

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة عبد الرحمن بن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مسار: علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية .

موسومة بـ:

علاقة تحفيز المستخدمين بفعالية المؤسسة

دراسة ميدانية بالخلايا الجوارية للفرع الجهوي

لوكالة التنمية الاجتماعية - تيارت -

إشراف الأستاذ:

بلجوهر خالد

❖ بوغرفة أعمار

إعداد الطالبين:

❖ عبید رابح

رئيسا	الأستاذ لطرش بلقاسم
مشرفا	الأستاذ بلجوهر خالد
مناقشا	الأستاذ تيش تيش محمد سليمان

السنة الجامعية: 2017-2018

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ وأن أعمل صالحاً ترضاه

وأحفظني برحمتك في عبادة الصالحين". سورة النمل: الآية 19

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكره الله".

الحمد لله على منّه وكرمه بأن يسّر لنا إتمام هذا العمل حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه،  
وأسأله أن يجعله خالصا لوجهه الكريم، أما بعد:

أتقدّم بخالص الشكر إلى: الأستاذ الفاضل "بلجوهر خالد" الذي تفضل بالإشراف على  
هذا البحث، وجميع أساتذة علم الاجتماع بجامعة ابن خلدون - تيارت- الذين لم يبخلوا  
بالنصح والإرشاد.

خالص الشكر والتقدير للزملاء عمال الخلايا الجوارية، وللسيد: المدير الجهوي لوكالة  
التنمية الاجتماعية بتيارت على مساعدتهم في إنجاز هذا البحث؟

الشكر موصول لكل من علّمنا حرفا وأنار لنا الطريق بالعلم وزودنا بالمعرفة وكل من  
ساعدنا من بعيد أو من قريب في إنجاز هذا البحث، أخص بالذكر زميلنا: حنجار حذيفة.

بارك الله في الجميع وأعلى بين الصالحين درجاتهم وعند الله وحده جزاؤهم.

والحمد لله رب العالمين.

## إهداء:

إلى الوالدين الكريمين عرفانا مني بفضلهم عليّ، حفظهما الله وأطال في عمرهما ورزقهما  
تاج الصحة والعافية.

إلى الزوجة الكريمة: رفيقة الدرب وسندي الحياة .

إلى قرات الأعين: تسنيم، شيرازوهبة...

إلى إخوتي الأحبة: خليفة، خالد، ميلود وأمين وعائلاتهم.... أخواتي الكريمات وعائلاتهن...

شكر خاص إلى زملائي في دفعة تنمية وتسيير الموارد البشرية، أخص بالذكر: رابح، الطاهر،  
بلال، أحمد، سيد قطب وزهير، جمال وعدة... أدام الله محبتنا الخالصة

تحياتي الموجهة إلى زملاء العمل بالخلية الجوارية - خميستي -

إلى كل من قدّم يد المساعدة من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

## رابح عبّيد

## إهداء

أهدي ثمرة جهدي أولاً وقبل كل شيء إلى من أوصانا الله بهما في قوله تعالى:

"ووصينا الإنسان بالوالدين إحساناً" إلى أبي وأمي أطل الله في عمرها وأدامهما

منارة فوق رؤوسنا.

إلى من كبرت معهم وعرفت معهم معنى الأخوة كل واحد باسمه...

إلى من شاركني في هذا العمل المتواضع وكان مثل أخي " راجح عبيد "

إلى كل من إلتقيتهم في إحدى محطات حياتي،

شكر خاص إلى زملائي في الجامعة أخص بالذكر: راجح، الطاهر، بلال، أحمد

قابول وبحة أحمد، الحسين تعمي، الحسين مناد، إبراهيم وعمار...

بوغرفة أعمار



..... شكر

..... إهداء

..... قائمة الجداول

..... قائمة الأشكال

..... مقدمة

3 ..... الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة:

4 ..... أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

5 ..... ثانياً: أهمية البحث:

5 ..... ثالثاً: أهداف البحث:

6 ..... رابعاً: الإشكالية:

8 ..... خامساً: فرضيات الدراسة:

9 ..... سادساً: المفاهيم الأساسية:

12 ..... سابعاً: الحوافز والفعالية التنظيمية:

12 ..... الحوافز:

12 ..... مفهوم الحوافز:

12 ..... عناصر الحوافز:

13 ..... خصائص الحوافز:

13 ..... أهمية الحوافز:

14 ..... أنواع الحوافز

14 ..... الحوافز المادية:

16	..... الحوافز المعنوية:
18	..... مبادئ التحفيز:
19	..... المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز:
21	..... الفعالية التنظيمية:
21	..... مفهوم الفعالية التنظيمية:
22	..... عناصر ومؤشرات الفعالية التنظيمية:
25	..... العوامل المؤثرة في الفعالية:
26	..... معايير فعالية المؤسسة:
29	..... خصائص المنظمة الفعالة:
30	..... ثامنا: الدراسات السابقة:
30	..... الدراسات المتعلقة بالحوافز:
34	..... الدراسات المتعلقة بالفاعلية التنظيمية:
36	..... تاسعا: المداخل النظرية:
36	..... المداخل النظرية للحوافز:
36	..... نظرية الإدارة العلمية: فريديريك تايلور 1915-1956:
36	..... النظريات النيوكلاسيكية:
36	..... نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو:
37	..... نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو:
38	..... نظريات الاتجاهات الحديثة:
38	..... نظرية " Z " لويليام أوشي:
40	..... المداخل النظرية للفعالية التنظيمية:
40	..... نظرية النظم:
40	..... مدخل تحقيق الأهداف:

41	نظرية رأسمال البشري لـ "شولتور و بيكر Shoulter & piker":
41	مدخل القدرة على إرضاء الجهات الاستراتيجية المؤثرة على التنظيم:
42	الفصل الثاني: الإطار المنهجي الدراسة:
43	أولاً: مجالات الدراسة:
43	المجال المكاني:
43	المجال البشري:
44	المجال الزمني:
45	ثانياً: منهج الدراسة:
45	ثالثاً: أدوات جمع المعطيات:
46	رابعاً: الأساليب الإحصائية:
46	خامساً: عينة الدراسة ومواصفاتها:
49	الفصل الثالث: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة:
49	أولاً: عرض وتحليل البيانات:
78	ثانياً: مناقشة و تفسير نتائج الدراسة:
83	ثالثاً: النتيجة العامة:
85	خاتمة
86	التوصيات:

## قائمة الجداول:

- الجدول يوضح معايير الفعالية التنظيمية ..... 27
- الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس: ..... 49
- الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب السن: ..... 49
- الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية: ..... 50
- الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي : ..... 51
- الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية : ..... 52
- الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة داخل المؤسسة : ..... 52
- الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية خارج المؤسسة : ..... 53
- الجدول رقم 08: يوضح قيمة الأجر المتحصل عليه: ..... 54
- الجدول رقم 09: يوضح تناسب الأجر المتحصل عليه مع الجهد المبذول: ..... 55
- الجدول رقم 10: يوضح زيادة الأجر منذ الالتحاق بالعمل: ..... 55
- الجدول رقم 11: يوضح مدى كفاية الأجر لسد الحاجيات: ..... 56
- الجدول رقم 12: يوضح طريقة الاستفادة من منحة المردودية: ..... 57
- الجدول رقم 13: يوضح الاستفادة من الخدمات الاجتماعية: ..... 58
- الجدول رقم 14: يوضح نوع الخدمات الاجتماعية المستفاد منها: ..... 59
- الجدول رقم 15: يوضح مدى كفاية الخدمات الاجتماعية المستفاد منها: ..... 60
- الجدول رقم 15: يوضح العلاقة مع الزملاء : ..... 61
- الجدول رقم 16: يوضح المشاكل التي يتلقاها المبحوثين مع الزملاء: ..... 62
- الجدول رقم 17: يوضح العلاقة السائدة بين المبحوثين والمرؤوسين: ..... 62

- الجدول رقم 18: يوضح تقدير المسؤولين عند إنجاز عمل جيد: ..... 63
- الجدول رقم 19: يوضح تلقي المعاملة الغير اللائقة من المسؤولين: ..... 64
- الجدول رقم 20: يوضح اهتمام المسؤولين بمعرفة المشاكل الخاصة بالعمال: ..... 65
- الجدول رقم 21: يوضح اهتمام المسؤولين بحل المشاكل الخاصة: ..... 66
- الجدول رقم 22: يوضح إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار: ..... 67
- الجدول رقم 23: يوضح رؤية النقابة كشريك مهم في توطيد العلاقة ما بين العامل والإدارة: ..... 68
- الجدول رقم 24: يوضح رؤية المشاركة في الإضراب كفعل يسهم في تحقيق الاستقرار: ..... 69
- الجدول رقم 25: يوضح توافق العمل الجوارح مع القدرات و المؤهلات: ..... 70
- الجدول رقم 26: يوضح الإمكانيات الموفرة للعامل: ..... 71
- الجدول رقم 27: يوضح طبيعة العمل المفضل: ..... 72
- الجدول رقم 28: يوضح مدى إتعاب التنقلات أو الخرجات الميدانية: ..... 73
- الجدول رقم 29: يوضح مناسبة التوقيت أثناء الخرجات الميدانية: ..... 74
- الجدول رقم 30: يوضح مواصلة العمل خارج الأوقات الرسمية: ..... 75
- الجدول رقم 31: يوضح التواصل مع الفئات الهشة: ..... 76
- الجدول رقم 32: يوضح مدى الاحتياج إلى دعم نفسي في العمل على مستوى الخلية: ..... 77

### قائمة الأشكال :

- 37 ..... هرم الحاجات

## مقدمة

يعد موضوع التحفيز والفعالية التنظيمية من بين المواضيع التي شغلت حيزا هاما من أبحاث الكثير من المهتمين بإدارة الأفراد قديما، ولا يزال هذا الاهتمام قائما بشكل ملفت حديثا، بل تعدى الأمر إلى أن يكون أحد أبرز محاور البحث في العلوم الاجتماعية، على اعتبار أنه أحد المرتكزات الأساسية لتحريك طاقات ورغبات الأفراد في العمل، وتتعكس مباشرة على مستوى أدائهم ما يؤثر بشكل أو بآخر في تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن هنا ركزت العديد من الإدارات الحديثة اهتمامها ووقتها للمحافظة على مستوى الرضا والروح المعنوية لأفرادها العاملين، وتنميتها لتحقيق الاندماج بين الفرد والمنظمة من خلال تحقيق أهداف كلا الطرفين، بالإضافة إلى ذلك فإن البيئة التنافسية اليوم تتطلب قوى عاملة محفزة وملتزمة من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

وقصد تحفيز المورد البشري تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها إلى تقديم مختلف الحوافز سواء مادية أو معنوية كانت، والتي تمثل مختلف المؤثرات والمغريات التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، ومن المعروف أن فهم طبيعة عمل التحفيز وأنظمتها شيء أساسي وجوهري لفعالية المنظمة، فتصميم وتنفيذ نظام التحفيز أمر في غاية الأهمية، لذا وجب أن يتم بالطريقة التي ترضي كلا الطرفين، بحيث يكون العمال والمؤسسة منتفعين وراضين بشكل متبادل، كما أن أنواع الحوافز والطرق التي توزع بها لها تأثير هام على دافعية العمال و أدائهم.

ولاشك أن وكالة التنمية الاجتماعية تعد من ضمن المؤسسات التي أنشأتها الدولة الجزائرية من أجل تنفيذ البرامج الاجتماعية التي تستهدف بصفة خاصة الفئات الهشة من المجتمع، لكونها فضاء تنشيط، تشاور وتقارب اجتماعي عبر شبكاتها المكونة من الخلايا الجوارية التضامنية.

ونظرا للدور الذي تلعبه هاته الخلايا، كان لزاما على المسؤولين القائمين على الوكالة توفير كل التحفيزات التي تمكن عمالها وإطاراتها من أداء مهامهم في أحسن الظروف لتحقيق الفعالية المرجوة للوكالة في مكافحة الفقر والبطالة والإقصاء.

وقصد الوقوف على العلاقة الموجودة بين الحوافز التي تقدمها الوكالة لمستخدمي الخلايا الجوارية وفعاليتهم في العمل قمنا بإجراء هاته الدراسة التي تم تقسيمها إلى ثلاثة فصول أساسية على النحو التالي:

خصص الفصل الأول فيها إلى الجانب النظري والتصوري للدراسة والذي يتضمن أسباب اختيار الموضوع، أهميته وأهدافه، كما حدد الإشكالية والفرضيات التي قامت عليها المفاهيم المرتبطة بالدراسة، وكذلك أهم الدراسات التي تمحورت حول موضوعنا علاقة التحفيز بفعالية المؤسسة، بالإضافة إلى أهم المراحل النظرية لكلا المتغيرين.

في حين خصص المحور الثاني للإطار المنهجي والذي تمثل في المجال المكاني، البشري والزمني، مع تقديم للمؤسسة محل الدراسة والعينة المختارة، كما حدد المنهج وأدوات الدراسة التي اعتمدت على الملاحظة، المقابلة والاستمارة لجمع البيانات. أما الفصل الثالث الذي قمنا فيه بمناقشة نتائج الدراسة وذلك من خلال مناقشتها في ضوء الفرضيات من جهة، وعلى أساس الدراسات السابقة من جهة أخرى، وكذلك قمنا بتقديم نتيجة عامة استنبطناها من خلال دراستنا و النتائج المتحصل عليها، و أخيرا قمنا بتقديم خلاصة عامة تعتبر بمثابة حوصلة ضمت استنتاجات عن الموضوع.

الفصل الأول  
الاطار النظري  
للدراسة



يشكل الإطار المنهجي في أي دراسة علمية مرحلة الانطلاق الفعلي لها، وذلك بالنظر للأهمية القصوى التي تكتسبها هذه المرحلة حيث أن الباحث من خلال هذا الإطار يحدد معالم بحثه وأهداف دراسته ونقاط الارتكاز فيها وذلك بدءاً بمبررات ودوافع اختياره لموضوع الدراسة والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

إلى ضبط إشكالية البحث التي تعتبر من أهم وأبرز خطوات البحث العلمي والانتهاء بضبط وتحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة الراهن مع التأكيد على ضرورة إدراج التعريف الإجرائي كخطوة ضرورية ومهمة في البحث.

### أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

#### أ- الأسباب الذاتية:

- إن اختيار أي موضوع ينبع من الذات أولاً واختيارنا لهذا الموضوع كان من رغبتنا في معالجة مثل هذه المواضيع التي تهتم بتحفيز المورد البشري والرفع من فعاليته في المؤسسة.
- الميول الشخصي للبحث في المواضيع الإدارية التي من شأنها أن تؤثر على سلوكيات الأفراد.
- اختيار الموضوع بإرادة شخصية محضة كون أحد الباحثين يعمل بالمؤسسة قيد الدراسة.
- المساهمة في إفادة المؤسسة التي ينتمي إليها أحد الباحثين بأهمية تحفيز المورد البشري، وبالتالي توفير نظام جديد للتحفيز يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، ومن ثمة مساهمته في الرفع من مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

#### ب- الأسباب الموضوعية:

- 1- وجود عدد كبير من الدراسات النظرية والميدانية حول موضوع الحوافز وتأثيرها على أداء وفعالية الأفراد، والتي رغم تباين نتائجها إلى أنها تشترك في معظمها على التأكيد على دور وأهمية الحوافز في تنشيط قدرات الفرد المختلفة والرفع من أدائه.
- 2- الرغبة في دراسة نظام الحوافز على مستوى المؤسسة الجزائرية، و هذا بغية التعرف على الكيفية التي يتم بواسطتها النظر إلى نظام الحوافز من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- 3- المساهمة و لو بقليل في إيجاد بعض الحلول للمشاكل الناجمة عن سوء التدابير في تطبيق نظام الحوافز.

4- محاولة إثراء البحث العلمي و تطبيقاته بمافيد المجتمع بصفة عامة والمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة بمعلومات جديدة حول موضوع الحوافز.

### ثانيا: أهمية البحث:

1- تكمن أهمية هاته الدراسة من خلال تسليط الضوء على دور وأهمية الحوافز مادية كانت أو معنوية المقدمة لمستخدمي الخلايا الجوارية في زيادة فعالية برامج وكالة التنمية الاجتماعية اتجاه الفئات الهشة و المحرومة.

2- كما تساعد هاته الدراسة في معرفة مدى توفر نظام حوافز فعال يتناسب مع احتياجات العاملين ومتطلباتهم على مستوى الوكالة، بما يتماشى مع الرؤية المستقبلية لهاته المؤسسة.

3- أما بالنسبة للأهمية العملية لهذه الدراسة فهي تتمثل في تزويد متخذي القرار على مستوى الوكالة بالمعلومات ذات الصلة بتحسين الأداء والرفع من فعالية الخلايا الجوارية التضامنية، من خلال مراعاة تطبيق نظام للحوافز المادية والمعنوية المقدم لمستخدميها، يمكنه أن يكفل ذلك.

### ثالثا: أهداف البحث:

مما لاشك فيه فإن كل دراسة تسعى إلى تحقيق أهداف محددة سواءا كانت نظرية أو تطبيقية، وهذا من أجل تفسير ظاهرة اجتماعية وكذا البحث في إيجاد حلول لمشكلات ميدانية مرتبطة بتطبيقات معينة أو إجراءات محددة، وعليه فإن دراستنا هاته تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على نظام الحوافز المعمول به في وكالة التنمية الاجتماعية خاصة ما يتعلق بفعالية الخلايا الجوارية التضامنية.

2- التعرف على علاقة الحوافز المادية كالأجر والخدمات الاجتماعية بالرضا الوظيفي لعمال الخلايا.

3- التعرف على علاقة الحوافز المعنوية في شقها العلاقات التي تنشأ بين العامل وزملائه ومسؤوليه بالاستقرار الوظيفي لعمال الخلايا.

4- معاينة أهم المشاكل والعراقيل التي يتعرض لها العامل وفق طبيعة عمله والتي تؤثر على مردوديته.

## رابعاً: الإشكالية:

يمثل المورد البشري تلك الطاقة الكامنة التي تنتظر من يفجرها و يستثمر فيها أحسن استثمار لبلوغ الغايات وتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها، ولهذا بات من الضروري وضع إجراءات التسيير التي تنجح في التأثير على سلوك وأداء الأفراد الذين يعتبرهم الباحثون أهم الركائز التي تبني المؤسسة إستراتيجيتها عليهم، من خلال توفير جو ملائم للاستفادة من كفاءتهم، وذلك باستعمال نظام فعال للحوافز والذي يعتبر كسياسة لرفع أداء العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم في تقديم أداء راق.

ونظراً لأهمية الحوافز بالمؤسسة نجد، العديد من النظريات التي حاولت بقسط كبير في تطوير أداء الفرد وكيفية التعامل معه ، ولعل أقدم هاته النظريات، نجد النظرية الكلاسيكية لتايلور والتي تركز أساساً في مجال الحوافز على أن رأس المال هو أهم دافع للعمل في المؤسسات، وأن العامل بطبيعته يسعى دائماً لزيادة أجره.

وبمقابل ذلك ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي جاءت كردة فعل للنظرية التايلورية، حيث ركزت على للعنصر البشري، وذلك بالاهتمام بعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل على مستوى ورشات الصناعة ، بحيث ترى هذه النظرية أن للعامل حاجات ودوافع لا تقتصر في الحاجات المادية فحسب، ولكن هناك حاجات نفسية وإنسانية للعاملين، لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار في هذا المنحى. لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب أن لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية.

وفي نفس الإطار تواصل الاهتمام بسلوك الأفراد من خلال العديد من الاتجاهات النظرية الحديثة التي اهتمت بالإنتاجية والعامل على حد سواء ومنها نجد نظرية (Z) التي طورها "وليام أوشي" و التي تقوم على أهمية الجانب الإنساني للعامل، حيث لاحظ أن إنتاجية العامل لا تحل ببذل المال والاستثمار في البحوث و التطوير، فهذه الأمور وحدها لا تكفي، بل لابد من تعلم كيفية إدارة الأفراد بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة، وبالتالي تتحقق الفعالية.

وعلى ضوء ما سبق ذكره فإن للحوافز أهمية بالغة في تحريك الفرد و دفعه نحو الرغبة في العمل، و لكن بغيابها أو عدم فعالية نظام تطبيقها سينعكس لا محالة في انخفاض مستوى أداء الفرد وقلة إنتاجه و كثرة غيابه... ، ما من شأنه أن يؤثر سلباً على فعالية المؤسسة ككل.

وباعتبار أن الخلايا الجوارية التضامنية تعد من إحدى البرامج التي وضعتها وكالة التنمية الاجتماعية من أجل مساعدة الفئات الهشة والمحرومة في إطار السياسة العامة للدولة الجزائرية التي ترمي إلى مكافحة الفقر، فكان لزاما عليها تجنيد إطارات متعددة التخصصات لتحقيق هذا الهدف، لكن فعالية هاته الإطارات لا تتحدد فقط بالمستويات العلمية والفنية التي يمتلكونها، بل لابد من توفير حوافز تتوافق مع رغباتهم و ما يشبع حاجاتهم ما يترك أثارا ايجابية و تهيئ لديهم شعورا بالرضا نحو العمل.

ولكن بالرغم من كل هذا فقد عرفت الوكالة العديد من النقائص التي حالت دون بلوغ الأهداف المرجوة، و هذا هو واقع أغلب المؤسسات الجزائرية سواء كانت عمومية أو خاصة تفتقر إلى منظومة من شأنها تحفيز العاملين إلى أداء فعال، وذلك بسبب ضعف نظام الحوافز الذي يؤثر على أدائهم الوظيفي و عدم رضاهم على أوضاعهم المهنية.

وبالنظر إلى الإصلاحات التي تعمل وكالة التنمية الاجتماعية على تجسيدها على مختلف البرامج التي قدمها أو على مستوى الأفراد الذين يسهرون على تنفيذها من خلال تبني نظام فعال للحوافز يمكن من تحسين أداء عمال الخلايا الجوارية للوصول إلى الفعالية المطلوبة، و من أجل الوقوف على مدى ارتباط نظام الحوافز المتبنى من طرف الوكالة و فعالية هاته الخلايا، و لهذا الغرض قمنا بطرح التساؤل المركزي التالي: إلى أي مدى يمكن للتحفيز المقدم لمستخدمي الخلايا الجوارية أن يؤثر على فعاليتهم في العمل؟

وبناء على هذا التساؤل المركزي، تم طوح أسئلة فرعية أخرى يتوقع أن تسهم في بناء إجابات علمية تساعد في الإجابة عليه:

- 1- هل يحقق الحافز المادي الرضا الوظيفي لدى مستخدمي الخلايا؟
- 2- هل للعلاقة التي يربطها المستخدم رفقة زملائه و مسؤوليه أثر في تحقيق الاستقرار لدى الفئات السوسيو مهنية؟
- 3- هل طبيعة العمل الخاص بالخلايا الجوارية محفز على تحسين أداء الفئات السوسيو مهنية ؟

خامسا: فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

يسهم التحفيز المقدم لمستخدمي الخلايا الجوارية في التأثير على فعاليتهم في العمل.

الفرضيات الفرعية:

- 1- الحافز المادي يحقق الرضا الوظيفي لدى مستخدمي الخلايا.
  - 2- العلاقة التي يربطها المستخدم رفقة زملائه ومسؤوليه تؤثر في تحقيق الاستقرار لدى الفئات السوسيو مهنية.
  - 3- طبيعة العمل الخاص بالخلايا الجوارية محفز على تحسين أداء الفئات السوسيو مهنية.
- سادسا: المفاهيم الأساسية:

1- الحوافز:

- المفهوم اللغوي للحوافز: نقول حَفَّرَ حفزاً، حثه وحركه، ومنه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة والقيام بعمل ما. تحفز: تهيأ للمضي فيه.<sup>1</sup>

- المفهوم الاصطلاحي للحوافز: تعرف الحوافز بأنها أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية لهم كما ونوعاً، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف أفرادها.<sup>2</sup>

- المفهوم الإجرائي:

- هي مجموعة العوامل التي تهيئها المنظمة والتي تؤدي إلى إثارة الفرد والعمل بكل قواه وتخلق له دافعية للإنجاز، كما توجه سلوكه من أجل تحسين أدائه وذلك لتحقيق أهداف المنظمة، وتنقسم الحوافز إلى جزئيين، هما:

أ- الحوافز المعنوية: هي نوع من أنواع الحوافز غير المادية والمتمثلة في المعاملات الحسنة المتمثلة في العلاقات القائمة بين الزملاء أو بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال الإجازات والإشراك في عملية اتخاذ القرارات مما يقوي الشعور بالاعتزاز والرضا نتيجة القيام بعمل ما وجعل الشخص موضع ثقة.

<sup>1</sup> المنجد في اللغة والأعلام، دار المشرف، بيروت، 1991.

<sup>2</sup> معين أمين السيد: إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية، الجزائر، ط1، 2010، ص 351.

ب- الحوافز المادية: تلك الحوافز أو البواعث المتمثلة في الأجور وزيادة المرتبات والمكافآت المالية والخدمات الاجتماعية التي تستخدم كوسائل لرفع مستوى الرضا والروح المعنوية للعمال.

## 2- الفعالية التنظيمية:

### - المفهوم اللغوي:

هي التي توصف بها فعل معين وتعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد، ولا تمثل خاصية فطرية في أي فعل من الأفعال بل تتحد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة والأهداف وفقا لترتيبها.

### - المفهوم الاصطلاحي:

قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الأفراد والأعضاء المؤسسون، المساهمون، المؤسسات ذات العلاقة الموردة، المؤسسات المساهمة.<sup>3</sup>

### - المفهوم الإجرائي:

هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة في ظل الموارد المتاحة من خلال تحقيق أعلى معدلات الأداء الوظيفي مما يخلق الاستقرار والولاء لدى العمال ويضمن للمؤسسة الاستقرار والنمو.

## - مفاهيم مرتبطة بالفعالية التنظيمية:

أ- الروح المعنوية: أثبتت الدراسات أن قوة المشروع الحقيقية تكمن في أفراد أكثر مما تكمن في نظمه أو إجراءاته أو أصوله وموارده، إن المشروع القادر على رفع الروح المعنوية للأفراد يكون أكثر قدرة على تدعيم مركزه التنافسي ومقابلة التحديات وتنمية روح الإنجاز وتطوير الأداء وتختص وظيفة التوجيه أساس بإدارة السلوك البشري وتنمية التعاون الاختياري بين العاملين لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

## ب- الرضا والشعور بالارتياح والأمان:

الرضا عن العمل من أكثر المفاهيم في علم النفس الصناعي غموضا، لأنه في حالة وجدانية انفعالية يصعب قياسها ودراستها نظرا لأن الأفراد يختلفون في القدرات والمواهب ومستوى الطموح والدوافع، وهذا يعود بالدرجة الأولى إلى الفروق الواضحة

<sup>3</sup> محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 1988، ص

في شخصياتهم وتكوينهم النفسي والمهني مما ينعكس على خصائص الوظائف التي يرضون عنها أو لا يرضون.<sup>4</sup>

### ج- الشعور بالانتماء والولاء:

كل مؤسسة عند رسم سياستها وتخطيط برامجها التي تسعى من خلالها لتحقيق أهدافها لا بد من أن تراعي في ذلك تحقيق أهداف العاملين أيضا وأن تطلعهم عليها لتحقيق الفعالية التنظيمية لأن تحقيق مكاسب للمؤسسة لا يكون على حساب حاجات العاملين وأهدافهم، وأن تحقيق مكاسب في أحدهما يكون بالتوازي والتكامل إذا ما أرادت المؤسسة أن تحافظ على كوادرها البشرية وأن تنتمي لديهم مشاعر الانتماء والولاء.<sup>5</sup>

### هـ- الكفاءة:

ترتبط الكفاءة بالاستخدام الاقتصادي للموارد المتاحة، وتقيس مدى تحقيق المخرجات بأقل مدخلات ممكنة أو العلاقة بين المخرجات (تكلفة الحصول على هذه المخرجات).

فكفاءة المنظمة هي عبارة عن:  $\frac{\text{مخرجات المنظمة}}{\text{مدخلات المنظمة}}$  .<sup>6</sup>

ويعد معيار الكلفة من المؤشرات لقياس كفاءة المنظمة، فتخفيض التكاليف يعتبر دليلا على تحسين الكفاءة على افتراض المحافظة على النوعية للخدمات ضمن نفس الكلفة دليلا على تحسين الكفاءة.

<sup>4</sup> عباس محمود عوض، مرجع سبق ذكره، ص 54.

<sup>5</sup> فريديريك معنوق: معجم العلوم الاجتماعية، أكاديميا، دون طبعة، دون سنة، ص 219.

<sup>6</sup> أحمد جاب عبد الوهاب: السلوك التنظيمي - دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال - ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 231.

سابعاً: الحوافز والفعالية التنظيمية:

1- الحوافز:

1-1- مفهوم الحوافز:

تعرف الحوافز على أنها: مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم.<sup>7</sup>

كما تعرف على أنها مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين على بذل الجهد الأكبر للعمل والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها.<sup>8</sup>

في حين يعرفها محمد عبد الفتاح ياغي: أن الحوافز هي كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تمكن من توجيه سلوكه واستثارة رغبته نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين وذلك بغرض إشباع حاجاته أو تجنب ضرر ما حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى أدائها.<sup>9</sup>

1-2- عناصر الحوافز:

هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة التحفيز.

- القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً.
- الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا تكفي فالطبيب المؤهل مثلاً يجب أن يبذل جهداً أو ينفق وقتاً ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.

<sup>7</sup> نبيل أرسلان: الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام، دار النهضة، مصر 1979، ص 20.

<sup>8</sup> خيرى خليل الجملي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية للمجتمع، المكتب الحديث، الإسكندرية، 1992، ص 122.

<sup>9</sup> محمد عبد الفتاح ياغي: تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1986، ص 21.



- الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولم يتم أدائه فعلا.<sup>10</sup>

### 1-3- خصائص الحوافز:

- زيادة الإنتاجية.
- تدعيم قدرات العاملين وترغيبهم في الوصول إلى نتائج وتحقيقها.
- ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وأهدافها.
- حل المشاكل المتعلقة برضا العاملين.<sup>11</sup>

### 1-4- أهمية الحوافز:

عملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال العنصر البشري بعدالة ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيمايلي:

- زيادة كمية الإنتاج وسرعته.
- خفض التكاليف وزيادة كمية المخرجات.
- المكافأة على جودة الإنتاج وتحسينه.
- وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة.
- مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم في أوقات محددة، مثلا في نهاية كل شهر.
- ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال قدر كل جهد.
- المحافظة على الآلات وصيانتها.
- تحقيق رضا العمال وإشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية.
- تلعب الحوافز دورا اقتصاديا واجتماعيا في نفس الوقت فتؤدي إلى زيادة الإنتاج، مما ينجر عنه رفع دخل العامل وبالتالي تحقيق مستوى أفضل للمعيشة.
- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> الطيب محمد رفيق: وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1995، ص89

<sup>11</sup> عباس أنس عبد الباسط: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2001، ص83

## 1-5- أنواع الحوافز

تنقسم الحوافز إلى عدة أنواع تختلف باختلاف الأساس الذي قام عليه التقسيم، وتجدر الإشارة إلى أن تقسيم الحوافز إلى أنواع مختلفة هو تقسيم ليس بالوارد والمتفق عليه بين علماء الإدارة.

وإن كان من الملاحظ في نفس الوقت أن الاختلاف بينهم في التقسيم اختلاف شكلي وليس اختلافا موضوعيا، ولهذا نستنتج عدة أنواع من الحوافز منها حوافز مادية ومعنوية، وإذا نظرنا من حيث جاذبيتها فهي مباشرة وغير مباشرة.<sup>13</sup>

### أ- الحوافز المادية:

وتتجلى في المقابل المادي الذي يمنح لعامل واحد وللعاملين نظرا كفاءتهم في العمل، بغرض حثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه كزيادة معدلات الأرباح في شكل مباشر أو شكل غير مباشر، وتتمثل في: الأجر، ملحقات الأجر المالية والعينية، الترقية.<sup>14</sup>

1- الأجر: يعرف الأجر على أنه: الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجح المسمى أو الفعلي الذي يبذله في العمل".

وتعتبر الأجور أحد أهم حوافز العمل في المجتمعات النامية نظرا لضعف مستواهم مقارنة مع متطلبات الفرد واحتياجاته، إلا أن العلماء لم يولوا الأهمية الكبيرة لهذا الحافز خاصة في المجتمعات المتطورة الاقتصادية نظرا لتوازن الأجور في مستوى المعيشة في هذه المجتمعات. إلا أنه تبقى الأجور أهم الحوافز في المجتمعات النامية والمتطورة على حد سواء، لأنها تلعب دورا هاما في تحديد الكثير من نواتج الأداء التنظيمي.<sup>15</sup>

- الأجر الزمني: حيث يدفع للعامل أجر معين يحدد على أساس الوقت الذي يقضيه في عمله دون الرجوع إلى كمية وجودة العمل الذي يقوم به. ومن مزايا هذه الطريقة سهولة الحساب حيث يفضلها الكثير من العاملين، خاصة المتقدمون في السن والأفراد قليلوا الكفاءة وكذلك النقابات.<sup>16</sup>

<sup>12</sup> تيم يزن، إدارة الموارد البشرية، أساليب الإدارة الحديثة، 2001، ص119

<sup>13</sup> حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص83.

<sup>14</sup> راشد أحمد عادل: مذكرات في إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص318.

<sup>15</sup> تيم يزن: مرجع سبق ذكره، ص134.

<sup>16</sup> المرسي جمال الدين محمد: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003، ص502.

- **الأجر على أساس الإنتاج:** يحسب على أساس المعدل النقدي للقطعة، أو الوحدة حيث كلما زادت الكميات المنتجة من القطع كلما زاد الإنتاج، وبمقتضى هذه الطريقة يكون حساب الأجر المستحق بضرب كمية الإنتاج في معدل أجر الوحدة ويحدد الحد الأدنى للأجور تبعاً للقوانين الرسمية المعمول بها، ثم يدفع أجراً إضافياً تشجيعياً أو حافز إنتاج لكل عامل يزيد إنتاجه على نطاق أو مستوى إنتاج معين، أو الكمية المحددة.

ومن مزايا هذه الطريقة:

- تمكن العامل من زيادة إنتاجه وبالتالي دخله.
- هي وسيلة لتشجيع التنافس بين المجموعات والأقسام.
- تمكن الإدارة من إحكام الرقابة على الأجور.<sup>17</sup>

### 2- ملحقات الأجر:

أ- **ملحقات الأجر المالية:** ومن أهم هذه الملحقات:

1- **العلاوات الدورية:** ويقصد بها منح العامل مبلغاً معيناً من المال يضاف إلى أجره الأساسي مثل علاوات الأقدمية، والسبب الرئيسي هو مكافأته نتيجة زيادة خبرته ومهارته كلما تقدم في العمل وكذلك مواجهة الزيادة في أعبائها المالية، كما تمنح العامل شعوراً نفسياً بأن يزداد باستمرار حتى مع بقاءه في نفس الدرجة أو الوظيفة مما يرغب من معنوياته.<sup>18</sup>

2- **العلاوات والمكافآت التشجيعية:** وهي عنصر من عناصر الأجر والقصد منها إدخال نوع من التعبير على مبلغ الأجر بحسب نوع من العمل ومقداره، وتعطى هذه المكافآت على إنجاز معين ومن أهم أنواعها: مكافأة على زيادة الإنتاج، على السرعة على الإنجاز، على الاقتصاد في المواد الأولية المستعملة، على الاقتراح.

3- **المشاركة في الأرباح:** وهي عبارة عن استقطاع جزء من أرباح الشركة وتوزيعها على العاملين، ويتم التوزيع حسب الأجر أو الدرجة، أو المستوى التنظيمي أو

<sup>17</sup> حسونة فيصل: مرجع سابق، ص102.

<sup>18</sup> جودة عادل: الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأرض، 1993، ص27

الأداء الجيد، وهذا ما يحفز الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحقيق إنتاجية أعلى وبالتالي ضمان الحصول على حصة كبيرة من الأرباح.<sup>19</sup>

4- **العمولات:** مثلها مثل المكافآت والأجور التشجيعية ونوع من أنواع الزيادة في الأجر، إلا أنها أكثر فعالية كحافز على زيادة الإنتاج حيث تتوفر فيها الشروط الآتية:

- الحافز مرتبط بطريقة مباشرة بالأداء أو الإنتاج.
- يتفق مع رتبة الفرد في زيادة دخله مع زيادة الإنتاج.
- هناك ضمان في الحصول على المكافأة أو الأجر التشجيعي إذا زاد الإنتاج أو تحقق الهدف.<sup>20</sup>

5- **المكافآت:** تمنح هذه المكافآت من قبل المؤسسة وذلك لكبار المتخصصين أو لبعض الفئات الإدارية وذلك بناء على الأداء العام للمؤسسة أو بناء على أداء بعض الإدارات، وقد ترك المؤسسة حرية توزيع هذه المكافآت لكل إدارة على حدى، أي أن مدير الوحدة الإدارية هو الذي يتولى عملية التوزيع على أفراد وحدته.<sup>21</sup>

### ب- ملحقات الأجر العينية:

تتمثل في كل المزايا والخدمات الاجتماعية التي تهدف إلى تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة، ولقد عرف القانون الأساسي العام للعمال الجزائري الخدمات الاجتماعية العائلية على أنها جميع الأعمال التي ترمي إلى المساهمة في تحسين معيشة العاملين والعائلات التي تكون في كفالتهم ماديا ومعنويا.

وتتخذ الخدمات الاجتماعية العمالية مظاهر متعددة (خدمة التغذية عن طريق المطعم، خدمة النقل، خدمة التعاونية الاستهلاكية، الخدمات الطبية والنشاطات الثقافية والترفيهية).<sup>22</sup>

3- **الترقية:** وهي نقل الفرد من درجة أعلى في نفس الوظيفة أو انتقاله من منصب إلى أعلى يتحمل فيه مسؤولية أكبر، وعادة ما تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الأجر وكذلك في الامتيازات.

<sup>19</sup> جوادي حمزة: الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص18.

<sup>20</sup> جوادي حمزة : مرجع سابق، ص20

<sup>21</sup> راشد احمد عادل: مرجع سابق، ص332

<sup>22</sup> القانون الأساسي للعامل رقم 12/78، مؤرخ في 05 أوت 1978.

كما لا ننسى أن نشير إلى فعالية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباطهما بأداء الفرد وكفاءته في تأدية مهام الوظيفة التي تشغلها، سواء كانت هذه الكفاءة نتيجة الأقدمية في العمل أو ناجم عن تكوين وتدريب أو اختراع توصل إليه.<sup>23</sup>

### ب- الحوافز المعنوية:

ويقصد بالحوافز تلك التي لا تعتمد على المال في آثاره وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة، ومن بين الحوافز المعنوية: ظروف العمل المادية الملائمة، الضمان الوظيفي، الاعتراف بأهمية العمل، العلاقة الطيبة بين العاملين، القيادة العادلة ذات الكفاءة، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات.<sup>24</sup>

#### 1- ظروف العمل المادية الملائمة: وتتمثل في :

- الإضاءة الجيدة والتهوية المناسبة ودرجة الحرارة والرطوبة المناسبة.
- التقليل من الضوضاء بمختلف الوسائل لتخفيض الصوت بالمواد العازلة، واتخاذ كل الإجراءات اللازمة كاختيار الآلات قليلة الصوت ووضعها في حالة من الاتزان.
- يجب ضبط ساعات العمل وتحديدتها عند الحد الذي يعطي أقصى كفاية إنتاجية إلى جانب تنظيم ساعات العمل واحتوائها على فترات الراحة.
- توفير برامج الأمن الصناعي المعتمدة على الفكرة القائلة بأن معظم الحوادث المتعلقة بالعمل يمكن تجنبها، لذلك يجب استخدام الحوافز المناسبة لتقليل هذه الحوادث.

2- الضمان الوظيفي: هذه الرغبة تنصدر قائمة الرغبات لدى العاملين في كثير من المنظمات، حيث يتخذ هذا الضمان الوظيفي صوراً عديدة تتمثل في:

- التأمين ضد الفصل التعسفي.

- التأمين ضد البطالة.

- التأمين ضد الشيخوخة.

- التأمين ضد حوادث العمل.

<sup>23</sup> أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل، في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص245

<sup>24</sup> اللوزي موسى: اتجاهات الأفراد العاملين، في المؤسسات الحكومية نحو الحوافز للعمل، مجلد 22، عدد 06، الجامعة الأردنية، الأردن، 1990، ص377.

- التعويضات المناسبة عند انتهاء الخدمة.
- 3- الاعتراف بأهمية العمل: ويتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها:
  - الثناء والمدح الشفهي أما الزملاء.
  - تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحة الشرف داخل المؤسسة أو في سجلات خاصة.
  - تسليم درجات التقدير والكفاءة وكؤوس الإنتاج والميداليات للعاملين الذين يقومون بابتكارات في مجال عملهم أو يحققون مستويات عالية من الإنتاج.

#### 4- العلاقة الطيبة بين العاملين:

وتكون العلاقة الطيبة بين العاملين عن طريق حب الجماعة وتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، ولكي تتحقق العلاقة الطيبة بين العاملين لا بد من أن تعمل الإدارة على إشباع هذا الجانب من الحاجات الاجتماعية المتمثلة - على سبيل المثال - في تنظيم رحلات سياحية للعاملين وعائلاتهم، تنظيم حفلات بالمؤسسات، تنظيم مقابلات رياضية...<sup>25</sup>

#### 5- القيادة العادلة ذات الكفاءة:

تعرف القيادة على أنها نشاط وفعالية تعتمد على التأثير في سلوك الآخرين كالأفراد والجماعات نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة، ويمكن أن نستخدم هذا التعريف في استخلاص ما يلي:

- تعتمد القيام على مفهوم التأثير وتحدد بعض مصادر القوة التي يستمد منها القائد تأثيره على المرؤوسين.

- تتكون عملية القيادة من أربعة مراحل تستخدم للتأثير، وهي:

**المرحلة الأولى:** توزيع المهام وتشمل نشاطات مثل: التخطيط، التوجيه، التعليمات.

**المرحلة الثانية:** تشمل النشاطات القيادية التي توجه وتراقب وتفوض وتدعم المرؤوسين في أدائهم للعمل.

**المرحلة الثالثة:** تتعلق بالرقابة وتقويم العمل.

**المرحلة الرابعة:** يقوم القائد بالتحفيز عن طريق تقديم مكافآت.

<sup>25</sup> السلمي علي: إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1981، ص288.

## 6- الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات:

من خلال التشاورات، حيث يتم الاتصال بين المرسل والمستقبل عن طريق تبادل المعلومات والآراء والأفكار والخروج بنتائج لفائدة الأفراد والمؤسسة.<sup>26</sup>

### 1-6- مبادئ التحفيز:

تعتمد أنظمة الحوافز الفعالة والتي تحقق الأهداف من تصميمها على عدة مبادئ هي:

- **الاعتمادية (التبعية):** نقصد به أن الثواب ينبغي أن يكون تابعا أو معتمدا على السلوك المرغوب فيه بمعنى أن الموظف الذي يكون أداءه متميزا وفوق مستوى معين يمكن أن يتم تحفيزه بمنحه زيادة في راتبه، وهنا نقول أن حافز الزيادة في الراتب أو الأجر يتبع السلوك أو الأداء المتميز، وذلك عكس الحال لو حصل الموظف على زيادة سنوية عادية في راتبه فإن الثواب هنا لا علاقة له ولا يتبع سلوك معين أو مستوى أداء.
  - **الوعي:** لا بد أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأتهم عليها سواء من المنظمة بصفة عامة أو من المشرف بصفة خاصة.
  - **التوقيت:** يتحدد سلوك الأداء أثناء العمل بفترات قصيرة فإذا قام المرؤوس اليوم بسلوك مطلوب وقدم له الحافز بعد سنة، تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك والحافز، وعليه فالحافز يتبع السلوك بسرعة دون تأجيل أو تعطيل.
  - **الحجم:** يوازي حجم الحافز المجهود والإنجاز الذي تم وذلك نسبيا بمعنى أن هناك تباينا بالضرورة وفقا للظروف وللهيكل التنظيمي، وحجم الجهد ونوعيته، وطبيعة الأفراد والمنظمات ومكانها الجغرافي.
  - **الثبات:** ضرورة أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد، وبعبارة أخرى ينبغي على المشرف أن يكافئ على المرؤوسين لنفس الشيء، وتقدم المكافأة على نفس الأشياء وعليه توحيد المعيار الحافزي من ناحية، وتوحيد المقياس الحافزي من ناحية أخرى مما يبعث في النفوس الطمأنينة بسبب العدالة المتوفرة من الثبات.
  - **السيطرة:** تحكم العامل في مكونات الأداء وفي ظروف الاداء والظروف الحياتية حتى يتم إرجاع النتائج إلى أدائه ومن ثم يمكن مكافأته.<sup>27</sup>
- ### 1-7- المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز:

<sup>26</sup> نورة ديب: التحفيز بوحدة نوميديا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسنطينة، 1998، ص 61.

<sup>27</sup> محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، ص 213-215.

1- **مرحلة الدراسة والإعداد:** حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالإجراءات دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية والقانونية، من حيث تركيب القوى العاملة ودوافع وحاجات الأفراد والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها، وكذلك المعدلات الحالية للأداء ونظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها، إلى جانب دراسة سياسيات الأفراد الأخرى. كما تستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد ونظرهم إلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات.

2- **مرحلة وضع خطة:** تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها وإبعادها ثم تبدأ بوضع الخطة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً مثل تعظيم الأرباح.  
- تحديد الأجر الأدنى للوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة.

- تحديد معدلات الأداء الوظيفية على أساس فردي أو جماعي.

- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة.

ولا بد أن تكون خطة نظام الحوافز واضحة وشاملة ومرنة لكي تستطيع مواجهة التغيرات المستقبلية دون المساس بخطواتها الأساسية.

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

- **قيمة الحوافز والجوائز:** وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت والعلاوات والرحلات والهدايا...

- **التكاليف الإدارية:** وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين عليه.

ج- **تكاليف الترويج:** وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والملصقات والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات متضمنة بنوداً خاصة أخرى بها.

4- **مرحلة تجريب الخطة:** قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لا بد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقه كأن تعقد لقاءات عديدة بشأنه مع العاملين



من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها، وننصح الإدارة بضرورة تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاقها ضيق للتأكد من سلامتها وملائمتها للتطبيق للمنظمة وبفضل اختيار أحد أقسام المنظمة أو مجموعة صغيرة من الموظفين من أجل التعرف على ردود أفعال اتجاه الخطة ومدى استجابتهم لها وحرصهم على نجاحها.

5- **مرحلة التنفيذ والمتابعة:** وعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها سابقا تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على باقي السياسات الأخرى بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها وأسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب تتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلا.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، "مدخل إستراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006، ص 199-200.

## 2-الفعالية التنظيمية:

### 2-1- مفهوم الفعالية التنظيمية:

**تعريف ألفا1976:** قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها.<sup>29</sup>

**يعرفها علي السلمي** بأنها: درجة تحقيق الأهداف.<sup>30</sup>  
**ويشير كوربيد إلى أن الفعالية هي:** تعظيم العائد للمنظمة بجميع الوسائل، وهي مقياس للأداء بنسبة إلى الأهداف.<sup>31</sup>

**تعريف حسين حريم:** تشير إلى الأحكام التي يصدرها الإنسان حول أفضلية أو جاذبية أداء المؤسسة من وجهة نظر الجهات المختلفة ذات المصلحة التي تتأثر بالمؤسسة بصورة مباشرة وغير مباشرة وليس فقط المالكون أو المؤسسون.<sup>32</sup>

### 2-2- عناصر ومؤشرات الفعالية التنظيمية:

يرتبط مفهوم الفعالية التنظيمية بمجموعة من العناصر والمؤثرات المتفاعلة فيما بينها والتي تشمل جميع المكونات الصلبة والبيئية والأفراد كطبقة تمثل التداخل بين تلك المكونات المتمثلة في الهيكل التنظيمي والعناصر الثقافية وفيما يأتي عرض عناصر ومؤشرات التي يمكن أن نأخذها بعين الاعتبار في تحديد الفعالية التنظيمية.<sup>33</sup>

- **الرضا عن العمل:** الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالاكتمال والإنجاز الناتج عن العمل هذا الشعور ليس له علاقة بالنفوذ أو المميزات أو حتى الإنجازات فهو يرجع لقبول الإنسان للوظيفة كما هي:<sup>34</sup>

<sup>29</sup> محمد عاطف غيث: مرجع سبق ذكره، ص 138.

<sup>30</sup> علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، 1980، ص 128.

<sup>31</sup> عباس محمود عوض: دراسات في علم النفس الصناعي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، د ط، 1977، ص 54.

نور الدين تاويريت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006، ص 145.<sup>32</sup>

<sup>33</sup> أحمد بوشمال: سوسولوجيا التغير التنظيمي - مدخل التحليل الاستراتيجي - ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة ورقلة، 2011، ص 127.

<sup>34</sup> مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 2005، ص 64.

- **الإنتاجية:** غالبا ما يختلط مفهوم الإنتاجية بمفاهيم أخرى مثل الكفاءة والفاعلية، وهي مفاهيم يمكن أن نفهمها بسهولة في المنشآت ذلك النشاط الاقتصادي والتجاري أكثر من المنشآت غير الربحية والتي يصعب فهمها دون الأخذ في الحسبان الآثار الاجتماعية والاقتصادية الناتجة عن نشاط المؤسسات.<sup>35</sup>

### - تطوير اليد العاملة:

يقصد به عملية التكوين أو التدريب نظرا لما لهذه العملية من أثر على الأداء في ظل الأداء في ظل المتغيرات التنظيمية والتطورات التكنولوجية قصد تكيف مؤهلاتهم لأن هذه الاهتمام يتولد عنه شعور الفرد بالاستقرار الوظيفي خاصة في حالة الأداء المتميز.

**الاحتفاظ بالعمال:** إن الاحتفاظ بالعمالة أمر ضروري في حالات ومستغنى عنه في حالات، أما الحالة الأولى فهي حالة المؤسسات الكبرى ذات الحصة السوقية الأكبر والطلب على منتوجها الأجود فعلا يعيق أن يكون معدلا دوران العمالة مرتفع مهما كانت الأسباب لأن الفرد صاحب الخبرة والمعارف بمجريات سير التنظيم يختلف عن الوافد المستقطب الجديد.<sup>36</sup>

- **النمو أو التوسع:** إذا ما زاد حجم نشاط المؤسسة أو المنظمة عادة يمكن أن تصنف استراتيجيتها بأنها استراتيجية نمو وهذا إن دل على شيء إنما يدل على زيادة استثمار أرباحها.

### - إدماج أهداف الأفراد في أهداف التنظيم:

لا يمكن في أي حال من الأحوال أن يعامل الإنسان كآلة مهما كانت الثقافة السائدة في التنظيم أو في ثقافة المجتمع ثانيا وكذلك الأفراد وأهداف متعددة ولهم الحق في تحقيقها من جهة أخرى، ويتوقف الأمر هنا على العلاقة بين العامل والمؤسسة، أو رب العمل ومن هذا المنطلق فلا بد من إدماج أهداف الأفراد مع التنظيم وأن يكون هناك توزيع عادل للأرباح بين العمال والتحفيز وكسب للعملاء.

### - الغياب عن العمل:

يعتبر التغيب أحد معايير لدراسة الجو العام للعمال داخل المؤسسة فالعمال يتغيبون لأسباب عديدة وفي بعض الحالات يكون التغيب إجباريا وتتبنى المؤسسات عادة سياسات

<sup>35</sup> سعيد ياسين عامر، خالد يوسف الخلق: الإنتاجية المقياسية - معايير الأداء، القياس، الأداء الفعلي - ، دار المريخ، الرياض، 1984، ص 31.

<sup>36</sup> روبرت ماتيس جون جاكسون: إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد فتوح، السعودية، ط12، 2006، ص 106.

معينة من شأنها السماح للعاملين بالغياب عن العمل في الحالات الاضطرارية، ويرى العديد من الباحثين أو العمال أنه لا يوجد مبرر للغياب أو التأخر.

### - المساهمة وتقسيم النفوذ:

إن الحديث عن هذا العنصر يقودنا إلى استعراض أهمية المشاركة في اتخاذ القرار، لماذا؟ لأنه سيجد من تقليل الصراعات داخل المؤسسة فالقرار الجماعي يمثل انطباع القلة وتقسيم النفوذ يوحى بمبدأ التداول مختلف السلطة وفتح قنوات الاتصال بأنواعها.

### - الولاء التنظيمي:

يؤثر الولاء التنظيمي في إنتاجية المؤسسة إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة فإذا كان الأفراد يتميزون بولاء تنظيمي مرتفع كانوا هم من يمثلون المؤسسة، فإذا كان ولأنهم منخفضا نجدهم يتكرون ولا يحبون أن تذكر مؤسساتهم، وبالتالي فعلى المؤسسات تقوية الارتباط بينها وبين موظفيها، فالولاء بصفة عامة له دور في رفع الأداء مما يجعل الموظف أكثر رضا عن عمله.<sup>37</sup>

### - الهيكل التنظيمي:

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من عدة عناصر أساسية لإدارة أقسام أجهزة قوى بشرية... وهي تدار بنظام عمل يعبر عن السلوك التنظيمي للمؤسسة وتكامل وتفاعل الأداء بين هذه العناصر وهو الذي يؤدي إلى نجاحها في أداء واجباتها.<sup>38</sup>

### - الثقافة التنظيمية:

لقد دلت الدراسات التي قام بها الباحثون على ضرورة أن يتمتع كل منهج متميز للتنظيم على سبعة متغيرات على الأقل، الهيكل، الاستراتيجية، الموظفين، نم الإدارة، الأنظمة والمهارات والقيم المشتركة (الثقافة التنظيمية)، وقد خلصت إلى الأهمية القصوى للثقافة التنظيمية وتأثيرها على تحقيق أداء مميز.<sup>39</sup>

### - التكنولوجيا المتطورة:

<sup>37</sup> علي عبد الرزاق جبلي: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 308.

<sup>38</sup> صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مصر، علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2004، ص 200-201.

<sup>39</sup> محمد أكرم العدلوني: العمل مؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2002، ص 44-52.

إن الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في ميادين المعلومات والاتصال وأيضاً استخدام التكنولوجيا في ميادين أخرى كالتدريب والتعليم والتعلم أمراً حتمياً وكل منظمة تدمجه في استراتيجيتها مهما كلفها الأمر، ومن هنا فإن ظهور الحاسبات الآلية كان بمثابة خطوة عظيمة في حياة المنظمة الذي زاد من كفاءة وفعالية الاتصال داخل وخارج هذه الأخيرة، وكذلك ربط مختلف أجزاء هيكلها التنظيمي.<sup>40</sup>

### - البقاء والاستمرارية:

إن المؤسسات الناجحة هي التي ما زالت تمارس نشاطها وعلى سبيل المثال الشركات العالمية فبقائها مرهون بتوفير الخصائص التي ذكرناها (عناصر ومؤشرات الفعالية) وتسلسلها يعني تكاملها والعلاقة الجدلية القائمة فيما بينهم جميعاً، لأن هذا يؤدي بالمؤسسة بالمحافظة على حصتها السوقية من خلال رضا الزبائن وبهذا كله يضمن استقرار المؤسسة ثم استمرارية نشاطها وفي النهاية البقاء.<sup>41</sup>

### 2-3- العوامل المؤثرة في الفعالية:

أ- النظام الاقتصادي: يقصد به جميع الأنشطة التي تتولاها عملية الإنتاج في المؤسسة، وعليه فمعايير فعالية المؤسسة تتضح من خلال السمات التالية:

- أن المؤسسات التي تحتوي على درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من التي بها درجة منخفضة من تقسيم العمل.

- أن المؤسسات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية تكون أكثر فاعلية من التي بها آلية ضعيفة.

ب- النظام السياسي: يقصد به تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة من البيئة المحيطة، وتكون المؤسسة إذا تحققت بها الصفات التالية:

- أن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين بها تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي لا تمثل قراراتها رغبة عاملها.<sup>42</sup>

<sup>40</sup> علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 21، 22.

<sup>41</sup> محمد الطاهر بوبايا: دراسة الفاعلية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، ص 101-105.

<sup>42</sup> كاظم نزار الركابي: الإدارة الاستراتيجية - العولمة والمنافسة - ، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 320،

- أن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة تكون أكثر فعالية من التي تتخذ قرارات غامضة.

- أن المنظمات التي تخضع لإيديولوجيات واضحة ومحددة نابعة من بيئة نفسها تكون أكثر فعالية.

**ج- النظام الرقابي:** يقصد به تلك الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المؤسسة، ويمكن تحديد خصائص فعالية المؤسسات فيما يلي:

- أن المؤسسات التي تكون أنظمة جزاءات صارمة يمكن أن تكون أكثر فعالية من التي تتميز بالتساهل، بالمقابل فإن المؤسسات التي تعتمد على أنظمة جزائية متدرجة يمكن أن تكون أكثر فعالية من التي تعتمد على أنظمة ردعية من البداية.

- أن المؤسسات التي تعتمد على علاقات موضوعية وإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين يمكنها أن تكون أكثر فعالية.<sup>43</sup>

**د- النظام البيئي:** يقصد به تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة، ومنه تكون محددات فعالية المؤسسة على النحو التالي:

- أن المؤسسات كبيرة الحجم تكون أكثر فعالية من تلك صغيرة الحجم.

- أن تلك المؤسسات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة، بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الطبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي تكون جزء منه.<sup>44</sup>

#### 2-4- معايير فعالية المؤسسة:

حسب كابلاو اقترح نموذج يرتكز على أربعة عناصر هي:

- **الاستقرار:** أي الحفاظ على هيكل المؤسسة وأعمالها.

- **التكامل:** القدرة على تفادي النزاع بين الأفراد.

- **رغبة العاملين:** أي رغبتهم في الاستمرار في الخدمة، وهي تعكس مدى إشباع المؤسسة لرغباتهم.

- **التحصيل:** أي النتيجة النهائية لأعمال المؤسسة بمختلف أنشطتها.  
حسب سيلر:

<sup>43</sup> صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 200.

<sup>44</sup> كاظم نزار الركابي: مرجع سابق، ص 200.

- الإنتاجية: أي استخدام العناصر المتاحة بالشكل الاقتصادي الكفاء.
  - الرضا: قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات العاملين.
  - التطوير: أي تدريب القوة العاملة والرقمي بمهاراتها وقدراتها.
- حسب بريس: وضع خمسة (05) عوامل سماها بالعوامل الوسيطة، وتعد مقومات حادة للفعالية، وهي:
- الإنتاجية.
  - اتساق السلوك.
  - الروح المعنوية.
  - التكيف.
  - استقرار المؤسسة.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 213.

ومما سبق يمكن إجمال أهم معايير الفعالية التنظيمية في الجدول رقم 01، كما حصرها "جون كامبل" :

01	معدل الإنتاجية	16	مستوى الإجماع على الأهداف
02	الكفاية	17	إيمان العاملين بأهداف التنظيم
03	معدل الربح	18	درجة التوافق مع الأدوار والقيم التنظيمية
04	نوعية الخدمة المقدمة	19	درجة المهارة في العلاقات الشخصية
05	معدل حوادث العمل	20	مستوى المهارات الوظيفية
06	نسبة النمو	21	طبيعة الاتصال وإدارة المعلومات
07	معدلات التغيب	22	درجة الاستعداد والجاهزية للعمل
08	نسبة دوران العمل	23	التحكم بالبيئة المحيطة
09	مستوى الرضا الوظيفي	24	اعتماد التقييم على الجهات الخارجية
10	مستوى الدافعية لدى العاملين	25	الثبات والاستقرار
11	مستوى الروح المعنوية لدى العاملين	26	أهمية الموارد البشرية
12	درجة الرقابة	27	مشاركة العاملين وقدرتهم على التأثير
13	درجة التماسك/التناقض	28	التأكيد على أهمية التدريب والتطوير
14	درجة المرونة/التكيف	29	التأكيد على الإنجاز
15	التخطيط/تحديد الأهداف	30	الفاعلية الشاملة

الجدول رقم 01: معايير الفعالية التنظيمية<sup>46</sup>

<sup>46</sup>-johnp.cambelle : on the nature of organizationeffectiveness , in p.s good man, j-m. penning and associates, (eds). News perspectives on organizational effectives, jossey-bass, 1977,p-p : 36-41.



2-5- خصائص المنظمة الفعالة:

استعرض الباحثان "سعيد عامر" و"علي محمد عبد الوهاب" مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المنظمات الفعالة وهي:

- وجود هدف محدد متفق عليه، يعرفه الأفراد والمدراء وتوفر التوجيهات اللازمة للوصول لهذا الهدف.
- تتحدد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار، بناءً على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته، وليس رغبات الأشخاص.
- توجد مراكز اتخاذ القرارات حيث توجد المعلومات الملائمة، ولا ترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.
- هناك عائد لقاء العمل المنجز، مع وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية خاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات.
- النظرة الإيجابية للأفراد، وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم وتأكيد مفهوم الوضعية والالتزام.
- تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة والتصدي للنزاع واتخاذ العلاج السريع.
- القياس الدقيق للإنجازات والتعرف على نواحي القوة والضعف وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراء المناسب.
- التطلع إلى فرض التحسين، والبحث عن الجديد وتشجيع المبادرة والابتكار، وانتشار روح الاكتشاف والمغامرة المحسوبة أو المخططة وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات.<sup>47</sup>

<sup>47</sup> صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 215.

### ثامناً: الدراسات السابقة:

إن للدراسات السابقة أهمية وفائدة كبيرة في مجال البحث العلمي وتكمن هذه الأهمية في توضيح الرؤى وتحديد المسار الحقيقي للبحث، وإرشاد الباحث للمسلك الذي يجب إتباعه انطلاقاً من الخبرات السابقة في البحوث، وكذا محاولة التأكد من نتائج تلك الدراسات.

وفيما يلي نذكر بعض الدراسات التي تناولت كل من الحوافز والفعالية التنظيمية:

#### أ- الدراسات المتعلقة بالحوافز:

1- دراسة عبد الرحمان الوابل بعنوان "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على رأي ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج حول نظام الحوافز المطبق حالياً وكذا إبراز مدى الرضا عن نظام الحوافز المتبع للضباط المشاركين في موسم الحج، وقد صاغ الباحث التساؤل المركزي التالي:

ما دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع أداء ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بحيث اشتمل مجتمع الدراسة على جميع ضباط الأمن العام الذين شاركوا في موسم الحج 1425هـ والبالغ عددهم 1200 تقريباً، قام الباحث باختيار عينة عشوائية قوامها 25% من مجتمع الدراسة، وبذلك فقد بلغت العينة 300 ضابط، اعتمد الباحث في جمع البيانات على الاستمارة.

#### نتائج الدراسة:

- عدم وجود معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للضباط العاملين في موسم الحج.
- درجة رضا الضباط المشاركين في موسم الحج عالية.
- وأظهرت أيضاً أن للحوافز دوراً كبيراً في رفع مستوى الأداء.

- كشفت عن وجود عدة معوقات في نظام الحوافز المتبع أهمها: ضعف وجود نظام مستقل للحوافز، وعدم إعلان نظام للحوافز، وضعف الحوافز المادية.<sup>48</sup>

2- دراسة سعود ضيف الله الدالة بعنوان: "أثر الحوافز على أداء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض":

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أكثر أنواع الحوافز أهمية وكذا التعرف على مدى توفر الحوافز في المستشفى، وأيضاً توضيح أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للأطباء، وقد صاغ الباحث مجموعة من الأسئلة الفرعية منها:

ما أكثر أنواع الحوافز أهمية من وجهة نظر الأطباء العاملين بمستشفى قوى الأمن بالرياض؟

- ما مدى توفر الحوافز في مستشفى قوى الأمن بالرياض؟

- ما مستوى أداء الأطباء السوريين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض؟

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة، ومن أجل جمع البيانات والمعلومات المطلوبة من مصادرها المتعلقة بموضوع الدراسات، استعمل الباحث وسيلة الاستمارة، كما قام بمسح شامل لمجتمع الدراسة والذي يتكون من 137 طبيباً.

### نتائج الدراسة:

- أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء هي الترقية، والعلاوات الفنية، والحوافز التشجيعية المتعددة، أن أكثر الحوافز المعنوية أهمية بين أطباء هي الثناء الشفوي وخطابات الشكر وشهادات التقدير.

- هناك أثر لمنح الحوافز للأطباء على أدائهم.

- أن مستوى أداء الأطباء مرتفع، ويبرز ذلك من خلال اتجاهاتهم الإيجابية والمرتفعة والمتقاربة نحو مستوى أدائهم.<sup>49</sup>

<sup>48</sup> الوابل عبد الرحمان: دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2005.

<sup>49</sup> سعود ضيف الله الدالة: أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2005.

3- دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة سونلغاز - عنابة (2004) بعنوان "تحفيز ومكافأة العامل في النظام الصناعي":

- فرضيات الدراسة: اعتمدت الدراسة على أربع فرضيات كانت كالتالي:
- للحوافز والمكافآت آثار إيجابية وسلبية على العمال في مجال عملهم.
  - المكافآت المختلفة أثر إيجابي في زيادة الإنتاج.
  - يلعب التدريب والتكوين والترقية والخدمات دورا هاما في استقرار العامل بمكان عمله.
  - لعلاقات العمل الاجتماعية دور في تحديد المكافآت والحوافز التي يحصل عليها العامل.
- اعتمد الباحث على المنهج الوصفي كما جمع بين ثلاث فروع، بمعنى أن المقاربة كانت اجتماعية، نفسية و اقتصادية. ضمت العينة 120 عاملا موزعة على أربع وحدات لسونلغاز - عنابة-، أما طريقة المعاينة فكانت عن طريق العينة الحصصية وذلك بسحب 15% من مجتمع البحث.

نتائج الدراسة:

- تأكيد العمال على الحصول على الحوافز المادية بنسبة (70.83%) مقابل الحوافز المعنوية.
- يركز عمال العينة على أن دفع المكافآت يعتمد على أساسين هامين:
- أ- فاض الإنتاج.
  - ب- جهود العامل بنسبة 79.16%.
- كما أن العمال يؤيدون نظام المكافآت الفردية و الجماعية بنسبة 74.14% مقابل معارضيه بنسبة 25.8%.
- يرى أغلب العمال بأن أجورهم التي يحصلون عليها غير كافية بنسبة 87.49% مقابل 05% فقط يرون بأن الأجر الذي يحصلون عليه في المؤسسة كاف.
- إن استفادة العمال بالترقية بلغت 59.16%.

#### 4- دراسة ميدانية بمركز توزيع الكهرباء والغاز التابع لمؤسسة سونلغاز بجيجل

للباحثة ميلاط نصره (2004) بعنوان: الحوافز و الرضا الوظيفي:

تناولت هذه الدراسة تأثير الحوافز والتي يمكن تلخيصها في التساؤلات التالية:

- إلى أي مدى يؤثر الأجر في الروح المعنوية لدى العامل؟
- إلى أي مدى يساهم الاحترام و التقدير في تحقيق الشعور بالرضا الوظيفي.
- هل هناك علاقة بين الظروف الفيزيائية واستقرار العامل؟
- هل هناك علاقة بين المشاركة في علاوات التشجيع (الأرباح) والشعور بالانتماء و الولاء للمؤسسة.

**فرضيات الدراسة:** تمثلت الفرضية الرئيسية في:

**هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز والرضا الوظيفي.**

أما الفرضيات الفرعية تمثلت في:

- يؤثر الأجر على الروح المعنوية.
  - المشاركة في الأرباح تزيد من شعور العمال بالانتماء و الولاء للمؤسسة.
  - الاحترام و التقدير يقوي الرضا الوظيفي.
  - تؤثر الظروف الفيزيائية على استقرار العمال.
- استخدمت الباحثة طريقة المسح بالعينة لوصف الظاهرة المدروسة، معتمدة على مجموعة من الأدوات التي تستخدم في جمع المادة العلمية كالملاحظة، المقابلة وكذلك الاستمارة، أضيف إلى ذلك السجلات و الوثائق.
- اعتمدت الباحثة على العينة العشوائية المنتظمة، حيث قامت بتقسيم المجتمع المدروس إلى 11 طبقة اعتمادا على عدد المصالح الموجودة، وأخيرا قامت بحساب المدى بتقسيم العدد الكلي للعمال أي 171 عاملا على العينة المختارة وهي 34 عاملا فكان المدى يساوي 5 تقريبا

**نتائج الدراسة:**

- بالرغم من الارتفاع النسبي للأجر الذي يتقاضاها العمال، إلا أنهم يرونه غير كاف لا يلبي حاجاتهم المختلفة، ولا يكافئ المجهود المبذول من قبلهم مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم وجعلهم غير راضين عن عملهم.
- لقد أدى تنمية قدرات العامل المهنية وترقيتهم في السلم الوظيفي إلى ارتفاع روحهم المعنوية واستقرارهم في العمل.
- لقد أدى تحقيق المؤسسة لأرباح كبيرة سنويا، مع إعطاء العامل جزء ضئيل جدا منها إلى تنمية شعور لديه بعدم الاستقرار والولاء للمؤسسة، وعدم الشعور بالانتماء إليها.

- لقد اتضح جليا انعدام مشاركة العمال في عملية اتخاذ قرارات المؤسسة أدى لزيادة الشعور بعدم الانتماء و عدم الاستقرار بها.  
- لقد أدى احترام العامل بالمؤسسة وتقديره والاعتراف بمهاراته وكفاءته في العمل إلى الارتياح وتعزيز رضاه الوظيفي.

#### ب- الدراسات المتعلقة بالفاعلية التنظيمية:

1- دراسة عبد العزيز شنيق: رسالة ماجستير بعنوان " الحوافز والفاعلية التنظيمية بالمؤسسة المينائية سكيكدة EPS ":

هدفت الدراسة إلى تشخيص الواقع الفعلي للحوافز المادية والمعنوية والفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية، والتعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الحوافز والفاعلية التنظيمية.

وقد صاغ الباحث الفرضية العامة على النحو التالي:  
هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي توفرها المؤسسة وبين معدل الفاعلية التنظيمية.

ويندرج ضمنها ثلاثة فرضيات فرعية :

- تؤدي الحوافز المالية إلى زيادة الفاعلية التنظيمية.
  - ترتبط المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة الفاعلية التنظيمية.
  - هناك علاقة وظيفية بين الاشباع الوظيفي و زيادة الفاعلية التنظيمية.
- استخدم الباحث طريقة المسح بالعينة لوصف الظاهرة المدروسة، معتمدا على مجموعة من الأدوات التي تستخدم في جمع المادة العلمية كالملاحظة، المقابلة وكذلك الاستمارة، أضف إلى ذلك السجلات والوثائق.

#### نتائج الدراسة:

أثبتت نتائج الدراسة صحة الفرضيات الثلاث:

- تؤدي الحوافز المالية إلى زيادة الفاعلية التنظيمية.
- ترتبط المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة الفاعلية التنظيمية.
- هناك علاقة وظيفية بين الاشباع الوظيفي و زيادة الفاعلية التنظيمية.

2- دراسة نسيمة أحمد الصيد (2006) الترقية والفاعلية التنظيمية بعنوان: الترقية والفاعلية التنظيمية:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص ديموغرافيا تنمية وتسيير الموارد البشرية، وهي دراسة ميدانية في مركب مطاحن الحروش نموذجا، جامعة 20 اوت 1955 بسكيكدة. انطلقت من تساؤل مركزي مفاده:

## هل هناك علاقة ارتباطية بين الترقية والفعالية التنظيمية؟

كمحاولة للإجابة عن الإشكالية البحثية طرحت فرضية عامة وثلاث فرضيات جزئية.

### فرضيات الدراسة:

**الفرضية العامة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة معدلات الترقية والفعالية التنظيمية.

### الفرضيات الجزئية:

- تساهم المعايير الموضوعية في زيادة الرضا.
- تساهم امتيازات تحقيق الاستقرار.
- يساهم الصراع من أجل الترقية في زيادة تحقيق أهداف المؤسسة.

اعتمدت الدراسة الراهنة على طريقة المسح بالعينة كأحدى طرائق المنهج الوصفي، إلى جانب الاعتماد على الاستمارة كتنقية مركزية في جمع البيانات، إضافة إلى ذلك تم اعتماد تقنيات أخرى متمثلة في المقابلات والملاحظات والسجلات كأدوات مساعده. أجريت الدراسة في مركب مطاحن الحروش الذي يشغل 150 عامل موزعين كما يلي: 29 إطار، 52 عامل تحكم، 69 عامل تنفيذ.

### نتائج الدراسة:

من خلال تحليل البيانات تبين أن الفرضية الأولى والتي مفادها تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا أكدت بنسبة 85.6% أن استناد الترقية يساهم في زيادة الرضا وهي نسبة تؤكد صدق الفرضية التي تربط بين متغيري الدراسة، أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية والتي مفادها أن امتيازات الترقية تساهم في تحقيق الاستقرار المهني للعاملين قد تحقق صدقها الإمبريقي، بمعنى أن امتيازات الترقية تساهم في استقرار العمال داخل المؤسسة. أما الفرضية الثالثة التي تقر بأن الصراع من أجل الترقية يؤثر على درجه تحقيق أهداف المؤسسة هي الأخرى ثبت صدقها الإمبريقي، معنى ذلك أن الصراع من أجل الترقية كفيل بتحقيق أهداف المؤسسة.

الفرضية العامة: وجود علاقة ارتباط أي نخلص أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية والفعالية التنظيمية.

تاسعا: المداخل النظرية:

أ- المداخل النظرية للحوافز:

1- نظرية الإدارة العلمية: فريديريك تايلور 1915-1956:

ارتبطت أفكار الإدارة العلمية بفريديريك تايلور وكان الهدف الأساسي من نظريته هو الحصول على أكبر قدر من الرفاهية لصاحب العمل، مصحوبة بقدر كبير من الرفاهية الممكنة للعامل ويكون ذلك عن طريق الزيادة في إنتاجية الأفراد من خلال نظام الأجور.

ويعد "تايلور" من الذين افترضوا أن الإنسان يعمل فقط من أجل المال إذ أن قوة اندفاعه تحدد بمبلغ هذا المال.

تجعل هذه النظرية مهمة الإدارة في تحفيز العاملين مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل، لهذا تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية لكونها اعتبرت الإنسان يعمل فقط لأسباب اقتصادية.<sup>50</sup>

نقد:

وجهت عدة انتقادات لهذه النظرية، حيث أن تايلور ساوى بين العاملين و الآلات و هذا ما أدى إلى ظهور معارضة شديدة من قبل العمال، فالأسلوب والمنهج الذي اتبعه جاء على حساب تضحيات من جانب العنصر البشري كما أنه افترض أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالأجر كحافز مادي وحيد وهذا غير دقيق لأنه يمكن تحفيز العمال بتوفير جو عمل ملائم و مريح.

2- النظريات النيوكلاسيكية:

- نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو:

يمكن فهم الهدف الأساسي لهذه النظرية في الإدارة حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة، ولهذا فإن السبب الرئيسي للعلاقات الإنسانية يتضمن إرضاء وإشباع الحاجات الإنسانية من رفع الروح المعنوية للعمال، وتحسين ظروف العمل وتقديم حوافز مادية ومعنوية.

ومن هذه الأهداف الأساسية التي تسعى لتحقيقها هذه النظرية نذكر:

<sup>50</sup> محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 135.



- المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة وحاجات الأفراد على حد سواء، وذلك من خلال جملة من المؤشرات:
- مدى ولاء الأفراد للمؤسسة والارتباط بها.
- مستوى اندفاع الأفراد لتحقيق إنتاج جديد.
- مستوى الثقة والود الانتماء.

### نقد:

يمكن القول أن تحفيز العامل لا يقتصر على الجوانب المادية فقط بل يتعداها إلى نواحي معنوية تعزز فيه الشعور بالاهتمام والاحترام من قبل العاملين والإدارة، إلى أن يتجاوز ذلك حدود محيطه ومجتمعه، باعتبارها تسعى إلى تحقيق غايتين أساسيتين وهي تحقيق التوافق بين إرضاء المورد البشري، وذلك ما يتجسد في العديد من الامتيازات والحوافز، ذلك الأمر الذي يسهم بدرجة كبيرة في تحقيق الغاية الثانية المتمثلة في تحقيق أهداف المنظمة أو الفعالية التنظيمية.

### - نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو:

يعتبر " أبراهام ماسلو" رائد هذه النظرية، فلقد قدم نظريته لتدرج الحاجات الإنسانية والتي قسمها إلى خمس مجموعات رئيسية وضعها في شكل هرم تدرجي<sup>51</sup> هذه الحاجات هي الحاجات الفيزيولوجية، الأمن، التقدير والاحترام، الانتماء، تحقيق الذات ويأتي تدرج هذه الحاجات وفق الشكل التالي:<sup>52</sup>

<sup>51</sup> رواية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 109، 110.

<sup>52</sup> منصور أحمد منصور: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، مكتب المطبوعات الجامعية، الكويت، الطبعة الأولى،



واهتم "ماسلو" بالحوافز بنوعها ودورها في دفع الأفراد نحو العمل وتحسين مستوى أدائهم وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية وذلك بوضع الحاجة إلى التقدير والاحترام وتحقيق الذات أولاً بإشباع حاجاته الفسيولوجية والأمنية والاجتماعية كونها لها تأثير إيجابي وفعال في دفع الفرد إلى العمل وبذله المزيد من الجهد في العمل، وبمعنى آخر إشباع هذه الحاجات تدفع الفرد إلى النمو والتقدير والوصول إلى أعلى الوظائف مما يساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية.<sup>53</sup>

### 3- نظريات الاتجاهات الحديثة:

#### - نظرية "Z" لويليام أوشي:

استفاد وليام أوشي من اتجاهات المدرسة الإنسانية ومن الخلفية اليابانية فطرح نظريته التي تعرض بعض الحلول للمشكلات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في الفترة التي خسرت فيها العديد من الشركات الأمريكية ميزتها التنافسية أمام الشركات الأجنبية استطاع أوشي أن يقارن الممارسات الإدارية في اليابان مع الممارسات الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية وهذا من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية التي تقوم على العمل الإنساني وروح الجماعة، إشراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق الجو الأسري في المؤسسة وروابط إنسانية واتصالات مستمرة، والشعور بالمسؤولية والرقابة

<sup>53</sup> عبد الفتاح بوخمخ: مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 224.

الذاتية، والشعور بالملكية لكل المؤسسة وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة، وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص.

و من أهم الأسس التي تقدمها هذه النظرية: الثقة، الدقة والمهارة، الألفة والمودة، ومن خلال هذه الأسس يقوم "أوشي" بطرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة اليابانية وهي: الوظيفة مدى الحياة، التقويم والترقية البطيئة، مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة، عملية المراقبة الضمنية، اتخاذ القرارات، القيم المشتركة، النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين.

### نقد:

وعليه يمكن القول بأن المدرسة الحديثة اتسمت بالمثالية مما يجعلها صعبة التطبيق، فمثلا نجدها ضخمت دور العلاقات وقللت من المشاكل المتولدة عنها، كما أنها لا تسمح بتوفير نماذج جديدة طالما أن الظروف المكانية والزمانية لا تعيد إنتاج نفسها بالنمط ذاته، كما أنها أيضا لا تميز بين عملية التنظيم وشكله لذلك تحقق في الطريقة التي تربط بها المتغيرات الاقتصادية مع المتغيرات الأخرى.

ب- المداخل النظرية للفعالية التنظيمية:

1- نظرية النظم:

من أهم المداخل الفكرية التي أسهمت في توضيح حقيقة التنظيم وبيان مصادر حركته واتجاهات فعاليته، ومن ثم يبدو تفسير السلوك التنظيمي أمراً ممكناً بمعرفة طبيعة المناخ المحيط بالتنظيم وتحليل الأهداف التي يسعى إليها (المدخلات)، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة وخصائص الأفراد والجماعات الموافقات البشرية.<sup>54</sup>

وقد انطلقت هذه النظرية من نظرية النظم المستمدة من علم الأحياء الذي ينظر إلى الإنسان كنظام واحد لا يقوى على الحراك ما لم يتفاعل مع بقية الأنظمة فيه كل حسب عمله ومنه النظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح مركب يتكون من مجموعة أجزاء مترابطة متفاعلة حيث أن العملية الإدارية تتكون من العناصر التالية: مدخلات، مخرجات، أنشطة، عمليات، بيئة داخلية+ خارجية تغذية عكسية، التي لها دور أساسي في تصحيح الانحرافات التي قد تنشأ مما يساعد على الاستمرار بفعالية في تحقيق الأهداف المرغوبة وبالتالي تحقيق الفعاليات التنظيمية.<sup>55</sup>

2- مدخل تحقيق الأهداف:

يعتبر من أكثر المداخل شيوعاً واستخداماً في قياس الفعالية التنظيمية وبموجبه ينظر إليها على أنها المدى الذي تتمكن من خلاله الإدارة من تحقيق أهدافها ويقوم على أساس موازنة الأهداف المحققة مع ما تم تخطيطه، كذلك موازنة المخرجات بالمدخلات.

يفضل استخدام هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس فعالية المؤسسة فالأهداف الرسمية غالباً ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس في حين الأهداف التشغيلية يتم التغيير عنها بشكل كمي قابل للقياس.

افتراضات مدخل تحقيق الأهداف :

يفترض روبنز " robbines " أربعة افتراضات حتى يكون هذا المدخل مفيد و فعال:

- أن يكون للمؤسسات هدف أو أهداف نهائية .

<sup>54</sup> عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1993، ص 101.

<sup>55</sup> عمر السعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 99.

- أن تكون تلك الأهداف محددة جيدا و مفهومة من قبل كل أعضاء التنظيم .
- أن تكون تلك الأهداف قابلة للمعالجة و غير متضاربة فيما بينها .
- مدى التقدم نحو تحقيق تلك الأهداف يجب ان يكون قابلا للقياس.<sup>56</sup>

### 3- نظرية رأسمال البشري لـ "شولتور و بيكر Shoulter & piker :

وفقا لهذا المدخل فهو يعتبر العنصر البشري وحدات اقتصادية وكيانات روحانية معا، فالأفراد هي التي تخلق القيمة من خلال ما يقدمونه من جهد وما لديهم من مهارات وخبرات ودوافع داخلية، وتظهر أهمية العنصر البشري من حيث أنه العنصر المحفز والمنشط لكل أنواع الأصول بها، لذلك يجب أن نفهم كيف يتفاعل العنصر البشري مع باقي الأصول بالمؤسسة .

ويقوم هذه المدخل على ما يلي :

- أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته ،حيث يمكن أن يحقق الاستثمار مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة لتظهر في أحسن صورها من خلال زيادة الأداء.

- لا بد من تهيئة بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.

- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة.<sup>57</sup>

### 4- مدخل القدرة على إرضاء الجهات الاستراتيجية المؤثرة على التنظيم :

يفترض هذا المدخل حسب رأي كل من جيفري بفايفر وجيرالد صلانسيك أن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها .

ويلاحظ على هذا المدخل أنه يشبه مدخل النظم، حيث يؤكد كلاهما على أهمية التفاعل مع البيئة المحيطة، رغم أن المدخل الاستراتيجي لا يركز على التفاعل مع المتغيرات البيئية، وإنما تركيزه ينصب على إرضاء العناصر أو أجزاء البيئة التي تؤثر

<sup>56</sup> سليمة بوجنان: التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنميو وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008، ص 91.

<sup>57</sup> صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 283.

استراتيجيا على استمرار عمل المنظمة، كما يفترض أصحاب هذا المدخل أن المنظمات هي عبارة عن منابر سياسية يتنافس عليها أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد والامتيازات المختلفة، ووفقا لهذا التصور تقاس فعالية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليهم في بقائها ونجاحها في المستقبل، والمشكلة الرئيسية هنا هي أن الجهات المؤثرة ذات مصالح وأهداف متعارضة في أغلب الأحيان، مما يجعل إمكانية تلبيتها دون حدوث تعارض أو إزعاج لبعضها أمر في غاية الأهمية، ولذا فإن فعالية المنظمة تتمثل في المهارة والقدرة على إدارة التناقضات والخروج بأكبر ربح ممكن و بأقل الخسائر.

### نقد:

بعد العرض التحليلي السابق لأهم المداخل التنظيمية المتعددة والمختلفة الموظفة في الدراسة الراهنة، يعتبر التعدد في مداخل وطرق دراسة الفعالية التنظيمية ظاهرة طبيعية إيجابية تتسجم مع طبيعة مفهوم الفعالية، حيث تبحث جميع هذه المداخل عن الطريق الأمثل الذي يحقق أكبر قدر من النجاح للمؤسسة.

الفصل الثاني  
الاطار المنهجي  
للدراسة

لدراسة الميدانية أهمية بالغة في البحوث والدراسات لأنها تمكننا من كشف الواقع وضبطه، ويقصد بالإجراءات المنهجية الأساليب والطرق والأدوات المستخدمة لاختيار الفرضيات.

تتضمن دراستنا مجموعة من الإجراءات المتمثلة في المجال المكاني والزمني والبشري، والمنهج المتبع، والعينة، إضافة إلى أدوات جمع البيانات (الملاحظة، المقابلة، الاستمارة).

### أولاً: مجالات الدراسة:

بعد العرض النظري الذي تم التطرق إليه من خلال الفصل الأول والذي تم فيه عرض مختلف المفاهيم المرتبطة بالحوافز والثقافة التنظيمية تأتي دراستنا التطبيقية هذه كإسقاط للجانب النظري والتي تهدف إلى إبراز العلاقة القائمة بين المتغيرين.

وبالانطلاق من هذا تم إجراء الدراسة الميدانية بالخلايا الجوارية التضامنية التابعة للفرع الجهوي لوكالة التنمية الاجتماعية بتيارت، ومن خلال هذا الفصل سنحاول التعريف بالمجال المكاني والبشري للمؤسسة، إضافة إلى المجال الزمني الذي استغرقت الدراسة، كما يتم من خلال هذا الفصل التعرف على المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات وعينة الدراسة.

### 1- المجال المكاني:

يرتكز ميدان البحث على مستوى الخلايا الجوارية التضامنية لولايي تيسمسيلت وتيارات التابعة للفرع الجهوي لوكالة التنمية الاجتماعية بتيارت.

حيث تم اختيار ست (06) خلايا جوارية من كل ولاية على النحو التالي:

بالنسبة لولاية تيسمسيلت: خميستي، لرجام، عماري، ثنية الحد، برج بونعامه والأزهرية.

بالنسبة لولاية تيارت: زعرورة، عين كرمس، الرحوية، فرندة، قصر الشلالة وحمادية.

### 2- المجال البشري:

يشتغل بالفرع الجهوي لتيارت 311 عامل في نهاية جانفي 2017 ، موزعون بين

أربع ولايات هي: تيارت، البيض، تيسمسلت والأغواط.

وهم متواجدين على مستوى الفرع الجهوي لتيارت، الخلايا الجوارية، مديريات

النشاط الاجتماعي وكذا على مستوى كل بلدية من البلديات المذكورة.



ينشط على مستوى هذا الفرع الجهوي 27 خلية جوارية بمجموع 122 عاملا.  
 أما فيما يخص الخلايا الجوارية التي كانت محل الدراسة (12 خلية جوارية)،  
 فالعمال بها يتوزعون على ثلاث فئات سوسيو مهنية، وهي كالتالي:  
 - فئة الإطارات السامية (تضم الأطباء و منسقي الخلايا) ويبلغ عددهم 16 إطارا  
 ساميا.  
 - فئة الإطارات (تضم الأخصائيين الاجتماعيين والنفسانيين ومساعدين اجتماعيين)  
 ويبلغ عددهم 18 إطارا.

- فئة أعوان التنفيذ (تضم سائقي سيارات الخلايا) ويبلغ عددهم 12 عونا.

### 3- المجال الزمني:

لقد استغرقت الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى الخلايا الجوارية شهرا  
 كاملا (04 أسابيع مفتوحة) وهذا على فترتين:

- الفترة الأولى (دامت أسبوع) من: 2018/02/18 إلى غاية: 2018/02/22.  
 حيث تم خلالها القيام بدراسة استطلاعية للتعرف على عمل الخلايا وإجراء مقابلات  
 مع بعض عمالها وهذا قصد ضبط أبعاد ومؤشرات الدراسة من جهة وكذا مساعدتنا في  
 صياغة أسئلة الاستمارة فيما بعد.

- الفترة الثانية (دامت 03 أسابيع) من: 2018/04/01 إلى غاية: 2018/04/19.  
 حيث عرفت مرحلتين كما يأتي:  
 المرحلة الأولى: قمنا بزيارة ومقابلة المدير الجهوي للفرع للمصادقة على ترخيصنا  
 وبعدها قمنا بالإطلاع على الوثائق والسجلات للحصول على المعلومات الخاصة بعمل  
 الخلايا الجوارية على مستوى الفرع ودامت هذه المرحلة أسبوع من: 01 أفريل إلى 05  
 أفريل.

المرحلة الثانية: تم خلالها تجريب الاستمارات في شكلها النهائي بعد إدخال بعض  
 التعديلات عليها، ثم تم إرسال الاستمارات إلى عمال الخلايا الجوارية عبر الفاكس  
 والحصول على الإجابات من خلال مكالمات هاتفية مجانية عبر الهاتف النقال لكون عمال  
 الخلايا زملاء لأحد الباحثين، ودامت هذه المرحلة أسبوعين من: 08 أفريل إلى 19  
 أفريل.

### ثانيا: منهج الدراسة:

لقد اعتمدت الدراسة الراهنة على المنهج الكمي، الذي هو " طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة"<sup>58</sup> حيث تم اعتماده من أجل وصف وتفسير طبيعة العلاقة القائمة بين الرقابة التنظيمية والتغيير التنظيمي.

### ثالثا: أدوات جمع المعطيات:

أ- الاستمارة: تعتبر الاستمارة من الأدوات الهامة لجمع البيانات في الدراسات الاجتماعية الميدانية، وقد اعتمد عليها الباحث كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث قمنا بصياغة أسئلتها بعد القيام بالدراسة الاستطلاعية والتي مكنتنا من طبيعة عمل الخلايا الجوارية ونظام الحوافز المطبق في هذه المؤسسة، وكانت الصياغة انطلاقاً من مشكلة الدراسة والأسئلة التي أثارها والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها بالإضافة إلى الفرضيات. كما تمت مراجعة الاستمارة وصياغتها، وبذلك أصبحت في شكلها النهائي تضم 34 سؤالاً. وقد تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور هي:

**بيانات عامة:** يضم البيانات الشخصية، ويضم 07 أسئلة، يتم من خلالها التعرف على خصائص عينة البحث وتضم: الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي مكان الإقامة، الأقدمية في العمل والمستوى المهني.

**المحور الأول:** يضم بيانات حول الحوافز المادية، تبدأ أسئلته من 08 إلى 15.

**المحور الثاني:** يضم بيانات حول الحافز المعنوي المتمثل في العلاقة رفقة الزملاء والمسؤولين، وتتضمن أسئلته من 16 إلى 26.

**المحور الثالث:** يضم بيانات حول الحافز المعنوي المتمثل في طبيعة العمل، وتتضمن أسئلته من 27 إلى 33.

ب- **الملاحظة:** من البديهي أن الملاحظة من أهم أدوات جمع البيانات لأنها تعد أول خطوة في البحث الميداني، فهي لا تخلو منها أي دراسة من الدراسات والبحوث العلمية مهما كان نوعها، فهي تعتبر من أهم التقنيات التي على الباحث السوسولوجي أن يعتمد عليها في سعيه لكشف أبعاد الظواهر وتجلياتها، ولقد تم الاعتماد في الدراسة الراهنة على الملاحظة بنوعها (بالمشاركة وبدونها).

<sup>58</sup> أحمد بن موسى: مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1997، ص 282.

أفادتنا هذه التقنية في التعرف على أنواع الحوافز المقدمة لمستخدمي الخلايا، وكذا التوصل إلى أكثر الأشياء المحفزة على تقديم الأفضل في العمل، والتعرف على مجمل الصعوبات التي تواجه مستخدمي الخلايا أثناء تأديتهم لمهامهم، كما أفادتنا في بناء أسئلة الاستثمار وتعديها.

**ج- المقابلة:** تعتبر من التقنيات المباشرة التي تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة عن المحيط الاجتماعي الذين ينتمون إليه، لكنها قد تأخذ في بعض الأحيان صيغة المساءلة الجماعية بطريقة نصف موجهة، وهي في كلتا الحالتين تسمح بأخذ معلومات كيفية تفيد في التعرف العميق على المبحوثين كفههم الدوافع التي تحركهم واكتشاف الأسباب الكامنة وراء سلوكياتهم الفردية والجماعية.<sup>59</sup> تمت الاستعانة بهذه الأداة في المرحلة الاستطلاعية للمساعدة على ضبط فرضيات وأبعاد الدراسة ومؤشراتها، ومساعدة في بلورة أسئلة الاستثمار وضبطها.

**رابعاً: الأساليب الإحصائية:** تم تفريغ بيانات الاستثمار وتصميمها وجدولتها باستخدام الأسلوب الإحصائي وهي النسب المئوية على شكل جداول بسيطة، وقد تبين استخدام هذا في البحث أسلوبين:

- **الأسلوب الكمي:** وصف الظاهرة رقمياً باستخدام النسب المئوية، فهو الأسلوب القائم على محاولة التعليق على المعطيات الكمية والكيفية، وإبراز علاقتهما بما تم عرضه في الجوانب النظرية للدراسة، والتعبير عن الظاهرة بلغة الأرقام.<sup>60</sup>

- **الأسلوب الكيفي:** استخدم هذا الأسلوب لوصف الظاهرة من خلال تحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى النتائج.

**خامساً: عينة الدراسة ومواصفاتها:** تعتبر العينة الركيزة الأساسية للبحث الإمبريقي السوسيولوجي، فهي عبارة عن نماذج مصغرة Echantillon من المجتمع الكلي، تطبق عليها أساليب البحث التجريبي بغية الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على ذلك المجتمع الكلي والمخرجة من تلك النماذج المصغرة.<sup>61</sup>

<sup>59</sup> موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص 197.

<sup>60</sup> إبراهيم السيوطي نائم: مناهج البحث وأصول التحليل في العلوم الاجتماعية، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2008، ص 45.

<sup>61</sup> فضيل دليو، ميلود نغاري وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 186.

- طريقة اختيار عينة الدراسة:

قبل معرفة عينة الدراسة يجب معرفة مصدرها أي (مجتمع البحث) والذي يعرفه موريس أنجرس بأنه: "مجموعة عناصر لها خاصية أو مجموعة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجرى عليها البحث أو التقصي"<sup>62</sup>.

يمثل مجتمع دراستنا جميع عمال الخلايا الجوارية على مستوى الفرع الجهوي لوكالة التنمية الاجتماعية بتيارت الذي يضم 27 خلية جوارية يبلغ عدد عمالها 122 عامل، موزعة على أربعة ولايات هي: تيسمسيلت، تيارت، الأغواط، البيض.

أما العينة التي تم اختيارها هي عينة عشوائية غير منتظمة لإجراء هذه الدراسة، فقد ضمت 30 عاملا يمثلون فئة الإطارات وفئة أعوان التنفيذ الذين يشتغلون على مستوى 12 خلية جوارية، بكل من ولايتي تيسمسيلت وتيارت (ست خلايا من كل ولاية) ، على النحو التالي:

- بالنسبة لولاية تيسمسيلت: خميستي، لرجام، عماري، ثنية الحد، برج بونعامة والأزهرية.

- بالنسبة لولاية تيارت: زعرورة، عين كرمس، الرحوية، فرندة، قصر الشلالة وحمادية.

كما استثنينا منهم الإطارات السامية المتمثلة في الأطباء والمنسقين بصفتهم مسؤولين عن هاته الخلايا.

<sup>62</sup> موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004\_2006.

# الفصل الثالث: مناقشة وتحليل النتائج

أولاً: عرض وتحليل البيانات:  
البيانات الشخصية:

الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
40 %	12	ذكر
60 %	18	أنثى
100 %	30	المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم (1) المتعلق بمتغير الجنس، أن أكبر نسبة من المبحوثين هي من فئة الإناث بنسبة 60% وهي نسبة مرتفعة جداً مقارنة بنسبة الذكور التي لا تتعدى 40 % من إجمالي العينة، وهذا يعود إلى طبيعة التركيبة البشرية الموجودة على مستوى الخلايا الجوارية والتي فرضتها طبيعة العمل بها، والتي تستدعي وجود العنصر النسوي الذي يمكنه إجراء التحقيقات الاجتماعية و الأسرية من خلال سهولة ولوجه إلى بيوت العائلات عكس الجانب الذكوري الذي يعاني كثيراً عند إجراء مثل هذا النوع من التحقيقات.

الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
3.3%	01	أقل من 30
60%	18	40-31
30%	09	50-41
6.7%	02	أكثر من 50
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (2) المتعلق بمتغير السن نجد أن:

- 18 عامل بنسبة 60 % أن أعمارهم تتراوح ما بين 31-40 سنة

- 9 عمال بنسبة 30% أن أعمارهم تتراوح ما بين 41-50 سنة

- عاملين بنسبة 6.7 % أعمارهم تفوق 50 سن

- في حين يوجد عامل واحد بنسبة 3.3 % سنه أقل من 30 سنة يتضح لنا من خلال الجدول رقم (3) أن معظم أفراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 31-40 وهذا يدل على التواجد المعتبر للشباب على مستوى الخلايا الجوارية و لهذا يمكن القول أن وجود نسبة عالية من الشباب تمثل قوة فعالة تكمن في المورد البشري القادر على الإنتاج و الإبداع ما يسمح بزيادة فعالية المؤسسة خاصة إذا تم استغلاله أحسن استغلال لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها الخلايا.

كما تمثل نسبة 30 % من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 41-50 سنة وهي فئة قادرة على العطاء إضافة إلى كونها تملك الخبرة التي من شأنها الرفع من مردودية المؤسسة.

### الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية :

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
26.7	8	غير متزوج (ة)
56.7	17	متزوج (ة)
3.3	1	أرمل (ة)
13.3	4	مطلق (ة)
100	30	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول المتعلق بالحالة المدنية للمبحوثين نجد أن :

- 17 عامل بنسبة 56,7% هم عمال متزوجين .
  - 8 عمال بنسبة 26,7% هم عمال غير متزوجين .
  - 4 عمال بنسبة 13.3% هم عمال مطلقون.
  - في حين يوجد عامل واحد بنسبة 3,3% هو عامل أرمل.
- أن وجود عدد كبير من الموظفين المتزوجين علي مستوي الخلايا الجوارية راجع إلى عامل الاستقرار فبعد ضمانهم منصب عمل وأجر ثابت يسمح لهم بتكوين أسرة مما يقوي لديهم روح المسؤولية التي سيكون لها انعكاس ايجابي علي المؤسسة .

بينما وجود النسبة الثانية التي تمثل المبحوثين غير المتزوجين وهذا لأنهم لم تتسن لهم الفرصة للزواج أو أنهم في طريق تكوين أنفسهم والبحث عن شريك المستقبل .

وعليه يمكن القول بأن المسؤولية الأسرية والحفاظ عليها يدفع بالعامل إلى الحفاظ علي منصبه وتحقيق الاستقرار للمؤسسة.

**الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
ابتدائي	2	6,7%
متوسط	2	6,7%
ثانوي	5	16,7%
جامعي	21	70%
المجموع	30	100%

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (4) المتعلق بالمستوي التعليمي للمبحوث نجد أن :

- 21 عامل بنسبة 70% من المبحوثين لديهم مستوى جامعي.
  - 5 عمال بنسبة 16,7% من المبحوثين لديهم المستوى الثانوي.
  - عاملين بنسبة 6,7% من المبحوثين لديهم مستوى متوسط.
  - عاملين بنسبة 6,7% من المبحوثين لديهم مستوى ابتدائي.
- من خلال النتائج المحصل عليها يمكن القول أن النسبة الأعلى تمثل المبحوثين الحاصلين علي الشهادات الجامعية من اجل الاستفادة من الكفاءات والطاقات وهذا مؤشر ايجابي بالنسبة للمؤسسة، لأن الخلايا الجوارية في تركيبها تعتمد علي التخصصات التالية: طب، علم الاجتماع، علم النفس والمساعدة الاجتماعية.
- بينما البقية هم سائقون متحصلون علي مستويات مختلفة من الثانوي، ابتدائي، متوسط.



**الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية :**

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
30%	9	عون التنفيذ
70%	21	اطار
100%	30	المجموع

تؤكد المعطيات الكمية الواردة في الجدول المتعلق بالفئة المهنية والذي يبين توزيع الباحثين حسب المستوي الوظيفي أن أكبر نسبة سجلت هي 70% من فئة إطار أي 21 عامل ذو مستوي جامعي، في حين قدرت نسبة أعوان التنفيذ ب 30% أي 9 عمال يعملون مهنة سائق و بمستويات علمية مختلفة لا ترقى إلى المستوى الجامعي.

أن وجود هاته النسبة المرتفعة من الجامعيين راجع إلى طبيعة العمل الممارس داخل الخلية الجوارية الذي يتطلب أعمالاً يقوم بها أصحاب كفاءة من خلال الشهادات المتحصل عليها، وتتوافق مع المناصب الموجودة بالخلية بالإضافة إلى كونها تعتبر المحرك الأساسي للخلية الجوارية .

**الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة داخل المؤسسة :**

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
3,3%	1	أقل من 5
60%	18	10-06
30%	9	15-11
6,7%	2	20-16
0%	0	أكثر من 20
100%	30	المجموع

من خلال تفريغ أجوبة الباحثين حول سنوات الخبرة داخل المؤسسة والتي وردت في الجدول رقم (6) تبين أن:

- نسبة 60% من الباحثين لديهم من 6 سنوات إلى 10 سنوات خبرة .
- 30% من الباحثين لديهم خبرة من 11-15 سنة
- نسبة 6.7% من الباحثين لديهم خبرة من 16-20 سنة.
- نسبة 3.3% من الباحثين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات.

- تدل النتائج المتعلقة بمتغير الخبرة على أن نسبة 60% من المبحوثين خبرتهم ما بين 06 إلى 10 سنوات وهذا راجع إلى كون الخلايا الجوارية على مستوى الفرع الجهوي بتيارت حديثة النشأة، حيث أن أول خلية أنشئت في سنة 2003.

**الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية خارج المؤسسة :**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
ليست لديهم أية خبرة	15	50%
01-05 سنوات	11	36.7%
06-10 سنوات	3	10%
10 سنوات فأكثر	1	3.3%
المجموع	30	100%
الاحتمالات	التكرارات	النسبة

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (07) المتعلق بمتغير الأقدمية خارج المؤسسة نجد أن:

- 50% من المبحوثين ليست لديهم أية أقدمية خارج المؤسسة .
- 36.7% لديهم خبرة تتراوح ما بين 01-05 سنوات.
- 10% من المبحوثين لديهم خبرة تتراوح ما بين 06-10 سنوات.
- 3.3% من المبحوثين لديهم خبرة خارج المؤسسة تفوق 10 سنوات.
- تدل النتائج المتعلقة بسنوات الأقدمية خارج المؤسسة أن نصف المبحوثين التحقوا مباشرة بالخلايا الجوارية دون ممارسة أي مهنة سابقة كما أن 36.7% لديهم خبرة من 01 إلى 05 سنوات لكون المؤسسة تعتمد على فئة الشباب المتحصلين على شهادات علمية عالية وسبق لهم العمل في مؤسسات أخرى .

بالإضافة إلى سياسة الوكالة المنتهجة في إطار تدعيم مواردها البشرية من ذوي الكفاءات العلمية التي تتماشى مع متطلبات الميدان وهذا يخلق التجانس ما بين الشباب وأصحاب الخبرة للرقى بالخدمة الاجتماعية.

- المحور الأول : الحوافز المادية

الجدول رقم 08: يوضح قيمة الأجر المتحصل عليه:

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
6.7%	2	أقل من 40000
30%	9	من 40000 إلى 50000
56.7%	17	من 51000 إلى 60000
6.7%	2	أكثر من 60000
100%	30	المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم (8) المتعلق بقيمة الأجر نجد أن :

-17 عاملا بنسبة 56.7% يتحصلون على اجر قيمته تتراوح ما بين 51الف دج إلى 60الف دج

-09 عمال بنسبة 30% يتحصلون على اجر قيمته تتراوح ما بين 40الف إلى 50الف .

- عاملين بنسبة 6.7% يتحصلون على اجر قيمته أقل من 40الف دج

- عاملين بنسبة 6.7% يتحصلون على اجر قيمته أكثر من 60الف دج.

- وما نلمسه من خلال هذه البيانات أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة يتحصلون على اجر يتراوح ما بين 51الف دج إلى 60الف دج وهي تعتبر جد معتبرة مقارنة بأجور العمال في الكثير من المؤسسات الأخرى .

- وتجدر الملاحظة بأن أغلبية العمال أبدوا رضاهم عن الأجر بالوكالة وعليه فإن الحافز المادي والمتمثل في الأجر يرفع من الروح المعنوية لدى العامل و يجعله راض عن عمله وهذا ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو الذي ألح على ضرورة تحفيز العامل ماديا ومعنويا.

الجدول رقم 09: يوضح تناسب الأجر المتحصل عليه مع الجهد المبذول:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	26	86.7%
لا	4	13.3%
المجموع	30	100%

توضح المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (9) أن :

- 26 مبحوث بنسبة 86.7% يقرون بأن الأجر يتناسب مع المجهود المبذول .  
- في حين نجد 04 مبحوثين بنسبة 13.3% يرون بأن الأجر لا يتناسب مع الجهد المبذول.

يتضح لنا من خلال البيانات الرقمية أعلاه أن غالبية المبحوثين يؤكدون بأن الأجر يتناسب مع المجهودات التي يبذلونها أثناء القيام بالمهام المستندة إليهم .

وهذا دليل على وجود الرضا لديهم اتجاه الحافز المادي المتمثل في الأجر وهذا ما ينطبق مع ما جاء به "إلتون مايو" في مدرسة العلاقات الإنسانية بضرورة تحفيز العمال والرفع من معنوياتهم، وهذا ما أكده لنا احد المبحوثين عن الأجر الذي يتقاضاه نظير ما يبذل من الجهد بالمؤسسة.

الجدول رقم 10: يوضح زيادة الأجر منذ الالتحاق بالعمل:

الاحتمالات	بقي ثابت		زيادة طفيفة		تضاعف الأجر		المجموع	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
أقل من 5	100	01	00	00	00	00	3.33	01
من 6 - 10	00	00	44.44	08	55.55	10	60	18
من 11 - 15	00	00	00	00	100	09	30	09
من 16 - 20	00	00	00	00	100	02	6.67	02
المجموع	3.33	01	26.67	08	70	21	100	30

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول المتعلق برؤية المبحوثين حول الزيادة التي مست أجورهم منذ التحاقهم بالوكالة، إلى وجود:

- 21 عاملا بنسبة 70 % من المبحوثين تضاعفت أجورهم.
- 08 عمال بنسبة 26.67 % من المبحوثين مست أجورهم زيادة طفيفة.
- عامل واحد بنسبة 3.33 % من المبحوثين بقيت أجورهم ثابتة

أن مسألة الزيادة في أجور العمال بوكالة التنمية الاجتماعية مرتبطة تماما بالاتفاقية الجماعية للوكالة، والتي من خلالها يتم إقرار أية زيادة في رواتب العمال، وحسب التصريحات التي قدمها بعض المبحوثين خلال المقابلة التي أجريت معهم أثناء المرحلة الاستطلاعية، أكدوا لنا فيها أن هاته الاتفاقية تم تعديلها عدة مرات وآخرها كان في سنة 2012 أين عرفت زيادة معتبرة على مستوى الأجر القاعدي، ما مكن الكثير من العمال من الحصول على أجور ضعف ما كانوا يحصلون عليه عند التحاقهم بالمؤسسة.

وهذا ما يفسر الأرقام التي وردت في هذا الجدول والتي تؤكد أن أغلبية المبحوثين بنسبة 70 % تضاعفت أجورهم، وأن كل العمال الذين لهم خبرة مهنية تفوق 10 سنوات هم من استفادوا من هاته الزيادة على مستوى الأجر، وعليه فإن هذه الزيادة للأجر من حين لآخر ستنمي لديهم الشعور بالولاء للمؤسسة، ما يدفع العمال إلى عدم تغيير مكان عملهم، ويقوي رغبتهم في البقاء في المؤسسة والمحافظة عليها من خلال بذل الجهد الكافي لتحقيق أهدافها، ويصبح هذا الحافز المادي من المؤشرات الهامة في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل.

#### الجدول رقم 11: يوضح مدى كفاية الأجر لسد الحاجيات:

المجموع		غير كافي		كافي		الأجر
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
26.67%	08	25%	02	75%	06	غير متزوج (ة)
56.67%	17	64.71%	11	35.29%	06	متزوج(ة)
03.33%	01	100%	01	0%	00	أرمل(ة)
13.33%	04	25%	01	75%	03	مطلق(ة)
100	30	50%	15	50%	15	المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول رقم (10) والمتعلق مضمونه بما يتحصل عليه العامل من اجر يكفي لسد حاجياته أن :

-15 عاملا بنسبة 50% يرون بأن الأجر كاف لسد حاجياتهم.

-15 عاملا بنسبة 50% يرون بأن الأجر غير كاف لسد حاجياتهم.

من خلال التمعن في هاته الأرقام الإحصائية، يتضح لنا أن العمال منقسمون إلى فئتين متساويتين من حيث رؤيتهم للأجر على أنه كاف لسد حاجياتهم، ويربط هذه النتائج بأحد

متغيرات البيانات الشخصية المتمثلة في الحالة المدنية نجد أن 75% من العمال غير المتزوجين يرون أن الأجر الذي يتلقونه كاف وهذا راجع لكونهم ليست لديهم مسؤوليات كثيرة اتجاه أسرهم.

بينما الفئة الثانية والتي نجد أن نسبة 64.71% من المتزوجين تراه غير كاف وهذا راجع إلى وجود مصاريف كثيرة اتجاه عائلاتهم، خصوصا في ضوء غلاء المعيشة ومتطلبات الحياة الأخرى من كراء أو شراء لسكن واقتناء لسيارة ...

وعموما يمكن القول أن نظرة العامل للأجر تبقى متباينة وهذا حسب المسؤوليات والتزامات العامل اتجاه أسرته وهي تعبر عن مدى رضاه من عدمه اتجاه الأجر المقدم من طرف مؤسسته وهذا ما لمسناه عند نصف المبحوثين.

### الجدول رقم 12: يوضح طريقة الاستفادة من منحة المردودية:

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الاحتمالات	
03.33	01	منتظمة			
10	03	متأخرة			
86.67	26	07.69	02	غير مقلق	متأخرة كثيرا
		30.77	08	مقلق إلى حد ما	
		61.54	16	مقلق كثيرا	
		100	26	المجموع 1	
100	30	المجموع 2			

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول المتعلق باستفادة عمال الخلايا من منحة المردودية، يتبين لنا ما يلي:

- 26 عاملا بنسبة 86.67% يرون أن منحة المردودية يستفيدون منها بشكل متأخر كثيرا.
- 03 عمال بنسبة 10% يرون أن منحة المردودية يستفيدون منها بشكل متأخر.
- عامل واحد بنسبة 03.33% يرون أن منحة المردودية يستفيدون منها بشكل منتظم.

من خلال هاته الشواهد الإحصائية يتبين لنا أن أغلبية العاملين يرون أنهم يستفيدون من منحة المردودية بشكل متأخر كثيرا، ما سبب حالة من عدم الرضا عن هذا التأخر الكبير، وهذا ما تؤكدته نسبة 61.54% من المبحوثين الذين عبروا على أنه مقلق كثيرا، وبالرجوع إلى المقابلة التي أجريت أثناء المرحلة الاستطلاعية، أكد لنا بعض المبحوثين أنهم لا يستفيدون من منحة المردودية بشكل منتظم، كما أنهم لم يحصلوا على آخر منحة منذ سنتين.

ما يمكن استنتاجه وفقا لهاته النتائج أن مسؤولي الوكالة لا يولون أهمية بالغة لمنحة المردودية والأثر الذي ينجم عن هذا التأخر من قلق لدى العمال، الأمر الذي قد يولد نوعا من اللامبالاة وكذا إهدار الوقت من طرف العمال، فيتحول هذا الحافز المادي إلى عامل محبط يقلل من الرضا لدى أعضاء الخلايا.

### الجدول رقم 13: يوضح الاستفادة من الخدمات الاجتماعية:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
دائما	6	20%
غالبا	4	13.3%
أحيانا	10	33.3%
نادرا	6	20%
أبدا	4	13.3%
المجموع	30	100%

- تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (12) المتعلق بالاستفادة من الخدمات الاجتماعية مايلي :

- 10 عمال بنسبة 33.3% صرحوا أحيانا ما يستفيدون من الخدمات الاجتماعية
- 6 عمال بنسبة 20% صرحوا دائما ما يستفيدون من الخدمات الاجتماعية
- 6 عمال بنسبة 20% صرحوا نادرا ما يستفيدون من الخدمات الاجتماعية
- 4 عمال بنسبة 13.3% صرحوا غالبا ما يستفيدون من الخدمات الاجتماعية
- 4 عمال صرحوا بنسبة 13.3% صرحوا بأنهم لم يستفيدوا من الخدمات الاجتماعية

- وعليه يمكن أن نستنتج أن هناك اختلاف في الاستفادة من الخدمات الاجتماعية لدى عمال الخلايا والفئة الأكثر استفادة منها كانت في بعض الأحيان، وهذا راجع لنوعية الخدمات المقدمة التي تقتصر على المنح والتجهيزات إلى جانب منح بعض القروض ما يقلل من فرص العامل في الاستفادة منها بشكل دائم، ورغم هذا يوجد فئة كانت لهم هاته الفرصة، في حين أن البقية نادرا ما استفادوا منها أو لم يستفيدوا منها أبدا لأنها لا تتناسب مع اهتماماتهم أو لا تتوفر فيهم شروط الاستفادة كما هو الحال في بعض المنح التي تتطلب شروط خاصة.

الجدول رقم 14: يوضح نوع الخدمات الاجتماعية المستفاد منها:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
منح	24	61.5%
تجهيزات	8	20.5%
قروض	7	17.9%
المجموع	39	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) المتعلق بنوعية الخدمات المقدمة لعمال الخلايا أن:

- 24 إجابة بنسبة 61.5% توضح أن عمال الخلايا يستفيدون من المنح.
- 8 إجابات بنسبة 20.5% تؤكد أن عمال الخلايا يستفيدون من التجهيزات.
- 7 إجابات بنسبة 17.9% تبين أن عمال الخلايا يستفيدون من قروض.
- أن هاته الأرقام الإحصائية تبين أن عمال الخلايا الجوارية اغلبهم استفادوا من مختلف المنح على غرار منحة الزواج، ميلاد طفل، ختان، منحة التمدرس، وهذا وفق الشروط المحددة لكل منحة، كما تجدر الإشارة إلى أن هناك منحة أضحية العيد والتي يستفيد منها كل عمال الخلايا المتزوجين كل سنة، أما فيما يخص الاستفادة من التجهيزات فنجد أن هناك فئة قليلة استفادت منها وهذا راجع إلى الماركات والشركات التي يتم التعاقد معها، والتي قد لا تتناسب وأذواق العمال أو إلى طريقة الاقتطاع من الأجر وكيفية تسديد هاته الاقتطاعات .



بينما الاستفادة من القروض تبقى قليلة جدا نظرا للميزانية المخصصة في هذا السياق والتي لا تستطيع أن تلبى جميع الطلبات، لذا تبقى فئة قليلة ممن كان لها الحظ في الاستفادة منها.

**الجدول رقم 15: يوضح مدى كفاية الخدمات الاجتماعية المستفاد منها:**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
كافية	2	6.7%
بعض الشيء	9	30%
غير كافية	13	43.3%
غير كافية تماما	6	20%
المجموع	30	100%

من خلال المعطيات الموجودة في الجدول رقم (14) المتعلق برؤية المبحوثين للخدمات الاجتماعية هل هي كافية يتبين أن :

13 عامل بنسبة 43.3% يرون أن الخدمات الاجتماعية غير كافية .

- 9 عمال بنسبة 30% يرون أن الخدمات الاجتماعية كافية بعض الشيء

- 6 عمال بنسبة 20% يرون بأن الخدمات الاجتماعية غير كافية تماما

- عاملين فقط بنسبة 6.7% يرون بأن الخدمات الاجتماعية كافية .

- بعد قراءة هاته الأرقام يمكن أن نستنتج أغلبية المبحوثين يرون أن الخدمات الاجتماعية المقدمة لهم غير كافية ولا تلاقى إلى مستوى تطلعاتهم إما لكونها قليلة أو لوجود أشياء أخرى يجب الاهتمام بها على غرار الرحلات الترفيهية، المخيمات الصيفية أو التعاقد مع مراكز الصحة، رياضة، وعليه ما نهاته الخدمات المقدمة تبقى بعيدة عن تحقيق الرضا لدى عمال الخلايا الجوارية وهذا لعدم كفايتها وتناسبها مع متطلباتهم ورغباتهم.

- المحور الثاني: الحافز المعنوي المتمثل في العلاقة رفقة الزملاء و المسؤولين:

الجدول رقم 15: يوضح العلاقة مع الزملاء :

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
جيدة	21	70%
مهنية	09	30%
سيئة	00	0%
المجموع	30	100%

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (15) المتعلق بعلاقة العمال بزملائهم نجد أن:

- 21 مبحوث بنسبة 70% صرحوا بأنه توجد علاقة جيدة مع الزملاء

- 09 مبحوثين بنسبة 30% صرحوا بوجود علاقة مهنية مع الزملاء

- في حين لا يوجد أي مبحوث صرح بوجود علاقة سيئة مع الزملاء

- من خلال هذه الأرقام نستنتج أن أغلبية العمال يرون أن العلاقة مع زملاءهم هي علاقة جيدة وهذا راجع لكون فريق العمل بالخلية قليل لا يتعدى 05 أفراد مما ينتج عنه ترابط وتكوين روح الفريق ما يسهل عملية الاتصال فيما بينهم ومع مرور الوقت يبدأ العامل ينتابه الشعور أنه وسط عائلته الثانية.

- إلا أنه في بعض الحالات يحدث سوء الاختلاف في الآراء والتصورات ما يولد نوع من التوتر الذي قد يذيب تلك العلاقات العائلية فتصبح علاقات مهنية محضة.

الجدول رقم 16: يوضح المشاكل التي يتلقاها المبحوثين مع الزملاء:

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
50%	15	لم تحصل
50%	15	أحيانا
100%	30	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (16) المتمثل في المشاكل التي يتلقاها المبحوثين مع زملاءهم نجد أن :

- 15 عامل بنسبة 50% أكدوا بأنه لم تحصل أي مشاكل بينهم .

- 15 عامل بنسبة 50% صرحوا أحيانا ما توجد مشاكل الزملاء

- من خلال هذه الأرقام التي تؤكد أن نصف المبحوثين لم تحصل لهم أية مشاكل وهذا راجع إلى وجود تفاهم وتعاون وتنسيق من أجل إنجاز المهام التي تتطلب روح المجموعة أي كلما كانت المجموعة متماسكة هذا بالضرورة يؤدي إلى حتمية الاستقرار .

- هذا لا يعني أنه لا وجود للمشاكل إطلاقا بل تحدث في بعض الأحيان مناقشات وهذا راجع إلى الإرهاق في العمل أو الاختلاف في وجهات النظر وفق ما صرح به بعض العمال الذين قمنا بمقابلتهم.

الجدول رقم 17: يوضح العلاقة السائدة بين المبحوثين والمرؤوسين:

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
40%	12	جيدة
60%	18	مهنية
00%	00	سيئة
100%	30	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (17) المتعلق بالعلاقة السائدة بين المبحوثين والمرؤوسين :

- 12 عامل بنسبة 40% صرحوا بأنه توجد علاقة جيدة مع المرؤوسين.

- 18 عامل بنسبة 60% صرحوا بأنه توجد علاقة مهنية مع المرؤوسين.

- في حين لا يوجد أي عامل صرح بوجود علاقة سيئة.

- من خلال هذه الأرقام التي تؤكد على أن العلاقة بين العمال والمرؤوسين هي علاقة مهنية وهذا راجع إلى الحساسية الموجودة بين العامل والمرؤوس، وهذا لأن المرؤوس يحاول وضع حاجز بينه وبين العامل وذلك من أجل اكتساب الهيبة وعدم التمرد عليه عند إعطاء الأوامر وهذا ما التمسناه في تصريحات أحد المبحوثين، في حين يؤكد بعض المبحوثين على وجود علاقة جيدة بينهم وبين المرؤوسين وهذا لأن المسؤولين يحاولون كسب الثقة والاحترام وتحقيق روح الفريق .

- وعليه فإن العلاقة المهنية يمكن أن ينتج عنها اغتراب لدى العمال والذي يضرب استقرارهم في المؤسسة .

**الجدول رقم 18: يوضح تقدير المسؤولين عند إنجاز عمل جيد:**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة%
نعم	12	40%
لا	18	60%
المجموع	30	100%

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (18) المتعلق بتقدير المسؤولين عند إنجاز عمل جيد أن أغلبية العمال ويقدر عددهم بـ 18 عامل بنسبة 60% يؤكدون على عدم تقدير المسؤولين عند إنجاز عمل جيد، بينما بعض العمال والذي يقدر عددهم بـ 12 عامل بنسبة 40% صرحوا بأنهم يتلقون تقدير المسؤولين عند إنجاز عمل جيد، وتدل هذه الأرقام على مدى الاعتراف بالعامل وهذا مؤشر على عدم الثقة، ما يشكك العامل في قدراته ومهاراته، وهذا ما يؤدي حتما إلى انخفاض الروح المعنوية لديه، ونقص فعاليته.

الجدول رقم 19: يوضح تلقي المعاملة الغير اللائقة من المسؤولين:

النسبة%	التكرارات	الاحتمالات
73.3%	22	أبدا
10%	03	نادرا
13.3%	04	أحيانا
3.3%	01	غالبا
100%	30	المجموع

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (19) المتعلق بالمعاملة الغير اللائقة من المسؤولين أن :

- 22 عامل بنسبة 73.3% أكدوا بأنه أبدا لم يتلقوا معاملة غير لائقة من المسؤولين.

- 4 عمال بنسبة 13.3% صرحوا أحيانا ما يلقون معاملة غير لائقة من المسؤولين.

- 3 عمال بنسبة 10% صرحوا نادرا ما يلقون معاملة غير لائقة من المسؤولين.

- في حين يوجد عامل واحد بنسبة 3.3% صرح بأنه غالبا ما يلقي معاملة غير لائقة من المسؤولين.

- ولعل أن اغلب المبحوثين صرحوا بأنهم لم يتلقوا أبدا معاملة غير لائقة من المرؤوسين وهذا دليل على وجود احترام متبادل بين الطرفين خاصة إذا علمنا أن فريق العمل صغير لا يتعدى 5 أفراد وطبيعة العمل التي تبنى على روح المجموعة هي عامل من عوامل الاستقرار.

الجدول رقم 20: يوضح اهتمام المسؤولين بمعرفة المشاكل الخاصة بالعمال:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
أبدا	17	56.7%
نادرا	2	6.7%
أحيانا	9	30%
غالبا	2	6.7%
المجموع	30	100%

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (20) المتعلق باهتمام المسؤولين بمعرفة المشاكل الخاصة بالعمال أن :

- 17 عامل بنسبة 56.7% أكدوا أنهم لا يتلقوا اهتمام من المسؤولين لمعرفة مشاكلهم الخاصة .

- 9 عمال بنسبة 30% صرحوا أحيانا ما يلغون اهتمام من المسؤولين لمعرفة المشاكل الخاصة بالعمال.

- عاملين بنسبة 6.7% صرحوا نادرا ما يلغون اهتمام من المسؤولين لمعرفة مشاكلهم الخاصة

- عاملين 6.7% صرحوا غالبا ما يلغون اهتمام من المسؤولين لمعرفة مشاكلهم الخاصة

يتضح لنا من خلال هذه البيانات أن أغلبية المبحوثين صرحوا أنهم لم يتلقوا أي اهتمام من المرؤوسين لمعرفة مشاكلهم الخاصة ما من شأنه أن يقلل من العلاقة الوطيدة بين الطرفين فتصبح مهنية محضة وبالتالي فإن العامل لا يشعر بأنه محفز معنويا و هذا ما قد يدفع العامل للتفكير في تغيير المؤسسة .

الجدول رقم 21: يوضح اهتمام المسؤولين بحل المشاكل الخاصة:

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
56.67%	17	أبدا
6.67%	2	نادرا
26.60%	8	أحيانا
6.67%	2	غالبا
3.33%	1	دائما
100%	30	المجموع

تؤكد المعطيات الإحصائية الواردة رقم (21) والمتعلق باهتمام المسؤولين بحل المشاكل الخاصة بالعمال نجد أن :

- 17 عامل بنسبة 56.7% صرحوا أبدا لم يلقوا أي اهتمام من المسؤولين بمساعدتهم في مشاكلهم.

- 8 عمال بنسبة 26.7% صرحوا أحيانا ما يلقون اهتمام المسؤولين بمساعدتهم في حل مشاكلهم.

- عاملين بنسبة 6.7% صرحوا نادرا ما يلقون اهتمام المسؤولين بمساعدتهم في حل مشاكلهم.

- في حين يوجد عامل واحد صرح دائما ما يلقى اهتمام من المسؤولين بمساعدتهم في حل مشاكلهم.

هاته الأرقام الموجودة في هذا الجدول تتطابق مع الأرقام الموجودة في الجدول أعلاه لكون السؤالين مترابطين الأول يتعلق باهتمام المسؤولين بمعرفة المشاكل الخاصة بالعمال والثاني يتعلق باهتمام هؤلاء المسؤولين بحل المشاكل، وبما أن الأغلبية من المبحوثين صرحوا بأن مشاكلهم الخاصة لا تلقى اهتمام من المسؤولين هذا يؤدي بالضرورة إلى عدم الاهتمام بحلها، وأن فئة قليلة منهم أبدت اهتمام المسؤولين بمشاكلهم الخاصة أحيانا وحتى الاهتمام بحلها يكون في بعض الأحيان فقط .

أن مساعدة العمال في حل مشاكلهم الخاصة يؤثر بشكل ايجابي ويكون دعم معنوي لهم قصد تحقيق عامل الاستقرار في المؤسسة إلا أن النتائج المتحصل عليها أكدت العكس.

الجدول رقم 22: يوضح إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار:

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الاحتمالات	
63.33	19	10.53	02	تقدير الذات	نعم
		63.16	12	الانتماء للمؤسسة	
		26.31	05	الشعور بالرضا	
		100	19	المجموع 1	
36.67	11	لا			
100	30	المجموع 2			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (17) المتعلق بإشراك العمال في عملية اتخاذ القرار، إلى وجود:

- 11 عاملا بنسبة 36.67% يؤكدون بأن المسؤولين لا يشركونهم في اتخاذ القرار.
- 19 عاملا بنسبة 63.33% يؤكدون بأن المسؤولين يشركونهم في اتخاذ القرار، منهم:
- 02 عاملين بنسبة 10.53% يرون أهمية هاته المشاركة تشعرهم بتقدير الذات.
- 12 عاملا بنسبة 63.16% يرون أهمية هاته المشاركة تشعرهم بالانتماء للمؤسسة.
- 05 عاملين بنسبة 26.53% يرون أهمية هاته المشاركة تشعرهم بالرضا.

على ضوء هاته النتائج يمكن القول بأن أغلبية المبحوثين بنسبة 63.33% يتم إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وبالتالي فإن شعور العمال بالانتماء للمؤسسة يكون أكبر وهذا ما تؤكد نسبة 63.16% من المبحوثين أن أهمية هاته المشاركة في اتخاذ القرار تشعرهم بالانتماء للمؤسسة.

أن عملية اتخاذ القرار تلعب أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة، فالقرار هو صلب العملية الإدارية سواء في تحديد الأهداف أو الوسائل المطلوبة لتحقيقها، هاته العملية تأخذ في طريقها كل المجالات العلمية والإدارية من تخطيط، وتنظيم وتوجيه ورقابة وفي كل أوجه نشاطات المؤسسة، حيث يقوم أغلب المنسقين عبر مختلف الخلايا الجوارية بعقد جلسات عمل دورية بداية كل أسبوع من أجل إشراك الأعضاء في وضع مخطط عمل أسبوعي، وهذا بناء على تعليمات من الفرع الجهوي.

وعليه فإن إشراك العامل في عملية اتخاذ القرارات، تشعره بأن دوره لا يقتصر على تنفيذ الأوامر التي تأتيه من المنسق أو حتى من المديرية الجهوية، ما من شأنه أن يساهم



في ولائه للمؤسسة وسعيه إلى رفع مستوى أدائه وتحقيق قدرا كبيرا من أهداف الوكالة، كما أنه يصبح عاملا مهما في تحقيق الاستقرار.

**الجدول رقم 23: يوضح رؤية النقابة كشريك مهم في توطيد العلاقة ما بين العامل والإدارة:**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	12	40
لا	18	60
المجموع	30	100

تبين المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم المتعلق بهل يعتبر المبحوثين النقابة شريك مهم في توطيد العلاقة ما بين العامل و الإدارة، ما يلي:

- 18 عاملا بنسبة 60 % لا يرون أن النقابة شريك مهم في توطيد هذه العلاقة.
- 12 عاملا بنسبة 40 % لا يرون أن النقابة شريك مهم في توطيد هذه العلاقة.

من خلال المقابلات التي أجريت أثناء المرحلة الاستطلاعية، أكد لنا بعض المبحوثين أن النقابة في وكالة التنمية الاجتماعية شهدت العديد من فترات الركود، وهي حاليا في طور إنشاء المكاتب الولائية والجهوية وعليه لم ينطلق نشاطها بعد ، وهذا ما يفسر إجابات الأغلبية من المبحوثين الذين أكدوا أنها ليست شريك مهم، نظرا لكونهم لم يلاحظوا بعد المكاسب التي يمكن للنقابة تحقيقها، إلى جانب العديد منهم لا يعرف حتى دور النقابة أو العمل النقابي لعدم وجود تكوين في هذا الخصوص ما يجعل النقابة على مستوى وكالة التنمية الاجتماعية بعيدة تماما عن مستوى التطلعات للدفاع عن حقوق العمال وإحداث ذلك التوازن الذي من شأنه تحقيق الاستقرار للعمال والمؤسسة.

الجدول رقم 24: يوضح رؤية المشاركة في الإضراب كفعل يسهم في تحقيق الاستقرار

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	10	3.33
لا	20	66.67
المجموع	30	100

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم المتعلق بالمشاركة في الإضراب كفعل يسهم في تحقيق الاستقرار، ما يلي:

- 20 عامل بنسبة 66.67 % لا يرون أن المشاركة في الإضراب كفعل يسهم في تحقيق الاستقرار.

- 10 عامل بنسبة 33.33 % يرون أن المشاركة في الإضراب كفعل يسهم في تحقيق الاستقرار.

تشير هاته المعطيات الإحصائية إلى أن ثلثي المبحوثين أكدوا على أن المشاركة في الإضراب كفعل يسهم في تحقيق الاستقرار وهذا يعود كما سبق ذكره، لعدم وجود أي نشاط نقابي على مستوى الوكالة منذ فترة طويلة ما جعلهم لا يؤمنون بأهمية العمل النقابي رغم عدم رضاهم عن بعض الأوضاع في المؤسسة.

أن غياب التأطير من طرف أشخاص أكفاء يمكن للعمال وضع ثقتهم فيهم يجعل التفكير في الإضراب يبقى شيء بعيد المنال، إلا أن هذا لم يمنع البقية من المبحوثين يرون أن الإضراب كفعل يسهم في تحقيق الاستقرار من خلال تأكيدهم على أنه من خلاله يكون التفاوض مع الإدارة من موقع قوة ما يساهم في تخفيض تسلط الإدارة وهيمنتها وبالتالي إشراكهم وعدم تهميشهم خاصة في القرارات المصيرية ما يسمح لهم بتحقيق العديد من المطالب، وتحسين أوضاعهم الاجتماعية والمهنية على مستوى المؤسسة، ويصبح هذا عاملاً هاماً في تحقيق الاستقرار.

المحور الثالث: الحافز المعنوي المتمثل في طبيعة العمل:

الجدول رقم 25: يوضح توافق العمل الجوارى مع القدرات و المؤهلات:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
يتوافق تماما	15	50 %
يتوافق بعض الشيء	13	43.33 %
لا يتوافق كثيرا	02	06.67 %
لا يتوافق تماما	00	00 %
المجموع	30	100 %

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم والمتمثل في مدى توافق العمل الجوارى مع القدرات و المؤهلات، نجد أن:

- 15 عاملا بنسبة: 50 % صرحوا بأن العمل الجوارى يتوافق تماما مع القدرات والمؤهلات.
- 13 عاملا بنسبة: 43.33 % صرحوا بأن العمل الجوارى يتوافق بعض الشيء مع القدرات والمؤهلات.
- عاملين بنسبة: 06.67 % صرحوا بأن العمل الجوارى لا يتوافق كثيرا مع القدرات والمؤهلات.

تفيد هاته المعطيات أن نصف العمال على مستوى الخلايا الجوارية التضامنية يرون أن العمل الجوارى يتوافق تماما قدراتهم ومؤهلاتهم، وهذا راجع إلى كون وكالة التنمية الاجتماعية تهتم باستقطاب الموظفين الحاصلين على شهادات وفي تخصصات متعددة كالطب، علم الاجتماع، علم النفس والمساعدة الاجتماعية، بغرض تقديم الخدمة الجوارية للفئات الهشة، فطبيعة عمل هاته الخلايا تستدعي وجود أطباء، أخصائيين نفسانيين واجتماعيين للتعامل مع هاته الفئات من خلال تقديم العلاج الطبي والنفسى وكذا فهم أوضاعهم الاجتماعية للوصول إلى تحديد احتياجاتهم ومحاولة توفيرها لهم.

ومما لا شك فيه أن ملائمة الوظيفة للعامل تعد من العوامل الأساسية التي تدعم استقراره وتشعره بالثقة في قدراته وإمكانياته، ما يسمح له بإنجاز مهامه بإتقان.

**الجدول رقم 26: يوضح الإمكانيات الموفرة للعامل:**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	08	% 26.67
لا	09	% 30
قليلة	13	% 43.33
المجموع	30	% 100

تشير الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول المتعلق بتوفر الإمكانيات، إلى وجود:

- 13 عاملا بنسبة 43.33% يرون أن الإمكانيات الموفرة لهم قليلة.
- 09 عمال بنسبة 30% يرون أن الإمكانيات غير موفرة لهم.
- 08 عمال بنسبة 26.67% يرون أن الإمكانيات موفرة لهم.

من خلال هاته المعطيات يمكن القول أن أغلبية العمال يرون أن الإمكانيات التي توفرها لهم الوكالة إما قليلة أو غير موجودة، وهذا مقارنة بالعمل الجوّاري المنوط إليهم، وهذا يعود إلى حاجتهم إلى إمكانيات ووسائل لوجيستكية أخرى أكثر تطورا وملائمة لطبيعة عملهم، والتي من شأنها أن تساعدهم بالقيام بمهامهم في أحسن الظروف، فقلة الإمكانيات التي عبر عنها أغلبية المبحوثين تصعب من مأمورية عمال الخلايا وتجعلهم غير مرتاحين في عملهم، الأمر الذي يحبط من معنوياتهم فتصبح عاملا معيقا يمكنه أن يؤثر سلبا على أدائهم.

الجدول رقم 27: يوضح طبيعة العمل المفضل:

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
10 %	03	عمل إداري
90 %	27	خرجات ميدانية
100 %	30	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه المتعلق بطبيعة العمل الذي يفضله عمال الخلايا الجوارية، حيث لاحظنا ما يلي:

- 27 عاملا بنسبة 90% يفضلون الخرجات الميدانية

- 03 عمال بنسبة 10% يفضلون العمل الإداري.

من خلال هاته المعطيات نستطيع القول أن أغلبية العمال على مستوى الخلايا يفضلون الخرجات الميدانية، وهذا راجع لطبيعة المهنة التي يزاولونها و التي تستدعي الخروج في الكثير من الوقت من أجل القيام بالتحقيقات الميدانية (اجتماعية وأسرية) والتكفل بالأسر التي هي في وضع اجتماعي صعب، كما أن الخروج من أروقة المكاتب تسمح لهم بالهروب من الروتين الذي يسببه العمل الإداري واكتشاف أشياء جديدة في كل خرجة ميدانية هذا من جهة، ومن جهة أخرى محاولة مساعدة الفئات الهشة والتواصل معها يعتبر في حد ذاته حافزا مهما في تطوير أدائهم والسهر على تقديم المساعدة الضرورية لهاته الفئات.

الجدول رقم 28: يوضح مدى إتياب التنقلات أو الخرجات الميدانية:

النسبة	التكرارات	الاحتمالات
90 %	27	نعم
10 %	03	لا
100 %	30	المجموع

يمثل الجدول أعلاه المتعلق بمدى إتياب الخرجات الميدانية لعمال الخلايا؟، حيث

نجد:

- 27 عاملا بنسبة 90 % يرون بأن الخرجات الميدانية متعبة.

- 03 عاملا بنسبة 10 % يرون بأن الخرجات الميدانية ليست متعبة.

تشير هاته المعطيات إلى أن أغلبية العمال على مستوى الخلايا الجوارية يرون أن الخرجات الميدانية متعبة وهذا راجع إلى الصعوبات التي يلقونها في بعض الأحيان عند الاحتكاك ببعض الفئات السكانية وعدم تجاوبهم معهم، خاصة إذا علمنا أن المساعدات الموفرة من طرف السلطات تبقى بعيدة عن التطلعات، ما يضع أعضاء الخلية في حرج السكان هذا من جهة، ومن جهة أخرى الخرجات الكثيرة والمتكررة قد تضعف القوى ما ينعكس سلبا على مردودهم، لهذا يلجأ منسقي الخلايا إلى تنظيم هاته الخرجات وفق مخططات عمل أسبوعية تراعي هذا الجانب، ومع هذا فهم يفضلونها على العمل الإداري.

الجدول رقم 29: يوضح مناسبة التوقيت أثناء الخرجات الميدانية:

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الحالة المدنية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
26.67	08	50	04	0.00	00	50	04	غير متزوج (ة)
56.67	17	70.59	12	05.88	01	23.53	04	متزوج (ة)
03.33	01	100	01	0.00	00	0.00	00	أرمل (ة)
13.33	04	75	03	0.00	00	25	01	مطلق (ة)
100	30	66.67	20	03.33	01	30	09	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية من خلال الجدول المتعلق بتوقيت الخرجات الميدانية وكونه مناسب لعمال الخلية ما يلي:

- 20 عاملا بنسبة 66.7% يرون أن التوقيت أثناء الخرجات الميدانية مناسب أحيانا.
- 09 عمال بنسبة 30% يرون أن التوقيت أثناء الخرجات الميدانية مناسب.
- عامل واحد بنسبة 03.33% يرى أن التوقيت أثناء الخرجات الميدانية غير مناسب.

تؤكد الشواهد الإحصائية على أن ثلثي المبحوثين يرون أن التوقيت أثناء الخرجات الميدانية مناسب أحيانا وغير مناسب في أحيان أخرى، وهذا لكونه لا يخضع للتوقيت المعمول به، وإنما يخضع إلى طبيعة المهمة المراد إنجازها، كما يؤكد الجدول كذلك أن أغلب هاته الفئة هم أشخاص متزوجون بنسبة 70.59 % وعليه فإن هذا التوقيت في بعض الحالات يكون غير مناسب خاصة إذا استدعت المهمة وقتا طويلا لإنجازها، نظرا للارتباطات الأسرية والمسؤوليات الملقاة على عاتق الأزواج من واجبات منزلية، رعاية للأطفال، ناهيك عن المصاريف العديدة التي يحتاجها المنزل.

إن مسألة التوقيت في العمل مهمة جدا بالنسبة للعامل، فكلما كانت مناسبة كلما سمح له بمزاولة نشاطه في أحسن الظروف، ما يدفعه لتقديم الأداء الأفضل.

الجدول رقم 30: يوضح مواصلة العمل خارج الأوقات الرسمية:

النسبة	التكرارات	النسبة	التكرارات	الاحتمالات	
93.33	28	83.5	23	مساعدة الفئات الهشة	نعم
		16.5	05	احترام الزملاء	
		100	28	المجموع	
06.67	02			لا	
100	30			المجموع	

تبين الإحصائيات الواردة في الجدول رقم المتعلق بمواصلة العمل خارج الأوقات الرسمية، وجود 28 عاملا بنسبة 93.33% يرون إمكانية مواصلة العمل خارج الأوقات الرسمية منهم: 23 عاملا بنسبة 83.5% يقومون بذلك من أجل مساعدة الفئات الهشة و 05 عمال بنسبة 16.5% يقومون بذلك احتراما للزملاء.

كما نجد 02 عاملا بنسبة 06.67% لا يرون إمكانية مواصلة العمل خارج الأوقات الرسمية.

تشير هذه النتائج إلى أن أغلب عمال الخلايا الجوارية بنسبة 93.33% في حالة ما إذا تطلب الأمر يواصلون العمل خارج الأوقات الرسمية، خصوصا أثناء الخرجات الميدانية التي تستدعي في بعض الأحيان إنهاء العمل في أوقات متأخرة وهذا من أجل التكفل بالفئات الهشة، وهذا ما تؤكد نسبة 83.5% من مجموع مبحوثي هاته الفئة، فالعمل الإنساني يدفع أعضاء الخلية لتقديم تنازلات من أجل إسعاد هاته الفئة حتى ولو كان ذلك على حساب راحتهم، فطبيعة العمل تعد عاملا مهما في الرفع من معنويات العامل وتساعد على إنجاز مهامه بإتقان دون رقيب أو حسيب.



الجدول رقم 31: يوضح التواصل مع الفئات الهشة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
محفز	24	80 %
محبط	04	13.33 %
عادي	02	06.67 %
المجموع	30	100 %

من خلال المعطيات الواردة في الجدول المتعلق برؤية المبحوثين لتواصلهم مع الفئات الهشة، يتبين ما يلي:

- 24 عاملا بنسبة 80 % يرون التواصل مع الفئات الهشة محفز .
- 04 عمال بنسبة 13.33 % يرون التواصل مع الفئات الهشة محبط.
- عاملين بنسبة 06.67 % يرون التواصل مع الفئات الهشة عادي.

طبقا لهاته المعطيات يمكن القول بأن أغلبية عمال الخلايا بنسبة 80 % يرون أن التواصل مع الفئات الهشة خلال عملهم يعتبر محفز وهذا يتوافق مع نتائج الجدول السابق أين أكد فيه أغلبية المبحوثين أن مواصلتهم للعمل خارج الأوقات الرسمية يكون من أجل مساعدة الفئات الهشة، وعليه هاته النتائج تقودنا للقول أن هاته المهمة النبيلة والمتمثلة في التكفل بالعائلات الفقيرة والمحرومة وتقديم المساعدات لها تعد حافزا معنويا مهما، يجعل العامل يؤدي واجبه على أكمل وجه مقدما تنازلات عن العديد من النقائص على مستوى ظروف العمل، فخدمة هاته الشريحة الحساسة من المجتمع تجعله يتجاوز هاته النقائص كما أن عدم الوصول إلى المبتغى يصبح عاملا محبطا لدى فئة أخرى من المبحوثين.

الجدول رقم 32: يوضح مدى الاحتياج إلى دعم نفسي في العمل على مستوى الخلية:

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الاحتمالات	
				نعم	لا
46.67	14	28.57	04	نعم	نعم
		71.43	10	لا	
		100	14	المجموع	
53.33	16	لا			
100	30	المجموع			

تبين الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول المتعلق بحاجة أعضاء الخلية للدعم النفسي، ما يلي:

- 16 عاملا بنسبة 53.3% عبروا عن عدم حاجتهم إلى دعم نفسي.

- 14 عاملا بنسبة 46.7% عبروا عن حاجتهم إلى الدعم النفسي.

على ضوء هاته المعطيات يمكن القول أن أغلبية المبحوثين بنسبة 53.3% لا يرون حاجتهم إلى الدعم النفسي، وهذا راجع إلى عدم تلقيهم إلى أي نوع من الدعم النفسي من قبل، فهم ليسوا على دراية به وكذا أثاره الإيجابية على مردوديتهم.

كما عبرت الفئة الثانية و التي تمثل نسبة 46.7% عن حاجتها إلى دعم نفسي، وهذا للضغوط النفسية التي يتلقونها أثناء مزاوتهم لنشاطاتهم اليومية خصوصا اتجاه الفئات الهشة، فتعاملهم مع الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة، أصحاب الأمراض المزمنة والعائلات المعوزة، تجعل العامل يعمل في جو غير مريح خاصة إذا افتقد إلى القدرة على تحقيق مطالب هاته الفئات هذا من جهة، إلى جانب المشاكل الأخرى التي تواجهه أثناء تأديته مهامه.

كما سجلنا 04 عمال فقط منهم سبق لهم الاستفادة من هذا النوع من الدعم، حيث عبر لنا أحدهم من خلال المقابلة التي أجريت معه خلال المرحلة الاستطلاعية مدى الآثار الإيجابية التي تركها هذا النوع من الدعم النفسي، كما اعتبره متنفسا و حافزا في نفس الوقت من أجل إعطاء نفس جديد و دفعة قوية للعامل حتى يتمكن من الاستمرار في العطاء.

ثانيا: مناقشة و تفسير نتائج الدراسة:

## 1- مناقشة الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة

### 1-1 نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

كشفت التحليلات الإحصائية لبيانات الحور الأول من الاستمارة والتي مفادها "الحافز المادي يحقق الرضا الوظيفي لدى مستخدمي الخلايا " على وجود عدد من العلاقات و التأثيرات بين المتغيرات التي ضمتها هاته الفرضية، حيث تؤكد التحليلات الإحصائية أن نسبة:

- 56.7% من أفراد العينة يتحصلون على اجر شهري قيمته تتراوح ما بين 51 ألف دج إلى 60 ألف دج.

- 86.7% من أفراد العينة يقررون بأن الأجر الذي يتقاضونه يتناسب مع المجهود المبذول.

- 70% من أفراد العينة تضاعفت أجورهم منذ التحاقهم بالمؤسسة.

- 50% من أفراد العينة يرون بأن الأجر كاف لسد حاجياتهم.

- 86.67% من أفراد العينة يرون أن منحة المردودية يستفيدون منها بشكل متأخر كثيرا.

- 33.3% من أفراد العينة صرحوا أنهم أحيانا ما يستفيدون من الخدمات الاجتماعية

- 61.5% من أفراد العينة يستفيدون من المنح المختلفة .

- 43.33% من أفراد العينة يرون أن الخدمات الاجتماعية غير كافية.

على ضوء هاته النتائج يمكن القول بأن أغلبية عمال الوكالة يحصلون على أجور معتبرة تتراوح ما بين 51000 إلى 60000 دج، هذا من شأنه أن يسهم بشكل كبير في إرضاء العمال، ويتأكد ذلك من خلال تعبير جل المبحوثين على أن هذا الأجر يتناسب مع الجهد المبذول من طرفهم، إضافة إلى كون الأغلبية تضاعفت أجورهم منذ التحاقهم بالمؤسسة وهذا دليل آخر على أن الوكالة أولت أهمية بالغة لإرضاء عمالها من ناحية الأجور، وهذا ما تؤكد عليه نظرية الإدارة العلمية حيث يرى تايلور أن الأجور هي القوة المحددة لاندفاع العامل نحو عمله. الأمر الذي ساهم في تحسن القدرة الشرائية للعمال وهو ما يؤكد نصف المبحوثين الذين يرون بأن أجورهم كافية لسد حاجياتهم.

إلا أنها أغفلت جوانب أخرى يمكن أن تكون حوافز مادية مهمة على غرار منحة المردودية، فعلى قدر أهميتها بالنسبة للعمال من خلال القيمة المالية المعتبرة المرصودة لها إلا أن صرفها بشكل متأخر أثار الكثير من القلق لدى أغلب المبحوثين.

أما فيما يخص الخدمات الاجتماعية التي يستفيد منها العمال على مستوى الوكالة، فهي لا تزال ترقى إلى مستوى تطلعاتهم و أغلبهم يرون بأنها غير كافية

عموما ما يمكن استنتاجه أن الفرضية الأولى تحققت نسبيا فالحافز المادي المتمثل في الأجر يحقق الرضا لدى مستخدمي الخلية، و رغم هذا تبقى حوافز مادية أخرى تحتاج إلى إعادة النظر فيها على غرار التأخر الكبير في صرف منحة المردودية وكذا مراجعة تسيير ملف الخدمات الاجتماعية حتى يتماشى مع اهتمامات عمال الوكالة.

### 1-2- نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

"العلاقة التي يربطها المستخدم رفقة زملائه ومسؤوليه تؤثر في تحقيق الاستقرار لدى الفئات السوسيو مهنية"

- 70% من أفراد العينة صرحوا بأنه توجد علاقة جيدة مع الزملاء في العمل
- 50% من أفراد العينة أكدوا بأنه لم تحصل أية مشاكل بينهم و بين زملاءهم في العمل.
- 60% من أفراد العينة صرحوا بأنه توجد علاقة مهنية مع المرؤوسين.
- 60% من أفراد العينة يؤكدون على عدم تقدير المسؤولين لهم عند إنجاز عمل جيد.
- 73.3% من أفراد العينة أكدوا بأنه أبدا لم يلقوا معاملة غير لائقة من المسؤولين.
- 56.7% من أفراد العينة أكدوا أنهم لا يلقوا اهتماما من المسؤولين لمعرفة مشاكلهم الخاصة .
- 56.7% من أفراد العينة صرحوا أبدا لم يلقوا أي اهتمام من المسؤولين بمساعدتهم في مشاكلهم الخاصة.
- 63.33% من أفراد العينة يؤكدون بأن المسؤولين يشركونهم في اتخاذ القرار .
- 60% من أفراد العينة لا يرون أن النقابة شريك مهم في توطيد هذه العلاقة.

- 66.67 % من أفراد العينة لا يرون أن المشاركة في الإضراب كفعل يسهم في تحقيق الاستقرار.

من خلال تحليل هاته النتائج يمكن القول بأن أغلبية المستخدمين علاقتهم بزملائه جيدة و أنه لا توجد مشاكل بينهم، في حين علاقتهم مع الرؤساء فهي مهنية محضة، كما يؤكد أغلبهم على أنهم لم يتلقوا أية معاملة غير لائقة، بل بالعكس الكثير منهم يرى أنه يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، إذا هاته العلاقة الحسنة التي تربط بين العامل بزملائه و رؤسائه يمكن أن تكون عاملا مهما في تحقيق الاستقرار، لأن أية علاقة تشوبها المشاكل و الصراعات حتما تؤدي بالعامل إلى التفكير في تغيير الأجواء والبحث عن مكان آخر أكثر هدوءا و راحة للبال.

ورغم هذا تبقى بعض الأمور لتوطيد العلاقة أكثر و لعل أهمها اهتمام المسؤول بالمشاكل الخاصة بالعمال قصد مساعدتهم في حلها سيكون له دعم معنوي قوي، فالعامل حينها سيحس أنه وسط عائلته الثانية وهذا ما قدمته النظرية اليابانية التي جاء بها ويليام أوشي التي تقوم على العمل الإنساني وروح الجماعة، إشراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق الجو الأسري في المؤسسة وروابط إنسانية وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص.

أما فيما يخص العمل النقابي فعمال الوكالة في الوقت الحالي لا يؤمنون به لأنهم لم يلمسوا أية مكتسبات حققنها النقابة وما يزيد فتور هاته العلاقة هو فترات الركود والفراغ الطويلة التي مرت بها هاته الأخيرة.

وعموما يمكن القول أن الفرضية الثانية تحققت نسبيا، فالعلاقة الجيدة مع الزملاء والمهنية مع الرؤساء مع إشراكهم في اتخاذ القرارات وغياب المشاكل عند الأغلبية كلها عوامل تساعد العامل على أن يكون مستقرا في عمله.

### 1-3- نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

"طبيعة العمل الخاص بالخلايا الجوارية محفز على تحسين أداء الفئات السوسيو مهنية"

- 50 % من أفراد العينة صرحوا بأن العمل الجوارى يتوافق تماما مع قدراتهم ومؤهلاتهم

- 43.33 % من أفراد العينة يرون أن الإمكانيات الموفرة لهم قليلة.

- 90 % من أفراد العينة يفضلون الخرجات الميدانية على العمل الإداري.

- 90 % من أفراد العينة يرون بأن الخرجات الميدانية متعبة.

- 66.7% من أفراد العينة يرون أن التوقيت أثناء الخرجات الميدانية مناسب أحيانا.
- 93.33% من أفراد العينة يرون إمكانية مواصلة العمل خارج الأوقات الرسمية.
- 83.5% من أفراد العينة يقومون بذلك من أجل مساعدة الفئات الهشة.
- 80% من أفراد العينة يرون التواصل مع الفئات الهشة محفز.
- 53.3% من أفراد العينة عبروا عن عدم حاجتهم إلى دعم نفسي.

لقد قادتنا هاته النتائج إلى الاستنتاج التالي: أن جل عمال الخلايا الجوارية يفضلون الخرجات الميدانية على العمل الإداري، رغم أنهم يقرون أنها متعبة، إلا أنهم يقومون بها من أجل مساعدة الفئات الهشة والمحرومة، كما أن الأغلبية يرون أن هذا التواصل مع هاته الفئات هو أمر محفز، وأنهم مستعدون للعمل حتى خارج الأوقات الرسمية من أجل إسعادهم وإفراحهم ورفع الغبن عنهم قدر المستطاع.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الثالثة تحققت إلى حد ما و أن طبيعة عمل الخلايا من خلال العمل الإنساني الذي يقومون به يحفزهم على تحسين أدائهم بغية التكفل الأمثل بالفئات المحرومة والهشة.

## 2- مناقشة الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

توصلت دراستنا الراهنة إلى العديد من النتائج التي تتشابه في جوانب منها وتختلف في جوانب أخرى مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وفي مايلي نعرض عليكم أوجه الشبه والاختلاف على حسب فرضيات دراستنا:

### - الفرضية الأولى:

إن النتائج التي توصلنا إليها على ضوء هاته الفرضية تتوافق مع أحد نتائج الدراسة الميدانية لنسيمة أحمد الصيد بعنوان "الترقية والفعالية التنظيمية" وهذا كون الاستفادة من الترقية التي تعتبر حافزا ماديا يساهم في زيادة الرضا الوظيفي.

كما تتفق مع نتائج دراسة عبد العزيز شنيق بعنوان "الحوافز والفعالية التنظيمية"، حيث توصل إلى أن الحوافز المالية تؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية.

وعليه فإن المؤسسة كلما اهتمت بالحوافز المادية للعمال كلما حققت قدرا عاليا من الرضا الوظيفي لديهم، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

إلا أن هاته النتائج تختلف مع نتائج الدراسة الميدانية بمركز توزيع الكهرباء و الغاز بعنوان "الحوافز و الرضا الوظيفي" حيث أن من بين نتائجها أن العمال يرون بأن الأجر غير كاف ولا يلبي حاجاتهم ولا يكافئ الجهد المبذول. وتختلف كذلك مع نتائج دراسة الباحثة ميلاط نصره بعنوان الحوافز والرضا الوظيفي والتي توصلت إلى أن نسبة 87.49% يرون بأن أجورهم غير كافية.

#### - الفرضية الثانية:

إن النتائج التي توصلنا إليها على ضوء هاته الفرضية تتوافق مع نتائج دراسة عبد العزيز شنيق بعنوان "الحوافز و الفعالية التنظيمية"، حيث توصل إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار ترتبط بزيادة الفعالية التنظيمية، فالحافز المعنوي المتمثل في إشراك العامل في عملية اتخاذ القرار سيحقق لدى العمال الشعور بالانتماء للمؤسسة ويمنحهم الاستقرار والذي يساهم بشكل إيجابي في زيادة فعالية المؤسسة.

إلا أن هاته النتائج تختلف مع نتائج الدراسة الميدانية بمركز توزيع الكهرباء والغاز بعنوان "الحوافز و الرضا الوظيفي"، حيث أن من بين نتائجها انعدام مشاركة العمال في عملية اتخاذ قرارات المؤسسة ما أدى إلى زيادة الشعور بعد الانتماء وعدم الاستقرار.

#### - الفرضية الثالثة:

تتفق نتائج دراستنا الحالية من خلال الفرضية الثالثة مع نتائج دراسة سعود ضيف الله الدالة بعنوان "أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض"، حيث توصل إلى أن مستوى أداء الأطباء مرتفع، ويبرز ذلك من خلال اتجاهاتهم الايجابية المرتفعة والمتقاربة نحو مستوى أدائهم، إذا فطبيعة العمل الانساني وهو خدمة المرضى كانت بمثابة حافز إيجابي من أجل رفع مستوى الأداء لديهم.

كما تتفق كذلك مع دراسة عبد الرحمن الوابل حول "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين"، حيث توصل إلى أن درجة الرضا عالية عند الضباط المشاركين في عملية الحج، فطبيعة العمل ألا وهو خدمة ضيوف الرحمن وما لها من أمور روحانية لأنهم من خلال هذا العمل يرجون الثواب من عند الله كذلك فيصبح هذا حافزا مهما في تحقيق درجة عالية من الرضا ما سيؤدي حتما إلى تحسين الأداء.

**ثالثا: النتيجة العامة:**

من خلال الفرضيات الواردة في دراستنا هذه والتي تتمحور إشكالياتها حول علاقة التحفيز المقدم لمستخدمي الخلايا الجوارية بفعاليتهم في العمل، انطلاقا من طرح شامل للموضوع، ثم تدرجنا في تناول أبعاده السوسولوجية، وأخذنا كل بعد من مختلف زوايا طرحه خلال الدراسة الميدانية ومختلف البيانات والمعطيات التفصيلية المتعلقة بالموضوع، استنتجنا من خلال دراستنا صدق الفرضية العامة بناءا على صدق كل الفرضيات الجزئية، حيث توصلنا إلى أن التحفيز بنوعيه المقدم لمستخدمي الخلايا الجوارية يسهم في التأثير على فعاليتهم في العمل، فالحافز المادي المتمثل في الأجر يحقق الرضا لدى مستخدمي الخلية، والعلاقة القائمة بينهم وبين مسؤوليهم تؤثر في تحقيق الاستقرار عندهم، كما أن طبيعة العمل الإنساني الخاص بالخلية يحفزهم على تحسين أدائهم، ما يسهم في زيادة فعالية المؤسسة.



## خاتمة

من خلال الدراسة التي قمنا بها على مستوى الخلايا الجوارية التضامنية التابعة للفرع الجهوي لوكالة التنمية الاجتماعية بتيارت، والتي عالجنا من خلالها الموضوع المتعلق بـ "علاقة تحفيز المستخدمين بفعالية المؤسسة" ويمكننا القول أن فعالية أي مؤسسة مرتبطة بمدى إمكانية توفير المحفزات الضرورية سواء مادية أو معنوية للعامل حتى يتمكن من تقديم الأداء الأمثل وتحقيق الأهداف التي سطرته المؤسسة.

وقصد التعرف أكثر على هاته العلاقة القائمة بين متغيري الدراسة (علاقة التحفيز بالفعالية التنظيمية) قمنا بطرح جملة من المتغيرات التي ناقشناها في فصول الدراسة التي ساعدتنا في حصر زوايا البحث، وتبين استراتيجية قائمة على الربط المنهجي بين متغيرات وأبعاد ومؤشرات الدراسة، حيث تم التوصل إلى عدة نتائج خاصة بعمال الخلايا الجوارية التضامنية وساعدت على الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين متغيري الدراسة، والتي نتج عنها الصدق الامبريقي للفرضيات الثلاثة التي قمنا بطرحها وبالتالي صدق الفرضية العامة، هذا ما يؤكد على أن التحفيز المقدم لمستخدمي الخلايا الجوارية يسهم في التأثير على فعاليتهم في العمل.

فالحافز المادي المتمثل في الأجر يحقق الرضا لدى مستخدمي الخلية، ورغم هذا تبقى حوافز مادية أخرى تحتاج إلى إعادة النظر فيها، والعلاقة الجيدة مع الزملاء والمهنية مع الرؤساء مع إشراكهم في اتخاذ القرارات وغياب المشاكل عند الأغلبية كلها عوامل تساعد العامل على أن يكون مستقرا في عمله، كما أن طبيعة عمل الخلايا من خلال العمل الإنساني الذي يقومون به يحفزهم على تحسين أدائهم بغية التكفل الأمثل بالفئات المحرومة والهشة.

## التوصيات:

بعد الانتهاء من هاته الدراسة، وبناءا على النتائج المتوصل عليها وكذا النقائص التي تم الوقوف عليها، رأينا أنه من الضروري إبداء بعض التوصيات التي يمكن أن تساعد القائمين على وكالة التنمية الاجتماعية في تحسين ظروف عمال وتحفيزهم على تقديم أداء أفضل، وهذا من خلال الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:

- تحيين الاتفاقية يكون بشكل دوري، لتمكين العمال من الحصول على أجور تتماشى مع قدرتهم الشرائية من أجل رفع المستوى المعيشي لهم.

- صب منحة المردودية السنوية للعمال يكون بشكل منتظم، لكي تقضى على حالة القلق التي يعانيه العمال جراء التأخير الكبير في كل مرة في الحصول على هاته المنحة المهمة.

- مراجعة كيفية تسيير لجنة الخدمات الاجتماعية بالصورة التي تضمن للعامل خدمات ترقى لمستوى تطلعاته واهتماماته، وإضفاء الشفافية والعدالة في توزيعها.

- على المسؤولين القائمين على هاته الخلايا الاهتمام أكثر بالمشاكل التي يعاني منها العمال وكذا محاولة إيجاد الحلول الممكنة لها.

- على مسؤولي الوكالة إعطاء الأهمية اللازمة للعمل النقابي، من خلال إشراك النقابة لكونها شريك اجتماعي يمكن من خلاله تحقيق التوازن المطلوب للمؤسسة.

- توفير الإمكانيات الضرورية لعمال الخلايا قصد تسهيل مهمتهم النبيلة.

## آفاق الدراسة:

لقد تبين لنا من خلال الخوض في هاته الدراسة، بأن هناك جوانب هامة جدية بالدراسة والبحث، نقترحها لتكون إشكاليات بحوث نأمل أن تنال حقها من الدراسة والتحليل في المستقبل وهي:

- كيف يمكن للمؤسسة تحفيز عمالها في ظل انخفاض أسعار البترول وسياسة ترشيد النفقات؟

- ما مدى تأثير نظام الحوافز على إدارة الجودة الشاملة؟

- ما مدى تأثير تقييم نظام الحوافز على أداء العاملين؟

# قائمة المراجع

**الكتب:**

- إبراهيم السيوطي نائم: مناهج البحث وأصول التحليل في العلوم الاجتماعية, مكتبة الشروق الدولية, مصر, 2008.
- أحمد بن موسى: مناهج البحث العلمي, وكالة المطبوعات, الكويت, 1997.
- أحمد جاب عبد الوهاب: السلوك التنظيمي - دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال - , مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية, الإسكندرية, مصر, 1996.
- أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل, في التشريع الجزائري, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1998.
- تيم يزن, إدارة الموارد البشرية ,أساليب الإدارة الحديثة, 2001.
- جودة عادل: الحوافز, المنظمة العربية للعلوم الإدارية, الأرض, 1993.
- حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية , دار أسامة للنشر والتوزيع, الأردن, 2011.
- خيرى خليل الجملي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية للمجتمع, المكتب الحديث, الإسكندرية, 1992.
- راشد أحمد عادل: مذكرات في إدارة الأعمال, دار النهضة العربية, بيروت, 1981.
- رواية حسن: السلوك في المنظمات, الدار الجامعية, الإسكندرية, 1999.
- روبيرت ماتيس جون جاكسون: إدارة الموارد البشرية, ترجمة: محمد فتوح, السعودية, ط12, 2006.
- سعيد ياسين عامر, خالد يوسف الخلق: الإنتاجية المقياسية - معايير الأداء, القياس, الأداء الفعلي - , دار المريخ, الرياض, 1984.
- السلمي علي: إدارة الأفراد, دار النهضة العربية, القاهرة, 1981.
- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية, مصر, علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة, قسنطينة, 2004.
- الطيب محمد رفيق: وظائف التسيير التقنية, ديوان المطبوعات الجزائرية, الجزائر, 1995.

- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، "مدخل إستراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006.
- عباس أنس عبد الباسط: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2001.
- عباس محمود عوض: دراسات في علم النفس الصناعي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، ط، 1977.
- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1993.
- عبد الفتاح بوخمخ: مفاهيم أساسي وحالات تطبيقية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، 1980.
- علي عبد الرزاق جبلي: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- علي هادي جبرين: إدارة العمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2010.
- عمر السعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- فضيل دليو، ميلود نغاري وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1999.
- كاظم نزار الركابي: الإدارة الاستراتيجية - العولمة والمنافسة - ، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- اللوزي موسى: اتجاهات الأفراد العاملين، في المؤسسات الحكومية نحو الحوافز للعمل، مجلد 22، عدد 06، الجامعة الأردنية، الأردن، 1990.
- محمد أكرم العدلوني: العمل مؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2002.

- 
- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الإسكندرية.
  - محمد عبد الفتاح ياغي: تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1986.
  - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.
  - محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، دار القلم، بيروت، ط2، 1985.
  - المرسي جمال الدين محمد: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003.
  - مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 2005.
  - معين أمين السيد: إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية، الجزائر، ط1، 2010.
  - منصور أحمد منصور: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، مكتب المطبوعات الجامعية، الكويت، الطبعة الأولى.
  - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004\_2006.
  - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004.
  - نبيل أرسلان: الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام، دار النهضة، مصر 1979.

الرسائل الجامعية:

- أحمد بوشمال: سوسيولوجيا التغير التنظيمي - مدخل التحليل الاستراتيجي - ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة ورقلة، 2011.

- جوادي حمزة: الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الروح المعنوية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.

- سعود ضيف الله الدالة: أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2005.

- سليمة بوجنان: التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية، مذكرة مكلمة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2008.

- فريديريك معتوق: معجم العلوم الاجتماعية، أكاديميا، دون طبعة، دون سنة.  
- محمد الطاهر بوباية: دراسة الفاعلية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة.  
- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1.

المعاجم والقواميس:

- المنجد في اللغة والأعلام، دار المشرف، بيروت، 1991.  
- نور الدين تاوريت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.

- نورة ديب: التحفيز بوحدة نوميديا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسنطينة، 1998.

- الوابل عبد الرحمان: دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2005.

القوانين والتشريعات:

- الجريدة الرسمية: القانون الأساسي للعامل رقم 12/78، مؤرخ في 05 أوت 1978.

المراجع الأجنبية:

- johnp.cambelle : on the nature of organizationeffectiveness ,  
in p.s good man, j-m. penning and associates, (eds). News  
perspectives on organizational effectives, jossey-bass, 1977.



الملاحق

**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**  
**وزارة التعليم العالي و البحث العلمي**

جامعة ابن خلدون تيارت.  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية .  
معهد علم الاجتماع.  
تخصص: ماستر تنمية و تسيير موارد بشرية.

**استبيان**

السلام عليكم،

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر : تخصص: تنمية و تسيير موارد بشرية، التي جاءت بعنوان: «علاقة تحفيز المستخدمين بفعالية المؤسسة».

على مستوى الخلايا الجوارية التضامنية التابعة للفرع الجهوي لووكالة التنمية الاجتماعية بتيارت.

يتشرف الباحثان بأن يقدموا لكم هذا الاستبيان، الذي صمم خصيصا للحصول على بعض البيانات الضرورية لإتمام الدراسة.

نأمل التكرم بالإطلاع على محاور الاستبيان المرفق، و قراءة كل عبارة فيها بدقة، و وضع علامة (X) في المكان المناسب، لما يعبر عن رأيك. علما أن جميع البيانات ستكون محل العناية و الاهتمام و السرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين كل ما بذلتموه من جهد و وقت، و تقبلوا خالص تحياتنا

تحت إشراف:

الأستاذ: بلجوهر خالد

من إعداد:

- عبيد رابح
- بوغرفة عمر

الموسم الجامعي: 2018/2017

## بيانات عامة:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: .....
- 3- الحالة المدنية: غير متزوج  (ة) متزوج  (ة) رمل  (ة) مطلق  (ة)
- 4- المستوى التعليمي: ابا  لي متوا  ثان  جا  جا  لي
- 5- الفئة المهنية: عون  لذ عون  لذم اطر  اطر
- 6- الخبرة في المؤسسة: .....
- 7- الأقدمية في العمل: .....

## المحور الأول: الحوافز المادية

- 8- ماهية قيمة الأجر الذي تحصل عليه؟ أقل من 1000  دج من 4000 إلى  50000 من 1001  إلى 60000 أكثر  60000 دج
- 9- هل ما تحصل عليه من أجر يتناسب مع الجهد المبذول؟  لا
- 10- هل زاد أجرك منذ التحاقك بعملك؟ بقي  ت زيادة  يفة تضاعف  الأجر
- 11- هل ما تحصل عليه من أجر يكفي لسد حاجياتك؟ كاف  غير كاف
- 12- هل استفادتك من منحة المردودية يكون بطريقة؟ من  مة متأخرة  كثيرا

- إذا كانت استفادتك من منحة المردودية بصفة متأخرة كثيرا، هذا بالنسبة إليك؟

غ  مقلق  حد ما  مقلق كثيرا

13- هل تستفيد من الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف مؤسستك؟

د  ا  ا  ا  ا

14- ماهي نوع الخدمات الاجتماعية التي استفدت منها؟

منح مختلفة (زواج، ختان، دخول مدرسي)

تجهيزات (كهر ومنزلية، هواتف،)

قروض مالية

أخرى تذكر

15- هل ترى أن الخدمات الاجتماعية المقدمة كافية؟

كافية  كافي بعض الشيء  غير كافية  غير كافية

المحور الثاني: الحافز المعنوي المتمثل في العلاقة رفقة الزملاء و المسؤولين.

16- كيف تقيم علاقتك بزملائك؟  علاقة مهنية

17- هل حصلت بينك و بين زملائك مشاكل في العمل؟ لم تأمل  أليانا

دائما

18- كيف تقيم علاقتك بمسؤوليك؟ جيدة  علاقة مهنية  سيئة

19- هل تتلقى تقديرا من مسؤوليك في حالة انجاز عمل جيد؟  لا

20- هل تلقيت معاملة غير لائقة من مسؤوليك؟

21- أ يهتم مسؤولوك بمعرفة مشاكلك الخاصة؟

22- هل يهتم مسؤولوك بمساعدتك في حل مشاكلك الخاصة؟

23- هل يقوم مسؤولوك بإشراكك في عمليات اتخاذ القرارات؟  لا

- ما أهمية هذه المشاركة حسب رأيك؟

تحقيق تقدير الذات

الشعور بالانتماء للمؤسسة

الشعور بالرضا

أخرى تذكر

24- هل ترى أن النقابة شريك مهم في توطيد العلاقة ما بين العامل و الإدارة؟  م  لا

25- هل ترى أن المشاركة في الإضراب كفعل يسهم في تحقيق الاستقرار؟  م  لا

26- إذا كان الجواب نعم، لماذا؟

.....  
.....  
.....

### المحور الثالث: الحافز المعنوي المتمثل في طبيعة العمل

27- هل العمل الجوارى الذي تؤديه يتوافق مع قدراتك و مؤهلاتك؟

يتوافق  لا يتوافق  بعض الأ  لا يتوافق  لا يتوافق

28- هل الإمكانيات موفرة لذلك؟  م  لا

29- ما طبيعة العمل الذي تفضله؟ العمل الإداري  الخرجات الميدانية   
-إذا كان العمل الإداري لماذا؟

.....  
.....  
..

30- هل التنقلات أو الخرجات الميدانية متعبة؟  م  لا

31- هل التوقيت أثناء الخرجات الميدانية يناسبك؟  م  لا  أ

32- هل تواصل العمل خارج الأوقات الرسمية إذا تطلب الأمر ذلك؟  م   
-إذا كانت الإجابة بنعم، لماذا؟

خوفا من المسؤول

لمساعدة الفئات الهشة

احتراماً للزملاء

أخرى تذكر

33- كيف ترى تواصلك مع الفئات الهشة؟  لز  مرتبط  أمر   
عادي

34- هل ترى بأنك تحتاج إلى دعم نفسي في العمل على مستوى الخلية؟ نعم   
لا

- إذا كانت الإجابة بنعم ، هل تلقيت دعم نفسي ؟  نعم  لا

قائمة المحكمين:

الرقم	اسم المحكم	الجامعة	التخصص
01	ياحي عبد المالك	جامعة ابن خلدون - تيارت -	علم الاجتماع
02	خريش زهير		
03	بخليفة أحمد		
04	بوطيبة عبد الغني		

## دليل المقابلة:

- ما هي الحوافز التي تقدمها لكم المؤسسة؟ وعلى أي أساس يتم منحها؟
- ما هي الأشياء التي تحفزك أكثر وتجعلك تقدم الأفضل؟
- كيف ترى علاقتك بزملائك؟
- ما هي الصعوبات التي تتلقاها أثناء أدائك لمهامك؟
- ما هي المهام أو النشاطات المسندة إليك؟ وهل تشكل لك عائقا في ظل الحوافز المتحصل عليها؟
- إذا خيرت بين البقاء في المؤسسة أو تغييرها، هل تقبل؟ ولماذا؟