترقية تعتبر من التحفيزات الأكثر أهمية لدى العمال نظراً لما تملكه من خصائص وميزات تترتب عنها، فالكثير من الدراسات أكدت دورها في تعزيز السلوكيات الإيجابية وأكدت أهميتها لدى العمال ومن بين هذه

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

الدراسات الحديثة دراسة كمال رزيق لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية إذ استخلص في نتائج بحثه أولوية الترقية لدى العامل الجزائري.

نستنتج من خلال ما سبق العلاقة الترابطية بين الترقية كحافز مادي ذو اثر معنوي وعلاقته التأثيرية بالقيم التنظيمية الايجابية والمركبة من الانتماء والاهتمام بالحرص على ممتلكات المؤسسة المادية والمالية ومعاونة ومساعدة زملاء العمل على تأدية المهام والواجبات، إذن فكلما كانت فرص الترقية أكثر كلما تعزز ظهور القيم الايجابية وتشبع العمال في المؤسسة بها.

لذا وجب على التنظيمات التي تبتغي الثبات والاستمرارية والتطور أن توفر جوا دافعا نحو إظهار وتعزيز السلوك الايجابي من خلال تفعيل كل ما أمكن من آليات وأساليب تضمن ذلك ومن ضمنها نجد الأنظمة التحفيزية التي تدفع نحو الأداء الجيد والسلوكيات والقيم التنظيمية الايجابية.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

الجدول 20: يبين مدى اهتمام المؤسسة بتكريم العمال عند بذل مجهود اكبر

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
17.24%	10	نعم
82.75%	48	لا
100%	58	المجموع

من خلال استنتاج بيانات الجدول الرقمية نرى أن الغالبية الساحقة للعمال والبالغ عددها 48 فردا وبنسبة 82.75% ترى أن المؤسسة لا تهتم إطلاقا بتحفيز وتكريم العمال عند بذلهم مجهودات كبيرة في إطار العمل، في حين رأت الفئة المتبقية والممثلة بنسبة 17.24% أن المؤسسة تقوم بتحفيزهم وتشجيعهم وهي ضعيفة جدا مقارنة بالفئة الأولى.

إن عدم تشجيع العمال وتحفيزهم يعتبر مؤشرا سلبيا يعمل على إظهار السلوكيات السلبية كالامبالاة بالعمل وبالواجبات المنوطة بهم ويعتبر هذا تغذية راجعة من العمال نحو الإدارة فلكل فعل رد فعل، حيث يرى العمال أنهم غير مجبورين على مضاعفة مجهوداتهم إذ لا اثر رجعي ايجابي سواء كان معنوي أو مادي.

وفي هذا الصدد يرى الباحث **سكنر** في نظريته التعزيز¹ أن الفرد العامل يميل إلى تعديل سلوكه بطريقة التعزيز الايجابي، ويقصد به تعزيز السلوك الايجابي عن طريق التكريم أو المدح والإشادة بالفعل الايجابي وللتوضيح:

¹ ينظر صفحة رقم: 55 الفصل الثاني.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

التعزيز المستمر ————— تعطى مكافأة بعد كل سلوك مرغوب ————— يساعد على التعلم السريع للسلوك الجديد ————— للمدح والإشادة.

إن العمل المنجز من طرف العمال مرتبط بمبدأ العائد أو الناتج المرجو من المؤسسة أو الإدارة العليا لذا فالعامل ينجز أعماله وواجباته المطلوبة من مدخل عقلي، حيث إذا رأى أن هناك جوائز ومقابل أيا كان نوعه وشكله فسيؤدي هذا بالضرورة إلى زيادة مجهوده في حين إن رأى أنه لا تحفيزات مقدمة تعكس الجهد المبذول من طرفه فسيتم التوقف عن بذل المزيد من الجهد الغير مطلوب، هذه العملية تسمى شرط الفعالية والأداء الجيد، والمقصود بالتوقع هو توقع الأداء والفعالية من خلال التحفيز المقدم.

حيث أن هذه النظرية ذات بعدين أساسيين وهما التحفيز والقابلية، حيث كلما كان الحافز المقدم قويا ويعمل على إشباع حاجات ورغبات الفرد، كلما كان الأداء والفعالية أكبر وهذا الارتباط هو ما يسمى بالتوقع.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

الجدول 21: يبين أثر الدورات التدريبية على سلوكيات العمال

المجموع	لا	نعم	الدورات التدريبية أثر الدورات التدريبية على سلوكيات العمال	
			ك	تزداد انضباطا
20	/	20	ك	تزداد انضباطا
%100	/	%42.55	%	
10	/	10	ك	ترغب بالبقاء في المؤسسة
%100	/	%21.27	%	
17	/	17	ك	العمل على تنمية التعاون بين العمال
%100	/	%36.17	%	
11	11	/	ك	لا تؤثر
%100	/	/	%	
58	11	47	ك	المجموع
%100	%18.96	%81.03	%	

يرى غالبية العمال أن للدورات التدريبية أثر كبير على عملهم بشكل ايجابي وفعالي وبمجموع 47 فردا عاملا، حيث رأوا أن التدريب الدوري الذي تقوم به المؤسسة يدفعهم لتعزيز قيمهم التنظيمية الايجابية، إذ يتبين لنا من خلال استنتاج الجدول أعلاه أن ما نسبته 42.55% ترى أن الأثر الايجابي لهاته الدورات تنعكس على ضبطهم والتزامهم بالعمل أكثر في المؤسسة وبتعداد بلغ 20 فردا، في حين صرح ما مجموعه 17 فردا بالقول على أن هذه الدورات تعمل على تعزيز قيمة

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

التعاون بين الأفراد وتتميتها لديهم وبنسبة 36.17%، في حين حلت قيمة الانتماء والمرتبطة بمؤشر الرغبة في البقاء بالمؤسسة في المرتبة الأخيرة وبنسبة 21.27%.

إن الدورات التكوينية الدورية تعتبر من المصادر الهامة في إعداد وتكوين الفرد العامل الفعال من خلال العمل على تطوير وتحسين أدائه وفعالته عبر البرامج التدريبية المقدمة وتعتبر الدورات التدريبية أيضا عاملا في إشباع الفرد بالقيم التنظيمية والسلوكيات الايجابية كالانضباط في العمل ومحاولة تعزيز انتماءه بالمؤسسة محل العمل، كما أنها تعد أيضا استثمارا داخليا وذلك للعمل على التكوين وتطوير العمال لتجهيزهم وتحضيرهم من اجل مسؤوليات وأعباء أكثر أهمية ومسؤولية دون اللجوء إلى الاستقطاب الخارجي والذي يكلف المنظمات كثيرا.

إن الانعكاسات الايجابية التي تترد عن طريق تكثيف الدورات التدريبية كثيرة ومتعددة لعل من أهمها الانضباط والالتزام الوظيفي والذي بدوره يستلزم انعكاسا وأثرا على الأداء والإنتاج الايجابي كما يجعل العمال أكثر تماسكا واندماجا من خلال اللقاءات الدورية ومن خلال تفعيل الاتصالات والتفاعلات الغير رسمية.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

الجدول 22: يبين أثر الاهتمام بآراء العمال على سلوكياتهم

المجموع	لا	نعم	الاهتمام بآراء العمال	
			اثر الاهتمام بآراء العمال على سلوكياتهم	
04	/	04	ك	أكثر التزاما بوقت العمل
%100	/	%28.57	%	
02	/	02	ك	أكثر حرصا على سمعة المؤسسة
%100	/	%14.28	%	
08	/	08	ك	أكثر اعتزازا وفخرا بمؤسستي
%100	/	%57.14	%	
44	44	/	ك	لا تؤثر
%100	/	/	%	
58	44	14	ك	المجموع
%100	%75.86	%24.13	%	

يرى جل العمال أن المؤسسة لا تبدي أي اهتمام بآرائهم ومقترحاتهم حيث نرى من خلال الأرقام التي بين أيدينا أن 44 فردا عاملا صرحوا بتجاهل المؤسسة لآرائهم ونسبة بلغت 75.86%، في حين صرح مجموع 14 عاملا بأن المؤسسة تهتم بآرائهم ويرون أن هذا الاهتمام انعكس في مجموعة من القيم من بينها اعتزازهم وفخرهم بها حيث بلغت نسبتها 57.14% ويتعداد 08 أفراد

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

في حين تقسمت باقي النسبة بين كل من قيمة الالتزام بالوقت إذ بلغت 28.57%، والحرص على سمعة المؤسسة ب 14.28%.

بيانات الجدول تظهر أن العمال يرون أن الإدارة لا تهتم بآراء عمالها ويعتبر هذا السلوك القيادي من الأساليب السيئة، حيث لا يوجد أي هامش من المعاملات الحرة بين الإدارة والعمال، بحيث تتسم هاته المؤسسة بالقانون في تفعيل أنشطتها وتقسيم مهامها على العمال، هذا ما يجعل المؤسسة تتسم بالرتابة والروتين المملين، كما انه يؤثر على القيم التنظيمية الايجابية كالانتماء فينقص من الشعور بالانتماء بقدر تهيش العامل ومعاملته عن طريق عقد العمل فقط كما تنقص من قيمة الولاء والانضباط لديهم.

إن الاهتمام بآراء العمال والعمل على إشراكهم في المؤسسة كأعضاء فاعلين ينمي روح الانتماء ويزيد من مشاعر الفخر والاعتزاز بمؤسستهم، كما يعمل على حرص العمال على تنفيذ ومتابعة أوامر وأهداف المؤسسة ذلك بسبب أنهم يرون أنفسهم شركاء فاعلين في المنظمة، وتعتبر هذه العملية في التنظيمات الحديثة عملية تعاونية تبنى على أساس التعاون إذ غايتها تهدف إلى تعزيز التعاون وتمكين المجموعة من العمال ومحاولة إشراكهم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

إن فیتحتم على المؤسسات الهادفة إلى الثبات والاستقرار والتحسين المستمر أن توفر مناخا ايجابيا ودافعا نحو إظهار وتعزيز السلوك الايجابي ومن ضمن الأبعاد التي تكون مناخا فعالا نظام تحفيز يعمل على إشراك العمال في تحقيق الأهداف المرجوة للتنظيم.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

الجدول 23: يبين أثر المعاملة باحترام وتقدير على سلوكيات العمال

المجموع	لا	نعم	المعاملة باحترام وتقدير	
			اثر المعاملة الجيدة على سلوكيات العمال	
14	/	14	ك	تحتزم قيم المؤسسة أكثر
%100	/	%29.78	%	
06	/	06	ك	يزيد رغبتني بالبقاء
%100	/	%12.76	%	
27	/	27	ك	تبذل جهدا اكبر في العمل
%100	/	%57.44	%	
11	11	/	ك	لا تؤثر
%100	/	/	%	
58	11	47	ك	المجموع
%100	%18.96	%81.03	%	

يرى العمال أن للمعاملة والأسلوب الجيد القائم على تبادل الاحترام والتقدير دور كبير في أداء واجباتهم ومهامهم المطلوبة وبشكل ايجابي وبمجموع 47 فردا عاملا، حيث رأوا أن المعاملة الإنسانية النبيلة بينهم وبين رؤساء أعمالهم المباشرين أو غير المباشرين دافعا محركا لهم نحو تعزيز قيمهم التنظيمية الايجابية، إذ يتبين لنا من خلال استنتاج الجدول أن ما نسبته 57.44% ترى أن الأثر الايجابي ينعكس على بذلهم جهودا اكبر في المؤسسة وبتعداد بلغ 27 فردا، تأتي في

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

الرتبة الثانية اثر الاحترام والالتزام بقوانين ومبادئ المؤسسة طوعية أي دون اللجوء إلى العمل بالنصوص والتشريعات المسيرة لأنشطة المؤسسات الاقتصادية وبنسبة بلغت 29.78% بتعداد 14 فردا، في حين جاءت القيمة الوظيفية والخاصة بزيادة الشعور بالانتماء نحو المؤسسة مرتبة ثالثا وبنسبة بلغت 12.76% وبتعداد بلغ 06 أفراد.

إن المعاملات المبنية على الاحترام والتشجيع والتقدير تعتبر من التحفيزات المعنوية الهامة في حياة الفرد الوظيفية، فالفرد في بيئة العمل يرى انه محتاج إلى تقدير لمجهوده ولو بكلمة طيبة تساعده على شحذ همته وتعزيز قدرته وإرادته كما يسمي ستيفن كوفي في مؤلفه العادات السبعة للناس الأكثر أهمية في العالم شحذ المنشار أي بتوصيفه هذا يرى انه يجب على مسئول العمل تجميع قوى الطاقة لدى المرؤوسين لإعطاء نفس جديد للعمل والأداء أكثر، كما اعتبرت المدارس السلوكية وعلى رأسها نظرية الحاجات لصاحبها ابراهام ماسلو ان للتحفيز المعنوي الأثر الكبير في تحسين وتعزيز القيم التنظيمية كالأداء والانضباط، وهو ما أكدته التون مايو سابقا في اعتبار أن الفرد العامل هو بالأساس إنسان وأن التنظيمات هي بناءات اجتماعية، لهذا من الواجب مراعاة ذلك من خلال تفعيل الجانب الإنساني في العامل عن طريق التحفيز المعنوي بأشكاله وأنواعه المتعددة.

نستنتج من خلال ما سبق العلاقة الارتباطية بين التحفيز المعنوي والمتمثل في دور العلاقات الإنسانية بين رؤساء العمل والعمال المادي وعلاقته التأثيرية بالقيم التنظيمية الايجابية والمركبة من الانتماء وبذل المجهودات وفي الأخير الانضباط والالتزام بمبادئ وقيم المؤسسة، إذن فكلما كانت المعاملات جيدة وترقى إلى مرضاة العمال كلما زاد ذلك من تشبعهم بالقيم التنظيمية الايجابية.

إذن يجب على المنظمات التي تحترم نفسها والتي تود أن تستمر فترة أطول في البيئة الاقتصادية أن تعمل على توفير مناخ وظيفي وملائم ودافع نحو إظهار وتعزيز السلوكيات التنظيمية الايجابية.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

الجدول 24: يبين أثر ظروف العمل الفيزيائية على سلوكيات العمال

المجموع	لا	نعم	ظروف العمل الفيزيائية أثر ظروف العمل الفيزيائية على سلوكيات العمال	
			ك	تلتزم بمواقيت العمل أكثر
18	/	18	%	%36.73
%100	/	%36.73	%	%36.73
14	/	14	ك	ترغب بالبقاء في المؤسسة
%100	/	%28.57	%	%28.57
17	/	17	ك	مساعدة الزملاء في العمل
%100	/	%34.69	%	%34.69
09	09	/	ك	لا تؤثر
%100	/	/	%	%100
58	09	49	ك	المجموع
%100	%15.51	%84.48	%	%84.48

يرى اغلب العمال أن ظروف العمل المحيطة بهم كالتهدية والإضاءة والجو المعتدل علاقة واثرة واضح على تأدية نشاطاتهم وأعمالهم الموجهة إليهم، حيث صرح ما مجموعه 49 عاملا أن المؤسسة توفر الظروف الملائمة واللائمة على العمل مما يجعلهم أكثر التزاما وتقيدا بتعزيز القيم الايجابية، حيث يرى 18 عاملا أن للظروف الفيزيائية دور كبير في انضباطهم على الحضور إلى العمل والالتزام بمواقيت الدخول والخروج وبنسبة بلغت 36.73%، أما الأثر الثاني والذي صرح به

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

ما مجموعه 17 عاملا هو تميزهم بالتعاون بينهم وبين زملاءهم، هذه القيمة التي تكاد تكون غائبة في عديد المؤسسات نجد أن لها أثرا في مؤسستنا محل الدراسة حيث بلغت نسبة هذه القيمة الإنسانية 34.69% في حين جاءت القيمة الوظيفية والخاصة بزيادة الشعور بالانتماء نحو المؤسسة مرتبة ثالثا ونسبة بلغت 12.76% وبتعداد بلغ 06 أفراد.

تعرف الظروف الفيزيائية في نظر عبد الرحمن عيسوي على أنها تلك المحيطة بالعمل من حرارة وبرودة ورطوبة.... الخ من الظروف الطبيعية والتي يجب أن تكون ملائمة على المساعدة في أداء المهام وجودة الإنتاج وتقليل الظواهر السلبية من تعب ومرض وإرهاق".¹

تعتبر الظروف المحيطة بالعمل عامل جد مهم في أداء وإنتاجية العامل كما تؤثر على سلوكياته المرتبطة بالحضور والعمل وعلى بعض القيم التنظيمية الأخرى، كما لها أيضا اثر على الصحة النفسية والجسمية للعامل، ومن بين الدراسات التي ركزت على أهمية العوامل الفيزيائية نجد دراسة موريان 1949 حيث رأى أن الظروف السيئة تتعب العامل وتشعره بالملل وبالتالي تنقص ولاءه للمؤسسة، كما أن الظروف الملائمة والجيدة تعكس الجانب الايجابي من الأداء الجيد ومن ظهور القيم التنظيمية الايجابية كما هو ملاحظ على بيانات الجدول.

تعتبر الظروف الفيزيائية الجيدة في المؤسسة احد أهم المكونات والأبعاد التي تساعد على ظهور القيم التنظيمية الايجابية وتعزيزها كما تعزز الأداء الجيد والفعال، والرضا عنها من احد أهم عوامل الثبات والاستقرار للمؤسسة.

¹ عيسوي عبد الرحمن، علم النفس المهني والصناعي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 45.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

نستنتج من خلال ما سبق العلاقة الترابطية بين الظروف الفيزيائية والمتمثلة في التهوية والإضاءة وعلاقتها التأثيرية بالقيم التنظيمية الايجابية والمركبة من الالتزام بالوقت والانتماء من خلال الرغبة في البقاء بالمؤسسة، ومساعدة زملاء العمل في تأدية الواجبات والأنشطة المكلفين بها إذن فكلما كانت الظروف موافقة ومريحة على تأدية الأعمال بصورة سلسة وسليمة كلما زاد ذلك من تشبعهم بالقيم التنظيمية الايجابية.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

الجدول 25: أثر خدمة التوصيل على سلوكيات العمال

المجموع	لا	نعم	خدمة التوصيل اثر خدمة التوصيل على سلوكيات العمال	
			ك	زيادة انضباطك بالحضور في الوقت المحدد
29	/	29	ك	زيادة انضباطك بالحضور في الوقت المحدد
%100	/	%51.78	%	
14	/	14	ك	تقوية علاقاتك بزملائك في العمل
%100	/	%25.00	%	
13	/	13	ك	زيادة الشعور بالانتماء
%100	/	%23.21	%	
02	02	/	ك	لا تؤثر
%100	/	/	%	
58	02	56	ك	المجموع
%100	%3.44	%96.55	%	

يرى اغلب العمال أن ظروف العمل الاجتماعية التي توفرها المؤسسة كخدمة النقل والتوصيل لهم علاقة واثرة واضح على تأدية نشاطاتهم وأعمالهم الموجهة إليهم، حيث صرح ما مجموعه 56 عاملا، حيث يرى 29 عاملا أن لهذه الخدمة دور كبير في انضباطهم على الحضور إلى العمل والالتزام بمواعيت الدخول والخروج ونسبة بلغت 51.78%، أما الأثر الثاني والذي صرح به ما مجموعه 14 عاملا هو تميزهم بتقوية العلاقات فيما بينهم وبين زملاءهم وبالتالي إضفاء روح

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

التعاون والأسرة الوظيفية، هذه القيمة التي تكاد تكون غائبة في عديد المؤسسات نجد أن لها أثرا في مؤسستنا محل الدراسة حيث بلغت نسبة هذه القيمة الإنسانية 25.00% في حين جاءت القيمة الوظيفية والخاصة بزيادة الشعور بالولاء نحو المؤسسة مرتبة ثالثا وبنسبة بلغت 23.21% وبتعداد بلغ 13 فردا.

يعتبر التوصيل من الظروف الاجتماعية التي تعمل على تحقيق الفعالية والأداء الجيد للعامل حيث انه هناك مجموعة من الظروف المحيطة وجب على المؤسسات توفيرها ومن بينها خدمة توصيل العمال لمقر العمل، وهاته الخدمات بما فيها التوصيل والإطعام وتوفير مقهى ومصلى... الخ من الحاجات يعمل على الإشباع النفسي والاجتماعي للفرد العامل وهي تدخل فيما يسمى بجودة الحياة إضافة إلى الحاجات الوظيفية والفيزيكية.

وبإدخال متغير موقع المؤسسة حيث تبعد حوالي 3 كم خارج مقر الولاية يمكن اعتبار التوصيل حافز مهم جدا لدى العمال خاصة إذا علمنا أيضا أن هناك من العمال من يقطنون خارج بلدية الولاية، فمنهم من يقطع يوميا مسافة 40 كم ذهابا وإيابا، إذن فالواضح على أن عملية توصيل العمال حافز ايجابي في دفع العمال على الانضباط في العمل واحترام مواقيت العمل دخولا وخروجا، كما أن التوصيل الجماعي لنفس العمال تقريبا يوميا أدى إلى زيادة أواصر الترابط بينهم وبالتالي خلق تنظيم غير رسمي مساعد على أداء المهام أكثر، كما أن توفير النقل للعمال أدى إلى زيادة رضاهم وشعورهم بالولاء نحو المؤسسة.

نستنتج مما سبق العلاقة الترابطية بين الحافز المعنوي والمتمثل في توصيل العمال إلى مقر المؤسسة وعلاقته التأثيرية بالقيم التنظيمية الايجابية والمركبة من الولاء والانضباط والالتزام بمبادئ وقيم المؤسسة وإضفاء روح التعاون من خلال تكوين علاقات وتفاعلات بين العمال.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

الجدول 26: أثر خدمة الإطعام على سلوكيات العمال

المجموع	لا	نعم	خدمة الإطعام	
			أثر خدمة الإطعام على سلوكيات العمال	
30	/	30	ك	انضباطك بالحضور في الوقت المحدد
%100	/	%75.00	%	
06	/	06	ك	تقوية علاقاتك بزملاء العمل
%100	/	%15.00	%	
04	/	04	ك	زيادة الشعور بالانتماء
%100	/	%10.00	%	
18	18	/	ك	لا تؤثر
%100	/	/	%	
58	18	40	ك	المجموع
%100	%31.03	%68.96	%	

يرى اغلب العمال أن ظروف العمل التي توفرها المؤسسة كخدمة الإطعام لها علاقة كبيرة في التميز ببعض القيم التنظيمية ومحاولة تعزيزها في المؤسسة، حيث صرح ما مجموعه 40 عاملا حيث يرى 30 عاملا أن لهذه الخدمة دور كبير في انضباطهم على الحضور إلى العمل والالتزام بمواقيت الدخول والخروج وبنسبة بلغت 75.00%، أما الأثر الثاني والذي صرح به ما مجموعه 06 عمال هو تميزهم بتقوية العلاقات فيما بينهم وبين زملائهم وبالتالي إضفاء روح التعاون والأسرة

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

الوظيفية، هذه القيمة التي تكاد تكون غائبة في عديد المؤسسات نجد أن لها أثرا في مؤسستنا محل الدراسة حيث بلغت نسبة هذه القيمة الإنسانية 15.00% في حين جاءت القيمة الوظيفية والخاصة بزيادة الشعور بالولاء نحو المؤسسة مرتبة ثالثا وبنسبة بلغت 10.00% وبتعداد بلغ 04 عمال.

يعتبر الإطعام من أهم الظروف الاجتماعية التي تعمل على زيادة وتحسين الأداء والفعالية المرجوة والأداء الجيد للعامل حيث انه هناك مجموعة من الظروف المحيطة وجب على المؤسسات توفيرها ومن بينها خدمة إطعام العمال، وهاته الخدمات بما فيها الإطعام والنقل وتوفير مقهى ومصلى... الخ، من الحاجات تساعد الفرد على الإشباع النفسي والاجتماعي وهي تدخل فيما يسمى بجودة الحياة إضافة إلى الحاجات الوظيفية والفيزيائية وهي من أهم الأبعاد والمؤشرات في تكوين جودة الحياة في العمل.

وبإدخال متغير موقع المؤسسة حيث تبعد حوالي 3 كم خارج مقر الولاية يمكن اعتبار الإطعام أيضا حافزا مهما جدا لدى العمال كخدمة النقل خاصة إذا علمنا أيضا أن هناك من العمال من يقطنون خارج بلدية الولاية، فمنهم من يقطع يوميا مسافة 40 كم ذهابا وإيابا، إذن فالواضح على أن عملية الإطعام حافز ايجابي في دفع العمال على الانضباط في العمل واحترام مواقيت العمل دخولا وخروجا، كما أن التقاء العمال يوميا على نفس مائدة الإطعام يؤدي إلى زيادة أواصر الترابط بينهم وبالتالي خلق تنظيم غير رسمي يساعد على أداء المهام أكثر.

نستنتج مما سبق العلاقة الترابطية بين الحافز المعنوي والمتمثل في خدمة الإطعام وعلاقته التأثيرية بالقيم التنظيمية الايجابية والمركبة من الولاء والانضباط والالتزام بمبادئ وقيم المؤسسة وإضفاء روح التعاون من خلال تكوين علاقات وتفاعلات بين العمال.

2/2- مناقشة الفرضية الثانية: "التزام الإدارة العليا بثقافة مؤسستهم يشجع العمال

باختلاف رتبهم على تبني قيمها"

الجدول 27: يبين اعتبار العمل واجب أخلاقي أم مجرد وسيلة لكسب المال

المجموع	واجب أخلاقي	كسب للمال	نظرة الموارد البشرية للعمل الرتبة المهنية	
			ك	إطار
15	02	13	ك	إطار
%100	%16.66	%28.26	%	
22	05	17	ك	عون تحكم
%100	%41.66	%36.95	%	
21	05	16	ك	عون تنفيذ
%100	%41.66	%34.78	%	
58	12	46	ك	المجموع
%100	%20.68	%79.31	%	

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جل العمال يعتبرون أن العمل مجرد وسيلة لكسب المال وبمعدل 46 فردا عاملا، حيث كانت في الرتبة الأولى مجموعة أعوان التحكم بمعدل 36.95% تليها فئة أعوان التنفيذ وبنسبة 34.78%، في حين أن من يرون أن العمل واجب أخلاقي بلغ 12 فردا عاملا، وبنسبة 41.66% عند فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

أظهرت لنا معطيات هذا الجدول بما لا يترك مجالاً للشك أهمية الأجر وأهمية الجانب المادي لدى الفرد العامل كما أنه يعتبر من العوامل التحفيزية الهامة والرئيسية حيث تطرق إليه قديما من طرف العديد من المفكرين كأمثال **فريدريك تايلور** في إدارة الحركة العلمية ويلحقه فيما بعد **التون مايو** وزملاؤه في تجاربهم وبعده أيضا في المدارس السلوكية كل من **أبراهام ماسلو** و**الدفر**¹ والعديد من الرواد، وسبقهم في ذلك الإسلام كله في قواعده الفقهية التأصيلية وفي أحاديث النبي صلى الله عليه وآله وصحبه وسلم، ومن بين أهم الأحاديث التي تكلمت عن الأجير وعن الأجر قوله: (أعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه).

كما أكد الباحث كمال بوقرة في دراسته المعنونة بالمسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية،² على أهمية الرضا عن المؤسسة لاستمرار القوى العاملة بالمؤسسة وإيجاد الدافع لديهم لبذل المزيد من الجهد، وتكمن العوامل المسببة للرضا في عدمه لعوامل شخصية وأخرى تنظيمية من بينها الأجور.

إن هذا التوجه الواضح والصريح الغالب على اعتبار أن المال أهم من الواجب الأخلاقي جاء نتيجة الظروف الاقتصادية الحالية والتي تمتاز بالغلاء المعيشي جعل الفرد العامل ينسى أو لا يبالي إن صح القول بأهميته واعتباره كواجب قيمي، إذ طغى المفهوم الاقتصادي الغائي على القيم الأخلاقية.

¹ للمزيد ينظر: ص 60-61 الفصل الثاني.

² بوقرة كمال، مرجع سابق، ص 411.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

إن هذا التوجه المادي جاء على حساب الجانب الأخلاقي لذا يجب تنبه الإدارة العليا لهذا الاختلال الأخلاقي القيمي إذ أن له من الانعكاسات السلبية ما يجعل المؤسسة في تدهور وانزلاق خطير يؤدي بها إلى الإفلاس الاجتماعي والاقتصادي.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

الجدول 28: يبين مدى التزام العمال بمواقيت العمل حسب الرتب

المرتبة المهنية	مدى التزام الموارد البشرية				المجموع
	دائما	أحيانا	أبدا		
إطار	ك	11	04	/	15
	%	%25.00	%33.33	/	%100
عون تحكم	ك	14	08	/	22
	%	%31.81	%66.66	/	%100
عون تنفيذ	ك	19	/	02	21
	%	%43.18	/	%10.52	%100
المجموع	ك	44	12	02	58
	%	%75.86	%20.68	%3.44	%100

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن 44 فردا عاملا جملهم من فئة أعوان التنفيذ، وبنسبة

%43.18 مقابل %31.81 من أعوان التحكم يلتزمون بالوقت دائما وبمعدل 14 أفراد.

إن الملاحظ على معطيات هذا الجدول هو الاتجاه الغالب نحو الالتزام بمواقيت العمل لجميع

الرتب المهنية سواء كانت من فئة عمال التحكم أو عمال التنفيذ.

إن احترام الوقت يعتبر من العناصر أو الأبعاد التي تبين لنا القيم التي يحملها العمال في

المؤسسة، ومن خلال البيانات الفوقية نلاحظ أن احترام الوقت هو السائد في هذه المؤسسة وبالتالي

يمكن القول على أن المؤسسة ناجحة إذا ما أخذنا كما قلنا سابقا هذا البعد كمؤشر لقياس الفعالية.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

يعتبر احترام الوقت من أهم المؤشرات أو السلوكيات التي تدل على الانضباط والالتزام، كما يعتبر من القيم التنظيمية الايجابية التي وجب على الإدارة العليا غرسها في الموظفين من اجل استقرار وديمومة المؤسسة ومن اجل كذلك تحقيق الأهداف المسطرة.

من خلال المعطيات السابقة يمكن القول ولو جزئيا على أن المؤسسة محل الدراسة تتميز بنوع من الاستقرار والثبات وذلك راجع لعدة عوامل لعل من أهمها أقدميتها وتميز إطاراتها وإدارتها العليا بالتزامهم وانضباطهم بمواقيت العمل المحددة والذي انعكس في مساعدتها على تشبع جميع عمالها بمختلف رتبهم بمبادئ وتقاليد تكاد تكون مميزة في وقتنا هذا، ومن أوضح صوره احترام مواقيت العمل.

إن ثقافة المنظمة وقيم الانضباط لدى العمال كما اخبر الباحث عويشة مسيلتي¹ ترتبط ارتباطا وثيقا فيما بينهما، إذ ترى أن الالتزام بالسلوك الانضباطي لدى إدارات المؤسسة عامل مشجع على زيادة التزام العمال بالانضباط أكثر، ويرى كذلك إلى انه يمكن لثقافة المنظمة الكلية أن تنتج سلوكا إلزاميا انضباطيا ينتهجه العامل في المؤسسة.

¹ مسيلتي عويشة، مرجع سابق، ص158.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

الجدول 29: يبين مدى احترام العمال للقوانين واللوائح الداخلية كلما احترمت الإدارة ذلك

المجموع	لا	نعم	كلما التزمت الإدارة بالقانون زاد التزامك به		الرتبة المهنية
			ك		
15	01	14	ك	إطار	
%100	%6.66	%26.41	%		
22	/	22	ك	عون تحكم	
%100	/	%41.50	%		
21	04	17	ك	عون تنفيذ	
%100	%19.04	%32.07	%		
58	12	46	ك	المجموع	
%100	%20.68	%79.31	%		

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن 53 عاملاً اقروا بأنه كلما التزمت إدارتهم باللوائح والقانون الداخلي كلما ازداد احترامهم والتزامهم أيضاً، وبمعدل 22 فرداً عاملاً عون تحكم بنسبة 41.50%، مقابل نسبة 32.07% من عمال التنفيذ بنسبة 26.41% لدى فئة الإطارات، مقابل 05 عمال لا يبدون اهتماماً ومبالاة باحترام الإدارة بالقوانين التي تدير وفقها المؤسسة.

إن الملاحظ على بيانات هذا الجدول هو غلبة الاتجاه الالتزامي والانضباطي نحو الأطر القانونية المشكلة للعمليات التنظيمية والعملية في المؤسسة مع اختلاف الرتب المهنية سواء كانت من فئة عمال التحكم أو عمال التنفيذ.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

إن احترام القانون من طرف الإدارة العليا ومن طرف المسؤولين وجعله أولوية من أولويات التميز في العمل يعتبر من الأبعاد التي تؤثر على مدى التزام العمال بقيم تنظيمية ايجابية نحو مؤسستهم، وتشجع العمال أكثر على تبني ثقافة تنظيمية قوية تحتوي من ضمنها بعد احترام القانون الداخلي للمؤسسة.

إن الانضباط والالتزام باحترام القوانين الداخلية للمؤسسة راجع إلى المناخ الذي تفرضه المؤسسة كما هو راجع أيضا إلى العوامل الثقافية سواء من الجانب المؤسسي أو من الجانب الفردي للعامل، حيث انه كلما توافقت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ازداد وارتفع انضباطه والتزامه بها والعكس صحيح.

إن المناخ الذي توفره المؤسسة يعمل بصورة عكسية ومباشرة على أداء العمال ومردودهم في العمل وذلك بسبب تحريك الدافع عندهم، وهذا ما أكده الباحث **عمي علي صبرينة**¹ في مقاله حيث يرى أن من أهم الأسباب التي تجعل العمال ينضبطون في أداء واجباتهم على أكمل وجه هو توفير المناخ المناسب لهم سواء كانت العوامل مادية أو معنوية، إذ رأى أن توفر الحوافز بشقيها يؤدي بالضرورة إلى التمسك بالبقاء في المؤسسة ويزيد من شعور الانتماء وبالتالي احترام كل ماله علاقة بأهداف المؤسسة كون أن العامل أصبح يرى انه جزء منها.

¹ عمي علي صبرينة، مرجع سابق، ص 126.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

الجدول 30: يبين مدى احترام العمال للسلطة السلمية كلما احترمت الإدارة ذلك

المجموع	أبدا	أحيانا	دائما	احترم الهرمية كلما احترمت الإدارة ذلك الرتبة المهنية	
				ك	إطار
15	/	01	14	%	
%100	/	%07.69	%31.11	%	
22	/	03	19	ك	عون تحكم
%100	/	%23.07	%42.22	%	
21	/	09	12	ك	عون تنفيذ
%100	/	%69.23	%26.66	%	
58	/	13	45	ك	المجموع
%100	/	%22.41	%77.58	%	

عند استنتاج الجدول الحالي نرى أن 45 عاملا اقروا بمدى ارتباط احترام السلطة السلمية للهرم التسلسلي في المعاملات الإدارية ومدى انعكاس ذلك على احترامهم لها والتزامهم للهرم الإداري الذي تتميز به المؤسسة وبمعدل 19 فردا عاملا عون تحكم بنسبة بلغت 42.22%، في حين بلغت نسبة الإطارات 31.11% أما النسبة الأخيرة فكانت عند أعوان التنفيذ إذ بلغت 26.66% ، أما تعداد الأفراد العاملين الذين اقروا بعدم احترامهم السلم الهرمي أحيانا بلغ 13 فردا فقط مع ملاحظة نسبة ارتفاع قوية لدى عمال التنفيذ وهذا ربما راجع للتكوين المهني والأكاديمي لهاته الفئة أو وجود عوامل أخرى.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

لقد سعى المشرع الجزائري غداة الاستقلال إلى العمل على وضع وسن قوانين وتشريعات ومراسيم لتوجيه وتبين ادوار كلا من الرؤساء والمرؤوسين في العمل وفي المؤسسات العمومية سواء كانت خدماتية أو اقتصادية، وذلك من اجل الحد من الصراعات والتجاذبات بين أطراف العمل خصوصا ومن بين أهم القوانين التي تم تشريعها هو احترام السلم الإداري والذي يعتبر احد أهم الدلائل الذي يقاس به مدى ثبات ونجاح المؤسسات.

إن الملاحظ على بيانات هذا الجدول هو التزام جميع العمال باحترامهم للسلم الإداري وهذا إن دل فإنما يدل على قوة الثقافة والقيم التنظيمية التي تتميز بها إدارات المؤسسة وذلك باحترام القانون والعمل على إشاعة احترام التسلسل الإداري في إجراء جميع العمليات الإدارية، وبالرجوع إلى بيانات الجدول السابق يتبين لنا ذلك بوضوح من خلال إجابات المبحوثين على السؤال السابق والذي كان يتمحور حول احترام اللوائح والقانون الداخلي للمؤسسة.

إن احترام القانون وجعله أولوية في العمل يعتبر من الأبعاد التي تبين لنا مدى التزام العمال بقيم تنظيمية ايجابية نحو مؤسساتهم، وتبين مدى تشبع العمال بثقافة تنظيمية ايجابية التي من بين مؤشرات الالتزام باحترام السلطة السلمية.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

الجدول 31: يبين مدى إشاعة الإدارة للتعاون في المؤسسة وتأثيره على العمل الجماعي

المجموع	لا	نعم	كلما أشيع العمل الجماعي شجعني ذلك على مساعدة زملائي الرتبة المهنية	
			ك	إطار
15	/	15	ك	إطار
%100	/	%35.71	%	
22	09	13	ك	عون تحكم
%100	%56.25	%30.95	%	
21	07	14	ك	عون تنفيذ
%100	%43.75	%33.33	%	
58	16	42	ك	المجموع
%100	%27.58	%72.41	%	

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن 42 فردا عاملا يرون أن المؤسسة تشجع العمل الجماعي والحث على التعاون بين أفراد العمل وهذه القيمة تنعكس على العمال بمختلف فئاتهم المهنية على إضفاء روح العمل الجماعي والتعاوني حيث صرحت ما نسبته 35.71% من فئة الإطارات بذلك مقابل نسبة 33.33% من عمال التنفيذ وبمعدل 14 فردا.

من خلال تحليلنا للمعطيات نرى أن إدارة المؤسسة تتميز بثقافة تنظيمية ايجابية إذ أنها تشجع وتشجع العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة وهي من أخلاقيات العمل الواجب تواجدها وتوفيرها في المنظمات، ومن المتعارف عليه أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها تميزها عن غيرها سواء كانت

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

ثقافة ايجابية قوية أو عكس ذلك، ومن الملاحظ على المؤسسة محل الدراسة تميزها بقيمة نوعية ومميزة ألا وهي قيمة التعاون في انجاز الواجبات والأعمال المطلوبة.

إن من بين أهم المميزات الايجابية التي تنعكس بالضرورة على الأداء وعلى المؤسسة ككل هو طرح قيمة التعاون وتعزيزها بين أفراد المؤسسة أو المنظمة وبالتالي إضافة بعض القيم الايجابية نذكر من بينها ما يلي:

-التعبئة للأهداف والمقصود بها توحيد النشاطات نحو الأهداف المتوخاة للمؤسسة من قبل.

-تقريب العمال وزيادة شعورهم بالولاء نحو المؤسسة.

-الاستقرار الوظيفي من خلال الإشباع والرضا النفسي لدى ينتج من خلال إنشاء مجموعات عمل تتناسق فيما بينها.

إن المؤسسات الناجحة والقادرة على البقاء تحتاج إلى ثقافة تكون مميزة وقادرة ومؤثرة على أفرادها بحيث توجههم نحو خدمة أهدافها المنشودة، وبالتأكيد فثقافة المنظمات من حيث سماكتها أو قوتها تختلف من مؤسسات إلى أخرى وبحسب طبيعة ونشاط كل منها وحسب اقدميتها ومدى اتساعها وكبرها.

نستنتج من خلال المعطيات السابقة على أن المؤسسة محل الدراسة تتميز بإشاعة قيمة ايجابية تخدمها كقيمة العمل الجماعي ويعتبر من أهم الأبعاد التنظيمية الايجابية، إذ أن غرس قيم وسلوكيات التعاون والتماسك والعمل كفريق واحد يجعل المنظمة تتميز باستقرار وظيفي وبالتالي تحقيق مكاسب وأرباح دائمة.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

الجدول 32: يبين انعكاس محافظة الإدارة على وسائل المؤسسة في المحافظة عليه من طرف

العمال

المجموع	لا	نعم	كلما حافظت الإدارة على الوسائل زادت محافظتي عليه		الرتبة المهنية
			ك		
15	/	15	ك	إطار	
%100	/	%33.33	%		
22	09	13	ك	عون تحكم	
%100	%69.23	%28.88	%		
21	04	17	ك	عون تنفيذ	
%100	%30.76	%37.77	%		
58	13	45	ك	المجموع	
%100	%22.41	%77.58	%		

نلاحظ من خلال ما طرح في الجدول أن ما مجموعه 45 فردا يرون أن المؤسسة وإطاراتها المسؤولة يحافظون على الوسائل والممتلكات الخاصة بها كوسائل النقل والتجهيزات المكتبية المخصصة لهم في تأدية واجباتهم ومهامهم الوظيفية ونسبة بلغت 37.77% عند أعوان التنفيذ مقابل 33.33% من الإطارات، في حين بلغت النسبة لدى عمال التحكم ما يقارب 29%.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

إن الملاحظ على معطيات هذا الجدول هو الاتجاه الغالب نحو ارتباط محافظة المسؤولين على الوسائل وانعكاس ذلك عليهم بالمحافظة أيضا على كل ما هو مادي للمؤسسة محل العمل لجميع الرتب المهنية، سواء كانت من فئة عمال التحكم أو عمال التنفيذ والإطارات.

إن الالتزام المؤسسة بالمحافظة على جميع ممتلكاتها ووسائلها يعتبر من الأبعاد التي تشجع العمال على المحافظة عليها بدورها.

تعتبر المحافظة على ممتلكات المؤسسة من المؤشرات الدالة على قوة ثقافتها التنظيمية، حيث أنها من أهم السلوكيات التي تدل على الانتماء والولاء، كما تعتبر من القيم التنظيمية الايجابية التي وجب على الإدارة العليا غرسها في الموظفين من اجل استقرار وديمومة المؤسسة، ومن اجل كذلك تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال القدوة الحسنة والتي تمثلها الهيئة العليا للإدارة أو السلطة الإدارية العليا في المؤسسة.

من خلال المعطيات السابقة يمكن القول على أن المؤسسة محل الدراسة تتميز بقيمة جد ايجابية وهي المحافظة على وسائل وممتلكات العمل وهذا ربما راجع لعدة عوامل من أهمها اقدميتها التي ساعدتها على التشبع بمبادئ وتقاليده تكاد تكون مميزة في وقتنا.

تعتبر القيم الانضباطية احد أهم المؤشرات الدالة على قوة الثقافة التنظيمية التي تمتاز بها المؤسسة، إذ انه لولا وجود بيئة ثقافية جيدة وملائمة لما تكونت لدى العمال تلك القيم التنظيمية الايجابية¹.

¹ مسيلتي عويشة، مرجع سابق، ص158.

3/ استنتاج ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

1/3- الاستنتاج الخاص بالفرضية الأولى:

" تفعيل آليات الجزاء يدفع العامل إلى الالتزام بالقيم التنظيمية للمؤسسة "

-اهتمام المؤسسة بالتحفيز العام للعمال حيث يرى جل العمال أن المؤسسة تبذل ما في وسعها من توفير إمكانيات مادية ومعنوية تساعد على إضفاء جو تحفيزي لهم يساعدهم على الأداء ويرفع مستوى رضاهم الوظيفي.

-يرى العمال في ترتيبهم الأولوية التفاضلي على أن الأجر هو الحافز المفضل عندهم في حين جاء الأمن والوقاية المهنية في العمل من توفير الأدوات والوسائل الأمنية التي تساعد على الصحة المهنية مرتبا ثانيا لدى العمال كما إن الخدمات الاجتماعية لها نصيب لدى العمال في اختياراتهم ولو أن النسبة كانت ضعيفة نوعا ما، في حين ترتبت الحوافز المعنوية والمتمثلة في الشكر والثناء والتقدير في المرتبة الأخيرة، هذا ما يعكس إذن أهمية التحفيز المادي لدى العمال وتفضيله على التحفيز المعنوي.

-عدم رضا العمال عن الأجر من خلال الإشباع الذي يترتب عنه فجل العمال يرون أن الأجر المقدم لهم لا يكفي لإشباع حاجياتهم المختلفة.

-إن نظام التأمينات والذي تتميز به المؤسسة محل إجماع يرى انه نظام يخدم مصالحهم ويرضي متطلباتهم الوظيفية، كما أن له الأثر الواضح في تعزيز القيم التنظيمية الايجابية إذ يساعد العمال على زيادة انضباطهم وينمي روح الانتماء لهم.

-تعتبر العلاوة من التحفيزات المعنوية المساعدة على تعزيز القيم التنظيمية حيث يرى العمال أن منحهم العلاوات الدورية والمتمثلة في المردودية والتي تقدم لهم كل ثلاثة أشهر دور كبير في تحمل

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

المسؤوليات والواجبات المناطة بهم، كما أنها عامل على زيادة الانضباط في العمل حيث يتم تقديمها لهم حسب معطيات تقاس بها ومن ضمنها الانضباط في الوقت وطريقة تأدية المهام كما أنها آلية في تحفيز العمال على العمل التعاوني الجماعي، حيث أن بطاقة تقييم الأداء والمتعلقة بصرف علاوة المردودية الفردية للعمال لها علاقة بروح التعاون والعمل كفريق حيث كلما كان العامل يبدي تعاوناً ومبادرة كلما زاد معدل التنقيط وبالتالي عملية التحفيز عن طريق العلاوة أو منحة المردودية عملية تأثيرية عكسية بينها وبين القيم الايجابية كالتعاون والانضباط بكل أشكاله.

- لزيادة الأجر الدورية والمرتبطة بالترقيات أو غيرها من الآليات دور كبير في تعزيز الانتماء والولاء لدى العمال، حيث صرح اغلب العمال بذلك كما أن لزيادة الأجر الأثر على تقوية الانضباط في العمل وتحمل المسؤوليات الملقاة عليهم من تأدية المهام والوظائف المرتبطة بهم.

- تؤثر العلاوة السنوية والمتعلقة بمشاركة الأرباح عند نهاية الموسم الوظيفي على تعزيز قيم تنظيمية موجودة من قبل في المؤسسة ومن ضمنها التعاون بين العمال بعضهم البعض، حيث صرح العديد منهم على أن العلاوة السنوية المصروفة لهم تساعدهم أكثر للعمل مع بعضهم البعض وهذا جراء شعورهم بالانتماء أكثر للمؤسسة كما تجعلهم أكثر انقيادا واحتراما لمبادئ وقيم المؤسسة.

- إن توفير الأمن الصناعي في المؤسسة من خلال تفعيل الإمكانيات والوسائل المالية والمادية من أجل ذلك يعزز لدى العمال اهتمامهم وحرصهم على كل الوسائل المادية والمعنوية للمؤسسة ذلك أنهم يرون أنفسهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة محل العمل، كما يعزز لديهم احترام القوانين واللوائح المعمول بها نظير اهتمام الإدارة بالموارد البشري في الجانب الإنساني والمتمثل في الأمن المهني.

- يرى جل العمال أن المؤسسة لا تهتم بالتحفيز المعنوي لهم وهذا مؤشر خطير على استقرار المؤسسة إذ أن إهمال الجانب الإنساني سيؤثر حتما على المستقبل الوظيفي للعامل في هاته

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

المؤسسة بمحاولة إبداءه سلوكيات مضرّة أو العمل على مغادرتها نهائيا وبالتالي ظهور بعض المظاهر الوظيفية السلبية كدوران العمل والصراع والإضراب وغيره من الأساليب السلبية والمضرّة بالمنظمة.

-تعتبر الترقّيات من أفضل الوسائل والأساليب التي تساعد على تحفيز العمال، والمؤسسة محل الدراسة تولي أهمية بهذا الأسلوب حيث نرى نشاطا كبيرا في عملية الترقية للعمال المنضوين في المؤسسة.

-للترقية آثار كبيرة على تعزيز القيم التنظيمية حيث تنعكس آثارها بحسب العمال في رغبتهم بالبقاء فيها مدى الحياة وهذا مؤشر واضح وصريح على شعورهم بالانتماء نحوها كما رأى البعض الآخر على أن أثرها ينعكس في اهتمامهم وحرصهم على ممتلكاتها المعنوية والمادية وهذا ما يدخل في بعد الولاء والانضباط لديهم.

-للدورات التدريبية الأثر الكبير في تعزيز العمل الجماعي بين العمال حيث تعتبر هذه الدورات مناسبة للقاء العمال والعمل على التعارف والتناسق أكثر فيما بينهم، كما تعتبر مناسبة أيضا في ضبط سلوك العمال نحو الأفضل كما عبر العمال عن ذلك بقولهم أن هذه الدورات تساعدهم على انضباطهم في العمل من خلال التدريب والتكوينات الدورية.

-المؤسسة محل الدراسة لا تولي اهتماما بآراء العمال وهذه قيمة جد سلبية في نظر المفكرين وعلماء الإدارة والسلوك البشري، إذ أن الاهتمام يدفع بالعامل نحو السلوك الايجابي والأفضل، عكس التهميش الذي يدفع بالعامل نحو السلوكيات السلبية بكل صورها وأشكالها المتوقعة من صراعات وإضرابات وغياب.....الخ من السلوكيات الإدارية المضرّة.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

-المعاملة باحترام وتقدير من المسئول المباشر للعامل اثر كبير في تعزيز القيم إذ صرح اغلب العمال على أن المعاملة الجيدة تجعلهم يبذلون جهدا وانضباطا اكبر في العمل كما يزيد من احترامهم وتقديرهم للمسئول المباشر لهم.

-توفير النقل والإطعام واللذان يعتبران من أهم الخدمات الاجتماعية المقدمة في المؤسسة الدور والأثر الكبير على انضباط العمال بالوقت المحدد الخاص بالعمل، وهذا ما صرح به اغلب العمال، كما عبرت نسبة لا باس بها على أن لهاتين الوسيلتين التحفيزيتين دور في تعزيز علاقتهم بزملائهم مما يساعد على تعزيز التفاعل الوظيفي بينهم والمتمثل في العمل التعاوني في أداء المهام والأنشطة.

-يرى العمال أن عدم التشجيع في العمل يؤثر وبنسبة بالغة على سلوكياتهم حيث صرح الغالب منهم على أن عدم تشجيعه في العمل يجعله يقدم أدنى مستويات الخدمة المطالب بها، كما عبر آخرون على إن عدم التشجيع لمجهوداتهم يجعلهم يفكرون في ترك المؤسسة نهائيا وهذا ما يعارض الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، في حين رأى الباقي أن سلوكهم سينعكس في وجه صراعي يتمثل في التعمد بتعطيل الواجبات.

2/3-الاستنتاج الخاص بالفرضية الثانية:

"التزام الإدارة العليا بثقافة مؤسستهم يشجع العمال باختلاف رتبهم على تبني قيمها"

- انضباط المسئول بالوقت يزيد من مسؤوليتي باحترامه واحترام وقت العمل: حيث يرى العمال ذوو التحكم وعمال التنفيذ أن التزام الإدارة العليا والإطارات في المؤسسة بمواقيت الدخول والخروج يساعد العمال على تعزيز انضباطهم وتقيدهم بأوقات العمل القانونية.

-احترام المسئول للقانون يعزز من احترامه والعمل به لدى فئات العمل الباقية في المؤسسة حيث يعتبرون أن التزام الإدارة العليا هو الباعث الأول في دفعهم نحو الامتثال للقانون المعمول به.

عرض البيانات وتحليل الدراسة واستخلاص النتائج

- كلما كان المسئول يمتاز بأخلاقيات المهنة كلما تعزز لدى العمال الالتزام والانضباط وهي علاقة طردية في نظرهم إذ وجب على المسئول أن يتقيد بالنزاهة والأمانة والانضباط حتى يتمكن العمال من الاقتداء بهم.
- كلما التزم المسئول بالسلطة السلمية التزم بها باقي العمال إذ انه من غير المعقول أن يتقيد العمال في نظرهم بامتنال السلطة السلمية والتدرج الهرمي إذا لم تتقيد الإدارة بها في أداء مهامها وإصدار أوامرها.

خاتمة

إن المؤسسات باختلاف أشكالها وأنواعها وأهدافها تسعى بالدرجة الأولى إلى الثبات والاستقرار الوظيفي وهذا لا يتأتى إلا بمجموعة من الظروف الواجب توفرها فيها كمؤسسة اجتماعية مفتوحة على التطورات المختلفة سواء المادية أو السياسية أو الاقتصادية أو أيا كانت هاته التغيرات مادامت المؤسسة تعتبر نسقا فرعيا في المجتمع والنسق الكلي الأكبر، لذا يلزم على المنظمات العمل على توفير كل الظروف اللازمة من وسائل مادية ومعنوية، في حين يبقى التركيز الأكبر على الجانب الإنساني والمتمثل في المورد البشري المتواجد بالتنظيمات.

إن العمل على توفير وإشباع الرضا بكل أنواعه النفسي والاجتماعي والمهني يجعل الفرد العامل يتميز بقيم تنظيمية ايجابية تجعل منه مصدر إبداع وثبات استراتيجي للمؤسسة، وهذا الإشباع له من الطرق والأساليب المختلفة ماله وعلى سبيل المثال لا الحصر نجد أسلوب التحفيز الذي يدفع العامل إلى إعطاء كل ما لديه من خبرات ومهارات تخدم مصالح المؤسسة وأهدافها، إلا انه يستلزم على المؤسسات معرفة كيفية بناء نظام تحفيزي يساعد على إشباع حاجات ورغبات العمال.

ونحن من خلال ما سبق نطرح بعض التوصيات:

-على المؤسسة التركيز على الجانب النفسي المعنوي للعمال لان جل العمال غير راضين على المؤسسة من هذا الجانب، باستغلال الأساليب والآليات التي تدعم شعور العامل بالارتياح النفسي والمهني.

- يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بآراء العمال وهذه قيمة جد ايجابية في نظر المفكرين وعلماء الإدارة والسلوك البشري، إذ أن الاهتمام يدفع بالعامل نحو السلوك الايجابي والأفضل

خاتمة

عكس التهميش الذي يدفع بالعامل نحو السلوكيات السلبية بكل صورها وأشكالها المتوقعة من صراعات وإضرابات وغياب.....الخ من السلوكيات الإدارية المضرة.

- العمل على تكثيف الدورات التدريبية من أجل إضفاء روح التعاون والتكاتف بين العمال أكثر وكذا زيادة الشعور لديهم بالولاء والانتماء أكثر.

- استغلال المناسبات لتكريم العمال المجتهدين والعمل على خلق الصورة المثالية للعمال الأكثر انضباطا لأجل الاقتداء بهم في المستقبل.

- إبلاغ المديرية العامة كون أن المؤسسة تابعة للمقر الأم في العاصمة بامتعاض العمال من الأجر المقدم لهم وعدم الرضا عنه من أجل دراسته مستقبلا والعمل رفعه على نحو يرضي إشباعهم ورغباتهم.

قائمة المصادر

و

المراجع

المراجع

باللغة العربية

أولا/الكتب

1. إبراهيم خضر لطيفة، دور التعليم في تعزيز الانتماء، ط1، القاهرة، عالم الكتب، 2000.
2. أبو بكر مصطفى، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
3. الصادق العلالي، العلاقات الثقافية الدولية (دراسات سياسية قانونية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
4. بشير صالح الرشيدى ، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000.
5. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
6. بلقاسم سلاطينية وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة "مدخل سوسيولوجي"، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2013.
7. بيجيب بيرجر، ثقافة تنظيم العمل، ترجمة محمد مصطفى غنيم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 1995.

8. جيرالد جريبرج ، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل على بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.
9. حسين حريم ، السلوك التنظيمي، بسلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
10. حسين عبد الحميد احمد رشوان، الثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2006.
11. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
12. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2 ، 2005.
13. خالد محمد بوشعيرة وأحمد غباري ثائر ، الثقافة وعناصرها، مكتبة المجتمع الغربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
14. خليل محمد حسن الشماع ، كاظم حمود خضير ، نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
15. دادي عدون ناصر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية تطبيقية)،المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
16. رشيد زرواتي ، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، الجزائر، دار الهدى، 2007.

17. رفعت عبد الحليم الفاعوري ، إدارة الإيداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، مصر، 2005.
18. سالم مؤيد سعيد، تنظيم المنظمات، عمان، الأردن، عالم الكتب الحديث، 2002.
19. سامي ملحم ، مناهج البحث في التربية و علم النفس، الأردن، دار المسيرة، 2000.
20. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
21. سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، الجزائر، دار القصة للنشر، 2017.
22. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
23. صالح مهدي، محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2، دار وائل للنشر، 2008.
24. عادل حrchوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، عمان، اريد، الأردن، 2006.
25. عامر مصباح، علم الاجتماع الرواد والنظريات، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر 2005.

26. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2005.
27. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009.
28. عبد الرحمن عيسوي، علم النفس المهني والصناعي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
29. عبد الرزاق علي جلي، قضايا علم الاجتماع المعاصر، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1984.
30. عبد السلام أبو قحف، محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية، بيروت، لبنان، 2000.
31. عبد الله شرارة مجدي، السلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل، مؤسسة فريدريش ايبرت، مصر 2016.
32. عبد الناصر علك حافظ وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.
33. علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000.
34. عماد عبد الغني، سوسيولوجيا الثقافة، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1 بيروت، 2006.

35. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، ط1، بيروت، لبنان، 2006.
36. عمر خليل وآخرون، المدخل إلى علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2006.
37. غياث بوفلجة، بحوث في التغير وثقافة العمل، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية، عنابة، الجزائر، 2013.
38. غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.
39. فرنسيس وودكوك، القيم التنظيمية، تر: عبد الرحمن احمد هيجان، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.
40. فيليب أنكسون ، إدارة الجودة الشاملة ، التغير الثقافي ، الأساس الصحيح لإدارة الجودة.
41. قاسم القريوتي، سلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار النشر، عمان، الأردن، 2009.
42. كنج نيجل ، أندرسون نيل ، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات) ترجمة محمود حسن حسين، الرياض، دار المريخ، 2004.
43. ماجد المساعدة، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الأردن، 2012.
44. محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، الجزء1، مؤسسة حورس، الإسكندرية، مصر، 2015.

45. محمد القذافي رمضان ، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1997.

46. محمد بشير، الثقافة والتسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافات الفرعية ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2007.

47. محمد جواد أبو القاسمي، نظرية الثقافة، تر:حيدر نجف، مركز الحضارة لتنمية الفكر الإسلامي بيروت، لبنان، 2008.

48. محمد حجاب منير، المعجم الإعلامي، دار الفجر، مصر، 2004.

49. محمد شويح، مبادئ إدارة الأعمال، الجزائر، الجزائر، جسر للنشر والتوزيع، 2015.

50. محمد علام اعتماد، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلو مصرية.

51. محمد غيث عاطف، قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية، مصر، دار المعرفة الجامعية، 2006.

52. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم ، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008.

53. محمد ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم(منظور كلي مقارنة)، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1993.

54. محمد نافذ بركات، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي spss

http://site.iugaza.edu.ps 19:00- 08/01/2021،

55. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل عمان، الأردن، 2003.

56. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، 2005.

57. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، مصر، 2007.

58. مراد زايد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، الجزائر، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2012.

59. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، الجزائر، 2014.

60. موريس انجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، (ترجمة، بوزيد صحراوي وآخرون) ، ط 2، الجزائر، دار القصبية للنشر، 2004.

61. موسى اللوزي التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.

62. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

63. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي تكاملي"، ط1، إثراء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009.

64. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر 2003.

65. ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات، دراسات نظرية وتطبيقية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2017.

66. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، رياض الإدارة العامة للبحوث، 1985.

67. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة للطباعة والنشر، برج الكيفان، الجزائر، 2011.

68. هشام حسان ، منهجية البحث العلمي، ط1، بدون بلد، مطبعة الفنون، 2007.

69. وليام أوشي، نظرة النموذج الياباني في الإدارة، تر:حسين ياسين، إدارة البحوث، معهد الإدارة العامة، 1985.

70. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق، الأردن، 2006.

ثانيا/المقالات والمجلات:

71. الأحمد صالح عبد الرزاق، تفعيل نظام الحوافز لتحسين مستوى أداء العاملين في القطاع الإداري في سورية (دراسة حالة في الأمانة العامة لمحافظة حمص)، مجلة جامعة البعث، المجلد43، العدد18، 2021.

72. حسن اشروا، نحو فهم سوسيو-انثروبولوجي لخفايا الإدارة المغربية قراءات نظرية، مجلة العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا، برلين، العدد 03، مارس 2018.
73. رفيقة بوخالفة، الانضباط الوظيفي للعمال في ظل الثقافة التسييرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 03، العدد 06، 2015، ص 83-98.
74. زاهية توام، لطيفة كلاخي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز/تيارت) مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 1، 2021 .
75. زرفة بولقواس، دور القطاع الخاص في تفعيل قيم العمل، مجلة العلوم الإنسانية، (24)، 2012.
76. سفيان بوعطيط، الولاء التنظيمي تنمية إستراتيجية هادفة للتأثير على أداء الأفراد والمنظمات، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 15، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة.
77. صبرينة عمي علي، الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمركب المكيفات الهوائية بشركة كوندور برج بوعريرج)، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 6، العدد 2، 2021.
78. عبد الجبار منى حيدر الطائي، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 3، 2017.
79. عبد الرحمن برقوق، نجاة قريشي، القيم التنظيمية من المنظور الإسلامي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 14، 2015.

80. عبد العالي مجمج، دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين (دراسة حالة بلدية العفرون)، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، المجلد 07، العدد 01، جوان 2018.
81. عبد الوهاب بن بريكة، سميرة هيشر، مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الإستشفائية (دراسة حالة مستشفى زيوشي محمد طولقة- بسكرة-)، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 5، 2018.
82. فاطمة الزهراء بن صافية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية بالروبية)، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 1، عدد 3، 2014.
83. فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات-المجلد 5، العدد 14، 2019.
84. لخضر قديد، هشام حسان، الحوافز ودورها في تنمية الانتماء الوظيفي للعاملين، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 08، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2022.
85. محمد عزوز، دور الحوافز في تحسين الأداء من خلال تفعيل الولاء التنظيمي في الإدارة الرياضية (دراسة ميدانية بالمركب الاولمبي محمد بوضياف)، مجلة الخبير، العدد 1، سبتمبر 2013.
86. محمد لمين مراكشي، كمال رزيق، الاستثمار في الحوافز كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية (دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية)، مجلة الإحصاء والاقتصاد التطبيقي، المجلد 13، العدد 2، ديسمبر 2020.

87. محمد يشوتي، الثقافة والحضارة والايديولوجيا، مجلة علامات، العدد 24، 2005.

88. نايف السفيني، ثقافة المنظمة وما هي أنواعها، مقال منشور في موقع

<https://ae.linkedin.com/2020-10-18>

89. نهاية التلواني، عبد الهادي وفارس، محمد جودت، القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس

الوظيفي، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الاقتصادية والإدارية، (2)، 2015.

ثالثا/المعاجم والقواميس:

90. أبو الفضل ابن منظور جمال الدين بن مكرم المصري، لسان العرب، دار المعارف، ج6،

القاهرة .

91. الإدارة العامة للمعجمات، معجم علم النفس والتربية، مجمع اللغة العربية، دار الكتاب،

1984.

92. الفيروز أبادي، القاموس المحيط، دار العلم للملايين، لبنان، مادة تقف، ج3.

93. مجد الدين الفيروز أبادي ، القاموس المحيط، ج3، ط2، مطبعة مصطفى البابي الحلبي،

القاهرة، 1951.

94. مؤنس رشاد الدين، المرام في المعاني والكلام، القاموس الكامل عربي عربي دار الراتب

الجامعية، بيروت، لبنان.

رابعا/الرسائل والأطروحات:

95. إبراهيم حاج عمر، دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي-غرداية-)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيذر بسكرة، الجزائر، 2015/2016.

96. الباتول علوط، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة (دراسة ميدانية ببعض المؤسسات العمومية الاستشفائية بالجلفة)، أطروحة دكتوراه تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، الجزائر، 2013.

97. الصالح منسول، النقابة ودورها في ترسيخ القيم التنظيمية، دراسة ميدانية على أساتذة التعليم الثانوي، أولاد جلال بسكرة، أطروحة دكتوراه طور ثالث، جامعة البليدة 2، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2022.

98. العيد زيزن، الانضباط بين القيم الثقافية والعقوبة التأديبية، دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور بالجلفة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2015.

99. باية عبد الدايم، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2012.

100. عويشة مسيلتي، ثقافة المنظمة وقيم الانضباط لدى العمال، (دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية سخاتة وملابس لبال الجلدية -الجزائر-)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع، تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2011.

101. كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، (دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز باتنة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علم الاجتماع، تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008.

102. ليلي بكوش، البنية العاملة للقيم التنظيمية (دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الإستشفائية العمومية لولاية قالمة) أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2019.

103. مجاهد رشيد، نظام الحوافز وانعكاساته على تحسين إنتاجية المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية لدراسة حالة الجزائر " أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016.

104. محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، حالة بايب غاز غرداية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2005.

105. نجاه قريشي، القيم التنظيمية بين المنظور الغربي والمنظور الإسلامي (دراسة مقارنة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، قسم علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2016.

106. نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.

107. يمينه غضاب، دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2017-2018.

خامسا/الملتقيات والندوات:

108. زين الدين بروش، إدارة التغير وعلاقته بثقافة المؤسسة، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، يومي 3/4 ماي 2005.

109. مراد زايد، الاتجاهات في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.

110. عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التنظيم التقني في السعودية كمدخل للتطور "دراسة استطلاعية" المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض 11-14/12/2004.

111. عثمان فرج، الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي، وقائع الملتقى الدولي المنعقد في 28-30 نوفمبر 1992، جامعة الجزائر.

112. <https://mawdoo3.com>

2/ باللغة الأجنبية

113. Helene archambaul.stimuler les motivations pour les metiers de la gerontologie.Geron et societe-n1 18-septembre2006.

114. Alain Meignant,Ressources humaines,deployer la strategie,edition liaison. Paris,2000.

115. Jeremy Roffe et Christie Yanbermeech,Recruter et motive ses collaborateurs, édition, France,2002.

116. Christian Guillevic.psychologie du travail.Belgique.snel sa.liege.2003.

117. Philippe Sehevbing;Les Communuation dentrprise;mc grouches;Paris;1991.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

جامعة البليدة 2

قسم علم الاجتماع

ملحق رقم 01

عنوان البحث:

دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة تغذية الأنعام والدواجن لولاية الجلفة

استبيان

دراسة مكملّة لنيل شهادة الدكتوراه طور ثالث ل م د

تنظيم وعمل

ملاحظة هامة: نرجو منكم التفضل والتكرم بقبول الإجابة عن أسئلتنا كما نحيطكم
علما أن المعلومات المتحصل عليها ستستخدم لأغراض علمية بحتة مع فائق
الشكر والتقدير

السنة الجامعية 2022 / 2023

أولاً: البيانات الشخصية:

1/الجنس:

ذكر: ☐ أنثى: ☐

2/السن:

اقل من 25 ☐ من 26-35 ☐ من 36-45 ☐ من 46-55 ☐ من 56-فما فوق ☐

3/المستوى التعليمي:

ابتدائي: ☐ متوسط: ☐ ثانوي: ☐ جامعي: ☐

دراسات عليا: ☐

5/الرتبة المهنية:

إطار: ☐ عون تحكم: ☐ عون تنفيذ: ☐

6/الأقدمية في المؤسسة:

من سنة-3 سنوات: ☐ من 4-7 سنوات: ☐ من 8-11 سنوات: ☐

من 11 فما فوق: ☐

ثانياً: ج/ تفعيل آليات الجزاء يدفع العامل إلى الالتزام أكثر بالقيم التنظيمية للمؤسسة

07/هل تهتم المؤسسة بتحفيزكم ؟ نعم ☐ لا ☐

08/هل أسلوب التحفيز عموماً جيد ؟ نعم ☐ لا ☐

09/ هل تهتم المؤسسة بتحفيزك مادياً؟ نعم ☐ لا ☐

10/ من بين الحوافز الآتية ما هي المفضلة عندك ؟

- الأجر ☐

- الأمن في العمل ☐

- الخدمات الاجتماعية ☐

- التقدير والثناء ☐

11/ هل الأجر الذي تتقاضاه يلبي حاجاتك؟ ☐ نعم ☐ لا

12/ هل نظام التأمينات جيد؟ ☐ نعم ☐ لا

13 /إذا كانت إجابتك بنعم فهل يؤثر هذا على:

- زيادة الشعور بالانتماء ☐

- العمل بجد ومسؤولية اكبر ☐

- زيادة رغبتني بالبقاء في المؤسسة ☐

- لا يؤثر ☐

14/ هل مكافآت الساعات الإضافية حافز مهم عندك؟ ☐ نعم ☐ لا

15/إذا كانت إجابتك بنعم ففيما تتعكس أهميتها ؟

.....

.....

.....

.....

16/ هل تمنحك المؤسسة علاوة فردية كل 3 شهر (المردودية)؟ ☐ نعم ☐ لا

17/ هل هاته العلاوة تؤثر على عملك بشكل ايجابي ؟ ☐ نعم ☐ لا

18/إذا كانت إجابتك بنعم هل التأثير هذا يجعلك:

- تتضبط في أداء واجباتك الموكلة لك ☐

- يدفعك أكثر لتحمل مسؤولياتك الموجهة لك ☐
- مساعدة زملائك الآخرين عند الحاجة ☐
- 19/ هل ترى أن زيادة الأجر تؤثر على عملك بشكل ايجابي ؟ نعم ☐ لا ☐
- 20/ إذا كانت إجابتك بنعم هل التأثير هذا يجعلك:

- تتضبط في أداء واجباتك الموكلة لك ☐
- يدفعك أكثر لتحمل مسؤولياتك الموجهة لك ☐
- تشعرك بالانتماء للمؤسسة أكثر ☐
- 21/ هل منحة العلاوة التشجيعية عامل ايجابي على نفسك؟ نعم ☐ لا ☐
- 22/ إذا كانت إجابتك بنعم فهل هذا يجعلك:

- تعمل بجد أكثر ☐
- تحترم مبادئ وقيم المؤسسة ☐
- يدفعك إلى إظهار قدرات إبداعية ☐
- تشعرك بالانتماء للمؤسسة أكثر ☐
- مساعدة زملائك الآخرين عند الحاجة ☐
- 23/ هل توفر لكم المؤسسة وسائل الأمن والوقاية؟ نعم ☐ لا ☐

24/ إذا كانت إجابتك بنعم فهل هذا يجعلك أكثر :

- اهتماما وحرصا على ممتلكات المؤسسة ☐
- التزاما بتطبيق القانون والتنظيمات الداخلية ☐
- شعورا بالانتماء للمؤسسة ☐

أخرى.....

.....

25/ هل تهتم المؤسسة بالجانب المعنوي لك؟ ☐ نعم ☐ لا

26/ هل ترقيت خلال مسارك المهني؟ ☐ نعم ☐ لا

27/ إذا كانت إجابتك بنعم هل هذه الترقية جعلتك:

- تهتم وتحرص على ممتلكات المؤسسة أكثر ☐

- تلتزم بتطبيق القانون والتنظيمات الداخلية ☐

- عززت من شعورك بالانتماء للمؤسسة ☐

28/ هل تعمل المؤسسة على تكريمك عند بذلك جهدا كبيرا؟ ☐ نعم ☐ لا

29/ هل كلما تشجعت أكثر بذلت مجهودا اكبر؟ ☐ نعم ☐ لا

30/ هل تقوم مؤسستكم بدورات تدريبية دورية لكم؟

☐ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا

31/ هل للدورات التدريبية دور في:

-الدفع لانجاز العمل بجد ونشاط. ☐

-العمل على طرح أفكار ومقترحات إبداعية. ☐

-العمل على غرس روح الجماعة والتعاون بين العمال. ☐

أخرى.....

.....

32/ هل تهتم المؤسسة بآرائكم؟ ☐ نعم ☐ لا

33/إذا كانت إجابتك بنعم فهل يجعلك هذا:

أكثر التزاما بمواقيت العمل ☐

- أكثر حرصا على سمعة المؤسسة ☐

أكثر اعتزازا بانتماءك للمؤسسة ☐

34/ هل تمنحك الإدارة شعورا بتقدير ذاتي مميز؟ ☐ نعم ☐ لا

35/ إذا كانت الإجابة بنعم هل يشعرك هذا بالانتماء والولاء للمؤسسة ☐ نعم ☐ لا

36/ هل يعاملك مسئولك بكل احترام وتقدير؟ ☐ نعم ☐

37/ إذا كانت إجابتك بنعم فهل يجعلك هذا:

تحترم مبادئ وقيم المؤسسة أكثر ☐

تبذل جهدا اكبر في أداء مهامك ☐

يشعرك بالانتماء للمؤسسة أكثر ☐

38/ هل تهتم المؤسسة بظروف العمل الفيزيائية كالإضاءة والتهوية لكم:

☐ نعم ☐ لا

39/ إذا كانت الإجابة بنعم هل ينعكس هذا بالضرورة على:

التزامك وانضباطك أكثر ☐

تشعر بالانتماء أكثر ☐

تساعد زملاؤك في العمل ☐

40/ هل توجد خدمة التوصيل والنقل إلى المؤسسة؟ ☐ نعم ☐ لا

41/ إذا كانت الإجابة بنعم هل يؤثر ذلك على:

- زيادة انضباطك في الحضور للمؤسسة ☐

- تقوية علاقاتك بزملائك في العمل ☐

- زيادة شعورك بالولاء ☐

- لا يؤثر ☐

42/ هل توجد خدمة الإطعام في المؤسسة ؟ ☐ نعم ☐ لا

43/ إذا كانت الإجابة بنعم هل يؤثر ذلك على

- زيادة انضباطك في الحضور للمؤسسة ☐

- تقوية علاقاتك بزملائك في العمل ☐

- زيادة شعورك بالولاء ☐

- لا يؤثر ☐

ثالثا: د/ التزام الإدارة العليا بثقافة مؤسستهم يشجع العمال على تبني قيمها

44/ يعتبر العمل بالنسبة لك: ☐ واجب أخلاقي ☐

☐ مجرد وسيلة لكسب المال

45/ كلما تقيدت الإدارة بمواقيت العمل التزمت أكثر

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

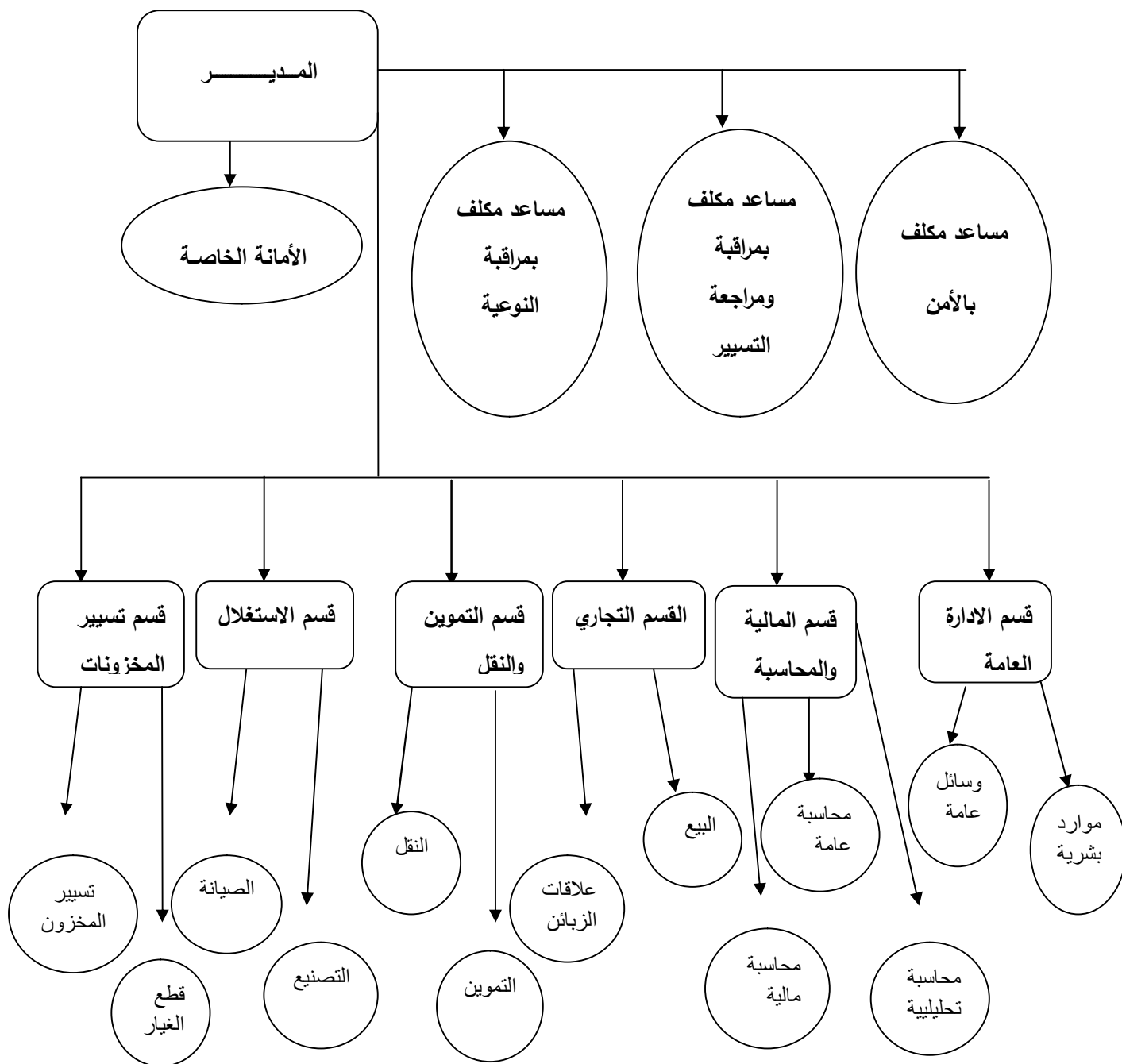
46/ كلما احترمت الإدارة القوانين واللوائح كلما ازدادت احتراما والتزاما به ☐ نعم ☐ لا ☐

47/ كلما احترمت الإدارة السلطة السلمية امتثلت لها في معاملاتي معها

دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

48/ تشجع المؤسسة العمل الجماعي مما يشجعني على مساعدة زملائي ☐ نعم ☐ لا ☐

شكرا على تعاونكم معنا



الهيكل التنظيمي للمؤسسة