

جامعة سعد دحلب بالبلدية  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## مذكرة ماجستير

التخصص: إدارة الأعمال

المناخ الإجماعي و أثره على تحفيز العاملين في المؤسسة الاقتصادية  
- دراسة حالة المطحنة الصناعية للمتيجة (SIM) بعين الرمان، البلدية -

من طرف

فقاير فيصل

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا.	جامعة البلدية	أستاذ محاضر "أ"،	د. علاش أحمد
مشرفا و مقررا.	جامعة البلدية	أستاذ محاضر "أ"،	د. مسعداوي يوسف
عضوا ممتحنا.	جامعة البلدية	أستاذ محاضر "أ"،	د. حنيش الحاج
عضوا ممتحنا.	جامعة خميس مليانة	أستاذ محاضر "أ"،	د. خثير محمد

البلدية، جويلية 2013.

## الملخص

تعتبر الموارد البشرية من أهم المدخلات و أكثرها تأثيرا على المؤسسة، لذا فإن المؤسسات تحاول دائما أن توفر لمواردها البشرية مناخا اجتماعيا يساعدها على القيام بدورها على أكمل وجه، حيث يعتبر المناخ الاجتماعي في المؤسسات تلك الدرجة من الرضا أو عدم الرضا السائدة و الناتجة عن انعكاسات العلاقات الاجتماعية بين مختلف الجهات الفاعلة في المؤسسة، حيث يمكن لعوامل خارجية أو داخلية أن تكون السبب و المحدد لنوعية و درجة تلك العلاقات الاجتماعية ، لذلك أصبح من مهام المؤسسات حاليا العمل على خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار الخلاق و المرن و الدافع المهني خالية من كل أنواع الصراعات بين مختلف أطراف التفاعل في المؤسسة و هذا في الوقت الذي تؤكد فيه المؤسسات العصرية على أهمية الموارد البشرية باعتباره القوى الفاعلة داخل المؤسسات.

و انطلاقا من الأهمية للمناخ الاجتماعي الملائم داخل المؤسسة الاقتصادية جاء هذا البحث ليشخص مدى مساهمته في المؤسسة الجزائرية كعامل محفز يعمل على تشجيع الأفراد لتحسين أدائهم، و العمل في بيئة تتميز بالاستقرار و الارتياح من خلال العلاقات بين أطراف التفاعل فيها، لا سيما وأن المجتمع الجزائري يعيش فترة مؤثرة على كافة الأصعدة السياسية، والاقتصادية والصحية، و الاجتماعية، والتعليمية الذي يلقي بظلاله على المناخ الاجتماعي في المؤسسة التي يعمل فيه، و لهذا، يرى الباحث أن إجراء مثل هذه الدراسات يمكن أن تساهم في تحسين ورفع مستوى دافعية لدى الأفراد من خلال دراسة و تحليل العوامل المؤثرة على المناخ الاجتماعي وجعلها عوامل ذات أثر إيجابي مما يساعد على تشكيل مناخ إيجابي.

## كلمة شكر

أحمد الله عز وجل على عونه و توفيقه لإنجاز هذا الإجتهد و الذي أرجو أن أبلغ من خلاله كل المبتغى خدمة للعلم و المعرفة و خدمة للخير العام في وطني

أتوجه بشكري الجزيل و عرفاني الجميل إلى الدكتور مسعداوي يوسف لقبوله الإشراف على هذه المذكرة و الذي إستفدت كثيرا من توجيهاته، نصائحه القيمة التي أسداها لي طيلة إعدادها و تصحيحاته، كما أعترف بأنه منحني كامل الحرية للمبادرة في التعبير عن رأيي في جميع مستويات البحث مما يجعلني أتحمل كامل المسؤولية عن أي نقص أو تقصير فيه.

أوجه كذلك شكري الجزيل للسادة الأساتذة أعضاء اللجنة لقبولهم قراءة، تفحص و مناقشة هذه المذكرة و من ثمة تبصيري بأخطائي و تقصيري فيها

و أغتنم فرصة هذا المقام لأشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إعداد هذا العمل و أخص بالذكر الأستاذ الدكتور قزو محمد أكلي الذي منحني كل الوقت لإعداد المذكرة و جميع الموظفين في كلية الحقوق و العلوم السياسية خاصة موظفي مصلحة الدراسات العليا ، و كل موظفي المكتبة المركزية، و المكتبة للعلوم الاقتصادية و المكتبة للعلوم الاجتماعية بجامعة البليدة، كما أشكر إدارة المطحنة الصناعية للمتيجة على جميع فضائلها علي لاسيما قبولهم للتربص في مؤسستهم و تسهيلي كل الأمور في الإمداد بالمعلومات.

## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

روح والدي رحمة الله عليه و إلى أمي أطل الله في عمرها ، اللذان ما انفكا يوصيانني دوما بالصبر على المشقة، الحرص على الجد و الإخلاص لبلوغ كل سُؤددٍ و مجدٍ عن جدارة، و إلى جميع إخوتي و أقاربي.

إلى فخامة الرئيس السيد عبد العزيز بوتفليقة الذي أتمنى له الشفاء العاجل.

إلى أصدقائي: عبد الرؤوف توهامي، بن دوحة عيسى، روجي رمضان، فقاير أكرم، زغيمي يوسف، أحمد العربي يوسف ، بن قصيور الجيلاي و بن قصيور بلقاسم. و إلى أبناء إخوتي فقاير أيمن، فقاير آية تسنيم، فقاير أمينة، زغيمي منال، زغيمي محمد، زغيمي حورية.

إلى جميع الصالحين المربين، المعلمين و الأساتذة المخلصين في هذا البلد العزيز الذين تتلمذت على يدهم طيلة حياتي، و لهم مني جميعا أصدق العرفان بالجميل.

جميع الإخوة، الأصدقاء و الزملاء الذين قاسموا معي مقاعد الدراسة في جميع أطوارها.

## فهرس المحتويات

الملخص

كلمة شكر

الإهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول و الأشكال

08	..... مقمة
12	..... 1. الإطار النظري للمناخ الاجتماعي في المؤسسة
12	..... 1.1. المناخ الاجتماعي في المؤسسة
12	..... 1.1.1. مفهوم و تعريف المناخ الاجتماعي في المؤسسة
16	..... 2.1.1. المداخل النظرية و دراسة الجانب الاجتماعي في المؤسسة
18	..... 3.1.1. العوامل المؤثرة على المناخ الاجتماعي في المؤسسة
25	..... 4.1.1. مناهج قياس المناخ الاجتماعي و الجهات الفاعلة له في المؤسسة
29	..... 5.1.1. الآثار الايجابية و السلبية للمناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة
36	..... 2.1. فرق العمل و ديناميكية مجموعة العمل و أثرهما على المناخ الاجتماعي في المؤسسة
36	..... 1.2.1. الجماعات العمل و فرق العمل في المؤسسة
46	..... 2.2.1. القيادة و المناخ الاجتماعي في المؤسسة
52	..... 3.2.1. دور القيادة على المناخ الاجتماعي في المؤسسة
56	..... 3.1. أدوات إدارة المناخ الاجتماعي في المؤسسة
56	..... 1.3.1. مسح المناخ الاجتماعي
58	..... 2.3.1. التدقيق الاجتماعي
63	..... 3.3.1. الميزانية الاجتماعية
69	..... 2. الإطار النظري للتحفيز في المؤسسة
69	..... 1.1.2. ماهية الحوافز في المؤسسة
69	..... 1.1.1. مفهوم و تعريف التحفيز
71	..... 2.1.2. أهمية و أهداف التحفيز
73	..... 3.1.2. الحوافز والنظريات المفسرة لها.

83	..... 2.2. أنواع الحوافز في المؤسسة
83	..... 1.2.2. الحوافز المادية
95	..... 2.2.2. الحوافز المعنوية
106	..... 3.2.2. الحوافز على حسب أثرها و المستفيد منها
108	..... 3.2. نظام الحوافز في المؤسسة
109	..... 1.3.2. مفهوم نظام الحوافز و مراحل تصميمه
112	..... 2.3.2. العوامل المؤثرة في نظام الحوافز
115	..... 3.3.2. مؤشرات تقييم نظام الحوافز
118	..... 3. الدراسة الميدانية بالمطحنة الصناعية للمنتجة (SIM)
118	..... 1.3. التشخيص العام للمؤسسة الاقتصادية المطحنة الصناعية للمنتجة (SIM)
118	..... 1.1.3. مفهوم المؤسسة الاقتصادية
119	..... 2.1.3. تعريف المطحنة الصناعية للمنتجة (SIM)
121	..... 3.1.3. الهيكل التنظيمي للمطحنة الصناعية للمنتجة و التحليل الوظيفي لمديرياتها
123	..... 4.1.3. وظيفة دائرة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة (SIM)
128	..... 2.3. الخطوات الإجرائية للبحث الميداني
128	..... 1.2.3. إجراءات البحث
132	..... 2.2.3. تحليل حصيلة البحث الميداني
151	..... 3.3. تحليل و مناقشة الفرضيات
151	..... 1.3.3. تحليل و مناقشة الفرضية الأولى
153	..... 2.3.3. تحليل و مناقشة الفرضية الثانية
154	..... 3.3.3. تحليل و مناقشة الفرضية الثالثة
157	..... الخاتمة
161	..... قائمة المراجع
171	..... الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	الفرق بين الجماعات الرسمية و غير الرسمية	38
02	الإحلال أو التعادل للقيادة	56
03	المراحل الخمس لعملية التدقيق الاجتماعي و أدواتها	60
04	نظرية العدالة و المساواة	80
05	ملخص للنظريات الرئيسية للتحفيز	82
06	إيجابيات و سلبيات الحوافز الفردية	108
07	المعلومات الخاصة للعمالة لسنوات 2010، 2011 و 2012	126
08	المعلومات الخاصة بغياب العمالة لسنوات 2010، 2011 و 2012	126
09	إحصائيات أفراد العينة حسب الفئات المهنية	129
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	133
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة و الجنس	134
12	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات السن	135
13	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	136
14	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	137
15	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	138
16	أجوبة أفراد العينة التي تبين العلاقات السائدة بين العاملين	139
17	أجوبة أفراد العينة التي تبين علاقات العاملين بالرؤساء	141
18	أجوبة أفراد العينة التي تبين عامل التدريب	142
19	أجوبة أفراد العينة التي تبين عامل التعويضات	142
20	أجوبة أفراد العينة التي تبين عامل تنظيم العمل	143
21	أجوبة أفراد العينة التي تبين عامل محتوى العمل	144
22	أجوبة أفراد العينة التي تبين عامل ظروف العمل	145
23	أجوبة أفراد العينة التي تبين عامل صورة المؤسسة لدى العاملين	145
24	أجوبة أفراد العينة التي تبين العلاقة بين المناخ الاجتماعي السائد و عملية التحفيز	146-147

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
41	مراحل ديناميكية الجماعة	01
42	العلاقة بين مراحل تكوين الجماعة و المناخ الاجتماعي بالمؤسسة	02
44	الفرق بين الجماعة و الفريق العمل في المؤسسة	03
75	هرم الحاجيات (ابراهيم ماسلو)	04
78	التفرقة بين عوامل الرضى و عوامل عدم الرضى	05
83	مخطط لأنواع الحوافز	06
85	ثلاثية التوازن لنظام الاجور عند دوناديو donnadieu	07
98	الأبعاد الرئيسية لنموذج هاكمان وولدهام	08
110	مراحل تصميم نظام الحوافز	09
127	توزيع أنواع نسب الغياب للعمالة	10
134	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	11
135	توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة و الجنس	12
136	توزيع أفراد العينة حسب متغيرات السن	13
137	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	14
138	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	15
139	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	16



## مقدمة

لقد أدت التغيرات الحاصلة في محيط المؤسسات وتطور البعد الاجتماعي والإنساني إلى التبني و الاهتمام بما يعرف المناخ الاجتماعي في المؤسسة إلى جانب الاهتمام بالمعيار التقليدي و المتمثل في المناخ التنظيمي، ونتيجة لذلك، فقد تضاعفت مهام ومسؤوليات وظيفة الموارد البشرية، فبعد أن كانت ترمي إلى تحقيق بعض المؤشرات الداخلية التنظيمية فقط التي تأخذ في الغالب الطابع التنظيمي كالهيكلة التنظيمي، نمط الاتصالات، الإشراف، حجم المؤسسة، أصبحت هناك معايير أخرى يهتم بها و الذي يمثل في كل ما له علاقة بالجانب الكيفي و العلاقات الاجتماعية في المؤسسات ، فتتوزع ثقافات العاملين و اختلافهم في معايير أخرى كالمستوى الدراسي، الحالة الاجتماعية، الأقدمية و الفئة المهنية كلها عوامل قد تصبح مصدر للصراعات داخل المؤسسات، و من جهة أخرى قد تكون عوامل أخرى خاصة بظروف أو طبيعة أو محتوى العمل و كذا مدى مساهمة سياسة المؤسسة في التأثير على العلاقات الاجتماعية في المؤسسة و من ثمة على خلق المناخ الاجتماعي الذي قد يكون يتميز بالصراعات كما يمكن أن يتميز بالارتياح، و يمكن للمؤسسات أن تتحكم في مناخها الاجتماعي من خلال عدة مؤشرات، كالتحكم في ظاهرة الغياب عن العمل، دوران العمل، الإجهاد و الإضراب.

لذا، و جب على المؤسسات الجزائرية بمسايرة هذه التطورات و التأقلم معها لكسب تحديات العصر، و هذا لا يتأتى إلا بتوفير بنية تحتية قوية تسمح باستيعاب التطورات الحاصلة و توفير المعلومات لمسيري الموارد البشرية للقيام بعمليات التشخيص و الرقابة الاجتماعية، من خلال أدوات تسيير المناخ الاجتماعي.

إن النظرة في المناخ الاجتماعي الناتج عن العلاقات الاجتماعية في المؤسسة يمكن أن يكون لها تأثير على سلوك و توقعات و أداء أعضاء المؤسسة و هذا طبعا يختلف من مؤسسة إلى أخرى و تؤثر على مختلف الأفراد أو مجموعات العمل داخل المؤسسة نفسها، لهذا، أصبح موضوع توفير المناخ الاجتماعي الملائم من أكبر التحديات التي تواجه مديري المؤسسات و هو كيفية خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار الخلاق و المرن و الدافع المهني في بيئة خالية من الصراعات و هذا في الوقت الذي تؤكد فيه المؤسسات العصرية على أهمية الموارد البشرية باعتباره القوى الفاعلة فيها.

لذلك أصبح من المهم معرفة طبيعة و واقع المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسات الجزائرية، و كيف ينظر العاملين إلى جو العمل و تقييم مستويات تحفيزاتهم التي تتأثر بنوع المناخ الاجتماعي السائد لمؤسساتهم و عملهم.

لهذا، أصبحت دراسة موضوع المناخ الاجتماعي و ربطه بعملية التحفيز في المؤسسات اليوم أمر ضروري لمديري الأعمال لفهم طبيعة العلاقة التي تربطهما، و العمل على موائمة تلك العوامل بما يتناسب مع السلوك الايجابي للفرد و الجماعة، ومن ثم إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في الأداء و عدم الصراع داخل الجماعات التي ينتمي إليها و مع إدارة المؤسسة.

و انطلاق مما سبق، يمكن صياغة إشكالية الرئيسية لهذا البحث كما يلي:

ما مدى مساهمة المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة – قيد الدراسة – على تحفيز العاملين؟

و تندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما طبيعة و واقع المتغيرات المحددة للمناخ الاجتماعي في المؤسسة؟
- ما هي منظومة التحفيز المطبقة في المؤسسة؟
- هل المناخ الاجتماعي الحالي في المؤسسة يرقى للمطالب و التوقعات المحفزة للعاملين؟

و قصد الإجابة على هذه التساؤلات الفرعية تم اعتماد الفرضيات التالية:

- يتأثر المناخ الاجتماعي بصفة جوهرية في المؤسسة على طبيعة مختلف العلاقات بين أطراف التفاعل في المؤسسة، و على سياسة إدارة الموارد البشرية المطبقة في مجالات التدريب و التعويضات، و على محتوى و تنظيم و ظروف العمل الذي يشغله العاملون.
- تعتمد المؤسسة -قيد الدراسة- على المتغيرات المحددة للمناخ الاجتماعي الملائم كأسلوب محفز للعاملين.
- إن المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة يرقى للمطالب و التوقعات المحفزة للعاملين.

- أهمية الدراسة

تبرز كل يوم تطورات مستمرة ومتلاحقة داخل المؤسسات الجزائرية، تحمل في طياتها جوانب ومستجدات تؤثر على الفرد وسلوكياته، و من ثمة على المناخ الاجتماعي الذي يحتاج إلى دراسة وتحليل، هذا ما حث بالباحث لدراسة كل ما يؤثر على أهم عنصر من عناصر المؤسسات و هو العنصر البشري، و يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى:

### - الأهمية الموضوعية

وتأتي أهمية البحث من أهمية الموضوع الذي يرى الباحث أهمية طرحه، حيث يتميز موضوع البحث بحدائته وأصالته، حيث لم يجد الباحث على المستوى المحلي دراسات بحثت في نفس عنوان البحث الحالي و هذا اعتمادا على بحثي في البوابة الوطنية للإشعار عن الأطروحات (pnst).

### - الأهمية العملية

وتتمثل في إعداد الاستبانة التي يتم من خلالها ندرس واقع العلاقات الاجتماعية المحددة للمناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة - قيد الدراسة- ، وقياس مدى تجاوب العمال مع المعايير المحددة لمتغيرات المناخ الاجتماعي لقياس نوع البيئة التي يعملون من خلالها، و مدى مساهمة تلك نوع تلك البيئة السائدة في تحفيز العاملين.

### - أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- محاولة التعرف على المتغيرات المحددة و المؤثرة للمناخ الاجتماعي في المؤسسة قيد الدراسة.
- إبراز العلاقة القائمة بين العمال و المتغيرات المحددة للمناخ الاجتماعي في المؤسسة.
- البحث عن العلاقة القائمة ما بين المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة و تحفيز العاملين.

### - مبررات اختيار الموضوع

هنا عدة مبررات جعلت الباحث لاختيار موضوع الدراسة و التي تتمثل في:

- ازدياد أهمية العنصر البشري في تحقيق نجاح المؤسسات.
- تدهور نوعية العمل في المؤسسات الجزائرية بشكل عام.
- نسبة عالية جدا من الغياب و الحوادث و دوران العمل في معظم المؤسسات الجزائرية و الذي يعكس التدهور داخل هذه المؤسسات.

### - المنهج المستخدم

وجدنا في المنهج الوصفي التحليلي المنهج المناسب لجمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى وصف الظاهرة للتعرف على مختلف المتغيرات ذات العلاقة بالموضوع، وشمل ذلك الجانبين النظري والتطبيقي، ودعم هذا الأخير بالتحليل الإحصائي لتحديد مستوى تحفيز العاملين الناتج عن المناخ الاجتماعي السائد في مؤسسة المطحنة الصناعية للمنتجة.

## - صعوبات الدراسة

كما أن لكل عمل لا يخلو من صعوبات، فإن كل ما تعلق بصعوبة دراستنا هذه كان في مشكلة قلة و ضعف المراجع المتخصص في موضوع المناخ الاجتماعي.

## - هيكل البحث

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة و الأسئلة الفرعية و كذا اختبار الفرضيات التي انطلقنا منها في بحثنا، سوف نقوم بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول:

تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للمناخ الاجتماعي في المؤسسة ، الذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث تطرقنا فيهم إلى مفهوم المناخ الاجتماعي في المؤسسة، فرق العمل و ديناميكية مجموعة العمل و أثرهما على المناخ الاجتماعي في المؤسسة، أدوات إدارة المناخ الاجتماعي.

و تناولنا في الفصل الثاني الإطار النظري للتحفيز في المؤسسة، عالجتنا فيه موضوع التحفيز في ثلاثة مباحث، حيث تطرقنا فيهم إلى ماهية الحوافز في المؤسسة ، أنواع الحوافز في المؤسسة، نظام الحوافز في المؤسسة.

أما الفصل الثالث، فخصصناه للدراسة الميدانية بالمطحنة الصناعية للمنتجة (SIM)، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، التشخيص العام للمطحنة الصناعية للمنتجة (SIM)، الخطوات الإجرائية للبحث الميداني، تحليل و مناقشة الفرضيات.

## - حدود الدراسة

و قد تمت الدراسة في الإطار التالي:

- الإطار الزمني: وكانت دراستنا تخص الفترة 2010-2011-2012 .

- الإطار المكاني: تمت بمؤسسة المطحنة الصناعية للمنتجة الواقعة ببلدية عين الرمان، دائرة موزاية، ولاية البليدة.

## الفصل 1

### الإطار النظري للمناخ الاجتماعي في المؤسسة

هذا الفصل بمثابة عرض وصفي للمتغير المستقل في بحثنا هذا، إنه المناخ الاجتماعي الذي سنحاول إبراز ماهيته من خلال الإحاطة الشاملة بأبعاده، بممثليه، آليات قياسه، و العوامل المؤثرة فيه، و الآثار الايجابية و السلبية للمناخ الاجتماعي السائد بالمؤسسة، و مما لا شك فيه أن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تشجع على التماسك والعمل الجماعي بوجود القيادة، لهذا سوف نقوم بمعرفة ما مدى علاقة فرق العمل و ديناميكية الجماعة و المناخ السائد في المؤسسة و أهمية دور القيادة لضمان وجود المناخ الاجتماعي الملائم في المؤسسة، مروراً بأهم الأدوات لإدارة المناخ الاجتماعي.

#### 1.1.1. المناخ الاجتماعي في المؤسسة

يعتبر مفهوم المناخ الاجتماعي مفهوماً يصعب فصل مكوناته إلا لمتطلبات البحث و الدراسة، فلقد تناول الباحثون موضوع المناخ من عدة جوانب، كل حسب تخصصه ( مناخ التنظيمي، مناخ الاجتماعي، مناخ النفسي... )، و لهذا كان لزاماً في هذا البحث أن نبدأ بتعريف المناخ الاجتماعي، و ما يميزه عن المناخ التنظيمي انطلاقاً من فهمنا معنى مصطلح المناخ في المؤسسة للوصول إلى فهم أعمق لمصطلح المناخ الاجتماعي، ثم نبين على أسباب و دواعي الاهتمام به، و ما هي أهم النظريات التي اهتمت به، وصولاً إلى العوامل المؤثرة فيه، و الآثار الايجابية و السلبية التي قد تنجر عن نوعية المناخ السائد في المؤسسة.

#### 1.1.1. مفهوم و تعريف المناخ الاجتماعي في المؤسسة

##### 1.1.1.1. مفهوم المناخ

إن كلمة " مناخ " هو تعبير يتعلق عادة بالبيئة و الطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة و التحولات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، كما أنه قد طبق هذا المصطلح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر و يتأثر بها، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية و غير البشرية مع بعضها البعض فتتأثر و تؤثر على بعضها البعض [01] ص 305.

و يعتبر المناخ أحد المفاهيم الواسعة التي تناولتها العلوم الاجتماعية المهمة بدراسة الإنسان في تفاعله مع البيئة، و قد تعددت المسميات و المصطلحات التي استخدمت للإشارة إليه، و من تلك البيئة، الوسط، الموقف الميدان، و الموقع، و كان لكثرة تلك المسميات و ما أثير من خلط بين المفاهيم

أثر في ظهور الجدل في تحديد مفهومه، حيث استخدم ليكرت (likert) كلمة المناخ ليشير إلى مجموعة من الخصائص تصف طبيعة التنظيم [02] ص22.

وقد وصف كاهن وكاتس (Kahnt & Katz) المناخ على أنه ينبثق من أنواع الأفراد وطرق الاتصال والقيم والمعايير المشتركة للأفراد، وعلى الرغم من وجود آراء بديلة فإن معظم الباحثين يتبعون تعريف كاهن وكاتس للمناخ على أنه معتقدات اجتماعية تكمن ضمن أعضاء المؤسسة [03] ص331.

### 2.1.1.1. الفرق بين مفهومي المناخ التنظيمي و المناخ الاجتماعي

تشير دراسات إلى وجود جانبين للمناخ في المؤسسة أحدهما خاص بالعلاقات و التفاعلات بين الأفراد في المؤسسة (المناخ الاجتماعي) والآخر بالجانب النظامي (التنظيمي) أي النظم والمحددات المحيطة بالفرد وكل منها متداخل ومتفاعل مع الآخر [04] ص67، و التي يمكن إبرازهما فيما يلي:

#### 1 - المناخ التنظيمي

يشير مصطلح المناخ التنظيمي كما عرفه (لتوين و سترينجر) (litwin et stringer) إلى أنه مجموعة من الخصائص التنظيمية ( الهيكل التنظيمي، نمط الاتصالات، الإشراف، حجم المؤسسة...) التي تميز بيئة العمل في المؤسسة و المدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة، و تعتبر هذه الخصائص ذات تأثير واضح على السلوك التنظيمي للأفراد و دوافعهم . كما يمثل المناخ التنظيمي إدراكات الأفراد من تفاعل الفرد مع المحيط التنظيمي للمنظمة [05] ص45، و التي تؤثر في سلوكياتهم و تشكل اتجاهاتهم نحو أعمالهم و نحو المؤسسة نفسها كما تحدد رضاه و مستوى أدائهم". [06] ص291.

#### 2 - المناخ الاجتماعي

فإذا كان المناخ التنظيمي هو انعكاس لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية للتنظيم في ذهن العاملين فيها مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول التنظيم بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكه التنظيمي [07] ص ص 12-13. فإن المناخ الاجتماعي يمثل الجانب الكيفي من العلاقات و التفاعلات الشخصية المتبادلة بين أطراف التفاعل فيها، الذي يتجلى كمجموع سلوكيات بدلالة المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية للمؤسسة، ويسهل أو يعوق الأنشطة المنتجة والتطور الشامل للفرد في الجماعة. و انطلاقاً من معرفتنا الفرق بين المناخ التنظيمي و المناخ الاجتماعي في المؤسسة، يمكن اعتبار أن المناخ التنظيمي هي أحد العوامل التي تؤثر على المناخ الاجتماعي في المؤسسة.

### 3.1.1.1. تعريف المناخ الاجتماعي

بالرغم من اتفاق الباحثون على أهمية العلاقات بين الأفراد في المؤسسة بوصفها مصدر للعمل الاجتماعي وخلق مناخ ملائم لتلك العلاقات الاجتماعية الخالية من الصراعات، فإنهم بحاجة إلى اتفاق بالإجماع على تعريف دقيق للمناخ الاجتماعي. فقد لاقى هذا المصطلح اهتماما ملحوظا في وقتنا الحاضر كما أنه سيشكل حاجة أساسية لمنظمات الأعمال مستقبلا، و لا بد أن نشير إلى وجهات النظر التي وصف بها هذا المفهوم لتتجسد أمامنا رؤية واضحة و دقيقة تحدد معالم التي أجمع عليها الباحثون و المهتمون بهذا الموضوع.

اعتبر السلمي المناخ الاجتماعي البيئة الرئيسية التي يوجد في إطارها الفرد. [07] ص86، فلقد أشار التعريف إلى أهمية البيئة الاجتماعية في المؤسسة و التي اعتبرها بأنها البيئة الرئيسية التي يعمل في إطارها الفرد لما لها الأثر الايجابي أو السلبي على المناخ الداخلي التي يعمل فيه الأفراد.

وقد تناول السلمي العلاقة بين الفرد والمناخ الاجتماعي بالتحليل وتوصل إلى أن المناخ الاجتماعي هو المصدر الذي يستمد منه الفرد أهدافه والمعايير التي يستند إليها في اتخاذ القرارات، ومن خلال التفاعل مع مكونات المناخ الاجتماعي يسعى إلى إشباع رغباته وحاجاته وتطلعاته لتحقيق ما يرضاه. [07] ص86.

و أشار هوبرت لانديار (hubert landier) إلى المناخ الاجتماعي بأنه "المصدر الذي يعكس خاصية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة و التي يتم إدراكها عبر مستويات الأعضاء ذوي التوجه نحو الهدف الجماعي و الثقة المشتركة بين مختلف أطراف الفاعلة في هذا المناخ." [08] ص03، فلقد أشار هذا التعريف إلى أهمية العلاقات و التفاعلات الاجتماعية بين مختلف أطراف المؤسسة التي تعتبر المصدر الأساسي للمناخ الاجتماعي بالمؤسسة، كما أشار إلى أن تلك العلاقات يمكن إدراكها بين مختلف أفراد المؤسسة.

و عبر (برونيه) المناخ الاجتماعي أنه "شخصية المؤسسة والتي تؤثر في سلوك العمال." [09] ص27، فلقد حدد برونيه أن شخصية المؤسسة التي وصفها بأنها مجموعة من العلاقات و التفاعلات بين الأفراد، التي تجعل المؤسسة تعمل بشكل فعال من خلال تأثيرها الايجابي في سلوك العمال، كما يمكن أن تؤثر تلك السلوكات سلبا على المؤسسة من خلال العلاقات التي تتميز بالصراعات بين أفرادها.

و أطلق عليها ليفين، المجال الاجتماعي، و عرفه بأنه أي جماعة فاعلة ينتمي إليها الفرد و ينتظم فيها سلوكه [10] ص396، فلقد أضاف التعريف إلى أهمية جماعة العمل في المؤسسة التي

ينتمي إليها الأفراد و التي لها الأثر في تحديد المناخ الاجتماعي في المؤسسة، حيث الجماعات العمل التي تتميز بالصراعات بين أفرادها تؤثر سلبا على المناخ الاجتماعي بالمؤسسة أما الجماعات التي تتميز بالتعاون و العلاقات الإنسانية بين أفرادها تساهم في خلق مناخ الاجتماعي الملائم في المؤسسة.

وأكد جيت وهوايت في عام 1963 على تأثير نوع المناخ الاجتماعي على سلوك الفرد والجماعة وتوصلا من دراستهما لتأثر سلوك الفرد وسلوك الجماعة بمناخات اجتماعية ثلاثة هي : المناخ الاجتماعي الديمقراطي، والمناخ الديكتاتوري، والمناخ الفوضوي، إلى أن السلوك الاجتماعي داخل المناخ الديمقراطي يميزه الشعور بالثقة والراحة النفسية، بينما في المناخ الديكتاتوري يتميز بروح العدوان والسلوك التخريبي، أما في المناخ الفوضوي فيتميز السلوك بالثقة بين الأفراد مع وجود التذمر والقلق [11] ص ص 89-91 .

كما أشير إلى المناخ الاجتماعي في المؤسسة هو الارتياح السائد في الوسط المهني وهذا المناخ يتأثر بعدد العوامل الداخلية أو الخارجية فالأزمة الاقتصادية وارتفاع عدد العاطلين عن العمل والتخفيض في الاستهلاك كلها عوامل خارجية تؤثر حتما في المناخ الاجتماعي كما أن الضغط النفسي في العمل أو شعور العملة بالارتياح كلها عوامل داخلية تؤثر على ذلك المناخ [12]

و من جهة أخرى، يعبر المناخ الاجتماعي و مكوناته المختلفة، جزء من العوامل التي تحدد مستوى تنافسية المؤسسات، فاعتبار الخصائص الأساسية للمناخ الاجتماعي مثل حالة و نوعية شروط العمل، الاتصالات، الحوار الاجتماعي و مبدأ الإنصاف في جميع القرارات المتعلقة بالتنسيق للموارد البشرية... إلخ، هي الظروف التي تكون مجتمعة معا و التي تساهم في رفع أو تدنية مستوى أداء العاملين من خلال تحقيق المناخ الاجتماعي الملائم، و من ثمة تحقيق أهداف المؤسسة. [13] ص 163

و على هذا يمكننا القول أن المناخ الاجتماعي هو نتيجة لسلسلة من العوامل الداخلية (القواعد والقيم والصراعات الداخلية والاتصالات الخارجية، السلطة...)، و العوامل الخارجية، و التي تنعكس على البيئة الداخلية للمؤسسة و على العلاقات الاجتماعية بين أطراف التفاعل بين المؤسسة.

#### 4.1.1.1. أهمية دراسة المناخ الاجتماعي و دواعي الاهتمام به

أخذت فكرة الاهتمام بالمناخ الاجتماعي في طريقها إلى الظهور و التطور و حظيت بالاهتمام العديد من الباحثين، و تؤكد العديد من الدراسات و البحوث أن أهمية التعرف على طبيعة المناخ الاجتماعي السائد في أي مؤسسة يهدف لتبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية و تصويب النواحي السلبية و الارتقاء بالصحة النفسية الاجتماعية للعاملين فيها، و بروحهم المعنوية مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المؤسسة، و إشباع الحاجات أو الرغبات الفردية و الجماعية.



و تعد الدراسات السنوية التي يقوم به مكتب متخصص فرنسي "Cegos" على مدى الاهتمام بالمناخ الاجتماعي في المؤسسات في السنوات الأخيرة، و التي تستخدم أساليب الرصد المنهجي لتبين المناخ السائد في الحالات الدراسية، و دراسة كافة العلاقات المرتبطة بها و مدى وجود تباين بين العمالة ومديري الموارد البشرية حول مفهوم المناخ الاجتماعي ، باستعمال مؤشرات دوران الموظفين، والتغيب، والثورات والصراعات الاجتماعية.

و من الشائع أن معظم أفراد المؤسسة قد يميلون إلى استغلال القليل من طاقاتهم و إمكانياتهم في العمل، و يعود السبب في ذلك قلة الواقعية أو الرغبة لاستغلال تلك الإمكانيات أو الطاقات، حيث ينصب الاهتمام في الغالب على نواحي التنظيمية بعيدا عن العلاقات الإنسانية للعاملين، و يعزى ذلك إلى سوء طبيعة و نوعية المناخ الاجتماعي الذي يعمل فيه العاملون.

و من دواعي الاهتمام بالمناخ الاجتماعي كذلك، حيث أصبح ينظر لحاجات المؤسسة و حاجات العاملين، هي حاجات مشتركة و متسقة مع بعضها البعض، و ينظر إلى العاملين على أنهم مورد و ليسوا كعوامل إنتاج، و هو أمر يحفز المؤسسة على الاهتمام بصياغة برامج و سياسات فعالة تحقق أقصى قدر من الإشباع لحاجات الأفراد و متطلباتهم المادية و الاجتماعية و توفير لعاملها بيئة عمل تركز فيها على العلاقات الاجتماعية بين جميع أطراف التفاعل في المؤسسة.

### 2.1.1. المداخل النظرية و دراسة الجانب الاجتماعي في المؤسسة

ظهرت الاتجاهات أو المداخل النظرية المختلفة التي تبنت الجانب الاجتماعي و العلاقات الإنسانية داخل التنظيم و تطورت من خلال تطبيق النظريات و المبادئ السوسولوجية في مجال العمل، و على هذا الأساس سنتبع وبيجاز أهم المداخل النظرية التي تطورت من خلالها هذه الدراسات على النحو التالي:

#### 1.2.1.1. مدخل الإدارة العلمية

تذهب نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور إلى أن التنظيمات عبارة عن انساق رشيدة، ذات أهداف محددة، و تفترض أن العلم يستطيع أن يحدد دائما أسرع و أفضل الطرق لانجاز العمل و تحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية. كما تفترض هذه النظرية أن التنظيمات تؤدي أعمالها بدون أية مشكلات كأنساق مغلقة إلى حد ما. و من أهم المبادئ التي قدمتها نظرية الإدارة العلمية أو التaylorية، ثلاثة مبادئ أساسية تمثل بعض الإجراءات المحددة التي يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاءة التنظيمية و هذه المبادئ هي: [14] ص77

- مبدأ التخصص وتقسيم العمل: حيث يعهد لكل عامل بعمل محدد يتم تدريبيه عليه بأفضل طريقة لضمان الأداء الجيد.
- مبدأ التفاوض (رفض الصراع): الذي يعتبر بمثابة السبيل لحل المشاكل وأساس التفاوض بين العمال والإدارة ومن ثم الابتعاد قدر الإمكان عن المشاكل التي تعرقل سير العمل، مع استخدام أنواع مختلفة من الإشراف للتأكد من صلاحية وسائل العمل و سرعة العمل و نوعيته، مع وجود إدارة للتخطيط لضبط عملية الإشراف.
- مبدأ الحوافز على أساس الأجر بالقطعة: فكلما زادت عدد الوحدات التي ينتجها العامل، ارتفع أجره. إذ أن الأجر هو الحافز الرئيسي الذي يحفز الإنسان على العمل.

و على الرغم من اهتمام تايلور بالجانب المادي إلا أنه لم يغفل رائد الحركة العلمية في الإدارة العامل الإنساني، إذ يرى البعض أن التغييرات التي أحدثها في الإدارة قد مهدت الطريق أمام تطورات لاحقة في السلوك التنظيمي، و قد أدى عمله و كتاباته في النهاية إلى اعتراف أفضل بالفرد و تحسين إنتاجيته، فقد كان يسعى لتحقيق الكفاية الإنتاجية، و لكن على الأقل تم إثارة اهتمام الإدارة بأهمية احد مواردها المهمة. و يشير د. الحناوي إلى أنه لا جدال في أن تايلور اكتشف الجانب الإنساني و أهميته و لكنه لم يقم بدراسة هذه الظاهرة علميا كما فعل بالنسبة للجوانب المادية للعمل. [15] ص22.

#### 2.2.1.1. مدخل العلاقات الإنسانية

جاء هذا المدخل ليؤكد على ضرورة جعل رابط ما بين المؤسسة، العمل و الهيكل التنظيمي من جهة و الحاجيات الاجتماعية للعمال من جهة أخرى، بحيث يجب على المؤسسة أن تخلق إجراءات و تبذل جهود لتعزيز رفاهية و راحة العمال، بحيث تنعكس هذه الجهود إلى إنشاء توازن مثالي ما بين الأهداف التنظيمية و حاجيات العمال، إضافة إلى دقة العلاقات الأساسية لا يعني فقط العلاقات بين الأشخاص و لكن أيضا العلاقة ما بين إدارة المؤسسة و عمالها و مختلف النقابات التي لها صلة.

ونجد هذا المدخل أنه إرتكز على دعائم أساسية تمثلت في تهديدات الاتحادات النقابية لأصحاب الأعمال، و مطالبتهم بحقوق العمال الذي زاد الاهتمام بالجوانب الإنسانية للعمال، كما ارتكز على فلسفة البشرية الصناعية التي أكدت ضرورة دراسة السلوك البشري لاستنباط العوامل الأكثر فاعلية في دفع العمال نحو العمل [16] ص138. ولقد اقترح أشهر رواد هذه الفلسفة هو جو مانستربرج " hugo mansterberg " وسائل تعتمد في اختيار الفرد المؤهل و توفير ظروف العمل الجيدة و التدعيم النفسي لزيادة الدافعية لدى الفرد.

و قد اقترح إلتون مايو و الفريق من الباحثين الذين معه في سنة 1930، تفسيراً لـ "التعنت و التمرد في العمل"، وقد أظهرت ملاحظات حول طريقة الأعمال الاجتماعية للمؤسسات بأن الأفراد لا تسمح بتلاعبات المؤسسة لهم و بصرفها للنظر من خلال أهدافهم الاجتماعية و قواعد العمل، فالسلوكيات غير المشمولة بالإطار الرسمي للمؤسسة هي علامات على أن الأفراد في المؤسسة تريد العمل لتلبية الحاجات النفسية المختلفة كما أن حوافزها ليست اقتصادية فقط [17] ص08.

إحدى ركائز مدرسة العلاقات الإنسانية للعالم الأسترالي إلتون مايو، أين كان يهدف بالأساس إلى تقديم الحلول المناسبة للتقليل من مشكلات دوران العمل، وركزت الدراسة التي قام بها على تحديد العلاقة بين مجموعة من المتغيرات ككثافة الإضاءة، فترات الراحة، نظام الأجور و بين الإنتاجية وقد أثبتت نتيجة البحوث أن تلك المتغيرات درجة معينة للتأثير في الإنتاجية، هذا يشير إلى تواجد عوامل أخرى ذات صلة بنفسية العامل أين تعمل على الرفع من معنوياته فتحرر طاقته وفق سلوك هادف.

ومن جملة الاستنتاجات التي أبرزها التون مايو ضرورة الاهتمام بالجانب السلوكي للفرد و مراعاة وسطه الاجتماعي و النظر للأفراد بأنهم تنظيم غير رسمي أساس العلاقات الشخصية. [18] ص27.

و بالنظر إلى كل هذا نجد نظرية العلاقات الإنسانية في مفهومها المتكامل قد شملت أهم المتغيرات ذات العلاقة بالجانب الاجتماعي في المؤسسة، كالتوفيق والتكامل بين مصالح الفرد والمؤسسة، الكرامة الإنسانية، النظام السليم لنقل المعلومات، توفير الأمن والحماية، تحقيق ظروف العمل المادية، فتح المجال أمام العاملين للتعبير عن مختلف آرائهم من خلال توفير تنظيم نقابي، حسن الاختيار والتعيين وإتاحة فرص التدريب والتعليم بهدف تحسين المهارات، وهذا كله يعكس لنا الاهتمام الكبير بالتحفيز المعنوي المقدم للأفراد و هذه الأهمية التي أولتها النظرية للعنصر البشري في جانبه الاجتماعي.

### 3.1.1. العوامل المؤثرة على المناخ الاجتماعي في المؤسسة

يتأثر المناخ الاجتماعي بالمؤسسة من خلال عدة عوامل، يمكننا تقسيمها إلى ما يلي:

#### 1.3.1.1. العوامل المؤثرة على العلاقات بين العاملين و الإدارة

إن دراسة واقع العلاقات بين العاملين من جهة و بين الإدارة من جهة أخرى، تعد حاجة من الحاجات الضرورية لمعرفة المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة و الذي يمكن أن يتأثر بعدة عوامل منها:

## 1 - الهيكل التنظيمي

إن طبيعة الهيكل التنظيمي و موقع العاملين فيه يؤثر على طبيعة العلاقات في المؤسسة [19] ص373، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامدا و غير مرن و لا يتيح مجالا لأية علاقات للعاملين خارج إطاره و لا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل بها، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، الذي من شأنه أن يؤثر على بناء العلاقات الاجتماعية بين الأفراد من جهة و بين الأفراد و الإدارة من جهة أخرى و من ثمة التأثير السلبي على المناخ الاجتماعي في المؤسسة، على العكس من ذلك، فإن الهيكل التنظيمي المرن و الذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية و الاجتماعية يمكن له أن يتطور، ليستوعب المتغيرات المستجدة، و يشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره و تحسينه، مما يساعد على تحقيق الأهداف، و هذا من شأنه خلق مناخ اجتماعي ملائم في المؤسسة.

## 2 - حجم المؤسسة

يرتبط نمو المؤسسة و زيادة حجمها بأذهان البعض بالفاعلية، لذلك يفتخر مديرو المصانع بالأعداد الكبيرة من العاملين في مصانعهم و عدد زبائنهم [19] ص376، كما يشعر العاملون بفرص الحصول على الدعم المتزايد من البيئة التي يعملون فيها التي ترافق نمو المؤسسة، فكل هذه العوامل كافية من أن تخلق الطمأنينة و رفع الروح المعنوية للعاملين بين أطراف كل الفاعلين بالمؤسسة مما ينعكس ذلك على العلاقات الاجتماعية الذي يساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم بالمؤسسة.

و على العكس من ذلك، قد يخلق زيادة حجم المؤسسات إلى درجة كبيرة من التعتد، فالمؤسسات الكبيرة مثلا تتجه نحو درجة عالية من التخصص و العلاقات الرسمية، و عادة ما تكون المؤسسات الكبيرة أكثر بيروقراطية و تقييدا بالأنظمة و التعليمات [20] ص12، لذا، و من هذا المنظور يكون من الصعب بناء علاقات اجتماعية تشجع على الإبداع و الابتكار في المؤسسات الكبيرة مقارنة مع المؤسسات الصغيرة.

## 3 - مراحل تطور المؤسسة

لقد حدد لاري جرينر (Larry Griener) عدة مراحل تمر فيها المؤسسات مع مرور الزمن، تختلف في كل مرحلة منها سلوكيات العمل و العلاقات الاجتماعية السائدة فيها، و هذه المراحل هي: [19] ص379.

- 1 3 مرحلة الإبداع: و يتسم الهيكل التنظيمي في مرحلة الإبداع بالبساطة و نمط العلاقات غير الرسمية في الاتصالات، فالعلاقات الاجتماعية في هذه المرحلة تتلائم مع خلق مناخ اجتماعي ايجابي في المؤسسة.
- 2 3 مرحلة التوجيه: تتسم هذه المرحلة بتطور أنظمة العمل الأولى، حيث تتخذ الاتصالات و آلية نمط اتخاذ القرارات الصفة الرسمية و البيروقراطية، و يرافق هذا التحول ظهور مشاعر الإحباط عند المستويات الإدارية الوسطى، التي تبدأ بالبحث عن وسائل لزيادة نفوذها و تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات التي تتصل بمصالحها، الشيء يؤثر سلبا على جو العمل و من ثمة على المناخ الاجتماعي في المؤسسة.
- 3 3 مرحلة التنسيق و التعاون: يترافق مع زيادة حجم المؤسسة و تطوره على المستوى الأفقي جغرافيا و العمودي بزيادة عدد المستويات الإدارية، مما تظهر صعوبات في التنسيق و الرقابة، كما تتميز بمحاولة تطوير آليات جديدة للتعامل مع مشكلة الروتين من خلال إقامة العلاقات الشخصية التعاونية ، و تشكيل جماعات عمل لأداء المهام و تصبح المؤسسة أكثر ديناميكية و الذي يساعد على بناء علاقات اجتماعية متعاونة.
- 4 3 مرحلة الضعف التنظيمي: يترتب عنها قيام المؤسسة بإلغاء بعض الأقسام، و تقليص عدد المستويات الإدارية، و زيادة نطاق الإشراف و الاتجاه نحو المركزية، حيث يرجع هذا الضعف إلى زيادة المنافسة، و ارتفاع تكاليف الإنتاج و القيود و الإجراءات الحكومية إلى غير ذلك من الأسباب، الشيء الذي يصاحب تدني روح المعنوية و مستوى الدافعية للعاملين، و ارتفاع نسبة الاستقالات الطوعية، و فقدان الإدارة العليا لمصداقيتها، و تقليص عدد العاملين، و زيادة مقاومة التغيير و ارتفاع جماعات المصالح و تزايد حدة الصراع، كلها مظاهر تنبأ بخلق مناخ اجتماعي سلبي في المؤسسة.

#### 4 - التكنولوجيا المستخدمة

فالتكنولوجيا هي تركيبة من التجهيزات والوسائل والمعارف التطبيقية في الصناعة [21] ص21، وتعتبر التكنولوجيا من العوامل الهامة في التأثير على سلوك العاملين، و على مستوى الروح المعنوية، و مستوى الإنتاجية و معدل التغيب عن العمل و كذلك على أنماط التفاعل بين العاملين، إضافة إلى تأثيرها على النواحي التنظيمية مثل نطاق الإشراف و نمط الهيكل التنظيمي [19] ص392.

كما ساعدت تكنولوجيا المعلومات في تفعيل و تماسك النمط العمل الجماعي في المؤسسة الذي يعتبر السبيل الوحيد لحل المشكلات المعقدة، فعن طريق الشبكات المعلوماتية اليوم أصبح تناقل و

تراسل المعلومات والأفكار أمر غاية في البساطة والأهمية وذلك بالاستعانة بالبرامج الالكترونية [22] ص 36، لذلك تعتبر استعمال التكنولوجيا في المؤسسة من أهم العوامل التي تساعد على تماسك جماعات العمل، و مساهمتها في مرونة الاتصال بين مختلف مستويات الإدارية في المؤسسة، و هذا من شأنه يساعد على خلق بيئة عمل ايجابية في المؤسسة.

و من جهة أخرى، تعتبر دراسات تشارلز برو ( charles perrow ) أحد الدراسات المهمة في معرفة تأثير التكنولوجيا في نمط التعامل و العلاقات بين الأفراد، و قد حدد أربع أنواع من التكنولوجيا حسب درجة روتينية العمل الذي يميزها [19] ص 394:

1-4 تكنولوجيا روتينية: يسهل فيها تكوين علاقات بين العاملين في ظل استبدالهم و تناوبهم في استخدام هذه التكنولوجيا البسيطة و الروتينية.

2 4 تكنولوجيا غير روتينية: تتصف بكثرة المهام و تنوعها و صعوبة التعامل معها، و يسمح بدرجة تفاعل كبيرة بين العاملين بتبادل الخبرات و النظر في المشاكل التي يواجهونها.

3 4 تكنولوجيا هندسة: تمتاز التكنولوجيا الهندسية بتنوع و اختلاف المهام التي يتطلبها العمل، و ضرورة البحث و التحليل المستمر و ضرورة التعامل معها بطريقة علمية عقلانية. و تستلزم سلوكا تنظيميا مرنا.

4 4 تكنولوجيا حرفية: تتعامل هذه التكنولوجيا مع قضايا متكررة و غير متنوعة كثيرا، و لكن معالجتها تستلزم خبرة و بديهة و استعداد فطريا للعمل، و يتطلب العمل فيها نوعا من المرونة و اللامركزية.

و انطلاقا مما سبق يمكن القول بأن حرية التصرف و نمط اتخاذ القرارات و دور الجماعات، و علاقات العمل، و آليات التنسيق، تختلف باختلاف التكنولوجيا المستعملة، و كل نوع من التكنولوجيا تساهم في التأثير على العلاقات الاجتماعية في المؤسسة و الذي بدوره يؤثر على المناخ الاجتماعي.

## 5 - نمط القيادة

يعتبر نمط القيادة و الإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة، إذ أن القيادة و أنماطها تؤثر بشكل كبير في حركية الجماعة و نشاط المؤسسة، و في خلق التفاعل اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة و الفرد على حد سواء، و يكمن جوهر القيادة في امتلاكها القائد من خلال موقعه القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين و توجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، فالقائد الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الانجاز الفعال

للأداء من خلال اهتمامهم بالأفراد و إشباع لحاجاتهم النفسية و الاجتماعية [23] ص56، كما أن القادة الذين يثقون بمروسيهم و يسمحون لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، و يوفرون للأفراد مناخا اجتماعيا ملائما مختلفا عن ذلك المناخ الذي يخلقه القادة الذين يصرون على اتخاذ القرارات الهامة بأنفسهم.

## 6 - العوامل المرتبطة بالمتغيرات الاقتصادية

تؤثر المتغيرات الاقتصادية بشكل أساسي في أوجه نشاط المؤسسة، فندرة أو وفرة المواد الأولية، و شدة درجة المنافسة السائدة، و طبيعة الأسواق، و حركة العرض و الطلب و الأسعار و مستوى النشاط الاقتصادي...كلها عوامل تؤثر في فاعلية المؤسسة، فكل تأثير سلبي من هذه العوامل على المؤسسة ينتج عن ذلك تصورات سلبية للعاملين عن مدى تأثير المؤسسة بتلك العوامل و مدى استقرارهم فيها مرتبط بنوعية التأثير العوامل الاقتصادية على المؤسسة [24] ص191، و بالتالي يؤثر في الروح المعنوية للعاملين و على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة .

و يمكن أن نتعرف أثر التغيرات العوامل الاقتصادية فيما يلي [25] ص87:

### 1 6 حالة الكساد و الرخاء

- فحالة الرخاء، و الاقتصاد ذات النشاط العالي، يؤدي إلى توسع نشاط المؤسسات القائمة، و زيادة تأسيس مؤسسات جديدة، و هذا الوضع يؤدي إلى تزايد الطلب على العاملين، و هذا ما يبعث بالطمأنينة للعاملين و عدم الخوف على مناصبهم من الطرد مثلا، مما يخلق علاقة ايجابية بين العاملين و المؤسسة.
- أما في حالة الكساد و الاقتصاد المترجع، الذي يؤدي إلى تقليص في النشاط الاقتصادي، ثم تقليص في فرص العمل، و بالتالي زيادة عدد عاطلين عن العمل و تخوف العاملين من استغناء المؤسسة عنهم، مما يخلق علاقة سلبية بينهم و بين المؤسسة.

### 2 6 حالة التضخم

يحصل التضخم عندما يزيد الطلب على السلع و الخدمات من دون أن يرافق ذلك زيادة في الإنتاج [26] ص44. و هذا ما يحصل عندما ترتفع دخول المواطنين لأسباب غير زيادة الإنتاج في الاقتصاد، و يؤدي التضخم إلى تخفيض خفي في مستوى الأجور و الرواتب، فمبالغ الأجور و الرواتب تبقى ثابتة ظاهريا، إلا أن القيمة الشرائية الفعلية لها تتنازل تدريجيا، و هنا نجد تدخل النقابات و الأطراف المهمة بحقوق العاملين التي تسعى لربط مستوى الأجور بمعدلات التضخم، و

غالبا ما نجد نقابة العاملين تستعمل وسائل ضغط على الإدارة (الامتناع عن العمل، الإضراب...) . فكل هذه العوامل تؤدي إلى ظهور علاقة سلبية بين العاملين و المؤسسة التي يشتغلون فيها.

#### 7 - العوامل المتعلقة بالمتغيرات السياسية

تشكل سياسات الدولة و قراراتها و خططها مجموعة من المتغيرات الأساسية المؤثرة في المؤسسة، و يزداد ذلك وضوحا حين تتدخل الدولة بشكل مباشر و هادف في تنظيم حياة المجتمع و الاقتصاد الوطني. و عليه فالممارسات السلوكية للمؤسسات و الأفراد العاملين فيها تتأثر بالنظام و السياسة للدولة، و أي تدخل سياسي مرتبط بحياة الاجتماعية للعامل سوف يؤثر عليه [24] ص 193، و يمكن أن نوجز أهم التدخلات الأخرى و التأثيرات الدولة و سياساتها على المؤسسة في الحالات التالية [25] ص ص 90-91:

#### 1 7 سياسات الخصخصة

أي تحويل مؤسسات عامة تملكها إلى القطاع الخاص، و غالبا ما تؤدي هذه السياسة إلى استمرار الركود الاقتصادي و لو لفترة، و بدء مستثمرين كبار يشترون المؤسسات العامة، و بالتالي تتغير الإدارات العليا لهاته المؤسسات، و من أولى التغييرات التي تسعى الإدارات الجديدة إجرائها هو تقليص عدد العاملين و استبدال ذوي التأهيل المحدود بذوي التأهيل العالي، و هذا ما يؤدي إلى البطالة الهيكلية، إذ ترتفع نسبة العاطلين ذوي التأهيل المحدود، و هذه العوامل تؤدي إلى انخفاض روح معنوية العاملين حتى و لو لم يسهم هذا الإجراء في مؤسستهم، و لكن يبقوا مهددين بهذا الإجراء، و يتشكل في أذهانهم رؤى سلبية لمؤسستهم في حالة استغناءها عنهم. مما يؤثر على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد من مختلف مستواهم الفني من جهة و بين الأفراد و الإدارة من جهة أخرى، و هذا ما سوف يؤثر على العلاقات الاجتماعية في المؤسسة.

#### 2 7 سياسة الانفتاح

و المقصود بالانفتاح هو السماح للرأسمال الأجنبي بأن يستثمر في البلد بدون قيود تذكر، و غالبا ما تركز سياسات الانفتاح اهتمامها على استقطاب رأس المال الأجنبي و السماح لقيام شركات يملكها أجنب، كما ترافقه سياسات ضريبية تسمح بدخول البضاعة الأجنبية بحرية و تقليل الحماية للإنتاج الوطني، و هذا ما يؤثر على المؤسسات الوطنية التي تكون مهددة من طرف المؤسسات الأجنبية و قوة المنافس الأجنبي، و بالتالي تؤثر على إنتاج و تسويق سلعها مما يؤثر على المؤسسة و ربحيتها و بالتالي على العاملين الذين يبقى مستقبلهم مهدد بالمنافسة القوية للمؤسسات الأخرى، مما يؤدي إلى تعكير العلاقة بين العاملين و الإدارة بالمؤسسة.



## 8 - العوامل المتعلقة بالمتغيرات الثقافية و الاجتماعية

تعرف العوامل الثقافية في المؤسسة بأنها المعتقدات و القيم و الأعراف السائدة في المؤسسة و كيفية تصرف الأفراد و معاملتهم لبعضهم البعض و العلاقات المتبادلة بينهم [27] ص143، و يقصد بالمتغيرات الاجتماعية تلك الأبعاد للمجتمع المتعلقة بالأسرة و العلاقات الاجتماعية و الوضع الاجتماعي عموماً، حيث يؤثر البناء الاجتماعي و العلاقات السائدة فيه و القيم و الأعراف و التقاليد بشكل كبير في طبيعة سلوك المؤسسات و الأفراد على حد سواء [24] ص192، و يظهر أثر تلك المتغيرات بارزاً في الحالات التي تخالف فيها المؤسسات التقاليد و العادات التي تحددها تلك المتغيرات الاجتماعية [28] ص54. فإذا كانت المؤسسة تستجيب للمتغيرات الثقافية و التراثية و الاجتماعية لعاملها دون المساس بقيم و ثقافة البيئة التي تنشط فيها، و معالجتها للظواهر و المشكلات الإدارية في إطار القيم و الأعراف و التقاليد الثقافية السائدة استطاعت أن تساهم في خلق بيئة و مناخ اجتماعي ايجابي يتميز بالعلاقات الطيبة بين الأفراد العاملين من جهة و بين الأفراد و الإدارة من جهة أخرى.

### 2.3.1.1. العوامل المتعلقة بسياسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

حيث تؤثر سياسة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة من خلال نوعية نظامها التعويضي و

برامجها التدريبية و تسييرها لمسارات المهنية على سلوك الأفراد و علاقاتها مع الإدارة فيما يلي:

1 - نظام التعويضات: تعتبر التعويضات أهم أدوات توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة و

أهدافهم الخاصة و إلى تحسين علاقة المؤسسة مع العاملين و الزملاء في العمل، حيث تتحقق

هذه العلاقة من خلال ضمان عدالة نظام التعويضات و إيجاد نوع من التوازن بين حاجات

الأفراد و أصحاب العمل من خلال أربعة مستويات [29] ص174:

1 1 العدالة الخارجية: و تتحقق العدالة الخارجية عن طريق القيام بمسح إحصائي للأجور في

سوق العمل و استخدام المعلومات المتوفرة من ذلك المسح في تحديد مستويات الأجور

و معدلاتها.

2 1 العدالة الداخلية: هو ظرف يتحقق عندما يتساوى الدفع للأفراد الذين يؤديون أعمال

مشابهة في نفس المؤسسة وفق عوامل الفرد منها مستوى الأداء أو الأقدمية.

3 1 العدالة الفردية: هو ظرف يتحقق عندما يدفع للأفراد الذين يؤديون أعمال مشابهة لنفس

المؤسسة وفق العوامل المتعلقة بالفرد ذاته مثل مستوى الأداء أو الأقدمية.

4 1 العدالة الاجتماعية: تتحقق عندما يتم مكافأة مجموعات العمل على أساس إنتاجية

المجموعة.

- 2- برامج التدريب: حيث ينبع أهمية التدريب في خلق معنى أعظم لحياة الفرد و أهمية أكبر للعمل الذي يقوم به. فإذا وصل الاهتمام بالفرد إلى هذا المستوى من خلال الاهتمام بتدريبه و كفاءته و مهارته و معرفته و الاعتناء به كمورد [30] ص22 ، فلا شك أن يعكس الفرد هذا الاهتمام بولائه للمؤسسة، الأمر الذي يؤدي بناء علاقات طيبة بين المؤسسة و العاملين.
- 3- تسيير المسار المهني: المسار المهني هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي [31] ص546. إن عملية الاهتمام بالمسار الوظيفي لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل في المؤسسة، و لها الدور الكبير في التأثير على العلاقة بين العاملين و المؤسسة من خلال توفير الطموحات الوظيفية للعاملين و تحقيق المزيد من رغباتهم في مساراتهم، كما أن الاهتمام بالمسار الوظيفي للعاملين سوف يؤدي إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين.

#### 3.3.1.1. العوامل المتعلقة بظروف و محتوى و تنظيم العمل في المؤسسة

إن تمتع العاملين بضمانات وظيفية معقولة و مضمونة لا تجعلهم يشعرون بالتهديد بالعزل من الوظيفة، بل بالعكس فإن ذلك سيساهم في استقرارهم نفسياً و معنوياً و بالتالي زيادة فرصة حسن أدائهم. و يتضمن ذلك مدى ممارسة إدارة النظام و سعيها و اهتمامها بتأسيس و تنمية الإحساس عند العاملين بالأمن الوظيفي و الشعور بالثقة المتبادلة فيما بينهم. و الأمن الوظيفي هو مجموعة الضمانات و المنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي و رفع الروح المعنوية و بالتالي تحسين الأداء و توثيق الولاء.

#### 4.1.1. مناهج قياس المناخ الاجتماعي و الجهات الفاعلة له في المؤسسة

لم تتفق الدراسات على منهج معين لقياس المناخ الاجتماعي في المؤسسة، فالبعض منها أولى اهتماما بمستويات الانجاز و الأداء و الإبداع الكلي في المؤسسة و ربطه بالمناخ الاجتماعي الملائم في المؤسسة، و البعض الآخر يؤكد على أهمية الحماس و الروح المعنوية و انعدام الصراعات على مستوى الأفراد و تم ربطه بالمناخ الاجتماعي الملائم، و هناك من أخذ بالدراستين معا. و من جهة أخرى، يعتبر المناخ الاجتماعي نواتج تفاعلات الجهات و الأطراف الفاعلة في المؤسسة و التي يمكننا أن نظهرها.

### 1.4.1.1. مناهج قياس المناخ الاجتماعي بالمؤسسة

حدد برونيه ( Brunet )، في كتابه المعنون "بيئة العمل في المنظمات"، ثلاثة مناهج التي تميز سمات المناخ الاجتماعي في المؤسسة و التي تتمثل في [32] ص 27:

1 مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية: حيث يحصر المدخل الأول المناخ الاجتماعي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم، مستويات السلطة و الهيكل التنظيمي... الخ و ربط هذه العوامل مع تقييم و قياس الإنتاجية أو التغيب عن العمل.

يتم تعريف المناخ الاجتماعي في هذا المدخل على أنها مجموعة من الميزات التي نوجزها فيما يلي:

- وصف المؤسسة.
- تميزها عن غيرها من المؤسسات.
- حالتها المستقرة نسبيا مع مرور الوقت.

2 - مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية: أما المدخل الثاني يستند قياس المناخ الاجتماعي أساسا على الإدراك الحسي و قياس سمات الفردية مثل القيم والمواقف، والاحتياجات أو رضا الموظف على مؤسسته، هذه هي الطريقة التي يدرك الفرد بيئته العمل وليس كيف يصفها الآخرين، هذا المدخل يرى أن مناخ العمل صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم.

3 مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية: أما المدخل الثالث فيقوم على قياس سمات الإدراك الحسي، أين يقيم المناخ الاجتماعي على أساس متوسط تصورات الأفراد عن بيئة عملهم.

وفقا لهذا النهج يتم إعطاء تعريف للمناخ اجتماعي المناخ الاجتماعي في المؤسسة تتمثل في النوعية المستقرة نسبيا مع مرور الوقت، والبيئة الداخلية للمؤسسة الناتجة عن:

- سلوك وسياسات أعضاء، جماعات و فرق العمل المؤسسة .
- النظرة المتشكلة من قبل أعضاء المؤسسة.
- الأساس المعتمد عليه في تفسير و وضعية و اتجاه النشاطات في المؤسسة.

هذا المدخل يجمع بين الخصائص التنظيمية و الصفات الشخصية للأفراد، ويعرف المناخ الاجتماعي على أنه متوسط التصورات الفرد مع حياتهم و بيئتهم اليومية.

و يعد المدخل الثاني من أكثر المداخل أهمية في دراسة و قياس مناخ الاجتماعي كدالة لتصورات الفرد من جهة، و ما تتمتع به المؤسسة من صفات و مميزات من جهة أخرى. بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد و تصوراتهم، و هو أيضا يتجاوز المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المؤسسة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها.

#### 2.4.1.1. الجهات الفاعلة في المناخ الاجتماعي

تتكون البيئة الداخلية للمؤسسة أو ما يطلق عليها بالبيئة الاجتماعية، من ثلاثة أطراف تعتمد في العلاقة مع بعضها البعض، كون هؤلاء يلعبون دورا بارزا أثناء تفاعلاتهم المختلفة فيما بينهم من جهة و بين المحيط الخارجي للتنظيم من جهة أخرى لخلق مناخ اجتماعي معين بالمؤسسة، الأول يمثل الإدارة العليا للمؤسسة التي تركز في أعلى الهيكل التنظيمي، الطرف الثاني هو ممثلي العاملين (النقابات العمالية)، والطرف الثالث يشمل العمال.

#### 1 - الإدارة العليا

تتمثل الإدارة العليا في تأثير المديرين باستعمال سلطاتهم الخاصة في المؤسسة، فهم الذين يخططون وينظمون العمليات ويصدرون كل القرارات المتعلقة بالتغيرات في المؤسسة، ويقوم هؤلاء المديرين بالتعرف على المشاكل بالاعتماد على خبراتهم الذاتية، أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسهم ، ويعد هذا اتصال ذو اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل، حيث يحدد الرئيس أو المدير المتغير الذي سيحدث، ويحدد دور المرؤوسين في إتباع مثل هذا التغيير ويمتد التغيير الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا لكي تؤثر على معظم العناصر المكونة للمؤسسة، حيث تميل القرارات الإدارية العليا إلى اتخاذ التغيرات التالية في المؤسسة: [33] ص151.

تغيير الجماعة: وذلك من خلال إعادة تشكيل الأقسام و الإدارات وجماعات العمل الذي سيمكن للإدارة العليا أن تؤثر في قوة بعض إجراء المؤسسة بشكل ترغبه.  
تغيير الأفراد: يتم من خلال سياسات النقل والندب للإدارة العليا من إحلال عاملين مكان آخرين، وذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيؤدي إلى تغيير المطلوب في مهارات العاملين وسلوكياتهم حيث هذا التغيير مطلوب لمواجهة المشاكل.

تغيير هياكل التنظيم: الذي يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين و قنوات التنسيق الرسمية و القيادة .  
فالهيكلة التنظيمي يُنظم العلاقات داخل المؤسسة و يحدد المسؤوليات من خلال التغييرات مثل أنظمة التخطيط والرقابة وإجراءات العمل والآلات و التدريب الداخلي للمكاتب و أماكن الإنتاج والهياكل التنظيمية والوطنية.

التفويض: تقوم الإدارة العليا بإعطاء المساعدة لباقي المستويات التنظيمية والعاملين في المؤسسة في سبيل تحديد معالم التغيير والتطوير المناسب وعلى هذه المستويات أو الأقسام أن يطلعوا على معظم مهام التغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب [34] ص 267.

## 2 - ممثلي العمال (النقابات)

حيث يشير ممثلي العاملين في كل من النقابات والمنظمات غير الحكومية المعيّنين أو المنتخبين من طرف العمال، و يتم انتخاب ممثلين عن كل منظمة اعتمادا على عدد من الموظفين، عدد الممثلين يختلف باختلاف عدد العاملين في المؤسسة بشكل منتظم [35] ص 24.

و تعرف النقابة بأنها "عبارة عن تجمع دائم للعاملين بهدف رعاية مصالحهم و الحفاظ عليها و الدفاع عن حقوقهم و تحسين أجورهم و امتيازاتهم الوظيفية، و لا تستطيع أي منظمة أن تفصل عاملا بسبب كونه عضوا في النقابة و ذلك لأن التشريعات في الدول التي بها نقابات تمنع ذلك." [28] ص 340. و منه، على الإدارة أن تنسب جهودها لجهود النقابة كممثلة للعمال في حدود و احترام قانون العمل و أن تأخذ بعين الاعتبار الممثل الشخصي للعمال و هذا في مصلحة المؤسسة و مصلحة العمال، و يلعب ممثلي العمال دورا رئيسيا في تسيير الاجتماعي للمؤسسة بشرط ضمان الامتثال للتشريعات و لكن أيضا بالتفاوض مع الأطراف الأخرى.

إن الاهتمام بالشركاء الاجتماعيين في المؤسسة ( النقابات و الجمعيات ... الخ ) يعني العمل على بناء أساسا متينا للعلاقات الاجتماعية في المؤسسة، و من جهة أخرى، أكدت دراسات في علم النفس العلائقي أن العلاقة الجيدة أو السيئة بين طرفين ليست هي مسؤولية طرفا واحدا بل هي مسؤولية جميع الأطراف. [36] ص 109

و تعتبر النقابات على حد تعبير Daniel bell دانيال بيل، أنها تعالج مشكلة الاستياء وقادرة على تسوية الصراعات العديدة داخل الجماعة العمالية التي يتعذر حلها بطرق أخرى [37] ص 238، إذ تكون نتائج مثل هذا الفعل ملموسة جدا، لأن هذه الحركة تعتبر مصدرا للتوازن الاجتماعي و تطوره. و منه، يمكن القول أن الغاية من إنشاء المنظمات النقابية هو الدفاع عن المصالح المادية و المعنوية للعمال، و لتحقيق ذلك الهدف يفترض تواجد تلك المنظمات في أماكن العمل، و المؤسسة هي الميدان الوحيد الذي يتواجد فيه العمال- و الذي أسست النقابة للدفاع عن مصالحه. و من جهة أخرى، قد تكون شكاوى العمال إما فردية أو جماعية. على الرغم من أن ممثلي العاملين المحاورين مميزين من صاحب المؤسسة، إلا أن مطالباتهم ليست حصرية، ويمكن لكل موظف أن يشتكي على حدى [28] ص 348.

## 3 - العمال

الممثل الثالث من الفاعل الاجتماعي في المؤسسة هم المنفذون (العمال). و يعتبرون الأكثر اهتماما و تأثيرا بتغيرات المناخ الاجتماعي. فيعتبر العاملون كل الأجزاء الذين يربطهم بصاحب العمل عقد عمل مهما كان نوعه أو مدته أو صفته (دائمة، مؤقتة) [38] ص44.

من خلال التعريف نجد أن العمالة تتأثر بحركة الأفراد (توظيف، خروج) و كذلك تغير في نوعية عقد العمل و بالتالي تحديد بدقة تاريخ و فترة حساب العمالة المتعلقة بها و يمكن أن يندرج تحت مصطلح العمالة الأنواع التالية:

- العمالة الدائمة: و تتكون من العمالة المثبت و ذات عقد غير محدد المدة و المسجلة.
- العمالة المؤقتة: وهي العمالة المستدعاة من قبل صاحب العمل بتنفيذ جزء من عمل يسمى "مهمة" و هذه المهمة يجب أن تكون محددة النتائج في وقت إبرام العقد ، و يمكن أن تكون العمالة المؤقتة بوقت عمل كلي أو جزئي.
- العمالة ذات عقد عمل غير محدد المدة: حسب المشرع الجزائري في المادة 11 من القانون 90-11 المؤرخ في أبريل 1990 يعتبر العقد مبرما لمدة غير محددة إلا إذا نص على غير ذلك كتابة و في حالة انعدام عقد عمل مكتوب، يفترض أن تكون علاقة العمل قائمة لمدة غير محددة [39] ص45.
- العمالة ذات عقد عمل محدد المدة: وهي العمالة التي ينص عقد عملها على مدة معينة و ينتهي بحلول أجله مؤكد بتاريخ معين.

## 5.1.1. الأثار الايجابية و السلبية للمناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة

تتجسد حالة المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة في عدة مظاهر ايجابية أو سلبية التي تشكل مزايا كبيرة بالنسبة للمؤسسة و الأفراد، أو أثار سلبية و التي يمكن إبرازهما فيما يلي:

## 1.5.1.1. آثار المناخ الاجتماعي الملائم في المؤسسة

## 1 - الرضى الوظيفي

الرضى الوظيفي هو ذلك الشعور بالاكتمال و الانجاز النابع من العمل ، و يرجع الرضى الوظيفي لقبول الإنسان وظيفته كما هي و قيامه باستغلال كل سبل الرضا المتاحة له من خلالها [40] ص11. كما يشير إلى " مجموعة مشاعر الفرد اتجاه عمله" [41] ص83، حيث تعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة التي يشغلها و المؤسسة التي يكون فيها، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به. وحيث أن الأفراد مختلفون في رغباتهم فإن هناك تبايناً في اتجاهاتهم نحو أي القيم ذات أهمية بالنسبة لهم، لذلك فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن مدركات الأفراد للموقف الحالي، وهذا يعني أن الرضا يحدث لدى

الفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له [42] ص 175. كما أن الرضى الوظيفي هو الشعور بالارتياح نتيجة عوامل متعددة تضمن طبيعة العمل، تعلم مهارات جديدة، التعويضات وفرص الترقية والإشراف، وزملاء العمل وقد بينت دراسات متعددة أن الرضا عن العمل بين صفوف القوى العاملة يتأثر بالدرجة الأولى بمكونات العلاقة بين العامل والمؤسسة [43] ص 136، ووفقا (J.) LGALENS و (C.) LOIGNON اللذان لخصا العوامل المؤثرة في الرضى الوظيفي كما يلي: [44] ص 61

- 1 1 العلاقة بين مجموعات العمل: كلما كان أعضاء المجموعات تربطهم علاقات وارتباطات اجتماعية ملائمة و خالية من الصراعات في المؤسسة، كلما كان ذلك يدعم رضاهم الوظيفي في المؤسسة.
  - 2 1 نوعية الإشراف: فالإدارة التشاركية هي مصدر ارتياح العاملين، و الإشراف التسلطي يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم، وذلك بعكس الإشراف التشاركي.
  - 3 1 محتوى العمل: إن الأعمال الروتينية تفضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تدفع الفرد للتفكير والابتكار الذي من شأنه يدعم ويعزز الثقة والارتياح لديه ويرفع روحه المعنوية .
  - 4 1 أسلوب التحفيز: أسلوب التحفيز الذي يعتمد على أنظمة عادلة وغير منحازة للتعامل مع العاملين يبعث الارتياح في نفوسهم ويحفزهم إلى زيادة أدائهم.
- إذن، الرضى عن العمل ليس مطلقا إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له وإنما هو مسألة نسبية [45] ص 110، تتحدد بالعوامل المؤثرة فيها، وتشير بعض الدراسات إلى أن الرضى المرتفع عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل، و اشتراك أقل في أنشطة نقابات العمال [45] ص 112، لما يسبب لإشباع احتياجات ورغبات العاملين في بيئة عملهم.

## 2 - الولاء التنظيمي

يرى ستيرز (Streers) أن الولاء التنظيمي هو " قوة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها " [46] ص 46. و يعرف آلن و ماير ( Allen and Meyer ) الولاء التنظيمي بأنه عبارة عن " حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها " [47] ص 18. أما حريم، فيعرف الولاء التنظيمي بأنه " اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها التعبير عن اهتمامهم و حرصهم على المنظمة و استمرار نجاحها و بقائها " [48] ص 107 و على الرغم من هذا التعدد الواضح في تعاريف الولاء التنظيمي، إلا أن هناك إجماعا من قبل الباحثين على أن الولاء التنظيمي مفهوم متعدد يعكس مدى الانسجام و الترابط بين الفرد و المؤسسة،

و هذا يدل على وجود علاقات طيبة خالية من الصراعات بين الأفراد و الإدارة، الشيء الذي يعمل على توفير مناخ الملائم للعمل في المؤسسة.

إذن فالولاء التنظيمي من إحدى نتائج وجود جو عمل ملائم في المؤسسة، مما يجعل العامل أكثر رضى و التزام عن عمله انطلاقا من وجود دراسات التي بينت أن هناك علاقة بين الرضا عن العمل ودرجة الإلتزام التنظيمي[49] ص308 .

### 3 - التكيف مع التغيير

يعد التغيير عنصرا مهما لنجاح المؤسسات في الوقت الحاضر، التي أصبحت من أهم مهامها تحقيق التكيف والتوافق مع المتغيرات السريعة والمتجددة، ويتعين عليها أن تتبنى اتجاهات إيجابية حيال مبدأ التغيير، للحفاظ على وضع جيد في الأسواق التي تتميز بالتنافس المستمر، ولا شك أن تجاهل أهمية التغيير وإهماله سيكون مكلفا جدا، ذلك أن إدارة التغيير تعلم المديرين كيف يتعاملون معه بشكل يجعله روتين حياتهم العملية بالتعرف المسبق على أسبابه، أنواعه، مصادره والمجالات الممكن التغيير فيها، وما هي الصعوبات التي من المحتمل أن يواجهوها وكيف يعالجوها...، مما يجعلهم يتقدمون على منافسيهم، ولذا يمكن أن يؤثر المناخ الاجتماعي الملائم في المؤسسة على تكيف العاملين مع التغيير التي تواجهها المؤسسة.

### 4 - المشاركة

إن الحديث عن هذا المشاركة يقودنا إلى إستعراض أهمية هذا العنصر في إتخاذ القرار في المؤسسة، لأنه وبكل بساطة، هذه المشاركة ستحد وتقلل من صراعات داخل المؤسسة فالقرار الجماعي يمثل إنصياع القلة لهذا القرار وكذلك المناقشة تزيد من فعالية المشاركة، هذا ويساهم في فتح قنوات الإتصال بأنواعها.

فتعتبر مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة و مساهمتهم في اتخاذ القرارات من أهم المظاهر للعلاقات الاجتماعية الايجابية في المؤسسة، إذ أن هناك اتفاق عام على أن المشاركة في أي صورة من صورها تعني أن هناك اهتمام بالعمل و بالبيئة التي يتم فيها، و الاهتمام بالعمل هو صورة من صور الدوافع، كما أن المشاركة تعمل على استبعاد الدوافع المضادة[50] ص116

### 5 - الإبداع

يمثل الإبداع أحد المداخل الهامة و الرئيسية نحو التميز و النجاح و المنافسة، و يعد الإبداع ظاهرة إنسانية أساسها الفكر الخلاق و الخيال الواسع و القدرة على استلهاام المستقبل، و يعرف الإبداع على انه تغيير معارف الأشخاص أو المجموعات و تطوير قدراتهم القائمة على العلم



والمعرفة، وإعادة صياغتها و ترابطها بالشكل الذي يحقق مسارات العمل و توفير استجابة لمشكلة أو وضعا[51] ص57.

كما يعرف الإبداع بأنه " القدرة على ابتكار أساليب و أفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين و تحفزهم لاستثمار قدراتهم و مواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية." [52] ص88.

و يظهر الإبداع في مستويين في المؤسسة، الإبداع على مستوى الفرد الذي يتوصل إليه عن طريق صفات الشخص المبدع من حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، تأكيد الذات، الطموح و القدرة على التحليل. و الإبداع على مستوى المؤسسة بحيث يجعلها ذات علامة فارقة متميزة في ذاتها عن غيرها في مستوى أدائها و عملها[53] ص ص:14-15

فالمؤسسة التي تتوفر على القيادة الواعية و التي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي و تشجيعه و ذلك من خلال استخدام أسلوب المشاركة و حفز العاملين و تكوين فرق العمل، و مدى مساهمتها في تكوين علاقات ايجابية بين الأفراد و الإدارة العليا، عاملا مهما في رفع توقعات الايجابية للعاملين و العمل على تشجيعهم الشيء الذي يساهم في تكوين مناخا اجتماعيا يساعد على تحقيق الإبداع في المؤسسة.

#### 2.5.1.1. آثار المناخ الاجتماعي غير الملائم في المؤسسة

مثلما تتجسد المظاهر الايجابية من خلال المناخ الاجتماعي الملائم في المؤسسة، هناك مظاهر أخرى تنشئ من خلال المناخ الاجتماعي غير الملائم في المؤسسة و التي يمكننا إبرازها فيما يلي:

##### 1 - الصراع

الصراع هو عملية من عمليات التفاعل السلبي بين ممثلي المناخ الاجتماعي في المؤسسة، و قد خضع هذا التفاعل الاجتماعي إلى عدد لا يحصى من التعاريف، و على الرغم من إختلاف هذه التعاريف إلا أنها تشترك في الكثير من النقاط، فالصراع يكون نتيجة حصول نوع من التفاعل بين طرفين أو أكثر، و ينظر إليه بمبدأ المعارضة و عدم التوافق بين الأطراف المتفاعلة.

ويمكن تعريف الصراع على أنه العملية التي تتشكل عندما يرى طرف ما، أنه سوف يتأثر سلبا من طرف آخر أو أنه مستعد ليؤثر عليه. [ 41] ص418 فرغم هذا التعريف قام بتحديد الصراع على انه تأثر و تأثير سلبي بين طرفين، إلا إن التعريف واسع في مجمله، و لهذا عرفه (بولدنج) بشيئ من التدقيق ، على أنه موقف يتصف بالمنافسة تصبح فيه الأطراف المتصارعة على و عي بتناقضاتها، ويسعى كل طرف منها إلى تحقيق غايته على حساب الطرف الآخر وأن العدوانية تنتج عن

الصراع[54]

فانحطاط المناخ الاجتماعي في المؤسسة هو مولد لمختلف أنواع الصراعات و التوترات في المؤسسة، فيخلق جو عدم الثقة بين العاملين و المجموعات من جهة، و بين العاملين و المؤسسة من جهة أخرى، و ينشأ من الصراع عدم توافق الأهداف، و الاختلافات في الرؤى، و الخلافات على أساس التوقعات السلوكية.

تعرف المؤسسة ثلاثة أشكال من الصراعات الناتجة عن انحطاط المناخ الاجتماعي السائد فيها

و هي:

- 1 1 الصراعات الرسمية: هي الصراعات الظاهرة التي تحدث بين النقابات الممثلة لفئة العاملين و اتحادات أصحاب الأعمال، و تعتبر من أهم أشكال الصراعات الموجودة في المجتمعات الصناعية.
- 2 1 الصراعات غير الرسمية: هي تلك الصراعات الغير المعلنة و التي توضح تأثير الجماعات غير الرسمية، و ممارستها لسلوك مضاد لإدارة المؤسسة [55] ص149، و من أشكالها رفض جماعة العمل غير الرسمية لرئيس معين.
- 3 1 الصراع المحول: و الذي يظهر في تكرار أنواع معينة من السلوك التي تبدو في الظاهر فردية بحتة، تخفي وراءها توترا اجتماعيا حقيقيا يجمع بين أطراف أعداد كبيرة من العاملين في المؤسسة التي تتردد فيها التصرفات [56] ص136، و من أمثلة أنماط سلوك هذا الشكل من الصراع، ارتفاع معدلات المنقولين من المؤسسة (دوران العمل)، و ارتفاع معدلات التغيب عن العمل، و ارتفاع معدلات التمارض و زيادة معدلات حوادث العمل.

## 2 - الإضراب

يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، حيث يعبر عن التذمر و حالة من الفوضى و الإهمال التي يعيشها العامل داخل المؤسسة و يلجأ العمال المدعمة بنقاباتها إلى هذا الشكل (الإضراب) سواء كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة العدد، ردا على الوضعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض، طرق الإشراف، الترقية..). عاكسا لطموحهم و تطلعهم إلى زيادة الأجر، تحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير و غيرها. كما تقابل وسيلة الإضراب من جانب أصحاب العمل ما يعرف باسم "الإغلاق التعجيزي" و هو أن يعمد رب العمل إلى إغلاق مصنعه بشكل كلي أو جزئي فقط لإكراه العمال على الرضوخ لشروطه أو الإذعان لمطالبه. [56] ص145.

ويعتبر الإضراب أبرز أشكال الآثار السلبية العمالية الناتجة عن وجود صراعات بين مختلف

أطراف التفاعل في المؤسسة، وأكثرها تأثيرا على مستوى المؤسسة، بحيث يعرفه " جون دانيال رينو و جيرارد آدم " أن الإضراب فعل يتوقف بواسطته العمال عن العمل لحمل رب العمل أو إدارة

المؤسسة على تحقيق مطالبهم، التي قد تتمثل في العدول عن قرارات معينة أو إقرار حقوق جديدة للعمال أو الدخول في مفاوضات هدفها إرضاء الأطراف المتصارعة وديا" [57] ص 109. و يعرف كذلك على انه توقف العاملين عن العمل من أجل الضغط على إدارة المؤسسة لتلبية مطالب عمالية معينة [28] ص 351.

و عليه أمكن الاعتبار أن الإضراب يعد فعلا عماليا جماعيا، كشكل من أشكال الصراع، ناتج عن عدم توفر مناخ اجتماعي ملائم، و يتسم بالتوقف عن العمل بصورة جماعية ويهدف لتحقيق مطالب عمالية، و يتخذ عدة أشكال أهمها [28] ص 352 التوقف التام عن العمل، التباطؤ في العمل و الاعتصام في أماكن عملهم.

### 3 - الإجهاد

يتأتى الإجهاد من ضغوط العمل بسبب العلاقات الإنسانية بين الزملاء أو الرؤساء و المرؤوسين، كما يحدث نتيجة التنافس غير الشريف أو الظلم و الغبن أو عدم التقدير، كما يحدث الإجهاد بسبب الخسارة المادية أو الجسمية أو الفشل في الأداء، و الأهم من ذلك قد يحدث الإجهاد بسبب الحياة الاجتماعية و العائلية للعاملين [58] ص 266. و من أعراض الإجهاد القلق و اضطراب السلوك و اضطراب الأداء في العمل و الكآبة و الحزن و الإحساس بالعجز و اليأس.

كما حدد هوبرت لانديار أنواع مصادر الإجهاد: [59] ص 213

- تحمل العاملون و المدراء ساعات طويلة في العمل، و بالتالي تحملهم عبئا ماديا و معنويا.
- العلاقات الشخصية المتداخلة الناشئة عن طبيعة العمل و نوعيتها و مداها.
- الطموحات المستقبلية للعاملين عندما يشعرون بسلبية المواقف ا وان هناك أمورا تحول دون هذا التقدم.
- العلاقات التبادلية بين المدخلات و الأحداث الحاصلة في حياة العاملين مثل المشاكل العائلية، الأزمات المالية، تقاطع متطلبات العائلة و المؤسسة.

و عليه يعتبر الإجهاد أحد أهم الآثار لاضطراب بيئة العمل الرئيسية للعامل التي تختلف مصادرها نتيجة لاختلاف الظروف المرتبطة بالوظيفة و المؤسسة و نتيجة لظروف العلاقات السلبية بين الأفراد بالمؤسسة.

### 4 - التغيب عن العمل

يعتبر التغيب أحد المعايير الهامة لدراسة المناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، و قد عرف هذا المصطلح عدة اختلافات في التعريفات بين الدارسين لمشكلة معدلات التغيب و تكلفتها و أثرها على الإنتاجية، فمن هؤلاء الدارسين من يعرف التغيب على انه "تخلف العامل عن الحضور إلى

العمل في ظروف كان في إمكانه أن يتحكم فيها" [55] ص113. فالوجود المادي للعامل في مكانه المقصود من العمل هو شرط أساسي من وجوده، و بالتالي يشير الغياب إلى فترة محددة التي قضاها العامل لا جسدياً في المكان المحدد في عقد العمل. [60] ص777 و يعرف الغياب أيضاً بأنه "عدم قدرة الفرد أو مجموعة من الأفراد من الحضور للعمل لأسباب غير متوقعة على الرغم من أنهم ملزمين بالحضور للعمل" [61] ص214. كما أشار البعض على جعل حدود فاصلة بين ظاهرتي الغياب عن العمل و التأخر عنه، و حسماً لذلك اعتبر الغياب عن العمل هو "حالة عدم حضور الفرد إلى العمل لمدة يوماً كاملاً في الوقت الذي يحدد برنامج العمل حضوره في المكان و الزمان المحددين". [61] ص214 كما نجد الغياب ناتج عن عدم الرضا الوظيفي، فالعامل يتأثر بعوامل شتى : اقتصادية، مهنية اجتماعية ، وقد يفتعل العامل أسباب ويقدم تبريرات مختلفة كالبعد عن مقر العمل. و على العموم يعتبر التغيب كمؤشر لعدم الرضا و عدم الارتياح في المؤسسة ككل أو في مكان العمل [62] ص89.

وبالتالي فالمؤسسة التي يزيد بها معدلات الغياب عليها أن تبحث في السبب الذي يؤدي لهذه الظاهرة وغالباً ما توصلت بعض الدراسات أن العلة فيه هو عدم الرضا الوظيفي و عدم وجود العامل في بيئة عمل ملائمة التي ستؤثر عليه إيجاباً التي ترفع من روح معنوياته و على فعالية التنظيم [63] ص17 ، وهذه الظاهرة ستؤثر عن الأداء في المؤسسة في حالة عدم الإحتفاظ بالموارد البشري.

## 5 - دوران العمل

يطلق مصطلح دوران العمل على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين داخل المؤسسة و إحلال آخرين جدد محلهم [55] ص127. ويعبر كذلك عن التحركات العمالية باتجاه تغيير المؤسسة الأصلية إلى مؤسسة أخرى و من مهنة إلى أخرى، وقد تكون من منطقة إلى أخرى، و بالتالي فالعامل بطريقة ما يعبر عن عدم الرضا عن تواجده في المؤسسة الأصلية نتيجة لعوامل: مادية، اجتماعية نفسية كعدم القدرة على الاستقرار و التكيف، و إبدال أفكار قديمة خاملة بأخرى جديدة محفزة، أو يكون نتيجة لكبر السن أو اعتلال الصحة، يصبح عملية طبيعية يستفيد منها التنظيم و يضمن استمراريته. أما دوران العمل الذي لا تنطبق عليه الشروط السابقة و الذي يحدث نتيجة لعدم رضى العمال عن عملهم داخل المؤسسة، فهذا النوع ضار و يقضي على عوامل الاستقرار فيه، و يؤدي إلى الفوضى و انهيار الروح المعنوية بين العاملين.

تؤدي مشكلة دوران العمل إلى الكثير من النتائج السيئة داخل المؤسسة من الناحيتين

الاجتماعية و المادية [55] ص128:

- ضعف تماسك جماعات العمل، إذ أن تماسك هذه الجماعات يتطلب قدرا معينا من ثبات و استقرار العمال أعضاء هذه الجماعات حتى يمكن نمو و تدعيم العلاقات الاجتماعية بين هؤلاء الأعضاء، و من ثمة فإن ارتفاع معدل دوران العمل يؤدي إلى ضعف تماسك جماعات العمل، بالإضافة إلى انه يؤدي إلى ضعف الروح المعنوية بين العاملين داخل المؤسسة.
- تؤدي مشكلة دوران العمل من الناحية المادية، إلى تحمل المؤسسة بعض التكاليف الإضافية، مثل تكاليف الاختبار و التعيين و الإعداد و التدريب للعمال الجدد، و الخسائر التي تنتج عن ضعف مستوى الإنتاج - كما و كيفا - و في الفترة بين خروج العمال الذين يتركون الخدمة و بين تدريب العمال الجدد و الخسائر التي تنتج عن عدم تشغيل الآلات تشغيلًا كاملاً إلى أن يتم تدريب العمال الجدد .
- وبغض النظر على الكيفية التي بواسطتها يتم ترك مكان العمل إرادياً أو اضطرارياً فذلك يشكل تعبيراً عن شكل من أشكال الصراع، و عدم وجود مناخ ملائم في المؤسسة الذي يساعد للحد من هذا الأثر السلبي.

2.1. فرق العمل و ديناميكية مجموعة العمل و أثرهما على المناخ الاجتماعي في المؤسسة  
 وحيث أن الفرد لا يوجد بمعزل عن الجماعة فإن مناخه الاجتماعي لا ينفصل عن تفاعلاته مع الجماعة أو فرق العمل الذي ينتمي إليه، و سنبداً بالتعرف على أثر جماعة العمل و فرق العمل على المناخ الاجتماعي للوصول إلى فهم أعمق لهذا التفاعل.

1.2.1. الجماعات العمل و فرق العمل في المؤسسة  
 على اعتبار أن المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة هو نتاج تفاعل الأطراف الفاعلة فيها، كما أن الفرد لا يمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين بل هو كائن اجتماعي بطبعه، الأمر الذي يفرض عليه أن ينتمي إلى جماعات على مختلف أنواعها في المؤسسة (جماعة عمل و فرق عمل)، الذي ترتبط بينهم علاقات اجتماعية و يحدث بينهم تفاعل اجتماعي متبادل فيؤثر بعضهم في بعض، و لهذا، فمن المهم معرفة خصائص التفاعل لمجموعات العمل و فرق العمل، و تأثيرات و أهمية كل منها على المناخ الاجتماعي في المؤسسة.

#### 1.1.2.1. مجموعة العمل و المناخ الاجتماعي في المؤسسة 1 - تعريف مجموعة العمل

تعرف مجموعة العمل على أنها تضم اثنين على الأقل من الأفراد بشكل تفاعلي و مترابط، تتحد لتحقيق أهداف محددة، و يمكن أن تكون المجموعة رسمية أو غير رسمية، ويتم تحديد المجموعات

الرسمية من قبل هيكل المؤسسة ومهمتهم القيام بمهمة محددة، و سلوك كل فرد من هذه المجموعة تعتمد على ما تمليه عليه أهداف المؤسسة. وعلى العكس، المجموعات غير الرسمية هي عبارة عن تحالفات الأفراد بدون هيكل بنوي محدد، و التي لم تتحد من جانب المؤسسة، هي مجموعات التي تحدث بشكل طبيعي في البيئة المهنية ردا على الحاجة إلى التواصل الاجتماعي في المؤسسة [41] ص304.

## 2 - أصناف جماعات العمل في المؤسسة

يمكننا تصنيف المجموعات في المؤسسة إلى مجموعات هرمية، و مجموعات العمل، ومجموعات المصالح ومجموعة تقارب، المجموعتين الأوليتين رسمية لأنها وضعت من قبل المؤسسة، في حين أن اثنتين أخريين من التحالفات غير الرسمية كما يلي [41] ص304.

- 1 2 المجموعة الهرمية : يتم تحديد مجموعة الهرمية من قبل الهيكل التنظيمي. الأفراد الذين يشكلون هذه المجموعة ترتبط مباشرة إلى مدير معين. مدير مدرسة ومعلميها، مدير مركز الضرائب ومفتشيها، رئيس المبيعات و التجار، هي كلها مجموعات هرمية.
- 2 2 مجموعة العمل (المهام) : و المجموعة العمل هي كذلك محددة على المستوى التنظيمي، و تجمع أفراد يعملون معا لتحقيق مهمة أو المشروع، قد نجد في بعض الأحيان أن الحدود لا تقتصر عند مشرف واحد في المستوى الأعلى في مجموعة الهرمية، وأنه قد يكون هناك تداخل في المجموعة الهرمية، فالنظر في قضية اختلاس ارتكبها عاملا مثلا قد يكون حل القضية التي تتطلب تدخل مدير المؤسسة، و رئيس مصلحة المستخدمين، مدير مصلحة المالية، و مسؤول عن الأمن، الذين يجب أن يتعاونوا في حل هذه القضية، و تسمى هذه المجموعة بمجموعة عمل. نلاحظ أنه إذا كانت كل المجموعات الهرمية مجموعات عمل، فإن العكس ليس بالضرورة صحيحا، مجموعات ليس دائما تكون على تسلسل هرمي عمودي.
- 3 2 مجموعة المصالح: بعض الأفراد، سواء كانوا ينتمون أو لا إلى مجموعة هرمية أو مجموعة عمل، تستطيع كذلك أن تنتمي إلى مجموعة ذات أهداف معينة و التي تهتم جميع أفرادها، هذا هو ما يعرف باسم مجموعة المصالح، فيجتمع الموظفون و العاملون معا لتحديد فترات عطلم بما يتناسب مع مصالحهم أو لدعم زميل لهم في المجموعة، أو لتحسين ظروف عملهم، هذه المجموعات يمكن أن تجمع الأفراد في هيكل موحد لخدمة مصالحهم المشتركة.
- 4 2 مجموعة التقارب : وأخيرا، الأفراد الذين يتقاسمون واحدة أو عدة مشاعر، يجتمعون في بعض الأحيان في مجموعات تقاربية. ويمكن أن تستند هذه التحالفات الاجتماعية، والتي غالبا

ما تحدث خارج العمل، على سبيل المثال، الذين ينتمون إلى نفس الجيل، ونفس الثقافة، نفس أنصار النادي من فريق كرة القدم المحلي، أو إلى مثالية نفس السياسة... الخ

. الجدول رقم 01 : الفرق بين الجماعات الرسمية و غير الرسمية [41] ص304.

جماعات غير الرسمية	جماعات رسمية
<p>تنشأ وتنمو بشكل طبيعي و عفوي. عضوية اختيارية دون أي توجيه من إدارة المؤسسة. وتنقسم الجماعات الغير رسمية إلى: 1 - جماعات المصالح: تجمعهم مصلحة مشتركة، مثل النقابات، الإتحادات، الجمعيات، النوادي. 2 - جماعات التقارب: تجمعهم مصلحة مشتركة معنوية، أفراد يجذبون (جاذبية مشتركة) لبعضهم البعض، مثل العصبية، والشلة.</p>	<p>يتم تأسيسها وتصميمها بشكل معتمد من قبل المؤسسة؛ لتوجيه أعضائها نحو هدف تنظيمي هام. العضوية فيها إجبارية. وتنقسم الجماعات الرسمية إلى: 1 - جماعات هرمية (الرئاسة): تتبع التسلسل الرئاسي. - تظهر على الخريطة التنظيمية، مثل الأقسام، والإدارات. - تتميز بالدوام النسبي. 2 - جماعات عمل: - تصمم بغرض تحقيق مهمة محددة. - تضم أعضاء من مواقع تنظيمية مختلفة. - قد تكون مؤقتة، مثل اللجان، والمجالس</p>

و من جهة أخرى، هناك عدة أسباب تبرز تجمع الأفراد في مجموعات ، وعلاوة على ذلك، كل نوع من مجموعة خصائص تميزها، و كما يتضح أنه يمكن لنفس الشخص أن ينتمي إلى عدة مجموعات في نفس الوقت.

3 - أسباب تجمع الأفراد في مجموعات

هناك على الأقل ستة أسباب تبرر لجوء الأفراد إلى عمل مجموعات في المؤسسة وأهمها ما

يلي: [41] ص306.

- الأمن : التجمع من قبل الأفراد يخفف الشعور من انعدام الأمن المرتبطة بالوحدة، كما يكونون أقوى وأقل شك بأنفسهم، وأكثر مقاومة لأي نوع من التهديد .
- الحالة من قبل الغير : الانتماء إلى مجموعة ينظر إليها على أنها مهمة من قبل الآخرين ويوفر الاعتراف لأعضائها.

- الثقة بالنفس : يمكن للمجموعات أن تساعد على كسب بعض الثقة بالنفس لأعضائها، إضافة إلى تلك المتعلقة بخارج المجموعة.
- العضوية : المجموعات تلبي احتياجات اجتماعية معينة . فالفاعل المنتظم بين أعضاء المجموعة "في العمل" هو الوسيلة الرئيسية لتلبية احتياجاتها.
- القوة : فالحالات التي يحس الفرد فيها انه ضعيف بوحدته، تكون المجموعات متميزة بالقوة ( في الاتحاد قوة ).
- تحقيق الأهداف : قد يتطلب تنفيذ مهمة معينة تدخل عدة أفراد، و التي يكون بتدخل مجموعة واسعة من المعارف والمهارات والقوى المختلفة و التي تكون مبرر لعمل مجموعة عمل رسمية بالمؤسسة.

#### 4 - مراحل ديناميكية مجموعة العمل و المناخ الاجتماعي السائد

يقصد بديناميكية الجماعة ذلك التفاعل الاجتماعي الذي يحدث باستمرار داخل الجماعة (الرسمية و غير الرسمية)، و الذي يتمثل في مجموعة من المثيرات و الاستجابات التي تتم في المواقف الاجتماعية المختلفة التي تمر بها الجماعة. [ 64 ] ص 275 حيث كلما زاد التفاعل فيها كلما أمكن تحقيق مزيد من التغيير داخل الجماعة و الذي يؤثر على المناخ السائد بين أعضائها سلبا أو إيجابا. و تتأثر العلاقات الاجتماعية (إلى حد كبير) بعدد أفراد الجماعة، و يرتبط هذا العدد بوظيفة الجماعة و هدفها، فكل نوع من أنواع الجماعات حجم خاص يناسب بناؤها و تكوينها. [65] ص 112.

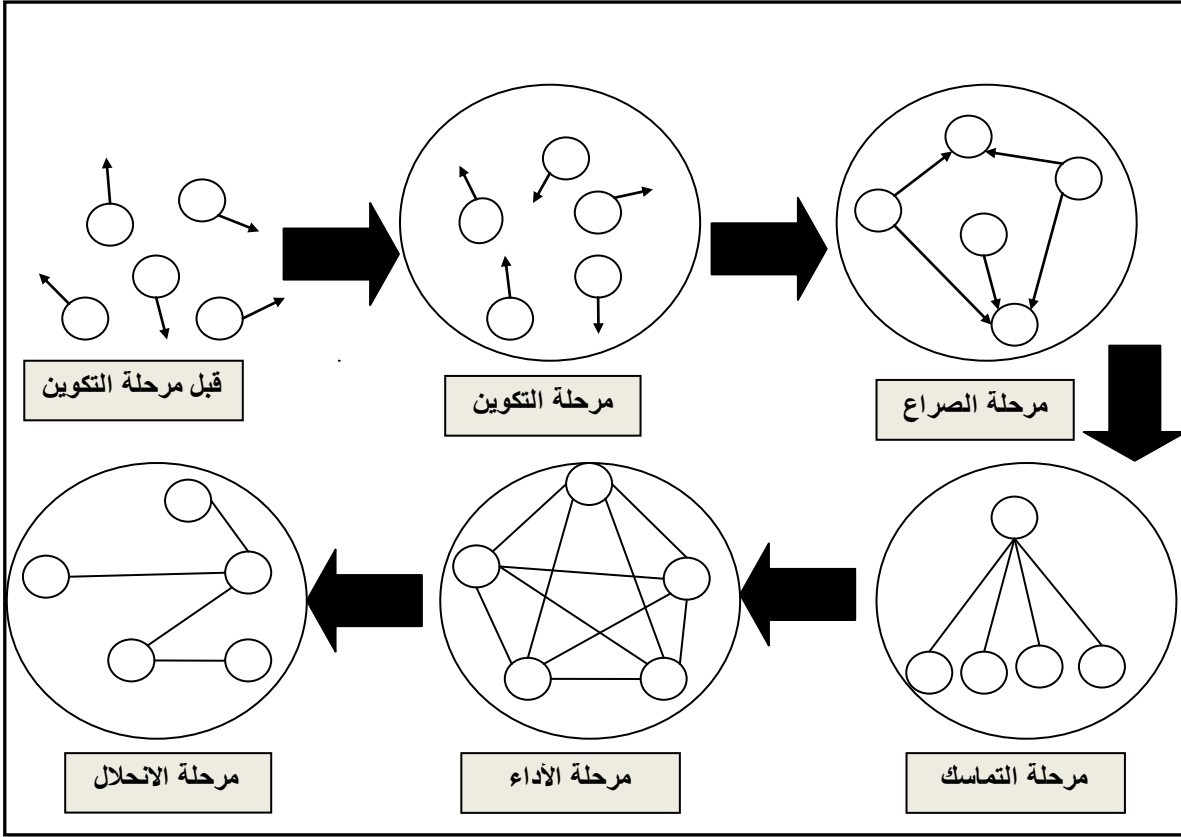
يذهب الدكتور "محمد الجوهري" إلى أن الجماعات غير الرسمية تعتبر بمثابة "الترموتر" لتوضيح المناخ السائد في المؤسسة [66] ص 181. فعن طريق الجماعات يمكن معرفة أوضاع المؤسسة، هل يسودها التوازن و الاستقرار، أم الصراع و النزاعات، و في كلتا الحالتين ما هو السلوك الذي يمكنه أن نتوقعه من الجماعة في حالة السلب و في حالة الإيجاب.

كما تمر المجموعات عادة من خلال عدة مراحل من التطور، هذا التسلسل من التطور يسمى "نموذج تطور المجموعة" و يكون من خمس مراحل، و تشير دراسات أن الجماعات تكون بصفة مؤقتة، و التي يكون العمل بها في فترة محددة من الوقت [65] ص 110 ، كما أن تطورها مرتبط بتطور المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة و التي تكون على ما يلي:

1-4 مرحلة التكوين : وتتميز بقدر كبير من الشك و عدم اليقين حول أهداف المجموعة، و هيكلها وكيف سيتم إدارتها، و هنا يقوم أعضاء المجموعة بتحديد سلوكياتهم لاتخاذ ما ينبغي أن

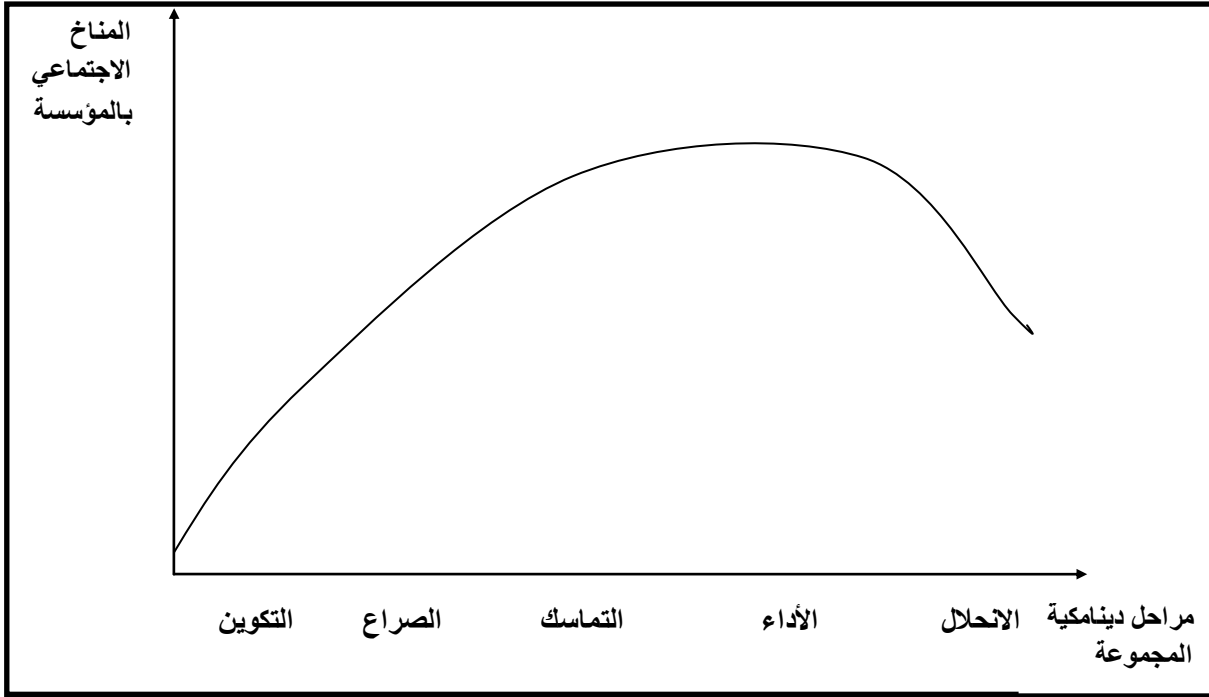


- تعتمد عليه المجموعة، و تنتهي هذه الخطوة عندما يفهم الأعضاء أنفسهم جزء من المجموعة، و يعكس هذه المرحلة بداية ظهور التفاعلات و العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المجموعة الوليدة، و الذي يخلق نوع من المناخ الاجتماعي في مراحل الأولى.
- 2 4 مرحلة الصراع : تسمى أيضا مرحلة الإثارة و المواجهة، و تتميز في كثير من الأحيان بوصولها إلى مستوى معين من التوتر و الصراع بين الأعضاء داخل المجموعة، لكن و بالرغم من هذا فإنهم يقبلون تواجدهم داخل المجموعة على أن يقاوموا القيود التي تفرضها عليهم الفردية، و قضية قيادة المجموعة أيضا يمكن أن تكون مصدرا للصراع. هذه المرحلة تنتهي عندما يكون أعضاء المجموعة قادرين على تحديد تسلسل هرمي واضح نسبيا، فعلى رغم ظهور الصراعات بين أعضاء المجموعة في هذه المرحلة، و لكنها ضرورية مهمة في بناء تلك العلاقات و التفاعلات الاجتماعية و تمهيدا لمراحل أخرى، و التي تنعكس بسرعة في تطور المناخ الاجتماعي في المؤسسة .
- 3 4 مرحلة التماسك : من خلال هذه المرحلة الثالثة التي تسمى بمرحلة التماسك ، نلاحظ أن هناك علاقة وثيقة و استقرار كبير بين الأعضاء، كما نجد أن هناك شعور قوي من الأخوة و الانتماء، و تكتمل هذه الخطوة عندما يتم تعزيز هيكل المجموعة و أن يكون قد وافق الأعضاء على سلوكياتهم، و يتميز المناخ الاجتماعي في هذه المرحلة بالنمو و التطور مع زيادة تماسك مجموعة العمل.
- 4 4 مرحلة الأداء : الأداء هو الخطوة الرابعة، في هذه المرحلة يكون هيكل المجموعة كامل و يعمل بشكل تام، و تتركز طاقة أعضاء المجموعة على معرفة و فهم بعضهم البعض و العمل معا لإنجاز المهمة الموكلة إليهم على أفضل أداء، الشيء الذي ينعكس على المناخ الاجتماعي بالمؤسسة و التي تكون درجة الملائمة فيه قد بلغت الذروة في تطوره بالمؤسسة.
- 5 4 مرحلة الانحلال : المرحلة الخامسة التي تسمى بمرحلة انحلال المجموعة، التي تستعد لوقف العمل، و التي لم يعد فيها الأداء الأمثل أولوية بالنسبة لها، بل يسعى أعضاؤها لإغلاق المجموعة. خلال هذه المرحلة يتفاعل أعضاء المجموعة بطرق مختلفة، بعضهم سعداء و فخورين بتحقيق المجموعة، في حين يرى آخرون الاكتئاب و فقدان المودة و الصداقة المنسوجة داخلها، هنا، يبدأ المناخ الاجتماعي في المؤسسة بالتدهور و الانحطاط تأثرا بانحلال المجموعة و فقدان التفاعل الاجتماعي فيه.



الشكل رقم 01 : مراحل ديناميكية الجماعة [41] ص 308.

و يمكننا كذلك، أن نشير أن مراحل تطور مجموعات العمل في المؤسسة التي رافقت مراحل تطور المناخ الاجتماعي السائد فيها، شكل لنا بما يعرف "دورة حياة المناخ الاجتماعي في المؤسسة"، والتي يمكن أن نعكس هذه المراحل في هذا المنحنى:



الشكل رقم 02 : العلاقة بين مراحل تكوين الجماعة و المناخ الاجتماعي بالمؤسسة : من إعداد الطالب من خلال الاطلاع على المرجع [08]

حيث توافق كل مرحلة من مراحل تكوين الجماعات مرحلة مهمة في بناء المناخ السائد في المؤسسة، و رغم أهمية هذه المراحل إلا أنه تعتبر مرحلة التماسك من أكثر الخصائص الاجتماعية التي أثارت اهتمام علماء نفس الجماعة، حيث أن التماسك من الخصائص التي لها انعكاساتها الكبيرة على تركيب الجماعة و أدائها، و يرتبط مفهوم التماسك إلى درجة انجذاب الأعضاء للجماعة و قدرتها على تحقيق حاجاتهم و أهدافهم و إبقائهم أعضاء فاعلين و مقاومة التخلي عنها لا بل الدفاع عنها [67].

و تختلف قوة تماسك الجماعة باختلاف القوة الجاذبة لها كمدى الإشباع الحاجات الإنسانية لأعضائها، و التي تؤثر على الحياة الجماعية لها، و بالتالي على سلوك أعضائها و مساهمتها في خلق علاقات اجتماعية ايجابية بين أعضائها من جهة و بين الجماعات الأخرى في المؤسسة من جهة أخرى، و من ثمة مساهمتها في بناء مناخ اجتماعي ملائم بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة.

#### 2.1.2.1. فرق العمل و المناخ الاجتماعي في المؤسسة

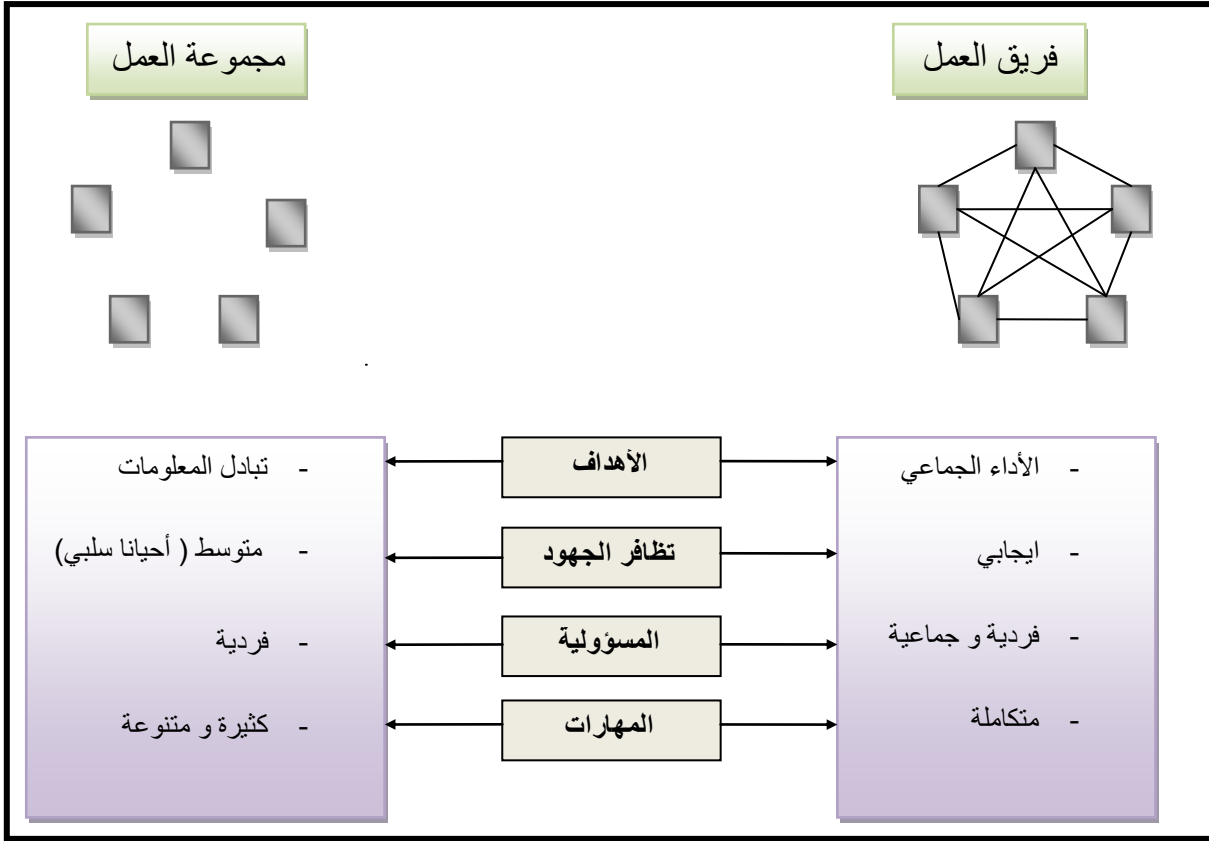
رأينا سابقاً، أن المجموعات العمل لا تملك حاجة أو فرصة للدخول في العمل الجماعي الذي يتطلب جهداً مشتركاً، و الذي يتوافق أداء المجموعة مع مجموع المساهمات الفردية لكل عضو، وليس هناك تضافر الجهود الذي يرجح أن يزيد مستوى العلاقات الاجتماعية و مستوى الأداء، العكس الذي نجده في فرق العمل.

## 1 - تعريف فرق العمل

يعتمد فريق العمل على الجهد المنسق بين أعضائه، و يولد عن ذلك تأثير متناغم بحيث يتجاوز الأداء فيه مجموع المساهمات الفردية، حيث يعرف فريق العمل على انه: "جماعة من الأفراد يشتركون معا بتكامل في أداء عمل محدد لتحقيق هدف مشترك، و يتحمل كل منهم مسؤوليات و مهام معينة في هذا العمل، و يسود الفريق جو من التفاهم و التعاطف و الانتماء يساعد على ظهور روح الفريق، و سهولة الأداء و الشعور بالرضا" [68] ص316. و يعرفه سرتو و سمويل (certo et samuel) على انه: "جماعة ذات مهمة تستعمل في المنظمات لتحقيق مرونة تنظيمية أكبر و تحقيق النمو السريع في هذه المنظمات" [69] ص34. ففي فريق العمل يكون العمل أكثر تفاعل و أكثر حيوية و يدفع إلى تحقيق أهداف الفريق بفاعلية أكبر، كما يكون هناك الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف، بالإضافة إلى ذلك، يخلق بيئة عالية التحفيز و مناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة و يزيد إحساسهم بالهوية المشتركة.

هذه التعاريف تسمح لنا فهم سبب لجوء عدد كبير من المؤسسات بإعادة هيكله أنشطتها بتشكيل

فرق عمل، لأن قادة الأعمال على اطلاع على هذا التعاون الإيجابي الذي يفرضه فرق العمل الذي يكون مرادفا للأداء المتفوق، للمورد نفسه، كما أن الاستخدام المكثف لفرق العمل في المؤسسة يعد بإيراد عالي في ظل العلاقات الاجتماعية الايجابية.



الشكل رقم 03: الفرق بين الجماعة و الفريق العمل في المؤسسة [ 41 ] ص 349.

## 2- أنواع فرق العمل

يمكن للفرق أن تؤدي مجموعة واسعة من الأنشطة، كتصنيع المنتجات وتوفير الخدمات، والتفاوض و الاتفاقيات عرض المشاريع وتنسيقها، المشورة و اتخاذ القرارات، و يمكن هنا وصف أربعة أنواع من الفرق التي هي في معظم الأحيان الأكثر وجودا في المؤسسة : فرق حل المشاكل، فرق المستقلة، فرق متعددة الوظائف، وأخيرا فرق افتراضية (تقديرية) و يمكن أن نلخصها فيما يلي [41]: ص ص: 350-351.

- 1 2 فرق حل المشاكل : مجموعة من 5 إلى 12 عامل في نفس القسم الذي يجتمع لوضع ساعات كل أسبوع لإيجاد سبل لتحسين الجودة والكفاءة وظروف العمل في المؤسسة.
- 2 2 فرق المستقلة : قد ينطوي عمل فرق "حل المشاكل" على التوصيات فقط، الأمر الذي يتطلب وجود نوع آخر من الفرق لتنفيذ الحلول وتحمل المسؤولية، و يعنى به الفرق المستقلة التي تضم مجموعة من العاملين (من 10 إلى 15، على العموم)، و الذين يؤدون مهام مترابطة أو مستقلة، و يأخذون على عاتقهم جزءا كبيرا من المسؤولية، و من مهامهم تخطيط وجدولة

العمل، وتوزيع المهام، ومعدلات الرقابة الجماعية، قرارات التشغيل، والتعامل مع المشاكل والعلاقات مع الموردين والعملاء ، و يعتبر أعضاء فرق المستقلة معينين بدقة و يطورون بعضهم البعض و بالتالي يفقد القائد أو المشرف أهميته في هذا النوع من الفرق.

3 2 فرق متعددة الوظائف: تتألف فرق متعددة الوظائف من العاملين على مستوى أفقي و متعدد التخصصات ولكن تساهم و تتعاون بانجاز عدة أنشطة (متعددة التخصصات) لانجاز مهمة معينة و دقيقة، و نجد هذا النوع من الفرق في أكبر الشركات ( شركات صناعة السيارات، الشركات العالمية للبرامج الالكترونية مثل IBM...)، حيث تستخدم لتسيير و تنسيق مشاريعها و فروعها المعقدة في مختلف الأماكن في العالم، و يتميز هذا النوع من الفرق بفعاليتها في تبادل المعلومات و تطوير الأفكار الجديدة و حل المشاكل و التنسيق بين مختلف الفروع و شركة الأم، و لكن تسيير هذا النوع من الفرق يتطلب وقتاً لتنوع النشاطات و تعقدتها.

4 2 فرق افتراضية: إذا كانت أنواع الفرق المذكورة أعلاه تعمل في مكان واحد، فإن الفرق الافتراضية تستغل مجال تكنولوجيا الإعلام الآلي التي لديها لربط أعضائها من عدة مواقع جغرافية و تمكينها من تحقيق هدف مشترك، حيث يسمح لها بالتعاون عن بعد باستعمال الانترنت، الالتقاء عن طريق الفيديو أو البريد الإلكتروني في أي مكان هم يتواجدون فيه، و هذا النوع من الفرق منتشر كثيراً خاصة مع التقدم التكنولوجي.

و لكن و على الرغم الانتشار الواسع لهذا النوع من الفرق إلا أنها لا تخلو من عيوب، قد تعاني من افتقاد أعضائها من الناحية الاجتماعية والتفاعلات المباشرة بينهم، أنهم غير قادرين على الاستفادة من التبادلات المعتادة وجهاً لوجه مثل ما يوجد في الاجتماعات العادية (مثل الإشارات الصوتية أو الجسدية، حركة الأعين، تعابير الوجه...) .

ترتكز فرق الافتراضية على ثلاثة عوامل و هي:

- محدودية السياق الاجتماعي بين أعضاء الفريق.
- غياب لغة الإشارات التي لها أهميتها في الاجتماعات.
- القدرة على التغلب على قيود الوقت والمكان.

### 3 - فرق العمل و المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة

يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية، كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمؤسسة.

ومن الفوائد أيضاً أن القرارات يتم اتخاذها في أن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها.

كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل و الحد من الصراعات.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
- استجابة أسرع للمتغيرات البيئية.
- التفويض الفعال من قبل المدراء.
- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.

#### 2.2.1. القيادة و المناخ الاجتماعي في المؤسسة

لفهم دور و أثر القائد على وجود مناخ الاجتماعي الملائم في المؤسسة، نبدأ مع عرض موجز

لأسلوب القيادة في المؤسسة.

### 1.2.2.1. القيادة في المؤسسة

تعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الأفراد و الجماعة و نشاط المؤسسة، و في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد و المؤسسة على حد سواء، و تزخر التفاعلات الاجتماعية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد و غيره من الأفراد الآخرين من جهة، و بين الفرد و الإدارة من جهة أخرى، و تتبدى منها مختلف صور التأثير متأثرة بالعديد من المتغيرات الناتجة عن المناخ الذي يسود المؤسسة، و غالباً ما تكتسب هذه الجوانب أهمية خاصة في ميادين العمل حيث تلعب القيادة في هذا المجال دوراً مهماً في التأثير على أداء العمل و على اتجاهات العاملين النفسية و تحقيق متطلبات الرضا، و يكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيراً في سلوك و مشاعر مجموعة الأفراد في المؤسسة.

#### 1 - تعريف القيادة

القيادة هي ممارسة لعمليات التأثير الاجتماعي الذي يسعى القائد للمشاركة الطوعية للعاملين في محاولة لتحقيق أهداف الأعمال [36] ص 400، من خلال تنمية روح العمل الجماعي بين المشاركين ، وزيادة درجة تماسك المجموعة، و تأصيل قيم فريق العمل و توحيد الرؤية بين أعضاء الفريق مما يزيد من فاعلية فرق العمل، و تقليل الاحتكاك و النزاع بين الفرق داخل المجموعة من خلال وحدة الرؤية. فعملية القيادة لا تتم بمعزل عن الآخرين من العمال ، بل تعتمد على تكاتفهم و تعاونهم جميعاً . لقد عرفها "ليكرت" أنها قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة و توجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم و حفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة [70] ص 193. و كذلك عرفها كونتز و أدونيل بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني [71] ص 97. كما هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة و تنسيق جهودهم، و توجيههم لبلوغ الغايات المنشودة و تحقيق أهداف الجماعة و تحسين التفاعل الاجتماعي بين أعضائها، و الحفاظ على تماسكها. [72] ص 237.

و من هذا التعريف يمكن الوقوف على الأثر الذي تحدثه وجود القيادة في المؤسسة ، لأن مهمته تكمن في بذل كل ما من شأنه التأثير في الجماعة لتعمل في مناخ اجتماعي يسوده التعاون بين جميع أطراف التفاعل في المؤسسة لتحقيق الأهداف .

#### 2 - أساليب القيادة

هناك العديد من وجهات النظر حول أساليب القيادة وفقاً للدوافع التي تقسم القيادة إلى ايجابية و سلبية وكذلك من خلال تفويض السلطات فقد يكون نمط القيادة مركزياً أو لا مركزياً، كما أنها تحدد وفقاً لفلسفة القائد و شخصيته و خبرته و نوع التابعين، و على كل، فإن أهم ابرز التقسيمات هي:



## 1 2 القيادة الأتوقراطية:

و تسمى أيضا القيادة الإرغامية، كونها يركز القائد فيها السلطة في يده، و يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالأشخاص و يقلل من سلطة المرؤوسين و عدم التحاور معهم معتبرا الأشخاص عوامل الإنتاج، و هو الذي يحفز أو يؤدب المرؤوسين، فالحكم يعود له وحده محدد العلاقات و الاتصالات بين المرؤوسين[73] ص173، و القائد من هذا الطراز، يركز إهتمامه على الإنتاج و لا يعير للعلاقات الإنسانية أي اهتمام و لا يراعي جو العمل و لا يبدي المشاعر الطيبة نحو مرؤوسيه إلا نادرا، و لا يحظى بالقبول من قبل العاملين في الإدارة.

كما تخلق القيادة الأتوقراطية الناتجة عن القائد الأتوقراطي انخفاض للروح المعنوية و التي تبدو ظاهرة من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها[71] ص180:

- انعدام رضا العاملين عن العمل، و انعدام التعاون و الولاء للقائد و المؤسسة.
- ارتفاع معدل الشكاوي و التظلمات بين العاملين، الناتج عن عدم خلق بيئة عمل ملائمة في المؤسسة.
- ارتفاع معدل الغياب عن العمل بين العاملين بدون عذر أو لأعذار مختلفة.
- ارتفاع معدل دوران العمل (ترك أو تغيير العمل).

إلا أن هناك إثبات لبعض الدراسات التي قام بها "همبلن" hamblin أن أسلوب القيادة الأتوقراطي الحازم و الشديد هو الأسلوب الإيجابي في بعض المواقف التي تتطلب فيه ذلك، فخلال فترات الأزمات، أو في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين فيه التي تتطلب الحزم و الشدة لحسم الأمور سريعا، حتى العاملون يكونون في وضع يجعلهم راغبين في الانقياد للقائد القوي و الحازم.[71] ص165

## 2 2 القيادة الديمقراطية

و هي القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية و المشاركة و تفويض السلطة [71] ص167، و يتميز القائد فيها بمشاركة العاملين، و إشراكهم في اتخاذ القرارات و الاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم، و يعمل على تشجيع الاتصال و تبادل المعلومات، كما يعطي حرية التعبير عن الانشغالات للعاملين، كما يفوض فيها القائد الرسمي جزءا من سلطاته الرسمية

و يهتم القائد الديمقراطي بإشباع حاجات المؤسسة و حاجات أعضائها في نفس الوقت، و يتعامل مع الأفراد بنفس القدر من المساواة كمجموعة واحدة و يسهر على خلق مناخ ملائم للعمل

الذي يساعد على تكوين روح الجماعة و إتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم، و تنمية أفاق التعاون بين العاملين[74] ص499

فالقيادة الديمقراطية، تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و تحقيق التآلف و الاندماج بين العاملين و إشباع الحاجات الإنسانية و الاقتصادية و النفسية للعاملين من خلال تفاعله مع مرؤوسيه في المؤتمرات و اللقاءات و المناقشات. و يتميز أفراد المؤسسة التي تعمل في ظل القيادة الديمقراطية بأنها أعلى في النواحي الابتكار و الأنشطة و الدافعية في مستوى الأداء و الرضا و روح الفريق و التفاعل الاجتماعي و الذي يؤثر إيجابا على العلاقات الاجتماعية في المؤسسة.

### 3 2 القيادة الحرة:

في حين التي تركز فيه القيادة الأتوقراطية إهتمامها على الإنتاج، و تركز القيادة الديمقراطية إهتماما أكبر على المرؤوسين، فان القيادة الحرة تركز إهتمامها على الفرد العامل في أداء العمل [71] ص253. ففي هذا النوع من القيادة يقوم القائد بإعطاء الحرية التامة للمرؤوسين ليقوموا بأداء الأعمال و الأفعال كما يحلو لهم و يشاركونهم بدرجة ضئيلة كإمدادهم ببعض المعلومات و المعارف إذا طلب منه ذلك [75] ص83، كما يعطي القائد الحرية التامة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات و لممارسة نشاطاتهم و إتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل [71] ص253. و يصلح هذا النمط عندما يكون أعضاء التنظيم لهم معنويات عالية و لديهم خبرات و مهارات بقدر كبير. فإتباع هذا النمط من القيادة، يساعد على تدنية الأداء في العمل بين أعضاء الجماعات، و ظهور آراء سطحية في لقاءاتهم و هذا لعدم حضور القائد الذي ينسق الأفكار و الآراء المتضاربة، الشيء الذي ينعكس على العلاقات بين الأعضاء و بين القائد من قلة الاحترام و ظهور الصراعات بين الجماعات، و ارتفاع نسبة الغيابات لعدم وجود سلطة قوية و منظمة، و الذي يؤثر على بيئة العمل الاجتماعية في المؤسسة.

#### 2.2.2.1. أنواع القيادة و مهارات القائد

##### 1 - أنواع القيادة

1-1 القيادة الرسمية: و هي القيادة التي تستمد سلطتها في المؤسسة من خلال التنظيم الرسمي في

المؤسسة[76] ص225، حيث يعتمد فيها القائد على سلطة نابعة من مركزه الوظيفي في توجيه العاملين[75] ص75. فبفضل هذا المنصب يخول للقائد السلطات المختلفة و يبسر له القيام بتوجيه الأوامر و إصدار النشرات و إجراء الاتصالات و اتخاذ القرارات و وضع السياسات و التأثير الفعال على الآخرين في إطار البناء التنظيمي و الاجتماعي

و يعرف وليام سكوت William Scott القائد الرسمي بأنه "ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة للمنظمة" [77] ص 214. و يعتبر هذا النوع من الأنواع الشائعة في المؤسسات، فالقائد لا ينشأ عفويا بين أعضاء الجماعة، و هم لا يقومون باختياره و لكن يقوم المسؤولون و أصحاب المؤسسة باختياره و تعيينه [78] ص 637.

2 1 القيادة غير الرسمية: تتكون القيادة غير الرسمية داخل المجموعة دون أن ترتبط بوظيفة رسمية أو منصب، و تنشأ تلقائيا بين أعضاء الجماعة من خلال التقاف أعضاء المؤسسة حول شخص يحبونه و يكون لديه قدرة و قوة التأثير فيهم [79] ص 511. و يستمد القائد سلطته من سماته الشخصية و مهارته التي تم بها اختياره من قبل العاملين ليرعى مصالحهم و يحقق أهدافهم، و لا يكتسب القائد غير الرسمي قوته من السلطة الرسمية و لكن منصب من طرف العاملين و تعبیرهم عن ثقتهم فيه [75] ص 76.

## 2 - أسباب ظهور القيادة غير الرسمية

من معرفتنا الفرق بين القائد الرسمي و الغير الرسمي يمكن القول انه تتعد الأسباب التي تؤدي إلى ظهور القيادات غير الرسمية داخل التنظيم، و من الأسباب ما يلي:  
ما يرجع إلى سلوك القائد الرسمي الاتقراطي و عدم اهتمامه بالطبيعة الاجتماعية للوحدة التابعة له، و عدم القيام بمسؤولياته الاجتماعية كقائد، و اعتماده على سلطته الرسمية و انزاله عن الجماعة و إعاقة جهودها، و فشله في تحقيق الانسجام و تحقيق المناخ الاجتماعي الملائم بين الأفراد و الجماعة و إدارة المؤسسة، على العكس من ذلك يعتمد القائد غير الرسمي في ممارسة دوره القيادي على بناء العلاقات الإنسانية و الاجتماعية داخل المؤسسة، كما انه يحظى بالقبول لدى الجميع لما له الدور الرئيسي في خلق مناخ اجتماعي ملائم بالمؤسسة.

## 3 - القائد و مهاراته القيادية

فن القيادة ينطوي على مجموعة من المعارف، المهارات، القيم والسلوك، كما أن أفراد مجموعات العمل تعتمد بشكل مختلف في نظرتها عن ما الذي يجعل القائد الفعال.  
ولذلك فمن المهم للقائد أن يعرف قدراته الخاصة والمعرفة والقيم وكيف يرى الآخرون له من خلال إدراكه لسلوكه نحوهم و تقييمه لتصرفاته باستمرار، و لذلك يمكن اعتبار الخطوة الأولى هو وضع الصورة الإيجابية للقائد و معرفة نقاط قوته و تعويضها بنقاط ضعفه.  
فالقائد الجيد يبذل جهدا لاكتساب المهارات و توظيفها في الممارسات التطبيقية، كما أنه من الضروري بشكل خاص أن يمتلك:

- 1 3 المعرفة و الفهم: فمن الضروري أن يكون لدى القائد المعرفة العامة للمؤسسة، وأهدافها على المدى الطويل وال المدى القصير، وكذلك كيفية قيادة مجموعة العمل والاجتماعات، وعلاوة على ذلك، من المهم أن يدرك الموضوع الذي تعمل عليه المجموعة. وتكمن المعرفة و الفهم كذلك، في قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء من أجزاء المؤسسة، وقدرته على فهم وتصور علاقات العامل بالمؤسسة والعلاقات المؤسسة بالمجتمع الذي تعمل في إطاره، بما في ذلك السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتي يكون لها تأثير قوى على هذه العلاقات، وبالتالي على الدور القيادي الذي يؤديه القائد الإداري [71] ص ص: 335-336.
- 2 3 الاتصال ومهارات التعامل مع الآخرين: للقيادة و الاتصال ارتباط وثيق باعتبار القيادة لا تستطيع تحقيق الأهداف المرجوة منها إلا عن طريق الاتصال الفعال الهادف إلى بناء فريق عمل متفاعل و متكامل، فالقيادة الناجحة هي تلك التي تهتم بالعمليات الاتصالية و التعامل مع الآخرين لإقناعهم ببناء أساس مشترك للفهم المتبادل [73] ص 46.
- 3 3 العمل الجماعي: لا يمكن للقائد في المؤسسة أن يعمل و ينجح لوحده . فالمفهوم القديم المتعلق بـ " القائد هو في قمة الهرم " غير صحيح، بل القائد الفعال يعمل ويبقى على اتصال مع أعضاء جماعته، أي أنه يسمح لها بالعمل من خلال توفيره المساعدة التقنية والدعم العاطفي و الرؤية للنتائج
- 4 3 الرؤية للنتائج و التبصر للأخطار: القائد يأخذ أيضا من الوقت لتصور مستقبل المؤسسة، و يلعب دور مهم لإيصال النتائج إلى المجموعة، والسماح لهم لإعطاء آرائهم ويكون ذلك جزءا من عملية التصور. و القائد هو الشخص الذي يعرف كيف يدير مهامه في بيئة تتميز بالديناميكية و الخطر، والذي يعرف كيفية الابتكار و الخروج بأحسن الأفكار من خلال هذا الخطر [73] ص 47.
- 5 3 القيمة عند الآخرين، الاعتراف بهم و تشجيعهم : فالقائد الفعال يجب أن يأخذ الوقت الكامل حتى يدرك الأعضاء أنهم مهتمون، كما يجب على القائد تشجيع أعضاء فريقه للبقاء في الطريق الصحيح وهذه تتطلب نوعا من الإحاطة المعنوية بالعاملين فحينما تقدر الجهود ويشعر مقدمها بأنها ذات صدى إيجابي فهذا يعطي دافعا للمزيد من العطاء، كما أن تنمية فيهم روح المسؤولية تعطيهم نوعا من المشاركة في قيادة المؤسسة وتشعرهم بأهميتهم في كيان يدعم بعضهم بعضا.

### 3.2.1. دور القيادة على المناخ الاجتماعي في المؤسسة

على اعتبار أن نمط القيادة السائد في المؤسسة يساهم في التأثير على سلوك الأتباع (العمال)، خاصة بالجانب الاجتماعي داخل المؤسسة، كالجماعات، والاتصال، والقيادة، والعلاقات ومكانة الفرد... إلخ. سواء كانت القيادة ديمقراطية أو أتوقراطية أو حرة، يجعلنا أن نتساءل ما مدى تأثير القيادة على المناخ الاجتماعي في المؤسسة، و لهذا، سوف نحاول معرفة نوعية المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسات التي تحوي القيادة وكذا في المؤسسات التي لا تحوي على القيادة.

### 1.3.2.1. المناخ الاجتماعي في وجود القيادة في المؤسسة

ينبع الطابع الاجتماعي في المؤسسة كونها و على اختلاف صورها و أشكالها تضم مجموعة من الأفراد يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق أهداف مشتركة، إذ يرى جلين (glen) أنه من الأهمية بمكان إختبار بنية و ديناميات التنظيمات إذ يطلق اسم تنظيم على الأفراد و ليس على كيانات، فالأفراد هم الذين يصنعون القوانين و يطورون النظم و يحددون الأهداف و يتخذون القرارات [80] ص08.

و يعتبر محور نشاطات المؤسسات الحديثة هي النشاطات الإنسانية، لأنه أصبح من المألوف أن ينتمي الفرد الذي يعتبر محور العلاقات الاجتماعية و الإنسانية بالمؤسسة إلى جميع مستويات الهرمية (الإدارة العليا، الوسطى و السفلى) و انتمائه في جماعات و فرق العمل [71] ص117 و القيادة الإدارية كظاهرة اجتماعية في الجماعات المؤسسة، و كأداة فعالة للتنظيم و تنسيق جهود العاملين و بناء العلاقات الاجتماعية هي بالتالي أداة أكثر ضرورة في التنظيمات على اختلاف أحجامها و طبيعتها و أهدافها. و الحاجة لها أصبحت ملحة، و التي تعتبر من أبرز السمات المؤسسات الحديثة التي تهتم بالجانب الاجتماعي الإنساني و بناء العلاقات الاجتماعية الخالية من الصراعات الاجتماعية، فأصبحت الدراسات الاجتماعية الواسعة و المتعددة تعطي أهمية لدور القيادة في الجانب الاجتماعي كأحد أسباب نشأة و تطور المؤسسات و تأثيراتها الايجابية على الفرد و الجماعات و بناء علاقات خالية من الصراع بين الفاعلين بالمؤسسة، و قد أثمرت هذه الدراسات كثيرا من التوجيهات لترشيد الدور الاجتماعي للقائد [71] ص118.

1 - المظاهر الايجابية لدور القيادة في الجانب الاجتماعي في المؤسسة

يمكن أن نميزها فيما يلي: [71] ص118

- قدرتها على توجيه النشاطات و استغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في المؤسسة.

- تأثر القائد في ممارسته لمهامه القيادية بعوامل اجتماعية من داخل المؤسسة تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه و تتمثل في عاداتهم و قيمهم و اتجاهاتهم، الذي سينعكس على سلوك القائد و المرؤوسين الذي يساعد بناء أساس مشترك و توافق في الكثير من النقاط.

2 - العوامل الأساسية التي يعمل القائد على تحقيقها لتوفير مناخ اجتماعي ملائم في المؤسسة و التي يمكن إبرازها فيما يلي ما يلي [71] ص 202:

- إيجاد جو من الرضا و القبول في علاقته بمرؤوسيه، إذ لا يمكن أن يتحقق الاطمئنان للعامل إلا إذا أحس أنه موضع رضى قائده، و يترتب على وجود جو من عدم الرضى أن يفقد العامل الاطمئنان، و يحس بأنه مهدد و غير آمن في عمله، مما يجعله ينظر إلى تصرفات قائده نظرة شك، و قد يترتب على ذلك مقاومة التصرفات و العداة و العصيان

- توفير المعرفة للعاملين، إذ يجب أن يكون العامل على علم و اطلاع بما ينتظر منه من عمل، و إلا فإنه سيواجه - من خلال أخطائه في العمل- نقص في إشباع حاجاته، حيث المعرفة التي يحتاجها العامل تعتبر عاملا هاما لتوفير الأمن و الطمأنينة.

- إشباع الحاجات الاجتماعية للعامل من خلال حاجة العامل إلى الإحساس بالانتماء للتنظيم الذي يعمل فيه، و حاجته إلى الإحساس بالكفاءة و التفوق في العمل من خلال تشجيعه، و كذا حاجة العامل إلى تبادل أفكاره و مشاعره مع زملائه في العمل الذي سيسعده بالراحة النفسية في علاقته الاجتماعية مع زملائه.

- تحقيق التآلف و الاندماج بين العاملين من خلال تنمية الجهود التعاونية بينهم في المستويات المختلفة للتنظيم.

3 - أنماط القيادة و المناخ الاجتماعي:

لقد تناولت عدة نظريات مفهوم القيادة في المؤسسات و التي ساهمت في تطوير و تحديد و تحليل أساليبها، من خلال الدراسات التجريبية التي تمت للوصول إلى أفضل الأساليب التي تكفل بتحقيق أهداف المؤسسة، و لكن سيقصر عرضنا لأنماط القيادة تحديدا فقط على الذي يتصل بموضوع دراستنا، و تبرز أهميته عرض تفاعل القائد مع مختلف حالات الأفراد العاملين بالمؤسسة و التي كانت فيما يلي [81] ص 149:

3 1 النمط الأول: القائد "موجه"

الوضعية: أعضاء المجموعة ليسوا على استعداد لتحمل المسؤولية و غير قادرين على تحملها. هذا النمط من القيادة هو مناسب لحالة الأعضاء التي هي جديدة في المؤسسة و عديمي الخبرة، و تحتاج إلى الكثير من التوجيه و المساعدة و التشجيع للقيام بعملهم، كما أن مشاعرهم و علاقات

بعضهم البعض غير معروفة و غير مستغلة، فالقائد هنا يحدد هيكل العمل و يقوم بتوجيه المجموعة، كما أنه يحدد دور الجماعة ويقول لهم ماذا عليهم أن يفعلوا، وكيف ومتى وأين . كما يمكنه دعم المجموعة من خلال المكافآت و التشجيع.

### 2 3 النمط الثاني: القائد "محرك"

الوضعية: أعضاء المجموعة على استعداد لتحمل المسؤولية، لكنها غير قادرة على ذلك.

يلتزم هذا النمط مع أعضاء المجموعة التي تتحمل قليلا من المسؤولية، والمسؤولية ذوي الخبرة وعلى استعداد لتحملها . الدور الرئيسي للقائد هو مساعدة الأعضاء لأداء المهام التي ليست لديهم المهارات اللازمة فيها، يعلم القائد الأعضاء كيفية إنجاز المهام، كما انه يوجههم، ويعطي لهم أيضا الكثير من التشجيع

### 3 3 النمط الثالث: القائد "مشارك/ مصدر الدعم"

الوضعية: أعضاء المجموعة ليسوا على استعداد لتحمل المسؤولية، لكنهم قادرين على ذلك.

القائد يستخدم هذا النمط من القيادة مع العلم أن أعضاء المجموعة قادرة على القيام بمهامها و تحمل مسؤولياتها، ومع ذلك، فمن الممكن أن أعضاء المجموعة لا تريد تحمل تلك المسؤوليات (الخوف، الملل، وما إلى ذلك...). في هذا النمط يشارك القائد مع أعضاء هذه المجموعة جنبا إلى جنب في اتخاذ القرارات وتنفيذها معا، كما أنه يركز على العلاقات و تنمية الروح المعنوية داخل الجماعة و تقوية مشاعر الأعضاء، و يمددهم بجميع أنواع التشجيع و يشعرهم بأهمية مشاركتهم في تحمل مسؤولياتهم و اتخاذهم لمختلف القرارات في هذا النمط القائد هو الشخص الذي يمكن له الاتصال و يكون مصدرا للدعم والتعاون.

### 4 3 النمط الرابع: القائد "مفوض/ واثق"

الوضعية: أعضاء المجموعة هم على استعداد لتحمل المسؤولية وقادرين على ذلك.

القائد في هذا النمط يختار تفويض المسؤوليات إذا كان أعضاء مجموعته على استعداد وقادرة على إدارة شؤونهم الخاصة، كما يمتاز القائد بالوثوقية في المجموعة ، و يكفي أن يلاحظهم عن بعد فقط.

هذه أربعة من تعريف نمط القائد، فيبدو لنا من مفيدا أن نسأل، ما هو أسلوب القيادة الأكثر

فعالية ؟

فمن المهم عدم الإهمال أنه لا يوجد أسلوب القيادة الذي يناسب جميع الحالات، فقط، يجب القائد

أن يكون أكثر فعالية، يجب أن يعرف جماعته في قدرتها و معرفتها ، وكذلك رغبتها واستعدادها

للعمل، بالإضافة إلى ذلك، يجب على القائد أن يعرف النمط الأكثر ملائمة للحالة، كما يجب أن يكون على استعداد للتكيف مع المجموعة.

### 2.3.2.1. المناخ الاجتماعي في المؤسسة بدون القيادة

لمعرفة ما إذا كان أسلوب القيادة في المؤسسة ليس الأسلوب الوحيد أو بالأحرى ليس له من الأهمية ما يجعله أن تكون الطريقة الوحيدة لتحفيز العاملين في إطار ضمانه المناخ الاجتماعي الملائم بالمؤسسة، يكفي أن نقوم بمعارضة الحجج السابقة التي أظهرت أن أسلوب القيادة (غير الرسمية) له من الأهمية أن يكون العامل الأهم و قد يكون الوحيد الذي له الفضل في التأثير الإيجابي على المناخ الاجتماعي في المؤسسة.

فقد أظهرت بعض الدراسات أنه تكفي أن تكون بعض المتغيرات الفردية و المهنية و التنظيمية أن تكون بديلا و أن تبطل مفعول القيادة و أثرها على المرؤوسين ، و مدى مساهمتها في إعداد بيئة عمل خالية من الصراعات و محفزة للأداء الجيد، [41] ص ص: 448-449، فنزع أهمية سلوك القائد على نتائج أداء العاملين و العلاقات الاجتماعية الايجابية في المؤسسة، تظهر عندما لا يظهر الأثر الايجابي للقائد على العاملين و المناخ الاجتماعي و تجعله غير ضروري بالمؤسسة، فتحل محل القيادة عوامل أخرى التي سيعود لها الفضل في تحفيز و الأداء و البناء الاجتماعي في المؤسسة، فالتجربة و تدريب العاملين، و اللامبالاة بالمكافآت و التحفيزات قد تجعل ليس من الضروري أن يكون هناك قائد بالمؤسسة و تقلل أهميته، فعندما تكون هناك أعمال روتينية مثلا بالمؤسسة، فيكون من الواضح أن يسبب انخفاضا في متطلبات القيادة، كما يوجد كذلك بعض الخصائص التنظيمية (إضفاء الطابع الرسمي الصريح للأهداف، القواعد و الإجراءات، تماسك الفرق) تستطيع أن تكون كذلك بديلة لأسلوب القيادة بالمؤسسة.

فإذا كان الأمر كذلك فإننا نرى أن القائد ليس من الضرورة و الأهمية أن يؤثر على المرؤوسين، فلا يوجد أي سبب في ذلك ، و مع ذلك، فإن من المتعارف عليه بالفعل أن هناك عددا من المتغيرات تأثيرا على العاملين (الموقف، والشخصية، والكفاءة، والمعايير الجماعية...) و التي ترتبط ارتباطا وثيقا بوجود القيادة في المؤسسة، والتي لوحظ آثارها على الأداء ورضا الموظفين ، فالمدافعين عن مفهوم القيادة لم يكونوا أقل تحيزا لإظهار الوزن الزائد في تفسير و التنبؤ من السلوك الايجابي بسبب تأثير أسلوب القيادة على العاملين، فيشير أن العاملين غير قادرين على توجيه أنفسهم نحو تحقيق رغباتهم و احتياجاتهم إلا بتوجيه من القائد الذي يكون له وجهة نظر مبسطة، فيصبح من المهم أن ندرك أن بأن القيادة لا تمثل في نهاية المطاف إلا أحد المتغيرات من بين المتغيرات الأخرى التي تساهم في بناء نموذج الإجمالي للسلوك التنظيمي و الاجتماعي بالمؤسسة، فيمكن أن نفسر في بعض



الأحيان عدة أشياء في المؤسسة ارتباطا بالإنتاجية، التغيب، دوران العمل، الولاء و الرضى الوظيفي...و لكن في بعض الحالات يمكن أن تكون تلك المؤشرات مساهمة فقط و ذات تأثير قليل.

الجدول رقم 02: الإحلال أو التعادل للقيادة [41] ص349.

الصفات و الخصائص	القيادة الموجهة نحو العلاقات الاجتماعية	القيادة الموجهة نحو العمل
الفرد		
التجربة/التدريب الكفاءة المهنية اللامبالاة بالمكافآت	بدون تأثير استبدال معادل	استبدال استبدال معادل
العمل		
هيكلية عالية يولد ردود الفعل الخاصة بها التحفيز الذاتي	بدون تأثير بدون تأثير استبدال	استبدال استبدال بدون تأثير
المؤسسة		
أهداف رسمية صريحة قواعد و إجراءات جامدة تماسك الفرق	بدون تأثير بدون تأثير استبدال	استبدال استبدال استبدال

صحة الاستبدال أو التعادل هي موضع جدال، و تعتبر إحدى النظريات المعقدة، يوجد هناك

الكثير من الإحلال أو التعادل بحسب نمط سلوكيات القائد و بحسب مختلف الوضعيات، أيضا، الفرق بين الاستبدال و التعادل في بعض الأحيان تكون صعبة، على سبيل المثال إذا كنت أعمل بمهمة ممتعة، فتتنبأ النظرية بأن أثر القيادة ستكون أقل أهمية لأن المهمة هي في حد ذاتها محفزة، و لكن هل هذا يدل بأن المهمة التي تكون في جوهرها ممتعة سوف تعادل أثر القيادة في المؤسسة لتحل محلها أو كليهما؟

بعد مناقشة دور القيادة، و أهميته في المؤسسة من خلال مساهمته الفعالة في تكوين المناخ

الاجتماعي، يبدو من الضروري أن نمر على أدوات إدارة المناخ الاجتماعي للمؤسسة.

### 3.1. أدوات إدارة المناخ الاجتماعي في المؤسسة

تتطلب إدارة المناخ الاجتماعي في المؤسسة موارد و آليات للتنفيذ، التي تمكن العمال على

التكيف مع المتطلبات، الأدوات المعروفة والأكثر الأدوات استخداما تصنف في ما يلي:

#### 1.3.1. مسح المناخ الاجتماعي

هي طريقة من طرق البحث الاجتماعي يتم فيها تطبيق خطوات المنهج العلمي تطبيقا عمليا

على دراسة ظاهرة أو مشكلة اجتماعية أو أوضاع اجتماعية معينة سائدة في مؤسسة، بحيث نحصل

على كافة المعلومات التي تصور مختلف جوانب الظاهرة المدروسة وبعد تصنيف وتحليل البيانات يمكن الاستفادة منها في الأغراض العلمية .

### 1.1.3.1. تعريف مسح المناخ الاجتماعي

يرى يولين يونج أن المسح الاجتماعي هو عبارة دراسة للجوانب المرضية للأوضاع الاجتماعية القائمة في منطقة جغرافية محدودة وهذه الأوضاع لها دلالة اجتماعية ويمكن قياسها ومقارنتها بأوضاع أخرى يمكن قبولها كنموذج وذلك بقصد تقديم برامج إنشائية للإصلاح الاجتماعي. [82] ص1498

أما هويتني يرى بان المسح الاجتماعي محاولة مؤسسة لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعية أو جماعة أو بيئة معينة وهو ينصب على الوقت الحاضر، كما أنه يهدف إلى الوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتصميمها وذلك للاستفادة منها في المستقبل وخاصة في الأغراض العلمية [82] ص1498

العديد من المؤسسات تستخدم طريقة المسح أو التشخيص الاجتماعي بشكل دوري للتأكد من سلامة مناخها الاجتماعي، و غالبا يدار المسح على عينة أو جميع العاملين في استبيان مغلق لمعرفة تصورهم للواقع الاجتماعي للمؤسسة.

عموما، المسح للمناخ الاجتماعي يكون على أساس استبيان الذي يتكون من مجموعة متنوعة من المواضيع العامة التي اختيرت لدراسة واقع المناخ الاجتماعي في المؤسسة. ويتناول هذا الاستبيان في دراستها جميع المجالات وعلى جميع المستويات وفي جميع الأقسام، و الموضوعات الهامة في المؤسسة وهي تمس دراسة مدى الشعور بالانتماء من خلال القيم المشتركة، ووضوح الأدوار ، مهارات التعامل مع الآخرين وتحمل المسؤولية، نوعية التسيير، الشعور بالعدل و الإنصاف، بيئة العمل، إدارة الحياة الوظيفية، والتدريب، والمواطنة والمسؤولية الاجتماعية [83] ص12 .

ومن الواضح أن أي عملية من إعداد الدقيق للاستبانة، و التحقق من صحتها من الناحية المنهجية و توزيعها و جمعها و تحليلها، وضمان التواصل الأمثل قبل وبعد العملية، يجب أن تحصل على الدعم الكامل من الإدارة ويجب أن تدفع من قبل المؤسسة. ولهذا السبب، يتم تشكيل لجنة تضم ممثلين للإدارة و الجهاز الفني للقيام بهذه العملية، و قد تسند المهمة في أغلب الأحيان لطرف خارج المؤسسة ( مكاتب استشارية ) تحسبا لضمان السرية في العملية.

### 2.1.3.1. عيوب طريقة المسح للمناخ الاجتماعي

البيانات التي يتم الحصول عليها مهمة جدا لارتباطها بدراسة توجهات و سلوكيات العاملين و نوعية العلاقات الاجتماعية بين الأطراف الممثلة للمناخ الاجتماعي ، ونظرا لكونها دورية، فإنها تسمح للمديرين بمشاهدة لمحة من البنية الاجتماعية للمؤسسة. لكن، و نظرا لارتباط هذه الأداة بعملية المسح و التشخيص الحساس للظروف الاجتماعية في بضعة أسابيع أو حتى أيام فقط، فإنها تصبح طريقة غير مكتملة و غير كافية من ناحية صحة المعلومات و دقتها، إذ تحدث أحداث جديدة خارج المدة التي أجري فيه المسح الاجتماعي، و من جهة أخرى، يمكن في بعض الحالات عدم تحصل كل المعلومات اللازمة من العينة التي وزعت عليهم الاستبيان، و عليه لا يمكن تتبع كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة الخاصة بترقية المناخ الاجتماعي، بسبب خشية العامل من الإدارة أن يعطي رأيه الذي قد ينعكس عليه سلبا إذا كان إجاباته سلبية [84] ص01.

### 2.3.1. التدقيق الاجتماعي

أطلق على التدقيق الاجتماعي عدة تسميات ، فهناك من أطلق عليه تدقيق الأفراد ، تدقيق تسيير الموارد البشرية و التدقيق الاجتماعي الذي يعد الأكثر استعمالا ، اختلاف تسميات يرجعه البعض إلى تعدد المصطلحات الخاصة بالوظيفة لكن البعض الآخر يرجعه إلى المفاهيم و الخصائص التي تميز التدقيق الاجتماعي على باقي مجالات التدقيق .

### 1.2.3.1. تعريف التدقيق الاجتماعي

حسب (S.GUERRERO) يعتبر التدقيق "عملية مستمرة و دائمة لمعاينة الوضعيات داخل المؤسسات للكشف عن نقاط القوة و نقاط الضعف لإدارة الموارد البشرية باستعمال منهجية و تشخيص عام للمؤسسة لتقديم التوصيات لتصحيح الوضعيات المشخصة" [85] ص16

و عرف براتي و فاشيت (perreti et vachette) التدقيق الاجتماعي يبدو اليوم كتخصص جديد يعد بالكثير من خلال تأثيره الممزوج في: [86] ص51

- نظرا للاهتمام المتزايد للبعد الاجتماعي في تسيير المؤسسات.

- النمو الهائل لمراجعة الحسابات والرغبة في تطبيق نهج الاجتماعية والأدوات التي تكفل نجاحها.

و يعرف على انه " ذلك المسعى الموضوعي و الاستقرار من خلال الملاحظة ، التحليل ، التقييم و تقديم التوصيات بالاعتماد على منهجية و باستعمال تقنيات تسمح بالكشف عن نقاط القوة و

نقاط الضعف بالمقارنة مع المرجعيات المحددة بوضوح ، و مثله مثل التدقيق المالي و المحاسبي يحاول أن يقدر ما مدى إمكانية المؤسسة في التحكم في المشكلات الاجتماعية .لذلك فهو يعتبر وسيلة تسيير و إدارة " [87] ص208

كما يعرفه (JEAN-MARIE PERETTI) على أنه " عملية الفحص الاحترافي لإبداء آراء حول مشاركة العنصر البشري في تحقيق الأهداف المسطرة بالاعتماد على المرجعيات المتعلقة بالموضوع و تقديم التوصيات اللازمة لتحسين نوعية تسيير الموارد البشري" [88] ص75

أما المدقق الاجتماعي هو ذلك الشخص المسؤول عن عملية المراجعة و الذي يتمثل مهمته في رصد و مراقبة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، و عادة ما يكون المراجع من خارج المؤسسة لضمان المراقبة الحيادية فيها [84] ص02

### 2.2.3.1. مبادئ التدقيق الاجتماعي

- إن التدقيق الاجتماعي يساعد المؤسسات ويشجعها وباستمرار على الإشراف على أدائها الاجتماعي وتحسينه باستمرار ، وهناك ستة مبادئ تشكل الأساس للتدقيق الجيد [84] ص12
- نظرة شمولية و متعددة: معناه أنه يجب ان يعكس التدقيق الاجتماعي وجهات نظر كل المعنيين والمتأثرين بالمؤسسة.
- شامل: معنى ذلك أن يركز التدقيق الاجتماعي ليشمل في النهاية قياس مدى تحسن الأداء من النواحي الاجتماعية والبيئية والثقافية والمجتمع.
- مقارنة: لا بد للتدقيق الاجتماعي ان يوفر وسائل تمكن من مقارنة أداء المؤسسة عبر السنوات ، وبأداء المؤسسات المماثلة بالأداء المعياري للصناعة.
- منتظم: يجب أن ينفذ التدقيق الاجتماعي بشكل منتظم ، وليس مؤقتا أو لمرة واحدة في العمر.
- مراجعة (فحص) : يجب ان تفحص الحسابات الاجتماعية سنويا بواسطة شخص او اكثر ممن ليس لهم مصلحة في تزييف النتائج ( محايدين ).
- الافصاح : يجب ان تكون نتائج التدقيق الاجتماعي متاحة ومعلنة لكل المعنيين في المؤسسة والمجتمع بشكل عام .

### 3.2.3.1. مراحل عملية التدقيق الاجتماعي

خمس خطوات هي التي تكون عملية التدقيق الاجتماعي، و تعتبر مرحلة التشخيص الأولي هي أهم مرحلة، لأن في نهاية هذه المرحلة يوقع المدقق عقدا مع هذه المؤسسة لبدء عملية التدقيق انطلاقا مما توصل إليه في عملية تشخيصه الأولية للمؤسسة، و تعتبر عملية التشخيص الأولي مهمة فيما يلي: [84] ص12

- التعرف على سياق الأعمال.
- تحديد الأهداف و الأهداف الفرعية ذات الصلة بها في مرحلة التشخيص.
- تحضير للمراحل القادمة للتدقيق الاجتماعي و إظهار الجدول الزمني الكافي لاستكمال تلك المهمة.
- عرض الميزانية الخاصة بعملية التدقيق.

الجدول رقم 03: المراحل الخمس لعملية التدقيق الاجتماعي و أدواتها [84] ص21

أمثلة من الأدوات	المراحل	
دليل المقابلات، تحليل الوثائق، عقود الاستشارات	التشخيص الأولي	01
دليل المقابلات، تحليل الوثائق، الاستبيانات، دليل الملاحظات	استقبال المعلومات	02
التحليلات الإحصائية و تحليل محتواها	تحليل المعلومات	03
المقارنة مع المعايير العادية للبيئة الداخلية و الخارجية، و تقيد النتائج للزبون	المصادقة و التحقق من المعلومات	04
التقرير النهائي	التوصيات	05

### 4.2.3.1. تحضير مراحل التدقيق الاجتماعي

تمر عملية التدقيق الاجتماعي بعدة مراحل، و التي يمكن ان نبينها فيما يلي:

#### 1 إختيار المعلومات الاجتماعية

المعلومة "الاجتماعية" أو "البشرية" هي معلومة جد معقدة مقارنة بالمعلومات الرقمية أو المحاسبية، فنوعية المعلومات التي يجب على المدقق تجميعها تتميز بما يلي [88] ص78:

- 1 1 معلومات كمية: تجمع سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية، هذه المعلومات متاحة لأغلبية المؤسسات و التي تتعلق بمعلومات خام ذات طبيعة مادية أو مالية ( عدد الملابس الواقية، مرتبات العاملين...)، أو معلومات ذات طبيعة سلوكية ( عدد أيام التغيب، عدد حوادث العمل...)، أو معلومات تنظيمية ( عدد عقود العاملين ذات المدة المحدودة، عدد العمال...)
- 2 1 مؤشرات كمية: مثل المؤشرات التنظيمية ( نسبة العاملين الذين يزيدون من العمر 50 سنة...)، أو المؤشرات المهارية ( نسبة العاملين الذين يحملون شهادات عليا...)، أو مؤشرات سلوكية (نسبة التغيب)، أو التي ترتبط بالسياسات الاجتماعية ( التعويضات...)، هذه المؤشرات تحسب انطلاقا من المعطيات الكمية التي رأيناها سابقا.
- 3 1 معلومات المرجعية: مثل متوسط معدل الدوران في نشاط معين، هذه المعلومات أساسية لجميع الأشخاص المسؤولة عن التدقيق لأنها سوف تكون بمثابة نقطة مرجعية لفهم وتحليل موضوع الدراسة.
- 4 1 الوثائق: يمكن أن تحمل معلومات داخلية مثل الهيكل التنظيمي أو وصف الوظيفة، و لكن هي كذلك وثائق نظرية، تؤخذ من المجلات العلمية أو المقالات الصحفية أو من المعاهد الإحصائية.
- 5 1 معلومات نوعية: و التي تركز على تصورات و مواقف و اتجاهات العاملين، و تتسم هذه المعلومات بأنها تتعلق بظاهرة لا يمكن ملاحظتها مباشرة بالعين المجردة، مثل الرضى الوظيفي أو الدافعية للعمل، و هي معلومات جد مهمة لان من خلالها يمكن معرفة آراء العاملين.
- 2 اختيار عينة الدراسة:
- أدوات التدقيق الاجتماعي لا يكون له معنى إذا اتبعت منهج دقيق لجمع وتحليل المعلومات، فقد تم بناء هذا النهج حول أربعة أسئلة: من نسأل؟ متى نسأل؟ كيف نسأل؟ و لماذا نسأل؟ [84] ص16
- إجراءات أخذ العينات تسمح لنا معرفة من سيتم مقابلتهم من خلال عملية التدقيق الاجتماعي، فيعتبر السؤال (من؟) مهم جدا من أجل ضمان معرفة العينة التي سوف تختار و تمثل، و التي تكون أقل عددا من مجتمع الدراسة.
- و يمكن تمييز عدة أنماط لاختيار عينة الدراسة:
- 1 2 عينة عشوائية بسيطة: و التي يمكن أخذها انطلاقا من عمل قرعة على أفراد مجتمع الدراسة.

- 2 2 عينات طبقية: أخذ العينات الطبقية يتطلب منا تقسيم المجتمع إلى مجموعات فرعية متجانسة انطلاقاً من العمر أو المستوى الدراسي أو الجنس أو مختلف الصفات الأخرى، و هكذا نحصل على مجموعات فرعية و يكفي آنذاك اختيار أي مجموعة و التي تكفي أن نحصل على تقديرات دقيقة و تعميمها على باقي المجموعات.
- 3 2 عينات بالحصص: ويستند أخذ العينات الحصص على نفس المبدأ طريقة العينة الطبقية، و لكن بدلاً من اختيار المجموعات عشوائياً، نختارها تحكيميا .

### 3 تحضير أدوات التدقيق الاجتماعي

وتتعلق أدوات جمع المعلومات حول السؤال (كيف نسال؟) في منهج التدقيق الاجتماعي، فتختار الأدوات المستعملة انطلاقاً من حجم العينة (من؟) و الوقت المتاح لعملية التدقيق الاجتماعي (متى؟) و كذا على نوعية المعلومة المتاحة (لماذا؟)، و تعتبر أهم الأدوات جمع المعلومات هي:

- تحليل الوثائق: تتميز بسرعة و سهولة جمع المعلومات، و لكن لا تسمح بجمع المعلومات النوعية.
- المقابلة ( فردية أو جماعية ) : تليق بالعينات الصغيرة، تتميز بجمع معلومات دقيقة و تسمح بمقارنة وجهات النظر ، و لكن تستهلك وقتاً طويلاً و قابلة للمانعة.
- الملاحظة: تسمح بمعايشة جو العمل، و لكن لا تليق بملاحظة الأنشطة الحساسة (عدم السماح)، و كذلك تأخذ وقتاً طويلاً.
- لوحة القيادة الاجتماعية: هي أداة كمية، و تقدم مؤشرات مشفرة على الموضوع المعطى، لكنها معقدة و تأخذ وقتاً طويلاً، و لا تسمح بفهم أسباب المشكل.
- استبيانات ( مفتوحة أو مغلقة ) : هي أداة سريعة و سهلة في استعمالها و تسمح للمعالجة الإحصائية و تليق بأحجام العينات الكبيرة، و لكنها تليق بالمعلومات المستهدفة فقط و لا تسمح لنا بمعرفة المعلومات غير المستهدفة

فعلى المدقق أن يحكم و يختار الأداة التي سوف يستعملها في سياق التكاليف أن تكون قليلة و الوقت أن يكون قصير و المناخ الاجتماعي السائد الذي يجب أن يكون ملائم في المؤسسة.

#### 4 أدوات تحليل المعلومات

أدوات تحليل المعلومات تأخذ في عين الاعتبار الأسئلة التالية: (من؟)، (كيف؟)، و (لماذا؟) حتى تسمح للمدقق تقديم نتائج مهامه بصورة سليمة، فأهمية هذه الأدوات لا يجب أن تهمل لأن التحليل السليم للمعلومات يضمن قوة و سلامة النتائج.

كل أداة من أدوات التحليل المعلومات مرتبطة بنوعية الأداة التي استعملت في جمع المعلومات، فالمعلومات التي جمعت بأداة المقابلة الفردية، المقابلة المجموعات و الملاحظة تتم تحليلها بطريقتين: تحليل المحتوى الذي هو الدراسة بالتفصيل لمضمون الكلام و الحديث و الملاحظة، و التي يتم فيها فرز المعلومات حسب الموضوع، و عمل بطريقة محاسبية عدد المرات المتكررة في كل موضوع. أما المعلومات التي جمعت بالاستبيانات تحلل بالمعالجة الإحصائية، الإحصاء الوصفي، و حساب النسب و هذا باستعمال البرامج الإحصائية، و حساب النسب هي ممكنة كذلك فيما يخص المعلومات التي جمعت بطريقة لوحة القيادة الاجتماعية ( على سبيل المثال، من السهولة حساب نسبة التغيب لما نعرف عدد ساعات التغيب).

#### 3.3.1. الميزانية الاجتماعية

تعتبر الميزانية الاجتماعية أداة تساعد المؤسسة على الإحاطة العامة بالوضعية الاجتماعية ، من خلال ما توفره من معلومات و التي تسعى المؤسسة من خلالها تحليل الوضعية الاجتماعية لخلق مناخ اجتماعي ملائم [89] . ص164

#### 1.3.3.1. تعريف الميزانية الاجتماعية

تعرف الميزانية الاجتماعية كونها وثيقة تبرر حالة المؤسسة حيث تلخص وفقا لمجموعة محددة مسبقا من المؤشرات البيانات الرقمية المترابطة بمختلف خصائص الموارد البشرية، و ظروف عملهم و معالجة المشاكل لوضع سياسة لتسيير الموارد البشرية [90] ص03 و عرفت أيضا بأنها تلخص في وثيقة واحدة المعطيات الرقمية الرئيسية التي تسمح بتقييم حالة المؤسسة في الميدان الاجتماعي، و بتسجيل الانجازات المحققة، و بقياس التغيرات الحاصلة خلال السنة الحالية و السنتين السابقتين [91] ص15. كما تعتبر تقرير يقدم أعباء المؤسسة و الإعانات الاجتماعية اتجاه المحيط الاجتماعي و الاهتمام بأبرز تأثير السياسة الاجتماعية للأهداف، و قياس الإجراءات اللازمة في تحقيقها و ذلك باستخدام مبدأ " الإنسانية في العمل " للإجابة على كل القضايا المتعلقة بجودة الحياة في العمل [92] ص58 و يساهم تحضير الميزانية الاجتماعية بالمؤسسة في معرفة مايلي :



- رضا العاملين و التزامهم بالمؤسسة.
- خصائص الموارد البشرية من حيث: الجنس، الأقدمية.
- حل النزاعات داخل المؤسسات.
- تحليل جميع نتائج الأنشطة و ربطها بخطة تسيير الموارد البشرية.

### 2.3.3.1. أهداف وضع الميزانية الاجتماعية

فيما يخص موضوع أو هدف الميزانية فإنه يأخذ شكل مجموعة من الوثائق المكتوبة في إطار

معلومات لذا فإن أهدافها: [93] ص04

- المعلومات: حيث تنشر معلومات لشركاء الاجتماعيين و الأطراف الفاعلة حول نتائج الاجتماعية و الاقتصادية المميزة للمؤسسة.
- التشاور: حيث تقترح تلبية الحاجة للحصول على المعلومات لتشجيع الحوار الاجتماعي خاصة في حالة المنازعات.
- التخطيط: حيث تقدم قاعدة معلومات تساهم في التخطيط المسبق و كذلك العمل على تحضير نماذج للتسيير التنبؤي للعمالة و عقد مقارنات في الزمن لاتخاذ القرارات المناسبة.
- التسيير: حيث تهدف إلى تطوير التسيير الاجتماعي في المؤسسة من خلال جمع البيانات و المعلومات الاجتماعية و مقارنتها بهدف الدراسة الانحراف و تحليلها و تصحيحها.

### 3.3.3.1. أنواع الميزانية الاجتماعية

و يمكن حصرها في: الميزانية المجتمعية، الميزانية الاجتماعية للمؤسسة، الميزانية الاجتماعية الفردية، و ما يهمننا من بين هذه الأنواع و التي لها علاقة كبيرة بالجانب الداخلي للمؤسسة و المناخ الاجتماعي هو الميزانية الاجتماعية الفردية، و لكن هذا لا يمنع من القيام بتعريف الأنواع الأخرى.

#### - الميزانية المجتمعية bilan sociétal

و هي وثيقة تحتوي على معلومات شاملة و ملخصة للمشاكل المجتمعية البيئية، وكذلك معلومات المتعلقة بالنواحي المالية للمؤسسة، حماية المستهلك... وهي عادة موجهة للمؤسسة المهتمة بالحماية البيئية و تطوير استخدامات الموارد النادرة، النفايات [94] ص41

#### - الميزانية الاجتماعية للمؤسسة

هي وثيقة وصفية تسمح بإعطاء معلومات وافية للعمالة من خلال التحليل الكمي لبعض الجوانب الاجتماعية للمؤسسة و التي تسمح بمقارنة وضعية العمال من مؤسسة لأخرى أي أنها تدرس العلاقة (عامل / رب العمل). و تحتوي على معلومات رقمية المتعلقة بالعمالة، توزيعا حسب

السن، الجنس، الجنسية، عدد العمالة الخارجية، الأجور و الأعباء المعلقة، المزايا الاجتماعية و التكوين و العلاقات المهنية، و ظروف الحياة الأخرى (السكن، الإطعام).

- الميزانية الاجتماعية الفردية :

وهي وثيقة تحتوي على مجموعة من المعلومات الشخصية عن كل الموارد البشرية، و المتعلقة بالأجر، الحقوق، التعويضات، التقاعد، و المزايا الاجتماعية، المسار المهني. [95] ص30

وتهدف باعتبارها أداة اتصال اجتماعية إلى تحقيق المزايا التالية [92] ص52:

- تسمح بنشر بشفافية السياسة الأجرية للموارد البشرية مما يزيد في التزامها و تحفيزها، و المعرفة المسبقة لمختلف جوانب السياسة الأجرية.
- معالجة العديد من المشاكل الضريبية.
- سهولة و وضوح تقديم المعلومات في الميزانية الاجتماعية الفردية في شكل جداول و منحنيات مما يسمح بالفهم الجيد أكثر مما توضحه كشوف الأجور.
- تسمح بحسين المزايا الاجتماعية و التي عادة لا تكون مقيمة و لا مفهومة بالنسبة للموارد البشرية؛
- تساهم في تخفيض التكاليف الخفية للموارد البشرية من خلال زيادة الولاء و الالتزام خاصة بعد ارتفاع معدل دوران العمل و البحث عن الكفاءات.

#### 4.3.3.1 عناصر الميزانية الاجتماعية

تتكون الميزانية الاجتماعية في 7 عناصر: [92] ص ص: 54-67

1- العمالة: هي كل الأجزاء الذين يربطهم بصاحب العمل عقد عمل مهما كان نوعه أو مدته أو صفته (دائمة، مؤقتة ) وحتى لو انتهى عقد العمل، كما يدرس هذا العنصر (الترقية، الغياب، التوظيف...)

2- الأجور و الأعباء المالية الملحقة: فهو المقابل المادي المباشر أو غير المباشر، إضافة إلى مقابل غير مادي يحصل عليه العامل في منصبه مثل: بيئة العمل المادية، الاجتماعية و النفسية.

3- ظروف الصحة و السلامة : هناك فرق بين مفهوم الصحة و السلامة، فعبارة صحة الموارد لها مدلول أوسع و أشمل من السلامة، فتعبير الصحة " هي خلو المورد من الأمراض العقلية و الجسدية" بينما السلامة: نقصد بها سلامته من الحوادث و تجنب الإصابة بها، ويقصد بالسلامة

المهنية المحافظة على مقومات الموارد البشرية من التعرض للإصابات الناجمة عن المخاطر المهنية وذلك بتوفيره لكل مستلزمات الوقاية، و توفير احتياجات اللازمة لتأمين بيئة سليمة للعمل

4- ظروف أخرى للعمل: و المقصود بظروف العمل في العنصر الرابع من الميزانية الاجتماعية مدة و إدارة وقت العمل، تنظيم محتوى العمل و تكاليف تحسين ظروف العمل.

5 - التكوين: يعتبر التكوين أداة للتكيف المهني الذي يمكن الموارد البشرية من تحسين ورفع معارفهم، و تطويرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، باعتبار أن تكون هو شكل من أشكال الاستثمار في رأس المال البشري.

6 - العلاقات المهنية: تعبر العلاقات المهنية هي نظام الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة، أي ظروف حياة المورد البشري في جماعات اجتماعية و علاقاته مع أصحاب المصلحة في المؤسسة و بصفة خاصة الإدارة العليا .

7 - ظروف حياة أخرى متعلقة بالمؤسسة: التي تتمثل في المزايا الاجتماعية و الخدمات المقدمة للموارد البشرية من قبل المؤسسة بالتعويض غير المباشر و يخص هذا العنصر النشاطات الاجتماعية و الثقافية و الحماية الاجتماعية.

### 5.3.3.1. متطلبات إعداد الميزانية الاجتماعية

يتطلب إعداد الميزانية الاجتماعية في المؤسسة قاعدة مغذية، و يعتبر نظام معلومات الاجتماعي و لوحة القيادة الاجتماعية أهم مصدر للمعلومات اللازمة لإعدادها من خلال ربطهما بمصادر المعلومات اللازمة.

#### 1 - نظام المعلومات الاجتماعي

هو مجموعة من العناصر (الأفراد، الأدوات، البرامج...) و التي تسمح بحيازة و معالجة و تخزين و نشر المعلومات الاجتماعية داخل المؤسسة [92] ص74

كما عرف أيضا كمجموعة من الكفاءات و الأدوات التي تسمح بنشر المعلومة الاجتماعية في إطار تحسين اتخاذ القرارات [96] ص13

ومن خلال ما سبق يمكن اعتباره:

- وسيلة للاتصال الداخلي في المؤسسة، أي أحد أدوات التنسيق، التشاور، و التأثير على المناخ الاجتماعي.

- وسيلة اتصال خارجي يربط المؤسسة بالمحيط، و يتجلى ذلك في النشر السنوي للميزانية الاجتماعية أو التدقيق الاجتماعي؛

- يساعد المؤسسة في التحكم بإجراءات التسيير و بالتالي مراقبة القرار إذ تعد المعلومة الاجتماعية المادة الأولية للقرار الفردي (التقييم، الترقية، الأجور، المسار المهني)، أو الجماعي (كمرونة أنظمة العمل، وقت العمل...).

## 2 لوحة القيادة الاجتماعية

لوحة القيادة الاجتماعية من أهم أدوات التسيير المستعملة في المؤسسة لأغراض جد متعددة وهي تنتشر في كل الأقسام، و تستعمل لقياس الأداء و لمراقبة التسيير الاجتماعي، و تساعد في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.

كما تعرف أيضا: على أنها مجموعة من الأدوات تسمح للمسؤولين بجمع و تقديم المعلومات من اجل ترشيد القرارات الاجتماعية [97] ص 25

تهدف لوحة القيادة الاجتماعية إلى: [92] ص 86

- استخراج المعلومة المناسبة: إن عملية التجميع و التصفية لا تعني إهمال بعض المعلومات الاجتماعية وإنما يمثل أول هدف من وضع لوحة القيادة الاجتماعية هو اختيار و عرض المعلومات الملائمة؛

- عرض المعلومات من اجل اتخاذ القرارات: إن عرض المعلومات في شكلها الرقمي أو البياني لنتخذ القرار، ومنه فإن لوحة القيادة الاجتماعية ليست وسيلة لاتخاذ القرار ، وإنما تلعب دورا في عملية اتخاذ القرار، بحكم انتمائها لنطاق الرقابة على مستوى الموارد البشرية، ومنه الحكم على فعالية القرارات المتخذة.

- تنظيم و تجميع المعلومات و كتابة التقارير الاجتماعية: حيث يتم تجميع لوحات القيادة الاجتماعية من الفروع المؤسسة، من اجل كتابة التقارير الاجتماعية تكون طرق عرض المعلومات فيها موحدة.

من خلال ما تطرقنا إليه سابقا، يمكن القول أنه قد ترتبط مشكلة الأفراد في بيئة العمل بالعديد

من المتغيرات التي قد يكون أهمها مشكلة المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة الذي يعيشه بقيمه

ومعتقداته وعاداته وفلسفته واتجاهاته، فمواجهة الفرد لمناخ الاجتماعي غير الملائم المتضمن

الصراعات بين العاملين و الإدارة و النقابة، مع قد يضطره إلي عدم القيام بعمله على أكمل وجه ، بل يبدأ التفكير بترك المؤسسة.

و لهذا اعتبر ظاهرة المناخ الاجتماعي من الظواهر الإدارية التي استحوذت على جزء كبير

من جهود الباحثين لما لتلك الظاهرة من علاقة بالأداء و الاستقرار في المؤسسة. ولقد بات من أهم

واجبات الإدارة أن تحاول جهودها المستطاع لتحسين المناخ الاجتماعي بشكل يساهم في تحسين مستوى الأداء والسلوك الإداري للعاملين، وتسعى المؤسسات إلى تهيئة المناخ الاجتماعي الملائم للعاملين لتمكينهم من أداء مهامهم باقتدار باستخدام أدوات تسمح لها بالإدارة الجيد لمناخها الاجتماعي

## الفصل 2

### الإطار النظري للتحفيز في المؤسسة

إن دراسة عملية التحفيز في المؤسسات اليوم و ربطها بالمناخ الاجتماعي أمر ضروري لمديري الأعمال لفهم طبيعة العلاقة التي تربطهما، و العمل على موائمة تلك العوامل بما يتناسب مع السلوك الايجابي للفرد و الجماعة، ومن ثم إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في الأداء و عدم الصراع داخل الجماعات التي ينتمي إليها و مع إدارة المؤسسة كذلك، كما أن موضوع الحوافز يلعب دورا مهما في إيقاظ الحماس و الدافعية و الرغبة في العمل و منع الشعور بالإحباط مما ينعكس على تحقيق التفاعل الايجابي بين الفرد و المؤسسة.

فدراسة هذا الموضوع أمر حيوي للمديرين لأنها تعمل على تزويدهم بمعلومات نظرية و عملية عن الدور الذي يؤديه التحفيز على مستويات الولاء و الرضى الوظيفي كأهم عامل لخلق مناخ جيد يتسم بدرجة عالية من الالتزام و الولاء في بيئة العمل.

و في هذا الصدد، سوف نقدم في فصلنا هذا أهم النقاط الذي يخص موضوع التحفيز العاملين في المؤسسة بداية بعمل تعريفات مختلفة للتحفيز و أهميته و أهدافه في المؤسسة، و أهم النظريات الكلاسيكية و الحديثة التي تناولته، مروراً بأنواع التحفيز التي يمكن أن تؤثر على العاملين في المؤسسة التحفيز، و دراسة نظام الحوافز في المؤسسة.

#### 1.2. ماهية الحوافز في المؤسسة

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة، حيث يدخل في صميم أعمال إدارة الموارد البشرية سعياً منها لتسيير العنصر البشري، بهدف التأثير بالإيجاب على أداء العاملين في بيئة عمل ملائمة بالشكل الذي يزيد من ولائهم و استقرارهم ، وفي هذا المبحث يتم التطرق إلى المفاهيم المرتبطة بالحوافز وأهميتها وأهدافها مع إيضاح لمختلف النظريات المتطرفة للحوافز.

#### 1.1.2. مفهوم و تعريف التحفيز

يتناول موضوع التحفيز تفسير أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس و اندفاع، بينما لا يتوافر مثل هذا الحماس و الاندفاع عند شخص آخر أو للشخص نفسه في مراحل زمنية معينة وفقاً لمختلف المؤثرات سواء كانت نفسية، اجتماعية و اقتصادية، أو ظروف ذات صلة بمحيط ظروف العمل كالظروف المادية و النفسية، و من هذا المنطلق، نجد أنه من المهم معرفة مفهوم التحفيز و أهم التعاريف التي تناولته.

### 1.1.1.2. مفهوم التحفيز

كثير من الأشخاص من يسيء الفهم حول مفهوم التحفيز في ال مؤسسة، و يعتبرونه كمجموعة من العوامل و الصفات الثابتة و الجامدة التي يجب أن تتوفر لتكون كعامل محفز للأفراد، و هذا خطأ يقع فيه من يعتبرون هذا المفهوم، و في الواقع، التحفيز هو نتاج لتفاعل بين الفرد و حالة معينة في المؤسسة، و انطلاقاً من أن بيئة العمل اليوم تتميز بالمنافسة و الديناميكية ، كما أنها تعيش في عصر التقنيات الجديدة و متطلبات العمال (المادية و المعنوية) الكثيرة، كما نلاحظ المزيد من العمال الذين يشكون من العمل الروتيني، و عدم الاستفادة المؤسسة من مواهبهم و الإجهاد في العمل و ظروف العمل و عدم اعتناء الإدارة لتطوير كفاءة عاملها لاسيما جو العمل من قبل العاملين ذوي الخبرة جعل مفهوم التحفيز يتغير على حسب نوعيته مع تغير البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و الفئة التي تعنى بالتحفيز، الشيء الذي يجعل أن عوامل التحفيز ليست هي نفسها للجميع، بل يجعلنا القول أن عوامل التحفيز لا تختلف فقط من فرد إلى آخر، بل تختلف حتى في الفرد الواحد من حالة إلى حالة أخرى أو من زمن إلى زمن آخر.

### 2.1.1.2. تعريف التحفيز

إن تنوع الحوافز و تعددها و ارتباطها بمكانة الفرد في المؤسسة، جعل ظهور عدة وجهات النظر للتحفيز، و في ذلك نجد تعدد التعاريف التي أبرزت فحوى الحوافز، و إن تعددت يبقى الهدف المنشود واحد ألا وهو تحفيز العامل بما يضمن تحقق الهدف العام للطرفين المؤسسة و الفرد.

يعرف التحفيز بأنه: "العملية التي تمنح للفرد القوة في العمل، و التوجيه و الإصرار على تحقيق هدف معين في المؤسسة، هذه المكونات الثلاثة (القوة، التوجيه و الإصرار) تشكل حجر الزاوية للتعريف الحافز، فالقوة تشير إلى طاقة و حيوية و عزم الفرد شاغل الوظيفة، و مع ذلك، فإن القوة العالية جدا للفرد من المحتمل أن لا تؤدي إلى أفضل النتائج من حيث الأداء إلا إذا تم توجيه جهوده في اتجاه محدد، و أخيراً، يتميز الحافز أيضاً بمفهوم الإصرار و الاستمرارية الذي يقيم مدة الجهد، فالأفراد المحفزون قادرون على تكريس الوقت اللازم لتنفيذ مهامهم." [41] ص 230.

فقد أشار التعريف إلى أهمية الدعم المادي و المعنوي اللذان يمنحان للفرد الطاقة و الحيوية، و اللذان يعتبران مصدر القوة، كما أشار التعريف إلى أهمية القائد الذي يعتبر الموجه لجهود الفرد الحفز في المؤسسة لزيادة جهوده، و خلص التعريف إلى أن استعمال الفرد للتحفيز المادي و المعنوي إضافة إلى توجيهه من طرف القائد كسبب في تحريك دافعية الفرد الداخلية و جعله يستمر بل و يصر على تكريس كامل وقته للأداء الجيد في المؤسسة.

كما تم تعريف التحفيز على أنه: "علاقة تبادلية بين الفرد و بيئته الاجتماعية، حيث يحصل الفرد من النظام الاجتماعي المحيط به على القيم و الاتجاهات، و بالتالي يحدث السلوك المطلوب منه إما انجازه للأهداف أو يفرض نوعا من العقاب في حالة الفشل." [98] ص230.

فالتعريف ألم بأهمية البيئة الاجتماعية المحيطة بالفرد و مدى تأثيره بالعلاقات الاجتماعية في المؤسسة الذي سوف يتحصل منها القيم و الاتجاهات، فالفرد يحتاج إلى تدعيم الإنساني و المعنوي ليكتمل تحفيزه إضافة للتحفيز المادي ليتحقق إشباعه للحاجات المختلفة.

كما عرف الحوافز بأنها "مجموعة من العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف." [99] ص226.

يشير هذا التعريف إلى أن الفرد يرغب في بلوغ هدف محدد، فهو بحاجة إلى من يدفعه لتحقيق الهدف لاختيار تصرف أو سلوك مناسب يوصل إلى تحقيق الهدف، إذن يحفز الفرد بمجموعة من العوامل تكون دافعة له نحو تحقيق الهدف المراد بلوغه.

و من جهة أخرى، من المهم جدا أن نفرق بين التحفيز و الدافع، حيث يعرف هذا الأخير على أنه " حالة داخلية تشحن، تنشيط أو تحرك و تقود و توجه السلوك نحو أهداف معينة." [25] ص344. فهو إذن شعور و إحساس داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع النقص الناتج عن عدم إشباع حاجاته الخاصة مثل المصلحة الشخصية و الرغبة [100] ص13، على العكس من ذلك نجد التحفيز يتأثر بالعوامل الخارجية للفرد.

مما سبق، نستنتج أن الحوافز عوامل خارجية ذات صلة ببيئة العمل، العلاقات الاجتماعية، هدف المؤسسة، محتوى العمل... توفرها الإدارة لإثارة دوافع العمال نحو سلوك موجه و هادف ولن يتحقق ذلك ما لم يتواجد التوافق بين نوع الحافز و الدافع المثار، و عليه لا بد أن تكون الحوافز المقدمة هادفة بحد ذاتها، أي محققة لإشباع رغبات الفرد العامل أين يتجسد السلوك الإيجابي الفعال، فيتحقق التوازن بين احتياجات المؤسسة و احتياجات الفرد.

### 2.1.2. أهمية و أهداف التحفيز

لقد تعددت وجهات نظر الباحثين اتجاه مفهوم السياسات التحفيزية، و مهما اختلفت الآراء إلا أن التركيز انصب على أثر هذه السياسات نحو تحقيق أهداف المؤسسة، كما تختلف أنواع المؤسسات، تختلف أهدافها و تختلف سياساتها التحفيزية، و ليس هناك حافز في أي المؤسسة إلا و من ورائه أهمية و أهداف.



### 1.2.1.2. أهمية التحفيز

تعتبر الحوافز أداة مهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي مؤسسة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو المؤسسة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها، ونحو الإنتاجية وعملياتها. ومن أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز نذكر ما يلي [101]:

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاته، وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المؤسسة وإدارتها ومع أنفسهم.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينهما بما ينسجم وأهداف المؤسسة وتطلعاتها وسياستها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه... الخ
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف العاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المؤسسة وسياستها، وتعزيز قدراتهم وميولاتهم التكيفية معهم، لأنّ العاملين كثيرا ما يسيئون فهم الإدارة ويخضعون ممارستها إلى تفسيرات كثيرا ما تكون خاطئة، مما يولد مناخا غير ملائما بسوء الفهم والعداوة والسلبية بين الطرفين، وبصورة تنعكس سلبيا على المنظمة والعاملين معا، وقد تكون مدمرة أحيانا.
- تنمية الطاقات الإبداعية و الابتكارية لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار المؤسسة وتفوقها.
- المساهمة في تحقيق آلية أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة إلى إنجازها وتجد المؤسسة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين .

ولسلامة عملية التحفيز ونجاحها، يفترض الإلمام الجيد بمنظومة الاحتياجات والدوافع التي تحكم سلوك كل فرد، مع الأخذ بالاعتبار الفروق الفردية بين الأشخاص والبدائل بين أولويات هذه المنظومة حسب التغيرات في بيئتهم الداخلية والخارجية، كما أنه من الضروري إدراك أنّ الحوافز لا توجّه بالضرورة لتحفيز دافع إيجابي يسعى لتحقيق حاجة معينة، وإنّما قد توجه لإزالة إحدى الدوافع السلبية، أو لحل إحدى المشاكل التي يواجهها الأفراد، فالعمل على إزالة الخوف من فقدان الوظيفة، أو من النقل إلى أحد الفروع النائية أو... ينظر في أهميته وربما يزيد(حسب طبيعة كل دافع) منح العامل زيادة سنوية أو مكافآت ما أو غير ذلك .

### 2.2.1.2. أهداف التحفيز

تعتبر الحوافز من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لحث العاملين على بذل المزيد من الجهود لبلوغ الأهداف المحددة، وبالتالي يعتبر الهدف الرئيسي لنظام الحوافز هو تحقيق العاملين لمستويات عالية من الأداء (هدف المؤسسة) و تحقيق أهداف العاملين المادية و المعنوية، كما يمكننا تلخيص أهم أهداف الحوافز في المؤسسة ما يلي: [98] ص144.

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات، وجودة إنتاج ، ومبيعات و أرباح.
2. تخفيض الفائض من العمل مثل تخفيض التكاليف.
3. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها المادية و المعنوية.
4. السماح للعاملين بزيادة دخلهم مع زيادة مجهودهم عن المعدلات الموضوعه مما يؤدي إلى تشجيع المهارات على بذل المزيد من الجهد .
5. شعور العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة وتنمية روح التعاون بين العاملين ورفع روح الولاء والانتماء.
6. المساهمة في استنباط أفضل الأساليب والطريق لأداء العمل بأقل مجهود وفي نفس الوقت تحقيق أفضل النتائج
7. تحسن صورة المؤسسة أمام المجتمع.

### 3.1.2. الحوافز والنظريات المفسرة لها.

تتعدد النظريات التي تقدم تفسيرات للتحفيز عند الإنسان، و لكنها جميعا تتميز بأنها – و بحكم طبيعة الموضوع – حصيلة جهود الدارسين و الباحثين الذين هم من المتخصصين في علم النفس، و الذين استخدموا بدورهم هذه المعرفة عن الإنسان لتصمم في مهارات يتعلمها المديرون لتحسين أسلوب عملهم في التعامل مع العنصر البشري، الذي يمثل أحد الموارد الرئيسية الهامة، و تهيئة له مناخ عمل يساعده لبذل طاقاته الكامنة، و سنشير هنا إلى بعض النظريات في هذا المجال و التي كانت من أهم المراحل في تطور الاهتمام بالعوامل التي يؤدي وجودها إلى المزيد من الرضا عن العمل، و من النظريات الرئيسية في هذا المجال ما يلي:

### 1.3.1.2. النظرية الكلاسيكية: فردريك تايلور "F.TAYLOR"

لقد تناولنا في الفصل الأول نظرية الإدارة العلمية كإحدى النظريات التي درست المؤسسة و علاقتها بالجانب الاجتماعي، و في هذا الفصل سنعرف ما هي إسهاماتها و نظرتها فيما يخص التحفيز.

فلقد طبق فردريك تايلور الأساليب العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل و بجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد و أساسها: [102] ص103.

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج بإيجاد مقاييس و معايير دقيقة لتأدية و تنفيذ العمل في زمن أقل و مجهود محدود عن طريق استخدام الزمن و الحركة في تحديد مستويات العمل.

- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج و التحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، و كل إنتاجية أعلى يقابلها أجرا أعلى و هكذا، و لا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض في الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله.

و بعبارة أخرى، اعتقد تايلور أن كفاءة العامل ستتحسن بدرجة كبيرة بتحفيز العاملين عن طريق نظام الأجور بالقطعة، و بتصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من "الطريقة الوحيدة المثلى". و تتعلق أهم المشكلات الأساسية لمدخل تايلور من زاوية الدافعية [102] ص114.

### 2.3.1.2. نظرية هرم الحاجيات (ابراهيم ماسلو)

تعد نظرية تدرج الحاجات الدراسة والنظرية والعملية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية، وإنما ثمة دوافع أُسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام [103] ص119.

لقد قدم صاحب النظرية "إبراهيم ماسلو" الذي يعد من رواد المدرسة السلوكية نظرية حول تدرج حاجات الأفراد الأساس فيها الحاجات المختلفة التي تحرك الفرد نحو العمل، فكانت الانطلاقة مرتكزة على فرضية أن الفرد لا يعمل إلا إذا كان راضيا، فالأفراد في محيط عملهم يتجهون للعمل رغبة منهم لإشباع حاجاتهم المتعددة، إذ يرى ماسلو أن الأفراد لديهم عدة حاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في سلم هرمي بدء بالحاجات الفيزيولوجية مرورا بالحاجة إلى الأمن والصدقة، احترام النفس وأخيرا تحقيق الذات.

واستند ماسلو في نظريته على ثلاثة عناصر أساسية هي: [104] ص56.

- مختلف الحاجات ذات تأثير في سلوكيات الأفراد هذا التأثير تولده الحاجات غير المشبعة، أما الحاجات المشبعة فلا تعتبر دافعا.

- حاجات الأفراد ترتب وفقا لأهميتها ودرجة إشباعها، بدء بالحاجات الأساسية كالطعام والشراب إلى الحاجة لتحقيق الذات.

- يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو، وندرج ذلك الترتيب في الشكل التالي:



الشكل رقم 04: هرم الحاجيات (ابراهيم ماسلو) [102] ص158.

- الحاجات الفيزيولوجية و هي حاجات أساسية يطلبها الفرد، و لها دور فعال في دفع الأفراد نحو العمل، فهي تعمل على حفظ التوازن الجسدي للفرد بغية بقاءه ونموه، فإشباع هذه الحاجة تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور، ويؤكد ماسلو أنه إذا كانت كل الحاجات غير مشبعة فأول حاجة للظهور والطلب هي الحاجة الفيزيولوجية، ويتم إشباعها بالأجر الكافي والامتيازات المختلفة.

- حاجات الأمان: بعد إشباع الحاجات الأساسية الأولى، تتولد الحاجة إلى الأمان والاستقرار، أساسها البيئة الآمنة والمساعدة على العمل، ويطلب الفرد كذلك بعمل مستقر يوفر له الأجر المتوافق مع جهده والكافي لمواجهة متطلباته اليومية، إضافة إلى الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين على البطالة مثلا.

- الحاجات الاجتماعية: بعد إشباع كل من الحاجات الفيزيولوجية وحاجة الأمان تبدأ الحاجة الاجتماعية في الظهور كالصداقة، التعاطف مع الآخرين والشعور بالانتماء وعلاقات جيدة مع الزملاء والمشرف، وإذا لم تشبع هذه الحاجة قد يحصل بعض التوتر وعدم قدرة الفرد على التكيف مع من حوله ذلك المتغير - التكيف - الذي له دور في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد.

- الحاجة إلى الاحترام: الفرد بطبيعته يحتاج إلى من يحترمه ويقدره وفي ذلك يسعى إلى تكوين صورة إيجابية عن نفسه، تجعل من الآخرين يعترفون به كعنصر مفيد ومهم، أي تقبل الجماعة له واحترامه، وهذا النوع من الحاجات يبرز لنا أمرين:

أحدهما متعلق بالثقة بالنفس ومستوى الطموح والقدرة على الإنجاز، والآخر يتعلق بالسمعة الحسنة والصورة التي يشكلها الفرد عن نفسه، فبتفاعل الأمرين يحصل احترام الآخرين وتقديرهم له حاجة الفرد إلى « مما يؤدي بالفرد إلى الشعور بأنه على مكانة بالغة الأهمية في نظر غيره وهي بذلك الوعي بأهميته بالنسبة للآخرين "[105] ص37.

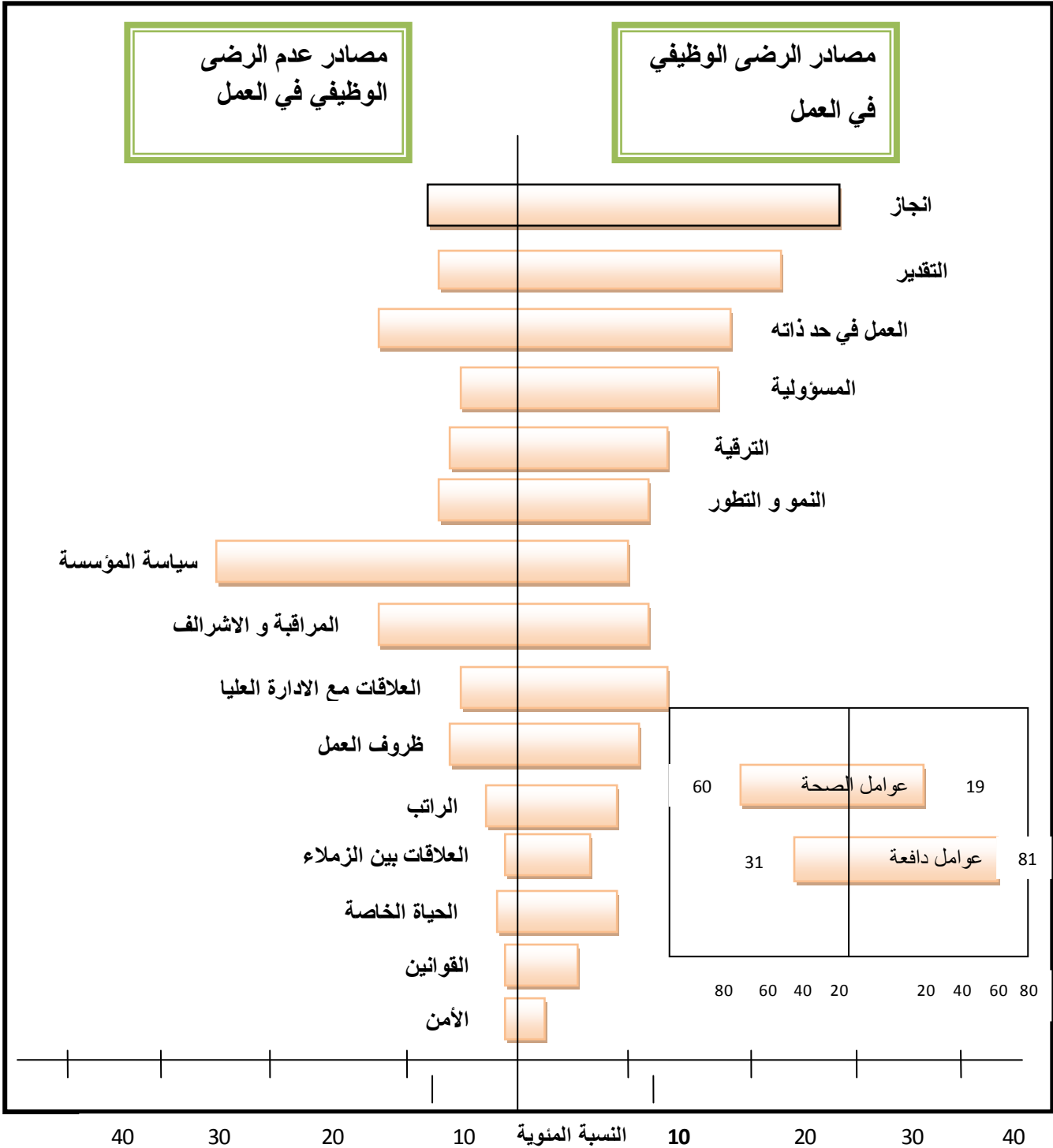
- الحاجة إلى تحقيق الذات: تمثل قمة الهرم، فلن تظهر الحاجة لتحقيق الذات إلا بعد إشباع كل الحاجات السابق ذكرها، فهي حاجات تتعلق بنجاح الفرد، أي تحقيقه لطموحاته وأهدافه، ويذكر في ذلك ماسلو أنها " التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون "[105] ص37، و تحقيق ذلك يعني إتاحة الفرصة لأي فرد عامل لإثبات ذاته من خلال تكليفه بأعمال تتلاءم وقدراته، مع فسح المجال أمامه لتقديم المقترحات والمناقشات في القرارات المختلفة أي الأخذ بمبدأ المشاركة.

إن تحقيق إشباع الفرد لحاجاته الفيزيولوجية، الأمنية، الاجتماعية، الاحترام و إلى تحقيق الذات، سوف تدفع بالفرد إلى تبني سلوك ايجابي في المؤسسة، طالما أن تحقيق هاته الحاجات يمكن اعتبارها كنتاج سيادة مناخ اجتماعي ملائم في المؤسسة، إذ أن عدم تحقيق تلبية هذه الحاجات سوف يحدث ردود فعل سلبية من طرف الفرد العامل كالاعتداء بنوعيه المعنوي كالشتم و المادي كالسرقة و غيرها من الظواهر السيئة التي تصور لنا علاقات اجتماعية سلبية و التي تؤدي إلى سيادة مناخ اجتماعي سلبي في المؤسسة.

### 3.3.1.2. نظرية العاملين لهرزبرغ (F. Herzberg)

تعتبر من أكثر نظريات الدافعية انتشاراً، فقد اقترح هيرزبرغ مجموعتين من عوامل العمل التي تؤثر على سلوك الفرد في المؤسسة و هي عوامل وقائية (صحية) و عوامل دافعة، فالعوامل الوقائية تنتمي إلى محتويات العمل و بيئته و تعمل للمحافظة على العامل من عدم الرضى عن عمله، و تتمثل هذه العوامل بالسياسات التنظيمية و العلاقات الاجتماعية التبادلية مع الرؤساء و المرؤوسين و شعوره بالأمان و الاستقرار في العمل و عدالة الأجور... الخ، فإذا شعر العامل أن سياسة المؤسسة متوازنة و أن الأجور عادلة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، و أن علاقته حسنة مع الآخرين فإنه لا يصل إلى مستوى عدم الرضى، إلا أن هذه العوامل ليست كافية لتحوز رضى العامل و تحفزه إلى مستوى أعلى من الأداء [106] ص127.

و لذلك فإن هناك نوع آخر من العوامل تختص بحفز العامل و تتمثل في الانجاز و المسؤولية و التقدير و وجود فرص التقدم...الخ، و هذه عوامل تنتمي إلى محتويات العمل أو الوظيفة، فإذا ما توفرت للفرد فإنها تحفزه و تجعله راضيا عن عمله. و يرى هيرزبرغ انه إذا استطاعت المؤسسة تغذية العمل بهذه العوامل من المسؤولية و فرص الترقية و الانجاز و غيرها فان العامل سيقوم بتأدية مهمة بشكل أفضل [107] ص138.



الشكل رقم 05: التفارقة بين عوامل الرضى و عوامل عدم الرضى [41] ص235.

لقد تعرضت نظرية العاملين لهز بيرغ للنقد، و من بينها ما يلي: [108] ص133.  
 - محدودية الإجراءات المستعملة، فقد يسبب عامل معين ( مثل الأجر) الشعور بالرضى، في حين يسبب شعور بعدم الرضا لعامل آخر، مما تكون مصداقية هذه المنهجية في تساؤل.

- الشعور بالرضى أو عدم الرضى قد يكون ناتجا لعمر العامل و مستواه في المؤسسة.
- الأفراد قد يخلطون ما بين سياسة المؤسسة و أسلوب الإشراف مع قدرتهم في الأداء كعوامل مسببة للشعور بالرضى أو عدم الرضى.

على ضوء ما سبق نجد الأساس في نظرية العوامل المزدوجة لهرزبرغ قيام المؤسسة بإشباع العوامل الدافعة إلى الدرجة التي عندها يحدث الرضا الوظيفي، ونجد الوسيلة في ذلك تكمن في عملية التحفيز التي يمكن لأي مؤسسة أن تستند عليها لإشباع الحاجات الدافعة كتنظيم العمل وفق أسس علمية من جهة، ومن جهة أخرى تسعى المؤسسة ورغبة منها في الاستفادة الكاملة من قدرات الموارد البشرية المتاحة لديها إلى تركيز جهودها في إشباع العوامل الصحية من خلال توفير الظروف العمل الملائمة، الأجر المناسب و العلاقات الاجتماعية الحسنة.

#### 4.3.1.2. نظرية العدالة و المساواة

تنسب هذه النظرية إلى أدامز ( Adams )، ظهرت سنة 1963 ، و توضح العلاقة بين أداء الفرد و شعوره بعدالة المقابل الذي يستلمه كحافز للأداء (الأجر، زيادة المعارف...). و يميل الفرد إلى مقارنة أدائه بأداء غيره من الزملاء و الحافز الذي يستلمه مع الحافز الذي يستلمه زملاؤه ( خاصة إذا كان الأفراد في نفس المستوى الوظيفي أو الفني)، فإذا وجد أن هناك عدالة في الحوافز فإنه سيرتفع مستوى رضاه عن العمل و تزداد دافعيته و العكس يحصل عادة عندما يكون هناك عدم عدالة، إذ يشعر الفرد بالغبن، مما يؤدي به إلى تبني سلوكيات معينة منها تقليل الجهود المبذولة من قبله أو التفريط في نوعية المنتج الذي ينتجه أو تغيير مستوى أدائه أو الانسحاب من المؤسسة و البحث عن مكان عمل آخر يحقق له الشعور بالعدالة و الرضى، أما إذا حدث تعادل أو مساواة في نسبة التحفيزات و المكافآت بين الأفراد فيولد عن ذلك الشعور بالعدل مما يخلق نوع من العلاقات الاجتماعية الحسنة في المؤسسة. و قد ذكر أدامز (Adams) أن الحالة السلبية للتوتر بين العاملين فيما يخص عدم مساواة الحوافز، سوف ينشئ للمؤسسة الدافع لعمل شيء ومحاولة للعودة إلى الوضع الذي ينظر إليها على أنها عادلة في نظر العاملين[41] ص250.



الجدول رقم 04: يمثل نظرية العدالة و المساواة [41] ص 250

الإدراك	نسبة المقارنة*
إحساس العامل (a) بعدم العدل، و الشعور بأن حقه مهضوم	$O/I(a) < O/I(b)$
الشعور بالعدل	$O/I(a) = O/I(b)$
إحساس العامل (a) بعدم العدل، و الشعور بالمحسوبية حتى و إن كان في صالحه.	$O/I(a) > O/I(b)$

\*  $O/I(a)$  نسبة التحفيز بالنسبة للعامل قيد الدراسة و  $O/I(b)$  نسبة التحفيز بالنسبة للعامل الآخر.

المرجعيات التي يستند إليها العامل في مقارنة نسبة الحوافز بين العاملين إضافة إلى تعقيد نظرية العدالة، تتلخص في أربعة نقاط: [41] ص 250.

- المرجع الأول يتوافق مع خبرة العامل التي قضاها في مناصب عمل مختلفة في نفس المؤسسة التي يعمل بها.
  - المرجع الثاني يتوافق مع خبرة العامل التي قضاها في مناصب عمل مختلفة و لكن في مؤسسات مختلفة.
  - المرجع الثالث يتوافق مع تجربة شخص آخر أو مجموعة من الأفراد في نفس المؤسسة التي يعملون بها مقارنة بالعامل
  - المرجع الرابع يتوافق مع تجربة شخص آخر أو مجموعة من الأفراد و لكن في مؤسسات أخرى مقارنة بالعامل.
- إذن، يمكن للفرد أن يقارن نفسه مع زملائه، أقاربه، أصدقائه داخل المؤسسة الواحدة أو داخل مختلف المؤسسات التي يعملون بها، أو يمكن له كذلك أن يقارن بين العمل الذي يمارسه الآن و بين نفس العمل الذي كان يمارسه في الماضي، والذي سوف يكون أكثر أو أقل تأثيرا استنادا إلى المعلومات و مدى الفائدة التي سوف يتحصل عليه، و في ضوء هذا، يمكن عزل أربعة مؤشرات و هي : الجنس، المدة التي قضاها العامل في العمل، الرتبة و التدريب.
- تظهر الأبحاث و الدراسات أن كل من الرجل و المرأة تفضل أن يكون مقارنة مع الأفراد من نفس الجنس، كما انه تدفع للنساء اجرا أقل من الرجال عن العمل المتساوي، و أنهن أقل طلبا من حيث الأجور، فالمرأة تستخدم نموذج المقارنة الأقل مستوى: [41] ص 250، و منه يمكن الاستنتاج أن المقارنات على حسب الجنس سوف تكون أقل درجة في المؤسسات المختلطة من المؤسسات التي تكون من جنس واحد.

كما تشير دراسات أخرى أن إذا كانت المرأة تقبل بأجور أقل من الرجال، فيكون هذا بسبب اعتمادها لمعايير المقارنة التي تستند إليها، فمن الواضح أن الصور النمطية عن المرأة من أرباب العمل (مثل الاعتقاد بأن مساهمة المرأة و إشراكها في العمل تكون أقل في الم مؤسسة، أو عملهم أقل قيمة) يمكن أن يسهم أيضا إلى الفجوة في الأجور بين الجنسين: [41] ص 251.

يعتبر العاملون الجدد أقل اكتسابا للمعلومات و أقل تجربة في المؤسسة مقارنة مع العاملين ذات الفترة الطويلة الذين هم أكثر قابلية للمقارنة مع زملائهم من ناحية التحفيزات.

بحسب نظرية العدالة و المساواة، العامل الذي يشعر بعدم المساواة يمكن أن يكون أحد سلوكه ما يلي: [41] ص 251.

- تقديم أقل جهد في عمله.
- العمل على النتيجة فقط (مثال: العامل الذي يكون أجره على حسب الكمية المنتجة، يستطيع أن يزيد من أجره بإنتاجه لأكثر كمية بدون أن يهتم بالنوعية).
- تشويه النظرة إلى الذات ( " أظن أنني أعمل بوتيرة معتدلة، ولكن أنا أدرك أنني أستطيع أن أعمل أكثر بكثير من أي شخص هنا" ).
- تشويه النظرة إلى الآخرين.
- الاستقالات

يمكن الاستنتاج أن نظرية العدالة و المساواة لأدامز أظهرت لمعظم العاملين في المؤسسة أن التحفيز في المؤسسة يعتمد على المكافآت، لكن تبقى هناك نقاط في هذه النظرية للتوضيح، على سبيل المثال كيف يمكن للعاملين إدارة حالات الصراع التي تنجم من عدم المساواة، ما هي المعايير التي يستند عليها العاملون لمعرفة مساهمتهم و مكافآتهم؟ كيف يمكن الجمع بين هذين العنصرين حتى نستنتج أن العاملون يعاملون بشكل عادل أم لا ؟ و كذلك متى وكيف هذه العوامل تتغير مع مرور الوقت ؟

و بسبب هذه التساؤلات، معظم الباحثين الآن يركزون فقط على إدراك ما هو العادل بدلا من محاولة تحديد ما إذا كان الأجر الذي يحصل عليه الشخص من العدل مقارنة موضوعية لمساهمته، و هذا هو السبب من أن الباحثين الآن يدرسون مصطلح العدالة التنظيمية بدلا من دراسة نظرية العدالة و المساواة في حد ذاتها.

- فإذا كان مبدأ العدالة و الإنصاف الذي نادى به أدامز في نظريته التي تفترض إجراء الفرد لمقارنات بين نسبة مخرجاته (الجهد) إلى مدخلاته (الأجر) مع نسبة مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، قد تعرضت للنقد بسبب عدم قدرتها على وضع إطار شامل لمفهوم العدالة التنظيمية، و بناء عليه فقد تم تطوير نماذج جديدة ركزت على تقسيم العدالة التنظيمية إلى: [28] ص ص: 307-309
- العدالة التوزيعية: الذي يعكس شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور و ترقية و حوافز مقابل جهودهم في العمل.
  - العدالة الإجرائية: التي تتعلق بعدالة الإجراءات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات و محصلات نهائية يحصل عليها العاملون، مما يمكنهم الحكم على القواعد و الإجراءات المطبقة في المؤسسة من حيث مدى نزاهتها و عدم تحيزها، و ترتبط هذه الإجراءات العادلة مع مدى وجود الثقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين.
  - العدالة التفاعلية: تهتم العدالة التفاعلية بسلوك إدارة المؤسسة عند تعاملها مع باقي العاملين فيها، و يتعلق هذا النوع من العدالة بمدى إحساس العاملين بعدالة تعاملهم مع إدارة المؤسسة التي يعملون فيها (احترام الآخرين و الصدق في التعامل).

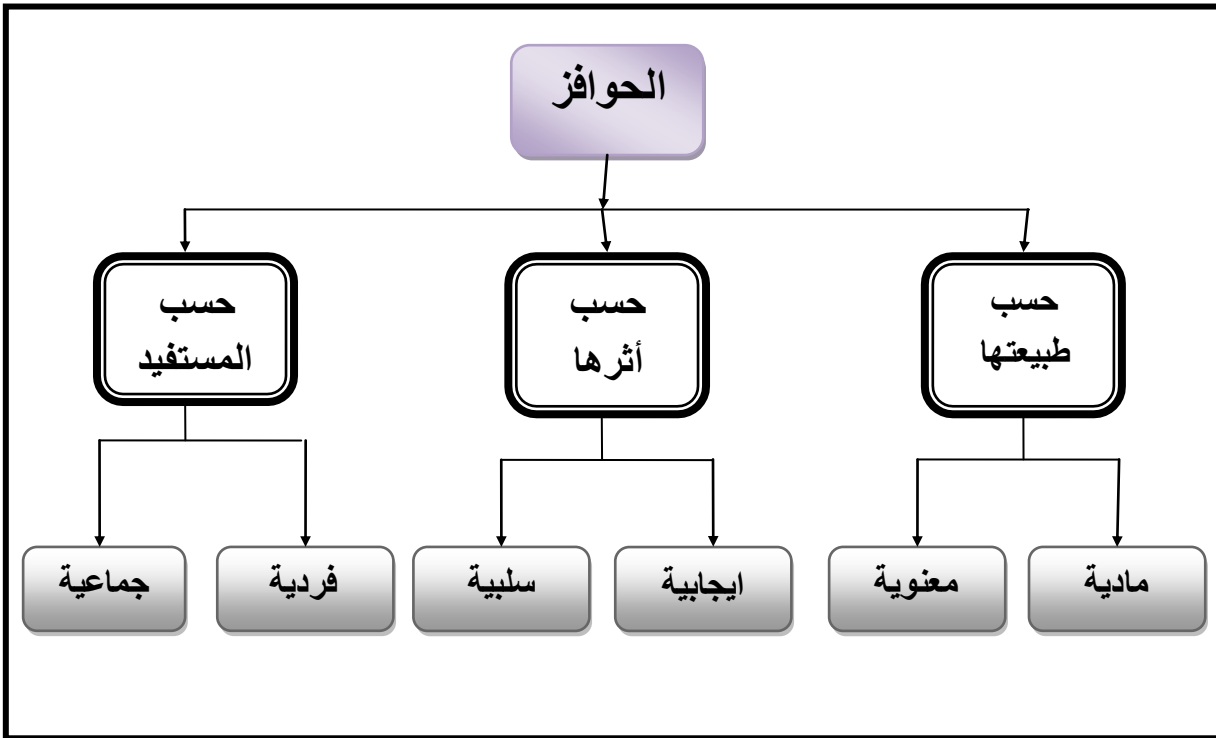
إن، يمكن القول أن العدالة التنظيمية بكافة أبعادها بعدا هاما الذي سوف يؤثر على المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة، و بالتالي فإن شعور العاملين بأن هناك عدالة في الإجراءات و في التوزيعات و في التعاملات يساهم بدرجة كبيرة في إرساء قواعد المناخ الاجتماعي الجيد في المؤسسة.

الجدول رقم 05 : ملخص للنظريات الرئيسية للتحفيز [17] ص 68.

التأثير السلبي	الموضوع	المفهوم الأساسي	الكاتب	
الدفع مقابل العمل	النقود	الرجل الاقتصادي	تايلور	XIX
Le paternalisme le psychologisme	العلاقات الاجتماعية	الرجل الاجتماعي	مايو	1930
Un modèle universel simplificateur	إشباع الحاجات حسب هرم الحاجيات	هرم الحاجيات	ماسلو	1950
الإرهاق	الإثراء الوظيفي	عاملي التحفيز (عوامل وقائية و عوامل دافعة)	هيرزبرغ	1960
مقارنة مكافآت العاملين بعضهم البعض يخلق شعور من القلق والتوتر	مقارنة المكافآت بين العاملين	العدالة و المساواة	أدامز	1964

## 2.2. أنواع الحوافز في المؤسسة

تختلف أنواع الحوافز بشكل عام من مؤسسة إلى أخرى، حيث تتنوع و تتداخل مع بعضها البعض أيضاً، لذي فقد سعى الباحثون لإخضاع الحوافز لتقسيمات و تصنيفات محددة على حسب الوسائل و الأساليب التي يمكن للإدارة استخدامها و المتوفرة لديها للحصول على أهدافها و أهداف العاملين الذين لديها، و يمكن تقسيم هذه الأنواع على حسب طبيعتها ( مادية و معنوية )، أو على حسب أثرها ( إيجابية و سلبية )، و كذا على حسب المستفيد منها. و سوف نركز في مبحثنا هذا بشيء من التفصيل على الحوافز المادية و المعنوية، و يمكن أن نشرح أنواع الحوافز فيما يلي:



الشكل رقم 06: مخطط لأنواع الحوافز [50] ص126.

### 1.2.2. الحوافز المادية

والحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الإقتصادي، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية، فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيدهم ما لديهم من قدرات، و الإرتقاء بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز الأجور والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت عن الإقتراحات، و ما إلى ذلك من الحوافز [45] ص 209، كما أن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على تحسين الأداء [109] ص 501، وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك، فإن الأجر المتدني وغير المكافئ

للجهود المبذولة للعمل، الذي لا يلبي مطالب العامل وحاجاته، عامل هام في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية.

و يمكن أن تكون الحوافز المادية مباشرة مثل الأجر الإضافي، العلاوات، المكافئات، الأرباح، أو حوافز مادية غير مباشرة مثل التغذية، الإسكان، المواصلات، القروض، الإعانات، التسهيلات، العلاج، التخفيضات.

### 1.1.2.2. الحوافز المادية المباشرة

تتعدد الحوافز المادية المباشرة التي يمكن للمؤسسات المختلفة إتباعها، و من الأشكال المختلفة

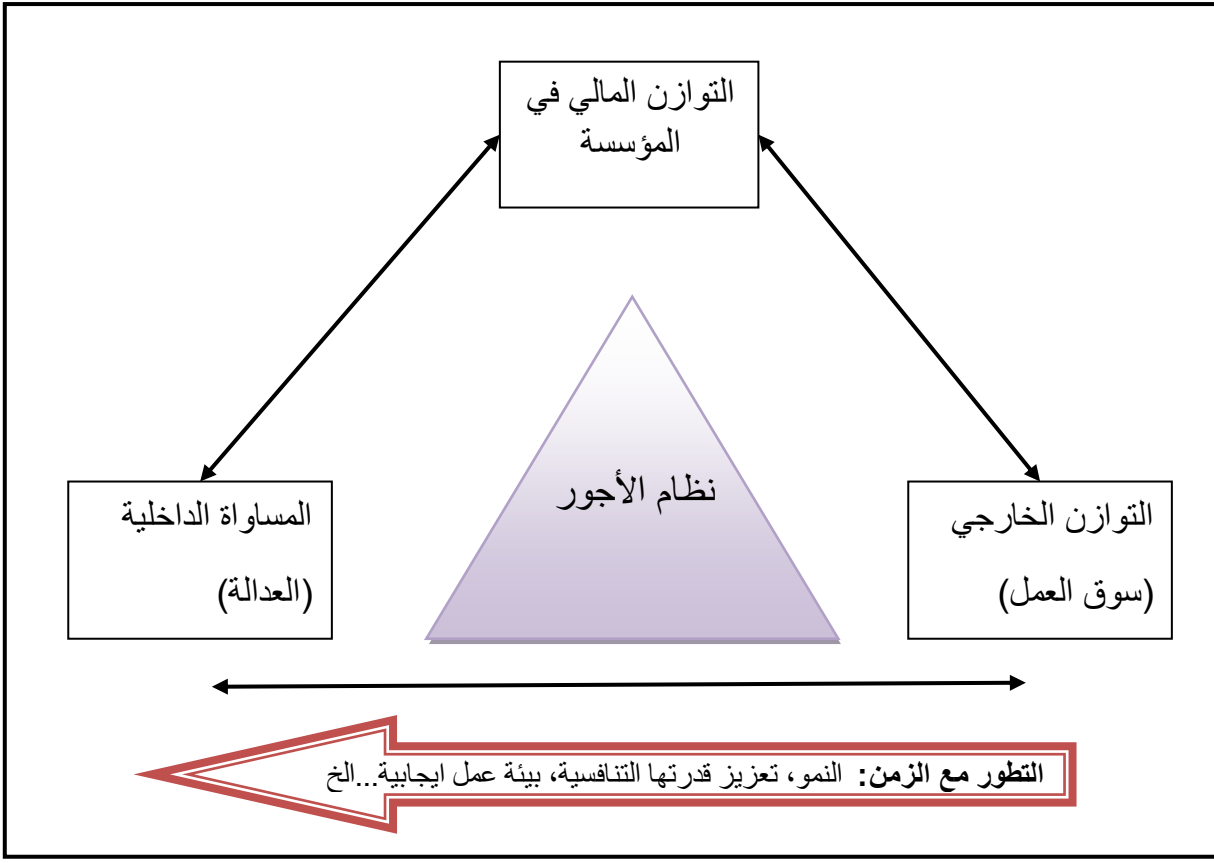
لهذا النوع ما يلي:

#### 1 - تصميم شبكة الأجور

هناك طرق مختلفة لمكافأة العاملين في المؤسسة، مما يستوجب على ادارة المؤسسة إنشاء شبكة أجور عادلة و محفزة التي سوف تساهم في تسيير نظام التعويضات فيها، و مما لا شك فيه أن الأجور و الرواتب تعتبر من أهم العوامل المحفزة للفرد في المؤسسة و التي تساعد كذلك على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين و الإدارة، إذ أن درجة رضى الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا و عينا [42] ص176.

و تعرف شبكة الأجور على أنها وثيقة داخلية خاصة تظهر فيها جميع ما يخص و إعداد الأجور في المؤسسة، و ما هو الأجر (الحد الأدنى / الحد الأقصى) لكل وظيفة وفقا لمعايير منظمة يجب أن تؤخذ في الاعتبار (العمر، المستوى، مسؤولية، الخبرة، والتدريب، المنافسة وما إلى ذلك...)، و تقدم هذه الشبكة في شكل جدول، حيث تظهر في كل وظيفة مستوى معين من التعويضات. [110]

و يعتبر تصميم شبكة الأجور معقدة جدا و التي تنطوي على تحقيق التوازن بين العدالة الداخلية - قيمة العمل للتنظيم (تنشأ عادة من خلال عملية تسمى التقييم التقني للعمل)- و العدالة الخارجية- القدرة التنافسية لأجور عمال المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة (ومن الواضح أن أفضل نظام التعويض للمؤسسة هو تعويض قيمة العمل (الإنصاف الداخلي) في حين أنها تبقى قادرة على المنافسة الخارجية). [41] ص281



الشكل رقم 07: ثلاثية التوازن لنظام الاجور عند دوناديو donnadieu [36] ص315.

يبين الشكل أعلاه، ثلاثة أهداف متميزة تسعى المؤسسة تحقيقها لتطوير نظام الأجور في المؤسسة، يجب تمويل التكاليف المتصلة بأجور العاملين من أجل الحفاظ على التوازن المالي للمؤسسة، المساواة في الأجور بين الوظائف المختلفة حتى تساهم في تطوير نظام الحوافز في المؤسسة، وأخيرا يجب للأجور أن تتاح لهم مماثلة لتلك التي تتاح للمؤسسات المنافسة خاصة لجذب المواهب.

و حتى يكون تصميم شبكة الأجور ذات تأثيرات ايجابية يجب أن يتمتع بالخصائص التالية و التي يمكن اعتبارها مبادئ في تصميم أي نظام للأجور: [36] ص213

– العدالة: العاملون بحاجة إلى إدراك الشعور بالعدالة في تقييمهم لنظام الأجور، كما أن المؤسسة بحاجة إلى المساواة في الأجور لاستغلال أداء عاملها الجماعي الخالي من الصراعات، كما يجب أن يكون نظام التعويضات بصفة عامة انعكاسا لنظام التقييم الكلي بالمؤسسة، حيث يشير إلى مكانة، أهمية و قيمة الفرد في المؤسسة التي يعمل بها. كما يجب أن يتمتع نظام الأجور

بالعدالة الخارجية مقارنة بباقي المؤسسات المنافسة إضافة إلى العدالة الداخلية في المؤسسة الواحدة.

- الوضوح: هو أن يخضع النظام لقواعد واضحة، بحيث يمكن لكل فرد أن يعرف كيف يتم تحديد الأجر لوظيفته، فهذا يساعده في تقدير فيما إذا كان الأجر محدد لوظيفته متكافئاً مع استحقاقه و مع الأجر المحدد للوظائف الأخرى.
- الشفافية: و المقصود بالشفافية أن يكون النظام مكشوفاً و ليس سرىاً، و غالباً ما تستخدم السرية للتعقيم على التحيز الفاضح و الذي سينعكس سلباً في تحفيز العاملين، الشيء الذي يؤدي إلى الشكاوي و الصراعات داخل المؤسسة.
- الاستقرار و الثبات: الشرط الآخر للنظام السليم أن يكون ثابتاً و مستقراً، فلا يتم تغييره إلا عند توفير شروط موضوعية تستدعي ذلك، و هذا ضروري لتجنب الصراعات بين العاملين و الإدارة.
- ارتباط الأجر (و المكافآت) بالأداء الفعلي للفرد: فعلى الإدارة أن تربط نظام التعويض و الأجر بالأداء الفعلي الذي يقدمه الفرد، فالإدارة التي تدفع أجراً أو مكافأة بغض النظر عن أداء الفرد سوف تؤثر سلباً على نظام التعويضات و من ثمة عن العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة. فللغرض إذن من إنشاء شبكة للأجور في المؤسسة هو ضمانها لوضع سياسة شفافة و متماسكة فيما يخص إعداد الأجور لمختلف العاملين فيها و التي تسمح بـ:
- تجنب التعسف أو المحاباة في اختيار التعويض، حيث كل وظيفة تتوافق مع مستوى معين من الأجور التي أنشئت حوله وفقاً لمعايير محددة و أوضح.
- تقليل الصراعات، الإحباط، والشعور بالظلم، المثبطات، التي دائماً ما تتعلق لقضايا الحساسية في الأجور، حيث يمكن للعاملين فهم أفضل للاختلافات في الأجور ضمن ما هو ظاهر و معروف للجميع في جدول الأجور.
- فقد نجد بعض المؤسسات تفضل مكافأة عاملها أكثر من منافسيهم، في حين أن آخرين على العكس من ذلك أقل مكافأة للأسباب التالية:
- إما لأنهم لا يستطيعون التوفيق بين الأجور السائدة مالياً و المعمول به في باقي المؤسسات.
- إما لأنهم يريدون للحد من تكاليف الأجور (مما يعني زيادة معدل دوران، وترك العاملين للمؤسسة بمجرد العثور على وظائف أفضل أجراً في مؤسسات أخرى)

مما سبق، يمكن القول أن العناية بتحديد و تصميم شبكة الأجور العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور و ملحقاتها يعتبر من عوامل نجاح برامج المؤسسة من جهة، و خلق علاقات

طيبة بين أطراف التفاعل الاجتماعي بالمؤسسة (الإدارة، العمال و النقابة) من جهة أخرى الذي يحفز العاملين بزيادة بالأداء في بيئة خالية من الصراعات، إذ أن الكثير من الإحصائيات تشير إلى أن معظم الخلافات و الصراعات العمالية مع الإدارة سببها الأجر. [45] ص181

و من جهة أخرى، ينقسم الأجر إلى الثابت و المتغير :

- الأجر الثابت: الذي يعبر عن الأجر القاعدي، و هو بمثابة العائد عن مقايضة العامل للوقت الذي يكون فيه بالمؤسسة، و لهذا السبب، لا يعبر الأجر الثابت لدى الكثيرين كعامل محفز للأفراد بالمؤسسة، حيث يرى (حمزاوي) إن الأجر الثابت ليس من الحوافز ، حيث أن الحوافز هي ما يحفز الإنسان على بذل مزيد من الجهد في العمل ، أما الأجر فإنه سيصل إلى العامل سواء اجتهد في عمله أو لم يجتهد لأنه حق مكتسب له [111] ص115.

- الأجر الغير الثابت (المتغير): الذي يشمل كل التعويضات التي لها علاقة بالأداء، بمعنى انه متغير، و هو الذي يعبر كعامل محفز للأفراد في المؤسسة ، فكلما كان حجم الأداء كبير انعكس على حجم التعويضات طرديا، و نجد هذه التعويضات متمثلة في الترقية، المكافأة، المشاركة في الأرباح، إذ تبرز كأحد أهم أنواع الحوافز المادية وبالتالي تظهر ضمن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي و كدافع قوي للعامل اتجاه عمله، و مدى ربط علاقات ايجابية مع الإدارة، و لا نستثنى في ذلك الخدمات الاجتماعية التي تعد ضرورة اجتماعية بالدرجة الأولى، إذ لها جانب من التأثير في رضا العاملين.

## 2 - التعويضات المتغيرة

العديد من المؤسسات تسير تدريجيا للتخلص من نظام المكافأة الذي يستند فقط على المؤهلات (الشهادات) والأقدمية، و هذا بجعل اعتمادها يكون على التعويضات المتغيرة [41] ص 282، فالتعويضات بالقطعة، التعويضات على أساس الجدارة و الأداء، العلاوات و المكافآت، حافز للربح، خطط تقاسم الأرباح و تقاسم المنافع هي كلها أشكال للتعويضات المتغيرة، و ما يميز هذه الأشكال من التعويضات عن التقليدية هو ذلك الجزء من الأجر الذي لا يعتمد على الأقدمية فحسب، بل أيضا على تحقيق الأداء، وبالتالي سوف تتأرجح أجور العمال على هذا الأساس.

فلمؤسسات التي تعتمد خطة التعويضات المتغيرة يمكن أن: [41] ص282

- تقلل من تكاليف القوى العاملة أسرع بكثير من تلك التي كانت تحافظ على نظام التعويض الذي لا يأخذ في عين الاعتبار الأداء.

- يعتبر الأجر المرتبط بالأداء هو عامل الاعتراف بأداء العامل في المؤسسة.



- كما يعتبر الأجر المرتبط بالأداء الحق الوحيد لأي عامل من يطلب زيادة أجره، أما الأفراد الذين لا يتقدم أدائهم نجد أن أجورهم منخفضة، في حين أن أولئك الذين يتفوقون نجدهم راضين، نظرا لأن رواتبهم تتناسب مع مساهماتهم و أدائهم و الذي يعتبر عاملا محفزا دائما للمزيد من الأداء.

## 1 2 التعويض بحسب الإنتاج

تعتمد بعض المؤسسات خاصة الإنتاجية منها، في تسيير نظام التعويضات باعتمادها التعويض على حسب الإنتاج، فالأفراد الذين يعملون على حسب عدد الوحدات المنتجة يحصلون على مبلغ مالي محدد لإنتاج كل وحدة منتجة، و قد لا يكون هناك ضبط للأجور الدنيا، بل يكون الاعتماد كليا على حسب عدد القطع المنتجة فقط، فبقدر ما يكون العامل في هذه الحالة مهتم و محفز لإنتاج أكثر، بقدر ما تبيع المؤسسة أكثر و بقدر ما يكسب العامل أكثر. و نجد كذلك العديد من المؤسسات الأخرى تعمل بخطة تعويضات للقطعة المصنعة، أين يحصل العامل على أجر قاعدي ثابت للساعة الواحدة بالإضافة إلى فائض المقابلة لعدد من الأجزاء المنتجة، وهذا النظام يوفر الحد الأدنى للأجور مع تشجيع زيادة الإنتاجية. [41] ص 282

يحقق إتباع هذا الشكل من التعويض في احتساب و دفع أجور العاملين المزايا الآتية: [45]

ص 184

- يوفر إتباع هذا النظام حافزا مباشرا للعاملين على زيادة الإنتاج، إذ كلما زاد إنتاج العامل، كلما زاد الأجر الذي يتقاضاه، كما يؤدي هذا النظام إلى تخفيض تكلفة الوحدة.
- يحقق هذا النظام العدالة في المعاملة، حيث أن التمييز بين العاملين يكون على أساس الكفاءات و القدرات الإنتاجية و الجهد المبذول.
- يساعد على خلق روح الابتكار لدى العاملين، و تحسين أسلوب عملهم، و ذلك من أجل زيادة إنتاجهم، و بالتالي زيادة الأجر الذي يتقاضونه.
- و بالقدر ما يوجد في هذا النظام من مزايا، بالقدر من عدم خلوها من عيوب، و التي يمكن

إيجازها فيما يلي [45] ص 185:

- ملائمة هذا النوع من التعويضات في الأعمال الإنتاجية، في حين نجده غير ملائم في الأعمال الإدارية لصعوبة إيجاد مقاييس أو معايير يقاس بها أعمالهم، مما قد يساعد على خلق مجالا لاضطراب العلاقة بين الإدارة و أفراد القوى العاملة في الأقسام الإنتاجية، مما يؤثر على العلاقات بين العاملين في المؤسسة.

- يناسب هذا النظام العاملين الأكفاء فقط، إذ من المحتمل أن تكون هناك فئة من العاملين لديها الرغبة في العمل و سلوكها جيد، لكن طاقاتها وإمكاناتها لا تساعد على زيادة إنتاجها، و نتيجة لذلك سوف يتولد لدى بعض العاملين غير و حسد من الفئة ذات الكفاءة المرتفعة و بالتالي سوف تؤثر على العلاقات الاجتماعية في المؤسسة.
- هذا النظام لا يعطي اهتماما لمركز الفرد في المؤسسة، و أقدميته و سلوكه الوظيفي، و حرصه على التعامل مع زملائه و رؤسائه و مواظبته على العمل، إلى غير ذلك من العوامل المؤثرة على بيئة العمل، لان كل الإهتمام منصب على زيادة الإنتاجية فقط.
- يمكن أن يسبب هذا النظام زيادة الإجهاد للعاملين، حيث أن كل عامل يحاول أن يعمل بأقصى طاقته و بأكبر سرعة ممكنة حتى يحقق أكبر دخل ممكن.

## 2 2 التعويض على أساس الأداء و الجدارة

إن التعويضات على أساس الجدارة يستند على الأداء الفردي ، و لكن، وخلافا لما نجده في التعويضات على أساس القطعة (الإنتاج) تعتمد التعويضات على أساس الجدارة إلى معايير موضوعية، و الذي يعتمد على تقييم أداء العاملين، و التي تعتبر الميزة الرئيسية لهذا النوع من التعويض و الذي يسمح لأصحاب العمل مكافأة عاملها بطريقة مختلفة وفقا لأدائها، فإذا صمم نظام تقييم الأداء بشكل صحيح، يمكن أن يكون هذا التعويض مصدرا للتحفيز، لأن العمال يشعرون أن هناك علاقة قوية بين الأداء و المكافآت التي سيحصلون عليها، حيث أن هناك دراسات دالة على أنه يوجد تأثير كبير في العلاقة بين هاذين المتغيرين.[41] ص282

علاوة على ذلك، فعلى العكس من العلاوات و تقاسم الأرباح (التي سنبينها لاحقا)، فإن التعويضات على أساس الجدارة التي تعتمد على أداء كل فرد، يضع في ذهن كل عامل مسبقا هذه الطريقة للتعويض ، لذلك، معظم الأفراد تسعى للسيطرة على أجورهم و تميل إلى رفع قيمة أجورهم من خلال جدارتهم و أدائهم.

يعتمد هذا النوع من التعويض لمكافأة العاملين في معظم المؤسسات الكبرى ، فمثلا شركة IBM، التي يتحصل عاملها على زيادة في مستوى أجورهم القاعدية اعتمادا على أدائهم و جدارتهم السنوية، و التي علقت الشركة على هذا القرار: " نظام التعويضات على أساس الجدارة ليس فقط عبارة عن تغييرات في الأجور ولكن أيضا وسيلة هامة لتحقيق الأهداف التي وضعتها إدارة الشركة." [41] ص282

فيعتبر قرار الشركة IBM تفسيراً لأهمية تحفيز العاملين و الاهتمام بحاجاتهم المادية، معتبرين أن الأهمية لا تكمن في زيادة أجرهم فحسب، بل إلى تلك الأهداف الإستراتيجية التي تعمل الشركة من ورائها في منحها المساحة الأكبر للاهتمام بالموارد البشري و الاعتناء بهم و توفير لهم المناخ الملائم للعمل قصد تحسين إنتاجيتهم كما و كيفاً و تحسين مشاركتهم، كما تهدف الشركة إلى إدراك العاملين أن مسار الشركة يتوقف على الاهتمام بهم و تحفيزهم.

و قد يعتمد هذا النوع من التعويضات كذلك في بعض المؤسسات الأخرى، حيث نجد في الآونة الأخيرة، اقتراح (أرنولد شوارزنيغر)، عندما كان حاكم ولاية كاليفورنيا، أن " لا يجب أن يتم ربط أجور المعلمين و الأساتذة الجامعيين بالحضور فقط، بل يجب ربطه بجدارتهم و أدائهم و مدى مساهمتهم في إثراء العمل المدرسي و الجامعي " .

وفي الآونة الأخيرة، ظهر شكل آخر من أشكال التعويضات المتغيرة، والذي يعتمد على الأداء الاجتماعي في المؤسسة، و التي ظهرت في العديد من شركات كاك 40 (CAC 40) (مثل Axa, Crédit agricole, Danone, L'Oréal... ) و الذي يشير إلى نتائج المؤسسة ومديريها في المجالات التي لا تتصل مباشرة بالنشاط الاقتصادي بل يعتمد مثلا على مستوى رفاهية العمال، المناخ الاجتماعي في المؤسسة، و التي تظهر فيما يسمى بالمكافأة الاجتماعية التي هي متواجد حاليا في الأداء المالي اعتمادا على خمسة إلى عشرة أهداف، بما في ذلك السلوك. حتى و لو كانت التعويضات التي تعتمد على الجدارة تجذب الأفراد لزيادة أدائهم و جدارتهم، إلا أن لديها عيوباً كثيرة:

- إذ انه يستند عادة على تقييم الأداء سنويا، مما يصعب على أي أساس سيعتمد عليه في تقييم أداء العمال في تلك الفترة.
- المبلغ من المال المتاح لزيادة الأجور في بعض الأحيان يتقلب تبعا للظروف الاقتصادية أو غيرها من العوامل التي لا علاقة مع أداء العاملين الفردية.

إن وضع هذا النظام الذي يقوم على أساس الجدارة أو الكفاءة موضع التطبيق يستلزم وضع الأساليب التي يمكن من خلالها الكشف عن قدرات و جدارة الأفراد، و الأساليب

المستخدمة. [112] ص ص: 188-189

### 3 2 العلاوات

العديد من المؤسسات تساهم عادة بمكافأة عاملها المشاركين في الإنتاج بالعلاوات نظرا لمساهمتهم في أرباح المؤسسة، و العلاوات لديها ميزة مقارنة بالتعويض على أساس الأداء و

الجدارة، الذي يظهر في دفع مكافأة العاملين على أدائهم الأخير بدلا من تلك التي هي في عدة أشهر [41] ص 284.

فالعلاوات التي نقصد، هي تلك التي تكون مقترنة بالإنتاج فيكون الأساس في منحها مشتملا على الكفاءة و النشاط و إنتاج العامل، و العكس من ذلك، هناك العلاوات الدورية مثل علاوة الأقدمية التي تقدم لمكافأة العامل نتيجة خبرته و تقدمه في العمل، هذا النوع من العلاوات قد ترفع من روح معنوية العامل و لكن لن تكون بمثابة الحافز النافع لزيادة الأداء، و من هنا، جاءت العلاوات الاستثنائية (المحفز) ذلك المبلغ الذي يدفع للفرد أو يضاف لأجره الأساسي خلال فترة زمنية محددة، حيث "تمنح للعامل الذي يبذل جهدا خاصا يحقق للمؤسسة ربحا و اقتصادا في النفقات أو زيادة في الأرباح." [113] ص 315، وتكون بذلك غير مستقرة تزول بزوال المؤثر (السبب).

## 4 2 التعويضات على أساس الكفاءة

عادة ما تحتاج المؤسسات لتوظيف الأفراد ذوي المهارات و الكفاءات، و الذي يكون دفع أجورهم يكون على حسب الشهادة المكتسبة و على أساس الرتبة و المهارات التي يحملونها كذلك، فالتعويضات التي تكون على أساس الكفاءة تعتبر بديلا للتعويضات التي تكون على أساس درجة الوظيفة التي يشغلها العامل، فالأجور المدفوعة لا تعتمد على درجة الوظيفة فحسب، لكنها تقوم كذلك على مهارات العامل أو حجم الأنشطة المختلفة التي يمكن أن يوفرها في المؤسسة.

و من وجهة نظر المسيرين في المؤسسة، أهم ما يميز و يجذب للأخذ بالتعويضات التي تكون على أساس الكفاءة هي [41] ص 284:

- ما تحمله من مرونة كبيرة، فمن الأسهل وضع الأفراد ذات المهارات في مناصب متعددة حيث كانت المؤسسة بحاجة إليهم نظرا لتعدد مهاراتهم.
- كما يسهل هذا النظام الاتصال داخل المؤسسة لأن لديهم فهم و معرفة لما يفعله الآخرون في الوظائف الأخرى.
- كما أنه يحرر الحدود الموجودة بين الوظائف، نظرا لتنقل الأعضاء بين مختلف الوظائف باستمرار مما يؤثر على حسن سير عمل المؤسسة.
- حيث يقوم هذا الأسلوب من التحفيز بتشجيع العاملين على اكتساب مهارات إضافية تعزز قدراتهم في العمل، فكلما اكتسبوا كفاءات جديدة تلقوا مكافآت مادية.

## 5 2 خطط تقاسم الأرباح

عادة ما يستعمل هذا التعويض خاصة للإطارات العليا في المؤسسة ، فخطة تقاسم الأرباح عبارة عن برنامج يتعلق بمجموعة من المؤسسات التي تكافئ هذه الفئة من العاملين على حسب

ربحيته، الذي يترجم إلى دفع مبلغ نقدي مباشر أو منحهم لخيارات الأسهم [41] ص285، حيث يركز خطط تقاسم الأرباح على إعطاء الحوافز المادية لهذه الفئة من العاملين تشجيعاً لهم لبذل المزيد من الجهود التسييرية و الفنية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة [28] ص222.

## 6 2 تقاسم المنافع

أثار مفهوم تقاسم المنافع العديد من الاهتمام في السنوات القليلة الماضية، حيث يستند هذا المفهوم على صيغة الحوافز الجماعية التي من شأنها أن تساهم في تحسين إنتاجية مجموعات العمل، ويمكن أن يتم توزيع هذه المكاسب بين الشركة وموظفيها بطرق مختلفة، و يمارس تقاسم المنافع في المقام الأول من قبل الشركات الصناعية الكبرى.

فقد يعتقد البعض أن مفهوم تقاسم الأرباح وتقاسم المنافع هو واحد، إلا أنهما يختلفان في المفهوم، حيث سيكون التركيز من قبل المسيرين على تحقيق المنافع في الإنتاجية بدلا من الأرباح، فيكون تقاسم المنافع في هذه الحالة كمكافأة على سلوكات عاملها التي كانت سببا في زيادة الإنتاجية بدلا من اعتمادها على العوامل الخارجية (انخفاض أسعار المواد الأولية، ضعف المنافسة الخارجية مرحليا...)[41] ص284.

## 7 2 منح أسهم مجانية للعامل

تعتمد بعض المؤسسات (شركات المساهمة) باتباع نظام تقوم بموجبه بمنح أسهم مجانية للعامل كجزء من المكافأة التي يستحقها نتيجة انجازاته في مجال العمل و مستوى أدائه العالي [28] ص222، بشرط انه لا يمكن للعامل الاستفادة من بيع تلك الأسهم، كما أن هناك أبحاث أظهرت الأثر إيجابي من خلال هذا النوع من التعويض على رضا العاملين من جهة، و نمو المبيعات من جهة أخرى، فمخططات منح أسهم مجانية للعاملين يمكن أن تكون قادرة على تحسين رضا العملاء وتحفيز العاملين، ولكن للقيام بذلك، يجب أن يكون العاملين على علم بتجربة ملكية الأسهم ، كما يجب أن تتاح الفرصة للجميع الملكية الأسهم تقاديا للمصراعات الداخلية و ربط علاقات ايجابية بين العاملين و الإدارة [41] ص285 .

## 8 2 برامج الاعتراف

لقد ظهر مؤخرا برامج الاعتراف للعاملين كإحدى الأساليب التحفيزية، و هو أحد أشكال التعويضات التي تغطي مجموعة واسعة من العاملين في أغلبية المؤسسات، و لإعطاء مفهوما واضحا على هذا النوع من التعويضات يمكننا إعطاء احد الأمثلة، فنجد أحد العاملين في إحدى المطاعم لأكل السريع (fast-food) الذي يكسب أجرا ضعيفا، و رغم أن العامل يشغل وظيفة غير مثيرة و غير ممتعة، لكن أسلوب كلامه مع الزبائن يكون بحماسة، الشيء الذي يثير أغلبية الزبائن

للتعامل مع هذا المطعم، مما أثار انتباه رئيسه، الذي قدر له جهوده و جامله في كثير من الأحيان في وجود الآخرين، وقد تم التصويت له "كموظف الشهر" مرتين في آخر ستة أشهر الماضية بالإضافة إلى مكافأته مادياً [41] ص 288.

و قد أخذت معظم المؤسسات الحديثة المزيد من الأهمية هذا النوع من التعويضات، فبرامج الاعتراف للعاملين هي مجموعة من المكافآت الجوهرية للعاملين التي تأخذ في تقييمها للأداء على ردود الأفعال الخارجية، فهذا النوع من التعويضات يستخدمه المسيررون من أجل مكافأة و تحفيز العاملين لمزيد جهودهم في العمل و زيادة الصراع الايجابي بين العاملين [114].

مما سبق، يعتبر نظام التعويضات المتغيرة بكل أشكالها يؤثر بشكل إيجابي على الإنتاجية و تحفيز العاملين، فتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي نفذت خطة تقاسم الأرباح مثلاً لديهم مستويات الإنتاجية متفوقة على غيرها من المؤسسات، وبالمثل له تأثير إيجابي على مواقف العاملين اتجاه باقي العاملين و ربط علاقات ايجابية مع الإدارة. [41] ص 286

### 2.1.2.2. الحوافز المادية غير المباشرة

تتضمن هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم بشكل جزئي أو متكامل مثل التغذية، والإسكان و المواصلات و التثقيف ، و التعليم، و الترويح و الرياضة، و الخدمات الطبية، و دور الحضارة، و الخدمات المالية (سلف/إعانات) و الخدمات الشرائية، و تعد الخدمات الاجتماعية من الحوافز المؤثرة على أداء مجموعات العمل. فهي إذن تستهدف صيانة أعضائها و المحافظة عليهم و رفع درجة رضائهم ، و تهيئتهم للعمل في ظل معنويات عالية . هذا بالإضافة لكونها حافزاً لهم على الاستمرار في قوة العمل بالمؤسسة.

ولقد عرفها القانون الأساسي العام للعامل الجزائري في المادة 5 و المادة 6 بأنها جميع الأعمال التي ترمي إلى المساهمة في تحسين معيشة العاملين الذين يكونوا في كفالتهم مادياً و معنوياً عن طريق تكملة أجر العامل على شكل خدمات في مجالات الصحة و السكن... [115] ص 563

و من أهم التعويضات المادية غير المباشرة:

#### 1 - خدمات التغذية

تقوم بعض المؤسسات بتوفير وجبات غذائية مجانية أو بأسعار رمزية للعاملين، حيث تعتبر التغذية أهم عنصر يمد العامل بالطاقة اللازمة لممارسة نشاطه بكل فعالية، و نظراً لأهمية هذا العامل الذي نعتبره حيوي، يقوم صاحب العمل من تلقاء نفسه دون أن تلزمه النصوص أو المواد القانونية، و من بين الشروط التي يجب توفرها في مثل هذه الخدمة نذكر: [104] ص 78

- ضرورة توفر الغذاء الكامل المتوازن أي وجبة غذائية تتوفر على مختلف العناصر المغذية للبدن.

- قربها (مكان التغذية) من مكان العمل اقتصادا للوقت وراحة للبدن.

- توفير الوجبات الغذائية بأسعار مشجعة حتى يتمكن مختلف العاملين من اقتنائها.

- حتمية توفر نظافة المكان الذي يشجع العاملين على تناول غذاءهم بكل ارتياح، كل هذا وغيره من الشروط تحدث رضا العاملين وتشجعهم على البقاء والانتماء للمؤسسة.

## 2 - الخدمات الصحية

الصحة مطلب أساسي لكل فرد ومجتمع، والانشغال بصونها، والارتقاء إلى أقصى حد ممكن

بها، حيث أصبح توفير الخدمات الصحية واحدا من الخدمات التي تقدمها أكثر المؤسسات، و قد

تضيف إليها و لفئة من العاملين التأمين على الحياة، بل أغلب قوانين العمل حاليا تشترط تقديم

الخدمات الصحية، خاصة إذا كان بسبب العمل، "فالعديد من الأشخاص لا يعملون، لا لأنهم

يرفضون العمل ولكنهم لا يريدون عملا لا يستجيب لصحتهم...، فحماية صحة العمال الجسدية لا

يمكن فصلها عن سلوكهم و أدائهم" [116] ص42

فقانون العمل الجزائري مثلا، فعّل مبدأ الحق في الصحة من خلال الإجراءات المتعلقة

بالوقاية والأمن وظروف العمل، والقواعد المتعلقة بالراحة والعطل والمدة القصوى للعمل، كلها

إجراءات وقواعد تحمي صحة العامل [117] ص232، إلا أن بإمكان المؤسسة أن توفر أكثر من

الحدود الدنيا التي تشترطها قوانين العمل، فتوفر الخدمة للعاملين و لأمراض غير ما ينتج عن

العمل، و غالبا أيضا لأسرهم.

و تختلف سعة الخدمات باختلاف المؤسسات، و كذلك حدودها العليا. و لهذا، يجب أن يحدد

نظام المزايا و التحفيزات بخصوص الخدمات الصحية و حدودها بدقة الذي يعتبر من أهم المعايير

في تنافسية المؤسسات في توفير هذه الخدمة لعاملها، و بهذا يكون رضا العامل عن عمله وفعالية

أدائه مقترنة بصحته وسلامته المهنية، فبتوفير المحيط الصحي، يتوجه الفرد بسلوكه نحو الأداء

المرغوب فيه.

## 3 - خدمات النقل

تقوم بعض المؤسسات بتوفير خدمات النقل مجانا، أو بأجور رمزية للعاملين، و هي توفره لكل

العاملين، و يتبع استخدام هذه الخدمة من قبل المؤسسات في الظروف التالية: [25] ص286

- لأنها تعمل في مناطق نائية و بعيدة عن خطوط النقل العام.

- في مراكز المدن، و لكن حيث تعاني خدمات النقل العام من مشاكل الكفاية أو لكونها مكلفة

مقارنة مع مستوى أجور العاملين.

- عندما تفرض قوانين العمل هذه الخدمة.

إن مثل هذه الخدمة تضمن راحة ورفاهية العامل وقدرته على العمل إذ تجنبه التعب والإرهاق، وبالتالي تعد سببا رئيسيا في معاشة الإجهاد الذي يؤثر على مواقف العمال تجاه العمل.

كما توفر المؤسسة هذه الخدمة لتقلل من مظاهر الاستياء ومحاولة منها تنظيم وتيرة العمل، الأمر الذي يعكس لنا انخفاض معدلات التأخر والغياب فتضمن المؤسسة إلى حد بعيد السير الجيد للعمل.

وإن عدم توفير هذه الخدمة يسبب غالبا تأخير التحاق العمال بمواقع أعمالهم نظرا لاستغلالهم وسائل النقل الأخرى، تغيب العمال، زيادة الإرهاق والإجهاد البدني والنفسي، بسبب ضغوطات المواصلات، ويتحمل العامل تكاليف النقل التي تؤثر على حالته المالية [118] ص ص: 73-74.

#### 4 - خدمات السكن

توفر بعض الأعمال للعاملين خدمات السكن المجاني، هذه الميزة شائعة خاصة للأعمال في مواقع نائية عن المدن الرئيسية وحيث لا يرغب أو لا يستطيع العاملون تأجير أو شراء مساكن فيها. ويتم توفير هذه الخدمات للعاملين ذوي مستويات الأجور الواطئة، وقد تقدم عن طريق إسكان العاملين في مساكن تابعة للمؤسسة، كما توفرها أيضا لكبار المسؤولين عن طريق مساكن تابعة للمؤسسة كذلك أو تأجير لهم مساكن فخمة. وتلعب هذه الخدمة دورا محفزا مهما في رفع معنويات العاملين وزيادة أدائهم.

#### 2.2.2. الحوافز المعنوية

يقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل يعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة [45] ص 210.

والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل أن المادية منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقا للظروف التي تمر بها المؤسسة، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية بما يلاءم ظروفها، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة العامل من الحاجات الاجتماعية والذاتية والإنسانية كالحاجة للتقدير من حيث تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي، بالإضافة إلى تحسين ظروف ومناخ العمل [119] ص 161. وهذا يعني أنه إذا كانت الجانب المادي يشكل حافزا أساسيا، إلا أنها ليست الوحيدة في هذا الصدد فهناك حوافز غير مادية (معنوية) لها أهمية كبيرة في إثارة الدافع.



وهناك أساليب كثيرة يمكن استخدامها كحوافز معنوية، أهمها ما يلي:

### 1.2.2.2. زيادة التحفيز عن طريق تغيير طبيعة بيئة العمل

فلقد ركزت البحوث على موضوع التحفيز أكثر فأكثر على العلاقة بين مفهومي الحوافز والتغيرات في الهياكل المهنية. فلقد أشارت تلك الدراسات على هيكلية العمل إلى أن المتغيرات التي يمكن من خلالها تنظيم العمل و المهام تلعب أيضا دورا هاما في زيادة شدة جهد العمال، وألقى الضوء أيضا على طبيعة هذه المتغيرات. فنحن نعتبر أولا ماهية نموذج خصائص العمل

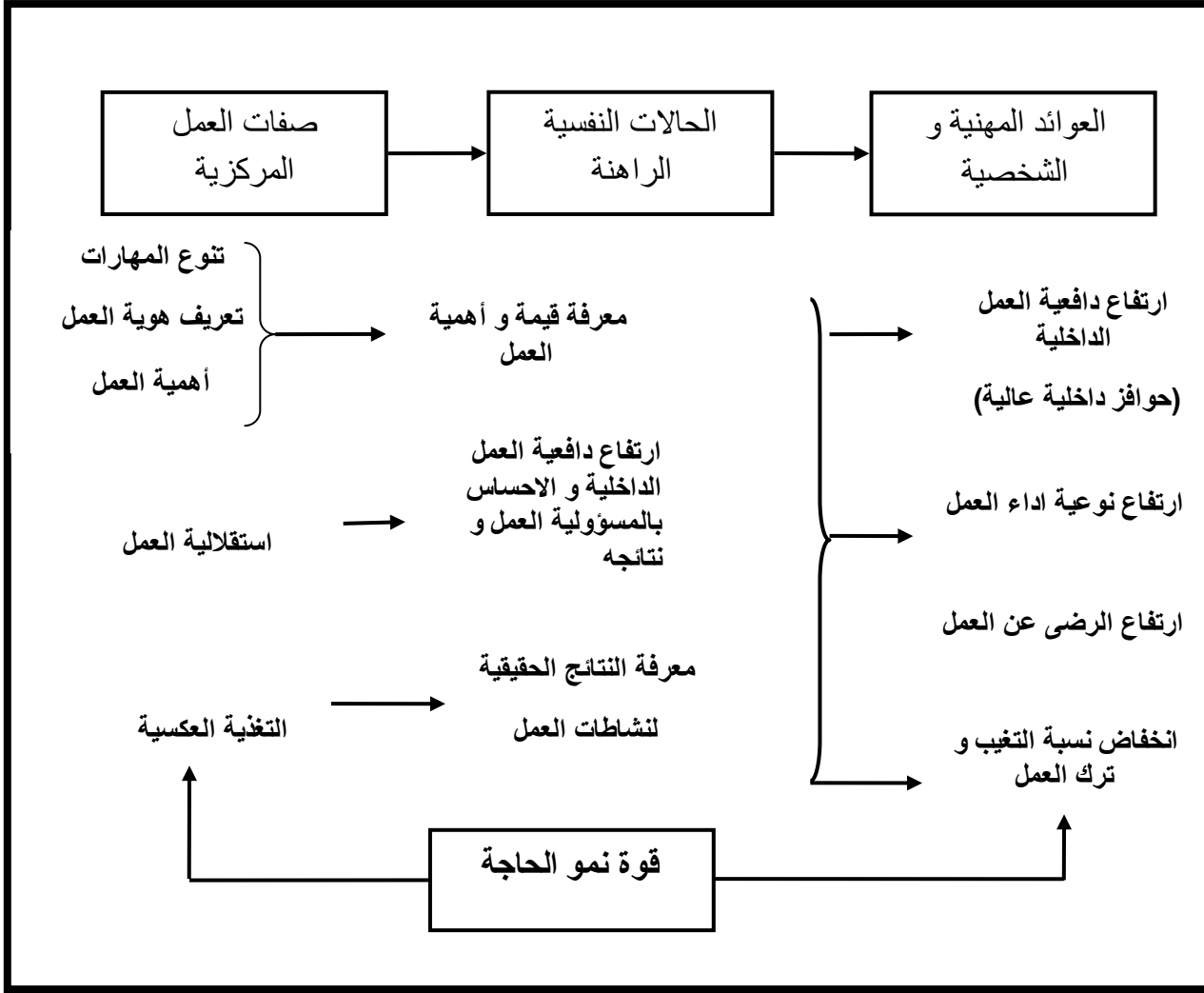
#### 1 - نموذج خصائص العمل (le modèle des caractéristiques du travail)

فلقد وضع ريتشارد هاكمان وأولدهام ( Richard Hackman et greg oldham ) سنة 1975 ، هذا النموذج و هما يحاولان من خلاله تحفيز العاملين بالمؤسسة، و تتلخص الفكرة الأساسية لمفهوم نموذج خصائص العمل في أنه، وفقا لشروط معينة، يمكن تحسين مستوى الإنتاج و نوعية الحياة الوظيفية بالنسبة للأفراد العاملين من خلال تحسين أبعاد معينة في مضمون الوظيفة نفسها.

و لتحقيق ذلك فإن نموذج خصائص العمل يشير على وجه التحديد، إلى خمسة أبعاد رئيسية لمضمون العمل ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار عند تصميم الوظيفة، بالإضافة إلى بعدين للعلاقات الشخصية في العمل و هذه الأبعاد هي: [41] ص 272

- تنوع المهارات: و يقصد به الدرجة المتاحة للعامل لانجاز نطاق متنوع و متنوع من المهام في عمله، أين يستطيع العامل أن يستخدم قدراته و مختلف مهارته، و مصطلح التنوع في مهام العمل يختلف عن مصطلح توسيع الوظيفة الذي هو مجرد زيادة المهام المتشابهة.
  - هوية الوظيفة ( معرفة نتائج العمل ): و يقصد به الدرجة التي يقوم فيها الفرد بعمل جزء متكامل من العمل من البداية إلى النهاية، بحيث يتسنى له التعرف على النتائج النهائية لمجهوداته.
  - أهمية الوظيفة: يقصد به درجة تأثير وظيفة الفرد على أعمال الأفراد الآخرين في المؤسسة .
  - الاستقلالية: و يقصد به مدى الحرية المتاحة للعامل لوضع جدول العمل الخاص به و تحديد الإجراءات المتبعة لتنفيذه.
  - التغذية العكسية: و يقصد به درجة المعلومات التي يتلقاها العامل عن عمله، الأمر الذي يمكنه من معرفة مدى حسن أدائه لعمله.
- أما البعدان المتعلقان بالعلاقات الشخصية في العمل فيحددان في:

- فرص تكوين العلاقات: و يقصد به الدرجة التي يتيحها العمل للفرد للحديث مع زملائه في العمل لتكوين علاقات غير رسمية معهم.
- التعامل مع الآخرين: و يقصد به الدرجة التي يتيحها العمل للتعامل مع أفراد آخرين سواء من الجمهور أو العاملين الآخرين.
- و يشير هاكمان و اولدهام إلى أن لهاته الخصائص تأثير على ثلاث حالات سيكولوجية أساسية لشاغل الوظيفة و هي:
  - الشعور بأن العمل الذي يؤديه له قيمة و معنى.
  - الشعور بمسؤوليته على نتائج العمل الذي يؤديه.
  - الشعور بان لديه معرفة بالنتائج الفعلية للعمل الذي يؤديه.
- و تحقيق هاته الحالات السيكولوجية الثلاث يعمل كمعزز للرضا الوظيفي، و كمصدر للدوافع الداخلية لأداء العمل بكفاءة، و يساهم في إحداث قدر أقل من الغياب و التسرب الوظيفي.
- و قد أظهرت العديد من الدراسات 1994 Richard.M.Zeffane ، 1996 Greg Oldham & ، 1997 Yuanting ، أن لتصميم الوظيفة وفقا لنموذج خصائص العمل ا لعدد من الايجابيات المتمثلة أساسا في مقدار الوقت المهدر، الإبداع، معدل الغياب و الرضى الوظيفي...الخ
- و الشكل التالي يوضح الأبعاد الرئيسية لنموذج هاكمان و اولدهام السالف الذكر



الشكل رقم 08: يوضح الأبعاد الرئيسية لنموذج هاكمان وولدهام [41] ص 272.

يوضح الشكل أعلاه كيف أن أول ثلاثة أبعاد تتضافر لخلق عمل له معنى للعامل، بمعنى ، عندما يتم استيفاء هذه المعايير الثلاثة، ينظر إلى العمل من الأهمية، جدير بالاهتمام ومفيد من قبل العاملين، و نلاحظ أيضا أن العامل الذي يتمتع بقدر من الاستقلال يشعر شخصيا بالمسؤولية على النتائج، بالإضافة إلى ذلك ، تسمح التغذية العكسية لتقييم أدائه . و من وجهة نظر التحفيز، فإن أبعاد نموذج خصائص العمل تعتبر حافزا نفسيا للعاملين لزيادة مستوى أدائهم، و الرضا عن وظائفهم، مما يؤثر إيجابا على تدنية نسبة الغياب و ترك العمل، كما يبرهن نموذج خصائص العمل المبين في الشكل أعلاه، العلاقة الموجودة بين مكونات العمل و النتائج و التي هي عبارة عن فارق بسيط مع نمو الحاجات الشخصية لكل فرد.

لقد تم جمع خصائص العمل في مؤشر تنبؤي ( محتمل )، يدعى مؤشر التنبؤي للتحفيز indice du potentiel de motivation( IPM) ( أو مؤشر إثراء مركز العمل ) ، و يسمح هذا المؤشر بتحديد إلى أي مدى تكون خصائص العمل للوظيفة حافزا لشاغل الوظيفة .

$$\text{المؤشر التنبؤي للتحفيز ( IPM )} = \frac{\text{تنوع المهارات} + \text{هوية الوظيفة} + \text{اهمية الوظيفة}}{3} * \text{استقلالية الوظيفة} * \text{التغذية العكسية}$$

من خلال هذا المؤشر، يجب على الوظيفة أن تلبي على الأقل واحدة من هذه الشروط الثلاث، يجب أن تكون الوظيفة أو المهمة معنى للقيام بها ، ضمان استقلالية الوظيفة و التغذية العكسية لها، و بعد التأكد من توفر هذه الشروط و المبادئ، يقوم النموذج بتنبأ و توقع بأمتلية التحفيز، الأداء و الرضا، بينما يتوقع تدنية نسبة الغياب و دوران العمل...الخ

## 2 - كيفية إعادة تصميم العمل

إن الأشياء التي تحفز العاملين - حسب نموذج خصائص العمل - أن يكون العمل به الكثير من الذاتية وفرص تحقيق إنجازات وتحمل المسؤوليات وفرص نمو، إن روتينية العمل وعدم الإحساس بأهميته تؤدي بالعامل إلى الشعور بالملل ثم اللامبالاة أي فقدان الحافز. ولكن العمل الذي يحتاج مهارات متعددة والذي يشعر فيه العامل بأنه يؤدي عمل له قيمته ويمكنه التحكم فيه يجعل العامل يستمتع بعمله ويتحفز لتحسينه. هذا هو جوهر أسلوب تصميم العمل والذي يعني تصميم العمل بحيث يكون مثيرا وممتعا بالقدر الكافي للعاملين.

هناك عدة طرق لذلك منها [120]

## 1 2 تدوير العمل

هذا الأسلوب يعني تدوير العاملين على الأعمال المختلفة على فترات زمنية مختلف ، و ه ذا التدوير يوفر للعامل اكتساب مهارات مختلفة ويتعلم أشياء مختلفة كلما نقل من قسم لآخر. هذا من شأنه القضاء على رتابة العمل وإكساب العامل مهارات متعددة وهو ما يشبع رغبته في النمو والتعلم. هذا له تأثير آخر وهو وجود أفراد كثيرين لديهم القدرة على تنفيذ المهام المختلفة وهو ما يقلل من حجم المشكلة عند غياب أحدهم أو تركه للخدمة. هذا أيضا يخلق أفرادا لديهم خبرات في وظائف مختلفة وهو ما يجعلهم بعد ذلك مديرين متميزين نتيجة لدرابتهم بمهام كثيرة في المؤسسة.

## 2 2 إثراء العمل

هذا الأسلوب يعني إعطاء العامل فرصة أكبر للتحكم في عمله كاملا من حيث التخطيط والتنفيذ ومتابعة النتائج وتصحيح الأخطاء، فبدلا من أن يكون العامل مجرد آلة للتنفيذ فإنه يتخذ قرارات وينظم عمله ويطوره ويتابع النتائج ويحللها. هذا يتطلب مهارات أعلى ويعطي حافزا متجددا. ففي حالة تكبير العمل فإن العامل قد يشعر بعد مدة زمنية بأن كل ما يقوم به من أعمال أصبحت روتينية كما كان الحال عندما كان يقوم بمهمة واحدة. أما إثراء العمل فإنه يعطي حافزا مستمرا إذ أن العامل يشعر بمسئوليته عن عمله وأن عليه تصحيح الأخطاء وتحسين طريقة العمل وهذه عملية لا تنتهي نتيجة أن فرص التحسين تكاد لا تنتهي

### 2.2.2.2. إشراك العمال في اتخاذ القرارات

يعتبر أسلوب إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في المؤسسة من أهم الأساليب المعنوية المحفزة للعاملين، و التي يمكن إبراز مفهومها و مظاهرها

#### 1 - مفهوم إشراك العاملين

هي العملية التي تعمل على استغلال الإمكانيات الكاملة للعاملين و تهدف إلى تشجيع مشاركتهم و مساهماتهم في نجاح المؤسسة، الشيء الذي يؤدي إلى زيادة دافعيتهم للاهتمام بالعمل [41] ص 279.

و عرف (كنعان) المشاركة في مجال الإدارة بأنها: دعوة المدير لمروسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم ، وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية [71] ص 208.

كما تبنت عدة نظريات التحفيز موضوع إشراك العمال في اتخاذ القرارات كعامل محفز في المؤسسة فنجد في مبادئ نظرية العاملين (لهرزبرغ) في قدرة مشاركة العاملين لتحسين دوافعهم الذاتية من خلال تقديم فرص النمو، المسؤولية و المشاركة في العمل نفسه، و في نفس الاتجاه، فإن القدرة على اتخاذ القرارات وتنفيذها و تحقيق الأهداف يمكن أن تلبي إشباع لاحتياجات العاملين: الحاجة إلى تحمل المسؤولية وتحقيق الذات، الوفاء والاعتراف واحترام الذات [41] ص 282.

كما تعد المشاركة كأسلوب تحفيزي تطبيقا لنظرية (ماسلو) الذي يرى أن الاشتراك هو تعبير عن الاعتراف بمركز الفرد وأهميته، و هذا المنطلق يتناسب مع نظرية (ماسلو) في أهمية الحاجة إلى الانتماء والقبول من الآخرين ، وإشراك العاملين مع رؤسائهم لأنه يعطيهم الشعور بالأهمية والمساهمة في الانجازات ، وبذلك يحقق رغبة الفرد في الانجاز والتي وصفها (مكلاند) أحد ثلاثة حوافز يسعى العاملون إلى تحقيقها في المؤسسات [121] ص 361.

إن ضرورة مشاركة الأفراد والجماعات في عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسات لها العديد من النتائج والآثار الايجابية التي تترتب على المشاركة الأفراد مثل زيادة الإنتاج، وتحسين نوعيته وتحسين الأداء، والرضا الوظيفي وتقدير الذات، والتعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المؤسسة وتقليص دوران العمل والتغيب، ويساعد على إحداث التغييرات المطلوبة وتحسين الاتصالات الفعالة، كما تعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة وحيات العمل الإيجابية من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية المادية للفرد، كلها عوامل تؤدي الى خلق بيئة عمل ايجابية محفزة تتميز بالعلاقات الطيبة بين العاملين فيما بعضهم و كذا بينها وبين الإدارة [122] ص51.

كما أنه أصبح ينظر إلى المشاركة على أنها مسألة أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة في رأي الكثيرين تؤدي إلى إلحاق أضرار نفسية بالعاملين على المدى البعيد [41] ص279، وفي ضوء ذلك كله، فإن المديرين مدعون لإيجاد ظروف عمل تسمح للعاملين بمزيد من الاستقلالية في العمل. ويرمي هذا النوع في إشراك العمال في إطارها وتدعى بالتسيير بالأهداف وهذا النوع من التسيير يرمي إلى زيادة الحافز الداخلي للفرد من خلال المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وكذا زيادة رقابة المرؤوسين على عمله.

## 2 - مظاهر إشراك العاملين في المؤسسة

سوف نستعرض نوعين من برامج اشتراك العاملين بالمؤسسة: الإدارة بالأهداف، و أسلوب حلقات الجودة

1-2 الإدارة بالأهداف: يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعا واستعمالا في السنوات الأخيرة، فبالإضافة إلى أهميته كأسلوب من أساليب التحفيز إلا أنه يستعمل باستمرار كأسلوب من أساليب تقويم الأداء، و أسلوب الإدارة بالأهداف يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة التحفيز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف و زيادة رقابة المرؤوس على عمله، وهذا يعني زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه بشكل مباشر، و من بين ما يرمي إليه هذا الأسلوب ما يلي:

- تحسين مشاركة المرؤوس في المؤسسة.

- تحسين موقف الأفراد و رفع روحهم المعنوية اتجاه المؤسسة.

- ربط علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين و الرؤساء في الإدارة العليا.

2-2 أسلوب حلقات الجودة: تعتبر حلقات الجودة أسلوب من أساليب الإدارة التشاركية، عبارة وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من (4-10) يديرها ويوجهها

مشرف يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الطرق الأساسية لحل المشكلات بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق. وتتركز أسلوب حلقات الجودة على الجانبين التالية

- الجانب الإنتاجي: إذ تعتبر وسيلة هادفة وفاعلة في تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف.

- الجانب السلوكي: إذ تعد مدخلا أساسيا في تحقيق رضا العاملين وتحسين سبل الاتصال بينهم وبين الإدارة .

و تكمن أهمية حلقات الجودة بالمؤسسة فيما يلي:

- زيادة الوعي لدى العاملين في المؤسسة ورفع الروح المعنوية لهم.

- تطبيق أفكار جديدة واقتراح الحلول المناسبة.

- تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين .

- التأثير الايجابي في تطوير العمل من خلال تحسين الأداء وأساليب العمل.

فعالم الاجتماع ومدير معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشجان، (رينسيس لاكيرت) أحد أهم المؤيدين لفكرة الإدارة بالمشاركة يرى أن أفضل القرارات تنتج عن المشاركة، وأن المشاركين في صنع هذه القرارات يكونون أكثر التزاماً و تحفيزاً في عملية تنفيذها من أولئك الذين لم يشاركوا في صنعها[123].

### 3.2.2.2. الاتصال

يعتبر الاتصال جزء لا يتجزأ من عمل كل المؤسسة التي تضمن انسياب المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات، التنسيق، الإشراف، الرقابة، المتابعة و التقييم و التي من خلالها تحقق المؤسسة أهدافها كلما كانت أنظمة الاتصال جيدة.

كما يعتبر الاتصال القوة الدافعة في العلاقات البشرية، فهو أحد أهم العناصر الحاكمة في قيام العلاقات الإنسانية بصفة عامة و في عملية التفاعل الاجتماعي بصفة خاصة، حيث تعكس عملية الاتصال مدى التوافق و الترابط بين أطراف التفاعل في المؤسسة أو مدى التناقض و الصراع و التباين بينهم[124] ص125.

#### 1 - أهمية الاتصال في المؤسسة

يتأثر أداء الفرد و روحهم المعنوية بفعالية الاتصال حيث يسمح بوضوح الواجبات و الطرق الملائمة للعمل، كما أن الاتصال بالمؤسسة تظهر أهميته في:

- يساعد على التعاون بين الأفراد و تحقيق العمل الجماعي و التنسيق بين المستويات التنظيمية أو تبادل الأفكار و المعلومات بين الجماعات.
- إن المسير يكون في علاقات دائمة مع أفراد مجموعته، و هو يتلقى المعلومات و يقوم بتصنيفها لضمان فهمها من طرف العاملين.
- ضمان العلاقات و التفاعلات و التنسيق بين الأفراد المؤسسة، و تحقيق التعاون الجماعي في تحقيق أهداف المؤسسة.
- خلق روح الجماعة بين الأفراد، و تحسيسهم بالمسؤولية لذلك يقول "برنارد غالبرورد" إن الاتصال هو الذي يربط علاقة الأفراد مع بعضهم من أجل الوصول إلى تسهيل مهامه الجماعية [125] ص 288.

## 2 لأنواع الاتصالات و التحفيز

1-2 الاتصالات الرسمية: الاتصال الرسمي هو ذلك الاتصال الذي يتم في إطار القواعد و اللوائح التي تحكم المؤسسة و تتبع القنوات و المسارات التي يحدده البناء الرسمي [126] ص 63، و تسير الاتصالات الرسمية في مختلف المؤسسات في ثلاث اتجاهات رئيسية و التي تكون لها دورا محفزا للأفراد في ما يلي:

- نازلة من أعلى إلى الأسفل وذلك من مستوى أعلى في المؤسسة إلى العاملين في مستوى أدنى أي من المدير(الرئيس) إلى العاملين الذين يتبعون له، و من شأن هذا الاتصال أن يوفر جو من الثقة و التفاهم بين الرؤساء و المرؤوسين، بناء على قواعد تضبط العمل كونها رسمية، فتتيح فرصة الاطلاع على ما تنوي المؤسسة القيام به.
- اتصالات صاعدة من أسفل إلى أعلى حيث أن انسياب المعلومات من المرؤوسين إلى رئيسهم حيث تساعد الرؤساء كثيرا على القيام بمهامهم ومسؤولياتهم في انجاز أعمالهم وتوجيه مرؤوسهم وتحفيزهم وتحسين مستوى أدائهم وتقديم المقترحات والأفكار الجديدة ومن خلال ذلك يستطيع الرئيس معرفة أن المرؤوسين على استعداد لتقبل القرارات والتعليمات ويمكن لهذه الاتصالات أن تلبى الاحتياجات الأساسية للفرد، الشعور بقيمته وأن له حقوقا كما يمكنه من التشجيع العاملين على الحديث بحرية أمام رؤسائهم.
- الاتصال الثالث هو الاتصالات الأفقية والتي نجدها بين الأفراد على نفس المستوى الإداري (الهرمي) في المؤسسة وهي حيوية لتحقيق فعالية المؤسسة وأغلب الأعمال والمهام تحقق



بتنسيق بين الزملاء وكذا الدعم العاطفي والاجتماعي للفرد ويكون ذلك بمثابة حافز للعمال على عملهم ورفع الأداء.

2-2 الاتصالات غير الرسمية: عادة ما يميل العمال إلى تشكيل مجموعات غير رسمية في المؤسسة ويزيد الميل إلى هذا النمط من المجموعات عند عدم تلبية العمال لحاجياتهم الاجتماعية عن طريق الاتصال، وهذه الجماعات غير الرسمية تتمتع بنظام اتصال شفوي عادة في مختلف الاتجاهات لتقوي التكامل الجماعي و النفسي داخل الجماعة الرسمية، كما تعمل على سيولة و تبادل المعلومات في المؤسسة دون استعمال الهيكل الإداري مع تقليل الإجراءات الرسمية و تسهيل المعرفة المتبادلة و ضمان استمرار لغة مشتركة و الحفاظ على سياق العلاقات الشخصية، كما أنها تسمح للنقل الرسمي للمعلومات و القرارات بأن تنحصر في الشيء الجوهري فقط.

و لقد اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بالاتصال غير الرسمي التي جعلت من العلاقات الشخصية القائمة فيه دافع لزيادة الإنتاجية، ويمكننا القول أن الاتصال غير الرسمي يعد وسيلة محفزة تجسد العلاقات الإنسانية في الواقع العملي من خلال العلاقات الشخصية فيفرض الأفراد وجودهم في العمل، فكلما زادت درجة الحرية في الاتصال كلما زاد الرضى و قويت درجة انجذاب الفرد لمؤسسته.

#### 4.2.2.2 القيادة

لا شك أن استخدام الحوافز كوسيلة للتأثير على أفعال الأفراد و سلوكياتهم و اتجاهاتهم لتحقيق الأهداف المشتركة الاقتصادية و الاجتماعية للمؤسسة و العاملين أن يكون هناك شخص ما (القائد) الذي يسعى ويركز من خلال التمتع بمهاراته و حسه القيادي الذي يستشعر فيها الأفراد انه حان الوقت لكي يقدر الجهود التي يبذلها العاملون، و أن هذه الجهود قد أتت بنتائج ايجابية تستدعي مكافأة من قام بها، حتى يكون ذلك حافزا للعمل الأكثر، و يرتبط هذا الأمر بطبيعة النمط القيادي الذي يمارسه.

و حتى يكتسب التحفيز الذي يباشره القائد صفة الفعالية، أي أنه يحقق الأهداف الإدارية و الاجتماعية و الاقتصادية التي يرمي إلى تحقيقه، فعلى القائد أن يسعى جاهدا في تطبيق خطته لتحفيز في ظل خلق جو عام في الجهاز الإداري يجعل الحوافز الملائمة للمواقف المحفزة متاحة أو ميسرة للمرؤوسين لإشباع حاجاتهم، و حتى يتحقق وجود الجو و الذي يتوقف وجوده أصلا على اكتساب القائد للمهارة القادرة على إيجاده.

و يكمن أثر القائد في تحفيزه للأفراد من خلال إشباع رغباتهم في النقاط التالية [127] ص

ص:34-35

- إقناع القائد للأفراد بأنهم يؤدون أعمالاً نافعة و مثيرة للتحدي.
- إشعارهم بنوع من الحماس و التفاؤل بالنسبة للأعمال و قدرات الإدارة و المؤسسة.
- احترامهم لقدرات و مفاهيم رؤسائهم المباشرين
- إعلامهم بأهداف و مسؤوليات و معايير قبول الأداء الجيد المرتبط بأعمالهم.
- مشاركتهم في صياغة الأهداف و السياسات و النظم و الإجراءات المتعلقة بأعمالهم متحررين من الخوف الذي يهدد استمرارهم في أعمالهم.

و هكذا فإن القيادة هي إحدى الوظائف الإدارية للمدير أو الرئيس حيث يقوم بدوره القيادي بتوجيه الأفراد وإرشادهم وحفزهم ونيل تعاونهم للعمل بجد لتحقيق أهداف المؤسسة

#### 5.2.2.2. التنظيم غير الرسمي

يقصد به شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ وتنمو بين العاملين نتيجة اجتماعهم في مكان العمل، ويسمى التنظيم غير الرسمي كذلك جماعات العمل أو الجماعات غير الرسمية، إلا أن التنظيم الرسمي كثيرا ما يكون هو السبب في خلق التنظيم غير الرسمي، إذ لما يلبث العمال الذين عينوا ووزعوا على الإدارة أن يقيموا مختلف العلاقات التي تبدأ عادة بسبب العمل فقط، ثم تتطور إلى الجوانب الشخصية، النفسية للعاملين من حيث الاهتمامات والتطلعات والرغبات وغيرها.

ويمكن أن نقول أن التنظيمين الرسمي وغير الرسمي ليس متناقضين، أو منفصلين عن بعضهما، وإنما وجهان لتنظيم واحد، فالجانب الأول يحدد الأهداف ويقوم برسم الخطة ويجدول طرق العمل ويتابع تنفيذها ويحكم علاقات الأفراد والإدارات بينما الجانب الثاني يمثل الناس في معاملاتهم وكلامهم وشن علاقاتهم فالجانبان غالبا ما يكونان مكملان لبعضهما البعض والعلاقة بينهما تكون علاقة تداخل، أي أن كل واحد منهما يتأثر ويؤثر بالآخر.

من خلال هذا يمكن القول أن التنظيم غير الرسمي يقدم لأعضائه:

- الشعور بالصحة و الألفة و الانتماء و الرضا و احترام الذات [56] ص123.
- إشباع حاجات الأفراد التي لا يمكن للتنظيمات الرسمية إشباعها.
- سهولة الاتصال بين الأفراد و التخلص من الحواجز التي تعيق الاتصال في التنظيمات الرسمية

- توفير الروابط الشخصية و تماسك الأفراد.
  - خدمة مصالح الأعضاء المشتركة.
  - المحافظة على تماسك شخصية الفرد في مواجهة بعض الآثار السلبية للتنظيمات الرسمية، التي قد تنظر للفرد أحيانا بأنه كجزء من الآلة [128] ص 186
- يسمح التنظيم غير الرسمي بمنح الفرد الإحساس بالانتماء و وضعيته فيه و يرفع من روحه المعنوية، خاصة إذا فقد هذا الانتماء في جماعته الرسمية، و منه تسمح اغلب المؤسسات لعاملها بتشكيل هذا النوع من الجماعات تحفيزا لهم و للاستفادة بشكل كبير من مزايا هذه المجموعات خاصة الاجتماعية منها.

### 3.2.2. الحوافز على حسب أثرها و المستفيد منها

#### 1.3.2.2. الحوافز على حسب أثرها تنقسم الحوافز من حيث آثارها إلى:

#### 1 الحوافز الايجابية

وهي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين على زيادة إنتاجهم وكفاءتهم وهي ذات تأثير إيجابي إذا أشبعت حاجات معينة لدى الفرد ومن ثمة تؤدي إلى الرضا، وعرفت على أنها " المدعمات التي تمنح للفرد نتيجة قيامه بالسلوك المرغوب فيه" [129] ص 258. فالعاملين ينجذبون إلى عمل معين يرضي لديهم بعض الدوافع ، لذلك هم يتجهون نحو الحوافز الإيجابية وابتعدون عن السلبية وهم يقومون بعمل ما لكي يحصلون على الجزاء والمكافأة، فالعاملين الذين يقومون بإنجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم لهم الحق في التمتع بالحوافز الإيجابية التي تجعلهم بمستوى أعلى من زملائهم وتحقق لديهم الشعور بالفخر والسعادة ولكي تكون الحوافز الإيجابية ذات تأثير إيجابي فعلا ينبغي مراعاة ما يلي:

- البحث عن الوسائل التي تستطيع أن تهيئ الجو الملائم للعمل السليم دون معوقات أو إحباط.
- البحث عن الوسائل التي تشجع العمال على السرعة في الإنجاز ودقة العمل وأدائه بالصورة التي تحقق الأهداف المرسومة أو المسطرة [130] ص 35.
- توفير النقل.

ومن أهم الحوافز نذكر:

- الأجر و المكافآت التشجيعية والترقية والمشاركة في الأرباح و المكافآت عن الاقتراحات
- البناءة و تأمينات ضد المرض والعجز والوفاة والشيخوخة والفصل التعسفي وحوادث العمل .
- مشروع لإسكان العاملين والعلاج المجاني لهم ولعائلاتهم.
- جوائز تقديرية كالأوسمة وكؤوس الإنتاج وشهادات الامتياز.
- الإجازات الاستثنائية
- توفير ظروف عمل مناسبة ووسائل العمل .

## 2 - الحوافز السلبية

هي تلك الحوافز التي تدفع العاملين لتجنب سلوك معين و يمكن أن تكون مادية أو معنوية [131] ص 156، و يقصد بها أخذ الفرد المقصر أو المهمل بالشدة و توقيع الجزاء المناسب على تقصيره و إهماله، مما دعا الكثير إلى أن يطلق عليها الحوافز الرادعة لان هدفها الأساسي التركيز على الترهيب و العقاب من اجل حث الأفراد على الإقلاع عن سلوك غير مرغوب فيه أو عدم إحدائه، كحرمان الفرد من العلاوة أو جزء من الراتب أو ترقية [132] ص 28.

و يرى كثير من المديرين بأن العقاب أو التهديد به، أداة فعالة لتقويم سلوك الفرد، و لكن قد يكون له الأثر السلبي بسبب خوف الفرد بدرجة لا يمكن الاستجابة بطريقة ايجابية للتعليمات و المقترحات و تنمو لديه اتجاهات سلبية عن العمل.

و مما تجدر الإشارة إليه، أن الحوافز الايجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية، ذلك لأن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي، لهذا تستخدم الحوافز الايجابية في دفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب لتحقيق الأهداف، و لكن و بالرغم من ذلك، فهي لا تكفي بمفردها، فلا بد من استخدام الحوافز السلبية كعامل له تأثير هام في ضمان تحقيق التوازن في عملية التحفيز، فهي تذكر العاملين بأنه مثلما يثابون على الأداء الجيد فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف.

### 2.3.2.2. الحوافز على حسب المستفيد منها

#### 1 - الحوافز الفردية

و تكون الحوافز الفردية موجهة لكل فرد على حدى [133] ص 104، وتوجه له بغية مكافأته على مجهوداته وسلوكاته الجيدة لإنجاز العمل، و تتمثل هذه الحوافز في المكافآت التشجيعية و الترقية أو حصوله على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر... الخ. و تركز الحوافز الفردية

على إيجاد روح التنافس الفردي، وخلق جو من التنافس بين الأفراد، وقد تكون الحوافز الفردية ايجابية أو سلبية، مادية أو معنوية.

كما تتضمن الحوافز الفردية ايجابيات، إلا أنها لا تخلو من سلبيات التي يمكن تلخيصها في هذا الجدول:

الجدول رقم 06: يتضمن ايجابيات و سلبيات الحوافز الفردية [134] ص34.

سلبيات الحوافز الفردية	ايجابيات الحوافز الفردية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا نتم جميع العمال، واستعمالها محدد في حالات الإنتاج الكمي.</li> <li>- لا تتناسب كثيرا مع الأعمال الدقيقة.</li> <li>- لا تدفع العمال إلى التعاون وتسبب الكثير من الصراعات.</li> <li>- من الصعب الاتفاق على تحديد معايير التقييم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تؤثر تأثيرا مباشرا على العمل وتذكي المنافسة الفردية.</li> <li>- تناسب دخل العامل مع أدائه و إنتاجيته.</li> <li>- تحدد المكافأة على أساس أداء الفرد وإنتاجيته.</li> <li>- يخضع الأداء لتحكيم الفرد مباشرة.</li> </ul>

## 2 - الحوافز الجماعية

و هي تلك الحوافز التي تكون موجهة لكل الجماعة أو الوحدة التي تقوم بالنشاط، ويمكن أن تكون مادية أو معنوية [131] ص157، إن أهم ما يتصف به الحافز الجماعي انه لا يعتبر حافزا ماليا فقط بل حافزا نفسيا واجتماعيا، لأنه يبعث على الإحساس بالانتماء للجماعة ويقلل من الجهد الرقابي للجهاز الإداري ويختصر الكثير من جهود التوجيه إذ يعتمد العاملون على أنفسهم في حل مشكلاتهم فتظهر عندهم القدرة على اتخاذ القرارات والمشاركة في المسؤولية ويسود الإحساس لدى الفرد وكأنه صاحب العمل مما يترتب عليه روح الحماس على العكس من الحوافز الفردية [134] ص34. و تحتاج الحوافز الجماعية إلى حرص كبير عند تطبيقها و تحديد معايير عادلة، حيث كلما كانت هذه المعايير عادلة زاد إقبال الأعضاء على العمل للحصول على الحوافز المتاحة، إضافة إلى هذا، تمثل هذه الحوافز سببا في تقليل الصراعات بين الأفراد و الجماعات في المؤسسة.

### 3.2. نظام الحوافز في المؤسسة

تعتمد العلاقة المكونة بين الحوافز و الأفراد العاملين بالمؤسسة على ظروف التي يتم منحها و على الهدف المراد تحقيقه منها، و لا يكون هذا ممكنا إلا إذا قامت المؤسسة بتفعيل نظاما للحوافز بغية تحقيق كل ما تصبو إليه من وراء ما تهدف إليه من خلال هذا النظام، و لهذا سيكون اهتمامنا في هذا المبحث على التعرف ماهية نظام الحوافز في المؤسسة و ما هي مراحل تصميمه و العوامل المؤثرة فيه، و بعد ذلك نستعرض أهم المؤشرات لتقييم نظام الحوافز في المؤسسة.

### 1.3.2. مفهوم نظام الحوافز و مراحل تصميمه

#### 1.1.3.2. مفهوم نظام الحوافز

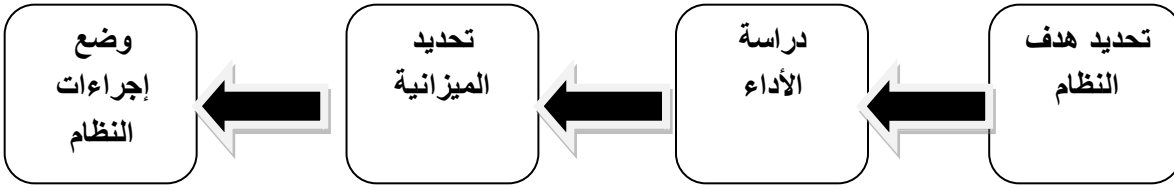
هو عبارة عن مجموعة متكاملة من السياسات أو الممارسات أو العمليات لمكافأة العاملين طبقاً لمساهماتهم و خبراتهم و كفاءاتهم و قيمتهم العملية أو السوقية و تظهر من خلال الهياكل التنظيمية و الإجراءات و التي من خلالها يتم تقديم مستويات و أنواع من المكافآت المالية و المنافع و أي أشكال أخرى من المكافآت.

يتكون نظام الحوافز من مكافآت مالية (ثابتة، و متغيرة) و منافع أو خدمات للعاملين و التي تشكل في مجموعها مجموع التعويضات التي يحصلون عليها و نظام الحوافز يشمل أيضا مكافآت غير مالية مثل الاعتراف بالمجهود و قيمة الوظيفة و الثناء و الانجاز و المسؤولية و النمو الوظيفي و غير ذلك [135] ص59.

#### 2.1.3.2. مراحل تصميم نظام الحوافز

يقول (علي حسن) ليس من السهل تصميم نظام للحوافز، كما انه لا يمكن أن تقتبس نظاما من مؤسسة أخرى، فالنظام السليم للحوافز يجب أن يكون على مقياس المؤسسة، وهذا يعني انه يناسب أهداف المؤسسة و إستراتيجيتها، و طبيعة العمل فيها، و شكل العاملين فيها، و يناسب طبيعة الأداء و طريقة قياسه، كما يجب أن يتناسب ميزانية الحوافز و الأجور بالمنظمة، و عدم الأخذ بالحسبان هذه الاعتبارات يحيل نظام الحوافز إلى كارثة أو نظام فاشل، و يصل الأمر إلى أن عدم وجوده قد يكون أفضل من وجوده، و عليه يجب تجنب أسباب فشل نظام الحوافز، من توافر شروط نجاح هذا النظام. [136] ص275

فإذا أرادت المؤسسة أن تصمم نظاما جديدا لأول مرة للحوافز، عليها أن تتبع الخطوات التالية و على المؤسسة أن تعدل في هذا النظام حسب ما تراه مناسبا، و تظهر في الشكل التالي مراحل تصميم نظام الحوافز:



الشكل رقم 09: مراحل تصميم نظام الحوافز: [139] ص 368.

## 1 - تحديد هدف النظام

تسعى المؤسسات من خلال استراتيجياتها إلى تحقيق أهداف محددة، و على من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يأخذ بعين الاعتبار تلك الأهداف، و يحاول ربطها مع أهداف نظام الحوافز، وقد يكون هدف الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات، أو تشجيع على الأفكار الجديدة، أو تحسين الجودة، أو تحسين العمل الجماعي و تحسين سلوك العاملين، أو غيرها من الأهداف. و غالبا ما يستهدف نظام الحوافز أهداف متعددة، لذلك فقد يتم تحديد حافز معين لكل هدف منها، أو وضع أولويات للأهداف المرغوبة حسب ظروف كل وحدة إدارية و احتياجاتها في المؤسسة، كما أن الأمر الأساسي في تحديد الأهداف أن تكون محددة، قابلة للقياس و معروفة للعاملين، و الأهم من ذلك، هو تحقيق مبدأ المشاركة في وضع نظام الحوافز الذي يعتبر كحافز معنوي للعاملين.

## 2 - دراسة الأداء

لكي ينجح نظام الحوافز يجب تحديد نوع وحجم الأداء الذي يحسب على أساسه الحوافز، وتسعى المؤسسة إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي [137] ص 267، كما أن دراسة الأداء يهدف إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب، كما يسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي و الذي يستدعي ما يلي: [138] ص 19

- وجود عدد سليم من العاملين: بحيث تكون الوظيفة محددة و واضحة المعالم و الأهداف و ذات بدايات و نهايات معلومة.

- وجود عدد سليم من العاملين: فلا أعداد أكثر من المطلوب و لا أقل منها، و هل العاملين في الوظيفة أعمالهم متشابهة أو متكاملة أو متتابعة؟ لأن الإجابة على هذا السؤال قد يحدد نوعية الحوافز (جماعية أو فردية).

- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: فلا يمكن معاملة فرد على عمل ليس له سيطرة عليه.

كما يستدعي دراسة الأداء كذلك: [137] ص 267

- وجود طرق عمل سليمة: بمعنى أن هناك لوائح و خطوات كاملة للعمل، و أساليب للاتصال.

- وجود ظرف عمل ملائمة: و يقصد به المكان المناسب للعمل و ذلك من حيث التجهيزات و

الأدوات و العمليات و أيضا نواتج العمل.

### 3 - إعداد الميزانية التقديرية للحوافز

و ذلك بتحديد المبالغ التي سينفق منها على الحوافز المقدره لهذه السنة بكافة أشكالها، و لتحديد

ميزانية الحوافز يجب أن نفرق بين نوعين من ميزانيات الحوافز و هي [137] ص 272

- ميزانية ثابتة: ذات المبلغ الثابت و المحدد مسبقا وفقا للخبرة السابقة للمؤسسة، و حجم الميزانية و أهمية الحوافز لتحقيق أهداف المؤسسة.

- ميزانية مرنة: يعني أن تكون الميزانية متغيرة، و غير محددة مسبقا و تتلائم مع ما يتحقق من

أرباح، حيث تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير ( الأرباح ).

### 4 - وضع إجراءات النظام

وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، وهي تعنى بتسجيل الأداء، وحساباته

ونماذجه و اجتماعاته، و ادوار المشاكل فيه، وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز، و

أهم الإجراءات هي: [139] ص ص: 372-373

- تحديد الأدوار : يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه ، وتسجيل أنواع الأداء

المتميز الذي يستحق الحوافز ، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ، ورفع تقارير إلى الجهات المختصة .

- الاجتماعات : يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو بين مدير الحوافز وغيره

من المديرين.



- توقيت تقديم الحوافز : يجب توقيت موعد تقديم الحوافز وان يعلم به الجميع أن كان شهريا أو سنويا أو حتى يوميا أو في مناسبات معينة.
- نوع الحوافز : يجب تحديد نوع الحوافز المقدمة أن كان مادية أو معنوية وما هي الحوافز المقدمة بالضبط .
- النماذج : وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ، ونماذج اقتراح وصرف حوافز معينة.

### 2.3.2. العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

هناك مجموعة من العوامل التي تقف في طريق نجاح نظام الحوافز في المؤسسة يتم ذكرها

كما يلي [140] ص ص: 218-219

- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية و التي يتم التعبير عنها بقوانين الدولة وتشريعاتها التي يمكن أن تشمل نظم الحوافز المادية والمعنوية التي يجري تطبيقها في مؤسسات الدولة على العاملين فيها، بحيث أن يتم التركيز على نظام الحوافز المادية دون اهتمام أو تركيز مماثل للحوافز المعنوية، إذ وجد أن نظام الحوافز المادية لم تعطي نتائج ملموسة في دفع العامل نحو الأداء الأفضل، و بالتالي الدعوة إلى التوجه نحو الاعتماد على نظم الحوافز المادية بجانب الحوافز المعنوية.
- سياسة المؤسسات بخصوص الحوافز، فهناك منظمات تهتم عند وضعها لسياسات الأجور بتوفير الحوافز التي تدفع العاملين لأداء أحسن و أكفأ، في حين أن مؤسسات أخرى لا تطبق مثل هذه السياسات الأجرية حيث أن نظام الأجور فيها لا يتضمن حوافز تشجيع العاملين على بذل جهد أكبر و أفضل، ولذلك فإنها تضع نظم حوافز تحقق ذلك و تقود إلى النتائج التي ترغب في الوصول إلى تحقيقها من خلال هذه النظم.
- مدى الموضوعية و العلمية والدقة التي يتم بها وضع نظام الحوافز والذي ينبغي أن يستمر ليشمل تنفيذ نظام الحوافز وتطبيقها، حيث أن النجاح في تحفيز العاملين يعتمد على وضع نظام للحوافز يعتمد معايير علمية وموضوعية و يجري تطبيقها بدقة وكفاءة بحيث يتحقق ما يراد الوصول إليه من الأهداف، و في حالات ليست بالقليلة قد يفشل نظام الحوافز بسبب عدم علمية و موضوعية نظام الحوافز، أو بسبب التطبيق غير السليم له في الواقع، أو نتيجة الحالتين معا.
- العادات و التقاليد و القيم السائدة في المجتمع، والتي قد تؤدي في حالات ليست بالقليلة وبالذات في الدول النامية إلى انحراف نظم الحوافز فيها حتى وإن كانت موضوعية و علمية، عن الأهداف المتوخاة منها عن طريق التطبيق غير السليم و الذي لا يعتمد الموضوعية والعلمية التي تتضمنها نظم الحوافز هذه، وإنما يعتمد على أسس و اعتبارات شخصية أو اجتماعية أو سياسية أو

غيرها، و بذلك تتحول في تأثيرها إلى نظم التحفيز السلبي بدلا من التحفيز الإيجابي عندما يتم منح الحوافز للذين لا يعملون بجهد أكبر، وحجبها عن الذين يقومون بمثل هذا الجهد، و بذلك يدفع هذا إلى عدم بذلهم هذا الجهد الأكبر.

و من جهة أخرى، هناك من قسم العوامل المؤثرة على نظام التحفيز بشكل أوضح وهي كما

يلي[138] ص65:

1- العوامل الخارجية: تتأثر أنظمة الحوافز بمجموعة من العوامل الخارجية ويعني هذا أن تصميم الأنظمة ونوع النظام المستخدم وحجم ما يقدم من حوافز يتأثر بعوامل خارجية ومن هذه العوامل الخارجية ما يلي:

- القوانين والتشريعات: تسن الدول القوانين والتشريعات لكي تنظم العلاقة بين المؤسسات والعمال فيها و وهذه التشريعات إما أن تكون لرغبة المشرع في الدولة في توفير خصائص معينة من هذه العلاقة، و إما بسبب وجود مشاكل كبيرة ضاق بها المجتمع ولم تستطع المؤسسات بنفسها أن تحلها، هنا ينزل المشرع لكي يفرض قانونه، ويأتي هذا القانون في نهاية الأمر معبرا عن المجتمع الموجود فيه، وعن طبيعة المشاكل الموجودة، وعن رغبة الدولة في فرض أوضاع أو حل مشاكل معينة.

- المنافسون: من أبسط قواعد تحديد الممارسات الخاصة بدفع الرواتب والأجور والحوافز ومزايا وخدمات العاملين هي تقليد المنافسين، فالمؤسسة الجديدة يجب عليها أن تقتدي بما يفعله المنافسين أو تفوقه، أما المؤسسات الكبيرة والتي ترغب في تحديث أنظمتها الخاصة بالأجور والتعويضات فعليها أن تكون نظامية في هذا الأمر و وعليها أن تدرس ممارسات المنافسين في شتى مجالات الأجور والتعويضات والحوافز ويطلق على ذلك دراسة أو مسح الرواتب.

- العرض والطلب: يشير العرض إلى حجم العمالة المتاحة والمعروضة في سوق العمل، ويشير الطلب إلى حجم ما تطلبه المؤسسات المختلفة من عمالة في مهن معينة، وتمتاز بعض المهن بالوفرة في سوق العمل وهو ما يشير إلى أن المعروض منها أكثر بكثير من المطلوب ويؤدي هذا بطبيعة الحال إلى انخفاض سعرها، أي انخفاض أجورها وتعويضاتها، وقد يؤدي ذلك في معظم الأحيان إلى خلق بطالة بسبب هذا الزيادة. وعلى العكس، قد يشير سوق العمل إلى زيادة الطلب على نوعية معينة من العمالة بالرغم من أن المعروض منها ضعيف جدا، فمثلا هناك طلب كبير على المحللين الماليين المرخص لهم بممارسة هذه المهنة في هذا المجال، بالرغم من عدم توافرهم في السوق، وهذا يعني ارتفاع أجورهم ورواتبهم وتعويضاتهم، كما أن تداخل العرض والطلب قد يسبب إلى هجرة بعض العمالة إلى أسواق بها وفرة في الطلب. وفي طبيعة

الحال إن هناك وظائف بها ندرة وأخرى توجد بوفرة . فالأولى تتمتع بأن رواتبها وتعويضاتها وحوافزها عالية بالمقارنة مع الثانية التي بها وفرة.

- النقابات: تمثل النقابات أعضائها من العاملين في مواجهة المؤسسات التي يعملون بها، ويحال إلى هذه النقابات أن تحافظ على حقوق أعضائها من خلال المطالبة بها، واستخدام أدواتها في التفاوض الجماعي والإضراب والتظاهر، ومن أهم القضايا التي تركز عليها النقابات وتمس الأجور والتعويضات ما يلي:

- تحديد الحد الأدنى لأجر العاملين في الوظائف المختلفة.

- الزيادات السنوية.

- الزيادات الخاصة بزيادة تكلفة المعيشة.

- راتب التقاعد , والاستقطاعات الخاصة بها , ومساهمة المنظمة فيها.

- أنواع وحجم المزايا والخدمات.

## 2- العوامل الداخلية

- أهداف المؤسسة: لأهداف المؤسسة تأثير مباشر على شكل وحجم الأجور والتعويضات التي تدفعها للعاملين بها، فإذا كان الهدف النهائي للمؤسسة هو تحقيق الأرباح دون النظر إلى أي شيء آخر فإنه من المتوقع أن تقلل المؤسسة من أجورها ورواتبها ولا تعط أي اهتمام بالحوافز ومزايا خدمات العاملين الأمر الذي سيؤدي إلى أرباح سريعة، وسيحدث هذا في مدة قصيرة جداً، ولكن سيتحول هذا الربح السريع إلى خسارة على المدى البعيد وذلك نتيجة لعدم رضا العاملين عن الحوافز المقدمة لهم وبالتالي سوف يقل الإنتاج.

- استراتيجية المؤسسة : تؤثر إستراتيجية المؤسسة على شكل وحجم أنظمة الأجور والتعويضات، ويقصد باستراتيجية المؤسسة هي التحركات الرئيسية للمؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها.

ويرى ( الدروبي) أن من أهم استراتيجيات المؤسسة أن تحدد أهدافا غير الأرباح تود أن تحققها ومن ضمنها راحة واستقرار العاملين لان ذلك سوف يؤدي إلى تولد حاجة من الانتماء والولاء للمؤسسة مما يجعل الأداء المتميز هدف كل عامل بالمؤسسة [141] ص245، و من بين تلك الأهداف

- تمكين العاملين: قد تسعى المؤسسة إلى تمكين العاملين فيها ، ويعنى هذا منح العاملين مزيدا من السلطات والصلاحيات، وتشجيع التنسيق بين الإدارات، وقد تقترح المؤسسة نظاما للحوافز يحقق هذا التمكين، فتعلن عن مسابقة بين الإدارات في تحقيق اعلي درجة من التنسيق بين أقسامها والتعاون بين العاملين فيها واعلي درجة في سرعة الأداء واستخدام السلطات .

- تحقيق ثقافة المؤسسة: تسعى بعض المؤسسات إلى ثقافة ومعايير سلوكية على المستوى العام للمؤسسة ومن أمثلة الثقافة تحقيق رضا كامل للعميل (و) السلامة أولاً , هنا على المؤسسة أن تسعى إلى توضيح مفهوم رضا العميل والسلامة أولاً بشكل واضح، وتحديد طريقة معينة لقياس هذان المفهومين، وكيفية ربط كلاهما بحوافز معينة، فعلى سبيل المثال يمنح كل عامل في القسم ما يستحقه من حوافز سنوية في حالة الرضا الكامل عن العمل، أو خلو القسم من أي حوادث أو إصابات أو مخالفات خاصة بالسلامة.

- جذب أفضل المهارات: قد ترى المؤسسة أن جذب أفضل العاملين من سوق العمل هو أحد أهدافها، وذلك على اعتبار أن الحصول على أفضل الموارد البشرية بالسوق يحقق كافة أهدافها الأخرى . هنا تعتمد المؤسسة إلى رفع معدلات الأجور والرواتب عما هو موجود في السوق، حين إذ تستطيع المنظمة أن تجذب أفضل الكفاءات الموجودة في السوق.

- تشجيع العمل الجماعي: تهدف بعض المنظمات إلى تشجيع العمل الجماعي ، وإلى إثارة روح الفريق الواحد والتعاون بين العاملين داخل القسم أو الدائرة الواحدة . وفي محاولة تحقيق ذلك الأمر عليها أن تربط ما تود تحقيقه بنظام للحوافز والتعويضات، على الأخص طرق الحوافز المختلفة .

- تحقيق العدالة الداخلية و العدالة الخارجية: إذا أرادت المؤسسة أن تحقق شعور العاملين بأنها تعاملهم بالعدالة والمساواة فإن ذلك يمكن تحقيقه من خلال أنظمة الأجور، فسياسة تقييم الوظائف مثلاً تسعى إلى تحديد قيمة كل وظيفة مقارنة باقي وظائف المؤسسة وتحديد الأجور وفقاً لهذا . ويحقق ذلك الشعور بالعدالة الداخلية، أي أن قيمة الوظيفة داخل المؤسسة أي راتبها قد تم تحديدها بعدالة، وسياسة أخرى مثل دراسة ومسح الوظائف حيث تسعى المؤسسة إلى دراسة ومسح معدلات الأجور التي تدفعها المؤسسات المشابهة ويحقق ذلك الشعور بالعدالة الخارجية.

- تنمية الولاء و الانتماء: ترغب المؤسسة دائماً في رفع الولاء والانتماء للعاملين فيها، إن هذا الولاء والانتماء هو نوع من المواطنة التنظيمية، والتي لن تتحقق بالشعارات، ولكن قد تتحقق من خلال الحوافز المقدمة للعاملين، الأمر الذي يرفع مواطنهم التنظيمية وولائهم للمؤسسة .

### 3.3.2. مؤشرات تقييم نظام الحوافز

للوصول إلى نظام الحوافز فعال لا بد على الإدارة من وضع مؤشرات كمعدلات للقياس بما يمكن أن يسميه رجل الاقتصاد "التفاوت الحاد لعائد الإنتاجية" وهذا يعني أنه كلما اهتمت الإدارة بنظام الحوافز عملت على التوسيع في استخدامه بكثرة وظهرت آثاره على العاملين، كلما بدأت أهميته في الزوال وبالتالي تفقد الحوافز قيمتها، لذلك على الإدارة استخدام نظام الحوافز بقدر معقول دون إسراف بحيث لا يجعلها تفقد أهميتها، وكما يجب أن تستخدم في الوقت المناسب.

### 1.3.3.2. مفهوم مؤشرات التقييم نظام الحوافز

هي العناصر التي يراد تقييمها أثناء تقويم نظام الحوافز، والتي يجب تحديدها مسبقاً، على سبيل المثال إن مقاييس معدلات الغياب وترك المناصب، معدلات الحوادث والإصابات، معدلات التخلف في تحقيق الأهداف و معدلات الإنتاجية كلها تعرف بأنها العناصر التي يجري على أساسها تحديد مستوى نظام الحوافز المعمول به في المؤسسات الاقتصادية، و من المهم أن يعرف العامل بهذه المقاييس بحيث تكون واضحة ومفهومة لديه.

و من جهة أخرى، إن فعالية نظام الحوافز كذلك تتحدد بمدى الإثراء والتجديد والتعديل في منظومة الحوافز، فمادامت الحاجات متجددة والحوافز مشبع للحاجات، ففعالية الحوافز تتوقف على مدى توافقها والحاجات.

### 2.3.3.2. غايات تقييم نظام الحوافز

بالنظر إلى أهمية نظام الحوافز في المؤسسات، يجب أن تكون غايات تقييم هذا النظام غايات واضحة وهي تفصح عن نفسها وعلى سبيل المثال من الغايات الأساسية لنظام الحوافز هي توفير مقياس صادق وثابت ( موثوق ) لأداء المستخدم وفق جميع الأبعاد ذات العلاقة والمقصود بذلك أن نتائج التقييم يجب أن تعكس الصورة الصادقة لذلك المستخدم الذي يكون أدائه جيداً والمستخدم الذي أدائه رديء ويجب لهذا المقياس أن يبين مجالات نقاط القوة ونقاط الضعف بخصوص كل شخص يجري تقييمه.

ومن الغايات الأخرى للتقييمات هي غاية توفير معلومات في صيغة تكون نافعة وملائمة للمؤسسة فيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية وعمليات الاستقدام والانتقاء والتعويضات والتدريب والإطار القانوني ويمكن لهذه المعلومات أن تساعد المؤسسة على ضمان أن لا تكون مذنبية فيما يتعلق بقيامها بالتمييز بين المستخدمين على أساس بعض العوامل مثل الجنس (ذكر أو أنثى) والعمر أو العرق. والغاية النهائية من قيام المؤسسة باستخدام مؤشرات لتقييم نظام الحوافز هي أن تكون المؤسسة قادرة على رفع مستوى أداء الأعمال المختلفة.

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مفهوم الحوافز و كذا أهم النظريات المفسرة لها كذلك طبيعة نظام الحوافز و المتطلبات الأساسية لإعداد وتنفيذ نظم الحوافز والأسس التي على أساسها يتم منح الحوافز بالإضافة إلى الاتجاهات الحديثة في التحفيز مع تقييم نظام الحوافز.

وبما أن نظام الحوافز يهدف إلى تحفيز الموارد البشرية بالكم و الكيف المناسب للعمل بالمؤسسة والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء و السعي الدائم لحثهم على بذل الجهد وتحسين الأداء في

وظائفهم، لتحقيق أهداف المؤسسة و الذي هو البقاء والاستمرار في بيئة خالية من الصراع، و ربطها بالمناخ الاجتماعي الملائم، لذا، أصبح مديري الأعمال يسعون لإدراك تلك العلاقة التي تربط المناخ الاجتماعي و الحوافز بما يتناسب مع السلوك الايجابي للفرد و الجماعة في المؤسسة.

### الفصل 3

#### الدراسة الميدانية بالمطحنة الصناعية للمنتجة (SIM)

بعدما تعرضنا في الجانب النظري إلى مفهوم المناخ الاجتماعي في الفصل الأول من خلال إبراز ماهيته و ممثليه و العوامل المؤثر فيه و الآثار الايجابية و السلبية التي تنجر عنه، و معرفة مدى علاقة فرق العمل و ديناميكية مجموعة العمل و المناخ السائد في المؤسسة و أهمية دور القيادة في التأثير على المناخ الاجتماعي و أهم أدوات تسييره، و بعد ذلك تعرضنا في الفصل الثاني أهم النقاط الذي يخص موضوع التحفيز العاملين في المؤسسة بداية بعمل تعريفات مختلفة للتحفيز و أهميته و أهدافه في المؤسسة، و أهم النظريات الكلاسيكية و الحديثة التي تناولته، مروراً بأنواع التحفيز التي يمكن أن تؤثر على العاملين في المؤسسة التحفيز، و دراسة نظام الحوافز في المؤسسة. فسوف نقوم في هذا الفصل بإسقاط الأطر النظرية في الواقع على إحدى المؤسسات الجزائرية، و قد وقع اختيارنا على المطحنة الصناعية للمنتجة (sim) كأحد المؤسسات الوطنية التي تسعى إلى تطوير أساليب الإدارة و عصرنتها في ظل التحولات الحالية، و من خلالها سنحاول اختبار مدى صحة الفرضيات و استخلاص النتائج حول مدى مساهمة المناخ الاجتماعي السائد على تحفيز العاملين و ذلك من خلال التعرض للمباحث التالية: التشخيص العام للمطحنة الصناعية للمنتجة، الخطوات الإجرائية للبحث الميداني، تحليل و مناقشة الفرضيات.

#### 1.3. التشخيص العام للمؤسسة الاقتصادية المطحنة الصناعية للمنتجة (SIM)

خصص هذا المبحث للتعريف بالمؤسسة (المطحنة الصناعية للمنتجة) ومحاولة تقديم لمحة عنها، نشأتها، مهامها ومقرها، مع شرح هياكلها التنظيمية، و لكن قبل هذا يمكننا أن نبين مفهوم المؤسسة الاقتصادية.

##### 1.1.3. مفهوم المؤسسة الاقتصادية

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزاً معتبراً في كتابات و أعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، و انطلاقاً من موضوع بحثنا يخص المناخ الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية، رأينا أنه من الضروري أن نمر على بعض العناصر المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية.

##### 1.1.1.3. تعريف المؤسسة الاقتصادية

لقد قدمت للمؤسسة الاقتصادية عدة تعريفات التي تميز بعضها البعض في عدة معايير كالمؤسسة الصناعية، أو التجارية، أو الزراعية أو الخدمية، و قد تكون مؤسسة عامة أو خاصة، كما يمكن أن تكون فردية أو شركة أو تعاونية و يمكن أن نجمع بعض هذه التعاريف في:

- فبالنسبة لـ M. TRUCHY: "المؤسسة الاقتصادية هي الوحدة التي تجمع فيها و تنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي". [142] ص 09.
- المؤسسة الاقتصادية هو نظام تقني اقتصادي الذي يتكون من مجموعة من العناصر التقنية و المادية، و من تجهيزات و أدوات بهدف استعمالها لانتاج و تحقيق منتوجات و خدمات.
- أما بالنسبة لماركس: " المؤسسة الاقتصادية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة رأس المال، و في نفس المكان، من اجل إنتاج نفس النوع من السلع".

### 2.1.1.3. أهداف المؤسسة الاقتصادية

- تسعى المؤسسات الاقتصادية العمومية او الخاصة الى تحقيق عدة أهداف، تختلف و تتعدد حسب اختلاف اصحاب المؤسسات و طبيعة و ميدان نشاطها، و لهذا تتداخل و تتشابك أهداف المؤسسة الاقتصادية، و التي يمكن تلخيصها في: [142] ص ص: 17-19.
- 1 - الأهداف الاقتصادية: و تدخل ضمن هذا النوع ما يلي:
    - تحقيق الربح الذي يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها و بالتالي توسيع نشاطها.
    - تحقيق متطلبات المجتمع بتغطيتها لطلبات المجتمع الموجودة به.
    - عقلنة الإنتاج باستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج لعدم الوقوع في المشاكل الاقتصادية.
  - 2 - الأهداف الاجتماعية: و من بين تلك الأهداف ما يلي:
    - ضمان مستوى مقبول من الأجور حسب النظام الاقتصادي و مستوى المعيشة في المجتمع.
    - تحسين مستوى المعيشي للعمال.
    - الدعوة إلى تنظيم و تماسك العمال من خلال العلاقات المهنية و الاجتماعية بين أفراد قد تختلف مستوياتهم العلمية و انتماءاتهم الاجتماعية و السياسية.
    - توفير التأمينات و المرافق للعمال مثل التأمينات الصحية و حوادث العمل و التقاعد.
    - تدريب العمال.

### 2.1.3. تقديم المطحنة الصناعية للمنتجة (SIM)

نحاول في هذا المطلب الوقوف عن تاريخ المؤسسة محل الدراسة، و كذا عمل البطاقة الفنية عن المطحنة، بدء بتعريفها، تحديد خصائصها من حيث الموقع، المساحة، النشاط و أهدافها.

#### 1.2.1.3. نبذة تاريخية عن المطحنة الصناعية للمنتجة و مراحل تطورها

تعتبر المطحنة الصناعية للمنتجة (SIM) من بين أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر الناشطة في مجال الصناعات الغذائية، حيث تعود بداية نشاطها إلى التسعينيات القرن الماضي كمؤسسة عائلية يسيرها الأب (الطيب الزغيمي) بمعية ثلاثة أولاده و بطاقة بشرية تتمثل في 40



عاملا تنشط في مجال تحويل الحبوب بمساحة تقدر بـ 8 هكتارات و بقدرة إنتاجية تقدر بسعة 150 طن/اليوم، و بفضل نوعية منتجاتها استطاعت أن تفرض نفسها كأول مؤسسة خاصة تنشط في هذا المجال في الجزائر رغم الظروف الاقتصادية و الأمنية السائدة آنذاك، ومع الانفتاح الاقتصادي الذي عرفته البلاد ما كان لهذه المؤسسة إلا أن تواكبه بالتطور والتوسع من خلال عدة مراحل و التي نذكر منها:

- في سنة 2003 و مع حلول التحولات و التوجهات السياسية الجديدة التي استهلتها الدولة و المتمثلة في خوصصة المؤسسات العمومية، تم اقتناء منبع ابن هارون و منبع موزاية من طرف المؤسسة و ذلك بداية لتوسيع نشاطاتها
- و في سنة 2004 انتقلت بذلك من مؤسسة بسيطة و متواضعة إلى مجمع صناعي ذو مئاة قوية، و من مؤسسة ذات مسؤولية محدودة الى شركة ذات أسهم لها فروع في عدة قطاعات تشمل الاستثمار في قطاع الصحة، الترقية العقارية، الطاقة، التغذية الزراعية و المياه المعدنية.
- و في سنة 2006 قامت مؤسسة " سيم " باختراق الأسواق الخارجية ، حيث أصبحت تصدر إلى 14 دولة منها أمريكا ، أوربا ، جنوب إفريقيا ، موريتانيا ، السنغال، مالي، الغابون... الخ، و تتمتع منتجات المؤسسة بولوج كبير خاصة في الدول الإفريقية نظرا لجودة منتجاتها فهي تنتج طبقا لمقاييس ايزو 9001-2008 ..

### 2.2.1.3. البطاقة الفنية عن المطحنة الصناعية للمتيجة

يرمز للمطحنة الصناعية للمتيجة بالرمز: SIM و هي اختصار لـ:

#### **la Semoulerie Industrielle de la Mitidja**

متحصلة على شهادة جودة المنتج ايزو 9001-2008، و ستكون عما قريب خاضعة لمقاييس HACCP، دخلت عالم غينيس للأرقام القياسية من خلال انجازها لأكبر طبق كسكسي في العالم سنة 2002.

تقع المطحنة الصناعية للمتيجة في الأطلس البلدي و بالضبط في دائرة موزاية بالمنطقة الصناعية لبلدية عين الرمان، تأسست سنة 1993، تحتوي على الممتلكات التالية:

- 5 وحدات لإنتاج السميد.
- 2 وحدات لإنتاج العجائن القصيرة، 300 طن/اليوم.
- 3 مطاحن، 2000 طن/اليوم.
- وحدتين لإنتاج العجائن الطويلة، 300 طن/اليوم.

- 4 وحدات لإنتاج الكسكسي، 115 طن/اليوم.  
 - وحدة لإنتاج أغذية الأنعام، 220 طن/اليوم.  
 تمتد المؤسسة على مساحة تقدر بـ 90000 م<sup>2</sup>، وتوظف حالياً 740 عاملاً موزعين على الشكل التالي:

- الإطارات: 10%.
- أعوان التحكم: 30%.
- أعوان التنفيذ: 60%.

### 3.2.1.3. أهداف المطحنة الصناعية للمنتجة

- تتمثل أهداف مؤسسة سيم فيما يلي:
- الاستمرار في الحفاظ على جودة منتجاتها.
  - الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق المحلي و التطلع إلى ربح أسواق خارجية.
  - تحقيق الاكتفاء الذاتي.
  - تحقيق أكبر نسبة من المبيعات والأرباح.
  - تخفيف حدة البطالة أي امتصاص البطالة.
  - السعي إلى كسب أكبر حصة سوقية .
  - الحفاظ على الزبائن الحاليين واكتساب زبائن جدد.

### 3.1.3. الهيكل التنظيمي للمطحنة الصناعية للمنتجة والتحليل الوظيفي لمديرياتها

بعد تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، لا بد لنا من عرض التحليل الوظيفي للمديريات، كل مديريةية على حدى:

- الإدارة العامة

وهي التي تمثل رأس هرم المؤسسة حيث تعد المسؤولة عن كل المديرية الفرعية، كما تقوم باتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل بين مختلف المديرية والأقسام ، وعلى مستوى هذه المديرية نجد أمانة المدير العام ، الأمن والنظافة .

- مديريةية التموين

تقوم بتزويد المؤسسة بكل الاحتياجات المتعلقة بعملية الإنتاج، وتتضمن هذه المديرية، مصلحة التموين ومصلحة المواد الأولية.

➤ مصلحة المواد الأولية : تقوم بتسيير و نقل المواد الأولية إلى المؤسسة فهي تتعامل مع مديرية الإنتاج .

➤ مصلحة التموين : تقوم بتسيير المخازن المتعلقة بالحفاظ على المنتجات ومخازن التغليف ومشتقاته ومخازن لقطع الغيار .

- مديرية الإدارة المالية

تضم هذه المديرية مصلحة المحاسبة ومصلحة الموارد البشرية .

➤ مصلحة المحاسبة: تتمثل مهمة هذه المصلحة بتسيير الشؤون المالية والمحاسبة للمؤسسة،

تسيير الميزانيات الخاصة لكل مديرية ، كما تقوم بتسيير المعاملات المالية مع مختلف البنوك

وتحتوى على عدة أقسام:

- قسم المحاسبة العامة .

- أمين الصندوق .

- قسم الاستثمارات .

➤ مصلحة الموارد البشرية : ( و التي سنتناوله بشيء من التفصيل لاحقا لما لها ارتباط

بموضوعنا)

- مديرية التجارة والتسويق

تتضمن هذه المديرية ، مصلحة التسويق ومصلحة التجارة.

➤ مصلحة التجارة : وتتمثل وظيفتها في تنظيم وتسيير المبيعات و هي تعمل بالتنسيق مع

مديرية التسويق ، ومن مهامها:

-إعداد فواتير والبيع.

-عملية الاتصال بالزبائن.

-عرض الصفقات التجارية مع الموردين والزبائن.

وتحتوى على عدة أقسام:

- قسم الفوترة

- قسم التغطية: يهتم هذا القسم بالدفع ومتابعة الزبائن في حالة تخلفهم عن التسديد.

- قسم الانجاز: و يهتم بشحن المنتجات من وحدة الإنتاج المعنية لمختلف الزبائن سواء كانوا

دائمين وغير دائمين.

➤ مصلحة التسويق: ومن مهام هذه المصلحة:

-دراسة السوق ؛

-الاتصال المباشر بالمستهلكين ؛

-ترويج المنتجات عن طريق الملصقات واللافتات الاشهارية ، المجلات ، الإعلان التلفزيوني ،  
الإذاعة  
-تكوين رجال البيع.

### 4.1.3. وظيفة دائرة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة (سيم)

باعتبار أن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين إدارة المؤسسة وعمالها ، فهي من هذا المنطلق تعد إدارة هامة وشريكا حقيقيا في تحقيق أهداف الطرفين، أي أن عملها لم يعد محصورا فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم بل أصبحت تبحث عن كيفية توفير البيئة الملائمة في المؤسسة من خلال برامجها المتنوعة (نظام التعويضات، الترقية، التحويل...).

ومن خلال الدراسة الميدانية لمطحنة الصناعاتية للمنتجة وتفحص وثائقها وهيكلها التنظيمي لمسنا مدى أهمية هذه الإدارة بها ووصفها بالعمود الذي تتمحور حوله مختلف الوظائف الأخرى عن طريق تخطيط وتنظيم أعمال مختلف الأفراد، ولهذا الغرض، يجب التعرف عن كل ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية الخاصة بالوحدة و الدور الهام الذي تلعبه في توفير المناخ الملائم في المؤسسة.

### 1.4.1.3. مهام دائرة تسيير الموارد البشرية:

حيث تنقسم دائرة تسيير الموارد البشرية إلى مكاتب، و كل مكتب له مهام محددة كما يلي:

- مكتب تسيير الموارد البشرية: يسهل هذا المكتب على حسن تسيير و استغلال الموارد البشرية

وهي تقوم بالمهام التالية:

- تسيير العمالة : من خلال مراقبة الحضور اليومي.
- تسليم و استلام مختلف الوثائق الإدارية.
- تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية للموارد البشرية.
- متابعة المسارات المهنية والترقية والتحويل.
- تحديد احتياجات العمالة للتكوين.

- مكتب الأجور: ويقوم هذا المكتب بالمهام التالية:

- إعداد كشوف الرواتب.
- حساب المنح والمزايا الاجتماعية.

- مكتب الخدمات الاجتماعية: تقوم المصلحة بإعداد كل الوثائق الخاصة بالخدمات الاجتماعية: الترفيه، المساعدات العائلية، الأمراض.

### 2.4.1.3. دور وظيفة الموارد البشرية

- تقوم وظيفة الموارد البشرية لمؤسسة "سيم" بالمهام التالية:
- متابعة السياسات والبرامج والمخططات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.
- تطبيق السياسات التحفيزية في مجال التعويضات (الأجور)، التطوير وتسيير المسارات المهنية.
- تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية كما ونوعا من خلال مخططات التسيير للعمال.
- إشراف وتسيير العلاقات المهنية.
- ضمان جودة الحوار الاجتماعي في المؤسسة بين الإدارة و العمال.

### 3.4.1.3. إجراءات تسيير الموارد البشرية في مؤسسة (SIM)

- 1 - نظام معلومات الموارد البشرية في مؤسسة (SIM)
- 1 1 نظام الملفات: و يمثل مجموعة الملفات الخاصة بحفظ بيانات الموارد البشرية (كل عامل ملف خاص به) و التي تشمل على أوراقه الرسمية.
- 2 1 نظام السجلات: و تمثل نماذج بها ملخص لمحتويات الأوراق و المستندات الرسمية مما يسهل تصنيفها و تداولها و استرجاعها بالسرعة و الدقة اللازمة و يعتبر هذا النظام تطور مرحليا لنظام الملفات و يحتوي سجل الأفراد على السجلات الفرعية التالية:
- سجل التوظيف: و هو سجل يسجل فيه جميع الأفراد الذين قُبلوا بالتوظيف في المؤسسة و أتموا ملفاتهم الإدارية كاملة و التي تحتوي على: شهادة الميلاد، الصور الشخصية، شهادة عائلية، شهادة فردية، شهادة عدم الشغل في مؤسسات أخرى، شهادة طبية؛ شهادة إقامة، شهادة الخدمة العسكرية.
- سجل الإشعار بالغياب: و هو سجل خاص بتسجيل فيه الإشعارات و التلغرامات التي تم بُعثت للعامل الذي غاب و الذي لم يبرر غيابه بعد إنهاء المدة القانونية لتبرير غيابه (48 ساعة)، حيث يُشعر العامل الغائب بتلغرامين مفصولين بمدة 48 ساعة، و إذا لم يبرر بعد انتهاء المدة سوف يكون عرضة للتسريح.
- سجل الاجتماعي: الذي تقيد فيه المعلومات الخاصة بالشهادات الطبية، شهادة الرجوع إلى العمل، تصريح الحوادث (مصادقة عليه من قبل صندوق الضمان الاجتماعي).

- سجل خاص بحركة الأوراق و المستندات الرسمية (الصادر و الوارد): حيث يوجد سجلين خاصين بتسجيل حركة الوثائق (صادر و وارد) على المستوى المؤسسة، و سجلين خاصين بتسجيل حركة الوثائق الرسمية (صادر و وارد) مع المحيط الخارجي.

### 3 1 نظام معلومات الموارد البشرية الآلي

حيث يقوم الحاسب الآلي بعدة عمليات متعاقبة بطريقة آلية طبقا لنظام معين حيث يكون النظام الآلي متكامل مع النظام اليدوي و الهدف منه تسهيل تسيير المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، حيث تعدد المؤسسة باستعمال البرامج التالية:

- برنامج (logiciel GRH): يضم هذا البرنامج مجموعة البيانات و المعلومات الخاصة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة (المعلومات الخاصة بالتوظيف، ملفات العمال، الغيابات، التكوين...) و التي تكون مخزنة بترتيب و تنسيق الكتروني معين يسهل التعامل معها، حفصها، استرجاعها و استخراج النتائج منها.

- برنامج (logiciel SOCIAL): هو برنامج يودي وظائف محددة بشكل يسهل عملية تسيير المعلومات الاجتماعية الخاصة بالموارد البشرية و التي تتمثل في العطل المرضية، تصريح الحوادث...الخ

- برنامج EXEL: تضم مجموعة من الجداول تؤدي وظائف معينة باستعمال المعادلات الرياضية لتسهيل و تنظيم عمليات تسيير الموارد البشرية و الاستعانة بها في الرسوم البيانية.

- برنامج WORD: يستعمل هذا البرنامج في كتابة الوثائق الخاصة بتسيير الموارد البشرية.

2- ربط نظام المعلومات للموارد البشرية بقياس مؤشر المناخ الاجتماعي في مؤسسة سيم

يساهم نظام المعلومات الموارد البشرية في توفيره للمعلومات الضرورية ليتسنى لمديرية

الموارد البشرية الاختيار واستغلال المؤشرات الاجتماعية، حيث يتوقف جودة قياس المناخ الاجتماعي

في المؤسسة على جودة نظام المعلومات باعتبارها العامل المهم في إمدادنا بالمعلومات الدقيقة

الخاصة بالموارد البشرية.

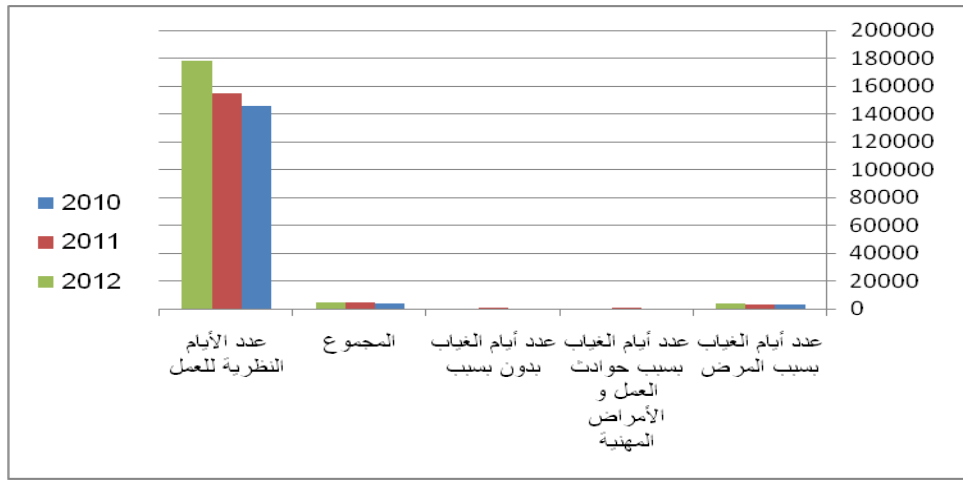
الجدول رقم 07: المعلومات الخاصة للعمال لسنوات 2010، 2011 و 2012 [وثائق المؤسسة]

إجمالي			عون تنفيذ			عون تحكم			إطار			
إجمالي	نساء	رجال	إجمالي	نساء	رجال	إجمالي	نساء	رجال	إجمالي	نساء	رجال	
601	22	597	429	09	420	110	08	102	57	05	52	العمالة 2010
640	21	619	448	06	442	111	07	101	58	08	50	العمالة 2011
734	23	711	564	07	557	114	08	102	60	08	52	العمالة 2012

الجدول رقم 08: المعلومات الخاصة بغياب العمالة لسنوات 2010، 2011 و 2012 [وثائق المؤسسة]

العمالة			
2012	2011	2010	
3935	3074	3258	عدد أيام الغياب بسبب المرض
521	479	399	عدد أيام الغياب بسبب حوادث العمل و الأمراض المهنية
370	564	536	عدد أيام الغياب بدون بسبب
4826	4117	4193	المجموع الغيابات
177870	154880	145442	عدد الأيام النظرية للعمل

## توزيع أنواع نسب الغياب للعمال



الشكل رقم 10: توزيع أنواع نسب الغياب للعمال [ من إعداد الطالب ]

يتم تحديد المناخ الاجتماعي الإجمالي السائد في المؤسسة انطلاقاً من مؤشرات الغياب و مؤشرات الصحة والسلامة المهنية و مؤشرات دوران العمل

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد أيام الغياب}}{\text{عدد الأيام النظرية للعمل}} * 100$$

$$\text{معدل حوادث العمل} = \frac{\text{عدد التطويرية العمل مع توقف العمل}}{\text{عدد الساعات العمل}} * 100$$

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{اجمالي العواكف النقل التحويل}}{\text{إجمالي}} * 100$$

من خلال حساب معدلات الغياب باستعمال القانون أعلاه و باستعمال المعلومات المبينة في الجدول نلاحظ أن معدل الغياب الإجمالي لسنة 2010 بلغ 2.8% و هو معدل منخفض نسبياً ، كما أن أعلى نسبة للغياب كانت بسبب الأمراض المختلفة بـ 77.7% ثم يليها الغياب بدون سبب بمعدل منخفض 12.7% ، أما الغيابات بسبب حوادث العمل و الأمراض المهنية كانت بنسبة 09.5% . و في سنة 2012 بلغ معدل الغياب الإجمالي 2.71% و هو معدل منخفض كذلك و أقل من معدل لسنة 2010 ، و كانت النسبة بسبب الأمراض المختلفة هي الأعلى كذلك بـ 81.53% (أعلى من سنة 2010) و لكن، تليها نسبة الغياب بسبب حوادث العمل بـ 10.7% (أكثر مما كانت في سنة 2010)، ثم تأتي بدون سبب 07.66% .



نجد أن نسبة الغياب المتعلقة بالأمراض المختلفة مرتفعة، وهذا شيء مفروغ منه أي لا تستطيع المؤسسة القضاء عليه، في حين أن عدد أيام الغياب المتعلقة بحوادث العمل هي منخفضة مقارنة بمعدل الغياب الإجمالي و هذا يفسر بأن المؤسسة تتخذ الإجراءات اللازمة في الحفاظ عن عاملها من حوادث العمل و مساهمتها في تحقيق بيئة ملائمة للعمل و تعمل على تحسين العلاقة بينها و بين عاملها من خلال صحة و سلامة عاملها.

أما مؤشر دوران العمل لم نستطع حسابه نظرا لعدم حصولنا على معلومات و أرقام دقيقة عن إجمالي حركات النقل و التحويل.

### 2.3. الخطوات الإجرائية للبحث الميداني

مهما اختلف موضوع الدراسة المتناول فهي تتطلب إجراءات منهجية يتبناها أي باحث للوصول إلى نتائج علمية إيجابية تعكس الإجابة عن إشكالية البحث المطروحة، ونحن أمام موضوع المناخ الاجتماعي وأثره على تحفيز العاملين في المؤسسة الاقتصادية نود الكشف عن ذلك الأثر الذي يحدثه المناخ الاجتماعي السائد على عملية التحفيز، وارتأينا في ذلك إتباع جملة من الخطوات تضمنت منهج البحث و تقنياته، الأساليب الإحصائية للتحليل، إضافة إلى عينة البحث المختارة.

#### 1.2.3. إجراءات البحث

##### 1.1.2.3. منهج البحث

تفرض علينا الدراسة المتناولة إتباع منهج يتوافق والطرح المقدم في جانبه النظري والتطبيقي، ووجدنا في المنهج الوصفي التحليلي المنهج المناسب لجمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى وصف الظاهرة للتعرف على مختلف المتغيرات ذات العلاقة بالموضوع، وشمل ذلك الجانبين النظري والتطبيقي، ودعم هذا الأخير بالتحليل الإحصائي لتحديد مستوى تحفيز العاملين الناتج عن المناخ الاجتماعي السائد في مؤسسة المطحنة الصناعية للمتيجة.

#### 2.1.2.3. المجال المكاني و الزماني للدراسة

في الجانب المكاني تمت هذه الدراسة الميدانية في المطحنة الصناعية للمتيجة (SIM)، الواقعة في الأطلس البلدي و بالضبط في دائرة موزاية بالمنطقة الصناعية لبلدية عين الرمانة، أما زمنا استهلنا بحثنا بمرحلة استطلاعية في المؤسسة في شهر مارس 2013 قمنا خلالها بتدوين المعلومات الخاصة بموضوعنا من المؤسسة قيد الدراسة، كما قمنا بملاحظاتنا و إعداد الاستبيان بتوجيه من الأستاذ المشرف و بعض المحكمين، و بعدها تم توزيع الاستبيان في شهر أبريل من نفس السنة

بمساعدة بعض العاملين من قسم الموارد البشرية على كافة مديريات المؤسسة و ورشاتها، و بعدها تم جمع الاستبيانات التي قمنا من خلالها عملية التحليل و التفسير لمحتواها.

### 3.1.2.3. مجتمع و عينة الدراسة

#### 1 - مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في المطحنة الصناعية للمنتجة (SIM)، و عددهم 738 عامل، مقسمون الى: 60 إطار، 114 عون تحكم و 564 عون تنفيذ، و ما يتيح الفرصة لمعرفة واقع المناخ الاجتماعي على كل المستويات المهنية و مدى مساهمته في تحفيز العاملين.

#### 2 - عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية طبقية تقدر بـ 110 عامل، بما يوازي % 15 من مجتمع البحث، و يعتقد الباحث أن هذه النسبة مقبولة وكافية لخدمة أغراض البحث، و قد تم توزيع حجم العينة على فئات العاملين الثلاثة، باستخدام قاعدة التخصيص المتناسب مع حجم الطبقة كالاتي :

$$ك = ر = (ط \div ج) \times ن$$

حيث: ك ر : حجم العينة المخصص للطبقة ر.  
 ط ر : إجمالي عدد العاملين للطبقة ر.  
 ج : إجمالي العاملين في الوحدة ( 735 عامل ).  
 ن : حجم عينة البحث ( 110 عامل ).  
 وقد تم الحصول على النتائج الآتية:

الجدول رقم 09: احصائيات أفراد العينة حسب الفئات المهنية [ بناء على نتائج الاستبيان ]

حجم العينة	المستويات المهنية
09	إطار
17	عون تحكم
84	عون تنفيذ
110	المجموع

### 4.1.2.3. متغيرات الدراسة و تقنياتها

#### 1 - متغيرات الدراسة

تضمنت إشكالية البحث متغيرين اثنين هما المناخ الاجتماعي و التحفيز في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث نسعى من خلال الدراسة معرفة العلاقة بين المتغيرين و ذلك من خلال الدور الذي يؤديه المناخ الاجتماعي في المؤسسة في تحفيز العاملين. شكل المناخ الاجتماعي المتغير المستقل و الذي يتمحور حول مجموعة من المتغيرات المشكلة له و الذي يعكس الارتياح او الصراع السائد في المؤسسة. أما المتغير التابع في هذه الدراسة فيتمثل في التحفيز كنتيجة للمناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة.

#### 2 - تقنيات الدراسة

أخذا بعين الاعتبار المنهج المستخدم، فقد استعنا بمجموعة من تقنيات البحث العلمي خلال طوال مرحلة الدراسة التطبيقية، ندرجها فيما يلي:  
- الملاحظة:

تعد الملاحظة إحدى أدوات جمع البيانات، خاصة عندما يصعب الحصول عليها من خلال الاستمارة وغيرها، ولقد استخدمنا هذه التقنية خاصة عند تواجدها بمختلف مصالح المؤسسة الإدارية و الورشات ( الإنتاج، الصيانة، الأمن...)، أين تم التعرف على طريقة الكلام والسلوك المعتمد من قبل أعضاء المؤسسة، و الاطلاع على أنماط و أساليب معيشتهم و المشكلات العملية التي يتعرضون لها، حيث وكان له جانب من الأهمية في موضوع بحثنا.  
- الاستبيان:

هي مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وصفها في استمارة استبيان، توزع أو ترسل إلى الأشخاص المبحوثين، أو تسلم لهم تمهيدا للحصول على الأجوبة حول الأسئلة المطروحة، من أجل الحصول على معلومات ومعطيات حول موضوع، مشكلة أو موقف معين [143] ص23، حيث تكون الأسئلة إما مفتوحة أو مغلقة وإما متعددة الخيارات [144] ص 102. و في موضوع بحثنا اعتمدنا على:

السؤال ذو الإجابة المغلقة: حيث احتوت الاستمارة على أسئلة تحتاج إلى أجوبة محددة حيث يطلب من المستجوب أن يضع رمزا على الإجابة التي يوافق عليها، و تمتاز الأسئلة ذات الإجابات المغلقة بسهولة تصنيف الإجابات و وصفها في قوائم وجداول، كما تقلل من إمكانية الوقوع في الخطأ عند التفسير مثال ذلك:

الجنس: ذكر  أنثى

السؤال ذو الإجابة الاختيارية: احتوى هذا النوع على نوعين من الإجابات مغلقة و مفتوحة في آن واحد، محاولا تجنب عيوب السؤال ذو الإجابة المغلقة و المفتوحة معا بحيث يجمع مزايا الاثنين. حيث يعطى للمستجوب سؤال و عليه الاختيار إجابته انطلاقا من عدة إجابات متوفرة و مثال على ذلك:

يوفر الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسة فرصة ربط العلاقات مع العاملين	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
--	-----------	-----------	-------	-------	------------

- الوثائق و السجلات:

إن أهمية هذه الوثائق و السجلات تكمن في كونها وفرت لي الكثير من الوقت و الجهد، فالبيانات التي تتوفر في سجلات المؤسسة عن العاملين تعتبر بيانات جاهزة يمكن فقط إعادة تبويبها و عرضها بالأسلوب الذي أرغب فيه، وأيضا الكشف على بعض القضايا التي يصعب ملاحظتها والكشف عنها عن طريق استمارة البحث وحدها، حيث تم الاطلاع على بعض السجلات و الوثائق الخاصة بالمؤسسة و تم التزود ببعض المعطيات و البيانات الضرورية للبحث وقد تمثلت هذه البيانات فيما يلي:

- بيانات تدور حول الجانب التاريخي لمؤسسة "سيم" حيث تم القيام بإعداد بطاقة فنية عن هذه المؤسسة.
- بيانات عن الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة قيد الدراسة.
- بيانات عن سير العمل بها، و النظام الداخلي.
- بيانات حول الإمكانيات المادية و البشرية في المؤسسة.

### 5.1.2.3. أسلوب معالجة البيانات

- لمعالجة البيانات الواردة في استمارات الاستقصاء، استخدم الباحث عددا من أساليب التحليل الإحصائي، التي تتفق مع أهداف البحث وفرضياته. وبعد عملية إتمام فرز البيانات المجمعة، تم استخدام الحاسب الآلي لتحليلها وإجراء المطبق في العلوم الإجتماعية. ( SPSS ) المعالجة الإحصائية لها، طبقا لحزمة وقد تطلب تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تطبيق الأساليب الإحصائية الآتية:
- النسب المئوية : لوصف الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع البحث.
  - المتوسطات الحسابية : لتحديد مدى ملائمة عناصر المناخ الاجتماعي في المؤسسة قيد البحث.
  - الانحرافات المعيارية : لمعرفة درجة تشتت الإجابات لدى أفراد العينة.

### 2.2.3. تحليل حصيلة البحث الميداني

#### 1.2.2.3. عرض وتحليل بعض الملاحظات

##### 1 - عرض الملاحظات

من خلال إجرائنا للبحث الميداني والزيارات المتكررة للمؤسسة موضوع الدراسة قمنا بإجراء بعض الملاحظات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

أول ما لاحظته في المؤسسة المطحنة الصناعية للمتيجة (SIM) حسن الاستقبال و التوجيه الذي وجدته من مكتب الاستقبالات الذي يشغله العامل، الذي وجدت فيه جميع علامات الارتياح في عمله. كما وجد سهولة في الاتصال بإدارة المؤسسة هاتفيا ليعلمهم عن حضور طالب الموافقة بالتربص في مؤسستهم لإعداد مذكرة الماجستير، و في المدة القصيرة التي انتظرت فيها رد الإدارة، تبادلت أطراف الحديث مع أحد العاملين كان يعمل في المؤسسة ينتظر تسوية أموره الإدارية مع المؤسسة حتى يتحول من المؤسسة إلى مؤسسة أخرى، و استفسرته عن السبب الذي جعله يغير المؤسسة، فكانت إجابته عكس ما كنت أتوقعه حيث سرد لي أن التحويل ليس له علاقة بمشكل مع الإدارة أو مع العاملين أو عدم رضاه عن الأجر، بل بدأ يشكر لي مدى حسن ظروف العمل في مؤسسة (سيم) و أن السبب الذي جعله يتحول الى مؤسسة أخرى انه وجد عملا في مؤسسة أخرى لا تبعد عن مكان سكنه سوى بضعة أمتار فقط و هذا ما حفزه لتجنب عياء التنقل فقط، و بعد حوالي أربع دقائق فقط حضر أحد ممثلي الإدارة الذي سلمته ملف طلب التربص و أوصلني إلى رئيس قسم الإدارة العامة و الذي استقبلني بحفاوة و أعلن لي عن موافقته بدون أدنى مشكل، بل بدأ يأمر بعض الإداريين عن حرصهم على تسهيل لي الأمور و إمدادي بأي معلومة أطلبها تخص موضوع دراستي، و لاحظت حديثه مع بعض الإداريين بعفوية و بلا تكلف و في بعض المرات يتحدثون خارج الإطار الرسمي.

و قد لاحظت تخصيص الإدارة قاعة للطلبة المتربصين، و من خلال انشغالي بالتربص لاحظت تنقل العمال الإداريين داخل بعض أروقة الإدارة في شكل مجموعات (إثنين أو ثلاثة) و سهولة الاتصال بعضهم البعض يتحدثون عن أعمالهم الإدارية، و في بعض الأحيان يتجادبون أطراف الحديث عن أمور ليس لها علاقة بالعمل (غير رسمية)، و من جهة أخرى، كنت قد تنقلت داخل بعض الورشات الإنتاج و الصيانة و تجاذبت أطراف الحديث مع العمال و لاحظت فيهم الارتياح عن ظروف أعمالهم كما أشاروا لي أن كل عامل يعرف مهامه بدقة في الوحدة التي يعمل بها، كما لاحظت أحيانا جلوسهم و التخلي عن النشاط في شكل مجموعات أيضا، مع حضور رئيس العمل وكان حديثه معهم في إطار العمل و كذلك خارج الإطار الرسمي، و من خلال تنقلي في الورشات

حدث هناك خلل في التزويد بالكهرباء و تم الاتصال بكل سهولة بالمصلحة الخاصة لصيانة الكهرباء هاتفيا و لاحظت رد فعل سريع و إصلاح الخلل.

## 2 - تحليل الملاحظات:

إن مضمون هذه الملاحظات يشير إلى عدة متغيرات لها صلة بموضوع دراستنا والفرضيات التي إنطلقنا منها، إذ أن هذه الملاحظات في مجملها تدل على حضور العلاقات الطيبة بين أطراف التفاعل في المؤسسة ( العاملين و الإدارة ) و التنظيم غير الرسمي الذي يربطهم و الذي يدل مدى توفر تلك العلاقات الطيبة، كما لاحظنا في مضمون ملاحظتنا ذلك الارتياح الذي وجدناه في مختلف العوامل المحددة للمناخ الاجتماعي في المؤسسة و هذا من خلال ما يلي:

فيما يخص ملاحظة تنقل العمال في شكل مجموعات وخاصة التنفيذيين سواء في أروقة الإدارة أو الورشات وطبيعة الحديث بينهم وأحيانا الجلوس في شكل مجموعات فإن ذلك يدل على وجود جماعات وعلاقات غير رسمية بمختلف أشكالها، وهي تتكون نتيجة لتفاعل العمال مع بعضهم البعض وإن كان هذا طبيعيا فإنه يشير إلى أن التنظيم غير الرسمي هو الأكثر إشباعا لحاجات العمال النفسية والاجتماعية من خلال الإنتماء لجماعة معينة كالصداقة أو المصلحة أو أبناء الحي والمنطقة.

### 2.2.2.3. بناء وتحليل خصائص أفراد العينة

حيث تم توزيع 110 إستبيان و تمكنا من استرجاعها كلها و هي صالحة للمعالجة

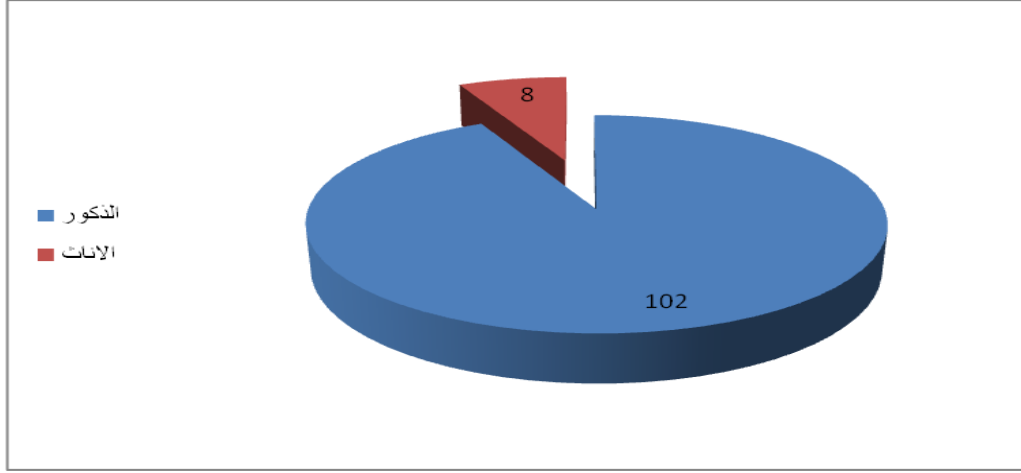
### 1.2.2.2.3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

جدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس [بناء على نتائج الاستبيان]

الجنس	تكرار	%
ذكر	102	92.7%
أنثى	08	7.3%
المجموع	110	100%

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية لهذا الجدول أنه من مجموع 110 مبحوث لدينا نسبة (92.7%) منهم ذكور ويمثلون الأغلبية الساحقة، أما بقية النسبة والتي تقدر ب 7.3% فتمثل الإناث وبالتالي فتركيبه العمال داخل هذه المؤسسة من حيث الجنس هي ذكورية حيث يسيطر الرجل بناء على عينة الدراسة وهذا راجع لعوامل تنظيمية بالدرجة الأولى إذ أن طبيعة هذه المؤسسة هي صناعية وتحتاج إلى عدد كبير من أعوان التنفيذ وهذا العمل يختص به الرجال أكثر من النساء أضف

إلى أن العنصر النسوي يفضل المؤسسات ذات الطابع الإداري أو الخدماتي كأعمال السكرتارية وبعض الوظائف المخبرية، و لهذا يمكن تفسير سيطرة العنصر الرجالي في هذه المؤسسة بعوامل تتعلق بطبيعة نشاط المؤسسة كما أنه من خلال ملاحظتنا داخل المؤسسة في الورشات وجدناها خالية من الإناث بعكس أروقة ومكاتب الإدارة التي تحوي بعضها.



الشكل رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس [ من إعداد الطالب ]

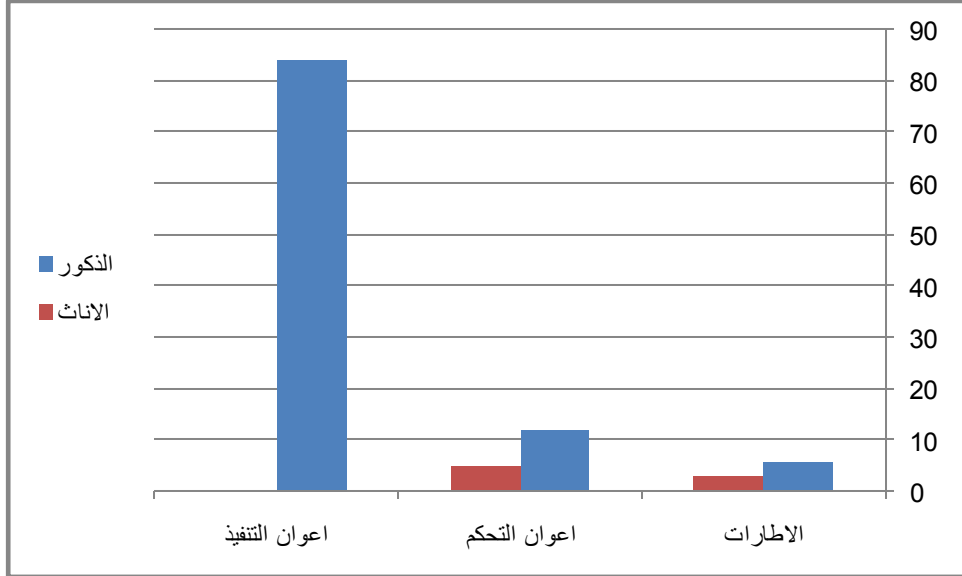
### 2.2.2.2.3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المهنة و الجنس

جدول رقم 11 : توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة و الجنس [ بناء على نتائج الاستبيان ]

المجموع	الإناث		الذكور		
	تكرار	%	تكرار	%	
%100	09	%33.33	03	%66.67	الإطارات
%100	17	%29.41	05	%70.59	أعوان التحكم
%100	84	%00	00	%100	أعوان التنفيذ
%100	110	%07.3	08	%92.7	المجموع

من خلال قراءة معطيات هذا الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يمثلون في أعوان التنفيذ وتقدر نسبتهم بـ 76.36 % تليهم نسبة أعوان التحكم بـ 15.45 % و أقل نسبة هي التي تمثلها مهنة الإطارات بـ 08.18 % أما توزيع هذه الفئات المهنية من حيث الجنس فنجد أعلى نسبة و هي المطلقة عند الذكور لدى أعوان التنفيذ وتقدر بـ 100 % وعلى العكس فإن أعلى نسبة عند الإناث هي لدى أعوان التحكم وتقدر بـ 29.41 % تقابلها من جهة أخرى نسبة الذكور لدى أعوان التحكم وتقدر بـ 70.59 % ، أما لدى الإطارات نجد نسبة الإناث تقدر بـ 33.33 % و التي تقابلها نسبة 66.67 % عند الذكور و من خلال هذه المعطيات الإحصائية يمكن القول بأن توزيع الفئات المهنية قد يتأثر بجنس المبحوثين خاصة في المؤسسات الصناعية إذ أن نسبة الإناث تقل كلما نزلنا في الهرم

التنظيمي وترتفع في أعلى الهرم أي على مستوى الإدارة إذ أن أغلب الإناث يشغلن مناصب إدارية عكس الرجال حيث أن طبيعة وحجم العمل والنشاط داخل الورشات تتطلب عددا كبيرا من العمال الرجال من الناحية



الشكل رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب متغير المهنة و الجنس [ من إعداد الطالب ]

### 3.2.2.2.3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

جدول رقم 12 : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن [ بناء على نتائج الاستبيان ]

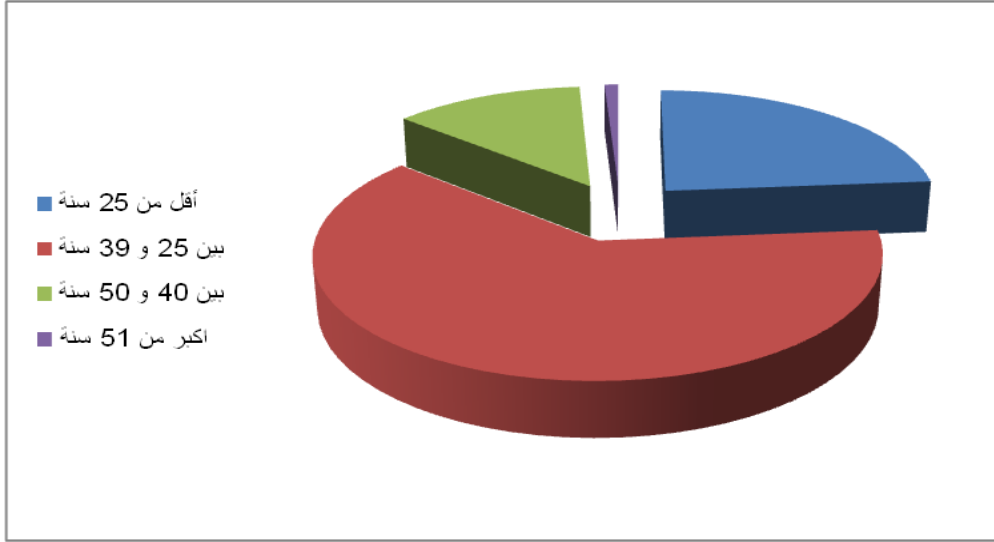
فئات السن	التكرار	%
أقل من 25 سنة	26	23.60%
بين 25 و 39 سنة	69	62.70%
بين 40 و 50 سنة	14	12.70%
أكبر من 51 سنة	01	0.90%
المجموع	110	100%

يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة مسجلة بين كافة الفئات العمرية هي الفئة التي تتراوح

أعمارهم بين ( 25 و 39 سنة) والتي قدرت بـ 62.70%، و هذا يفسر بأن أغلبية المستجوبين كانت من فئة أعوان التنفيذ و التي تتطلب طبيعة أعمالهم قدرة بدنية كبيرة و هذا ما يوجد في مثل هذه الفئات العمرية، ثم تليها الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) بنسبة 23.60% و هذا يفسر بسياسة المؤسسة في توظيف الشباب و امتصاص البطالة خاصة أفراد المنطقة، ثم تأتي الفئة العمرية (40-50 سنة) بنسبة 12.70% و الفئة العمرية (أكبر من 51 سنة) بـ 0.90% و هما نسبتيان



ضئيلتان مقارنة بباقي الفئات العمرية، وبناء على هذه المعطيات نجد أن المؤسسة تعتمد على الفئات الشبابية أكثر من الفئات الكهولة.



الشكل رقم 13 : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن [ من إعداد الطالب ]

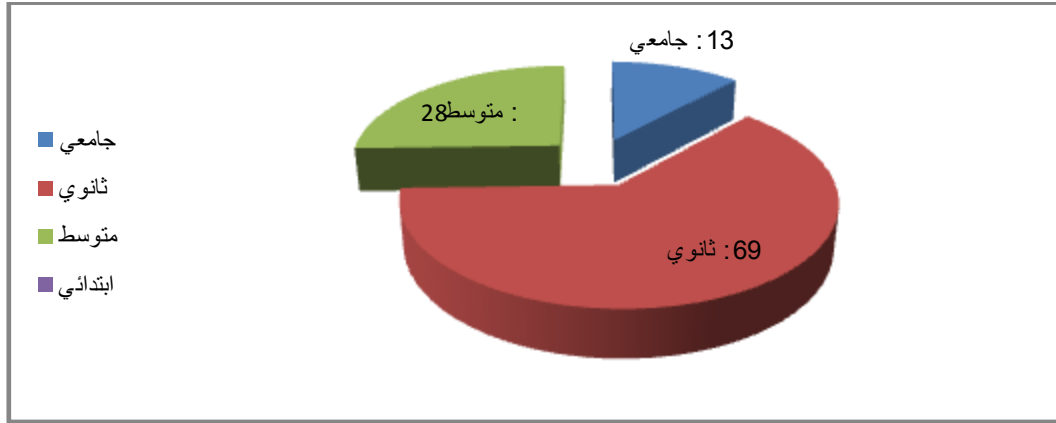
#### 4.2.2.2.3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي

الجدول رقم 13 توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي [ بناء على نتائج الاستبيان ]

	الإطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
جامعي	07	77.78%	04	23.53%	02	2.38%	13	11.81%
ثانوي	02	22.22%	09	52.94%	58	69.04%	69	62.73%
متوسط	00	00%	04	23.53%	24	28.57%	28	25.46%
ابتدائي	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%
المجموع	09	100%	17	100%	84	100%	110	100%

نلاحظ أن نسبة العمال ذوي المستوى الثانوي قدرت بـ 62.73% وهي أكبر نسبة سجلت في أفراد العينة وأقل نسبة سجلت بـ 00% للمستوى الابتدائي ونجد حوالي 25.46% مستواهم متوسط وهي نسبة متوسطة مقارنة بباقي النسب، أما الجامعيين والبالغ عددهم 13 عاملا قدرت نسبتهم بـ 11.80% وهي أدنى من نسبة المستوى المتوسط والثانوي، وبشكل عام، تعكس لنا هذه النسب (المستوى التعليمي) إذا قارناها بالفئات المهنية أن هناك علاقة بين المنصب والمؤهلات، فحاملو الشهادات الجامعية نجدهم قد احتلوا مناصب إدارية عليا (الإطارات و أعوان التحكم)، في حين يقل المستوى التعليمي لدى العمال كلما انحدرنا في السلم الوظيفي، لكن هذا لا يعني أن

ذوي المستوى التعليمي الأقل لا يتمتعون بالمؤهلات الكافية بل وجدنا أغلبية المستجوبين ذات مستوى ثانوي و هم يشتغلون كأعوان تنفيذ و هذا يمثل أن جميع أفراد العينة لهم مستوى تعليمي و ثقافي جيد، الشيء الذي سوف يؤثر إيجابا على العلاقات الاجتماعية في المؤسسة.



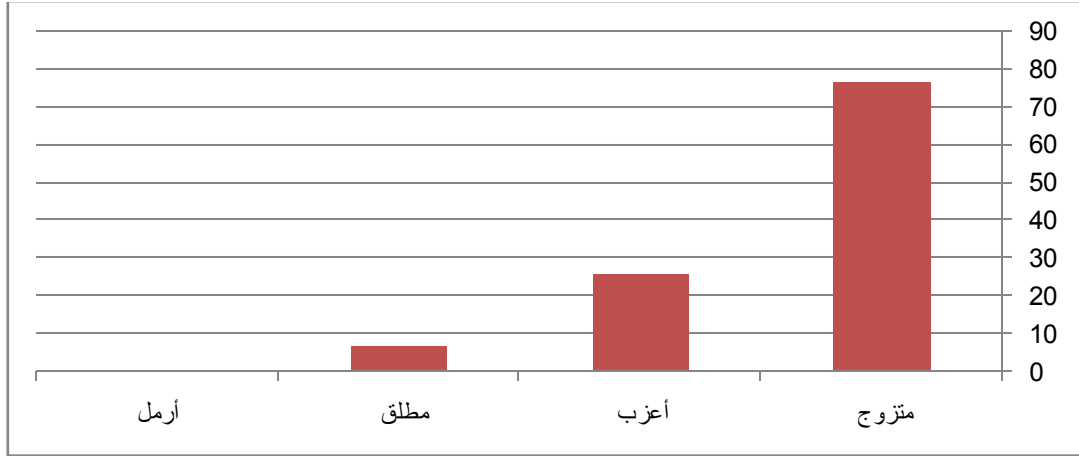
الشكل رقم 14 توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي [ من إعداد الطالب ]

### 5.2.2.2.3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الجدول رقم 14 توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية [ بناء على نتائج الاستبيان ]

الحالة الاجتماعية	التكرار	%
متزوج	77	70%
أعزب	26	23.6%
مطلق	07	6.4%
أرمل	00	00%
المجموع	110	100%

نلاحظ أن غالبية العمال متزوجون حيث بلغت نسبتهم 70 % بينما بلغت نسبة العزاب 23,6% وبطبيعة الحال يتعلق الأمر بالنسبة للمتزوجين بالاستقرار والأمان الوظيفيين في العمل خاصة من الناحية المادية التي وفرتها لهم المؤسسة مما سمح لهم بالتحرر من العزوبية، أما العزاب فيرجع لعامل السن، لأن أغلبية أعمارهم تقل عن 25 سنة و الدالة على حداثة التحاقهم بالمؤسسة مكان العمل



الشكل رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية [ من إعداد الطالب ]

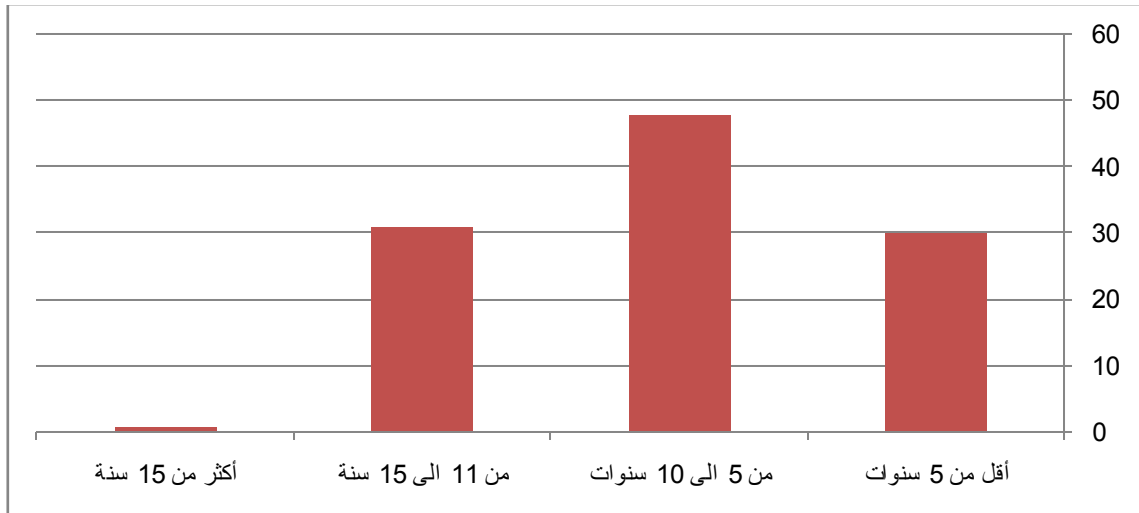
### 6.2.2.2.3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الجدول رقم 15 توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية [ بناء على نتائج الاستبيان ]

الحالة الاجتماعية	التكرار	%
أقل من 5 سنوات	30	27.30%
من 5 إلى 10 سنوات	48	43.60%
من 11 إلى 15 سنة	07	6.4%
أكثر من 15 سنة	00	00%
المجموع	110	100%

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة مقدرة بـ 43.60 % ممثلة لذوي الأقدمية المحصورة في المجال (5-10 سنوات) يليها ممن لديهم أقدمية (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت 27.30 % وأما العمال الذين لديهم أقدمية ( 11-15 سنة) نجد نسبتهم ضئيلة 6.4% ، في حين لم نجد أي عامل أقدميته أكثر من 15 سنة.

وهذا يعني أن النسبة العظمى من شاغلي الوظائف من سن الشباب إذ ما تم الرجوع إلى (الجدول رقم 12) و هذا يفسر ذلك المجال من الأقدمية التي كان بين (5 و 10 سنوات)، و قد يكون ذلك التقارب من الأقدمية كأحد العوامل التي تؤثر على العلاقات الاجتماعية الطيبة بين العاملين طالما لن يكون عامل الأقدمية كعامل سلبي في التعامل بين العاملين، وبالتالي فهذه الأقدمية المتقاربة ستلعب دورا هاما في مساندة العمال في بيئة خالية من الصراعات بين العاملين القداماء و العاملين الجدد.



الشكل رقم 16: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية [ من إعداد الطالب ]

### 3.2.2.3. بناء وتحليل أسئلة البحث

- 1 - الأسئلة الخاصة بطبيعة و واقع العوامل المحددة للمناخ الاجتماعي في المؤسسة
- العلاقات بين العاملين

الجدول رقم 16: أجوبة أفراد العينة التي تبين العلاقات السائدة بين العاملين [ من إعداد الباحث بواسطة برنامج

[ spss ]

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	الخيارات	العبارات
0.479	3.99	12 %10.9	85 %77.3	13 %11.8	00 %00	00 %00	التكرار النسبة	يوفر الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسة فرصة ربط العلاقات مع العاملين
0.616	3.93	14 %12.7	70 %70	16 %14.5	03 %2.7	00 %00	التكرار النسبة	أسعى دائماً لإقامة علاقات صداقة مع الآخرين داخل المؤسسة
0.555	4.2	29 %26.4	75 %68.2	05 %4.5	01 %0.9	00 %00	التكرار النسبة	تسود في المؤسسة علاقات طيبة و روح التعاون في العمل و الثقة بين زملائي في العمل

فيما يتعلق بمدى مساهمة الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسة كعامل يتيح فرص ربط العلاقات بين العاملين، فقد تركزت معظم الإجابات حول الخيار "موافق" بنسبة 77.30% من

مجموع أفراد العينة، و هي الفئة المنوالية كما أن قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بلغت 3.99 و هي أعلى من الدرجة المعيارية المحددة في المقياس بـ ( 3 درجة) بانحراف معياري 0.479، فارتفاع المستوى الحسابي يدل على قبول العمال لهذا المتغير كعامل يسمح بإتاحة فرص ربط العلاقات بين العاملين في المؤسسة.

أما من خلال العبارة الثانية نجد أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة ( 70 % ) من مجموع 110 مبحوث يسعون لتحقيق علاقات صداقة مع الآخرين داخل المؤسسة باختيارهم للعبارة "موافق" تكييفاً لتحقيق رغباتهم و حاجاتهم الاجتماعية و النفسية على تعدد مناطقهم و ثقافتهم و مستوياتهم الدراسية و هذا سوف يحجب إمكانية التعرض للصراعات بين العاملين، و في المقابل نجد ما نسبته ( 2.7 % ) يرون العكس و هي نسبة ضئيلة ، كما أن قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بلغت 3.93 و هي أعلى من الدرجة المعيارية المحددة في المقياس بـ ( 3 درجة) بانحراف معياري 0.616، فارتفاع المستوى الحسابي يدل على سعي العمال لربط علاقات صداقة مع زملائهم في المؤسسة. و تدعيماً للعبارة السابقة نجد أن هناك نسبة 68.2% من العاملين اكتسبوا علاقات طيبة و روح التعاون في العمل في المؤسسة، و يرون أن في المؤسسة تسود العلاقات الطيبة بين العاملين و قد يرجع أسباب سيادة تلك العلاقات إلى التقارب العمري بين العاملين و كذا إلى أن أغلبية المبحوثين كانوا من فئة أعوان التنفيذ الذين تربطهم عوامل مشتركة، و من جهة أخرى، نجد أن قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة بلغت 4.2 و هي أعلى بكثير من الدرجة المعيارية المحددة في المقياس بـ ( 3.5 درجة) بانحراف معياري 0.555، فارتفاع المتوسط الحسابي يدل على سيادة العلاقات الطيبة في المؤسسة بين العاملين .

## - علاقة العاملين بالرؤساء

الجدول رقم 17: أجوبة أفراد العينة التي تبين علاقات العاملين بالرؤساء [ من إعداد الباحث

بواسطة برنامج SPSS ]

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	الخيارات	العبارات
0.541	4.32	39	67	04	00	00	التكرار	يشاركني رئيسي المباشر في اتخاذ بعض القرارات التي لها علاقة بالعمل
		%35.5	%60.9	%3.6	%00	%00	النسبة	
0.554	4.36	44	62	04	00	00	التكرار	أتلقي مدحا من طرف رئيسي عند قيامي بعمل يستحق ذلك
		%40	%56.4	%3.6	%00	%00	النسبة	
0.601	4.30	40	63	05	01	00	التكرار	يسعى رئيسي في العمل إلى تكوين علاقات إنسانية معي ومع زملائي
		%36.7	%57.3	%4.5	%0.9	%00	النسبة	
0.582	4.25	35	69	05	01	00	التكرار	يتوفر رئيسي في العمل قدرة عالية على تنظيم العمل والعناصر البشرية الذين تحت إشرافه
		%31.8	62.7%	%4.5	%0.9	%00	النسبة	

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد العينة المبحوثة أجابوا "موافق" بأن رؤساءهم يشاركونهم في اتخاذ بعض القرارات والمشاكل المتعلقة بالعمل وذلك بنسبة 60.9% و ما نسبته 35.5% قد أجابوا بـ "موافق جدا"، و كان المتوسط الحسابي 4.32 بانحراف معياري 0.541 يتضح من هذه الأرقام أن الرئيس يشارك العاملين في اتخاذ القرارات والمشاكل المتعلقة بالعمل و هذا من شأنه خلق علاقات طيبة بين الرؤساء و العمال في المؤسسة.

كما نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 56.4% من مجموع أفراد العينة أجابوا بخيار "موافق" و نسبة 36.7% أجابوا بخيار "موافق جدا" بأنهم يتلقون من خلال المشرفين والرؤساء المدح عند قيامهم بالعمل الذي يستحق ذلك تشجيعا لهم، و يرجع ذلك إلى مساهمة الرؤساء في تحفيز العاملين للأداء الأكثر و العلاقات الطيبة السائدة بين الرؤساء و العاملين في المؤسسة الذي يسعى دائما الرؤساء إلى تكوينها و الذي كانت نسبته 57.3% و 36.7% الذي أجابوا بهذا المعنى بـ "موافق" و "موافق جدا" على الترتيب. و هذا السلوك الايجابي الذي يسعى إليه الرؤساء في تكوين العلاقات الطيبة مع المرؤوسين يرجع إلى اكتسابهم قدرة عالية على تنظيم العمل و العناصر البشرية الذين تحت إشرافهم التي أكدت عليها ما نسبته 62.7% و 31.8% بـ "موافق" و "موافق جدا" على الترتيب في هذا المعنى.

## - التدريب

الجدول رقم 18 : أجوبة أفراد العينة التي تبين عامل التدريب [ من إعداد الباحث بواسطة برنامج spss ]

العبارات	الخيارات	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
وفرت لي المؤسسة الحد الأدنى من التدريب بمهام عملي.	التكرار	00	00	12	62	36	4.22	0.626
	النسبة	%00	%00	%10.9	%56.4	%32.7		
التدريب الذي تلقينته ساعدني على اكتساب مهارات جديدة بمهام عملي	التكرار	00	00	08	63	39	4.28	0.592
	النسبة	%00	%00	%7.3	%57.3	%35.5		

إن الاهتمام بالتدريب وتنمية العنصر البشري، والتعرف على قدراته الكامنة وتعبئتها، من أهم عوامل نجاح الإدارة في ربط العلاقات الطيبة مع عاملها، فنجد ما نسبته 56.4% "موافقون" على أن المؤسسة وفرت لهم الحد الأدنى من التدريب، و نسبة 32.7% "موافقون بشدة" على نفس العبارة بمتوسط حسابي قيمته 4.22 الشيء الذي يعكس مدى اهتمام المؤسسة بتدريب عاملها وتطوير قدراتهم، و من جهة أخرى، نجد تقريبا نفس النسبة الذين وافقوا بتوفير المؤسسة بتدريبهم نجدهم يوافقون بفعالية التدريب الذي تلقونه العاملون المدربون. و عليه يمكن القول ان متغير التدريب يعتبر عاملا ايجابيا في ضمان العلاقات الطيبة التي ستنجر من خلالها بين العاملين و المؤسسة.

## - التعويضات

الجدول رقم 19 : أجوبة أفراد العينة التي تبين عامل التعويضات [ من إعداد الباحث بواسطة برنامج spss ]

العبارات	الخيارات	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تقدم لي المؤسسة أجرا عادلا	التكرار	00	00	07	73	30	4.21	0.543
	النسبة	%00	%00	%6.4	%66.4	%27.3		
الخدمات الاجتماعية التي توفرها لي المؤسسة مرضية	التكرار	00	00	05	69	36	4.28	0.544
	النسبة	%00	%00	%4.5	%62.7	%32.7		
تقدر المؤسسة وتكافئني ماديا و معنويا على العمل الجيد	التكرار	00	00	14	62	34	4.18	0.638
	النسبة	%00	%00	%12.7	%56.4	%30.9		

تبين نتائج الجدول أعلاه أن إجابة العمال عن مدى رضاهم عن الحوافز المقدمة تقع ضمن

مجال التقويم الايجابي أين بلغ المتوسط الحسابي 4.21 و انحراف معياري 0.543 ، حيث أكد

بنسبة حوالي 90% من العمال على وجود العدالة الداخلية و الخارجية في الأجور التي تقدمها المؤسسة، و من جهة أخرى نجد ما نسبة 62.7% "موافقون" على رضاهم عن الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة و نسبة 32.7% "موافقون بشدة" عن نفس العبارة بمتوسط حسابي 4.28 و انحراف المعياري 0.544 ، أما فيما يخص واقع تقدير و مكافأة المؤسسة لعاملها على العمل الجيد، نجد نسبة 56.4% موافقون على هذه العبارة، كما نجد أكثر من 30% "موافقون بشدة" على نفس العبارة بمتوسط حسابي 4.18، بانحراف معياري 0.638، و من هذه العبارات نجد واقع التعويضات في المؤسسة ترقى إلى طموحات و اهتمامات الفعلية للعاملين، الشيء الذي ينعكس على العلاقات الاجتماعية إيجابا بين العاملين و المؤسسة.

### - تنظيم العمل

الجدول رقم 20: أجوبة أفراد العينة التي تبين عامل تنظيم العمل [ من إعداد الباحث بواسطة برنامج spss ]

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا	الخيارات	العبارات
0.661	3.95	15 %13.6	78 %66.4	15 %13.6	00 %00	02 %1.8	التكرار النسبة	توجد في المؤسسة قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والعاملين وبين الأقسام
0.506	4.10	20 %18.2	81 %73.6	09 %8.2	00 %00	00 %00	التكرار النسبة	أنا على دراية لمن أقصد عندما تواجهني مشكلة معينة في عملي.
0.611	4.11	24 %21.8	77 %70	06 %5.5	03 %2.7	00 %00	التكرار النسبة	كل عامل يعرف مهامه بدقة في الوحدة التي أعمل بها.

يعد الاتصال الأداة الأساسية لنقل المعلومات و تنظيم العمل في المؤسسة سواء كان ذلك مباشرة أو غير مباشرة وإما في شكل رسمي تحدده القوانين و القواعد أو في شكل غير رسمي تحدد العلاقات الإنسانية. ويوضح لنا الجدول أن مختلف آراء مفردات العينة حول وجود قنوات اتصال فعالة بمتوسط حسابي قيمته 3.95 و بانحراف معياري قيمته 0.661، حيث بلغت مجموع نسبة الموافقة و الموافقة بشدة على العبارة بـ 80% ، و لكن قد لا تكفي قنوات الاتصال كعامل تنظيم العمل من دون عدم تفهم العامل من الجهات التي يقصدها و يتصل بها، و على هذا نجد في المؤسسة نسبة 73.6% من أفراد العينة "موافقون" على درياتهم لمن يقصدون عندما يواجهون أي مشكلة في



المؤسسة و نسبة 18.2% "موافقون بشدة" على نفس العبارة بمتوسط حسابي 4.10، و من جهة أخرى، و كأحد المتغيرات في عنصر تنظيم العمل نجد نسبة أكثر من 90% من هم ما بين "موافقون" و "موافقون جدا" على تعرف كل عامل على مهامه في القسم الذي يشتغل فيه، و كل هذه الأرقام تفسر بمدى وجود عامل التنظيم في المؤسسة التي وفرته لعامليها و الذي يضمن السير الجيد للعمل و تأثيره الايجابي على ربط علاقات طيبة بين أطراف التفاعل في المؤسسة.

#### - محتوى العمل

الجدول رقم 21: أجوبة أفراد العينة التي تبين عامل محتوى العمل [ من إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS ]

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	الخيارات	العبارات
0.609	4.18	32 %29.1	66 %60	12 %10.9	00 %00	00 %00	التكرار النسبة	مضمون عملي يتلائم مع مواصفات وظيفتي.
0.607	4.21	34 %30.9	65 %59.1	11 %10	00 %00	00 %00	التكرار النسبة	العمل الذي أشغل فيه يناسب تماماً مع تطلعات مسيرتي.

نوضح فيما يلي مختلف الآراء الذي أبدتها أفراد العينة حول متغيرات محتوى العمل معطيات الجدول تبين لنا أن الوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة بخصوص مضمون العمل و مدى ملائمته مع مواصفات الوظيفة بلغت 4.18 بانحراف معياري قدره 0.609، حيث بلغت نسبة "الموافقة" بـ 60%، و 29.1% نسبة "الموافقة بشدة" و هي نسب مرتفعة جداً لرضى العاملين على محتوى العمل و موافقتهم مع مواصفات الوظيفة، و من جهة أخرى، نجد ما نسبته 59.1% و 30.9% التي تعبران على "الموافقة" و "الموافقة بشدة" على تناسب العمل مع تطلعات مسيرة العمال بمتوسط حسابي 4.21 و انحراف معياري 0.607، و منه يعتبر واقع مضمون العمل كعامل ايجابي في تحقيق العلاقات الملائمة بين أطراف التفاعل في المؤسسة.

## - ظروف العمل

الجدول رقم 22: أجوبة أفراد العينة التي تبين عامل ظروف العمل [ من إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS ]

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	الخيارات	العبارات
0.562	4.15	24	81	04	00	01	التكرار	تحرص المؤسسة على توفير مقومات الأمن والسلامة لعمالها.
		%21.8	%73.6	%3.6	%00	%0.9	النسبة	
0.620	3.98	20	68	22	00	00	التكرار	تصاميم المكاتب توفر الراحة النفسية و البدنية للعاملين.
		%18.2	%61.8	%20	%00	%00	النسبة	
0.473	4.15	22	83	05	00	00	التكرار	ساعات العمل و مواعيد الدوام مناسبة.
		%20	%75.5	%4.5	%00	%00	النسبة	

فيما يتعلق بوجهة نظر المبحوثين على واقع ظروف العمل الذي يشتغلون فيه، تبين

الإحصاءات أن المؤسسة تعطي أهمية لظروف العمل عن طريق توفير مقومات الأمن والسلامة لعمالها، وكان ذلك بنسبة 73.6% و 21.8% باختيار عبارة موافق و موافق جداً على الترتيب و بمتوسط حسابي 4.15 و انحراف المعياري 0.562، فالظروف مثل الإضاءة و الحرارة و التهوية كلها عوامل تؤثر على صحة و سلامة العاملين، و بتوفير هذه العوامل تترك و جهات نظر طيبة للعاملين على المؤسسة، و من جهة أخرى نجد ما نسبته حوالي 80% راضون على تصاميم المكاتب للعمال الإداريين التي توفر الراحة النفسية و البدنية للعاملين و الآلات للعمال التنفيذيين، أما من خلال ظروف العمل عن ساعات العمل و مواعيد الدوام أنها مناسبة من خلال ما نسبته حوالي 95% من العاملين راضون على ذلك بمتوسط حسابي 4.15، و كل هذه العوامل تؤثر على العلاقات الاجتماعية بين أطراف التفاعل في المؤسسة.

## - صورة المؤسسة لدى العاملين

الجدول رقم 23: أجوبة أفراد العينة التي تبين عامل صورة المؤسسة لدى العاملين [ من إعداد الباحث بواسطة برنامج SPSS ]

[ spss ]

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	الخيارات	العبارات
0.695	4.11	31	62	15	02	00	التكرار	أنا جد فخور للعمل في هذه المؤسسة
		%28.2	%56.4	%13.6	%1.8	%00	النسبة	
0.753	4.04	29	60	17	04	00	التكرار	للإدارة سياسة و استراتيجيات واضحة إزاء العمل على تحسين وضعية عاملها في المؤسسة
		%26.4	%54.5	%15.5	%3.6	%00	النسبة	

يتمثل الإتجاه العام للجدول أعلاه في نسبة ( 56.4%) من مجموع أفراد العينة يرون بأنهم "موافقون" على عبارة أنهم فخورون للعمل في المؤسسة، كما أن نسبة 28.2% "موافقون بشدة" على نفس العبارة، في حين أن المتوسط الحسابي بلغ 4.11 بانحراف معياري 0.695، و هذا يدل أهم صور الولاء و الفخر للعاملين اتجاه المؤسسة. و من جهة أخرى، يرى حوالي 80% من أفراد العينة يرون أن لإدارة المؤسسة سياسة و إستراتيجية واضحة إزاء العمل على تحسين وضعية عاملها على مختلف النواحي (التعويضات، الترقيات، الأمن و السلامة...) في حين نجد 15.5% يكتفون بالحياد، و لكن هي نسبة ضئيلة مقارنة بمن أقرروا بالموافقة، و كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.04 بانحراف المعياري 0.753، و كل من هاذين العبارتين تبين تلك الصور الطيبة للعاملين اتجاه المؤسسة و التي تؤثر على العلاقات الاجتماعية بينهما.

## 2 - الأسئلة الخاصة بالعلاقة بين المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة و عملية تحفيز العاملين

الجدول رقم 24 :أجوبة أفراد العينة التي تبين العلاقة بين المناخ الاجتماعي السائد و عملية التحفيز [ من إعداد الباحث

بواسطة برنامج spss ]

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	الخيارات	العبارات
0.682	3.89	14	76	14	06	00	التكرار	انضمامي إلى جماعة العمل الحالية يشجعني على العمل
		%12.7	%69.1	%12.7	5.5%	%00	النسبة	
0.649	4.10	25	75	06	04	00	التكرار	العلاقات السائدة بين العاملين في المؤسسة تساعدني على القيام بأداء الواجبات في بيئة خالية من الصراع.
		%22.7	%68.2	%5.5	%3.6	%00	النسبة	
0.495	4.11	20	82	08	00	00	التكرار	مساهمة الرؤساء على ربط علاقات إنسانية طيبة مع المرؤسين في المؤسسة تزيدني رغبة في العمل.
		%18.2	%74.5	%7.3	%00	%00	النسبة	
0.528	4.18	27	76	07	00	00	التكرار	تساهم الثقة و الارتباط السائد بين العاملين و الرؤساء في استطاعتي العمل في الظروف الطارئة.
		%24.5	%69.1	%6.4	%00	%00	النسبة	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	الخيارات	العبارات
0.555	4.19	29	71	08	00	00	التكرار	تساهم العلاقات السائدة بين الإدارة و العاملين في تحسين وضعية العاملين و الاستقرار في المؤسسة.
		%26.4	%64.5	%7.3	%00	%00	النسبة	
0.633	4.05	22	74	13	00	01	التكرار	يساهم التحفيز المادي و المعنوي الذي أتلناه في المؤسسة لانجاز العمل برغبة و حماس.
		%20	%67.3	%11.8	%00	%0.9	النسبة	
0.583	4.16	29	70	11	00	00	التكرار	تساهم برامج التدريب و التكوين المعمول به في المؤسسة باكتساب مهارات إضافية في العمل و التي تساعدني على تقديم الأداء الأفضل
		%26.4	%63.6	%10	%00	%00	النسبة	
0.633	4.17	33	63	14	00	00	التكرار	بيئة العمل و ظروفها الحالية التي توفرها المؤسسة تساهم في مقدرتي على تحمل المسؤولية و العبء اليومي.
		%30	%57.3	%12.7	%00	%00	النسبة	
0.603	4.20	33	66	11	00	00	التكرار	تنظيم العمل في المؤسسة تجعل العمل المكثف شيء عادي جداً، و يسهل لي القيام بمهامي كاملة و الذي يزيدني في تحسين مستوى أدائي.
		%30	%60	%10	%00	%00	النسبة	
0.651	4.28	41	61	06	02	00	التكرار	الصورة السائدة للمؤسسة لدى العاملين تجعلني دائماً أفتخر بالانتماء إليها و الذي يزيدني رغبة في الاستقرار فيها
		%37.3	%55.5	%5.5	%1.8	%00	النسبة	

العبارة الأولى: إنضمامي إلى جماعة العمل الحالية يشجعني على العمل

يوضح الجدول السابق من خلال العبارة الأولى وجود أثر إيجابي لبعدها جماعات العمل على التحفيز للعمل في المطحنة الصناعية للمنتجة، وقد يأتي في مقدمة أسبابه من خلال المعطيات السابقة تأكيد العاملين عن رضاهم و بدرجة عالية عن درجة الود والاحترام في العلاقات بين زملاء العمل، وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.89 ، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.682 ، حيث أن أغلبية العمال المبحوثين أشادوا بالعلاقات التي تربطهم مع زملائهم في العمل و عن ما يمثل لهم ذلك من راحة نفسية في مكان العمل، و هو الأمر الذي يحفزهم على تأدية المهام الموكلة لهم دون مشاكل أو عوائق شخصية أو مهنية، تأكيدا على أن أغلب العاملين يشعرون بدرجة جيدة من الرضا في ما يخص التعاون داخل جماعة العمل في إنجاز المهام الموكلة لهم.

العبارة الثانية: العلاقات السائدة بين العاملين في المؤسسة تساعدني على القيام بأداء الواجبات في بيئة خالية من الصراع.

و من خلال المعطيات الإحصائية الخاصة بالعبارة الثانية نجد أن أعلى نسبة تقدر ب (68.2%) وهي رأي المبحوثين "بالموافقة" حول مدى مساهمة و تحفيز العلاقات السائدة بين العاملين في المؤسسة على أداء مهامهم في بيئة خالية من الصراع، و إذا عدنا إلى (الجدول رقم 16) نجد أكثر من 95% و بمتوسط حسابي 4.20 من مجموع أفراد العينة قد أقروا بسيادة العلاقات الطيبة بين العاملين في المؤسسة، و هو الأمر الذي يفسر مدى تحفيز العاملين في أداء واجباتهم في بيئة خالية من الصراعات مهما كان شكلها. فعامل القيادة له دور في التفاعل الايجابي و تحديد علاقات ملائمة بين العاملين مهما كانت الفئة المهنية التي ينتمي إليها العاملون، كما نجد أسلوب الاتصال و نمط الهيكل التنظيمي الملائم في تسهيل التفاعل بين العاملين و الذي يساهم في ربط علاقات بين العاملين، و هذه العلاقات الملائمة غالبا ما تكون في إطار غير رسمي كالصداقة والمصلحة وبالتالي فإن الأغلبية ينظرون إلى العلاقات الجيدة على أنها التي تعني التفاهم المبني على أساس الصداقة والثقة المتبادلة وما له بعد إنساني في العلاقات، كلها عوامل تحفز العاملين للعمل في بيئة خالية من الصراعات.

العبارة الثالثة: مساهمة الرؤساء على ربط علاقات إنسانية طيبة مع المرؤسين في المؤسسة تزيدني رغبة في العمل

نلاحظ من خلال الجدول و العبارة الثالثة أن عدد كبير من أفراد العينة أجابوا بأنهم يتحفزون لزيادة الرغبة في العمل في المؤسسة حينما يسعى الرئيس إلى تكوين علاقات إنسانية ومودة بينه وبين المرؤوسين حيث قدرت نسبتهم بـ 74.5% كانت إجاباتهم "موافق" و نسبة 18.2% كانت إجاباتهم "موافق بشدة" بمتوسط حسابي ايجابي 4.11 و بانحراف معياري 0.495. ومن خلال ما سبق نستنتج أن معظم الرؤساء في المؤسسة يسعون إلى تكوين علاقات إنسانية ومودة مع المرؤوسين الذي يحقق حاجاتهم الاجتماعية مثل الصداقة وعلاقات و الروابط اجتماعية كلها عوامل تحفز العاملين في الرغبة في العمل.

العبارة الرابعة و الخامسة: تساهم الثقة و الارتباط السائد بين العاملين و الرؤساء في استطاعتي العمل في الظروف الطارئة.

تدعيما للعبارة و الإحصاء السابق نجد سعي الرؤساء إلى ربط علاقات إنسانية مع المرؤوسين يساهم في خلق الثقة و الارتباط بين العاملين و الرؤساء الذي يساهم هذا العامل في تحفيزهم للعمل في الظروف الطارئة، و هذا ما بينته الإحصائيات التي وجدنا ما نسبته 69.1% من مجموع أفراد العينة أجابوا "بالموافقة" عن العبارة و نسبة 24.5% أختاروا "موافق جدا" على نفس العبارة و بمتوسط حسابي 4.18 و بانحراف معياري 0.528، من خلال ما سبق نجد أن السلوكات الإنسانية التي تربط بين الرؤساء و العاملين يعمل على تحفيز العاملين للعمل في الظروف الطارئة.

العبارة الخامسة: تساهم العلاقات السائدة بين الإدارة و العاملين في تحسين وضعية العاملين و الاستقرار في المؤسسة.

من خلال معطيات الجدول أعلاه و فيما يتعلق بالعبارة الخامسة نلاحظ أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة ( 64.51%) من مجموع 110 مبحوث "موافقون" بأن العلاقات السائدة بين الإدارة و العاملين في المؤسسة تعمل على تحفيز العاملين لتحسين وضعيتهم و الاستقرار في المؤسسة، و نسبة 26.4% "موافقون بشدة" على نفس العبارة و بمتوسط حسابي قيمته 4.19 بانحراف معياري قيمته 0.55، و هذه العلاقات الطيبة ناتجة عن المناخ الاجتماعي الملائم في المؤسسة.

العبرة السادسة: يساهم التحفيز المادي و المعنوي الذي أتلقاه في المؤسسة لانجاز العمل برغبة و حماس.

تبين قيمة المتوسط الحسابي 4.05 أن إجابة العمال على هذا السؤال تقع ضمن مجال التقييم الإيجابي، حيث أفادوا بالموافقة بنسبة 67.3 % و الموافقة بشدة بنسبة 20 % من إجمالي الإجابات على أن تقديم المؤسسة حوافز معتبرة للعاملين مع تنويعها يؤدي بالضرورة إلى تحفيزهم للاستقرار و عدم مغادرة المؤسسة بحثاً عن أخرى، ناهيك عن ذلك، فعن طريق نظام الحوافز الملائم يتم تحفيز و جذب الكفاءات و المهارات إلى المؤسسة مع محاولة الاحتفاظ بها عن طريق توفير الجو الملائم للعمل.

العبرة السابعة: تساهم برامج التدريب و التكوين المعمول به في المؤسسة باكتساب مهارات إضافية في العمل و التي تساعدني على تقديم الأداء الأفضل.

يظهر العبرة السابعة من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول مساهمة برامج التدريب المعمول به في المؤسسة كعامل محفز على تقديم الأداء الأفضل كان 4.16 بانحراف معياري قيمته 0.583 حيث كانت نسبة الموافقة على العبارة كانت 63.3 % و نسبة 26.4 % "بالموافقة جدا" ، و هذا نظراً لما يخلق التدريب إحساس بالانتماء لمكان العمل و خلق الشعور الإيجابي فيه، إضافة إلى ما تعمل على تنمية المهارات و المعارف من خلاله، و لهذا اعتبر هذا العامل كعامل محفز على تقديم الأداء الأفضل في المؤسسة.

العبرة الثامنة: بيئة العمل و ظروفها الحالية التي توفرها المؤسسة تساهم في مقدرتي على تحمل المسؤولية و العبء اليومي..

يوضح الجدول السابق من خلال العبارة الثامنة حول مدى مساهمة بيئة العمل و ظروفها التي توفرها المؤسسة على تحفيز العاملين على تحمل المسؤولية و العبء اليومي للعاملين، فقد وجدنا أن هناك أثر إيجابي لظروف العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث جاء في مقدم أسبابه العبارات التي تطرقنا إليها في (الجدول رقم 22) حول ساعات العمل و مواعيد الدوام مناسبة ، مساهمة تصاميم المكاتب في الإدارات و الآلات في الورشات للراحة النفسية و البدنية للعاملين و توفير مقومات الأمن و السلامة لعاملها، حيث وجدنا ما نسبته أكثر من 85 % من مجموع أفراد العينة قد "وافقوا" و "وافقوا بشدة" على مساهمة هذا العامل في تحفيزهم على تحمل المسؤولية و العبء اليومي في أعمالهم بمتوسط حسابي 4.17 و بانحراف معياري قيمته 0.633

العبرة التاسعة: تنظيم العمل في المؤسسة تجعل العمل المكثف شيء عادي جدا، و يسهل لي القيام بمهامي كاملة و الذي يزيدني في تحسين مستوى أدائي.

وجدنا من خلال (الجدول رقم 23) أن المطحنة الصناعية للمنتجة على الرغم من كبر حجمها إلا أنها وفرت قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والعاملين وبين الأقسام ، كما قامت بتوفير التنظيم الشيء الذي أصبح فيه العامل يعرف أين يقصد عندما تواجهه أي مشكلة في العمل، إضافة إلى ذلك وجدنا أن كل عامل في المؤسسة يعرف مهامه بدقة في الوحدة التي يعمل بها، كلها عوامل جعلت العاملون لا يتأثرون بالعمل المكثف بل أصبح شيء عادي لهم، كما حفزت هذه العوامل على تسهيل القيام بمهامه كاملة و تحسين مستوى أدائهم و هذا ما لاحظناه في الإحصائيات الخاصة في ذلك، حيث وجدنا نسبة 90 % "موافقون" و "موافقون بشدة" على هذه العبارة بمتوسط حسابي 4.20 و انحراف معياري 0.603

العبرة العاشرة: الصورة السائدة للمؤسسة لدى العاملين تجعلني دائما أفخر بالانتماء إليها و الذي يزيدني رغبة في الاستقرار فيها.

يتمثل الاتجاه العام للجدول في نسبة ( 55.5 % ) من مجموع 110 مبحوث أجابوا بأنهم "موافقون" بشعورهم بالتحفيز و الرغبة في الاستقرار في المؤسسة و الناتجة عن شعورهم بالفخر لما أنهم ينتمون للمؤسسة و كذا أنهم ينظرون أن للمؤسسة سياسة و إستراتيجية واضحة إزاء العمل على تحسين وضعية عاملها الأمر الذي يجعلهم يشعرون باندماجهم داخل المؤسسة، و تندعم هذه النسبة بنسبة 37.3% من مجموع أفراد العينة قد "وافقوا بشدة" على نفس العبارة ، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي 4.28 و بانحراف معياري 0.651 ، و عليه يمكن القول أن للصورة الطيبة التي يشعر بها العاملون اتجاه مؤسستهم تجعلهم يتحفزون و يرغبون في الاستقرار فيها.

### 3.3. تحليل و مناقشة الفرضيات

سنقوم في هذا المبحث بمناقشة الفرضيات من خلال النتائج المتحصل عليها في عرض و تحليل البيانات و هذا للوصول إلى النتائج المرجوة.

#### 1.3.3. تحليل و مناقشة الفرضية الأولى

جاء نص الفرضية كما يلي: " يتأثر المناخ الاجتماعي بصفة جوهرية – في المؤسسة قيد الدراسة- على طبيعة العلاقات بين أطراف التفاعل في المؤسسة و نمط القيادة، و على سياسة التعويضات و التدريب المطبقة، و على تنظيم و محتوى و ظروف العمل الذي يشغله العاملون."



انطلقنا من فكرة معرفة طبيعة و واقع العوامل المحددة للمناخ الاجتماعي السائد في مؤسسة المطحنة الصناعية للنتيجة و الذي افترضنا أنها تتعلق بمجموعة من المتغيرات التي يمكن أن تكون عوامل محددة له و التي سوف تكون مصدرا للارتياح أو الصراع بين أطراف التفاعل في المؤسسة، و قد تم تلخيص هذه المتغيرات في: العلاقات بين العاملين، علاقة العاملين بالرؤساء، سياسة التعويضات، التدريب، تنظيم العمل، محتوى العمل، ظروف العمل و صورة المؤسسة لدى العاملين.

و لهذا، قمنا بالتعرض لتلك المتغيرات للتعرف مدى مساهمتها في التأثير على العلاقات

الاجتماعية بين أطراف التفاعل في المؤسسة و لقد كانت نتائج الدراسة كما يلي:

- أن أغلبية المبحوثين يسعون لتحقيق علاقات صداقة مع الآخرين داخل المؤسسة تكيفا لتحقيق رغباتهم و حاجاتهم الاجتماعية و النفسية، الشيء الذي يؤثر إيجابا على العلاقات الاجتماعية بين العاملين و من ثمة على المناخ الاجتماعي الذي ينظر إليه كمصدر لراحة العاملين النفسية و الاجتماعية.
- السلوك الايجابي الذي يسعى إليه الرؤساء و القادة للمطحنة الصناعية للنتيجة في تكوين العلاقات الإنسانية مع المرؤوسين من خلال اكتسابهم قدرة عالية على تنظيم العمل و العناصر البشرية الذين تحت إشرافهم، حيث تعمل هذه العلاقات الإنسانية على التأثير الايجابي في خلق علاقات اجتماعية ملائمة بين الرؤساء و المرؤوسين و من ثمة على خلق المناخ الاجتماعي الملائم في المؤسسة.
- اهتمام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بعاملها من خلال برامجها التدريبية و نظامها في التعويضات من خلال توفيرها للحد الأدنى من البرامج التدريبية للعاملين و من خلال سياستها العادلة و المرضية للتعويضات، الشيء الذي يؤثر على العلاقات الاجتماعية الخالية من الصراعات و الإضرابات و دوران العمل و الغيابات و من ثمة التأثير الايجابي على المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة.
- إن وجود عامل التنظيم في المؤسسة التي وفرته المؤسسة لعاملها و الذي يضمن السير الجيد للعمل سوف يؤثر إيجابا على ربط علاقات طيبة المؤسسة و العاملين لما يسبب الراحة للعاملين، و لهذا يعتبر عامل التنظيم عاملا مؤثرا على المناخ الاجتماعي في المؤسسة.
- يعتبر واقع مضمون و محتوى العمل في المؤسسة كعامل ايجابي في تحقيق الراحة النفسية للعاملين، الشيء الذي قامت المؤسسة بالاهتمام بهذا العامل لما سوف يؤثر إيجابا على العلاقات بين المؤسسة و العاملين و الذي بدوره يؤثر على المناخ الاجتماعي في المؤسسة.

- إن توفير العوامل الملائمة لظروف العمل مثل الإضاءة و الحرارة و التهوية كلها عوامل تؤثر على صحة و سلامة العاملين، و بتوفير كل ما يؤثر على نفسية العاملين مثل تصاميم المكاتب و الآلات و تحديد ساعات العمل الملائمة للعاملين كلها عوامل أثرت على العلاقات الاجتماعية بين إدارة المؤسسة و العاملين إيجابا الأمر الذي سيتأثر المناخ الاجتماعي بها في المؤسسة.
- يعتبر امتلاك العاملين للصورة الجيدة عن مؤسستهم و مدى افتخارهم بالانتماء و العمل فيها من خلال عدة عوامل مثل الافتخار بحجم المؤسسة و كذا سياسة و استراتيجية الواضحة إزاء تحسين وضعية العاملين في المؤسسة.

و بالنظر إلى النتائج السابقة حول النقاط التي شملتها الدراسة التي تتمحور على طبيعة و واقع العوامل المحددة للمناخ الاجتماعي السائدة في المطحنة الصناعية للمنتجة، أطلعنا على أن المؤسسة تأثرت إيجابا من ناحية العلاقات الاجتماعية بين أطراف التفاعل في المؤسسة من خلال العوامل المذكورة سابقا. و هذا ما أكد الفرضية السابقة.

### 2.3.3. تحليل و مناقشة الفرضية الثانية

جاء نص الفرضية كما يلي: "تعتمد المؤسسة -قيد الدراسة- على المتغيرات المحددة للمناخ

الاجتماعي الملائم كأسلوب محفز للعاملين".

إنطلقنا في هذه الدراسة من فكرة أن المطحنة الصناعية للمنتجة تعتمد على العوامل و المتغيرات المحددة للمناخ الاجتماعي الملائم في المؤسسة كأسلوب محفز للعاملين، و توضح نتائج الاستبيان الموضحة في الجداول (من 16 إلى 23) أن أفراد عينة البحث و من جميع فئات المهنة هم على علم بجميع المتغيرات و على دراية بما توفره لهم المؤسسة لتهيئة لهم بيئة ملائمة للعمل، فوجود مثل هذه النسب العالية "بالموافقة" و "الموافقة جدا" على المتغيرات المحددة للمناخ الاجتماعي الذي توفره المؤسسة لمؤشر إيجابي يدل على وعي و إدراك إدارة المؤسسة بما يخدم و يحفز العاملين من خلال تهيئة الهيكل التنظيمي المرن في تسهيل فرص ربط العلاقات بين الأفراد من جهة و بين الأفراد و الإدارة من جهة أخرى، و العمل بمبدأ المشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مع الرؤساء، و تكوين علاقات إنسانية معهم، و اهتمام إدارة الموارد البشرية في توفير للعاملين نظام للتعويضات و التدريب و الاهتمام بهم و في تنمية مهاراتهم، أما من خلال توفير المؤسسة لعاملها البيئة تتميز بالأمن و السلامة المهنية الخالية من جميع أشكال المخاطر، و كذا توفير بيئة عمل مساعدة للأداء المتميز من خلال محتوى و تنظيم العمل، كلها عوامل تظهر كعوامل محفزة للعاملين توفره المؤسسة لعاملها، أما النسب الضئيلة من أفراد العينة التي لم تختار "الموافقة" بالمتغيرات المحددة للمناخ الاجتماعي الملائم قد لا تكون على علم بتلك المتغيرات خاصة بالمتغير الخاص

بسياسة إدارة الموارد البشرية (التعويضات و التدريب) أو بمحتوى و ظروف و تنظيم العمل، و يرجع السبب إلى أنهم جدد داخل المؤسسة أو عدم إهتمامهم بمعرفة تلك المتغيرات، و لكن تبقى نسب ضئيلة لا تؤثر على النسب الايجابية الأخرى.

و بالنظر إلى هذه النتائج حول النقاط التي شملتها الدراسة التي تتمحور حول منظومة التحفيز التي تعتمد عليها المؤسسة في تحفيز عاملها، أطلعنا أن المؤسسة تعتمد على المتغيرات المحددة للمناخ الاجتماعي الملائم كأسلوب محفز للعاملين من خلال توفير كل ما يساهم في التأثير الايجابي على تلك المتغيرات ، و هذا ما أكد الفرضية السابقة.

### 3.3.3. تحليل و مناقشة الفرضية الثالثة

جاء نص الفرضية كما يلي: " إن المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة -قيد الدراسة- يرقى للمطالب و التوقعات المحفزة للعاملين."

إنطلقنا في هذه الدراسة من فكرة أن المناخ الاجتماعي السائد و الملائم في المطحنة الصناعية للمنتجة الناتج عن المتغيرات المحددة له ترقى للمطالب و التوقعات المحفزة للعاملين، و بالتالي سنحاول تأكيد أو نفي الفرضية من خلال استنباط تلك العلاقة بين المناخ الاجتماعي و علاقتها بتحفيز العاملين في المؤسسة، و هو ما يمكن اختصاره في النقاط التالية:

- أغلب العاملين يشعرون بدرجة جيدة من الرضا في ما يخص التعاون داخل جماعة العمل التي ينتمون إليها و هو الأمر الذي يحفزهم على تأدية المهام الموكلة لهم دون مشاكل أو عوائق شخصية أو مهنية.
- أغلبية الباحثين ينظرون إلى أن علاقاتهم الاجتماعية جيدة مع العمال الآخرين التي هي مبنية على أساس الصداقة و الثقة المتبادلة وما له من بعد إنساني في العلاقات، و التي كلها عوامل حفزت العاملين للعمل في بيئة خالية من الصراعات مع بعضهم البعض.
- سعي الرؤساء في المؤسسة إلى تكوين علاقات إنسانية ومودة و الثقة مع المرؤوسين الذي حقق حاجاتهم الاجتماعية مثل الصداقة و علاقات و الروابط الاجتماعية ، كلها عوامل حفزت العاملين في الرغبة في العمل.
- العلاقات السائدة بين الإدارة و العاملين في المؤسسة عملت على تحفيز العاملين ل إستقرار في المؤسسة.
- تقديم المؤسسة للحوافز الحالية (المادية و المعنوية) اعتبرها العاملون كعامل محفز للاستقرار و عدم مغادرة المؤسسة بحثاً عن أخرى.

- لقد خلق التدريب إحساس بالانتماء لمكان العمل و خلق الشعور الايجابي فيه، إضافة إلى ما تعمل على تنمية المهارات و المعارف من خلاله، و لهذا اعتبره العاملون كعامل محفز على تقديم الأداء الأفضل في المؤسسة.
- فقد وجدنا أن هناك أثر إيجابي لظروف العمل السائدة في المؤسسة على تحفيز العاملين على تحمل المسؤولية و العبء اليومي في أعمالهم.
- قيام المؤسسة بتوفير التنظيم الشيء الذي أصبح فيه العامل لا يتأثرون بالعمل المكثف بل أصبح شيء عادي له، كما حفزت هذه العوامل على تسهيل القيام بمهامه كاملة و تحسين مستوى أدائه.
- للصورة الطيبة التي يشعر بها العاملون اتجاه مؤسستهم تجعلهم يتحفزون و يرغبون في الاستقرار فيها.

و بالنظر إلى النتائج السابقة حول النقاط التي شملتها الدراسة التي تتمحور على مدى ارتقاء العوامل المحددة للمناخ الاجتماعي في المطحنة الصناعية للمنتجة للمطالب و التوقعات المحفزة للعاملين ، أطلعنا على أن العاملين تأثروا إيجابا من ناحية العلاقات الاجتماعية بين أطراف التفاعل في المؤسسة من خلال العوامل المذكورة سابقا. و هذا ما أكدته النتائج التي اعتبرت كل العوامل المحددة للمناخ الاجتماعي ارتقت للمطالب و التوقعات المحفزة للعاملين في المؤسسة، و هذا ما أكد الفرضية السابقة.

حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية بغية معرفة طبيعة و واقع المتغيرات للمناخ الاجتماعي في المطحنة الصناعية للمنتجة، و مدى مساهمة تلك المتغيرات في التأثير على تحفيز العاملين ، واستعملنا لذلك الملاحظات و الاستبانة كأداة للدراسة، وقد صممنا الاستبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، و قمنا باختبار صدقها الظاهري كمرحلة أولى من خلال عرضها على جملة من المحكمين، و بعد إجراء التعديلات اللازمة عليها قمنا بتوزيعها بمساعدة من إدارة المؤسسة على عينة البحث ، الأمر الذي أدى إلى استرجاع كل الاستبانات حيث بلغت 100 %، و بعد فحصها وجدنا أن كلها صالح للتحليل. و بعد ذلك قمنا بتفريغ الاستبانة من خلال الاعتماد على البرنامج (SPSS)

وانطلاقا من عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا من خلال المحور الخاص بطبيعة و واقع المتغيرات المحددة للمناخ الاجتماعي في المؤسسة أطلعنا على أن المناخ الاجتماعي يتأثر من خلال العوامل و المتغيرات التي تتمثل في نوعية العلاقات بين العاملين، نوعية العلاقة بين العاملين و الرؤساء، سياسة إدارة الموارد البشرية، ظروف العمل، محتوى و تنظيم

العمل، و صورة المؤسسة لدى العاملين، و كل هذه العوامل تؤثر بطريقة مباشرة على المناخ الاجتماعي في المؤسسة و هذا ما أكد الفرضية الأولى، أما من خلال المحور الخاص بالفرضية الثانية التي مؤداها معرفة منظومة الحوافز التي تعتمد عليها المؤسسة في تحفيز عاملها، أكدت لنا النتائج أن المؤسسة تعتمد على العوامل و المتغيرات المحددة للمناخ الاجتماعي كأسلوب محفز للعاملين، أما من خلال الفرضية الثالثة على مدى وجود علاقة بين المناخ الاجتماعي و تحفيز العاملين، و جدنا النسبة الأكبر من يؤيدون أن هناك علاقة بين المناخ الاجتماعي الملائم و عملية التحفيز في المؤسسة و أنها ترقى لمطالب و توقعات العاملين.

## الخاتمة

إن الهدف من بحثنا هذا هو إيضاح مدى مساهمة المتغيرات المحددة للمناخ الاجتماعي في المؤسسة على تحفيز العاملين وبذلك تمحورت إشكالية البحث حول ما مدى مساهمة المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة - قيد الدراسة - على تحفيز العاملين؟ ولأن المناخ الاجتماعي في المؤسسة هو عبارة عن مجموعة من المتغيرات التي تشترك فيما بينها مشكلة البيئة التي يعمل من خلالها العاملون والتي تكون مصدرا للارتياح إذا كانت أثر تلك المتغيرات إيجابية على العاملين، كما قد تكون مصدرا للصراعات إذا كانت أثر تلك المتغيرات سلبية، كما أن ذلك الأثر ينشأ من تلك العلاقات الاجتماعية من خلال التفاعل بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وعلى هذا الأساس، أضحت المتغيرات التي تتمثل في العلاقات بين العاملين، العلاقات بين العاملين والرؤساء، سياسات إدارة الموارد البشرية (نظام التعويضات، والتدريب...)، محتوى وتنظيم وظروف العمل كلها عوامل تؤثر على العلاقات الاجتماعية ومن ثمة على المناخ الاجتماعي في المؤسسة.

أما من خلال دراسة حالة مؤسسة جزائرية فقد حاولنا، إسقاط الجزء النظري من الدراسة وتجسيده عمليا على المؤسسة (المطحنة الصناعية للمنتجة الموجودة ببلدية عين الرمان ولاية البلدية، وذلك لإبراز مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بمفهوم الإدراك للمناخ الاجتماعي ومدى تأثيرها على تحفيز العاملين وكذا معرفة أهم المشاكل ذات البعد الثقافي، الاجتماعي والاقتصادي و انعكاساتها على مستويات دافعية العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

### 1. نتائج الدراسة الميدانية

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج والتي اتضحت من خلال تحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة، وفي هذا سيتم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى جانب مجموعة من التوصيات التي يوصي بها الباحث من خلال هذه النتائج وذلك على النحو التالي:

#### 1.1. النتائج المتعلقة بالبيانات الأولية لعينة الدراسة

بلغت نسبة الذكور في عينة الدراسة %92.7، في حين لم تتجاوز نسبة الإناث في عينة الدراسة %7.3، ويرجع ذلك حسب طبيعة هذه المؤسسة هي صناعية وتحتاج إلى عدد كبير من أعوان التنفيذ وهذا العمل يختص به الرجال أكثر من النساء.

لقد كانت الفئة العمرية الغالبة على أفراد في عينة الدراسة هي ما بين 25 و 39 سنة بنسبة بلغت 62.70%، وهذا مؤشر يدل على أن نسبة ليست بالقليلة من مفردات العينة لديهم المعرفة عن بيئة العمل داخل المؤسسة و هو ما يمكنهم من تقديم إجابات منطقية وبالشفافية المطلوبة عن واقع الموضوع المدروس داخل المؤسسة.

لقد كان المؤهل العلمي الغالب على أفراد عينة الدراسة هو الثانوي حيث بلغت نسبة 62.73% في عينة الدراسة وما يمكن ملاحظته كذلك أن ما نسبته 11.81% من أفراد هذه العينة هم من يمثلون المستوى الجامعي و هذا مؤشر يدل على أن نسبة عالية من أفراد عينة الدراسة مؤهلين بمستوى عالي، وبالتالي لديهم الكفاءة والقدرة العالية على إنجاز الأعمال، ويمكنهم فهم وإدراك موضوع الدراسة، والإجابة عن أسئلة الدراسة بالكفاءة المطلوبة.

لقد كانت فئة الأقدمية الأكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي من 5 إلى 10 سنوات بنسبة مئوية بلغت 43.60%، ويعود ذلك حسب الباحث إلى أن المؤسسة استقطبت العديد من الأفراد من الشباب، كما يوجد عدد معتبر من الأفراد الذين تتوفر لديهم خبرة طويلة، و هذا يعنى أن لديهم المعرفة والدراية عن طبيعة العمل في المؤسسة في مما يدفعهم إلى تقديم إجابات صحيحة حول موضوع الدراسة.

## 2.1. النتائج المتعلقة بطبيعة و واقع المتغيرات المحددة للمناخ الاجتماعي في عينة الدراسة

نتائج المتغير الأول الخاص بتأثير العلاقات بين العاملين أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن في المؤسسة تسود العلاقات الطيبة بين العاملين و قد يرجع أسباب سيادة تلك العلاقات إلى التقارب العمري بين العاملين و كذا إلى أن أغلبية المبحوثين كانوا من فئة أعوان التنفيذ الذين تربطهم عوامل مشتركة. أما المتغير الثاني الذي يخص العلاقات بين العاملين و الرؤساء، حيث يسعى الرؤساء في المطحنة الصناعية للنتيجة إلى تكوين العلاقات الطيبة مع المرؤوسين، أما المتغير الثالث الذي يخص عامل التدريب وجدنا أن التدريب أعتبر عاملا ايجابيا في ضمان العلاقات الطيبة التي ستنجر من خلالها بين العاملين و المؤسسة و كذلك وجدنا من خلال المتغير التعويضات أنه يرقى إلى طموحات و اهتمامات الفعلية للعاملين، الشيء الذي ينعكس على العلاقات الاجتماعية ايجابا بين العاملين و المؤسسة. و من خلال محتوى و تنظيم و ظروف العمل، كل الأرقام التي وجدناها تفسر بمدى وجود عامل التنظيم في المؤسسة التي وفرته المؤسسة لعاملها و محتوى و ظروف العمل الذي يضمن السير الجيد للعمل و تأثيره الايجابي على ربط علاقات طيبة بين أطراف التفاعل في المؤسسة. و من خلال المتغير الأخير الذي يخص صورة المؤسسة لدى العاملين وجدنا أرقام تبين تلك الصور الطيبة

للعاملين اتجاه المؤسسة و التي تؤثر على العلاقات الاجتماعية بينهما. و بالتالي و من مجموع كل هذه المتغيرات أطلعنا على أن المؤسسة تحوي كل العوامل المذكورة سابقا مجتمعة التي تؤثر على نوعية المناخ الاجتماعي السائد، كما أن واقع هذه المتغيرات أثرت إيجابا من ناحية العلاقات الاجتماعية بين أطراف التفاعل في المؤسسة.

### 3.1. النتائج المتعلقة بمنظومة التحفيز المطبقة في المطحنة الصناعية للمنتجة

أما نتائج هذا المحور فالحكم عليها كان من خلال الفرضية التي مفادها أن المؤسسة تعتمد على المتغيرات المحددة للمناخ الاجتماعي الملائم كأسلوب محفز للعاملين، فقد أكدت النتائج صحة هذه الفرضية بوجود العوامل المتمثلة في المتغيرات المحددة للمناخ الاجتماعي كعوامل محفزة للعاملين بأنواعها المختلفة المادية و المعنوية، حيث تطبق المؤسسة هذه العوامل بطريقة تؤدي إلى استقرار العلاقة بين العامل و الإدارة و الرفع من مستوى الأداء لما للحافز من أهمية كبيرة في التأثير على سلوك العاملين في المؤسسة.

### 4.1. النتائج الخاصة بمساهمة تلك المتغيرات المحددة للمناخ الاجتماعي في المؤسسة في تحفيز العاملين

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن درجة تأثير المتغيرات المحددة للمناخ الاجتماعي في المطحنة الصناعية للمنتجة و بوجه عام كانت بالموافقة و تميل أحيانا إلى الموافقة جدا و هو أن جميع الأبعاد المشكلة للمحور الثاني والتي تمثل نوع المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة جاءت بدرجة جد ايجابية في تحفيز العاملين بزيادة الأداء و الاستقرار في المؤسسة و عدم الدخول في الصراعات التي سوف تؤثر سلبا على المؤسسة و العاملين مما يدل على أنه كل العوامل تساهم مساهمة كبيرة في تحفيز العاملين في المطحنة الصناعية للمنتجة. و هذا ما أكد الفرضية الثالثة.

## 2. توصيات الدراسة الميدانية

انطلاقا من النتائج السابقة يمكن أن نتقدم للمؤسسة محل الدراسة بالتوصيات في النقاط التالية:

- إتخاذ سياسة الإنصات للعاملين لسماع مشاكلهم و التحدث عن طموحاتهم و الترحيب بأفكارهم الجديدة ومقترحاتهم.
- المساهمة في مساعدة العاملين على استقرار حياتهم العائلية من خلال إنشاء إدارة بحوث اجتماعية في كل بيئة عمل، هدفها كشف وبحث هموم ومشاكل العاملين و عرضها على الإدارة العليا.



- يحتاج العامل أن يكون على علم بما يجري، بمعنى أن يكون على إطلاع كامل بجميع المعلومات ضمن إطار وظيفته ومؤسسته، ويتم ذلك من خلال تحديد مكان واضح وظاهر لجميع العاملين للرسوم أو الأعمدة البيانية أو النماذج أو التقارير حيث أن هذا الأمر يؤدي إلى ضمان تواجد العامل بشكل مستمر في بيئة العمل.
- زيادة تقدير العاملين لجهودهم في مهام وظائفهم (خاصة العاملين الجدد) ، حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال الحصول على علاوات مالية، الشكر والتشجيع والتقدير، المشاركة في المعلومات السرية، الترقية، إحراز الأوسمة، إعطاء شيء من الحرية في إطار العمل.
- زيادة درجة الإهتمام بالإدارة بالقيم والمعتقدات الايجابية للعاملين لأن من شأنها المساهمة في تنمية وتطوير مستوى الأداء و تدنية مستوى الصراعات بكل أشكالها في المؤسسة.
- زيادة الاهتمام بتوفير الفرص التعليمية و التدريبية المرتبطة بالعمل للعاملين، كما يمكن تحويل بعض المكافآت في شقها المادي إلى دورات تدريبية.
- زيادة التشجيع للعمل كفريق واحد الذي يعزز مبدأ التعاون الذي يساعد في دعم قيمة العمل بروح الفريق.
- تدشين منتدى مفتوح للحوار الاجتماعي بين العاملين و بين الإدارة كذلك، مثلا عمل جلسات حوارية أسبوعية او شهرية و كذا تشجيع العاملين على الحضور من خلال الإعلان.

### 3. أفاق الدراسة

نظرا لشساعة الموضوع واتساعه وثرائه الفكري فإن الإلمام بكل جوانبه يحتاج لدراسة أعمق ووقت أطول، لذلك أقترح على من يهيمه البحث في الموضوع ما يلي:

- دراسة مقارنة بين المناخ الاجتماعي في المؤسسات العمومية و المؤسسات الخاصة.
- دراسة المناخ الاجتماعي في المؤسسة – دراسة مقارنة بين نظرة العاملين و نظرة إدارة الموارد البشرية-
- دراسة المناخ الاجتماعي السائد في الجامعات الجزائرية و أثره على تحسين المستوى التعليمي ( الإدارة، الأساتذة، و الطلبة).
- إجراء دراسة للتعرف على مدى إدراك العامل الجزائري لمفهوم المناخ الاجتماعي في مؤسسته .
- إعداد مقاييس و متغيرات أخرى التي يمكن أن تكون لها علاقة بالمناخ الاجتماعي في المؤسسة.

## قائمة المراجع

1. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2005.
2. فاطمة يوسف إبراهيم عودة، المناخ النفسي و الاجتماعي و علاقته بالطمأنينة الانفعالية، (مذكرة ماجستير تخصص علم النفس)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2002.
3. Brandet, J.B and Lindl, M.K, Climate Quality and Climate Consensus as Mediators of the Relationship Between Organizational Antecedents and Outcomes, Journal of Applied Psychology. Vol 85, No 3, 331 –34, 2000,.
4. ناصر أيمن ، الاتجاهات نحو التحديث وعلاقتها بالمناخ النفسي الاجتماعي، مجلة علم النفس، العدد الخامس والأربعون، 1998.
5. الحيدر عبد المحسن بن صالح، اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي و علاقة خصائصهم الشخصية و الوظيفية بتلك الاتجاهات، المجلة العربية للإدارة العدد الثاني، المجلد السادس و العشرون، 2006.
6. فليبه فاروق عبده و عبد المجيد سيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الأردن 2005.
7. السلمي علي، تحليل النظم السلوكية، مكتبة غريب، القاهرة، بدون تاريخ.
8. Hubert landier, évaluer le climat social de votre entreprise, édition EUROLLES, paris, 2007.
9. BRUNET.L : le climat de travail dans les organisations : définition, diagnostic et conséquences, Ed. Agence d'Arc, Montréal, 1983.
10. مليكة لويس، سيكولوجيا الجماعات والقيادة ، الجزء الأول ، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 2000 .
11. رضوان شفيق ، السلوكية والإرادة ، ط1 ، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 1994.
12. Julien pastor, : «Définition du Climat Social», Disponible sur: <http://www.developpement-rh.com/mesurer-le-climat-social/definition-du-climat-social> , voir le12/12/2012.
13. Alain chamak & céline fromage, Le capital humain :comment le developper et l'évaluer, editions liaison, Paris, 2006.
14. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم ، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2008.

15. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، ط 2، عمان، 2009.
16. طارق طه، الإدارة، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
17. Michel foudriat, Sociologie des organisations, 3 édition, Pearson, Paris, 2011 .
18. حضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001 .
19. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل، عمان، 2009.
20. عسكر سمير احمد، أصول الإدارة، دبي، دار القلم، 1995.
21. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1997.
22. عزيزة عبد الرحمن العتيبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، (مذكرة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال)، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة. 2010.
23. بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010.
24. خليل محمد حسن الشماع و حضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005.
25. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط2، دار وائل، عمان، 2004.
26. سيدا اونر، ما هو التضخم، مجلة التمويل و التنمية الصادرة عن الصندوق النقدي الدولي، العدد مارس 2010.
27. سليم عيسى، إدارة شؤون الأفراد، ط1، دار أسامة، عمان، 2010.
28. محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل، عمان، 2010.
29. المدهون محمد، إدارة و تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الجامعة الإسلامية، غزة، 2005.
30. عبد الباقي صلاح الدين. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة. 2002.
31. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005
32. Brunet. L, le climat de travail dans les organisations : définition, diagnostic et conséquences, édition Agence d'Arc, Montréal, canada, 1983.

33. زيد منير عبوي، إدارة التغيير و التطوير، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ،عمان، الأردن، 2007.
34. محمد الصيرفي ، التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية، 2007.
35. Régine boone et autres, la gestion des relations sociales, édition kluwer, Belgique, 2007.
36. Maurice thévenet et autres, fonction RH: politiques, métiers et outils des ressources humaines, 3édition, édition PEARSON, paris, 2012.
37. جورج فريدمان و بيار نافيل، رسالة في سوسيولوجيا العمل، ط1، ترجمة: حسين حيدر، منشورات عويدات، بيروت، بدون تاريخ
38. Jean-Marie Pretty, dictionaries des ressources humaines des personnes, edition Velbert, Paris, France, 1999،
39. عبد السلام ديب، قانون العمل الجزائري، دار القصبه للنشر، الجزائر العاصمة، الجزائر، 2003.
40. كاي كيبلر ، تحقيق الرضاء الوظيفي، ترجمة: خالد العامري ، ط1، دار الفاروق ، القاهرة، 2003.
41. Stephen robbins et timothy judge, comportements organisationnels, 14 édition ,édition Pearson, France, 2011.
42. عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003 .
43. روبرت ماثيس و جون جاكسون ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة: محمد فتوح، ط1، السعودية، 2006، ص 136.
44. LGALENS, (J.) et LOIGNON, Prévenir les conflits et accompagner les changements, Edition Liaisons, Paris, 2002.
45. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق، 2005 .
46. Strees R.M., Antecedent and Qutcomes of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly.22, 1977.
47. Allen, N.J, Meyer, J.P. (1990) The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, Journal of occupational Psychology. 63.
48. حسين حريم ، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.

49. علي عبد الرزاق جليبي، علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
50. محمد لمين مراكشي، دور نظام الحوافز في تحسين الأداء للموارد البشرية، (أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير)، جامعة البليدة، 2012.
51. Tayeb louafa et francis-luc perret, créativité et innovation : l'intelligence collective au service du management de projet, presses polytechniques et universitaires romandes, Espagne, 2008.
52. القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة سلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، ط4، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003.
53. طارق عبد الفتاح الجعبري، دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات، (مذكرة ماجستير تخصص المؤسسات و تنمية الموارد البشرية)، جامعة القدس، 2008.
54. يوسف صالح الشويمان، الصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية، مجلة المعرفة الشهرية، العدد 178، 2010، متاح على الموقع:  
<http://www.almarefh.org/news.php?action=show&id=4403>
55. طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب، القاهرة، 2007.
56. سليم العامودي، علم الاجتماع الصناعي، دار أسامة، ط1، عمان، الأردن، 2006.
57. Jean Daniel Reynaud et Gérard Adam , conflit du travail et Changement social édition puf, paris 1978.
58. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، الأردن، 2010.
59. Hubert Landier, éviter le stress de vos salariés, édition EYROLLES, paris, 2009,.
60. Lakhdar Sekiou et Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, édition de Boeck, Paris, 2001.
61. انس عبد الباسط عباس، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011.
62. Paul Albou, problèmes humains de l'entreprise, édition Dunod, Paris, 1975.
63. صالح بن مطير البلادي، الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة، (مذكرة ماجستير تخصص الإدارة التربوية و التخطيط)، جامعة أم القرى، 2011، ص 17.
64. ضياء الدين إبراهيم نجم، الجماعات الاجتماعية: مداخل نظرية و مواقف تطبيقية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2000.

65. السيد عبد الحميد عطية و سلمى محمود جمعة، العمل مع الجماعات: الدراسة و العمليات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
66. محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الثقافة للنشر و التوزيع، القاهرة، 1984.
67. Susan G. Conhen, what makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suit, journal of management, vol 23, n 3.
68. جيرالد جرينبرغ و روبرت بارون، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، 2004.
69. ريم حساني، إشكالية الاتصال الداخلي في ديناميكية فرق العمل، (مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال)، ( جامعة البليدة، 2011.
70. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد، عمان، الأردن، 2004.
71. نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، الإصدار السابع، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2007.
72. خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر، عمان، الأردن، 2009.
73. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، ط1، دار المسيرة، عمان، 2008.
74. أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي و العشرين، ط3، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003.
75. ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن، بدون تاريخ.
76. الشماع خليل محمد حسن و خضير كاظم محمود، نظريات المنظمة، ط1، دار المسير، عمان، الأردن، 2000.
77. احمد مصطفى خاطر و محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم المشروعات، مكتبة الجامعة الحديثة، الإسكندرية، 1999.
78. أبو العزم عطية مصطفى كامل، السلوك التنظيمي، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون تاريخ.
79. محمد السيد أبو النيل، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، 1998.
80. بوفلجة غيات، فعالية التنظيمات: تشخيص و تطوير، ط1، دار الغرب، الجزائر، 2003.

81. GIULIANI Rudolph, Leadership, édition Buchet Chastel, Paris, 2003.
82. عبدالرحمن الخراشي، "تعريف المسح الاجتماعي"، متاح على الموقع: <http://www.social-team.com/forum/showthread.php?t=1498> . تاريخ الاطلاع 2012/12/12
83. LGALENS.J et LOIGNON, Prévenir les conflits et accompagner les changements, Edition Liaisons, Paris, 2002.
84. Sylvie Guerrero, les outils de l'audit social : optimiser la gestion des ressources humaines, Edition Dundo, Paris, 2008.
85. Jacques igalens et jean marie Peretti, audit social, édition Eyrolles, paris, 2008.
86. Candau. P, L'audit social méthodes et techniques pour un management efficace, Édition Vuibert, Paris, 1985.
87. Peretti .J.M, Ressources humaines et gestion du personnel, Édition Educapole gestion, 1994.
88. Claude blanche allègre et Anne Élisabeth andréassian, gestion des ressources humaines : valeur de l'immatériel, Édition de Boeck, Bruxelles, 2008.
89. Alain chamak et Céline fromage, le capital humain : comment le développer et l'évaluer, Édition liaisons, France, 2006.
90. Fabienne Benoist: comment faire et présenter son bilan social, Édition la lettre du cadre territorial, paris, 2003..
91. محمد مرعي مرعي، الإدارة بالنتائج الاقتصادية و بالحصيلة الاجتماعية، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2004.
92. ويلية فريدة، دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية، (مذكرة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية)، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.
93. Veronica Lilian, le bilan social un outil de gestion important, Séminaire International sur les Coopératives, université nationale de la plata, Canada, 2004.
94. Edmond marques, le bilan social, l'homme, l'entreprise, la cite, Édition Dalloz, paris, 1978.
95. J.M.Peretti, dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, 1999.
96. Stéphanie Cornut et autres, rapport détaillé de l'atelier du légal au pilotage, séminaire information et pilotage social, Neuilly, Paris, 2006.

97. Bernard Martory, tableaux de bord sociaux, édition liaisons, paris, 2004.
98. رائد يوسف الحاج، إدارة السلوك الإنساني و التنظيمي، ط1، دار غيداء، عمان، الأردن، 2009.
99. Alain Meignant, Ressources humains : Déployer la stratégie, édition liaisons, Paris, 2000.
100. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة ورقلة عدد 2008/06.
101. سارة نبيل، "أهمية و خصائص نظام الحوافز"، متاح على الموقع: <http://www.hrdiscussion.com/hr49375.html> تاريخ الاطلاع: 2013/02/12
102. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2000.
103. عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
104. عزيزون زهية، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، (مذكرة الماجستير، علوم التسيير تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات)، جامعة سكسكة، 2007.
105. ربيع شتوي، محددات الرضا الوظيفي مستشاري التوجيه المدرسي و المهني، (رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية)، جامعة منتوري قسنطينة، 2002.
106. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر عمان، الأردن، 2004.
107. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
108. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
109. مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار خوارزم للنشر، جدة، 2007.
110. Anne-Marie Delpech, " LA GRILLE DES SALAIRES/RH3", sur le site: <http://www.platormeelsa.org/docs/Documents/RH3%20grille%20des%20salaires.pdf>, voir le 12/02/2013



111. محمد سيد حمزاوي، إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، دار الجامعة للطباعة - القاهرة، 1987.
112. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000.
113. أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1981.
114. Mary heaps, "Programmes de reconnaissance pour le personnel des ventes" sur le site:  
www.reconnaissancewilliams.com/nouvelles/programmes-de-reconnaissance-pour-le-personnel-des-ventes-26.aspx, voir le 19/02/2013.
115. القانون رقم 90 - 11، مؤرخ في 21 أفريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية، العدد 17.
116. Make Hill, Productivité et qualité de Vie au travail, éditions Agence d'arc, montréal, 1982.
117. قندلي رمضان، الحق في الصحة في القانون الجزائري، مجلة دفاتر السياسة و القانون، العدد 6/2012، جامعة ورقلة.
118. سملاي يحضيه، دراسة أثر حوادث العمل على الكفاية الإنتاجية وفاعلية نظم الرقابة في المؤسسة، (مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية)، جامعة الجزائر، 1995.
119. مبارك بن علي الخراز، الحوافز و أثرها على العمال، دار الحق، مسقط، 1987.
120. سامح فهمي، "الإدارة و الهندسة الصناعية"، متاح على الموقع:  
<http://samehar.wordpress.com/> تاريخ الاطلاع: 2013/01/17.
121. مدني عبد القادر علاقي، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية، مكتبة دار جدة، جدة، 2000.
122. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2007.
123. نوال بنت خلف الشمري، "الإدارة بالمشاركة"، متاح على الموقع:  
<http://www.alriyadh.com/2012/10/30/article572566.html>، تاريخ الاطلاع: 2013/03/19.

124. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.
125. بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006.
126. فاروق مداس، التنظيم و علاقات العمل، دار المدني، الجزائر، 2002، ص 63.
127. حسن محمود، نمو الفرد في المجموعات الصغيرة، دار الكتاب الجامعية، الإسكندرية، بدون تاريخ.
128. طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 1993.
129. عبد السلام أبو قحف، محاضرات في نظريات التنظيم و الإدارة، ط 1، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2000.
130. صلاح البيومي ، حوافز الإنتاج في الصناعة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1982.
131. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004.
132. Lapierre laurent, comprendre et raconte le leadership pour mieux l'assumer, revue gestion, Paris, 2008.
133. السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
134. عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 1987.
135. كشواي باري، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2006.
136. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية : تميز بلا حدود، المكتبة العصرية، المنصورة، 2008.
137. احمد ماهر، نظام الأجور و التعويضات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
138. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007.
139. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
140. طارق الحاج و فليح حسن، الاقتصاد الإداري، ط 1 ، دار صفاء، عمان، 2000.
141. سليمان جميل الدروبي، كيف تحفز الآخرين، دار الأسرة، عمان، الأردن، 2007.

142. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط2، المطبعة الجامعية، الجزائر، 1998.
143. Jean mindel Morin, Precise de sociologie, édition NATHAN, 1996.
144. Rodolphe Ghiglion, Benjamine Matlon, les enquetes sociologique (theories et pratique).

## الملاحق

المطحنة الصناعية للمتيجة (SIM)  
بلدية عين الرمان-موزاية- البلدية

جامعة سعد دحلب – البلدية -  
كلية العلوم الاقتصادية و التسيير  
قسم علوم التسيير  
التخصص إدارة الأعمال

## الإستبانة

تحية واحترام وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة لمنكرة الماجستير بعنوان: " المناخ الإجتماعي و أثره على تحفيز العاملين في المؤسسة الاقتصادية". وذلك للتعرف على مدى الارتياح السائد للعاملين و الناتج عن التفاعلات الاجتماعية بين مختلف الاطراف الفاعلة بمؤسستكم، و مدى تأثير المناخ الناتج عن تلك التفاعلات على تحفيز العاملين للاداء الافضل الخالي من الصراعات.

لذا يرجى التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، لأن لدقة إجاباتكم على فقرات الاستبانة الأثر الكبير في مصداقية المعلومات التي ستقدمها هذه المنكرة، والمستوى الذي ستظهر به، شاكرين لكم تعاونكم، مؤكداين لكم حرصنا على سرية المعلومات التي ستقدمونها، وأنها ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط.

الإشراف  
د. مسعداوي يوسف.

الباحث  
فقاير فيصل.

## الجزء الأول: المعلومات الخاصة

يرجى وضع علامة (x) في المربع المقابل لإجابتك:

الأقدمية	المستوى التعليمي	الفئة المهنية	العمر	الجنس
<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> ابتدائي	<input type="checkbox"/> إطار	<input type="checkbox"/> أكبر من 51 سنة	<input type="checkbox"/> ذكر
<input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنين	<input type="checkbox"/> متوسط	<input type="checkbox"/> عون تحكم	<input type="checkbox"/> بين 40 و 50 سن	<input type="checkbox"/> أنثى
<input type="checkbox"/> من 11 إلى 15 سن	<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> عون تنفيذ	<input type="checkbox"/> بين 25 و 39 سن	
<input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/> جامعي		<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة	

## الحالة الاجتماعية

<input type="checkbox"/>	أعزب
<input type="checkbox"/>	متزوج(ة)
<input type="checkbox"/>	مطلق(ة)
<input type="checkbox"/>	أرمل(ة)

الجزء الثاني: طبيعة و واقع العوامل المحددة للمناخ الاجتماعي في المؤسسة  
ضع علامة (+) في الخانة المناسبة

العبارات	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>1. العلاقات بين العاملين</b>					
يوفر الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسة فرصة ربط العلاقات مع العاملين.					
أسعى دائماً لإقامة علاقات صداقة مع الآخرين داخل المؤسسة					
تسود في المؤسسة علاقات طيبة و روح التعاون في العمل و الثقة بين زملائي في العمل					
<b>2. علاقة العاملين بالرؤساء</b>					
القرارات بعض اتخاذ في المباشر رئيسي يشاركني بالعمل علاقة لها التي					
يستحق قيامي بعمل عند رئيسي طرف من مدحا أتلقي ذلك					
إنسانية علاقات تكوين إلى العمل في رئيسي يسعي زملائي و مع معي					
يتوفر رئيسي في العمل قدرة عالية على تنظيم العمل و العناصر البشرية الذين تحت إشرافه					
<b>3. التدريب</b>					
التدريب بمهام الأدنى من الحد المؤسسة وفرت لي عملي.					
التدريب الذي تلقينته ساعدني على اكتساب مهارات جديدة بمهام عملي					
<b>4. التعويضات و الترقيّة</b>					
عادلا أجرا المؤسسة تقدم لي					
الخدمات الاجتماعية التي توفرها لي المؤسسة مرضية					
تقدر المؤسسة و تكافئني ماديا و معنويا على العمل الجيد					

العبارات	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>5. تنظيم العمل</b>					
توجد في المؤسسة قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والعاملين وبين الأقسام.					
أنا على دراية لمن أقصد عندما تواجهني مشكلة معينة في عملي.					
كل عامل يعرف مهامه بدقة في الوحدة التي أعمل بها.					
<b>6. محتوى العمل</b>					
مضمون عملي يتلائم مع مواصفات وظيفتي.					
العمل الذي أشغل فيه يناسب تماما مع تطلعات مسيرتي.					
<b>7. ظروف العمل</b>					
تحرص المؤسسة على توفير مقومات الأمن والسلامة لعاملها.					
تصاميم المكاتب توفر الراحة النفسية و البدنية للعاملين.					
ساعات العمل و مواعيد الدوام مناسبة.					
<b>8. صورة المؤسسة لدى العاملين</b>					
أنا جد فخور للعمل في هذه المؤسسة					
تقوم المؤسسة بدراسات استطلاعية للتعرف على مدى الارتياح السائد للعاملين في المؤسسة					
للإدارة سياسة و استراتيجية واضحة إزاء العمل على تحسين وضعية عاملها في المؤسسة					

الجزء الثالث: العلاقة بين المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة و عملية تحفيز العاملين

ضع علامة (+) في الخانة المناسبة

العبارات	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
انضمامي إلى جماعة العمل الحالية يشجعني على العمل					
العلاقات السائدة بين العاملين في المؤسسة تساعدني على القيام بأداء الواجبات في بيئة خالية من الصراع.					
مساهمة الرؤساء على ربط علاقات إنسانية طيبة مع المرؤسين في المؤسسة تزيدني رغبة في العمل.					
تساهم الثقة و الارتباط السائد بين العاملين و الرؤساء في استطاعتي العمل في الظروف الطارئة.					
تساهم العلاقات السائدة بين الإدارة و العاملين في تحسين وضعية العاملين و الاستقرار في المؤسسة.					
يساهم التحفيز المادي و المعنوي الذي أتلقاه في المؤسسة لانجاز العمل برغبة و حماس.					
تساهم برامج التدريب و التكوين المعمول به في المؤسسة باكتساب مهارات إضافية في العمل و التي تساعدني على تقديم الأداء الأفضل.					
بيئة العمل و ظروفها الحالية التي توفرها المؤسسة تساعدني على تحمل المسؤولية و العبء اليومي.					
تنظيم العمل في المؤسسة تجعل العمل المكثف شيء عادي جداً، و يسهل لي القيام بمهامي كاملة و الذي يزيدني في تحسين مستوى أدائي.					
الصورة السائدة للمؤسسة لدى العاملين تجعلني دائماً أفخر بالانتماء إليها و الذي يزيدني رغبة في الاستقرار فيها					



## الهيكل التنظيمي لمؤسسة SIM

