

حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية
(دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائرية للمياه – وحدة الوادي)

محمود بوطي (طالب دكتوراه)¹، د. الأزهر ضيف²
²⁻¹ جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي (الجزائر)

تاريخ الاستلام : 2019-12-07؛ تاريخ المراجعة : 2020-11-19؛ تاريخ القبول : 2020-12-31

ملخص :

تهدف دراستنا هذه إلى إبراز واقع الحوافز في المؤسسة الجزائرية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، وهو ما قد يساعد هذه المؤسسة موضوع الدراسة في تحسين المناخ التنظيمي والإداري داخلها من خلال الأخذ بعين الاعتبار بالمشكلات التي سجلناها والاقتراحات التي قدمناها، والكشف عن العلاقة التي تربط الحوافز بالفعالية التنظيمية، حيث قمنا في هذه الدراسة بالتطرق إلى تمهيد عام حول موضوع الحوافز والفعالية التنظيمية ثم تطرقنا إلى المعالجة النظرية للدراسة من خلال عنصري سوسيولوجيا الحوافز و الملامح الأساسية للفعالية التنظيمية، وبعدها انتقلنا إلى المعالجة الميدانية للدراسة من خلال الإجراءات المنهجية وتحليل النتائج ومناقشتها، ثم ملخص عرضنا فيه النتائج العامة التي توصلنا إليها، مستخدمين في ذلك الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث وبعد الدراسة والتحليل أسفرت دراستنا على أن كل من حوافز العمل المادية والمعنوية تساهم بشكل كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة الدراسة (الجزائرية للمياه – وحدة الوادي).

الكلمات المفتاح : حوافز عمل ؛ حوافز مادية ؛ حوافز معنوية ؛ فعالية تنظيمية.

Abstract :

Our study aims to highlight the reality of incentives in the Algerian institution and its relationship to organizational effectiveness, which may help this institution in the study to improve the organizational and administrative climate within it by taking into account the problems we have recorded and the proposals we have made, and revealing The relationship between incentives and regulatory effectiveness, where we addressed in this study a general introduction on the topic of incentives and regulatory effectiveness and then addressed the theoretical treatment of the study through the elements of the sociological incentives and the basic features of regulatory effectiveness, and then we moved on to Field processing of the study through systematic procedures and analysis and discussion of results, and then a summary in which we presented our general findings, using the questionnaire as a data collection tool, where after study and analysis our study concluded that both the incentives for material and moral work Contributes significantly to organizational effectiveness in the study institution(ALGERIAN WATER - UNITY OF ELOUED)

Keywords : Business incentives ; Material incentives ; Moral incentives ; organizational effectiveness.

I- تمهيد :

يشهد عصرنا تطوراً سريعاً في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية ونتيجة لهذا التطور نمت المنظمات وازدادت أهميتها في المجتمع وأصبح بقاؤها مرهوناً بقدرتها على المنافسة مما جعل الكثير من الباحثين والمهتمين بمجال التنظيم والإدارة يدركون أنه لا يمكن الحديث عن منظمة فعالة دون الاهتمام بالعنصر البشري كأحد العناصر الهامة في كل تنظيم ناجح، وتعتبر حوافز العمل من المؤشرات الأساسية لمعرفة مدى الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمة إذ لا يكفي أن يكون الفرد قادراً على العمل فحسب، وإنما الرغبة فيه ومن هنا تبدأ عملية التحفيز لملاً نفوس العاملين بالرضا عن العمل أولاً ومن ثم ضمان زيادة تفانيهم في العمل كمجموعة واحدة (بلقاسم سلاطونية وآخرون، 2013، ص7).

ومن هذا المنطلق نرى أن الفكر التنظيمي أولى اهتماماً كبيراً بالحوافز ابتداءً بالإدارة العلمية لفريدريك تايلور التي ركزت على تحفيز العامل بحوافز مادية متمثلة في زيادة الأجر اليومي للعامل لكن قطعة ينجزها رابطاً الأجر المباشر لأي فرد بالمنتج النهائي، ثم تلتها مدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايو مضيئة الحوافز المعنوية المتمثلة في العلاقات الاجتماعية بين العمال وفتترات الراحة... الخ إلى الحوافز المادية مؤكدة أن المكافآت غير الاقتصادية تلعب دوراً هاماً في تحفيز العامل ومحقة له مزيداً من الإشباع النفسي والاجتماعي (محمد قاسم القريوتي، 2009، ص276).

وتواصل الاهتمام بدراسة سلوك الأفراد العاملين في العصر الحديث بالاعتماد على نظريات ومفاهيم حديثة تختلف عن النظريات الكلاسيكية التي سبق الإشارة إليها، والتي تركز أساساً على الإنتاجية، حيث أصبح محور اهتمام النظريات والاتجاهات الحديثة منصباً على قدر متساوي بين كلا العنصرين: الإنتاجية والعامل، ومن بين هذه النظريات نظرية التوقع ليفيكتور فروم والتي ترى أن الميل إلى العمل لدى الفرد يتولد إذا اعتقد أن سلوكه يمكنه من تحقيق المنافع المرجوة، حيث يمكن حثه على العمل إذا اعتقدنا أن سلوكه يمكنه من الحصول على منافع في حال تحقيق الأهداف المرجوة، كما تقوم نظرية (Z) التي طورها وليام أوتشي على أهمية الجانب الإنساني للعامل، حيث لاحظ أن إنتاجية العامل لا تحل ببذل المال والاستثمار في البحوث والتطوير فهذه الأمور وحدها لا تكفي بل لابد من تعلم كيفية إدارة الأفراد طريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة وبالتالي تحقيق وزيادة الفعالية التنظيمية.

وباعتبار أن الجزائر تمتلك عدة مؤسسات عمومية ذات طابع اقتصادي تساهم بشكل أو بآخر في دفع عجلة الاقتصاد الوطني، فقد ارتئينا أن نقوم بالدراسة على إحداها، وقد وقع اختيارنا على مؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة الوادي - وهي مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري وهي تتدرج تحت وصاية الوزير المكلف بالموارد المائية يوجد مقرها الاجتماعي في مدينة الوادي.

وفي إطار هذا السياق العام نطرح التساؤل العام للدراسة

— هل تؤدي حوافز العمل إلى تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية (الجزائرية للمياه - وحدة الوادي) ؟
وللإجابة عن التساؤل قمنا بوضع الفرضيات التالية:

— تؤدي الحوافز المادية إلى زيادة الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية (الجزائرية للمياه - وحدة الوادي).

— تؤدي الحوافز المعنوية إلى زيادة الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية (الجزائرية للمياه - وحدة الوادي).

أهداف الدراسة

نههدف من خلال دراستنا هذه التحقق من صحة الفرضيات من عدمها، بالإضافة إلى الاطلاع أكثر على موضوعي الحوافز والفعالية التنظيمية، وإبراز واقع الحوافز في المؤسسة الجزائرية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية في البيئة الداخلية.

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة الحالية من خلال أن هذه الدراسة يمكن أن تقدم قيمة علمية مضافة للرصيد المعرفي النظري في المجال السوسيو-تنظيمي، كما أنها تضيف بعض الحقائق الميدانية للأبحاث والدراسات العلمية السابقة التي تناولت هذا الموضوع من جانب وسنحاول التطرق إليه من جانب آخر.

بالإضافة إلى المساهمة في إعطاء صورة توضيحية للفعالية التنظيمية على المستوى العام في المؤسسة موضوع الدراسة.

التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة

- **حوافز العمل:** مجموع العوامل والمؤثرات المادية (الأجر وكفايته - تناسب الأجر مع الجهد - زيادة العلاوات - الخدمات المقدمة) والمعنوية (الاعتراف بالجهد - تقديم شهادات تقدير - تلقي التهاني - الترقية) التي توفرها المؤسسة والتي تهدف من خلالها الوصول إلى تحقيق أهداف معينة.

- **الفعالية التنظيمية:** قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف البيئة الداخلية المسطرة التي أنشئت من أجلها والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من خلال مشاركة القوى العاملة في اتخاذ القرارات، تفويض المسؤول المباشر بعض صلاحياته، تحقيق المؤسسة للأرباح.

الدراسات السابقة: أما عن الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بشكل مباشر نذكر منها

الدراسة الأولى:

دراسة صالح بن نوار (2005/2004) "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين" دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي - مركب المحركات والجرارات قسنطينة - رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم الاجتماع والتنمية. وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام، القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال. خاصة تلك العوامل المتعلقة بالجوانب الإنسانية، ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وباستخدام الملاحظة والمقابلة والاستمارة كأدوات للدراسة واستعمل المسح بالعينة حيث كان المجتمع الأصلي للدراسة هو 1962 فرد واختار منهم 193 كعينة للدراسة مستخدماً أسلوب العينة الطبقية العشوائية (المسؤولين الإداريون الدائمون، المشرفون المباشرين، رؤساء الأقسام، العمال البسطاء).

وخلصت إلى مجموعة من النتائج وهي : اعتبار الاتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة لأنه يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم مما يزيد من دافعيتهم للعمل وهذا في حد ذاته إجراء فعال لتحسين الأداء، أغلب الباحثين مستثنون من عملية المشاركة في اتخاذ القرار، أغلب العمال يفضلون البقاء في هذه المؤسسة ولكن هذا لا يدل على رضاهم ولكن بسبب عدم إيجاد عمل أفضل في مؤسسة أخرى.

الدراسة الثانية:

دراسة علاء خليل محمد العكش "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة" (2008/2007)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال. وتهدف هذه الدراسة إلى تقييم ومعرفة نظام الحوافز في مؤسسات القطاع العام ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بالإضافة إلى قياس مدى ملائمة نظم الحوافز والمكافآت في نظام العمل في مؤسسات القطاع العام، التعرف على واقع الموظف العام والمشاكل التي تواجهه بالإضافة إلى المشاكل التي تتعلق بالأداء الوظيفي الحكومي وعلاقتها بنظام الحوافز المعمول به. ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام الاستبيان كأداة للدراسة واستعمل المسح بالعينة حيث كان المجتمع الأصلي للدراسة هو 3350 فرد واختار منهم 346 كعينة للدراسة

وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي: هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وجود خلل في طرق وآليات الترقية وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز، نظام المكافآت غير فعال ومنتدني ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت، الوزارات لا تستخدم أساليب المنافسة (مسابقات واختبارات) في منح الحوافز، الإدارات العليا في الوزارات لا تربط نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز، لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت وذلك أثر سلباً على أداء العاملين.

الدراسة الثالثة:

دراسة عبد العزيز شنيق المتعلقة "بالحوافز والفعالية التنظيمية" (2008/2007)، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، وهي رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية. لقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف من خلال التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في مؤسساتنا الاقتصادية، تحديد عناصر ومكونات كل من الحوافز المادية والمعنوية، بالإضافة إلى فهم طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية والفعالية التنظيمية، وفهم طبيعة العلاقة بين الحوافز المعنوية والفعالية التنظيمية. واستخدم الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي مستعملاً أسلوب المسح بالعينة، حيث اختار 103 مفردة من أصل 1034 بطريقة عشوائية بسيطة، مطبقاً أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة، السجلات والوثائق، المقابلة والاستمارة. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والفعالية التنظيمية، وقد أكدت الدراسة على أن المؤسسة التي توفر حوافز مادية أو معنوية وبالتالي تحقيق فعالية التنظيم، من خلال شعور الفرد بارتفاع روحه المعنوية تارة وشعوره بالاستقرار وتعاونه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة تارة أخرى. الأمر الذي انعكس إيجاباً على ارتباط العامل بالمؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها.

من خلال التطرق لمجموعة من الدراسات السابقة يمكن القول أن هنا اختلاف نسبي بين دراستنا والدراسات السابقة فيما يخص الهدف من الدراسة، حيث أن هذه الدراسات تمثلت أهدافها في معرفة مدى اهتمام، القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال وتقييم ومعرفة نظام الحوافز في مؤسسات القطاع العام ودوره في تحسين الأداء الوظيفي بالإضافة إلى قياس مدى ملائمة نظم الحوافز والمكافآت في نظام العمل في مؤسسات القطاع العام، أما دراستنا فالهدف منها الكشف عن العلاقة التي تربط الحوافز بالفعالية التنظيمية، وإبراز واقع الحوافز في المؤسسة الجزائرية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية وهو ما قد يساعد هذه المؤسسة موضوع الدراسة في تحسين المناخ التنظيمي والإداري داخلها، أما فيما يخص العينة فكان الاختلاف واضح في اختيار نوع العينة بين العينة الطبقية العشوائية في دراسة صالح بن نوار، و العينة العشوائية البسيطة في دراسة عبد العزيز شنيق، والعينة القصدية في دراستنا، أما عن متغيرات الدراسة فكانت دراستنا تتقاطع في متغير واحد مع الدراسة الأولى المتغير التابع) والثانية (المتغير المستقل) وفي المتغيرين معاً في الدراسة الثالثة، أما فيما يخص الأدوات المستخدمة في دراستنا فقد استخدمنا الاستبيان فقط عكس الدراسات السابقة التي استعملت الاستبيان إضافة إلى الملاحظة والمقابلة.

1.I - سوسيولوجيا الحوافز

1- مفهوم الحوافز: لقد تعددت الآراء وتباينت التعاريف حول مفهوم الحوافز حيث نذكر منها ما يلي:

يعرفها محمد قاسم القريوتي هي " مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل، تشبع رغبات الأفراد عن طريق قيامهم بالعمل" (محمد قاسم القريوتي، 2009، ص 275).

ويعرفها حسن محمد عبد الغني بأنها " مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي) ويوجد الفرد إيجابياً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة" (حسن محمد عبد الغني، 2002، ص 161).

كما يمكننا أن نعرف الحوافز بأنها مجموع المثيرات الخارجية المادية منها والمعنوية التي تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العمال من جهة وتحقيق الأهداف والأداء المتميز للمنظمة من جهة أخرى.

2- أهمية الحوافز

للحوافز أهمية كبيرة وتشير إلى مجموعة الأغراض والمكاسب والنتائج التي تحققها المنظمة خصوصا إذا تم التحفيز وفق أسس ومعايير عادلة وهذه المكاسب تتمثل فيما يلي (زاهر عبد الرحيم عاطف، 2011، ص142):

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتفكير : طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء والعقاب والتوبيخ والخصم والفصل أحيانا، لذا يجب الاعتراف حق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار كما يمكنه الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.
- أداء للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.
- الدعم المالي: يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.
- تحمل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

3- أنواع حوافز العمل

إذا نظرنا إلى التراث النظري حول الحوافز فإننا سنجد أن هناك العديد من التصنيفات والتقسيمات الخاصة بها، فمنهم من يصنفها على أساس طبيعتها (حوافز مادية ومعنوية)، منهم من يصنفها على أساس أثرها (حوافز إيجابية و سلبية)، ومنهم من يصنفها حسب المستفيدين منها (حوافز فردية وجماعية) وغيرها من التصنيفات، ولكننا سنقتصر على التصنيف وفق طبيعتها على اعتبار أنهما النوعين السائدة في المؤسسة موضوع الدراسة، ومنه فالحوافز هي:

1-3- الحوافز المادية

وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر ، بحيث تعتبر العالوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية. ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله(عبد العزيز شنيق، 2008، ص15). وتتمثل هذه الحوافز المادية في الآتي:

1-1-3- الأجر: يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية والذي هو عبارة عن " الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل"(الطاهر الوافي، 2012، ص28). كما يعرف أنه " هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به، وفقا للاتفاق الذي تم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل"(صلاح الدين عبد الباقي، 2002، ص324).

2-1-3- ظروف وإمكانيات العمل المادية: تشكل هذه الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل (الآلات والمعدات، مكان العمل، الإنارة، نظام المكان ونظافته ...وما إلى ذلك من الظروف التي تسود جو العمل) عاملا مؤثرا على كفاءة الأفراد في العمل ورغبتهم فيه إلى حد كبير مهما كانت تلك الظروف مهياة لعمل أحسن(عبد العزيز شنيق، 2008، ص17).

3-1-3- الخدمات الاجتماعية: تختلف الخدمات التي تقدمها المنظمة من حيث النوع والمستوى، ولكنها تشترك جميعا في كونها تتصف بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد وهي تهدف بذلك إلى حفزهم على بذل مجهود أكثر ورفع كفاءاتهم الإنتاجية. وتمثل هذه الخدمات كل المزايا والخدمات التي تهدف إلى تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة، وتقدم المنظمات هذا النوع من التحفيز للعاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم أو نتائج أعمالهم،

ويهدف لإشباع حاجات شخصية أو اجتماعية تحقق المصالح الذاتية، وتسهم في حل المشكلات وتزيل بعض معوقات العمل (الطاهر الوافي، 2012، ص33-34). ومن صور هذه الخدمات خدمة الإسكان، الإطعام، النقل والخدمات الصحية.

2-3- الحوافز المعنوية

هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل (عبد العزيز شنيق، 2008، ص18)، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه (هيثم الفقهاء وغادة العبدالات، بدون سنة، ص9) وتتمثل الحوافز المعنوية في التالي:

1-2-3- الأمن والاستقرار في العمل: هذه الرغبة تنصدر قائمة الرغبات لدى العاملين في كثير من المنظمات وتتبع من الإحساس العام للفرد بضرورة توافر قدر مناسب من الاستقرار والثبات في العمل الذي يقوم به، ونعني به بقاء العامل في منصب عمله وثباته في العمل الذي يقوم به، وعندما يتوفر هذا الاستقرار يشعر العامل بالأمان والانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها ومن ثم يبذل كل ما في وسعه لتأدية عمله على أكمل وجه (علي السلمي، 1985، ص288).

2-2-3- فرص الترقية والتقدم: وتكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما إذا تم ربطها بالكفاءة في الأداء والإنتاجية، وتكون دافعاً لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقاً لنزعة أو حاجة لديهم، وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية (علاء خليل محمد العكش، 2007، ص12).

3-2-3- الاعتراف بأهمية العامل: وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله في إثبات كفاءته حيث ينبغي إعطاء الفرد الإحساس بأهميته للعمل وتقدير ما يبذله من جهد أثناء عمله وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك على توحيد الجهود للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت تحقيق رضا العاملين (الطاهر الوافي، 2012، ص37). ومن صور الاعتراف بأهمية العامل في المؤسسة المدح والثناء أمام زملاء العمل، تسليم ميداليات ودروع عند القيام بمهام تستحق ذلك بالإضافة إلى جعل لوحة تعلق فيها أسماء العاملين المجددين في عملهم... الخ .

4-2-3- المشاركة في اتخاذ القرارات: تعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال والمؤسسة، حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد فكراً وعملاً في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات وهذا يقتضي أن يشترك العامل في عملية الإنتاج ليس بجهد الإنساني وعضلاته فقط وإنما بفكره وذكائه أيضاً، وكذلك حتى لا يشعر بأنه أحد الأزرار في جهاز آلة العمل (عبد العزيز شنيق، 2008، ص20).

5-2-3- التدريب: يلعب التدريب دوراً حيوياً في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه لذلك على المؤسسات أن تأخذ بالاعتبار التدريب وأهميته، لما يتركه من أثر على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية (الطاهر الوافي، 2012، ص35)، بالإضافة إلى أنه يقلل من حوادث العمل ويجعل العامل لديه نوع من الاستقرار النفسي والثقة بالنفس من خلال ما تعلمه من مهارات خلال فترة التدريب كما أن التدريب يمثل فرصة للعامل لكسر الروتين القائل الذي يعتبر السمة المميزة للمؤسسة الجزائرية على الخصوص.

4- شروط نجاح الحوافز

هناك العديد من الشروط الأساسية لا بد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في إنجاز العملية الإنتاجية وزيادة مردودها ومنها (غازي حسن عودة الحلابية، 2013، ص19):

أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً، إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته، اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها، ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد، بتوقع انتظام تلقي الحوافز، أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة، أن تنمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز، أن يكون الحافز متناسباً مع أداء الفرد، إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

2.1- الملامح الأساسية للفعالية التنظيمية**1- مفهوم الفعالية التنظيمية**

يعد معيار فعالية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً أو تكيفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة، وقد تعرض مفهوم الفعالية التنظيمية - مثل غيره من المفاهيم الإدارية - إلى التفاوت في وجهات النظر الفكرية، من حيث تحديد معناه الشامل والدقيق فقد عرف بارنرد الفعالية على أنها "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها" بمعنى أكثر وضوحاً، فإن المنظمة تتسم بالفعالية حينما تستطيع تحقيق أهدافها(خليل محمد الشماع وخضير كامل حمود، 2007، ص327). ويعرفها الفار " القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها "(أحمد بوشمال، 2011، ص109).

أما أبو قحف فيعرفها بقوله "هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة " (عبد السلام أبو قحف، 1995، ص25).

وقد عرفها ميلز بأنها " قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الأفراد والأعضاء المؤسسون والمساهمون، المؤسسات ذات العلاقة (الموردة)، والمؤسسات المنافسة (الهاشمي بجاج، 2010، ص18).

ومن خلال هذه التعاريف يمكننا أن نعرف الفعالية التنظيمية بأنها مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة آخذة بعين الاعتبار جميع حاجات الأطراف الداخلية والخارجية للمنظمة من أعضاء مؤسسون وموردون وعملاء ومنافسون.

2- عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية المؤسسة

باعتبار أن فعالية المنظمة في معظم الأحيان هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها على أن تتسع هذه الأهداف لتشمل أهداف خاصة بالمنظمة وأخرى خاصة بالتفاعل بينها وبين الظروف الداخلية والخارجية، فإن عنصر فعالية المنظمة تشتمل على: الكفاءة، الرضا، التأقلم، التطور، البقاء، كما أن هذه العناصر مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها حسب ظروف كل منظمة، وهي تنقسم بدورها إلى قسمين: مؤشرات الداخلية ومؤشرات خارجية

1-2- مؤشرات داخلية: و ترتبط بمدخلات المنظمة و عملياتها ومنها:

- تخطيط و تحديد الأهداف: أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف و تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

- المهارات الاجتماعية للمدير: إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم و المساعدة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل.

- المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات و الخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال .

- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلاً من تركيزها في يد شخص واحد.

- المشاركة في اتخاذ القرارات : يرى الكثير من الباحثين و المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم .

- تدريب و تنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد.

وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل .

- الإدارة السليمة للصراع: إن تقليل مستويات الصراع داخل المنظمة سواء بين الأفراد أو الأقسام يعد مؤشراً دالاً على فعاليتها.

2-2 - مؤشرات خارجية: وترتبط بصفة أساسية بالمرجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات:

- إنتاج السلع والخدمات: إن تزويد المنظمة بمنتجاتها بالمرجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.

- المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.

- البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المنظمة تلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.

- القدرة على التكيف والتأقلم: وبقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة.

وعموماً ومن خلال عرض مؤشرات الفعالية التنظيمية يتضح الترابط والتداخل الموجود بينها، فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر، فمثلاً: رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج ورفع جودته وبالتالي تحقيق الأرباح، كما يمكن أن نقول إلى أنه ليس بالضرورة قياس فعالية التنظيم من خلال كل هذه المؤشرات، فهي مجرد مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات والبحوث واختلاف المعايير بين العلماء والباحثين، فليس هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حولها، وبالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس فعالية التنظيم (بلفاسم سلاطينة وآخرون، 2013، ص32).

3- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على فعالية التنظيم نذكر منها لا على سبيل الحصر فيما يلي :

درجة التخصص و تقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة، أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة، درجة الالتزام باللوائح و الإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي، التنسيق على المستويين الرأسي و الأفقي، وحدة السلطة الأمرة و التي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة، تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية، اعتماد المركزية و اللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تقريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي و اللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني، فلسفة التعامل مع البنية الخارجية و طبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطاءها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية، القدرة على التكيف و الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة، نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء و عقاب، شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة، القدرة على تعبئة الموارد و درجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة. كل هذه المتغيرات ليس على سبيل الحصر ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببية، وعدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس (سعيد محمد المصري، 2002، ص236).

4- خصائص المنظمات الفعالة وأهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

1-4 خصائص المنظمات الفعالة

إن الدراسات والبحوث الميدانية التي أجريت في مجال الفعالية، أثبتت أن هناك ممارسات عديدة وطرقاً مختلفة لتحقيق الفعالية التنظيمية. وأن هناك اختلافات بدرجات متنوعة بين المنظمات الفعالة، وبالطبع بين المنظمات الفعالة وغير الفعالة. فعلى سبيل المثال يمكن للمنظمة أن تستخدم خطة عمل محكمة ومدروسة بشكل جيد، وتستعمل التنسيق المطلوب فيما بين مختلف الإدارات والمصالح المتخصصة فتصل إلى الفعالية التي تنشدها. كما قد تكون خطة العمل في منظمة أخرى غير واضحة وغير محددة المعالم يلفها الغموض في التفاصيل والجزئيات، إلا أنها تحقق كذلك درجة معقولة من درجات الفعالية. وقد يكون السبب بالنسبة للحالة الأولى، هو أن المهارات القيادية المطلوبة تقتصر على المهارات الإدارية والنسبية. بينما تتطلب في الحالة الثانية مهارات أوسع من ذلك فتشمل أيضاً المهارات الإنسانية، حيث ويعتقد صالح بن

نوار، أن إشراك جميع فعاليات التنظيم - إداريون وفنيون وعمال- في وضع التصورات المختلفة لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، ووضع الأهم منها موضع التنفيذ بغض النظر عن الجهة الأمرة أو جهة التصور، إضافة إلى توفير جميع آليات العمل، من شأنه الزيادة في درجة الفعالية واستمرارها مع المنظمة- لأنه وكما يقال باللسان الدارج، يد وحدة ما تصفّقش- كما أن الاعتماد فقط على اجتهادات التقنوقراطيين وإهمال تأثير الجماعات غير الرسمية على إنجاز العمل، لا يمكن أن يضمن استمرار المنظمة كقوة منافسة لغيرها في ظل الانفتاح على العالم وإلغاء الحواجز المختلفة الأنواع والأشكال على تدفق المؤسسات والشركات العالمية (صالح بن نوار، 2005، ص296-297).

ومما سبق يمكن عرض ثمان خصائص للمنظمات الفعالة كما حددها كل من روبرت وترمان وتوم بيترز وهي :
التأكيد على الإنجاز، الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم، درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف، زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين، تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها، وجود علاقات جيدة مع المنظمات المشابهة، بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة، اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية، وإتاحة حرية أكبر للتصرف (أحمد ماهر، 2005، ص34).

4-2 - أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية

إن تطبيق المعارف الجديدة تتطلب سنوات من التحري وبحوث التطوير وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة لكشف كيف يمكن تطبيق هذه المعرفة النامية لتنظيم الجهود البشرية داخل المنظمات، وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية منها :

4-2-1- اللامركزية والتفويض: وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، وفي هذا تقدم مؤسستي سيرز روبك وشركائهم مثلاً مهماً: فهما تفرضان الإدارة بالأهداف وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم.

4-2-2- توسيع العمل: رواده هما شركتي أي.بي.أم وديترويت فهما يشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.

4-2-3- تقييم الأداء: إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والرقابة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه، وفي تقييم أداءه بشكل دوري، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جداً، ومن أمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج شركة جنرال مليز وشركة أنسول للكيماويات.

4-2-4 - زيادة فعالية الاتصال: يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم منها:

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات، إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها، تسهيل الحصول على التغذية العكسية، والاهتمام بانشغالات العمال والمنفذين الصاعدة إلى المشرفين والمسؤولين، والعمل على فهمها والاستجابة لها ما أمكن (بلفاسم سلاطية وآخرون، 2013، ص40-42).

II - الإجراءات المنهجية :

1- المنهج:

تماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي الذي عرفه المشوخي تعريفاً شاملاً فيقول: " يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً

ويعبر عنها كفيها أو كميًا. فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى (هاني الحفظي، بدون سنة، ص2).

2 — العينة وخصائصها وكيفية اختيارها

إن العينة هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجرى عليها الاختبار أو التحقق. على اعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعيا التحقق من كل مجتمع البحث نظرا إلى الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع (سعيد سبعون، 2012، ص135). وعليه يمكن القول أن العينة هي "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين" (موريس انجلس، 2004، ص301). إنها ذلك الجزء من الكل الذي يتم استخراجه من أجل إمكانية التحقق من الفرضيات، والذي فرضه عدم قدرة الباحث اختبار كل وحدات عالم البحث أينما وجدت. إنها عملية تقليص عالم البحث، أي لا تأخذ كل عناصر مجتمع البحث بل جزء منها فقط لإجراء الاختبار عليها (سعيد سبعون، 2012، ص136).

أما خصائص العينة فهي موضحة في الجدول الآتي

الجدول 01/ يبين خصائص عينة الدراسة

المؤشرات	البدائل	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	47	78.33%
	أنثى	13	21.67%
السن	من 20 إلى 30 سنة	11	18.34%
	من 31 إلى 39 سنة	34	56.66%
	من 40 إلى 49 سنة	13	21.66%
	أكثر من 50 سنة	02	3.34%
المستوى التعليمي	ابتدائي	01	1.77%
	متوسط	07	11.66%
	ثانوي	19	31.66%
	جامعي	33	55.00%
سنوات العمل في المؤسسة	أقل من خمس سنوات	20	33.33%
	من 5 إلى 10 سنوات	15	25.00%
	من 11 إلى 20 سنة	14	23.34%
	أكثر من 20 سنة	11	18.33%

من خلال الجدول اعلاه يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة هم من الذكور بنسبة 78.33%، كما أن عينة البحث تتراوح أعمارهم من 31 إلى 39 سنة بنسبة 56.66%، أما عن المستوى التعليمي فأغلبهم ذوي شهادات جامعية بنسبة 55.00%، كما أن ما نسبته 33.33% لهم أقل من خمس سنوات عمل في مؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة الوادي- هذا وقد قمنا باختيار عينة للبحث التي تأخذ بعض خصائص ومميزات مجتمع البحث نظرا لعدم التمكن من القيام بالمسح الشامل لمجتمع البحث الكلي الذي يضم مجموعة من الفئات (الاداريون على اختلاف مستوياتهم ومراكزهم الادارية، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ)

وانطلاقا من هذه المعطيات الميدانية ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة الذي يبلغ 235 عامل وقت إجراء البحث الميداني، وصعوبة التعامل مع كل العمال نظرا لعدم تمكننا من الحصول على قاعدة البيانات من طرف الإدارة العليا للمؤسسة . ونظرا لعدم تجانس مجتمع البحث وبالاعتماد على أسلوب المسح بالعينة فقد قمنا بأخذ عدد العمال من رئيس مصلحة تسيير المستخدمين المقدر ب 235 عامل واستخرجت عينة الدراسة بالطريقة القصدية حيث يتم اللجوء إلى هذا

الصف من العينة عندما تتضمن أفراداً أو عناصر مختارين على أساس خصائص أو صفات محددة، ولا تتعامل مع أولئك الذين لا تنطبق عليهم تلك المعايير .

كما يتم اختيار الحالات المدروسة على أساس غناها بالمعلومات أي أنها تقدم دلائل مفيدة عن الظاهرة موضوع الدراسة وبالتالي يكون اختيار العينة عرضه الوصول إلى فهم الظاهرة بعمق وليس الغرض التعميم الامبريقي من العينة إلى المجتمع الأصلي (كمال عبد الحميد زيتون، 2006، ص47) .

2— أدوات جمع البيانات

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساساً على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه وبما أننا بصدد معرفة الحوافز والفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه – وحدة الوادي – وتماشياً مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على المقابلة الاستطلاعية التي كانت مع رئيس مصلحة المستخدمين وكذا بعض عمال التحكم، وهذا بغرض الموافقة على الشروع في الدراسة من جهة و محاولة الحصول على المعلومات التي تخدم الدراسة من جهة أخرى، والاستبيان، إذ يعتبر هذا الأخير من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعاً في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسياً للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث، ويعرف الاستبيان على أنه " وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلى المستجوبين، وهم أفراد العينة التي استخرجها الباحث بغرض التحقق من فرضيات البحث، وينتظر من هؤلاء المستجوبين أن يقدموا إجابات في مسائل أو نقاط معينة مرتبطة بأهداف الدراسة. أي أن الباحث بتوجيهه لأسئلة إلى المبحوثين ينتظر منهم أن يجيبوا عن مسائل حددها هو على أساس ما يريد الوصول إليه في دراسته تلك" (سعید سبعون، 2012، ص156) .

وانطلاقاً من مشكلة بحثنا فقد تم تصميم الاستبيان انطلاقاً من موضوع بحثنا، حيث تم تقسيم الاستمارة إلى ثلاث

محاور :

المحور الأول: تناولنا فيه بعض المتغيرات أو البيانات الأولية التي تم إدراجها لمساعدتنا في تحليل البيانات وهي: السن و الجنس والمستوى التعليمي وسنوات العمل في المؤسسة .

المحور الثاني: تناولنا فيه مؤشرات الفرضية الأولى (الحوافز المادية ومعدلات النمو) وعدد بنوده 08 بنود.

المحور الثالث: تناولنا فيه مؤشرات الفرضية الثانية (الحوافز المعنوية وتنمية الموارد البشرية) وعدد بنوده 06 بنود.

كما تم بناء الاستبيان بشكل مغلق، بحيث على المبحوث أن يختار ما يراه مناسباً ، أو يحدد ما ينطبق عليه منها بأن يجيب — (نعم) أو (لا) وذلك بوضع علامة (x).

— صدق الأداة

بهدف التحقق من صدق الاستبيان، فقد اعتمدنا على صدق المحكمين (صدق المحتوى)، بحيث تم توزيعها في صيغتها الأولى، على عدد من أساتذة علم الاجتماع كمحكمين لها من جامعة الوادي (بلال بوترع، يوسف بالنور، لامية بويبيدي)، محاولين بذلك الاستفادة من آرائهم وخبرتهم، وكذا تخصصهم العلمي حول العناصر الآتية:

— مدى احتوائها على الأسئلة التي تغطي الجوانب التي يتم البحث عنها.

— مدى سلامة الصياغة ووضوح العبارات من ناحية اللغوية واللفظية.

— من ناحية البساطة والإيجاز، وباللغة التي يفهمها المبحوث.

— مدى علاقة المؤشرات بأبعاد ومفاهيم الدراسة.

— من حيث تسلسلها وتتابعها المنطقي، المتبع في فرضيات البحث.

4- مجالات الدراسة

4-1- المجال المكاني: أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه - وحدة الوادي- وقد شملت هذه الدراسة المديرية المركزية وبعض من الفروع التابعة لها على مستوى مدينة الوادي (فرع ساحة الشباب, فرع حي 08 ماي, فرع حي المنظر الجميل).

4-2- المجال الزمني: و يقصد بالمجال الزمني الوقت الذي استغرقه إجراء هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة الوادي- ، أين تم فيه زيارة المؤسسة عبر مرحلتين:

المرحلة الأولى: عبارة عن جولات استطلاعية ابتداء من شهر جانفي 2016 ، أين تمت الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية، والتمكن من الحصول على المعلومات الكافية عن كل ما يخص المؤسسة.

المرحلة الثانية: و قد استمرت من 02 إلى 17 مارس 2016, أين تم توزيع الاستبيان في شكله النهائي .

3- المجال البشري

يتمثل المجال البشري في عينة الدراسة الأساسية، وتتكون هذه العينة من 71 عامل وعاملة يعملون بمؤسسة الجزائرية للمياه - وحدة الوادي-، تم اختيارهم بالطريقة القصدية وتم توزيع عليهم الاستبيان وتركت لديهم حوالي أسبوع، وذلك للإجابة على بنود الاستبيان بكل حرية وإتاحة الفرصة لهم. وتم جمع 60 استبيان من أصل 71 ، ولم يسترجع 10 استبيانات، وتم رفض استبيان واحد لأنه تم الإجابة فيه على بعض البنود فقط، وعليه تحصلنا على 60 استبيان، أي بمعدل 25.53% من مجتمع الدراسة الذي عدده 235 عامل.

5 أساليب تحليل البيانات ومعالجتها

5-1 الأسلوب الكمي: ويتجلى استخدامه في محاولتنا، القيام بترتيب وتصنيف البيانات المتحصل عليها من الميدان، حساب التكرارات والنسب المئوية وتمثيلها في جداول بسيطة ومركبة.

5-2 الأسلوب الكيفي: ويتجلى استخدام هذا النوع من التحليل؛ في تحويل الأرقام والنسب المحسوبة إلى قراءات وقضايا لها مدلولاتها السوسيو تنظيمية، عن طريق استنطاقها من خلال التعليق عليها وتحليلها تحليلًا سوسيوولوجيًا، ومحاولة تفسيرها وربطها بالواقع المدروس، في ضوء الطروحات النظرية والمشاهدات الواقعية.

II - النتائج ومناقشتها :

1- تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى: تؤدي الحوافز المادية إلى زيادة الفعالية التنظيمية (معدلات النمو)

الجدول 02/ يبين العلاقة بين قيمة الأجر المتحصل عليه و تحقيق المؤسسة لأرباح خلال العامين الماضيين.

المجموع	لا	نعم	تحقيق المؤسسة لأرباح
			قيمة الأجر المتحصل عليه
06 %100	- -	06 %100	من 15000 إلى 25000
22 %100	- -	22 %100	من 26000 إلى 40000
32 %100	03 %9.37	29 %90.63	من 41000 إلى أكثر من 50000
60 %100	03 %5	57 %95	المجموع

من خلال الجدول أعلاه تبين الشواهد الكمية أن 95% من المبحوثين يثبتون تحقيق المؤسسة لأرباح خلال العامين الماضيين ويدعم هذا الاتجاه ما نسبته 100% من المبحوثين الذين يحصلون على أجر يتراوح بين 15000 إلى 25000

وكذا الذين أجرهم بين 26000 إلى 40000 في حين نلاحظ أن 5% من حجم العينة لا يرون أن المؤسسة قد حققت أرباح خلال العامين الماضيين ويدعم هذا الاتجاه 9.37% من عينة البحث الذين يتراوح أجرهم بين 41000 إلى 50000.

التفسير والتأويل السوسولوجي: إن إقرار أغلبية المبحوثين بتحقيق المؤسسة لأرباح خلال العامين الماضيين مع أن أجورهم تتراوح بين الضعيفة والمتوسطة فهو دلالة واضحة على ذهنية العامل الجزائري الذي غالبا ما يصرح بأن المؤسسة التي يعمل فيها توفر من الحوافز والمزايا الشيء الكثير ولكن قلما يستفيد منها جميع العمال وإنما هي مقتصرة على فئة معينة من العمال وما يؤكد استنتاجنا ما صرح به أحد أعوان التحكم بمؤسسة الجزائرية للمياه بقوله " المؤسسة حققت أرباح ولكن المسؤولون دائما ما يخفون قول الحقيقة لكي لا نطالبهم بحقنا من الأرباح". فمشاركة الأرباح يعتبر أسلوب تبرره الفرضية التي مفادها أن الأرباح تحقق بجهود جميع العاملين فأية زيادة في الإنتاج يصاحبها زيادة في الأرباح وهو ما يعتبر محفز للعاملين للسعي لزيادة انتاجهم بهدف زيادة معدل ربحية المؤسسة ومن ثم تحقيق درجات متقدمة من الفعالية الداخلية لتلك المؤسسة.

الجدول 03/ يبين العلاقة بين الحصول على أجر يكفي لسد الحاجات الأساسية والاعتقاد أن المشاركة في الأرباح تزيد من معدل التعاون

المجموع	لا	نعم	المشاركة في الأرباح تزيد من معدل التعاون
			كفاية الأجر
45	01	44	نعم
%100	%2.22	%97.88	
15	04	11	لا
%100	%26.77	%73.33	
60	05	55	المجموع
%100	%8.33	%91.77	

من خلال الاتجاه العام أعلاه للجدول نلاحظ أن 91.77% من المبحوثين يعتقدون أن المشاركة في الأرباح تزيد من معدل التعاون ويدعم هذا الاتجاه نسبة 97.88% من حجم العينة الذين يكفيهم الأجر الذي يتقاضونه لسد حاجاتهم الأساسية، في المقابل نرى أن 8.33% من عينة البحث لا يرون أن المشاركة في الأرباح تزيد من معدل التعاون ويدعم هذا الاتجاه ما نسبته 26.77% من المبحوثين الذين لا يكفيهم أجرهم لسد حاجاتهم الأساسية .

التفسير والتأويل السوسولوجي: نحن نعلم أن المشاركة في الأرباح تدخل ضمن الأجر الكلي للعامل، ومن الطبيعي جداً عندما يكون الأجر الذي يتقاضاه العامل كافياً لسد حاجاته الأساسية سوف ينعكس على معدل التعاون بين الأفراد وهو ما ذهبت إليه نظرية النظام التعاوني لجستر بارنرد التي أكدت أن التعاون بين الأفراد لا يمكن أن يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية ومن ثم الفعالية التنظيمية إلا إذا اقترن بمجموعة من المغريات أو الحوافز التي تشجع الإبداع والابتكار لدى أعضاء المنظمة، كما أن اشتراك العاملين للأرباح حسب نظرية Z تعتبر فلسفة يكون فيها العامل أكثر ولاء لشركته، والى اعتقاده أنه مساهم فيها وليس مجرد موظف. وهو ما أكدته الجدول رقم (2) الذي لاحظنا من خلال نتائجه أن أغلب المبحوثين يتقنون أجراً مقبولاً جداً بالنسبة لهم. كما أن تحقيق التعاون يحفز العاملين على تنفيذ أعمالهم بشكل فعال ويوفر داخل المؤسسة مناخاً تنظيمياً واجتماعياً مفتوحاً يساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية وأهداف المؤسسة.

الجدول 04/ يبين العلاقة بين الحصول على الأجر يتناسب مع الجهد المبذول والاعتقاد أن الزيادة في الأجر تساهم في زيادة الإنتاج

المجموع	لا	نعم	الزيادة في الأجر تساهم في زيادة الإنتاج
			تناسب الأجر مع الجهد المبذول
38 %100	07 %18.42	31 %81.58	نعم
22 %100	03 %13.64	19 %86.36	لا
60 %100	10 %16.77	50 %83.33	المجموع

تبين معطيات الجدول رقم (4) أن أغلبية أفراد العينة والذين نسبتهم 83.33% من مجموع النسبة الكلية للعينة يعتقدون أن الزيادة في الأجر تساهم في زيادة الإنتاج ويدعم هذا الاتجاه الذين لا يتناسب أجرهم مع ما يبذلونه من جهد الذين بلغت نسبتهم 86.36%, بينما نلاحظ أن نسبة 16.77% يفندون أن الزيادة في الأجر تساهم في زيادة الإنتاج وما يدعم هذا الاتجاه نسبة 18.42% من المبحوثين الذين يتناسب أجرهم مع ما يبذلونه من جهد.

التفسير والتأويل السوسولوجي: بما أن أغلبية المبحوثين يعتقدون أن الزيادة في الأجر - الحوافز المادية - تؤدي بدورها إلى الزيادة في الإنتاج وبما أن جل عينة البحث أجورهم لا تتناسب مع ما يبذلونه من جهد فإنها بذلك تكون قد تطابقت مع ما كانت تدعو إليه نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور التي وجدت أن المكافآت الاقتصادية أحسن الحوافز لأن العمال يهتمون بالأجر الذي يتلاءم ويتكافأ مع المجهود المبذول، ويتوقعون الأجر المناسب في اليوم المناسب للجهد المبذول فيه، كما أكد تايلور على أن يكون أصحاب العمل كرماء عند مكافأة العمال لأنهم يحرصون على زيادة الإنتاج وجودته، ومن ثم زيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة ككل. إن زيادة الأجر يوقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز المادية تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وكذلك تعمل الحوافز المادية على منع شعور الفرد العامل بالإحباط إذ أن تهيئة الأجواء المادية منها بخاصة تعتبر كقيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية، كما تعد الحوافز المادية من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء.

الجدول 05/ يبين العلاقة بين زيادة العلاوات والاعتقاد أن الحصول على الحوافز يزيد من إنتاجية المؤسسة

المجموع	لا	نعم	الحوافز تزيد من إنتاجية المؤسسة
			زيادة العلاوات
36 %100	02 %5.66	34 %94.44	نعم
24 %100	04 %16.77	20 %83.33	لا
60 %100	06 %10	54 %90	المجموع

تبين الشواهد الكمية الموجودة في الجدول أعلاه ومن خلال الاتجاه العام للجدول نلاحظ أن 90% يؤكدون أن الحصول على الحوافز يزيد من إنتاجية المؤسسة مدعماً هذا الاتجاه بنسبة 94.44% من عينة البحث التي زادت علاواتها

منذ الالتحاق بالمؤسسة, في حين نجد أن نسبة 10% فقط يعتقدون أن الحصول على الحوافز لا يزيد من إنتاجية المؤسسة ويدعم هذا الاتجاه نسبة 16.77% من المبحوثين الذين لم تزد علاواتهم منذ التحاقهم بالمؤسسة.

التفسير والتأويل السوسبيولوجي: من خلال عرض النتائج يمكن القول أن تقديم الحوافز يزيد من إنتاجية المؤسسة, وبما أن أغلب أفراد العينة ذات علاواتهم منذ التحاقهم بالمؤسسة فهذا مؤشر يدل على اهتمام إدارة المؤسسة بالحوافز المادية مما ينعكس إيجاباً على العاملين بالشعور والإحساس بالمقدرة على الكسب من خلال بذل الجهود, واحترام الذات وتقديرها لقاء الجهود المبذولة. وهذا ما ذهب إليه فريدريك تايلور الذي بنى نظريته على عدة فرضيات التي أكد في إحداها على أن تطبيق الحوافز النقدية تؤدي إلى زيادة الإنتاج, ومن ثم زيادة الإنتاجية العامة للمؤسسة ككل, كما أن نتائج الجدول رقم (04) تدعم وتثبت الصدق الامبريقي لنتائج الجدول رقم (05).

مناقشة الفرضية الأولى

إن النتائج المتحصل عليها والتي تعبر عن الحوافز المادية تؤدي إلى الفعالية التنظيمية (معدلات النمو) تترجم من خلال النسب التالية:

95% يرون أن المؤسسة قد حققت أرباح خلال العامين الماضيين , بالإضافة إلى 91.77% الذين يعتقدون أن المشاركة في الأرباح تزيد من معدل التعاون وخاصة العمال الذين يفهم أجورهم لسد حاجاتهم الأساسية, وكذلك 83.33% الذين يرون أن الزيادة في الأجر تساهم في زيادة الإنتاج ويدعمهم الذين يتناسب أجورهم مع الجهد المبذول, وعلاوة على هذا كله ما نسبته 90% الذين يؤكدون أن الحوافز تزيد من إنتاجية المؤسسة ويدعم هذا النسبة العمال الذين زادت علاواتهم منذ التحاقهم بالمؤسسة, كل هذه المؤشرات تدل على أن الحوافز المادية تؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية.

وبناء على هذه النتائج نستنتج صحة الفرضية الأولى ويمكننا القول أن: الحوافز المادية تؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية.

2 — تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية: تؤدي الحوافز المعنوية إلى زيادة الفعالية التنظيمية (تنمية الموارد البشرية)

الجدول 06/ يبين العلاقة بين الاعتراف بكفاءة وجهد العامل وتفويض المسؤول المباشر بعض صلاحياته للعاملين

المجموع	لا	نعم	تفويض المسؤول المباشر بعض صلاحياته
			الاعتراف بكفاءة وجهد العامل
48	07	41	نعم
%100	%14.58	%85.42	
12	03	09	لا
%100	%25	%75	
60	10	50	المجموع
%100	%16.77	%83.33	

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات المرقمة الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ 83.33% من المبحوثين يتم تفويضهم من طرف المسؤول المباشر ويدعم هذا الاتجاه 85.42% من عينة الدراسة التي تقر باعتراف المؤسسة بكفاءتهم وجهدهم, بينما نلاحظ أن 16.77% من حجم العينة لا يتم تفويضهم مدعماً هذا الاتجاه بنسبة 25% من الذين لا يتم الاعتراف بكفاءتهم وجهدهم.

التفسير والتأويل السوسولوجي: من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن في مؤسسة الجزائرية للمياه - فرع الوادي - يتم فيها بشكل مقبول جداً تفويض بعض صلاحيات المسؤول المباشر إلى العاملين، كما يمكن الاعتقاد أن الاعتراف بكفاءة العامل وجهده مبلورة بشكل كبير في شكل ممارسة عملية متمثلة في وظيفة التفويض، مما يساهم بشكل كبير في تنمية الموارد البشرية وبخاصة تحمل المسؤولية، واكتساب السلوك القيادي وكل هذا بدوره سيزيد من فعالية المؤسسة لأن من أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية اللامركزية والتفويض. ويعتبر هذا الأخير عامل مهم وأساسي في تفعيل الأداء الوظيفي والمؤسسي على حد سواء، من خلال زيادة الرضا الوظيفي الذي يتجلى في الشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة، وتطوير أداء العاملين من خلال اكتساب المعارف والمهارات نتيجة ممارسة الصلاحيات، كما يساهم التفويض في تدعيم الصحة التنظيمية من خلال الاعتماد على إنجاز أهداف المؤسسة، ويلعب المدير الدور الرئيس في الاستجابة لمتطلبات التغيير، وهذا يتطلب مشاركة العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات.

الجدول 07/ يبين العلاقة بين تلقي التهاني من طرف المؤسسة في المناسبات و الشعور بالاستقرار والأمن في المؤسسة

المجموع	لا	نعم	الشعور بالاستقرار والأمن في المؤسسة تلقي التهاني في المناسبات
31 %100	02 %6.45	29 %93.55	نعم
29 %100	11 %37.93	18 %62.07	لا
60 %100	13 %21.77	47 %78.33	المجموع

من خلال الاتجاه العام للجدول نلاحظ أن 78.33% من المبحوثين يشعرون بالأمن والاستقرار في المؤسسة ويدعم هذا الاتجاه 93.55% الذين يتلقون التهاني في المناسبات في حين نلاحظ أن 21.77% من حجم العينة لا يشعرون بالأمن والاستقرار في المؤسسة ويدعم هذا الاتجاه 37.93% الذين لا يتلقون التهاني في المناسبات.

التفسير والتأويل السوسولوجي: من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن أغلب أفراد العينة يشعرون بالأمن والاستقرار في المؤسسة وذلك راجع إلى توفير هذه المؤسسة للعمال حوافز معنوية تساهم بشكل أو بآخر في تحقيق هذا الشعور ومن بين هذه الحوافز تلقي التهاني في المناسبات التي تعتبر حافز قوي يساهم في الشعور بالأمن والاستقرار، لأنه وكما ذكرنا في المعالجة النظرية لموضوع البحث أنه عندما يتوفر هذا الاستقرار يشعر العامل بالأمان والانتماء للمنظمة التي يعمل فيها ومن ثم يبذل ما في وسعه لتأدية عمله على أكمل وجه. كما أن العامل يرغب دائماً في أن يحظى بقدر كبير من الأهمية داخل المؤسسة التي ينتمي إليها، ويتبين هذا الاهتمام من خلال معاملة الإدارة له واستجابتها لمطالبه، وكذلك علاقته بالمشرفين وزملاءه في العمل، فإذا التمس العامل هذا الاهتمام والذي يتجلى في الاستماع إلى شكاويه، ومنحه فرص عادلة للترقية ومكافآت تشجيعية مادية ومعنوية، وتحسين ظروف العمل والخدمات، والعمل أكثر على الرفع من مستوى أدائه وإنتاجه، وهذا ما يجعله راضياً عن عمله وشاعراً بالاستقرار والأمن فيه.

الجدول 08/ يبين العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بالتقدير والاحترام

المجموع	لا	نعم	الشعور بالتقدير والاحترام المشاركة في اتخاذ القرارات
32 %100	01 %3.12	31 %96.88	نعم
28 %100	08 %28.57	20 %71.43	لا
60 %100	09 %15	51 %85	المجموع

من خلال الاتجاه العام للجدول نلاحظ أن 85% من عينة الدراسة يشعرون بالتقدير والاحترام ويدعم هذا الاتجاه 96.88% الذين تتم مشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات، وفي المقابل نلاحظ أن 15% لا يشعرون بالتقدير والاحترام ويدعم هذا الاتجاه 28.57% الذين لا تتم مشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات.

التفسير والتأويل السوسيولوجي: من خلال نتائج الجدول رقم (08) نستنتج أن جل عمال المؤسسة يشعرون بالتقدير والاحترام في مؤسستهم أي أن المؤسسة تعطي أهمية كذلك للحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية، وما يؤكد ذلك ما تم التطرق إليه في الجانب النظري الخاص بالحوافز - الاعتراف بأهمية العامل - كما نستنتج أيضاً أن مشاركة العاملين في اتخاذ بعض القرارات تلعب دوراً كبيراً في شعور العامل بالتقدير والاحترام حيث أنه كلما توسعت دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات كلما زاد معدل التقدير والاحترام لدى الفرد العامل، كما أن إشراك جميع فعاليات التنظيم كما يعتقد الباحث صالح بن نوار - إداريون وفنيون وعمال - في وضع التصورات المختلفة لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، ووضع الأهم منها موضع التنفيذ بغض النظر عن الجهة الأمرة أو جهة التصور، إضافة إلى توفير جميع آليات العمل، من شأنه الزيادة في درجة الفعالية واستمرارها مع المنظمة - لأنه وكما يقال باللسان الدارج، يد وحدة ما تصفقتش -.

مناقشة الفرضية الثانية

إن النتائج المتحصل عليها والتي تعبر عن الحوافز المعنوية تؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية (تنمية الموارد البشرية) تترجم من خلال النسب التالية:

83.33% يتم تفويضهم من طرف المسؤول المباشر وخاصة في حالة خروجه في مهمة رسمية وكذا في حالة العطلة السنوية، ويدعمه الذين يتم الاعتراف بكفاءتهم وجهدهم في العمل من طرف المسؤول، بالإضافة إلى 78.33% الذين يشعرون بالأمن والاستقرار في المؤسسة ويؤكد ذلك الذين يتلقون التهاني في المناسبات والذين يقرون بتوفير المؤسسة لهم رحلات عمرة وكذا الذين استفادوا من ترقية، و85% الذين يشعرون بالتقدير والاحترام ويدعم هذه النسبة الذين تتم مشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات.

بناء على هذه النتائج نستنتج صحة الفرضية الثانية و يمكننا القول أن : **الحوافز المعنوية تؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية.**

مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة

إن ما توصلت إليه دراستنا يختلف بعض الشيء مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة من خلال:

— أن دراستنا بينت أن العاملين تشاركونهم الإدارة في اتخاذ بعض القرارات عكس ما توصلت إليه دراسة صالح بن نوار في المؤسسة الصناعية

— اختلفت نتائج دراستنا كذلك عن دراسة علاء خليل العكش فيما يخص نظام الحوافز، بحيث أكدت دراستنا على فعالية نظام الحوافز ورضا العاملين عليه، عكس ذلك ما توصلت إليه الأخرى بتدني وعدم فعالية نظام الحوافز، وكذا بعدمية الانصاف في المنح والمكافآت.

— واتفقت دراستنا مع دراسة عبد العزيز شنيق بتأكيدهما على وجود حوافز مادية ومعنوية في المؤسسة الجزائرية تؤثر بشكل ايجابي على أداء العاملين، ومما نستنتجه هنا أن طبيعة ومجال عمل المؤسسات ذات طابع اقتصادي ما يجعلنا ندرك أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تقدم حوافز وخدمات أحسن من غيرها من المؤسسات الخدمائية الأخرى.

IV- الخلاصة :

وبعد الدراسة الميدانية وعرض محتوى الجداول الإحصائية حسب ما جاء في كل محور وتحليل وتفسير البيانات، نحاول فيما يلي عرض النتائج العامة التي توصلنا إليها من خلال دراستنا لهذا الموضوع ولقد جاءت كالتالي:

- أن مؤسسة الجزائرية للمياه- وحدة الوادي- قد حققت أرباح خلال العامين الماضيين- التأكيد على أن المشاركة في الأرباح تزيد من معدلات التعاون.- الإقرار بأن الزيادة في الأجر تساهم في زيادة الإنتاج- التوصل إلى أن الحوافز تزيد من إنتاجية المؤسسة- أن العمال يشعرون بالانتماء للمؤسسة عند استفادتهم من الخدمات المقدمة- أن إدارة هذه المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بعملية تفويض بعض الصلاحيات للعاملين مما يساهم بشكل كبير في تنمية الموارد البشرية- شعور أغلب العمال بالاستقرار والأمن في المؤسسة- شعور أغلب العمال بالتقدير والاحترام في هذه المؤسسة- تتم مشاركة بعض العمال في عملية اتخاذ بعض القرارات- هناك شعور بالارتباط بالمؤسسة لدى أغلب أفراد العينة.

إذًا إن النتائج العامة المتحصل عليها تدل على أن للحوافز بنوعيهما (المادية والمعنوية) تساهم بشكل كبير وملحوظ في زيادة الفعالية التنظيمية، وعلى ضوء تحقق الفرضيات الجزئية كما بيناه من قبل نستطيع أن نؤكد على أن حوافز العمل تؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية ومن ثم صدق الفرضية العامة، وقد أكدت الدراسة الراهنة من خلال الشواهد الإحصائية أن توفر المؤسسة على حوافز مادية ومعنوية كلها تؤدي إلى تحقيق فعالية التنظيم من خلال شعور الفرد بالرضا تارة و شعوره بالاستقرار وتعاونه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة تارة أخرى . الأمر الذي ينعكس إيجابا على ارتباط العامل بالمؤسسة و عدم التفكير في مغادرتها كما أن للحوافز تأثيرها الإيجابي على كل من معدلات النمو، تنمية الموارد البشرية، باعتبار أن هذين البعدين هما من المصادر والمؤشرات قوية لتحديد الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

كما يمكن أن نقدم مجموعة من المقترحات والآفاق البحثية والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

— التطرق بالدراسة والتشخيص والتحليل لموضوع واقع التحفيز في المؤسسة الجزائرية لأنه ما زال لم يعط حقه كما ينبغي بدراسة حقيقية رغم وجود بعض الاجتهادات لكنها غير كافية.

— محاولة استنباط مجموعة من الاجراءات العملية في كيفية التحفيز وشروط نجاحه واسقاطها على واقع المؤسسة الجزائرية والتي تفيد القائمين على هذه العملية في أداء مهامهم.

— الجدية في تأليف مؤلفات عن الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية من الناحية السوسولوجية وتنظيم ملتقيات خاصة في ذات الشأن لأنه وبكل صراحة المراجع شحيحة جدا في هذا المجال.

- الإحالات والمراجع :

- 1- أبو فحف عبد السلام (1995)، أساسيات الإدارة، الطبعة الأولى، الاسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 2- أنجرس موريس (2004)، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية تدريبات عملية، (ترجمة كمال بو شرف وآخرون) ، الجزائر: دار القصة.
- 3- بعاج الهاشمي (2010)، دور العملية التدريبية في الرفع من الفعالية التنظيمية في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.

- 4- بن نوار صالح (2005)، **الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين**، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- 5- بوشمال أحمد (2011)، **سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات**، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- 6- الحفظي هاني (بدون سنة)، **المنهج الوصفي التحليلي**، بدون طبعة، السعودية : إدارة الخدمات ينبع.
- 7- الحلابية غازي حسن عودة (2013)، **أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 8- زيتون كمال عبد الحميد (2006)، **تصميم البحوث الكيفية**، بدون طبعة، القاهرة : عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- 9- سبعون سعيد (2012)، **الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع**، الطبعة الثانية، الجزائر : دار القصة للنشر.
- 10- سلاطنية بلقاسم وآخرون (2013)، **الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي**، الطبعة الأولى، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر.
- 11- السلمي علي (1985)، **إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية**، الطبعة الثالثة، القاهرة مكتبة غريب.
- 12- الشماع خليل محمد، خضير كاظم حمود (2007)، **نظرية المنظمة**، الطبعة الثالثة، الأردن دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 13- شنيق عبد العزيز (2008)، **الحوافز والفعالية التنظيمية**، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر.
- 14- عاطف زاهر عبد الرحيم (2011)، **مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- 15- عبد الباقي صلاح الدين (2002)، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 16- عبد الغني حسن محمد (2002)، **مهارات إدارة السلوك الانساني**، الطبعة الأولى، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- 17- العكش علاء خليل محمد (2007)، **نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- 18- الفقهاء هيثم، غادة العبدالات (بدون سنة)، **أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية**، بدون طبعة، الأردن : وزارة المالية.
- 19- القريوتي محمد قاسم (2009)، **مبادئ الادارة النظرية والعمليات والوظائف**، الطبعة الرابعة، الاردن : دار وائل للنشر والتوزيع.
- 20- ماهر أحمد (2005)، **التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية**، الطبعة الأولى، الاسكندرية :الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 21- المصري سعيد محمد (2002)، **التنظيم والادارة**، الطبعة الثانية، الاسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 22- الوافي الطاهر (2012)، **التحفيز وأداء الممرضين**، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة2، الجزائر.

- ملاحق :

استبيان الدراسة (وقد اقتصرنا فقط على المؤشرات التي تقيس الفرضيتين)

أولاً — الحوافز المادية ومعدلات النمو

1- ما قيمة الأجر الذي تحصل عليه؟

أقل من 15000 من 15000 إلى 20000 من 20000 إلى 25000

من 26000 إلى 30000 من 31000 إلى 35000 من 36000 إلى 40000

من 41000 إلى 45000 من 46000 إلى 50000 أكثر من 50000

2- هل ما تحصل عليه من أجر يكفي لسد حاجاتك الأساسية؟ نعم لا

3- هل ما تحصل عليه من أجر يتناسب مع ما تبذله من جهد في العمل؟ نعم لا

4- هل زادت العلاوات التي تقدم لك منذ التحاقك بالمؤسسة؟ نعم لا

5- حسب رأيك هل تساهم الزيادة في الأجر إلى الزيادة في الإنتاج؟ نعم لا

6- هل ترى أن الحصول على هذه الحوافز يزيد من إنتاجية المؤسسة؟ نعم لا

7- حسب رأيك هل المشاركة في الأرباح تزيد من معدل التعاون؟ نعم لا

8- هل حققت المؤسسة أرباحاً خلال العامين الماضيين؟ نعم لا

ثانياً — الحوافز المعنوية وتنمية الموارد البشرية

9- هل يتم الاعتراف بكفاعتك وجهتك المبدول من طرف مسؤولك المباشر؟ نعم لا

10- هل تتلقى التهاني من طرف المؤسسة في المناسبات الوطنية أو الدينية؟ نعم لا

11- هل يفوض مسؤولك المباشر بعض صلاحياته للعاملين؟ نعم لا

12- هل تتم مشاركتك في اتخاذ بعض القرارات؟ نعم لا

13- هل تشعر بالاستقرار والأمن في المؤسسة التي تعمل فيها؟ نعم لا

14- هل تشعر بالتقدير والاحترام في عملك؟ نعم لا

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

محمود بوطي (طالب دكتوراه) ، الأزهر ضيف ، (2020)، حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية على مؤسسة

لجزائرية للمياه — وحدة الوادي) ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12(04) //2020، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص

.208-189