

الحوافز الإيجابية في المؤسسة الصناعية الجزائرية،

دراسة ميدانية بمؤسستين صناعيتين (خاصة وعامة).

أ. علي غربي جامعة قسنطينة 2

أ. مراد بلخيري جامعة برج بوعريريج

الملخص بالعربية:

تمحور إشكالية الدراسة الحالية حول التساؤل الرئيسي التالي: "هل توجد فروق بين الحوافز الإيجابية التي تقدمها المؤسسات الصناعية الخاصة والعمومية (الجزائرية)؟". وقصد الإجابة على هذا السؤال تم تطوير أداة لجمع البيانات المختلفة، تم التأكد من صدقها وثباتها... ليتم بعد ذلك توزيعها على عينة عشوائية تتألف من 166 مفردة، مأخوذة من مؤسستين صناعيتين إحداهما عامة والأخرى خاصة. أدت إلى اعتماد المنهج الوصفي المقارن باعتباره الملائم لهذا النوع من الدراسات.

أما النتيجة العمومية فهي:

* لا توجد فروق دالة بين استجابات الباحثين فيما يتعلق بالحوافز الإيجابية المادية والمعنوية في كل من المؤسستين الصناعيتين الخاصة والعمومية.

Résumé

La problématique de la présente étude a porté sur la question principale suivante : Y at-il des différences entre les stimulations positives fournies par l'institution industrielle privée et publique (algérienne)? Afin de répondre à cette question était de développer un outil pour recueillir les différentes données, il a été constaté la validité et la fiabilité ... est ensuite distribué à un échantillon aléatoire composé de 166 unité, pris dans les deux institutions industrielles (générale et privée). Elle a conduit à l'adoption de l'approche comparative descriptive comme approprié pour ce type d'études.

Et le résultat général est le suivant:

* Il n'y a pas de différences significatives entre les réponses des répondants sur les stimulations positives (matériel et morale) dans les deux institutions industrielles (publiques et privées) .

مقدمة:

تعتبر الحوافز من المحددات الأساسية للسلوك الإنساني داخل المؤسسات؛ نظرا لما لها من تأثير كبير في اتجاهات وميول الموارد البشرية... فهي التي تجعلهم يبذلون جهودا في العمل أو العزوف عنه، ولهذا تعمل المؤسسات المعاصرة على تطوير إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية بما يتماشى ومتطلبات البيئة المتغيرة وخاصة فيما يتعلق باحتياجاتهم المتجددة...

وجاءت العديد من الدراسات والنظريات لتساهم إلى حد كبير في تبيان الدور الهام للحوافز في تنمية الموارد البشرية. ومع تطور المستوى التعليمي والثقافي للأفراد تبدلت النظرة إليهم ليصبحوا عبارة عن موارد بشرية يمكن الاستثمار فيها للحصول على العائد من ورائها على المدى البعيد.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة في محاولة للكشف عن مختلف الحوافز الإيجابية التي تعتمدها المؤسسة الصناعية الجزائرية خاصة كانت أو عامة؛ من منطلق أن التحفيز السلبي ليس المناسب في البيئة المعاصرة التي تتميز بالتطور وخاصة على المستوى المعرفي أو التأهيلي...

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الحالية الإجابة على التساؤل التالي: "هل توجد فروق في الحوافز الإيجابية التي تقدمها المؤسسات الصناعية الخاصة والعمومية؟" ويندرج تحت هذا التساؤل تساؤلين فرعيين هما:

- ما هي الحوافز المادية الإيجابية التي تقدمها المؤسسات العمومية والخاصة لمداهما البشرية؟

- ما هي الحوافز المعنوية الإيجابية التي تمنحها المؤسسات العمومية والخاصة لمواردهما البشرية؟

1- مفاهيم الدراسة: يتبين من عنوان المقال وجود مفهومين رئيسيين هما: الحوافز الإيجابية والمؤسسة الصناعية واللذين سيتم تحديدهما في الأسطر القادمة.

1-1- الحوافز:

عرّفها (عمر وصفي عقيلي) بآتها: "فرص أو وسائل (مكافأة علاوة... الخ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغبتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يُحسّون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع"¹. والحوافز حسب هذا التعريف، هي كل ما تحاول المؤسسات توفيره من فرص ووسائل أمام عمّالها بهدف إثارة الرغبة لديهم وخلق الدافع للحصول عليها ببذل الجهود وسلك السلوكات السليمة... قصد إشباع حاجاتهم التي يحسون أنّها غير مشبعة؛ وعليه فهو يؤكد على العلاقة بين الحوافز والدوافع والحاجات.

أمّا (ناصر محمد العديلي) فيعتبرها: "الإمكانيات المتاحة والتي توفرها البيئة المحيطة بالفرد، والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين، وإشباع الحاجات أو التوقعات لأداء نشاط معين"². ومن الملاحظ على هذا التعريف أن الحوافز هي نتاج البيئة المحيطة بالفرد، تستخدم لتحريك الدوافع نحو سلوك معين، لكن هذا التعريف لم يبين أنواع هذه الحوافز.

وعرّفها (مصطفى فهمي) بآها: "المثيرات الخارجية التي توقظ في أنفسنا الدوافع"³.

وعليه يمكن صياغة التعريف الإجمالي التالي للحوافز الإيجابية والذي مفاده أنّها: مجموع المثيرات الخارجية الإيجابية التي تلي حاجات ودوافع الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، وتتميز بآها تخفف من حدة الدوافع عند الحصول عليها، والتي تنقسم إلى:

* حوافز مادية وتشمل هذه الحوافز الأجر العادل وملحقاته، الخدمات الاجتماعية.

* حوافز معنوية وتتمثل في المشاركة في اتخاذ القرارات، التقدير والاحترام، العلاقات مع الزملاء، الإشراف والقيادة وظروف العمل المادية.

1-2- المؤسسة الصناعية:

تعني كلمة مؤسسة في علم الاجتماع مجموعة الأحكام والقوانين التي تحدد السلوك والعلاقات الاجتماعية في المجتمع، فلقد استعمل (أوجست كونت) مصطلح المؤسسة في مجالات كثيرة خلال القرن التاسع عشر، فتكلم عن المؤسسة العائلية، المؤسسة الاقتصادية، المؤسسة الثقافية والتربوية. كما استعمل (هربرت سبنسر) هذا المصطلح في كتابه "مبادئ علم الاجتماع" ليعرف المؤسسة على أنّها "العضو أو الجهاز الذي ينجز وظائف مهمة للمجتمع"⁴.

أمّا تعريف (روك روا) فيعتبر الحوافز مجموعة من العناصر التي تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، تقوم بإنتاج السلع والمواد والخدمات"⁵. كما أنّ (عمر صخري) قدّم تعريفا للمؤسسة الاقتصادية مفاده أنّها: "تتركب من عدة عوامل مادية، بشرية ومالية، لتكون عرف اقتصادي ونظام اجتماعي في محيط يتفاعل معها، أي تؤثر فيه ويتأثر بها"⁶.

ونجد (صامويل عبود) يعرفها بآتها: "الوحدة الإنتاجية التي تقوم على الأساس الجماعي للعاملين فيها (العامل البشري)، والمُؤدّن بالموجودات المادية والمالية (العامل المادي). والمؤسسة تكون الوحدة الأساسية في الاقتصاد الوطني. يمكن إقامتها من قبل الدولة، إلا أنّها تتمتع باستقلاليتها من الناحية الحقوقية والاقتصادية"⁷.

والمؤسسة الصناعية إجرائيا هي: نسق اجتماعي قصدي مفتوح أنشئ لتحقيق أهداف ربحية؛ من خلال توفير الإمكانيات المالية والمادية لإنتاج السلع والخدمات.

2- حدود الدراسة:

1.2- الحدود الجغرافية: أجريت هذه الدراسة في مؤسستين صناعيتين جزائريتين إحداهما عامة وهي: مؤسسة صناعة أنابيب الري الزراعي ذات أسهم (وحدة أنابيب)، أما الثانية فهي مؤسسة خاصة وهي: مؤسسة كوندور إلكترونيكس ذات أسهم (وحدة المكيفات والغسالات)، وذلك قصد إعداد دراسة مقارنة، نظراً لوجود تجانس بين المؤسستين من حيث عدد العمال طبيعة النشاط والموقع الجغرافي... إلخ.

وسيتم استخدام مفهوم المؤسسة العمومية للتعبير عن مؤسسة صناعة أنابيب الري الزراعي ذات أسهم (وحدة أنابيب)، واستخدام عبارة المؤسسة الخاصة بدلا من مؤسسة كوندور إلكترونيكس ذات أسهم (وحدة المكيفات والغسالات).

2.2- الحدود الزمنية: امتدت المدة الزمنية التي استغرقها البحث الميداني حوالي 7 أشهر من (أفريل 2013 إلى أكتوبر 2013) حاول فيها جمع أكبر قدر من البيانات المتعلقة بالمؤسستين (نشأتهما، تقسيمهما، عدد العاملين فيهما وتوزيعهم حسب الفئات والأعمار والجنس...)، وتوزيع الاستبيان على الباحثين بمساعدة أحد الإطارات من المؤسسة العمومية والمسؤولة عن التكوين والتربصات في المؤسسة الخاصة، وأحد مسيري الموارد البشرية.

3.2- الحدود البشرية: تشكل المؤسسة الخاصة من 512 عاملا، أما المؤسسة العمومية فيشتغل فيها 226 عاملا موزعين حسب الفئات السوسيو مهنية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (1) توزيع المجتمع الكلي للمؤسسين الخاصة والعمومية حسب الفئات المهنية:

المؤسسة العمومية		المؤسسة الخاصة		نوع المؤسسة
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الفئات
27.9%	63	2,34%	12	إطارات
15.48%	35	13,67%	70	تحكم
//	//	25,39%	130	عمال جد مهرة
//	//	44,92%	230	عمال مهرة
52.2%	118	13,67%	70	تنفيذ
4.42%	10	1,36%	07	متمهّنين
100%	226	100%	512	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من العاملين في المؤسسة تمثلها فئة التنفيذ، ويرجع ذلك أساسا إلى أن المؤسسة صناعية منتجة، تقوم على التقسيم العلمي للعمل والتخصص الشديد، فمن خلال الجولات الاستطلاعية التي قام بها الباحثان إلى المؤسستين، قاما بتسجيل ملاحظات عديدة أهمها أن العمل مقسّم إلى أبسط أجزاءه، ويرجع ذلك إلى الفترة أو الحقبة الزمنية التي بدأت فيها المؤسسة عملها أي سنة 1989، والتي كانت تتميز بعدم وفرة الموارد البشرية المؤهلة، وأيضا حداثة البلاد بالصناعة... كل هذه العوامل وغيرها جعلت من نسبة فئة التنفيذ هي النسبة الغالبة على باقي النسب الأخرى، وهو أمر طبيعي إذا ما علمنا أن النموذج الإداري والتنظيمي الذي كان سائدا ولا يزال في العديد من المؤسسات العمومية هو النموذج الفييري (في الإدارة)، والتاليوري فيما يتعلّق بتنظيم العمل والموارد البشرية.

ويمكن القول بأن هناك فرقا بين المؤسستين فيما يخصّ فئة التنفيذ التي تقسّم أو تضمّ في المؤسسة الخاصة (العمال الجدّ مهرة والمهرة وعمال التنفيذ العاديين)، وفي المقابل لا نجد هذا التقسيم في المؤسسة العمومية؛ وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة الخاصة على العمل المانيفاكتوري في تركيب المنتجات... أما المؤسسة العمومية فتعتمد على تحويل المواد الأولية إلى سلع.

3- عينة الدراسة:

اختار الباحثان في هذه الدراسة عينة عشوائية بسيطة تتشكل من 79مبحوثا من المؤسسة العمومية و87 مبحوثا من المؤسسة الخاصة، لتكون العينة النهائية مؤلفة من 166 مفردة من كل المستويات التنظيمية وهم المتعاونون فعلا مع الباحثين.

4- أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من الميدان وكانت مقسمة إلى ثلاثة محاور أساسية، خصص المحور الأول للبيانات الشخصية، أما الثاني فشمل العبارات الخاصة بالحوافز المادية والمحور الأخير للعبارات المتعلقة بالحوافز المعنوية.

5- المعالجة الإحصائية:

لجأ الباحثان في هذه الدراسة إلى استخدام البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 17.0، لاستخراج ما يمكن استخراجه من: تكرارات، نسب مئوية، متوسطات حسابية وإحرفات معيارية... وذلك تبعاً لما تتطلبه الدراسة.

6- أنواع الحوافز الإيجابية في المؤسسة الصناعية الجزائرية (العمومية والخاصة):

يتضمن هذا العنصر النتائج المتعلقة بأنواع الحوافز السائدة في كل من المؤسسة الخاصة والعمومية بشكل وصفي مقارنة، مع محاولة التفصيل من خلال التعرض إلى أنواع الحوافز المادية الإيجابية وتلبيها الحوافز المعنوية الإيجابية على النحو التالي:

6-1- الحوافز المادية الإيجابية: يتناول هذا العنصر مختلف النتائج المتعلقة بالمؤشرات المعتمدة لمعرفة مختلف أنواع الحوافز الإيجابية في شقها المادي، عن طريق الاطلاع على النتائج المختلفة المرتبطة بالمؤشرات التالية: الأجر العادل وملحقاته، الخدمات الاجتماعية المختلفة التي تقترحها كل مؤسسة على مواردها البشرية من خلال إستراتيجية التحفيز المادي.

6-1-1- الأجر العادل وملحقاته: من خلال القيام بالمعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق برنامج SPSS يمكن بناء جدول جامع من شأنه توضيح المطلوب من البيانات، وخاصة فيما تعلق بالمتوسطات الحسابية وقيم الانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات المشكّلة للبند المخصص للأجر العادل وملحقاته في كل مؤسسة على حدة، وفي هذا الجدول سيتم اعتماد المتوسط الحسابي العام لاستجابات المبحوثين على العبارات المختلفة في شكل مقارنة.

الجدول رقم (2): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالأجر العادل وملحقاته

المؤسسة العمومية		المؤسسة الخاصة		نوع المؤسسة	
				الأجر العادل وملحقاته	البند
الانحراف المتوسط الحسابي	الانحراف المتوسط الحسابي	الانحراف المتوسط الحسابي	الانحراف المتوسط الحسابي	الرقم	العبارة
0.662	2.19	0.552	1.63	6	يكفيك الأجر الذي تجنيه من عملك الحالي.
0.692	2.43	0.616	1.69	7	حصلت على زيادات في أجرك خلال المدة التي قضيتها في العمل هنا.
0.584	2.62	0.761	2.16	8	تحصل على دخل إضافي (ساعات عمل إضافية) من عملك الحالي.
0.348	2.86	0.600	1.26	9	أخذت مكافأة مالية عن عمل مميز قمت به في المؤسسة.
0.554	2.77	0.790	1.54	10	تمنحك الشركة علاوة مقابل كفاءتك في عملك.
0.923	2.24	0.928	2.10	11	تحصل على منحة الأقدمية في العمل (من فترة لأخرى).
0.582	2.76	0.667	1.37	12	تحصلت على علاوات استثنائية.
0.919	2.23	0.614	1.25	13	سبق وأن وزعت عليكم المؤسسة أرباحاً في نهاية السنة.
0.658	2.512	0.691	1.625	المجموع	

يبين الجدول أعلاه المتوسط العام لمتغير الأجر العادل وملحقاته في المؤسستين مع الانحراف المعياري لاستجابات الباحثين؛ حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي في العينة المأخوذة من المؤسسة الخاصة ($\bar{x}_1=1,625$) وهي قيمة تقع ضمن مجال الضعف من [1، 1,66] بانحراف معياري قدره ($S_1=0,691$)، أما في العينة الثانية التي تم اختيارها من المؤسسة العمومية فقد بلغ المتوسط الحسابي فيها ($\bar{x}_2=2,512$) وهي قيمة تقع ضمن مجال القوة من [3، 2,32] بانحراف معياري قدره ($S_2=0,658$).

وتوضّح قيم المتوسطات بأنّ هناك فروقا في استخدام متغير الأجر العادل وملحقاته في المؤسستين من خلال استجابات الباحثين؛ أين تميل المؤسسة العمومية إلى منح العاملين فيها أجرا أعلى مع توزيع علاوات ومكافآت مختلفة أكثر من المؤسسة الخاصة، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة العمومية تراعي جل القوانين والتشريعات المتعلقة بالعمل والأجور...، وأيضا تأكّد لنا أنّ المؤسسة الصناعية العمومية في الجزائر تعتمد على الحوافز الاجتماعية المختلفة (توزيع الأرباح، منحة المردودية الجماعية، زيادة في الدرجات...)، وما زالت تعمل وفق القانون الذي يركز على العدالة في توزيع الحوافز المالية على كل العاملين دون تمييز أو تحيّز. مع إمكانية الإقرار بأنّ الدولة الجزائرية تشجّع القطاع الصناعي العمومي وذلك ما تؤكّده مختلف الشواهد منذ الاستقلال إلى يومنا هذا دون بقية القطاعات من خلال تفرّده بميزة أساسية هي الأجور المرتفعة أو التركيز على التحفيز في شقه المادي وخاصة فيما تعلّق بالأجر وملحقاته.

أما بالنسبة للمؤسسة الخاصة فهي بدورها تعمل وتنشط ضمن البيئة التشريعية ذاتها ولكنّ الدولة تشجعها من خلال تدعيم الأجور (الأجر المدعّم)؛ أين تقوم المؤسسة الاقتصادية الخاصة بتوظيف الموارد البشرية وتحمل جزء فقط من الأجور أو الرواتب لتتحملّ الدولة الجزائرية فرق الأجر والتأمين الاجتماعي... وهو أمر يجعل من الأجر منخفضا، والمؤسسة الخاصة تقوم بتوزيع المكافآت والعلاوات المختلفة بجرية فكل من يستحق يأخذ هذا النوع من العلاوات أما البقية فلا، وبذلك نجد أن الباحثين في أغلبهم لم يحصلوا على ملحقات الأجر، دون نسيان أو إغفال العامل المرتبط بطبيعة عقد العمل، فعندما يكون أغلب الباحثين من العينة المأخوذة من المؤسسة الخاصة تربطهم عقود عمل محددة المدة أو عقود ما قبل التشغيل وغيرها؛ وهو أمر يفقدون من خلاله حقوق بقية العمال في الاستفادة من الزيادات الدورية أو من توزيع الأرباح السنوية. وكنتيجة لواقع سوق العمل الغني بالموارد البشرية المؤهلة (ووجود خلل بين عرض العمل والطلب عليه)، تفشي البطالة في أوساط الشباب وحاجة الأفراد فيه إلى العمل أكثر من شيء آخر، فالمؤسسات الخاصة تستفيد من اليد العاملة الرخيصة والتي تتوفر بأعداد كبيرة في الجزائر من خلال تشغيلها بأجور زهيدة. هذا من جهة ومن جهة أخرى نجد أنّ العاملون في المؤسسة الصناعية الخاصة معظمهم من العزاب، أو ممن لا يتكفلون بأفراد كثيرين في عائلاتهم وكل هذا من شأنه التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر على مستوى الأجور فيها. ومن خلال ما سبق يمكن القول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين في العنيتين حول البند الأوّل المتعلق بالأجر العادل وملحقاته.

6-1-2- الخدمات الاجتماعية: تعتبر الخدمات الاجتماعية من الحوافز المادية الإيجابية غير المباشرة التي تلجأ إليها المؤسسات الصناعية الجزائرية لتلبية بعض حاجات مواردها البشرية مثل: النقل، الإطعام، الصحة لهم ولأفراد أسرهم، السكن، القروض المالية، الإعانات المختلفة... وقد قام الباحثان بجمع مختلف البيانات الإحصائية في الجدول الموالي:

الجدول رقم(3): يبيّن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالخدمات الاجتماعية:

نوع المؤسسة		المؤسسة الخاصة		المؤسسة العمومية	
البند	الخدمات الاجتماعية	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف
الرقم	العبرة	الحسابي	المعياري	الحسابي	المعياري
14	توفر لكم المؤسسة منحة النقل أو توفر وسائل النقل.	2,92	0,348	2,85	0,445

15	تتكفل المؤسسة بإطعامكم (مطعم داخلي/تعاهد مع مطعم)	2,84	0,525	2,04	1,006
16	توفر لكم المؤسسة إعانات مالية معتبرة لشراء سكنات.	1,29	0,589	1,04	0,192
17	تقوم المؤسسة بدفع بعض أو كل فواتيرك (ماء/غاز/كهرباء/هاتف...).	1,22	0,579	1,25	0,630
18	تمنحكم المؤسسة منحة بدل السكن أو توفر للعمال سكنات وظيفية.	1,17	0,511	1,10	0,343
19	تقدم لكم المؤسسة مكافآت في الأعياد الوطنية والدينية.	2,61	0,557	1,53	0,765
20	حصلت على منحة عند (زواجك/ازدياد مولود/مرض/وفاة أحد الأصول أو الفروع).	2,16	0,926	1,90	0,871
21	تعالج أنت وأفراد عالتك على حساب المؤسسة (أو تدعّمك بجزء من التكلفة).	1,49	0,776	1,48	0,814
22	تقوم المؤسسة بإرسال أبنائك إلى المخيمات الصيفية.	1,90	0,915	1,06	0,293
23	سبق لك الاستفادة من الرحلات (عمرة/استحمام...), التي تنظمها المؤسسة.	1,25	0,614	1,30	0,607
24	توفر لكم الشركة عضوية في نوادي رياضية أو ثقافية....	1,25	0,595	1,28	0,553
المجموع		1,449	0,631	1,53	0,592

يوضح الجدول المتوسط العام لمتغير الخدمات الاجتماعية في كل من المؤسسة الخاصة والعمومية، أين بلغ المتوسط الحسابي في العينة الأولى ($\bar{x}_1 = 1,44$) وفي العينة الثانية ($\bar{x}_2 = 1,53$) والقيمتان تقعان ضمن المجال ذاته وهو $[1, 1,66]$ وذلك بانحراف معياري قدره ($S_1 = 0,631$) في العينة الأولى و($S_2 = 0,592$) في العينة الثانية.

يمكن القول بأن هذه النتيجة أمر طبيعي وذلك لعدم استخدام هذا النوع من الحوافز بشكل كبير، أو أنّ الاستفادة منها تستهدف فئات قليلة كل عام مع الاعتماد على القرعة في أغلب الحالات لتحريّ العدالة بين كل العاملين، والابتعاد عن الصّراع الذي يمكن أن يحدث نتيجة التحيز...

ولكن على العموم نجد أن المؤسسات تركزان على نوع معين من الخدمات الاجتماعية مثل الإطعام، النقل وبعض الخدمات الأخرى التي تتعلق بالمساعدات والإعانات التي تقدمها المؤسسات للعمال خلال الأعياد أو مناسبات (الزواج، الوفاة، الختان، ولادة مولود...), وهو ما يؤكد أن المؤسسة الصناعية الجزائرية تؤكد على الحوافز التي تلبّي الحاجات الأساسية حسب نظرية ماسلو للحاجات، والعمال الذين يشتغلون في هذه المؤسسات يركزون على تلبية الحاجات الفيزيولوجية من مأكّل ومشرب وملبس ونقل وشراء الأدوات المدرسية للأطفال في الدخول المدرسي وكسوة الأبناء في الأعياد وشراء الأضحية في عيد الأضحى... وهو ما جعل نسبة المستفيدين من بقية الأنواع من الخدمات التي تعرضها المؤسسات قليلة، نتيجة عدم حاجة الباحثين لها أو أنّها لا تتماشى وما يتطلّعون إليه؛ إذ كيف يمكن للعامل الاستمتاع بعطلة صيفية وهو لا يملك منزلاً أو عنده ديون...

وبعد محاولة تفسير البيانات يمكن القول بأن البيئة الخارجية تؤثر في الحوافز المادية الإيجابية، وخاصة خصائص الموارد البشرية المستهدفة من إستراتيجية التحفيز، ولما كانت المؤسسات سواء الخاصة أو العمومية تنشطان في البيئة ذاتها وتعتمدان على موارد بشرية غالباً ما تكون من المنطقة الجغرافية ذاتها أو من مناطق مشابهة لها في حيث الخصائص العمومية، لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين من العيّنتين في مدى اعتماد المؤسسات على الخدمات الاجتماعية كحوافز مادية إيجابية جماعية.

6-2- الحوافز المعنوية الإيجابية: يتناول هذا العنصر مناقشة وتفسير مختلف النتائج المتوصل إليها والمتعلقة بمكونات إستراتيجية التحفيز المعنوي؛ من خلال التطرق إلى مجمل المؤشرات التي اعتمدت لقياس إستراتيجية التحفيز المعنوي في المؤسسات حقلاً الدراسة.

1.2.6- المشاركة في القرارات:

الجدول رقم (4): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات:

المؤسسة العمومية		المؤسسة الخاصة		نوع المؤسسة	
				المشاركة في اتخاذ القرارات	البند
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرقم	العبارة
0,664	1,63	0,667	1,63	25	تشارك في اتخاذ القرارات داخل القسم أو المؤسسة.
0,528	1,48	0,679	1,66	26	طلبت منك إدارة المؤسسة أو رئيس القسم تقديم اقتراحات تتعلق بالعمل.
0,698	1,89	0,706	1,89	27	ترى بأن عملك في هذه المؤسسة يرضي طموحك.
0,623	1,29	0,549	1,24	28	تشارك في إدارة المؤسسة (عضوية في مجلس الإدارة...).
0,628	1,572	0,650	1,605	المجموع	

يتناول الجدول رقم (04) النتائج المتعلقة بمؤشر المشاركة في اتخاذ القرارات داخل الأقسام أو في المؤسسة عموماً فكانت النتيجة هي أن المتوسطين الحسابيين في العينتين قد أخذتا قيمة ($\bar{x}_1 = 1,605$) في العينة الأولى بانحراف معياري قدره ($S_1 = 0,650$)، وقيمة ($\bar{x}_2 = 1,572$) في العينة الثانية بانحراف معياري قدره ($S_2 = 0,628$) ما يجعلها تنتمي إلى المجال نفسه وهو مجال الضعف [1, 1,66].

وهذه النتائج تعطي انطباعاً أولياً على مكانة المشاركة الضعيفة في كل من المؤسستين الصناعيتين؛ بعيداً عما تؤكد عليه مدرسة العلاقات الإنسانية من ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المختلفة سواء داخل القسم الذي ينتمون إليه أو على مستوى إدارة المؤسسة، بما يكفل رفع روحهم المعنوية، إشعارهم بالرضا وبالتالي الاستمرار في العمل بالمؤسسة لأطول مدة ممكنة. والحقيقة أن المؤسسة الصناعية الجزائرية مازالت تعتمد المركزية في اتخاذ القرارات بشكل كبير، حيث أن المؤسسة العمومية - الصناعية - منظمة بطريقة بيروقراطية، خصوصاً في جانبها الإداري، مركزة بذلك على التسلسل الهرمي للسلطة، وتحديد المسؤوليات والواجبات... وتضييق نطاق المشاركة العمالية فيها، مع الاعتماد بشكل أكبر على التنظيم التقليدي ونخص بالذكر هنا التaylorي؛ حيث أكدت الملاحظة الميدانية نظرة المؤسسة العمومية إلى المورد البشري على أنه كسول ولا يجب العمل ويسعى إلى التهرب من المسؤولية... خاصة إذا علمنا أنها تأسست (المؤسسة العمومية) في سنة 1989، وما يميز تلك المرحلة من نقص في الموارد البشرية المؤهلة، وأيضاً ما عانت المؤسسات الصناعية المختلفة من تصحيحات هيكلية ومالية مختلفة ولكن دون ترك الحرية للمسيرين والعمال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية على جميع الأصعدة.

وفيما يخص المؤسسة الخاصة فالأمر سواء؛ أين نجد المقولة التي مفادها (التاريخ يعيد نفسه) حاضرة بقوة، فإذا تتبعنا نشأة الصناعة في بداياتها في أوروبا أو إنجلترا أو في أمريكا أين كانت تعاني من التبذير والإسراف ونقص التأهيل نتيجة حادثة العهد بالصناعة... فكان النموذج الأصلح حسبهم هو الذي يحقق العقلنة والرشد في الإنتاج بما يضمن تحقيق الربح من خلال تحسين الأداء ورفع إنتاجية العاملين... وهو الشيء ذاته الذي تعتقده المؤسسات الخاصة حيث أنها أنشأت لهدف تحقيق الربح وتعظيم الإنتاج والإنتاجية في أقصر فترة ممكنة دون مراعاة الظروف المختلفة النفسية والاجتماعية للعاملين، وكيف يتم ذلك؟ ويرى أصحاب هذه المؤسسات أن السبيل الوحيد لتحقيق الأهداف المسطرة هي تقسيم العمل إلى أبسط أجزائه، فرض الرقابة الشديدة على العاملين في مختلف الأقسام والوحدات واعتماد الطرق التقليدية في حساب الأجور والتحفيز المادي هو الأنسب لدفع العمال على بذل قصارى جهودهم خلال العملية الإنتاجية. وباختصار فإن هذه المؤسسات الخاصة تعتمد على التنظيم الكلاسيكي في العمل مركزة بذلك على التحفيز المادي.

وعليه فمن خلال قياس مؤشّر المشاركة نلاحظ أنّ المؤسسة الصناعية الجزائرية لا تركز على تدعيم وإرساء المشاركة واعتمادها كإستراتيجية من شأنها تحفيز العمال ورفع روحهم المعنوية، أو أنّها تثير دوافعهم الدفينة، من منطلق أنّها لا تعتبر الأفراد موارد بشرية بل مجرد تابعين للآلات، ولا همّ لهم إلاّ الحصول على المال من أجل تحسين أوضاعهم المختلفة وتلبية حاجاتهم الفيزيولوجية تبعاً لهم ماسلو للحاجات.

ومما سبق يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة بين استجابات المبحوثين في العيّنتين حول البند المتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات؛ أين نجد قصورا كبيرا في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات سواء على مستوى القسم أو الورشة وحتى المصلحة التي يعملون فيها أو على صعيد أكبر في المؤسسة عموماً، حتى وإن كانت هناك إجابات للمبحوثين بوجود ذلك إلاّ أنّ معظم تلك المحاولات صورية (شكلية) فقط. فهي مفرغة من محتواها؛ أي المشاركة من أجل المشاركة فقط حسب ما تنص عليه القوانين الجزائرية وليس من أجل المساهمة بشكل فعال في تطوير المؤسسة، وحفز العاملين على المنافسة بتطوير أفكار ومقترحات من شأنها مساعدة المؤسسة الصناعية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المختلفة التي سطرّها والمساهمة بالتالي في دفع عملية التنمية إلى الأمام بما يفيد البلاد والعباد.

6-2-2- التقدير والاحترام:

الجدول رقم (5): يبيّن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالتقدير والاحترام:

المؤسسة العمومية		المؤسسة الخاصة		نوع المؤسسة	
				التقدير والاحترام	البند
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم العبارة	
0,192	1,04	0,518	1,18	29	تحصلت على أوسمة أو شهادات تقدير من المؤسسة خلال فترة عملك فيها.
0,000	1,00	0,463	1,17	30	سبق ونشر اسمك في لوحة الإعلانات بالمؤسسة نتيجة سلوك جيد قمت به.
0,484	1,29	0,479	1,16	31	وجهت لك الإدارة دعوة لحضور مأدبة غداء أو عشاء عمل.
0,404	1,20	0,387	1,11	32	حصلت على جوائز خلال فترة عملك بالمؤسسة.
0,270	1,13	0,461	1,15	المجموع	

يبيّن الجدول أعلاه النتائج المتعلقة بمؤشر التقدير والاحترام تبعاً لاستجابات المبحوثين من المؤسسة الخاصة والعمومية، فكان المتوسط الحسابي لاستجاباتهم يقدر ب ($\bar{x}_1 = 1,15$) في العينة الأولى بانحراف معياري قدره ($S_1 = 0,461$) وأخذ في العينة الثانية قيمة ($\bar{x}_2 = 1,13$) وانحراف معياري قدره ($S_2 = 0,270$) وقيم المتوسط الحسابي تنتمي إلى مجال الضعف [1, 1,66]، وفي ذلك دلالة واضحة على أنّ كلا المؤسستين سواء الخاصة أو العمومية لا تعتمدان خلال تعاملهما مع الموارد البشرية العاملة لديهما على مبدأ التقدير والاحترام، وهو أمر طبيعي إذا ما رجعنا إلى نتائج الجدول السابق؛ أين نجد أنّ إدارة كلتا المؤسستين تتبنيان النهج التقليدي في تحفيز الموارد البشرية، من خلال التركيز على الجانب الاقتصادي وإهمال الجانب الاجتماعي، وبما أنّ التقدير والاحترام يقع في مستوى أعلى من الحاجات الفيزيولوجية حسب سلم (ماسلو) فإنّ عدم إيلائه الأهمية اللازمة أمر عادي.

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين في العيّنتين، وبالتالي فالمؤسسة الخاصة لا تستفيد من مزايا الحوافز المعنوية في جانبها المتعلق بالاحترام والتقدير بالرغم من المنافع التي يمكن أن تعود عليها إذا ما استخدمت هذا النوع من الحوافز، خصوصاً إذا علمنا أنّ الموارد البشرية مؤهلة ومن حملة الشهادات الجامعية العليا (بداية من التقنيين، التقنيين السامين، أصحاب الدراسات التطبيقية، حاملي شهادات الليسانس والمهندسون...) وكل هؤلاء الأفراد يحتاجون إلى التقدير والاحترام خلال العمل، وذلك نظراً لأنهم قد يتجاوزون المستويات الدنيا لهم (ماسلو)، وقد يكونون

من يطمحون في إنجاز شيء ذا قيمة وبالتالي لديهم الحاجة إلى الإنجاز على حد قول (ماكيلاند) في نظريته (نظرية الإنجاز). وهو تقريبا الأمر ذاته في المؤسسة الصناعية العمومية ففيها يعتمد الرؤساء خلال تعاملهم مع المرؤوسين على القوانين واللوائح، دون مراعاة لروح القانون، فنجد جفاء وسلبية في أغلب الحالات تجاه العمال، مع اعتبارهم مستخدمين ولا أهمية لمشاعرهم وأحاسيسهم في العملية الإنتاجية، ولا تراعي الجوانب النفسية والاجتماعية أثناء العمل؛ وهذا ما أكدته مجموعة من العاملين الذين تسنى للباحث إجراء مقابلات مفتوحة معهم أين وجد تدمراً كبيراً في أوساطهم نتيجة إهمال الإدارة لمشاعرهم وميولهم... أثناء عملية العمل وحتى الرؤساء فهم يمارسون عليهم سلطة رقابية كبيرة اعتقاداً منهم أنهم لا يريدون العمل ولا يرغبون في بذل قصارى جهدهم أثناء العملية الإنتاجية وهو اعتقاد خاطئ في جوانب عديدة منه -رغم صحته وصدقه على بعض الحالات (العمال).

6-2-3- الإشراف والقيادة:

الجدول رقم (6): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالإشراف والتقدير:

نوع المؤسسة		المؤسسة الخاصة		المؤسسة العمومية	
البند	الإشراف والقيادة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
33	يقوم رئيسك المباشر بمنحك العلامة الكاملة عند التقييم (المردودية).	2,21	0,794	1,67	0,763
34	تتمارس كل سلطتك والصلاحيات المخولة لك في وظيفتك.	2,11	0,738	2,03	0,620
35	يقوم رئيسك المباشر بمحفرك في العمل (يساعدك/بمدحك...).	2,31	0,720	2,15	0,681
المجموع		2,21	0,750	1,95	0,688

يوضح الجدول أعلاه نتائج المؤشر المتعلق بالإشراف والقيادة في المؤسستين، فجاء المتوسط الحسابي لاستجابات الباحثين من المؤسسة الخاصة بقيمة $(\bar{x}_1 = 2,21)$ وفي العينة الثانية في المؤسسة العمومية بلغ المتوسط الحسابي $(\bar{x}_2 = 1,95)$ وذلك بانحراف معياري قدره: $(S_1 = 0,750)$ ، $(S_2 = 0,688)$ على التوالي.

ويرجع السبب حسب هذه الدراسة إلى الأسلوب المتبع في تسيير الموارد البشرية وطرق التحفيز التي تُنم عن غياب الوعي التام بأهمية الإشراف الديمقراطي والمتفتح دون ممارسة السلطة القانونية (حسب ماكس فيبر) بتعسف شديد حيث أن مختلف الدراسات الحديثة تؤكد القصور الموجود في تبني أفكار (فيبر) والسعي إلى تطبيقها بصورة كبيرة؛ حيث نجد أن (ميشال كروزيه) على سبيل المثال لا الحصر يشير إلى أن الفاعلين (الموارد البشرية) يحاولون خلق قواعد لعب خاصة بهم ينشطون في إطارها متجاوزين بذلك حدود وقيود التنظيم البيروقراطي... وغيره كثيرون ممن يدعمون فكرة القيادة والإشراف الديمقراطي مناهضين (ألفرد بريشارد سلوان)^(*) وبيتر (دراكر) وقبلهم كثيرون.

والملاحظ أن المؤسسة الصناعية الجزائرية تلجأ إلى ممارسة السلطة الوظيفية في أغلب الحالات، متجاهلة بذلك العلاقات الإنسانية في العمل والتي تؤثر إيجاباً على سلوك العاملين من حيث أنها تجعلهم يحبون العمل والقسم الذي يشتغلون فيه، يحبون الرئيس فيصبح بذلك ذو سمات تقترب من القائد؛ أي أنّ هذه الممارسات البسيطة من شأنها تدعيم الانتماء إلى المؤسسة، تخلق الولاء ترفع الروح المعنوية للعاملين وتقضي بصورة مباشرة أو غير مباشرة على السلوكات غير المرغوبة مثل التغيب والصراع... والتي تعرقل الأداء التنظيمي السليم في المؤسسة.

إن تبني مدخل العلاقات الإنسانية خلال العمل يدفع الموارد البشرية إلى بذل جهود مضاعفة، فكلما كان الإشراف يمارس بطريقة إنسانية فإن ذلك سيخلق لا محالة جسور مودّة ومحبة بين الرؤساء والمرؤوسين وبالتالي توفير رأس المثلث الذي نادى به (وليام

أوشيه) عند تحليله للنظرية اليابانية التي من بين أسسها بعد المهارة والثقة ، المؤدّة. هذه الأخيرة كما أشرنا سابقا تنفي الصراع الذي عادة ما تكون له عواقب وخيمة على العمل عموماً...

وإذا ما تفحصنا المتوسطات الحسابية مع الانحرافات المعيارية في العيّتين نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة بين استجابات المبحوثين حول البند المتعلق بالإشراف والقيادة؛ أمّا عن نمط القيادة السائد فإن التسيير الديمقراطي ليس واسع الانتشار بل يدور في الوسط، فأحيانا يلجأ المشرفون إلى مراعاة الجوانب الإنسانية والتعامل بأسلوب متفتح مع العاملين... وذلك ما أكدته الشواهد الإحصائية ومقابلات الباحث مع بعض المشرفين الذين أرجعوا السبب إلى عقلية العامل الجزائري الذي لا يعمل إلا ب"العصا" على حد قولهم وهذا منظور تقليدي تابلوري محض، ولكن في المقابل يتعاملون مع بعض العمال الذين يتحلون بصفات: التربية، الطاعة، الانضباط... وغيرها بطريقة أكثر تحضراً وثقة وأكثر إنسانية.

6-2-4- العلاقات مع الزملاء:

الجدول رقم (7): يوضّح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بالعلاقات مع الزملاء:

المؤسسة العمومية		المؤسسة الخاصة		نوع المؤسسة	
				العلاقات مع الزملاء	البند
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرقم العبارة	
0,598	2,72	0,653	2,61	36	تجمعك علاقات طيبة بزملائك في القسم.
0,523	2,43	0,600	2,60	37	يتميز القسم الذي تعمل فيه بروح التعاون بين أعضائه.
0,560	2,575	0,626	2,605		المجموع

يبين الجدول نتائج البند الذي يقيس العلاقات مع الزملاء في العيّتين فأخذ المتوسط الحسابي في العينة الأولى قيمة $(\bar{x}_1 = 2,605)$ بانحراف معياري قدره $(S_1 = 0,626)$ وفي العينة الثانية قيمة $(\bar{x}_2 = 2,575)$ بانحراف معياري قدره $(S_2 = 0,560)$ وهذه القيم تقع ضمن مجال القوة $[2,32, 3]$. وعليه فالعلاقات التي تجمع المبحوثين مع بعضهم البعض علاقات طيبة في أغلب الأحيان وخاصة في القسم الذي ينتمون إليه ويعملون فيه، وهذا يؤكد مقولة (إميل دور كايم) المتعلقة بالتضامن الآلي في المستويات الدنيا وفي الوظائف المتشابهة، كما أن هذا يدعم أطروحات (التون مايو) المتصلة بالتنظيم غير الرسمي الذي ينشأ بين العاملين في محاولة لخلق تنظيم مواز للتنظيم الرسمي، يتفاعل أعضاؤه بالشكل الذي يضمن لهم إشباع مختلف حاجاتهم وخاصة تلك المتعلقة بالأمن والذي يمثل مستوى أعلى من الحاجات البيولوجية في سلم أو هرم (ابراهيم ماسلو 1970/1908)، وهو ما يؤكد نتائج الجدول السابق أي أن غياب الإشراف والقيادة الإنسانية يؤدي لا محالة إلى تكتل جماعات العمل بشكل غير رسمي لحماية مصالحهم، ويوفر ذلك لهم نوعاً من الحماية والأمن اللذين لم يوفرهما لهم التنظيم. كما تؤكد هذه البيانات أن الموارد البشرية يبحثون عن تلبية حاجات الانتماء (Relatedness needs) التي صنفها (ألدرفر) في نظرية الحاجات الثلاثة أو E-R-G، منها حاجات الانتماء التي تشمل كل الحاجات الخاصة بالعلاقات الشخصية مع الآخرين في مكان العمل، ويتوقف هذا النوع من الحاجات على عملية تبادل المشاعر مع الآخرين للحصول على الرضا. ويقابلها في هرم (ماسلو) للحاجات حاجات الأمان والحاجات الاجتماعية وبعض من حاجات تقدير الذات.

واستناداً لهذه المعطيات نلاحظ أن المؤسسة الصناعية الجزائرية تميل لتوظيف التنظيم غير الرسمي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، والدور الذي يلعبه في حفز العاملين دون أية خسائر مادية (مالية). وهو الأمر الذي تفتن له علماء التنظيم الحديث، الذين أسسوا أطروحاتهم ونظرياتهم انطلاقاً من أهمية التنظيم غير الرسمي في جماعات العمل المختلفة وحاولوا بذلك توظيف هذا النوع من التنظيم بطرق تجعل المؤسسة تحقق أهدافها دون عوائق أو عراقيل تذكر. كما يعتقد الكثير من المنظرين أمثال (بيتر دراكر) صاحب نظرية

الإدارة بالأهداف، (ألفرد بريشارد سلوان) مؤسس نظرية اللامركزية المتناسقة و(أوكتاف جيلينيه) ونظريته الإدارة التشاركية بالأهداف؛ حيث حاولت هذه المساهمات النظرية الحديثة توجيه أهداف التنظيم غير الرسمي نحو أهداف التنظيم الرسمي بشكل عملي يتماشى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية (مستوى العاملين العلمي، النضج الفكري، مستوى التأهيل والخبرة للعمال، مستوى التعليم العام، التطور التكنولوجي... إلخ).

6-2-5- ظروف العمل المادية:

الجدول رقم (8): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بظروف العمل المادية:

المؤسسة العمومية		المؤسسة الخاصة		نوع المؤسسة	
				ظروف العمل المادية	النبد
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرقم	العبارة
0,572	2,56	0,573	2,70	38	المكان الذي تعمل فيه مضاء جيدا.
0,812	2,43	0,642	2,23	39	تحس بأن عمالك في هذه الشركة أمر يدعو للفخر من حيث الأمن والسلامة.
0,615	2,14	0,599	2,03	40	تظن بأن كل الظروف المحيطة بالعمل هنا جيدة ومرحة.
0,666	2,376	0,604	2,32	المجموع	

من البيانات الواردة في الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط الحسابي لاستجابات الباحثين من العينة قد أخذ قيمتي $(\bar{x}_1 = 2,32)$ في العينة الأولى و $(\bar{x}_2 = 2,376)$ في العينة الثانية وذلك بانحراف معياري قدره: $(S_1 = 0,604)$ و $(S_2 = 0,666)$ على التوالي حيث تنتمي إلى مجال القوة $[2,32, 3]$. ومنه يمكن اعتبار أن المؤسسة الصناعية الجزائرية تركز نوعا ما على ظروف العمل المادية من إضاءة وضوء وتوفير الأمن والسلامة من معدات، أدوات العمل والألبسة المختلفة... وهو ما كان التركيز عليه واضحا في النظريات الكلاسيكية (نظرية العاملين Y X لماك غريغور، ونظرية هيرزبرغ) وتدعم بشكل كبير في النظريات الحديثة المختلفة أين أصبح توفير الظروف الملائمة للعمل شرطا ضروريا للعمل في أي مجال وخاصة المجال الصناعي... نظرا لما تفرضه القوانين والتشريعات بهذا الصدد؛ حيث يتعرض أي مخالف لقواعد الأمن الصناعي لعقوبات مختلفة⁽⁸⁾.

وهذا ما جعل المؤسسات الصناعية الجزائرية خاصة كانت أو عامة تولي قضية الأمن والسلامة عناية كبيرة لتفادي العقوبات التي يمكن أن تنجر من مخالفة هذه القوانين، وأيضا تفادي الخسائر التي قد تنجم نتيجة إصابة أحد العاملين (مصاريف علاج، أدوية ومصاريف على العائلة من توفير لاحتياجات مختلفة...) زد على ذلك التأخر أو العجز الذي قد يخلفه غياب العامل المصاب عن منصب عمله.

وعلى العموم يمكن القول بخصوص ظروف العمل المادية أنه لا توجد فروق دالة بين استجابات الباحثين حول عبارات هذا البنود في العينة؛ حيث نجد أنها تتجه إلى القوة وهو ما يؤكد تركيز المؤسسات على شروط الأمن والسلامة المهنية من خلال سعيها إلى توفير ظروف عمل مناسبة من أجل راحة العمال في مختلف الأقسام وهو الأمر الذي تمت ملاحظته فعلا في الميدان حيث العناية الشديدة بمختلف الظروف المادية التي تضمن سير العملية الإنتاجية في جو يسوده الأمن والطمأنينة...

7- خاتمة:

كما سبق يمكن بناء جدول يجمع كل المتغيرات الفرعية بمؤشراتها حسب النموذج الموالي:
الجدول رقم (9): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالحوافز الإيجابية في المؤسسات:

نوع المؤسسة		المؤسسة الخاصة		المؤسسة العمومية	
البنود	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحوافز المادية الإيجابية	الأجر العادل وملحقاته	1,526	0,691	2,512	0,658
	الخدمات الاجتماعية	1,449	0,631	1,53	0,592
	المجموع الجزئي	1,537	0,661	2,021	0,625
الحوافز المعنوية الإيجابية	المشاركة	1,605	0,650	1,572	0,628
	التقدير والاحترام	1,15	0,461	1,13	0,270
	الإشراف والقيادة	2,21	0,750	1,95	0,688
	العلاقات مع الزملاء	2,605	0,626	2,575	0,560
	ظروف العمل المادية	2,32	0,604	2,376	0,666
	المجموع الجزئي	1,978	0,6182	1,9206	0,5624
	المجموع العام	1,7575	0,6396	1,9708	0,5937

يتضح من خلال الجدول أن المؤسسة الخاصة تتميز بضعف إستراتيجية التحفيز المادي التي تعتمد على نتائج المتوسط الحسابي الجزئي الذي بلغ: $(\bar{x}_1 = 1,7575)$ وهي قيمة تنتمي إلى مجال الشدة الضعيفة [1, 1,66] بانحراف معياري قدره: $(S_1 = 0,661)$. أما في المؤسسة العمومية فالجدول يبين أن الحوافز المادية الإيجابية فيها تتجه نحو الوسط حين بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات الباحثين $(\bar{x}_2 = 2,021)$ وهي تنتمي إلى مجال القيم المتوسطة [1,66, 2,32] بانحراف معياري قدره: $(S_2 = 0,625)$. وعليه يمكن القول بأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين فيما يتعلق بنوع الحوافز المادية الإيجابية في كل من المؤسسات لصالح المؤسسة العمومية.

وفيما يخص الحوافز المعنوية الإيجابية فالملاحظ أن المتوسط الحسابي لاستجابات الباحثين في المؤسسة الأولى قد بلغ $(\bar{x}_1 = 1,978)$ وهي تنتمي إلى مجال الشدة المتوسطة [1,66, 2,32] وذلك بانحراف معياري قدره: $(S_1 = 0,6182)$ ، أما في العينة الثانية فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات الباحثين $(\bar{x}_2 = 1,9206)$ ، وهي أيضا قيمة تتجه نحو الوسط بانحراف معياري قدره: $(S_2 = 0,5624)$.

وعليه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين فيما يتعلق بالحوافز المعنوية الإيجابية في كل من المؤسسة الخاصة والمؤسسة العمومية على حد سواء.

كما يوضح الجدول أيضا المتوسط الحسابي العام لاستجابات الباحثين حول أنواع الحوافز المادية والمعنوية؛ حيث بلغت المتوسط الحسابي العام لاستجابات الباحثين في العينة الأولى: $(\bar{x}_1 = 1,7575)$ بانحراف معياري قدره $(S_1 = 0,6396)$ ، كما أخذ المتوسط الحسابي العام لاستجابات الباحثين في العينة الثانية قيمة $(\bar{x}_2 = 1,9708)$ بانحراف معياري قدره $(S_2 = 0,5937)$ وهي قيم تقع ضمن مجال الشدة المتوسطة [1,66, 2,32]، وهو أمر يسمح بالحكم على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين فيما يتعلق بالحوافز الإيجابية المادية والمعنوية في كل من المؤسسة الخاصة والمؤسسة العمومية على حد سواء.

والخلاصة هي أن المؤسستين الصناعيتين حقلا الدراسة تمنحان جملة من الحوافز لمواردها البشرية تتماشى مع ما هو شائع في السوق الجزائري، فهي تراعي البيئة الخارجية وما هو سائد فيها؛ أي أنها لا تعتمد على إستراتيجية أكبر من السوق أو أقل مما هو موجود ومعمول به في السوق، كما أنها تلجأ إلى إتباع إستراتيجية مركبة؛ أي تمزج بين الحوافز المادية والمعنوية.

المراجع:

1. عمر وصفي عقيلي: "إدارة الأفراد", جامعة حلب، 1987، ص199.
2. ناصر محمد العديلي: "إدارة السلوك التنظيمي", معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص92.
3. مصطفى فهمي: "متطلبات الفرد ومتطلبات المنظمة", مجلة الإدارة العامة، عدد 30، الرياض، السعودية، 1981، ص92.
4. ميشيل دنكن: "معجم علم الاجتماع", ترجمة: محمد الحسن إحسان، دار الطليعة، بيروت، 1981، ص130.
5. Abdellah BOUGHABA: "Comptabilité Générale", OPU, Alger, 1988, p21.
6. عمر صخري: "اقتصاد المؤسسة", ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991، ص23.
7. صامويل عبود: "اقتصاد المؤسسة", ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص60.
- *. هو الرئيس المدير العام لمؤسسة جنرال موتورز الأمريكية وصاحب نظرية اللامركزية المتناسقة في التنظيم.
8. قانون العمل الجزائري 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1991.